



卓佳集团与FUTURECFO

# 2021年财务总监调查报告

## 吸取疫情中的经验教训以筹划未来

本报告包含对财务总监（CFOs）深入调查的主要研究结果，对来自全球各地的初创企业、中小型企业（SMEs）、跨国公司（MNCs）和私营上市公司进行了抽样调查，重点关注亚太（APAC）市场，包括香港特别行政区、中国内地、马来西亚和新加坡。

本报告向读者提供见解，分析影响高级财务领导者决策进程的独特驱动因素。此外，本报告还提供行业分析、建议与最佳实践，以帮助财务部门提高弹性、运营效率及能力。



# 目录

**02**  
简介

**03**  
研究方法

**04**  
概要

**06**  
全球研究结果

**09**  
亚太地区研究结果

**11**  
关键市场分析

11 香港特别行政区  
15 中国内地  
19 马来西亚  
23 新加坡

**27**  
参考文献

**28**  
卓佳团队

**29**  
全球办公地点

## 简介

### COVID-19如何改变企业财务战略

根据经济合作与发展组织 (OECD) 最新发表的论文，COVID-19引发了前所未有的经济危机，全球新兴发展中国家和发达经济体的经济产出预计最快于2022年才能恢复至2019年的水平<sup>1</sup>。

不过，疫情带来的为数不多的正面影响之一为，其大幅推动了某些现有趋势，尤其是数字转型。数字化的变革带来了一系列的转变，并指出了众多发展路向<sup>2</sup>。

根据高德纳咨询公司的“2021年董事会观点”研究，领导者们一直面临两大挑战：恢复财务健康及加速数字化转型。具体表现为预算被优先分配至能直接促进财务稳健及可持续发展的领域。

### 董事会在COVID-19疫情期间如何调整预算

为探究和评估这些变化在亚太地区 (APAC) 和全球主要市场中的具体表现，卓佳集团与FutureCFO合作，从财务总监和高级财务管理者的角度出发，理清商业脉络，探索发展前景。

“经历了18个月的动荡之后，随着组织长期适应新的工作方式、投入人力资本并与客户互动，疫情的持续影响越发明显。”卓佳集团行政总裁杨斌官表示，“虽然局势依然变幻莫测，一切都充满了不确定性，但变化总是会孕育新的机遇，只有勇于直面未知的人才能收获回报。我们的研究结果显示，财务总监正在规划新的发展方向，而非静待局势恢复至“正常”。”



## 研究方法

### 抽样调查

本次调查共有561位来自全球的财务总监和高级财务负责人参与，样本受访者主要来自亚太地区四个主要市场，分别为香港特别行政区、中国内地、马来西亚及新加坡。样本包含来自初创企业、中小企业、跨国公司和私营上市公司的财务总监。

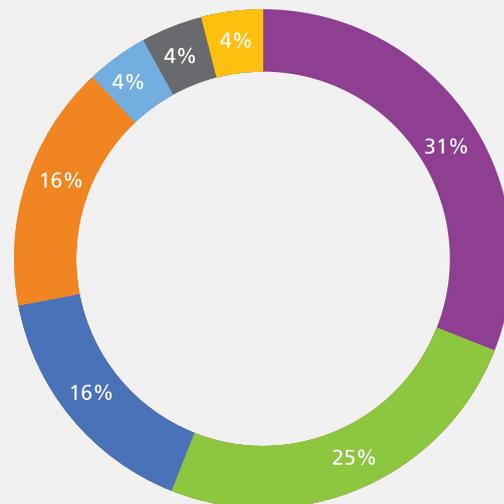
### 研究方法

本调查旨在分析高级财务管理者决策过程中的独特驱动因素。

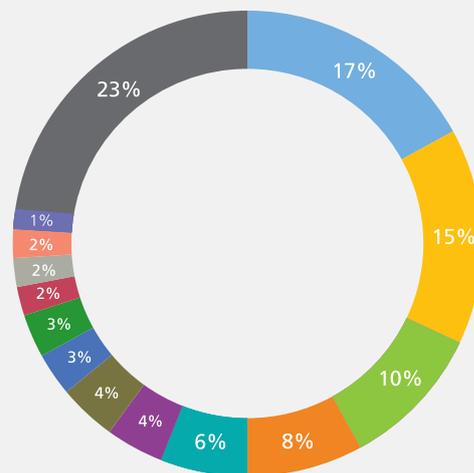
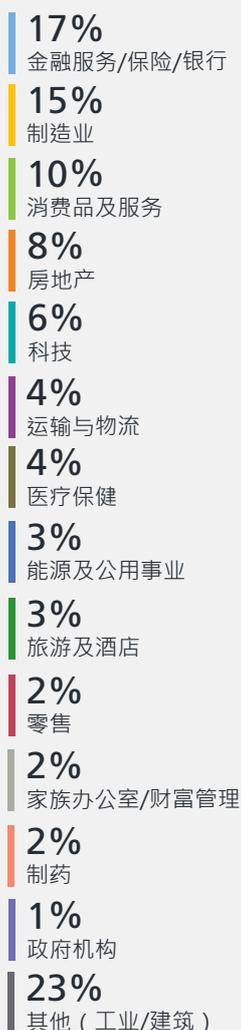
参与者需就八个问题作答，以衡量他们如何评估COVID-19对其企业2020年财务业绩的影响，以及他们对2021年业绩的预期。这些问题有助于理清整体业务的优先次序，尤其是财务职能，并评估了高管们会在多大程度上考虑将其全部或部分财务职能外包。

我们实行在线问卷调查和电话访问相结合的方式，并且通过咨询部分财务总监的观点，对调查结果的定性分析进行了补充。

### 受访者地域分布



### 受访者行业分布



## 概要



在全球疫情肆虐和经济持续动荡的情况下，2021年企业在推动业务增长时面临的挑战越来越大。在这种环境下实现逐年两位数利润增长的目标，对领导层，尤其是财务总监来说压力巨增。疫情的冲击，加上数字化加速发展带来的影响，财务总监这一角色已经被重新定义。

面对监管机构、领导层和客户日益增长的期望，企业必须加快采用更丰富的技术手段。为了应对这情况，财务总监必须在企业的发展中发挥积极的核心作用，帮助公司在后疫情时代蓬勃发展。正如卓佳集团的《2021年财务总监调查报告》所示，财务总监不仅要管理和保护企业的财务，还要主导企业的发展战略，应对运营挑战，确保企业有足够复原力，转变业务模式以面对变化万千的未来。

以2021年上半年为指标，世界经济似乎有复苏迹象。财务总监必须利用现有资源，引导企业制定正确的战略规划，务求在最短时间内实现最高回报，这意味着财务总监必须优先考虑业务弹性和可持续性。



虽然局势仍不断发展，引发一波又一波不确定的浪潮，但变化总能为大家打开另一道门，带领我们找到新机遇。我们的研究结果显示，财务总监正在规划新的发展方向，而非静待局势恢复至“正常”。值得注意的是，我们在亚太地区调查的财务总监对2021年基本持乐观态度，68%的人预计与2020年相比业绩会有更好的表现。



**杨斌官**  
集团行政总裁  
卓佳集团

## 研究要点揭示

自疫情发生以来，尽管企业选择外包服务的动机原则上没有发生改变，但我们的财务总监调查表明，今后的外包方式会有所不同。《2021年财务总监调查报告》亦强调了财务总监必须考虑的五大工作重点，以驾驭COVID-19疫情后难以预测且前所未有的商业环境：



## 全球研究结果

COVID-19使各行业陷入瘫痪，引发了前所未有的挑战，发达国家和新兴经济体都深受影响。据世界银行统计，受疫情影响，全球人均收入下降，数百万人失业，大量人口陷入极端贫困<sup>3</sup>。

随着全球关键行业和供应链受到市场需求迅速萎缩的冲击，经济合作与发展组织（OECD）预测世界经济最早要到2022年才能恢复2019年的产出水平<sup>4</sup>。

其中，娱乐、零售和旅游等依赖面对面交流的服务业公司受到的冲击最大。贸易、商品出口和外部融资也同样受到影响。

这些趋势在卓佳集团和FutureCFO进行的调查结果中有所反映。调查结果显示，在接受调查的561名财务总监及高级财务管理者中，41%的受访者表示2020年的COVID-19使他们面临“一些消极影响”。随着客流量减少和供应链陷入停顿，另有27%的受访者表示影响“显著”。



超过40%的受访者表示他们的销量在2020年受到疫情的影响最明显，其他受访者则表示疫情使运营、现金流、资金以及整体士气都出现了下降。

然而，并非所有企业都受到疫情的重创。事实上，20%的受访者表示受到COVID-19的“影响很小”，多于10%的受访者表示疫情对企业有利。

### 数字转型：迈向成功的关键因素

值得注意的是，数字化在其中发挥了关键作用。随着全球各地的社交隔离及封锁措施成为新常态，越来越多的企业采用数字化手段继续提供商品和服务，以满足激增的客户需求。根据联合国贸易和发展会议（UNCTAD）的数据，电子商务在全球零售贸易中的份额从2019年的14%上升至2020年的17%左右<sup>5</sup>。



研究中许多财务总监的优先事项皆具有内在联系，例如销售及一般管理费用（SG&A）以及采购是公司可以显著降低成本并提高效率的两个领域。实质上，财务总监仍然专注于将高额固定成本转化为可变成本的领域，以便他们根据经济起伏调整这些投资。

卓伟强  
集团商务总裁  
卓佳集团



联合国贸易和发展会议 (UNCTAD) 的其他研究结果显示，各地区对电子商务的接受程度很高，其中新兴经济体的消费者转向线上购物的趋势最明显<sup>6</sup>。例如，2019年8月至2020年8月期间，中国内地的网上零售额占比由19.4%上升至24.6%；2020年3月亚太地区疫情爆发期间，泰国的购物应用程序下载量在短短一周内猛增了60%。

其他商业领域（如会议和银行业务）也正见证着数字化的巨大飞跃。根据金融服务见解提供商 RFi Group 的研究，2020年，全球71%的消费者每周都在使用数字银行渠道，同比增长3%，而同期日均使用量增长了6%<sup>7</sup>。

这种数字化趋势预计将持续。超过一半的受访高管预计他们的业务在2021年会有所改善，许多正在为此积极作出改变。

事实上，卓佳集团和FutureCFO的调查受访者中有26%表示，为提高业务弹性，重新调整运营是他们2021年的首要任务之一，21%的受访者表示将投资于销售和市场营销以推动收入。值得注意的是，14%的受访者计划投资于更先进的科技领域，包括机器人及自动化。

全球范围内各公司预计将审查本年度运营支出，其中大多数公司表示他们将优先确定运营效率，取消未使用的服务，并完善供应商的条款。

44%的受访者表示他们正在考虑将非核心业务职能外包以节省成本。大多数受访者表示，会计和支付处理是他们最可能外包的部分，紧随其后的是税务合规、人力资源及公司秘书。

### 2021年财务总监首要战略任务

26%  
重整营运以提高业务弹性

21%  
投资于销售及市场营销以推动收入

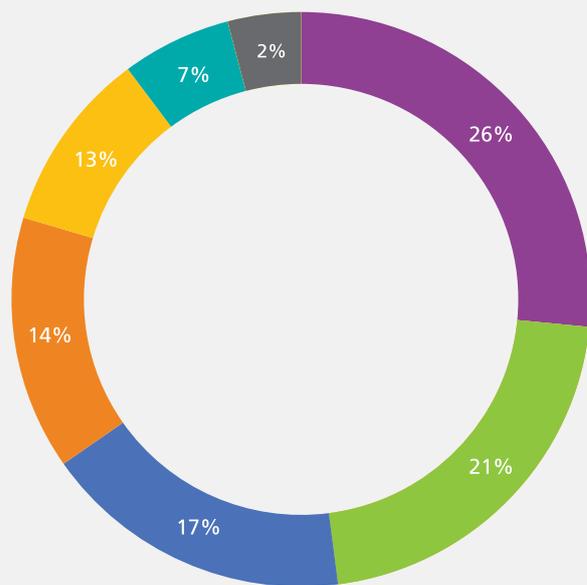
17%  
储备现金及获取基金

14%  
投资于科技

13%  
优化人力资本和资源分配

7%  
多元化供应链

2%  
其它



## 亚太地区研究结果

世界银行最近一份报告预测，尽管近期出现了反弹，亚太地区的经济仍将在未来几年内受到疫情的负面影响<sup>8</sup>。由于各地疫情控制举措不尽相同，疫苗分发的时间也大不相同，因此复苏情况可能会有差异。

例如，至今只有中国内地和越南实现了V型经济复苏，产出达到并超过了2020年疫情前的水平。对于依赖泛亚供应链和贸易关系的全球公司来说，经济复苏水平的差异将会影响财务总监对优先职能的考量。

为了更深入了解COVID-19对亚太地区主要市场造成的影响，我们对该地区516位财务总监和高级财务负责人进行了调查。

调查结果显示，在2020年面对COVID-19时，仅12%的受访者表示看到了积极的业务影响，其中3%的受访者表示实现了“显著的积极影响”。近一半（40%）表示受到“一些负面影响”，近三分之一（28%）表示疫情对其运营产生“重大负面影响”。

在亚太地区，我们密集调查了在四个主要市场即香港特别行政区、中国内地、马来西亚及新加坡运营的企业。四个市场的主要差异之一是金融服务、银行和保险行业的公司比例，香港特别行政区为29%，中国内地为12%，新加坡为14%，而马来西亚则为10%。

虽然大部分来自这些市场的受访企业表示2020年的业务受到了负面影响，但马来西亚和新加坡的企业状况似乎较好，分别为9%和16%的受访者表示疫情有“一些积极影响”，而中国内地和香港特别行政区仅有7%的受访者有类似感受。

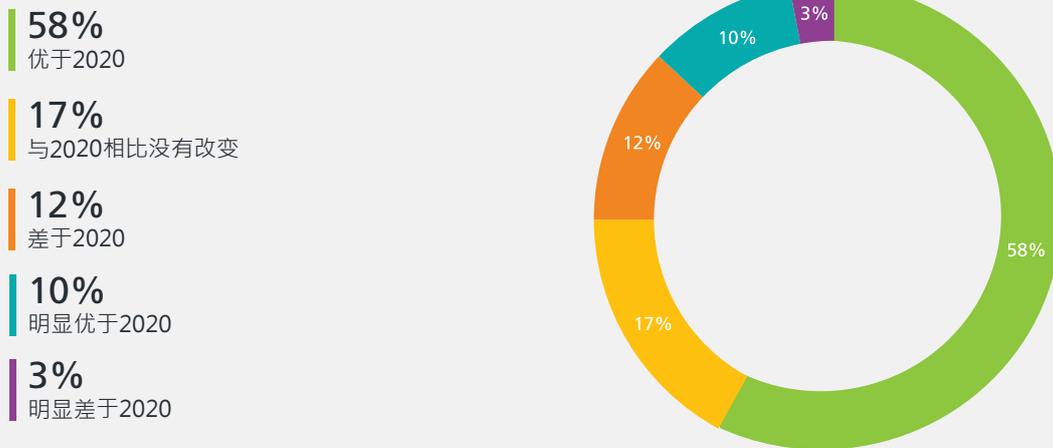


随着我们逐渐重回正轨，财务总监们正在将重点转移至如何在复苏中抓住机遇。由于对现金流的担忧有所减缓，财务总监们将致力于确保公司在“下一常态”中高效运营。这包括提高生产效率、改变投资组合与增强财务职能。值得注意的是，持续的数字化是在这些领域成功的关键。



王辉  
集团财务及营运总裁  
卓佳集团

### 2021年市场前景



相对于其他市场，表示疫情“影响不大”的新加坡受访者比例略高（15%），这一比例与中国内地一致。

尽管如此，接受调查的亚太地区财务总监大多对2021年持乐观态度，58%的财务总监预计今年的业绩将比2020年更好，有10%的财务总监认为今年的业务将“明显胜于”2020年。相比之下，仅12%的财务总监认为今年的表现将“不如”2020年，3%的受访者预计业务将“明显逊色于”去年。

在卓佳集团和FutureCFO进行的调查中，四分之一的受访者中指出，他们将优先调整业务，加强企业韧性（包括自动化及机器人应用），而18%的受访者表示，他们将采取行动增加现金和获取资金，并且大部分受访企业将审查今年的开支预算。同时，约三分之一（33%）的受访者表示，确定运营效率将被列为关键的优先事项。另外，有14%的受访者表示，减少租赁和公用事业成本是他们2021年削减成本战略的一部分。

随着线下活动和面对面会议受阻，虚拟活动平台和视频会议工具蓬勃发展，公司愈发可能采用更长期的在家工作安排，缩减实体办公空间以节省成本。去年，美国网络公司思科表示其WebEx视频会议应用程序去年5月份在全球的会议记录总时长接近260亿分钟，2020年2月为70亿分钟<sup>9</sup>。据2020年8月的《海峡时报》报道，微软新加坡表示即使在疫情后，视频会议也将继续在日常商务和个人利用中发挥重要作用，企业将为未来的工作推进混合的工作模式<sup>10</sup>。

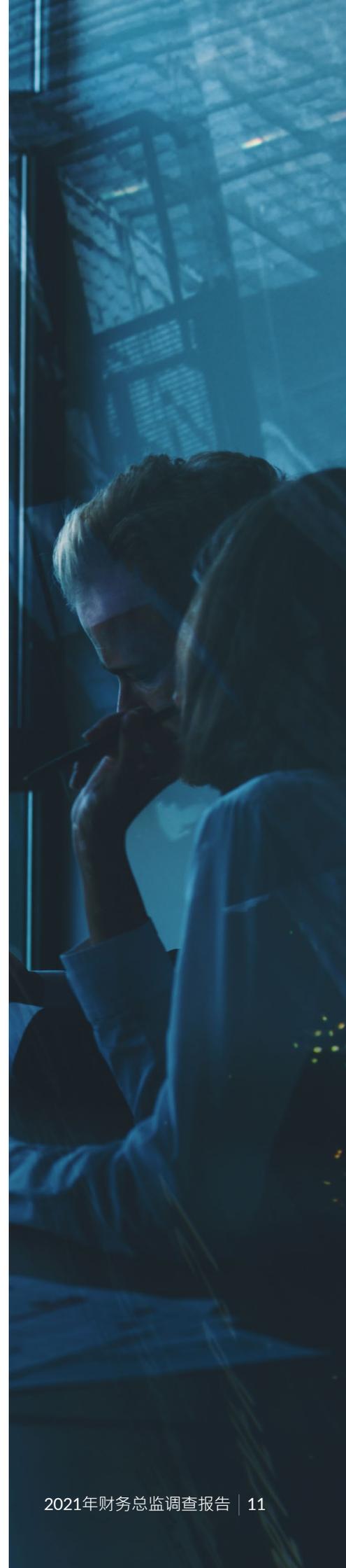
此外，在我们的调查中，44%的受访者表示，他们将考虑将一些非核心职能外包，包括会计和支付处理、薪酬及人力资源管理、税务合规、公司秘书服务、内部审计及合规管理，以削减成本与提高效率。

卓佳集团财务及营运总裁王辉表示，“从COVID-19疫情开始，财务总监强有力的领导对于企业生存至关重要，其次是对现金流和供应链的管理。”



关键市场分析

# 香港特别行政区



# 香港特别行政区

## 研究要点



### 香港特别行政区 显示复苏迹象

61%的香港财务总监和高级财务管理者表示预计2021年的业务表现将比2020年更好。



### 财务总监正在重新调整业务， 以提高业务弹性

28%的香港财务总监及高级财务管理者表示在2021年将应用科技，如机器人及自动化，以优先重整业务，使其业务更具弹性。



### 香港特别行政区企业 对财会外包仍犹豫不决

尽管运营效率是重中之重，但61%的香港财务总监及高级财务管理者表示不愿外包财会等非核心业务职能。



过去十年间，财务总监已经逐渐成为业务规划的战略家，但如今他们的监管角色变得空前重要。在接下来的几个月里，香港特别行政区和亚太地区的财务总监将采取弹性措施，引导公司重新列出优先事项并重新定位，以便在波动和复苏中取得成功。如果财务总监们能够坚持将业务弹性作为优先事项，就能将逆境化为顺境。

温佩麟  
行政总裁  
卓佳香港



2020年对香港经济来说是艰难的一年，由于2019年社会动荡和中美贸易紧张局势，香港经济在COVID-19之前就已经陷入衰退。

2020年1月，香港发现了首例COVID-19本地病例，政府迅速推出了社交距离和旅行限制措施，打击了香港经济的主要驱动力，并进一步减少了经济活动<sup>11</sup>。

这些经济驱动力主要为金融服务、旅游、物流和专业服务行业，约占香港地区生产总值（GDP）的55%，提供45%的就业。据香港大学报告，在2020年的前两个季度，实际GDP同比下降了9%<sup>12</sup>。

不过，香港很快就适应了新形势。2003年的SARS病毒提供了防疫经验，在疫情发生的最初几个月，香港展现了在遵守社交距离限制方面的灵活性和纪律性。许多企业采用了居家办公的模式，这是因为在COVID-19爆发前，香港的许多组织已经具备了必要的技术基础设施。

根据官方数据，在中国内地经济复苏的正面影响下，到2020年第三季度，香港的经济产出已经恢复到仅比2019年低3.5%的水平<sup>13</sup>。

在经济复苏下，我们在香港调查的174位财务总监和高级财务管理者中，有61%的人表示，预计2021年的业务表现将优于2020年。另有6%的受访者表示，尽管检测出COVID-19病毒新变种，香港爆发了新一轮疫情，今年的业务仍有望大幅改善。

当被问及2021年的优先事项时，28%的香港受访者表示，他们将优先数字转型，包括自动化及机器人应用，以支持重新调整业务，并提高运营效率。





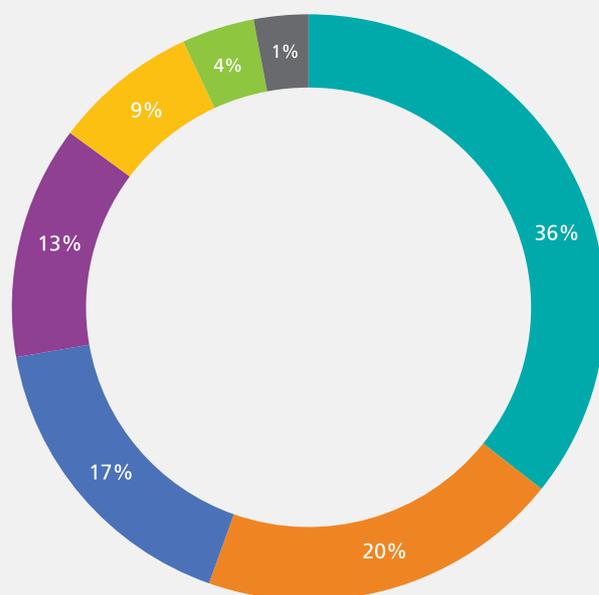
数字化是其中的关键因素。随着COVID-19病毒的新变种在世界各地出现，企业需要加强基础设施建设，以支持和实现远程工作，包括将客户服务、产品、供应链、财务、人力资源和支付等功能数字化，以云端为中心的普遍趋势就是一个典型的例子。

随着越来越多的员工使用多终端设备，并通过云端访问数据和应用程序，网络攻击的风险也在增加。微软2020年的一项行业研究显示，1月至3月期间，与COVID-19相关的网络钓鱼攻击增加了677%<sup>14</sup>。因此，在2021年建立商业弹性可能需要加强对日益上升的网络安全威胁的警惕。

虽然36%的香港财务总监表示，他们计划审查运营费用并确定运营效率，包括网络安全、自动化、机器人以及具机器人流程自动化（RPA）技术的共享服务中心之外包服务，以降低成本，但61%的企业不愿将财务等非核心业务职能外包，以控制销售及一般管理费用（SG&A）。超过四分之一（27%）表示工作的保密性和敏感性是阻止外包的主要原因，另21%认为这样做不会立即节省成本。

不过，考虑外包的受访者表示，会计和支付处理（24%）、公司秘书（16%）、税务合规（16%）、合规管理（13%）、人力资源管理及薪酬（13%）以及内部审计（11%）是他们最有可能委派第三方专家协助的职能。

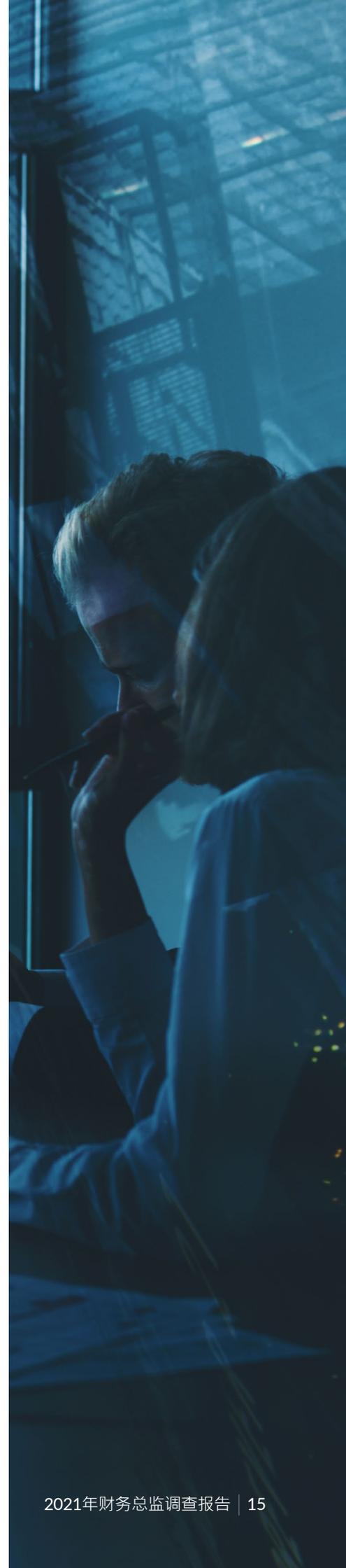
2021年香港特别行政区财务总监  
财务及运营费用优先事项



- 36%**  
确定运营效率
- 20%**  
取消未使用的服务
- 17%**  
完善供应商的条款
- 13%**  
降低租赁和公用事业成本
- 9%**  
考虑外包
- 4%**  
优化账单管理
- 1%**  
其他



关键市场分析  
**中国内地**



# 中国内地

## 研究要点



### 中国内地的V型复苏 增强了市场信心

随着COVID-19疫情在中国大部分地区得到控制，大多数69%的中国内地企业预计其在2021年的业务表现将比2020年更好或显著改善。



### 中国内地的数字化转型投资 仍将保持增长

17%的中国内地财务总监及高级财务管理者视进一步的科技投资为首要任务，这一比例高于新加坡（7%）、香港特别行政区（12%）和马来西亚（16%）。



### 中国内地的企业正在寻求 外包税务合规

约四分之一的中国内地财务总监和财务管理者认为税务合规是他们最可能外包的职能，高于新加坡（11%）、香港特别行政区（16%）和马来西亚（18%）。



中国是疫情发生以来首个恢复增长的主要经济体，2020年GDP增长达到2.3%。2021年上半年，中国GDP增长12.7%，外商投资增长28.7%。随着中国对外开放的不断推进和营商环境的不断改善，疫情发生后，许多企业已经成功地实现发展。然而，疫情仍然为财务总监们提供了深刻的教训，使他们重新思考自己的运营模式，推动数字化转型，通过与专业服务提供商合作，解决运营复杂性问题。

张海亮

卓佳中国内地 行政总裁  
卓佳集团 集团转型总裁



继去年经济增长达2.3%之后，中国内地将2021年的经济增长目标设定为6%以上<sup>15</sup>。一些分析师预计这一数字将超过8%。

仅在2021年第一季度，中国内地的经济较去年同期增长18.3%，而去年同期COVID-19首次爆发时，经济收缩了6.8%，这是自1993年国家记录以来的首次季度收缩<sup>16</sup>。

随着COVID-19在中国大部分地区得到控制，69%的中国内地企业预计2021年的业务表现将比2020年更好或显著改善。

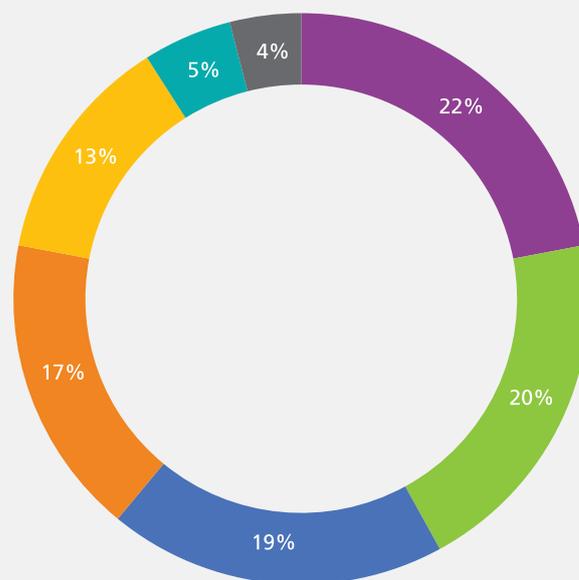
20%的企业表示，“投资于销售和市场营销以获取收入”将是他们2021年的首要任务。这几乎与马来西亚（19%）和香港特别行政区（18%）的统计数据持平，但比新加坡（10%）高出一倍。

由于供应短缺和原材料价格上涨，生产和供应链承受了巨大压力，分析师预计未来几个月中国内地企业的销售和营销势头将有所减弱<sup>17</sup>。据此，19%的受访者将“储备现金及获取基金”。

有消息称工厂新订单已上升至今年以来的最高水平，国内和国际市场需求都在增长。财新/Markit制造业采购经理人指数5月升至52.0<sup>18</sup>，这是自去年12月以来的最高水平，略高于4月的51.9。

值得注意的是，中国内地17%的受访高管表示他们将优先投资于科技领域，这一数字高于新加坡（7%）、香港特别行政区（12%）和马来西亚（16%）。

2021年中国内地财务总监的首要战略任务



22%  
重整营运以使业务更具弹性

20%  
投资于销售及市场营销以获取收入

19%  
储备现金及获取基金

17%  
投资于科技

13%  
优化人力资本和资源分配

5%  
多元化供应链

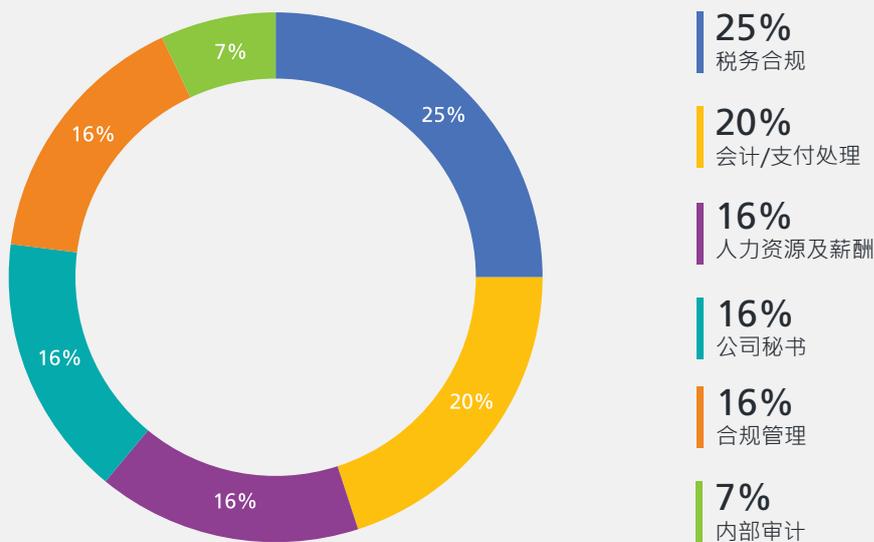
4%  
其他



与新加坡（34%）相比，中国内地只有13%的受访者表示，减低租赁和公用事业成本支出是审查运营支出的重点。而近三分之一（33%）的受访者计划提高运营效率，以最大限度减少成本。

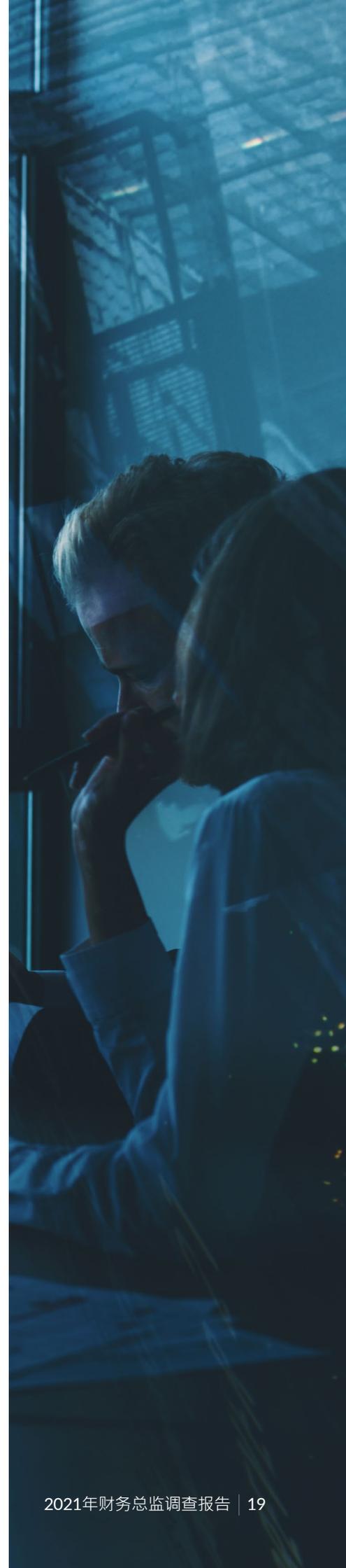
尽管只有7%的受访者表示外包是一个优先事项，但中国内地的受访者对将非核心职能移交给第三方供应商更为开放，考虑和不考虑外包的比例各占一半。相比新加坡（11%）、香港特别行政区（16%）和马来西亚（18%），四分之一的受访者认为税务合规是他们最可能外包的职能。

中国内地财务总监最可能外包的职能





关键市场分析  
**马来西亚**



# 马来西亚

## 研究要点



### 马来西亚市场普遍持谨慎乐观态度

略高于一半（54%）的马来西亚财务总监和财务管理者预计2021年的业务表现将“好于”2020年，11%的人预计“明显好于”，而在邻国新加坡，该比例分别为62%和15%。



### 马来西亚即将进行更多的运营调整

近三分之一（32%）的马来西亚财务总监和财务管理者将运营调整（包括自动化及机器人应用）列为2021年的首要任务，而19%和18%的人认为销售及市场营销和人力资源是首要任务。



### 马来西亚的企业在外包方面难以做出抉择

考虑和不考虑将非核心业务功能外包的财务总监和财务管理者人数几乎相同；21%倾向于外包工资和人力资源管理，而18%倾向于外包税务合规职能。



在经历了一年多的疫情危机并持续意识到未来的挑战后，马来西亚和整个亚太地区的财务总监们对2021年及以后的预测仍然保持谨慎乐观态度。大多数国家不再保持高度警戒，同时，人们认识到，即使疫情得到有效控制，也无法完全恢复到疫情前的经济状况。

叶国亮  
行政总裁及董事总经理  
卓佳马来西亚/纳闽





马来西亚在遏制COVID-19方面的表现不如新加坡、香港特别行政区或中国内地，在撰写本报告时，该国的确诊数目仍在持续上升。

财政部长东姑拿督斯里扎夫鲁·阿齐兹（Tengku Datuk Seri Zafrul Abdul Aziz）在6月宣布，由于新的封锁措施不允许非必要的企业运营，该国2021年的增长预测可能会被下调<sup>19</sup>。马来西亚当局还发出警告，表示感染数量可能要今年的最后一个季度才能得到有效控制。因此，一些分析师已经对该国的增长预期下调至仅为4%，这低于马来西亚央行于今年3月初步预测的6%-7.5%<sup>20</sup>。相比之下，马来西亚的经济去年萎缩了5.6%，这是自1998年亚洲金融危机以来最严重的下滑。

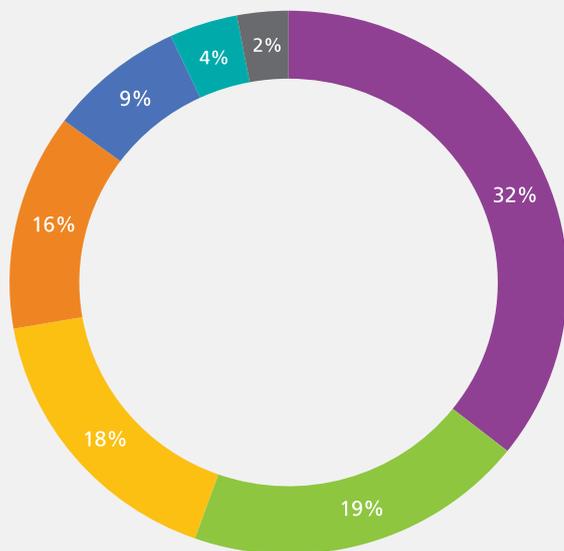
国家银行（Bank Negara）行长拿督诺珊茜雅（Datuk Nor Shamsiah Mohd Yunus），2021年的增长将以更高的私人 and 公共支出为支撑，并补充道，加快疫苗接种计划会重振市场信心<sup>21</sup>。5月，中央银行指出，尽管最近采取了应对疫情的措施，但几乎所有的经济部门都被允许正常运作，日后对经济增长的负面影响预计将稍弱于2020年<sup>22</sup>。中央银行亦指出，总体而言，马来西亚经济复苏将受益于全球范围内市场需求的增长、公共和私营部门支出的增加以及持续的政策支持，实现复苏与增长。现有及新增的生产设备，包括石油、天然气开采设施，能够支持工业生产量的进一步提高，成为新的经济增长点。拿督诺珊茜雅补充指，马来西亚处于有利地位，将继续受益于更强劲的全球经济和贸易活动<sup>23</sup>。

然而，预计2021年的业务将“好于”去年（54%）或“明显好于”去年（11%）的马来西亚财务总监比例较小，而在邻国新加坡，该比例分别为62%和15%。在马来西亚，21%的财务总监预计商业环境将与去年持平，而13%的人表示情况可能会更糟。相比之下，16%的新加坡受访者预测情况将保持不变，而只有5%的人预计业务表现将比去年更差。

接近三分之一（32%）的马来西亚财务总监透露，他们今年将透过数字转型和自动化及机器人应用，优先调整运营，增强业务弹性，而19%和18%的受访者将分别专注于投资销售和营销，以获得更多收入，并优化人力资本和资源分配。

2021年马来西亚财务总监的首要战略任务

- 32%**  
重整营运以使业务更具弹性
- 19%**  
投资于销售及市场营销以获取收入
- 18%**  
优化人力资本和资源分配
- 16%**  
投资于技术
- 9%**  
储备现金及获取基金
- 4%**  
多元化供应链
- 2%**  
其他



尽管马来西亚反复出台封城措施，但只有9%的财务总监表示他们将优先储备现金及获取基金，新加坡的这一比例为19%。相反，马来西亚的公司更倾向于投资技术，16%的马来西亚企业认为这是首要任务，而只有7%的新加坡企业这样认为。

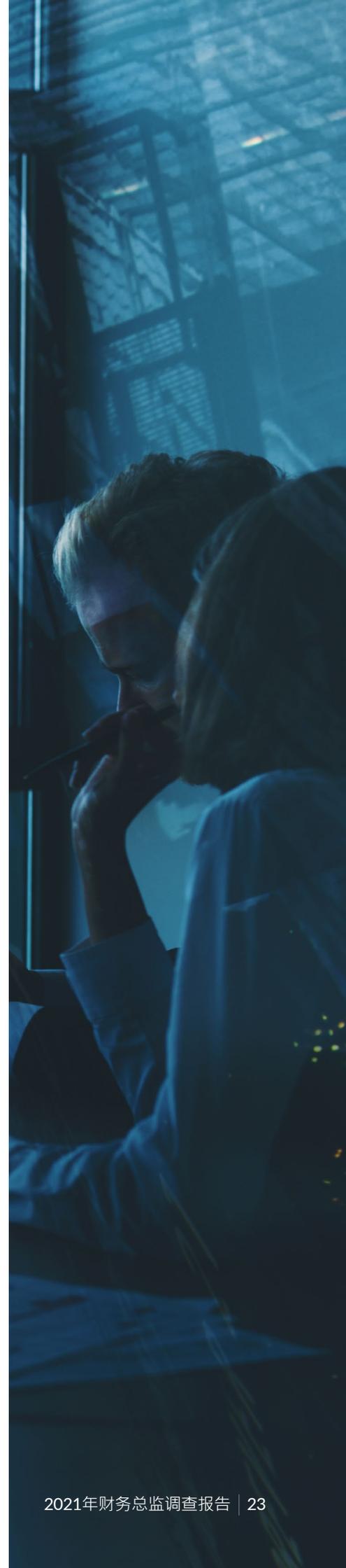
调查进一步揭示了马来西亚和新加坡在商业优先事项上的差异。在审查运营费用时，只有12%的马来西亚财务总监表示会减少租赁和公用事业成本，而在新加坡，这一比例为34%。倾向于完善供应商的条款的新加坡财务总监比例为24%，而马来西亚仅为6%。

考虑和不考虑外包非核心业务职能的马来西亚企业几乎各占一半。就职能而言，21%的财务总监倾向于外包人力资源及薪酬管理，而18%的财务总监表示将外包税务合规。





关键市场分析  
**新加坡**



# 新加坡

## 研究要点



### 新加坡高管看好 从疫情中复苏

新加坡大多数财务总监和财务领导人对今年的前景持乐观态度，62%预计他们的组织将比2020年表现更好。同时，15%预期业务将“明显优于”去年。



### 远程工作可能提供 疫情后的独特机会

超过三分之一（34%）的新加坡财务总监和财务管理者表示，在评估运营成本时，降低租赁和公用事业成本将是他们的首要任务。值得注意的是，尽管香港和新加坡都以高昂的办公室租赁费用而闻名，香港特别行政区的情况并非如此，这意味着新加坡的公司更有可能采用长期的远程工作安排。



### 安全问题阻碍 新加坡外包业务

新加坡大多数（60%）的财务总监和财务管理者表示，他们不愿意将非核心业务职能外包以控制销售及一般管理费用（SG&A）。超过一半（54%）表示，这是源于对“外包的工作的保密性和敏感性”和“失去控制”的担忧。



与香港特别行政区类似，新加坡的经济表现在这场疫情中比大多数国家更有弹性。尽管2021年5月COVID-19再次爆发，新加坡大部分受访企业（77%）预计2021年将比2020年更好。

2021年第一季度，新加坡经济同比增长1.3%，高于最初0.2%的预期<sup>24</sup>。根据贸易和工业部（Ministry of Trade and Industry MTI）的数据，在上一季度，经济收缩了2.4%。1至3月份的强劲表现预计将抵消5月为遏制新一轮COVID-19而实施的限制和边境管制所带来的经济波动<sup>25</sup>。

第一季度的增长水平得益于优于预期的制造业生产<sup>26</sup>。而电子、精密工程和化学行业的产出扩张又推动了这一增长，这些行业的产量降幅超过了运输工程、一般制造业和生物医药制造业。

在此期间，批发贸易部门的扩张也远超预期，而零售贸易、信息与通信部门也在扩张<sup>27</sup>。这有助于平衡建筑、运输和仓储行业的两位数降幅。

根据MTI的数据，这些利好趋势使得新加坡今年的增长预计将维持在4-6%。大多数的新加坡财务总监对今年持乐观态度，62%预计其公司将比2020年的表现更好。同时，15%受访者预期业务将“明显好于”去年。

为了确保更好的业绩，超过半数（52%）的新加坡财务总监继续分享他们今年的首要任务，包括审查人力资本和资源分配，以及重新调整运营策略，以抵御市场冲击。

其他财务总监指出，随着新加坡持续调整政策以适应疫情带来的波动，充实现金和获取资金成为关键。值得注意的是，只有7%的新加坡财务总监指出投资科技将是今年的首要任务。



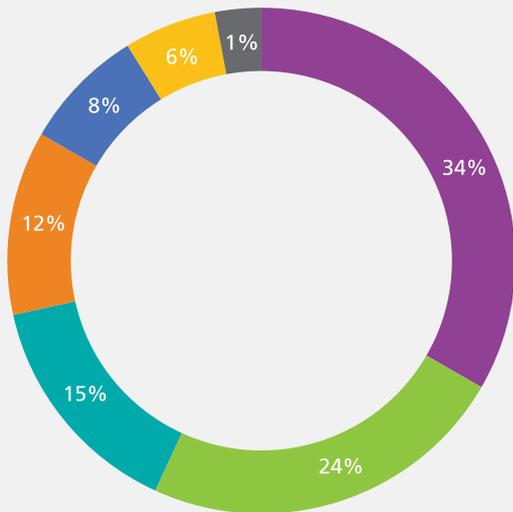
我们的数据显示，新加坡以及亚太地区其他市场的财务总监在涉及财务职能外包时，尤其顾虑其组织的财务数据。对财务总监而言，消除这种担忧的最佳方式是，首先，只与那些信誉良好、有可靠记录的伙伴合作，采用数据安全的最佳实践。此外，财务总监应进行尽职调查，充分了解外包公司的安保、数据管理和记录处理方法。

王国勇  
行政总裁  
卓佳新加坡





2021年新加坡财务总监  
财务及运营费用优先事项



- 34%**  
降低租赁和公用事业成本
- 24%**  
优化账单管理
- 15%**  
确定运营效率
- 12%**  
取消未使用的服务
- 8%**  
完善供应商的条款
- 6%**  
考虑外包
- 1%**  
其他

在成本方面，超过三分之一（34%）的新加坡财务总监表示，在审查运营费用时，他们将首先选择降低租赁和公用事业成本。值得注意的是，尽管香港特别行政区和新加坡都以办公室租赁的高成本而闻名，香港的情况并非如此，这意味着新加坡的公司更有可能采用长期的远程工作安排。

此外，近四分之一（24%）的新加坡财务总监表示他们会优化账单管理，而香港特别行政区的这一比例为4%。另一方面，只有15%的新加坡财务总监表示他们会优先确定运营效率，包括网络安全、自动化、机器人以及具机器人流程自动化（RPA）技术的共享服务中心之外包服务，而在香港，这一比例超过三分之一（36%）。

和香港特别行政区类似，多数接受调查的新加坡企业（60%）不愿将非核心业务职能外包，以控制销售及一般管理费用（SG&A）。超过半数（54%）受访者表示，这出于对“工作的保密性和敏感性”以及“失去控制权”的考量。

近四分之一（23%）考虑外包的受访者表示，这些服务将包括人力资源及薪酬管理、内部审计、会计及支付处理。

## 参考文献

1. The territorial impact of COVID-19: Managing the crisis across levels of government, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), November 10, 2020.
2. Strategic foresight for the COVID-19 crisis and beyond: Using futures thinking to design better public policies, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), June 10, 2020.
3. 2020 Year in Review: The impact of COVID-19 in 12 charts, World Bank, December 14, 2020.
4. The territorial impact of COVID-19: Managing the crisis across levels of government, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), November 10, 2020.
- 5, 6. How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), March 15, 2021.
7. How banking will change after COVID-19, Kevin Martin, HSBC, November 26, 2020.
8. Uneven Recovery: East Asia and Pacific Economic Update, April 2021, World Bank, March 25, 2021.
- 9, 10. Video conferencing looks set to stay, Trevor Tan, The Straits Times, August 18, 2020.
- 11, 12, 13. COVID-19 shock takes its toll on Hong Kong's economy, Vera Yuen, East Asia Forum, December 19, 2020.
14. Business resilience only possible when people and process are resilient, Rita Ngai, Microsoft, July 20, 2020.
- 15, 16. China GDP: economy surged record 18.3 per cent in first quarter compared to a year earlier, but slowed versus fourth quarter, Andrew Mullen & Orange Wang, South China Morning Post, April 16, 2021.
- 17, 18. China economy: manufacturing growth picked up in May, but inflation pressures builds, South China Morning Post, June 1, 2021.
19. Zafrul: Malaysia's 2021 GDP forecast could be lowered, The Star, June 1, 2021.
20. Malaysia GDP to rebound up to 7.5% in 2021, central bank predicts, P Prem Kumar, Nikkei Asia, March 31, 2021.
- 21,22. Deloitte Global tech, media and telecom predictions: growth in digital reality, virtual doctor visits, cloud, and sports tech intensify, Deloitte, 2020.
23. Economic and Financial Developments in Malaysia in the First Quarter of 2021, Bank Negara Malaysia, May 11, 2021.
- 24, 25, 26, 27. Singapore economy grows 1.3% in Q1 but no change to GDP forecast for 2021, Ovais Subhani, The Straits Times, May 25, 2021.

# 卓佳团队

## 集团主管



**杨斌官**  
集团行政总裁



**王辉**  
集团财务及营运总裁



**卓伟强**  
集团商务总裁



**梁智邦**  
集团科技总裁



**司徒杰**  
集团数码总裁



**张海亮**  
集团转型总裁



**郑趣趣**  
集团人力资源总裁



**黄德君**  
集团法律顾问及  
合规总裁



**陈露妍**  
并购总监



**范阳光**  
集团市场及  
传讯部总监

## 地区主管



**温佩麟**  
行政总裁  
香港特别行政区



**毕礼昌**  
行政总裁  
澳大利亚



**Connie Smith**  
董事总经理  
巴巴多斯



**Nick Messum**  
董事总经理及离岸地区  
财务总监



**Cecilia Wong**  
营运总监及董事  
汶莱



**伊恩·康明斯**  
行政总裁  
离岸



**Kalwant Singh**  
董事  
印度



**Vinay Sancheti**  
印度和阿联酋销售主管  
印度



**Francisca Gunawan**  
联席董事总经理  
印度尼西亚



**Linda Uiharto**  
联席董事总经理  
印度尼西亚



**Kieran O'Brien**  
执行董事  
爱尔兰



**Scott Sato**  
行政总裁  
日本



**张海亮**  
行政总裁  
中国内地



**叶国亮**  
行政总裁及董事总经理  
马来西亚/纳閩



**Harry Koprivic**  
New Zealand Guardian  
Trust 行政总裁  
新西兰



**王国勇**  
行政总裁  
新加坡



**李敬镐**  
行政总裁  
南韩



**Sue Lin**  
董事  
中国台湾



**Dyland Mah**  
董事总经理  
泰国



**John Rowe**  
董事总经理  
英国



**Lim Chor Ghee**  
董事总经理  
越南

## 全球办公地点

### 香港特别行政区 (总部)

香港 九龙  
观塘道348号  
宏利广场15楼

电话 : (852) 2980 1888  
传真 : (852) 2861 0285  
info@hk.tricorglobal.com

### 中国内地

#### 北京

中国北京市朝阳区  
光华路5号院世纪财富中心  
1号楼18层1803室  
邮编 : 100020

电话 : (86) 10 8587 6818  
传真 : (86) 10 8587 6811  
communication.china@  
cn.tricorglobal.com

#### 上海

中国上海市  
淮海中路381号  
中环广场19楼1901-1926室  
邮编 : 200020

电话 : (86) 21 6391 6893  
传真 : (86) 21 6391 6896  
communication.china@  
cn.tricorglobal.com

### 印度尼西亚

19/F, Intiland Tower  
Jl. Jenderal Sudirman Kav. 32  
Jakarta 10220, Indonesia

电话 : (62) 21 579 56788  
contact@id.tricorglobal.com

### 日本

Oak Minami Azabu Building, 2F  
3-19-23, Minami Azabu, Minato-ku  
Tokyo 106-0047, Japan

电话 : (81) 3 4580 2700  
传真 : (81) 3 4580 2701  
info@jp.tricorglobal.com

### 马来西亚

Unit 30-01, Level 30, Tower A  
Vertical Business Suite  
Avenue 3, Bangsar South  
No. 8 Jalan Kerinchi  
59200 Kuala Lumpur, Malaysia

电话 : (60) 3 2783 9191  
传真 : (60) 3 2783 9111  
info@my.tricorglobal.com

### 新加坡

80 Robinson Road, #02-00  
Singapore 068898

电话 : (65) 6236 3333  
传真 : (65) 6236 4399  
info@sg.tricorglobal.com

### 越南

Level 1, IMM Group Building  
99 Nguyen Dinh Chieu Street  
Ward 6, District 3  
Ho Chi Minh City, Vietnam

电话 : (84) 286 289 8887  
contact@vn.tricorglobal.com



请扫描以浏览  
我们的网站 :  
www.tricorglobal.com



请扫描以关注  
我们的微信公众号 :  
卓佳 Tricor

### 其他办事处

#### 澳大利亚

info@au.tricorglobal.com

#### 巴巴多斯

info@bb.tricorglobal.com

#### 英属维尔京群岛

info@bvi.tricorglobal.com

#### 文莱

info@bn.tricorglobal.com

#### 开曼群岛

info@ky.tricorglobal.com

#### 印度

info@in.tricorglobal.com

#### 爱尔兰

info@ie.tricorglobal.com

#### 纳闽岛

info@my.tricorglobal.com

#### 澳门特别行政区

tricor@macau.ctm.net

#### 新西兰

info@nz.tricorglobal.com

#### 南韩

info@kr.tricorglobal.com

#### 中国台湾

info@tw.tricorglobal.com

#### 泰国

info@th.tricorglobal.com

#### 英国

info@uk.tricorglobal.com

#### 美国

info@us.tricorglobal.com







## 关于卓佳集团

卓佳集团（卓佳）是亚洲领先的业务拓展专家，结合环球知识与本地专业，提供综合的商务、企业、投资者、人力资源及薪酬管理、企业信托及债务服务、基金行政管理及企业管治咨询。从企业成立到上市等阶段，卓佳为客户奠定稳健的基础，协助促进其业务增长。卓佳通过有机增长和发展，以及合作、合并和收购实现快速扩张。覆盖 22 个国家/地区、49 个城市的庞大办事处网络，卓佳拥有举足轻重的地位。

我们在全球拥有约50,000家客户，包括中国内地约20,000家客户、在香港特别行政区、中国内地、新加坡和马来西亚~2,000家的上市公司、超过40%名列《财富》杂志全球500强企业的公司，以及众多在全球市场运营的跨国公司和私营企业。卓佳有~3,000名员工，其中630名是认证专业人员。我们提供关键职能，协助有雄心的企业加速在亚洲及其他地区的发展。

卓佳的优势源自其深厚的行业经验、敬业的专业团队、以科技驱动的流程、标准化的对应系统、对法律法规的持续关注，以及广泛的业界网络。卓佳致力协助企业在亚洲发展潜能，并协助企业在当今多样化和瞬息万变的监管环境中领先一步。



总部地址：  
香港九龙观塘道348号  
宏利广场15楼



总部电话：  
(852) 2980 1888



总部电邮：  
info@hk.tricorglobal.com



网站：  
www.tricorglobal.com



领英：  
@tricorgroup



Facebook：  
@tricorglobal



微信：  
@tricorgroup



YouTube：  
@tricorgroup