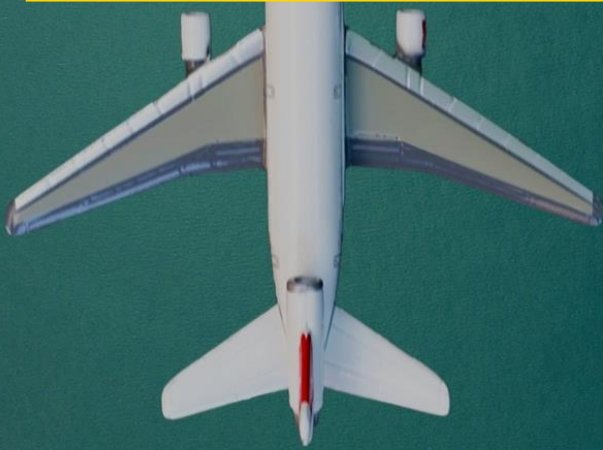


全球產業供應鏈新態勢



EY¹⁵ 安永
Building a better working world

產業供應鏈發展可謂當前全球經濟中最受關注的問題之一。受近年新冠病毒疫情與地緣政治等影響，全球各產業鏈均受到不同程度的衝擊，進一步加速供應鏈格局重塑。全球供應鏈出現成本效率、可靠性與韌性並存、數位化與低碳轉型加速的新趨勢。

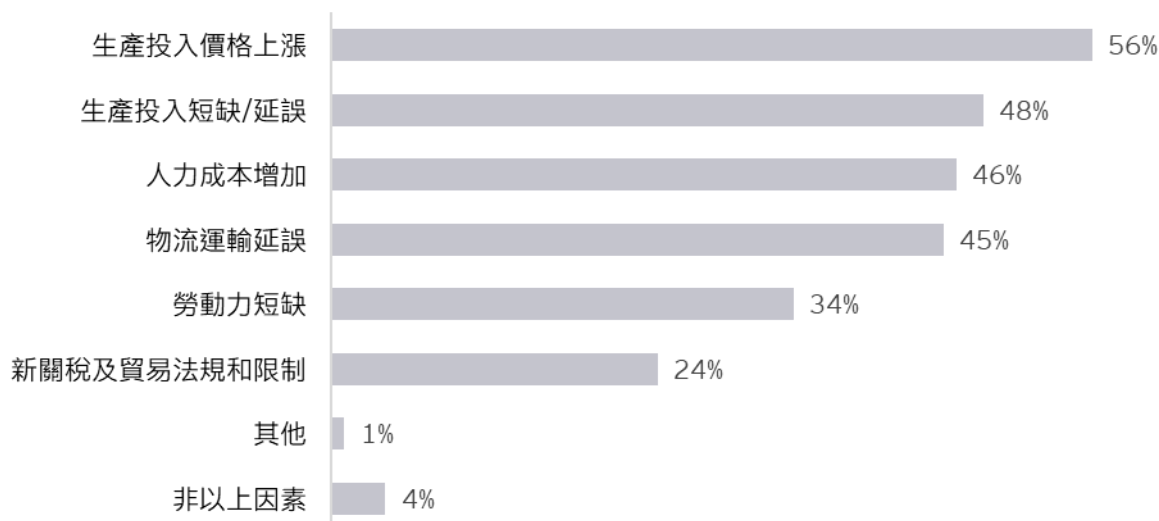
本文將從全球產業供應鏈著眼，闡述面對新型產業鏈格局，企業如何轉變策略思路，提升競爭優勢，以重塑其供應鏈，因應充滿不確定性的未來。



全球產業供應鏈新趨勢

在過去 30 至 40 年裡，世界經歷一場全球化浪潮。已開發國家透過推動離岸策略，將生產製造外包到低成本國家，進而提升其成本效率，增強企業競爭力。中國為因應前述離岸策略，積極對外開放、提升產業效率和豐富供應鏈生態體系，成為世界工廠。我們曾觀察到世界各國之間的交流與貿易隨著科技的發展日漸緊密與無邊界。

然而近年來，新冠病毒疫情反覆、地緣政治緊張與貿易爭端頻繁發生，對全球化體系下的產業鏈與供應鏈造成不同程度的衝擊，原物料價格上漲、缺工與物流中斷考驗絕大多數企業的供應鏈韌性。根據安永在 2022 年的一項調查，高達 95% 的企業曾在過去 24 個月中遇到不同程度的供應鏈中斷：



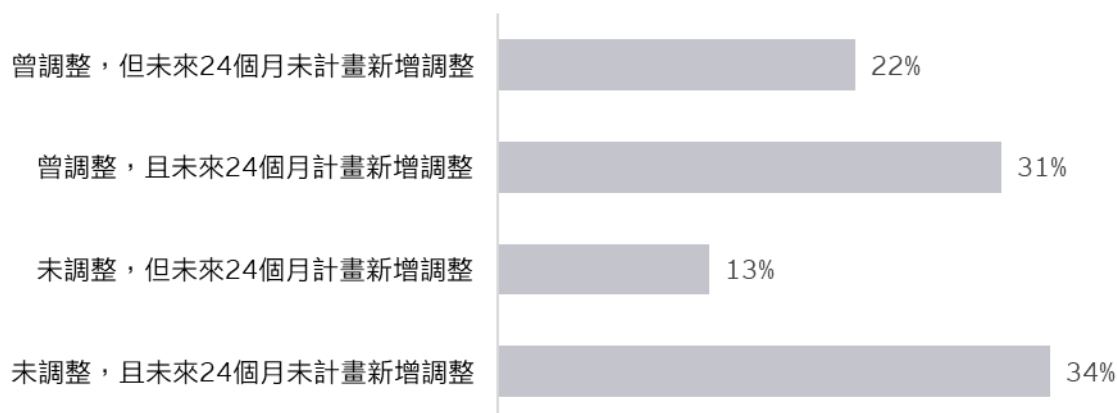
在此背景下，我們觀察到兩個主要趨勢正在全球產業供應鏈中形成。

一、從追求成本效率到同時考量可靠性、韌性與成本效率

全球化背景下的供應鏈配置往往更傾向於利用離岸外包提升成本效率，而在當前逆全球化風險不斷增加的情況下，為因應和預防外部環境引起的供應中斷，越來越多的企業將改善供應鏈韌性與可靠性，提升到供應鏈管理的核心地位。具體的措施主要包含以下三點：

1. **生產與供應商的布局調整**。根據安永的調查，53% 的企業表示在過去的 24 個月內曾有調整過生產與採購供應國。一方面，越來越多的企業將供應策略從離岸外包轉變為近岸，從

而縮短生產到市場的運輸距離，降低洲際物流產生的中斷風險；另一方面，將單一國家採購分散至多供應國採購，如「中國加一」策略，即在中國以外另尋其它供應源作為備份供應鏈以分散風險。



2. **供應鏈風險管理措施的增加與精細化**。我們觀察到，越來越多企業將供應鏈風險管理納入日常管理流程當中，並且有不斷細化的傾向。比如，更多企業開始著手建立自身的供應鏈風險預警體系，透過質化和量化分析對未來的供應風險做出預測，並利用情境分析對不同情境下的供應鏈風險做出預測方案。
3. **關鍵物料庫存的精細化管理**。在效率第一的傳統供應鏈模式下，企業往往希望透過精益管理做到準時生產，按需求配送，從而減少花費庫存資金。隨著全球供應鏈中斷事件增加，企業的庫存管理策略也會調整，精細化和差異化管理趨勢顯著增加。

二、加速推動數位化與低碳轉型

數位化與低碳化是全球供應鏈轉型的兩大趨勢，兩者均為供應鏈發展的必然方向。然而，我們發現疫情與地緣政治衝突對供應鏈所造成的影響，顯著加速這兩大趨勢的進展。

首先，數位化成為企業進行供應鏈轉型的重要能力來源。隨著供應鏈中斷事件增加，企業迫切需要提升供應鏈端到端資訊的能見度並快速因應風險。在當前技術背景下，數位科技在供應鏈情境中的應用已日漸豐富和成熟。很多數位化供應鏈技術，比如供應鏈控制塔（Supply Chain Control Tower），可以幫助企業即時監控供應鏈風險，發出警示甚至給出解決方案，從而減少中斷發生。

其次，地緣政治衝突和市場需求催化企業供應鏈向低碳轉型。一方面，越來越多的國家相繼做出「碳達峰」與「碳中和」承諾，市場對於企業及其產品的碳排放量也愈發敏感，這使得碳足跡與碳排放成為企業進行供應鏈足跡調整時的必要考量；另一方面，地緣政治衝突暴露

出傳統化石能源供給的不穩定性，從而導致以歐洲各國為首的西方國家進一步加大再生能源投資，加快能源脫碳進展。



因應全球供應鏈重塑，企業應注意什麼？

在面對全球供應鏈格局重塑的後疫情時代，企業在進行自身供應鏈轉型時有三點可以考慮：

▶ 著眼全域，關注布局優化時可能產生的隱藏成本

面對當前數十年未有之變局，有許多來自四面八方的聲音為企業的供應鏈布局做出建議，比如從離岸轉向回岸、近岸或友岸，又如從中國轉移至成本更低的國家進行採購。安永認為，企業在進行供應鏈布局的調整時應從全域入手，綜合考慮供應鏈風險與總成本，同時將進行供應鏈轉移而產生的成本以及由於轉移而引發的生產效率下降納入考量。

▶ 提升協同能力，降低由分散風險而引發的風險

將雞蛋放在不同的籃子裡可以分散風險，但讓不同籃子裡的雞蛋相互協同形成合力則並非易事。在當前越來越多的企業選擇分散採購供應國的背景下，如何提升端到端的協同能力必然成為企業管理者的主要課題之一。我們認為，企業可以透過營運模式的調整與重構來改善不同國家或區域間的協同能力，例如在傳統的組織架構之上，搭建區域或全球層級供應鏈卓越營運中心，從而賦予前端供應鏈組織協同能力。

▶ 逆勢成長，用數位化與低碳轉型創造差異化優勢

身處於產業轉移中的生產與貿易型企業可以利用數位化及低碳轉型提升自身能力，從而創造差異化優勢。一方面，數位技術可以幫助企業提升營運效率、降低成本，從而提升價格優勢，改善服務水準；另一方面，企業可以利用低碳經濟所帶來的新技術、新需求與新政策，將提升資源利用率與滿足市場需求相結合，創造新的成長機會。



結語

全球貿易環境和市場競爭瞬息萬變，我們認為，外部環境越是多變，企業越應將關注回歸到供應鏈管理中不變的原則上，即提升營運能力，優化全域效率，滿足客戶需求，從而為企業創造更高收益。

聯繫安永

黃昶勳 總經理

安永企業管理諮詢服務股份有限公司

+886 2 2757 8888 ext. 88862

Jon.Huang@tw.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋 150 多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永 LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2023 安永企業管理諮詢服務股份有限公司。
版權所有。

APAC No. 14007299
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw