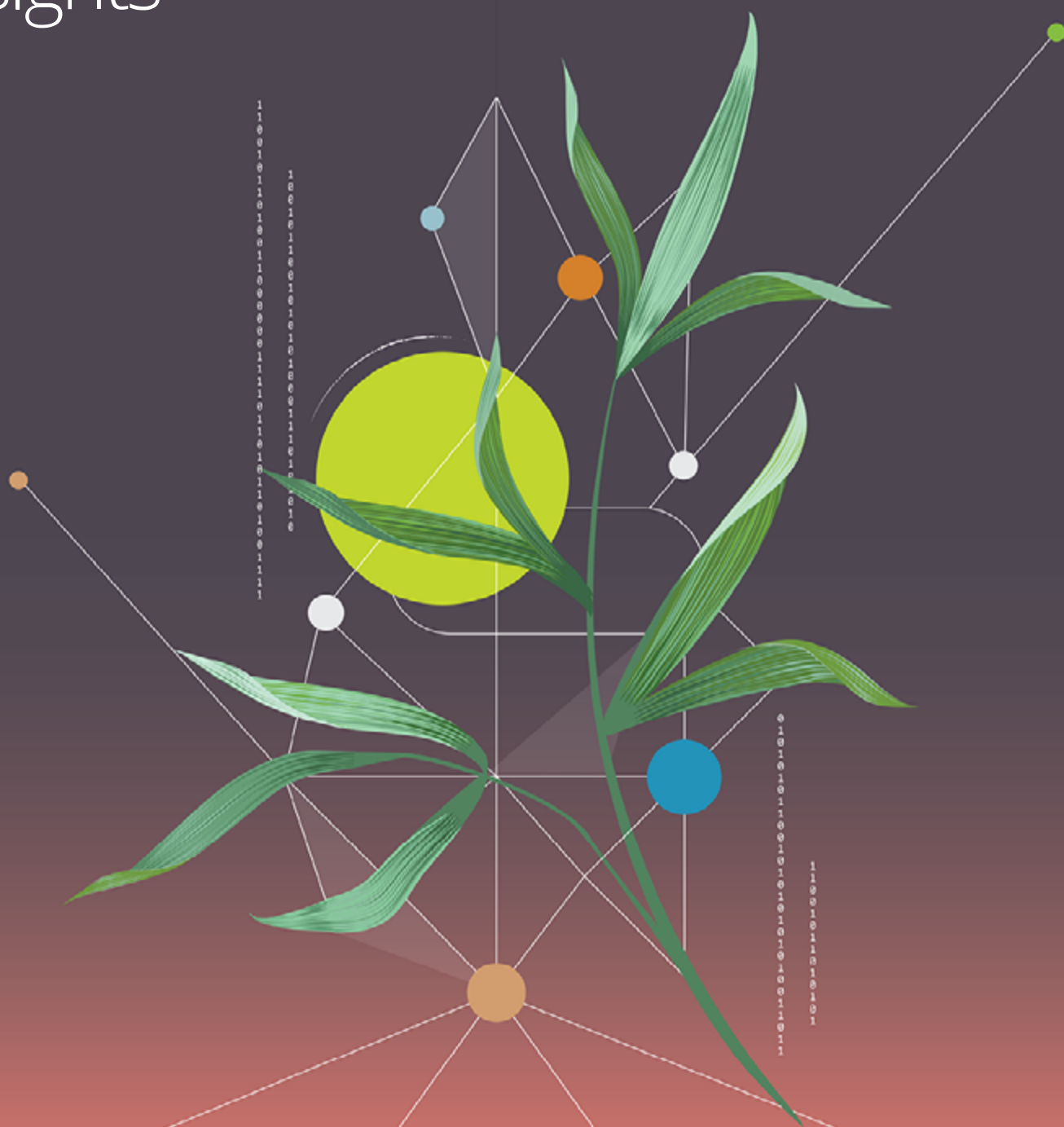




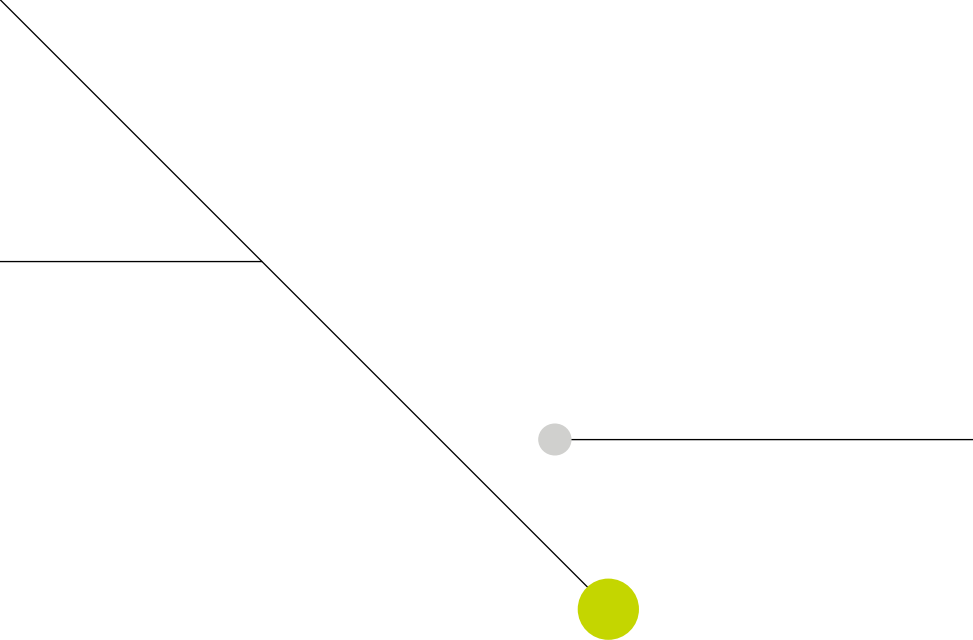
收入增长、运营优化与风险管理 成为众多亚太首席财务官2025年工作重点

德勤亚太首席财务官调研显示，尽管面临重大挑战，83%的受访首席财务官以实现收入增长为首要目标。敬请阅读全文了解主要调研发现。

在当前变局下，内外部驱动力量交织、挑战和机遇并存，亚太地区企业面临变革与重塑的压力。德勤调研显示，首席财务官越来越需要在转型中发挥关键作用。董事会、首席执行官和企业其他领导希望首席财务官和财务团队协助制定战略规划，推动企业创造可持续价值。

首席财务官如何破局？在德勤第二期亚太首席财务官年度调研中，来自不同行业和企业规模的469名首席财务官（参见调研方法）提供了他们的思路与见解。许多受访首席财务官表示将在2025年致力于实现三大战略目标：实施转型与增长战略、优化业务运营和人才管理，以及增强应对风险和不确定性的韧性。





目录

寻求收入增长：并购热情重燃	1
优化业务运营和人才管理	5
增强应对风险和不确定性的韧性	7
生成式 AI 跨领域影响力重塑首席财务官优先事项	8
可持续发展在亚太首席财务官战略要务中的受重视程度不同	11
平衡互为补充和相互冲突的优先事项	12

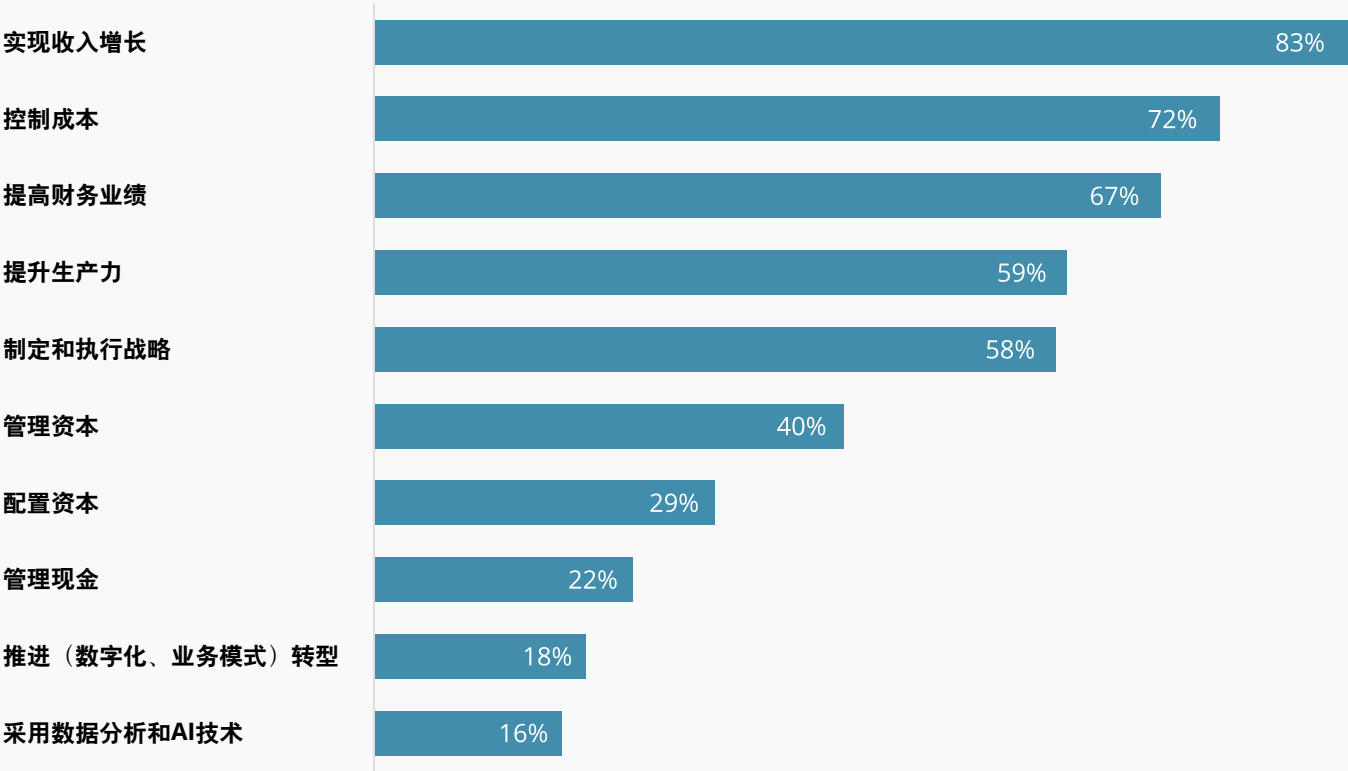
寻求收入增长：并购热情重燃

83%的受访者将实现收入增长列为首要优先事项（图1）。从整个亚太地区来看，首席财务官在统筹兼顾多个目标，其他工作重点包括控制成本（72%）、提高财务业绩（67%）、提升生产力（59%）以及制定和执行战略（58%）。

图1

首席财务官将实现收入增长作为第一要务；控制成本、提高财务业绩、提升生产力以及制定和执行战略仍为重要任务

业务战略重点（受访者比例）



注：受访者根据要求选出2025年五大业务重点。

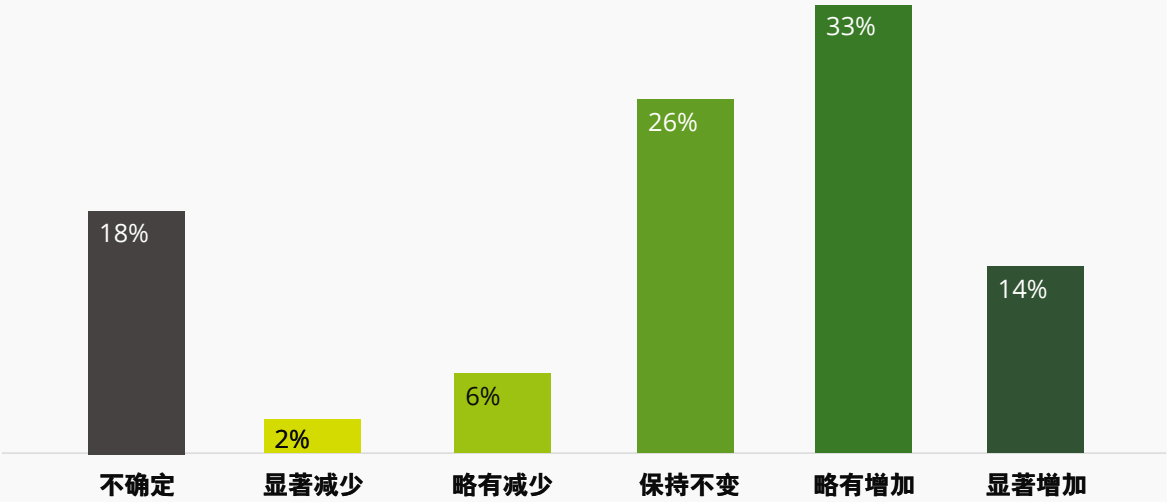
资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

此外，外延式增长路径呈上升趋势。调研结果显示，短期内并购活动有望增加：41%的受访者表示其所在企业过去三年内至少完成了一宗并购交易，47%预计其所在企业未来三年内的并购交易将增加（图2）。

图 2

约半数首席财务官预计所在企业未来三年内的并购交易量将增加

预计交易量（受访者比例）



注：所在企业预计将完成的交易量平均值对比截至2024年末所完成的交易量。

资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

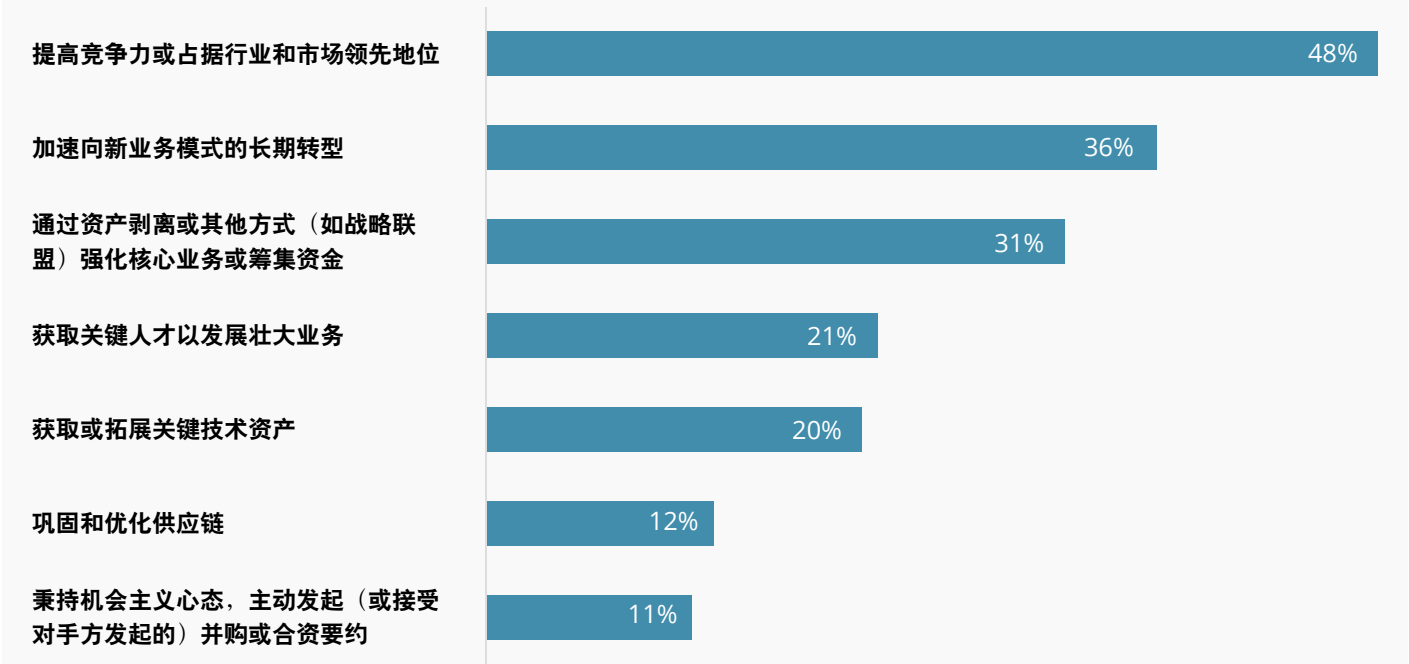
但亚太各地开展并购的热情存在差异。受访企业中，日本企业最为活跃，且这一势头仍在延续：76%的日本受访者表示开展并购交易是其优先要务，48%预计所在企业的并购交易将增加。同时，来自**中国**企业的受访者中，有54%计划开展更多并购交易，更有28%表示并购交易将大幅增加。在东南亚地区，过去三年中仅有27%的受访企业完成了并购交易，不过有43%的受访者预计所在企业会增加交易活动。

值得注意的是，寻求增长是推动并购交易的主要驱动力：在计划于2025年开展并购交易的受访者中，69%的首席财务官表示希望提高竞争力或占据市场领先地位，52%寻求长期的业务模式转型，45%期望通过资产剥离强化核心业务或筹集资金，而采取防御型并购策略的受访者比例较低（图3）。

图 3

增长、转型和优化目标点燃并购和合资热情

2025年寻求开展并购或合资交易的主要目标（受访者比例）



注：受访者可以选择多个选项；各选项比例之和可能不等于100%。

资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

中国和日本受访者大多将提升市场竞争力和寻求转型成长作为并购交易的主要目标，这一比例是亚太其他地区的两倍；同时，日本首席财务官还特别重视通过并购获取人才（46%）和技术（32%）。在东南亚地区，61%的受访者表示强化核心业务是开展并购交易的第二大目标。

绝大多数来自大型企业的亚太受访首席财务官表示，他们进行并购活动的主要目的在于实现或保持市场领先地位：收入在10亿美元及以上的企业中，有75%的首席财务官持有此观点；收入在50亿美元及以上的企业中，这一比例上升至81%。

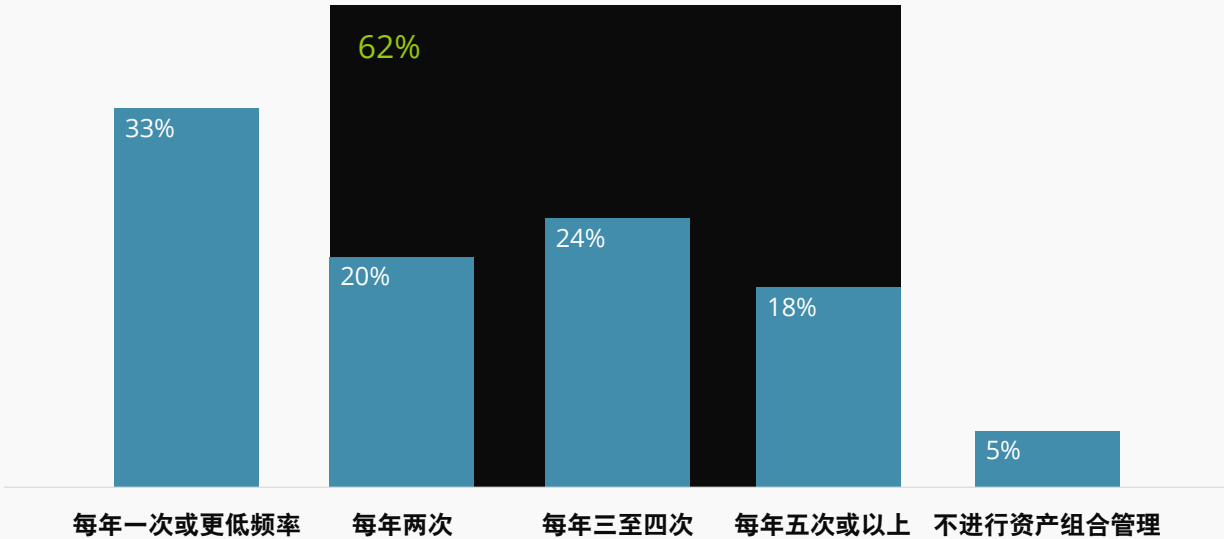
由于并购具有高风险性，41%的受访首席财务官表示将考虑采用全现金方式进行交易，这一趋势在**中国**（52%）和东南亚（49%）尤为显著。此外，有四分之一的受访首席财务官正在探索非传统交易结构、绿色融资和非银行贷款。其中，绿色融资在**中国**（83%）和日本（52%）颇受欢迎，但在东南亚（10%）或南亚及新西兰（12%）则较为少见。绿色融资在大型企业和能源资源行业更为普遍。

随着并购活动加速开展，首席财务官们保持“复盘”思维，帮助企业审查投资组合，包括定期评估资产与企业战略的匹配性、成本效益和资本效率，以及对企业目标的贡献，从而降低风险并寻找新的机会。调研结果显示，亚太地区许多企业已经提高了评估投资组合的频率。受访者中，有62%表示所在企业每年至少进行两次资产组合评估，而2022年这一比例为46%（图4）。¹

图4

大多数受访首席财务官（62%）表示所在企业每年至少对资产组合表现进行两次评估

评估频率（受访者比例）



资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

优化业务运营和人才管理

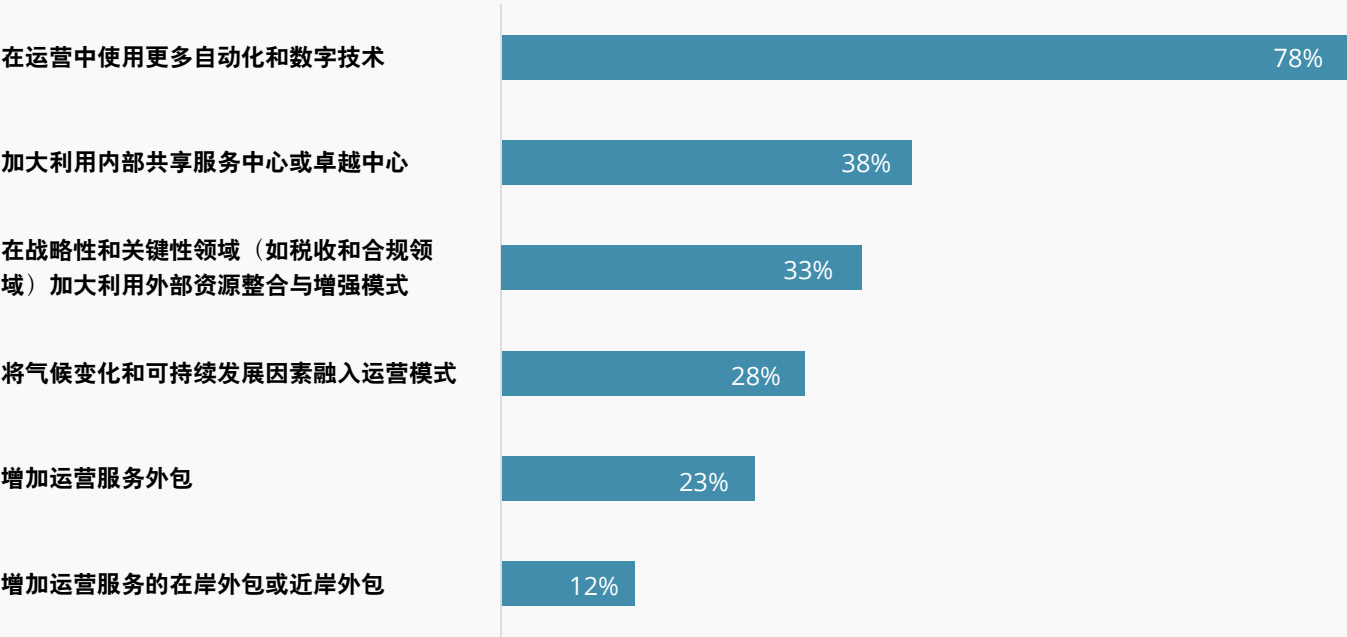
企业需要加强能力建设和优化成本结构，以实现战略灵活性，从而把握增长机会并应对未来挑战。本次调研结果也反映了这一趋势。一家总部位于新加坡的全球科技公司首席财务官表示：“在我们的战略中，实现收入增长和追求成本控制同样重要。成本控制是确保运营效率的必要手段，收入增长则可为我们的业务注入新的资金。二者之间存在极其微妙的平衡。”

大多数受访者表示，他们所在企业今年将重点整合技术以提高运营效率：78%的受访者计划在运营中增加自动化和数字技术的应用（图5）。这一趋势在日本尤为明显，比例高达89%。在消费和公共服务行业也受到重视，比例分别为89%和86%。

图5

运营战略：以生产力和效率提升、成本缩减为主要目标

2025年受访企业的预期行动（受访者比例）



注：受访者可以选择多个选项；各选项比例之和可能不等于100%。

资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

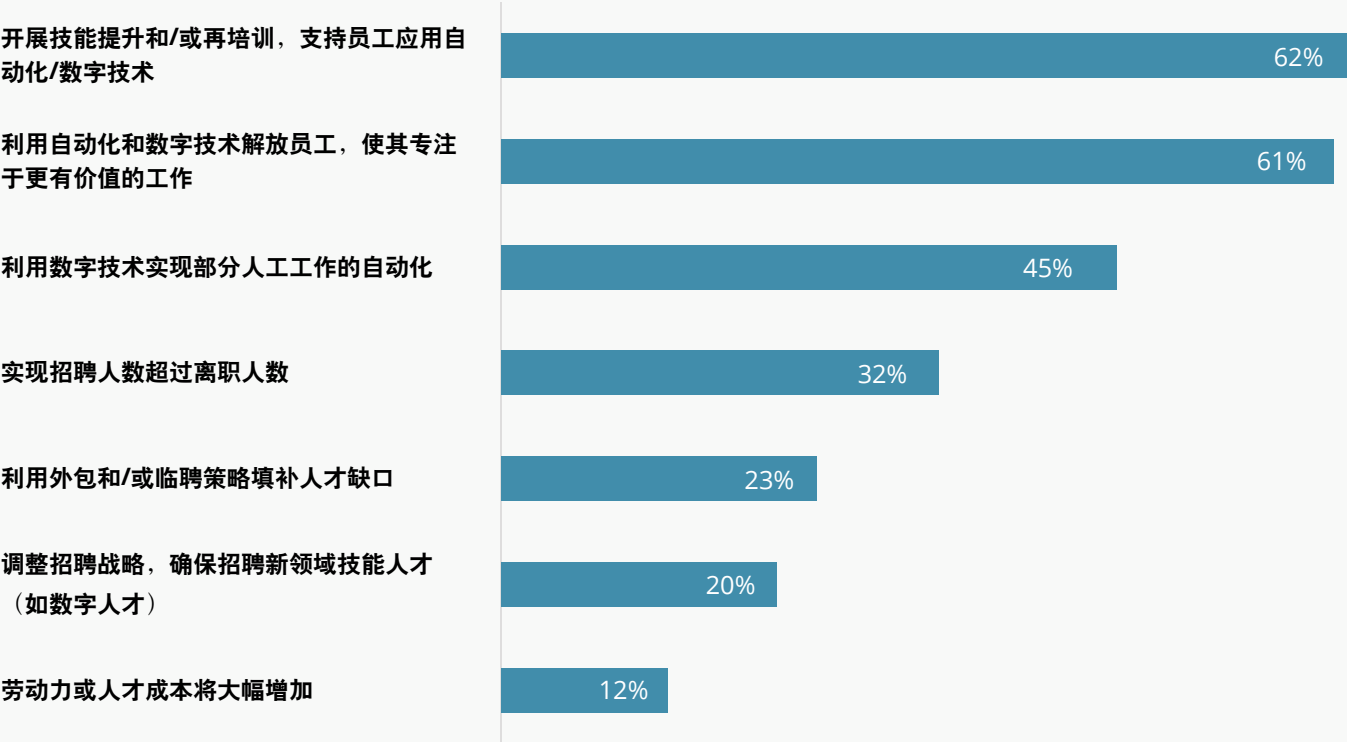
其他受访者表示，他们所在企业正在考虑通过资源外包和改变运营模式来提升业绩表现：38%的受访者计划增加对内部共享服务和卓越中心的利用，这一趋势在**中国**（48%）和大型企业（61%）中尤为明显。另外，约三分之一的受访者表示，其所在企业计划整合外部资源以填补技能缺口，特别是在中国，74%的受访首席财务官将整合外部资源列为第二大优先事项。

在人才战略方面，大多数受访首席财务官表示，他们所在企业将借助自动化和数字技术来提高生产力并降低人才相关风险：62%的受访企业正在提升员工数字技术技能，61%将通过数字化投资来释放劳动力。在所有受访者中，45%表示其所在企业将实现部分工作自动化，这一比例在**中国**和日本的受访者中甚至高达59%。尽管如此，仍有约三分之一（32%）表示所在企业计划招聘人数超过离职人数（图6）。

图6

人才战略：大多数受访者计划着力帮助员工提升技能和拥抱技术

2025年受访企业的预期行动（受访者比例）



注：受访者可以选择多个选项，各选项比例之和可能不等于100%。

资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

日本（79%）和**中国**（76%）企业对员工技能提升的重视程度最高，尤其是大型企业（69%）。在日本，79%的受访企业计划通过自动化技术提高产能，但在东南亚企业中的比例较低（54%），尽管这仍是该地区人才工作的重中之重。

调研显示，**中国**和日本首席财务官更倾向于将人力资源约束视为主要内部风险，这与这些市场对人才行动的日益关注相符。

增强应对风险和不确定性的韧性

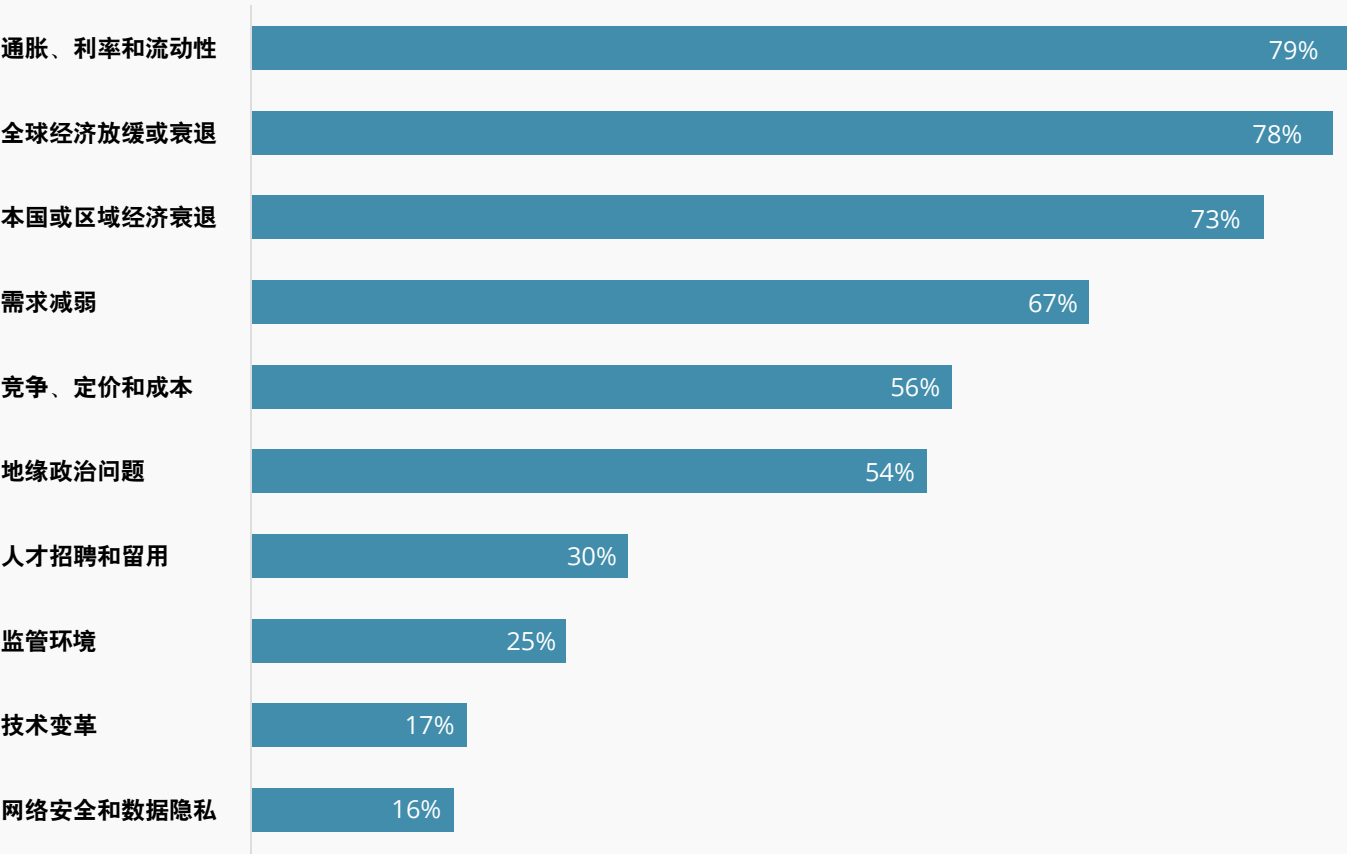
调研发现，60%的受访首席财务官对其所在企业2025年的财务前景持乐观态度，近半数（49%）对整体经济前景也充满信心。与之形成鲜明对比的是，2024年只有不到一半的首席财务官对企业财务前景表示乐观，仅有约三分之一（36%）对经济形势持乐观态度。

尽管如此，受访者敏锐觉察到种种风险或将削弱向好趋势。经济问题成为首席财务官风险管理议程中的重点。通胀、利率和流动性，全球经济放缓，本国或区域经济衰退是受访者最担忧的三大风险（图7）。市场环境，如需求减弱，竞争、定价和成本风险分别位居第四和第五位，这表明首席财务官所看到的增长信号并不强劲。地缘政治紧张局势虽由上一期调研中的第二大风险因素降为第六位，但仍有54%的受访者表示担忧。

图7

风险管理：经济担忧是亚太首席财务官风险管理的重中之重

风险管理方面的重要考量事项（受访者比例）



注：受访者可以选择多个选项；各选项比例之和可能不等于100%。

资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

许多受访首席财务官认识到，即使贸易争端和关税等挑战已经引起关注，但地缘政治局势可能会带来新的不确定性。德勤中国首席经济学家许思涛解释道：“如调研结果所示，把经济衰退和通胀列为风险的比例较高，证实了首席财务官对滞胀风险的担忧。对首席财务官和政策制定者而言，关税形势的不确定性仍是最关键的问题。这也将影响亚太地区经济体的政策应对措施，其中大部分对美国是贸易顺差国。”

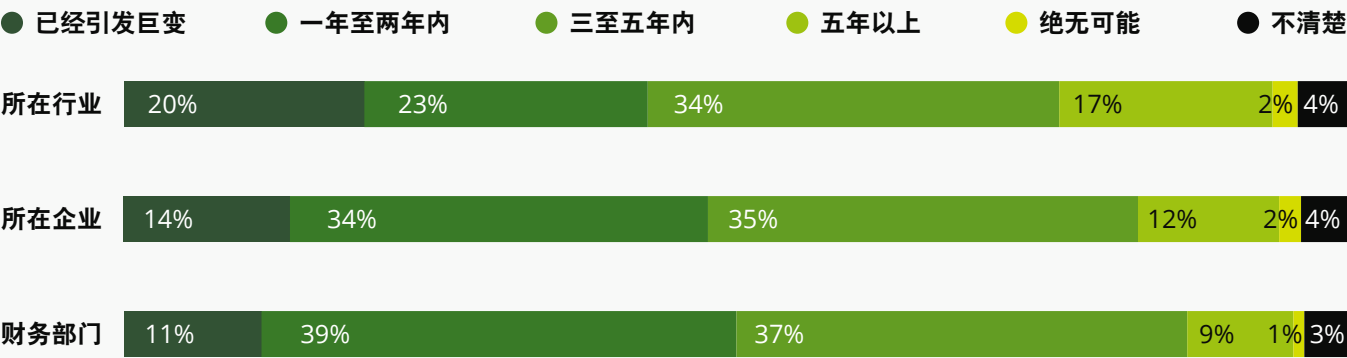
生成式AI跨领域影响力 重塑首席财务官优先事项

在受访的首席财务官中，约50%预计生成式AI将在未来两年内显著改变其所在行业、企业和财务部门（图8）。20%的受访者表示，其所在行业已经发生了巨变。尽管只有较少的受访者表示所在企业（14%）或财务部门（11%）经历了生成式AI驱动的转型，但他们预计所在企业将在未来两年内加快转型步伐。仅有2%的受访者认为生成式AI不会对其所在企业产生任何影响。

图8

AI的影响：许多受访首席财务官认为生成式AI将在未来几年引发企业和行业巨变

生成式AI引发巨变的预期时间（受访者比例）



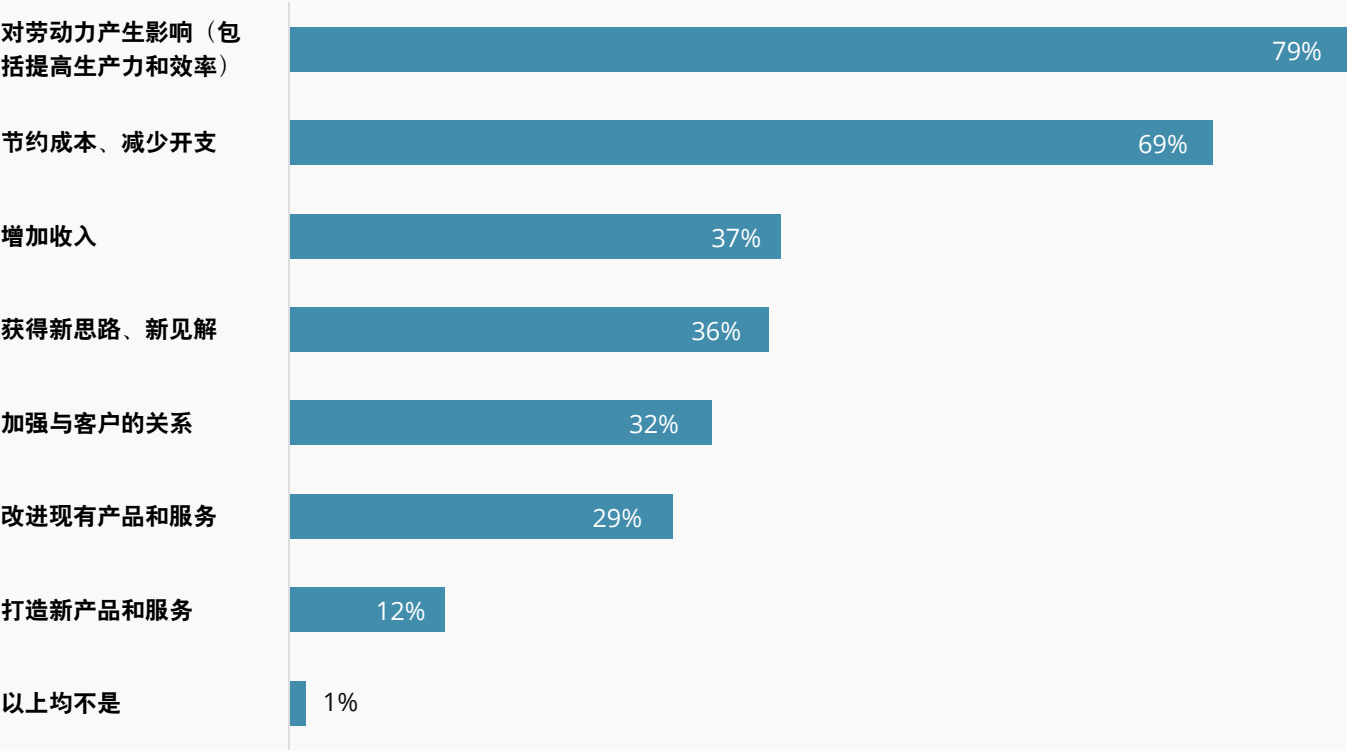
资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

在价值创造方面，受访首席财务官普遍希望部署生成式AI能够重点解决企业内部问题，如提高员工生产力和效率（79%）以及节约成本或减少开支（69%）（图9）。少数受访者表示他们预期生成式AI将有助于收入增长（37%）、获得新见解（36%）或增强客户关系（32%）。

图9

大多数受访企业利用生成式AI提高生产力和效率以及降低成本

部署生成式AI的战略目标（受访者比例）



注：受访者可以选择多个选项；各选项比例之和可能不等于100%。

资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

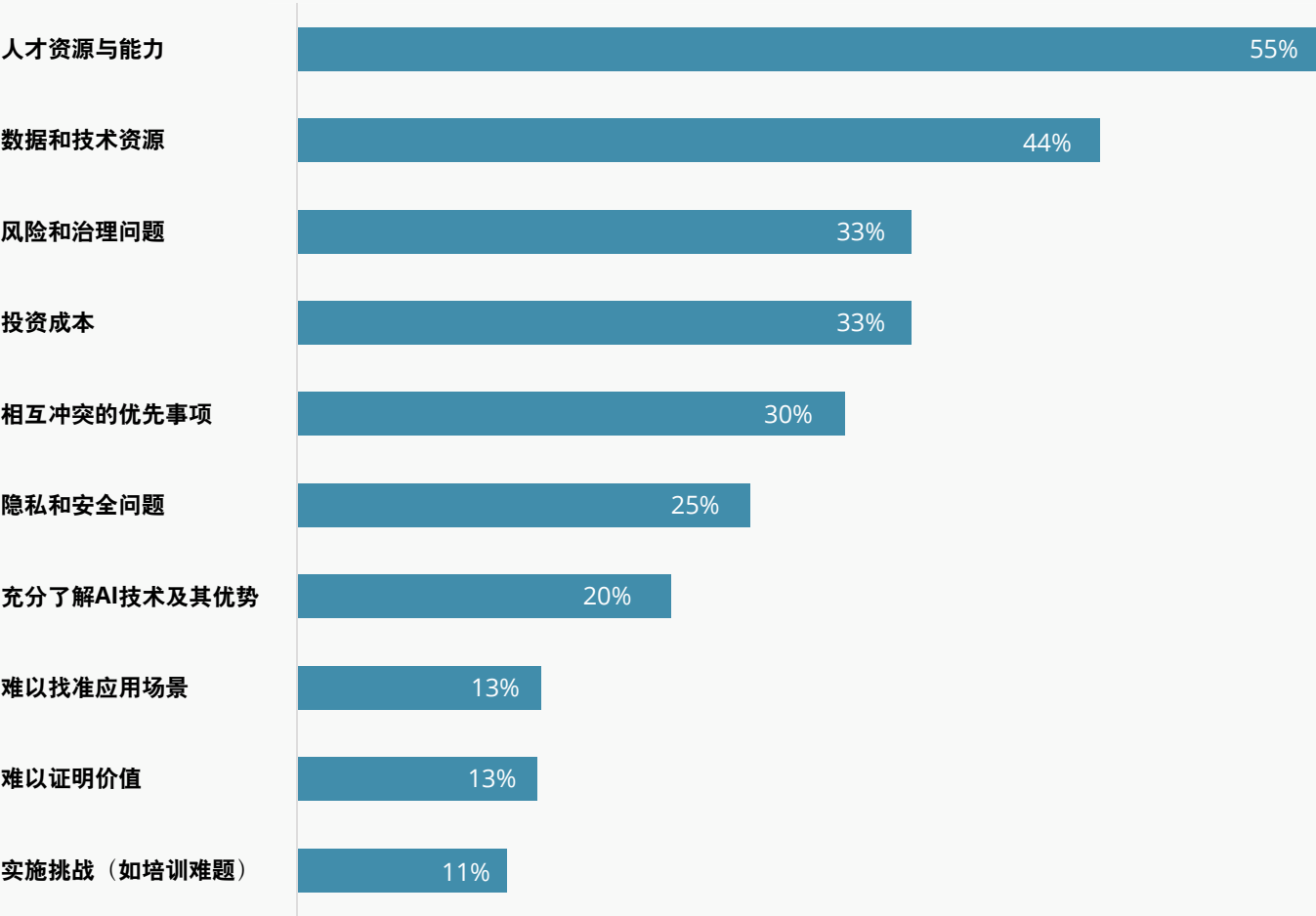
仔细分析各地调研数据，我们发现日本（90%）、**中国**（89%）和澳大利亚（85%）的受访首席财务官均高度重视生成式AI对生产力的影响。在澳大利亚，79%的受访首席财务官关注生成式AI在成本节约方面的潜力，这一比例远高于日本（55%）和中国（59%）。

为持续了解生成式AI的潜在成效，大多数受访者计划衡量生成式AI对劳动力（65%）和成本节约（60%）的影响。尽管企业积极部署生成式AI，受访首席财务官也清楚地意识到采用这项新技术所面临的挑战。调研结果显示，能力制约是受访首席财务官面临的**最大挑战**（图10），其中55%的受访企业受限于人才资源和个人能力，44%受到数据和技术资源的限制。人才挑战在日本（83%）和东南亚（74%）的受访首席财务官中最为突出，而在澳大利亚（39%）和**中国**（39%）的比例较低。数据和技术挑战在东南亚（67%）的受访者中尤为显著，并且是**中国**受访者眼中的最大障碍（57%）。

图10

AI部署：55%的受访者表示人才不足是短期内的最大挑战

受访企业在AI采用和部署中面临的重大挑战（受访者比例）



注：受访者可以选择多个选项；各选项比例之和可能不等于100%。

资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

33%的亚太首席财务官将风险和治理问题视为采用生成式AI的一大阻碍。尽管许多受访首席财务官认为隐私、安全和法律风险不如现实的制约那么重要，但也反映出其所在企业对概念验证和内部用例的重视，因为随着AI部署规模的扩大，对实施风险的担忧往往会增加。

值得注意的是，即使整个亚太地区普遍看好生成式AI的潜在影响并积极推动其应用，但仍有约三分之一的受访首席财务官表示，相互冲突的优先事项（30%）和投资成本（33%）是其采用生成式AI的重大挑战。在澳大利亚，相互冲突的优先事项成为受访企业采用生成式AI面临的主要挑战（45%），这突显了企业在追求增长与实施转型中面临两难的问题。

可持续发展在亚太首席财务官战略要务中的受重视程度不同

纵观整个亚太地区，不同市场和行业将可持续发展纳入其运营模式和财务决策方面取得了不同程度的进展。总体而言，27%的受访首席财务官表示所在企业正在增加对可持续发展相关行动的投资。其中，日本（55%）和澳大利亚（33%）有更多受访者表示增加了可持续发展投资。另外，来自大型企业（31%）和政府（53%）或上市公司（36%）的受访者也表示正在加大对可持续发展方面的投资。

从所有受访企业来看，推动可持续发展的责任不再分配给特定的团队。40%的受访企业表示，他们正将可持续发展流程纳入运营模式，但只有6%的企业表示已经完成。需要特别注意的是，17%的受访首席财务官认为目前讨论是否将可持续发展考量因素纳入运营模式还为时过早，9%的受访企业仍在观望竞争对手将采取的行动。

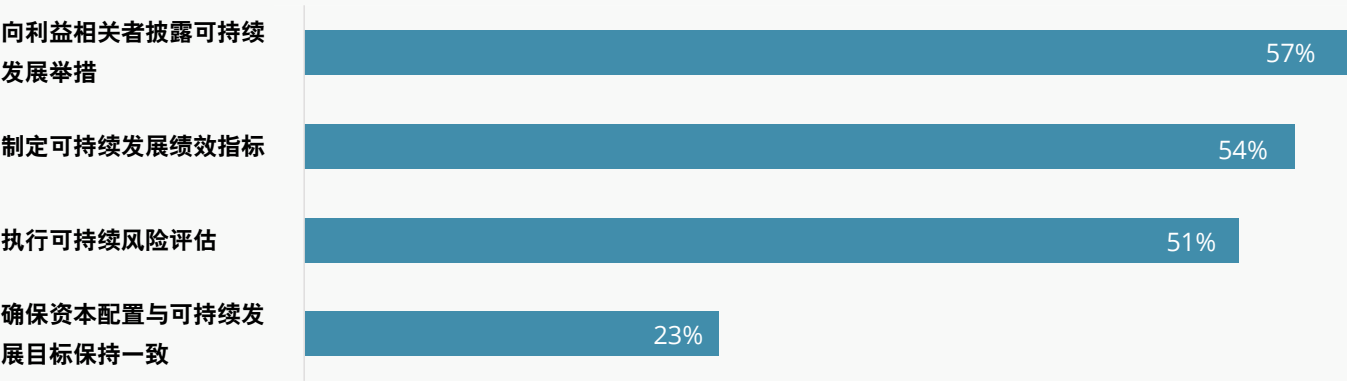
在受访企业采取的其他可持续发展行动中，71%的受访者表示正通过公共政策措施促进可持续发展，67%鼓励供应商和业务合作伙伴达到环保标准，66%正在使用更具可持续性的材料。

此外，为确保将可持续发展纳入财务计划，在所有受访首席财务官中，57%表示正在向利益相关者披露可持续发展举措，54%在制定绩效指标，51%正在进行风险评估（图11）。这些行动在可持续发展报告制度较为成熟的国家、大型企业，以及金融服务、生命科学与医疗、能源与资源行业中尤为明显。值得注意的是，来自小型企业的受访者中，近一半表示其所在企业也在建立可持续发展报告（47%）和衡量指标（46%），这可能表明将可持续发展纳入财务决策是亚太地区的普遍趋势。

图11

受访者利用利益相关者报告、绩效指标和风险评估，将可持续发展因素融入财务决策

受访首席财务官为将可持续发展因素融入财务决策而采取的行动（受访者比例）



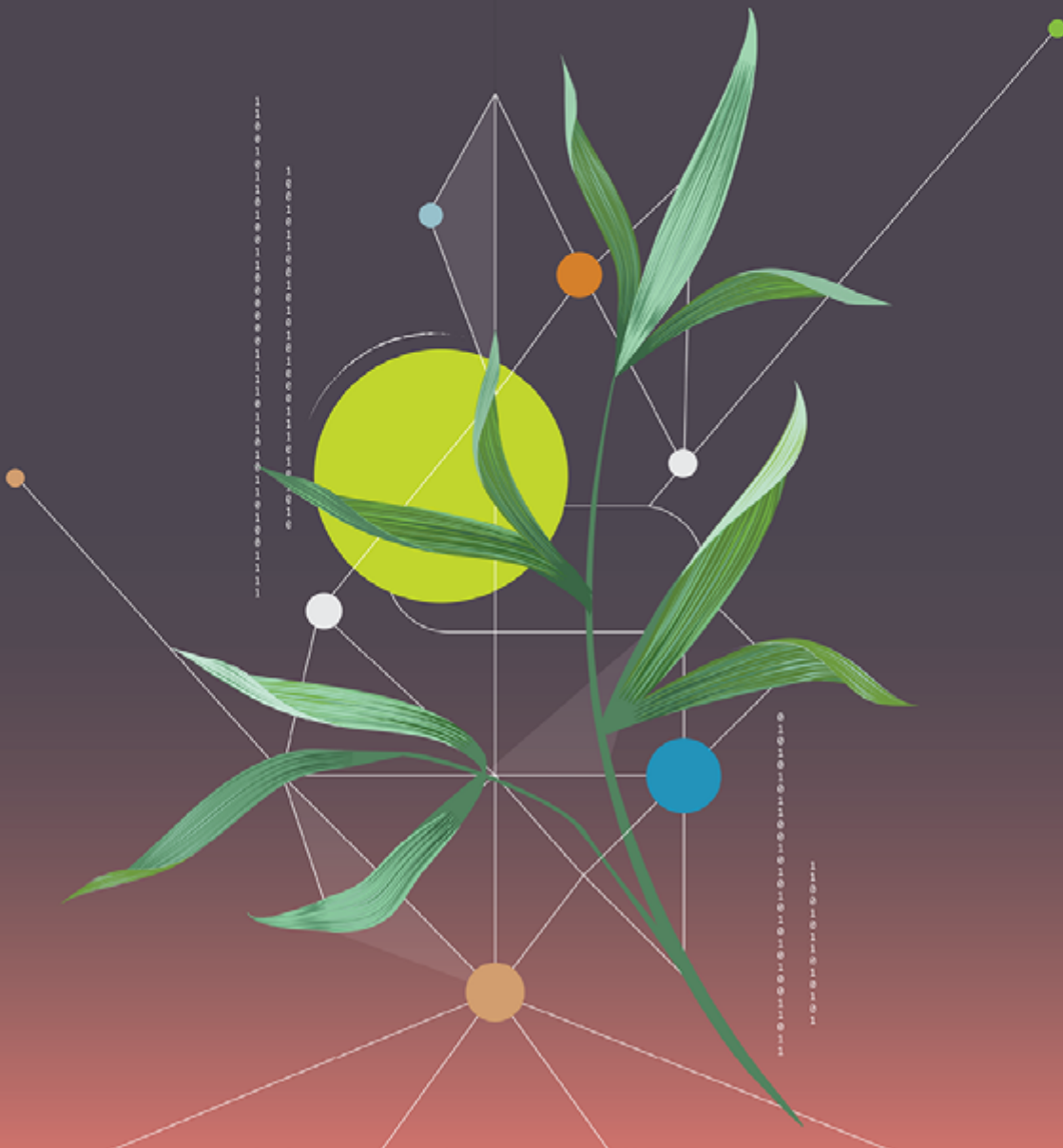
注：受访者可以选择多个选项，各选项比例之和可能不等于100%。

资料来源：2024德勤亚太首席财务官调研。

除合规成本较高外，²受访首席财务官表示所在企业在推行可持续发展上还面临诸多重大挑战，包括难以衡量影响（59%）、人才与能力制约（46%）、数据问题（22%），以及相互冲突的优先事项（54%）和有限的可持续发展预算（43%）。

平衡互为补充和相互冲突的优先事项

亚太地区企业面临前所未有的变局，包括业绩压力不断上升、业务模式可能被颠覆、监管机构和利益相关者期望不断变化，以及资本投资决策陷入困境。随着企业因势而动，首席财务官的角色和财务部门的职责范围不断扩大，面临的复杂性也在升级。调研数据显示，亚太地区许多首席财务官都在全力帮助企业加速价值创造和实现卓越运营，同时为抓住机遇和应对挑战做好准备。



调研方法

德勤亚太首席财务官调研是年度调研，旨在探究亚太地区首席财务官的观点与看法及其面临的主要问题。在本次第二期调研中，我们对亚太地区469名首席财务官展开调研，深入了解他们面临的挑战、关注的优先事项以及采取的应对措施。调研于2024年11月进行，聚焦亚太六大市场：澳大利亚、中国、日本、东南亚（文莱达鲁萨兰国、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、新加坡、泰国和越南）、南亚（印度、孟加拉国、毛里求斯、斯里兰卡和马尔代夫）和新西兰。受访首席财务官中，有66%来自收入超过1亿美元的企业，所覆盖的行业包括消费、能源与资源、金融服务、生命科学与医疗、制造以及科技、传媒和电信与公共服务行业。

作者

Kok Yong Ho
新加坡

施能自
中国

Yasuhiko Kondo
日本

Stephen Gustafson
澳大利亚

Nandita Pai
印度

Andrew Boivin
新西兰

尾注

- Deloitte, "Rebalancing portfolio to fuel growth," July 15, 2024.
- Stephen Gustafson, David Rumbens, Stuart Scotis, Andrea Culligan, and Stephen Tarling, "CFO sentiment report | Edition 18," Dec. 12, 2024.

致谢

衷心感谢德勤亚太首席财务官菁英中心诸位领导人的宝贵贡献：Kok Yong Ho（东南亚及亚太）、Stephen Gustafson（澳大利亚）、施能自（中国）、Nandita Pai（南亚）、Yasuhiko Kondo（日本）、Andrew Boivin（新西兰）、Jung Su Kim（韩国）及Kent Chang（台湾）。

此外，特别感谢Jennifer Wright、Elisabeth Sullivan和Karen Edelman提供的专业编辑，感谢Sanjukta Mukherjee和Liyana Mohd Khafiz对本次研究提供的大力支持，感谢Apathia Maninjwa和各地首席财务官菁英中心团队为开展亚太首席财务官调研和编写调研报告做出的重要贡献，同时感谢Jackie Hingston和Shambhavi Shah为本项目提供的运营支持。

封面设计：Pooja Lnu

继续对话

行业主管合伙人

Kok Yong Ho

德勤亚太首席财务官菁英中心主管合伙人

德勤东南亚合伙人

施能自

德勤中国副主席

德勤中国首席财务官菁英中心主管合伙人

Yasuhiko Kondo

德勤日本首席财务官菁英中心主管合伙人

Stephen Gustafson

德勤澳大利亚首席财务官菁英中心主管合伙人

Nandita Pai

德勤东南亚首席财务官菁英中心主管合伙人

Andrew Boivin

德勤新西兰首席财务官菁英中心主管合伙人

联系我们

德勤中国首席财务官菁英中心

施能自

德勤中国副主席

德勤中国首席财务官菁英中心主管合伙人

电话: +86 10 8512 5888

电子邮件: normansze@deloittecn.com.cn

孙博

高级经理

德勤中国首席财务官菁英中心

电话: +86 10 8512 4866

电子邮件: bsun@deloittecn.com.cn

关于德勤中国首席财务官菁英中心

德勤中国首席财务官菁英中心汇集德勤领导合伙人与深富经验的专业人士，组成跨领域团队，旨在协助首席财务官有效应对日益转变的挑战和需求。凭借德勤广泛的专业能力，我们为首席财务官职业发展的各个阶段提供前瞻思维与崭新洞察，协助其处理复杂工作，应对公司的严峻挑战，并适应市场的战略性转变。

因我不同
成就不凡

始于1845

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。