



綜觀關稅新局

傾聽企業領袖的第一手觀點

全球資產配置戰略諮詢中心 (GTP)

—
January 2026



前言

在全球經濟持續動盪的情勢下，企業正面臨前所未有的挑戰。對消費者的全面影響可能尚未完全顯現，企業正在積極建構多種情境模型，以在定價策略、供應鏈韌性與顧客期望之間取得平衡。領導者不再只是被動應對，而是主動部署資源，以因應成本敏感與需求波動日益加劇的市場環境。

企業所處的貿易環境已不再由短期波動所定義，而是由持續性的中斷所主導。為了因應這種新常態，企業正加速投資自動化技術、重新設計供應鏈架構，並優先導入數位化工具，以保護利潤與維持就業穩定。同時，也在為成本結構、採購策略與全球需求動態的長期轉變做好準備。

在面對關稅上升所帶來的財務與營運壓力下，企業正積極運用科技創新與回流策略（reshoring）來提升韌性與效率。這些策略不僅有助於降低風險，也能強化本地供應鏈的穩定性，成為企業在動盪環境中維持競爭力的關鍵手段。

《綜觀關稅新局：傾聽企業領袖的第一手觀點》針對美國300位企業高層的調查結果顯示，多數企業的毛利率正面臨下滑壓力。其中，32%企業的毛利率下降1~5%，22%企業的毛利率下降6~10%，另有3%企業的毛利率下降超過10%。這些數據清楚反映出關稅政策對企業營運造成的實質衝擊，也突顯出企業在新常態下亟需加速轉型與調整策略。



丁傳倫 Ellen Ting

副執行長

KPMG安侯建業



張智揚 Yang Chang

稅務投資部關稅服務主持會計師

KPMG安侯建業

關鍵洞察：關稅的影響

01 大多數公司因關稅面臨 毛利率下降的情況

- 57%的公司表示毛利率下降。在這些公司中，32%表示毛利率下降了1~5%；22%表示下降了6~10%；3%表示下降超過10%。28%的公司表示毛利率未變；7%表示毛利率上升；8%表示毛利率的影響尚不確定。
- 在價值鏈中，原材料（25%）和中間產品（16%）是受關稅影響最嚴重的環節，其次是製造與內部生產（14%）。

02 部分公司開始在美國及 海外市場出現銷售下滑

- 55%的公司在海外銷售方面出現中度下降（0~15%），另有27%報告下降16~25%。
- 45%的公司整體上正經歷客戶需求下降，同時22%表示銷售被延後。

03 在不確定性中，中期的 大規模投資正在被延後

- 41%的公司對美國關稅政策的穩定性有信心，30%沒有信心，另有30%表示中立或不確定。
- 47%表示因關稅不確定性而推遲或縮減資本投資。
- 53%的公司將投資延後最多一年，而25%表示其資本投資計畫沒有變化。

關鍵洞察：現行緩解策略

01 多元化供應鏈與市場組合

- 54%的企業正在透過來自低關稅地區的新供應商進行多元化，51%的企業則在重新協商現有合約。
- 面對出口需求下滑，55%的企業正在重新配置供應鏈，42%的企業則在多元化其出口市場。

02 提高價格以抵消關稅

- 38%的企業調整價格以反映關稅成本，35%的企業對所有產品實施全面漲價，24%的企業則針對特定客戶群提高價格。
- 73%的企業將1%~50%的關稅成本轉嫁給客戶，而13%的企業則轉嫁51%~100%的成本。

03 關稅促使製造業回流美國

- 15%企業表示將製造業轉回美國是他們降低關稅風險的首要策略。
- 46%企業正在轉向國內採購以降低關稅影響。
- 57%企業表示，將製造和/或營運帶回美國需要1~2年。

04 用深度診斷策略了解風險

- 62%企業正在加強數據分析，以改善關稅預測和策略規劃。
- 43%企業正在繪製關鍵供應商的端到端供應鏈圖。
- 43%企業正在分析單點故障風險。
- 42%企業正進行情境分析和壓力測試。

關鍵洞察：功能改善策略

01 採行新的風險管理措施

- 為了提升供應商風險管理，有**50%**的企業加強了對第三方的資料收集，**46%**的企業評估了高風險的第三方，**38%**的企業則強化了篩選流程。
- 有**38%**的企業正在建立針對受關稅影響原物料的商品風險管理機制。

02 企業正探索營運變革的組合

- 在考慮應對關稅的下一步措施時，**55%**專注於提升營運效率，**53%**正在重新配置供應鏈，**43%**採取成本分攤談判，**40%**則進行價格調整。

03 商品價格可能再上漲

- **81%**的企業考慮在未來六個月內再次調漲價格，其中**30%**計劃調漲幅度最高達**5%**；**47%**則考慮調漲超過**6%**。

04 導入新技術應對關稅風險

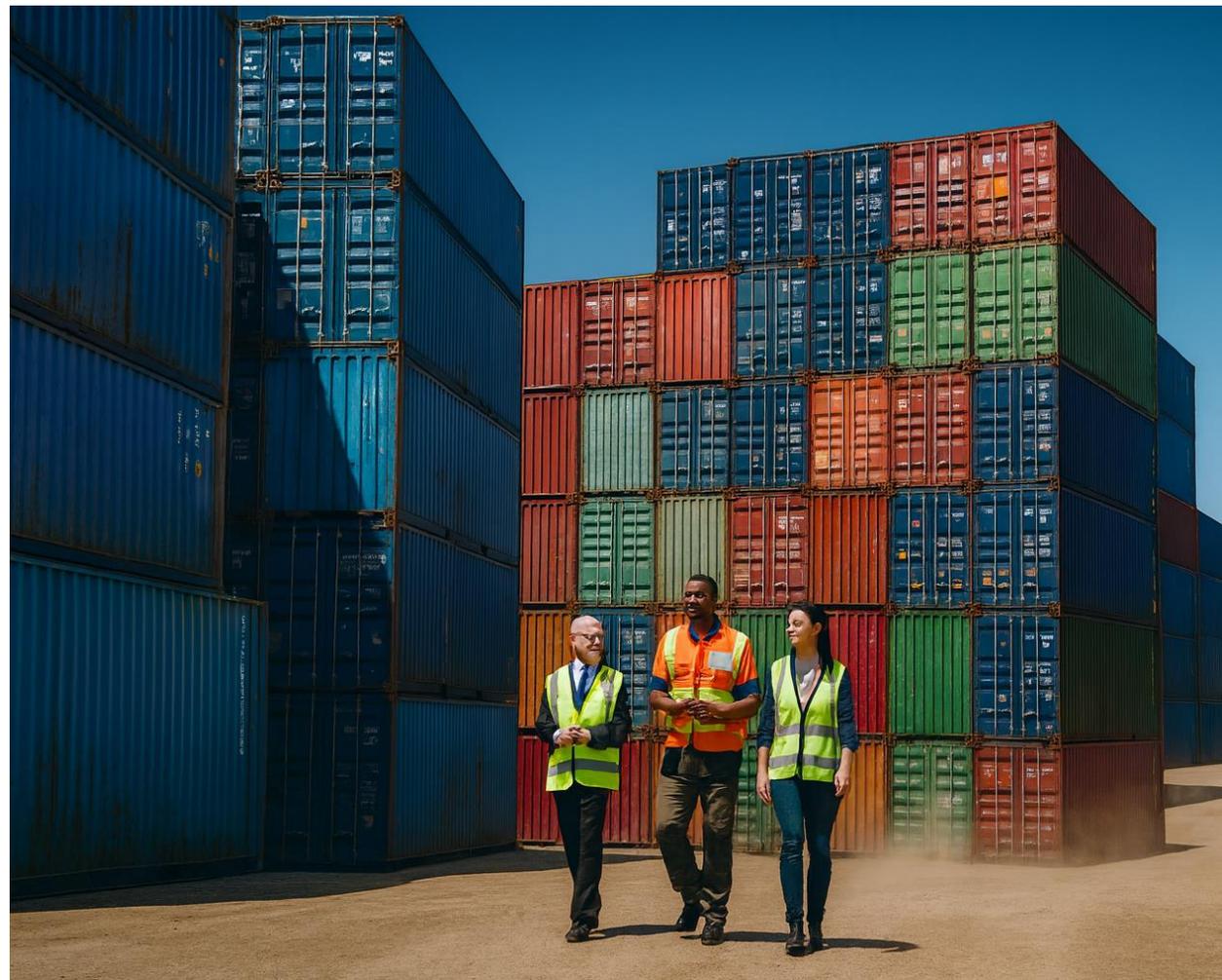
- 多數企業運用預測分析（**68%**）、進階排程演算法（**41%**）與製造自動化（**40%**）來提升營運效率。
- **54%**的企業導入分析工具納入關稅成本，**15%**建立自動價格調整機制以因應關稅變動。

全球關稅壓力重塑企業成本結構

近六成決策者不安，資本配置進入癱瘓期

關稅已從談判桌上的地緣政治籌碼，演變為企業損益表上不可忽視的結構性成本。

根據 KPMG 最新調查數據，近60%的決策者處於不安或觀望狀態，這種信心的匱乏直接導致了資本配置的癱瘓。在這種環境下，贏家將屬於那些能夠迅速從財務避險轉向營運重組的企業。企業不能再被動等待政策的明朗化，因為數據清楚地告訴我們，競爭對手正在利用這段混亂期加速投資，試圖透過自動化和在地化來鎖定未來的成本優勢。



逾八成企業計劃漲價，消費者反彈壓力浮現

73%

企業已將高達50%的價格上漲轉嫁給消費者。

45%

企業正面臨銷售下滑的情況。

34%

企業已將高達50%的成本上漲轉嫁給消費者。

關稅衝擊擴大，企業毛利與銷售雙重受挫

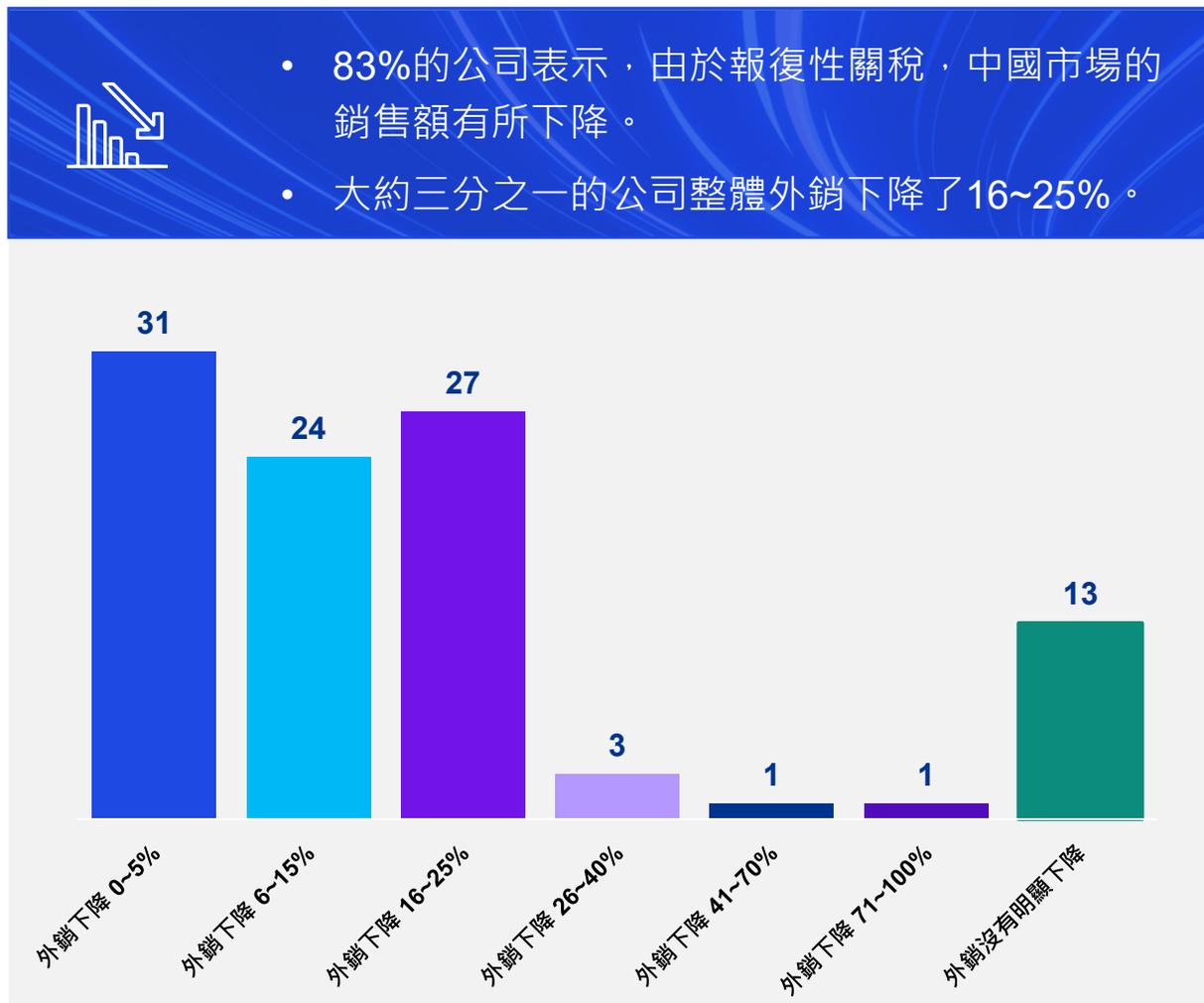
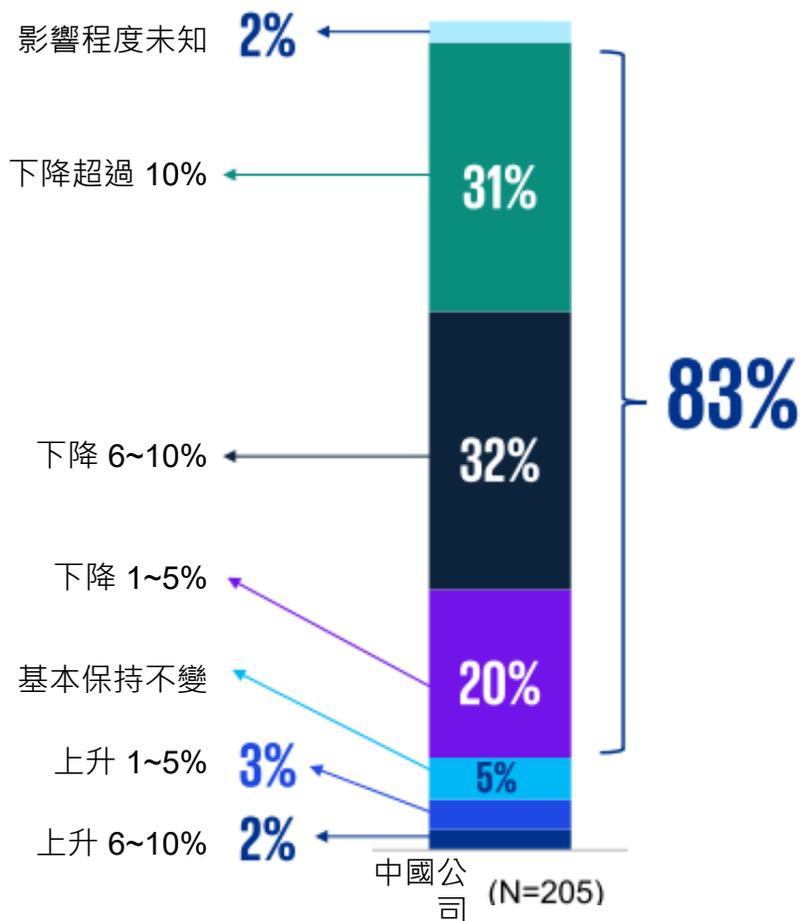
在關稅不確定性加劇的背景下，逾八成企業計劃漲價，凸顯成本轉嫁與市場敏感度之間的戰略拉鋸。數據顯示，57%的企業毛利率已受關稅影響下滑，81%正考慮未來六個月內調漲價格，其中近半數預期漲幅超過6%。

然而，消費者反彈壓力已浮現：45%的企業面臨需求下降，22%銷售推遲，海外市場更有高達55%的公司報告銷售額減少。零售與汽車產業對價格敏感度尤為突出，進一步漲價恐加劇客戶流失。

對高階主管而言，關鍵在於平衡成本轉嫁與市場競爭力，透過精準定價、情境模擬及SKU細分策略，才能在壓力與風險並存的局勢中維持營運韌性。

企業海外市場也出現銷售下滑的現象

關稅不確定性與報復性關稅對銷售影響程度



企業財務通膨與需求萎縮的雙重夾擊

重資產行業成為利潤侵蝕重災區

企業財務健康正遭受前所未有的雙向擠壓：成本端的通膨與需求端的萎縮同時發生。這種利潤侵蝕並非均勻分佈，而是高度集中在依賴原材料進口的重資產行業。能源、自然資源與化工產業（Energy, Natural Resources and Chemicals Industry）受傷最重，高達59%的該領域企業報告了6~10%的利潤降幅。這顯示處於價值鏈上游的基礎產業正在吸收第一波關稅衝擊，並將這種通膨壓力沿著供應鏈逐級放大，最終威脅到下游製造與零售業的生存空間。

面對這種局面，依靠單一的「定價策略」已不足以挽救利潤表。雖然73%的企業已經將1~50%的關稅成本轉嫁給了客戶，但隨著需求彈性極限的逼近，繼續漲價將直接導致市場份額的流失。企業須立即啟動更深層次的成本結構優化，重新審視產品組合的盈利能力。



企業應對關稅衝擊戰術不足亟需戰略重塑



供應鏈透明度不足風險認知仍存盲區

企業面對關稅衝擊，現行應對多屬戰術層面，缺乏戰略重塑。常見措施包括供應鏈多元化、重新談判合約、調整價格與全面漲價，但這些手段可持續性有限，難以真正化解風險。「回流製造」雖被視為終極解方，卻因時間與成本門檻高，短期難以落地，即使轉向國內採購，供應鏈承載能力仍存疑。

更嚴重的是供應鏈透明度不足，企業雖強化數據分析預測關稅，卻缺乏完整的端到端供應鏈地圖，對次級供應商風險認知不足。若不進行全鏈路診斷與重構，戰術性調整恐僅是風險轉移，無法真正降低衝擊。企業必須從短期談判轉向長期韌性建設，並以數據工具提升可視性，才能在不確定性中維持競爭力。

原物料成本飆升，製造流程面臨重整挑戰

成本壓力驅動企業重塑營運模式

關稅成本並非平均分佈，而是集中於原物料與中間產品等基礎投入端，成為整體生產流程中最受衝擊的區段。這類成本壓力自價值鏈最前端開始累積，逐層向下傳導至製造與生產環節，最終導致成品成本全面上升。此一現象不僅揭示了供應鏈的結構性風險，也凸顯企業在成本管理上亟需更精準的策略與工具。

從供應鏈重組、採購來源多元化，到製造流程的在地化與技術導入，企業正積極尋求突破口，以降低風險暴露並提升營運韌性。這場由成本壓力驅動的供應鏈革新，不僅是對現有模式的調整，更是企業邁向智慧化、自動化與永續發展的新起點。在這個轉型過程中，科技與數據驅動的決策能力將成為企業競爭力的核心支柱。

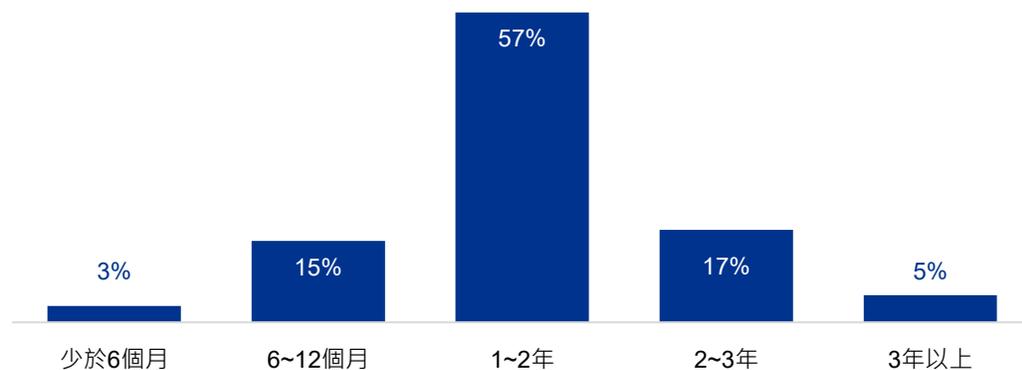


多數企業表示，遷移至美國恐須1~2年

回流非一蹴可幾，企業需著眼長遠佈局

當前有57%的受訪企業表示，若要將製造或營運業務移回美國，預估需時約1~2年。這顯示「回流」並非短期權宜之計，而是需審慎規劃的中期策略。企業雖展現對美國設廠的意願，但也普遍認知到此舉涉及基礎建設升級、法規調整與供應鏈重整等多重挑戰，反映出企業在評估回流可行性時的務實態度與長遠佈局。

公司將製造與營運移至美國所需時間



企業將製造或營運移至美國的三大障礙

66% 較高的營運成本

61% 較高的勞動成本

48% 資本投資需求

寒蟬效應蔓延，企業投資與佈局轉趨謹慎

57%

的企業表示新技術、研發或產品開發方面的投資受到影響，例如延期或縮減規模。

51%

的企業正延後物流與倉儲等關鍵基礎設施的投資計畫，建立營運韌性上的步伐被迫放緩。

11%

的企業表示內部系統升級最少受到影響的領域。

近半企業縮減或延後投資計畫

關稅政策的不穩定性正直接抑制企業的長期策略投資。調查顯示，僅有41%的高階主管對美國關稅政策的穩定性抱持信心，而30%的主管則明確表示缺乏信心。這種不確定性對資本配置產生了寒蟬效應，導致企業在重大投資決策上變得更加謹慎。

具體而言，47%的公司已因關稅不確定性而推遲或縮減了資本投資計畫。從時間軸來看，超過半數（53%）的企業將投資計畫延後了一年以內，顯示出市場普遍採取一種中期的觀望態度。

成本驅動供應鏈革新，AI與自動化成關鍵解方

科技賦能供應鏈革新

面對成本持續上升的壓力，企業正加速導入自動化與人工智慧技術，以提升營運效率、優化供應鏈配置，並強化資金運用與風險管理能力。從倉儲管理到付款審計，數位化轉型已成為企業打造韌性與競爭力的關鍵動能。

目前已有超過六成企業強化關稅預測與風險控管，並廣泛採用預測分析與智慧排程工具。製造與流程自動化已成為因應成本挑戰的核心策略，而生成式AI則迅速崛起，成為驅動決策優化與供應鏈轉型的重要力量，推動企業邁向更敏捷、智慧且具韌性的未來。



全球風險升溫下企業供應鏈的重塑與應變



供應鏈重構與製造回流的戰略挑戰

面對全球關稅壁壘與地緣政治風險，企業正積極重構供應鏈以提升韌性。最常見的策略包括：多元化供應商，尋找低或零關稅地區以分散風險；與現有供應商重新談判合約，以及轉向國內採購，降低跨境不確定性。

同時，「製造業回流」成為策略性焦點，雖有部分企業視其為首要方向，但高昂的營運與勞動成本，使其更像是一項中期轉型工程，而非短期解方。數據顯示，僅有15%的企業將回流列為首要策略，34%認為具一定可行性，但多數企業（57%）預計需1~2年才能完成遷移，且面臨營運成本（66%）與勞動成本（61%）的雙重挑戰，這顯示製造業回流雖具長期戰略價值，卻是一條需要耐心與資源投入的艱鉅道路。

企業策略轉向重構供應鏈與調整價格

價格上漲趨勢在未來半年持續加劇

面對不斷攀升的關稅壓力，企業選擇將成本轉嫁給消費者，成為維持利潤最直接的手段。數據顯示，73%的企業已將1%~50%的關稅成本轉嫁給客戶。定價策略呈現多樣化，包括：完全成本轉嫁（38%的公司調整價格以完全反映新增關稅）、全面價格上漲（35%的公司對所有產品線進行廣泛調整）、以及針對性漲價（24%的公司僅對特定客戶群體提高價格）。

展望未來，價格上漲的壓力不減反增。高達81%的企業表示，正在考慮在未來六個月內進一步提高價格，其中47%的企業預計漲幅將超過6%。這顯示，企業在面對全球貿易不確定性時，將持續透過價格策略來維持營運穩定與獲利能力。



強化內部體質，迎戰外部變局



企業強化風險管理提升營運敏捷性

企業在面對外部環境快速變化時，除了調整供應鏈與價格策略，也積極強化內部風險管理，以提升營運的敏捷性。具體措施包括：強化數據分析（62%）以提升預測與決策能力、繪製供應鏈地圖（43%）掌握上游風險、分析單點故障（43%）識別脆弱環節，以及進行情境模擬與壓力測試（42%）預先制定應變計畫。

展望未來，企業策略正由外部應對轉向內部優化，其中提升營運效率（55%）與供應鏈重構（53%）成為優先行動。這顯示企業不僅著眼於風險控管，更積極重塑營運架構，以強化長期競爭力與韌性。

技術應用成為企業於關稅壓力下的突圍關鍵

GenAI成為企業面對關稅挑戰的關鍵力量

為了提升效率與預測能力，企業積極導入多項先進技術。68%的企業採用預測性分析以強化需求預測，41%引進先進的生產排程演算法以優化資源配置，另有40%推動製造流程自動化以降低人力成本與錯誤率。在採購方面，54%的企業導入能將關稅成本納入決策的分析工具，使成本評估更全面、決策更具策略性。這些技術不僅提升了企業的敏捷性，也讓供應鏈管理更具韌性。

Gen AI (生成式人工智慧) 也逐漸受到重視。儘管51%的企業尚未改變其應用方式，但已有37%認為GenAI將成為其關稅策略中不可或缺的一部分。值得注意的是，這些技術策略並非一體適用，不同產業會根據自身營運模式與市場環境，採取最適合的應對方式，以發揮科技的最大效益。



全球供應鏈重塑中的獲利能力產業比較

產業類別	衝擊指標	核心洞察
消費零售產業 Consumer Goods and Retail Industry	50%公司表示毛利率下降1~5%	在競爭激烈的市場中，難以完全將成本轉嫁給終端消費者，利潤空間因而受壓。
汽車業 Automotive Industry	59%公司表示毛利率「基本不變」	此非偶然，而是其積極供應鏈策略的直接成果，展現了「韌性適應者」的早期特徵。
能源、天然資源與化工業 Energy, Natural Resources and Chemicals Industry	59%公司表示毛利率下降6~10%	成本結構對關稅高度敏感，顯示其初期轉嫁成本的能力受到顯著限制。
科技業 Technology Industry	20%公司表示影響「仍不確定」	複雜的全球價值鏈使得衝擊評估滯後且困難，凸顯其營運模式的特殊性。

毛利率波動揭示產業供應鏈風險

當進口成本持續上升，若企業無法透過價格轉嫁或內部吸收來因應，利潤空間將迅速遭到侵蝕。根據調查，高達57%的企業表示毛利率因關稅而下滑，其中32%的企業下滑幅度介於1%~5%，另有22%的企業面臨6%~10%的更大跌幅。這種普遍性的財務壓力，正迫使企業領導團隊尋求更具韌性的供應鏈與採購策略。

不同產業在面對關稅衝擊時的表現差異，顯示了其商業模式與成本結構的獲利脆弱性。電子與零售業因高度依賴進口原料與海外製造，在關稅環境下毛利率波動明顯，反映出其供應鏈彈性不足；而汽車產業則展現出相對穩定的財務表現，調查顯示有高達78%的汽車企業已積極轉向國內採購，不僅穩定了毛利率，也強化了在地化供應鏈的掌控力，成為其他產業可借鏡的韌性典範。

毛利率壓力下的產業獲利能力比較



關稅不只是成本，市場信心正遭重擊

當價格傳導機制啟動，壓力不僅停留在供應端，終端需求也同步收縮。最新調查顯示，45%的企業面臨整體需求下滑，22%的企業銷售遭延遲，反映出消費者與企業客戶在「價格上漲預期」下普遍採取更謹慎的採購策略。海外市場的衝擊更為顯著，55%的企業海外銷售下降0~15%，另有27%面臨16~25%的跌幅，這不只是數字，而是全球貿易流動遭遇實質阻礙的警訊。

產業韌性呈現鮮明對比，衝擊分布並不均衡

生命科學（55%）與科技業（47%）需求未受影響，展現不可替代性與高黏著度；相對地，零售（37%）與能源、天然資源與化工（54%）在海外銷售跌幅16~25%區間比例偏高。汽車業也受波及，52%回報海外銷售下降6~15%，即使毛利率穩定，需求仍顯疲弱。

產業特性驅動供應鏈策略分化

產業別	主要供應鏈調整策略
消費零售產業 Consumer Goods and Retail Industry	77%的企業將「重新談判供應商合約」作為首選，顯示其可能擁有較為靈活的供應商關係，並試圖透過議價能力來消化部分成本。
汽車業 Automotive Industry	高達78%的企業高度專注於「轉向國內採購」。這項果斷的策略不僅呼應了其穩定的毛利率表現，更反映汽車業正積極推動供應來源的本土化，以根本性地應對全球供應鏈風險。
能源、天然資源與化工業 Energy, Natural Resources and Chemicals Industry	76%的企業將重點放在「實施價值評估優化策略」，顯示該產業正試圖透過關務、稅務等專業手段，從根本上優化其進口成本結構。
工業產業 Industrial Industry	71%的企業優先選擇「重新談判供應商合約」，與消費品產業類似，顯示其同樣重視利用現有的供應商網絡來共同應對挑戰。

關稅衝擊推動供應鏈新布局

根據KPMG調查顯示，企業採取三大核心策略，例如推行價值評估優化（56%）、積極尋找低關稅地區的新供應商（54%）、與現有供應商重新談判合約（51%），展現企業在成本與風險管理上的主動性。這些行動不僅展現企業在風險管理上的敏捷性，更反映出供應鏈策略正從「被動因應」轉向「主動重構」，以確保在不確定的國際環境中維持成本優勢與供應穩定。然而，策略選擇並非一體適用，而是深受產業特性影響。供應鏈的複雜度、對特定原材料的依賴程度，以及供應商關係的彈性，決定了企業的優先行動。例如，高度專業化的產業可能更傾向強化現有供應商合作，以維持品質與合規；而零售或消費品產業則更積極尋找低關稅地區的新供應來源，以降低成本壓力。這場供應鏈策略重整，不僅是短期應對，更是企業打造韌性、提升全球競爭力的關鍵轉折點。

關稅效應促使企業策略調整

價格調整與投資穩健成為焦點

產業因應關稅衝擊的策略呈現高度分化，顯示不存在一體適用的標準答案。以汽車業為例，汽車業展現出強大的前瞻性與韌性，透過製造業回流與技術導入，成功維持毛利率穩定，並以價格策略實現成本轉嫁。相較之下，零售與消費品業因直接面向終端市場，必須在價格傳導與需求彈性間取得平衡，雖然提高售價是首選，但供應鏈回流障礙使其調整空間受限。

科技業則採取截然不同的路徑，選擇以內部成本吸收換取長期策略彈性，並維持投資計畫的穩定，反映出其獨特的風險評估與規劃週期。這些差異凸顯高階主管在制定策略時，必須深入理解產業特性，並掌握共通的核心要務：靈活的成本管理、供應鏈韌性，以及長期投資的穩健布局。



企業領導人的策略性要務

01 將風險管理從成本中心 轉型為策略賦能單位

企業的風險管理模式必須從被動的成本削減，進化為主動的策略規劃。這意味著將供應鏈壓力測試、多情境財務影響模擬、以及地緣政治風險評估，深度整合至核心業務決策框架中。領導者應將「假如...會怎樣」的情境分析常態化，將風險管理轉化為發掘策略機會與強化營運韌性的賦能單位。

02 強化數據分析能力應對 貿易不確定性

在模糊的貿易環境中，數據是實現清晰決策的唯一途徑。投資於強大的數據分析能力已成為關鍵的競爭優勢。企業需要建立從單品級成本的完全可視化，到運用預測性分析進行需求預測的端對端數據能力。這不僅能提升定價的精準度，更能夠為供應鏈的優化調整提供即時洞見。

03 將營運韌性作為核心競 爭優勢進行投資

過去被視為緩解策略的措施，如供應鏈多元化、新技術導入與營運效率提升，如今應被視為對企業長期生存能力的根本性投資。這些舉措不僅是為了應對當前的關稅挑戰，更是為了打造一個能夠抵禦未來任何外部衝擊、具備高度適應性的敏捷組織。將營運韌性從防禦性成本，提升為一項主動的、創造價值的策略性資產，將是企業在未來十年脫穎而出的關鍵。

全球資產配置戰略諮詢中心服務團隊



張維夫 Vincent Chang
全球資產配置戰略諮詢中心主持人
暨私募基金產業主持人
T +886 2 8101 6666 ext.05185
E vwchang@kpmg.com.tw



陳彩凰 Hazel Chen
稅務投資部營運長
T +886 2 8101 6666 ext.08995
E hazelchen@kpmg.com.tw



趙敏如 Charlotte Chao
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 07041
E cchao@kpmg.com.tw



丁傳倫 Ellen Ting
副執行長
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
執行董事
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

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.

© 2026 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：[Tariff Business Impact: What Executives Think Now](#)