

應對供應鏈新常態

科技及先進製造企業如何在全球格局
日趨分化下提升韌性



前言

應對供應鏈新常態

全球供應鏈正因地緣政治分化、經濟安全政策、貿易及投資限制、主要航運通道受阻、能源與大宗商品價格波動，以及人工智能迅速發展而持續重組。這些變化不僅影響企業的海外佈局，亦改變企業服務客戶、交付產品，以及管理跨境資金的方式。

中國內地及香港特別行政區（「香港」）的科技及先進製造企業正加快開拓海外市場，業務亦由出口逐步延伸至本地銷售與服務、生產、合作、併購及項目交付等更廣泛的營運模式。隨着海外布局不斷擴大，如何在推動業務增長的同時能維持穩健營運成為企業持續發展的關鍵。

要維持穩健營運，企業除了要靈活應對外部環境的變化，亦須確保市場准入、履約交付、交易執行、資金安排及營運管控等環節環環相扣。其中，資金能否適時到位，往往是業務順利運作的關鍵。因此，企業在規劃海外業務時，應統籌業務策略與財資安排，並將兩者納入整體營運規劃，為長遠發展奠定穩固基礎。

本報告由星展香港¹與安永²聯合編製，綜合企業問卷調查及管理層訪談結果，探討企業在拓展海外業務的過程中，如何提升營運韌性、優化資金部署，並因應市場變化靈活調整策略。



全球化已不再單純追求規模，更講求靈活應變。面對貿易規則及供應鏈持續演變，企業需要具備敏銳洞察力及高效執行力的合作夥伴。星展憑藉安全、適時的跨境多渠道結算方案，以及覆蓋亞洲市場的流動性管理與執行能力，靈活配合客戶的業務需要，協助企業駕馭複雜環境、把握發展機遇，建立長遠競爭優勢。

王美寶

星展香港
董事總經理兼環球金融交易服務總監



全球化已進入韌性競爭時代。企業比拼的不再只是足跡的廣度，而是在變局中保留策略上的選擇空間。市場准入、履約交付、交易執行、營運資金與全球管控，五項韌性環環相扣，財資架構則是貫穿其中的戰略紐帶。本次星展-安永聯合研究，希望協助企業從整體角度規劃全球業務佈局——把外部的不確定性轉化為經營的確定性，贏得可持續的增長。

張秉賢

安永
香港及澳門區主管合夥人

1: 星展銀行（香港）有限公司
2: 安永企業財務服務有限公司

摘要

業務與財資決策協同支撐更具韌性的全球增長

海外經營延伸至更多地區和據點，業務選擇、財資架構與合作夥伴支援也需要相互配合。企業必須把這些安排放在跨市場的經營網絡中統籌考慮。

海外增長的六大戰略重點

綜合70份企業問卷及管理層訪談的研究結果³

01 全球化布局更趨區域化及行業化



84%的受訪企業選擇至少兩個海外目標地區，反映其國際業務布局正由集中走向多元；同時，中國內地及香港仍是製造、創新及供應鏈的核心基地。



02 多種出海路徑正推動出口模式轉向多元化經營布局



74%的受訪企業採用至少兩種出海路徑，結合出口、本地銷售與服務、生產、併購及合作，以建立更具韌性的市場布局。



03 經營韌性取決於全球業務各環節能否有效協同



企業需要同時兼顧市場准入合規、履約交付可靠性、交易執行可信度、營運資金靈活性，以及全球營運的可視性與管控能力。這五項能力彼此關聯，任何一環不足，都可能削弱整體經營韌性。

5項
相互關聯的
韌性表現

04 財資管理重點正由融資能力，轉向資金調配效率



52%的受訪企業將外匯管制或資本限制列為挑戰，而僅10%提及融資需要。這反映企業愈來愈重視跨市場資金能否高效調動及配置。

52%與10%
外匯及資本限制與
融資需要及成本

05 銀行可成為企業全球化布局的夥伴



84%的受訪企業選擇至少兩項銀行支援服務；50%的企業計劃在未來一至三年優先考慮融資或信貸支援，並同時配置交易及資訊服務。



06 香港的角色正由市場連接，發展為區域協調樞紐



企業日益透過香港統籌跨市場財資、跨境流動性管理、融資及區域營運，78%的受訪企業已經或計劃以香港作為拓展海外業務的重要平台。



3: 其中，50份問卷納入定量分析，20次管理層訪談用於深入分析與結果驗證
資料來源：安永—星展銀行聯合調查及訪談。

行動重點： 構建靈活經營體系的五項要務

企業應把營運模式、財務架構及合作夥伴網絡視為一個能夠靈活應變的整體，並確保三者由進入市場至區域業務擴展的各個階段保持協調。

首席執行官與首席財務官的五項行動重點

1

區域據點的角色定位

明確各業務據點承擔的角色與功能，並事先界定需要重新評估其定位的情形與條件。

2

五項關鍵韌性表現的系統評估

將市場准入、履約交付、交易執行、營運資金及經營可視置於同一體系中檢驗。壓力測試既要考察每一項關鍵韌性的表現，也要評估其中一項發生變化後，會如何影響其餘四項。

3

經營架構與財資架構的協同設計

初始階段便統籌考慮實體、合約、帳戶、幣種、資金、流動性及授權安排，確保各項安排互相配合。

4

合作各方的決策權限與責任分工

明確總部、當地團隊及外部合作夥伴各自權責劃分、資訊傳遞機制，以及匯報機制等。

5

早期引入可信賴夥伴並持續合作

企業在主導自身戰略選擇與經營決策的前提下，應及早借助銀行及其他專業機構的知識、網絡與合規執行能力，並在經營推進過程中持續合作。

行動建議：從客戶承諾出發，開展壓力測試

梳理企業最關鍵的客戶承諾，圍繞地緣政治變化、技術限制、運輸中斷、流動性約束及客戶需求變化開展壓力測試，評估它們對企業經營與財資體系的具體影響，設計支援與服務方案，提升企業全球化經營的韌性。

研究方法與受訪者概況

企業問卷調查

本研究於2026年9月共收集50份企業問卷回覆。受訪者在出海路徑及目標地區兩項提問中，各最多選擇三項，在外部影響因素提問中最多選擇三項，受影響的經營安排提問中最多選擇四項，最重大經營挑戰提問中最多選擇兩項，財資挑戰提問中最多選擇三項，優先銀行支援需求提問中最多選擇三項。

管理層訪談

20次管理層定性訪談用於說明企業的經營選擇及實際經驗。除使用引號並標明受訪者身份、明確標示為直接引語的內容外，訪談內容均為釋義；不同訪談不會合併為同一案例。

結果解讀

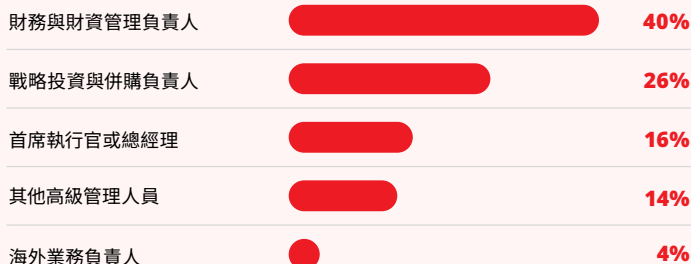
調查結果屬於描述性發現。“建立基礎、銜接經營、統籌協調”是企業經營中反覆出現的財資重點，而非固定的成熟度階段。四類銀行支援是依據本研究證據作出的分析分類。百分比按對應的受訪者基數計算，多選題比例合計可能超過100%。按行業及收入規模劃分的結果僅供方向性參考，不應視為對企業總體情況的估計。

研究依據

安永—星展銀行聯合問卷調查；2026年8月至9月管理層訪談記錄；項目案頭研究。

問卷受訪者概況

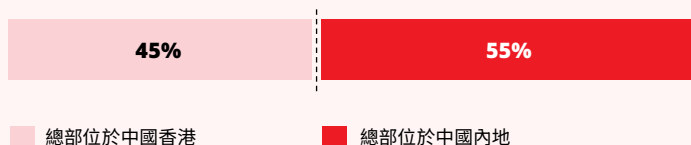
受訪者職位分佈



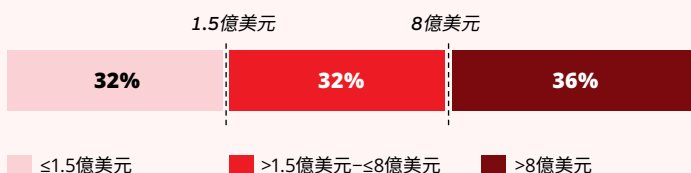
行業分佈



企業區域分佈



企業年度收入規模



樣本設計兼顧了不同管理層職位、行業及收入規模，以涵蓋多元企業情況。

感謝您閱讀這份報告，與我們一同探索供應鏈新常態下的韌性之路。



余冷

戰略與交易諮詢 合夥人
安永（中國）企業諮詢有限公司
elaine.yu@cn.ey.com



周卓輝

戰略與交易諮詢 合夥人
安永企業財務服務有限公司
michael-cf.chow@parthenon.ey.com



曹霏雯

戰略與交易諮詢 合夥人
安永（中國）企業諮詢有限公司
ophelia.cao@cn.ey.com



蕭王傑

戰略與交易諮詢 經理
安永（中國）企業諮詢有限公司
ren.jie.xiao@cn.ey.com



王怡君

戰略與交易諮詢 經理
安永（中國）企業諮詢有限公司
adrienne.wang@cn.ey.com



荊潤翰

戰略與交易諮詢 高級顧問
安永（中國）企業諮詢有限公司
derrick.jing@cn.ey.com