

企业融资未来 五大构想

对公银行业务的未来



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

EY 安永

Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

目录

02

概要

04

打造适应性智能融资体系

07

将融资服务嵌入客户生态

10

利用AI重塑信贷生命周期

14

释放通证化抵押品与融资
潜力

18

设计可组合、行业适配型
信贷方案

22

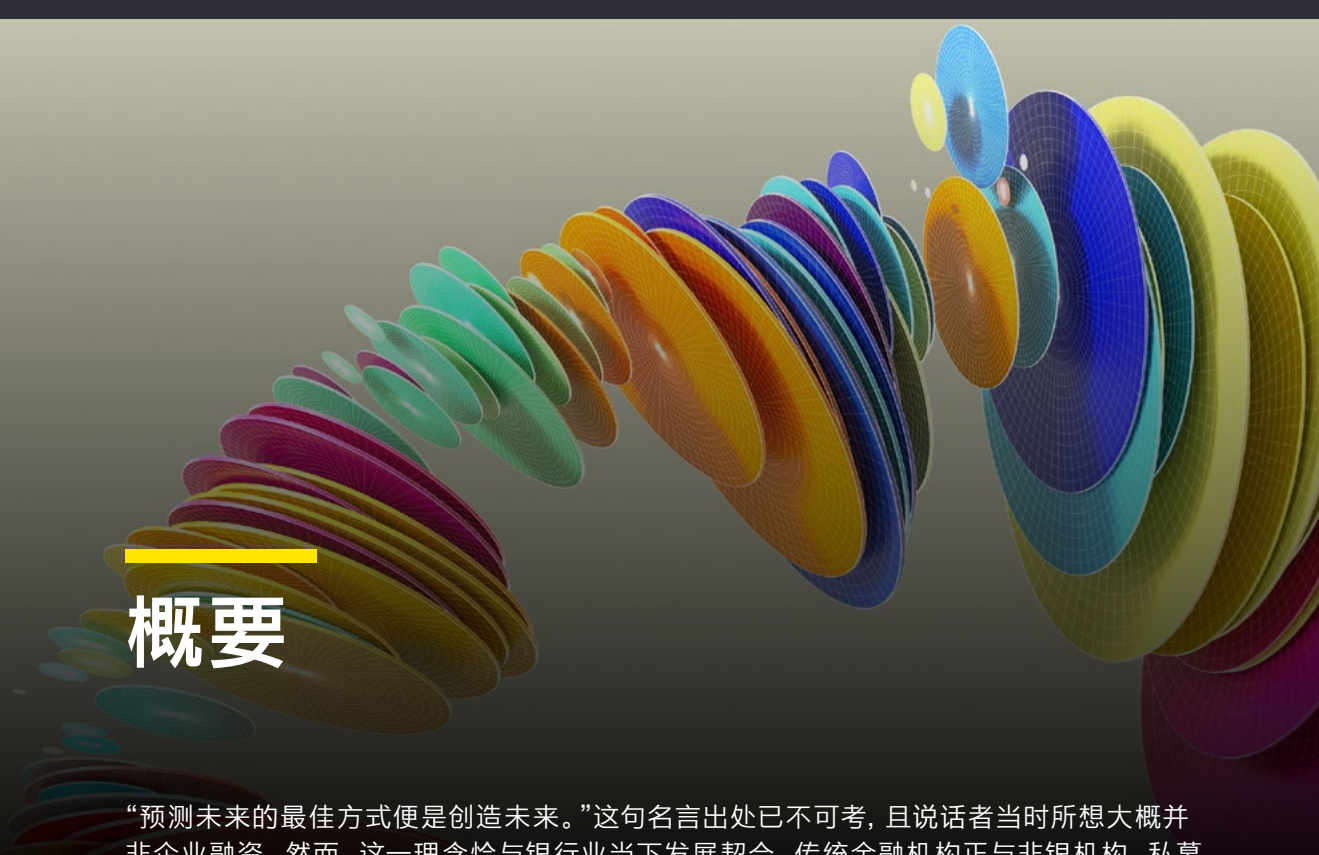
推荐举措

24

安永如何提供助力

25

联系安永



概要

“预测未来的最佳方式便是创造未来。”这句名言出处已不可考，且说话者当时所想大概并非企业融资。然而，这一理念恰与银行业当下发展契合。传统金融机构正与非银机构、私募信贷机构、金融科技公司、数字平台及其他非传统行业参与者一道，积极投入资源开展试验与创新，致力于制定可满足对公客户不断演变的需求及偏好的新型融资解决方案。

此类新一代产品依托人工智能（AI）、数字资产及通证化（tokenization）技术等近年来最具突破性的技术成果，满足各行业高层财务主管对高效响应、定制化服务与灵活机制的期待。后文将详细阐述，前景可观的创新实践贯穿了开发的各个阶段：部分方案已投放市场，部分正处于试点或原型测试阶段，其余则尚处概念设计环节。

预测未来从来不易。宏观经济充满不确定性、地缘政治动荡，加之各管辖区监管重心重大调整，令高层管理者制定前瞻性战略的难度空前。然而，已有明确信号显示，从信贷发起、审批，到抵押品管理、结算，从贷后服务到再融资，企业信贷的几乎每一环节都将迎来深刻变革。

下文所述五大构想勾勒了我们对未来几年行业演变趋势的判断，尽管变化之快或许已更接近一场颠覆性变革。对传统银行而言，创造未来始于构建全新能力、吸纳新型人才及重塑客户互动模式。此外，传统银行还须思考如何将更智能、更具适应性、数据驱动的融资服务融入更广泛的产品与解决方案体系。

企业融资未来五大构想

1

随着私募信贷与数字资产重塑市场格局，适应性融资与智能化体验渐成行业标配。

4

通证化技术催生抵押品管理与融资新范式，包括另类资产应用与智能合约部署。

2

银行融资方案无缝直嵌客户平台及生态系统。

5

可定制、可组合的信贷产品精准匹配客户需求，包括行业特定环境、社会和治理 (ESG) 解决方案。

3

银行借力AI，对信贷全生命周期实施重构与转型。

最终胜出的银行，将是那些超越渐进式产品改良，转而重新构想信贷全生命周期、客户经理职能及其为客户创造核心价值的银行。变革的幅度看似巨大，但在快速变化且充满不确定性的市场中开创未来，确需如此魄力。随着私募信贷机构、金融科技公司及数字资产平台不断蚕食市场份额，银行唯有推进全面转型，方能稳固其在企业融资领域的核心地位。

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自2020年推出的系列前沿报告刊物提供了内容基础。本报告是安永继2025年《[重塑现金管理的四大趋势](#)》及《[安永财资主管之声](#)》研究报告后发布的又一份专业分析报告。

1

打造适应性智能 融资体系

随着私募信贷与数字资产重塑市场格局，
适应性融资与智能化体验渐成行业标配

章节概要

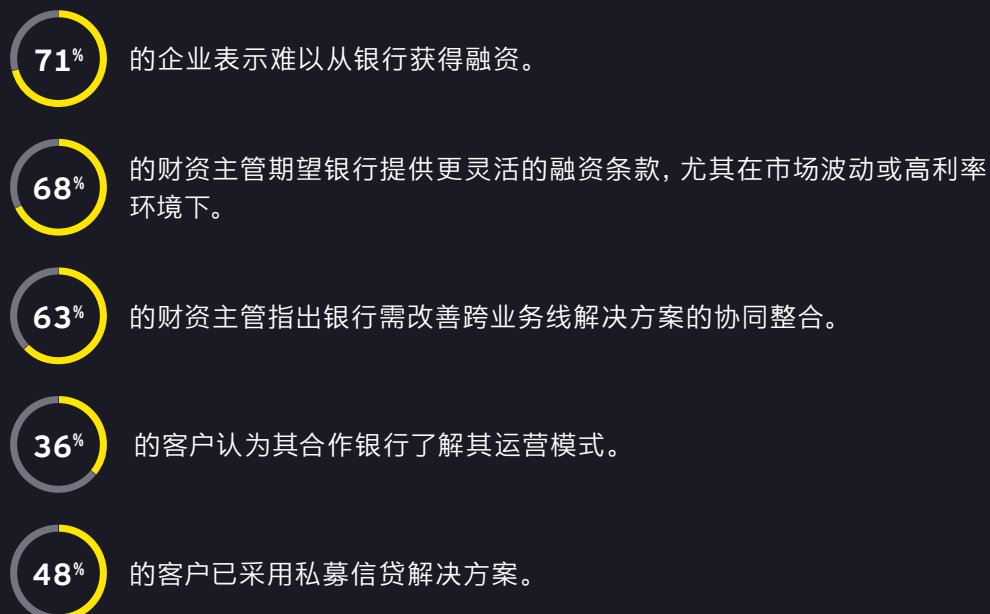
- 私募信贷崛起推高客户预期，银行亟需适应其对效率、定制化与灵活性的迫切需求。
- 包括业务扩张、资产升级及ESG转型在内的基于特定事件的融资解决方案将成为增长新动能。
- 银行需全面重构IT环境、运营模式、市场推广策略、员工队伍及组织文化，以提升适应性、客户导向与竞争力。

永不停歇的科技进步和私募信贷解决方案的兴起正深刻重塑企业融资乃至整个银行业态。种种迹象表明，融资模式将变得更易获取、更灵活，能够在客户需要的时间、地点精准触达，并根据企业生命周期中的关键节点量身定制融资方案。成功把握这一趋势的银行，不仅能显著增强其相对于私募信贷机构的竞争优势，更将充分兑现过去十年巨额IT投入的价值。

唯有加速推进转型征程，方能实现一体化智能运营愿景，释放其全部潜能。例如，部署预测分析工具可生成实时可落地的洞察，打通核心系统与数据仓库。银行持续投入并优化技术架构、运营模式及组织文化，而这些都需要进行重构与再造，才能实现贯通产品线、业务线及既有组织边界的全景式客户服务。转型固然充满挑战，但来自私募信贷机构日益激烈的竞争足以成为银行砥砺前行的强劲推力。

客户对新一代融资的期待

需求信号已然明朗。《安永财资主管之声》研究报告显示：



资料来源：《安永财资主管之声》研究报告

银行如何付诸行动

打造真正统一的“一体化银行”模式，银行才能设计出定制化的端到端融资方案，并快速推向市场。其目标应是让融资流程的顺畅度和效率不输于私募信贷机构、金融科技公司及其他颠覆性参与者。关键能力须贯通各产品线、业务单元及后台职能，并围绕共同增长战略与业务目标协同部署。这些举措有助于打消客户对银行流程僵化、协作困难的忧虑。

构筑智能化、适应性融资基础离不开一体化技术架构、稳健的数据流转机制、AI应用与高级分析的规模化落地，以及组织文化与绩效激励机制调适。

构建跨业务线数据模型：相关客户运营与供应商数据、行业特定信息及市场与环境数据，应在所有业务线间无缝共享，而非受限于单一产品或流程形成数据孤岛。

融合AI与数字资产以优化并精简特定流程：AI驱动流程及工具集正逐步取代现行规则导向型预测模型，实现融资方案的智慧定制。通证化技术、智能合约及链上流程大幅提升了抵押品管理、对账等重要但历来迟缓低效的融资环节的运营效率。

实现跨渠道实时推荐：借助强化的数据模型与分析工具，银行得以生成超越传统交叉销售与客户留存策略的高价值战略洞察，并通过自助服务工具、生成式AI聊天机器人及客户经理实现实时触达。

重塑客户关系管理：顺应以全景视角审视客户需求的“一体化银行”模式，客户经理职能将向全域业务拓展转型。提供高接触服务与支持，有助于银行在竞争中抗衡私募信贷机构。通过强化培训、技能提升及职业发展项目，赋能客户经理适应AI驱动的一体化服务环境。客户经理以前台为阵地、以客户为中心，背后则有卓越中心和共享服务团队提供专业知识和能力支撑，以响应不同客群的共性需求。

调整薪酬与激励机制：可调整面向财务成果的产品导向分配模式，以及针对业务单元负责人及客户经理等关键岗位的激励结构，以推动交叉销售及综合定制化解决方案的开发。薪酬体系需与部门独立利润表及局部化指标脱钩。

对银行的价值：

- 客户关系加强，留存率提升
- 技术投资回报率上升
- 决策数据化程度加深
- 监管合规流程精简
- 扁平化组织架构驱动运营敏捷性提升

客户收益：

- 更快获取定制化资金方案，尤其契合特定业务事件与里程碑节点
- 财务流程效率提高
- 交易架构灵活性增强
- 大规模或战略性项目融资能力改善

创新实践：

桑坦德银行正深化与贝莱德集团的合作，加码基础设施与项目融资投资，将私募信贷定位为重要资产类别。通过将私募信贷解决方案融入更具适应性的产品体系，该银行正不断提升为传统信贷模式难以支持的大型资本密集型项目提供资金的能力。

资料来源：美国商业资讯 (Business Wire)



2

将融资服务 嵌入客户生态

银行融资方案无缝直嵌客户平台及生态系统

章节概要

- 银行将信贷服务植入企业资源计划 (ERP) 系统与垂直软件即服务 (SaaS) 平台, 覆盖供应链网络, 并贯穿行业市场, 令资金触手可及。
- 开户、信贷、风控、财资等模块化服务原生集成于标准业务流程, 将嵌入式金融理念引入对公银行业务。
- 作为客户日常运营及核心工作流中不可或缺的基础设施服务商, 银行将跃升为更具战略价值的合作伙伴。

融资对于所有规模企业的平稳运营与增长战略落地至关重要。然而, 客户获取信贷的流程往往仍呈现脱节状态。客户日益期望能通过其开展交易与运营管理的平台及生态系统, 便捷获取信贷及其他融资服务。银行借此嵌入核心产品, 可贴近客户、降低成本并巩固竞争优势。

随着B2B交易市场成为诸多行业的核心交易枢纽, 银行面临被边缘化为“疏离型”服务商而非关键合作伙伴的风险。在重塑产品体系与延伸价值主张的过程中, 银行必须主动融入客户所在的每一个运营场景, 将服务无缝植入既有流程及标准化日常业务。

客户对嵌入式融资的需求明确且可量化：



的财资主管表示其合作银行未能将服务嵌入数字工作流。



逾90%的客户愿意使用行业特定平台。



仅22%的客户满意银行对平台化财资管理的支持。

资料来源：《安永财资主管之声》研究报告

银行如何付诸行动

随着客户持续优化业务模式并推进系统现代化升级，银行必须不断迭代产品供给与分销模式，才能稳居首选信贷服务商之列。关键在于确保信贷产品及解决方案具备相关性与时效性，产品、功能及交付机制须契合客户多元化的运营模式与市场推广策略。践行嵌入式金融理念是第一步。

夯实基础：安全无缝的数据共享机制有助于实现更智能的互联。银行若能打造可在包括主流软件平台、ERP系统及各行业B2B交易市场在内的各类外部系统中即插即用的卓越API能力，便可于客户开展业务的任一场景部署解决方案。现代化的审贷能力则提供实时风险评分与决策支持。

提高效率：客户收益显而易见。若可通过财务应用程序直接获取融资，首席财务官在遭遇现金流缺口时，无需另行填写信贷申请；可用额度与条款实时呈现，供其接受或议价。

生态基础设施：针对自主运营平台及生态系统的客户，银行可作为基础设施服务商，以“即服务”模式向平台所有者及参与者提供全套数字信贷能力，涵盖审贷与信用评分、贷后服务、数据管理及安全防护等。银行须推进新能力建设，并针对不同环境定制产品方案，包括客户可吸引多元机构资金的交易市场，以及借助嵌入式金融简化采购流程的平台。

依托成熟的基础设施与专业积淀，银行可以“信贷即服务”的模式，承接其他机构及交易市场的支付处理、账款催收及账户维护业务。针对拥有庞大合作网络与供应商体系的大型客户，银行亦可提供一系列合规服务。

通过优化客户体验，银行可成为平台及交易市场的理想合作伙伴。相较于直接与主办行对接，众多B2B客户认为平台可靠性欠佳、体验参差（譬如，缺乏资金保障）。此外，银行可针对此类平台间共享的海量数据，提升安全与隐私保护标准。

人工要素：技术集成与数据共享并非全部。银行的专业人员可随时协助客户甄选适配的融资方案，并为面临特殊或复杂境况的客户提供帮助。此类能力助推银行从交易主导型向关系驱动型模式演进。最成熟的银行更可凭借深厚的行业洞见发掘新线索与机遇，乃至深入客户生态内部挖掘潜在价值。

对银行的价值：

- 依托深度互动与稳固关系提升客户留存率
- 贷款服务效能提升
- 触达半径延伸，获客渠道拓宽
- 依托B2B平台与交易市场海量数据，实现更智能、更精准的信贷审批
- 技术投资回报率增长

客户收益：

- 随时随地即时获取信贷支持
- 运营敏捷性增强，市场应变提速
- 财务流程效率提高
- 与既有工作流无缝融合
- 高度个性化的金融体验

创新实践：

渣打银行旗下全新金融科技平台audax可提供完备的专用技术栈与预配置数字解决方案，赋能客户以自有品牌开展银行业务与借贷服务。例如，印尼电商平台Bukalapak借助audax，向其用户与客户（含无法开立传统银行账户的个人）提供储蓄账户、借记卡及信贷服务。

资料来源：渣打银行

花旗集团已向Credilingq投资，这是一个AI平台，为致力于向客户提供“信贷即服务”的B2B机构提供嵌入式金融解决方案。Credilingq通过API与数字平台、电商环境、交易市场及财务会计软件包实现集成。与此同时，花旗贸易与财资解决方案平台持续为各类企业提供供应链金融及其他信贷解决方案，并配套提供财资与现金管理服务。

资料来源：Credilingq

3

利用AI重塑信贷生命周期

银行借力AI, 对信贷全生命周期实施重构与转型

章节概要

- 流程自动化与集成加速决策制定、资金拨付及贷后服务流程。
- AI工具实时监控客户经营状况, 并在特定条件触发或阈值达成时自动推送应对建议。
- Copilot (智能副驾驶) 依托预测性洞察与精确定制化的产品方案, 助力客户经理实现更高效的客户互动。

AI有潜力重塑银行业务的每个环节, 企业融资亦不例外。率先部署AI以精简流程、充实关键交互的银行, 将在与私募信贷机构、金融科技公司、初创企业及其他非银机构的竞争中占据优势。

归根结底, AI驱动的服务模式有助于银行拓展产品服务, 实现融资服务与财资管理、现金管理等业务的无缝整合。AI解决方案可助力首席财务官及其他高层财务主管强化风险管理手段、优化流动性配置并预判未来信贷需求, 这一点毋庸置疑。安永研究及业内其他研究均表明, 客户已做好准备且有意愿采纳由银行开发并交付的AI解决方案。

客户对AI赋能融资工具与解决方案的期待：



的财务高管表示，已准备好使用可提供财务问题应对建议的AI财务顾问。
资料来源：《安永财资主管之声》研究报告



财务团队中的AI应用率已从2024年的34%跃升至2025年的72%，其中流程自动化（66%）、预测分析（58%）与风险评估（57%）为最常见的应用场景。

资料来源：Protiviti



的首席财务官认为AI对其战略很重要，44%认为“非常重要”或“至关重要”，但已全面落地AI应用场景的企业仍不足10%。

资料来源：Egon Zehnder

银行如何付诸行动

如欲制胜AI时代，银行必须重新审视产品设计交付、客户互动及风险管理模式。尽管银行将借助AI增强信贷资产组合透明度，但更需重塑融资业务的各个环节，从而在运营效率、人力资源效能及客户体验定制化方面实现质的飞跃。

强化风险评估：审贷与发起环节或将迎来最为深刻的变革，这主要得益于自动化技术与预测性分析的应用。合成数据可优化审贷模型，为单笔信贷决策提供依据，并确定产品开发优先级。银行亦可运用AI分析工具主动识别潜在违约客户。

定制化与顾问支持：AI是实现定制化的关键所在，使银行能够精准匹配客户风险状况、所属行业、发展阶段及抵押品状况，量身定制贷款结构、条款、契约及其他产品要素。AI生成的洞察可助力客户经理转型为关键客户的战略顾问，发掘通过追加信贷或配套服务助力客户实现增长目标的契机。Copilot支持对话式交互，客户可通过自然语言查询，即时获取关于可用额度、过桥融资等相关事宜的解答。

“

无论是AI还是算法模型，皆应整合海量概率数据，提供风险预警及对应化解方案。

新加坡某大型先进制造企业财资主管

创造价值：对客户而言，更智能、更精密的预测模型有助于预判并缓释客户生命周期各阶段的未来资金缺口。银行的情景建模能力有助于客户识别长期融资需求，并使银行能基于关键业务事件，择机提供信贷支持。

优化的数据模型与分析工具赋予客户实时获取战略洞察与建议的能力，涵盖针对供应链中断、付款集中度过高等风险敞口的预警以及相应的对冲解决方案建议。

强化监管与报告效能：AI赋能仪表板可自动执行契约条款监控、监管报告生成、审计留痕及合规检查，在降低人工投入的同时，提升透明度与应对监管审查的准备度。

通过集成深化客户关系：AI驱动的洞察与流程编排能力可有力推动融资解决方案与财资、支付、现金管理及营运资金服务等领域的先进工具与产品深度融合。客户显然高度认可此类一体化方案，并有意愿与提供该等服务的银行深化合作。依托全面的AI战略与增值工具，银行可推动客户关系从单纯的信贷服务商向战略顾问升级。

对银行的价值：

- 信贷发起效率与效能双升
- 对整体信贷组合质量实现更深层次、更精细的洞察
- 基于“首席财务官即服务”（CFO-aaS）模式深化客户互动
- 一体化、直观化客户体验驱动竞争力提升

客户收益：

- 享有更一体化、定制化的银行服务及更直观的操作体验
- 获取与融资需求相关的更多前瞻性洞察
- 依托银行提供的解决方案，减轻大额技术投资压力
- 信贷审批提速，周期缩短
- 准确性与风险管理水平提升

创新实践：

巴克莱银行正运用AI全面革新内部工作流，提升运营效能。该行已面向约10万名员工部署由Microsoft 365 Copilot支持的生成式AI工具。AI驱动的预测分析与自动化工具通过异常模式识别、预测及文档检索等功能，辅助员工处理日常事务。该行的“员工AI智能体”（Colleague AI Agent）可提供个性化流程建议，以驱动生产力提升。

资料来源：[Emerj](#)

高盛集团已构建集中式AI原生技术底座，支持为分析师、资产与财富管理人员及开发人员等不同岗位定制专属工具。这一全行级架构不仅能够处理常规事务，还提供copilot支持，使员工得以抽身专注于战略咨询服务与客户关系管理。

资料来源：[Klover](#)

M&T银行与AI决策平台Rich Data Corp.达成合作，强化其对公贷款能力。该平台实现信贷审查流程自动化，提供针对单一客户及资产组合层面的洞察。除优化信用风险评估、发掘新增信贷机会外，该技术还可提供违约与逾期行为的早期预警提示。

资料来源：[RDC](#)

4

释放通证化抵押品与融资潜力

通证化技术催生抵押品管理与融资新范式，包括另类资产应用与智能合约部署

章节概要

- 银行对通证化技术及数字资产、加密货币相关服务的采纳，将带动各类企业广泛部署此类技术及服务。
- 智能合约与AI工具结合，能够打通发起、证券化、银团组建、分销及投资流程之间的堵点，同时强化风险管理。
- 银行成为大型企业中小企业制定数字资产战略的重要依托，为其提供基础设施、模板，并在监管框架与风险管控方面提供指导。

数字资产（包括稳定币及其他形式的加密货币）的蓬勃发展与通证化技术的日益普及，既为银行开辟了广阔的增长机遇，也带来了不容忽视的风险挑战。银行凭借自身独特优势，有望为全球市场提供基础设施，并为关键流程与交易筑牢风控屏障，进而为数字资产和通证化技术的规模化发展及其在业务和企业层面的广泛应用奠定基础。

监管框架的明晰将推动数字资产和其他链上金融产品（包括信贷解决方案）的创新提速。但创新将降低市场准入门槛，使更多非银机构能够向更广泛的客户群体提供多元化的替代性融资方案。随着越来越多企业认识到数字资产的价值，数字资产大规模普及的拐点或许比许多利益相关方预期的更为临近。

客户对数字资产的期待

企业与金融机构释放的早期信号显示，对数字资产的探索持续深化，特别是在评估数字资产在支付结算、流动性管理及整体财务运营中的作用方面。

安永—博智隆2025年的研究显示，稳定币的应用虽仍处于起步阶段，但势头日益强劲：



全球13%的金融机构与企业已使用稳定币。



在未使用稳定币的机构中，54%预计将在未来6至12个月内采用。



在未使用稳定币的机构中，80%正在积极探索采用稳定币。

这些趋势反映出财务主管对数字资产的认知广泛发生转变：不再将其视为实验性工具，而是解决真实业务挑战的务实方案。早期采用者已取得可量化的收益，其中41%表示成本至少降低了10%，跨境支付领域的降本效果尤为显著。

与此同时，整个生态系统对数字资产的关注度也在持续攀升。安永一项近期调查显示，绝大多数投资者计划提高数字资产的投资配比，其中稳定币与通证化资产凭借在加速结算、提升流动性及优化运营效率方面的潜力，成为投资重点。

综合以上信号，数字资产，尤其是稳定币与通证化工具，正跨越小众市场试验期，向更广泛的企业财务与资金业务场景渗透。

“

非传统贷款模式将提供另一个层次的选择空间。

加拿大某零售机构财务主管

银行如何付诸行动

在迎接数字资产与通证化技术全面普及之际，银行必须制定战略，并对齐客户优先事项进行部署。银行有能力、也必须参与行业标准与监管框架的制定，推动未来加密技术驱动的行业朝着负责任的方向发展。

优化机遇：相较于传统企业融资，通证化在速度、效率和透明度上优势明显，尤其是在抵押品评估和敞口监控方面。贷款发起、契约监控和利息支付的关键步骤，亦可嵌入通证化且自动化的工作流。链上记录保存可降低对账风险，提高可审计性。这些举措将减少人工对账，加速资金到位，并提升银团贷款组合的透明度。

激发创新：除了更安全、更快速的流程，智能合约与通证化技术还提供了全新的业务方式。试想，流动性较低的资产（如房地产、设备、应收账款、发票、供应链资产和知识产权）如何能够根据客户独特的业务需求，定制化地运用于抵押和托管流程。银行还可满足包括通证化应收账款、实物资产和存货融资，以及基于智能合约的银团贷款和实时流动性仪表板等日益增长的需求。

债务发行与商业票据的通证化开始扩大规模。通过将发行与结算的逻辑写入智能合约，贷款及其他资产得以实现份额化拆分。智能合约不仅简化了利息和股息的支付流程，还能自动执行特定规则、合规审查和报告要求，从而有效降低监管风险。

数字资产贯穿全业务板块：除贷款业务之外，通证化技术与数字资产还可推动数字资产交易、大宗商品期货市场、贸易融资、现金与流动性管理以及跨境资金划拨等领域的进步。银行在企业融资和现金管理中运用通证化技术所积累的经验，将为数字资产未来在更多业务板块中扮演更重要角色奠定坚实基础。

对银行的价值：

- 交易处理效率更高、成本更低，覆盖结算、担保品管理、对账及外汇等环节
- 凭借关键基础设施，与客户建立更紧密、更长久的合作关系
- 拓展私募和非流动资产的市场准入空间

客户收益：

- 费用降低，融资与资本管理成本下降
- 流动性增强，资产互操作性提升
- 资金流动更快捷、更顺畅，通过可编程性实现更高层次的自动化
- 抵押品效用与资本效率提升
- 交易对手风险与结算风险降低

创新实践：

纽约梅隆银行与高盛合作推出了一项解决方案，将货币市场基金（MMF）份额通证化，在高盛的私有区块链上创建所有权记录。投资者可通过纽约梅隆银行的 LiquidityDirectSM 平台申购和赎回 MMF 份额，平台将生成现有份额的“镜像通证”，这些通证存在于区块链上，可实现更便捷的转让、提升抵押品流动性、提高结算效率并降低交易对手风险。

资料来源：纽约梅隆银行



5

设计可组合、行业适配型 信贷方案

可定制、可组合的信贷产品精准匹配客户需求，包括行业特定环境、社会和治理 (ESG) 解决方案

章节概要

- 可持续金融正从一项主要属于合规义务的工作，转变为客户价值创造的驱动力。
- 在开发针对不同行业的定制化解决方案时，银行将行业标准、基准和领先实践嵌入融资流程的各个环节。
- 部分贷款机构凭借高价值洞察、灵活信贷和可衡量成果，通过ESG原生贷款与可持续金融产品脱颖而出。

尽管可持续发展议题在战略议程上的热度较前几年有所降温，但高层主管切不可忽视其长期重要性，因为可持续发展和ESG对众多监管机构以及广大大型企业和小型企业而言依然是迫在眉睫的优先事项。与此同时，绿色经济转型也为商业银行带来了可观的机遇。将可持续发展理念嵌入经营与商业模式，不仅有助于银行简化合规工作，更能为其自身以及对公客户创造商业价值。

机遇广泛存在于多个行业，如建筑、医疗保健、制造、能源和交通运输等。对于银行而言，创新性推进可持续金融与ESG，意味着不仅要帮助客户满足报告要求，更要协助其将可持续发展举措与整体战略相融合，针对不同行业的标准与实践，量身定制融资方案。安永研究也印证了这一点：客户对行业特定解决方案的需求尤为迫切。

“

行业专精无疑非常重要。如果不了解我们所在的细分领域，银行就无法娴熟地为我们提供帮助。

香港某汽车与交通运输企业财务主管

客户对可持续金融的需求与期待：



的企业财资主管认为，获得与可持续发展挂钩的金融解决方案存在困难。



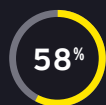
表示，金融服务商提供针对其行业和领域定制的产品很重要。



指出，缺乏适用的行业专属工具来满足其独特的财务需求。



的财资主管表示，其合作银行提供的ESG产品缺乏明确价值，或与业务目标不一致。



认为，专业服务商在ESG洞察、透明度和支持方面领先于银行。

资料来源：《安永财资主管之声》研究报告

“

我们需要一个了解并理解我们业务的合作伙伴或服务商，高效、有效地胜任这一角色。

新加坡某医疗保健企业财务主管

银行如何付诸行动

可持续发展考量将嵌入到贷款发起、审批、定价和监控的全流程中，贯穿客户全生命周期，为风险评分和信贷决策提供依据。银行将布局新兴行业与全新赛道，在推动绿色能源发展的同时获取超额回报，并将以可持续发展为核心重塑关键能力与产品组合。

部分客户面临新规则和监管要求带来的挑战，银行将为其提供有关可持续发展和ESG的各类资源与知识。准确的基准数据、相关洞察、战略专业知识、报告服务，以及接触行业思想领袖和领域专家的机会，帮助客户履行承诺，同时巩固客户关系。

战略转型：银行将继续追求长期的ESG转型，而非依赖一系列战术性解决方案。对部分机构而言，将可持续发展置于战略核心，可能会影响其近期的盈利能力。在应对短期制约因素（如监管不确定性、利润率收窄和特定贷款相关风险上升）时，高层主管必须始终聚焦各行业客户的长期需求。

聚焦可持续发展融资：提供具有定制化激励方案的特定服务和信贷产品，助力“棕色”行业和企业向低碳经济转型。可持续发展挂钩贷款与ESG指标（如社区影响）直接绑定。银行与政府、行业组织及开发性机构合作，共同推进可持续发展相关举措，执行关键项目，并以互利方式帮助企业应对不断变化的要求。

行业特定解决方案：如前所述，随着首席财务官和财资主管的预期不断提高，解决方案将针对具体行业的财务特性进行定制。信贷产品将告别“一刀切”模式，也不再单纯依赖客户的资产负债表，而是向数据驱动、组件化、模块化方向演进。传统对公贷款产品（如定期贷款、循环信贷额度和资产支持贷款）将越来越多地根据行业背景重新设计，以匹配行业现金流和运营周期、抵押品特征、监管约束、应收款流转、资产行为和风险模式。

模块化的信贷架构创造了新的融资选择，并通过与客户平台（如ERP、财资和计费系统）直接连接，实现对关键指标的持续监控，并根据绩效趋势、季节性需求以及付款和结算周期，动态调整信贷条款。在提供及时、定制化信贷解决方案方面，更高的灵活性和速度带来了相对于非银行机构的竞争优势。

行业特定审贷模型利用行业数据（如报销周期、建设周期、货运发票流转和计费指标）来量身定制契约条款、定价和抵押品要求。与此同时，定制化目标（例如医疗保健行业的社区影响力、建筑与制造业的废弃物减排、物流行业的车队脱碳）则为借款人争取更优惠的贷款条件提供了激励依据。行业聚焦型产品将很快成为标配，并为进一步的定制化奠定基础，尤其在重大可持续发展举措和绿色经济转型领域。

对银行的价值：

- 通过拓展服务产品实现收入增长
- 以更具持续性的解决方案（包括高价值咨询服务）提升客户互动和忠诚度
- 基于专业能力，特别是在行业层面实现差异化

客户收益：

- 可持续发展目标得到更强支持，满足ESG相关监管要求
- 定制化融资更易获取，使流动性得以改善，并与运营周期相匹配
- 行政和合规成本降低
- 在必要时获得融资的信心和可预见性增强

创新实践：

荷兰国际集团 (ING) 将可持续商业承诺置于其运营核心。其可持续发展改善贷款将融资条款和利率与客户在可持续发展目标方面的进展挂钩。该行的《全球绿色融资框架》(Global Green Funding Framework) 为特定行业提供支持，其合格绿色贷款组合根据ESG表现和ING减少排放、加速向低碳经济转型的战略进行资金分配。

资料来源：ING

摩根大通与微软携手，支持 Chestnut Carbon——一家在美国专注于碳清除和植树造林的开拓性初创公司。该公司在未利用的农田上植树，并在自愿碳市场上出售由此产生的碳信用。摩根大通提供的2.1亿美元项目融资安排，加上微软的碳清除承购协议，为Chestnut扩大规模奠定了坚实基础，并示范了如何将绿色倡议转化为可投资资产。

资料来源：摩根大通

推荐举措

寻求通过企业融资创新来巩固客户关系的银行，需要在多个方面推动变革。竞争形势异常严峻，私募信贷机构、金融科技公司、数字资产平台和其他替代性贷款机构正在不断扩展其融资能力。唯有那些精准投资、果断行动——革新核心价值主张、夯实数据底座、重塑运营体系、升级产品矩阵——的银行才能在未来十年占据先机，引领行业变革，在创新竞赛中拔得头筹。

1. 将新一代企业融资与更广泛的增长及创新战略相连接

- 将现金管理产品定位为增长引擎和实现更广泛目标的赋能力量，如提升客户忠诚度、发展生态系统和与金融科技公司合作。
- 将贷款和信贷解决方案与财资、贸易、支付和咨询等产品相整合，以深化客户相关性，扩大营收份额。
- 将融资解决方案嵌入行业生态系统和平台（如医疗保健计费、物流运输管理系统（TMS）和建筑项目软件），以加强互动并获取实时数据。
- 设计模块化功能，根据行业特定需求优化融资。
- 将技术投资（尤其是AI）重点用于直接强化企业融资解决方案（如自动化审贷和动态定价）。

2. 在设计信贷产品及整体融资体验时，严格坚持以客户为中心

- 从客户的核心业务目标、增长战略和转型议程出发，明确创新的商业价值。
- 针对客户成长旅程中的关键节点和里程碑事件（从种子轮、早期融资到成熟资本管理），以及其现金流模式，开发相应的解决方案。
- 构建高度灵活的定制化解决方案，让客户能够使用符合其独特偏好的定制化洞察和工具集。
- 采用基于结果的激励机制，将信贷条款与特定绩效目标挂钩（如可持续发展指标、项目里程碑和报销周期）。
- 建立自助式、直观的仪表板和数据流，支持所有产品和服务流程。
- 打造混合服务模式，将数字化和自动化能力（如发起和监控流程）与人工专业服务的便捷获取相结合。

3. 通过自建、购买或合作, 获取关键数据与技术

- 识别对客户最有价值的外部数据流 (包括行业特定信息), 用以改进授信审批。
- 推动IT与业务主管之间的协作, 开发新的现金管理和机器人财资解决方案。
- 与金融科技公司、软件提供商和行业平台合作, 将融资直接嵌入行业工作流和ERP工具集。
- 探索通过合作和收购, 加速进入通证化、基于分布式账簿技术 (DLT) 的贸易融资和数字资产抵押领域。
- 投资于AI驱动的信贷分析, 能够实现动态敞口监控、预测性契约测试和个性化定价。
- 评估与托管服务商及其他第三方合作的机会, 为机器人财资、财资即服务 (TaaS) 及其他产品创新奠定基础。
- 与金融科技公司及其他技术提供商接触, 界定可能性边界, 并确定最佳的合作或收购对象。

4. 聚焦转型方法与变革管理

- 明确并传达企业融资未来的清晰愿景, 包括其如何融入针对不同客户细分市场的、涵盖现金管理及财资等在内的整体化、可定制服务组合。
- 将高层主管定位为变革的发起者和倡导者, 推动跨业务条线协作, 塑造新的工作方式。
- 确保客户和员工均理解变革理由及其对他们各自的意义。
- 解决内部变革障碍, 包括数据孤岛、人才缺口和文化阻力。
- 建立转型管理办公室, 协调各项工作流, 监控关键目标进展, 并确保各方责任落实。



安永如何提供助力

安永汇聚了全球联动的对公银行业务领域专业人士。我们携手行业领先机构，致力于共创银行业更美好的未来。我们协助高层业务和财务主管明确企业融资、现金管理等关键职能的愿景，制定并实施落地战略，同时构建专项运营模式，助力金融机构在不断变化且充满不确定性的市场中稳健前行。

我们在战略转型、交易、产品开发、运营、技术、数字化与机器人技术、数据与分析、数字资产，以及风险与合规等领域积累了深厚且广泛的经验。我们的团队成员曾长期担任产品负责人，审贷、放贷、授信专员，资金与支付高级经理，以及银行审查人员等核心职务，业绩斐然。我们凭借专业技能、知识与热忱，助力银行积极响应不断变化的客户期望，打造更契合需求、无缝衔接的客户体验。

联系安永

忻怡

安永大中华区首席运营官
安永大中华区金融服务首席合伙人
+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 58153322
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

顾琚

大中华区金融服务银行业及资本市场主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 3310
lorraine.gu@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
+852 3471 2739
benny.by.cheung@hk.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

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 | 建设更美好的商业世界

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。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。

© 2026 安永，中国。
版权所有。

APAC No. 03026452
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/ccsb

本出版物中的第三方观点并不必然代表全球安永组织或其成员机构的观点。此外，应结合这些观点发表时的具体背景予以理解。