

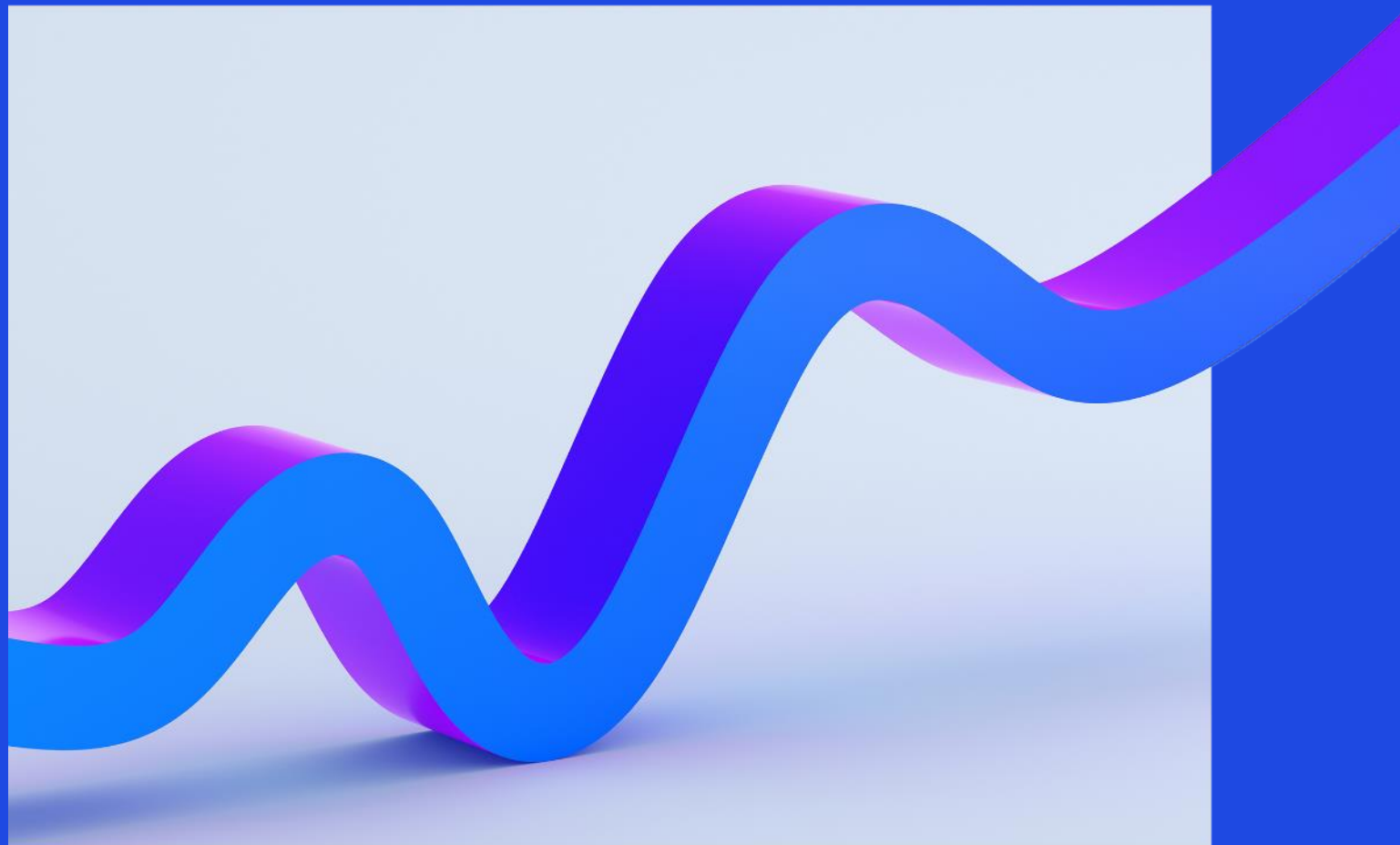


經濟現狀與 展望

日益錯綜複雜的供應鏈：
塑造經濟格局的五大趨勢
在關稅、科技與動盪間前進

KPMG Insight

—
October 2025





前言



“Supply chains remain a key risk factor for forecasting the US and global economy.”

- KPMG Senior Economist

在政策不確定性、地緣政治緊張局勢及科技迅速變革的壓迫之下，全球貿易景況持續演變，供應鏈愈發容易受到干擾並成為關注焦點。前述各項情勢正結構性地重塑供應鏈策略 - 對通膨、投資及生產力產生一定的影響。

本期《經濟現狀與展望》提出形塑經濟前景的五大趨勢，並向試圖應對當今各種不確定性的企業，闡述該等趨勢所代表之意涵（與供應鏈息息相關）。

參考原文：[Navigating increasingly complex supply chains: Five trends shaping the economic landscape](#)

一、關稅不平衡措施擾亂供應鏈秩序

貿易政策不確定性激增與貿易緊張局勢加劇之情形，促使企業尋求供應鏈避險措施。企業多考慮重組供應鏈以降低風險，並轉向策略性採購以調整貨物運輸路線。

「近岸外包」(nearshoring)和「友岸外包」(friendshoring)成為常見行話，但現實情況與有能耐進行改革，實際上存在巨大的差距。

自2017年以來，越來越多企業利用連接國(connector countries)^{註1}來規避關稅，此舉使供應鏈延長，也增添其脆弱性。從極端天氣到地緣政治局勢皆可能對供應鏈造成影響；現在的情況比疫情前更為嚴峻，部分國家為因應新關稅的衝擊，策略性地將供應鏈變成報復手段之一。因此，企業採購決策會將靈活性納入重點考量，一味選擇最低成本已是過去式，此乃重大轉變。

在供應鏈不穩定的問題之外，新關稅政策還導致美國進口商囤貨。2024年12月至2025年1月，上海與美國之間的運輸費飆升42%，進口商於後續貿易協商過程中，抱持走走停停的觀望心態，因而引發運費間歇性調漲。

隨著關稅上調，關稅詐欺行為同時增加，迫使相關單位加強執法力道 - 截至2025會計年度6月30日，美國海關暨邊境保護局(US Customs and Border Protection)所徵收的罰金總額為1.632億美元，高於2024會計年度的1.18億美元。然而，為防止進口商利用第三國轉運來迴避關稅（亦稱為「洗產地」）的罰款措施卻會增加美國的行政成本。結果是，整體情況變得越加難以預測。

註1：連接國(connector countries)指在全球經濟中扮演橋梁角色的國家，特別於貿易往來、供應鏈或物流運輸方面起到關鍵作用。

二、原產地規範從嚴



註2：供應鏈可見性(Supply Chain Visibility)是指透過數據收集、儲存、分析、顯示及共享，提供清楚的商品庫存數量與動向，並有效追蹤在途貨物的運輸情形。

傳統上，轉運是指貨物於第三國僅經過簡單加工或經由進出第三國來避免高額關稅，只要產品在第三國境內有任意地加工程序，即不會被視為轉運。然而，美國今(2025)年8月推出的新一輪關稅措施當中，針對原產國認定進行重大調整 - 依據「實質轉型」(Substantial Transformation)原則，判斷商品加工後是否成為性質或用途不同的新產品，而被認定為轉運之產品，將額外遭課徵40%的關稅。美國徹底執法遏制違規進口的行為係出於國家安全考量。

即將於2026年進行的美墨加協定(USMCA)審查可能會加劇產業對轉運行為的憂慮，其中又以汽車業及電子業特別容易受到影響。美國就轉運的最新認定方式，對於利用連接國進行實質轉型的可行性帶來相當大的挑戰，並提高對供應鏈數據與可見性^{註2}的要求。汽車產業受到的影響最大，此舉可能提升美國現有汽車廠的產量，但對於汽車業整體生產力及成本將有所危害。

三、人工智慧 (AI) 的進步伴隨網路安全風險

人工智慧正以多種方式優化供應鏈管理，能夠應用於數據分析與物流配送，但也伴隨著高風險。供應鏈高階管理層最為擔憂的風險之一即為網路安全。

根據美國聯邦調查局 (FBI) 網路犯罪投訴中心 (Internet Crime Complaint Center) 報告，2024年網路犯罪投訴超過八十五萬九千件，損失金額超過166億美元，大大超出2019年的35億美元。勒索軟體依舊是關鍵基礎設施所面臨的最大威脅。

科技的進步使詐欺及犯罪加速蔓延，並成為干擾供應鏈的新管道。最嚴重的是喪失對供應鏈網路 (supply networks)^{註3}的信任，使交易成本上升，並進一步打斷原先順暢的貿易流程。



註3：供應鏈網路(supply networks)乃為最佳化供應鏈，所採取的一種策略性與持續性流程，涵蓋從原料採購、生產、倉儲、物流到終端客戶，通過資訊科技、數據分析來優化效率、應對風險並提升回應速度。



四、極端天氣事件持續增多

與天氣相關的災害日益頻繁，損失也愈發慘重。

1980年代，美國平均每四個月發生一次損失數十億美元（經通膨調整後）的天災，近年則平均每兩至三週就會發生一次。光是2024年，美國就經歷了二十七起損失超過十億美元的災害，創歷史記錄第二高，僅次於2023年。災難性的颶風、野火和暴風雨嚴重打擊物流配送 - 運輸航道變更使航程多出數週時間；港口運轉及陸地運輸也因而有所延遲。

當進口商因關稅尋求新應對策略之際，極端氣候事件使全球貿易雪上加霜。除了保險費與整體成本上漲，更降低了供應鏈可預測性。美國國家環境保護局(U.S. Environmental Protection Agency)指出，對於物流運輸與供應鏈運作而言至關重要的水利基礎設施及能源網路是最容易受到天氣相關災害影響的項目。

五、不確定性阻礙供應鏈預測

供應鏈支撐起供給與需求，成本差距越大，經濟層面的負擔就越大。後疫情時代歷經供給量不足與需求激增的問題，兩者間差距擴大到難以應付的程度。政策轉變、不穩定的地緣政治情勢、消費者優柔寡斷等情形，使得需求預測更難以執行。

2025年經濟政策的不確定性大幅上升。現下美國政策的不確定性甚至超過疫情期間，整體不確定性持續攀升，但貿易政策的不確定性更是無可匹敵 - 截至今(2025)年8月，貿易政策不確定性已達自1985年以來歷史平均的21倍之多，造成企業面對決策猶豫不決，甚至暫停投資。

今(2025)年初時，企業及廠商紛紛搶在新關稅生效前囤積貨物，即使不確定庫存能否如期售出。棘手之處在於，如果需求下降，過度買進會導致庫存過剩並提高倉儲成本，而購買不足則會因商品短缺，減少銷售機會並降低客戶滿意度。無法有效預測進貨 / 補貨時機是商業交易的一大痛點，尤其對交貨週期較長的產業（如：重型機械、高科技、航太、國防工業等），或是易於腐壞的商品而言。



結語

很難說這段不確定時期為週期性，亦或會是一個持續且不確定性更高的時期。地緣政治緊張局勢、極端氣候、科技變革、全球貿易秩序的轉變、對政府部會的信任削減等諸多因素，皆持續擾亂全球正常運作，終將造成更加惡劣的供應鏈生態。

關稅迫使企業重新思考在何處、與何人開展業務，因為現時的供應鏈比起以往任何時候都更為冗長、更加複雜，也更易受阻。有鑑於貿易緊張局勢隨時可能升級，最易受衝擊的企業遊說降低關稅的現象盛行；對「連鎖保護主義」(cascading protectionism)^{註4}的憂慮持續存在。KPMG美國所經濟學家表示，在關稅、氣候、地緣政治等多重因素夾雜之下，**供應鏈依然會是預測美國及全球經濟走向的關鍵要素**，不容忽視。

註4：連鎖保護主義(cascading protectionism)係指一個國家最初針對某一產業所實施的貿易保護，隨後引發針對其他產業的連鎖反應，並推出新的保護主義措施。例如，原料關稅會增加製造商的生產成本，製造商隨後會遊說對其製成品實施保護，以抵消所增加的成本並保護自身市場；因此形成一種循環現象 - 製造成本上升而漲價的終端商品，並使更多貨物被納入徵收新關稅的範圍。



Contact us

池世欽 **Leo Chi**

專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 04242

E leochi@kpmg.com.tw

吳政諺 **Vincent Wu**

副專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 04247

E vincentwu@kpmg.com.tw

趙敏如 **Charlotte Chao**

副專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 07041

E cchao@kpmg.com.tw

陳佩雯 **Megan Chen**

行動商務 經理

T 02 8101 6666 ext. 19068

E meganchen2@kpmg.com.tw

劉胤苗 **Kathy Liu**

行動商務 副理

T 02 8101 6666 ext. 16077

E kyliu1@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.

© 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. All rights reserved.

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

Document Classification: KPMG Public