

关税政策难实现供应链回流美国

方心

美国总统特朗普于4月初宣布新一轮大规模关税政策，“对等关税”方案涉及几乎所有进口产品。这一举措旨在迫使制造业回流美国本土。然而，从全球供应链管理的视角来看，这项政策短期会对美国本土企业和消费者造成严重负面影响，中长期也难以实现真正意义上的制造业回流。

短期影响：消费者买单 美企承压

首先，短期来看，关税的负面影响将直接体现在美国消费者和企业成本上。尽管特朗普一再声称关税将由外国出口商承担，但根据供应链运作的基本原理，关税成本最终将由消费者和供应链上的所有企业共同负担。

对消费者而言，承担关税成本的比例取决于对产品价格的敏感度。此次关税清单涵盖所有产品类别，包括大量价格敏感度有限且缺乏替代品的必需品和日常用品，例如婴儿用品：婴儿奶粉、尿布、婴儿车、儿童安全座椅等基本没有国产替代产能；在高关税下由于价格敏感度有限，企业会将大部分关税成本转嫁给消费者。美国国会多名议员在4月初致信商务部长，警告关税将抬高育儿必需品的价格，“婴儿总得有地方睡”，这类开支无法省掉。日用品价格上涨会显著加重美国家庭的负担。

关税成本如何在供应链上下游企业间分配，则取决于各自的议价能力。一种观点认为，美国处于供应链下游的零售巨头，如沃尔玛、亚马逊等，拥有强大议价能力，可以将大部分关税成本转嫁给上游的外国供应商。然而事实上，在这次关税实施之前，美国大型零售企业早已通过强大的议价能力，将上游供应商的利润空间压至最低。例如，沃尔玛自特朗普第一任期贸易战以来，就不断向中国供应商施压，要求他们降价以抵消关税影响。经过几轮削价之后，不少中国供应商已难以为继，表示再也“无力满足沃尔玛的降价要求”。换言之，美国下游厂商能转嫁给上游的关税成本非常有限。

与此同时，在当前紧张的国际经贸局势下，指望出口国政府补贴本国厂商来降低出口价格并不现实。例如，中国政府在2024年就对一些商品取消出口退税或者降低出口退税率。如此一来，美国进口商更不可能从海外供应商处获得价格让步，只能自己消化关税。

中长期分析：制造业回流难现

从中长期来看，高关税政策也无法真正实现制造业回流美国。过去几十年，大批劳动密集型和中低端制造业从美国转移到成本更低的地区，这些产业在美国本土已凋零或空心化。即使企业想回流美国，也会发现缺乏产业生态支撑：大型组装工厂背后需要成百上千家的中小零部件和原料供应商，涵盖模具、加工、包装、物流等各领域。如果没有这

些配套企业同步迁移，单个工厂孤悬本土将难以为继。例如电子制造业，深圳、东莞等地聚集密集的上下游企业网络，核心厂商每转移一部分产能，供应商也要跟着走，否则就会面临零部件断供。同时，全产品类别的高关税，意味着企业如果仅将组装环节迁回美国，但关键部件依然从外国进口，则仍须面临进口原材料的高额关税成本。因此，真正能避免关税影响的方式，只有实现供应链的整体迁移。

然而，供应链整体迁移要求商业环境稳定，政策连贯可预期。以中国过去40年供应链发展的经验来看，供应链迁移涉及基础设施建设、原材料供应商入驻、零部件制造商、组装企业、再到分销渠道的完善等等，无法一蹴而就。最初迁移的企业往往面临基础设施不足、本地供应链薄弱的巨大挑战，只有明确的先发优势以及足够的政策稳定性和商业环境的确定性，企业才愿意做出如此重大且高风险的投资决策。遗憾的是，特朗普政府在贸易政策上的反复无常，加剧不确定性：从1月达沃斯论坛威胁征税，到4月“解放日关税”，再到几天内暂缓部分关税、部分关税加码，美国贸易政策呈现出摇摆和多变。

这种朝令夕改的风格让企业无所适从，不少企业正在采取静观其变的策略：例如，英国汽车制造商捷豹路虎面对关税冲击，决定自4月7日起暂停向美国出口整车一个月。他们相信美国的关税政策还会出现博弈和变数。特朗普政策的不可预测性，实际上削弱美国对供应链整体迁移的吸引力。企业担心回流后，若政策再度转向或下届政府取消关税，巨额投资就会打水漂。

特朗普的关税政策难以实现供应链的“回流美国”，反而可能加速全球供应链的重新洗牌和区域多元化。对于跨国公司而言，与其集体迁回一个高成本、缺乏产业生态、高不确定性的美国市场，不如在其他新兴市场分散布局，以分散贸易战风险。特朗普第一任期对中国加征关税时，美国进口商大量转向越南、马来西亚等国采购。

当下这轮关税战升级后，特别是特朗普对除中国以外的国家暂停实施对等关税，亚细安、南亚、拉美等地区将继续成为中国制造部分产能的承接地，和美国市场的替代供应源。

作者是新加坡管理大学李光前商学院运营管理学系副教授、博士课程主任