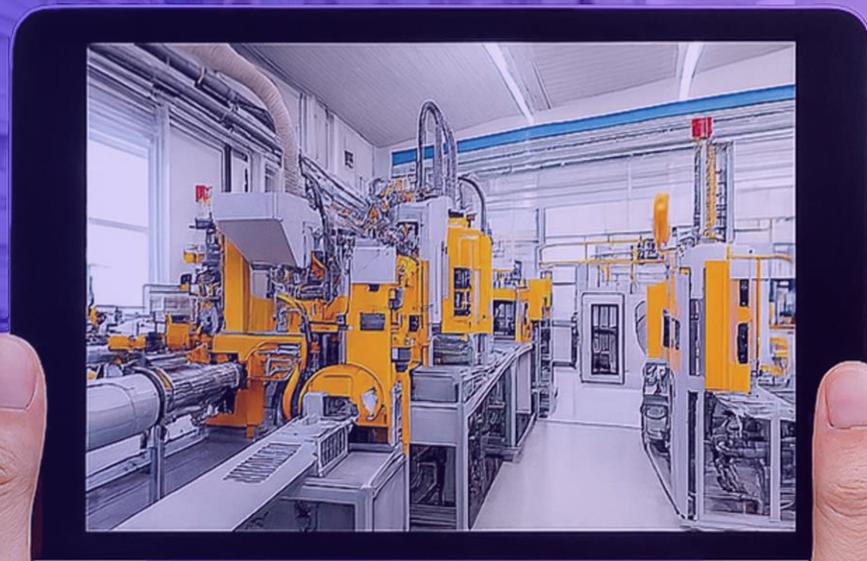




# 2026 年供應鏈 關鍵趨勢

全球資產配置戰略諮詢中心 (GTP)

February 2026



# 前言

2026年，供應鏈將面臨比以往更嚴峻的挑戰 — 全球市場的不確定性、地緣政治風險、氣候衝擊，以及技術快速演進，企業領導者必須展現前瞻的策略思維與視野。我們預期有六大趨勢將深刻影響全球供應鏈管理，企業必須重新檢視整體策略，並聚焦技術與數據的最佳運用，同時理解如何應對不斷加劇的外部壓力。這不僅關乎成本與效率，更涉及韌性、永續與價值創造。

以下將深入探討供應鏈趨勢，並說明為何供應鏈領導者應該積極擁抱創新解方，以打造高效、具韌性、以價值為導向的供應鏈，確保企業在動盪環境中持續競爭並穩健成長。



供應鏈正進入重塑階段，不僅要應對地緣政治與氣候衝擊，更要迎接AI規模化、全球共享服務整合及ESG法規壓力。

企業應以數據與技術為核心，打造敏捷、智慧且永續的供應鏈，讓企業在不確定中保持韌性。



**張維夫 Vincent Chang**

全球資產配置戰略諮詢中心主持人  
暨私募基金產業主持人  
KPMG安侯建業

# 1

# 總價值作為策略要務

## 供應商營運從「韌性」轉向「總價值」

2026年，供應鏈營運預計將從過去追求供應鏈韌性，進一步提升與追求「總價值」( Total Value )。在供應鏈管理的視角下，「總價值」不再僅僅著眼於因應供應鏈中斷，而是積極追求企業整體價值的最大化。

## 總價值

總價值旨在打破企業內部資訊孤島，整合資源、強化決策敏捷度與創新能力，促進跨部門協作，並善用技術與數據，全面提升客戶體驗與營運績效。

「總價值」策略將「總體體驗」( Total Experience ) 與「總體績效」( Total Performance ) 結合，並整合關鍵業務的要素，形成一個以價值創造為核心的供應鏈管理新模式，能持續推動成長，打造長期的競爭優勢。



# 1

# 總價值作為策略要務

## 總體體驗

將客戶、員工、合作夥伴及數位互動策略性地整合為一個智慧生態系。這不僅是為了取悅客戶，更是要賦能每一個接觸點，讓其能夠創造價值。「總體體驗」建立在五大核心原則之上：



### 以客戶為中心

透過市場洞察重新定位供應鏈，能即時回應客戶的實際需求、價值與目標。



### 數據驅動洞察

利用新指標預測供需變化，並實現專屬的客戶體驗。



### 無縫整合

業務、財務、營運與採購負責人攜手合作，設定共同KPI和目標，一起打造最佳的客戶體驗，並確保營運和財務表現達到最優化。



### 技術賦能

運用自動化、AI洞察及即時可視化，以超越客戶期望，同時維持營運績效與風險控管。



### 員工賦能

提供工具與平台支持快速決策，培養責任感與創新文化，讓員工有更多時間投入價值創造與客戶互動。

# 1

# 總價值作為策略要務

## 總體績效

致力於以高效、智慧且永續的方式推動正確決策，並確保與整體營運目標保持一致。總體績效強調在財務、營運、人才、創新與永續性五大構面，交付可衡量的成果：



### 財務績效

最大化獲利、優化營運資金、推動成本效益，同時確保適當的風險控管。



### 營運卓越

作為總體績效的核心，專注於提升功能成熟度，消除低效流程、提升敏捷度，加速決策與營運成果的執行。



### 人才績效

人才不僅是實現「總體體驗」的關鍵要素，更是供應鏈成功的驅動力量。



### 創新

除了導入新技術，更重新定義價值創造，如採新的履約思維，與夥伴及客戶共創新價值。



### 永續性

作為關鍵績效驅動因素，涵蓋能源管理、採購策略、供應商選擇及法規合規，確保永續與營運目標一致。

## 2

# 供應鏈納入全球共享服務

## 供應鏈作為全球共享服務的一環

延續財務、人力資源與資訊技術等職能的集中化，由於供應鏈涉及大量交易與報告需求，正逐漸成為全球業務服務（GBS）架構中的核心職能。短期內，將主要在大型全球企業中顯現，並預期未來其他企業也會跟進。

供應鏈擁有高度重複性與可擴展性，適合推動集中化管理。集中化供應鏈可幫助企業實現成本效益、規模化，並導入分析、自動化與AI。同時，集中化還能提升全球端到端供應鏈的可視性，加速並強化倉儲與物流決策，並提供更完善的風險治理與韌性保障。

在GBS架構下，更成熟的供應鏈職能可能具備完整的供需規劃流程、整合的控制中心、主次物流系統、電子商務平台，以及自助服務功能。



# 3 AI 規模化，超越價值驗證階段

預期在2026年，供應鏈領域中許多對AI的承諾將逐步落地。供應鏈企業會從單一AI工具，進化到把AI深度整合進核心系統，例如：採購流程（Source-to-Pay）、供應鏈規劃與風險管理工具，來提升效率與治理。

最先進的供應鏈將能實現「連結智能」（Connected Intelligence），即企業級AI將供應鏈與採購、財務、ESG、人力資源及CRM等系統串聯整合，打造智慧、自主運作的生態系統。事實上，許多企業早已完成技術與數據的整合，並正朝向此方向邁進。



# 4 代理型採購

隨著 AI 在供應鏈中的角色越來越重要，採購不論是獨立職能還是與供應鏈協作，都愈加依賴由代理型AI驅動，形成代理型採購（Agentic Procurement）。在2026年，此趨勢將有三股力量推動：

## 能力成熟度

代理型AI技術不僅能產出洞察，還能主動執行供應商評估、風險監控與合約審查。

## 策略壓力

管理階層面臨決策挑戰，將加速在採購生命週期中導入生成式AI。

## 營運模式演進

數位採購平台及流程朝高度自動化、深度整合與代理型AI發展。

代理型AI已在現有採購流程、合約生命週期管理與第三方風險系統中運作，並能自主完成以下工作：



自主發佈並管理採購招標提案文件（RFP）



評估供應商回應



供應商啟動流程（Supplier Onboarding）



監控供應商風險，即時升級或修正問題



識別即將到期的合約



生成談判腳本



預先核准的合約操作指引

# 5 新指標的重要性

供應鏈如今不只是營運的一環，而是企業競爭力、韌性和永續承諾的重要戰略資產。

過去董事會關注的指標，如單位成本、按時足額交貨（Delivered In-Full, On-Time；DIFOT）、交貨前置時間及庫存周轉率等，正逐漸擴充，以因應更複雜的營運環境並滿足利害關係人的期待。

未來一年，供應鏈領導者預期將愈發使用八大領域（如下述）的新指標，例如：數位化、風險管理、ESG與人機協作等，以全面提升韌性與價值創造。



# 5

## 新指標的重要性 — 八大新指標

### 可視性與即時數據

來自IoT感測器、ERP系統與物流夥伴的數據，包括偵測與回應中斷所需時間。

### 韌性與總價值

聚焦內部韌性與客戶滿意度，指標含中斷後恢復時間、供應商多元化與採購敏捷性、改善體驗帶來的營收成長、節省成本與員工投入度。

### AI 與自動化決策準確度

衡量預測的準確度、業務價值實現率，以及交易與規劃流程的自動化程度。

### 數位孿生應用

情境測試與模擬準確度（衡量預測與實際結果的一致性）。

### 人機協作

追蹤人類與技術互補的有效性，例如：人工干預頻率、AI系統信任與採用率、人機任務生產力比率。

### 資安與風險管理

事件頻率與嚴重程度、回應與恢復時間、供應商資安、合規率與備援系統成熟度。

### ESG

隨著更多ESG相關法規與供應鏈對齊，指標包括碳足跡（範疇三）、永續採購率與供應商ESG合規。

### 多模式供應鏈協調

指標包括準時轉運率、運輸時間變異性與運輸模式切換的靈活度（因應中斷或成本變化時，切換模式的靈活性）。

## 6 關稅與貿易干擾加劇

持續的關稅、非關稅保護主義及隨之而來的貿易干擾可能在2026年反覆出現，新的關稅可能一夕之間改變到岸成本，迫使團隊重新考慮材料採購、運輸路線與客戶的價格。

為做好準備，供應鏈領導者應專注於敏捷性，例如：擴大供應商網絡、將生產移近關鍵市場，或在特定關鍵區域增加庫存。

投入數位化也是管理關稅波動的關鍵應對方法，關稅管理平台與AI驅動的情境模擬器可幫助供應鏈領導者在政策實施前模擬替代流程，並測試「假設情境」。同時，採購、財務與稅務部門皆需要存取整合的貿易數據，以準確識別產品的實際到岸成本，並透過AI與自動化提升可視性。



# 超越混亂局面，邁向穩健發展

過去數年，供應鏈面臨疫情、地緣政治緊張、關稅波動以及AI技術顛覆等多重挑戰，企業追求穩健成長的方向毋庸置疑，然而外部環境的不確定性已成常態，供應鏈必須具備前瞻性與彈性。

供應鏈領導者應將焦點放在前瞻性的長期策略，積極導入數位技術，並深化數據洞察，以持續提升供應鏈對企業營運績效的正面影響，同時強化韌性與競爭力，確保在瞬息萬變的市場中保持靈活與領先。



# 全球資產配置戰略諮詢中心服務團隊



**張維夫 Vincent Chang**

全球資產配置戰略諮詢中心主持人  
暨私募基金產業主持人

T +886 2 8101 6666 ext.05185  
E vwchang@kpmg.com.tw



**陳彩凰 Hazel Chen**

稅務投資部營運長

T +886 2 8101 6666 ext.08995  
E hazelchen@kpmg.com.tw



**趙敏如 Charlotte Chao**

專業策略長  
暨亞太業務發展中心主持會計師

T +886 2 8101 6666 ext 07041  
E cchao@kpmg.com.tw



**丁傳倫 Ellen Ting**

副執行長  
暨亞太業務發展中心印度區主持人

T +886 2 8101 6666 ext.07705  
E eting@kpmg.com.tw



**陳宗哲 Jacky Chen**

執行董事暨亞太業務發展中心  
中國區關係策略主持會計師

T +886 2 8101 6666 ext.03950  
E jchen3@kpmg.com.tw



**陳其愷 Kyle Chen**

顧問部執行副總經理  
暨工業產業主持人

T +886 2 8101 6666 ext.08703  
E kylechen@kpmg.com.tw



## Contact us

**Laney Tsung**  
Manager, Markets & Brand

T +886 2 8101 6666 #10007  
E [ltsung@kpmg.com.tw](mailto:ltsung@kpmg.com.tw)

**Mike Wu**  
Senior Specialist, Markets & Brand

T +886 2 8101 6666 #22327  
E [mikewu2@kpmg.com.tw](mailto:mikewu2@kpmg.com.tw)

**Sharon Chien**  
Senior Specialist, Markets & Brand

T +886 2 8101 6666 #22042  
E [sharonchien@kpmg.com.tw](mailto:sharonchien@kpmg.com.tw)



[kpmg.com/tw](https://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.

© 2026 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.

**Document Classification: KPMG Public**

本報告內容參照 KPMG 洞察觀點翻譯彙整。  
閱讀原文：[Key trends impacting supply chains in 2026](#)