



企业逆市稳健理财的几点经验与启示

■ 叶陈云

一、现金管理战略与战术

企业现金流量管理的总体和终极目标是实现企业价值最大化。因此,经营稳健的企业现金管理战略应是“现金为王”,把强化现金流管理、提高资金使用效率、增强企业应对财务风险的能力作为企业理财的重点与方向。具体而言,逆市理财可采用如下现金管理战术:

一是尽量储备现金,以备不时之需。中国远洋董事长魏家福认为,企业要想“活”,首先要知道什么情况下会“死”,没有现金流的企业显然缺少生存能力。如今,中国远洋已不再遵循惯例为大客户垫付运费,同时,还在加快回收以往按季度或按月结算的运费,以保证资金的及时回笼,目前,公司运费回收率超过90%,远高于行业平均水平。公司在他的掌舵下,通过市场景气时的上市和两次增发,加之压缩成本和催收账款,不仅降低了负债率,还储备了充足的现金。华为CEO任正非认为,企业用来取暖的“棉袄”就是现金流。在过去8年间,任正非曾三次向员工警告预备“冬天”的来临,每次都准备了几十亿元现金以备不时之需。这帮助华为度过了2000年前后的互联网低谷,又在2004年的宏观调控中闯过关口,使其迅速成长为少数能与外资巨头抗衡的民营企业之一。

二是积极回收现金,让“死钱”变“活钱”。催收账款是大部分企业在交易达成后增加现金流的主要举措。评级机构Bill Snyder的董事、总经理及大中华区总监多弗·费尔普斯指出,在金融风暴下,企业必须挖掘现金,留住现金,用好现金。手段就是及时回款,保证稳定

的现金流。随着形势的日趋严峻,很多企业在交易开始前就主动防范风险,很多家电出口企业在与海外客户确认订单前都对其进行资信调查,在充分了解客户资信能力的基础上才签订合同。

三是审慎使用现金,理性扩张。为赚取下一桶金,企业需要选好项目并加大投资。但在目前国际市场萧条、风险加大的情况下,部分央企相当谨慎,坚持不盲目扩张。中国远洋董事会秘书张永坚表示,今后该企业将谨慎投资,理性扩张,严格控制投资规模,保持较低负债率。中材股份副总裁兼董事会秘书苏违认为,当前的金融危机为企业低成本扩张带来了难得的机遇,很多企业的投资价值在逐步显现,机会合适时主动出击,就可以在投资环境低迷时购买到更合适的资产,从而有更大把握去赚取下一桶金。

二、如何从容应对经济寒潮与市场风险

1. 极力寻求企业现金净值最大化。无论是投资还是经营,都要看现金流量是否大于零,在当前状况下对现金流量小于零的项目必须放弃投资,对现金流量小于零的经营活动应及时采取措施,对不能扭转现金净值为正的经营活动,必须果断停止经营。

2. 合理利用债务融资方式,严格控制企业现金短缺导致的财务负担。企业通过举债获得现金是现代企业的有效经营方式。但负债经营是一把“双刃剑”,虽可提高企业的市场竞争能力,扩大生产规模,获得财务杠杆利益,但同时也会增加企业的财务风险。所以,必须从全局考虑,把握好时机,确定和选择企业的

最佳负债规模和结构,充分运用财务杠杆效应,不断促进企业持续健康发展。

3. 调整扩张模式,谨慎投资,有效盘活现有现金资源。优秀的企业可以利用其品牌、营销网络和技术优势,使总资产与收入比随着企业竞争地位和谈判地位的增强而下降,而不随企业销售规模增加而直线上升。这需要企业家在扩张时注重利益共享,不能过多占用经销商、供应商的钱来发展自己。

4. 采取“柔性”现金管理策略。如果企业既难以准确预测风险因素,又缺乏风险管理工具,则可采用相对保守的现金管理策略,即现金充裕,有息债务比例低,减少现金流出,保持高资信等级。这样可以应对任何类型的风险因素对企业的负面影响,使企业处于有利地位。

5. 积极构建现金中心管控系统。企业应以现金的内部控制与管理为核心,积极构建以现金预算、现金结算、现金决算、现金核算和现金评价为支柱的“五位一体”、全面、立体的现金管理体系。

6. 坚持风险管理导向型的谨慎理财战略。管理层应将风险管理纳入企业战略发展与日常经营中,始终专注于风险的识别、评估与积极应对。比如行业领先企业在繁荣扩张期,需要有“看跌”的意识,在与供应商、经销商和债权人的合约中应设置看跌期权条款。当遇到极端的经营环境或不利的市场风险时,则应进行债务展期,将短期债务转变为长期债务或以股权补偿。■

(作者单位:华北电力大学
(北京)工商管理学院)

责任编辑 雷蕾