

编前语

近几年，票据结算逐渐成为上下游企业之间业务往来的主要结算方式之一，企业一般都拥有大量的应收商业票据。但是，受传统的票据管理模式的限制，企业一方面需要向商业银行大量融资，另一方面却将大量的票据资源白白地闲置。与应收的银行承兑汇票相对应，企业必然同时会拥有大量的应付商业票据，并为此支付大量的承兑手续费用。对于集团企业而言，由于成员企业众多，持有的银行承兑汇票规模庞大，承兑手续费用支出十分可观，从而出现了集团企业应收银行承兑汇票金额居高不下，承兑手续费用居高不下的“双高”现象，资金使用效率低下，企业集团的财务协同效益无从发挥。这就迫切要求企业集团改变成员企业票据分散管理的状况，加强票据集中管理，通过建立“票据池”，盘活票据存量资源。

近年来，很多企业集团在完成以银行存款为基础的集团“资金池”搭建之后，开始积极探索以票据为基础的集团“票据池”建设。



1200 余家供应商与集团 6 家集中采购和物流公司有单一和多向的结算关系；集团内部 2 个工业园区 200 多家工厂与集中采购公司有单一或多向结算关系，并与集团销售平台的 6 个销售总公司有单一或多向的结算关系；252 家销售分公司与 6 家销售总公司有单一或多向结算关系，又与 2 万余家经销商有单一或多向结算关系。在这样一个庞大的网络中，理清关系就是一件让人头痛的事，如果再涉及到不同机构之间资金的往来结算更是千头万绪。但是在企业集团的财务公司，要做的不仅是理清机构之间的关系和资金往来结算，还要降低成本，保证资金安全，提高资金使用效率。面对着上万吨结算关系，在如蜘蛛网般复杂的结算关系网中，海尔财务公司要做的就是这样的事。解决的方法是电子票据。

为什么要采用电子票据

对于为什么要采用电子票据的方式进行结算，海尔财务公司结算部人士这样告诉记者：海尔纸质票据的结算量非常巨大。以年均 3 万笔 300 亿票据为例，从市场流入到支付销售总公司再支付到各个环节，将产生 120 万笔及 1200 亿的票据结算，其纸质票据结算效率的低下，以及背书转让、持有、到期托收的管理风险，都是我们不得不考虑的问题。于是，现代科技进步带来的便捷让电子票据成为了海尔财务公司的选择。

2006 年，海尔创新建设了与市场销售平台对接的海尔资金管理平台，实现了集团内部电子票据 100% 的支付结算。3 年的内部电子票据结算业务中，在不断推进内部电子票据平台功能完善的同时，海尔财

票据结算“票据池”激活“双高”

但是，由于票据的特殊性，在建设“票据池”之前，我们需要进行清醒的思考，不能盲从。

一、明确“票据池”建设的一个目标

开展“票据池”建设的目标并不是为了将企业集团的全部票据集中到总部层面，而是通过“票据池”的建立，提高票据运作效率，消化集团票据存量，最终降低集团整体的资金成本，这是“票据”建设根本目标。对于大型企业集团而言，要想通过票据池，由集团总部统一实现集团整体票据的统筹运作，只是比较理想的状态。在这过程中，还是要首先发挥各级单位的积极性和能动性，一方面，尽可能地消化存量票据；另一方面，尽可能地对外支付票据。

二、认清“票据池”建设的两个前提

1、纸质票据将在相当长一个时期里存在并占绝对主流。2009 年 10 月 28 日，中国人民银行组织建设的电子商业汇票系统建成运行，标志着我国商业票据业务进入电子化时代。电子票据所带来的变革和意义是不言而喻的。但是通过 3 年的推广，电子商业票据还是难以被普遍接受。根据人民银行发布的《电子商业汇票系统 2012 年 1 月运行情况简报》，2011 年 1 月--2012 年 1 月，电子商业汇票每月平均出票在 16357 笔，而同期，纸质商业汇票登记笔数达到 2704383 笔，电子商业汇票仅占全部商业汇票的 0.6%。基本可以忽略不计。实际工作中，由于电票系统在部分中小城商行还未完全普及，各家银行的推广积极性不高，而企业在办理时必须首先开通网银，操作上环节较多，致使电子票据的推广遭遇了一系列的障碍。正如网上银行的发展历程一样，从出现到被大部分人接受认可，也经历了 10 余年的时间。据此判断，纸质票据将长期、大量存在，这是我们建设“票据池”首先要认清的第一个现实前提。

2、票据交易需要有真实交易关系和债权债务关系。2004 年新修订后的《中华人民共和国票据法》第十条规定，“票据的签发、取

得和转让，应当遵循诚实信用的原则，具有真实的交易关系和债权债务关系。”虽然学界和实务工作者对此多有争议，但是，在没有被修订之前，仍然是一条必须遵守的法律红线。对于票据的运作，我们无法像现金一样，将成员企业的票据全部集中到企业集团总部，由总部根据需要在各成员企业之间进行调度和划拨。这是我们开展“票据池”建设必须认识到的第二个前提。

三、解决“票据池”建设的三个方面问题

1、票据信息的统计。由于纸质票据的长期、大量存在，首先要解决好纸质票据信息的统计问题，这是开展“票据池”建设的关键。大型企业集团，由于管理级次长、单位多、分布散，在建设“票据池”时，首先要通过信息系统，及时、准确、全面掌握集团票据在各级单位分布规模、分布银行以及到期时间等信息。只有这样才能为“票据池”的运作提供方便。

2、纸质票据的传递。由于纸质票据的实物性，对于分布在各个地区、各级成员企业的票据，日常工作中如何安全、及时、有效地传递，这是开展“票据池”建设需要解决的第二个问题。

3、存量票据的运作。对于存量票据，什么样级次的单位，采取什么样的手段来消化；什么样的单位，采取什么方式对外支付票据，这是“票据池”建设的第三个问题。

四、从四个方面入手开展“票据池”建设

目前，部分银行针对企业的需要，已经研发出各类“票据池”产品。集团通过与银行签署协议，借助银行的系统和分布于全国的各个网点，对各个成员企业的票据进行集中托管、统一登记，实现纸质票据信息化、电子化，甚至还可以实现集中质押，分散开票。但是，对于特大型企业集团而言，在实际工作中操作起来难度较大。这主要是因为，票据集中质押后，由集团总部将开票额度分配给不同的单位，实现分散开票，实质是一种信贷业务。分配给哪些单位，分配多大的额度，如何分配

都是一系列问题，为此，只能依托财务公司开展。综合上述分析，对企业集团的“票据池”建设模式提出以下思考：

1、以财务公司为主，搭建票据信息系统。虽然银行已经有成熟的“票据池”产品，能够实现票据信息的集中托管、统一登记，但真正依托一两家银行开展，还是存在一定局限。这主要是因为：一方面，成员企业的规模、层次以及信用评级不一样，票据业务难以全面集中到一至两家银行，必须保证一定量的合作银行；另一方面，各家银行的管控能力不一样。同一政策在不同区域的执行效果和力度不一样，不能完全依赖于银行。为此，应当通过财务公司搭建票据信息系统，各级成员企业将全部票据信息和票据流转信息统一录入系统，这样，既有利于成员企业加强票据管理，又可以在集团层面实现票据信息的电子化。

2、加强票据业务管理，建立票据考核指标。在实现票据信息电子化的同时，要注意加强票据业务管理。第一，对成员企业是否按照要求将全部票据信息录入系统，要不定期与报表进行核对或者利用审计的机会进行实地检查，确保统计信息的真实、准确；第二，根据票据信息系统的数据，对成员企业闲置票据纳入财务公司统一运作。对这部分票据，要求成员企业将票据背书给财务公司后，通过 EMS 形式邮寄至财务公司，由专人统一保管。由于已经背书，可以防范票据遗失后被他人利用的可能。同时，EMS 邮寄信息也可以在網上查询，安全性较高。

3、优化经营业务流程，重点加快票据流转。在开展“票据池”的同时，还需要重点做好业务流程的优化。一方面，要求成员企业尽可能的加强合同管理，对涉及收款，减少票据比重；对付款合同，在合同拟定时就约定好票据支付比例；另一方面，要求成员企业尽可能的将合同签约集中到总部，避免分散收款带来的票据分散。此外，对收到票据多的单位，下达票据支付比例指标。最大限度的将票据转付，减少票据沉淀。

4、以财务公司为平台，全面开展“票据池”运作。对各成员企业全无法转付的票据，全部集中到财务公司，由财务公司进行运作，具体内容包括：第一，贴现。成员企业的闲置票据，寄至财务公司后立即全部贴现，转换为

货币资金存入各成员企业在财务公司的账户，纳入“资金池”。在这过程中，为激励成员企业，免收贴现费用，但要求必须存满至少 6 个月。这样，一方面，成员企业的应收票据转换为货币资金，改善了财务结构；另一方面，为财务公司增加了稳定的资金来源。虽然财务公司可能会发生部分损失，但可以将这部分资金进行运作，弥补损失。第二，择机转贴。根据市场动态，将成员企业的票据向商业银行进行转贴现，即可降低部分贴现成本。目前，假如对成员企业的票据贴现收取 6%（年化），转贴现 4%（年化），那样，意味着财务公司仅承担了 2%（年化）的成本。而这部分资金，财务公司通过投资、信贷等各种形式进行运作，只要收益达到 2%，即不发生任何损失。第三，再贴。对成员企业的票据，还可以向人民银行申请再贴现。再贴现业务虽然额度有限，但利率极低，可以大大降低部分贴现成本。第四，开票。对成员企业需要开立票据的单位，可以选择在财务公司开立纸票或者电票。如果对集团外开具纸票，财务公司还可以选择与银行合作，由银行保证兑付，提高财务公司票据的信誉度；如果对集团内开票，可以开立电子票据，实现集团产业链上下游的资金系统内循环。同时，随着越来越多的财务公司相继成立，财务公司还可以增进行业之间的联系与合作，实现财务公司之间，电子票据或者纸质票据的互认，便于集团对外开展业务。对于部分开票业务需要量较大的地区或者单位，财务公司还可以与当地银行开展合作，由财务公司在当地银行开户，存入一定金额保证金后，通过信贷审查后，给予成员企业开立票据的额度。

总体来看，企业集团开展“票据池”建设，需要明确目标，掌握好开展业务的前提条件，还需要因地制宜、以创新的思维来开展“票据池”建设。

（国投财务有限公司）

相关链接

“票据池”指银行为客户提供商业汇票鉴别、查询、保管、托收等一揽子服务，并可以根据客户的需要，随时提供商业汇票的提取、贴现、质押开票等融资保证企业经营需要的一种综合性票据增值服务。如果说现金管理是银行管理客户资金的高级状态，那么票据池就是银行管理客户票据资源的最高明的手段，客户将其庞大的票据资源“存入”银行，随时可以办理票据的提取、质押、及到期的托收等。

助力企业资金融通 兴业银行推新型票据池

近日，兴业银行在湖北召开票据池产品推介会，针对企业集团客户推出新型票据池产品，依托创新的“票据托管”系统平台，帮助企业降低财务成本，提高票据资金周转灵活性。

据兴业银行介绍，该行新型票据池产品可针对企业集团对本部及成员公司所有往来票据集中管理的需求，在实物票据上门收票、代保管等服务的基础上，依托创新的“票据托管”系统平台，接收并处理企业对入池票据发起的在线查询、托收、贴现、质押、开票等电子化业务请求，并提供以池内票据整体作为担保，完成自动计算最高可开票额度、内部额度调剂（即“贷票”）、内部计价、多级审批等管理功能，同时与该行商票系统、电票系统、网银系统对接，实现票据池业务的全方位、结构化整合。

据了解，由于新型票据池业务在帮助企业盘活票据资产、提升资金收益方面的突出优势，一经推出便受到众多企业客户欢迎。

（上证）

企业案例

海尔集团是如何运用电子票据的

海尔纸质票据的结算量非常巨大。以年均 3 万笔 300 亿票据为例，从市场流入到支付销售总公司再支付到各个环节，将产生 120 万笔及 1200 亿的票据结算，其纸质票据结算效率的低下，以及背书转让、持有、到期托收的管理风险，都是不得不考虑的问题。于是，现代科技进步带来的便捷让电子票据成为了海尔财务公司的选择。

事前锁定即：锁定目标、锁定风险、锁定路径、锁定团队。锁定目标即无边团队中的每一个成员都认同的同一目标，通过推进海尔电子票据社会化支付，实现海尔信用增值，实现全流程电子票据结算。锁定风险即在海尔集团全流程票据结算是零风险的，要求各流程无断点、管控无盲区、清算零障碍。锁定路径即在与四大有商行签订增信合作协议同时，内部搭建财务公司统一平台，支持票据一票到底的支付结算，锁定一对一沟通的对象和时间要求，支持片区联动。锁定团队即组建了包括客户经理、采购经理、异地资金经理等在内的跨公司、跨部门的无边界的电子票据经营团队，共同面对外部市场，推进实现海尔电子票据的支付结算和外部电子票据的流入。

数据显示，2010 年 1 月，海尔电子票据支付 42 笔，0.45 亿元；2010 年 6 月，就达到了 959 笔，10.85 亿元；至 2011 年末，已实现了对集团 1200 余家供应商 99.8% 的客户的电子票据的支付。美国的艾默生电机、韩国的 LG 电子、德国的巴斯夫化工、日本的日立压缩机以及恩布拉科、扎努西艾登等著名跨国公司接受了海尔电子票据，全国各地的中小型企业也都接受了海尔的电子票据，还有客户持有海尔票据到银行贴现，银行又到人民银行办理再贴现的业务。数据显示，至 2012 年 5 月末，海尔电子票据业务累计签发电子票据 55597 笔，金额 608.32 亿元，结余 14534 笔，金额 132.31 亿元。

“电子票据便捷地实现了票据的集中管理，是实现资金集中 100% 的最佳配套措施。”海尔财务公司总经理李占国说。从经济效益上，因为独立开立电子票据，每年为海尔集团节约的开票手续费约 2000 万元，且此手续费效益是每年都贡献的收益。隐性的贡献还在于提高了集团票据结算效率。通过推进收 30% 电子票据，海尔集团票据结算提速 3 倍，集团千余亿的票据池管理仅需 10 人。同时还实现了票据管理的零风险，在原来全部收取市场流入的纸质票

据的情况下，出现过收到挂失票的情况。通过推进市场支付电子票据给海尔，大大降低了纸质票据的管理风险。

记者了解到，在全国近 130 家财务公司中，目前海尔是电子票据业务推进最好的财务公司，并受到了业内同行的关注。电子票据业务促进了财务公司与银行业在创新领域的合作，同时行业发展近 30 年中，财务公司首次以与银行相同的系统参与者身份加入到 ECDS 系统中。但是，与对供应商开票付款环节近 100% 的接受率比较，在市场流入环节，经销商支付的电子票据不到 1000 笔，金额不足 30 亿元，电子化率仅

达到 11%。

“以票据电子化结算模式颠覆了传统的纸质票据结算模式，对于企业集团的资金管理产生了重大意义。但 ECDS 系统在建设初期设计的财务公司承兑的电子票据资金线下清算的现状，也给财务公司带来很多弊端。”海尔财务公司结算部人士告诉记者。最主要的问题就是延迟解付、环节增加效率低下、电子票据线下清算导致客户抱怨和增加了手续费支出。

“只有允许财务公司电子票据业务线上清算，才能从根本上发挥电子票据高效结算的优势，有效刺激并促进电子票据业务的推广。”海尔财务公司这位人士说。因为每一个财务公司背后都有一个庞大的集团产业链，若允许财务公司实现电子票据线上清算，将有效刺激财务公司更快速地推进所在集团产业链上的电子票据结算。同时，若财务公司实现电子票据业务线上清算，协办银行将不再提供此部分业务的线下清算服务，能有效地提高其结算效率；此外，清算账户设计为票据资金收付平衡模式，并不是财务公司资金池外移，对银行资金几乎没有影响。

（金时）

