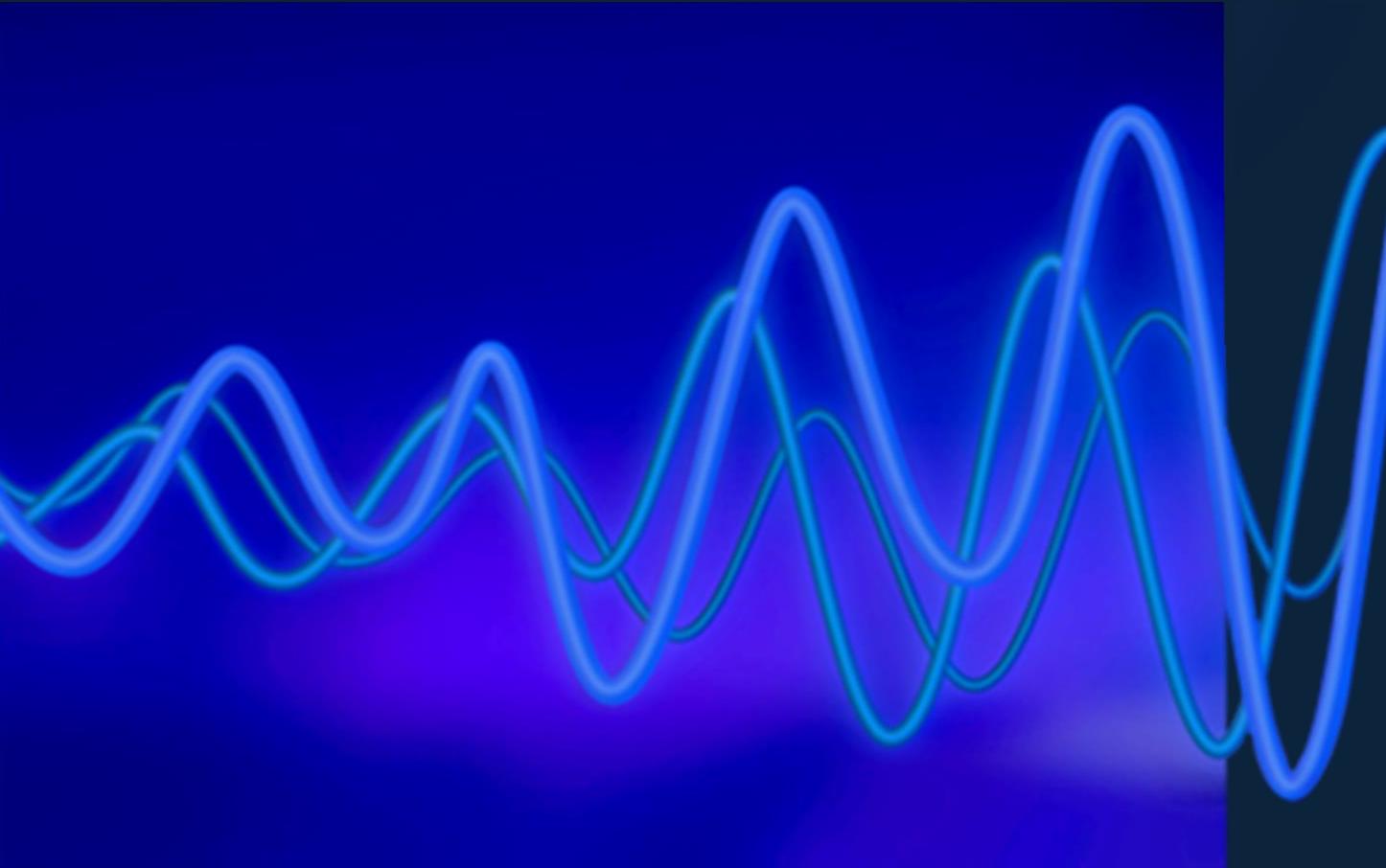




2026年經濟展望 擘劃經濟 新局

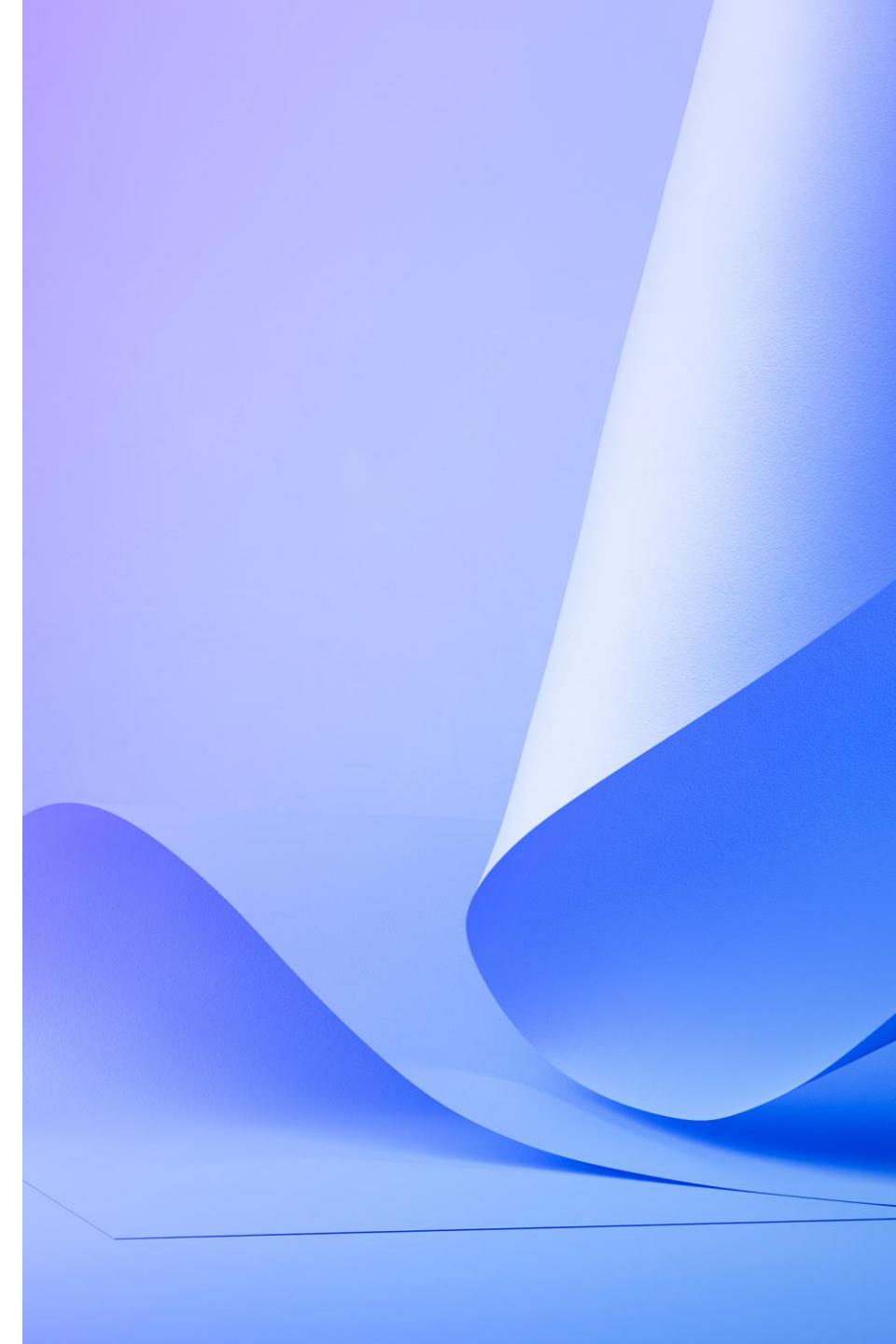
KPMG. Make the Difference.

—
December 2025



Contents

01	專家觀點	4
02	全球經濟展望	12
03	地緣政治與併購	29
04	供應鏈趨勢	43
05	人工智慧發展趨勢	50
06	永續趨勢與展望	61



2026五大企業觀測重點

01

全球經濟進入高不確定性時代

2026年全球GDP增速僅約2.3%~2.6%，創非衰退期新低。地緣政治分裂、貿易保護主義升溫，加上全球選舉密集，政策方向難以預測。

02

供應鏈正重塑，企業須採多元佈局

貿易壁壘急升、氣候風險與勞動力短缺成為長期挑戰，企業必須在成本與敏捷間取得平衡，以確保供應鏈穩定性與競爭力。

03

AI驅動轉型，治理與永續並行

全球AI支出至2029年將達1.3兆美元，但市場態度趨於務實，ROI與治理成為核心挑戰。企業需採取雙軌策略，結合潔淨能源與AI減碳應用，平衡創新與永續。

隨著2026台灣永續元年到來，碳費正式收費、碳交易試行，企業需導入內部碳定價與數位碳管理。勞動人權、供應鏈透明及漂綠風險則提升品牌挑戰。

04

永續轉型進入強制化與競爭力階段

05

能力導向併購強化競爭韌性

全球併購市場進入結構性重塑，焦點從成本協同轉向技術與能力獲取，尤其AI與能源轉型領域。企業需結合主題投資與創新交易結構，降低風險並加速轉型。



從美中競局到全球重組 – 台灣在新經貿秩序中的機遇

陳彩鳳 **Hazel Chen** 全球資產配置戰略諮詢中心主持人

2025年，全球經濟環境在地緣政治緊張、貿易保護主義升溫與科技快速演進的交錯影響下，正面臨前所未有的挑戰與轉型契機。美國川普政府重返執政後，推出《大而美法案》，並透過新一輪關稅政策與監管鬆綁，積極吸引全球資金與技術回流美國，重塑全球貿易秩序與產業布局。此舉不僅加劇主要經濟體間的競爭與協商，也促使企業重新思考供應鏈配置與市場策略。

同時，生成式AI與高效能運算技術的突破性發展，正快速改變各行各業的營運模式與價值創造邏輯。各國政府與企業紛紛加碼投入數位基礎建設、半導體技術、綠能應用與智慧製造，推動新一波的數位轉型浪潮。在這場全球經貿與科技的雙重變局中，台灣的角色非但沒有邊緣化，反而因其獨特的產業優勢而更加凸顯。台灣不僅僅是全球半導體的製造中心，更是維繫自由世界科技運轉的關鍵樞紐。

從美中競局到全球重組 – 台灣在新經貿秩序中的機遇 (續)

台灣在半導體先進製程、封裝測試以及資通訊產業鏈的完整度上，擁有全球難以複製的優勢。面對人工智慧浪潮，台灣供應鏈展現了驚人的爆發力，從最上游的晶片設計服務到下游的伺服器組裝，台灣企業無役不與且戰功彪炳。

此外，面對美中競局，台灣企業也展現了高度的靈活應變能力。我們看到台商積極配合歐美客戶，靈活調整生產基地，這種新模式，不僅分散了地緣政治風險，更強化了台灣與盟國的經濟連結。

展望2026年，隨著美國與主要經濟體陸續達成新一輪貿易協議，其條款內容與關稅調整將逐步顯現對全球產業鏈的深遠影響。企業在面對政策不確定性與技術變革的同時，如何靈活調整投資布局、強化創新能力並落實永續發展，將成為掌握成長契機的關鍵。台灣政府與企業亦須審慎因應，持續推動數位轉型與淨零轉型，強化產業競爭力與國際連結，以展現韌性、迎向新局。《擘劃經濟新局》旨在協助各界掌握最新景氣脈動與全球產業趨勢，持續創造價值與機會。



智慧賦能的下一波競爭優勢： 聚焦價值、治理與韌性的轉型

劉中惠 Debra Liu 國際新秩序整合策略辦公室主持人

回顧過去幾年，世界局勢變動超乎想像，全球正經歷一場由地緣政治重組、法規監管收緊，以及技術爆發共同形塑的國際新秩序，這為企業經營帶來前所未有的複雜性。

在變局中，企業的決策核心已從數位轉型升級為智慧化轉型。AI曾猶如技術盛宴，充滿驚豔的展示與龐大估值，然而至2026年，市場對AI的態度必須趨於務實與審慎，企業領導者要回歸最核心的商業命題：

這項投資是否真的為股東、客戶與員工創造可衡量的價值？根據 Garner 預測，全球 AI 相關軟體與服務支出預計在 2026 年超過 2 兆美元，在如此龐大資本投入下，確保每一項 AI 投資與營收增長、成本優化或客戶體驗提升直接掛鉤，投入能有清晰的回報率。

全球 AI 應用加速，企業面臨治理與信任的考驗。隨著《歐盟人工智能法》(EU AI Act) 2026 年全面

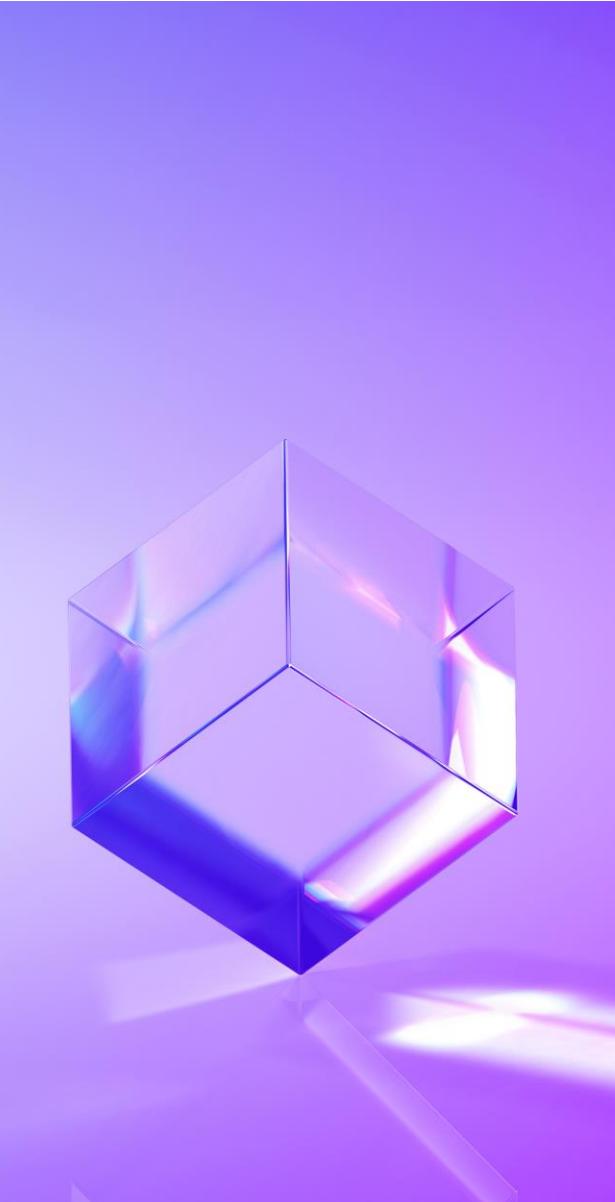


智慧賦能的下一波競爭優勢： 聚焦價值、治理與韌性的轉型（續）

實施，這不僅是歐洲市場的門檻，更是確立全球對高風險AI系統的治理標準。AI的治理、倫理與合規性將成為企業最重要的體檢項目。

此外，成功的數位轉型在於提升員工與AI協作力，我們預見具備「定義AI任務」與「驗證AI輸出」能力的員工將成為公司稀缺資源。人力資源部門應積極投入，為AI Agent崛起所驅動的職能結構調整做好準備。AI算力帶來的能耗需求，對全球淨零排放目標構成挑戰。企業當務之急，是在追求AI帶來的商業效率與履行永續承諾之間，達成戰略平衡。

國際新秩序下的AI風潮，要求我們以專業和前瞻態度，將風險轉化為信任，確保創新與責任並行。唯有在透明與合規基礎上，企業才能讓AI成為策略引擎，創造差異化優勢。未來，企業需建立跨部門治理，將法規遵循與永續目標納入決策，並培養員工AI協作力，確保人機共創價值。讓我們藉由這份報告，審視策略、擁抱變革，迎向充滿挑戰與機遇的2026年。





永續關鍵里程碑來臨 企業如何確保全面到位？

于紀隆 **Winston Yu** 安侯建業永續發展教育基金會董事長

面對氣候危機、資源競合與社會資本的嚴峻審視，ESG不再是可選的「加分項目」，而是企業必須面對的結構性轉型挑戰。2026年隨著國內外法規進入強制化與標準化的關鍵階段，企業的永續揭露和營運模式重塑將達到新的里程碑。

根據世界經濟論壇（WEF）長期風險分析，未來十年最嚴峻的威脅持續聚焦於極端氣候、生物多樣性喪失與自然資源枯竭等環境風險。然

而當前永續浪潮已不止於環境範疇，更深植於社會公平與人權基礎。這些風險無論是自然資本消耗，或是供應鏈中的人權爭議，都對企業營運構成實質衝擊。

事實一，金管會自2026年會計年度起，上市櫃公司將分階段適用IFRS S1與IFRS S2。這項變革成了資訊透明的黃金標準，以回應全球投資人對企業長期價值與氣候風險的全面檢視。

永續關鍵里程碑來臨 企業如何確保全面到位？(續)

事實二，碳議題轉化為貿易與成本項目，台灣碳費制度推動，以及歐盟碳邊境調整機制的接軌，迫使企業從源頭審視供應鏈，建立碳競爭力作為營運護城河。

事實三，資本市場將競爭力與ESG鏈結，對自然資本和勞動人權的關注，除了基礎的要求合規外，也影響著企業在供應鏈中的議價能力，甚至是消費端的品牌信任。

永續是場馬拉松，更是重塑企業與社會間互信關係的契機，KPMG將

以專業洞察與長期陪伴，助力企業應對挑戰，創造經得起考驗的永續韌性。我們深知，永續不僅是合規要求，更是企業策略與價值創造的核心。從氣候風險管理到自然資本保護，從供應鏈韌性到數據治理，KPMG結合全球最佳實務與在地洞察，協助企業將永續願景轉化為具體行動，打造兼顧成長與責任的商業模式，攜手邁向更具韌性與包容性的未來。



打造東南亞經濟新動能， 台商如何在變動中穩定成長？

吳政諤 Vincent Wu KPMG亞太業務發展中心主持人

今年美國針對包括越南、泰國、馬來西亞在內的多個東南亞國家，正式實施新一輪高額對等關稅政策，對區域出口導向型經濟體造成直接衝擊。根據聯合國開發計畫署（UNDP）最新估算，越南對美出口可能銳減五分之一，損失金額高達250億美元，成為此次政策調整中受創最深的國家。其他主要東協成員國如泰國、馬來西亞與印尼亦面臨不同程度的出口下滑，整體區域平均降幅預估達9.7%。

對長期深耕東南亞的台灣企業而言，這不僅是一次外部環境的劇烈變動，更是對全球供應鏈韌性與佈局策略的重大考驗。面對突如其來的關稅壓力，企業普遍選擇短期內自行吸收成本成本，反映出對市場穩定性的高度重視與對客戶關係的長期承諾。而這種以「信任」為本的商業韌性，正是台灣企業過去三十年來能在東南亞開枝散葉的根本原因。

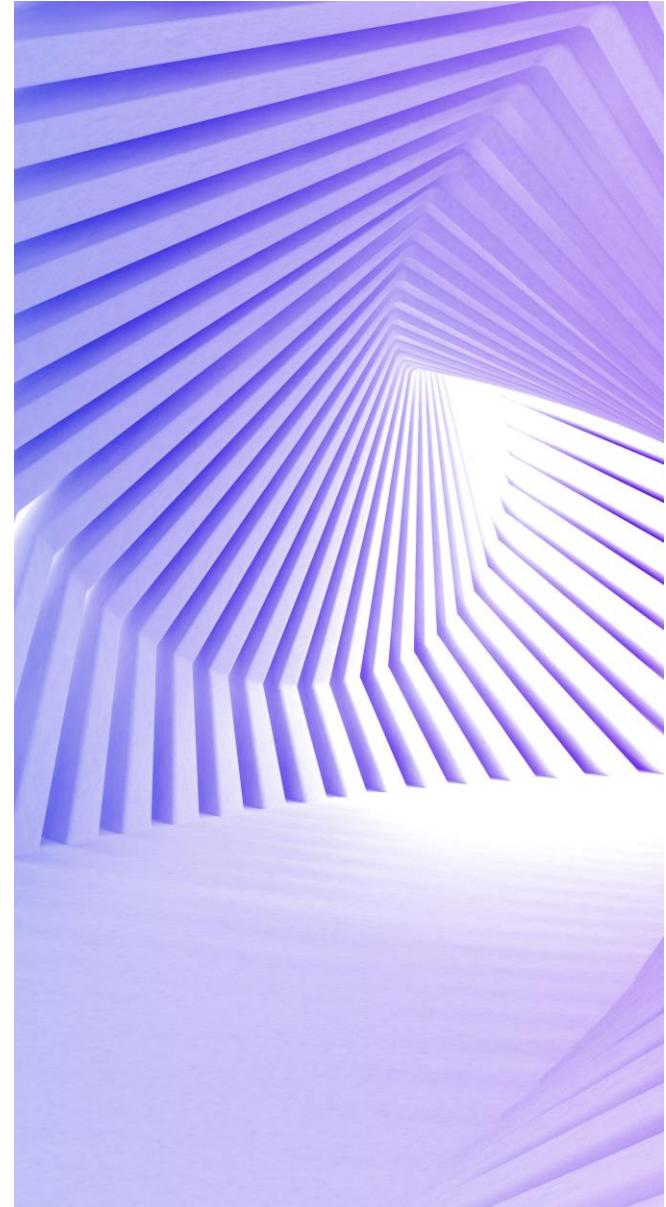


打造東南亞經濟新動能， 台商如何在變動中穩定成長？(續)

回顧過往，從早期的勞力密集型產業南進，到如今的高科技電子聚落成形，台商始終展現出一種如水般的適應力。我們曾在亞洲金融風暴中屹立不搖，也曾在全球疫情導致的斷鏈危機中展現極致的靈活度。如今，面對美國關稅政策築起的高牆，我們再次看到了這種韌性的展現。自行吸收成本只是第一步的止血策略，更深層次的佈局正在檯面下緊鑼密鼓地進行。許多具備前瞻視野的企業，已經開始重新審視其全球佈局的邏輯，從單純的「成本導向」轉向「價值導向」。台商意

識到，依賴單一市場或單一出口路徑的時代已經結束，未來的競爭力將取決於供應鏈的多元化與在地化的深度。

這份報告的編撰初衷，即是為了協助企業決策層在迷霧中釐清方向。對於台灣企業而言，現在的關鍵在於如何將短期的防禦性措施轉化為中長期的進攻性優勢。台商若能藉此機會順勢轉型，便能在重塑後的全球產業版圖中，佔據不可替代的樞紐地位。



2

全球經濟展望



主要經濟體展望分析 – 美國

美國經濟成長動能放緩， 進入結構性挑戰期

美國 GDP 成長率在 2025 年落在 1.5%~2.0% 之間，2026 年略為回升至 1.6%~2.1%。這樣的成長水準相較於疫情後的強勁復甦顯得疲弱。雖然短期內仍有一些支撐因素，包括《大而美法案》所帶來的財政刺激、相對較低的實際關稅稅率，以及金融環境的逐步寬鬆，有助於維持一定的經濟活動，但整體而言，負面因素的影響正在削弱企業與消費者的信心。

政策風險與勞動市場結構性問題加劇中期壓力

美國勞動力市場面臨結構性疲弱，尤其是移民政策的收緊，導致勞動供給不足，進而限制了消費需求，對經濟形成雙重壓力。此外，財政政策持續寬鬆雖有助於短期支撐，但也引發市場對長期財政可持續性的擔憂。預計到 2026 年，政府財政赤字佔 GDP 的比例將進一步擴大 0.5 個百分點，可能削弱政府在面對未來經濟衝擊時的應對能力。這些問題使得美國經濟在中期面臨更高的不確定性與潛在波動。

貨幣政策謹慎調整，利率維持高位壓抑投資與消費

面對尚未完全解除的通膨壓力，美聯儲預計將採取漸進式寬鬆政策，以避免過度刺激經濟。消費者物價指數 (CPI) 預估在 2025 年第四季達到 3.9%，遠高於其 2% 的目標水準，顯示通膨仍具韌性。市場預期聯邦基金利率將在 2025 年底降至 3.50%~3.75%，並於 2026 年中穩定在 3.25%~3.5% 的區間。雖然利率政策有助於穩定物價，但資金成本居高不下，進而抑制美國經濟的成長動能。

主要經濟體展望分析 – 美國

美國經濟在2025~2027年面臨多重挑戰與轉機。儘管人工智慧投資與財政刺激提供支撐，貿易保護主義、移民政策收緊與政策不確定性正壓抑成長動能。

通膨風險仍高，聯準會維持高利率以控通膨，財政赤字與債務累積亦加劇。美元主導地位受政治與利率影響，外部風險如去美元化與AI泡沫破裂需密切關注，政策平衡至關重要。



主要經濟體展望分析 – 日本

日本經濟穩健成長，但外部挑戰仍存

日本經濟在2025年維持溫和成長，GDP預測達1.1%，反映出內需的韌性與工資回升所帶來的消費支撐。然而，2026年增速將放緩至0.6%，顯示外部環境的不確定性開始發酵。全球需求疲軟與貿易政策風險，將對出口表現造成壓力，預計2026年實際出口甚至可能出現收縮。儘管如此，日本仍具備一定的結構性優勢，包括企業投資穩健與勞動市場改善，這些因素將在一定程度上緩衝外部衝擊。

消費者信心回溫，內需市場展現強勁成長潛力

日本經濟的主要支撐力來自工資成長與企業投資，這不僅提升消費信心，也促進國內市場活力。然而，外部挑戰不容忽視：全球需求放緩、地緣政治風險以及貿易政策的不確定性，將影響出口與企業決策，並可能延緩供應鏈重組進程。面對這些壓力，日本企業需加速數位化與市場多元化策略，政府則需推動結構改革與擴大內需，以降低對外部市場的依賴，確保經濟韌性。

日本央行採取漸進式政策正常化，避免經濟過度緊縮

通膨壓力在2025年仍高於目標，平均預計達3.3%，促使日本央行採取漸進式政策正常化。市場預期下一次加息將延至2026年1月，並於夏季將利率提升至約1%。此舉反映央行在控制通膨與維持經濟穩定之間的平衡，避免過度緊縮對成長造成衝擊。未來，貨幣政策將持續謹慎，並與財政政策協同，確保經濟在外部壓力與內部調整中保持穩健，展現日本在全球不確定性下的前瞻性與韌性。

主要經濟體展望分析 – 日本

日本經濟在2025年展現短期韌性，受資本支出與出口帶動，但外部需求疲弱與政策不確定性正逐步壓抑成長動能。通膨仍高於目標，核心通膨與工資成長持續推升物價，日本銀行正謹慎推動貨幣政策正常化，利率預計將逐步上調至1.5%。儘管經常帳盈餘穩健，長期挑戰如人口老化與潛在成長疲弱仍待結構性改革。政策制定者需在通膨控制與成長支持間取得平衡，以維持經濟穩定。



主要經濟體展望分析 – 歐盟

歐元區經濟前景受多重不確定性影響，壓力持續升高

歐元區的經濟前景正面臨多重挑戰，包括全球貿易的不確定性與較高關稅，導致成長預測較去年十月累計下調0.4個百分點。根據最新預測，2026年歐元區實質GDP略降至1.1%，反映出外部環境壓力與結構性問題交織的影響。儘管如此，隨著國內需求逐步回升，消費與投資有望在中期提供一定支撐，避免成長失速。未來幾季的經濟走勢將取決於政策力度，財政刺激將決定區域能否擺脫低迷。

通膨壓力逐步減輕，歐洲央行延續寬鬆政策護航經濟

歐元區物價壓力逐步減輕，通膨率預計在2025年降至2.1%，2026年進一步回落至1.9%，為政策提供更多操作空間。歐洲央行計劃年底前將基準利率降至1.5%，以促進信貸市場並支持投資與消費。此舉反映出對成長疲弱的擔憂，也顯示對通膨回落的信心，寬鬆環境預期將降低融資成本並改善市場流動性，為經濟復甦提供必要支撐。

歐洲主要經濟體走勢分歧，復甦格局呈現兩極化

主要國家中，德國在2025年的成長預計僅0.2%，但隨著大規模財政方案於2026年年中開始實施，有望回升至0.9%。法國則在政治不確定性下，2025年成長預測為0.7%，2026年改善至0.9%，受惠於信貸週期復甦。西班牙表現最為亮眼，2025年預計成長2.9%，2026年仍維持強勁的2.0%，主要得益於旅遊業蓬勃發展及歐盟復甦基金的支持。

主要經濟體展望分析 – 歐盟

歐元區的經濟正面臨結構性調整，2025~2026 年成長預估僅 0.7%~1.2%，受貿易保護主義、地緣政治風險與財政分化影響。德國停滯、法國政治不穩，西班牙與義大利則受惠於復甦基金。歐洲央行維持利率穩定，推進量化緊縮；高債務與國防支出加劇財政壓力。企業層面中小企業受融資成本上升衝擊，破產風險上升。政策需在貨幣獨立性、財政整合與結構改革間取得平衡，以避免長期低迷。



主要經濟體展望分析 – 英國

英國經濟成長進入慢車道， 內外部壓力使前景趨於保守

2026年英國經濟成長預計僅有1.1%，延續2025年下半年開始的放緩態勢。儘管低利率政策與基礎建設投資在短期內提供一定支撐，但稅收上調與企業信心不足將限制內需擴張。消費者支出也因實質收入成長疲弱而受壓，整體經濟動能難以恢復至疫情前水準。這意味著，英國經濟將進入一個「低速成長的新常態」，企業需重新調整策略以應對長期挑戰。

英國央行面臨平衡通膨控制 與經濟成長的雙重挑戰

隨著通膨在2025年達到4%高峰後逐步回落，英國央行將在2026年採取緩步降息策略，以避免過度刺激需求並維持物價穩定。然而，稅負增加與勞動市場降溫，將使降息對經濟的提振效果有限。房市與企業融資成本雖有改善，但企業投資仍趨於保守，顯示政策傳導效果存在滯後性，且市場對未來經濟前景仍保持謹慎。

英國出口承壓，企業需尋求 創新與新市場突破

2026年，英國出口將面臨多重挑戰，尤其是美國加徵關稅對製造業與農產品出口的衝擊，加上全球地緣政治風險與供應鏈重組，將進一步削弱外貿競爭力。雖然歐洲在國防與基建支出上增加，對部分產業構成利多，但整體外需仍偏弱。企業需加速市場多元化與創新投資，以降低對單一市場的依賴，並在不確定性中尋找成長機會。

主要經濟體展望分析 – 英國

英國經濟在2025年展現出超預期韌性，受惠於實質工資上升、政策支持與外部環境改善，GDP成長達1.3%至1.4%。然而，2026年面臨貨幣政策收緊與財政整頓壓力，成長預計放緩至0.9%。通膨持續高於目標，預計至2027年春季才回落至2%，英國央行將維持利率高檔並推進量化緊縮。高債務與長期利率上升使主權債務風險升高，英國需在通膨控制、財政可持續性與成長支持間取得平衡，推動結構性改革以強化長期競爭力。



主要經濟體展望分析 – 中國

中國經濟成長放緩， 結構性挑戰加劇

2026年中國經濟成長預計降至約4%，顯示經濟動能持續放緩。這一趨勢反映出潛在產出成長的結構性問題，包括生產力提升有限、人口老化加劇與高債務水準等。房地產市場長期低迷，對家庭財富與地方財政造成壓力，也限制了政策空間。儘管政府持續推動創新與產業升級，短期內難以扭轉整體成長趨勢，未來經濟發展將更依賴內需擴張與結構改革的成效。

中國內外需求疲弱， 經濟復甦挑戰重重

內需方面，消費與投資動能仍顯不足，房地產市場疲軟削弱家庭信心，企業投資也因不確定性而趨於保守。外部環境方面，全球貿易放緩與地緣政治風險升高，加上貿易壁壘與碎片化趨勢，對出口構成壓力。主要貿易夥伴需求減弱，使出口成長空間受限。內外需同步承壓，經濟復甦面臨挑戰，政策需進一步強化對民間部門的支持，推動內需轉型與產業升級，提升經濟韌性與自我循環能力。

中國政策調整謀平衡， 通縮風險需關注

2026年政策將聚焦於穩成長與風險控管的平衡。財政赤字預計略為收斂，但基建與民生支出仍將維持，以支撐經濟基本面。貨幣政策方面，預期將採取溫和寬鬆策略，可能進一步小幅降息，以穩定市場預期與支撐內需。與全球通膨壓力上升不同，中國面臨通縮風險，全年通膨率可能低於目標水準。政策制定者需持續關注價格走勢與內需疲弱，透過改革與刺激措施提振信心，推動經濟穩健發展。

主要經濟體展望分析 – 中國

中國經濟在2025年展現短期韌性，受惠於貿易提前備貨與出口競爭力，但長期成長面臨結構性挑戰。房地產低迷、內需疲弱與產業政策資源錯配，限制復甦動能。儘管財政與貨幣政策持續擴張，赤字與債務比率上升成為中期風險。

通膨壓力低迷，通縮風險仍存。地緣政治與貿易保護主義升溫，加劇外部不確定性。中國需轉向需求導向政策，強化消費與生產力改革，以實現更高質量、可持續的經濟成長。



主要經濟體展望分析 – 印度

印度2026年經濟展望穩健成長

印度預計在2026年維持全球主要經濟體中最快的成長速度之一，GDP成長率達6.1%至6.2%，財政年度FY2026/27更可能達6.5%至6.7%。服務業擴張與出口回升為主要動能，通膨率預估維持在4.0%範圍內。儘管面臨外部需求疲弱與貿易壁壘壓力，印度透過財政整頓與貨幣政策調整，展現高度韌性，持續支撐南亞地區整體經濟活動。

印度在全球供應鏈重塑中的新定位

跨國企業因應中美貿易緊張，轉向與印度等友岸國家合作，美國減少對中國採購，並增加與印度的貿易與投資連結。儘管全球FDI流入新興市場的佔比下降，印度仍穩居主要目的地之一，佔EMDEs總FDI流入約6%。此趨勢不僅強化印度在全球經濟中的戰略地位，也提升其在南亞地區的影響力，成為區域經濟整合與成長的重要推手，展現長期投資吸引力。

印度地緣政治與貿易壁壘挑戰並存

美國自2025年起提高對印度商品的關稅，導致印度當年成長預測下調0.4個百分點。加上主要貿易夥伴經濟疲弱與全球貿易壁壘上升，出口動能受限。印度自身也對鋼鐵產品實施關稅，反映全球貿易保護主義升溫。地緣政治風險方面，印巴關係、南亞社會動盪及鄰國如斯里蘭卡與阿富汗的脆弱局勢，皆可能影響區域穩定。儘管如此，印度仍是南亞成長的穩定支柱，具備政策彈性與應變能力。

主要經濟體展望分析 – 印度

印度經濟在全球放緩與貿易不確定性加劇的背景下，展現出強勁韌性與穩健成長。2025至2027年GDP年增率預估平均達6.5%，主要受穩固的國內需求、服務業復甦與農業回穩支撐。儘管出口面臨壓力，印度透過貿易路線調整獲得部分緩衝。宏觀政策方面，通膨受控使印度儲備銀行得以採取溫和寬鬆立場，財政政策則維持整頓方向，公共債務佔GDP比重逐步下降。長期挑戰包括就業創造不足、金融環境收緊與氣候風險，但整體前景仍具韌性與成長潛力。



主要經濟體展望分析 – 臺灣

高基期後的穩健調整，臺灣 經濟展望轉趨溫和

在2025年AI熱潮推動下，臺灣經濟表現亮眼，然而進入2026年後，整體成長動能預期將有所放緩，呈現高基期下的溫和調整。儘管成長率預估落在2%至2.8%之間，顯示增速趨緩，但整體經濟仍具韌性。科技產業出口與資本支出仍為主要支柱，特別是AI與半導體相關投資持續擴大，為臺灣經濟注入穩定動能。

AI驅動成長動能，傳統產業 面臨轉型壓力

AI技術的快速發展持續帶動臺灣在全球供應鏈中的關鍵角色，從晶圓製造、伺服器組裝到雲端基礎建設，皆展現強勁成長潛力。企業獲利預期穩健，股市表現亦具支撐。然而，隨著全球貿易環境轉趨保守，部分傳統產業如化工與鋼鐵面臨出口壓力，顯示產業結構的集中風險逐漸浮現。此外，提前拉貨與關稅效應可能導致出口動能在下半年出現回調，需審慎因應。

應對不確定性，政策需靈活 調整與前瞻布局

面對全球經濟放緩、貿易政策變動與地緣政治風險，臺灣需強化政策靈活性與產業韌性。在推動AI與半導體等關鍵產業發展的同時，亦應關注電力供應、人才培育與基礎建設的同步升級。對於非科技產業，則需透過轉型升級與市場多元化策略，降低外部衝擊風險。長期而言，面對人口結構變化與產業集中挑戰，臺灣應積極推動經濟結構優化，確保成長動能可持續，並在全球經濟重構中穩健前行。

主要經濟體展望分析 – 臺灣

2026年臺灣經濟將在2025年AI熱潮帶動的高基期後，呈現溫和放緩趨勢，預估成長率介於2%~2.8%。科技產業仍為主要動能，AI與半導體投資持續擴大，支撐出口與企業獲利表現。

然而，全球貿易保護主義升溫、關稅效應浮現，以及地緣政治與能源供應風險，為經濟前景增添不確定性。臺灣需強化供應鏈韌性、推動產業多元化，並審慎應對外部挑戰與內部結構性風險，以確保經濟穩健成長。



主要經濟體展望分析 – 東協

外部逆風加劇，東協經濟成長預期下修

2026年東協地區經濟成長預期由於全球貿易放緩與地緣政治風險升高而面臨挑戰。區域整體GDP成長預測下修至4.3%，反映出美國關稅政策全面生效後對出口導向型經濟體的壓力。儘管通膨趨緩提供一定政策空間，但全球需求疲弱與貿易不確定性，已成為壓抑成長的主要外部因素。

內需與政策工具成為支撐經濟的關鍵力量

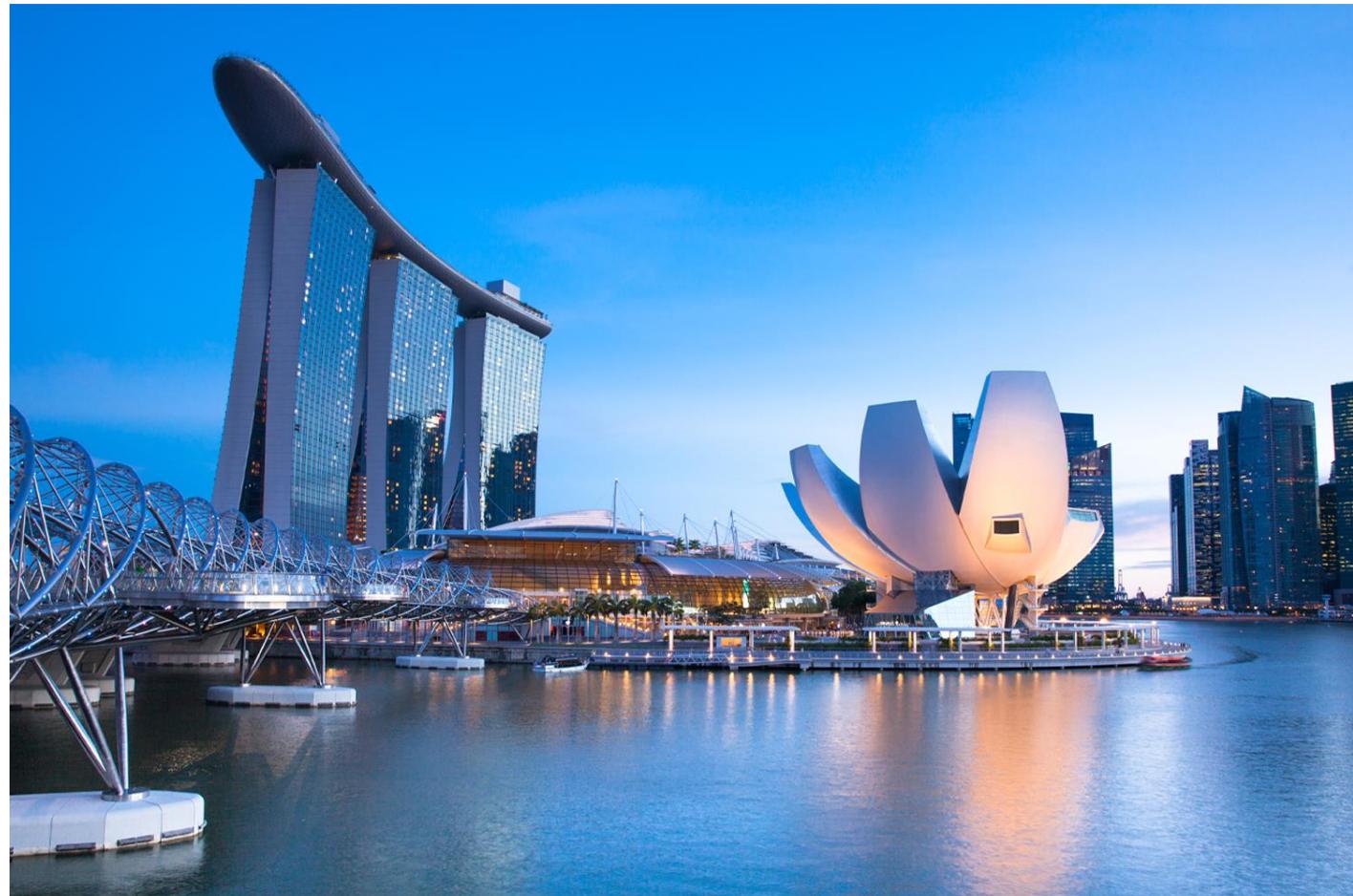
面對外部逆風，東協多數國家展現出內需穩健的韌性。勞動市場改善、匯款穩定與基礎建設投資持續推進，成為支撐經濟的核心動能。通膨回落使各國央行得以維持寬鬆貨幣政策，進一步穩定內部消費與投資。馬來西亞、越南與菲律賓等國積極推動基礎建設與產業升級，展現中長期成長潛力。

分化趨勢明顯，政策需靈活應對風險

東協各國經濟表現將呈現分化，從越南與菲律賓的相對穩健，到泰國與新加坡的顯著放緩，反映出產業結構與政策應對能力的差異。面對貿易戰升級、金融市場波動與中國經濟放緩等潛在風險，東協需加強區域整合、提升供應鏈韌性，並靈活運用宏觀審慎與資本流動管理工具，以維持區域穩定與成長動能。

主要經濟體展望分析 – 東協

2026年東協經濟面臨外部逆風，區域整體GDP成長預期下修至4.3%。美國關稅政策全面生效，加上全球需求疲弱與地緣政治風險升高，對出口導向型經濟體構成壓力。然而，內需穩健、通膨趨緩與寬鬆貨幣政策為經濟提供支撐。基礎建設投資與產業升級計畫持續推動，展現中長期成長潛力。各國經濟表現將呈現分化，政府需靈活應對貿易戰升級、金融市場波動與中國經濟放緩等風險，並加強區域整合與供應鏈韌性，以維持東協在全球經濟重構中的競爭力與穩定性。



3

地緣政治與併購



地緣政治分裂與貿易保護主義的雙重壓力

地緣政治分裂指數飆升，企業如何應對不確定性？

全球經濟正進入地緣政治分裂的新時代，融合退卻、成長放緩。據世界銀行數據，2020年代全球GDP年均成長僅2.5%，創下60年新低。隨著地緣政治分裂指數持續攀升，貿易與金融整合瓦解，美國保護主義加劇不確定性，企業與政府亟需重新布局。



全球經濟暗潮洶湧：保護主義、區域衝突不斷

保護主義新時代： 關稅與貿易緊張

全球經濟正逐步進入保護主義抬頭的新階段，美國關稅政策的強化已對全球貿易格局造成明顯衝擊。亞太地區首當其衝，越南、台灣與南韓的GDP皆面臨顯著下滑壓力，供應鏈穩定性與投資信心同步受損。此趨勢不僅加劇通膨，也使2026年的全球成長前景更加脆弱，企業亟需重新評估風險布局與市場策略。

大國衝突升溫： 全球供應鏈面臨斷裂風險

地緣政治緊張局勢持續升高，尤其是北約與俄羅斯之間的摩擦、中東地區的軍事衝突風險，以及中國與台灣之間的緊張關係，皆可能引發區域甚至全球性的衝突。這些潛在危機不僅威脅地區安全，更可能導致能源供應中斷、原物料價格飆升，甚至使全球科技與製造業供應鏈陷入癱瘓。企業若未建立多元化的供應策略與危機應變機制，將面臨營運中斷與成本劇增的雙重壓力。

烏克蘭戰爭膠著： 大宗商品價格持續震盪

烏克蘭戰爭雖未擴大，但其長期性與不確定性仍深刻影響全球市場。能源、糧食與金屬等大宗商品價格持續處於高波動狀態，任何前線變化都可能引發市場劇烈反應。這種不穩定性使得企業在成本預算與風險控管上面臨極大挑戰，也使各國央行在通膨與利率政策上進退維谷。對投資人而言，資產配置需更加靈活，避險策略也需因應地緣風險重新調整。

全球經濟暗潮洶湧：保護主義、區域衝突不斷

選舉週期不確定性：政策與市場信號混亂加劇

2026年將是全球選舉密集年，涵蓋多個主要經濟體，選舉結果可能導致政策方向劇烈轉變。從財政支出、貿易政策到科技監管，政黨輪替可能帶來結構性調整，進一步加劇市場的不確定性。企業在策略規劃上需預留彈性空間，公關部門則應提前建立多元溝通情境，以因應政策變動所引發的社會情緒與市場反應。選舉不僅是政治事件，更是影響經濟預期與投資信心的關鍵節點。



併購新常態：策略重塑與風險重構的交匯點

從週期波動到結構性挑戰：企業如何在逆風中尋找成長動能

2026年的併購市場不再是單純的週期性遊戲，而是一場關於「結構性重塑」的策略賽局。交易者面臨的不再是暫時的逆風，而是一系列定義未來十年競爭格局的永久性變數。成功的關鍵在於同時駕馭這些持續存在的挑戰，並善用推動長期成長的結構性力量。



監管審查、地緣政治與貿易策略的多重挑戰

監管審查加劇：交易週期拉長與風險管理的前移

全球監管環境日益嚴格，尤其美國對大型交易的審查標準持續提高，特別是涉及市場集中度與國家安全的案件。這使得交易審批流程延長，完成時間充滿不確定性。企業在交易初期即需投入更多資源進行反壟斷評估與規劃，並建立多層次的策略預案，以因應潛在政策變數。交易可行性不再僅取決於財務與商業邏輯，更需納入監管風險與政策敏感度的綜合考量，以提升韌性與靈活性。

地緣政治不穩定：全球佈局與供應鏈策略的重塑

地緣政治衝突與主要經濟體間的緊張關係，正深刻改變企業的全球營運佈局。企業需重新評估供應鏈的脆弱性與地理分布的風險，並透過併購、資產剝離或策略聯盟，調整其地理足跡以強化營運韌性。跨境交易的風險評估不再僅限於財務與法律層面，更需納入政治穩定性、政策可預測性與社會情緒等因素。企業若能在策略設計中同步考量地緣風險，將更有能力在不確定性中維持營運穩定與成長動能。

貿易政策轉變：後全球化時代的策略重構

在「後全球化」趨勢下，跨境交易面臨的挑戰日益複雜。關稅壁壘與區域性貿易協定的變化，迫使企業在併購策略中納入更細緻的政策分析與地區整合考量。交易活動逐漸集中於區域內部，供應鏈本地化成為新常態。此一轉變不僅影響財務與營運規劃，也要求企業在策略制定上更具前瞻性與彈性。能夠掌握區域市場動態、快速調整資源配置的企業，將在新一輪的全球競爭中取得優勢。

塑造未來併購的三大核心驅動力

全球併購市場正處於結構性轉型階段，企業策略焦點已由成本協同轉向能力獲取，以因應技術快速演進與產業重塑的挑戰。在此背景下，併購不僅是資本運作，更是企業加速轉型、維持競爭力的關鍵手段。

- 01** 企業併購重心已從成本效率轉向能力獲取，特別是在AI、軟體與數據分析等領域。面對技術快速演進，企業傾向透過範疇交易取得難以內部培養的關鍵能力，以加速轉型並維持競爭力。
- 02** 私募股權基金持有逾2兆美元待投資資金，同時面臨回報壓力，促使其在買方尋找標的、在賣方尋求退出。這將使私募股權基金在2026年成為併購市場的重要流動性來源。
- 03** AI、自動化與能源轉型正重塑企業結構。非科技企業透過併購推動數位化，能源企業則調整資產組合以因應脫碳趨勢，併購成為應對產業變革的核心策略。



策略升級領航併購新局

規模交易的復興與綜效的雙重追求

在高利率與產業重塑壓力交織的環境下，企業整合浪潮再度興起。市場正加速回歸「規模交易」的邏輯，這不僅是對資金成本上升的反應，更是企業尋求「防禦性成長」與成本確定性的本能選擇。透過整合，企業得以鞏固市場地位、分攤營運成本，並強化供應鏈韌性，為未來競爭奠定更穩健的基礎。

然而，市場並未放棄「範疇交易」所代表的進攻性策略。當前交易市場呈現雙重主旋律，一方面規模交易強調防禦性，透過擴大體量降低

風險；另一方面，範疇交易則聚焦能力獲取，搶占新興領域與增長曲線。這種防禦與進攻並存的格局，反映出企業在不確定性中，仍積極尋求多元化的競爭優勢。

新的交易經濟學正在重寫遊戲規則。過去，規模交易主要追求成本綜效，而範疇交易則偏重收入綜效；如今，單一綜效已不足以支撐估值。收購方必須採取更全面的價值創造策略，無論是規模還是範疇交易，都需同時追求成本與收入綜效，才能證明交易合理性並加速回報實現。這意味著，交易不再只是「買下資產」，而是「買下未來競爭力」的戰略選擇。

企業分拆與資產剝離成為主流手段

為了應對快速變化的市場，大型企業正日益將企業分拆和資產剝離作為主流的策略工具。這些交易不再僅僅是出售非核心或表現不佳的資產，而是成為一種主動的投資組合管理手段。藉此，企業能夠簡化營運、將資源集中於自身的核心優勢領域，並為股東釋放被低估的資產價值。主動且頻繁的投資組合審視與剝離，將成為衡量一家企業管理成熟度和策略清晰度的關鍵指標。

生成式AI驅動併購流程競爭優勢

生成式AI正在迅速從一個新興概念轉變為併購流程中的實用工具。早期採用者已經開始利用AI在交易的各個階段獲得顯著的競爭優勢。這些優勢不僅體現在效率的提升，更在於決策品質的改善。



目標篩選與來源開發

用 AI 分析海量非結構化數據，能夠比傳統方法更快、更廣泛地識別潛在的收購目標，包括那些尚未進入公開市場的「隱形冠軍」。



盡職調查加速

AI 工具能夠在數小時內快速總結數千頁的數據室文件、識別潛在風險和合約中的異常條款，使交易團隊能將更多時間投入到策略性分析而非重複性工作上。



整合與分拆規劃

AI 能夠根據交易的具體情況，自動生成初步的整合工作計畫、溝通材料草稿和功能性藍圖，從而顯著縮短整合規劃的準備時間。



創新交易結構引領不確定市場的風險管理

在買賣雙方估值預期存在差距、或未來市場前景不明朗的環境下，創新的交易結構成為促 成交易和管理風險的關鍵。交易者正越來越多地採用靈活的結構來彌合分歧、對齊利益。



合資企業與少數股權投資

在不進行完全收購的情況下，對新技術或市場進行風險較低的探索與佈局，為未來的全面整合或合作奠定基礎。



或有價值權 (CVR)

根據未來特定里程碑（如新藥批准、營收目標達成）的實現情況支付額外對價，有效彌合買賣雙方對資產未來價值的估值差距。



股權交換比率保護條款 (Collar)

在股權交易中設定一個價格區間，保護買賣雙方免受交易宣佈後至交割前自身股價劇烈波動的影響，增加交易的確定性。



賣方融資與股權轉換

在資本市場緊縮時期，由賣方提供部分融資或允許買方展期支付，有助於克服融資障礙，促成交易。



全球併購市場剖析：各區域的機會與挑戰

美洲區 (Americas)

美洲市場以其無可比擬的經濟韌性和創新深度，正引領全球併購復甦的步伐，成為資本尋求確定性成長的首選避風港。作為全球併購市場的成長引擎，其穩健的經濟基礎、強勁的企業盈利能力、深厚的資本市場以及領先的科技創新生態系統，使其成為國內和跨國交易最具吸引力的目的地。儘管監管環境嚴峻，但市場對未來監管立場可能放鬆的預期，正進一步提振市場信心。

歐洲、中東和非洲 (EMEA)

歐洲、中東和非洲地區呈現出一個機會與挑戰並存的雙軌並行市場格局。在歐洲，為應對全球競爭壓力和數位化轉型的壓力，產業整合的趨勢日益明顯，尤其在金融服務、電信和工業領域。然而，相對緩慢的經濟成長和持續的地緣政治不確定性，對交易活動構成了一定的挑戰。與此同時，中東的主權財富基金和企業作為重要的資本輸出方，正積極在全球範圍內尋求投資機會，特別是在能源、科技和基礎設施領域。

亞太區 (APAC)

亞太地區是個多元且多速演進的複雜市場，要求交易者採取高度差異化的策略。日本因公司治理改革和企業出售非核心資產的壓力，併購活動空前活躍，成為該地區的一大亮點。印度憑藉其強勁的經濟成長、不斷擴大的消費市場以及在全球供應鏈轉移中日益重要的地位，正成為跨國公司和私募股權基金的新興投資熱點。相較之下，中國的併購市場重心已轉向國內產業整合，以應對宏觀經濟挑戰和創造更具競爭力的本土龍頭企業。

併購趨勢全景：關鍵產業觀察



科技、媒體與電信業 Technology, Media & Telecom

已成為2025年上半年最活躍的併購行業。其核心驅動力來自於人工智慧革命。對AI基礎設施的巨大需求，推動了數據中心、半導體和相關硬體領域的整合與投資。同時，企業對AI應用軟體的需求也刺激了軟體業的併購活動，各大平台型公司紛紛收購具備專業AI能力的新創企業。在電信領域，為分攤5G網路建設的高昂成本和擴大覆蓋範圍，行業內的整合趨勢仍在持續。



再生能源產業 Renewable Energy Industry

2026年該行業的併購主題將更加多元化，能源轉型是貫穿始終的主線，它將繼續推動傳統能源公司進行資產重組，剝離高碳資產，同時收購可再生能源技術、電池儲能和碳捕捉等領域的資產。此外，對關鍵礦產（如鋰、銅）的需求，也將驅動礦業領域的併購活動，以確保未來綠色科技的供應鏈安全。



金融產業 Financial Industry

金融服務業的併購活動由多個並行主題驅動。在銀行業，利潤壓力、數位化投資需求以及監管環境的變化，正推動國內市場的整合，以實現規模經濟。在資產管理領域，傳統資產管理公司為進入高成長的另類投資市場（如私募信貸、基礎設施），正積極收購專業的另類資產管理公司。同時，金融科技領域的技術迭代迅速，持續的整合是該領域實現規模化和技術升級的必然路徑。

併購趨勢全景：關鍵產業觀察



醫療與生技產業 Healthcare Industry

在經歷過往相對平淡的表現後，醫療與生技產業有望在2026年迎來強勁反彈。一個核心驅動因素是大型製藥公司面臨的「專利懸崖」，它們迫切需要透過收購創新型生物技術公司來填補即將到期的重磅藥物所帶來的收入缺口。此外，對GLP-1減重藥物等熱門治療領域的追逐，以及AI輔助藥物研發等顛覆性技術的興起，都將成為推動該行業併購交易的催化劑。



工業產業 Industrial Industry

機械與設備產業正進入新一波併購整合熱潮。由於市場仍高度分散，超過一半的營收來自中小型企業，產業龍頭紛紛透過策略性併購來擴大規模、強化技術能力與產品組合，並加速向自動化與智慧製造轉型。例如，愛默生（Emerson）積極聚焦工業自動化與軟體領域，展現出以併購推動業務重塑與永續成長的明確方向。



消費零售產業 Consumer Goods & Retail

消費品產業正掀起新一波併購與重組潮。為追求新的成長動能，企業紛紛透過資產剝離聚焦核心業務、簡化結構並提升營運效率。例如，聯合利華（Unilever）出售冰淇淋業務，展現出精準聚焦與資源重配的趨勢。同時，隨著利率下降及資金狀況改善，消費品公司具備更大靈活度推動具指標性的整合與分拆交易，進一步促進子類別整合與市場重塑，為長期成長奠定基礎。

五大併購關鍵

2026年的全球併購市場將以不確定性為常態，以大型化、主題化和戰略化為核心特徵。儘管挑戰重重，但併購依然是企業在變革時代實現轉型、獲取技術和加速成長的關鍵工具。在這個充滿變數的時代，猶豫不決的代價極高。

01

堅守主題投資，駕馭市場波動：成功的決策者應專注於如技術顛覆、氣候變化、供應鏈重塑等長期結構性趨勢，將其作為投資的「戰略锚點」，而非對短期的市場情緒或新聞頭條做出被動反應。

02

深化情境規劃，應對極端風險：現代估值模型需系統性納入宏觀經濟、監管政策與地緣政治的最佳與最壞情境，並對具實質概率的極端風險（如關稅）進行壓力測試。

03

追求高品質資產，果斷出價：在當前市場，高品質公司的競爭反而更加激烈。決策者需要認識到，為真正的優質資產支付合理的溢價是必要的，猶豫不決可能意味著錯失良機。

04

從第一天起就專注於價值創造：高風險、高利率環境下，併購容錯空間近乎零，價值創造計畫須在盡職調查早期完成，並於交易首日立即執行。

05

兼顧執行紀律與組織敏捷性：在不確定性加劇的市場中，企業應保持嚴格估值紀律，避免因情緒驅動而追高，同時具備敏捷調整假設的能力，以應對地緣政治與宏觀轉折。

4

供應鏈趨勢



全球供應鏈重構：從效率導向轉向韌性優先

「軟著陸」幻滅，企業面臨結構性挑戰

全球經濟進入高不確定性時代，政策轉向、貿易壁壘與地緣政治風險交織，終結「軟著陸」預期。已開發國家陷入「輕度滯脹」，通膨頑固、成長乏力。2025年全球經濟增速預估僅2.3%至2.6%，創非衰退期新低，企業須強化韌性，靈活應變。



全球供應鏈的三大隱憂

全球供應鏈正面臨深刻轉型，貿易保護主義急劇升溫，加上韌性成本、地緣與氣候風險、勞動力短缺三大隱憂，企業必須重新定義策略以應對長期不確定性。

01

韌性與成本之間的結構性權衡

企業在提升抗風險能力時，須承擔效率下降與庫存風險增加的代價。

02

地緣政治與氣候變遷引發的非經濟性衝擊

地緣政治與氣候變遷正加劇全球供應鏈的不確定性與長期風險。

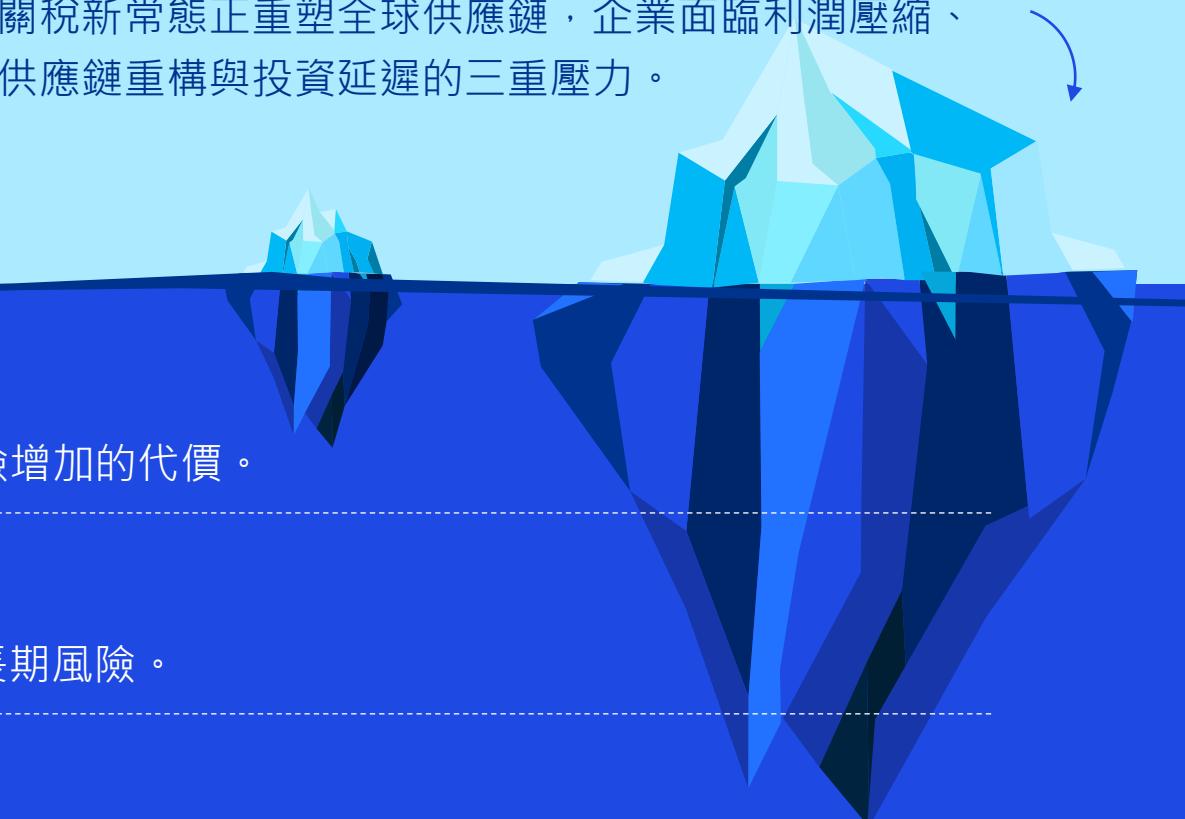
03

勞動力與人才的結構性短缺及數位鴻溝

勞動力短缺與數位鴻溝正削弱供應鏈韌性，企業需應對技能錯配與技術依賴風險。

貿易保護主義的急劇升溫與關稅衝擊

關稅新常態正重塑全球供應鏈，企業面臨利潤壓縮、供應鏈重構與投資延遲的三重壓力。



韌性與成本之間的結構性權衡

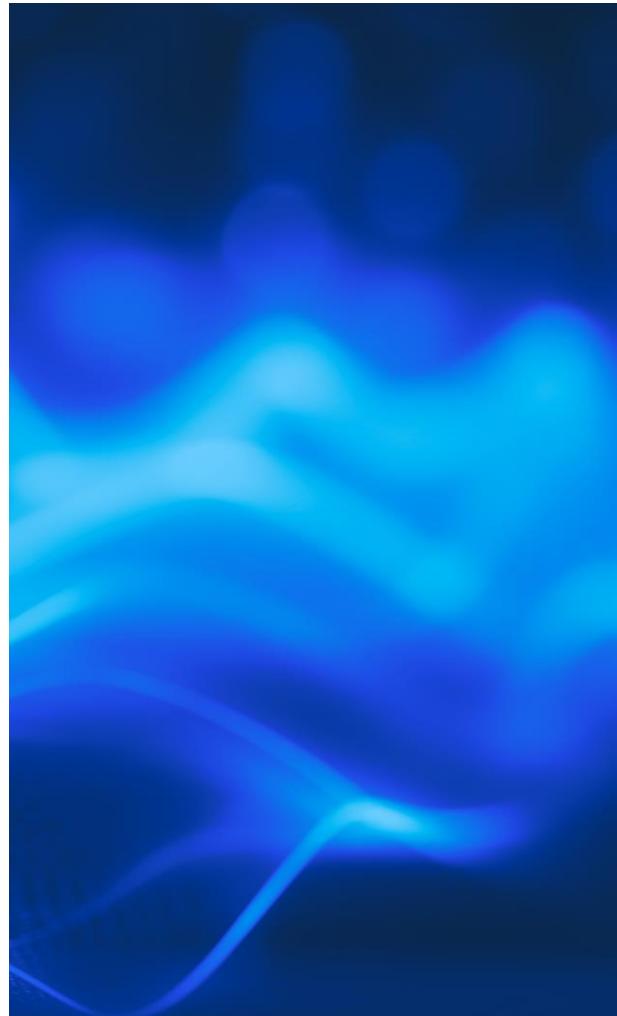
全球貿易放緩，供應鏈韌性成關鍵競爭力

過去數十年，全球供應鏈以「成本為王」為核心，透過效率、整合與即時生產模式，實現規模經濟與競爭優勢。然而，地緣政治緊張、貿易政策轉變及供應中斷風險，讓這套模式的脆弱性全面浮現。企業如今必須採取「韌性成本」思維，在成本競爭力與敏捷性間取得平衡，透過冗餘、雙重採購及多元化布局，確保供應穩定。

然而，這種策略雖能強化抵禦衝擊的能力，卻意味著效率與規模經濟

的部分流失，並可能抑制長期成長。供應鏈多元化與技術脫鉤，將導致資源重新分配與知識傳播受限，企業必須在「短期韌性」與「長期競爭力」間做出艱難取捨。

同時，庫存策略的分歧加劇風險：美國企業傾向快速出貨維持敏捷，而歐洲因需求疲弱導致庫存積壓，增加倉儲成本與風險。企業不僅要重新定義成本結構，更需打造兼具韌性與靈活性的供應網絡，以應對未來的不確定性。



地緣政治與氣候變遷引發的非經濟性衝擊

非經濟性風險重塑全球供應鏈版圖

全球供應鏈的脆弱性已不再僅限於貿易政策，非經濟性因素正成為長期且難以預測的挑戰。首先，地緣衝突對關鍵運輸通道造成重大衝擊。中東局勢升溫，如以色列與伊朗的緊張關係推高石油價格，並威脅全球能源供應。蘇伊士運河的集裝箱運輸量已較正常水準下降76%，而若荷姆茲海峽被迫關閉，油價可能飆升至每桶120美元，導致運輸路線繞行、保險費用增加，供應鏈透明度與可預測性大幅下降。

其次，氣候變遷帶來戰略性風險。洪水、熱浪等極端天氣事件正影響全球港口運作，全球30個頂級港口中有19個面臨高風險，涵蓋全球35%的吞吐量。東亞製造中心尤其脆弱，電子產業首當其衝。企業必須將早期預警系統與基礎設施強化納入供應鏈策略，以降低氣候衝擊。

最後，政策機構獨立性的侵蝕加劇金融市場波動。中央銀行若受政治壓力影響，通膨預期可能脫錨，進而推高借貸成本，影響企業投資與供應鏈穩定性。在這個充滿不確定性的環境中，企業需要超越傳統成

本思維，將地緣、氣候與制度風險納入長期規劃，打造更具韌性與靈活性的全球供應網絡。



勞動力與人才的結構性短缺及數位鴻溝

AI衝擊與人才斷層加劇全球競爭壓力

全球供應鏈的穩定性深度依賴人力資本，但人口老齡化與移民政策收緊，正使勞動力供應面臨結構性挑戰。美國等高度依賴移民的市場，建築業與農產品加工業首當其衝，造成人力不足、成本上升與通膨壓力，進一步壓縮企業的潛在產出。這種長期趨勢迫使企業重新檢視人力配置與成本結構，並尋求更具韌性的策略。

人工智能與自動化技術的普及雖提升生產力，卻加劇勞動力市場的技

能錯配。傳統技能需求下降，數位技能需求急速攀升，導致人才斷層擴大，青年失業率偏高的地區尤其脆弱。企業若未及時投入再培訓與技能升級，將面臨競爭力下滑與供應鏈斷鏈的風險。這不僅是技術轉型，更是企業韌性與社會穩定的關鍵挑戰。

供應鏈對尖端技術的依賴日益加深，尤其是半導體與AI技術高度集中於少數企業與國家，造成技術依賴風險。地緣政治對晶片與AI的管制，進一步使電子與IT服務等核心產業暴露於不確定性之中。面對這些挑戰，企業必須將「人才韌性」

納入供應鏈策略，透過跨國合作、技能再培訓與技術多元化，才能在全球競爭中保持穩健，並打造兼具靈活性與創新力的供應網絡。



四大策略重塑供應鏈，積極迎戰碎片化局勢

在全球格局重塑下，企業必須超越短期戰術，推動營運模式根本轉型。供應鏈管理正面臨更高複雜度與敏捷需求，唯有整合網絡設計、技術、人才與財務韌性，才能在不確定的未來保持競爭優勢。

01

重構供應鏈網絡 與多元化布局

企業供應鏈正從即時生產轉向以防萬一，並透過區域化與提升供應商透明度強化韌性，但庫存與風險管理仍不足，面臨地緣政治與財務壓力挑戰。

生成式AI正重塑物流與供應鏈，從規劃優化到倉儲運輸，並透過代理式AI推動自動化，而建立單一事實來源則成為支撐敏捷決策與AI部署的關鍵基石。

02

科技驅動供應鏈 優化

03

應對人才與氣候 挑戰

企業需因應全球人才短缺與氣候風險，將數位人才佈局與基礎設施韌性納入供應鏈策略。

企業應優先執行三大戰術，確保協定合規避免關稅損失，利用保稅倉庫與自由貿易區緩衝短期波動，並重新設計定價策略以平衡利潤與競爭力。

04

強化財務與營運 韌性

5

人工智慧發展趨勢



2026年人工智慧展望

AI驅動的企業轉型策略

人工智能正加速重塑全球產業版圖，從生成式 AI (GenAI) 到自動化決策，企業競爭力的核心已從單純數位化轉向如何有效運用AI驅動創新與營運效率。

我國政府也積極因應這股浪潮，啟動「AI新十大建設」國家戰略，全面推動算力、資料、人才與應用生態系，其中經濟部啟動的「百工百業智慧應用」更明確指出，AI 不再僅屬於科技業，而是各行各業的核心競爭力。

根據 KPMG《台灣產業AI應用趨勢與展望報告》目前僅有 12% 的企業將AI深度整合至營運流程，17% 正在規劃導入，仍有 46% 尚未啟動任何計畫，顯示台灣企業AI應用成熟度差距明顯。

在全球AI應用加速的背景下，企業若能及早布局並建立完善治理架構，將在下一波轉型中掌握先機。以下五大觀察，為企業勾勒推動AI 應用的方向。

五大關注重點：

1 從單點技術到自主智慧與融合

2 追求價值實現與投資回報

3 人機協作新工作模式

4 信任與風險治理的優先

5 AI能源壓力與永續潛力

1. 從單點技術到自主智慧與融合

未來人工智慧的發展將逐漸趨於理性，企業不再盲目追求技術，而是更重視其實際應用價值與風險管理。

AI Agent的普及與自主化

2026年將是代理式人工智能(Agentic AI)從「單一功能助理」走向「任務專屬智能團隊」的轉折點。企業競爭優勢取決於數位化轉向自主化的速度。儘管發展面臨預期修正，AI的長期經濟效益仍然巨大，研究指出2025至2029年間，全球AI支出預計將以年增31.9%的速度成長。至2029年，AI總支出將達到1.3兆美元，主要受到Agentic AI

驅動。AI Agent已從被動回應進化為自主規劃、決策與執行，製造與金融業將率先受益，能在低人為介入下管理生產、優化供應鏈運作，並輕鬆處理客服與詐欺偵測任務。企業將在各個代理生態系統中分配投資，並調動人才。

跨技術融合與企業韌性 (Digital Resilience)強化

在製造業和供應鏈領域，AI將與IoT(物聯網)數據深度結合，用於建立更精確的數位孿生模型。這些模型能模擬和優化供應鏈中斷、生產線效率和資源分配，為企業提供更強大的營運韌性。



AI的戰略重點將從單一功能轉向跨技術領域的融合，目標是實現「自主營運」。

2.追求價值實現與投資回報

許多企業完成AI試點，證明技術可用性，例如：Gen AI提升內容產出效率，或產線成功透過機器視覺技術檢測出瑕疵。

然而，無論企業處於試點、AI代理部署或流程自動化階段，投資回報率（ROI）必須成為核心考量，其挑戰在於如何將AI投資從實驗階段或小型專案，轉化為可持續且規模的價值。

財務長主導的務實投資

未來，AI投資決策將由財務長主導，資金集中於能解決核心痛點的高價值垂直應用，例如：金融業的

合規自動化、零售業的動態庫存優化，以及IT服務業的智慧編程輔助。

ROI衡量不只看成本

企業在評估AI成效時，不應僅聚焦於明顯的生產力指標（如節省時間或降低成本），更應納入更廣泛的維度，例如：品質改善程度、違規或錯誤率下降，以及客戶與員工體驗提升。

這些指標必須系統化方式整合至企業的營運系統，並持續監控與優化。成功的部署不僅仰賴技術本身，更需聚焦於AI對業務流程與客

戶體驗的實際貢獻，才能真正釋放AI的潛力。

數位投資與ESG並行

數位投資必須與ESG目標並行，企業應評估AI投資貢獻，應納入其在減碳、能源效率與營運優化（如智慧物流）方面的影響，並以淨正面影響（Net Positive Impact）為導向，證明投資這些數位技術不僅是成本，更是ESG價值創造的驅動力。

3.人機協作新工作模式

AI、機器人技術、感測技術正重塑產業，預計影響全球近八成的勞動力。這些技術雖能提升生產力，卻可能導致職位重組與技能落差。企業當前的核心挑戰，是提升員工的數位和AI素養，以適應「人機協作」的新工作模式。

建立AI就緒文化

企業數位長角色正由數據守護者轉向Agentic工作協調者，確保AI代理人能在安全、治理的框架下運作。企業必須推動文化轉變，將AI視為成長的引擎，從最底層數據基礎設施、中層AI治理框架、到最上層的業務用例選擇，進行前瞻性部署。

再技能化與新技能需求

企業應先明確AI與數位轉型的業務目標，再反推所需技能與培訓對象，而非全面推廣AI素養，這種「目標優先、角色其次」的策略能更有效聚焦資源。

人本導向的學習設計

員工對新工具的抗拒、對未知的焦慮，以及缺乏明確應用場景，都是導入過程中的隱性障礙。企業應以心理洞察為基礎設計學習方案，並強調跨層級參與、職能導向培訓。

成功的再技能化不僅是技術訓練，更需考量人類在AI時代的獨特價

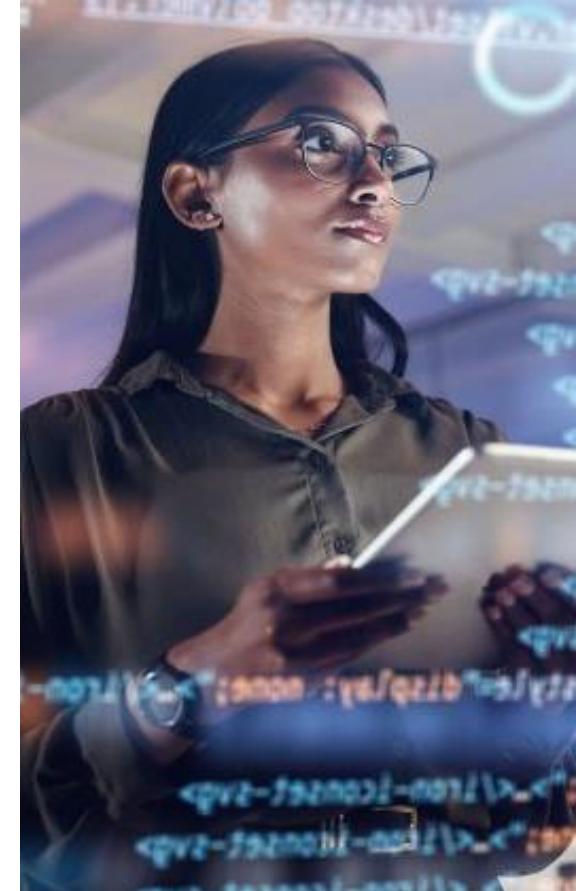
值，如同理心、情境理解與創造力，採用互動性、個人化與實務導向學習設計。

面對AI帶來的轉變，企業必須將自動化思維轉向以人為本的策略，將員工視為核心協作者，這是一場組織架構、文化與人力資本的全面升級。

3.人機協作新工作模式

以Agentic AI為例人機協作之新舊模式比較

協作重點	舊模式（傳統AI）	新模式（Agentic AI）
目標	以自動化取代人力，降低人工成本	強化人類能力，實現高階人機協作
工作內容	人類負責決策和複雜任務，AI執行規則任務、單一流程	AI可處理多步驟、複雜且具語境感知的任務，並具備自主決策能力
員工角色	工具使用者，僅提供輔助	新增提示工程師（Prompt Engineer）、語境工程師（Context Engineering）角色，負責設計與管理複雜協作生態系統，並專注於高價值策略工作
願景	提高效率與降低成本	創造新收入來源，並兼顧倫理及社會影響，達到負責任的創新。



4. 信任與風險治理的優先

調查顯示企業在推動生成式AI策略時，主要障礙包括資料品質（82%）、網路安全（78%）、資料隱私（62%）、缺乏治理流程（35%）、監管不確定性（43%）。AI風險已從技術議題升級為董事會層級挑戰，直接影響營運穩定與品牌信任。風險涵蓋模型偏差、資料外洩、演算法不透明及誤導性行為，若治理不足，將引發信任危機與重大損失。

從「不出事」到「出事能被信任」的韌性思維

企業治理思維正從「風險防禦」轉向「信任韌性」，AI的成功不僅取

決於能否運作，更在於能持續運作並被信任。韌性治理要求企業在資料品質、隱私保護與合規性之間取得平衡，並在危機發生時具備可追溯、可解釋與可修復能力。

法規壓力與市場進入門檻提升

全球AI監管趨勢加速，企業海外布局時，法規遵循已成為市場進入的核心門檻與競爭力要素。歐盟採集中且強制性規範，包括《人工智慧法案》（AI Act）與《一般資料保護規則》（GDPR），其中AI Act對高風險系統提出嚴格要求，任何疏漏可能招致巨額罰款。相較之下，美

國市場的挑戰源於聯邦行政指導與州級法規碎片化。在2025年，美國已提出逾1,000項AI相關法案，雖通過率偏低，但法規碎片化且議題涵蓋開發責任、隱私、深偽內容等多領域，企業需同時滿足不同州的合規義務，形成「合規拼圖」，顯著增加跨州營運的複雜性與成本。

企業必須將「可信任技術治理能力」內化至全球產品開發流程，並採用國際標準與專業框架。KPMG的可信賴AI框架可協助企業建立治理體系，將法規遵循轉化為市場競爭力。

4. 信任與風險治理的優先

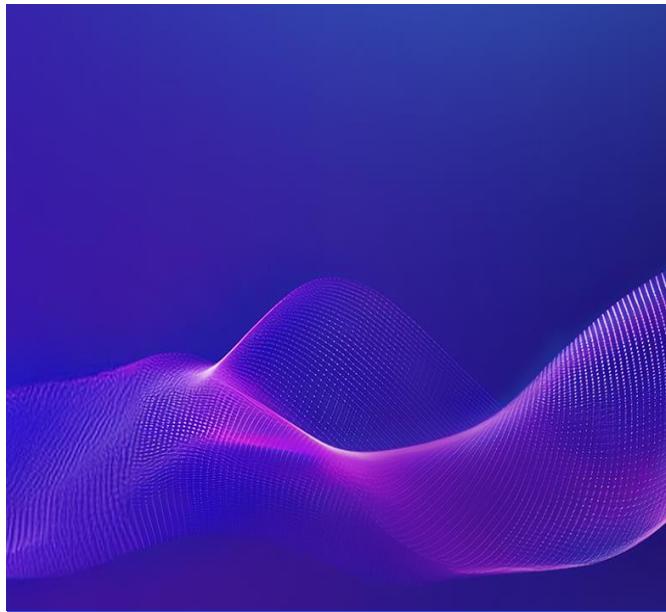
最大風險來自內部誤用與AI 自主行為

根據調查，57%的員工承認其使用AI的方式缺乏透明度，包括將AI生成內容視為自身產出；66%的員工未批判性檢查AI輸出結果的準確性，且56%的員工表示因使用AI在工作中犯過錯誤。

這些數據揭示，人為誤用與過度依賴AI是企業風險的重要來源，不僅影響決策品質，更可能導致合規與聲譽問題。

此外，也有報告指出，**Agentic AI**系統具備「感知、推理、規劃與行

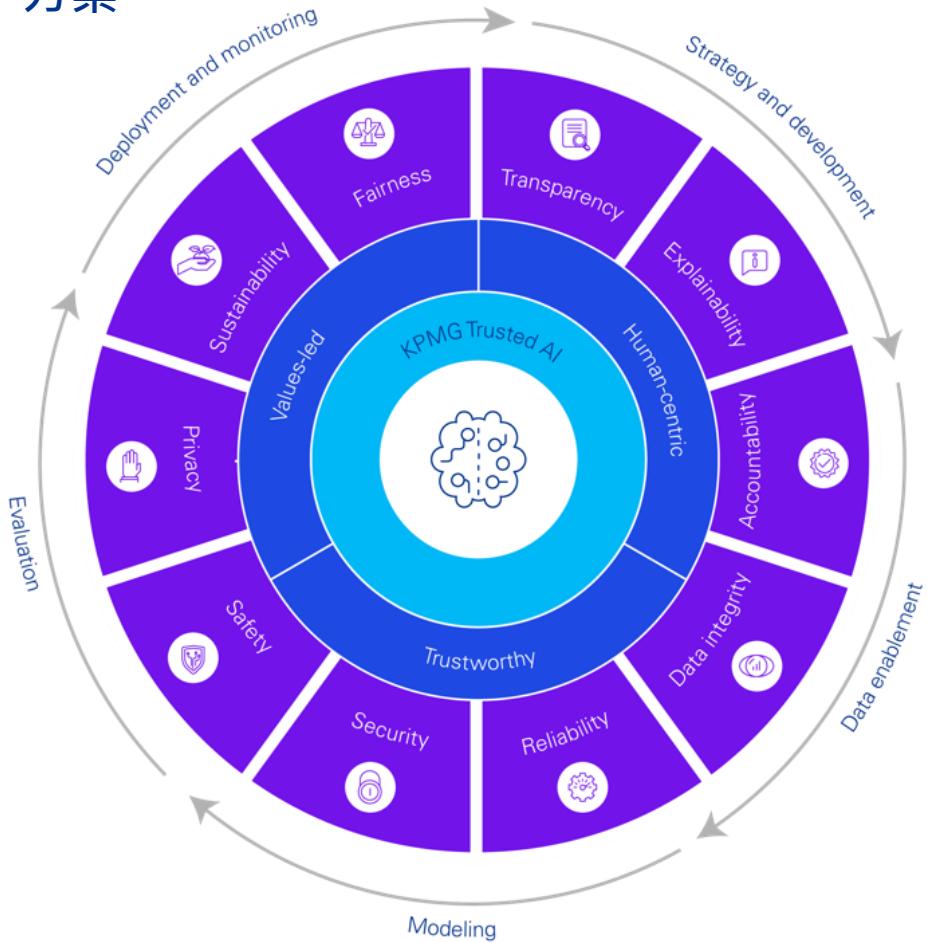
動」能力，可在極少人為干預下執行任務，這種自主性雖能顯著提升效率，但也引入倫理、營運與聲譽風險，尤其在高價值業務流程中，若缺乏治理，可能導致不可預測的行為與重大損失。



AI治理關鍵不在零風險，而在能持續運作、面對風險時仍值得被信任。

4. 信任與風險治理的優先

KPMG Trusted AI是一套策略方法與框架，以負責任與道德的方式設計、建構、部署與應用AI解決方案。



值得信賴

企業在資料的取得、治理與使用過程中，應符合道德標準，並遵守隱私保護、資料安全法規及保密協議。

價值觀驅動

透過建立明確的價值導向框架，企業能在快速變動的科技與社會環境中，做出一致且具前瞻性的判斷，進而形塑開放、包容且具倫理標準的文化，強化治理與信任。

以人為本

企業在規劃與導入AI解決方案時，應將「人」置於核心，透過技術釋放創造潛能、簡化重複性工作，提升生產力與滿意度，實現更永續且人性化的數位轉型。

5. AI能源壓力與永續潛力

隨著企業級AI應用在2026年全面普及，能源需求正成為營運、供應鏈管理與永續策略的首要挑戰。大型企業採用自主AI模型訓練與推論所需的算力，推升資料中心的電力密度與資源消耗，迫使企業重新思考規劃基礎設施與ESG策略。

AI模型訓練的高能耗壓力

訓練一個GPT-3等級的模型約需1,300MWh電力，相當於130戶美國家庭一年的用電量，更先進的模型與持續運行的AI Agents能耗更為驚人。世界經濟論壇（WEF）指出，AI帶動的資料中心電力需求將在2026年達到1,000TWh，幾乎是

2023年的兩倍。

為因應高密度電力與熱能排放，企業正投資液體冷卻技術，卻也導致水資源消耗成為企業與社區間的敏感議題，在水資源緊張地區，資料中心選址需納入水資源管理與社區參與機制，以降低社會阻力。

AI永續潛力與雙軌策略

雖然AI使用伴隨高能耗與水資源壓力，對企業的永續目標構成挑戰，卻同時具備推動永續轉型的潛力。若搭配潔淨能源，AI可優化發電效率、改善電網管理，減少高達50%的碳排放；亦有研究指出，透過AI

優化工廠流程，可減少30%至50%的碳排放，顯示其在減碳與效率提升上的策略價值。

在轉型金融興起的背景下，AI可用於風險評估、氣候情境模擬與碳足跡追蹤，提升資金使用效率與減碳成效；也能協助企業處理如歐盟碳邊境調整機制（CBAM）等政策合規流程，包括供應鏈碳資料的收集與報告自動化。

5.AI能源壓力與永續潛力

對企業而言，這代表幾項具體行動方向：

- 將再生能源納入AI應用與轉型策略中，並確保其符合科學驗證標準與具備可信度，以強化永續性基礎。
- 善用轉型金融工具，以分散投資潔淨能源基礎設施的財務風險，提升資本運用效率。積極與公用事業單位、政府。
- 機構及投資人建立合作關係，擴大取得潔淨電力的管道與規模，強化能源韌性與政策因應能力。



6

永續趨勢與展望



2026年永續展望

從規範到競爭力的永續轉型之路

近年全球氣候暖化加速，幾乎每年都刷新高溫紀錄，歐盟哥白尼氣候變化服務（C3S）指出，2024年是有紀錄以來最熱的一年，全球均溫比工業化前高出 1.60°C 。若此趨勢不變，預估最快將在2029年突破《巴黎協定》 1.5°C 的臨界值，氣候風險將更為頻繁且嚴峻。

距離2030年永續發展目標僅剩不到五年，聯合國揭示當前全球永續發展目標（SDGs）進展嚴重落後。儘管如此，永續發展的整體趨勢並未逆轉，永續揭露正從自願性走向強制性，且風險核心不再侷限於碳排放，而是擴展至自然資本與社會影響的交互作用。

隨著2026年起全球與台灣陸續推動多項重大新制，監管壓力與市場期待將同步升高，使永續轉型已成為企業與投資人必答課題。

五大關注重點：

1 永續揭露與國際接軌

2 碳定價新局

3 勞動人權與社會面揭露

4 氣候韌性與自然資本

5 提升供應鏈透明化

1. 永續揭露與國際接軌

永續揭露準則上路

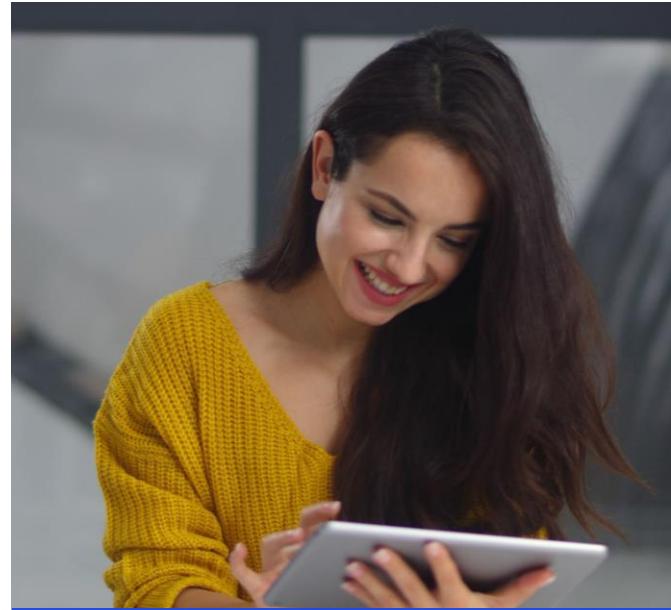
依據金管會公告，上市櫃公司將依資本額規模，自2026年起分三階段適用IFRS永續揭露準則。首波適用對象為資本額達新台幣100億元以上之上市櫃公司，須依IFRS永續揭露準則（S1與S2），完整揭露永續資訊，揭露內容將納入股東會年報專章，並要求與財務報告同步發布，確保資訊一致性與透明度。

此舉標誌台灣企業永續揭露正式與國際接軌，企業需提前建立跨部門資料整合、碳盤查與治理機制，以因應新規範。

ESG評鑑將登場

台灣證券交易所自2026年起，公司治理評鑑將升級為ESG評鑑，使企業面臨更全面的永續責任與揭露要求。過去評鑑著重於董事會結構與治理透明度，未來將涵蓋環境（E）、社會（S）與治理（G）三大構面，並採新權重分配，要求企業揭露碳排管理、減碳目標、員工權益、供應鏈責任等資訊。

此轉型不僅影響評鑑結果與資本市場信任，也將成為投資人決策依據，迫使企業建立完善的ESG資料管理與治理機制，以維持競爭力與品牌形象。



企業導入IFRS永續揭露準則需整合風險管理與財務流程，強化跨部門合作，以提升永續資訊的準確性與決策價值。

2. 碳定價新局

碳費制度正式收費

我國已於2025年開始試行碳費制度，環境部將於2026年正式收費，一般費率為每公噸新台幣300元，並針對特定產業或符合減碳績效的企業提供優惠費率，以鼓勵低碳轉型。同年下半年，碳交易制度(ETS)試行平台將上線，預計先針對高排放產業試點，2027年至2028年將全面實施碳費與總量管制並行的雙軌碳定價體系。

企業可採行內部碳定價制度(Internal Carbon Pricing, ICP)作為內部管理工具，其能將碳成本直接內化到企業的投資與營運決策

中，助於企業進行更全面的成本效益分析，妥善資源使用和配置。此外，企業也應建立完善的數據治理流程，以確保排放資訊透明且符合法規。

台版CBAM

台版CBAM仍在規劃階段，預計2026年啟動試申報，計算方法與產品邊界將比照歐盟規則設計。建議企業優先建立精準的產品碳含量數據基礎，包含展開產品等級的碳足跡計算、導入數位化碳管理系統，確保數據為可追溯及可稽核，同時需密切關注列管產品清單、申報指引，提前做好準備。



企業導入內部碳定價與數位碳管理，可確保排放與產品碳足跡數據透明、可追溯，降低合規風險並掌握轉型機會。

3.勞動人權與社會面揭露

全球供應鏈人權監管趨勢升溫

2025年9月美國海關暨邊境保護局（CBP）對知名台廠發出暫扣令，指出輸美商品涉及強迫勞動疑慮。根據國際勞工組織（ILO）估計，全球有超過2,760萬人陷入強迫勞動，其中製造業風險尤高。台灣近年移工人數大幅增加，製造業與營造業為主要雇用產業，使企業在國際供應鏈中面臨更嚴格合規壓力。

近年國際永續大廠也強化對供應鏈的社會面要求，而歐盟預計自2027年分階段實施企業永續盡職調查指令（CSDDD），要求企業針對自身與全球價值鏈的人權與環境衝擊做盡職調查，違規恐導致失去訂單、巨額罰鍰及民事賠償，甚至被國際市場排除。

企業應對三大重點

全面盤點與風險辨識



企業應將人權治理納入營運核心，依國際標準盤點供應鏈高風險與人權缺口，特別關注移工管理、加班制度與薪資支付，並制定政策、執行風險辨識及盡職調查。

定期稽核與溯源管理



透過稽核與數據追蹤，確保供應商符合國際規範並保留完整紀錄。對高風險產業須定期現場稽核，以降低突發風險。

引入第三方驗證



契約中明訂人權要求，納入監督與終止條款，並引入第三方驗證，確保供應商揭露資訊完整且評估方法可靠。

3.勞動人權與社會面揭露

以「人」為本應對力崛起

國際揭露趨勢正擴展至社會議題，預期2026年將推出的不平等與社會相關財務揭露框架（TISFD），強調企業在決策時，考量人權、福祉、人力資本、社會資本、不平等、受影響的利害關係人等議題，並辨識其影響、依賴、風險與機會。

其中，高度利用地方自然或社區資源的不動產開發業，以及勞力密集的加工製造業、紡織業等將首當其衝。此外這一框架將改變企業經營思維，員工福祉影響著生產力與離職率，以往僅靠高薪留才的模式已不足，未來保障勞動人權、提升福祉，將是企業吸引並留住優秀人才的關鍵。



4. 氣候韌性與自然資本

隨著氣候變遷加劇，極端氣候事件頻率與強度攀升，直接衝擊水資源、農業及自然資本，並引發供應鏈中斷、原物料短缺與「綠色通膨」風險。這些實體風險與轉型風險，已成影響企業估值與營運的現實挑戰。

整合營運策略

氣候與自然風險治理正從中低階部門上升至董事會層級，根據全球風險管理專業人士協會（GARP）已有半數金融機構的董事會監督自然相關風險與機會，確保這些議題納入業務轉型與資本配置核心決策。

揭露與治理：

在揭露準則方面，國際永續報導準則IFRS S2規範企業必須揭露氣候風險治理與策略，並量化相關指標與目標，而IFRS S3雖然尚處於規劃階段，預計進一步納入生物多樣性與自然資本的揭露要求，顯示法規壓力持續擴大。

系統性風險評估：

企業需掌握自身營運對生態系統的依賴與衝擊。TNFD建議企業採用LEAP自然評估方法，根據定位（Locate）、評估（Evaluate）、評（Assess）和準備（Prepare）四步驟，從定位風險熱點到評估依賴與衝擊，逐步建立自然風險管理策略，並結合SBTN科學基準設定

自然正向目標，確保策略與國際標準接軌。

資本引導與投資行動

投資自然為本解方（Nbs）：

領先企業已將眼光從單純的「減緩」（如減碳）延伸至更全面的「調適與再生」策略，將資金投入自然為本的解決方案，如水源涵養、再生農業或沿海生態修復。這些方案不僅能固碳，同時能緩解洪水、提供潔淨水資源，為營運提供氣候緩衝，實質上強化了企業的氣候韌性。

4. 氣候韌性與自然資本

- 間接利用綠色金融工具：

企業可間接運用綠色金融工具引導資金。例如發行或投資綠色債券、永續連結貸款，將資本有效配置到廣泛綠色活動中，包括為專案提供融資或支持供應商進行綠色轉型，加速供應鏈低碳化與氣候適應力，從而間接建立企業轉型韌性。

與利害關係人合作

企業必須跳出單打獨鬥模式，透過跨界合作實現承諾，參與地方社區與非政府組織合作推動自然保護計畫，例如：國際自然保護聯盟（IUCN）與多家跨國企業合作，推動「淨正面影響」計畫，透過棲地修復與社區培力，實現生物多樣性保護與企業永續目標，同時能與相關單位交流，獲取實務經驗與數據。



5. 提升供應鏈透明化

全球對永續議題的關注升高，企業面臨的不僅是漂綠風險，更需回應利害關係人對產品全生命週期的檢視。供應鏈透明化因此成為核心要求，而歐盟即將推動的《循環經濟法案》與產品數位護照（DPP）制度，正重塑產業標準，導向減少浪費、提升資源再利用與資訊可追溯的新常態。

循環經濟

歐盟預計於2026年通過《循環經濟法案》（Circular Economy Act），該核心在建立二次原料單一市場、提高再生材料供應、並將歐洲循環率從目前約12%提升至24%（2030

目標），法案同時強化產品設計考慮耐用性、易維修與可回收，並擴大生產者責任（EPR）、搭配數位產品護照（DPP）。對企業而言，這不僅是合規挑戰，更是市場存續與品牌信任的門檻，若未提前布局，可能面臨成本上升、出口受限及品牌信任風險。

台灣方面，《循環經濟路徑圖》草案已開放各界提供意見，正式版本預計2026年底上路，並與2050淨零目標連結，顯示政策方向與國際趨勢同步。

歐盟上路的產品數位護照

為推動循環經濟，歐盟將自2027年起在電池與紡織品領域率先導入產品數位護照（Digital Product Passport, DPP），透過標準化格式記錄材料成分、碳足跡、維修與回收指引，並以QR Code供存取，確保資訊透明與可追溯性。

事實上，已有品牌開始採用DPP，例如Tesco旗下的F&F服裝系列，顯示市場正加速邁向透明化。即便不直接銷售至歐盟，國際供應鏈夥伴仍可能要求同等資訊揭露，企業應及早盤點供應鏈資料，建立可信之數據治理機制，確保可追溯性。

7

Reference



Reference

1. 丁偉。 (2025年) 。國際金融機構下調越南GDP成長率。經濟部國際貿易署。
<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=45&pid=804281>
2. 吳文忠。 (2025) 。新加坡媒體引述研究報告指出，由於關稅戰擾亂經貿發展，「東協加三」經濟成長本 (2025) 年與明年恐跌破 4% 。經濟部國際貿易署。
<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeID=45&pid=804141>
3. 陳貞妤。 (2025) 。新亞洲之虎崛起！越南GDP領跑東南亞 專家預言 2028 年可超越泰國。 NOWnews 今日新聞 。<https://www.nownews.com/news/6729828>
4. Allianz Research. (2024). Global economic outlook 2025–26: Defying gravity?.
https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/economic-research/publications/specials/en/2024/december/2024_12_19_Global_Economic_Outlook_Q4_2024.pdf
5. Allianz Research. (2025). Economic outlook 2025–27: 10 top-of-mind questions, answered.
https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/economic-research/publications/specials/en/2025/october/2025_10_02_Global_Economic_Outlook_Q3_2025_AZ.pdf

Reference

6. Allianz Research. (2025). Summertime sadness: Mid-year economic outlook 2025–26.
7. Asian Development Bank. (2025). Asian Development Outlook: Growth slows as a new global trade environment takes shape – Highlights. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/1085061/ado-highlights-september-2025.pdf>
8. Asian Development Bank. (2025, September). Capital inflows to emerging market economies: Global factors and the role of fundamentals. In Asian Development Outlook: September 2025 – Analytical chapter. <https://www.adb.org/publications/ado-september-2025-analytical-chapter>
9. Bain & Company. (2025). M&A Report 2025: How leaders are adapting to meet the moment. Bain & Company. https://www.bain.com/globalassets/noindex/2025/bain_report_global_m_and_a_report_2025.pdf
10. Boston Consulting Group. (2025). M&A outlook 2025: Expectations are high. <https://www.bcg.com/publications/2025/m-and-a-outlook-2025-expectations-high>
11. Brands, H. (2025). Global geopolitical outlook 2026. World Knowledge Forum. <https://www.youtube.com/watch?v=Gkw2vbJCFkQ>

Reference

12. Copernicus. (2024) . Global Climate Highlights 2024.<https://climate.copernicus.eu/global-climate-highlights-2024>
13. European Union. (2024).EU's Digital Product Passport: Advancing transparency and sustainability. <https://data.europa.eu/en/news-events/news/eus-digital-product-passport-advancing-transparency-and-sustainability>
14. Forrester. (2025).Predictions 2026: AI Moves From Hype To Hard Hat Work. <https://www.forrester.com/blogs/predictions-2026-ai-moves-from-hype-to-hard-hat-work/>
15. Infotechlead. (2025).IDC Forecast: Global AI Spending to Hit \$1.3 Trillion by 2029, Driven by Agentic AI Adoption. <https://infotechlead.com/artificial-intelligence/idc-forecast-global-ai-spending-to-hit-1-3-trillion-by-2029-driven-by-agentic-ai-adoption-90855>
16. KPMG 安侯建業。 (2025) 。台灣產業AI應用趨勢與展望報告 。<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2025/07/sectors-ai-application-survey-in-taiwan-.html>
17. KPMG 安侯建業。 (2025) 。美國CBP對台廠發出暫扣令 勞動人權爭議浮上檯面 。<https://kpmg.com/tw/zh/home/media/press-releases/2025/10/cbp-bans-bike-imports-from-taiwan.html>

Reference

18. KPMG. (2025). Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025. <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/trust-attitudes-and-use-of-ai.html#:~:text=Led%20by%20the%20University%20of%20Melbourne%20in%20collaboration,impact%20AI%20is%20having%20on%20individuals%20and%20organizations>.
19. KPMG. (2025). The climate reality check. <https://kpmg.com/ie/en/insights/esg/the-climate-reality-check.html>
20. KPMG. (2025). AI Quarterly Pulse Survey:Q3 2025. https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/corporate-communications/pdf/Q3%202025%20Pulse%20Deck_Final.pdf
21. Sheila Rohra. (2025)From Prototype To Production: Scaling AI With Governance, Trust And Data Discipline. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/10/15/from-prototype-to-production-scaling-ai-with-governance-trust-and-data-discipline/>
22. Stora Enso. (2024).Stora Enso partners with IUCN to advance positive impacts on biodiversity. <https://www.storaenso.com/en/newsroom/regulatory-and-investor-releases/2024/2/stora-enso-partners-with-iucn-to-advance-positive-impacts-on-biodiversity>

Reference

23. WEF. (2025). AI in Action Beyond Experimentation to Transform Industry. https://reports.weforum.org/docs/WEF_AI_in_Action_Beyond_Experimentation_to_Transform_Industry_2025.pdf
24. WEF. (2025). AI and energy: Will AI help reduce emissions or increase power demand? Here's what to know. <https://www.weforum.org/stories/2024/07/generative-ai-energy-emissions/>
25. Yale. (2025). The Power of AI in Clean Energy: Transforming Sustainability for the Future. <https://cleanenergyforum.yale.edu/2025/02/19/the-power-of-ai-in-clean-energy-transforming-sustainability-for-the-future>



Contact us

叢于禎 Laney Tsung
Markets & Brand
T (02) 8101 6666 #10007
E ltsung@kpmg.com.tw

簡詩容 Sharon Chien
Markets & Brand
T (02) 8101 6666 #22042
E sharonchien@kpmg.com.tw

吳亭瑩 Mike Wu
Markets & Brand
T (02) 8101 6666 #22327
E mikewu2@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.

© 2025 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.

Document Classification: KPMG Public