KPMG

AI 防禦力

AI Defensibility

企業併購評估的新視角

A new lens for assessing enterprise value



Nov 2026

前言

AI 正促使企業重新思考一個關鍵問題：哪些競爭優勢能在 AI 時代持續發揮價值，並轉化為企業的長期成長動能？

AI 正在重塑私募股權投資人及企業併購團隊評估投資機會、判斷標的競爭力，以及規劃企業出售的方式。然而，傳統的盡職調查與估值方法，已難以完整反映 AI 對企業未來競爭力與企業價值的影響。

KPMG 安侯建業近期發布的《併購市場脈動調查》（M&A Pulse）指出，儘管交易決策者愈來愈重視 AI 對投資決策中的影響，但目前仍缺乏一套成熟且一致的評估方法，用以衡量 AI 對企業競爭優勢與企業價值的影響。隨著 AI 持續改變企業的競爭模式與價值來源，交易決策者應建立更具系統性的方法，以評估企業的競爭優勢是否具備長期延續性。

本次調查於 2026 年 6 月進行，共訪談來自 20 個國家與地區、149 位資深併購經理人。受訪者皆來自年營收超過 1 億美元的上市櫃公司，並負責併購相關決策工作。

AI 防禦力：企業價值與投資決策的新評估框架

AI 防禦力（AI Defensibility）是指企業在面對 AI 對產業帶來的顛覆性變革時，仍能持續維持其競爭優勢與經濟回報的能力。

相較於「企業是否導入 AI」，更重要的是 AI 如何影響支撐企業競爭優勢的關鍵因素，例如定價能力、成本結構、客戶留存率，以及未來現金流的穩定性與延續性。

因此，盡職調查的關鍵問題也需從「企業是否已採用 AI？」轉變為「AI 將強化還是削弱這家企業的核心價值創造能力？」。

KPMG 提出 AI 防禦力評估框架，提供交易決策者一套系統化的方法，辨識 AI 究竟是在創造難以複製的競爭優勢，還是使企業面臨市場顛覆、利潤壓縮或被取代的風險。

若能有效運用此評估方法，將有助於提升盡職調查品質、增強估值判斷的信心，並為投資決策提供更有力的依據。

© 2026 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.

AI 正在改變企業價值評估的方式

78% 的交易決策者認為，AI 正在改變其併購評估標準。

重新思考 AI 時代的企業價值評估方式

企業已開始將 AI 對併購標的競爭力與企業價值的影響納入考量，但在多數情況下，AI 仍被視為評估流程中的一項新增議題，而非影響企業價值的核心因素。

然而，AI 不只是新技術，更可能重新塑造企業的獲利模式、成本結構及競爭門檻。若僅在既有盡職調查架構下增加 AI 相關檢核項目，已不足以反映其對企業未來價值的影響。企業應重新思考價值評估方式，從成長潛力、數位能力到競爭優勢等面向，全面評估 AI 對併購標的的影響。

圖1. 企業逐步將 AI 納入併購評估標準

42% 優先評估具備 AI 能力的併購標的

38% 以 AI 作為企業韌性評估指標

36% AI 對企業估值的影響大於標的篩選

22% AI 尚未改變其併購評估標準

© 2026 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.

AI 防禦力策略藍圖

企業 AI 防禦力尚無一致標準

隨著 AI 持續顛覆既有產業結構與商業模式，企業正面臨一項新的挑戰：市場尚未對「什麼樣的企業才真正具備 AI 防禦力」形成廣泛共識。雖然多數交易決策者普遍認同 AI 防禦力的重要性，但哪些能力能夠在未來持續創造差異化優勢，目前仍缺乏明確共識。

研究顯示，交易決策者普遍認為法規遵循或資安門檻（55%）與深度工作流程整合（52%）是企業建立 AI 防禦力的關鍵來源。然而，除了這兩項因素之外，市場對於哪些要素能夠形成長期競爭優勢，看法仍相當分歧。

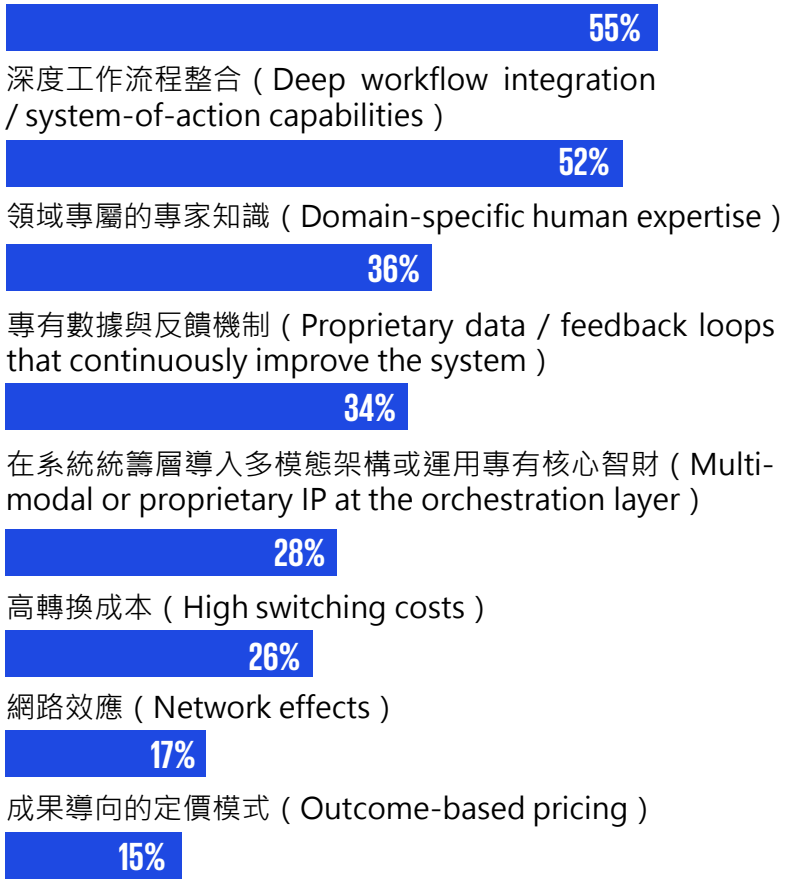
無論是專家知識、專有數據、AI 技術架構、轉換成本或網路效應，皆未被視為具普遍共識的 AI 防禦力指標。

建立一致的 AI 防禦力評估框架以降低交易風險

由於市場尚未形成一致的 AI 防禦力評估框架，買賣雙方在企業價值判斷上可能出現明顯落差。買方可能基於不同假設評估標的的長期競爭力，而賣方也可能難以有效展現其 AI 能力所創造的價值。

隨著 AI 對企業價值的影響日益顯著，建立一致且具操作性的 AI 防禦力評估機制，將有助於企業更準確判斷併購標的的長期競爭力與投資價值。

圖2. 合規能力與深度流程整合是 AI 競爭優勢的關鍵來源



© 2026 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.

AI 防禦力框架

KPMG 的 AI 防禦力框架（AI Defensibility Framework）提供一套系統化的方法，協助評估併購標的與出售標的的 AI 防禦力。相較於僅關注企業是否導入 AI，該框架更著重於評估 AI 如何影響投資分析、競爭優勢的持久性，以及最終的企業價值。

此框架從五大策略面向建構 AI 防禦力評估機制，並透過各面向的關鍵評估要點，協助交易團隊判斷 AI 將如何強化或削弱企業的競爭地位。

一、收入壓縮風險

評估 AI 是否可能削弱企業的定價能力、使專業服務趨於商品化，或讓客戶能夠將原本依賴外部供應商的能力內部化。定價與折扣趨勢、客戶流失率與續約率，以及營收集中度等指標，都有助於判斷企業面臨的風險程度。

同時，企業也可能具備相應的防禦能力，例如深度嵌入客戶工作流程、高轉換成本，以及難以被複製的差異化價值。綜合評估這些因素，有助於判斷企業未來收入來源的持續性，以及管理團隊維持與保護其收入的能力。

二、利潤侵蝕風險

評估 AI 是否可能因算力與基礎建設成本上升、對第三方 AI 供應商的依賴、供應商集中度提高，或擴大 AI 應用規模所需投入的成本，而對企業獲利能力造成結構性壓力。

透過分析這些成本如何隨業務成長而擴大，以及企業是否具備足夠的定價能力或營運效率來抵銷相關支出，可進一步判斷 AI 是否可能壓縮單位經濟效益，或企業是否擁有足夠的獲利空間，得以長期維持利潤水準。

三、去中介化風險

評估 AI 是否可能讓客戶、競爭對手或新進入者更容易複製、繞過，甚至取代企業的核心產品與服務。

相較之下，專有數據、法規與資安門檻、深度工作流程整合、專業知識及網路效應等因素，往往是企業建立競爭優勢的重要基礎。透過評估這些優勢在 AI 時代是否仍具防禦力，有助於判斷企業面臨的潛在風險，以及其競爭優勢能否持續發揮作用。

© 2026 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.

AI 防禦力框架

四、技術汰換風險

評估 AI 技術進步是否可能從根本改變客戶獲取價值的方式，進而使企業現有產品、使用介面或服務模式逐漸失去市場相關性。

透過區分短期競爭壓力與結構性產業變革，並評估其可能發生的時程與早期跡象，企業得以更清楚了解自身面臨的衝擊程度，以及在客戶需求與價值來源持續演變的情況下，是否具備足夠的調整與轉型能力。

五、競爭應變速度

評估企業是否具備足夠能力，以因應競爭對手加速導入 AI 的趨勢，持續採用、部署及優化 AI 應用，進而維持競爭優勢與市場差異化。

工程技術人才、資料取得能力、資金，以及企業推動變革與落地執行的歷史表現，尤其是與競爭對手相比的相對優勢，都是重要的評估指標。透過這些面向，可以判斷企業在 AI 發展浪潮中，究竟有能力成為市場領導者、維持競爭步調，或可能逐漸落後。

> 從投資與併購角度來看，企業能否將 AI 與既有的專業能力、客戶關係及獨有資源結合，形成競爭者難以複製的壁壘，是評估企業競爭力的重要考量。當這些優勢進一步反映在定價能力、客戶黏著度與獲利表現上，也更能支撐企業的長期價值。

陳傑曦 Jesse Chen

KPMG畢馬威財務諮詢
董事總經理



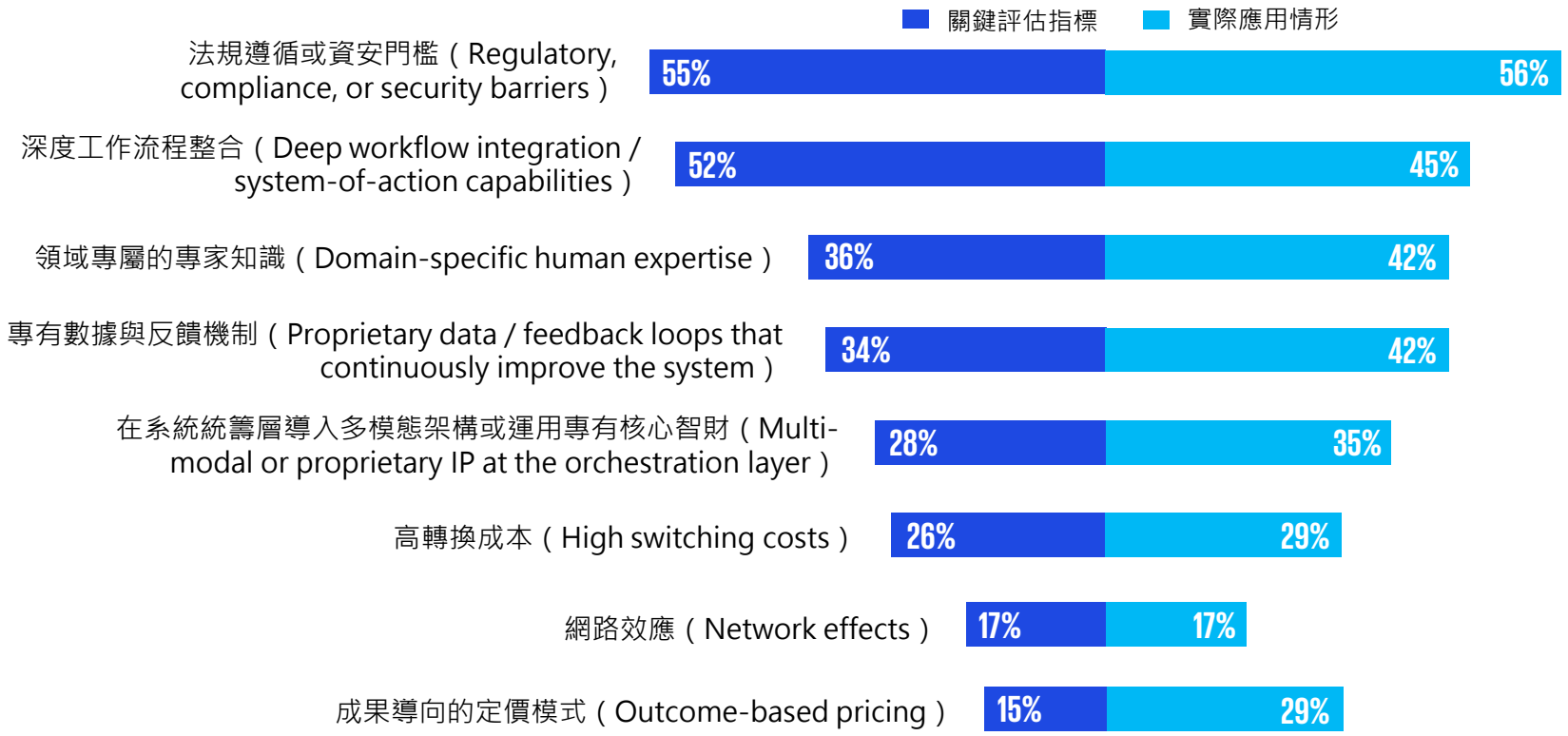
© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

AI 防禦力框架實務應用

建立 AI 防禦力評估框架只是第一步，更重要的是如何將其系統化地納入盡職調查與投資決策流程中。

隨著 AI 持續重塑產業格局，企業競爭優勢不僅將變得更難判斷，如何準確評估也變得更加重要。未來能在併購交易中有效掌握成長機會、辨識潛在風險，並深入評估企業競爭優勢是否具備永續經營性的企業，將更有機會透過併購創造更大價值。

圖3. 關鍵評估指標與實際應用情形比較



© 2026 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.

本文所提及之一部分或全部服務，依相關獨立性規範，可能無法對KPMG之審計客戶及其關係企業提供服務。
Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

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.

© 2026 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