

首钢经济运行状态分析的回顾与思考

张明臣

随着我国社会主义市场经济的深入发展,钢铁企业面临的市场竞争日趋激烈,许多企业生产经营举步维艰,甚至到了濒临破产的边缘。在这种严峻的形势下,如何分析企业面临的问题,深入挖掘内部潜力,不断提高竞争实力,成为摆在企业面前的一项重要课题。近年来,我国围绕提高首钢经济运行质量,开展了一系列的研究分析工作,为领导决策提供了大量的咨询建议、意见,受到领导的高度重视。

1. 对首钢经济运行状况分析的回顾

1.1 首钢现状分析

我们是 95 年 5 月份开始按月进行“首钢经济运行状况分析”的。分析之初,我们主要抓住首钢面临的主要问题做了三次专题分析:

一是在首篇分析报告中,我们对首钢资本营运中的问题、成因进行了分析。认为目前首钢存在的主要问题,一是流动比过低,二是资产结构和负债结构不合理,主要表现在固定资产比重过高,且大量资产沉淀,形成无效或低效资产,流动资产相对不足;短期负债过大,企业支付能力下降。造成首钢上述问题的主要原因,是盲目追求数量扩张,投资规模超过自身实力,个人决策失误。首钢改变上述状况,将是一个漫长的过程,建议压缩投资规模,盘活存量资产,大力降低成本。这些建议被领导采纳,也取得了较好的效果。如,当年固定资产投资计划,压缩到 15.7 亿元,比原计划减少 107 亿元,当年固定资产投资 15 亿元,比上年减少 19.22 亿元。

二是对首钢由承包制向新税制转换过程中的盈利能力状况进行分析。1995 年国家继续实行“紧缩银根”的宏观经济政策,国内钢材市场不景气,企业普遍面临着资金短缺、效益下滑的困难形势,然而,由于当年首钢仍实行承包制,全年的利润总额仍可达到 45 亿元。此时,尽管市场经济的狂风暴雨已经向我们袭来,但不少人仍“隔江犹唱后庭花”,丝毫没有危机感。针对这种情况,我们对 1994 年首钢的实行利润进行了剖析,指出:94 年首钢的帐面利润 52 亿元,给外界和首钢人的印象是首钢盈利能力很强,然而这只是一个错觉。如果剥去首钢实行承包制及其他不可比因素的层层面纱,我们看到实际净利润只有 11 亿元,按此计算的销售利润率由九大钢中的第二位降至第六位。这一态势将在 96 年实行新税制中显现出来。我们的分析引起了领导的重视,给各方面敲响了警钟。

三是对首钢经济规模进行分析。1995 年 7~8 月,我们连续两个月对首钢钢铁产品的经济规模问题进行了比较深入的分析,共绘制各种图表 20 余张。首先,我们以金属流量为主线编制出由矿到材的投入产出表。其次,对要素成本进行多项分解和还原,计算出固定费用和变动费用表。在此基础上,计算出首钢钢铁产品盈亏平衡所对应的经济规模。更进一步的,我们运用盈亏平衡和边际效益的分析方法,揭示出由于首钢主要生产环节之间、主要生产环节同辅助生产环节之间生产能力的不平衡,首钢的盈亏平衡点可能存在两个,即按照平均成本计算的盈亏平衡点和按照边际成本计算的盈亏平衡点。这提示我们,产量规模并非越大越好。因为,随着产量的增加,尽管单位固定费用会有所降低,但下降的幅度越来越小;而另一方面,随着产量的增加,由于生产能力不平衡而导致的外购因素不断增加,这些外购产品和自产产品之间的累积价差也越来越大,也就是说,随着产量的增加,

单位变动费用增加幅度大于单位固定费用降低的幅度，因而单位成本是增加的。这种情况提示我们，首钢钢铁主业发展战略的出发点：第一优先考虑生产能力的平衡，首先是矿和材的生产能力；其次，要下工夫改善品种质量，提高产品附加值，以增强对外购原燃料的消化能力。当月总公司领导在我们的分析报告中作了如下批示：“此分析报告，抓住了当前生产经营中一个重大的问题，就是从首钢的实际出发，如何确定最佳（最大）经济效益的产量规模”。

1.2 对首钢降低钢铁成本的潜力、途径分析

1995年8月分，由冶金部经研究中心牵头，在鞍钢召开了成本分析会。首钢、鞍钢、宝钢、武钢、本钢、邯钢等六大钢对各自的产品成本进行了分析，会上还整理出各大钢产品制造成本资料。会后，我们对这些资料进行了认真研究。随后，在9月份的经济运行分析报告中，我们分别对首钢的精矿粉、烧结矿、炼钢生铁、转炉钢锭、转炉连铸坯、初轧方坯、小型圆钢、小型螺纹钢、中厚卷板、高速线材等十个产品的制造成本同各大钢进行了对比分析，最后得出“从矿到材，各道工序按照新税制还原后增加的成本，平行向后推移，最后工序单位成本至少要增加数百元以上，我们的成本优势荡然无存”的结论。10月份，我们又把首钢钢材的要素成本同国外一些著名的钢铁公司作了进一步的比较，并提出以下结论：首钢成本优势正在丧失，不能盲目乐观；人工成本低是我们的优势，但这一优势被低效率抵消；大力降低消耗是我们的最大潜力；利息支出过高不可轻视；税负重是提高成本竞争力的障碍。

1996年初，有人按照经济周期理论，对中国经济的发展和钢铁业的景气性复苏表现出比较乐观的态度。然而，预言没有实现。钢材市场的持续疲软加上上游产品煤、电、运等价格的上扬。使钢铁企业腹背受敌，日子愈发不好过。首钢也是如此。据有关部门测算，原燃料涨价影响成本高达5亿元。这一年，首钢实行了新税制，利润目标是3亿元。如果任凭上游产品涨价，首钢将陷入亏损的境地。为此，我们将经济运行分析的视线移向了“如何降低成本”上，这对我们是一个挑战。

1996年1月份，我们重新审视6大钢成本资料，发现首钢炼铁工序存在三个问题。首先，入炉原料消耗和结构不尽合理。从消耗上看，直接比较吨铁耗原料量，首钢分别比武、宝、邯高53公斤、168公斤和17公斤。而从结构上看，首钢的熟料比高达98.25%，也远高于武钢的83.05%，宝钢的81.52%和邯钢的83.11%。由于进口铁矿石品位同首钢使用的球团矿品位大致相同，而价格却较后者低，如果能将熟料比降低到90%，仅此一项全年就可降低成本近5000万元。其次，首钢的入炉焦比高达503公斤/吨，虽然在同行业中处于较好水平，但同首钢历史最好水平比仍有很大差距。对于自产焦比例不足40%的首钢来说，降意味着外购价格高于自产价格的焦炭的使用量相对减少，从而有利于降低生铁成本。第三，高炉煤气回收量，首钢同各大钢比程度不同的存在着差距。针对上述问题，我们在1月份的分析报告中提出了“优化入炉原料配置、大力降低入炉焦比、提高能源利用率”的建议，得到总公司领导的肯定，并责成一位副总经理落实此事。

1996年4月份，我们对首钢1季度的盈利能力和成本费用进行了剖析。分析表明，首钢盈利能力低的首要原因是产品附加值低，表现为钢材售价低。同宝钢、武钢、鞍钢、包钢比较，低13%~30%。盈利能力低的第二个原因是成本费用高。我们把首钢炼铁、炼钢和轧钢工序制造成本同各大钢进行了更为详细系统的比较，对首钢内部相关厂矿的成本也进行了比较。我们得出如下结论：（1）冶金产品成本的形成，绝大部分在钢以前。首钢1季

度线材制造成本中，钢以前工序转移成本占 88%。而产品价值的增加主要在轧钢工序。(2) 首钢降低成本的关键和主要潜力在炼铁，其次是炼钢。(3) 生产相同或相近类型产品的成本，新厂比老厂要高，抓新厂是关键。(4) 首钢不同产品之间的盈利能力有较大差距，因此必须重视有限资源的最佳配置。(5) 首钢在降低管理费用和财务费用上都还有较大潜力。这些建议被采纳，其中仅调整炉料结构这一项作为增利措施，从 96 年 3 月份开始实施，就已创造经济效益逾亿元。

任何一项建议的采纳、实施，总会引起不同的看法。我们提出调整炉料结构后，有的同志以高炉要稳定为由提出相反的主张。在实施过程中也遇到了一些技术问题，如生矿在冶炼中易产生结晶水、妨害高炉生产等。然而，既然国内外都有生矿比达到 20% 的先例，首钢也一定可以实现提高生矿比的目标。经过多方努力，目前首钢的生矿比已稳定在 15% 左右。提高生矿比后，对各项技术经济指标影响如何？这个问题又引起了我们的极大兴趣。

1997 年 6 月，我们打破时间界线，以熟料比为主要标志将其由高到低排列，列示了从 96 年 1 月至 97 年 3 月共 15 个月的数据。同时相应列出生铁合格率、高炉利用系数、入炉焦比、喷煤比、综合焦比等 5 项指标。对熟料比大于 90% 和小于 90% 的各月数据作了合计。选择上述 5 项指标，是为了研究熟料比变化对产品质量、生产稳定性以及燃料消耗的影响。经排列后，我们发现：(1) 熟料比对生铁合格率影响不大。熟料比降低后，合格率并未随之降低，没有相关性，熟料比大于 90% 的 5 个月，合格率平均为 99.98%，熟料比小于 90% 的 9 个月，合格率平均为 99.95%，只相差 0.03%。(2) 熟料比对高炉生产的影响。高炉利用系数随着熟料比的降低呈现出稳定升高的态势。其中，熟料比大于 90% 的 6 个月中，利用系数大于 2.0 的 2 次，占 33%；而熟料比小于 90% 的 9 个月中，利用系数大于 2.0 的 7 次，占 77%。后者利用系数的平均值为 2.06，比前者提高 0.08。经采用回归法计算，这两项指标的线性负相关系数为 0.552。(3) 熟料比同入炉焦比的关系。随着熟料比的降低，总体上看，入炉焦比呈现明显下降的趋势。除了 96 年 6 月份即当熟料比 88.62% 和 97 年 1 月份熟料比 86.32% 时，入炉焦比两次违反了这一趋势外，其余 13 个月，入炉焦比均随着熟料比的降低而降低。熟料比大于 90% 的入炉焦比月平均值为 488.73 公斤，而熟料比小于 90% 的月平均值为 446.12 公斤，相差 42.61 公斤。这两项指标的线性相关系数为 0.893。(4) 熟料比同喷煤比的关系。随着熟料比的降低，喷煤比呈上升趋势，也呈现比较紧密的相关关系。如 96 年 9 月、10 月、97 年 3 月，喷煤比 3 次突破 100 公斤，都是在熟料比较低的情况下实现的。熟料比大于 90% 时喷煤比的平均值为 67.17 公斤，小于 90% 时喷煤比的平均值为 91.07 公斤，提高了 23.9 公斤/吨。这两次指标的线性负相关系数为 0.804。(5) 综合焦比也呈下降趋势。其中，熟料比大于 90% 时，综合焦比平均值为 546.44 公斤，小于 90% 的平均值降 524.45 公斤，相差 21.88 公斤。熟料比同综合焦比的线性相关系数为 0.863，介于入炉焦比和喷煤比之间。经分析，熟料比在 85% 时，各项指标比较稳定也较佳，因此建议吃生矿比以 15% 为宜。

以上分析表明，优化入炉原料结构。不仅使高炉技经指标得到改善，也取得了可观的经济效益。那么，这是否意味着高炉潜力已挖掘尽了呢？回答是否定的。1997 年 9 月份，我们在对首钢主要物料进行平衡时发现，首钢的高炉烧结矿筛下量远远大于宝、唐、本、邯等大钢。究其原因，既有筛分能力问题，也有运输途中破损问题。在炉料资源比较紧张的情况下，较高的返矿率，表面上看似乎是肉烂在了锅里，但实际上对企业十分不利。第一，部分丧失了非常宝贵的生产能力。第二，增加了二次加工费用。第三，增加了生铁成

本。因为按照纯铁量计算，烧结矿成本比进口矿低。由于首钢烧结矿具有使用量大、环节多、运距长等特点，我们提出要结合首钢实际加强对高炉筛下量的研究和加强对大宗物料进行全过程管理的建议。目前，首钢已同有关科研单位协作开展了减少筛下量和提高烧结矿质量的技术攻关。

2. 几点思考

两年多来，我们共完成分析报告 20 多篇，提出对策建议几十项，内容涉及资金、成本、管理、能源、消耗、炉料结构、质量等多方面。在我国由计划经济走向市场经济转轨过程中，国有企业所出现的某些问题具有普遍性，这非常值得我们思考。虽然我国已提出并正在不断发展社会主义市场经济，但许多方面计划经济体制长期形成的影响也依然存在，两种新旧体制还会发生激烈碰撞。中国市场经济的帷幕虽然已经拉开，但市场经济的路漫漫其修远兮，需要我们不断探索。结合我们的分析，提出如下四个方面的思考：

第一，关于企业经营目标。经营目标是企业在一定时期内对生产经营活动将要取得的成果的预期。这个目标一经确定，就成为企业全体职工的奋斗方向，对企业组织各项经济活动产生重大影响，并成为评价企业经营效果的重要标准。在计划经济体制下，企业把产值产量作为经营目标，产生了种种弊端。在市场经济条件下，企业把经营目标由数量型向效益型转变，追求利润最大化，无疑前进了一大步。但我认为也有片面性。因为在现阶段，利润指标也有缺陷。首先，由于利润完成的好坏成为评价企业及企业领导人的重要标志，使得利润本身所固有的缺点暴露出来。虚拟化的成本（如少提或多提折旧等）导致虚拟化的利润，相应产生了所谓虚盈实亏（为政绩）或虚亏实盈（为逃税）。其次，不同行业之间、同一行业不同企业之间的利润失去可比性。企业坐标感不强，难以确定自己在市场竞争中的位置。其三，不能全面反映企业新创造的全部价值和企业对社会的贡献，也不能反映企业资本运营的质量和效益。我认为可以在用增加值取代利润（或至少企业对增加值有充分认识的基础上使用利润指标），建立由几个指标组成的指标体系作为企业经济目标。增加值是企业一定时期内进行生产经营活动所获得的最终成果。它比较全面地反映了国家、企业、职工个人各个利益主体的分配关系。按照分配法计算，企业增加值包括税费、利息、工资福利、折旧（含大修）、净利润、技术开发费、医疗保险房改的各项统筹。不同的利益主体关心增加值构成的不同方面。努力提高增加值，是各个利益主体的共同目标；增加值提高了，可以同时满足各个利益主体之间的分配关系。另外，从增加值构成来看，它们之间是此消彼长的关系，因而也就挤掉了水分。以增加值为主体，可以考虑设立三个方面的指标。一是反映出效益的指标，包括“增加值”和“净现金流入量”；二是反映产出总体效益的指标，包括“资金（全部）增加值率”和“净资产收益率”；三是反映国有资产保值增值的指标，可选用“国有资产保值增值率”。

第二，关于决策。决策失误是最大的失误，这句话说明了决策的重要性。决策失误，可以使用企业遭受灭顶之灾；而决策正确，又可以使企业峰回路转、起死回生、走向辉煌。企业抓降低成本固然重要，然而我认为如何解决好“决策”的问题更为重要。因为一项操作的失误，它的影响是局部的短暂的。而决策的失误，会造成企业环环相扣紧密联着的链条的断裂，因而往往是全局性的、深远的。今天首钢出现的种种问题和困难。在很大程度上是由于前些年决策失误造成的。比如，到处扩张重组导致首钢人员过剩，背上了沉重的包袱；乱铺摊子上项目使首钢债台高筑，形成诸多不良资产，而冶金企业不良资产一旦形成就很难活化；盲目扩大生产规模造成主要生产环节之间、主要生产环节和辅助生产环节

之间能力失衡等。造成首钢决策失误的重要原因就是：决策的指导思想发生偏差；重大决策缺乏科学化民主化；没有确立以资本运营为中心的管理体制。

第三，关于资本运营。在市场经济条件下，如何提高资本运营的意识和质量是摆在企业面前的一项重大课题。过去，我们往往比较重视在产供销领域抓降低成本提高效益的措施，而常常忽略了通过提高企业资本运营的质量来提高企业的经济效益。目前，许多企业之所以出现亏损、陷入困境，问题并非出在产供销领域，很大程度上是由于资本运营出现了偏差。如过高的资产负债率使企业背上沉重的利息负担，利息成为吞食企业利润的“罪魁祸首”。在此，需要特别指出的是，同国外企业比较，虽然我国许多国有企业的资产负债率并不算高，但负担却沉重的多。因为，国外特别是日本的贷款利率远比中国要低得多。近年来国家为减轻国有企业的负担数次降息，但值得注意的是，企业真正获得降息带来的好处将是一个漫长的过程，并不象某些人所言立即见效。因为企业必须靠增加赢利或减少投入来偿还、减少或置换贷款后，才能得到降息的实惠，这需要时间。加强资本运营，我认为，首先要注重对企业内部各种资本运营指标的分析，如资产负债率，流动比率和速动比率，负债构成，固定资产和流动资产的比率，国有资产保值增值率等。其次，要注意各种经济杠杆的作用及对企业的影晌，如利率、税率、汇率等。最后，要把对产供销的分析以实物分析为主转向以价值分析为主，建立以资本运营为中心的预算管理体制。

第四，关于经济运行分析。市场经济是竞争的经济，优胜劣态是市场竞争不可违逆的法则。企业要在日趋激烈的市场竞争中求得主动并立于不败之地，就必须做到知己知彼。相形之下，知彼要更难一些。而知彼又是企业找准坐标、看清自己在市场竞争中所处位置的重要条件。如果说我们在近两年的分析中有所收获的话，那么，我认为很重要的一条就是我们抓住了“知彼”——横向对比这个武器，不断剖析首钢在市场竞争中的优势和劣势，进而改进我们的工作。两年来，首钢的炉料结构、入炉焦比、转炉炉龄等有了很大改善，应当说这同我们的分析和建议是不无关系的。而我们的分析中有 80% 以上都离不开横向对比分析。

作者单位：首钢研究与开发公司

邮 编：100088

地 址：北京市海淀区学院南路 32 号

电 话：62273241