

重塑现金管理的 四大趋势

对公银行业务未来展望



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

目录

06

财资自动化从流程效率向业务
智能化演进

11

数据驱动型服务重塑银行的企业
现金管理角色

16

行业定制化解决方案成为对公银
行业务的标准范式

20

区块链市场基础设施：打造价值交
换新方式和银行增长新机遇

26

联系安永

安永未来银行业务研究与前沿报告

安永对公银行业务未来研究为我们的前沿报告系列刊物提供了内容基础，是对2020年起发布的相关研究报告的延续。发布《现金管理的未来图景》报告之后，我们还计划于今年晚些时候发布《企业融资的未来图景》报告。

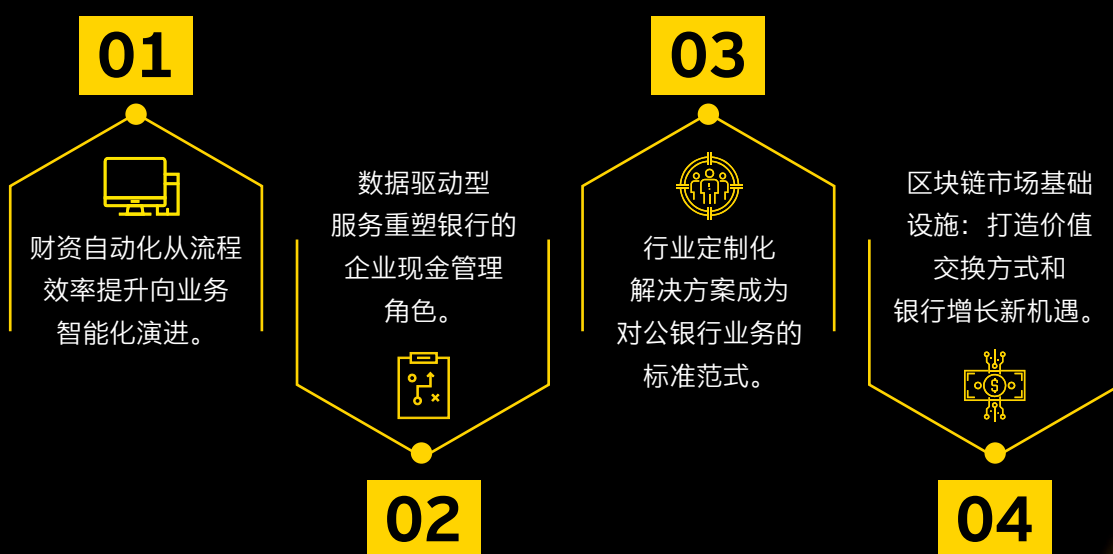
概要

“未来不同往昔”。这句老话恰如其分地映照出对公银行现金管理业务的发展前景。从诸多方面看，未来实则已至。最具魄力的银行正在积极把握机遇，通过量身定制的解决方案及服务体验，不断丰富其价值主张、拓展现金管理产品与服务组合，并深化客户关系。

在当下国际地缘政治因素错综复杂、贸易态势多变、利率汇率波动剧烈的经济环境下，市场对强大流动性及现金管理策略的需求显著增加。为此，以上举措显得尤为重要。在此动荡时期，客户期望银行能够提供如下解决方案：增强资金运营的韧性与前瞻性，保障财务稳定，同时有效管控因信贷风险上升及潜在贷款违约所带来的风险。

现金管理正加速从交易型产品向战略性、数据驱动型服务演进，这一转型既需要深厚的专业知识，也离不开智能工具与集成化数据流。业界正在基于人工智能（AI）与机器学习（ML）构建先进解决方案，并积极布局稳定币和通证化基金等数字资产领域。来自不同行业及不同规模企业的首席财务官、财资主管及其他财务高管已充分认识到，自动化数字解决方案和更丰富的数据集正在开创前所未有的可能性。完成前瞻性布局，部署最前沿技术，能为深化创新和转型奠定基础，将财务团队重塑为企业的战略顾问。

重塑现金管理的四大趋势



本报告呈现了《安永财资主管之声》调研成果。该研究涵盖1,800余份问卷反馈，并对来自不同行业、多个市场的21位首席财务官及财资主管进行了深度访谈。调研结果清晰勾勒出当前资金管理的实践图景以及各行业企业的核心诉求。我们同时聚焦当下市场已涌现出的诸多创新实践，这些实践正在重塑现金管理的生态格局。本报告后续章节中的前瞻性洞察，凝聚了安永全球银行业务团队中资深管理者、领域专家、技术及专业顾问的多元视角和智慧。

迈向战略性现金管理

我们的调研结果与市场分析表明，企业财资主管正面临运营转型压力，其需求也在发生变化，亟需建立新型的合作模式。为实现更大的价值赋能，除首席财务官和财资主管外，银行还应就增长战略展开咨询，并直接与损益负责人及企业领导者对接。最大化利用内部流动性、降低外部融资依赖是所有类型客户的共同诉求。鉴于不同企业达成目标的路径存在显著差异，银行必须构建灵活的解决方案，迭代市场策略，完善服务模式。

从优化实时流动性、简化核心现金流管理流程，到提供切实可行的业务洞察和行业专属知识，客户对其银行关系寄予了更高期望。随着企业领导者对财务职能的价值创造能力提出更高要求，首席财务官和财资主管也希望从银行获得更多服务价值与专业支持。部分企业客户正将目光投向金融科技公司等非银机构，以获取曾仅由银行提供的服务。美国针对稳定币出台更明晰的立法与监管规则，或将促使更多非银机构提供现金管理解决方案。

随着核心交易银行业务在很大程度上趋于同质化，企业客户期望获得与消费市场同样直观化和个性化的体验。若银行未能通过创新解决方案与交互模式满足这一诉求，则可能面临与市场脱节、收入下降、市场份额流失，最终丧失客户关系的风险。

本报告所述的新型现金管理趋势反映了未来几年的市场发展动向。例如，智能自动化与虚拟服务如何以几年前还难以想象的方式，优化从支付对账、跨境交易到流动性及汇率风险管理乃至财务报告生成等全方位的现金管理流程。正如首节所述，率先构建起坚实的现金管理虚拟服务基础架构的企业，将能充分把握后续章节所强调的效益提升与价值创造机遇。我们所勾绘的未来图景还包括：通过应用程序接口（API）连接至微服务架构及原生可编程数字资产，大型企业将能根据需求自主设计并定制自助式现金管理解决方案。

报告所阐述的四大趋势直指现金管理、交易银行业务及资金服务领域需解决的最紧迫议题、最严峻挑战以及最应把握的机遇。总体而言，这些洞察清晰阐述了现金管理转型迫在眉睫的原因以及银行如何推进这类转型。

我们有充分理由对现金管理的未来保持乐观。强大的科技能力及创新工具让深度挖掘现有数据价值极具实操可行性。当前，银行业领导者们已做好充分准备驱动变革，通过高价值灵活解决方案精准匹配企业战略目标与行业优先级，以全新模式为客户提供服务。

近期在技术基础设施、高级分析工具、生成式AI及其他赋能技术领域的巨额投资，已推动银行进入转型快车道，其盈利能力得到显著提升。但是，非传统竞争对手也已获得同等技术能力，这意味着传统银行主导的现金管理服务正面临跨界替代风险。在此背景下，持续加码技术基础设施投资对银行而言至关重要，唯有如此，才能充分把握新兴科技红利，快速捕捉市场机遇窗口。

希望后续内容呈现的洞察对您有所裨益，相关建议也值得付诸实践。



01

财资自动化 从流程效率 向业务智能化演进

章节概要：

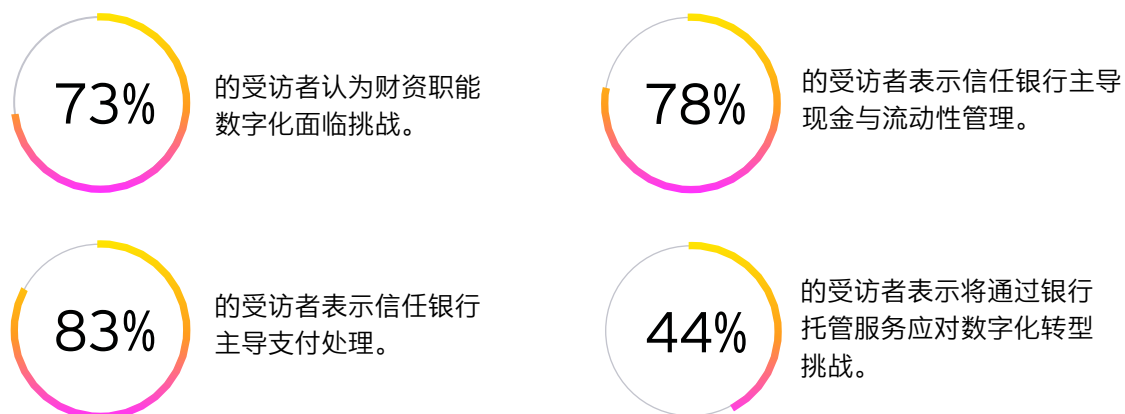
- 虚拟账户架构通过集中资金可视性、实现日内资金自动归集并减少子公司闲置资金，赋予客户更强的现金管控能力。
- 基于人工智能的预测模型为财资主管提供资金缺口及流动性盈余的早期预警，助力优化短期投资决策。
- 算法化流动性引擎能够优化资金池结构，实现跨公司资金调拨自动化。

随着交易量增长与流动性压力加剧，大型企业对实时自动化资金解决方案的需求日益迫切，用来取代传统批量处理及人工对账模式。几乎所有的现金管理流程都将实现数字化，这已成为必然趋势。高效虚拟服务的发展将为高级分析、定制化洞察呈现以及新一代现金管理创新开启新的可能性。客户将由此获得更加充沛的流动性、更高效的运营资金管理，并能做出更精准、更稳健的短期投资决策。

技术工具已就位，商业价值也已明确。尽管客户期待银行推动数字化及自动化转型迈向新阶段，但是，他们在实际应用上仍持审慎态度。客户确实需要自动化，但前提是必须能够理解其运行逻辑并保留关键决策的掌控权。因此，那些提供可配置自动化方案（包含清晰规则框架、用户自定义阈值及实时干预权限）的银行，将最有机会赢得客户信任并推动技术落地。

许多客户在后台操作数字化方面取得了显著进展，但转型之路仍未完成。《安永财资主管之声》研究显示，绝大多数企业财务负责人表示，在资金管理职能数字化方面仍面临挑战。诚然，他们已做好准备借助银行力量推进关键流程数字化改造，但这一过程涉及一些限制性条件。

客户对财资职能数字化的接受程度



资料来源：2024年《安永财资主管之声》研究报告。

在我们的调查中，有多达44%的受访者表示，将通过银行托管服务应对这些挑战，但这也意味着仍有超过半数的财资主管暂未将银行的托管服务作为核心流程的优先选项，这一顾虑在我们的定性研究中已得到充分印证。例如，一位受访者表示：“我不愿意将业务外包给银行是因为要交出过多控制权。如果银行掌控了公司财资，实质上就掌控了整个公司。”另一位受访者则强调：“若要共享数据，必须建立牢固的合同关系，因为网络安全确实不容忽视。”我们的调查结果既阐明了银行拓展服务、深化客户关系的实际机遇，也凸显了实现这一目标需应对的挑战。

“

如果银行掌控了公司财资，
实质上就是掌控了整个公司。

美国某零售机构首席财务官

银行如何提升客户服务

未来，绝大多数数据将通过高级云存储模型实现实时访问，专门用于生成洞察、支持决策。核心服务（如现金与流动性账户管理）将实现虚拟化。基础交易（如账户间转账及日内资金归集）将依托人工智能工具，根据与客户独特风险画像、业务目标及营运资金需求相匹配的预设业务规则和参数自动执行。原生可编程资产（如稳定币、通证化存款及通证化基金）将进一步基于客户偏好实现定制的自动化现金管理。

银行需着力解决客户的各类关切（尤以数据隐私为首要考量），以吸引更多客户采用全流程外包方案或扩大托管服务使用范围。通过增强安全防护体系、制定透明的数据使用政策（尤其针对银行提供的智能客服）以及构建强有力的合同保障，银行能够有效化解客户疑虑，推动新型服务的广泛采用。那些能够攻克虚拟服务关键技术的银行，将在引领现金管理下一轮变革中占据绝对先机。

银行可通过以下方式消除客户对托管服务的顾虑：

- 实施严格的质量控制，并提供融合内部管理与外包服务优势的混合解决方案
- 为自动化流程提供配置选项，包含用户自定义规则、阈值及人工干预功能，支持客户按需选择一系列灵活特性
- 提供可定制的管理仪表盘，加强监督管控，特别是在数据管理与保护方面
- 制定具市场竞争力的定价策略，并就成本与长期节省效益进行透明沟通

银行未来的战略路径始于推出智能财资服务，通过与客户持续合作，逐步构建出稳健的财资即服务（TaaS）和首席财务官即服务（CFOaaS）创新解决方案。虚拟账户管理可大幅减少需管理的账户数量，这对大型银行尤为有利。同时，该方案可增强财资团队对各子公司流动性的可视性，并通过自动化日间资金归集降低企业闲置资金。要在虚拟账户管理领域占据领先地位，银行需深度融合当前相互割裂的服务与产品。数字资产（如稳定币、通证化存款及通证化基金）将进一步推动支付、资金归集及自动对账等领域的创新发展。

在谈论任何业务职能或流程的数字化时，都无法回避生成式AI。这一革命性技术正通过优化工作流程、提供实时洞察和提升客户互动效率，推动财资管理服务变革。具体而言，生成式AI能够支持更智能、更复杂的现金流预测，提供定制化建议，以优化流动性并追踪对账过程中的异常情况。

将基于人工智能的预测模型嵌入门户界面和仪表盘，即可提前预警资金缺口和现金盈余。同样，算法化流动性引擎正被试点应用，旨在优化现金池结构并智能推荐公司间资金自动调拨方案，从而减少财资管理的人工依赖。

智能助手Copilot将支持基于对话的交互功能，自动化处理一系列任务并推送定制化洞察。客户可通过自然语言查询快速获取相关信息，如付款时效、现金预测与实际数据对比，以及各类对冲策略。此外，合成数据技术将优化模型构建，广泛应用于从产品开发到风险缓释等多个银行业务职能领域。

这些进步将简化运营、提升决策水平，并为客户打造更精准的定制化体验。对于大型企业客户，相关服务可无缝集成至财资管理系统（TMS）和企业资源规划（ERP）系统，这正是现金管理领域“嵌入式金融”的体现，将促进财务与会计职能的深度融合。针对中小企业，银行可推出“TMS即服务”，其功能将超越支付执行，延伸至高级数据分析领域。

客户价值

- 核心职能效率与效力提升，涵盖报告生成、发票管理、账户管理、支付及交易处理
- 通过自动化预测与实时流动性管理，快速响应贸易政策突发变化
- 消除人工流程及人为错误导致的高风险
- 客户服务团队能力得到提升，专注于开展增值活动并推动业务增长
- 享用先进的人工智能与数据分析能力
- 减轻大规模技术投资压力

银行的机遇

积极协助客户实现现金管理服务数字化的银行，将能更有效地抵御来自主打提供精准解决方案的金融科技公司等非传统竞争者的竞争。此外，随着交易成本不可避免地下降，这类银行面临业务商品化风险的程度也将降低。高效、精准且个性化的现金管理解决方案，将成为银行巩固核心客户关系、提升营收、拓展增长机遇并构筑竞争优势的重要基石。

当前市场新趋势

全球各大银行业已在虚拟账户管理及定制现金管理流程领域投入大量资金，旨在为客户提供更灵活的操控性及更透明的可视化服务。

汇丰银行的虚拟账户管理服务方案包含自助工具，支持客户自主设计和管理虚拟账户结构，实现定制化报表和精准风控，并增强安全性。通过集中管理跨实体的财资管理职能，该方案特别适用于需要隔离项目资金和收付款的特定行业场景。

资料来源：汇丰银行

桑坦德银行推出的One Trade Multinacionales平台则针对跨市场子公司账户提供实时洞察，帮助财资管理人员提升账户资金可视化及管控力。该方案由PagoNxt运营管理，不仅与桑坦德在线银行系统无缝集成，还通过开发者API支持支付功能，为金融科技公司接入相关服务开辟渠道。

资料来源：桑坦德银行

银行亟待解答的关键问题

- 我们是否具备足够的云计算及人工智能专业知识来开发智慧财资解决方案？需要从外部获取哪些能力与技能？
- 配套服务生态系统应如何构建？谁是最适合的合作方？
- 如何确定智慧财资的价值定位并清晰传达给客户？
- 现有客户中哪些群体最可能采用“财资即服务”（TaaS）方案？
- 哪些现金管理流程应优先实现自动化？
- 当前需要招募哪些类型的人才？他们应具备那些特质？需要哪些配套培训与发展计划？
- 如何设计客户关系经理的从业经验要求、薪酬模式与职业发展路径？



02

数据驱动型服务 重塑银行的企业资金管理角色

章节概要：

- 前瞻性洞察及嵌入式分析可帮助客户预测流动性风险、优化现金头寸，并为融资与投资决策提供信息支持。
- 将高价值外部数据（如，宏观经济指标、供应链中断风险、行业基准）与银行交易数据全面融合。
- 基于客户所处行业、业务模式及运营场景，提供明确、可行的建议。

银行拥有海量高价值数据，这为其提供了从“交易处理者”升级为提供决策支持的“战略顾问”的绝佳机遇。首席财务官和财资主管日益期望银行能针对新风险与机遇提供预测性洞察及主动预警，这使得数据驱动服务转型成为必然。正如一位首席财务官所言：“在现金管理方面，我需要的不是传统银行或托管机构服务，而是能提供实时预测、分析及情景规划的机构”。

因此，拥有数据只是起点，银行还需要整合多源数据，将碎片化信息转化为契合客户运营需求、业务目标及行业标准的清晰、及时且可操作的建议。基于洞察驱动、数据赋能的服务，银行不仅能保持竞争力、提升客户黏性，更能成为企业的长期合作伙伴，拥有纯交易型或战术性服务商所不具备的优势。

“

在现金管理方面，我需要的不是传统银行或托管机构服务，而是能提供实时预测、分析及情景规划的机构。

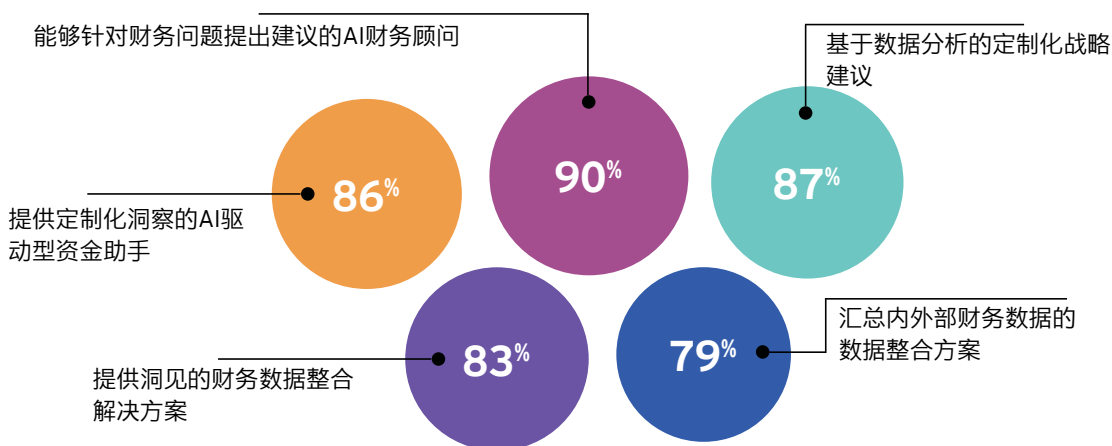
新加坡某大型先进制造业企业高级财资主管

客户的数据需求

《安永财资主管之声》调查表明，客户对两类服务感兴趣——提供及时建议与定制化洞察的人工智能赋能方案，以及对外部数据集的获取权限。此外，相当比例的企业财资主管表示，愿意通过**托管服务解决方案**应对数据挑战并把握数据相关机遇。

由此可见，数据战略（包括数据采集、聚合、挖掘与可视化）的发展，或将成为企业财资职能中最具影响力的科技创新之一。

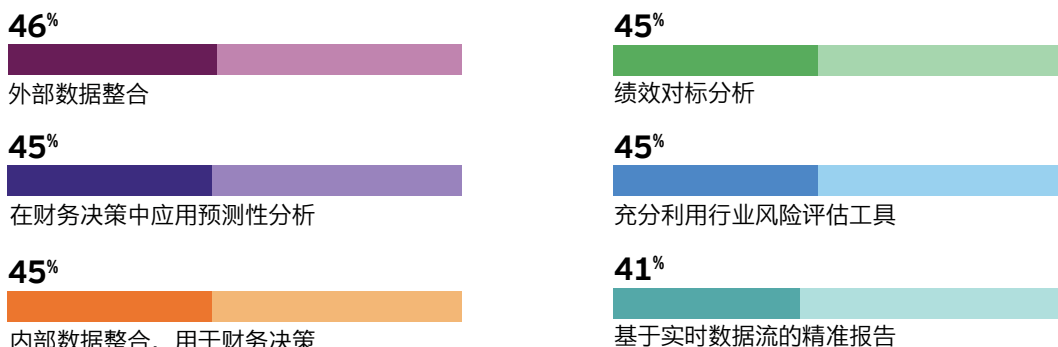
愿意使用托管型数据分析服务的首席财务官与财资主管占比（%）



资料来源：2024年《安永财资主管之声》

企业的数据挑战应对规划

计划在以下领域采用银行托管服务的受访者比例



资料来源：2024年《安永财资主管之声》

银行如何提升客户服务

银行可以通过将现有数据资产与更广泛的外部数据类型相结合，构建战略竞争优势，以定制化服务赢得市场。能够增强其现金管理服务的多样化信息包括：

- 宏观经济数据
- 消费者行为趋势
- 供应链数据
- 行业专项报告与分析
- 监管数据和政府官方数据

客户可将银行提供的丰富数据集与自有数据整合，从而实现更精准的预测，形成及时、可行的洞见，并做出更加自信的决策，尤其是在配置资源、确定资本投资优先级和制定增长战略方面。企业与交易银行业务团队可借鉴银行市场部门的经验，通过情景分析并基于宏观趋势、预测和客户数据提供建议，为机构客户提供支持。

对于中小型客户，银行可进一步强化其内部团队能力。一位受访企业财资主管表示：“我们希望由数据科学团队负责宏观建模和复杂模拟工作，但缺乏内部资源。这类工作完全可以外包给银行。”

生成式人工智能、机器学习、分析工具及原生可编程数字资产的深度部署，能够帮助客户更高效地利用数据，通过定制化报告、复杂的经济建模、直观的交互界面轻松探索各种数据集。

“

我们希望由数据科学团队负责宏观建模
和复杂模拟工作……
这类工作完全可以外包给银行。

新加坡某电力与公用事业行业大型企业首席财务官

一位受访财资主管阐述了银行可提供的帮助：“无论是人工智能还是算法，都应整合数十亿种可能性，提供有关风险及潜在应对方案的信息。”

银行应突破日常基础性的企业财资事务支持，转向数据驱动型服务，才有资本成为寻求落实其增长战略的客户的战略合作伙伴。除了融资服务，银行还可就短期绩效管理决策和长期战略规划提供咨询服务。

当客户需要对潜在情景进行压力测试，或评估不同市场情景的可能性时，可能会依赖银行提供的洞察和基于经验的观点。银行具备独特优势来拓展并深化客户关系，因为其有能力针对企业不同业务部门、产品线、地域分布、后台职能及客户细分，提供定制化建议。

“

无论是人工智能还是算法，
都应整合数十亿种可能性，
提供有关风险及潜在应对方案的信息。

新加坡某先进制造业大型企业财资主管

客户价值

- 做出更明智、更自信的决策、绩效管理和战略规划
- 验证增长战略
- 通过先进建模技术对已有软件进行更复杂的应用
- 获取经过验证的风险管理模型
- 更全面地了解自身在本行业及其他行业中的绩效情况
- 做出更精准的现金流预测
- 清晰了解运营资本绩效
- 从现有数据资产中获取更高价值

银行的机遇

银行可通过提升数据货币化能力，增强相对于大型科技公司和金融科技企业的竞争优势。以战略顾问角色提供定制化服务，将显著提升客户关系的黏性与持久性，有效抵御现金管理服务日趋同质化的风险。

当前市场新趋势

TIS CashOptix提供基于云技术的流动性管理、账户管理与预测解决方案。依托基于高级数据分析技术构建的精细化功能，用户可近乎实时查看跨账户、币种及法人实体的现金头寸。

资料来源：智慧财资解决方案（*Treasury Intelligence Solutions*）

银行亟待解答的关键问题

- 现有数据的价值是什么？我们如何提升其价值？
- 我们是否拥有了解客户业务所需的相关数据？
- 如何通过聚合数据强化客户关系？
- 各类客户看重的洞见类型有哪些？客户愿意为获取哪些洞见付费？
- 重复生成可靠洞见需要哪些工具？我们是基于自主研发、外购，还是合作来获取所需技术？
- 如何培养人才和团队，让我们从传统服务提供者转型成为真正的长期合作伙伴？



03

行业定制化解决方案 成为对公银行业务的 标准范式

章节概要：

- 现金流管理工具、流动性结构和支付条款均根据客户的行业特征加以定制，成为现金管理的基准要素。
- 行业专属的操作手册和模板可加速客户获取流程，提升咨询服务的相关性，并帮助银行扩大业务份额。
- 全垂直化解决方案汇聚技术、数据驱动的洞见以及嵌入式人工专长，应对各行业的风险触发点、监管流程以及计费与支付需求。

首席财务官和企业财资主管正面临日益复杂的经营环境与不确定性，他们期望银行提供的服务能真正契合其行业特征，而非仅提供普通的金融产品。每个行业都有其独特性，例如，制造业的资本周期、保险业的理赔滞后，以及零售业的“准时”运营制度，需要定制化的现金管理服务 and 工具。因此，领先银行正积极构建并投资于行业特定解决方案。

这一趋势已体现在客户行为中：客户对金融服务合作方的评估更加关注其是否真正理解企业的业务，而不再单纯考虑价格或产品广度。参与我们调查的一位首席财务官表示：“行业特定知识无疑至关重要。银行若不了解我们的细分领域，便无法从专业角度为我们提供支持。”另一位则强调：“我们需要真正了解我们业务并具备相应能力的合作伙伴或服务提供者，充分发挥其职能的效率和效力。”

“

银行若不了解我们的细分领域，
便无法从专业角度为我们提供支持。

中国香港某汽车与交通运输业企业财资主管

市场竞争日益激烈，能够开发垂直化现金管理解决方案的银行将获得优势，建立客户信任并推动长期合作关系。以行业为导向且包含可定制服务的解决方案，将为银行的创新与增长奠定坚实基础。这些方案以通过虚拟渠道提供的数字化服务为典型特征，同时辅以经银行筛选的第三方服务商生态系统提供的配套服务。

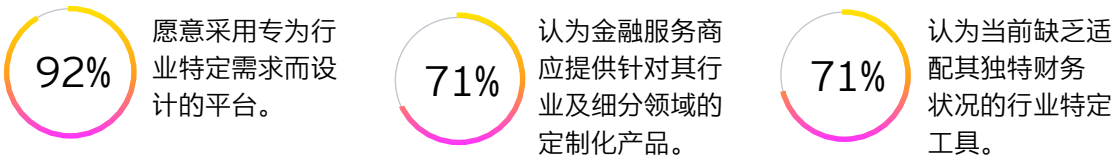
此外，方案还可包括按需获取的专家资源和咨询服务。最终，部分银行可能会构建“一站式业务解决方案”，为企业财资主管提供高度灵活的工具与技能组合，充分适配其独特的业务需求与目标。

客户对行业定制化方案的接受度

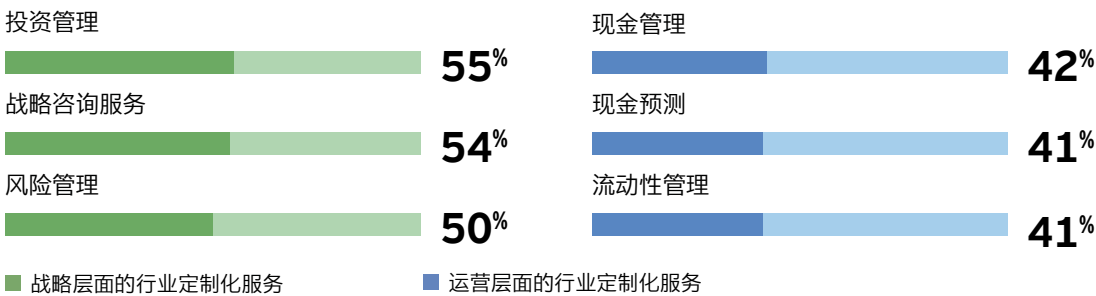
《安永财资主管之声》调查显示，客户对行业定制化解决方案表现出浓厚兴趣，近四分之三的财务高管认为，银行提供定制化产品与服务的重要性水平为“中等至极高”。甚至有更高比例（92%）的受访者表示，他们愿意采用满足行业独特需求的定制化平台。这一比例在中型企业（员工数量100至249人）财资主管中还要略高（96%），而在大型企业（员工数量500人以上）中则略低（88%）。出现这样的差异可能是因为大型企业已构建内部能力体系，因而在整合新外部平台时面临更大挑战。

受访者最关注能提供战略服务的平台，因为行业专业知识能够带来显著优势。对于运营服务的关注度则明显较低。尽管如此，我们的调查显示，银行仍需努力开发此类服务；71%的受访者认为，当前缺乏适配其独特财务状况的行业特定工具。

企业财资主管对行业定制化产品与服务有较大需求：



热度最高的行业定制化服务



注：多选题百分比合计可能不为100%。

资料来源：2024年《安永财资主管之声》

银行如何提升客户服务

行业专属解决方案应简化核心功能与交易流程（例如，发票开具、支付和客户入驻），这一点最为重要。鉴于不同行业存在季节性现金流周期及收付款模式差异，银行的资金管理系统必须足够灵活，以精准适配行业特性。

技术平台要通过人工专家的协同赋能来强化能力。当客户面临特殊复杂情形或提出具体问题，专家可提供针对性建议。具备前瞻性视野的银行会与行业专家合作，共同开发能准确反映行业财务复杂性的工具。

行业定制化解决方案通过可用平台提供以数据为导向的洞察，助力财务主管应对战略风险管理与投资决策挑战（例如，开拓新市场、推出新产品线或品牌延伸、增强财务能力）。需要再次强调的是，设计的灵活性是关键，因为各行业优先级存在差异（例如，在资产类别方面）。

例如，医疗保健机构的优先事项和需求就与农业企业不同。医疗保健行业的集成支付解决方案需要连接广泛的支付方与服务商，并满足严格的数据共享监管要求；而在农业领域，市场平台和交易系统将利用通证化技术，简化大宗商品交易和结算流程。同样，最成功的行业定制化平台应嵌入行业监管要求、工作流程和财务模型。

以垂直行业解决方案与嵌入式金融为基础，银行可通过先进的自助式工具为企业赋能。银行将不再仅提供基础设施或服务，而是打造端到端的一站式客户体验，提供完整、丰富的财务能力套件，供客户按需部署。多数企业可能会通过API连接银行系统，以增强其自有平台和生态系统中的服务能力。

客户价值

- 以最小投入获得更强大的技术能力
- 获取经过验证的、满足行业特定需求的解决方案
- 提升自身能力，显著提升客户体验与服务

银行的机遇

为客户提供更丰富的服务不仅能够推动银行收入增长，还能通过强化客户对其专业能力的依赖，提升客户忠诚度与留存率。设计完善的平台可显著提升银行在技术与数据领域的巨额投资收益。尽管先进技术是解决方案效能的核心，但其本质仍在于客户融合，以及进一步推动银行业从交易驱动型向关系驱动型机构转型。顶尖银行甚至可凭借其对行业的深度洞察，识别新客户与商业机会，包括客户生态圈中的关联企业。

当前市场新趋势

众多大型银行已通过收购科技公司或与合作伙伴合作来提供定制化行业解决方案：

摩根大通支付（JPMorgan Payments）与Loop平台合作，优化货运支付流程，改善托运方与承运方的营运资金管理。该项基于人工智能的解决方案加速了支付流程，解决了卡车运输业传统支付系统的低效问题。

资料来源：PYMNTS

PNC金融服务集团为医疗保健机构提供定制化资金管理解决方案，助力其简化流程、强化现金流并提升患者满意度。核心服务包括与患者账务系统对接、集中化支付对账、远程存款服务，以及通过National Lockbox Network实现高效的应收账款管理。应付账款方面则提供电子资金转账、商务卡解决方案及欺诈防护服务，并通过PNC银行门户提供详尽的报表支持。

资料来源：PNC

澳大利亚西太平洋银行（Westpac）与mx51合作开发安卓应用Presto，该应用可加速商户交易，减少人工录入错误风险。Presto通过无线连接将终端设备对接主流酒店与零售业POS系统，并提供实时销售与运营分析仪表盘。

资料来源：西太平洋银行

银行亟待解答的关键问题

- 我们最适合在哪些行业开发定制化解决方案？
- 这些行业的最大挑战与机遇是什么？我们如何帮助客户应对这些挑战与机遇？
- 哪些新技能、知识和专长能最大程度强化我们的技术平台？哪些合作伙伴能提供这些服务？
- 我们需要优先开发哪些特定技术与资产（例如，API）？现有基础设施中的哪些构成可作为新平台的基础？
- 如何扩展和定制我们的现有生态系统，以适配各类客户的特定需求？
- 我们是否具备开发平台型解决方案所需的人才与知识？我们的员工及团队是否拥有成为行业专家与专业人才所需的技能？
- 我们是否具备足够的深度与广度，以支持多个行业的需求？



04

区块链市场基础设施： 打造价值交换新方式和 银行增长新机遇

章节概要：

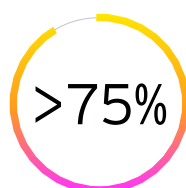
- 在银行助力下，客户对数字资产投资的接受度不断提高。
- 数字原生机构、科技公司、支付机构及银行纷纷开发下一代解决方案，推动稳定币在支付领域的主流化进程。
- 银行通过通证化提升抵押品管理、对账及结算流程效率，链上金融服务与传统金融服务之间的差距由此逐步缩小。

随着稳定币、通证化存款和通证化基金等数字资产的日益普及，以及美国监管法律法规的逐步明晰，银行的现金管理解决方案面临新的机遇与挑战。尽管资本市场和机构投资者已率先探索相关技术，但新技术的全面影响与潜在机遇仍在演变，并随着监管框架的明晰而加速释放。

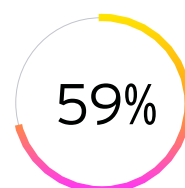
银行业可以通过吸引加密货币及数字资产领域的新数字原生客户来扩展客群，包括现金管理及其他核心银行服务。此外，吸引这类客户还有助于银行获得数字资产与新技术，升级现有现金管理解决方案。换言之，加密货币与数字资产机构既是银行的潜在客户，也是重要的业务合作伙伴。

趋同态势如何推动增长

所有迹象均表明，传统银行与数字原生机构不断走向趋同。安永-博智隆研究显示，机构投资者对数字资产表现出浓厚兴趣，且普遍认为监管规则的进一步明晰将激发更广泛的市场活动。目前，已有多家知名银行宣布计划发行稳定币或开展通证化存款业务。与此同时，部分数字原生加密货币机构也正在申请或计划申请传统银行牌照。可以预见，未来传统银行与数字原生机构所提供的服务将不断趋同。



预计在2025年增加数字资产配置机构投资者占比。



表示将把数字资产或相关产品配置比例提高至资产管理规模5%以上的机构投资者占比。

资料来源：安永-博智隆和Coinbase，《2025年机构投资者数字资产调查》

众多全球性企业都在评估该技术的商业价值，尤其是在跨境支付场景中的应用。全球性软件公司都在快速推出软件即服务（SaaS）解决方案，以响应市场需求并提前布局。例如，SAP推出“数字货币中心”，在企业资源计划（ERP）系统中完成链上交易的自动记账和对账。在对特定数字资产、用于支付处理的区块链基础设施以及会计与税务政策修订进行严格的合规与风险评估后，一些大型企业已经开始接受稳定币支付。

虽然数字资产时代的现金管理流程有所变化，但对企业客户而言，这些流程仍至关重要。这意味着，银行仍可围绕这些核心服务深化客户关系。例如，稳定币或通证化可以简化结算与抵押品交付流程。银行可以发行稳定币或通证化资产，用于结算不同法律实体和业务单位之间的往来款项。此外，银行还可以将通证化技术运用到自身信贷产品和同业拆借业务中。部分率先行动的银行已经在这些领域完成技术验证。

“

非传统借贷模式
将带来不同的灵活选择。

加拿大某零售企业财资主管

银行如何提升客户服务

提供合规且关键的市场基础设施的银行，能够在此基础上开发增强型及高端功能，拓展该基础设施的组成部分。随着监管规则趋于明晰，以及强大的全球市场基础设施的发展，稳定币、通证化存款及其他链上金融产品的创新步伐将得以加速。

银行业对通证化技术和数字化资产的应用必将扩展至更多业务场景。银行间数字资产交易规模预计将扩大，通证化技术在大宗商品期货市场的应用也将深化。贸易融资、流动性管理及跨境资金流动领域的客户需求也将推动银行深入拓展。如一位财资主管所言：“非传统借贷模式将带来不同的灵活选择。”银行有望为零售、旅游及酒店业等部分行业的客户提供解决方案，支持他们发行专属数字资产、构建先进的客户互动策略，或推出新型忠诚度计划。

过去五年间，由于监管环境始终不明朗，银行在推进数字资产项目时难免心存顾虑，这种审慎态度往往使初期试点沦为“兴趣项目”。这种反应完全可以理解。而今随着全球多个主要市场监管框架的加速完善，我们有充分理由相信，那些在构建核心基础设施和建立行业标准方面展现领导力的机构，必将在加密技术驱动的未来产业中占据全域市场主导地位。

客户价值

- 结算流程更快、更精准
- 手续费、财务成本和资本管理成本更低
- 支持更丰富的客户体验，增强与新一代数字原生客户的互动
- 提升流动性及资产互操作性
- 资金流转更快、更顺畅，并借助可编程技术提高自动化水平
- 对中介机构（包括传统银行）的依赖更小

银行的机遇

在新型支付方式的发展中扮演核心角色，将有助于银行从资产通证化与数字货币中开辟新的收入来源。通过更广泛应用通证化技术和区块链功能，交易处理（如结算、抵押品管理、外汇交易）的效率可得到显著提升。

当前市场新趋势

已有多家大型银行及知名机构计划推出更多与加密货币及数字资产相关的服务。

花旗银行推出的“花旗现金代币服务”是专为机构客户设计的基于区块链的数字资产解决方案，通过保障全天候跨境流动性及分支机构间的收支服务，增强现金管理服务能力。客户无需持有或管理代币便可使用私有区块链处理交易，使得访问更便捷，运营复杂性更低。

资料来源：花旗银行

SAP宣布推出“数字资产中心”，这是一款API驱动的ERP连接工具，可将企业基于区块链的支付自动整合至标准ERP流程。

资料来源：SAP

Robinhood正以其广受欢迎的零售交易应用为基础，拓展更广泛的财富管理与银行解决方案。通过与全球美元网络（Global Dollar Network）合作，Robinhood正在印证稳定币如何通过即时结算及“盘后”结算能力推动创新。

资料来源：Robinhood

银行亟待解答的关键问题

- 我们应接洽哪些监管机构，以准确把握数字资产与通证化监管政策走向？
- 如何与关键利益相关方开展对话，共同参与行业规则及标准的制定？
- 通证化可以提升哪些现金管理流程的效率和效果？
- 实施现金管理数字资产战略需要哪些核心能力？我们应选择自建、外购，还是通过合作获取这些能力？
- 如何拓展与加密数字资产企业的合作，共同开发下一代现金管理解决方案？
- 开展数字货币解决方案试点的最佳路径是什么？
- 潜在的营收影响有多大？
- 未来通过数字货币处理的支付与外汇交易规模有多大？

推荐举措

每家银行都将根据其独特的战略目标、市场进入方式、客户基础和组织文化，采取不同方式重塑其现金管理能力。所有银行都需要具备清晰的战略愿景、全面现代化的技术、强大的数据管理能力、通力协作的新型人才团队，以及管理层对实验与创新的坚定承诺。

转型势在必行，因为客户期望在不断提高，加之新技术、新数据的涌现让过去难以企及的能力触手可及，正在重塑现金管理市场格局。银行相关业务方案应从能立即带来切实收益的近期举措入手，同时为未来实现全新的解决方案及客户关系奠定基础。以下行动方案正是为此而设。

1

衔接新一代现金管理和战略优先事项

- 将现金管理产品和服务定位转向更广泛的目标，例如，深化客户关系、构建生态系统，以及与金融科技公司合作。
- 考虑针对特定行业优化现金管理解决方案，以实现差异化，提高客户参与度与忠诚度。
- 通过专项技术投资（尤其是AI投资），直接增强核心现金管理产品和服务。
- 明确价值主张并清晰地传达给市场。

2

设计现金管理产品务必以客户为中心

- 设计新产品，为客户带来切实收益与价值，尤其要契合客户的增长策略与转型议程。
- 开发与客户发展历程中的关键节点和里程碑相匹配的解决方案。
- 构建高度灵活的定制化解决方案，使客户能根据自身偏好应用技术和工具。
- 所有产品和服务均配套自助功能，并配备人工顾问与专员，按需提供支持。

3

通过自建、外购或合作， 获取关键数据与技术

- 为不同行业客户确定最具价值的外部数据流，丰富现有数据集。
- 推动IT部门与业务主管之间的协作，共同打造新的现金管理与智能财资（robo-treasury）解决方案。
- 评估与托管服务商及其他第三方机构合作的机会，为机器人理财、TaaS及其他先进产品和服务奠定基础。
- 与金融科技公司及其他技术提供商对接，探索合作的可能性，并确定最佳合作伙伴或收购目标。
- 组建现代化现金管理团队，招聘人才时，重点关注人工智能、数据科学及云计算等核心技术领域。

4

重点关注转型方式和变革 管理

- 为未来现金管理及整个财资职能设定清晰愿景。
- 在高级领导层的带动倡导下，推动变革。
- 确保客户和员工理解变革的重要性，以及变革对他们自身的意义。
- 化解内部变革阻力，包括人才缺口及文化上的抵触情绪。

联系安永

忻怡

安永大中华区金融服务首席合伙人
安永亚太区金融科技与创新首席合伙人
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com

张小东

大中华区金融服务华北市场主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 3322
xiaodong.zhang@cn.ey.com

许旭明

大中华区金融服务高增长市场主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 2621
steven.xu@cn.ey.com

吴俊

大中华区金融服务华中市场主管合伙人
安永（上海）税务师事务所有限公司
+86 21 2228 2823
david.wu@cn.ey.com

张超

大中华区金融服务中国咨询主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 10 5815 3502
jason-c.zhang@cn.ey.com

张秉贤

大中华区金融服务华南市场主管合伙人
安永会计师事务所
+86 755 2502 8287
benny-by.cheung@cn.ey.com

孙苏勇

金融科技与创新合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 10 5815 4595
Su-yong.sun@cn.ey.com

庄智斌

大中华区金融服务香港市场主管合伙人
安永咨询服务有限公司
+852 2846 9200
tze-ping.chng@hk.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

All in，聚信心，塑未来。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2025 安永，中國。
版權所有。

APAC no. 03024218
ED None

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、法律或其他专业意见。
请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

