

地緣政治與國際企業研究

許嘉文*

近年來，全球政治與經濟環境的互動日益緊密，地緣政治因素已成為影響跨國企業運作與策略決策的關鍵變數。自 2018 年中美貿易戰爆發以來，全球供應鏈出現重組趨勢，而 2022 年俄烏戰爭的爆發，更進一步凸顯能源安全、區域衝突與經濟制裁對跨國企業營運所帶來的深遠影響。根據《World Investment Report 2023》指出，地緣政治風險與政策不確定性已成為外國直接投資（FDI）流動的重要干擾因素，使企業在市場選擇、營運配置與風險管理上面臨前所未有的挑戰。

據此，本文以「地緣政治與國際企業」為核心主題，分別從兩大方向進行探討：其一，分析影響地緣政治變化的主要面向與關鍵議題；其二，探討企業如何運用非市場策略以降低地緣政治張力。最後，本文將綜合理論觀點與實務案例，進一步分析此一議題在國際企業研究中的新趨勢與潛在發展方向，期能深化對跨國企業如何在不確定的全球秩序中維持競爭力與永續發展的理解。

一、地緣政治與國際企業研究之關係

過去二十年間，地緣政治因素對跨國企業決策與全球價值鏈運作的影響，已從外在背景條件轉變為研究核心議題。其重要性不僅體現在理論建構的演進，也反映於企業實務所面臨的劇烈變化。當代的國際企業研究，已不再僅僅關注企業如何「走出去」與「走去哪裡」，而是更進一步思考企業如何在高度不確定、政治風險升高的全球環境中「活下去」並「活得好」。本文旨在分享對此一高度貼近現實世界的研究領域之觀察，並就未來學者在探討地緣政治與國際企業議題時，應思考與反省的方向提出若干見解。

在進一步討論「當代的地緣政治與國際企業研究」之前，有必要先釐清其概念內涵。若以較廣義的定義而言，地緣政治與國際企業研究係指「以跨國企業為

* 國立中正大學企業管理學系教授

主要分析對象，探討國際政治與經濟秩序、國家間權力互動及地緣風險如何影響企業的國際化策略、全球布局與營運決策」之研究。此類研究的受眾不僅限於學術界同行，其價值亦延伸至企業決策者、政府政策制定者及跨國治理機構。企業管理者可藉此掌握國際風險與制度變遷的脈動，調整全球供應鏈與市場進入策略；政府則可據以規劃外資政策、產業安全與對外經濟戰略；而學界則能透過理論深化與實證對話，重新思考國際企業行為的政治嵌入性。

所謂「當代的地緣政治與國際企業研究」，意指研究者必須真正面對並回應現實世界中企業所遭遇的政治經濟挑戰。或許有人會問：「國際企業研究本就關注跨國經營，何以說需『回應現實』？」然而，長期以來，國際企業領域的主流研究多以市場效率、企業資源與制度理論為核心，對於地緣政治變遷、國家安全政策與區域衝突等議題著墨有限。這使得研究模型雖理論嚴謹，卻常與企業實際面臨的政治風險與供應鏈中斷問題脫節。近十年來，隨著美中戰略競爭、俄烏戰爭、臺海風險與全球化退潮等事件頻仍，愈來愈多學者呼籲國際企業研究應「重新政治化 (repoliticize)」——即重新承認並分析企業行為深嵌於國際政治結構與權力動態之中。

二、影響地緣政治變化的重要面向

隨著全球政治與經濟環境的變化日益劇烈，跨國企業管理者愈加重視地緣政治對其全球策略的影響，並以此作為制定商業決策的重要依據。根據 McKinsey (2025) 最新研究報告指出，企業管理者需權衡十項主要地緣政治因素的影響，而其中多數因素都將進一步增加全球營運的複雜性。這十項因素包括：貿易、關稅、國內產業政策、國內環境與勞工及移民政策、進出口與資本管制、外國投資限制、制裁、科技與資料智慧財產權及網路管制、衝突、以及多邊安全協議。

面對此等挑戰，跨國企業管理者應系統性地評估其全球業務布局中潛藏的地緣政治風險，並從三個關鍵面向出發，對企業的全球策略進行調整與強化：

(一) 評估價值風險 (Value at Risk)

企業應明確辨識其所面臨的地緣政治風險，包括整體組織及各業務單位層級，並評估這些風險在多大程度上可能導致收入、成本與資本需求的波動。

(二) 評估外部機會 (External Opportunities)

企業應重新檢視其價值創造邏輯，確認是否已將全球供應鏈與市場版圖的變化納入考量，以掌握潛在的成長契機。同時，企業亦需密切關注各國新興的產業激勵政策，並據此調整全球營運布局，以提升成本結構與資本運用的整體效率。

(三) 評估風險承受能力 (Risk Tolerance)

企業應思考在特定地緣政治情境下，其可承受的損失幅度為何；並進一步比較自身與主要競爭者的風險承受差異。在此基礎上，企業需預先規劃可行的緩解措施，例如退出高風險市場、縮減資源配置、精簡產品組合，或重新配置於因地緣政治變化而吸引力下降的地區的營運模式。

綜合而言，地緣政治風險已成為企業全球策略制定中不可忽視的核心議題。唯有透過前瞻性的風險評估與策略調整，跨國企業方能在不確定的國際局勢下維持營運韌性與永續競爭力。

三、運用非市場策略來降低地緣政治張力

近年來，全球多數經濟體的政治與監管體系日益脆弱，邊境與移民爭端、司法任意化、監管不確定性上升，以及社會不平等加劇等非市場威脅 (White, Rajwani, & Lawton, 2021)，使跨國企業在策略決策上面臨前所未有的挑戰與限制。儘管部分企業得以從體制變動中獲益，多數跨國企業卻須承擔市場與供應鏈成本上升、營運複雜度增加與風險負擔擴大的壓力。為了回應這些制度性變化，跨國企業正進行策略轉型，特別是在非市場領域發展新能力，或重新思考既有能力的運用。在民族主義言論與重商主義政策抬頭的時代，跨國企業所面臨的非市場威脅與不確定性顯著上升，因此必須透過非市場策略 (nonmarket strategy) 來有效管理這些外部力量。非市場策略係指企業主動或被動地回應社會、政治與監管領域中影響企業生存與成功的各類行為者、制度與事件的行動模式。

在全球政治環境日益動盪的情勢下，非市場策略已成為跨國企業因應地緣政治張力 (geopolitical tension) 與不確定性的重要手段。此類策略涵蓋政治遊說、政府關係、企業社會責任 (CSR)、公共外交及媒體策略等行動，以影響外部制度環境並維持企業合法性與營運穩定。面對中美貿易衝突、經濟制裁與供應鏈安全審查等挑戰，跨國企業除須調整市場與生產配置外，更需在非市場層

面加強與母國及東道國政府的對話協調，建立多邊溝通機制，並透過在地化與社會參與展現對地方發展的承諾。此舉有助於企業降低政治風險、維繫品牌信任，並在地緣政治分化的格局中爭取策略上的「中立生存空間」。

在具體的非市場作為中，企業外交 (corporate diplomacy) 被視為降低地緣政治張力的重要策略工具 (Li, Peng, & Ufimtseva, 2022)。企業外交兼具政治與社會面向，既回應國家外交與國際關係，也在一定程度上塑造這些關係；其內容涵蓋企業政治活動 (CPA) 與企業社會責任 (CSR) 行動。當代地緣政治現實已根本改變跨國企業所處的多層級制度環境，因此管理者必須審慎思考如何運用企業外交策略以緩解地緣政治壓力。

此外，企業永續策略 (ESG) 亦逐漸被視為非市場策略的重要組成 (Kim, Kwak, & Park, 2024)。研究顯示，ESG 策略在緩解公眾壓力方面具有顯著效果，但對其他類型利害關係人或不同情境下的影響則相對有限。此一發現凸顯了企業建立與強化非市場動態能力 (nonmarket dynamic capabilities) 的必要性。換言之，企業管理者須培養對外部衝擊與地緣政治變化的敏銳感知力，並能快速、靈活地配置資源與能力，以強化組織的適應性與韌性。

另外，媒體策略 (media strategy) 亦被視為非市場策略的重要延伸 (Zhang, 2025)。當跨國企業身處地緣政治緊張局勢時，媒體可作為關鍵的非市場利害關係人，透過影響企業合法性的社會建構、提供政策資訊及塑造公眾認知，對企業的生存與聲譽產生深遠影響。管理者因此應考量國際政治關係的動態變化，制定具前瞻性的媒體策略，以減緩不利國際環境的影響。例如，美國政府在川普時期對 TikTok 的禁令，即為地緣政治壓力與媒體輿論交織下的典型案例。

綜上所述，面對地緣政治緊張與制度脆弱化的全球環境，非市場策略不僅是企業應對外部壓力的防禦性機制，更是塑造企業全球競爭力與組織韌性的關鍵動能。

四、地緣政治與國際企業之研究新趨勢及潛在議題

(一) 供應鏈重構與「再全球化」(Re-globalization)

地緣政治張力促使跨國企業重新設計全球價值鏈 (GVC)，將供應據點自高風險區域轉移至「友岸」(friendshoring) 或「近岸」(nearshoring) 國家。此現象顯示「去全球化」並非單純的逆全球化，而是一種全球供應鏈空間再分配與風險再調整的過程。在此研究趨勢下，潛在的研究議題包括：地緣政治風險如何影響跨國企業的供應鏈重構策略 (如多元化、友岸生產)？跨國企業面臨的地緣政治

風險是否影響其供應鏈多元性？供應鏈多元性又是否有助於提升企業營運韌性（operational resilience）？

（二）科技脫鉤（**Tech decoupling**）與創新網絡分裂

美中科技競爭、出口管制與技術審查正在重塑全球研發合作模式，迫使跨國企業重新調整研發布局與夥伴選擇，進而形成「科技區塊化」(technological bloc formation) 的新格局。潛在研究議題包括：科技脫鉤政策如何影響跨國企業的國際研發合作與創新績效？地緣政治風險是否會改變跨國企業的研發國際化與在地化策略？地緣政治張力又將如何重塑跨國企業的全球技術配置？

（三）國家資本主義與政策干預的制度化

隨著地緣政治風險升高，各國政府日益透過產業政策、投資審查與補貼機制介入國際企業活動，使跨國企業除面臨市場競爭外，亦須面對政策不確定性與政府策略性干預的挑戰。相關研究議題可包括：政府政策干預如何改變跨國企業的市場進入策略與資源配置？地緣政治風險如何影響企業的區位選擇與投資分布？跨國企業的政治連結（political ties）能否緩解政策干預並提升投資績效？

（四）非市場策略（**Nonmarket strategies**）與企業外交（**Corporate diplomacy**）

為降低地緣政治風險與制度不確定性，跨國企業必須培養政治能力（political capabilities），並透過政府關係、公共外交、企業社會責任（CSR）與媒體策略等非市場策略主動塑造外部制度環境。潛在研究議題包括：跨國企業如何運用非市場策略緩解地緣政治風險並維持國際營運績效？非市場策略與企業國際化之間的互動關係為何？不同非市場策略（如企業外交與媒體策略）在不同制度環境下的有效性是否有所差異？

五、結語

綜觀近年國際局勢的劇烈變動，地緣政治已成為影響跨國企業策略與營運的關鍵外部變數。從全球供應鏈重組、區域經濟結盟到新興市場的政策風險，地緣政治不僅重塑了跨國企業的國際布局，也重新定義了全球化的內涵與邊界。對跨國企業而言，如何在地緣政治張力與市場機會之間取得動態平衡，已成為國際企業管理的重要核心課題。

未來的國際企業研究應持續關注地緣政治因素如何影響企業的非市場策略、跨國資源配置與制度性回應機制，並探討企業如何透過強化組織韌性、推動數位轉型及深化永續治理，以降低政治衝擊並維持長期競爭優勢。此外，學術界亦需推進理論整合，發展能同時解釋地緣政治動態與跨國企業行為演化的新分析架構，以回應快速變遷的全球經濟與政治現實。

參考文獻

- Kim, J. H., Kwak, J., & Park, H. K. (2025). ESG as a nonmarket strategy to cope with geopolitical tension: Empirical evidence from multinationals' ESG performance. *Strategic Management Journal*, 46(3), 693-722.
- McKinsey & Company. (13 June 2025). Multinationals at a crossroads: Adapting to a new geopolitical era. <https://www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/multinationals-at-a-crossroads-adapting-to-a-new-geopolitical-era>
- UNCTD. (2023). World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. United Nations. <https://doi.org/10.18356/9789210027847>
- White, G. O., III, Rajwani, T., & Lawton, T. C. (2021). Open for business in a closed world? Managing MNE nonmarket strategy in times of populism and geopolitical uncertainty. *Multinational Business Review*, 29(4), 441-450.
- Zhang, A. (2025). MNEs' media strategies under geopolitical tensions. *AIB Insights*, 25(2). <https://doi.org/10.46697/001c.133574>