

# 2025 年關稅戰帶來的影響與轉變

## -----亞馬遜案例-----

資管二乙

組長：吳明叡 4B290048

組員：張菀芸 4B290046、陳韋如 4B290003

謝佩臻 4B290001、李健文 4B290035



# 目錄

研究動機	3
關稅影響	3
PESTEL 分析	4
SWOT 分析	5
雙軌轉型	6
企業價值	6
競爭優勢	7
BM 商業模式(九宮格)	8
亞馬遜 ABIC 應用	9
巧妙化解電商危機功臣	10
結論	11
參考文獻	12

# 研究動機

近年美中貿易摩擦加劇，美國對中國商品課徵高關稅，對中國為主要供應來源的亞馬遜造成明顯衝擊。本研究在探討關稅政策變動對亞馬遜營運成本、供應鏈與平台策略的影響。

## 關稅影響

### 1. 成本提高：

美國對進口商品徵收更高關稅，亞馬遜在商品採購上的支出同步增加，導致獲利空間受到擠壓。

### 2. 供應鏈調整：

關稅帶來成本壓力，逐步降低中國製造的依賴，轉向其他生產地區分散風險。

### 3. 平台策略改變：

因應成本轉嫁問題，亞馬遜內部曾討論在商品頁面標示關稅相關資訊，並評估是否將部分成本反映至售價中，以維持市場競爭力。

## PESTEL 分析

## 政治 (Political)

- 貿易政策不確定性增加，企業難以規劃。
- 美國政府提高對中國商品關稅，加劇了亞馬遜的運營壓力。

## 經濟 (Economic)

- 關稅導致產品成本上升，影響亞馬遜利潤。
- 匯率波動也使亞馬遜的國際運營成本與回報不穩定。

## 社會 (Sociel)

- 貨品漲價易引發消費者反彈，影響品牌形象。
- 消費者日益重視價格透明度，對是否有關稅有疑慮。

## 科技 (Technological)

- 利用數據分析預測關稅對各類商品銷售的影響，提高應變效率。
- 亞馬遜持續投資自動化倉儲與 AI 推薦系統，以降低人力成本與營運成本。

## 環境 (Environmental)

- 關稅與供應鏈調整可能導致轉單至其他國家，增加運輸碳足跡。
- 亞馬遜須維持永續包裝與低碳政策，以因應各國 ESG 規範。

## 法律 (Legal)

- 歐盟對亞馬遜稅務與壟斷問題仍有審查壓力。
- 美國各州與聯邦關稅、稅務與產品合規法規複雜，亞馬遜須持續調整策略

# SWOT 分析

## 優勢(Strengths)

- 全球供應鏈彈性：

亞馬遜擁有多樣化的供應商與全球倉儲中心，可降低某一地區關稅變動的風險。

- 雄厚資本與議價能力：

可在面對關稅上漲時，與供應商協商或轉嫁部分成本。

## 劣勢(Weaknesses)

- 高度依賴中國製造：

亞馬遜平台上有大量賣家與商品來自中國，美中關稅爭端使成本上升。

- 跨境運費與報關程序複雜：

面對不同國家關稅與規定，亞馬遜的國際銷售流程需投入更多資源管理。

## 機會(Opportunities)

- 發展本地供應鏈：

在各國建立本地倉儲、物流體系，可以減少關稅影響與加快配送。

- 協助中小企業因應關稅策略：

亞馬遜可提供更多報關、稅務與物流諮詢服務，擴大 B2B 或第三方賣家服務營收。

## 威脅(Threats)

- 關稅政策不確定性高：

尤其美國對中國、印度、歐洲等貿易政策波動大，影響產品定價與消費者行為。

- 地緣政治與貿易壁壘：

可能影響亞馬遜在特定國家的發展或平台被限制使用。

## 雙軌轉型

- 第一軌：強化核心業務。
- 第二軌：創革新業務。

## 企業價值

- 持續成長與創新能力

多元業務拓展營收來源，突破單一市場限制。

例如：AWS 成為主要獲利來源之一。

- 資源最佳配置

利用核心業務產生的現金流支持創新研發協同效應提升整體效率。例如：物流資料支援雲端優化。

- 推動數位轉型

自身數位化成果(AI、自動化、雲服務)反過來成為商品提供給他人，加速整體產業升級。

- 強化客戶體驗與價值

整合產品與服務，

例如：電商+Prime 會員+Alexa+AWS

# 競爭優勢

- 分散風險，提升彈性

不依賴單一業務，具備對抗市場波動的能力。

- 建立技術與平台主導權

AWS 成為企業雲端轉型的首選，形成高轉移成本與穩定收入。

- 全球生態系布局

資料中心、物流網路、客戶基礎遍及全球，提供規模優勢。

- 數據驅動營運

全面應用大數據、預測分析與 AI 技術，提升效率與客製化程度。

# BM 商業模式(九宮格)

<b>關鍵合作夥伴:</b> 1.與「低關稅國家」的製造商建立新合作  2.與政府或貿易組織合作，參與稅務政策制定  3.本地供應商與製造商  4.國際物流公司(多元化物流策略)	<b>關鍵活動:</b> 1.供應鏈重組 2.增加本地製造與本地倉儲 3.優化庫存與配送策略	<b>價值主觀:</b> 1.提供避開關稅的商品選項與物流策略  2.價格穩定與透明，減少因關稅變動導致的成本壓力  3.提升供應鏈韌性，降低商品斷貨風險	<b>客戶關係:</b> 1.強化B2B出口輔導與稅務支援 2.提供即時客服與訂單追蹤服務 3.強化Prime會員制度福利以提高忠誠度	<b>目標客戶:</b> 1.注重本地供應與永續性的消費者  2.尋求價格穩定或免稅區域的買家(如東南亞)  3.對價格敏感的消費者
	<b>關鍵資源:</b> 1.更依賴區域型倉儲、供應商資料庫 2.技術平台與雲端基礎建設(AWS) 3.即時的監控能力		<b>通路:</b> 1.增設地區性市場入口網站(如拉美專區、歐洲專區) 2.更依賴本地物流合作夥伴 3.第三方平台(如社交媒體電商)	
<b>成本:</b> 增加進口關稅與運輸成本、倉儲重佈、技術與平台費用、政策合規性與法務成本。		<b>收入:</b> 因商品銷售受關稅壓力下滑，轉向AWS收入提升(幫助企業「去全球化」)、Prime會員訂閱費、供應鏈服務費。		

- 亞馬遜表示，關稅直接影響其提供低價格和快速交貨的能力，並正在積極檢討供應鏈調整，以減少長期干擾。
- 新關稅正在動搖美國 B2B 電子商務、製造和分銷的基礎，迫使公司即時重新評估採購策略、定價模型和庫存規劃。
- 關稅將推動企業重新思考庫存管理，採用動態、AI 驅動的工具來實時監控和應對，以提高供應鏈效率。
- 為了應對關稅帶來的成本壓力，亞馬遜正在積極拓展其銷售通路，包括直接面向消費者(DTC)和社交電商平台

# 亞馬遜 ABIC 應用

## 人工智慧(AI)

應用面向:電商推薦、客服體驗、AWS AI 服務

- 在 Amazon.com 使用機器學習進行個人化推薦。  
(如購物推薦、影片推薦)
- Alexa 智慧語音助理透過 NLP 與 AI 技術驅動。
- AWS 推出 AI 平台(如 SageMaker、Amazon Q)協助企業部署 AI 應用。

## 大數據(Big Data)

應用面向:客戶行為分析、營運決策、雲端數據分析服務、分析顧客瀏覽  
購買與退貨行為，優化使用者體驗。

- Amazon Redshift 與 EMR 用於處理來自電商、Alexa Prime Video 等平台的龐大數據。
- Amazon Kinesis 協助即時數據監控(如熱門商品趨勢分析)。

## 物聯網(IoT)

應用面向:智慧家居(Alexa 裝置)、倉儲與物流監控

- 使用 AWS IoT Core 連接 Echo、Ring 等智慧裝置，實現家庭。
- 自動化。
- 倉儲設備、配送機器人與無人機等透過 IoT 技術追蹤物流與資產位置。
- IoT Analytics 分析倉庫中的溫度、設備運作數據，提升營運效率。

## 雲端運算(Cloud Computing)

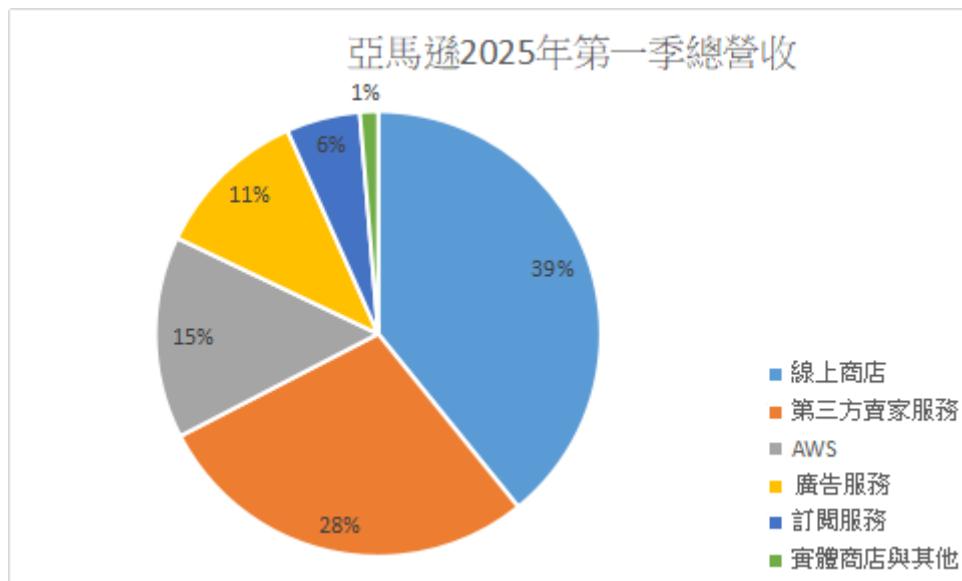
應用面向:AWS 雲端平台、內部 IT 支援、全球服務部署。

- Amazon EC2、S3、Lambda 等支援自家平台與第三方客戶的應用。
- 整個 Amazon.com、Prime Video、Alexa 均運行於 AWS 雲端架構上。
- 為其他公司(如 Netflix、Airbnb)提供彈性、可擴展的雲端資

# 巧妙化解電商危機功臣

這是亞馬遜 2025 年第一季各營收來源的圓餅圖(依百分比)：

- 線上商店(Online Stores)佔 38.7%。
- 第三方賣家服務(3P Seller Services)佔 27.9%。
- AWS(雲端服務)佔 14.5%。
- 廣告服務佔 11.1%。
- 訂閱服務佔 5.3%。
- 實體商店與其他各佔 1.3%。



- 數據中心基礎設施:AWS 自主研發的 Trainium 晶片可將客戶的 AI 訓練成本降低高達 40%，相較於第三方供應商(如 Nvidia)更具成本優勢。
- 大語言模型(LLM):AWS 推出 Nova 系列模型，與其 Bedrock 平台上的其他模型相比，成本可節省 75%，大幅提升客戶採用意願。
- 應用層軟件:AWS 的虛擬助理「Q」能撰寫程式碼、加速軟體開發，並協助企業分析內部數據，挖掘新的收入機會。

# 結論

亞馬遜作為全球大型的跨國企業，也是全球政治、經濟局勢改變時最容易被影響的群體之一。

他們藉由自家現有的所有服務、先前累積的經驗以及其所創造的所有優勢，作為應對此次關稅戰衝擊的重要子彈。他們也必須在應對關稅戰的環境下所面臨的新的競爭，利用自己原有的優勢想方設法創造出新的優勢。

本次簡報中，即向各位討論、分析亞馬遜在本次關稅戰中可能會應對到什麼樣的挑戰，以及受到了什麼樣的影響。如關稅可能所造成的民眾購買力下降、通膨，與亞馬遜合作的供應鏈可能因為關稅而會受阻。亞馬遜自身也可能會因為關稅而造成營運成本飆升，或者銷售產品的業務上遇到政策阻擋，以上這些都是亞馬遜所必須面對的問題。

而他們必須在面臨關稅的挑戰的同時與其他強而有力的競爭對手比賽，也同時不能減少對創新產品的投入，如引入由 AI 驅動的工具來協助應對問題。如此艱難的局面，這正是亞馬遜以及全球其他大型企業正在做的事情。

**如果我們是亞馬遜的高層，會如何看待這次的關稅戰呢？該如何應對？**

就如本次報告所述，亞馬遜因為本次的關稅戰導致所有線下流程可能都必須面臨極高的成本，因此必須做出抉擇來適應新的政策。

如果我們是亞馬遜，我們會考慮先將業務重心偏往雲端計算、伺服器、AI 等美國本土即可提供服務的產品，藉此在消除雲端客戶的擔憂並減少潛在的成本。

在線上商店的業務，我們會透過算法，讓美國的消費者優先瀏覽並購買美國商品而非外國商品，藉此省去不必要的關稅成本。而外國消費者的部分也將會依照情況針對算法進行調整，並以最保守的方式提供服務，避免未來各國的關稅戰擴大發生。

至於下次要如何應對未來新一輪的關稅戰，我們會透過 AI 及資料庫的方式，紀錄本次的關稅戰所留下的資訊，藉此作為下次因應政策所需的工具。

## 參考文獻

1. (Moneydj 理財網, 2025)。亞馬遜財測謹慎、憂關稅影響 盤後下挫。檢索日期: 2025/05/04, 檢自:

<https://tw.stock.yahoo.com/news/%E4%BA%9E%E9%A6%AC%E9%81%9C%E8%B2%A1%E6%B8%AC%E8%AC%B9%E6%85%8E-%E6%86%82%E9%97%9C%E7%A8%85%E5%BD%B1%E9%9F%BF-%E7%9B%A4%E5%BE%8C%E4%B8%8B%E6%8C%AB-233900518.html>

2. (鉅亨網, 2025)。美國關稅影響:亞馬遜商品價格上漲, 依賴中國品牌面臨困境。檢索日期: 2025/05/04, 檢自:

[https://hk.finance.yahoo.com/news/%E7%BE%8E%E5%9C%8B%E9%97%9C\\_%E7%A8%85%E5%BD%B1%E9%9F%BF-%E4%BA%9E%E9%A6%AC%E9%81%9C%E5%95%86%E5%93%81%E5%83%\\_B9%E6%A0%BC%E4%B8%8A%E6%BC%B2-%E4%BE%9D%E8%B3%B4%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E5%93%81%E7%89%8C%E9%9D%A2%E8%87%A8%E5%9B%80%E5%A2%83-061955891.html](https://hk.finance.yahoo.com/news/%E7%BE%8E%E5%9C%8B%E9%97%9C_%E7%A8%85%E5%BD%B1%E9%9F%BF-%E4%BA%9E%E9%A6%AC%E9%81%9C%E5%95%86%E5%93%81%E5%83%_B9%E6%A0%BC%E4%B8%8A%E6%BC%B2-%E4%BE%9D%E8%B3%B4%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E5%93%81%E7%89%8C%E9%9D%A2%E8%87%A8%E5%9B%80%E5%A2%83-061955891.html)

3. (鉅亨網, 2025)。傳亞馬遜取消多項中國商品訂單可能反映關稅壓力。檢索日期: 2025/05/04, 檢自:

<https://gfemobile.cnyes.com/news/id/5931810>

4. (KTSF, 2025)。亞馬遜否認會標示商品的關稅成本白宮就報導強烈反應。檢索日期: 2025/05/04, 檢自:

<https://www.ktsf.com/2025/04/30/amazon-scrapped-idea-to-display-tariff-cost/>

5. (亞馬遜)。美國稅務與法規。

檢索日期: 2025/05/04, 檢自:

[https://sellercentral.amazon.com/help/hub/reference/external/G2014683\\_90?locale=zh-TW](https://sellercentral.amazon.com/help/hub/reference/external/G2014683_90?locale=zh-TW)

6. 亞馬遜官方網站。

檢索日期: 2025/05/05, 檢自:

<https://aws.amazon.com/tw/isv/resources/>

7. 亞馬遜(AMZN)收入構成-主要構成部分。檢

索日期:2025/05/05, 檢自:

[https://www.moomoo.com/stock/AMZN-US/financial/main\\_composition?from=futunn](https://www.moomoo.com/stock/AMZN-US/financial/main_composition?from=futunn)

8. 亞馬遜面對關稅挑戰: AWS 與多元布局下的投資機遇。

檢索日期:2025/05/05, 檢自:

<https://www.markets.com/zh-tw/analysis/amazon-tariff-challenges-and-investment-opportunities>

9. 關稅讓公共電子商務科技公司準備迎接影響。

檢索日期:2025/05/04, 檢自:

[Tariffs have public ecommerce tech companies bracing for impact](#)

10. 關稅震撼了 B2B 電子商務和製造業。

檢索日期:2025/05/04, 檢自:

[Tariffs jolt B2B ecommerce and manufacturing](#)

11. 2025 年關稅如何激發供應鏈創新 - 入站物流。

檢索日期:2025/05/04, 檢自:

[How 2025 Tariffs Could Spark Supply Chain Innovation - Inbound Logistics](#)

12. 2025 年亞馬遜供應商趨勢 - KhooCommerce。

檢索日期:2025/05/04, 檢自:

[Amazon Vendor Trends 2025 - KhooCommerce](#)

13. (經濟日報, 2025)。亞馬遜財報／Q1 銷售和獲利雙雙優預期 Q2 前景因關稅不確定性而蒙上陰影。

檢索日期:2025/05/04, 檢自:

[https://money.udn.com/money/story/123398/8712276?from=edn\\_search\\_result](https://money.udn.com/money/story/123398/8712276?from=edn_search_result)

14. (經濟日報, 2025)。亞馬遜、沃爾瑪賣家把貨品運往加拿大囤放等待美中關稅戰降溫。

檢索日期:2025/05/04, 檢自:

[https://money.udn.com/money/story/5599/8694463?from=edn\\_search\\_result](https://money.udn.com/money/story/5599/8694463?from=edn_search_result)