

2023年地緣策略 展望

如何因應動盪的世界，制定穩健的策略

2023年十大地緣政治發展

對2023年來說，十大地緣政治發展可分成兩大主題。

點擊每個發展的編號，即可閱讀更多詳情。



嶄新的地緣策略時代

近年來，地緣政治日趨動盪，美中角力、各方新興勢力崛起，從原本的霸權世界蛻變成群雄並起。民粹主義及民族主義雙雙抬頭，各國政府對其經濟的管制趨嚴，削弱多邊機制的影響力。這些趨勢因COVID-19疫情而加速，隨後又因烏俄戰爭而加劇。

其結果就是全球貿易相對自由化的時代已經結束，全球化日漸式微，至少就目前而言是如此。取而代之的是轉變後的全球營運環境，在商業決策中，地緣政治因素往往超過純粹的經濟因素。不僅有地緣政治動盪加劇的挑戰，由於對全球化的中期展望非常不確定，使得情況更加複雜，更多細節可參閱安永的[全球五年展望情境分析](#)。

然而，2023年的短期前景趨於明朗，未來一年，地緣策略環境將有兩大總體主題。

第一個是**波動性趨穩**。最近地緣政治緊張局勢、政府干預經濟的許多趨勢可能會持續下去，使得波動性長期存在，但相較2022年將更趨穩定。烏俄戰爭、美國、歐盟和中國的政策立場，以及關鍵地緣政治搖擺國家的行動將繼續影響全球環境，而政府追求自給自足、與策略競爭對手形成科技脫鉤，可能進一步限制全球化。

第二個是重大且緊急的**政策權衡**普遍存在。眼下面臨的地緣策略環境，為各國政府帶來不同嚴峻的挑戰，且無簡單的解決之道。在解決能源安全、環境、社會和治理（ESG）目標、通貨膨脹、關鍵資源供應和糧食不足等問題時，決策者需要權衡取捨。各國政府在權衡選擇上出現分歧，使國際企業的營運環境更為複雜。

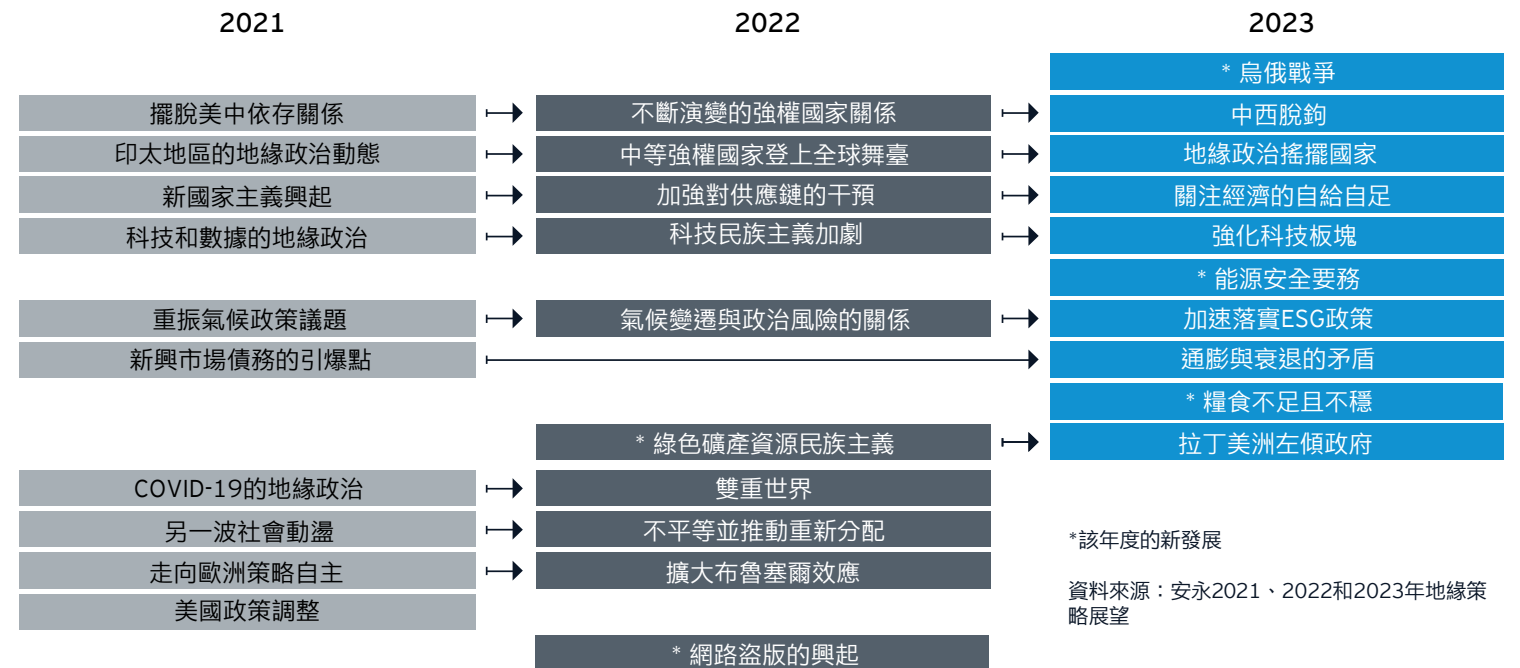
這些地緣策略主題並不是2023年才出現，反之，它們代表2022年影響世界的若干政治風險趨勢延續和加劇。事實上，《2023年地緣策略展望》報告中闡述的許多發展，是近年各版《地緣策略展望》報告中所強調發展的演變（見圖 1）。[2022年十大地緣政治發展](#)加速，除了因烏俄戰爭的重大衝擊外，這些地緣政治的趨勢具有持續性。

2023年十大地緣政治發展可能對許多市場和企業造成破壞性影響，但這並非意味著它們只會帶來風險，許多發展也會帶來機會，這取決於企業的產業別、地理位置及其執行長做出的策略選擇。

《2023年地緣策略展望》分為三大部分，分別回應以下問題：

- ▶ 各企業來年將面臨的十大地緣政治發展是什麼？[點擊此處，前往該部分的內容。](#)
- ▶ 這些地緣政治發展對不同產業別有什麼影響？[點擊此處，前往該部分的內容。](#)
- ▶ 面對這些發展，執行長們可採取哪些手段確保其策略變得穩健？[點擊此處，前往該部分的內容。](#)

圖1. 許多地緣政治發展逐年演變，商業活動持續受到影響



1. 烏俄戰爭

主題：波動性趨穩

烏俄戰爭引發冷戰結束後最重大的地緣政治關係轉變。2023年，戰爭及其後果的不確定性仍然很高，對區域和全球政經具有重大的影響。

俄羅斯總統普丁在獲得某種形式的勝利之前，不太可能緩和與烏克蘭的戰爭。與此同時，烏克蘭軍隊將繼續捍衛烏克蘭領土，特別是若可繼續得到美國和歐盟給予對等財務和物資的支援，這場戰爭變成消耗戰的風險將隨著持續時間的延長而增加。

一旦衝突持續，普丁會面臨國內的壓力，由於他不太可能自願下臺，一旦發生任何形式的政權更迭都可能失控，若強硬派佔上風，甚至增加衝突升級的風險。若普丁承受巨大壓力並使衝突升級，北約成員國捲入這場衝突的風險就會增加。

這場戰爭所發生的每一場重大衝突，都將可能導致已開發市場加強對俄羅斯的制裁力道，但這也加劇施加制裁國家本身的經濟影響。在這種情況下，針對制裁的速度和性質，美國和歐盟發生分歧的可能性也會隨之上升。中國、印度等國對這場戰爭的定位，也將對影響地緣政治環境的演變發揮關鍵作用。

商業活動的影響

- ▶ **制裁擴大，影響商業活動：**隨著制裁繼續擴大，將有更多產業別、營運、服務和產品會受到影響。想在俄羅斯境內或與俄羅斯企業實體進行商業往來，變得越來越具有挑戰性或甚至不可能，尤其是總部位於已開發市場的企業。
- ▶ **供應中斷，價格上漲：**由於無法從俄羅斯採購商品，因此已開發市場的多元化持續降低，企業可能會面臨供應鏈中斷和結構性價格上漲等窘境。次級效應將繼續貫穿全球經濟，影響全球的經濟成長和通膨率。
- ▶ **地緣政治關係重新定義風險和機會：**隨著全球地緣政治關係的演變，企業若在對立板塊中跨國經營策略產業時，可以看到其商業環境迅速變化。雖然對部分企業來說，這意味在國外市場經營困難，但其他公司卻可在國內或「友好」市場找到新的機會。

建議行動

- ▶ 評估未來的制裁是否會影響您的企業或產業別，並採取行動緩解其影響。
- ▶ 確保全球供應鏈的能見度，並考慮其他供應商，以提高對短缺或價格波動的抵禦能力。
- ▶ 將與烏俄戰爭相關的政治風險分析納入任何跨境投資和全球策略決策。

2023年地緣策略展望

波動性趨穩



2. 中西脫鉤

主題：波動性趨穩

強權國家之間的關係已從原本協調與合作重疊的體系，演變為美國和歐盟經濟脫離中國、中國經濟也減少對美國和歐盟的依賴，發展成日益兩極化的格局。2023年，華府和布魯塞爾可能會繼續對中國實施各種新限制性政策。至於北京可能會繼續調整其國內外政策，減少與西方價值鏈的交織，而其結果可能不斷毀損經濟連通性。

華府在兩黨支持下，可能會繼續導入各種新出口管制和投資限制，旨在減少美國經濟對中國關鍵產品的依賴，並限制中國獲得戰略科技的機會。現行法律實施後，還將對雙邊貿易和投資施加新的限制。

對於中國在關鍵產業的投資，歐盟及其成員國也可能繼續擴大限制力道。預計布魯塞爾將採用其「貿易救濟工具箱」中的各種政策，包括處理國家補貼、市場開放和環境問題，為歐洲企業與其中國對手競爭時，創造一個更加公平的競爭環境。

北京可能會擴大工業政策，加速實現其戰略科技的自力更生，半導體即為優先考慮產業。中國還可能希望擴大非美貨幣的國際經濟關係，並促進該國國內市場的資金籌措。

商業活動的影響

- ▶ **成長和投資機會分散**：隨著跨境投資受到更多限制和抑制，企業想在中國與美國或歐盟之間尋求併購（M&A）或投資機會可能變少。企業「母國」勢力範圍所及的各種其他市場會提供更多的機會。
- ▶ **供應鏈重新定位**：產業政策和其他限制性貿易政策會凸顯可靠性有其重要性，而不是以成本考量為主，從而為三大強權國家的內部（境內轉包（Onshoring））以及其鄰國（近岸外包（Nearshoring））和盟友（友岸合作（Friendshoring））新供應商創造機會。然而，這種重新定位會考驗一些傳統供應鏈並導致許多企業的成本上升。
- ▶ **聲譽和法遵風險比比皆是**：企業若在中國和工業化民主國家都有營運和銷售時，可能會在這些市場上面臨各種國家安全限制和不同ESG法規。企業聲譽恐因其回應不當而受損，難以實現雙贏局面。

建議行動

- ▶ 將地緣政治風險分析納入併購決策，特別是在涉及一個或多個強權國家的情況下。
- ▶ 評估供應商關係是否涉及潛在的地緣政治複雜性，並探索適應新政策環境的替代供應商網絡。
- ▶ 投資於提高全球營運的ESG透明度事務上，並積極與主要市場的利害關係人接觸，增進相互瞭解。





3.地緣政治搖擺國家

主題：波動性趨穩

世界從群雄並起走向兩極化的轉變，逐漸對中等強權國家施壓，要求其與地緣政治板塊結盟。但有些國家會尋求與多個全球大國保持關係，發揮最大外交槓桿作用。2023年，印度、巴西、土耳其和沙烏地阿拉伯將成為最具影響力的地緣政治搖擺國家，對烏俄戰爭和其他全球議題的動態產生巨大影響。

印度對烏俄戰爭的中立立場所承受的壓力勢必漸增。首都新德里希望透過四方機制等方式強化聯盟關係，部分原因是為了解決與強大鄰國中國的局勢。印度也可能繼續與俄羅斯進行貿易，特別在能源貿易方面，還有較小規模的國防採購。新德里將擔任2023年二十大工業國（G-20）的輪值主席，可以就關鍵問題制定全球議程。

巴西還將奉行獨立的外交政策，可能會在與烏克蘭保持關係下，同時繼續和俄羅斯進行能源貿易。說得更直接一點，隨著魯拉（Luiz Inácio Lula da Silva）重返總統職位，可能會重振首都巴西利亞在多邊和區域論壇上的參與程度。

土耳其將繼續在這場戰爭中發揮關鍵作用，因為它既出售無人機給烏克蘭，卻又反對對俄羅斯實施若干制裁。首都安卡拉的北約成員國身分也賦予其地緣政治影響力，比如其有能力影響新成員能否加入該聯盟。

沙烏地阿拉伯可能會繼續擺脫與美國的歷史夥伴關係。首都利雅德作為石油輸出國組織（OPEC）領袖，將在地緣政治上發揮特別重要的影響力。

商業活動的影響

- ▶ **供應鏈備選方案：**地緣政治搖擺國家有望在全球供應鏈中扮演更重要的角色。以土耳其為例，其出口達到歷史高峰，他們尋求新的貿易關係，因而開啟新的供應商契機。而以印度為例，將會加快與幾個主要市場正在進行的自由貿易協定談判。

- ▶ **策略投資機會：**搖擺國家熱衷於強化自身在地緣政治的槓桿作用，將發展策略產業列為優先事項，為民營部門提供投資機會。舉例來說，印度和沙烏地阿拉伯各自都希望能在半導體價值鏈中發揮更大作用。
- ▶ **聲譽風險的源頭：**地緣政治搖擺國家的外交政策，可能致使企業母國利害關係人（包括政府、消費者和投資者）的壓力突然轉變。利害關係人相互衝突的壓力，恐在這些市場中翻騰。在動盪的地緣政治平衡中，一旦失去可預測性，可能會增加聲譽風險。

建議行動

- ▶ 建立營運恢復能力，一旦地緣政治搖擺國家改變其全球定位時，可提高調整的敏捷性。
- ▶ 在地緣政治搖擺國家的國內外政策中，探索其所引入的市場和投資機會。
- ▶ 發展並加強地緣政治搖擺國家的利害關係人關係，主動管理聲譽風險。

4. 關注經濟的自給自足

主題：波動性趨穩

近來的地緣政治發展強化許多政府的目標，降低其經濟對其他國家的依賴，特別是對戰略競爭對手和關鍵產業別的依賴。COVID-19疫情、ESG議題、美中競爭、烏俄戰爭和其他地緣政治緊張局勢，迫使各國政府思索提升自力更生的必要性，方能鞏固國家安全。2023年，決策者預計仍將持續關注經濟的自給自足。

政府試圖運用各種獎勵和限制措施，實現自給自足目標。三大國將從安全角度建構經濟競爭，繼續周旋於各國之間。2023年，將包括繼續立法和落實歐盟戰略自主議程、美國實施《降低通膨法案》(Inflation Reduction Act, IRA) 以及重新關注中國的雙循環戰略。

這些措施往往針對特定產業，重點放在策略性產業。例如：美國、歐盟、韓國等國都提出獎勵措施，鼓勵在其境內生產電動車及電池。美國的政策擴展到電池投入的關鍵礦物，這會加劇貿易緊張局勢。歐盟執委會還可能提出鼓勵國內生產關鍵原料的措施。

在部分情況下，這種自給自足的定義可擴大到盟友和合作夥伴，其政策在於促進近岸外包和友岸合作。為解決多數國家安全問題，同時在限制和犧牲經濟效率下進行權衡取捨，向擁有豐富自然資源的盟國進行採購。

商業活動的影響

- ▶ **成長放緩，通膨加劇**：就總體層面而言，這些自給自足的政策可能會拖累經濟成長、引發通貨膨脹，因為跨境貿易和投資變少會使得經濟效率降低。轉向高成本供應商和生產商，可能會衝擊到跨產業暨跨地區的企業。
- ▶ **抵禦投資和法遵的衝擊**：政府促進國內生產的政策，將為部分企業提供在其國內市場的投資機會。但由於需要證明符合規定的採購規則，以獲得獎勵或解決市場開放限制的資格，因此法遵成本勢必增加。
- ▶ **供應鏈壓力蔓延到其他職能**：採購和供應鏈團隊將置身於轉型前線，以紓解採購壓力，並滿足自給自足。不過這些策略轉變將擴及整個公司，稅務、人事、行銷和其他職能也需要配合調整。隨著企業回流持續，人才影響的重要性可能提高。

建議行動

- ▶ 在參與營運模式和**供應鏈**重新定位上考量地緣政治和特定國家政策轉變的思維。
- ▶ 將政治風險分析納入策略規劃，以評估國內生產時需要增加哪些要求及其影響。
- ▶ 從**稅收抵免和獎勵措施**中找出潛在的機會，以調整在關鍵市場的營運，同時實現多元化而避免過度集中於特定市場。



5. 強化科技板塊

主題：波動性趨穩

近年來，地緣政治競爭圍繞經濟自給自足議題，已經優先考慮達到關鍵技術自主。2023年，科技將繼續成為地緣政治競爭的策略領域，可能運用各種政策擴大新的貿易和投資管制措施，這些趨勢可能進一步催生出零散和獨特的科技板塊。

為因應烏俄戰爭而實施嚴格的技術出口管制，有效切斷了俄羅斯與已開發市場技術的連結。美國、歐盟、日本及其盟友可能會進一步阻擋中國獲得關鍵技術，包括半導體和設計半導體所需的軟體。美國在2022年10月宣布的出口管制，抑制中國在這些產業的發展，而為因上述措施，中國準備實施新的出口管制法。

隨著歐盟及其成員國審查機制亦趨嚴格，跨境科技投資法規也可能會再擴大，而且即使在美國外資投資委員會（CFIUS）的授權不斷增加的情況下，美國仍有可能採用「境外」投資篩選計畫。與此同時，如美國《晶片與科學法案》等獎勵法規，將禁止在中國和其他被視為戰略競爭對手國家內進行敏感投資。

資料在地化法律和不同的技術標準也會強化科技壁壘。在中國、印尼和印度等有影響力的市場中，一旦法規和法律架構快速增加，可能會使數位化營運複雜化。隨著美國和歐盟在新興科技方面的合作，同時中國希望繼續在國際組織中發揮影響力，地緣政治重要性的標準也將提高。

商業活動的影響

- ▶ **成長和投資將面臨種種限制**：一旦對科技和資料的貿易和投資限制激增，會使供應商和製造商的投資機會減少，尤其是需要戰略技術進行創新的供應商和製造商。不過這些企業可能在其國內市場內獲得新的機會。
- ▶ **營運和供應鏈必須適應**：科技相關的產業政策可能會削弱目前供應商關係的凝聚力，但也減少製造和研發的足跡。多元化會增加營運成本、降低營運效率，但也提供建立或擴大供應商生態系統的機會。
- ▶ **資料和智慧財產的複雜性增加**：國家特定政策擴大，可能會使企業內部和企業之間的數位化架構和資料共享複雜化，為了管理這種複雜性，可能需要更強力的法規遵從功能。不同資料生態系統百花齊放，也可能造成更大的**網路安全漏洞**。

建議行動

- ▶ 重新評估**投資組合和交易策略**，考慮對敏感技術和資料的跨境貿易施加更多限制。
- ▶ 因應更分散的技術環境，培養管理所需的**未來人才和技能**。
- ▶ 評估**數位化足跡**是否需要開發多種技術結構，同時維持更積極的**網路安全和恢復能力**。



2023年地緣策略展望

政策權衡

6. 能源安全要務

主題：政策權衡

2022年，能源安全上升為決策者優先考量事項之首，尤其是在歐洲。各國政府正在追求多個但有時彼此衝突的能源安全目標：供應可靠、家庭和企業可負擔且環境永續。2023年，不同決策者可能對這些目標的優先次序看法各異，導致全球能源格局更加複雜。

大多數政府將繼續以供應可靠性為優先，以支持家庭和經濟活動，其中將包括尋求新的能源貿易關係、擴大國內能源生產，如碳氫化合物（如煤炭）和再生能源。部分政府還將支持核能發電，並投資綠氫和藍氫等新興技術。

可負擔性也是一項主要考量。歐洲各國政府將繼續透過降低能源稅和管制躉購或零售價格等手段，達到支持消費者和企業的目標。對於許多新興市場而言，能否負擔這些能源補貼是一大挑戰，因為國際貸款機構恐對這些政府施壓必須削減補貼，這會加劇社會動盪。

邁向永續發展目標的進展也將會有所不同。最近隨著氣候法的實施，澳洲和美國可能會擴大再生能源和能源效率的投資。REPowerEU 倡議將繼續加速歐盟的能源轉型。其他政府也尋求最終可使能源可靠性和可負擔性雙雙提升的永續發展投資。但永續發展政策主要端賴每個國家的天賦能源，擁有豐富碳氫化合物資源的市場勢必繼續依賴石化燃料。

商業活動的影響

- ▶ **營運和供應鏈挑戰**：潛在能源短缺的市場、如歐洲，企業可能因限電或停電而面臨營運中斷或停工，這類中斷現象恐波及到整個供應鏈。企業一旦提高石化燃料的使用量，勢必難以達成既定的永續發展目標，特別是指範疇三之排放。
- ▶ **成長和投資機會**：對於能源產業的企業而言，特別是公用事業、再生能源和採礦業，還有銷售提高能源效率產品的企業，推動能源安全可能會為這些企業創造成長和投資的機會。在某些情況下，政府投資或消費獎勵會擴大這些機會。
- ▶ **稅率波動和分歧**：因為各國政府繼續調整對能源安全要務的應變行動，故而可能使得能源生產和消費相關的稅率不確定性提高。並且隨著不同國家政府奉行的政策分歧，企業可能面臨更複雜的全球稅務環境。

建議行動

- ▶ 確定造成營運中斷的可能情況，以提高**企業的恢復能力**，並與政府合作，瞭解政策提案對商業活動的影響。
- ▶ 利用政府獎勵措施獲取成長機會，並投入於符合**永續發展策略**的新投資上。
- ▶ 監控主要市場的能源和永續發展稅務政策變化，並確保在日新月異的全球稅務環境中始終**遵從規範**。

7. 加速落實ESG政策

主題：政策權衡

近年來，ESG議題已明顯攀升為執行長應關注的優先事項。2022年，若干市場對ESG的抵制、加上全球地緣政治的緊張局勢，無不突顯實現ESG目標相當困難且有時甚至相當痛苦。2023年，各國政府可能會在相關政策目標上做出權衡，使得法規環境更不明朗。

就大環境來看，因為烏俄戰爭的緣故，導致近期對石化燃料的依賴加劇，因此在實現國家自定貢獻（NDC）和淨零排放目標上，各國政府和企業方面都將面臨短期挑戰，許多政府希望加速能源轉型。隨著極端天候事件持續不斷摧毀社區、擾亂經濟，部分政府將會在若干措施上進行投資，儘管資金可能仍低於預估需求。

各國的社會政策可能會出現分歧。在美國和歐盟等市場，政府可能會禁止全球供應鏈使用強迫勞動（Forced Labor），而日本將是需要更多人力資本揭露的國家之一。有些政府將面臨的挑戰是，必須在落實能源轉型或依賴石化燃料產業之社會經濟可行兩者之間做出取捨。

有關治理議題，將可能著重於如何促進非金融企業的ESG報告書，並為公司董事會**確立ESG角色和職責**，**歐盟明顯率先制定**此類法規。就ESG中的新「G」而言，地緣政治可能會受到更多關注，而更多政府會制定各種規則，以要求揭露董事會多元化相關資訊。

商業活動的影響

- ▶ **ESG的供應鏈策略**：各企業的供應鏈策略將受到以下潛在因素的影響 - 供應鏈變化而增減的排放量、過時基礎設施不堪重負、部分市場的人權問題和地緣政治關係。隨著**永續發展可能具有更多財務價值的潛力**，這些考慮因素將影響境內、近岸或友岸供應商的決策。

- ▶ **關於聲譽的優劣**：利用長期價值創造故事，在許多市場中會為利害關係人帶來競爭優勢、提升聲譽，但有些投資者可能會繼續反彈。與此同時，圍繞漂綠和ESG透明度的民間社會激進主義、甚或法律挑戰，會帶來不利於聲譽的風險。
- ▶ **人力資本策略**：對於能否吸引並留住人才、特別是年輕員工，企業處理ESG問題的方法具有相當程度的影響力。不同政府如何處理有關ESG範疇的政策，可能會影響各企業在全球各地方僱用員工的策略。

建議行動

- ▶ 將**ESG風險和機會**納入策略規劃，特別是有關於供應鏈**脫碳**的部分。
- ▶ 提升並量化**非財務資料和報告**功能，以加強合規性、透明度和策略洞察力。
- ▶ 進行**文化和人才**策略評估，藉此利用ESG政策和目標創造新的勞動力機會。



8. 通膨與衰退的矛盾

主題：政策權衡

COVID-19疫情加上烏俄戰爭，無不對商品價格造成衝擊，將通貨膨脹推升到半個世紀以來的高點，已開發市場受到的打擊尤甚，高通膨在2023年很可能仍會持續，儘管央行緊縮利率會使各經濟體陷入衰退。

美國聯準會就和其他許多央行一樣，有望將利率維持在較高水準。日本將不會採取相對寬鬆的貨幣政策，但預計其經濟成長將持續疲軟。激進的利率緊縮恐使美國、歐元區和其他已開發市場陷入衰退，並看到失業率攀升，這可能導致更多政府變革和政治不穩定，特別是有些市場持續擔心不平等的情況下。

2023年，新興市場也將面臨經濟困境。糧食和燃料占這些市場家庭支出很大一部分，糧食和燃料的脆弱性增加，社會動盪的風險也會隨之上升。美國利率維持在高點，可能會繼續削弱當地貨幣，使得進口成本變高、進一步推高通膨。已開發市場需求疲軟，則可能會抑制出口。

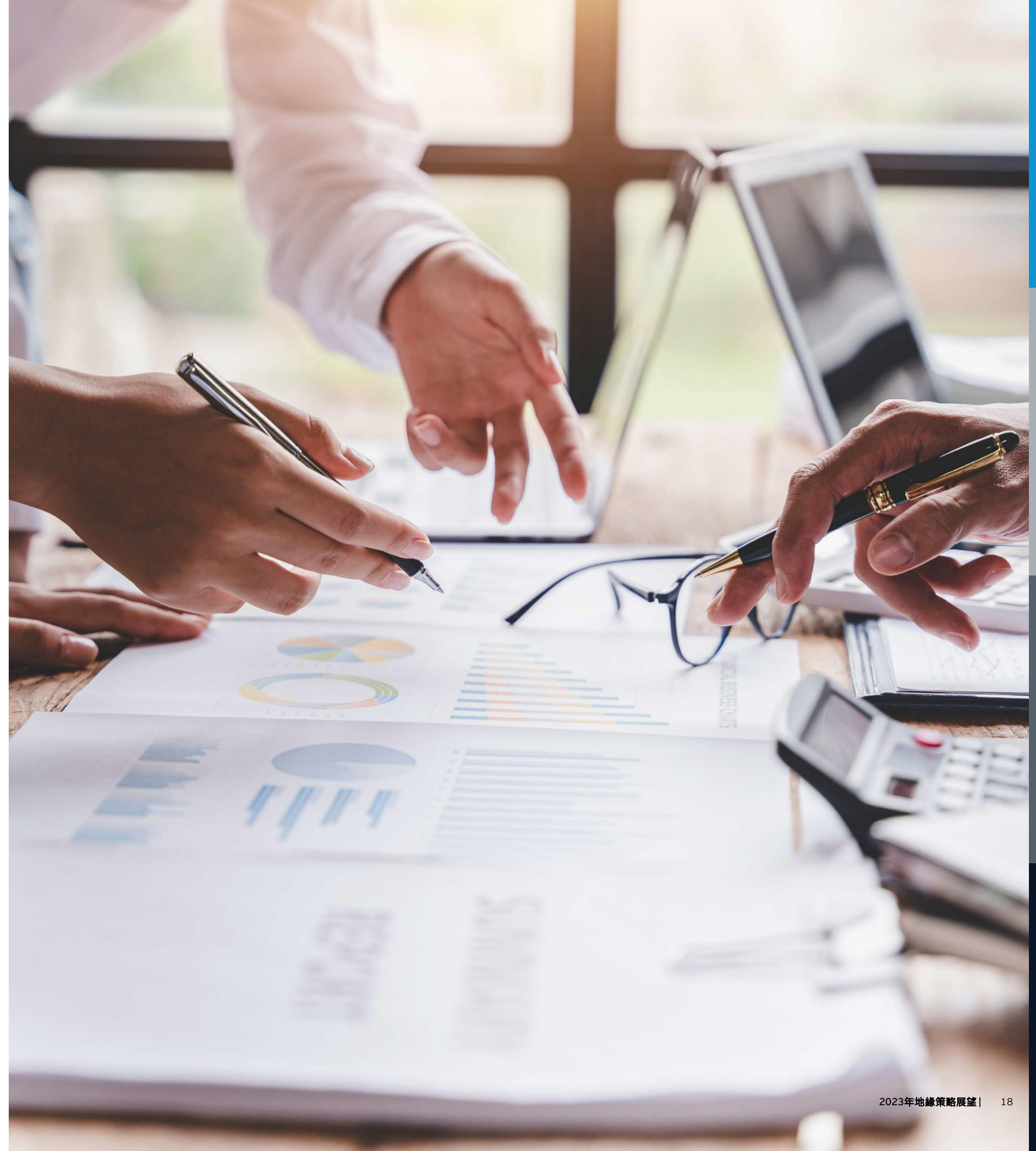
對於負債累累的政府來說，高利率也將成為其所面臨的主要風險，特別是擁有大量美元計價債務的政府。各國政府可能需要增加稅收，以償還更高的債務金額。即使如此，2023年仍有可能發生主權違約和經濟危機，這會導致若干國家的政治不穩定。

商業活動的影響

- ▶ **美元影響供應鏈和金融業**：強勢美元將推升企業的進口成本，以新興市場企業的影響最大。總部設在美國的跨國企業，可預期美國境外的利潤受到侵蝕。擁有本地供應鏈的企業，則可看到其競爭力的提升。
- ▶ **信貸成本提高**：利率調升不僅使部分企業更難獲得信貸，也更難履行現有的債務義務。然而，這為私募基金企業的企業和非傳統貸款機構提供機會。金融業有望增加營收，但不良貸款和抵押貸款違約率也可能會增加。
- ▶ **營收因客戶弱點而受限**：收入因受到高通膨和信貸成本的擠壓，可能會壓低銷售和營收成長。隨著消費者轉向更實惠的品牌和產品類別，擁有低成本產品的企業可能因而受益。
- ▶ **高稅收的風險**：一旦政府的借貸成本增加，將會有提高稅收的壓力，特別是近期的新興市場。新興市場可能會減少或甚至取消糧食和燃料的補貼，這將進一步增加營運成本。

建議行動

- ▶ 善用創新暨動態的**定價策略**增加營收，並瞭解成本可轉移到哪裡。
- ▶ 審查**資本配置**和**資本結構**，使其更適應於高利率環境。
- ▶ 利用**稅收優惠**降低成本，並隨時關心政府的財政狀況，以瞭解稅率可能發生的變化。





9.糧食不足且不穩

主題：政策權衡

2021年，近三分之一的世界人口無法獲得足夠的糧食，接著全球糧食價格在2022年3月創下歷史新高，與氣候變遷相關的政策因應不當或缺乏政策，是導致全球糧食不足的主要因素。烏俄戰爭和相關因應政策又是另一回事。因此對2023年而言，糧食不足很可能仍是一大挑戰，增加政治不穩定的風險。

烏俄戰爭還可能繼續限制氮肥、小麥和食用油在全球的供應情況。雖然《黑海穀物倡議》在2022年解鎖關鍵小麥出口，但該倡議的未來不明，突顯無法穩定供應的隱憂仍持續存在。對於依賴烏克蘭農產品出口的国家，如埃及、印尼、巴基斯坦和黎巴嫩，將特別具有挑戰性。

還有更頻繁發生、加劇糧食不足的極端天候事件，如2022年8月巴基斯坦發生前所未有的洪災，導致1,100萬人面臨糧食不足。南半球、特別是撒哈拉以南的非洲地區，不僅因地理因素而仍然飽受極端天候事件影響甚鉅，更因政治不穩定和經濟制約因素而雪上加霜。

在利率上揚加上進口成本高漲的雙重衝擊下，各國政府在穩定價格上恐有一番挑戰。更多政府可能會比照印度和印尼在2022年所採取的措施，對農產品實施出口管制。倘若真是如此，無法統一全球行動的步伐，意味著糧食不足可能會繼續加劇政治不穩定的風險。

商業活動的影響

- ▶ **供應鏈選擇有限**：農產品市場的複雜性和漫長的生產週期，使糧食供應極易受到地緣政治的干擾。一旦政府實施更嚴格的出口禁令和民族主義政策，都可能使這些干擾效應擴大。
- ▶ **成本增加，需求減少**：供應中斷、通膨的影響範圍擴大，將繼續墊高整個農產企業和糧食價值鏈的投入價格。一旦這些成本反映到售價上，可能導致消費者的需求減少。資金成本拉高，也影響企業的資金部署。
- ▶ **人力資本挑戰**：包括勞動力短缺和通膨壓力等近期挑戰，還有氣候變遷等長期挑戰，都將繼續對農業的勞動力產生負面影響。說得更直接一點，糧食不足會破壞整個國家經濟的勞動參與率和生產力。

建議行動

- ▶ 與政府和國際組織就糧食不足問題合作，找出哪些領域可以建立**夥伴關係**，攜手解決此一問題。
- ▶ 量化農產企業的營運績效，藉以**提高透明度**、更妥善管理複雜的供應鏈並加強糧食安全。
- ▶ 進行定期評估，查明並監控因地緣政治不確定性和社會動盪，而發生營運和供應鏈中斷的風險。

10. 拉丁美洲左傾政府

主題：政策權衡

左傾政客最近紛紛當選巴西、哥倫比亞、智利、玻利維亞和秘魯的總統，再加上意識形態類似的阿根廷和墨西哥政府。由於對COVID-19疫情政策的失望以及長期存在的經濟和治理問題，人們對現在的執政者失望，使得左派重新崛起。2023年，要求解決這些問題的壓力漸增，因為政治授權不力、經濟上的挑戰和地緣政治競爭加劇，將使得局勢變得複雜。

拉丁美洲經濟體是農產品的主要生產國，因此它們的政策選擇可能會影響全球糧食安全動態。他們也是全球重要的**綠色礦產供應商**，包括銅和鋰等。有些政府可能會效仿墨西哥的領袖，增加國家對能源產業的參與。但他們必須在吸引投資、加強政府對戰略資源控制兩者之間進行取舍。

經濟成長緩慢和債務水準高，可能使左傾政府在實行諸多計畫時處處掣肘，比如擴大社會福利和經濟發展計畫，還有保護自然資源和生物多樣性等等。若他們實踐這些計畫，恐使政治更趨不穩，特別是考慮到原住民需求不斷增加，而且若干司法管轄區的犯罪率很高。

許多拉美國家政府希望利用美中角力吸引更多投資，包括突顯自己鄰近美國、擁有近岸外包的機會。因為有阿根廷希望加入金磚五國、哥倫比亞恢復與委內瑞拉的外交關係、墨西哥拒絕讓美國參與該地區的外交活動等等情況，地緣政治環境依然複雜。

商業活動的影響

- ▶ **採礦業的財務和營收風險**：企業可能會面臨限制外國持有綠色礦產所有權的阻力，以及暴利稅或關稅和消費稅增加。在部分市場中，由於國有化或設立新的國營企業等措施，使礦業企業可能面臨被徵收的風險。
- ▶ **成長和投資機會**：各國政府會尋求促進外國直接投資（FDI），這可以提供新的商機。他們可能特別歡迎對醫療保健、製造業、基礎設施和電信等優先領域的投資。
- ▶ **供應鏈的複雜性**：政府對採礦業的干預，可能對汽車製造業等下游客戶帶來供應鏈挑戰。若干企業可能會在拉丁美洲找到新的供應商機會，這要歸功於長期以來與歐盟的經濟聯繫，還有美國新的近岸外包和友岸合作政策推波助瀾。

建議行動

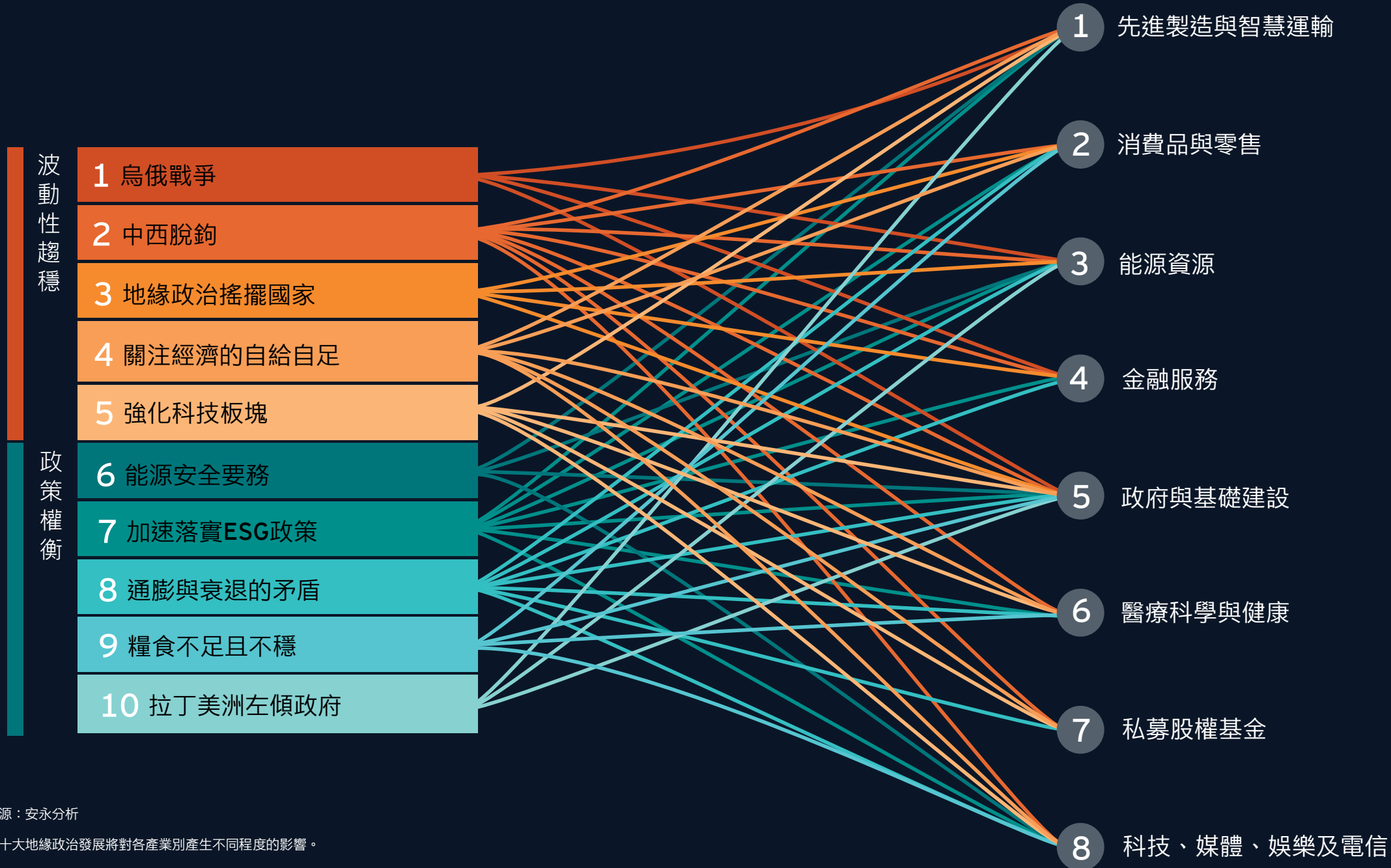
- ▶ 妥善準備，以減輕**環境和社會問題**可能發生的聲譽受損隱憂，特別是在採礦業。
- ▶ 在拉丁美洲市場尋求新的**策略投資**時，將利害關係人的期望納入考量因素。
- ▶ 制定並實施一套有系統性且持續的流程，以管理拉丁美洲主要市場的政治風險。



市場主題和商業活動影響

《2023年地緣策略展望》中的十大地緣政治發展，將對跨產業暨跨地區的企業產生廣泛的影響。但每一項發展都可能對特定產業產生更直接的影響，特別是在中短期內（見圖 2）。本部分概述八個產業的主要市場主題和商業活動影響。

圖2. 相關地緣政治發展的配合將因產業別而有所不同



資料來源：安永分析

注意：十大地緣政治發展將對各產業別產生不同程度的影響。



先進製造與智慧運輸

地緣政治發展可能會繼續影響製造業公司的長機會和策略選擇。雖然製造商確實受到某些政策影響，因而擠壓其供應商選擇和投入價格，不過其他政策也提振對若干工業產品的需求。

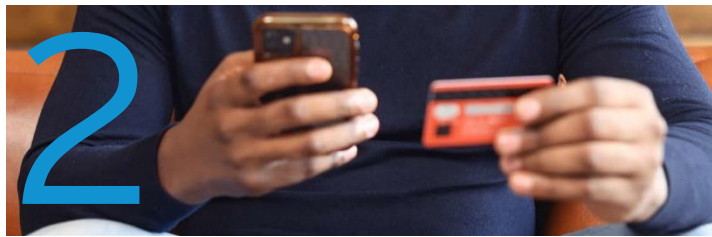
烏俄戰爭和**中西脫鉤**，將導致各主要國家之間的地緣政治緊張局勢持續高漲。反之，這種緊張局勢可能會繼續使航太和國防產品的需求增加，美國、歐盟和中國這三大強權尤其如此。此外，若中西持續脫鉤，製造商在中短期內可能會面臨產能利用不足帶來的挑戰，就長期來說需要尋找替代的客戶市場。

能源安全要務也對製造業公司影響甚鉅，因為工業界通常對能源的需求很高。政府的政策將會直接影響製造商的能源供應和成本，以及化學品企業需要的石油衍生物投入。有些市場因為有政府的補貼，可能使全球能源緊縮的影響減弱。而另一些市場，工業可能面臨強制停工，以節約能源來供給家庭和其他終端所需，進而促使更多企業將營運遷出歐洲。

供應鏈將繼續受到**強化科技板塊**的影響，因為半導體和其他科技投入可能逐漸限用於盟國板塊內。許多製造業公司可能希望其供應商的技術投入多樣化、或以其他方式轉移，避免供應中斷和法遵問題。

政府**關注經濟的自給自足**，將直接鎖定若干製造業細分產業別，包括電動車(EV)、先進製造、航太和機器人技術。這些產品或其他被認為具有地緣策略重要性產品的製造商，一方面逐漸被施壓，一方面又受到獎勵，要求他們在境內、近岸或友岸上開展業務。雖然在短期內這會使成本提高，但這種政策也可為製造商提供新的成長和投資機會，特別是在大型市場。對於有在美國營運的企業來說，**拉美左傾政府**可能會影響這種近岸外包機會的性質和地點。

加速落實ESG政策的各個面向，也可能影響該產業別的商業模式。製造商依賴關鍵金屬和礦物，會造成環境問題，特別是範疇三之排放，儘管若繼續維持境內轉包或近岸外包的趨勢，與運輸有關的排放有望下降，但製造商還面臨勞工權利等社會問題的決策者和法規審查。



消費品與零售

雖然就國家安全或國際競爭力而言，大多數政府並不認為消費品是地緣策略產業別，儘管如此，地緣政治發展在整個2023年仍將對消費品企業產生重大影響。特別是營收和成長機會將減少，供應鏈繼續受到各種方式阻礙而中斷。

決策者如何處理**通膨與衰退的矛盾**，將決定消費品產業的總體成長和營收機會。在安永**最新的未來消費者指數**中，負擔能力是消費者優先考慮的因素，這顯示企業在面對消費者時，無法利用抬高價格轉嫁所有增加的投入成本。許多消費品企業也可能看到需求水準下降，儘管低成本品牌有機會增加市占率。

中西脫鉤將對消費品企業產生多重影響。中國市場是許多消費品企業的重要營收來源，一旦中國的經濟成長持續低於過去常態，消費品企業的營收可能會低於預期。此外，由於北京和華府之間地緣政治緊張局勢上升（以及COVID-19政策），因此中國在消費品企業全球供應鏈中的作用可能日益複雜。

因為各國政府關注**經濟的自給自足**，所以消費品企業的供應鏈也可能繼續被打斷。各種獎勵境內、近岸或友岸供應鏈的政策可能會帶來策略和物流方面的挑戰，但也帶來運輸和其他成本降低的機會。這些主要投入供應國的**地緣政治搖擺國家**，如生產大豆的巴西和生產棕櫚油的印尼，其政策有可能緩解或加劇供應鏈中斷的情況。

糧食不足且不穩周邊政策，也將對消費品產業產生重大影響。在地緣政治緊張局勢下，農民和農產企業可能會繼續面臨肥料和其他生產成本的上漲。隨著各國政府引入因應糧食危機的新政策，農產企業和食品企業勢必要因應日益複雜的法規環境。

在策略層面上，**加速落實ESG政策**將以各種方式影響消費品企業。供應鏈可以在「E」和「S」考慮因素的基礎上繼續進行重組，同時ESG報告和碳價格上漲潛力可能會造成法遵和稅務成本。該產業可能因ESG問題引發的消費者抵制，而面臨聲譽風險提升。採用**更具永續發展的策略**，有望繼續為消費品企業帶來營收成長、利潤節省和無形利益（如聲譽）。



能源資源

2022年，能源資源產業嚴重受到地緣政治發展的左右，預計此一趨勢來年仍將持續。2023年，幾乎所有十大地緣政治發展都將影響到能源企業，短期和長期都具有策略上的影響。

短期內，全球能源供需動態將持續受到地緣政治的驅動。就供應方面而言，**烏俄戰爭**以及開發市場對俄羅斯石油和天然氣的相關制裁，勢必使某些市場的能源供應受到限制，尤以歐洲影響最大。比如印度這樣大量進口能源的**地緣政治搖擺國家**，可能會繼續向俄羅斯採購折扣出售的能源，將影響全球供應動態。而如沙烏地阿拉伯等**地緣政治搖擺國家**則是重要的能源供應國，因此其政策和生產選擇也會影響全球能源市場動態。

就需求方面而言，由於**通膨與衰退的矛盾**，無疑提高了美國和歐元區等大型已開發市場的衰退風險，加上中國經濟成長前景又持續走低，很可能會打壓能源需求。相較於需求前景而言，更重要的可能是**中西脫鉤**，北京的經濟和社會政策有可能重振經濟活動，進而推動全球對能源和資源的需求。

在供應和可負擔性的短期挑戰、永續發展的長期挑戰之間，**能源安全要務**無疑將成為當中的橋樑，決策者可能會繼續向市場發出混合信號，一方面尋求減少獎勵需求，一方面又努力控制最終消費者的能源成本。這類政策實施多長時間、會衍生哪些代價，全都充滿不確定性，肯定對該產業別的企業造成不少壓力。

從長遠來看，能源轉型周邊動態將繼續主導能源和資源產業。各國政府無不日漸關注這些政策問題，永續發展法規可能壓縮能源資源產業別的發展並影響企業的資金成本。**加速落實ESG政策**在不同國家和各個子產業將分別帶來多元機會和挑戰，例如：公用事業和電氣化企業，將有顯著的成長和投資機會。

對於供給電動車電池和其他再生能源技術提供所需投入的礦業和金屬企業來說，成長機會同樣強勁，儘管**拉丁美洲左傾政府**和資源豐富的非洲國家之政治動態，可能會加劇礦業的政治風險。



金融服務

近年來，影響金融機構的地緣政治發展顯著擴大，並有可能在2023年持續，可能產生直接或間接影響，例如政策轉變，勢必影響到金融機構的客戶及其營運所在的經濟體。

各國央行行為因應**通膨與衰退的矛盾**而採用較高利率，使銀行可在貸款和存款利率方面創造更多機會。然而，經濟挑戰可能會降低對金融服務的整體需求，而通膨再升高則可能影響保險企業的理賠成本。美元走強加上地緣政治緊張局勢加劇的加乘效應，會加速其他國家使用本國貨幣進行貿易結算，還有開發新的央行數位貨幣（CBDC）的腳步，進而影響到外匯、資本市場和支付。

已開發市場為因應**烏俄戰爭**而對俄羅斯實施的制裁，對金融機構的營運恢復能力和法遵方面繼續產生重大影響。金融機構需要不斷評估其交易對手是否列在制裁清單上，包括位在**地緣政治搖擺國家**而還繼續與俄羅斯實體有業務往來的企業。一旦實施二級制裁，要達到法規遵從勢必付出更高代價且難度增加，即使全球金融中心的權力轉移突顯市場開放多樣化益發重要。

全球金融機構或具有跨境利益的機構也可能受到**中西脫鉤**的波及。競爭的資本市場和支付網絡都會加速發展，包括人民幣的使用也會增加。倘若中國與已開發市場之間的經濟暨金融關係急劇瓦解，金融機構很可能遭受劇烈市場波動、資產價值降低以及資本效率和流動性下降的影響。跨產業價值鏈的轉型將影響商業和營運模式，帶來成長和效率方面的挑戰。西方金融機構還需要根據不斷成長的財富和中國市場成熟而靈機應變調整策略。

有些市場中，**加速落實ESG政策**就是鎖定各家金融機構，因為許多決策者認識到為綠色轉型和其他產業脫碳努力提供融資的金融機構可發揮關鍵作用，儘管此一作用在部分市場可能繼續受到挑戰，也可能繼續努力打擊金融產品的漂綠行為。除了遵守法規之外，許多金融機構可能會繼續將ESG考慮因素視為緩解長期風險的策略。



政府與基礎建設

毫無懸念，2023年各國政府和公共產業將受到所有十大地緣政治發展的影響，在某些情況下，決策者將被迫因應外來衝擊。而在其他情況下，各國政府正透過各自行動，製造政治風險和政策挑戰。

對於決策者參與更多推動和指揮經濟活動的新時代，政府在適應上會面臨不少機會，但也有許多挑戰。2023年，許多國家從市場力量「隱形之手」、轉向更強有力產業政策的態勢仍將持續，其手段包括**關注經濟的自給自足並強化科技板塊**。這些政策讓政府能夠支持新投資，使其經濟的國際競爭力提高，儘管他們面臨不少潛在陷阱，如生產率下降和成本上升，還有與貿易夥伴關係緊張。

這些產業政策也有助於削弱世界貿易組織（WTO）等多邊機制的權威和效力。聯合國安理會的效力也受到地緣政治發展的威脅，包括**烏俄戰爭**、**中西脫鉤**和**地緣政治搖擺國家**等。隨著多邊體系的削弱，更難以督促各國政府有效因應氣候變遷等全球挑戰。這一點明顯可從**加速落實ESG政策**的趨勢中看見端倪，無須透過碳定價、永續發展報告和相關政策之全球解決方案。

外部環境的迫切危機也正在醞釀中，世界各國政府將需要解決這些危機，如**能源安全要務**、**糧食不足且不穩**以及**通膨與衰退的矛盾**。鑒於世界各地許多政府的財政資源有限，**通膨與衰退的矛盾**可能特別具有影響力。這些危機中的每一個單一危機都足以讓決策者窮於應付，更何況還同時發生。

這些危機又彼此環環相扣，雖說為政府帶來不少挑戰，但也創造許多機會，只要透過精細考量的政策，就能夠同時解決這些危機。以**拉丁美洲左傾政府**為例，只要藉著促進綠色礦產和農產品的出口，就有機會幫助其他政府解決能源安全和糧食不穩的問題，同時支持拉丁美洲的經濟成長，並提供財政資源投資在更多社會支出上。

在整個2023年當中，地緣政治發展也有可能造成或加劇人道主義危機。氣候變遷、極端天候事件和**糧食不足且不穩**等問題，導致部分脆弱國家和地區被迫遷移。同樣的，**烏俄戰爭**可能繼續迫使難民逃往其他歐洲國家，即使歐洲各國已經開始制定烏克蘭重建計畫。



醫療科學與健康

2023年，製藥、醫療設備和其他保健產品企業可能受到地緣政治的影響甚鉅，特別是在供應鏈和營運方面。儘管醫療服務屬於高度在地化的行業，在每個國家都有獨特的結構特點，但也受到一些地緣政治發展的影響。

通膨與衰退的矛盾將會衝擊到整個醫療科學與健康產業的企業。生命科學企業可能會繼續面臨投入和生產價格不斷上漲的情況。勞動力成本可能會繼續大幅升高，導致若干市場出現勞資糾紛等社會風險。此外，政府通常是醫療保健系統中的主要支付者，這往往會限制醫療服務提供者的漲價幅度，即使其投入成本因通膨而上升。

在COVID-19疫情引發的公共衛生危機之後，各國政府開始承認製藥和醫療設備屬於地緣策略產業，對經濟和國家安全至關重要。作為高度**關注經濟自給自足**其中一環，決策者將繼續探索如何對該**產業供應鏈實施廣泛的干預措施**。

與**中西脫鉤**相關的地緣政治動態，也將影響健康產業供應鏈。舉例來說，有些原料藥（API）企業將繼續使其供應商和製造設施更多元，以利開拓更大市場。而在中國，北京可能會繼續實施藥品降價的規定，也尋求生物製藥和先進醫療產品的新投資。

強化科技板塊對製藥企業的影響是跨境資料流動的管制或限制更趨嚴格，進而影響臨床試驗的規模和效果。此外，鑒於具有聯網功能的醫療設備越來越多，個人健康資料的相關價值，健康產業遭受網路攻擊的風險更大，無論是國家資助或政治動機的攻擊皆然。

隨著人們日益關注更多與健康有關的議題，該產業也將受到**糧食不足且不穩**的影響，因為糧食和營養攸關著個人的健康和保健。由於日漸重視健康公平和醫療保健的社會影響，因此**加速落實ESG政策**將影響醫療企業。在法規要求和醫療企業其他利害關係人聚焦的雙重效應下，ESG報告受到的關注也日益增多。



私募股權基金

地緣政治發展的影響因產業別和地區而異，因此對私募股權（PE）公司而言，大部分影響都發生在投資組合公司層面。十大地緣政治發展中的任一個或每一個都可能影響到PE公司，這取決於其各自投資組合中包含哪些產業別而定。但無論其持有何種投資組合，PE公司都可能因若干政治風險而在總體產業層面上受到影響。

近年來，PE公司傾向於將整個全球經濟視為一個開放市場，從中找出潛在的投資者和收購目標。因為各國政府持續**關注經濟自給自足**，這種全球化模式面臨的政治風險阻力恐與日俱增。隨著決策者對跨境貿易和投資施加更多限制，禁止PE公司投入的「禁區」細分市場不斷增加，這可能限制成長和投資。但與此同時，這一波推動境內轉包的操作可能會為該國內市場創造新的交易機會。

PE產業面臨的另一個主要挑戰是**通膨與衰退的矛盾**。這種經濟上的不確定性可能會促使PE公司更加專注在現有投資組合的管理上，而不是進行新的收購。而隨著央行緊縮利率控制通膨，PE公司將面臨資金成本升高的問題。銀行在金融市場動盪的情況下不願放貸，可能再使這種情況惡化。唯有決策者能夠在避免經濟陷入衰退下穩定通膨，PE公司才能夠迎來最有利的資本和融資環境。

而鑒於中國是世界第二大經濟體，**中西脫鉤**將對PE板塊產生重大影響。強權國家之間的地緣政治緊張局勢加劇，加上跨境投資的法規限制趨嚴，這意味著跨境PE公司可能將重點放在不被視為具有地緣策略重要性的產業交易上。同樣的，近年來，PE板塊的核心投資一直以科技為主，因此**強化科技板塊**可能會限制該板塊的未來機會（儘管可以循著政府產業政策的關注領域找到新的機會）。



科技、媒體、娛樂及電信

在開放數位疆域時代蓬勃發展，但地緣政治緊張局勢日益加劇且新興技術重大進步的背景下，許多全球科技企業已經讓科技產業成為地緣策略競爭的核心。由於各種活動和產業的數位化發展，使得資料也成為一種戰略資產。這世界正逐漸因資料保護法和網路安全標準而變成零散的格局。2023年，政府政策和**地緣政治緊張局勢**將繼續為該產業帶來機會。

強化科技板塊和關注經濟的自給自足，可能對科技企業產生最直接的影響。限制競爭對手獲取關鍵技術、支持國內發展的政府政策，恐促使若干企業就其整個**全球供應鏈**和生態系統重新考量。出口管制和其他限制政策的重點可能仍會擺在半導體製造商上，不過人工智慧、量子運算和軟體企業也可能面臨新的限制。電信網路依然被視為攸關國家安全的核心基礎設施，因此政府可能會限制戰略競爭對手的供應商。

這些民族主義和保護主義的政策可能會改變成長模式和投資機會，使之遠離與企業母國政府有對抗關係的市場。但這些企業有望透過推動資料和雲端基礎設施的自給自足，而在國內或「友好」市場獲得新的機會。

與之相關的是，**中西脫鉤**將強化中國與已開發市場之間的科技板塊。此外，對於生產半導體、人工智慧、量子運算和空間技術等具有戰略意義技術的中國企業而言，北京的政策可能會為這些企業提供成長和投資機會。反之，屬於中國「共同富裕」議程部分的電子商務和消費品科技則可能會面臨法規審查。而網路安全和智慧財產權與全球一樣，可能會繼續面臨風險。

決策者如何因應**通膨與衰退的矛盾**，可能會影響科技產業的市場動態。一旦消費者持續緊縮支出，對科技硬體及其投入的需求可能會再降低，因為消費者會延後購買，不過對軟體的需求可能較有彈性。科技企業的服務營收可能會因這些動態而變得更為重要。

科技企業還可能面臨與**加速落實ESG政策**相關的聲譽和法遵風險。若干科技企業若從事大量運算能力相關的業務，有些政府可能會加強審查其能源和水資源使用對環境的影響。而在有些市場中，無論是監理機關或其他利害關係人，可能都會加大改善多樣性、公平性和包容性（DE&I），還有社會影響結果的力道。除了遵守法規之外，許多金融機構可能會繼續將ESG考慮因素視為風險抵減策略。

政府面臨的許多政策權衡，也為科技產業提供參與解決方案的策略機會。舉例來說，新的再生能源和能源效率技術可以幫助解決**能源安全要務**。農業科技企業可利用提高產量和減少食物浪費，幫助減少**糧食不足且不穩**的問題。

地緣策略優先事項

這些地緣政治發展都為全球組織帶來挑戰和機會。舉例來說，加速落實ESG政策可能衍生新的法遵要求，因而提高部分企業的資金成本，但與此同時，也可能為許多企業創造新的投資和成長機會。同樣的，中西脫鉤可能減少跨境交易機會，卻也為企業提供策略機會，在供應鏈中建立更高透明度和恢復能力。為了在**地緣政治動盪又不確定的**時代蓬勃發展，企業需要制定更具策略性方法管理這些和其他政治風險，並將政治風險納入其長期策略。

《2023年地緣策略展望》探討的十大地緣政治發展中，每一個都將以不同的方式影響企業，因此需要採取具體的地緣策略行動，利用其所帶來的機會，同時減輕相關挑戰。然而，在2023年的波動性趨穩和政策權衡中，執行長們可以實施五項較穩健的地緣策略行動，幫助其企業蓬勃發展：

- 管理上漲的成本：**全球許多市場的通貨膨脹率已經很高，幾乎所有2023年的地緣政治發展都可能繼續推高企業的成本。各家企業應預料到資金、能源、勞動力和生產投入的成本會更高，包括農產品、綠色礦產和半導體皆然。此外，政府政策可能提高企業的法遵成本和納稅額，執行長們應評估哪些成本上漲可能會影響其企業，並主動尋求管理。可以利用**重組供應鏈**、與供應商和客戶合作等手段，限制價格上漲，也可以納入提高跨境營運模式效力的策略。提高能源效率和脫碳業務流程，可降低部分企業的能量成本。
- 評估供應商生態系統：**2023年，每一個十大地緣政治發展都可能影響供應鏈，這是連續第二年出現這種情況。地緣政治緊張局勢、政府之間為實現地緣策略產品自給自足而展開的競爭行為，將繼續使現有的跨境供應鏈複雜化。策略性供應鏈轉移可能會以科技產業為最主，包括該產業內的企業及其供應商和客戶。執行長們在**多維風險評估**中，應檢查供應鏈合作夥伴及其構成的潛在風險，並找出機會利用近岸外包、境內轉包或友岸合作**供應鏈策略**。將供應鏈定位為支持中長期的業務成長和恢復能力，需要考慮**永續發展和其他ESG因素**以及地緣政治動態的策略。

- 探索「友好」市場中的機會：**在關注經濟自給自足情況下，轉向提升產業政策的結構性轉變，使企業**重新評估其策略**。國際商業模式將在新興的「多極世界」中持續存在，但需要適應新的地緣政治現況。最穩健的策略將反映此一現況，即在未來幾年，地緣政治聯盟對商業決策的影響力可能與經濟考慮因素一樣重要。執行長們應探索國內市場的成長和投資機會，因為政府可能會為各種地緣策略產業的境內生產，提供不同的優惠融資、降低稅率或其他獎勵措施。執行長們還應評估其企業所在母國政府的聯盟網絡和貿易協定夥伴，因為在這種「友好」市場中，企業可能面臨的地緣政治風險較低。
- 讓策略與利害關係人的優先事項達成共識：**在利害關係人資本主義的新興時代，企業應主動管理變動的政治風險，瞭解其如何影響利害關係人，以及地緣政治發展如何改變利害關係人的優先事項以及對企業的期望，然後執行長們可以制定一套成長策略，以履行利害關係人責任。舉例來說，企業的**永續發展和ESG策略**可設計成滿足客戶、員工、投資者和決策者的需求，主動減輕未來潛在ESG法規和法遵流程的影響，同時創造**更大的財務價值**。然而，有時不同利害關係人的優先事項各異，可能使企業的工作複雜化。執行長們應就廣泛利害關係人的優先事項達成共識，優先採取與該共識相符的策略行動，同時釋放新的商機，如推動政府自給自足目標的境內轉包策略，也運用**新的技術**和人才庫。

- 運用情境規劃手法：**為了有效因應地緣政治的不確定性，需要運用情境分析，系統性探索多種合理的未來。《2023年地緣策略展望》強調的許多個別發展都是如此，如烏俄戰爭、中西脫鉤和地緣政治搖擺國家，而在全球總體層面也是如此。在制定企業策略時，執行長們不應單獨仰賴某套**全球化前景**的預測，因為這可能被證明是不正確的，反而應評估幾個替代全球營運環境的潛在業務影響和策略要務，而不是試圖預測一個確切的結果。

地緣政治對企業策略的重要性在此世代下達到最高點，企業需要將地緣政治分析納入企業治理、商業模式和策略中。執行長們應試圖藉由治理結構和流程的改變，達到**系統性管理政治風險**的效果。重要的是，其中應包括定期評估地緣政治發展對當下策略的影響，並積極將政治風險分析納入**併購**交易市場投入和退出、供應鏈及國際足跡等各種決策當中。藉由在企業核心中融入地緣政治分析，讓執行長們能夠將其企業在妥善評估政治風險下制定策略決策，使其在動盪的地緣政治環境中比競爭對手更具潛在優勢。

《2023年地緣策略展望》介紹安永地緣策略業務小組 (EY Geostrategic Business Group, GBG) 對來年全球政治風險環境的分析。

GBG的政治風險定義是指在地緣政治、國家、法規或社會層面下的政治決策、事件或條件，影響企業、市場或經濟績效的可能性。重要的是，這種政治風險的定義同時涵括全球組織面臨的挑戰和機會，因此必須制定更具策略性的政治風險管理辦法。

為了選出《2023年地緣策略展望》中的十大地緣政治發展，GBG首先進行前瞻審視，找出潛在的政治風險。該一審視涵蓋世界所有區域、地緣策略架構中的四類政治風險：地緣政治、國家、法規和社會。GBG隨後與安永全球網絡的數十個主題資源以及其他組織的政治風險專家合作，確定其他的政治發展。實施地緣策略的第一步就是審視外部環境來找出政治風險 (見圖3)。

接下來，GBG會從兩個面向評估所有找出的政治風險：其發生的可能性，以及對全球跨產業和跨地區企業的影響程度。這種影響評估就是實施地緣策略的第二步。本展望中包含的十大地緣政治發展，就是經評估後認為機率高、影響大的政治發展。

逐一分析《2023年地緣策略展望》中的十大地緣政治發展，突顯政治風險在未來幾年可能如何演變 (地緣策略架構的審視方面)，評估每一個政治發展對特定業務功能的影響 (關注)，並考慮執行長們如何管理這些職能 (行動)。此外，本展望也就產業層面，分析遍及十大發展的市場主題和業務影響，其中也包括執行長們可採取的總體地緣策略行動，以策略性、主動性方式管理每一個地緣政治發展。

執行長們若有實施地緣策略，解決《2023年地緣策略展望》中的所有十大地緣政治發展，並解決與其企業特別有關的任何其他發展，則執行長可能立足於最佳的利基點上，制定一套適用於動盪世界的穩健地緣政治策略。

圖3. 實施地緣策略的第一步就是審視地緣政治環境的風險



Courtney Rickert McCaffrey
安永全球洞察負責人
地緣策略業務小組
總監，安永 Knowledge
Ernst & Young LLP
courtney.r.mccaffrey@ey.com

Oliver Jones
安永全球負責人
地緣策略業務小組
oliver.jones@uk.ey.com

Famke Krumbmüller
安永歐洲、中東、印度和非洲區
地緣策略業務小組
famke.krumbuller@parthenon.ey.com

Douglas Bell
安永全球貿易政策負責人
douglas.m.bell@ey.com

感謝 Adam Barbina、Ben-Ari Boukai、Jessica Cunningham、Angelika Goliger、Kevin Hannan、Ari Ben Saks和Jay Young等人的貢獻。

作者群另外感謝以下人員對本報告的協助：

Rahul Agrawal、Eric Anderson、Lori Baldino、Gaurav Batra、Ragna Bell、Jan Bellens、Charles Brewer、Andy Brogan、Aaron Byrne、Mallory Caldwell、Karl Cheng、Deb Christoph、Yendie Chu、West Coghlan、Jon Copestake、Kelsey Curtis、Gregory Daco、Ning Dai、Patrick Davidson、Patricia Davis、Patrick Dawson、John De Yonge、Preeti Dhaliwal、Aruna Dhingra、Jim Doucette、James Evans、Alessandro Faini、Nick Gardiner、Nicola Gates、Joe Gaynor、Akshi Goel、Swati Goenka、Dean Goldberg、Sandeep Gupta、Andrew Hearn、Jason Hillenbach、Andrew Hobbs、Andrew Horstead、Tanushree Jain、Sara Johnstone、Junko Kaji、Gaurav Kapoor、Aakanksha Kaul、Jean Keleher、Claudio Knizek、Takeshi Konomi、Nilabh Kumar、Anne McCormick、Karl Meekings、Sooraj Mittal、Budi Mohamed Salleh、Thierry Mortier、Bridget M Neill、Kristen O'Leary、Katherine O'Sullivan、Barry Perkins、Michael Pifko、Martha Raupp、Jannine Ravens、Maria Rodriguez、Vidhi Rohit Parekh、Karan Saxena、Eric Schwab、Michelle Settecase、Jiwanjot Singh、Swapnil Srivastava、Shauna Steele、Christoffer Stone、Bernard Stringer、Kiran Manakolil Sunilkumar、Julia Tay、Karan Teluja、David Torres、Daksh Tyagi、Anil Valsan、John van Rossen、Caroline Vasquez、Jitin Verma、Ginni Wadhwa、Andreas Waelchli、Patrick Walker、Andre Winarto、Peter Witte、Olivier Wolf、Yi Y Xie、Crystal Yednak以及 Andrew Young。

聯繫安永

黃建澤
審計服務部 營運長
安永聯合會計師事務所
+886 2 2757 8888 ext. 88886
James.C.huang@tw.ey.com

何淑芬
總經理
安永財務管理諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88898
Audry.Ho@tw.ey.com

劉惠雯
稅務服務部 營運長
安永聯合會計師事務所
+886 2 2757 8888 ext. 88858
Heidi.Liu@tw.ey.com

張騰龍
總經理
安永諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88863
Tony.Chang@tw.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2023 安永台灣。
版權所有。

APAC No. 14007197
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw

加入安永LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。

