

香港企业财资中心

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

目录

前言	[2]
安富利	[4]
中广核华盛	[8]
中远海运	[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]
香港金融管理局简介	[40]
关于投资推广署	[41]
致谢	[42]

前言

亚洲凭著其经济发展的潜力，已经成为很多跨国企业的主要增长及企业创造价值的来源。越来越多的全球化企业著手开拓亚洲市场；与此同时，很多亚洲企业也积极投资到世界各地，分散其集中在亚洲的业务。其中，内地企业也通过“走出去”的战略，涉足国际市场。而“一带一路”战略的出台也会进一步增加超过60个位于欧洲、亚洲及非洲经济体的国际贸易和投资活动。企业在迎接大量新商机的同时，需要面对不同货币、监管和利率体制的复杂环境。因此，越来越多企业选择利用企业财资中心来进行筹集资本、管理流动资金和风险及处理交易等业务，以简化和集中其财资活动。

多年来，香港一直是企业财资活动的理想地点。因为我们拥有很多天然优势，包括最大的离岸人民币市场、有深度的资本市场、健全的法制、良好的税制及大量专业人士。企业一直是我们金融服务的重要用户。更多的企业财资活动，将进一步巩固我们现有的优势和香港作为国际金融中心的地位，并深化我们的资本市场。此外，发展香港成为企业财资中心与香港推动总部经济的方向相辅相成。为鼓励更多的企业财资活动，政府已修订《税务条例》，明确在符合规定条件的情况下，企业经营集团内部融资业务



的相关利息支出在计算所得税时可予以扣除，而就合资格企业财资中心的规定财资业务相关利润则可获宽减50%所得税。《2016年税务（修订）（第2号）条例》已于2016年6月3日发布，同日生效。

本书旨在通过企业案例阐述不同行业利用香港进行不同范畴的企业财资活动。在9个案例里，每个企业在构建财资业务方面，都有著独特的考量因素及历程。我期望更多的企业能够通过这些案例得到启发，利用香港的平台，去创造自己在财资管理方面的成功个案。

李永诚, JP
香港金融管理局
助理总裁(外事)

何兆康
署理投资推广署署长





财资管理活动将会采用更多高科技。因为很多的新趋势，如企业内部银行、电子银行帐户管理、共享服务中心，都需要高科技的配合。

安富利亚太地区司库主任
黎振邦

安富利： 财资运作向高科技发展

安富利 (Avnet) 是全球领先的电子元件、电脑产品和嵌入技术分销商，在全球超过 125 个国家服务约 10 万家客户。集团于 1921 年在美国成立，经过不断增长，于 2016 年在全球创造了超过 262 亿美元的收益，并在 2016 年的《财富》世界五百强企业中排第 380 位。

亚太地区方面，安富利总部设于新加坡，为区内超过 14 个国家及地区市场提供支持。集团在香港、中国大陆、新加坡、台湾、日本和印度等地设有 7 家设计中心及 8 家物流中心，以支持设计及供应链服务。

亚洲的财资业务

安富利在香港设有企业财资中心，支持区内财资的需求。根据安富利亚太地区司库主任黎振邦的介绍，集团的财资业务分为外汇管

理及资金管理两部分。外汇管理的工作包括外汇的风险分析及头寸管理；资金管理方面，则包括现金流预测、资金归集及安排短期融资及投资。

安富利早在十年前已在香港开展企业财资管理的业务，之后随著业务的扩展，并配合宏观环境的转变及财务风险管理需要，财资业务的功能和处理能力也不断提升。一年前，安富利完成财资管理系统 (TMS)¹ 在亚太地区的实施。利用系统化操作，大大提升安富利财资业务营运步骤的自动化、集中化，并为集团降低成本、提高生产率及流程效率、现金的透明度，帮助营运流程达到审计要求，符合决策所需。如黎振邦所述：“在各方面，例如现金水平管理、融资及投资管理、数据处理、外汇结算，TMS系统都为我们的财资活动带来益处。”此外，就外汇管理方面，集团将区内的外汇交易集中在香港，也设有专门平台，将安富利与市场上的外汇交易商连接起来。

外汇管理

黎振邦认为，外汇管理是香港安富利财资中心的核心工作，“安富利是一家电子零件和服务的世界级技术分销商，任何外汇上不利的

波动都可能影响我们的盈利。因此，外汇管理就成为集团财资管理方面的主要考量。”

目前，亚太地区绝大部分的外汇管理活动都在香港进行。除一些交易因本地法规，仍需一些手动操作的流程处理，大部分的交易现在都能利用专门的外汇交易平台完成。交易的资料会自动经过TMS系统及企业资源计划系统 (ERP)² 执行交易后的处理程序，包括结算、对账、制作会计记录、报告及分析。即使香港财资管理团队规模不大，高度自动化的营运流程能帮助安富利高效管理亚太地区复杂的外汇业务。

现金管理

目前，安富利在香港的资金管理业务，例如现金水准评估、资金归集、现金流预测以及短期投资、融资管理，都实现了高度自动化运作，TMS系统在这方面发挥了重要作用。

安富利利用多层式的现金池，并根据不同国家的法规所限，使用不同的工具，例如

¹ 财资管理系统 (Treasury Management System, TMS) 是一个针对不同财资管理需要的一站式系统解决方案。基本功能包括财务报告、银行管理、投资管理、风险对冲、现金管理及支付、流动性预测、债务及信贷管理、风险管理及合规。公司因根据各自的需要调节系统以支持更复杂的活动。在大部分情况下，财资管理系统由第三方独立的服务提供者提供，因此公司能将系统与不同的金融机构对接。

² 企业资源计划系统 (Enterprise Resource Planning system, ERP) 综合各应用程序，方便企业管理业务，并实现会计、人力资源管理等后台工作的自动化。供应商支付方面，系统能够紧接之前的采购流程，制作付款指令档案，并利用系统及银行系统之间的加密连接，以电子方式传送付款指令档案至银行。大大提升企业在处理大量付款时的效率。

名义现金池、本地实体现金池、区域实体现金池等。

凭借TMS系统，安富利能够利用SWIFT讯息以管理现金水准评估及集团内部交易的流程。自动化程序能节省时间、提高准确性。“在此之前，我们都是人工作业，耗费了很多时间。为了确保准确性，我们需要一直与会计团队合作，检查不同的数字。现在，我们不需要担心公司内部贷款的数额、利息或预扣税的准确性，因为这些都会由TMS系统自动处理。如此一来，财资团队就能更专注于策略层面的工作。”黎振邦还说，“我预见财资管理活动将会采用更多高科技。因为很多的新趋势，如企业内部银行、电子银行帐户管理、共享服务中心，都需要高科技的配合。”

回顾安富利在亚洲设立整个TMS系统的一年半，黎振邦认为香港的专业人才是公司得以成功的关键。在实施的过程中，安富利的银行及顾问团队在税务安排、系统接合、银行产品及结构选择等多个层面给予安富利必要的支持。

实施阶段结束后，如果安富利在营运过程中出现任何问题，需要得到支持，这些专业人员一直都是安富利可靠的伙伴。黎振邦说，“虽然在每个国家，我们都有专门负责公司当地业务的银行代表；但在香港集中管理的好处是，我们在这里很容易找到相关的专家，不论是商业咨询方面还是银行方面。”



对新来设立财资中心的企业，你会什么建议？

通过电子化平台进行财资管理的高度自动化企业财资中心能降低营运成本，提高效率，帮助公司进一步发展。当选择推行自动化时，要考虑公司未来五至十年的使用规格，谨慎选择不同的系统。这里有一些建议：

- 在开展计划前要了解不同国家法规方面的信息，并随时间更新。公司必须与银行及顾问保持紧密沟通，才能做到这一点。
- 了解每个系统的优劣以及如何与公司要求配合。
- 选择一个灵活的系统，因为公司的扩展计划及方针可能会随时间改变。不过，也要注意灵活及使用方便之间的平衡。

财资中心不只是资金归集，
过程中一定需要创造价值。

中广核华盛投资有限公司董事兼总经理
卢岗

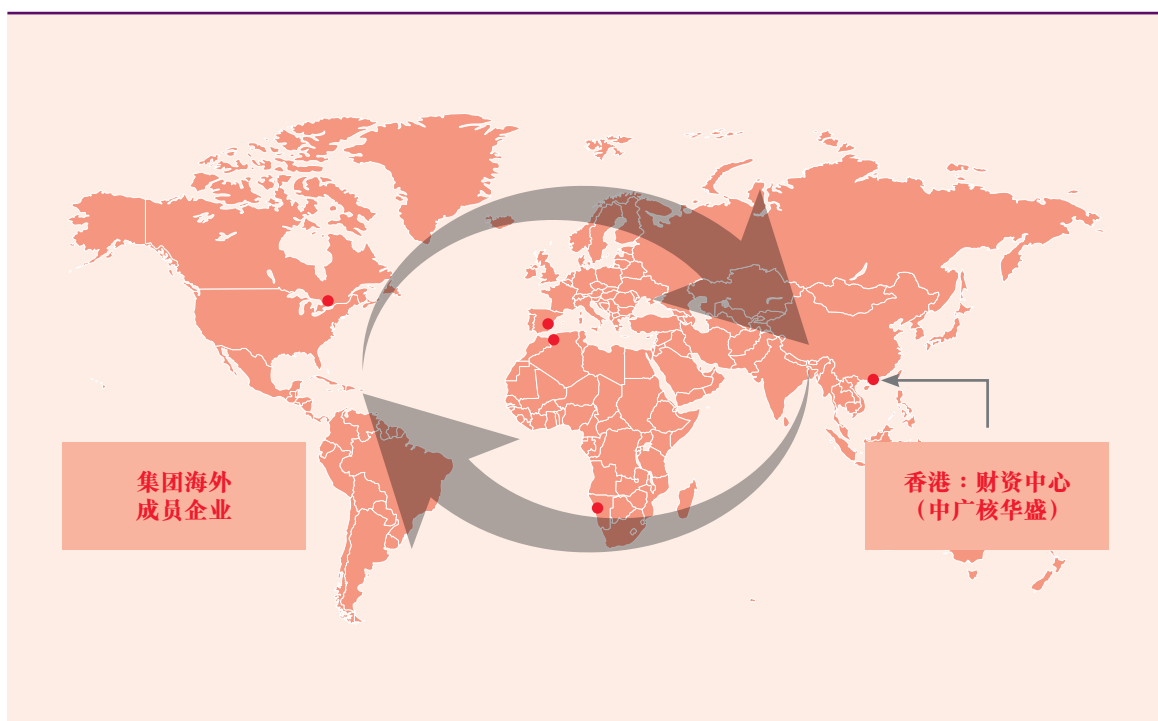


中广核华盛：专业、稳健、高效， 走向全球的企业内部银行

中国广核集团（中广核）是国务院国资委直属的大型清洁能源企业。1994年9月正式成立，至2015年底，总资产超过4,307亿元人民币。中广核分为四大产业板块，分别为核电、核燃料、新能源、金融及综合服务，在香港拥有三家上市公司。集团积极规划“走出去”战略，拓展海外业务市场，至今业务遍及全球。

中广核华盛投资有限公司（中广核华盛）是中国广核集团唯一的境外资金管理中心，也是集团主要的海外融资平台。截至2015年底，中广核华盛的资产规模折合249亿元人民币。





作为中广核海外的内部银行

中广核华盛今日为集团海外成员企业提供各种金融业务，包括结算、跨境代付、投融资等等。中广核华盛公司董事兼总经理卢岗指出：“集团成立这个财资中心主要有两个目的，一个是降低成本，另一个是便利交易。”

一方面，卢岗认为，跟内地相比，香港资本市场的市场化程度高，银行数量多，资金成本相对便宜，对集团降低融资成本有很大帮助。中广核早在2012年便在香港首发人民币债券，成为第二家在港发行人民币债券的内地企业，之后亦多次发行人民币及美元债券。卢岗说：“我们发现这里的资金成本确实相对较低，而且我们通过发债的过程，跟香港的投资者和中介机构取得了密切的联系后，发现这个市场很透明，很公开，限制少。”

另一方面，香港没有外汇及资金流动的限制，能便利中广核在海外进行收购交易。“集团国际化程度越来越高，海外项目越来越多。十年以前，我们一样有著这样的便利，但没有出外收购，一年的海外交易才一两次，并没有足够大的需求。但现在我们项目越来越多，不管是非洲、澳大利亚还是美洲，我们都有投资大型项目，因此资金调拨和融资的需求越来越大，并随著海外业务的扩展带来了大量的外汇收入，集团就需要进行资金归集。”

与集团成员公司和总部的联系

中广核华盛虽然与成员企业同属一个集团，但集团一直都以鼓励方式，而非以行政指令方式指导各成员企业利用中广核华盛的服务。卢岗解释说：“我们的营运很市场化，要为成员公司创造价值；因为如果不这样，

在海外的竞争环境下，我们遇到的内部阻力会很大。”

成本是成员公司最主要的考虑因素。卢岗指出：“要能够降低成本，一方面是达到规模效应，另一方面是专业水准。”

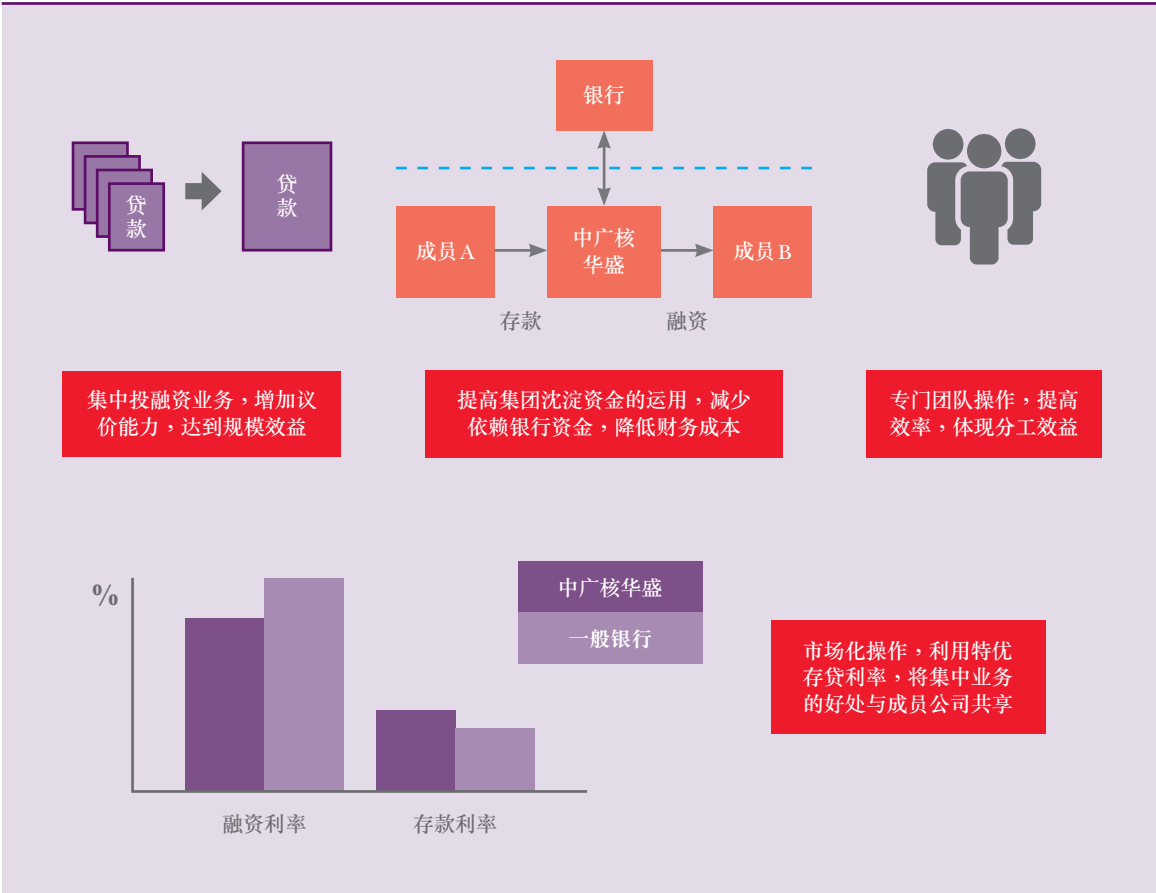
规模效应方面，“把所有的业务集中起来后，能增强我们对银行的议价能力，我们一单生意就抵上平常他们几十单、一百单。银行也希望我们做得大，愿意降低价格。”

“因此，我们创造的价值，来自于我们融资的成本低，所以把钱利用内部贷款给其他成员企业，比他们到外面银行借要便宜。同时，我们吸收他们的存款，给他们的利率高于银行，他们就主动把钱放到我这边来。”

专业管理方面，“我们的财资业务有十几个人员。就算是比较大的成员公司，资金管理的人员也只有两到三个；而且我们比较专业，有专业人才从事资金交易、债务风险管理、结算、清算、贷款等等；长期做相同的业务，对各个国家的政策都很了解，自然比一般成员公司有更大的优势。例如，我们知道英国有关资金流动的政策，成员公司不常做、做不来，我们的专业水准就体现出来。”目前，中广核华盛是国际金融机构通讯组织SWIFT的会员，能直接利用银行间的通讯方式进行资金调拨、讯息查询，营运效率极高。

财资管理达到了规模效应和专业管理，集团本身也得到很大的好处，“我们最后是为集团创造利润，降低了成员公司的融资成本，整个集团都能够节省财务成本。另一方面，成

中广核华盛如何降低成员公司的财资成本？



员公司有馀钱的放我们这里，不足的找我这里贷，最后也提高了集团沉淀资金的运用。”

“集团的资金管理实现了一体化的运作，把钱归到我们这里，钱的安全就得到了保障。很多央企、国企都出现过海外资金安全事件；我们的资金归集工作，就有效地降低这种案件的风险，提高了资金的透明度和安全性。”

问及集团方面会如何影响中广核华盛方面的运作，卢岗认为：“我们会有独立的判断，也有跟集团公司沟通和汇报。我们靠集团公司的政策把钱归集到中广核华盛这里来，同意我们的使用，但是这个政策并没有强制成员公司必须把钱放到我们这边来，或者是把钱贷款到这一家公司。如果集团有一些成员公司有贷款需求，集团可以给成员公司出一个担保，贷款就当成对集团的贷款，那我们也不用考虑项目本身的经营风险或偿债能力。”

香港的优势

卢岗表示，中广核在香港设立财资中心是看中其多项独特优势，“首先，香港的金融业监管环境效率、透明度和专业度更高，对企业的约束较少。比如，香港对资金调拨没有限制；相反，即使在一些发达国家，资金调拨还是很不方便。”

“其次，在香港比较容易找到专业人才，而且香港的金融企业比较多，几乎集中了全球大型金融机构，不管是银行、投行、证券公司、投资者，都容易找到，生态成熟。”

“第三，香港的信息流动都高效、透明。全世界发生的大事，包括国内的、香港的，我们都能第一时间了解掌握。这对我们做一些投资决策，或一些重大的商业决定，都有帮助。”

“最后，当然就是离我们总部比较近。总部就在深圳，一个多小时就可以到达。”

对刚开始在港设立财资中心的内地企业有什么建议？

内地企业一方面应充分利用香港的优势，包括信息优势、监管透明、高效、大型金融机构集中等。另一方面，要学会如何充分利用集团公司的各方面的资源，如何将香港的优势和集团公司的资源结合起来，这是成立财资中心的关键。

成立于：2010年

员工人数：11名

业务：结算、跨境代付、融资统筹、成员贷款、境外投资、资金归集

财资中心概况：

- 至2015年底，中广核华盛资产规模折合人民币达249亿元人民币。
- 与境外银行系统直连，实行全电子化日常资金归集、换汇及多币种国际结算。
- 系统交易额自上线至今折合人民币达3,200亿，支付业务差错损失额为零。
- SWIFT成员，可与全球11,000多家银行、金融机构进行资金结算。
- 获中国人民银行批准开展人民币跨境资金池业务，拥有资金跨境便利的优势。

中远海运： 利用香港作为联系全球财资业务 的中心点

中国远洋海运集团有限公司（下称中远海运或集团）是中国特大型国有企业集团，在2016年由
中国远洋运输（集团）总公司及中国海运（集团）总公司重组而成。

以经营船队综合运力计，中远海运世界排名第一。集团为客户提供完善的全球化服务，筑就了
网络服务优势与品牌优势。除航运业之外，打造涵盖港口投资和管理、综合物流、航运金融、
船舶建造及维修的上下游产业链，形成了较为完整的产业结构体系。

中远海运在香港的业务布局

香港是中远海运海外业务布局中最重要的地区。在香港，集团旗下的业务包括航运、港

口投资和管理、物流、集装箱租赁、资金和金融等。特别在资金及融资业务方面，香港是集团最重要的资本平台和融资窗口所在地，为集团自身发展和海外业务拓展提供了



持续的动力。随著中国“一带一路”政策的推进，中远海运将结合战略发展要求继续加大及深化在香港的业务，并以在香港的资金和融资业务为切入点，推动集团全球财资管理业务的搭建和实施。

在港融资业务

中远海运是活跃在香港资本市场的央企之一。股本融资方面，集团旗下已有五家上市公司在香港交易所挂牌上市。债务融资方面，集团在香港成立了海外融资中心，负责统筹及协调集团在海外市场的债务性融资活动，例如债券发行、银团贷款、船舶融资等。

因香港是重要的国际金融中心，中远海运在

香港重点布局资本市场活动，主要考虑到香港以下的优势：一，金融市场成熟，而且大量的参与者，充足的市场流动性有利于集团取得低成本资金。二，法律及监管框架透明及长期保持稳定，使集团在港融资业务的过程清晰可控。三，香港享有毗连中国大陆的优势，也是连接中国与国际金融市场的一道桥梁。香港的市场参与者对比其他离岸市场，对中国商业方面有更深入的认识，为内地企业执行交易时经验更丰富。简而言之，香港资本市场为中远海运在海外的业务发展提供了有效的资金支持。



在港现金管理业务

香港是中远海运海外现金管理的主要营运中心。按照本身对海外资金集中管理的需求和战略目标设定，将香港作为海外财资活动的操作中心。以服务集团战略和业务发展为目标，结合自身业务需求，与国际大型金融机构合作，依托金融机构的全球网路，随著日新月异的科技发展，集团逐步搭建了一套带有国际航运业务特点的全球现金管理系统。

流动性管理方面，就不同的国家及业务层面，集团成立了多层的现金池，并在香港对有关资金池进行专业化管理。同时，集团设有香港和内地的跨境资金池，为内地业务及国际业务共享财务资源创造了有利的条件。



中远海运在港财资中心的各项功能



中远海运认为香港庞大的银行网络是集团进行财资管理活动的一个重要因素。在集团开拓国际化业务的过程中，香港一直是其重要的银行服务市场。在香港，中远海运与国际知名银行建立了长期良好的合作关系。不论是融资、流动性管理，还是银行科技方面，香港是集团了解银行新服务及产品的一个重要窗口。

另外，香港稳健的金融基础设施是另一个重要的因素，可以有效保障集团全球现金管理

系统的技术需求。中远海运也认为香港在资金及财务方面充裕的人才、成熟的司法制度、以及具竞争力的税务环境，都是在港设立财资中心的有利因素。

展望未来，中远海运相信随著人民币国际化及“一带一路”政策的大趋势，香港作为区域企业财资业务枢纽的角色将进一步加强。中远海运将会继续积极发展香港的财资业务，以满足战略发展的需要。





日立金融： 为中国内地业务筹集资金

日立集团是一家总部位于日本的跨国工业集团。于1910年成立，经过不断发展，日立集团目前有9家公司在东京股票交易所上市，并有10个主营业务，包括：

- 信息通信系统
- 能源系统
- 社会产业系统
- 电子装置系统
- 建筑机械
- 高性能材料
- 汽车系统
- 数字媒体及家电
- 金融服务
- 其他（物流及其他服务）

集团连续22年成为世界五百强企业，2016年排名为第79位。

日立金融是日立集团其中一家上市的子公司，专注于金融服务。凭借日立集团的强大财务实力，日立金融主要提供融资服务，对象包括其他集团公司及集团公司六大领域的客户，包括社会产业系统、环境及再新能源、供应链融资、汽车租赁、健康及农业。

在业务不断扩大的情况下，为了令我们的营运更为灵活，我们并没有像之前一样向中国业务注入更多资本，而希望找到另外一些方法，去满足新的资金需求。

日立金融管理（中国）有限公司董事总经理
竹田真史

日立集团/日立金融在中国的发展

大中华区作为一个独立的业务区域，对日立集团的业务有著举足轻重的影响。至2015年3月，日立集团在中国大陆、香港及台湾一共经营超过200家分公司。日立集团在区内生产及销售一系列产品，包括一些需要较多资本投入的产品，例如社会产业系统部门的污水处理系统和电子装置系统部门的医疗设备。

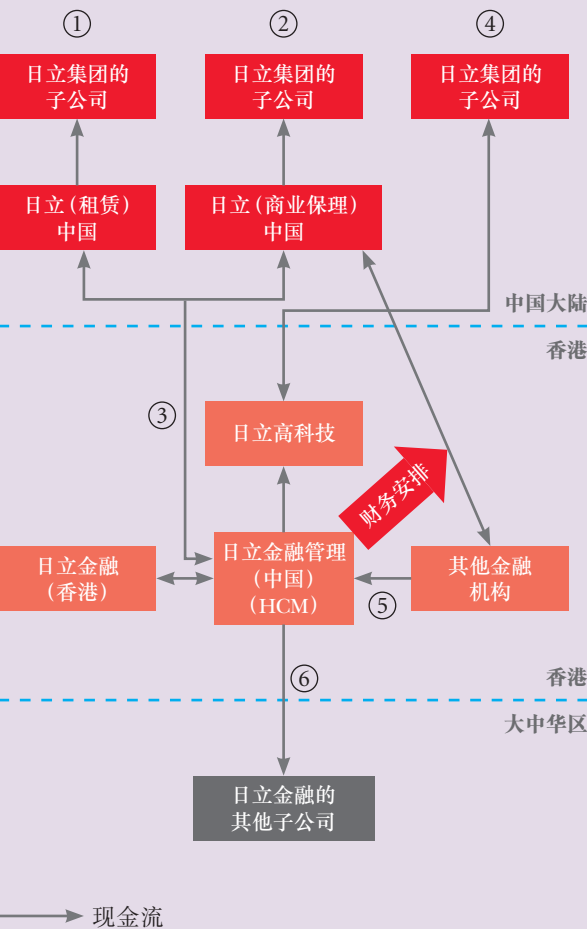
日立金融作为集团内部的金融服务平台，一直向其他集团公司在上述方面的业务提供融资协助。日立金融早于40多年前在香港开展业务，至今已有著超过120位员工。2005年

及2013年，公司更在北京及上海分别成立了一家融资租赁公司及一家保理公司，壮大在中国的业务。这些平台帮助日立的客户租赁日立制造的设备，以及协助日立的其他子公司或供应商经过一些专门的安排或结构，贴现贸易应收帐，改善公司的现金流。

为什么日立金融在香港成立区域财资中心？

随著中国大陆的城市发展，对社会基础设施产品的需求日益增加，日立集团在这一细分市场的销售同样稳步上升。日立租赁在中国大陆的融资租赁平台活动也因此受到带动。

利用香港支持日立集团在中国业务的融资需求



- 1) 日立在中国经营社会产业系统及医疗系统的子公司经常需要向客户提供不同的融资安排选择。日立租赁(中国)在国内一直是其他子公司利用不同租赁结构取得融资的焦点。
- 2) 集团在中国经营制造业务或贸易业务的子公司寻求减少现金转换循环，会将他们本次的应收账款与日立商业保理(中国)进行贴现。
- 3) HCM在港进行财务安排，取得银团贷款或项目融资，然后利用跨境定期集团内部融资的方式，将所得借给内地的租赁及保理平台，并收取利息。HCM也是两家平台公司的控股公司，会向其收取股息。
- 4) HCM由日立高科技买入跨境应收帐，并会代收再发票活动的应收帐及提供贴现服务。
- 5) HCM由往来银行在香港的支行借入资金。
- 6) HCM利用股息及利用利息的收入，向其他集团在大中华区的项目进行股权投资。

但是，大量的业务机会凸显出资本的不足。在原有框架下，融资租赁平台在中国大陆有本地财务团队，向国内金融机构贷款。其面临的挑战在于，如日立租赁（中国）有限公司董事总经理竹田真史所述：“在中国开展融资活动面临诸多限制和程序，所以在业务不断扩大的情况下，为了提高运营的灵活性，我们并没有像之前一样向中国业务注入更多资本，而希望找到另外一些方法，去满足新的资金需求。”

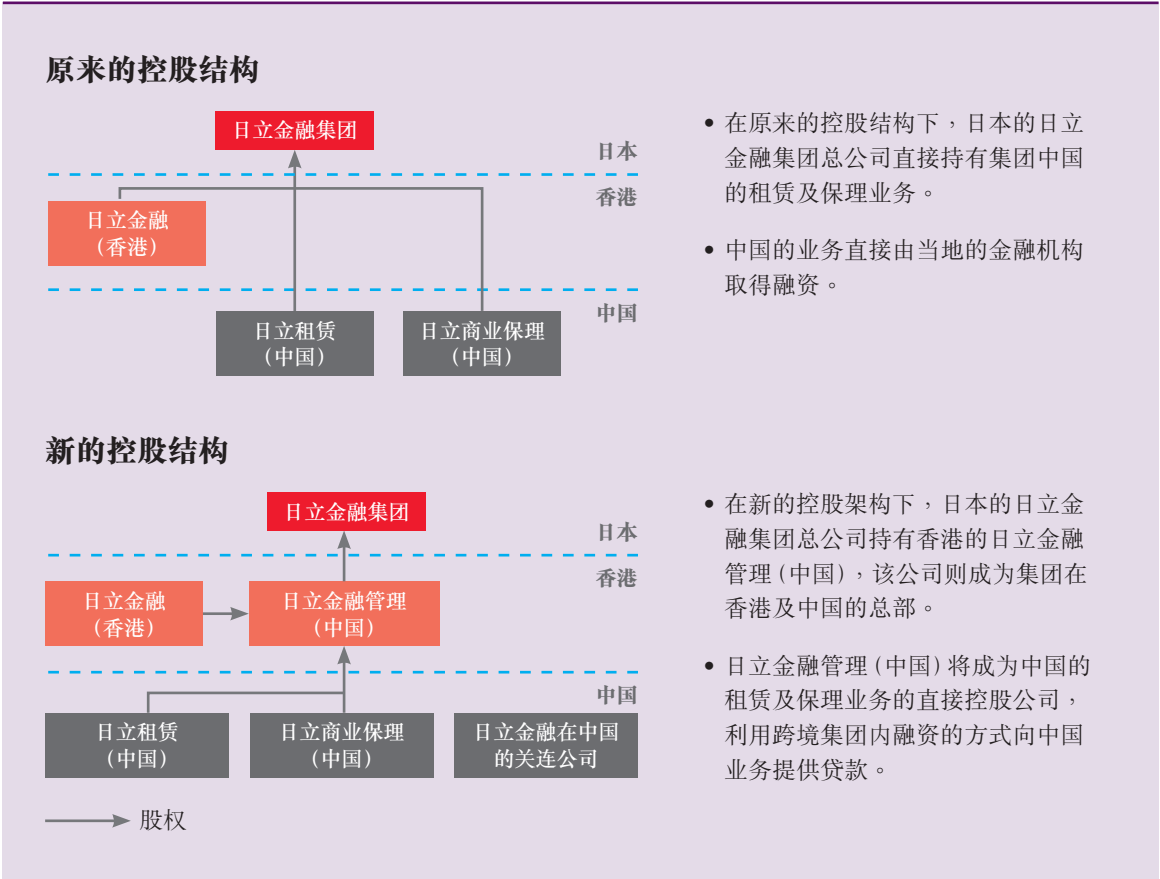
因此，日立金融决定建立一个离岸财资中心，以扩大资金来源。中心会通过香港的银行取得银团贷款，然后利用跨境集团内贷款交易借给融资租赁平台。最近，日立集团迈出关键一步。日立金融在香港成立了一家新公司

日立资本管理（中国）有限公司（HCM），成为集团在区域内的财资中心。HCM将会为融资租赁业务及保理业务提供资金。

除此之外，这家新公司将会成为日立集团其他子公司的跨境贸易交易再开票中心的一部份，而日立高科技（香港）有限公司（日立高科技）则作为贸易中转公司。举例说，日立集团在中国大陆的子公司可以先将货物出售给位于香港的山立高科技，同时收取扣除利息成本后销售所得。日立高科技再将货物转售到海外的最终买家，并将买家的应收账款与HCM进行贴现，以获得资金支付国内的子公司。然后到结算日，HCM将会向买家收取应付金额。这一流程有利于集团公司更快收到现金，改善公司的资金周转周期。¹

¹ 资金周转周期 (Cash Conversion Cycle) 指公司从支出现金采购生产投入要素到向客户收回现金这一过程所需的时间 (天数)。

公司新的控股结构



竹田真史解释：“我们的集团公司都是生产高品质产品的专家，而我们在HCM的工作，就是帮助他们密切监控公司的现金流，支持他们的生产工作。”

HCM将会是日立金融在中国各项融资项目的主要协调者。国内在北京及上海的办事处将会着力于在集团内部寻找新的融资项目，而HCM将会设计最合适的融资方案，例如利用银团贷款或项目融资，并取得日本总部的批准。

选择香港的原因？

日立金融考虑了多方面的因素，相信将财资中心由内地牵至香港最有利于公司开拓中国市场的战略。竹田真史说：“香港是一个非常先进、成熟的金融中心。”

稳定的法律和监管环境是一个重点。日立金融构想的结构需要支持公司长期营运，需要一个稳定的环境，持续兼容公司与其他金融机构或公司内部的跨境融资合同。

竹田真史认为香港的法律及金融人才极具竞争力，并能提供有用的协助。他举例说，在设立财资中心期间，集团在控股公司的结构、公司税务安排的优化、在日本、香港及中国的监管合规等方面，都从往来银行的咨询意见中获益匪浅。他说：“银行在金融产品 & 结构方面知识丰富，因此，我们一直与伙伴银行密切沟通。”整体而言，他觉得在港建立财资中心的过程对日立金融来说并没有遇到特别大的障碍，“在港成立一家新公司真的非常简单。”

他还指出，公司也考虑了其他可行的地点，但他最后认为“作为中国的大门，香港在这方面比较合适。”

下一步

根据计划，HCM会成为日立金融所有在香港及中国的业务的控股公司。HCM会由中国业务收取股息及利息作为收入，再投资到其他地区。与之前现金流需要先回流到日本总部的安排比较，现在的安排使日立金融在配置资本到其他项目方面变得更灵活高效。如竹田真史所说：“香港在税务上有优势，例如，我们在中国股息方面的预扣税将会减少至5%。”

竹田真史还指出：“完成了重组控股结构之后，我们会考虑进一步加强香港中心的功能，例如商业管理功能，以支持在中国的业务，而不仅仅只有融资业务。”

对新来设立财资中心的企业，你会提供什么建议？

业务需要是一个重要的考虑。假如你的财资中心需要支持一个庞大的内地业务，香港是个理想选择。其他考量因素包括税务、法律体系及财务人才是否充裕。全球在企业财资活动方面拥有足够竞争力的地方实在不多，香港在这方面算是处于领先地位。

成立于：2016

员工人数：2名

主要功能：资本投资、股本融资、财务安排



各地区核心业务的同事无需担心财资方面的问题。在提供资金扩展区内业务方面，财资部门与核心业务部门合作，以最优的方式、最少的本地工作量满足核心业务部门的资金需求。

宜家亚洲区财资中心董事总经理
Raj Rai

宜家家居： 亚洲子公司的内部银行

The INGKA group of IKEA companies (宜家)¹是一家国际性的零售集团，专注销售现成组装的家具及家居配件。宜家于1943年在瑞典由Ingvar Kamprad创立，至今在28个国家经营超过340家商店，并有53家购物中心。2017年，宜家将会增加14家新门店，搬迁3家门店；宜家现有的市场也正著手扩展11家购物中心。²

区域财资中心的角色

宜家集团财资中心的功能集中位于欧洲的布鲁塞尔及都柏林两个主要办事处。集团财资中心主要管理集团的财务风险及作为集团各经营业务公司的内部银行³。在香港的区域财资中心是集团财资中心的伸延。

宜家亚洲区财资中心董事总经理 Raj Rai

解释：“我们将内部银行的工作分配到三个区域，其中两个区域（欧洲，包括俄罗斯及美洲）由欧洲方面的财资中心支持。我们是唯一的财资公司负责亚太地区（包括中国大陆）。我们的主要角色是调配资金、提供借贷给业务部门，支持其营运资金及业务扩展的需求。由于宜家在开发新门店时，一般会买下整块地皮，而不会选择租借，因此资金需求因此颇为庞大。”在营运方面，每一个

¹ The INGKA group of IKEA companies (宜家集团) 与 Inter IKEA Systems B.V., 签订了特许经营协议。Inter IKEA Systems B.V. 为宜家理念和全球宜家特许经营授权的所有者。Inter IKEA Systems B.V. 总部位于荷兰，归 Inter IKEA Group 所有。Inter IKEA Group 和宜家集团分属不同的管理层和所有者，是相对独立的两个公司。

² 在亚太地区，宜家集团在以下地区经营：澳大利亚东部、中国、日本、韩国及印度（2017年后）。在澳大利亚西南部、香港、印尼、马来西亚、新加坡、台湾及泰国的宜家店铺由其他经销商拥有。

³ 一个综合集团财资功能将各项的财资功能集中，包括集中的财务风险管理（流动性、汇率、利率及信贷风险）、资金调配、资本架构管理、轧差及支付。

地区业务都有自己的本地资金池，并由区域财资中心借入资金满足需求。区域财资中心的人员会定时接触地区的财务团队以统筹财务及流动资金计划。

Rai由欧洲开始，在宜家工作超过20年，“我于上世纪90年代加入宜家，曾担任一系列财资相关的职务和宜家集团内一些其他职能部门的职务。2008年我搬到香港。当时，宜家在区内只有4家店，尽管当时正值全球金融危机，我们还是积极准备了一个快速扩展计划。当时有多位在不同领域拥有丰富经验的宜家人来到亚洲，确保能以“宜家”方式设立公司，而我就是其中一位。如今，看到我们在亚太地区拥有近40家门店，在中国又刚刚获得三个购物中心的建筑许可，真的非常满足。随著亚太地区在全球经济份额的增加，尤其是印度的发展，亚太地区将继续成为宜家扩张最快的商业区域。我非常高兴能成为其中的一员。”

支持扩张战略

如Rai所说，宜家与其他的零售商有著截然不同的策略。“我们与其他零售商的主要区别在于我们的门店一般都非常大，确保有足够的库存和陈列空间。一家典型的宜家门店面积一般都超过4万平方米。此外，每次我们建一家新店，都会买下整块地皮。所以，目前每家店的投资额可达约一亿美元。相比其他零售商以租为主，我们的投资庞大得多。这样的做法有助于我们保持竞争优势，不必担心租金波动或照顾业主要求等问题，从而专注于长远发展。”

他说：“对我们而言，我们的工作确保每个国家的现金流预算的准确性，以便以最优方式调配资金，满足业务需求。宜家从未遇到任何流动性危机，因为公司的主要方针之一便是财资部门维持的现金水平必须覆盖业务

及扩张计划需要。地区层面的业务人员从来不需考虑已批准的商业项目资金问题，只要他们打算买下地皮，建设分店，我们会提供支持。”

Rai指出每个国家的财资团队每星期都会以直接法⁴进行未来三个月的现金流预算，以及每年利用间接法进行三年期的现金流预算，而本地的财务及营运统筹团队也会提供他们的意见。“综合这两项预测的结果，就能形成很好的计划，了解国家营运需要的短期及长期资金。当然，我们要控制好短期内的波动，所以一般而言，每个星期我们都需要利用短期外汇掉期合约，进行大约10至20笔注入资金的交易，而实际交易量会随时间改变。此外，我们还有一些较长期的拆借，例如关系到土地买卖或建筑，或是归还本地的银行贷款，以降低除税后资金成本。每个月我们大约会有2至3笔类似规模的交易。例如最近，我们进行了一笔总值达3百亿日元的货币掉期。”

利用财资产品以减低主营业务的货币风险

宜家每个国家的投资皆以本地货币计价，因此，在宜家决定向营业部门借出资金的时候，货币风险的管理就成为一个主要的考量。“我们会通过识别风险来源及管理有关风险，主动对冲所有的外汇风险。我们的工作减少业务收入的波动性，而非增加其投机性。如果缺乏严格的财资业务政策或具备正确(宜家)价值观的人员，就无法经营一个好的财资中心。”

宜家利用外汇掉期合约以对冲因资金活动所带来的外汇风险，Rai说：“我们同时时间总会有两到三家银行提供报价。宜家采用一项比较独特的方式，即我们经常利用竞争价格。这是我们集团财资中心的传统，即初创时期的所有同事都具备企业或投资银行的背景。

⁴ 在现金流预测方面，直接法加总一定时期内所有已确定的现金流入和流出，以大致了解期末的现金头寸，因此适用于短期预测。相比之下，在间接法中，期末现金头寸估算则基于收入和支出预测，采用收入增加百分比假设、法定损益表及资产负债表利润率及成本和业务未来的资本支出需求。因此，间接法更适合长期预测(超过一年)。

后来我们将其发扬光大，因此银行都把我们当成专业交易对手看待，我们常常与银行专门负责金融机构的交易部门，而非其负责企业的部门进行交易。”

中国庞大的人口及持续增长的消费需求，显然成了宜家的主要增长引擎。就人民币的风险对冲，“我们主要还是利用离岸市场进行有关的风险对冲。我们作为一家离岸机构，不能参与中国在外汇交易市场。目前，我认为香港的离岸人民币市场流动性最高，参与交易或结算都十分便利。在今年较早时间，市场因为人民币贬值的因素，出现很大的挤压。对市场而言，这是一个很好的测

试。之后，中国人民银行改善了与市场的沟通，大幅加大了离岸市场的掉期额度以改善流动性，自此之后情况一直都很不错。”

建立起跨境渠道

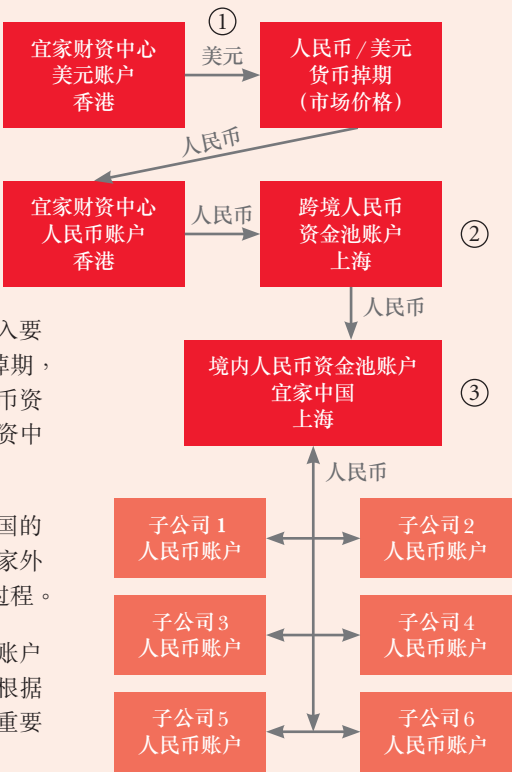
利用人民币全球化的趋势，宜家之前建立了一个香港和上海之间的跨境资金调拨渠道。利用这个渠道，宜家可以向内地的营业实体借出人民币，并利用离岸人民币与欧元/美元的掉期合约进行风险对冲（区域财资中心最近将股本及功能性货币换成美元）。

Rai 回顾整个设立的过程，“我们与上海的中国人民银行分行保持良好的关系，我们其

宜家亚洲地区财资中心—跨境人民币资金池的账户操作

Rai 指出，利用跨境资金池账户支持宜家中国的业务的好处是，所有经过账户的资金流，都不需要经过国家外汇管理局的监管要求，且不会影响公司的限制跨境融资水平的外债额度。要获得跨境资金池的许可并实际操作，与这一领域具备专长的银行合作是成功的关键。此外，宜家中国的本地财资团队也与中国人民银行上海分行建立了良好的关系。

- 1) 宜家亚洲区财资中心在香港接收来自中国的资金调入要求，并利用其美元资金，在香港进行人民币/美元掉期，并配合宜家中国资金需求的时间。掉期所得的人民币资金会拨到跨境人民币资金池账户，而宜家亚洲区财资中心将会记录一个集团内部贷款予宜家中国。
- 2) 跨境人民币资金池账户的资金能自动调拨到宜家中国的境内人民币资金池账户。由于不需为每笔借款向国家外汇管理局提供文件，因此大大简化借入短期资金的过程。
- 3) 由境内人民币资金池账户到宜家中国各子公司，各账户可以共用人民币资金。利用资金池的结构，宜家会根据本地要求进行委托贷款的记录，这也是会计上一个重要的考量（公司间的对帐）。



主要启发：

- 宜家与往来银行保持密切沟通，及时了解任何监管变化。
- 宜家取得中国人民银行的前期批准，以经营其跨境资金池帐户。公司与监管当局保持良好的关系，在中国享有良好声誉，一直被视为长期投资者。

中一家主要往来银行也在讨论过程中提供了很多协助。我们被视为新法规的先行者。例如，我们之前率先完成了第一笔跨境人民币即期贸易结算，是其中一家公司最早向国内业务借出回流国内的人民币资金。另一个主要因素是我们的品牌享有良好声誉，一直被视为长期投资者。宜家从未由任何国家撤离，相反，我们创造了很多工作机会及满足了很多家庭改善家居生活的需要。”

对新设立财资中心的企业，你会提供什么建议？

企业应该评估各项商业因素及其他因素。商业因素方面，这包括设立子公司、进行跨境资本注入、建立银行关系及得到税务顾问、审计、会计及法律服务等的容易程度。其他因素，这包括各项环境因素、居住成本、生活方式及文化、以及英语的运用及流利程度。财资业务的主要人员都有非常高的流动性，所以其他因素也需要关注。每个离岸中心均有不同的优点和弱点（包括声誉方面），而企业需要不断、全面地评估所有因素。

展望未来

Rai 认为亚洲仍然充满活力，宜家的扩张计划也会继续，“我们每年在中国会新增3到4家新店，我们目前在韩国只有一家店，并且是我们全球销售额最高的店，我们会加快在这个国家的扩张。此外，我们会在2017年12月在印度开出第一家店，并有其他的购地计划，以便在当地快速增加3到4家分店。我们预期在区内的借款会大幅增加。另外，虽然我们集团以欧元为主要货币，我们正将资产负债表转为以美元为计价货币，以在离岸

人民币市场里得到更多的流动性，及配合集团整体财务报表对冲的需要。”

“投入自身资金到印度业务一直是一个难题。最近，由于当地莫迪政府的新措施，我们正使用一种新的工具“马沙拉债券”，作为注入资金到印度业务的工具。在结构下，本地的业务实体会发行以印度卢比计价但以美元结算的产品，香港的区域财资中心会成为债券的唯一投资者，并会在离岸的非交割市场进行对冲。我们在香港操作这一公司间借款，主要利用了债券政策下，就由当地公司所得利息收入，香港公司也能享受5%预扣税的条款。现在，我们正就相关文件进行最后阶段的工作，以满足当地的监管要求。这方面对我们来说是个不小的挑战，尤其是我们宜家集团的资产负债表一直存著多馀的流动性，因此我们很少利用到债券市场。”

香港的战略位置

香港对宜家亚洲的财资业务十分重要。Rai 说：“香港地处我们不同地区业务的中心点，自上世纪80年代，设有之前我们集团一部分的供应链中心。在我们搬到新办事处之前，我们一直与供应链中心分享办公空间。因为供应链业务和采购业务已售给Inter-IKEA集团，也就是IKEA集团的商标持有人，因此我们需要搬到自己的办事处。我们在这个城市有著很长的历史，对香港非常适应。”

“此外，如果考虑设立分公司的容易程度、增加资本投入、建立银行关系或找到税务、审计、会计或法律等行业，香港肯定会是较好的选择。虽然如此，宜家会定期评估香港、新加坡及其他地方的各项业务及非业务相关的因素，如租金、平等机会、教育、交通管理及空气质量。”

香港接近在大中华区的主要业务，拥有高效率的融资平台（不论是股权融资还是债权融资），允许资金自由流动，是财资中心的理想选择。

嘉里物流集团司库
麦伟亮



嘉里物流：财资管理为公司经营战略发展提供支持

嘉里物流联网有限公司（嘉里物流）是亚洲领先的物流服务供应商，在大中华和东盟地区拥有庞大的业务网络。集团主营综合物流及国际货运两项业务，为不同行业的跨国企业及国际品牌提供高度量身订制的解决方案。嘉里物流总部设于香港，在40个国家和地区拥有超过550个办事处，以及跨越六大洲的货运代理网络。嘉里物流是源自马来西亚的郭氏集团成员企业。公司曾是嘉里建设的全资附属机构，并于2013被分拆到香港股票交易所上市。

公司策略的需要

为了支持大中华区内的主要经营子公司，嘉里物流选择在香港设立其企业财资部门。嘉里物流集团司库麦伟亮解释，公司的战略需

要在香港开展财资活动。

“嘉里物流自20世纪80年代开始在香港作为货仓的拥有者及经营者。2000年，嘉里物流将业务范围扩展至综合物流，为客户提供

全面的供应链解决方案。目前，综合物流已经是我们主要的业务(贡献超过75%的集团盈利)。在这方面，我们向客户提供仓储、库存管理、配送、退货管理及多元化增值服务，包括包装及销售前的处理。策略上我们维持一个包括自有及租赁货仓的组合，以平衡我们给予客户长期服务承诺和维持业务发展灵活性两方面的需求。嘉里物流在亚太地区拥有强大的品牌效应，但在西方国家，例如美国和欧洲，其知名度就略显逊色。这导致我们向这些国家的客户推广综合物流业务面临一定困难。”

“我们过去十年积极开拓国际货运业务。我们的战略非常清晰，借著在西方国家建立国际货运业务的品牌，打造全球网络以更好地服务客户，并在西方宣传集团的整体形象，最终希望能够交叉销售我们亚洲的综合物流业务。”

嘉里物流收购了不少物流服务供应商以壮大集团的网络。财资部因此面对著两个问题，如何为收购提供资金及如何整合各项收购。

为收购提供资金

麦伟亮认为嘉里物流在取得资金方面有著优势。“香港的货仓业务(在综合物流以下的一个分部)能够提供稳定的现金流以支持海外的扩张活动。集团与香港的跨国银行维持紧

密的联系，较容易取得低成本的银行融资。”

除了收购合并，嘉里物流不断扩充在区内的战略位置的物流中心组合，并对现有货仓进行维修及提升以更好地服务客户，这些也会带来较大的资本开支。

财资部门在收购的过程中也发挥著重要作用，以支持交易执行方面的工作。“收购完成时的付款好像很简单，但其实会牵涉到很多战略层面的考量，包括收购目标当地的税务、监管环境、外汇管制(如有)等等。所以，我们一直与项目团队及法律、税务顾问等密切合作，规划一个最好的持股及资本结构，帮助集团取得最优成果。”

整合各项收购

这些收购能壮大我们的全球网络，但同样也给财资部门带来很多实际营运方面的挑战。如麦伟亮所述，嘉里集团在全球通过超过200家分公司服务客户。此外，由于国际货运业务的特殊性质，每天都会有著大量以不同货币计值的集团内部交易。因此对嘉里物流，提升其营运方式以提高效率变得非常重要。

“每一笔交易或许价值只有数万美元，但交易量十分庞大。为了减少集团内部交易的数量，我们开展了一个轧差结算的操作(这是我们财资管理系统(TMS)的其中一个单

元)，让子公司能自动在系统配对它们的集团内部交易，并与轧差结算中心以每月 / 每季的频率进行结算。这有利于集团在香港集中外汇资金，进行风险管理，并降低集团的交易成本。”

“银行账户管理是另一项挑战。随著最近几年的收购，我们全球管理大约 1,800 个银行账户。清楚了解账户活动是内部监控过程中的重要一环。因此，我们使用一套财资管理系统 (TMS)，提升银行账户的透明度。银行会每日发送 SWIFT MT940 讯息到我们的系统，讯息内含之前一日的账户活动及银行结余。我们花了不少时间确保系统覆盖拥有大量现金的国家 / 子公司，而现在的银行账户管理流程变得更为精简。”

支持海外子公司的营运也是财资部门的一项重要工作。“海外子公司可能需要日常营运资金或提供银行担保给供应商 (如航空公司、航运公司以担保服务后的付款)。财资部门因根据税务、外汇管制等考量，直接提供集团内部贷款，或与往来银行安排相关的信贷额度给海外子公司。利用我们的上市实体作担保，子公司就能得到定价更合理的银行服务。”

财资中心的地区考量

麦伟亮指，在香港成立财资中心是一个很自然的选择。“我们在大中华地区拥有很多业务，我们的全球管理团队也都在香港。从管理层的角度考虑，财资业务接近管理层较好，也有助于公司更好地决策。香港接近在大中华区的主要业务，拥有高效率的融资平台 (不论是股权融资还是债权融资)，允许资金自由流动，是财资中心的理想选择。”

“我们曾考虑亚太地区其他城市作为财资中心所在地。但是，其他国家可能对财资中心有实际业务的要求，或会导致集团成本增加。因此，考虑到香港与集团的主要营运地点及管理层十分接近，我们最后选择了香港作为财资中心。”

成立于：2012年

员工人数：5名

功能：融资、集团内部融资、外汇管理、
现金管理、银行账户管理、信贷管理

财资中心概况：

- 管理超过6亿港币的流动性
- 利用到财资管理系统 (TMS) / 企业资源计划系统 (ERP) 对接
- 在香港筹集超过40亿港币的银行贷款

LyondellBasell Industries : 按部就班，精益求精

LyondellBasell(美国纽约交易所股票代码:LYB)是全球最大的塑料生产、化工及炼油集团之一，也是标普500指数成员。LyondellBasell在全球18个国家拥有57个生产基地。LyondellBasell的产品及技术用于制作不同的产品，改善世界各国的生活品质，包括包装、电子用品、汽车零件、家居装饰、建筑材料及生物燃料。2007年，LyondellBasell由Lyondell Chemical Company及Basell AF两家化工企业合并而成。LyondellBasell目前在伦敦、鹿特丹、休斯顿及香港设有集团行政办公室。

LyondellBasell在亚洲地区主要从事聚合物及化学品贸易，拥有庞大的分销支持网络。公司的亚太地区总部和区域销售中心都设在香港。地区方面，公司积极在中国经营，并在韩国、日本、新加坡、印尼、菲律宾、澳大利亚、新西兰、印度和阿联酋等其他亚洲国家设有业务。此外，LyondellBasell在中国、泰国以及最近在印度开设了多家聚丙烯化合物工厂，生产客户特别订制的化工产品。

亚太地区的财资业务

为了支持总部的运作，LyondellBasell选择在香港设立财资中心是自然不过的事情。LyondellBasell亚太区财资经理余舜嫻表示：“财资管理是公司一项支持功能。我们的亚太地区业务管理团队以香港为基地，在这里设立财资中心也是顺理成章的事。事实上，由于区域总部的其他功能都集中在香港，因此财资管理队伍就能与他们有效地沟通协调。”

LyondellBasell的营运架构精简高效，其财资管理队伍也不例外。目前这个队伍有两名成员，负责公司在亚太地区的财资业务。余舜嫻认为精简及统一程序是财资业务运作日臻完善的关键。她指出：“以电子方式由一

个综合系统负责所有处理程序的好处是，在我们的主要银行将所有帐户资料输入系统后，我们很快就能掌握最新的资金状况。此外，使用中央系统让我们在处理支付项目时，能同时利用有关数据进行现金流预测。因此，即使人手不多，也能处理财资管理方面的工作。”

财资业务的挑战

不过，在实际情况下，总会有不同的挑战和特殊情况，导致企业难以达到全面集中。对余舜嫻来说，最大的挑战是获取数据。她表示：“我们需要掌握完整的资料，才能集中和统一运作。如果某些帐户或交易资料不全，这个程序就不能如常运作。”



合并后，新成立的 LyondellBasell 面对不少挑战。余舜嫻回忆说：“我们接手时，发现之前两家公司留下了许多不同系统，往来银行的数目也不少。要好好控制各个帐户几乎是不可能的事。例如我们其中一家在中国的附属公司经常使用一个在当地银行开设的帐户。香港的总部每次联络这家当地银行索取帐户资料都遇到困难。”此外，公司没有单一系统，也表示财资业务团队要处理许多重复的程序。

按部就班的解决方案

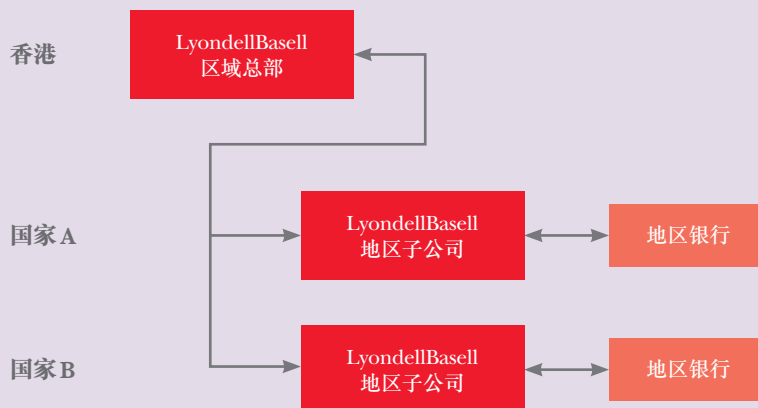
面对这些挑战，LyondellBasell 在 3 年前进行了一项内部研究，重新评估亚太地区所有财资工作流程、程序、系统和银行服务安排。余舜嫻说：“我们给自己提了很多问题。例如，我们检视了在每个国家每个分公司的职能、每个分公司所用的帐户以及帐户使用情况。”完成研究后，公司定出计划，精简整个架构，委任一家关系密切的银行为伙伴，落实改革。余舜嫻指出：“区域银行对我们

区域总部的其他功能都集中在香港，
财资管理队伍就能够与他们有效沟通及协调。

LyondellBasell 亚太区财资经理
余舜嫻

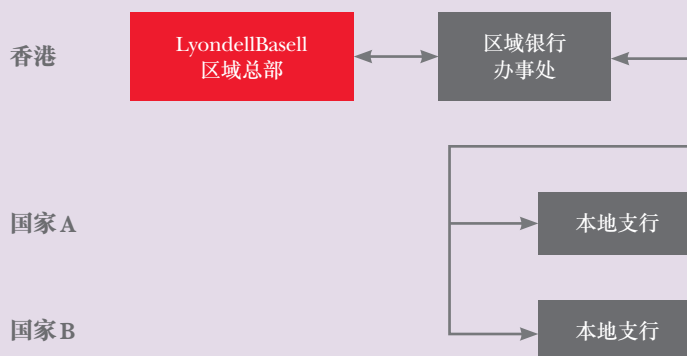
为什么要整合区内的银行服务安排？

松散的银行安排



- LyondellBasell 存著遗留的银行结构，与大量地区银行合作。
- 地区银行直接与 LyondellBasell 地区子公司联系。区域总部要取得账户资料及及时管理交易存在困难。

统一的银行安排



- 统一的区域银行安排
 - 银行账户资料及交易处理都能归总到单一电子平台。
 - 如在地区层面遇到任何问题，LyondellBasell 的区域总部直接与银行在香港的中央联络人联系。账户信息透明度更高，过程更有效率。

的精简大计非常重要。我们的银行了解我们的需要和所面对的风险，对公司应有的结构提出很有用的意见。”

银行为LyondellBasell在香港设立了区域资金池，公司在亚洲地区的大部分附属公司都有参与。每天在不同国家的当地附属公司的帐户都会有供应商支付项目和客户收款项目。银行会在每天结束前自动将区内所有贷项和借项结馀转到在香港的中央资金池。

在处理程序方面，目前大部分交易都记录在公司的企业资源规划系统(ERP)内。余舜嫻表示：“这套系统有效融合地方业务和财务管理。以供应商支付项目为例，一旦地方团队将有关资料上传至系统，这些资料便会自动反映在我们的现金预测报告内。”

在香港设立财资中心对LyondellBasell有什么好处？

香港向来都是LyondellBasell的战略据点。余舜嫻指出，即使在合并前，两家公司已在香港建立了规模庞大的业务，以配合它们在中国的业务发展。此外，余舜嫻表示香港所处时区也有优势。她说：“LyondellBasell设于香港的区域业务和总部能全面覆盖澳大利亚至迪拜的业务。”

余舜嫻又说：“香港有利营商的监管环境也非常重要。根据我们的经验，在香港设立资金池手续远比其他地区(如中国大陆)简便，没有繁琐的文件要求。此外，香港没有利息预扣税。”

“人才是另一项主要因素。亚洲地区没有几个地方像香港那样聚集了大量的金融业与各种专业的人才。”

对新来设立财资中心的企业，你有什么建议？

必须充分了解公司的业务需要，才能决定开设财资中心的合适地点，确保公司的核心业务能从中得到最大的好处。

财资中心概况：

- 管理超过五千万美元的资金
- 利用财资管理系统(TMS) / 企业资源计划系统(ERP)
- 管理所有在亚洲地区的银行安排

从业务层面考虑到我们集团销售办事处及工厂的位置，就会明白香港是一个很好的选择。

Newell Brands 集团司库
Amit Singh



Newell Brands Inc. : 将财资管理结合到业务营运层面

Newell Brands Inc. (Newell) 由两家企业 Newell Rubbermaid 及 Jarden Corporation 合并而成。作为一家全球领先的消费品企业，Newell 拥有多元化的知名品牌组合。Newell 的前身是 Newell Manufacturing Company，创立于 1903 年。公司经过多年来的一系列并购，时至今日，已发展为全球营业额每年超过 160 亿美元的企业，在美国纽约交易所上市。

在亚太地区，Newell 在中国大陆开展大规模的制造和采购活动。销售业务涵盖日本、澳大利亚、新西兰等地，最近更决定扩展到大中华区，集团的区域总部设在香港。

财资业务的独特困难

财资方面，集团在香港的区域财资中心已经运作了近两年。目前，中心利用集团企业资源计划系统 (ERP) 与银行伙伴的支付系统进行系统对接，集中处理亚太地区内各种供应商支付。中心拥有专业的团队，负责管理供应商以及在港的区域资金池。

集团司库 Amit Singh 解释，集团面临独特挑战。“我们本身结构比较分散。如果你了解我们的历史背景，就知道我们在过去 10 年间并购多家小型企业而成，所以从财资管理方

面看，我们面临不少有意思的挑战，因为每一家被收购的公司都有自己的收付结构，效率不高。”

为什么需要一个亚太地区企业财资中心？

在全球层面，集团考虑到真正发挥将不同公司合并为一的优势，就需要整合不同的结构，因此开展了一个全球整合计划。

Singh 说：“亚太地区是整合计划的一部分，整个重组共经历了两年时间。”集团明白需要一个区内的领导去推动整个转变。他说：“在亚太地区设立区域财资中心，集团财资部门

在区内从此就有当地人。基本上，一个区域财资中心可以接触到本地市场，管理本地银行及客户关系；另外，营运资金及流动资金方面，现金归集、提高透明度、以及优化银行帐户管理都是区内财资管理的挑战，而时差无疑增加了遥控管理的难度。因此，有著一队身在亚洲的团队专门负责这些业务，能够提高财资管理的效率。”

对新来设立亚太地区内资金池的企业，你有什么建议？

好好选择银行伙伴在任何时候都十分重要。确保你的银行愿意提供一个专门的团队负责你的计划，并有一个联络点，负责整个亚太地区项目，因此在实施过程中遇到问题时，可与这个联络人沟通。

实施方面，如果你认为一些地区的工作比较简单，分阶段完成的方式就显得更为合理。这种做法更容易显示项目完成的进度，让大家更有推动力迈向终点线。这更能鼓励整个团队，避免制造一个原地踏步的印象。

在香港集中业务

提到为什么选择香港作为集团亚太地区财资业务中心，Singh 强调两方面的因素，一方面是关于香港本身，另一方面则是关于公司的业务背景。就香港本身而言，“香港在科技及银行结构方面在区内有著明显的优势。商业及政治环境相对其他亚洲国家较为稳定。从工作环境及本地人材库来看，员工本身和外部顾问水平都很高。外汇自由兑换、方便与中国内地的商业来往、容易找到税务

顾问，都是我们考虑的因素。”他认为虽然香港和新加坡在上述各方面都不相上下，但正是集团的业务背景凸显出重要的差异：“从业务层面考虑我们集团的销售办事处及工厂的位置，就会明白香港是一个很好的选择。”他指出：“我们主要的供应商及业务联络都在香港。”Newell 亚太区首席行政官 Miranda Shum 也指出：“我们亚太地区所有的业务部门都在香港设立供应链枢纽或区域总部，大部分的采购活动及制造活动都来自中国大陆。不论是资金调配或其他后勤工作，内地业务都依赖香港的总部。所以，对集团而言，在香港设立财资业务是自然不过的事情。”

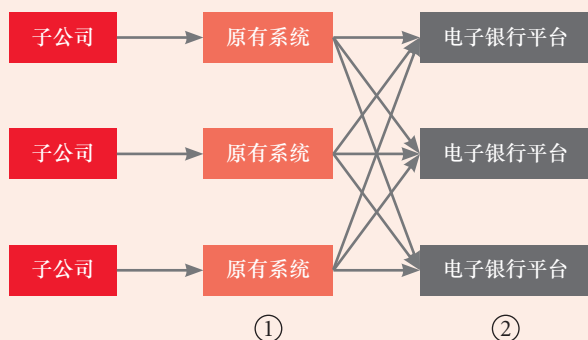
执行过程

关于建立财资中心架构，Singh 说：“整个过程用了超过一年的时间。因为计划比较复杂，我了解有些公司实际上用了超过两年时间去完成整个系统的配置。”总结 Newell 整个实施过程，“虽然一般来说，资金池能提高效率，但我们一开始还是需要整个财资部门同意，建立一个区域财资中心能带来这样的好处。当财资部门内部达成共识，下一步就是要得到管理层，例如首席财务官，对计划的参与及支持。当内部达致一致共识，我们就进一步了解不同可行的财资中心结构。公司本身的业务及其他因素决定了公司以不同的方式完成结构配置。我们还花了一些时间了解亚太地区市场的结构和伙伴银行。”

Singh 了解到不同的结构会对企业的不同层面产生影响，例如在公司内部政策及税务方面，“例如，有些结构需要不同子公司的资金在集中到香港之前，先进行资金融合；但有些结构能够分开子公司之间的资金。有些结构则需要子公司的交叉担保，安排这类担保，一般都需要很多时间。所以在安排一些

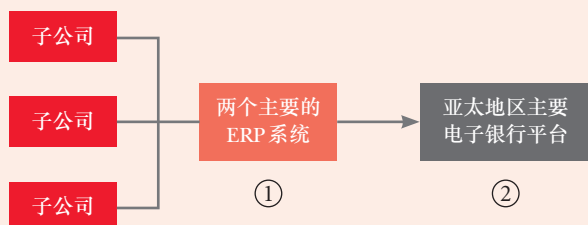
Newell在亚太区内的付款及资金管理流程变化

原有的分散付款管理方式



- 1) 不同国家的分公司在制作付款档案方面有自己原有系统及程序，很多时候，需要手动处理流程。
- 2) 分公司将付款指令上传到电子银行平台，之后亚太地区团队负责复核。不过，由于不同分公司使用不同银行，亚太地区团队需要针对每家分公司的流程，分别管理不同的平台，运营过程中存在冗余步骤。

新的集中付款管理方式



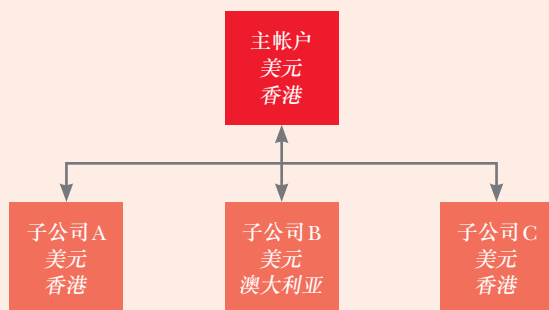
- 1) 亚太地区子公司逐步将业务集中到集团两个主要的企业资源计划系统(ERP)。集团ERP系统与主要银行的支付系统进行系统对接。
- 2) 亚太地区团队在单一平台确认付款指令，大大简化了付款程序。

原有的分散现金管理方式



- 流动资金保留在每个地区、每家子公司的账户内。
- 在大部分情况下，由于子公司间没有协议允许子公司间共用现金，每家子公司都需要保留更多流动资金以避免账户透支。
- 假如出现任何资金短缺，区域现金管理团队需要额外调度资金填补，增加了工作负担。

新的集中现金管理方式



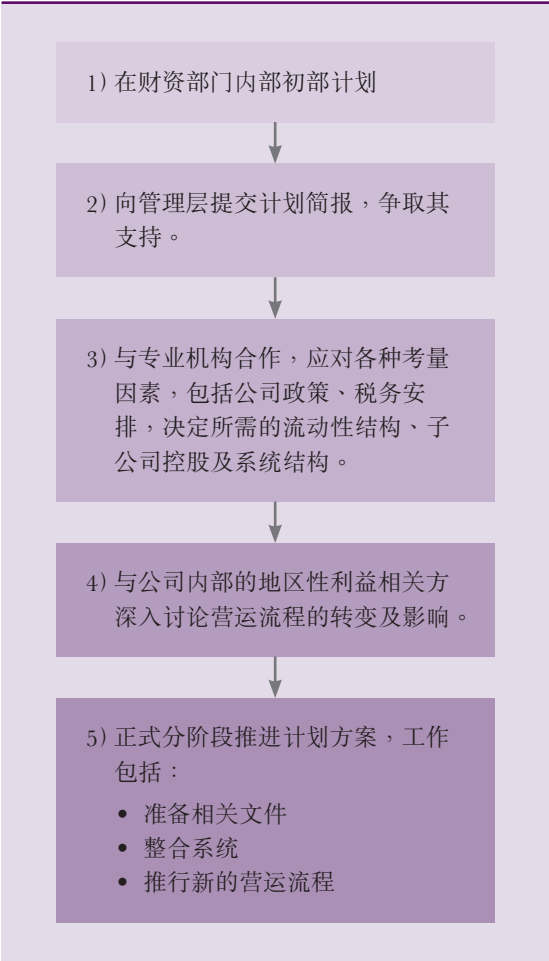
- 多馀的流动资金由各个不同的分公司集中到香港的主账户。
- 假如分公司出现任何资金短缺，主账户将自动调度资金，填补所需。
- 整个地区层面需要提高现金管理效率，减少营运现金需要，并将多馀资金投入向更高效益的用途。

结构方面，绝对需要第三方法律意见。我们还聘请了一个本地的税务顾问，帮助我们开展税务研究，评估我们计划中结构的税务影响。了解选择的结构如何有效帮助业务单位及中央管理架构，实在非常重要。”

当在总部层面敲定了各个方向，“Miranda 和她的团队就跟亚太地区各个市场的财务队伍见面，讲解我们之后的计划及确保他们认同之后执行计划所需要的大量工作。比如说，他们一直使用的银行帐户，可能会保留在新的帐户结构内，也可能从此被关掉；或是原来本地的业务单位一直使用本地的银行，在新的帐户结构下，可能不需要这些服务了。因此，在执行期间，本地的团队可能需要很多沟通和扶助。而 Miranda 实际上花了很多时间去得到各个业务单位的充分支持，因为到最后，很多工作，特别在文件准备方面，都是由本地单位完成。”一个可靠的银行伙伴绝对是成功的因素。“选择在亚太地区拥有雄厚实力、良好信誉及强大技术基础的银行合作十分重要。”

要做好管理层的预期管理，“我们之前做了一个成本效益分析，需要确保我们的计划能够节省成本及提升营运效率。我们还有一个项目进度计划，将整个计划分成几个阶段。由 Newell 整体考虑，不是每一个国家都有相同的战略价值及复杂程度。所以，我们将一些国家放入较后的阶段，逐步完成计划。”他另外指出，“这不是一个容易的计划。很多工作都会留在本地的团队；而计划本身又需要时间及大量的文件……所以，要注意，让不同的参与者，特别是管理层，明白这个计划将需要一段长时间完成，并有相应的预期。”

Newell 推进财资架构的主要步骤



成立于：2015

员工人数：3 名

主要功能：供应商管理及付款流程管理、流动性管理、融资管理

财资中心概况：

- 长期管理约六千五百万美元的流动资金
- 与银行进行系统对接处理付款
- 年均付款量平均达 20,000 笔
- 管理供应商达 4,000 家



财资管理业务需要敢于创新的银行精英、适当的监管配套，以及大量专业人员配合。香港在这些方面都具备优秀的条件。

WPP 亚太区副司库
杨继文

WPP — 以香港为平台 支持亚洲创意业务

WPP Plc (WPP) 是全球最大的传播服务集团。WPP 于 1985 年在英国成立，提供全方位的广告及市场营销服务，旗下知名运营公司包括智威汤逊 (J Walter Thompson)、奥美 (Ogilvy & Mather)、扬·罗必凯 (Y&R)、葛瑞 (Grey) 及群邑 (GroupM)。WPP 目前在 113 个国家设立 3,000 多个办公室，聘用超过 20 万名员工 (包括联营和投资)，服务的客户包括《财富》世界 500 强企业中的 353 家公司。WPP 在伦敦证券交易所及纽约纽斯达克交易所上市。

亚太地区业务

WPP 目前在亚太地区 20 个国家运营，其中在澳大利亚、日本及韩国等成熟市场的业务根基稳固，而在过去二十年间，WPP 在北亚、南亚及东南亚等快速增长型市场的业务也突飞猛进，尤其以中国及印度的市场表现最为骄人。随著经济增长对个人收入及消费

的刺激提升，快速消费品及主要跨国公司更锐意拓展市场版图及增加投资。WPP 亚太区副司库杨继文指出：“WPP 业务覆盖全球各个国家和地区，协助客户在市场营销策略、广告或其他的市场传播形式上致胜，并监察进度。” WPP 旗下公司在每个国家都独立运营，各有专长，并已成功建立了自己的品牌。然而，本著以客户为本的宗旨，WPP

奉行“水平性整合”原则，为客户提供最适合的整合资源，以满足客户需求。

现金及流动资产管理

WPP利用香港平台，监督亚太地区整体营运网络的现金及流动资产管理，包括：

- 通过资金池管理个体营运公司的借贷额度，掌握营运资金融资需要。
- 监督每个业务所在地区的现金状况，并管理跨境现金池，降低融资成本及增加投资回报。
- 管理银行业务关系，包括协助遵守银行有关“认识你的客户”规定及评估银行产品、定价和解决方案，以配合营运需要。

杨继文称：“地区层面的营运办事处不会设立专门的财资管理部门，而是由位于香港的区域财资中心按照WPP集团政策掌管财资管理所有范畴的事务。”

通过亚太地区财资中心管理风险

面对全球经济形势、汇率波动及市场流动资产水平与监管要求等变化，WPP必须承受传统上营商有关的风险。由于全球化的趋势、数字营销日渐流行及社交媒体的兴起，客户要求开拓更多与消费者沟通的创新渠道，并致力提高营销支出的成效。传统与新兴媒体之间的互动、监管界限及无边际的数字世界，令WPP的风险形势更为复杂。

亚太地区财资中心是WPP财资管理的自然汇聚点，负责综合管理各种风险、为营运公司提供缓释风险的意见，以及联合银行伙伴筹划融资方案。香港的大型银行具备所需专业知识，便于沟通及解决方案的推行。

杨继文表示，“举例而言，某客户的营销策略可能与当地媒体发生多种货币的费用，数字媒体涉及美元，其内部技术人员则可能驻于澳大利亚或新加坡。尽管这样，客户仍可能希望订立一份以单一货币计帐的亚太地区合约。因此，财资中心会联合有关地区的营运公司和银行想办法定出解决方案。”

完美的风险对冲不常见，在监管制度尚未成熟的新兴市场尤其如此。因此，风险管理

对新来设立财资中心的企业，您会提供什么建议？

选址正确是关键。这取决于当地是否具备优秀的基础设施及人才配套。第一，基础设施应包含先进的金融体系、创新产品、适当的监管制度及完善的法制。其次，寻觅理想人才。人才聚集在机会多的地方，但这也不是唯一的标准。除了发展事业的良机，还要有理想的生活环境，才能吸引海外精英，协助公司开拓当地业务。香港两者兼备。

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

Advertising Age



WPP tops Saatchi in AA rankings

1986

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



Y&R

2000

Young & Rubicam Group joins



1998

The Store, WPP's global retail practice, is launched



1992

Multinational healthcare network, CommonHealth, launched



1993

WPP Atticus Awards launched for original thinking in communications services



1995

WPP Marketing Fellowships introduced: 3-year graduate recruitment program

2002

WPP Corporate Responsibility Report published: 1st in industry



1997

Mindshare created: new generation global media house



4

1994

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



Ogilvy

1989

Ogilvy Group joins

1987

J. Walter Thompson joins



1988

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



程序在业务发展阶段已经展开，至项目成形产生现金流时仍然持续，以应付现金流的潜在波动。杨继文表示，“营运公司与客户商讨涉及跨境元素的新业务时，均会安排区域财资中心人员参与。除了源自客户方面的风险外，还要应付监管条例的挑战，像货币管制及税务等都会影响收款时间及实际现金流。”

银行体系先进成熟，能提供创新的对冲产品，位置接近及方便使用，都是关键的考量因素。杨继文认为，“香港拥有开放的市场、完善的银行体系、稳健的监管制度及大量专

业人才，加上毗邻中国内地，为区域办事处提供优秀的基础设施，是设立区域财资中心的理想选择。”

利用香港平台管理银行业务关系

香港的财资管理团队在管理亚太地区银行业务关系上担当重要角色。杨继文解释：“WPP财资管理人员与公司的跨国银行伙伴在亚太地区紧密合作。这些银行了解我们的业务，并在香港设有区域团队，负责协调我们和银行本身在所有相关国家及地区的银行合规要求。这个模式让我们有更多时间，把财资管



理资源集中于支持业务营运上，是我们将财资中心驻设香港的一大好处。”

不少跨国公司都在香港设立区域办事处，各大银行也充分利用这里的特有资源，结合亚太地区专业知识，满足业务营运需要。由此可见，作为区域财资中心，香港拥有强大的基础设施及专业支持。

文化、生活方式及人才

跨国公司到了发展中国家往往面对文化差异及语言沟通的障碍，但在香港这些都不成问题。香港由来都是理想及舒适的工作与居住

地。杨继文并不认为在聘用财资中心的本地人员或外籍雇员方面会有困难。“香港汇聚国际精英，加上香港人普遍教育水平高，积极勤奋，人才库巨大且极具竞争力，是国际或区域机构设立枢纽或据点的理想选择。”

香港金融管理局简介

香港金融管理局(金管局)是香港负责维持货币及银行体系稳定的政府机构，于1993年4月透过合并外汇基金管理局及银行业监理处成立。

金管局的政策目标是

- 在联系汇率制度的架构内维持货币稳定
- 促进金融体系(包括银行体系)的稳定与健全
- 协助巩固香港的国际金融中心地位，包括维持及发展香港的金融基建
- 管理外汇基金。

金管局是香港特别行政区政府架构的一部分，以高度自主的方式运作，并辅以高问责性及透明度。金管局透过财政司司长，以及立法会所通过列明金融管理专员的权力及责任的法例，向香港市民负责。财政司司长掌有外汇基金的控制权，并会就有关事宜谘询外汇基金谘询委员会。

关于投资推广署

成立于2000年7月，投资推广署是香港政府专责为香港促进外来直接投资的部门。投资推广署的使命是致力从不同市场引进有助香港经济发展的外来投资，以推广并巩固香港作为亚洲国际都会及金融中心的领先地位。

截至2015年12月，投资推广署已为超过3,820间企业提供协助，这些企业在首年营运或扩充业务期间为香港创造超过41,200个新增就业职位，总投资额超过1,010亿港元。

投资推广署的专责团队涵盖不同行业，包括商业及专业服务、消费产品、创意产业、财经及金融服务、金融科技、资讯及通讯科技、创新及科技、旅游及款待，以及运输及工业，加上投资推广署在全球30个主要商业城市的员工和顾问，能够覆盖不同的目标市场。香港总部及各地团队合作无间，协助客户在香港开业或拓展业务。

无论你的业务发展至任何阶段，你都可以获得投资推广署免费、专业和保密的服务。



致谢

- 汇丰
- 摩根大通银行
- Mizuho Bank, Ltd
- 罗兵咸永道

本出版物包含的资讯仅供参考之用。虽然投资推广署及香港金融管理局已力求资讯内容正确无误，但两方对该等资料不会就任何错误、遗漏、或错误陈述或失实陈述（不论明示或默示的）承担任何责任。对任何因使用或不当使用有关资料而引致或所涉及的任何损失、毁坏或损害（包括但不限于相应而生的损失、毁坏或损害），投资推广署及香港金融管理局概不承担任何法律责任、义务或责任。你有责任自行评估此出版物的所有资料，并须加以核实，以及在根据该等资料行事之前徵询独立意见。投资推广署及香港金融管理局没有对任何内容作出认可，也不表示投资推广署及香港金融管理局推荐任何公司或供应商。



此书以环保纸及无氯气漂染印制

香港金融管理局

香港中环金融街8号
国际金融中心2期55楼
电话：(852) 2878 8196
传真：(852) 2878 8197
电邮：hkma@hkma.gov.hk
网址：www.hkma.gov.hk

投资推广署

香港中环红棉路8号
东昌大厦25楼
电话：(852) 3107 1000
传真：(852) 3107 9007
电邮：enq@investhk.gov.hk
网址：www.investhk.gov.hk