

经济学家

学术顾问:(按姓氏拼音排序)

巴曙松 蔡继明 陈东琪 陈栋生 程恩富
迟福林 戴圆晨 范恒山 樊纲 高尚全
顾海兵 谷书堂 贺茂之 洪银兴 黄范章
贾康 江春泽 金碚 李成勋 李江帆
李李文 李维安 刘诗白 刘伟 茅于軾
任玉岭 宋洪远 宋守信 宋养琰 谭崇台
王东京 卫兴华 魏杰 吴景联 徐长友
晏智杰 杨家庆 杨启先 张曙光 张晓山
张卓元 赵人伟 郑新立 朱铁臻 周叔莲
周天勇 邹东涛

学术支持:

清华大学新经济与新产业研究中心
中央财经大学中国改革和发展研究院

总顾问:成思危(原全国人大常委会副委员长)

高级顾问:张文台(全国人大环资委第十一届副主任)

编委:管益忻 陈宇 黄文夫 赵红 李千 吴明伏 白卫星

编委会主任:管益忻

副主任:陈宇

主编:管益忻

副主编:启文 白卫星

第41期(总第143期) 2014年1月11日 星期六 癸巳年十二月十一 投稿邮箱:jxjzb@163.com 地址:北京市海淀区大慧寺路8号 邮编:100081 电话:010-62135959 本报所刊载文章作者观点,均不代表本报意见

应对产能过剩新挑战 打造企业管理升级版

当今中国经济形势的一大特征就是产能过剩,认清产能过剩形势的严重性,了解产能过剩带来的新变化,以及寻找应对产能过剩的对策是摆在我们面前的新命题。

牛克洪 克矿集团战略研究院院长

当今中国经济形势的一大特征就是产能过剩,认清产能过剩形势的严重性,了解产能过剩带来的新变化,以及寻找应对产能过剩的对策是摆在我们面前的新命题。借此,我从企业的视角对此问题分三个方面谈点认识。

一、充分认识产能过剩形势的严重性

产能过剩应该说也是短期经济上一个突出的矛盾,产能过剩将引发系统性的危险甚至危机。改革开放以后三十多年,中国在历史上有四次比较明显的产能过剩,一次是在九十年代初,三年整顿;一次是九十年代末,亚洲金融危机发生加剧了中国的产能过剩,当时很多非常强的政策出台了;还有一次是2004年中国经济高速增长,大投资;再有一次就是当前的产能过剩。

全面分析我国产能过剩问题的特点,成因和危害性有以下三个:

(一)我国产能过剩呈现三个新特点

第一个特点,产能过剩矛盾十分突出,呈现全面性。传统产业和部分战略性新兴产业均出现了明显的产能过剩,几乎每个行业都有产能过剩的问题。比如像平板玻璃,我们的能力利用率只有83%,多年持续低于90%的合理水平。比如石化行业,我们有20%的产品出现了明显的产能过剩,特别突出的比如像PVC的产能利用率不足60%,甲醇不足50%,二甲醚不足40%。特别是煤炭资源比较丰富的地区,整个煤化工产业产能过剩问题非常突出,企业出现严重亏损。我们传统的优势产业,轻工、家用电器、冰箱冰柜的生产能力1.3亿台,产量接近9000万台,过剩4000万台,冰箱压缩机和空调压缩机产能过剩都超过1.5亿台。战略性新兴产业,我们太阳能光伏电池组件产能占全球产能的60%,产能利用率60%。风机产能也是过剩的。

第二个特点,部分行业已出现绝对和长期性过剩。这是从来没有碰到过的。原来都讲产能过剩问题,是相对过剩,暂时过剩,从来没有讲过绝对和长期性过剩。举一个例子,钢铁。根据钢铁产能专项调查,国家统计局的一个数据,9.7亿吨的钢产能,1.5亿吨的在建产能,两者加起来超过11亿吨,产量2012年年底7.2亿吨。这个好像还得不出来绝对过剩的概念,所谓绝对过剩,我们的钢铁消费峰值是7.5—8亿吨,既有的产能已经远远超过未来几年可能出现的消费峰值,2012年产能利用率不到75%。这个行业就是绝对性的过剩。

第三个特点,近几年的集中投资造成产能增长过快,而且新产能还在不断地释放和形成。水泥2012年最新产能的数据超过30亿吨,实际需求量大在22亿吨左右,而且目前还有210条新型干法水泥生产线正在上马建设中。水泥的产量和产能都占到全球的60%以上。这个行业极有可能又是一个绝对过剩的行业。

(二)剖析煤炭产能过剩的成因

产能过剩问题是怎样形成的?我这里以煤炭举例。进入21世纪,随着煤炭市场看好,煤炭企业及相关企业有16个行业纷纷进入煤炭行业投资办煤矿,全国“十五”期间煤炭采选业累计固定资产投资总额达2253亿元。“十一五”五年就投资了1.25万亿,相当于“十五”期间投资额的5.54倍,相当于建国以来55年煤炭投资总额的2.8倍。而进入“十二五”前两年仍保持高额投资势头(2011年投资达4897亿元,2012年投资5268亿元。),“十一五”1.25万亿加2011年4897亿、2012年5268亿、2013年前7个月2589亿、7年零7个月对煤炭业合计投资2.53万亿。而且随着科技建矿的应用,吨煤投资尤其是西部新建大矿投资大幅下降,所以,2.53万亿的投资形成了煤炭巨大产能。

(三)了解产能过剩造成的严重后果

这样一种产能过剩造成的危害是什么?最大的危害是造成行业企业效益急剧下降,并增加了经济运行的风险。产能过剩,市场集中度低、企业竞争手段单一这三个因素叠加起来,造成行业竞争效益急剧下降。2012年5月份以来,全国煤炭经济形势发生了较大变化,煤炭需求放缓,进口煤大幅增加,库存高



居不下,价格持续大幅下降,企业的经济效益不断下滑,部分企业出现亏损。煤炭企业经营困难加大。煤炭行业利润继续大幅下降。前6个月规模以上煤炭企业利润同比下降43.3%;大型煤炭企业利润同比下降40.8%,其中24家企业亏损,亏损面比2012年增加了15.6%,黑龙江、吉林、重庆、四川、云南、安徽、江西等7个省份和直辖市出现煤炭全行业亏损。部分老矿区的困难企业已经出现了贷款发工资和推迟发工资的现象,这一令人失望的局面还在继续……

二、正确研判产能过剩带来的新变化

产能过剩问题对市场、对政府、对企业各方面都会带来重大影响,而有关方面也会积极应对,从最近了解的动态情况看,政府频频出台新政,企业也在分化演变并转变与调整应对思路。

(一)产能过剩促使国家产业政策的新调整

产能过剩促使国家从以下三个方面调整出台新政:

第一,国家出台化解产能过剩矛盾的政策。近日国务院出台了《关于化解产能严重过剩矛盾的指导意见》(以下简称《指导意见》)。《指导意见》认为,自2008年国际金融危机以来,我国部分产业供过于求矛盾日益凸显,传统制造业产能普遍过剩,特别是钢铁、水泥、电解铝等高消耗、高排放行业尤为突出。数据显示,截至2012年底,我国钢铁、水泥、电解铝、平板玻璃、船舶产能利用率分别仅为72%、73.7%、71.9%、73.1%和75%,明显低于国际通常水平。钢铁、电解铝、船舶等行业利润大幅下滑,企业普遍经营困难。值得关注的是,这些产能严重过剩行业仍有一批在建、拟建项目,产能过剩呈加剧之势。

《指导意见》提出,在坚决遏制产能盲目扩张的同时,清理整顿建成违规产能并淘汰和退出落后产能,在提前一年完成“十二五”淘汰落后产能目标任务的基础上,2015年底前再淘汰炼铁产能1500万吨、炼钢1500万吨。

《指导意见》提出坚决遏制产能盲目扩张,严禁建设新增产能项目,各地方、各部门不得以任何名义、任何方式核准、备案产能严重过剩行业新增产能项目,各相关部门和机构不得办理土地(海域)供应、能评、环评审批和新增授信支持等相关业务。同时,要重点推动山东、河北、辽宁、江苏、山西、江西等地区钢铁产业结构调整,充分发挥地方政府的积极性,整合分散钢铁产能,推动城市钢厂搬迁,优化产业布局,压缩钢铁产能总量。

第二,国办出台调整煤炭行业平稳运行的政策。国务院办公厅于2013年11月18日下发了《关于促进煤炭行业平稳运行的意见》(以下简称《意见》)。《意见》主要包括坚决遏制煤炭产量无序增长,切实减轻煤炭企业税费负担,加强煤炭进出口环节管理,提高煤炭企业生产经营水平,营造煤炭企业良好发展环境等内容。“2013年年底前,财政部、发展改革委对重点产煤省份煤炭行业收费情况进行集中清理整顿,坚决取缔各种乱收费、乱集资、乱摊派,切实减轻煤炭企业负担。”为减轻煤炭企业税费负担,《意见》有此明确说法。在清理整顿涉煤收费基金的同时,《意见》提出加快推进煤炭资源税从价计征改革。

关于2012年以来备受煤炭企业关注的进口煤问题,《意见》提出,研究制定商品煤质量国家标准;加强对进口煤炭商品的质量检

验,将褐煤纳入质检目录;研究完善差别化煤炭进口关税政策,鼓励优质煤炭进口,禁止高灰分、高硫分劣质煤炭的生产、使用和进口;根据国内外市场变化适时调整煤炭出口相关政策措施。

由于煤炭供大于求,煤价下滑,2012年以来不少煤炭企业经营困难,而有些国有煤炭企业办社会的包袱依然很重。“有企业各类办社会机构多达98个。”在营造煤炭企业良好发展环境方面,《意见》提出了着力解决老矿区、老企业历史遗留问题的多项措施。包括:原国有重点煤矿承担的办社会职能中,已分离转移至地方的学校、公安等机构的运转费用,按相关政策纳入当地财政预算;尚未分离的职能,地方政府要采取有效措施加快移交。落实相关政策,解决原国有重点企业破产煤矿遗留的离退休人员医疗保障及社会化管理、社会职能移交等问题。建立完善退出机制,对资不抵债且扭亏无望的煤矿,要依法及时关闭破产。地方各级政府及有关部门要根据煤炭市场变化情况,及时调整完善企业考核机制。

此外,《意见》还提出建立煤炭市场全国一盘棋的思想,不得出台限制煤炭正常流通的地方保护性措施,并要充分发挥行业协会在自律管理、统计监测、信息发布、推广先进技术和管理经验、研究拟订标准等方面的重要作用,引导行业健康发展。

第三,国家出台治理高耗能的新政策。2013年8月27日,国家发改委发布《关于加大工作力度确保实现2013年节能减排目标任务的通知》(以下简称《通知》)要求,控制高耗能、高排放行业的盲目扩张,加快淘汰落后产能,以钢铁、水泥、电解铝、平板玻璃等产能严重过剩行业为重点,2013年全年淘汰落后产能火电200万千瓦以上、炼铁263万吨、炼钢781万吨、水泥7345万吨、电解铝27.3万吨、煤炭4500万吨、焦炭1405万吨。

《通知》提出将在京津冀、长三角、珠三角和山东城市群开展煤炭消费总量控制试点,加快清洁能源替代利用。在此之前,北京和天津明确提出在未来将削减煤炭消费量。

北京提出,未来五年到2017年削减燃煤消费量1300万吨;天津则提出未来5年净削减煤炭消费量1000万吨;山东和河北也提出控制煤炭消费总量的计划;山东省提出到2017年区域内燃煤消费量比2012年净减少2000万吨;河北省提出到2017年区域内燃煤消费量比2012年净减少4000万吨。

9月中旬,张高丽副总理主持召开防治大气污染专题会议,特别对京津冀地区大气污染防治工作作了具体安排。形势已十分清楚,中央决心很大,措施很有力、很具体,治理大气污染主要是燃烧煤炭和汽车尾气排放。

(二)产能过剩带来企业发展状态的新分化以煤炭企业为例,产能过剩造成煤炭市场危机持续低迷,而煤炭企业在市场博弈和内部结构调整演变中也必将出现三类状态的分化。

1、关闭破产死亡一批煤矿。造成死亡一批煤矿的背后推手主要是市场优胜劣汰的规律所致,而政府的作用是辅助性的,有时还会帮点“倒忙”。这类煤炭企业多为一些传统的条件差的小矿、开采历史长的老矿、安全状况不好的“险矿”和管理不善、成本较高的“难矿”,它们经济总量偏小,拥有的煤炭资源多为煤层薄、煤质差,且后备资源严重不足,缺乏持续发展后劲。加之企业包袱沉重,市场竞争力、生存能力非常脆弱,在市场竞争中明显处在劣势地位,它们或许艰难度日,或许被收购兼并,或许被政府扶持救济,或许被关闭、

转让或淘汰出局。

2、转型发展新生一批煤矿。这类煤炭企业多为一些近年来立足转型发展、具有相对比较优势的企业,经济实力比较强但不具备产业价值链控制力或控制力不强,新的替代支柱产业初具规模或尚未形成,生产经营不确定因素多,多受市场影响,时亏时盈,波动较大,市场控制力受限,产业价值链环节控制力较弱,处于调整变革和转型升级的成长阶段,具有一定的后发潜力。

3、发展提高壮大一批煤矿。这类煤炭企业多为一些近年来快速成长的强势煤炭企业,经济实力雄厚,经济规模较大,主业优势突出,产业价值链较完整,替代产业业已形成,且介入新兴产业开发,产业协同互补优势效应明显,具有产业价值链控制能力、抵御市场风险实力和同业竞争优势,企业获利能力较强,正在或业已成为行业中的领航企业。尤其需要提出的是陕西、内蒙古、山西等一些区域位置适宜、资源条件好、煤质品种好、交通便利的大型煤矿,将是这次市场危机的获利者、市场竞争的优胜者和推动新一轮兼并重组的主体者。对这些煤矿而言,这次煤炭市场危机不是危机,恰恰是进一步做强做大的良好机遇,何以见得?依据有三:其一成本优势(这些煤矿综合成本一般在120至150元/吨,而东部煤矿综合成本多为350至500元/吨;从陕北铁路运费至济南180元/吨,到潍坊196元/吨,到河南新乡200元/吨);其二质量品种优势(陕北许多煤炭发热量6000大卡以上,中国东部地区一般4000大卡左右);其三资源丰富优势(陕西山西内蒙等煤炭资源储量丰富,埋藏比较浅,且刚刚开采)。

(三)产能过剩带来企业管理应对理念和方略的新转变

1、企业管理观念出现新变化。在当今煤炭市场呈现供大于求和国家产业政策导向的形势下,煤炭企业发展及管理的理念要出现以下五个新变化:

一、由传统的“煤炭资源为天”的发展理念,更新为“用户资源为天”的发展理念;二、由粗放经营求快发展理念,更新为集约化经营求好发展理念;三、由单一产业运营理念,更新为产业融合发展理念;四是由执迷生产量值点理念,更新为产业价值链理念;五、由原生态生产高碳开发理念,更新为清洁生产低碳开发理念。

2、企业战略出现新调整。煤炭企业在产能过剩新形势下出现三个战略的新调整:

一是着力策划差异化战略。差异化战略又称别具一格战略,是指为使企业产品、服务、企业形象等与竞争对手有明显的区别,以获得竞争优势而采取的战略。这种战略的重点是创造被全行业和顾客都视为是独特的产品和服务。差异化战略的方法多种多样,如产品的差异化、市场布局差异化、服务差异化和形象差异化等。实现差异化战略,可以培养用户对品牌的忠诚,因此,差异化战略是使企业获得高于同行业平均水平利润的一种有效的竞争战略。比如,目前神华集团在市场布局方面,采取的是向沿江、沿海缺煤地区开发市场、布局市场,先后与重庆、福建建立战略合作伙伴关系,依靠其雄厚资金实力和竞争优势,吸引政府与其合作,建设港口、铁路、电厂等。其他煤炭企业不可能学习神华集团去沿江、沿海地区大规模布局市场,而是根据本企业煤炭产量规模、产品规格质量及所处地域位置等,调研选定本企业可经济辐射的局部区域去布局市场,这也可以称为“你吃大

的”,“我吃小的”;你抢沿江沿海地方市场,我抢内陆地方缺煤市场。

二是着力推进产业融合升级战略。融合是指不同概念或物体被有机地结合起来,继而产生新的用途。它代表了一种新的途径或环境,使得新的价值通过一种融合的方式而被创造出来。全球化、数据化、网络化、人口变化、产业结构变化、流程的普及、新的全球价值链、新兴经济体、恶化的环境、文化冲突等是促进经济结构革命性融合的巨大动力,经济融合是当今世界发展的一大趋势。大变革、大转型、大提升、大融合的时代已经来临了。

为了保持市场竞争优势,企业战略创新应着力推进经济结构、产业结构可持续发展的革命性融合。煤炭企业推进经济融合,产业融合要着力从纵向、横向和交合向“三向”上实施融合战略。

首先,从纵向上推进经济结构、产业结构融合。按照深化、细化、转化、净化和升级“四化一升”的总体要求,深化煤炭调配、洗选深加工;细化:根据用户要求细分产品;转化:向气、向电、向油、向化工等转化;净化:循环经济方式,实现高碳产业低碳发展;升级:提升产品附加值和社会适应度,满足用户需要。

其次,从横向上推进经济结构、产业结构融合。按照两个方面实施融合战略,一方面从煤、路、港、航上进行产业嫁接融合;另一方面从区域市场结构上进行市场布局结构融合。

再次,从纵、横交合向上推进经济结构、产业结构融合。按照为用户创造新价值(使用价值、价值)和为企业开辟盈利增长新途径“两为”上寻求融合物,选择推进组织融合、产业融合、技术融合、功能融合等。

这里需要特别指出,党的十八届三中全会决定提出了工业化、信息化、新型城镇化和农业现代化新的“四化”发展方向,意义深远而重大,尤其是推进“智慧城市”建设更是内涵丰富而深刻。有专家讲,当今世界经济发展有两大引擎,一是美国的高科技,另一个是中国的城镇化。中国城镇化特别是“智慧城市”建设蕴藏着许多许多的新商机。煤炭企业实施“企业转型”、“人员转移”和“产业升级”这三大战略任务,其方向就是新“四化”和“智慧城市”建设,这里面有巨大的商机,其间蕴藏着传统煤炭企业“两转一升级”机遇,是战略发展方向,前途无限好看你找不找。

三是着力培育核心竞争力战略。这个核心竞争力的标准即,培育提升企业持续满足客户需求的能力。企业核心竞争力是做强的重要标志。所谓强,主要衡量尺度是它比对手有更强的核心竞争力。企业核心竞争力的内涵是:企业核心竞争力是依附和来源于企业不同层次、不同要素的有机集合,是一个由资源、能力、产品、市场等不同层次、不同要素有机构成的体系。

培育企业核心竞争力的基本思路是:坚持以增强煤炭企业创利能力、市场竞争力和永续发展力为目标,参照竞争力体系的构成,制定发展战略,扩充优质资源,实施管理创新、系统集成、优化整合,打造企业独特的竞争优势。

三、积极应对打造企业管理的升级版

当前,在煤炭企业提出推行精益化管理这个命题主要是出于外因和内因两个原因。所谓外因,煤炭市场自2012年5月爆发危机,此后煤炭市场形势一路下滑陷入低迷,并在可见期间而无望恢复。如此的低迷市场必然倒逼煤炭企业要变革经营管理方式加以应对。所谓内因,主要是过去十余年的煤炭行业快速发展黄金期造成了煤炭企业经营粗放,形成了靠增产创收、靠市场机会赢利的思维惯性;思想养懒了、管理放松了、作风涣散了。这种“懒、松、散”的管理状态再也难以继续下去,必须加以改变。而在外因、内因双重作用之下,当前推行精益化管理具有以下重要价值作用,也是打造企业管理升级版的重要途径,具有重大的现实意义和深远意义。

(一)明确企业推行精益化管理的重要意义

首先,推行精益化管理是找准了应对煤炭市场低迷的良策。煤炭市场的发展态势将会较长时间处在下行线波动前行,在这种情形下,选择推进精益化管理,应该说是找准了企业管理升级的方向,找到了提升企业效益的重要途径,具有重大的现实意义和深远意义。

其次,推行精益化管理是提升煤炭企业核心竞争力的重要选择。要清醒地认识到煤炭企业面临市场长期下行的巨大压力,以成本和质量博弈为特征的市场竞争将日趋白热化,谁的企业浪费少、效率高、成本低,谁就拥有了市场竞争优势,而推行精益化管理恰恰是医治浪费提高效率 and 增强企业市场竞争力

(下转 02 版)