

企业集团现金池：“1+1>2”的奥秘

叶友 任梦杰 李玉英

面对日益激烈的全球化市场竞争，以跨国公司为代表的企业集团急需增强其对资金的统筹调配能力，通过实时监控子公司的现金流动，建立迅速的反应机制以适应环境变化，传统的现金管理模式已不能满足其需要。现金池，作为资金管理的新方式，开始被越来越多的跨国公司所采用。

现金池管理： 羞答答的玫瑰静悄悄地开

2005年，美国通用电器公司（GE）与中国招商银行发布联合协议，由招商银行为GE提供美元现金池服务，并于当年10月开通上海、北京、广州三地的外币现金管理业务。GE自1979年重返中国，迄今在华投资设立的经营实体已达40个，投资规模大约15亿美元，不断扩大的经营规模，催发了集团公司现金流统一管理的迫切需求。早在1999年，通过电器（GE）就已在全球设立了两个区域性财务结算中心——美洲财务中心和欧亚财务中心，其在美、加、墨的子公司已经全部纳入美洲财务中心的结算体系。相对来说，GE在欧亚地区现金池管理的推进步伐较缓，与招商银行合作成立的外币现金池，仅是它全球80多家现金池的又一个增量。无独有偶，花旗、汇丰、德意志和

渣打银行等，都在近年推出现金集中管理服务，诺基亚、宝马等公司已成为现金池管理的受益者。

国内对“现金池”的提法也许还很陌生，但对“厂内银行”早有耳闻。上个世纪八十年代中期，也就是国外刚刚兴起现金池管理的时候，以第一汽车制造厂为代表的一大批中国企业就已经开始了集团公司资金集中管理的探索。厂内银行是企业的一个内部职能部门，模拟商业银行的运作模式，服务于集团公司内部往来款项的结转和信贷需求，其成功经验曾一度在国内各个行业推广。厂内银行可以看作是现金池的雏形，但非金融机构的先天缺陷，使其不具有借贷外部资金和经营金融产品的资格。另外，模拟商业银行的厂内信贷业务，也给集团公司带来相当大的内部财务风险。在国家政策边缘生存了若干年后，厂内银行有的被合并到其后成立的财务公司中，有的逐渐缩减规模并蜕变为企业内部往来结算单位，还有一部分则转变为新型的机构——资金结算中心。

资金结算中心相对于初期的厂内银行而言，具有集团公司资金“集中管理”的功能。结算中心通常是企业财务部门的下属单位，专注于资金的流量计划、往来结算和控制使用。企业多将

下属单位资金通过账户间划转，归集到集团公司的大账户；下属单位使用资金，需要根据资金计划进行内部调配，由集团公司将资金分配到各用款单位，并全程跟踪资金的运用。例如：宝钢集团在1995、1996两年间，将分散于各大银行的账户进行集中整顿，取消了不必要的户头，并在工商银行和建设银行分别设立人民币资金结算中心，负责所有对外业务，实施资金的集权管理。结算中心推行“自动划款零余额管理”，即银行经过授权后在每日营业结束后，将各子公司以及各相关部门收入户的余额和支出户未使用完的金额全部划回到资金管理部的总账户，各子公司以及各相关部门的收支账户余额均为零。这种资金调度方式需要准确的资金计划以及对各银行账户资金的充分了解，为此要求各单位将每日的具体用款计划上报资金管理部门，并通过互联网等方式从银行获得每日的存款额，以便调度、平衡各银行间的资金存量，使整个集团的资金沉淀降到最低。仅1996年，宝钢集团银行日平均存款余额减少了约3亿元，节约利息3000多万元。

这些企业集团集中管理资金的不同做法，有些已具备了现金池管理的雏形。但直到2005年，以招商银行和

GE (中国) 合作推出的外币现金池为标志, 我国才有了较为正式的现金池管理。

零距离透视现金池: 产生原因与业务模式

现金池是以资金集中管理为主线, 借助商业银行现金管理服务和网络通讯技术, 对各地分(子)公司的资金进行实时监控、统一调度和集中运作的一种管理模式。在合作双方中, 银行是放款人, 集团公司和其子公司是委托贷款人和贷款人, 它通过电子银行来实现一揽子委托贷款协议, 使得原来需要逐笔办理的业务, 变成集约化的业务和流程, 从而实现了整个集团外汇资金的统一营运和集中管理。

(一) 现金池的产生原因

现金池的产生有其内在原因与深刻背景, 主要表现在以下几个方面:

其一, 现金池能满足集团公司集权管理的需求。集权和分权二者对立统一, 企业必须依组织结构、业务特征和管理对象等因素在两者之间寻求平衡。分权管理不利于对下属子公司的监控, 可能发生败德行为, 如子公司私设小金库或体外资金循环, 将有损整个集团的利益。为适应信息沟通和有效控制的要求, 现代企业集团大都从过去的金字塔式转为扁平化组织结构, 对集中管理的要求也更加突出; 网络通讯技术的发展使银行能够提供先进的现金管理产品, 将分散在各地的子公司账户上的资金实时归集到总部账户统一调度, 集中化的资金管理成为可能; 人事活动、生产经营可能随各子公司的性质和地区差异存在较大不同, 但资金流转的规则与模式则相对一致, 集中管理能够提高集团公司的资金融通、投资决策、收益分配和财务监控的效率。

其二, 现金池能够降低交易成本。从经济学角度来看, 企业是降低交易

成本的一种契约形式。企业和市场作为实现资源配置和调节经济运行的机制, 是可以相互替代的。当某些活动在企业内部组织比在外部市场上运行成本更低时, 这些交易活动便会从市场转移到企业内部了。企业的边界取决于内部交易边际成本和市场交易边际成本, 当二者相等时企业规模达到最佳。同样, 企业集团的存在, 也是由于通过其统一管理能够以较低的内部交易成本替代较高的市场交易成本以降低企业集团的总体成本。集团各所属公司之间根据内部转移价格相互提供产品和劳务, 共享资源和信息, 从而提高集团整体的效率和效益。

其三, 现金池有助于企业资源配置, 发挥整体优势。具体到资金而言, 各子、分公司分别在不同地区开设银行账户, 某一时点的资金余缺各不相同, 如果缺乏集中管理和内部融通, 会出现这样的现象: 一些企业资金剩余, 但由于规模限制没有很好的投资机会, 造成机会成本损失; 而另一些企业资金不足, 只能以较高的成本从外部筹集。如果实施集中化管理, 统筹配置资金, 就能形成一定的规模效应和整体优势, 既可以解决集团内部资金分布不均的问题, 又可以提高整体的信用等级, 降低融资成本。

(二) 现金池的典型模式和具体做法

现金池管理的具体做法是: 由集团总部选定一家商业银行开设总账户, 各分(子)公司在同一家商业银行分别开设子账户, 分币种设立。总账户与子账户之间、各子账户之间可以进行实际的或名义的资金划转, 前者称为现金余额集中或扫账 (Sweeping), 后者称为账户余额集中或名义池 (Notional Pooling)。子账户可以收支合一, 也可以收支两条线。收支两条线即子公司设立两个账户: 一个收入户, 专门记录从总账户的收款; 一个支出户, 专门记录向总账户划回的款项。实际工作中

多采用“收支两条线”的设账方式。

根据企业集团内部账户之间资金汇划的不同时间, 又可分为实时资金共享和特定时点的资金共享。在实时共享条件下, 子账户收入款项时, 资金自动转入总账户, 同时在内部结算系统中, 子公司借记其他应收款, 母公司贷记其他应付款; 反之, 子账户对外支付款项时, 资金从总账户转出, 同时在内部结算系统中, 子公司贷记其他应付款, 母公司借记其他应收款。在特定时点共享条件下, 一般按日划转资金。每日终了由银行系统对各子公司账户进行扫描, 结余金额划到总账户, 透支金额则由总账户划回子账户。例如, A子公司在银行享有50万元的透支额度, 日终系统自动扫描时, 发现账上透支30万元, 于是从集团公司总账户中划出30万元归还银行, 将账户清零, 同时记作A子公司应付总账户30万元。而B公司子账户有50万元的资金盈余, 则划入总账户, 记为B子公司应收集团公司款。所有资金集中到总账户后, 集团公司现金池显示的金额为20万元。也就是说, 对子账户进行零余额管理, 将所有子账户的收支、存贷金额轧差后汇集到集团公司总账户中统一管理。

无论实际的或名义的资金划转, 也无论实时或特定时点的资金共享, 都由开户银行按现金池中总的净余额计息, 以达到降低企业集团财务总成本的目的。各子公司之间内部计价, 由总部根据其存款和透支情况确定利息收入或费用的分摊方法, 并通过银行进行利息划拨。例如: 英国石油公司是一家大型石油集团, 在全球有150多个业务单元, 每个业务单元又包括众多同一地区的子公司和分支机构。首先, 集团总部与各业务单元在子公司所在国或地区分别设立银行账户, 通过与银行达成协议, 对各业务单元进行零余额管理, 按日将子公司的收支账户自动清零, 转入集团总部银行账户, 实

现了企业集团对下属业务单元严格的集中管理。其次，英国石油公司拥有内部财务结算中心，各业务单元在内部结算中心开设账户，子公司之间的资金往来通过内部账户划转。当然，这种结算中心与业务单元之间、各业务单元相互之间的资金划转是有偿的，可以收取资金使用利息，并在内部结算账户上反映。财务结算中心充分调节了不同部门的资金余缺，能够有效利用集团整体资源。最后，各业务单元不直接对外借款，而通过财务结算中心统一办理，实行统贷统还。各业务单元发生对外支付时，由财务结算中心在银行开设的总账户支付，总账户余额减少，同时该业务单元的内部账户余额相应减少，以保证企业集团的内、外部账户结算协同一致。

多管齐下： 为现金池推行扫清障碍

目前在中国境内的跨国公司和国际化的中资企业对资金集中运作的呼声很强烈，外资银行也积极介入该市场。例如，经外汇管理局批准，TCL集团将与渣打银行全面合作，开展境内外汇资金集中管理业务。这标志着长期困扰跨国企业和中资大型企业的人民币与外汇资金分割难题将可能被破解，中国内地人民币外汇资金长期分割的时代将结束，全币种现金管理的序幕已经拉开。但是，综观国内金融环境及相关技术条件，要推行现金池管理，尚需多管齐下，做出多方面的努力。

(一) 调整金融政策

西方国家一般持有“大市场、小政府”的理念，将企业集团看作一个整体，将集团内部的资金划拨看成一种商业行为，金融监管当局对此一般不做限制，宽松的政策促使各集团根据市场需要和自身情况采用不同的资金管理方法。而在我国，企业间的借贷行

为是受法律限制的，往往只能变相地通过“委托贷款”方式实现，所以，集团下属各子公司作为独立法人，如希望采用国际通行的现金池管理实现资金融通，还需要一定的政策支持。2004年7月，银监会发布的《企业集团财务公司管理办法》中指出，财务公司是加强企业集团资金集中管理、为成员单位提供财务服务的非银行金融机构。这为企业集团的资金管理提出了发展方向，相对于以前的政策也有所放宽。目前，我国已有70多家大型集团成立了财务公司，在资金集中管理上也做了一些初步探索。

(二) 放松外汇管制

我国于1997、1998年间开始加强外汇管制，不管两个企业是否存在股权关系，都不能以外币计价，也不能以外币转账。只有在极其特殊的行业，才有例外，如跨国公司外籍员工的工资福利发放、远洋运输的运费计价以及钢铁买卖等。除此之外，子公司的账上即使有钱，母公司也不能划转。这样跨国公司就无法实现对境内各子公司的资金实行统一管理，限制了资金的使用效率。在此情况下，国家外汇管理局于2004年10月发布了《关于跨国公司外汇资金内部运营管理有关问题的通知》(亦称104号文)。允许跨国公司在境内成员之间通过委托放款的形式拆放外汇资金，进一步实现其资金的集中管理和收付以及境内外成员的资金融通。有关具体的委托手续由外汇指定银行来完成。目前我国实施的外币集中管理，如GE(中国)与招商银行合作的外币现金池、TCL集团与渣打银行即将推出的外币管理产品，都是以委托贷款方式来设计和实施外汇集中管理方案，通过在成员公司间统一调配外汇资金，降低企业集团的对外融资和汇兑成本，提高外汇资金运营能力。当然，尽管跨国公司内部的外币资金流动的限制得到政策豁免，但监管当

局仍然对资金流向和安全性进行严格监控，以防范洗钱等非法活动。外管局规定银行资金集中管理系统的建设必须符合一定要求，并要对每笔交易进行严格审查。

(三) 提高信息技术的应用水平

现金池管理目前已经为境外跨国公司所普遍采取，在国内也具有极大的发展潜力和空间。但其技术含量高，对银行网络系统和企业信息化管理有较高要求。首先，应在各商业银行间建立国际公认的信息格式和电子支付标准，通过通信网络发送和接受，使各个银行平台间的数据切换成为可能。其次，企业要开发和运用ERP系统，推行基于互联网的电子商务，建立强大的企业信息数据库，实施数字化管理，设计结算系统内部及其与银行之间的接口，实现数据的自动化转换和处理。可以说，企业信息化水平直接影响交易的精度和效率，决定了资金实时、自动划转的成败。

(四) 完善集团内部管理

集中管理资金能够降低财务成本，为集团公司带来较高效益，但同时也存在一定风险。现金池管理将融资风险转移到了企业内部，一旦某个子公司不能履行还款义务，将波及整个集团的资金链条。此外，子公司有其小集团利益，可能与整个企业集团的战略目标不一致，这时该子公司将试图摆脱集团总部的资金控制，不配合现金池管理。再者，如果集团内部缺乏强制性措施，会出现拖欠本息现象，导致子公司之间的矛盾和企业集团的资金难以正常运转。为此，应加强现金的全面预算管理制度，引入银行信贷管理机制，建立风险防范措施，强化对内部资金使用的监控。■

(作者单位：中国工商银行牡丹卡中心
中国人民大学商学院会计系
长春金融高等专科学校)
责任编辑 闵超