往事回顾

凤凰纸业退出造纸行业引发的思考

文 段小敏

段小敏
高级工程师，原广西南宁凤凰纸业有限公司党委书记、董事长，在造纸行业学习工作了30年，现已退休。

2015年12月，在临时性停产了10个月之后，广西南宁凤凰纸业有限公司（以下简称凤凰纸业）正式决定实施政策性停产、退出造纸行业。一个在20世纪90年代末、21世纪初建设的具有里程碑意义的10万 t/a 漂白磷酸盐木浆项目的制浆造纸企业，投产运营不满16年便退出了造纸行业。尽管凤凰纸业运营时间不长，但从立项申请到终止运营时间跨度30年，伴随着我国造纸工业从小到大、由弱变强的过程，经历了从计划经济到市场经济的转变。

据中国造纸协会调查资料显示，2017年我国纸及纸板生产量11130万 t，纸浆生产总量7949万 t。针对我国这样的造纸大国，就凤凰纸业的产能规模而言，它的退出对我国造纸工业没有丝毫影响。但述往事，思来者，笔者只是希望与业界同仁一起通过对凤凰纸业的一些往事回顾，总结与思考凤凰纸业在项目建设、生产经营、资产重组等方面的经验教训，助力中国纸业、少走弯路，在新时代实现持续发展。

广西南宁凤凰纸业有限公司（以下简称凤凰纸业）是1996年7月10日由10万 t/a 漂白磷酸盐木浆项目建设单位南宁造纸厂筹备处改制成立的有限责任公司。公司注册资本4.2亿元，两家股东分别为南宁市投资开发公司和广西开发投资有限公司。2010年11月完成债转股后，注册资本金调增为1784437165元，四家股东分别为汇达资产托管有限责任公司、南宁壮宁资产经营有限责任公司、南宁产业投资开发有限公司、南宁振宁资产经营有限责任公司。

停产前公司主要生产设施有：14.6万 t/a 漂白磷酸盐木浆生产线一条，含配套的碱回收、二氧化氯制备、污水处理、臭气处理、塔罗油松节油回收及相应的动力发电设备；一台 BF10-2680和一台 BF12-2680川之江真空圆网生活用纸纸机，一台安德里茨新月型生活用纸纸机。总产能：漂白硫酸盐木浆14.6万 t/a，生活用纸原纸6万 t/a、生活用纸终端产品1.5万 t/a。

1 项目建设

南宁造纸厂项目，始于1984年8月南宁市政府上报广西壮族自治区政府《南宁造纸厂项目建议书》，1986年2月国家计委批准立项，1992年7月国务院批准项目可行性研究报告，1993年8月轻工部规划设计院完成初步设计并通过审查，1994年9月国务院批准项目开工建设，1999年9月28日建成试投产，至2002年2月完成竣工验收。该项目是广西壮族自治区和南宁市“八五”重点建设项目，并于1996年、1997年连续两年列入国家重点建设项目。

南宁造纸厂项目由芬兰 JPI 工程承包公司技术总承包。JPI 公司按照北欧国家标准为制浆、碱回收、污水处理、臭气处理等工艺生产线提供基础设计，并对设备安装进行技术指导和质量监管。轻工部规划设计院负责转换设计和施工图设计。项目概算总投资18.756亿元，其中铺底流动资金2385.72万元，计划3年建成投产。由于项目资本金（地方投资）不能按计划足额按时到位，欠款数额大，造成工程建设进度严重拖延，项目建设历时4年9个月（从1994年12月正式开工建设算起）。项目建成试投产时，累计到位建设资金16.451亿元，约占概算总投资金额的87.71%，形成资产总值19.817亿元。

2 生产经营

凤凰纸业项目建成投产后开始转入生产经营，同时开展项目竣工验收工作。首先公司根据科学管理和标准化管理的思想，坚持以人为本的理念，建立了一整套完善的规章制度，调整优化公司的组织机构，构建 ISO9001/14001、GB/T28001质量环境职业健康安全管理三位一体的管理体系，很快进入了正常运行的轨道。同时公司坚持以市场和用户为导向，加强营销管理，生产的“金凤”木浆畅销国内市场，成为国内一流品牌。

凤凰纸业转入生产经营以来，由于吨浆固定成本费用太高，其中，吨浆折旧费1300元，吨浆财务费用1400元，凤凰纸业多年来账面上一直处于严重亏损状态，最大亏损年度甚至达到2亿元。

3 企业发展

2002年2月项目竣工验收后，凤凰纸业对公司的

发展进行了深入的研究，在确保生产正常运行的情况下，经过充分的市场调研，结合公司的实际情况，2003年决定向生活用纸方向发展。凤凰纸业首先建设一条由9台单网单缸圆网纸机和2台双网双缸圆网纸机组成的生产线，随后又投资一台BF10-2680和一台BF12-2680川之江真空圆网纸机相应的复卷分切设备，最后又投资一台安德里茨新月型纸机及相应的复卷分切设备。在此期间，2007年公司对原10万t/a漂白木浆生产线（含碱回收）进行技术改造，使其产能提高到14.6万t/a。另外公司还陆续建设了产能约1.5万t/a生活用纸终端产品后加工设施。经过约10年发展，到2013年，凤凰纸业产能已达到：漂白木浆板14.6万t/a，生活用纸原纸6万t/a，生活用纸终端产品1.5万t/a。

以上技改扩能发展项目，总投资约6亿元，资金完全来源于公司经营活动产生的净现金流。

4 资产重组

截至2005年12月31日，凤凰纸业资产总额190167万元，负债222098万元，资产负债率高达116.79%。所负债务主要是基建期项目投资的贷款。

为了摆脱沉重的历史债务负担，扭转严重亏损局面，促进企业良性循环和发展，从2005年开始，凤凰纸业开展了一系列资产重组和资本结构优化工作。先是2006年用2亿元资金通过壮宁公司收购了信达公司8.6亿元的债权，接着从2007年开始与汇达公司开展一系列协商洽谈工作，于2008年7月最终达成协议，凤凰纸业实施债转股，即汇达公司和壮宁公司所持有的债权全部转为股权。债转股基准日为2005年12月31日，即债务利息计算到2005年12月31日。至2010年11月完成债转股后，公司的注册资本金增加到1784437165元。

5 存在的问题与思考

凤凰纸业从项目报批到最终退出造纸行业，一路走来历尽艰辛，留下许多回忆与思考，同时也存在不少问题。

项目建设资本金不足，且资金到位不及时

造纸行业项目建设资本金通常为40% ~ 60%，20世纪80年代、90年代国家有关部委批准立项的资本金最低要求是30%。

凤凰纸业10万t/a漂白木浆项目概算总投资18.756亿元，原计划项目资本金5.7亿元，占30.4%，但实际到位资本金只有4.2亿元，占22.4%，尤其重要的是项目资本金不能按计划及时到位。

由于资本金不足，项目建成投产时，资产负债率已达78.43%。由于资本金到位不及时，建设工期拖延两年多，增加建设期贷款利息1.7亿元；不断地借高息的短期周转款，增加利息约4670万元；此外，还出现了“产前还贷”的局面。由此可见，资本金低于30%，项目建设的风险是很高的，尤其是资本金不能及时到位所造成的后果是非常严重的。

项目建设周期太长

南宁造纸厂项目从项目立项到建成投产，时间跨度13年，经历了“七五”“八五”“九五”三个五年计划，我国经济体制从计划经济转向市场经济，在这期间物价、汇率、利率都发生了很大变化，使项目投资不断增大。物价、汇率、利率三项合计共增

加投资6.88亿元。按项目建成投产所形成的资产总值19.817亿元来计，扣除以上因素所增加的投资6.88亿元以外，项目实际投资只有12.937亿元。

项目投资由于建设周期太长引起增加投资6.88亿元，按投产后纸浆产能10万t/a来计，每吨产品增加折旧成本345元，每吨产品增加财务成本480元。根据2000年4月项目建成转生产后测算，每吨产品负担财务成本1400元，负担折旧成本1300元。如此高额的固定成本费用，即使浆板售价达到6300元/t，仍然处于亏损状态。因此，任何项目业主应尽量缩短项目建设工期。当前一个产能30万t/a以上的浆厂只需18个月的工期即可建成投产。

项目规模与资源供给的矛盾

南宁造纸厂项目立项于20世纪80年代，可研批复于90年代初，在当时来看，10万t/a漂白木浆的生产规模基本是可行的。但随着造纸行业技术装备的进步和市场变化，到了90年代中期和2000年以后，由于吨浆投资额偏大，10万t/a漂白木浆的规模就显得偏小了。按项目建成投产后的经济效益分析，其建设规模至少应在30万t/a以上，吨浆投资额控制在1.3万元以内，投资规模效益才有竞争力。

扩大规模固然能形成规模效益，但同时也提高了木材原料的需求量。凤凰纸业漂白木浆生产规模仅为10万t/a时，就曾出现木材供应不足而停产的现象。多年来，为了满足生产需求，不得不每年进口一定量的木片。进口木片到厂价格通常是本地木片价格的150%，进口木片用得越多，产品成本越高。对于凤凰纸业来说，每年进口木片量占木片总消耗量的5% ~ 10%，生产经营还可以维持，但如进口木片量占比超过10%，经营就难以维持了。

要确保木材原料的供应，理论上来说，最有效的方法是建设林业基地，实现林纸一体化。凤凰纸业在项目建设期间就营造了4000 hm^2（6万亩）的林地，生产经营后的最终林业基地也只有6667 hm^2 (10万亩) 左右，远远不能满足生产需求。

设备选型存在瓶颈

凤凰纸业10万t/a漂白木浆项目虽然由芬兰JPI公司对引进技术和设备进行总承包，按北欧国家标准设计，代表了20世纪90年代中期国际先进水平，浆线从备料到漂白成浆，碱线从蒸发到石灰窑采用的都是当时国际最先进的技术和设备。生产实践也证明了这些设备和技术在产品质量、原料消耗、节能、环保、可靠性等方面都是先进成熟的。但遗憾的是，在浆板生产的最后一个环节——浆板干燥采用的是20世纪50年代末、60年代初制造的二手的第一代Flakt气垫干燥机及切板打包线。这套二手设备运行了30年且又停产了多年之后，才转到凤凰纸业，设备陈旧、故障率很高，经常在气垫干燥箱里发生断纸，每次断纸都要处理几个小时，凤凰纸业员工花了2年时间才把这套二手设备调顺。另外，这套二手设备完全不适应阔叶木浆的生产，湿浆板无法通过气垫干燥箱。

所以说，在投建项目的设备选型环节，整条生产线上的每台设备都要相互匹配，避免形成“木桶理论”中的短板。

品牌建设及维护工作不到位

凤凰纸业项目建成投产后，在确保生产经营正常运行的同时，注重企业发展和品牌建设，生产的“金凤”牌木浆很快在市场上获得一席之地，成为国内一流品牌，深受用户的信赖，产品供不应求。

2003年，通过市场调研分析，结合自身情况，公司决定向生活用纸方向发展，停产前生活用纸原纸产能已达6万 t/a。

最初，凤凰纸业生活用纸终端产品在南宁市各大商超采取直接铺货销售的模式，由公司自己开展产品广告、促销、品牌建设等工作，公司的“玉凤”牌生活用纸终端产品很快在当地打响了知名度，产品畅销，带动了其他卖场的销售并逐步辐射到周边地区。后来，由于某些原因，凤凰纸业的终端产品全部采取经销模式，产品的广告、促销等品牌建设工作也部分依托经销商，效果不理想，加上主打品牌不清晰等原因，终端产品营销工作没有做好，最终影响到公司整个生活用纸业务的发展。

资产重组困难重重

凤凰纸业从2005年开始着手开展资产重组工作。2008年7月与债权人签订债转股协议。

由于当时的注册资本金政策不支持债转股，凤凰纸业债转股工商注册登记受阻，直到2010年才全部完成债转股的工商注册登记工作。2012年以后，由于造纸行业连续数年处于市场低迷状态，产品售价连续多年在低位徘徊，企业效益不好，加之环保安全以及企业上市难度加大等原因，凤凰纸业的股东们最终放弃了资产重组的最终目标。

市场周期性变化的影响

纵观整个行业市场的变化，不难发现纸浆产品的市场行情呈周期性变化，一般2 ~ 3年为一个周期。纸浆市场价格由高到低再从低到高反复循环，但一般来说，处在最高位和最低位的价格通常只维持2个月左右。企业要充分认识这一周期性变化的特点，准备好各种应对措施，主动适应这种周期性变化，才能生存和发展。

凤凰纸业在生产经营的16年中，也经历过几次市场周期性变化的过程。每当市场价格低迷时，凤凰纸业都能坦然应对、坚持到底，确保生产经营正常运营。但前几年的这一波市场行情特别反常，纸浆价格在低位徘徊超过了3年时间，从2013年到2016年上半年纸浆价格一直处在低位状态，广西有好几家制浆企业的现金流无法维持企业运转，只能停产歇业。但从2016年下半年开始，市场行情开始复苏，纸浆价格迅速上扬，近两年来一直稳居高位，促使广西停产歇业的几家浆厂重新开机恢复生产，恢复了活力。遗憾的是凤凰纸业此时已离开了造纸行业去寻找新的发展空间。