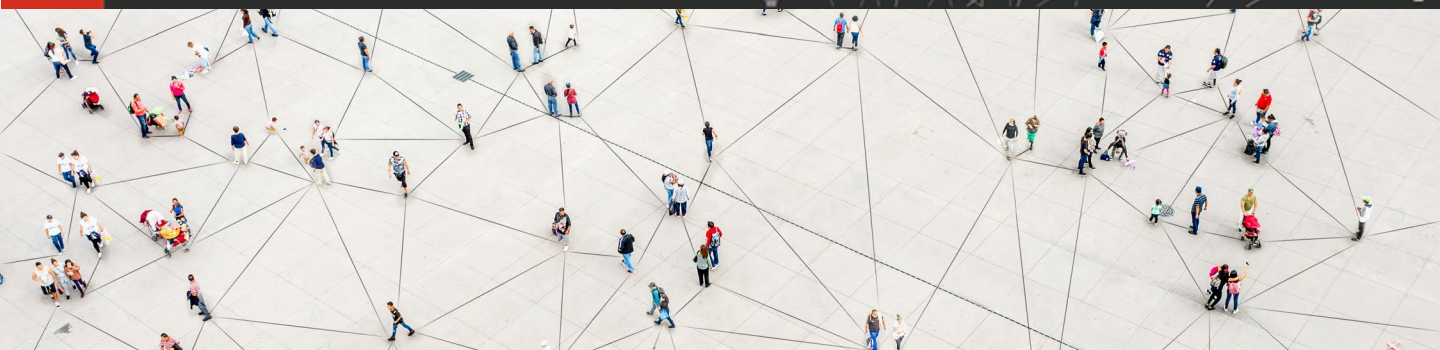


不确定时期的 有效流动性 管理技术



新冠肺炎（COVID-19）是人类和社会的危机，它也对我们的经济和商业产生了前所未有的影响。全球的中央银行和政府都出台了史无前例的刺激方案，包括超低利率政策投放现金用于支持金融系统，以及利用财政政策进行刺激。而全球面临的共同挑战是尽早抵消供求中断带来的负面经济影响，使经济在情况正常化后，更快地回到正常轨道。

下面我们提供了一些技巧，来帮助企业在未知的商业环境和经济前景中应对自如。

1. 拥有可靠的业务现金流预测

- 了解您当前的现金状况和现金流量预测，做出明智的决策。现金为王，所以需要适当控制现金流出。
 - 在收入、成本和现金转换周期上采用适当保守的假设，在不同场景下测试现金流量预测。在做假设时，不要抱有侥幸心理。在不确定的时期要尽可能着眼现实。确定“最佳情况”和“最坏情况”的方案，并考虑每个方案的所有成本。
- 首先进行详细的12周（每周）滚动的现金流预测，然后将期限扩展到至少12个月。

仔细分析预测的每行项目，测试并质询预测的准确性。注意假设中的任何判断和不确定性，将实际结果与预测假设进行比较。接受当下的不确定性，并从过去预测的准确性中获得一些信心。每天回顾，并时刻进行更改/调整。

考虑业务在6或者12个月内的进展，在封闭状态解除且市场需求恢复后，业务将如何发展，需要哪些财务和其他资源才能满足预期的需求增长。

- 确保应付账款和应收账款分类账的高度清晰。与采购和销售团队保持沟通，确保在此期间获得及时的信息更新。
- 信息及时性、准确性和主动性是成功的关键。在不确定的时期，董事和管理层对现金流量预测的可靠性是否满意？对存留现金和获得流动性所需采取的行动是否感到合理？

2. 确定现金和流动性要求

准确的现金流量预测至关重要，并为制定关键现金和流动性管理决策提供信心。

您如何应对周期性的现金流量赤字和资金缺口？对银行财务契约有什么影响？专注于基于收益的比率，例如利息覆盖率和债务/EBITDA指标，并针对最坏情况的预测场景进行压力测试。

研究您可以在企业内部使用哪些现金流量杠杆来保留现金，释放现金和延期现金成本。可获得的效率将最大程度地减少对现有承诺债务融资的使用，并减少对新融资的需求。

您的可变成本基础，资本支出计划和营运资本管理系统可以采用哪些技术？重要的是，您在金额和期限上是否有足够的承诺银行贷款？在当前不确定的环境中，请尝试确保当前的银行信贷额度有超过18个月的最低期限，并为现金流量建模中包含的最坏情况提供足够的扩展空间。

诸如审计师之类的利益相关者希望知道组织在理解额外承诺的流动性需求以及与银行借款提供者进行讨论的性质方面取得了多大的进步。您使用这些设施来满足您流动性的需求有多坚定？未承诺的或按需的借贷（例如透支）不能确保现金的可用性，并且可能会在任何阶段被您的银行提取；在这些不确定的时期内风险更大。

3. 维持和加强银行关系

我们将鼓励银行了解到远期流动性，现金流量定位和预测正被积极管理，及其对金融契约的任何潜在影响。

最好是在处于有利位置并计划不利情况时与您的银行联系，而不是在稍后阶段与您的银行联系。我们鼓励您与银行就现金状况的风险和任何潜在的违约行为进行尽早的对话，以便在发生任何违约行为时能得到银行的支持。他们将想知道任何其他承诺流动资金额度的金额和期限。对银行要坦诚相待，突然出现可预见会出现违约的放贷人不会被正面评价。

请注意，银行对您业务的信贷分配是有限的。因此，请明智地使用此信贷分配，以促进获得高于其他形式的资金管理需求的流动性。清楚地了解可用的信贷分配总额，当前信贷如何使用以及剩余容量怎样可以最好地利用。

4. 可用于增强现金和流动性的实用技巧

以下是可用于改善现金和流动性状况的机制。任何决定都将被视为违背企业的独特特征，并与企业的中短期战略相一致。其他事项，例如会计和税收影响，需要清楚地理解。我们建议您在实施任何更改之前先咨询您的顾问。

借款

- 可能考虑暂时将某些债务义务和结构的利息资本化。
- 同样，分期偿还贷款中可能存在暂时的仅利息支付服务，本金还款义务会推迟到以后的时期。
- 我们也要小心保持额外债务筹措是为了短期流动性目的，但是这些条款也要平衡（即不要太短）。这里考虑的是暂时性的可能破坏流动性的需求，而不是增加银行信贷额度的永久需要。
- 通过签发的文件以及任何财务契约豁免或修改，将与有关额外流动性要求的银行讨论正式化。

投资

- 为了保持流动性，银行定期存款应使用通知存款形式或不超过30天的期限。最好在这个不确定的市场中控制现金流出，保持现金流动。
- 注意利差成本，并偿还流动性过剩的任何循环信贷额度；出现资金缺口时重新使用您的已承诺资金。

套期组合

- 在套期政策允许范围内，以有利的市场价值货币化（兑现）任何现有外币合同。签订这些合同是为了管理汇率的不利变动，这种变动可能已经发生。
- 利率掉期合同修订。可以采用许多不同的修订，将利息成本推迟到另一个时间段。这些技术在考虑利息覆盖率或减少利息支付现金流量时很有用。利息成本可以更好地与预期收益增长的未来期间匹配。可以取消现有的掉期并在将来的某个日期重新启动，或者可以延长掉期合同的期限。两种策略都可以减轻短期现金使用量和利息成本。
- 外币和利率策略都需要与现有的银行交易对手进行交易，并假设有足够的信贷意愿和能力来实施策略。明智地使用此信贷分配。



其他技巧

- 减少产能。这些都是艰难的决定，但对于确保业务的可持续性可能是必要的。
- 暂停或推迟自由支配的资本和运营支出。由于该支出对于某些项目可以自由决定，因此有机会在以后重置并重新启动项目，以提供一些短期现金和债务资金减免。
- 股息或其他股东付款（利息和本金）的暂停或递延。与股东和相关利益相关者（即银行）联系完成，从而可以通过不付款或延期付款来改善直接基础信用状况和流动性状况。
- 名义现金池。亚太国家之间的利率差异可能很大。量身定制的名义现金池可以用一个国家/地区的利息收入抵消另一国家/地区的利息成本，而不必跨境转移资金，从而避免了外汇交易和完成跨境监管文件的需要。
- 香港财政司司长在预算案中宣布，按揭证券保险有限公司将根据中小企融资担保计划推出特别的100%贷款担保。新措施有助于减轻中小企业支付员工工资和房租的负担。

总结

我们的重点是：

- 切合实际的业务（不要矫饰）和现金流量预测是成功的核心。
- 决策要迅速敏捷，但要把中期发展牢记于心。测试所有决策，以确保它们支持业务的短期和中期目标，并减少潜在的后悔因素。随着经济状况的改善，决策需要支持业务。
- 银行信贷分配是有限的，明智地将其用于流动性和债务管理。主动让您的银行客户关系经理了解最新情况，因为他们不希望出现意外。

引领创新——普华永道非鉴证业务

我们的专家团队为企业提供资本市场与会计咨询服务，可以在首发上市、资金募集、会计及企业资金管理等领域，助您化挑战为机遇。

获取更多资讯，请联系：



方毅贤 Ian Farrar

普华永道中国内地及香港
企业资金管理主管合伙人
+852 2289 2313
ian.p.farrar@hk.pwc.com



蒋辰

普华永道香港
企业资金管理咨询服务经理
+852 2289 3197
charles.c.jiang@hk.pwc.com