



“九恒星为我们设计实施的智能资金管理平台，使得奇瑞实现了资金管理的智能化和平台化。为奇瑞发展增加了一部强劲的新引擎。”

——奇瑞汽车股份有限公司

## 九恒星资金管理： 助奇瑞打造自主国际品牌的“新引擎”

作为中国民族汽车业的领军品牌之一的奇瑞汽车股份有限公司，自创立以来就一直将自主创新、观念创新和管理创新融入到公司建设和发展的战略中去。经过10余年的发展，如今，奇瑞汽车已经形成了自己独特的竞争优势，其独特的资金管理系统不仅帮助奇瑞汽车对现有业务的收支情况有了清晰明确的了解，而且在全球化战略方面，资金管理平台也帮奇瑞汽车顺利实现了转型。

### 1 业务快速发展挑战资金管理能力

奇瑞汽车股份有限公司于1997注册成立。从1999年第一辆奇瑞轿车下线，到2007年第100万辆汽车下线，奇瑞汽车实现了从“通过自主创新打造自主品牌”第一阶段向“通过开放创新打造自主国际名牌”第二阶段的转变，并进入了全面国际化的新时期。目前，奇瑞汽车已具备年产45万辆整车、65万台发动机和40万套变速箱的生产能力，注册资本为36.8亿元。

“自主创新”是奇瑞发展战略的核心，也是奇瑞实现超常规发展的动力之源。从创立之初，奇瑞就坚持自主创新，通过不断完善体制机制，激发企业的创新活力，努力成为一个技术型企业。2008年，奇瑞成为我国首批“创新型企业”。“全球化”是奇瑞的战略发展目标。奇瑞从发展初期就注重开拓国际、国内两个市场，积极实施“走出去”战略，成为我国第一个将整车、CKD散件、发动机以及整车制造技术和装备出口至国外的轿车企业。目前，奇瑞正全面推进全球化布局，产品面向全球80余个国家和地区出口，已建或正在建的海外15个CKD工厂，通过这些生产基地的市场辐射能力，实现了全面覆盖亚、欧、非、南美和北美五大洲的汽车市场。

伴随奇瑞集团的快速发展和业务的扩张，现有的资金管理方式已经成为了制约业务快速发展的瓶颈。奇瑞汽车决定必须通过实施变革，才能适应快速发展的集团业务。

### 2 不堪重负的资金管理业务

奇瑞汽车的内部资金管理工作主要由集团财务总部承担。财务总部下设资金部、财务部、税务部、资产部四个部门，其中资金部主要负责集团头寸调拨、预算管理、票据管理、本部对外支付等工作，财务部主要负责集团本部账务处理等工作，税务部主要负责集团税务方面工作，资产部主要负责固定资产采购、维修费用等方面工作。日趋壮大的奇瑞汽车在现金流业务剧增的同时亟需提升企业管理中的资金管理能力，资金管理使快速发展的奇瑞汽车受到了制约，出现了诸多问题。

首先，由于奇瑞汽车没有实行资金集中管理，各下属分子公司的资金收支全部自主管理，沉淀资金也全部留存在各分子公司，由各分子公司自主管理。各分子公司对外付款采用网银或柜台办理。这样造成的问题是，集团总部监控资金能力弱，下属各成员单位合作银行比较多，账户比较分散，无法实现比较及时的资金监控。

其次，由于集团总部对下属分子公司的资金监管能力较弱，则各下属分子公司的资金收支和沉淀资金全部自主管理，而留存于各分子公司账户中的大量沉淀资金，集团未能行使资金集中管理，使得资金使用效率低下，形成了各单位之间资金存量与需求不平衡的局面。

再次，资金分布的不均衡导致存在银行存款高、银行贷款高、银行费用高的“三高”特征，并造成财务结构不合理和财务成本高。同时，由于资金预算预测能力比较薄弱，整个集团的资金余缺不能相互调剂，集团资金不能得到充分利用。

最后，集团票据量使用比较大，开票比较随意，没有一个比较明确的规划。票据的错开、误开都导致集团资源的浪费。另外，随着集团业务的扩展，国际业务量也在逐年的增加，缺乏有效的手段对国际业务中的资金进行管理，如应收、应付款业务、外币融资管理也存在薄弱环节。

正是由于存在以上的资金管理方面的漏洞，奇瑞汽车希望借助创新的资金管理方式加快变革，以应对未来随之而来的业务挑战。于是集团决定将智能资金管理平台建设提前完成，更快的改变集团资金管理现状，稳健的推进发展，将业务做大做强。

### 3 九恒星结算中心智能资金平台解决方案助奇瑞一臂之力

根据不同的企业集团资金管理模式，九恒星量身打造的集团结算中心智能资金平台解决方案，以先进的资金管理理念和成熟的网络信息技术，帮助企业实现产业运营、金融管理及服务相结合的资金管理模式，为集团企业提供集银企直联渠道建设、账户管理、结算管理、计划管理、信贷管理、投融资管理、风险管理及分析决策为一体的智能资金平台解决方案。

专业的九恒星团队为奇瑞汽车结算中心量身定做的智能资金管理平台，采用收支两条线 + 留存额度的管理模式。以奇瑞汽车内部资金管理制度为依据，运用现代化网络信息技术搭建的智能资金管理平台，将实现奇瑞汽车的资金、票据、国际结算、预算、内部信贷、外部信贷的管理，覆盖整个集团的资金管理业务。

通过九恒星对奇瑞资金管理现状的调研，九恒星为奇瑞汽车规划出了详细的资金管理模式。包括：

在信息查询业务方面，通过与多家银行的银企直联，实现对全部资金信息的统一查询、监控与资金集中。

集团采用收支两条线、留存余额的资金管理模式对下属成员单位进行管理。

收支两条线模式是成员单位在银行保留一个基本账户，除基本账户外也还可以在银行保留一个支出账户，并在银行开设多个收入账户；收入、支出分别通过不同类型的账户进行处理，收入户实行全额上收管理，日间收入全额实时上收，支出户申请总户资金下拨，根据下拨资金完成支付。

对外支付包括集团审批和自主支付两种方式。成员单位的大额支出向结算中心提交付款申请，之后由结算中心受理、将付款指令发送对应的商业银行，由银行将资金从结算中心账户下拨到成员单位账户，之后从成员单位账户支付给具体收款人。成员单位的日常费用支出通过资金系统自主支付，无需结算中心干预。付款指令直接将成员单位账户资金支付给具体收款人。

额度管理模式是成员单位在银行保留一个基本账户。集团在该账户上留存一定额度。基本户付款结算中心不干预，但在设定周期内对该基本户的超额部分进行上收，差额部分进行补足。

### 4 资金管理助成自主国际品牌的“新引擎”

奇瑞集团相关人士表示：“九恒星为我们规划设计的智能资金管理平台，使得奇瑞汽车实现了资金信息化管理，并且获得了对成员单位的业务服务和管理水平的同步提升；同时和工行、光大、中行、招行和交行等六家银行搭建的银企直联系统，帮助集团实现了资金信息的统一采集、存储、分析。对资金信息的掌握达到了及时、准确、全面的目标。由于集团采用零余额管理 + 留存额度的方式，把分子公司的银行存款降至最低，达到90%的资金都集中在结算中心，确实实现了资金管理的高度集中，进而做到集团对资金管控的目的。资金管理平台真不愧是奇瑞汽车发展的动力引擎。”

另外，集团通过对国际结算流程的追踪，实现了国际结算资金业务的统一管控，提高了集团对外币头寸的利用率和汇兑业务的损益。对企业进行统一票据管理，改善了现有票据管理混乱的局面，规范了票据处理流程，提高了企业票据的利用率，缩小了企业运营中的资金缺口。

智能资金平台的搭建为奇瑞汽车开展票据业务、国际结算业务、外部融资业务、外部授信业务、内部信贷业务等提供了平台化、系统化、制度化的支撑，为集团管理提升奠定了良好的基础。目前，奇瑞汽车目前资金管理业务实现了统一化、规范化、电子化的管理，服务水平得到了显著的提升。

