



Live more,
Bank less

新現實，新可能

財資與財務領袖手冊：
在動盪的全球經濟中把握增長機遇

| 香港

內容及知識
合作夥伴



Shape the future
with confidence

在瞬息萬變的世界中

自信前行

強強聯手，合力共贏。

關於報告

全球與脈動調查

隨著全球宏觀經濟趨勢持續不斷變化，財務總監（CFO）與財資主管正逐步發展和增強新的能力，以支持他們的組織實現策略與財務目標。

我們委託安永策略顧問（EY-Parthenon）進行深入分析，針對 14 個市場與 7 個行業進行深入分析，涵蓋 800 位 CFO 與財資主管。

這項全球調查於 2025 年 3 月至 4 月進行，全面探討宏觀經濟趨勢如何影響財務領導者的角色與優先事項、自我效能評估以及其未來策略。

作為初步洞察計劃的後續，脈搏調查於 5 月進行，旨在捕捉財務總監及財資主管在「解放日」公告後的最新觀點，並提供他們在面對複雜局勢時如何重新定位優先事項的寶貴見解。

對財務總監及財資主管而言，這不僅是新的現實，也是充滿增長與創新的可能性。

香港各行業概況分析



16%
消費產品



6%
能源與
再生能源



14%
醫療與藥品



13%
食品與農業



5%
工業



36%
科技

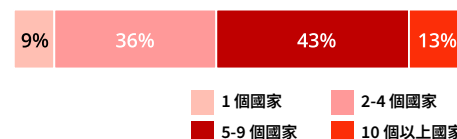


10%
汽車

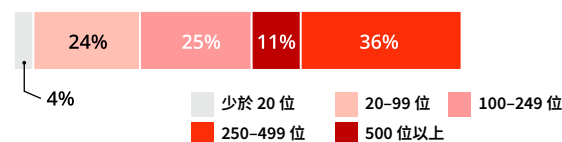
樣本基礎：所有受訪者，n=80

香港營運規模概況分析

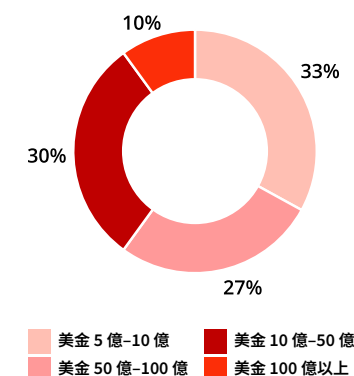
地理涵蓋範圍



財務／財資部門的全職員工數目 (FTE)



年營收



包含市場：澳洲、中國內地、歐洲 (包括法國、德國、英國)、香港、印度、印尼、馬來西亞、新加坡、台灣、泰國、美國、越南

摘要

香港企業正邁向策略性轉型的新階段，以應對全球貿易格局的持續變化。企業正由短期的應對式措施，逐步轉向長遠規劃，並著重提升財務韌性、資本效率及財資職能轉型。

星展香港企業及機構銀行總監
陳智勇

在企業因應變化而重新調全球貿易策略的同時，靈活性、科技應用與前瞻性思維較以往任何時候都更為重要。企業不僅希望有效管理風險，更期望透過科技，特別是人工智能，積極革新財資職能，以在瞬息萬變的環境中保持競爭力。

星展香港環球交易服務總監
王美寶

面對新現實



宏觀趨勢塑造 CFO 與財資主管如何定義與應對他們的優先事項，並選擇相應的解決方案

- 隨著宏觀經濟逆風加劇及全球貿易緊張升溫，香港及更廣泛地區的不確定性日益增加。保護主義抬頭、關稅波動及地緣政治分裂使出口表現及投資情緒受壓
- 在利率環境波動及潛在關稅影響造成供應鏈干擾的背景下，確保資金緩衝至關重要
- CFO 與財資主管更加重視利用數據與先進科技推動轉型與優化，以建立財務抗壓能力

駕馭關鍵優先事項



CFO 與財資主管對自身效能的評估會影響其如何應對優先事項。為更深入理解此關係，我們首先透過策略效能指標（SEI）來評估他們的效能認知

- 為應對當前不確定性，CFO 與財資主管在資本管理、策略職能風險管理等領域加強關注並提升敏捷性
- 企業規模、所屬行業及地理分佈等因素影響財務領導者的自我效能評估
- 根據策略效能指標（SEI），全球 CFO 與財資主管認為自己有約 64% 的時間具策略效能；在香港，此評分約為 63%

實現新可能



CFO 與財資主管的未來發展道路有所不同，尤其依據各行業的核心優先事項而異

- 各行業的 CFO 與財資主管會根據企業成長階段與可用資源採取不同策略，以應對優先事項
- 強化核心資本管理能力是財務領導者正積極提升的領域，以因應策略需求並在波動的金融環境中增強財務抗壓能力
- 對生成式人工智能（Generative AI, GenAI）等新興科技的興趣不斷上升，有助提升洞察力，減少人手處理，強化業務決策能力

宏觀趨勢正重塑CFO與財資主管的優先事項

受持續的地緣政治緊張局勢與美國日益謹慎的貨幣政策影響，利率與通脹波動持續加劇。美國聯邦儲備局將 2025 年的通脹預測上調至 3%，並指出特朗普時代貿易政策的不確定性及全球風險，使市場對短期內降息的預期減弱。在香港，利率透過聯繫匯率制度與美國聯邦儲備局掛鈎，然而實際利率調整由本地銀行自行決定，這在資金流波動的環境下造成更多不確定性。

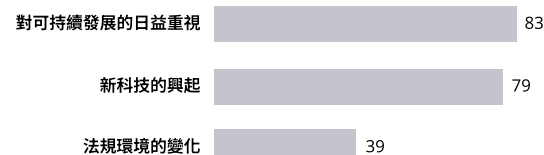
儘管面對不利因素，香港憑藉全球金融中心的地位以及與中國內地的緊密聯繫，令其金融環境仍充滿獨特機遇。香港作為「超級連繫人」，是中國內地與全球市場之間的橋樑，亦鞏固了其「亞洲可持續金融樞紐」的角色。作為區內最大綠色與可持續債券市場，香港透過政府擴大資助範疇（包括轉型金融）加快步伐，進一步加強其全球金融舞台的領導地位。

新現實

展望較為負面的三大宏觀趨勢



展望較為正面的三大宏觀趨勢



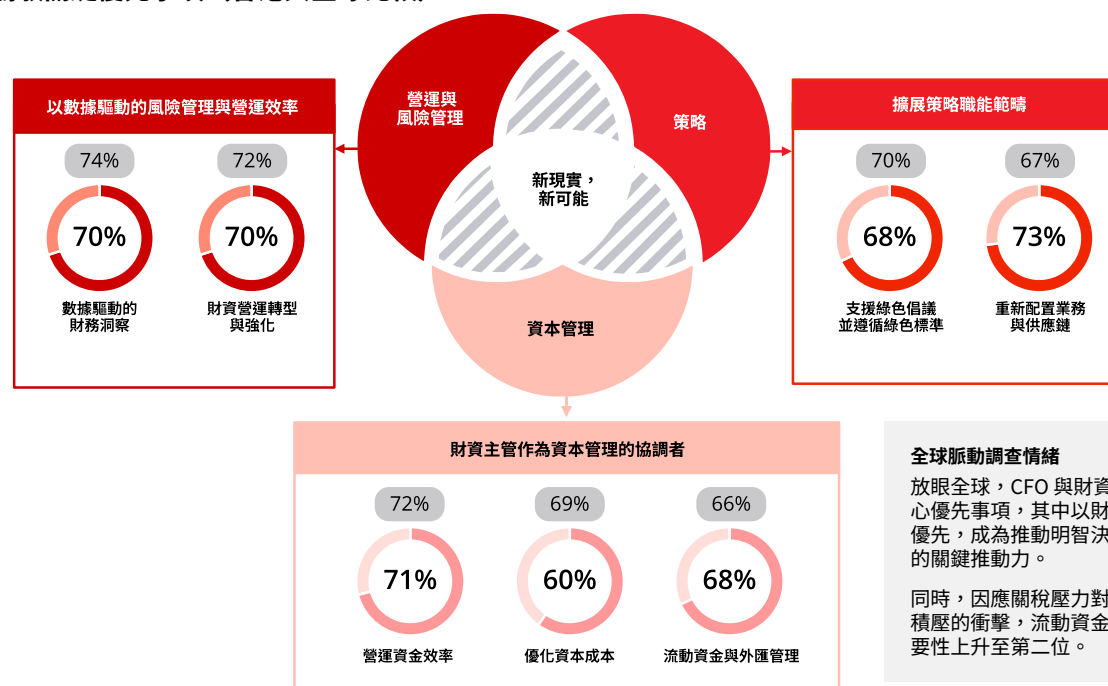
全球脈動調查情緒

地緣政治緊張仍是首要關切議題，關稅相關焦慮加劇供應鏈風險與潛在貿易障礙。

雖然通脹與利率波動略為緩和，但在美元仍佔主導地位的全球貿易環境下，它們仍然是持續的挑戰。

駕馭關鍵優先事項（香港與全球比較）

XX% 全球平均比例



全球脈動調查情緒

放眼全球，CFO 與財資主管仍聚焦核心優先事項，其中以財務智能為首要優先，成為推動明智決策與優化績效的關鍵推動力。

同時，因應關稅壓力對現金流與庫存積壓的衝擊，流動資金與外匯管理重要性上升至第二位。

新技術例子包括：生成式人工智能（GenAI）、人工智能／機器學習、區塊鏈

CFO與財資主管的優先事項

在全球貿易格局持續演變下，香港科技業正面對日益複雜的挑戰。雖然出口管制與關稅限制正擴展至本地及其他市場，香港獨特的法律制度仍提供一定程度的優勢。同時，香港政府亦積極投資創新與科技，在特定發展區設立基地，推動人工智能、機械人技術、數據分析及物聯網等科技融入製造業。

在能源方面，雖然依賴進口化石燃料的情況仍然存在，政府正加強可再生能源投資，明確展現對可持續發展與能源多元化的承諾。在消費層面，消費模式轉變及跨境電子商貿崛起，正重新塑造零售市場。儘管本地消費與中國內地旅客消費有所回落，這些變化正推動零售策略與數碼互動的創新，為轉型中的市場創造新的增長機遇。

香港各行業的關鍵優先事項



香港消費產品行業的首要策略槓桿



財資營運的轉型與優化



營運資金效率



業務與供應鏈重組



香港科技企業的首要策略



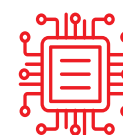
財資營運的轉型與優化



數據驅動的財務洞察



流動資金與外匯管理



香港能源與可再生能源企業的首要策略



營運資金效率



業務與供應鏈重組



數據驅動的財務洞察



財務團隊已從傳統的「被動避險」轉向主動的「前端管理」，積極評估匯率波動所帶來的潛在風險，以制定更有效的風險緩解策略。

財務總監 祝榮賢

SKYWORTH

個別子群體的樣本數量偏少（即 $n < 30$ ），結果僅具指標性，並不具代表性。科技：29 位，能源與再生能源：5 位，消費產品：13 位

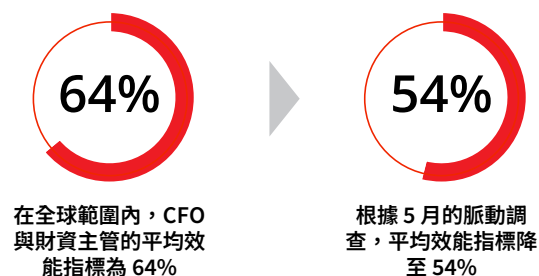
增長與韌性效能的衡量方式：星展銀行策略效能指標（SEI）

這是什麼？

受訪者需指出其財資團隊在未來五年的核心優先事項（前文已提及）。

接著他們被詢問是否有效達成這些目標，其回答被用來計算出一個 100 分滿分的整體效能分數。關於計算方式的更多細節請見本文件附錄。

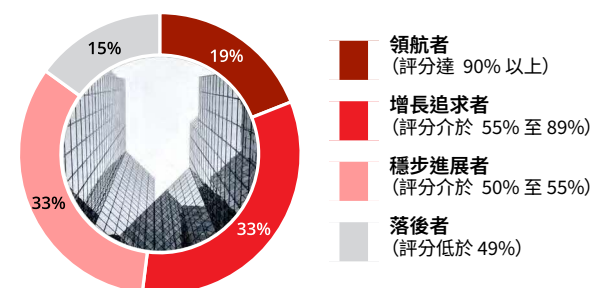
全球平均效能評分



按平均效能評分分類的企業

各機構在推動策略優先事項方面的成功程度差異甚大。CFO 與財資主管可大致分為四個類別：

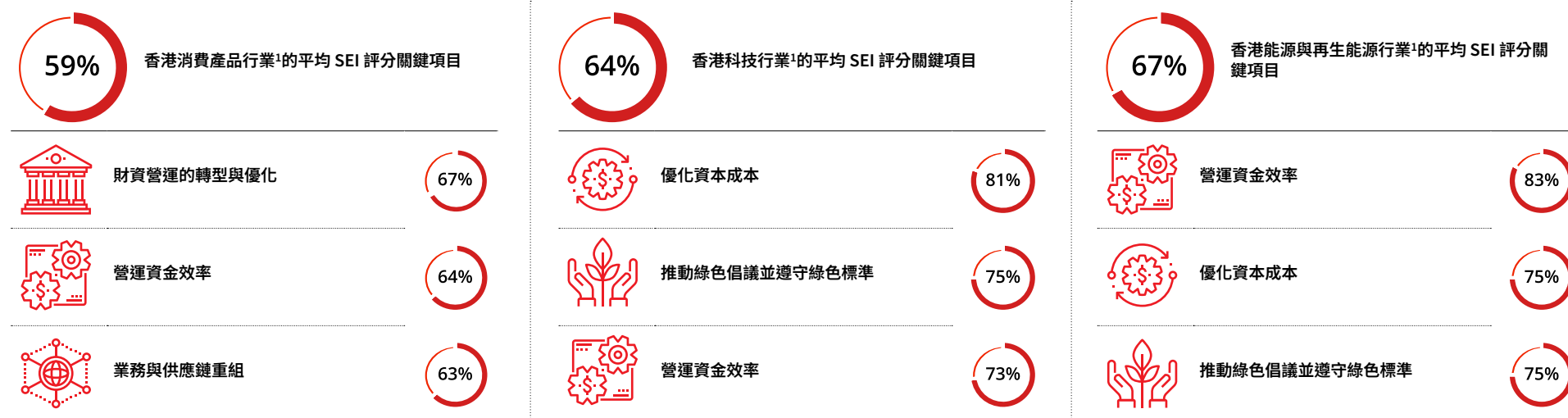
按效能評分劃分的企業類型



策略效能指標 (SEI)

香港正積極定位為全球供應鏈管理樞紐，並獲財政司司長預算案的政策支持。貿易融資貸款額達港幣 3,800 億元，其中 40% 用於支持離岸貿易，促進商品與資本的跨境流動，同時為金融機構創造強化供應鏈韌性的嶄新機會。香港交易所（HKEX）精簡了上市後的資金機制，使可再生能源企業能高效地取得追加融資；而機構投資者在新上市能源企業的投資規模，從 2015 年的 120 億美元上升至 2025 年的 510 億美元，推動市場流動性並增強長期財務敏捷性。針對消費產品行業銷售下滑的情況，政府正加大力度刺激本地需求，透過旅遊推廣、旗艦活動及提高收入的舉措來促進消費。

策略效能指標 (SEI)：涵蓋香港關鍵行業與優先事項



我們的財務團隊已建構一個整合式營運模型，確保符合地域法規，同時與總部保持順暢協調，以靈活支援全球供應鏈的財務需求。

財務總監 祝榮賢

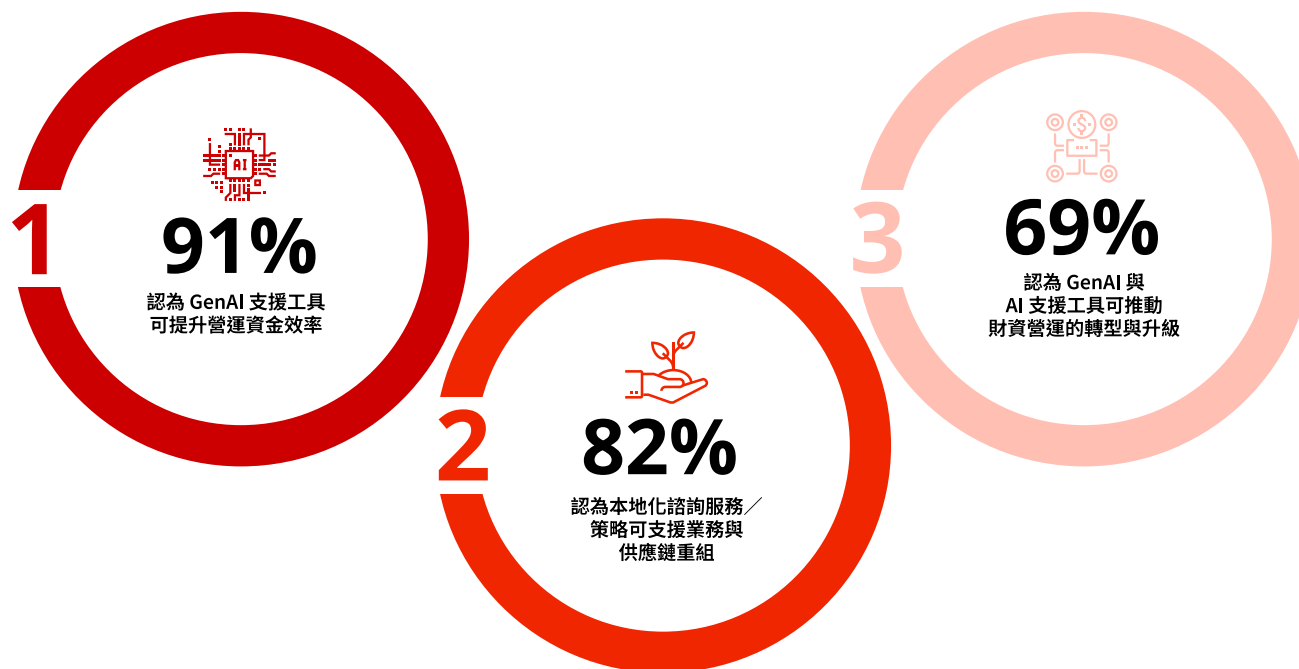
SKYWORTH

1. 備註：各子群體樣本數量偏少（即 $n < 30$ ），結果僅具指標性，並不具代表性。科技 = 29、能源與再生能源 = 5、消費產品 = 13 Products = 13

未來 CFO 與財資主管所需的解決方案

開創新可能

- 面對新現實，香港企業積極迎接科技進步，視生成式人工智能（GenAI）為提升財資職能能力的關鍵推動力，從改善營運資金效率到財資營運轉型皆具關鍵作用。
- 在法規環境複雜、多元消費基礎持續演變的背景下，為每個新市場度身訂制的策略日益重要，可有效支援業務拓展與供應鏈重組。
- 此趨勢反映出企業正廣泛依賴以先進技術為基礎的數據洞察，同時確保因地制宜的策略部署，以優化財務管理並支援更有效的決策。



在當前複雜的國際環境中，財務必須具備策略遠見，主動參與業務策略擬定，及早識別風險並提供即時洞察，以支援全球決策。

財務總監 祝榮賢

SKYWORTH

下一步
是甚麼？



CFO 與財資主管正重新定義其角色，以在快速變化且複雜的環境中推動企業成長。透過市場特定洞察與同儕基準分析，您可找出財務策略進一步發揮的空間。

讓我們一同探索星展銀行如何以度身訂制的財資解決方案，協助您達成實質成果。與我們聯繫，共同發掘價值、提升韌性、並使您的財務策略具備未來競爭力。

附錄

策略效能指標 (SEI)

策略效能指標 (SEI) 是衡量企業財務與財資功能效能的關鍵指標，聚焦於七大核心領域：

- 數據驅動的財務洞察
- 財資運營的轉型與升級
- 資本成本優化
- 營運資金效率
- 流動資金與外匯管理
- 推動綠色項目並遵守綠色標準
- 業務及供應鏈重組

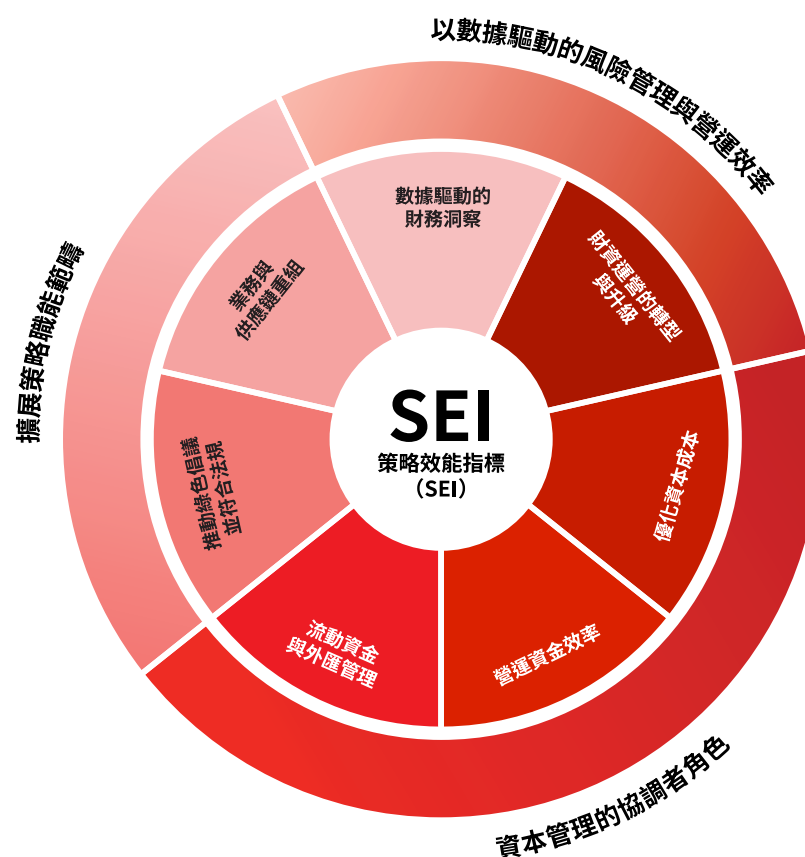
此指標反映 CFO 與財資主管如何看待並評估其企業的效能。因此，該指標不一定能準確代表企業的實際成熟度或實際效能水平。

方法

此指標由星展銀行與安永 (EY) 合作開發，根據 2025 年星展 CFO 與財資洞察計畫所取得的數據建立。

受訪者需針對上述七個面向，使用 0 至 5 分的量表評估其企業的效能。各面向的得分再轉換為百分制，並取平均得出最終整體策略效能指標 (SEI) 分數。

此方法可全面評估整體效能，得分越高表示自評策略效能越高。





Live more,
Bank less



Shape the future
with confidence

本刊所反映的觀點屬作者個人意見，
並不一定代表安永 (EY) 全球機構或其成員公司的立場。



全球最佳銀行 & 亞洲最安全銀行

2025 年全球最佳銀行，《歐洲貨幣》(Euromoney)
2025 年亞太地區最佳 ESG 交易銀行，《財資》雜誌 (The Asset)
2024 年全球最佳企業數位銀行，《環球金融》(Global Finance)
2009 年—2024 年亞洲最安全銀行，《環球金融》(Global Finance)
2025 年亞太地區最佳交易銀行，《環球金融》(Global Finance)
2025 年全球最佳永續金融銀行，《環球金融》(Global Finance)