

新现实, 新可能

财资与财务领袖手册：
在动荡的全球经济中把握增长机遇

| 香港

内容与知识
合作伙伴



Shape the future
with confidence

在瞬息万变的世界中，

自信前行

强强联手, 合力共赢。

关于报告

全球与脉动调查

随着全球宏观经济趋势持续不断变化，财务总监(CFO)与财资主管正逐步发展和增强新的能力，以支持他们的组织实现策略与财务目标。

我们委托安永策略顾问 (EY-Parthenon) 进行深入分析，针对14个市场与7个行业进行深入分析，涵盖800位CFO与财资主管。

这项全球调查于2025年3月至4月进行，全面探讨宏观经济趋势如何影响财务领导者的角色与优先事项、自我效能评估以及其未来策略。

作为初步洞察计划的后续，脉搏调查于5月进行，旨在捕捉财务总监及财资主管在“解放日”公告后的最新观点，并提供他们在面对复杂局势时如何重新定位优先事项的宝贵见解。

对财务总监及财资主管而言，这不仅是新的现实，也是充满增长与创新的可能性。

香港各行业概况分析



16%
消费产品



6%
能源
与再生能源



14%
医疗与药品



13%
食品与农业



5%
工业



36%
科技



10%
汽车

基础样本：所有受访者，n=80

香港营运规模概况分析

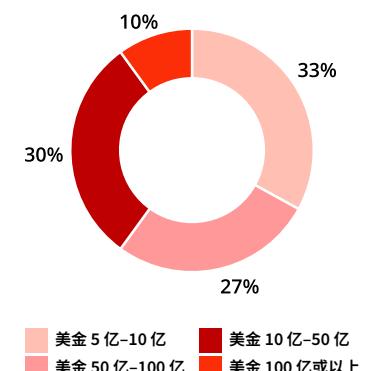
地理涵盖范围



财务／财资部门的全职员工数目 (FTE)



年营收



包含市场：澳洲、中国、欧洲 (包括法国、德国、英国)、香港、印度、印尼、马来西亚、新加坡、台湾、泰国、美国、越南

摘要

香港企业正迈向策略性转型的新阶段，以应对全球贸易格局的持续变化。企业正由短期的应对式措施，逐步转向长远规划，并着重提升财务韧性、资本效率及财资职能转型。

陈智勇
星展香港企业及机构银行总监

在企业因应变化而重新调整全球贸易策略的同时，灵活性、科技应用与前瞻性思维较以往任何时候都更为重要。企业不仅希望有效管理风险，更期望透过科技，特别是人工智能，积极革新财资职能，以在瞬息万变的环境中保持竞争力。

王美宝
星展香港环球交易服务总监

面对新现实



宏观趋势塑造 CFO 与财资主管如何定义与应对他们的优先事项，并选择相应的解决方案

- 随着宏观经济逆风加剧及全球贸易紧张升温，香港及更广泛地区的不确定性日益增加。保护主义抬头、关税波动及地缘政治分裂使出口表现及投资情绪受压
- 在利率环境波动及潜在关税影响造成供应链干扰的背景下，确保资金缓冲至关重要
- CFO 与财资主管更加重视利用数据与先进科技推动转型与优化，以建立财务抗压能力

驾驭关键优先事项



CFO 与财资主管对自身效能的评估会影响其如何应对优先事项。为更深入理解此关系，我们首先透过策略效能指标 (SEI) 来评估他们的效能认知

- 为应对当前不确定性，CFO 与财资主管在资本管理、策略职能风险管理等领域加强关注并提升敏捷性
- 企业规模、所属行业及地理分布等因素影响财务领导者的自我效能评估
- 根据策略效能指标 (SEI)，全球 CFO 与财资主管认为自己有约 64% 的时间具策略效能；在香港，此评分约为 63%

实现新可能



CFO 与财资主管的未来发展道路有所不同，尤其依据各行业的核心优先事项而异

- 各行业的 CFO 与财资主管会根据企业增长阶段与可用资源采取不同策略，以应对优先事项
- 强化核心资本管理能力是财务领导者正积极提升的领域，以因应策略需求并在波动的金融环境中增强财务抗压能力
- 对生成式人工智能 (Generative AI, GenAI) 等新兴科技的兴趣不断上升，有助于提升洞察力，减少人手处理，强化业务决策能力

宏观趋势正重塑 CFO 与财资主管的优先事项

受持续的地缘政治紧张局势与美国日益谨慎的货币政策影响，利率与通胀波动持续加剧。美国联邦储备局将 2025 年的通胀预测上调至 3%，并指出特朗普时代贸易政策的不确定性及全球风险，使市场对短期内降息的预期减弱。在香港，利率透过联系汇率制度与美国联邦储备局挂钩，然而实际利率调整由本地银行自行决定，这在资金流波动的环境下造成更多不确定性。

尽管面对不利因素，香港凭借全球金融中心的地位以及与中国内地的紧密联系，令其金融环境仍充满独特机遇。香港作为“超级联系人”，是中国内地与全球市场之间的桥梁，亦巩固了其“亚洲可持续金融枢纽”的角色。作为区内最大绿色与可持续债券市场，香港透过政府扩大资助范畴（包括转型金融），加快步伐，进一步加强其全球金融舞台的领导地位。

新现实

- 展望较为负面的三大宏观趋势



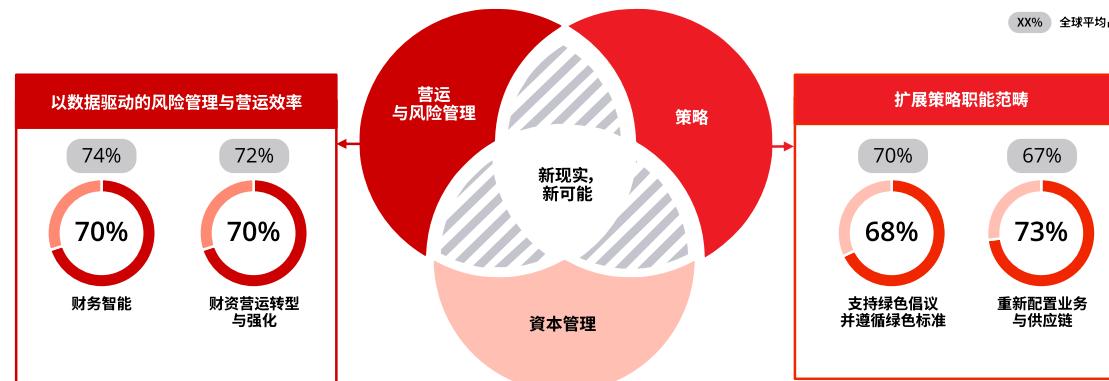
- 展望较为正面的三大宏观趋势



全球脉动调查情绪

地缘政治紧张仍是首要关切议题，关税相关焦虑加剧供应链风险与潜在贸易障碍。虽然通胀与利率波动略为缓和，但在美元仍占主导地位的全球贸易环境下，它们仍然是持续的挑战。

驾驭关键优先事项（香港与全球比较）



财资主管作为资本管理的协调者



全球脉动调查情绪

放眼全球，CFO 与财资主管仍聚焦核心优先事项，其中以财务智能为首要优先，成为推动明智决策与优化绩效的关键推动力。同时，因应关税压力对现金流与库存积压的冲击，流动资金与外汇管理重要性上升至第二位。

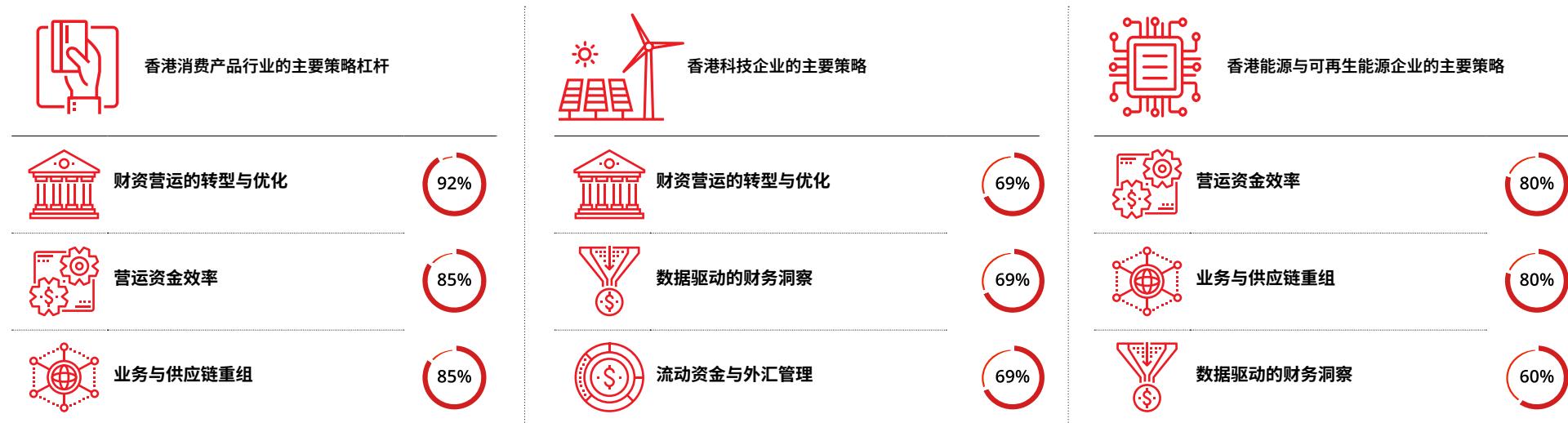
新技术例子包括：生成式人工智能（GenAI）、人工智能／机器学习、区块链



CFO 与财资主管的优先事项

在全球贸易格局持续演变下，香港科技业正面对日益复杂的挑战。虽然出口管制与关税限制正扩展至本地及其他市场，香港独特的法律制度仍提供一定程度的优势。同时，香港政府亦积极投资创新与科技，在特定发展区设立基地，推动人工智能、机器人技术、数据分析及物联网等科技融入制造业。在能源方面，虽然依赖进口化石燃料的情况仍然存在，政府正加强可再生能源投资，明确展现对可持续发展与能源多元化的承诺。在消费层面，消费模式转变及跨境电子商务崛起，正重新塑造零售市场。尽管本地消费与中国内地旅客消费有所回落，这些变化正推动零售策略与数码互动的创新，为转型中的市场创造新的增长机遇。

香港各行业的关键优先事项



「财务团队已从传统的「被动避险」转向主动的「前端管理」，积极评估汇率波动所带来的潜在风险，以制定更有效的风险缓解策略。」

财务总监 祝荣贤

SKYWORTH

1. 个别子群体的样本数量偏少（即 n<30），结果仅具指标性，并不具代表性。科技：29位，能源与再生能源：5位，消费产品：13位



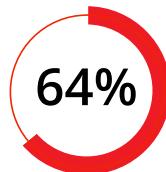
增长与韧性效能的衡量方式：星展银行策略效能指标 (SEI)

这是什么？

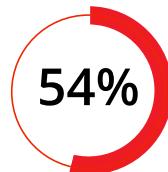
受访者需指出其财资团队在未来五年的核心优先事项（前文已提及）。

接着他们被询问是否有效达成这些目标，其回答被用来计算出一个 100 分满分的整体效能分数。关于计算方式的更多细节请见本文件附录。

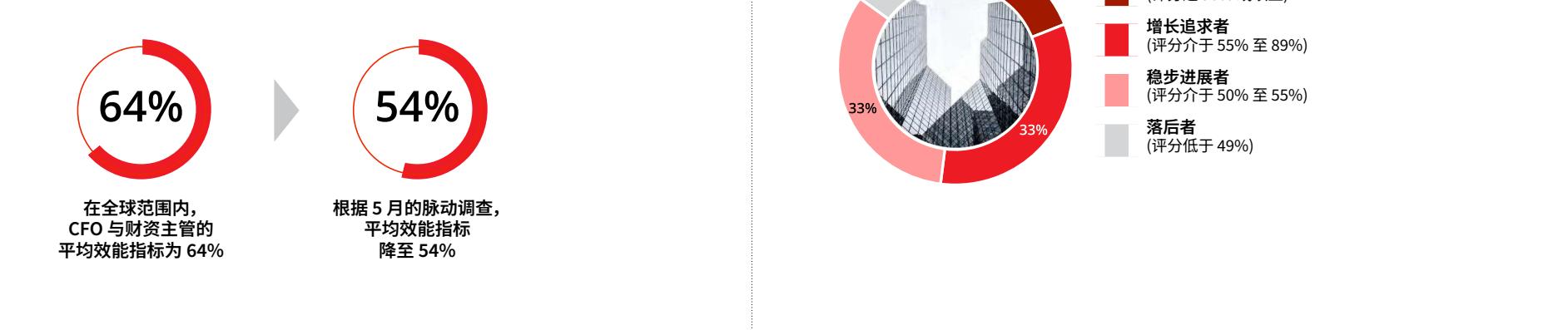
全球平均效能评分



在全球范围内，
CFO 与财资主管的
平均效能指标为 64%



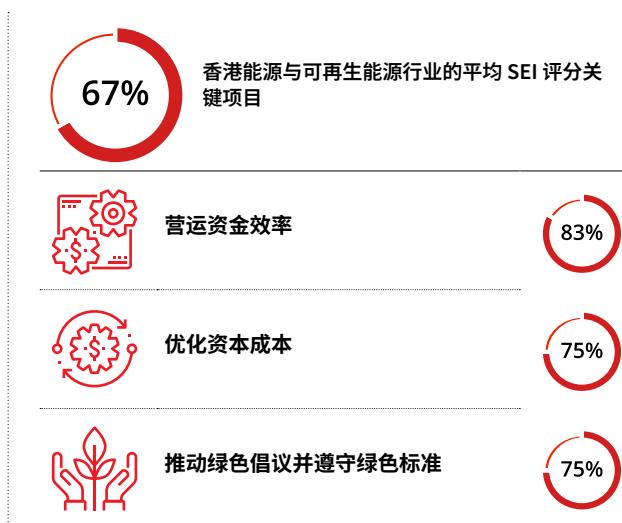
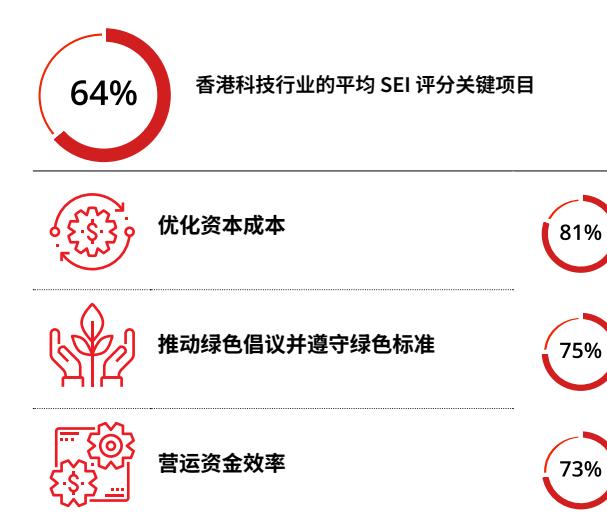
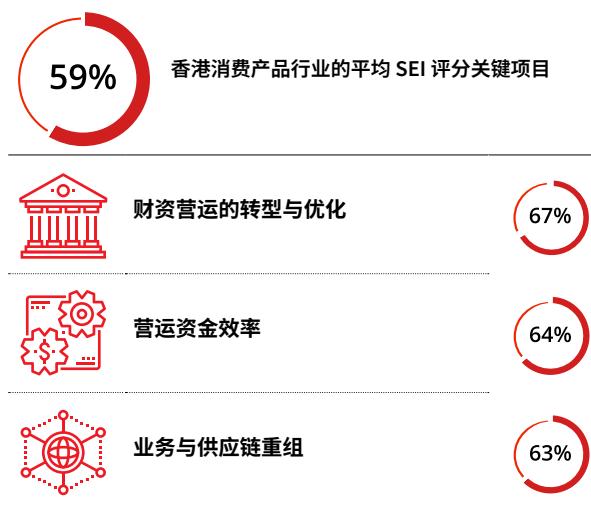
根据 5 月的脉动调查，
平均效能指标
降至 54%



策略效能指标(SEI)

香港正积极定位为全球供应链管理枢纽，并获财政司司长预算案的政策支持。贸易融资贷款额达港币3,800亿元，其中40%用于支持离岸贸易，促进商品与资本的跨境流动，同时为金融机构创造强化供应链韧性的崭新机会。香港交易所(HKEX)精简了上市后的资金机制，使可再生能源企业能高效地取得追加融资；而机构投资者在新上市能源企业的投资规模，从2015年的120亿美元上升至2025年的510亿美元，推动市场流动性并增强长期财务敏捷性。针对消费产品行业销售下滑的情况，政府正加大力度刺激本地需求，透过旅游推广、旗舰活动及提高收入的举措来促进消费。

策略效能指标(SEI)：涵盖香港关键行业与优先事项



我们的财务团队已建构一个整合式营运模型，确保符合地域法规，同时与总部保持顺畅协调，以灵活支援全球供应链的财务需求。」

财务总监祝荣贤

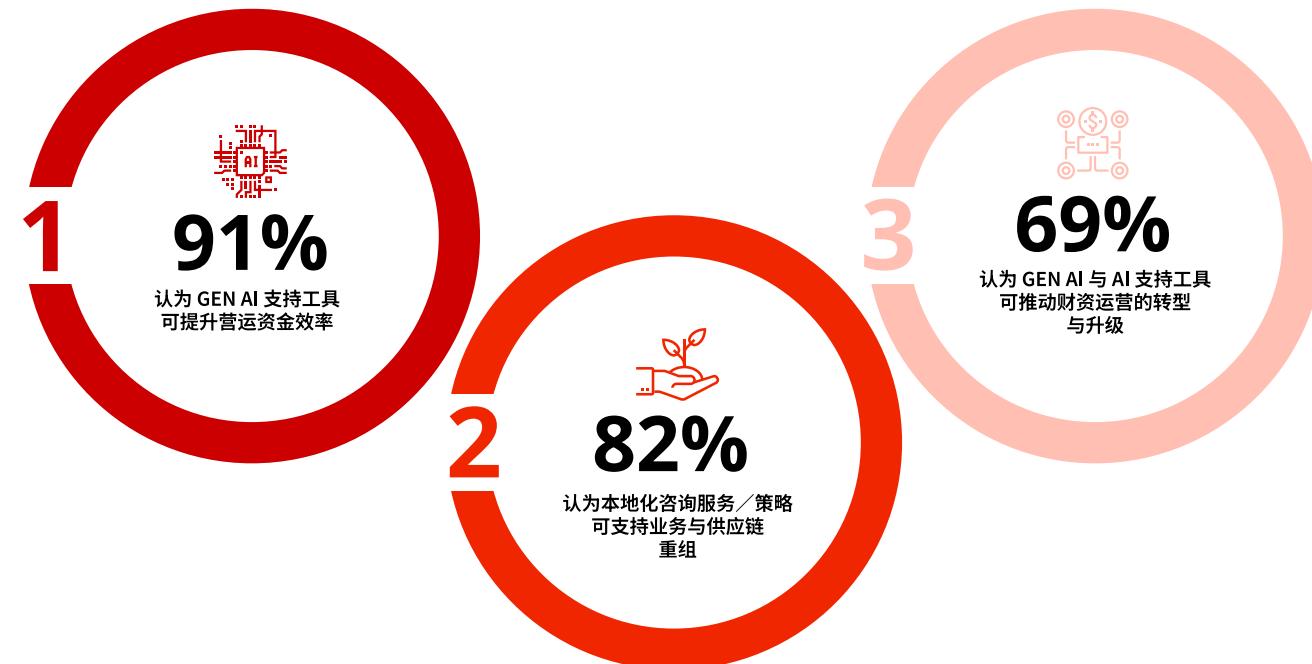
SKYWORTH

1. 备注：各子群体样本数量偏少（即 n<30），结果仅具指标性，并不具代表性。科技 = 29、能源与再生能源 = 5、消费产品 = 13

未来 CFO 与财资主管所需的解决方案

开创新可能

- 面对新现实，香港企业积极迎接科技进步，视生成式人工智能（Generative AI）为提升财资职能能力的关键推动力，从改善营运资金效率到财资运营转型皆具关键作用。
- 在法规环境复杂、多元消费基础持续演变的背景下，为每个新市场量身定制的策略日益重要，可有效支援业务拓展与供应链重组。
- 此趋势反映出企业正广泛依赖以先进技术为基础的数据洞察，同时确保因地制宜的策略部署，以优化财务管理并支援更有效的决策。



「在当前复杂的国际环境中，财务必须具备策略远见，主动参与业务策略拟定，及早识别风险并提供即时洞察，以支持全球决策。」

财务总监 祝荣贤

SKYWORTH

下一步
是什么？



CFO 与财资主管正重新定义其角色，以在快速变化且复杂的环境中推动企业增长。透过市场特定洞察与同侪基准分析，您可找出财务策略进一步发挥的空间。

让我们一同探索星展银行如何以度身定制的财资解决方案，协助您达成实质成果。与我们联系，共同发掘价值、提升韧性、并使您的财务策略具备未来竞争力。

附录

战略效能指标 (SEI)

战略效能指标 (SEI) 是衡量企业财务与财资功能效能的关键指标，聚焦于七大核心领域：

- 数据驱动的财务洞察
- 财资运营的转型与升级
- 资本成本优化
- 营运资金效率
- 流动资金与外汇管理
- 推动绿色项目并遵守绿色标准
- 业务及供应链重组

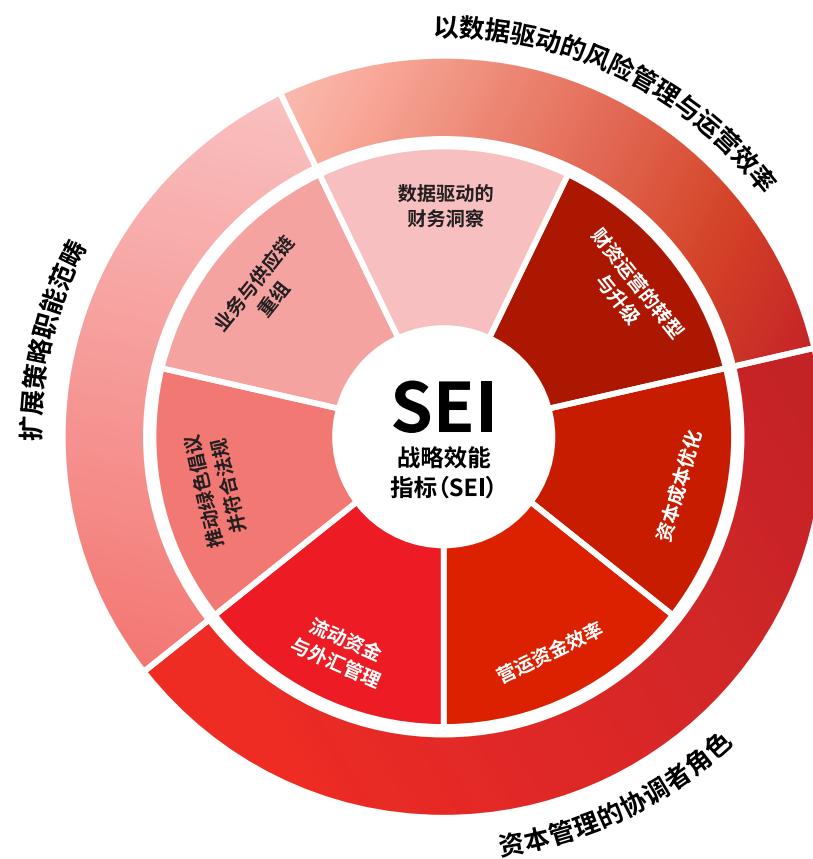
此指标反映 CFO 与财资主管如何看待并评估其企业的效能。因此，该指标不一定能准确代表企业的实际成熟度或实际效能水平。

方法

此指标由星展银行与安永 (EY) 合作开发，根据 2025 年星展 CFO 与财资洞察计划所取得的数据建立。

受访者需针对上述七个面向，使用 0 至 5 分的量表评估其企业的效能。各面向的得分再转换为百分制，并取平均得出最终整体战略效能指标 (SEI) 分数。

此方法可全面评估整体效能，得分越高表示自评策略效能越高。





Live more,
Bank less



Shape the future
with confidence

本刊所反映的观点属作者个人意见，
并不代表安永(EY)全球机构或其成员公司的立场



全球最佳银行 & 亚洲最安全银行

2025 年全球最佳银行,《欧洲货币》(Euromoney)
2025 年亚太地区最佳 ESG 交易银行,《财资》杂志》(The Asset)
2024 年全球最佳企业数字银行,《环球金融》(Global Finance)
2009 年—2024 年亚洲最安全银行,《环球金融》(Global Finance)
2025 年亚太地区最佳交易银行,《环球金融》(Global Finance)
2025 年全球最佳可持续金融机构,《环球金融》(Global Finance)