

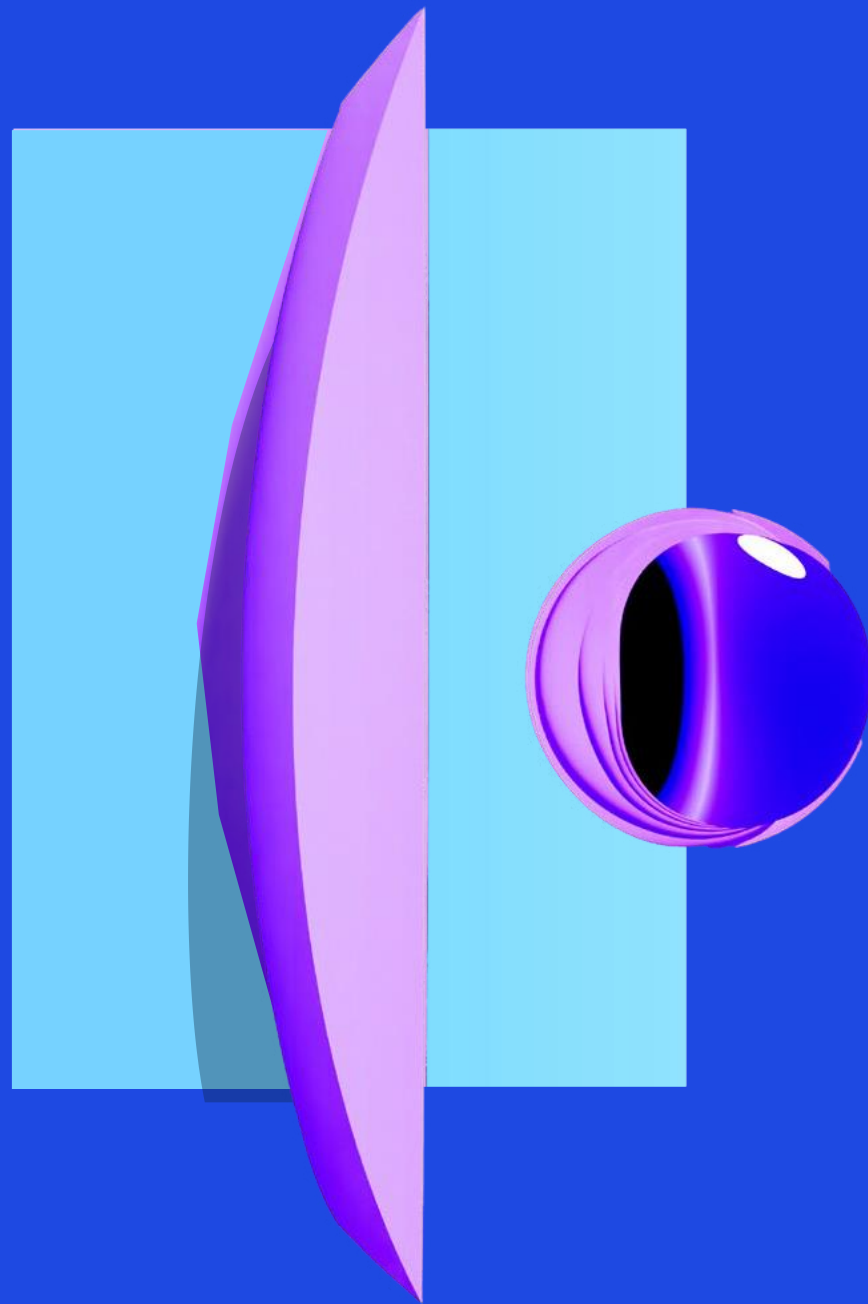


# 影響企業成長的 三大挑戰

In 2024 and beyond

KPMG Insight

—  
June 2024



# 前言

依據KPMG最新出版的全球CEO大調查顯示，企業在規劃營運策略時，地緣政治風險已成為CEO關注的頭號議題。幾十年來，企業認為地緣政治波動通常只是暫時性的，所以大多數企業是以被動形式應對地緣政治變化，而不是主動預測。然而，如今的地緣政治動盪已經引發結構性變化，而地緣政治聯盟也正在重組，影響著全球經濟架構。此時，比以往任何時候都更需要CEO們預見地緣政治變化，以便做好準備和應對。

未來，三個可能影響企業營運的關鍵風險：

1	貿易政策限制
2	地緣政治脆弱性
3	人工智慧治理差異

資料來源：[kpmg.com/toprisksforecast](https://kpmg.com/toprisksforecast)



# 前言

## 1 貿易政策限制

全球貿易和投資模式正在發生變化。供應鏈和經濟一體化的未來，將越來越走向依據國家安全優先事項為主，並受更多政策干預的影響。

**3,000**

全球貿易限制自2019年以來幾乎增加了三倍。

## 2 地緣政治脆弱性

衝突升級日益加劇，集體安全制度<sup>(註)</sup>因缺乏全球領導力而受到破壞。儘管如此，卻僅少數公司實施具韌性的策略。

註：由幾個國家互相保證、承諾，遇有破壞和平、發生侵略事件時，即採取集體行動，以維持和平，制止侵略的一種制度。

**12.9%**

衝突對全球經濟的影響顯著，全球GDP受到了重大影響。

## 3 人工智慧治理差異

全球新興技術的監管環境變得越來越複雜和碎片化，這意味著企業可能需要投入更多的時間、金錢和精力來引導公司渡過這些未知的領域。

**5x**

2016年至2023年間，人工智慧投資增加了五倍。

# 概況

International trade flows are  
forecast to grow at

# 3.3%

in 2024 year on year.

地緣政治緊張局勢和不確定性正拖累全球經濟成長，並可能引發進一步供應鏈衝擊，助長通膨持續。受歐洲和中東持續衝突、中國增長放緩、美中競爭及可能改變全球安全和經濟結構的美國大選影響，全球貿易和投資前景仍然脆弱。本報告評估，儘管通膨下降，已開發國家的央行在工資增長強勁和通膨風險明顯的情況下，仍不會大幅降息。對企業而言，這意味著主要經濟預測極易受到地緣政治環境動盪的影響，因此，掌握地緣政治趨勢，區分事實與虛構，對全球公司至關重要。

宏觀層面上，有三個主要趨勢可能在中長期影響企業營運：國際貿易變得更加複雜、全球衝突在缺乏領袖的 ( G-Zero ) 時代上升、人工智慧技術發展與監管之間存在差距。近年來出現「去全球化」和「慢全球化」的術語，描述新時代的貿易環境。儘管國際貿易流量預計在2024年將同比增長3.3%，但貿易限制仍在增加(2022年，各國對貿易實施約3,200項新限制，2023年約3,000項，而2019年僅約1,100項)，這表明了貿易環境的變化和多樣化的趨勢。

跨國公司面臨越來越多的貿易管制，需要調整營運策略並加強韌性措施。全球衝突的增加可能使企業面臨額外負擔，尤其是那些以前未曾專注於危機管理和應急計劃的企業。儘管AI技術有巨大潛力，但全球缺乏統一的監管框架，企業需要在內部建立防範措施，同時最大程度地利用技術帶來的機會。保護人員、資產和資本的能力將成為企業韌性的重要一環。

# 貿易政策限制

為了應對地緣政治的不確定性，許多國家沿著意識形態和地緣政治的斷層重新調整了經濟關係。聯合國最近的分析表示，全球貿易模式已發生了地緣政治轉向；許多國家和地區轉向與意識形態上一致的貿易夥伴尋求合作。

自2022年末，貿易的政治鄰近性(geographical proximity)明顯上升。表示雙邊貿易偏好向**具有相似地緣政治立場**的國家(友岸外包)轉移。同時，總體上貿易夥伴的多樣性也有所減少，說明全球貿易集中在主要貿易夥伴關係之內。

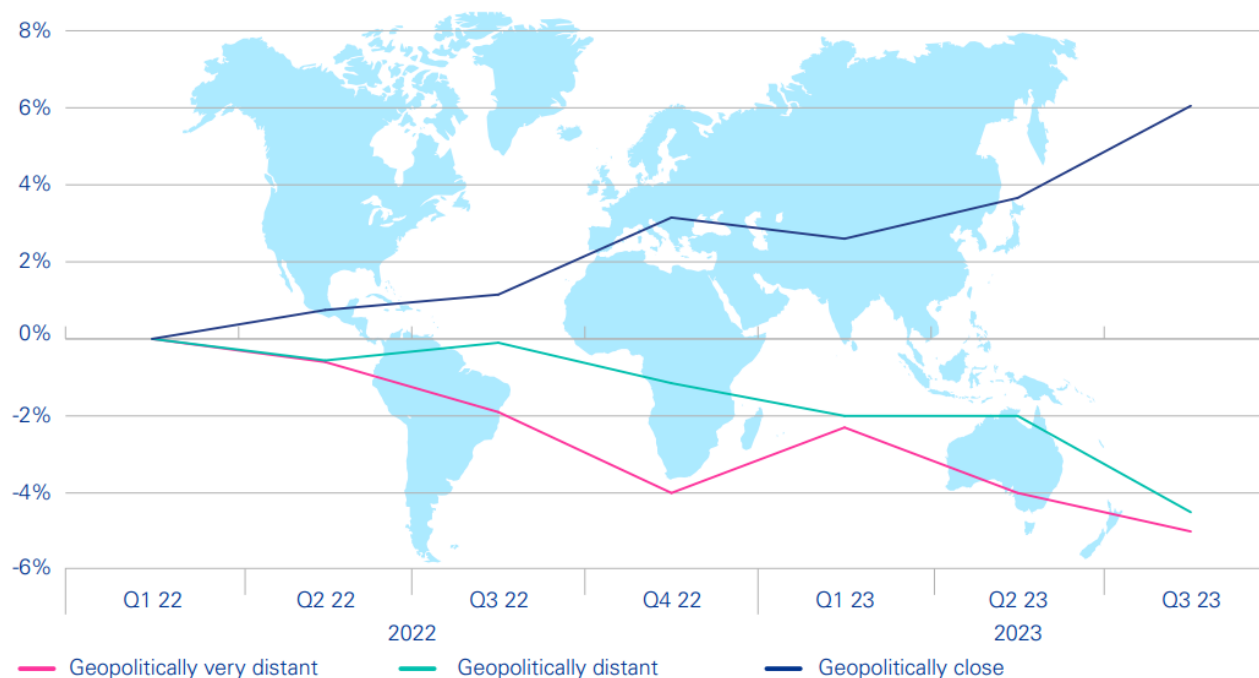
各政府為鼓勵與「地緣政治上接近(geopolitically close)」的國家或地區進行貿易而採取的破壞性貿易措施大致分為三類：

1. 用於經濟大國之間戰略競爭工具，例如：戰略供應鏈中的去風險政策，如對半導體技術或關鍵礦物的出口管制。
2. 衝突引發的行動，例如：西方對俄羅斯的制裁。
3. 用於影響不合規行為的立法，例如：歐盟《企業永續盡職調查義務指令(CSDDD)》，碳邊境調整機制(CBAM)等。近年來此類的貿易限制有所增加，迫使企業不斷重新考慮其貿易策略和供應鏈。

Source : United Nations, "Global Trade Update" (December 2023).

## 全球貿易模式的地緣政治轉向

自2022年第一季以來依地緣政治親疏遠近三大群體間，雙邊貿易的平均變化情況



Note: Bilateral trade is categorized into 3 groups according to the geopolitical closeness index utilizing UN voting records as a metric. The figure then plots the change in the trade share of each of these groups taking Q1 2022 as basis. Data is weighed averaged and excludes intra European Union. Data excludes services.



### Strategic competition

- US section 232/301 Import Tariffs
- Export and End-Use controls

**戰略競爭：**貿易政策已成為經濟競爭對手進行戰略競爭的主要手段。發達經濟體中，關稅率、出口管制和進口禁令已變得司空見慣，從2019年以來幾乎增加了三倍，達到近3,000項，且這一趨勢預計將持續到2024年。隨著對新興技術霸主地位的競爭升溫，貿易限制和工業補貼將繼續主導全球供應鏈，企業可能因此陷入兩難境地。



### Conflict-based measures

- Sanctions on Russian government companies and individuals
- US-EU Energy Embargoes

**衝突措施：**2023年，重大衝突事件引發一系列以安全為基礎的貿易措施，無論是否有意，這些措施都對目標區域以外的貿易產生了直接影響。西方國家針對俄羅斯在烏克蘭的侵略所實施的經濟制裁和航運禁運，迫使全球供應鏈在能源商品、基本商品、關鍵礦物等進行重組。隨著全球衝突的增加成為常態，相應的制裁可能也會上升。

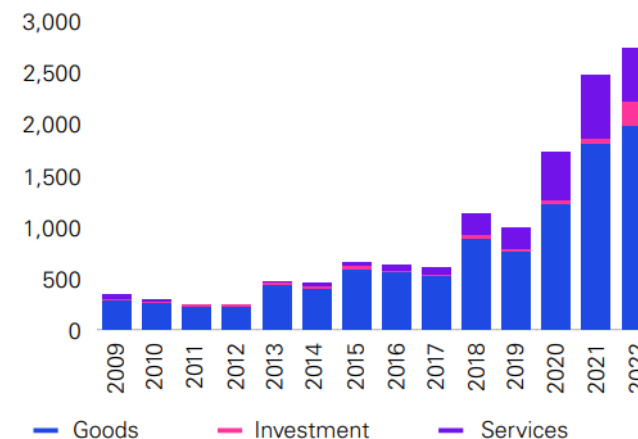


### Values-driven legislation

- Uyghur Forced Labor Prevention Act
- Carbon Border Adjustment Mechanism

**價值立法：**尤其在西方國家立法限制那些不遵守法規的企業從事貿易行為。法規如氣候倡議如碳邊境調整機制（CBAM）和針對侵犯人權的強迫勞動指令，都是增加第三方供應商執法的措施。例如，《維吾爾強迫勞動預防法》導致被調查、扣留在邊境或被拒絕進入美國的船隻數量急劇增加。

## 全球貿易限制措施



Source: Global Trade Alert and IMF staff calculations.

Source : IMF Blog, "The High Cost of Global Economic Fragmentation" (August 28, 2023).



# 地緣政治脆弱性

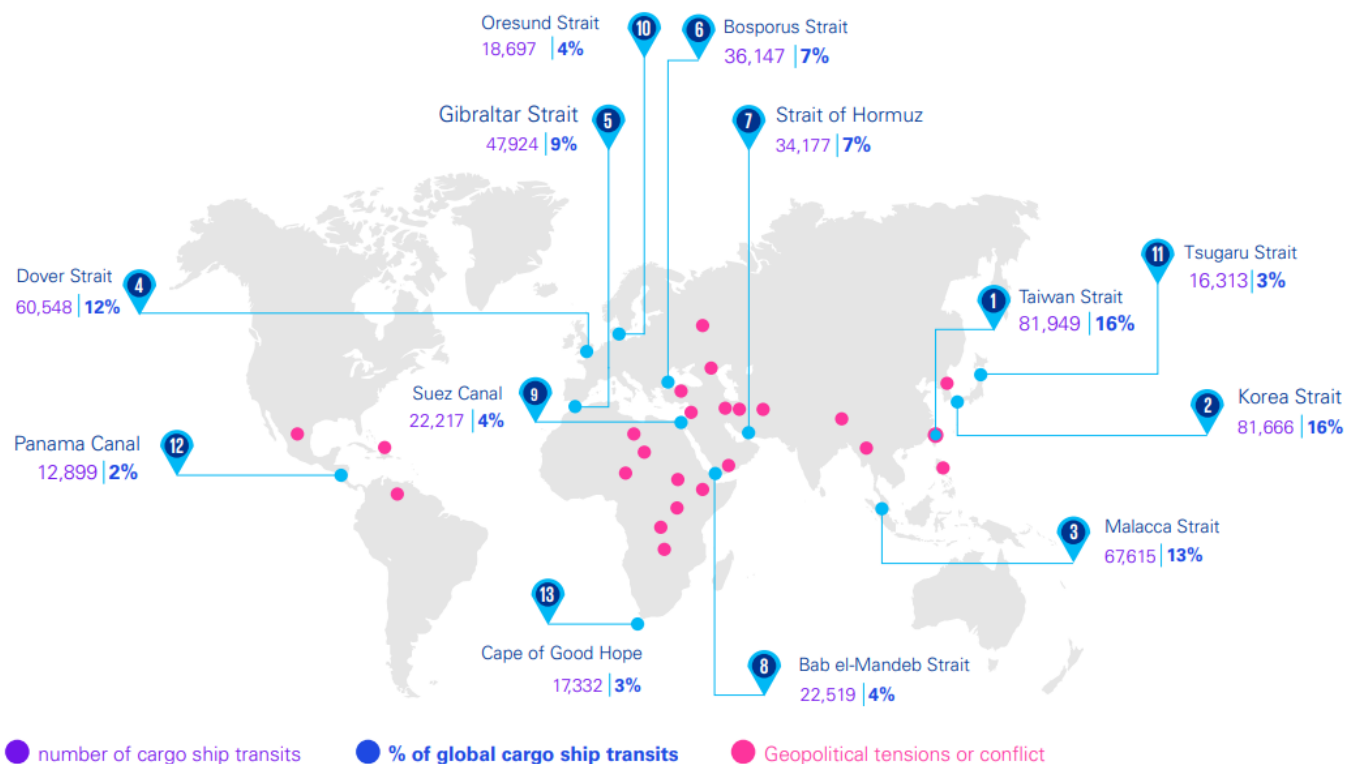
當前地緣政治充斥著普遍的不信任感，導致一些國家和地區在全球和平與安全議題上合作意願降低。這削弱了聯合國（UN）和世界貿易組織（WTO）等多邊組織機構的權力，成員國選擇保護自身國家利益而非共識外交。



在聯合國，安理會決議數量顯著下降，從2020年的0.43:1降至2022年的0.31:1，顯示衝突事件增加或合作減少，但無論哪種情況，衝突解決都未能跟上戰爭趨勢。以下是一些關鍵數據：

- 2022年，91個國家捲入某種形式的衝突，而2008年僅為58個。
- 衝突對全球經濟的影響估計達到17.5萬億美元，相當於全球GDP的12.9%。
- 到2022年底，全球超過1.08億人因迫害、衝突和暴力被迫流離失所，比2021年增加了1,900萬。

## 全球貿易咽喉和地緣政治緊張局勢地圖 (2023年9月)

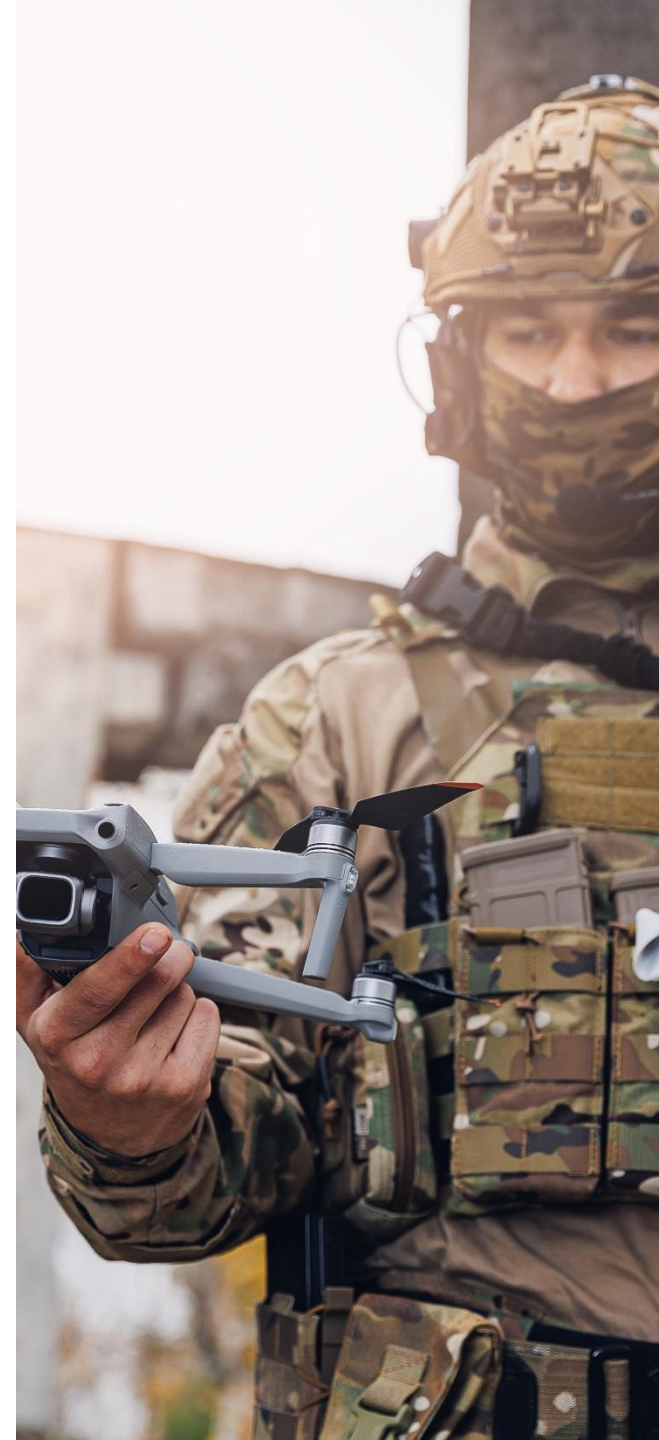


Source: IMF | PortWatch (September 2023).

資源衝突可能加劇，特別是在關鍵礦產的爭奪，例如：委內瑞拉(Venezuela)和蓋亞那(Guyana)因領土和油田爭端持續緊張、衣索比亞(Ethiopian)要求獲得紅海港口通道，以及埃及(Egypt)和衣索比亞(Ethiopian)在尼羅河大壩問題上陷入僵局。儘管直接軍事衝突的可能性較低，但對水資源、港口和能源的控制將成為重點。非國家衝突的影響也在上升，2023年恐怖主義造成的死亡人數達到8,352人，比前一年增加了22%，大部分恐怖活動已從中東和北非轉移到撒哈拉以南非洲。

對於企業而言，地緣政治競爭對全球航運瓶頸構成風險，包括蘇伊士運河、霍爾木茲海峽、曼德海峽、台灣海峽和馬六甲海峽。海運貿易的互聯性意味著任何中斷都可能蔓延至全球，**企業需評估有限替代路線和增加的運輸成本相關風險**。衝突風險增加意味著企業需要制定連續性計劃，**監控危機確保員工安全**。隨著人工智慧解決方案的推出，**網絡安全將持續高度關注**。此外，強烈的聖嬰現象將增加重疊氣候危機的風險，從極端高溫到洪水，都將影響全球企業營運。

中東衝突升級可能進一步引發更廣泛金融和營運危機，例如：自2023年12月起，商業船隻為避開胡塞武裝在曼德海峽的襲擊，改道繞過蘇伊士運河，導致全球運費指數翻漲近三倍。未來幾個月，企業需密切關注中東地區衝突升級的風險。





# 人工智慧治理差異

在人工智慧領域，過去幾年見證了總體投資和特定生成式AI資金的重大提升。儘管2023年整體AI私人投資有所下降，然而生成式AI技術的資金從2022年起增加近八倍，達到252億美元。2024年及以後，企業迅速從投資轉向在其營運中運用AI。意味著，許多企業領導者似乎意識到被甩在後面的風險：

- KPMG的CEO大調查顯示，70%的企業領導者將生成式AI作為其首要投資。
- 生成式AI公司的私募股權和風險投資在2023年增加二倍以上，達到21.8億美元，相比前一年的10億美元。
- 2024年第一季的私募股權投資已超過2023年，達到超過2.5億美元。
- 自2016年以來，AI投資已增加五倍以上。

雖然公司適應變化的速度令人鼓舞，但企業領導者必須優先發展真正的戰略性AI框架，該框架需充分理解AI所代表的政治、技術和道德風險。企業需要提高對網路安全威脅的警惕，並採取更細緻的方法來處理聲譽問題，確保在擁抱AI技術的同時，保護員工和消費者的利益。



企業領導者已經認識到人工智慧的特殊能力和效率，並為此進行大量投資。

企業領導人可以  
做些什麼？



# 企業應對地緣政治風險的方法

鑑於複雜的「多重危機」環境，企業更應化被動為主動，針對其地緣政治風險採取策略和框架。其目標應該是避免處於不斷的危機管理模式中，而是及時預測和快速應對政治和監管趨勢。為此，企業應發展全面的地緣政治風險管理方法，從董事會和執行管理層開始，而不僅僅將地緣政治作為公司風險登記表中的一個次要項目。起點應該是評估其當前的地緣政治風險管理模式，以獲得基準並與所有利益相關者合作，完善其框架：

- 企業應該發現並評估對其業務、計劃和投資產生最大影響的趨勢。
- 將這些趨勢與關鍵的收入和成本驅動因素以及具有明確責任和行動能力的業務功能進行對應。
- 應該制定定期監測和報告框架，施行情境和壓力測試，並準備應對風險和機遇的緩解策略和手冊。

不同公司即使在相同風險下，也可能會出現不同的風險暴露，因此針對公司營運上的具體風險必須進行全面地情境設計。董事會和管理團隊可以將地緣政治風險作為一個持續的治理流程，相當於合規性或網路安全，此外，地緣政治風險監控應該定期更新，包括當前風險、未來風險和危機應變計劃的更新。

# 積極主動地應對地緣政治風險的五個考慮因素



1 將多元觀點引進董事會。各種背景和專業知識有助於獲得更豐富的訊息，以便做出明智的決策，並更嚴格地測試潛在的地緣政治情境。



2 建立系統性方法來瞭解公司的風險暴露。這不僅是擁有實地情報，還需要將潛在問題結果與公司的收入和成本驅動因素對應，以便做出明智決策。



3 風險揭露不該只停留在某特定人士，而是透過董事會向董事會成員報告，有助於防止訊息被孤立。



4 定期報告風險評估。對董事會、監管機構或公眾系統性地報告，有助於確保框架是最新的。



5 挑戰先前的假設，並引入外部專家（如有必要），為應對地緣政治風險建立強大的框架。



## Contact us

池世欽 **Leo Chi**

專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 04242

E [leochi@kpmg.com.tw](mailto: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](mailto:vincentwu@kpmg.com.tw)

趙敏如 **Charlotte Chao**

副專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 07041

E [cchao@kpmg.com.tw](mailto:cchao@kpmg.com.tw)

陳佩雯 **Megan Chen**

行動商務 經理

T 02 8101 6666 ext. 19068

E [meganchen2@kpmg.com.tw](mailto:meganchen2@kpmg.com.tw)

劉胤苗 **Kathy Liu**

行動商務 副理

T 02 8101 6666 ext. 16077

E [kyliu1@kpmg.com.tw](mailto:kyliu1@kpmg.com.tw)



[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/tw)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2024 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**