

AI時代下台灣貿易業

未來20年競爭力研究

IEAT Future Competitiveness Report 2026



IEAT | Since 1947 |
台北市進出口商業同業公會
Importers and Exporters Association of Taipei



臺北市立大學
UNIVERSITY OF TAIPEI



研究楔子： 站在 80 年的基礎上，描繪下一個 20 年的貿易競爭力

80 年前，台北市進出口商業同業公會（IEAT）成立於戰後百廢俱興之際，伴隨著台灣進出口貿易的萌芽與成長，一路陪伴企業走過加工出口、全球化、自由貿易、電子商務到跨境電商等不同時代。IEAT 不只見證台灣貿易發展的歷史，更始終扮演產業推動者、人才培育者與國際鏈結者的重要角色。

然而，今日我們所面對的世界，已與過去截然不同。地緣政治重塑全球供應鏈，國際經貿秩序持續調整，生成式 AI 快速改變商業決策與服務模式，數據成為新的生產要素，全球市場的競爭也從效率競賽，逐步轉向韌性、智慧與創新的競爭。過去成功的方法，未必足以支撐下一個 20 年的成長；真正決定企業未來競爭力的不再只是產品、價格與通路，而是面對變局時重新定義自身價值的能力。

因此，在 IEAT 成立 80 周年之際，我們啟動《AI 時代下台灣貿易業未來 20 年競爭力研究》，希望透過 351 家貿易企業的調查、專家訪談與跨領域觀點，從企業自身的角度出發，理解產業如何看待未來、如何因應挑戰，以及如何布局下一個 20 年的競爭力。我們相信，這份研究的價值，不只是呈現當前產業現況，更重要的是提供一個重新思考未來的起點。

研究結果顯示，台灣貿易業已逐步建立經營韌性，開始擁抱 AI 與數位應用，也看見供應鏈重組、新興市場與數據驅動所帶來的新契機；然而，對於未來商業模式與貿易角色的想像，仍有值得持續深化與突破之處。這些發現，不僅是企業的課題，也是 IEAT 未來服務會員、推動產業升級，甚至成為加速器的重要方向。

展望 IEAT 邁向 100 周年，我們期待的不只是協助企業因應變局，更希望與產業共同塑造新的競爭力。未來，IEAT 將持續扮演知識整合者、產業連結者與創新推動者，協助企業從 AI 導入、數據應用、供應鏈韌性到新商業模式探索，建立兼具全球視野與在地實踐的新能力。

80 年，是一段值得驕傲的歷程；下一個 20 年，則是重新定義台灣貿易價值的重要契機。期盼本研究能成為產業共同思考未來、凝聚共識、啟動行動的重要基礎，而我們在此也許下承諾：「過去 80 年，IEAT 陪伴台灣企業走向世界；未來到 100 年，我們將陪伴台灣企業，在 AI 時代創造新的世界。」

台北市進出口商業同業公會 理事長 黃教漳

2026 年 8 月 5 日

目錄

研究楔子	
00 執行摘要	04
01 現況描繪：台灣貿易業經營現況速寫	08
02 環境掃描：對經營環境和科技影響認知	13
03 升級路徑：因應 AI 與環境衝擊短程規劃	19
04 勾勒未來：對 2050 定位和想像	23
05 路徑校準：時間軸與觀點差異的變化檢視	28
06 2050 競爭力：調查結果洞察與解讀	34
07 以終為始：強化競爭力的做法與建議	43
08 附錄：研究設計與受訪企業輪廓	49



執行摘要

外部環境的挑戰與變遷，持續驅動貿易典範的再轉移。如欲確保貿易業者的競爭力，首要任務便是理解業者想像與規劃作為、勾勒未來場景，從而尋找升級路徑和做法。因此，IEAT 啟動本研究，期藉此推論貿易業者認知的下一個 20 年所需養成的能力，搭配建議研提，引領貿易業開拓新局。基於 351 份回卷及專家座談，有關本研究的發現、洞察與建議，可整理如下。

台灣貿易業者在 2026 初具兩項特性

1 逐漸具備經營韌性的 DNA

企業預期成本增加已成常態，因此，積極嘗試採取不同因應和調適方法，讓經營結構不會因此而緊縮。

2 勇於邁出 AI 落地實驗第一步

雖然自評系統性導入 AI 應用的受訪企業未達 25%；但同時間，逾七成受訪者表示目前已擁抱 AI（並以生成式 AI 為多），顯示多數企業已進入嘗試期。

不同規模貿易業者，對 2030 外部環境關注課題皆具共識

認知的關鍵挑戰主要為「地緣政治不確定性」和「市場競爭加劇」；至於關注的核心機會則為「供應鏈重組」、「新興市場需求」及「AI 與數據優化」。同時間，AI（尤其是生成式 AI）及大數據被視為對貿易產生衝擊的關鍵技術。

面對 2030，業者因規模差異聚焦不同的核心競爭力發展重點和路徑

1 大型企業

傾向鏈結上游的優化路徑，亦即以供應商管理為核心策略，視流程優化為營運重點，透過數位應用與 AI 落實市場分析、文管流程及供應商管理優化，確保營運效率。

2 中小企業

強調結合市場導向的數位應用作為，因此，以數位化為核心策略，將切入市場視為核心營運重點，著眼市場分析和客戶開發落地的 AI 策略與應用創造價值。

展望 2050，自詡定位雖相對明確，但想像場景與落地模式仍存 4 大挑戰

1

針對 2050 貿易服務主流模式，受訪企業表達多元發展與升級的場景想像，其中，除「AI 驅動精準貿易」已成共識外，大企業同時強調「混合 / 整合模式」的重要性，至於中小企業則是關注各類數位驅動模式持續發光發熱的發展。

2

受訪企業多以「市場開發者」、「供應鏈整合者」及「採購整合者」作為自詡定位，至於跳脫框架的新角色與定位類型尚未受青睞，似與「AI 對貿易業的關鍵影響在於驅動新概念和新商模」的假設存有明顯落差。

3

除「基於供應鏈整合和市場布局優化」為共識的關鍵能力，大企業同時強調營運韌性落地必要性，至於中小企業則同步著眼數位力和風險預判能力。

4

與 2030 場景相比發現，受訪企業在不同時點面對相同課題的評價與認知並未出現明顯變化，間接反映業者似仍將透過既有經驗和產業遊戲規則投射到 2050 場景；同時，永續、在地化、數位串流、研發力等課題重要性仍未獲提升，有賴透過更多引導方能找出有助提升不同規模業者競爭力的關鍵路徑。

基於調查結果，對不同利害關係人提出的建議

除善用外部數據和生成式 AI 加速市場探索和市場分析的策略，建議搭配自身特色、Outside-in 視角與「Think big, Start small, Act fast」策略打造發展路徑，確保具備永續前行競爭力。



大型企業

從商模轉型思考數據資產化和 AI 應用策略，同時搭配動態的供應鏈體系與下游調整和監控，從而建立兼具敏捷與韌性的新貿易服務模式及商業模式。



中小企業

從後進者思考結合外部 AI 與數位資源打造新貿易服務的做法，藉此做大被信任度和影響力，從而尋求在既有通路提升能見度或打造專屬利基市場的機會。

公協會

扮演貿易創新推手的 IEAT

成立「貿易未來競爭力 SIG (Special Interest Group)」，引領貿易業者基於可能情境和相關資源，以其領域專家身份發展與探討新貿易商模與新貿易概念，同時加速應用實證，藉此持續驅動新優勢的成形。



現況描繪

台灣貿易業經營現況速寫

面對地緣政治衝擊的回應作為

因應外部挑戰營運成本提升不可免

不論企業規模，受訪企業皆表示，鑑於各種可能的外部要求，再加上意識到地緣政治的衝擊，已認知未來三年營運成本提升的必然挑戰。

至於成本提升的比例，有近六成受訪企業認為約落在 5%~15% 之間，但亦有近 10% 業者擔憂將會提升 20% 以上，且預期成本提升比例分佈，並未因企業規模而有明顯差異。

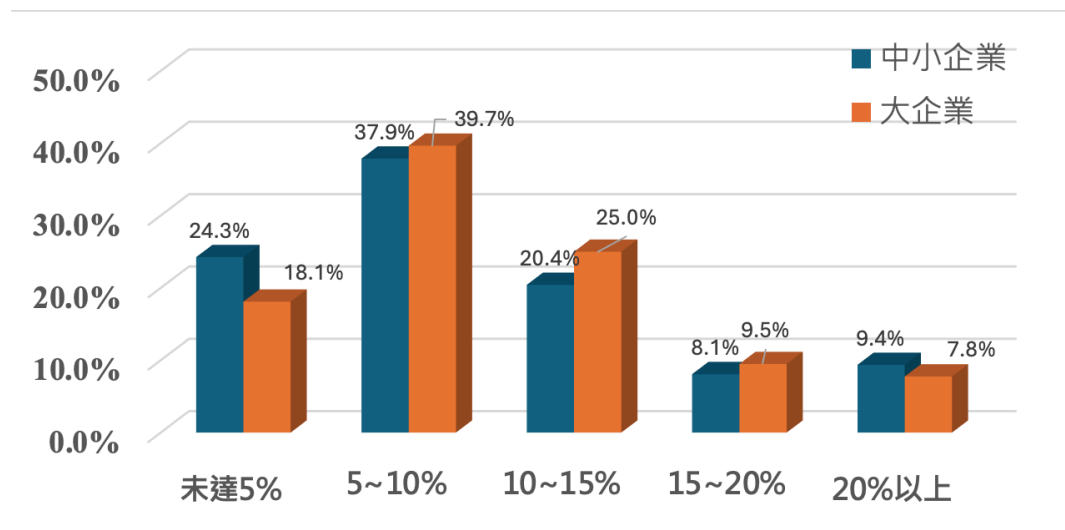
參照 DP World 研究：觀測結果雷同

DP World 發布的《2026 年全球貿易展望》調查結果顯示，90% 企業認為貿易壁壘將增加或維持高檔，53% 認為政策不確定性依舊偏高，但將近一半受訪者認為影響有限，且僅 25% 覺得會對營運造成顯著負面衝擊，甚至，有 26% 的受訪企業視動盪為新商機。

換言之，企業並非對風險視而不見，而是不再樂觀靜待總體環境好轉，因此，主動嘗試透過供應商多元化、提高庫存安全水位等方式，將外部波動影響轉化為可被管理的日常。而此論述，與本調查結果雷同（詳如後述），顯見台灣貿易業者思維與國際相仿。

資料來源：<https://www.iatep.org.tw/magazine/ebook416/special-report.html>

Q: 預期未來 3 年營運成本提升比例



面對外部環境變遷與衝擊的因應作為

「結構調整」成多數企業策略規劃選項

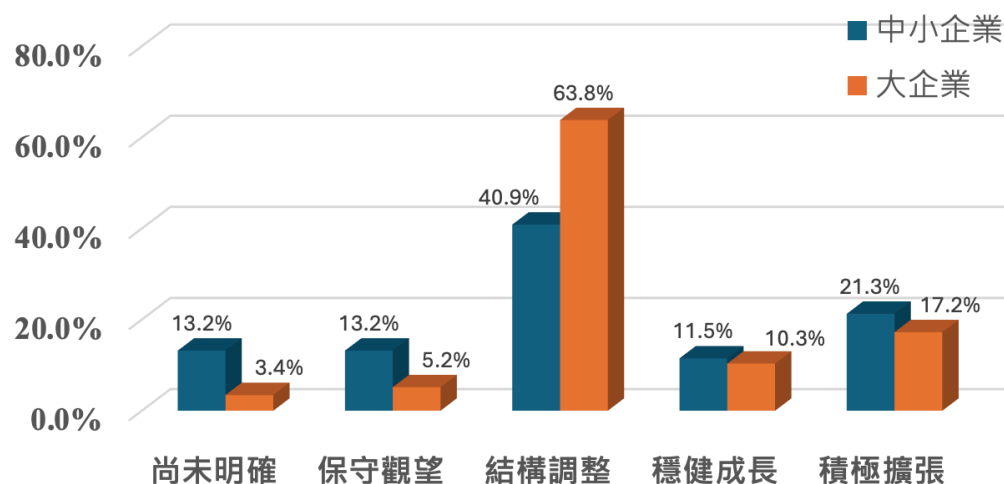
為因應來自外部挑戰並預留彈性，不論企業規模，受訪企業皆以「結構調整」作為主要手法，但同時亦有約 20% 採取積極擴張作為。

此外，相較大企業較為集中（近三分之二採「結構調整」作為），受訪的中小企業採取經營手法明顯更為分散 - 除「結構調整」佔 40.9% 外，其餘四項策略，至少皆有 10% 採用度，間接反映中小企業因本質和營運差異大，致採取策略多元的特性。

「結構調整」已融入經營韌性基因

進一步交叉比對企業「預期營運成本增加幅度」與「經營策略作為」發現，兩者不存在顯著關聯，意謂受訪企業的營運結構已將經營韌性融入其中，因此，即便短期面臨結構化成本提升的衝擊，企業仍可在未大幅調整原有規劃和作為的前提下，穩步前行。

Q: 未來 3 年企業策略走向



AI 整備度：從觀望到嘗試

自評 AI 整備度多處嘗試階段

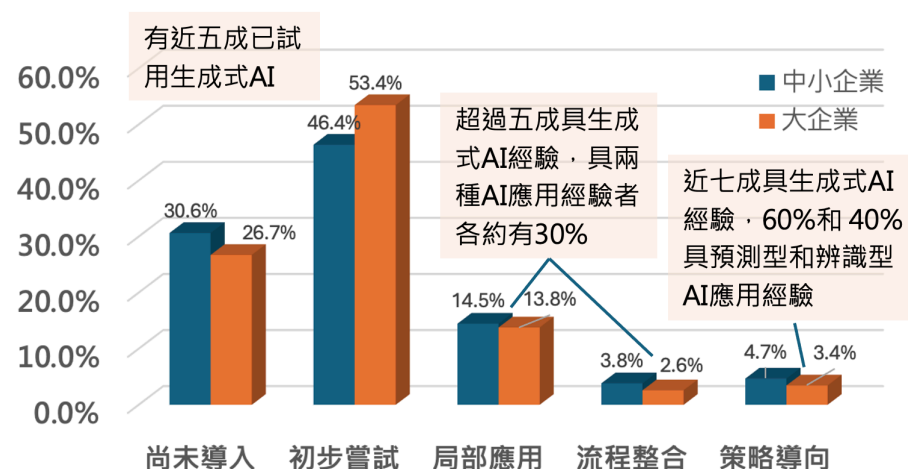
不同規模的受訪企業自評 AI 導入階段分佈情況類似，其中，以「初步嘗試階段」最多，「尚未導入狀態」次之，且兩者合計超過 75%。

至於自評達「流程整合」甚至「策略導向」比例未達 10%，顯見貿易業 AI 應用仍處從理解到實證測試進行式，與人工智慧科技基金會（AIF）近年調查結果相呼應。

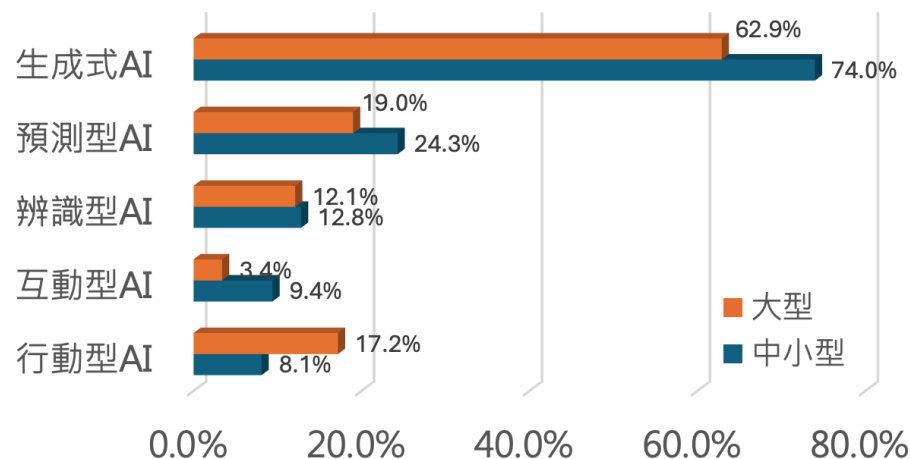
除生成式 AI，其他 AI 採用度仍低

不論企業規模，除生成式 AI 目前導入或嘗試比例已超過六成外，其他類型的 AI 應用或使用率多未達 20%，間接反映企業多處初步嘗試或個別導入階段，再次呼應 AIF 調查的整備度狀況。此外，除行動型 AI，大企業在各類 AI 應用導入比例的自評數具未顯著優於中小企業，箇中原因值得進一步探究。

Q: 公司目前 AI 導入狀態



Q: 公司目前使用的 AI 工具類型



受訪企業導入的 AI 應用相對聚焦

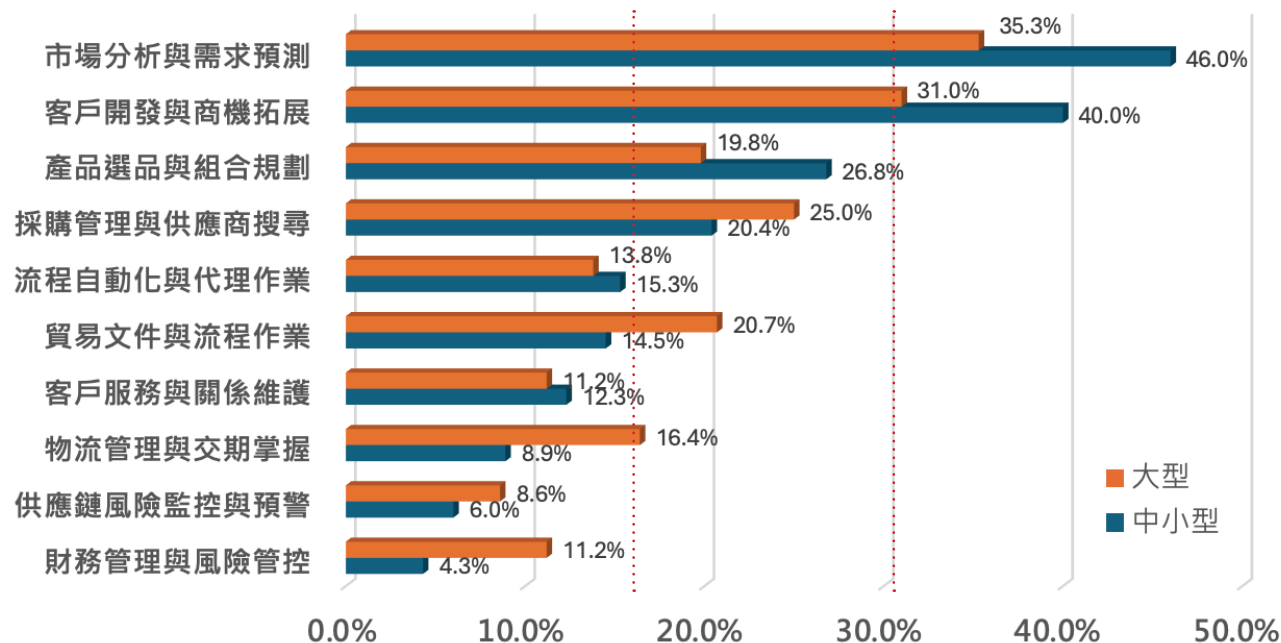
優先導入直接有助市場創收應用

不論企業規模，受訪企業目前著眼的首要 AI 應用領域皆為「市場需求分析和預測」與「客戶開發與商機拓展」。

相較之下，「選品規劃」、「採購管理」和「貿易文化流程優化」等扮演支援前述活動的 AI 應用，則被歸為導入率次之的第二梯隊位置。

此外，有關受訪企業各類 AI 應用導入和使用比例相對偏低的訊號，與前述 AI 應用比例和導入階段呼應，因此，對於台灣貿易業者而言，故仍有明顯提升空間。

Q: 目前正在導入和試行 AI 應用的貿易服務流程或活動有哪些（複選）





環境掃描

對經營環境和科技影響認知

未來 3 年面臨的關鍵挑戰

市場競爭與供應鏈風險成關鍵課題

不論企業規模，或調查排序加權方式，「地緣政治不確定性」為受訪業者共通認知的首要關鍵挑戰，至於「市場競爭加劇（及價格衝擊）」與「全球供應鏈不穩定（衍生風險）」次之。

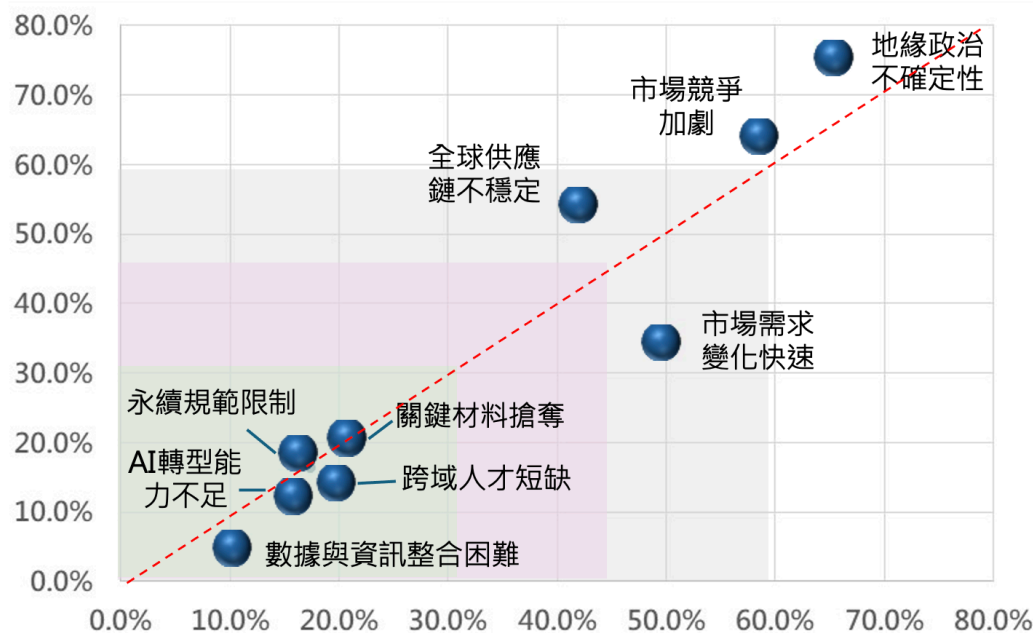
此外，不同企業規模針對關鍵挑戰認知差異的環節檢視發現，中小企業對「市場需求快速變化」的挑戰認知度相對較高，推論和中小企業發展現況與營運重點有關。

相較之下，舉凡「關鍵材料取得」、「永續規範限制」，及涉及企業本身人才、轉型能力、系統整合的議題，皆未達 20% 的受訪業者將之視為三大關鍵挑戰之列。

換言之，本調查認為，受訪企業皆將不可控且變化不易預期的市場和地緣政治議題，視為無法避免且須積極面對的首要挑戰。

Q: 貿易業 3 年內面臨的關鍵挑戰（複選）

大企業觀點



中小企業觀點

未來 3 年優先關注的機會

企業因規模差異各自對標

乍看之下，所有受訪企業對於值得優先掌握的外部機會重點看法類似，但進一步比較發現，不同規模的受訪企業最在意的機會點其實並不相同。

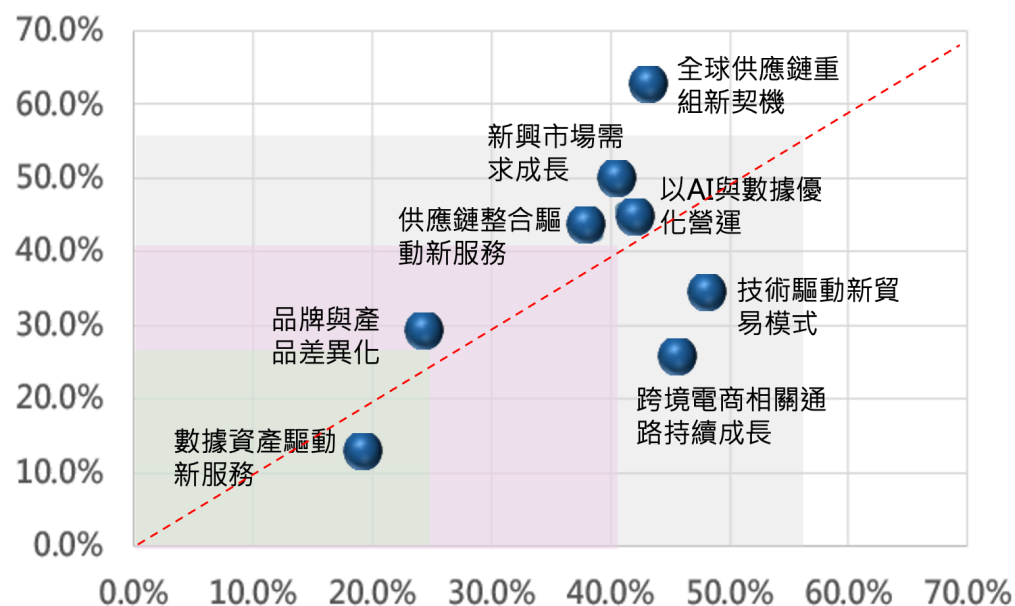
更具體來說，大企業對「供應鏈重組衍生的新機會」最為重視，此外，也同步著眼「供應鏈衍生」、「AI 應用」和「新興市場機會」三項機會。

至於受訪的中小企業，對於新通路、新市場和新技術驅動或衍生的各種機會，皆有一定程度的重視（各項皆超過 35%），推論和受訪企業於既有貿易活動的投入和扮演角色差異有關，致優先著眼機會項目不盡相同。

相較之下，有關利用「數據資產驅動新服務」進行轉型的選項，似乎未列入受訪企業關注雷達的重要機會選項之列，其未來價值未獲重視，較令人意外。

Q: 貿易業近年值得掌握的關鍵機會（複選）

大企業觀點



中小企業觀點

數位技術對貿易產生深層影響的看法

3 大關鍵技術影響力受到一致認同

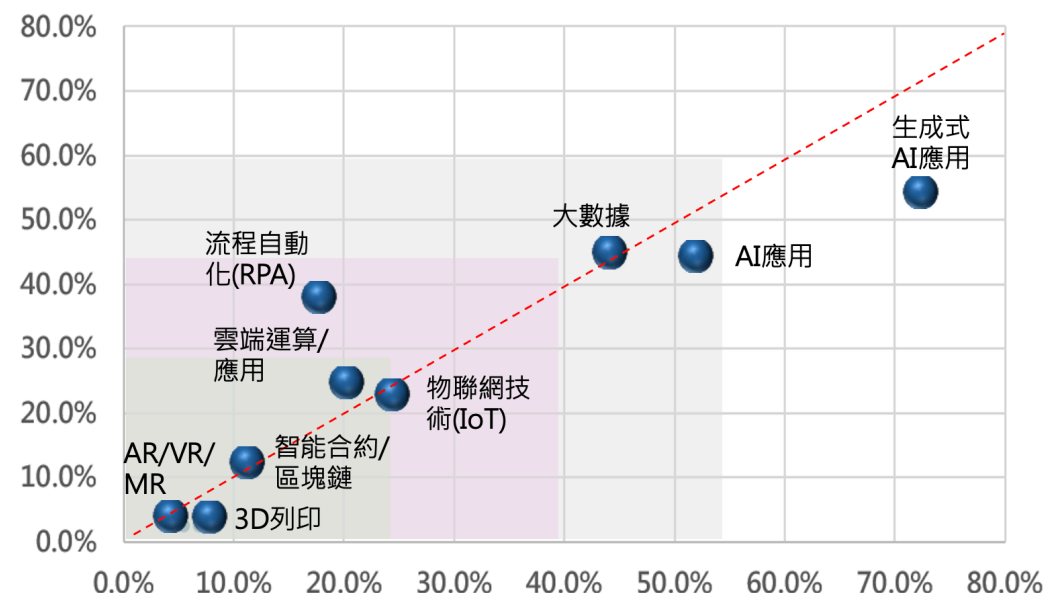
雖然所有受訪企業都將「生成式 AI 應用」、「AI 應用」和「大數據」視為會對貿易業產生根本性影響的三大關鍵技術，且超過 50% 皆點名生成式 AI 影響力尤為明顯。但在關注影響貿易業技術的結構上其實仍存在顯著差異。其中，中小企業僅著眼前述三項（並特別強調生成式 AI），至於大企業尚同時著眼 RPA 對營運流程可能產生的影響和效益。

至於物聯網和雲端應用的影響居中（約 25%）；而 3D 列印與 VR/AR/MR 等被視為有機會改變貿易前端流程（如打樣、提案和展示）的技術，及被視為可以優化金流等後端流程的技術（智能合約與區塊鏈），並未獲一定比例的受訪業者關注。

因此，本研究認為，鑑於企業能力與期望差異（如善用目前累積資源 vs. 希望槓桿技術過彎超車）及各企業執行的貿易內涵不同，對於技術驅動的影響認知存有差異，致許多被認為可重塑貿易流程的技術，僅獲少數受訪業者的重視。

Q: 對貿易業產生顯著影響的技術為哪些（複選）

大企業觀點



中小企業觀點

AI 衝擊貿易業的時點和面向

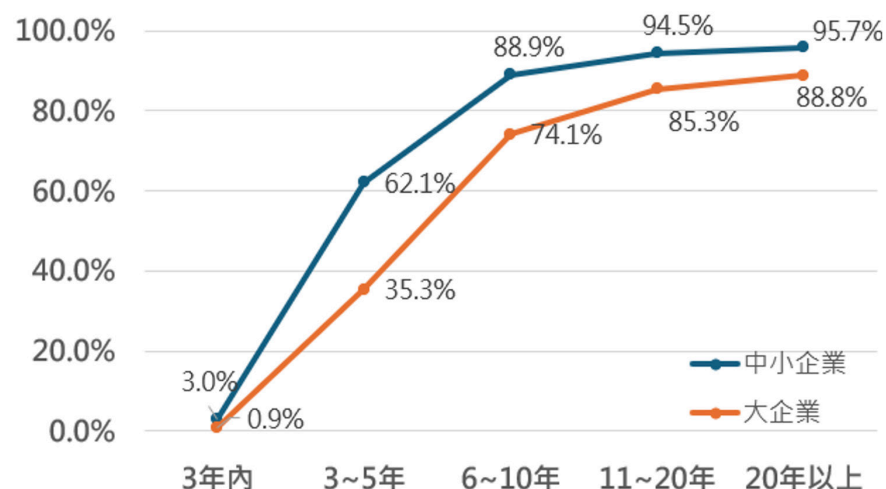
評 AI 重塑貿易業時間點， 大企業較中小企業保守

超過九成受訪企業認為 AI 會對貿易業產生結構性衝擊，反映此論述發生的高度共識。但在影響時間點上，除了認為在三年內產生衝擊的認知比例極低（3%）的共識外，大企業對 AI 驅動貿易業重塑的影響時點較中小企業更為保守（即不到四成認為五年內就會產生結構性影響）。深究其因，除可能和企業 AI 整備度與投入度有關，背後因素值得進一步探討。

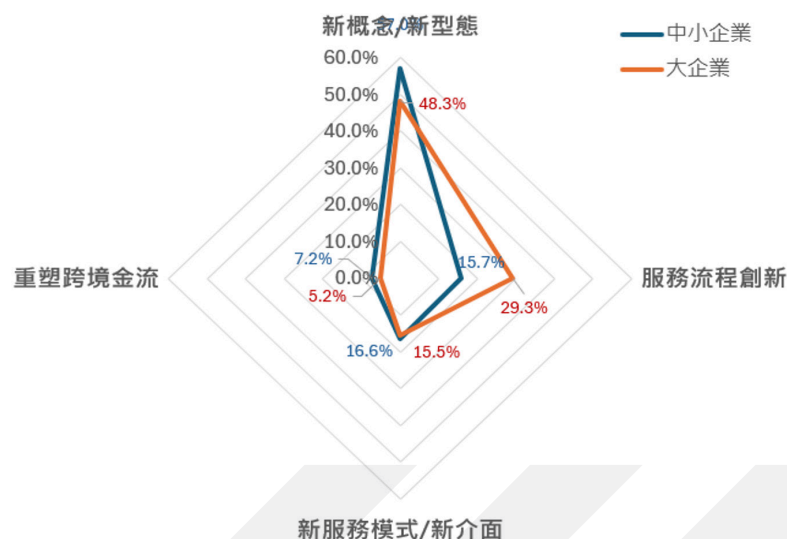
衝擊核心與期望集中在新型態與創新

不論企業規模，近半數的受訪企業皆認為 AI 對貿易業的核心影響為「新貿易概念與型態」，同時間，大型企業對 AI 驅動「服務流程創新」亦有一定比例的期許和期望，與其規劃優先落實的 AI 應用面向呼應。相較之下，受訪企業對於 AI 扮演重塑既有支援活動的「跨境金流」和「新服務模式與新介面」期望偏低。

Q: 認為 AI 對貿易業產生衝擊時間點



Q: AI 驅動貿易業創新關鍵面向



科技對標：AI 驅動貿易業的創新和內涵

從貿易數位化進階到數位化貿易的四大對標類型

如同 2000 年翻轉和衝擊傳統零售的電子商務，解構零售的核心不只是流程數位化，更涵蓋產品數位化、通路和體驗數位化；科技和 AI 驅動的貿易創新，其內涵不應只是貿易流程數位化，更應廣含整個數位化貿易內涵。進一步地，對應服務創新架構與前述 AI 對貿易的衝擊面向，(AI 驅動的) 數位化貿易至少涵蓋以下的想像：

01

類型一

重塑跨境金流等支援活動，如透過智能合約自動化結算與即時清關，實踐 AI 驅動的無摩擦 (Frictionless) 跨境貿易。

02

類型二

結合數位化重塑貿易流程，如透過 AI 助理媒合（含買家尋找）、數據跨境搭配在地 3D 列印，及數位孿生模式與動態調度等方式，落實翻轉與優化既有貿易流程。

03

類型三

建立貿易新服務模式 / 介面，如透過 AI 代理協助維運整體貿易活動的場景。

04

類型四

貿易新概念與新商模，如從傳統貨物買賣仲介（或實體跨國運送者），轉型為全球供應鏈演算法或數據增值服務的新定位暨對應衍生服務；抑或是從產品或設備進出口商轉型為全生命週期服務，或碳資產管理和信用跨境套利服務驅動的新貿易服務提供商。



升級路徑

因應 AI 與環境衝擊短程規劃

預期 AI 未來 3 年主要影響的價值活動

中小企業期望槓桿 AI 以提升市場洞察及商機

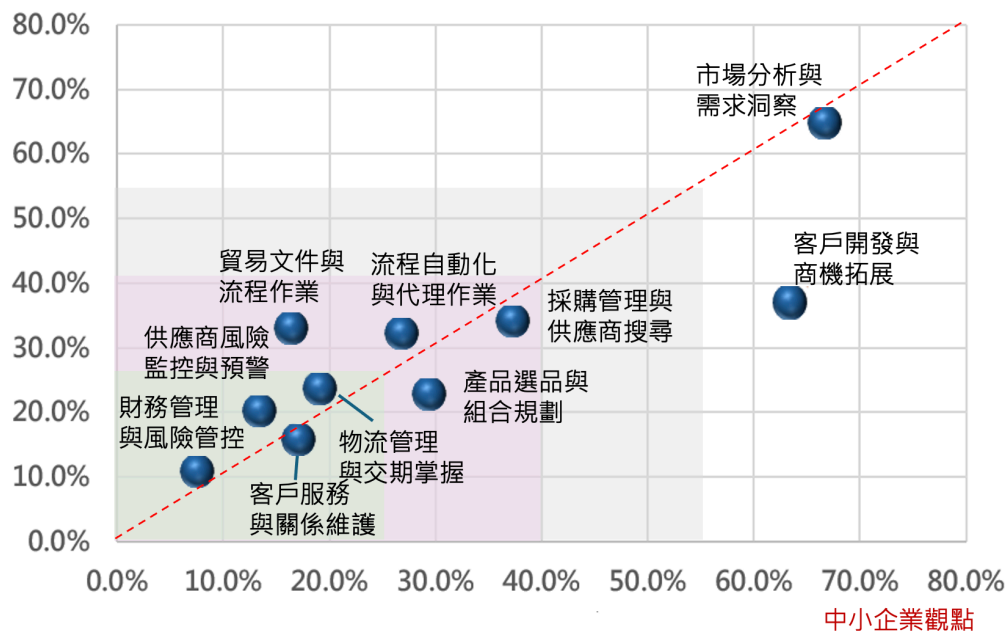
雖然所有受訪企業都將「市場分析 (與需求預測)」視為首要課題，但不同規模的受訪企業對 AI 影響項目和共識度認知，似乎受自身所處市場特質和競爭狀態不同，因此存有看法上的明顯差異。

其中，中小企業特別認同市場端的影響，因此將「客戶開發 (與商機拓展)」列為和「市場分析 (與需求預測)」受到等同影響的關鍵項目，而後才視「採購與供應鏈管理」，反映中小企業期望槓桿 AI 以提升市場競爭力環節。

相較之下，大企業除認同市場分析是最受影響的關鍵活動外，同時也認為 AI 對於客戶開發、供應商搜尋、流程自動化及文件流程等四個環節的影響程度類似且重要，間接反映大型企業想要善用 AI 落實兼顧開源與節流成效的期許。

Q: AI 對未來 3 年貿易價值活動產生的關鍵影響項目 (複選)

大企業觀點



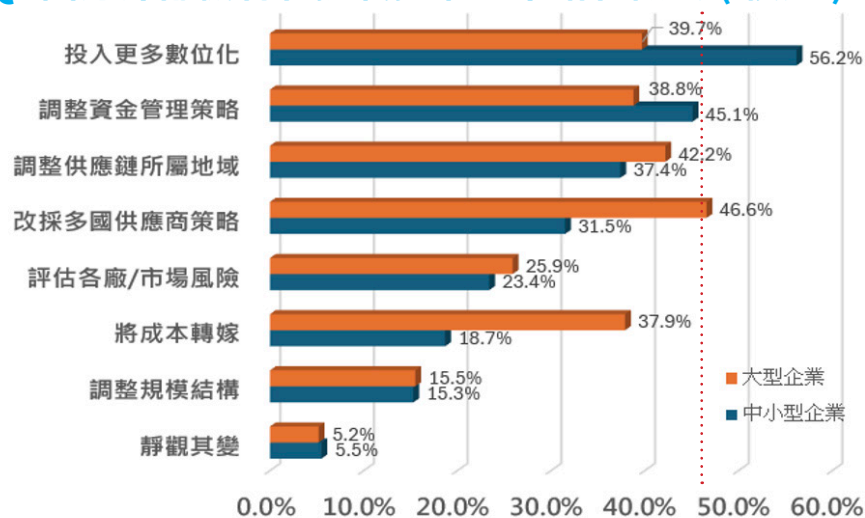
因應外部挑戰與機會採取的對策

大企業重視各國供應商調整策略

大型企業將涉及外部供應商的策略和所屬供應地域調整的課題視為首要任務，至於中小型企业則將可操之在己的數位化投入和資金管理視為首要課題。

本研究推論，不同規模的企業採取因應策略優先序存有差異，主因應與不同規模企業目前累積的資源，及近期營運實際遭遇的挑戰差異有關。

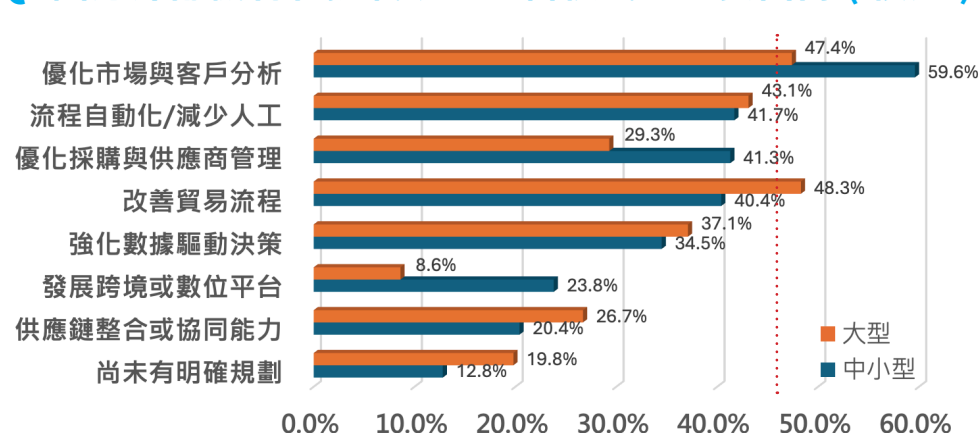
Q: 因應外部機會和挑戰採取的策略和做法 (複選)



中小企業以優化市場與客戶分析為主

配合因應策略差異，受訪企業採取的經營模式調整重點亦存有差異。其中，著眼供應鏈優化的大企業，聚焦外部貿易流程優化、內部流程自動化，及改善市場與客戶分析能力。相較之下，中小型企业除優先著眼市場和客戶分析優化外，同時也對內部流程自動化、外部貿易流程改善、優化採購管理，及強化數據驅動決策等有所關注。惟中小型企业如何在資源有限前提下，兼顧與落實多元調整策略作為，恐將存有挑戰。

Q: 因應外部機會和挑戰調整經營模式的主要面向 (複選)

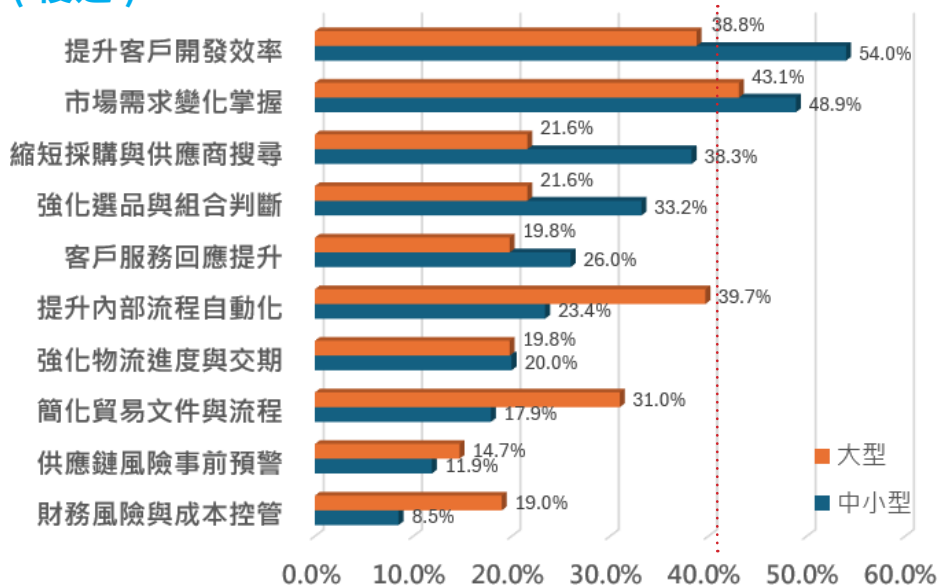


未來 3 年優先導入的 AI 應用與預期影響

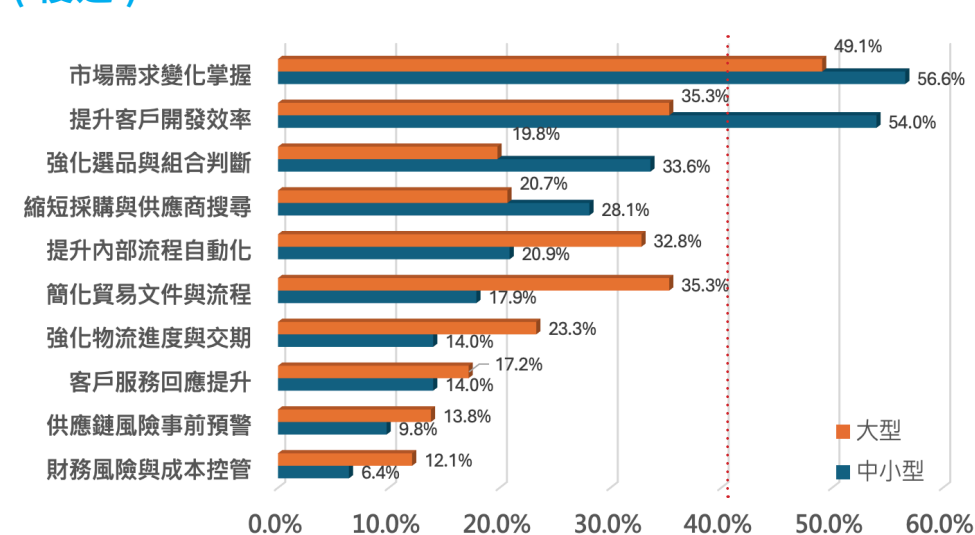
規劃導入項目和業者期待解決問題呼應，且依循業者期許逐步落地

不論企業規模，受訪企業最希望透過 AI 解決的應用領域皆為「市場需求分析和預測」與「提升客戶開發效率」，且和受訪業者最期待 AI 在未來 3 年能協助解決的課題排序相呼應。相較之下，大企業和中小企業針對其他列為優先導入的 AI 應用項目，則有不同的偏好和期待。其中，大企業期許配合基礎建設優化和強化競爭力需求，著眼流程自動化、文件數位化及提升客戶開發效率應用，而這樣的規劃，有效呼應大企業擬槓桿 AI 在近年產生的關鍵影響效益及目前推動環節的深化應用之思維。相較之下，中小型企業則是持續著眼深化上下游洽商與開發議題，因此對客戶開發、採購商蒐集，及強化選品組合等項目相對重視，也間接呼應中小企業認知未來三年 AI 關鍵應用課題的訊號。

Q: 未來 3 年規劃導入 AI 應用於哪些貿易服務流程或活動 (複選)



Q: 期望未來 3 年 AI 有效助攻貿易服務流程或活動為何 (複選)





勾勒未來

對 2050 定位和想像

2050 全球貿易主導模式的想像

內嵌 AI 及平台型貿易模式成主流想像

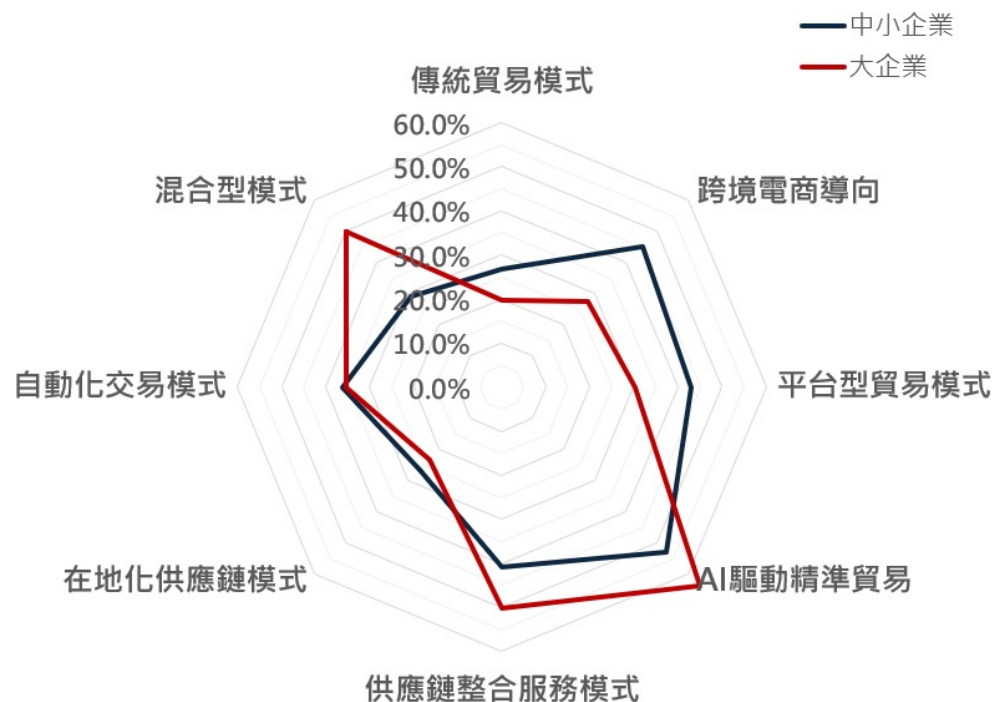
除「AI 驅動精準貿易」成為共通認定的必然方向，不同規模企業對未來全球貿易主流營運模式想像差異大。

其中，大企業認為伴隨供應鏈整合及混合貿易的兩種模式仍將吃重（各超過 40%），至於中小企業則認為平台型與跨境電商導向模式將延續數位化發展強化其重要性（各超過 40%）。

換言之，依調查結果：（1）20 年後的全球貿易營運模式仍然多元；（2）內嵌 AI 與數據 DNA，將成未來貿易的日常與必然；（3）「在地供應鏈」及「傳統貿易模式」將不被列入核心模式之列。

本調查推論，前述論點應來自受訪企業依既有實務經驗和所處貿易次領域對未來貿易模式進行映射和想像，所以，除精準貿易成必然趨勢，對未來主流模式想像差異大。至於在地化供應鏈及自動化交易環節仍未獲重視，值得進一步探究背後原因。

Q: 期望 2050 年全球主要的貿易模式為何（複選）



2050 貿易場景自詡扮演的角色

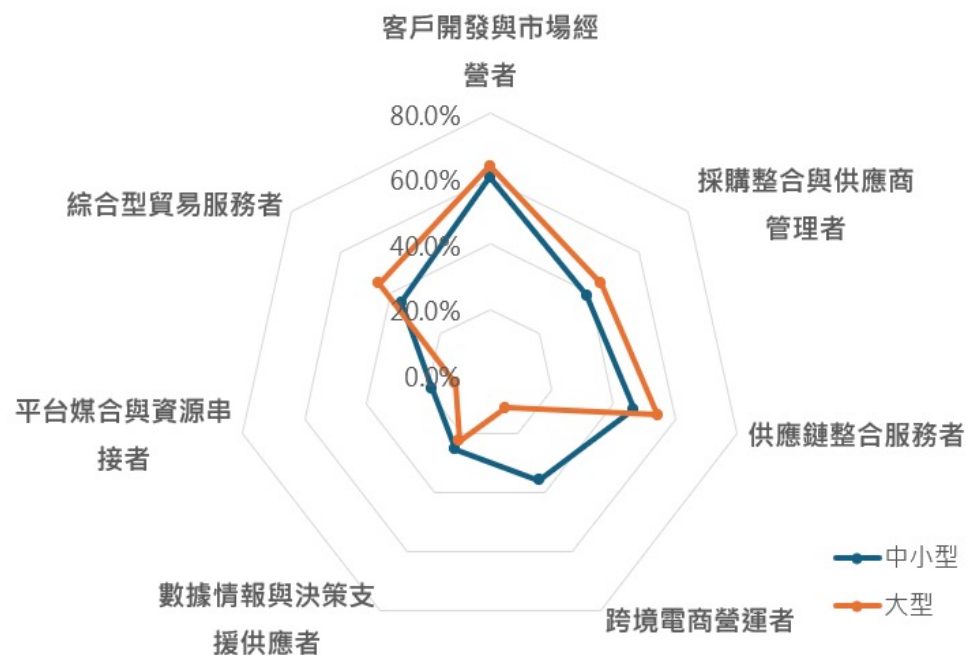
緊抱客戶開發與市場經營者角色， 數位轉型、商模創新積極度低

不論整備度和著重課題的差異，多數受訪企業對 2050 的自我定位和期望扮演的角色極具共識，也就是都將成為「客戶開發與市場經營者」視為首要定位（近 60% 選擇），次為扮演「供應鏈整合服務者」與「採購整合與管理者」的角色（各有超過 40%）。

相較之下，涉及槓桿既有角色和技術進行轉型或商模創新的角色定位，例如轉型成為數據情報供應商等模式獲青睞的比例極為有限，間接反映受訪業者在同步兼顧守成與開拓的奔波和挑戰下，對跳脫既有框架和思維進行創新的想像和傾向，恐有相對不足的潛在挑戰。

換言之，本調查推論，受訪業者傾向在貿易範疇不變和遊戲規則不變的假設下，持續進行自我能力和競爭力的強化，所以，傾向朝扮演拓展新市場（前端）及在供應鏈關鍵角色（管理或整合）的定調前行，但在此角色定位下，是否能在更為擾動，甚至新的競爭環境下維繫競爭力，恐將有挑戰。

Q: 期望 2050 年時扮演的角色為何（複選）



2050 關鍵挑戰與需具備能力

外在不確定仍被視為最大挑戰

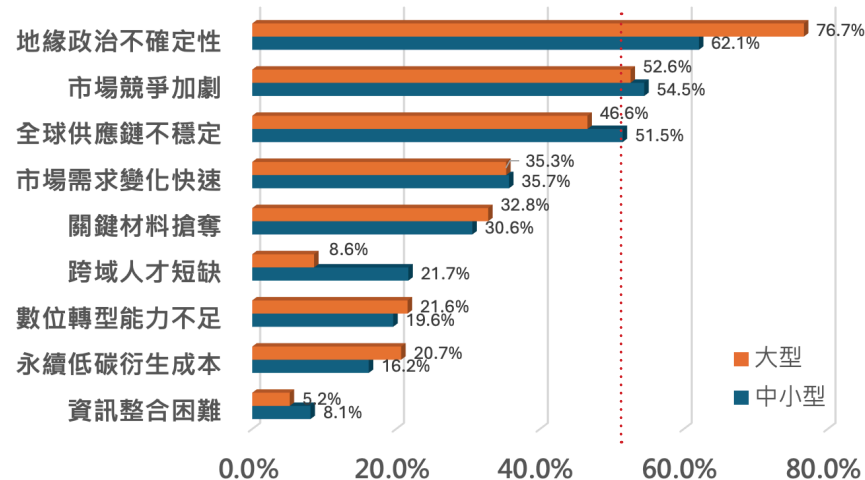
「地緣政治不穩定性」、「市場競爭加劇」及「全球供應鏈不穩定」是所有受訪企業認為 2050 需面對的三大挑戰，其次方為「市場需求快速變化」及「關鍵材料搶奪」，相較之下，企業自身能力和低碳議題仍未被視為關鍵挑戰。

如與 2026 相比，關鍵挑戰變化不大，只是全球供應鏈不穩定和關鍵材料搶奪議題重要性略為提升，間接反映和呼應受訪企業對於未來資源掌握不確定性的憂慮。

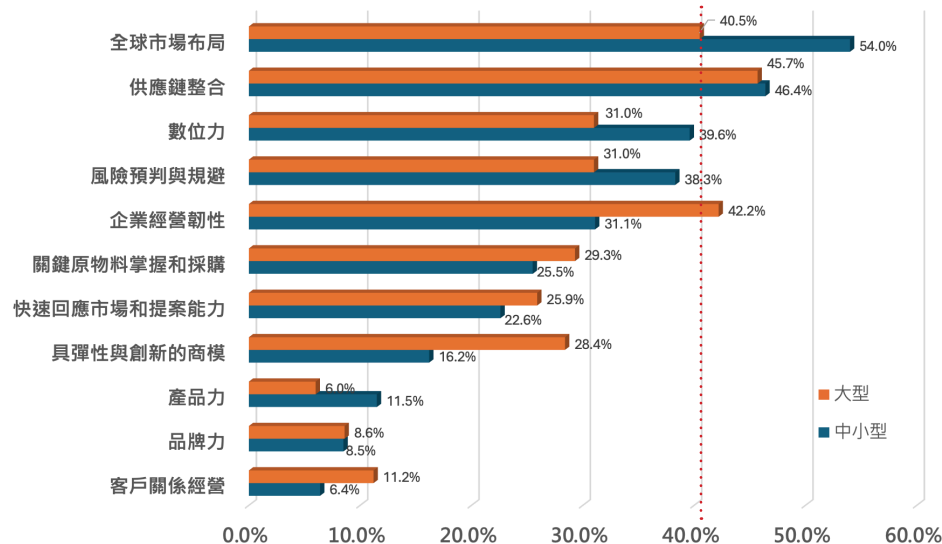
整合供應鏈與全球布局能力最受重視

「全球市場布局」及「供應鏈整合」是受訪企業共通強調的關鍵能力；但大企業同步對「經營韌性」表達重視，至於中小型業者則強調「數位力」和「風險預判」的能力建構，間接反映不同規模企業對自我調適和強化未來回應能力的升級思維。此外，有關傳統經營強調的「產品力」和「品牌力」及「客戶關係」，則未被所有受訪企業視為關鍵能力，主因和受訪企業貿易場景和角色不同有關。

Q: 2050 年貿易業遭遇的關鍵挑戰有哪些 (複選)



Q: 為能在 2050 有效營運所需具備的關鍵能力有哪些 (複選)



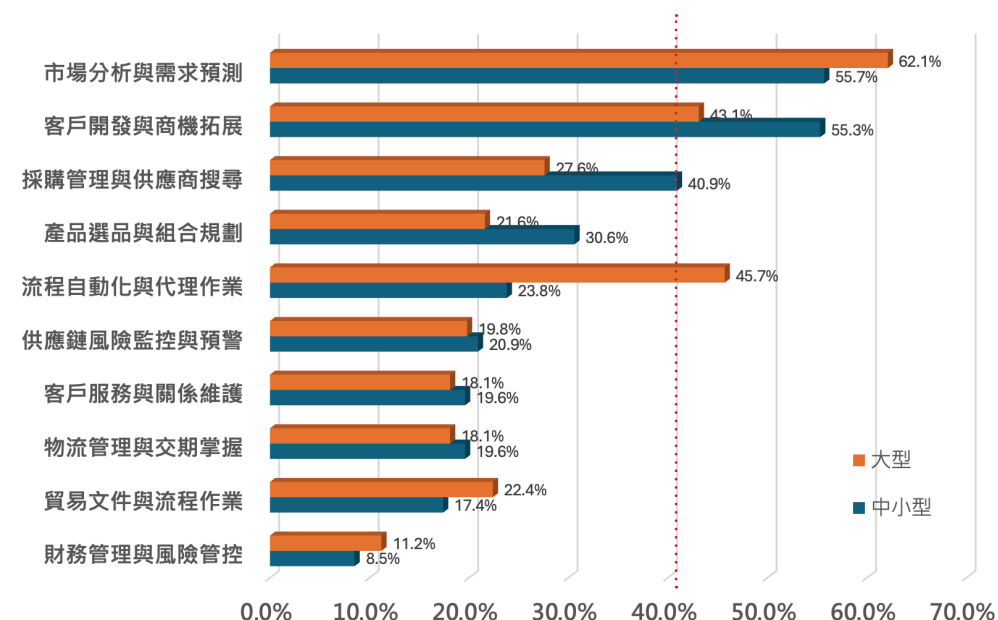
2050 年情境下 AI 對貿易的影響

當 AI 成為經營日常，決勝關鍵仍回歸市場分析與預測

所有受訪企業仍將「市場分析 (與需求預測)」視為 2050 年 AI 對貿易業影響最大的首要課題 (超過 55%)，同時，相關 AI 應用影響在兩個時點被評比的重要性差異不大。不過，不同企業規模在特定議題權重上仍存有變化，其中，大企業堅信在完成有效的上游管理後，2050 年的 AI 對貿易的關鍵影響將發生在客戶端和流程端，因此，將「客戶開發 (與商機拓展)」和「流程自動化 (與代理作業)」視為三大影響面向。

相較之下，中小企業持續著眼市場開發和合作夥伴開發議題，並將「客戶開發 (與商機拓展)」視為同等重要的首選課題，同時將「採購管理與供應商搜尋」和「產品選品」視為次要面向。本調查推論，關鍵差異可能在於中小企業基於「歷經多年導入，貿易價值鏈內容屆時已然升級」的假設，將焦點轉向可創造價值效率驅動的議題。

Q: 2050 的貿易場景下 AI 對貿易業流程與活動產生關鍵影響的項目有哪些 (複選)





路徑校準

時間軸與觀點差異的變化檢視

外部環境挑戰的時間差比較

關鍵挑戰認知明確且具共識

「地緣政治不確定性」、「市場競爭加劇」、「全球供應鏈風險」為受訪業者在短期與長期共同認定的關鍵挑戰 (超過 50%) 。

大企業 2 項挑戰將隨時間消長

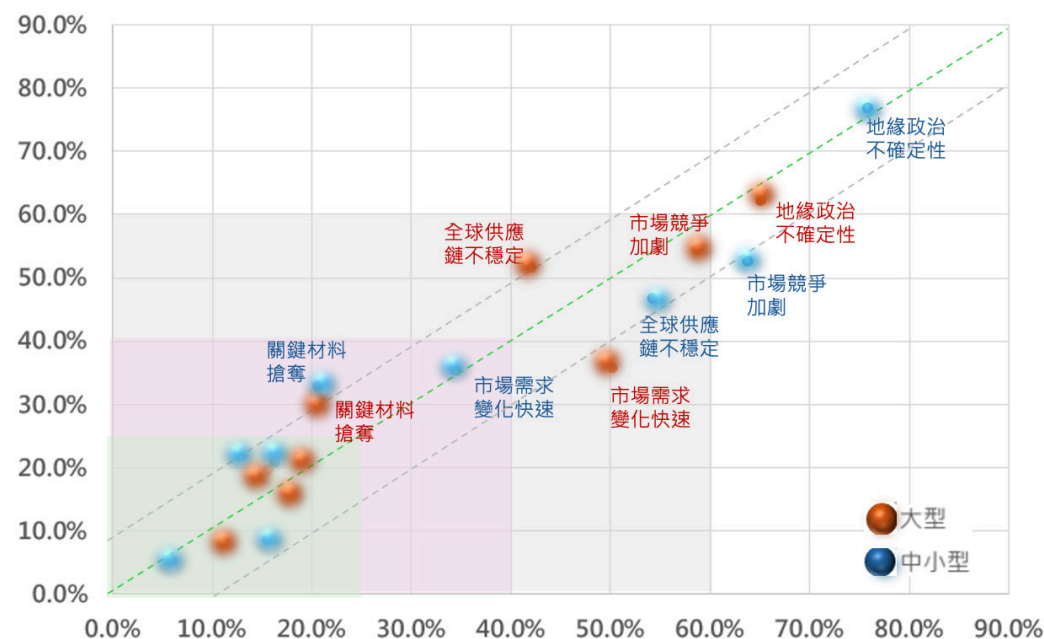
中小企業在長短期挑戰的認知重要性排序和影響度未出現明顯變化；但在大型企業端，「全球供應鏈不穩定性」的挑戰隨時間影響度漸增，至於「市場需求變化快速」則為相對短期的挑戰。

數據、人才、轉型、永續在長短期皆未視為關鍵挑戰

不論企業規模和關注時點，受訪企業都將「關鍵材料搶奪」視為長短期皆具重要性但卻非關鍵的挑戰類型。

至於企業內部遭遇的挑戰 (數據、人才、轉型) 及永續議題，不論在長短期，都未被認定為關鍵挑戰。

2050 影響程度



2030 影響程度

AI 導入現況和 3 年內規劃導入關係

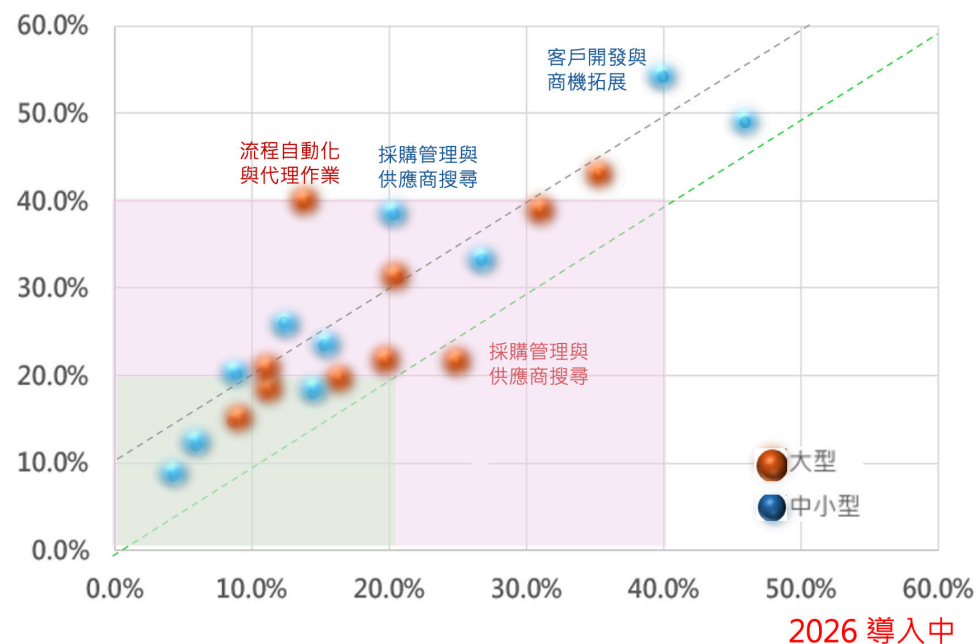
企業各項 AI 導入比例明顯成長

交叉比較目前受訪業者實際導入與未來 3 年規劃導入的 AI 應用發現，兩者存在明顯正相關。

此外，除了大型企業「採購管理與供應商搜尋」，未來 3 年內各項貿易價值活動的 AI 應用規劃導入比例都高於 2026 年。

其中，又以中小企業的「客戶開發與商機拓展」、「中小企業的「採購管理與供應商搜尋」，及大型企業的「流程自動化與代理作業」這三者，在未來 3 年間規劃導入比例成長幅度最高（提升至少 15%），值得進一步關注。

規劃2030導入



3 年內期許、影響和規劃投入三者關聯

規劃投入比例可從期許與影響中窺見端倪，反映背後投入邏輯

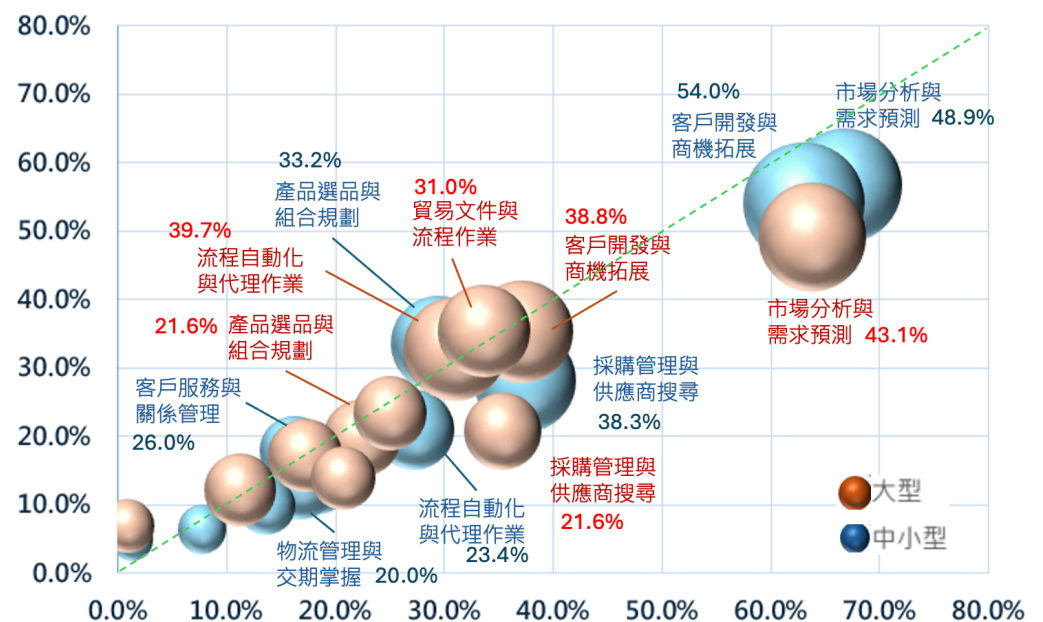
如進一步將未來 3 年規劃投入這個面向再加入比對，可以發現，「規劃投入 - 期許 - 影響」這三個面向存在明顯關聯，並有效詮釋企業未來 3 年優先投入項目的背後邏輯。

此外，透過分析圖可知，第一梯隊項目對應的規劃投入比例最高（即預計 3 年內導入的比例至少 40%）。

第二梯隊項目對應的規劃投入，除大型企業的採購管理規劃投入比例偏低，所有項目規劃比例皆介於 30~40%。

至於第三梯隊項目仍有約三分之一的項目屬於有超過 20% 的受訪業者規劃近 3 年投入之項目。

2030 效果期許



2030 影響程度

AI 對貿易長短期認知影響度的比對

市場分析與需求預測力主宰競爭力

「市場分析與需求預測」是最具共識的影響活動，「客戶開發與商機拓展」及「採購管理與供應商搜尋」次之。因此，本調查推論，AI 對市場探索和商機轉換扮演舉足輕重角色，且會對流程優化產生影響。

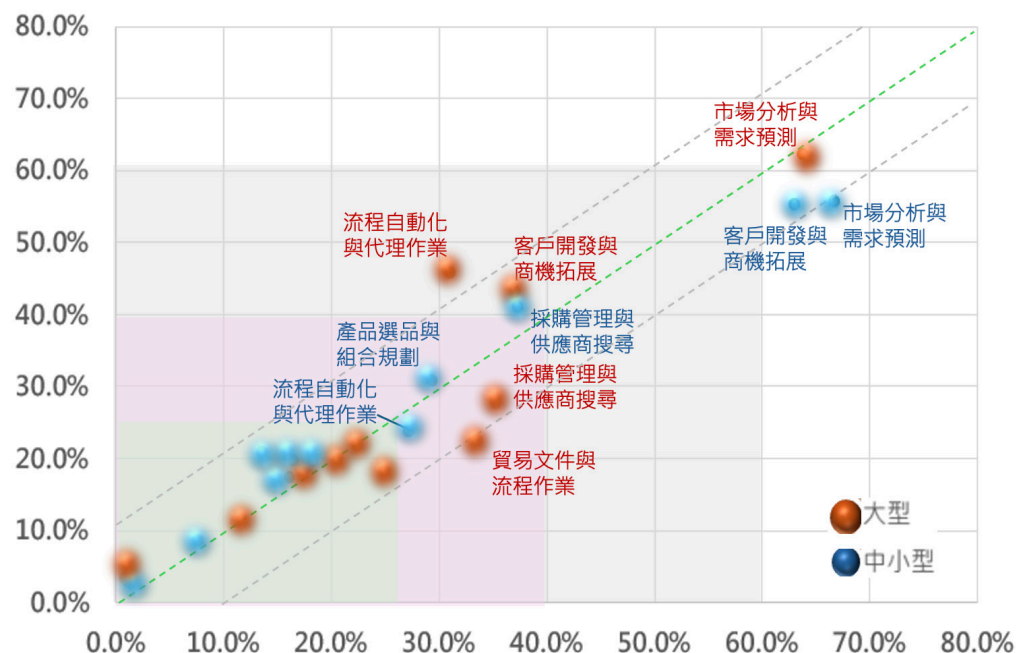
規模差異影響企業競爭力視角

大型企業特別著眼「市場分析與預測」並對「客戶開發」、「供應商搜尋」、「流程自動化 / 貿易文件」有同等期許。相較之下，中小企業對 AI 影響面向期待則有明顯層次，亦即特重市場預測和客戶開發端，其次方為聚焦採購管理和選品議題。

影響課題未隨時間顯著變化

除了大型企業認為 AI 對流程自動化與代理影響度隨時間提升，但對貿易文件處理的影響則隨時間下降外，不同企業規模在 AI 對其他議題認知度並未出現明顯變化。至於前者出現變化，推論與隨著 AI 普及，驅動文件作業和貿易流程逐步升級，致影響從片面文件和流程轉向整體代理層次的原因有關。

2050 影響程度



2030 影響程度



2050 競爭力

調查結果洞察與解讀

洞察一

因應環境衝擊，台灣外貿營運韌性與 AI 逐漸融入成為 DNA

外部衝擊造成貿易業者成本提升，已成企業預期必然發生挑戰

- ▶ 為維持競爭力，台灣貿易業者已採取多元方式進行因應和調適。
- ▶ 並未因一再衝擊，將結構調整視為主流作為。
- ▶ 讓營運韌性逐漸融入，成為台灣貿易業者的 DNA。

因應 AI 應用爆發，受訪企業不再被動等候，已紛紛進行嘗試

- ▶ 企業多以擁抱生成式 AI 作為起手式，雖然導入範疇和成熟度仍低，但在生成式 AI 助力下，應用腳步和企圖明顯大幅加速。
- ▶ 涉及加速市場拓展的市場分析及客戶開發，是目前聚焦的兩大應用。
- ▶ 中小企業自評 AI 導入速度較大型企業快，箇中原因和實質導入內涵，宜進一步追蹤與探究。

洞察二

共同面對 4 大挑戰，AI 成為突圍利器

需面對的關鍵挑戰明確，外在壓力最為明顯

- ▶ 「地緣政治不確定性」及「市場競爭加劇」為所有受訪企業共識的關鍵挑戰。
- ▶ 不同規模企業認知的第三項關鍵挑戰則有所不同，其中，大型企業關注全球供應鏈不穩定的挑戰，至於中小企業則強調市場需求快速變化的挑戰，反映兩群業者優先關注對象（貿易上游 vs. 下游）不同，推論和經營現況有關。

大企業強調供應鏈創價，中小企業看重平台與數據紅利

- ▶ 全球供應鏈重組、新興市場需求，及 AI 與數據優化營運為受訪企業聚焦的三大機會。
- ▶ 除反映企業背後隱含將危機視為轉機的正向態度外，亦可窺見不同規模企業的思維，亦即大企業強調（上游）供應鏈創價機會，而中小企業則看重（下游）平台與數據經濟紅利。

AI 為影響貿易的首要關鍵技術，將反映在新概念及流程創新

- ▶ 受訪企業咸認為影響貿易業的關鍵技術有三：生成式 AI、一般 AI，及大數據應用。
- ▶ 產生創新或翻轉的影響層面，預期將反映在新概念形成層次，次為流程創新。
- ▶ 受訪業者預期至少仍有 3 年因應 AI 時代的調整期。

洞察三

以 2 思維、2 策略、2 手法回應調整營運結構

面對關鍵挑戰和機會，企業設定策略的共通思維有二

▶ 應用基礎：善用 AI 和平台。

▶ 規劃重心：著眼供應鏈和市場動態。

根據企業規模和資源轉化為不同的經營策略

▶ 大型企業：以調整供應商策略為核心，同時進行數位化、資金管理和成本轉嫁。

▶ 中小企業：以數位化應用策略為核心，搭配資金管理和供應商管理持續調整。

以數據驅動及流程優化 2 手法調校營運結構（規模差異影響投入權重）

▶ 手法 1：以「市場分析搭配數據驅動決策」調整營運結構。

▶ 手法 2：以「貿易流程優化協助降低人工作業」調整營運結構。

利用 AI 逐步校準 (Alignment) 重點與方向

▶ 大型企業：優先處理市場分析議題，而後針對客戶開發、文件作業與供應商管理透過 AI 應用導入予以優化。

▶ 中小企業：先聚焦市場分析和客戶開發，再鎖定供應商管理及選品規劃優化。

洞察四

AI 驅動貿易雖具共識，但仍流於概念層次

當 AI 漸成為信仰，已反映為短期導入行動

▶ 受訪業者認為 AI 應用在未來 3 年可創造效果，和認知影響度兩者高度相關；此外，未來 3 年導入規劃比例亦與兩者具高相關；同時，目前實際導入和規劃 3 年導入項目比例亦高度，且未來 3 年各項應用導入比例皆有提升。

▶ 上述訊號反映業者不只正視 AI 的影響力，其對 AI 導入和規劃應用具共識且潛藏背後的規劃邏輯具一致性；惟不同規模企業視角仍有差異，推論和既有資源及營運現況相關。

企業對 AI 應用想像力保守，影響力延伸多反映現有應用場景

▶ 惟受訪企業對 AI 的因應方式、投入重點和導入比例仍相對保守，且對於 AI 關鍵影響項目未隨時間軸變化而出現質變或量變，恐隱含業者對實際技術內涵掌握仍不足，及對外部經營環境多屬基於現有場景映射的挑戰。

▶ 如何將相關認知加速轉換為可落地內涵，以利業者在掌握更多實戰內涵後，進行思維和腳步調整，將是關鍵課題。

洞察五

展望 2050 – 挑戰依然、模式多元，競爭力關鍵需再升級

面對外部環境

▶ 受訪企業認知的關鍵挑戰及其 AI 對貿易價值活動影響與 2030 雷同，僅權重和次序有微調。

未來貿易主流場景想像

▶ 除「AI 驅動精準貿易成主流」、「傳統貿易模式逐漸式微」成為共識，大企業關注供應鏈整合模式和混合型貿易模式興起，至於中小企業則看好跨境和平台等數據與科技驅動貿易模式搶占主導地位的可能。

▶ 惟在地化供應鏈等課題仍未被列在關鍵想像首選名單之列，間接反映受訪業者未將貿易典範移轉投射至 2050 場景的潛在限制，未來影響力與潛質恐被低估。

自詡定位雖明確、惟恐仍受限既有框架

▶ 以「客戶開發與市場經營者」、「供應鏈整合服務者」及「採購整合與管理者」定位自詡。

▶ 但跳脫框架的技術驅動轉型和創新商模定位與角色未受青睞。

維持競爭力所需關鍵能力

▶ 基於持續推動供應鏈整合和市場布局的前提，不同規模企業關鍵能力訴求不同，其中，大企業強調競爭力來自經營韌性的落地，至於中小企業則視數位力及風險預判為決勝關鍵。

▶ 相較之下，產品力、品牌力、客戶關係，似被視為貿易競爭力的必要條件而非關鍵能力。

基於洞察與發現的解讀

面對 2030：正向思考、穩步向前、惟落實步調或可再加速

- 1 視挑戰為動能：主動尋求自我提升作為，不再消極期望或仰賴環境優化。
- 2 同中求異，異中求同的因應作為：大型與中小型企業雖有共識，但具體做法和排序仍有差異。
- 3 開始擁抱 AI 與數據，惟仍處嘗試階段，尚未步入 PoC，相關佈建與具體藍圖仍需強化。

面對 2050：體認多元貿易主流，但場景想像仍未跳脫現有框架

- 1 對 20 年後、貿易主流經營模式仍有多元想像，且具備「AI 驅動精準貿易成為基礎模式」和「傳統貿易模式勢將漸弱」的共識。
- 2 潛藏仍以 Inside-out 和既有貿易場景看待世界的挑戰和限制（包括對於貿易業的範疇和法規），以致具體定錨作法與轉型積極性，似未能反映和跟上自詡期望。

量變 VS. 質變：

台灣企業多在既有流程中優化，創新概念想像仍有巨大空間

1

「近憂」 vs. 「遠慮」影響執行重點的策略選擇：相較於期望創新的表達，相關內涵多強調維繫既有競爭力（或改善既有缺口）的手法，尤其反映在單選和首選時，相對被動的特質更為明顯，以致較難看到不同層次的想像。

2

同時，因業者對未來貿易服務場景和遊戲規則並無太多想像（包括參與業者和產業範疇的重塑），以致業者原先預期 AI 可驅動革命性貿易概念和商模重塑的效果和影響，並未被有效反應在 2050 的定位和 20230 的規劃之中。

3

也因此，業者潛藏對既有內涵優化的漸進式量變特質，以致所謂的創新多屬於企業端和流程創新層次，而非產業端和新概念或商模層次。



以終為始

強化競爭力的做法與建議

面對 2030 年的貿易場景 在 AI 驅動下的關鍵能力

1

AI 與數據將成基礎技能，而非差異化工具

到 2030 年，AI 驅動的市場分析、需求預測、客戶開發、採購管理與流程代理，很可能成為日常標準配備。屆時，企業之間真正的差異，不在於是否使用 AI，而在於：是否擁有可被運用的數據資產？是否能建立快速決策與反應能力？是否能將 AI 整合進供應鏈與商業模式？是否能創造新的服務與收入來源？

2

關鍵能力將由效率競爭轉向韌性、整合與預判能力

2030 年的關鍵能力，不只是產品力、價格與既有客戶關係，而會逐步轉向：全球市場布局能力、供應鏈整合能力、經營韌性數位力、風險預判能力、數據加值能力、也就是從「把貨賣出去」，進一步轉向「掌握市場、整合資源、預判風險、設計服務」。

對標 2050 年競爭力想像 台灣貿易業的典範轉移

1

貿易商的角色可能由交易中介轉向價值整合者

未來貿易商的核心價值，可能不再只是撮合買賣，而是可能成為：市場情報提供者、供應鏈整合者、數據與演算法服務者、跨境營運協調者、永續與合規整合者、全生命週期服務提供者。因此，2050 年的競爭力，不只是企業做得更快、更省，而是能否重新定義「貿易商存在的價值」。

2

最大風險不是科技跟不上，而是想像力仍停留在現在

研究中最值得警示的一點是，企業對 2030 與 2050 的挑戰認知差異不大，代表部分企業可能仍以今日經驗推估未來。這會形成一個重要落差：企業認為 AI 將帶來新概念與新模式，但對自身未來角色的想像，卻仍多停留在既有市場開發與供應鏈管理。因此，真正的課題不是只有導入速度，而是能否提前形成新的產業想像。

強化競爭力的做法與建議

對貿易業的共通建議：競爭力並非單純來自 AI 應用，「Outside-in 視角」、「永續經營」與「Think big, start small, act fast」方為關鍵。

1

從 Outside-in 角度思考

在 Inside-out 的企業創新外，同步融合 Outside-in 角度思考未來貿易情境，甚至將「Trading is necessary, traders are not」的思維納入，方能擺脫既有貿易服務框架和企業自身限制，從更客觀與更宏觀的角度，尋求建立新競爭優勢和創造新遊戲規則的機會。

2

兼顧短中長期的永續經營思維

除落實可回應既有痛點的市場端和流程面優化，也須同步配合累積貿易場景和形塑下一階段的企業優勢，尤其融合數據深層加值、地域供應鏈及永續合規的內涵。

3

調整數位應用視角

從貿易數位化轉向數位化貿易，結合數位孿生等思維，藉此進行經營韌性的驗證、形塑敏捷貿易能力，從而發揮 AI 與數據價值。

4

永續驅動議題

結合碳盤和科技結合契機，重塑可落實轉型和創造差異化的貿易供應鏈管理模式和服務結構。

5

深化數位應用底蘊加速

實證嘗試、豐富化自有數據內涵、深化監控與視覺化應用能力、逐步落實和創造 AI 與數據應用價值。

給大型貿易業者的衍伸建議：以 AI 優化供應鏈管理，全球買、全球賣

- 1 正視 AI 對產業的衝擊速度，同時加速 AI 導入與數據應用的思考。
- 2 從轉型視角思考數據資產化和 AI 應用策略，同時搭配動態的供應鏈體系與下游調整和監控，建立兼具敏捷與韌性的新貿易服務模式及商業模式。
 - 深化與累積自有數據和應用模式，尋求建立未來貿易服務資產的可能。
 - 結合既有競爭優勢和 AI，改變或優化流程，落實供應鏈韌性和經營韌性。
- 3 結合服務化 (Serviziation) 和雙軸轉型思維，試行內嵌數位化、數據化和永續合規的新貿易服務場景和商模，並透過全球布局，達成「全球買、全球賣」的供應整合者角色。

對中小型貿易業者的衍伸建議：以 AI 槓桿創新，以數據資產築競爭護城河

- 1 除尋求加速跟進與搶進市場的投入作法和策略，強化企業在全球貿易的短期優勢，宜額外進行能力整備與尋求新數位商模契機。
- 2 從後進者思考結合外部 AI 與數位資源打造新貿易服務做法，藉此做大信任度和影響力，從而尋求在既有通路提升能見度或打造專屬利基市場的機會。
- 3 槓桿生成式 AI 破壞性創新特質，重塑取代既有流程和服務模式之做法，同步思考深化數據資產的作為，建構輕資產模式，為新競爭力養成做好準備。

對扮演貿易升級推手 (IEAT) 的建議：成為貿易業創新概念與模式轉型加速器

鑑於貿易業者須因應近年多元衝擊與短中期挑戰，致無法全盤掌握 AI 效力、系統性思考中長期場景典範移轉挑戰，及落實依循 AI 發展打造貿易新概念與新商模的期望，因此，建議 IEAT 以成為台灣貿易業創新概念與模式轉型加速器為定位，評估思考以下作為，持續對貿易升級扮演關鍵角色。

1 結合掌握資源與連結，輔導業者更系統性地導入 AI 應用、加速實證、擁抱創新。

2 形成「貿易未來競爭力 SIG (Special Interest Group)」，引領有志轉型和布局的貿易業者，以其領域專家身份，從更積極和挑戰的環節進行未來場景想像和創新。

3 藉由「數位創新研究小組」，將永續等關鍵但仍未納入業者執行雷達圖之項目，轉化為有價或提升競爭力的作為。

4 每 5 年進行前瞻或場景預測，提供可能方向和觀測，引領業者跟進思考、規劃布局和測試新概念與新商模。



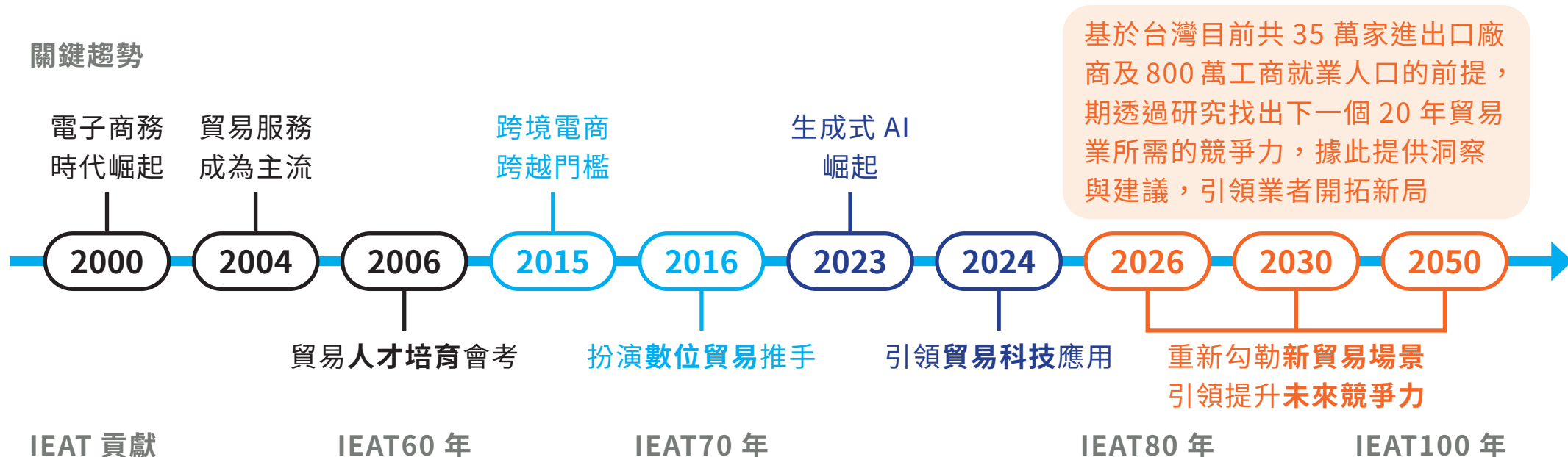
附錄

研究設計與
受訪企業輪廓

附錄一：研究目的和背景

鑑於外部環境驅動貿易典範轉移和潛在營運需求，
IEAT 需與時俱進，協尋加速貿易企業成長新動能

關鍵趨勢



貿易業的現況與典範移轉

1

WEF (2026) 指出，全球貿易所處環境詭譎難辨，甚至主流思維翻轉，例如十年前強調全球化，但現在則轉向地域化訴求，因此，迫使貿易業者必須重思價值鏈設計，藉此找出提升企業未來韌性的策略作為。

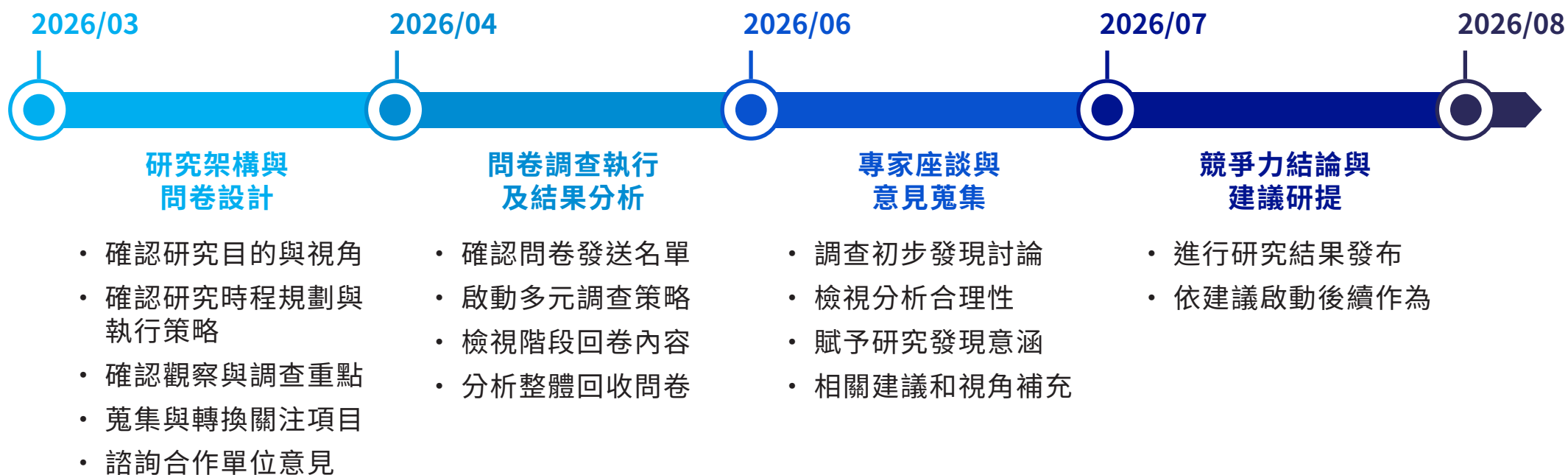
2

PwC (2026) 認為，相較於 2000 年，2026 全球貿易不再只是強調無摩擦 (Frictionless) 經濟，而是訴求更無縫、更有效率，甚至朝向更具地域性、更科技驅動，和永續特性的發展模式，讓信賴、通透、調適成為新競爭力的來源；換言之，企業競爭力來自韌性，而非效能，更非傳統的效率；同時間，新的貿易策略，也從傳統的成本最佳化轉向永續和風險管理。

3

呼應 PwC (2026) 與澳洲 Trade 2040 Taskforce (2026) 的論述，及本研究調查結果，為落實前述競爭力的強化，貿易業者從 2030 迄 2050，應槓桿以下角度和課題思考與強化：基於韌性（而非成本）重思供應鏈、藉由韌性供應鏈發展多元或多角化貿易、地區化生產和價值鏈深化、提升數位貿易整備度，及尋求零碳轉型貿易策略。

附錄二：研究流程



附錄三：研究假說和視角

研究視角

- 本研究主要從業者（而非政府）觀點進行探討，希望透過理解業者想法和現有作為，勾勒業者視角下維繫未來競爭力的關鍵與輪廓，及可能缺口和需求，作為本研究提出建議，及 IEAT 後續提供貿易業者有利奧援的基礎。

分析視角與信度

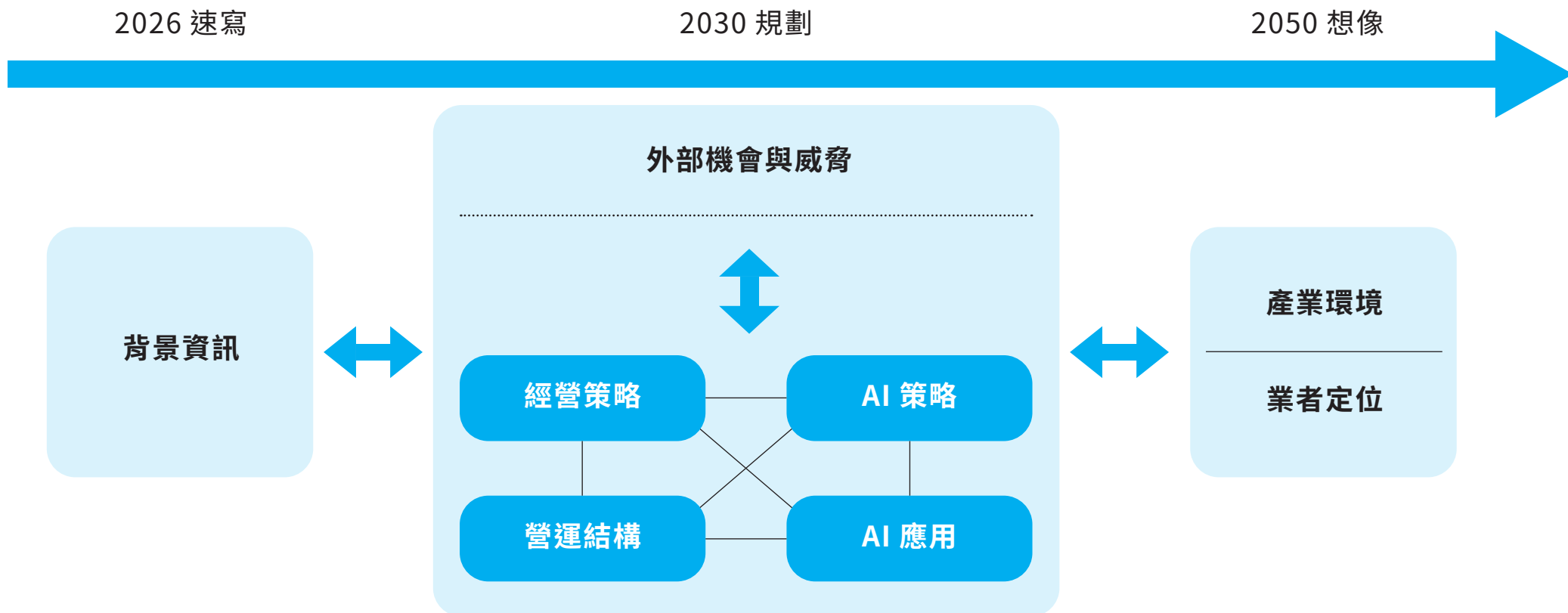
- 為落實本研究藉由調查分析找出可賦予不同企業建議的使命，本研究在數據分析上，同步從企業規模、貿易型態、貿易項目的面向進行檢視和比對。結果發現，以企業規模做為區隔的分析差異相對明顯且最易理解。所以，本研究在分析上，便以企業規模做為比對依據，僅在部分環節進行其他視角的數據詮釋和補充。
- 考量貿易業的特性，本研究在進行所謂的大型與中小型企業區隔，並非採取傳統依企業員工數的方式，而是改採依貿易營收做區隔，並以年度貿易營收淨額是否達 3 億元新台幣為區隔界線。
- 基於回收樣本結構組成（包括貿易額、企業員工數、貿易類型、貿易品類、進出口市場），本研究認為應具代表性，可作為分析推論依據。

採行方法的潛藏假設

- 鑑於黑天鵝等極端擾動事件發生頻率日增，以致難以勾勒長期情境，輔以設定之研究目的和視角考量，本研究不採典型前瞻（Foresight）研究設計，而是基於 BCG（2026）提及「近 5 年制定決策將影響未來 25 年發展路徑」的論點，以及 WEF（2026）利用 2030 代表性情境勾勒 2040 的模式，並參考 WEF 年度全球風險調查作法（同時詢問短期與中期），嘗試從貿易業者可理解和感知的課題出發，透過問卷調查，理解貿易業者對同樣課題在不同時間點上的認知差異，暨近年的規劃和整備。

附錄四：分析框架與邏輯

透過跨期、跨觀點、跨企業規模比對
藉此描繪貿易競爭力與準備度之輪廓



附錄五：問卷執行與回卷輪廓

調查對象

國際貿易業者

樣本數

共 351 家企業

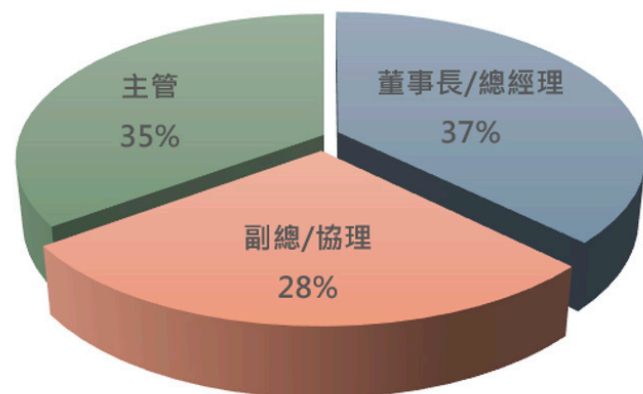
調查期間

2026 年 4 月至
2026 年 6 月

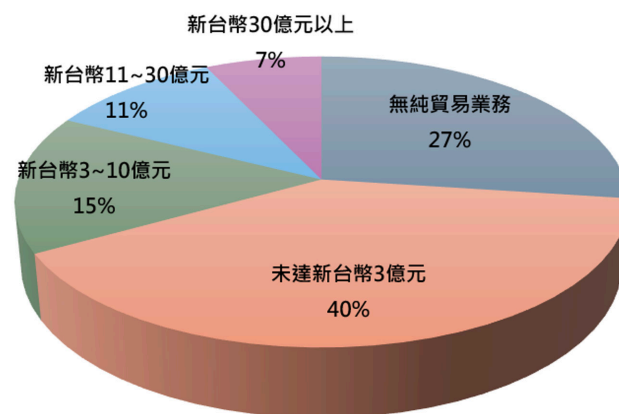
調查方法

透過實體問卷、電話訪問、Email 等多元方式，針對《貿易業 300 大》及其他貿易業者進行調查

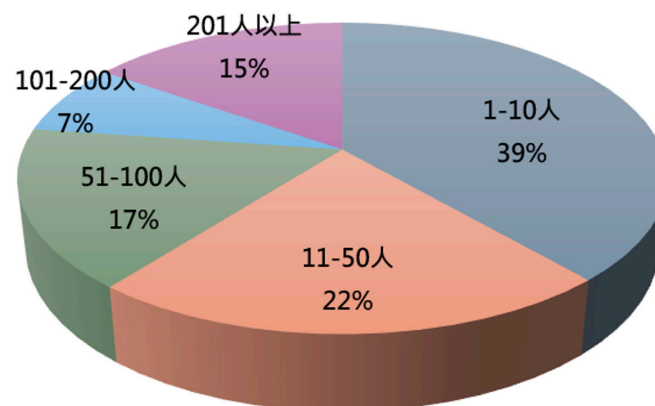
受訪者結構



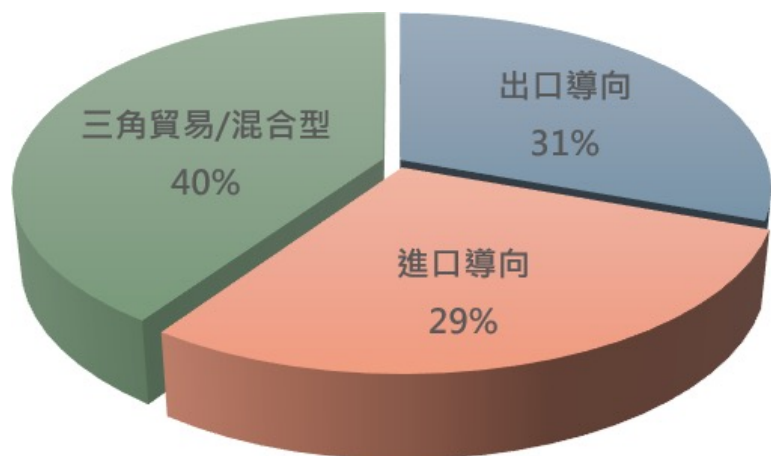
貿易營收



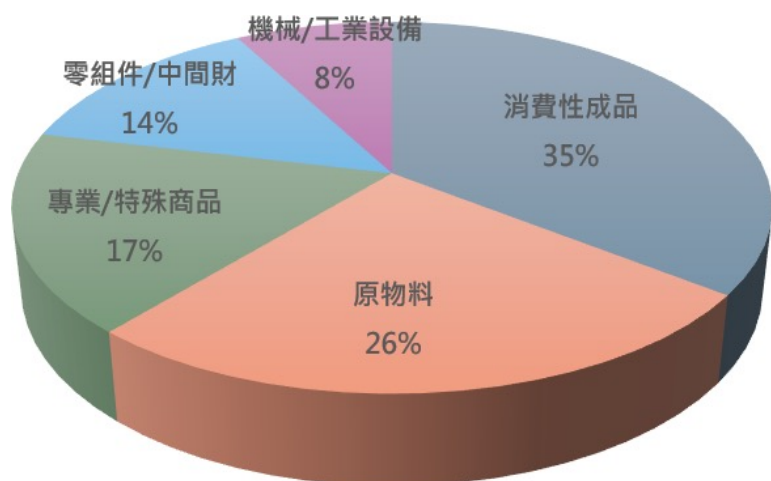
企業員工數



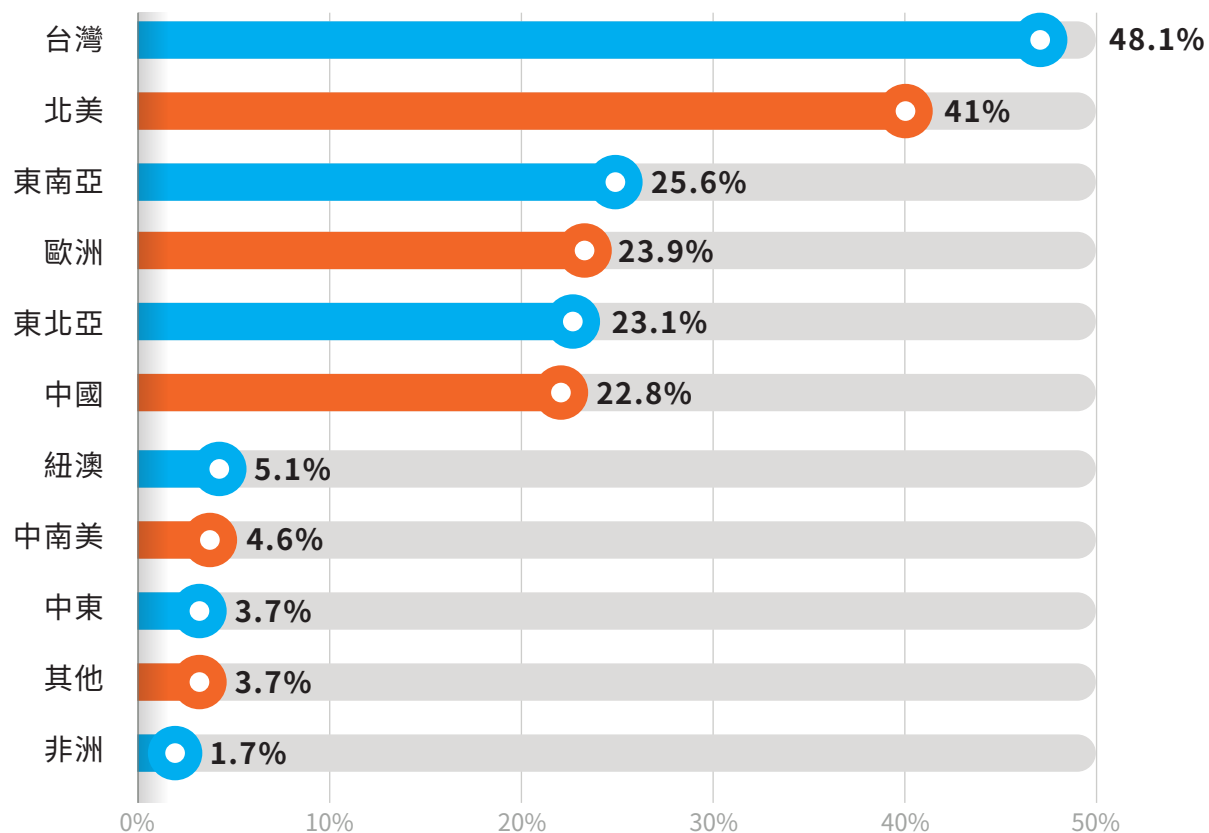
貿易類型



貿易項目



貿易市場分布



AI 時代下台灣貿易業未來 20 年競爭力研究 IEAT Future Competitiveness Report 2026

| 策劃 / 出版 |
台北市進出口商業同業公會

| 執行單位 |
台北市進出口商業同業公會 數位發展中心
臺北市立大學 行銷與管理學系 數位行銷實驗室

| 合作夥伴 |
今周刊

出版日期 | 2026 年 8 月
未經同意不得轉載 引用資料請註明出處



IEAT | Since 1947 |
台北市進出口商業同業公會
Importers and Exporters Association of Taipei



臺北市立大學
UNIVERSITY OF TAIPEI

