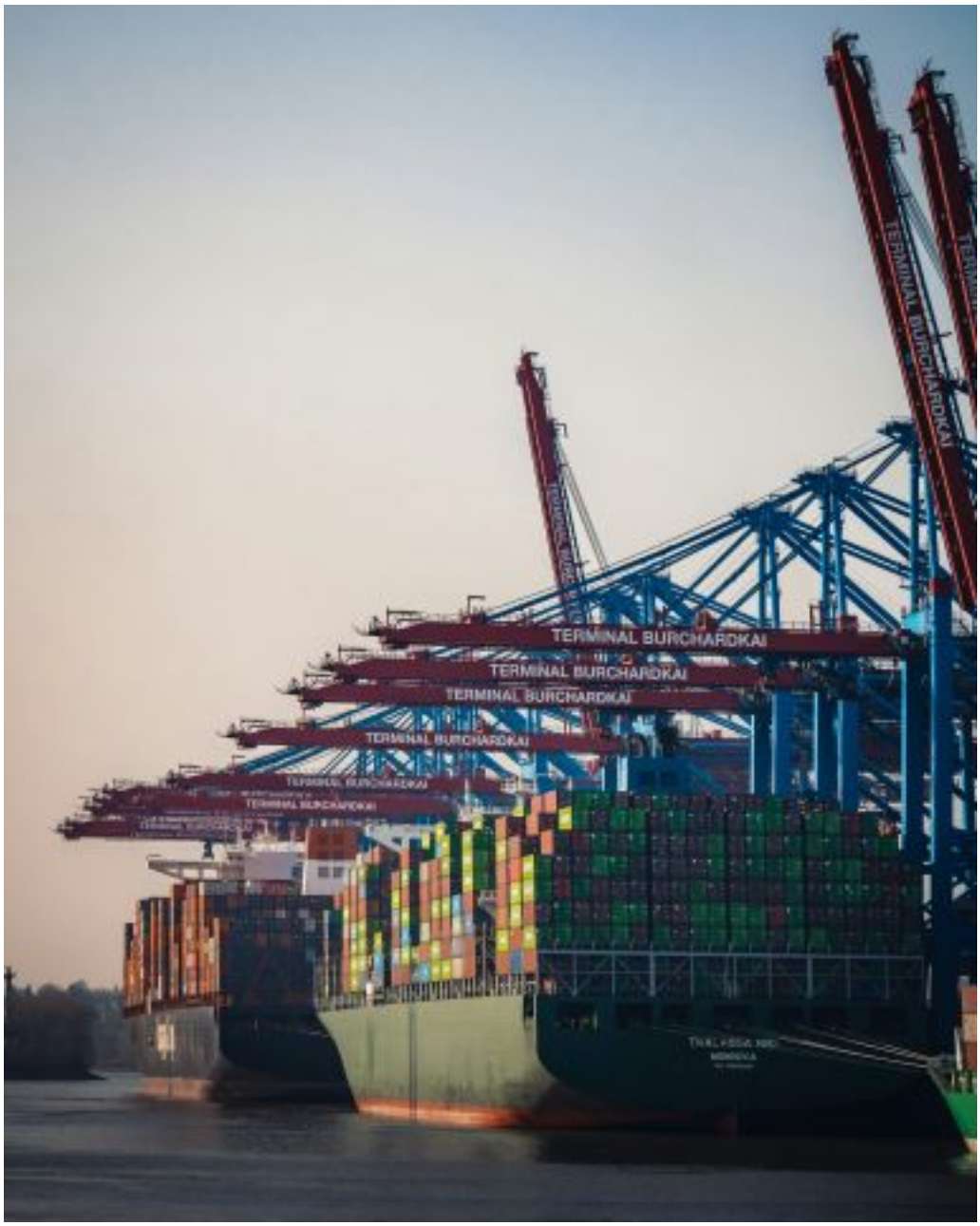
發佈：2025-10-21, 週二 15:02
點擊數：8342



摘要

川普重返白宮後颳起的關稅旋風，已成為全球矚目的經貿風險。本文從臺灣中小企業現階段面臨

Phoca PDF

的處境出發，在面對外部環境衝擊的前提下，如何將其視為升級轉型催化劑，協助中小企業「轉型賦能」，短期協助穩定營運及提供必要緩衝，中長期則聚焦數位轉型、價值鏈升級與市場多元布局，以利打造具臺灣韌性和國際競爭力的產業發展。

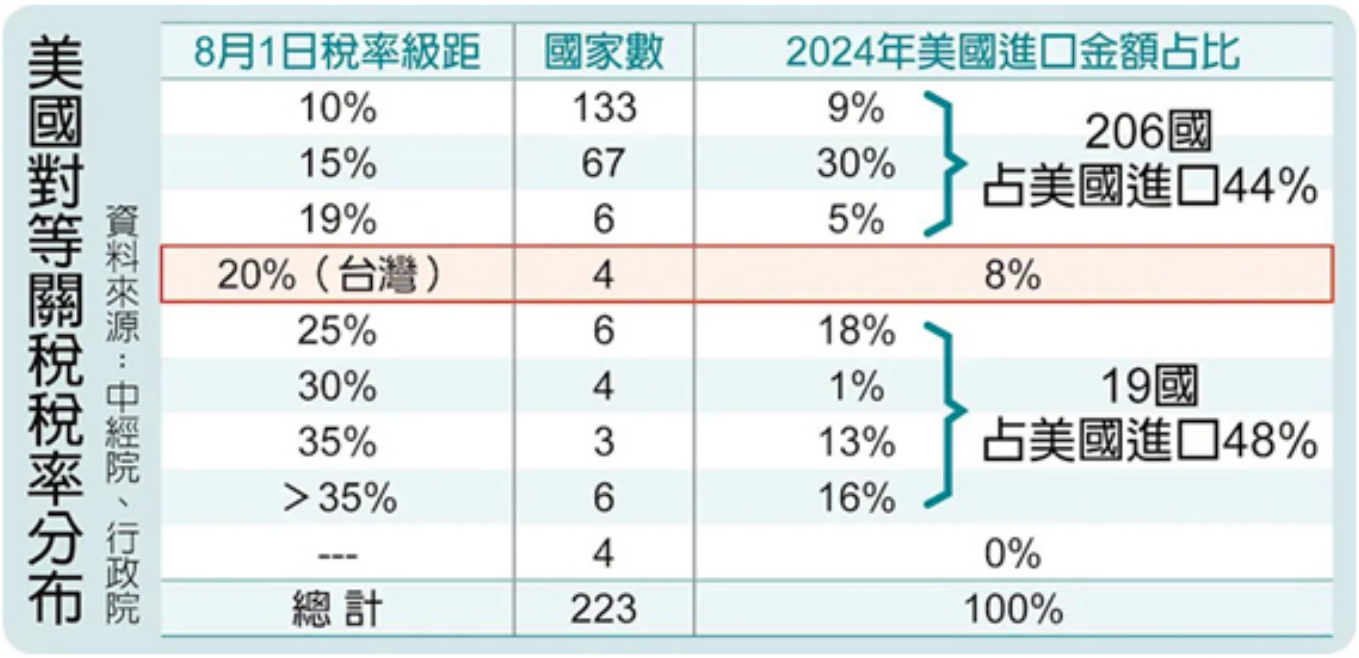
危機就是轉機

川普重返白宮後所引發的關稅新政，不僅是國際經貿變局的短線震盪，更像是一場深度檢驗全球供應鏈韌性與各國產業結構的壓力測試。身為高度依賴經貿的小型開放經濟體，我國部分產業恐將面臨出口逆風的嚴峻考驗。從財政專業與產業發展的經濟角度來看，雖然眼前對中小企業恐出現短期潛在危機，但實際上卻也蘊藏著產業升級轉型的關鍵契機。在這場供應鏈權力重組過程，臺灣如何從「轉型賦能」的角度出發，引領企業走向中長期競爭累積的韌性資本，將是本文研究目標的關鍵核心。

美國政府基於「公平互惠」原則，對全球多國實施對等關稅（截至8月1日的最新稅率，請參考圖1）。起初，臺灣在4月初面臨32%的關稅，經過談判團隊的努力，雖已暫時降至20%，但臺美雙方仍持續進行相關協商中；此外，非關稅措施與特定產品關稅也是談判的重點。[1]

圖1 美國對等關稅稅率分布

發佈：2025-10-21, 週二 15:02
點擊數：8342



資料來源：中時新聞網（2025），「美對等關稅上路 台多日韓5%」。

面對這場關稅措施的不確定性，由於中小企業往往受到資源有限、議價能力弱、缺乏分散風險等困難而受到影響，恐將面臨關稅負擔、訂單下滑或生產轉單的壓力，造成營運績效大幅受損；若再加上新關稅政策可能進一步刺激全球通膨再起，更將促使經營成本及生產不確定性的同步上升，連帶影響國家財政工具的政策穩定運作。

過去，許多國家在面對國際大環境的衝擊時，最常依賴政府補貼措施或進行貿易壁壘、試圖維持本土產業競爭力，儘管短期內能減緩產業壓力及社會衝擊，但中長期卻恐會伴隨財政負擔、產業僵化及創新停滯，甚至出現市場機制失靈而導致產業深陷「沉沒成本陷阱」。[2]

根據德國「工業4.0」與日本高附加價值化的經驗顯示，真正能跨越挑戰並躍升產業層級的公司，無一不是以技術創新、智慧升級與價值鏈重新建構為核心；其中，德國便是透過產學合作與數位

Phoca PDF

轉型，成功維持製造業競爭力，而日本則是藉由精密技術與品牌經營，在全球價值鏈中占據著關鍵地位。

面對未來關稅引發的不確定性，臺灣若僅依靠傳統的補貼與保護，而無帶動任何創新研發或商業模式的升級轉型，嚴重恐將造成資源配置扭曲，更可能引發道德風險，削弱企業自主營運的生存動機，錯失全球再分工與產業生態轉型的關鍵時點。

面對這場暫無休止的關稅壓力，政府除應善用中小企業具備的靈活彈性、區域協作與技術內涵，由政府持續強化平台整合，提供研發獎勵及政策誘因，讓我們得以重新檢視價值鏈定位與調整國際布局的寶貴契機之外，更應改變我們過去的思維，將傳統的「保姆」角色轉變為「教練」與「平台建構者」。

因此，為深入剖析川普關稅政策對我國中小企業的影響，本文提出以「轉型賦能」為核心的韌性策略，特別在當前全球面臨關稅挑戰，重新反思傳統保護主義的政策局限，並聚焦我國中小企業對於關稅壓力可能帶來的挑戰衝擊，進而提出短期穩定營運的必要緩衝與中長期策略布局，以期能有效協助臺灣中小企業建立韌性體質、應對全球貿易變局，達成提升產業的國際競爭力之目標。

轉型賦能、順勢而為

面對關稅風暴帶來的衝擊，臺灣中小企業正處於危機與轉機交會的關鍵時刻。傳統上，政府常以補貼和保護作為因應手段，雖可望減緩陣痛，但卻導致產業競爭力僵化。有鑑於此，此次關稅挑

Phoca PDF

戰應被視為產業升級的催化劑，而非一味排斥危機；唯有以技術創新、智慧升級與價值鏈重構為核心，善用中小企業靈活彈性的優勢，才能以轉型升級來強化競爭力韌性。

臺灣中小企業在國內經濟舉足輕重；根據2024年《中小企業白皮書》的資料顯示，總家數突破167.4萬家（占全體企業98%以上）、僱用超過916萬人（占全體就業人數超過八成）、營業額逾28兆元，貢獻整體企業銷售額一半以上。儘管近年受到地緣政治、通貨膨脹、高利率等風險環伺，臺灣中小企業仍憑藉著內需復甦、觀光回流及新興科技應用，展現出強勁韌性，企業數量、勞工就業與營業收入皆維持成長趨勢。

然而，美國關稅新政可能引爆的挑戰，更考驗著以出口為導向的中小企業承受力，特別是金屬加工、機械製造、汽車零組件等傳統製造業；由於高度依賴國際市場，一旦美方關稅大幅提高，不僅利潤空間和接單動能都將面臨嚴峻壓力，再加上中小企業資源有限、議價能力弱、風險分散不易，更讓其在關稅衝擊下處境雪上加霜。因此，如何藉由升級轉型來提升產業競爭力、化解外部危機，成為政府當務之急。

根據筆者與國內中小企業的拜訪討論發現，若業者能善用數位工具，數位轉型與智慧製造確實可有效優化流程、強化資訊流通，在有限資源下，將能有效提升企業的營運彈性與生產力。例如：有傳統加工業者透過數位化，從數據蒐集、分析到看板管理，大幅提升現場資訊透明度，讓部門主管能即時掌握生產瓶頸。部分中小製造商在全面升級系統後，除可大幅縮短報價時間外，藉由AI實現自動排程與無人化生產，也可降低對人力的依賴，優化品管流程更可減少重工損失。此外，經營者很早就以「減少浪費、資訊透明」為核心，導入AI與感測器技術之後，不僅提升搬運效率、節省人力，更可將過去憑經驗作業的模式轉為科學管理，運用設備預警維護來縮短停機時間

Phoca PDF

。

然而，轉型並非一帆風順，成功導入AI的業者也需面對企業技術與員工文化的挑戰，使得能否成功轉型的關鍵在於「務實規劃與組織變革」。除了必需打好資料治理的基礎，確保數據品質、而非盲目跟風之外，企業也需花力氣溝通與培訓員工，甚至引進新血、加速數位技術的落地，以利達到優化企業管理的目標，並可因資訊透明度提高而獲得國際客戶的認可，成為開拓高端市場的利器。

政策建議：持續提升韌性競爭力

有鑒於關稅衝擊已帶來立即性的營運壓力，政府在短期應扮演穩定軍心的角色，提供中小企業必要的緩衝與支援，目標是在不扭曲市場機制的前提下，幫助企業渡過難關，避免因短期資金斷鏈或信心崩潰而倒下。

一、短期措施：力求「穩定、紓困」

短期，針對受衝擊最嚴重的產業，以穩住企業資金鏈與社會民眾人心為基礎，對外爭取較佳貿易條件，對內彈性調度資源降低營運成本，以精準且有時效性的措施，為企業築起防波堤，贏得轉型所需的時間。

（一）穩定現金流、降低貿易風險

Phoca PDF

發佈：2025-10-21, 週二 15:02
點擊數：8342

政府可透過緊急融資機制提供低息貸款與融資保證，考慮短期稅務緩衝方式來維持中小企業的現金流，協助企業管理匯率風險，推廣避險工具；外貿單位應加碼補助業者參加國際展覽，協助加速開拓新市場，彌補訂單缺口。

（二）提供企業營運緩衝空間

藉由臨時性營運成本緩衝的機制方式，以減輕中小企業短期資金壓力；抑或是在符合勞動法規前提下，給予加班獎勵或彈性工時，讓生產線更具調度空間。

（三）強化法規彈性、提升企業應變空間

適度放寬非機敏性的原物料或機器設備等進口管制，允許企業選擇更具成本效益的國外設備與軟體，避免形式主義阻礙數位轉型，以利提升企業的即時應變能力。

（四）推動「傳統產業升級轉型希望工程」

以行政院層級的跨部會合作方式，提出「傳統產業升級轉型希望工程」，藉以凝聚社會關注、彰顯國家目標與社會同理心，透過跨部會的資源整合及專案辦公室，由政務委員與具社會影響力的賢達統籌督導，建構代表性傳統產業在1-3-5年的階段性清晰目標
KPI，以確保政策真能實際落地、創造傳產擴散效益。

二、中長期策略：強化「制度、人才、鏈結與創新」

Phoca PDF

關稅風暴突顯出中小企業的結構體質需要建構韌性，著眼於制度創新與競爭力強化，打造一個讓中小企業中長期得以持續升級轉型、抵禦外部變局的永續環境。

（一）翻轉傳統觀念、貼近業者需求

面對中小企業在數位轉型的挑戰，政府可從制度著手，建立更具彈性的政策架構，針對各部會在數位轉型、淨零轉型、外貿拓銷等多頭政策工具，重新整合並建立跨部會協作平台與績效導向機制，避免補助資源錯置。尤其，將政策角色由「補助者」轉為「教練」與「平台建構者」，搭配設立整合AI、資安和智慧製造等技術的一站式諮詢與支援中心，提供中小企業可及性高的服務。

對於不合時宜的補助條件與非機敏性產業的保護措施，應重新檢討並建立動態調整制度，例如：原物料進口彈性機制、補助設備可採部分非MIT原則等，以更貼近產業實際需求。在推動數位轉型政策時，亦可考慮放寬補助限制，對於不涉及國安的低階材料與零組件，適度開放使用具價格競爭力的非MIT製造產品，以協助中小企業降低升級成本。同時，強化對國際新興規範的對接，如：數位貿易、供應鏈安全等，引導企業提早因應，避免日後被動適應。

（二）人才培育、厚植轉型能量

1.深化產學合作與技職教育，強化人才供給

中小企業競爭力的基石在於技術與人才的持續培育，透過深化產學合作，鼓勵職業學校與大專院校結盟中小企業，推動「產學攜手專班」與實習制度；以機械製造的中小企業現況為例，不僅需

Phoca PDF

深化技職教育體系，更有賴補足工業自動化與可程式邏輯控制器（Programmable Logic Controller, PLC）技術人才缺口，讓學生在就學期間便可深入產線實作，培養即戰力。

2.拓展國際人力資源，補足技術與管理人才缺口

面對本地人才

外流與大企業的人力虹吸效

應，政府宜從全球視角補充勞動力，擴大引進

東南亞等國家具潛力的外籍專業人才；尤其提供中文能力訓練與職涯媒合服務，協助其留臺就業、強化中小企業的人力基礎與永續發展動能。可能的方式包括：鬆綁聘僱與移民條件、強化中文與技術對接訓練、提供獎學金與實習機會，產學合作建立留才機制，吸引外籍學生畢業後留臺就業，共同支撐中小企業的技術升級與國際布局。

3.提升員工素質與職場吸引力，強化勞動力韌性基礎

針對既有勞動力，政府應擴大數位技能在職訓練資源，透過補助員工參與程式設計、資料分析、智慧機械等課程，搭配線上平台合作降低數位學習

門檻；同時，面對少子化與年輕人對傳產的低吸引力，共同研擬改善職場條件，如：彈性工時、安全職場與福利制度，藉由媒體宣傳轉型亮點重塑產業形象。

（三）擴大營運鏈結、開拓多元市場

Phoca PDF

發佈：2025-10-21, 週二 15:02
點擊數：8342

1.深化經貿合作、降低市場依賴風險

面對全球供應鏈重構與地緣政治風險升高，政府應協助中小企業拓展多元出口市場，持續透過加入《跨太平洋夥伴全面進步協定》（Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership, CPTPP）等高標準經貿協定，強化與美、日、歐盟及新南向國家的經貿連結，建立低關稅甚至免關稅的通路，以有效降低對特定市場的依賴；同時，協助中小企業爭取公平的關稅待遇，減輕政策性貿易成本。

2.強化國際鏈結，打造出口新動能

政府應鎖定具優秀實績的中小企業為示範案例，推動其參與國際認證與跨國技術研發合作，以協助其進入國際大廠供應鏈，在全球價值鏈中占有一席之地，透過引導中小企業投入策略性新興產業，如：高效能運算、航太科技及國防軍工等，搭配法規鬆綁與研發補助，提升出口附加價值並創造新動能。

3.完善海外布局與技術回流，強化全球營運韌性

針對有意在海外設廠、建置倉儲據點或進行跨國營運的中小企業，提供企業融資、諮詢與投資保障等支援，協助企業做好技術創新與營運管理know-how的保護規劃；同時，透過租稅誘因促使海外利潤回流本地投入研發，以減緩產能外移與產業空洞化風險，實現「根留臺灣、布局全球」的雙重目標。

Phoca PDF

（四）創新轉型、強化升級實效

1.落實轉型成效，擴大數位智慧的升級量能

中小企業的創新韌性需要奠基在有效的政策推動與成果導向，除針對既有數位轉型與智慧製造輔導計畫的持續優化外，更避免流於形式展示，以解決企業實務痛點為核心。尤其透過標竿企業示範案例與轉型成效獎勵制度，不僅可降低企業轉型的不確定性，透過數位人才培育、稅務與融資配套措施，更可擴大政策影響範圍，擴大升級投資的可近性與經濟效益。

2.建立創新聚落與研發共同體，打造群聚升級生態系

為突破資源與技術限制，中小企業應導入創新合作機制，在重點產業區域設立創新加速中心，提供技術研發、試量產到行銷的整合支援，促成產學研間的合作聯盟（群聚創新平台）來讓中小企業共享研發資源、共解技術瓶頸，提升整體產業創新能量。

3.推動綠色轉型與能源韌性，強化永續競爭力

面對全球ESG與碳邊境調整機制（Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM）等綠色趨勢，政府應引導中小企業投入相關的綠色升級，例如：補助高耗能設備汰換、能源管理系統導入、碳盤查與減碳認證等，以協助中小企業降低未來貿易風險；同時，國內應加速再生能源建設與電力穩定供應，避免產能外移，強化企業永續經營的條件與信心。

Phoca PDF

綜上所述，關稅風暴下的臺灣中小企業韌性策略，應該包含短期的「穩」與中長期的「變」；短期方面，藉由財務與政策支撐，穩住中小企業的筋骨與信心；中長期部分，則透過制度、人才、技術、創新等多管齊下的轉型賦能，促使企業由內而外蛻變升級。

「適者生存、韌者茁壯」！危機終將成為轉機，政府與中小企業唯有協力同行，才能將當前的關稅危機轉化為重塑臺灣經濟體質的歷史契機，打造一個更具競爭力與抗風險能力的中小企業生態環境。

---

[1]
在非關稅措施方面，美方持續關注臺灣的農業規範與進口汽車的關稅結構；這些過去被視為保護國內產業與食安的措施，但如今在美方眼中已成為貿易障礙。更具挑戰性的是（截至截稿前），半導體與資通訊產業目前享有的零
關稅待遇，在美方已援引《232
條款》進行調查的情況下，後續是否對我國特定產業帶來衝擊，有待白宮的正式公布。

[2]沉沒成本陷阱（Sunk Cost
Fallacy
）指的是，在做決策時，過度考慮已經投入、無法收回的成本（如：時間、金錢、精力等），進而影響到更明智的未來決策。

作者 黃勢璋 為中華經濟研究院臺灣經濟所所長

Phoca PDF