



2023 十大風險報告

挑戰企業底線
重塑全球化

KPMG insight

February 2023



前言

KPMG與政治風險諮詢公司歐亞集團(Eurasia Group)聯盟，共同開發解決方案，協助企業應對地緣政治挑戰。透過合作，KPMG可以將歐亞集團在全球100多個國家和地區的分析人員對政治的洞察力與KPMG業務的執行能力相結合，提供企業從宏觀到細微的分析。《2023 十大風險報告》預測今年最可能發生的政治風險，內容偏重於風險行為者及其影響，十大風險介紹如後：

原文請參考：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/top-risks-thought-leadership.pdf>

2023 十大風險

危險俄羅斯	俄羅斯從全球參與者的角色逐漸變成世界上最危險的國家，並對歐洲、美國和其他國家構成嚴重的安全威脅。
權力無限大的習近平	2022年10月，習近平從中國第20次黨大會上脫穎而出，掌握了自毛澤東以來無可匹敵的權力。
大規模破壞性武器	新技術將成為專制者的利器，對外是破壞民主，對內則扼殺異己。
通貨膨脹的衝擊	利率上升和全球衰退將提高新興市場風險。
伊朗陷入困境	政權崩潰的機率達到過去四十年以來的新高。
能源緊縮	油價上漲將增加OPEC與美國之間的摩擦。
全球發展停滯	婦女和女孩因為失去得之不易的權利、機會和安全，將是受害最深的群體。
美國的分裂	即便參與國會大廈暴動的人已被捕入獄，美國仍存有政治暴力的風險。
Tik Tok熱潮	Z世代積極地透過建立社群網絡以重塑企業形象和公共政策，在只需點擊按鈕就能擾亂政治的動作下，讓各地的跨國公司營運皆面臨風險。
水資源的壓力	今年缺水的壓力將成為全球性和系統性的挑戰，當前各國政府作為卻僅被視為一個暫時性的危機處理。

國家安全為由，全球化重塑中

依據「2023 十大風險報告」指出，受地緣政治的影響，今日的世界已偏離冷戰後所建立起的國際秩序。如今的全球化演變成一個四分五裂的世界，因經濟合作的減少加上國與國間競爭加劇，全球經濟也因此付出相當的代價。

高度整合和複雜的供應鏈曾被譽為自由貿易和經濟效率的標誌，而如今卻被認為是地緣政治競爭中的最大弱點，急需要重塑。打著建立彈性供應鏈的名義，促使單邊主義國家產業政策的興起，這些政策有利於國內供應商，並試圖在關鍵行業，如：科技（半導體）、能源、醫藥和國防等領域進行「在岸」或「友岸」採購，這無疑是造就了今日通膨的壓力。

回顧世界過去30年的歷史，經歷蘇聯解體使俄羅斯的工業機器得以融入全球貿易體系，提供廉價的能源和商品；在此之後十年，中國加入了世界貿易組織（WTO），更為全球提供了具競爭的勞動和製造能力。以企業經營的角度，世界是平的且真實存在著一段為時不短的時光，造就了經濟一體化的榮景。

儘管如此，疫情的爆發導致中國製造議題更加複雜化，而俄烏戰爭使俄羅斯的能源、食品和商品供應脫離了既有的市場。全球化反其道而行，新的供應鏈正在建立，而舊有的供應鏈正逐步轉移，**預期在新興產業充分上線和生產達到規模經濟之前，這樣的轉換過渡期可能維持數年。**

企業的領導人需要重新審視過時陳舊的商業模式，才能領導企業突破重圍適應新環境，而不是墨守過去在冷戰後所建立的全球化商業模式(即貿易自由化和經濟一體化為特徵的經濟)。

國家安全為由，全球化重塑中(續)

基於國家安全優先為由，過去自由且不受限的全球化正在重塑，未來將重新定義全球經濟新模式：



歷經30年的經濟一體化，社會和市場之間呈現了高度的相互依存，這股力量造就了巨大的經濟增長，但同時也面臨脆弱性。



地緣政治下國家間彼此的競爭和分化持續擴張，使得「G-Zero」新時代(即缺乏領袖的世界)崛起。



地緣政治競爭的主要是在經濟領域，以爭奪科技優勢為主。



企業成為地緣政治舞臺上的重要參與者。



推動未來全球化的趨勢

在新的全球化成形之際，全球企業將面臨：貿易壁壘、分散的監管機制、關鍵技術取得困難，以及供應鏈中斷等多重挑戰。充分瞭解國家安全如何塑造新的商業模式，並評估地緣政治對企業目標的影響，才能開創商機和避免風險。為掌握全球化新型態，企業領導人應該及時確認並監控以下關鍵因素：

和平紅利的結束和俄烏戰爭的連鎖反應

俄烏戰爭是過去30年來最重要的地緣政治事件之一，不僅標誌著歐洲「和平紅利 (peace dividend)」(泛指：一旦戰爭結束，就可以用削減的軍費來從事百廢待舉的各種建設)的結束，其後續的漣漪效應更可能會持續幾十年。歐亞集團警告：2023年，國際間由於意外和誤判而導致相互衝突的可能性將高於1962年古巴導彈危機之後的時期。有別於冷戰高峰期的國家領導人的高度，普丁是不會輕易回歸到戰前狀態。

就宏觀的角度，俄羅斯與美國和歐洲的關係受到嚴重損害，是需要長時間才有望恢復正常。北約及其盟友試圖將俄羅斯趕出全球貿易體系，並關閉主要的投資管道，成功地使這個世界第11大經濟體和糧食、能源等的重要出口國，與工業化民主國家脫鉤。這舉措也加劇了能源價格飛漲、通貨膨脹和供應鏈中斷的危機，另外也造成了二戰以來經濟合作與發展組織 (OECD) 國家最大的難民潮。網路攻擊的風險正在增加，針對北約盟友的不對稱攻擊的風險也在增加。全球軍事支出在2021年首次超過每年2兆美元，並持續上升。令人震驚的是，世界上一些最脆弱國家的糧食危機和不平等正在加劇，20年來第一次出現了貧

困現象。世界銀行正在敲響全球低增長前景的警鐘，甚至有滯漲的風險。

隨著戰爭持續到2023年，仍不見解決的跡象，西方盟友計劃維持對俄羅斯的制裁和出口管制，並堅定地支持烏克蘭。企業將被迫管理持續和複雜的額外限制，**突出了對盡職調查和合規的關鍵需求。**

這導致**企業營運成本增加並阻礙效率**。因此，制裁、持續的高物價和聲譽損害會是2023年企業在外經營的主要挑戰。在俄羅斯和烏克蘭的戰事發展下，伊朗和朝鮮的動態也值得留心，尤其是核武進展或因進行導彈試驗而加劇緊張局勢。

西方與其他國家的戰略競爭

除了人道主義和經濟巨額損失外，俄烏戰爭更挑起美國和中國兩大經濟體的分歧。俄羅斯將其能源、原物料和糧食出口作為武器，破壞歐洲的團結，並在發展中國家引起反西方情緒。中國在外交上與俄羅斯站在一起，確認其安全關切，同時呼籲俄羅斯緩和局勢並遵守西方制裁。臺灣是先進半導體製造業的關鍵，緊張局勢變得越來越具爭議性。這意味著，**全球經濟強國在2023年將成為戰略競爭對手，競爭的手法不是分裂意識形態或領土爭奪，而是專注於取得技術領導地位，確定未來的經濟和軍事優勢，以及在全世界的政治影響力。**

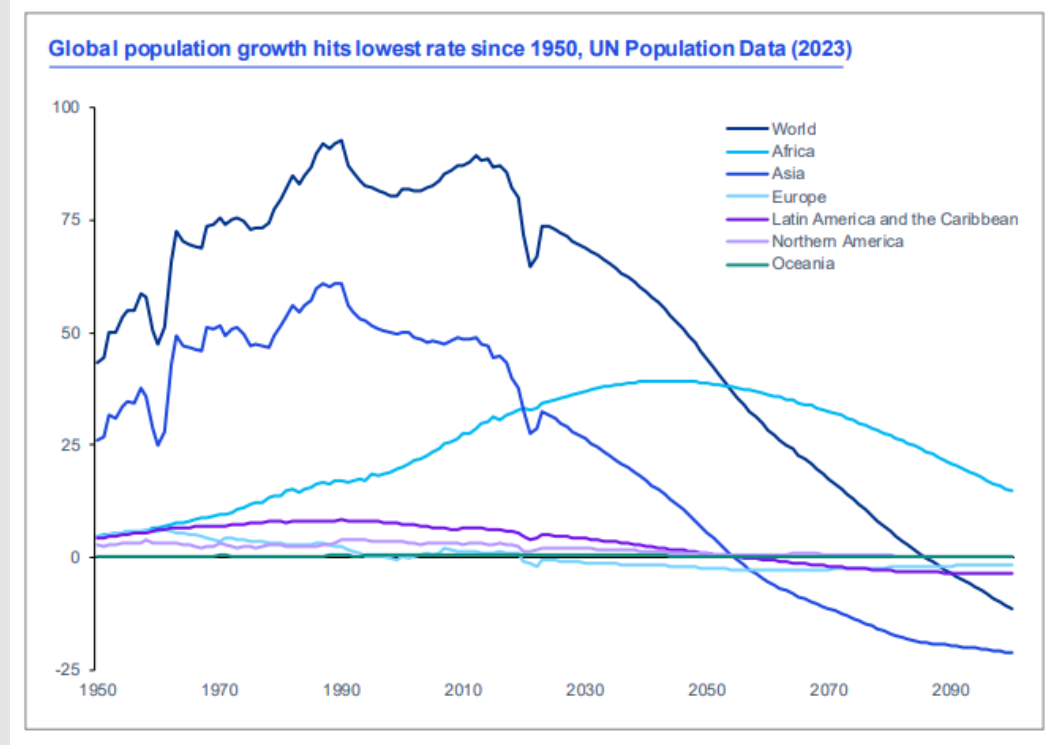
在持續的戰略競爭和俄烏戰爭中，西方工業化民主國家相較以往更加緊密連結。金磚國家(BRICS，最初由巴西、俄羅斯、印度、中國和南非等新興經濟體組成)和上海合作組織(Shanghai Cooperation Organization，由歐亞國家組成的政治、經濟和安全集團)等替代性經濟合作框架正在聚集能量，新的參與者希望與土耳其、伊朗、石油資源豐富的海灣國家以及亞洲和非洲國家合作，並同步探索替代美元在全球商業中的主導地位。

預計2023年底，西方和其他國家之間將有更深的競爭，也勢必進一步壓抑全球經濟增長，尤其是對關鍵原物料或技術的爭奪。儘管中國和美國都在努力減少其相互依賴性，但過去兩個經濟體深深地交織在一起，若今後沒有太大政治誤判，在可預見的未來也不會有大幅的改變。**報告中指出：美中兩國都有國內問題需要解決，暫不考慮近期發生軍事衝突引發雙方經濟損傷，因此西方和中國之間的緊張關係有望得到部分緩解，這雖不會立即解決所有的矛盾情緒，但有可能演變成為基於實用主義下有效全球治理的基石。**

關鍵經濟國家/區域人口挑戰

自1950年以來，世界人口首次面臨在未來幾十年內下降的可能。過去全球化仰仗持續人口增加來維持投資動能，但隨著嬰兒潮世代人員的退休，又無法藉由後續的X世代和千禧世代補足不足的勞動力，預估2030年全球有超過10億人超過65歲，2.1億人超過80歲，大約是2010年的兩倍。關鍵製造業中心（中國、德國、義大利、日本等）的人口老齡化將可能加劇通貨膨脹並限制可用的投資資本。

另一方面，推估到2050年，印度預計將提供超過六分之一的全球工作人口（15-64歲）的增長。到2023年4月，聯合國預計印度將超過中國，成為地球上人口最多的國家。展望未來，2050年以後全球人口增長大部分將集中在非洲，快速增長對其發展目標既是機遇也是威脅。如果成功建立新的生產中心，它可以倍速地增加該地區的各项發展。另外，大規模移民到老齡化國家可能會加劇政治和社會動盪的風險。總而言之，無論是在人才資源、未來投資和市場擴張的戰略決策，洞察人口趨勢將成為商業成功的重要關鍵。



資料來源：2023年聯合國人口數據

以國家安全為由，產業政策重保護主義

地緣政治迫使供應鏈因應調整，為了彌補可能的影響，有些國家開始運用工業政策和補貼誘因來加速從競爭對手的轉移，以及利用嚴苛的投資審查和出口管控防止關鍵資源落入競爭對手，其結果是讓貿易和投資壁壘增加。經由聯合國數據，G7國家的補貼政策已由2016年平均占GDP的0.6%，到2020年達到2%。此外全球100多個國家（占世界GDP的90%以上）已經實施足以影響市場的產業政策，例如：

- 歐盟正在實施COVID復甦計劃，支出超過8,500億美元，當中包括商業補貼。
- 中國國家領導人習近平，以集權的方式訂定「雙循環」戰略：著重內需和創新作為推動國內經濟發展的動力，目標是追求能源、食品和技術的自給自足，同時保有外國市場和投資，作為經濟增長的第二引擎。
- 美國《減少通貨膨脹法, (IRA)》中針對綠色能源、電動汽車和半導體產業進行補貼，金額高達4,650億美元，其中大部分必須是以國內製造業為條件。
- 美國、中國、歐盟、印度、日本、韓國和臺灣等七國，已提撥3,710億美元預算作為未來十年半導體產業開發之用。

- 印度已選定14個優先發展產業，並提供國內發展該領域的企業五年內高達260億美元生產連結獎勵制度。
- 自2020年起，印尼禁止鎳的出口，以鼓勵國內電池製造能力。
- 澳大利亞和加拿大提出數十億美元，展開關鍵礦石的開採和加工。
- 歐盟關於企業永續發展盡職調查提案，可能於今年提交歐洲議會和理事會進行立法，對於擁有500名以上員工或年銷售額達1.5億歐元的企業，將要求仔細檢查整個供應鏈包括企業的供應商，對人權、環境和勞工標準是否符合歐洲標準。
- 美國《防止維吾爾族強迫勞動法, (The US Uyghur Forced Labor Prevention Act.)》旨在解決人權問題，並鼓勵全球企業將中國新疆省從其供應鏈中剔除，以維持進入美國市場的機會。

2023年企業面臨主要經濟體之間單邊政策的擴張，導致針鋒相對的風險升高，在多邊貿易機構脆弱之際，可能顛覆國際貿易和投資體系，而最後的贏家或輸家取決於對關鍵資源的掌控。

全球化未來樣貌

在考慮經濟環境的地緣政治驅動因素之後，企業應該對未來可能出現的全球化情境進行規劃和壓力測試，作為企業部門、業務和戰略的調整方向，四種可能的情境：

01 孤立主義

立法促進國內自給自足，而不是鼓吹自由貿易和合作。保護主義興起使技術進步趨緩和造成國際間更多的衝突，這也意味著對商業投資和生產力增長將受到限制。

02 意識形態

不協調的規範和標準的兩極監管環境將在不同的地緣政治斷層上建立。



04 相互依存

相對於自由化和全球化的經營環境，謹慎的經濟一體化模式，其受地緣政治影響的程度較低，產業政策傾向基於國家安全的關鍵產業。

03 值得信賴的夥伴

「友岸外包」將戰勝孤立主義下推行的保護主義和自由化的全球貿易。

企業能做什麼？

2023年，地緣政治和不斷變化的全球化將可能使供應鏈管理成為董事會層級高度關注的議題。KPMG的全球營運中心提出以下六大關鍵供應鏈趨勢：

各國將對跨境貿易合作持疑態度

網路犯罪增加

關鍵材料取得出現動盪

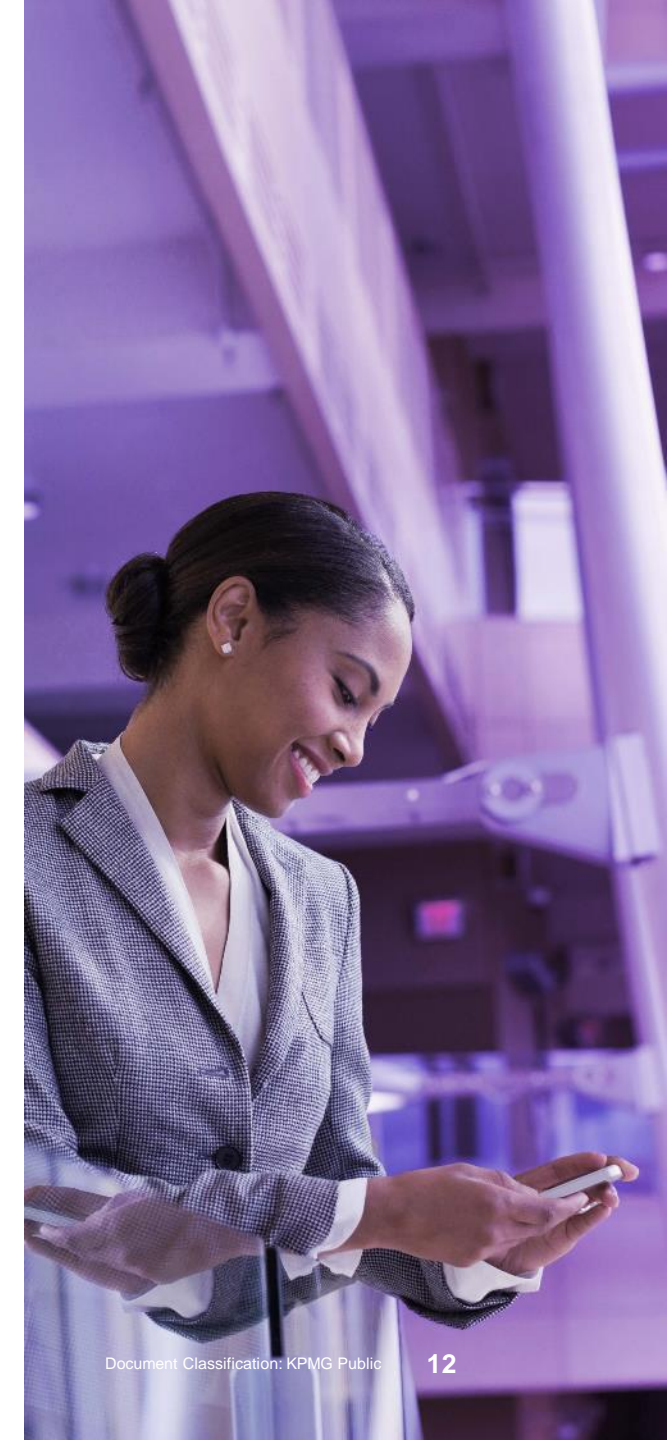
製造業足跡將改變

供應鏈技術投資將加速

嚴格審查範疇3排放

成功應對2023年六大供應鏈趨勢，企業首重以下三點：

- **能力**：成熟的供應鏈規劃能力，可及早應對供應鏈的風險和機遇。
- **敏捷性**：確保供應鏈敏捷反應，以處理突發事件，並適當地、有效地處理潛在威脅和干擾。
- **端到端的前瞻視野**：對關鍵即時指標具備「控制」的可視性；能夠超越自身的業務範圍並管控與之合作的供應鏈；企業運用數位能力與其供應鏈合作夥伴建立即時合作的生態系統為企業最終目標。



企業能做什麼？(續)



在分散的世界中尋求簡易的貿易合規性

許多全球貿易職能都在努力跟上日益複雜的業務內容，以保持國際供應鏈的流動性，在這過程中基於國家安全、法規和產業政策等考量，使得企業因應合規性的負擔增加。為簡化其作業流程及滿足合規性，企業可將需要高度涉及接觸性質的交易工作，例如：取得自由貿易協定、監管進口申報、解決出口制裁問題，以及選派代表和政府合作等事項，外包給專業團隊將更具效益。



任命首席地緣政治官 (Chief Geopolitical Officer, CGO)

CGO是資深管理團隊中的一員，負責管理政治對企業營運利益的影響，透過與企業內部專家，例如企業營運、風險管理、永續發展等團隊緊密合作，可確保企業整體一致的觀點。



進行地緣政治壓力測試

掌握當前的行動方案和地緣政治發展的風險是一個重要的基礎，尤其對於那些尚未納入執行層或董事會的事件。作法是將企業營運戰略和計劃中的舉措進行地緣政治壓力測試，執行長可運用企業未來3年的營運計劃（單獨或集合）進行情境模擬，來分析可能的風險和恢復能力。



實施地緣政治風險評估、預測和監測解決方案

對於有心想掌握地緣政治風險的企業而言，應摒棄對大眾媒體資訊的依賴，應著重投資在專業的地緣政治預測和監測能力上，才能真正聚焦問題核心。企業可運用一些工具協助企業專業分析即時報導的政治事件及其影響，進而轉化為引導企業營運的專業知識。

企業能做什麼？(續)

地緣政治風險評估架構



- 地緣政治現狀監測
- 潛在的地緣政治風險暴露
- 加強監測功能的目的和價值
- 最佳案例和監測架構的初步假設

- 依四項風險類別（總體、部門、地域和產品）中確認並發展主題
- 依風險事件發生的可能性以及企業營運需求和策略制定的相關性，進行評估
- 確定關鍵資料來源和"需要注意事項"，以便持續監測

- 依據風險清單和"需要揭露事項"，訂定每月/年報告範本
- 與主要利益相關者測試原始發現和報告範本，並採納回饋意見

- 定期編制地緣政治監測報告
- 與關鍵利益相關者進行"季度檢查"，以確保持續的相關性和價值
- 與地緣政治分析家會晤，以取得進一步的資訊



Contact us

池世欽 **Leo Chi**

專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 04242

E leochi@kpmg.com.tw

吳政諺 **Vincent Wu**

副專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 04247

E vincentwu@kpmg.com.tw

吳俊源 **Eric Wu**

副專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 06748

E ewu3@kpmg.com.tw

陳佩雯 **Megan Chen**

企業形象及策略行銷部 / 經理

T 02 8101 6666 ext. 19068

E meganchen2@kpmg.com.tw

kpmg.com/tw

© 2023 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Document Classification: KPMG Public