

巴塞尔的资金管理：现金池与内部银行

Dr Alexander Ressos, TEP

Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),

Solicitor (England & Wales)

在大型交易背后，是巴塞尔一个负责管理集团日常财务的常设机构。罗氏和诺华都在其总部设有中央财资职能部门，负责管理流动性、融资、汇率和利率风险、与银行的关系以及富余现金的投资。这些部门聘用资本市场、风险管理、现金管理和会计方面的专业人员。其工作将银行财资部门的技术与一家主营业务在别处的工业企业的需求结合在一起。¹

一项核心工具是现金池，即将众多国家子公司的银行余额集中到一家集团财务公司持有的账户中。在实体现金池中，余额在每天结束时实际划转至中央账户；而在名义现金池中，各余额仅为计算利息而相互抵销，资金并不实际划转。现金池使集团能够利用部分子公司的富余流动性满足其他子公司的需求，从而减少外部借款和银行费用。它还使中央财资部门能够每天掌握集团的流动性概况，这对于一家在一百多个国家开展业务的公司至关重要。²

大型集团还设有内部银行，作为子公司所有金融交易的交易对手。需要外汇或贷款的子公司与内部银行打交道，内部银行对内部头寸进行轧差，仅就剩余敞口进入外部市场。子公司之间的付款通过内部账户结算，从而减少外部交易的数量。内部银行通常还运营一个支付工厂，代表子公司处理向供应商的付款。此类结构引发了瑞士银行法上的问题，因为一家接受众多实体存款的集团财

巴塞尔的资金管理：现金池与内部银行

务公司看起来可能在从事银行业务，尽管集团内部活动根据《瑞士银行条例》（BankV）获得豁免。³

现金池具有公司法层面的问题，瑞士法律文献对此已有讨论。一家将其流动资金划转给境外集团公司的瑞士子公司，实际上是在发放一笔贷款，该贷款必须符合独立交易原则；如果借款人的信用存疑，可能被视为隐性利润分配。联邦最高法院以及瑞士航空（Swissair）破产之后有关现金池的文献，都强调了参与现金池的子公司董事会的职责。因此，财资部门会审慎记录现金池安排的条款，并在一定程度上参考税务机关每年公布的集团内部贷款安全港利率。⁴

1 注释

1. 关于罗氏和诺华在巴塞尔的中央财资职能及其职责，参见两家集团合并财务报表附注中的财务风险管理部分。有待核实。
2. 关于跨国集团中的实体现金池和名义现金池，参见关于企业财资管理的文献以及罗氏和诺华年度报告中的财务风险管理部分。有待核实。
3. 关于跨国集团中的内部银行和支付工厂，以及集团内部融资根据《瑞士银行条例》（BankV）第5条第3款c项获得的许可要求豁免，参见《瑞士银行条例》以及瑞士金融市场监管局（FINMA）的通函。有待核实。

4. 关于瑞士现金池的公司法问题，包括瑞士航空破产之后的讨论、对返还资本的限制（《瑞士债务法》（OR）第 680 条第 2 款）以及联邦税务局（FTA）每年发布的关于集团内部贷款安全港利率的通函，参见联邦最高法院的判决以及关于 Konzernfinanzierung 的文献。有待核实。

仅供一般参考。本文不构成法律或税务意见，不能替代针对个案的专业意见，亦不建立律师与客户关系。本文反映截至 2026 年 9 月的法律状况。

在线版本: cn.helveticaregister.com/basel-treasury-in-basel-cash-pooling-and-in-house-banking