汇丰2014年亚太区资金及供应链与财资管理指南

大中华版

HSBC 汇丰

前言

汇丰2014年亚太区资金及供应链与财资管理指南：大中华版

欢迎阅读最新版汇丰亚太区资金及供应链与财资管理指南。本指南将再次为您提供一系列来自亚太区领先银行和企业专业人士最具价值的观点和管理方案。

我们对该指南做了些调整，以往是为大家总结一年内的新兴趋势和重要发展，而现在我们将提供季度报告，更快更频繁的报告行业动态，此举在亚太区这样一个飞速变化的市场非常重要，尤其对于大中华区。本刊恰是关注大中华区的资金管理发展动态。

由于整个商业环境不断加速变化，本刊文章的作者均是各领域的专家，为大家详尽的分析了大中华区企业在商业运营时面临的关键问题。

本刊指南最重要的信息之一是上海政府非常重视人民币的全球化和自由化，所以推出一系列重要举措，如建立上海自由贸易试验区（上海自贸区）。

尽管上海自贸区吸引了国际媒体和全球商界的浓厚兴趣，但是我们预期自贸区未必会带来“爆炸式”发展。对于跨国公司而言，我们认为应在尽可能全面的经济背景下做长期规划，以确保从自贸区创造的丰富机遇中获得最大价值。

昆山试验区也是中国政府致力于人民币全球化和自由化的另一举措。在昆山试验区，有不少活跃的台资企业已经从改革试点中获益，如昆山统一企业食品有限公司已经简化了中国大陆和台湾之间的双向人民币资金流动结构。

此外，本刊还重点阐述了实施清晰的人民币流动性策略，能让更多企业获益，并不仅限于有迫切离岸资金需求的跨国公司。那些未实施人民币流动性战略的企业有可能失去非常重要的机遇。另外，由于存在技术和基础设施的局限，企业在大中华区实施现金管理策略时仍然面临困难。

最后，感谢所有客户、同事以及外部专家，正是他们的努力才使本刊文章更有深度。我有信心我们的季度将为读者提供更多更有价值的信息和指导。

John Laurens

汇丰环球资金管理部亚太区总经理

电话：(852) 2822 4060

电子邮箱：johnlaurens@hsbc.com

目录

人民币国际化 2

上海自贸区
释放新的贸易、投资和融资机遇 10

中国内地与台湾经济合作新篇章
昆山深化两岸产业合作试验区 16

创建大中华区现金管理战略 22

阿克苏诺贝尔
优化中国现金管理 28

人民币国际化

离岸人民币利率相对较低，使得许多人认为，只有那些在其他地方有迫切资金需求的公司才会觉得将人民币盈余移至离岸市场是划算的。但正如汇丰银行亚太地区流动性和投资部区域主管Mario Tombazzi以及支付与现金管理部人民币国际化全球主管张捷所说，还需要考虑一系列其他因素和机遇。

人民币（RMB）显然在国际市场前途无量。据SWIFT数据显示，人民币现在是全球第七大支付货币[1]。此外，如今中国贸易总额的16%是以人民币结算，汇丰银行研究认为到2015年该比例将上升到30%。中国政府在过去几年宣布的监管变化也表明这种势头将持续。虽然近期允许境内机构对境外机构提供人民币借款的监管变化吸引了众多媒体关注，但问题是谁将在此环境中受益以及如何受益呢？

答案取决于公司类型。对中国的跨国公司而言，用功能性货币为国际扩张融资已变得更加简单。境内人民币盈余可以立即投入到新的海外业务，而且可以对现有的和新的境外活动持续供资。

对其他跨国公司而言，情况更为微妙。那些在其他国家存在巨大赤字的跨国公司显然有强烈的意愿用其在中国积累的人民币盈余来填补这些赤字。对他们而言，努力将中国融入其现有的全球或区域流动性结构之中是有益的，因为这降低了整体融资成本，而且增强了对内部财务资源重新调配的控制。

对于在其他地方没有结构性或季节性资金需求的非中国跨国公司而言，将人民币纳入其全球流动性架构中以促进集团资金境外流动性的优势从表面来看没有那么明显，但实际利益远大于他们所看到的。从表面上看，与大部分财资相关的流动性和利率在境外中心比在境内中心更低，而且波动较大，这就会导致这些跨国公司回避问题实质，他们会觉得何必这样做呢？

事实上有许多理由这样做。正如前面所提到的，人民币显然是极具前景的货币，所以这个问题实际上涉及两个突出的主题：

- 在其他市场已采用的企业管理标准中纳入此流程和管理做法，包括采购和发票，并延伸至现金管理、流动性管理和风险管理，这与所有跨国公司相关。
- 从资金和流动性/融资风险的角度来看，从内部流动性资源中实现价值最大化。

合乎逻辑的进展

要像管理任何其他国际货币一样管理人民币，就要探讨人民币的使用和处理方式。在人民币自由化的第一阶段，重点是贸易结算。企业客户主要关注：

- 换成以人民币结算之后他们将实现的商业利益
- 如何毫无阻碍地从本国向中国支付贸易款项
- 如何有效地管理对人民币的购买
- 集团实体在运营和发票方面应进行哪些变动

但是，这只是将人民币纳入现有的全球/区域支付流程中以及为了效率和控制而进行重组的第一阶段。

为了放松对人民币向外（同时也越来越注重向内）的跨境流动，关于效率和控制的思路也适用于流动性管理流程。人民币的管理现在可以像跨国公司货币风险组合中任何其他全球性货币一样得到集中化和标准化处理。

为什么现在行动？

短期来看，对于在其他地方没有紧迫赤字需求的公司而言，将人民币的集中化和标准化处理纳入全球流动性管理流程可能不会产生实质性的经济回报。

但这忽略一个要点，即支付和发票流程以及相关的外汇和流程风险元素有机会得以进一步规范化和集中化。有些重要措施可提高效率，例如，及时获得的资金反过来又可以增强内部流动性的转移和内在价值。

[1] http://www.swift.com/assets/swift_com/documents/products_services/RMB_tracker_February2014_final_sdc.pdf

需要考虑的额外重要因素和机遇包括：

- **增长：**目前迹象显示发达市场恢复增长，企业的全球流动性转移需求可能增加，以支持不断增长的营运资金需求。
- **流程：**通过将人民币纳入现有的全球流程中所实现的效率和全局可见性既会带来风险，也将带来经济利益。
- **相对汇率：**在供给和需求变化推动下，离岸/在岸相对汇率可能会随时间而改变。如果是这样，持有离岸人民币的当前回报差异将不再适用。
- **投资选择：**适用于财资用途的离岸人民币金融工具的范围和流动性将继续扩大。

增长

有迹象显示发达经济体正开始复苏：

- 美国商务部[2]最近报告其2013年第四季度年化经济增长率为3.2%。
- 2013年末，欧洲央行上调2014年欧元区GDP增长预测至1.1%，欧洲央行委员会的一位成员提到某些国家（如奥地利和德国）可能会达到2%[3]。
- 最近，欧元区1月份Markit制造业采购经理人指数显示，制造业活动增长率达到2011年5月以来的最高水平，指数达到54[4]。
- 全球形势似乎也有所改善，国际货币基金组织预测2014年全球经济增长将达到3.7%，高于2013年的3%[5]。

虽然这些数字并不引人注目，但也是积极增长的信号，随着销售活动回升，这将提高供应链的营运资金需求。为满足上升的营运资本需求，则需要其他地方的流动性来支持。自2008年以来，跨国公司在中国的业务比在美国或欧洲的业务更可能拥有过剩的流动性。因此，现在将人民币纳入全球流动性方案很可能会为以后带来好处，在营运资金需求上升时能够进行有效及时的自融资。

流程

立即进行人民币流动性整合的另一个理由是可以提高效率。正如人民币在其国际化的最初阶段参与全球集中支付/收款方案一样，流动性的整合可带来更高的效率。全球财资对盈余情况拥有直接可视性和控制力，从而简化流动性预测和管理。运营风险将减小，货币和资产负债表风险的管理也将简化。

科技、重工业和医药领域的企业正率先采用人民币集中化流程。这些公司都有标准的全球流程蓝图，并持续监控导致某种货币不符合此蓝图的外汇管制或监管。随着条件的变化（如在中国的变化），这些企业再将此货币纳入其流程蓝图中。而且在许多情况下，这些组织有复杂的内部发票流程和大规模集团内交易量，所以提高效率这个理由就更有说服力。

[2] http://www.bea.gov/newsreleases/national/gdp/2014/gdp4q13_adv.htm
[3] http://www.reuters.com/article/2014/01/14/us-ecb-nowotny-idUSBREA0D0EL20140114
[4] http://www.markiteconomics.com/Survey/PressRelease.mvc/fa8005f424084e018d665383c341ef75
[5] http://www.imf.org/external/np/tr/2014/tr012114.htm

还要记住的是，流动性结构覆盖整个支付和收款流程，而且在采用更复杂的流程之后会不断演变和调整。在法规或国内市场惯例阻止采用更复杂的替代方案时，作为自然周期的一部分，会建立基本的流动性管理办法。在支付或收款流程还未准备集中化处理且需要保留较为分散的本地化做法（无论是由于本地市场情况或该公司的组织/技术结构导致）时，恰当的流动性管理技巧仍然能确保最佳的现金流重新分配和整合。

当情况发生变化，可以对付款和收款流程进行重组，这也将强化流动性结构的设计。这适用于中国的情况，因为中国在过去18个月宣布的方案允许：

- 对外汇和人民币跨境支付/收款进行集中化处理，作为代付代收（POBO/ROBO）模式
- 集团内部交易结算采用净额结算和总进总出机制

汇丰在应对这种变化时一直是率先出击。汇丰是首家进行以下业务的银行：

- 获得外汇管理局（SAFE）的批准，为一家韩国跨国公司实施外币净额结算解决方案
- 为一家财富500强公司创建量身定制的总进总出跨境人民币交易结算解决方案，旨在消除外汇风险并优化流动性管理

中国（上海）自由贸易试验区（上海自贸区）将带来的变革只会强化这一论点。在自贸区内的实体将获得允许进行双边跨境人民币流动，允许在岸和离岸市场的整合，将显著提高任何流动性方案的控制力和灵活性。

到近期为止，此等双边流动一直受到明确的配额限制。但是，中国人民银行最近发布的通知（参见附文“法规更新”）并没有提到此等配额。这似乎意味将由银行扮演控制限额的角色，向客户提供的服务参数将根据自贸区的银行经营范围指导而确定。

很显然，自贸区是作为金融创新的试验田，所以人民币投资、存款以及与离岸金融中心所提供的产品类似的利率产品将最先出现。自贸区显然有潜力成为国际金融中心以及亚洲的财资中心，从而进一步促进流程和风险管理集中化。

汇丰银行开发的解决方案充分利用自贸区市场驱动的创新环境，而且在此方面一直处于领先地位。汇丰银行最近通过一家法国公司的下属一家上海自贸区内的子公司为其集团内部跨境交易开展人民币净额结算业务，采用代收代付（POBO/ROBO）模式。

因此，即使对于那些没有迫切需求在其他地方重新部署人民币流动性的公司而言，为了提高效率和战略灵活性，仍然有很强的动力将人民币纳入全球统一标准和流动性流程中。

相对利率

虽然离岸人民币存款利率的吸引力目前不如在岸利率，但这种情况绝对不会持续。例如，上海自贸区的高层次指引包括了资本账户项目的自由化并为存款利率的自由化奠定基础，这将是离岸和在岸利率趋同的重要驱动力：

- 资本市场：上海自贸区内的金融机构和企业可以在上海证券和期货交易所进行投资和交易。自贸区内企业的境外母公司可以在境内资本市场发行人民币债券。“国际金融资产”交易也将予以考虑，这取决于市场的需求。

- 离岸融资：中外企业、非银行金融机构以及在自贸区注册的其他组织可以从离岸市场借入人民币和外币资金。

此外，随着离岸人民币货币市场迅速增强，外汇改革（如人民币交易区间可能扩大）[6]是在岸/离岸利率趋同的另一个驱动力。这尤其适用于香港，但也适用于其他大型国际金融中心，如伦敦。

虽然这种趋同的过程可能不会立即实现，但使得那些不需要盈余人民币流动性填补其他地方赤字的企业有强大的动力将人民币流动性纳入其灵活的全球流动性战略之中。当人民币在岸/离岸条件发生变动时，这些企业将能做出即时反应。

投资选择

对于拥有过剩人民币流动性的企业而言，合适的投资选项继续稳步增加。虽然点心债券市场吸引了不少媒体关注，但收益率曲线的短端也有良好的发展。例如，2013年初国际金融公司（世界银行集团成员）发行其全球贴现票据项目下首只3个月期人民币计价贴现票据。

2013年6月推出离岸人民币银行同业拆息定价，这为离岸市场的创新提供了支持。通过为人民币贷款及金融工具提供基准利率，离岸人民币银行同业拆息为人民币借款及利率/对冲/投资产品提供支持。例如，中银香港已成功为母公司发行了首笔以离岸人民币香港银行同业拆息定盘价为定价基准的存款证。

一般而言，离岸人民币衍生产品的发展以及流动性的增长（包括更新型的期权及远期）意味着，现在可以高效构建新型离岸人民币传统和结构性存款产品。

[6] https://www.research.hsbc.com/R/20/rjsk01b

2013年7月，人民币合格境外机构投资者（RQFII）计划扩展至新加坡、台湾和伦敦，使得离岸市场的发展又迈出了重要一步，如香港的RQFII额度增加了。RQFII产品使境外投资者在中国的资本账户实现完全自由化之前有机会间接投资于中国的股票和固定收益市场，中国的资本账户实现完全自由化之后将允许对境内资产进行直接自由的投资。这一切都促使银行间货币市场朝着更大规模和更具流动性的方向发展，使得离岸利率条件与在岸市场更加一致。

结论

对于正在拓展海外业务的中国跨国公司以及在中国以外地区存在较大赤字的其他跨国公司而言，将人民币纳入现有的全球流动性方案中的理由是不言而喻。前者需要将人民币盈余分配至全球各地以资助海外活动，而后者则需要这种渠道以尽量减少其全球融资成本。

由于没有紧迫需求，离岸人民币存款利率不够有利，这两个因素意味着除了上述两类之外的跨国公司都倾向于推迟行动。然而，这种立场会导致错过许多机遇，包括战略灵活性、流程改进、为供应链活动增长提供具有成本效益的融资以及强化风险管理。考虑到这些机遇以及人民币作为全球货币的快速发展，现在可能是主动采取人民币流动性策略的好时机。

补充内容：监管更新

中国人民银行于2014年2月下旬发出通告，具体说明支持上海自贸区扩大人民币跨境使用的重要补充措施。从企业流动性管理的角度来看，重点内容可归纳如下：

- **上海自贸区内的离岸人民币借款**
  这项措施为自贸区内的实体开辟了获取离岸资金来源的另一渠道。基于之前的法律，此措施允许企业借用离岸资金，但受到“借贷上限”规则、外债配额和监管批准的限制。此前的措施适用于自贸区内外的企业，而新措施只针对自贸区内的实体。该措施在借贷能力、最小期限以及特殊目的借款账户的使用方面引入不同的标准。但是，最显著的区别是取消了对放贷方的限制，从而将借款来源拓展至境外金融机构，而之前仅限于集团内部借款。

- **互斥性**
  现有的和新的措施似乎是相互排斥的，所以会吸引两种不同类别的公司：拥有内部融资能力的公司以及依靠外部融资的公司。中国人民银行仍将控制融资流入的金额并能够将其限制在自由化的初始阶段，预期在不久的将来该渠道将进一步开放。

- **跨境人民币双向归集**
  该通知涵盖业务运营方面，如要求参与者之间使用特殊目的账户并恰当记录服务。但是，最重要的一点是没有提到贷款配额，这意味着方式发生了转变，将由银行扮演限制的角色，决定所提供服务的运营参数。这些参数将不需要中国人民银行的认可，但将根据自贸区的银行经营范围指导而确定。

- **自贸区内人民币经常账户、人民币集中收付**
  该业务反映了在自贸区应付/应收账款管理方面采用的最佳作法。最重要的变化是允许第三方和外部实体参加结算、净额结算以及代付代收的集中化业务。

上海自贸区

释放新的贸易、投资和融资机遇

上海自贸区的发展正在为与中国营商或在中国营商的企业创造新的贸易、投资和融资机遇。汇丰银行人民币国际化部高级副总裁周丹探讨自贸区提供的独特优势和服务以及跨国公司如何利用这些优势和服务。

2013年9月中国（上海）自由贸易试验区（上海自贸区）正式挂牌成立，这是中国政府大力推动金融系统改革的重大举措，从人民币的自由化和国际化开始着手。

上海自贸区处于重要地理位置。占地约29平方公里，包含现有的3个特殊监管区域：外高桥保税区（含外高桥保税物流园区）、洋山保税港区以及上海浦东机场综合保税区。2012年，这三个区的贸易总额达到1131亿美元。约占中国贸易总额的3%。

政府承诺

从创立自贸区的时间和地点来看，很显然中国政府致力于上海自贸区的成功。在中国总理李克强的支持下，这是中国政府建立的第一个自由贸易区。创建自贸区之际正是中国经济十多年来首次出现放缓的初步迹象之时。显然中国的旧增长模式已经不可持续，但新的增长模式尚未稳固。因此，上海自贸区作为一个试点区，从中获得的改革经验将有助于中国其他地区的改革，同时促进贸易并在全国各地创造新的机遇。

自1980年深圳（毗邻香港）成为经济特区以来，上海自贸区就一直被视为最重要的金融改革尝试。因此，上海自贸区引起国际媒体和全球商业界的重要关注也就不足为奇。目前，自贸区内有超过6000家注册公司，截至2014年2月，约有30家银行在区内设立了办事处。

主要目标

中国政府成立上海自贸区的两个主要目标是：加快国内改革并引领金融自由化。

“首先，上海自贸区应被视为中国进一步实现经济自由化和开放的整体战略计划的一部分，是支持贸易和投资增长的改革实验方式；尤其能够促进金融服务成为整个中国发展的更强大驱动力。”

该自贸区为与中国营商或在中国营商的企业提供新的贸易、投资和融资机遇并已带来了优势，具体如下：

创造贸易机遇

世界上最大的物流公司DHL选择在上海自贸区设立中国首个真正现代化的国际转运中心，这说明该自贸区正在创造大量的贸易机会。

新工厂占地88,000平方米，每小时能够处理40,000件包裹和信件。转运中心位于浦东国际机场，国际转运货物在此进行拆箱、根据目的地分类并重新包装，而无需接受海关检查或缴纳税款。

在该中心启用之前，此等货物只能在日本或新加坡处理。以前从德国莱比锡市到东京航程要通过香港，需要3天时间，而使用新路线可以节省8个小时。

这一重大进展将促使上海自贸区成为货物运输的国际枢纽。自贸区的转运业务需求正在快速上升，到2015年货物吞吐量将达到500-700万吨/年。

创造投资机遇

上海自贸区将授予境外投资者对中国市场和行业的更大准入权，从而为吸引更多投资进入中国发挥有益作用。这些措施包括：

精简政府以减少行政管制

重点是积极探索建立与国际贸易规则和投资标准相适应的行政管理体系，同时整合政府监管流程以提升效率。

鼓励服务业开放投资 – 六大关键领域

上海自贸区将逐步在六大关键领域开放投资机遇：金融服务、航运服务、商贸服务、专业服务、文化服务和社会服务。在18个细分行业暂停或取消对投资者资质和股权的限制。

目标是在政府批准下对自贸区的外国投资者实行基于“负面清单”的管理模式，试行非禁即入的投资原则。对负面清单之外的项目采取内外资同等对待的政策。尽管目前的负面清单还比较长（190项管理措施覆盖1000多个小类项目），但上海政策制定者承诺会缩短此清单。

“有时候，我们很容易忘记人民币是在2009年才开始成为国际流通货币这一事实。到2014年2月底，人民币已经是全球第七大支付货币，上海自贸区将加速人民币的自由化和国际化进程。”

提高中国在技术、品牌和服务方面的竞争力

目标是为了促进贸易并提升中国企业在价值链中的地位。鼓励中国境内外的跨国公司在上海自贸区设立亚太区总部，建立整合贸易、物流和金融结算功能的国际营运中心。

在金融服务领域和市场创造机遇

中国只有开放其金融服务领域和市场（从上海自贸区开始），才能释放上述新兴贸易和投资机遇的潜力。

这个过程将专注于五个关键领域的创新：利率市场化；扩大人民币跨境使用，为企业提供新的服务和解决方案；改革中国的外汇管理体制，为人民币资本项目可兑换创造有利条件；建立自由贸易银行机构和自由贸易账户；以及使企业与金融机构的联系更便捷。

在鼓励人民币跨境流动方面，汇丰银行在该领域两项突破性交易中发挥了重要作用。第一项交易涉及全球领先的多元化工业产品制造商都福，第二项交易涉及法国跨国公司圣戈班（见案例研究）。

关于自贸区内外的人民币可兑换性，目前还没有明确的路线图。但是，预计企业投资和融资流量将是自贸区早期发展阶段的重点，企业将能够通过在岸和离岸市场进行融资。为了适应这将给自贸区带来的变化，监管机构已计划对外汇制度进行调整。

利与弊

上海自贸区必将开放贸易、投资和融资机遇。尽管如此，众多金融和商业专业人士仍在寻求关于自贸区重大挑战和问题以及自贸区建立目标的说明。

在评估自贸区内运营的利与弊时，企业和金融机构应对战略背景和所涉及的实际影响有清晰的认识。

首先，自贸区本身不是目标，自贸区也不是为了触发“爆炸式”增长，而是一个为期三年的不断进化的试点项目，预计中国政府将采取选择性方式，旨在为企业提供新的金融解决方案。

还要强调的关键信息是，上海自贸区作为一个受控制的试验田，旨在未来在中国其他地区推广改革。如果自贸区取得成功，从中获得的知识和经验将在中国其他地区复制推广。因此，上海自贸区是一个先行者，在中国经济向市场驱动型经济转型过程中发挥着举足轻重的作用。所以企业和金融机构应该将在自贸区内的发展视为企业将来在全中国发展的探路过程。

谨慎的方式

自贸区只是一个试验田，所以监管机构在初期阶段行事非常谨慎。毕竟监管者对中国经济的未来是胸怀大局且眼光长远。同样，企业和金融机构必须谨慎，以确保加入上海自贸区符合他们的长期战略目标。

“说到底，上海自贸区以可持续的方式为全国其他地区提供支持贸易、投资和实体经济的框架，其成功发展将有望引领中国下一阶段的增长。”

例如，第一批进入自贸区的企业享有一定的优势。同时，在自贸区内进行实际业务运营的实体可能从这些优势中获益最多。不过，将业务迁移到自贸区可能成本高昂。因此，重要的是要仔细权衡成本与效益。

漫长的过程

最后，一些评论者认为上海自贸区对香港或新加坡构成威胁。在短期内是不可能的。毕竟，上海要成为全球金融中心并与香港和新加坡这两个中心匹敌还有很长的路要走。

中国跻身全球领先的金融中心之列的漫漫征程已经开始，出发点就是上海自贸区。

上海自贸区：提供切实利益

上海自贸区提供众多利益，包括允许（或将允许）跨国企业：

- 进入离岸人民币和外币市场获得**融资**
- 进行**对冲**交易，以降低自贸区和离岸市场的风险
- **投资**于在岸市场（上海交易所）和离岸市场的限制较少
- **商品/服务贸易的结算**更精简
- 外国投资者对中国市场和行业享有**更大准入权**，对“负面清单”和国民待遇的控制更加开放
- 简化直接投资的**外汇管理**，允许银行直接为企业办理外汇登记程序
- 在条件成熟时，自贸区的实体可自由**兑换**自贸区账户内的人民币资金和外币资金

案例研究

汇丰银行率先为上海自贸区提供跨境双向人民币资金归集业务

2014年1月，汇丰银行代表全球领先的多元化工业产品制造商都福执行了上海自贸区首笔跨境双向人民币资金归集交易。

都福公司总部设在美国伊利诺伊州，公司价值数十亿美元，是专为工业产品、流体管理、工程系统和电子技术市场提供创新设备、专业系统和增值服务的全球生产商。

都福集团在中国开展广泛的业务活动，是首批在上海自贸区内开展资金归集业务的外资企业之一，已获得明显收益。

都福集团亚太区总裁张岳鹏表示：“跨境双向人民币归集业务对都福集团而言意义重大，不仅提高了都福的区域现金管理效率，而且还显著改善了公司在亚洲的业务运营。这将为子公司的业务拓展提供良好支持，同时加快我们集团内各公司的人民币国际化过程。”

跨境双向人民币归集业务使得像都福一样的跨国企业能够连接内地和海外的现金池，按照预先设定条件自动调配在岸和离岸实体之间的资金。这也使他们的业务运营更加透明，并提高了他们优化营运资金管理的能力。

汇丰中国的副董事长、总裁兼首席执行官黄碧娟评论道：“汇丰银行正在积极按照政策指导为自贸区的客户探索并开发新的金融解决方案。随着自贸区金融自由化继续发展，自贸区的企业将有更多的金融解决方案可选，如现金管理、融资和结算以及更强大的管理金融风险的能力。”

“汇丰银行拥有良好条件，可通过我们的全球网络、跨境连接和国际金融专长为自贸区的客户提供服务。我们继续根据有关政策探索创新的金融解决方案，为客户的业务增长和区域发展提供支持。”

> “此项创新服务体现了跨国企业客户可享有的利益，即通过上海自贸区实现其在岸和离岸公司之间的资金调配。”

汇丰于2014年2月宣布其已开始协助法国圣戈班集团（Saint-Gobain）通过其下属一家上海自贸试验区内的子公司开展跨境人民币集中收付业务，由此成为首批为上海自贸区企业开展此类业务的银行。这种创新的现金管理解决方案包括代收代付（POBO/ROBO）和净额结算。

圣戈班集团是一家全球领先的住宅和建筑领域生产商，现在能够对商品和服务贸易结算以及其他经常项下项目开展集中收付业务，提高人民币在集团内结算的使用效率。

上海自贸区一览

地点	上海浦东
面积	约29 平方千米
新注册企业	6,600家 (2014年2月)
新注册银行	30家 (2014年2月)

重要里程碑

- **2013年7月3日** 国务院原则批准总体规划
- **2013年8月22日** 国务院正式批准总体规划
- **2013年9月27日** 总体规划出台
- **2013年12月2日** 中国人民银行颁布30条意见
- **2014年2月** 颁布实施细则

预计期限3年

中国内地与台湾经济合作新篇章

昆山深化两岸产业合作试验区

2013年8月，中国监管部门批准江苏省昆山市开展内地与台湾之间一系列跨境人民币业务试点。本文就此进行分析，重点列举了此举将为昆山试验区的台湾企业带来的新机遇。

2013年9月，昆山统一企业食品有限公司完成首笔集团内部台湾与内地子公司之间的人民币跨境双向借款交易，成为首家开展此业务的公司。人民币跨境双向借款是昆山一系列跨境人民币业务试点的内容之一，旨在简化内地与台湾之间人民币资金的双向流动。

通过汇丰的协助，统一在汇丰开立了“跨境人民币借放款主账户”，而且获批总计14.9亿元的人民币跨境双向借款额度。首笔交易成功完成，并向其境外关联公司借得1,000万元人民币。

作为统一集团的子公司，昆山统一企业食品有限公司与中国内地有着长期的合作关系。自1992年进入内地市场以来已投资了约50家企业，主要在食品领域。如今，该公司是统一集团最大的运营实体，2013年营业额超过22亿人民币，净资产达9.78亿人民币。该公司也是统一旗下饮料和方便面业务在中国东部地区的销售和分销机构。因此，该公司在扩大集团在内地的渗透方面起着战略性的重要作用。

随着中国内地业务的快速增长，昆山统一公司对人民币资金有着强劲需求。但是，其母公司从台湾向中国内地转入资金时面临着重大困难。由于监管审批过程很复杂，对外债配额的控制很严密，在集团内部跨境借款开放之前，资金进入中国内地主要方式仅限于注资或股东贷款。因此，昆山统一公司并不是总能及时获得充分的资金，以支持其在内地的运营活动或投资计划。

同样的，昆山统一公司将盈余资金汇回母公司的渠道也非常有限，只能通过贸易结算或年度股息发放。因此，昆山统一无法用其盈余资金来缓解其离岸关联公司的资金短缺状况。

此外，其余不少统一集团在中国内地的业务实体仍需要银行贷款来支持日常运营，借贷成本很高。

以上诸类问题，不仅只是台湾企业，而是许多在内地运营的跨国企业普遍面临的状况。

新的选择

得益于昆山人民币业务试点项目的推出，台湾企业现在有新的选择和机会来解决此等问题，由此带来的效果也非常显著。通过特定的一次性审批，昆山统一公司可以在批准额度内进行境内外人民币资金的流动。单项交易不需要通过额外的行政流程，这节省了大量时间和精力，使管理层专注于其他增值活动。

“汇丰银行的服务使统一企业能更有效地使用内地及海外成员公司之间的人民币资金。”

与此同时，昆山统一公司也摆脱了只能依靠高成本境内银行贷款的时代，在需要时可以从统一企业的其他海外公司获得资金支持。从外部融资向内部融资转换，大幅减少了融资成本（在此案例中减少了30%）并极大地提高了运营效率。

战略背景

这些进步正是中国政府想要通过试点项目实现的成果，因此应该在一个更广泛的战略背景下看待昆山试验区。昆山试验区与上海自由贸易区类似，也是中国政府通过人民币自由化和全球化进程来实现金融体系和国民经济结构性改革的加强举措。

有关人民币的试点改革恰逢时宜。虽然人民币是在过去五年内才成为国际结算货币，但现在已成为全球第七大交易货币和第二大贸易融资货币，尽管近期中国经济出现十多年以来首次放缓迹象。设立昆山试验区和上海自贸区是为了通过促进贸易和创造新的商业机遇来扭转这一趋势。

之所以选择江苏省昆山市作为开展人民币业务试点项目的地点，是因为其经济蓬勃发展并且与台湾企业保持着长期合作关系。目前，昆山有登记注册的台资企业约7000家。昆山因与台湾的关系密切，而被称为“小台北”，其资本密集和出口导向型经济在很大程度上依赖于持续的外商直接投资和出口。

“从外部融资模式转为内部融资模式显著降低了成本，增强了公司对内部盈余现金的使用，并提高了运营效率。”

明确的目标

昆山人民币业务试点项目有两个明确的目标：进一步提高人民币在离岸市场的使用，特别是在台湾；以及鼓励人民币在岸和离岸市场之间的流动。

集团内部人民币跨境双向借款可为企业带来诸多好处，包括：

- 更有效且更加灵活地调动其在岸和离岸人民币资金；
- 优化集团的流动性管理，以减少外部借款，提高资本回报率。

这一试点创新也使跨境人民币现金池成为可行的选择。

此外，受益于昆山试点项目的不仅限于企业，还有个人。汇丰中国已办理了其首笔个人跨境人民币汇款，为一位在昆山工作的境外居民将其在昆山工作的人民币收入汇至其在台湾的人民币账户。个人经常项下跨境人民币业务为试验区内有跨境汇款需求的内地居民、港澳台人士及外籍人士提供了便利。

昆山的试点业务，打开了区内台资企业将人民币盈余汇回台湾的渠道，并为台湾的银行提供人民币业务新机遇。因此，这也促进了台湾的新兴离岸人民币市场的发展，这些新政会使台湾企业的现金管理更加便捷高效。

全面的解决方案

紧随试点政策公布，昆山统一公司便从其核心银行 – 汇丰银行得到了创新服务方案。汇丰银行从20世纪90年代开始，就为台湾统一提供银行服务。随着统一的扩张进入中国内地市场后，汇丰中国也于2006年与统一建立了业务关系，为统一集团在内地的子公司提供营运资金支持等服务。

在昆山的案例中，汇丰协助了昆山统一公司与中国人民银行（PBOC）昆山分行之间的沟通。此外，汇丰还向昆山统一公司及其台湾母公司提供了关于试点项目利与弊的详细分析，以及具体实施方案。正是汇丰的服务和努力，使昆山统一公司对采用新方案更有信心。

大势所趋

展望未来，中国经济逐渐开放将是大势所趋，昆山试点下跨境资金的灵活流动可能会在全国推广。更多公司将与昆山统一公司一样，从改革试点中获益。

作为中国市场的行业领先者，统一集团有幸能够参与中国金融改革的试点，并将继续与汇丰银行密切合作，观察市场动向，同步配合新政，进一步改善现金管理实践。

昆山一览

- **户籍人口**680,000
- **面积**921.3 平方千米
- 中国最发达100名县(市、区)排行榜中名列第一位
- 中国第一个国民生产总值突破2000亿人民币的县级城市
- 本地重要产业包括电子信息、精密机械、精细化学品、数码产品、软件、半导体和通讯设备
- 获得众多荣誉称号，包括中国优秀旅游城市、国家园林城市、国家环保模范城市和国家卫生城市

创建大中华区现金管理战略

尽管人民币国际化已引起强烈反响，但仍有很多企业对于完成其大中华区现金管理战略踌躇不定。主要原因是财务主管和财务总监们认为目前还存在许多技术和基础设施障碍，现在采取行动时机未成熟。但是，汇丰银行（中国）有限公司环球资金管理部销售主管孙雷表示，其实这种想法已经过时，在大中华区实施现金管理战略可以在本地和全球营运资本效率方面获得实质性回报。

中国监管的一系列放宽人民币管制的举措已经引起了众多关注，与此同时，其他重要变革也在悄然发生。在大中华区阻碍高效现金管理的技术障碍已消失。虽然目前国内资金/流动性效率尚不可能达到北美或欧洲地区的水平，但差距正在缩小，立即采取行动创建现金管理战略可以带来切实的经济效益。

全球标准的快速发展

以往，阻碍中国加入现行全球现金管理流程的障碍是标准化，或者说是缺乏标准化。例如，最初开发中国的实时结算系统（RTGS） – 中国现代化支付系统（CNAPS）的时候，现行SWIFT XML格式并不存在。因此，中国人民银行当初采用了已有的支持双字节字符的SWIFT MT电文，后来被称为“C MT”。但是，双字节字符的电文只能在国内使用，无法在国际上使用[1]。而且，企业和其他方要使用电文的特定字段获取银行账户系统对账所需信息也会受到限制。

这些限制将在2014年后解除。CNAPS II将在2014年逐步取代原有的CNAPS系统，并在第四季度全面推出，新系统符合SWIFT XML格式，支持双字节字符。因此，用于获取对账数据的特定字段也将符合标准。通过CNAPS II发送的所有SWIFT报文将是全球兼容的格式，所以很容易实现对应付账款和应收账款的直通式处理。

一些大型跨国公司，不只是外资跨国公司，已经开始采取行动。例如，一些外资跨国公司在中国使用SWIFTNet管理境内现金管理，而一些中国跨国公司也用SWIFTNet管理其全球现金管理。作为简化流程的工具，SWIFTNet与具体银行无关，不与特定银行及其技术绑定，所以极具吸引力。中国跨国公司对机遇的反应速度之快也令人惊叹。SWIFTNet在之前可能只有五六百家全球大型跨国公司使用，而现在已经被一些中国企业迅速且高效的使用。

[1] 在引入SWIFT XML之前，MT电文的传输方式类似于电报，最后一位数字用于零和检查，因此实质上没有数据意义。但是，在双字节“中文MT”电文中，最后一位数字是有意义的，所以产生了冲突。

企业技术和流程

现金管理技术和流程的效率日益提高，在中国部分城市普遍推广。近年来，中国企业使用的技术取得了重大进展，许多跨国公司现在都在使用最新版本的ERP系统。

在应收账款对账方面也取得了类似的进步。以往应收账款管理的重点是要尽快收款，但现在则更加关注准确对账，以方便信贷控制及会计核算。企业已意识到，让许多工作人员致电每位客户进行对账的做法并不是唯一的方式，而且这种做法效率非常低。因此，企业转而在ERP或会计系统内实现最大程度的自动对账，工作人员只需关注一些特殊情况。

在处理效率和自动化方面取得进展的同时，共享服务中心正逐渐兴起。在中国的跨国企业通常会有多个法律实体，用一个专家团队在一个集中的地方统一管理所有应收账款及应付账款流程的方式将更加清晰。

企业现金管理技术和流程方面取得各种进展，这也意味着中国现在拥有众多技能娴熟的财务专业人员，他们善于使用其他地区跨国公司熟悉的技术和方法。因此，改善大中华区现金管理的技术和流程已不存在技术短板。

加强境内流动性管理

虽然近期在离岸人民币流动性管理方面出现不少监管变化，但国内市场并未出现同样的变化。目前进行在岸人民币流动性管理的唯一合法方式仍然是使用委托贷款结构。这样做的缺点是，中国会对此结构中的每笔贷款徵收营业税：一般税率为5%，再加上0.1~0.5%的地方附加费（各城市不一样）。例如，如果使用标准的零数余额法，现金充沛的实体将其盈余借给主账户，然后通过主账户借给现金不足的实体，但这样做会被视为两次借款，要进行两次评税。

初看上去，对于有多个法律实体的跨国公司来说（且各实体余额波动），这种处理方式似乎会大幅降低在中国创建现金管理战略的吸引力。但是，汇丰银行提供的另一种替代技术可以合法且大幅地减少税务支出，这是一种税收优化结构，有时也被称为“横向归集”[2]。横向归集采用更直接的方法，而不是让所有资金充沛的实体将资金借入主账户再重新分配给现金不足的实体。

这种方法会计算出在资金充沛的实体与资金缺乏的实体间转移资金的最佳方式并减少借款的次数。转移的任何资金只通过一个银行虚拟账户（不是主账户），这不会被视为额外的借款，所以与零数余额法相比，此方法的应税借款的数量会自动减少至少50%。从企业角度来看，管理费用微不足道，因为所有的系统设置和报告是由银行提供，一旦启动即完全自动运行。

横向归集通过减少不必要的借款，减少了税项支出，因而使收益最大化。这在当前的境内借款环境下尤其重要，因为外部流动性来源成本很高而且成本还在不断上升（甚至对评级良好的公司也是如此）。此外，除了享受国内流动性的好处之外，横向归集也为流动性高效流向区域或全球流动性管理结构打开了一扇门。

重塑现金管理：企业对客户(B2C)

近期，基于最新互联网和移动技术，消费者支付渠道正在显著发展。中国的企业现金管理不再仅仅由企业对企业基础设施驱动。第三方支付机构正在改变整个格局，为大众消费（包括线上和线下）提供高效集中的收款方式，尤其是对全球零售消费品牌。

第三方支付机构平台的吸引力在于提供一种高效透明收款方式，从而使所有零售收款整合到同一个电子渠道中，这就避免了处理现金和支票相关的成本和低效，而且相对于内部处理银行卡支付而言也有优势。在中国第三方支付平台，客户的借记卡/信用卡与自己的手机绑定，所以不需要随身携带银行卡，也不用输入卡号和验证码，从而减少了购买和支付的麻烦。

鉴于上述各种优势，越来越多的中国零售商开始建立电子商务平台，并使用第三方支付来处理客户付款。此等服务也已迅速扩张到更多的服务行业，如餐饮、娱乐、出租车等。

[2] 关于此方法的实际应用，请参见“阿克苏诺贝尔：优化中国现金管理”

大中华区

创建大中华区现金管理战略的另一个有利条件是中国领土更为一体化。例如，现在中国内地、香港和台湾之间的互动程度已经很高。虽然许多贸易公司的主要业务和较大贸易量都在香港和台湾，但与中国内地贸易公司的联系越来越多，公司内部交易和公司之间的交易都在增长。

因此，许多跨国公司在中国内地的财资或现金管理团队不再是只针对内地业务。现在越来越普遍的现象是，跨国公司的现金管理或财资团队也许位于上海或北京，但服务的范围包括大中华区的所有地区和特别行政区，即中国内地、香港、澳门和台湾。

前述的所有技术进步和流程改进带来了更强的凝聚力。以往，鉴于技术限制以及手动流程（而且很可能各地不一样），统一管理整个市场几乎不可能。现在，假设所有商业实体/地区都使用相同的技术，那么管理所有交易的共享服务中心可以位于任何地方。由于种种原因，包括成本、人力资源和国家激励政策，企业在选择共享服务中心地点时，中国内地的某些地方越来越受欢迎。

有趣的是，大中华区模式带来的利益现在也延伸到了企业对客户（B2C）支付领域。中国第三方支付机构非常致力于将技术推广至海外，并涵盖香港、台湾以及中国内地。这种扩张的高效率甚至反映在货币层面，现在在香港和台湾网购下单可以用人民币结算。

选择银行

企业选择的银行对于是否能实现大中华区现金管理战略有着明显的影响。除了创新意愿和能力，另一个重要的考虑因素是银行是否愿意投资于技术和基础设施，从而在全国以及全球范围内都能协调一致地运作。例如，银行能否提供SWIFTNet？是否能自动获取应收账款数据，并支持最新的SWIFT XML银行对账单格式用于自动对账？能否基于新的SWIFT XML格式自动处理应付账款？在这些方面出现任何缺口都会严重影响企业从大中华区现金管理战略中获益。

结论

在现金管理方面，许多企业仍然将大中华区排除在外，认为大中华区尚未标准化。这种基于基础设施和技术障碍的假设已经过时，因为中国正在加强其金融基础设施建设，并同步采用了成熟市场的最新金融技术。同时，熟悉这些技术和相关流程的专业人员也正在发展，此外，有些地区也越来越适合建立共享服务中心。

过去几年的监管变化也意味着大中华区不再是孤立的。从全球流动性管理角度来看，大中华区与许多发达市场在很大程度上是一样的，大中华区现金管理战略可纳入全球战略。

阿克苏诺贝尔

优化中国现金管理

一直以来，阿克苏诺贝尔集团的资金管理部很少直接参与其中国区公司的现金管理，通常只有存在融资或外汇对冲需求时才会参与其中。但是，正如阿克苏诺贝尔大中华区财资经理李小春所说，自2010年以来公司的资管部已大幅增强了其在中国区的现金管理职能，为公司带来了显著价值。

阿克苏诺贝尔是油漆和涂料的全球领导者以及专用化学品的主要生产商，通过收购等方式，在近几年集团实现了广泛的扩张，在亚洲15个国家开展业务（其中包括了在中国注册的35个法人实体企业）随着时间的推移，公司积累了多种财务管理流程和企业资源规划（ERP）系统，导致了重复的活动以及低效的现金管理。这意味着公司承担了不必要的融资成本和管理成本，而且非标准化流程所产生的风险也越来越大。

即便在发达市场为这样复杂的企业优化现金管理也是极具挑战性的，更何况在中国这样一个不断变化的监管环境中去实现这一目标就显得更加困难了。即便如此，阿克苏诺贝尔的中国财资管理团队仍然成功强化了现金管理，包括采用创新的高度节税现金池结构（境内人民币）并在境内引入了核心支付代理（Payment Factory）功能。这两项成果都得益于以下两个阿克苏诺贝尔全球项目所带来的流程和标准化改进：

- 全球财资改造项目 — 银行关系的全面改造、财资控制框架、全球现金管理基础设施和政策（该项目始于2007年）
- 财务一体化项目（One Finance） — 制定一个全球标准的会计科目表并整合所有企业ERP系统。

这两个项目已大大提升了阿克苏诺贝尔集团资金部为中国区公司所贡献的价值。例如，公司早在2005年就与汇丰银行建立了银行业务关系，而全球财资改造项目深化了阿克苏诺贝尔集团在亚洲地区与汇丰银行的业务关系，并为强化阿克苏诺贝尔境内人民币流动性管理创造了机会。

建立创新型现金池获取最大价值

自2005年底开始与汇丰银行创建第一代现金池结构，主要用于营运资金支持。该结构并未实现税务优化，导致中国境内的所有公司间委托贷款（这是目前建立境内公司间现金池的唯一合法方式）产生了税务费用。该结构的初始版本使用零数余额法，现金充沛的实体将所有盈余资金转至一个归集账户（或主账户），然后再由该主账户转至现金短缺的实体。由于所有进出主账户的交易都属于公司间贷款（所有已付利息的适用税率为5.6%），税务成本很高。

但是，在协助阿克苏诺贝尔亚太地区全球财资改造项目的拟议计划中，汇丰银行引入了更加节税的横向现金池结构[1]。这可以支持现金充沛的实体直接借款给现金短缺的实体，而不需要通过主账户。填补所有赤字之后剩下的盈余资金将被转至主账户。所有交易避免了出入主账户这一环节，减少了公司间借款交易的数量，同时也减少了利息费用和应纳税额。

但是，鉴于阿克苏诺贝尔的业务规模庞大，实施新结构需要做大量的工作，也需要汇丰银行与阿克苏诺贝尔中国资金团队之间互相协作配合。例如，这个过程涉及到38个银行账户，而汇丰银行之前执行的最大规模横向现金池也只涉及8个账户。

就操作而言，从账户簿记的角度来看，阿克苏诺贝尔之前的结构相对简单，因为所有参与者都可以相对简单地针对主账户（实体）簿记公司间头寸，因为都是从同一账户中借入或借出资金。但是，在新结构的“多对多”模式下，有18个现金不足的实体向20个现金充沛的实体借款，导致每天有数千条分录。鉴于中国仍处于ERP合理化进程，自动化簿记安排仍无法实施，各实体采纳每月底合计簿记的理念从而解决了此问题。

新结构于2012年4月成功推出。汇丰银行为李小春的团队提供所有交易的每日和每月报告，通过将公司间借款的数量减至最少，新结构安排减少了48%的税务支出。随着阿克苏诺贝尔在中国的业务运营和资金流的不断增长，对于税务成本的优化也相应地越来越显著。

全球支付代理

财资改造和财务一体化项目也为始于2011年8月的阿克苏诺贝尔全球支付代理（PF）项目提供了必要的坚实基础。PF项目在中国的实施情况最为突出。与其他地区（如西欧）不同，中国法规不允许跨越法人实体间的代收代付。尽管需要遵循此条例，阿克苏诺贝尔仍为其中国境内企业支付成功实现了支付代理。

阿克苏诺贝尔在中国采用的PF流程与在监管程度较低的市场使用的流程类似，但不是从阿克苏诺贝尔公司的自有账户中进行代付，而是从各实体本身的银行账户中支付。但是，支持活动都由阿克苏诺贝尔在新加坡的亚太区财资团队进行标准化操作和有效控制。

业务实体通过本地ERP系统进行支付，创建的支付文件自动发送至区域财资团队的SAP系统，以进行直通式处理。然后此等实体在财资SAP系统上查看并批准支付，随后通过SWIFTNet发送至相应的现金管理银行。而在中国，这可以作为一个有效的支付代理系统。

这种安排除了享有标准化和自动化优势之外，还有其他额外利益。例如，MT940银行对账单被发送至阿克苏诺贝尔的财资SAP系统，该系统对其进行处理后再发送至各实体的SAP系统，然后用于自动化银行对账。

创新的银行业务

支付代理和境内现金池都是汇丰银行与阿克苏诺贝尔之间密切合作的例子。汇丰银行提供全面的支持和资源，包括专门的实施、技术和服务团队，并与汇丰银行的客户关系经理以及现金管理顾问协同合作。汇丰银行积极参与阿克苏诺贝尔对中国地区所有财务总监的培训，帮助他们理解新的现金池安排，并促进支付代理和全球改造项目的部署。

同时，汇丰银行投入的资金和人力资源也为阿克苏诺贝尔带来了价值。例如，创新的横向现金池结构，以及汇丰银行率先并持续投资于SWIFTNet以接受并处理XML v2（现在也包括v3）格式文件。

结论

阿克苏诺贝尔在中国的现金管理战略已经带来了巨大的价值，最值得注意的特点是该解决方案具有与时俱进的特点。目前的结构和流程可随情况变化而调整。例如，只要监管允许，目前的中国支付代理安排可即时适应全面的代付模式。公司的境内现金池可适时被纳入其全球流动性管理模式中。

这些在中国实现的现金管理成果已经足够令人印象深刻，更何况是在同时进行多个全球财资项目的背景下完成的，所以更加令人瞩目。

[1] 更多详情，请参见“创建大中华区现金管理战略”

本文件由香港上海汇丰银行有限公司（“汇丰”）编制。

本文件内所含信息来自于本行认为可靠但未经本行独立核实的资源来源。汇丰并未对本文件内所含或遗漏的任何信息、预测、陈述或保证（无论明示或默示）的完整性或准确性作出任何性质的陈述或保证（无论明示或默示），也不接受任何相关责任。本行也不对接收人或任何第三方由于使用或依赖于本文件或本文件内所含任何信息造成的任何直接、间接或从属损失（无论因合同、侵权或其他原因造成）承担任何责任。如果您寻求以任何形式依赖于本文件内所含任何内容，您应当自行承担风险。

本文件并不构成订立或开始使用本文件内所述支付基础设施模式的要约、要约邀请或建议。接收人在做出支付基础设施相关决策时不应依赖本文件，而接收人应该对本文件内所描述的信息进行独立评估和调查，根据其需求决定适用的方案。本行并未考虑任何接收人的具体商业目标、财务状况或具体需求。

本文件为保密性质，因此，未经汇丰事先书面许可，不得全部或部分复制、传送或披露给第三方。本文件内所有信息由汇丰诚意根据管辖或适用于汇丰所提供服务的现行法律、规则、法规、指示和指导的认识与理解提供，但汇丰并不对其准确性或完整性提供任何担保、陈述或保证，也不接受任何相关责任。法律、规则、法规等未来变动能对文件内信息产生影响，但汇丰并无更新这一信息的义务。本文件内所表达的意见仅为汇丰的意见，如有变更,恕不另行通知。

对于本文件内提起的第三方拥有的其他网站或网页，该等提述仅供参考。汇丰不对本文件内所提及的任何第三方网站或网页内容负责，也不对使用或依赖第三方网站或网页内所含信息造成的任何直接、间接或从属损失（无论因合同、侵权或其他原因造成）承担任何责任。如果您寻求以任何形式依赖于本文件提及的第三方网站或网页内所含任何内容，您应当自行承担风险。对于本文件内纳入的任何第三方网站或网页信息或是提述的任何第三方网站或网页，并不代表本行以明示或默示方式对任何第三方或其建议、意见、信息、产品或服务的适当性表示认可或赞同。

由香港上海汇丰银行有限公司发行。

注：本译文的英语原稿为HSBC's Guide to Cash, Supply Chain and Treasury Management in Asia Pacific: Greater China Edition. 中英文本如有歧义，概以英文本为准。