全球供应链发展趋势蓝皮书

Blue Book: The Future of Global Supply Chains

（2026）



中国物流与采购联合会

China Federation of Logistics and Purchasing

编写组

- **顾问：**

蔡　进　国际采购与供应管理联盟全球主席

中国物流与采购联合会党委书记、会长

玛丽娜·林迪奇（Marina Lindič）

国际采购与供应管理联盟秘书长

- **主编：**

胡大剑　中国物流与采购联合会党委常委、副会长

- **副主编：**

彭新良　中国物流与采购联合会采购与供应链分会专职负责人

陈啸风　安永大中华区数字化供应链与智能制造咨询服务合伙人

- **编委（按姓名笔画数排序）：**

王　强　中化商务有限公司党委委员、副总经理

王　强　阳采集团董事长

王　燕　中国交通物资有限公司副总经理

刘海涛　上海海智智造科技有限公司副总裁

刘　欢　中国质量认证中心有限公司认证与组织提升事业部副总经理

许晓斌　中国华电集团有限公司工程建设与供应链管理部副主任

余　云　安永大中华区智慧财务转型与管理咨询服务主管合伙人

杨　杰　得力集实有限公司副总裁

杨明泽　中国物流与采购联合会采购与供应链分会研究部项目主管

张　云　中核（上海）供应链管理有限公司党委书记、董事长

张　雏　中国能源建设集团有限公司供应链管理部采购管理处处长

张明川　云汉芯城（上海）互联网科技股份有限公司

高级副总裁兼首席技术官

林　翔　中国绿发投资集团有限公司采购管理部副总经理

俞林保　国家开发投资集团有限公司采购服务中心主任

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

姬　郝　中国物流与采购联合会公共采购分会会员部副主任

殷积锋　安永大中华区数字化供应链与智能制造咨询服务高级经理

常朝晖　中国物流与采购联合会采购与供应链分会主任助理

谢世安　中国华能集团有限公司供应链部监督处副处长

蔡　勇　中国长安汽车集团有限公司采购与精益管理部总经理

- **发布单位：**

中国物流与采购联合会采购与供应链分会

安永（中国）企业咨询有限公司

- **支持单位（按单位名称首字汉语拼音字母排序）：**

得力集实有限公司

上海海智智造科技有限公司

深圳齐心集团股份有限公司

厦门建发股份有限公司

厦门国贸集团股份有限公司

厦门象屿股份有限公司

阳采集团有限公司

云汉芯城（上海）互联网科技股份有限公司

中国华能集团有限公司

中国华电集团有限公司

中国长安汽车集团有限公司

中国能源建设集团有限公司

中国电气装备集团有限公司

中国绿发投资集团有限公司

中国兵工物资集团有限公司

中国交通物资有限公司

中国质量认证中心有限公司

中化商务有限公司

中核（上海）供应链管理有限公司

中投咨询有限公司

序言

当前，全球供应链正经历自全球化深入推进以来最为深刻的系统性重构。在地缘政治博弈加剧、技术革命纵深推进、绿色规则加速落地等多重因素交织影响下，全球供应链从“效率单极”的全球化范式，加速向效率与安全并重的再平衡时代演进。中国作为全球制造业第一大国和货物贸易第一大国，在“双循环”新发展格局与“十五五”规划引领下，正以新质生产力为牵引，扎实推进韧性体系构建、数智化转型与绿色技术创新，为全球供应链稳定与演进贡献中国方案。

本报告立足全球视野与中国实践，系统梳理全球供应链演进路径，深入分析核心变量的交互影响，研判未来一个时期内的发展趋势，并就政策制定者、行业组织及全球供应链成员的应对方向作出前瞻性思考，以期为各方提供战略参考，助力构建更具韧性、更富效率、更可持续的全球供应链。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

目录

一、回望 2025—2026：全球供应链进入重构关键期 1

（一）AI 技术从“辅助工具”向“自主代理”的质变 3
（二）地缘政治从“外部风险”向“内嵌成本”的转化 4
（三）绿色合规从“自愿倡议”向“强制门槛”的跃迁 4

二、展望 2027：全球供应链五大核心发展趋势 7

（一）技术智能化：AI 原生供应链的决策革命 9
（二）网络韧性化：从“效率至上”到“韧性平衡” 11
（三）绿色可持续化：碳约束时代的价值链重构 13
（四）地缘战略化：关键物资供应链的主权博弈 14
（五）治理人本化：人机协作时代的组织能力升级 15

三、中国供应链的主动应对与实践 19

（一）传导机制：外部冲击的传导路径与主要挑战 21
（二）制度性应对：构建供应链安全的法律基础设施 22
（三）技术自主：AI 赋能与国产替代的双轮驱动 23



（四）绿色突围：碳约束下的供应链绿色转型 24
（五）网络重构：“出海”与“内循环”的双循环布局 25

四、在复杂性中寻找确定性——中国企业的战略应对 29

（一）从应对不确定性到主动塑造韧性 31
（二）推动供应链技术转型从工具应用走向体系升级 31
（三）推动效率、韧性与安全的动态平衡 32
（四）以绿色转型推动产业链价值升级 32
（五）将外部不确定性纳入经营决策体系 33
（六）构建支撑未来竞争的复合型人才能力体系 34

五、总结与展望 35

参考文献 37

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

回望 2025—2026：全球供应链进入重构关键期



回望 2025—2026：全球供应链进入重构关键期

在《全球供应链发展趋势蓝皮书（2025）》报告中，我们曾作出判断：全球供应链正在从“效率单极”的全球化，走向效率与安全并重的再平衡时代。一年过去，这一判断被进一步验证，其演化速度远超预期。“再平衡”正在加速裂变为三条清晰的主线。

一是在贸易格局上，从“再平衡”走向“再区域化”。北美、欧洲、亚洲三大区域供应链集群加速成型，“中国 +N”的多元布局从可选项变为跨国企业的标准配置；近岸外包、友岸外包与战略回流并存，全球价值链由“长而细”转向“短而韧”。

二是在技术路径上，从“数字化”走向“智能化”。竞争的焦点，从“是否上线系统”转向“系统能否自主决策”。

三是在价值维度上，从“软约束”走向“硬门槛”。碳关税、供应链尽职调查法规与循环经济数据要求，正在把绿色合规能力锻造为新的市场准入证。

2026 年进程过半，回望过去一年全球供应链的演化轨迹，可以清晰看到，全球供应链正经历着自全球化深入推进以来最为深刻的系统性重构。有三股结构性力量正在不可逆地重塑全球供应链的底层逻辑。

（一）AI 技术从“辅助工具”向“自主代理”的质变

人工智能在供应链领域的应用正在从数据分析、预测和决策支持，进一步向任务执行和流程协同延伸。竞争的焦点，也开始从“企业是否部署 AI”转向“AI 能否真正进入业务流程并创造可衡量的经营价值”。高德纳（Gartner）在 2025 年预测，到 2030 年，50% 的跨职能供应链管理解决方案将利用智能体自主执行生态系统中的部分决策；2026 年，Gartner 在“*Top Supply Chain Technology Trends for 2026*”[1] 中将智能体 AI（Agentic AI）、协作式多智能体系统（Collaborative Multiagent Systems）列为供应链领域关键技术方向，代表供应链系统由“给出洞察”向“自主执行行动”转型。这意味着 AI 不再是“给人提供建议的分析工具”，而是“能够自主规划、执行和适应的虚拟劳动力”。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

（二）地缘政治从“外部风险”向“内嵌成本”的转化

国际能源署（International Energy Agency，简称“IEA”）于 2026 年 7 月发布的“*Global Critical Minerals Outlook 2026*”（中文译名《2026 年全球关键矿产展望》）[2]报告揭示了一个严峻现实：全球关键矿产的精炼环节呈现高度地理集中特征。这种结构性集中使地缘政治不再只是供应链之外的“突发事件”。IEA 指出，近年来不断增加的出口限制，已经使原本被视为潜在脆弱性的供应集中风险，逐步转化为现实的经济安全挑战。这意味着，地缘政治风险正在从传统意义上的“外部风险”逐步转化为企业必须承担的“内嵌成本”。过去，企业主要追求最低采购价格和最高供应效率；未来，为获得更稳定的供应保障，企业可能需要承担供应来源多元化、战略库存、备用产能、区域化布局和合规管理等额外投入。供应链安全不应再停留在政策讨论和风险预警层面，而应逐步进入企业的采购策略、成本测算和经营预算体系。

（三）绿色合规从“自愿倡议”向“强制门槛”的跃迁

绿色合规正在从企业的“加分项”逐步演变为供应链竞争的基础能力。越来越多的大型企业开始将碳排放数据、减排目标和环境绩效纳入供应商管理体系，并要求供应商提供更加透明、可验证的碳排放与减排信息。国际数据公司（International Data Corporation，简称“IDC”）预测 60% 的大型企业将要求一级供应商提供可验证的碳减排计划[3]。随着欧盟碳边境调节机制（Carbon Border Adjustment Mechanism，简称“CBAM”）正式实施，部分进入欧盟市场的产品需要核算、申报生产过程中的隐含碳排放（Embodied Carbon）。这一规则调整，推动碳数据摆脱过往 ESG 披露中偏展示性的附加内容属性，转变为跨境贸易与供应链运营不可或缺的基础管理数据。

需要特别关注的是，碳管理压力正沿上下游传导，延伸至整条价值链（见图 1）。从碳核算口径看，这意味着企业的碳管理覆盖范围正从范围一和范围二进一步拓展至范

围三。其中，范围一指企业自有或控制的排放源直接产生的温室气体排放；范围二指企业外购并使用的电力、蒸汽、供热或制冷在生产环节产生的间接排放；范围三则涵盖企业价值链中除范围一和范围二以外的所有其他间接排放，包括上游原材料生产与运输、下游产品使用及废弃处理等环节的排放。研究表明，企业供应链范围三排放平均是范围一和范围二排放总和的 26 倍[4]，价值链上下游已经成为企业减碳的核心发力空间。然而，范围三排放跨越整个价值链，其核算高度依赖供应商、客户及其他价值链伙伴的数据协同，是企业碳管理体系中难度最大的环节。企业能否将碳管理覆盖到供应商、产品、物流和生产全过程，并真正嵌入供应商选择、采购决策、产品设计和市场准入等业务决策，将决定企业能否迈过这道新的市场门槛。

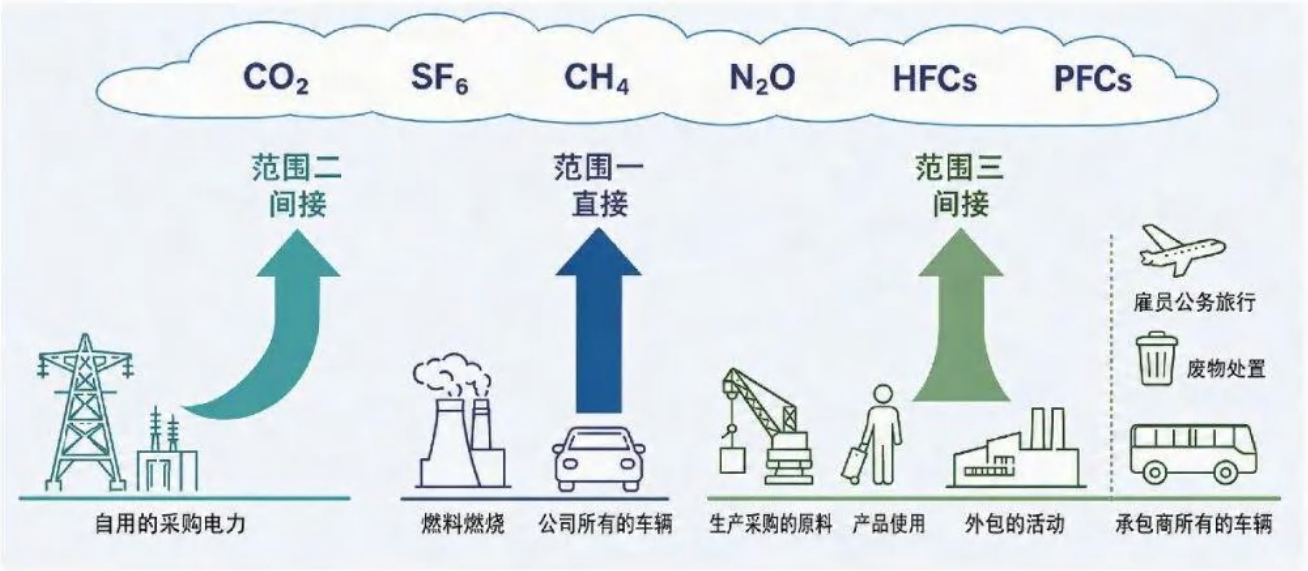


图 1 价值链上的范围与排放概览

（资料来源：《温室气体核算体系：企业核算与报告标准》）

回望 2025—2026 年全球供应链发展历程，此前预判的“效率与安全再平衡”发展趋势持续深化、加快显现，全球供应链已迈入深层次、系统性重构的新阶段，不再固守单一效率优先的传统逻辑。技术智能化、风险成本化、合规刚性化三大趋势相互交织、

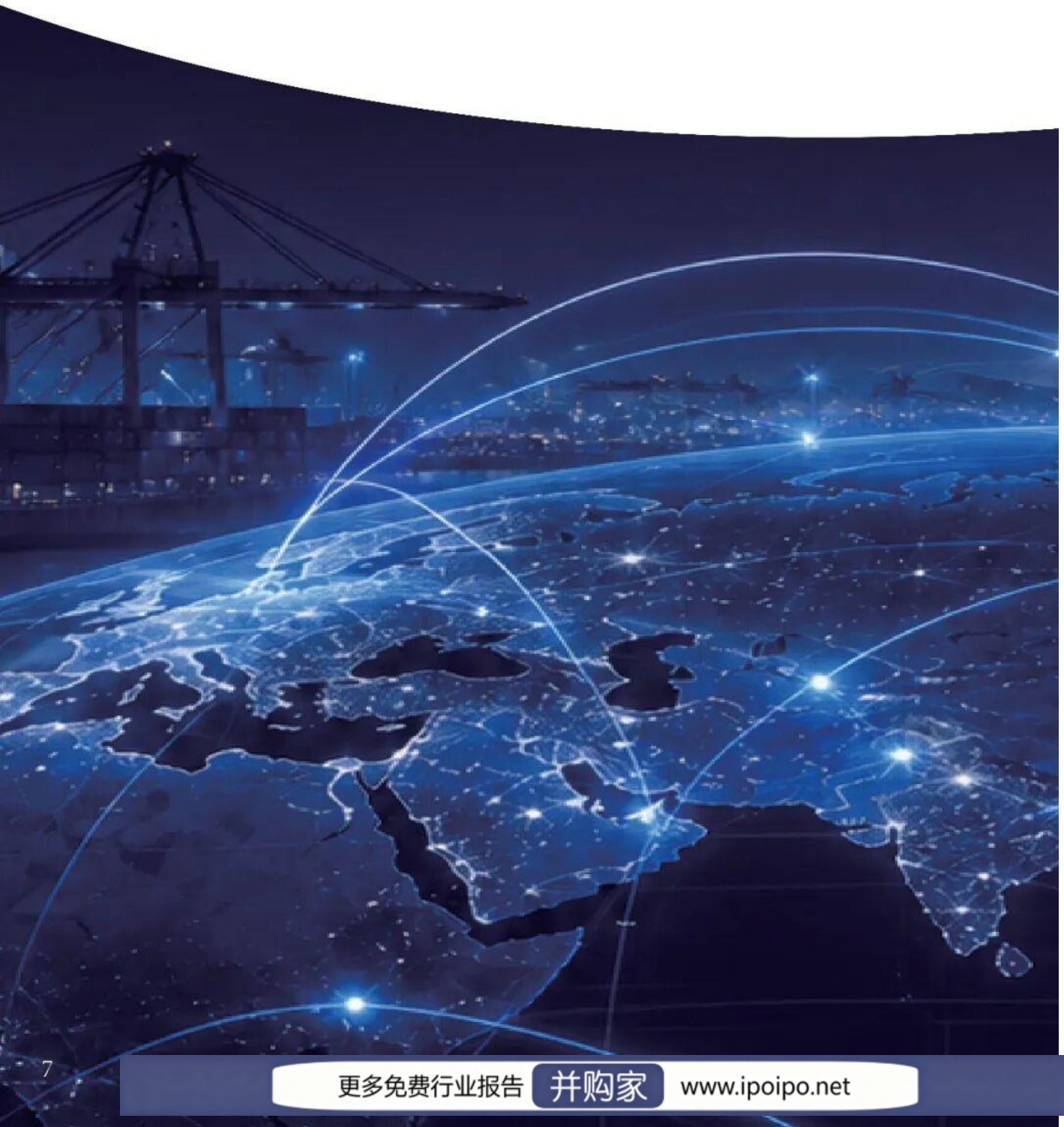
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

回望 2025—2026：全球供应链进入重构关键期

深度赋能，对全球供应链的运营提出了全方位的全新要求。2026—2027 年将因此成为供应链战略的分水岭——竞争的关键不再是“谁的成本最低”，而是“谁能在不确定性中最快适应”。

二

展望 2027：全球供应链五大核心发展趋势



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

展望 2027：全球供应链五大核心发展趋势

在全球经济格局深度调整、地缘政治博弈加剧与技术加速迭代的背景下，全球供应链正经历着一场从“效率优先”向“韧性、智能与安全并重”的深刻系统性重塑。过去以成本最低为导向的全球化范式正逐步退场，取而代之的是区域化、多元化和数字化的新型生态网络。展望 2027 年，全球供应链将呈现以下五大核心发展趋势，分别是技术智能化、网络韧性化、绿色可持续化、地缘战略化、治理人本化。这五个趋势不是独立选项，而是一个相互依存的能力系统。

（一）技术智能化：AI 原生供应链的决策革命

技术智能化是 2027 年供应链转型的底层引擎。它不是单一技术的应用，而是一个从“感知—决策—执行”全链路智能化的系统性变革。本趋势涵盖多个相互关联的子趋势：Agentic AI 重新定义决策主体、Tier N 可视化扩展决策信息边界、Physical AI 实现物理世界的智能执行。

1. 从“AI 辅助决策”到“Agentic AI 自主执行力”的崛起

如果说 2025—2026 年验证了智能体式 AI 的可行性，那么 2027 年的核心议题是规模化之后的组织适配。随着智能体从单点试点进入计划、采购、物流等核心流程，企业需要回答的不再是“要不要用 AI”，而是“哪些决策可以交给 AI”——决策权在人与系统之间如何划分，智能体的执行结果由谁负责，跨系统的多智能体协同由谁调度。这些问题的答案，将重塑供应链的组织结构与岗位职责——计划人员的重心从编制计划转向管理异常，采购人员的重心从执行订单转向维护供应商关系和校准智能体策略。AI 由此从提效工具转变为嵌入组织架构的“新型劳动力”。人机协同的治理规则，将成为 2027 年供应链制度建设的重点。

表 1 Agentic AI 的质变：从工具到“虚拟劳动力”的演变路径

阶段 / 维度	2023—2025 年：单点工具阶段	2026 年及以后：自主网络决策阶段
技术范式	以机器学习（ML）为主的预测与优化工具	智能体式 AI（Agentic AI）与多智能体协作系统（MAS）
决策主体	人工经验为主，系统仅提供洞察建议	智能体自主执行部分决策，形成“感知—决策—执行”闭环
组织影响	提效工具，不改变现有岗位职能	重构工作流，智能体承担执行职能，人类保留决策责任与监督权

2. 供应链可视化从“Tier 1”穿透到“Tier N”

供应链可视化是衡量供应链韧性与竞争力的核心标尺。经过数年数字化投入，供应链的“浅水区”——Tier 1 一级供应商的可见性问题已基本得到解决。麦肯锡 2025 年“*Supply Chain Risk Pulse Survey*”（中文译名“供应链风险脉冲调查”）[5] 显示，95% 的受访企业能够掌握 Tier 1 供应商的风险状况。高德纳高级分析师的研究也印证了这一趋势，其研究表明，超过 80% 的公司对 Tier 1 供应商的活动与状态具有良好的可见性。Tier 1 可见性的提高，得益于近年来企业在供应商管理系统、ERP 升级与合规审计等方面的持续投入。

然而，“深水区”——Tier 2 二级供应商至 Tier N 多级深层供应商的穿透式可见性，仍是困扰全球企业的巨大挑战。麦肯锡 2025 年供应链风险调查进一步验证了这一挑战：尽管 95% 的受访者有 Tier 1 可见性，但当考察范围扩展至 Tier 2 及更深层级时，这一比例骤降至仅 42%[5]。这意味着，大量企业对于供应链最深层的原材料来源、关键零部件供应、产能集中风险以及地缘风险仍缺乏充分认知。供应链风险管理机构 Achilles 发布的“*Annual Risk and Sustainability Report 2026*”[6]，基于对涵盖建筑、能源、制造、运输等行业的全球 2805 家组织的调查，得出了更为严峻的结论：仅 6% 的组织报告对 Tier 2 和 Tier 3 供应商具有完全的可见性，而近半数企业表示，其超越直接供应商之外的可见性极为有限甚至完全缺失。

随着地缘政治紧张、贸易政策变动与极端事件的频发，企业已经认识到 Tier N 可

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

视化的重要性，这一“可视化鸿沟”正从运营层面的痛点升级为战略议题。展望 2026 至 2027 年，企业将更多依托人工智能和大数据分析等技术，提升 Tier N 供应链的穿透式可视化与风险监测能力，逐步实现供应链全链路实时风险感知。

3. 从“固定机械自动化”走向“Physical AI 自主物流体系”

物理人工智能（Physical AI）将 AI 模型与 IoT 传感器、机器人和自动化系统相结合，使仓储物流设备具备实时感知、分析和执行的能力，正在改变供应链的物理执行层。Global Market Insights 发布的“*Logistics Robots Market Size & Share 2026—2035*”报告显示，全球物流机器人市场规模 2026 年预计达 207 亿美元，同比增长 16.3%[7]。

从部署格局看，当前的仓储自动化仍以“专机专用”为主：自主移动机器人（Autonomous Mobile Robot，简称“AMR”）承担搬运任务，协作机器人负责拆码垛与拣选，各自完成固定环节的固定任务。高德纳于 2026 年 6 月发布的《供应链技术趋势》报告提出的“多功能机器人”（Polyfunctional Robots）概念，指向的正是对这一格局的突破：AI、机器学习和机器人工程的进步，使机器人能够承担超出原始设计的多种任务。对面临劳动力短缺和用工成本上升的企业而言，这意味着自动化改造不必再为每项任务单独配置专用设备，部署门槛和投资回收周期都将随之下降。

Physical AI 对不同仓库的意义并不相同。对劳动密集型仓库，其价值在于以机器替代人力，直接改写成本结构；对自动化程度已经较高的仓库，进一步替代人力的空间有限，价值转向柔性——多功能机器人可以跨任务调度，应对波峰订单和异常工况，而这正是传统专用自动化设备的短板。2027 年，仓储竞争的焦点将从“自动化率高低”转向“自动化系统的可重构能力”。

（二）网络韧性化：从“效率至上”到“韧性平衡”

如果说技术智能化解决的是“如何更快更好做决策”的问题，网络韧性化解决的

是“在冲击来临时如何存活并快速恢复”的问题。这两者互为表里：没有韧性基础，技术优势可能在一次冲击中化为乌有；没有技术赋能，韧性建设将沦为高成本低效率的“堆库存”。

1. 从“JIT 极致效率”到“韧性调整后的成本最优”

过往全球化体系下，企业普遍推行 JIT（Just-In-Time，准时制）供应链模式，以零库存、快周转、低成本为核心目标，依托全球超长价值链实现极致效率。但在地缘博弈常态化、贸易壁垒增多、供应链风险频发的新环境下，单一准时制模式的脆弱性彻底暴露。行业发展不再是 JIT 与风险缓冲型供应模式（Just-in-Case，JIC）的非此即彼、二元对立，而是通过供应链布局优化、风险缓冲配置，找到效率与安全的动态平衡点，构建适配新形势的成本最优运营体系。

一是投资布局正沿地缘与战略维度重构。联合国贸发会议（英文：UN Trade and Development，简称“UNCTAD”）2026 年 7 月发布的“*World Investment Report 2026*”[8] 显示，2025 年全球外国直接投资（Foreign Direct Investment，简称“FDI”）增长 6%，达到 1.6 万亿美元，结束连续两年下滑；但复苏高度集中——前 20 大东道经济体吸纳了超过 80% 的投资，发达经济体流入增长 11%，发展中经济体仅增长 2%。与此同时，人工智能基础设施、半导体、关键矿产、能源转型等战略性产业占全球绿地投资项目价值的比重，已从 2020 年的 16% 升至 2025 年的 44%。企业投资选址正越来越多地由战略优先和经济安全考量主导，而非单纯的成本效率。

二是本地化并不等于韧性。经济合作组织（Organization for Economic Co-operation and Development，简称“OECD”）在 2025 年“*Supply Chain Resilience Review*”[9] 中建模警告：供应链回流可能导致全球贸易缩减超过 18%，全球 GDP 减少超过 5%，单个国家 GDP 损失最高可达 12.2%。更值得警惕的是，超过一半的经济体在本地化情形下 GDP 波动性不降反升，即回流并未带来其承诺的稳定性。

上述数据表明，单纯追求本地化、区域化布局，并不必然提升供应链韧性。这启

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

示我们，供应链建设的最优解不在于“全部回流本土”，而在于搭建全球多元分散的布局体系，推动近岸外包、友岸外包与全球化布局协同均衡，兼顾全球分工效率与风险对冲，摒弃一刀切的本土化思路。

2. 从“单一线下授信”到“全链路数字化融资网络”

供应链韧性建设不能只看产能、仓储、物流等实体环节，资金信用网络是维系多元供应体系运转的底层骨架。供应链中断与现金流风险高度伴生。贸易信用保险公司 Atradius 于 2026 年 7 月发布的亚洲 B2B 付款实践调查显示，超过 80% 的亚洲供应商遭遇客户逾期付款，逾期发票约占 B2B 应收账款的三分之一，且风险明显向中小供应商集中[10]。上游断供、回款滞后、大宗商品价格波动等因素一旦叠加，中小配套企业的资金链往往最先承压断裂，进而导致区域供应节点停产，从资金端撼动企业搭建的供应链多元化布局。

传统模式下，中小供应商的融资依赖核心企业确权背书或不动产抵押，普遍面临授信渠道单一、审批周期长等问题，信用难以沿供应链向上游多级传递。这一局面正在被数字化手段打破，但仍存在突出的结构性短板：供应链数字化程度与企业规模高度相关，中小配套厂商的数字化金融工具普及度仍然偏低，大量上游多级供应商仍处在数字信用网络的覆盖之外。

从趋势看，供应链融资正从“核心企业背书、单点授信”的传统模式，向以真实交易数据为基础、可实现信用沿链条逐级传导的数字化融资网络演进。这张网络能否从一级供应商延伸至上游多级中小配套企业，将影响多元供应体系抵御外部冲击的韧性强弱。

（三）绿色可持续化：碳约束时代的价值链重构

绿色可持续化不是一个独立的 ESG 议题，而是正在改变供应链成本结构、供应商

选择和市场准入的战略变量。到 2027 年，碳足迹将从“报告中的数字”变为“商业决策的硬约束”。其中范围三的全价值链碳管控，更是实现从“被动应对合规”到“主动构筑差异化竞争力”的关键抓手。

碳成本正在嵌入贸易定价。以欧盟 CBAM 为例，出口至欧盟的钢铁产品必须申报嵌入碳排放量，并购买对应证书。欧盟委员会 2026 年 4 月首次公布 CBAM 证书价格为 75.36 欧元 / 吨二氧化碳[11]；据绿色创新发展研究院（Institute for Global Decarbonization Progress，简称“iGDP”）测算，出口欧盟的钢铁产品 CBAM 成本约 150 欧元 / 吨，原铝约 1130 欧元 / 吨，且欧盟暂不认可中国全国碳市场的履约成本抵扣，中国出口企业基本须按全额碳价支付[12]。中国钢铁工业协会的测算同样显示，出口吨钢成本将增加 652—690 元，价格竞争力下降 15%—20%[13]。这意味着，即使生产发生在欧盟以外，碳成本也已进入产品定价，低碳生产商由此获得结构性的成本优势。

范围三数据能力则成为另一条竞争主线。越来越多企业开始将碳绩效与环境数据纳入采购、供应商评价等管理环节，碳管理正由企业内部管理要求逐步转化为供应链协同与采购约束。碳约束压力由此沿供应链逐级传导至上游供应商，而上游恰恰是最薄弱的环节。目前多数企业的范围三核算仍依赖供应商自主填报和行业平均排放因子，缺乏统一计量标准与第三方核验。温室气体核算体系（GHG Protocol）在 2026 年发布的范围三标准更新草案已提出，开展核验的企业须将清单标注为“完全核实、部分核实或未核实”并公开，范围三数据质量正从幕后走向台前[14]。到 2027 年，绿色竞争的焦点将从“是否披露碳数据”转向“数据能否经得起核验”。范围三数据能力不再只是合规成本，而是进入主流采购名单的入场券。

（四）地缘战略化：关键物资供应链的主权博弈

地缘政治不再是供应链的“外部风险因素”，它已经成为内嵌于供应链成本结构和战略设计的“运营常量”。在关键矿产领域，战略物资供应链的“去全球化”加速，这一趋势尤为显著。据 IEA2026 年 7 月发布的“*Global Critical Minerals Outlook 2026*”[2]，新能

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

源产业快速发展带动锂、钴、稀土等关键矿产需求持续攀升，该类矿产全球供应链的稳定性与可持续性受到广泛关注。

在全球关键矿产供应链体系中，中国占据着不可替代的核心地位。这一地位根植于国内完备的产业配套能力与深厚的冶炼加工技术积淀，支撑中国持续为全球新能源、电子信息、高端装备制造等产业提供稳定的原材料保障。面对全球产业链供应链安全领域的复杂挑战，中国依法实施出口管理措施。此举既是为了维护国家安全和产业链供应链稳定，也符合国际通行惯例；相关措施坚持透明、公正原则，充分兼顾国际市场合理需求，推动构建公平、合理、非歧视的全球关键矿产市场秩序。

国际社会正加速推进关键矿产供应体系的多元化布局，但当前进展多集中在上游开采环节，中下游加工端建设显著滞后。长远来看，供应链多元化是一个跨度以十年计的缓慢演进过程，“去风险”与“再依赖”两种态势将长期交织并存。

（五）治理人本化：人机协作时代的组织能力升级

技术智能化、网络韧性化、绿色可持续化、地缘战略化四大趋势回答了“未来的供应链系统要变成什么样”，而治理人本化回答的是“谁来变、怎么变、变完谁负责”。如果组织能力不能同步升级，再先进的技术也无法真正转化为供应链竞争力，最终会造成技术资源闲置、转型投入空耗。

从当前供应链数字化转型的整体情况来看，行业普遍存在“技术供给过剩、组织承接不足”的结构性矛盾。一方面，成熟的供应链 SaaS 解决方案、智能调度工具、数字化管理模块已实现规模化普及，可为企业提供全流程一体化的转型技术支撑；另一方面，在企业内部落地环节，多数企业尚未实现新技术的深度应用与价值转化，普遍存在“购而不用、用而不深”的问题，要实现真正的智能化与人机协同运营，仍面临多重核心壁垒。

1. 供应链人才能力重构：从“操作执行者”到“人机协作者”

技术部署与组织就绪之间的落差，是供应链人本化治理的出发点。转型卡点往往不在于技术本身不够先进，而在于组织尚未做好承接技术的准备。Gartner 于 2026 年 5 月发布的供应链 AI 转型调研揭示出一项关键矛盾：企业正在快速加大 AI 投入，但真正围绕 AI 重构供应链运营模式的组织仍属少数。在针对 140 位供应链高级领导者开展的调研中，仅有 17% 的组织正在推进面向 AI 的流程主动转型重构；83% 的组织仍主要采用两种落地路径：一是在特定业务场景中渐进式应用 AI，二是在现有流程基础上逐步扩大 AI 应用范围 [15]。

Gartner 高级总监分析师 Caleb Thomson 指出，即使是在已经通过 AI 投资获得绩效提升和投资回报的领先供应链组织中，真正将 AI 深度嵌入核心运营体系的企业仍然较少。这说明，当前供应链 AI 转型的主要挑战并非单纯来自技术能力不足，而更多来自传统运营模式与 AI 驱动模式之间的不匹配，包括流程设计、组织角色、数据基础以及决策治理机制尚未同步重构。

岗位体系正在沿人机分工的边界重新划定。AI 承接例行性的数据分析、计划生成和订单执行之后，人的工作重心整体上移：计划人员从编制计划转向异常管理，采购人员从执行订单转向供应商关系维护和校准智能体策略，同时催生出智能体训练、流程监督、决策审计等全新岗位。

从“操作执行者”到“人机协作者”，本质是人的价值从“执行决策”上移到“设计规则、管理例外、承担责任”。到 2027 年，企业之间的差距将不取决于是否部署了 AI，而取决于是否建立了承接 AI 的岗位体系与人才梯队。

2. 供应链治理与决策审计：AI 规模化应用的“信任基础设施”

当多智能体系统开始介入采购、排产、物流等核心业务，AI 的每一项决策都直接牵动库存、订单和供应商关系，决策的可追溯、可问责由此成为企业风控的底线。Gartner 于 2026 年 6 月 30 日发布的“*Top Supply Chain Technology Trends for 2026*”[1]，聚焦“自主性与能动性”“专业化与智能化”“信任与治理”三大主题，“决

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

策治理”（Decision Governance）位列“信任与治理”主题之下。Gartner 将其界定为：随着 AI 应用规模扩大，企业需要建立治理 AI 决策的框架与防护栏，确保决策透明、可问责、合规，以支撑复杂供应链流程中高质量、可审计的决策。

与这一要求相比，企业的治理体系建设明显滞后。目前多数企业的 AI 项目仍聚焦预测、调度等功能落地，算法运行日志、异常复盘、责任追溯等配套规则普遍缺位；AI 自主处置业务的过程缺乏约束，一旦出现库存失衡、订单错配、供应商履约误判，人工与算法的责任无从界定。这就意味着随着应用扩展，组织必须建立防护栏，确保 AI 的可解释性、问责性和负责任使用。到 2027 年，决策审计能力将从风控合规的附属项，变为 AI 规模化应用的前置条件。没有可审计的完整决策链路作支撑，企业不会轻易将核心业务流程托付给智能体，智能化便只能停留在边缘场景，难以向核心环节深入。

展望 2027：全球供应链五大核心发展趋势

综上所述，未来全球供应链图景，并非由技术、网络、绿色、地缘或治理中的任何单一维度所决定，而是这五大趋势相互交织、协同共振的复杂生态。正如当前业界所洞察的，全球供应链已不再是简单的“变长”或“变短”，而是呈现出结构性分化——区域内布局趋于紧凑（“变短”），跨区域协作则更加复杂（“变长”），整体兼具韧性与弹性。面向 2027 年，全球供应链的演进本质是一场从“追求绝对效率”向“构建系统弹性”的范式跃迁。没有任何一个国家或企业能够通过孤立体系实现真正的安全，唯有在开放合作中推动数智技术与绿色转型的双化协同，在全球协作中重塑包容且公平的规则体系，才能在动荡的百年变局中构建起真正敏捷、韧性且可持续的全球供应链新生态。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

三

中国供应链的主动应对与实践





更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

中国供应链的主动应对与实践

中国是全球供应链体系中不可替代的核心节点，制造业增加值占全球近 30%，货物贸易总额连续多年位居世界第一。当上述五大维度的趋势同时冲击全球供应链体系时，中国既是受冲击较深的经济体之一，也是重塑全球供应链格局最关键的力量。

（一）传导机制：外部冲击的传导路径与主要挑战

全球供应链的五大趋势通过四条主要路径向中国经济传导。

路径一：贸易壁垒的直接冲击。中美贸易经历剧烈波动。据海关总署 2026 年 7 月发布的数据[16]，2026 年上半年中美货物贸易总值 2 万亿元，占我国外贸总值的 7.9%，其中一季度同比下降 18.7%，二季度同比增长 13.7%——二季度的反弹与 5 月中美元首会晤释放的稳定预期直接相关，但上半年总值仍低于 2025 年同期。关税与出口管制的反复调整，使“政策不确定性”本身成为企业规划的最大变量。欧盟方面，CBAM 于 2026 年 1 月 1 日起进入正式实施阶段，中国钢铁、铝、化肥等六大高碳行业首当其冲；欧盟计划于 2028 年前后将 CBAM 扩展至更多钢铝密集型下游产品——这些恰恰是中国对欧出口的核心品类。

路径二：关键资源的战略博弈。中国在关键资源供应链中既具有较强的产业优势，也在部分关键环节面临外部依赖。一方面，中国稀土分离产能占全球约 85%，2025 年 4 月和 10 月两次升级稀土及相关物项出口管制；另一方面，中国在高端半导体设备、特种化学品等领域仍依赖进口。关键资源竞争已从单纯的市场行为上升为影响供应链安全与产业竞争力的战略因素。这种“优势与依赖并存”的格局，正是全球关键资源竞争从商品贸易逻辑转向战略博弈逻辑的缩影。例如，金属钨的价格在过去 15 个月累计上涨 551%[17]，市场供需基本面无法单独解释这一涨幅，地缘政治溢价已成为资源定价中的显性变量。

路径三：产业外迁的结构性压力。“中国 +N”策略加速落地。UNCTAD 联合发布的《2025 年东盟投资报告》[18] 显示，2024 年东盟 FDI 流入增长 8%，达 2260 亿美元，其中制造业 FDI 增长近 150%，规模升至 440 亿美元，半导体、汽车、服装等产业链长、

配套需求高的行业为主要承接领域。跨国企业将最终组装环节转移至越南、印度、墨西哥等地，短期内大量中间品仍需从中国进口，但供应链多元化与部分产业外迁带来的结构性压力仍需长期关注。

路径四：技术管制的升级与反复。技术管制已从一次性政策工具演变为动态博弈手段。2025 年 8 月，美国撤销三星、台积电在华工厂的“经验证最终用户”（VEU）授权，在华外资晶圆厂引进美国设备须逐案申请许可，管制对象从中国企业延伸至在华外资产能；设备层面，先进浸润式 DUV 光刻设备对华出口须经荷兰政府许可，管制呈现与盟友协同的多边化特征。

出口管制措施在执行层面并非单向线性收紧，而是呈现出“管制—谈判—调整”的动态反复节奏：2025 年 5 月，美国对新思科技（Synopsys）、楷登电子（Cadence）、西门子旗下 EDA 实施对华出口许可要求，该要求 45 天后即予撤销。许可审查的裁量空间、部分品类的临时豁免以及清单的动态调整，构成了政策缓冲带，使部分供应链环节得以维持运转。但关键技术获取的不确定性仍在整体层面持续累积。对中国半导体产业而言，外部压力客观上加速了国产替代进程，而先进制程及部分关键设备的对外依赖短期内难以根本扭转。管制的动态反复性意味着，供应链稳定性不再取决于单一时间点的政策状态，而取决于中国企业在政策波动中维持弹性的能力。这是需要以持久战思维应对的长期不确定性挑战。

（二）制度性应对：构建供应链安全的法律基础设施

2026 年，中国完成了供应链安全领域从战略定调到立法，再到执行细则的制度建设。

首先，“十五五”规划纲要明确提出“突出做强国内大循环”的核心战略任务，设定全社会研发投入年均增长 7% 以上，并在安全保障维度设立粮食和能源生产能力指标。2026 年《政府工作报告》将经济增长目标设定为 4.5%—5%，强调“在实际工作中努力争取更好结果”。这反映出中国在应对外部冲击时，以内部确定性应对外部不确定性的战略逻辑。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

其次，构建供应链安全的法律基础设施。《国务院关于产业链供应链安全的规定》（国务院令第 834 号）[19] 公布并施行，这是我国首部产业链供应链安全综合性行政法规。该规定围绕关键领域构建起全链条制度体系，涵盖清单动态管理、风险监测预警与应对、安全调查与反制、应急处置四大核心机制，标志着我国供应链治理从“事后应急”转向“预防与反制并重”的制度化范式。

随后，商务部于 2026 年 6 月 22 日发布《产业链供应链安全调查工作办法》（商务部公告 2026 年第 24 号）[20]，明确了调查启动条件、证据标准、调查程序和反制措施的操作规则，赋予商务部询问当事人、查阅复制文件、公开征集线索、实地调查等职权，并可将不配合调查的外国组织和个人列入反制清单。至此，供应链安全治理形成“战略规划—行政法规—部门规章”三层衔接的制度体系。

（三）技术自主：AI 赋能与国产替代的双轮驱动

在技术层面，中国采取了以 AI 赋能牵引前沿应用，以国产替代托底关键环节的双轨策略。

一是 AI 产业的战略性布局重在把制造优势升级为智能优势。2026 年 7 月 17 日，习近平主席在上海出席 2026 世界人工智能大会暨人工智能全球治理高级别会议开幕式并发表主旨讲话 [21]，提出人工智能正从“数字世界”走向“物理世界”，要让人工智能赋能千行百业——这一判断与全球供应链智能化的趋势正好同频。会议期间，29 个国家签署成立世界人工智能合作组织协定，大会通过《主席声明》，中方发布《人工智能合作发展行动计划》[22] 等成果文件。这些成果的意义不止于外交：在 AI 规则制定权加速争夺的窗口期，中国正以发起国身份进入全球 AI 治理的制度设计层。产业端，AI 与制造业的融合已具规模——全球“灯塔工厂”中中国占比约四成，居世界首位，智能排产、预测性维护、机器视觉质检等应用正在从示范走向普及。AI 之于中国供应链，已不只是效率工具，而是巩固制造枢纽地位的技术支点。

二是国产替代重在关键环节不被“卡断”。在半导体领域，中国于 2024 年 5 月 24 日

成立“国家集成电路产业投资基金三期”（简称“大基金三期”），该基金注册资本 3440 亿元，超过前两期之和，重点投向集成电路全产业链。基金运行两年多以来，产业投资已见显著成效。据海关总署数据，2026 年前四个月中国集成电路出口总额 1035 亿美元，同比增长 83.7%。然而必须客观看待的是，在先进制程（7nm 以下）领域，中国与国际最先进水平仍存在显著差距，完全自主可控仍是中长期目标。

同时，AI 应用深化与国产替代并行推进。AI 算力需求使高端芯片成为国产替代的主攻方向，制造业智能化又为国产芯片、工业软件和智能装备提供了最大的应用市场——需求牵引供给，供给支撑应用。技术自主的要义不是封闭自造，而是在关键环节具备“不被卡断”的底线能力，同时以智能化应用保持制造体系的效率领先。二者共同构成中国在全球供应链重构中维持“不可替代节点”地位的技术基础。

（四）绿色突围：碳约束下的供应链绿色转型

欧美 CBAM 已经从纸面规则变成真金白银的成本。2026 年 1 月 1 日起，欧盟碳边境调节机制结束过渡期，进入实质征收阶段，钢铁、铝、水泥、化肥、氢、电力六大行业首当其冲。对中国企业而言，短期看是合规与成本的压力测试，长期看则是倒逼制造业低碳转型的外部推力。中国的应对，正沿着制度、产业、企业三个层面展开。

首先是制度对接。钢铁、水泥、铝冶炼行业已纳入全国碳市场覆盖范围，相关企业自 2026 年起报送碳排放数据，2027 年完成首次履约清缴。核算方法、有偿配额比例、MRV（监测、报告、核查）体系正持续完善，为未来与欧盟碳市场互认筑牢基础。但短期双方尚难以实现互认：欧盟 CBAM 虽允许抵扣出口国已缴纳的碳成本，但其认定标准十分严苛，只承认具备强制性、显性化、可核查且实际传导至产品成本的碳定价机制。当前我国全国碳市场尚未设置总量约束，配额以免费分配为主，企业国内履约成本暂不满足 CBAM 抵扣条件。2026 年第一、二季度 CBAM 证书价格分别为 75.36 欧元 / 吨二氧化碳当量、75.28 欧元 / 吨二氧化碳当量。据我国碳市场交易数据平台，全国碳市场配额价格折算欧元后仅为 10.3–11.5 欧元 / 吨二氧化碳当量，二者价差达 6–7 倍。由于

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

欧盟暂不认可我国国内碳市场履约成本用于 CBAM 抵扣，出口企业若要同时满足国内碳市场与欧盟 CBAM 履约要求，将面临突出的“双重碳成本”压力。值得关注的是，欧盟于 2026 年 5 月发布的抵扣细则草案已将中国碳市场列为“潜在合格体系”，双方碳市场互认存在谈判空间。

其次是产业转型。国家能源局数据显示，截至 2026 年 5 月底，全国发电装机容量达 40.1 亿千瓦，规模超过美国、欧盟、印度、日本、俄罗斯的总和；非化石能源装机占比 62%，可再生能源装机占比 61%[23]。绿电供给扩容正持续拉低制造业整体碳强度，清洁能源装备的出口竞争力也同步提升——2026 年上半年，锂电池、风力发电机组出口分别增长 37.6% 和 35.6%[16]。但需要清醒认识的是，按现行 CBAM 核算规则，钢铁、铝产品暂只核算直接排放，使用绿电尚不能直接抵减碳关税，其减碳价值更多体现在国内碳市场履约成本节约和未来的规则修订所释放的长期空间。

再次是行业层面的系统应对。钢铁行业已着手搭建适配欧盟规则的碳数据体系，覆盖原料、生产、出厂全链条排放核算。部分头部企业通过与欧洲进口商协商碳成本分摊、报价单列碳价等方式对冲碳价波动。中小企业则面临更大压力——其申报的实际排放值必须经欧盟认可的第三方核查机构核验，无法出具核查数据就只能适用欧盟默认值，而默认值带有明显惩罚性。经中国钢铁全产业链 EPD（环境产品声明）平台核算，欧盟 CBAM 公布的排放默认值与中国钢铁产品实际排放水平存在巨大差距，高出中国实际值近一倍，且显著高于技术水平相近国家，歧视性倾向明显 [13]。缺乏数据能力和核查资金的企业，将被迫为远高于自身实际水平的排放量买单。按当前碳价全额征收口径测算，对欧出口钢材的碳成本约为每吨 150 欧元 [12]；2026 年实际征收比例仅为 2.5%，但将随免费配额退出逐年提高，2034 年预计达到 100%。碳数据能力正在从合规要求，变成实实在在的定价能力。

（五）网络重构：“出海”与“内循环”的双循环布局

面对产业外迁压力，中国的应对不是堵住企业外流的口子，而是把外迁的冲动转

化为全球布局的主动选择，同时把国内市场的底盘做大——一手“出海”，一手“内循环”。

一是主动“出海”。中国企业正从“被迁出”转向“主动布局”。某新能源汽车厂商在匈牙利、泰国建设整车工厂[24]，形成覆盖东南亚、欧洲的“近岸 / 友岸外包”产能网络。这些海外工厂不是国内产能的搬家，而是贴近市场的增量布局。值得注意的是价值链的走向：海外基地投产初期，核心零部件、设备和供应商协同体系仍深度依赖中国，最终组装地可以落在泰国、匈牙利或巴西，而上游价值链却依然锚定在国内。同时，出海的中国企业也正在通过海外本地化生产、本地化用工、本地化配套落地，进一步深化与低成本区位国家的供应链绑定，有效稳住了我国在全球制造网络中的核心枢纽地位，实现“产能绕道、产业不脱钩”。

二是优化跨境物流通道，给亚欧供应链多备一条路。2026 年，霍尔木兹海峡危机叠加红海—苏伊士运河紧张局势，马士基等航运巨头暂停相关航线，全球航运大规模绕行好望角。海运受阻之际，中欧班列的替代价值迅速显现：今年 1—2 月开行 3501 列、同比增长 32%，上半年累计开行 11178 列、发送货物 112.2 万标箱，分别增长 20% 和 16.4%[25]。拉长周期看，这条通道的成长更为惊人——2016 年统一品牌运营时年开行量仅 1702 列，2025 年已达 20022 列、首次突破两万列，十年增长 10.8 倍；截至 2026 年 6 月累计开行突破 13 万列，运送货值超过 5200 亿美元。海运的成本和运力优势无法替代，但班列提供了地缘政治动荡中最稀缺的东西：确定性。

三是做强国内循环，依托超大规模市场构筑战略纵深。海关总署数据显示，2026 年上半年中国货物贸易进出口 25.47 万亿元，历史同期首超 25 万亿元，同比增长 16.9%；其中进口 10.74 万亿元，增长 22.1%，增速高于出口 8.7 个百分点，机电产品进口增长 28%——中国已连续 17 年保持全球第二大进口市场[16]。与此同时，高技术产品出口 3.26 万亿元、增长 39%，说明国内循环与国际循环不是此消彼长，而是相互促进。外资的流向印证了这一点：商务部 6 月 25 日披露，截至 2026 年 6 月，全国重点外资项目 500 多个，标志性项目 70 多个，集中在化工能源、机电装备、电子信息、汽车、医疗健康等制造业领域，总投资额突破 3000 亿美元；上半年新设外商投资企业数量同比增长 5.3%。以上的数据说明了产业链可以重构，但很难绕开一个兼具制造能力与市场体量的中国。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

中国供应链的主动应对与实践

中国供应链的战略定位将从“全球成本洼地”转型为“全球供应链枢纽”——既非完全自力更生，也非被动接受脱钩，而是通过技术升级、绿色转型、制度建设，在全球供应链重构中保持“不可替代的节点地位”。中国供应链的韧性来源正从规模优势转向制度、技术与市场体量的综合支撑，以内部确定性应对外部不确定性将是“十五五”时期的基本逻辑。



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

四

在复杂性中寻找确定性——中国企业的战略应对





更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

面对全球经济格局深度调整、产业链供应链持续重构以及不确定性因素加速叠加的新阶段，中国企业正进入一个以复杂性为常态的发展环境。未来竞争的关键，不再是依赖单一优势或短期效率，而是在动态变化中构建持续适应、快速响应和协同进化的系统能力。企业需要重新审视供应链战略定位，从过去追求成本最优、效率最大化的线性管理模式，转向兼顾韧性、安全、绿色与创新的综合能力建设，在不确定性中寻找确定性，在变化中塑造新的竞争优势。

（一）从应对不确定性到主动塑造韧性

2026—2027 年的全球供应链不会是一个“更简单”的世界。地缘政治博弈持续深化，气候变化导致极端事件频发，全球产业链供应链面临更加复杂、多元的不确定因素。企业越来越难以通过传统预测模型准确判断未来变化，供应链管理的核心也正在从“预测未来”转向“适应未来”。面对高度不确定的外部环境，企业需要构建具备快速感知、敏捷响应和持续优化能力的新型供应链体系。供应链韧性不再只是风险发生后的被动恢复能力，而是企业能够主动识别变化、调整资源配置、优化运行模式，并在冲击过程中实现学习和进化的动态能力。

未来领先企业之间的差距，将越来越体现在面对不确定性时的适应速度和系统恢复能力。

（二）推动供应链技术转型从工具应用走向体系升级

新一轮技术变革正在推动供应链管理模式深刻变化，但技术本身并不会自动创造供应链价值。当前部分企业智能化转型效果未达到预期，其根本原因并非单纯技术成熟度不足，而是组织体系、业务流程和管理机制未能同步调整。供应链数字化与智能化升级的关键，不在于简单引入先进工具，而在于推动数据、流程、组织和决策模式的系统

重构。企业需要建立与技术能力相匹配的组织机制，实现业务管理能力与技术应用能力的深度融合，使技术真正成为提升供应链透明度、协同性和决策效率的重要支撑。

未来供应链竞争，不是技术应用能力的单点竞争，而是技术能力与组织能力协同进化的体系竞争。

（三）推动效率、韧性与安全的动态平衡

过去几十年，全球供应链体系长期围绕成本效率进行优化，通过全球化布局、规模化采购和精益运营实现资源配置效率最大化。然而，近年来的供应链中断事件表明，单纯追求效率最大化并不能保证供应链稳定运行。OECD 相关研究指出，供应链回流和过度本地化并不必然带来更高稳定性，供应链布局需要在效率、安全和韧性之间寻找动态平衡。新时代供应链管理的核心，不是简单选择“效率优先”或“韧性优先”，而是通过供应网络优化、多元供应布局、关键资源保障和风险缓冲机制建设，实现成本控制与风险防范的协同统一。

企业需要从单一线性供应链，转向更加灵活、多层次、可调整的供应网络，以提升面对外部冲击时的整体适应能力。

（四）以绿色转型推动产业链价值升级

全球供应链正在进入绿色低碳发展的新阶段，环境合规要求正在从企业社会责任范畴，逐步转变为产业链竞争的重要规则。未来，绿色能力将成为企业参与全球市场竞争的重要基础条件。随着全球碳管理体系不断完善，企业不仅需要关注自身生产过程中的碳排放管理，更需要建立覆盖供应商、物流、生产和消费环节的全链路碳管理能力。无法提供完整碳数据、无法实现供应链碳足迹追踪的企业，将面临进入国际市场和核心供应链体系的更高门槛。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

因此，绿色转型不应被视为单纯的成本投入，而应成为企业提升资源效率、优化产业协同和创造长期价值的重要战略能力。碳数据正在成为未来供应链合作的重要基础能力，绿色竞争力也将成为企业连接全球产业链的重要通行能力。

（五）将外部不确定性纳入经营决策体系

在全球产业链深度调整背景下，地缘政治、贸易环境、资源安全和区域冲突等因素正在成为影响企业经营的重要变量。供应链风险管理需要从传统的事后应急响应，转向事前识别、主动预防和系统治理。企业需要推动供应链风险管理融入战略规划、财务预算和经营决策体系，通过持续识别关键原材料、核心资源和关键供应节点的潜在风险，建立多场景分析、替代供应策略和风险缓冲机制。

未来企业竞争的重要能力之一，是能够将外部环境变化快速转化为经营决策信息，并通过系统化风险治理降低供应链波动带来的影响。

（六）构建支撑未来竞争的复合型人才能力体系

供应链转型的最终落点是组织能力和人才能力的升级。随着供应链管理逐步走向智能化、生态化和全球化，传统单一专业能力已经难以支撑复杂环境下的供应链运营需求。面向未来发展的供应链人才，需要具备数字化与智能化应用能力、跨产业跨领域协同能力以及复杂场景分析和动态决策能力。同时，企业需要推动人才培养体系、组织结构和管理机制同步升级，使组织具备持续学习和自我进化能力。

人才不仅是供应链转型的执行主体，更是企业构建长期竞争优势的核心资源。

综上所述，面对复杂性成为常态的全球供应链环境，中国企业需要从追求短期最优转向构建长期适应能力，从单点优化转向系统能力建设。供应链领导者的战略选择，归结为一句话：在复杂性中，不是“做得最好”的企业胜出，而是“适应最快”的企业胜出。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

五

总结与展望

中国供应链的应对实践揭示了一个更深层的规律：在不确定性时代，真正的竞争力不在于预测未来的能力，而在于快速适应变化的能力。从《国务院关于产业链供应链安全的规定》的制度设计，到“人工智能 +”行动的技术突破，从“新三样”的绿色转型到“一带一路”的网络重构，中国正在从全球供应链的“世界工厂”转变为“创新策源地”和“规则参与者”。

这一转变对全球企业的启示是：未来的供应链竞争不再是单个企业之间的竞争，而是生态体系之间的竞争；不再是谁能做得更便宜，而是谁能变得更快、更智能、更绿色、更安全。那些能够在效率与韧性、全球化与本地化、创新与合规、竞争与合作之间找到动态平衡的企业，将在 2027 年及以后的竞争格局中占据制高点。

2026—2027 年，属于那些今天就开始准备的企业和国家。中国将以“十五五”规划为指引，持续深化“双循环”新发展格局，扎实推进产业链供应链现代化，为全球供应链的稳定、安全与可持续发展作出更大贡献。



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

参考文献

[1] Gartner, Inc. Top Supply Chain Technology Trends for 2026[R/OL]. Stamford: Gartner,2026[2026-08-20]. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-06-30-gartner-identifies-top-supply-chain-technology-trends-for-2026.

[2] International Energy Agency. Global Critical Minerals Outlook 2026[R/OL]. Paris: IEA,2026[2026-08-20]. https://www.iea.org/reports/global-critical-minerals-outlook-2026.

[3] International Data Corporation. IDC Future Scape: Worldwide Sustainability/ESG 2025 Predictions[R/OL]. Framingham: IDC, 2024[2026-08-20]. https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US52418624.

[4] CDP, Boston Consulting Group. Scope 3 Upstream: Big Challenges, Simple Remedies[R/OL]. 2024-06[2026-08-20]. https://assets.ctfassets.net/v7uy4j80khf8/1F70SdMyfKcaCFTz3gLLeZ/50f763fd23b3d5d7c510a7d40d76d2f8/scope-3-upstream-report-big-challenges-simple-remedies.pdf.

[5] McKinsey & Company. Supply Chain Risk Pulse 2025: Tariffs Reshuffle Global Trade Priorities [EB/OL]. McKinsey Insights, 2025-12-02. [2026-08-20]. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-pulse-survey.

[6] Achilles. The Achilles Annual Risk and Sustainability Report [R]. Achilles Information Limited,2026[2026-08-20]. https://www.achilles.com/achilles-annual-risk-and-sustainability-report-2026/



[7] Global Market Insights. Logistics Robots Market Size & Share 2026-2035[R/OL]. Delaware: Global Market Insights,2026[2026-08-20]. https://www.gminsights.com/industry-analysis/logistics-robots-market.

[8] United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report 2026[R/OL]. Geneva: UNCTAD,2026[2026-08-20]. https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report.

[9] Organization for Economic Co-operation and Development. Supply Chain Resilience Review[R/OL]. Paris: OECD, 2025[2026-08-20]. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-supply-chain-resilience-review_94e3a8ea-en.html.

[10] Atradius. B2B Payment Practices Trends in Asia 2026: Payment Practices Barometer[R/OL]. Amsterdam: Atradius,2026[2026-08-20]. https://group.atradius.com/knowledge-and-research/reports/b2b-payment-practices-trends-in-asia-2026.

[11] European Commission. Price of CBAM Certificates[EB/OL].(2026-04-07)[2026-08-20].https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism/price-cbam-certificates_en.

[12] 刘雪野，秦炎 . 欧盟碳边境调节机制（CBAM）政策进展与前瞻 [R/OL]. 北京：绿色创新发展研究院，2026[2026-08-20]. https://www.fxbaogao.com/detail/5342100.

[13] 中国新闻网 . 中钢协：欧盟 CBAM 默认值与实际值差异大、歧视性倾向明显 [EB/OL].(2026-04-29)[2026-08-20]. https://www.chinanews.com/cj/2026/04-29/10612901.shtml.



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

[14] Greenhouse Gas Protocol. GHG Protocol corporate suite of standards and guidance update process [EB/OL]. (2026-03-31)[2026-08-20]. https://ghgprotocol.org/ghg-protocol-corporate-suite-standards-and-guidance-update-process.

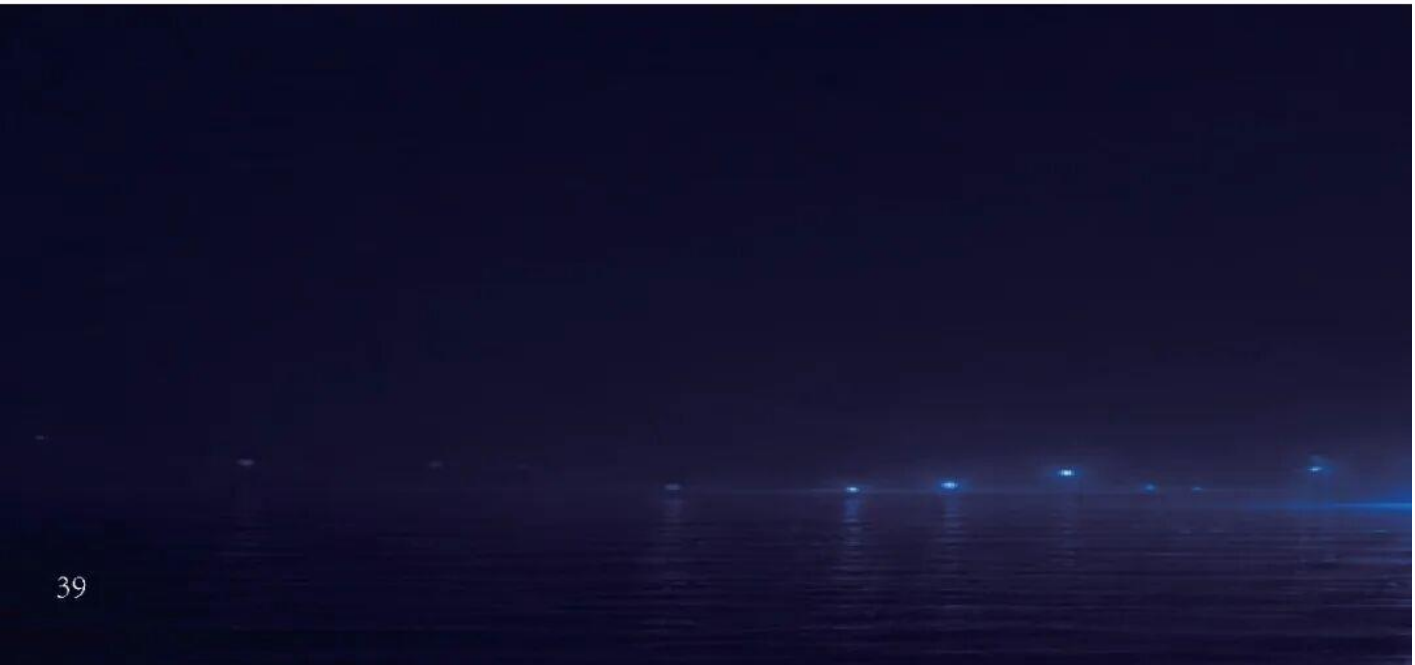
[15] Gartner. Gartner Survey Shows AI is Not Driving Supply Chain Operating Model Transformation [EB/OL]. Gartner Newsroom, 2026-05-06.[2026-08-20]. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-05-06-gartner-survey-shows-ai-is-not-driving-supply-chain-operating-model-transformation

[16] 中华人民共和国海关总署 . 2026 年上半年全国进出口统计数据 [R/OL]. 北京：海关总署，2026[2026-08-20]. http://www.customs.gov.cn/customs/xwfb34/302330/gxbjxxwfbh_js2026nsbnjckqk/index.html.

[17] 万得信息技术股份有限公司 . 黑钨精矿价格时序数据集 :2025 年 3 月 —2026 年 3 月 [DB/OL]. 上海 :Wind 资讯，2026[2026-08-20]. https://www.wind.com.cn/.

[18] United Nations Conference on Trade and Development. ASEAN Investment Report 2025: Foreign direct investment and supply chain development[R/OL]. Geneva: UNCTAD,2025[2026-08-20]. https://unctad.org/publication/asean-investment-report-2025.

[19] 中华人民共和国国务院 .《国务院关于产业链供应链安全的规定》（国务院令第 834 号 ）[Z/OL].(2026-03-31)[2026-08-20]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202604/content_7064838.html.



[20] 中华人民共和国商务部 . 产业链供应链安全调查工作办法：商务部公告 2026 年 第 24 号 [Z/OL].(2026-06-22)[2026-08-20]. http://www.mofcom.gov.cn/cms_files/filemanager/policySummary/viewcore_eb3ba070023d44098fe8509d64d4f767.html.

[21] 新华社 . 习近平在 2026 世界人工智能大会暨人工智能全球治理高级别会议开幕式上的主旨讲话（全文）[N/OL]. 新华网，2026-07-17[2026-08-20]. http://www2.xinhuanet.com/politics/leaders/20260717/72728b6f94154d63b3eaaaf9808b51eb/c.html.

[22] 中华人民共和国国家发展和改革委员会 . 人工智能合作发展行动计划 [R/OL].(2026-07-17)[2026-08-20]. https://www.ndrc.gov.cn/fggz/202607/t20260717_1406573_ext.html.

[23] 国家能源局 . 国家能源局发布 2026 年 1-5 月份全国电力统计数据 [EB/OL].(2026-06-25)[2026-08-20]. https://www.nea.gov.cn/20260625/24f752fd199c4632b7dc7762462585de/c.html.

[24] 比亚迪股份有限公司 . 2025 年年度报告 [R/OL]. 深圳：比亚迪股份有限公司，2026[2026-08-20]. https://static.cninfo.com.cn/finalpage/2026-03-28/1225045351.PDF.

[25] 新华社 . 上半年国家铁路完成货物发送量超 20 亿吨 [N/OL]. 新华网，2026-07-03 [2026-08-20]. http://www.chinanews.com.cn/cj/2026/07-03/10652302.shtml.



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net