

An aerial photograph of a winding asphalt road through rolling green hills. The road curves from the top left towards the bottom right. The hills are covered in lush green grass, and the lighting suggests a bright, sunny day. The overall scene is serene and expansive.

2025 供應鏈指南： 供應鏈領導者如何應對複雜性

!.....!



DUNCAN ANGOVE
CEO, BLUE YONDER

我們正處於一場巨大轉型的起點。Blue Yonder 在供應鏈管理領域已經領先數十年，但這個產業可能從未像今天這樣，面臨如此多歷史性趨勢的交會點。

關稅的實施代表著對全球貿易不同的政治觀點，並動搖了供應鏈的現實運作模式。永續發展的目標日益強烈且迫在眉睫。地緣政治事件與天災不斷改變我們運輸貨物的地點與速度。消費者對每一次體驗與交易的期望也持續升高。唯一不變的，就是持續的顛覆；其他一切，皆充滿不確定性。

本次調查中最引人注目的，也許是受訪者對供應鏈未來持續為企業與全球經濟創造成功所展現出的堅定承諾與信心。這份樂觀的態度，來自於對科技推動前進、突破界限、應對顛覆的能力的信賴。人工智慧的快速發展與普及——具備推理、論證與大規模理解能力——正從根本上改變供應鏈管理的方式。AI 不僅讓企業能夠即時應變，更賦予他們塑造供應鏈未來的能力，進而掌握自身的命運。

這一刻，同時也是對許多供應鏈領導者的警鐘——他們比以往任何時候都更清楚自己尚未具備哪些能力。許多人指出，他們缺乏對庫存的即時可視性與掌控力。也有受訪者提到，管理多個地區、供應商、合作夥伴、技術與法規體系所帶來的日益複雜性，正逐漸成為發展的限制因素。

許多挑戰可歸結為幾個關鍵問題：不確定性、顛覆、過度複雜性、人們被大量資料淹沒（儘管這些資料往往品質不佳、延遲嚴重，或兩者皆是），以及在時間不足的情況下必須做出過多決策。因此，這場轉型的核心，必須是「精準」與「速度」。它的目的是讓我們能夠更快地應對變化，並且更有把握地知道，我們的回應是正確的。

要實現這一點，我們的工具必須能夠替我們完成更多思考與決策的工作——或者至少，能夠根據即時且準確的狀況，為我們提供明確的決策選項。如今，這個願景正逐步成為現實：具備認知能力且可互通的供應鏈軟體，串聯更廣泛的供應商與貿易夥伴網絡，並由機器學習與人工智慧驅動與推理。正是這樣的發展，讓我對供應鏈的未來充滿信心與希望。

唯一不變的，就是持續的顛覆；
其他一切，都充滿不確定性。



駕馭供應鏈管理轉變的典範

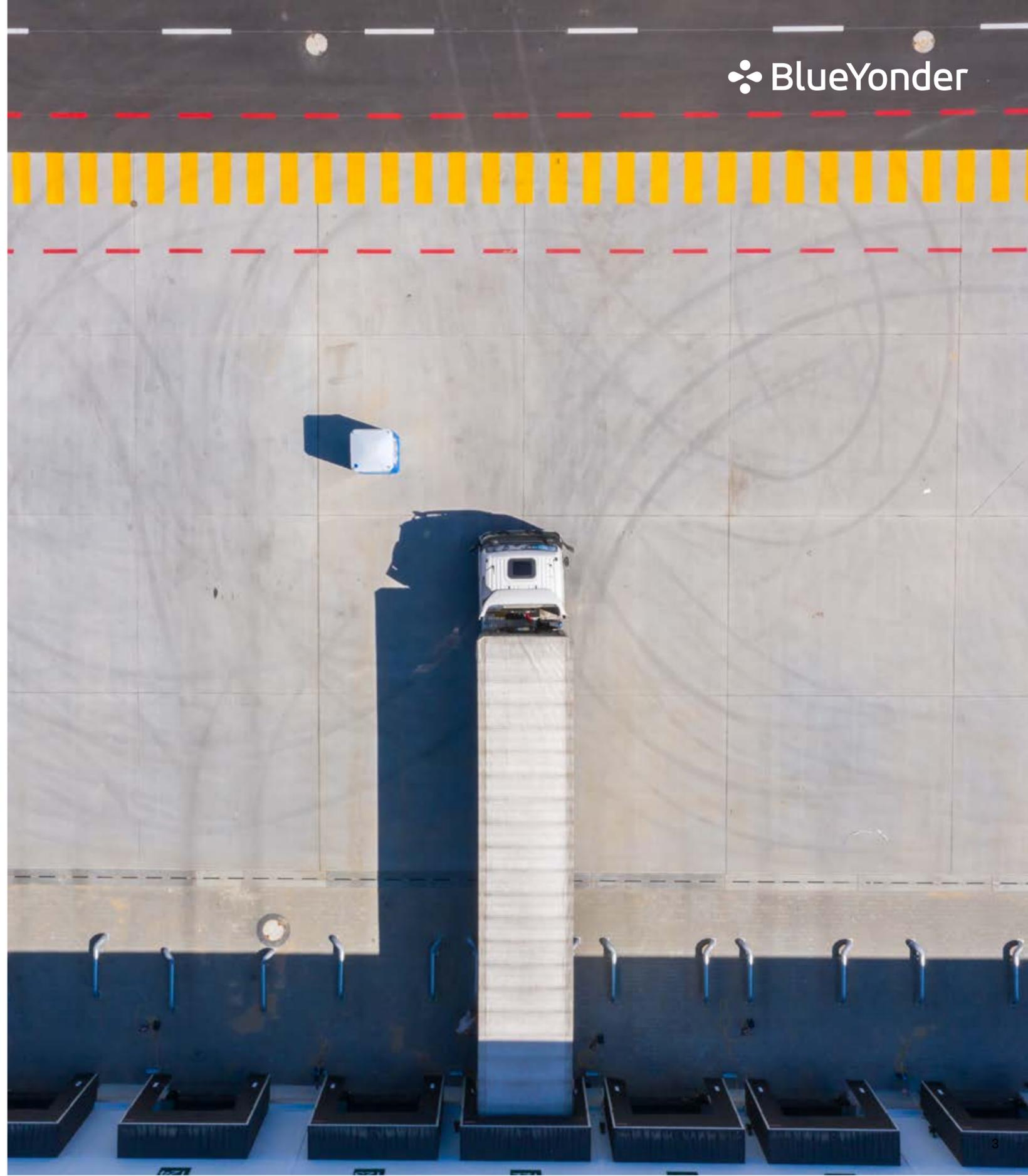
當我們踏入供應鏈的轉型時代，不確定性已成為新常態。我們正目睹由科技創新、地緣政治緊張、通膨、氣候變遷等因素推動的快速變革。這些變動自新冠疫情以來，從根本上改變了供應鏈管理的格局。速度、精準與敏捷已成為成功的基石，企業藉由更快速取得準確資訊，能更快做出正確決策，有效應對變化、挑戰與機會。

在這種持續變動與挑戰的背景下，我們訪問了來自歐洲與北美的671位資深供應鏈領導者，涵蓋製造、零售與物流等多個行業。我們詢問了他們的期望與擔憂、供應鏈的運作方式、未來的優先事項，以及他們對未來五年供應鏈發展的看法。

此項研究由 B2B International 獨立進行，調查期間為2024年11月至2025年1月。調查時間早於美國總統唐納·川普於2025年1月20日就職，及其於2025年4月宣布貿易關稅之前。

本次調查聚焦於了解供應鏈領導者的長期優先事項及其對各種議題的態度。顛覆是受訪者主要關注的領域，許多人特別提到關稅可能成為顛覆的來源，需投入時間與精力應對。雖然調查在具體關稅政策公布前進行，但顯然領導者已在面對挑戰，並意識到其潛在影響。他們將潛在關稅及其他重大變化視為供應鏈管理更大典範轉移的一部分。

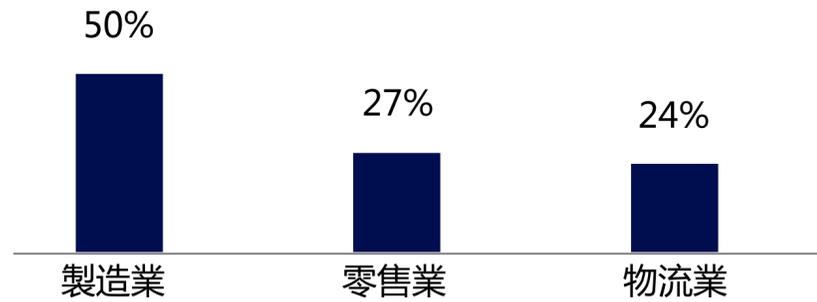
本報告深入且詳盡地呈現了供應鏈的現況與長期展望——歐洲與北美資深供應鏈領導者的感受、關注重點，以及他們對永續發展、人工智慧與產業未來的看法。





2024年底至2025年初進行的671次供應鏈領導者訪談

產業類別



製造業

Industrial – 36%
Food & bev. / CPG – 31%
Automotive – 16%
Life sciences – 12%
Tech / semiconductor – 11%

零售業

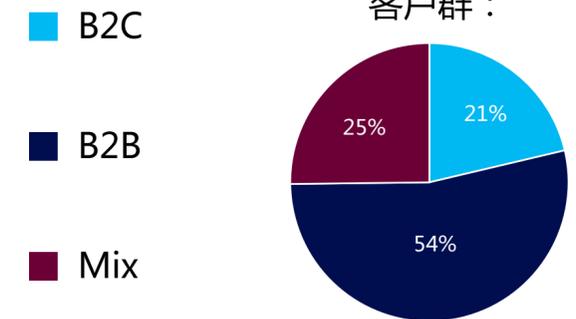
Softlines – 52%
Groceries / CPG – 40%
Hardlines – 32%
Convenience – 14%

物流業

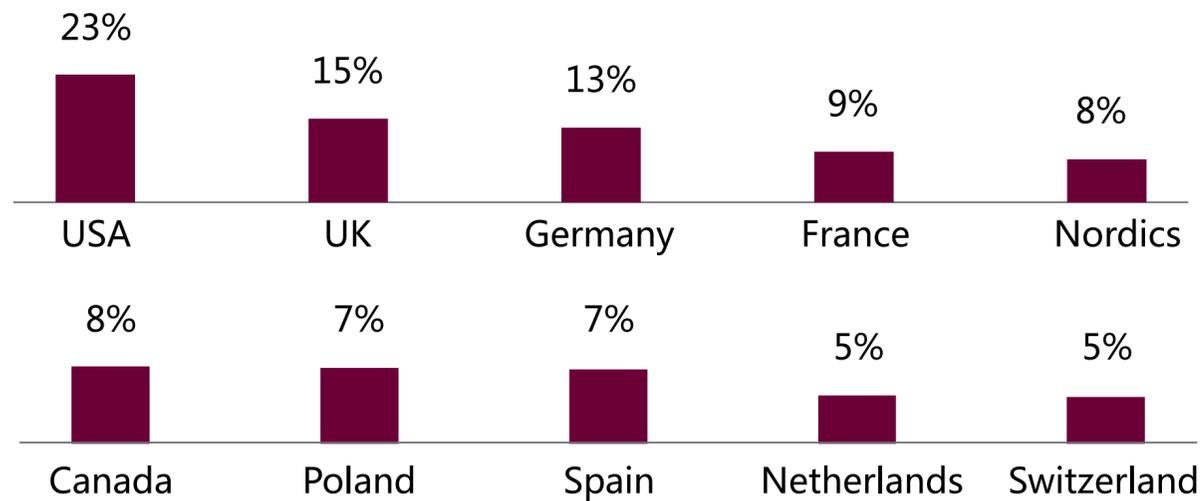
3PL – 71%
4PL / 5PL – 47%
Carrier – 37%

這些加總超過100%，因為我們允許受訪者根據其業務情況選擇多個適用的子產業類別。

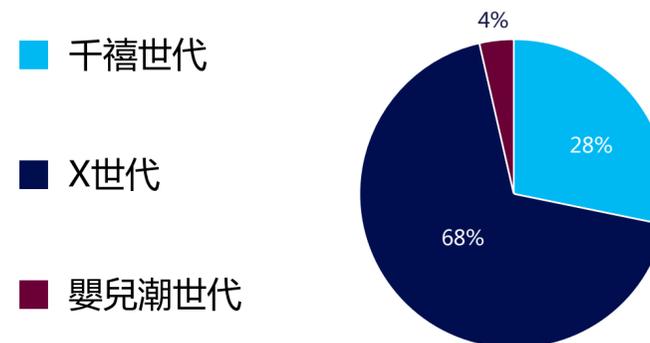
客戶群：



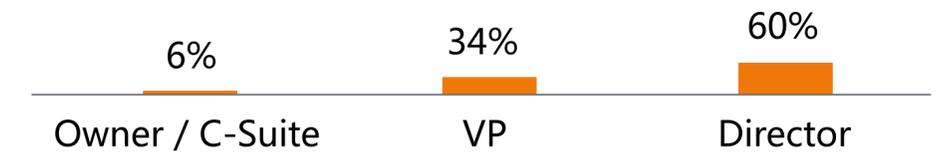
國家：



年齡：



職位層級：



營收規模：



供應鏈承受壓力



您對供應鏈的長期未來有何看法？

我們想了解是什麼讓供應鏈領導者夜不能寐——他們所感受到的威脅可能阻礙未來成功、他們希望現在就能解決的問題，以及科技在其中是成為問題的一部分還是解決方案。

我們發現，他們最主要的擔憂是顛覆事件，以及應對或減輕這些事件影響的能力。

像新冠疫情、蘇伊士運河與巴拿馬運河的中斷，或關稅的實施等宏觀事件，揭示了全球供應鏈的脆弱與高度互聯性。這成為供應鏈領導者持續的焦慮來源，他們在談及擔憂時，經常提到跨多個地區協作的困難。國際範圍的擴展意味著潛在的中斷點更多，而從不同時區遠距管理這些中斷往往相當具挑戰性。

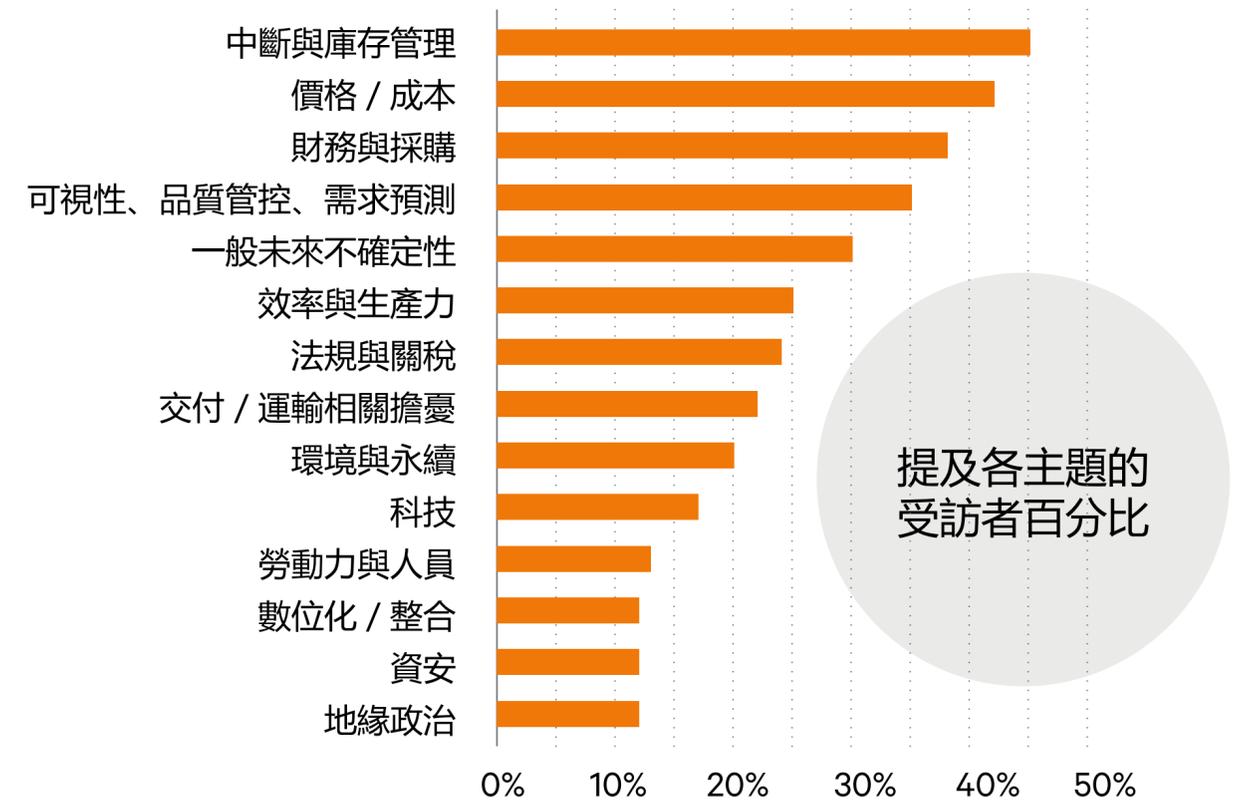
中斷與延誤自然會帶來高昂成本，影響供應鏈上下游的眾多企業與人員。因此，29%的領導者將「提升對風險與挑戰的韌性」列為主要策略優先事項，成為第三大常見目標，也就不足為奇了。

儘管領導者整體情緒樂觀，但超過四分之一（27%）的人認為「供應鏈面臨許多挑戰，卻缺乏有效解決方案」。此外，專注於韌性的群體佔37%，且與上述持悲觀觀點的群體有顯著重疊，顯示許多企業將短期的緊張局勢及提升營運效率視為當務之急。

感覺「對眾多挑戰缺乏解決方案」的企業，與較少使用人工智慧自動化、預測型AI或區塊鏈技術的企業之間存在正向關聯。換句話說，採用並部署AI與區塊鏈技術的企業，比起未採用的企業，更有可能認為他們的問題是可以解決的。

超過四分之一的領導者認為「供應鏈面臨許多挑戰，卻缺乏有效解決方案」（27%）

談到您供應鏈的未來，您最擔心的是什麼？



認為「對眾多問題缺乏解決方案」的群體，可能未將這些新工具視為其特定問題的解答，這或許反映了科技供應商與合作夥伴指導不足。同時，也可能代表他們更重視充分發揮現有技術架構的效能，並避免在尚未達到穩定與效能基準前，承擔新的轉型專案。

然而，這也代表一項潛在風險。在超過一半（51%）的供應鏈領導者正緊急將新技術採用與整合列為優先事項的環境下，那些想先解決現有問題再導入新技術的企業，可能會發現競爭對手已更具備應對相同挑戰的能力。

就科技層面而言，領導者對於跟上技術進步的速度，以及資料外洩、資安威脅和技術故障等潛在風險，也抱持一定程度的擔憂。他們同時關心導入新技術所需的投資，尤其是在同時面對供應鏈成本上升與通膨壓力的情況下。

同樣地，此研究於美國尚未正式宣布任何貿易關稅前進行。然而，部分領導者，尤其是位於美國的，已開始關注關稅可能對其成本與利潤率帶來的負面影響。



領導者對關稅的看法：

- 我一直擔心貨櫃的可用性與成本。加上未來一年可能會有新的關稅出台，製造商們正急著確保貨物能在2025年初抵達我們的倉庫，這讓情況變得緊張且複雜。我們將需要將生產轉移到其他國家，並評估哪些產品能在美國生產。然而，事情並不簡單，因為許多零件僅在中國生產。貨櫃的可用性取決於公司規模與市場影響力。我們確實與一些大型客戶合作使用他們的貨櫃，這有所幫助。我們需要維持這些強有力的策略夥伴關係。

Manufacturing supply chain leader, USA

- “由於我們在多個地理市場皆有業務，我們擔心任何貿易或關稅法規的修訂或新增可能造成的中斷。進口關稅的變動可能影響原材料成本，進而波及整條生產線；國家間貿易協議的演變也可能影響市場進入，帶來我們難以克服的障礙。”

Manufacturing supply chain leader, Poland

- “我擔心目前與中國相關的問題，因為我們許多貨物來自中國，而這對我們公司的成長非常重要。我對唐納·川普未來可能對中國徵收的關稅感到非常緊張，如果真的實施，將會增加我們的成本，影響公司的盈餘。”

Logistics supply chain leader, USA

談到您供應鏈的未來，您最擔心的是什麼？

為了降低中斷風險，我們多元化供應商、強化合作夥伴關係，並運用即時數據與預測分析

- “管理不斷變化的地區法規複雜性，包括環境標準、關稅和貿易指導方針，以確保合規並避免業務中斷。不同地區常適用互相衝突的法規，特別是在環境標準、關稅及勞動法規方面，這使得標準化營運與確保合規變得困難。”

Manufacturing supply chain leader, Germany

- “如何在多個地區、供應商與技術間簡化營運流程，以降低複雜性並提升協調效率，確保在面對日益增加的運作要素下仍能順利運行。不同地區經常有不同的基礎設施品質、海關法規與運輸網絡，這些差異可能導致延誤與效率低落。”

Retail supply chain leader, Germany

- “供應鏈韌性仍是一項持續的挑戰；關於關稅的討論使市場與採購策略變得難以長期穩定。我們從事批發業務，因此我們最擔心的是進口汽車的問題，關稅將對美國市場造成影響。我們在政策以及汽車供應來源方面都有所受限。我們在加拿大有一項規模不小的業務，使汽車能從加拿大流向美國，但若關稅被徵收，這樣的流通將會受到干擾。”

Logistics supply chain leader, USA

- “我對我們供應鏈的首要關切是如何應對各種中斷情況，無論是來自供應短缺、地緣政治不穩定，或突如其來的天然災害。為了降低中斷風險，我們多元化供應商、強化合作夥伴關係，並運用即時數據與預測分析，及早發現潛在問題。”

Manufacturing supply chain leader, Germany

- “資本成本、許多企業傾向於重建2020年前的供應鏈模式，以及最關鍵的問題——技術債與低效的IT組織對企業造成的限制。很簡單，我們應該轉向一種新的模式：降低整體IT支出，同時保持未來的靈活性。目前的情況是，IT部門反而限制了企業的表現，導致許多公司必須調整自身以配合IT，而不是讓IT來支持業務。這不僅扼殺了機會，也帶來高昂成本。我們應該將IT支出削減三分之二，透過釋放機會來實現真正的成長。”

Logistics supply chain leader, UK

- “科技快速演進意味著技術投資可能很快就會過時，因此如何跟上競爭對手是一項令人擔憂的問題。我認為，具備彈性的適應性技術——如雲端解決方案、人工智慧或機器學習——對於維持競爭力而言至關重要。”

Retail supply chain leader, Spain

- “數位技術與物聯網設備日益整合進供應鏈，使得運輸公司面臨更多網路攻擊與資料外洩的風險。我們應該採用全面的資安框架，在所有數位系統、網路與物聯網設備中建立並維持強大的防護措施。”

Logistics supply chain leader, France

- “缺乏即時的貨運與庫存數據會導致效率低落、錯失商機，並在供應鏈發生問題時反應遲緩。即時庫存追蹤有助於平衡庫存水位，確保訂單能準時履行，同時避免資源被過剩庫存占用。”

Logistics supply chain leader, Spain

您對供應鏈的長期未來有什麼看法或感受？

對未來持正面看法

儘管許多企業面臨明顯且顯著的挑戰，供應鏈領導者整體上對長期未來仍抱持樂觀態度。

92%的領導者對供應鏈的未來持樂觀態度，超過一半的人對組織的財務前景特別感到非常樂觀，顯示高階主管對未來普遍抱持積極且充滿信心的心態。

領導者們最感興奮的是什麼呢？

領導者們最感興奮的是新技術，特別是人工智慧（AI）。

對這些資深供應鏈領導者來說，「導入新技術」是近期最普遍的策略重點（51%）。許多人認識到科技在優化營運、改善需求規劃方法上的好處，進而推動供應鏈上下游的正向變革。

產業中許多領導者正積極見證新技術帶來的變革力量：有四分之三的人同意人工智慧（AI）已經在改變他們的業務運作方式。這些效益讓領導者們充滿熱情，他們感受到自己正實時見證著變革性發展，這也推動了整個產業的樂觀氛圍。

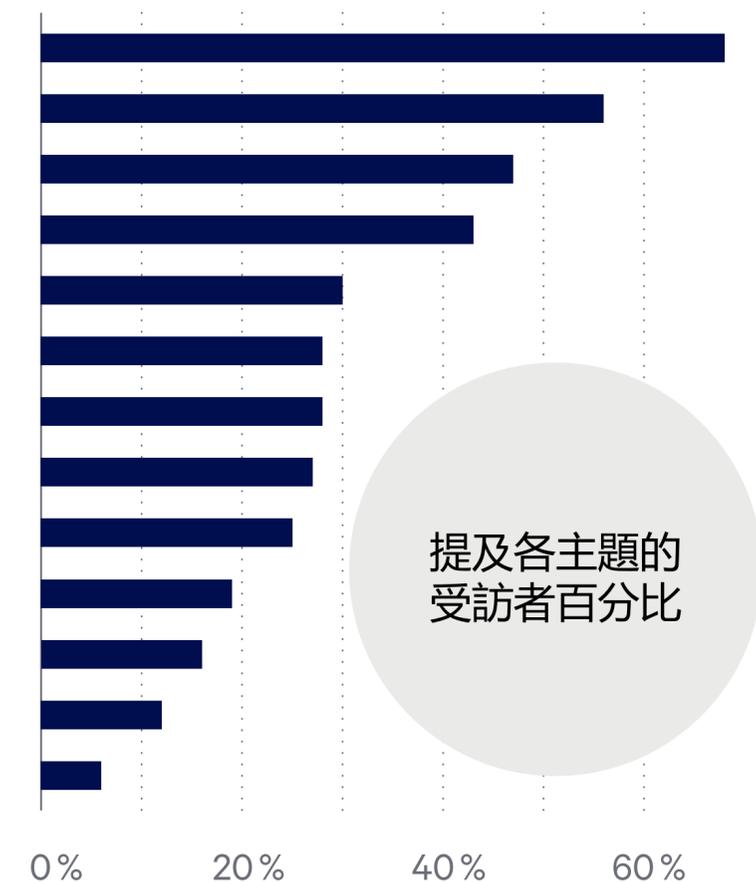
隨著人工智慧（AI）的崛起，我們經營供應鏈的方式正明顯改變，對領導者而言，這是一場強大且必要的轉型。在我們收到的逐字回應中，這項轉型位居優先事項之首，且持續與對未來的樂觀態度相連結。對許多人來說，AI被視為對抗持續不斷的中斷狀態的一劑解藥，而這種中斷正是讓他們工作變得困難的主要原因。

話雖如此，對於2025年，特別是美國本土企業以及主要出口到美國的企業來說，部分樂觀情緒可能會因貿易關稅的現實而有所保留。關稅可能會大幅擾動成品、零件及原材料的價格，改變消費者的消費習慣，限制產品供應，並改變更廣泛的貿易模式。然而，隨著技術創新持續推動供應鏈智慧化，使其能比以往更快速地應對中斷，未來幾年內，對技術帶來的商業利益的長期樂觀態度很可能依然存在。



談到您對供應鏈未來的期待，您最感興奮的是什麼？

- 技術
- 運營與流程
- 效率
- 戰略銷售/需求規劃
- 服務質量與顧客滿意度
- 數據管理與分析
- 交貨/運輸
- 可持續性
- 價格/成本
- 庫存管理
- 決策制定
- 靈活性與採購
- 安全與保障



談到供應鏈的未來，您最期待的是什麼呢？

透過使用人工智慧預測需求，我們可以更有效地管理庫存，減少浪費，並避免過度生產。

- “透過數據分析持續優化供應鏈運作的能力是一項重大突破，為企業提供維持競爭力和提升績效所需的洞見。預測性分析是一種強大的工具，不僅能預測未來事件，還能根據數據分析提供可行的建議。這項工具透過在各種情境中建議最佳行動方案來優化績效，例如調整生產計畫以達到最高效率、選擇最可靠的供應商或挑選最具成本效益的運輸路線。”

Manufacturing supply chain leader,
Netherlands

- “透過使用人工智慧預測需求，我們可以更有效地管理庫存，減少浪費並避免過度生產，進而實現成本節省並減少對環境的影響。需求的不確定性可能導致供應鏈放緩或生產延誤，尤其是在供應商無法應對突發需求激增的情況下。”

Manufacturing supply chain leader,
Switzerland

- “讓我充滿希望的是，供應鏈未來能更加具備韌性，能迅速適應消費者需求、全球性中斷和環境因素的變化。我相信預測分析和人工智慧驅動的需求預測的進步，將在打造更具韌性的供應鏈方面扮演關鍵角色，使企業能預見並適應需求波動和潛在的中斷。”

Logistics supply chain leader,
Nordics

- “其中最有趣的部分之一是能夠利用人工智慧（AI）和機器學習（ML）來預測需求、優化庫存並管理生產排程。這些技術能分析購買模式和客戶資料，預測特定時間點哪些產品會有需求，幫助企業做出更明智的決策。”

Retail supply chain leader, Spain

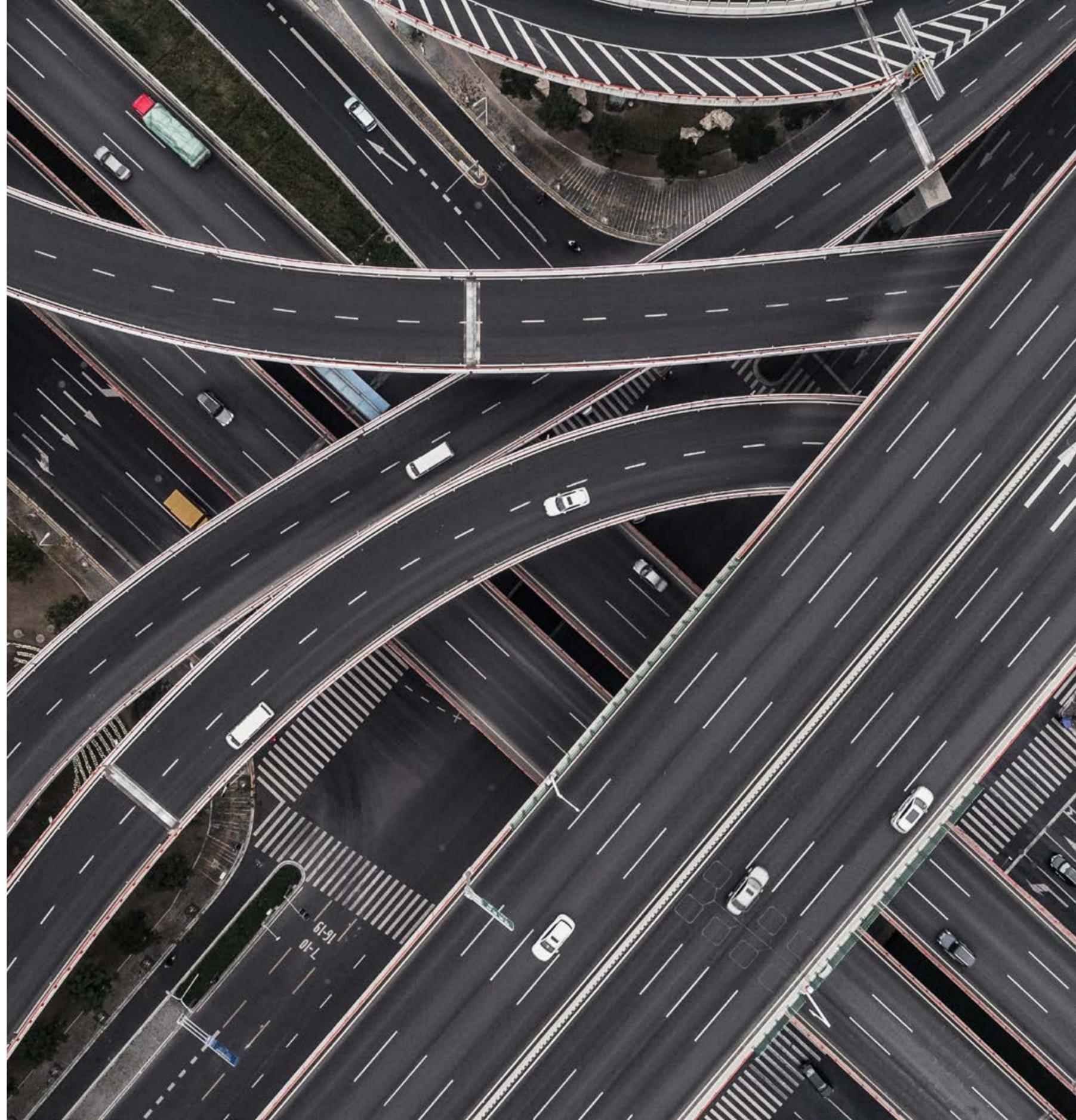
- “更先進的技術與軟體可用來管理供應鏈風險、供應商與合規性。隨著人工智慧的發展、情境自動化，以及資訊獲取和溝通的便利，這將簡化供應鏈的採購流程，提供更容易的問題解答與查詢，建立風險情境，並根據實際數據和最新假設自動調整，給出應採取的採購建議。最終讓全球供應鏈變得更加簡便。”

Manufacturing supply chain leader,
USA

- “透過使用人工智慧預測需求，我們可以更有效地管理庫存，減少浪費並避免過度生產，從而實現成本節省並減少對環境的影響。需求不確定性可能導致供應鏈放緩或生產延誤，尤其在供應商無法應對需求突增時更是如此。”

Manufacturing supply chain leader,
Germany

未來焦點 — 領導者 的策略優先事項

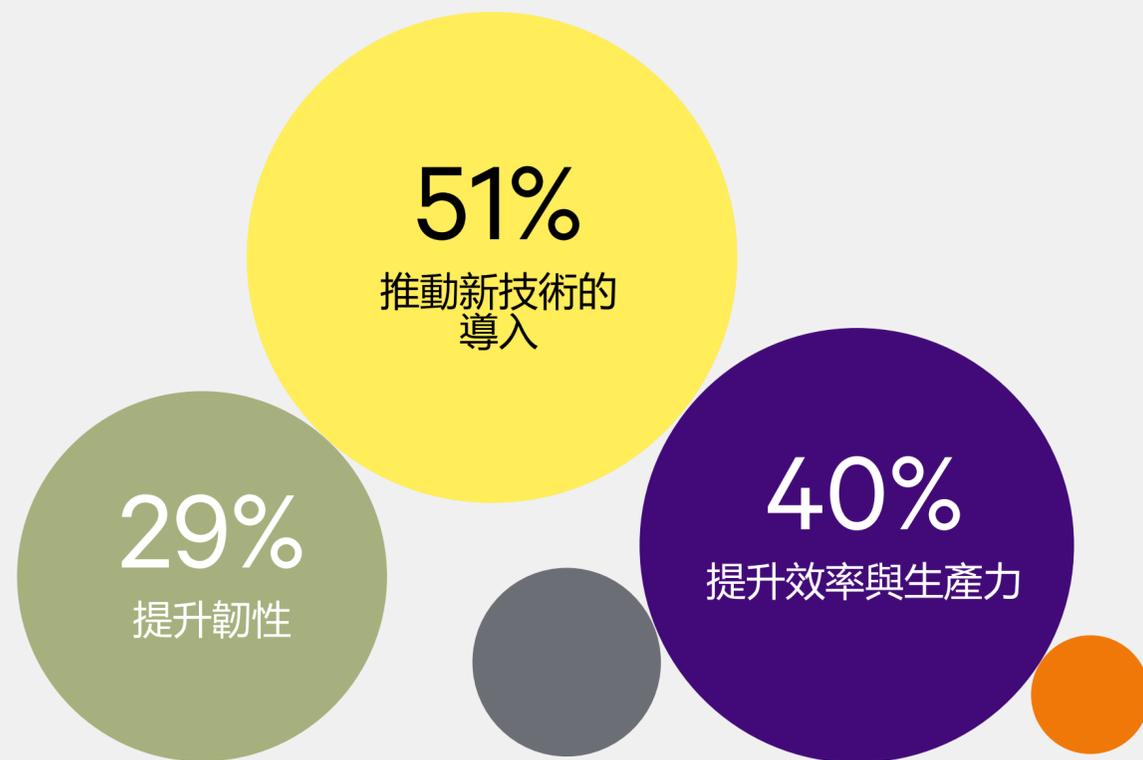


在未來三年內，您認為供應鏈最重要的三大策略優先事項是什麼？



我們調查了671位供應鏈高管，以下是我們的發現：

他們的前三大策略優先事項是：



推動新技術導入	51%
提升效率與生產力	40%
增強應對風險與挑戰的韌性	29%
提高獲利能力	25%
更即時的供應鏈管理	24%
更快速 / 最佳的決策能力	24%
永續發展（環境及 / 或社會）	24%
提升服務品質（如更好 / 更快的履約）	17%
打造更敏捷的企業	16%
跨部門營運卓越	14%
更以客戶為中心	14%
擴展地理覆蓋範圍	8%
打破隔閡，確保供應鏈端到端連結	7%
投資於人才	6%



科技是供應鏈轉型與成長的核心

74%

人工智慧已經在改變他們的業務運作方式

82%

有多少領導者同意落後的技術會阻礙他們供應鏈的潛力

未來焦點 — 領導者的策略優先事項

來自各行各業和不同地區的供應鏈領導者擁有多樣化的策略優先事項。然而，他們的重點和趨勢可以歸納為三大類別。

我們將這三大策略群組劃分如下：

韌性建構者

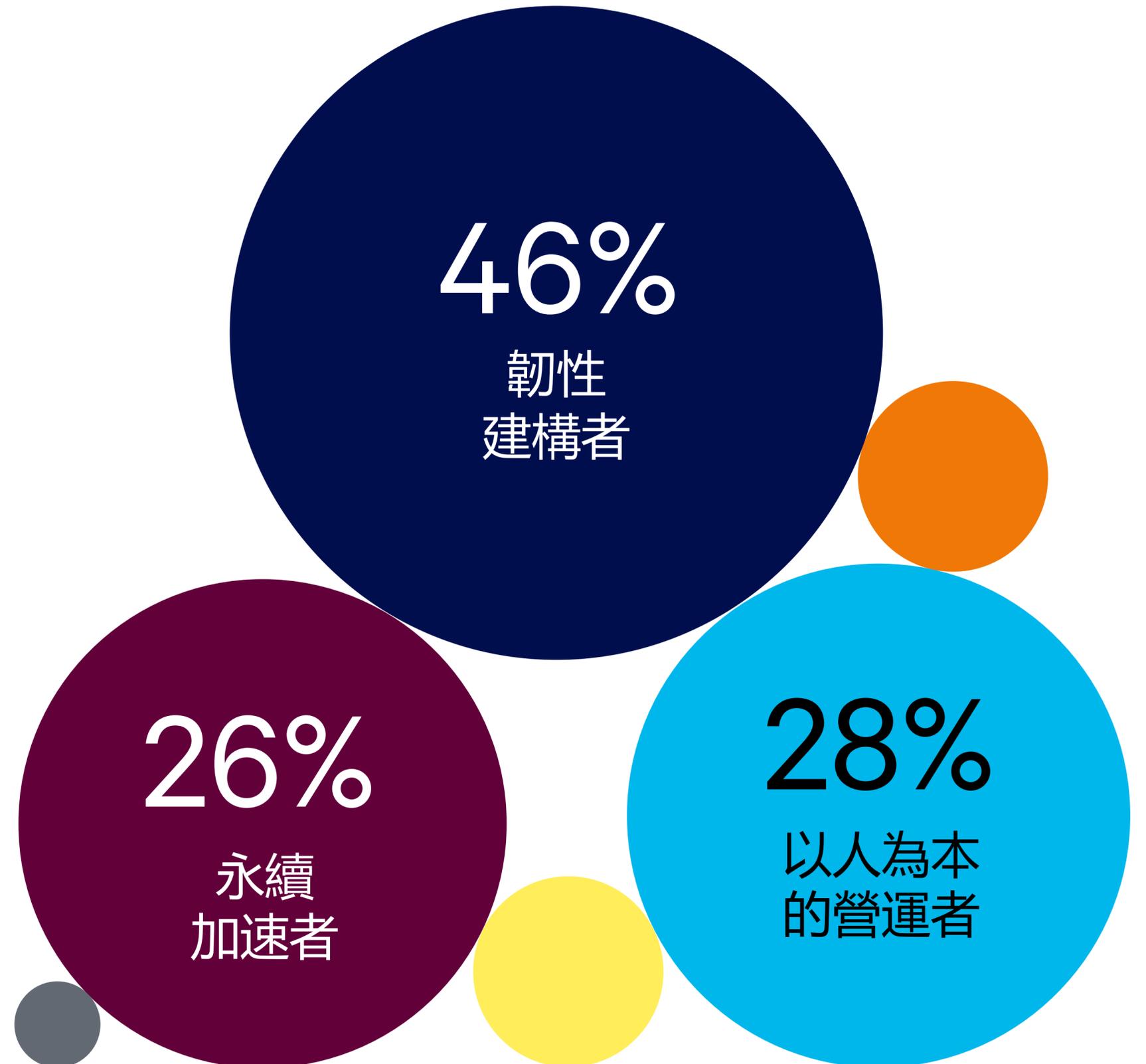
這類領導者專注於提升效率、生產力與韌性，強調即時供應鏈管理、打破資訊孤島，以及改善服務品質。

以人為本的營運者

這類領導者專注於跨部門的卓越營運、敏捷性、人員投資，以及地理擴展。

永續加速者

這類領導者專注於更快速且更精準的決策、以客戶為中心，以及永續發展。

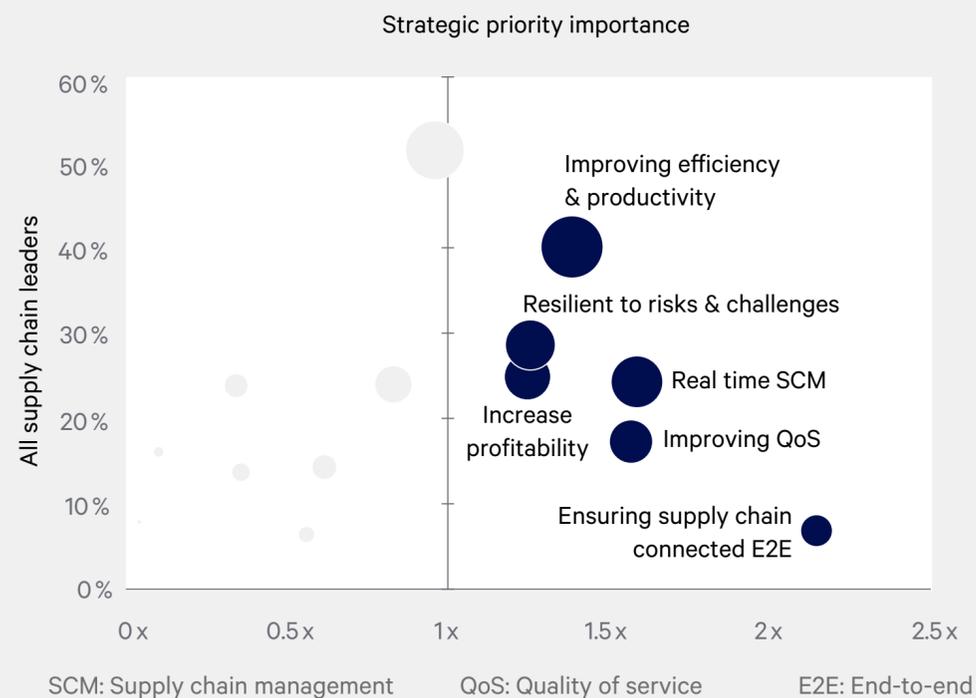




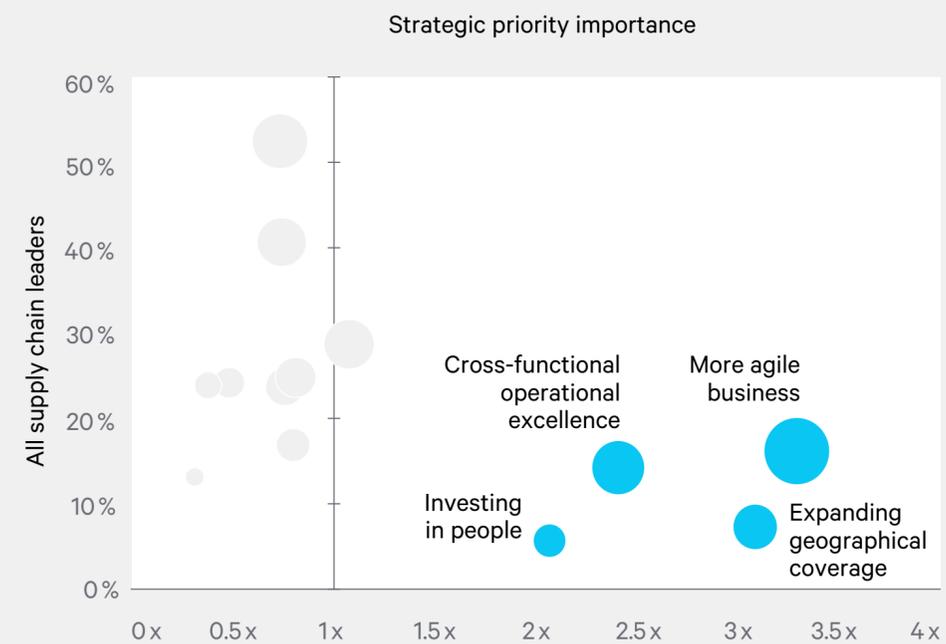
這些圖表顯示各群體在某些策略優先事項上的傾向程度，相較於整體平均水平，他們更可能將這些目標列為重點。



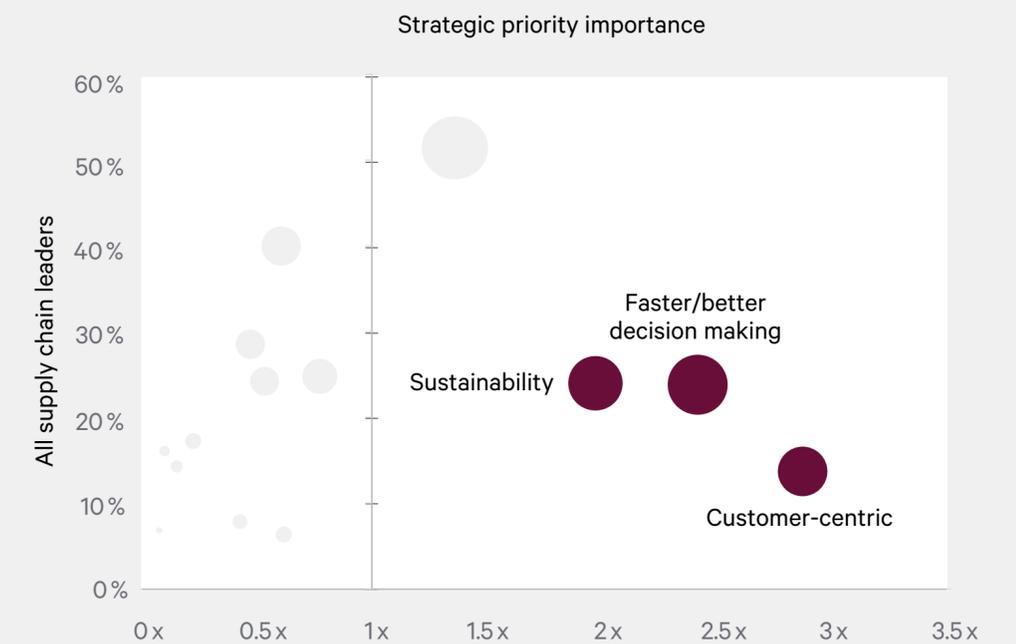
韌性建構者 — 相較於整體的指數



以人為本的營運者 — 相較於整體的指數



永續加速者 — 相較於整體的指數





這三個群組中的領導者與企業分別是誰？



供應鏈各部門的策略優先事項

依營運年限劃分的策略優先事項

這些不同的優先事項涵蓋製造、零售和物流等供應鏈領域，並且跨越不同的企業類型，無論企業成立多久皆適用。

強調速度、永續性與以客戶為中心的策略，在製造業以及較成熟的企業中較為普遍。這些組織通常將快速回應市場變化、長期環境責任以及與客戶建立緊密關係視為供應鏈策略的主要驅動力。

效率與韌性在零售業中，以及較年輕、專注於打好基礎的企業中，更被視為優先重點。



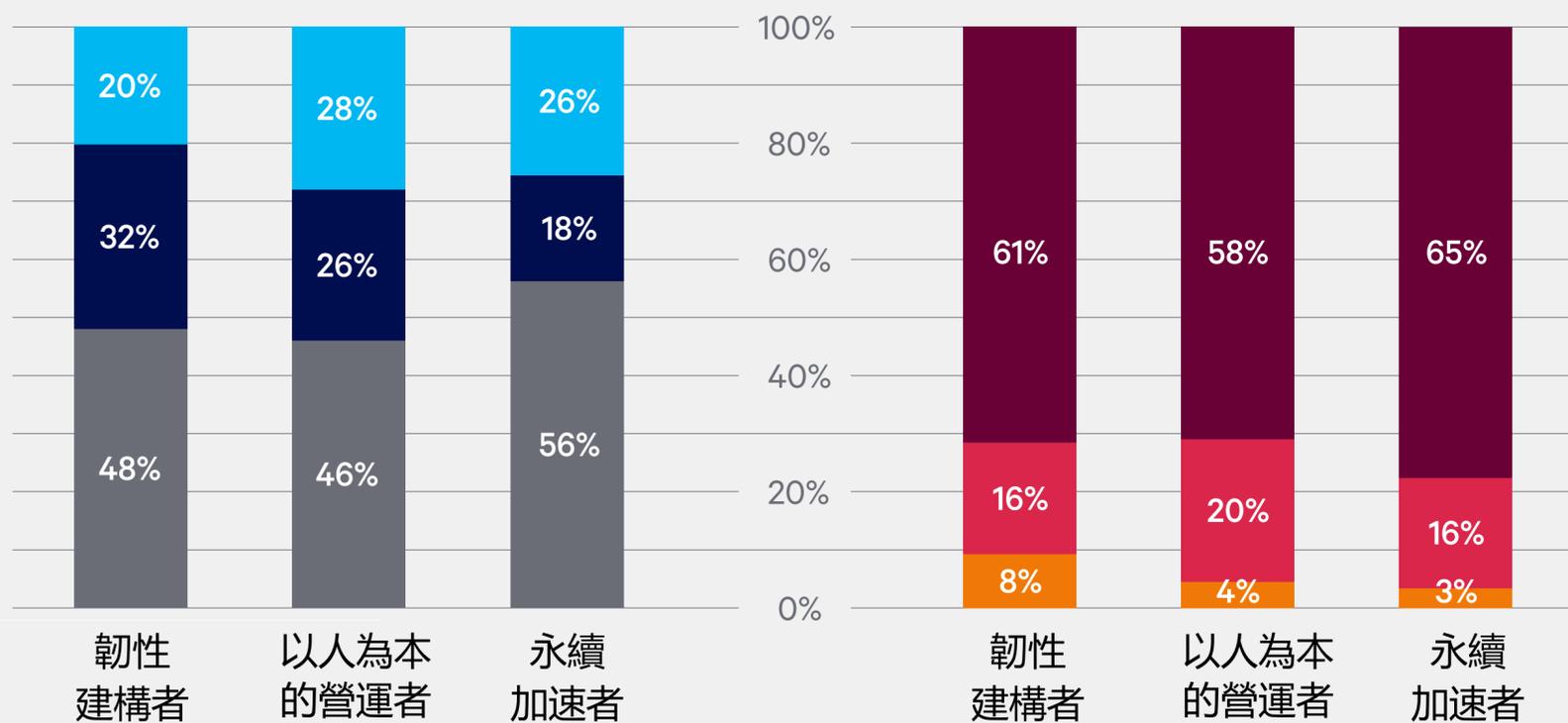
物流業



零售業



製造業



● 超過30年

● 11-30年

● 最多10年

► 讓我們來詳細探討這些群體

他們的策略優先事項是什麼？

這些優先事項的背後原因是什麼？

韌性建構者

最大的一群，佔領導者的46%

如果您的企業優先事項包括注重效率、生產力、韌性、即時供應鏈管理、打破部門壁壘或提升對終端客戶的服務品質，那麼您很可能會發現自己與最大的一群供應鏈企業屬於同一類型。

這些是供應鏈領導者最常見的目標，主要聚焦於強化日常營運、提升競爭力，以及增強面對中斷時的應變能力。

這個群組的企業分布於各個產業——其中一半來自製造業，三分之一來自零售業，另外五分之一則從事物流業，且在美國的占比相對較高。

統一這些企業的優先事項，在零售硬體業者、包裹運輸業者、第三方物流業者（3PL），以及工業、高科技與半導體製造商中較為常見。

在情緒面上，這個群組整體偏向樂觀：有56%表示對未來三年的財務展望「非常樂觀」，高於「以人為本的營運者」（39%），但低於「永續加速者」（73%）。然而，韌性建構者比平均高出20%的比例認為供應鏈正面臨許多挑戰，卻缺乏明確的解決方案。

在營運層面上，他們目前認為自身仍屬於較被動應對型的企業，對未來或突發衝擊的準備程度較低（66%同意他們的供應鏈已準備好迎接未來；43%表示針對突發事件已有部分應對措施，但仍有改進空間）。在各項關鍵業務指標中，約三分之一的企業將自身表現評為「極佳」，其中以顧客滿意度得分最高，員工滿意度最低。儘管面臨一些挑戰，仍有56%的企業對未來三年的營收與獲利展望「非常樂觀」。



以人為本的營運者

佔領導者的28%

超過四分之一的供應鏈領導者擁有與專注於效率為主的群體不同的優先事項。這個群組的領導者致力於透過營運卓越、投資人才以及拓展地理版圖，來讓企業變得更加敏捷。

這些企業通常較為年輕，與其他群組相比，更可能來自零售或物流產業（其中24%成立未滿30年，28%屬於物流業，26%屬於零售業）。具體來說，包括消費性包裝品（CPG）零售商與製造商、便利商店零售商、汽車製造商，以及第四方（4PL）和第五方（5PL）物流業者。

在實際運作層面，他們存在某種矛盾：60%的人相信其供應鏈能夠應對並從意外衝擊中恢復，但僅有25%認為自己在關鍵業務領域（從供應鏈計劃最高分到執行力最低分）表現優異。這種矛盾反映在財務展望上，僅39%表示「非常樂觀」，是三個群體中最缺乏信心的一組

這一群領導者相對較為悲觀，且似乎在當前商業環境中面臨更多挑戰。他們認為舊有的商業模式正受到劇烈顛覆的可能性高出平均20%，也更傾向認為決策與執行速度過慢正拖累著企業發展。



永續加速者

佔領導者的26%

最後四分之一的企業與「韌性建構者」(Resilience Builders) 和「以人為本的經營者」(People-First Operators) 有不同的觀點，他們優先重視更快速且更優質的決策制定、永續發展以及以客戶為中心。

這一群體通常由零售軟體商品業者、生命科學製造商及第三方物流業者組成。擁有這些目標的領導者較可能位於歐洲大陸，而非美國。此外，該群體中有20%的企業年營收介於2.5億至4.99億美元之間。（相較於整體樣本中的14%）

在文化上，這組領導者是三組中最樂觀且積極主動的。82% 表示他們的供應鏈已為未來做好準備，且有三分之二相信他們的企業能有效管理並從突發衝擊中恢復。近一半評價自己的企業表現為優秀，其中供應鏈規劃是表現最佳的領域，而電子商務履行則是最弱項。因此，有73%的人對未來的財務表現抱持高度樂觀。

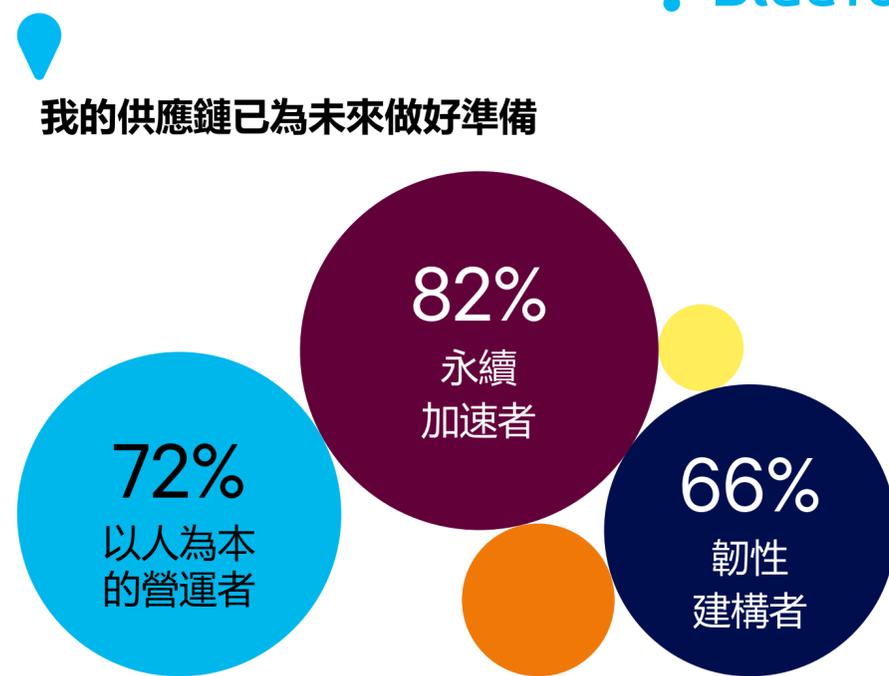


這並不代表屬於某一群體一定比屬於另一群體更好。全球供應鏈由許多不同且相互連結的企業組成，每家企業都有自己的情況，有些是獨特的，有些則是共通的。所選擇的目標反映了企業領導者的思維模式、展望以及他們希望成為的企業類型。每個群體都有其優勢與劣勢、挑戰與機會。

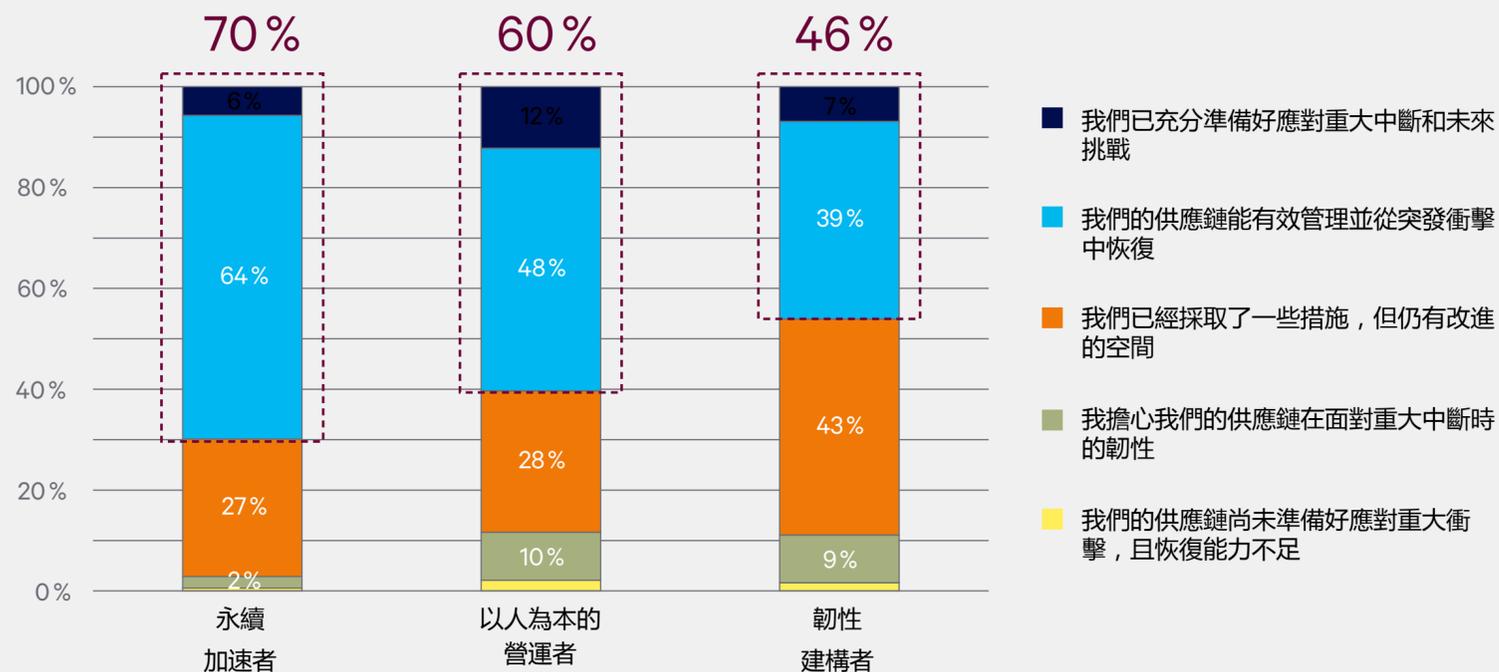
所有這些群體的共同點在於，他們都面臨著技術可能性和商業必要性上的同一個範式轉移。然而，他們從不同角度看待並體驗這場變革，對於應該專注的重點以及如何取得成功，則有著不同的看法。

有些群體較可能表示自己已為未來做好準備，並對績效持樂觀態度（永續加速者）；有些則更傾向於優先提升效率，打破現有壁壘，以全新方式和更高標準交付成果（韌性建構者）；還有一些則致力於在人員和營運績效上設定高標準（以人為本的營運者）。

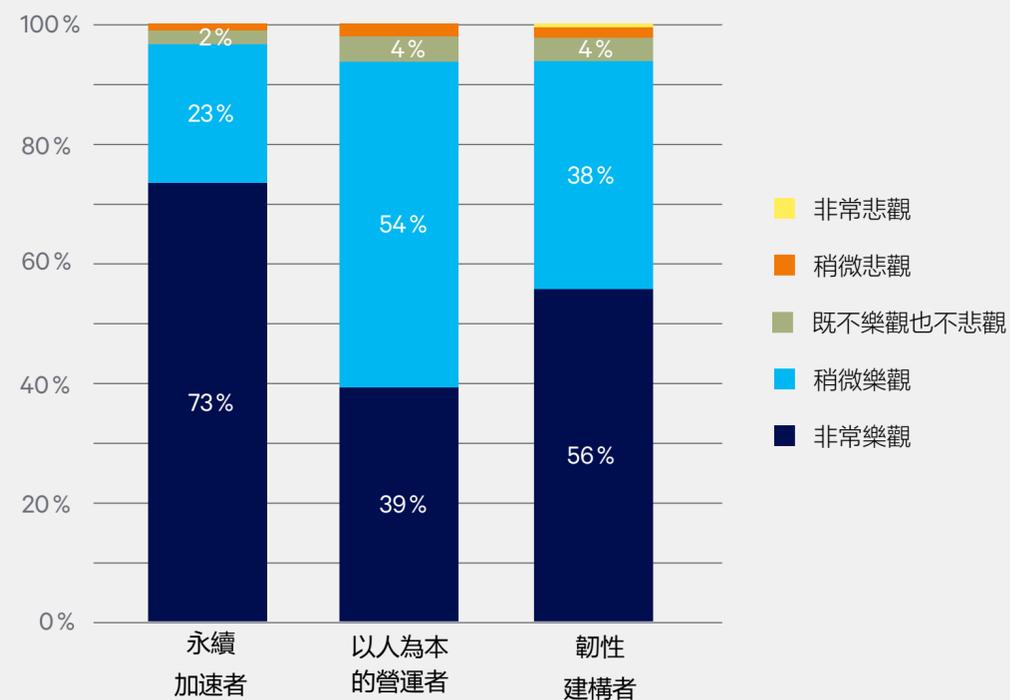
這三個群體各自面臨挑戰，並以不同方式看待長期的策略議題。超過一半（54%）的韌性建構者認為，他們的供應鏈尚未準備好，或需要改進才能應對突發衝擊。以人為本的營運者對未來的財務表現最不樂觀。在永續加速者中，少於一半的受訪者將其企業績效評為優秀。雖然這一群體通常是最樂觀的，但他們也清楚意識到仍有許多工作要做：91%的永續加速者表示，他們的主要焦點是轉型系統與流程。



對供應鏈應對突發衝擊能力的信心



對未來三年企業財務展望的樂觀程度



供應鏈領袖如何達成他們的戰略優先事項？

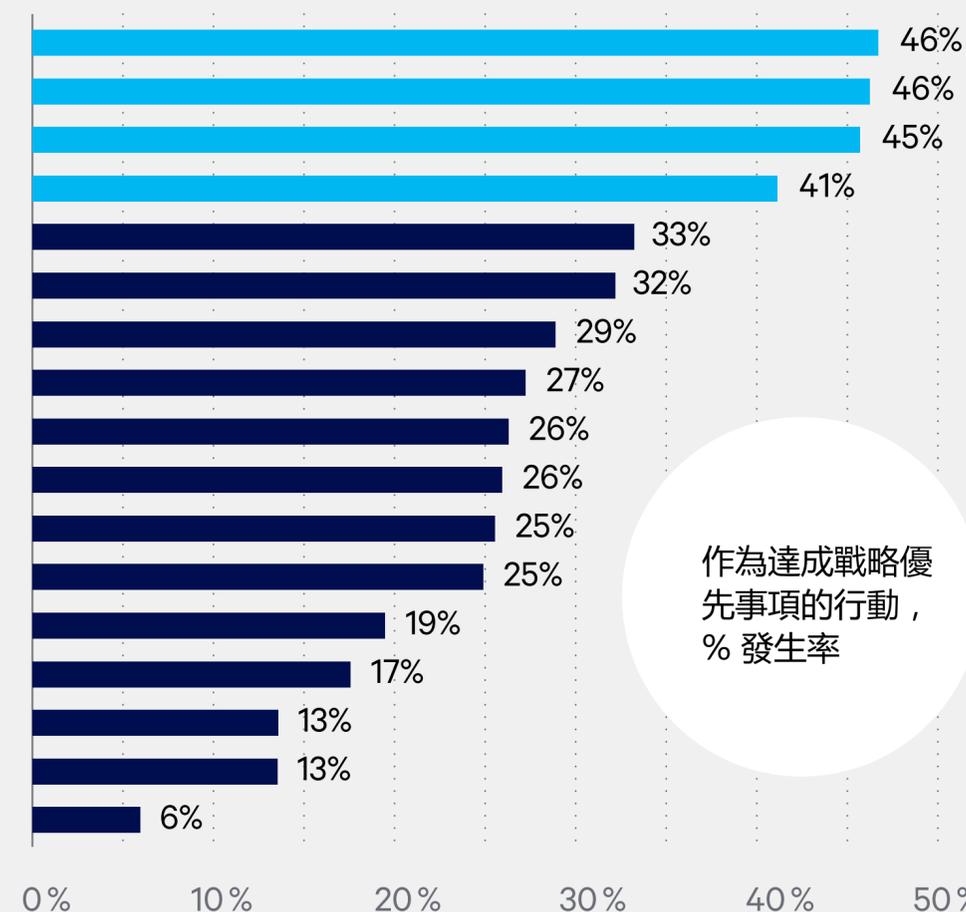
四個關鍵行動脫穎而出，成為領袖實現目標的手段。共同的主題是快速且精確。供應鏈領袖希望改進他們的規劃、製造、採購、運輸和銷售，精確地符合顧客和消費者的需求。他們希望能隨時掌握庫存的狀況。

他們希望能更快、更準確且更具可行性地衡量績效，確保在績效報告後能夠回答「那又怎樣？」的問題。為了支援這些目標，他們希望企業能夠數位化並具創新性。

達成戰略優先事項

受訪者被問到：為了達成各項戰略優先事項，您正在做（或計劃做）以下哪些事情？

- 更好的需求規劃
- 快速獲取並分析績效數據
- 投資於追蹤與可視化解決方案
- 數位軟體轉型與創新
- 管理供應鏈成本
- 與供應商的更大合作/夥伴關係
- 數位硬體轉型與創新
- 透過收購、保留與技能提升來強化勞動力
- 改善/擴展運輸方式
- 減少整個供應鏈的浪費
- 維持庫存水平
- 多元化與合作供應商的基礎
- 從可持續與道德的供應商採購
- 改善/擴展實體基礎設施
- 減少倉庫/運輸方式對環境的影響
- 減少庫存水平
- 減少實體基礎設施



作為達成戰略優先事項的行動，
% 發生率

供應鏈領袖如何實現他們的戰略優先事項？

成本管理僅是三分之一（33%）
受訪者的關鍵行動

為什麼精確與速度如此關鍵？因為遲緩的決策和低效的規劃會帶來巨大的成本。當中斷發生時，回應時間是減輕影響並超越競爭對手的關鍵因素。根據艾克森數據顯示，57%的公司需要一週或更長時間才會被警示到生產或供應網絡中斷，而從供應鏈中斷中完全恢復的平均時間為三個月。

能夠快速適應需求變化和情況變化的規劃，有助於企業更快速地應對中斷，並透過僅生產或採購所需的數量，而不是依賴大量投資於“安全庫存”或“緩衝庫存”來應對需求波動，進而使企業整體運作更高效。

其他成功的主要方法包括管理供應鏈成本、與供應商的更大合作與夥伴關係，以及數位硬體轉型。

鑑於過去幾年面對通脹和消費者價格敏感度的挑戰，看到成本管理僅是三分之一（33%）受訪者的關鍵行動，可能會讓人感到驚訝。如此關鍵的整體供應鏈管理元素，並不像所有“精確與速度”組件（規劃、績效、可視化與軟體創新）那樣優先，這凸顯了領袖們在達成業務目標時對技術轉型的重視。

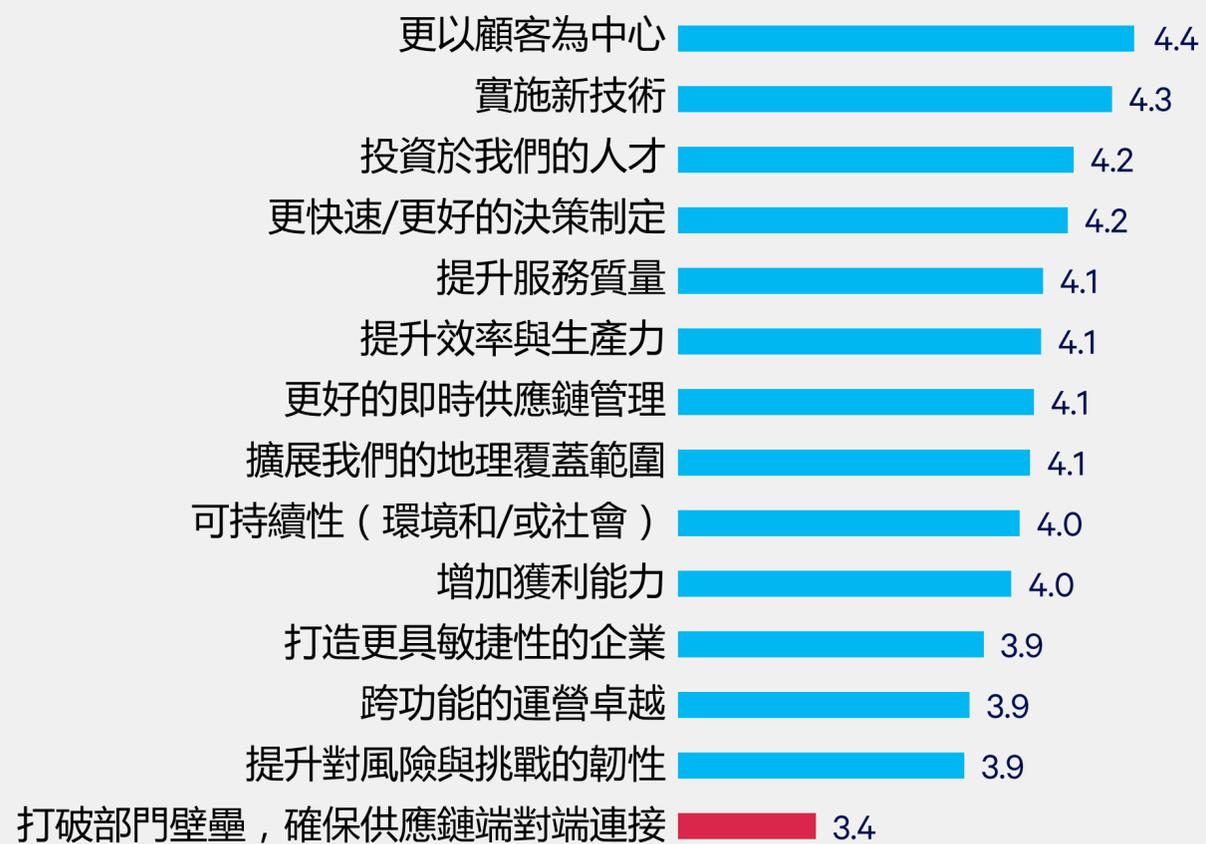
數位硬體轉型與創新（29%）與透過收購、保留和技能提升來強化勞動力（27%）幾乎相當，這顯示了自動化與勞動力的雙面性。領袖們渴望從自動化和機器人技術的進步中獲益，同時也關注員工的需求，並保留必要的人才，以確保運營和戰略的順利運行。

最後，值得注意的是，幾乎三分之一（32%）強調供應商和夥伴的合作與關係。隨著供應鏈複雜性成為更大的問題，領袖們希望能對自己企業以及合作夥伴的運作有更高的可視性與洞察力。

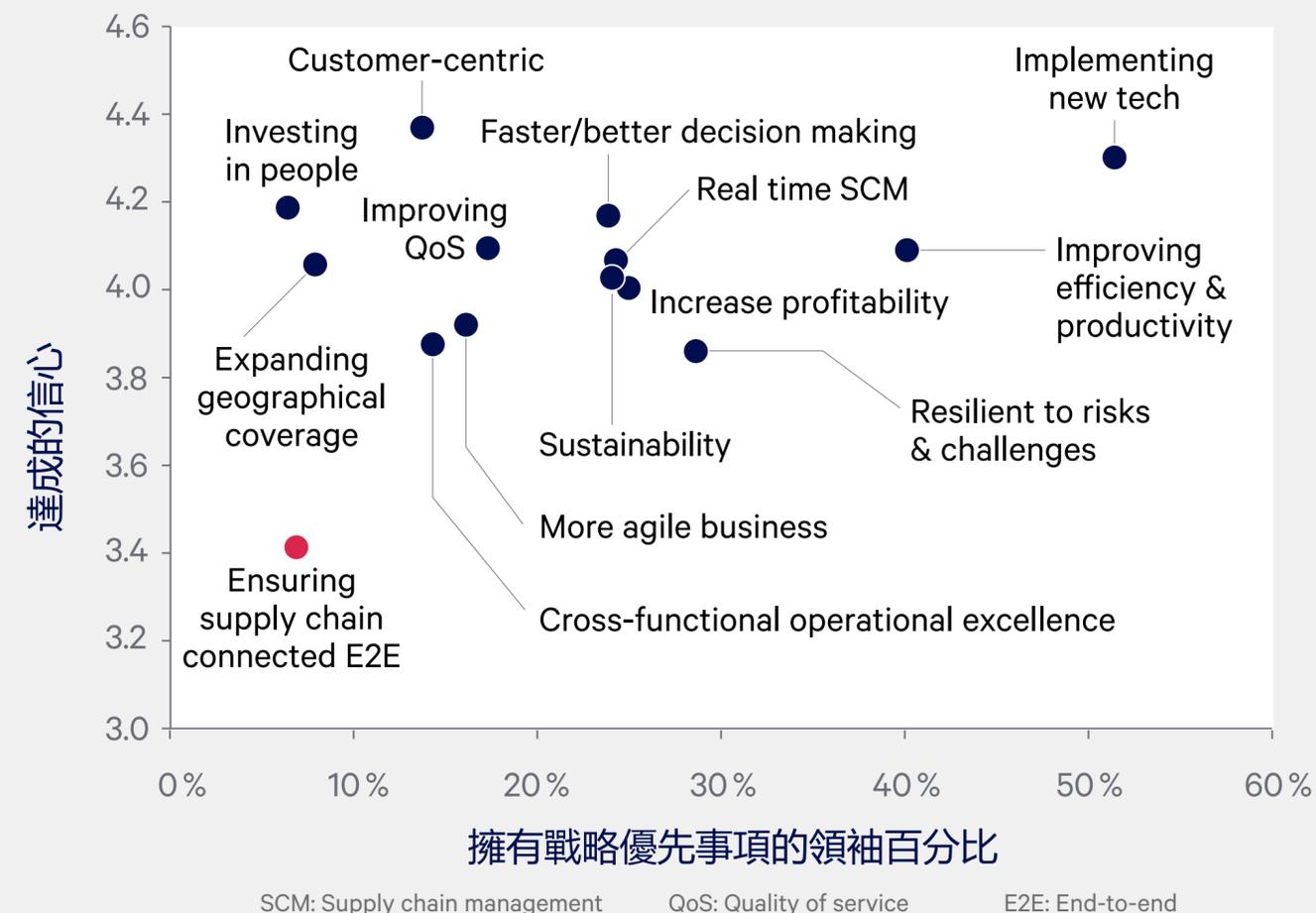
有效管理供應商和貿易夥伴網絡的能力，使供應鏈運營者能夠預先解決問題，而不是事後應急處理，並確保網絡上的所有企業擁有正確的數據和共享的真實來源，以防止錯誤的發生。這個網絡還能有效地加強整體供應鏈對抗中斷的能力，因為它比起管理多個獨立的供應商和夥伴，將運輸或生產重新分配到整個網絡中會更容易。

領袖們對於達成目標有多大的信心？

在未來三年內達成戰略優先事項的信心程度 (/5)



達成戰略優先事項的信心



領袖們對於達成目標有多大的信心？

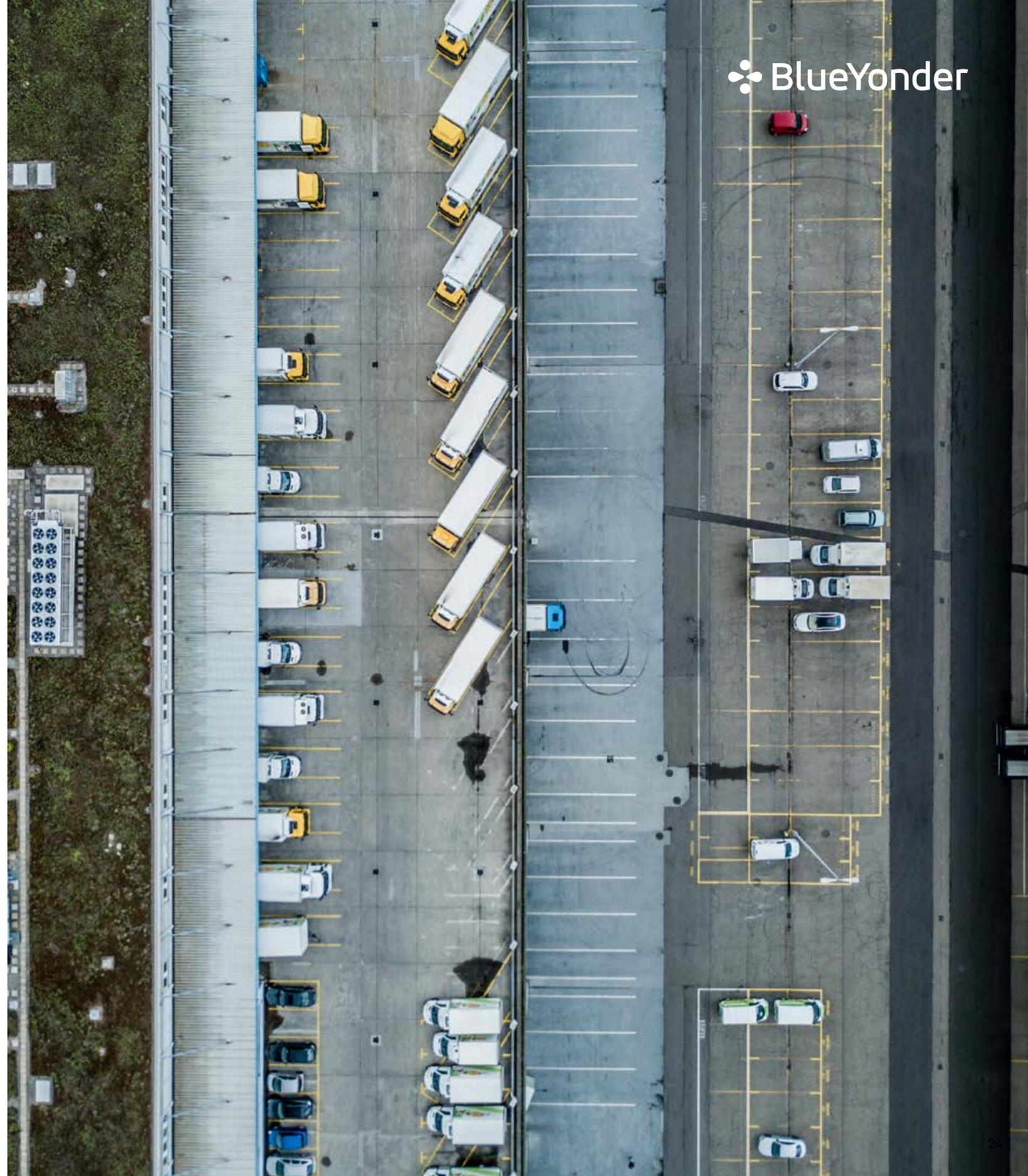
那些專注於讓企業更以顧客為中心並在供應鏈中實施新技術的領袖，對於達成這些目標的信心最高。

相反地，那些專注於確保供應鏈的真正端對端連接、提升韌性並實現運營卓越的領袖，對於達成這些目標的信心最弱。

實現端對端連接的供應鏈確實聽起來比實施新技術更為宏大，因為新技術可以涵蓋大規模或小規模的項目，因此領袖對於達成這一優先事項的信心較低也許並不令人驚訝。這也是最不受歡迎的戰略優先事項之一，原因可能相同：在複雜的全球供應鏈網絡中實現端對端連接，對某些人來說可能看起來根本無法實現。

然而，對於那些足夠雄心勃勃，致力於實現真正端對端連接的高層領袖來說，實現這一目標將會對他們的企業帶來變革。能夠確定並影響供應鏈中任何地方發生的事情，是最終的韌性工具，確保他們能在需要處理例外情況或中斷威脅時立即獲知。

擁有端對端連接，為像是AI代理這樣的工具提供了在大量數據上進行推理的範疇，並能以競爭對手無法應對的規模和速度識別優化方案。這支撐了上文提到的“精確與速度”的實現，並為真正強大的技術奠定了基礎，進而改變供應鏈管理的方式。



這三個群體是如何使用技術—— 特別是人工智慧 (AI) 的？

令人震驚的是，82%的領袖認為過時的技術會阻礙供應鏈的潛力，51%則表示實施新技術是他們的首要戰略優先事項——而且確實是他們非常有信心能夠達成的目標。

深入探討後發現，這三個群體的領袖都在以不同的程度採用新技術，不論他們的主要優先事項是什麼。然而，有些領袖在認識到供應鏈管理中的範式轉變以及創新技術在行業和未來業務競爭力中所扮演的重要角色方面，進展較其他人更為迅速。

在業務績效或理念方面，沒有任何群體天生優於其他群體。總體而言，大家一致認為過時的技術將成為成功的障礙，而實施新技術是成長的推動力。不同之處在於各群體可能會實施哪些技術、實施的速度以及他們的技術轉型將在多大程度上重塑業務。

因此，我們可以看到供應鏈管理領域中出現了一種採用曲線。可持續加速型企業最為意識到人工智慧 (AI) 及其他技術的價值，他們也是最有可能實施並從中獲益的企業。他們同時報告了更高的信心與樂觀情緒。

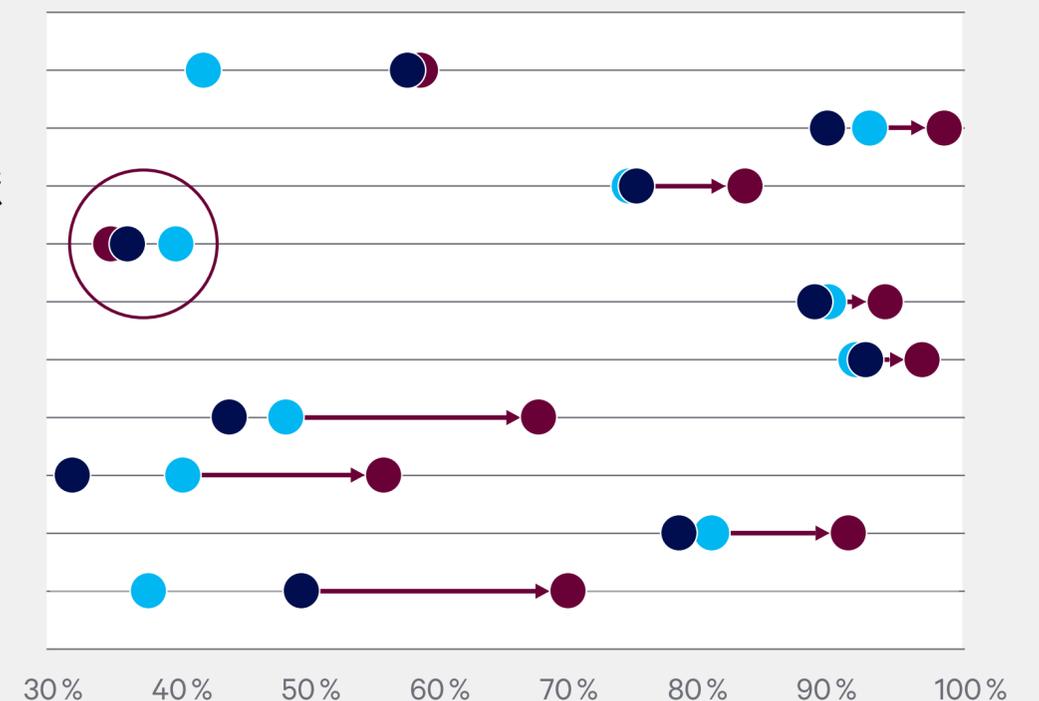
韌性建設者和以人為本的運營者在實施和使用特定技術方面，比可持續加速型企業更為緩慢。他們更有可能將定義AI策略視為挑戰（韌性建設者為25%，以人為本的運營者為33%），而可持續加速型企業為17%。此外，以人為本的運營者對AI的可擴展性提出質疑的比例，是可持續加速型企業的兩倍以上（31%對比14%）。

AI和其他技術的較慢採用，部分可能源於對其昂貴、不可擴展且難以在策略中定義的擔憂。這突顯了技術供應商作為解決方案提供者和合作夥伴的角色空間，讓供應鏈領袖更有心理理解AI的利益和戰略相關性。

技術採用

- 韌性建構者
- 以人為本的營運者
- 永續加速者

- 實施/已經使用倉儲機器人自動化
- 實施/已經使用即時追蹤
- 實施/已經使用機器學習/預測性人工智慧
- 實施/已經使用生成式人工智慧
- 實施/已經使用數據雲端供應鏈管理
- 實施/已經使用數據雲端分析
- 實施/已經使用區塊鏈透明度/可追溯性
- 實施/已經使用區塊鏈智慧合約
- 實施/已經使用AI自動化
- 將實施新技術作為優先事項



這三個群體是如何使用技術—— 特別是人工智慧（AI）的？

這些領袖看到了人工智慧在更好/更快
決策制定中的明確好處。

以人為本的運營者明顯更注重人員，這是他們的一大優勢。然而，由於缺乏對人工智慧角色和可擴展性的清晰理解或策略，他們較少將人類專業與技術和AI結合。這一群體中的三分之一將這些視為實施AI於供應鏈中的兩個主要挑戰，此外還有高成本的認知。

儘管韌性建設者在某些領域已經開始了技術轉型的旅程，但他們仍然更有可能尋找合適的技術合作夥伴來滿足他們的需求，尤其是在效率、生產力、韌性和打破供應鏈壁壘方面。他們已經認識到AI的更多好處，但這些好處主要集中在更快速/更好的協調與合作，以及更高效的行政和採購流程。換句話說，這個佔接近一半供應鏈領袖的大群體，對AI的全面應用和好處尚未完全理解。

根據他們自己的承認，韌性建設者和以人為本的運營者在應對突發事件方面準備不足，這可能會影響他們對商業表現和整體業務樂觀的保留態度。如前所述，以人為本的運營者領袖比其他群體更可能（高出20%）認為舊有的商業模式正遭遇顛覆，且決策遲緩成為他們的障礙。在運營上，僅有48%的領袖對能夠管理並從突發事件中恢復充滿信心，而只有12%的人完全準備好應對中斷。在競爭力方面，只有25%的這個群體認為自己在關鍵績效領域表現優異。

「韌性建構者」具有一定程度的樂觀態度，雖然在操作上偏向被動反應，對未來的準備也較不足。就營運面而言，43%已有部分應對突發衝擊的措施，但仍認為有進步空間；僅有18%對於「即時生產」與「備而不用」的營運模式偏好有明確立場。在競爭力方面，32%自評為表現優異；在財務方面，則有56%表示非常樂觀。

「永續加速者」領導者在推動策略目標的同時，也將技術轉型列為優先事項。這些早期採用者最清楚地看出新技術與決策速度與精準度之間的關聯，也最明確地理解導入新技術與實現永續目標之間的連結。

這可能部分與該群體中較多年營收在 2.5 億至 4.99 億美元之間的企業有關——這些企業通常規模較精實、反應更靈活、成長迅速，並且充滿信心。他們深知唯有具前瞻思維，才能加速成長，並在面對規模更大、但常因流程繁瑣、決策週期較長而不夠靈活的競爭對手時，取得競爭優勢。

這些領導者清楚看見 AI 在提升決策效率與風險管理方面的明確效益，並預期能迅速獲得投資回報。作為早期採用者，他們在達成業務目標上的信心更高，對財務前景更為樂觀，且對自身企業的績效評價也較高。他們認為即時可視性與決策能力、以及端對端的連接性是成功的關鍵，因此積極著手轉型系統，以實現這些目標。

人工智慧在現在與未來扮演什麼角色？

有 74% 的領導者表示，人工智慧已經在改變他們的營運方式。儘管各群體對 AI 工具的價值評估略有不同，但所有人都明白，高效供應鏈的未來仰賴強大的 AI 技術。我們在《供應鏈羅盤：科技焦點》一文中，將深入探討這些差異。

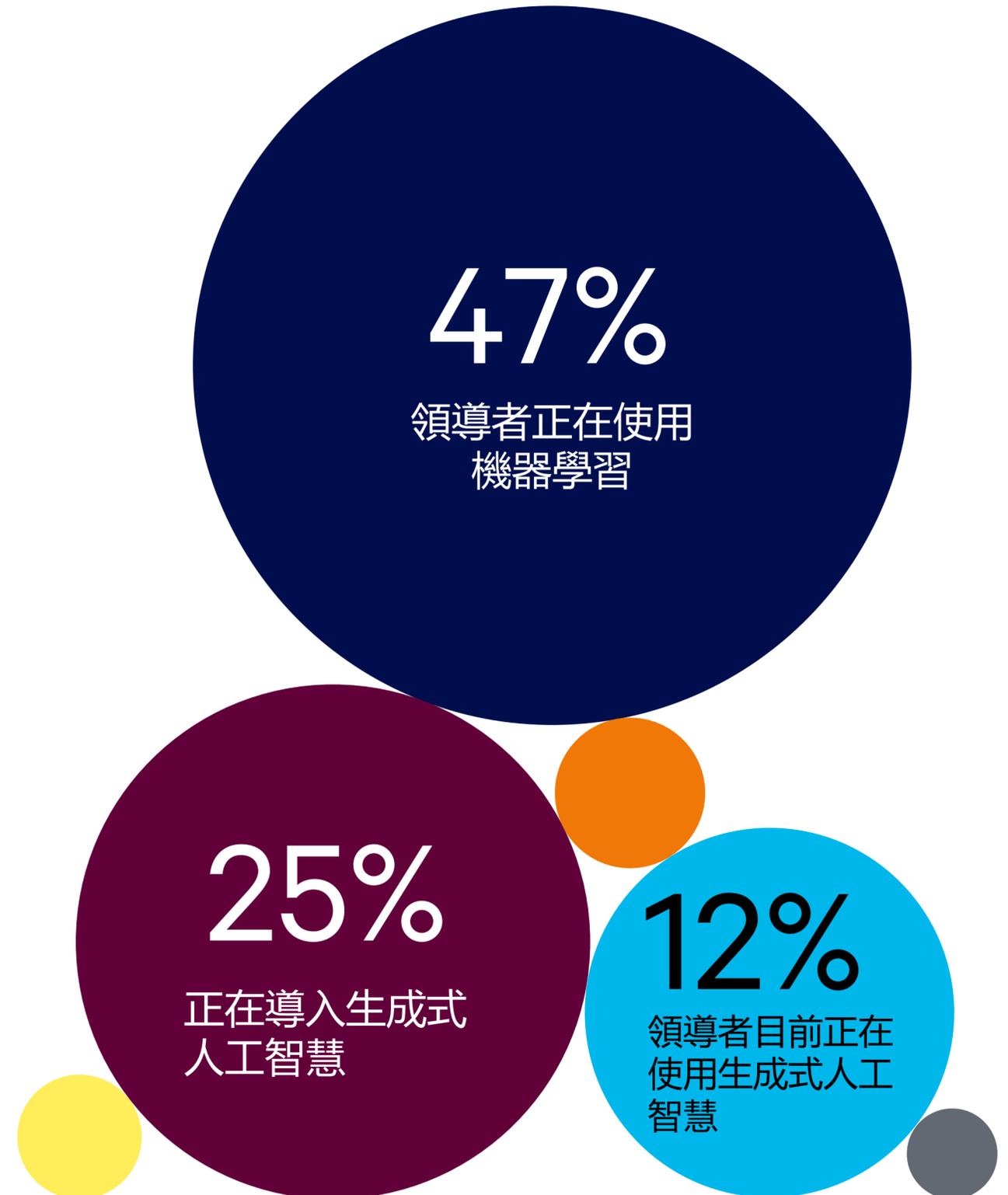
儘管我們已看到機器學習 (ML) 的應用持續成長，已有 47% 的領導者表示他們已在使用，但根據調查結果，人工智慧未來最具成長潛力的領域似乎是生成式 AI，特別是在預測與建模供應鏈結果方面的應用。目前，每四家公司中就有一家表示正在導入生成式 AI，但僅有 12% 的領導者表示他們已經在實際使用。

部分採用速度緩慢的原因可歸因於勞動力的技能落差，另一些組織則難以看見生成式 AI 解決方案如何幫助他們達成現有的業務目標。

換句話說，若缺乏對適當 AI 技術的了解，供應鏈領導者往往有更多疑問而非答案，進而導致猶豫不決。

然而，缺乏了解並不代表缺乏興趣。受訪者明確表示，公司希望從 AI 工具中找到價值，但可能需要來自解決方案合作夥伴的支持，才能發揮其最大潛力。

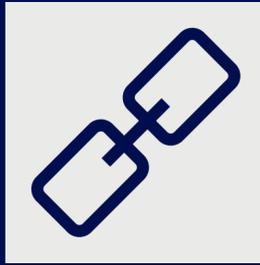
當領導者評估想投資的 AI 技術時，合作夥伴關係將與平台本身同等重要。供應鏈領導者需要專家展示可能的應用，協助溝通工具的價值，並從頭到尾推動採用，成為推動落實的支持者。



綜合來說：

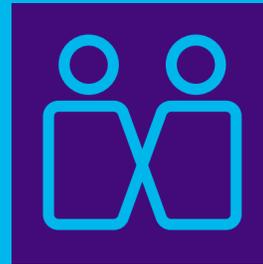
韌性建構者:

積極擁抱科技者正在迎頭趕上，科技正推動變革以提升韌性、實現即時供應鏈管理，並打破部門壁壘



以人為本的營運者:

對科技持觀望態度者，需要明確指引與支持，才能看見科技與 AI 的完整效益，並協助制定部署策略



永續加速者:

積極擁抱科技的早期採用者，對其目標和業務績效帶來變革性影響，且未來仍有更多機會可期



“以我作為創新領導者，尤其是人工智慧與資料科學專家的角度來看，我深信未來的供應鏈將會融合人工智慧與區塊鏈的進步技術，實現無縫的可追溯性、需求規劃的預測分析，最重要的是提升效率的自主運輸。讓我感到樂觀的是產業對永續發展日益重視，透過技術減少碳排放、推動循環經濟，同時確保韌性與創新。

人工智慧與區塊鏈有潛力徹底改變供應鏈運作，提升透明度與決策效能。人工智慧驅動的預測分析可進行即時需求預測、庫存優化及動態路徑規劃，進而降低成本並提升客戶滿意度。機器學習模型能識別模式、降低風險，並迅速因應供應鏈中斷。區塊鏈則透過建立每筆交易的固定帳本，確保端對端的可追溯性，增強各相關利害關係人的信任。它簡化了產地追蹤、品質保證與法規遵循等流程，有效消除延遲與詐欺風險。結合這些技術，將打造更聰明、更靈活的供應鏈。”

Manufacturing supply chain leader, U.K.

這些群體告訴我們，要贏得勝利需要什麼？

供應鏈的運作正因應複雜性與中斷這兩大挑戰而轉型。企業必須在整個供應鏈中，做到規劃與執行的精準與快速。普遍共識認為，科技是推動這種新模式的關鍵推手，但不同群體在轉型的路徑上各有不同的選擇。

科技供應商顯然扮演著顧問的角色，協助領導者理解可運用的工具與架構。不到十分之一的領導者正積極尋求端對端連結供應鏈，部分原因可能是覺得難以實現，另部分則是因為端對端供應鏈的效益及願景尚不明朗。

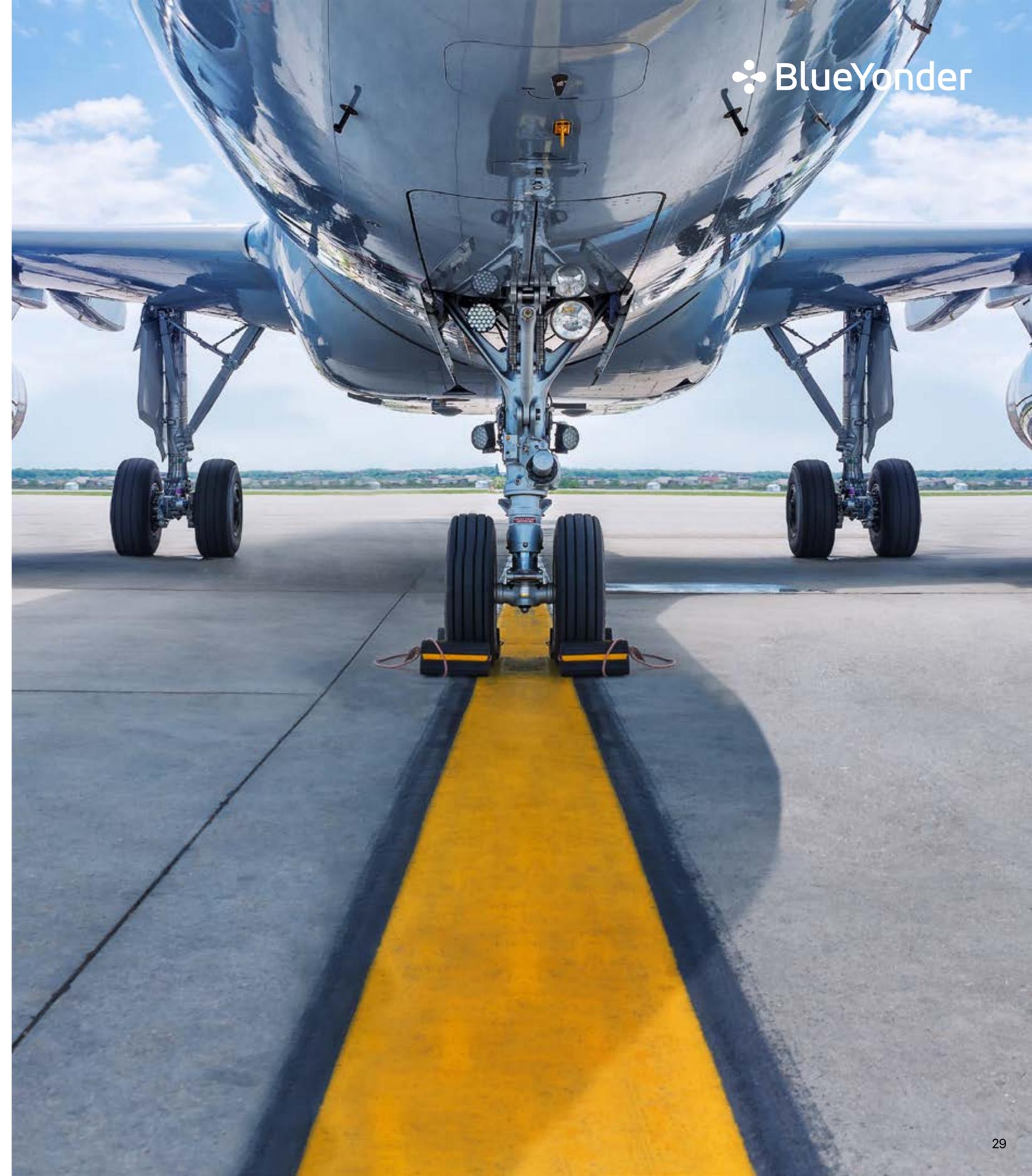
理解端對端互聯互通方法的好處非常重要，這能確保推動新技術的實施不會導致供應鏈變得更加複雜且支離破碎，進而同樣難以管理。

沒有一招能解決所有問題，這場轉變沒有一套方法適合每一家企業。

領導者必須確保有穩固的基礎可供依循，使新技術的導入能夠與企業特定的策略目標相輔相成，發揮加乘效果。採用業界頂尖的點對點解決方案確實幫助產業逐步演進並提升效率，但到了現在，挑戰的規模與人工智慧的潛力，要求越來越多企業必須採用端對端的整合方法，才能解鎖真正的成長與提升績效。

隨著供應鏈自主化日益可行，供應鏈管理中更多的基礎工作與決策將由人工智慧承擔，系統之間存在技術和架構障礙的做法變得越來越不可行。持續透過協作與人力來克服這些障礙，將變得更昂貴且效率較低。技術轉型的成本可能相當可觀，但若企業無法隨著產業變革而調整，所承受的損失將更為龐大。

.....
©2025 Blue Yonder Group, Inc. All rights reserved. Blue Yonder is a Registered Trademark of Blue Yonder Group, Inc. All other company and product names may be Trademarks, Registered Trademarks or Service Marks of the companies with which they are associated. Blue Yonder reserves the right at any time and



了解 Blue Yonder 如何協助您達成供應鏈優先目標，請造訪 blueyonder.com

Blue Yonder 是全球領先的端到端數位供應鏈轉型專家。憑藉統一的 AI 驅動平台與多層級網絡，Blue Yonder 讓企業能以機器速度實現永續經營、盈利擴張，並提升客戶滿意度。作為將 AI 解決方案應用於最複雜供應鏈挑戰的先驅，Blue Yonder 以現代創新技術和無可匹敵的產業專業，協助超過 3,000 家零售商、製造商及物流服務提供者，自信地應對供應鏈的複雜性與中斷風險。