

出國報告（出國類別：進修）

歐洲工商管理學院（INSEAD）
高階管理課程進修報告

服務機關：台灣中油股份有限公司

姓名職稱：周佳瑩 副處長

派赴國家/地區：法國

期間：114年10月25日至114年11月23日

報告日期：114年12月16日

摘要

本次奉派赴歐洲工商管理學院（INSEAD）參加為期四週之高階管理課程（Advanced Management Programme, AMP）。課程內容涵蓋全球經濟趨勢、地緣政治風險、文化差異、組織變革、領導力溝通、人際網路與人工智慧策略等領域。研習過程透過案例分析、行為診斷、跨國小組討論及AI情境模擬，使學員在高度多元的國際環境中提升策略思維、跨文化合作、組織溝通及決策能力。課程中特別強調大型組織推動變革需達成「三重對齊」（政治、溝通、制度），以確保策略得以落實並持續推動。並指出在地緣政治變動與能源轉型加速的環境下，企業需具備策略敏捷性、利害關係人管理能力及跨部門協作機制。與多國產業高階主管交流亦深化跨文化理解與國際視野。整體而言，本次研習有助於強化策略規劃、變革管理與跨部門整合能力，對本公司推動低碳轉型、新興能源布局、提升組織協作與領導效能均具有重要參考價值。

目次

壹、	目的	1
貳、	研習過程及內容.....	1
一、	歐洲工商管理學院（INSEAD）AMP 簡介.....	1
二、	行程	3
三、	人際網路（Networking）	3
四、	全球經濟概觀	5
	（一）、 長期成長驅動因素（Long-Term Growth Opportunities）	5
	（二）、 風險與挑戰（Risks and Challenges）	6
	（三）、 地緣政治風險（Geopolitical Risks）	10
五、	文化差異（The Culture Map）	14
六、	企業變革（Standing for Change）	15
七、	領導力溝通（Leadership Communication）	17
八、	人工智慧與商業策略（Business Value from AI）	20
參、	具體成效	21
肆、	心得及建議	22

壹、目的

本次奉派參加歐洲工商管理學院（INSEAD）為期四週之高階管理課程（Advanced Management Programme, AMP），就地緣政治、能源轉型、科技創新與全球市場變動對企業經營之影響進行研習，並增進策略規劃、組織變革、跨部門協作、領導影響力與決策分析等專業能力。課程內容涵蓋全球經濟、文化差異、企業變革、領導力溝通、人工智慧應用等主題，有助於強化策略領導力，並深化對企業長期競爭優勢之思考。

本次研習亦結合全球高階主管交流平台，可拓展國際視野，掌握能源產業最佳實務與企業經營趨勢，作為本公司推動轉型策略參考。藉由深化管理知識與強化領導能力，進一步提升本公司在面對全球能源市場波動及國內外競爭挑戰時之決斷力、執行力與組織核心競爭力。

貳、研習過程及內容

一、歐洲工商管理學院（INSEAD）AMP 簡介

歐洲工商管理學院（法語：Institut Européen d'Administration des Affaires，縮寫：INSEAD）創立於 1957 年，並未設有大學部學位，主要以MBA課程和專業碩士課程（如MIM，管理碩士）聞名，校區橫跨法國楓丹白露（Fontainebleau）、新加坡及阿拉伯聯合大公國阿布達比，並於舊金山設有Business Innovation Hub。INSEAD 長期於全球商學院名列前茅，並以「The Business School for the World」為定位，強調多元文化、全球視野、跨國實務與領導者培育。該校校友網絡遍布全球，是最具國際化程度的商學院之一，亦使其在全球企業領導人培訓領域具有獨特的國際視野與網絡影響力。INSEAD 在企業策略、組織行為、領導力、創新轉型等領域皆享有極高聲譽，為各國政府機構、國營企業與跨國企業的高階主管首選的進修機構之一。

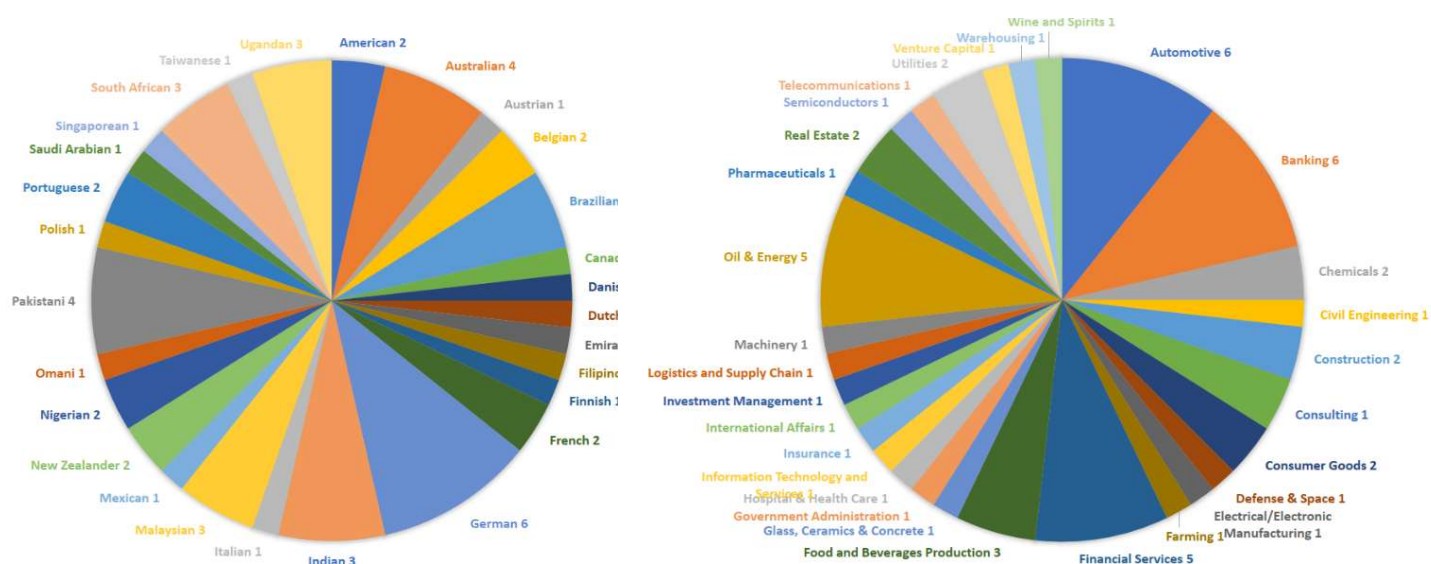
INSEAD AMP（Advanced Management Programme）高階管理課程為該校高階主管教育（Executive Education）中的旗艦課程，專為企業高階管理者、CXO、事業群負責人及政府或國營事業高層領導者設計。課程目標在於提升領導者的整體視野、策略敏感度與組織轉型能力，使學員能夠在全球競爭與快速變動的環境中，帶領組織因應挑戰、推動變革。該課程通常為期約四週並採小班制，學員組成高度多元，來自全球不同產業，包括能源、製造、金融、科技、生技、公部門與國營事業等。INSEAD AMP 特別重視跨文化互動與多元觀點，透過案例研討、小組討論、領導力診斷工具與個人行動計畫，協助學員在短時間內完成深度反思與

能力強化。

本屆AMP（AMP 135）之班主任（Programme Director）為該校管理實務（Management Practice）José Luis Alvarez教授，學員共55名，其中11人（20%）為女性，年齡層之分布如下：

年齡層	人數	百分比
>55	1	1.8%
51-55	18	32.7%
46-50	14	25.5%
41-45	17	30.9%
36-40	5	9%

國籍及產業分布如下圖，以歐洲學員最多，共18人（32.7%）；其次為亞洲（不含中東），共13人（23.6%）。非洲地區有8人（14.5%），紐澳地區6人（10.9%）。北美為4人（7.3%），中東及南美則各為3人（5.5%）。此組成呈現高度國際多元性，涵蓋歐洲、亞太、非洲、美洲與中東等區域，有助增進跨文化理解與國際合作視角。產業別亦相當多元，以銀行業10.9%、汽車產業10.9%、金融服務業9%及油氣產業9%人數較多。





二、 行程

日期	地點	內容
114年10月25日～114年10月26日	台北→巴黎	去程
114年10月27日～114年11月21日	INSEAD	參加INSEAD Advanced Management Programme（第135屆）
114年11月22日～114年11月23日	巴黎→台北	返程

三、 人際網路（Networking）

社會網絡（Social Networks）在人際互動、組織運作與職涯發展中扮演關鍵角色。「Network 是完成事情的基礎系統」，透過人脈的深度、廣度與結構，可直接影響資訊取得、資源動員、聲譽建立與機會創造。

首先，可將人脈區分為三種類型：Operational Network、Strategic Network 與 Developmental Network。前者支撐日常工作協作、解決問題，中者掌握外部趨勢、擴大策略視野，後者則關乎長期成長與職涯發展。兩項檢視人脈品質的核心問題：「我是否能依靠我的人脈？」以及「我的人脈是否能讓我取得所需的資訊與資源？」，分別對應人脈的深度（Depth）與多樣性/廣度（Breadth）。

課程中強調「弱連結」（Weak Ties）與「偶遇式機會」（Serendipity）對於突破性機會的

重要性。以雀巢（Nestlé）前亞洲區總裁Wan Ling Martello與Arianna Huffington（Uber director and a founder of The Huffington Post）的案例為例，兩人僅在非正式場合短暫互動，即促成Martello後續加入Uber董事會。此案例證明，重大職涯機會往往來自非核心人脈，而非既有的強連結。建議學員主動參與跨領域活動，並以「Make accidents happen」的方式刻意增加意外機緣發生的可能性。

在人脈結構方面，教授引用英國人類學家Robin Dunbar所提出的Dunbar Number（人類大腦能維持穩定社會關係的上限大約是150人）說明人類社交圈的自然限制，並將人脈依密度分為三層：核心執行網絡（10~12人）、可依靠的工作網絡（約100~200人）、以及鬆散但潛力龐大的外圍網絡（上千人）。此外，教授區分「封閉式網絡」（Closure）與「橋接式網絡」（Brokerage）。封閉式網絡提升信任與聲譽累積，但易形成訊息同質化；橋接式網絡則連結互不相屬的群體，是創新、資訊優勢與影響力的重要來源。課程指出，具備橋接位置能更早取得資訊、不被單一群體的慣性與規範限制而能自由嘗試不同的做法，並能透過Transfer（資訊轉移）、資訊重組（Recombination）以及接觸多元觀點獲得New Perspective（新視角）進而提升創新能力。

在人脈實務技巧上，教授建議學員進行人脈盤點（mapping social networks）、以行動增加跨群體接觸、運用互惠原則（Reciprocity）建立信任，並在「順利的時期（good times）」積極擴張人脈，而非僅在需要時尋找協助。此外，建立個人在專業場合的存在感（Presence）、風格（ENTERTAIN：以幽默與親和力增加好感度；ENRICH：提供價值、資源或見解；ENLIGHTEN：以觀點或知識啟發他人）與可見度，亦是有效經營關係的重要條件。

課程最後引用多項研究指出，良好的人際關係不僅有助於職涯，更直接影響身心健康與長壽。例如：心臟病患者若具備社會支持，其存活率可提高超過70%；乳癌患者若擁有良好人脈，其預後亦較佳。哈佛成人發展研究更指出，「良好的人際關係」是促進健康與幸福最重要的長期因素。

整體而言，本課程強調人脈不僅是社交工具，而是策略性資產。組織領導者若能正確理解並運用人脈網絡的深度、廣度與結構，將能提升影響力、促進創新，並在關鍵時刻取得跨領域的資源與支持。課程提醒學員以更開放、多樣且主動的方式經營人脈，並在網絡中扮演創造價值的橋接者，以因應複雜多變的環境需求。

四、 全球經濟概觀

(一)、 長期成長驅動因素（Long-Term Growth Opportunities）

全球成長預測如下圖，全球3.2%；先進國家1.6%；新興市場4.2%，其中中國4.8%；印度6.6%；東南亞國協ASEAN-5 4.2%，美國2.0%（其中1%為AI貢獻），歐元區1.2%；日本1.1%；南美洲2.7%，撒哈拉以南非洲4.1%，亞洲與新興市場成長動能明顯領先。

全球知名經濟學者Danny Quah涵蓋全球所有國家／地區的GDP（購買力平價調整後）以及城鎮與非城鎮經濟活動，並透過地理座標定位各地主要聚落量化並描繪全球經濟重心（World Economic Center of Gravity）由1980年的大西洋中部逐步東移至21世紀初的亞洲／中東，並外推至2050年有可能落在南亞與東亞之間，顯示全球經濟重心持續東移如下圖。

先進經濟體如美國的主要成長動力為持續創新（Innovation），觀察美國人均實質GDP（Real GDP per Capita）如下圖，雖然150年來經歷多次嚴重危機如戰爭、油價衝擊及金融危機等，但長期仍能維持每年平均成長率約1.85%，所依靠的是長期維持強大創新力（Innovation）。包括吸引全球頂尖人才的環境、願意投入高風險研發的文化、矽谷與波士頓等成熟創新聚落、將科研快速商業化的能力，以及由美元儲備貨幣地位、創新者易於取得資金的金融市場與穩定法治所支撐的強大資金與制度基礎，共同形成一套能持續推動新技術、新產業與高生產力的創新生態系。惟川普執政包括移民限制（H-1B、留學生簽證、綠卡減少）、管制中國科技與學術合作以及與大學科研合作的不確定性恐削弱美國作為全球人才磁鐵與科技合作中心的優勢。

長期經濟成長驅動的4I要素包括：

1. Innovation（創新）—先進經濟體包括美國、日本、法國、德國以及新加坡的主要成長來源，需持續投入研發與人才，創新模式包括科技、制度、商業模式等多元形式。
2. Initial Conditions（起點條件）—人口、教育、基礎工業與都市化程度等條件決定未來成長潛力，代表國家包括越南、印度及1980年代的新加坡。
3. Investment（投資）—經濟奇蹟通常出現於投資佔GDP 25~30%的國家（例如韓國35%），已開發國家的穩定投資率較低（如美國、德國約18%）。
4. Institutions（制度）—建立與改善制度是加速成長的關鍵。短期而言，經商

環境便利度（Doing Business）影響投資與企業活動，長期的持久發展則有賴政治穩定、法治、政府效能及反貪腐等基本制度。

1950～2021年間，南韓、台灣、中國與新加坡是典型的成長奇蹟；辛巴威與委內瑞拉則屬失敗案例，差異關鍵在於制度韌性與長期穩定投資。美國過去150年人均實質GDP年均成長1.85%，顯示創新與制度可支撐持續而穩定的長期成長。亞洲奇蹟（日本、新加坡、南韓、台灣）皆透過提升生產力與有效制度改革完成追趕；相對地，歐洲面臨創新不足、能源高成本與供應鏈脆弱等挑戰，亟需加強科技投資與制度升級。

新興市場則需同時推進投資與制度建構，以避免陷入中等收入陷阱（Middle Income Trap）如下圖，亦即成功從低收入躍升到中等收入後，因缺乏創新能力、制度品質不足、教育與人才不足、工資上升卻未能建立高附加價值產業，而陷入長期經濟停滯、無法進一步成為高收入國的現象。通常發生在早期成長依賴低成本優勢與外來技術，但在進入中等收入階段後未能順利完成產業升級、制度改革與生產力提升，導致競爭力下降、投資減少、收入停滯，形成「不上不下」的困境，例如泰國、墨西哥、阿根廷、巴西、南非、菲律賓等國。

未來的主要經濟成長挑戰包括：創新力不足（尤其是歐洲與部分亞洲經濟體）、能源與供應鏈韌性、人口老化與低生育率以及全球競爭加劇與地緣政治分化（經濟重心持續東移）。整體而言，長期成長取決於生產力與制度品質：創新是先進國家的核心動能，而制度改革是新興市場跨越瓶頸的關鍵。在人口結構惡化的背景下，提升生產力已成為唯一可持續的成長路徑，新加坡過去十年來致力提高產業附加價值、人才導向移民制度、高效率政府及物流、金融與資訊之全球樞紐地位等面向提高生產力或可做為我國借鏡。

(二)、 風險與挑戰（Risks and Challenges）

全球主要風險與干擾因素可概分為以下幾類

1. 危機（Crises）：健康危機（如COVID-19）與經濟危機（如金融或債務風暴）。
2. 通膨（Inflation）：疫情後的供需失衡導致價格上升
3. 地緣政治（Geopolitics）：貿易戰、供應鏈重組、區域衝突。
4. 去全球化（Deglobalization）：生產鏈回流、貿易壁壘上升、全球供應鏈重

組。

危機衝擊：危機類型可分為金融／債務危機（如阿根廷、土耳其、斯里蘭卡、巴基斯坦）及健康危機（疫情）如COVID-19 全球衝擊。依據Chetty等人在2020年發表的一項研究顯示對於消費結構之影響如下：

類別	2008 全球金融危機	COVID-19
耐久財（Durables）	-58.6%	-44.3%
非耐久財（Non-Durables）	-19.5%	-13.3%
服務業（Services）	+2.9%	-67.2%

全球金融危機衝擊集中在「商品」，耐久財如汽車、家電、家具等因收入不確定下降最深，非耐久財食品、生活用品等也受到景氣低迷影響而下降，餐飲、旅遊、醫療等服務基本保持穩定。可見金融危機是「收入衝擊」，所以民眾減少買東西，但仍持續使用服務。COVID-19衝擊則集中在「服務業」，餐廳、交通、旅遊、娛樂因封鎖與疫情而急凍，耐久財下降較少，民眾轉向網購、居家用品、電子產品（反而部分成長），非耐久財下降溫和顯示民生消費仍有需求。疫情打擊服務業最深，而金融危機主要衝擊耐久財。危機後產生的結構變化包括數位化加速（2017～2020年全球數位互動占比大增），遠距工作（WFH）成為勞動市場的重要轉變，受教育程度高、有子女、女性與通勤時間長者最重視WFH。

通膨壓力與政策應對：疫情後主要國家通膨率如下（2024年數據）：美國3.0%；歐元2.0%；英國3.8%；日本2.7%，中國-0.4%（通縮）；印度2.1%。觀察通膨正在回落，但「最後一哩路」最困難，歐洲偏寬鬆，美英利率預期將會維持高檔較久，中國則出現通縮風險。當前政策挑戰包括以下面向：

1. 貨幣與財政政策協調困難：貨幣政策（由中央銀行主導）與財政政策（由政府主導）常常方向不一致，導致政策效果互相抵消。例如央行為維持物價穩定致力以升息、量化緊縮（Quantitative Tightening, QT）等方式降低通膨，但政府受到政治壓力需要討好選民而大幅增加支出如退稅或能源補貼將導致央行踩剎車，政府踩油門的情況。
2. 政策非對稱性（通膨高於目標→政策容易但政治困難；通膨低於目標→政策困難但政治容易）：通膨高於目標（例如 core CPI 年增率2%）此時政策容易因為措施明確：升息、減少貨幣供給、降低需求，但政治困難，因為

升息將使房貸壓力變大、影響企業投資、股市可能下跌、選民反彈強烈，政治成本高。

3. 通膨預期與薪資螺旋效應（wage-price spiral）成為潛在風險：當民眾普遍預期未來物價會持續上漲時，這種預期本身就會推動通膨。在薪資-物價螺旋中，物價上漲使勞工要求更高的薪資以維持生活成本，而企業為了負擔更高的人事成本，又進一步提高商品與服務的售價。當價格再次上升後，勞工會再次要求加薪，如此形成反覆循環，讓通膨變得自我強化與持續化。若通膨預期無法被有效管理，這種螺旋效應將使通膨難以下降，並可能演變為更長期、更結構性的問題。例如歐洲在2022年因俄烏戰爭導致能源價格大幅飆升，電價與燃料成本急速上漲，造成企業與家庭的壓力倍增。在物價全面攀升的情況下，各國工會開始要求大幅加薪，有些甚至提出8~10%的薪資調整，以維持勞工的實質購買力。企業面對快速升高的人事成本，只能透過提高商品與服務價格轉嫁壓力。當價格再次上升後，消費者愈發相信未來物價還會持續上漲，這種通膨預期又促使更多勞工要求進一步加薪，形成典型的「薪資—物價螺旋」。即使能源價格後來逐步趨於穩定，這種由預期驅動的循環仍讓歐洲多國通膨呈現黏著、不易下降的狀態。

儘管美國仍面臨高度通膨壓力，包括移民限制、貿易戰、財政赤字惡化，以及聯準會獨立性的疑慮，但聯準會仍可能降低利率，原因在於量化緊縮已使金融環境大幅收緊、美元走弱、經濟動能放緩。降息的目的並非強力刺激需求，而是穩定市場情緒，避免政策過度收緊導致經濟衰退。對企業而言現金取得困難但可趁機併購困境資產，此外黃金一年內上漲40%也是觀察重點。

去全球化（Deglobalization）與貿易戰：全球化正從擴張進入調整階段，從1820到1990年的商品跨境流動、1990~2008年的工廠跨境遷移，發展到2008年之後以服務和辦公室跨境協作為主的數位全球化。雖然製造業全球化受到政治與地緣風險的干擾，但高附加價值的服務出口反而成為新機會。目前全球服務貿易出口高度集中在已開發國家，其中已開發經濟體（Developed Economies）占64%的服務出口，是絕對主導者。相比之下，中國與印度各占僅 5%，而其餘開發中國家（Rest of World）合計占26%（如下圖）。反映出服務出口仍然是高度專業化、技術密集與制度密集的領域，需要強大的教育體系、法治環境、智慧財產權保護，以及具有全球競爭力的企業服務能力。儘管發達國家掌握市場大宗，但也代表新興國家與企業具有巨大成

長空間。特別是在數位化浪潮下，服務貿易的可跨境性提升，包括雲端運算、金融科技、工程服務、創意設計、顧問服務、遠距醫療與 AI 驅動服務的出口，都使得提供知識密集服務的門檻降低。印度IT服務的崛起、中國工程與數據服務的發展，以及東南亞共享服務中心的快速成長，皆顯示未來的全球競爭將不僅限於製造業，而會逐步轉向高附加價值的服務領域。整體而言，服務貿易不僅是全球下一波成長機會，也是一個有助於國家提升價值鏈位置的路徑。對企業而言，掌握數位工具、提升專業能力、在全球市場上提供可跨境輸出的服務，將是未來競爭力的核心來源。

當前的「川普2.0貿易戰」與2018～2020年的川普1.0相比，已呈現出本質性的改變。第一次貿易戰主要是針對特定的中國輸美商品實施關稅，調整節奏也較為漸進，政策訊號明確、可預測，使得企業仍有時間重新配置供應鏈，將部分生產轉向越南、墨西哥等國家，以降低衝擊。然而，川普2.0採取的手法更加全面、更快速且更難預期。不僅關稅範圍從特定產業擴大到更廣泛的中間財（Intermediate Goods，原料或零件）、資本財（Capital Goods，生產產品的機器或設備）甚至日常用品、食品等消費品，政策宣布與執行的速度也大幅加快，使企業難以提前布局，也因此提高了全球供應鏈的波動性與營運成本。

此外，兩個階段的宏觀背景大不相同。川普1.0時期，美元普遍走強，使得部分進口成本上升的壓力被抵消，有助於美國控制通膨；但在川普2.0時期，美元反而出現走弱，使得關稅對美國國內物價的推升效果更為明顯，增加了通膨風險。同時，雖然兩個階段都出現出口轉向的現象，但在2.0的情境中，單純的供應鏈轉移已不足以抵消衝擊，因為政策變動更頻繁，關稅更全面，企業必須重新思考供應鏈結構，而非只是更換生產所在地。也因川普2.0的貿易戰在強度、速度、範圍與外溢效果上均遠超過第一次，不僅推動了更劇烈的政策不確定性，也迫使企業面對再工業化、國家安全審查、供應鏈重組等更深層的結構性轉變。換言之，這一次的貿易戰不只是貿易政策調整，而是對全球化模式、產業鏈配置與跨國企業策略的一次全面性重塑。因政策不確定性持續，自給自足與經濟安全成為主要政策口號，而晶片、無人機、造船等高科技與國防產業將受益於再工業化趨勢。

同時，美中關係進入結構性轉折。從總量來看，中國的PPP GDP已達美國的119%，出口規模也大幅成長，但人均收入仍顯著落後，反映出其經濟結構的限制。中國面臨消費占比偏低、房地產泡沫、債務上升與人口老化等挑戰；政策從增長導向轉向「共同富裕」（Common Prosperity）後，也影響企業信心。儘管中國進出口量

依然龐大，但出口附加價值下降，將形成所謂的「中國衝擊 2.0」（China Shock 2.0），意即中國的競爭力不再來自低價製造，而將轉向於電動車、電池、太陽能、機械設備等非尖端但高規模的產業快速成為全球主導者。這些產業不靠最頂尖技術，而靠供應鏈整合、成本效率與國家政策支持，使中國不再只是「低階工廠」而是成為全球中階製造的壓倒性競爭者，將對全球供應鏈與產業競爭造成新的壓力。

綜上所述，未來全球主要風險為「4D架構」如下，經濟波動已是常態而非例外，成長需建立在生產力與制度韌性之上，故企業與政府需注重以下方向：強化數位與彈性工作策略、適應去全球化供應鏈重組、維持通膨與債務穩定並在「4D風險」中尋求結構性優勢。

風險項目	風險說明
Demographics（人口結構）	老化、勞動力下降、醫療與養老負擔上升
Debt（債務）	高負債與利率造成財政壓力與民粹風險
Deglobalization（去全球化）	供應鏈區域化、效率下降但韌性上升
Disasters（災害）	疫情、戰爭、氣候風險增加系統性衝擊

(三)、 地緣政治風險（Geopolitical Risks）

當前全球環境已由過去二十年的高度全球化、供應鏈整合與低地緣政治風險，轉向以地緣政治競爭、不確定性與多極化為主軸的新局勢。美國的內部分裂、中國的科技與制度性擴張、俄烏戰爭的持續、全球南方國家（Global South）的崛起，以及AI工業革命帶來的結構性變化，使得傳統的策略規劃模式逐漸失效。

過去企業可以假設全球市場穩定、供應鏈可依效率原則配置，如今地緣政治與科技戰略已成為核心變數，使策略規劃面臨「無長期可言（Nothing is long-run anymore）」情況，政策、供應鏈與技術規範快速變化，企業須採「假設式策略」與動態修正（strategy as hypotheses）。領導重點從「風險管理（Risk Management）」轉向「在不確定中領導（Leading under Uncertainty）」。策略不再是「規劃與執行」，而是「假設、驗證、調整、再假設」的循環過程。

全球進入「多極競爭」時代（multipolar world）：秩序重組、權力擴散

1. 三大陣營形成全球政治主軸，世界大致呈現三大勢力板塊：

- (1) 美國及其盟友：擁有軍事與科技優勢，但內部政治分裂使其全球領導力受挑戰。
 - (2) 中國、俄羅斯及其夥伴國家：推動「另類全球化」，主張以自身價值重塑國際秩序。
 - (3) 不結盟或多重結盟國家（Global South）：成為爭奪焦點，因其人口、資源、能源與市場優勢日益重要。這些國家普遍希望避免選邊站，也更接受中國提供的「不附帶人權、治理條件」的合作模式，使美國與歐洲的規範式影響力減弱。
2. 美國：功能失調的超級大國，卻仍擁有全球最廣泛的硬實力。美國被描述為「dysfunctional superpower」，反映其政治極化、政策不連續與長期共識缺乏的困境。然而，美國仍在以下領域保持壓倒性優勢：
- (1) 約 800 座海外基地如下圖，使其在危機反應速度、海上航道安全與全球情報取得上具有壓倒性的結構性優勢，是美國維持超級強權地位的核心基礎。
 - (2) 全球最強大的高等教育、科技創新與創投體系
 - (3) 擁有主導性企業與平台（Apple、Google、Microsoft、NVIDIA 等）
- 美國的挑戰並非能力不足，而是治理效率下降與內部的制度性摩擦，使其對全球秩序的投入產生不確定性。
3. 中國：以工程與科技為主導的「制度性競爭者」。中國雖面臨人口萎縮、房地產與債務問題，但其在科技、基礎設施、電動車與 AI 應用領域仍展現極高能量。中國已從出口導向模式轉向「科技自主」與「制度輸出」，包括：一帶一路、數位絲路、Made in China 2025、大規模科技投入與工業政策等，中國試圖推動 G2 式架構（非 G20 或美國單方主導），避免在現有規則下受制於西方主導的體系。
4. 美中競爭核心：從貿易戰走向科技主導權之戰。半導體成為最關鍵的戰略 chokepoint：全球半導體產業鏈如下圖，目前存在三大不可替代的節點：NVIDIA：全球GPU供應，幾乎無替代來源；ASML：唯一能生產EUV光刻機的企業；TSMC：生產全球最先進製程的晶片。任何一個節點受限，都會讓

下游AI、資安、軍事應用全面停擺，這也使美國將技術管制作為「地緣政治槓桿」。

5. ASML（艾司摩爾）案例探討（商業邏輯 vs 地緣政治邏輯）：ASML是一家荷蘭公司，1984年自Philips分出，現為全球唯一可生產EUV極紫外光微影技術光刻機的企業，市占>80%，因美國希望限制中國取得先進晶片技術，而中國同時是其約佔 15% 銷售額的重要客戶，該公司面臨強烈的地緣政治壓力。美國於2019年要求荷蘭撤銷ASML對中國EUV出口許可。2023~2025進一步限制DUV機台與維修服務。ASML 必須在三個選項中抉擇：繼續全面銷售以追求獲利、採中庸策略限制出口、或完全遵循美國政策停止銷售。此案例探討的關鍵啟示為地緣政治可凌駕商業邏輯、科技管制將成為長期趨勢，企業須提前介入政策討論、建立產業聯盟，並試圖在「合規成本」（cost of compliance）與「抗拒成本」（cost of resistance）之間取得平衡，以戰略性思考角度試圖在路徑與進程上取得影響力。
6. AI工業革命：不再是誰的模型最好，而是誰能最快「擴散AI」。AI被視為新一代的「通用技術」（General Purpose Technology, GPT），將重塑所有產業。美中兩國競爭的差異正從模型能力轉向「擴散力」：美國優勢：人才分布廣、基礎設施強、投資規模大、商業導向、學術生態。中國優勢：超大規模平台、低成本運算、應用導向、政策加速。如下圖世界智慧財產權組織（WIPO）所發布之全球創新指數（Global Innovation Index, GII）的細項比較顯示，美國與中國在科技競爭中的優勢結構並不相同，美國主要領先於「創新源頭能力」（innovation capacity），而中國則在「創新擴散與商業化能力」（diffusion capacity）上具有相對優勢。此對比不僅反映兩國不同的經濟結構與政策導向，也說明未來 AI 及高科技產業的競爭將不再僅取決於技術突破，而是取決於整體經濟與社會系統吸收與擴散創新的速度與深度。美國在與創新相關的生態系統指標中明顯居於領先地位，包括企業策略合作（JV/Alliances）、軟體與數位投資（Software Spending）、創新連結度（Innovation Linkages）、資訊科技使用（ICT Use）以及知識外溢（Knowledge Diffusion）等項目，換言之，美國擅長的是從「零到一」的創造。相較之下，中國在關鍵的擴散能力指標上展現強大優勢，包括投資占 GDP 比例（Investment % GDP）、商標註冊（Trademarks）、工業設計

（Industrial Design）、PISA教育評量成績（PISA Scores）以及科技與技術論文產出。這些指標反映中國具備快速將新技術大規模投入市場的能力，亦顯示其製造體系、教育體系與地方政府政策高度協調，使創新的普及速度遠高於多數經濟體。透過工程導向的政策、製造業集群、網際網路平台規模與政府主導的AI、電動車及數位基礎建設，中國展現從「一到百」的能力，也就是能在極短時間將技術應用普及化，形成商業、產業與社會層面的巨大滲透效果。綜合而言，GII所呈現的並非單純的美中競爭強弱比較，而是兩種不同創新模式的結構性差異：美國主導突破性創新，中國主導快速部署與大規模應用。

7. 歐盟與國際體系的調整困境

- (1) 歐盟面臨戰略自主不足的結構限縮：歐盟雖擁有強大的經濟量體，但在以下領域高度依賴外部：能源依賴中東、俄羅斯；科技依賴美國；國防則依賴NATO美國軍力，歐盟雖力求戰略自主，但恐仍難避免在美中競爭間的尷尬位置。
- (2) 不結盟國家的崛起：可能是全球競爭勝負之關鍵，Global South國家擁有以下優勢：人口成長、市場前景、能源與天然資源、基礎建設需求，這些國家更能接受中國的合作模式，使西方的制度影響力受到挑戰。

未來十年將由四大結構力量（4Ds）重塑：人口、債務、去全球化、災害。世界不會回到過去的穩定狀態，故企業無法靠預測獲勝，而是靠韌性（resilience）與敏捷行動（agility），也不再只是管理風險，而是必須在「不確定性中領導」。風險（Risk，已知的未知數known unknowns）是可預測的威脅，如2016年英國脫歐（Brexit）及2018～2019年美中貿易戰，以多元化佈局分散風險，雖犧牲效率但可降低風險。不確定性（Uncertainty，未知的未知數unknown unknowns）則是不可預測的事件，例如COVID-19、俄烏戰爭及2025年美中經濟脫鉤（Decoupling of US and China），須依靠韌性與彈性，必要時先觀望，不貿然進行重大決策，持續滾動調整與最佳化並建立緩衝（財務緩衝及時間緩衝）。課程建議建議建立「三R架構」：Re-evaluate（持續監測）、Rehearse（模擬與壓力測試）及Restructure（危機工作小組、任命 Chief Geopolitical Officer）予以因應。真正的競爭優勢將來自：快速理解局勢、迅速調整策略、具備跨國供應與資源彈性以

及能在不確定中仍維持運作與投資的能力，這將是全球企業邁向下一個十年的關鍵挑戰與機會。

五、文化差異（The Culture Map）

隨著商業世界日益全球化和虛擬化，領導者需要與來自不同文化背景的同事進行合作，課程中透過八大文化維度分析不同國家在商業互動中的文化差異，探索影響日常成功的文化異同，思考改善多元文化團隊合作的策略，期能幫助領導者提高與來自其他國家的合作者建立信任的能力，並有效提升溝通、信任、領導與決策的效果。八大文化維度列表如下：

文化維度	文化對比	主要特徵	溝通與合作建議
溝通方式	低語境 vs 高語境	低語境文化強調明確、直接、事實導向（如美國、德國）；高語境文化依賴非語言訊息與關係背景（如日本、中國）。	與低語境文化合作時，應重複確認並書面紀錄；與高語境文化合作時，需留意言外之意。
回饋方式	直接 vs 間接負面回饋	直接文化偏好開放、坦率地提出批評（如德國、以色列）；間接文化傾向委婉、柔化語氣以維持和諧（如日本、泰國）。	應依文化調整語氣與場合，在高語境文化中避免公開批評。
信任建立	任務導向 vs 關係導向	任務導向文化根據專業能力與績效建立信任（如美國、荷蘭）；關係導向文化則依個人互動與情感建立信任（如中國、巴西）。	與關係導向文化合作時，應投入時間建立私交與非正式互動。
領導風格	平等型 vs 階層型	平等文化重視開放討論與平行互動（如北歐、美國）；階層文化強調權威與正式匯報鏈（如日本、印度）。	在平等文化中鼓勵下屬發言，在階層文化中展現尊重與禮貌。
決策方式	共識型 vs 自上而下型	共識文化的決策速度慢但執行迅速（如日本、瑞典）；自上而下文化決策迅速但可隨時調整（如美國、中國）。	在共識文化中需先取得一致意見，在自上而下文化中應確認彈性空間。
意見表達	對抗型 vs 避免衝突型	對抗文化認為爭論具建設性（如法國、德國）；避免衝突文化則視爭論為不禮貌（如日本、泰國）。	應根據文化習慣調整辯論的語氣與場合。

文化維度	文化對比	主要特徵	溝通與合作建議
時間觀念	線性時間 vs 彈性時間	線性時間文化重視準時與按部就班（如德國、瑞士）；彈性時間文化則能同時處理多項事務並具彈性（如印度、巴西）。	與線性時間文化合作時應遵守時程，與彈性時間文化合作時需保持耐心與彈性。
說服方式	原則導向 vs 應用導向	原則導向文化偏好理論推理先行（如法國、義大利）；應用導向文化則由實例入手（如美國、英國）。	跨文化簡報時應依聽眾的推理方式調整呈現順序。

領導者可以怎麼做：

1. 適應（Adapt）：觀察文化差異，靈活調整溝通方式與行為模式。
2. 橋接（Bridge）：尋找共同語言與文化中間人，促進團隊理解。
3. 多溝通（Talk, Talk, Talk）：主動交流以建立信任與透明合作氛圍。
4. 平衡（Use one dimension to balance another）：以信任或靈活性彌補溝通與決策上的差異。
5. 會議領導技巧：會前提前發送問題並明確會議目標；鼓勵安靜成員表達意見，營造包容氛圍；會議結束時逐一收集回饋（Feedback）或反思（Reflection）；非正式互動以增進信任與參與感。

六、 企業變革（Standing for Change）

本課程旨在探討在全球化、高度分散的組織中實施變革所面臨的挑戰並以知名企業雀巢（Nestlé）於2000年所展開的變革計劃（GLOBE）為例，該計畫負責人Chris Johnson為年僅39歲的美國人，剛從台灣調任到雀巢位於瑞士的總部，負責領導GLOBE變革計畫並對成敗負有重大責任。此計畫旨在將SAP系統推廣至整個公司及其遍布全球的眾多業務/國家部門，然而該計畫尚屬全新，其範圍、時程、成本和財務收益尚不明確。此外，雀巢為去中心化（M-form）結構，各區域與事業單位具備相當高的自主決策權，公司文化重視在地經營、尊重差異與共識形成，在此架構下任何跨區域或跨事業體的變革推動均需面臨高度協調成本，亦須處理多元利益關係人之間的立場差異及心理因素。為成功推動此全球整合與效率提升計畫，Chris Johnson需要跨越公司內部的正式權力層級影響高階管理者，以影響力、聯盟建立與策略

性溝通，逐步促成全公司層級的策略方向一致性

課程中強調，領導變革時常受到三項迷思的干擾，包括認為良好的構想會自動獲得支持、變革能依照規劃線性推進，以及領導變革存在一體適用的標準方法。Nestlé 案例顯示變革之成敗往往不在構想本身，而在於是否能處理文化、情感、權力結構與組織政治等非技術性因素。Chris Johnson 能在公司既有文化脈絡中採取務實作法，例如以示範性試點（pilot）取代大規模推動降低阻力，建立「小勝利」以提升可信度，強調合作與心理安全、尊重分權、以幽默與穩定情緒化解組織內部的疑慮。然而，在此案例中也可看到部分限制，包括聯盟建構速度不足、決策節奏不夠穩定，以及過度倚賴個人風格等問題，顯示即便是跨國企業的高階主管，推動變革仍需在策略、文化與政治三者間取得細緻平衡。

此外，本課程提供之「三重對齊」（Triple Alignment）架構主張成功變革須同時達成政治（Political）、溝通（Communicative）、制度：系統與結構（Systems & Structures）三個層面的對齊。其中，政治面向強調必須取得關鍵決策者與利益關係人的持續支持；溝通面向要求以適當節奏建立認知、理解與承諾，並透過故事化與象徵性方式強化動機；制度面向則涉及使流程、資源配置與獎酬機制與新策略相符。

面向	核心問題	具體作法
政治（Political）	誰支持、誰反對？	擴大360°聯盟、持續經營關鍵關係
溝通（Communicative）	如何被理解與相信？	故事化、符號化、階段性引導承諾
制度：系統與結構 （Systems & Structures）	組織是否支持新方向？	調整流程、激勵、資源配置

本案例的啟示（成功推動變革的建議）：

- 建立情報網絡、掌握正式與非正式權力線，辨識真實利害關係人。
- 預先銷售（Pre-sell）：會議前獲得關鍵支持。
- 掌握「關鍵時刻」（moments of truth）：專注於能改變局勢的時刻。
- 示範式行動：以成功試點（Pilot）創造可視化成果，「展示」成果而非「說明」（Show vs Tell）。
- 文化內創新：在組織可接受範圍內微越界。
- 理性與感性並行；自我控制且具明確風格，以數據說服、以情感連結。
- 情緒穩定與風格一致：建立信任與長期影響力

- 建立不斷擴張的聯盟（coalition）。

七、 領導力溝通（Leadership Communication）

在複雜的21世紀環境中，成功的領導者必須是高效率的溝通者。個人溝通能力和方式會影響商業、職業和領導表現及公眾認知。對於高階領導職位尤其重要，因為他們需要與眾多內部和外部利害關係人進行有效溝通。隨著領導者專業責任的擴大，將需要處理越來越複雜的問題、受眾和溝通情境，包含求職面試、股東報告、客戶簡報甚至媒體露面。為了成為有效的溝通者，領導者必須了解自己、他人、以及溝通的背景。

領導溝通是指領導者與組織內外人員之間的互動。領導溝通的發生具有目的性，並且是在特定的情境或環境中進行的。領導力溝通涵蓋了廣泛的語言和非語言活動，例如思考、傾聽、寫作、發言和行為。有效的領導溝通建立在領導者溝通智商（Communication Intelligence，CI）的培養之上。

溝通三大核心元素包括：

1. 文化背景（Cultural Background）—最外層架構：文化決定高語境 vs 低語境（語言直接程度）；肢體語言強度、語速、語音音量；尊卑關係的語調與用字，文化經常比個人風格差異更強烈，例如：日本人 vs 義大利人的聲量、身體表達強烈度；荷蘭外向者可能覺得韓國外向者像內向者。此外，在跨文化場合，文化可能完全覆蓋個人溝通風格的呈現。
2. 四種溝通偏好風格（Preference Styles）—核心建構：四風格代表不同「溝通語言」，瞭解聽眾（如董事會成員）的溝通地雷（Annoyance Triggers）也是重要功課。

風格	Style 1 Direct	Style 2 Structured	Style 3 Expressive	Style 4 Visual
特徵	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 喜歡「結論先行」 ➤ 討厭廢話 ➤ 看重事實、數字、邏輯 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 講話有順序、有流程 ➤ 喜歡資料、準備、完整性 ➤ 自然使用分類、分段、列表 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 很多形容詞、故事、例子 ➤ 眼神交流強 ➤ 肢體語言豐富 ➤ 情緒與氛圍敏感 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 喜歡畫圖、比喻、隱喻 ➤ 想法跳躍、有創意 ➤ 喜歡「為什麼」與「未來可能性」

風格	Style 1 Direct	Style 2 Structured	Style 3 Expressive	Style 4 Visual
優點	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 清晰、快速、有效率 ➢ 決策果斷 ➢ 溝通重點分明 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 系統性強 ➢ 可靠、精確 ➢ 擅長整理資訊、架構 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 非常擅長人際互動 ➢ 感染力強 ➢ 聽力佳、善用情緒共鳴 ➢ 能激勵團隊氛圍 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 能看大局，具願景 ➢ 善於啟發、創新 ➢ 讓抽象概念具象化 ➢ 擅長策略溝通
挑戰	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 容易讓人覺得冷淡、生硬 ➢ 缺乏情緒層次 ➢ 容易打斷、缺乏耐心 ➢ 肢體語言最緊繃、眼神接觸較少 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 太慢進入重點 ➢ 內容太長；資訊量可能壓垮對方 ➢ 顯得僵化、不夠彈性 ➢ 清晰但缺乏魅力與視覺性 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 容易離題 ➢ 太感性、太長、太多話 ➢ 避免衝突 ➢ 最不擅長純邏輯、純程序、純資料 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 缺乏實務細節 ➢ 讓人覺得跳來跳去 ➢ 眼神常飄，顯得心不在焉 ➢ 過度推論、過度抽象
地雷	太慢、太多情緒、太抽象	沒流程、沒結構、跳太快	太冷淡、太理性、太直接	太無聊、太多細節、太規範

3. 人格特質：外向/內向/雙向（E-I spectrum）：人格影響能量來源（外在 vs 內在）、說話流程（talk to think / think then talk）以及溝通節奏與互動偏好。外向者（Extrovert）在「講話中思考」（Talk→Think），喜歡多人互動、即興討論，易被誤會為主導、打斷他人。內向者（Introvert）則「先思考再說話」（Think→Talk），喜歡深度對話，容易被誤會為被動/不參與。雙向者（Ambivert）可自由切換，優點為彈性高，但容易突然耗盡能量、讓他人覺得前後不一致。

外向者	內向者
說話是思考的一部分	思考後才開始說話
別人覺得他們打斷	別人覺得他們沉默
容易即興	需要準備
活在「外在刺激」	活在「內在刺激」

溝通偏好風格透過下列五方面呈現：語言用字（字詞、語氣、詞性）；內容選擇（講什麼、不講什麼）；溝通流程（邏輯、順序、參與方式）；肢體語言、聲音、表情；整體氣場

或溝通態度。

壓力下的溝通風格（Stressor Preferences）：50% 的人壓力下會「轉換」風格，可能會維持原風格（Stay）、強化某風格（Extension）或轉換風格（Shift）。壓力下的偏好常是領導者最大盲點，下表是四風格在壓力下典型反應：

風格	壓力時的強項	可能的負面行為
S1	更果斷、快速、直接	太強勢、不聽人說、變刻薄
S2	更細緻、流程更清晰	過度僵化、糾結細節、慢
S3	更熱情、更投入	過度情緒化、講太多、不聚焦
S4	更創新、更激動	太理想化、跳太快、不實際

實務上有許多領導者並非單一溝通風格，而是以「雙風格組合」呈現，以下是六種組合的特點

組合	1+2 資訊型： 清晰+組織	3+4 視覺故事者： 敘事+願景	2+3 有組織的人際型	1+4 辯論者（非常強勢的組合）	2+4 結構型願景者（少見）	1+3 說服者：事實+感性
優點	非常專業、可靠	擅長演講、激勵、品牌敘事	合作佳、會聆聽、有流程	非常適合策略辯論、顛覆性思考	能把願景變成具體計畫	非常適合銷售、領導演說
挑戰	缺乏魅力、激勵性弱	缺乏事實依據與細節	太冗長、保守	容易讓人反感、不聽意見	風格「跳動」，讓人跟不上	容易顯得不一致

至於三風格組合（Tripod）擁有高度彈性，但最弱風格將成為顯著弱點，影響整體平衡，例如缺 S4 缺乏願景與創新表達；缺 S1 不夠直接，重點不明；缺 S3 不夠人性、給人距離感；缺 S2 難以落實或缺乏實際執行方法，三風格組合的最大挑戰是如何補強缺乏的弱項風格。此外，依據統計大約僅有2%領導者為四風格平均者，這類領導者具有高度適應力，但因缺乏突出強項，在需要強烈表態的情境可能會有不足的情況。

真正的高階領導者是四維溝通者（Four-Dimensional Communicator），能在不同情境靈活使用四族群技巧，而非受限於偏好風格。藉由四大心態（Mindsets）及四技巧（對應四風格）可以提升Communication Intelligence（CI）。四大心態（Mindsets）包括Awareness（覺察）、Preparation（準備）、Performance（表現-內容+非語言）及Development（持續提升、自我風格

設計）。四技巧（對應四風格）則包括Direct → 邏輯、事實、速度；Structured → 結構、順序、完整；Expressive → 敘事、情緒、人際；Visual → 圖像、願景、隱喻。

瞭解溝通偏好風格調查結果後，領導者可以藉由以下九步驟持續提升溝通技巧：深度反思溝通歷史、找出自我風格強項、分析最關鍵挑戰、就「最低風格」進行補強、分析壓力下變化、分析人格影響、加入文化元素、向熟悉你的人請求回饋、建立長期溝通成長計畫（CI Development Agenda）。

八、 人工智慧與商業策略（Business Value from AI）

本課程透過案例、框架與實作工具說明企業如何在快速變動的科技與永續環境下，發展具前瞻性的AI轉型策略。課程首先提出 FIT Framework，指出企業在導入AI前，必須同步檢視外部環境（Environment）、價值主張（Value Proposition）與組織能力（Organization）三者之間的連動關係。唯有確保三項要素彼此匹配，AI才能協助企業提升營運績效與競爭力。以微軟（Microsoft）現任執行長納德拉（Satya Nadella）推動轉型經驗強調企業成功導入AI的關鍵並非取得先進技術，而是建立「開放、協作與持續學習」的文化。Nadella上任後推動跨部門協作、鼓勵員工擁抱好奇心並接受從錯誤中學習，使公司能夠快速吸收並運用新技術。此案例顯示，數位與AI轉型屬於深層的心態與文化轉變，而非僅是採購系統或升級設備；若組織未能在文化上支持實驗、分享與持續學習，即使採用最先進的AI技術，也難以產生實質效益。

課程中另以農業機械公司強鹿（John Deere）的精準農業案例作為AI在傳統產業中創造價值的代表（如下圖）。面對糧食需求增加、環境保護壓力、除草劑抗藥性提升等外部挑戰，該公司以機器視覺（Computer Vision）與機器學習為基礎，發展「植株層級的精準農法（Precision farming at the plant level）」技術，可有效降低農藥使用量、提升農作效率並兼顧環境永續。其成功並非單靠技術，而是整體策略與組織能力的配合，包括透過收購Blue River Technology補強AI能量，以及採取「快速試驗、快速修正」的MVP（最小可行產品，minimum viable product）方法，使公司能在技術尚未成熟時就持續累積資料與學習效益。由此案例可瞭解外部環境壓力（Environment）、新型價值主張（Value Proposition）與組織執行力（Organization）之間的強烈互補性，亦充分呼應 FIT Framework的精神。

課程進一步指出，多數企業在AI投資上無法取得實質成效，主要原因在於過度著重「概念驗證（Proof of concept, POC）」而忽略規模化（Scaling）。若企業無法整合資料、調整流程並真正把AI嵌入核心營運，就無法產生可量化的投資報酬。相反地，專注於1~2個具規模

與跨部門價值的重大專案，反而能創造更高效益。因此，AI策略應聚焦於實質價值鏈的改善，而非追求技術展示。AI 在企業應用的三要素權重：70%屬於人與流程（People & Process）、20%屬於資料與數位基礎（Data & Digital）、僅10% 屬於演算法（Algorithm）。AI 成功的關鍵在於流程重塑、跨部門協作與資料治理，而非演算法的複雜度。

產業價值鏈與生態系分析：企業在面對重大環境變化時，需重新檢視產業價值鏈各活動之連結與競爭者狀態。課程中舉例飯店產業（如下圖）在2000～2020 年間受到網路平台、共享經濟、疫情與碳減排承諾等因素影響，價值鏈與顧客旅程均出現明顯轉變。企業若未能依此調整自身能力與定位，將難以在快速變動的環境中維持競爭優勢。

有鑑於企業在AI導入時常面臨「認知與行為之間的落差」（Knowing-Doing Gap），大部分管理知識若缺乏實際練習便無法轉化為行為能力，傳統講授式學習的保留率（Retention Rates）僅約5～20%，而透過情境練習、教導他人或實際操作，保留率可提升至75～90%。因此，課程中特別展示由INSEAD自行開發的AI Role Play系統，以三代理架構（對話代理、情緒/情境代理、回饋代理）模擬複雜的溝通情境，如跨部門協作、衝突處理或變革管理等，使學員能在安全環境中反覆練習領導力與談判技巧。惟課程中亦指出此法雖具高保留與高沉浸度的優勢，但仍需就參與者的內心焦慮以及情境過於簡化等挑戰加以優化。

綜合上述內容可知，AI在企業中的價值不僅取決於工具本身，更仰賴企業是否能在FIT Framework 架構下，使外部環境、價值主張與組織能力相互呼應；同時需以顧客需求為核心重新設計流程與資料治理，避免零散POC，並以規模化導入創造實質營運成效。此外，透過AI Role Play 之沉浸式學習方法，可有效強化組織的領導與溝通能力，縮短知識與行動之間的差距，有助於企業在AI時代培養具備敏捷與協作能力的人才，形成持續競爭力。

參、具體成效

本次進修過程內容涵蓋人際網路、全球經濟概觀（包含長期成長驅動因素、風險與挑戰以及地緣政治）、資料判斷、文化差異、企業變革、領導力溝通及人工智慧與商業策略等企業領導管理相關學程，培養高階主管應有之國際視野與前瞻思維，強化組織變革、策略規劃及跨部門溝通等能力，有利於激勵團隊發揮潛力，塑造高效文化，提升團隊工作績效，迎向淨零轉型挑戰。此外，與來自全球高階主管深度交流，拓展國際人脈，亦對於促進未來對外合作與實務交流有所助益。

肆、心得及建議

心得：

本次有幸奉派赴歐洲工商管理學院（INSEAD）參加為期四週之高階管理課程（Advanced Management Programme, AMP），是非常難忘的學習經驗，茲摘錄心得如下：

- 一、領導心態：這次課程對我的領導心態有很大啟發，讓我更明白領導者不能自己把自己困住，要敢走出舒適圈，有時也需要「fake it till you make it」的勇氣。記得有次小組討論，我提到自己因為不是英文母語者，所以多少會覺得有語言隔閡（language barrier）。結果教練立刻問我們六個人誰才是英文母語者，最後只有紐西蘭同學一位。教練提醒我「stop telling yourself stories」，很多時候其實是「自己嚇自己」，腦中自動編故事，把事情想得比實際複雜。那一刻我突然意識到，領導者如果想帶著團隊突破限制，就要先學會不被自己的小劇場綁住，避免因為自我懷疑或錯誤假設而卡住前進的步伐。
- 二、「健康衝突」（healthy confrontation）、積極傾聽（active listening）與有效溝通的重要性：回想過去在培育同仁時，我常以為自己已經投入很多心力，但對方的反應卻可能冷淡甚至負面。教練提醒我，這往往不是努力不夠，而是我的初衷 intention（我希望傳達的用意）、行為 behavior（我實際呈現的方式）、對方感受到的結果 perception（對方的解讀）三者之間出現落差。換句話說，我覺得自己是在幫忙，但對方未必這樣感受。領導者要能處理衝突，就必須先學會聽懂、再學會說清楚，避免讓誤解取代真正的對話。在互動中需要更多同理心與覺察，理解對方看到的、聽到的、感受到的是什麼，而不是只從自己的角度判斷事情。
- 三、建立人脈：領導者應檢視自己的人脈結構，強連結與弱連結的比例是否健康、是否過度依賴相似背景的人（你的粉絲團）、以及是否處於能連結不同部門或群體的「橋接位置」，以便取得更廣泛的資源與觀點。持續投資關係，透過enrich（提供價值）或enlighten（啟發他人）的方式為他人創造正向影響，讓關係形成良性循環，逐步建立自己的ecosystem（人脈生態系），使人際網路為推動組織成長與自我發展的長期動能。
- 四、組織轉型的三重對齊：「三重對齊」Triple Alignment（政治、溝通、制度）架構，有助於清楚掌握大型組織在推動變革時所面臨的政治現實、文化限制與制度性挑戰，並提醒策略推動需注意節奏安排，同時強化跨部門協作與利害關係人管理。

以課程中介紹的雀巢 GLOBE 專案（全球流程與系統整合）為例，即便策略方向正確，若缺乏政治支持、溝通不一致，或制度未能同步調整，改革仍可能受阻。尤其在利害關係人溝通（stakeholder communication）方面，GLOBE專案透過完整之盤點與分級，採行分層與差異化之溝通策略，包括持續爭取高階主管支持、依據不同市場及單位調整訊息內容，並以具體成果建立團隊信任。此案例顯示大型轉型工作的成敗，關鍵不在技術本身，而在於組織內外對改革方向的理解、認同與支持程度，對本公司推動轉型具重要參考價值。

建議：

- 一、建議本公司可評估運用AI輔助工具作為主管培育及教育訓練之補充方式，例如透過模擬對話情境，協助各級主管於跨部門溝通、績效回饋、衝突處理及組織變革相關溝通等場合進行練習，並藉由回顧與評估機制提升溝通品質。同時，亦可持續加強積極傾聽、同理心、提問與回饋技巧及情緒覺察等軟實力之培養，以提升主管領導效能及跨部門合作之整體成效。
- 二、建議本公司於推動重大策略、跨部門專案或制度調整時，參考事前溝通與協調之作法，並結合政治、溝通及制度對齊之概念，以提升決策效率及組織協作品質。於正式提出相關方案前，可先進行利害關係人盤點，透過適度之事前溝通了解各單位之關切事項，並視專案性質採取小規模試辦方式，累積初步經驗與成果，使正式會議更能聚焦於共識確認。此外，亦可透過簡要之共識文件或一頁式說明，明確界定專案目標、角色分工及責任歸屬，以降低推動過程中之溝通成本與執行阻力。
- 三、近年全球南方（Global South）地區在國際能源需求、基礎建設投資及低碳轉型方面持續成長，逐漸成為全球供應鏈及地緣政治調整中之重要區域。該區域涵蓋印度、印尼、越南、中南美洲及非洲等新興經濟體，具有人口規模大、城市化進程加快及能源需求上升等特性，未來在天然氣、燃料供應鏈、再生燃料（Renewable Fuels）、氫能及儲能等領域具一定發展潛力。建議本公司持續關注相關能源需求與投資趨勢，並將其作為中長期策略市場之一，同時透過參與國際論壇、技術交流平台及合作專案等方式，逐步提升本公司之國際能見度，並強化我國在區域能源架構中之角色定位。

備註：為遵守智慧財產權保護規定，本出國報告將於上傳時刪除部分圖表與數據資料。