

# 国外跨国公司资金管理经验谈

戚艳霞(博士)

(中国石油大学(北京)工商管理学院 北京 102249)

**【摘要】** 本文对国外跨国公司的资金管理进行了分析,对其在国际市场上保持竞争优势的主要资金管理经验进行了归纳,并总结了国外跨国公司资金管理经验对我国企业的启示。

**【关键词】** 跨国公司 资金管理 财务公司 信息化建设

资金是企业从事各种经济活动的必备要素,资金运行好坏直接影响到企业的国际竞争能力。我国企业的资金管理水平和国外大型跨国公司相比还存在一定的差距,在全球经济一体化的背景下,积极借鉴国外跨国公司先进的管理经验,缩小我国企业与国外跨国公司资金管理上的差距,是实现企业国际化战略定位的重要环节。

## 一、国外跨国公司资金管理的先进经验

国外跨国公司借助先进的信息技术和完善的金融体系加强资金的集中管理,在保持资金的流动性、安全性和效益性方面取得了显著的成效。

**1. 资金池模式的有效运用。**国际一些大型跨国公司与国际银行联手开发了资金池资金管理模式,将资金结算、控制流程与经营业务流程有机融合,用以统一调拨公司的全球资金。英国石油(BP)公司通过建立资金池使下属单位除保留日常生产经营所需的最低余额外,将所余的现金全部交存资金总库。BP公司在总部伦敦设立内部中央银行,依托花旗银行管理美国以外资金;在芝加哥设立北美内部银行,每日将资金集中到中央银行,保持零余额。BP公司资金池拥有优秀的财务专家和大量的信息情报,能根据各国利率、汇率的变化和各子公司的需要,对流动资金进行有效的统一调度和使用。

**2. 对资金头寸预测的高度重视。**国外大型跨国公司在资金头寸预测和平衡方面形成了一套较为成熟的先进做法,较好地实现了最佳现金持有量和最优资本结构目标。国外跨国公司资金头寸管理从预测开始,将资金预测作为公司资金集中管理的重要环节和平衡资金的基础,并由专门团队负责预测工作。资金预测分为短期预测和中长期预测,为公司融资、外汇交易、资本性支出决策等提供有力支持。短期预测主要是管理和防范财务风险,预计现金的短缺和流动的需要,制定有效的融资战略和防止外汇交易损失。中长期预测主要是保证财务的可控性,平衡企业集团资本支出、减少债务等,优化资产负债结构。国外跨国公司以市场为杠杆并利用标准化的模型和工具来提高资金头寸预测的准确率。

**3. 融资渠道与投资方式的高度集中。**在筹融资上,国外跨国公司一般依靠公司总部的整体实力,运用其较高的信用

等级,由公司总部统一对外筹集资金,采用集中的方式进行融资管理,充分利用公司整体的财务实力和资源优势降低融资成本。在投资上,跨国公司注重对投资方向和具体投资项目的选择,以保证投资的高回报率。对债务及担保事项实行集中管理,公司总部制定公司的融资战略和融资计划,负责债务资金的流动性管理,所属单位不直接对外融资,资金不足时向总部申请。例如,BP公司的债务融资以及担保全部通过总部实行集中管理,以降低融资成本。其核心是各子公司和分公司的收入、支出完全由公司总部统管,子公司或分公司只是成本中心,必要的成本支出由总部拨出,是一种按照上级部门指令去组织生产经营、以完成其生产或技术等指标为目的的成本中心模式。

**4. 强化公司整体的外汇集中管理和风险管理。**国外大型跨国公司对所属单位的外汇实施集中管理,不允许所属单位直接与银行做外汇交易。每天跨国公司所属单位的外汇要全部卖给资金运营中心,需要外汇时,直接向资金运营中心购买。资金运营中心根据内部外汇交易情况,先在内部平衡抵消,不够或多余部分由运营中心与银行交易。为了规避风险,跨国公司根据市场波动随时调整头寸货币份额,并运用各种衍生金融工具对冲风险、保值现金资产,在充分控制风险的前提下实现沉淀资金的统一调剂使用。

外汇市场变化无常,跨国公司通常通过专业的技术支持、风险预警和灵活的外汇风险规避措施进行外汇风险管理。在风险管理方面,西门子公司通过深入分析公司资产负债表、尚未完成的交易合同和未决交易,以及未来三个月的销售或交易计划等,计算外汇净头寸,取得货币敞口。然后据此与相关企业签订合同,进行市场交易的匡算。西门子公司规定成员企业风险敞口的75%必须得到避险管理,敞口不得超过25%。

**5. 将财务公司作为资金集中管理的平台。**通过财务公司平台进行资金管理,有利于公司对系统内所有资金流进行实时监控,提高公司的资金管控能力,保证资金安全和资金获利能力。下页表对美国、德国、韩国、新加坡四个国家的财务公司进行了总体比较,从中可以看出财务公司设立的普遍性和在资金管理中的平台作用。国外跨国公司设立的财务公司在发

展上呈现出以下趋势:公司除了提供融资、信贷、租赁等金融服务外,还涉足收购兼并领域和国际金融市场;突破其相关市场区域,向国际化发展,服务网络进一步扩张;不断由公司内部向外延伸,由专业化服务向综合化服务发展。

国外跨国公司设立的财务公司比较表

国别	基本职能定位
美国	主要为经销商或最终消费者提供贷款,近年来业务发展趋于综合化
德国	大公司设立的金融附属机构,为集团子公司提供全方位的咨询和财务金融支持
韩国	大企业设立附属金融机构非常普遍,但金融子公司与制造企业间的业务受法律限制
新加坡	基于税收优惠,跨国公司在当地设立金融子公司,实质是跨国公司地区性的融资中心和资金管理中心

6. 信息化建设的同步进行。完善的信息系统是实现资金集中管理、有效识别与控制风险、降低成本并提高效率的基础。跨国公司对信息化建设高度重视,充分利用计算机网络技术和先进的管理软件,建立资金网络控制系统,对公司的资金采取统一规划、统一筹措、统一调度、统一结算、统一考核的管理方法,并采取收支两条线独立运作,实现对公司从资金筹措、投放和调配到资金收益产生的全过程控制,以提高公司对资金的调控能力和使用效益。跨国公司综合应用计算机和网络通信技术、数据库技术、电子数据交换技术等信息技术的最新成果,为企业提供了实时共享的信息管理平台。国外大型跨国公司通过功能强大的资金管理信息系统进行资金预测管理、内部筹融资管理、外汇交易管理等,通过完善的信息系统跨越了时空障碍,在集成的信息管理平台上共享下属分公司的业务信息和资金信息,对其实行货币资金的实时控制、在线审批等业务。例如,西门子财务公司在其资金管理部门设有专门机构负责其IT系统,该部门开发的Finavigate系统运用于公司的各成员企业,既满足了西门子全球流动性管理的要求,也发挥着全球支付中心的作用,更是整个西门子公司全球数据中心。

## 二、对我国企业的启示

不同的资金管理方式产生于特定的历史背景,适用于不同的企业。虽然国外跨国公司的资金管理方式比我国先进,但是对我国企业而言,不可能直接“拿来”就用,比较理想的办法是根据我国企业所处的环境和战略发展目标,从治理环境、投融资方式、资金风险控制、财务公司等方面进行全面考虑,因地制宜地制定资金集中管理的总体方案。结合我国企业资金管理的现状,我国企业需要在以下方面积极借鉴国外跨国公司在资金管理上的先进经验,不断增强对企业内部资金的统筹调配能力,为企业发展战略提供资金支持。

1. 将资金集中作为有效管理的前提。当前,我国一些大型企业已经建立了境内资金的现金池,在资金集中方面也取得了一定的效果,但是资金集中的整体性不强,相较于对于境外资金的集中管理程度还有待提高。由于国内外经济环境和企业组织模式的不同,我国企业应该充分分析我国有关企

业资金管理方面的政策,并基于企业的资金管理现状和未来发展目标,有选择地借鉴国外跨国公司的资金集中管理模式,加强账户管理和现金池的运用,提升境内外资金的集中管理程度。

2. 注重资金筹融资和投资的统一性。资金集中是管理的第一步,但不是资金管理的目的。在资金集中的基础上,企业总部应该按资金运动规律和集团整体目标的要求,运用多样化的投融资工具,对全集团的资金筹措、投向、周转和分配实施集中调度和统一管理,不断提升资金的流动性和效益性。在资金筹集方面,企业应在充分分析、预测集团内外部理财环境的基础上,从现实可行性的角度出发,选择最有利于保持资金来源可靠性和稳定性的渠道与方式,满足整个企业的发展需求;在投资方面,企业要在服从企业整体经营战略的前提下重点分析项目的风险和收益。

3. 注重资金风险控制。企业要增强内部凝聚力,充分发挥其整体优势和综合功能,需要最大限度地防范资金运行风险。随着经济全球化进程的不断加快和我国企业海外业务的不断发展,汇率风险已经成为我国企业面临的严峻挑战。企业的资金风险控制程度和效果直接影响到资金的安全性、流动性和效益性。为此,我国企业应该借鉴国外跨国公司风险管理的成功经验,建立专门的风险管理机构,选择适合我国金融管制要求的风险管理工具,构建有效的风险管理体系和预警机制,对外汇风险、利率风险等进行积极、灵活的管理。

4. 充分发挥财务公司的组织平台作用。近年来,财务公司在我国大型企业实现资金集约化管理、增强内外部融资功能、提高企业竞争力方面发挥了积极的作用。2004年发布的《企业集团财务公司管理办法》对财务公司的定位体现了我国财务公司以提供集约化金融服务为核心的理念。实现集约化经营管理是大型企业经营管理的核心内容,而财务公司则是为大型企业的集约化经营管理提供集约化金融服务的必备组织形态。随着经济全球化和金融自由化步伐的不断加快,财务公司的现有业务面临着巨大挑战。在新的经济、金融环境和国际竞争压力下,我国大型企业应充分挖掘财务公司的平台优势,发挥财务公司的融资功能、投资功能和中介功能,提高资金增值能力,实现流动性、安全性、获利性的统一,以真正实现企业集团资金管理的目标。

## 主要参考文献

1. 杜胜利,王宏森.财务公司——企业金融功能与内部金融服务体系之构建.北京:北京大学出版社,2001
2. 王国樑.资金管理案例精选.北京:中国财政经济出版社,2007
3. 贾忆民.预算与资金管理.北京:商务印书馆,2005
4. 王浩明,张翼.集团企业资金管理.北京:清华大学出版社,2006
5. 张淑婷.英国石油公司资金管理模式.中国外汇管理,2003;5
6. 王增业.西门子财务公司的资金管理特点与启示.会计师,2007;1