

努力成为企业风险管理的专家

——期货公司服务实体经济的经营方向

南华期货股份有限公司 张一伟

南华期货股份有限公司（以下简称南华期货）在认真学习和领悟了国务院《关于进一步促进资本市场健康发展的若干意见》和中国证监会《关于进一步推进期货经营机构创新发展的意见》两个重要文件后，又将期货业协会颁布的《期货经营机构服务实体经济行动纲要（2017-2020）》结合公司 2014 年以来实施的“服务实体企业的经营战略准备”，并将“服务实体企业的经营战略准备”转变为公司的主要经营方向，纳入到公司的下一步经营工作中。通过几年的战略实践，公司的经营体现出了在企业风险管理方面的专业服务价值，也取得了一些全新的经营认识，并在实践中发现了应该进行的经营改进。

一、对风险管理服务的认识

（一）套期保值是非常个性化的服务

从我们的服务内容实践看，套期保值与企业经营结合后，就是一种非常个性化的服务。当期货公司为一家企业作风险管理咨询服务时，首先应该清楚产业价值链的构成、行业在产业的站位、企业在行业中的站位，以及企业自身的生产经营价值链对应风险资产周期的会计核算期间，清楚地知道其进销项资产的作价和体现在会计核算期间的价值变动损益。只有这样才能提供出真正符合企业需求的风险管理咨询服务。

（二）期货公司需建立相应的制度与人才储备

要为企业提供有价值的风险管理服务，需要期货公司具有本行业的专业水平之外，要建立相应的运营模式和人才储备。我们在自身制度的建设和人才储备推进之后，更希望整个行业能探索建立期货行业与现货行业双向人才交流机制，使得更多的人才加入到风险管理咨询业务中来。

二、精准把握问题，实现为企业有的放矢的服务

2014 年以来，在服务于多家长期开展套期保值业务的企业过程中，我们深入了解企业的各个业务环节的运作方式，以及企业对金融衍生品工具运用的情况，很快找准了企业的“痛点”之因。于是我们帮助企业找到这些问题，有的放矢地开展服务，得到了企业的高度认可。

（一）帮助企业建立合理的套期保值认知体系

2014 年以来，我们经过调查，发现在 A 股上市公司中有近百家公司发布的开展套期保值业务公告存在着相互抄袭并有严重错误，部分公司发布的制度根本没有根据企业自身的物流与现金流构成进行保值体系或制度建设，更没有建立相符的保值管理模型。于是我们由此开展了有的放矢的服务业务。

例如在服务于某上市的大型煤炭公司时，我们指出其刚刚公布的《开展套期保值业务公告》中存在照抄不符合其自身业务的错误与法律漏洞后，其高管团队和公司秘书处非常震惊。随后这家公司按照我们的意见，修改了公告，在公共媒体上重新作了公示，及时避免了由

此引发的不良后果，并得到了企业的高度赞扬，因此与该企业建立了稳固的业务关系。

（二）帮助部分企业建立套期保值的制度与执行措施

由于存在认识的误区，我们发现很多大型企业集团在参与衍生品套期保值体系的规划与建设上，存在着风险敞口过度集中，导致企业套期保值业务体系封闭、业务管控的职能制衡消失殆尽的普遍现象。于是我们就从建立合理的套保体系以及制度建设入手，帮助企业完善其风险管理体系。

例如在服务一家覆盖某一行业全行业上下游的超大型企业集团时，我们发现其下属的几十家不同经营业务的实体性总公司遍布于整个行业的上下游，各个实体公司对应不同的期货品种，其会计核算期间又各不相同。我们深入这家企业集团的各个生产型、经营型和贸易加工型公司共三个月时间，基本理清了这家企业从采掘、采选、采购到冶炼、冶化、回炼、电解、成品、成型深加工、成分深加工、保税贸易的物流以及与物流匹配的经营现金流，并根据不同生产型实体公司、贸易经营的现金流与作价、保税加工与保税贸易作价为企业规划了对应的保值模型。这家企业对我们的服务内容深表赞赏，并在支付咨询费用后表示继续与我们深度合作。

（三）帮助企业确切认清各类风险的本质

我们认为部分企业把以风险现象充作风险本质，把风险兑现后的风险现象作为风险分类的依据，就如同把植物按照长叶的、开花的、长不高的和长得高的……进行分类一样，偏离了企业对风险认识和治

理的本质。

2016年，一家特大型煤炭企业集团的化工总公司招标公司经营风险的治理规划及套期保值业务管理体系的设计。在招标过程中，这家企业希望我们按照其上级公司制定的风险管理的制度性文件来进行设计。我们经过反复研究决定，不按照这家企业的招标要约回复招标方案，而是在投标开始前，致函给这家公司和他的上级公司，指出了集团公司的文件仅是简单粗暴地照搬了国资委的文件内容，没有结合自己公司生产经营的实际，缺少公司风险治理的实际指导意义，与企业规划风险治理的初衷相去甚远。投标中，我们将化工总公司的风险规划为上级股东投资的资本风险与公司经营性资产的经营风险，将资本投资的风险治理主体界定为化工总公司的董事会，将经营性资产风险的治理主体界定为化工公司的经营层。这个标书获得了化工公司及其大股东的高度认可，因此我们中标了该公司的风险管控体系的设计。

金融企业服务于实体经济是党中央、国务院提出的金融行业前进的道路。作为金融服务行业的期货公司，把服务实体经济作为经营的战略方向，不仅符合党中央、国务院的高瞻远瞩，也是整个行业摆脱同质化恶性竞争、进行供给侧改革的重点。南华期货将根据过去几年的实践，以公司经营的实践，实现中国证监会《关于进一步推进期货经营机构创新发展的意见》的工作目标，同时在服务过程中促使自身的成长壮大。