

從企業避險策略角度， 談「企業如何因應關稅政策 導致的成本不確定性」

群益期貨研究部副總經理 許績慶

- ◎成本難測的年代，企業如何靠策略進行稅務規劃？
- ◎全球貿易風暴中，臺灣企業如何重新設計供應鏈與報價，穩住獲利底線？

當川普再次掀起關稅風暴，企業主比誰都清楚，這已經不是財政部與外交部之間的事，而是自家生產線的緊急應變。對以出口為命脈的臺灣企業來說，關稅從來不是一紙公告，而是實打實的成本壓力、訂單談判、甚至人才與資金的重新配置相關的問題。

2025年川普重啟關稅政策，包括對中國放話，並針對半導體、電動車、製藥的「敵意關稅清單」，對臺灣供應鏈而言無異於一場產地認定、產能轉移與營運彈性的大考驗。川普在4月9日宣布對75國對等高額關稅暫緩90天，後續展開雙邊談判，英美已達成雙協邊議、美中也意外的在5月13日達成協議（美國對中國大陸商品關稅從145%大降至30%，中國大陸對美國商品的關稅將從125%降至10%，為期90天），其他國家的談判仍在進行中，關稅的變數逼使企業不得不提前啟動避險對應的決策。

面對這場由美國大選、地緣對抗與貿易手段交錯而成的政策風暴，企業該如何重新設計避險機制？本文將從企業營運端切入，分析供應鏈布局、庫存彈性管理、價格機制調整、供應鏈、原物料避險、合約設計到創新轉型等七種策略，帶讀者看見企業如何不靠投機，也能有效穩住獲利底線。

首先，我們從成本壓力最直接的來源～關稅本身，開始談起。

關稅是企業營運風險

臺灣對美出口結構高度集中在電子零組件與ICT產品，一旦稅率波動便是連動毛利與價格

策略的連鎖效應。尤其在2025年關稅威脅再起背景下，特別是出口美國市場面臨直接成本壓力與訂單調整風險。

舉例來說，根據精材與欣銓2023年度報告，兩家公司皆有高比例營收來自少數主要國際大客戶，其中欣銓大客戶涵蓋國際一線車用IDM廠，包括德儀、恩智浦、意法半導體、英飛凌、瑞薩等，營收比重近六成。

這反映出臺廠現階段的最大風險在於「稅務與產地認定」的不對等，以及全球供應鏈對臺灣過度倚賴但缺乏轉嫁機制的結構性矛盾。企業除了強化議價外，更須與會計師與國際律師合作設計關稅彈性因應架構。

從「報價公式」到「合約條款」：避險其實是談出來的

在了解關稅如何壓縮企業利潤後，報價與合約的調整機制便成為企業風控的第一線工具。

2024年起，越來越多國際品牌客戶開始要求供應商提供「包含關稅、運費與目的地交貨」的出廠報價（DDP, Delivered Duty Paid）。這代表臺廠需承擔包含報關、清關與目的地稅務等所有落地成本，與過往僅負責裝船前風險的 FOB（Free on Board）報價模式大不相同。此種全責型契約要求廠商在價格談判中預先估算目的地國家關稅與各項政策費用，使報價更具複雜性與風險管理需求，也直接壓縮毛利空間。根據《彭博社》2024年報導，多數歐、美採購方已將DDP作為供應鏈透明化的標準程序之一，要求供應商提供更完整的成本預估並承擔當地關稅風險。



圖1、國際貿易條規、交貨地點和風險轉移圖解

廣達與仁寶近年積極在墨西哥布局伺服器與筆電組裝產線，做為對北美出貨的主要前進基地。根據《聯合報》報導，仁寶於瓜達拉哈拉設廠後，配合品牌客戶進行「近岸製造」以因應可能的貿易摩擦。仁寶也表示目前的產能重心仍以中國為主，占比約65%，其餘則遍布

多個海外據點。為因應近年來國際局勢變化與關稅政策調整所帶來的挑戰，公司正重新規劃全球產線布局，持續強化海外生產基地彈性，回應稅務與地緣政治風險。

廣達方面則於2024年法說會中表示，已在北美建立伺服器組裝據點，並同步於墨西哥布局，以應對客戶要求的在地化供應條件。品牌廠與臺廠間的中長期合約中，確實會預留稅務成本調整空間，作為突發政策變動下重新議價的依據。

此外，部分臺灣中小企業與海外代理商採用寄售協議（consignment agreement），此協議可降低出口商的風險，因為出口商仍然是存儲商品的所有者。分銷商在售出商品之前不需要付款，可以改善其現金流。商品先出口後再完成結算，稅務與價格風險由雙方事先約定調整條款。報價浮動風險由供應商與代理商協議分擔，且便於管理庫存風險。例如，若目的地市場因突發政策調升進口稅率，雙方得依事前協議共擔額外稅損，常見於亞太地區傳產出口企業，尤其食品、家庭用品、包材等品項。

川普政策回歸的預期也加深企業對長約風險的警覺。2025年上半年起，已有美系品牌客戶主動詢問「關稅條款」是否納入報價公式中，以免重演2018~2019年貿易戰期間價格僵局與出貨中斷。這種敏感度提升，使得報價不再僅是成本加成，更是「政策風險分攤機制」的一環。

彈性庫存管理，依出貨期程準備交貨數量

隨著川普聲明重新啟動關稅工具，全球貿易不確定性升高的背景下，企業對「備貨策略」的精準與彈性要求也日益提高。為避免關稅政策突襲、通關延誤或市場端需求臨時變化所造成的履約風險，許多臺灣出口企業開始導入「依出貨期程備貨」的庫存管理邏輯。不同於以往整批製造、統一出貨的傳統模式，現在的實務做法是依照客戶下單的交貨節點，階段性完成組裝與裝櫃準備，確保每批貨物皆能及時調度，避免大量庫存遭遇稅率波動的風險。即便關稅政策臨時變動，也不至於波及全批貨量，同時亦能控制倉儲週轉率與資金壓力，避免庫存堆積。業者若能將庫存維持在最低穩定交貨的標準線之上，便能取得更大的財務與營運彈性。透過數據系統精算、跨部門協作與前期預測模型的導入，企業能在不犧牲服務水準的前提下，將政策風險轉化為提升供應鏈的韌性。

用期貨不是炒價，而是成本控制模型的一部分

除了靜態的合約條款，企業還需透過市場工具進行動態避險，期貨市場便是關鍵一環。

在原物料成本壓力與關稅波動雙重不確定下，期貨市場提供的不只是價格鎖定工具，更是「預警儀」。舉例而言，LME市場上的銅合約價格異常變化，早於貿易政策公布前2~3週顯現異常升水現象，紐約銅期貨與LME銅價出現異常價差，吸引交易商將銅庫存運往美國，導致歐亞庫存降低，紐約銅庫存升高，帶動銅價普遍上漲，銅價差變化成為企業內部風控系統重要警報器。



圖2、COMEX與LME銅趨勢比較圖

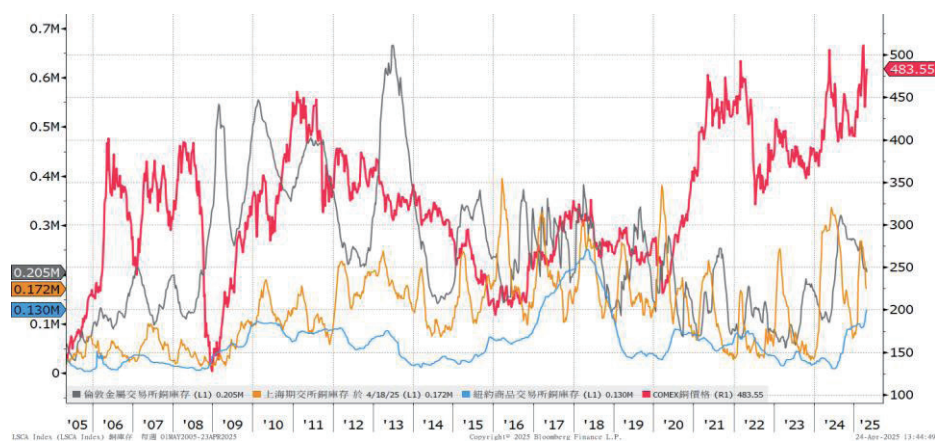


圖3、銅庫存圖

川普關稅話題的捲土重來，讓期貨業成為企業避險戰略前線。2024年下半年以來，銅與鋁期貨的法人避險部位呈現上升趨勢，顯示市場對原物料價格與政策不確定性反應升溫。不少企業亦透過期貨工具，結合實單報價，作為原料採購與報價安排的輔助依據。



圖4、銅價走勢圖

華新麗華透過避險策略的積極運用，包括LME銅、鎳等避險商品，在面對國際金屬價格波動時，提前鎖定原料採購成本，使公司能維持穩定的產品報價與毛利，進一步降低營運風險。

供應鏈的風險管理：從單一工廠到多點布局

面對政策風險的另一層面，是生產據點與物流彈性，供應鏈策略因此成為另一重要戰線。

全球關稅局勢變化驅動企業加快供應鏈重構，從臺灣單一出貨點分散至越南、泰國、墨西哥等具FTA或美國貿易友好地位的區域，成為業界顯學。這波布局浪潮不再僅是成本導向，而是風險分散導向。

仁寶墨西哥產區已於2024年年中啟動出貨，成為其對北美最大出口據點，並與美系客戶共同設計供應鏈反應模型，廣達與和碩近年積極擴充泰國、越南與墨西哥生產線，提升中國以外的產地分散能力。

川普重返白宮將祭出新一輪「製造業回流法案」，並擴大對境外製造課徵關稅。這促使部分臺廠如仁寶與廣達，在墨西哥與美國本土加碼設廠，視其為「政策對沖」的保險機制，提前換取稅務穩定性與交貨彈性。

創新就是保險：從毛三毛五的升級突圍

當企業逐步調整生產布局後，若要長期維持競爭力，則需同步進行價值提升與技術創新。

除了調產與避險，企業根本的出路仍在於產品升級與價值重構。過往以毛利率3~5%為常態的代工產業，面對新稅制與環境壓力，若不轉型將無法承擔政策變動風險。

在傳產與品牌領域，85度C母公司美食-KY近年在美國展店同步導入自動化點餐系統與中央廚房新業態，不僅降低人力成本，也強化在美法規合規能力與定價彈性。

除了技術升級，更有業者強化品牌認知，藉以對抗川普政策的不確定性。如欣銓與精材等封測廠商，近年強化AI與車用晶片封裝測試的產品組合，根據公司年報與法說內容，這些高階應用有助提升毛利與市場彈性。

未來關稅變動常態化，企業更需要「機動彈性策略組合」

根據市場觀察，已有公司建立「政策反應小組」與「區域策略地圖」兩套應變系統。前者負責即時追蹤主要市場稅制異動、模擬影響並提交執行方案；後者則預設不同場景下的產線轉移、定價模型與合約備案。而這些措施若要發揮效益，背後更需要一套整合式的決策彈性與機制。

寶成公司近年在越南與印尼擴建新型產線，並著重於導入 ERP 系統與智慧製造架構，建立具彈性的供應鏈調度機制。寶成已建置風險管控與快速決策機制，用以回應貿易變動與突發干擾情境。舉例來說，企業透過 ERP 整合物流、生產與採購系統，搭配場景模擬方式，針對不同區域政策（如關稅、運費、出口配額）設定調度策略，確保生產能靈活轉移並維持交期穩定。

企業面對川普主張的單邊貿易政策與高關稅威脅，已不再將其視為偶發狀況，而是視為影響中長期營運的重要變數。政策反覆與貿易條件變化已成為企業在供應鏈管理與資源配置中需持續因應的因素。因此，企業需同步規劃產地分散、供應合約調整機制與財務彈性，並學習跨國企業如蘋果將不同地區風險納入整體策略，透過布局多元生產基地與供應商協調價格與交期條款，以強化企業在變動環境中的應變能力與營運穩定性。

結論

關稅風險的管理，並非單靠調整報價、轉移產地或使用期貨就能解決。真正具韌性的企業，往往是同時啟動多軸線的策略，報價公式調整、合約談判、期貨避險、產地靈活配置、甚至品牌升級與產品轉型，缺一不可。這些策略彼此對應、互為支撐，構成企業在全球不確定環境下的核心防禦系統。

在全球貿易局勢風雲詭譎的當下，企業不可能等待政策明朗才做決策，但又不可能在局勢不明朗的時候冒然行動，因此制定符合企業最大利基的行動方案，必須將短中長期的企業利益列入戰略考量，不做什麼，會喪失掉什麼？做什麼會耗掉多大的成本，又會得到什麼？避險，並非對抗，而是一種面對；企業用策略回應關稅波動，不只是穩住毛利線，更是在市場重新洗牌時，保有競爭主導權。

更重要的是，避險思維不能只停留在風險發生時的應對，而應該成為企業營運文化的一部分。我們觀察到真正有韌性的企業，是那些懂得將「變動」納入計畫、將「不確定」制度化的組織。

期貨市場之於企業，不只是報價的工具，更是資訊的來源與預警系統。若能善用價格曲線、升貼水、庫存、交易量變化等訊號，將其轉化為企業內部決策的參數，便能使避險行動更具前瞻性與精準性。

未來，當關稅政策成為國際政治角力的日常工具，企業將無法僅靠單點策略應付全球波動。策略聯防、技術升級與政策敏感度，將會是企業在這場長期抗戰中的「三道防線」。避險，不只是少輸，更是為了能在下一回合反敗為勝。

