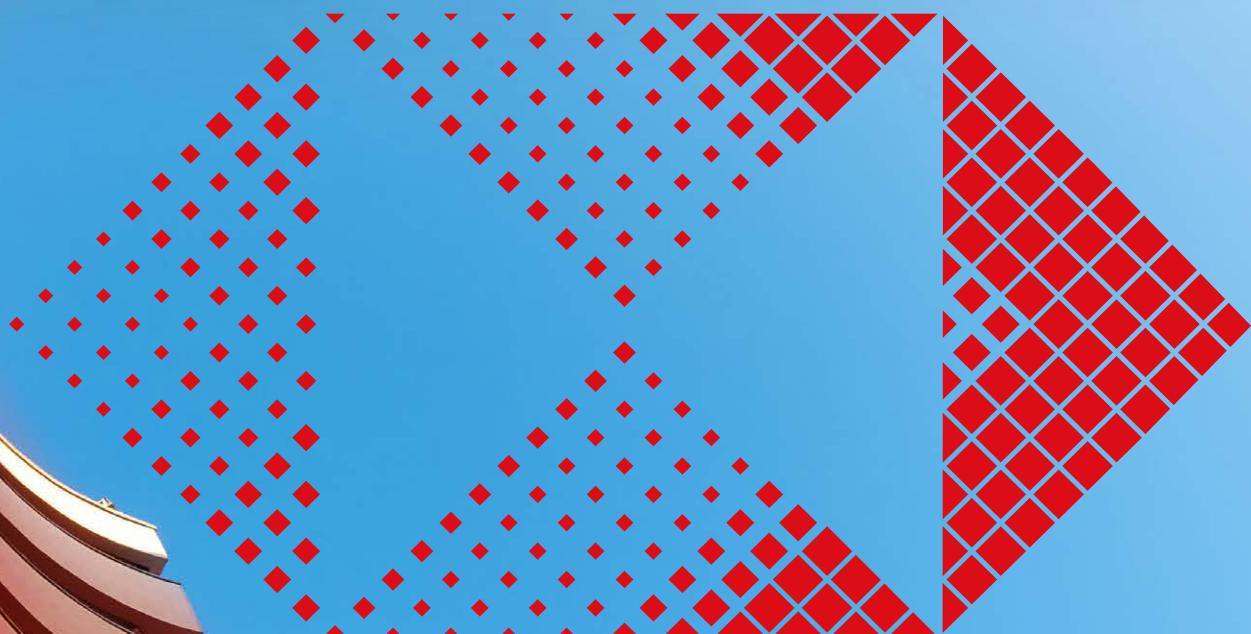


# 重新定义亚洲财资管理：

财资管理之前沿展望



汇丰 | 汇见新可能

# 摘要

2024年，汇丰将来自新加坡、香港和上海的司库和财务总监汇集一堂，分享最佳实践和观点，相互学习。活动中，这些资金管理部的专业人士讨论了目前主要的工作内容及未来的发展方向。

我们梳理了130<sup>1</sup>多位来自亚洲的高级资金管理和金融专家的观点及其所担忧的问题，根据这些专家在其所在领域的亲身经验，总结了以下主要内容。

## 纵观大局

- ◆ 司库的职责已超出传统范围，并有望成为业务增长推动者。
- ◆ 虽然现有技术可以支持司库更好地发挥其作用，但说服管理层仍需要有关额外投资的底线效益。**现在是司库发声的好时机。**
- ◆ 相比网络安全、系统中断或银行倒闭，更让司库关心的是**复杂多变的局势挑战和金融市场波动**。
- ◆ 主要贸易伙伴之间的**贸易政策（关税和非关税）**正在演变，这也对司库的工作产生了影响。
- ◆ 这种贸易政策和金融波动会影响对冲成本和融资差异，使司库的工作前景更加复杂。
- ◆ 波动的高**利率环境**可能使不同货币看起来比平时更具吸引力，但一切始终取决于流动性和是否有可负担得起的对冲。

## 技术与资金管理

- ◆ 尽管**人工智能（AI）**备受关注，但目前其主要应用领域是**机器学习、机器流程自动化**。
- ◆ 司库希望AI可以在**更精准的现金流预测**中发挥作用。
- ◆ 在所有应用场景中，AI和自动化仍需**人手工检查**。
- ◆ 利用AI时，司库需要适应日趋频繁的**数据安全问题**。
- ◆ AI面临的另一个挑战是：需要说服管理层，证明AI有用而且值得投资。将结果与KPI联系起来会有所帮助。
- ◆ 实时资金管理是个值得追求的目标，但需要投资和精力来确保基础数据的质量、清洗程度和治理。

## 保持韧性

- ◆ 目前，**资本回报与再分配**是司库的主要工作内容，其次才是开拓新市场、新技术、应对行业变化、供应链重组。
- ◆ 在不断变化的高利率环境中，资本问题更为重要。**流动性管理**越来越重要。
- ◆ 流动性管理（及跨境资金池机制）在中国内地有所进展，但文件审批仍具有挑战性。
- ◆ 许多司库希望加强**区域集中化**，但这并不意味着取代全球集中化，而是支持全球集中化。他们认为，实践知识很重要，使其能敏捷应对非常复杂且多样化的环境。
- ◆ **网络攻击**的威胁依然存在，尽管公司在防火墙和企业整体技术方面进行了大量投资，但**最大的弱点还是在个人**。防御网络攻击最好的方法就是培训。

1.该报告收集了从新加坡（27位）、中国香港（34位）和上海（76位）财资从业人员的反馈



纵观大局：  
角色、利率、  
复杂多变的局势挑战

# 司库的角色已转变，必须争取资源来适应环境变革

大家对资金管理部的期望已发生重大转变。如今，大家希望资金管理专业人员的工作内容不仅限于管理现金和金融市场风险，他们也必须为公司增长和盈利做出贡献，这样的角色更符合最高管理层的要求。

活动中，我们要求司库估算其在传统资金管理和推动变革以实现增长二者之间的工作时间分配，最常见答案是

新旧角色比为7:3。新加坡、上海、香港的情况均一样。

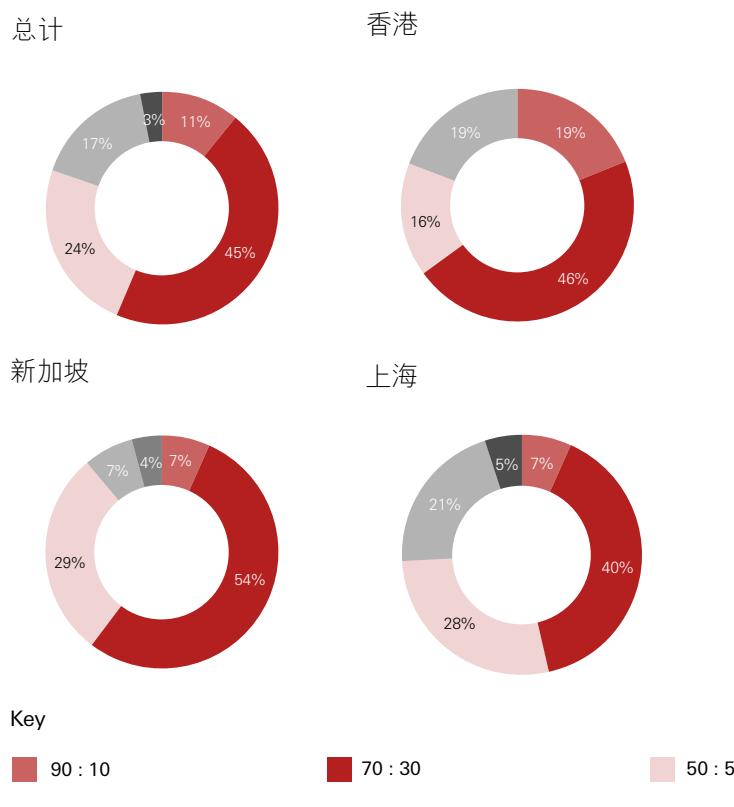
对资金管理部的高期望在提升其重要性和影响力的同时也带来了负担。司库必须争取资源，与公司其它部门互动，以便获得最佳整体效果。目前，利率和通胀是高管们最关注的问题，疫情后人们也开始重新思考现金流和贸易等现实问题，在这种环境下，也

许资金管理问题的凸显正是司库发声的最佳时机。

期望的变化也造成了人才短缺。现在，员工不仅需要具备资金管理方面的技能，还需掌握新技术。在人才短缺的情况下，很多公司表示，员工想做之事与其应做之事中间存在差距，而且不同年代员工对工作生活平衡、混合办公模式的态度也存在代沟。

在资金管理运营中，您在运行日常流程与推动变革方面的时间分配如何？

共计108票



“司库不再是身处企业角落埋头处理流动性对账或付款的人了，而是必须成为一位战略合作伙伴。”

一位来自新加坡的司库表示。

“我们资金管理部门对两个领域的关注比过去更多，一个是不同投资案例的风险评估和融资评估，包括整体杠杆率；另一个是系统变革和数字化方面的更多资源投入。”

一位来自新加坡的司库表示。

# 在纷争不断的世界中应对外部冲击

不安定的局势变化会影响贸易线路和融资选择。金融市场波动会带来对冲成本。利率周期的峰值及其变化速度引发了人们对时机和敏捷性的考虑。所有这些因素都给亚洲的司库带来了挑战。

我们的研究表明，不安定局势和金融市场波动是司库最关心的议题。当被问及资金管理部门最担心的风险是什么时，超过60%的受访者都提到了这两个因素，远超网络攻击（23.1%的受访者提到了该问题，本报告后面会进一步讨论）、系统中断（28.8%）和银行危机（18.2%）。

值得注意的是，这些问题的严重程度在亚洲不同地区有所不同。在新

加坡，不安定局势是最受关注的问题，79%的受访者表示担心局势问题，而只有52%的受访者表示担心金融市场波动。

而在香港，情况恰好相反：63%的受访者表示担心金融市场波动，只有40%的受访者提到局势问题。例如，经纪公司的司库告诉我们，港元的动向反映的是美国经济问题，而非本地经济问题，需要谨慎管理立场。在上海，两个因素均被提及（70%选择金融市场波动，63%选择不安定局势问题）。

受访司库最常提及的问题是中美关系和红海不安定局势。货运和物流业者在看到红海航线中断后，谈到运费上涨以及随之而来的营运资金需求变化。

其他行业人士指出，贸易保护主义影响了司库所需的技能，他们既需要宏观战略眼光，又需要对复杂的税务和资金管理有深入了解。拥有当地业务的优质银行合作伙伴至关重要。

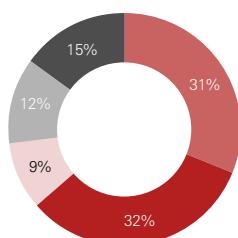
在中国内地的跨国公司采取“立足中国、走向全球”战略，即在中国内地建厂生产，然后出口到全球其它地区，但这些公司受到美国和欧盟对中国产品征收关税的影响。

局势问题最大的实际影响是其引发的波动性，尤其是外汇波动。对冲比以往任何时候都更加重要，但对冲也是有成本的。由于传统外汇对冲成本高昂，司库需要在银行的帮助下找到新的外汇风险解决方案。

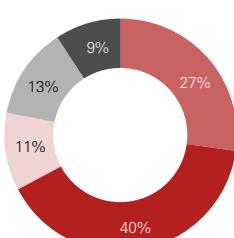
## 您所在的资金管理部门最担心的风险是什么？

共计104票（可以多选）

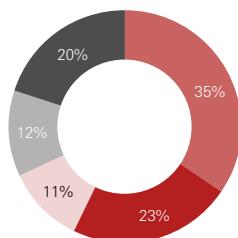
总计



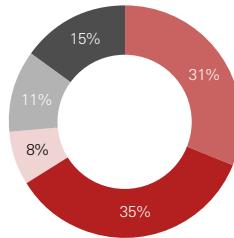
香港



新加坡



上海



Key

■ 不安定局势问题

■ 金融市场波动

■ 银行危机

■ 网络攻击

■ 系统中断

“我觉得不确定性才是新常态。”

一位来自香港的司库表示。

“一位来自上海的司库表示：“在中国内地的跨国公司需要更多灵活性，以适应对中国产品征收关税这一新常态。”

一位来自上海的司库表示。

# 当今的重大问题：应对波动的利率



我们的会议耗时三个月，在此期间利率周期处于高峰，一些货币出现缓和迹象。虽然这些周期相互关联，但不同市场的周期变化速度不同，这就要求亚洲各地的资金管理部门保持敏捷性和警觉。

许多人表示，利率上升导致大家对现金收益率的期望也随之提高。这对于那些经历了十年极低利率的年轻业内人士来说是个新挑战。

通胀和利率环境的变化对融资产生了影响。例如：许多人表示，日元相对于美元和欧元更具吸引力，但在所有情况下

都必须考虑对冲机制可用、具流动性且可负担得起。

例如，在中国内地，美元和欧元利率更高，这使得国内借贷表面上很有吸引力。

总体而言，司库对外部环境有一定的了解，并在融资策略方面保持了灵活性。过去三年，许多公司都持有固定利率融资，使他们能将高利率的影响降至最低。如果他们当初选择了浮动利率债务，那么现在就不得不应对高利率的影响了。在持续不确定的环境中，司库需要不断评估宏观环境并探索优化融资的机会。

“针对利率曲线，我们保持非常稳定的状态，而不是依靠主观判断。我们不打赌，也不试图打败市场。”

一位香港的财务主管表示。

“以前在低利率环境下，当中国内地需要资金时，我们主要依赖美国总部进行公司间借款。然而，在过去两年里，我们已转向在国内获得更多融资。”

一位来自上海的跨国公司司库表示。



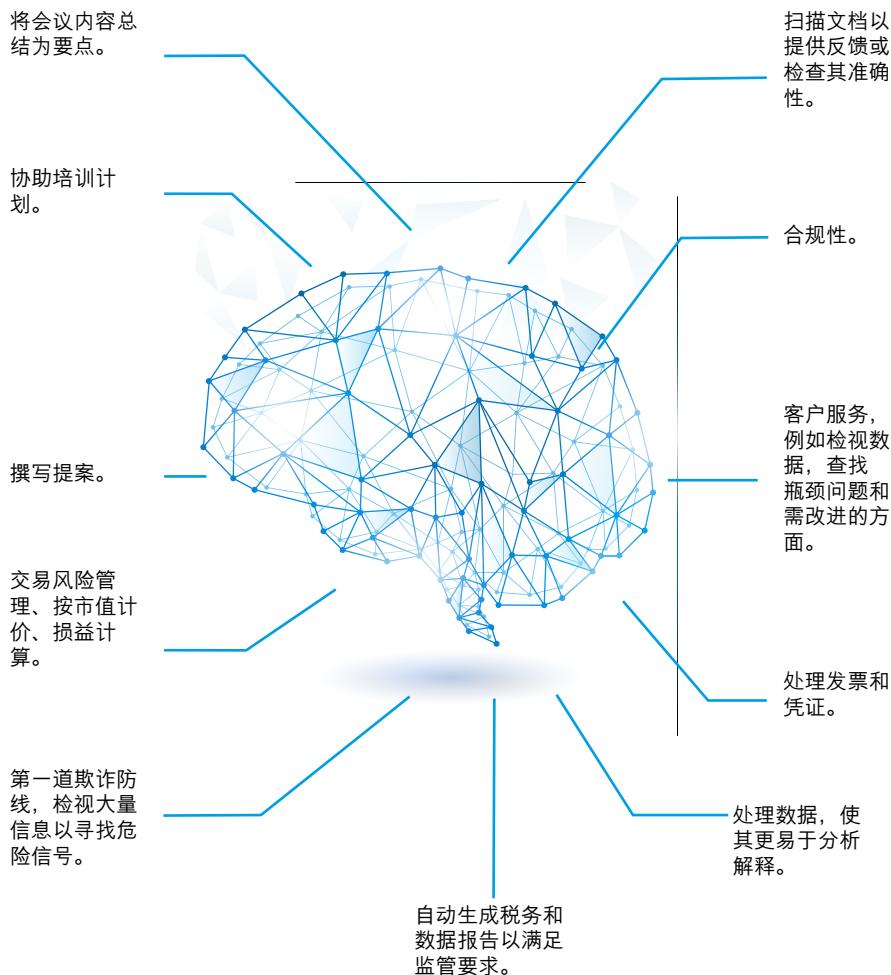
科技与资金管理

# 资金管理与人工智能： 昔日光环化为今日实操

人工智能（AI）被大肆炒作，但我们与司库对话后发现，如今AI的实用性更多地体现在机器学习方面，而非战术方面，比如ChatGPT。

通常，司库会使用机器学习和机器人流程自动化（RPA）来简化日常流程。很显然，这样做是有价值的，它可以解决简单问题，释放资源，让资金管理团队的工作更轻松。

司库实际使用这项技术的一些例子包括：



此时，许多司库提出了一个关于定义的问题：这是人工智能，或只是节省劳动力的数字解决方案？它们似乎还没有达到某种看似有意识且可代替人类思考的

技术标准。在几乎所有领域，在AI学会目前所有可能的场景之前，出于安全、风险管理及准确性的考虑，人工检查仍是必要的。

“AI可以发挥作用的领域是合规和客服，我们也在努力应用，因为这两个领域属于劳动密集型。”

一位来自香港的司库表示。

“这是附加智能还是人工智能？在大多数情况下还是附加智能，也就是说，你可以获得一些额外分析见解，如果纯靠手动操作可能无法获得。”

一位香港的司库表示。

“对我们而言，AI集成还处于初期阶段。采纳该技术主要还是用于交易风险管理、按市值计价和损益计算。”

一位来自上海的司库表示。

“有些交易类别仍需很多干预。（在中国内地）我们使用AI来检查基础文件，但也会使用人工检查来确保100%合规，这是一种AI与人工干预和控制的结合。”

一位来自新加坡的资金管理顾问表示。

# 人工智能下一站：预测现金流



人工智能的下一步发展方向在哪里？司库们普遍希望AI能帮助他们更准确地预测现金流。在一个利率高且波动的环境中，准确预测现金流变得愈发重要，但全球动荡使预测难度加大。例如，旅游行业的公司会受到不可预测的旅游人数的影响。很显然，我们需要技术（尤其是AI）来提供帮助。

中国内地的一家跨国公司开发出一种新模型，以满足其资金管理部门对现

金流预测的需求。现金流预测是他们工作中非常重要的内容，因为当其中一家中国公司需要将现金汇往总部时，留在中国的现金会变得有限，因此准确预测就至关重要。任何AI辅助都有用，但该跨国公司认为最佳工具尚未面世。

在涉及公司战略时，AI从来就更有可能在短期预测中发挥作用，而非中长期预测。

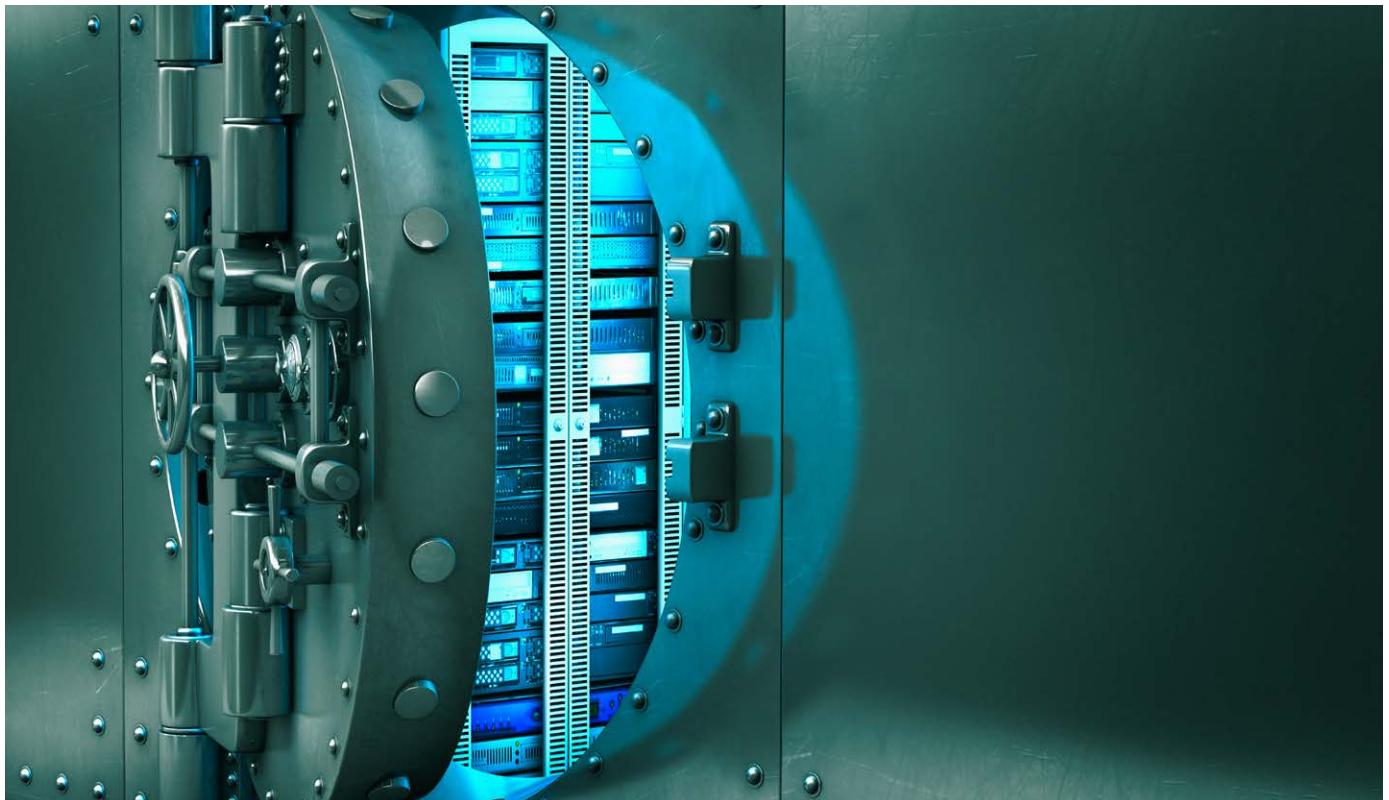
“未来，AI将用于商户现金预测，在这种情况下，你可以从不同地点获得信息，然后AI可以更好地分析这些信息。希望这能让我们做出更准确的预测，并让我们做出理性的决策。”

一位香港的司库表示。

“我们与各大银行合作，来提高预测能力。我们在全球范围内使用TMS，结合机器学习，根据历史数据和未来参数，为我们全球数百家公司改善现金流预测。”

一位上海的司库表示。

# 人工智能与安全：棘手的权衡游戏



另一个问题是AI的安全问题，这也是在上海开会时最常被提及的问题。司库们正在密切关注中国自主AI工具的开发。

安全性引发了一系列问题，比如：公司

授予AI可以访问多少核心系统、开源授权位于哪里、授予供应商和合作伙伴多少访问权限、内部开发对比使用现有平台等。必须围绕AI的使用构建强大的基础设施，包括法律方面的考虑。

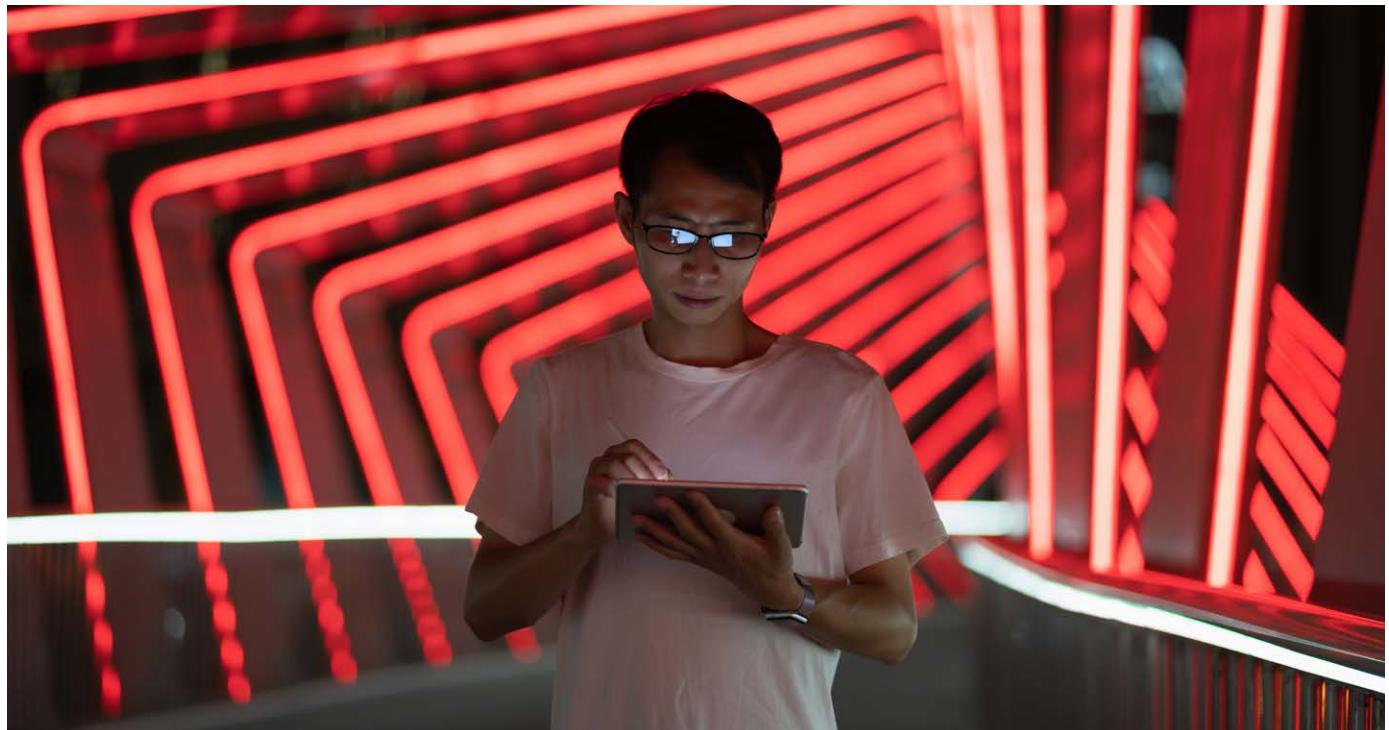
**“出于数据安全考虑，我们会将开源授权留在公司内部，而不是交给第三方供应商。”**

一位上海的司库表示。

**“有意思的是，您是构建内部AI还是利用基于软件的平台呢？我们已注意到，在不同的地区，监管机构正在越来越严格地管控哪些内容可以跨境共享、哪些不可以。”**

一位上海的司库表示。

# 让资金说话：AI的资金支持



使用AI只是司库所面临的部分挑战。让高管层相信AI并提供资金支持又是一个挑战。

高管层希望看到的是，通过投资AI和其它技术能改善其利润的明确途径。这给司库带来了一个问题：他们知道必须拥抱技术才能跟上竞争对手资金管理部门的步伐，但他们也必须提出令人信服的理由，让管理层投资此类技术。

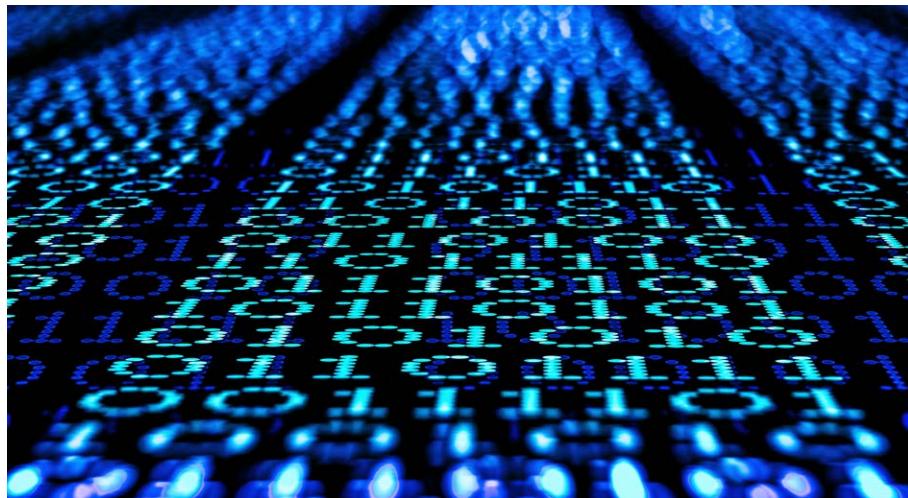
有个建议是：将AI投资与公司的整体KPI和战略挂钩，而不仅仅是将AI与复杂的资金管理流程挂钩。

AI投资不仅用于新工具和系统，还用于培训、数据安全和定制 IT。许多司库表示成功收集了高质量数据，但不清楚用哪些工具来进行深度分析。想获得成功不仅需要这些工具，还需要配套基础设施，否则就没有意义了。

我们必须利用技术和AI，将其引入业务，但从企业的角度来看，在以任何形式采纳这些技术之前，总是需要越过许多繁琐的程序。”

一位新加坡的司库表示。

# 迈向未来的关键：数据和实时资金管理



实时数据在提升资金运营（尤其是改善现金管理和预测）方面的潜力令司库感到高兴，实时功能使他们能更快地做出更明智的决策。

利率周期增加了实时资金管理的紧迫性。资金管理团队正采取更多策略来优化利息成本，这就需要更好更快的能见度来为决策提供信息。

正如AI一样，实时资金管理也面临着技术投资预算有限这一挑战，以及集成、数据安全、监管等其它挑战。

如果数据在上述方面发挥着作用（主要是更精准的现金流预测及高利率波动期优化回报），那么司库就必须得能实时提取和分析解释此类数据。而这一过程始于几个基础因素，确保数据干净、可提取，以及良好治理。

数据标准化对于精准分析至关重要。许多司库表示他们在幕后努力工作以确保标准化，从而提供干净数据以供分析。

但是还有一个问题：是否所有公司都

真的需要实时资金管理？许多公司满足于每日一次的现金报告，除非有业务需要立即采取行动。有顾问表示，有些公司即使有实时数据也不知该怎么办。银行和其合作伙伴有责任帮他们发现实时资金管理的好处。

在上海开会时，大部分时间都集中在如何使用 API 作为实现实时资金管理的工具。司库们表示，API 技术本身取得了良好进展，但其与银行内部流程的兼容性令人失望。

监管环境始终影响资金管理运营。在追求实时资金管理（尤其是跨境交易）时，监管环境也变得越来越复杂繁重。在中国内地等市场，尽管近年来出台了简化跨境交易的政策，但司库仍认为繁重的文件工作和人工流程仍是建立实时资金管理的主要挑战。

与此同时，尽管已简化法规，但中国内地的司库仍表示，繁琐耗时的工作流程仍具挑战性，并影响了运营效率。他们希望流程能更加精简，以便实现更快更高效的交易。这将有助于提高流动性、预测准确性、降低成本。

“数据已在系统中，问题是如何让数据说话。”

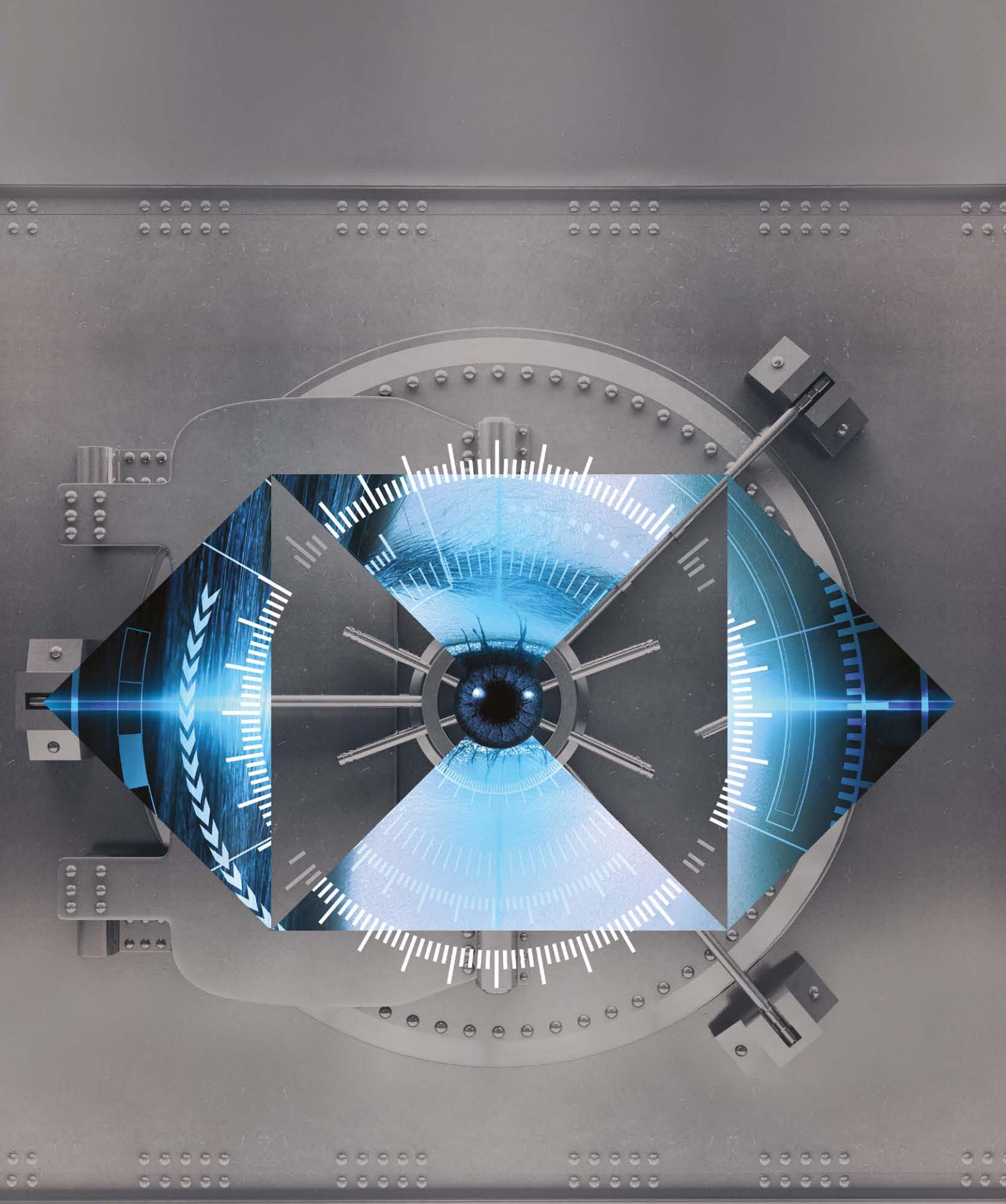
一位香港的司库表示。

“我们正在研究如何整合外部专有数据，以便为业务提供具体分析见解。我们正在研究，但目前还没有具体解决方案。”

一位香港的司库表示。

“我们正在设置一个收款对账的 API。除部署技术外，我们还需努力制定适当的内部应收账款 (AR) 清算逻辑，以及与内部团队和外部客户的沟通机制。”

一位上海的司库表示。



保持韧性

# 所在地如何影响司库的工作优先事项

我们咨询了亚洲区域内的司库，2024年影响其资金管理工作优先级的主要业务驱动因素是什么。总体而言，最普遍的选择（多选题）是提高资本回报率和资本重新分配，41.1%的受访者提到了这一点。其次是公司采用新技术和进入新市场（各占33.6%），然后是行业变化（电子商务、新竞争者、客户行为变化等）和供应链重组。

有趣的是，该问题的答案因所在地而异。在上海，选择“提高回报率和资本重新分配”的最多。但在香港，这一选项远落后于“进入新市场”。在新加坡，选择“新技术”的数量远高于其它地方。在上海，选择“供应链重组”的比其它地方更多，而“行业变化”则不那么重要，也许是因为电子商务颠

覆行业的戏码已在中国内地上演完毕。

打造韧性在帮助公司完成资金管理优先事项和实现长期目标方面发挥着关键作用。采用数字化和自动化技术有助于更快的付款和资金管理。这样公司既能进行良好风险管理同时又能发展业务。

不出意外，资本再分配和回报是关键问题。在高利率波动的环境下，回报确实重要。中国内地的资本再分配（这是内地司库最多谈到的优先事项）也反映了中国流动性管理的发展。

对于在中国内地的跨国公司，持续创新的一个关键领域就是跨境资金池机制。该机制依然很复杂，需要考虑的问题众多，如

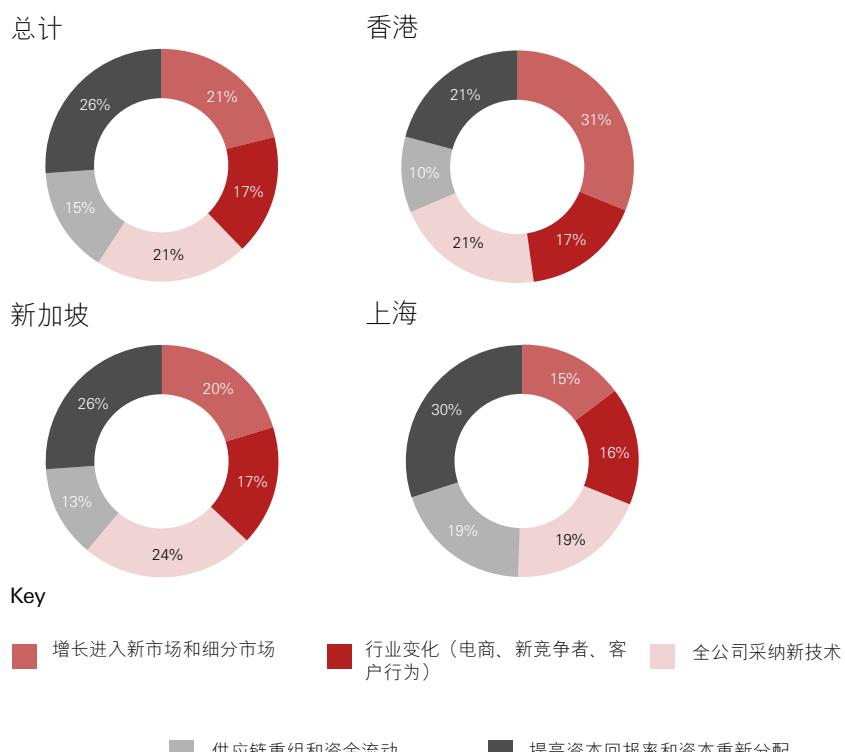
可替代和不可替代现金以及转移定价。在上海举办活动时，一位司库表示最近在新加坡和英国设立了两个区域名义现金池，其中有人民币和港币资金，所有这些措施都有助于其集团以较低利率获得美元融资。

在亚洲其它地方，有些公司追求银行账户合理化，并用POBO/ROBO（代付/代收）取代现金池活动，以进一步推动集中化。这样做可以降低成本并更好地利用资源。

尽管如此，许多公司对银行账户合理化加以限制，他们更愿意与多家核心银行合作以减少交易对手风险。不断加剧的局势问题增加了这种多样性需求。

## 2024年影响资金管理工作优先级的主要业务驱动因素是什么？

共计107票（可多选）



“对于跨境现金池，我们感觉印尼、印度、韩国和泰国的监管限制比中国内地更多。”

一位上海的司库表示。

“随着融资成本的提高，资本变得稀缺，需要更高效的现金运营。”

一位上海的司库表示。

# 呼吁实践区域化

对于亚洲的跨国公司而言，资金管理运营应该集中在哪里？地区还是全球总部？在我们的讨论中，选择二者的都有，甚至有选择二者混合的，即在全球层面制定政策和方向，但也尊重本地能力和经验知识。这在亚洲尤为重要，因为亚洲有很多截然不同的市场，监管也各不相同。

在所有地区，司库们更倾向于通过一个区域资金管理中心（RTC）支持集团资金管理的方式来提高区域化程度。总体而言，49% 的人支持区域化，24.5% 支持全球总部（其余大部分已采用最佳集中模

式，少数则没有集中化计划）。在香港，投票结果最为明确，54% 支持提高区域化程度，只有 20% 的支持全球总部。

至于RTC应设在哪里，大家的决定并不像预期的那样各自争先。香港和新加坡是RTC所在地的主要竞争对手，这两地的司库表示，除非整体运营向中国内地倾斜，否则两者之间几乎没有区别。

区域化还能让资金管理部更接近当地市场。这有助于他们了解当地法规，采用最佳实践并确保监管合规，从而带来更多价值。

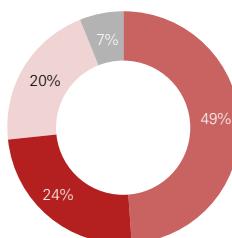
“有些事情总部可以做得更好，比如：全球战略、政策制定等，但当地的应对决策应该在当地做出。”

一位来自新加坡的司库表示。

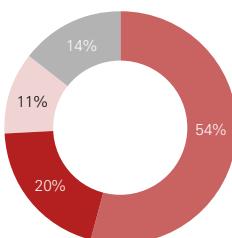
## 针对财务与资金管理集中化，您有何计划？

共计102票

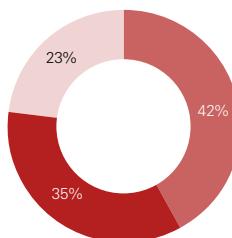
总计



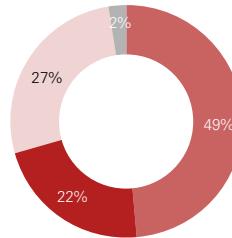
香港



新加坡



上海



Key

■ 通过区域资金管理中心（RTC）提高区域化

■ 支持一个全球资金管理中心，而非RTC

■ 已经运行最佳集中模型

■ 近期没有集中化计划

# 应对网络风险从个人做起



在司库最关心的问题中，虽然网络安全的排名远落后于不安定局势问题和金融市场波动，但它仍然是一个重要问题。

司库们表示，最大的威胁是个人成为外部力量攻击大型机构的目标。资金管理团队表示，虽然他们付出了巨大努力来增强对网络攻击的防御能力，但同时也面临着供应商、外部系统、甚至合作银行所带来的风险。

培训是应对网络威胁的最佳方法，确保个人时刻能识别网络钓鱼攻击的迹象。在公司层面，许多大公司对内部系统的防火墙、反洗钱和其它网络安全检测措施都进行了大量投资。

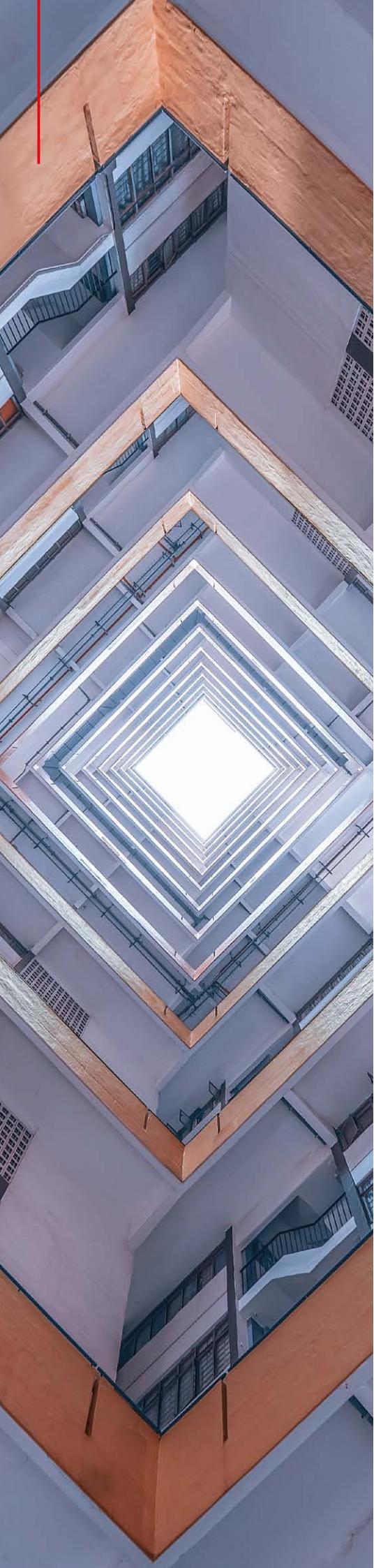
AI的频繁使用让一些司库对不良行为者所带来的风险感到更加紧张。一些司库表示，为了确保数据安全，他们将开源授权留在公司内部，而不是交给第三方供应商。

“挑战在于，你可以尽最大努力保护自己，但你不知道会在哪里受到攻击，因为涉及很多系统，而且一切都联网，这是最令人担忧的。你可以不断测试和增强保护，但你不知道哪里才是最易受攻击的方面，也不知何时会受到攻击。”

一位新加坡的司库表示。

“每天都有很多交易发生，你必须从中挑出可疑的交易。AI将在这方面大有帮助。”

一位香港的司库表示。



# 结论

从管理不安定局势问题和金融不确定性，到平衡数字化和网络安全风险，再到了解各个市场的复杂性，司库必须走在大趋势和紧跟法规要求，才能有效履行其职责。虽然资金管理部门传统上侧重于现金和金融风险管理，但如今大家期望财务主管能为业务增长和盈利做出贡献，这就需要他们在战略和运营职责之间达成微妙的平衡。

司库可以与银行更紧密的合作，以应对不断变化的环境并保持敏捷度。与拥有全球业务和创新能力的国际银行合作不仅可以简化银行业务流程，还能帮助公司建立有韧性的资金管理部门，从而推动公司业绩增长，并在不断变化的环境中蓬勃发展。

本文件由香港上海汇丰银行有限公司（以下简称“汇丰”）发布。汇丰并不保证本文件的内容准确、充分或与收件人的目的相关，汇丰概不承诺亦并无义务向收件人提供任何额外信息、更新本文件的全部或任何部分，或更正其中可能明显存在的任何不准确之处。本文件所载内容仅供参考，概不全部或部分构成要约、邀请或诱导签订合同。收件人全权负责对本文件中提及的产品、服务和其他内容进行独立评估。本文件应全文完整阅读，未经汇丰事先书面同意，不得影印、复制、分发或透露全部或部分内容予任何其他人士。

版权所有：汇丰集团2024年。保留所有权利

