

财务公司定位 “走出去”战略与境外资金管理

编前：服务集团产业发展是财务公司核心价值所在，然而，当企业集团走出去的时候，我们财务公司如何跟进并且服务好，这既是财务公司的发展机遇，也是对财务公司的挑战。

专家学者们谈财务公司如何“走出去”

外管局资本项目管理司司长孙鲁军：

“走出去”战略与境外资金管理包含两个问题，第一个是走出去的发展战略，第二个是走出去以后企业集团如何借助企业总部或者财务公司来实现境外资金的集中管理。

从“走出去”企业的构成来看，国有企业仍然是主力，这几年民营企业走出去的步伐也越来越大，但总体来，走出去企业资金规模小、外汇时间短，普遍存在融资难题。近年来，外管局出台了一系列政策来缓解境外投资过程中的融资困难问题。第一，我们创新了对外担保的管理，除了对于银行融资性对外担保实行余额管理以外，我们还对一些境外投资规模比较大的企业集团实行了对外担保余额管理。第二，境外放款支持，允许境内企业使用自有外汇、人民币、国内外汇贷款，对其境外投资企业提供资金、国内外汇支持。从 2004 年开始到 2012 年 12 月末，共核准 355 家企业境外放款余额达 107 亿美元。第三，外汇资金的集中管理，主要包括以下工作：一是境内企业集团开展境内外汇资金运营，就是通常说的境内外币资金池管理，一般通行的做法是财务公司借助商业银行结算业务平台，实时把集团内部企业在银行开立的经常项目下外汇账户和资本金账户的资金归集到财务公司外汇总账户，若成员企业需要资金，则由财务公司通过总账户下拨到相应的外汇账户去。我们还允许一些境外投资业务规模大的企业以企业集团总部的名义在境外开立外汇账户，归集其境外成员企业外汇资金。另外，有了境内资金池和境外资金池以后，能不能把两个资金池打通，我们也做了一些探讨，目前开展了一些试点。管理部门出台一项政策的好坏体现在哪里？体现在是不是企业急需的政策，能不能给企业带来实实在在的益处和收益。此外，还允许企业集团财务公司开展集团内部的即期结售汇业务，核准了 30 家财务公司开展了此项业务，到目前为止，结售汇业务量高达 5519 亿美元，它的好处在哪儿呢？节省企业集团成员公司的汇兑成本，取得了很好的汇兑收益。我们还在银监会的支持和配合下，对符合条件的财务公司允许其开展远期结售汇业务，开办时间不长但规模做得还可以，现在合约已经高达 31 亿美元左右。我们下一步还会继续秉持改革开放的心态，加大改革创新力度，2013 年的一项重要工作就是围绕推进资本项目管理便利化工作，管理的模式会发生相应的变化，从前期行政审批审核退出来，通过建立比较完善的资金统计监测系统，重点搞统计监测分析，搞非现场的核查和管理。

武钢财务公司总经理易升：

从企业集团财务公司的角度来看，财务公司是内缘性的企业金融机构；从它的发展过程来看，它由小变大、由弱变强，而且这个过程完全是伴随着企业集团的发展而发展。当企业集团的战略指向了国际化的时候，财务公司是不能袖手旁观的，那么，财务公司在走出去的战略中究竟应该怎么做？借用一句老话，就是有为才有位，只有财务公司在

助推企业走向国际化的进程中发挥应有的作用，这样相关管理部门才会给企业带来更多的便利性，带来更多的优惠政策。武钢集团近些年的国际化进程也非常快，作为财务公司，我们在集团战略的引导下做一些积极的探索和尝试，实际上就是武钢集团走出去财务公司的功能“跟出去”的问题。我认为，财务公司要实现三个一体化，即本外币一体化、异地一体化、资金内外一体化。必须适应多国别、多币种、多时差的全球化的资金管理体系，在这种资金管理体系之下，监管部门已经意识到了企业需求，不断调整政策。我们要做的工作就是从系统上搭建一个全球现金管理平台，这个系统可以解决或是想要解决的问题有四个方面：一是解决信息集中的问题；二是解决收支支付的集团指令化管理，这是商业银行替代不了的；三是资金的实体要集中；四是管控风险。

五矿财务公司董事长俞波：

“走出去”这个议题是很切合实际的，首先政策导向有支持，“十八大”报告提出未来要打造一批有核心竞争力的跨国企业集团，我认为“走出去”是一个必然选择，这对于企业集团来说是一个战略机遇期。作为集团资金的管理平台，财务公司肯定也会随着集团走出去，所以也到了了一个战略机遇期。其次，财务公司“走出去”也是企业集团发展到一定阶段的自身诉求。随着企业集团“走出去”战略不断推进，海外经营规模日益扩大，对资金管理的要求越来越高。集中运用境外资金支持境内外业务的协同发展，已经成为十分紧迫的问题。第三，从财务公司自身发展来说，“走出去”也具备了一定的基础和条件。经过多年的发展积淀，财务公司已在外汇资金管理方面积累了许多业务经验和管理经验，就五矿财务公司而言，自开始办理外汇业务服务，尤其是 2001 年统一管理集团现汇以来，已形成了一整套较为规范完整的制度体系及部门和人员配置，并专门开发出一套结合五矿财务公司业务需要和特点的对接财企、财银的资金集中结算系统，境内外汇资金管理基础扎实。但目前监管政策影响以及自身条件制约，绝大多数财务公司尚未能真正参与集团公司的海外运作，境外资金集中管理尚未能启动，海外经营经验相对缺乏。未来财务公司要满足集团“建立境外统一”的资金管理平台，实现“金融资源全球共享”的国际化资金管理更高层次需求，还需进一步提高自身服务能力和专业化水平，积极探索，积累经验，做好准备。

中粮集团财务公司总经理孙彦敏：

中粮财务公司成立十周年，成立以后财务公司紧随中粮集团的转型步伐，随着外贸改革的推进，从传统的外贸公司转型为实业化、市场化、品牌化的综合集团。在中粮的传统业务占比较大的情况下，如何把资金管好，我们集团党组提出了一个分四步走的整体构想：第一步是实现人民币的集中管理；第二步是实现境内的外汇集中管理；第三步是实现结售汇的业务，1994 年底，中粮财务

公司是第一家获得结售汇资格的财务公司，在我们推进两年之后在全国范围内开始推行；第四步是实现境内外资金的融通、本外币资金的融通，彻底把中粮集团全球的资金纳入一盘棋，建一个统一的资金池。

关于财务公司的业务能不能随着集团走到海外去，具体机构什么时候走出去，一是要看政策的许可情况，另外要看我们的业务做的是不是有足够规模，是不是有一定的必要性。我们有一个设想是把境外的外汇资金做个资金池，集中以后中粮公司在境内设立一个部门，不管是经常项下还是资本项下，将在境外发行的各币种债券募集的资金到境内进行集中，集中后通过资格认定，在一定限额管理之下实现资本项下流动。第二个就是从境内到境外，如果境内的美元资金有一定的富裕，我们可以向境外进行放款，进行流动。我们这些设想一直是配合中粮国际化步伐和实际业务需求做的，通过结售汇把人民币进行外部融通，也可以把海外资金进行管理，同时和国内的资金池进行对接，这样全球的资金就变成一盘棋了，无国界、无币种，无经常项下、无资本项下，能做到这一点还是有困难的，但是我觉得随着政策的一步放宽，希望在不久的将来能早日实现。

中油财务公司副总经理王永发：

中石油集团从 1993 年开始实施“走出去”战略和海外经营探索，先后在秘鲁、苏丹、哈萨克斯坦、委内瑞拉等国家获得了一些上游项目，近年来陆续在中亚地区、中东地区、北非地区以及加拿大、澳大利亚等国家，与国际大石油公司和资源国进行了深入合作，海外业务实现了快速发展。

中油财务公司作为集团强化资金集中管理的工具和平台，服务也应该“跟出去”。近几年来，在银监会、外管局等上级领导的大力支持下，成功利用香港子公司这一境外管理运营平台，创新了服务模式，拓展了融资渠道，提升了服务水平，在协助集团加强境外资金管理、提高外汇资金管控能力、保障海外项目投资建设等方面，都发挥了重要作用。特别是 2011 年以来，中油财务香港公司在集团公司支持下，以高信用评级先后发行全球美元债券 30 亿美元、境外人民币债券 30 亿元，并成功抓住国际货币市场危机循环发行商业票据 20 亿美元，改善了负债结构，降低了融资成本。同时，还首次办理了跨境人民币贷款 10 亿元，进一步拓宽了服务领域，也为成员企业降低了财务成本。

对于近年来中油财务公司服务的“跟出去”，我有三点体会：

第一，任何海外业务的开拓都要有一个支撑，中油财务公司在海外的发展首先得益于集团在海外的发展，它是我们发展的基石。近年来中石油集团提出建设综合性国际能源公司，目前已经在海外 29 个国家运作 81 个油气项目，海外作业队伍超过 1000 支，物资装备出口到 70 多个国家和地区，为公司拓展融资领域、实现资金归集、提供外汇信贷支持并管理外汇风险等服务功能的提升打下了良好的基础。

(中资)



第二，政策支持是我们实现服务目标的重要保障。没有政策支持，再好的目标也只能在纸上。近年来，国资委、银监会、外管局等部门不断地到中石油集团和财务公司调研，了解我们的需求，给予了我们宝贵的政策支持，成为中油财务公司能够不断提升服务实体经济水平、在海外立足并发展的重要保证。

第三，加强精细化管理是保障业务安全、提升发展质量效益的关键。海外业务远离总部，管理链条长，因此，我们在管理上更下功夫：一是严格制度管理，要靠制度管事，我们的规矩是“业务开展制度先行”；二是严格风险控制，对每一项业务、每一个操作细节，都要符合内控需要，满足风险管理要求；三是严格人员管理，对外派人员，要有专门的资质，英语要过关，业务要过关，思想要过关，要通过“一流”的管理和业绩，展现“一流”的服务窗口风貌。

中化财务公司副总经理张小康：

中化集团公司作为一家大型跨国企业集团，长期探索走出去及境内境外资金一体化管理工作，并积累了一定经验，这些活动对财务公司的金融服务提出了更高要求。中化财务公司为集团的外汇资金管理提供的服务主要包括四个方面：第一是国际结算服务，中化财务公司成立之初就为中化集团境内外币业务进行了一个调整，集团所有公司的结算业务必须通过财务公司做审核以及全程监控，这样会大大降低这项业务活动的经营风险。第二，为成员单位做了大量的结售汇业务，也有幸成为资金双向流动试点单位，也成功运营了第一笔交易。第四，发展在境外发展融资方面的业务。未来中化财务公司为进一步支持集团资金管理国际化，跟随集团走出去，还需要以下几点政策支持：希望进一步拓展外汇远期产品的操作。在市场国际化的大背景下，国内外汇市场不断成熟，价格形成机制日趋完善。从市场参与者角度看，财务公司已经成为外汇市场的重要参与者，交投活跃，代客即期交易量也逐年增长。目前看，财务公司大多参与的是即期外汇交易，外汇衍生品门槛过高，参与交易的公司还不太多。希望财务公司能在境外开展离岸业务。按现行规定财务公司尚不能开立离岸账户，无法开展离岸业务。但是，财务公司作为企业集团的金融服务平台，应起到促进企业集团国际化的功能作用，满足所在集团境内外一体化的经营战略发展需要。希望外部监管政策能进一步开放，允许财务公司在境外设立相应机构，更好地服务境外成员客户。

(中资)

财务公司的“走势”

在所有的产业延伸形态中，企业集团财务公司可以被视为产业资本延伸的最直接产物，同时，财务公司又以其与产业资本的紧密结合和所处的不可替代的资源管理者地位，在产业经济部门居于不可比拟的高端。

1、产融结合的风向标

财务公司作为企业集团控股的非银行金融机构，可以帮助企业集团实现两个整合，即企业内部资金的整合和企业外部金融资源的整合，从而成为企业集团实现产融结合的重要载体。这也使财务公司未来的发展空间巨大。国际经验表明，以产融结合为特征的财务公司是大企业发育成熟的产物，也是企业在国际化经营过程中降低运营风险和成本的需要，全球 500 强企业中心 2/3 以上均有自己的财务公司，如通用电气的金融公司，其赢利一度占到集团的 40%。

2、资源集中的全中心

国资委在积极推动国有企业集团设立财务公司的过程中始终强调，未来财务公司应当成为企业集团经营决策的中心、风险管控的中心、信息管理的中心、资金运行的中心、业务链条不断整合的中心，诸多定位本质上是在强调通过产融结合，以进一步强化企业应对经营风险的能力。

3、境外资金的领航者

随着经济全球化和企业集团跨国经营的步伐加快，财务公司现有的国内业务已不能满足客户的多方位金融需求，加大外汇业务力度，设立境外分支机构已经提上议程。中石油集团旗下中石油财务有限责任公司全资子公司——中石油财务（香港）有限公司于 2008 年在香港正式开业。此举是中石油为适应海外业务发展的需要，加强境外资金集中管理，实施“走出去”发展战略的具体体现，有助于推进中石油的境外资金管理。

4、全产业链的脑中枢

财务公司通过参与企业所处产业链的上下游产业相关金融业务合作，为集团产业链延伸提供服务。如为提供原材料的上游产业的应收账款等项目提供融资业务，从加工原材料、制造成品的下游产业的应付账款等项目中获得融资等，推进上下游产业协同。成立于 1987 年的中国重汽财务公司重组后于 2004 年重新开张时，将公司发展重点定位为促进集团产业链向上下游延伸。该公司董事长表示，即便是一些银行认为的不良资产，只要是重汽集团产业链需要的企业，重汽集团财务公司也会通过提供技术和资金支持，让其走出困境，为己所用。

财务公司行业在经过跌宕起伏的发展后，已经进入了一个相对较为稳定、健康的发展周期，同时由于诸多导向因素的推动，财务公司行业保持了一个欣欣向荣的发展态势。



加快产融结合 财务公司风险管理体系有待完善

截至目前，在 117 家央企中，2012 年共有 70 家设立了集团财务公司，较 2011 年底增加 10 余家。业内人士表示，企业集团财务公司是近年来非银行金融机构拓展最为迅速的领域。根据企业与行业的特点，加快产融结合，抓好风险防范，将是未来财务公司经营能否持续的关键因素。

资产规模超过 3 万亿

去年 11 月以来，中国南车、中国北车、中信集团、中国铁建等大型央企纷纷设立财务公司，另有多家地方国资企业设立财务公司。去年以来，共有 23 家财务公司设立或筹备开业。截至目前，国内企业集团财务公司总数超过 150 家，多数央企已设立财务公司，财务公司成为管理集团资金和运营创新的重要部门。从近期设立财务公司的企业来看，其行业范围覆盖传统的能源电力、机械

制造业以及新兴的高科技、服务等民生产业，涵盖多种所有制企业，分布地区从东南部沿海延伸到中西部内陆。除大型央企外，一些中小企业也开始酝酿设立财务公司，满足日益扩大的资金运营需求。

统计显示，截至 2012 年 11 月末，全国 145 家财务公司表内外资产规模达到 34416 亿元，所服务的企业集团资产规模超过 30 万亿元。行业平均资本充足率达到 27.44%，不良资产率为 0.15%，流动性比率为 59.4%，均高于监管要求。预计 2012 年行业的利润总额将超过 500 亿元。业内人士认为，从资产规模看，财务公司已经成为继信托之后非银行金融领域的又一板块，2013 年财务公司行业还将继续保持较快发展态势。

中国财务协会协会会长张华表示，2012 年行业经历大发展，未来财务公司在数量上还将继续增加，但应适度控制发展速度。张

华认为，企业集团设立财务公司应基于四方面需求：一是发挥管控作用；二是有效配置资源；三是提高资金使用效率和经济效益；四是防范集团风险。

风险管理体系有待完善

一位来自监管部门的人士表示，未来设立财务公司应将风险监管放在第一位，财务公司应当成为企业集团经营决策的中心、风险管控的中心、信息管理的中心、资金运行的中心、业务链条不断整合的中心。企业集团设立财务公司，可以有效解决集团内部的资金运营需求，在推动企业资金集中管理方面发挥较大作用。统计显示，在 116 家央企中，已实现不同程度的资金管理，平均资金集中度达 50%以上，有效降低了企业的资金成本，更好地配置资源。

虽然财务公司发展迅猛，但存在一些风

险和隐忧还亟待解决。中国财务协会人士介绍，风险管理问题将是伴随财务公司终生发展的重大问题。财务公司面临着市场风险、经营风险和操作风险等方面风险，完善的风险管理体系是保障财务公司安全运行的关键。可以看到，近来一些财务公司在发展过程中并不重视风险管理和内部控制，其不规范的经营运作积累了大量金融风险，信贷放款、投资规模、期限结构和经济周期波动等都有可能成为影响财务公司经营的风险因素。

此外，法人结构问题、与集团公司关系问题等也是财务公司发展过程中需要关注并解决的问题。中化财务公司人士表示，对于未来行业的发展，还需要更多关注主业，适当地参与金融创新和同业金融服务。在防范风险的同时，可以更加注重资金管理的安全，在保持盈利水平的同时更注重服务性。

(鄂民)