中国钢铁产业兼并重组的战略思考

李新创

一、我国钢铁产业组织现状

（一）企业生产规模显著提高

近年来，受我国城镇化、工业化进程的加快，以及房地产和汽车消费升级的带动，我国钢铁需求持续旺盛，钢铁工业总体规模迅速扩张。1978年，我国钢产量超过100万吨的企业只有鞍钢（686万吨）、武钢（247万吨）和首钢（146万吨）三家企业。1995年，我国500万吨以上的钢铁企业只有4家，占全国钢产量的比重为31.23%；200万吨以上的企业有13家，占全国钢产量的54.49%；100万吨以上企业21家，占全国产量的65.78%；100万吨以下企业占全国产量的34.22%。见表1。

我国超过500万吨以上企业的数量在2008年以前快速上升，2009年以来进入平稳波动期。2014年，我国粗钢产量超过3000万吨的企业数量已经达到6家（分别是河北钢铁集团、鞍钢集团公司、宝钢集团有限公司、武汉钢铁(集团)公司、江苏沙钢集团和首钢集团），合计产量2.24亿吨，占全国的比重为27.2%；山东钢铁集团粗钢产量超过2000万吨，另外还有14家企业的粗钢产量超过1000万吨，1000万吨以上企业产量占全国的比重为52.7%；粗钢产量在500万吨至1000万吨的企业有10家，占全国的比重为9.6%。其中，1000万吨以上钢铁企业平均规模为2065.8万吨，500万吨至1000万吨企业的平均规模为786.1万吨。

表1　2001-2014年我国500万吨以上企业产量变化情况表　%，万吨

年　份	企业数量	集中度	产量	平均每个企业产量
2001	4	28.4	4280	1070
2002	8	36.9	6693	837
2003	12	44.5	9789	816
2004	15	45.1	12275	818
2005	18	49.4	17243	958
2006	21	51.3	21494	1024
2007	22	53.3	26056	1184
2008	22	58.8	29420	1337
2009	27	66.6	37794	1400
2010	26	73.8	46232	1778
2011	28	73.0	49946	1784
2012	28	68.7	49231	1758
2013	31	65.5	51041	1647
2014	31	62.3	51242	1653

万方数据

表 2　　2005-2014年我国钢铁产业集中度变化情况

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
CR4	18.2	18.8	20	24	24.4	27.8	29	27	20.7	19.4
CR10	35.4	34.8	36.8	42.6	43.5	49.4	49.2	45.9	39	36.6

2001年以来500万吨以上钢铁企业平均单体规模由2005年以前的800多万吨提高到近三年的1700万吨左右。

（二）产业集中度呈缓慢下降趋势

1990-2000年我国钢铁产业集中度波动较小，CR4在30%左右；2001-2007年之间缓慢下降，这段时期产业集中度下降的原因，一是在全行业生产规模急剧扩大的同时，发生的企业重组事项较少；二是在全行业钢产量增加量中民营钢铁企业所占份额较大，而民营钢铁企业一般较小。自2008年以后产业集中度又逐步提高，CR4由2007年的20%提高到2012年的27%。我国钢铁产业集中度上升主要是大型企业间的联合重组事件发生较多，如河北钢铁集团、山东钢铁集团的成立。以河北钢铁集团为例，重组前产量最大的唐钢规模不足2000万吨，重组后2008年河北钢铁集团粗钢产量达到3457.82万吨。2011年以后，我国钢铁产量继续稳步增长，同时居于我国前列的各钢铁企业由于种种原因产量提高有限，因此我国钢铁产业集中度持续下降。近年来，我国钢铁产业集中度变化见表2。

二、我国钢铁行业重组类型

（一）按企业所有制划分

企业的所有制形式和体制（产权隶属关系）决定了钢铁企业联合重组的模式。企业联合重组的模式基本上是在相同所有制企业之间、相同体制之间的企业中进行。不同所有制的企业重组成功的较少。

联合重组的模式主要是相同所有制的国有企业之间或民营企业之间的重组。相同所有制、相同体制的省（区域）内所属企业之间的联合重组的模式最为广泛；相同所有制、不同体制的跨地区联合重组模式也在不断推进。

1.区域内国有企业之间的联合重组模式。国有企业之间的联合重组可分为相同体制之间和不同体制之间的重组，最突出的模式是区域内相同体制企业的联合重组，即地方政府主导并推动的本地区国有企业国有资产融合的兼并重组，如唐钢和邯钢联合为河北钢铁集团，济钢、莱钢和山东冶金重组为山东钢铁集团，天津四家钢铁企业重组为渤海钢铁集团；其次是在本地区内，中央企业或本地区大型企业与地方企业的兼并重组，如宝钢与上海冶金下属上钢一、三、五厂的重组；攀钢重组成都钢铁厂、成都无缝和长城特钢；武钢兼并鄂钢；马钢重组合钢；太钢兼并临钢等；还有一种是湘钢、涟钢、衡钢联合组建华菱钢铁。

2.国有企业之间跨地区联合重组。国有企业间跨区域的重组发生在三大中央钢铁企业和首钢。近年来，宝钢先后对新疆八钢、宁波钢铁、韶钢等企业实施了重组，武钢对昆钢、柳钢等重组，鞍钢对攀钢重组；另外，首钢的主要钢铁产能搬出北京后，对长治钢铁、通钢、水钢等钢铁企业也实施了重组。

3.民营企业之间的联合重组。民营企业的联合重组往往是以资产为纽带，主要是通过现金收购，或通过资本运作，增资扩股、换股并购、二级市场收购等股权交易实现资产重组。民营企业的重组案例有沙钢对淮钢、河南永兴钢铁、江苏鑫瑞特钢、江苏永钢等的重组，武安地区重要钢铁企业间重组成立的新武安集团等。

4.不同所有制企业的重组模式。近年来不同所有制企业间的重组有建龙重组新抚钢，上海复星科技重组南京钢铁，安钢重组河南省三家民营企业，中信泰富重组湖北大冶特钢等。

（二）按产业链形式划分

从钢铁产业链视角划分，可分为钢铁生产企业间的横向重组和钢铁企业对产业链上下游企业的纵向重组。我国钢铁企业兼并重组目前以横向并购为主要模式。近几年，随着钢铁行业进入微利区间，企业间的重组有向上下游特别是上游转移的趋势，例如武钢参股加拿大世纪铁矿公司、华菱参股FMG、建龙重组青岛造船厂、首钢参股北汽等。

（三）按企业生产规模划分

按照钢铁企业的大小、强弱可分为强强联合、强弱联合、弱弱联合。我国钢铁行业的重组多数是大型企业重组中小型企业，强强联合和弱弱联合案例较少。

三、适合我国钢铁行业推进兼并重组发展模式

从重组发展模式来看，结合我国国情和钢铁工业发展阶段，适合我国钢铁行业推进兼并重组的模式大致可以分为大型企业集团模式、具有区域优势或专业化企业模式、产业链延伸模式。并购重组模式的选择，将会直接影响到并购之后能否有效地进行资源整合以及最大程度地发挥协同优势，提高企

万方数据

业核心竞争力。

（一）强强联合方式并购重组大型企业集团

通过跨区域并购重组，由若干个布局相对合理、规模适当的钢铁工厂组成一个大规模的钢铁联合集团，提高企业自身竞争实力。强势企业之间通常采用强强联合方式，建立完善的产业链，实现原材料-生产-销售一体化，共享资源，互补市场，以“共赢”的战略，组建大型企业集团，获得品牌和规模竞争优势，既降低成本，又可以使钢铁企业抗御任何来自上游或下游产业的风险。

（二）多样化形式的并购重组

企业并购重组不再局限于单一的整合模式，而是由具有区域优势、不同所有制之间的合并、并购形式的整合化，或者专业化产品特点明显企业之间的设备、采购和销售渠道国际整合以及相应的投资高附加值产品的生产设备和工厂等几种形式任意组合而成，实现以提高企业核心竞争力为目标的多样化兼并重组模式。

（三）获取稀缺资源的产业链延伸并购重组

世界几大钢铁企业的发展战略和侧重有着明显的不同，但有一个共同特点：拥有自己的铁矿资源，并且以原料为核心展开国际钢铁集团并购活动。

拥有自有铁矿原料的钢铁企业集团优势凸显，以及依赖进口资源的钢铁企业集团优势持续加强，在海外则投资参股和并购重组异国企业资源，自然资源和钢材市场两端延伸，保持产业链完整有效，追求共同发展，具有与其他钢铁发达国家不同的发展途径，依靠不可模仿的一种扩张模式，保住持续性的竞争实力。钢铁产业通过联合、兼并和重组来共享资源、共享市场已成一种世界趋势。

四、我国钢铁产业兼并重组发展原则和目标

（一）指导思想

以十八大有关经济体制改革方针为指引，结合《关于加快推进重点行业企业兼并重组的指导意见》和有关“十三五”规划和产业政策研究提出的结构调整目标及兼并重组的目标，以提升钢铁行业竞争力为核心，以推进兼并重组重点工作方案为主线，按照让市场在资源配置中发挥决定作用的总体要求，以实质性重组和构建科学系统监管体系为重要支撑，围绕分类管理、底线思维、统一部署、积极推进的工作思路，组织动员各方面力量，调动各方面的积极性，积极推进大型骨干钢铁集团兼并重组，加快专业化钢铁企业联合重组，优化产业布局，提高产业集中度，形成产品结构优化、组织结构完善、国际竞争力强的现代钢铁产业体系。

（二）基本原则

1.市场主导与政府引导相结合的原则。坚持市场化运作原则，更好地发挥市场在资源配置的决定作用，发挥企业主体作用，尊重企业意愿，调动企业积极性，鼓励企业通过联合重组来提高竞争能力和盈利能力；同时各级政府应当鼓励企业在更大范围、更高层次上开展这方面工作，并且在体制与机制上为企业开展这方面工作提供便利与引导。

2.坚持兼并重组与产业优化升级相结合的原则。加快企业间兼并实质性重组，发挥产销研一体化协同作用，优化产业布局，实现等量或减量调整目的，推进淘汰落后、技术创新、产品升级等各项工作同步推进、协调发展。

3.与机制体制创新相结合的原则。随着新一轮国企改革制度的出台，国资委和国企职能定位的重新确定，以及外资进入钢铁领域、发展混合所有制和企业“三项制度改革”的深入推进，在根据国家有关政策法规的框架下，充分发挥企业创新的活力，科学合理制定联合重组路径和资本结构优化方案，提高联合重组企业的市场竞争力、控制力和影响力。

4.与企业战略定位相结合的原则。面对国内外新形势，钢铁企业应当重新审视自己的发展战略，要结合自身所处区域、产品特点、核心竞争力的实际情况，以及对未来行业发展趋势的预测，通过上下游产业链延伸、跨区域横向联合、多元化融合和专业化整合等不同渠道的发展模式，实现企业发展的战略目标。

5.兼顾兼并重组各方利益的原则。根据国家有关政策法规，妥善解决企业资产收益、地方财税收益和统计指标等问题，做到重组成果共享；严格执行相关法律、法规和规章制度，妥善解决企业兼并重组中资产债务处置、职工安置等问题，依法维护债权人、债务人以及企业职工等主体的合法权益，促进企业与社会稳定。

（三）兼并重组发展目标

以规模化、专业化整合为特点，以竞争力强企业整合为主要形式，实质性重组协同效益明显，行业竞争环境实现健康有序发展，到2020年，前10家钢铁企业集团产业集中度达到60%左右，形成1～3家具有国际影响力的企业集团，4～6家具有较强核心竞争力区域优势企业集团，7～9家具有专业化优势的规模企业。

五、我国钢铁产业推进兼并重组工作建议

（一）着力实施兼并重组重点推进工作方案

按照顶层设计、分类管理、重点推进、紧抓落实

万方数据

的要求，设计具有国际竞争力企业（以大型企业集团为主体）、区域优势企业（以重点区域为主体）和专业化企业（以其部门和机构为主体）三类兼并重组重点推进工作方案，并分解到各地区和单位落实。

（二）加强已重组企业集团的完善工作

对于已重组但一直未体现整合效益的企业，要总结经验、继续深化、完善工作，理顺管理体系，发挥协同效应，挖掘盈利潜力，使重组工作进一步走向深入；巩固近几年出现的形式联合或经营联盟重组成果，以有效地进行资源整合以及最大程度地发挥协同优势为原则，在政府引导下由企业通过平等协商自主推进实质性重组，支持重组后的钢铁企业开展技术改造、淘汰落后产能、优化区域布局，提高市场竞争力。

（三）重点推进具有国际竞争力企业集团开展兼并重组

以产业政策为引导、以产业结构调整的要求为切入点，重点推进大型央企集团开展兼并重组，促进规模化、集约化经营，提高市场竞争力，培育1~3家具有国际竞争力的大型企业集团。

（四）积极支持区域优势钢铁企业实施混合所有制兼并重组

虽然近年来区域优势钢铁企业联合重组工作取得了一些进展，但大部分联合重组都是在一个省级行政区内，靠政府行政力量组织实施的联合重组，这些重组对于提高行业集中度有所帮助，但距离形成本市场区域内具有市场控制力的龙头企业仍有相当大的差距。而要实现这些目标只有通过以具有区域优势企业为核心，实施混合所有制的兼并重组，进行机制体制创新，减轻企业负担，激发职工活力，提升企业现代化管理水平，提高具有区域优势的钢铁企业竞争力。

（五）努力探索建立在专业化基础上的兼并重组

目前国外钢铁企业之间的联合重组已经过渡到在专业化基础上的规模化重组，企业之间的联合可以解决过度竞争的问题，但并不一定可以解决盈利问题，除非是在品种结构上有协同效应。例如板材厂与板材厂、管材厂与管材厂、特钢厂与特钢厂之间的联合重组就可以达到市场协同的作用，通过提高市场占有率来提高产品的市场竞争力，进而提高产品的盈利能力。因此，未来在联合重组方面应当鼓励不同企业之间就相同品种的生产进行某种的整合，以达到提高市场竞争力的目的。

（六）鼓励企业通过兼并重组延伸产业链

重点支持钢铁企业参与国内现有矿山资源、焦化企业的整合，鼓励钢铁企业重组符合环保要求的国内废钢加工配送企业。

同时鼓励有竞争力钢铁企业“走出去”，积极参与全球资源整合与经营，提升国际化经营能力，增强国际竞争力。

（七）更好地发挥政府的政策引导和管理服务作用

推进兼并重组，要充分发挥市场的基础性作用，遵循经济规律和市场准则，尊重企业意愿；同时政府要更好地发挥政策引导和管理服务作用，各地、各部门要积极制定和落实相关政策措施，从税收、财政、金融、土地、技术进步、职工安置、债权债务处理等方面对企业重组给予支持。

要引导地区和企业根据自身战略规划，按照国家产业政策要求，结合宏观经济状况和行业，科学制订兼并重组方案；指导企业识别、评估兼并重组中面临的市场、财务、职工安置以及跨国并购等风险，妥善制定应对预案和措施；提醒企业高度重视重组后的要素资源、人员、文化、管理等方面的整合，实现优势互补、深度融合。

（作者为冶金工业规划研究院院长）

万方数据