

【案例研究】

在 BT CR 公司建立人民币现金池的案例研究

马 英

(长春市长瑞汽车冲压件有限公司 吉林长春 130103)

摘 要:本文对现金池这种资金管理工具通过现实案例进行研究,对相关问题提出对策,相信发展具有中国特色本地化的现金管理产品必然会成为未来企业资金管理发展的方向。

关 键 词:人民币;现金池;资金管理

现金池业务主要包括的事项有成员单位账户余额上划、成员企业日间透支、主动拨付与收款、成员企业之间委托借贷以及成员企业向集团总部的上存、下借分别计息等。)2011 年末我所任职的 CR 公司接到合资公司 BT CR 公司另一股东 BT 公司的通知,要把在国内的所有 BT 合资及全资公司组织起来,建立人民币现金池,并把这一方案作为合资公司 2011 年度董事会的一项议案。内资企业对现金池这一资金工具接触很少,CR 公司对资金的安全担忧,我们财务部负责对此方案进行了解研究,以供领导层进行决策。在对现金池方案的研究中,我认为现金池作为国际上先进高效的资金管理工具必然会成为未来企业资金管理发展的趋势,对于处于扩张中的内资企业也可以成立现金池来降低资金成本,但是建立现金池会加大手续费等成本,也会增加税收成本,企业在选择时也要谨慎。

一、BT 公司的背景及建立现金池的原因

德国 BT 汽车工业公司总部位于德国帕德博恩市,是全球汽车零部件主要供应商之一,为世界上几乎所有汽车制造商生产配套

产品。BT 公司作为汽车零部件企业,在上海和长春的公司已经经过了初期的发展进入稳定期,资金充裕。但是重庆公司的初建却需要大笔的资金,银行贷款利率高,而且 2011 年中国人民银行实行货币紧缩政策,贷款难度大。BT 公司在中国唯一的一家合资企业 BT CR 公司在合作中让德国方感觉到无法一言堂带来的“不便”,所以 BT 公司不愿意寻求合资方。那么用在中国挣来的钱去投资“生钱”无疑是最好的选择。BT 集团在 2011 年下半年开始着手对设立在中国境内所有公司建立人民币现金池。

二、应用中的问题

(一)选择合适的银行

德国企业无论在世界任何国家设立企业,选择的合作伙伴基本都是德系企业,而且 BT 公司的开户行也是德意志银行,所以德意志银行成为此次设立现金池方案中介银行的不二之选。但是选择德意志银行存在几大弊端。德意志银行作为外资银行运营成本很高,所以费用高于内资银行。德意志银行对于中国政策的理解与运用要低于内资银行。德意志银行在中国的营业网点主要集中在

作者简介:马英(1979-),女,吉林省长春市人,会计师,注册会计师,研究方向:企业资金管理与企业纳税筹划。

进性/创新性)、数量(前后需求变化的差异程度)以及 volatility(变化的范围)。外部环境的变化或是内部企业条件的转变,都促使顾客期望价值的变化,而公司对于这种变化需要采取一系列基于压力管理的战略,目的在于控制 CDVC 的形式和强度。这些战略包括寻找新的供应商、与现有供应商之间建立更深的关系以及激励供应商积极地去适应变化。但是,该研究的最大缺陷在于研究方法的局限性:基于面谈所得到的结论,难免会因参与者个人因素的作用而使最终结果受到影响;同时,研究对象也局限于具体的汽车行业,样本量比较少,这使得人们对其结论的普适性产生了一定的怀疑。Michael 和 Larry 则在 Flint 等人研究的基础上,针对新西兰的葡萄酒业进行了实证研究。总而言之,虽然众多学者都认同顾客价值动态性这一观点,也有很多相关的理论阐述,但很少对顾客价值怎样变化以及变化的原因进行相关研究,实证研究也比较少。现有的研究缺陷在于:样本量较少,研究背景窄,多局限于某个具体的行业,缺少普遍性。

(二)顾客价值变化的驱动因素研究

既然顾客价值具有动态性的特征,那么顾客价值动态性的驱动因素有哪些?对于这个问题,一些学者进行了相应的研究和回

答。Woodruff 等人提出了一个客户价值变化的驱动因素(trigger event)模型。他们认为,顾客价值之所以具有动态性的特征,都是由驱动因素所引起的。他们将价值概念区分为价值观(value)、顾客感知价值(customer desired value)、价值判断(value judgement),提出不同的驱动因素导致不同价值概念的变化,进而导致顾客满意及顾客忠诚的变化。所谓驱动因素,是客户所感知到的、与其目标相关的环境的刺激物。在驱动因素模型中,他们把所有因素划分成三大类:供应商的变化、顾客的变化以及环境的变化。Woodruff 等人着重研究了客户期望价值(customer desired value)的变化,提出客户期望价值变化驱动模型,并对美国汽车行业进行了实证研究。他们认为,由于环境、组织的动态性而导致了顾客产生压力(tension)。其中,环境的变化,如顾客需求变化、竞争对手行动、宏观环境的变化等都会导致压力的产生,同时对自身知识水平、绩效水平、控制水平等这些现有能力的认知也会促使压力的增加。压力正是导致顾客期望价值变化的主要原因,而顾客压力将会使得消费者依赖于供应商来减缓这种压力,当这种需要越来越紧迫时,他们就可能会改变原有的期望价值。

上海、北京等一线城市,而 BT 在中国的公司主要设立于二线城市,如长春和成都,所以设立现金池会有很多不便。

(二)如何说服合资公司的其他股东

BTCR 公司的中方股东 CR 公司对于设立现金池充满疑虑。由于对现金池这个资金工具缺乏充足的认识,对于设立现金池需要将所有闲置资金集中管理,担心资金的安全性和流动性。对于 2010 年的利润分配,合资公司以现金流不充足为由至今没有进行分配,既然现金流不充足,又何来通过闲置资金的借贷来产生经济效益?对合资公司提出的收益率达到 4.5% 对此 CR 公司认为完全没有诱惑力,即使存一年期限的定期存款利率也能达到 3.5%,而且现在银行提供的理财产品非常多,随便哪种收益率也要比这个高。CR 公司作为合资公司的股东之一,在中国境内也要成立吉林分公司和成都子公司,资金缺口也很大,如果 BT 公司要拿走合资公司的闲置资金,那么 CR 公司也应该有权以其投资比例为限取得同等比例的优惠贷款。

(三)税务风险

现金池涉及的税种主要有营业税与其城建及附加,印花税,企业所得税等。由于成立现金池后资金借贷每日都有发生,那么在税收上面难免会有偏差,可能会使企业陷入涉税风险。

(四)成立现金池后资金的管理、运用与控制

各个子公司应该建立统一的会计制度和管理制度,以便于会计核算和账务处理。控制是关键,设立现金池后要做到年预算、月平衡、日调度,对出现的偏差要及时纠正。而且也要充分考核成本,如果在运行过程中发现成本高于收益,应及时停止现金池方案。

三、针对面临的问题提出的方案

(一)银行方面

成立现金池后,各个公司的日常业务还使用自己的账户,只是每个公司将闲置资金放置在德意志银行以主导公司(BT 上海有限公司)的名义设立一个主账户现金池(银企直连),各成员企业在主账户下开设子账户,银行给予成员企业不同的透支额度(参照各公司上一年度的财务报表,尤其是现金流量表,并结合各公司下一年度的投资计划。),并且每年根据各企业的资金使用情况进行调整。德意志银行给予母公司“现金池”一定的透支额度,该额度以主导公司的优质资产的 80% 确定。

(二)解除 CR 公司疑虑

针对 CR 公司担心 BT 公司转移资产的疑虑,BTCR 公司规定放款余额不超过其上一年度对 BT 公司已分配未汇出利润与 BT 公司按投资比例享有的企业未分配利润之和。这就解决了 CR 公司的疑虑,这是 BT 公司可以合法取得资金的最低限额。BT 公司于 2011 年对奥迪 C7 车型、宝马车型的投资已经完成,在 5 年内没有太大的投资支出,流动资金充足。对于 2010 年的利润分配问题,将于 2012 年 2 月董事会议结束后的一周内支付。收益率定到 4.5% 已经高于一年期的定期存款利率,而且资金可以随时取付,灵活性高,风险为 0,而其他无论任何理财产品都是有风险的,而且在需要资金时也无法立刻到位。事实上企业的大部分银行存款都是以活期存款的形式存在,收益率非常低。最重要的是当现金池中的任意企业需要资金时都可以马上取得低利率的贷款。现金池只是针对集团范围内的子公司或实际控股公司(即纳入合并报表内的企业)。

(三)充分重视涉税风险

在现金池业务中主要涉及的税种包括营业税、营业税的城建税及教育费附加,企业所得税和印花税。根据中国法律,企业是不可以直接从事贷款业务的,所以需要通过银行这个中介机构以“委托贷款”的方式进行。由于现金池中的每笔委托贷款都要缴纳印花税,虽然印花税率仅为合同金额的 0.005%,金额不大,但是在集团现金池中每天都有借贷业务发生,金额汇集起来也就很大了。所以因委托贷款而产生的应缴纳的印花税可由集团企业及其成员企业约定支付方,一般由贷出方支付,由银行进行代扣代缴。企业事先和银行商定一个委托贷款的总额,然后到当地的税务部门提出申请和备案,得到税务机关批准后,再根据这个总额来计算所应缴纳的印花税。在一般的现金池模式下,子账户发放委托贷款的利息收入和子账户获取委托贷款的利息支出是要逐笔征税,不能进行轧差结算,集团企业以此为依据计算并缴纳营业税和企业所得税。但是现金池很明显地将存款利息和贷款利息进行了冲销,降低整体的税负水平。这样的行为很容易受到税务部门的质疑。所以集团应联合银行对每笔业务分别进行登记,实际上企业的利息收入也是要征收企业所得税的,现在只是多了一道营业税。根据营业税暂行条例,比照金融企业,是对利息收入全额征收营业税的。从 2011 年起,税务机关对于关联企业的交易非常关注,所以企业在处理时一定要非常注意,避免引起税务局的疑虑,带来更大的麻烦。

(四)集团总部要着力提升四种能力

首先是集中统一的对外融资能力,其次是集团总部的资金调度能力,第三是集团总部的资金控制力,最后是总部对下属企业高质量的服务能力。配合现金池管理,迫切需要建立和完善集团内部操作流程、内部岗位职责、信息沟通、资金授权划分、资金分类预算、内部委托贷款规则、内部审计、业绩评价等一系列制度。以资金预算为例,应该围绕“资金预算——资金审批——资金营运——业务控制——风险防范——决策支持”等流程,做到年预算、月平衡、日调度。在集团资金管理中必须坚持无计划的事不办、无预算的钱不花等资金管理原则,强化全面资金预算管理,严格按照预算控制资金流动。

BT 的现金池方案直到现在依然处于运作阶段,通过以上的研究可以看出,现金池方案与中国目前的经济制度与法律法规在某些方面是相抵触的。但是 BT 公司作为世界 500 强企业之一,它要将他们所了解的先进的资金管理工具带到中国,要通过现金池方案这个先进的资金工具达到降低资金成本,改善资金管理,节约管理成本的目的。为了实现这一方案,针对各方提出的问题制定了一系列切实可行的对策。我相信随着金融管制的不断变革,金融市场逐渐放宽,国内相应的法律法规不断完善,发展具有中国特色本地化的现金管理产品必然会成为未来企业资金管理发展的方向。

参考文献:

- [1]财政部 CPA 考试委员会.财务成本管理[M].中国财政经济出版社, 2012