

# 香港企業財資中心

## 案例分享



香港特別行政區政府  
InvestHK 投資推廣署



香港金融管理局

# 目錄

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| 前言                        | [ 2 ]  |
| 安富利                       | [ 4 ]  |
| 中廣核華盛                     | [ 8 ]  |
| 中遠海運                      | [ 12 ] |
| 日立金融                      | [ 16 ] |
| 宜家家居                      | [ 20 ] |
| 嘉里物流                      | [ 24 ] |
| LyondellBasell Industries | [ 28 ] |
| Newell Brands Inc.        | [ 32 ] |
| WPP                       | [ 36 ] |
| 香港金融管理局簡介                 | [ 40 ] |
| 關於投資推廣署                   | [ 41 ] |
| 致謝                        | [ 42 ] |

# 前言

亞洲憑著其經濟發展的潛力，已經成為很多跨國企業的主要增長及企業創造價值的來源。越來越多的全球化企業著手開拓亞洲市場；與此同時，很多亞洲企業也積極投資到世界各地，分散其集中在亞洲的業務。其中，內地企業也通過「走出去」的戰略，涉足國際市場。而「一帶一路」戰略的出台也會進一步增加超過60個位於歐洲、亞洲及非洲經濟體的國際貿易和投資活動。企業在迎接大量新商機的同時，需要面對不同貨幣、監管和利率體制的複雜環境。因此，越來越多企業選擇利用企業財資中心來進行籌集資本、管理流動資金和風險及處理交易等業務，以簡化和集中其財資活動。

多年來，香港一直是企業財資活動的理想地點。因為我們擁有很多天然優勢，包括最大的離岸人民幣市場、有深度的資本市場、健全的法制、良好的稅制及大量專業人士。企業一直是我們金融服務的重要用戶。更多的企業財資活動，將進一步鞏固我們現有的優勢和香港作為國際金融中心的地位，並深化我們的資本市場。此外，發展香港成為企業財資中心與香港推動總部經濟的方向相輔相成。為鼓勵更多的企業財資活動，政府已修訂《稅務條例》，明確在符合規定條件的情況下，企業經營集團內部融資業務



的相關利息支出在計算所得稅時可予以扣除，而就合資格企業財資中心的規定財資業務相關利潤則可獲寬減 50% 所得稅。《2016 年稅務（修訂）（第 2 號）條例》已於 2016 年 6 月 3 日發佈，同日生效。

本書旨在通過企業案例闡述不同行業利用香港進行不同範疇的企業財資活動。在 9 個案例裡，每個企業在構建財資業務方面，都有著獨特的考量因素及歷程。我期望更多的企業能夠通過這些案例得到啟發，利用香港的平台，去創造自己在財資管理方面的成功個案。

**李永誠, JP**  
香港金融管理局  
助理總裁（外事）

**何兆康**  
署理投資推廣署署長





財資管理活動將會採用更多高科技。因為很多的新趨勢，如企業內部銀行、電子銀行帳戶管理、共享服務中心，都需要高科技的配合。

安富利亞太地區司庫主任  
黎振邦

## 安富利： 財資運作向高科技發展

安富利(Avnet)是全球領先的電子元件、電腦產品和嵌入技術分銷商，在全球超過125個國家服務約10萬家客戶。集團於1921年在美國成立，經過不斷增長，於2016年在全球創造了超過262億美元的收益，並在2016年的《財富》世界五百強企業中排第380位。

亞太地區方面，安富利總部設於新加坡，為區內超過14個國家及地區市場提供支援。集團在香港、中國大陸、新加坡、台灣、日本和印度等地設有7家設計中心及8家物流中心，以支援設計及供應鏈服務。

### 亞洲的財資業務

安富利在香港設有企業財資中心，支援區內財資的需求。根據安富利亞太地區司庫主任黎振邦的介紹，集團的財資業務分為外匯管

理及資金管理兩部分。外匯管理的工作包括外匯的風險分析及頭寸管理；資金管理方面，則包括現金流預測、資金歸集及安排短期融資及投資。

安富利早在十年前已在香港開展企業財資管理的業務，之後隨著業務的擴展，並配合宏觀環境的轉變及財務風險管理需要，財資業務的功能和處理能力也不斷提升。一年前，安富利完成財資管理系統 (TMS)<sup>1</sup> 在亞太地區的實施。利用系統化操作，大大提升安富利財資業務營運步驟的自動化、集中化，並為集團降低成本、提高生產力及流程效率、現金的透明度，幫助營運流程達到審計要求，符合決策所需。如黎振邦所述：「在各方面，例如現金水平管理、融資及投資管理、數據處理、外匯結算，TMS 系統都為我們的財資活動帶來益處。」此外，就外匯管理方面，集團將區內的外匯交易集中在香港，也設有專門平台，將安富利與市場上的外匯交易商連接起來。

## 外匯管理

黎振邦認為，外匯管理是香港安富利財資中心的核心工作，「安富利是一家電子零件和服務的世界級技術分銷商，任何外匯上不利的

波動都可能影響我們的盈利。因此，外匯管理就成為集團財資管理方面的主要考慮。」

目前，亞太地區絕大部分的外匯管理活動都在香港進行。除一些交易因本地法規，仍需一些手動操作的流程處理，大部分的交易現在都能利用專門的外匯交易平台完成。交易的資料會自動經過 TMS 系統及企業資源計劃系統 (ERP)<sup>2</sup> 執行交易後的處理程序，包括結算、對賬、製作會計記錄、報告及分析。即使香港財資管理團隊規模不大，高度自動化的營運流程能幫助安富利高效管理亞太地區複雜的外匯業務。

## 現金管理

目前，安富利在香港的資金管理業務，例如現金水準評估、資金歸集、現金流預測以及短期投資、融資管理，都實現了高度自動化運作，TMS 系統在這方面發揮了重要作用。

安富利利用多層式的現金池，並根據不同國家的法規所限，使用不同的工具，例如

<sup>1</sup> 財資管理系統 (Treasury Management System, TMS) 是一個針對不同財資管理需要的一站式系統解決方案。基本功能包括財務報告、銀行管理、投資管理、風險對沖、現金管理及支付、流動性預測、債務及信貸管理、風險管理及合規。公司因根據各自的需要調節系統以支持更複雜的活動。在大部分情況下，財資管理系統由第三方獨立的服務提供者提供，因此公司能將系統與不同的金融機構對接。

<sup>2</sup> 企業資源計劃系統 (Enterprise Resource Planning system, ERP) 綜合各應用程序，方便企業管理業務，並實現會計、人力資源管理等後台工作的自動化。供應商支付方面，系統能夠緊接之前的採購流程，製作付款指令檔案，並利用系統及銀行系統之間的加密連接，以電子方式傳送付款指令檔案至銀行。大大提升企業在處理大量付款時的效率。

名義現金池、本地實體現金池、區域實體現金池等。

憑借 TMS 系統，安富利能夠利用 SWIFT 訊息以管理現金水準評估及集團內部交易的流程。自動化程序能節省時間、提高準確性。

「在此之前，我們都是人工作業，耗費了很多時間。為了確保準確性，我們需要一直與會計團隊合作，檢查不同的數字。現在，我們不需要擔心公司內部貸款的數額、利息或預扣稅的準確性，因為這些都會由 TMS 系統自動處理。如此一來，財資團隊就能更專注於策略層面的工作。」黎振邦還說，「我預見財資管理活動將會採用更多高科技。因為很多的新趨勢，如企業內部銀行、電子銀行帳戶管理、共享服務中心，都需要高科技的配合。」

回顧安富利在亞洲設立整個 TMS 系統的一年半，黎振邦認為香港的專業人才是公司得以成功的關鍵。在實施的過程中，安富利的銀行及顧問團隊在稅務安排、系統接合、銀行產品及結構選擇等多個層面給予安富利必要的支持。

實施階段結束後，如果安富利在營運過程中出現任何問題，需要得到支持，這些專業人員一直都是安富利可靠的夥伴。黎振邦說，「雖然在每個國家，我們都有專門負責公司當地業務的銀行代表；但在香港集中管理的好處是，我們在這裡很容易找到相關的專家，不論是商業諮詢方面還是銀行方面。」



## 對新來設立財資中心的企業，你會什麼建議？

通過電子化平台進行財資管理的高度自動化企業財資中心能降低營運成本，提高效率，幫助公司進一步發展。當選擇推行自動化時，要考慮公司未來五至十年的使用規格，謹慎選擇不同的系統。這裡有一些建議：

- 在開展計劃前要瞭解不同國家法規方面的信息，並隨時間更新。公司必須與銀行及顧問保持緊密溝通，才能做到這一點。
- 瞭解每個系統的優劣以及如何與公司要求配合。
- 選擇一個靈活的系統，因為公司的擴展計劃及方針可能會隨時間改變。不過，也要注意靈活及使用方便之間的平衡。

財資中心不只是資金歸集，過程中一定需要創造價值。

中廣核華盛投資有限公司董事兼總經理  
盧崗

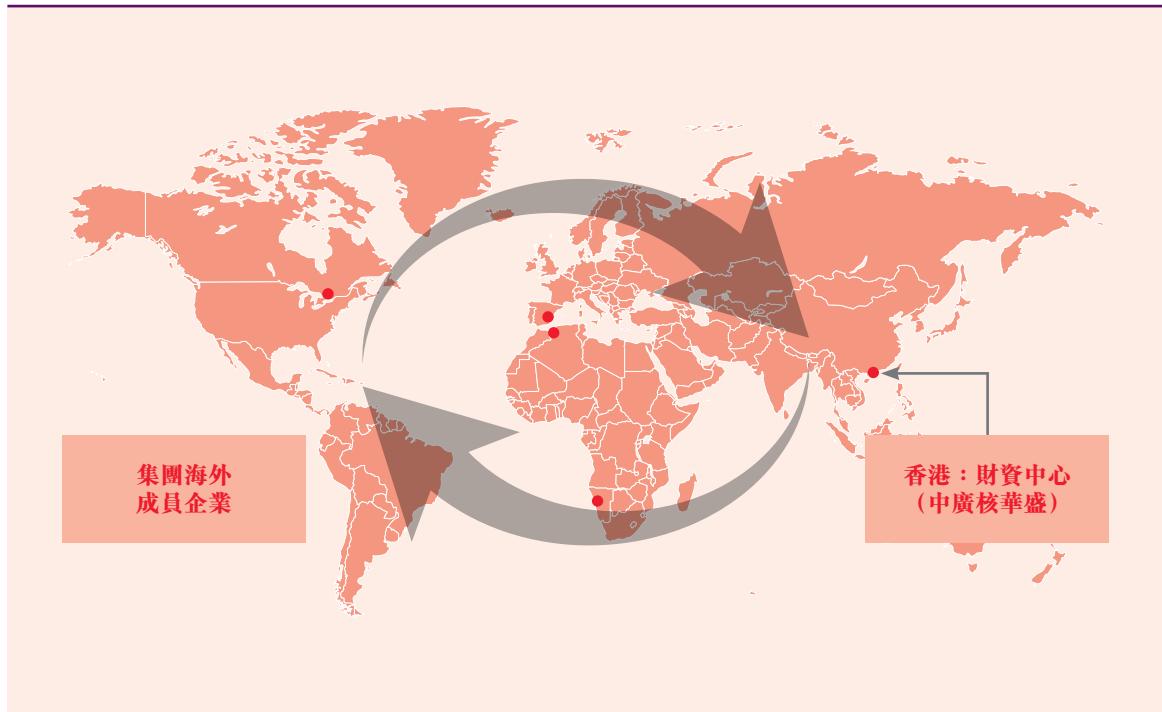


## 中廣核華盛：專業、穩健、高效， 走向全球的企業內部銀行

中國廣核集團（中廣核）是國務院國資委直屬的大型清潔能源企業。1994年9月正式成立，至2015年底，總資產超過4,307億元人民幣。中廣核分為四大產業板塊，分別為核電、核燃料、新能源、金融及綜合服務，在香港擁有三家上市公司。集團積極規劃「走出去」戰略，拓展海外業務市場，至今業務遍及全球。

中廣核華盛投資有限公司（中廣核華盛）是中國廣核集團唯一的境外資金管理中心，也是集團主要的海外融資平台。截至2015年底，中廣核華盛的資產規模折合249億元人民幣。





## 作為中廣核海外的內部銀行

中廣核華盛今日為集團海外成員企業提供各種金融業務，包括結算、跨境代付、投融資等等。中廣核華盛公司董事兼總經理盧崗指出：「集團成立這個財資中心主要有兩個目的，一個是降低成本，另一個是便利交易。」

一方面，盧崗認為，跟內地相比，香港資本市場的市場化程度高，銀行數量多，資金成本相對便宜，對集團降低融資成本有很大幫助。中廣核早在2012年便在香港首發人民幣債券，成為第二家在港發行人民幣債券的內地企業，之後亦多次發行人民幣及美元債券。盧崗說：「我們發現這裡的資金成本確實相對較低，而且我們通過發債的過程，跟香港的投資者和中介機構取得了密切的聯繫後，發現這個市場很透明，很公開，限制少。」

另一方面，香港沒有外匯及資金流動的限制，能便利中廣核在海外進行收購交易。「集團國際化程度越來越高，海外項目越來越多。十年以前，我們一樣有著這樣的便利，但沒有出外收購，一年的海外交易才一兩次，並沒有足夠大的需求。但現在我們項目越來越多，不管是非洲、澳洲還是美洲，我們都有投資大型項目，因此資金調撥和融資的需求越來越大，並隨著海外業務的擴展帶來了大量的外匯收入，集團就需要進行資金歸集。」

## 與集團成員公司和總部的聯繫

中廣核華盛雖然與成員企業同屬一個集團，但集團一直都以鼓勵方式，而非以行政指令方式指導各成員企業利用中廣核華盛的服務。盧崗解釋說：「我們的營運很市場化，要為成員公司創造價值；因為如果不這樣，

在海外的競爭環境下，我們遇到的內部阻力會很大。」

成本是成員公司最主要的考慮因素。盧崗指出：「要能夠降低成本，一方面是達到規模效應，另一方面是專業水準。」

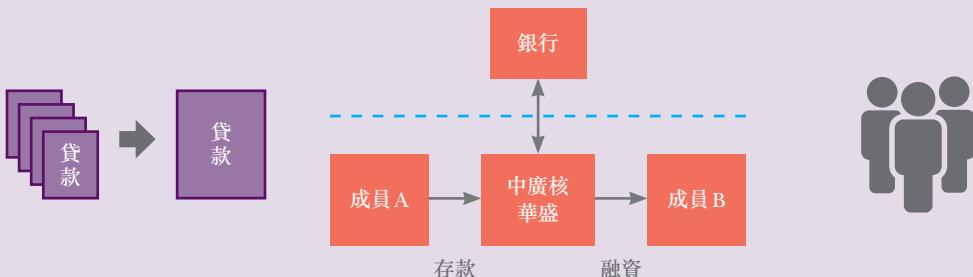
規模效應方面，「把所有的業務集中起來後，能增強我們對銀行的議價能力，我們一單生意就抵上平常他們幾十單、一百單。銀行也希望我們做得大，願意降低價格。」

「因此，我們創造的價值，來自於我們融資的成本低，所以把錢利用內部貸款給其他成員企業，比他們到外面銀行借要便宜。同時，我們吸收他們的存款，給他們的利率高於銀行，他們就主動把錢放到我這邊來。」

專業管理方面，「我們的財資業務有十幾個人員。就算是比較大的成員公司，資金管理的人員也只有兩到三個；而且我們比較專業，有專業人才從事資金交易、債務風險管理、結算、清算、貸款等等；長期做相同的業務，對各個國家的政策都很瞭解，自然比一般成員公司有更大的優勢。例如，我們知道英國有關資金流動的政策，成員公司不常做、做不來，我們的專業水準就體現出來。」目前，中廣核華盛是國際金融機構通訊組織SWIFT的會員，能直接利用銀行間的通訊方式進行資金調撥、訊息查詢，營運效率極高。

財資管理達到了規模效應和專業管理，集團本身也得到很大的好處，「我們最後是為集團創造利潤，降低了成員公司的融資成本，整個集團都能夠節省財務成本。另一方面，成

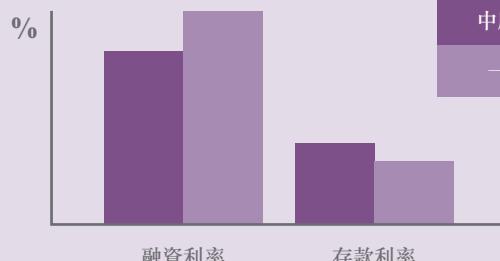
### 中廣核華盛如何降低成員公司的財資成本？



集中投融資業務，增加議價能力，達到規模效益

提高集團沉澱資金的運用，減少依賴銀行資金，降低財務成本

專門團隊操作，提高效率，體現分工效益



市場化操作，利用特優存貸利率，將集中業務的好處與成員公司共享

員公司有餘錢的放我們這裡，不足的找我這裡貸，最後也提高了集團沈澱資金的運用。」

「集團的資金管理實現了一體化的運作，把錢歸到我們這裡，錢的安全就得到了保障。很多央企、國企都出現過海外資金安全事件；我們的資金歸集工作，就有效地降低這種案件的風險，提高了資金的透明度和安全性。」

問及集團方面會如何影響中廣核華盛方面的運作，盧崗認為：「我們會有獨立的判斷，也有跟集團公司溝通和匯報。我們靠集團公司的政策把錢歸集到中廣核華盛這裡來，同意我們的使用，但是這個政策並沒有強制成員公司必須把錢放到我們這邊來，或者是把錢貸款到這一家公司。如果集團有一些成員公司有貸款需求，集團可以給成員公司出一個擔保，貸款就當成對集團的貸款，那我們也不用考慮項目本身的經營風險或償債能力。」

## 香港的優勢

盧崗表示，中廣核在香港設立財資中心是看中其多項獨特優勢，「首先，香港的金融業監管環境效率、透明度和專業度更高，對企業的約束較少。比如，香港對資金調撥沒有限制；相反，即使在一些發達國家，資金調撥還是很不方便。」

「其次，在香港比較容易找到專業人才，而且香港的金融企業比較多，幾乎集中了全球大型金融機構，不管是銀行、投行、證券公司、投資者，都容易找到，生態成熟。」

「第三，香港的信息流動都高效、透明。全世界發生的大事，包括國內的、香港的，我們都能第一時間瞭解掌握。這對我們做一些投資決策，或一些重大的商業決定，都有幫助。」

「最後，當然就是離我們總部比較近。總部就在深圳，一個多小時就可以到達。」

## 對剛開始在港設立財資中心的內地企業有什麼建議？

內地企業一方面應充分利用香港的優勢，包括信息優勢、監管透明、高效、大型金融機構集中等。另一方面，要學會如何充分利用集團公司的各方面的資源，如何將香港的優勢和集團公司的資源結合起來，這是成立財資中心的關鍵。

**成立於：**2010年

**員工人數：**11名

**業務：**結算、跨境代付、融資統籌、成員貸款、境外投資、資金歸集

### 財資中心概況：

- 至2015年底，中廣核華盛資產規模折合人民幣達249億元人民幣。
- 與境外銀行系統直連，實行全電子化日常資金歸集、換匯及多幣種國際結算。
- 系統交易額自上線至今折合人民幣達3,200億，支付業務差錯損失額為零。
- SWIFT成員，可與全球11,000多家銀行、金融機構進行資金結算。
- 獲中國人民銀行批准開展人民幣跨境資金池業務，擁有資金跨境便利的優勢。

# 中遠海運： 利用香港作為聯繫全球財資業務 的中心點

中國遠洋海運集團有限公司（下稱中遠海運或集團）是中國特大型國有企業集團，在2016年由中國遠洋運輸（集團）總公司及中國海運（集團）總公司重組而成。

以經營船隊綜合運力計，中遠海運世界排名第一。集團為客戶提供完善的全球化服務，築就了網絡服務優勢與品牌優勢。除航運業之外，打造涵蓋港口投資和管理、綜合物流、航運金融、船舶建造及維修的上下游產業鏈，形成了較為完整的產業結構體系。

## 中遠海運在香港的業務佈局

香港是中遠海運海外業務佈局中最重要的地區。在香港，集團旗下的業務包括航運、港

口投資和管理、物流、集裝箱租賃、資金和金融等。特別在資金及融資業務方面，香港是集團最重要的資本平台和融資窗口所在地，為集團自身發展和海外業務拓展提供了



持續的動力。隨著中國「一帶一路」政策的推進，中遠海運將結合戰略發展要求繼續加大及深化在香港的業務，並以在香港的資金和融資業務為切入點，推動集團全球財資管理業務的搭建和實施。

## 在港融資業務

中遠海運是活躍在香港資本市場的央企之一。股本融資方面，集團旗下已有五家上市公司在香港交易所掛牌上市。債務融資方面，集團在香港成立了海外融資中心，負責統籌及協調集團在海外市場的債務性融資活動，例如債券發行、銀團貸款、船舶融資等。

因香港是重要的國際金融中心，中遠海運在

香港重點佈局資本市場活動，主要考慮到香港以下的優勢：一，金融市場成熟，而且有大量的參與者，充足的市場流動性有利於集團取得低成本資金。二，法律及監管框架透明及長期保持穩定，使集團在港融資業務的過程清晰可控。三，香港享有毗連中國大陸的優勢，也是連接中國與國際金融市場的一道橋梁。香港的市場參與者對比其他離岸市場，對中國商業方面有更深入的認識，為內地企業執行交易時經驗更豐富。簡而言之，香港資本市場為中遠海運在海外的業務發展提供了有效的資金支持。



## 在港現金管理業務

香港是中遠海運海外現金管理的主要營運中心。按照本身對海外資金集中管理的需求和戰略目標設定，將香港作為海外財資活動的操作中心。以服務集團戰略和業務發展為目標，結合自身業務需求，與國際大型金融機構合作，依託金融機構的全球網路，隨著日新月異的科技發展，集團逐步搭建了一套帶有國際航運業務特點的全球現金管理系統。

流動性管理方面，就不同的國家及業務層面，集團成立了多層的現金池，並在香港對有關資金池進行專業化管理。同時，集團設有香港和內地的跨境資金池，為內地業務及國際業務共享財務資源創造了有利的條件。



## 中遠海運在港財資中心的各項功能

### 中遠海運在港財資業務

中遠海運

國際支付

資金管理

外匯管理

債務融資

股本融資

營運層面

策略層面

- 利用全球現金管理系統及在港的專業團隊，管理全球的銀行賬戶收支。

- 對不同的國家或業務層面設立多層資金池，在香港對集中資金進行運營管理。

- 對不同幣種的外匯進行管控，控制外匯風險。

- 通過香港的財資中心，集團能利用發行債券、銀團貸款、船舶租賃來取得較長期的融資。

- 多家集團子公司已在香港交易所上市，利用資本市場獲取權益性融資。

中遠海運認為香港龐大的銀行網絡是集團進行財資管理活動的一個重要因素。在集團開拓國際化業務的過程中，香港一直是其重要的銀行服務市場。在香港，中遠海運與國際知名銀行建立了長期良好的合作關係。不論是融資、流動性管理，還是銀行科技方面，香港是集團瞭解銀行新服務及產品的一個重要窗口。

另外，香港穩健的金融基礎設施是另一個重要的因素，可以有效保障集團全球現金管理

系統的技術需求。中遠海運也認為香港在資金及財務方面充裕的人才、成熟的司法制度、以及具競爭力的稅務環境，都是在港設立財資中心的有利因素。

展望未來，中遠海運相信隨著人民幣國際化及「一帶一路」政策的大趨勢，香港作為區域企業財資業務樞紐的角色將進一步加強。中遠海運將會繼續積極發展香港的財資業務，以滿足戰略發展的需要。





# 日立金融： 為中國內地業務籌集資金

日立集團是一家總部位於日本的跨國工業集團。於1910年成立，經過不斷發展，日立集團目前有9家公司在東京股票交易所上市，並有10個主營業務，包括：

- 信息通信系統
- 能源系統
- 社會產業系統
- 電子裝置系統
- 建築機械
- 高性能材料
- 汽車系統
- 數字媒體及家電
- 金融服務
- 其他(物流及其他服務)

集團連續22年成為世界五百強企業，2016年排名為第79位。

日立金融是日立集團其中一家上市的子公司，專注於金融服務。憑借日立集團的強大財務實力，日立金融主要提供融資服務，對象包括其他集團公司及集團公司六大領域的客戶，包括社會產業系統、環境及再新能源、供應鏈融資、汽車租賃、健康及農業。

在業務不斷擴大的情況下，為了令我們的營運更為靈活，我們並沒有像之前一樣向中國業務注入更多資本，而希望找到另外一些方法，去滿足新的資金需求。

日立金融管理（中國）有限公司董事總經理  
竹田真史

## 日立集團/日立金融在中國的發展

大中華區作為一個獨立的業務區域，對日立集團的業務有著舉足輕重的影響。至2015年3月，日立集團在中國大陸、香港及台灣一共經營超過200家分公司。日立集團在區內生產及銷售一系列產品，包括一些需要較多資本投入的產品，例如社會產業系統部門的污水處理系統和電子裝置系統部門的醫療設備。

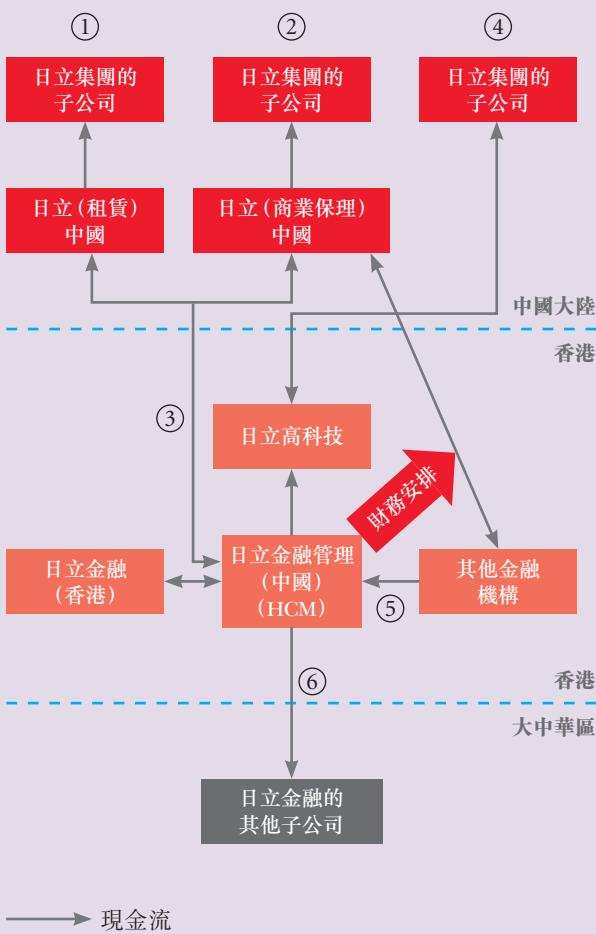
日立金融作為集團內部的金融服務平台，一直向其他集團公司在上述方面的業務提供融資協助。日立金融早於40多年前在香港開展業務，至今已有著超過120位員工。2005年

及2013年，公司更在北京及上海分別成立了一家融資租賃公司及一家保理公司，壯大在中國的業務。這些平台幫助日立的客戶租賃日立製造的設備，以及協助日立的其他子公司或供應商經過一些專門的安排或結構，貼現貿易應收帳，改善公司的現金流。

## 為什麼日立金融在香港成立區域財資中心？

隨著中國大陸的城市發展，對社會基礎設施產品的需求日益增加，日立集團在這一細分市場的銷售同樣穩步上升。日立租賃在中國大陸的融資租賃平台活動也因此受到帶動。

### 利用香港支援日立集團在中國業務的融資需求



- 1) 日立在中國經營社會產業系統及醫療系統的子公司經常需要向客戶提供不同的融資安排選擇。日立租賃(中國)在國內一直是其他子公司利用不同租賃結構取得融資的焦點。
- 2) 集團在中國經營製造業務或貿易業務的子公司尋求減少現金轉換循環，會將他們本次的應收賬款與日立商業保理(中國)進行貼現。
- 3) HCM 在港進行財務安排，取得銀團貸款或項目融資，然後利用跨境定期集團內部融資的方式，將所得借給內地的租賃及保理平台，並收取利息。HCM也是兩家平台公司的控股公司，會向其收取股息。
- 4) HCM由日立高科買入跨境應收賬，並會代收再發票活動的應收賬及提供貼現服務。
- 5) HCM由往來銀行在香港的支行借入資金。
- 6) HCM利用股息及利用利息的收入，向其他集團在大中華區的項目進行股權投資。

但是，大量的業務機會凸顯出資本的不足。在原有框架下，融資租賃平台在中國大陸有本地財務團隊，向國內金融機構貸款。其面臨的挑戰在於，如日立租賃（中國）有限公司董事總經理竹田真史所述：「在中國開展融資活動面臨諸多限制和程序，所以在業務不斷擴大的情況下，為了提高運營的靈活性，我們並沒有像之前一樣向中國業務注入更多資本，而希望找到另外一些方法，去滿足新的資金需求。」

因此，日立金融決定建立一個離岸財資中心，以擴大資金來源。中心會通過香港的銀行取得銀團貸款，然後利用跨境集團內貸款交易借給融資租賃平台。最近，日立集團邁出關鍵一步。日立金融在香港成立了一家新公司

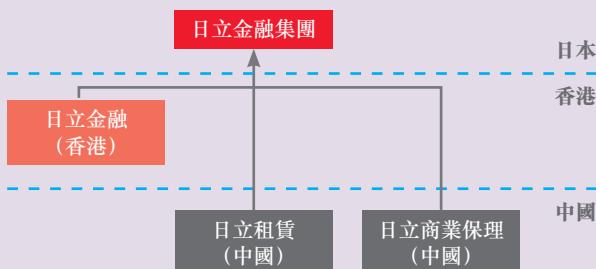
日立資本管理（中國）有限公司（HCM），成為集團在區域內的財資中心。HCM將會為融資租賃業務及保理業務提供資金。

除此之外，這家新公司將會成為日立集團其他子公司的跨境貿易交易再開票中心的一部份，而日立高科技（香港）有限公司（日立高科技）則作為貿易中轉公司。舉例說，日立集團在中國大陸的子公司可以先將貨物出售給位於香港的日立高科技，同時收取扣除利息成本後銷售所得。日立高科技再將貨物轉售到海外的最終買家，並將買家的應收賬款與HCM進行貼現，以獲得資金支付國內的子公司。然後到結算日，HCM將會向買家收取應付金額。這一流程有利於集團公司更快收到現金，改善公司的資金週轉週期。<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 資金週轉週期（Cash Conversion Cycle）指公司從支出現金採購生產投入要素到向客戶收回現金這一過程所需的時間（天數）。

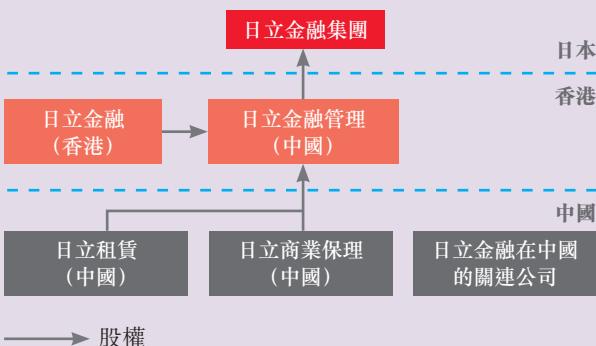
## 公司新的控股結構

### 原來的控股結構



- 在原來的控股結構下，日本的日立金融集團總公司直接持有集團中國的租賃及保理業務。
- 中國的業務直接由當地的金融機構取得融資。

### 新的控股結構



- 在新的控股架構下，日本的日立金融集團總公司持有香港的日立金融管理（中國），該公司則成為集團在香港及中國的總部。
- 日立金融管理（中國）將成為中國的租賃及保理業務的直接控股公司，利用跨境集團內融資的方式向中國業務提供貸款。

竹田真史解釋：「我們的集團公司都是生產高品質產品的專家，而我們在HCM的工作，就是幫助他們密切監控公司的現金流，支持他們的生產工作。」

HCM將會是日立金融在中國各項融資项目的主要協調者。國內在北京及上海的辦事處將會著力於在集團內部尋找新的融資項目，而HCM將會設計最合適的融資方案，例如利用銀團貸款或項目融資，並取得日本總部的批准。

### 選擇香港的原因？

日立金融考慮了多方面的因素，相信將財資中心由內地牽至香港最有利於公司開拓中國市場的戰略。竹田真史說：「香港是一個非常先進、成熟的金融中心。」

穩定的法律和監管環境是一個重點。日立金融構想的結構需要支持公司長期營運，需要一個穩定的環境，持續兼容公司與其他金融機構或公司內部的跨境融資合同。

竹田真史認為香港的法律及金融人才極具競爭力，並能提供有用的協助。他舉例說，在設立財資中心期間，集團在控股公司的結構、公司稅務安排的優化、在日本、香港及中國的監管合規等方面，都從往來銀行的諮詢意見中獲益匪淺。他說：「銀行在金融產品及結構方面知識豐富，因此，我們一直與夥伴銀行密切溝通。」整體而言，他覺得在港建立財資中心的過程對日立金融來說並沒有遇到特別大的障礙，「在港成立一家新公司真的非常簡單。」

他還指出，公司也考慮了其他可行的地點，但他最後認為「作為中國的大門，香港在這方面比較合適。」

### 下一步

根據計劃，HCM會成為日立金融所有在香港及中國的業務的控股公司。HCM會由中國業務收取股息及利息作為收入，再投資到其他地區。與之前現金流需要先回流到日本總部的安排比較，現在的安排使日立金融在配置資本到其他項目方面變得更靈活高效。如竹田真史所說：「香港在稅務上有優勢，例如，我們在中國股息方面的預扣稅將會減少至5%。」

竹田真史還指出：「完成了重組控股結構之後，我們會考慮進一步加強香港中心的功能，例如商業管理功能，以支持在中國的業務，而不單單只有融資業務。」

### 對新來設立財資中心的企業，你會提供什麼建議？

業務需要是一個重要的考慮。假如你的財資中心需要支持一個龐大的內地業務，香港是個理想選擇。其他考量因素包括稅務、法律體系及財務人才是否充裕。全球在企業財資活動方面擁有足夠競爭力的地方實在不多，香港在這方面算是處於領先地位。

成立於：2016

員工人數：2名

主要功能：資本投資、股本融資、財務安排



各地區核心業務的同事無需擔心財資方面的問題。在提供資金擴展區內業務方面，財資部門與核心業務部門合作，以最優的方式、最少的本地工作量滿足核心業務部門的資金需求。

宜家亞洲區財資中心董事總經理  
Raj Rai

# 宜家家居： 亞洲子公司的內部銀行

The INGKA group of IKEA companies (宜家)<sup>1</sup>是一家國際性的零售集團，專註銷售現成組裝的傢具及家居配件。宜家於1943年在瑞典由Ingvar Kamprad創立，至今在28個國家經營超過340家商店，並有53家購物中心。2017年，宜家將會增加14家新門店，搬遷3家門店；宜家現有的市場也正著手擴展11家購物中心。<sup>2</sup>

## 區域財資中心的角色

宜家集團財資中心的功能集中位於歐洲的布魯塞爾及都柏林兩個主要辦事處。集團財資中心主要管理集團的財務風險及作為集團各經營業務公司的內部銀行<sup>3</sup>。在香港的區域財資中心是集團財資中心的伸延。

宜家亞洲區財資中心董事總經理 Raj Rai

解釋：「我們將內部銀行的工作分配到三個區域，其中兩個區域（歐洲，包括俄羅斯及美洲）由歐洲方面的財資中心支持。我們是唯一的財資公司負責亞太地區（包括中國大陸）。我們的主要角色是調配資金、提供借貸給業務部門，支持其營運資金及業務擴展的需求。由於宜家在開發新門店時，一般會買下整塊地皮，而不會選擇租借，因此資金需求因此頗為龐大。」在營運方面，每一個

<sup>1</sup> The INGKA group of IKEA companies (宜家集團)與Inter IKEA Systems B.V.，簽訂了特許經營協議。Inter IKEA Systems B.V.為宜家理念和全球宜家特許授權的所有者。Inter IKEA Systems B.V.總部位於荷蘭，歸Inter IKEA Group所有。Inter IKEA Group和宜家集團分屬不同的管理層和所有者，是相對獨立的兩個公司。

<sup>2</sup> 在亞太地區，宜家集團在以下地區經營：澳洲東部、中國、日本、韓國及印度（2017年後）。在澳洲西南部、香港、印尼、馬來西亞、新加坡、台灣及泰國的宜家店鋪由其他經銷商擁有。

<sup>3</sup> 一個綜合集團財資功能將各項的財資功能集中，包括集中的財務風險管理（流動性、匯率、利率及信貸風險）、資金調配、資本架構管理、軋差及支付。

地區業務都有自己的本地資金池，並由區域財資中心借入資金滿足需求。區域財資中心的人員會定時接觸地區的財務團隊以統籌財務及流動資金計劃。

Rai由歐洲開始，在宜家工作超過20年，「我於上世紀90年代加入宜家，曾擔任一系列財資相關的職務和宜家集團內一些其他職能部門的職務。2008年我搬到香港。當時，宜家在區內只有4家店，儘管當時正值全球金融危機，我們還是積極準備了一個快速擴展計劃。當時有多位在不同領域擁有豐富經驗的宜家人來到亞洲，確保能以『宜家』方式設立公司，而我就是其中一位。如今，看到我們在亞太地區擁有近40家門店，在中國又剛剛獲得三個購物中心的建築許可，真的非常滿足。隨著亞太地區在全球經濟分額的增加，尤其是印度的發展，亞太地區將繼續成為宜家擴張最快的商業區域。我非常高興能成為其中的一員。」

### 支持擴張戰略

如Rai所說，宜家與其他的零售商有著截然不同的策略。「我們與其他零售商的主要區別在於我們的門店一般都非常大，確保有足夠的庫存和陳列空間。一家典型的宜家門店面積一般都超過4萬平方米。此外，每次我們建一家新店，都會買下整塊地皮。所以，目前每家店的投資額可達約一億美元。相比其他零售商以租為主，我們的投資龐大得多。這樣的做法有助於我們保持競爭優勢，不必擔心租金波動或照顧業主要求等問題，從而專注於長遠發展。」

他說：「對我們而言，我們的工作是確保每個國家的現金流預算的準確性，以便以最優方式調配資金，滿足業務需求。宜家從未遇到任何流動性危機，因為公司的主要方針之一便是財資部門維持的現金水平必須覆蓋業務

及擴張計劃需要。地區層面的業務人員從來不需考慮已批准的商業項目資金問題，只要他們打算買下地皮，建設分店，我們就會提供支持。」

Rai指出每個國家的財資團隊每星期都會以直接法<sup>4</sup>進行未來三個月的現金流預算，以及每年利用間接法進行三年期的現金流預算，而本地的財務及營運統籌團隊也會提供他們的意見。「綜合這兩項預測的結果，就能形成很好的計劃，瞭解國家營運需要的短期及長期資金。當然，我們要控制好短期內的波動，所以一般而言，每個星期我們都需要利用短期外匯掉期合約，進行大約10至20筆注入資金的交易，而實際交易量會隨時間改變。此外，我們還有一些較長期的拆借，例如關係到土地買賣或建築，或是歸還本地的銀行貸款，以降低除稅後資金成本。每個月我們大約會有2至3筆類似規模的交易。例如最近，我們進行了一筆總值達3百億日元的貨幣掉期。」

### 利用財資產品以減低主營業務的貨幣風險

宜家每個國家的投資皆以本地貨幣計價，因此，在宜家決定向營業部門借出資金的時候，貨幣風險的管理就成為一個主要的考量。「我們會通過識別風險來源及管理有關風險，主動對沖所有的外匯風險。我們的工作是減少業務收入的波動性，而非增加其投機性。如果缺乏嚴格的財資業務政策或具備正確(宜家)價值觀的人員，就無法經營一個良好的財資中心。」

宜家利用外匯掉期合約以對沖因資金活動所帶來的外匯風險，Rai說：「我們同時間總會有兩到三家銀行提供報價。宜家採用一項比較獨特的方式，即我們經常利用競爭價格。這是我們集團財資中心的傳統，即初創時期的所有同事都具備企業或投資銀行的背景。」

<sup>4</sup> 在現金流預測方面，直接法加總一定時期內所有已確定的現金流入和流出，以大致瞭解期末的現金頭寸，因此適用於短期預測。相比之下，在間接法中，期末現金頭寸估算則基於收入和支出預測，採用收入增加百分比假設、法定損益表及資產負債表利潤率及成本和業務未來的資本支出需求。因此，間接法更適合長期預測(超過一年)。

後來我們將其發揚光大，因此銀行都把我們當成專業交易對手看待，我們常常與銀行專門負責金融機構的交易部門，而非其負責企業的部門進行交易。」

中國龐大的人口及持續增長的消費需求，顯然成了宜家的主要增長引擎。就人民幣的風險對沖，「我們主要還是利用離岸市場進行有關的風險對沖。我們作為一家離岸機構，不能參與中國在岸的外匯交易市場。目前，我認為香港的離岸人民幣市場流動性最高，參與交易或結算都十分便利。在今年較早時間，市場因為人民幣貶值的因素，出現很大的擠壓。對市場而言，這是一個很好的測

試。之後，中國人民銀行改善了與市場的溝通，大幅加大了離岸市場的掉期額度以改善流動性，自此之後情況一直都很不錯。」

## 建立起跨境渠道

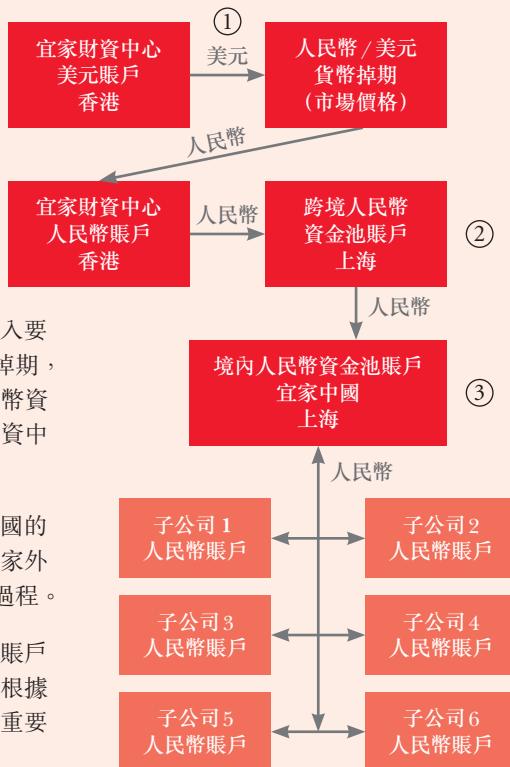
利用人民幣全球化的趨勢，宜家之前建立了一個香港和上海之間的跨境資金調撥渠道。利用這個渠道，宜家可以向內地的營業實體借出人民幣，並利用離岸人民幣與歐元/美元的掉期合約進行風險對沖（區域財資中心最近將股本及功能性貨幣換成美元）。

Rai回顧整個設立的過程，「我們與上海的中國人民銀行分行保持良好的關係，我們其

## 宜家亞洲地區財資中心－跨境人民幣資金池的賬戶操作

Rai指出，利用跨境資金池賬戶支持宜家中國的業務的好處是，所有經過賬戶的資金流，都不需要經過國家外匯管理局的監管要求，且不會影響公司的限制跨境融資水平的外債額度。要獲得跨境資金池的許可並實際操作，與這一領域具備專長的銀行合作是成功的關鍵。此外，宜家中國的本地財資團隊也與中國人民銀行上海分行建立了良好的關係。

- 1) 宜家亞洲區財資中心在香港接收來自中國的資金調入要求，並利用其美元資金，在香港進行人民幣/美元掉期，並配合宜家中國資金需求的時間。掉期所得的人民幣資金會撥到跨境人民幣資金池賬戶，而宜家亞洲區財資中心將會記錄一個集團內部貸款予宜家中國。
- 2) 跨境人民幣資金池賬戶的資金能自動調撥到宜家中國的境內人民幣資金池賬戶。由於不需為每筆借款向國家外匯管理局提供文件，因此大大簡化借入短期資金的過程。
- 3) 由境內人民幣資金池賬戶到宜家中國各子公司，各賬戶可以共用人民幣資金。利用資金池的結構，宜家會根據本地要求進行委託貸款的記錄，這也是會計上一個重要的考量（公司間的對帳）。



### 主要啟發：

- 宜家與往來銀行保持密切溝通，及時瞭解任何監管變化。
- 宜家取得中國人民銀行的前期批准，以經營其跨境資金池賬戶。公司與監管當局保持良好的關係，在中國享有良好聲譽，一直被視為長期投資者。

中一家主要往來銀行也在討論過程中提供了很多協助。我們被視為新法規的先行者。例如，我們之前率先完成了第一筆跨境人民幣即期貿易結算，是其中一家公司最早向國內業務借出回流國內的人民幣資金。另一個主要因素是我們的品牌享有良好聲譽，一直被視為長期投資者。宜家從未由任何國家撤離，相反，我們創造了很多工作機會及滿足了很多家庭改善家居生活的需要。」

### 對新設立財資中心的企業，你會提供什麼建議？

企業應該評估各項商業因素及其他因素。商業因素方面，這包括設立子公司、進行跨境資本注入、建立銀行關係及得到稅務顧問、審計、會計及法律服務等的容易程度。其他因素，這包括各項環境因素、居住成本、生活方式及文化、以及英語的運用及流利程度。財資業務的主要人員都有非常高的流動性，所以其他因素也需要關注。每個離岸中心均有不同的優點和弱點（包括聲譽方面），而企業需要不斷、全面地評估所有因素。

### 展望未來

Rai認為亞洲仍然充滿活力，宜家的擴張計劃也會繼續，「我們每年在中國會新增3到4家新店，我們目前在韓國只有一家店，並且是我們全球銷售額最高的店，我們會加快在這個國家的擴張。此外，我們會在2017年12月在印度開出第一家店，並有其他的購地計劃，以便在當地快速增加3到4家分店。我們預期在區內的借款會大幅增加。另外，雖然我們集團以歐元為主要貨幣，我們正將資產負債表轉為以美元為計價貨幣，以在離岸

人民幣市場裡得到更多的流動性，及配合集團整體財務報表對沖的需要。」

「投入自身資金到印度業務一直是一個難題。最近，由於當地莫迪政府的新措施，我們正使用一種新的工具『馬沙拉債券』，作為注入資金到印度業務的工具。在結構下，本地的業務實體會發行以印度盧比計價但以美元結算的產品，香港的區域財資中心會成為債券的唯一投資者，並會在離岸的非交割市場進行對沖。我們在香港操作這一公司間借款，主要利用了債券政策下，就由當地公司所得利息收入，香港公司也能享受5%預扣稅的條款。現在，我們正就相關文件進行最後階段的工作，以滿足當地的監管要求。這方面對我們來說是個不小的挑戰，尤其是我們宜家集團的資產負債表一直存著多餘的流動性，因此我們很少利用到債券市場。」

### 香港的戰略位置

香港對宜家亞洲的財資業務十分重要。Rai說：「香港地處我們不同地區業務的中心點，自上世紀80年代，設有之前我們集團一部分的供應鏈中心。在我們搬到新辦事處之前，我們一直與供應鏈中心分享辦公空間。因為供應鏈業務和採購業務已售給Inter-IKEA集團，也就是IKEA集團的商標持有人，因此我們需要搬到自己的辦事處。我們在這個城市有著很長的歷史，對香港非常適應。」

「此外，如果考慮設立分公司的容易程度、增加資本投入、建立銀行關係或找到稅務、審計、會計或法律等行業，香港肯定會是較好的選擇。雖然如此，宜家會定期評估香港、新加坡及其他地方的各項業務及非業務相關的因素，如租金、平等機會、教育、交通管理及空氣質量。」

香港接近在大中華區的主要業務，擁有高效率的融資平台(不論是股權融資還是債權融資)，允許資金自由流動，是財資中心的理想選擇。

嘉里物流集團司庫  
麥偉亮



## 嘉里物流：財資管理為公司經營戰略發展提供支持

嘉里物流聯網有限公司（嘉里物流）是亞洲領先的物流服務供應商，在大中華和東盟地區擁有龐大的業務網絡。集團主營綜合物流及國際貨運兩項業務，為不同行業的跨國企業及國際品牌提供高度量身訂制的解決方案。嘉里物流總部設於香港，在40個國家和地區擁有超過550個辦事處，以及跨越六大洲的貨運代理網絡。嘉里物流是源自馬來西亞的郭氏集團成員企業。公司曾是嘉里建設的全資附屬機構，並於2013被分拆到香港股票交易所上市。

### 公司策略的需要

為了支援大中華區內的主要經營子公司，嘉里物流選擇在香港設立其企業財資部門。嘉里物流集團司庫麥偉亮解釋，公司的戰略需

要在香港開展財資活動。

「嘉里物流自20世紀80年代開始在香港作為貨倉的擁有者及經營者。2000年，嘉里物流將業務範圍擴展至綜合物流，為客戶提供

全面的供應鏈解決方案。目前，綜合物流已經是我們主要的業務（貢獻超過 75% 的集團盈利）。在這方面，我們向客戶提供倉儲、庫存管理、配送、退貨管理及多元化增值服務，包括包裝及銷售前的處理。策略上我們維持一個包括自有及租賃貨倉的組合，以平衡我們給予客戶長期服務承諾和維持業務發展靈活性兩方面的需求。嘉里物流在亞太地區擁有強大的品牌效應，但在西方國家，例如美國和歐洲，其知名度就略顯遜色。這導致我們向這些國家的客戶推廣綜合物流業務面臨一定困難。」

「我們過去十年積極開拓國際貨運業務。我們的戰略非常清晰，借著在西方國家建立國際貨運業務的品牌，打造全球網絡以更好地服務客戶，並在西方宣傳集團的整體形象，最終希望能夠交叉銷售我們亞洲的綜合物流業務。」

嘉里物流收購了不少物流服務供應商以壯大集團的網絡。財資部因此面對著兩個問題，如何為收購提供資金及如何整合各項收購。

### 為收購提供資金

麥偉亮認為嘉里物流在取得資金方面有著優勢。「香港的貨倉業務（在綜合物流以下的一個分部）能夠提供穩定的現金流以支持海外的擴張活動。集團與香港的跨國銀行維持緊

密的聯繫，較容易取得低成本的銀行融資。」除了收購合併，嘉里物流不斷擴充在區內的戰略位置的物流中心組合，並對現有貨倉進行維修及提升以更好地服務客戶，這些也會帶來較大的資本開支。

財資部門在收購的過程中也發揮著重要作用，以支持交易執行方面的工作。「收購完成時的付款好像很簡單，但其實會牽涉到很多戰略層面的考量，包括收購目標當地的稅務、監管環境、外匯管制（如有）等等。所以，我們一直與項目團隊及法律、稅務顧問等密切合作，規劃一個最好的持股及資本結構，幫助集團取得最優成果。」

### 整合各項收購

這些收購能壯大我們的全球網絡，但同樣也給財資部門帶來很多實際營運方面的挑戰。如麥偉亮所述，嘉里集團在全球通過超過 200 家分公司服務客戶。此外，由於國際貨運業務的特殊性質，每天都會有著大量以不同貨幣計值的集團內部交易。因此對嘉里物流，提升其營運方式以提高效率變得非常重要。

「每一筆交易或許價值只有數萬美元，但交易量十分龐大。為了減少集團內部交易的數量，我們開展了一個軋差結算的操作（這是我們財資管理系統（TMS）的其中一個單

元)，讓子公司能自動在系統配對它們的集團內部交易，並與軋差結算中心以每月／每季的頻率進行結算。這有利於集團在香港集中外匯資金，進行風險管理，並降低集團的交易成本。」

「銀行賬戶管理是另一項挑戰。隨著最近幾年的收購，我們全球管理大約1,800個銀行賬戶。清楚瞭解賬戶活動是內部監控過程中的重要一環。因此，我們使用一套財資管理系統(TMS)，提升銀行賬戶的透明度。銀行會每日發送SWIFT MT940訊息到我們的系統，訊息內含之前一目的賬戶活動及銀行結餘。我們花了不少時間確保系統覆蓋擁有大量現金的國家／子公司，而現在我們的銀行賬戶管理流程變得更為精簡。」

支援海外子公司的營運也是財資部門的一項重要工作。「海外子公司可能需要日常營運資金或提供銀行擔保給供應商(如航空公司、航運公司以擔保服務後的付款)。財資部門因根據稅務、外匯管制等考量，直接提供集團內部貸款，或與往來銀行安排相關的信貸額度給海外子公司。利用我們的上市實體作擔保，子公司就能得到定價更合理的銀行服務。」

## 財資中心的地區考量

麥偉亮指，在香港成立財資中心是一個很自然的選擇。「我們在大中華地區擁有很多業務，我們的全球管理團隊也都在香港。從管理層的角度考慮，財資業務接近管理層較好，也有助於公司更好地決策。香港接近在大中華區的主要業務，擁有高效率的融資平台(不論是股權融資還是債權融資)，允許資金自由流動，是財資中心的理想選擇。」

「我們曾考慮亞太地區其他城市作為財資中心所在地。但是，其他國家可能對財資中心有實際業務的要求，或會導致集團成本增加。因此，考慮到香港與集團的主要營運地點及管理層十分接近，我們最後選擇了香港作為財資中心。」

**成立於：**2012年

**員工人數：**5名

**功能：**融資、集團內部融資、外匯管理、現金管理、銀行賬戶管理、信貸管理

**財資中心概況：**

- 管理超過6億港幣的流動性
- 利用到財資管理系統(TMS) / 企業資源計劃系統(ERP)對接
- 在香港籌集超過40億港幣的銀行貸款

# LyondellBasell Industries： 按部就班，精益求精

LyondellBasell(美國紐約交易所股票代號:LYB)是全球最大的塑料生產、化工及煉油集團之一，也是標普500指數成員。LyondellBasell在全球18個國家擁有57個生產基地。LyondellBasell的產品及技術用於製作不同的產品，改善世界各國的生活品質，包括包裝、電子用品、汽車零件、家居裝飾、建築材料及生物燃料。2007年，LyondellBasell由Lyondell Chemical Company及Basell AF兩家化工企業合併而成。LyondellBasell目前在倫敦、鹿特丹、休斯頓及香港設有集團行政辦公室。

LyondellBasell在亞洲地區主要從事聚合物及化學品貿易，擁有龐大的分銷支持網絡。公司的亞太地區總部和區域銷售中心都設在香港。地區方面，公司積極在中國經營，並在韓國、日本、新加坡、印尼、菲律賓、澳洲、新西蘭、印度和阿聯酋等其他亞洲國家設有業務。此外，LyondellBasell在中國、泰國以及最近在印度開設了多家聚丙烯化合物工廠，生產客戶特別訂制的化工產品。

## 亞太地區的財資業務

為了支援總部的運作，LyondellBasell選擇在香港設立財資中心是自然不過的事情。LyondellBasell亞太區財資經理余舜嫻表示：「財資管理是公司一項支持功能。我們的亞太地區業務管理團隊以香港為基地，在這裡設立財資中心也是順理成章的事。事實上，由於區域總部的其他功能都集中在香港，因此財資管理隊伍就能與他們有效地溝通協調。」

LyondellBasell的營運架構精簡高效，其財資管理隊伍也不例外。目前這個隊伍有兩名成員，負責公司在亞太地區的財資業務。余舜嫻認為精簡及統一程序是財資業務運作日臻完善的關鍵。她指出：「以電子方式由一

個綜合系統負責所有處理程序的好處是，在我們的主要銀行將所有帳戶資料輸入系統後，我們很快就能掌握最新的資金狀況。此外，使用中央系統讓我們在處理支付項目時，能同時利用有關數據進行現金流預測。因此，即使人手不多，也能處理財資管理方面的工作。」

## 財資業務的挑戰

不過，在實際情況下，總會有不同的挑戰和特殊情況，導致企業難以達到全面集中。對余舜嫓來說，最大的挑戰是獲取數據。她表示：「我們需要掌握完整的資料，才能集中和統一運作。如果某些帳戶或交易資料不全，這個程序就不能如常運作。」



合併後，新成立的LyondellBasell面對不少挑戰。余舜嫻回憶說：「我們接手時，發現之前兩家公司留下了許多不同系統，往來銀行的數目也不少。要好好控制各個帳戶幾乎是不可能的事。例如我們其中一家在中國的附屬公司經常使用一個在當地銀行開設的帳戶。香港的總部每次聯絡這家當地銀行索取帳戶資料都遇到困難。」此外，公司沒有單一系統，也表示財資業務團隊要處理許多重複的程序。

### 按部就班的解決方案

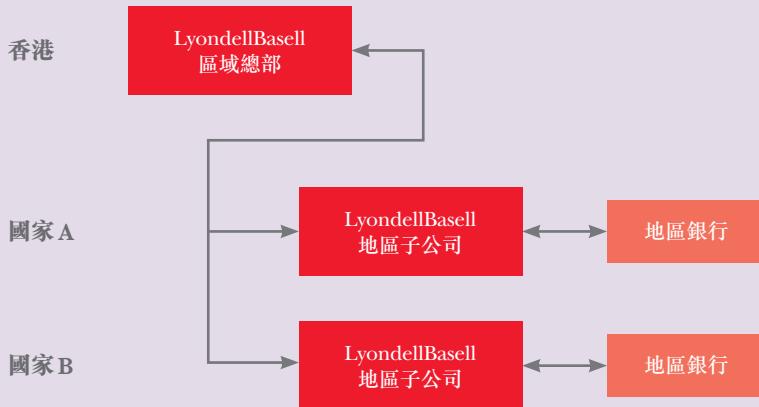
面對這些挑戰，LyondellBasell在3年前進行了一項內部研究，重新評估亞太地區所有財資工作流程、程序、系統和銀行服務安排。余舜嫻說：「我們給自己提了很多問題。例如，我們檢視了在每個國家每個分公司的職能、每個分公司所用的帳戶以及帳戶使用情況。」完成研究後，公司定出計劃，精簡整個架構，委任一家關係密切的銀行為夥伴，落實改革。余舜嫓指出：「區域銀行對我們

區域總部的其他功能都集中在香港，財資管理隊伍就能夠與他們有效溝通及協調。

LyondellBasell 亞太區財資經理  
余舜嫓

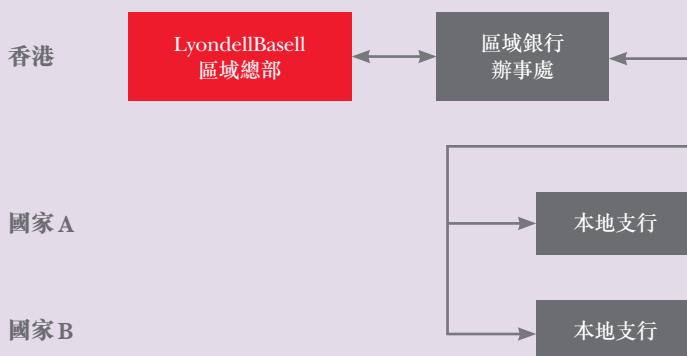
## 為什麼要整合區內的銀行服務安排？

### 鬆散的銀行安排



- LyondellBasell 存著遺留的銀行結構，與大量地區銀行合作。
- 地區銀行直接與 LyondellBasell 地區子公司聯繫。區域總部要取得賬戶資料及及時管理交易存在困難。

### 統一的銀行安排



- 統一的區域銀行安排
  - 銀行賬戶資料及交易處理都能歸總到單一電子平台。
  - 如在地區層面遇到任何問題，LyondellBasell 的區域總部直接與銀行在香港的中央聯絡人聯繫。賬戶信息透明度更高，過程更有效率。

的精簡大計非常重要。我們的銀行瞭解我們的需要和所面對的風險，對公司應有的結構提出很有用的意見。」

銀行為 LyondellBasell 在香港設立了區域資金池，公司在亞洲地區的大部分附屬公司都有參與。每天在不同國家的當地附屬公司的帳戶都會有供應商支付項目和客戶收款項目。銀行會在每天結束前自動將區內所有貸項和借項結餘轉到在香港的中央資金池。

在處理程序方面，目前大部分交易都記錄在公司的企業資源規劃系統 (ERP) 內。余舜嫻表示：「這套系統有效融合地方業務和財資管理。以供應商支付項目為例，一旦地方團隊將有關資料上傳至系統，這些資料便會自動反映在我們的現金預測報告內。」

### 在香港設立財資中心對 LyondellBasell 有什麼好處？

香港向來都是 LyondellBasell 的戰略據點。余舜嫻指出，即使在合併前，兩家公司已在香港建立了規模龐大的業務，以配合它們在中國的業務發展。此外，余舜嫻表示香港所處時區也有優勢。她說：「LyondellBasell 設於香港的區域業務和總部能全面覆蓋澳洲至迪拜的業務。」

余舜嫻又說：「香港有利營商的監管環境也非常重要。根據我們的經驗，在香港設立資金池手續遠比其他地區（如中國大陸）簡便，沒有繁瑣的文件要求。此外，香港沒有利息預扣稅。」

「人才是另一項主要因素。亞洲地區沒有幾個地方像香港那樣聚集了大量的金融業與各種專業的人才。」

### 對新來設立財資中心的企業，你有什麼建議？

必須充分了解公司的業務需要，才能決定開設財資中心的合適地點，確保公司核心業務能從中得到最大的好處。

#### 財資中心概況：

- 管理超過五千萬美元的資金
- 利用財資管理系統 (TMS) / 企業資源計劃系統 (ERP)
- 管理所有在亞洲地區的銀行安排

從業務層面考慮到我們集團銷售辦事處及工廠的位置，就會明白香港是一個很好的選擇。

Newell Brands 集團司庫  
Amit Singh



## Newell Brands Inc.： 將財資管理結合到業務營運層面

Newell Brands Inc. (Newell) 由兩家企業 Newell Rubbermaid 及 Jarden Corporation 合併而成。作為一家全球領先的消費品企業，Newell 擁有多元化的知名品牌組合。Newell 的前身是 Newell Manufacturing Company，創立於 1903 年。公司經過多年來的一系列併購，時至今日，已發展為全球營業額每年超過 160 億美元的企業，在美國紐約交易所上市。

在亞太地區，Newell 在中國大陸開展大規模的製造和採購活動。銷售業務涵蓋日本、澳洲、紐西蘭等地，最近更決定擴展到大中華區，集團的區域總部設在香港。

### 財資業務的獨特困難

財資方面，集團在香港的區域財資中心已經運作了近兩年。目前，中心利用集團企業資源計劃系統 (ERP) 與銀行夥伴的支付系統進行系統對接，集中處理亞太地區內各種供應商支付。中心擁有專業的團隊，負責管理供應商以及在港的區域資金池。

集團司庫 Amit Singh 解釋，集團面臨獨特挑戰。「我們本身結構比較分散。如果你了解我們的歷史背景，就知道我們在過去 10 年間併購多家小型企業而成，所以從財資管理方

面看，我們面臨不少有趣的挑戰，因為每一家被收購的公司都有自己的收付結構，效率不高。」

### 為什麼需要一個亞太地區企業財資中心？

在全球層面，集團考慮到真正發揮將不同公司合併為一的優勢，就需要整合不同的結構，因此開展了一個全球整合計劃。

Singh 說：「亞太地區是整合計劃的一部分，整個重組共經歷了兩年時間。」集團明白需要一個區內的領導去推動整個轉變。他說：「在亞太地區設立區域財資中心，集團財資部門

在區內從此就有當地人。基本上，一個區域財資中心可以接觸到本地市場，管理本地銀行及客戶關係；另外，營運資金及流動資金方面，現金歸集、提高透明度、以及優化銀行帳戶管理都是區內財資管理的挑戰，而時差無疑增加了遙控管理的難度。因此，有著一隊身在亞洲的團隊專門負責這些業務，能夠提高財資管理的效率。」

### 對新來設立亞太地區內資金池的企業，你有什麼建議？

好好選擇銀行夥伴在任何時候都十分重要。確保你的銀行願意提供一個專門的團隊負責你的計劃，並有一個連絡點，負責整個亞太地區項目，因此在實施過程中遇到問題時，可與這個聯絡人溝通。

實施方面，如果你認為一些地區的工作比較簡單，分階段完成的方式就顯得更為合理。這種做法更容易顯示項目完成的進度，讓大家更有推動力邁向終點線。這更能鼓勵整個團隊，避免製造一個原地踏步的印象。

### 在香港集中業務

提到為什麼選擇香港作為集團亞太地區財資業務中心，Singh 強調兩方面的因素，一方面是關於香港本身，另一方面則是關於公司的業務背景。就香港本身而言，「香港在科技及銀行結構方面在區內有著明顯的優勢。商業及政治環境相對其他亞洲國家較為穩定。從工作環境及本地人材庫來看，員工本身和外部顧問水平都很高。外匯自由兌換、方便與中國內地的商業來往、容易找到稅務

顧問，都是我們考慮的因素。」他認為雖然香港和新加坡在上述各方面都不相上下，但正是集團的業務背景凸顯出重要的差異：「從業務層面考慮我們集團的銷售辦事處及工廠的位置，就會明白香港是一個很好的選擇。」他指出：「我們主要的供應商及業務聯絡都在香港。」Newell 亞太區首席行政官 Miranda Shum 也指出：「我們亞太地區所有的業務部門都在香港設立供應鏈樞紐或區域總部，大部分的採購活動及製造活動都來自中國大陸。不論是資金調配或其他後勤工作，內地業務都依賴香港的總部。所以，對集團而言，在香港設立財資業務是自然不過的事情。」

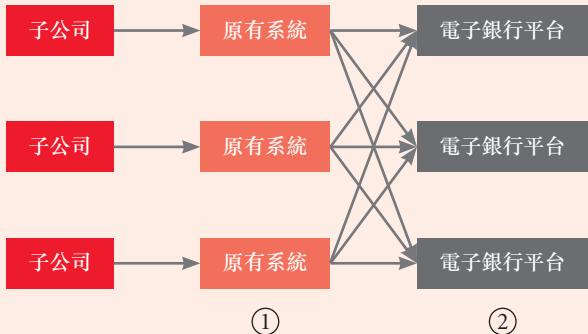
### 執行過程

關於建立財資中心架構，Singh 說：「整個過程用了超過一年的時間。因為計劃比較複雜，我了解有些公司實際上用了超過兩年時間去完成整個系統的配置。」總結 Newell 整個實施過程，「雖然一般來說，資金池能提高效率，但我們一開始還是需要整個財資部門同意，建立一個區域財資中心能帶來這樣的好處。當財資部門內部達成共識，下一步就是要得到管理層，例如首席財務官，對計劃的參與及支持。當內部達致一致共識，我們就進一步瞭解不同可行的財資中心結構。公司本身的業務及其他因素決定了公司以不同的方式完成結構配置。我們還花了一些時間了解亞太地區市場的結構和夥伴銀行。」

Singh 了解到不同的結構會對企業的不同層面產生影響，例如在公司內部政策及稅務方面，「例如，有些結構需要不同子公司的資金在集中到香港之前，先進行資金融合；但有些結構能夠分開子公司之間的資金。有些結構則需要子公司的交叉擔保，安排這類擔保，一般都需要很多時間。所以在安排一些

## Newell在亞太區內的付款及資金管理流程變化

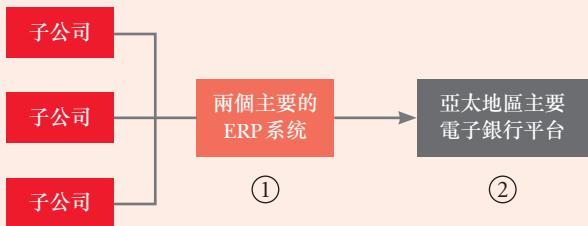
### 原有的分散付款管理方式



1) 不同國家的分公司在製作付款檔案方面有自己原有系統及程序，很多時候，需要手動處理流程。

2) 分公司將付款指令上傳到電子銀行平台，之後亞太地區團隊負責復核。不過，由於不同分公司使用不同銀行，亞太地區團隊需要針對每家分公司的流程，分別管理不同的平台，運營過程中存在冗餘步驟。

### 新的集中付款管理方式



1) 亞太地區子公司逐步將業務集中到集團兩個主要的企業資源計劃系統(ERP)。集團ERP系統與主要銀行的支付系統進行系統對接。

2) 亞太地區團隊在單一平臺確認付款指令，大大簡化了付款程序。

### 原有的分散現金管理方式

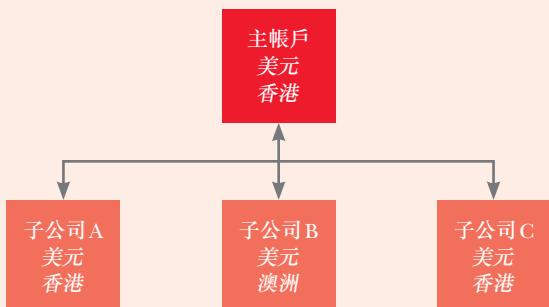


- 流動資金保留在每個地區、每家子公司的賬戶內。

- 在大部分情況下，由於子公司間沒有協議允許子公司間共用現金，每家子公司都需要保留更多流動資金以避免賬戶透支。

- 假如出現任何資金短缺，區域現金管理團隊需要額外調度資金填補，增加了工作負擔。

### 新的集中現金管理方式



- 多餘的流動資金由各個不同的分公司集中到香港的主賬戶。

- 假如分公司出現任何資金短缺，主賬戶將自動調度資金，填補所需。

- 整個地區層面需要提高現金管理效率，減少營運現金需要，並將多餘資金投向更高效益的用途。

結構方面，絕對需要第三方法律意見。我們還聘請了一個本地的稅務顧問，幫助我們開展稅務研究，評估我們計劃中結構的稅務影響。了解選擇的結構如何有效幫助業務單位及中央管理架構，實在非常重要。」

當在總部層面敲定了各個方向，「Miranda 和她的團隊就跟亞太地區各個市場的財務隊伍見面，講解我們之後的計劃及確保他們認同之後執行計劃所需要的大量工作。比如說，他們一直使用的銀行帳戶，可能會保留在新的帳戶結構內，也可能從此被關掉；或是原來本地的業務單位一直使用本地的銀行，在新的帳戶結構下，可能不需要這些服務了。因此，在執行期間，本地的團隊可能需要很多溝通和扶助。而 Miranda 實際上花了很多時間去得到各個業務單位的充分支持，因為到最後，很多工作，特別在文件準備方面，都是由本地單位完成。」一個可靠的銀行夥伴絕對是成功的因素。「選擇在亞太地區擁有雄厚實力、良好信譽及強大技術基礎的銀行合作十分重要。」

要做好管理層的預期管理，「我們之前做了一個成本效益分析，需要確保我們的計劃能夠節省成本及提升營運效率。我們還有一個項目進度計劃，將整個計劃分成幾個階段。由 Newell 整體考慮，不是每一個國家都有相同的戰略價值及複雜程度。所以，我們將一些國家放入較後的階段，逐步完成計劃。」他另外指出，「這不是一個容易的計劃。很多工作都會留在本地的團隊；而計劃本身又需要時間及大量的文件……所以，要注意，讓不同的參與者，特別是管理層，明白這個計劃將需要一段長時間完成，並有相應的預期。」

## Newell 推進財資架構的主要步驟

- 1) 在財資部門內部初部計劃
- 2) 向管理層提交計劃簡報，爭取其支持。
- 3) 與專業機構合作，應對各種考量因素，包括公司政策、稅務安排，決定所需的流動性結構、子公司控股及系統結構。
- 4) 與公司內部的地區性利益相關方深入討論營運流程的轉變及影響。
- 5) 正式分階段推進計劃方案，工作包括：
  - 準備相關文件
  - 整合系統
  - 推行新的營運流程

**成立於：2015**

**員工人數：3名**

**主要功能：**供應商管理及付款流程管理、流動性管理、融資管理

**財資中心概況：**

- 長期管理約六千五百萬美元的流動資金
- 與銀行進行系統對接處理付款
- 年均付款量平均達 20,000 筆
- 管理供應商達 4,000 家



財資管理業務需要敢於創新的銀行精英、適當的監管配套，以及大量專業人員配合。香港在這些方面都具備優秀的條件。

WPP 亞太區副司庫  
楊繼文

## WPP—以香港為平台支持亞洲創意業務

WPP Plc (WPP) 是全球最大的傳播服務集團。WPP 於 1985 年在英國成立，提供全方位的廣告及市場營銷服務，旗下知名運營公司包括智威湯遜 (J Walter Thompson)、奧美 (Ogilvy & Mather)、揚·羅必凱 (Y&R)、葛瑞 (Grey) 及群邑 (GroupM)。WPP 目前在 113 個國家設立 3,000 多個辦公室，聘用超過 20 萬名員工 (包括聯營和投資)，服務的客戶包括《財富》世界 500 強企業中的 353 家公司。WPP 在倫敦證券交易所及紐約紐斯達克交易所上市。

### 亞太地區業務

WPP 目前在亞太地區 20 個國家運營，其中在澳洲、日本及韓國等成熟市場的業務根基穩固，而在過去二十年間，WPP 在北亞、南亞及東南亞等快速增長型市場的業務也突飛猛進，尤其以中國及印度的市場表現最為驕人。隨著經濟增長對個人收入及消費的刺

激提升，快速消費品及主要跨國公司更銳意拓展市場版圖及增加投資。WPP 亞太區副司庫楊繼文指出：「WPP 業務覆蓋全球各個國家和地區，協助客戶在市場營銷策略、廣告或其他的市場傳播形式上致勝，並監察進度。」WPP 旗下公司在每個國家都獨立運營，各有專長，並已成功建立了自己的品牌。然而，本著以客戶為本的宗旨，WPP

奉行「水平性整合」原則，為客戶提供最適合的整合資源，以滿足客戶需求。

## 現金及流動資產管理

WPP利用香港平台，監督亞太地區整體營運網絡的現金及流動資產管理，包括：

- 通過資金池管理個體營運公司的借貸額度，掌握營運資金融資需要。
- 監督每個業務所在地區的現金狀況，並管理跨境現金池，降低融資成本及增加投資回報。
- 管理銀行業務關係，包括協助遵守銀行有關「認識你的客戶」規定及評估銀行產品、定價和解決方案，以配合營運需要。

楊繼文稱：「地區層面的營運辦事處不會設立專門的財資管理部門，而是由位於香港的區域財資中心按照WPP集團政策掌管財資管理所有範疇的事務。」

## 通過亞太地區財資中心管理風險

面對全球經濟形勢、匯率波動及市場流動資產水平與監管要求等變化，WPP必須承受傳統上營商有關的風險。由於全球化的趨勢、數字營銷日漸流行及社交媒體的興起，客戶要求開拓更多與消費者溝通的創新渠道，並致力提高營銷支出的成效。傳統與新興媒體之間的互動、監管界限及無邊際的數字世界，令WPP的風險形勢更為複雜。

亞太地區財資中心是WPP財資管理的自然匯聚點，負責綜合管理各種風險、為營運公司提供緩釋風險的意見，以及聯合銀行夥伴籌劃融資方案。香港的大型銀行具備所需專業知識，便於溝通及解決方案的推行。

楊繼文表示，「舉例而言，某客戶的營銷策略可能與當地媒體發生多種貨幣的費用，數字媒體涉及美元，其內部技術人員則可能駐於澳洲或新加坡。儘管這樣，客戶仍可能希望訂立一份以單一貨幣計帳的亞太地區合約。因此，財資中心會聯合有關地區的營運公司和銀行想辦法定出解決方案。」

完美的風險對沖不常見，在監管制度尚未成熟的新興市場尤其如此。因此，風險管理

### 對新來設立財資中心的企業，您會提供什麼建議？

選址正確是關鍵。這取決於當地是否具備優秀的基礎設施及人才配套。第一，基礎設施應包含先進的金融體系、創新產品、適當的監管制度及完善的法制。其次，尋覓理想人才。人才聚集在機會多的地方，但這也不是唯一的標準。除了發展事業的良機，還要有理想的生活環境，才能吸引海外精英，協助公司開拓當地業務。香港兩者兼備。

# WPP

The first 30 years...

2015 is a milestone year for WPP, its 30th as a communications services group. To celebrate our 'pearl' anniversary, we have charted here some of the key initiatives that have shaped the Company's history.

**1985**

Martin Sorrell invests in manufacturing company Wire & Plastic Products plc. Renames to WPP Group, becomes CEO



## dot com

1999

WPP Digital formed to aggregate new media interests



1998

WPP joins FTSE 100; becomes blue chip



1991

Group financial restructuring

1990

WPP named No 1 in world

1986

Group builds below-line capabilities: 12 US/UK acquisitions



## y&R

2000

Young & Rubicam Group joins



2000

WPP CEO knighted: recognition for services to industry



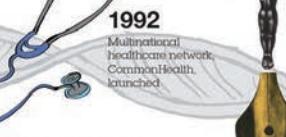
1997

Mindshare created: new generation global media house

## MindShare

1992

Multinational healthcare network, CommonHealth, launched



1993

WPP Atticus Awards launched for original thinking in communications services



# 40

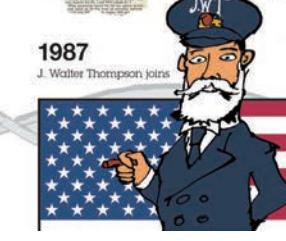
1994

Global client creates new agency model: moves business from 40 agencies into 1 agency: Q&M

## Ogilvy

1989

Ogilvy Group joins



1988

JWT's Tokyo building sold for \$205m: offsets 40% purchase price of JWT



程序在業務發展階段已經展開，至項目成形產生現金流時仍然持續，以應付現金流的潛在波動。楊繼文表示，「營運公司與客戶商討涉及跨境元素的新業務時，均會安排區域財資中心人員參與。除了源自客戶方面的風險外，還要應付監管條例的挑戰，像貨幣管制及稅務等都會影響收款時間及實際現金流。」

銀行體系先進成熟，能提供創新的對沖產品，位置接近及方便使用，都是關鍵的考量因素。楊繼文認為，「香港擁有開放的市場、完善的銀行體系、穩健的監管制度及大量專

業人才，加上毗鄰中國內地，為區域辦事處提供優秀的基礎設施，是設立區域財資中心的理想選擇。」

## 利用香港平台管理銀行業務關係

香港的財資管理團隊在管理亞太地區銀行業務關係上擔當重要角色。楊繼文解釋：「WPP財資管理人員與公司的跨國銀行夥伴在亞太地區緊密合作。這些銀行瞭解我們的業務，並在香港設有區域團隊，負責協調我們和銀行本身在所有相關國家及地區的銀行合規要求。這個模式讓我們有更多時間，把財資管



理資源集中於支持業務營運上，是我們將財資中心駐設香港的一大好處。」

不少跨國公司都在香港設立區域辦事處，各大銀行也充分利用這裡的特有資源，結合亞太地區專業知識，滿足業務營運需要。由此可見，作為區域財資中心，香港擁有強大的基礎設施及專業支持。

## 文化、生活方式及人才

跨國公司到了發展中國家往往面對文化差異及語言溝通的障礙，但在香港這些都不成問題。香港由來都是理想及舒適的工作與居住

地。楊繼文並不認為在聘用財資中心的本地人員或外籍僱員方面會有困難。「香港匯聚國際精英，加上香港人普遍教育水平高，積極勤奮，人才庫巨大且極具競爭力，是國際或區域機構設立樞紐或據點的理想選擇。」

# 香港金融管理局簡介

香港金融管理局（金管局）是香港負責維持貨幣及銀行體系穩定的政府機構，於1993年4月透過合併外匯基金管理局及銀行業監理處成立。

金管局的政策目標是

- 在聯繫匯率制度的架構內維持貨幣穩定
- 促進金融體系（包括銀行體系）的穩定與健全
- 協助鞏固香港的國際金融中心地位，包括維持及發展香港的金融基建
- 管理外匯基金。

金管局是香港特別行政區政府架構的一部分，以高度自主的方式運作，並輔以高問責性及透明度。金管局透過財政司司長，以及立法會所通過列明金融管理專員的權力及責任的法例，向香港市民負責。財政司司長掌有外匯基金的控制權，並會就有關事宜諮詢外匯基金諮詢委員會。

# 關於投資推廣署

成立於2000年7月，投資推廣署是香港政府專責為香港促進外來直接投資的部門。投資推廣署的使命是致力從不同市場引進有助香港經濟發展的外來投資，以推廣並鞏固香港作為亞洲國際都會及金融中心的領先地位。

截至2015年12月，投資推廣署已為超過3,820間企業提供協助，這些企業在首年營運或擴充業務期間為香港創造超過41,200個新增就業職位，總投資額超過1,010億港元。

投資推廣署的專責團隊涵蓋不同行業，包括商業及專業服務、消費產品、創意產業、財經及金融服務、金融科技、資訊及通訊科技、創新及科技、旅遊及款待，以及運輸及工業，加上投資推廣署在全球30個主要商業城市的員工和顧問，能夠覆蓋不同的目標市場。香港總部及各地團隊合作無間，協助客戶在香港開業或拓展業務。

無論你的業務發展至任何階段，你都可以獲得投資推廣署免費、專業和保密的服務。



# 致謝

- **匯豐**
- **摩根大通銀行**
- **Mizuho Bank, Ltd**
- **羅兵咸永道**

本出版物包含的資訊僅供參考之用。雖然投資推廣署及香港金融管理局已力求資訊內容正確無誤，但兩方對該等資料不會就任何錯誤、遺漏、或錯誤陳述或失實陳述（不論明示或默示的）承擔任何責任。對任何因使用或不當使用有關資料而引致或所涉及的任何損失、毀壞或損害（包括但不限於相應而生的損失、毀壞或損害），投資推廣署及香港金融管理局概不承擔任何法律責任、義務或責任。你有責任自行評估此出版物的所有資料，並須加以核實，以及在根據該等資料行事之前徵詢獨立意見。投資推廣署及香港金融管理局沒有對任何內容作出認可，也不表示投資推廣署及香港金融管理局推薦任何公司或供應商。



此書以環保紙及無氯漂染印制

## 香港金融管理局

香港中環金融街8號  
國際金融中心2期55樓  
電話：(852) 2878 8196  
傳真：(852) 2878 8197  
電郵：[hkma@hkma.gov.hk](mailto:hkma@hkma.gov.hk)  
網址：[www.hkma.gov.hk](http://www.hkma.gov.hk)

## 投資推廣署

香港中環紅棉路8號  
東昌大廈25樓  
電話：(852) 3107 1000  
傳真：(852) 3107 9007  
電郵：[enq@investhk.gov.hk](mailto:enq@investhk.gov.hk)  
網址：[www.investhk.gov.hk](http://www.investhk.gov.hk)