



为钢企减负，降低资金成本势在必行



作者：孙俊信，陈晨，许浩，童翔云，周洪

过去三年，国内钢铁企业经历了供需向好的黄金时期。自 2015 年底，国家坚定推动供给侧改革、去产能攻坚，同时行业重点打击“地条钢”生产，一系列组合拳为深陷低谷的钢铁行业注入新生机。随后几年中，行业景气度全面提振，行业效益不断提升，吨钢利润一度创下千元以上的历史纪录。行业调查结果显示，2018 年钢铁行业规模以上企业实现主营业务收入约 6.4 万亿元，重点钢铁企业总利润同比增长超过 70%。

进入 2019 年，钢价走势跌宕起伏，但主要原材料铁矿石价格一路走高，导致钢企整体利润空间进一步压缩。行业调查结果显示，目前钢铁企业财务成本吨钢约 80 元（不包含采购中商票、垫资结算带来的额外财务成本），占三费的 30%。为保证市场竞争力，主动压降财务成本刻不容缓。

下文中，我们将详述当前钢铁企业在财务管理方面的痛点和机遇，并提出实践建议。

钢铁是国家规定的“两高一剩”行业（“两高”指高污染、高能耗的资源型行业，“一剩”指产能过剩行业）。银行对“两高一剩”行业一般授信业务设有限额管理，并且给予较高的风险定价，导致行业整体面临“融资难、融资贵”的困境。

从 2014 年起，在国家严控产能过剩行业信贷的背景下，资金紧张和资金链断裂风险快速上升，成为钢铁行业的“新常态”。行业高成本融资

规模急速增长，2015 年，重点钢铁企业的资产负债率首次超过 70%。虽然近两年钢铁行业主动下调资产负债率，但整体水平仍显著高于其他行业。

大多数钢企目前现金流管理方式过于传统，缺少专业财务人员开展精细化、前瞻性的日常现金流管理，导致钢企在销量或原材料价格出现波动时资金不足或过剩。

宏观形势带来财务管理革新机遇。国家宏观政策向钢铁等实体行业倾斜，以及供给侧改革带来行业竞争力改善，为钢铁企业通过财务手段提升利润创造了有利条件。

过去几年，钢铁行业优势产能得以发挥，供需基本平衡，行业利润稳健增长，企业现金流持续改善，这些都为企业获得银行新增授信打下了扎实基础。

虽然 2019 年以来市场有所起伏，但行业仍能维持整体盈利。企业可通过优化负债结构和日常经营性现金流，进一步压缩负债规模、降低财务成本，从而实现资产负债率进一步降低。

从市场融资环境看，2019 年 2 月以来，资金面出现宽松、企业融资需求降低，导致货币市场整体利率下行，一般流动资金贷款、票据贴现等融资业务定价逐步走低，企业有较强的议价能力，可主动压降融资成本。

金融行业正在兴起供应链金融等创新业务模式，其低风险资本占用、低成本优势，为企业开拓新的融资模式和降低融资成本的渠道。钢铁行业

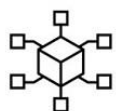
作为建筑行业的上游供应商，在大型股份制银行已有成型的行业解决方案，后者打通钢企上下游产业链，通过基于核心企业的信用支持，为上下游提供融资服务，减少产业链上垫资、溢价产生的高额财务成本。

我们认为，中国钢铁企业可以通过优化负债结构、精细化管理日常现金流、开展前瞻性预算配置营运资金三方面措施，优化负债并逐步降低财务成本，轻装前行。

根据麦肯锡的经验，企业通过优化资产负债结构、精细化管理上下游现金流，可实现吨钢财务成本降低 10~20 元。

企业开展精细化预算管理 & 经营分析，可进一步提升经营管理水平，及时应对市场及内部生产变化，实现战略目标。

钢铁企业可以通过优化负债结构、精细化管理日常现金流、前瞻性配置营运资金三个方面，循序渐进地降低财务成本



A. 调整结构

优化负债结构及规模
降低融资成本



B. 精打细算

精细化现金流管理
联动上下游降财务成本



C. 前瞻性管理

开展预算及经营分析
优化运营资本配置

根据麦肯锡经验，通过优化资产负债结构、精细化管理上下游现金流，可实现财务成本降低

10~20元/吨

开展精细化预算管理及经营分析，可进一步提升企业经营管理水平，帮助管理层及时应对市场及内部生产变化，**实现战略目标**

McKinsey
& Company

通常我们从融资结构、融资期限、银行合作三个方向入手，快速了解企业目前的负债结构、平均融资成本以及下一步可优化的空间。

钢企普遍存在高成本融资规模占比大、长期融资匹配短期资金需求(具体见图例)、银行合作集中等问题，造成财务成本高企。

麦肯锡建议，钢企财务部门可以根据市场动态，及时调整融资结构，向低成本融资手段倾斜(票据结算、供应链融资等)；结合实际现金周转周期，合理配置融资期限，提高现金利用率，减少不必要的融资；广开源，寻找更多合作银行并争取授信额度，提升融资的议价能力。

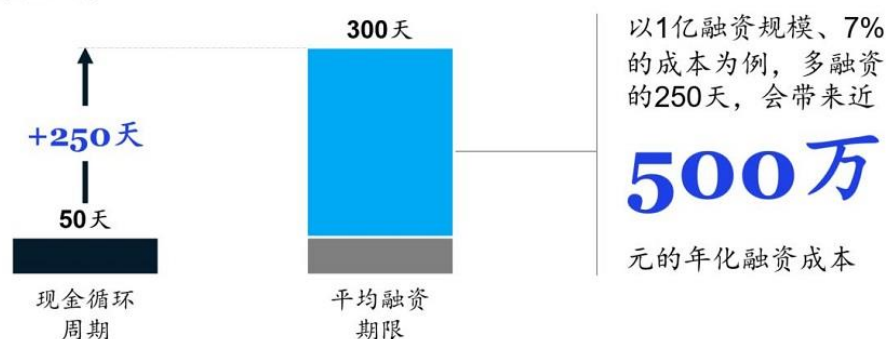
【改善机遇】钢企可对比分析现金需求和融资期限结构，寻找期限错配。示例展示出，企业进行了很多超出自身现金需求的中长期融资，产生了不必要的财务成本

融资款利用率降低，融资成本高企：

- 现金周转快：平均现金周转期约50天，与行业持平
- 融资期限长：平均融资期限为300天，因此现金回流填补缺口后，企业仍需承担200+天的财务成本

现金及融资周期分析

2018年



McKinsey
& Company

加强经营性现金流的精细化管理，钢企不仅要盯紧闲置资金的使用效率，还要联动上下游，寻找供应链融资机会，降低财务成本。

企业应设置合理的闲置资金余额水位线，通过分析历史月度现金流量，结合闲置资金余额状况，判断留存资金是否合理。对于游引入供应链融

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33894

