

**西藏矿业发展股份有限公司**  
**战略规划**  
**(2022-2027)**

**二零二二年四月**

# 目 录

<b>一、企业现状</b> .....	<b>3</b>
1. 基本情况.....	3
2. 分子公司基本情况.....	4
3. 主要经济指标.....	5
<b>二、企业发展环境</b> .....	<b>5</b>
1. 环境分析.....	5
2. 对标找差: .....	6
3. 竞争分析: .....	9
4. 战略分析.....	10
<b>三、发展战略</b> .....	<b>10</b>
1. 公司使命.....	10
2. 公司愿景.....	11
3. 公司战略定位.....	11
4. 公司总体策略和商业模式.....	11
5. 公司重点产品发展战略.....	12
<b>四、发展目标</b> .....	<b>13</b>
1. 总体目标.....	13
2. 三年任期战略任务与目标分解落实.....	13
<b>五、战略规划实施路径/保障措施</b> .....	<b>14</b>
1. 要素资源方面.....	16
2. 能力提升方面.....	16
3. 体制机制方面.....	17
<b>六、投资规划及资源配置需求</b> .....	<b>18</b>
1. 投资计划.....	18
2. 重点项目（2022-2024）.....	错误！未定义书签。
3. 其他资源配置需求.....	21

## 重要提示：

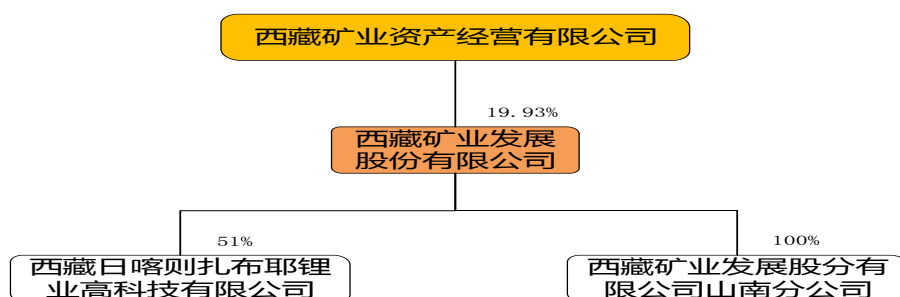
1. 本规划是基于公司根据现阶段情况而制定的发展规划和目标，规划中涉及的公司发展战略、目标等前瞻性陈述及预期，均不构成公司对投资者的实质承诺，敬请投资者注意投资风险。
2. 在宏观经济环境、行业发展形势、市场环境和公司经营发生变化的情况下，公司存在根据市场形势、实际经营和发展需要，对本规划的战略目标做出调整的可能，敬请投资者注意投资风险。

## 一、企业现状

### 1. 基本情况

西藏矿业发展股份有限公司（以下简称“西藏矿业”）经西藏自治区人民政府以藏政函〔1997〕23号文批准，于1997年6月27日设立的股份有限公司，并在深圳证券交易所主板挂牌上市，股票代码为：000762，注册资本：5.2亿元。经营范围：地质勘探；西藏山南曲松县罗布莎铬铁矿开采；西藏山南曲松县罗布莎I、II矿群南部铬铁矿开采；西藏阿里地区革吉县聂尔错硼镁矿开采；地形测量、矿山测量、平面控制测量；多晶硅的采购及销售；进出口业务；矿业技术咨询；铬铁矿、硼矿、铜矿、锂矿、硼、氯化钠、氯化钾、土畜产品、中药材、运输设备的销售；房屋租赁（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）。

#### 1.1 公司组织结构图



山南分公司主要从事铬矿开采，是西藏矿业多年来主要营业收入来源；日喀则扎布耶锂业主要从事碳酸锂生产，是公司未来主要发展方向。

## 1.2 矿权设置情况

表 1 -1 西藏矿业系统采矿权设置情况

矿权人	矿权名称	探明储量 (万吨)	设计利用储量 (万吨)	截止 2021 年底保有储量 (万吨)	矿权面积 (km <sup>2</sup> )	备注
西藏矿业	西藏山南曲松县罗布莎铬铁矿 采矿许可证	Cr <sub>2</sub> O <sub>3</sub> : 356.47		7.71(预估)	2.109	2020 年评为 国家级绿色 矿山
	西藏山南曲松县罗布莎 I、II 矿群南部铬铁矿 采矿许可证	Cr <sub>2</sub> O <sub>3</sub> : 201.77	179.28	161.04(预估)	0.7	
	西藏阿里地区革吉县聂尔错硼镁矿 采矿许可证	B <sub>2</sub> O <sub>3</sub> : 731.37	30.07	24.05	53.1	
日喀则扎布耶	西藏日喀则仲巴县扎布耶盐湖矿床采矿许可证	Li <sub>2</sub> CO <sub>3</sub> : 184.1 B <sub>2</sub> O <sub>3</sub> : 1147.78 NaCl: 5049.86 KCl: 1618.46 Na <sub>2</sub> SO <sub>4</sub> : 0.31 Rb: 0.53 Cs: 0.16 Br: 4.15	Li <sub>2</sub> CO <sub>3</sub> : 69.778	Li <sub>2</sub> CO <sub>3</sub> : 62.53 B <sub>2</sub> O <sub>3</sub> : 147.78 NaCl: 5049.86 KCl: 1618.46 Na <sub>2</sub> SO <sub>4</sub> : 0.31 Rb: 0.53 Cs: 0.16 Br: 4.15	298.47	2019 年评为 国家级绿色 矿山

表 1-2 西藏矿业系统探矿权设置情况

矿权人	矿权名称	勘查面积 (km <sup>2</sup> )	有效期限	勘查程度	备注
西藏矿业	西藏山南乃东县金鲁铬铁矿普查探矿权	53.96	2005 年 8 月—— 2020 年 8 月	普查	部分矿权处于风景保护区
	西藏拉萨市林周县切玛铜矿普查探矿权	47.57	2005 年 8 月—— 2020 年 8 月	普查	因地方百姓阻扰，未能开展地勘工作，正在延续

注释：在 2020 年 IV 矿群勘探施工 3 个钻孔基础上，2021 年 IV 矿群和南部探矿区施工 14 个钻孔，共计见矿 37.01m，预计新增储量 13.79 万吨；其中：2020 年施工 3 个钻孔、其中 2 个钻孔见矿，完成工作量 510.39m，见矿总厚度 14.75m；2021 年施工 14 个钻孔、其中 6 个钻孔见矿，完成工作量 5656.78m，见矿总厚度 22.26m。。

## 2. 分子公司基本情况

表 1-3 分子公司 2021 年基本情况

分子公司名称	产权属性 及比重	资产总额 (亿元)	资产负债 率 (%)	营业收入 (亿元)	利润总额 (万元)	净资产收 益率 (%)	所在地
日喀则扎布耶	控股 50.72%	10.47	14.68	2.89	10,387.60	10.44	日喀则
山南分公司	控股 100%	6.91	-14.09	2.41	126,85.49	17.63	山南

分子公司名称	产权属性及比重	资产总额(亿元)	资产负债率(%)	营业收入(亿元)	利润总额(万元)	净资产收益率(%)	所在地
白银扎布耶	控股 63.125%	2.45	12.42	0.38	535.31	2.53	甘肃白银

### 3. 主要经济指标

表 1-4 西藏矿业近三年的主要经济指标

指标名称		单位	2019 年	2020 年	2021 年
经营规模	铬	吨	56775.71	113414.11	140864.63
	锂精矿	吨	4160.38	4600	9016
营业收入		亿元	6.57	3.83	6.44
利润总额		亿元	0.66	-0.56	1.99
资产总额		亿元	28.64	27.24	28.8
资产负债率		%	14.03	11.42	9.83

注释：铬产品 2019 年与 2020 年包括铬铁和铬矿，2021 年产量仅为铬矿。

## 二、企业发展环境

### 1. 环境分析

#### 1.1 政治法律环境

西藏和平解放后，中央始终高度重视西藏工作，西藏地区的地方性法规具有民族特色的同时也符合西藏实际，有力地促进了西藏经济社会的发展。

#### 1.2 经济环境

改革开放后，西藏经济发展迅速，表现出历史起点低、发展速度快、特色资源丰富、中央特别关心、投资驱动明显、第三产业超前发展的特点。

#### 1.3 社会文化环境

由于西藏经济发展滞后、社会稳定问题敏感、生态环境建设任务艰巨，社会管理接轨和社区治理水平面临着巨大挑战。

#### 1.4 技术环境

西藏地区平均海拔 4000 米以上，气候高寒干旱，植被覆盖率低，水土流失和土地沙漠化严重，生态环境极其脆弱，因此，西藏地区对生态

保护要求高，技术环境较严格。

### 1.5 国家产业政策

锂主要用于新能源汽车，铬主要用于不锈钢、精品高端钢、特钢等，均符合中国制造 2025 规划的要求。

### 1.6 国企改革环境

西藏矿业在逐步完成公司治理体系对接，明确议事规则，在新的治理结构下形成一定自主决策能力，相关决策更为科学合理。

### 1.7 资源环境

西藏矿产资源丰富，西藏矿业现已持有扎布耶盐湖资源、罗布莎铬矿和聂耳错等优质矿权资源。

### 1.8 锂市场环境

2021 年，我国新能源汽车发展迅猛，市场对锂的需求持续增长，随着盐湖提锂技术的不断成熟，盐湖提锂有望成为我国锂资源开发的新趋势。

### 1.9 铬市场环境

“碳达峰、碳中和”方针将继续影响高耗能企业，成本将成为铬铁生产企业的核心竞争力，铬矿需求波动增大。

### 1.10 生态协同环境

西藏矿业的铬、锂资源的开发有助于完善中国宝武原料供应体系，从而与公司的钢铁产业、新材料产业形成战略协同，助推公司聚焦主业，实现高质量发展。

## 2. 对标找差：

### 2.1 对标大盘情况

西藏矿业 2021 年选择 30 家其他采掘业上市公司作为对标大盘。对标大盘企业分别是攀钢钒钛、未来股份、海南矿业、金岭矿业、盛和资源、中色股份、驰宏锌锗、白银有色、豫光金铅、中金岭南、云南锗业、云海金属、博威合金、宁波富邦、西部矿业、宏创控股、盛屯矿业、章

源钨业、锡业股份、翔鹭钨业、金钼股份、中钨高新、广晟有色、盛新锂能、天齐锂业、中信国安、雅化集团、科达制造、西藏城投、赣峰锂业。

经计算，2021 年前 3 季度西藏矿业跑赢大盘指数为 37.89%，追求卓越指数（ROE 行业分位置）为 60。已跑赢大盘，实现超越自我。

表 2-1 西藏矿业 2021 年与 2020 年相关数据对比分析表

项目类别		2020 年	2021 年	同比增减额
产量（吨）	铬矿石	66,554.10	140,864.63	74,310.53
	锂精矿	4,600	9016	4416
销量（吨）	铬矿石	19,026.3	148,888.88	129,862.58
	工业级碳酸锂	137.58	408.5	270.92
	电池级碳酸锂	0	303.78	303.78
	氢氧化锂	363.2	783.35	420.15
	锂精矿	355.6	6370.49	6014.89
	高碳铬铁	42,250.9	9,492.68	-32,758.22
营业收入（亿元）		3.83	6.44	2.61
利润总额（亿元）		-0.56	1.99	2.54
ROE (%)		-2.2	7.34	-

## 2.2 精准对标情况

精准对标对象为蓝科锂业和盛新锂能。青海盐湖蓝科锂业股份有限公司是上市公司青海盐湖工业股份有限公司旗下锂板块重要子公司，专业从事盐湖提锂技术开发，是国内卤水提锂的龙头企业；主营碳酸锂产品，兼营氯化锂、氢氧化锂、金属锂、锂镁合金等锂系列产品的研究、开发、生产、咨询等。公司现有年产 3 万吨高纯优质碳酸锂装置。

深圳盛新锂能集团股份有限公司是深交所上市公司，公司主要业务为新能源锂电材料的生产与销售，主要产品为锂精矿、碳酸锂、氢氧化锂、氯化锂、金属锂和稀土产品。其生产工艺为矿石提锂，与西藏矿业同属深交所上市公司，同样有锂盐板块。

表 2-2 对标找差表

指标名称	2020 年			2021 年 1-6 月		
	西藏矿业	蓝科锂业	盛新锂能	西藏矿业	蓝科锂业	盛新锂能
<b>一、跑赢大盘指标</b>						
营业收入（亿元）	3.83	3.84	17.91	2.26	4.68	11.34
利润总额（亿元）	-0.56	-0.39	0.16	0.49	2.06	3.14
净资产收益率（%）	-2.2	-3.27	0.89	4.01	12.80	8.62
市净率 （上市子公司）	/	/	5.89	/	/	5.60
<b>二、高科技</b>						
1. 绿色化指数	64（罗布莎铬矿）	/	/	/	/	/
2. 精品化指数	/	/	/	/	/	/
3. 专利申请受理数	3	10	8	0	6	7
4. 研发投入（万元）	125.65	200.57	2987.45	685.42	282.9	37.92
<b>三、高市占</b>						
1. 锂盐产品销量（吨）	711.8	11400	20200	1872.42	/	17700
2. 国内盐湖锂盐成品产量市场占有率（%）	2%	10.97	/	0%	/	/
<b>四、高效率</b>						
1. 股权杠杆率（非上市公司）（%）	92.75	75.22	/	95.03	82.79	/
2. 人均营业收入（万元/人）	44.82	83.47	125.04	38.37	101.77	79.18
3. 人均利润（万元/人）	-9.04	-8.48	1.16	8.28	44.80	21.94
<b>五、生态化</b>						
1. 应上尽上率	/	/	/	70%	/	/
2. 应整尽整率	/	/	/	98%	/	/
<b>六、国际化</b>						
1. 跨国指数	/	/	/	/	/	/
2. 国际资本利用	/	/	/	/	/	/

通过对标结果分析看

（1）盘盈大盘指标方面：西藏矿业 2021 年上半年营业收入、利润总额和净资产收益率最低。

（2）高科技指标方面：西藏矿业专利申请数最少，但研发投入最高，主要原因是上半年专利申请尚未获批。

（3）高市占指标方面：西藏矿业锂盐产量和国内盐湖锂盐成品产量市占率都最低。

主要原因扎布耶盐湖是盐湖卤水提锂工艺，采用“太阳池结晶法”工艺生产锂精矿，锂精矿产量提升存在困难。导致产量和市占率较低。

（4）高效率方面：西藏矿业人均营收及人均利润都最低。主要原因是扎布耶盐湖在现有工艺下一般是四季度收盐，白银扎布耶基本停产，产量规模不大，自动化程度不高，全员劳动生产效率不高。



(5) 生态化指标方面：西藏矿业 2021 年应上尽上率及生态圈化率指标按照管控目标推进，年末有望完成管控目标。

(6) 国际化指标方面：西藏矿业目前暂未拓展海外市场。

### 3. 竞争分析：

#### 3.1 独有的资源优势

西藏矿业拥有国内最优的锂、铬资源，其中，扎布耶盐湖卤水类型为碳酸盐型，具有碳酸锂储量规模较大、品位高、镁锂比低等优势，该湖采矿权由西藏矿业下属的日喀则扎布耶锂业高科技有限公司持有，矿权面积 298.5 平方公里；罗布莎的矿石质量为国内最优，在全球范围也属高品质矿石，不仅铬铁比值高，硫、磷、硅等杂质含量都相当低，公司拥有罗布莎 I、II 矿群南部铬铁矿的探矿权（勘察面积 20.1km<sup>2</sup>），以及罗布莎矿区采矿权，目前采矿权批复规模共 15 万吨/年。

#### 3.2 特有的政策优势

西藏和平解放以来，中央一直给予西藏特殊的关心、关怀，为此制定了一系列特殊的政策。西藏矿业可充分合理的利用西藏特殊优势的融资渠道、优惠政策、税收政策等，保证公司经营活动良好运转。

#### 3.3 央企优势

西藏矿业作为宝武集团一级子公司，可充分利用宝武集团作为中央品牌优势，同时可获得集团公司在资本、技术、管理等方面的鼎力支持。

#### 3.4 协同优势

西藏矿业的铬、锂资源的开发有助于完善中国宝武原料供应体系，从而与公司的钢铁产业、新材料产业形成战略协同，助推公司聚焦主业，实现高质量发展。

#### 3.5 技术优势

西藏矿业加大了研发投入力度，联合科研院所、设计院等优化原生产工艺，开展新工艺攻关，同时加强了对知识产权的保护，目前已拥有盐湖提锂相关技术 7 项专利。

## 4. 战略分析

### 4.1 机遇

一是锂行业是朝阳产业，未来10年仍是锂行业高速发展的黄金十年，得锂资源者得天下，扎布耶盐湖发展机遇良好；

二是锂、铬需求大，资源对外依存度高；

三是西藏矿产资源开发处于起步状态，仍有较大的发展和提升空间。

四是面向南亚通道，市场潜力巨大。

### 4.2 挑战

一是行业微利长存，竞争激烈；

二是一湖一工艺，不可完全复制，存在技术门槛；

三是西藏脆弱生态环境。

### 4.3 优势

资源优势：国内优质铬、锂资源；

政策优势：融资、税收、资本绿色通道；

央企优势：资本、技术、品牌等；

协同优势：钢铁生态圈产业协同。

### 4.4 不足

当前行业地位弱，无市场话语权；海拔高，基础设施相对落后，外部建设条件相对较差；随着规划项目的落地，资金缺口逐渐显现；人才匮乏。

西藏矿业依托宝武生态圈协同，业务发展拥有明显的资源、政策优势，机会大于挑战，发展前景看好，公司资源可支撑企业战略布局、落地。

## 三、发展战略

### 1. 公司使命

建设产业化矿产资源的全流程、智慧型供应链，共建共享高质量钢铁生态圈；

助力幸福美丽西藏建设，建设宝武南向前沿阵地。

## 2. 公司愿景

成为青藏高原矿产资源绿色综合开发利用的引领者，成为宝武南向前沿阵地的建设实践者。

## 3. 公司战略定位

做大做强矿产主业，成为青藏高原矿产资源绿色开发的“领头羊”；整合开发盐湖资源，承担“中国新能源产业发展资源保障先锋”的国家使命。

## 4. 公司总体策略和商业模式

### 4.1 发展战略

“三高两化”高质量发展，建设成为中国宝武资源与环境重要产业。

充分利用宝武生态圈资源，承担自治区发展使命，积极开拓，极致的专业化聚焦锂、铬业务，打造西部标杆企业和区内优秀资本平台

### 4.2 商业模式

创建“资源+科技+精品”的商业模式。

#### 4.2.1 资源：

铬：通过勘探、再建、整合提升产量，2021年实现扩产14万吨，打造“中国铬都”产业名片，目标成为清洁能源钢铁示范性企业。

盐湖：外部基础设施条件落实，通过技术攻关，实现不断增长。

政策：充分利用西藏融资成本低、税收低、上市绿色通道等，优质资产装入，提升上市公司股比。

整合：区内优质矿产资源整合，形成勘探一批、建设一批、投产一批的矿产资源良性循环产业。

#### 4.2.2 科技：

优化一期工艺，形成具有竞争力的太阳池工艺；加强研发投入力度，形成适合扎布耶盐湖特点的、定型的锂、钾、铷、铯综合回收新工艺，凸显锂业高科技。

推进智慧制造，建设绿色智慧铬矿山；打造节能低碳铬铁厂，推进示范性合金产业发展。

#### 4.3.3 精品：

铬矿：矿山+冶炼全流程，产品定位分级铬矿、主流高碳铬铁、差异化低硅低钛高碳铬铁。

盐湖：资源整合，产业链布局，产品定位高端锂盐+综合回收利用钾（食品级+工业级）、高附加值铷铯等。

### 5. 公司重点产品发展战略

#### 5.1 锂：

一期：修复一期设施，优化一期工艺，形成具有竞争力的太阳池工艺。

二、三、四期：推进西藏扎布耶盐湖绿色综合开发利用万吨电池级碳酸锂项目，整合区内盐湖资源，持续开展新工艺研发，一湖一工艺，凸显锂业高科技，2025年底前形成3~5吨锂盐规模。

产品：重视并坚持盐湖资源绿色、综合开发利用，主打高端锂盐（碳酸锂、氢氧化锂、磷酸锂）+综合回收利用钾（食品级+工业级）、高附加值铷铯等战略产品。

产业链：延伸布局，通过新建、并购等多种举措，立足扎布耶、藏青工业园形成盐湖提锂深加工，参与产业下游电池制造、销售延伸，形成股权交叉式产业链。

#### 5.2 铬：

销售前移：针对铬矿销售半径问题，协同锂产业布局规划在格尔木建立仓储，销售端前移，为客户提供增值服务。

规模化：结合宝武钢铁行业整合布局，协同宝武清能的产业发展，建议协同中钢等兄弟单位优选在内蒙规划布局示范性清洁能源高碳铬铁加工，通过低比例配矿、规模化生产，实现藏矿的消化和价值。

差异化：拓展藏矿的低硅、低磷、高铬的差异化产品，优先选择轻

资产思路利用青海行业内闲置存量资产，根据集团西部区域的钢铁布局适时选择合适的模式生产差异化高端产品。

目标：聚焦矿产主业，加快布局新能源低碳铁合金厂，构建绿色能源保障体系，成为示范性清洁能源铬铁加工龙头企业。

#### 四、发展目标

##### 1. 总体目标

公司在未来五年内将加快做强做大矿产主业，各项财务指标稳步向上，公司的竞争地位和行业影响力不断提高，争取在行业发展中占有重要地位。

##### 2. 三年任期战略任务与目标分解落实

表 4-2 三任任期战略任务与目标分解落实

任务名称	2023 年任务内容	2021 年战略任务分解及推进情况	2022 年战略任务分解
铬矿、锂矿项目	<p>罗布莎铬矿产业链布局完成，完成青海、四川铬铁布局可研论证工作；</p> <p>扎布耶盐湖二期资源综合利用工艺落地，二期投产 10000 吨锂盐，同步开展氢氧化锂、磷酸铁锂筹建工作。</p>	<p>罗布莎铬矿产业链布局在多次赴青海、甘肃、四川、内蒙等地进行考察，反复论证后，完成了示范性清洁能源铬铁产业链布局可研，并前后两次向集团主要领导汇报，根据集团领导指示，拟下一步协同集团内相关产业发展，推进风光储新能源与冶金加工耦合技术应用，加快布局新能源低碳铁合金厂，构建绿色能源保障体系，促进绿色低碳铁合金技术工程化、产业化，成为示范性清洁能源铬铁加工龙头企业，促进集团公司产业生态圈建设的同时加速集团“双碳”目标的实现；</p> <p>扎布耶盐湖二期（扎布耶盐湖绿色综合开发利用万吨电池级碳酸锂项目）在完成可研论证并取得集团立项批复后，完成了项目 EPC+0 合同的签订、部分项目设计和设备采购工作。同时完成了配套能源 BOO 招标，并开始督促中标单位按照进度要求推进项目建设；扎布耶二期（氢氧化锂）已完成 100 吨/年中试项目立项及相</p>	<p>罗布莎产业链布局：完成绿色节能示范性铬铁产业链布局项目可研论证，并具备上报集团决策条件。</p> <p>扎布耶盐湖二期（扎布耶盐湖绿色综合开发利用万吨电池级碳酸锂项目）完成项目合规性审批，按计划开工建设，完成年度计划建设工程量。</p> <p>扎布耶二期（氢氧化锂）按计划完成中试内容，验证并优化氢氧化锂提取工艺，为氢氧化锂提取工业化项目可研论证提供参考依据。</p>

		关前期工作。	
西藏区域内资源整合及国际化	<p>1、全面梳理区内资源分布情况，形成有色、盐湖资源专题报告，打造盐湖提锂法的示范基地；</p> <p>2、锁定1-2个涉及能源用资源项目，启动资源整合前期策划工作，形成策划方案上报集团；</p> <p>3、根据国家战略方针，紧盯南亚大通道建设，尝试在物流、贸易、投资等领域争取一个意向性项目落地。</p>	<p>结合尼木铜业生产工艺技术攻关情况，考察调研区内铜资源品位、生产成本、销售情况等，为铜资源报告和复产提供依据；考察区内铬铁矿生产销售情况，为区内铬资源产业整合提供可研论证依据；与中国地质科学院、东华科技签订战略合作协议，共同成立科创公司，针对西藏地区盐湖资源分布情况、盐湖提锂工艺、下游产品研发、延伸下游产业链等进行调查研究和技术开发，为盐湖资源整合和可持续高质量发展提供技术支撑保障。</p>	<p>开展区内盐湖资源调研，开始编制专题报告，与区内资源单位接洽，与意向的单位商讨资源整合方案；加大勘探投入和研发投入，不断拓展藏内资源品种以及探有量。</p>
联合重组	<p>充分利用上市公司平台，开展国内相关业务的联合重组工作，实现联合重组项目本身带来的营收翻番。</p>	<p>2021年赴青海、西藏进行了盐湖资源企业调研工作，同时开展了铬铁产业链布局前期调研论证工作，拟计划2022年开展锂、铬资源相关产业联合重组预可研，利用上市公司平台，来进一步实现公司营收翻番。</p>	<p>开展锂铬、资源相关产业联合预可研，充分利用上市公司平台，实现公司营收翻番。</p>

## 五、战略规划实施路径/保障措施

### （一）“三高两化”实施路径

#### 1、高市占

通过扎布耶二期、三期项目及罗布莎 I、II 矿群南部矿技改项目、IV 矿群开采项目等的建设，迅速提高公司锂盐和铬矿的产量，提升新市场占有率，抓住市场机遇，实现公司营收和利润的提升。

#### 2、高效率

通过项目建设，不断改进生产工艺，提高生产效率，同时加强现场生产管理，提高作业效率，有效提高公司铬矿、锂产品的人均产量。

#### 3、高科技

成立科创公司，专业系统的进行科研管理，持续加大研发投入力度，开展盐湖资源综合利用技术攻关，掌握盐湖资源开发核心技术，在此基础上开展盐湖资源整合调研论证。同时加强知识产权保护工作，掌握自主知识产权，不断提高公司核心竞争力。

#### 4、生态化

按照集团“应上尽上”指标要求，结合西藏地区实际情况，尽量完善公司生态化建设。

#### 5、国际化

西藏矿业暂无国际化业务拓展计划。

##### （二）战略举措：

1、结合集团公司改革三年行动计划，深化落实公司体系改革，提升公司管理效率，提倡管理创新，助力公司战略规划的落地。

2、认真落实集团公司“双碳”发展战略要求，建设绿色矿山，实行绿色低碳发展。在盐湖资源开发项目建设中，采用配套清洁能源站供能，实现项目“趋零碳”的目标，保证西藏矿业高质量发展，助力集团公司实现“双碳”目标。

3、积极开展智慧制造项目建设，提高生产作业效率，改善作业环境，实现公司智慧发展。

4、开展降本增效竞赛，加强研发投入强度，优化生产工艺，提高产品产量和质量，降低生产成本，提升公司效益。

5、通过压减亏损企业等措施，实现公司组织结构优化和瘦身健体，促进公司高质量发展。

##### （三）保障措施：

为支撑和保障公司总体规划的顺利推进和落地，规划期将从要素资源、能力提升和体制机制等三个方面出发，优化配置资源、打造关键能力、优化体制机制，促进公司各项主要业务快速发展，实现本轮规划确定的发展目标。

## **1. 要素资源方面**

### **1.1 投融资**

规划期，西藏矿业要实现跨越式发展，各主要业务必须要内延外拓，通过自主建设、合资合作、并购重组等多种方式开展各类项目投资，以确保发展规划有效落地。与此同时，公司还将结合规划期经营现金流情况，合理利用西藏各种融资渠道、优惠政策、税收政策，为项目投资和各类生产经营活动的资金需求匹配相应的资金计划，以确保经营活动的良好运转。

### **1.2 专业人才**

专业人才是最为重要的战略资源。发展规划的顺利实施需要依靠各类专业人才来最终完成，包括各类技术研发人才和管理人才；包括一批熟悉并购重组等方面的专业人才。这些专业人才主要通过内部培养与外部引进相结合、产学研联合培养、完善发展通道设计、营造良好企业文化氛围等多种方式吸引和集聚。

## **2. 能力提升方面**

### **2.1 技术创新能力**

规划期，西藏矿业现有业务的工艺改进、能耗降低、成本改善和效益提升要靠技术创新；盐湖、铬矿产品的附加值提升、综合回收利用和现有业务的产业链延伸要靠技术创新。规划期，技术创新能力将通过自主研发、联合研发、产学研合作、技术引进、合资合作乃至并购整合等多种方式予以提升，同时，更加注重科研成果产业化转化能力，以支撑规划有效落地。

### **2.2 市场拓展能力**

规划期，自有产品销售、贸易业务拓展就要求具备行业、市场分析



与开拓能力。首先，要紧贴市场需求，以客户为中心，对市场和客户信息及时跟踪、分析和判断，增强主动跨前服务意识；第二，切实保障和提高产品品质和服务质量，提升品牌影响力；第三，以战略客户为核心，建立长期稳定的战略合作关系；第四，结合业务实际，合理利用电商平台、移动互联网等信息化手段，线上线下相结合；第五，依托中国宝武钢铁主业，积极发挥协同效应，合理拓展市场布局。

## 2.3 并购重组能力

规划期，矿产资源行业竞争日益激烈，西藏矿业要快速解决市场、技术、渠道等瓶颈问题，实现快速扩大规模，快速提升市场竞争力，实现跨越式发展，必须更加重视并购。要通过做好市场趋势研判和标的企业尽职调查，对资源整合、异地管控、管理融合和文化融合进行统筹协调，提升并购重组能力。

## 3. 体制机制方面

### 3.1 优化薪酬机制

坚持以“市场导向和绩效导向”为原则，优化和完善薪酬分配、绩效考核制度，灵活实施多种薪酬模式，使公司的薪酬对外具有竞争力，对内体现公平性，为公司战略发展规划的实施提供支撑。

### 3.2 创新激励机制

以“务实、创新”为原则，多策并举，创新和丰富公司激励机制。实施技术成果产业化收益分红、销售提成、超额利润分享等“简单、明了”的激励模式；研究探索股权激励、任期目标激励、项目工资制、贡献累积金等激励机制；建立员工与公司利益捆绑机制，如管理层和员工持股等。

### 3.3 完善治理结构

董事会设立后，结合运营实践，进一步完善议事规则，优化公司治理结构。加大合资合作力度，与产业转型升级相结合，积极引入外部战略投资者，稳步推进混合所有制改革，建立健全现代企业制度，持续完善公司治理结构，助力公司实现发展目标。

### 3.4 优化组织机构

引进专门人才，设立专门部门，开展专门业务（如规划投资等），积极推动各项工作的快速开展和发展规划的有效落地。同时，继续持续推进公司组织机构的扁平化管理和效率提升工作。

## 六、投资规划及资源配置需求

结合目前公司经营状况、现有外部环境及未来发展布局，公司制定了一系列的投资计划，具体包括了固定资产投资计划和长期投资计划。

### 1. 投资计划

表 6-1 公司投资计划

单位：万元	2022 年	2023 年	2024 年
投资总额	200,280.54	230,843.18	152,000
固定资产投资	185,280.54	207,343.18	120,000
长期投资	15,000	23,500	32,000

### 2. 重点项目（2022-2024）

2021-2024 年，长期投资项目共 5 项，计划投资总额 78500 万元，其中：2021 年已完成投资总额 0 万元，2022 年计划投资总额 15000 万元，2023 年计划投资总额 23500 万元，2024 年计划投资总额 32000 万元。

表 6-2 公司长期投资项目明细

序号	项目名称	总投资估算(万元)	2022年投资计划(万元)	2023年投资计划(万元)	2024年投资计划(万元)	项目内容	进度安排(工期)
1	罗布莎铬矿产业链布局	12000	12000	0	0	结合宝武钢铁行业整合布局，协同宝武清能的产业发展，在内蒙规划布局示范性清洁能源高碳铬铁加工，通过低比例配矿、规模化生产，实现藏矿的消化和价值	2022 年度
2	扎布耶盐湖产业链布局	25000	0	20000	5000	通过新建、并购等多措并举，形成盐湖提锂、深加工、电池制造、销售的股权交叉式产业链，布局按照专业人做专业事的思路，西藏矿业在产业链定位主导盐湖提锂、深加工	2023-2024 年度
3	扎布耶盐湖锂资源开发科创公司项目	8000	2000	2000	2000	成立科创公司，研究西藏地区盐湖提锂技术、盐湖物相变化规律等，为盐湖绿色开发利用提供资源、技术等 方面的支撑与保障。	2022-2025 年度
4	配套仓储销售公司项目	2000	1000	1000	0	通过在格尔木设立销售公司，利用藏区淡旺季运输价差与藏青工业园优惠政策；提高产品收益；为差异化铬铁产品在青海布局提供平台	2022-2023 年度
5	区内盐湖资源整合项目	50000	0	5000	25000	全面梳理区内盐湖资源分布情况，形成专题报告，锁定 1-2 个资源目标	2023-2025 年度
	合计	97000	15000	23500	32000		

2021-2025 年，固定资产投资项目共 7 项，计划投资总额 615068.72 万元，其中：2021 年已完成投资总额 42445 万元，2022 年计划投资总额 185280.54 万元，2023 年计划投资总额 207343.18 万元，2024 年计划投资总额 12000 万元。

表 6-3 公司固定资产投资明细

序号	项目名称	总投资估算(万元)	2021年投资计划(万元)	2022年投资计划(万元)	2023年投资计划(万元)	2024年投资计划(万元)	项目内容	进度安排(工期)
1	西藏扎布耶盐湖绿色综合利用开发万吨电池级碳酸锂项目	199980.54	42400	99980.54	57600	0	新建万吨电池级碳酸锂生产线	2021年-2023年
2	西藏山南曲松县罗布莎 I、II 矿群南部铬铁矿改扩建项目	7788.18	45	4000	3743.18	0	通过技改项目实施,增加产能到 20 万吨/年	2021年-2023年
3	山南分公司矿区办公、生活设施改造提升项目	800.00	0	800.00	0	0	1、新建矿区住房、提升改善办公、住宿条件, 2、采购建设太阳能供暖系统,解决员工生活基本需求	2022年度
4	西藏山南曲松县罗布莎 IV 矿群铬铁矿开采项目	1500	0	500	1000	0	通过项目建设,进一步提升公司铬矿产量	2022年-2023年度
5	西藏扎布耶盐湖绿色综合开发利用万吨电池级碳酸锂项目建设配套设施项目	5000	0	0	5000	0	为万吨电池级碳酸锂项目建设配套服务设施	2023年度
6	西藏扎布耶盐湖绿色综合开发利用万吨氢氧化锂项目	200000	0	0	40000	100000	建设万吨级氢氧化锂项目,提高公司锂盐产量,促进公司锂产品多元化	2023年-2025年度
7	西藏扎布耶盐湖绿色综合开发利用万吨电池级碳酸锂联合配套能源项目三期	200000	0	80000	100000	20000	新建第二个万吨电池级碳酸锂生产线	2023年-2025年度
	合计	615068.72	42445	185280.54	27343.18	120000		

上述总体和明细内容是公司根据目前的情形所制定的计划，不构成公司对投资者的实质性承诺。后续因公司内外部环境变化，公司可能对计划内容做出适度的调整，以更好地实现公司的高质量发展。请投资者注意投资风险，理性投资！

### 3. 其他资源配置需求

伴随着西藏矿业战略规划推进和各项重点规划项目的实施，西藏矿业人力资源缺乏的劣势会逐渐突显出来。尤其是采用新工艺、新技术、新设备的扎布耶二期、三期项目建成投产，智慧制造项目不断推进之后，西藏矿业现场将会从原先“土作坊”式生产模式提升至现代化工厂大规模生产，技术操作、维护人员和信息化维护人员需求会出现激增的情况。西藏矿业将通过在项目建设过程中培养一批，视项目投产需要招聘一批的方式解决人力资源配置需求问题。

特此公告。

西藏矿业发展股份有限公司  
董 事 会  
二〇二二年四月二十七日