

## 肖星：非常时期，如何打好现金流保卫战？

今年春节，人们都被这场突如其来的疫情拦在了家里，不仅没有了往常的忙碌，连春节最常见的走亲访友都没有了。

本来，对很多人来说这是难得的休息和静思的机会，但是大多数人都被各种忧虑困扰着。困扰大家的，除了疫情之外，可能首先就是疫情之后的企业生存问题了。

作为一个会计学教授，今天这篇分享，我想从现金流的角度跟大家谈谈。在这段特殊时期，为什么现金流变得尤为重要？中小微企业主，应该如何打赢这一场现金流保卫战？

### 一、关于现金流的基本知识

我们先来温习一下现金流的知识。

现金就是钱，而现金流，顾名思义，就是钱的流动。

可以是现金流入，也就是“收钱”，也可以是现金流出，也就是“花钱”。

显然，在收了一些钱又花了一些钱之后，你手里钱的数量就会发生变化，流入大于流出，钱就变多，反之则变少。

从会计的角度看，所有的企业都是做三件事：经营、投资和融资。

相对应的，企业的现金流也有三个方面的来源和去向。

- 经营现金流主要来自销售产品或提供服务，主要去向是采购、发工资、交税等；
- 投资现金流主要来自出售固定资产、股权等资产或得到分红等投资收益，主要去向是购买固定资产、出资入股其他企业等；
- 融资现金流主要来自接受他人入股或借款、发行债券及其他债务融资，主要去向则是给股东分红、还本付息等。

### 二、疫情对现金流产生什么影响？

疫情对现金流的影响主要集中在经营现金流方面。

对一些行业来说，疫情的影响主要是复工时间推迟造成的，这种情况只是对经营现金流有一定的负面冲击，问题还不是太严重；而对另外一些行业来说，则是一下子断了经营现金流入，而流出还要继续发生，于是很可能使经营活动现金流突然变成负数。

如果企业原本的现金来源主要依靠经营活动，而且有比较刚性的投资支出，就可能把净现金流变成负数，那样的话就是单纯消耗手里的现金，如果情况不能在短期内扭转，一旦手里的钱花完，企业就面临倒闭的危险。

### 三、疫情下的应对之策

在这样的情况下能有什么办法呢？

我们分别从经营、投资、融资三个方面来讨论一下。

#### 1. 解救经营现金流

先来看经营现金流。

在这方面最容易想到的是减少开支，比如很多人提到的，暂缓应付款的支付、通过在线办公节约开支、甚至在员工能够理解的情况下暂时减薪；同时，最近北京、深圳、苏州等很多地方政府都纷纷出台了减免税负、缓缴社保、减免行政事业性收费、减免租金等企业帮扶政策，应该及时了解这些政策并善加利用。

其实，开辟其他现金来源也是一个值得探索的方向。

比如，非典时期，携程也遭遇了现金流入断崖式下跌的情况。

当时，携程一方面实行一线人员轮岗，管理人员和部分部门每天只上半天班，发 60% 工资的政策；另一方面，携程争取到了与招商银行合作开展信用卡电话销售的项目，同时向招商银行出租携程闲置的呼叫中心，为招行外呼发卡，获得现金流入。

## 2. 压缩投资现金流

再来看投资现金流。

在现金流紧张的情况下，显然要尽可能压缩投资支出，暂缓一切不必要的投资现金流出。在万不得已的情况下，甚至可以考虑出售一些非关键资产来自救。

## 3. 挖掘融资现金流

最后来看融资现金流。

短期内获得新的融资是不太可能的，但是企业可以善用一些地方政府出台的金融帮扶政策，比如原有贷款展期、无还款续贷、加快贷款审批、发放政策性贷款、开辟贷款绿色通道等。

此外，企业还可以积极拓展其他融资方式和渠道。下面介绍几种可行的方式。

### 1) 收益权转让

由于疫情的影响是阶段性的，企业可以将未来相对比较稳定、可靠的收益转让给特定投资者，这个投资者可以是金融机构。

这就相当于是把未来的收益提前了，帮助企业应对眼前的难关。

### 2) 委托贷款

如果从银行获得贷款难度很大，也可以考虑从其他企业，特别是有产业链关系的国有企业通过委托贷款的方式获得贷款。

实际上，我国委托贷款的数额巨大，统计表明，2016 年末，全国委托贷款余额大约在 121 亿人民币。

### 3) 应收账款收益权抵押借款

这是将质量比较好的应收账款抵押给银行或者其他机构，获得借款。

### 4) 固定资产售后租回

如果企业有房子、机器等实物资产，可以考虑与租赁公司签订售后租回协议，将资产所有权出售给租赁公司，再从租赁公司租回使用权，这相当于是一种抵押借款。

## 4. 变被动为主动

现在，我们要再来说一说经营现金流。

根据朱武祥、刘军、魏炜和欧阳良宜最近对 1435 家中小企业所做的调查：

（相关阅读：[疫情中的中小企业如何自救？调研 1435 家中小企业后，我们提出这些建议 | 清华经管说](#)）

- 35.96%的企业认为自己账上的现金只够维持一个月的生存
- 31.92%的企业认为只能维持两个月
- 17.03%的企业认为只能维持 3 个月
- 只有 9.2%的企业认为自己账上的现金可以维持企业 6 个月以上的生存

甚至一些具有一定规模的企业也感受到了巨大的生存压力。比如，西贝莜面村公开说，自己的现金只够维持 3 个月的生存。

这些数字一方面说明疫情对一些行业的影响巨大，甚至是灾难性的，另一方面也说明，

中国大多数中小企业长期处在一种资金链非常紧张的状态下。我想，这固然与大家都在说的“中小企业融资难”问题有关，也与企业的经营思路和模式有关。

#### 转型案例 1:

我有一个学生从事传统制造业，将近 20 年都是以常规的模式经营，拿订单、生产、销售、收款。尽管他的企业在行业内小有名气，并且技术领先，生存没有问题，但是日子过得并不容易，经常为银行贷款发愁。

后来，在学习了会计学知识，具备了一定的财务思维之后，他从财务角度重新思考了自己的行业和业务，发现原来的模式占用资金大、效率低，从财务角度说存在很大问题。

于是他对商业模式进行了彻底的改变，处置了大部分固定资产，不再自己生产，而是利用自己的技术和客户资源与供应商合作，由供应商生产，自己只负责销售。这样一来，资金束缚立刻松绑了，不仅不再需要银行贷款，而且由于他坚持预收 20% 订金的做法，账上还长期有充裕的现金。

同时，由于业务环节简化，他自身的精力也被解放出来，开始开拓新的业务领域。在进行调整之后的第一年，公司收入就比上一年增长一倍，现金流和利润情况更是大大改善，公司走上了快速发展的道路。

#### 转型案例 2:

我另外一个学生的企业，原本把自己定位为一个设备制造商，后来我跟他们探讨得知，他们的竞争对手是国外著名企业，虽然这家公司前期通过消化国外技术进行国产化，在技术上不落人后，但是未来获得持续技术领先的能力不足，而且设备制造的模式需要大量固定资产投资，与企业自身的能力不匹配，不如借助自己消化先进技术的能力做设备维修服务，这样不仅降低了技术领先的压力，还可以降低固定资产的投资。他们后来按这个思路调整了商业模式，企业发展很快。

对于大部分融资难的中小企业来说，不适宜采用占用资金较大的商业模式，要想方设法减少资金占用，采用更轻的模式。

现在既然大家都被困在家里，不如趁这个机会好好思考一下，让企业来一次转型。制造业想想如何让自己的资产变轻，服务业想想怎么跟互联网、大数据结合。

以往大家每天忙忙碌碌，没有时间停下来思考，现在也许是一个机会。如果真能做到这一点，坏事可能就变成好事了。

另一方面，这也是一个练内功的机会。

上面说到携程在非典期间不仅想办法节约开支，而且积极开拓新的收入来源，实际上，携程还利用这个机会完善企业规章制度，梳理和改进业务流程，对员工进行培训。

这样的做法非常值得学习。