

# 全球企业防疫应变中心



**pwc**

普华永道

# 全球企业防疫应变中心

（2020年5月14日第五期会议简报）



新冠疫情使许多企业在经营中面临前所未有的挑战，其中之一就是现金流压力。5月14日，全球企业防疫应变中心以“**逆境求胜：疏解现金压力**”为主题，召开第五期成员会议。会议邀请了普华永道资产管理专家、大型外资企业CFO和资信评级专家，从不同视角，共同探讨和分享缓解疫情下现金压力的有效方法。普华永道作为秘书处主持会议，并将相关要点整理如下：

根据普华永道4月针对美国、日本、德国等36国主要企业824名首席财务官（CFO）所做的问卷调查显示，有70%表示担心业绩、流动性、资本费用等方面的财务冲击。在关于拟采取的财务方面的措施，77%表示拟控制费用支出，65%表示将暂停或取消投资，48%表示将调整资金筹措计划。

与会成员一致认为，现金流管理需要根据业务领域、资金结构、企业规模等制定差异化、个性化的应对方案。特别是每个企业受到疫情影响程度不同，需要结合公司运营策略变化、市场变化、业务变化系统评估自身企业所处的抗疫状况和阶段。在明确企业自身现金流压力所处的大阶段之后，再制定详细的现金管理计划。会议认为，从现金管理的角度，可将企业现金流状况划分为“**保生存、推复工、投未来**”三个阶段，每个阶段的关键指标、调整策略、关测重点各不相同。与会成员分享了每个阶段现金管理的要点和实际操作经验。



## 保生存阶段：现金流预测和成本控制

面对突如其来的“黑天鹅”，大部分企业在短期内没法承受大体量的现金流赤字，首要任务是保持企业的生存能力。根据联合国开发计划署驻华代表处2020年4月发布的调研显示，受访企业中有30%的企业现金流承受期限不足1个月，现金流可维持期限在6个月以上的企业不到10%。针对尚未有效开展现金流管理的企业，会议给出以下建议：

### 一、高频次开展现金流压力测试，全面解析企业财务状况

原来在财务管理投入时间不多的企业，一定要把财务管理和现金流管理放在企业生存的第一位。现金流压力测试是整个现金流管理的起点，根据测试结果，盘点底数，制定合适的解决方案。其中两个点要深入：1) 全面盘点企业的财务总体状况，债务、应收财款、应付账款、库存、银行借款、备用资金等各种指标都需要统筹起来考虑。不能仅考虑经营现金流动情况，营运现金流、自由现金流、留存现金流、筹资活动前现金流、筹资活动现金流六个维度都应该照顾到。2) 应对需求而变化，高频次开展压力预测必不可少。面对疫情和环境的快速变化，要把以前按照“月度”进行管理的现金流量表，调整为按照“周度”进行核对和调整。预测未来1个月、3个月或6个月如果没有收入，企业是否能存活下来。是否有什么解决途径，有什么方案，缓解当前压力。

### 二、多渠道、多方法挖掘收入，开源

在大规模隔离期间，很多行业实现销售收入都很难，但需要认真挖掘是否存在其它潜在收入。如理顺企业现有的可回收资产，按照合同、付款能力、合作关系进行排序，制定收款、贴现的程序和方法，做个系统预估。

通过预售和打折销售等方式争取一些货款。还可以通过让渡部分股权、撤回投资、处置金融资产回收投资等获得部分筹资活动现金流入。对中小型企业来说，吃透和利用好政策，积极争取政府补贴显得更为重要。

目前，各地都采取发放优惠券的方式刺激零售和消费行业，鼓励银行贷款等。如香港政府设立了“零售行业资助计划”，设立了300亿港元的“防疫基金”，为零售商提供支援。启动银行贷款管理，统筹协调已有贷款的期限、利息、额度，考虑是否还有能力新增贷款，以解决当前问题。会议特别提到，在市场条件较好的情况下，企业要通过贷款、融资等资本经营方式为企业建立信用，以便在危机时，能获得银行等金融机构的支持。

### 三、最大限度的削减成本，降低经营杠杆

有效降低成本/费用是最为直接的措施之一。在销量下降的情况下，把固定成本转化为变动成本，削减费用，可以有效降低经营杠杆。积极利用好国家在五险一金、税收和公用事业费等方面减缓措施，如税收交款期限延长、银行贷款利息展期、五险一金缓交等。对骨干员工实施“股权激励计划”，既可以节约当下开支，又能激励未来。远程办公成为一种行为习惯后，经营成本中的房租可以大幅消减等。

会议呼吁，即使受到疫情影响，也不要轻易采取裁员、拖欠供应商款项等方法解决短期现金流问题。因为，人才和信用是企业长久的基石，度过最困难的短期现金流关口后，这些保留下来的人才和维护住的良好信任也有助于进一步提升企业的品牌。



## 推复工复产阶段：业务运营和财务管理的统筹平衡

推动复工复产阶段，财务管理部门应该发挥先锋和引领作用，对内统筹联动多部门开展分析，对外兼顾产业链上下游企业的生存状况，将企业面临的风险降到最低。财务部门/CF0应定期召开跨部门的资金调度与平衡会，使各部门经营者都能够及时了解企业经营资金的运营情况，保证企业现金流量的流转顺畅，促进资金流与业务流的一致性。

### 一、对内，多部门联动共同开展现金流分析

现金流管理离不开对于前端业务运营的提前谋划，企业财务部门应与业务部门、采购部门、客户管理部门共同配合，采取有效的应对行动，包括对合同进行全面梳理，对复工复产先后次序进行安排，对生产资源进行调配等。

- **拆分业务板块，细化制定策略。**对于集团性大企业来说，不同的业务板块，市场恢复、生产恢复条件可能会有较大的差异，需要细化到业务板块层面进行现金流规划。对于医疗等受到影响较小的行业，要给予充足的资金资源进行保障。对于基础设施建设类的恢复较慢，资产投入又较大的行业，应该着重考虑通过筹资进行补血。其他短时间内难以恢复的非主营业务，可以考虑剥离，甚至申请破产重组等。
- **对销售进行动态评估，做不同的预案。**疫情下，销售成为最大的可变因素。会议建议，以销定产是中短期内很多企业应该采取的财务管理方案。根据销售情况去统筹好生产端的人员、资金、流程、合同等多个方面的资源，协同共振起来才能达到最优的效果。根据销售恢复情况（60%、30%等），确定是调用库存，还是开工生产等。如果多个工厂同步开工，但复工率复产率又不高，成本降不下来，形成“开工就是亏损”的尴尬局面，会对现金流造成二次冲击。




- **留有弹性变化空间，随时调整财务目标。**疫情期间，整个市场充满了不确定性，财务管理目标也随着市场的变化进行及时调整。在制定财务管理目标时，一定要保留可弹性调整的空间。在变化的目标下，需要重新考虑资源管理、费用管理、资本管理，甚至是根据财务条件去倒推业务运营。

## 二、对外，统筹考虑产业链上下游企业的资金状况

在复工复产过程中，“产业链协同”的重要性进一步在凸显，一个环节阻滞，上下游企业都无法运转，协同的背后，需要稳定的资金流作为支撑。大中型企业或跨国企业一般具有严格的现金流管理制度，但受疫情影响，作为供应商或客户的部分中小型企业的现金流面临更为严峻的考验。供应商或客户现金流出现问题，导致需要提前付款或推迟收款等，将影响企业自身现金流。所以，统筹考虑产业链上下游企业的资金状况，在自身资金允许的情况下，为供应商提供资金支持也是必要的，平衡好风险控制和业务运营的关系，此时显得尤为重要。

- **高度关注几个关键指标。**在疫情期间，企业需通过优化自身供应链资金结算的方式，保持合理的应收和应付账期，保障安全库存、关注库存周转等方式确保供应链资金稳定，其中应收帐款天数、库存水平天数、应付款天数成为整个复工期间的关键指标
- **做好收款的信用管理。**通过高频次沟通、行业发展形势判断等随时掌握客户的资金情况。客户的经营情况是企业收入的保障，疫情期间可以相对放宽信用期限，但也要在风险可控情况下，因此主动和客户去沟通，充分了解客户的财务风险就显得尤为重要。随着全球疫情的严重，海外客户也应成为重点关注对象，要结合国外的政策法规提前做好预案。

- 
- **利用好集团资金的调配。**部分集团采取内部款项回收期调整、并购资金支持、提前支付货款等手段，为化解疫情下的资金压力提供了整体性的解决方案。

会议呼吁，大企业要展现出作为龙头企业的社会责任，通过多种手段助力上下游中小企业或者供应商共渡难关，在控制信用风险的同时，促进全产业链协同复工复产。

## 投未来：寻找更大的市场机会

对于医疗、数字化服务等受疫情影响较小的企业来说，这次疫情也是一次机遇。特别全球经济增长预期明显下降，资本市场发生激烈震荡，国内外的投资环境、贸易关系、供应保障措施都发生了较大变化，可能有部分企业价值被市场严重低估。根据美国破产协会数据显示，今年3月份，美国申请破产保护的企业数量与去年同期相比增加了18%。有实力的大企业可以考虑通过重组并购等方式完善业务板块、提升竞争力，开启新一轮全球化资源布局。

### 一、通过破产重组度过危机有其特定的优势

在疫情防控情势之下，如果债权人和企业能够以重整的方式给予企业继续存续经营的机会，未尝不是在“危”中为自身债权利益继续觅得良“机”。如果成功，对债权人而言，重整获益概率必然不会低于清算获益概率，对企业而言，如果进行重整，将直接受到破产法律制度如下的制度保护，从而获得继续存续的时间，增加其转危为安的机遇。对于收购方来说破产重组有以下四个方面的优势。一是可以直接获得一些难以获得的牌照；二是破产重组会对公司进行系统清算，可以获得一个债权比较清楚的公司；三是银行等可以进行削债，减轻负担；四是可能获得政府保护性政策或资源。



图：破产重整基本程序及对应时间节点

## 二、并购重组价值评估中应注重四类隐藏风险。

并购重组已成为资本市场发挥其优化资源配置、价值发现等功能的主要手段之一。并购重组的核心是价值发现与价值再造，它离不开企业价值评估。会议分享到，在并购重组中，现金流管理中的四类风险应当高度重视。一是收现风险：如应收帐款回收风险，投资收益和本金的回收风险等；二是短缺风险：如收现和支出的量级错配，投资需求超出获现能力；三是结构风险：收现和支出的进间错配，短期和长期债务错配等；四是低效风险：持有大量富余现金，资金投入到经营或投资后未产生预期收益。

会议提示，企业应当在能承担的合理风险的情况下，进行并购重组，以实现调整资本结构，优化杠杆效应，提高企业市场竞争力，优化企业经营情况，助推企业良好发展的目的。

特别鸣谢在本次会议上进行分享的特邀嘉宾以及中心成员嘉宾：

施耐德电气集团董事、大中国区首席财务官 马晓云女士

联合资信评估有限公司副总裁、公司信评委主任 艾仁智博士

普华永道中国企业重整服务部合伙人 刘振宇先生