

理財周刊 <利潤先生開講>

96年12月20ERA Taiwan簡報資料

健身俱樂部龍頭企業亞力山大12月10日無預警宣布，因不堪虧損，即日起暫停營業。創辦人兼董事長在臨時記者會上，語帶哽咽地說：「我真的別無選擇，不得已宣布亞力山大集團各分部暫停營業，因為我已經沒有能力繼續讓它營運下去。」

經過26年的努力，亞力山大已成為國內知名的休閒健身俱樂部，表面上，這次是因為經濟不景氣，加上金融雙卡風暴、通貨膨脹，以及健身俱樂部定型化契約的實施，讓這兩年半來的業績急速下滑，連

檢視，依可能發生時間排序計算現金流入與流出的淨累積，即可看出相對資金與現金缺口。

當企業遭受重大壓力時，其自有現金或約當現金若能應付當月現金的需求，則可避免立即財務風險產生。現金部位分析，主要分析客戶交易往來數量和還款天期，找出每個月資金需求與既有現金部位（既有現金與每月收入+每月資金需求），比例愈高代表承受力愈高。企業必須確保有足夠的現金支付營運所需。商業活動中所涉及的存貨、應收帳款、應付帳款，所緊密相連的過程的就是營業周期。

利潤先生開講



現金最大

本專欄作者是中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織亞洲區負責人，
中華成本管控學會理事長；暢銷著作：《做出利潤—企業推土機與堆高機》

文·葉益成

連虧損。事實上，負責人低頭向所有員工、會員及社會大眾說抱歉的背後，一直存在的現金流量不足以支應營運所需才是重點。

武俠小說的主角常是武力高強，天下無敵，但終究有其致命的弱點，並非刀槍不入。企業主在商場上舞槍弄劍，衝殺攻城略地，不可一世，他們武功了得是他們的長處，可是，他們有沒有想過，他們的弱點在哪裡？

最近我和一位知名企業家聚會，我們談起企業的利潤。我問他，他們公司的收入有多少，他說20幾億，我又問他利潤，他說不太清楚，因為他不管帳，但他估計1年利潤近億元。我於是問他帳上有多少現金，他說大概5、6百萬。5、6百萬的現金怎麼會有近億的利潤呢？假如說帳上有6百萬的現金，那麼幾千萬到哪去了？

很多驕傲的企業家都不是因為銷售問題而出現狀況，而是花錢沒有控制，不知帳上有多少現金，現金流一旦被阻斷，隨時都有可能被一刀斃命。

「現金流量」所指的現金流出與流入，也是重要的企業經營指標，營業的收入不等於現金的收入，營業的盈餘不等於現金的剩餘。分析現金的流出要注意現金流出的用途，分析現金的流入要注意現金流入的來源。把現金流入的各項來源及現金流出的各種用途確實辨認，一一分類並把握。例如：收入可能發生拖延、營業額可能減少、景氣會變壞、借款被要求清償甚至提前等，透過定期或不定期

企業若能妥善做好營業周期管理，從收到物料、產品製造到交貨，客戶若能在企業給付供應者前即已付款，如此營業周期即為負數。負數愈大，營業周期管理愈好。

除了營運，企業作業亦須支出現金，企業決策人員必須確保企業有足夠現金支付每日所需與到期的應付帳款、借款利息和本金。管理資金最簡易的方法是不借款，以免承受太多負債，增加無法履行債務的風險。若企業已有負債，可考慮經由負債整合以獲取最佳的借款條件，也可銷售股票等資產以獲利償付負債，把股東往來的負債轉換成股票，減少現金支出，也可透過減少股利發放，以租賃代替購買，減緩企業擴充成長等等，都能在某種程度上改善企業的資金管理。

企業應視現金為稀有財，減少現金支出，縮短應收帳款期限。客戶付款期限愈長，現金處於無利息收入的狀態就愈久，企業被迫使用借來的錢便愈多，在蠟燭兩頭燒的情形下，企業負擔的成本更加昂貴。若要改善這種情形，應盡量不吝開口讓客戶付現，或以其他吸引客戶提早付款的激勵措施來縮短應收帳款期限。如此，非但可提早入袋為安，且免去帳單寄送與追蹤的管理成本。

「現金最大（Cash is King）」。一直以來，現金流不知生聚教訓了多少公司行號，企業要談永續經營、談擴張、談利潤，就要惦記自己的現金斤兩，隨時掌握現金流量，才不會「氣（現金）斷人（公司）亡」。