

2018

中国企业财资管理白皮书 数字化时代的价值重塑

China Corporate Treasury Management Whitepaper 2018
Reshaping Value in Digital Age



CONTENTS

目录

前言：重塑新价值 共筑财资力	03
致谢	04
第一章 数字化时代企业财资管理转型的背景	06
企业财资管理正在转型，在数字化时代，这种转型势在必行	
第二章 数字化时代企业财资管理转型的驱动力	14
在纷繁交织的因素中，有四大因素是颠覆传统的最核心驱动力，它们是快速更迭的商业模式、颠覆性的技术革新、加剧变化的市场环境及重塑的社会形态	
第三章 数字化时代企业财资管理的价值定位	26
企业财资管理转型要求其重塑财务价值、经营价值、战略价值三大价值定位，并具象化在更丰富更深化的财资管理职能中。与此同时，价值重塑的挑战随之而来	
第四章 数字化时代企业财资管理价值重塑的能力要求	48
应对挑战、实现重塑要求企业构建“高效而聪明”的财资管理能力，即“财资敏捷力”，其由敏锐的数据资产“运营力”、强大的财金资源“整合力”、锋利的技术手段“创新力”、柔性的组织制度“协作力”和优异的人才团队“精专力”五大核心能力构成	
第五章 构建企业财资管理能力的异业赋能	71
构建财资敏捷力需要合作伙伴在金融、科技、数据和咨询等领域的赋能。领先商业银行、传统财务管理软件公司和互联网金融科技公司深度参与其中	
第六章 国内商业银行提供企业财资管理服务的新趋势	81
面对企业财资管理日益增长的复杂需求，银行财资管理服务必须与时俱进，实现业务布局国际化、金融服务场景化、解决方案综合化、渠道建设平台化和资源整合生态化	
结束语	84

PREFACE

前言

重塑新价值 共筑财资力

全球企业市值排名的变化，让我们见证了互联网企业在数字化时代的崛起。随着苹果、谷歌等巨头先后冲刺万亿美元俱乐部，阿里、腾讯进入万亿俱乐部似乎也是必然的趋势。而传统企业也在纷纷进行数字化转型。于是，我们开始关注是什么样的企业、什么样的管理能够跨越工业时代的管理极致，重新定义资源组织的规模和管理效率——更少的精英却能够驾驭如此庞大的组织、管理着天量的资源并能够灵活配置。

除去我们很容易观察到的那些已经世人皆知的颠覆性数字化技术、全球顶级供应链和创新商业模式，全球财资管理体系及其精心打造的财资敏捷力、所运用的数字化平台和技术成为了面纱之下的核心竞争力。这些在全球皆有影响力的企业均不约而同的在企业财资管理手段、方法和工具上颠覆了传统的模式，不仅在企业内部能够支撑战略财务、业务财务和共享财务的体系构建，更能够利用这些财资力，打造自身的金融能力，进而协同管理全球的财务资源和金融资源。中国的崛起，需要更多世界顶级的企业。然而，我们观察到中国大部分企业的财资管理模式和职能仍显传统，被动应对内部需求，偏重于运营层面的支付结算、流动性管理和融资管理等，未能充分发挥自身价值。

招商银行自2008年开始基于跨行资金管理系统（CBS），整合公司业务条线的对公支付结算、现金管理、跨境金融、供应链融资等产品条线，为企业提供财资管理服务。十年的发展，为超过四万户企业提供了服务。在实践中，招商银行深刻的感受到企业财资管理转型提升的诉求和对银行服务的迫切需求，在为企业提供专业金融服务的同时也更注重为企业“自金融”能力的建设赋能。为深入了解企业CFO（首席财务官）和财资管理部门的痛点和难点，准确把握中国企业财资管理发展的趋势，招商银行联合安永企业咨询对中国企业财资管理市场进行了研究。本研究的成果是基于招商银行丰富的行业经验和企业客户资源，以及安永深厚的专业经验和领先的分析方法和工具。

通过对行业领袖公司CFO和财资总监的面对面深度访谈和大规模的线上调研，本研究深度挖掘数字化时代下企业财资管理转型的四大驱动力及其要求，推导出企业财资管理的三大价值定位及其具象化的职能；价值重塑必然面对众多挑战，CFO和财资总监们分享了实际工作中的现实问题，帮助我们归纳提炼了转型所需要的能力，我们称之为财资敏捷力，其内涵为五大核心能力要求。在数字化时代协同共享的主旋律下，企业财资管理能力不仅来源于自身，也来自于合作伙伴的四大赋能；最后，本研究亦对商业银行财资管理业务的发展趋势做出了判断。本研究希望行业从业者为自己发声，这是我们研究的初衷，也是上述“四三五四”核心观点的重要来源。招商银行和安永的研究团队及其背后的专家基于深厚的行业经验和领先的分析方法，为核心观点的归纳、提炼、深化和阐述做出了巨大努力和贡献。

我们衷心希望与企业、银行和其他同行一起开拓企业财资管理的数字化时代。

致谢

本白皮书是招商银行和安永企业咨询共同的成果，并得到了众多行业领袖企业的大力支持。

“十年积淀，服务创新，砥砺前行”。招商银行是中国企业财资管理服务的先行者和领先者，如今更是敏锐地捕捉到企业财资管理在数字化时代的价值重塑在即，开创性地提出此次中国企业财资管理白皮书的研究与撰写。依托于招商银行丰富的客户资源和深厚的客户关系，联合团队深度面谈了十六家行业领袖企业的CFO和财资总监，并对三百三十八家企业进行了问卷调查。招商银行丰富的行业经验在研究中做出了重要贡献，招行领导在共同讨论中对核心观点的提炼提出了许多宝贵的意见和建议。在此，我们感谢招商银行的各位领导：总行党委委员兼公司金融总部总裁施顺华先生、首席经济学家丁安华先生、佛山分行党委书记左创宏先生（原交易银行部总经理）、交易银行部总经理侯伟荣先生、交易银行部总经理助理俞娟女士，感谢总行财资管理联合项目组王健男、高见、李强、白桦、任晓尘、邹静等对本次白皮书撰写的大力支持，同时也对招行各分行交易银行部和战略客户部参与本次客户调研的同事表示感谢。

“全球视野，本地洞察，专业观点”。作为全球最知名的专业服务公司之一，安永在全球和中国持续关注企业财资管理行业动向，通过专业团队为企业和金融机构提供战略和管理咨询服务。安永企业咨询团队主导了与企业CFO和财资总监的对话，基于收集的调研结果和数据进行专业的分析，提炼鲜明专业的观点及其论据。在此，我们感谢安永大中华区金融服务首席合伙人陈凯先生、咨询主管合伙人忻怡女士和绩效提升领导合伙人吴钺先生的大力支持，感谢安永大中华区金融战略咨询领导合伙人张挺先生，以及赵常诚、沈小晶、朱晨、李昂、刘晓宇、赵弋铭等团队成员的辛勤努力，同时也对安永全球、亚太和中国区为此次研究提供宝贵经验的合伙人和专家们表示感谢。

最后，我们由衷感谢接受访谈和调研的企业CFO和财资总监。感谢各位抽出宝贵的时间、精心准备，与我们分享宝贵的行业观点，为本白皮书的形成做出了巨大的贡献。

ACKNOWLEDGEMENTS

数字化时代



企业财资管理转型的背景

企业财资管理正在转型，在数字化时代，这种转型势在必行

BACKGROUND

企业财资管理的定义

“企业财资管理”是“企业财务管理”的核心职能。结合全球权威的财资管理行业协会：美国AFP协会组织(The Association for Financial Professionals)¹和英国ACT协会组织 (Association of Corporate Treasurers)²的论述，我们定义“企业财资管理”的职能包括财务规划与分析、现金与流动性管理、资本市场投融资管理、风险管理、金融机构关系管理、养老金管理等。

从企业竞争力角度论述，现代企业的核心竞争力是一种以独特方式获取、配置及整合资源的能力（伯格·沃纳菲尔特 Birger·Wernerfelt）。而财务资源，及其背后的金融资源是企业最核心的资源之一。企业财资管理即是针对财务资源和金融资源的获取、配置及整合的管理。

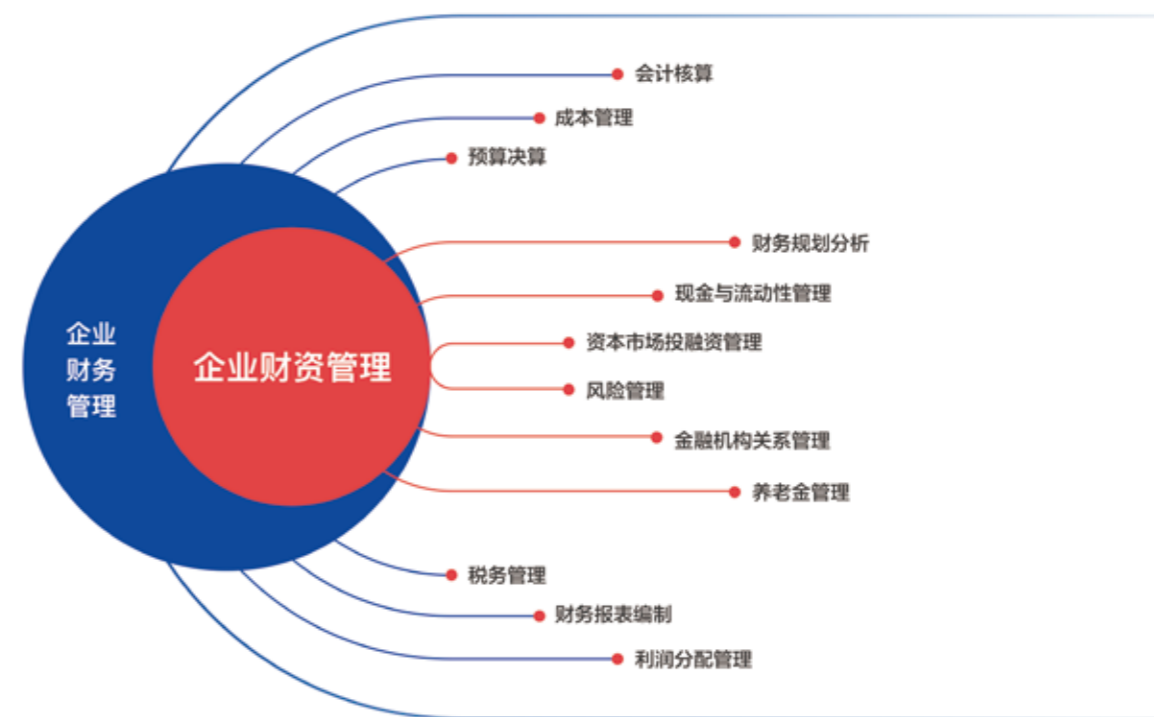


图1-1企业财务管理与企业财资管理的职责范畴

¹AFP认为企业财资管理的主要职能包括“财务规划、分析与协调财务关系、流动性和现金管理（支付结算、现金头寸等）、营运资本管理（流动性负债和资产管理）、风险管控、资本市场投融资（资本结构优化、资金增值）、金融机构关系管理”。

²ACT认为企业财资管理的主要职能包括“财务战略设计、财务政策制定、风险管理、资本市场投融资、日常资金管理、养老金等相关资金管理、金融机构关系管理”。

企业财资管理的发展历程

历经改革开放四十年澎湃激荡的发展，中国企业掌控的财务资源和金融资源以万亿计，近10来年间更是成倍增加：2017年，中国企业主营业务收入达到217.87^E万亿元³、企业融资总额超过12.31^E万亿元⁴，分别是2006年的4.6倍和3.4倍；中国企业支付笔数136.36^E亿笔、金额1789.4^E万亿元⁵，分别是2006年的7倍和6倍，而企业线上支付笔数和金额更是猛增19倍和18倍，达到133.79^E亿笔和1619.42^E万亿元。

与此同时，企业财资管理的内涵和边界也在不断深化和扩张。我们认为，从上世纪90年代到当前，中国企业财资管理经历了三个发展阶段：

1.0 阶段

流动性管理

在上世纪90年代，基于当时的企业经营管理水平，并受限于曾经的信息技术，企业财资管理是一个非常狭窄的概念，以流动性管理为核心，承担支撑和服务的角色。管理重点是确保企业留存的资金能够满足企业正常运营，尤其是到期能够偿还债务，避免流动性风险的发生。管理职能具体包括资金预算管理、账户管理（含支付结算）、头寸筹措和安排等。这个时期，企业的财资管理定位为纯后台部门，大多只配备了资金专职岗位，而未设立为独立的资金管理部门⁶。

2.0 阶段

资金集中管理

进入本世纪，始于跨国公司和国内大型连锁零售企业，并受益于大规模的财务系统和ERP系统建设，企业开始进行资金的集中管理和运营，深化了原有职能。此时的职能仍以被动应对财务和业务需求为主，但已经可以通过集中化、信息化等手段提升职能实现的效率和效果，并进行主动性职能探索，比如集中资金短期投资、集团资金池管理等。具体包括：资金核算、支付结算、资金调拨等在共享中心进行集中化处理；管理类流程如流动性管理、短期投融资和风险管理等进行总部能力平台建设，并总对总对接外部金融机构。资金管理部门开始在财务条线内单设，或以资金中心、财务公司等各种形式独立出来，成为集团企业结算中心并辅以短期投融资职能，服务于集团各成员单位。

3.0 阶段

企业财资管理

进入本世纪第二个十年，在融入全球化、互联网发展、金融市场发展、国家政策支持等背景下，中国企业飞速成长，体量越来越大，类型越来越多，商业模式的创新亦层出不穷，企业财资管理越来越重要。学术界、专业服务机构和行业从业者纷纷发声，认为企业财资管理成为企业重要的、具有战略地位的核心职能，并重新定义企业财资管理的职能，将一些泛财务的、但颇具业务和战略价值的职能赋予企业财资管理范畴。具体而言：企业财资管理职能开始突破传统的流动性管理、资金交易处理和短期投融资范畴，开始向长期投资、长期融资、经营分析、风险管理等“泛财务”领域延伸。

企业财资管理站在企业及集团对财资资源集中管控的需求视角，从战略的高度，将资金视为企业资源进行合理配置和高效整合，以应对变化的金融环境下企业对金融资产风险的有效管控挑战；同时，财资管理也开始走出财务部门、走近业务部门，基于自身掌握的财资数据优势与专业分析能力，为管理层与业务部门提供分析和决策支持。

中国企业财资管理的发展过程虽然落后于欧美等发展国家，但追赶快速。在针对本白皮书撰写所进行的深度访谈和问卷调研中，我们发现，虽然57%的企业仍处于传统财务管理的角色，但也已有近一半的企业已经将企业财资管理职能进行扩展，同时更有超过70%的企业CFO希望企业财资管理发挥主动价值创造的作用。

57%的企业仍处于传统财务管理的角色

70%的企业CFO希望财资管理发挥主动价值创造的作用

³ 安永分析，国家统计局：企业口径包括工业企业和餐饮、住宿、旅游等服务业

⁴ 安永分析，《2017年社会融资规模增量统计表》，中国人民银行；《2017年金融机构本外币信贷收支表》，中国人民银行；《2017年保险统计数据报告》，中国保险监督管理委员会；融资渠道包括贷款、债券、信托、股票金融市场等

⁵ 安永分析，《2017年支付体系运行总体情况》，中国人民银行；《中国支付清算行业运行报告2015年》、《中国支付清算行业运行报告2014年》，中国支付清算协会；支付渠道包括：网上支付、支票、本票、汇票等。

⁶ 《财务转型大趋势基于财务共享与司库的认知》，张庆龙、董皓、潘丽靖

备注：E代指该数字为安永基于公开权威数据，进行合理估算后得出。



丁琪

财务总监

华谊兄弟股份有限公司
国内首家上市的综合性娱乐集团

“更传统的行业或更传统的公司在早些年会认为财务是一个后台部门，是设置门槛做各种管控的；但是随着业务的发展和公司的前进，财务很多时候更要走到前端，从财资角度为业务部门和公司发展提供专业研判意见。这就需要财资部门财资管理部门跟业务更贴近，了解公司业务、了解公司的发展，才能适时提出更加专业和更加切合实际发展的意见。在事情发展的最前端规避风险，让业务朝着更合理合规的方向发展。财资对业务实际上是‘共赢’的关系。因为业务和财资各自有各自的角度，只有双方达到更深的契合点，才能推动整体发展。因为单向的力量，不论单向业务或单向财资，可能都会有偏颇，所以两者应该是个协同、共赢的局面。”

“我们在整个财资管理变革过程中发现未来全球基础财务人员会消失，所以我们前几年就提出财务要革自己的命，不再是传统意义上的财务，而是深入到企业各个环节中的财资管理。旺旺做供应链融资的目的其实就是要参与到整个公司产业链环境中。我们要走到前面去、深入公司的任何一个环节，包括生产、销售、物流、供应商。所有环节我们都要参与，参与后才可以知道每个环节、每个业务单位、职能部门的需求，我们才知道可以提供怎样的财资服务、提供服务后会产生怎样的财务价值。”

蒋莉

金融管理处处长

中国旺旺控股有限公司
综合消费行业龙头企业





图 1-2 中国企业财资管理发展阶段

企业财资管理三个发展阶段的驱动因素各异，但相同的核心因素还是企业商业模式变迁和科技推动。因此，我们也可以很明显的看到三个阶段下，企业财资管理在科技运用方面的特征。进入数字化时代，企业商业模式已大大异于传统工业化时代，也突破了互联网时代的范畴。数字化创新技术“A（AI人工智能）B（BlockChain区块链）C（Cloud云）D（Big Data大数据）R（Robotics机器人）I（Internet互联网）”作为数字化时代的内核，其快速升级迭代而产生的影响更非只是技术层面，而是在于模式层面。

“数字化”时代：

在“数字化”时代，不断迭代升级的信息技术作用于社会生活、企业生产、政府运作等各层面，在战略级别从根本上对机构的运作模式、组织活动、产品服务、业务流程等方面进行重塑，以创造新的价值。

我国经济已进入数字化时代，2016年我国数字经济总量已达到22.6万亿，占GDP比重30.3%⁷。据IDC报告预测，到2020年中国1000强企业的50%将把数字化转型作为企业的战略核心之一；超过25%的制造企业表示，到2020年其收入中将有超过50%来自数字化。

我们认为，数字化时代的到来对企业财资管理影响巨大。电算化时代，完成了手工处理向电脑处理升级；信息化时代实现了互联互通和协作共享；互联网时代将信息化和实体经济相互融合，促进产业链上下游的资源整合；数字化时代来

临，数字化成为企业的一种能力——连接、积累、分析、学习的能力，带来的不仅是技术手段的升级，更是模式的升级乃至重塑。数字化时代的商业模式重塑，迫切要求企业财资管理发挥更大的价值创造作用，要求其模式进行重塑；数字化技术的应用，将赋予企业财资管理模式转型和能力升级更多的可能性。

随后，我们将逐章展开阐述。

⁷ 《2017中国数字经济发展报告》中国信息化百人会

数字化时代



企业财资管理转型的驱动力

在纷繁交织的因素中，有四大因素是颠覆传统的最核心驱动力，它们是快速更迭的商业模式、颠覆性的技术创新、加剧变化的市场环境及重塑的社会形态

2 FORCE

企业财资管理的驱动力

与CFO和财资总监的交谈中，我们深切感受到了他们对于企业财资管理转型的急迫心情。他们提及了近二十项驱动转型的因素，经过深入分析与归纳，我们认为以下四大核心驱动力在数字化时代推动着企业财资管理转型。

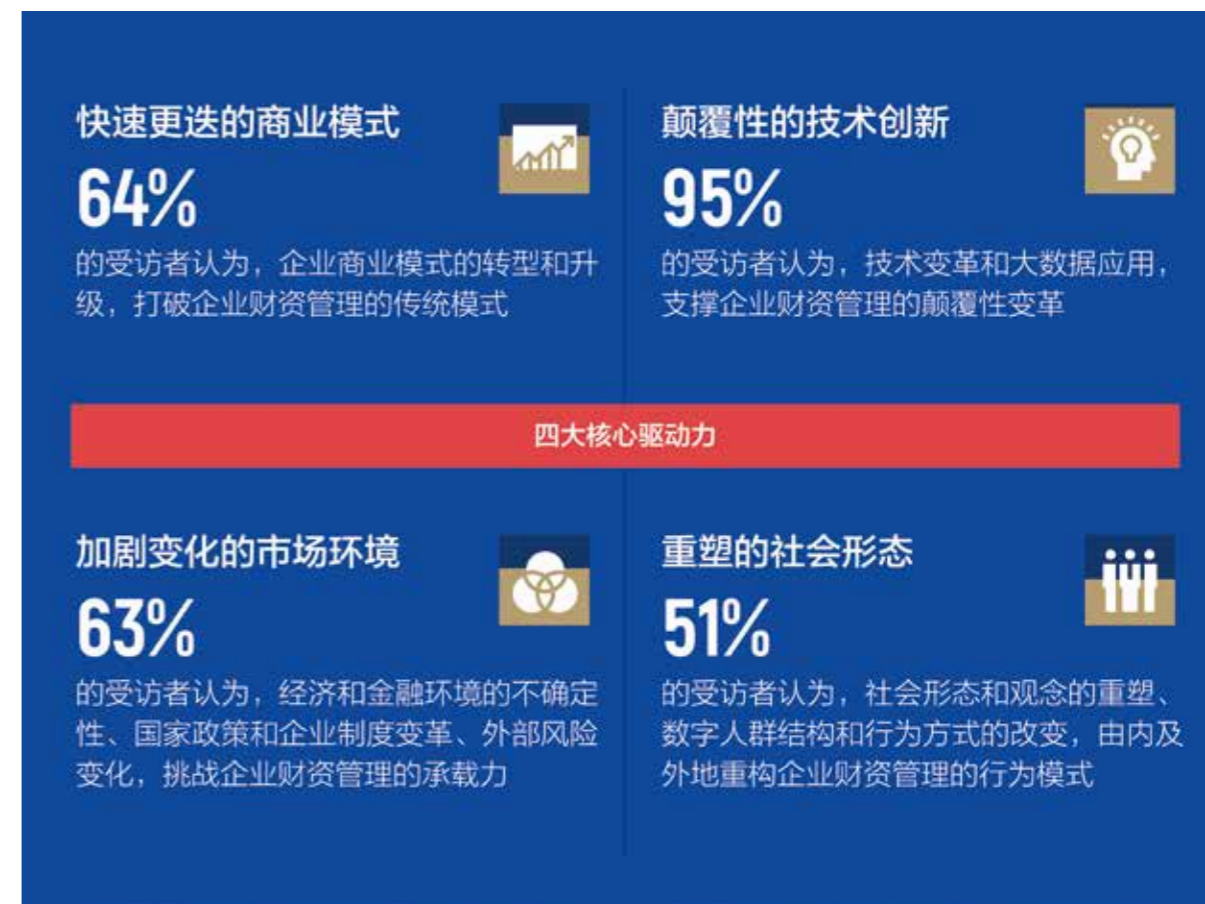


图2-1 企业财资管理转型的四大核心驱动力

驱动力1：快速更迭的商业模式

“商业社会正在被快速地数字化。数字技术和大数据打破了行业壁垒，并通过重塑长期成功的商业模式而创造了新的机会。这种变化带来的影响将远超我们的想象。”

——Peter Weill 麻省理工学院斯隆商学院信息系统研究中心主席、资深研究学者

随着互联网及移动网络的持续普及，中国网民规模达到7.72亿，普及率从2007年底的16.0%快速增至2017年底的55.8%，其中手机网民占97.5%⁸。以领先互联网企业为代表的新兴经济体超越了传统企业范畴，在业务、组织乃至价值观上进行重构，成为“数字经济体”这一新物种。“数字经济体”革新并衍生了以客户体验为导向、以协作共享为基础、以技术和数据为驱动的商业模式。

如今，数字经济体已不再是孤立或自成体系的新事物，当前任何经济体，包括稳健的政府、传统的采矿业、微小的早餐铺，都应用着数字化时代的技术，并与数字经济体协作或已成为其中一员。实际上，在中国的广大地区，已经很难区分数字经济体和传统经济体的边界。

我们认为，数字化时代企业商业模式呈现四大特征：



图 2-2 数字化时代企业商业模式呈现的四大特征

互联网化

随着互联网和物联网的普及，以及区块链的出现和应用，大量互联网企业涌现，传统企业也纷纷开始推进互联网化，利用互联网技术和思维进行商业模式的重塑。

企业商业模式互联网化对企业财资管理提出了新的要求，催化了“互联网+产业+财资”的化学反应：

区别于传统企业依靠销售产品或服务盈利，互联网行业存在“用户=流量=金钱”的公式。在“流量变现”的盈利模式下，新型互联网企业面对的是海量、分散的用户和供应商。有别于传统企业低频、大额的收付结算方式，互联网企业呈现出高频、小额的特征，这对企业财资管理的准确性、实时性提出了新的要求。

“互联网+”推动传统企业重构，线下实体行业的线上化和虚拟化成为趋势。这要求企业财资管理具备数据驱动、实时互通、自动响应等“互联网+”特征。

互联网化蕴藏了丰富的企业场景，涵盖“设计、研发、采购、生产、物流、销售、服务”等全流程经营环节。互联网和物联网为场景入口的打开提供随时随地、无缝衔接的可能性。这要求企业财资管理以场景为切入口，精准捕捉不同场景下内外部客户的需求并加以满足。

典型案例--某互联网平台企业要求高效能的财资管理

区别于传统企业相对固定、少量的供应商关系，作为典型平台企业代表的某外卖平台该企业需要应对数量庞大的线下商户，这些商户变化快、数量多，且极为分散。因此该企业难以依靠传统的人工方式进行供应商管理，亟需通过系统化和线上化手段实现自动管理。

海量的供应商带来海量支付结算需求。该企业平均每日交易超过20万笔，主要以跨行支付为主；收款方涉及个人账户、公司账户和第三方支付公司账户。大量的跨行支付、交易备注信息传递、他行的退票处理、交易流水核对、银行回单处理等都对该企业的资金结算系统带来了巨大压力。

此外，该企业积累了海量收支付数据，希望可以利用大数据分析来指导企业财资管理，以降低资金运营成本、提高资金综合收益。例如，该企业通过分析商户的提款行为来预判商户提款的时点，再针对可能出现的头寸波动及时作出应对，平滑流动性波动，实现智能化的现金与流动性管理。

⁸第四十一次《中国互联网络发展状况统计报告》，CNNIC

服务化

服务化有内外两层含义。对外是指企业商业模式从“以产品为中心”向“以服务为中心”转型。这种“以服务为中心”不再是传统高成本的定制，而是利用互联网、智能制造和自动化仓储等技术实现的智能定制。在数字化时代，互联网技术打破了企业、消费者、物流服务商三方的信息壁垒；大数据和人工智能分析赋予企业更精确描绘客户画像、灵活定制产品的能力；柔性生产线和物联网技术突破了生产效率和个性化定制之间的对立关系，定制效率大幅上升、定制成本大幅下降。最终企业逐渐从“以产品为主导，由生产推动的供应链”模式，转向“用户深度参与、全流程服务，由客户价值引领的需求链”模式。

对内是指企业内部能力从“以部门和职能为中心”向“以协同和共享为中心”转型。企业中后台能力，比如人力、财务、IT等，在客户价值链和生产供应链的各个环节中寻找需求，进行细化和重组，嵌入不同的场景中提供服务，大大提升对业务的支持响应度和专业性。同时，通过互联网、云计算和智能机器人等技术提供虚拟的集中共享服务，大大提升效率和降低成本。更进一步，这些职能在切片和虚拟之后，亦可通过外部服务商提供服务，使得社会深度分工不仅在供应链而且在内部管理的各个环节中得以实现。

企业商业模式服务化对企业财资管理提出了新的要求：

服务化意味着企业需要响应灵活多变的客户需求，供销渠道发生了根本性变革，从大而稳定的传统供销关系，转向分散、即时的灵活供销关系。对下游，企业需要直接面对消费者海量、即

时的购买订单；对上游，企业的采购订单看似将更加随机、零散，虽然可以基于历史购买行为分析和客户需求预测进行较为准确的预判。因而财资管理部门需要进行更高效、智能的供应链资金管理，其中包括高频、及时、自动的支付结算，以及供应商资金风险识别。

服务化需要企业提供超越标准化产品和服务的各类增值服务及组合，如免费模式、交互体验模式、合作模式等。首先，这些商业模式的持续运营并非基于收入和盈利，而是基于客户基数不断扩张带来的现金流，或者是外部投资的不断进入。这要求企业财资管理在现金与流动性管理、融资管理等财资安排上予以应对。其次，财资管理部门基于业财数据，为企业的增值服务和产品服务组合提供更灵活的定价建议，对商业模式进行动态跟踪、分析和预测，帮助企业实现服务模式创新。

以协同和共享为特征的内部服务化对财资管理组织和人员提出了更高要求。企业财资管理需要构建共享中心，利用智能机器人处理大量重复性操作。对于业务的需求，财资管理人员在能力上需要横向扩展，具备金融、业务、IT和数据、战略等能力，并在组织上可以灵活地嵌入客户、产品和项目等业务团队中。同时，财资管理部门需要构建平台能力，插件式地引入外部服务机构，例如商业银行、科技公司等提供的赋能。

典型案例--海尔集团：智能工厂要求财资管理更加敏捷

海尔为应对用户需求碎片化、个性化的体验经济时代，覆盖长尾客户的特殊需求，建立了以物联网、大数据技术为核心的智能工厂。这正是企业从传统“以产品为中心”向以“以服务为中心”的转变。

海尔的智能工厂有三大核心要素：从客户出发实现个性化定制、研发端到消费端的实时互联、自动化生产解决个性化和高成本的矛盾。为了达到这三个核心要素，海尔首先对设计、采购、制造等流程进行了模块化拆分，将生产线设计为柔性布局，为低成本定制奠定了基础。再将用户、产品、资源运用物联网技术联通起来，使得信息能够从用户需求端流向产品设计，再根据产品设计的需要调动企业资源，实现用户个性化需求对企业资源的针对性调配。最后，通过获取Facebook、海尔虚拟展示厅等网络端口的数据，运用大数据技术对数亿客户进行分析，让前台和用户的交互与企业的供应链、营销、研发系统形成无缝对接，从而实现自动化、智能化的生产。目前海尔的沈阳工厂做到了一条生产线支持500多个型号的柔性大规模定制，生产节拍缩短到10秒一台，订单周期从15天缩短至7天，成为了目前全球冰箱行业生产节拍最快、承接型号最广的工厂。

商业模式的服务化意味着财资管理应变得更加敏捷和高效，首先，区别于传统经销商为主的渠道分销模式，需要建立面对海量消费者和碎片化订单的差异化定价、小额高频实时的资金结算以及消费金融等服务能力；同时，业务部门也希望获得更多的财资数据和能力支持，针对客户行为和消费偏好进行深度分析；最后，更多的非标准化小额零售采购，也带来了小型供应商的信用评估需求、付款方式的变化以及供应链融资方面的需求。

信息来源：《工信部高延敏：海尔探索出智能制造新模式》，新浪科技；《海尔无人工厂成“中国制造2025”落地样本》，新华网

生态化

通过垂直整合、资源共享、优势互补，形成核心企业为主干、上下游企业为依附的“热带雨林”式生态圈。拥有不同经营方式的企业为了追求整合影响力而展开更加深度的合作。通过信息交互和资源共享，企业孤岛被打破，不同企业之间形成合力，从而为客户创造最大价值、为生态圈及内部企业获取最大竞争力。

区块链技术的快速发展，极大地扩展了协作的内涵，过去以某一核心企业为主导的“热带雨林”式生态圈模式将逐渐呈现“去中心化”趋势，而逐渐成为基于共识基础上的共生的“珊瑚礁”式生态圈，分工协作更为深化、价值认定更为合理、信息传递更为透明。

生态化对企业财资管理提出了更高的要求：

生态化打破了单一企业或集团的管理模式，企业财资管理边界延展至整个经营生态圈的财务资源和金融资源。除了传统的围绕核心企业的供应链金融服务外，线上资产交易平台的出现。为更好地服务于生态圈的资源整合，核心企业通过自建或收购的方式，内化金融服务能力，即企业自金融。但无论采用哪种模式，都需要外部机构在金融、科技等方面提供支持。同时，如此广度的资源配置和整合需要企业财资管理健全生态圈内部协调机制，并建立系统互联、数据互通的基础架构。

亦有大型企业围绕主营业务，整合资源，搭建多元业务版图，构建生态圈。财资管理团队应借助投行、会计师事务所等外部机构的资源和渠道，发现和识别优秀标的。同时企业财资管理应搭建多元融资渠道，为企业战略投资、兼并收购、新设业务单元等战略布局提供资金支持。

全球化

全球化大潮难以逆转，中国推出的扩大开放政策和“一带一路”倡议为国内企业参与全球化经济合作创造了更多的机会。数字化促进了全球化市场的形成和全球化分工的实现，企业将自身的设计、研发、采购、生产、物流、销售、服务等业务在全球层面实现分散布局；将人才、资金、物资等资源在全球范围内进行调动配置，突破地理限制。

企业商业模式全球化对企业财资管理提出更高的要求：

全球化要求企业或经营生态圈打破各地区相对独立的状态，促进不同区域的资源、组织协同和共享，形成有机整体。企业财资管理应基于全球视

野，通过整合的组织和管理工具，促使信息、资源跨地域顺畅流通和集中共享，包括建设共享中心实现财务集中操作，进行资金的全球配置和集中管理，在投资、融资、风险等方面实现较高度集中管控等。

全球化要求克服差异化的政策、文化，实现本地资源与全球整体战略目标的同步前进。企业财资管理需要了解各地政策人文，包括交易习惯、监管规定、政治走向等，建设兼具全球化视野和本地化能力的财资管理团队。同时要搭建维系全球化的金融机构关系网络，获取智库资源支持。



数字化科技助力企业财资管理转型

互联网、大数据、云技术、区块链、人工智能等数字化技术的不断创新和应用，改变甚至重塑企业生产方式和管理手段，在降低成本、安全保密、移动便利、及时快捷、智能前瞻5大维度为企业财资管理带来重大变革：

降低成本：智能机器人针对重复、繁琐、人力投入大的财资操作环节，重塑企业财资管理流程，运用RPA（Robotic Process Automation, 机器人流程自动化）技术平均可以降低25%-40%⁹的人力成本。此外，云技术通过平台化、模块化部署的模式使企业能够根据自身需要选择功能模块，大幅降低企业的IT部署建设成本，云技术预计可以为企业降低70%¹⁰的IT成本。

安全保密：生物识别技术能够增加登入、收付、审批等关键操作的可靠性，避免由于盗窃、欺诈和信息风险所导致的财产意外流失；区块链通过信息的分布式账本和加密技术保障企业财资信息的可靠性和机密性。

移动便利：移动化手段使得企业财资管理不再局限于办公桌前，而是可以在地铁、机场、餐厅，利用碎片化时间进行财资的随时管控，大大提高了企业财资管理的便捷性。

及时快捷：智能机器人大幅提高财资处理流程效率，单条数据处理效率提升近80%¹¹。大数据、人工智能使得企业财资管理能够及时做出决策，帮助企业快速响应企业经营管理的变化。

智能前瞻：大数据、人工智能改变了传统财务模型式的分析方式，转向以机器学习为核心的新型分析，实现企业财资分析结果对业务经营、资金运作等的精细、准确指导。例如某互联网企业数据与征信数据的结合使得企业对消费者的风险区分度提高了13%¹²。

大数据推动企业财资管理转型

数字化时代，财资数据越来越具有海量性、多样性、高速性和价值性等大数据特征。今天，在企业的每一个业务场景中，数据都在以前所未有的速度生成，且已成为企业需要不断开发并长期部署的战略资产，对企业财资管理产生深远影响：

海量数据的出现为企业运用人工智能等手段进行动态的商业分析、前瞻预测等创造了基础。

数据清洗、标注、分类等使得海量的非结构数据转为机器可读取的结构化数据，也使得数据能够被有效追溯、分析和使用，数据最大价值的发挥成为可能。

数据从传统的业务副产品向全新的商业模式的核

心驱动力转型。未来，大数据+信用资产、大数据+现金流智能预测、大数据+智能风控等数据智能将成为新型商业模式的基础，而智能商业也将成为数据时代的全新商业范式。例如一种新型的基于企业交易和行为数据特质的“数据质押”逐步投入应用，即运用大数据技术，以交易过程中所形成的能够交叉验证的真实交易数据和行为数据向金融机构申请授信的模式。

在大数据背景下，企业财资管理手段的变革极为迫切。可以预见，未来不具备发掘数据价值能力的企业将成为“数据猎物”，被能够高效运用数据资源的“数据大鳄”所围猎。

国际经济和金融市场变化导致不确定性加剧。国内企业积极谋求全球化扩张和业务拓展。但是，近年来全球贸易保护主义抬头，尤其近期中美贸易战引发全球各方对市场波动和不确定性加剧的担忧；国际金融形势日益复杂，人民币国际化带来人民币汇率波动加剧；税务风险、合规风险、战争风险等地域风险层出不穷。以上外部因素使参与全球经济合作的中国企业面临着比以往更大的外部市场不确定性。企业财资管理需要应对的风险也由以基本的流动性风险为主，转为包含地域风险、汇率风险、利率风险、交易对手风险等多种类型交织的复杂风险，并以前所未有的速度和方式发生变化。

风险的传导方式和影响力也在发生根本性的改变。当前企业的组织和业务结构日趋复杂，一个企业可能横跨多个国家和地区，参与多个产业生态圈，涉及多个价值链环节。任何节点的细微波动，都可能沿着企业内外部的价值网络快速蔓延、放大，最终危及整个企业乃至行业。这种组成高度复杂、源头难以预测、传播迅速、影响力巨大的风险传播方式已经完全超出了传统风险管理的控制范畴。

国家政策和企业制度改革成为企业财资管理转型的重要推手。近年来，国家相继推出一系列政策制度，宏观层面如：深化国企改革、跨境贸易人

民币结算、自贸区设立、利率市场化、营改增等；微观层面如：加快推动票据管理、社保基金账户管理、会计信息化工作规范颁布、金融工具会计准则修订等，对企业财资管理不断提出新的要求和挑战。2018年，国资委提出“要深入推进公司制股份制和混合所有制改革，积极探索集团层面股权多元化改革”，这是对十八届三中全会作出的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》的精神又一继承和深化，持续推进国有企业由“管资产”向“管资本”方向转型。过去以管理实体资产和金融资产为主的企业财资管理模式无法很好地满足这一新的要求，而必须向以股权为纽带、通过市场化手段进行资本管理的方向进行拓展。

总而言之，以上变化要求企业的风险管理具有系统性、前瞻性、精准性、先进性。企业财资管理应由基础的账户管理、交易管理等功能要求，逐渐承载对企业风险的全面管理；基于企业财资管理对业务的深入参与，识别产业链、企业内部各类风险环节，在前端对风险进行预判和应对；通过大数据、人工智能等手段从海量信息中筛选甄别高速变化的风险因素，实现对风险点的精准定位；灵活运用期货、期权、互换等金融工具来对冲、分散风险；借助外部机构对风险因素进行识别和分析。

典型案例--复星医药积极应对国际市场环境对企业财资管理的新挑战

复星医药将国际化作为企业发展的四大战略之一。为了达到企业打入欧美医药市场的目标，其在全球市场上积极进行投资并购，谋求全球化、创新化、生态化的产业链布局。在复星医药“走出去”的过程中，企业财资管理面临着国际政策变动、市场结构调整、政治格局震荡、交易规则变化所带来的复杂风险。

复星医药财务部副总经理兼资金总监张祥提到：“走出去你会发现，很多东西你以为自己知道，其实并不知道：包括一些国际惯例、债权市场的行业规定，海外他们怎么评价中国企业，怎么使得企业被海外机构所理解认可等等。这对公司的财资管理提出了更高要求。”各国的地域保护和差异化的监管要求、甚至是跨国企业的工作习惯都对企业财资管理形成了新的挑战，这对财资人来说压力更是机遇。

除了需要应对新的国际政策风险、交易对手风险之外，利率风险对企业财资管理的挑战也日益凸显。张祥指出：“整个金融环境没有太多改善，整体资金成本在上升，美联储等海外央行在加息，还有很多所谓的‘黑天鹅’‘灰犀牛’事件，整个环境对我们颇具压力。”

⁹ 《机器人及其在未来工作中的角色》，安永中国

¹⁰ 《2015云上创业就业趋势研究报告》，阿里研究院

¹¹ 《智能机器人：不止财务机器人，互联网公司机器人和保险业机器人纷至沓来》，安永中国

¹² 《百度金融“般若”大数据风控平台获“产品创新突出贡献奖”》，凤凰科技

驱动力4：重塑的社会形态

伴随着物质生活的丰富以及信息科技的高速发展，中国社会形态和社会观念正在重塑，社会人群结构、认知方式和行为习惯正发生着巨大变化。这种变化逐渐影响着企业的人才结构和组织形态，最终重构企业财资管理的行为模式。

新世代人群的认知方式和行为习惯的数字化程度更高，与传统世代人群差异明显。伴随数字化技术快速发展而成长的“数字原住民”对高科技、互联网的接受和依赖程度高，习惯通过虚拟交流平台获取信息、进行社交和自我表达，也偏好通过互联网进行交易和投资。而生于数字化时代之前、成年后才接触数字化的“数字移民”需要适应新的思维模式以及同“原住民”的沟通交流方式。传统企业高管大多属于“数字移民”，对于数字化时代的理解、包容以及与“数字原住民”员工的沟通可能存在一定挑战。

零售端的数字化转型极大地改变和培养了各世代人群的“数字化”习惯，与此同时也潜移默化地影响传统企业经营管理的思维和模式。随着企业中“数字移民”一代开始融入数字生活方式、“数字原住民”一代在企业内部增加并逐步走向管理岗位，企业财资管理的行为模式也必然呈现数字化特征。首先，被数字化思维所影响的管理者及员工习惯乃至主动寻求更数字化的工具手段，如移动化财资管理软件、二维码付款等新方式。其次，数字原住民一代的员工将更加追求自由表达观点、平等互动、运用数字化平台的交流方式。企业需要建立更加直接、短程、互动的管理流程来激发员工的主观能动性，例如变革以往条线式层层审批的财资管理流程，通过移动办公、可视化视图等方式加快审批反馈，加强员工与管理者的互动。从长远看，企业的财资管理模式将逐步地、内生地转变为全面拥抱数字化技术、倡导“高效、协作、灵活”的数字化管理模式。

数字化意识的深化、传播也在推动企业组织模式发生深层次革新，越发具有宽边界、灵活的数字化组织的特征。这种企业组织的变化同样需要财资管理组织形式的相应改变。一方面，数字化组织突破了企业的物理边界，需要协调远超传统企业的资源和关系。企业可能通过数字化手段，在全球范围内整合了大量的合作方。因而，企业财资管理同样需要配合这种跨越空间和企业边界的合作，完成多个地区的多个合作项目的资源统筹运营。另一方面，数字化组织打破了企业内部部门间隔，由多元背景的人组成了各种项目团队，每个项目团队的业务性质都各有差异。这就需要企业的财资管理能够按照不同小团队的需求，实现灵活地、定制地资源支持。

为应对社会形态和观念变化带来的新挑战，企业需要转变观念，因势利导，实现企业财资管理的数字化转型。



CFO之声

魏美钟

副总裁

浙江大华技术股份有限公司
领先监控产品供应商和解决方案服务商

以前IT技术不发达的时候，可能就是各凭判断，经验就很重要。但是现在来看，经验固然重要，但是新的思维更重要。以前老会计很值钱，但未来不一定值钱。老了就过时了，思想就跟不上了。年轻人更能去理解新的行业，比如对于消费品，90后和60后的消费观念完全不同。财资管理让年轻人参与进去，这个团队才会有活力。在结合业务做财务分析时，如果全都是70后60后去做分析，结果可能会有偏差，90后得出的报告反而可能更接地气。

数字化时代



企业财资管理的价值定位

企业财资管理转型要求其重塑财务价值、经营价值、战略价值三大价值定位，并具象化在更丰富而深化的财资管理职能中。与此同时，价值重塑的挑战随之而来

数字化时代企业财资管理的三大价值定位

数字化时代，在快速更迭的商业模式、颠覆性的技术创新、加剧变化的市场环境、重塑的社会形态等四股力量的驱动下，主动价值创造型企业财资管理从单一的“财务价值”定位向涵盖“财务价值”、“经营价值”和“战略价值”的复合型价值定位进行重塑。每种价值定位蕴含了饱满的、数字化时代特征明晰的企业财资管理职能，这些职能不

仅继承和进一步扩充了企业财资管理在基本财务和泛财务的职能，并且扩展其职能实现的上限。

三种价值定位并非“非此即彼”的关系，而是随着内外部因素的成熟而不断丰富每一种价值的内涵、不断深化每一种价值内在的发展程度，并有机结合。

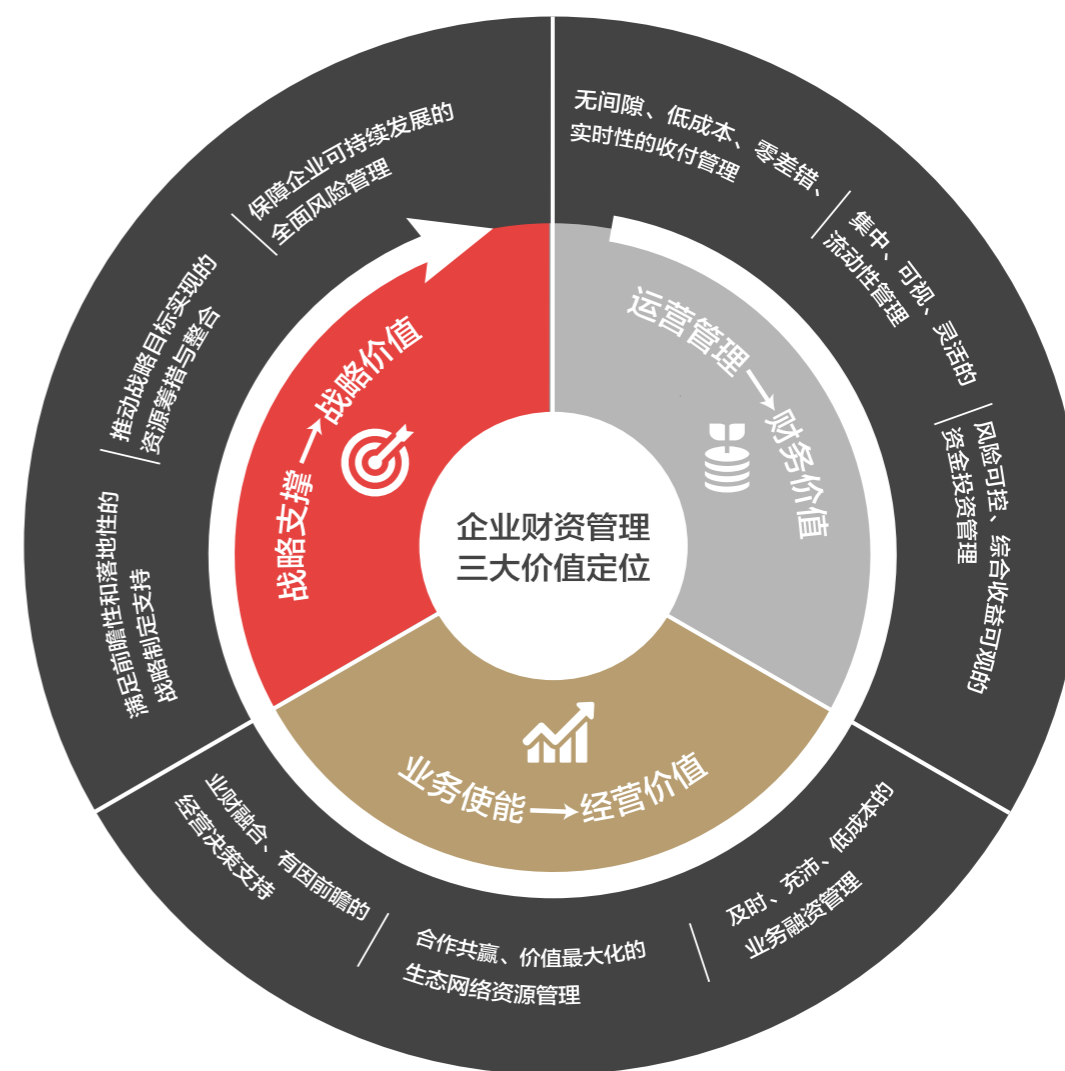


图 3-1 数字化时代企业财资管理的三大价值定位

典型案例--华大基因集团财资管理进阶阶段

“突破传统财务价值，主动提升业务价值，努力实现战略价值”成为众多领先企业共识。

在受访企业中，70%的企业财资管理者表示已不仅仅满足于“财务价值”的实现，未来将更重视财资管理的经营价值和战略价值；同时有30%的受访者认为“财务价值”的实现在企业当前发展阶段仍是核心目标，未来一段时间内仍需重点加强财务价值的能力建设。

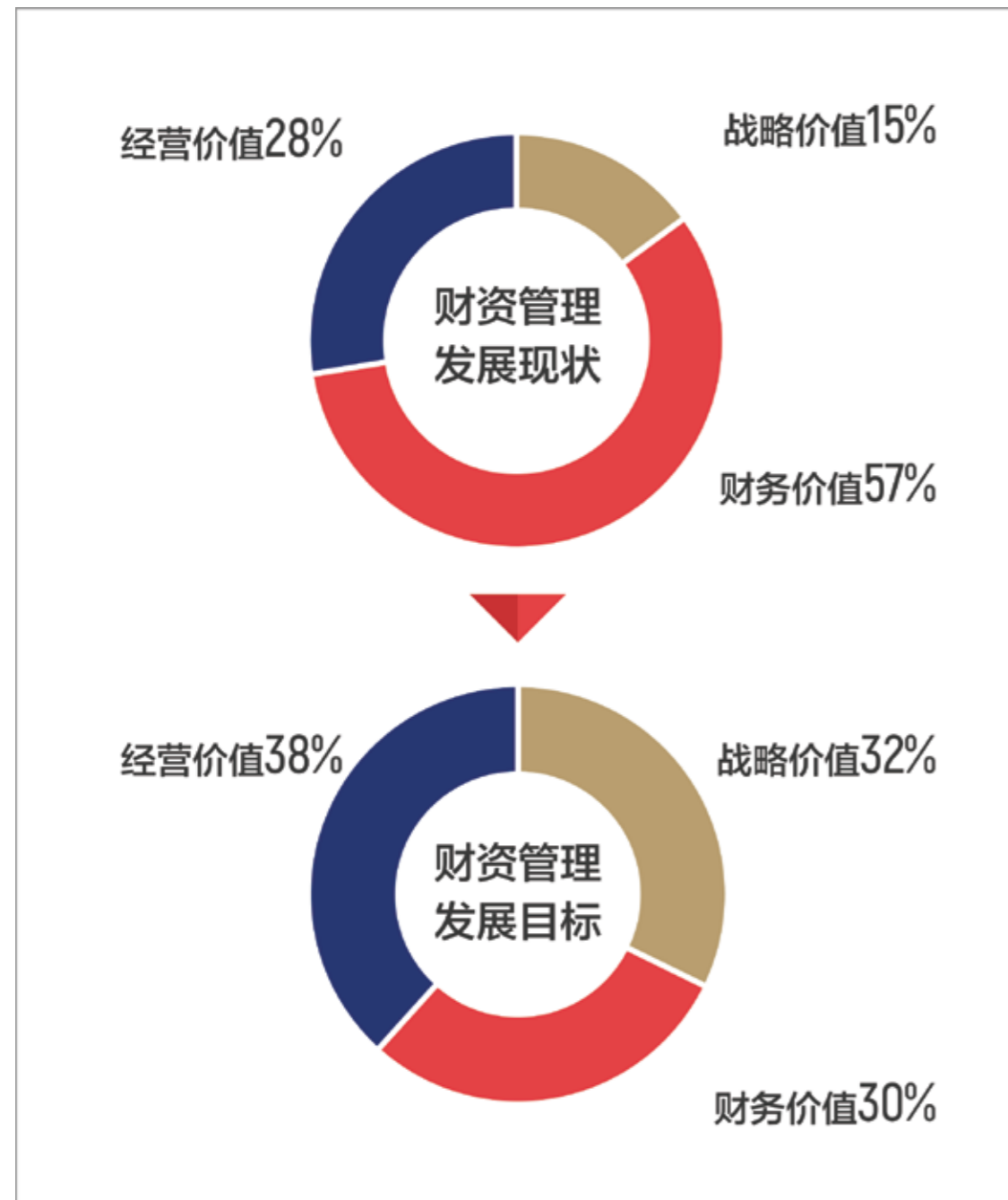


图 3-2 被调研企业的财资管理发展现状及目标

华大基因集团（以下简称“华大”）认为“企业财资管理支持业务决策，要变为业务伙伴，财资管理要协同业务实现价值创造”。华大认同“财务价值-经营价值-战略价值”是企业财资管理发展的三个层次，且它们贯穿于企业成长生命周期，在不同阶段都会有所体现。但企业所处的不同发展阶段会要求财资管理业务的发展侧重点有所差异。从其历史轨迹来看，华大的财资管理业务可以分为“核算型财务-管控型财务-价值创造型财务”三个阶段。



图 3-3 华大基因集团财资管理进阶阶段

华大未来的财资管理将从几个维度实现价值创造：

- ① 商业模式转型：华大的财资管理将会更多地参与到未来商业模式的构建中，包括基因数据分析价值与收集时间成本的匹配、多方合作中的风险分担机制等多个方面，通过财务手段来完善商业模式。
- ② 智能化数据分析：华大未来的财资管理将通过自建技术手段与外包云化方式的结合，实现财资管理智能化，通过精准的、动态的、前瞻的财务分析，指导业务经营。
- ③ 成本控制：华大将通过完善共享财务中心、业务财务流程融合等手段，降低繁琐流程的处理成本，合理分配财务资源投入，实现企业的价值创造。
- ④ 战略价值创造：通过融资并购等手段协助业务战略布局，获取未来持续的增长潜力。

财务价值

无间隙、低成本、零差错、实时性的收付管理

通过机器人流程自动化（RPA）技术与财资交易系统数字化手段，降低财务工作的人力操作成本，实现7×24小时无间隙运作，大大提升资金收付、结算事务处理的批量化、自动化和实时性水平；同时，RPA能在指定环境下以几近零错误率运行，辅助自动校验和检查机制，保障财务操作的低风险和稳定性。

通过人工智能技术与财资管理系统相结合，基于

预设规则对收付结算进行自动化操作，以及实时监控，及时识别、提示或阻断风险交易；并基于机器学习持续完善规则。最终实现大幅降低人工干预、提高交易数据真实性、可靠性，保障资金安全的目的。

通过移动端财资管理应用，提供实时审批处理和交易结算服务，极大提升企业财资管理处理的时效性和管理人员的用户体验。

行业实践--机器人流程自动化支撑在线交易平台多元化业务的财务处理

该平台企业在中国400多座城市为近3亿用户提供全方位的出行服务。2015年该平台共完成十亿多个订单。然而随着业务线和业务规模的不断扩张和增长，公司财务部门每月需要应对大量的应收应付处理、总账处理、对账、报销、月末盘点等工作，人力投入逐年增加而财务流程效率却未有显著提高，且大量的人工操作严重影响账务处理的及时性和准确性。

公司引入安永智能财务机器人“安哥”，实现对所有凭证文件的自动化和标准化处理，再对所有记录进行校验和审核、自动标识错误、生成日志并进行反馈，实时生成账务处理的记录报表以供对账务的跟踪与追溯。

“安哥”的引入最终提升财务全流程效率近70%，每月节省1个人工工时(FTE)，确保每月月底及时关账，促使财务员工向更有价值的决策支持工作转移。

信息来源：《智能机器人：不止财务机器人，互联网公司机器人和保险业机器人纷至沓来》，安永中国

集中、可视、灵活的流动性管理

在集团整体管控和资金管理需求的综合要求下，搭建适宜的资金集中管理模式，通过资金管理系统从集团统一视角进行账户管理，掌握全局资金状况，加强对所属企业资金的调控，保障资金在集团体系内运作透明、周转高效、成本降低。

此外，在精细化全面预算管理的基础上，通过引入自动收付、智能预测等服务模块，实时掌握应收、应付款项和大额资金变动，保证企业可持续支付能力；通过监控现金流的动态变化，实现资金预警，及时触发投融资和经营决策以平滑流动性压力。

典型案例--中国旺旺通过资金集中管理盘活集团资金、提高资金利用率

中国旺旺在港股上市，平行控股大陆及境外多家子公司。由于旺旺在中国境内没有任何控股公司，且境内外税收政策差异性大，给集团财资管理带来了很大挑战。

经过多方对比，旺旺最终采用了银行资金池理念，通过设立总部专户集中资金，建立“虚拟资金池”，集中管理境内100多家子公司的资金，逐渐实现了集团资金集中化。

图 3-4 境内资金管理结构

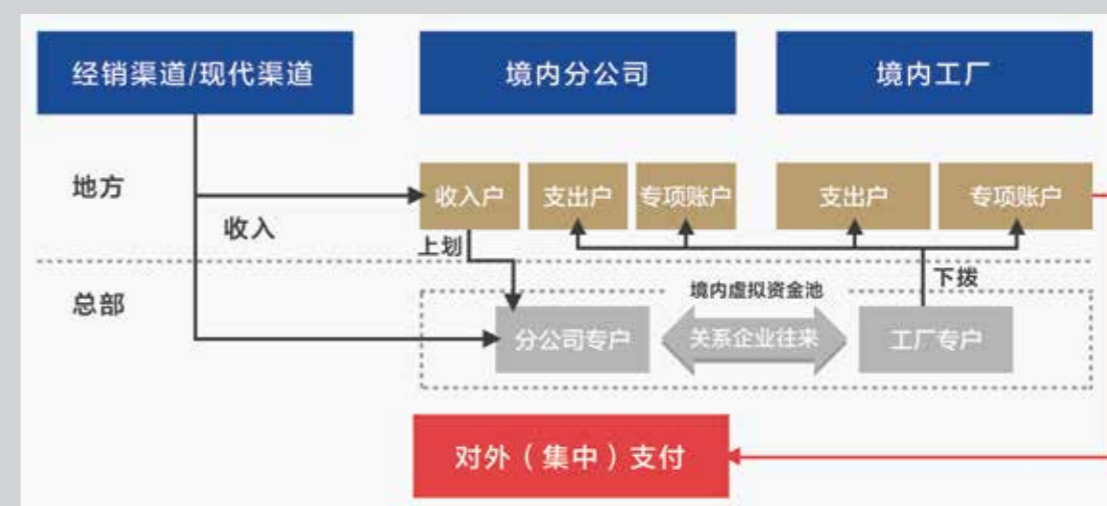
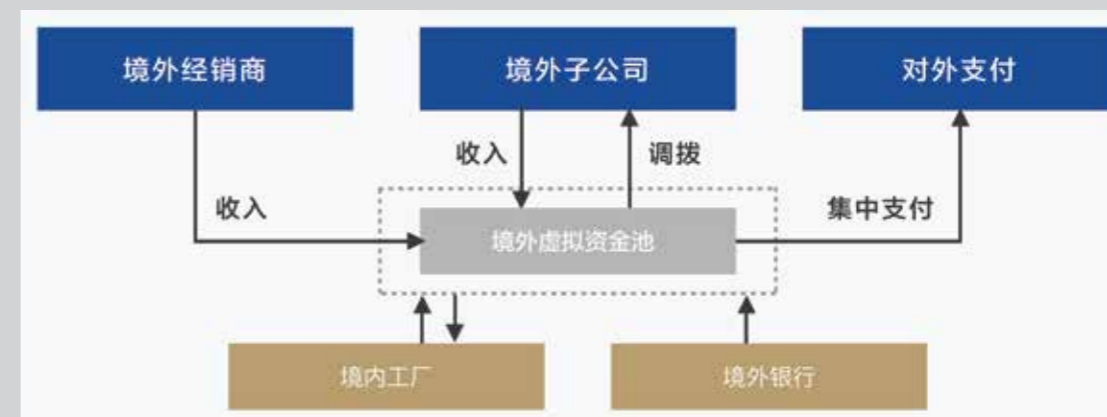


图3-5 境外资金管理结构



集团资金集中首先实现了账户透明化，地方企业和银行的往来以及总部和银行的往来变得可视而清晰，也能清楚了解集团资金总额及在境内的分布情况。其次，资金集中提高了资金周转效率。通过将集团所有账户纳入现金管理系统并制定详细管理制度，对各类型供应商以固定日制度进行支付时点规范，改变了以往交易支付结算的无序情况，提高了对大型原物料、资本性支出等大额资金支付的预判能力，缩短了支付时间。此外，资金归集盘活了集团账面资金，降低整体资金成本。以前资金散落在各个地方账户时，虽然账上应收账款多，但总有现金缺口需要银行融资；资金归集平滑了各个账户上的资金缺口，实现了人民币对外零融资。

风险可控、综合收益可观的资金投资管理

结合企业日常经营需求和整体风险偏好，制定针对富余资金和短期金融资产的投资策略，在风险可控前提下，获得更高的资金投资收益。

在企业整体风险偏好要求下，财资管理团队需要以专业化手段，如白名单管理、历史业绩评估等，筛选优质的交易对手，制定符合准入标准的

交易对手长、短名单，如银行、基金公司、资管公司等。同时，财资管理团队需要进行投资组合分析，选择风险可量化可控制、期限匹配、回报合理的投资标的及组合策略，如短期资金拆借、企业银行理财、净值型基金等。

典型案例--万科物业通过定制资产品期限，实现流动性与收益能力的平衡

万科物业作为国内规模最大的物业管理公司之一，旗下管理项目多达270余个。每年收取高额的物业管理费用，这些费用在年初收取到年中实际支出期间形成了大额的闲置资金。然而万科物业的闲置资金期限非常灵活，从3天到1个月不等。传统金融机构的固定期限产品难以同时满足万科物业保障“流动性”和“资金增值”两大需求。如何最大化利用带有明显物业行业特征的资金是万科物业的重要需求。

万科物业通过与领先的金融科技运营商开展金融合作，根据自身需求定制期限灵活、收益稳健的投资产品，包括活期投资和定期投资。活期投资适用于万科流动资金中无确定期限的增值投资，既能保证企业流动资金的灵活性，又能享受更高的收益。而对于有资金计划的闲置流动资金，万科可选择定期投资产品以获得更高的收益。定期投资产品的期限可以根据万科的需要灵活定制，这能够保障流动资金最大限度的增值。

2016年，万科物业旗下分公司共计50家参与了流动性增值类金融服务。其闲置资金累计投资金额近百亿元，共获得收益超千万元，平均每天投资金额近亿元。

信息来源：《自金融》宁小军，中信出版社

经营价值

业财融合、有因前瞻的经营决策支持

避免孤立看待财资数据，而是业财数据整合地去看、从企业全局来看，从“财务数据财务视角看”转为“业财数据经营视角看”。具体来说，企业需要以财务和金融的视野，分析影响公司业务发展的核心因素，针对客群结构、产品类型、区域经

营等业务提出针对性建议；并能从业务层面追溯财务表现，指出业务某一环节对财务指标和资金需求的影响方式和影响程度，实现企业财资与业务间的良性互动。

典型案例--完美世界财资管理深入业务全流程，支持业务建议决策

完美世界认为“企业财资的最高境界是引领企业业务发展”。在其游戏研发过程中，企业财资管理会深入到立项、评审、发售等业务发展的全流程中，对业务模式进行判断。如用数据模拟自行发行、转入第三方等游戏发行模式下的收益大小和分配情况，并对业务给出建议，从而帮助企业灵活地选择适合自身的经营模式，及时地对市场变化做出反应。

典型案例--某国内领先的互联网金融企业：从财务指标寻找经营问题及解决之道

某企业原主营业务为第三方支付，主要为商户提供线下收单业务。而2014年，企业发现收入、利润和业务规模出现下降。财资管理团队通过对过往两年的财务数据进行详细分析，发现企业资金周转率、坏账率等重要指标质量持续下降，结合业务端数据，并与业务部门讨论，认为是线下收单市场监管政策收紧、行业竞争加剧所致。通过对市场和政策走向的分析，财资管理团队认定直销业务的利润空间将进一步下降、通过合作商渠道拓展业务的模式将不可持续，并判断未来除部分寡头基于规模效应以及场景和数据能够实现交叉销售转移定价外，其他线下收单公司将难以盈利。

同时，财资管理团队分析数据推断线上收单、移动互联、小微贷等相关细分行业将呈现爆发式增长，并基于此提出互联网金融的转型建议。企业以过往多年的商户、客户和数据为基础，在支付场景进行业务叠加，建立支付、场景营销、理财及微贷相结合的综合互联网金融服务能力，实现业务转型。

合作共赢、价值最大化的生态网络资源管理

通过利用企业自身在资金流动性、交易对手信用管理、大数据应用、供应链管理等方面的优势，发展产业链金融，利用自金融或依托金融机构为上下游企业提供融资、租赁、保险、投资等金融服务，有利于供应链运作更为高效，也有利于扩大经营生态的规模和实力。

更进一步，生态圈网络资源的管理不再以强化单一企业主体经营优势、提升单一企业对全局资源的掌控能力为最高目标，而是以更加开放与包容的态度接纳生态网络中的各路玩家，中小型企业也能够通过企业财资管理获取生态圈的整合资源。

典型案例--三一重工利用数据、资金等资源优势，以金融服务巩固上下游关系

作为工程机械行业的龙头企业，三一重工近年来通过跨界布局银行、保险、租赁等金融板块，丰富产业生态网络的多样性；并通过产融结合模式，为上下游企业提供信贷、保险等金融产品和服务，既丰富了全产业链的价值，又扩大并巩固了产业链上的客户资源，实现经营价值增值。

在银行领域，三一重工筹建三湘银行，利用自身的资金优势，基于互联网和大数据平台，为平台中各行业的业主提供小额、实时贷款。产品包括针对小微企业的贷款、租赁、信托等，解决了上下游中小企业的资金周转难题。一方面扩宽销售渠道，激活了未被满足的下游需求；另一方面为维护巩固上下游供销关系提供了保障。

在保险领域，三一重工参设了久隆财险，聚焦于高端装备制造产业财险。三一重工依托自身大数据能力，更准确地识别上下游企业的潜在风险。一方面为客户的转型升级提供了完善的专属风险解决方案，创新研发出机械设备工时指数保险、风力发电指数保险等新型产品；另一方面则通过自身机械装备产品装载的物联网技术远程监督风险，为客户提供实时风险管理指导，减少事故发生。保险业务不仅提高了装备制造产品的附加价值，也增强了三一重工在产业链中的综合竞争力，保障了企业的核心地位。

信息来源：《三一再扩金融版图》第一财经

及时、充沛、低成本的业务融资管理

以真实、规范、健全的财资数据信息为基础，为企业在国内资本市场，建立中肯、优质的信用评价，以帮助企业获取低成本资金。建立稳定、可持续发展的金融机构关系，包括银行、信托、券商、租赁、PE等传统金融机构，以及线上资产交易平台、互联网金融平台等新兴金融机构，以

构建多样化的按需而制的融资渠道。企业也可以通过银行、券商、金融资产线上交易平台等对能够带来稳定现金流的资产进行证券化，实现公开透明的交易撮合、帮助企业盘活资产，为高效获取支持业务发展的低成本、多元的资金创造有利条件，支持企业长期可持续经营。



CFO之声

沈大凯

财务总监

深圳市海王生物工程股份有限公司
国内医药物流领军企业

以前我们公司是20%-25%的增长速度，用传统的银行贷款就足够了。到2016年，公司增长目标定到了80%-90%，那单单银行贷款就无法支撑公司发展了。其实在这之前，我就提出来，必须利用市场上的一切手段进行融资，包括中票、公司债等等。直到新目标定下之后，我们2017年基本上把市场上的融资手段都试了遍。企业仅仅有经营管理还不够，必须发挥资本的作用，企业是在“业务-管理-资本”的滚动互动中不断发展的。

战略价值

满足前瞻性和落地性的战略制定支持

在企业战略的制定、审阅、调整的全流程中，企业财资管理在其中的作用不容小觑，需要从资源配置整合以及业财分析等角度全程深度参与。

具体来说，企业战略的制定需要经过严密的分析和论证，企业财资管理需要结合企业投融资市场、客户及竞争对手、政策环境等外部环境，对企业内部、对标公司及行业的经营情况和财金资

源运作情况进行全面分析，从而深度融入企业多元化经营、商业模式转型、区域市场进入等中长期目标的制定与调整中，形成具体的财务指标、预算安排、现金流预测和融资计划，也支持公司战略和业务战略的制定。随着战略的落地，企业财资管理还需定期评估战略任务执行情况，提出必要的调整建议，以保障企业战略的前瞻性和可落地性。

典型案例--某房地产公司财资管理团队参与企业战略制定

某房地产公司财资管理团队围绕预算管理框架，就业绩增长而股价下跌的最大痛点，提出了“打造以社区为核心的全生命周期产业链”的企业未来三年战略规划目标，制定了第二年的预算编制和现金流预测，并就来年的融资安排（融资工具、资金投向和净借贷水平的上限目标）做了详细的分析和说明，提出第二年的重点工作是“去存款、去存地、盘活资产、培育新产业”。

此外，财资管理团队还以“股东价值最大化”为出发点提出了“规模与净利润需同步增长”的理念，并构建了每股净利润、每股净资产、每股市场价格等三大核心指标体系，要求公司全面降低融资成本、努力提高国际信用评级。

从企业财资管理端全面解构和描述战略目标，并设计战略执行方案，是保证战略制定的前瞻性和落地性的必要措施。这套方法论兼具全面性和科学性，在该企业内部受到高层认可。

推动战略目标实现的资源筹措与整合

在企业战略实施过程中，企业财资管理通过对企业内外的财务和金融资源进行全局统筹，为战略举措配置最佳的财、人、物等战略资源。

在“财”方面，企业财资管理积极利用各种金融工具，为兼并收购、增资扩股、上市/私有化、债务重组、股东结构优化等战略举措设计资金运作计

划，配置种类、规模、成本、期限合理的资金；在“人”方面，企业财资管理针对人才战略下的薪酬、福利、养老金计划和激励计划等提供方案建议和运作支持；在“物”方面，企业财资管理针对固定资产投资、土地购置与转让等提供操盘策略和资金支持。

典型案例--复星医药整合企业内外部资源，促成国内最大药业海外并购案的实现

“国际化（International）”是复星医药“4个in”战略的核心内涵之一，企业财资管理通过海外资源筹措、跨境交易安排，提高了企业海外资金运营与管理能力，支持复星医药实现国际化版图的扩张。

在对Gland Pharma的收购中，复星医药财资管理方面人力资源有限、相关经验不足，但其一方面积极引入国际银行资源，学习国际并购中的融资安排、管理层治理、税务优化等专业知识和实践经验，快速熟悉国际准则和监管要求，以此把控此次国内最大药企海外并购案的交易、政治及监管风险；另一方面充分调动、激发内部团队的工作积极性，充分利用时间投入并购案实施，并以领导者的角色，与董秘办、法务部、投资部等内部部门合作，最终保证收购资金按期、足额交割，促成并购案的完成。

保障企业可持续发展的全面风险管理

随着企业财资管理内涵的扩大，企业风险管理的广度和深度也进一步扩大，政策风险、汇率风险、利率风险、地域风险、合规风险、投资风险等风险不断涌现，风险传播速度之快、影响之深、波及之广亦是前所未有。这些都要求企业财资管理不仅仅关注经营层面的单笔业务风险，更要重视企业全局性和中长期的风险经营，保障企业财务和金融资产安全，为企业长期可持续经营保驾护航。

典型案例--绿地香港财资管理团队为高级管理层提供境内外风险应对建议

近年来国内房地产行业调控加大，尤其2017年中以后的政策不断加码。绿地香港的财资管理团队一方面要协助高级管理层实现企业持续快速发展，一方面则要从财务管理、资金运营、金融资源角度出发，为发展控速度、调方向。

在企业日常经营方面，从土地获取、开发建设、运营管理到销售回款，绿地香港财资管理团队全方位接触公司经营全链条，获取各方面的数据和信息。尤其针对区域市场的特定环境（如调控政策、客户需求、竞争对手等），结合企业自身的优劣势和潜在风险点，及时向高级管理层提供应对建议。

在境外资金运营方面，早年人民币升值幅度加大波及大量企业，绿地香港财资管理团队则采取远期对冲等方式实施风险管控。然而近两年来形势大改，811汇改之后，人民币大幅贬值。而2017年开始，人民币又出现单边升值。在此复杂局势下，绿地香港的财资管理团队积极应对，通过抓住国家政策信息，为高级管理层提供决策判断依据，以期在管控风险的同时博取一定收益。

企业财资管理价值重塑的三大挑战

在调研中，我们发现企业在财资管理价值重塑中面临的挑战集中体现在数字化技术、金融服务和人才团队三个方面。



图 3-6 企业财资管理价值重塑的三大挑战

数字化技术

财务资金信息没有形成全面及时准确、可钻取的可视化展示

通过调研发现，58%的被调研企业的财资管理系统大多仅能实现某一时点下基于账户的静态信息，而无法形成某个时间区间里的全局性视图，包括哪片区域、哪家公司、哪家银行、哪个账户，也无法在业务流程中即时反映资金动向。这不仅造成了资金信息反映的迟滞，也给财资人员造成了大量的后端数据分析工作。同时，一笔前端业务发生后，需要资金管理、业务核算的后台人员分别进行手工录入和分析，造成大量的人力重复和资源浪费，也放大了手工操作和人工核对的差错。

而企业资金管理的需求已经从单纯的资金归集向基于财资全局可视化的运营转型。大量企业表示，企业资金可视化至少需要满足两个基本功能：一是财资分布可视化：知晓资金/资产在时间和地理范畴上的分布情况并监控任何变化。二是财资状态可视化：掌握交易长流程中（如外汇交易）的资金呈现出的每个状态。而更进一步，企业的可视化要实现指标层级的穿透，例如要能够从最表面的资金收益等信息，穿透到底层资产，为精准化运营提供依据。

CFO之声



苏诗友

财务管理部副总经理

绿地香港控股有限公司
国有香港上市地产集团

公司的资金量很大，我知道具体的某一笔或某一部分的投向，但1个月、1个季度或1个年度下来，盘子里的资金到底投向哪些地方，无法通过目前的管理系统分析出来，我们需要后台人员利用其他财务系统去做分析，这样工作重复且效率低下。我希望看到每周或每月的资金流向，付了哪些款项、哪个产生了更多效益。

数据模型和分析结果未能满足管理层、经营层、操作层等不同层次财资管理人员的多维度分析要求

企业财资分析需要根据不同角色提供特定的信息，以支持特定目的的决策。而33%的被调研者指出，现有的财资管理平台缺少多层次的定制化的分析功能，也缺少不同指标的灵活选择、统计口径的按需调整和图表按照习惯的智能匹配。

典型案例--中国旺旺要求财资数据实现部门、人员层面的定制化

中国旺旺已经完成了供应链金融的线上化，拓宽了数据采集渠道，加深了数据分析能力，提高了风险管理能力。但是随着供应链金融模式的业务合作的不断深入，融资额度的不断提高，旺旺对于数据模型产生了新的需求：企业内部通过数据模型分析做到了精准管理，希望实现部门/人员层面的定制化。企业内部不同部门对于供应链金融数据分析的需求有明显的差异，营销部门需要把握客户负债率和历史行为，判断潜在风险程度，财务部门需要了解供应链融资额在采购资金中的占比和分布特性，并依据分析进行决策调整。

业务系统与财务系统尚未形成互通互联的有机整体

随着企业快速扩张和线上化建设，信息系统平台的对接与整合程度低也是掣肘企业财资管理转型的重要因素。75%的被调研者表示由于规划缺失、建设规范不一、流程混乱等原因，导致业务系统和财务系统间割裂、彼此缺乏有效对话，业、财部门间信息孤岛现象严重，并产生了大量额外的人工成本以弥补系统对接不畅导致的信息缺失和系统流程断裂。此外，企业集团子公司系统间缺乏统筹，多个系统各自为政、业务协同效益差，导致集团难以形成统一及时的资金调拨、融资和对外投资。



沈大凯

财务总监

深圳市海王生物工程股份有限公司
国内医药物流领军企业

现在无论是采购还是下订单，一定是通过系统实现。我们有业务系统、ERP系统，这些系统已经与部分医院连接了。原来我们做的不是很好的时候，是财务系统和业务系统分离的。之所以我们现在下那么大的功夫，就是要把系统整合统一起来。财务和业务系统不整合，业务系统产出了个结果，需要手工输入到财务系统里，这个时候就会出现问题了。

典型案例--完美世界要求企业实现集团层面部门间、境内外的系统整合

完美世界是一家具有境内外布局的企业，且涉及到泛娱乐生态圈中的多个产业链。目前，完美世界游戏和影视在各自业务领域实现国内财资管理系统一触即达，但是无法完全实现与境外财资管理的精细化管理。这给完美世界的系统整合提出了新的要求。首先要打通境内不同事业部的系统，实现集团层面不同子公司的财资协作，其次要整合境外系统，最终达到“现金管理在全球范围，完美体系下的一触即达”。

企业数据标准不完善，财务数据尚未与业务数据形成清晰、可追溯的勾稽关系

由于部门制和系统分散建设等原因，企业内部没有形成规范的数据标准，在财务、业务等多个企业应用层面的数据标准定义、存储结构、统计口径不统一，一方面造成了业财数据对象多份存储，严重影响了信息共享和传递；另一方面则造成了数据理解歧义、口径无法匹配，阻碍了跨业务、财资部门的有效沟通，也使得基于整合数据的财资分析难以实现。

本次客户调研与深度访谈中发现，62%被调研者的业务和财务数据仍是自成体系，在数据对象、代码、业务指标等多方面尚未实现标准化，业、财两端的数据尚未形成有效勾稽关系，从而导致财资管理人员面对财务数据的变化却无法追溯企业经营问题，企业经营策略上的改变也无法直接映射到财务数字的波动。

*数字化技术水平普遍制约企业财资管理的转型。其中，信息系统和数据整合能力的挑战最为突出。

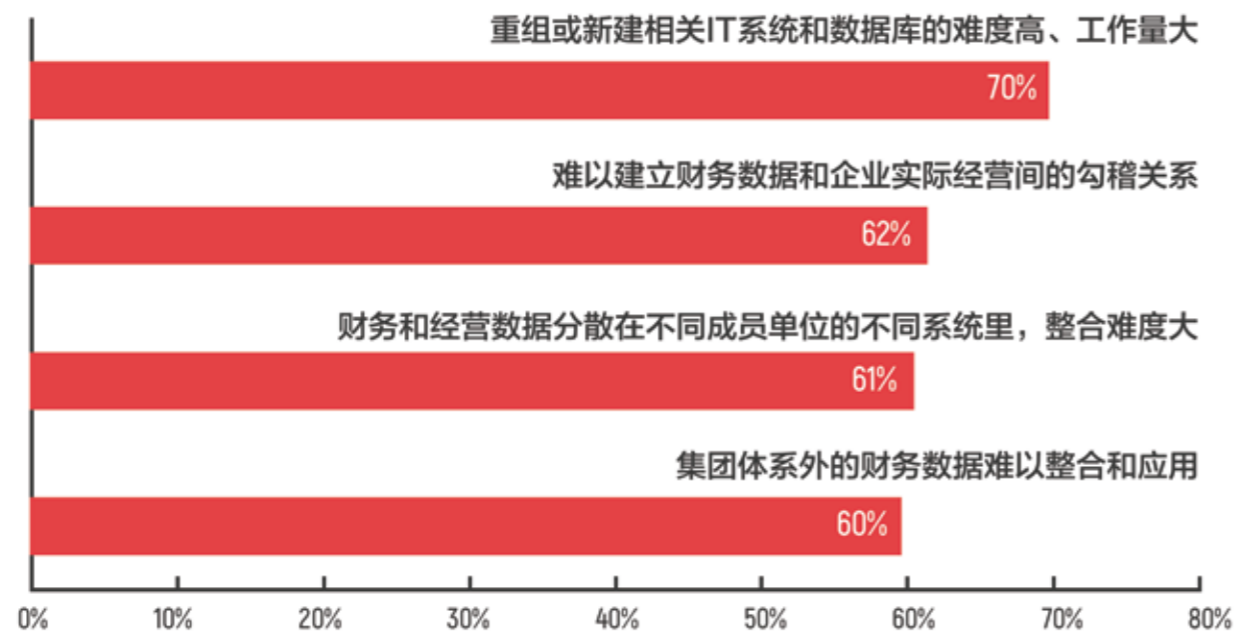


图3-7 受制于数字化技术水平的企业数量占比

CFO之声

张永刚 副总会计师/财务部总经理

深圳国际控股有限公司
国有物流基础设施的投资、建设与经营企业

原来没上系统很痛苦，现在上了系统更痛苦，最大的困难在于业务数据和财务数据没有整合。随着深国际财务业务线上化，出现大量庞杂的信息；然而信息网络和系统整合程度的落后导致深国际无法处理新出现的大量信息，财务数据无法追溯到业务的源头，难以对业务进行有效分析和指导。下一步我们需要更多得利用这些信息，打通财资和业务的数据，让前端的业务数据输送到财务、让财务数据在业务前端产生对应。



金融服务

金融解决方案种类缺失、整合性不足制约了企业综合化经营中效率效益的提升

为了建立市场优势地位，领先企业通过垂直整合、横向兼并和构建经营生态网络扩大生产规模、丰富业务板块，集团内部机构和产业链交易对手也趋向全球化分布。经营的复杂性和综合化使得企业财资管理的需求变得复杂而繁多，也要

求获得多样化的整合的金融工具支持。

在本次调研中，87%的被调研者表示当前的金融解决方案多样性不够，综合化能力不足，无法解决企业丰富的财资管理需求。

典型案例--复星医药需要多种金融手段满足集团复杂需求

作为领先的生态型企业，复星医药旗下拥有大量的优质医药子公司。为了满足不同企业的差异化需求，复星医药在鼓励子公司自建融资渠道的同时，也通过多种金融工具支持子公司需求。例如，针对创新型企业（如合资公司复宏汉霖），需要股权融资募集长期资金支持前期大额、风险性较高的研发投入；针对医药流通型企业（如参股公司国药集团），通过应付账款保理等贸易融资补充日常营运资金。

此外，复星医药在国际化投资并购进程中，也面临了海外市场里首次合作的交易对手、陌生的税务与法律政策、多变的汇率与利率风险等前所未有的挑战，这些都对丰富的资本运作经验和专业的金融模型工具提出了较高的要求。

针对某一行业或企业特定需求的定制化金融服务不足

不同行业的产业链特点各不相同，而同一产业链的不同环节的企业经营模式各不相同，即使同一环节的企业由于规模、发展成熟度等不同，也具有差异化的业务经营和资金流转特征，从而产生了基于某一行业和特定企业的个性化金融需求。此外，数字化时代催生了一批新兴形态的企业，

比如以“流量变现”为新型盈利模式的互联网企业，其经营生态中的海量、分布广泛的用户和供应商带来了高频、小额、分散的交易与资金管理需求，而这种商业模式下的现金管理需求尚未被传统金融机构完全覆盖。在本次调研中，58%的被调研者表示定制化金融服务需求无法被满足。

典型案例--嘉能可希望创新金融产品，盘活远期出售的流动性资产

作为全球大宗商品贸易巨头，嘉能可账面上的流动性资产庞大，尤其囤积了大量存货。由于各种原因，这些存货不会在即期出售，而是要根据市场行情和生产经营需求，置于远期出售。如此一

来，尽管嘉能可基于主权基金股东优势，获得长期、优质低成本资金的能力突出，但其短期流动资金压力仍然巨大。嘉能可希望金融机构能够创新一些手段来盘活这部分资产，且不影响企业整个业务方向。嘉能可整体资金需求体

量大、变化大，在企业经营方式、风险管理方式、资金流模式等多个方面和其他工业企业差异巨大，亟需金融机构配合设计相应的风险对冲和流动性弥补服务方案。

企业自金融中的能力短板尚待补全

为了推动自身业务及供应链的发展，以及获取金融业务的高收益，越来越多的非金融企业开拓金融业务，为本企业或本集团、关联企业提供服务，即“企业自金融”。然而，非金融企业虽然深耕行业，并掌握数据、场景、客户等优势资源，但并不具备成熟和专业的金融工具或金融交

易平台，其金融运作能力远不如“银信租证基”等传统金融机构，需要不断构建或获取成熟的金融能力。

在本次调研中，34%的被调研者已经或准备建立自金融体系，但认为自身存在金融能力短板。

人才团队

财资人员向业务、数据、IT技术和战略的横向综合能力拓展不足

技术发展会使财务精英化，机器可以替代财资管理人员完成大量繁琐、高成本、低价值的操作性工作，甚至可以辅助财资人员实现各种财资分析和规划，财资管理人员将走向业务指导、战略支持等更具有价值的工作。这些财资管理人员不仅需要经验的积淀，也需具备对于新知识新技术的学习能力。

91%的被调研者认为，当前财资管理人员的综合能力不足，尤其在业务知识、数据分析与预测、IT技术应用和需求分析及企业战略制定支持等高阶能力上尚存短板，难以推动企业财资管理三大价值定位的实现。

财资人员基于财务和金融知识的纵向专业能力发展不足

57%的被调研者认为财资管理人员本身业务水平的不足制约了他们对企业价值创造的贡献，他们亟需从简单的账户管理、支付结算、资金头寸调拨等基于会计知识的交易处理能力，升级为基于财务、金融知识的分析、决策和应变能力。

就企业财资管理而言，专业技能的不足将制约企

业财资管理应对更加复杂的外部环境，例如近年来汇率政策的多变性超过预期，这就要求财资管理人员加大对汇率风险、贸易政策的认识并提升必要的管理能力。此外，企业财资管理本身的流程变革、智能化应用升级、商业顾问式咨询等新趋势，也对财资人员的专业能力提出了更高要求。

技术手段未来能够完成数据采集、数据处理和基本的财务分析；但是技术手段无法解读数字背后的含义，无法将数据提供的信息与业务真正联系起来，财务人员的价值会越来越多地体现在通过数据解读支持业务发展上，这会对财务人员的能力提出巨大的挑战。



王立敬

财经部副总经理

东阿阿胶股份有限公司
大消费类保健品行业上市央企

企业财资管理转型亟需外部专家资源支持拓展财资管理能力边界

企业有限的人力资源决定了其短期内的能力上限，因此，企业亟需从外部获取财资管理服务、财资管理信息系统建设等专家服务来弥补人才资源短缺。50%的被调研者表达了其在财资管理规划与设计、管理体系建设、新政策解读、制度规章优化、流程梳理与优化、系统建设、数据分析等

多个方面都有外脑专家资源的需求。同时，企业的持续成长带来的专家咨询需求是长期且定制化，这要求企业充分调动全球人才资源库，获得能够伴随企业成长、并不断更新能力的智库资源，扩大企业财资管理的能力边界。

典型案例--嘉能可亟需国内政策解读的专家咨询服务

对全球大宗商品一体化服务商嘉能可而言，国内政策解读是其一痛点。嘉能可认为，金融机构在预判政策走向、解读政策内涵方面有先天优势。嘉能可需要金融机构提供涵盖海关、税务、汇率等政策专业解读和咨询服务，助力嘉能可发现贸易需求增长点，洞察市场机会，创新交易模式，使得金融机构成为嘉能可在中国的智库，双方协力共同成长。

数字化时代



企业财资管理价值重塑的能力要求

应对挑战、实现重塑要求企业构建“高效而聪明”的财资管理能力，即“财资敏捷力”，其由敏锐的数据资产“运营力”、强大的财金资源“整合力”、锋利的技术手段“创新力”、柔性的组织制度“协作力”和优异的人才团队“精专力”五大核心能力构成

“财资敏捷力”的五大核心能力要求

数字化时代，企业财资管理的“财务价值”、“经营价值”和“战略价值”三大价值定位要求建立“高效而聪明”的财资管理能力，我们在此总结为“财资敏捷力”。

“财资敏捷力”是指：企业财资管理需要“灵敏捕捉来自企业内外部的各类资讯信息，敏锐洞察信息背后的精准含义，高效获取配置整合财金资源，作出财资和业务的迅速决策与有效反应”；其背后含有五大核心能力要求，即：敏锐的数据资产“运营力”、强大的财金资源“整合力”、锋利的技术手段“创新力”、柔性的组织制度“协作力”、优异的人才团队“精专力”。



图 4-1 企业财资敏捷力的五大核心能力要求



数字化时代，数据即资产。企业财资管理需要运营数据资产、创造价值。数据资产运营力包括现实虚拟化、现实增强化、智能决策。



现实虚拟化

获取构建全局、多样、标准的数据是数据资产运营力的基本前提

数字化时代，企业的业务、财务等都需要数据的支撑和形成数据对应。在此基础上，企业的一切事务、物资乃至场景都可以数字化，在虚拟世界中流转；企业通过将事物构建为数字形式，能够实现企业治理的全面虚拟化。这种将现实虚拟化的能力使得企业财资管理更加精细，能够深入到企业治理的毛细血管。这就要求数据内容能够涵盖全局信息，数据类型覆盖多样的结构类型，数据范式达到企业级的标准统一，即实现数据的全局化、多样化和标准化。



数据全局化

业财深度融合要求财资必须从企业的全流程获取数据，并建立丰富的主题管理数据。

企业财资管理不能仅满足于掌握企业的账户余额、资金往来、财务报表等传统的财资数据，也需要从企业经营场景出发，在设计、研发、采购、生产、物流、销售、服务等全经营链条上获取各相关业务数据。更进一步，企业应从外部行业和市场获取信息，以更好地进行分析和预测。同时，企业需要对数据进行清晰的主题界定，建立丰富的数据集，以支持多元化的数据挖掘需求。正如浙江大华技术股份有限公司副总裁魏美钟所说“外部抓取数据与内部数据结合，实现准确分析，能够让财务成为千里眼、显微镜。不仅能看到行业的全貌，还能看到业务的毛细血管”。

数据多样化

可操作的数据范围已经被技术手段大大扩张，不再局限于传统的结构化数据，还包括海量的非结构化数据。

如电子票据、订单、仓储单、提单、物流影像、银行流水凭证等文字图片、音频视频，以及HTML、XML等各类非结构文档。据IBM的调查报告显示：企业中80%¹³的数据都是非结构化数据。数据的应用要求将大量以文本、图像、声音、影视、超媒体等形式存在的非结构化数据转化为有用的数据。

数据标准化

企业要想进行深入的数据分析和应用，还要实现系统数据标准化，数据标准化是数据建设的基石性工作。

许多业务种类繁多的大型企业，仍然没有建立起统一的业务编码方式，导致企业的数据整合以及后续的深度分析运用十分困难。如今有的企业通过建设数据工厂和数据中心来建立数据标准，实现数据来源统一、数据口径和数据结构一致的目的。

¹³ 《大数据时代：重新定义非结构化数据》，IBM

CFO之声

现在工厂生产出来的产品从生产、运输、经销商、终端到放在货架上卖，产品上的条形码或包装箱的专用码通过公司质量追溯系统就可以查询到货品是哪天生产的、在哪个工厂生产、流转时间多长、从哪个供应商出来，这些都有基于全局信息的全流程管理。

蒋莉

金融管理处处长

中国旺旺控股有限公司
综合消费行业龙头



CFO之声

黄晓燕

财务部副经理

广东省建筑工程集团有限公司
省属综合型建筑企业

我们正在规划“管理+互联网”平台，未来将通过该平台实现企业内外数据的归集。这样能够完整地收集前端数据，不仅仅是企业内部的信息，还有市场行业的新动向。通过企业内部的系统对接，实现对每个项目的盈利能力、现金营运情况，宏观发展情况相关数据的整合。

现实增强化

依托系统、有因勾稽、定制可视的数据分析是数据资产运营力的关键步骤。

企业有了全局、多样、标准的现实数据之后，需要依托系统进行分析，继续挖掘发现不同数据间的勾稽关系，描绘出数据背后真正的企业治理现状，清晰地传达给企业财资管理人员，帮助其洞悉经营症结。这种通过数据分析再次展现的企业现实是对原有现实表象的系统化、结构化和逻辑化，能够让数据真正从企业角落沉淀的“死数据”转换为企业发展的源头活水。

随着算法的不断改进、基础设施算力的提升、海量数据的逐渐积累，企业的财资分析将从传统的财务分析模型转向依托大数据和智能技术的新模式。

未来企业将不再需要把分析建立在假设之上，或是进行大量粗糙的近似处理，也不需要大量的人

工干涉。通过让数据发声，企业将会发现很多经营中从未被意识到的内在联系，突破传统分析的局限，并能更精确地聚焦关键变量，为准确指导业务、提前规避风险、灵活调动资源提供支持。

数据分析的价值就在于构建数据间的相关性。洞悉数据之因，发现财务数据背后的业务含义、战略含义是数据资产最重要的价值。

企业需要建立业财之间可追溯的逻辑关系，将业务环节的产品定价、成本费用、市场风险、供需状况、合同等信息迅速、准确地反馈到财资管理部门，以使财资管理进行及时、准确的分析和决策。

典型案例--旺旺打通产业链经销商与银行内部数据，作为供应链融资基础要素

旺旺通过与银行系统对接，实现数据交互，互惠共赢。旺旺集团目前已经通过线上供应链融资系统，实现了公司ERP客户数据与银行信贷数据的交互。公司将经销商数据作为从银行获取信贷的基础保证；同时，银行全方位的信用评估数据能够协助旺旺选择客户、管理经营风险。使得旺旺能够突破客户与公司的交易场景，监测全产业链的风险，获得了客户金融风险预警能力。

数据分析要求将分析后的数据形象、直观、具体、定制地展现出来，帮助实现关键指标的异常预警和归因分析。

首先财资分析要针对企业不同层面、不同管理层级的差异化需求，进行定制化展示，满足不同的决策需求。其次，财资分析的关键结论要足够醒目、信息要足够充分，使企业高层管理人员能及时、准确地把握和调整企业的发展方向，此外，数据分析需支持“钻取式查询”，达到对指标的逐层

细化、深化分析的效果。未来企业的管理者就如同在一个驾驶舱中，能够通过各种仪表盘随时观察关键财资和业务的数据指标以及执行情况。而财资管理就如同企业的驾驶员，为企业踩油门、踩刹车、调方向，为企业发展保驾护航。

智能决策

及时、前瞻的决策是数据资产运营力的最高表现。

在获取具备现实增强效果的数据分析之后，企业需要做出及时、前瞻的决策，即智能决策。智能决策意味着企业的决策方式从完全人工逐步向人工智能参与建议的半干预模式演进，未来甚至可能发展到零人工干预的全智能决策。这种智能决策要求系统能够理解企业财资管理的真实意图，而非仅仅依托设定的指标做出条件反射；同时能够在数据中不断迭代和升级，精准把握最具代表性的关键数据，反向引导企业的数据产生、获取和分析；准确洞察业务痛点、通过预判实现风险事前管控，帮助企业提早调整业务方向、谋求市场先机。”

及时决策的实现要求快速的数据采集、及时的信息分析和动态的决策模式。

要支持秒级、毫秒级要求的业务场景（如实时风控、交易预警、反欺诈等），企业必须获取一手、实时的数据。同时分析结果的产生是及时快速的，能够按照业务需求快速完成数据分析。如企业运用系统化手段能够将资金报表的完成周期

缩短到原有时长的三分之一。更重要的是，未来企业的财资决策模式是动态的，依托系统合理的流程节点设置和关键指标动态反馈，使得企业财资管理人员能够及时根据业务、环境、政策的变化，灵活做出反应。

企业财资将摆脱以往被动、滞后、左支右拙的应对模式，而是走向提前洞悉未来变化、合理分配资源、及时应对纷繁复杂形势的新模式。

例如通过自然语言识别技术分析处理合同信息中的主要业务特征，基于大数据平台获取分析外部经济指标，运用随机森林、朴素贝叶斯、支持向量机和聚类等新算法技术，企业可以对客户及其行为进行合理的分类和预估，实现现金流的精准预测。从而企业能更合理计算资产的风险价值，规避全球化体系下的链式反应可能对公司造成的各类不确定性风险冲击。



CFO之声

企业的一切数据和信息都需要非常及时，过时的信息无法匹配企业发展的需要，也无法体现价值。信息及时性包含两层含义：一是数据采集的及时性；二是分析提炼的及时性。

苏诗友

财务管理部副总经理

绿地香港控股有限公司 | 国有香港上市地产集团

CFO之声



王玉珏

财务中心副主任，财务共享服务中心总经理

深圳华大基因科技有限公司
基因测序领域“产学研”一体化的国际化上市企业

传统的数据分析是静态的，既往的，无法实现未来的，长远的规划，也无法实现复杂数据分析。传统的
数据分析依赖于财务模型，粗颗粒、含有大量修饰，
只能追溯既往数据；而新型的财务分析，需要满足动态性、精准性和预见性，这需要彻底改变财务分析的方式方法，只有通过人工智能等新型的科技才能实现。



强大的财金资源“整合力”

金融资源和财务资源是企业财资管理的运作对象。在资源管理与运作中，企业需要通过有效利用丰富的金融工具、合纵连横整合资源，及时获取、合理配置和有机整合自身和经营生态圈中的财务资源和金融资源。



强大的财金资源“整合力”

此外，企业筹资结构还需实现期限匹配、综合成本合理，这就要求企业对内加强融资缺口和时点测算的精准性，对外则打通与各类金融机构、金融资产交易平台的良性关系。与此同时，企业需实时洞察金融监管态度，把握如互联网金融平台、线上金融资产交易平台、区域股权交易中心等新兴融资渠道的机会，并警惕其中的风险。

企业通过优化企业负债结构和权益结构，确保融资规模、来源、期限、成本等要素与企业中短期流动性风险平滑、长期经营与管理需求相匹配，保障财金资源对企业“产供销”全流程经营的无缝衔接，支持企业全生命周期中的转型与变革。



高效获取丰富、低成本的财金资源是整合力的前提条件

企业需要建立与战略发展及业务增长相匹配的筹资计划，包括获取丰富融资渠道并建立合理的资金来源结构，在保障充分融资的基础上，降低对单一融资来源/渠道的依赖、降低综合融资成本。

随着多层次资本市场体系的成熟，除了银行信贷、信托及资管计划、民间借贷等传统间接融资，企业一方面能够扩大保理、供应链金融、融资租赁等创新间接融资渠道，另一方面则根据企业长期发展要求，灵活选择发债、PE/VC（私募股权基金/风险投资基金）、上市等直接融资渠

道。而且，企业可以通过建设财资管理平台与金融机构间的系统和数据交互，实现直连直通，获取数以万计的金融机构的多种产品和服务。例如在财资管理平台通过SWIFT直联接入各家金融机构，实现一点接入、全球响应，境外资金集中、实时结算等功能。

图 4-2 企业财金资源整合范畴



强大的财金资源“整合力”

风险收益平衡的增值能力是资源整合力的外部溢价

大量的企业保有数量可观的沉淀资金，除了应对日常经营及风险备抵的需求，还需充分调动资源和能力，实现围绕主营业务的金融资产保值增值。

传统企业的现金流首先需满足主营业务的经营稳定性，之后才能在满足企业整体风险偏好的前提下，制定并执行投资策略和资产配置策略。在此基础上，企业需配套完善的人才团队和管理制度，尤其需针对市场不确定性和交易对手风险形成具体、可量化的管控措施，如通过“白名单制”

“业绩归因”等方式筛选优质交易对手和适配型投资产品、通过“跟投机制”“超额收益递延支付”等方式对较高风险的投资活动进行受托管理人规范，以达到金融资产投资收益与企业经营流动性要求的最佳平衡点。

质效兼备的运营能力是资源整合力的核心要求

企业需要通过运营智能优化、金融工具手段创新以及资源使用制度规范等方式，提高集团及企业内部资金的使用效率，保证财务及金融资源的效用最大化。

在企业经营领域，供应商信息更新、创建采购申请、查询物流信息、更新采购计划、收货确认提醒、三单匹配核对、价格核对、付款差异检查、信用检查以及银行对账等环节均可通过RPA进行，从而大幅提高收付流程和账务处理的执行效率和质量。

此外，企业财金资源的运营能力还要求提高金融资产的周转率和配置效率，实现资源在集团母子公司间、公司业务板块间的高效流转。首先，企业需要通过精细化预算管理、产品定价管理、供应链管理等方式提高经营的稳定性和可预测性，为资源及时、高效调拨提供坚实的预判基础；其次，企业需匹配适应性的流动性管理金融工具，如现金折扣、保理、资产证券化等；再次，企业还需建立内部保障机制，如资金定价、补偿等制度，为内部金融资源的有偿使用和快速调配保驾护航。尤其当进入数字化时代，数据资产上升为

企业战略资产，企业通过对交易、行为等数据的收集、挖掘和资产化，实现数据质押，为企业金融资源运作提供新的情报引擎。

尤其在企业经营生态圈和自金融体系搭建过程中，企业财资管理面临全新的金融资源需求，资金流转方式和财务资本结构更加复杂。在自金融体系的“需求场景化”“交易闭环化”“信息对称化”“渠道互联网化”等特征要求下，财金资源的运营要求更具定制化特征。



锋利的技术手段“创新力”

数字化时代，以大数据、人工智能、区块链、物联网、移动技术为代表的大量创新技术手段涌现，企业财资管理需要拥抱并应用这些技术，同时需要具备进行自主创新的能力，包括创新技术的应用能力、创新技术与企业传统技术的整合能力。



重塑财资模式的技术应用是创新力的突出体现

创新技术不仅是局部性的改善某项企业财资管理功能，更是将重新定义财资能力上限，彻底颠覆财资模式。

例如流程机器人不仅仅是提高重复流程的处理效率，而是将大幅解放人力，使得绝大部分的财资基础操作能够被代替，协助企业财资从被动应对向主动管理转型；类似的，区块链技术也不仅仅

是提升了数据的安全性，而是为供应链金融从1+N转向N+N提供了支持，使得摆脱核心企业额度的限制成为了可能；同时区块链也大幅减少了现代网状协作交互中财资的多方确认流程。

通过运用以人工智能为代表的智能技术，企业的财资决策将从经验式逐步向智能辅助甚至人工智能主导的新决策模式发展。

短期内，人工智能将在投资顾问、流动性预测、业务决策等方面为企业提供建议。而未来，人工智能或许将不仅仅是给出建议，而是可以直接对经营变化做出应对行为。运用新的算法技术，电脑能够在海量数据中快速迭代、自我提升。电脑

完全摆脱人的因素做出决策已经成为可能。华尔街的基金公司开始尝试运用完全无人工干涉的机器进行投资交易，未来企业财资管理可能将会实现人工智能的全自动决策，从而为企业真正实现智能决策提供支持。

技术系统整合是创新力的必要保证

系统整合能力是技术真正创造价值、得到落地的关键，这种整合不仅仅是财资系统内部的，更是全企业层面的，网状链接、全局融合的充分整合是技术创新能力的重要体现。

这种充分整合最基础的要求是不同系统间已经建立了基本的交互对接关系，然而传统的企业系统对接更多是线性串联、两两对接的模式，信息在传导中存在延后、失真，导致数据无法真正从前端传导到后端。而真正的充分融合要求企业建立网状连接、全局整合的系统格局。企业首先要建立财资不同系统间的有效对接整合，包括网银管理、支付结算系统、对账平台、投资管理系统、风险管理系统、预算管理系统之间的整合，不需

要重复手工操作，从而真正提升财资效率。更进一步，企业需要实现全管理软件的系统整合，实现从前端合同录入、到发生业务的采购等业务系统，到结算收付对账等财资管理系统，再到核算、决算等后端系统的全流程覆盖，并且跳出线性的传导流程，而是根据需要完成信息的灵活传递。真正确保信息准确及时，决策有效迅速，效果清晰可衡量。

创新技术同样需要与企业现有系统进行深度整合。这不仅仅是将新技术与既存系统简单拼接式的整合，而是重塑流程和再造底层架构的深度融合。

新技术最基本的整合要实现接口级的对接或是运用RPA等技术完成无接口系统之间的数据抛送；更进一步要实现 workflow 层面的整合，保证不同系统之间的对接关系合理，做好权限体系整合，保证单一入口的财资全覆盖；最后企业要实现现在元

数据级的系统整合，从根源上保证系统的一体性。例如企业引入的如大数据等技术，需要全面考虑新技术与既存系统之间的关系，设计好数据和信息的交互模式，从根本上保障新技术的落地。

数字化时代，企业财资应用的服务化、云化，推动着企业流程的重塑和底层架构的融合。这种灵活开放、平台化的技术架构将是企业整合各类系统的最佳选择。

IaaS为企业提供了高算力、高存储力的基础技术设施，为企业建立了更先进的技术创新能力。而后PaaS则通过提供开放式的开发平台，使得很多传统企业能够更高效地创新技术、更灵活地整合系统。未来，通过运用SaaS等开放的云架构，企业能够真正颠覆系统建设模式。企业将可以灵活选择自建或获取外部IT，且实现内外部系统灵活融合；并且允许迭代式的技术创新，实现柔性的

系统开发。在内部，通过支持敏捷开发的技术架构，企业能够获得按照自身需求快速更迭财资管理系统的的功能；在外部，通过微服务等嵌入式的IT模式，企业可以从外部融合各类可兼容的产品，按照需求从平台多元化的功能模块中挑选最适合自己的功能模块，层层搭建自身的财资管理系统。



柔性的组织制度“协作力”

数字化时代，企业经营开放程度和复杂程度飞速提升，企业对精细化管理、市场快速响应的要求越来越高。

“流程型”组织架构模式，以集中共享为特征，系统、整合理论为指导，业务流程为中心，大大提升需求的反应速度与效率，降低对顾客的产品或服务供应成本。传统的“职能型”组织架构企业以共享中心建设为契机，实现“流程型”组织的阶段性演进。

“生态型”组织架构模式，使企业内部的条线或部门的界限变得逐渐模糊，团队更加小型化、动态化，实现互联网形式的最终演进。《进化：组织形态管理》里形容这种组织架构的三大特征是高度灵活、自我更新、新陈代谢。

数字化时代财资管理部门的角色定位也在不断发生变化：由被动的职能部门演变成主动管理的业务服务部门和关键资源调度部门。伴随企业组织架构的不断变迁，未来财资管理部门最终也将向生态型方向演进，要求新型的财资管理架构能够有效整合内外部资源，与业务及其他团队进行良好的协同、配合，这要求企业财资管理架构具备敏捷、弹性、可扩展等“柔性”特质。

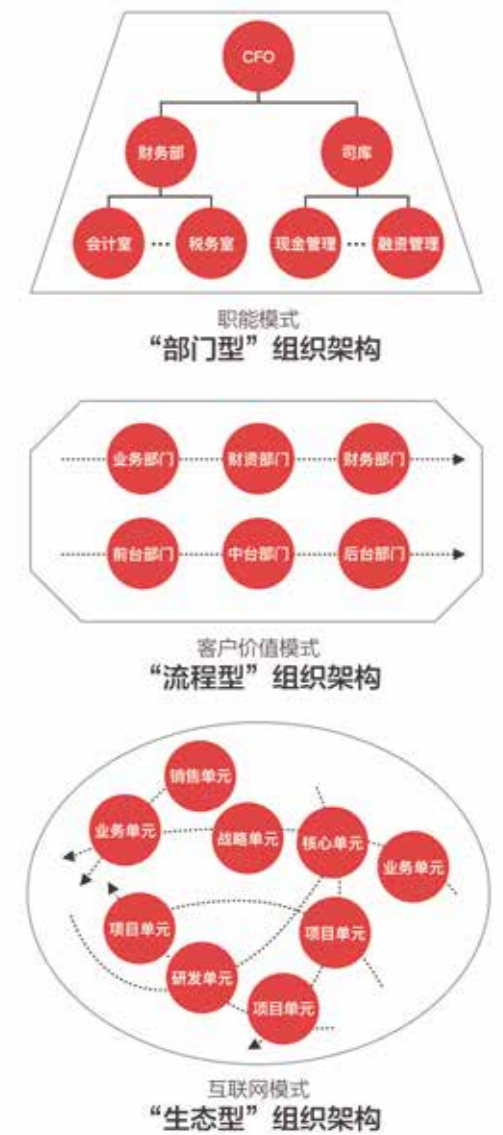


图 4-3 企业财资管理组织架构演进

小型团队化是协作力的典型特征

过去一段时间，由于对企业财资管理的定位和要求不断升级，很多企业不断扩充财资管理部门的职能，部门规模也随之不断“膨胀”。而随着业财一体化需求不断提升，财资管理团队将由过去的“庞然大物”，逐渐多个分工更精细、专业性更强、人数更少的平行、小型团队群转化。小型、微型化团队的出现，使得单个团队的战斗力更强，灵活性更高，可以按照需求更灵活地进行拆解、重组，实现与业务部门的有效协同。



柔性的组织制度“协作力”

组织扁平化是协作力的有力支撑

过去“金字塔式”的管理架构无法有效满足数字化时代快速变化的市场需求。尤其是大中型传统企业，在管理中必然出现管理层级多，决策流程慢的现象，导致决策流程延长，竞争力下降。数字化时代意味着企业以用户需求驱动而不是以生产为驱动开展经营活动，而对企业财资管理的要求也不例外。扁平化有利于财资管理团队基于市场的变化和 demand 建立快速的反馈机制，减少无效的中间环节，在瞬息万变的市场中牢牢掌握主动，从而高效地做出正确的决策。

架构无边界化是组织协作力的高级形态

数字化时代企业通过网络连接，形成新的分工协作体系，各类不同的角色和群体的关系被重新组合、连接，合作的方式也被重新定义。随之而来，企业财资管理亦可以从企业或集团内部向外延伸，连接产业链上下游或生态经营网络中的交易对手及其他利益相关方，形成跨越地理和空间的、更加庞大而复杂的网状体系。在这种开放的平台模式下，组织架构的“无边界化”成为普遍，其中的典型代表是“项目制团队”。项目制团队可以基于明确的任务和目标，借助规范的项目管理方法和工具，跨行政组织调动资源、形成动态的组合。这种开放、动态的合作模式将有极大的复用性和延展性，适宜根据不同的项目目标灵活进行组织整合。例如利用外部咨询团队，短时间内快速扩充和提升企业财资管理能

力；或者基于不同业务发展和管理要求，灵活地将财资管理团队与业务、风险、IT等团队进行灵活组合，最大的发挥项目团队的作用。当前常见的“派驻制”或“融合制”则是财资管理架构由“部门型”向“生态型组织”过渡中的较常见的几种形态。“派驻制度”下，为了保证控制的有效性，集团财务部门直接任命业务单位的财务人员，而业务单位对派驻的财务人员没有任何发言权。也有些企业，如海尔，则在财务管理体系中采取“融入制度”。和“派驻制度”完全不同的是，“融入制度”下，融入经营体的财务人员会接受集团财务平台的业务支持；但是，其业绩完全由所在的自主经营体来考核。同时，财务人员的收入取决于所服务的自主经营体的绩效。

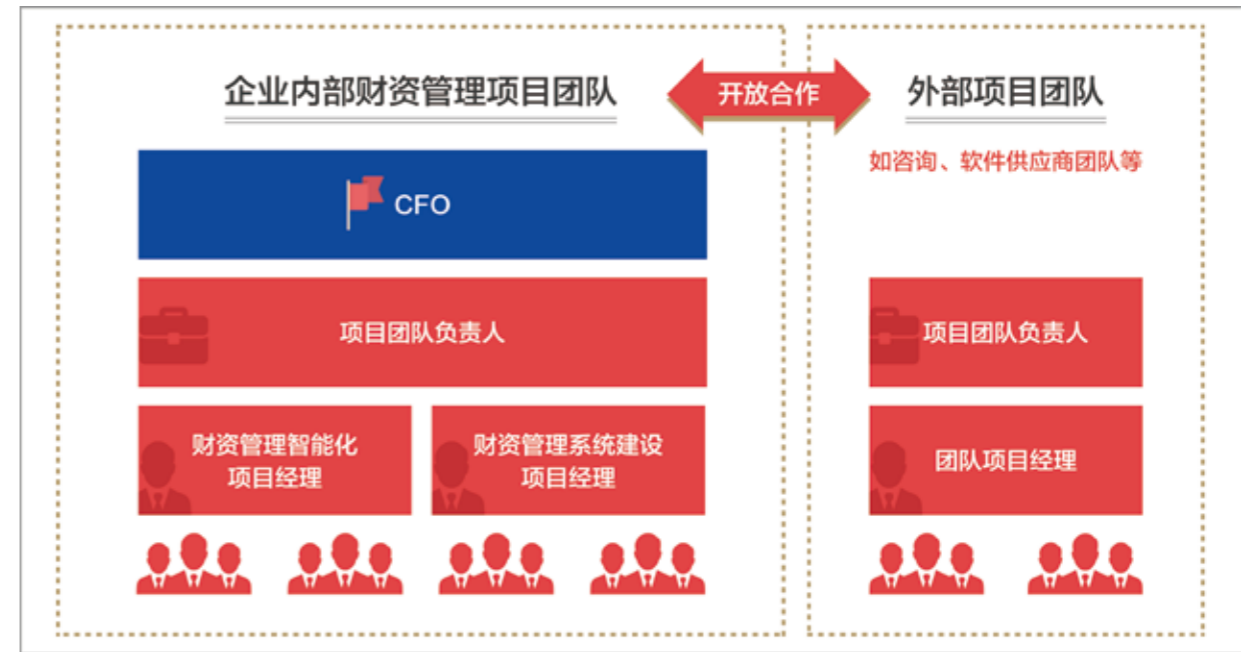


图4-4 开放式的企业财资管理平台合作模式

典型案例--海尔采用“融入制度”使得财务人员与业务前线深度融合

海尔的财务战略定位为“做规划未来的财务”，并从制度、人力、系统等全方位开展财务体系变革。其中一项非常重要的工作就是通过“融入制度”而非“派驻制度”，使财务人员与业务前线深度融合。

在“融入制度”下，财资管理人员的绩效指标都和自主经营体息息相关。财资管理人员在融入自主经营体之后，已经成为自主经营体中的一员，所有的利益都和自主经营体的成败紧紧地捆绑在一起，帮助经营体成功，财资管理人员才能够成功。不仅需要帮助自主经营体做好事前算赢，更需要通过自主经营体的经营数据帮助其发现问题，并倒逼相关人员去解决问题。所谓“财资管理人员在经营体的职能不再只是显示数据的‘显示器’，还要做发现和识别问题的‘过滤器’，更要做帮助经营体解决问题的‘加速器’”。

在财资管理人员调配上，各级自主经营体是海尔集团财务平台的“顾客”，他们有权决定由哪一位财资管理人员为他们服务。当某一个自主经营体需要财务人员时，自主经营体就会把需求告知给财务平台。财务系统中通常会有若干个财资管理人员“竞标”抢入，只有那些三预方案（预算、预案、预酬）做得最好的人员才能最终被自主经营体选中。

一位集团财务人员表示：“财务人员干得好不好，并不是我们说了算，而是用户说了算。自主经营体就是我们的用户。有一些员工我觉得还不错，但是不被用户接受，最终还是被淘汰了。也有些员工，我们觉得一般，反而被用户选中了。比如，前段时间，我们财务平台有一个员工参与一个型号自主经营体的竞聘，我觉得他很难竞聘成功，因为他不太了解型号经营体，而他的几个竞争对手实力很强大。但是，最终他却竞聘成功了，因为他做了大量的准备工作，给型号经营体拿出了切实可行的‘三预’方案”。

信息来源：《海尔转型：人人都是CEO》曹仰锋，中信出版社

CFO之声

王燕杰

财务中心资金总监

杭州海康威视数字技术股份有限公司
领先监控产品供应商和解决方案服务商

我们通过BP的岗位设置使财务深入到业务条线中，辅助配合业务，帮助企业实现财务业务化。例如，当金融事业部需要去推项目的时候，我们会调动我们能够调动的资源，以财资管理职能领域的专业技能为支撑，配合金融事业部更好地完成项目推进。



优异的人才团队“精专力”

企业财资管理价值重塑要求人才团队能力边界更宽、专业能力更深。

“纺锤型”人才结构是精专力的外在表现

根据安永 The DNA of The CFO 调研发现，领先企业财资管理人才结构已然由“金字塔型”转变成“纺锤型”——降低处理低值且大量交易的人员比重，提升能够成为战略业务伙伴角色的人员数量。

我们的调研同样观察到原本在共享中心的大量基础财务操作人员已经逐渐被智能机器人和工具取代，成为自动化的智慧财务工厂。负责财务税务

计划和业务财务、战略财务的人员也逐步由主要依靠经验做判断向着基于数据做出分析转变，成为了新一代卓越中心和战略合作伙伴。而企业财资管理顶层设计规划也由单纯的CFO领导变为CFO、财资COO共同参与的高级财资管理中心；高级财资中心的将更多聚焦于依托财资数据的深入洞察和决策反应推动商业模式变革、生态圈建立和数字化创新。

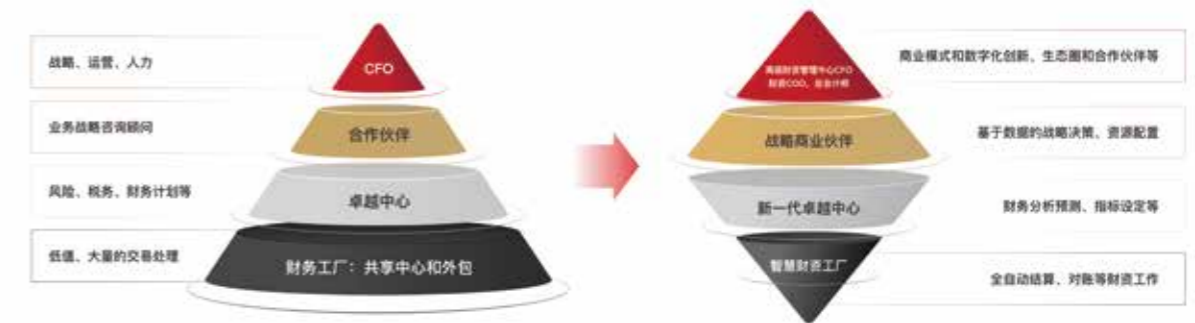


图 4-5 财资管理人才结构转型

典型案例--海尔变革企业财务人才结构

海尔财务的转型首先从人员和结构的转型开始，将公司的财务人员定位为变革的“观察家”、“执行者”和“引领者”。

在没有转型之前，海尔的财务人员基本上包括三类：基础财务、专业财务和业务财务。基础财务主要包括核算、记账等财务最基本的职能，但是他们是财务管理系统的的主力军，人数比例达到整个财务系统的70%左右。专业财务的职能主要包括资金、预算、并购等，人数比例约为20%；业务财务的职能主要是帮助市场、研发、生产等部门进行决策支持，人数比例约为10%。



优异的人才团队“精专力”

由于缺乏足够的业务财务人员和洞察市场的能力，一线运营部门不能从财务那里得到更多的业务支持，结果导致海尔的财务部门“是集团内部评比中大家满意度最低的，财务人员工作辛苦、枯燥，但是大家怨声载道”。

为了驱动财务转型为业务的“决策支持者”和“战略引领者”，海尔将财务整合成为4个模块：战略财务、业务财务、专业财务以及共享财务，人员结构也发生了很大的变化。战略和业务财务的人员达到了70%左右，专业财务人员为10%，而基础财务人员的人数则下降到20%左右。

信息来源：《海尔转型：人人都是CEO》曹仰锋，中信出版社

人才专业能力进阶是精专力的核心要求

新的价值定位下，财资管理人员的“专业性”要求已经发生重大转变，被重新定义。优秀的财资管理人员已经超越“记录和监控”资金数据和账目等单一财资管理能力素质，而应该通过“管理和运营”企业财金资源，成为“业务的左右手”。在不断积累从业经验的同时，一方面实现综合能力的横向拓展，另一方面实现专业能力的纵向精深。

横向综合能力而言，财资管理人员需要增加基于财资数据的经营分析与财资预测的能力，辅助业务与战略决策制定。此外，随着各类新技术商用价值的不断发掘，财资管理人员不仅需要能够应用机器人、云技术、SaaS等数字化手段实现管理目标，甚至需要增加更多的IT管理和数据治理能力，如帮助管理数据从原系统转移到大数据系统；与企业内部IT、业务部门，乃至外部产业链、资本市场等配合与对接，有效整合分散孤立

的数据，建立大数据聚合中心等。纵向专业能力而言，财资管理人员需要更加深入地学习会计、金融以及其他综合专业知识，能够应用针对性的财务知识和金融工具应对企业财资管理中的各种挑战。从而，财资管理人才团队从基于会计知识的交易处理职能，升级为基于会计、金融、业务、IT与数据、战略的专业精深的、多元复合的、更具前瞻视角的价值创造职能。

不仅如此，随着管理团队组织架构的柔性演进，财资管理人员随之深入更小型、更扁平、更灵活的项目团队中，他们精专的企业财资管理能力将产生明显的正向外部效应，为其他职能人员带来能力输出。



优异的人才团队“精专力”

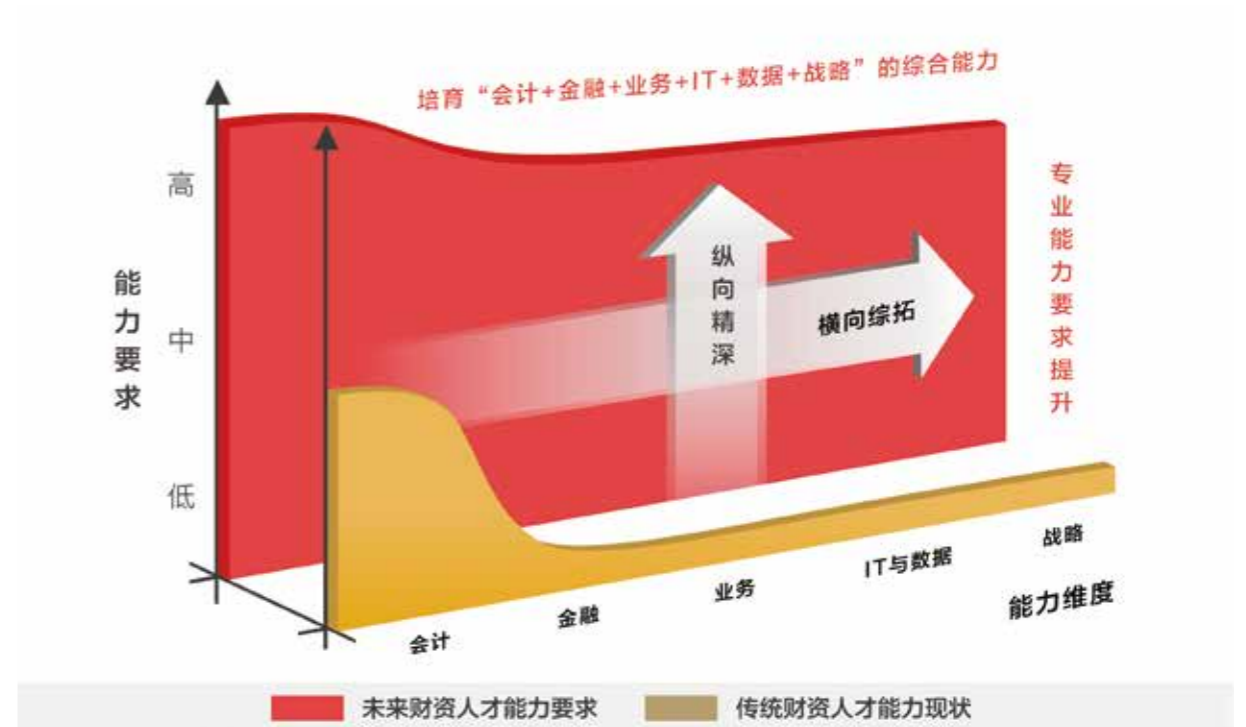


图 4-6 企业财资管理人才精专力能力演进

典型案例--华为要求财务人员与业务深度融合

任正非对华为的财资管理人员有4点要求：

- 1) 财务如果不懂业务，只能提供低价值的会计服务；
- 2) 财务必须要有渴望进步、渴望成长的自我动力；
- 3) 没有项目经营管理经验的财务人员，就不可能成长为CFO；
- 4) 称职的CFO应随时可以接任CEO。总结成一句话：财务人员必须要懂业务。

任正非要求华为深刻实践“财务人员融入业务”的要求，有序开展财资和业务管理人员的互换及通融，财资要懂业务、业务也要懂财资，“在财资管理的组织里加入一些沙子，形成‘混凝土’结构的作战组织”，这样才能高效、及时、稳健地抓住机会点，在积极进攻中实现稳健经营的目标。

信息来源：《任正非先生对财务人员的四点要求》，任正非公开讲话

财资敏捷力模型评估

“财资敏捷力”是企业财资管理能力的综合体现，通过对企业的财资敏捷力全面评估，帮助企业充分了解自身在财资管理能力建设上的长处与短板，以此明确能力建设的方向和举措。

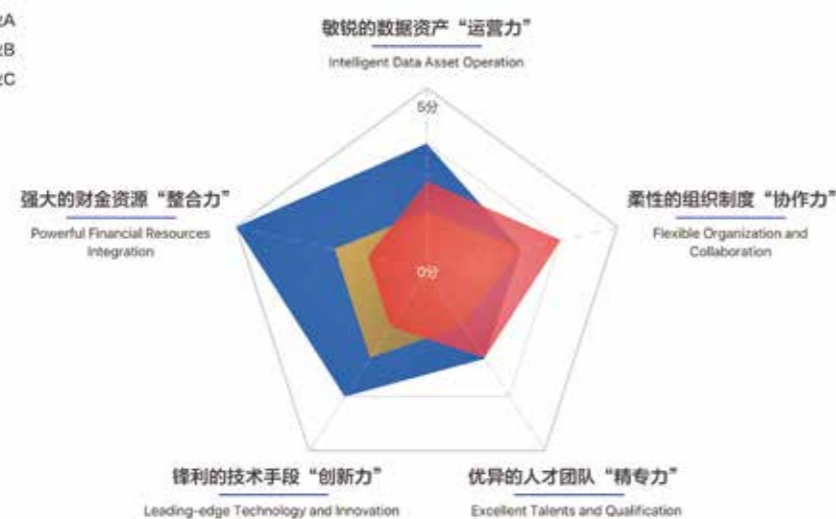
“财资敏捷力”评估模型，基于数据资产“运营力”、

财金资源“整合力”、技术手段“创新力”、组织制度“协作力”、人才团队“精专力”五大核心能力为基础，明确每个能力的评价因素，以及考虑要点，并对每个评价因素设计量化的评分标准，为后期持续跟踪和对标分析提供数据基础。



图 4-7 “财资敏捷力”模型评价因素及考虑要点

企业模型测试示例



构建企业财资管理能力的 异业赋能

构建财资敏捷力需要合作伙伴在金融、科技、数据和咨询等领域的赋能。领先商业银行、传统财务管理软件公司和互联网金融科技公司深度参与其中

异业赋能四大领域

数字化时代，企业成功的关键不在于拥有资源的多少，而在于能够调动资源的广度和深度。如何以内部有限的资源，撬动外部的资源？这就需要充分利用外部机构“赋能”。同时，数字化时代崇尚协同与共享，互联网技术和云技术的发展带来更低成本、更灵活、更开放、更融合的服务和应用，大大降低了企业获取外部赋能的成本。

金融赋能

当今时代，金融创新层出不穷、金融科技突飞猛进、金融风险席卷全球、强监管风暴来袭，金融市场日趋复杂。企业，即使是拥有自金融能力的企业，也需要采用外部专业金融的产品和服务。

综合化解决方案满足企业复杂多元的财资管理需求

优秀的外部金融机构具备成熟的金融产品和体系化的解决方案，就像一个货品齐全的超市，能够“一站式”为企业提供包括现金管理、交易结算、贸易融资、跨境金融，以及互联网技术服务在内的多元、综合的企业财资管理服务。此外，金融机构在流动性管理、金融资产运作等方面具有天然优势基因，这些经验能够帮助企业提升管理能力，如内部转移定价管理、资产负债管理、基于

RAROC的风险管理等。与一家或少数几家保持核心合作关系是稳定成本收益较好的方式。

但同时，由于金融机构的类型多样，能力所长不同，企业选择并充分利用金融机构的赋能亦是一种核心竞争力。这就需要财资管理人员拥有一定的金融知识，能清晰描述需求，并作出合理的判断和选择。

异业赋能四大领域



图 5-1 金融机构财资管理的产品体系示例

定制化金融服务满足企业个性化的财资管理需求

如前述，采用外部金融机构产品和服务时企业财资管理人员的一个很大痛点是定制化不足，无法满足个性化需求。进入数字化时代，金融机构也在进行转型，通过与行业的深度结合（如大量银行成立行业团队或者行业事业部，招聘行业专家而非仅仅是金融专家）、创新技术的采用（如参数化的产品工厂和敏捷研发机制有助于快速开发针对客户需求创新产品）、基于目标客户的战略合作机制（与企业构建紧密合作机制，更好对长

期和紧密的客户关系进行资源投入）、革新产品服务模式（比如构建以数据为基础的场景化解决方案）等方式，提高个性化和定制化的服务能力。企业一方面应该选择“门当户对”的金融机构以获取最大的服务承诺和资源投入，另一方面自身仍需要拥有一定的金融知识和能力，以达成与外部机构的需求沟通和业务合作。

领先实践--招商银行针对互联网新业态创新“一站式”现金管理服务方案

某典型互联网企业具有平台化的业务模式，整合了大量线下的服务提供方和消费者。这种商业模式带来了非常独特的支付结算特征，如大量（每日达上万笔）、小额（十几到几百元不等）、高频（大量24小时内必须支付的加急付）。

招商银行通过深入调研后发现，该互联网企业当前尚未形成统一的资金管理与运作体系，致使沉淀的闲散资金无法有效集中，交易数据无法有效积累。针对这种情况，招商银行以“CBS+多级现金池”组合服务为支点，创新并成功落地互联网行业领先的综合现金管理服务项目，实现了具有大数据量、高时效性、系统自动化等创新功能的资金管理系统，为其打造了多渠道、多层次、多维度、个性化的“一站式”精细化财资管理体验，为其他快速成长的互联网公司的服务需求提供了蓝本及模板。

科技赋能

在信息化时代，企业大多已借力科技公司完成了企业信息系统的建设。而进入数字化时代，随着创新技术的迭代速度不断加快、技术开发的进入壁垒不断提高而基于互联网或云技术的应用反而

更为便捷，企业得到外部合作机构的科技赋能显得更为普遍。同时，除了传统的科技公司外，金融机构、互联网企业均高调而深入的进入此领域，为企业带来更多的选择。

SaaS服务有效嵌入企业各业务场景，输出定制化的财资管理系统应用

SaaS通过与企业生产、管理系统的整合，围绕企业全产业链和企业全生命周期，将金融服务有效地嵌入到企业的采购、生产、物流和销售等业务场景中，向企业输出针对性、定制化的财资管理服务。

科技服务公司通过提供基于云技术的SaaS服务，帮助企业获得架构轻便、成本低廉、功能插件化的财资管理应用。

领先实践--招商银行企业SaaS云平台服务—打通壁垒，生态共赢，协同发展

招商银行企业SaaS云平台基于金融服务，深入客户应用场景，打通客户、招行以及其他应用厂商间的壁垒。金融引领技术，吸引应用厂商提供服务，实现金融服务与SaaS应用的完美结合，实现生态共赢。通过提高业务流、资金流、信息流在结算与现金管理、供应链金融、跨境金融、互联网金融、大数据分析之间的协同效率，满足客户财资管理的全价值链需求。

PaaS支持企业构建更加开放、灵活、低成本的财资管理信息生态架构

PaaS是一个开放式的技术运营平台，不仅允许技术提供方的自有产品和服务在平台上进行开发部署，还可根据企业客户的需要整合业界成熟的第三方产品。此外，平台还能对纷繁复杂的金融服务进行微服务设计，提供安全稳固的API服务，供内外部应用调用。

科技服务公司通过提供开放式技术运营平台，帮助企业以更低的成本获得数字化财资管理的基础

应用架构，灵活调用平台上的系统功能和产品应用，满足企业定制化的财资管理需求。平台的特性同时保证企业不同应用间的数据标准一致性，满足不同系统间对话的需求，实现巨大的系统间协同效应、集群效应和规模效应。未来，容器PaaS技术的兴起和推广应用，将为企业实现更加快速的需求开发、集成和上线，财资管理相关的系统和应用将实现横向扩展、弹性收缩。

IaaS赋予企业获得突破自身算力、提升新技术运用的机会

IaaS是一种开放的技术基础设施服务，允许企业在私有云、公有云、混合云间灵活选择；并且使得不具备强大基础技术设施的企业能够突破自身能力限制建立更强能力的IT系统，并予以深入运用。

当前，领先商业银行等机构在云平台方面能够提供金融级的云技术支持，应对高并发量、零差错的信息处理需求。这种技术能力与当前企业财资管理日益复杂，财资数据处理量不断提高的趋势是相匹配的。

机器人流程自动化、区块链、人工智能等技术的商业化应用仍处起步阶段，但未来预计将在基础效率提升、预测决策、信息传输等方面产生更多的落地实践

在安永全球The DNA of The CFO调研中，65%的受访者表达了对标准化、自动化流程对于提高财务管理敏捷性和质量的认可，并有58%的受访者表示在流程中引入最先进技术具有重大意义。部分领先互联网企业已通过自行研发涉足其中，例如蔚来汽车正在计划验证RPA在其财务流程中的可行性，阿里巴巴也正在对RPA运用场景进行积极

探索。而随着财务机器人智能化水平提升，科技服务公司将RPA认知（通过机器学习和自然语言处理，管理非结构化数据）、智能聊天机器人（与使用者互动）、AI（数据分析、洞察和决策）强强联合，提高企业财务管理的效率和财务管理人员的使用体验。



图 5-2 安永“智能机器人自动化”三大阶段

在区块链领域，招商银行实现了区块链技术应用全球现金管理领域的跨境直联清算、全球账户统一视图以及跨境资金归集这三大场景，属于国内首家。基于区块链技术，招行还与永隆银行实现三方间的跨境人民币汇款，报文传输时间由6分钟降至秒级。“区块链+智能合约”有效解决了传统进出口贸易中借助银行信用证结算体系进行单据传递的流程繁琐、效率低下、易造假等三大问题，在提高运转效率、降低监管成本的同时避免违规交易，并将结算时间从几天、几个月大大缩短到几小时。未来区块链将逐步延伸到企业的跨境金融、供应链金融、资产证券化等各个商业领域。

在“智能搜索+金融图谱”领域，中航信托规划上线“企业关联信息模块”，该模块通过整合企业内部

留存信息、外部大数据爬虫信息及第三方渠道信息等，利用大数据行为挖掘、关联规则挖掘等方法，梳理企业与企业、企业与个人、个人与企业、个人与个人之间的关联关系，通过搜索引擎方式查找目标个人或企业，并以图谱形式展现与其关联的个人（股东，高管，董事会、法人）、上下游企业、竞争对手、母子公司等信息。并将企业的基本信息、现金流情况、过往项目情况等内嵌于企业基本属性中，将个人的基本情况、资产情况、过往履历等内嵌于个人属性中，为企业提供清晰准确的客户金融关系画像。未来，随着商用技术的逐渐成熟，人工智能将在客户画像、支付工厂、现金流预测、智能投顾、智能风控、智能机器人、量化交易、金融图谱等领域实现更加落地的应用。

数据赋能

数字化时代下，企业能够获取的数据正以指数级增长，对企业数据获取、处理和分析应用的能力要求也日益提升；企业一方面需要明确自身的数字化战略，并进行数据相关能力的建设，另一方面也需要借用外部专业数据公司的产品和服务。

数据获取渠道多样、内容丰富、高效

大量的资本和人才正涌入数据行业，市场竞争激烈，行业格局也正逐步成型：一是先天拥有或者以汇聚数据资源为目标的企业，以在自身行业积累了丰富数据资源，和力图汇聚开放网络数据的企业为代表，包括行业寡头、互联网企业和数据中间商；二是以技术开发见长的技术工具型企业，即专注开发数据采集、存储、分析以及可视化工具的企业，包括软件企业、硬件企业和解决方案商；三是为客户提供云服务和数据服务的应用服务型企业，这类企业利用专业化的一体化解

决方案，广泛对接各个行业，这类企业专注于产品的便捷化和易维护性，同时要针对不同行业客户的需求提供差异化的服务。

由于数据资产具有一定复杂性以及保密性要求，企业一方面需要建立自身的数据资产生产和管理能力，另一方面需要基于自身能力，明确数据资产获取的要求。数据的价值在于应用，能够充分了解自身的数据需求、并且将获取的数据应用于商业用途是必备能力。

异业赋能四大领域

内外部相结合，实现深度数据分析和应用

数据的分析应用来源与商业场景，海量数据的获取，将支撑企业财资管理领域进行更多深度数据分析和应用，例如：战略决策、投融资量化决策、风险建模等。外部公司能够提供面向企业内部，面向企业外部以及面向用户等不同场景的数据分析解决方案。企业内部产品是企业自建自用的数据平台或算法策略，辅助企业员工做出决策或成为产品逻辑的一部分。面向企业外部产品，

即由某企业开发，为其他企业提供数据服务的产品，SaaS是其中一种模式。面向用户的产品则是根据平台或网络中的公共内容，提供某些数据给普通用户分析查看。

无论什么产品，企业都需要建立数据分析团队，明确商业需求和场景，并进行日常的分析和应用。

行业领先实践--渣打银行与贸易平台合作，共同激活海量贸易数据

GT Nexus是一家提供全球贸易物流云平台服务的企业，为全球超过28000家企业提供贸易撮合和供应链管理服务。其平台中积累了企业用户海量的信息，包括交易对手、贸易标的、付款情况、金额大小等交易数据。GT Nexus作为贸易链条海量数据的提供方，为企业提供了整合生态数据来源层面的赋能。

渣打银行通过分析层面的赋能，即挖掘、分析GT Nexus平台的云端数据，更准确地衡量平台用户的信用风险，最终更精准地为企业提供定制化供应链融资解决方案。其方案能够满足企业贸易前融资、贸易后融资和信用保险等多类需求。依靠整合产业链数据，深度挖掘数据内涵，最终促使企业营运资产效率提升。银行和GT Nexus共同激活贸易数据，为平台企业用户发展提供充足动能。

信息来源：“We’re advancing the digitalisation of our trade finance with two strategic partnerships.” Standard Chartered

异业赋能四大领域

咨询赋能

突破企业内部瓶颈，融合外脑专家智慧

如前述，人才团队专精力要求财资管理人员团队的横向综合能力和纵向专业能力的同步加强，而一是人才的可获得性存在挑战，二是构建所有的能力亦存在成本较高的问题，因此可以通过外部专家智库的咨询服务，来补足自身能力的不足和缺失。而且，金融机构均将提供融智服务与以前的融资服务相提并论，放在战略高度构建咨询能力对外服务。

根据本次调研，79%的企业认为咨询等附加服务是其选择外部合作商的重要影响因素。外脑智库在财资管理规划与设计、管理体系建设、新政策解读、制度规章优化、流程梳理与优化等多个方面都将产生极大助力。

行业领先实践 星展银行打造在线智能咨询顾问Treasury Prism

2017年，星展银行推出了全球财资资讯及解决方案平台Treasury Prism，该产品主要针对企业财务总监及财务主管等财资管理者同时管理多国现金及资产时，所面临的政策监管、外汇风险、资金营运等方面的困难。

其一，该平台将实时更新全球20多个市场的税收、法规和监管的最新动态，以及财资管理的发展趋势、创新的解决方案、财务和现金管理的最新业界标准等资讯，为财务主管提供全方位的信息。

其二，基于政策和市场变化，该产品将针对企业的资金分布情况提供切合实际的财资管理建议，并允许用户对财资决策进行模拟测算。例如用一系列国际货币模拟不同的外汇结构，综合考虑20多个市场中税收和监管变化带来的影响，计算出虚拟方案的利息收入与债务、税项及企业成本，并给出“最优化解分数”，帮助用户量化每个虚拟方案的优点。

通过资讯动态更新解读、针对性财资建议和智能量化评估模型，星展银行为企业提供了在线的智能咨询平台，满足了数字化时代多样个性、快速变化的财资管理需求。

信息来源：“Treasury prism”，DBS

企业财资管理服务的市场格局

因其各自在金融、科技、数据和咨询等领域的独特优势，领先商业银行、传统财务软件公司及互联网金融科技公司是当前市场中主要的企业财资管理服务提供商。三类企业纷纷谋求突破先天能力限制、以期转型或升级，成为企业财资管理最佳的异业赋能者。

经过近20年的发展，以BATJ为代表的消费级互联网金融科技公司实现跨越式发展，极大地改变了消费者的认知方式、消费和交易习惯。如今，这种变化正逐渐向企业端渗透，推动消费级互联网向产业级互联网迈进，并从中推动、孕育适合企业商业模式的财资管理服务转型。这些互联网金融科技公司主要利用互联网平台的聚合优势，发挥其在部分垂直领域的资源整合优势，主要以供应链金融切入，逐渐延伸到企业理财和咨询服务

等环节，深挖数据价值，以期打造全方位的企业财资管理服务。传统财务软件公司的优势在于以信息化系统为依托，长期经营和深度挖掘包括账户管理、报表管理、智能会计平台、应收应付管理、出纳管理、网上银行、合并报表等基础企业财务管理功能，以及基于数据整合后的财务报表分析功能。

领先商业银行则立足传统金融服务与渠道关系的优势，重点强化科技实力，推动前沿金融科技在企业财资管理服务中的广泛应用。如五大行已纷纷与互联网巨头签订战略合作协议，而以招行为代表的领先商业银行则纷纷自建金融科技平台，甚至明确提出将转型为金融科技银行。

国内商业银行提供企业财资管理服务的新趋势

面对企业财资管理日益增长的复杂需求，银行财资管理服务必须与时俱进，实现业务布局国际化、金融服务场景化、解决方案综合化、渠道建设平台化和资源整合生态化



	领先商业银行	传统财务软件公司	互联网金融科技公司
金融能力	<p>企业金融板块产品最为齐全，涵盖各种类型客户下的对公结算、现金管理、投/融资、信息服务、互联网金融等全系列金融产品</p>	<p>仅提供资金结算、往来报表管理、账目核对、现金流分析、票据池等基础财务服务，基本不提供投融资等金融服务</p>	<p>主要针对小微企业客户提供支付结算、供应链融资和流动资金理财等服务，金融产品比较单一</p>
科技能力	<p>非传统强项，仅部分银行实现了科技输出</p>	<p>以财务管理信息平台为核心的服务，科技能力集中于云服务和移动互联网</p>	<p>以科技改善客户体验，尤其是新兴技术见长</p>
数据能力	<p>通过多年的经验，已积累了丰富的客户银行交易数据，但对于企业经营类数据、外部三方的数据对接尚不完善</p>	<p>并不擅长积累企业经营、交易数据，主要拥有财务管理信息平台上的沉淀数据</p>	<p>主要针对小微企业电商进行线上交易类数据积累，但数据类型的丰富程度受信息安全和监管政策限制</p>
咨询能力	<p>由于银行具有天然的金融、企业管理类人才的优势，咨询服务近年来逐步发展</p>	<p>基于管理信息平台产品为企业客户提供流程梳理、系统落地等方面的建议</p>	<p>以线上批量化服务客户为标准模式，线下的咨询服务并非所长</p>
整合能力	<p>基于强烈的客户深度服务理念和有利的客户服务水平，能为客户提供随需高量的综合财资管理服务</p>	<p>围绕财务软件产品，附带部分资金管理系统和信息系统建设建议，综合服务能力一般</p>	<p>定位中小企业，基于场景化的需求提供模块化、批量化的服务，鲜以整合综合服务见长</p>

○●●●● 表示能力由低到高

图 5-3 三大企业财资管理服务提供商的异业赋能水平

商业银行企业财资管理服务的发展趋势

“四个视野”定义行业发展立足点

“全球视野、行业视野、高层视野、生态视野”是商业银行财资管理服务的四大立足点。

全球视野：面向企业跨国经营需求，对标国际领先银行、科技金融服务供应商，提供跨境、跨平台、跨时区的全球企业财资管理服务

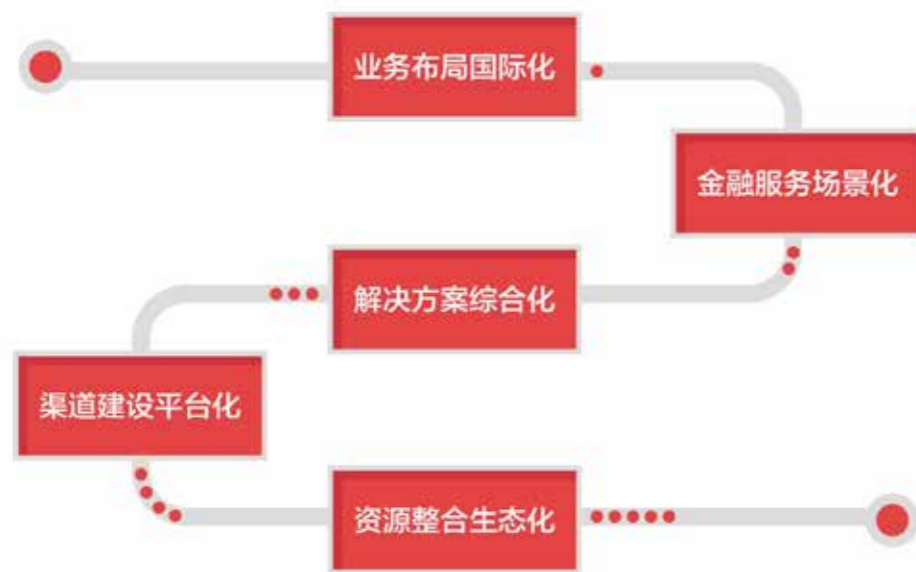
行业视野：依托行业、链式布局，充分辨识、深度分析、动态调整行业内共通性、行业间差异性特征，设计基于行业特定需求的综合服务方案

高层视野：对接企业CEO、CFO，针对企业高级管理层痛点，提供具有前瞻性、决策力、预测力的方向性建议

生态视野：高标准的银行财资管理服务不是单一、割裂的产品，而是有机融合金融产品、信息资讯、交易对手、服务供应商等资源的综合服务平台，打破信息孤岛、构建场景模式，为企业搭建互融互通、共享共创的平台经济

商业银行财资管理服务发展趋势

数字化时代企业财资管理面临深度转型，无论从功能、技术还是用户体验均提出了更高的要求。在此背景下，商业银行加快推动对企业财资管理服务的转型升级，从产品功能的多样性、服务提供的便捷性、信息系统的稳定性和安全性、用户体验等多个维度加大创新。整体来看，商业银行企业财资管理服务的发展主要呈现以下趋势：



商业银行企业财资管理服务的发展趋势

业务布局国际化

为应对企业全球化战略布局要求，商业银行着眼于全球金融资源管理的高度，依托本行全球化布局的分支机构，强化与境外银行直连与合作，在着力提升跨境金融相关基础服务的基础上，综合考量地区和国家间差异对企业财资管理在监管政策、风险管理、操作习惯等方面的不同要求，以及境内外、本外币、离在岸等多市场联动对企业财资管理的要求，设计符合全球企业用户使用习惯的解决方案，助力跨国企业在全市场获取和配置商业资源。

金融服务场景化

企业财资管理服务与场景的深度融合已经成为当前的广泛共识。商业银行已经着力推动由孤立的产品服务功能向嵌入场景的服务模式转型。一方面，基于行业特性将金融服务嵌入到企业设计、研发、采购、生产、物流、销售、服务等业务场景中，围绕企业自身价值链和生命周期，提供针对性的金融服务方案；另一方面，商业银行开始推动基于企业上下游产业链和生态网络的各类场景提供交易服务，以“产业+金融”的服务模式，实现由服务单体客户向整体产业链金融拓展，助力企业整合产业资源，提升产融结合的价值创造。

解决方案综合化

银行提供的企业财资管理服务正在从以“支付”为核心的基础服务功能向以“交易”为主线的综合金融解决方案演进。在着力提升现金管理、贸易金融等基础产品服务能力外，进一步面向客户价值链提供全流程服务。同时将立足金融延伸服务，实现“金融+咨询+IT+运营”的整体性服务输出，打造“一站式”企业财资管理服务方案。

渠道建设平台化

银行不仅仅满足于基于传统银行账户、一对一地向企业提供财资管理服务，更要突破账户属性限制，解除企业客户与银行账户间的强耦合关系，打造“平台银行”理念。在这个平台上，FinTech核心技术得到了全面应用，企业客户的上下游公司不论是否拥有该行账户、均可使用银行财资管理服务，银行由此通过平台获得了核心客户及其周边生态的第一触达界面。同时，银行还将利用二维码、移动数字认证等实现PC端、移动端等全渠道的企业财资管理服务，针对产业客群打造了开放、智能、互联网化客户服务渠道。

资源整合生态化

商业银行可以充分发挥其资源整合的优势，通过与互联网公司、金融科技服务商、保险公司、物流公司等各类机构合作，打造开放的财资生态圈。根据企业需求，灵活整合各类成熟的产品和解决方案。

结束语

数字化时代挑战与机遇并存，财资管理在支撑企业全球化、产业链生态建设、资金链路守护、自金融能力构建等方面将发挥无可替代的作用。打造“敏锐的数据资产运营力、强大的财金资源整合力、锋利的技术手段创新力、柔性的组织制度协作力、优异的人才团队精专力”这五大财资敏捷力，是实现“财务价值、经营价值、战略价值”三大价值的关键。

商业银行作为企业财资管理的紧密合作伙伴，将在金融、科技、数据、咨询等四个方面为企业财资管理转型赋能。招商银行金融科技战略，交易银行平台优势以及专业的金融服务，使得这种赋能更成体系，从财资管理云平台到丰富的SaaS产品，从嵌入场景的数字金融服务到“自金融”能力建设提供的金融咨询服务，都将与企业一道开创财资管理的未来。

《2018中国企业财资管理白皮书》的结尾，亦是我们征程的又一起点，为企业打造强大的财资敏捷力、重塑核心价值，推动企业在数字化时代竞争中大跨步向前是我们的使命。招行和安永将持续研究和记录行业发展和企业进步。

未来已来，您准备好了吗？

我们将与您同行，开创美好未来。

EPILOGUE

版权声明

《2018中国企业财资管理白皮书》的所有图片、表格及文字内容的版权归招商银行所有，受到中国法律知识产权相关条例的版权保护。没有经过招商银行书面许可，任何组织和个人，不得使用本报告中的信息用于其他商业目的。如需转载请注明出处。本白皮书取得数据的途径来源于公开的资料，如果有涉及版权纠纷问题，请及时联络招商银行。

使用声明

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务或其他专业意见，请向您的顾问获取具体意见。