

Executive's Talk 理事長的話

「The Five Capitals Model」是由英國永續發展組織 - 未來論壇 (Forum for the Future) 所提出的經典模型，用於評估一個組織或社會能否長期繁榮與生存，是組織追求永續的核心議題。傳統的採購直接對接的只有製造資本，降低成本成為首要目標，但卻只是執行面的努力價值，再往上的財務資本，採購也就只是回應間接材料成本，連附加價值^{註1}都很少被提起。



然永續浪潮下的採購，這五種資本都與採購有無可迴避的關聯，簡而言之，要把五種資本都連結起來，採購扮演重要角色。從自然資本的 Scope-III、到綠色供應鏈的社會資本與人力資本，到價值鏈的財務資本 (True cost & true Value)，製造資本才可能看到永續的影子。嚴格說，永續的五種資本採購無法缺席卻又被忽略，這也是供應鏈管理紛擾不已的主因。

中東戰爭看似有轉折契機，卻被莫名其妙的決策攪亂，烽火再起，物價問題一時難解；一場熱浪

侵襲，彷彿一面照妖鏡，讓以推動 ESG 為傲的歐盟，頓時被打下神壇；預估 2026 年 GDP 成長將超過 10% 的台灣，卻頻頻傳出企業裁員、無薪假的消息，這到底是怎麼一回事？一個詭譎多變的時代，計畫與預測還需要嗎？

這是考驗企劃相關工作者的重要時刻，特別是在 AI 當道，企劃工作變得不再神秘與重要。凡事問 AI，很像早期一切問谷歌大神的那種場景，只是更簡便、沒有選擇權。然而 21 世紀最大的特色就是「變」，世局、技術、市場、國際趨勢，連氣候都變得更詭譎莫測，越來越沒有規則可言，應驗了世界上唯一不變的真理 - 「變」。

對等關稅的議題方興未艾，卻暗潮湧湧，隨時有波瀾再起的可能，缺料、追料、DRAM 風波，物價上漲、物流受阻，供應鏈斷鏈的問題，高潮迭起，負責供應鏈規劃 (Supply Chain Planning, SCP) 的工作者，應該嚐盡了苦頭吧，這些事件雖離我們都很遠，衝擊卻很大，這就是全球化供應鏈的必然。

供應鏈碎鏈化已成趨勢，以往採購的重點談 QCDS (Quality, Cost, Delivery, Service)，傳統的供應管理，群聚效應與單一層次 (T1)^{註2} 交易只要做好供應商管理，萬事 OK。供應鏈韌性的議題，卻打亂了這個遊戲規則，ESG 碳盤查的範疇三、歐盟正式於 2026/7/16 公佈的 DPP (Digital Product Passport) 法規，對習慣 B2B 代工模式的台灣企業而言，必須重新面對供應鏈網路規劃與管理的議題，才是唯一有效的解決方案。

Collaboration、Co-creative、Confidence 3C 是供應鏈管理議題的重點行動方針，強調 3C 策略，

註 1：附加價值係指企業從外部購進材料，創造出來的價值，附加價值 = 售價 - 材料成本

註 2：T1: Tier 1 (第一層供應商，T2 是再上一層的供應商，依此類推)

「議價」被「議和」取代，與供應商溝通求「共好」；永續議題在追求組織的營運順暢，「供應鏈重組」+「AI」+「韌性」的三角習題，是組織供應鏈管理最重要的課題。以「PSI：Production/Procurement、Sales/Shipping、Inventory」的平衡為指導原則，「QCDS」的排序不斷地在 CPO survey 報告中看到變化。採購專業經理人首當其衝的為組織的永續韌性衝鋒陷陣，關關難過關關過，這是採購專業經理人的必然，也是價值所在，也是為何採購需要提升到 CPO 的策略層次的最重要原因。

採購價值提升，從追求成本下降的唯一目標，擴大到為組織永續韌性與競爭力的價值鏈組建。採購不只是採購，永續、ESG、供應鏈重組、以及 AI 與供應鏈的連結，大環境的衝擊如排山倒海綿綿不絕，如何協助會員為組織的永續建構供應鏈管理的價值鏈體系，**smit**會持續地尋找對供應鏈管理有用的知識與資訊，全方位服務與協助會員，完成價值鏈提升。

雙月刊從五種資本入手，自然資本的淨零脫碳供應鏈，人力資本的供應商盡職調查與生產力、社會資本的綠色採購與 DEI、AI 議題，財務資本的國際趨勢、專業標竿，到製造資本的的供應鏈管理，追求 PSI 平衡等等，是國內唯一的多元採購與供應管理的知識雜誌。謹在此感謝所有執筆者的無私奉獻，也感謝讀者的熱情回應，期望能為國內企業在永續與韌性途中，提供最有價值的解決方案，為台灣企業的永續競爭力加油。

smit 社團法人中華採購與供應管理協會



理事長 廖國明 敬啟

