应对供应链新常态

科技及先进制造企业
如何在全球格局日益分化下提升韧性

DBS 星展银行

EY 安永

前言

应对供应链新常态

全球供应链正受到地缘政治格局分化、经济安全政策、贸易与投资限制、重要航运通道受阻、能源和大宗商品市场波动，以及人工智能快速进步等因素的共同重塑。这些力量正在改变企业对经营地点的选择、向客户交付产品的方式，以及资本流动与跨境资金调配的安排。

中国内地及香港特别行政区（“香港”）科技与先进制造企业的国际业务正延伸至更多地区和节点。出口继续发挥作用，并与本地销售服务、生产、合作、并购及项目交付等方式并行发展。然而，更广泛的业务布局本身，并不意味着企业的经营韧性随之增强。

企业面临的挑战在于：当外部条件变化时，仍能保持市场准入、履约交付、交易执行、资金安排与经营管控之间的有效衔接。一项经营安排能否持续运行，既取决于各业务环节能否协同配合，也取决于资金支持能否及时到位。因此，业务决策与财资决策需要放在同一套经营体系中来统筹考虑。

本报告由星展香港[1]与安永[2]联合编制，基于企业问卷调研和管理层访谈，探讨企业在国际化发展的过程中，如何保持经营韧性、落实资金支持，并随情况变化灵活调整经营安排。

全球化已不再单纯追求规模，更讲求灵活应变。面对贸易规则及供应链持续转变，企业需要能快速洞察变化并迅速执行的合作伙伴。星展结合安全、适时的跨境多渠道结算方案，以及亚洲市场的流动性管理及执行能力，随时配合客户需要，协助客户化繁为机，建立长远竞争优势。

王美宝
星展香港
董事总经理兼环球金融交易服务总监

全球化已进入韧性竞争时代。企业比拼的不再只是足迹的广度，而是在变局中保留战略选择权。市场准入、履约交付、交易执行、营运资金与全球管控，五项韧性表现环环相扣，财资架构则是贯穿其中的战略纽带。本次星展–安永的联合研究，希望帮助企业以全局视角统筹布局——把外部的不确定性转化为经营的确定性，赢得可持续的增长。

张秉贤
安永
香港及澳门区主管合伙人

1: 星展银行（香港）有限公司
2: 安永企业财务服务有限公司

摘要

业务与财资决策协同支撑更具韧性的全球增长

海外经营延伸至更多地区和节点，业务选择、财资架构与合作伙伴支持也需要相互配合。企业必须把这些安排放在跨市场的经营网络中统筹考虑。

海外增长的六大战略重点

综合70份企业问卷及管理层访谈反馈[3]

01

全球化正呈现更明显的区域化与行业化特征，企业持续调整布局，以保留战略选择空间

84%的受访企业选择至少两个海外目标地区，反映出国际业务布局正逐步由集中走向分散，同时中国内地及香港仍是制造、创新和供应链的核心基地。

84%
选择至少两个海外目标地区

02

多种出海路径正推动出口模式迈向多元化经营网络

74%的受访企业选择至少两种出海路径，将出口与本地销售、服务、生产、并购及合作相结合，以构建更具韧性的市场地位。

74%
选择至少两种出海路径

03

全球业务各环节的协同决定着经营韧性

企业需要同时满足市场准入的合规性、履约交付的可靠性、交易执行的可信性、营运资金灵活性，以及全球经营可视与管控。这五项能力相互关联，任何一环薄弱，都可能影响其他领域。

5项
相互关联的韧性表现

04

财资管理重点事项正从获取融资转向高效调动资金

52%的受访企业将外汇管制或资本限制列为挑战，而仅10%提及融资需要。这表明，跨市场资金的高效调动与配置正变得日益重要。

52%与10%
外汇及资本限制与融资需要及成本

05

银行可成为企业全球增长模式设计、建设与运营的全程伙伴

84%的受访企业选择至少两项银行支持服务；50%的企业于未来一至三年内会优先考虑融资或信贷，并配合交易或信息服务。

84%
选择至少两项银行支持服务

06

香港正从连接中国与海外的门户，向区域协调平台演进

企业日益通过香港统筹跨市场财资、跨境流动性、融资、治理及区域营运。78%的受访企业已经或计划通过香港拓展海外业务。

78%
已经或计划通过香港拓展海外业务

3: 其中，50份问卷纳入定量分析，20次管理层访谈用于深入分析与结果验证
资料来源：安永—星展银行联合调研及访谈。

行动重点：
构建灵活经营体系的五项要务

统筹经营模式、财资架构与合作生态，构建贯穿市场进入到区域扩张全过程的灵活韧性经营体系。

首席执行官与首席财务官的五项行动重点

1. **区域节点的角色定位**
   明确各经营节点承担的角色与功能，并事先界定需要重新评估其定位的情形与条件。

2. **五项关键韧性表现的系统评估**
   将市场准入、履约交付、交易执行、营运资金及经营可视置于同一体系中检验。压力测试既要考察每一项表现，也要评估其中一项发生变化后，会如何影响其余四项。

3. **经营架构与财资架构的协同设计**
   初始阶段就统筹考虑主体、合同、账户、币种、资金、流动性及授权安排。

4. **合作各方的决策权限与责任分工**
   明确总部、当地团队及外部合作伙伴各自权责划分、信息传递机制，以及上报处理机制等。

5. **早期引入可信赖伙伴并持续合作**
   企业在主导自身战略选择与经营决策的前提下，应及早借助银行及其他专业机构的知识、网络与合规执行能力，并在经营推进过程中持续合作。

行动起来：从客户承诺出发，开展压力测试

梳理企业最关键的客户承诺，围绕地缘政治变化、技术限制、运输中断、流动性约束及客户需求变化开展压力测试，评估它们对企业经营与财资体系的具体影响，设计支持与服务方案，提升企业全球化经营的韧性。

研究方法与受访者概况

企业问卷调查

本数据集于2026年9月共收录50份企业问卷答复。受访者在出海路径及目标地区两项提问中各最多选择三项，在外部影响因素提问中最多选择三项，受影响的经营安排提问中最多选择四项，最重大经营挑战提问中最多选择两项，财资挑战提问中最多选择三项，优先银行支持需求提问中最多选择三项。

管理层访谈

20次管理层定性访谈用于说明企业的经营选择及实际经验。除使用引号并标明受访者身份、明确标示为直接引语的内容外，访谈内容均为释义；不同访谈不会合并为同一案例。

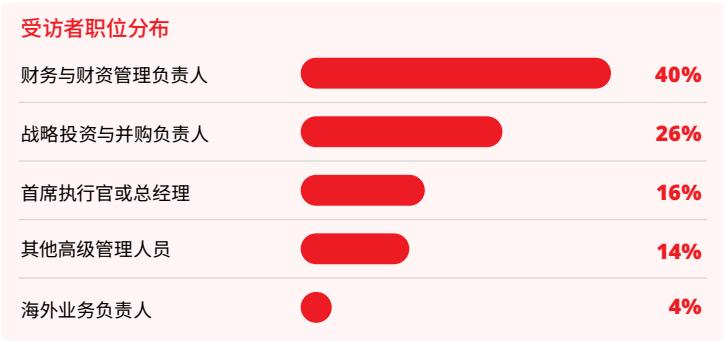
结果解读

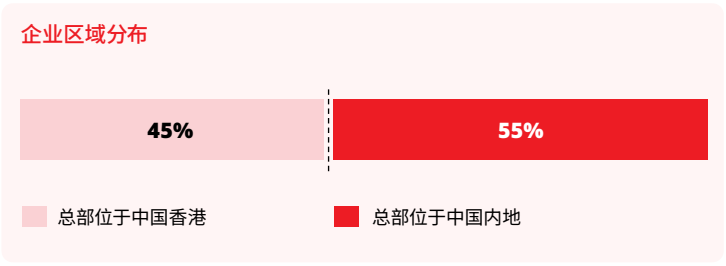
调查结果属于描述性发现。“建立基础、衔接经营、统筹协调”是企业经营中反复出现的财资重点，而非固定的成熟度阶段。四类银行支持是依据本研究证据做出的分析分类。百分比按对应的受访者基数计算，多选题比例合计可能超过100%。按行业及收入规模划分的结果仅供方向性参考，不应视为对企业总体情况的估计。

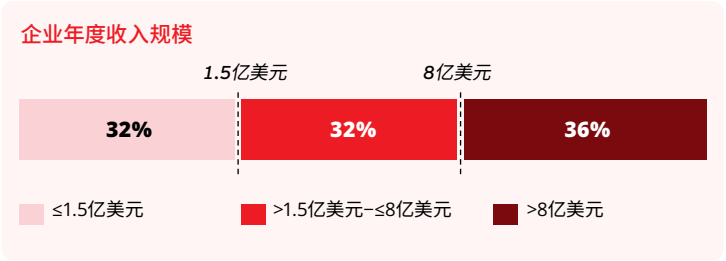
研究依据

安永—星展银行联合问卷调查；2026年8月至9月管理层访谈记录；项目案头研究。

问卷受访者概况







样本设计兼顾了不同管理层职位、行业及收入规模，以涵盖多元企业情况。

感谢您阅读这份报告，与我们一同探索供应链新常态下的韧性之路。

余泠
战略与交易咨询 合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
elaine.yu@cn.ey.com

周卓辉
战略与交易咨询 合伙人
安永企业财务服务有限公司
michael-cf.chow@parthenon.ey.com

曹霏雯
战略与交易咨询 合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
ophelia.cao@cn.ey.com

萧壬杰
战略与交易咨询 经理
安永（中国）企业咨询有限公司
ren.jie.xiao@cn.ey.com

王怡君
战略与交易咨询 经理
安永（中国）企业咨询有限公司
adrienne.wang@cn.ey.com

荆润翰
战略与交易咨询 高级顾问
安永（中国）企业咨询有限公司
derrick.jing@cn.ey.com