

## 《新聞稿》

# 2026 上半年台灣採購經理人營運展望調查

## 發布記者會

國家發展委員會、中華經濟研究院提供  
2026 年 7 月 24 日

為有效預判未來半年國內外經濟情勢與產業狀況，讓各界掌握更即時的產業訊息及總體經濟脈動，國家發展委員會委託中華經濟研究院自 2013 年 6 月起每半年進行一次「台灣採購經理人營運展望調查」。2026 年 7 月「台灣採購經理人營運展望研討會」以「成本失序下的供應鏈重整與競爭新局」為題，彙整調查台灣製造業與非製造業 2026 下半年營運展望、地緣政治與中東衝擊、供應鏈風險管理、產能利用率與設廠布局、企業合作、整併與聯盟動態、台積電與半導體供應鏈外溢，以及 AI 導入對人力與營運成本之影響，本次調查顯示台灣企業轉型與競爭力焦點已由單點擴產與短期價格因應，轉向轉嫁能力、關鍵料件備援、合作網絡與跨區域服務能力。

「台灣採購經理人營運展望調查」執行迄今已邁入第 13 年。台灣採購經理人營運展望研討會在國發會指導下儼然成為台灣產業交流平台。本次研討會特別規劃產業領袖高峰對談，邀請梁啟源董事長與陳寶郎董事長，分別從能源政策與產業實務角度，深入剖析成本失序與供應鏈重整的關鍵變化，並由中華採購供應管理協會白宗城顧問與陳馨蕙博士，結合供應鏈決策與 PMI 調查洞察進行提問，並引導企業層面的深度對話。最後，綜合討論將綜整 PMI 調查、產業對談與大師總體觀點，收斂供應鏈調整與競爭變化的核心方向。

以下節錄「2026 上半年台灣採購經理人營運展望調查」之重要內容：

## 一、營運展望同步轉強，但成本與售價轉嫁落差仍是主軸

### 1. 製造業：營運擴張、成本跳升，利潤改善幅度仍有限

2026 上半年製造業營運狀況擴散指數由 49.8% 升至 64.1%，僱用人數升至 52.4%。然而，採購價格擴散指數大幅升至 87.3%，企業平均採購價格上升 13.8%；平均銷售價格擴散指數為 67.7%，平均調漲 9.8%，顯示售價雖已明顯上調，仍非所有企業都能完全轉嫁。利潤率擴散指數為 52.0%，改善幅度明顯低於成本壓力。

展望 2026 下半年，製造業營運狀況擴散指數為 64.1%，採購價格為 69.0%，平均上升 3.1%；平均銷售價格為 59.2%，平均上升 1.5%；利潤率為 53.1%。換言之，下半年並非單純需求擴張，而是「景氣續揚、成本仍高、部分轉嫁」的組合。

### 2. 非製造業：需求支撐延續，成本與服務報價同步上修

2026 上半年非製造業營運狀況擴散指數為 63.6%，僱用人數為 57.2%；採購價格／營業、營運銷售成本擴散指數來到 71.2%，平均上升 4.9%，服務收費價格升至 60.6%，平均上升 2.2%，利潤率為 54.4%。成本與服務收費擴散指數雖呈現上升，但利潤改善仍受成本與轉嫁壓力限制。

展望 2026 下半年，非製造業營運狀況擴散指數攀升至 66.0%，利潤率升至 59.4%，僱用人數為 59.2%；薪資費用與採購成本雖較前期略降，仍分別達 64.2% 與 62.0%，服務收費價格亦升至 58.6%。下半年展望由「成本推升」轉向「營運與利潤改善」，但人力僱用與成本仍限制獲利彈性。

## 二、地緣政治風險由政策衝擊轉向能源、原物料、關鍵零組件與交期

### 1. 企業經理人關注的總經時事議題

2026 上半年製造業經理人最關注的總經與政策議題，已由先前的關稅與政治衝擊，轉向更貼近營運現場的成本、缺料與交期壓力。「國際能源及原物料價格」以 75.1% 居首，「原物料、關鍵零組件短缺」由 24.9% 大幅升至 53.1%，「匯率波動」仍以 50.2% 居前三。非製造業則持續以「勞動成本與人力資源短缺」52.8% 居首，「國際能源及原物料價格」升至 46.4%，匯率波動為 37.2%。

## 2. 中東美伊衝突：成本上升、需求分化、交期能見度下降

製造業回報採購成本平均增加 9.4%，74.7%業者回報成本上升；53.9%已對客戶漲價。訂單或客戶量平均僅增加 0.6%，其中 70.6%回報持平，顯示需求傳導仍偏間接；交貨時間平均增加 31.7%，另有 16.7%表示交期不確定，反映供應鏈能見度下降。(圖 1)

非製造業受中東衝擊以「成本與局部轉嫁」為主，營運成本平均增加 4.0%，36.0%回報成本上升，29.2%已對客戶漲價；服務需求／客戶量平均僅增加 0.3%，82.4%回報持平，交貨時間不確定者為 10.4%。衝擊尚未全面擴散，但批發、運輸倉儲等服務鏈承受較高成本與供應鏈能見度風險。

## 三、供應鏈風險管理：製造業已從「被動應變」轉向「主動備援」

面對關鍵零組件交期拉長、航運與地緣政治不確定性，86.9%製造業已採取供應鏈風險管理措施。已採取措施者中，78.9%選擇「提前下單或拉長備料期」，73.2%增加關鍵物料安全庫存，顯示企業第一線防線仍是先確保「備料」與「交期」。在更具結構性的韌性投資上，39.9%加速開發新供應商，32.9%增加既有供應來源，20.7%採取選擇性接單或調整供貨順序，14.6%調整物流安排或運輸路徑。價格轉嫁雖已出現，但僅 32.9%企業以調漲售價、服務費用或相關收費因應，反映不同產業議價能力與市場承接力差異。(圖 2)

產業別差異亦顯著：電子暨光學在多數工具上相對積極，尤其物流調整與價格調整；化學暨生技醫療在開發新供應商、調漲售價與選擇性接單方面較積極；交通工具與食品暨紡織調漲售價相對保守。風險管理的重點已由「是否採取措施」，轉向「採取何種工具」與「能否調度」。

## 四、產能利用與稼動率：製造業未全面滿載，投資仍選擇性推進

2026 上半年有 27.8%製造業回報已達最佳／最大產能，較 2025 下半年的 20.7%上升，但仍非全面滿載。儘管產能尚未全面滿載，2023 年以來已有或計畫

新增產線／產能的製造業者占 52.2%，設廠地點仍以台灣 72.7%居首，東協 29.7%維持第二分散軸，中國大陸 12.5%、美國 7.0%，其餘地點比率更低。從設廠動機來看，並非全體製造業「產能滿載型復甦」，而是部分關鍵供應鏈仍持續再投資。

## 五、合併與聯盟：從「做大」轉向降低風險、保住供應與強化彈性

### 1. 製造業：策略聯盟先行，合作動機大幅轉向地緣政治風險管理

在有採取合作／整併／聯盟行動的 35 家製造業者中，74.3%採取策略聯盟，28.6%採取購併，14.3%出售部門、產品線或公司，參股僅 2.9%。企業更傾向先以低資本、可彈性退出的策略聯盟觀察需求、政策與客戶布局，再決定是否深化投資或整併。

合作動機相較 2021 年營運展望調查結果出現明顯轉向：「降低地緣政治風險」由 26.5%升至 65.7%，成為最突出動機；「因應下游客戶或品牌廠要求」為 40.0%，「進入或擴大新產品領域」及「分散產品或客戶組成」均為 34.3%。合作對象以同業／同質公司與上游供應商各 54.3%並列最高；合作夥伴所在地以台灣 68.6%居首，美國 37.1%次之。(圖 3)

### 2. 非製造業：合作行動升溫，聯盟取代購併成為主軸

非製造業有採取合作／聯盟／整併行動的企業比例由 2021 年的 16.3%升至 2026 上半年的 26.0%。在已採行企業中，策略聯盟由 51.3%升至 87.7%，購併則由 48.7%降至 10.8%，顯示企業優先重組合作網絡、服務能力與客戶連結，而非立即進入高資本密集整併。(圖 4)

非製造業合作動機仍較偏向新需求與服務組合：「進入或擴大新服務／新商品領域」為 63.1%，「因應客戶／品牌商／平台或通路要求」為 50.8%，「分散服務項目／客群或收入來源」為 35.4%；降低地緣政治或營運中斷風險為 21.5%。合作夥伴以台灣 86.2%為主，美中台以外其他國家 30.8%居次。

## 六、台積電與半導體供應鏈外溢：外溢範圍大於直接供應商名單

### 1. 製造業：電子主動切入、上游原物料與特化相關業者隨鏈移動、設備多點延伸

全體製造業中，17.6%已切入台積電或半導體供應鏈，另有 10.6%規劃進入；但已有 38.8%表示 AI 與先進製程需求使採購與營運出現明顯變化，顯示外溢範圍大於直接供應商名單。已出現變化者中，52.6%回報訂單或詢單增加，40.0%採購量增加或備料期拉長，38.9%相關營收比重提高，26.3%增加設備或廠房投資。

電子暨光學是直接切入與美國布局的核心：22.0%已切入供應鏈，54.0%營運已變化，38.0%已經或規劃布局美國，均為各產業最高。電力暨機械設備則有 20.6%已切入、41.2%營運已變化、29.4%已布局美國，呈現設備商貼近客戶廠區、建立跨區域服務能力的多點延伸。基礎原物料與化學暨生技醫療的美國布局，則較多由核心客戶與合作夥伴帶動。

整體製造業已有或規劃布局美國者占 28.2%。在已布局者中，52.2%設立辦事處或業務據點，27.5%透過客戶／夥伴布局，15.9%設立工廠或產線，14.5%設立倉儲物流中心，透過墨西哥、加拿大或第三地布局者僅 10.1%，顯示直接布局仍是主流，但工廠與產線門檻較高。

### 2. 非製造業以半導體需求背後之物流、工程、專業服務、金融與通路節點

非製造業已有或規劃服務台積電或半導體客戶者占 29.2%，26.8%表示半導體、AI 需求已帶動服務需求、客戶組成或營運投資變化，17.2%已經或規劃布局美國市場或服務據點。然而非製造業不是直接「製造供應商名單」，而是半導體需求背後的物流、工程、專業服務、金融與通路節點。

已經服務半導體供應鏈者占 26.4%，其中 48.5%直接提供產品、工程或服務給台積電，45.5%透過下游客戶或承包商間接服務，33.3%服務其他半導體或高階製程客戶。然而相關服務提供者集中在特定產業別，以運輸倉儲 42.3%、教育暨專業科學服務 (IP/IC 設計)30.8%、營造暨不動產 35.5%、批發 22.7%及金融保險 28.6%的服務關聯較高。

已出現營運變化者中，65.7%回報客戶詢問、訂單或服務需求增加，50.7%增加人力、教育訓練或專業服務能力，47.8%相關營收比重提高，35.8%拓展半導體、AI 或高階製造客戶。目前外溢不是立刻推動全面性景氣熱絡，而是從需求詢問、專業能力須同步提升、營收比重到營運投資逐步擴散。

## 七、AI 導入主軸是流程與職能重組，不是立即裁員或全面自動化

### 1. 製造業以流程自動化與需求預測最普遍，非製造業主要運用於行政、客服及文件處理

製造業已有 69.0%導入、評估或規劃 AI，31.0%完全未導入或未規劃。已導入企業的應用領域以流程自動化 58.6%最高，其次為銷售／客戶管理與市場需求預測 40.2%、IoT 物聯網／感測資料 27.8%、AI 智慧倉儲／物流 20.1%，AI 智慧生產／無人關燈工廠僅 18.3%。目前 AI 最像流程與資訊效率工具，尚未進入全面自動化。(圖 5)

非製造業已有 60.4%導入、評估或規劃 AI，39.6%完全未導入或未規劃。已導入企業的應用領域以「AI 代理人／流程自動化」68.9%最高，主要運用於行政、客服及文件處理；其次為「AI 輔助銷售／客戶管理／需求預測」41.1%、「AI 無人化服務／智慧營運」17.2%、「AIoT 場域管理／營運資料應用」13.9%，以及「AI 智慧倉儲／物流」9.9%。顯示目前非製造業導入 AI 主要著重服務流程、客服與商務管理效率，尚未大規模延伸至實體場域、物流及全流程無人化。

### 2. AI 對人力與營運成本：更常見的是職能與效能重組

在人力影響方面，35.5%製造業回報 AI 改變工作內容或職能配置，24.1%認為對整體人力需求影響有限，18.8%小幅減少人力需求，明顯減少僅 5.3%，另有 4.5%新增 AI 相關人力需求；11.8%仍不清楚導入後對人力需求之影響。在營運成本方面，42.0%回報改變服務效能或職能配置，15.1%小幅減少成本，明顯減少僅 5.3%；20.0%仍不清楚 AI 的成本淨效果。綜上所述，AI 導入的主軸不是立刻降本裁員，而是流程責任、職能再訓練、資料治理與投資報酬能見度管理。(圖 6)

## 八、未來一年展望：製造業與非製造業同步轉強，但供應鏈位置是利潤關鍵

展望未來一年，製造業營運展望擴散指數由 2025 年 12 月的 59.6% 升至 66.5%，45.3% 認為較佳、42.4% 持平、12.2% 較差；非製造業則由 59.4% 升至 69.8%，46.0% 認為較佳、47.6% 持平、僅 6.4% 較差。製造業雖轉強，但相對於非製造業，製造業仍有較多保守觀望。(圖 7)

綜合本次調查，2026 下半年並非「全面復甦」或「全面擴產」，而是營運改善、成本高檔、轉嫁分化、關鍵料件備援、合作聯盟與半導體外溢同時發生。企業競爭不再只看產業名稱，而要看其位於供應鏈的哪一個位置、是否掌握關鍵客戶與材料、能否轉嫁成本、是否能透過聯盟與多點服務降低中斷風險，以及 AI 能否真正嵌入流程並形成可量化效益。

展望 2026 下半年「成本失序下的供應鏈重整與競爭新局」的核心，不是企業全面搬移供應鏈，而是將關鍵料件、交期、安全庫存、供應商來源、合作夥伴與服務據點重新配置；也不是以單一產能數字判斷景氣，而是同時觀察訂單、產能利用率、轉嫁能力、現金流與投資節奏。

## 製造業 | 2026 年上半年

### 中東衝擊總覽：成本上升、需求分化、交期不確定

#### 採購成本

**+9.4%**

上升 74.7%  
持平 24.5%  
下降 0.8%

#### 訂單或客戶量

**+0.6%**

增加 13.9%  
持平 70.6%  
減少 15.5%

#### 已對客戶漲價

**53.9%**

未漲價 46.1%

#### 交貨時間

**+31.7%**

增加 35.9%  
持平 47.8%  
不確定 16.7%

### 三個關鍵判讀

- 1 成本壓力幾乎全面上升，但並非所有產業都能同步轉嫁，代表利潤侵蝕風險高低不一。
- 2 需求反應分化，顯示中東衝擊對需求面的傳導仍偏間接，產業間分化更值得關注  
訂單 / 客戶量以持平為主 (70.6%)，但有13.9%回報增加仍有 15.5% 回報減少。
- 3 交期延長且不確定性增加，代表供應鏈能見度下降，交貨時間平均增加 +31.7%；16.7%表示交貨時間不一定。

圖 1 中東衝擊總覽--製造業

資料來源：國家發展委員會、中華經濟研究院，2026 上半年台灣採購經理人營運展望調查

## 供應鏈風險管理：製造業已從「被動應變」轉向「主動備援」

面對關鍵零組件交期拉長、航運與地緣政治不確定性，總體製造業仍以備料與安全庫存作為第一線防線

重點不是「全面搬移供應鏈」，而是先把關鍵料件、提前備料(交期)與安全庫存建立起來



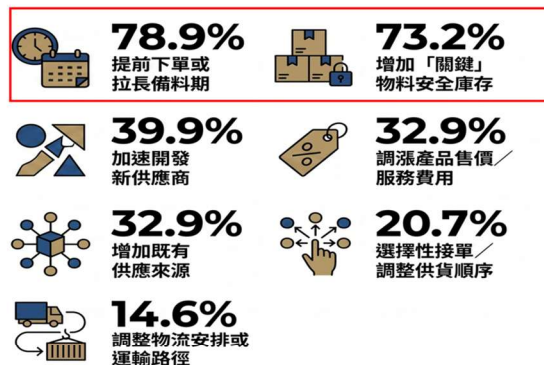
顯示絕大多數企業已意識到  
供應鏈韌性的重要性。

優先確保「料」與「交期」



投資重點集中於關鍵料件與備料週期，  
而非更動供應鏈架構。

已採取措施之企業，採行策略之勾選比例（複選）



#### 管理解讀

- 交期拉長是最直接壓力，**備料週期將影響採購預算與現金流**
- 供應商開發與多來源仍在進行，但普及程度低於安全庫存與提前下單。
- 價格轉嫁已出現，但並非所有產業都具備充分議價能力。

真正的韌性投資，部分產業已從「被動應變」轉向  
「主動備援」，並將供應鏈風險視為中長期議題

註：左側86.9%以全體製造業為分母；右側措施占比以已採取措施者為分母，為可複選題。

圖 2 供應鏈風險管理--製造業

資料來源：國家發展委員會、中華經濟研究院，2026 上半年台灣採購經理人營運展望調查

## 合作 / 整併 / 聯盟 動機大轉向：從擴張市場到降低風險

比較 2021-2022 調查 與 2026 年上半年調查 (已採取合作 / 整併 / 聯盟行動者)

最大差異不在合作形式，而在動機：企業從「成長導向」明顯轉向「風險管理與韌性導向」。

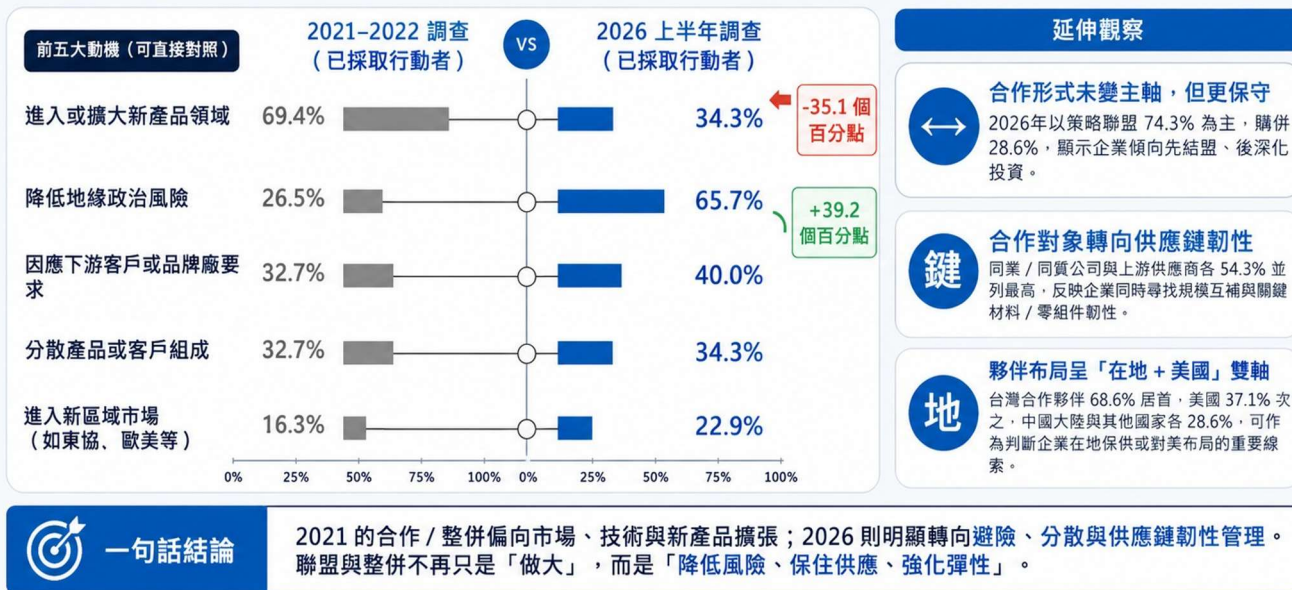


圖 3 合併聯盟動機—製造業

資料來源：國家發展委員會、中華經濟研究院，2026 上半年台灣採購經理人營運展望調查

### NMI | 非製造業 | 2026 上半年

合作 / 聯盟 / 整併行動升溫，但主軸由「購併」明顯轉向「策略聯盟」  
非製造業正優先重組合作網絡，而非立即進入高資本密集的整併。

給經理人的解讀



圖 4 合併聯盟形式—非製造業

資料來源：國家發展委員會、中華經濟研究院，2026 上半年台灣採購經理人營運展望調查

製造業 | 2026 年上半年

AI 導入狀態

已導入 / 評估 / 規劃 69.0%

未導入 31.0%

## AI 應用領域：以流程自動化與銷售 / 需求預測最普遍

已導入企業的 AI 應用領域 複選題



關燈工廠：仍屬後段應用

18.3%

AI 智慧生產 / 無人關燈工廠目前尚非最普遍應用，但可作為產業升級的象徵圖像。

解讀：目前 AI 最像「流程與資訊效率工具」，其次才是物聯網資料整合與智慧生產；還未到全面自動化或全面取代人工。

圖 5 AI 導入運用--製造業

資料來源：國家發展委員會、中華經濟研究院，2026 上半年台灣採購經理人營運展望調查

製造業 | 2026 年上半年

## AI 對人力與成本：更像職能 / 流程重組，而非單純減員或降本

職能重組

35.5% 最多企業判斷

減少人力

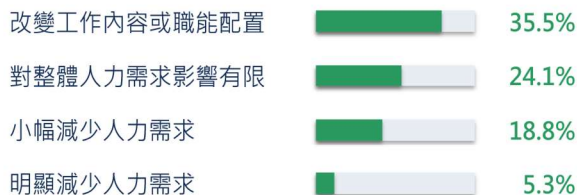
24.1% 明顯或小幅減少合計

服務效能或職務重組

42.0% 整體營運成本不一定下降



人力需求影響



重點：不宜直接解讀為「人力砍掉」，而是工作內容與職能配置重組。

營運成本影響



重點：降本不是保證，AI 更常先帶來流程與效能重組。

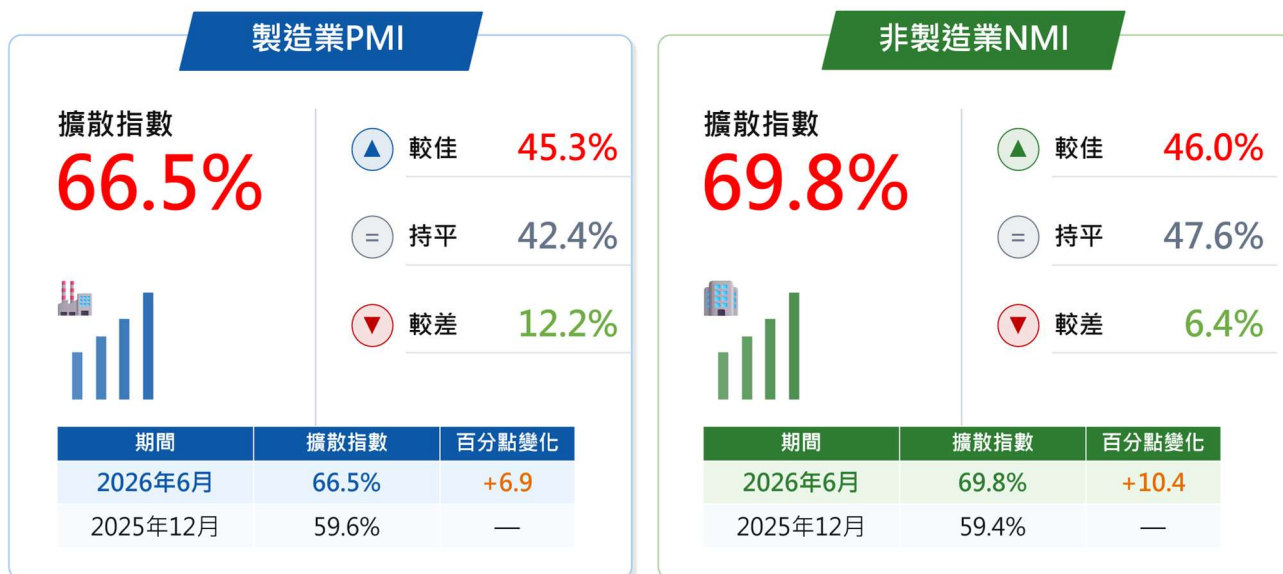
對經理人的意涵：焦點應放在再訓練、流程責任人、資料治理與應用場景，而非只問 AI 會不會取代人。

圖 6 AI 對人力與營運成本--製造業

資料來源：國家發展委員會、中華經濟研究院，2026 上半年台灣採購經理人營運展望調查

## 未來一年營運展望

製造業與非製造業同步轉強，但結構仍有差異



相對製造業，非製造業較佳比率略高、較差比率明顯較低，製造業雖轉強但仍有較多保守觀望。

圖 7 未來一年展望

# 中 華 經 濟 研 究 院

## 2026 上半年台灣採購經理人營運展望調查

### 發布記者會

日 期：民國115年7月24日（星期五）

時 間：下午 14:00-17:30

地 點：中華經濟研究院蔣碩傑國際會議廳

（台北市大安區長興街75號）

主 持 人：

中華經濟研究院

連賢明院長

報 告 人：

中華經濟研究院第三研究所

陳馨蕙副研究員

列 席 者：

台灣經濟研究院

吳中書董事長

中華經濟研究院/中央大學管理講座教授 梁啟源顧問

台塑石化股份有限公司

陳寶郎顧問

中華經濟研究院

陳信宏副院長

中央研究院經濟研究所

簡錦漢研究員

中華採購與供應管理協會

白宗城顧問