



北美供應鏈下 新貿易邏輯

韌性優先而非成本導向

KPMG Insight

—
June 2026



前言

本期將聚焦於全球貿易環境的最新變化，尤其是關稅政策的再度興起，如何影響國際供應鏈與企業布局。同時，將深入檢視《美墨加協定》（USMCA）在當前經貿局勢下面臨的各種不確定因素，包括政策調整、區域合作動能，以及未來可能的發展走向。

美國製造商正強化供應鏈韌性；外國業者則透過合作規避關稅。歐洲對中貿易憂慮升高，試圖在美中之間求得平衡。北美貿易未崩潰，但更加昂貴、碎片化且難以預測。

三大核心主題

關稅重塑貿易與地緣政治關係：戰後國際社會對全球貿易達成的共識已經破裂，關稅已從過去暫時性的談判工具，轉變成貿易政策中的常態特徵。這不僅推高了成本、改變了貿易流向，也加深了地緣政治的分歧。

《美墨加協定》（USMCA）審查引發貿易不確定性與重組：即將於 7 月進行的審查，標誌著該協定邁入新階段。未來可能改為每年審查，這將使不確定性持續處於高位。美國追求的是產業回流（reshoring）與掌控主導權；墨西哥渴望可預測性與市場准入；加拿大則試圖透過分散貿易夥伴，減少對美國的單一依賴。

「具備韌性的供應鏈」取代成本最佳化：企業的策略正從一味追求成本效益，轉向提升應變韌性。具體做法包括：分散供應商來源、建立庫存緩衝、以及增加備用方案。這意味著企業需要更多的供應商、更大的安全庫存，進而面臨更高的營運資金需求。為了在關稅、物流和地緣政治衝擊中確保貨暢其流，這就是必須付出的代價。

資料來源：[Global Navigator from KPMG Economics](#)

KPMG美國投資服務相關文章請詳 [赴美走廊](#) 專區。

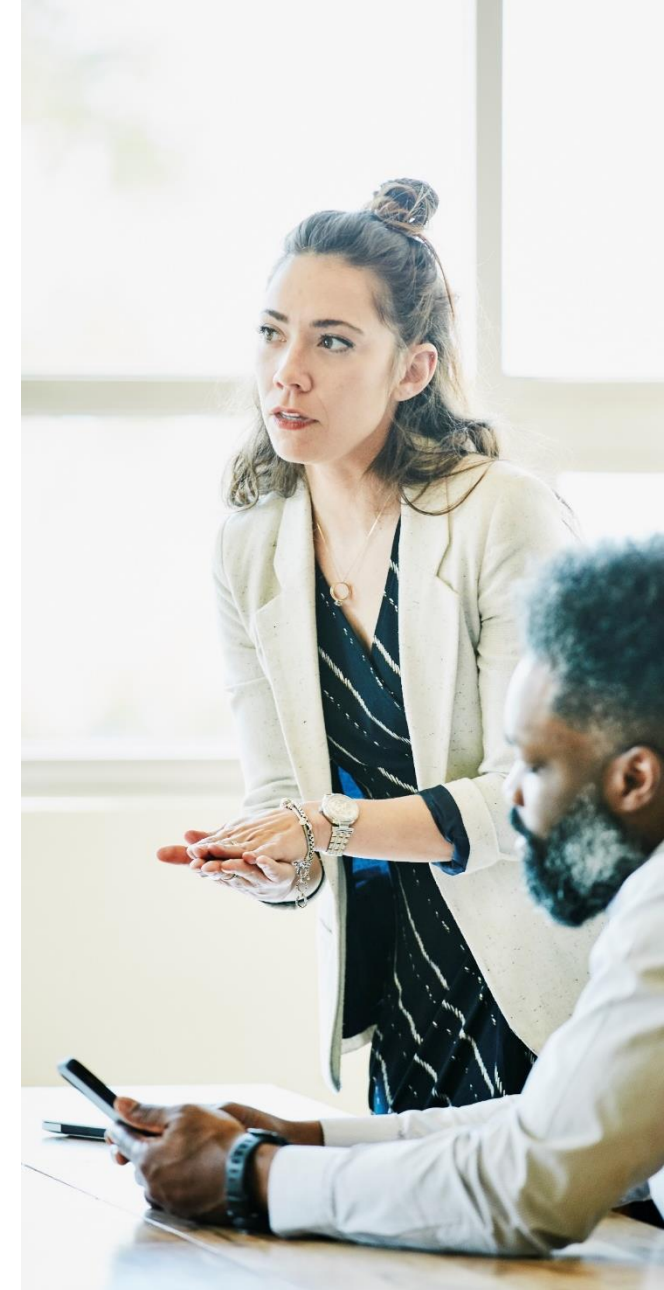
關稅重塑貿易與地緣政治緊張局勢

二戰結束後，美國與全球多數國家積極擁抱貿易，以此促進經濟成長並加深各國連結。全球化帶來的收益確實存在，但分配並不均勻，雖然全球數百萬人脫離貧窮，使各國間的貧富差距縮小；但在各國內部，貧富差距卻反而擴大。勞工談判籌碼的削弱以及自動化浪潮，更進一步加劇了反全球化的情緒，使「自由貿易」從原本各界的共識，變成了政治上的楚河漢界。

2018 年美中貿易戰的爆發是一個關鍵轉折點，從那時起，關稅不再只是暫時性的談判籌碼，而是成為美國貿易政策的長期特徵。不論政黨輪替，這項關稅政策都在兩任政府中延續了下來，並獲得美國兩黨的共同支持。

然而，關稅並未阻止全球貿易的步伐，自 2018 年美中貿易戰開打以來，全球貿易總額反而增長了 33%。關稅帶來的影響是讓貿易變得「碎片化」，迫使企業將業務轉移到關稅較低的經濟體。其中，亞洲新興市場受益最多，但供應鏈也因此架構變得更加複雜，更容易受到外在衝擊。這使得新興市場的投資人對貿易限制與貿易政策的不確定性變得更加敏感。

這股關稅浪潮在 2025 年 4 月達到了頂峰，當時美國政府宣布實施「對等關稅」。最初宣布的調升幅度甚至超越了 1930 年代；如果全面實施，將會創下自 1900 年代初期以來的最高關稅紀錄。



關稅重塑貿易與地緣政治緊張局勢 (續)

這項政策隨即引發金融市場震盪，貿易政策不確定性顯著升高。其後，美國政府提出折衷方案，雖整體關稅水準仍偏高，但較初步方案已有下調，各國企業亦積極尋求豁免。最終實施的有效關稅稅率，截至2025年4月僅約為宣布時的一半；即便如此，平均稅率仍高於年初水準。

在法律層面，相關措施亦引發爭議。美國政府依據1974年《國際緊急經濟權力法》(IEEPA)徵收關稅，但聯邦法院於2月裁定部分措施違法。儘管政府仍將其視為臨時性工具並持續推動，最新規劃預計於8月擴及約60個貿易夥伴，並可能新增特定國別關稅，進一步增加法律挑戰風險。在財政面，關稅收入原有助於彌補財政缺口，但IEEPA相關措施遭裁定後，政府需退還資金，目前正處理約1,660億美元退款。整體而言，關稅已逐漸成為政策的重要組成部分，用以抵銷稅收減少帶來的壓力，但同時也加劇了財政與債務負擔的上升。

《美墨加協定》有效緩解了關稅衝擊對北美供應鏈的潛在衝擊，發揮關鍵的穩定與緩衝作用。正因該協定所提供的制度性保障，供應鏈未遭受更嚴重破壞。長期而言，這些供應鏈的布局本即建立在整合三個成員國之資源稟賦、勞動力條件與製造優勢的基礎上，以達成效率與競爭力的最大化。如果無法順利續約USMCA，企業將陷入供應鏈的「邊緣煉獄」，既無法獲得低摩擦、低成本供應鏈的保證，也無法享有近岸外包(nearshoring)的安全保障。



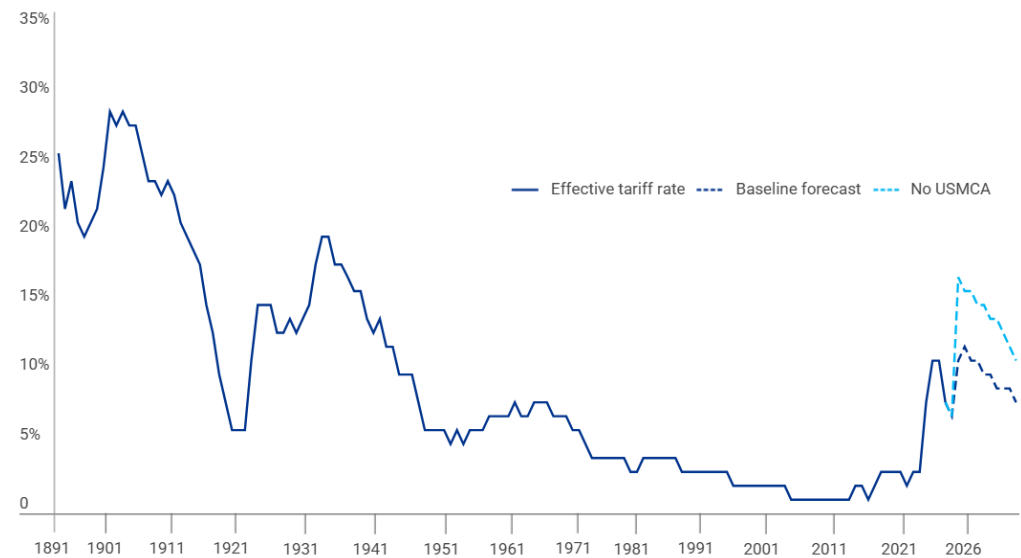
USMCA 審查引發貿易不確定性與重組

USMCA 奠定了全球最重要的貿易關係之一，並將於 7 月 1 日啟動審查。然而，考量加拿大曾被排除於初期談判之外，短期內完成三方續約的可能性不高，且續約過程恐漫長且充滿不確定性。一旦未能順利續約，協定將進入「殭屍模式」：雖仍維持效力，但將正式啟動於 2036 年終止的倒數計時。美國傾向採取年度審查機制，意味著即使協定持續存在，政策不確定性仍將長期維持在高位。未來談判預期將聚焦於地緣政治、國家安全及能源安全等議題；近期荷姆茲海峽局勢的動盪，更凸顯確保北美能源供應穩定的戰略重要性。

圖 1 顯示了 USMCA 的價值，在最壞的情況下（即協定到期且未達成任何雙邊協議），有效關稅稅率將飆升 6 個百分點。雖然這種結局發生的機率不高，但它清楚展現了該協定對北美貿易發揮了多大的緩衝保護作用。

圖1：美墨加協定對實際關稅水平起到了約束作用

包含自由貿易區（FTZ）調整及替代效果的有效關稅稅率（百分比）



資料來源：KPMG Economics, United States Census Bureau

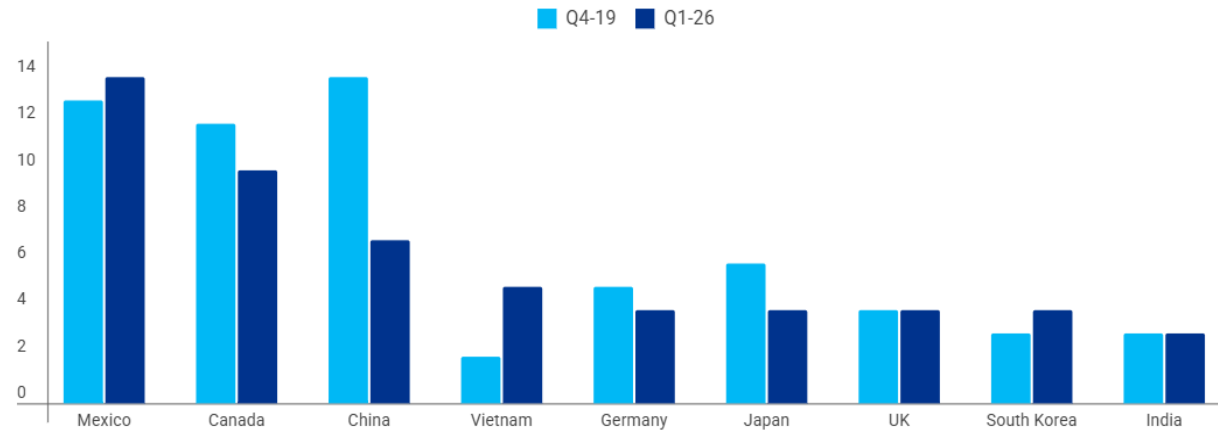
USMCA 審查引發貿易不確定性與重組(續)

圖 2 顯示，墨西哥在美國進口總額中所佔的份額已有所增長，並超越了中國。這是因為美中貿易限制與供應鏈的重新調整，正持續重塑全球的採購模式。墨西哥和加拿大高度依賴美國市場，美國市場佔了兩國絕大部分的出口份額。

根據美國戰略與國際研究中心 (CSIS) 的數據，美國的人工智慧 (AI) 建設正高度仰賴墨西哥出口的圖形處理器 (GPU) 和伺服器。為了緩解美國對中國企業透過轉口規避關稅的擔憂，墨西哥已對來自中國及其他貿易夥伴的近 1,400 項產品類別，加徵了 50% 的關稅。

圖2：墨西哥取代中國，成為美國最大的出口國

以國際收支基準衡量的美國進口比重 (百分比)



資料來源：KPMG Economics, Census Bureau, Haver Analytics

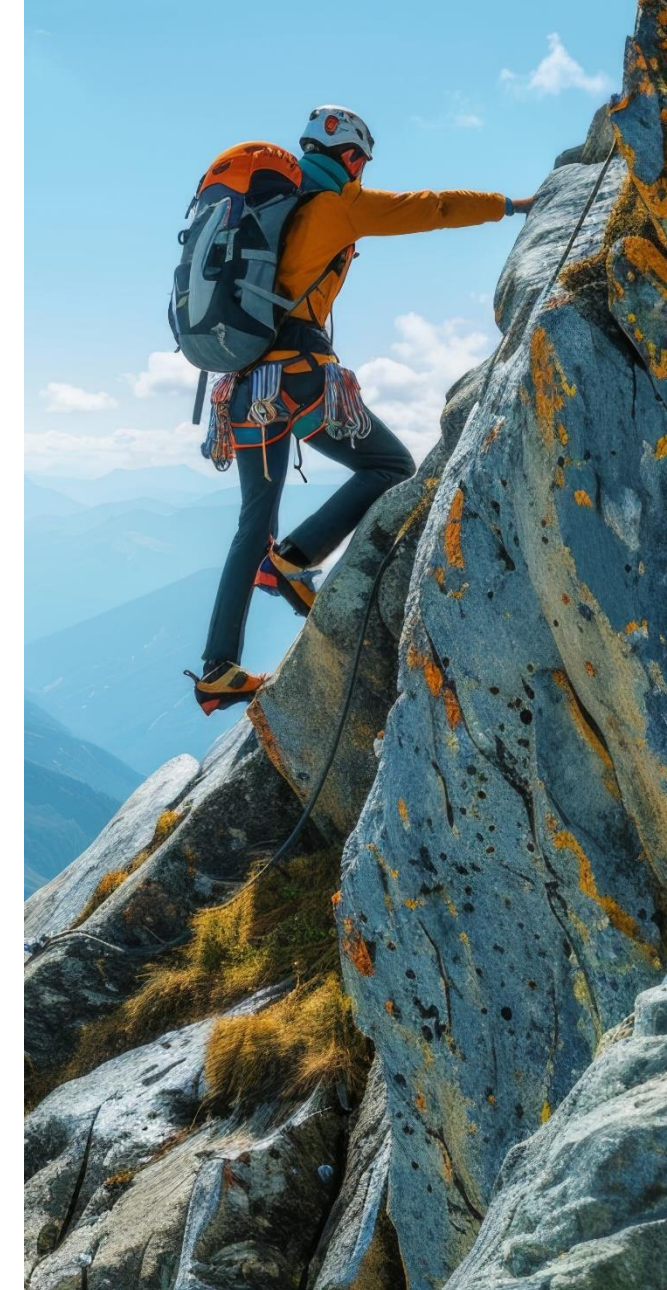
USMCA 審查來臨前 三國各自追求目標

美國：政府正優先考慮雙邊談判的籌碼、產業回流、更嚴格的原產地規則、國家安全以及關鍵供應鏈。美國的勞工倡導團體將遊說對墨西哥基本工資實施更嚴格的執法；目前墨西哥工人的薪資甚至低於中國工人。雖然雙邊協定可以更有效率地解決特定爭端，但對於原產地規則和關鍵礦物等高度整合的議題，其效果較差。

墨西哥：鑑於對美國市場需求的高度依賴，墨西哥正尋求延長 **USMCA**。近岸外包先前為其帶來了順風，而 **USMCA** 則是支撐這一切的堅實基石。墨西哥的首要任務是減少需求的不確定性、提高可預測性，並避免被徵收關稅。

加拿大：與美國的談判目前陷入停滯，但維持進入美國市場的管道仍是最理想的目標。能源、汽車製造和關鍵礦物被視為互利合作的核心領域。作為避險手段，加拿大正加強與歐盟、印度和土耳其的往來，積極推動貿易多元化。

KPMG預測這三個國家將會「勉強過關」，這意味著年度審查和雙邊協議將成為常態。在這種情況下，整個北美的有效關稅稅率將高於目前水平。而審查帶來的不確定性，正導致各企業紛紛推遲投資決策。





受談判結果影響的關鍵敏感產業

汽車業： 市場准入與原產地規則的要求，直接影響到資本支出、採購布局和需求規劃，該產業在重新談判中被列為重中之重。

能源業： 能源產品的自由流動以及國營企業的角色，將對能源價格和競爭力產生深遠影響。

鋼鐵與鋁業： 面臨關稅的風險高低，將決定投入成本、採購安全以及產業回流的經濟效益。

高科技產品： 隨著墨西哥作為美國供應商的角色日益吃重，這讓電子產品、機械和 AI 基礎設施的談判籌碼與風險隨之提高。

關鍵礦物： 確保穩定的供應，對於電池、數據中心以及 AI 的全面建設至關重要。

農業： 配額的執行與市場准入的疑慮，對美墨加三國的農民而言都帶來了顯著的脆弱性與衝擊。



「具備韌性的供應鏈」取代成本最佳化

新的供應鏈模式並不會降低成本，而是變得更具韌性，它犧牲了部分的低效率，以換取更強大抵抗關稅、物流衝擊和地緣政治動盪的保護力。這種轉變已反映在企業的利潤率、資本支出時程以及對供應商風險的評估上。2026 年 KPMG CEO 大調查指出，將近四分之三的執行長在去年針對提升企業敏捷度進行了策略調整；更有五分之二執行長計劃在今年加碼投資提升敏捷度。

企業正將更多管理層的時間，投入到關稅情境規劃、供應商地圖繪製以及應變採購方案中，這難免分散了對核心業務與成長計畫的專注力。然而，這種將資源重新分配至供應鏈規劃的做法，現已成為經營企業不可避免的必要成本。各家企業正增加供應商的所在國家，以降低集中風險，但「多元化」並不同於「脫鉤」。雖然中國在美國進口總額中所佔的份額已大幅下滑，但部分貿易流向顯然正透過第三國轉口，以降低關稅風險。

在關稅政策宣布前，企業普遍拉高庫存緩衝以進行避險。雖然 2025 年積壓的庫存大部分已被消化，但我們預期在未來幾年內將重啟補庫存潮。在 2025 年初，由於企業趕在 4 月初關稅宣布前提前拉貨，曾引發一波進口激增。這種策略的代價，就是必須用營運資金來換取供應鏈的安全。

建立全新的製造工廠需要耗時數年，這正引導企業將目光轉向監管與貿易風險較低的國家，而熟練的勞工和可靠的基礎設施則是必備的前提。全面重新設計供應鏈不僅成本高昂，且可能耗時超過十年。因此，提升供應鏈韌性已成為一項長期的資本配置決策，而非短期的採購調整。

結論

新的貿易算盤不再糾結於貨物「能不能」流動，而是聚焦於要花「多少成本」才能維持流動。若非中東爆發衝突，USMCA 的重新談判此刻無疑會佔據各大媒體頭條。經濟安全、能源安全以及 AI 的全面建設，將是本次 USMCA 談判的核心。短期內，三方幾乎不可能達成全新且全面的協定。基準情況並非貿易走向崩潰，而是一個更複雜、成本更高的貿易環境。

企業將繼續轉向跨多國、以「韌性優先」的供應鏈模式，雖然這為營運注入了靈活性，但也帶來了更高的成本。這意味著貿易政策已成為企業在規劃利潤率、營運資金、資本支出和採購決策時，必須納入考量的變數。未來的全球貿易環境將更加碎片化且難以預測，跨境活動雖然會持續擴大，但將沿著更具區隔性且由政策主導的路線發展。



Contact us

吳政諺 **Vincent Wu**

專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 04247

E vincentwu@kpmg.com.tw

趙敏如 **Charlotte Chao**

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



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.

© 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. 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