

集团企业资金统筹与系统化管理方法研究

◎卢晓慧 王云伟

摘要: 当今, 公司集团化趋势越来越明显, 主要表现方式是产业链上下打通、多业态齐头发展和遍地开花式的多区域发展。企业集团资金管理越来越成为企业管理关注的重点, 本文主要从集团资金管理模式、资金统筹管理方法(投资、融资、运营三个维度)、集团资金系统化管理工具来进行阐述。

关键词: 资金管理; 投资管理; 融资管理; 运营管理; 系统化管理工具

中图分类号: F832 **文献标识码:** A

资金是企业集团生存、发展的命脉, 资金管理是企业集团日常财务管理工作的重心。如何有效地监控集团成员企业的经营行为, 尤其是资金运作, 以确保下属企业经营行为的合法、规范, 如何解决资金分散、管理失控、资金利用效率低下等问题, 是集团企业普遍面临的一个迫切需要解决的难题。因此, 探索一条适合企业集团资金管理的有效途径很有必要。

近年来, 我国的企业集团得到了迅速发展, 但其在资金管理上的问题也不断凸显。企业内外环境的复杂多变, 企业集团业务的多样性、地域的差异

性、组织结构和产权结构的复杂性, 都使得资金的流动变得难以准确预测和控制。因此, 加强对企业集团资金管理的研究, 是促使企业集团健康、正常运行的重要条件。

一、集团资金管理主要问题与常见模式

(一) 集团资金管理存在的问题

1. 资金分散, 效率不高

企业集团资金集中管理的需要和子公司资金分散占用的矛盾已成为企业集团资金管理中突出的问题。一方面, 矛盾导致集团总部缺乏对现金的统一管理和筹划, 各分支机构多头开户的现象比较普遍; 另一方面, 集团内部资金配置不平衡, 形成存、贷两高, 反映在企业集团的合并报表中, 就是资产方的货币资金项目有几亿元甚至几十亿元的存量资金, 而负债方却有大量的银行贷款, 从而形成损益表财务费用项目下大量的利息支出。

2. 监控不力, 存在违规风险

由于缺乏必要的财务约束机制, 特别是缺乏有效的资金监控手段, 集团公司无法对下属企业的资金质量及其运行状况实施有效监管, 容易产生资金账

作者简介: 卢晓慧, 和恒(北京)咨询有限公司; 王云伟, 中国银行湖北省分行金融市场部。

表1 集团资金集中管理主要模式

资金集中管理模式	特点
统收统支	有助于企业实现全面收支平衡，提高资金流转效率，减少资金沉淀，控制资金流出；但不利于调动各层次开源节流的积极性，影响各层次经营的灵活性，以致降低集团经营活动和财务活动的效率
拨付备用金	有助于企业实现资金预算管理，达到减少内耗的目的；其缺点是资金整合力度偏弱，无法解决资金过多占用问题
设立结算中心	通常是在企业集团内部设立的办理企业集团内各成员企业现金收付和往来结算业务的专门机构，是一个资金运作的职能部门
设立财务公司	企业集团下属的、中国人民银行批准的非银行金融机构，主要从事企业集团内资金的融通和统一管理，其设立需要具备必要的条件和经过一定的程序，只有极少数企业集团具备设立财务公司的条件

资料来源：作者根据公开资料整理

外循环和资金管理失控等现象，主要表现在以下方面：违规拆借资金，造成巨大的资金损失；企业违规担保，造成不应有的连带经济责任和法律责任等。

（二）集团战略与资金管理模式

1. 战略与资金

“竞争战略之父”迈克尔·波特曾经在他的《什么是战略》一文中阐述了战略的定义，把战略分为三个层次：定位、取舍与配称。定位的实质就是创造差异性，定位决定了企业的使命、愿景和价值观，同时决定了业务领域、客户选择和产品组合。取舍的实质就是选择做什么和不做什么。配称的实质是建立市场开拓、业务组合、职能部门支持等一系列环环相扣的链条。而战略落地靠的是资金在供应链、研发、生产、销售、职能、投资等各个环节上的配置。以华为为例，1998年3月审议通过的《华为基本法》的第二十三条和第三十七条就明确了公司在资源配置和投资战略上的原则，充分体现了战略和资金配置的密切关系，明确指出要坚持“压强原则”，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，强调不从事任何分散公司资源和高层管理精力的非相关多元化经营。

2. 集团资金管理模式

集团资金管理模式主要分为分散管理和集中管理两大类。分散管理是指子公司对资金拥有充分的自主权力。优点是子公司有资金的支配权，在资金使用时决策快，但相应的缺点就是资金使用的风险较高，不利于集团整体的统筹管理及战略落实。集中管理是指母公司统一对子公司的资金总量、投融资、日常使用进行不同程度的控制。优点是能够使整个集团的战略统一，同时资金统一调度尽量避免各子公司“冷热不均”，可以降低整个集团的资金使用成本，

增加资金的效率和效益。但缺点是因为子公司的资金使用需要集团进行层层审批，降低了决策效率，同时子公司积极性不高，都等着集团来决策，如果对“前线”的业务不够熟悉则决策压力就会传导给集团。

集团资金集中管理主要分为统收统支、拨付备用金、结算中心、财务公司四种形式（见表1）。

3. 集团资金管理模式选择的相关因素

第一，业务模式。集团是专业化经营还是多元化经营会影响资金管理模式。专业化经营的集团多采用资金集中管理模式，以保证子公司与集团步调一致，使专业化落实到位；而多元化经营的集团，为了保持新兴业务的拓展会给多元化子公司更多的资金使用自由。

第二，系统搭建。资金管理模式也跟企业的系统管理能力息息相关，因为即使想做资金的集中管理没有系统的支持，只靠人工是远远不够的。与资金管理相关的系统主要包括银行网银系统、交易银行系统、集团资金池系统、财务系统和ERP系统。

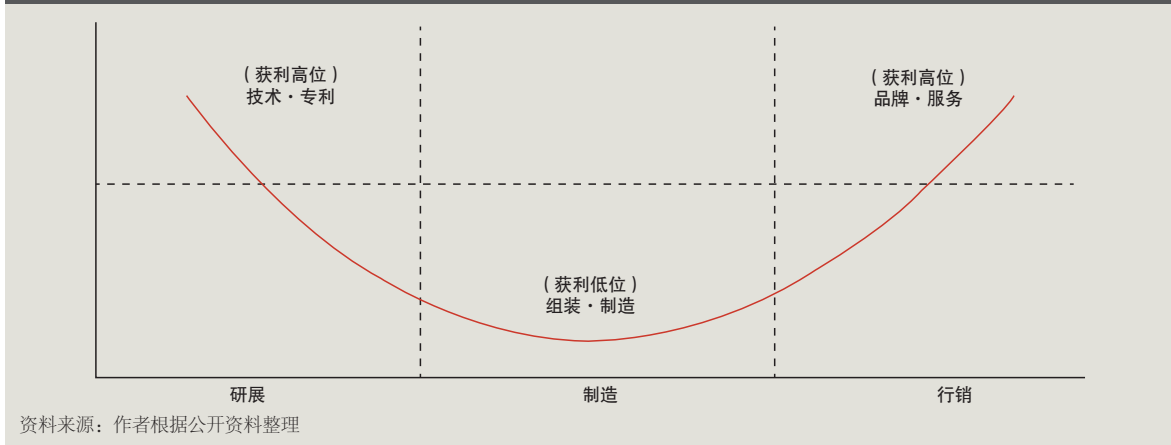
第三，利益平衡。集团资金无论选择分散管理、集中管理，还是集中管理的不同管控程度，实际上是集团总体利益的考量，以及母子公司之间权力和利益的博弈与平衡。

二、集团资金统筹管理方法

（一）集团投资资金管理

企业的投资活动，主要分为长期资产投资（固定资产、无形资产等）、企业并购、金融产品投资以及项目投资。所以集团资金管理部针对投资资金的管理主要围绕流程与制度建立（立项、审批、控制、检查、监督）及投资活动现金流预算的汇编、分析与决策。

图1 微笑曲线



1. 长期资产投资

长期资产投资主要包括固定资产投资和无形资产投资。从不同的资产投资配置中，可以看出一家企业的战略选择，而战略选择又直接决定了企业未来的命运。本文以元气森林为例进行说明。

元气森林是一家2016年成立的饮品公司，而到了2020年“双11”，其成为天猫和京东水饮品的销售冠军，在竞争如此激烈的饮品市场，既有可口可乐、百事可乐等国际巨头，又有农夫山泉、王老吉等深耕多年的本土企业。一个新锐品牌何以短时间脱颖而出？行业普遍认为这是一家通过品牌营销（“0糖0脂0卡”的广告语）和依靠互联网进行产品研发（2015年成立研发中心）的网红公司。这也符合“微笑曲线”（Smiling Curve）（见图1），即在制造业的整个产业链中，技术和品牌服务是附加值高的业务环节，而组装、制造是附加值最低的环节，企业只有不断往附加价值高的区域移动和定位，才能持续发展。

2020—2022年广东肇庆、天津西青、安徽滁州、湖北咸宁、四川都江堰的工厂陆续建成投产，元气森林的“超级城市群+自建工厂”的全国战略布局初具规模。而这五大工厂总投资约55亿元，总占地面积超过1000余亩，全部投产后总产能超过50亿瓶。为什么元气森林要向“微笑曲线”的底端移动？2019年年底，元气森林创始人宣布，元气森林要自建工厂，避免被供应商“卡脖子”。当时，元气森林在供应链上备受排挤，因为竞争对手挤压，代工厂生产时间被拖延。原料、物料、瓶盖、瓶坯，

几乎每个环节都出过问题。元气森林为何不收购工厂而选择自建工厂？因为生产气泡水需要无菌碳酸生产线，收购来的工厂依然需要投入大笔资金进行生产线改造。所以资产配置的“轻”与“重”是跟企业发展阶段及资产利用效率相关的。

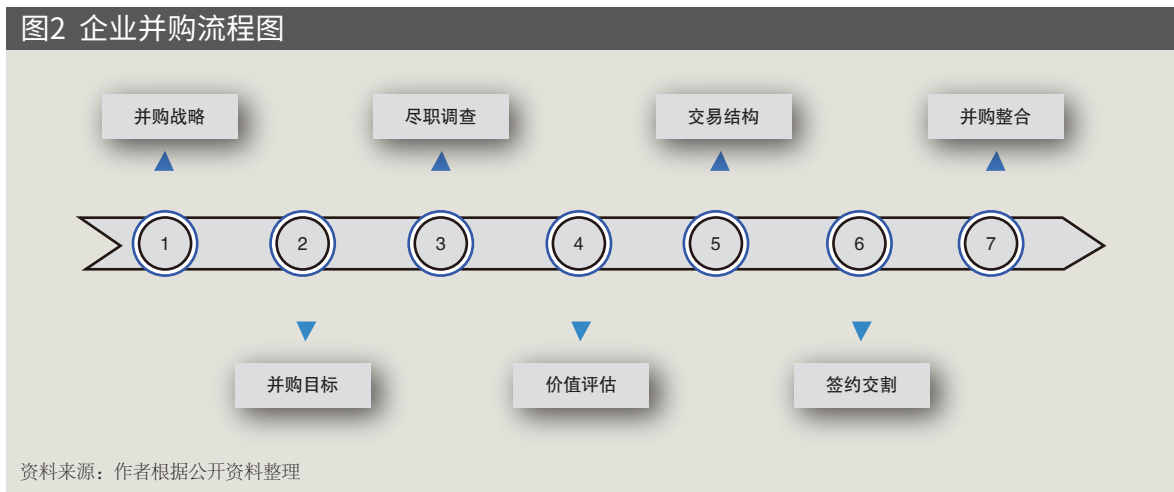
2. 企业并购

企业并购从方向上又可以分为横向并购、纵向并购和混合并购。横向并购是指并购方与被并购方处于同一行业。纵向并购是指在经营对象上有密切联系，但处于不同产销阶段的企业之间的并购。混合并购是指处于不同行业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购。企业并购的流程如图2所示。

3. 项目投资

为了使资金的投入能够有的放矢，项目投资风险可控，项目投资流程主要分为以下四步：第一步是申请入库。项目负责人提交立项报告，在报告中需详细列明项目的可行性分析、项目收支预算、项目投资回收期等。第二步是项目立项。根据立项报告，集团审核确定此项目可以进行投资。立项时确定项目的第一和第二负责人，详细的工作计划与审批后的资金预算；同时，对于项目需要集团内其他模块配合事项，需明确合作分成机制，要做到“亲兄弟明算账”，避免项目开展后因为权责不清导致项目延误。第三步是项目孵化。这一步主要是确认项目投资资金的来源。一般有两种资金来源，分别是集团自有资金和外部资金。对于风险不高、周期不长、资金需要量不是很大的项目主要使用集团自有资金；反之，考虑吸引外部

图2 企业并购流程图



投资进行项目联合开发。第四步是项目评审。集团成立项目评审组，对项目进行月度评审。

(二) 集团融资资金管理

集团总部掌握对外融资的决策权，具体包括通过集团资金预算确定融资额度、融资方式选择、融资成本估算、集团及子公司资产负债率控制、资本结构优化、严格控制对外担保事项等。融资资金管理主要从两个方面展开，一方面是融资前需要考虑的四个问题，另一方面是融资的五个环节。

1. 融资前需要考虑的四个问题

第一，以谁为融资主体。在集团公司里，股权融资时既可以以集团整体作为融资主体，也可以以某个子公司为融资主体，这与公司估值及投资方的选择有关。比如多元化的集团，不同业务板块的估值不同，不同投资方的投资偏好也有差异。

第二，选择何种方式进行融资。融资方式分为内部融资和外部融资两大类。内部融资包括商业信用、应收账款、票据贴现，外部融资包括股权融资、债权融资和政策融资（如政府补贴）。融资方式的选择遵循“三匹配”原则：第一个原则是阶段匹配。企业生命周期分为初创期、成长期、成熟期和衰退期，不同的发展阶段投资人的类型不同。第二个原则是期限匹配。短期贷款匹配短期投资，长期贷款匹配长期投资。“短贷长投”是许多公司资金链断裂的原因。第三个原则是风险匹配。对于低风险、有盈利保证的项目多匹配债权融资，而对于高风险、无盈利保证的项目

多匹配股权融资。

第三，融资金额如何估算。把集团的资金使用分为三类：日常运转、突发事件和并购投资。日常运转资金预测要考虑企业所处行业周期、市场环境、企业淡旺季的现金流入流出情况。突发事件，比如政策影响导致企业有些业务无法正常运转所需资金量。2019年俞敏洪就曾表示，不管新东方的规模做多大，必须随时随地能够把学生的学费全部退完，如果有一天要关门，必须把所有的员工的工资全部发完，新东方账上还必须有余额。而这也是在2021年“双减”政策后其能够平稳过渡的底气。并购投资是基于公司战略及市场机遇，企业寻求扩张或第二增长曲线时的大额资金投出。资金期末余额 = 资金期初余额 + 预计回款 - 预计经营支出 - 预计突发支出 - 预计投资支出，当资金期末余额小于0时即出现资金缺口，企业至少需要在资金缺口出现前六个月启动融资，而且融资额度是资金缺口的1.2 ~ 1.5倍。

第四，融资成本如何估算。融资成本分为财务成本、风险成本和时间成本三类。财务成本包括融资费用和资金使用费，例如，支付给FA机构的服务费、贷款的利息等。风险成本是因融资导致财务陷入困境、破产、丧失控制权等。融资路演、沟通、尽调、谈判等方面都需要时间的投入，所以时间成本也不能忽视。

2. 融资的五个环节

针对股权融资，融资环节主要有五个环节。

一是撰写商业计划书。商业计划书是公司、企

业或项目单位为了达到招商融资或其他发展目标,根据一定的格式和内容要求而编辑整理的一个向受众全面展示公司和项目状况、未来发展潜力的书面材料。商业计划书主要包括公司简介、市场机会、产品介绍、商业模式、团队组织、运营现状、风险管控、融资计划八大要素。

二是路演。路演的目的是让投资人对自身项目产生兴趣,这才有后续融资的可能性。投资人关注点主要有三个,第一是企业目标是什么,解决了用户什么问题;第二是企业的竞争优势;第三是企业的发展规划。所以要围绕投资人的关注点来进行路演。

三是接受尽职调查。尽职调查是融资能否成功的关键环节,公司应充分重视,成立尽调配合小组,由总经理或副总经理担任组长,由总办或财务总监担任副组长负责具体与尽调机构的对接工作。因为尽调中,需要查阅并归档大量公司的内部资料,比如财务报表、科目余额表、明细账、资金流水、合同等,对于非上市公司这些都属于公司机密,为避免泄密,故需与尽调机构签订保密协议,约定信息使用范围及违约责任。尽调资料准备需要分门别类,按时间、公司、性质等归类,指定专人进行资料的整理和归集,所有资料的对外提供也由专人进行,避免遗漏或重复提供资料耽误尽调进度。

四是融资谈判。融资谈判重点主要有三个:第一个是估值与股份比例。估值方法分为绝对估值法和相对估值法。绝对估值法中常用的是DCF模型(现金流折现),相对估值法主要有P/E(市盈率)、P/B(市净率)、P/S(市销率)。但估值方法只是用工具给出了一个估值的大概区间,重点还是双方谈判的结果。第二个是对赌条款。对赌协议一般被视为投资协议的补充协议,在内容和条款设定方面都比较灵活。对赌标的有财务绩效指标(收入、利润绝对额或增长率等)或非财务指标(上市时间、研发成果等),对赌补偿条款包括公司或创始股东现金补偿、创始股东进行股权补偿、创始股东按约定价格回购投资人的股权等。第三个是优先清算权。优先清算权是指在触发清算条款的情况下,投资者有优先清算的权利。

五是签署协议。谨慎签署投资协议,积极维护自

身权益。企业家亲自、认真看完交易文件,可聘请法律顾问详细解释每一重要条款的法律意义及后果。

(三) 集团运营资金管理

企业日常运营分为基本活动(供应、研发、生产、销售等)和支持性活动(人力资源管理、财务审计、行政后勤等),这些环节中的资金流转需要进行管理。

1. 销售回款管理

对于销售回款,需控制的点在于转化率的管控和应收账款管控。全球第一个在报纸上做广告的美国零售巨头约翰·沃纳梅克一个多世纪以前曾感叹,“我知道我在广告上花的钱有一半是浪费的,但问题是我不知道是哪一半。”这就是在描述当时营销线索转化率的问题,而现在越来越多的数字化工具正在帮助企业了解营销线索的有效性,例如,电商平台的浏览量、留存时间、点击率、下单率、复购率,等等。现金流是公司生存的根基,销售产生的回款是公司经营性资金流入的主要来源,所以加强应收账款的管控,及时回款对公司至关重要。应收账款的管控主要分为事前管理、事中管理和事后管理。事前管理主要是对客户的资信管理,从客户品牌、付款能力、付款条件等角度进行评估,从而确定回款的账期和折扣政策等。事中管理需要及时更新回款明细表发现延期回款的客户,持续账龄分析发现客户付款周期变化的情况,将销售人员的KPI与回款指标强绑定敦促其关注回款情况,及时发现客户异常状况。事后管理主要指延期客户的催收管理,根据客户延期的时间长短、金额大小、客户对公司的重要程度等评估客户情况,通过电话、微信联系、客户拜访、发送律师函和诉讼等方式进行催收。

2. 成本管理

本文以特斯拉为例,探究其如何做到极致的降本增效。本文把新能源汽车上中下游进行要素拆解,上游包括原材料和零部件,中游包括整车制造,下游包括流通及服务。

一是如何进行上游降本。整车的成本构成中“三电系统”占总成本的63%,其中动力电池占42%,所以上游成本控制的重中之重就是电池。特斯拉主要采取了三个措施进行电池的成本控制:第一是压

价，特斯拉与松下围绕成本的谈判时刻不停地进行，在这种倒逼机制下，特斯拉与松下的成本管控不断迈上新台阶；第二是收购，电容是电池的原材料，特斯拉为了从源头控制成本进而收购超级电容制造商 Maxwell，同时收购加拿大电池生产线设备厂商 Hibar System；第三是整合自研，特斯拉的秘密电池项目 Roadrunner，是计划采用“机器制造机器”的策略，大规模生产一种新的电池芯，进而具有更高的能量密度、更低的价格，这一项目的目标是将每千瓦时电池的成本降到 100 美元。二是中游制造环节。特斯拉“上海工厂 Model3 生产线成本较美国工厂低 65%，人力成本是美国 10%”，同时特斯拉上海工厂的生产线旁边基本会配一排“物流门”，二层生产线也可以直接通过电梯对接物料，直接实现精准配送。环绕特斯拉总装车间有 97 个门，每天有近 2000 个集装箱直接门对门装卸，而且供应商已经按订单顺序把零件摆好，降低了生产线的挑选过程成本。三是下游流通环节。特斯拉不做传统的 4S 店，而是选择直销模式，确保所有的客户，从开始到最后的全流程都能有最佳的体验，这样取消中间商赚差价，实际是省去了中间流转成本。

3. 费用控制管理

第一个控制重点是营销费用管理。针对客户的不同类型把营销费用分为市场开发费、客户开发费和客户维护费三类，并分别用不同的考核指标进行管理。针对潜在客户的市场开发费管控重点是营销渠道匹配度、费用总额及营销线索转化率。例如，对于一家企业服务公司，原来主要客户类型是中小企业，在经过数据分析后进行战略调整，主要客户类型调整为大企业。客户类型转变，相应营销渠道就应进行调整。对于新客户的客户开发费管控重点是销售线索转化率、销售额、平均成交周期及单位客户开发费。单位客户开发费是监控客户开发有效性的重要指标，需要建立客户开发台账（费用、数量、开发时间等），如果单位开发成本持续增加需要分析原因、制定改进措施。对于老客户的客户维护费管控重点是续购率和续购额、流失率和流失额、老客户转介绍率和介绍额及单位客户维护费。

第二个控制重点是研发支出管理。研发费用管理主要从研发目标设定、研发流程管理和研发成本

管控这三个方面进行。一是研发目标设定。研发方向主要分为创新型研发和更新型研发。研发目标设定首先要基于战略考量，来判断做什么研发项目、要投入多少资源来做。二是研发流程管理。研发流程主要包括从产品孕育直到推向市场的主干流程和相关支撑流程，典型的研发流程包括产品与技术规划流程、产品开发流程、技术预研流程、项目管理制度、质量管理体系、货架技术管理制度等。将研发流程按阶段进行细化，明确项目的开始时间、结束时间、责任部门、责任人，每周复盘进度管理。同时要进结构化的梳理与优化。三是研发成本管控。研发支出的构成包括人工费用、直接投入费用、折旧费用、无形资产摊销、新产品设计费、其他相关费用、委托研发费用。故研发成本的控制主要围绕这些细目展开，做好预算控制和节点控制。

三、集团资金系统化管理工具

（一）银企直连

银企直连是银行提供的服务，解决了企业个性化资金管理需求和银行系统稳定运行的保障要求之间的矛盾。企业可以建立内部资金系统，可以将企业的 ERP 系统和财务系统通过数据接口连接银行的核心系统，整合双方系统资源，使企业直接通过自身财务系统界面就可以进行银行账户信息查询、下载和转账支付，信息的时效性更强。银企直连有如下特点：银企直连支持大部分银行，微信、支付宝、银联、美团等第三方支付也支持；企业直连无需插入 Ukey；每家银行提供的服务是不同的，查询、转账、回单等功能基本都会提供，但也需企业做对应的接口才能有对应的操作。

（二）集团资金池

集团资金池业务是一种大中型企业集团进行资金集中管理的高端现金管理产品。企业集团母公司通过资金池，可以在不影响子公司日常业务的情况下，将所有本地区及跨地区子公司的资金进行统一调配，实现同城及跨地区的自动化资金集中管理。具体而言，资金池业务依托银行先进的网上银行平台，集资金自动划转、目标余额管理、委托贷款计价、



网上利率维护、利息自动拨付、账户透支设置、大额双向调拨、日终多次回收、网上信息查询、标准数据接口等功能于一身，通过精心设计的账户结构和功能安排，使企业集团在不影响分公司、子公司正常业务的情况下，实现同城及跨地区的资金集中管理。

集团资金池管控的优点是有利于完善下属单位内部控制体系；有利于加强对下属单位的财务控制；有利于提高资金效率，发挥规模优势；有利于控制资金风险和通过加强资金预算管理加强预算成本控制。借助资金池管理模式、完善的资金网络结算体系，加速资金回笼和周转，确保各账户间资金往来实时到账，降低资金在途风险，防止过度规模扩张、过度负债而引发的财务风险。并及时准确地了解下属单位资金运作情况，解决现有的资金管理粗放与全面预算管理精细化要求的矛盾，实现通过资金预算管理来加强成本控制的目的。

集团公司资金池实施银行的选择，主要从两个角度考量。一是与现有银行的重合度。由于资金池安排中所有参与者都必须在同一家银行开设账户，所以企业在选择合作银行的时候，所选银行的机构网点与成员单位在地域上的匹配程度是应该考虑的问题，例如，在资金集中后，如何处理与其他银行的合作关系等。二是服务比较。企业也要充分考虑银行服务质量。国内的一些银行在推出资金池服务的同时，往往都有自己的服务特色和

优势。企业在选择银行时就要充分考虑到这些特色和优势是不是真正和企业资金管理需求相符，能为企业带来经济利益。银行也应该能够根据企业需求量身定制，设计符合企业需求的资金池架构，随时随地为企业提供个性化的资金结算和现金管理服务，使企业更好地降低资金成本，提高资金运用效率。

四、结论与建议

综上所述，集团企业应建立资金统筹与系统化管理，不断优化资金管理的运行机制、构建集团企业资金监控体系，以建立具有管理特色的资金管理模式和资金风险控制体系，为加强集团的专业化发展、提升集团核心竞争力提供资金支持，有效降低和规避集团在投资活动、融资活动、经营活动中产生的资金风险。同时，随着市场的不断变化、企业自身不断变化、企业战略发展方向的不变化，企业资金管控形式也须及时调整。

参考文献：

- [1] 和恒咨询. 战略管理有办法 [M]. 辽宁: 沈阳出版社, 2021
- [2] 夏忠毅. 从偶然到必然: 华为研发投资与管理实践 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2019

(责任编辑: 冯天真)