

2026年地緣策略 展望

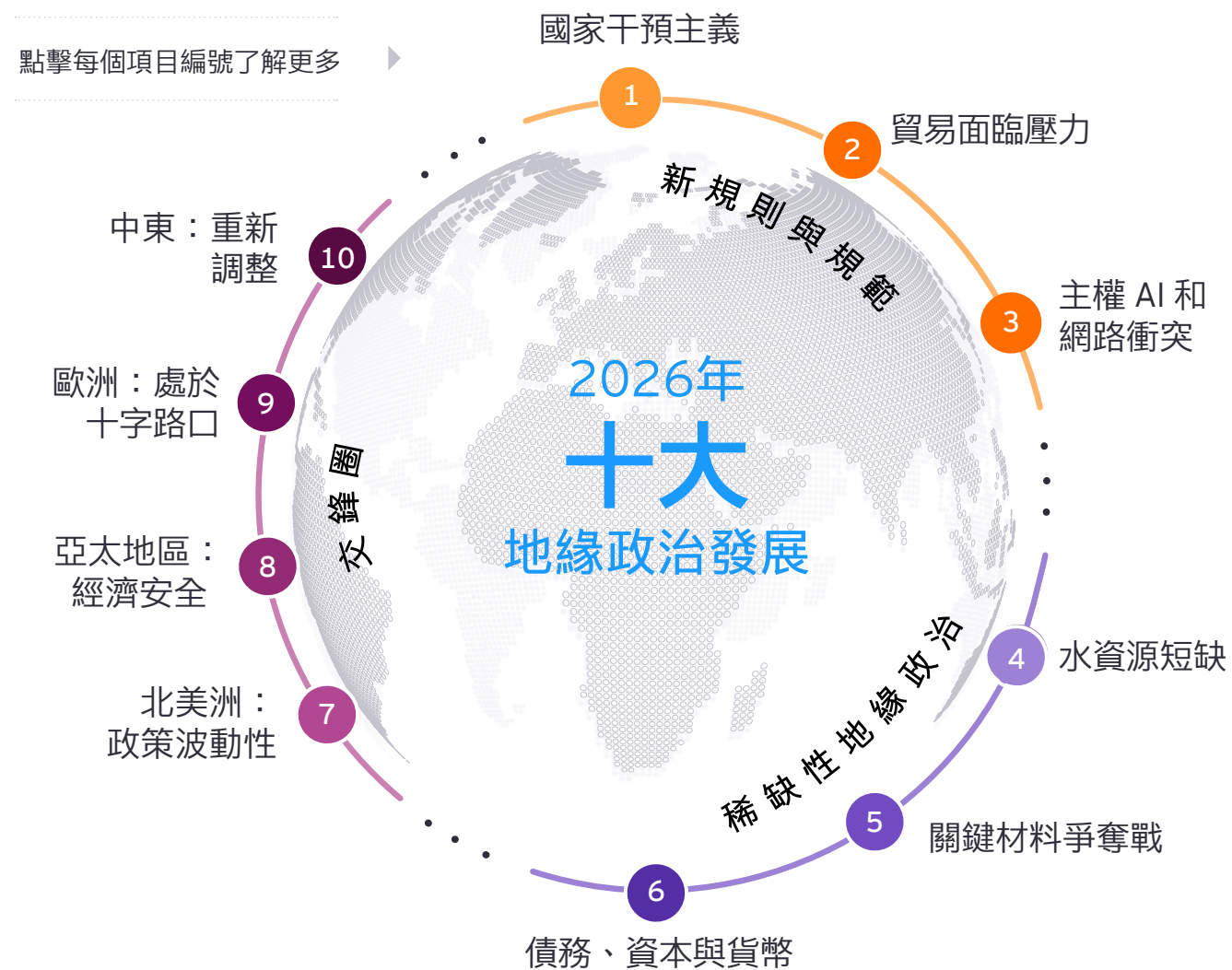
如何重新構思策略，以因應新的地
緣政治現實



The better the question. The better the answer. The better the world works.

2026年的世界

世界正步入充滿高度不確定性的2026年。轉型帶來的顛覆性力量日益呈現非線性，加速化，波動性與互聯的特質，這正是安永所稱的 [NAVI 世界](#)。



高階管理人員需要因應多重顛覆性力量，包括技術創新，人口結構變遷以及氣候變遷。但可以說，在 2025 年驅動 NAVI 世界最重要的因素仍然是地緣政治。

我們預計這種情況在 2026 年也將持續。地緣政治發展將繼續深刻重塑全球經營環境。綜觀所有預期的變化，我們識別出三個核心主題，預計將主導未來一年的地緣政治環境。

首先，新的商業規則與規範預計將出現，舊的將被淘汰。政策制定者將持續加強引導經濟活動，既包括國內經濟，也包括跨境經濟關係。這將延續 2025 年的經濟主權趨勢，國家在市場中扮演更重要的角色。這一趨勢的具體表現將因產業和國家而異，但預期有一個重要的貫穿線索，即關注人工智慧（AI）價值鏈並發展主權 AI 能力。

其次，稀缺性地緣政治格局可能會進一步固化。近年來在地緣能源、商品競爭及相關發展（見第 2 頁圖 1）的基礎上，對控制或獲取稀缺資源而展開的地緣政治競爭在 2026 年將加劇。稀缺性地緣政治標誌著根本性轉變 - 與後冷戰時代各國與企業為降低成本和提高效率而優化供應鏈的模式截然不同。

如今的優化重點已轉向地緣政治風險降低與韌性建設。為實現這些目標，政府和產業可能會競逐關鍵礦產，水資源和資本（以及其他資源）的控制或獲取權。

第三個主題是認識到，2026 年將有四大關鍵區域成為地緣政治動態的角力場，我們稱之為「交鋒圈」。其中三個區域是世界大國的所在地，北美洲、亞太地區和歐洲。第四個區域是中東。基於經濟和安全考量，中東預計將成為大國持續爭奪影響力的舞臺。其他地區也將出現重大地緣政治發展，包括拉丁美洲至少七場的國家選舉，以及拉丁美洲和非洲作為關鍵礦產生產地，其地緣政治和地緣經濟的重要性日益提升。此外，全球各國可能因社會兩極化，抗議活動和錯誤資訊，而面臨國內韌性和合法性方面的挑戰。

這三大地緣政治主題將在整年以各種方式相互作用。它們將影響全球其他正在發展的趨勢，其影響將在不同地區和領域產生連鎖效應。

例如，能源供應 - 包括能源來源與輸配電基礎設施 - 很可能會成為許多企業與政府高度關注的議題。稀缺性的地緣政治不僅

將影響能源供應的可取得性，也會左右擴建電網所需資本支出的融資成本。在某些市場中，關於政府在能源資源取得與開發中的角色，以及能源轉型的速度與範圍，可能會出現新的規則與規範。

同樣地，地緣政治發展預計將影響國際移民與人才流動。經濟機會不足，氣候挑戰加劇，以及全球多個地區暴力衝突升溫，可能促使更多人選擇跨國移動。然而，在許多傳統的移民接收市場中，移民議題仍將成為引發國內政治分歧的敏感問題，例如美國等國家正推動更為嚴格的移民制度。這些動態可能在部分市場中加劇社會政治不穩定，並對人才取得造成壓力。

這些以及其他發展背後存在諸多驅動因素，但美國在 2026 年重塑全球營運環境中的角色，預期將具有高度關鍵性。在現任政府領導下，美國國內，以及更廣泛之全球體系中的規則與規範，正在迅速轉變。隨著中國，歐盟及其他各方在 2026 年持續因應美國新態勢並調整自身策略，全球營運環境將持續演變。這將為世界各地的組織帶來挑戰與機會，並影響高階管理者如何管理風險、治理組織以及制定策略。

前瞻性的地緣策略優先重點

2026 年地緣策略展望報告探討的各項發展趨勢，將以不同方式影響各類組織，因此需要採取具體的地緣策略行動，以在把握這些趨勢帶來的機會，同時降低其所構成的風險。影響的類型與程度，將取決於組織所屬產業、地理布局，以及高階管理團隊所做出的策略選擇。

在 EY-Parthenon 2025 年地緣策略實務 (EY-Parthenon Geostrategy in Practice 2025) 研究中，我們辨識出成功地緣策略家的五大特質。本文特別強調其中三項地緣策略優先事項，這些優先事項對於組織如何主動因應 2026 年十大地緣政治發展所塑造的新全球營運環境，具有高度關聯性。

1 為不可預期情境做好準備，以增強韌性

高階主管正日益面臨突如其來的地緣政治風險，而地緣政治也正為許多組織帶來策略風險。貿易、資本市場以及全球經濟其他層面的潛在中斷，要求高階主管預先構想可能的情境，並建立因應能力。將情境規劃、風險評估、風險承受框架以及避險策略納入風險管理與策略規劃之中，有助於確保營運連續性，並提升對未來中斷所帶來衝擊的適應能力。風險管理領導者應從僅依賴傳統控制與緩解措施的做法，轉向採取「[風險策略家](#)」的思維，主動識別並處理各種脆弱點，以強化營運與財務韌性。

2 重新評估應參與地緣策略治理的主體

地緣策略治理需要跨職能合作，透過稅務、貿易、公共政策、風險管理、法務長、法遵、營運、策略、財務等多個部門與職能之間的合作，才能更有效地管理政治風險。隨著數據與 AI 相關法規持續變動，組織內的技術部門也可能需要在地緣策略決策中占有一席之地。有效的地緣策略治理涉及許多複雜性，需要上級的監督與引導，以確保各團隊能互補合作，同時支援跨領域協調。其目的在於確保「掃描、聚焦與行動管理」三項活動能更加均衡，共同為整體策略提供資訊與協調（見第 18 頁圖 13）。

3 調整全球供應鏈與整體策略

地緣政治正從根本上改變全球營運環境，因此，組織的策略也需要隨之調整。營運、治理、組織架構或所有權的在地化與區域化，可能成為日益普遍的策略。高階主管需要跳脫不斷被動回應的循環，重新思考更具前瞻性的策略定位。根據我們與全球各地組織合作的經驗，地緣政治情境分析是一項有效工具，有助於制定更能抵禦地緣政治衝擊的策略。採納與地緣政治脈動同步的企業策略，能協助高階主管在此環境中，就投資方向、退出市場的時機，以及營運與夥伴關係的塑造方式，做出一致且有依據的決策。

圖1. 2026 年許多最重要的地緣政治發展事件都是從往年演變而來

年度十大地緣政治發展事件

2024

- 全球選舉超級週期*
- 地緣政治多元宇宙
- 美國和中國各自的國內挑戰
- 人工智慧的地緣政治
- 優先考慮經濟安全
- 多元化議程 *
- 氣候變遷調適勢在必行*
- 商品競爭
- 綠色政策雙軌制
- 海洋地緣政治*

2025

- 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*

2026
新規則與規範

- 1 國家干預主義
- 2 貿易面臨壓力
- 3 主權 AI 和網路衝突
- 4 水資源短缺
- 5 關鍵材料爭奪戰
- 6 債務、資本與貨幣
- 7 北美洲：政策波動性
- 8 亞太地區：經濟安全
- 9 歐洲：處於十字路口
- 10 中東：重新調整

稀缺性地緣政治

交鋒圈

資料來源：安永2024、2025 和 2026 年地緣策略展望
註：* 為該年度的新發展

新規則與規範

1. 國家干預主義

從 2008 年金融危機到 COVID-19 疫情，以及俄羅斯入侵烏克蘭後歐洲所遭遇的能源衝擊，一連串全球性危機促使許多國家逐漸[背離自由市場正統觀念](#)，轉而擁抱更高度的國家干預主義。過去許多國家曾經採取的非常規措施，如今正逐漸演變為更具結構性的國家干預模式，政府透過產業補貼、限制性貿易政策、入股企業以及在地投資指令來引導經濟活動。**展望 2026 年，國家干預主義預期將持續升溫，其具體表現則將受到各國國內財政壓力、政治動態與制度能力差異的影響。**

既有的國家干預型經濟體將持續透過政策來塑造其經濟發展，但人口結構壓力與財政吃緊等國內因素，可能在 2026 年重新塑造這些模式。例如，中國可能延續 2025 年所累積的動能，當時中國成立了先進科技新創的創投基金，並在「十五五」規劃中強調提升生產力的市場化配置。埃及在財政壓力與國際貨幣基金組織（IMF）要求下，可能推動國有企業部分民營化；

而俄羅斯則計畫出售能源與運輸類國有企業的少數股權，以籌措資金，緩解財政壓力。

相較之下，沙烏地阿拉伯計畫在 2030 年前實現半數軍事採購在地化，並透過國家資本與政策誘因，推動國防、物流、礦業及再生能源等[非石油產業的成長](#)。越南則計畫在 2030 年前於關鍵基礎設施、能源、礦業與物流等領域，培育 20 家具全球競爭力的「國家級冠軍企業」。

選擇性採取國家干預的經濟體，將持續運用產業政策 - 在某些情況下，還會擴大政策工具 - 以引導策略性產業的發展，然而財政壓力將迫使各國在不同優先事項之間作出取捨。歐盟可能尋求實施相關提案規則，要求外國投資者進行技術移轉，並使用在地投入與勞動力。2026 年，歐盟計畫透過「歐洲安全行動」（Security Action for Europe, SAFE），啟動[規模達 1,500 億歐元的國防貸款基金計畫](#)，支持「歐盟製造」的國防產業。部分非洲國家政府，如[尚比亞與剛果民主共和國](#)，可能將產業政策聚焦於綠色與數位產業；而另一些國家，如迦納與馬利，則可能尋求加

強對礦業等高獲利產業的國家控制。南韓與日本政府可能持續或擴大補貼措施，巴西可能擴大在地化內容要求，而印度則力圖提升國內製造能力。其他國家如土耳其，則在財政壓力下，愈來愈多地轉向主權財富基金等工具，以維持國家干預的力度。

新興的國家干預型經濟體將持續從傳統的自由市場體系，轉向在策略性產業中採用國家干預工具，且多半以國家安全考量作為正當化理由（見圖 2）。美國是此一趨勢的領頭者。例如，在國家安全考量下，美國政府多年來不斷擴大國家干預，於 2025 年取得[科技與稀土](#)企業的持股，並預期在 2026 年於國防與[核能](#)領域採取類似措施。其偏向國家主導的經濟議程亦延伸至[更嚴格的移民與簽證規定](#)，以及貿易保護主義。其他歷來以自由市場導向著稱的政府，也正在擴大國家在經濟中的角色。例如，加拿大新的「[購買加拿大產品政策](#)」（Buy Canadian Policy）將於 2026 年涵蓋所有非國防產業；而澳洲在 2025 年[首次對「澳洲企業」作出正式定義](#)，將引導更多政府採購轉向本國企業。

圖 2. 政府干預措施在多個大型經濟體中持續增加，可能進一步加重政府財政負擔
各國平均政府干預次數



資料來源：Global Trade Alert；EY-Parthenon 分析

註：疫情前數據為 2017、2018 與 2019 年各國平均干預次數；近期數據為 2023、2024 年及 2025 年迄今的各國平均干預次數。

地緣策略行動

- **將不斷變化的市場規範納入企業策略之中。**EY-Parthenon 團隊近期協助一家歐洲消費品公司，評估國家干預政策演變所帶來的影響，作為制定長期策略的依據。身處策略性產業（如能源、關鍵基礎設施、生命科學與科技）的企業，應進行類似分析，以預測日益有利於國家龍頭企業與本土企業的規則與獎勵機制變化。例如，2025 年 9 月發布的[CEO 展望報告](#)顯示，超過 70% 的企業正採取或已採取在地化策略，以因應此類政策壓力。高階主管應將國家干預主義情境納入策略、[財務與營運規劃](#)，以避免盲點並[發掘潛在機會](#)。
- **與政府利害關係人積極互動。**隨著各國政府持續宣布雄心勃勃，但日後可能被弱化的干預措施，高階主管應能區分政策訊號與實際執行之間的差異。此外，企業應建立溝通策略，以因應敏感的政治議題，並降低國家干預政策所帶來的營運與聲譽風險。[高階主管應制定具針對性的政府溝通策略](#)，以更準確地預測政策誘因，降低聲譽風險，並與重大政策轉向保持一致。舉例而言，某全球生命科學企業的公共事務團隊近期即與 EY-Parthenon 團隊合作，加深其對全球與地方政府優先事項的理解，並據此調整溝通策略。
- **精準聚焦政府干預措施。**產業政策提供了強而有力的工具，可用以強化韌性與競爭力；然而，過度干預也可能帶來財政壓力與經濟效率低落的風險。不同優先事項之間的競逐，可能進一步加劇在國防、主權 AI、能源政策與社會支出等領域的取捨。因此，應審慎評估這些取捨，並將[干預措施](#)聚焦於最能創造策略價值的領域。根據近期 EY-Parthenon CEO 展望報告，[全球有 82% 的執行長](#)表示願意支持國家韌性相關倡議，政府與企業亦可探索如何讓私營部門更深度地參與實現經濟安全目標的方式。



2. 貿易面臨壓力

與國家干預主義相關，各國政府日益透過強制規定或政策誘因，要求企業調整既有的供應鏈與貿易模式。美國與中國為降低貿易逆差或維持順差所做出的政策選擇，意味著全球兩大經濟體將持續成為貿易體系再平衡的重要推動力量（見圖 3）。**展望 2026 年，關稅、出口管制與在地化要求，仍將對供應鏈構成挑戰 - 儘管爭取建立新的貿易集團，或能帶來有限的機會。**

美國預計將持續運用歷史性高關稅作為政策工具，以縮小雙邊貿易逆差，並激勵策略性產業的國內生產。即使部分關稅的法律依據遭法院推翻，川普政府也預期會另循其他法律途徑實施類似的關稅措施，並可能進一步宣布對被認定為攸關經濟安全的產品加徵關稅，例如關鍵礦產與卡車零組件。

大多數其他國家不太可能同步提高關稅，不過，對於多個國家在 2025 年與美國達成的雙邊貿易協議，其具體條款與執行方式仍存在諸多不確定性。美墨加協定（USMCA）的重新談判也將進一步加劇不確定性。川普政府可能會因地緣政治分歧

而宣布或實施針對特定國家的關稅措施，例如 2025 年 8 月對巴西課徵的 50% 關稅。

出口管制也可能因國家安全與關鍵產業領域（如 AI）的競爭力考量，持續引發不確定性與貿易扭曲。中國在考量與運用全球出口管制方面，預計將持續處於前沿地位，其出口的稀土及其他關鍵礦物將成為關注焦點。美國等國家實施出口管制的範圍亦可能擴大。歐盟執委會預期將進一步鞏固其在歐盟層級的出口管制權力，而印尼等國則透過對原物料實施出口管制，以提升自身在價值鏈中的地位。

部分政府，很可能以歐盟為首，將探索提高在地化程度要求及其他非關稅壁壘，藉此對外國投資設定條件或加以限制，並降低策略性產業的進口依賴。此類行動多半源於外界認為中國產業補貼導致產能過剩並轉移至海外。若中國出口轉向美國以外的市場，對其他國家國內市場造成的壓力預期將進一步加劇。反傾銷措施也可能隨之推出，特別是在汽車、鋼鐵與鋁等既有

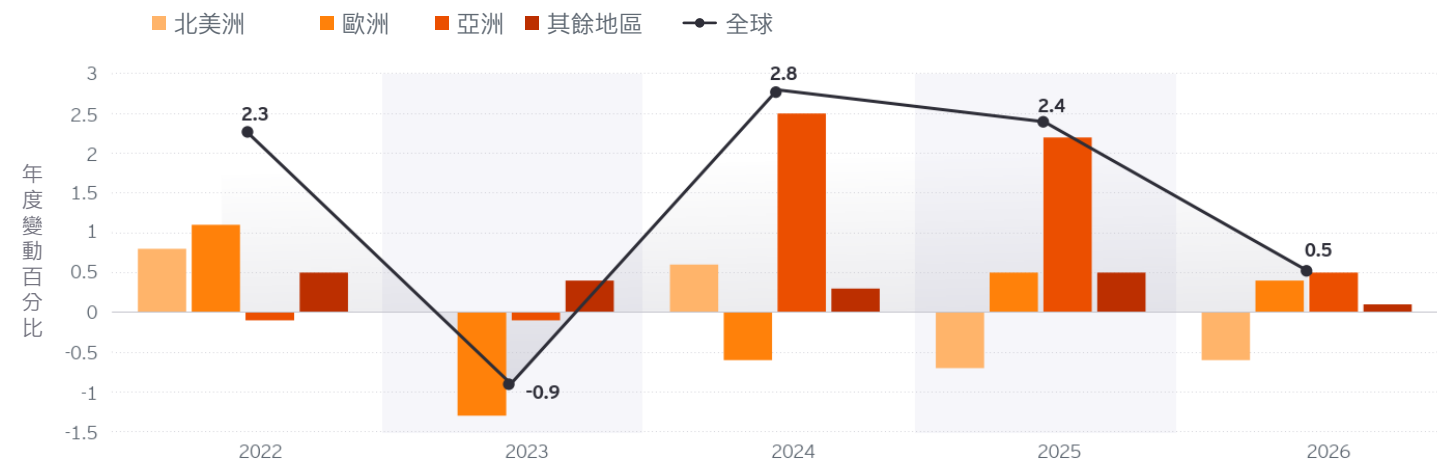
產能過剩的產業領域。

上述趨勢將部分受到其他國家群體的制衡，這些國家在沒有美國或中國參與之下推動貿易自由化。跨太平洋夥伴全面進步協定（CPTPP）已於 2025 年接納英國成為新成員，目前仍有更多國家尋求加入。歐盟與南方共同市場（Mercosur）在歷經 25 年談判後完成自由貿易協定（FTA），儘管其核准程序尚未完全確定。這些發展顯示一種「友岸外包（Friendshoring）」或「小多邊主義（Mini-lateralism）」的貿易體系正逐步浮現，各國政府將透過新的或擴大的雙邊、區域或多邊貿易協定展開互動。



圖3. 預計 2026 年貿易成長將顯著放緩，北美地區的貢獻預計將連續第二年為負值

各地區對全球商品貿易量成長的貢獻率（%）



資料來源：世界貿易組織（World Trade Organization），https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/stat_07oct25_e.pdf
註：貿易量指出口和進口的平均值。2025 年和 2026 年的資料為預測值。

地緣策略行動

- **將貿易不確定性納入規劃之中。**儘管已達成部分協議與安排，但要在 2026 年形成穩定的關稅制度並不樂觀。美國可能基於國家安全考量、地緣政治動態以及既有關稅協議中尚未解決的問題，進一步加徵新關稅。各國政府為保護本國市場免於中國競爭的衝擊，將進一步加劇市場進入與貿易流向的複雜性。隨著各國政策回應不斷變化，新的貿易路徑障礙可能迅速出現。同時，貿易協定的達成速度也可能比過去更快。將策略性與地緣政治的不確定性納入規劃作業至關重要，包括建立多元供應鏈情境，為突發衝擊預作準備，以及制訂策略選擇替代方案。
- **組建跨部門的貿易專責團隊。**政府廣泛運用貿易政策工具，將持續以多種方式對企業構成挑戰。對高階主管而言，持續區分真正的政策訊號與雜訊仍至關重要。採購、供應鏈、法務、財務、稅務、產品設計與定價等企業職能，皆需要因應長期存在的貿易政策壓力而調整。高階主管必須確保所有受影響的部門，在短期戰術與長期策略層面上進行有效的合作。尤其是企業需要整合貿易政策與稅務政策職能，以更有效率地因應新關稅（及間接稅），並更有前瞻性地規劃未來。
- **評估在地化是否為可行策略。**根據 EY-Parthenon 於2025 年 9 月發布的 CEO 展望報告，近 75% 的執行長正在進行或已經完成某些生產環節的在地化，以符合銷售地所在國家的需求。許多執行長似乎開始將其在美國的營運在地化視為一項策略要務，並從廣泛採行的「在中國，為中國」（in China, for China）模式中汲取經驗。然而，這種策略並非適用於所有供應鏈與全球布局的萬靈丹。高階主管應持續重新評估企業的營運地點與方式，並在各種不同的全球化情境下，審慎思考在地化是否為其公司合適的策略。





圖4. 近半數出於政治動機的網路攻擊鎖定關鍵基礎設施，進而引發連鎖性的企業營運中斷

2024 年 10 月 1 日至 2025 年 9 月 30 日期間，以主要攻擊產業和發動者類型劃分的政治動機網路事件

遭受網路事件攻擊最多的主要產業

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---------------|----------|----------|-------------|-------------|----------|------------|------------|------------|----------|--|
| 關鍵基礎設施 | 運輸 6% | | 電信 6% | | 國家機構/政治體系 | | | | 其他 6% | | |
| | 金融 6% | | 研究 2% | | | | | | 教育 | | |
| 關鍵製造業 4% | | 其他 2% | | 公務/行政 7% | | | | 5% | | | |
| 健康 8% | 數位服務提供商 4% | | 能源 2% | | 政府/部會 7% | | 司法機關 2% | | 企業目標 5% | | |
| | 食品 2% | | 國防 2% | | | | 其他 2% | | | | |
| | | | | | | 警察 2% | | 軍事部門 1% | | 政黨 1% | |

資料來源：European Repository of Cyber Incidents (EuRepoC)

註：若網路事件違反資訊安全的 CIA 核心三要素（機密性、完整性、可用性）且已公開報導，則會被納入 EuRepoC 資料庫。此外，僅收錄具有政治性質的網路事件。這意味著符合以下任一條件的網路事件：a) 影響政治或國家行為者/機構；b) 實際「幕後主使」與國家行為者相關聯，或具政治動機；c) 無論受影響目標為何，事件本身已被「公開政治化」。網路事件發起者類型包含：非國家團體、國家附屬行為者、國家行為者、個人駭客、未知來源及未歸屬來源。

地緣策略行動

- **加強關鍵資料與基礎設施的安全防護。**
隨著 AI 加劇網路威脅，對雲端、運算與電信基礎設施的掌控正成為一項策略性要務。國防、生技與先進製造等敏感產業的企業，正面臨愈來愈大的壓力，需進行資料在地化，並與本國或盟友的司法管轄區保持一致。資訊長（CIO），資訊安全長（CISO），法務團隊與供應鏈主管應**評估其受外國資料法規影響的風險**，並制定符合當地司法管轄區的資料治理策略。在此不斷演變的威脅環境中，網路安全不僅是防禦上的必要條件，更將日益成為策略性的價值推動者，預期可為企業級轉型計畫貢獻高達 20% 的價值，並協助成為「**安全創造者（secure creators）**」的企業釋放韌性潛能。
- **調整超大規模雲端業者（Hyperscaler）策略，以納入地緣政治與營運層面的考量。**在當前的地緣政治環境下，企業在選擇超大規模雲端服務供應商，亦即提供大量運算資源的大型雲端服務商時，不能僅評估成本與效能，還必須將主權、法律風險與韌性納入考量。與供應商鎖定、域外適用法律（例如美國《雲端法》（CLOUD Act）與歐盟《資料法》（Data Acr））以及地緣政治干擾相關的風險，正推動企業轉向混合雲與多雲架構。多元化、模組化部署以及明確的退出策略，已成為超大規模雲端治理的關鍵要素。高階主管應思考如何**重新設計雲端策略**，在效能與主權之間取得平衡。
- **使聲譽與法遵策略與主權 AI 要求保持一致。**各國政府正將國家安全優先事項納入 AI 與雲端監管之中，為處理敏感智慧財產權或具雙重用途技術的企業，建立新的合規基準並帶來聲譽風險。這正重新塑造對研發治理、出口管制以及公私部門合作的期待。企業愈來愈被期望將創新和營運與國家安全優先事項對齊，並與政府建立更緊密的互動關係。隨著法務長、法遵長與公共政策主管在**地緣策略中承擔愈來愈多責任**，高階主管應將**地緣政治風險**納入法遵規劃，以因應這個複雜且高度動態的監管環境。

3. 主權 AI 和網路衝突

近年來，隨著地緣政治緊張局勢升溫，以及對關鍵技術控制權的競爭加劇，**數位與網路衝突明顯增加**。為回應這一局面，各國政府擴大了數位主權相關措施，重點聚焦於該國內的 AI 系統，以及支撐這些系統運作的硬體與軟體。儘管如此，主權方面的不足仍持續對網路行動構成風險，也削弱了因應旨在破壞關鍵基礎設施或竊取敏感智慧財產的混合型戰術之能力。**展望 2026 年，AI 將成為網路衝突的「力量倍增器」，持續作為地緣政治競爭的核心技術。**

各國政府預期將日益把 AI 資產，包括基礎模型、訓練資料與運算基礎設施，視為國家安全的優先事項，以及愈來愈重要的關鍵基礎設施之一。歐盟的「AI 大陸行動計畫」（[AI Continent Action Plan](#)），其中包含擬議中的《雲端與 AI 發展法案》（[Cloud and AI Development Act](#)），可能有助於加速對歐洲 AI 超級工廠（gigafactories）的投資，以擴大運算能力與模型產能。與此同時，美國的《AI 行動計畫》（[US AI Action Plan](#)）旨在引導政府投資流向國內 AI 基礎設施，同時推

動其 AI 系統在全球的採用，例如「美國 AI 出口計畫」（[American AI Exports Program](#)）。中國的「十五五」規劃（2026-2030 年）也將进一步深化數位主權布局，將科技自主作為策略重點；而東南亞國家協會（ASEAN）則計畫於 2026 年簽署《[數位經濟架構協定](#)》，目標是將其數位經濟規模翻倍成長。

隨著主權 AI 框架逐步成形，智慧財產權（IP）的策略價值持續上升，這很可能導致產業間諜活動持續增加。歐盟網路安全局（[EU Agency for Cybersecurity](#)）所記錄的案例顯示，政府、科技公司與創新生態系正成為系統性鎖定的目標。儘管這類行動的目的在於取得地緣政治優勢，但私營部門往往處於這場衝突的最前線。**執行長普遍將 IP 竊取列為最主要的網路風險之一**，參與全球供應鏈的中小企業，可能面臨不成比例的風險暴露。AI、能源、生技、國防與汽車等**策略性產業**，預期仍將是主要攻擊目標。這些威脅正促使各國考慮採取更嚴格的反間諜措施，例如美國擬議中的經濟間諜防制法（[US Economic Espionage Prevention Act](#)），以及巴西

新推出的[國家網路安全策略](#)。

由國家支持的網路攻擊與混合型行動預期將進一步升級（見圖 4）。「**鹽颱風（Salt Typhoon）**」這項歷時多年的行動滲透美國電信網路，即是一個典型案例。相關風險將持續從數位系統擴散至實體資產，例如海底電纜以及內建於電子硬體中的「銷毀開關」（Kill Switches）。隨著衝突形態演變，網路攻擊與混合型行動也可能作為更廣泛衝突的一部分持續發展，正如**俄烏戰爭**以及**以色列-伊朗對峙**所呈現的情況。政策層面的回應，包括北約為保護海底基礎設施而推動的「**波羅的海哨兵（Baltic Sentry）**」行動，突顯了混合型與網路威脅日益迫切的風險。

AI 的進展很可能進一步加劇風險，使與國家有關聯的團體及其代理人能**更頻繁且更精密地對關鍵基礎設施發動入侵**。組織犯罪也可能愈來愈多地利用 AI 擴大詐騙規模、操縱輿論行動以及發動代理攻擊；同時，**全球網路防禦能力的差距擴大**，可能使防護落後的國家暴露於更高風險之中。

稀缺性地緣政治

4. 水資源短缺

全球已有近 40 億人口每年至少有一個月面臨嚴重缺水；隨著需求上升與乾旱發生頻率增加，[這一數字預計在 2026 年持續攀升](#)。儘管全球用水需求成長的驅動因素眾多，但公共討論很可能聚焦於資料中心與半導體製造對水資源的需求，進而引發國家內及跨國之間的水資源衝突。[展望 2026 年，水權與用水問題將成為政治衝突的導火線與加劇因素，迫使各產業在資源配置上做出權衡取捨。](#)

圍繞整個 AI 價值鏈的數位主權地緣政治競爭，正加速水資源短缺的挑戰（見圖 5）。關鍵礦產的開採與加工、半導體製造，以及資料中心的冷卻，都需要大量用水。隨著各國競爭奪科技優勢，這些高度耗水的投資可能影響更多地區。例如，美國西南部乾旱地區正面臨日益嚴峻的水資源挑戰，而當地不斷擴張的半導體產業更使情勢惡化，單一製造廠每日即可能耗用[數百萬加侖的水](#)。

氣候變遷也正在加劇水資源短缺，並提高洪水與乾旱等水災害發生的頻率。隨著氣

溫上升擾亂降水模式與水循環，這一趨勢愈發明顯。以歐洲為例，未來將[面臨日益嚴重的水資源壓力](#)；[在暖化情境下，南歐夏季河川流量可能會下降高達 40%](#)。這將加劇與農業、能源以及區域水資源緊張引發的政治風險。同時，當嚴重水災事件頻繁發生時，國內社會對於防災準備與水資源管理政策的壓力也可能隨之上升。

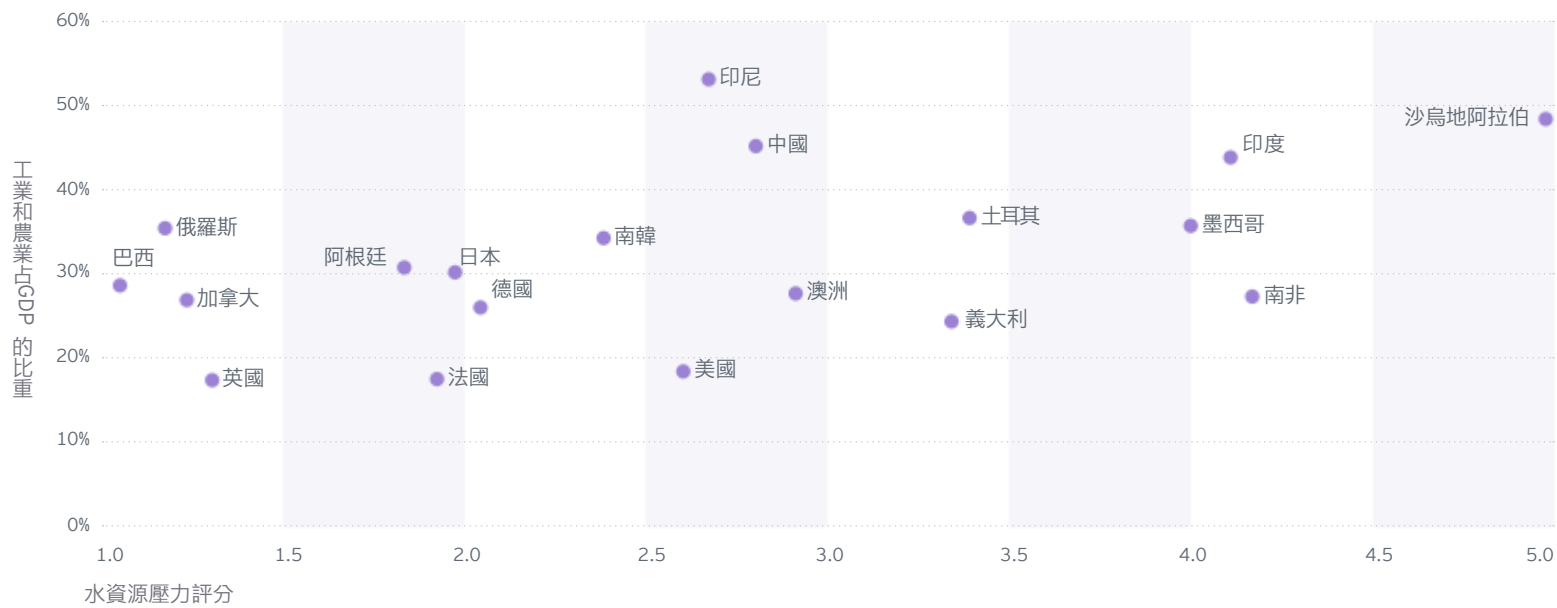
水資源短缺加劇可能引發更嚴重的政治動盪。例如，作物產量下降與農業產出減少，將推升糧食價格並造成糧食短缺，而這正是[社會動盪的重要預測指標](#)。[中東與北非地區](#)本已是全球水資源壓力最高的地區之一，未來可能面臨更劇烈的糧食不安全問題與局部衝突，特別是在治理體系薄弱的地區。水資源短缺也可能進一步引發[跨國移民潮](#)，包括目前已存在衝突的地區，如加薩、烏克蘭、蘇丹與緬甸。

各國政府可能將加大對基礎設施的投資，以因應水資源系統日益增加之地緣策略重要性。一些地區將探索[海水淡化技術](#)，儘管此類技術能源消耗高、成本壓力大，但

中東各國已在該產業進行大量投資。政府也將在水資源分配上權衡不同產業的需求，可能對農業與 [AI 資料中心](#) 的用水加以限制。此外，隨著針對供水設施的網路攻擊事件增加，資安將成為關鍵重點，各國將更加重視保護[水資源基礎設施免受威脅](#)。

在國際層面，各國可能尋求透過[水權談判](#)來管理共享水資源並預防衝突，但其成功的可能性有限。2025 年印巴衝突期間《印度河用水條約》（Indus Waters Treaty）的暫停，突顯了水資源作為地緣政治工具的潛在影響。此外，預計水力發電將繼續在河流跨越國界的地方引發地緣政治緊張局勢。衣索比亞文藝復興大壩（Grand Ethiopian Renaissance Dam，GERD）可能持續引發埃及與蘇丹對尼羅河水量減少的擔憂；同樣地，中國在雅魯藏布江與湄公河上的水壩建設，也可能加劇與下游國家的緊張關係。

圖5. 許多國家在依賴高耗水產業的同時，也面臨嚴重的水資源壓力
全球水資源壓力評分；工業和農業附加價值（占 GDP 百分比）



資料來源：World Population Review；World Bank；EY Insights 分析

註：「工業」包括採礦，製造業（含高科技製造業）、建築業、電力、水及天然氣等用水密集型活動。「農業」亦包括林業和漁業。水資源壓力評分範圍從 0.00（壓力最小）到 5.00（壓力最大），衡量總取水量與可用再生水資源量的比率。用水壓力值越高，表示使用者之間的競爭越激烈。

地緣策略行動

- **將水資源風險納入營運與策略規劃。**
水資源短缺可能會中斷供應鏈並影響生產，因此辨識脆弱地區和替代水源至關重要。如果家庭用水或水費負擔能力被認為面臨風險，企業的經營許可可能會受到質疑，政府可能會對水資源的使用方式進行限制，並要求進行監管風險評估。積極主動的方法可以幫助企業減輕潛在的中斷，提高營運的連續性，並避免遭受聲譽方面的衝擊。高階主管應將[水風險評估納入其策略規劃和營運選址決策](#)，以增強韌性。
- **探索聯盟合作與創新，以減少用水需求。**
隨著跨產業用水需求持續上升，企業有機會[透過創新作法來降低對水資源的依賴](#)。投資於節水技術與水循環再利用流程，特別是在與供應商、客戶及其他企業進行大規模合作的情況下，可顯著降低用水量。在數位科技領域，企業尤其應探索資料中心的替代冷卻方式，以及運用 AI 驅動的解決方案來優化用水效率。這類創新不僅能降低營運成本，亦可提升企業韌性並強化永續性表現。
- **將水利基礎設施視為經濟成長的驅動力。**
對政府而言，關鍵考量包括[如何因應水資源短缺](#)，同時支持在地居民與產業發展。汰換老舊管線、擴充蓄水設施，並配合強化法規以限制浪費、鼓勵高效率用水，都是邁向永續水資源管理的重要措施。公用事業單位亦可評估投資於提升營運效率的技術創新；同時，探索海水淡化技術，也可作為更全面水資源管理策略的一環。



5. 關鍵材料爭奪戰

根據[世界銀行](#)的分析，近年來大宗商品週期變得更加波動且劇烈，部分原因來自地緣政治競爭與全球體系碎片化，以及能源轉型的關係。各國政府愈來愈將「[關鍵礦產](#)」- 種類繁多且不斷擴增的礦產資源，對一系列策略技術和產業至關重要 - 視為國家實力的組成要素，同時關係到經濟競爭力與國家安全（見圖 6）。**展望 2026 年，為了取得或維持對數位技術、高容量電池與國防系統所需關鍵礦產的掌控權，全球競爭將加速，並進一步催生新的生產布局與貿易格局。**

預期 2026 年對礦產與金屬的需求將特別強勁，主要有三個原因。首先，AI 發展領域的地緣政治競爭可能依然激烈，進而推升對科技金屬的需求。其次，隨著 AI 資料中心的快速擴張、電動車車隊的成長以及其他因素影響，[國際能源總署（IEA）預估](#) 2026 年全球用電需求將成長 3.7%，遠高於過去十年的平均水準。這將使電池金屬以及其他電力基礎建設所需的金屬，被各國政府視為愈來愈具策略性的資源。最後，國防支出的加速成長，將進一步增加對軍事裝備與系統所需金屬的需求。

主要關鍵礦產生產國，特別是位於拉丁美洲與非洲的國家，以及精煉廠 - 尤其是中國 - 預計將推出政策以保護資源價值，提升地緣政治影響力並建立財務韌性。部分政府將效法印尼在 2020 年禁止出口鎳礦的做法，試圖提升產業價值鏈地位，如今該國已成為全球最大的[鎳精煉國](#)。部分政府可能會完全或部分國有化礦產企業，如墨西哥的國營鋰礦企業 LitioMx。其他國家可能建立或擴大主權財富基金，例如迦納的[礦產收入投資基金](#)（Minerals Income Investment Fund），以獲取更多經濟價值。中國則可能繼續對某些稀土元素及相關設備與技術實施出口管制，[IEA 預估](#)未來數年中國將占全球稀土精煉產能的 76%。

其他國家將嘗試擴大自身的生產與加工能力，以提升韌性。預計到 2026 年，全球將新增超過 30 個加工設施，主要集中在澳洲、中國、剛果民主共和國、印尼與美國。歐盟將試圖協調投資，以加速其成員國中[數十個關鍵礦物專案的投資](#)。雙邊協議與合資企業，例如[四方關鍵礦產倡議](#)（Quad Critical Minerals Initiative），

以及國家支持的融資政策，預計將持續增加。更多較為寬鬆的法規也可能推出，例如[美國內政部的快速審核流程和擴大關鍵礦產清單](#)。

各國政府亦將透過其他方式確保關鍵礦產供應。IEA 預估，到本世紀中期，[回收利用可將新礦開採壓力降低 25%-40%](#)。自 2022 年以來，已推出超過 30 項與關鍵礦產回收相關的新政策措施。材料替代方案也可能逐漸獲得更多關注，例如降低稀土含量的磁鐵、用鋁或矽陽極取代電池中的石墨，以及以鈉離子電池替代鋰離子電池。研究人員也可能持續探索生物基聚合物與陶瓷基複合材料，以取代某些應用中的關鍵金屬。

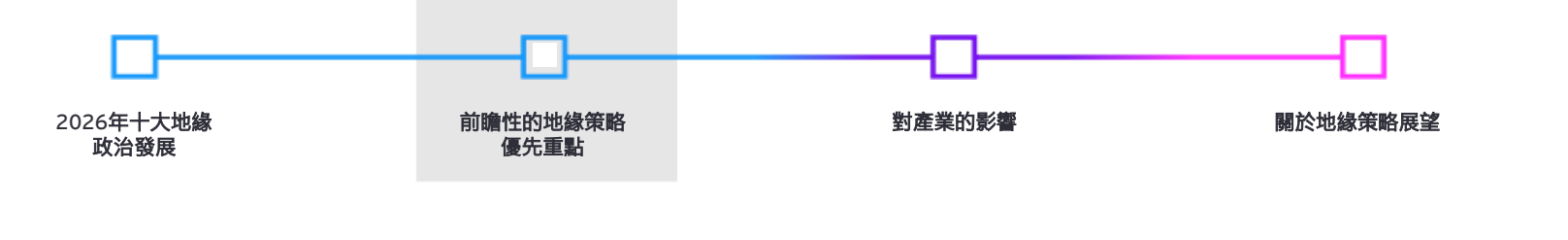
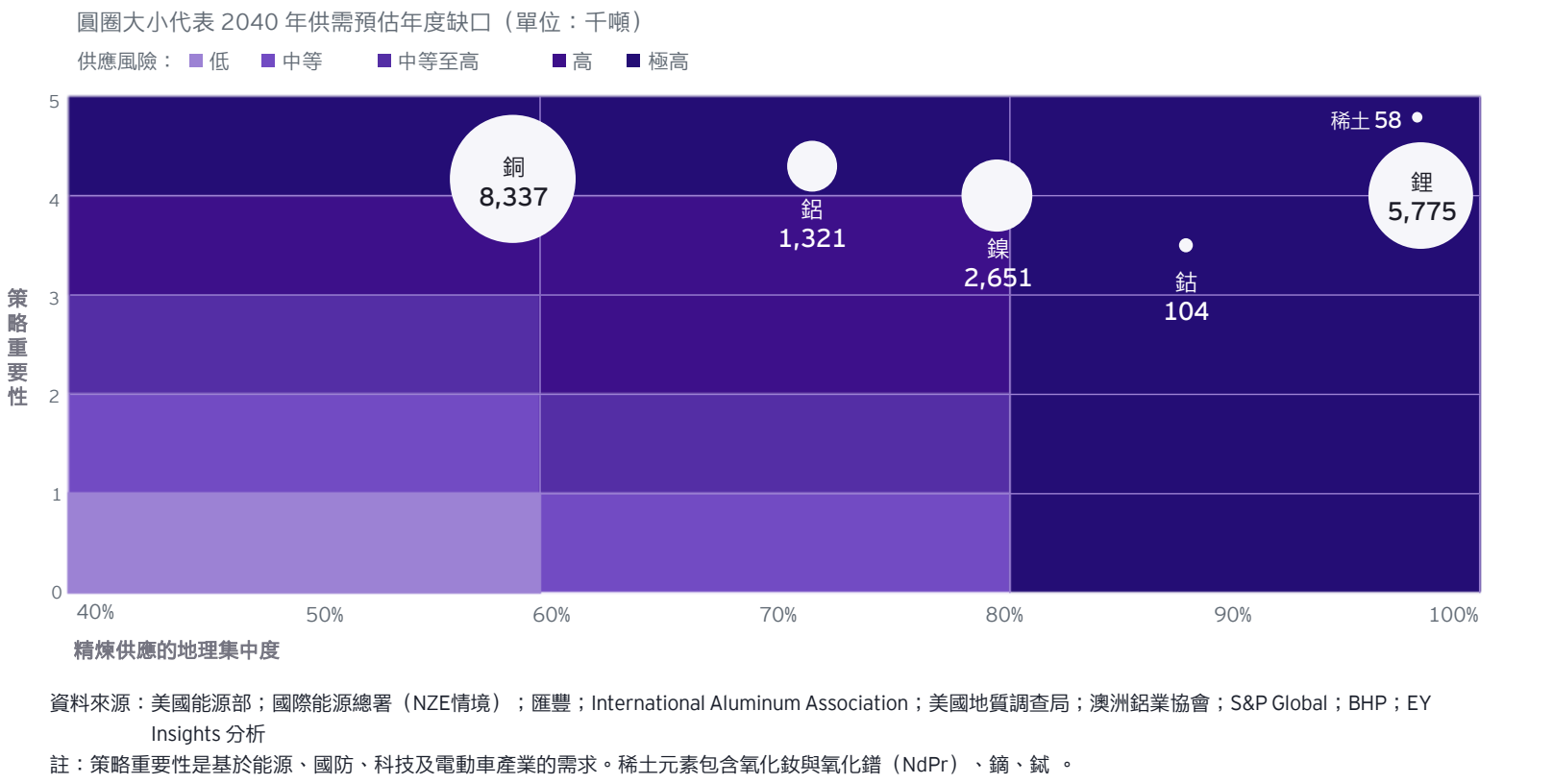


圖6. 精煉關鍵礦產供應的高度地理集中性，為科技、能源及國防領域帶來風險



地緣策略行動

- **探索由產業政策帶動的商機。**隨著各國政府推出將關鍵材料視為策略資產的產業政策，礦業與金屬公司將擁有[更多元的機會](#)，涵蓋從勘探、開採到精煉等整個產業鏈。企業高階主管也應探索在礦產與金屬產業生態系統內，透過研發活動獲得優惠融資或國家支持的投資機會。業界高階主管應積極運用國內生產獎勵措施，參與合作融資的基礎建設專案，並參與政策對話以影響與塑造監管環境。
- **強化供應與加工夥伴關係。**隨著各國政府將關鍵礦產生產與精煉從全球化貿易流轉向在地化或友岸外包（Friendshoring），企業將迎來新的投資與撤資機會。關鍵礦產生產商、精煉商以及其他產業的終端用戶企業，應探索能夠強化關鍵材料價值鏈的合作夥伴關係、合資企業與併購機會。企業高階主管在[評估此類交易時，應將地緣政治動態納入盡職調查](#)，包括如何因應不同的監管環境。
- **加速回收與材料創新。**為降低對大宗商品價格波動週期及供應限制的影響，仰賴關鍵礦產作為投入要素的企業，應考慮投資先進的回收技術，以及材料替代與創新研發。將循環經濟原則融入產品設計、製造與採購策略，不僅有助於降低風險，也可能成為[創造價值](#)與取得競爭優勢的來源。與新創公司、研究機構及創新實驗室合作，可以加速開發和部署可擴展，資源消耗較低的替代方案。





6. 債務、資本與貨幣

全球金融體系正進入一個更為脆弱且政治色彩更加濃厚的階段。根據[國際貨幣基金組織（IMF）](#)的數據，全球債務仍高於全球 GDP 的 235%，僅顯示出疫情後相當有限的修正。持續偏高的借貸成本正對財政與金融穩定性造成壓力，並放大了對利率變動與全球資本市場波動的敏感度。隨著地緣政治競爭加劇，以及資本配置日益政治化，這些趨勢預計將在 2026 年進一步升溫，並重塑全球金融體系的結構與運作方式。

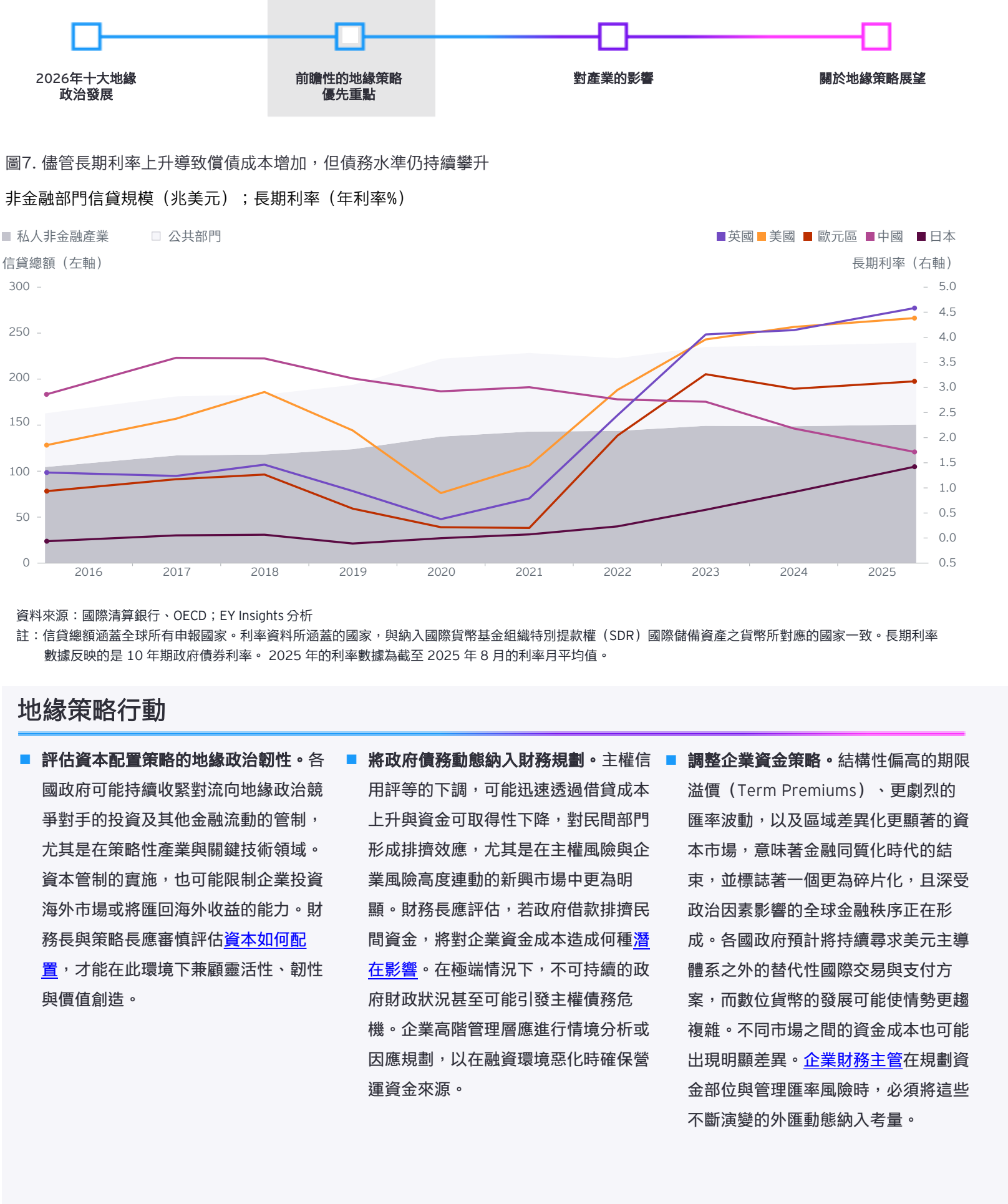
即便償債成本的成長速度超過了其他主要預算類別，各國政府仍持續將支出重點放在國防、產業政策與社會保障上。[經濟合作暨發展組織（OECD）](#) 預估，2025 年主權債券發行規模將創下接近 17 兆美元的歷史新高。此財政走向恐將擠壓私人投資，並使長期利率結構性地維持在高位。[惠譽評等（Fitch Ratings）](#) 將 2025 年全球主權評等展望下調為「惡化」，突顯債務困境風險正持續上升，特別是在制度公信力較弱或對外融資需求較高的經濟體中更為明顯。

在經濟成長放緩的同時，大規模財政赤字持續存在，使外界對「財政主導」（Fiscal Dominance）的擔憂再度升溫，亦即政府的債務負擔限制了中央銀行在不受財政需求影響下獨立制定貨幣政策的能力（見圖 7）。雖然依據國際貨幣基金組織（IMF）數據，全球通膨率已從 2022 年的 8.7% 降至 2025 年預估的 3.5%，但在許多經濟體中仍高於政策目標，讓央行陷入兩難。過早轉向降低政策利率，或可在短期內緩解再融資壓力，卻可能引發通膨再起；而根據[益普索（Ipsos）](#) 的調查，通膨仍是全球民眾第二大擔憂的議題。

在美國，這種緊張局勢因聯準會（Fed）獨立性議題引發的激烈辯論而加劇。美元的主導地位仍建立在深厚且具流動性的資本市場，以及制度公信力等結構性基礎之上。然而，即便只是對政治干預的「觀感」，也已推高整體風險溢酬，並促使市場重新評估美元作為全球錨定貨幣的持久性；美元相較於 2024 年高點已下跌約 10%。根據 [IMF](#) 的資料，美元目前仍約占全球外匯儲備的 56%，但過去二十年間其占比已小幅下滑，全球投資人為因應地緣

政治風險，逐步將資金分散配置至黃金、其他貨幣及部分數位資產。

中國持續擴展跨境銀行間支付系統（CIPS），促進[人民幣](#)在貿易與金融活動中的使用。部分「金磚國家+」（BRICS+）成員國，可能將持續試行以本國貨幣進行結算，並探索降低對美元計價制裁風險的機制。與此同時，東協的「[區域支付連結](#)」以及「[泛非支付結算系統](#)」等措施，正在加深區域金融連結，整體而言顯示全球金融體系正緩慢朝向更加多極化的格局演進。在此變過程中，資本保護主義正逐漸升溫。面臨外部融資壓力的新興市場，可能會推出或收緊資本流動管理措施，以穩定當地貨幣並維持外匯儲備。已開發市場則可能持續強化[對外投資審查](#)，以限制技術外流並降低地緣政治風險，這些作法可能進一步加劇全球資本流動的分裂。與此同時，根據 IMF 統計，全球已有超過 130 家中中央銀行正在開發或試行央行數位貨幣（CBDC），將其作為強化金融主權與支付韌性的工具；相較之下，美國則選擇以穩定幣作為其數位貨幣發展方向。



地緣策略行動

- **評估資本配置策略的地緣政治韌性。**各國政府可能持續收緊對流向地緣政治競爭對手的投資及其他金融流動的管制，尤其是在策略性產業與關鍵技術領域。資本管制的實施，也可能限制企業投資海外市場或將匯回海外收益的能力。財務長與策略長應審慎評估[資本如何配置](#)，才能在此環境下兼顧靈活性、韌性與價值創造。
- **將政府債務動態納入財務規劃。**主權信用評等的下調，可能迅速透過借貸成本上升與資金可取得性下降，對民間部門形成排擠效應，尤其是在主權風險與企業風險高度連動的新興市場中更為明顯。財務長應評估，若政府借款排擠民間資金，將對企業資金成本造成何種[潛在影響](#)。在極端情況下，不可持續的政府財政狀況甚至可能引發主權債務危機。企業高階管理層應進行情境分析或因應規劃，以在融資環境惡化時確保營運資金來源。
- **調整企業資金策略。**結構性偏高的期限溢價（Term Premiums）、更劇烈的匯率波動，以及區域差異化更顯著的資本市場，意味著金融同質化時代的結束，並標誌著一個更為碎片化，且深受政治因素影響的全球金融秩序正在形成。各國政府預計將持續尋求美元主導體系之外的替代性國際交易與支付方案，而數位貨幣的發展可能使情勢更趨複雜。不同市場之間的資金成本也可能出現明顯差異。[企業財務主管](#)在規劃資金部位與管理匯率風險時，必須將這些不斷演變的外匯動態納入考量。





交鋒圈

7. 北美洲：政策波動性

2025年，北美地區成為重大政治與政策波動的源頭。美國於 4 月宣布的「解放日」（Liberation Day）關稅措施及其後續調整，是這種波動性的代表性案例，對全球市場造成影響；而加拿大在 4 月舉行的聯邦選舉，其結果也出乎意料，與僅在四個月前[民調機構](#)的預測大相逕庭。展望 2026 年，北美地區的營運環境預計仍將持續動盪，加拿大與墨西哥一方面需因應來自美國的政策變化，另一方面也必須面對各自國內的挑戰。

在 2025 年各項措施的基礎上，美國在未來一年的首要議程仍將是持續推動監管鬆綁，涵蓋金融，生命科學與科技等產業。北美能源產業也可能出現更廣泛的監管鬆綁趨勢。在美國，重新恢復適用石油與天然氣資產的 100% 獎勵性折舊政策，以及對碳捕捉技術提供的稅收抵免，預期將促進能源生產。加拿大則計畫擴大西部地區石油開採規模。墨西哥在 2024-2025 年的改革中，已朝向加強國家對能源產業的控制，但未來可能透過相關法規，在特定能源領域（如發電）引入民間投資。

2026 年另一項關鍵的區域性發展，將是美墨加協定（USMCA）的審查。該協定最初於川普第一任期內簽署。可能的調整方向包括加強與國家安全議題的關聯性，例如毒品走私以及中國產品的轉運問題。在美國施壓下，加拿大已取消數位服務稅，未來可能在農業議題上做出部分讓步。在 USMCA 談判期間，美國可能會繼續向墨西哥施壓，要求其承諾加強限制移民進入美國，允許美國在墨西哥境內擴大打擊販毒集團的行動，以及實施更嚴格的原產地規則限制，提高在地附加價值的要求。

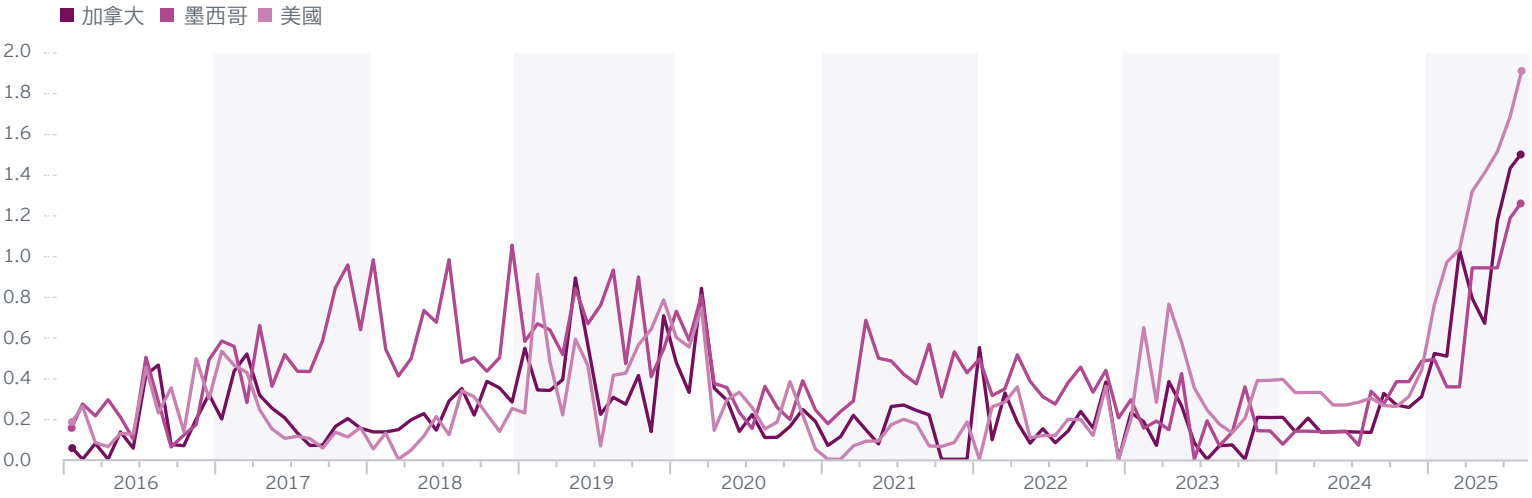
美國在 2025 年啟動的政策變化，預計也將在 2026 年持續產生連鎖效應（見圖 8）。歷史性的高關稅可能繼續影響通膨率，並可能使更多產業陷入困境。政府透過持股或所有權安排直接介入私營部門，對商業環境所帶來的影響，也將逐漸更加顯著。同樣值得關注的，還包括川普政府對長期既有治理規範與制度所提出的挑戰，其影響範圍正在擴大。這些作法包括：強化總統對傳統上具獨立性機構與單位（如美國證券交易委員會，國家勞動關係委員

會）的權力；動用國民警衛隊執行國內執法任務；以及政府對大學，律師事務所與媒體機構施加的壓力。

2026 年北美的關鍵政治考驗，將是 11 月舉行的美國期中選舉。若共和黨維持國會控制權，現任政府的政策議程將持續推進，甚至加速實施；若民主黨重新奪回眾議院、參議院其中之一或兩院的控制權，政策與監管變革則可能在 2026 年底加速推進，為 2027 年 1 月新一屆民主黨多數派上任鋪路。無論選舉結果如何，高度的政策與監管不確定性都預期將持續存在。

圖8. 政策波動性可能導致北美地區的不確定性居高不下

世界不確定性指數（World Uncertainty Index）



資料來源：世界不確定性指數（World Uncertainty Index）
註：所有指數皆透過統計《經濟學人資訊社》（EIU）各國報告中「不確定性」（Uncertainty）及其變體詞彙出現的頻率計算而成。指數先以報告的總字數進行標準化，再乘以 1,000 進行重新縮放。數值越高代表不確定性越高，反之亦然。

地緣策略行動

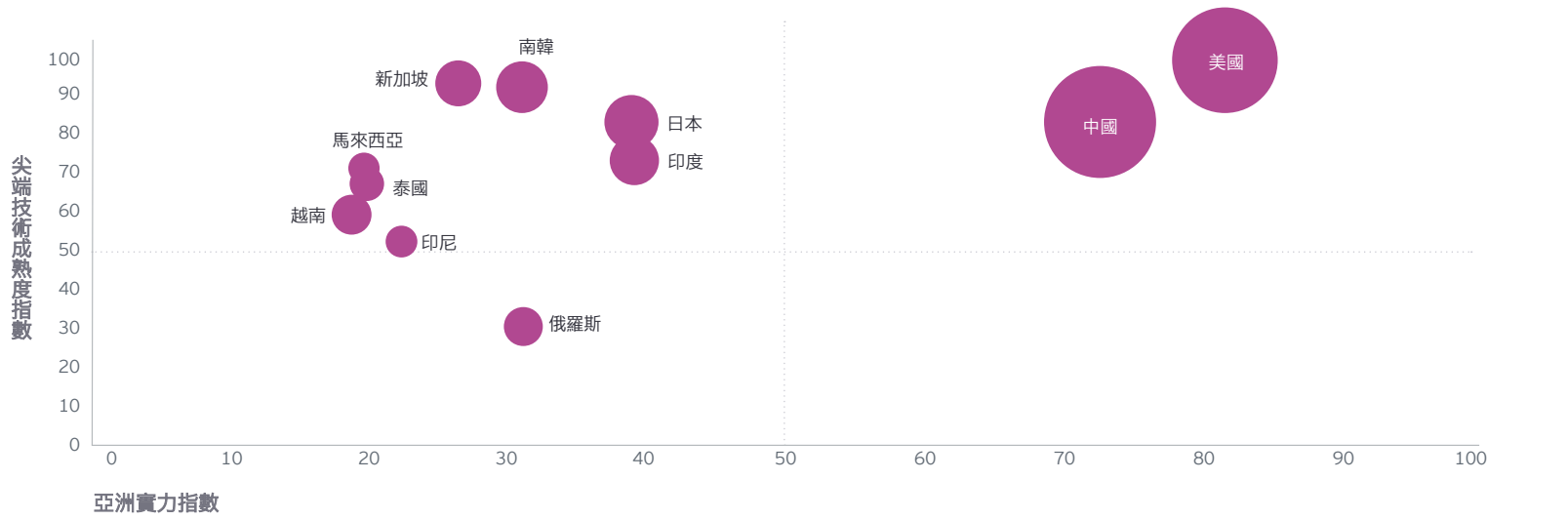
- **重新檢視對制度性規則與規範的既有假設。**川普總統創紀錄的行政命令簽署頻率、動用緊急權力、集中權限並重塑聯邦政府結構，將持續影響公部門與私部門之間的關係。背離長期既有規則與規範的趨勢，可能影響企業營運，融資與策略的各個層面，不僅在美國，也波及其他市場。政府關係能力將持續至關重要；法務長與法律團隊可能面臨新的挑戰，而[財務長](#)則應預作準備，因應資本市場對風險溢價可能重新定價所產生的反應。
- **評估放鬆管制的利與弊。**北美地區政策與監管框架的轉變，可能創造新的投資機會，特別是在能源與科技等產業。隨著美國可能進一步放鬆管制，高階主管應主動監測擬議及已實施的監管變化，參與政策諮詢並回應相關提案，同時評估這些變化對企業營運，勞動力與銷售所帶來的潛在利益與風險。企業亦應留意，任何透過行政命令推動的美國政策，在未來政權更替時，都存在被撤回或逆轉的可能性。
- **重新思考供應鏈策略。**貿易與產業政策的變化，正引發對墨西哥與加拿大作為美國替代製造基地的角色提出質疑，因為川普政府正試圖提升美國自身的相對競爭力。預期重新談判後的 USMCA 貿易條款，可能進一步傾向美國；而更可能納入的國家安全相關條款，則將提高未來貿易中斷的風險。營運長與供應鏈長應評估是否有必要[遷移營運據點或調整供應商](#)。企業高階管理層亦應強化營運與供應鏈風險評估能力，以提升整體韌性。





圖9. 美國與中國仍為亞太地區的首要地緣政治與科技強權

亞洲實力指數與尖端技術成熟度指數（0-100）；貿易量（美元）



資料來源：Lowy Institute、聯合國貿易和發展會議、世界銀行；EY Insights 分析

註：圓圈大小代表相對貿易量（出口加進口）。圖中所示國家為目前亞洲實力指數排名前12的國家，該指數根據八項實力指標加權平均計算得出：經濟實力、軍事實力、韌性、未來資源、經濟關係、國防網絡、外交影響力和文化影響力。尖端技術成熟度指數涵蓋與實體投資、人力資本和技術投入相關的技術能力，並涵蓋各國使用、採用和調適這些技術的能力。

8. 亞太地區：經濟安全

作為地緣政治競爭的主要舞台，亞太地區具有極其重要的策略地位。其影響力體現在規模上：亞太地區貢獻了全球超過 41% 的 GDP，並居住著近 60% 的全球人口。2025 年舉行的多場外交峰會，包括上海合作組織（SCO），東協（ASEAN）以及亞太經濟合作會議（APEC），突顯了該地區的關鍵角色。該地區面臨的主要地緣政治挑戰仍將是美中競爭，以及由此引發的大國在區域內角色定位的不確定性。**展望 2026 年，亞太各國政府將更加重視經濟安全，力求在更加多極化的環境中，平衡深化區域經濟整合與因應國家安全不確定性之間的關係。**

在經濟層面，政策制定預期將日益聚焦於降低全球相互依賴風險並提升國內韌性的措施。擴大在策略性產業的產業政策將成為最常見的做法，重點在於提升新興產業的競爭力、具有軍民兩用特性的產品，以及對經濟成長與就業至關重要的產業。例如，中國的「十五五」規劃強調進一步發展先進製造與高端技術；澳洲則預期將強化對關鍵礦產及能源轉型技術的重視。

為了降低對美國與歐洲等傳統終端市場的依賴，供應鏈與產業生態系在地化與區域化的進程將會加速。亞洲區內本已相當活躍的貿易與投資往來，可望透過深化區域整合與在土化策略，進一步強化產業韌性。各國政府也預期將持續透過貿易協定推動區域化，例如《跨太平洋夥伴全面進步協定》（CPTPP）。日本則可能加快與區域內國家合作的步伐，以確保關鍵基礎設施安全，並強化在尖端科技領域的研發能力。

亞太地區各國政府預計將在其經濟安全政策中，重點關注數位科技，尤其是 AI。各國政府可能透過產業政策吸引對該國內 AI 價值鏈的投資，並致力於建立或擴大區域性的數位經濟連結。然而，地緣政治競爭可能使區域內的監管措施與產品標準出現分裂。中國的「數位絲路」預期將推動以中國為主導的技術標準，而日本、南韓及其他美國傳統盟友，則可能透過「可信賴夥伴」網絡來強化自身的科技生態系。亞太地區地緣政治陣營之間日益加深的數位鴻溝，恐將導致區域經濟其他層面同樣陷入碎片化局面。

地緣政治因素可能使澳洲、印度、日本、南韓以及東協等國家的外交政策更加複雜。美國主導的聯盟體系存在不確定性，加上中國支持的競爭性陣營崛起，將使這些國家長期以來在「對中經濟合作」與「對美安全合作」之間取得平衡的策略面臨更大挑戰（見圖 9）。傳統的地緣政治熱點，包括南海與臺灣海峽，可能變得更加緊張。亞太地區的邊境衝突在 2026 年亦可能再次升級，上述風險又因國內不穩定因素而加劇。民眾不滿情緒可能引發政府動盪、政策不確定性及社會動盪，例如 2025 年印尼、尼泊爾、菲律賓等地出現的「Z 世代」抗議活動。

地緣策略行動

- **對在亞太地區的業務布局進行策略性盤查。**企業應主動梳理營運中的限制因素，識別單點故障風險，並探索雙源採購（Dual-Sourcing）策略以提升韌性。對單一市場或單一地緣政治陣營的高度依賴，正日益成為許多企業的核心系統性風險。高階主管應考慮在關鍵職能上進一步深化在地化或區域化布局，包括**製造**、**研發**與行銷等。例如，EY-Parthenon 在 2025 年 9 月發布的 CEO 展望報告中，三分之二的亞太地區執行長表示，他們目前已在推動區域化，或已有明確的區域化計畫。
- **強化法遵框架以因應分歧的法規與制裁措施。**亞太地區在地緣政治競爭中的核心地位，使企業治理標準不一致的風險上升，並可能增加聲譽受損、營運中斷及法律責任的風險。這些風險在涉及敏感技術的次級制裁（Secondary Sanction）與出口管制方面尤其高。法遵與法務團隊應制定前瞻性、跨職能的**合規策略**，將不同的地緣政治情境納入考量。高階主管應善用地緣政治洞察，持續監測監管環境的變化，並評估其對所有營運司法管轄區可能造成的影響。
- **因應地緣政治動態調整技術與資料實務。**隨著亞太地區各國政府推動可能加速科技陣營分化的政策，該區域內乃至全球的數位架構與資料共享將變得更加複雜。企業需要評估是否必須在亞太地區乃至全球部署多重獨立的**技術堆疊**。高階主管也應確認已投入足夠資源，持續強化並**調整資安能力**，以確保公司資料與智慧財產權（IP）持續受到保護。





9. 歐洲：處於十字路口

全球秩序的轉變正對歐洲的安全，競爭力與政治穩定構成挑戰。2025 年，隨著俄羅斯升級對烏克蘭的戰爭行動並對歐洲國家發動[混合式攻擊](#)，這些壓力將進一步加劇：而美國對烏克蘭的支持態度搖擺不定，也引發外界對其整體歐洲安全承諾及跨大西洋關係未來的疑慮。歐洲同時也難以有效因應競爭力與經濟層面的重大挑戰，包括美國對歐盟進口商品課徵 15% 關稅，以及中國對歐洲工業至關重要的稀土實施出口管制。**展望 2026 年，歐洲將站在安全與競爭力的十字路口，既要面對外部地緣政治力量的衝擊，也要承受內部政治分歧帶來的考驗。**

儘管歐盟正努力降低對美國的依賴，歐洲的安全以及其影響烏克蘭戰爭的能力，仍在很大程度上取決於華盛頓的立場。若美國的態度持續曖昧，可能會助長莫斯科加大對烏克蘭及其他歐洲國家的行動，進一步考驗歐洲的韌性並擾亂經濟活動。與此同時，歐洲各國政府可能擴大對俄羅斯的制裁，並可能決定動用遭凍結的俄羅斯央行資產，為烏克蘭的戰爭行動與軍事支出提供資金。此外，北約新的能力目標以及

「購買歐洲貨」的產業策略，將推動整個地區的國防支出增加。

在內外部挑戰不斷加劇的背景下，提升歐洲競爭力的壓力預計將變得更加迫切（見圖 10）。2026 年，歐盟計畫推動所謂的「[綜合簡化套案](#)（Omnibus Packages）」，以削減行政成本與申報負擔，不過，歐洲議會內部的分歧可能會導致進展受阻或放緩。歐盟執委會很可能[推出更多措施](#)，以提升自給自足能力並透過相關倡議激勵對策略性產業的投資，例如《歐盟生物科技法II》（European Biotech Act II）、《先進材料法案》（Advanced Materials Act）以及《雲端與 AI 發展法案》（Cloud & AI Development Act），同時調整採購規則以利於歐盟企業。《碳邊境調整機制》（CBAM）的實施，可能進一步支持歐洲本地採購，並為公共部門帶來收入。此外，歐盟執委會也可能透過擴大聯合採購與修訂儲能規則來強化能源安全。不過，單一市場整合進展預計仍將緩慢，在「[儲蓄與投資聯盟](#)」（Savings and Investments Union）以及《歐洲創新法案》（European Innovation Act）方面，

預期僅會取得有限進展。

2026 年，歐盟貿易政策核心仍將是降低脆弱性與提升韌性。歐盟很可能持續運用貿易與投資限制來保護關鍵產業，主要針對中國，次之為美國。然而，對報復性措施的擔憂，在因應產能過剩的同時對中國進口依賴上升，以及成員國之間利益分歧，可能會阻礙統一的「去風險化」策略實施。與此同時，歐盟將尋求多元化貿易夥伴。歐盟預計在 2026 年完成與菲律賓，泰國與馬來西亞的自由貿易協定（FTA），目標計畫與印度完成談判。

歐洲能否成功因應這些挑戰，可能取決於[內部的社會政治分歧](#)以及 2026 年的選舉結果。法國與西班牙的政府穩定性預計將面臨更高的風險，可能引發提前選舉，並導致政策更加內向化。英國與德國的州級與地方選舉，將檢驗民眾對現任領導人的信任程度，以及對民粹政黨的支持度。匈牙利於 4 月舉行的國會選舉，可能結束總理維克多·奧班（Viktor Orbán）的執政，這將有助於歐盟加強在對俄制裁等政策上的立場一致性。

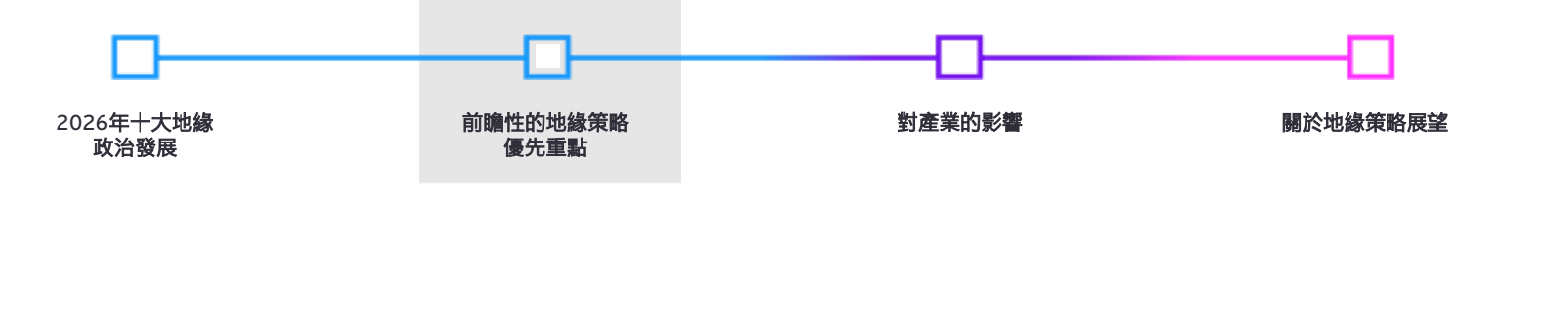
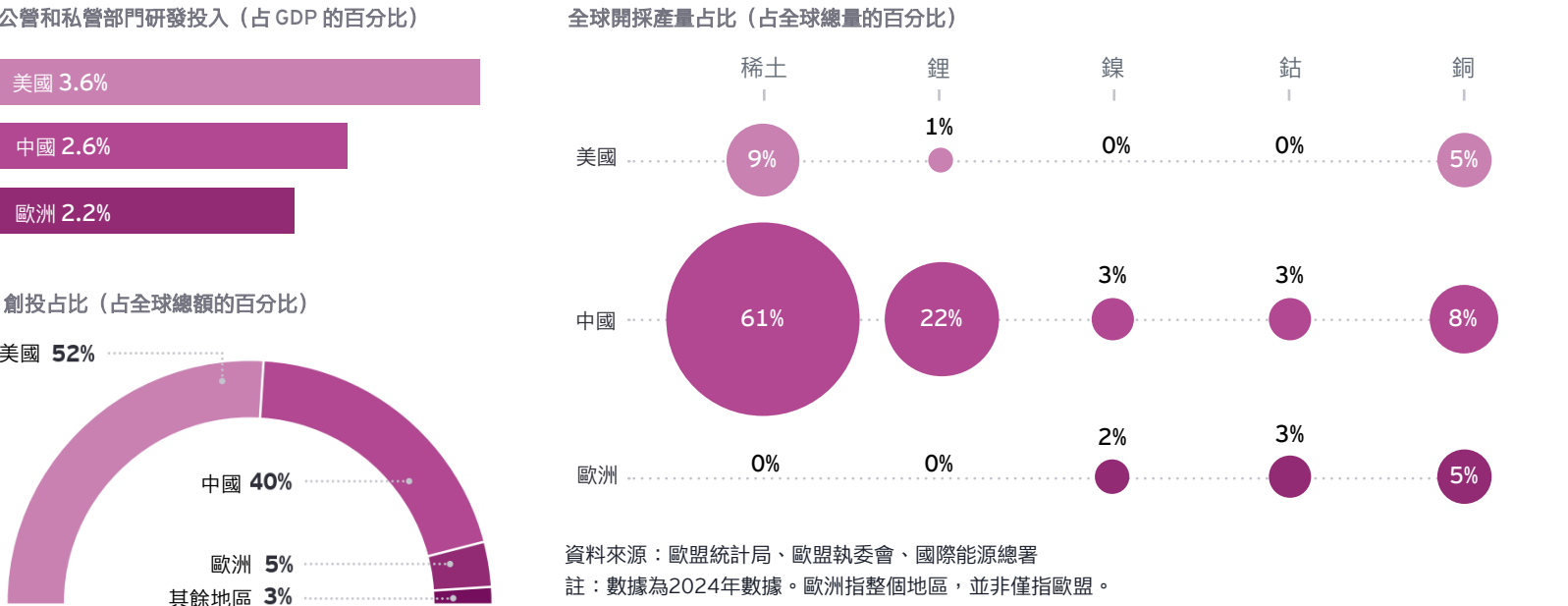


圖10. 歐洲正努力提升競爭力，尤其是在創新，資本和關鍵礦產方面



地緣策略行動

- **運用情境分析與沙盤推演來管理國內政治不確定性。**歐洲各國的選舉以及國內社會政治不穩定，將持續造成該地區在選舉、政策和監管方面的重大不確定性。這些變化可能對企業產生實質影響，從營收與投資決策、到人才取得皆受影響。[沙盤推演](#)可協助領導團隊探索具合理性的政治情境，評估其對關鍵業務面向的影響，並識別潛在的危機因應措施。在釐清相關風險與因應方案後，高階主管應主動調整風險管理與營運策略，以在情境真正發生時降低下行風險，並把握可能出現的新機會。
- **投資於資安與韌性。**隨著無人機飛行、網路攻擊及其他混合攻擊手段在歐洲日益頻繁，企業面臨的營運中斷風險正不斷上升。這類攻擊可能直接針對企業本身，也可能透過供應鏈，或因企業高度依賴關鍵基礎設施（如交通與能源網絡）而間接造成影響。對這些風險特別敏感的產業包括基礎設施、物流、運輸、電信及國防產業。資安長應以跨部門、跨價值鏈的視角全面審視組織的安全能力，以領導[資安計畫](#)的設計與維護。
- **把握政策驅動的投資機會。**歐洲各國政府將持續加大對產業競爭力與經濟主權的投資力道，這可能包括透過產業政策來鼓勵或強制在地生產，特別是在國防、工業製造與數位科技等[策略性產業](#)。企業高階主管應積極評估並善用相關的稅收減免、補貼與政府擔保投資。同時，也可能出現利用研發獎勵措施，擴大公私合作夥伴關係的機會，並隨著新自由貿易協定的推進，在海外市場開拓新的成長空間。



10. 中東：重新調整

中東正經歷一場地緣政治格局的重新調整，其走向受到軍事衝突、外交立場轉變以及經濟格局演變的影響。緊張局勢升溫使該地區的[軍事支出](#)在 2024 年達到 2,430 億美元，較前一年增加 15%。同時，AI 競爭力的角逐也推動了外界對中東的關注；隨著經濟多元化努力加速，中東產油國[主導](#) OPEC+ 提升全球石油供應量。**展望 2026 年，無論是區域內還是全球勢力，都將重新調整其在中東的立場。這一過程將帶來更激烈的經濟競爭，但同時也可能創造新的投資機會。**

伊朗影響力的削弱是最具關鍵性的轉變之一。軍事挫敗疊加經濟壓力，再加上 2025 年 9 月[聯合國「快速恢復制裁機制（snapback）」的重新實施](#)，將進一步限制德黑蘭的國際影響力。在[預測](#) 2026 年伊朗 GDP 將萎縮 3% 的背景下，政府將把重心放在維持國內穩定上。在此情況下，德黑蘭可能會考慮兩條截然不同的路徑：一是接受被西方市場孤立，同時加深對中國的經濟依賴；二是重新啟動核談判，以制裁解除為目標，尋求重返國際經濟體系。

相較之下，以色列在邁入 2026 年時擁有更為穩定的安全環境。然而，政府日益強硬的立場也帶來了外交孤立的風險。預計於 10 月舉行的選舉，可能成為對該國戰爭策略的公投，並有可能促成反對派勝選。若在美國斡旋下推動的加薩方案最終能夠發展為以巴衝突的長期解決方案，《亞伯拉罕協議》（Abraham Accords）- 促使以色列與多個國家關係正常化的協議 - 可能擴展至沙烏地阿拉伯等國家；但如果加薩的治理與重建進程停滯，這些協議則將面臨更大壓力。

[海灣阿拉伯國家合作委員會](#)（Gulf Cooperation Council，GCC）成員國在外交上將持續如履薄冰，一方面強化與美國的關係，另一方面也同步深化與其他國家的合作。沙烏地阿拉伯首都利雅德一邊尋求與美國達成安全協議，同時又推進與巴基斯坦的防禦協定，正體現這種「雙軌並行」的外交策略。

葉門衝突預計將持續，並可能間歇性地擾亂紅海的海上咽喉要道。相較之下，隨著西方制裁與[出口管制](#)的緩解，敘利亞可能

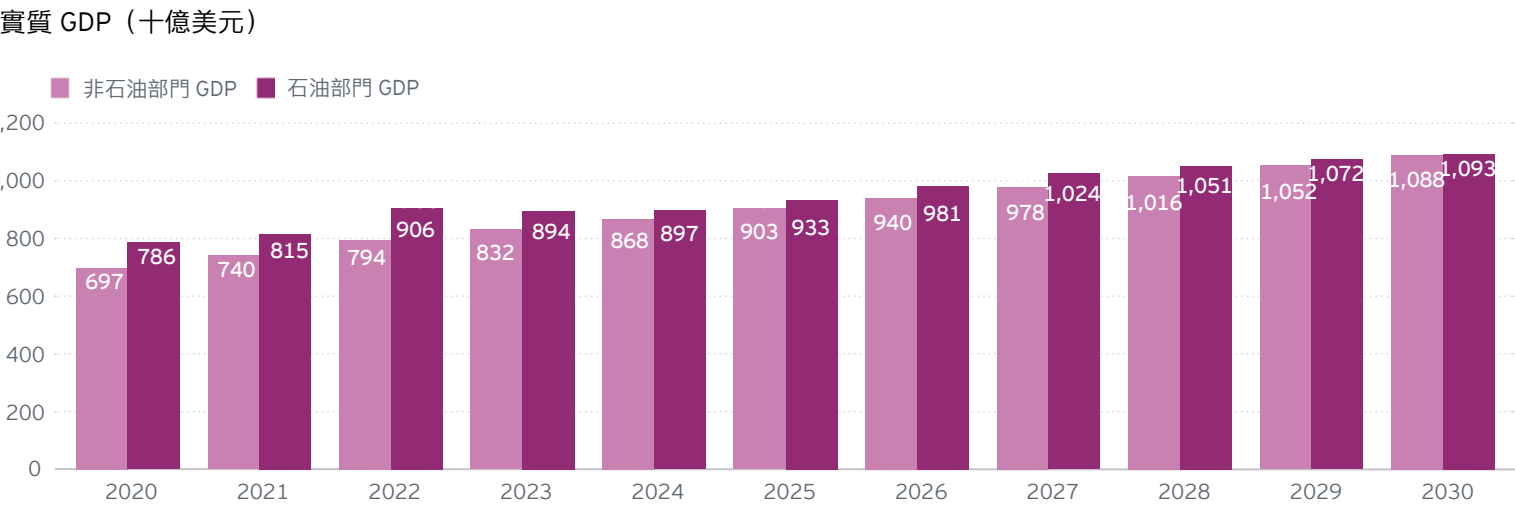
逐步具備吸引投資的條件。GCC 成員國與土耳其預期將主導把握這些商業機會的行動。然而，教派緊張局勢與政權脆弱性仍是不可忽視的重大下行風險。

確實，[安永《2025 年 GCC 投資吸引力研究》](#)顯示，地緣政治緊張局勢是關注該地區的高階主管最關切的風險。然而，GCC 國家憑藉其能源市場的關鍵地位以及非能源產業的成長，預期仍將持續吸引投資（見圖 11）。阿布達比與利雅德將持續競逐成為進入區域市場、資本與人才的樞紐，同時也爭奪區域 AI 領導地位。大量來自主權財富基金的[國家資本](#)，預計將成為推動投資的重要動能；而杜拜則有望持續扮演私人財富中心，並成為投資更廣泛區域的核心角色。

全球大國也可能相應地重新調整其在中東地區的布局。美國很可能在減少軍事介入的同時，加深與該地區的商業與經貿聯繫。中國預計仍將是整個地區的重要經濟夥伴，而隨著印度企業持續[擴大投資規模](#)（自 2019 年以來已成長近 400%），印度也可能進一步深化與該地區的經濟關係。



圖11. GCC 成員國正穩步實現經濟多元化，減少對能源收入的依賴，非石油部門在國內 GDP 中所占的比重不斷提高



資料來源：Oxford Economics
註：所列國家均為 GCC 成員國：沙烏地阿拉伯，阿拉伯聯合大公國，卡達，巴林，阿曼，科威特。 2025 年至 2030 年的數據為預測數據。

地緣策略行動

- 加強聲譽與法遵風險管理。**衝突後的市場可能帶來新的投資與成長機會。例如，推動敘利亞重返區域經濟，可能為企業創造進入或擴張市場的機會，尤其是在基礎建設和能源領域。然而，鑑於以色列、伊朗、黎凡特地區及其他地區前景不確定，企業高階主管應制定策略方針來管理關鍵市場中不斷變化的[法規要求](#)與聲譽風險。必要時，高階主管可考慮分階段進入策略，包括可行性研究，並應定期[關注地區發展](#)，密切參與公共事務與法遵策略的制定。
- 探索策略性技術與基礎設施的投資機會。**GCC 的科技中心以及聚焦 AI 和數位創新的國家策略，正孕育潛在的策略合作與投資機會。利雅德與阿布達比將尋求運用 2025 年協議帶來的優勢，藉此獲得更多美國技術的管道，例如先進半導體晶片。更廣泛地說，連接印度、中東與歐洲的新興[貿易走廊](#)，隨著企業希望降低對紅海等策略要衝的供應鏈脆弱性，可能吸引更多投資者關注。高階主管應評估進入或擴張中東市場是否能為公司創造[機會](#)，同時在投資決策中[納入地緣政治風險評估](#)。
- 加強能源和貨幣風險對沖策略。**高階主管與交易人員應做好準備因應油氣價格的波動或潛在供應衝擊，儘管這些影響可能會因全球高產能和整體需求疲弱而得到緩解。企業財務與投資團隊應將預期的石油輸出國組織（OPEC）協調行動及價格調整納入能源相關資產的評估，並用於對沖大宗商品與貨幣的波動風險。面臨顯著大宗商品風險的企業[財務長](#)應確認其風險管理框架已調整妥當，以更有效地預測、衡量並因應此類環境。

對產業的影響

《2026年地緣策略展望》中列出的十大地緣政治發展趨勢將對各行各業，不同地區之組織機構的風險管理和策略議程產生廣泛影響。但某些發展趨勢可能對特定產業造成更直接的衝擊，尤其是在中短期內（見圖12）。本節概述 18 個產業的關鍵市場主題及其商業影響。

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 | 基礎建設 | 政府與公營機構 |
|-------------------|---------|----|---------|-----------|-------|---------|------|------------|-----|----|----|------|----|----|-------|------|------|---------|
| 新規則與規範 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. 國家干預主義 | | | ● | ● | ● | | ● | ● | | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| 2. 貿易面臨壓力 | ● | ● | | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| 3. 主權 AI 和網路衝突 | ● | ● | ● | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 稀缺性地緣政治 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. 水資源短缺 | | | | | ● | ● | ● | | ● | | | | ● | ● | | ● | | ● |
| 5. 關鍵材料爭奪戰 | ● | | | ● | ● | ● | ● | ● | | | | | ● | ● | ● | | | ● |
| 6. 債務、資本與貨幣 | ● | | ● | | | ● | | | ● | ● | ● | | | | | ● | ● | ● |
| 交鋒圈 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. 北美洲：政策波動性 | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | | | | | ● | ● | ● | | | ● | ● |
| 8. 亞太地區：經濟安全 | | | ● | | ● | | ● | ● | ● | | ● | | ● | ● | | | ● | ● |
| 9. 歐洲：處於十字路口 | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● |
| 10. 中東：重新調整 | | ● | ● | ● | | | | ● | | | | | ● | | ● | | | ● |

資料來源：安永分析



銀行和資本市場

地緣政治不確定性正透過二級效應重塑銀行與資本市場的策略格局。儘管這些影響並非直接衝擊，但其重要性不容忽視。銀行需要協助客戶因應**貿易面臨壓力**的衝擊，並適應全球競爭關鍵領域（如**主權 AI** 與**關鍵礦產爭奪戰**）中不斷增長的投資。對資料中心、運算能力以及礦業領域的投資需求極為龐大。

隨著各國在國防、能源等國家安全相關領域的投資增加，銀行在風險偏好與投資選擇方面將面臨更嚴格的審查，尤其是在環境、社會與公司治理（ESG）方面。這些趨勢在**歐洲**可能特別明顯。

一級效應同樣不可忽視。一些市場（如**北美**）的監管鬆綁趨勢，正使全球銀行業的經營環境日益碎片化。這不僅引發對全球性銀行是否仍能在公平競爭環境中運作的擔憂，更令人憂慮重大風險是否將重返全球金融體系。

監管碎片化也與數位資產需求成長密切相關，而這需求又與**債務、資本與貨幣**動態交織在一起。地緣政治碎片化為跨區域營運管理帶來獨特挑戰；同時，碎片化的環境也可能為銀行打開新的資產類別與數位金融機會之門。

此外，**網路衝突**作為地緣政治工具的風險升高，使局勢更加複雜，迫使銀行必須採取更嚴格的措施來保護資料並維持營運完整性。銀行也可思考如何運用自身的資安與數據能力，協助客戶因應這些威脅。

保險

保險公司將持續面臨錯綜複雜的地緣政治風險，這些風險正在重塑整個保險產業版圖。**貿易持續面臨壓力**，可能繼續推高財產保險與汽車保險中與原物料、零組件及物流相關的理賠通膨。更廣泛而言，任何因貿易政策波動或限制性措施所引發的經濟疲弱，都可能導致償債能力比率與資產價格下降，進而促使保險公司加強壓力測試並提高準備金水準。

主權 AI 與網路衝突構成日益嚴峻的營運風險，並可能引發網路保險理賠大幅增加。與此同時，對 AI 的投資也為保險公司帶來機會，使其能夠運用即時與第三方數據及預測分析，打造更無縫、個人化的產品與服務。

保險公司亦面臨不同地區的特殊動態。在**北美洲**，隨著移居美國的移民人數下降且預期壽命延長，保障型、退休金及健康保險需求正在重塑。保險公司應運用即時數據與預測分析技術來強化個人化產品，同時審慎因應數位主權相關監管要求；而在**歐洲**，制裁措施可能持續加劇法遵成本與交易對手風險，例如歐盟不斷演進的防制洗錢及打擊資恐規則。

此外，在**中東地區**，衝突可能持續干擾營運，推升能源與物流成本，並增加戰爭相關理賠。航線改道與航程拉長也會增加業務中斷風險，削弱保險公司在全球分散風險的能力，進而影響資本效率與定價競爭力。

保險公司正在適應這個「交鋒圈」的格局。EY-Parthenon 於 2025 年 9 月發布的 **CEO 展望報告**中指出，96% 的保險公司表示已完成、正在實施，或計畫推動區域化策略。

財富和資產管理

地緣政治如今已成為財富管理與資產管理公司在資本配置與營運策略中的核心考量。例如，**國家干預主義**正影響資產配置方向，主權財富基金與退休金資本在這些政策推動中扮演關鍵角色。推動此類政策的地緣政治競爭，也正在重塑全球投資流向，對外投資資本愈來愈受到限制，難以流向特定市場與產業。

債務、資本與貨幣的動態同樣將影響資產管理行業。對私募市場（特別是私募信貸）的布局正加速推進，但近期的市場波動顯示出過度投資的潛在風險。許多機構在私募策略上的集中度偏高，引發了對投資組合多元化與整體韌性的疑慮。

主權 AI 與網路衝突同時帶來機會與挑戰。資產管理公司應提升對網路威脅的防禦能力，並保護資料與智慧財產權，尤其是在數位主權法規不斷演進的背景下。儘管 AI 驅動的投資工具可能帶來法遵上的挑戰，但也可能創造新的競爭動態。隨著客戶對透明度與個人化服務的要求提高，企業需在運用數位化能力與維護信任，隱私及信託責任標準之間取得平衡。

從區域角度來看，持續的緊張局勢與政策變化，可能促使資產管理公司在人才管理與客戶經營上採取更在地化的策略。**亞太**地區與**中東**部分市場，可能為資產管理公司提供資本配置與全球營運中心的機會；而在**北美**，特別是美國，人才管理正面臨壓力，移民限制（例如近期和擬議中的 H-1B 簽證調整）可能影響資產管理公司取得專業技術人才的能力。

化學、石油和天然氣

多項地緣政治發展正同時為化工、石油與天然氣產業帶來風險與機會。國營石油公司正加速向新興市場布局，以確保未來需求；同時，對再生能源技術至關重要的特用化學品與材料，其策略重要性正不斷上升。

部分化學品生產商可能會間接受到**國家干預主義**與**貿易面臨壓力**之下政策的影響，原因在於化學品是多個政府重點扶植策略產業的重要投入品，例如製藥、半導體與綠色科技。與此同時，**關鍵礦產爭奪戰**，包括中國出口限制等政策驅動因素，又為供應鏈風險增添了一層不確定性。

地緣政治緊張局勢亦正在干擾能源運輸路線，包括紅海與荷莫茲海峽（Strait of Hormuz）等海上咽喉要道。**中東**衝突、對伊朗重新實施制裁，以及不斷擴大對俄羅斯石油的制裁，可能持續加劇成品油市場與柴油供應鏈的波動。

隨著歐盟與英國正在收緊對俄羅斯能源出口的價格上限，這些價格與供應動態在**歐洲**的影響尤為顯著。歐盟將於 2026 年正式實施碳邊境調整機制（CBAM），也將提高歐洲進口商的成本與合規負擔，尤其是對鋼鐵、化學等高排放產品而言。

在**北美**，能源市場自由化正為該產業帶來一定利多因素。然而，美國對鋼鐵與鋁製品徵收的關稅正推高成本壓力。此外，簽證政策變動與人才流動受限，也可能影響能源企業在各項營運中的人力資本策略。

礦產和金屬

關鍵礦產爭奪戰熱潮正將礦產與金屬產業推向地緣政治競爭與政策變化的核心。根據[安永近期的研究](#)顯示，礦業高階主管預期，未來一年最大的政策轉變將體現在加快採礦許可審核流程，以及推出吸引外國投資（包括各類獎勵措施）的政策上。各國政府正優先考慮能源轉型、電動車、半導體和國防技術發展所需關鍵礦產的生產和取得。這一趨勢可能持續重塑全球礦產與金屬供應鏈，同時提升對智慧財產權取得的重視，因為政策限制，尤其是來自中國的政策限制，正在阻礙技術轉移，促使企業轉向國內研發。

與此同時，**國家干預主義**意味著部分政府正尋求對礦產與金屬產業施加更大的控制權，或從中獲取更多財政收入。在目前已是資源生產國的市場中，企業可能面臨更高的特許權使用費或利潤分成要求。相較之下，試圖啟動或擴大本國礦產的政府，則可能提供優惠融資或放寬審核與許可要求。

貿易面臨壓力在某些面向仍可能持續影響礦產與精煉商。在**歐洲**，碳邊境稅預計將提高從某些市場進口礦產與金屬的成本；在**北美**，美國對鋼鐵與鋁製品徵收的關稅正在推升營運與法遵成本；在**亞太地區**，中國對特定稀土產品實施的出口管制，可能影響全球供應動態。這些貿易政治因素也為長期資本流動與營運規劃帶來更高的不確定性。

最後，**水資源短缺**也可能對礦業產生影響，因為該產業在生產過程中高度依賴用水。隨著其他產業用水需求增加，以及礦業自身轉型加速，水資源管理領域的創新需求將日益增加。

電力和公用事業

隨著 AI 資料中心等新型高耗能產業的興起，電力與公用事業部門面臨的壓力正持續攀升。隨著越來越多政府推動「**主權 AI**」，這類電力需求很可能擴展至更多地區。同時，**網路衝突**正使電力與公用事業公司 - 作為關鍵基礎設施的提供者 - 處於地緣政治競爭的風口浪尖。

企業也可能面臨由地緣政治引發的供應鏈挑戰。**水資源短缺**可能提高電力公司的成本，因為發電與運營需要用水進行冷卻；而供水公用事業則可能面臨許可制度與水價費率調整。**關鍵礦產爭奪戰**同樣可能造成電力與公用事業公司在供應上的瓶頸。這些供應與營運限制在需求高度集中的領域尤為突出，例如資料中心與煉油廠，以及磁鐵、電池和特殊鋼等供應鏈。

債務、資本與貨幣動態預計將持續為長期投資與資本支出帶來不確定性。企業在進行資本配置決策時，需要同時考量地緣政治風險，以及可能突然出現並影響資金成本的政策與監管變化。

在**歐洲**，隨著歐盟與英國收緊對俄羅斯能源出口的價格上限，以及歐盟於 2026 年實施碳邊境調整機制（CBAM），電力與公用事業公司可能面臨更高的成本。與此同時，烏克蘭的重建計畫也可能引發對公用事業在其中所扮演角色的質疑，特別當涉及直接資金投入的情況下。

工業產品

地緣政治發展正影響工業產品企業的需求、供應鏈與投資策略。許多政府正透過**國家干預**政策來提升本土工業產出，一些企業可能因在特定市場生產而受惠於稅收減免及其他財政獎勵措施。

政府對工業產品企業下游客戶產業的支持，也可能帶來新的機會。例如，解決**水資源短缺**正逐漸成為重要的成長動能，對水處理與水資源管理技術的需求正在加速。同樣地，**關鍵礦產爭奪戰**可能會繼續激發人們對以前無利可圖的礦場的興趣，為提供採礦設備與環境修復設備的工業產品企業創造機會；而**主權 AI** 的推進正帶動資料中心的快速擴張，這可能為零組件供應商與工程建設企業帶來可觀的終端市場機會。

與此同時，隨著工業產品企業擴展智慧製造與數位化服務，**網路衝突**可能加劇其風險。雖然自動化與互聯系統能提升效率，但也提高了遭受網路攻擊的風險。

貿易面臨壓力仍將是許多工業產品企業面臨的長期挑戰。多年以成本為導向的離岸外包，使企業暴露於關稅波動與政策轉向風險之中。儘管許多公司正將生產移近客戶所在地，但成本攀升與難以持續的價格調漲，預示著未來利潤空間將面臨壓力。

區域差異進一步增加了複雜性。工業產品企業在**歐洲**可能仍面臨成長乏力的局面；**北美**需求則正隨《降低通膨法案》（IRA）後續政策調整而變化；而**亞太地區**則持續受益於在地化製造投資的推動。

交通運輸，航太與國防

與「**貿易面臨壓力**」相關的政策，預計將對移動、航太與國防產業產生重大影響，因企業正試圖降低供應商受地緣政治波動影響的風險。汽車與航太產業的供應鏈通常非常冗長，因此企業需要優先判斷哪些環節（如原物料、零組件組裝商等）適合回流在地生產（Onshoring）、近岸外包（Nearshoring）或友岸外包（Friendshoring）。

關鍵礦產爭奪戰可能成為主要的供應風險來源。移動、航太與國防產業中的許多企業，都高度依賴礦產與金屬作為投入要素。電動車製造商與國防設備生產商，尤其容易受到潛在供應中斷的影響。

在此產業中，智慧財產權的取得正日益受到地緣政治發展的影響，包括**國家干預主義**，以及**主權 AI 與網路衝突**。對於被視為策略性產品，如電動車、國防系統與關鍵礦產加工，政府很可能持續收緊技術移轉的管制，並推動企業加大在地研發與製造布局。同時，企業也可能面臨更多以竊取智慧財產權為目標的網路攻擊。

在**中東**與**歐洲**等部分地區，衝突可能持續干擾運輸路線、推高保險成本，並迫使物流供應商重新評估其風險曝險程度。與此同時，衝突與區域性再武裝計畫也正在刺激國防產業的需求，這類再武裝計畫在**歐洲**與**亞太地區**尤為明顯。



點擊各主題 ▶

2026年十大地緣
政治發展

前瞻性的地緣策略
優先重點

對產業的影響

關於地緣策略展望

消費品

消費品產業正面臨複雜的地緣政治環境，而貿易和監管動態是影響這個環境的主要因素。

「**貿易面臨壓力**」在 2026 年仍將是關鍵議題。雖然消費品本身未必是關稅或出口管制的主要目標，但全球供應鏈中的連鎖效應，仍可能持續導致延誤、成本增加與營運中斷。持續處於關稅不確定性高的環境，可能對供應商構成壓力。許多消費品企業已在供應鏈中提高備載能力，以因應這樣的環境。關稅與雙邊貿易爭端也可能持續影響消費者的購買力，預期未來一年將面臨更高的壓力。

隨著消費品公司調整其供應鏈以適應新的貿易政策，企業層級的貿易模式可能出現新的變化。**亞太**地區的貿易走向，預計將對消費品公司產生更為顯著的影響。這些變化可能影響企業進行國際交易時所使用的貨幣，並進一步牽動匯率管理與企業財資策略，而這些策略同樣會受到**債務、資本與貨幣**動態的影響。

主權 AI 與網路衝突也可能從多個層面上增加經營複雜度。運用 AI 從消費者資料中挖掘更多價值，仍然是一個重要機會，但不斷演進的法規要求，將迫使企業遵循更嚴格的資料可追溯性與隱私保護標準。與此同時，針對消費品品牌的網路威脅，預計仍將持續升高。

儘管許多消費品公司數十年來已習慣因應**水資源短缺**問題，但在 2026 年，農業綜合企業與食品公司可能面臨更加嚴峻的水資源挑戰，特別是在**歐洲**等市場，企業將受到更嚴格的原料採購要求與永續發展相關監管的約束。

零售

在 2025 年經歷重大關稅衝擊與利潤壓力之後，零售業者在 2026 年仍可能持續因**貿易面臨壓力**而受到影響。根據 2025 年 9 月 EY-Parthenon 發布的 CEO 展望報告，85% 的零售業 CEO 表示，為了因應長期地緣政治趨勢的影響，他們需要分散供應鏈布局。預期中的雙邊或特定產業貿易限制，將在未來一年持續加劇供應鏈的複雜度。

從更根本的層面來看，關稅對價格的影響，可能會在各國經濟體中更加明顯，尤其是在美國，進而抑制消費信心並削弱零售業者的購買力。**債務、資本與貨幣**動態，也可能進一步壓抑消費者信心，尤其是在高負債市場中。

國家干預主義可能讓政府推出更多政策，以影響零售業相關的智慧財產權、價格管制、勞動力市場、科技應用或併購活動。雖然這類干預措施可能為本土零售商創造更有利的競爭環境，但同時也可能推高整體成本或壓縮利潤空間，特別是在政府對零售商品實施價格管制的情境下。

主權 AI 與網路衝突預計仍將是零售業高度關注的重點。由於零售品牌具有高度能見度、攻擊面廣泛、供應商網絡複雜、系統老舊，且掌握大量顧客資料（包括支付資訊），零售業者成為網路攻擊的理想目標。即使零售商不斷強化自身系統的防禦能力，仍可能因物流，公共服務或金融服務等關鍵基礎設施遭受更大範圍的網路攻擊而受到牽連。

隨著不同地區地緣政治局勢的發展，零售商的供應鏈和區域營運將受到不同程度的影響。同時，若部分地區的地緣政治緊張局勢得以緩解，零售業者也可能在這些市場中迎來新的成長機會。

健康

主權 AI 與網路衝突仍是醫療健康產業最關切的問題之一，因為醫院與醫療體系是網路攻擊的主要目標，攻擊者往往試圖竊取敏感的病患資料以牟利。此外，資料所有權與隱私問題依然至關重要，特別是在各國政府試圖整合整個生態系統資料之際。AI 驅動的醫療解決方案具有顛覆性的轉型潛力，但鑑於演算法失誤或個人健康資料被濫用可能造成生死攸關的後果，相關監管與治理預期將趨於嚴格。

國家干預主義很可能影響健康產業的定價與投資決策。以美國為例，針對藥品「最惠國價格」的談判，可能改變醫療服務提供者的成本與價格結構；而**亞太**與拉丁美洲的一些新興市場，正採取更具成本敏感的策略，強調在地化製造以及遠距醫療等數位健康解決方案。從更宏觀的角度來看，經濟不穩定與政治極化，無論在新興市場或已開發國家，都可能迅速逆轉公共衛生領域原本取得的進展。

債務、資本與貨幣動態也可能帶來挑戰。政府財政預計將承受更大壓力，這可能導致在不同政策優先事項之間出現取捨，包括主權 AI、國防與社會服務等支出。健康體系因此可能面臨預算縮減，對於人口老化且慢性疾病負擔日益加重的市場而言，這種壓力將尤為嚴峻。

這些趨勢在**歐洲**尤其明顯，因為歐洲各國政府一向維持較高的醫療照護支出水準。近期為提升藥品與醫療器材供應鏈韌性所進行的投資，預計仍將持續。然而，歐盟聚焦於推動工業主權與國防投資的政策，可能會擠壓醫療的預算。另一方面，隨著烏克蘭進入重建階段，東歐可能是醫療健康企業重新進入市場的新機會。

生命科學

隨著各國政府持續將生命科學產業視為對經濟安全具有策略性意義的重要領域，生命科學公司面臨日益複雜的地緣政治環境。

國家干預主義可能持續對製藥公司造成挑戰，迫使其在平衡全球成本差異與特定市場的國內投資誘因之間尋求平衡。針對活性藥物成分（API）與醫療器材的政策，可能推動供應鏈韌性與在地化生產的強制要求。在**歐洲**，企業正配合政府支持的計畫，以強化供應鏈並確保疫苗安全；而在美國，生命科學公司很可能持續面臨有關「最惠國藥價」的談判壓力。

與此同時，**貿易面臨壓力**在未來一年仍將影響生命科學公司的供應鏈布局與全球營運策略。貿易政策未來走向的不確定性，將挑戰企業進行中長期規劃的能力。這種不確定性在**北美**地區尤其顯著，因為製藥公司正評估是否能在美國川普政府近期提出的關稅政策下爭取豁免，相關談判可能包括藥價讓步以及加大在美國的製造投資。

生命科學公司的智慧財產權正逐漸成為重要的地緣政治籌碼。中國崛起為主要的生物科技競爭者，加劇地緣政治緊張局勢。各國政府日益將生技創新與醫藥智慧財產權視為國家安全資產，因而加強對技術移轉與外國投資的管控。這些限制正在重塑全球研發合作模式、限制跨境資料共享，並限制特定企業的市場進入。隨著工業間諜活動與智慧財產權竊取風險持續攀升 - 無論源於私人或國家資助行為 - **主權 AI 與網路衝突**進一步加劇智慧財產權保護的複雜性。



科技

科技產業正處於地緣政治競爭的核心，這股競爭正推動**主權 AI** 與加劇**網路衝突**。各國政府日益將數位科技能力視為經濟競爭力與國家安全的關鍵要素，因此科技公司很可能持續面臨政策誘因與強制要求並行的局面，被要求在關鍵市場加大國內投資與產能建設。

北美與**亞太**地區預計將持續引領 AI 投資，分別由**美國**與中國主導。美國可能透過移除資料中心與 AI 工廠在土地分區與許可上的障礙，加速 AI 發展，但近期與擬議中的 H-1B 簽證政策調整，可能影響人才獲取。**中東**地區也可能加大對資料中心與 AI 的投資，投資範圍不僅在該區域內，也包括在中國與美國。**歐洲**則希望加速對資料儲存與運算能力的投資，但可能受到歐盟較為謹慎的監管立場與氣候承諾的限制。這些主權 AI 的發展動態，可能進一步加劇市場碎片化，迫使企業依據各地法規調整其基礎設施與合作夥伴策略。

在各個地區，能源短缺，或未來可能出現的能源短缺風險，都可能成為科技發展的關鍵限制因素。由 AI 驅動的大型資料中心專案往往需要以 GW 級為單位的電力供應。一些企業正探索核能解決方案，但由於冷卻需求，**水資源短缺**使這類投資更加複雜。**關鍵礦產爭奪戰**同樣與能源稀缺密切相關，因為這些礦產是高容量電池及其他能源基礎設施（同時也是先進半導體與無人機等實體 AI 應用）的重要原物料投入要素。

隨著各方競相運用新一代 AI 能力來保護系統與基礎設施免受惡意行為者攻擊，**網路衝突**不斷升級，風險也隨之加劇。同時，資料中心與互聯能源系統數量的增加，也意味著企業必須對實體安全保持更程度的警戒。

電信

各國政府日益將電信網路視為策略性資產，因此部分**國家干預主義**政策正針對電信產業而來。例如，電信業者可能需要因應資料在地化儲存政策，以及更嚴格的跨境資料傳輸規範。

這些趨勢將與**主權 AI** 及**網路衝突**相互作用。各國推動發展主權 AI、雲端儲存及相關服務，可能為電信業者創造成長機會，但同時也會顯著提高法遵的複雜性。針對關鍵基礎設施的網路攻擊，也使電信業者面臨營運中斷、資料外洩與財務損失的風險。

科技產業與電信產業之間日益緊密的關係，正在影響電信業者所承受的地緣政治風險。在**貿易面臨壓力之下**，許多政策直接針對關鍵技術的供應鏈，例如半導體，而這些正是電信業高度依賴的技術。儘管電信業者已投資提升供應鏈韌性，但針對投入品的新貿易限制潛在風險，仍要求業者保持高度靈活性。

支撐 AI 驅動電信服務的資料中心，需要大量電力與冷卻能力。因此，**水資源短缺**、**關鍵礦產爭奪戰**，以及更廣泛的能源短缺問題，可能在需求強勁的情況下，仍拖慢基礎設施的擴張速度。

歐洲正處於關鍵十字路口：一方面是否能在歐盟層級協調，打造更大的單一電信市場；另一方面則是既有市場結構是否將持續存在？- 歐盟計畫於 2026 年推出《數位網路法案》（Digital Networks Act）。**北美**也面臨類似的協調挑戰，美國在推動「美國優先」政策的同時，各州對 AI 與資料中心能源的不同規範，進一步加劇策略碎片化。在**亞太**地區，主要科技企業與電信業者正合作建設 AI 基礎設施。

媒體與娛樂

作為**國家干預主義**的一部分，各國政府很可能持續加大對媒體與娛樂產業中內容創作、傳播與所有權的影響力。這類政策引發了人們對編輯獨立性與監管審查的質疑，其中也包括併購活動的反壟斷規範。這類動態在**北美**地區尤為明顯，當地政治力量對主要媒體網絡施壓以及新聞自由問題，仍是公共辯論的核心議題。**貿易面臨壓力**預期將波及廣告預算、國際內容發行以及跨境投資。

主權 AI 與網路衝突也可能影響該產業，因為各國政府正加強對演算法內容生成與推薦系統的管制，串流平臺與數位廣告商將面臨法遵上的挑戰。要求公司進行資料在地化儲存，並遵守不同隱私法規的法律，將持續增加營運成本，並使全球盈利模式更加複雜。智慧財產權法規的碎片化與相關風險，也可能進一步加大全球內容發行、行銷與營收管理的難度。

媒體與娛樂公司高度依賴數位科技與終端裝置向消費者提供產品，因此，影響科技產業的地緣政治發展，可能對該產業產生重要的二級影響。特別是**關鍵礦產爭奪戰**，可能限制媒體公司觸及消費者的方式。

在**中東**地區，政府支持的大規模體驗型娛樂投資，涵蓋超大型開發計畫（Giga-projects）、度假村與體育基礎設施，正吸引郵輪公司、主題樂園與遊戲公司進入當地市場。然而，這些機會同時也伴隨監管與文化層面的考量，需要更細緻、具在地敏感度的參與與經營策略。從全球角度來看，企業必須在創作自由、法規遵循以及受政治因素影響的消費者偏好之間取得平衡。

私募股權

貿易面臨壓力很可能仍將是私募股權產業最關切的核心議題之一。主要市場的貿易政策持續存在的不確定性，可能繼續使私募股權機構難以精準評估交易價格，並難以建立對跨境投資模式的信心。然而這種波動性也為投資者創造了機會，他們能駕馭供應鏈變動、發掘被低估的資產，或投資有望從新貿易格局中獲益的公司。

在募資層面，**債務、資本與貨幣**動態可能具有特別重要的影響。不同市場之間的利率差異，將影響基金募資的方式與地點。即便如此，對許多私募股權機構而言，利率或匯率的波動本身也可能成為機會來源；資本結構某一環節的挑戰，往往能在其他環節創造戰術優勢。

在資本部署方面，**主權 AI與網路衝突**預期仍將是驅動投資機會的重要因素。私募股權機構很可能持續協助敏感產業（如半導體）回流國內。隨著 AI 不斷普及，私募股權機構也可能透過投資整個價值鏈來協助建構全球數位基礎設施。能源投資將是重點領域之一，但**水資源短缺**可能對此類投資構成挑戰。

更廣泛而言，**國家干預主義**可能為私募股權機構帶來公私合作的機會，並擴大其在策略性產業中的投資空間，尤其是在政府財政受限的市場中。這一趨勢在**歐洲**可能最為明顯，因為該地區預期將加大對國防領域的投資，其中包括衛星、關鍵基礎設施及其他策略性資產。



基礎建設

國家干預主義正在重塑投資流向，各國政府將基礎設施投資視為一種「安全資產」，可在全球波動加劇的背景下提升經濟競爭力與韌性。**主權 AI 與網路衝突**、**水資源短缺**以及**關鍵礦產爭奪戰**，正成為全球許多國家支持型基礎設施專案的核心優先事項。隨著氣候災害頻率上升及關鍵基礎設施遭受攻擊的風險增加，各國愈發重視實體與網路層面的韌性建設。

在**亞太**地區，隨著區域數位經濟整合成為政策重點，數位基礎設施專案的投資機會預期將尤為強勁。在**歐洲**，能源與國防相關投資可能成為基礎設施產業成長的核心動力，並推動更多綠色融資計畫，以及對國防相關基礎設施的投資。

與能源發電與輸配相關的基礎設施專案，可能因其能夠促進**主權 AI**系統的發展而被優先推動，為工程公司與基礎設施基金創造機會。然而，短期內能源供應受限與**水資源短缺**，特別是在資料中心與工業設施冷卻需求方面，可能威脅專案進度並推高成本。

貿易面臨壓力之下帶來的動態變化也可能持續推高基礎設施專案的成本，尤其是鋼鐵、鋁等建築原物料的成本。在部分市場如**北美**，政策導向的勞動力供給限制，亦可能對基礎設施專案的成本控制與工期安排構成挑戰。

此外，**債務、資本與貨幣**趨勢也可能對基礎設施企業的資金可取得性產生重大影響，因為在成本上升與不確定性加劇的環境下，部分私人投資者仍選擇延後投資決策。

政府與公營機構

各國政府既是 2026 年十大地緣政治發展的推動者，同時本身也將作為重要的營運主體，必須直接因應這些發展所帶來的影響。

政府將在一個更加分裂且競爭激烈的全球環境中運作，其中**貿易面臨壓力**持續加劇，而經濟相互依存性愈來愈被視為一種風險。因此，各國政府可能會進一步傾向於採取**國家干預主義**，以及工業主權與數位主權相關政策，以提升供應鏈韌性，促進國內生產與投資。**主權 AI 與網路衝突**如今被視為未來經濟成功的關鍵要素，預期仍將是地緣政治競爭的核心，既是重要的推動因素，也是重大的策略風險來源。

在此背景下，政府可能會因應**關鍵礦產爭奪戰**，尋求新的國際合作夥伴關係和國內投資。同時，無論是在新興市場還是已開發市場，**水資源短缺**的多元挑戰與能源需求攀升，將突顯整合式、具氣候韌性的基礎設施規劃與調適措施的必要性。

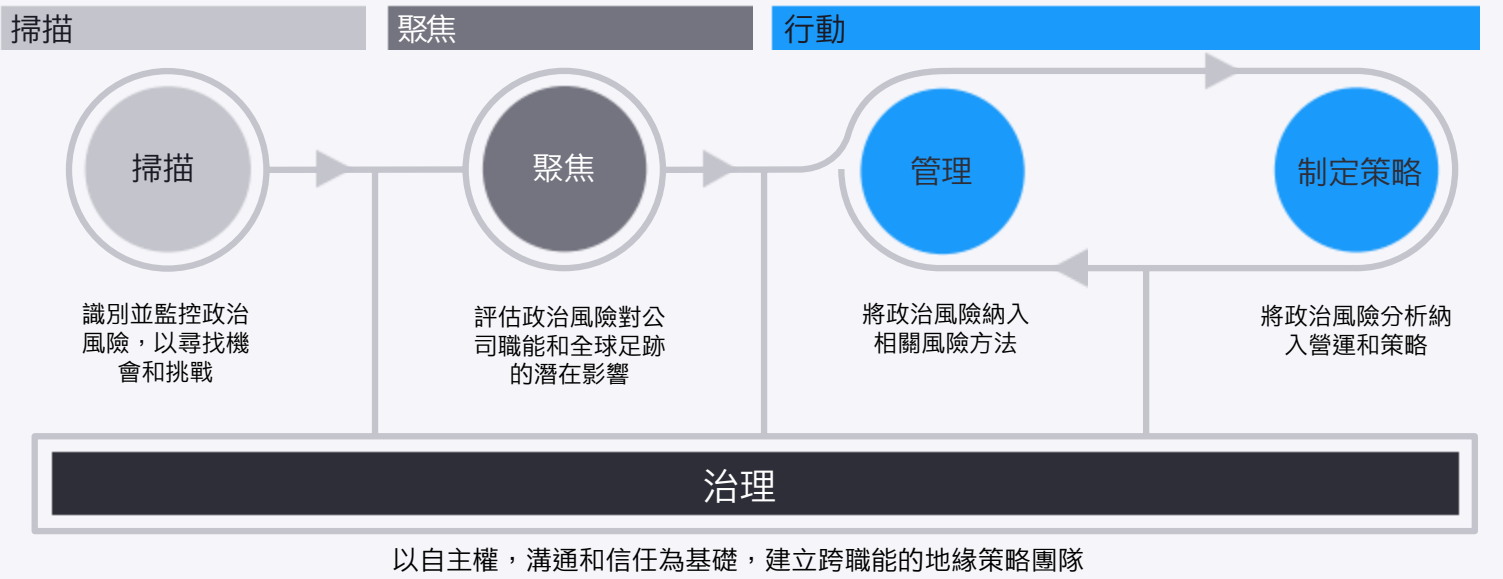
國防及其相關基礎設施預計仍將是全球重點，包括**歐洲**、**中東**、**亞太**與**北美**地區。然而，**債務、資本與貨幣**的動態，加上移民與貿易限制，導致**北美**與**歐洲**經濟成長放緩，意味著政策制定者將愈來愈需要在多項支出優先事項之間取得平衡。未來一年可能是一個關鍵轉折點，因為生活成本上升與對不平等的感受持續在全球已開發與開發中國家加劇，對公共服務造成日益沉重的壓力。

正如本節所強調的，不同產業的組織將在 2026 年面臨地緣政治風險與機會帶來的不同影響。

因此，各組織所採取的緩解措施與策略回應，將會因其具體情況而有所不同。然而，所有組織都需要「地緣策略」，才能在充滿不確定性的世界中持續發展。為此，領導者應推動四項明確的行動，並建立一個能將這些行動整合起來的治理架構，如下方圖

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



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，企業需要主動實施四項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。

掃描外在環境，辨識政治風險是實施地緣策略的第一步。因此，為了選出《2026 年地緣策略展望》中的十大地緣政治發展，GBG 首先進行廣泛的前瞻掃描工作，以識別潛在的政治風險。掃描工作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 50 多名成員的意見，包括專注於公共政策，策略，總體趨勢和產業發展等領域的團隊。參與此次前瞻掃描的人員來自澳洲，中國，法國，德國，印度，

墨西哥，波蘭，南非，英國，美國及其他多個地區。本次掃描亦涵蓋地緣策略框架中的四類政治風險：地緣政治風險，國家風險，監管風險和社會風險。隨後，GBG 透過採訪其他相關主題的政治風險組織，進一步識別並補充相關發展趨勢。

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。

《2026 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《2026 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。

作者

Courtney Rickert McCaffrey

EY-Parthenon全球地緣策略洞察
負責人
Ernst & Young LLP
courtney.r.mccaffrey@ey.com

Oliver Jones

EY-Parthenon 全球地緣策略業務
小組負責人
oliver.jones@uk.ey.com

Famke Krumbmüller

EY-Parthenon 歐洲，中東，印度和非洲區地緣策略業務
小組負責人
famke.krumbmuller@parthenon.ey.com

感謝 Douglas Bell、Jessica Cunningham、Gregory Daco、Alessandro Faini、Anna-Carina Hamker、Christian Hellwig、Maxim Hofer、David Li 以及 Kyle Madura 的貢獻。

作者群另外感謝以下人員對本報告的協助：

Bhavya Agarwal、Omar Ali、Malin Andree、Peter Arnold、Ajay Arora、Amar B Mehta、Lori Baldino、Adrian Baschnonga、Angie Beifus、Jan Bellens、Liz Bolshaw、Javi Borges、Charles Brewer、Lynlee Brown、James Brundage、Julie Buresh、Zoe Catchpole、Lakshita Chadha、Manoj Chauhan、Mary Karol Clinè、Jon Copestake、Andrew Cosgrove、Charles Council、Adrian Mikhos A Crispo、Stephanie Cutter、Megan Dahlgren、Kim Dalla Torre、Sheniece David、Patricia Davies、Charles Davis、Patrick Dawson、John De Yonge、Kate Delgado-Kizer、Greg Dobson、Julia Duggan、Amanda Evans、James Evans、Lorenzo Fattibene、William Fisher、Cedric Foray、Catherine G Friday、Nicola Gates、Evan Giesemann、Angelika Goliger、Brian Gonourie、Ari B Saks Gonzalez、Jerry Gootee、Anu Goyal、Rajnish Gupta、Sandeep Gupta、Swati Gupta、Blake Harden、Linda Hill、Andrew Hobbs、Andrew Horstead、Gautam Jaggi、David Johnston、Rachel Jones、Junko Kaji、Jan Kallmorgen、Aruna Kalyanam、Greg Kerr、

Prarthana Khera、Hyong Kim、Ansgar Koene、Ivan Lehon、Jun Li、Christian Lum、Constantin M Gall、Simon MacAllister、Shane MacSweeney、Shawn Maher、Daniel Mathews、Shaun Maxwell、Anne McCormick、Kirsty McFarlane、Julie McQueen、Aidan Meagher、Karl Meekings、Harshil Milan Zatakia、Paul Mitchell、Sampada Mittal、Nigel Moden、Paddy Moser、Meghna Mukerjee、Cherelle Murphy、Bridget M Neill、Jens O Weng、Barry Perkins、Mats Persson、Mike Pifko、AnnMarie Pino、Antonio Quintanilla、Marek Rozkrut、Tate Ryan-Mosley、Robert S Holston、John Shumadine、Swathi Sivaraman、Mark Skarratts、Shauna Steele、Julia Tay、Tiffany Tay、Sakshi Trikha、Daksh Tyagi、Anil Valsan、Caroline Vasques、Andre Veissid、Bridget Walsh、Michael Wheelock、Steve Wilkinson、Laura Williams、Laura Winthrop、Peter Witte、Yi Y Xie、Crystal Yednak、Andrew Young、Jay Young 以及 Jonathan Zhao。

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

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

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

萬幼筠
營運長
安永諮詢服務股份有限公司
+886 2 2728 8801
Thomas.Wan@tw.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永致力於建設更美好的商業世界，為客戶，員工，社會各界及地球創造新價值，同時建立資本市場的信任。

在數據，人工智慧及先進科技的賦能下，安永團隊幫助客戶凝聚信心，形塑未來，並為當下和未來最迫切的挑戰提供解決方案。

安永團隊提供全方位的專業服務，涵蓋審計，諮詢，稅務，策略與交易。憑藉我們對產業的深入洞察，全球互聯的跨領域網絡及多元的業務生態合作夥伴，安永團隊能夠在150多個國家和地區提供服務。

All in to shape the future with confidence.

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://www.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://www.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，安永圖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://www.ey.com/zh_tw)。

關於 **EY-Parthenon**
我們獨特的轉型策略，交易與企業財務的整合服務，提供實際的價值 – 可執行實踐，而非僅停留在書面上的解決方案。

憑藉安永全方位服務的優勢，我們重新定義策略顧問的角色，以因應日益複雜的世界。結合深厚的專業能力與產業洞察，並投入創新的人工智慧技術與投資人思維，我們與企業 CEO、董事會、私募基金及各國政府並肩同行，協助其在每個關鍵環節作出決策，從而自信地塑造未來。

EY-Parthenon 是安永旗下的一個品牌，涵蓋全球多個成員所，專注於策略顧問服務。欲瞭解更多資訊，請造訪 www.ey.com/parthenon。

© 2026 安永財務管理諮詢服務股份有限公司。
版權所有。

APAC no. 14009104
ED None

本資料是為提供一般資訊的用途編製，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://www.ey.com/zh_tw)