



2025關稅調查

動盪環境中的策略管理



Thomson Reuters
Institute

執行摘要

關稅問題，或許已經成為近一個世紀以來從未有過的，席捲全球企業的重大挑戰。

目前，由於美國政府徵收的關稅以及其他國家對美國關稅採取的反制措施，正對企業的日常營運造成全方位衝擊，包括：成本飆升，擾亂供應鏈，影響市場競爭力，並給眾多行業企業帶來應對監管和合規問題。

更深遠的影響在於，現在的關稅政策不僅危及美國進出口貿易量，更嚴重影響其他國家與美國的国际貿易往來。

湯森路透研究所針對全球貿易專業人士進行了一項調查，旨在深入探討當前關稅環境下各方關注的焦點問題，以及川普總統利用關稅推行貿易政策對貿易環境所造成的衝擊。

本次調查於2025年3月在線上進行，共訪問了285位全球貿易領域的專業人士。他們分別在年收入不低於2億美元、且有對美進出口業務的全球企業中，負責或管理全球貿易及供應鏈相關事務。

儘管我們透過調查，深刻地理解到對受訪者所面臨的挑戰，以及他們認為可緩解挑戰的機遇，然而我們也深知當前局勢極不穩定。實際上，自從我們調查開展以來，川普總統於4月2日「美國解放日」宣布了新一輪關稅，目標指向數十個國家，對廣泛的商品加徵關稅。新關稅政策為全球市場帶來了巨大震盪，而川普總統隨後於4月9日宣布，暫停實施其中大部分關稅，為期90天。

儘管我們透過調查，深刻地理解到對受訪者所面臨的挑戰，以及他們認為可緩解挑戰的機遇，然而我們也深知當前局勢極不穩定。

挑戰與機遇

雖然這種情況顯然需要持續監測——並且可能還需要更多後續報告和調查——但我們確實從本次調查的受訪者那裡了解到了很多信息，特別是關於他們認為這些關稅給他們帶來的主要挑戰，以及他們計劃如何應對這些挑戰。不出所料，受訪者普遍指出，他們公司目前因美國加徵關稅而面臨的最大挑戰，是成本上升和供應鏈中斷的風險增加。此外，許多受訪者也提到了市場競爭力、監管合規問題、價格波動以及公司本身營運和財務壓力等方面的挑戰。

此外，美國宣布5月2日開始取消對來自中國和香港商品的低值免稅待遇，也讓受訪者感到擔憂。低值免稅待遇本允許價值800美元或以下的商品免稅進入美國，並豁免進口稅。為了因應這項變化，受訪者表示，他們的公司正在探索近岸外包、原產地規劃優化和利用對外貿易區等方案。

受訪者表示，其公司還採取了其他方式來應對並盡可能減輕關稅影響，包括實施供應鏈多元化佈局和增加國內產能等策略。許多企業正努力加強成本管控、優化定價機制，而其他公司則尋求建立策略夥伴關係。另有受訪者提到，其公司正在考慮調整採購模式、重新協商供應商合同，並透過技術解決方案來改善貿易分析和風險管理能力。

關鍵發現

報告揭示的一些關鍵發現包括：

- 來自美國公司的受訪者表示，他們認為約有23%的進口產品因美國徵收的關稅而面臨風險；此外，約有26%的出口產品可能因其他國家的關稅反制措施而面臨風險。
- 來自美國以外公司的受訪者表示，他們認為約有20%的美國進口產品可能因其他國家針對美國採取的反制措施而面臨風險；而他們約有26%的對美出口產品因美國徵收關稅而面臨風險。
- 關於如何緩解這些挑戰，近四分之三（72%）的受訪者表示，他們的公司已經或正在考慮改變採購模式，以更好地應對美國加徵關稅。約有一半的受訪者（52%）正在考慮或正與供應商重新協商合同，或在關稅生效日期前提前儲備庫存（49%）。
- 近三分之二（64%）的受訪者表示，他們的公司正在使用能夠提供貿易航線分析工具的技術解決方案；超過一半的受訪者表示，他們正在使用技術解決方案來識別潛在風險因素並製定策略，例如尋找成本較低的貿易路線（60%）、規劃假設情境（55%）以及繪製供應鏈圖（51%）。
- 此外，超過四分之三（76%）的受訪者預計，美國加徵新關稅代表美國全球貿易方針的長期轉變，至少在未來四年內如此。

湯森路透研究所觀點：

我們認為，當前全球貿易和關稅狀況對任何從事國際貿易的公司來說都是一場雪崩般的嚴峻挑戰。更糟的是，這場動盪在很大程度上是不可避免的，因為它影響到所有與美國進行貿易的國家，尤其一些國家顯然會受到比其他國家更嚴重的打擊。在此期間，我們建議參與全球貿易的公司盡可能保持靈活性，特別是在供應鏈方面。現在也是尋找優質合作夥伴的好時機，例如技術軟體解決方案專家以及管理服務專業人員，以幫助指導您的企業有效應對挑戰。

同時，隨時了解監管和立法政策的變化也很重要，這些變化可以直接從相關機構或各種可靠的新聞來源找到，即使您以前可能沒有利用這些特定的渠道。最好的做法監控多個來源，不僅是每週，而是每天甚至每小時。面對重重不確定性，制定計畫已屬不易，但若缺乏及時且準確的資訊支撐，則根本無法形成有效策略。

企業面臨的最大挑戰

我們詢問受訪者，他們認為美國已經或即將徵收的關稅對公司帶來的最大挑戰是什麼。不出所料，他們最常提到的答案是成本上升、供應鏈中斷和價格波動。

成本上升

提到成本上升的受訪者強調了對原材料價格和供應不足，以及生產和營運費用增加的擔憂。許多人表示，他們認為這些成本上漲將影響競爭力和利潤率。

例如，一位受訪者表示：「關稅導致的生產成本上升可能會削弱（我們公司的）競爭優勢。」其他受訪者則指出，「進口生產設備和工具價格上漲」「原材料價格上漲」和「農產品營運費用增加」是他們的具體擔憂。

供應鏈中斷

多位受訪者表達了對關稅導致供應鏈中斷的擔憂，例如供應商發貨延遲、重要材料採購延遲以及必要物資交付延遲。他們擔心此類中斷會導致效率低下和費用增加。例如，一位受訪者指出：「供應鏈中斷會導致倉儲費用增加。」

價格波動及其對消費者的影響

許多受訪者也表示擔心，關稅和貿易政策導致的價格波動正造成市場的持續不確定性，並對消費者產生負面影響。事實上，許多公司正在將增加的成本轉嫁給消費者，這加劇了這種情況。

一位受訪者擔心「關稅導致商品成本上升會造成消費者需求下降」。另一位受訪者也表示同意，他認為價格敏感性是一個挑戰，並表示即使「關稅導致的成本略有增加，也可能引至消費者轉向購買更便宜的替代品。」

進出口情勢

受訪者非常擔心其進出口貿易會受到美國加徵關稅，以及其他國家反制美國而加徵關稅的影響。

如上所述，來自美國公司的受訪者表示，他們認為約有23%的進口產品可能因美國已經或即將加徵的關稅而受到影響。他們也表示，如果其他國家針對美國關稅採取反制措施，他們約有26%的出口產品可能面臨風險。

來自美國以外公司的受訪者表示，他們認為如果其他國家針對美國關稅採取反制措施，將可能導致20%的美國商品受到影響。這些受訪者也表示，他們認為約有26%的對美出口產品可能因美國已經或即將加徵的關稅而面臨風險。

鑑於這些回應是在4月2日美國宣布新一輪超高關稅之前收集的，因此，如果今天彙編這些調查結果，可以推斷其反映出的擔憂程度會更高。

圖1：
美國加徵關稅及其他國家反制性關稅對進口造成的威脅

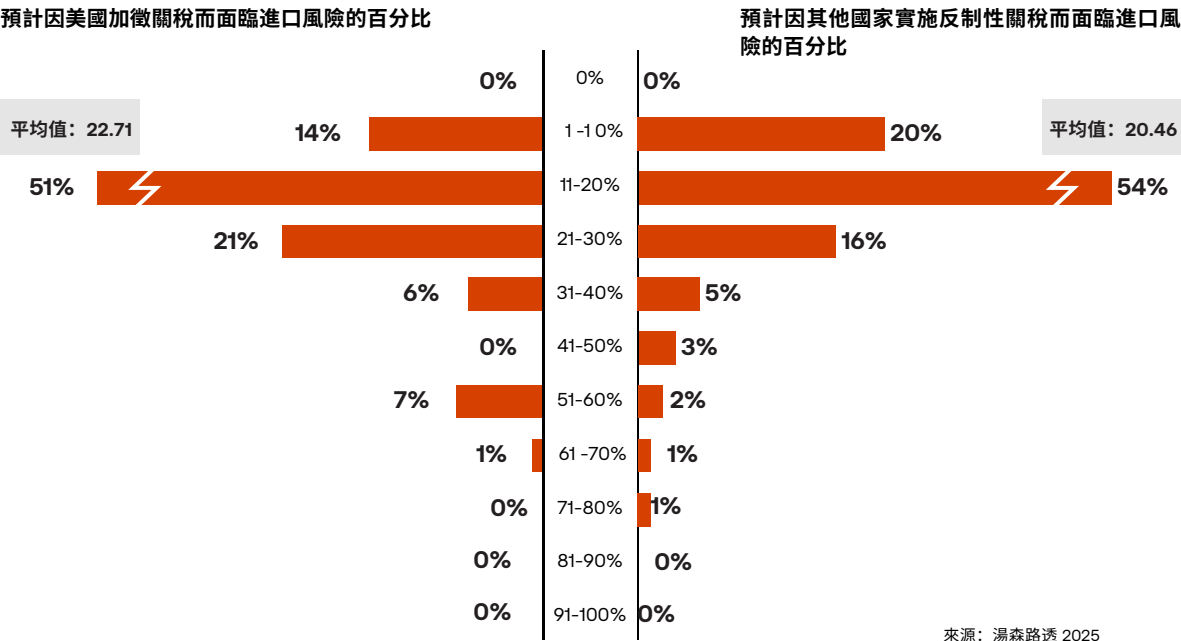
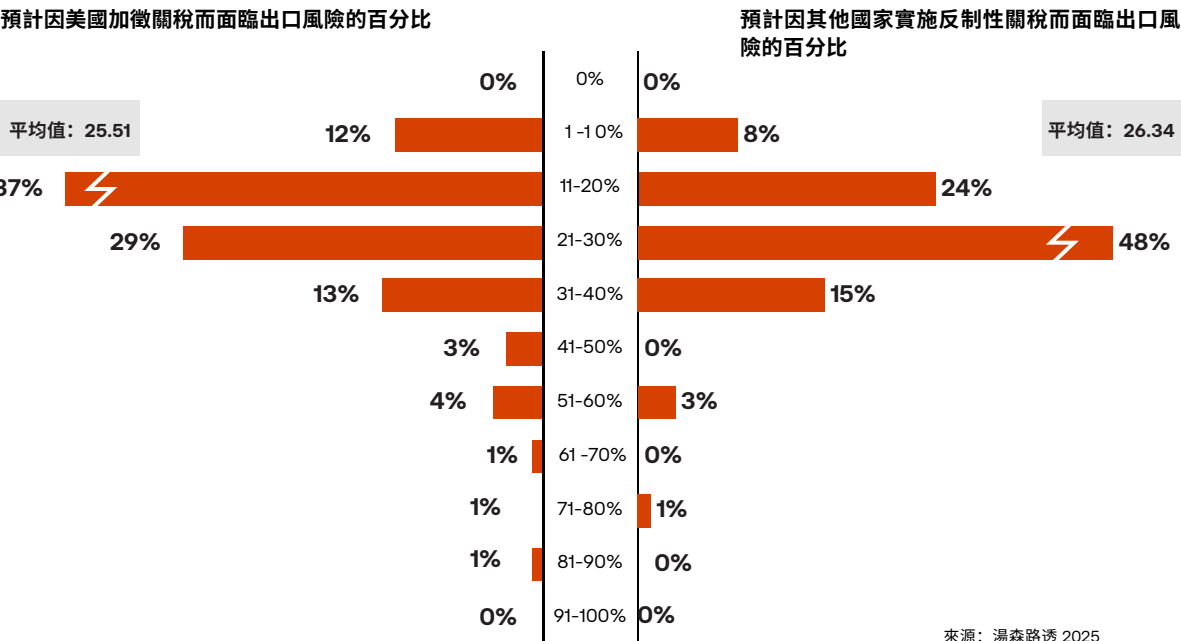


圖2：
美國加徵關稅及其他國家反制性關稅對出口造成的威脅



低值免稅問題

低值免稅待遇被取消，以及美國關稅政策呈現長期化趨勢，正引發業界對貿易政策轉向的新一輪憂慮。低值免稅待遇是指1930年《關稅法》第321條的一項規定，允許價值800美元或以下的商品免稅進入美國，並免徵進口稅。

目前，超過90%抵達美國的包裹是透過低值免稅待遇入境，其中約60%來自中國。然而，川普政府於4月2日宣布，從5月2日起，從中國和香港進口的商品將不再享有低值免稅待遇。

在我們的調查中，三分之二（65%）的受訪者表示，他們認為取消低值免稅待遇將對其進口產生高度（14%）或中等（51%）的影響。只有9%的受訪者表示，不會受到影響（鑑於最新動態，實際影響面可能更大）。為了解決這個問題，企業也正在探索多種因應策略，至少三分之一的受訪者表示，他們傾向於採取原產地規劃優化（44%）、優化商品歸類（39%）、推動近岸外包或將製造業回流（35%），或使用對外貿易區（34%）等策略。

鑑於人們對關稅及其影響的擔憂，超過四分之三的受訪者（76%）表示，他們預計美國加徵新關稅將代表美國全球貿易方針的長期轉變，至少在未來四年內如此。

湯森路透研究所觀點：

受訪者對關稅的高度擔憂並不讓我們感到意外——這是對近期事件的有效回饋，也與我們目前在整體市場中看到的情況一致。然而，受訪者提到的所有挑戰背後，是對未來可能到來的更大的不確定性和擔憂。

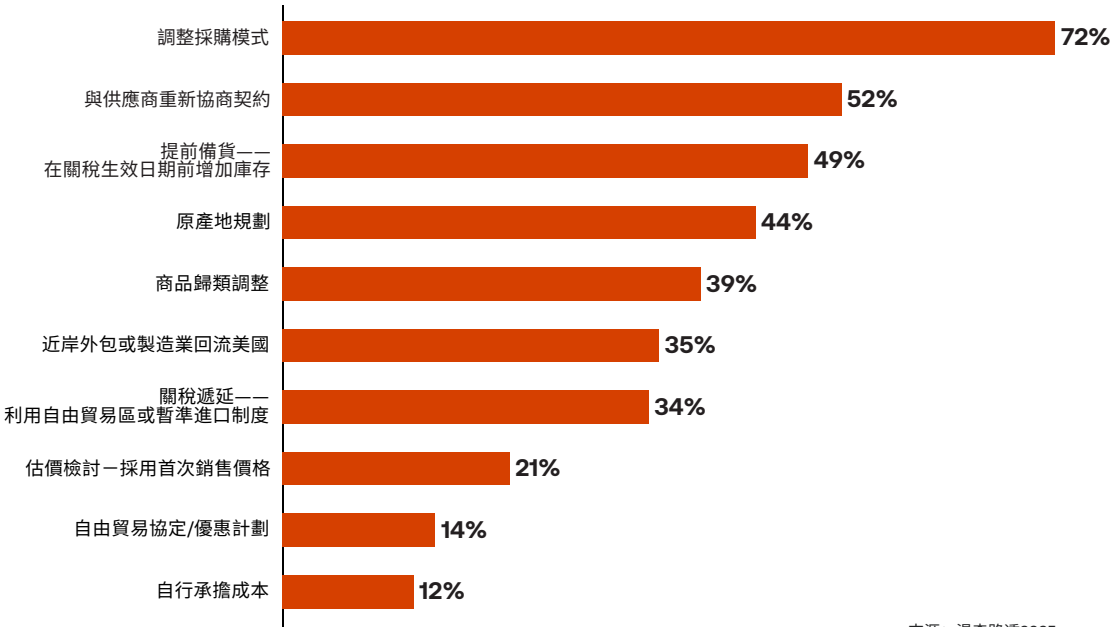
鑑於當前的環境，預測或規劃下週或下個月都非常困難——更不用說明年了，尤其是在情況繼續快速變化的情況下（這種情況很可能發生）。然而，儘管如此，全球貿易專業人士應該藉此機會，廣泛審視哪些貿易路線、生產地區和供應夥伴可能會受到最大影響，同時繼續密切關注新聞動態以及任何進一步的政府政策或監管變化。

公司該如何應對挑戰？

由於美國加大關稅力度以及其他國家採取報復性反制關稅，全球貿易面臨許多挑戰，我們調查的許多全球貿易專業人士已經制定了計劃和策略來抵消這些關稅的影響。

這些策略選擇包括：實現公司供應鏈多元化以優化運營，實施更優的成本管理和定價策略，增加國內生產和區域採購，以及其他方法。

圖3：
為了有效應對美國已經或即將實施的關稅政策，貴公司正在採用或考慮採取哪些緩解策略？



來源：湯森路透2025

供應鏈多元化與優化

鑑於如此多的受訪者認為供應鏈中斷是一大挑戰，解決這些問題的最佳方法之一自然是專注於實現供應鏈多元化，以最大程度地降低關稅的影響。這項策略包括從不同國家採購、重新佈局生產基地，以及與區域供應商建立合作關係。

一位受訪者表示，他們公司的多元化計畫包括「擴大使用供應商和生產基地的範圍」。另一位受訪者表示，他們將「重組供應鏈，利用更有效率的運輸路線」，從而控制成本。

成本管理與定價策略

正如預期的那樣，許多受訪者表示，應對關稅挑戰的策略之一是調整價格。一位受訪者表示，其公司將「調整產品定價，以反映成本上升」，另一位受訪者表示，他們計劃採取類似策略，但會逐步提高價格，以顧及消費者的價格敏感度。

約一半的受訪者表示，他們將與供應商進行談判 (52%)，或在關稅生效日期前提前備貨 (49%)。實際上，一位受訪者表示，其公司正在尋求「在新關稅生效前進行批量採購談判」，另一位表示，他們將「通過談判簽訂固定價格合同，以保持價格穩定」。

在地生產與採購

近四分之三 (72%) 的受訪者表示，他們的公司已經或正在考慮改變採購模式，包括增加在地生產和採購，作為減少對進口依賴、優化管理關稅成本的策略。一位受訪者表示，他們正在尋求「增加國內生產單位」，另一位表示，他們將「提高國內關鍵零件的產量」。

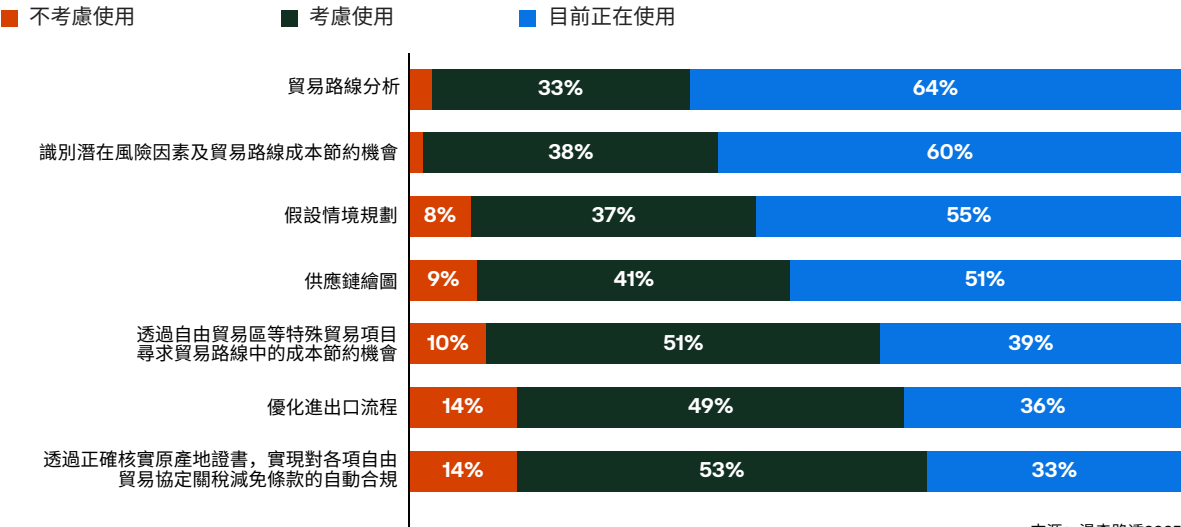
運用技術作為解決方案

技術，尤其是使用先進的AI工具，正逐漸被視為應對潛在關稅挑戰的解決方案之一。

近三分之二的受訪者 (64%) 表示，他們的公司正在使用能夠提供貿易航線分析工具的技術解決方案；至少一半的受訪者表示，他們正在使用技術解決方案來識別貿易路線中的潛在風險因素和成本節約機會 (60%)、規劃假設情境 (55%) 或繪製供應鏈圖 (51%)。如果加上那些表示公司正在考慮使用科技工具的受訪者，那麼使用和考慮比例將超過90%。

圖4：

貴公司是否正在使用或考慮使用提供以下功能的技術解決方案？



來源：湯森路透2025

湯森路透研究所觀點：

受訪者提出的緩解關稅影響的各種方法均具有潛在價值，具體效果取決於實際情況。其中，擴展至多個生產基地、考察最佳貿易航線，以及尋求更多區域性供應商等策略，被認為是最有前景且可能產生正面影響的方案。

然而，我們面臨的挑戰是前所未有的。過去，規模較小、範圍有限的關稅衝擊，或許能夠較為容易地規避；但如今，「韌性」可能意味著需要經受住一場重大風暴的考驗，並認識到您的企業將不可避免地遭受一定的損失。

我們強烈建議從事國際業務的公司確保其使用的數據盡可能保持最新和準確。企業或可考慮投資商業智慧平台，增強對關鍵數據的可見性，例如掌握貨運位置，以及了解在計入所有成本（包括關稅）後的最終到岸成本。此外，全球貿易專業人士應與公司稅務、物流、法務、銷售等部門保持溝通，並增加與高階主管的會晤頻率，以便管理層及時了解關稅和貿易方面的最新動態。

結論

鑑於美國加徵新關稅，同時其他國家實施反制措施，關稅有可能大幅提升，讓全球企業的營運面臨重大障礙，進而引發全球貿易專業人士的憂慮日益加劇。

正如本次研究報告所揭示，許多受訪者擔憂新關稅導致成本上漲、供應鏈中斷，並迫使企業提高產品價格等問題。

值得注意的是，超過四分之三（76%）的受訪者認為，加徵關稅將在未來一段長時期內成為美國全球貿易政策的一部分。這意味著在可預見的將來，以上的挑戰將持續存在，並成為全球貿易環境中的常態部分。

然而，我們的調查也顯示，各企業領導者正被迫考慮多種策略，以抵銷關稅上升帶來的影響，包括供應鏈多元化、積極的成本與定價管理，以及利用技術手段來提升貿易分析和風險管理能力。

儘管如此，關稅和貿易環境依然極不穩定，甚至可能比幾週前我們進行調查時更為嚴峻。對於那些身處關稅和反制關稅漩渦之中的企業，無論是跨國企業還是在地公司，想度過這場風暴可能要歷盡艱辛。然而，若採取本報告中詳細闡述的部分直接措施，或有助於您的企業在貿易局勢緩和之前保持既定發展的航向。

超過四分之三（76%）的受訪者認為，加徵關稅將在未來一段長時期內成為美國全球貿易政策的一部分。

調查方法

本報告基於一項調查，該調查旨在了解全球貿易專業人士認為當前關稅環境下最緊迫的問題，以及川普總統加徵關稅的影響。

這項調查於2025年3月份在線上進行，共訪問了285名全球貿易專業人士。受訪者需符合以下條件：

- 任職於全球年收入至少2億美元的公司
- 任職於從事美國進出口貿易的公司
- 從事或管理全球貿易及供應鏈管理相關工作



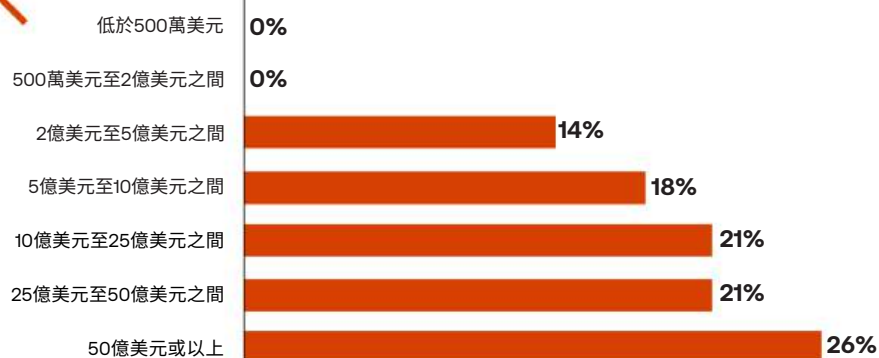
受訪者所在區域分佈如下：

國家/地區	合計
美國	75
加拿大	50
墨西哥	50
英國	50
歐盟（德國、荷蘭、法國、比利時）	30
日本	15
韓國	15
共計	285

受訪者所在公司的財務數據顯示，超過三分之二（68%）的受訪者來自全球年收入超過10億美元的公司。超過四分之一（26%）的受訪者來自年收入達50億美元及以上的公司。



受訪者公司以全球年收入（美元）劃分



來源：湯森路透2025

致謝

Mike Abbott

湯森路透研究所所長

Michael.Abbott@thomsonreuters.com

Steve Seemer

思想領導與策略關係資深總監

湯森路透研究所

Stephen.Seemer@thomsonreuters.com

Nadya Britton

企業內容經理（稅務、會計與貿易）

湯森路透研究所

Nadya.Britton@thomsonreuters.com

Karen Lodell

資深產品經理（企業稅務與貿易）

湯森路透

Karen.Lodell@thomsonreuters.com

Andrew Moxon

高級產品行銷經理

行銷部（產品行銷）

湯森路透

Andrew.Moxon@thomsonreuters.com

Gregg Wirth

內容經理

湯森路透研究所

關於湯森路透

湯森路透是領先的商業資訊服務提供者。我們為法律、稅務、會計和合規領域的專業人士，提供高度專業化的資訊科技驅動軟體和工具，並輔以全球領先的新聞服務—路透。

欲了解更多關於湯森路透的信息，請訪問 <https://www.thomsonreuters.tw/zh-tw>

欲獲取最新的全球新聞，請訪問 reuters.com

關於湯森路透研究所

湯森路透研究所內匯聚法律、企業、稅務、會計和政府等領域的專業人士，旨在激發對話與探討，解讀最新時事與趨勢，並為各界人士應對當前所面臨的機遇與挑戰提供重要指導。作為湯森路透旗下的專業思想領導機構，我們提供文章評論、業界領先的資料集、深度分析報告、產業領袖訪談、影片、播客以及世界一流的產業活動等豐富內容，為瞬息萬變的商業環境提供深刻洞見。

請訪問 thomsonreuters.com/institute 了解更多詳情。