



VBF委員會 雙月刊

2025年11月



Contents

01 經濟現狀與展望 - 錯綜複雜的供應鏈：塑造經濟格局的五大趨勢	3
02 專家觀點	6
利潤配置宛如蹺蹺板！關稅風暴下，跨國企業如何駕馭移轉訂價平衡術？	7
穩定幣重塑全球金融秩序、撼動支付版圖！解析應用場景、監管法規及發展契機！	8
迎戰全球稅務新局！GMT、美國關稅與數位治理三重挑戰怎麼解？	9
03 東南亞國家暨全球法令時勢更新	10
OECD：過渡期同儕審查與GIR MCAA最新動態	11
越南：頒布法令提供全球最低稅負制詳細實施指引、新國際金融中心制度下可享之稅務優惠	13
04 活動花絮及媒體報導	17
活動預告：「台商生態系圈2.0 - 詭譎環境下企業發展新契機」研討會熱烈報名中	18
活動預告：「跨越邊界：亞洲資產管理中心啟動下的資產新航線」研討會熱烈報名中	19
關稅戰衝擊供應鏈重組 KPMG研討會助台商實現企業轉型及永續發展	20
19%對等關稅 泰國為臺企供應鏈重組的關鍵市場	22
馬國「第二家園」需求必看！KPMG解析2026年財政預算五大關鍵議題	24
危機也是轉機！關稅升溫下，以「深耕策略」助越南台商迎戰變局	26
關稅非終點，轉型才是起點！透視星馬互補優勢，打造台商供應鏈新韌性	28
從關稅壓力到策略佈局 KPMG剖析台灣企業跨境併購的「下一步棋」	30



本月刊係 越南台灣商會聯合總會 與 KPMG安侯建業聯合會計師事務所 聯名出刊

01

經濟現狀與展望 - 錯綜複雜的供應 鏈：塑造經濟格局 的五大趨勢

經濟現狀與展望 - 錯綜複雜的供應鏈： 塑造經濟格局的五大趨勢

前言



“Supply chains remain a key risk factor for forecasting the US and global economy.”

- KPMG Senior Economist

在政策不確定性、地緣政治緊張局勢及科技迅速變革的壓迫之下，全球貿易景況持續演變，供應鏈愈發容易受到干擾並成為關注焦點。前述各項情勢正結構性地重塑供應鏈策略 - 對通膨、投資及生產力產生一定的影響。

本期《經濟現狀與展望》提出形塑經濟前景的五大趨勢，並向試圖應對當今各種不確定性的企業，闡述該等趨勢所代表之意涵(與供應鏈息息相關)。

一、關稅不平衡措施擾亂供應鏈秩序

貿易政策不確定性激增與貿易緊張局勢加劇之情形，促使企業尋求供應鏈避險措施。企業多考慮重組供應鏈以降低風險，並轉向策略性採購以調整貨物運輸路線。

「近岸外包」(nearshoring) 和「友岸外包」(friendshoring)成為常見行話，但現實情況與有能耐進行改革，實際上存在巨大的差距。

自 2017 年以來，越來越多企業利用連接國(connector countries)^{註1}來規避關稅，此舉使供應鏈延長，也增添其脆弱性。從極端天氣到地緣政治局勢皆可能對供應鏈造成影響；現在的情況比疫情前更為嚴峻，部分國家為因應新關稅的衝擊，策略性地將供應鏈變成報復手段之一。因此，企業採購決策會將靈活性納入重點考量，一味選擇最低成本已是過去式，此乃重大轉變。

在供應鏈不穩定的問題之外，新關稅政策還導致美國進口商囤貨。2024年12月至2025年1月，上海與美國之間的運輸費飆升42%，進口商於後續貿易協

商過程中，抱持走走停停的觀望心態，因而引發運費間歇性調漲。

隨著關稅上調，關稅詐欺行為同時增加，迫使相關單位加強執法力道 - 截至2025會計年度6月30日，美國海關暨邊境保護局(US Customs and Border Protection)所徵收的罰金總額為1.632億美元，高於2024會計年度的1.18億美元。然而，為防止進口商利用第三國轉運來迴避關稅(亦稱為「洗產地」)的罰款措施卻會增加美國的行政成本。結果是，整體情況變得越加難以預測。

註1：連接國(connector countries)指在全球經濟中扮演橋梁角色的國家，特別於貿易往來、供應鏈或物流運輸方面起到關鍵作用。

二、原產地規範從嚴

傳統上，轉運是指貨物於第三國僅經過簡單加工或經由進出第三國來避免高額關稅，只要產品在第三國境內有任意地加工程序，即不會被視為轉運。然而，美國今(2025)年8月推出的新一輪關稅措施當中，針對原產國認定進行重大調整 - 依據「實質轉型」(Substantial Transformation)原則，判斷商品加工後是否成為性質或用途不同的新產品，而被認定為轉運之產品，將額外遭課徵40%關稅。美國徹底執法遏制違規進口的行為係出於國家安全考量。

即將於2026年進行的美墨加協定(USMCA)審查可能會加劇產業對轉運行為的憂慮，其中又以汽車業及電子業特別容易受到影響。美國就轉運的最新認定方式，對於利用連接國進行實質轉型的可行性帶來相當大的挑戰，並提高對供應鏈數據與可見性^{註2}的要求。汽車產業受到的影響最大，此舉可能提升美國現有汽車廠的產量，但對於汽車業整體生產力及成本將有所危害。

註2：供應鏈可見性(Supply Chain Visibility)是指透過數據收集、儲存、分析、顯示及共享，提供清楚的商品庫存數量與動向，並有效追蹤在途貨物的運輸情形。

三、人工智慧(AI)的進步伴隨網路安全風險

人工智慧正以多種方式優化供應鏈管理，能夠應用於數據分析與物流配送，但也伴隨著高風險。供應鏈高階管理層最為擔憂的風險之一即為網路安全。

根據美國聯邦調查局(FBI)網路犯罪投訴中心(Internet Crime Complaint Center)報告，2024年網路犯罪投訴超過八十五萬九千件，損失金額超過166億美元，大大超出2019年的35億美元。勒索軟體依舊是關鍵基礎設施所面臨的最大威脅。

科技的進步使詐欺及犯罪加速蔓延，並成為干擾供應鏈的新管道。最嚴重的是喪失對供應鏈網路(supply networks)^{註3}的信任，使交易成本上升，並進一步打斷原先順暢的貿易流程。

註3：供應鏈網路(supply networks)乃為最佳化供應鏈，所採取的一種策略性與持續性流程，涵蓋從原料採購、生產、倉儲、物流到終端客戶，通過資訊科技、數據分析來優化效率、應對風險並提升回應速度。

四、極端天氣事件持續增多

與天氣相關的災害日益頻繁，損失也愈發慘重。

1980年代，美國平均每四個月發生一次損失數十億美元(經通膨調整後)的天災，近年則平均每兩至三週就會發生一次。光是2024年，美國就經歷了二十七起損失超過十億美元的災害，創歷史記錄第二高，僅次於2023年。災難性的颶風、野火和暴風雨嚴重打擊物流配送 - 運輸航道變更使航程多出數週時間；港口運轉及陸地運輸也因而有所延遲。

當進口商因關稅尋求新應對策略之際，極端氣候事件使全球貿易雪上加霜。除了保險費與整體成本上漲，更降低了供應鏈可預測性。美國國家環境保護局(U.S. Environmental Protection Agency)指出，對於物流運輸與供應鏈運作而言至關重要的水利基礎設施及能源網路是最容易受到天氣相關災害影響的項目。

五、不確定性阻礙供應鏈預測

供應鏈支撐起供給與需求，成本差距越大，經濟層面的負擔就越大。後疫情時代歷經供給量不足與需

求激增的問題，兩者間差距擴大到難以應付的程度。政策轉變、不穩定的地緣政治情勢、消費者優柔 寡斷等情形，使得需求預測更難以執行。

今(2025)年初時，企業及廠商紛紛搶在新關稅生效前囤積貨物，即使不確定庫存能否如期售出。棘手之處在於，如果需求下降，過度買進會導致庫存過剩並提高倉儲成本，而購買不足則會因商品短缺，減少銷售機會並降低客戶滿意度。無法有效預測進貨/補貨時機是商業交易的一大痛點，尤其對交貨週期較長的產業(如：重型機械、高科技、航太、國防工業等)，或是易於腐壞的商品而言。

結語

很難說這段不確定時期為週期性，亦或會是一個持續且不確定性更高的時期。地緣政治緊張局勢、極端氣候、科技變革、全球貿易秩序的轉變、對政府部會的 信任削減等諸多因素，皆持續擾亂全球正常運作，終 將造成更加惡劣的供應鏈生態。

關稅迫使企業重新思考在何處、與何人開展業務，因為現時的供應鏈比起以往任何時候都更為冗長、更加複雜，也更易受阻。有鑑於貿易緊張局勢隨時可能升級，最易受衝擊的企業遊說降低關稅的現象盛行；對「連鎖保護主義」(cascading protectionism)^{註4}的憂慮持續存在。KPMG美國所經濟學家表示，在關稅、氣候、地緣政治等多重因素夾雜之下，供應鏈依然會 是預測美國及全球經濟走向的關鍵要素，不容忽視。

註4：連鎖保護主義(cascading protectionism)係指一個國家最初針對某一產業所實施的貿易保護，隨後引發針對其他產業的連鎖反應，並推出新的保護主義措施。例如，原料關稅會增加製造商的生產成本，製造商隨後會遊說對其製成品實施保護，以抵消所增加的成本並保護自身市場；因此形成一種循環現象 - 製造成本上升而漲價的 終端商品，並使更多貨物被納入徵收新關稅的範圍。

全文報告：[《經濟現狀與展望 - 日益錯綜複雜的供應鏈：塑造經濟格局的五大趨勢》](#)

02

專家觀點

川普關稅企業逆境求生術特輯 - 利潤配置宛如蹺蹺板！關稅風暴下， 跨國企業如何駕馭移轉訂價平衡術？

KPMG知識音浪Podcast

第450集節目邀請KPMG安侯建業稅務投資部執行副總 林嘉彥，與你分享關稅新政對跨國集團移轉訂價的關鍵影響！

- 海關估價與所得稅移轉訂價的根本差異是什麼？
- 跨國企業進行關係人報關，應注意哪些眉角？海關如何評估交易價格合理性？
- 企業布局所得稅移轉訂價策略，該如何降低稅務查核疑慮？
- 若為採用首次銷售原則，刻意壓低製造商利潤，可能產生哪些移轉訂價風險？



KPMG知識音浪

由本所精通各產業的會計師、顧問團隊輪番上陣，精闢解析產業趨勢及時事議題的獨到觀點。每週二、五推出全新內容。

各大平台同步上線，記得訂閱起來！

請搜尋：KPMG知識音浪，或透過右方連結收聽



Apple Podcasts



KKBOX



Spotify



Firstory



YouTube Music

穩定幣重塑全球金融秩序、撼動支付版圖！應用場景、監管法規及台灣發展契機，專家來指引！

KPMG知識音浪Podcast

第459集節目重磅邀請正投入穩定幣相關產業推動的科技報橋社長戴季全來分享！戴社長將與主持人KPMG安侯建業數位長賴偉晏來場精彩對談，暢談穩定幣的特色、應用場景、監管法規進程，以及台灣如何在機會與風險中擁抱穩定幣潮流！

- 隨著美國通過天才法案、歐盟實施MiCA法案，讓穩定幣逐漸成為全球金融體系的關鍵要角！
- 全球金融主導權爭奪戰已悄悄展開，穩定幣的應用場景正快速擴張，從投資理財走入日常消費。
- 重塑全球金融格局！穩定幣跟一般的加密貨幣哪裡不一樣？有哪些應用場景？
- 各國推穩定幣法案！美國、歐洲、亞洲各國看待金融科技落地的態度有何不同？
- 搶進全球穩定幣市場！台灣如何抓準跨境支付契機？央行數位貨幣(CBDC)的發展怎麼走？



KPMG知識音浪

由本所精通各產業的會計師、顧問團隊輪番上陣，精闢解析產業趨勢及時事議題的獨到觀點。每週二、五推出全新內容。

各大平台同步上線，記得訂閱起來！

請搜尋：**KPMG知識音浪**，或透過右方連結收聽



Apple Podcasts



KKBOX



Spotify



Firstory



YouTube Music

迎戰全球稅務新局！ GMT、美國關稅與數位治理三重 挑戰怎麼解？來自專家的關鍵指引！

KPMG知識音浪Podcast

第460集節目邀請KPMG安侯建業稅務投資部副營運長 丁傳倫、執行副總 林嘉彥及執業會計師 林倚聰，根據2025 IFA國際租稅研討會內容，與你分享全球稅務新局下，企業的因應策略！

全球最低稅負制

- 美國退出是否將影響OECD全球最低稅負制？
- 哪些企業將受惠於「並行措施」(side-by-side)
- 企業該如何調整投資架構以降低稅務風險？

美國關稅衝擊

- 美國海關執法力道升高，企業如何在供應鏈重組中兼顧合規與成本效益？

稅務治理數位化

- 企業推動稅務治理數位化，首要從哪裡開始著手？
- 台灣政府機關推動了哪些數位化轉型，提升稅務治理效率？



KPMG知識音浪

由本所精通各產業的會計師、顧問團隊輪番上陣，精闢解析產業趨勢及時事議題的獨到觀點。每週二、五推出全新內容。

各大平台同步上線，記得訂閱起來！

請搜尋：KPMG知識音浪，或透過右方連結收聽



Apple Podcasts



KKBOX



Spotify



Firstory



YouTube Music

03

東南亞國家暨全 球法令時勢更新

OECD：過渡期同儕審查與GIR MCAA最新動態

近日OECD公布兩項與第二支柱(Pillar Two)相關的重要更新。OECD於2025年8月18日公布了更新版「過渡期同儕審查的中央紀錄」，列示已獲得「過渡期合格地位(Transitional Qualified Status)」的租稅管轄區；隨後在2025年8月26日，OECD又公布了簽署《GIR多邊稅務行政互助公約》(Multilateral Competent Authority Agreement on the Exchange of GloBE Information, GIR MCAA)的租稅管轄區名單，該協議建立了一個框架，使各租稅管轄區能自動交換第二支柱下適用集團所提交的GloBE資訊申報表。

過渡期同儕審查中央紀錄更新

OECD於2025年8月18日發布了中央紀錄(central record)最新版本，內容提供截至公布日為止的第二支柱過渡期同儕審查(transitional peer review)結果。中央紀錄最初於2025年1月15日發布，並於3月31日更新。

此次在「所得涵蓋原則(Income Inclusion Rule, IIR)」及「國內最低補充稅(Domestic Minimum Top-up Tax, DMTT)」獲得「過渡性合格地位(Transitional Qualified Status)」的租稅管轄區名單請詳後方附表。根據公告，中央紀錄將定期更新。若某租稅管轄區未列入清單，並不代表其法規不合格，而是因相關法規的審查程序尚未啟動或尚未完成。

GIR MCAA簽署名單公布

OECD於2025年8月26日公布已簽署「GIR多邊稅務行政互助公約」(GIR MCAA)的租稅管轄區名單。GIR MCAA建立了一套框架，供各租稅管轄區間自動交換第二支柱適用集團所提交的GloBE資訊申報表資料，並允許跨國集團根據立法範本(Model Rules)第8.1.2條，母公司或跨國集團指定的申報實體，可代表整個集團提交GIR，以免除其他集團

成員提交GIR義務。

截至2025年10月8日，具有合格所得涵蓋原則(QIIR)、合格國內最低稅負制(QDMTT)且有資格加入QDMTT避風港的租稅管轄區、及已簽屬GIR MCAA之租稅管轄區記錄如下。

	QIIR	QDMTT/QD MTT避風港	GIR MCAA
澳洲	V	V	
奧地利	V	V	V
巴貝多		V	
比利時	V	V	V
保加利亞	V	V	
巴西		V	
加拿大	V	V	
克羅埃西亞	V	V	
捷克	V	V	
丹麥	V	V	V
芬蘭	V	V	V
法國	V	V	V
德國	V	V	V
直布羅陀	V	V	
希臘	V	V	
根西島	V	V	
匈牙利	V	V	
印尼	V	V	
愛爾蘭	V	V	V
曼島	V	V	
義大利	V	V	V
日本	V	V	V
澤西島	V		
韓國	V		V
列支敦斯登	V	V	V
盧森堡	V	V	V
馬來西亞	V	V	
荷蘭	V	V	V
紐西蘭	V		V
北馬其頓	V	V	

	QIIR	QDMTT/QD MTT避風港	GIR MCAA
挪威	V	V	V
波蘭	V	V	
葡萄牙	V	V	V
羅馬尼亞	V	V	
新加坡	V	V	
斯洛伐克 共和國		V	V
斯洛維尼亞	V	V	
南非	V	V	V
西班牙	V	V	V
瑞典	V	V	
瑞士	V	V	V
泰國	V	V	
土耳其	V	V	
阿聯酋		V	
英國	V	V	V
越南	V	V	

KPMG Observations KPMG觀點

OECD近期發布的過渡期同儕審查更新與GIR MCAA簽署名單顯示第二支柱規則在各國實施的速度加快，資訊交換上的規劃亦日益明朗。跨國企業應持續關注自身集團所在地是否獲得過渡性合格地位，評估IIR與DMTT適用時程與避風港條件；同時留意GIR MCAA簽署與DAC9實施進度，建立資訊申報和交換流程，以確保遵循全球最低稅負規定並降低合規風險。

另值得注意的是，歐盟理事會指令(EU)2025/872(即DAC9)已建立了歐盟成員國間交換第二支柱資訊的框架，並要求歐盟各成員國於2025年12月31日前將該指令轉化為國內法規，並於首次補充稅資訊申報後最遲六個月內完成成員國間的資訊交換。然而，DAC9並未涵蓋歐盟與非歐盟國家之間的資訊交換，若涉及與非歐盟國家的交換，各國仍須簽署GIR MCAA並建立交換關係。

註1：波蘭的IIR與DMTT原則上自2024年12月31日或之後開始的財政年度起適用。但若納稅人作出不可撤回的選擇性聲明(irrevocable election)，則可自2024年1月1日起適用相關規定。在此背景下，OECD中央紀錄指出，2024年的選擇性適用IIR與DMTT制度，在特定條件下可被視為合格，包括：該等制度僅於2024年適用選擇性規定，且自其他年度起不再為選擇性適用。

註2：表中標示為藍字之國家為本次8月新增之名單。

註3：根據公告，中央紀錄將定期更新。若某租稅管轄區未列入清單，並不代表其法規不合格，而是因相關法規的審查程序尚未啟動或尚未完成。

越南：頒布法令提供全球最低稅負制詳細實施指引

越南政府於2025年8月29日正式頒布第236/2025/ND-CP號法令(下稱「本法令」)，就全球最低稅負制(Global Minimum Tax, GMT)規則【包括所得涵蓋原則(Income Inclusion Rule, IIR)與合格的當地最低稅負制(Qualified Domestic Minimum Top-up Tax, QDMTT)】的實施提供詳細指引，本法令將於2025年10月15日起生效。

GMT規則規定跨國企業(Multinational Enterprises, MNEs)必須在其營運的每個租稅管轄區，就其利潤繳納至少15%的企業所得稅。

減免措施

全球最低稅負制(GMT)特別規定若符合一定條件，則越南的當地最低稅負制(Domestic Minimum Top-up Tax, DMTT)可視為零。相關具體規定如下：

最低利潤排除(De minimis exclusion)

- 需符合條件：

1. 轄區的GloBE收入三年平均低於1,000萬歐元，且
2. 轄區的GloBE損益三年平均為虧損，或低於100萬歐元。

跨國企業集團適用初期排除(Exclusion from QMDTT in the initial phase of MNE group's international activities)

- 需符合條件：

1. 在一會計年度的任何時間點，集團成員分布不得超過六個稅務轄區，且
2. 除集團主要營運地(即擁有最高有形資產總值之轄區)外，其他所有轄區的集團成員之有形資產帳面價值總和不得超過5,000萬歐元。

- 適用期間：

自跨國企業集團首次適用GMT所屬會計年度起算5個年度。例如：若某跨國企業集團在2024年度

開始適用GMT，則該5年排除期間為2024至2028年度。

依國別報告測試排除(Country-by-country report, CbCR)

- 跨國企業集團須符合以下任一測試得豁免適用：

1. 最低利潤排除計稅測試(De minimis test)：合格CbCR中，該轄區單一會計年度的總營收低於1,000萬歐元，且稅前損益低於100萬歐元；或
2. 簡化有效稅率測試(Simplified ETR test)：若轄區之簡化有效稅率(Effective Tax Rate, ETR)大於過渡稅率，過渡稅率於2024年度為15%、2025年度為16%、2026年度為17%；或
3. 例行性利潤測試(Profit Routine test)：合格CbCR中，該轄區實質性排除所得(Substance-Based Income Exclusion, SBIE)大於該年度稅前利益；或
4. 淨虧損測試(Net loss position test)：合格CbCR中，轄區在該會計年度為稅前虧損。

- 適用期間：

會計年度起始日於2026年12月31日以前的年度，但不包括於2028年6月30日之後結束的會計年度。

過渡期行政罰則減免

為協助適用對象的跨國企業集團在初期階段順利銜接全球最低稅負制規則，本法令也明定在過渡期間免除行政罰則，包含如下：

- 逾期提交或未提交指定越南申報實體及越南適用集團成員的通知文件；
- 在規定期限後90天內完成稅籍登記；
- 在規定期限後90天內遞交稅務申報表；

- 若跨國企業集團在規定期限90天後才提交補充稅申報資料，但無應納稅額、或企業已在稅務稽查核定或逾期申報紀錄完成前，全數繳清稅款與滯納利息，則在行政罰則上可能獲得免除或減輕處分。

KPMG Observations KPMG觀點

越南政府於2025年8月29日公布第236/2025/ND-CP號法令，正式導入全球最低稅負制度，對跨國企業集團提出一系列申報與合規要求。對於在越南設有營運據點的台商而言，建議應立即盤點集團架構與財務資料，確認是否屬於適用對象，並依規定在時間內完成指定申報實體與越南集團成員的通知、稅籍登記與補充稅申報。

值得注意的是，該法令提供過渡期間免除行政罰則的措施，若企業已採取合理遵循行動，即使申報逾期或錯誤，仍可免除處罰。台商應善用此「軟著陸」機制，在2024至2026年間建立合規流程，並掌握如「避風港條款」、「QDMTT排除條件」等減免規定，以降低稅務風險。

越南：新國際金融中心制度下可享之稅務優惠

為連結全球金融市場並促進越南金融業的有效永續發展，越南國會於2025年6月27日通過第222/2025/QH15號決議案(下稱「第222號決議案」)，正式建立越南國際金融中心(International Financial Centers, IFCs)之法律框架。

根據第222號決議，考量胡志明市與峴港在經濟實力、基礎設施及國際連通性等方面具備既有優勢，兩地被選為國際金融中心之設立地點，並已明確劃定地理邊界。國際金融中心涵蓋之活動包括多元金融服務(如銀行、資本市場、保險、資產管理、金融科技等)及相關支援服務。符合國際金融中心會員資格的金融機構，將享有十六項特殊機制與政策優惠。

目前，越南政府正依循國際慣例，針對各政策領域研擬具體法令草案，其中包含稅務與會計方面的優惠財政制度，摘要重點如下：

稅務優惠措施

企業所得稅(Corporate Income Tax, CIT)

- 於國際金融中心(IFC)內實施新投資項目，且屬於該中心優先發展產業類別之企業：可適用為期30年之10%企業所得稅率，並享有最長4年免稅，其後最長9年減半課徵50%企業所得稅之優惠；
- 自國際金融中心中實施新投資項目但不屬國際金融中心優先發展產業類別之企業：適用15%企業所得稅率，享15年稅期，最高可獲2年免稅，後續最多4年減半課徵稅。根據《國際金融中心設立條例》草案，各國際金融中心的地方主管機關將負責制定優先發展產業及活動清單，以確保其與該國際金融中心的發展目標及方向相符

個人所得稅(Personal Income Tax, PIT)

- 在國際金融中心任職的經理人、專家、科學家及具備高專業資格者(含越南籍與外籍人士)，其於

國際金融中心工作所獲得之薪資與報酬所得，可享個人所得稅免稅至2030年年底。越南政府將另行規定判斷符合此項免稅資格之經理人、專家、科學家及具高專業資格人士之標準與條件。

- 自國際金融中心公司轉讓股份、出資額或出資權所獲得之收入，亦可享有個人所得稅免稅優惠，適用期間至2030年12月31日止

會計政策

- 國際金融中心之公司可選擇採用國際會計準則(International Accounting Standards, IAS)或特定國家(包括越南)的公認會計原則(Generally Accepted Accounting Principles, GAAP)。選擇採用越南會計準則(Vietnamese Accounting Standards, VAS)以外準則者，無需依據越南會計準則編製財務報表及合併財務報表，
- 《國際金融中心財務政策條例草案》針對採用國際會計準則或其他公認會計原則替代越南會計之成員訂定多項原則：
 - 須於適用前以書面通知財政部及相關稅務主管機關，且須至少連續適用一個完整會計年度。
 - 主管機關如有要求，須說明財務報表、合併財務報表所列會計與依稅法規定計算之應稅所得間之差異。
 - 當所採用之會計準則或會計原則變更時，須按適用會計準則重述比較資訊，並充分揭露相關資訊。
 - 國際金融中心之成員可將依國際會計準則或其他公認會計原則編製之財務報表，作為企業提交主管機關及公開揭露之法定財務報告

上述金融政策草案係由政府以符合國際慣例之彈性方式制定，旨在為國際金融中心內營運之金融機構、投資者及專業人士創造最有利條件。

KPMG Observations KPMG觀點

越南近期推動在胡志明市與峴港設立國際金融中心，並配套推出稅務與會計制度上的優惠政策。這些措施包括企業所得稅減免、外籍人才個人所得稅豁免，以及允許使用國際會計準則，目的在於營造更具競爭力的營商環境。此舉不僅有助於吸引跨國金融機構與專業服務進駐，也能帶動資本、人才與技術的集聚效應。目前越南政府正進行公眾諮詢，以最終確定相關法令內容。指導性文件(尤其是詳細法令)，對實現第222號決議所設定之目標至關重要。建議擬參與國際金融中心的企業及組織應主動關注進展動態，並預先準備必要文件、能力及策略，以有效把握此模式帶來的機遇。

本篇同步刊載於《會計研究月刊》2025/11

04

活動花絮及 媒體報導

台商生態系圈2.0 - 詭譎環境下企業發展新契機

新加坡場

掃描報名

日期：2025年12月9日 (二)

時間：12:00 - 13:30 午餐 | 14:30 - 17:00 論壇 (13:30開放報到)

地點：**Hilton Singapore Orchard** 新加坡烏節希爾頓酒店, Mahogany Room, Level 5
(333 Orchard, Singapore, 238867)

面對供應鏈重組與科技革新浪潮，您準備好在東協與亞洲市場開創新局、打造台商生態圈了嗎？

本論壇由 **亞洲台灣商會聯合總會** 與 **KPMG安侯建業** 攜手於新加坡舉辦，特邀台商團、大華銀行、中國信託銀行等專家，共同前瞻亞太市場脈動、探討跨境傳承挑戰。誠邀您參與這場匯聚亞洲各界台商與產業領袖的高峰對話，攜手啟動新生態圈，共創台商成長新篇章！

活動議程

時間	活動內容	主講人
12:00-13:30	午餐	
13:30-14:00	報到與交流	
14:00-14:10	引言暨總會長致詞	陳舒琴 亞洲台灣商會聯合總會 總會長 傅國彰 國際農業永續學會 創辦人
14:10-14:30	前瞻亞洲生態圈： 局勢危機四伏 頽覆式新佈局	趙敏如 KPMG台灣所 亞太業務發展中心新馬區主持會計師
	融合與賦能： 打造台商生態圈 2.0 的新全球競爭力	陳宏欽 驛陞科技集團 董事長
14:30-15:10	兩岸協同・亞洲共榮： 在能力建構環境下的融合與突圍	劉安哲 中傑投資控股集團 董事長
15:10-15:40	茶敘交流	
15:40-15:50	掌握東協「新」氣象： 新加坡稅務策略與亞太投資機遇	楊欣苑 KPMG新加坡所 稅務合夥人
15:50-16:10	東南亞與新加坡： 全球貿易緊張局勢下的挑戰與機遇	全德健 UOB大華銀行 執行董事
16:10-16:35	從「新」出發： 家族企業的傳承挑戰與解方	周美思 KPMG新加坡所 稅務合夥人 洪銘鴻 KPMG台灣所 家族辦公室主持會計師
16:35-16:55	變局不止・信任不變： 鍵結全球、共創新格局	陳育廷 CTBC Bank中國信託銀行新加坡分行 行長
16:55-17:10	Q&A暨會後交流	

主辦單位：亞洲台灣商會聯合總會

協辦單位：KPMG安侯建業聯合會計師事務所、UOB大華銀行、CTBC Bank中國信託銀行、台商團(驛陞科技股份有限公司)、中傑投資控股股份有限公司

跨越邊界： 亞洲資產管理中心啟動下的資產新航線

胡志明場

掃描報名

日期：2025年12月16日 (二)

時間：14:30 - 17:00 (14:00開放報到)

地點：Hilton Saigon 西貢希爾頓酒店, Level 5, Saigon Ballroom
(11 Me Linh Square, Saigon Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam)

因應全球資產重組，企業面臨轉型以拓展市場版圖，政府打造亞洲資產管理中心，致力於成為台商與亞太高資產企業在亞洲市場的策略夥伴。透過整合跨境財富管理、稅務規劃、家族傳承與股權設計、併購投資等服務，期望協助企業在多元市場中穩健布局、掌握政策紅利。KPMG今年成立在地專屬的「大南方資產創新辦公室」，全面對接政府推動亞洲資產管理中心政策方向，推出具差異化與整合性的服務，創造台灣資產與產業融合的新樣貌。

本次由 **越南台灣商會聯合總會** 攜手 **KPMG台灣所** 於越南胡志明市舉辦「跨越邊界：亞洲資產管理中心啟動下的資產新航線」研討會，並邀請到中國信託胡志明市分行專家與會，聚焦三大核心主題：跨境投資策略、財富管理趨勢、家族傳承佈局三大面向，探討亞洲資產管理生態的全新格局，開創屬於下一個世代的資產航線。誠摯邀請您蒞臨參與，透過專家觀點與實務經驗分享，讓企業穩健經營、奠定長遠發展，協助您掌握投資脈動迎向更具前瞻與韌性的在地經營未來！

活動議程

時間	活動內容	主講人
14:00-14:30	報到與交流	韓國耀 駐胡志明市台北經濟文化辦事處 處長
14:30-14:40	開幕暨貴賓致詞	袁濟凡 越南台灣商會聯合總會 總會長 周寶蓮 KPMG台灣所 審計部營運長
14:40-15:20	黑馬之姿：啟動企業成長新引擎	陳世雄 KPMG台灣所 大南方亞資創新服務主持人
15:20-16:00	中美抗衡的變局與契機 - 全球秩序重塑下的投資新邏輯	高涵章 中國信託境外私人銀行 投資部董事
16:00-16:10	茶敘交流	
16:10-16:50	資產全球化布局思維與家族傳承	洪銘鴻 KPMG台灣所 家族辦公室主持會計師
16:50-17:00	Q&A交流	陳家程 KPMG駐越南所合夥人

主辦單位：越南台灣商會聯合總會

協辦單位：KPMG安侯建業聯合會計師事務所

關稅戰衝擊供應鏈重組 KPMG助台商實現企業轉型及永續發展

在全球產業格局快速變動的時代，如何在國際舞台中站穩腳步，已成為企業決策的重要課題。隨著關稅貿易戰延續、全球供應鏈持續重組，越南逐漸脫穎而出，成為國際資本與產業鏈再布局的焦點。

為協助企業掌握最新趨勢，**KPMG台灣**所日前攜手**KPMG越南所**與國泰世華銀行胡志明市分行，前進越南胡志明市舉辦「紮根越南：迎戰企業轉型新局研討會」，聚集專家學者與業界代表，共同探討在變局中如何布局永續契機，並提出具體的稅務規劃與營運建議。

活動吸引超過100家涵蓋製造、紡織、化學、電子等多元產業的企業參與。會中不僅分析越南的政策環境與產業優勢，更進一步提醒企業面臨的風險與挑戰，為台商開啟一場全方位的經營思維交流。

越南臺灣商會聯合總會胡志明分會會長曾潮星表示，越南憑藉穩定的經濟成長、政策誘因與豐沛的產業潛力，長期以來一直是亞洲新興市場的投資熱點，更是疫情時代後亞洲成長速度最快的經濟體。

國泰世華銀行胡志明市分行行長呂偉傑更指出，越南已不再只是貼著低成本出口標籤的製造基地，而是逐步發展為具有完整產業鏈與區域影響力的戰略據點。

KPMG台灣所亞太業務發展中心越東區主持會計師吳俊源則建議，隨著人口紅利與年輕勞動力的釋放，加上政府積極推動改革法案及多邊貿易協定，企業若能提前布局，才能在新一輪產業鏈洗牌中搶佔先機。

國泰世華銀行胡志明市分行客戶信用調查經理林瑄榆分享，隨著美中貿易與關稅政策持續變動，全球供應鏈重塑已成趨勢，而越南在此調整過程中展現出相對優勢，成為企業區域布局中的重要選項。

展望未來，原產地認定將成為企業跨境營運的重要課題。為因應相關洗產地疑慮，企業將著手強化在越南的本地投資，擴大「Made in Vietnam」的生產比例，以提升原產地的實質性與合規性。在面對全球政經情勢的高度不確定性，企業應聚焦在越南的既有布局，穩步推動轉型與升級，以提升產品附加價值。在進出口市場方面，企業也需逐步降低對單一市場的高度依賴。並強化法遵與公司治理，以提升抗風險能力，來降低國際政治與貿易波動帶來的衝擊。

KPMG越南所副總經理阮清秀則指出，除了供應鏈策略的調整，越南政府持續推出利多政策，為跨國企業營造更確定的投資環境。越南政府不僅高積極性地推動基礎建設、鼓勵私人與外資投入，更透過租稅優惠、產業聚落規劃，打造更具競爭力的市場。對於在越南布局已有時日越南的台商而言，這些政策支持意味著可獲得更長遠的經營保障。與此同時，越南政府與多國簽訂貿易協定，奠定了自由貿易的多元選擇性，為企業在全球供應鏈去風險化策略中帶來機遇，並有望創造新的商業模式與市場進入機會。尤其在全球關稅戰下，越南的國際合作角色，將成為台商拓展新市場與建立新商業模式的重要助力。

然而，企業的國際化不僅是生產與投資的轉移，更涉及跨境財務與稅務規劃。**KPMG台灣所稅務投資部執業會計師葉建郎**特別呼籲，企業應重新檢視海外投資架構，隨著各國加強反避稅措施，面對境外資產透明化與申報義務的高標準，極可能在投資後承擔沉重的稅負壓力。在進行跨境投資前，應同步檢視稅務結構，避免重複課稅與不必要的成本。同時，對於家族企業而言，跨境傳承架構的設計更是不可忽視的議題。

閉鎖公司、信託與基金會等工具，能在符合法規的情況下優化稅負，並確保家族資產的跨世代延續。這些安排不僅能保障企業的財務安全，也能強化企業在越南市場的長期韌性。稅務規劃不僅是節稅考量，更是企業永續經營的關鍵戰略，應強化合規意識，審慎規劃資產配置，確保跨世代傳承的穩定與稅務效率。



KPMG台灣所於日前挺進越南胡志明市舉辦「紮根越南：迎戰企業轉型新局研討會」，國泰世華銀行胡志明市分行客戶信用調查經理林瑄榆(左起)、KPMG台灣所稅務投資部執業會計師葉建郎、KPMG越南所副總經理阮清秀、國泰世華銀行胡志明市分行行長呂偉傑、越南台灣商會胡志明分會會長曾潮星、KPMG台灣所亞太業務發展中心越東區主持會計師吳俊源、越南台灣商會新順分會會長劉佳原、KPMG台灣所亞太業務發展中心駐越南所合夥人陳家程、越東區執業會計師高鈺倫及亞太業務發展中心主持會計師吳政諺等人均一同與會。

19%對等關稅，KPMG分析泰國為臺企供應鏈重組的關鍵市場

對等關稅政策的進展已成為近期各大媒體頭版標題之一，漸漸的融入每個人的日常關切議題，企業的心態也漸漸從當初的焦慮不安到「掌握美國核心訴求隨機應變」的立場。泰國作為臺灣企業供應鏈移轉和政府新南向政策的重心國家之一，美國和泰國的對等關稅政策自然成為各企業投資策略的核心考量因素。

美國政府已於2025年7月31號(美國東部標準時間)宣布美國和泰國的互惠關稅稅率為疊加19%，並將持續監控狀況進一步建議調整稅率。相較其他東協國家，除了新加坡，泰國位於中間值，且比越南低1%，較具有競爭性地位。此外，泰國政府為了刺激日前疲軟的泰國經濟，除了給予美國免關稅和赴美投資的承諾外，近期亦增加泰國投資優惠，變成鼓勵投資泰國的宣導手段。

近期泰國投資促進委員會(BOI)已針對互惠關稅啟動一系列因應措施，包含鼓勵中小企業引入自動化機器設備的免稅優惠、強化產品原產地認證機制，並針對申請外國工作簽證的公司提高泰國員工比例。此外，BOI持續強力推廣目標產業，包括生物綠色循環(BCG)經濟、電動車、半導體和先進電子產品、數位暨人工智慧科技、及國際商業中心。

以臺灣為出發點，建議將泰國設為亞太基地的契機主要來自以下關於供應鏈重組和市場轉移的機會：

- **臺灣企業已將泰國作為東南亞生產基地中心：**

根據2024年BOI統計，臺資企業申請 126 項BOI投資專案，總投資額達 500 億泰銖，高價值項目包括先進半導體設備和組件、印刷電路板 (PCB) 和智慧電子產品的生產。受矚目之投資案包括富士康子公司京鼎精密申請之半導體精密設備投資案，預計創造1,400名泰國當地就業機會和年度出口金額60億泰銖。日前BOI亦公布臺資企業於2025年第一季外資投資排名位居第五，投資額達47.6億泰銖，主要投資於電子和汽車零件領域。

儘管有關稅和政治等不確定因素，拓展營運據點仍然是全球供應鏈的核心策略之一，而泰國仍然是主要考量地區。

- **對等關稅評估策略：**

泰國雖然沒有和美國簽署自由貿易協定，但銷往美國的多項工業產品仍為低關稅，且不少品類仍然享有GSP(普惠制)或低稅率，例如工業用天然橡膠和塑膠粒介於0% - 3%之間。此外，對等關稅仍然有豁免產品清單，而且泰國與東協其他國家簽署14個自由貿易協定，日前也加入歐洲自由貿易協定聯盟(EFTA)，目前正進行國內立法程序。因此，部分產品從泰國出口或許可以爭取到較低關稅稅率，達到稅務效益優化，維持臺灣企業的全球競爭力。

- **泰國投資優惠及補助：**

泰國BOI近期積極修正BOI投資優惠政策並帶領泰國龍頭企業赴美投資，另研議增加對美出口產業之投資優惠，包括食品加工、汽車零組件、電子元件、家用電器、機械設備、珠寶和寶石等產業。此外，BOI鼓勵電動車和電子產業購買泰國製造之汽車零組件，取得泰國原產地證明並達成一定在地化比例之後，泰國製造企業可以額外取得2年營利事業所得稅減半的稅務優惠。常見品項之在地化比率包括電動車零部件為15%，家用電器為40%等。

- **基體建設和物流方便性：**

以地理位置而言，泰國位於東南亞心臟地帶，可銜接中國－東協－印度洋航線，對美、歐、亞出口都相對便利。此外，泰國已積極改善基礎建設，使企業能夠更快更靠近泰國主要機場和港口，讓產品能夠順利配銷出口。

關於申請BOI投資優惠，對於已經在泰國運營的集團而言，若目前BOI的投資優惠即將結束並有計畫升級設備提升效率，甚至是新的BOI項目正在申

請，可以評估向BOI申請邁向智能可持續性工業之BOI產業升級措施，享受設備免進口關稅、免企業所得稅高達3年、和免除3年發放股利就源扣繳稅。

此外，美國目前非常重視洗產地的議題，泰國政府亦在協商時承諾泰國將更嚴格檢視原產地證明驗證標準，從源頭梳理簽發原產地證明要求。美國目前發布的規則亦提出如果美國海關和邊境保護局(CBP)發現企業利用第三地降低互惠關稅稅率，美國海關的直接忽略19%疊加稅率並課予40%的懲罰性關稅。

因應全球供應鏈佈局，臺灣跨國企業可依產品與市場屬性持續評估設立泰國營運據點或增加對泰國採購。綜上，KPMG建議可運用之策略包括：

- 承接轉單，計畫將目前受高關稅衝擊之中國、越南工廠轉單或是移轉生產工序到泰國。
- 於泰國設立生產據點，維持東協其他據點作為原料供應地點，降低未來的貿易風險。
- 利用BOI等投資優惠加速落地，於取得BOI核准後再導入生產，減少初期稅負及關稅成本。
- 提前與美國進口商洽談簽長期合約，使泰國成為其主要採購地，確保訂單穩定。

具有市場且有一定產業鏈基礎的泰國，在美中角力過程意圖打響非中國製造之供應鏈地位，外交上也與兩方強權保持友好互動。關稅考驗臺商業者跨國營運調整的彈性，藉此機會再次檢視不同市場利基，並調整產品策略，以達成企業整體利潤最大化之配置。

(作者為KPMG安侯建業聯合會計師事務所亞太業務發展中心泰國區主持會計師張純怡、KPMG泰國所法律總監Siriorn Saew-Liew及KPMG泰國所關稅暨國際貿易總監Sophon Dulyarassamee)

原文參考：[連結](#)

馬國「第二家園」需求必看！KPMG解析2026年財政預算五大關鍵議題

馬來西亞首相兼財政部長安華·依布拉欣(Anwar Ibrahim)於2025年10月10日正式公布《2026年財政預算案》，總規模達4,700億令吉。此份預算延續「昌明經濟」主軸，承接第十三大馬計畫(13MP, 2026-2030)，重點投資於提升人民福祉、推動科技創新與區域經濟合作，並預計2026年GDP成長率為4~4.5%，展現穩定發展趨勢。

KPMG安侯建業亞太業務發展中心分析指出，該案是安華政府連任後的重要財政篇章，政策延續穩健財政方針，同時聚焦數位化、人工智慧、綠色金融與高成長、高價值(HGHV)產業措施。該預算以「以民為本、以改革為導向」為核心，雖未推出大規模新稅制，但多項延長政策與細部調整反映政府希望透過稅務穩定與產業升級推動中期成長。

經觀察，KPMG歸納《2026年財政預算案》五大關鍵議題如下：

1. 印花稅上調影響外資購屋成本

預算案中最受關注的變動之一是上調外國人房地產印花稅，自現行4%提高至最高8%。此舉將直接影響外國長期居留與投資購屋計畫，特別是「馬來西亞我的第二家園(MM2H)」申請者。



對有意在大馬投資或置產的外資而言，若計畫購置住宅作為長期停留或資產配置，於2025年內完成交易將能有效節省成本。KPMG亦預期，該政策短期內可能帶動高端住宅提前交易潮。

2. 股利免稅延長 穩定投資信心：

政府同時宣布延長股利免稅政策，維持公司股東派發股息所得的免稅待遇，避免企業面臨雙重課

稅。此舉對外資與投資人而言，有助於維持資金調度靈活性與資金回流。

KPMG指出，股利免稅的延續將進一步強化資本市場穩定度，並與政府推動高價值產業與吸引外資的長期策略相呼應。

3. 產業升級與高價值經濟推動

政府持續推進多項中長期策略，包括：

- 《國家半導體戰略》(NSS)
- 《2030新工業大藍圖》(NIMP 2030)
- 《高增值、高成長行動框架》(High Growth High Value Initiative Framework.)
- 《吉隆坡20行動計畫》(KL20 Action Plan)
- 《國家人工智能政策 2026–2030》

重點聚焦高科技製造、人工智慧、數位化轉型與創新創投，並延長多項研發與技術投資扣除政策。政府亦持續提供中小企業低息貸款與營運資金支持，並透過農業自動化與糧食安全計畫，強化民生與基層經濟韌性。

4. 綠色金融與永續投資延續支持

在能源轉型與淨零目標方面，政府持續落實《國家能源轉型路線圖》(NETR)各階段計畫，包括擴大再生能源投資、碳交易機制與綠色融資方案。

企業投資再生能源、節能設備或碳管理項目，可繼續享有稅務減免與融資支持。

5. 中小企業與包容性成長支援

預算案進一步強化中小企業(SME)融資與技術支援措施，包括延長貸款補助計畫、推動創投激勵及延長人工智能培訓費用稅務扣除。

另一方面，政府未推出新稅制，而是維持企業所得稅、個人所得稅與銷售稅的現行架構，同時加強稅務遵循與透明度，提升政策可預測性。

《2026年財政預算案》展現大馬政府在「穩定財政」與「推動改革」間的平衡策略。印花稅上調與股利免稅延長，將直接影響投資人短期決策；而高價值產業與能源轉型政策則奠定中長期發展基礎。對企業與投資人而言，如何掌握政策落地速度與資源分配節奏，將是下一階段成功布局的關鍵。

(作者為KPMG安侯建業聯合會計師事務所亞太業務發展中心新馬區主持會計師趙敏如)

原文參考：[連結](#)

危機也是轉機！關稅升溫下，以「深耕策略」助越南台商迎戰變局

美國自7月起對越南產品課徵20%至40%關稅，衝擊台商布局已深的越南製造基地；KPMG亞太業務發展中心越柬區主持會計師吳俊源幾次前往與越南、柬埔寨的企業訪談觀察，他發現儘管短期內關稅對越柬台商尚未產生全面衝擊，但多數廠商透露對2025年第四季與2026年的不確定性，「焦慮是普遍的情緒」。

● 「搬遷不如升級」：AI與數位化成轉型關鍵

「幾乎沒有台商能完全吸收20%的關稅。」吳俊源這樣分析，多數業者的可能選擇是與品牌商協商分攤成本。根據他的觀察，面對美國關稅議題，越柬台廠普遍採取三個應對方向：第一，與客戶協商價格調整機制，尋求共同承擔；第二，啟動供應鏈重組，減少中國原料或零組件比重；第三，積極開拓歐美與日本等新市場。他也分享，越柬台廠現在都會很努力地去找新客人、新生意來做。

當被問到「重新搬遷工廠是否為可能選項」？吳俊源認為並非最佳解，「再怎麼搬，不如找新的市場，或是利用AI管理讓效率提升」。他指出，AI是全球化的技術，「面對AI大家是公平的，不會因為越南是新興經濟體，在AI的應用上比較落後」。吳俊源看到許多越南台商在生產線上已導入AI，更因此逐步改善效率與人力問題。

根據他觀察，有在思考於產線上加入AI協作的台廠，「我想有超過半數以上，可能達7、8成都有在考慮AI這件事情」。

● 「深耕勝於擴張」：在地化是新競爭力

至於，在關稅壓力下，為何仍主張「深耕勝於擴張」？吳俊源分析，儘管中美貿易戰就像一顆不定時炸彈，但回歸越南的基本面來看，台商普遍持樂觀的展望。

他指出，越南今年官方GDP仍維持約8%，基礎建設與行政改革持續推進，「對有能力持續升級

級、競爭力較強的台商來說，他們對越南這個市場，基本上都還是看好」。

因關稅而興起「轉移陣地」念頭的台商數量稀少，吳俊源指出，部分台商雖然關注柬埔寨市場，但主流仍集中在越南，「因為他們如果在越南已經攻了內需市場，要把同樣的經驗複製到其它地方並不容易、是比較少見的」。

● 成功案例：從傳產創新找到新出口

談到具體案例，吳俊源舉出三家在越南穩健轉型的台商。

第一家是工業用風扇製造商。過往該公司的產品僅應用在工業，但在開發新市場後發現，公司產品可以跟畜牧業、養殖漁業結合，應用在殺菌、消毒的配套措施上，因此成功讓產品攻入新市場。

第二家則是螺絲產業廠商。該廠商過去光是經營越南內銷機車市場，就可以有很好的獲利，但隨著市場愈來愈難經營，他們開始向外探尋外銷的機會，搭上與機車完全不相關的灑水器。吳俊源認為此案例特別有參考意義的重點在於：「這家公司的規模其實不大，但還是有機會爭取到外銷訂單」。

第三個案例則是一間傢俱公司。吳俊源分享，部份高價傢俱上的紋路是由越南師父一筆一劃精雕細琢出來的，因此質感非常好，「過去這些主要為外銷北美的傢俱，現在開始獲得國際級旅館的青睞，還有些遊艇上也有機會用到，這些都是廠商在積極開發後發現的新市場」。

吳俊源總結指出：「以往生意比較好做，現在則要多花點腦筋去思考，從哪裡可以找到多一個出口。」。

● 危機中的韌性：轉型與人才並進

面對外部貿易戰與內部結構轉型，吳俊源觀察整理應對得當的台廠，整體來說做了兩件對的事，

包括善用AI與人才扎根。

在善用AI的部分，不管來自哪一個產業，成功的台廠通常對新知識或管理手段持開放態度，像是導入AI協作，吳俊源指出：「他們不會覺得越南是比較低階的市場，所以就疏於引入新科技。在這件事上大家是公平的，都是面對世界級的競爭，甚至在某些產業上，越南台商遭遇的競爭可能比在台灣還要更強」。

此外，成功的台商通常於在地化策略上都做得不錯。吳俊源分析：「他們不會想說『越南人不行』，所以就用很多的外幹、台幹或中陸企幹部，他們反而積極把越南籍幹部培養起來，讓他們也有成為國際級人才的機會。屆時，工廠的管理經營，就會比較順一點。」

吳俊源就近觀察指出：「越南人很聰明，文化上也重視教育，政府補助讀書免學費，我相信後續他們的高階人力會一直增加。」目前，在越南甚至可以看到有教授是來自台灣中正大學的博士生；在產業界，也開始有愈來愈多留美回國者投入企業界，「他們確實可以是世界級的人才」。

吳俊源總結道：「現在越南的台商，其實都沒有想離開。相反地，他們在危機中學會用AI、用管理、用人才，讓自己更強。」

(本文轉載自今周刊2025-10-27。受訪者為KPMG安侯建業聯合會計師事務所亞太業務發展中心越柬區主持會計師吳俊源)

原文採訪：[危機也是轉機！關稅升溫下，KPMG安侯建業以「深耕策略」助越南台商迎戰變局](#)



KPMG安侯建業亞太業務發展中心越柬區主持會計師吳俊源觀察發現，面對關稅壓力，越南台商普遍認為：「再怎麼搬，不如找新市場、提升效率。」

關稅非終點，轉型才是起點！透視星馬互補優勢，打造台商供應鏈新韌性

地緣政治的板塊挪移、供應鏈的斷鏈重組，已成為企業主無法迴避的新常態。當傳統的「單一製造基地」模式風險劇增，一個集體焦慮縈繞在決策者心頭，那就是「下一步，該往哪裡去？」。不僅只能被動選擇分散風險的被動選擇，企業更須為提升全球競爭力主動出擊。

KPMG安侯建業亞太業務發展中心新馬區主持會計師趙敏如，憑藉多年深耕東南亞市場的經驗，為正在迷霧中探索的台商，擘劃出一條以新加坡及馬來西亞為主的清晰路徑。

● 關稅高牆非死路！台商面對變局如何智慧轉身？

在今年8月，美國總統川普宣布對各國課徵課稅的數字拍版後，猶如成為懸在許多亞洲製造商頭上的一把利劍。然而，在KPMG安侯建業的觀察中，台商並未選擇倉促遷廠，反而展現令人驚嘆的彈性與智慧。

「第一步不是遷廠，而是追溯供應鏈的終點。」趙敏如一語道破關鍵，並分析多數台商是零組件供應商，產品終端消費者並非美國。許多企業決定不硬闖關稅壁壘，反與客戶協商，將貨物直送第三地進行加工，巧妙地避開高昂的關稅成本。

不過，若產品必須銷往美國，從中美貿易戰以來，台商也能迅速應變這種狀況，以「滾動式觀望」與「分散佈局」來面對，因為他們早已不再將所有賭注押在單一國家，而是在越南、泰國、印尼等多地「以租代買」，建立小規模產線試水溫，穩健地管理地緣政治風險。這份彈性與智慧，正是台商面對全球經貿變局的應對方式。

● 解構「星馬雙引擎」：新加坡的大腦與馬來西亞的動能

當分散佈局已成為企業的多數共識，以東南亞來說，新加坡及馬來西亞「雙引擎」的互補模式便脫穎而出。趙敏如將其比喻為企業的「大腦」與「身體」，兩者各司其職，又緊密協同。

以新加坡來說，政府的定位極其清晰，那就是成為世界的金融中心、法治樞紐與企業的區域總部。趙敏如指出，新加坡投資發展局(EDB)長期推動「新加坡+1」策略，歡迎企業將總部、研發或家族辦公室設於此地，享受僅15%的低稅率與相應的租稅優惠，而將製造基地放眼鄰國。對於需要高階人才、透明法規與豐沛資金的企業而言，新加坡無疑是運籌帷幄的智慧中樞。

但是，新加坡寸土寸金，反觀鄰國馬來西亞則擁有廣袤的土地與相對精實的人口結構。因此，這讓馬國政府很早就意識到，必須走向高附加價值的路線。趙敏如分析，馬來西亞的政策一直聚焦在工業4.0、自動化生產與數位科技，這與台灣產業升級的方向不謀而合。

從星、馬的產業結構與政府的政策走向，趙敏如建議，企業可依產品屬性選擇落腳點：需要高度知識與自動化生產的，選擇馬來西亞；而勞力密集型產業，則可考慮人口紅利更高的印尼。在馬來西亞內部，檳城是成熟的半導體聚落，但已趨飽和；而南方的柔佛州，正挾帶著政策利多，成為一片充滿想像力的新大陸。

● 「柔新經濟特區」點火，引爆雙引擎加乘效應

如果說「星馬雙引擎」是策略藍圖，那今年啟動的「柔新經濟特區」就是點燃引擎的火星塞，讓兩地的協同作用爆發出最大潛力。

「特區最大的吸引力，在於『穩定』與『人才』。」趙敏如強調。首先，長達20年以上的租稅優惠，一舉掃除先前政策的不確定性，給予台商一顆投資定心丸。

其次，它試圖解決企業最關心的人才問題。透過打造新山與新加坡的共同生活圈，讓過去因高薪流向新加坡的馬來西亞高階人才，有足夠誘因回流柔佛，為企業注入源源不絕的活水。事實上，在政策正式落地前，已有部分指標性台商早已看準新山的潛力提前佈局。

● 謀定而後動：KPMG的致勝心法，為台商領航

不過，趙敏如提醒，雖然有政策給予的投資定心丸，但是，成功的海外佈局，需要縝密的規劃與專業的引導。

趙敏如說，在討論企業是否該往何地設廠時，仍有些「心法」可以遵循，來符合當前的國際經貿情勢。首先，企業經營者必須「先內後外，自我定位」。也是說，企業應先盤點自身核心能力，清晰定義「什麼該留在台灣（如研發中心），什麼適合放眼海外」。

其次，必須有超越關稅的全局思維，因為企業決策時，不能只看關稅，更要綜合評估當地的稅制結構、投資抵減、原物料進口成本、公司設立效率等多元因素。

再者，企業也必須找到專業的「陪跑員」。趙敏如提到，KPMG安侯建業的角色已從後端的財稅顧問，延伸為前端的策略夥伴。她曾見客戶在印尼自行摸索，耗時一年仍無法順利設廠，最終付出昂貴的時間成本。因此，在陌生的法規與文化環境中，專業夥伴的價值，就是避免企業走上這些冤枉路。

在充滿變數的時代，企業的成功關鍵，不再是找到單一的完美地點，而是建立一個具備韌性與協同效應的「區域網絡」。「星馬雙引擎」正是實現此目標的理想藍圖。KPMG安侯建業也憑藉全球網絡與在地深度，成為企業信賴的策略夥伴，共同擘劃下一個輝煌十年。

(本文轉載自今周刊2025-10-30。受訪者為KPMG安侯建業聯合會計師事務所亞太業務發展中心新馬區主持會計師趙敏如)

原文採訪：[關稅非終點，轉型才是起點！企業遷廠如何透視星馬互補優勢，打造台商供應鏈新韌性？](#)



趙敏如分析，臺商在選擇設廠地點時，人才素質是關鍵考量。新加坡適合做為金融與區域總部，而馬來西亞則因教育水準較高、推動數位科技與自動化生產，適合知識密集與高階製造業進駐，兩地形成互補的「星馬雙引擎」。

從關稅壓力到策略佈局 KPMG剖析台灣企業跨境併購的「下一步棋」

當地緣政治挪移、供應鏈重組已是當代企業無法迴避的新常態。在這片商戰迷霧中，臺灣企業不再被動因應，而是主動出擊，將「跨境併購」視為轉型升級的關鍵引擎，而企業如何打贏這場跨國戰役？

近幾年來，臺灣企業出現一項思維轉變，從過去數十年偏好「從零開始打天下」的Greenfield模式，轉向更具效率與策略性的「收購擴張」(Brownfield)。KPMG安侯建業私募基金產業主持人張維夫提到，其實這股浪潮已醞釀超過五年，臺灣企業正從併購的後進生，加速趕上國際賽局，但其中充滿挑戰。

● 關稅僅是催化劑！產業供應鏈與技術成為臺灣企業主戰場

外界普遍認為關稅是台商出走併購的主因，但在張維夫與KPMG安侯建業私募基金產業執行副總經理莫士緯眼中，這僅是「催化劑」，真正的驅動力來自更深層的戰略佈局。

「當時沒有客戶會因為90天的關稅通牒，就倉促完成一樁跨國併購，」張維夫指出，真正的驅動力來自更深層的戰略佈局。首先是供應鏈韌性的迫切需求，早在中美貿易戰初期，「去中國化」與分散佈局已是共識，而今思維更演進到垂直整合，過去大家想的是買市場、買出海口，但現在的遊戲規則是「掌握上游原料者為王」。

此外，尋求技術與市場的升級，也是另一大主因。臺灣企業挾帶卓越的製造實力，正利用近年歐美經濟相對疲軟的時機，收購過去難以企及的優質技術公司，這也代表將臺灣的製造實力與歐美的研發技術、市場通路完美銜接。

除此之外，而更深層的意義在於，臺灣企業意識到不走出去就會錯失先機，這好比一家四口關在家裡打麻將，打了三天三夜，全家的總財富也不會增加。張維夫以生動的比喻代表企業必須走出去，到國際舞台上跟別人比賽，才有機會把財富贏回來。而這份向外擴張的急迫感，正是驅動臺灣企業航向世界的原始動力。



KPMG私募基金產業主持人張維夫強調，企業應以創新思維結合私募資源，迎戰併購及產業轉型挑戰。

● 二代接班如何點燃臺灣企業併購引擎？

如果說地緣政治是併購潮的「外部推力」，家族企業世代交替，就是最關鍵的「內部驅動力」。

「我們看到一個非常明顯的趨勢，二代接班人對併購的態度，與創辦人一代截然不同，」張維夫分析，創辦人一代是技術出身、凡事親力親為，且習慣從零開始的「Greenfield」模式，對外部收購較為陌生。如今接班的二代，普遍受過正規經營教育，熟悉資本工具，視併購為實現企業跳躍式成長的「最快路徑」。

因此，若家族企業的二代接班後，若選擇併購這項策略，對外能快速擴大企業規模；對內則能繞過守成的「老臣文化」，為新一代領導者創造展現實力的舞台。莫士緯也提到，二代接班背負成長壓力，也因此這股壓力與新思維，讓臺灣企業的併購心態，正從原先的保守觀望逐步轉向開放心態。

● 承接私募基金標的，為何成一場「經驗不對等的戰爭」？

當臺灣買家走向國際，很快會發現市場上最常見的賣家之一，是專業的「私募基金」(PE)。然而，向 PE 收購標的，對經驗不足的買家而言，常變成一場「經驗不對等的戰爭」。

張維夫提到，儘管標的在私募基金持有期間，已將公司體質調整至國際水準，但挑戰也正源於賣方的極度專業，因此讓不熟悉制度文化、缺乏經驗的臺灣買家，常常難以處理交易細節。

對於臺灣企業而言，要先了解私募基金的特點。首先是私募基金的目標明確，講求快速出場、回報極大化，其明快的節奏與純熟招數，在交易過程中，很容易讓缺乏經驗的臺灣買家在談判中，因資訊不對稱而做出錯誤決策。

其次，買家最容易疏忽的盲點，正是在於「盡職調查」的不足。私募基金常設計多層控股公司與複雜的併購貸款，若買家誤以為只需調查賺錢的工廠，而忽略對上層控股公司的審查，便可能在交割後才驚覺自己承接了鉅額的隱藏債務，也正是因為買賣雙方經驗不對等，導致買家未能察覺「魔鬼細節」全藏在控股公司裡。

● 臺商跨境併購先累積經驗！找「陪跑員」避開風險

無論企業選擇以跨境併購，抑或購買私募基金持有標的，莫士緯建議，缺乏經驗的企業可先從小型案件開始累積實戰經驗。其次，必須看見全局而非僅見單點，因為在面對專業賣家時，盡職調查必須穿透表象，深入分析整體交易架構與各層級的金流債務，才能避免「買得便宜，卻賠上更多」的窘境。



KPMG執行副總經理莫士緯認為，沒有經驗的企業，若想在海外擴張、併購時，更需要外部專業團隊進行協助，才能降低風險、順利完成交易。

不過，無論併購或是承接私募基金持有標的，由於其複雜性，因此最好還是尋找專業「陪跑員」，避免走上昂貴的冤枉路。以KPMG而言，角色早已從後端的財稅顧問，延伸為前端的策略夥伴，因此當企業面臨陌生的法規與商業文化中，專業顧問的價值，正是協助企業避開可預見的風險。

臺灣企業正站在併購大航海時代的起點，其中，致勝關鍵不再只是資金，更是策略的遠見與執行的智慧。KPMG期望以其全球佈局的網絡與在地深度，成為企業最信賴的策略夥伴，共同在這場全球賽局中，擘劃下一個成長曲線。

(本文轉載自今周刊2025-11-10。受訪者為KPMG安侯建業聯合會計師事務所私募基金產業主持人張維夫及執行副總莫士緯)

原文採訪：[從關稅壓力到策略佈局 KPMG剖析台灣企業跨境併購的「下一步棋」](#)



KPMG安侯建業私募基金產業主持人張維夫及執行副總莫士緯表示，臺灣企業在面對海外併購與產業轉型浪潮時，善用外部資源、組織整合和專業諮詢服務，能有效降低交易風險並提升競爭力。

聯繫我們



經濟部臺灣投資窗口 (Taiwan Desk)

東協及南亞市場商機與發展潛力可期，目前係臺商海外布局重點，因各國之投資環境、法規、稅制、商業習慣不一，為協助業者掌握正確資訊與降低投資風險，經濟部投資促進司於越南、菲律賓、印尼、泰國、印度及馬來西亞等6國設立臺灣投資窗口，聘請諳當地語言之專人，結合政府與在地服務團隊，提供有意布局臺灣或當地國之廠商雙向投資諮詢服務。

服務內容

- 提供臺灣與當地投資法規、稅務、勞工、環保等一般性投資諮詢服務
- 掌握在地產業資訊與商機
- 引介臺灣與當地國投資服務機關
- 運用在地資源網絡促成合作商機

越南臺灣商會聯合總會 VBF委員會

陳家程 主委

電話 : +84 911 023 853

Email : briancchen@kpmg.com.vn





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.

© 2025 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.

