

智慧司库平台建设创新实践研究

江乾坤, 任庆庆

浙江理工大学经济管理学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2024年3月14日; 录用日期: 2024年3月25日; 发布日期: 2024年5月17日

摘要

数智化变革推进智慧司库平台构建, 其建设创新正成为司库管理服务商的竞争焦点。历经现金管理、资金管理、业财融合和产融共生四阶段, 智慧司库平台建设和资金管理、资源供给、平台设计等方面仍显不足。YC基于长期的实务经验积累, 提出旨在助力企业实现产融共生的智慧司库4.0平台建设方案, 在平台构建、资金管理、投融资业务、风险管理、辅助决策等方面成效显著, 全面提升了企业智慧司库管理体验, 为该类平台建设创新提供了新思路。

关键词

智慧司库, 产融共生, 数智化

Study on Innovative Practices in the Construction of Smart Treasurer Platform

Qiankun Jiang, Qingqing Ren

School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: Mar. 14th, 2024; accepted: Mar. 25th, 2024; published: May 17th, 2024

Abstract

The change of digitalization has promoted the construction of smart treasury platform, and its construction innovation has become the competitive focus of treasury management service providers. After four stages of cash management, fund management, industry-finance integration and industry-financing symbiosis, the construction of intelligent treasury platform is still insufficient in fund management, resource supply and platform design, etc. Based on the accumulation of

long-term practical experience, YC puts forward the intelligent treasury 4.0 platform construction program aiming at helping enterprises realize industry-financing symbiosis and has achieved remarkable results in the construction of platform, fund management, investment and financing, risk management and auxiliary decision-making, etc. It comprehensively improves enterprises' intelligent treasury management experience and provides a new innovation for this kind of platform construction.

Keywords

Smart Treasury, Industry-Financing Symbiosis, Digital Intellectualization

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究背景

据最新的《中国司库报告》，司库体系建设已成为企业发展的共识，企业应不断增强价值创造力、核心竞争力和抗风险能力，打造中国式现代化的企业司库。同时，智慧司库平台建设的新方向已经变成了“价值创造”，要求司库完成数智化融合，迈向战略型司库。2022年以来，国资委对于大型国企、央企在资金管理、票据管理等方面的要求频出，各企业要以司库体系建设为基础，坚持价值创造、数据驱动、技术驱动和共享驱动，推动财务管理体系化、业财信息数字化、经营决策智能化和系统建设生态化，助力企业高质量发展。由此，无论是央企、地方国企还是民营企业，都在不约而同地探索数智化时代司库管理的全新模式，促使了司库管理服务商的迅速兴起、不断创新，智慧司库平台建设正在开启全新的蓝海市场。

近年来，YC 基于长期的实务经验积累、专注的业务结构以及对客户的精准服务能力，成为政策驱动下的司库管理赛道中具有代表性的服务商之一，其构建的智慧司库平台力图助力企业实现产融共生，在众多司库管理服务商中脱颖而出，成功荣登“2022 中国科创好公司”企业服务赛道榜单。本文将系统介绍 YC 智慧司库平台的建设思路，为各服务商司库管理平台的建设创新提供新范例。

2. 智慧司库的发展历程

传统意义上的司库是指存放资金的地方或者掌管资金的岗位，而智慧司库则侧重于对大智移云物区的融合，是资金管理的高级形式。通过评估何时以及如何进行资产投资，确保有足够的资金支持企业的日常运营，智慧司库管理部门已成为企业成功的关键驱动力，而智慧司库管理的实质就是与公司财务资源管理相关的一系列管理活动的总和[1]。

智慧司库的发展历程可以分为四个阶段：现金管理、资金管理、业财融合以及产融共生(如图 1)，体现了资金作为生产要素对社会生产和进步的重大推动作用。

(一) 司库 1.0：现金管理

现金管理是智慧司库发展的第一阶段，其隶属于财务会计部。从全球视角来看，自 20 世纪 60 年代以来，跨国企业集团纷纷探寻更新的资金管理模式，部分企业甚至还在财务部内设现金管理部，以处理企业集团内部的现金核算。当前，规模较小的企业以及初建司库体系的企业集团仍将现金的管理视为司库管理重点。

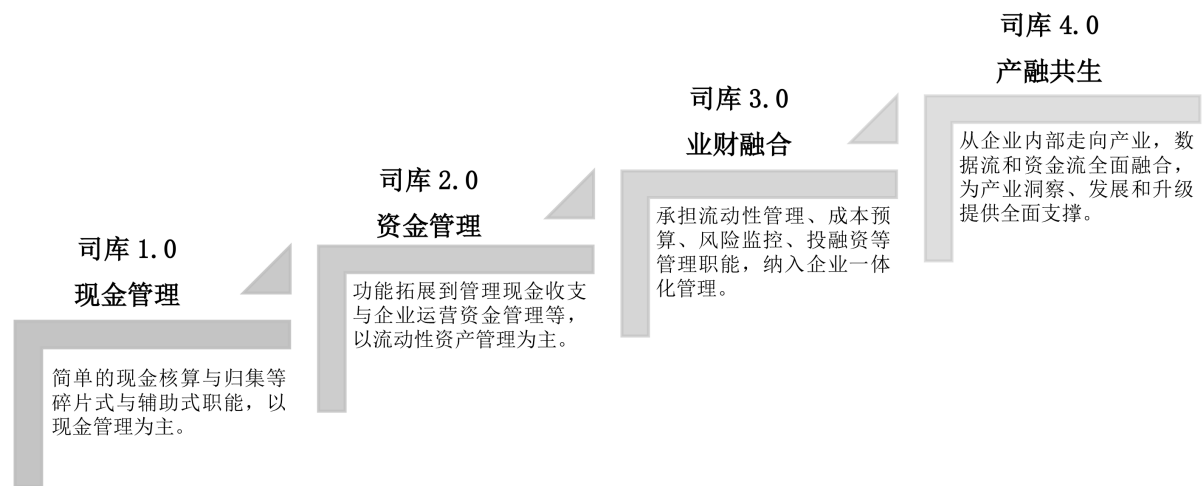


Figure 1. History of the smart treasurer
图 1. 智慧司库发展历程

(二) 司库 2.0：资金管理

资金管理是在现金管理基础上进行升级。资金管理型司库的最基本形式是内部银行和内部结算中心，除了需对企业集团的现金实行集中统一管理以外，该类司库也要对集团及其成员企业的其他资产进行集中统一管理[2]。由此，司库专业程度提升，公司内部形成独立的司库部门。例如，作为司库管理领域先驱之一的美国通用电力公司，其司库向世界各地的成员企业提供财务、基金和外汇等方面的资金管理服务。此外，像壳牌、英国石油、道达尔等大型跨国公司，也都成立了各自的司库组织，并设有司库长来管理。

(三) 司库 3.0：业财融合

业财融合阶段更多的关注于业务和财务视角，以价值创造及统筹金融资源为核心目的。业财融合型司库就是企业集团集中、配置、使用、监管自己和成员企业的所有财务资源，以规避和防范财务风险，提高财务运行效率，有效支撑企业集团发展的管理体系[2]。2009 年，中国石油天然气集团有限公司启动了大司库建设项目。其借鉴国内外众多一流企业在司库管理方面的经验，并结合本公司的具体情况与发展趋势，对现行的资金管理信息系统进行了全方位升级更新，成功构建了大司库信息化管理系统，目前已达到跨国企业司库管理的领先水平[3]。中国黄金集团有限公司在 2020 年底积极推进中央企业的管理提升行动，探索智慧司库管理[4]。在这样的背景下，中国黄金搭建了账户管理系统、资金计划系统、带息负债系统以及财企互联接口(如图 2)，作为全面建设司库管理体系的坚实基础。

(四) 司库 4.0：产融共生

产融共生是司库 4.0 的发展表现。此阶段，智慧司库将职能拓展至对产业链上所有金融资源的管理，重点置于对企业战略决策的支持[5]。响应国资委对中央企业资金管理提出的新要求，结合司库管理的主要发展趋势，安永咨询总结出了实现产融共生的核心手段(如图 3)，聚焦于资源统筹、业务管控、风险防范以及价值提升等方面，以降低成本、优化结构、防范风险为建设目标。安永咨询产融共生机制中核心企业需发挥司库系统数据和信息服务支撑作用，整合上下游企业，搭建金融服务平台，精准对接供应链各实体企业的金融需求，实现物流、资金流、信息流、商流四流合一，通过供应链金融将上下游企业和银行紧密联系起来，实现资金收付和物流的高效率，提升整体价值，最终从企业内部走向整个产业，实现产融共生。

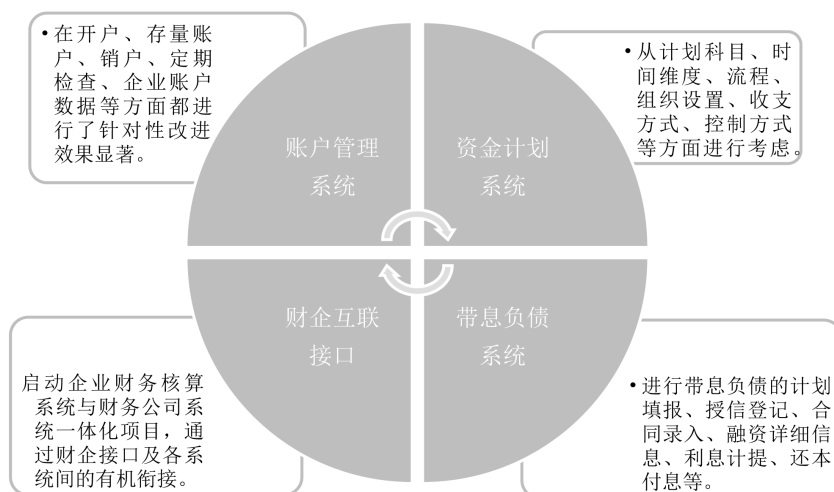


Figure 2. China's gold treasury management system
图 2. 中国黄金司库管理体系

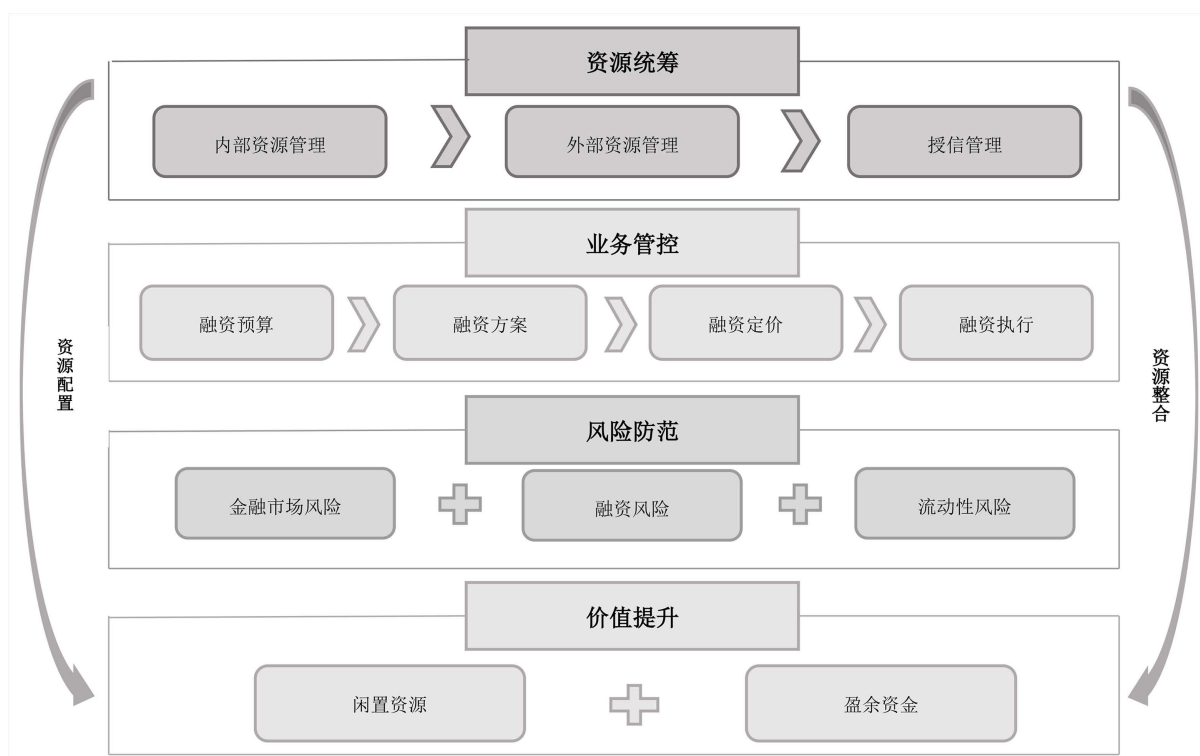


Figure 3. Ernst & Young consulting industry-financial symbiosis mechanism
图 3. 安永咨询产融共生机制

3. 我国智慧司库平台建设方案的发展现状

(一) 司库管理服务商及其建设方案的概况

随着“大智移云物区”等新技术广泛运用，以及企业集团规模不断扩大、经营结构日益复杂以及经营环境的不确定性增加，产融结合成为了大势所趋，企业集团在金融资源的集中、配置、使用和监管方面面临新的挑战。这使得智慧司库的发展变得越来越重要，它不仅需要覆盖业务活动的全过程，满足企

业集团内外部所有利益相关者的需求, 还需要具备连续性和实时性。此时, 智慧司库平台的建设至关重要, 而构建智慧司库平台离不开以新技术为基础的信息平台服务商的支持[2]。

对于信息平台服务商而言, 无论是提供工具还是服务, 都极为考验其对所服务企业业务的理解, 并契合企业的实际需求和痛点。目前国内主要存在三类智慧司库管理服务商: (1) I类是传统的综合型企业服务商, 包括用友网络、金蝶等, 均在不断更新智慧司库平台。I类厂商在系统化连接层面更具有优势, 且因业务范围广而知名度更高, 拥有了更大的资源优势, 但也因此难以精准深耕于司库领域, 会存在功能相对单一等诸多问题。(2) II类是技术型垂直服务商, 包括九恒星、保融科技等, 他们长期深耕于司库管理市场, 在数字化赋能、维护资金的稳健运行有着更充足的经验, 能够集中资源于司库管理领域, 但其规模有限, 不具有普适性。(3) III类是新型的成长型服务商, 基于更开放的 SaaS 系统, 智能化程度更高, 更容易接受新事物, 这类厂商包括 YC、司库立方等。相较于前两类厂商, 虽然在规模、资源上有一定的差距, 但其差异化优势明显, 有着极为乐观的成长势头。综上, 目前市场上尚未出现大型的头部厂商, 风险与机遇并存, 各厂商都在积极准备, 以求在智慧司库管理领域为市场带来更为先进、完善的建设方案。

(二) 智慧司库平台建设存在的问题

(1) 资金管理面临需求多样化挑战

虽然企业集团的管理层对资金管理工作普遍高度重视, 但仍面临较大挑战, 且各企业集团的资金管理模式所处阶段和资金管理信息系统建设阶段也不相同。具体而言, 新经济环境下, 企业仍面临着资金管理分散、资金使用效率低下、使用随意性过大、资源分配不当以及风险管理缺失等挑战。因此, 企业对全球司库管理系统的需求越来越大, 这一系统不再仅仅是资金管理, 而要涉及战略目标、管理制度、治理结构、管理方法和信息系统等诸多要素。

(2) 司库平台建设所需资源受限

对于多数司库管理服务商, 尤其是传统型财务软件大厂而言, 智慧司库平台不过是与财务密切关联的新场景, 过去有涉及但并未重视, 直到近几年才逐渐加大投入。这使得它们在司库平台的技术架构上性对落后, 虽然近年来进行了技术升级, 但总体由于资源约束, 且对底层能力也缺乏关注, 先进性有限。目前的司库产品多聚焦于基础的账户管理、支付结算等底层基础功能, 资金计划和投融资管理高阶管理功能虽有所涉及, 但因资源受限而应用偏浅, 对照司库政策的要求, 需要走向管理, 在金融资源管理、风险管控领域加大资源投入。

(3) 司库平台建设设计本身有缺陷

司库管理市场虽然预期增速迅猛, 但目前仍旧处于探索阶段。从智慧司库建设本身来说, 理想的智慧司库系统应该融合账户收付、资金运营、投融资管理、风险管理于一体, 内外联通, 实现业务流、信息流、资金流的三流合一。但就目前的智慧司库建设整体来看, 技术、产品、专业化进程等多方面均有较长的发展路程。从行业需求来看, 由于智慧司库的建设近两年才得到各个企业的重视, 曾经需求的欠缺导致了供给的不足, 对于如今的多维要求, 各个产品无法迅速满足, 进而出现了诸多司库产品设计存在缺陷的问题, 比如风险管理评估标准不一致、决策能力不足等。

综上, 我国智慧司库服务商领域仍处于发展初期, 渗透率偏低, 但也预示着存在较大提升空间。在数智化浪潮的推动下, 国内企业智慧司库系统需求必将进一步激发, 最终驱动司库管理服务商市场快速成长, 助力智慧司库平台建设创新, 开启智慧司库 4.0 时代。

4. YC 智慧司库平台建设方案案例分析

(一) YC 发展概况

YC 成立于 2019 年，提出专注财资、司库领域打磨产品的经营理念，致力于运用专业的业务洞察、云计算、大数据和区块链等前沿技术为企业提供卓越体验的场景化、自动化、智能化、互联网化的企业资金、司库和产业金融数字化服务平台，最终与银行和企业一道共建产融新生态。其于 2020 年发布资金管理系统 2.0，服务首个 500 强客户百世集团、化工 100 强四联创业集团等。2021 年发布资金管理系统 3.0，荣获杭州市高新技术企业认定，服务网易、安克、五菱、财通等。2022 年发布资金管理系统 6.0，成为浙商银行总行级合作伙伴。同年，发布智慧司库管理系统 3.0，服务一拖、敏华等大型民企。之后，YC 更是凭借在财资管理领域的杰出表现，从全国数百家优秀的科创公司中脱颖而出，成功荣登“2022 中国科创好公司”企业服务赛道榜单。

目前市场上从事智慧司库平台构建的服务商能够大致分为三类，即综合性服务商、技术型服务商以及创新型服务商，YC 属于创新型服务商，表 1 是三类服务商中较有代表性的厂商的市场分析。三类服务商由于各自定位有重合之处，但又各自延伸，因此在司库建设领域的服务群体、产品体系以及技术构架又有所不同，也就造成了其内部存在一定的差异。YF 主要服务头部集团类企业为主，目前集团类客户已达近千家，基于数智化底座打造了战略级的司库产品，融合行业实践与专业思索，为企业数智化转型提供了司库体系建设的新范式，在这一领域具有得天独厚的优势。HX 的商业定位更多是服务财务公司群体，以及对第三方支付场景的支持，以服务腰部客户为主，而对于集团类司库管理能力相对较弱。YC 作为近年来的后起之秀，其和银行构建起诸多的连接体系，所以对银行的合作渠道具有一定的依赖性，其服务对象更多地聚焦于成长性企业。

Table 1. Market analysis of representative treasury management service providers

表 1. 代表性司库管理服务商市场分析

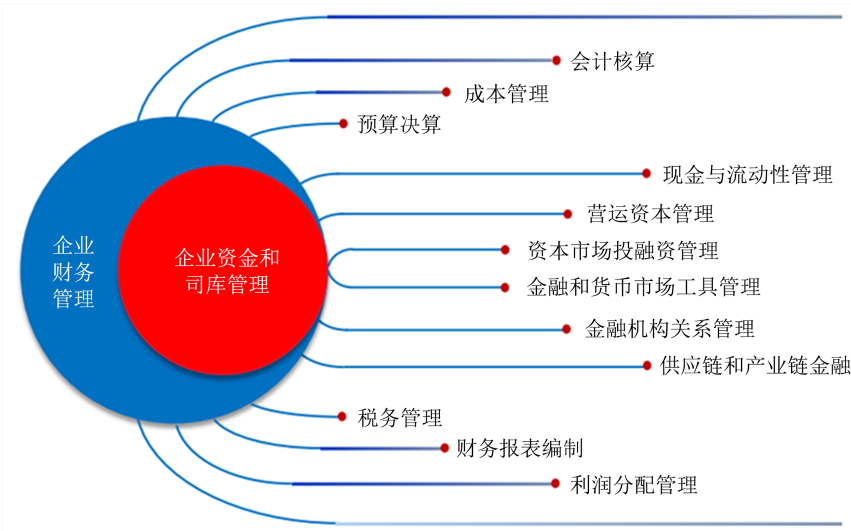
公司简称	YF	HX	YC
公司概况	YF 成立于 1988 年，已经服务于中国 40 多万家企业和公共组织的会计电算化，从信息化，到如今的数智化，YF 已经成为中国企业数智化服务和软件国产化自主创新的领导品牌	从 2000 年出发，HX 专注于资金管理领域，如今已是国内资金管理软件和解决方案细分领域的龙头企业之一，市场占有率和技术实力均处于国内领先水平	2019 年成立的 YC 致力运用专业的业务洞察、云计算、大数据和区块链等前沿技术为企业提供卓越体验的场景化、自动化、智能化、互联网化的企业资金、司库和产业金融数字化服务平台
公司定位	企业资金管理 + 软件与云服务	企业资金管理 + 金融信息增值服务	企业资金管理 + 金融资源配置
服务群体	集团类客户为主	财务公司为主	中小微企业
产品体系	ERP 管理软件 YF-BIP 战略级全球司库体系	财务公司管理系统 多银行财资管理平台	智慧司库管理平台 产业链金融服务平台
技术架构	依托云计算、大数据、人工智能等新技术为支持	利用互联网金融支付、大数据等前沿技术，结合 RPA 新技术应用	基于云服务架构，采用 SaaS 服务应用构建
发展现状	其司库新产品以提高运营效率、降低成本、控制风险为目标，逐步突破“资金管理”范畴，实现集团金融资源的高效配置	发布的“集团企业智慧司库系统”，可将全局资源共享作为目标，通过集约统筹管控作为手段，实现集团整体利益最大化	YC 是新一代财资和司库管理解决方案服务商，致力于靠近智慧司库 4.0，最终与银行和企业一道共建产融新生态，实现产融共生

综上，司库管理领域目前尚未出现大型的头部厂商，但像 YF 这样的传统型厂商，以及 HX 这样的技术型厂商都极具竞争优势，YC 若想在司库管理领域为市场带来更完善更全面的智慧司库产品，就必须不断研发以靠近智慧司库 4.0，助力企业实现产融共生。

(二) YC 智慧司库 4.0 平台建设方案助力产融共生实现

(1) 智慧司库 4.0 平台建设创新难点与解决方案

智慧司库管理作为企业财务管理的核心，包括：现金与流动性管理、营运资本管理、和资本市场投融资管理等诸多方面(如图 4)。随着业务范围的不断扩大与深化，资金和司库管理从内部集中管控延伸到外部产业链，从国内拓展到海外，管理者面临问题的专业度和复杂性不断加大。如何提高资金使用效率，降低整个公司的财务费用；如何优化业务模式，提高业财协作水平；如何服务好成员企业，提升服务质效等都成为公司领导和财务工作者极为关注的问题。



(资料来源：YC 公众号)

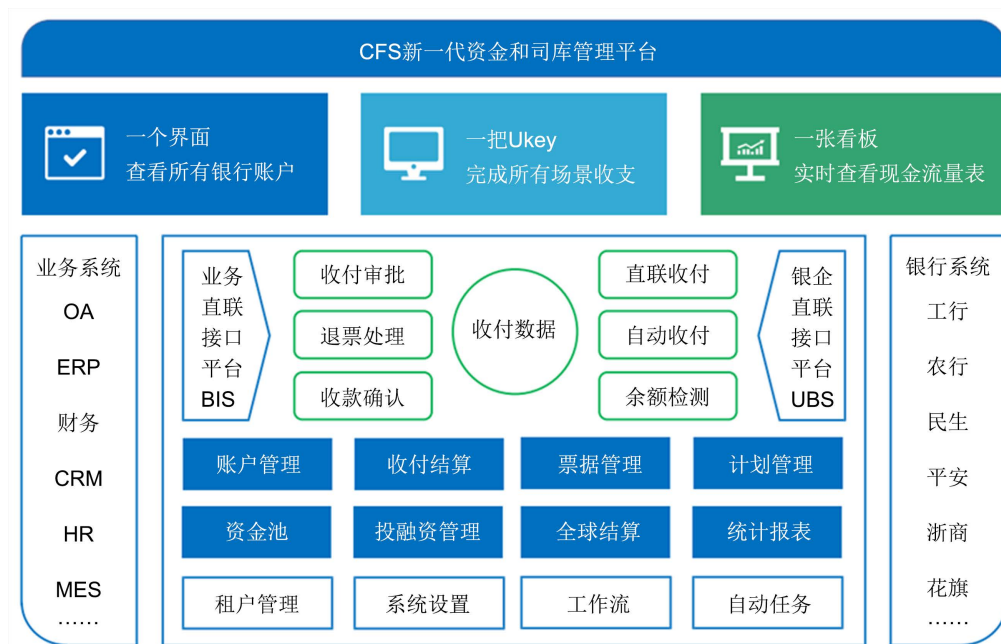
Figure 4. Core functions required for smart treasury management
图 4. 智慧司库管理需要具备的核心职能

YC 智慧司库 4.0 主要围绕智慧司库平台构建、资金管理精细化、收付结算管理统一化、投融资业务过程信息化、资金风险掌控及时化、辅助决策智能化支持六个维度展开，实现业务协同、思路创新，提升价值创造能力。

YC 研发人员提出的解决方案具体如下：

① **智慧司库平台构建**。针对以往司库管理的问题，YC 的解决方案包括(如图 5)：① 资金交易云，面向各类集团型企业，提供“账户 + 结算 + 报表”为基础的资金管理交易服务；② 全球司库云，面向中大型企业、跨国企业，提供“交易 + 跨境 + 风险”为核心的全球司库服务；③ 供应链金融云：面向核心企业及其供应链生态，提供“流量 + 平台 + 生态”为终局的供应链金融服务，向智慧司库 4.0 阶段靠近。

② **资金管理精细化**。账户管理平台支持集团账户整个生命周期的管理，能够实时获取账户信息，并通过银企直联的方式，自动实时监控银行账户余额、交易明细和资金流向，及时进行账户余额预警及交易预警。依托多家金融机构和丰富的票据业务场景搭建数据接口模型，全面打通银企票据数据通道，实现与银行、非银金融机构在人行电票系统的直联，实现电票的流入、流出操作。资金池平台帮助集团企业打造资金集中管理平台，实现企业内部的资金集中、内部调度和核算。此外，通过资金计划编制、实际执行、控制与分析，帮助企业实现资金全生命周期管理，提供资金数据支撑与执行过程控制，为后续资金管控与经营决策提供有力支持。



(资料来源: YC 公众号)

Figure 5. Smart treasury platform construction

图 5. 智慧司库平台构建

③ **收付结算管理统一化。**收款平台可根据企业的管理情况、业务特点,配置银行流水和应收账款自动确认的规则,实现对企业各类收款交易明细的认领确认并自动生成财务凭证。付款平台提供了各种企业常用的支付方式和支付工具,包括单笔支付、费用报销、工资代发等。实现对企业各类付款交易的自动化高效处理,打通企业的业务系统和财务系统。

④ **投融资过程信息化。**平台为集团及其成员单位提供外部金融机构的存款、债券等投资理财的业务管理,支持申请、审批、登记、变更、废弃等操作,帮助企业用科学合理的投资策略来实现企业经济利益最大化,保证资金的有效运转。对融资和银行授信资源进行统一管理,帮助企业合理安排债务融资品种和期限结构,有效控制企业带息负债规模,帮助企业解决业务到期后未及时还本付息、影响征信,或者债务及时接续等问题。

⑤ **资金风险掌控及时化。**平台对账户连同资金交易的整个流程实施监控,企业用户能够根据个性化需求设定监控规则,围绕规则平台可配置各类预警和提醒,并可以将预警和提醒的消息分发给相关的用户。实现用户对资金风险事前、事中、事后的全周期管理。

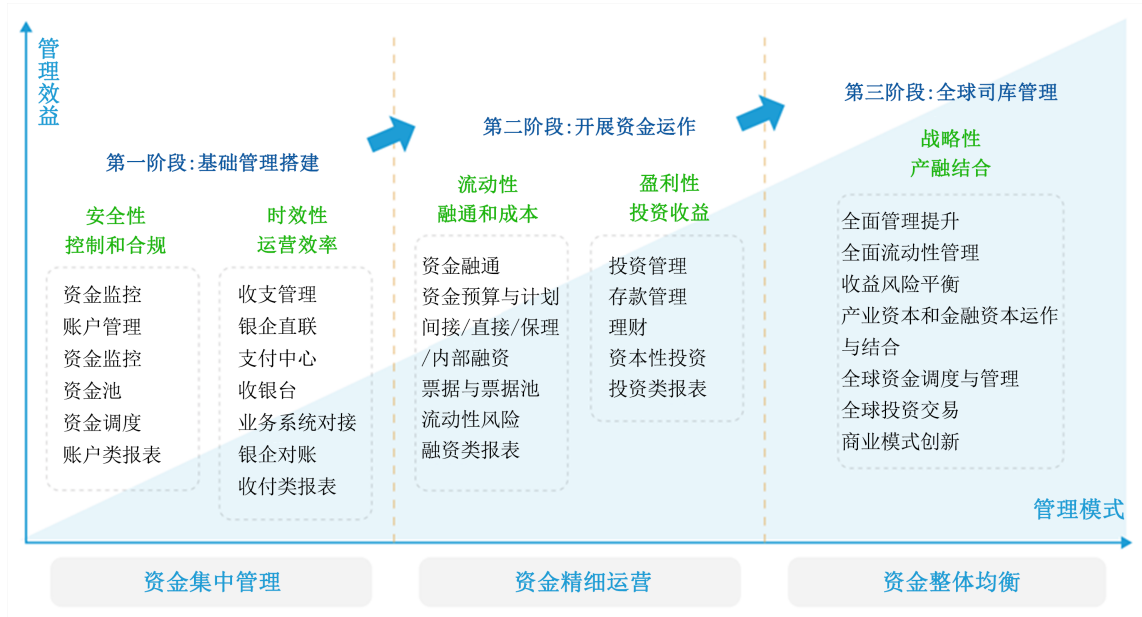
⑥ **辅助决策支持智能化。**通过搭建大数据平台,对企业所面临的各类相关风险和监控风险,如市场风险、操作风险和信用风险等,进行统一集中化和专业化的管理。实时监控预警企业资金管理平台运行情况,整合挖掘数据价值,为企业赋能,为员工服务,为管理层提供决策支持。

(2) 智慧司库 4.0 平台应用效果与实践价值

① **推动智慧司库管理体系迈入新时代。**YC 智慧司库产品助力大型企业建成世界一流的司库管理体系,实现资金管理“看得见、用得好、管得住”,共同打造新标杆实践,推动智慧司库管理体系迈入新时代。YC 智慧司库平台的建设,在决策层帮助实现自动批量资金操作,使得工作更加及时、高效、准确,能够完成信息集中、结算集中、资金集中,在平台构建、资金政策以及风险管理上实现统一决策。在管理层通过数据可视化展示企业的经营状况和关键业绩指标,辅助财务人员发挥关键职能,实现高效管控

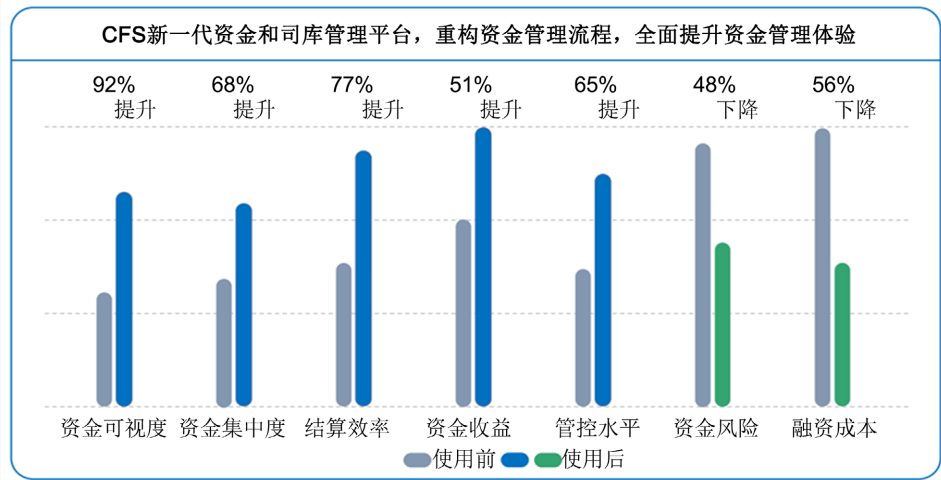
资金运作，以降本提效增值。在执行层通过数据统计和多维查询功能，减少人工操作和统计呈报工作，实时掌控资金情况，精准预测决策，实现自动分包和批量、自动对账、自动报表等。

智慧司库平台应用目的在于提高企业资金管理的效率，实现资金的高效配置，具体路径可概括为基础管理搭建、开展资金运作和全球司库管理三个阶段(如图 6)，在第一阶段中，管理模式为资金集中管理，以安全性和时效性为管理目标；第二阶段聚焦于资金精细管理，通过多种活动以提高资金的流动性与盈利性；第三阶段以资金整体均衡为管理模式，通过全面管理提升、全面流动性管理、产业资本和金融资本运作与结合等，最终实现战略性产融共生。



(资料来源: YC 公众号)

Figure 6. Path to the realization of smart treasury management system
图 6. 智慧司库管理体系实现路径



(资料来源: YC 公众号)

Figure 7. Comparison of indicators before and after the use of the treasury management platform
图 7. 司库管理平台使用前后各项指标对比

② 成功应用于多个行业, 全面提升司库管理体验。YC 已经为部分央企、国企、中国五百强以及世界五百强企业提供资金、财资和智慧司库管理数智化转型服务, 形成了多个行业的成功案例。通过与 YC 智慧司库平台的合作, 许多企业在资金可视度、资金集中度、结算效率、资金收益、管控水平方面均有了显著提升, 同时在资金风险与融资成本方面明显下降, 具有较高的实践价值(如图 7)。WL 通过与 YC 的合作, 打造了“渠道统一 - 数据闭环 - 资金周转 - 信息增值”的完整资金管理闭环, 提高了资金效率和收益, 降低了资金成本和风险, 最终实现了金融资源集约化管理、资金运行全流程管控、组织架构重塑、管理流程再造。WE 和 YC 的合作搭建了集团内外部一体化的智慧司库管理平台, 实现“财银资”一体化集成, 提升数据处理能力及工作效率, 从而有效管理全球多币种资金, 管控理财覆盖度, 提升资金收益, 丰富融资金种, 拓宽资金创收渠道, 并自动生成相关报表。

5. 研究结论与展望

(1) 智慧司库体系建设的理念已经成为共识。经济结构的变迁和全球经济发展模式的演变, 全球化与数智化所带来的冲击和融合已是不可逆转的现实, 司库管理已成为国际国内一流公司普遍采用的先进资金管理模式, 智慧司库平台建设正在开启全新的蓝海市场。

(2) 智慧司库 4.0 平台的建设方案仍旧处于探索阶段。智慧司库平台建设的资金管理、资源供给、平台设计等方面均面临挑战, 而创新型的智慧司库管理服务商能够以长期的实务经验积累为基础, 着眼于产融共生, 提出智慧司库 4.0 的建设方案, 完成平台构建、资金管理精细化、收付结算管理统一化、投融资业务过程信息化、资金风险掌控及时化、辅助决策支持智能化等, 推动智慧司库管理体系迈入新时代, 全面提升司库管理体验。

(3) 智慧司库管理服务商将带来更为完善全面的平台建设创新方案。智慧司库管理服务商对智慧司库平台的探索顺应时代发展, 运用专业的业务洞察、云计算、大数据和区块链等前沿技术, 为企业构建能够提供专业化、自动化、智能化、互联网化的智慧司库 4.0 管理平台, 实现对内连接企业员工、组织和业务, 对外连接金融机构和各个服务方, 最终实现产融共生。

参考文献

- [1] 张庆龙, 张延彪. 财务转型视角下的企业司库管理研究[J]. 财会月刊, 2022(1): 34-38.
- [2] 谢志华, 董青, 谢昊宇. 司库的本质和运行模式[J]. 财务研究, 2023(1): 5-14.
- [3] 张瑞君, 于涛. 中国企业集团司库体系构建的战略思考——以中国石油天然气集团公司的实践为例[J]. 财务与会计, 2010(7): 37-39.
- [4] 孙洁. 中央企业司库管理体系建设探析——以中国黄金集团有限公司为例[J]. 黄金, 2023, 44(3): 1-4.
- [5] 陈虎. 企业司库管理的内涵、体系建设和发展方向[J]. 财务与会计, 2023(15): 11-16.