

背景

通过财资相关法规和市场的发展，我们观察到企业对设立离岸企业财资中心（CTC）的需求和兴趣不断增加，监管机构也呼吁和支持这种趋势。2022年1月，中国国务院国有资产监督管理委员会（“国资委”）发布了《关于推动中央企业加快司库体系建设进一步加强资金管理的意见》，要求**加快建设具有企业司库职能的司库管理体系，加强资金管理**。通知要求所有中央企业在2023年底前基本建成“智能友好、穿透可视、功能强大、安全可靠”的司库信息系统，所有子企业银行账户全部可视、资金流动全部可溯、归集资金全部可控，实现司库管理体系化、制度化、规范化、信息化。通过司库管理系统进行全面和实时的流动性监控，企业可以提高其资金职能的有效性。除中国内地的这一重大举措外，香港金融管理局（“金管局”）继2016年首次出版案例小册子后，于2022年11月出版了《香港企业财资中心-机遇及案例分享》。手册总结了不同行业和企业的成功案例，进一步印证了**设立中央财资中心的好处，以及选择香港作为企业财资中心所在地的竞争优势**。

近年来，新冠肺炎危机和全球经济的不确定性和波动性，进一步凸显了维持企业司库职能的重要性，从而使积极的财务风险管理能够促进企业战略的实施。为响应监管指引、适应宏观经济环境，领先的中国和海外企业正朝着财资转型迈出重要步伐，并将在香港设立财资中心作为其战略业务举措之一。

本文旨在为跨国公司管理人员提供我们对司库管理最新趋势和香港企业财资中心发展的见解。



什么是司库管理？

司库管理是公司的核心，支持业务战略和决策制定，实现积极的财务风险管理，并推动长期资本配置规划。司库管理连接前端和后端功能，以管理六个核心领域——现金和流动性管理、融资、预算和投资、风险管理、财务和会计以及流程和控制。

司库管理框架		
现金和流动性管理	融资	预算和投资
<ul style="list-style-type: none">• 集中管理来自各业务地点的资金，预测整体现金状况• 确定海外账户的现金汇集和清理策略和框架• 实现资金可视可控，以降低融资成本，维持集团业务的稳定性	<ul style="list-style-type: none">• 根据预算和预测情况制定融资策略（如短期/长期融资、股权/债务融资）• 监督并安排内部资金，以充分利用盈余，最大限度降低融资成本• 利用融资策略优化公司的资本结构	<ul style="list-style-type: none">• 管理整体投资组合，在全面考虑盈余和资本要求的基础上制定组合投资策略• 以预算管理为目的，监控部门成本分配• 通过具有成本效益的投资策略确定公司有形和无形资产的利用率
风险管理	财务和会计	流程和控制
<ul style="list-style-type: none">• 监控利率头寸的风险敞口，以应用风险缓释策略（如对冲金融工具）• 定期评估在岸和离岸外汇风险，以避免任何特定货币的过度集中• 确定外汇和利率风险管理的对冲策略	<ul style="list-style-type: none">• 分析有效性测试，制定套期策略并在账簿中确定适当的损益• 协助现金和付款对账，以迅速识别并解决差异• 维护适当的账簿和记录，以保证财务报告完整准确，并作为实施套期会计的基础	<ul style="list-style-type: none">• 控制和管理涉及收支的日常现金流活动• 按业务部门开展控制检查（如对账），识别异常活动• 执行日常控制监测，识别企业和集团层面的可疑交易，筑牢第二道防线

图1：司库管理框架

市场为何出现司库管理集中化的趋势？财资管理集中化有哪些优势？

企业财资中心（CTC）是跨国公司内部提供集团司库服务的**内部银行**，通常位于有利的税收管辖区。CTC负责集中管理一系列活动，包括集团内部借贷、现金和流动性管理、交易结算、跨境支付、外汇结算、融资和财务风险管理。

以下着重介绍企业财资中心的三大关键能力和优势：

1. 集团内部借贷

跨国公司面临的主要挑战之一是如何管理集团的外汇敞口并管理海外子企业的资金。企业财资中心的架构可为企业提供一个**集团内部中央贷方**，集中监督集团的流动性状况，从而以具有竞争力的利率向成员公司提供融资。因此，该中心可有效减少对外部借款的依赖，同时还可通过通过内部化批发银行功能来降低融资成本。

香港和新加坡等地甚至通过对资金活动的利润提供税收优惠来鼓励企业财资中心的发展，从而使资金集中化成为一种具有成本效益的融资解决方案。



图2：企业财资中心作为集团中央贷方的集团内部借款流程

2. 现金汇集和清算

企业财资中心提供两种关键技术，现金汇集和清算，通过维护**主账户**来加强现金管理。**现金汇集**将不同银行账户的余额合并到一个主账户，用于企业内部的流动性捆绑。根据其投资策略和地方法律法规，公司可相应选择采用实物现金汇集或名义现金汇集。

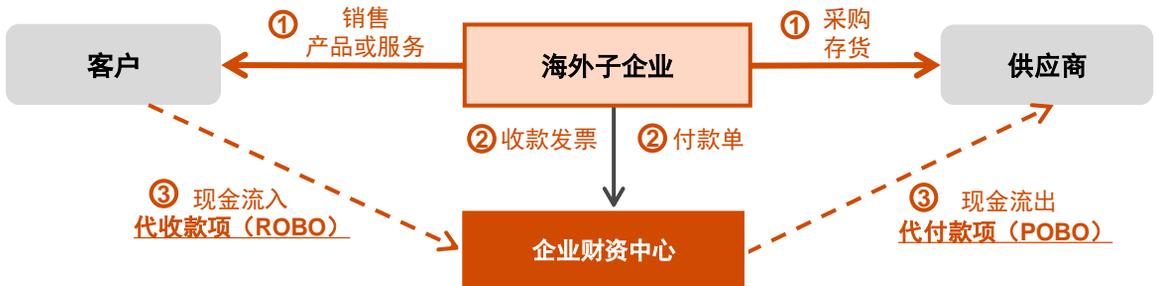
现金清算旨在优化公司内部盈余现金的回报。现金清算用于优化公司内部超额现金的回报，将所有盈余资金从子企业账户清理到企业财资中心的总账户。这意味着资金可以在跨时区和地点的全球运营中得到充分利用，以履行支付义务。但跨境资金转移的灵活性受限于离岸地点的地方法律法规，因此进行跨境资金转移之前，可能需要在当地设立一些子账户，以便在跨境转移前合并所有已登记的离岸资金。



图3：企业财资中心主账户与海外子企业账户之间的资金联系

3. 全球支付中心

从交易银行的角度来看，企业财资中心通常还可作为**全球支付中心**，通过中央银行账户代表子企业在不同司法管辖区管理和执行应付账款和应收账款。当海外子企业与供应商完成采购交易后，应付账款余额及付款明细将从上游系统通过司库管理系统更新至企业财资中心。随后，企业财资中心将根据付款安排代表其子企业执行付款，即代付款项（POBO）。同样，当海外子企业与客户达成交易时，应收账款余额和收据发票明细也会更新到企业财资中心，将代表其子企业执行收款，即代收款项（ROBO）。



*部分市场对特定财资活动的POBO和ROBO有监管要求。

图4：企业财资中心POBO和ROBO运营模式概览

以下举例说明跨国公司如何通过**在主账户中合并所有现金流**，在集中司库管理框架下运作。通过企业财资中心，从分散化司库职能转换到集中式司库职能，企业可以提高现金可视性和资本利用率。通过更好的现金流管理，企业可以通过降低运营成本和增加利息收入进一步提升企业财资中心收益。然而，由于地方监管的限制，跨境现金流在部分地区受到严格监管。这种情况下，企业可能需要在当地设立子账户，然后将其合并到集中管理的总账户，以满足当地法规的要求。

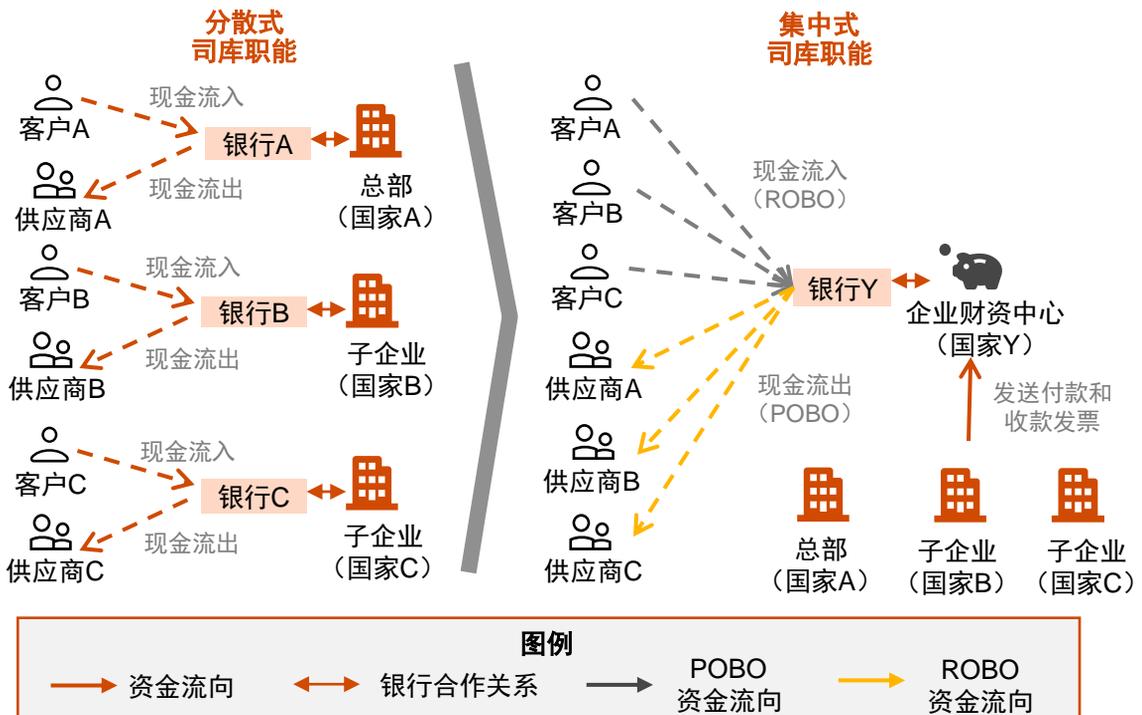


图5：司库职能从分散式转变为集中式

企业为何设立企业财资中心？

跨国公司正在迅速地建立自己的企业财资中心并加以数字化，根据自身的业务性质和组织架构选择不同的企业财资中心运营模式，以最大限度地发挥企业财资中心的效益。

此举背后的主要原因包括：

- **节省运营成本：**消除与在不同地点运营分散式司库职能部门相关的各类成本，如交易费用、多站点和账户维护成本以及人员经费。
- **降低外部融资成本：**通过集中现金管理充分利用营运资金，减少对昂贵的外部资金或银行透支的依赖，实现利息最优化。
- **提高运营效率：**在充分了解业务需求的基础上，集中和标准化现金和支付业务（如集团采购），减少浪费和跨不同司法管辖区和时区的协作挑战。
- **自动化的工作流程：**企业财资中心采用先进的技术，如企业资源规划（ERP）和司库管理系统（TMS），便于全面了解各地的应收账款和应付账款余额情况，简化司库管理操作。
- **稳健的风险监测：**通过集团内部现金汇集和内部转账技术，采取适当的风险缓释措施（如对冲），有效管理流动性风险和降低财务风险（如外汇和利率风险）。

企业财资中心转型与司库能力成熟度模型

为了充分利用企业财资中心的优势，公司必须根据公司结构、财务流程和区域活动详细评估其财务需求和目标，以设计出符合其特定要求的企业财资中心结构。

在实施企业财资中心模型时，公司需要根据其司库能力的成熟度水平采用不同的战略和政策。以下为我们的轻量级司库能力成熟度模型，可区分现金和流动性管理、支付管理、财务风险管理以及监管与合规等关键领域的成熟度阶段。通过使用该模型，公司可有效评估当前的司库能力成熟度水平，识别差距，并根据其期望的成熟度水平，从而设计相应的转型路线图。



初始阶段



发展阶段



成熟阶段



领先阶段

现金和流动性管理	<ul style="list-style-type: none"> • 现金和流动性管理方法不一致，各子企业之间沟通不足 	<ul style="list-style-type: none"> • 有成文的既定标准化集团现金和流动性管理策略和程序，但仅有部分子企业遵循要求 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过技术在全子企业范围实现自动化现金和流动性管理，并连接ERP系统、银行和其他财务系统 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业财资中心持续完善公司的司库运营模式与投资和债务管理的交易策略，优化使用子企业所持有的资本
支付管理	<ul style="list-style-type: none"> • 各子企业在不同管辖区拥有多个银行账户 • 采用分布式支付机制处理与客户和供应商的本地和跨境交易 	<ul style="list-style-type: none"> • 部分子企业/市场采用集中支付机制，以管理与客户和供应商之间的应收账款和应付账款 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业财资中心设立总账户支持整个集团的活动，并建立全面的集中支付机制来管理POBO和ROBO • 所有子企业的付款均采用净额结算，降低银行费用和外汇损失 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业财资中心持续利用先进技术实现付款处理流程简化和自动化，并在集团层面管理银行关系
财务风险管理	<ul style="list-style-type: none"> • 无既定或成文的风险管理框架来界定风险偏好（包括风险限额） • 设有可识别和管理财务风险的特定程序 	<ul style="list-style-type: none"> • 有成文的既定标准化集团风险管理框架，包括政策、程序和指南，但仅有部分子企业遵循要求 • 设有财务风险指标，可量化和监控实体层面和集团层面的风险敞口 	<ul style="list-style-type: none"> • 将完善的集团风险管理框架和战略纳入企业财资中心运营和司库管理系统 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业财资中心持续优化公司的风险回报状况，并使风险偏好与整体业务战略保持一致
监管与合规	<ul style="list-style-type: none"> • 制定特定/定期内部控制流程，确保在不同司法管辖区的所有子企业均按照适用的法律和监管要求（如SOX法案、数据隐私）管理司库 	<ul style="list-style-type: none"> • 设有企业合规计划，有正式成文的政策和程序可规范管理司库运营相关监管风险，但仅有部分子企业遵循该计划 	<ul style="list-style-type: none"> • 已将完善的企业合规计划纳入企业财资中心运营，能够适应监管要求的变化 	<ul style="list-style-type: none"> • 在遵守相关税收制度等最新法律法规的前提下，企业财资中心持续降本增收

图6：司库能力成熟度模型

设立高效企业财资中心的关键因素

企业财资中心框架的稳健运行离不开几大关键成功因素。为确保企业财资中心顺利落地高效运行，集团不应仅仅将新成立的企业财资中心作为一个独立部门，还需要通过各种渠道/平台和数据点搭建内部与外部的连接。因此，我们鼓励企业全面了解企业财资中心框架和运营，以便更好地制定预算和资源计划。

设立高效企业财资中心时，跨国公司应考虑的关键因素包括：

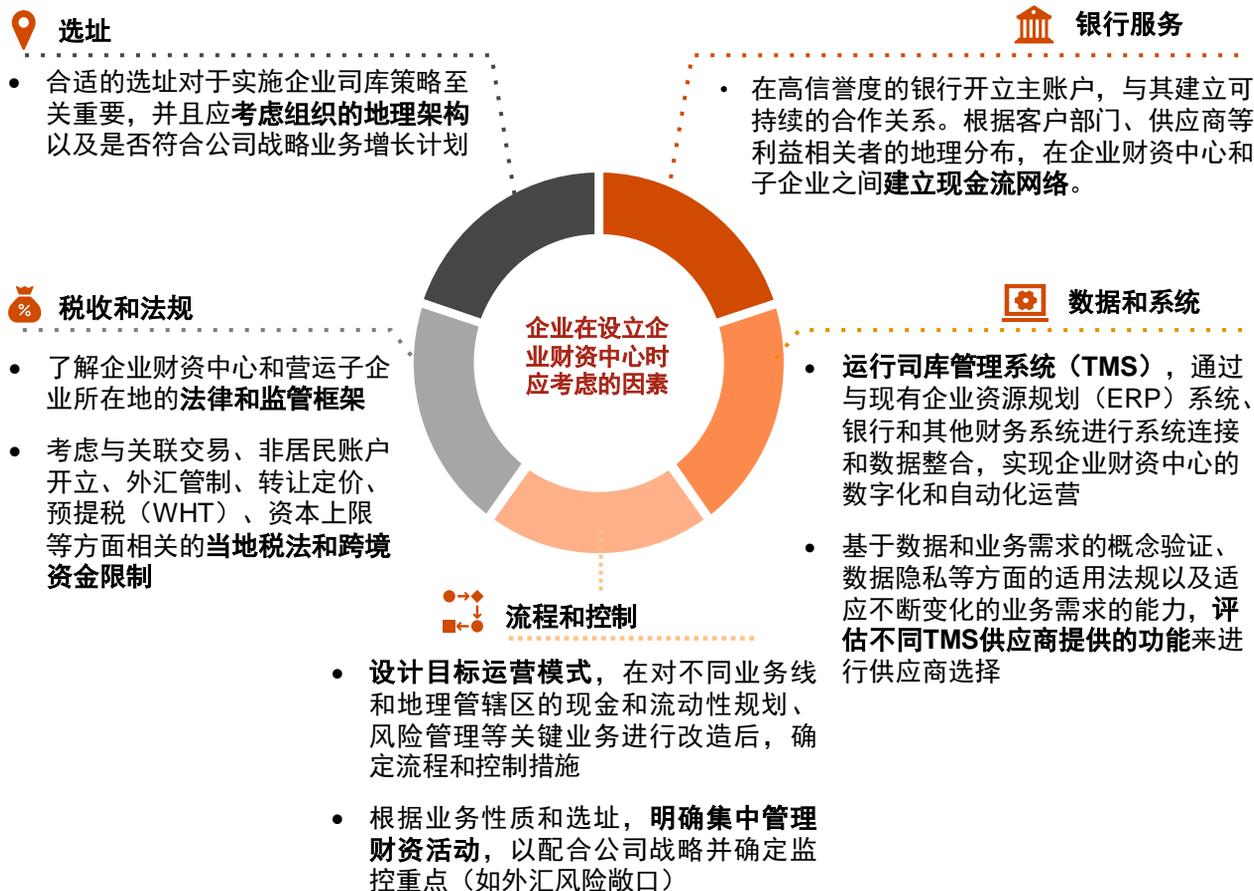


图7：企业在设立高效企业财资中心时应考虑的因素

在香港设立企业财资中心的优势

无论企业的规模和业务性质如何，选址始终是司库策略成功的关键之一。为了实现效益最大化，企业财资中心应具备足够的投资灵活度，提供广泛的银行产品和成熟的资本市场服务。

下图列出了香港作为企业财资中心选址的热门地的关键优势。具体来说，除了众所周知的全球金融中心，香港的税收优惠和全球离岸人民币业务中心的地位，使其成为企业财资中心的理想地点，特别是对于面向中国市场的公司。



金融生态成熟

企业可利用香港广泛的银行网络和**成熟的跨境双边资金池基础设施**，有效地建立稳健的全球现资金管理结构，并拥有可用于闲置现金投资和风险管理的**各种银行产品**，特别是人民币相关解决方案



税收环境友好

香港政府推出优惠税收制度，合资格企业财资中心从特定财资活动中获取的利润可享受8.25%（即**当前利得税税率16.5%的一半**）的优惠税率。



专业人才汇聚

香港汇聚各地人才资源，包括银行高管、税务顾问和咨询师等专业人士。企业可利用他们丰富的经验和**对境内法律 and 监管规则的全面了解**，共同探索最佳的企业财资中心解决方案。

图8：在香港设立企业财资中心的优势

我们提供的服务

我们了解司库转型升级的困难和挑战。我们提供相当的解决方案和工具，帮助跨国公司充分利用在香港设立数字化企业财资中心的优势。

我们的主要服务包括：

司库运营模式转型

- 根据企业业务战略评估当前司库管理模式的有效性，确定需调整的部分，并评估成本和收益
- 通过识别相关性并与相关方合作，设计未来的司库职能，并利用我们在人员、流程和技术变革管理方面的丰富经验执行司库运营模式

系统落地支持

- 帮助企业在集团层面和企业层面了解系统基础设施，确定实施司库管理系统的系统和数据连接要求。
- 收集业务需求，在系统供应商选择和实施过程中及时沟通，在系统落地方面提供支持

税务咨询

- 为企业财资中心设立和本地资质认证提供综合性税务解决方案，就建立节税型经营架构提供建议，提供税务优惠建议，并就应对转型过程中可能出现的税务问题（如转让定价）提供支持

风险管理咨询

- 协助高管建立具有风险优化策略的灵活的企业财资中心，以便有效管理流动性风险、市场风险、交易对手方信用风险、货币风险及利率风险，应对宏观经济和地缘政治带来的不确定性
- 借助我们丰富的风险管理经验，就设定风险偏好提供专业建议，包括限额设置和监控方法选择

图9：普华永道提供的服务

联系我们

我们期待与您讨论企业财资中心转型的相关内容，共同探索如何为企业创造价值。

如果您有任何问题或疑问，请联系我们。



利一鸣

管理咨询业务主管合伙人
普华永道香港

edmund.ym.lee@hk.pwc.com



卢启豪

金融业管理咨询主管合伙人
普华永道香港

albert.kh.lo@hk.pwc.com



李俊贤

司库及风险咨询合伙人
普华永道香港

jeff.cy.lee@hk.pwc.com



龚韬

税务咨询合伙人
普华永道香港

eric.t.gong@hk.pwc.com



本文仅为提供一般性信息之目的，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。©2023普华永道。版权所有。

本文中普华永道系指普华永道香港成员机构，有时亦可指普华永道网络。各成员机构均为各自独立的法人实体。详情请浏览 www.pwc.com/structure。

本文所涉材料于2023年6月进行整理，基于当时可执行的法律和可获得的信息。