



管理當前的地緣 政治風險

Global Taiwan Practice

—

Dec 2024

Content

01	地緣政治與政治不確定性 —— 企業成長的最大風險？	03
02	地緣政治風險驅動因素 —— 在複雜中保持簡單	04
03	無需重新發明輪子 —— 相同的方法，不同的目標	07
04	缺乏策略是最糟糕的策略	10
05	迎接地緣政治風險管理的轉變	13

地緣政治與政治不確定性 — 企業成長的最大風險？

什麼是「長久危機」（permacrisis）？為什麼這個詞如此適合反映過去幾年的主要全球事件和挑戰？

「長久危機」描述生活在持續衝突、通貨膨脹和政治不穩定時期的感覺。這個詞簡潔地總結當前全球波動中的困擾現實，世界正從一個破壞性挑戰轉向另一個。毫無疑問，當今的地緣政治格局變得更加複雜，其對經濟的影響是不可否認的。

在經濟趨勢和地緣政治事件的影響下，我們不能再認為和平與繁榮理所當然，包括歐洲和中東的持續衝突、通貨膨脹對消費者和企業的影響、銀行流動性和穩定性挑戰、全球經濟衰退的擔憂、全球疫情破壞的後果、勞動力市場的挑戰以及數位經濟的全球人才爭奪戰。

在這個不斷演變的環境中，全球化本身正在經歷重大轉變。全球貿易、供應鏈和經濟一體化的未來越來越受到國家安全優先事項和加強政策干預的影響，特別是在世界領先國家之間。

今年，地緣政治發展將進一步影響供應鏈策略、改變投資目的地並增加企業成本。曾經高度整合和複雜的供應鏈被視為自由貿易和經濟效率的成就，而今天它們往往被視為弱點，面對不斷升級的地緣政治競爭，需要進行戰略調整。

為應對這些挑戰，國家工業政策明顯轉向優先考慮國內供應商，旨在將採購本地化或「友邦化」，特別是在技術（半導體）、能源、製藥以及國防等關鍵行業中。這種戰略調整旨在增強韌性，導致通脹壓力比市場先前預期的更持久且結構性上更根深蒂固。

前瞻性的企業明智認識到在當今深刻挑戰中需要果斷行動，本報告探討如何使用全面且面向未來的框架，通過三個步驟來實現成功且可持續的地緣政治風險管理。

地緣政治風險驅動因素 — 在複雜中保持簡單

定義地緣政治風險

地緣政治風險涉及具有政治背景的突發、不可預測或危險事件，這些事件可能影響公司的戰略運營和活動，包括戰略制定、利潤和收入目標、產品交付、市場活動和運營流程。以多數行業的角度看，地緣政治風險不是具體的風險，而是風險驅動因素。

與極端天氣事件等ESG風險驅動因素不同，地緣政治發展或緊張局勢難以識別和評估。地緣政治風險管理應篩選相關資訊和事實來預測大趨勢，根據這些趨勢定義情景，並設置指導方針和防護措施，以實現真正有效的風險管理。

以大趨勢為起點

地緣政治風險的評估是自上而下的，從分析大趨勢（megatrends）和趨勢（trends）開始。趨勢被識別為明顯的發展軌跡，而大趨勢則被視為重要、緩慢移動的力量。這些大趨勢以其廣泛的影響力和持久性、錯綜複雜的相互聯繫以及對經濟、政治和社會領域的深遠影響而著稱。

通過關注特定的大趨勢，可以識別出相關的次級趨勢，這些趨勢可能影響企業的地緣政治風險暴露，需識別並將其納入潛在的相關風險驅動因素中。

企業應該開始仔細觀察以下兩個地緣政治大趨勢及其對相關部門的直接影響：



全球分裂

世界正經歷顯著的轉變，這些轉變以國家之間的部分經濟脫鉤和新經濟政治聯盟出現為標誌，使多年來的全球和解成為遙遠的記憶。歐洲和平的破裂無疑助長此趨勢，這一趨勢已經在全球範圍內塑造民主國家和威權政權的戰略政策方向，正朝著強烈的保護主義傾向發展。這一大趨勢的可能表現包括歐洲的經濟孤立或世界最大經濟體之間的緊張局勢加劇。

顛覆性技術

顛覆性數位技術導致社會激進化和不穩定的速度正在加快。新工具和平台，如人工智慧和社交媒體，開啟新的機遇和風險。例如，不道德的人工智慧算法、假新聞、勒索軟體、網路攻擊和網路恐怖主義，技術被用作經濟和政治武器，創造一個令人不安的新現實。

俄烏戰爭：

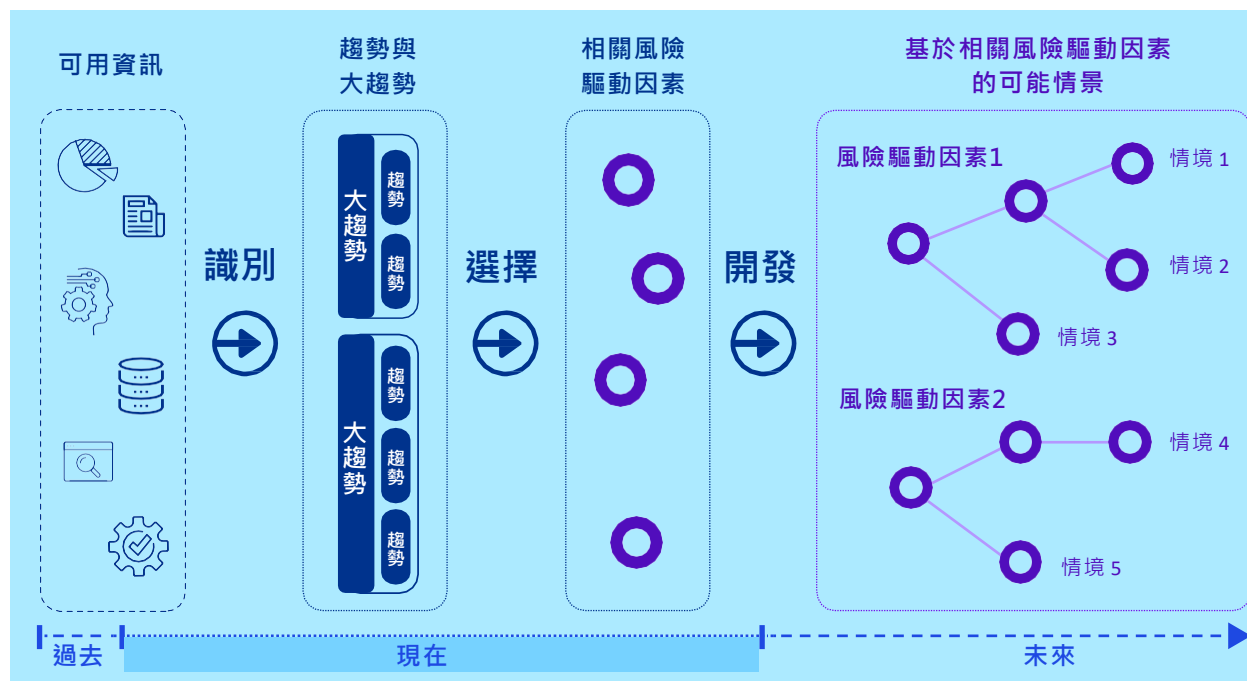
突顯全球的分裂。各國對俄羅斯及其銀行、公司和個人實施制裁，促使各國轉向自力更生並改變聯盟，從全球團結轉向保護主義。戰爭的可能情景包括地緣政治緊張局勢的升級，或者相反地地區的緊張局勢緩和以及產生外交解決方案。

複雜性問題

識別出的地緣政治風險驅動因素將作為開發情景的基礎，重點不在正確計算風險潛力或定義情景發生的可能性，而在讓企業領導者了解相關風險驅動因素並積極應對由此產生的情景。

由於定義的風險驅動因素之間的多方面相互作用，情景的複雜性可能會不可預測地增加（見圖1）。隨著複雜性增加，忽視地緣政治風險的危險也增加，因為錯誤地認為機構無法應對所面臨的複雜性。不可避免的問題是：您需要深入了解哪些複雜性，實際上又能深入了解哪些？您的機構將投入多少資源來應對挑戰，內部需要多少新專業知識，應如何構建治理？這些問題的答案取決於企業的規模、全球覆蓋範圍、業務模式的複雜性以及應對地緣政治風險的策略（保護主義或積極主動）。回答這些問題需要進行初步的結構化分析，並理解當今的地緣政治不穩定是一種新現實，而不僅僅是一個過渡階段。

圖1：預測地緣政治風險



資料來源: KPMG International

關鍵行動：在決定治理和資源之前，先從幾個相關的風險趨勢和驅動因素進行初步分析。隨著經驗的積累，可以使用更複雜的方法來識別核心風險趨勢和驅動因素，例如KPMG的動態風險評估（Dynamic Risk Assessment）。

無需重新發明輪子 — 相同的方法，不同的目標

通過熟悉的方法減輕地緣政治風險

雖然地緣政治風險在企業運營中很常見，但目前企業尚無標準化的管理方法。這種市場標準的缺失源於需要將熟悉的風險評估技術（如情景分析）適應地緣政治風險的獨特挑戰。

與傳統風險管理實踐專注於估算事件概率和財務影響，或僅僅為特定緊急情況做準備不同。這是關於培養一種積極的心態，確保能夠有效應對意外緊急情況的準備。

重點不是精確預測未來，而是培養決策者和員工的適應性思維和行動，在當今動態環境中增強韌性。

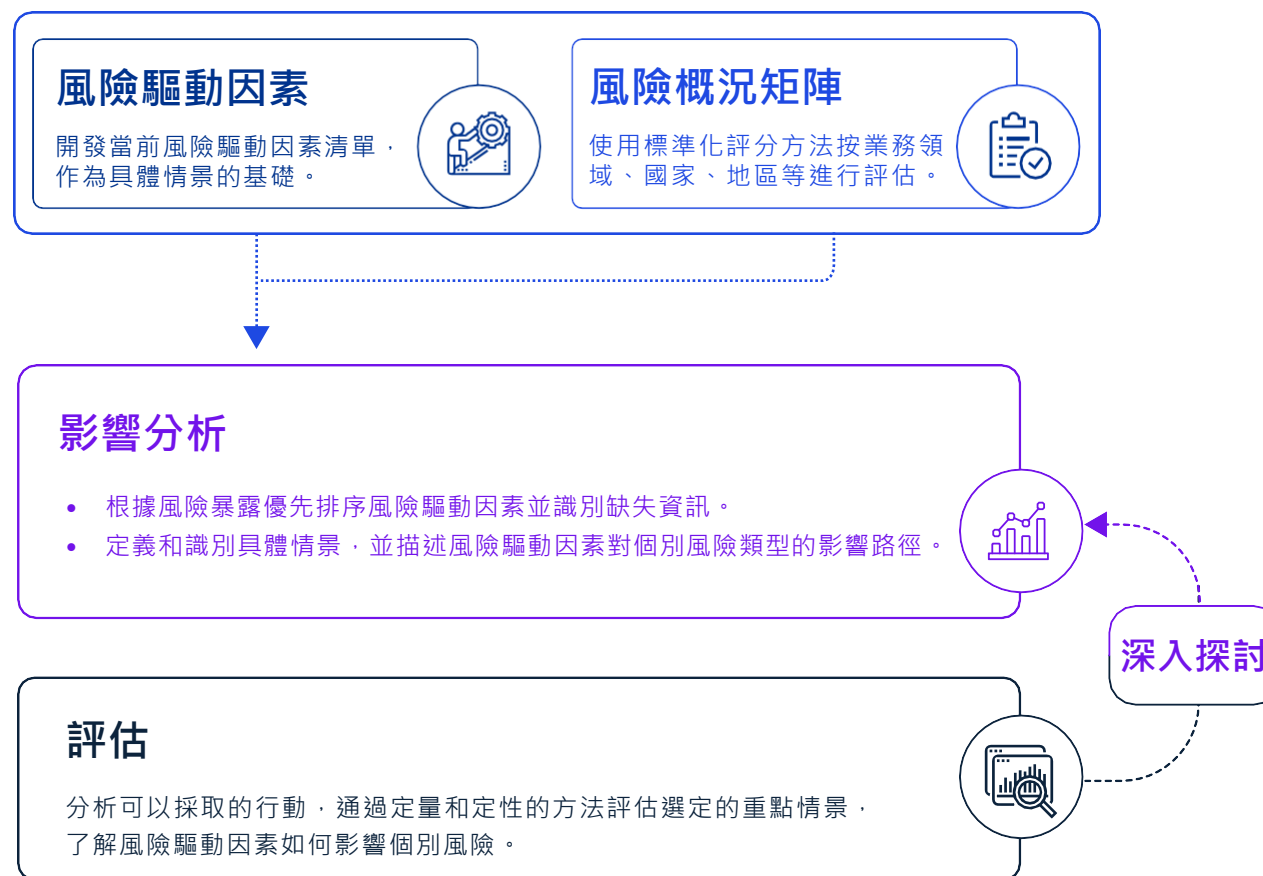


影響分析與評估：增強地緣政治風險韌性

以下方法將地緣政治風險視為影響風險的關鍵因素，並借鑒ESG風險管理的原則（見圖2）。起點是創建一份當前重要風險驅動因素的廣泛清單，作為具體和現實情景的基礎。為了確定相關風險因素，使用地緣政治風險概況矩陣，該概況可以根據國家、地區、行業和業務領域等各種維度的暴露情況對風險進行分類。

接下來，將風險概況矩陣和風險驅動因素清單的發現結合到影響分析中。目標是根據風險暴露程度對識別出的風險驅動因素進行優先排序，並分析這些驅動因素制定的高級情景對各類風險（如信用風險、市場風險和流動性風險）的影響。接著，可以基於影響分析開發具體的關鍵情景以進行更詳細的分析。

圖2：管理地緣政治風險的框架



資料來源：KPMG International

在評估階段，對選定的關鍵情景進行定量和定性分析，以確定其危害潛力、影響範圍並識別可採取的潛在行動。然而，重點是要超越目前被認為現實的情景進行分析。特別的是，探索最壞情況的情景可以為建立地緣政治韌性提供關鍵見解。

這一評估的結果應以適合利益相關者的方式呈現。例如，可以根據行動需求和影響範圍創建高優先級的情景列表，並使用AI工具（如新聞爬蟲）創建和監控特別重要的風險驅動因素熱圖。

企業應制定行動計劃，採取短期或中期措施，以最佳方式識別需要深入探討的資訊缺口。

關鍵行動：為了確保有效的地緣政治風險管理，重要的是要組建一個跨學科團隊，特別是在情景分析方面。強而有力的領導和高級管理層的積極參與，而不僅僅是承諾，也是防止運營缺口的必要條件。





缺乏策略是最糟糕的策略

在當今充滿挑戰的地緣政治現實中，忽視制定策略的必要性是不可行的。雖然採取「鴛鴦政策」可能會帶來暫時的緩解，但在持續的不穩定和長久危機中，這種做法終究不可持續。

前兩節概述地緣政治風險及其對機構潛在影響的結構化分析。本節探討為什麼需要一個與業務和風險策略一致的具體且有意義的地緣政治策略，以確保做出明智的管理決策。

關鍵行動：制定計劃是一個反覆的過程，一個健全的方法論可作為克服複雜性障礙的起點。從較小的評估開始以提高認識，並促進第一次迭代。

策略作為起點

在應對地緣政治風險時，出現兩種對比鮮明的方法：

防禦策略

強調保護業務免受潛在風險的影響，旨在廣泛保護組織免受地緣政治衝擊和風險

進攻型策略

以積極參與和將地緣政治變化視為機會為特徵，旨在利用這些風險

在兩個極端之間存在一個策略光譜，可以根據地區、行業、主動性水平和其他因素而有所不同。我們認識到需要從傳統的被動姿態轉變為更具動態和主動性的風險和機會管理方法。幾十年來，企業主要將地緣政治發展視為暫時波動。然而，隨著地緣政治格局的結構性變化和聯盟的重組，預見性的重要性已大大提高。

越來越多領導者們制定地緣政治應對手冊，超越傳統的應對機制，這種主動發展標誌公司如何應對地緣政治動態的重大轉變。一個健全的方法論對於開始管理地緣政治風險至關重要，它為結構化討論提供基礎，從而導致有根據的假設和明智的管理決策。這些決策隨後被納入各種策略中，如業務或風險策略，最終引領到多個流程的調整。

在這個關鍵的地緣政治時刻，跨越不同時間範疇整合策略和風險管理變得更為重要。採取長期視角不僅有助於預見問題，還能賦予組織採取主動立場的能力。

通過識別最高情景並制定相應的行動計劃，公司可以確保管理層和董事會積極參與應對地緣政治格局。

正確的專業知識至關重要

選擇正確的策略需要外部和內部的視角，包括對地緣政治、經濟、市場和行業環境的透徹理解，以及對戰略實施的客觀評估。進攻性或多元化策略的成功取決於成熟的治理框架、先進的風險評估和影響分析方法。建立這種能力需要管理層的毅力、戰略眼光和承諾。

如果條件尚不適合採用較為先進的策略，中期方法專注於地緣政治風險的機會主義觀點可以提供顯著優勢，將潛在風險轉化為機會。此外，地緣政治風險管理中的保護性立場即使在危機時期也能穩定企業。了解可能的情景並監控風險驅動因素，可以促進明智的行動和快速的反應能力。



迎接地緣政治風險管理的轉變

應對全球風險的未來防護

通貨膨脹、經濟衰退的恐懼、全球人才爭奪戰、歐洲和中東的持續衝突、勞動力市場挑戰、供應鏈中斷等。隨著地緣政治格局變得越來越複雜和不可預測，其對世界經濟的影響無可否認。

全球CEO現在將地緣政治和政治不確定性列為業務增長的最大風險。前瞻性的企業認識到，在當今的深度挑戰中需要果斷行動。

簡而言之，地緣政治風險的戰略管理應該是每個企業議程上的重點。



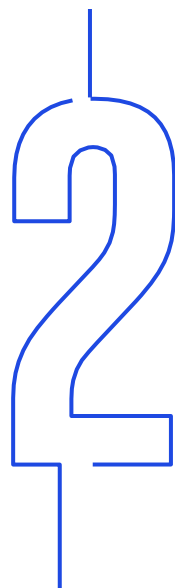
三個關鍵步驟



篩選相關資訊和事實

識別關鍵的大趨勢，定義您的應對情景，並建立有效的風險管理指導方針，避免被當今不斷演變的地緣政治體制的複雜性所壓倒。

首先仔細檢視兩個正在發揮作用的地緣政治大趨勢：全球分裂和顛覆性技術。



不要試圖在這種環境中「重新發明輪子」

企業可以依靠一套適當且經過驗證的方法來進行有效的風險管理。制定一個及時的計劃，將相同的可信方法有效應用於不同的目標。這不是在預測未來，而是在追求新的思維和行動方式。



制定一個明智的策略

在當今不確定的環境中，不能沒有一個堅實的策略。在這種不穩定時期，面對做出錯誤決定的恐懼而採取「鴛鴦政策」是不可持續的。

正確的策略需要外部視角——對地緣政治、經濟、市場和行業環境的理解——以及知情的內部視角，客觀評估應實施哪些策略。

全球資產配置戰略中心服務團隊



陳彩凰 Hazel Chen

稅務投資部營運長暨全球資產
配置戰略諮詢中心主持人

T +886 2 8101 6666 ext.08995
E hazelchen@kpmg.com.tw



張維夫 Vincent Chang

執行董事暨顧問部副營運長暨
私募基金產業主持人

T +886 2 8101 6666 ext.05185
E vwchang@kpmg.com.tw



吳政諺 Vincent Wu

副專業策略長暨亞太業務發展
中心主持會計師

T +886 2 8101 6666 ext.04247
E vincentwu@kpmg.com.tw



丁傳倫 Ellen Ting

稅務投資部副營運長暨亞太業
務發展中心印度區主持人

T +886 2 8101 6666 ext.07705
E eting@kpmg.com.tw



陳宗哲 Jacky Chen

副執行長暨亞太業務發展中心
中國區關係策略主持會計師

T +886 2 8101 6666 ext.03950
E jchen3@kpmg.com.tw



劉彥伯 Abel Liu

顧問部執行副總經理暨工業產
業主持人

T +886 2 8101 6666 ext.05653
E abelliu@kpmg.com.tw



Contact us

Laney Tsung
Manager, Markets & Brand

T +886 2 8101 6666 #10007
E ltsung@kpmg.com.tw

Jessica Chien
Specialist, Markets & Brand

T +886 2 8101 6666 #22312
E jessicachien@kpmg.com.tw



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.

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

© 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.

Document Classification: KPMG Public

本報告內容參照 KPMG 洞察觀點翻譯彙整。
閱讀原文：[Managing today's geopolitical risks](#)