

# 2025年地緣策略 展望

地緣政治如何推動轉型



# 2025年的世界

過去一年充滿政治和政策的不確定性，很大程度上如我們在《2024年地緣策略展望》報告中所稱的「全球選舉超級週期」。對於民主選舉而言，這是歷史性的一年，參與投票的選民約占全球人口的54%，占全球GDP的60%。許多國家的選民對現任或建制派候選人的支持度下滑。

展望未來，我們指出三個核心主題，將在2025年塑造世界並重塑轉型。

首先，政治領導人將從專注於贏得選舉轉向專注於治理。這種轉型意味著全球許多市場的政策和法規都將發生變化，在某些情況下甚至會發生巨大變化。儘管領導人可能樂見選舉相關固有政治不確定性的減少，但他們仍需要關注新提出和實施中的政策和法規將如何改變他們的組織。

其次，許多決策者可能會加倍推行旨在確保其經濟競爭力 and 主權的政策。繼2024年的去風險化趨勢後，許多政府將繼續擴大貿易保護主義和產業政策，以維護經濟主權。這些政策在大多數情況下會針對政府認為對國家安全和未來國際競爭力至關重要的產品和產業。2025年，數位科技與氣候技術可能備受重視，這類產業和其他策略性產業的生態系統可能會在各種市場中擴展，將會使某些產品的供應地點更加多樣化，但跨國家重複投資以及商業市場同時萎縮的風險，可能會導致通膨壓力持續存在或重新引發通膨。

第三，地緣政治競爭也將持續存在，進而影響各國的外交政策，並改變全球營運環境。多極世界將繼續使全球經濟複雜化，包括為跨境商業活動創造競爭性標準和體系。這些地緣政治動態將改變2025年及以後的全球化軌跡，影響企業可以在哪些市場獲取資源投入和產品，以及可以在哪些市場進行投資或銷售活動。

近年來，這類地緣政治競爭當然也導致嚴重的戰爭和衝突，且不太可能在短期內結束。外交和經濟關係的不穩定性和緊張局勢，也可能在2025年引發新的跨國衝突。

地緣政治背景將受到其他顛覆性力量的影響，而這些顛覆性力量正在改變全球營運環境。2025年，全球經濟GDP將維持穩定但無明顯成長，不同的經濟軌跡仍然是關鍵特徵。生成式人工智慧（GenAI）革命將持續，[安永分析估計](#)，這場革命可能會在未來十年使全球GDP增加1.7兆美元至3.4兆美元，並對全球一半以上的勞動力產生重大影響。同時，2024年50歲以上的人口將首次占全球人口的四分之一以上，預計該比例在未來幾年將繼續增長。繼2024年7月地球經歷有史以來最熱的三天，氣候變遷的影響將延續到2025年。

這些顛覆性力量給政策制定者帶來重大挑戰。新當選的政府有新的任務來因應這些挑戰。但高債務水準將為世界各地許多政府帶來財政約束，使兌現全球選舉超級週期期間所給承諾的努力變得更加複雜 - 尤其是更加強調以人民為主之民粹主義的提案。對資金和融資的需求可能為民營企業創造機會，在解決社會投資優先事項方面發揮作用。

這三個主題中，每一個主題都包含趨勢和發展，將加速轉型並驅動高階主管重新思考其商業模式和策略。

# 2025年十大地緣政治發展

## 從選舉到政策制定

- ① 民粹政策影響
- ② 稅務難題
- ③ 人口紅利

## 經濟競爭與主權

- ④ 降低風險和依賴性
- ⑤ 數位主權
- ⑥ 氣候與競爭

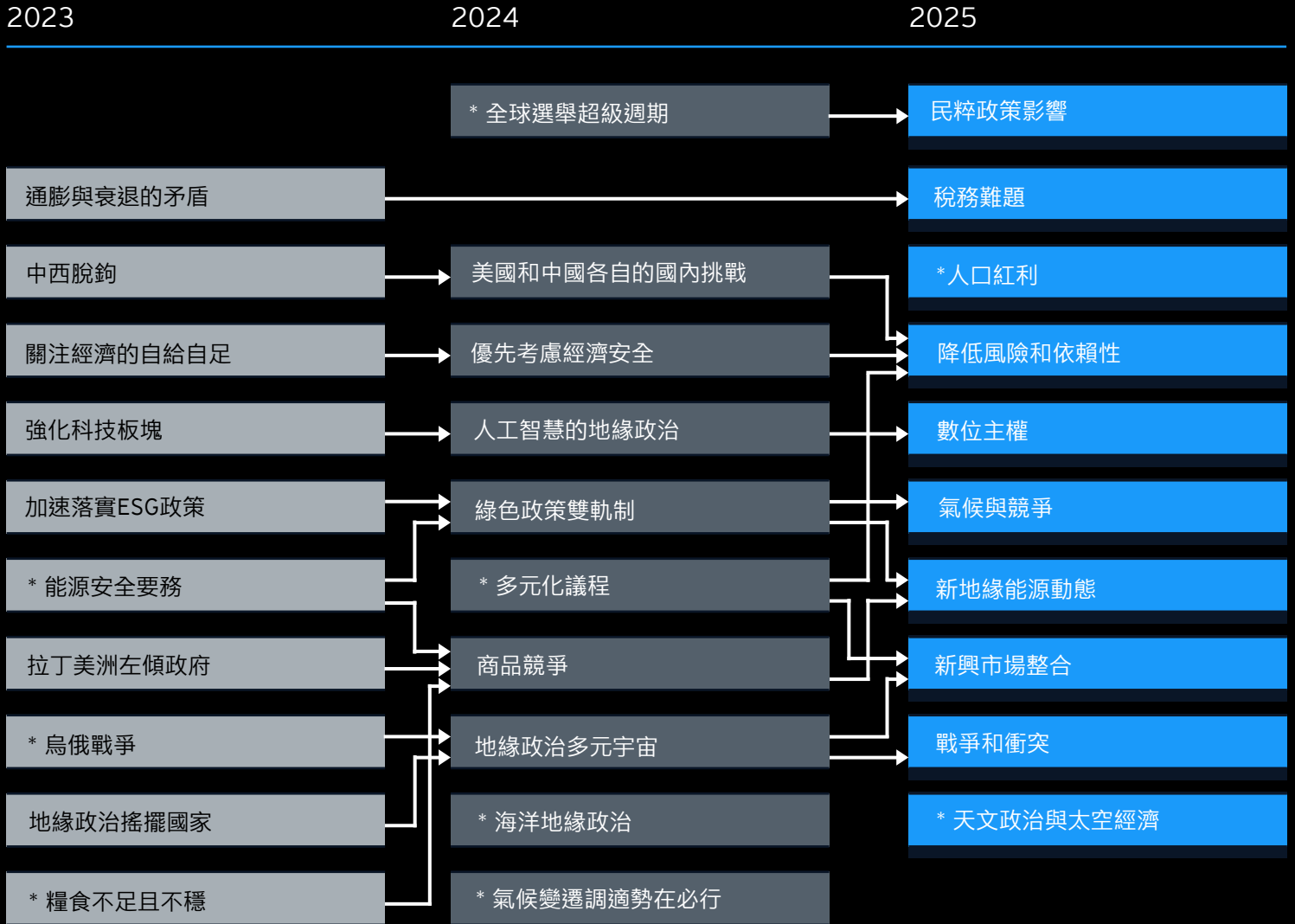
## 地緣政治競爭

- ⑦ 新地緣能源動態
- ⑧ 新興市場整合
- ⑨ 戰爭和衝突
- ⑩ 天文政治與太空經濟

地緣政治的發展將繼續推動轉型，並驅動高階主管重新思考其全球商業模式和策略。

圖1、2025年許多重要的地緣政治發展是從前幾年演變而來的

年度十大地緣政治發展



註：\* 為該年度的新發展

資料來源：安永2023、2024和2025年地緣策略展望

# 成功轉型的地緣策略行動

從選舉到政策制定、經濟競爭與主權和地緣政治競爭的轉變，將為全球領導人帶來挑戰和機會。

《2025年地緣策略展望》中探討的每項發展都將以獨特的方式影響企業，因此有必要採取具體的地緣策略行動，以運用這些發展所帶來的機會，同時降低所帶來的風險。影響的類型和程度將取決於企業的產業和地理足跡，以及企業高階主管的策略選擇。

正如我們在《[Geostrategy by Design](#)》一書中所探討的，設計和實施有效的地緣策略將成為在地緣政治環境驅動的轉變中茁壯成長的關鍵。企業在2025年可以採取哪些具體行動，以塑造地緣政治的未來？我們提出三項地緣策略行動，高階主管們可思考採取這些行動來適應未來一年十大地緣政治發展所帶來的市場顛覆和策略轉型。

## 對供應商、市場進入和交易進行政治風險調查

隨著經濟安全政策和多元化趨勢持續發展，高階主管將政治風險評估融入營運、策略和轉型決策過程中變得越來越重要。需要採取的關鍵行動包括：

- 在開拓新市場時優先考慮透明度，以識別和減輕公司或產品因與您所在國家具地緣政治競爭對手國家相關而可能存在的潛在風險。（[降低風險和依賴性](#)）
- 評估與產業政策相關的投資機會，以獎勵或強制當地人工智慧（AI）演算法、半導體和網路基礎設施的研究、開發和生產。（[數位主權](#)）
- 確定不一致的氣候法規如何影響跨境營運的互通性和長期永續發展策略。（[氣候與競爭](#)）

## 運用策略遠見來增強因應未來不確定性的抵禦能力

地緣政治競爭使全球營運環境的前景變得動盪和不確定。情境分析和沙盤推演等策略預見方法使高階主管

能夠有系統地管理未來的不確定性，從而對他們的策略決策更有信心。要採取的關鍵行動包括：

- 認識到多種同時進行的能源轉換如何影響策略和合規性，並在投資決策中考慮再生能源的可用性和吸引力。（[新地緣能源動態](#)）
- 探討哪些新興市場可能提供最強大的商業機會，並考慮在哪些情況下應做出市場進入、擴張或退出的決策。（[新興市場整合](#)）
- 識別今天可以進行的任何策略足跡轉變或營運變革，以增強對未來不同潛在衝突情境的抵禦能力。（[戰爭和衝突](#)）
- 重新思考研發計畫和投資，以培養新技能並提高營運應變能力。（[天文政治與太空經濟](#)）

## 與利害關係人合作，以維護和塑造策略

在[選擇性全球化的新時代](#)，地緣政治、經濟政策和不同產業公司的策略存在分歧路徑，策略在政治層面的重要性將持續上升。與利害關係人（包括政策制定者、監理機關、民間團體、員工、投資者和客戶）的接觸使高階主管能夠規劃和調整策略，以納入這些責任和風險。要採取的關鍵行動包括：

- 制定溝通策略來處理內部和外部敏感的政治問題，同時減輕因地緣政治發展而帶來的營運和聲譽風險。（[民粹政策影響](#)）
- 與貿易及工業團體、投資者及其他利害關係人合作，強調潛在稅務變更的影響，並協助政府制定有效率的稅務政策。（[稅務難題](#)）
- 與政策制定者合作，為移民經濟案例提供辯護，並倡導有利於獲取和留住人才的彈性勞動力流動框架。（[人口紅利](#)）



# 1. 民粹政策影響



2024年全球選舉超級週期強化民粹主義、反建制派和執政黨的代表性 - 包括執政黨在南非和印度失去多數席次，以及川普再次當選美國總統 - 儘管許多主流政黨採取更民粹主義的政策立場。此趨勢的根源來自多年來長期存在的經濟差距，而全球金融危機、新冠病毒疫情、衝突爆發或高通膨，進一步加劇經濟差距。部分國家的民粹主義者認為移民威脅以及更廣泛的國家認同問題也會造成威脅。**2025年，民粹主義的影響可能激發保護主義、限制移民、對綠色政策帶來壓力，並可能削弱執政機構。**

保護主義貿易和產業政策仍將是受民粹主義影響下政府的優先事項（見[降低風險和依賴性](#)）。美國政策將繼續朝這方向發展，因為即將上任的川普政府旨在大幅提高關稅並將關鍵供應鏈和製造業生產轉移回國內。新歐盟執委會也將增加使用關稅等貿易防禦工具，並加強審查對策略性產業的外國直接投資。在新興市場，這種趨勢將日益展現在資源民族主義中，因為從墨西哥政府到印尼政府都在尋求增加對資源部門的參與度，或在國內進行更高附加價值的加工。

在許多移民接收國，減少移民也將成為民粹主義的優先考量（參見[人口紅利](#)），即使在某些情況下吸引特定專業技能人才的計畫仍在持續中。由於極右翼政黨（far-right party）在許多司法管轄區中的政治代表性增強，在歐洲會更為明顯。根據益普索（IPSOS）

調查數據顯示，反移民情緒在瑞典和德國最為顯著。歐盟和許多國家的政府將採取額外措施減少移民，其中可能包括在歐洲以外地區處理庇護申請。在美國，川普政府預計將採取各種策略減少移民，特別是南部邊境的移民。美國也可能驅逐部分移民，並恢復針對某些國家的旅行禁令。

氣候政策可能會面臨壓力，一方面是因為意識形態上對環保主義的反對，另一方面是經濟上擔心短期內家庭負擔過重（見[氣候與競爭](#)）。在歐洲，這意味著「綠色政綱」的部分內容（例如計畫於2035年開始禁售燃油車）可能會被削弱或放棄。在美國，總統當選人川普表示他將改變監管環境，支持石油和天然氣的生產，同時減少對綠色技術的支持。在印尼，人們擔心森林砍伐現象可能再次加劇。加拿大保守黨領袖皮埃爾·波利耶夫（Pierre Poilievre）有可能在2025年10月大選後成為下一任總理，其理念為主張取消該國的碳稅。

民粹主義和極端主義政黨的崛起（例如在歐洲）將造成不太穩定的聯合政府和少數派政府，這可能會對達成和實施新政策帶來挑戰。在某些國家，民粹主義高漲也可能削弱執政機關。例如，在墨西哥，許多國際觀察員對最近的司法改革表示擔憂。更廣泛地說，一些領導人試圖透過削弱國家機構來鞏固其權力的模式 - 例如反對派在地方選舉獲勝後 - 可能會持續下去。

## 地緣策略行動塑造您的未來

### ■ 評估與移民政策相關的人才風險

日益高漲的反移民情緒可能會使某些市場失去吸引海外人才的機會，並且更有可能阻止願意從事低薪工作的移民。此外，更嚴格的移民政策可能會影響企業為海外員工取得工作許可證的能力。這可能會加劇現有各類技能人才短缺的問題，企業應該評估其整個業務營運對外國人才的依賴程度（特別關注反移民情緒較高的市場），並確定是否應該根據勞動力的可用性來考慮遷移營運據點。例如，幾家全球製造商最近將其供應鏈多元化，將業務擴展到中歐和東歐，並將人才技能和可用性作為評估替代地點的關鍵因素。

### ■ 使用情境分析為政策的不確定性進行規劃

許多跨國公司使用情境分析來評估2024年全球選舉超級週期期間主要地區的潛在政策變化。然而，情境規劃的必要性仍然存在，因為許多選舉產生政治領導分化現象，尤其是在多黨制體系中，新的小黨派以犧牲傳統政黨為代價而獲得支持優勢。這可能導致領導人權力減弱，難以實施

其政策議程或面臨偏離傳統政策取向的壓力。這些動態增加政策逆轉和意外的風險，高階主管應該確認他們的政策監測和政府關係團隊是否擁有足夠的資源，以在更不確定的政治和政策環境中發揮效用。

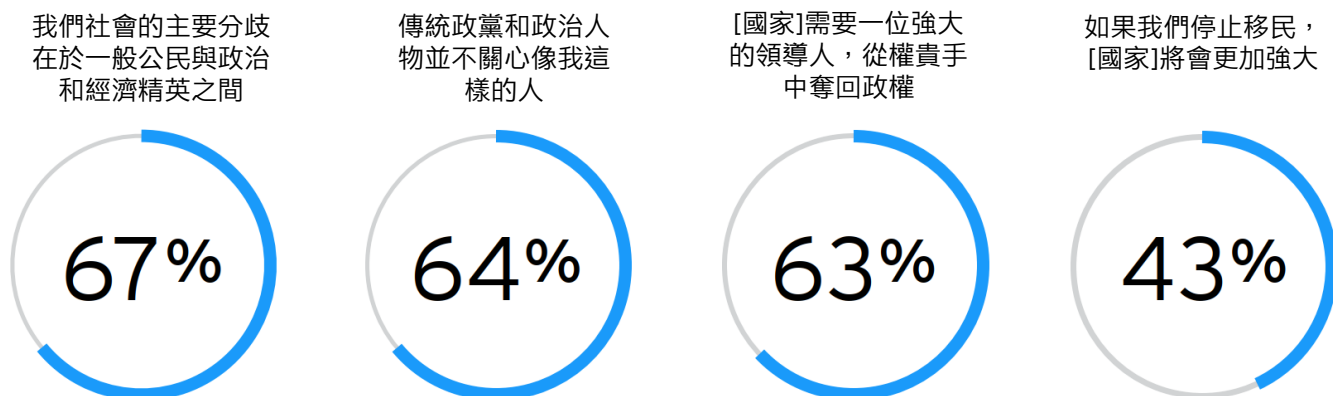
### ■ 防範社會動盪和聲譽風險

選舉使民粹主義者的政治代表性增強，會增加社會激進主義的可能性，並可能導致更兩極化的營運環境。此外，如果企業或投資者與爭論的一方或相關政治參與者的行動有關聯，他們的聲譽風險就會增加。公司必須評估其面臨的潛在營運和聲譽風險，並考慮採取緩減措施，應包括如何透過全面的溝通策略來處理內部和外部的敏感政治議題。例如，安永團隊最近幫助一家歐洲生命科學公司制定新的全球和區域公共事務策略，以適應快速變化的產業政策，例如政府優先對部分產業如創新和貿易等領域制定或調整政策措施。

要了解哪些產業受此發展影響最大，請點擊[此處](#)。

## 圖2、隨著世界大多數人感到無能為力和被排斥，民粹主義正在興起

全球受訪者同意每一項陳述的平均比例



資料來源：2024年益普索民粹主義調查 (Ipsos Populism Survey 2024)。

## 2. 稅務難題



世界各國政府正在努力因應高額債務的管理挑戰，且債務金額持續升高。國際貨幣基金組織（IMF）估計，到2024年底，全球公共債務將達到100兆美元。經濟合作暨發展組織（OECD）成員國的平均負債占GDP比率從2019年的104%上升至2023年的113%。非洲開發銀行的報告稱，雖然非洲各國政府的公共債務比率已穩定在GDP的60%左右，但外債償還成本仍持續攀升。在2024年全球選舉超級週期之後，各國政府正試圖管理其債務水準，同時避免政治上不受歡迎和經濟上有爭議的緊縮政策。2025年，**新政府將探討替代策略來減少債務負擔，包括可能增加對企業、資產和高收入家庭的稅收。**

預算赤字、政府債務上升和稅收問題的政治和政策制定環境，因習慣了一定水準的公共服務和社會福利的公民期望而變得複雜，一旦明顯感受到公共服務和社會福利減少，公眾可能透過投票或其他方式引發反彈、社會動盪和政府變革（參見[民粹政策影響](#)）。世界各地政府面臨壓力，需要找到創新的解決方案，在不顯著影響公共服務的情況下減少債務，尤其是在民粹主義抬頭的環境下。

許多政府正在考慮對高收入者和企業提高稅收的政策。這些政策往往具有政治吸引力，因為它們避免對中低收入家庭造成額外負擔。例如，法國政府在2025年預算中提出對大企業增加120億歐元、對高

收入家庭增加20億歐元的稅收計畫。英國政府也計畫透過增加雇主的國民保險費用來增加公司稅收，並提高對最富有公民的課稅。

另一個正在探討的途徑是解決稅收漏洞、提高課稅效率。例如，有報導指出中國稅務機關正更嚴格地執行現行富裕人士境外投資收益的稅收規定。部分亞太地區的司法管轄區也提高稅務獎勵和租稅協定的透明度措施。對政府來說，這些方法的另一個好處是公眾認為政府更公平。

最後，一些政府轉而針對特定產業課稅。例如，各個司法管轄區正在實施或考慮實施針對大型科技公司的數位服務稅，或針對碳密集型產業的環境稅，如智利2023年提出新的採礦權使用費稅，加拿大於2024年頒布數位服務稅。

並非所有政府都會做出相同的政策選擇。有些政府可能會逆轉這一趨勢。中國似乎將提高中央政府債務水準以因應經濟放緩，儘管一些經濟學家持續對國家和地方債務水準上升表示擔憂。阿根廷預計將繼續實施財政緊縮計畫，以降低猖獗的通貨膨脹。而在美國，川普政府可能會推動國會延長[2017年減稅與就業法案（Tax Cuts and Jobs Act）](#)中大部分或所有即將到期的條款，並進一步降低企業稅率。



## 地緣策略行動塑造您的未來

### ■ 將政府債務動態納入財務規劃

許多市場的歷史性高主權債務水準可能日益影響政府和企業的資金成本和可用性，如果政府需要將越來越多的預算用於償債，那麼可能會累積更多債務，或者可能放棄可以刺激經濟成長的新投資。如果政府改變支出優先順序，企業應該評估對其收益成長目標的潛在影響。在極端情況下，政府財政若無法維持，可能導致主權債務危機。高階主管還應參與情境或因應計畫，以防出現融資挑戰時**確保有營運資金**。如果公司面臨高風險的新興市場，他們應該考慮建立危機管理團隊，以管理潛在主權債務危機的流動性和匯回影響。

### ■ 調整稅務和財務策略以符合公司目標

國家稅收政策和**BEPS 2.0第二支柱措施**都將對跨國企業產生影響，可能需要重新評估其資料系統、結構、稅務義務以及因應風險和爭議的方法。許多跨國企業已經開始自願公布稅務資料，包括稅務策略相關資訊。這有助於與利害關係人建立與品牌、企業公民和透明度相關的正向關

係，最終可能轉化為股東價值。高階主管們應該考慮在某些市場中是否該超越新的報告要求，並為實現透明度和外部利害關係人參與等更廣泛的企業目標做出貢獻。

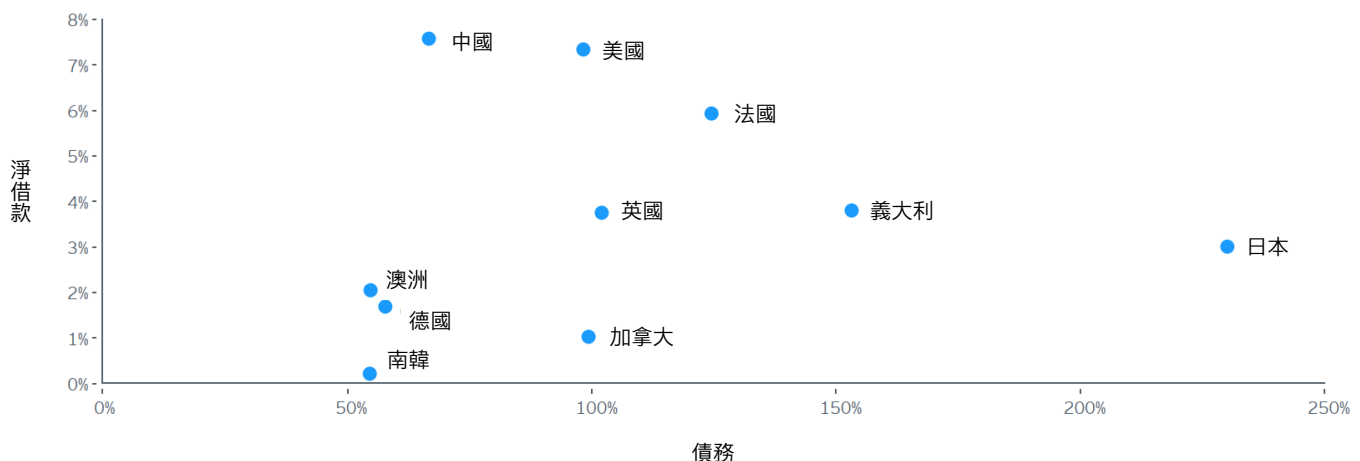
### ■ 管理利害關係人關係

許多政府將在社會政策和增稅之間取得平衡。政策制定者、公司、投資者和公民形成了一個複雜的利害關係人關係網絡，在租稅政策方面需要加以管理。隨著政府擴大醫療和社會安全的壓力與日俱增，企業可能會在許多市場面臨更高的稅收。任何租稅政策的變化都有可能產生贏家和輸家，企業應與貿易和工業團體、投資者和其他利害關係人合作，強調租稅政策可能產生的影響，特別是可能導致資產或資本轉移的影響。高階主管應致力於提供潛在的解決方案，幫助政府制定有效的租稅政策，而非被視為試圖盡量減少自己的稅負。

要了解哪些產業受此發展影響最大，請點擊[此處](#)。

圖3、許多政府在債務水準已經很高的情況下仍在繼續借貸，因此增加對新收入的需求

政府淨借款（占GDP的百分比）和政府債務（占GDP的百分比）



註：所有數據均為2025年預測數據。

資料來源：牛津經濟研究院（Oxford Economics）；國際貨幣基金組織；安永分析。

### 3. 人口紅利



許多市場的人口快速高齡化，勞動力正在縮減，公共財政也面臨壓力。與此同時，許多新興市場中大量的年輕人口，若新進入勞動力市場的人有足夠就業機會的話，將帶來成長潛力，但若缺乏這樣的經濟機會，則會加大社會動盪、政治不穩定和跨國移民的風險。根據OECD報告，2023年新移民數量創下650萬歷史新高，移民問題在許多移民接受國已成為兩極化的問題。**2025年，高齡化、年輕人口和移民的相互影響將日益影響各國國內和全球的政治動態。**

2025年，已開發經濟體和中國等部分新興市場的勞動力將面臨越來越大的壓力，因為大量勞動力達到退休年齡，而新進入勞動力市場的人數有限。這將使人口壓力和撫養比惡化，特別是在高齡人口眾多的國家，例如日本（65歲以上人口占30%）、韓國（18%）和中國（14%）。引人注目的是，預計歐盟（22%）將從2025年開始進入人口永久性下降階段，許多市場的勞動年齡人口下降速度將超過總人口下降速度。因此，對年輕技術人才的競爭將會加劇，這可能會導致有針對性的移民政策和獎勵措施，以維持勞動力參與。

隨著醫療和退休金的財政負擔增加，越來越多政府將尋求實施削減退休金和提高稅收等節省成本的措施。根據現行法規，超過一半的OECD國家將提高退休年齡，中國也將在2025年效仿。這些改革可能會引起

政治分歧，並有可能引發社會動盪，正如法國於2023年決定提高退休年齡後引發的大規模抗議活動一樣。在某些市場中，高齡化人口將越來越多地留在勞動力市場，遠遠超過傳統的退休年齡，可能會延長他們的經濟生產力，但也可能造成年輕勞動力的經濟機會受到限制的觀感。

部分年輕世代將繼續因缺乏經濟機會而感到沮喪（參見[民粹政策影響](#)）。儘管年輕人可以成為經濟成長的強大引擎，正如中國幾十年來證明以年輕勞動力轉變為全球生產中心一樣，但如果就業機會有限，年輕人口就有引發社會動盪的風險。這仍將是2025年跨國移民的主要動力，特別是在經濟薄弱、治理不善的地區，例如撒哈拉以南非洲和中美洲的部分地區，這些地區25歲以下人口超過40%。

儘管移民到已開發市場可能有助於解決勞動力短缺問題，並提供更多的人力資源和政府收入以支持高齡化人口，但鑑於民粹主義政策的影響，這在移民接受國仍將是一個分歧的政治議題。2025年，加強移民控制的政策辯論將在美國和加拿大盛行，而在反移民情緒高漲的德國聯邦選舉中，這也將是一個核心議題。在移民議題上的不同立場將進一步削弱歐盟的內部凝聚力。更多政府可能會試圖利用移民潮來達到自己的地緣政治目的，這將增加地緣政治緊張和國內動盪的風險。

## 地緣策略行動塑造您的未來

### ■ 做好因應社會政治不穩定風險的準備

人口壓力，例如不穩定地區的青年人口膨脹和已開發經濟體的人口高齡化，可能引發政治動盪和移民模式轉變，擾亂供應鏈並抑制銷售和營收成長。不穩定會增加營運和法遵風險，尤其是在監管日益嚴格或社會緊張局勢不斷攀升的國家。勞動成本上升和移民導致的勞動力可用性變化，將進一步使人才策略更加複雜化。企業必須發展健全的風險管理框架和因應計畫，以維護穩定並保護業務連續性免受外部社會和政治風險的影響。

### ■ 優先考慮勞動力彈性和人才策略

人口結構政治將顯著影響人力資本，高齡化市場中的人才短缺將推升勞動力成本，並限制技術人員的取得。移民政策的變化將限制跨境勞動力的流動性，擾亂全球營運並影響供應鏈。因此，企業可能會面臨成長放緩、員工聘僱成本上升和法遵風險增加的情況。在國家安全人員配置計畫中，策略性產業的公司可能還面臨更高的人才

法遵要求，需要人員歸化。高階主管應積極執行策略來留住和發展人才，並實現全球招募工作多元化。這也是與政策制定者接觸的機會，為提高移民率提供經濟依據，並倡導靈活的勞動力流動框架。

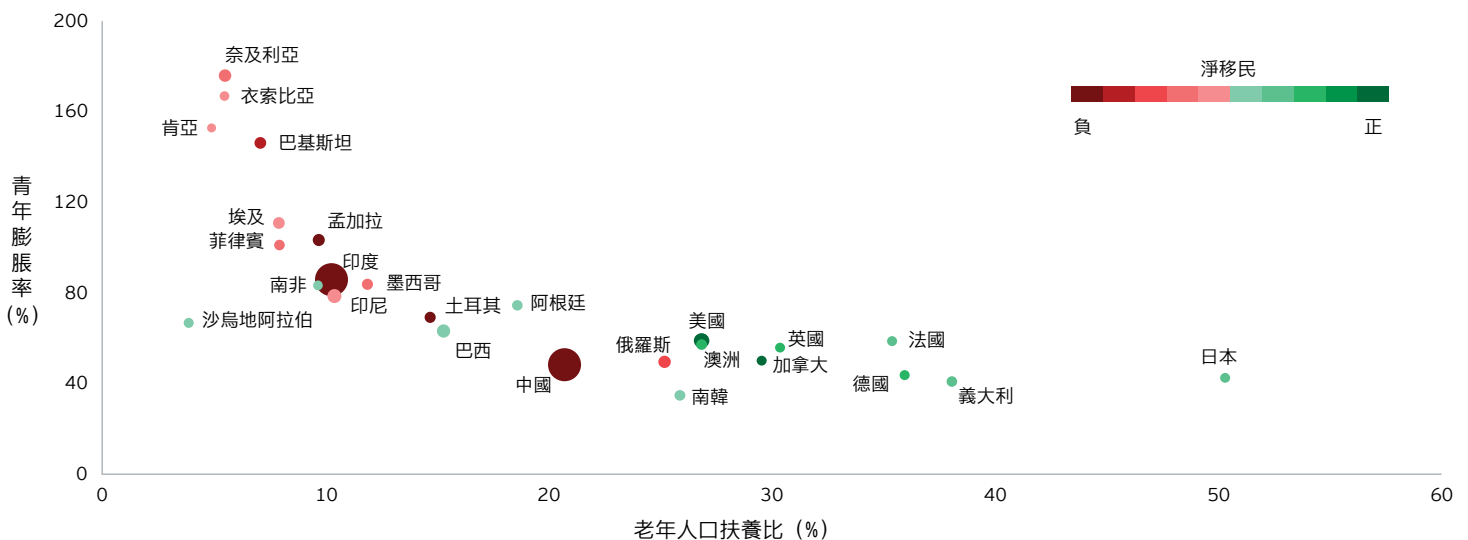
### ■ 調整投資和市場進入策略

人口結構的變化將改變各地區的市場潛力和投資風險。人口高齡化將使已開發市場的消費需求轉向不同的商品和服務，為醫療、保險和其他產業提供機會。撒哈拉以南非洲和南亞等人口結構年輕化的地區將為某些產品類別帶來新的成長機會，但也可能帶來更大的政治和經濟風險。移民模式的轉變和法規變化也可能影響市場穩定性和支持跨境匯款的機會。企業應重新評估市場進入策略，優先投資高成長地區，並採取靈活的策略來抓住新興機會，同時降低動盪市場中的風險。

要了解哪些產業受此發展影響最大，請點擊[此處](#)。

圖4、以人口結構和淨移民模式為基礎的不同人口壓力構成不同的政治風險

選定國家的人口年齡組成（占總人口的百分比）



註：圓圈大小表示占總人口的相對大小。老年人口撫養比是指65歲以上人口占勞動年齡人口（15-64歲）的比例。青年膨脹率是指0-24歲人口占主要勞動年齡人口（25-64歲）的比例。所有數據均為2023年的數據。

資料來源：聯合國《2024年世界人口展望》；世界銀行。



## 4. 降低風險和依賴性



各國政府越來越多地將國家安全和經濟目標融合在一起，利用產業政策和貿易保護主義來促進關鍵產品在國內生產。根據貿易觀察機構Global Trade Alert的資料顯示，過去五年間貿易干預次數增加了200%以上，過去十年間增加了近400%。經濟流動正沿著地緣政治路線分化或透過「連結經濟體」（具有優越地理位置並在主要集團之間擁有優惠貿易協定的新興市場）重新定位。2025年，各國政府將加速採取經濟安全措施，形成日益複雜的跨國、跨企業供應商關係網絡。

許多經濟安全政策旨在加強策略性產業的國內生產和競爭，例如先進技術（參見數位主權）和能源轉型技術（參見氣候與競爭）。2025年，歐盟將繼續實施2024年推出的經濟安全策略，其中包括加強投資審查規定。歐盟執委會可能會推出新的關稅，例如從2024年10月起對中國電動車（EV）進口徵收高達45%的關稅。2024年右翼政黨在幾次歐洲選舉中的成功，可能會增加2025年採取更大經濟安全措施的可能性。

在美國，拜登政府於2024年對能源、建築和半導體產業的多種中國產品徵收或提高關稅，而川普政府很可能會探討對所有美國進口產品徵收至少10%的普遍關稅，並對來自中國甚至墨西哥的商品徵收更高的關稅。美國商品貿易逆差將成為推動貿易政策的一個動力因素。受美國貿易政策不利變化影響最大的國家包括中國、墨西哥、加拿大、越南和德國。

許多新興市場正在尋求成為「連結經濟體」，與包括中國、歐盟和美國在內的所有主要經濟市場保持貿易和投資往來。這些市場的政府將繼續爭取私人投資，例如，印度可能會繼續現行的生產連結激勵計畫（Production Linked Incentive），以促進13個關鍵產業的國內製造。墨西哥新任總統克勞迪婭·辛鮑姆（Claudia Sheinbaum）已確認，近岸外包（Nearshoring）將成為她2025年經濟策略的重要組成部分。優先進入美國市場將繼續成為一項優勢，因為最新的安永CEO展望脈動調查報告將墨西哥列為2025年全球第四大資本投資目的地（在連結經濟體中排名第一）。

根據聯合國貿易和發展會議（UNCTAD）資料，東南亞很可能繼續成為新興市場中外國直接投資（FDI）的首選目的地，這一優勢已連續維持三年，主要得益於鼓勵外國直接投資的政策、加強區域經濟一體化以及與其他市場的貿易協定（參見新興市場整合）。東協希望在此成功的基礎上再接再厲，宣布一項新的區域計畫，將在2025-30年期間將自身打造為跨主要永續產業價值鏈的統一投資目的地。

安永最新研究顯示，隨著各國政府實施國家發展策略，實現經濟多元化，推動先進技術和清潔能源產業發展，以及創造更多就業機會，海灣阿拉伯國家合作委員會（GCC）如阿拉伯聯合大公國和沙烏地阿拉伯的外國直接投資也在快速成長。

## 地緣策略行動塑造您的未來

### ■ 擴大投資策略

世界最大經濟體和連結經濟體的政府將繼續實施產業政策，以獎勵或強制在地生產，特別是在先進技術和能源等**策略性產業**。高階主管應該探索運用相關稅收減免、補貼和國家擔保投資的機會。由於跨國企業尋求與當地公司合作以進入新市場、獲得區域專業知識和擴大供應鏈，因此位於連結經濟體內的公司也可能是有價值的策略聯盟或收購目標。例如，安永團隊與一家全球生命科學公司交流，該公司正在將部分供應鏈轉移到東南亞，與當地公司建立合作，以幫助適應新的法規環境並善用當地經驗。

### ■ 在供應鏈多樣化的同時，優先考量透明度

隨著美國、歐盟和中國不斷推出經濟安全政策，以及連結經濟體的政府提供投資獎勵，許多總部位於所有地緣政治陣營的公司可能會將部分供應鏈轉移到東南亞、印度、新興歐洲和拉丁美洲。企業可能藉由建立新的或簡化的供應商關係來降低地緣政治風險。但分散至新市場的作法，可能

無法降低與公司所在國家存有地緣政治競爭國家的公司或產品的潛在風險。例如，一家韓國多元化製造公司遷移營運資產，以降低地緣政治風險，但仍因原物料供應商面臨風險。這突顯確認高階主管對其更多元化的**供應鏈**應有充分能見度的必要性。

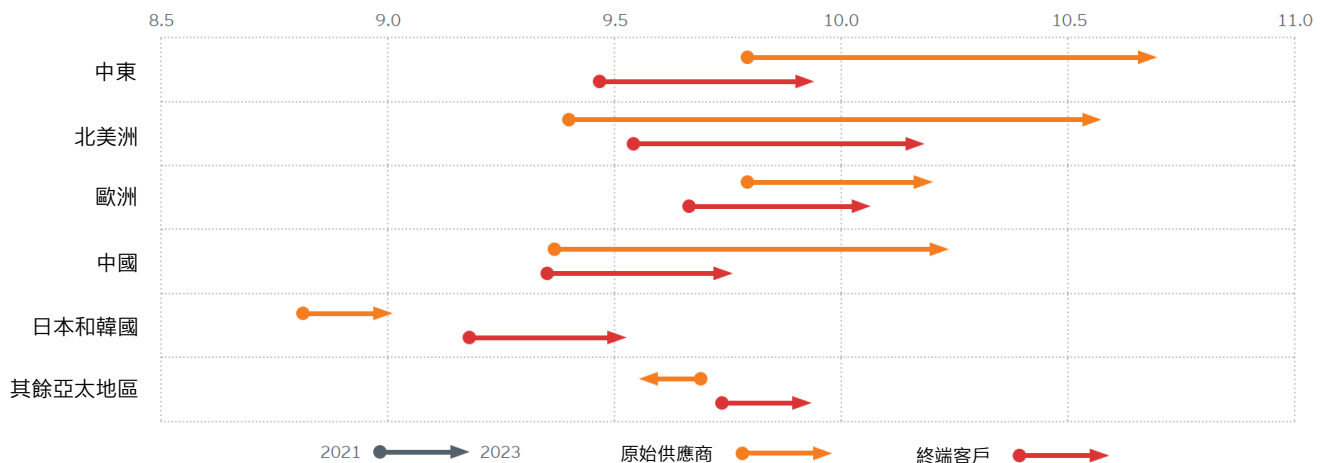
### ■ 調整貿易和金融策略以適應不斷變化的依賴關係

為了因應貿易限制和關稅大幅增加，企業應該重新評估其**全球貿易**策略和供應鏈融資，以減輕地緣政治緊張局勢帶來的風險。那些優先考慮多樣化的公司應該探討供應鏈重組策略，並利用金融工具來對沖關稅的影響。同樣地，財務團隊應該考慮關稅對產品定價策略的影響。在全球貿易規則不斷演變、供應鏈關係更複雜的情況下，高階主管還應驗證**合規性**。例如，一家領先的電子產品供應商希望減少對亞洲製造業的依賴程度，利用**數位供應鏈模型**來整合檢視關鍵因素，例如新市場的直接和間接稅收影響和關稅。

要了解哪些產業受此發展影響最大，請[點擊此處](#)。

圖5、隨著供應鏈從原始供應商到最終客戶的距離增加，全球依賴關係變得更加複雜

#### 全球價值鏈的中間商數量



資料來源：此圖來自H. Qui等人所著的《全球價值鏈的重新定位》（Mapping the realignment of global value chains）（BIS Bulletin No. 78，2023年）中的圖5B。

此處圖形格式已修改，但與來源資料一致。



# 5. 數位主權



AI系統的快速發展和應用加速半導體、資料和網路基礎設施的策略重要性。因此，數位主權，即一個國家在不依賴外國硬體和軟體的情況下，控制其國內數位資料、網路和工具的能力，已成為世界各國政府越來越重要的目標。2025年，**數位科技硬體和軟體的策略重要性與日俱增，將促使各國政府實施更多的政策和法規來控制其數位空間，並降低地緣政治競爭對手的風險。**

**AI的地緣政治**將成為各國政府尋求創新和擴大國內AI生態系統的主要驅動力，目標是提高在AI領域的自主能力，同時降低相關供應鏈受到地緣政治競爭對手影響的風險。半導體及其投入材料仍將是出口管制和投資獎勵的重點。例如，隨著美國和歐盟繼續實施各自的《CHIPS法案》以鼓勵半導體在地製造，中國在近期可能會繼續鞏固國內半導體生產的動能。包括印度和沙烏地阿拉伯在內其他國家的政府也將尋求建立類似的能力。

鑑於資料對於訓練和釋放AI系統的價值至關重要，資料在地化和資料保護主義措施可能會持續存在。美國監管機構可能會繼續執行2024年的法律，禁止資料經紀商向中國、北韓、俄羅斯或伊朗提供可識別個人身分的敏感資料。歐盟將繼續實施其雄心勃勃的資料監管議程。中東、南美和非洲的監管活動也可能持續加強。例如，沙烏地阿拉伯最近對缺乏足夠資料保護的外國實體轉移或揭露個人資料傳輸加以限制。

在多邊層面，世界貿易組織（WTO）將尋求推動其《電子商務協定》草案。該協定由日本、澳洲和新加坡領導，旨在支持跨境數位商務。然而，該協定並未規定跨境資料自由流通，也不禁止國家資料在地化要求，從而允許政府繼續實施此類措施。

政府也將關注網路基礎設施（實現網路連線和通訊的硬體和軟體）的安全和治理。美國新成立的內部工作小組負責協調大型資料中心和電力基礎設施的發展，就證明此類基礎設施對AI領域的重要性日益增加。政策制定者也將持續降低網路基礎設施供應鏈的風險；例如，限制公司總部位於被視為敵對國家內的供應網絡（參見**降低風險和依賴性**）。這是確保網路基礎設施安全的一部分，包括網路安全和實體安全，後者在近年來隨著海底電纜遭到襲擊，擔憂日益加劇。

控制網路基礎設施也被部分政府視為維護國內穩定的手段。根據AccessNow的資料，被控制的網際網路關閉事件正在增加，2023年有39個國家發生此類事件，而此五年前只有28個國家發生過此類事件。這種蓄意破壞網路或電子通訊以控制資訊流的行為，尤其可能發生在衝突地區或政治衝突時期，例如選舉或大規模抗議活動。



## 地緣策略行動塑造您的未來

### ■ 建立健全的資料和技術治理

儘管國際框架取得一些進展，但資料在地化和資料保護法持續擴散，將進一步使公司內部和跨公司之間的跨境數位架構和資料共享複雜化。高階主管應該密切關注主要市場對於資料和AI的新法律及法規的提案，以及這些法律和法規的設計和實施方式。高階主管還需要為AI、資料和相關智慧財產權建立健全的治理框架，以驗證是否遵守相關貿易、投資和資料使用法規，同時滿足可能受數位主權法規或其他新利害關係人期望影響的合約義務。預測並靈活調整公司資料、伺服器、儲存和加密金鑰持有者位置的能力至關重要。

### ■ 重新評估數位和技術供應鏈

對在岸、近岸和友岸數位和技術供應鏈的推動可能會加劇，這將影響依賴這些產品的所有產業。隨著許多公司的商品和服務越來越多地使用和產生資料，限制性或保護性資料政策和法規可能會影響整個價值鏈的廣泛業務功能，例如「智慧汽車」的零組件和功能。例如，一家營運西方國家

基礎設施的能源公司必須評估其供應鏈中的地緣政治風險，以滿足公共採購中日益提高的國家安全要求。高階主管需要詳細了解他們的資料和技術價值鏈，以及降低風險的政策可能導致中斷或成本增加的地方，並相對應地調整他們的供應鏈策略。

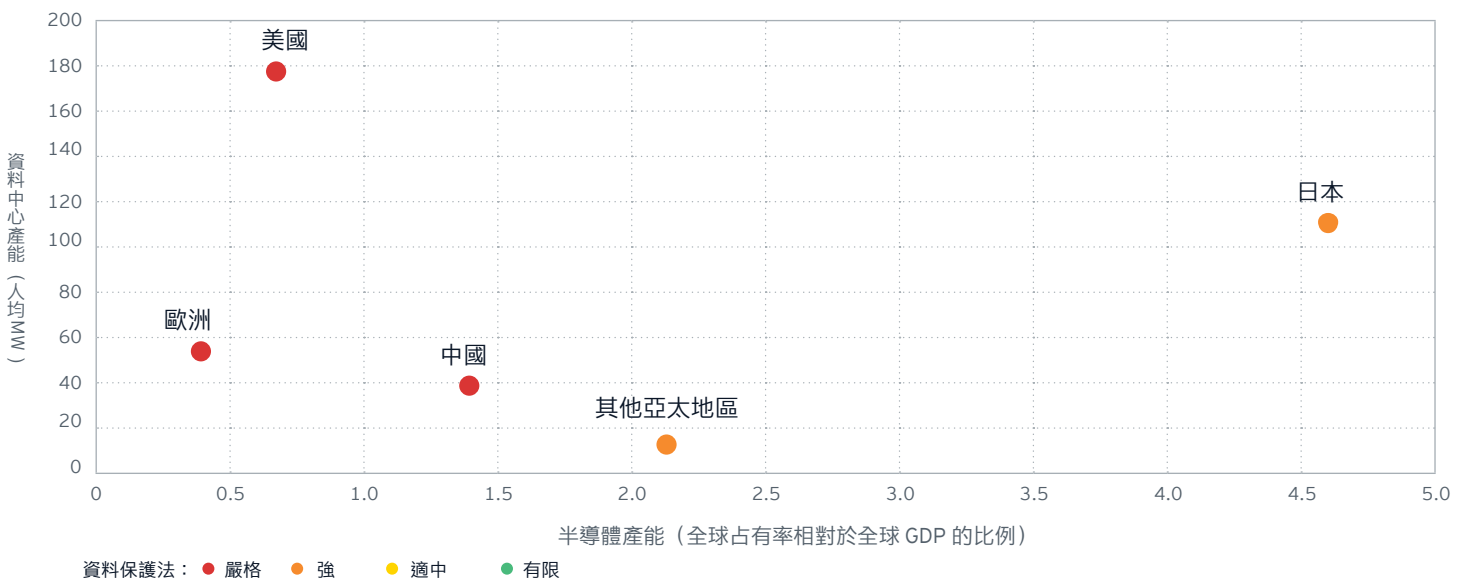
### ■ 識別地緣政治驅動的投資機會

政府將繼續實施產業政策，以獎勵或強制在地進行AI演算法、半導體、網路基礎設施和相關技術的研究、開發和生產。這些產業的高階主管們應該識別和評估與相關財政獎勵誘因、有針對性的補貼和國家擔保投資相關的機會。此類機會可能在公司的當地市場以及與其母國政府一致的市場中為最強勁，且政治風險較低。依賴AI和網路基礎設施服務的公司主管應該評估這些投資趨勢，以確定哪些市場的成長機會可能最強勁。

要了解哪些產業受此發展影響最大，請點擊[此處](#)。

圖6、所有主要的資料中心和半導體生產市場都擁有嚴格的資料保護法

選定市場的資料中心產能（人均 MW）和半導體產能（全球占有率相對於全球 GDP 的比例）



註：資料為最新可用數據。對於半導體產能數據，美國反映美洲數據，歐洲反映歐洲、中東和非洲數據。  
資料來源：IDC；國際半導體產業協會；國際貨幣基金組織；DLA Piper；安永分析。

## 6. 氣候與競爭



鑑於近年來全球能源市場遭受政治風險衝擊，以及氣候衝擊的頻率和不斷增加的人力和財務成本，綠色技術已成為許多政策制定者的「策略性」技術，清潔能源投資大增40%。隨著近200個國家根據《巴黎協定》修改其氣候策略，此類政策將成為焦點。但更廣泛的經濟成長和競爭優先事項 - 以及認為氣候行動對這些努力產生負面影響的看法 - 意味著一些政策制定者將不再強調氣候政策。**2025年，氣候政策將受到經濟、地緣政治和價格這三大可能相互抗衡的競爭力要素所驅動。**

首先，為了提升經濟競爭力，政府將持續投資國內綠色技術。在美國，已經分配的氣候基金和降低通膨法案投資可能會被支用，儘管川普政府可能會重新分配未分配的資金，並將重點放在化石燃料開發上。新一屆歐盟執委會將提出《潔淨產業新政》（Clean Industrial Deal），以推動在2030年前部署3,800億美元，並在採購中優先考慮歐洲投標者。中國計畫在2025年投資5,000億美元於太陽能和風能，2030年前投資8,000億美元用於電網升級。其他政府包括澳洲、巴西、印度和日本，也將增加對其國內綠色技術的投資。

但如果綠色目標與經濟成長相衝突，政策制定者可能會優先考慮競爭力。歐盟可能會減少環境「監管負擔」，這被視為其**主要的競爭力挑戰**。歐盟還將推動全球公平競爭環境，例如透過碳邊境調整機制（CBAM）。在美國，川普政府預計將增加化石燃料

的生產和出口，並重新利用未分配的氣候資金。巴西將於2025年主辦COP30會議，目標是成為世界第四大石油生產國，以提高出口收入。

其次，地緣政治競爭也將影響2025年的氣候議程，因為一些全球大國透過幫助新興市場發展綠色經濟和提高氣候韌性來爭奪影響力。2025年，中國將推動全球綠色發展融資，包括非洲30個新能源專案，以及在拉丁美洲和亞洲的其他專案。歐盟將採取綠色基礎設施倡議作為回應，包括在東協和中亞地區的專案。

地緣政治緊張局勢也可能影響氣候行動的步伐。一方面，衝突和制裁可能加速綠色投資，例如俄羅斯入侵烏克蘭促使歐盟進行能源來源多元化。另一方面，美國和歐盟減少對中國礦產和綠色出口依賴的措施可能會增加成本並延緩能源轉型（見[降低風險和依賴性](#)）。新興市場對歐盟CBAM等政策的抵制將使氣候對話更加複雜。

最後，綠色科技的價格競爭力也將成為2025年的關注重點。根據[安永研究](#)，67%的消費者無法負擔更環保的替代品。一些政府可能會推出補貼和其他獎勵措施來降低綠色產品的價格，但預算赤字可能會限制政府縮小成本差距的能力（如「[稅務難題](#)」中所述）。

## 地緣策略行動塑造您的未來

### ■ 保持對永續發展策略的長期關注

不一致的永續性法規（例如歐盟的ESG報告退步和全球碳定價分散）將造成不確定性並阻礙跨境互通性。此外，對永續發展措施（如碳稅）的監管倒退，或許能帶來暫時的財政緩解，但也會加劇監管的不可預測性。企業應密切關注2025年的[氣候政策變化](#)，尤其是有關污染技術的淘汰時間表，因為這些發展將顯著影響清潔技術的財務預測和投資計畫。更廣泛地說，高階主管應該將氣候競爭力納入他們的長期策略中。

### ■ 調整成長策略以符合政府的優先考量

2024年全球選舉超級週期之後，政策重點的轉變可能會將支持和獎勵轉向不同的優先事項。企業應使其策略與這些新興優先事項保持一致，以幫助取得政府獎勵措施並降低綠色專案的資本成本。例如，安永團隊為一家美國製造商提供有關所在市場政府綠色政策議程的政治風險洞察，以指導其在歐洲清潔技術領域的併購決策。基礎設施和建築公司應留意[採購或公民營合作機會](#)，

特別是在能源基礎設施領域，例如電網升級。具有低碳目標或要求之公司的高階主管應該關注此類政策的發展，以找出長期綠色成長機會最大的地方。

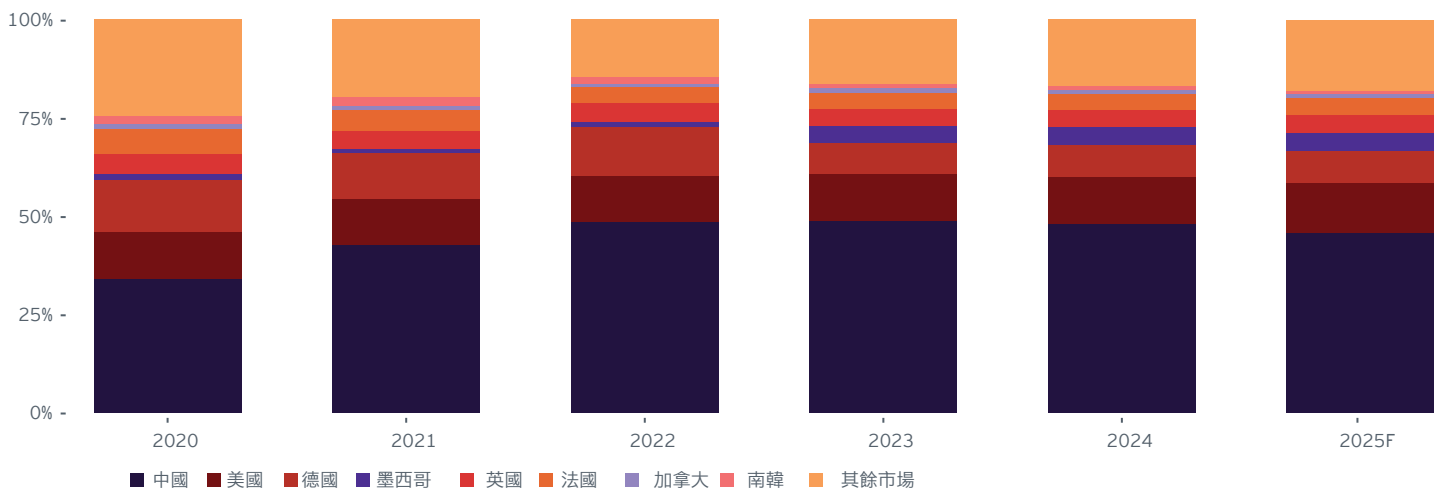
### ■ 將氣候競爭力納入供應鏈策略

政府將繼續獎勵或要求企業降低地緣政治競爭對手的風險。在實現供應鏈多元化的同時，高階主管應將氣候競爭力評估作為交易和市場進入或擴張決策盡職調查的一部分。例如，[目標市場的電力結構](#)將根據該國的清潔能源能力、能源效率策略和化石燃料依賴程度而有所不同，這將影響企業實現碳排放目標或遵守其他市場的某些法規，例如報告其供應鏈中的範疇 3 排放。各國在風能和太陽能等清潔能源的比較優勢可以為如澳洲等市場創造投資機會。

要了解哪些產業受此發展影響最大，請[點擊此處](#)。

圖7、政策誘因和市場力量正在擴大電動車等清潔技術的採用，中國仍處於領先地位

電動車全球銷量（按地區劃分）



資料來源：Statista Market Insights。



# 7. 新地緣能源動態



近年來，氣候政策和產業政策為能源地緣政治注入了新的活力。根據國際再生能源總署的資料顯示，過去五年再生能源年平均發電量成長6.2%，而非再生能源年平均發電量僅成長1.2%。在[安永最新發布的礦業與金屬公司十大商業風險與機會排名](#)中，地緣政治風險位居第三。2025年，政府政策將持續改變地緣能源動態，對全球能源轉型速度造成不確定的影響。

[安永能源與資源轉型加速](#)（ERTA）模型確定了全球能源系統變革的四個驅動因素：技術進步、大宗商品供應、消費者參與和政府政策。當然，政策制定者將繼續嘗試透過投資獎勵、碳價、監管變化、綠色補貼和其他政策來影響其他三個槓桿。近年來，美國降低通膨法案（IRA）、歐盟綠色政綱、中國「新質生產力」中對綠色製造的產業政策關注以及其他國家的氣候行動等，都加速了電動車、太陽能光電電池和風力機的生產。這種轉變提升金屬和礦物對全球能源系統的重要性，因為這些材料是再生能源和電池儲存技術的關鍵投入。

金屬和礦物的重要性日益增加，將繼續創造新的全球能源大國。擁有大量礦產儲量和產量的國家將繼續獲得地緣政治影響力，包括智利（銅）、印尼（鎳）、

澳洲（鋰）和剛果共和國（鈷）。美國地質調查局的數據顯示，中國在短期內將繼續成為最重要的新能源大國，占全球稀土開採量的70%、鋅開採量的33%和全球銅冶煉量的44%。國際能源總署的數據顯示，中國電動車製造商占全球電動車存量的一半以上。

中國強大的市場占有率將繼續激勵美國、歐盟和其他國家嘗試實現供應鏈多元化，以減少對單一供應來源的依賴（如在「[降低風險和依賴性](#)」中所述）。這些降低風險的政策將繼續包括努力對原物料和其他投入進行友岸合作（例如礦產安全夥伴關係）以及支持國內生產製成品（例如太陽能電池板、風力機和電動車）的產業政策。例如，歐洲將繼續在[中游電池製造](#)能力方面努力追趕上中國和美國。

產業政策的地緣政治動機將加劇國際集團和聯盟網絡之間當前的競爭和緊張局勢。各集團之間的重複投入可能會提高能源轉型技術的價格，短期內可能減緩採用（如在「[氣候與競爭](#)」中所述）。反過來，這將賦予擁有替代性國內能源資源的國家權力，尤其是核能可能會繼續復興。這將延長能源轉型的時間，以及主要石油和天然氣生產國如美國、沙烏地阿拉伯、俄羅斯和伊朗等的地緣政治和經濟重要性。

## 地緣策略行動塑造您的未來

### ■ 確定地緣能源成長機會

新的地緣能源動態將繼續加劇關鍵礦產的競爭，可能為採礦業創造更有利的市場和法規動態，從而帶來更多的勘探和開採機會。價值鏈其他部分的公司，例如金屬回收公司，也可能有機會創新和擴展業務。因此，在[2024年9月安永全球執行長信心指數](#)中，礦業和金屬產業執行長對其產業成長的信心程度最高。各行業的高階主管應該識別由地緣能源動態和政府政策推動所帶來的成長機會，並將其納入[策略決策](#)中。

### ■ 提高能源供應鏈透明度

美國限制來自受關注外國實體的關鍵礦產的規定可能會被其他國家政府效仿，用於策略產品的礦產和金屬原產地。無論從地緣政治或隱含碳排放的角度來看，能源供應鏈的透明度都將變得越來越重要。由於投入數量龐大且部分開採、冶煉和生產過程複雜，這可能會給一些下游金屬生產商

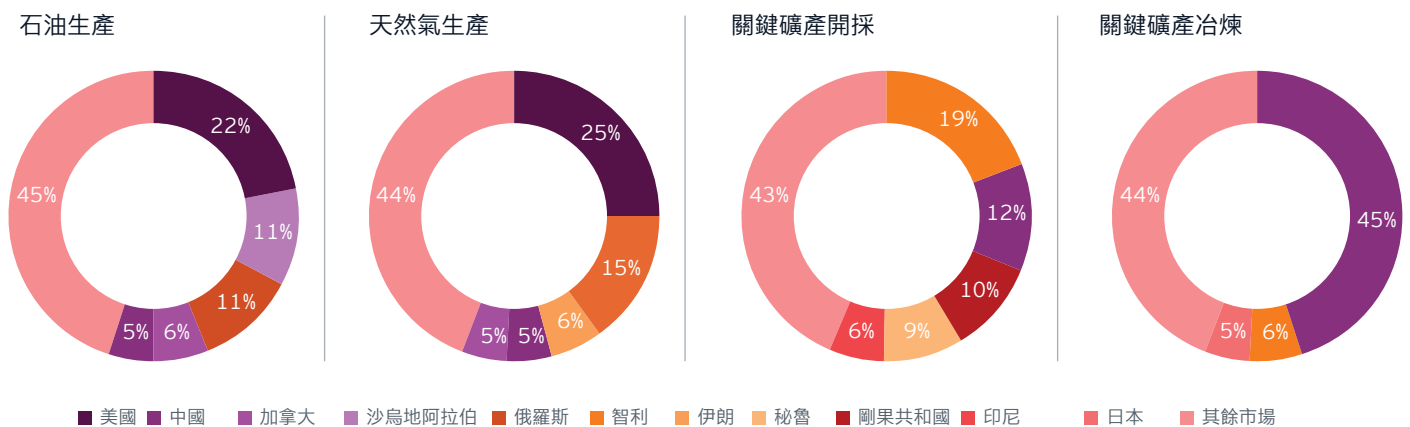
及其在其他領域的客戶（如製造商或電動車和再生能源技術）帶來挑戰。所有行業的高階主管都應確認他們了解其能源資源供應鏈，並確定如何[增強韌性](#)。

### ■ 認識多種能源轉換如何影響策略和法遵

各國政府將繼續根據其意識形態、經濟資源的可用性（商品、資本和能力）以及地緣政治聯盟，做出不同的能源政策權衡。這些政策權衡將向市場和消費者發出訊號，最終決定能源轉型的進展。這意味著實際上世界各地正在同時展開多種能源轉型。擁有更遠大碳減排目標（或在其本土市場或其他主要司法管轄區對[永續性的要求更嚴格](#)）的高階主管，應在市場進入和擴張投資決策中考慮[再生能源的可用性和吸引力](#)。

要了解哪些產業受此發展影響最大，請[點擊此處](#)。

圖8、地緣能源電力正在多樣化，包括重要礦產生產商部分產品在全球能源生產中所占的比例



註：數據為最新可用數據。關鍵礦物包括銅、鈷、鋰、鎳、石墨和稀土磁鐵元素。

資料來源：國際能源總署（International Energy Agency）、美國能源資訊署（US Energy Information Agency），安永分析。

## 8. 新興市場整合



新興市場和發展中國家對於他們在多邊機構中代表性不足的長期不滿，以及最近對已開發國家對其對手（如俄羅斯）在實施經濟壓力時明顯採取雙重標準的批評，意見更加一致和直言不諱。與此同時，根據世界銀行的數據，新興市場在全球GDP中的比例幾乎翻倍，從2001年的22%增加到現在的近40%。新興市場之間的貿易、投資和更廣泛的經濟聯繫也更加緊密。2025年，**新興市場整合和替代性多邊機構同步推動可能會創造更複雜的全球營運環境。**

新興市場將繼續倡導全球機構改革，以更好地代表其利益。南非在2025年擔任G20主席國身分將是實現這一目標的關鍵機會，將借鑒近期取得的進展，包括非洲聯盟（AU）加入G20和聯合國《未來公約》，其中包括呼籲擴大非洲國家成為安全理事會常任理事國。到2025年6月，預計國際貨幣基金組織將提出新的配額和投票權分配計算方法，以「更好地反映成員國在世界經濟中的相對地位」。然而，鑑於多邊治理改革的困難，進展可能較為緩慢。

因此，由新興市場主導之替代團體的制度化進程將會持續下去。巴西將於2025年主持金磚國家高峰會，會議可能會推動在跨境貿易和投資中使用當地貨幣，並可能尋求推動金磚國家支付系統。它還將促進能源、農業和基礎設施等策略領域的合作。其他區域的

措施也將尋求促進新興市場之間的經濟聯繫。例如，中非合作論壇北京行動計畫（2025-2027年）就包括共同努力促進投資和貿易。

中國的貿易和投資將扮演重要角色。中國是全球120多個國家的第一大貿易夥伴。安永最新發布的《中國海外投資》報告顯示，2024年上半年中國對「一帶一路」國家的投資達155億美元，年增9.2%。中國持續對外投資可能會集中在具有強大工業能力的市場，例如東協經濟體，以及滿足策略供應鏈需求的市場，例如關鍵原物料（如在「**降低風險和依賴性**」中所述）。然而，各國政府和民間團體可能會擔心中國的投資和出口會排擠該國市場，尤其是在那些債務負擔沉重、政治上反對中國企業占據市場主導地位或與中國存在地緣政治緊張的市場。

其他大型新興市場也將推動新興市場整合。例如，印度現在是海灣阿拉伯國家合作委員會（GCC）成員國中第三大外國直接投資來源國。印度可能會繼續發展該地區的貿易和投資關係，包括透過2024年與阿拉伯聯合大公國簽署的雙邊投資條約和新興的印度-中東-歐洲經濟走廊。一些專家指出，巴西增加對其他新興市場的食品出口是一種地緣經濟策略。包括土耳其和哈薩克在內的突厥國家組織成員國可能會繼續加強促進經濟整合。



## 地緣策略行動塑造您的未來

### ■ 根據地緣政治動態調整投資策略

在新興市場潛在的投資熱潮中，總部位於新興市場和已開發市場的公司都有可能獲得成長機會。高階主管應尋求與主要投資國的投資重點保持一致，以開放市場進入和建立新合作夥伴關係。他們同時需要考慮與此類投資相關的政治風險，包括數據和智慧財產權安全法規、出口管制、制裁和投資審查制度。半導體等更具策略性產業的公司將最容易受到此類風險的影響。

### ■ 善用全球供應鏈多樣化

主要經濟體政府的經濟安全政策可能成為新興市場投資措施的主要驅動力，這些地區的政府和公司應該運用此機會嘗試吸引新的資金和商業關係。不過，美國、中國和歐盟將繼續嘗試在某些策略領域相互降低風險，因此企業主管應全面

了解其供應鏈，以管理這些市場客戶的聲譽和法遵風險。

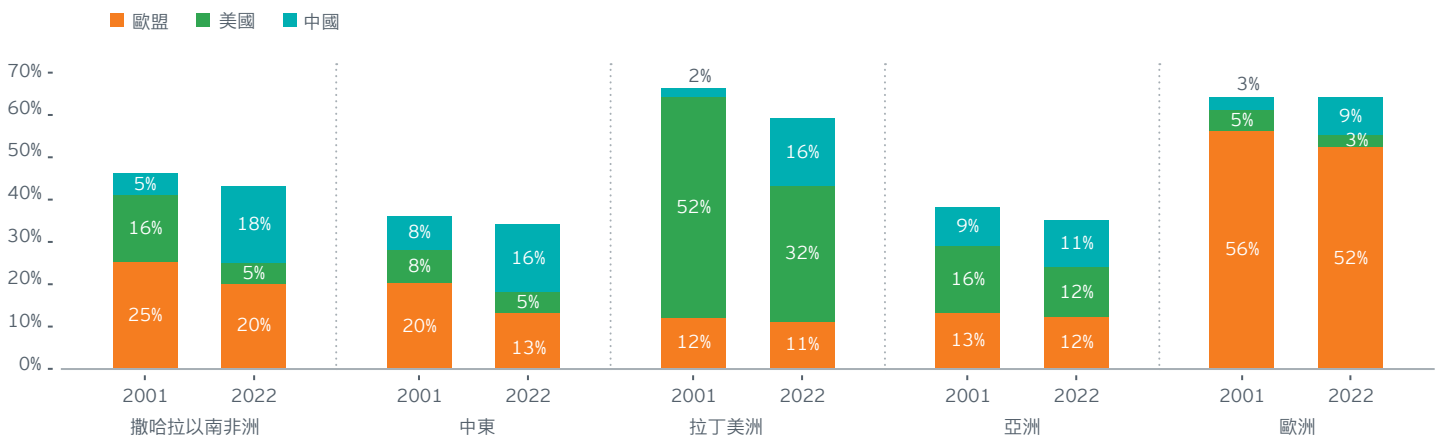
### ■ 找出商業銷售機會

隨著新興市場擴大彼此之間以及與已開發市場的貿易和投資關係，許多新興市場經濟體可以提供新的銷售和收入機會。大多數新興市場政府歡迎來自多個來源的投資，以促進國內經濟，並避免依賴任何一個國家。供應新興產業生態系統的公司可能最直接受益，而隨著經濟發展和消費能力增強，其他產業的公司也可能受惠。高階主管應該確定哪些新興市場可能為其公司提供最強大的商業機會，並考慮進入或擴張這些市場。

要了解哪些產業受此發展影響最大，請[點擊此處](#)。

圖9、中國在所有新興市場地區的貿易比重都有所增加，而美國和歐盟的比重則有所下降

各區域與大國貿易總額的比例 (%)



註：各區域所代表的國家都是新興市場和發展中國家，採用國際貨幣基金組織的國家分類。數據反映的是以當時美元計算的出口總額和進口總額。

資料來源：國際貨幣基金組織 (IMF)。

# 9. 戰爭和衝突



根據UCDP/PRIO的數據分析，2020年代的戰爭次數預計將超過過去半個世紀的任何一個十年，從2010年代平均每年45場增加到近十年的56場。根據斯德哥爾摩國際和平研究所（SIPRI）的數據，軍事支出在過去10年躍升24%，到2023年，僅美國、中國和俄羅斯三個國家的軍事支出就占總支出的一半以上。**2025年，隨著當前戰爭持續，國家和團體內部以及之間的緊張局勢升溫可能引發現實世界和網路空間的新戰爭。**

烏克蘭戰爭仍將持續，無論是透過作戰行動還是網路空間。但基輔國際社會學研究所（Kiev International Institute of Sociology）的民意數據顯示，越來越多的烏克蘭人願意放棄部分領土，以換取和平並維持獨立。美國可能減少軍事支援而加速此趨勢發展。烏克蘭對於領土讓步的可能性持開放態度，這一轉變可能會鼓勵俄羅斯進行談判，因為俄羅斯在戰爭中遭受的傷亡遠遠多於烏克蘭，並將大量經濟資源用於戰爭。然而，就像韓戰期間近兩年的停戰討論一樣，即使開始談判，戰爭也很可能會持續下去。

儘管多國政府不斷努力談判達成持久停火協議，但中東的暴力循環仍可能持續下去。2024年伊朗和以色列之間的直接軍事攻擊有可能使2025年的衝突進一步升溫。真主黨（Hezbollah）和哈馬斯（Hamas）等激進組織可能會繼續攻擊以色列，即使以色列削弱了他們的能力。胡塞武裝（Houthis）沒有停止襲擊

紅海船隻的跡象，但如果美國新政府對其採取更積極的行動，情況可能會改變。

其他衝突（通常較少報導）並沒有停止的跡象。根據聯合國報告，蘇丹內戰已導致約124,000人死亡、1,100多萬人流離失所，內戰仍將持續，衝突有可能蔓延至鄰國。緬甸內戰和葉門內戰似乎也將持續到2025年。在敘利亞，經過多年的內戰，前朝政權被推翻，該國和整個地區的前景更具不確定性。洲薩赫爾地區（Sahel）可能會繼續經歷政治動盪、恐怖組織活動和武裝衝突。

2025年，各種潛在的爆發點都可能引發新的衝突。雖然CNS北韓導彈測試資料庫（North Korea Missile Test Database）顯示2024年活動有所減少，但前幾年飛彈試射次數高，以及北韓與俄羅斯簽訂的新「全面戰略夥伴關係條約」提高了軍事行動的風險。正如《2024年地緣策略展望》所強調的那樣，海上邊界爭端和勢力競爭區可能導致衝突，包括印度洋、南海和北極地區。

政府和非國家行為者（Non-State Actor）可能會繼續利用各種方法來實現其目標。網路空間仍將是衝突的主要舞臺，外交關係協會（Council on Foreign Relations）報告稱，過去十年有34個政府涉嫌發動網路攻擊。間諜活動和顛覆破壞行為也將繼續捲土重來。

## 地緣策略行動塑造您的未來

### ■ 加強營運應變計畫

儘管跨國公司已在很大程度上調整其營運和供應鏈，以避免當前戰爭帶來的干擾，但新的或擴大的衝突所造成的風險仍將繼續帶來潛在的干擾、延誤和成本。高階主管應該全面了解他們的供應鏈和人員安全，評估潛在衝突可能對公司的影響。高階主管還應考慮進行沙盤推演並參與其他危機應變和營運應急計畫，以找出目前可以進行的任何策略足跡轉移，提高未來的應變能力。例如，一家金融服務公司使用情境分析來識別監測中美地緣政治緊張局勢的路標，並確定是否以及何時調整其金融結構或資本組合。

### ■ 投資資安韌性

隨著政府和非國家行為者紛紛參與網路間諜活動和網路戰，企業陷入交火的可能性越來越大。策略性產業的公司（例如半導體製造商、人工智慧公司以及擁有大量或敏感個人資料的公司）可能

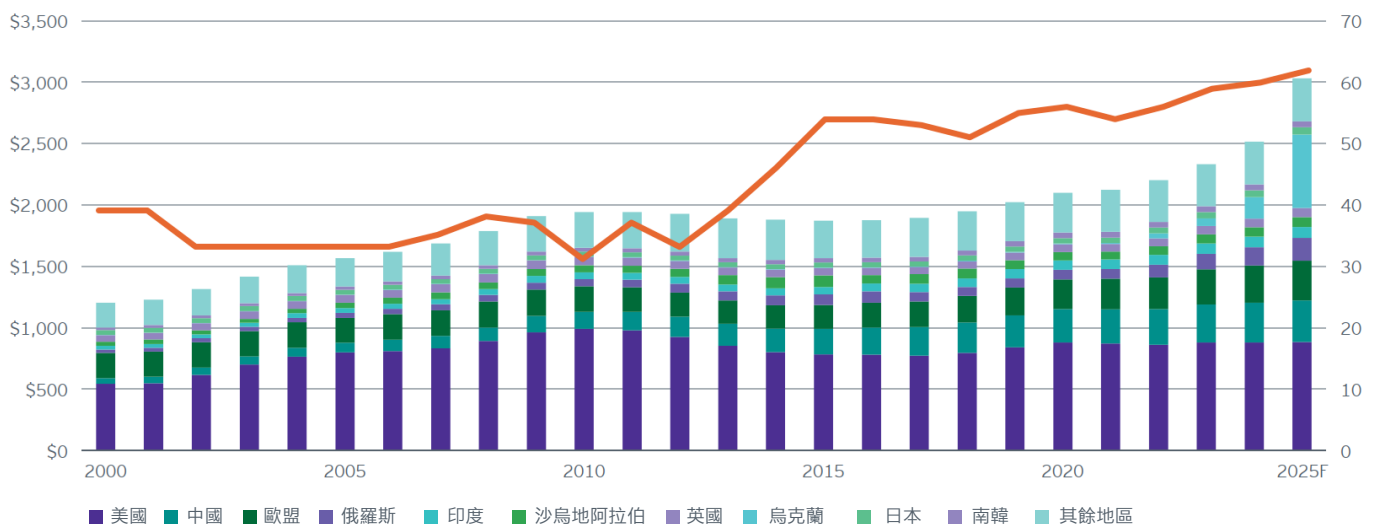
面臨直接網路攻擊的風險。所有公司都有可能因重要基礎設施（例如運輸和能源網路）遭到網路攻擊而間接影響營運。高階主管應評估整個公司價值鏈的網路安全風險並投資於資安韌性。

### ■ 監控並評估制裁風險和法遵

烏克蘭戰爭持續的時間越長，被認為支持俄羅斯的國家和公司越有可能被美國、歐盟和其他西方國家實施二級制裁。美國和其他國家也可能加強執行目前對伊朗的制裁，或實施新的制裁。這種多變的制裁環境可能會為全球企業帶來新的營運、財務和聲譽挑戰。高階主管應確保其法遵團隊具有足夠的監控能力，以充分履行其義務並避免受到不利的制裁影響。

要了解哪些產業受此發展影響最大，請[點擊此處](#)。

圖10、隨著世界各地戰爭數量增加，軍事支出也增加  
軍事支出（單位：十億美元；左軸）；現役戰爭（次數；右軸）



註：截至2023年的數據為歷史資料。2024年和2025年為預測數據，是根據近三年滾動平均值進行趨勢預測。  
資料來源：斯德哥爾摩國際和平研究所 (SIPRI)、UCDP/PRIO 武裝衝突資料集 24.1 版本；安永分析。



# 10. 天文政治與太空經濟



太空從科學領域向經濟和地緣政治舞臺的轉變正達到轉折點。擁有軌道衛星的國家從2000年的46個，至2023年增加到近100個。預計未來十年太空經濟的成長速度將接近全球GDP的兩倍，世界經濟論壇預測，到2035年太空經濟將超過1.8兆美元。日益負擔得起太空發射的能力正推動太空應用經濟，包括關鍵基礎設施、交通和軍事應用。2025年，**隨著各國爭取技術能力與資源，多極太空競賽將達到新的高度。**

在太空擁有國家或商業存在的國家數量將會持續增加。憂思科學家聯盟（The Union of Concerned Scientists）指出，美國仍將保持領先地位，擁有全球近70%的衛星。中國將繼續擴大航太領導地位作為國家策略；中國已經是唯一擁有自己太空站的國家。印度和日本已啟動新的太空研究計畫，強調民營企業的創新，而阿拉伯聯合大公國和沙烏地阿拉伯則將太空投資視為實現經濟多元化目標的途徑。

根據OECD的資料，衛星通信和太空數據使得先進經濟體超過一半的關鍵基礎設施得以運行。太空導航和地球觀測能力對於物流、行動網路、能源傳輸和金融交易日益重要。高光譜影像現在可以識別和監測地球上的關鍵礦藏。還有許多公司正在探索開採月球和小行星的機會。隨著政府和民營企業投資的成長，規範太空資源主張和經濟活動的挑戰也將越來越大（這與**新地緣能源動態**有關）。例如日本、盧森堡、美國等國家都通過允許開採太空資源的法律。

太空經濟的成長也擴大通訊和關鍵基礎設施的網路安全風險。例如，烏克蘭戰爭中曾運用過反衛星活動。預計到2030年衛星數量將接近25,000顆，太空資料及其傳回地球時發生中斷的可能性可能會增加。更廣泛地說，人們越來越認識到現代軍事能力依賴太空，例如，根據倫敦國王學院的數據，英國近90%的軍事能力都依賴太空。

太空科技的雙重用途性質以及太空經濟對策略領域影響的潛力將把地緣政治集團動態延伸到太空。在美國，預計川普政府將優先考慮太空探索和國家安全能力。中國也將繼續與俄羅斯等國就國際月球科研站（International Lunar Research Station）進行合作。

這些天文政治緊張局勢加劇太空經濟發展帶來的一些風險。例如，歐洲太空總署（ESA）指出，軌道上有超過1.3億顆太空垃圾物體（例如過時或退役的衛星），導致碰撞風險不斷增加，可能會損壞太空資產。1967年聯合國外太空條約（Outer Space Treaty）旨在建立規範和管理太空活動，但人們越來越認為該條約無法管理日益擁擠的軌道環境。

## 地緣策略行動塑造您的未來

### ■ 識別新的太空創新和投資

2023年7月至2024年6月期間，對太空公司的投資為85億美元，而此前2021年則曾超過投資高峰120億美元。新的太空資產為以前未定義的商業機會提供創造的潛力，讓所有公司開始考慮其太空機會。零重力環境為醫學、農業、製造創新、能源生產甚至新的保險市場提供新領域。各產業公司都應探索太空相關創新的投資，並識別利用太空經濟在外太空和地球上提供數據、資源和能力的機會。高階主管還應該預期新的跨產業合作夥伴關係和潛在的政府資助，以運用這些新機會。

### ■ 將太空優勢融入營運中

衛星和空間導航將繼續改變各行業的運輸和物流。地球觀測能力現在為陸地基礎設施資產提供新的監測能力，包括生物多樣性影響、空氣和水污染以及災害應變。這為企業創造機會，利用以前僅政府可用的太空技術來提高供應鏈的效率和

透明度。高階主管應該探索這些新的觀測能力如何創造新的機會，並提升他們的基礎設施和供應鏈的韌性。舉例來說，安永太空技術實驗室結合先進的衛星資料和人工智慧平臺，提供持續監控和提升效率，改變客戶的鐵路網運行。

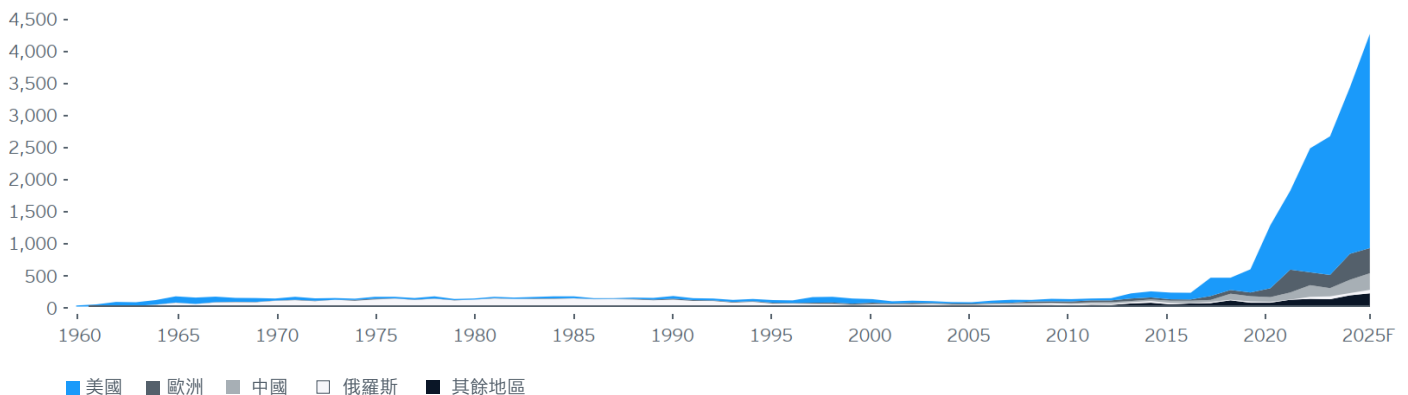
### ■ 建構未來的網路和數據韌性

依賴更擁擠、競爭更加激烈的太空科技環境，將增加企業和政府太空傳輸數據方面的漏洞。它還將加強對地球資源和氣候事件的監測，為AI提供更強大的數據和洞察能力。要在這個新模式下取得成功，就需要新的投資來因應日益加劇的網路安全壓力，以及保護太空和陸地資料和智慧財產權的需要。高階主管需要重新考慮研發計畫和投資，以培養新的技能並提高營運韌性。

要了解哪些產業受此發展影響最大，請[點擊此處](#)。

圖11、衛星和其他太空技術的快速發展既帶來商業機會，也帶來地緣政治風險

每年發射到外太空的物體數量



註：發射的物體包括衛星、探測器、登陸器、載人太空船和發射到地球軌道或更遠的太空站飛行元件。歐洲包括歐盟和歐洲太空總署成員國。歷史資料截至2023年，2024年和2025年的預測數據是根據近三年滾動平均值進行趨勢預測。

資料來源：聯合國外太空事務廳（United Nations Office for Outer Space Affairs）、Our World in Data；安永分析。

# 對產業的影響

《2025年地緣策略展望》中的十大地緣政治發展將對各產業和地區的組織轉型計畫產生很大的影響。每項發展都可能對某些產業的轉型方式造成更直接的影響，特別是在近期至中期（見圖 12）。本節概述 18 個產業的關鍵市場主題和商業影響，以及各行業的領導者如何為地緣政治動盪做好準備、充滿信心以塑造未來。

圖12、地緣政治對企業的影響是廣泛的，但對不同產業的影響有所不同

十大地緣政治發展對產業直接影響總覽

	銀行和資本市場	保險	財富和資產管理	化學、石油和天然氣	礦產和金屬	電力和公用事業	工業產品	交通運輸、航太與國防	消費品	零售	健康	生命科學	科技	電信	媒體與娛樂	私募股權	房地產、觀光與營建	政府與公營機構
民粹政策影響	✓		✓		✓				✓				✓		✓	✓		✓
稅務難題		✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓
人口紅利	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
降低風險和依賴性	✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓
數位主權	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
氣候與競爭	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓
新地緣能源動態				✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓	
新興市場整合							✓	✓										
戰爭和衝突	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				✓			✓
天文政治與太空經濟					✓			✓						✓				✓

資料來源：安永分析。





## 銀行和資本市場

**降低風險和依賴性**增加全球供應鏈的複雜性和投資風險，使國際業務更具挑戰性，供應成本更高。鑑於這些複雜性，銀行必須重新評估自己的全球策略，同時抓住機會，支持客戶不斷變化的融資需求。

從不確定的選舉結果過渡到政策制定，應該會刺激投資興趣和促進貸款成長。**氣候與競爭**以及全球能源轉型為再生能源投資開闢新的途徑。他們還需要重新評估現有的貸款組合，並可能專注於減少對高碳產業的風險暴露。

**民粹主義政策的影響**可能會使國際銀行監理環境日益分散的趨勢持續下去。無論是在法遵和風險管理的核心領域，還是在AI和資料隱私等新領域，確保銀行在每個營運地區都遵守規定將變得越來越複雜，成本也越來越高，特別是考慮到許多政府都在尋求推動**數位主權**。

**人口紅利**帶來挑戰，既要適應年輕世代的數位化需求，又要保證所有族群都能享受到服務。這種轉變需要新的工作團隊能力，但銀行可能將繼續面臨技能缺口，而限制性移民政策可能會加劇這一缺口。

地緣政治競爭進一步加劇情勢的複雜性，對國際策略提出更多質疑。**戰爭和衝突**可能會繼續使銀行成為實施複雜制裁制度的中心，並增加其成為網路攻擊目標的風險。



## 保險

**戰爭和衝突**威脅市場穩定，使受影響地區的營運面臨風險，並可能擾亂保險理賠。在全球實行風險分散和分擔的能力也將變得更加困難，進而影響資本效率和維持價格競爭力的能力。出於地緣政治動機的網路攻擊不斷增加，給保險公司帶來巨大的營運風險，並可能導致網路保險理賠增加。

隨著氣候相關災害增加，對巨災保險的需求也不斷上升。保險公司需要管理政府實施**氣候與競爭**政策的不確定性，並盡量利用此機會，為新型綠色客戶提供保險。隨著綠色金融變得越來越重要，與永續專案相關的保險可能成為一個成長領域。保險公司也可以幫助現有企業客戶調整商業模式、採用新技術，並透過風險管理、建議和新類型的保險來轉變其風險組合。

**稅務難題**顯示政府需要在平衡通膨和利率的同時減少債務、刺激成長。保險公司需要制定明確的策略來管理這些經濟政策對獲利能力的影響。

保險公司亦需要克服**人口紅利**難題，繼續發展其能力，以提供更個人化的服務，並適用於所有人口族群。壽命延長將影響保險的保障、退休金和健康保險，尤其是在政府沒有資金解決保障缺口的情況下。運用新技術以即時、第三方資料和預測分析為基礎，協助開發無縫、個人化的建議將是關鍵，儘管**數位主權**法規可能會使法遵變得複雜。



## 財富和資產管理

財富和資產管理公司在做出新的資本配置決策時，將繼續優先考量地緣政治。地緣政治競爭和相關法規可能會限制某些市場或行業的境外投資。隨著一些公司加強**降低風險和依賴性**的策略並從某些國家撤資，新加坡和中東等其他地區可能會從新業務中受益。

**人口紅利**將影響企業的優先事項。年輕的客戶如財富繼承者、企業家和第一代財富創造者，代表著巨大的成長潛力，但也有不同需求需要被滿足。人口高齡化則需要將重點從財富累積轉向透過穩健的退休儲備提領策略確保退休保障。

隨著投資經理擴大規模或範圍，策略性併購活動將會持續。在某些國家，由於利率環境的影響，整合壓力將會增加。監管變化將增加複雜性和成本，尤其是選舉後的政策改變。投資者也將面臨與**稅務難題**相關的新現實。**民粹政策影響**和日益嚴格的移民規則，可能會影響獲得專業人才的機會。

展望未來，**戰爭和衝突**將加劇全球支付系統因地緣政治集團而進一步分裂的風險。這可能會影響紀錄保存基礎設施，並為提高數位化和區塊鏈的使用創造機會。資安仍將是人們最關心的問題。

企業必須主動創造營運和投資組合的韌性，包括透過優化AI等技術，並將重點放在**數位主權**上。在**氣候與競爭**的時代，企業必須透過管理氣候風險暴露與發展主題基金，持續支持轉型融資。



## 化學、石油和天然氣

受適度高油價和較低損益平衡成本的支撐，石油天然氣產業繼續吸引資金並產生高報酬。雖然能源轉型可能會在中長期內減少石油和天然氣的消耗，但**新地緣能源動態**可能會在 2025 年支撐對石油和天然氣的需求，以及對再生能源技術使用專用化學品和材料的需求。

長期對石油和天然氣需求的波動，以及日益增加的監管壓力，正大力推動透過併購而非資本支出，優先取得股東報酬與成長。國營石油公司也正朝新興市場拓展多角化業務，以確保長期需求。

**氣候與競爭**政策也將對此業產生影響，因為政府越來越傾向採取更有針對性的稅收抵免和獎勵措施來促進對能源轉型的投資，但使得稅收制度遵守變得複雜。對碳和其他溫室氣體排放報告和管理採取差異化方法，也是領先石油和天然氣公司的優先任務。

石油和天然氣供應豐富的地區，若**戰爭和衝突**持續大幅升級，可能會擾亂供應或航運路線，導致價格和供應波動。

政府在**降低風險和依賴性**政策方面可能會更多地針對用於策略性產品（如藥品、半導體和綠色技術零組件）的化學品。作為**氣候與競爭**議程的一部分，降低風險還可以加速替代材料或合成材料的研究和開發，刺激生物化學品和再生材料等領域的創新。



## 礦產和金屬

鑑於金屬和礦物對於能源轉型和電動車等綠色技術的核心地位，政府將繼續視金屬和礦物為策略性產品。[氣候與競爭](#)議程將繼續針對關鍵礦產供應商，以減少策略依賴。[新的地緣能源動態](#)將推動這些行動，美國、歐盟和其他已開發市場將尋求增加盟友市場關鍵礦產的生產和冶煉。這些行動可能為礦業公司創造新的投資和成長機會。

同時，如果[民粹政策影響](#)伴隨著公民和當地利益團體的抵制，因為他們擔心採礦活動會對環境產生不利影響，那麼民粹主義政策的影響可能會對採礦公司造成阻力。[安永研究](#)顯示，礦業公司已經意識到這種風險，其中環境管理在2025年的風險和機會排名中位居第二，而經營許可則位居第五。

在傳統的採礦國家，政府也可能尋求國家更多地參與資源領域或要求在國內進行更高附加價值的加工。作為[稅務難題](#)政策趨勢的一部分，一些政策制定者可能會將礦商視為額外的收入來源。

隨著各國爭奪太空資源並探索開採月球和小行星，[天文政治和太空經濟](#)將為礦業公司提供越來越多新興的投資和成長機會。同時，新太空技術能夠識別和監測地球上關鍵礦藏，有助於發現新的商機。



## 電力和公用事業

電力和公用事業公司往往在世界各地的市場受到嚴格監管，從而有更穩定的市場和客戶。但一些地緣政治發展預示，2025年該產業可能會發生變化。

[新地緣能源動態](#)和更廣泛的能源轉型正在改變電力和公用事業公司的市場需求。目前的公用事業系統不是為能源轉型而設計的；電網基礎設施和網路的特殊性，使其難以進行長距離能源傳輸或儲存能源，以平穩地供應太陽能和風能等間歇性能源。

雖然這些動態為電力和公用事業公司帶來了挑戰，但[氣候與競爭](#)政策提供潛在的機會。許多政府意識到投資熱泵、屋頂太陽能板、電池、小型核能反應爐和其他綠色技術的必要性，以使電網能夠適應能源轉型。對靈活性和能源效率的重視可能會為此產業創造新的投資和成長前景。

AI的廣泛應用，以及全球經濟對資料中心日益依賴，將提高對電力的需求，因為AI需要非常高水準的資料處理，需要大量能源。隨著越來越多的政府優先考慮[數位主權](#)，資料中心位置的數量可能會增加。

[人口紅利](#)也可能影響電力和公用事業公司的成長機會。人口成長率高的年輕市場可能在未來幾年提供更多機會，而人口高齡化或減少的市場需求水準則可能會下降。





## 工業產品

新地緣能源動態將影響許多工業公司，因為它們通常是能源消耗大戶。能源轉型將繼續改變能源的生產方式和地點，這可能帶來供應面的挑戰，也可能帶來新的投資機會。地緣政治緊張局勢也可能影響此產業一系列投入所需的關鍵礦物、碳氫化合物產品和其他原材料的價格和供應量。更為複雜的是，新的或升級的戰爭和衝突也可能透過影響全球能源價格而影響工業製造商。例如，中東地區衝突事件升級可能導致石油、有機化學品和溴的價格上漲。

降低風險和依賴性的政策也可能產生重大影響。隨著世界各國政府繼續試圖降低其供應鏈受到地緣政治競爭對手的風險，一些工業產品可能會成為這些政策的「策略性行業」。這可能在某些市場中為新的資本支出產品創造獲得政府優惠融資、稅收抵免或其他補貼的機會。新興市場整合的趨勢也可能影響市場可否為新的生產和供應商關係提供多樣化的機會。

工業產品的企業也可能面臨與財政政策相關的挑戰。由於許多政府尋求增加額外收入來解決高額債務和稅務難題，企業在某些市場可能面臨更高的稅率。此產業的企業可能特別受到碳稅或其他永續發展措施的影響。



## 交通運輸、航太與國防

隨著企業試圖降低受到地緣政治波動影響的供應商風險，降低風險和依賴性政策將對交通運輸、航太和國防領域產生重大影響。汽車和航太的供應鏈往往很長，因此公司需要優先考慮將哪些類別（原物料、零件組裝商等）轉移到境內、近岸或友岸。新興市場整合的趨勢將影響市場可否為新的生產和供應商關係提供多樣化的機會。

與新興市場整合以及戰爭與衝突相關的供應鏈轉變正迫使運輸公司評估其路線的風險。如果他們被迫承擔更多風險，保險成本可能會增加。

對於汽車公司而言，政府對數位主權的推動，可能會持續造成與車聯網資料託管相關的法遵挑戰。這些法規將影響每個市場上可以提供的產品，並可能限制某些公司在某些市場上營運。

氣候與競爭以及新地緣能源動態之間的相互影響也帶來了一些挑戰。儘管許多政府都致力於促進能源轉型，但移動服務公司並沒有看到對新能源產品的需求迅速成長。而在整個產業中，能源和關鍵礦產供應鏈需要與地緣政治考量相一致，也是額外的挑戰。

航太公司可能會有與天文政治和太空經濟相關的各種機會。由於戰爭和衝突，國防公司的產品需求可能會增加。



## 消費品

對消費品產業來說，最顯著的影響之一可能是[人口紅利](#)。公司需要服務高齡化市場，例如日本、中國和許多歐洲國家。他們還需要考慮政策制定者在提高這些市場的生育率方面所面臨的挑戰。相較之下，印度等國家年輕且不斷成長的人口，則為勞動力和消費者帶來潛在的商機。

[民粹政策影響](#)和[稅務難題](#)之間的相互作用，也可能影響消費品公司的選址策略。貿易關稅、公司稅和移民政策可能會影響是否在國內市場或海外成本較低地區擴大生產的決定。

地緣政治發展也可能透過供應鏈影響許多消費品公司。儘管[降低風險和依賴性](#)政策通常不針對消費品，但隨著這些政策波及全球供應鏈，此產業的公司仍可能遭遇延誤、中斷和成本增加等問題。[數位主權](#)也可能影響消費品公司遵守採購可追溯性法規的成本和複雜性。

[戰爭和衝突](#)也可能導致供應鏈中斷。更廣泛地說，這種發展可能會增加成本並損害消費者信心，從而對需求和銷售造成負面影響。

[氣候與競爭](#)對某些消費品公司的影響會比其他公司更大。例如，氣候變遷和永續發展政策將影響農企業的風險管理流程和採購決策。雖然氣候政策將影響許多司法管轄區的法遵，但包括消費者偏好在內等更廣泛的動態，將影響永續發展領先市場的企業策略。



## 零售

在最新的[安永全球執行長信心指數](#)中，零售業執行長是最不樂觀的族群之一，他們預期地緣政治發展將影響他們的供應鏈、商業銷售和技術採用。

[戰爭和衝突](#)持續擾亂全球供應鏈，造成額外成本或延誤貨物運輸。近岸外包和供應鏈多樣化是一種長期解決方案，但產業仍然容易受到短期衝擊。

[稅務難題](#)也可能增加零售商的成本和複雜性，特別是貿易關稅或邊境稅，例如歐盟碳邊境調整機制。這些將影響零售商銷售產品的基本成本。在不同司法管轄區之間處理複雜且有時分歧的稅收政策也將考驗組織能力並增加法遵風險。同樣地，[氣候與競爭](#)政策可能會影響零售商如何將永續性融入其策略中，尤其是在零售業務橫跨不同國家且政策相互競爭的情況下。

零售商在調整商品種類以滿足更多樣化的消費者需求時，需要考慮[人口紅利](#)，包括在有移民人口的市場。雖然某些產品類別在高齡化市場中有成長的機會，但隨著年輕消費者的經濟活躍度不斷提高，勞動力緊縮和點對點銷售平臺的興起將會影響銷售。

鑑於科技在[滿足消費者期望](#)方面的重要性日益增加，許多零售商計畫將他們的客戶資料與GenAI等工具相結合，以改善客戶體驗並提供新媒體或行銷服務。政府的[數位主權](#)政策可能會限制或禁止跨境共享部分資料，而保護客戶資料免受網路攻擊仍將是一項挑戰。



## 健康

健康機構將尋求發掘AI的潛力，在確保病患安全的同時，改變醫療照護服務方式。在關注數位主權的背景下，鑒於有缺陷的演算法或患者個人健康數據的濫用可能引發生死攸關的問題，各國政府可能會繼續採取行動，規範AI在醫療照護領域的使用。由於醫院和其他機構仍然是網路犯罪分子的主要目標，因此健康產業體系也必須加強網路防禦。

由於極端天氣事件持續對醫療照護供應鏈構成威脅，有關氣候與競爭以及新地緣能源動態政策也將對健康產業體系產生間接影響。氣候變遷可能會帶來更多極端天氣，擾亂供應鏈，並引發新的公共衛生問題，如媒介傳播疾病或呼吸道疾病增加。專家們繼續主張加強公共衛生監測。這在當前的地緣政治環境下尤其重要，因為戰爭和衝突導致受災地區因缺乏疫苗而再次出現病毒。

由於醫療體系需要為日益高齡化和患病的人口提供醫療服務，稅務難題和人口紅利的相互作用也將對健康產業體系構成挑戰，而健康產業體系已不堪重負，預算難以維持。數位轉型可讓健康產業啟動業界擁有的大量醫療照護資料，以提供更具預防性的護理服務。可操作的資料也可能是解決全球某些地區普遍存在健康不平等問題的關鍵。



## 生命科學

各國政府越來越多地將生命科學視為降低風險和依賴性政策的一部分。鑑於COVID-19疫情的經驗，政府認為活性藥物成分（API）和醫療器材對社會和經濟安全至關重要。生技公司的智慧財產權越來越被視為國家安全問題。因此，政策和法規可能會繼續包括獎勵或要求生命科學公司提高供應鏈的韌性。中國也可能越來越注重限制地緣政治競爭對手的外國直接投資。

對數位主權的推動也將影響生命科學公司。政策制定者將繼續實施新的法律和法規來保護公民的個人資料，包括健康相關數據。這可能會限制生命科學公司運用更大的跨境資料集進行研發的能力。這些政策也可能限制生命科學公司銷售產品的市場，新的收入成長機會可能僅限於與其本國政府友善的市場。與此相關的是，隨著AI的使用日益增多，生命科學公司可能需要管理更大的網路安全威脅。

人口紅利可能為生命科學公司創造機會。隨著人口高齡化，市場對生物科技和其他生命科學產品的需求可能會增加。而且，更年輕的市場可能使企業能夠在其全球供應鏈多樣化過程中利用其大量勞動力，儘管它們也可能面臨與勞動力技能和可用性以及基礎設施品質相關的挑戰。





## 科技

許多政府認為科技產業對其經濟安全至關重要，因此科技產業是許多地緣政治發展的核心。2025年，科技公司將需要因應日益複雜的環境，各個國家有不同的降低風險和依賴性政策。最直接的是，政策制定者將以數位主權為優先，實施新的跨境標準和法規，以運用AI和半導體供應鏈的快速成長。

AI的進步正在推動資料中心投資的熱潮和能源基礎設施的重新設計。鑑於新地緣能源動態、氣候與競爭，科技公司在永續發展計畫中將越來越重視創新。有些公司甚至正在探索核能解決方案，進而增加複雜性。隨著AI資料中心和新能源基礎設施在農村和郊區興建，企業應該預見民粹主義政策帶來的潛在影響。

為了解決潛在的稅務難題，科技公司可能會加強尋找合適的政府實體、多邊組織和產業合作夥伴，以便更有效地與監管機關合作並協助制定議程。透過OECD或WTO等機構進行國際合作，有助於促進地緣政治對話，並避免因數位主權法規的拼湊而限制AI及其他進步技術的轉型潛力。

積極主動將讓科技公司的營運可配合不斷演進的地緣政治格局。隨著標準和法規不斷被定義和重新定義，科技業本身也在推動技術快速發展，這將為具有前瞻性的公司提供一席之地。



## 電信

電信基礎設施和服務持續受到全球地緣政治發展的影響。降低風險和依賴性是網路供應鏈發展的主要決定因素，禁止高風險供應商（HRV）的舉動在整個產業中引發波瀾。將區域網路安全方法轉化為國家法規仍在進行中，需要營運商保持敏捷和反應能力。同時，電信公司必須保持警惕，關注政策制定者透過開放網路（Open RAN）技術擴大網路供應商選擇。

數位主權的變化正在催化更多資料儲存在地化，並對國內資料管理和跨境資料傳輸進行更嚴格的審查。各國的資料隱私和保護框架正以不同的速度和程度發展，加劇電信公司的法遵挑戰。此外，由於政策制定者將資料中心視為越來越重要的國家策略性資產，資料中心營運商可能需要調整其投資策略。

同時，由於基礎設施覆蓋範圍和品質的差距，不斷擴大的人口紅利問題可能會加劇原本就存在的數位落差，例如對於年紀較大、地理位置偏遠或較不富裕的族群而言。電信產業應該專注於旨在保護弱勢客戶的新規則提案。

最後，隨著低地球軌道（LEO）衛星補足傳統地面網路限制，天文政治和太空經濟正在重新定義連結性的概念。國家對衛星產業的參與日益增加，可能會為偏遠地區提供網路或擴展物聯網新的途徑。反過來可能會促使營運商重新考慮其商業模式和生態系統策略。



## 媒體與娛樂

媒體和娛樂公司處於全球話語的核心，可以透過其內容塑造輿論和政策，對影響社會和政治動態的敘事發揮影響力。作為戰爭與衝突訊息的傳播管道，他們也面臨獨特的風險。地緣政治競爭和民粹政策影響也可能導致更嚴格的法規、保護主義措施、審查或對國際創意人才的限制。

人口紅利突顯了解區域消費模式和文化差異的重要性，而及早察覺總體經濟訊號（如中國經濟放緩）對於制定成長策略至關重要。

數位主權的推動可能會迫使媒體和娛樂公司投資當地的資料中心並轉變資料策略，以遵守不同的資料隱私法和當地法規。對於數位廣告生態系統來說尤其如此，特別是依賴數據和AI進行內容推薦、行為或情境定位的廣告模式。

稅務難題將導致稅收環境不斷變化，其中可能包括數位服務稅。隨著各地有關內容創作獎勵措施的變化，這也可能改變媒體和娛樂公司選擇投資和營運的地點。

與氣候與競爭相關的政策也將影響企業在生產、日常營運和資料中心採用永續和能源最佳化使用的作法。這些政策也將影響擁有實體供應鏈的公司，例如郵輪公司和主題樂園，這些公司在地區政治緊張局勢中，必須在效率和韌性之間維持平衡。



## 私募股權

雖然私募股權對地緣政治考量的影響大部分發生在投資組合公司層面，但在整個私募股權行業生命週期中也存在某些基金層面的考量。

例如，人口紅利的發展有可能加速籌資過程和私募股權投資資金來源的轉變，隨著人口高齡化給政府帶來越來越大的壓力，需要尋找新的方式為退休人員提供退休金，私人資金成為資金來源之一的可能性也越來越大。目前，許多公司都致力於開發專為散戶投資者設計的投資工具，而散戶目前僅將3%或更少的資產用於另類投資。

當企業尋求部署資本時，包括數位主權和新地緣能源動態在內的發展將會影響機會。私募股權公司一直是幫助半導體等境內敏感性產業的積極合作夥伴。隨著AI日趨成熟以及使用案例不斷增加，私募股權將透過跨價值鏈投資來幫助建立全球數位基礎設施。鑑於AI對電力的龐大需求，能源投資可能成為一個重點領域。

隨著政府繼續推行降低風險化和依賴性政策，供應鏈的近岸外包和友岸外包將為私募股權公司創造新的當務之急，促使他們更廣泛地思考其投資組合公司的弱點。同時，這也將創造機會，幫助在新的地區建立製造能力。

最後，隨著民粹政策影響持續發酵，監管壓力有可能變得越來越難以預測。例如，隨著投資組合擴大，發行人有許多司法管轄區面臨更嚴格的反壟斷審查，越來越多的交易納入監管機關的監管範圍中。



## 房地產、觀光與營建

新建專案可能會受到降低風險和依賴性和新地緣能源動態的影響。建築材料、設備以及運行設備所需能源的價格和供應都可能受到地緣政治發展的影響。與此相關的是，地熱能源需要特定的基礎設施專業知識，這可能為工程和建築公司帶來成長機會。這也可以為尋求穩定長期報酬的基礎設施基金提供機會。

作為氣候與競爭議程的一部分，政府可以導入更嚴格的建築規範。儘管綠色融資方案可能會同時擴大，但開發商可能會為永續和節能材料付出更高的成本。隨著時間過去，更具韌性的建築可以抵消高氣候風險地區房產部分下降的價值。

數位主權可能會迫使房地產企業將資料保留在國內，這可能會增加經營國際房地產公司的費用。隨著基礎設施部門採用AI來預測潛在問題，並在互相關聯的專案階段優化資源，數位主權政策可能會為此產業帶來挑戰。

稅務難題將對房地產和建築公司的資本流動產生重大影響。間接地，稅收政策對總體經濟成長的影響，也會影響新建築和建築專案的需求。

人口紅利導致老年人住房和輔助住房需求增加，對房地產行業產生影響。輔助性的生活選擇以及簡化的健康照護支援，為希望推廣獨立老年生活的公司提供機會。



## 政府與公營機構

2025年，政府需要促成或因應十大地緣政治發展中的每一項發展。由於社會凝聚力下降，決策者，尤其是新上任的決策者，在制定因應措施時面臨更大的挑戰。

最活躍的政策領域之一可能是稅務難題。經過多年的刺激支出和稅基縮小，許多政府都面臨更高的債務和赤字水準。如何負擔策略性轉型所需的資金，例如脫碳或發展永續照護經濟（Care Economy），將是許多政府面臨的關鍵問題，也是更廣泛財政管理關注的一部分。

在高齡化社會中，管理日益擴大的人口紅利問題可能包括改革退休年齡、退休金和其他社會支持體系，以及努力促進人口成長。鑑於2024年全球選舉超級週期期間民眾對移民的懷疑或反對，後者可能具有挑戰性。

這些更為民粹的政策影響可能會導致更多的貿易保護主義和以降低風險和依賴性為重點的產業政策。隨著工業和數位主權目標繼續將國家安全與經濟績效目標連結在一起，成功與否部分將取決於民營企業如何適應。

隨著針對第三方供應商的網路攻擊增加，科技、氣候和主要經濟體之間的競爭也將持續提升供應鏈能見度和可追溯性的重要性。這場競爭也將在2025年的天文政治和太空經濟領域展開，可能為戰爭和衝突提供新場所。



# 關於地緣策略展望

安永地緣策略業務小組（Geostrategic Business Group, GBG）是一個由地緣政治風險專業人士組成的全球網絡，其背景包括政治風險、政府政策、公共部門、策略和學術界。GBG擁有多年協助客戶更具策略性地管理地緣政治風險的經驗。這些專業知識創造一套行之有效的框架，將政治風險管理全面、跨職能地納入更廣泛的風險管理、策略和治理中。正如我們在《Geostrategy by Design》一書中所探討的那樣，企業需要實施四項主動地緣策略所需的活動，並建立一個將它們結合在一起的治理架構，以便他們能夠自信且有效地塑造自己的未來（見圖 13）。

年度《地緣策略展望》由GBG就未來一年全球政治風險環境可能發生的變化進行分析。GBG將政治風險定義為地緣政治、國家、法規或社會層面上的政治決策、事件或條件對公司、市場或經濟表現產生影響的可能性。重要的是，政治風險的定義既包括全球組織面臨的挑戰，也包括其面臨的機會。

檢視外在環境、辨識政治風險是實施地緣策略的第一步。因此，為了選出《2025 年地緣策略展望》中的十大地緣政治發展，GBG首先於2024年8月至9月以群眾外包方式進行前瞻掃描演練，以識別潛在的政治風險。掃描演練借鑒來自多個內部和外部的數據和研究來源資料。GBG也蒐集安永團隊數十名成員的意見，包括專注於公共政策、策略、總體趨勢和產業層面發展的人員。此次前瞻掃描的貢獻者來自澳洲、中國、

法國、德國、日本、墨西哥、波蘭、南非、英國、美國和許多其他地區。前瞻掃描亦涵蓋地緣策略框架中遍及世界各地的四類政治風險：地緣政治、國家、監管和社會。隨後，GBG透過採訪其他相關主題的政治風險組織，發現了更多進展。

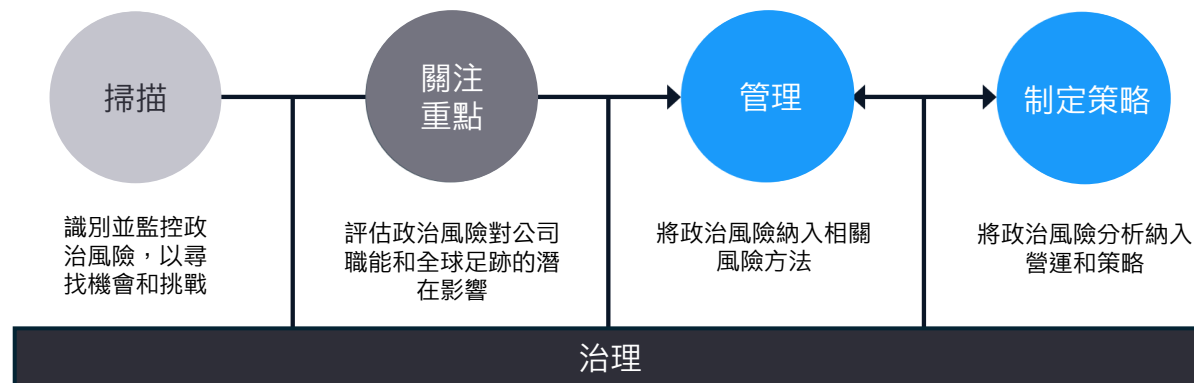
接下來，GBG從兩個層面對所有已識別的政治風險進行評估：發生的可能性以及對全球各行各業公司的影響程度。這項影響評估與實施地緣策略的第二步驟一致，對於理解地緣政治如何影響全球組織的轉型至關重要。本展望中涵蓋的十大地緣政治發展被評估為對全球組織而言具有高機率和高影響力的發展。

《2025 年地緣策略展望》對10個發展趨勢，分析探討未來一年每個發展趨勢可能如何展開（掃描），評估每個政治事件的影響對特定業務功能的發展（關注重點），並為高階主管如何減輕風險（管理）和利用機會（制定策略）提供參考。此外，本展望還包括18個產業中這10個發展趨勢對市場影響（包括負面 and 正面影響）的分析。報告亦提出高階主管可以採取的行動，以策略性和主動性的方式管理每項地緣政治發展，並將其納入轉型計畫。

執行地緣策略的高階主管若能針對《2025 年地緣策略展望》中的十大地緣政治發展，以及與其組織特別相關的任何其他發展問題，那麼他們就更有可能制定穩健的地緣政治策略，自信地塑造自己的未來。

圖13、檢視地緣政治環境是實施地緣策略的第一步

安永-Parthenon 地緣策略框架



以自主權、溝通和信任為基礎，建立跨職能的地緣策略團隊





# 作者

## Courtney Rickert McCaffrey

安永全球洞察負責人  
地緣策略業務小組  
總監，Business & CXO Insights  
Ernst & Young LLP  
[courtney.r.mccaffrey@ey.com](mailto: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](mailto: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.krumbmuller@parthenon.ey.com](mailto:famke.krumbmuller@parthenon.ey.com)

感謝 Adam Barbina、Patrick Dawson、Alessandro Faini、Anna-Carina Hamker、Maxim Hofer、David Li 和 Barry Perkins 等人的貢獻。

作者群另外感謝以下人員對本報告的協助：

Saulius Adomaitis、Omar Ali、Malin Andree、Peter Arnold、Lori Baldino、Adrian Baschnonga、Liz Bolshaw、Javi Borges、Ben-Ari Boukai、Charles Brewer、Andy Brogan、James Brundage、Julie Buresh、Zoe Catchpole、Manoj Chauhan、Mary Karol Cline、Serge Colle、Jon Copestake、Andrew Cosgrove、Craig Coulter、Gregory Daco、Megan Dahlgren、Kim Dalla Torre、Patricia Davies、Charles Davis、John De Yonge、Kate Delgado-Kizer、Ulrika Eklöf、James Evans、Lorenzo Fattibene、Cedric Foray、Catherine Friday、Nicola Gates、Angelika Goliger、Ari B Saks Gonzalez、Jerry Gootee、Sandeep Gupta、Christian Hellwig、Linda Hill、Andrew Hobbs、Andrew Horstead、Gautam Jaggi、Anu Goyal、Akanksha Jain、Amit Jain、Rachel Jones、Junko Kaji、Jan Kallmorgen、Beth Kent、Greg Kerr、Prarthana Khera、Dr. Brian Killough、Hyong Kim、Ansgar Koene、Kyle Lawless、Ivan Lehon、Jun Li、Tobias Liebing、Shane MacSweeney、Shawn Maher、Urvi Majhi、Daniel Mathews、Shaun Maxwell、Danielle McAdams、Anne McCormick、Julie McQueen、Karl Meekings、Harshil Milan Zatakia、Paul Mitchell、Sampada Mittal、Nigel Moden、Grantley Morgan、Meghna Mukerjee、Cherelle Murphy、Bridget M Neill、Geoff Palmer、Mike Pifko、AnnMarie Pino、Antonio Quintanilla、Martha Raupp、Viddhi Rohit Parekh、Marek Rozkrut、Tate Ryan-Mosley、Robert S. Holston、Karan Saksena、Isabelle Santenac、John Shumadine、Swathi Sivaraman、Mark Skarratts、Prianka Srinivasan、Shauna Steele、Kiran Manakolil Sunilkumar、Julia Tay、Tiffany Tay、Sakshi Trikha、Daksh Tyagi、Anil Valsan、Sharad Varma、Bridget Walsh、Michael Wheelock、Dr. Jack White、Steve Wilkinson、Laura Williams、Laura Winthrop、Peter Witte、Edmund Wong、Yi Y Xie、Crystal Yednak、Andrew Young 及 Jay Young。



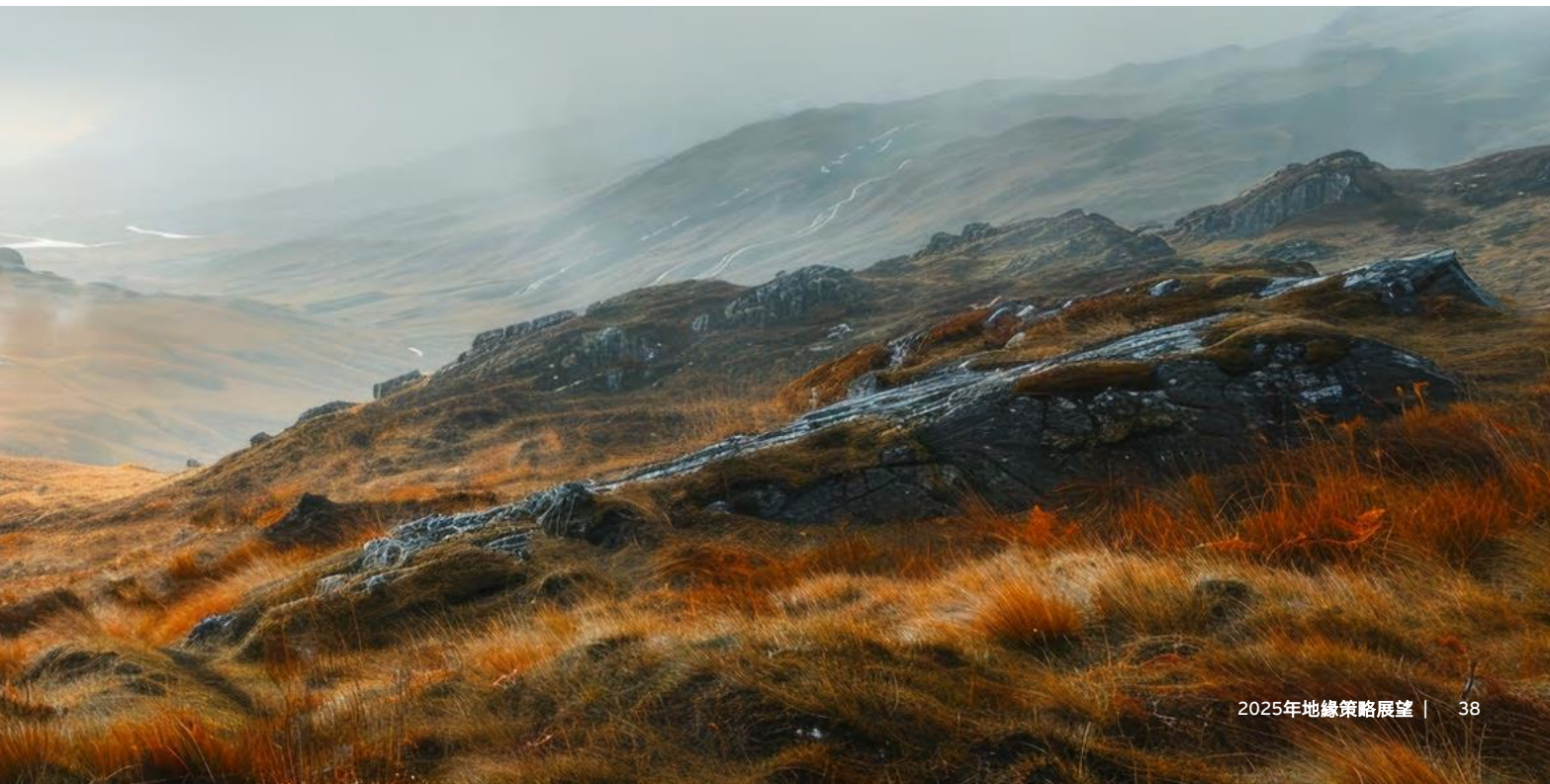
# 聯繫安永

黃建澤  
審計服務部 營運長  
安永聯合會計師事務所  
+886 2 2728 8886  
James.C.Huang@tw.ey.com

林志翔  
稅務服務部 營運長  
安永聯合會計師事務所  
+886 2 2728 8876  
Michael.Lin@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 2728 8898  
Audry.Ho@tw.ey.com

張騰龍  
總經理  
安永諮詢服務股份有限公司  
+886 2 2728 8863  
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](https://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](https://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](https://ey.com/zh_tw)。

© 2025 安永台灣。  
版權所有。

APAC no. 14008516  
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](https://ey.com/zh_tw)

加入安永LINE@好友  
掃描QR CODE，獲取最新資訊。

