

现金池模式在集团资金管理中的运用

——基于SWOT-PEST分析法

贾欣欣 郭晓顺

(武汉理工大学管理学院 武汉 430070)

【摘要】 现金池模式是集团在进行资金集中管理时采用的众多模式之一。本文在简述现金池模式概况的基础上,采用SWOT-PEST分析方法,对现金池模式的优势、劣势及其发展过程中所面临的主要挑战进行分析,并从政治法律、经济、社会关系、科技四个方面提出了一些应对挑战的策略。

【关键词】 资金集中管理 现金池 SWOT-PEST 矩阵

现金池模式是继续收统支、内部银行、结算中心、财务公司等之后出现的一种新型资金集中管理模式,2005年最先由招商银行引入中国并运用于资金集中管理,之后被集团公司以及跨国公司逐渐广泛运用,至今已有九年的历史。

现金池模式是指集团公司的总部在银行开设一个现金池账户,同时各下属成员单位分别在该银行开立子账户,并且虚拟各下属单位的统一透支额,在每个下午的某个时点,银行系统自动对子账户进行扫描,并将子账户余额清零。

现金池模式的具体处理规则是:如果下属单位的账户余额小于零,则银行系统将会从集团的现金池账户中划拨归还子账户的透支金额,同时记作下属单位对集团的借款;如果下属单位的账户余额大于零,则银行系统会将子账户中的余额全部划转到集团的账户上,同时记作下属单位向集团发放的贷款。

本文将从现金池模式的优劣势分析、现金池模式在资金集中管理的应用中面临的主要挑战以及应对挑战的策略这三个方面进行论述。

一、现金池模式的优劣势分析

SWOT-PEST模型是一种战略分析的方法,可被用于识别企业所处的环境以及自身的优势和劣势。该模型一般从内部和外部两个方面进行分析。其中内部又分为优势和劣势两个角度,外部则分为机会和威胁两个角度。每一个单项又可以根据不同的分析对象,从政治、经济、社会和技术等角度进行具体分析。SWOT-PEST模型矩阵如表1所示。

本文将基于SWOT-PEST模型,对现金池模式的优劣势进行分析。根据该模型,本文建立了现金池模式的优

劣势分析矩阵,如表2所示。

表1 SWOT-PEST模型矩阵

SWOT-PEST		政策P	经济E	社会S	技术T
内部因素	优势S	SP	SE	SS	ST
	劣势W	WP	WE	WS	WT
外部因素	机会O	OP	OE	OS	OT
	挑战T	TP	TE	TS	TT

表2 现金池模式的SWOT-PEST模型分析矩阵

SWOT-PEST		政策P	经济E	社会S	技术T
内部因素	优势S	现金池模式是低门槛的模式	现金池模式是及时性模式	现金池模式下集团与银行的关系更加密切,可以实现对母公司的实时控制	标准的数据接口
	劣势W	法律诉讼导致银行账户冻结的风险	经济安全问题	未处理好集团与下属成员单位的利益分配问题	网络故障问题

(一)现金池模式的内部优势分析(S)

1. 政治法律方面——现金池模式是低门槛的模式。与其他资金集中管理模式相比,现金池模式在政策上更具优势。当企业决定采用现金池模式对资金进行集中管理、建立现金池时,主要涉及企业内部管理和合作银行的选择两部分工作,政策约束较小。而与之相比的其他资金集中管理模式如财务公司模式,门槛就特别高。中国银监会于2007年发布的《申请设立企业集团财务公司操作规程》中,对于企业集团设立财务公司作出了严格、详细的规定。此外,内部银行模式在企业集团的设置中,也对股权结构、现金管理及财务管理经验、行业地位、资本金等多方面有较高的要求。

2. 经济方面——现金池模式是“及时性”的模式。与传统的资金管理模式相比,现金池模式更具经济性。在传

传统的资金管理模式下,集团公司的下属成员单位往往分布在不同的区域。集团总部在设置资金管理机构时,通常会在成员单位分布最集中的地区设置分支机构,以便更好地满足其业务往来的结算需求。但是在这种方式下,集团不仅需要花费相对较大的成本开支,而且异地结算时效性较差,不仅降低了结算效率,也导致了企业集团外部结算与内部结算系统的业务有效衔接存在不足。而在现金池模式下,企业集团与子公司及银行之间形成了一个便捷的网络系统,一方面可以提高结算效率,实现企业外部结算与内部结算的实时联系,从而实现业务的有效衔接,另一方面也降低了人力、物力等成本费用的支出。

3. 社会关系方面。①与传统的资金集中管理模式相比,在现金池模式下,银行与集团之间的关系更加紧密。银企之间的合作不仅使企业得到了使用银行先进的信息网络平台的机会,从而满足了资金集中有效管理的需求,同时,银行专业的理财知识以及财务管理方案提高了集团的视野以及资金集中管理的能力。而在传统的资金集中管理模式下,对于集团而言,自行组织建立用于资金集中管理的结算以及交易划拨平台不仅财务成本高,而且人力资本也满足不了需求,缺乏专业的系统开发及维护的同时精通计算机和会计的人才。②在现金池模式下,通过集团总部、下属成员公司及银行之间的网络,可以实现集团总部对下属成员单位的实时性控制。与此相比,在传统的资金集中管理模式下,集团主要采用行政管理以及传统的结算系统对下属成员单位的资金进行监控和管理,时效性比较差,很难做到实时控制。信息获取的不及时性以及不完整性不利于集团站在整体的角度进行资金管理。

4. 科技方面。与传统的资金集中管理模式相比,将银行纳入管理主体之一的现金池模式在技术上具有传统的如财务公司、内部银行等无法达到的技术高度。现金池模式在银行的终端处具备会计准则规定的标准的数据接口,可以兼容国内外诸多知名的财务软件系统,可以实现以银行的技术为依托的集团财务系统与运营系统的统一,将集团内部的资金、价值、业务链进行更高层次的整合,从而使集团的预算管理通过全面的现金管理来实现。

(二) 现金池模式的内部劣势分析(W)

1. 从政治法律的角度来看。在现金池模式下,关于诉讼方面的法律政策易对集团造成更大的影响。若集团在资金的集中管理中采取现金池模式,会造成集团大部分资金集中在一家银行的主账户中。根据国家法律规定,集团一旦被提起诉讼,在诉讼时效内当地法院有绝对权力冻结集团企业在任何一家银行的任何账户,最有可能先被冻结的账户就是集团企业的基本主账户,资产的冻结会给集团带来巨大的损失,甚至导致最终破产清算。而在

传统的资金集中管理模式下,由于各种时差的存在,企业有可能可以避免出现资产被全部冻结的危难境况。

2. 从经济方面考虑。现金池模式下的银企关系过度紧密。现金池模式中银企之间的合作十分紧密,除去原有的资金集中管理者——集团外,银行作为集团资金管理的外部管理者被引入管理系统。在该模式下,银行对集团的所有资金流动都了如指掌,易引发企业的经济安全问题。同时,集团包括总部以及下属单位的全部业务将集中到一家银行进行办理,在中国的关系社会中,易造成与其他银行或非银行性金融机构的生疏,导致集团关系成本的增加。

3. 从社会关系的角度来看。与传统的资金集中管理模式相比,现金池模式的运用虽然从整体上提高了集团的效益,但是在进行利益的分配时有失公平。当集团总部包括其所有的下属单位被纳入现金池模式的核算时,根据规则,若下属单位的资金有盈余,将被划归到总部的现金池中,并且划走的资金短期内无法回笼,若该单位拥有良好的投资机会,则会因资金原因无法抓住。与此同时,该成员单位凭借被划走的资金只能获得少量的利息收入,对该下属单位来讲,机会成本过大。因此,现金池管理忽视了下属成员单位的利益平衡。

4. 从科技的角度来看。与任何传统的资金集中管理模式相比,现金池模式都更依赖于网络系统。现金池模式基于跨银行清算系统、电子银行平台、银企直联系统等先进的现金管理应用技术进行资金的集中管理。但科技是一把双刃剑,在满足现金池模式对网络及技术的需求的同时,应用中出现的故障及安全问题也是其劣势所在。

二、现金池模式在资金集中管理中面临的主要挑战

从上述的优劣势分析可以看出,现金池模式这一新的企业集团资金管理模式有其明显的优势,也不可忽视其探索阶段存在的劣势以及面临的各种挑战。本文将从以下五个方面探讨现金池模式在资金集中管理中面临的挑战。

1. 严格的外汇管制。2005年,国家外汇管理局宣布了跨国公司外汇资金管理方式改革在上海浦东先行试点的“九条措施”(简称“浦东九条”)。“浦东九条”虽然允许跨国公司以外币现金池,但是对于可以在中国运用现金池模式的跨国公司,不仅需要国家外汇管理局的审查,而且有严格的条件限制。同时,国内法律禁止建立外币现金池的集团用委托贷款方式取得的资金进行结汇,降低了跨国公司建立现金池的积极性。严格的外汇管制在一定程度上阻碍了现金池模式的推广。

2. 现金池模式在拥有已上市下属公司的集团中的应用受到限制和阻碍。中国证监会于2003年发布的56号文

件《关于规范上市公司与关联方资金往来及上市公司对外担保若干问题的通知》规定,上市公司不得通过银行或非银行金融机构向关联方提供委托贷款的方式将资金直接或间接地提供给控股股东及其他关联方使用。由此,如果集团客户有上市成员企业,通过委托贷款的方式建立现金池就存在合规问题。

3. 增加的税费及手续费削弱了现金池模式给企业带来的效益。根据相关税法的规定,印花税按照委托贷款时每笔贷款金额的**0.005%**进行征收,营业税按照集团在银行开设的主账户和其成员单位在银行开设的账户之间流转的资金产生的利息收入的**5%**进行缴纳。此外,被纳入资金管理的银行会按委托贷款金额的一定比例或委托贷款的笔数对集团收取手续费,部分银行还会收取账户管理费。这些费用的增加无疑减少了现金池模式为企业带来的效益。

4. 下属单位与集团公司的目标不完全一致,容易出现道德问题。由于战略目标的不一致,成员企业可能会过分强调自主权,从而不配合现金池的集中管理。此外,现金池模式下,下属成员单位的资金头寸小于零时,集团会向该单位划转资金、对其贷款,目标的不完全一致会出现下属成员单位不还贷的风险。

5. 集团和银行的科技水平有待提高。首先,从集团公司的角度来讲,现金池模式对集团的信息化管理有了更高的要求,要求集团在总部及下属成员单位建立一个完整的网络系统,但目前相关的信息化程度较低。其次,从银行的角度来看,现金池模式要求银行拥有高技术含量的网络系统,拥有可以接收尽可能多的财务系统的数据接口。同时,系统的安全性问题也对科技水平提出了很高的要求。

三、应对挑战的策略

从上述关于现金池模式面临的挑战的分析可以看出,现金池模式在发展过程中遇到了一些阻碍。**SWOT-PEST**模型是一种有效识别自身环境的战略分析方法,本文采用该法对现金池模式的内外环境展开了分析,故以下将从政治法律、经济、社会关系、科技四个方面探讨应对挑战的策略。

(一)政治法律方面

监管当局应当尝试推行现金池内债权债务及利息收入作轧差结算。国际上,大部分发达国家允许企业间债权债务、利息收支轧差计算金额。我国禁止利息收支轧差计算,主要源于严格的利率管制。与一般的商业银行贷款不同的是,现金池主账户只与集团成员单位发生借贷关系,并且不追求与子公司间存贷利差而产生的经济效益。现金池内债权债务、利息收支轧差计算,有利于现金池的发展,同时也将为名义现金池的发展提供更大的空间。

(二)经济方面

1. 节税——印花税。印花税实行由纳税人根据规定自行计算应纳税额,购买并一次贴足印花税票的缴纳办法。为简化贴花手续,应纳税额较大或者贴花次数频繁的,纳税人可向税务机关提出申请,采取以缴款书代替贴花或者按期汇总缴纳的办法。因此,集团可以通过下面的方式进行节税,即:依据估计现金池结构中参与各方每日可能进行委托贷款的最大金额,一次性缴纳印花税。

2. 节税——营业税。营业税是根据利息收入的金额进行计算缴纳的。集团可以通过利率管理来达到节税的目的。涉及与分公司之间的资金转移,可以按银行的贷款利率进行计息,由于分公司的非法人主体地位,其利息收入可以不缴纳营业税;集团与子公司之间的资金转移则以稍低的利率进行计息,并通过银行代扣代缴。

3. 节省银行手续费及管理费。在现金池模式中,银行收取的手续费以及账户管理费在一定程度上削弱了该模式本身给集团带来的利益。在这种情况下,集团一方面应处理好与银行之间的关系,保证资金的高效使用,另一方面可以通过谈判博弈,尽可能地将费用降到最低。

(三)社会关系方面

在社会关系方面,应加强集团内部控制,完善利益分配机制。一方面,集团应该建立有效的约束机制,加强内部控制,协调好总部与下属成员单位之间的关系,以保证现金池模式的有效实施。另一方面,现金池模式下的集团,对于资金盈余的下属成员单位,除去支付利息外,应将总部运用剩余资金进行管理所得的收益对其给予一定比例的分配,以提高成员单位执行现金池模式的积极性。

(四)科技方面

现金池的建立与运用对集团和银行的信息技术水平要求均比较高。对于集团公司而言,应建立起一套完整的**ERP**系统,对集团总部和下属各单位的运营进行网络化管理,建立强大的企业内部信息数据库,同时设计系统与银行之间的内部接口,实现银行管理的现金池与集团的信息系统数据的自动转换处理。对于银行而言,一方面应建立统一的数据处理库,实现尽可能多的数据接口,另一方面,要努力提高系统的技术安全性水平。

主要参考文献

1. 李有渔.集团资金集中管理的现金池模式.财会月刊,2013;16
2. 李琛.企业现金集中管理探析——基于现金池.现代商贸工业,2013;6
3. 崔和瑞,葛静.基于SWOT-PEST分析范式的新疆电力公司发展战略研究.电力学报,2013;3
4. 陈小樱.浅析“现金池”资金管理模式.人口与经济,2012;S1