



KPMG全球經濟展望

線上研討會回顧

全球資產配置戰略諮詢中心 (GTP)

—

July 2025



Contents

前言	03
重點啟示	05
全球地緣政治展望	06
地區經濟指標	19
企業如何因應	20
圓桌討論	26

前言

2025年6月5日，KPMG舉辦首屆《全球經濟展望》線上研討會，旨在於日益複雜的全球經濟局勢中提供清晰的洞察。此次活動吸引了來自全球的董事會成員、高階主管以及公共部門領導人，希望在地緣政治動盪、經濟訊號與法規變動交織的混沌局勢中找到前進的方向。本次內容安排了全面的地緣政治簡報、區域經濟洞察，及資深顧問們的務實觀點分享，最後以充滿活力的圓桌討論作為結尾。

KPMG國際的全球客戶與市場負責人Regina Mayor擔任本次研討會的主持人，她的開場語調，反映當前全球局勢的嚴峻性。

Regina在會議開場時強調了當前急需關注的議題——政治動盪、經濟相互依存，以及貿易政策的變化——這些因素都對企業產生深遠影響。



Regina Mayor

全球客戶與市場負責人
KPMG International



陳彩凰 Hazel Chen

稅務投資部營運長
暨全球資產配置戰略中心主持人
KPMG 台灣所

『我們設計這個計畫，是為了幫助您理解這些訊號，因為這不僅僅是一份經濟預測——它是一種以行動為導向的方式，幫助您穿越當前面臨的各種警訊。』

介紹

KPMG首屆《全球經濟展望》線上研討會

本次線上研討會邀請多位KPMG專業領域專家參與，包括：



Stefano Moritsch

全球地緣政治負責人
KPMG International



Diane Swonk

美洲區首席經濟學家
KPMG International



Yael Selfin

歐洲、中東與非洲(EMA)區首席經濟學家
KPMG International



Dr. Brendan Rynne

亞太區(ASPAC)首席經濟學家
KPMG International



Nancy Chase

全球風險服務負責人
KPMG International



Andrew Siciliano

全球貿易與關稅務服務負責人
KPMG International

重點啟示

地緣政治視為 策略考量

領導者應重新審視全球策略，適應由單極轉向多極化的世界，積極掌握地緣政治變化，靈活布局貿易與投資機會。

營運成本與 關稅壓力上升

供應鏈受干擾及關稅影響升高，企業應透過在地化、生產回流等手段，分散風險，確保成本穩健與韌性，維持競爭優勢。

財政紀律與 債務挑戰

全球多數國家公共債務攀升，企業應聚焦成本管理、審慎資本配置與長期可持續成長策略，以應對財務限制。

重塑 關鍵貿易關係

全球貿易格局變動將深遠影響企業，應提前因應潛在戰略脫鉤（如科技、國防），並分散地緣風險，建立更穩健的商業模式。

科技應用與 人才策略

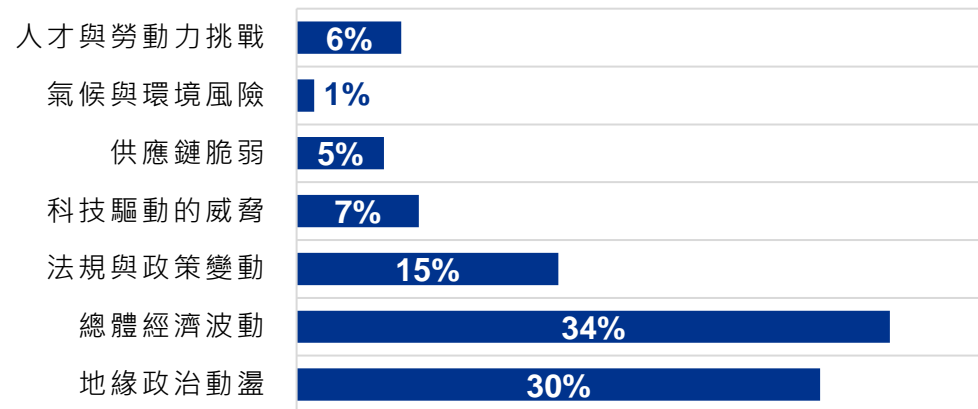
數位化持續推動轉型，企業可藉 AI 與數據分析提升效率與創新。同時需布局多元人才及因應人口結構轉變，確保未來競爭力。

全球地緣政治展望

Stefano Moritsch 在演講開場時，以「鳥瞰視角」概述了當前地緣政治局勢，精準捕捉其波動本質，為全盤分析奠定基調。他指出，當前全球局勢正處於「地緣政治衰退」的過渡階段，從美國主導的全球化時代，邁向多極化世界。此轉變下，中國、印度、巴西、墨西哥、土耳其、東南亞國家及海灣地區正積極擴大影響力，導致地緣政治局勢愈加競爭激烈。

Stefano 說明，這一轉變對過去於 1990 年代與 2000 年初茁壯發展的全球機構有效性帶來挑戰，並加深了國際關係的複雜性。新興強權的崛起，已使局勢更加多變。

當今商業環境中的主要威脅：企業領袖關注焦點的基準指標

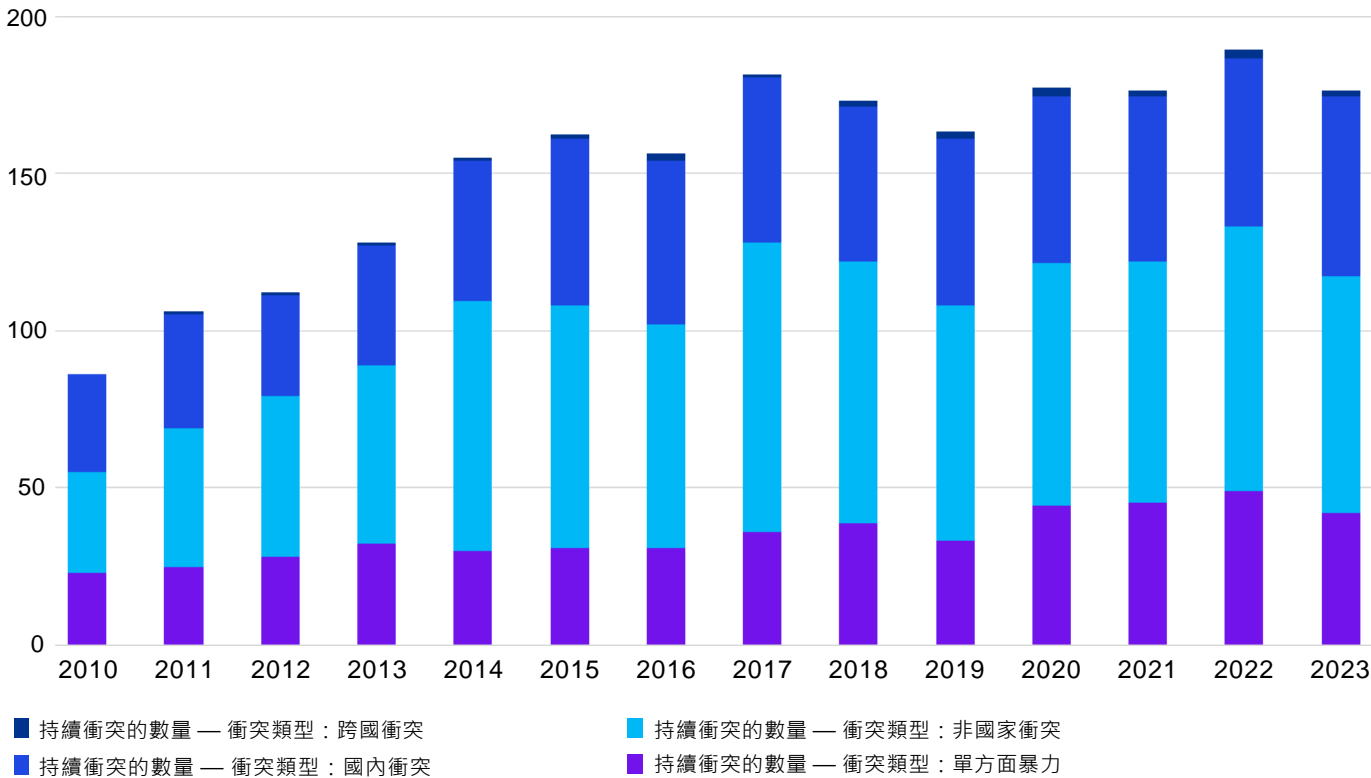


在一個充滿不確定性的世界中，660 位高階企業領袖指出，宏觀經濟波動與地緣政治不穩定是當前組織面臨的主要威脅。34% 的受訪者認為宏觀經濟變動是他們最關切的問題，這一觀點在金融服務業（45%）與資產管理領域（41%）中尤為明顯，反映出對通膨與利率的高度擔憂。

同時，地緣政治動盪則成為生命科學（39%）、消費品、零售與休閒（36%），以及能源與天然資源（35%）等產業領袖的重要焦慮來源，反映出全球貿易與制裁之間錯綜複雜的互動。這些洞察凸顯出當前企業所面臨的迫切挑戰，極需具備戰略遠見與靈活應變的能力。

全球地緣政治展望

衝突次數



資料來源：烏普薩拉衝突資料計畫 (Uppsala Conflict Data Program) 與奧斯陸和平研究所 (Peace Research Institute Oslo) · 2024 年 — 由 Our World in Data 整理。

全球新興國家正採取靈活、交易導向的策略，並選擇性地與主要強權互動。

加劇了國際舞台上的競爭與複雜性，影響了全球合作的穩定性與互動動態。

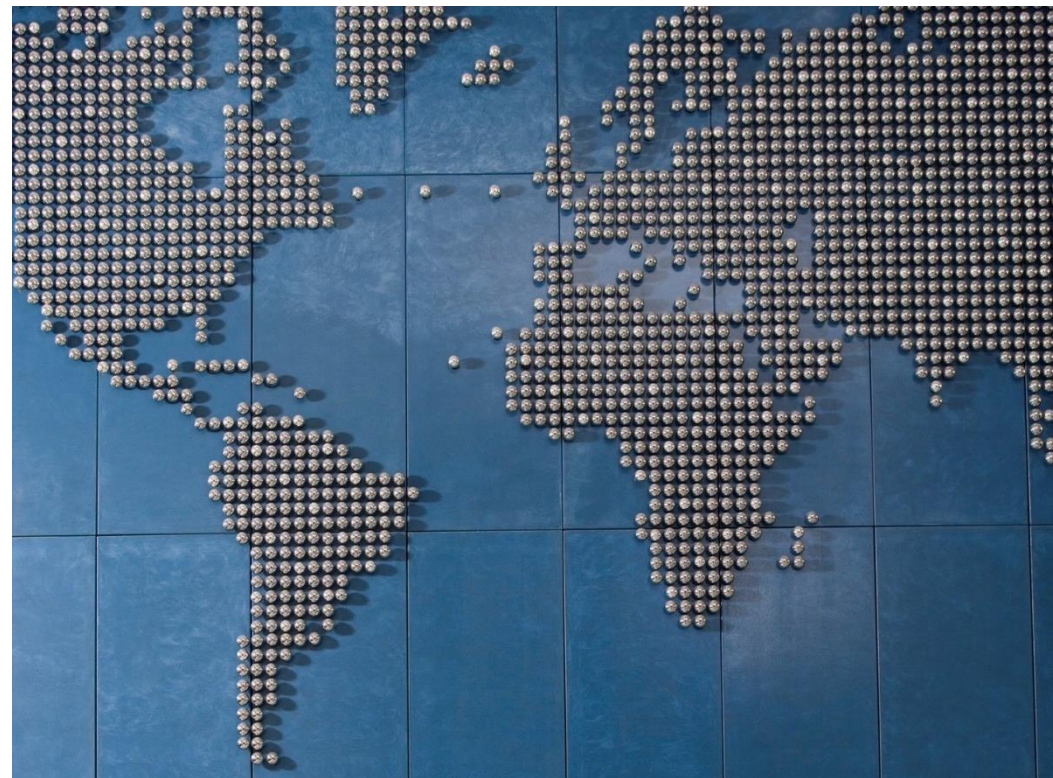
儘管全球衝突加劇，Stefano指出，這些地緣政治變化同時也為「中等強權」帶來了可觀的機會。全球新興國家正採取靈活、交易導向的策略，選擇性地與主要強權互動。這種務實的做法，即使在地緣政治動盪之中，也為貿易與投資開啟了新契機。這些中等強權正策略性地調整其外交與經濟參與方式，為能夠駕馭這些複雜局勢的企業帶來潛在的成長機會。

全球地緣政治展望

Stefano也指出一個重大隱憂：全球缺乏有效領導，已導致衝突急遽升高。他引用《全球和平指數》數據指出：「我們正面臨自1946年以來最多的全球衝突。」這波歷史性動盪，正對供應鏈與營運造成嚴重衝擊，特別是中東、南海、蘇伊士運河等關鍵貿易樞紐，這些對全球貿易至關重要的區域，正因區域衝突與主權爭議重疊而變得愈加脆弱。

Stefano 點出數個當前高度影響企業環境的關鍵衝突：

- 俄烏戰爭：持續改變歐洲安全格局，對能源與大宗商品市場帶來重大影響。
- 中東局勢：美國與伊朗關於核計畫的談判結果，將深遠影響區域穩定與全球經濟環境。



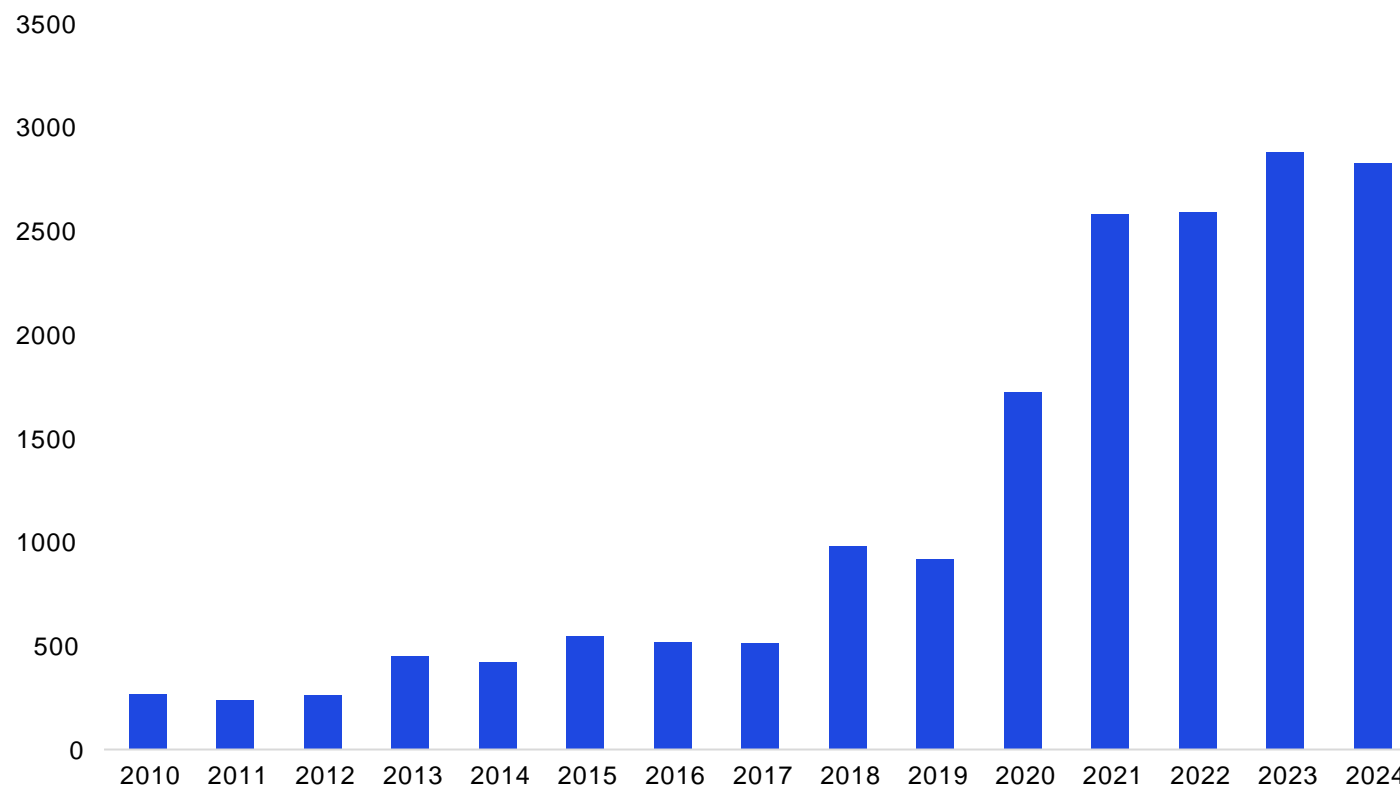
全球地緣政治展望

附圖顯示，2020年以後，隨著地緣政治動盪加劇，全球衝突大幅上升。**Stefano**另指出另一項重要趨勢：貿易政策從「效率」導向轉向「韌性」導向。這場由疫情催化的轉變，促使各國大幅提升貿易保護措施，重點從追求經濟競爭力與效率，轉為強化供應鏈安全。他強調：「全球貿易限制在高峰時超過3,000項。」這些限制包含關稅、補貼與產業管制，目的是減少核心產業對戰略競爭對手的依賴。

有害貿易政策演變趨勢圖顯示，自2013年至2023年，全球貿易保護措施顯著增加，反映出愈來愈多聚焦於韌性的趨勢。

據統計，僅2023年一年，全球新增近3,000項有害貿易干預措施，對比十年前僅不到500項，成長幅度驚人。

有害對內貿易政策干預的演變 (2014 - 2024)



資料來源：全球貿易警示 (Global Trade Alert) 。有害貿易政策措施。(Measures, January, 2025)

全球地緣政治展望

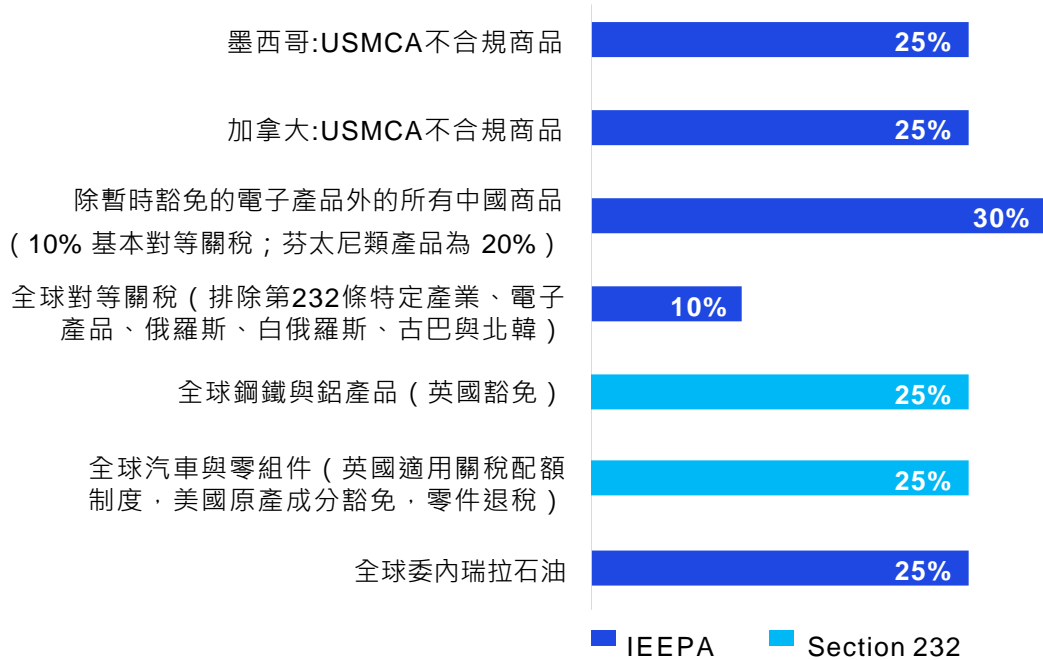
這類措施本質上會提高成本並帶來通膨效應，從而推升資本成本。企業如今面臨的是一段更長時間的高資本成本，迫使企業改變投資策略，並促使企業請向於避險，而不是積極尋求成長機會。

Stefano指出，來自華盛頓的關稅政策未來走向仍是整個局勢中關鍵的一環。現行政策的不確定性導致企業延後重大投資決策，直至關於已宣布關稅的細節有更明確的說明為止。他表示：「企業正在等待七月，待4月2日公佈的關稅公告90天的緩衝期屆滿後，才能評估其對供應鏈的潛在影響。」

Stefano認為，地緣政治中當前最重要的兩個議題如下：

- 1. 跨大西洋關係：**歐盟與美國貿易的未來，主要受到國防與戰略利益的驅動，涵蓋全球貿易相當大的一部分。目前談判結果可能帶來妥協，也可能導致互相加徵關稅。
- 2. 美中關係：**美中之間經濟與戰略脫鉤的發展仍是企業關注的核心議題。攸關國家安全的關鍵產業——如科技、國防、生物技術、食品及能源——正是這場脫鉤的核心領域。

美國關稅追蹤（截至2025年5月30日）



來自墨西哥與加拿大、符合《美墨加協定》(USMCA) 規範的進口商品，暫時免於《國際緊急經濟權力法》(IEEPA) 關稅。能源與鉀肥產品則適用較低的10%稅率。針對汽車第232條關稅，符合USMCA規範的汽車零組件可完全免稅，但對於符合USMCA規範的整車進口，若含有非美國原產成分，仍須繳納25%的關稅。

資料來源：Eurasia Group、美國貿易代表辦公室 (USTR) 新聞稿、白宮資料簡報、行政命令第14220、14223、14228、14257、14266、14269、14272號，總統公告第10895、10896、10908、10925號。

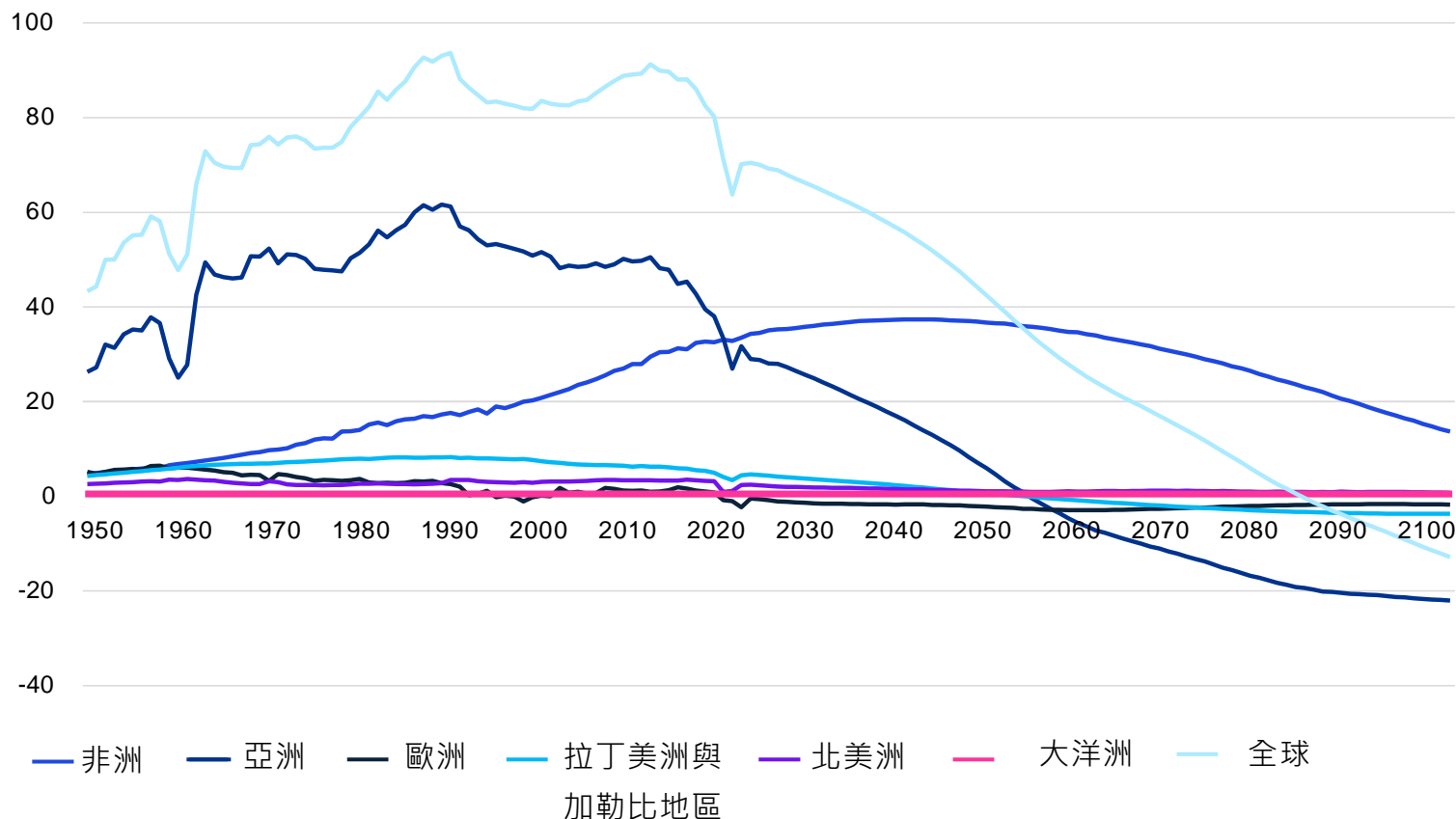
全球地緣政治展望

Stefano提到另一主題是全球人口結構劇變。義大利、德國、中國、南韓、日本等國正面臨人口老化，對勞動生產力與投資帶來挑戰。

預估2050年，非洲將貢獻全球90% 人口成長。這種變化帶來挑戰與機會，取決於高齡國家如何在保護主義下調整移民政策。

1950至2090年的人口變化凸顯，企業需具備長遠眼光，解決勞動力與投資缺口。Stefano強調企業應將地緣政治風險視為資產，將風險管理納入策略。他指出「波動已成常態」，企業應視之為機會而非威脅，釐清其對長短期目標影響。唯有深入理解變局並積極管理風險，企業才能靈活前行，化不確定為機會。

人口變化 (百萬人)



資料來源：聯合國《2024 年世界人口展望》

地區經濟指標

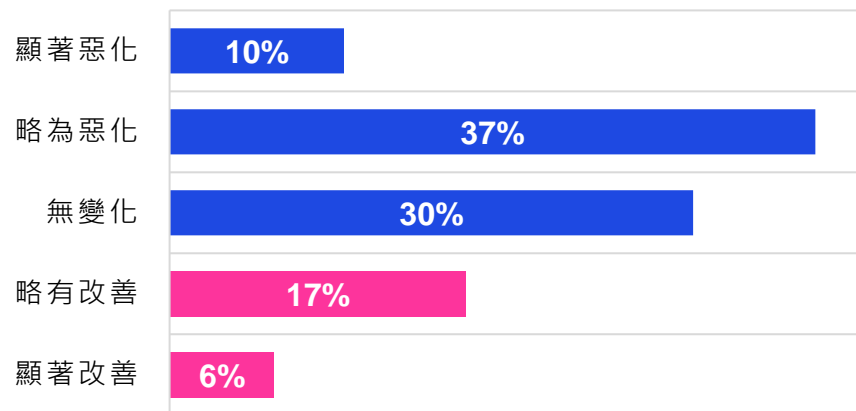
美洲地區

Diane Swonk分享了她對北美與南美經濟形勢的看法。她的見解凸顯出當前頻繁的政策變動、日益升高的貿易緊張局勢，以及隨之而來的經濟放緩所帶來的複雜挑戰。

Diane說明，政府不斷發布行政命令與公告，已在該地區播下不確定性的種子。這種普遍的不確定性如同一項經濟稅，導致企業投資與決策停滯，因為企業高層正努力應對變化莫測的政策環境。她強調，這種不確定的環境就像繁忙路口壞掉的紅綠燈，會造成交通回堵，進而導致企業無法前進，經濟陷入停滯，因為大家都在等待明確的方向。

按購買力平價計算，全球GDP預計將從2024年的3.2% 放緩至2025年的2.7%，2026年也將維持相同水準。這兩年將是自2008-09年全球金融危機以來，疫情前最疲弱的連續兩年成長期。這一放緩趨勢更因政策帶來的觀望情緒而加劇，打擊企業信心並抑制投資。

經濟前景揭示：領導者如何看待2025年的成長



在全球復甦步調不一的背景下，來自694位企業高管的洞察顯示，對成長前景的看法趨於保守，近一半（47%）表示情況惡化。這種悲觀情緒在醫療保健（57%）以及消費、零售與休閒（56%）等產業中尤為明顯，領導者指出這些領域持續面臨逆風。相對而言，科技、媒體與電信（TMT）產業則表現出較為樂觀的態度，僅有29%的高管認為情況惡化，這與該產業快速採用新技術、積極推動數位轉型的趨勢相呼應。這些分歧的觀點反映出2025年各產業面臨的挑戰與機會交織的複雜局勢，也凸顯出企業在當前環境中必須具備靈活應變與策略調整的能力。

地區經濟指標

美洲地區

當前關注焦點之一是「停滯性通膨」風險——通膨與失業並存，可能促使聯準會（Fed）降息穩定經濟。其他央行如墨西哥央行，也或將採行寬鬆政策因應。

Diane指出，加拿大正逼近經濟衰退，主因稅與利率過高，預估2025年陷入衰退。墨西哥亦受產業挑戰，經濟預測已納入衰退風險。西部國家工業表現疲弱，需多元策略降低風險。

美國亦難倖免，Diane指出預計關稅將大幅提高，從2.8%升至逾20%。2025年首季，美國零售與生產需求疲弱，反映企業難規劃非衰退性布局。

總統擬對中國進口課徵60%關稅，其他國家10%，針對半導體、醫藥、鋼鋁等亦擬追加，反映供應鏈轉型壓力升高。

Diane補充，經濟學界對集體焦慮有深入研究，反映當前美國等地經濟疑慮情緒日益蔓延。



地區經濟指標



美洲地區各國特有的挑戰與因應措施

- 巴西：儘管面臨區域性挑戰，巴西與中國的緊密貿易關係帶來機會，特別是在農業出口方面。
- 加拿大：預計將在2025年陷入全面衰退，並在2026年因加拿大央行降息而略有回升。
- 墨西哥：雖然勉強避開了衰退，但預測2025年經濟將呈現橫向發展，並可能再次接近衰退。其工業部門已進入收縮階段。
- 美國：美國經濟成長預計將從2024年的2.8%放緩至2025年的1.2%。關稅與貿易戰所帶來的逆風導致「停滯性通膨」——即通膨上升與失業惡化的有害組合。

全球經濟呈現碎片化、脆弱，但尚未徹底破裂。
我們仍有時間選擇，而不是徹底「斷絕往來」。

地區經濟指標

EMA地區（歐洲、中東與非洲）

Yael Selfin提供針對歐洲、中東與非洲地區的經濟發展分析，綜合了經濟指標與政策挑戰，反映地區經濟複雜動態趨勢。

歐洲經濟疲軟，通膨率高於目標但已有降溫跡象。利率下調空間有限，大企業投資維持低迷，多數國家數據表現不穩，成長動能不足。

預計未來歐洲利率將持續下降，活躍度疲弱，消費復甦有限。資本成本應能促進投資，但不確定性仍使企業觀望。然而財政面仍是挑戰，歐區多國公共債務續升，Yael指出未來需重新檢討政策，包括稅務、補貼、退休金，特別是那些稅收不足的國家。

針對貿易摩擦影響，Yael分享分析：若關稅普遍調升10%，將致歐洲GDP減少 0.5%-1.3%；若調升至50%，影響更明顯。營運面困境亦挑戰經濟，Yael強調，多國成長仍倚賴公共支出，增加家庭負債，影響財政健康。

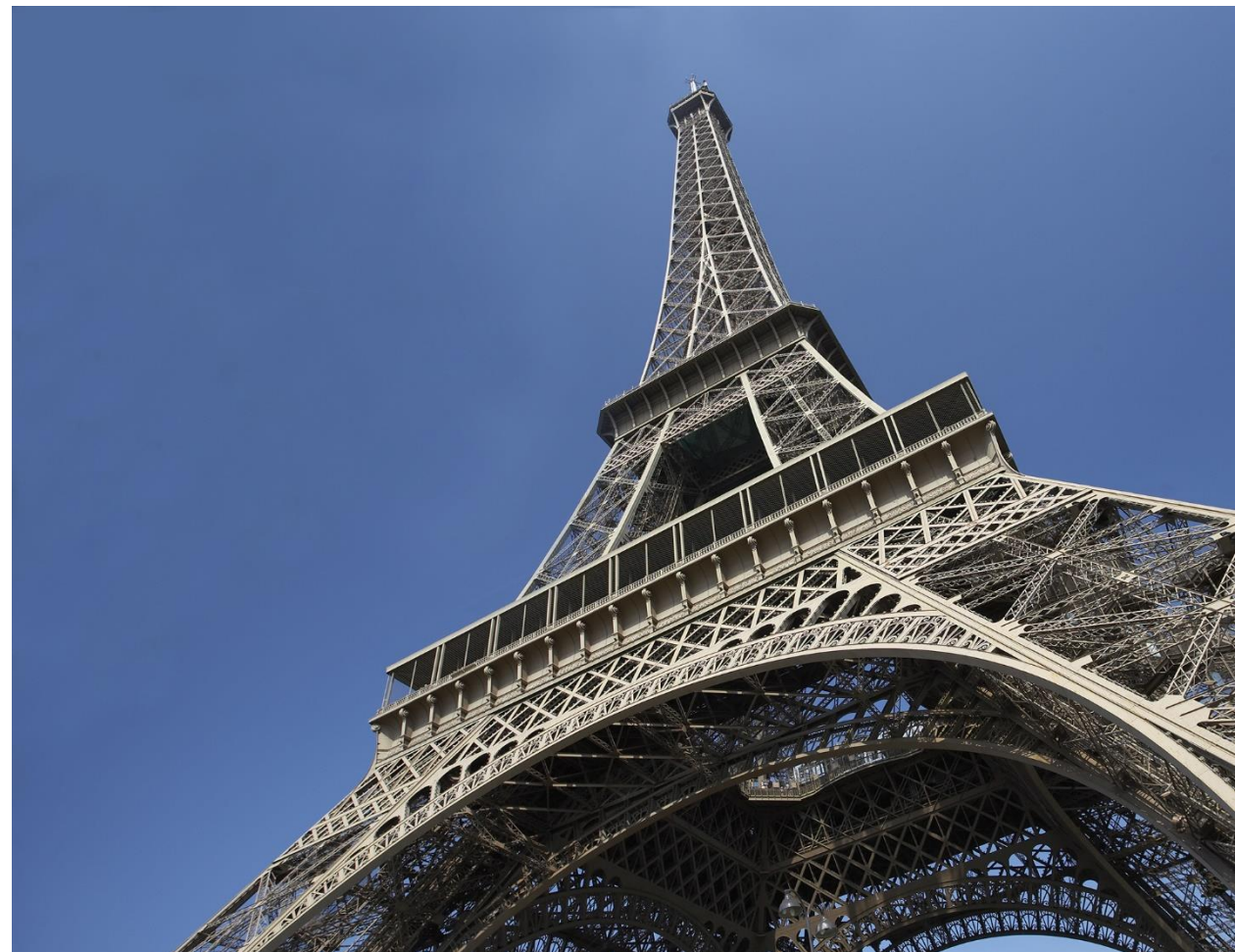


地區經濟指標

EMA地區各國特有的挑戰與因應措施

- 法國：公共財政壓力沉重，意味著法國必須在推動經濟成長的同時，走上一條艱難的財政整合之路。
- 德國：2026年的經濟預測已被上調，部分原因是國防與基礎建設支出的增加，可能為製造業帶來成長動能。
- 義大利：嚴格的財政規則與相對疲弱的生產力成長，可能會持續限制經濟擴張。
- 西班牙：儘管去年在歐盟中表現亮眼，但隨著旅遊支出與歐盟資助投資的減弱，預計經濟成長將趨於溫和。

歐洲的經濟格局是一幅充滿希望的發展與重大挑戰交織而成的圖景。通膨率已大幅緩和，更接近央行的目標，利率也正在趨於穩定。



地區經濟指標

亞太地區

Brendan Rynne博士針對亞太地區經濟狀況深入分析，強調美國新貿易政策對區域經濟影響深遠。

亞太面臨龐大經濟壓力，主因是許多國家貿易高度依賴。新加坡和中國香港（特別行政區）出口占GDP比重分別達190%和170%。這些高度依賴使其對貿易政策變動特別敏感。Brendan預測新加坡GDP成長率 2026年初降至3%，而香港因經濟降溫、樓市疲弱，GDP成長預計2028年降至1.5%。

作為區域龍頭的中國，成長將回落，2025年成長率約0.5%，2027年升至0.9%。日本因通縮影響，2026年成長率亦僅0.5%，南韓則預計2028年降至1.5%。

Brendan強調，美國新貿易政策將使亞太經濟更受影響，因該地區貿易網絡高度交織、互相依賴。



地區經濟指標

亞太地區各國特有的挑戰與因應措施

- 中國：由於中國與全球貿易的高度連結，美國加徵關稅將對其經濟造成顯著影響，預計到2025年底GDP成長將減緩約0.5%，並在2027年擴大至約0.9%。
- 印度：儘管印度對出口的依賴程度低於其他亞太國家，但受累積性美國貿易政策影響，預計到2028年其GDP成長將減少約0.7%。
- 中國香港（特別行政區）：作為全球重要的金融與貿易樞紐，香港預計將遭遇重大衝擊，GDP成長預計將下降1.5%。
- 日本：由於出口活動減少與貿易摩擦加劇，日本的GDP成長可能在2026年降至約0.5%。
- 新加坡：新加坡作為全球貿易樞紐的關鍵地位，使其對外部干擾特別敏感。預計到2026年初，GDP成長將下降3%，可能導致經濟衰退。
- 南韓：南韓經濟預計將在2028年面臨約1.5%的GDP成長減少，主要受到出口至美國的汽車產品被加徵關稅的影響。

亞太經濟體必須針對這些變化進行策略性轉型，無論是透過多元化貿易夥伴關係、投資科技以提升生產效率，或是強化內需市場以減輕衝擊。

企業如何因應

KPMG 風險服務與貿易關務主管 Nancy Chase 和 Andrew Siciliano 提出應對不確定環境的具體做法。

建立組織韌性

Nancy Chase指出，當前企業首要之務是強化韌性。企業必須具備在波動環境中穩健前行的能力，領導者也正採取多元策略提升應變力。

第三方風險管理

供應鏈愈趨脆弱，企業透過數據分析檢視供應商的穩定性及關鍵依賴，以確保營運連續性。AI 技術正協助企業更快速辨識與應對新風險。

合約遵循管理

AI與數據分析協助企業審視合約條款與定價合規性，快速調整以因應經濟與法規變動。

動態風險管理

企業透過「假設情境分析」預測消費、成本與市場變化。這類數據驅動分析讓決策更積極前瞻，避免因不確定而延誤行動，提升韌性與競爭力。

對應不確定性的策略

供應鏈韌性

企業聚焦提升供應鏈韌性，透過多元供應、重新配置供應鏈及運用海外自由貿易區，降低單一依賴，延緩關稅衝擊，改善現金流。

科技與創新

企業加速投資 AI，自動化合規監測、提升生產力，快速因應貿易變化。

人才管理

因應人口變遷與缺工，企業強化員工技能、吸引人才，並導入彈性工作模式，提升競爭力與生產效率。

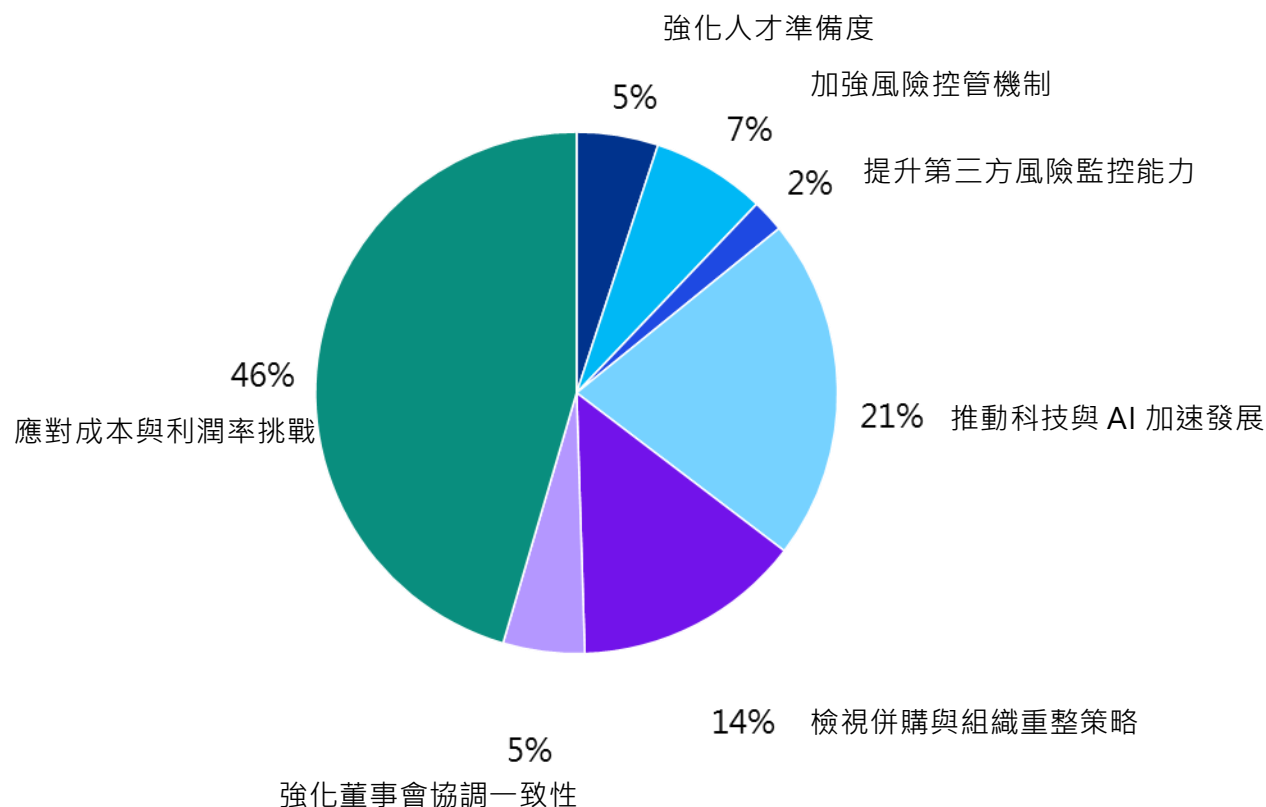
供應鏈韌性策略

- 多元化供應商來源
- 重新配置供應鏈
- 利用外貿區以降低關稅衝擊



對應不確定性的策略

應對波動：領導者面向未來的策略優先事項



面對不斷變化的全球局勢，717位高階領導人正加強其策略重點，聚焦於關鍵領域以因應市場波動。儘管經濟挑戰重重，仍有45%的領導人強調管理成本與利潤壓力，這一優先事項在消費品、零售與休閒（60%）以及科技、媒體與電信（TMT）產業（53%）中尤為明顯。

同時，科技持續向上發展，有21%的領導人加速導入人工智慧，生命科學與工業製造領域（各占 28%）在這方面領先。評估併購與重組選項也激發了生命科學（23%）與資產管理（22%）領域的策略想像。

這些重點顯示出各組織在不確定的世界中，正謹慎地採取行動以鞏固自身地位。

對應不確定性的策略

降低關稅衝擊的策略

外貿區

利用外貿區可讓企業將貨物儲存在指定區域中，從而延遲即時的關稅成本。這種做法能帶來現金流上的好處，並幫助企業更有效地管理關稅影響。

Andrew指出：「策略性地使用外貿區，不僅能帶來顯著的現金流效益，還能緩解即時的關稅衝擊。」

海關估價與移轉訂價

調整估價策略與移轉訂價方法，有助於降低關稅負擔。這包括採用「首次銷售價格」與「價值拆分」等方式，以減少應稅金額。**Andrew**強調：「探索海關估價與移轉訂價的調整策略，對於降低與關稅相關的成本，可能產生顯著影響。」

退稅制度

企業可以利用退稅計畫，針對進口後再出口的原材料，申請退還已繳納的關稅。這種做法可幫助企業回收部分關稅支出，帶來可觀的節省效果。

Andrew表示：「退稅制度為企業提供了一種回收關稅支出的方式，帶來關鍵的財務緩解。」

策略性採購

調整採購策略，轉向與本國簽有有利貿易協定的國家，有助於減輕關稅影響。企業正積極尋找來自低關稅地區或享有關稅豁免協定的採購機會。

Andrew表示：「從擁有有利貿易協定的地區進行策略性採購，是降低關稅成本的有效方法。」

產品工程與關稅分類調整

透過重新設計產品，使其歸類於不同的關稅分類，或改用替代材料，可有效降低關稅負擔。這通常涉及重新評估物料清單（BOM），並探索可帶來關稅節省的產品修改方式。**Andrew**指出：「重新設計產品並調整其關稅分類，能帶來顯著的關稅節省效果。」

對應不確定性的策略

實際應店策略範例

1- 供應鏈韌性

一家在 15 個國家營運的全球零售公司，因應關稅壓力，強化了其韌性策略。透過數據分析，該公司深入分析供應鏈中的關鍵依賴關係，並找出可替代的供應商，確保營運持續性並降低成本上升所帶來的風險。

此外，該公司運用人工智慧自動化監控合約遵循情況，使其能迅速調整價格與條款，提升應變效率。

Nancy表示：「這家零售公司主動分析依賴關係並自動化合規流程，使他們能有效應對各種營運中斷。」

2- 貿易適應策略

多家企業因關稅上升而面臨重大挑戰。這些企業策略性地利用外貿區儲存貨物，從而延遲繳納關稅的時間。透過供應商多元化與探索在地生產的機會，它們即使在充滿挑戰的貿易環境中，仍維持了成本效率。

Andrew表示：「外貿區能帶來顯著的現金流效益，因為關稅在貨物離開該區之前都不需要繳納。這項策略幫助企業能迅速因應關稅變動，並在面對貿易中斷時取得競爭優勢。」

3- 組織適應能力

多家企業正積極導入人工智慧，以強化其全球營運中的合規監控。透過自動化合約審查與情境分析，這些企業能迅速因應法規變動與經濟環境的變化。此外，它們也積極投資於員工技能提升，讓員工能有效運用 AI 技術，確保生產力持續提升並維持競爭優勢。

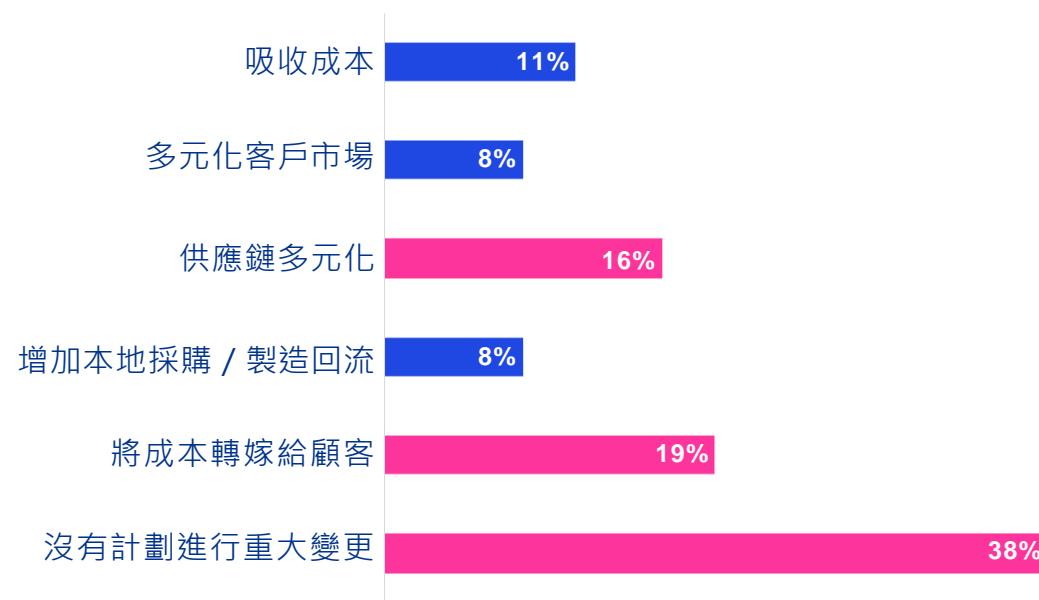
Nancy指出：「我們觀察到越來越多企業開始運用人工智慧來自動化合規監控，使企業能更快速地因應新風險。動態風險評估，包括假設情境分析，是非常關鍵的。它讓企業能夠主動應對，而非被動反應，確保在面對潛在變化時已有充分準備。」

對應不確定性的策略

38%領導者選擇維持穩定，並未規劃重大變革，這種觀點在金融服務業（54%）與資產管理業（50%）中尤為普遍。

面對地緣政治局勢的變化，665位高階主管針對貿易動態的演變，分享了他們的策略方向。有趣的是，有38%的領導者選擇維持穩定，並無重大變革計畫，這一傾向在金融服務業（54%）與資產管理業（50%）中尤為明顯。同時，有19%的企業計畫將成本轉嫁給消費者，這一策略在基礎建設與運輸（33%）以及消費品、零售與休閒產業（31%）中較為普遍。值得注意的是，有16%的企業正積極推動供應鏈多元化，其中生命科學產業（31%）在強化韌性方面走在前列。這些策略展現出企業在適應與謹慎之間的微妙平衡，為在複雜的全球貿易環境中穩健前行做好準備。

貿易動態揭示：企業領袖的策略回應



對應不確定性的策略

企業正在採取的五大策略行動

加強第三方 風險管理

企業正積極審視其供應鏈，以深入了解依賴關係與潛在脆弱點。透過更新供應商選擇與監控機制，組織能在面對干擾時確保業務持續運作。

運用人工智慧提 升合約遵循管理

透過人工智慧與數據分析進行合約審查與合規監控，企業能夠迅速因應貿易政策與經濟情勢的變化。

進行 動態風險評估

定期進行情境分析與風險評估，有助於企業為消費者購買行為、成本變動與市場條件的轉變做好準備，確保決策具備充分依據。

探索外貿區 的應用

策略性地運用外貿區 (Foreign Trade Zones) 可延後關稅成本、改善現金流，並提升營運韌性，對於管理關稅影響具有顯著效益。

主動規劃 關稅緩解策略

企業正積極探索各種關稅緩解方案，包括調整估價、移轉訂價，以及最大化現有貿易協定下的利益，以因應充滿挑戰的貿易環境。

總結來說，企業的策略性應對凸顯了當今經濟環境複雜多變的情況下，韌性、創新與前瞻性規劃的重要性。透過五大策略行動，企業能夠更有信心面對不確定性。

Nancy Chase和Andrew Siciliano的見解，強調企業必須保持敏捷、掌握資訊，並準備好將潛在威脅轉化為可持續成長的機會。隨著全球經濟環境持續演變，這些策略性措施將使組織能夠在波動中蓬勃發展。

透過將這些策略整合進組織架構中，企業不僅能強化自身的韌性，還能在全球經濟挑戰中把握新興機會。

圓桌討論

在不確定中管理關稅：策略性的應對之道

1. 全球企業應如何有效應對關稅政策的反覆變動？
2. 目前觀察哪些信號，可能預示未來 3 至 6 個月內會出現顯著的經濟影響？

Diane Swonk強調了美國新政府關稅政策對整體經濟的廣泛影響。她指出：「自就職日以來，美國政府已發布超過 200 項行政命令與公告，其中超過四分之一與關稅有關。」

Dr. Brendan Rynne指出，關稅對 ASPAC 經濟體的影響尤為顯著，原因在於該區域對貿易的高度依賴。他解釋道：「ASPAC 經濟體約占美國所有進口的 43%。」Brendan 建議，美國以外的企業應保持警覺與彈性，準備好調整供應鏈，並考慮探索如歐盟等新市場。

Andrew Siciliano則提供了企業因應關稅影響的具體策略，強調健全的貿易數據與策略性規劃的重要性。需為不斷變化的關稅做好準備，可採取的策略包括：使用外貿區（Foreign Trade

所有專家都強調在應對關稅不確定性時，主動性與策略性管理的重要性。他們一致認為，以數據為基礎的決策、事前準備，以及靈活應變的能力是降低風險並掌握關稅變動所帶來機會的關鍵策略。

Zones）、海關估價調整以及退稅計畫（Duty Drawback Programs）。目前的情勢仍在變動中，尚有多項關稅尚待決定，包括針對半導體與藥品的關稅。他提到多種緩解工具，如退稅、外貿區，以及調整估價與移轉價格，並表示：「善用這些機制來降低關稅成本，並制定計畫以因應關稅的變化。」

Nancy Chase則探討了關稅的更廣泛策略意涵，強調風險管理與情境規劃的重要性。她指出，為了提升組織韌性，必須強化第三方風險管理、合約遵循與動態風險評估。她表示：「我們必須了解關鍵依賴關係並量化脆弱性，才能更好地為市場干擾做好準備。」Nancy也強調運用人工智慧與數據分析來有效管理與預測關稅的影響。

圓桌討論

經濟影響的信號：觀察未來 3–6 個月

Stefano Moritsch指出，美中關係是最重要的觀察信號。他表示：「美中關係的中長期走向將對商業環境產生重大影響。」他強調兩國之間的戰略競爭，以及在國家安全關鍵領域可能出現的脫鉤現象。此外，他也提到跨大西洋關係的重要性，特別是美國與歐盟之間的貿易談判，這將對未來的經濟狀況產生影響。

Yael Selfin鼓勵聽眾關注那些較為確定的趨勢，例如高公共債務水準、國防支出上升、科技演進以及人口老化。**Selfin**強調，對某些企業而言，與其等待像貿易這類領域的不確定性消除，不如專注於那些已經可以辨識的機會，並搶先行動。

Dr. Brendan Rynne指出，日本公債殖利率上升以及更廣泛的貿易政策變化對區域的影響。他表示：「關稅對南韓與日本的影響將會非常明顯，因為這兩個國家對貿易的依賴程度很高。」他建議密切關注這些因素，因為它們可能預示經濟放緩或貿易動態的轉變。

Diane Swonk重申了監測宏觀經濟指標（如貿易平衡與通膨率）之重要性。她表示：「不確定性本身就是對經濟的一種隱

性稅負。」強調政策不確定性所帶來的間接成本。**Diane**呼籲企業保持資訊敏銳，並隨時準備應對經濟條件的變化。

Nancy Chase著重於風險管理的實務面，建議運用人工智慧與數據分析進行即時情境規劃。她強調：「善用數據來建模與理解潛在影響至關重要。」**Nancy**特別指出，動態風險評估與持續監控對於預先因應潛在干擾至關重要。

Regina Mayor總結了整體觀點，指出企業領導者應將地緣政治風險視為一項資產，而非僅僅是風險，並善用這種理解來有效應對複雜的全球經濟局勢。行動呼籲十分明確：保持資訊敏銳、做好準備，並確保具備靈活性，以因應快速變化的環境。

本次共識：企業應透過策略前瞻、全面的風險管理，以及靈活的營運調整來強化韌性。

在這個「唯一不變就是變」的時代，擁有穩健、靈活且以數據為基礎的策略是不可或缺的。

全球資產配置戰略中心服務團隊



陳彩凰 Hazel Chen

稅務投資部營運長暨全球資產
配置戰略諮詢中心主持人

T +886 2 8101 6666 ext.08995
E hazelchen@kpmg.com.tw



張維夫 Vincent Chang

執行董事暨顧問部副營運長暨
私募基金產業主持人

T +886 2 8101 6666 ext.05185
E vwchang@kpmg.com.tw



吳政諺 Vincent Wu

副專業策略長暨亞太業務發展
中心主持會計師

T +886 2 8101 6666 ext.04247
E vincentwu@kpmg.com.tw



丁傳倫 Ellen Ting

稅務投資部副營運長暨亞太業
務發展中心印度區主持人

T +886 2 8101 6666 ext.07705
E eting@kpmg.com.tw



陳宗哲 Jacky Chen

副執行長暨亞太業務發展中心
中國區關係策略主持會計師

T +886 2 8101 6666 ext.03950
E jchen3@kpmg.com.tw



劉彥伯 Abel Liu

顧問部執行副總經理暨工業產
業主持人

T +886 2 8101 6666 ext.05653
E abelliu@kpmg.com.tw



Contact us

Laney Tsung

Manager, Markets & Brand

T +886 2 8101 6666 #10007

E ltsung@kpmg.com.tw

Elvira Chang

Supervising-Senior, Markets & Brand

T +886 2 8101 6666 #23124

E elvirachang@kpmg.com.tw

Mike Wu

Senior Specialist, Markets & Brand

T +886 2 8101 6666 #22327

E mikewu2@kpmg.com.tw



kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2025 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

Document Classification: KPMG Public

本報告內容參照 KPMG 洞察觀點翻譯彙整。
閱讀原文：[Global Economic Outlook](#)