

新形势下中国企业出海： 跨境司库体系建设

2025年1月10日



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

新形势下中国企业出海：跨境司库体系建设

2025-1-10

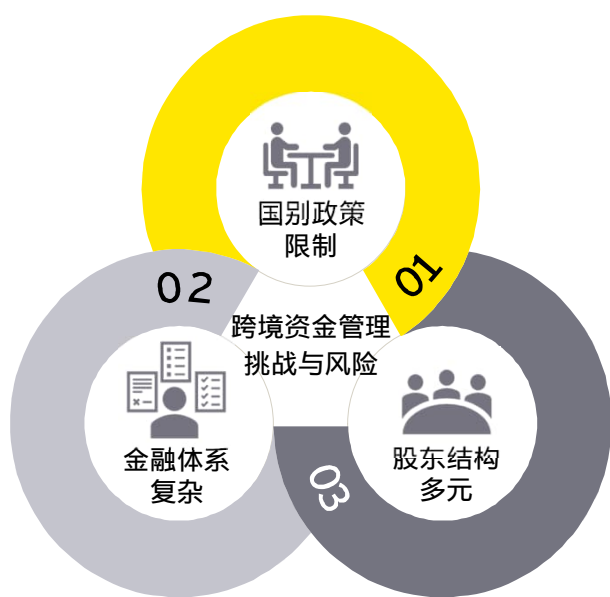


伴随全球经济一体化的加速，越来越多的企业将国际业务布局和海外市场拓展纳入其发展战略中，将其作为新的增长点进行规划和探讨。2024年12月9日召开的中央经济工作会议明确指出，“扩大高水平对外开放，稳外贸、稳外资”是明年关注的重点内容之一。

企业出海，资金先行。面对差异化的国别政策要求和市场经营环境，跨国企业集团的一体化资金运营能力、合理化资源配置能力和风险管控能力，是支撑其不断探索前行的重要保障。安永结合全球司库管理发展趋势和世界一流企业领先实践，探索中国企业海外司库管理如何承接时代使命，为跨国企业集团深化司库管理提供借鉴和启发。

一、跨境资金管理面临的挑战与风险

中国企业在开展跨境资金管理的过程中，受制于境外国别法律政策、金融体系和营商环境等因素，主要面临以下三方面的挑战和难点：



01 国别政策限制不一

- 少数国际金融中心在外汇及跨境资金管理方面限制较为宽松
- 大部分国家及地区均在外汇管理、离岸账户结算、“三反”合规等方面设置了一定管制措施
- 多样化外汇管制政策导致境外资金归集困难

02 金融体系复杂多变

- 海外业务所涉及国家和地区，金融体系错综复杂，商业银行数量庞大
- 账户管理、结算流程及银企直联技术标准存在差异
- 部分地区结算往来业务高度依赖当地银行
- 高比例的账户直接连接与有效监控需要投入较高成本

03 股东结构多元化

- 公司境外出资企业股东结构复杂、多元，资金归集涉及大量高额关联交易
- 企业层面完成董事会、股东会层面的审议，充分沟通协调股东关系是关键

1. 国别政策限制不一

随着中国企业国际化程度的不断加深，业务开展延伸至更加多样化的国家及地区。除少数国际金融中心在外汇及跨境资金管理方面限制较为宽松外，其余国家及地区均在外汇管理、离岸账户结算、“三反”合规等方面设置了一定管制措施。多样化的外汇管制政策导致境外资金归集无法像境内财务公司一样频繁、高效，需结合各国政策要求“一企一策”开展资金归集。

2. 金融体系复杂多变

海外业务所涉及的国家和地区，金融体系错综复杂，商业银行数量庞大，且账户管理、结算流程及银企直联技术标准各不相同。因此，在实现高比例的账户直接连接与有效监控方面，需要投入大量的时间与资金成本。尤其对于部分金融体系较不完备的国家及地区，企业资金结算往来更多的依赖当地银行，如相关银行对SWIFT报文协议技术支持不足，账户监控效果将受到一定程度影响。

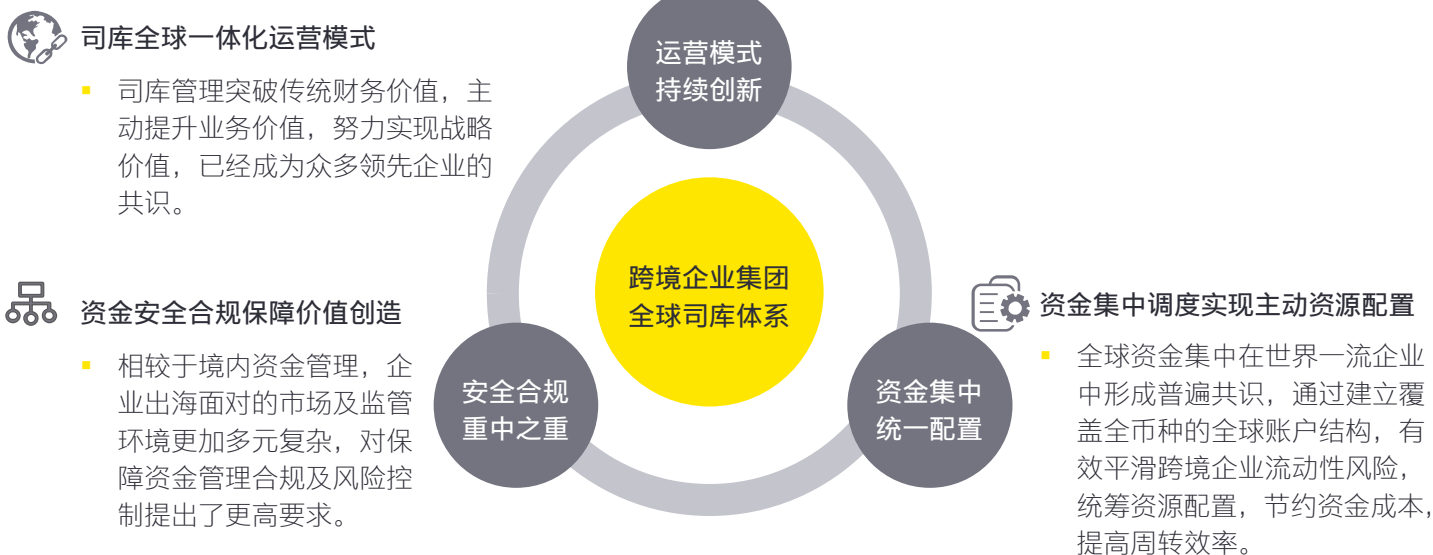
3. 股东结构多元化

公司境外出资企业可能存在股东结构复杂、多元的情况，资金归集会产生大量高额关联交易，因此落实资金集中管理诉求，需要企业层面完成董事会、股东会层面的审议，充分沟通协调股东关系。此外，若涉及上市公司在境外的业务投资布局，还需考虑资本市场监管对资金集中管理的影响。

二、出海企业资金管理转型方向与提升建议

在全球化背景下，出海企业如何强化跨境资金安全合规管理，如何实现全球资金高效集约运营和灵活配置，如何最大程度防范流动性和外汇风险，以及如何发挥司库作为资源池对集团决策和战略实施的支撑作用，是企业集团长期探索与实践的关注重点。

对标世界一流企业在全局一体化司库管理领域的先进理念、体系与工具方法，强化动因分析，汲取共通的成功要素，归纳总结为以下三点建议：



1. 司库运营模式，持续创新

司库管理突破传统财务价值，主动提升业务价值，努力实现战略价值，已经成为众多领先企业的共识。跨国企业集团在综合考虑企业海外业务发展方向、业务资金流向、币种覆盖范围、各国监管及税务政策等基础上，需要整体规划布局企业区域/全球司库体系，合理选址，建立一体化的全球司库组织，凭借统一的管理模式、运作流程、数字化模型算法和一体化的IT系统，落实全集团范围内资金运营、资本市场管理、资产并购管理、外汇风险控制等职能，挖潜和拓展境内、外资金资源，支持企业落实战略举措。通过培育自身资本管理能力和运作能力，司库逐渐成为资产负债表的管控家，推动企业实现全球资金管理的安全性、效率性及效益性。

2. 资金安全合规，重中之重

相较于境内资金管理，企业出海面对的市场及监管环境更加多元复杂，对保障资金管理合规及风险控制提出了更高要求。跨境资金管理所涉及的合规管理应包含以下方面：



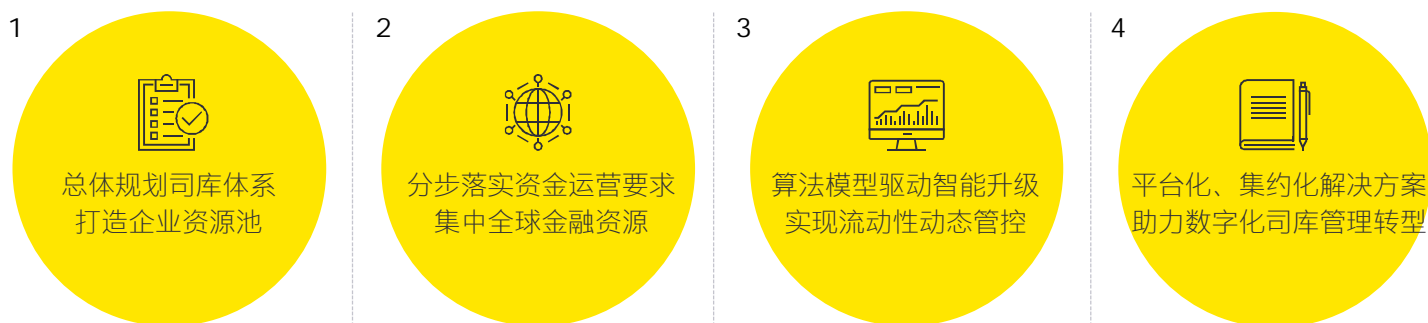
- 一是，满足属地外汇管理法律法规要求，包括跨境收付安排、账户管理、经常项目、资本及金融项目、特别监管事项、国际间合作机制等。
- 二是，离岸账户结算合规相关法规，包括公司间借贷、居民/非居民账户、货币管制等监管考量以及资本弱化规定、预提税、转移定价等税务方面考量。
- 三是，“三反合规”，包括属地各监管机构以及FATF等国际监管机构的反洗钱、反恐怖融资、反逃税合规要求。
- 四是，符合与业务特性相关的资金合规管理规定，如部分国家会对采矿、金融等特定业务开展在监管账户、资金汇回等方面做出限制性要求。

3. 资金集中管理，统一配置

随着精益化理念的不断加深，全球资金集中在世界一流企业中形成普遍共识。通过建立覆盖全币种的全球账户结构，构建全球化运作的跨境双向、境内、外实体及名义现金池体系，设立全球/区域财资中心、支付工厂、内部银行等解决方案，建立司库安全性（包括防欺诈）和控制性协议，实现全集团账户结构合理化、境内资金集中可管可用、境外资金可视可控、对公对私集中收支结算、主动配置资金资源以平衡成本压力，以准确、及时地掌握全球资金分布、存量、流量和流向，有效平滑跨境企业流动性风险，统筹资源配置，节约资金成本，提高周转效率。

三、构建全球一体化司库体系，打造境内、外资源池

结合领先企业集团海外资金运作与资源配置良性发展的关键成功要素，跨国企业集团可以分阶段、分重点构建满足自身业务特点和全球/区域布局规划的一体化司库管理体系，为企业海外运营发展保驾护航。



1. 总体规划全球司库管理体系，助力企业打造资源池

通过对标世界一流企业司库体系，明确自身司库管理定位，清晰化管理范围，搭建一体化运作的全球或海外区域财资中心，规划选址方案，明确境内、外司库组织职能与权责界面，标准化司库管理政策和运营机制，全面支持企业整合和集中调度境内、外资金资源，打造支持集团战略目标落地的资源池。

2. 分步落实资金运营管理要求，助力全球金融资源集中

通过设计全球运作的资金池架构，推动实现境内、境外实体现金池和名义现金池的统一运营，对全球范围内的资金进行及时归集和合理调配，对管制货币国家的资金实现可视。同时，通过跨境双向现金池，打通境内实体现金池、境外实体现金池和境外名义现金池，放大规模效益，实现全球范围内的资金集中、灵活调动与联动。

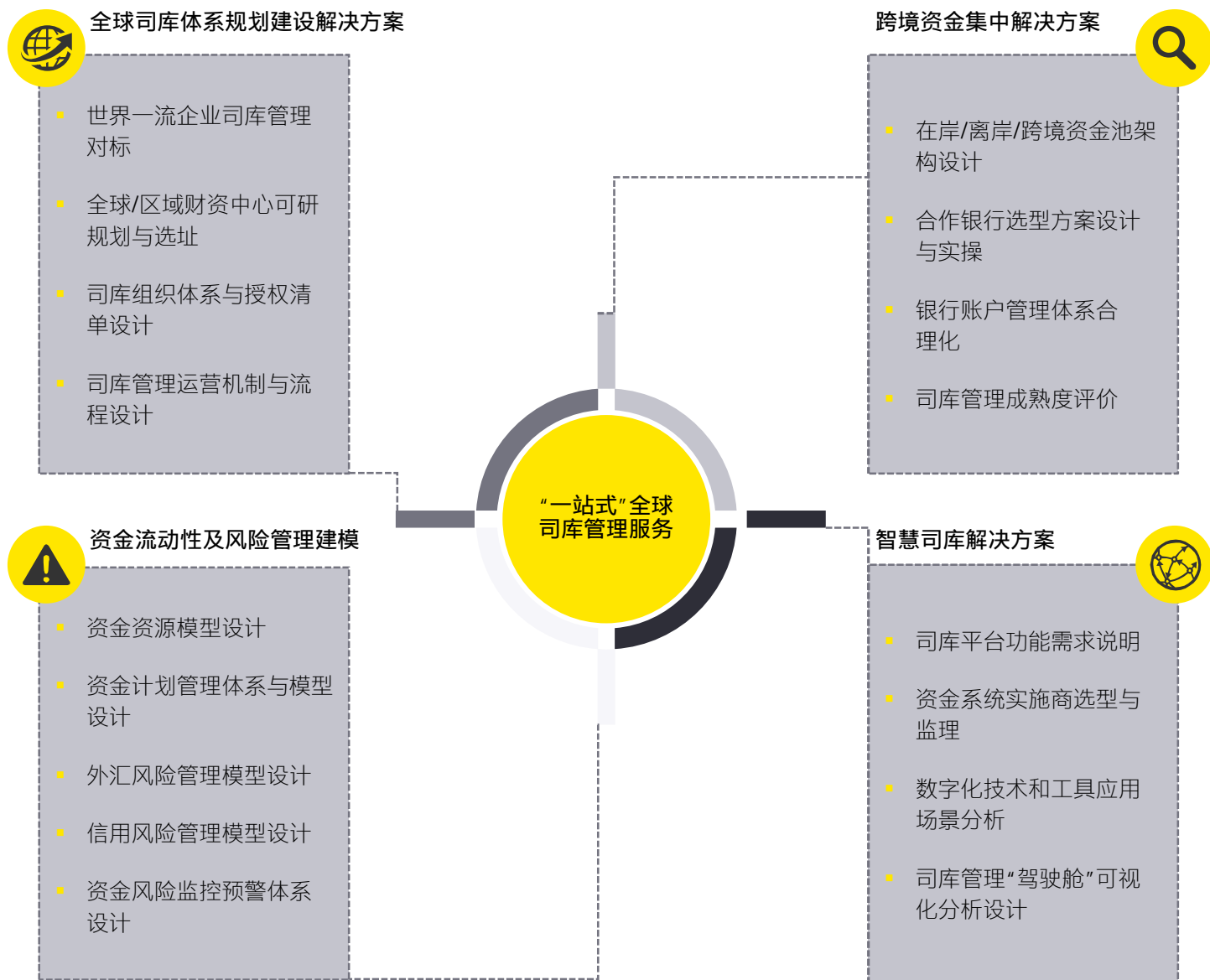
3. 算法模型驱动司库智能化升级，助力实现资金流动性动态管控

以算法模型替代传统的资金管控措施，通过资金资源配置模型、资金风险敞口管理模型、资金计划模型、银行优选模型等核心工具，结合内、外部数据持续积累，推动提升企业中长期资源配置能力、提高资金流动性滚动预测能力、合理化全球账户管理架构、智能化监控信用和外汇风险，落实资金运营效率提升，最大程度降低融资成本，管控资金风险。

4. 落实平台化、集约化司库解决方案，助力数字化司库管理转型

结合全球司库管理需要，规划跨境企业数字化平台需要，梳理信息化落地需求，将数据、场景、算法和规则内嵌至平台中，充分考虑与企业内部财资系统、业务系统以及与外部银行、外部交易系统的数据交互，支持实现跨境资金业务的全面穿透监测，全球资金和金融资源的统筹配置。充分发挥云计算、大数据、RPA、机器学习、大模型等新技术手段对司库管理的赋能作用，升级乃至重塑企业司库管理模式，深度挖掘数据价值，进一步增强企业战略决策支撑和财务管控力度，为实现智慧司库提供更大可能。

对于出海企业，司库管理范畴逐渐向外延伸，发展为统筹管理资产和负债的资源池是刚需，也是必然。安永可以为企业提供“一站式”全球司库管理服务，在企业出海发展的道路上保驾护航。



世界一流企业对于司库管理的定位，已经从传统的资金管控功能，向价值创造功能转型，战略伙伴角色愈发突显。通过全球一体化的司库体系，企业将最大程度发挥企业资源整合和配置能力，支持自身战略目标实现与举措落地。

如需了解更多详情，欢迎您联系我们。



余云

安永大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
主管合伙人
安永大中华区数字化供应链与智能制造咨询服务
主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
yun.yu@cn.ey.com



马一鸣

安永大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
claudio.ma@cn.ey.com



欧阳伟基

安永大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
steve.auyeung@cn.ey.co



朱晓俊

安永大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
ada.zhu@cn.ey.com



秦浩毅

安永大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
johnny.qin@cn.ey.com



张馨月

安永大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
经理
安永（中国）企业咨询有限公司
seraph.zhang@cn.ey.com



桑慧玲

安永大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
joy.hl.sang@cn.ey.com



胡霄

安永大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
经理
安永（中国）企业咨询有限公司
richard.hx.hu@cn.ey.com



张蜀楠

安永大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
james.zhang@cn.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，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，中国。
版权所有。

APAC no. 03022015
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。

