

全球供应链冲击下中国的挑战与出路

顾清扬

这次2019冠状病毒疫情在全球蔓延，对全球供应链造成极大的冲击。当疫情早先在中国暴发时，中国经济的停摆对其他国家造成了严重影响；当东北亚、西欧和美国成了疫情震中，它们的供应系统又切断了对中国的供应，反过来影响了中国的复产和经济恢复。

全球正是通过供应链形成双向，甚至是多维度的交互影响。一旦某个区域发生重大事件，都会通过这个紧密的网络，将影响传导到全球各个角落。全球产业精细化分工，使得供应链非常敏感和脆弱，于是人们再一次反思全球化和全球供应链。可以预计，全球供应链的布局将会有重大调整。

调整的思路，无非是在成本节约和供应链的韧性之间取得新的平衡。过去重点关注的是在低成本的地方布局，未来可能会更加重视供应链的整体安全性。大致上会有三种思路，一是供应链的本地化。不过，现今的产品都极其复杂，动辄以数千种甚至数万种零部件组合而成，很难想象一个国家能在所有零部件的生产上都具有全球比较优势。

过度强调产业链的本土化，会推高生产成本，损害全球竞争力和消费者利益。另外，一国之内形成的完整产业链未必是最安全的，不符合风险分散的原则，因为下一次危机可以发生在任何一个国家。另外，跨国公司在全球组织生产和为全球消费者服务，它的股东来

短期来看，全球供应链大规模撤离中国是不可能的。跨国公司的离开和进入，取决于中国对跨国公司的拉力，和其他国家对跨国公司的拉力，这就像是一场拔河比赛。

源是国际化的，很难说哪个国家是它的母国。

第二个思路是供应链的邻近区域化，即在临近几个国家就近组织生产，缩短供应链长度。它的优势是拉近产品生产者 and 需求者的距离，节省物流成本和减少碳排放。不过，要建成具有比较优势的区域产业链，核心仍然是全球竞争力，而且须要相当长时间的积累，也难以保证供应链的安全性。就拿欧盟这个所谓单一市场来说，这次口罩的分配就导致以邻为壑的争夺战，说明大危机面前，临近区域的供应链也是不可靠的。

第三个思路仍着重全球布局，但更加综合地权衡成本节约、企业生态系统和供应链的韧性和安全性。企业从风险管理的角度进行区域分散化，但分散化不一定是本土化或区域邻近化。原来的过分集中的供应链，和过分强调零库存的物流方案须要调整，整体供应链的风险管理，会提升到超越成本节约的高度，这样才能有利于在危机时刻保持韧性。

中国在全球产业链和供应链占据中心位置，所以这次供应链的冲击对中国的影响非常值得关注。跨国公司在中

国的布局一直在动态调整之中，随着中国产业升级和生产要素比较优势的变化，有些跨国企业会离开，一些新的企业会进入。短期来看，全球供应链大规模撤离中国是不可能的。跨国公司的离开和进入，取决于中国对跨国公司的拉力，和其他国家对跨国公司的拉力，这就像是一场拔河比赛。

中国对跨国公司的吸引力，表现在生产要素价格相对低廉、拥有全球最为完整的产业配套体系和企业生态体系、充沛的融资能力、大量高素质的劳动力、日益提升的科技创新能力、全球最大的消费市场、政府的服务水平以及不断释放的改革红利。

目前，中国总体上仍具有相当的吸引力，但这种吸引力要保持下去，并不断形成新的拉力，中国就须要持续深化改革，加快市场经济制度的完善，加大开放力度和采用国际最佳实践，按照高标准打造营商环境。近年来，中国发展的外部环境已经发生根本性变化，中国不得不更加依靠自身的力量。

中国很难控制外部的变化，但内部的改革和发展却是可以把控的。国际上的政治干扰，会在短期内影响全球产业链和供应链在中国的布局，但长期来

看，还是取决于中国国内的吸引力。

中国是全球最重要的制造中心，围绕产业链所形成的供应链、服务链、价值链体系是全球最为完整的。这种独特的产业生态系统，可以为跨国公司提供完整的解决方案。这是吸引跨国公司最强的磁性和粘合剂。

中国未来产业链调整

这次中国成功控制了罕有的大危机，展现出强大的执行力，证明中国可以很好地控制重大危机事件，可以为产业链和供应链的正常运行，提供稳定性和安全性，这是黏住全球产业链的重要因素。

这次中国凭借自己产业链和供应链的优势，大量地向全球的国际组织和100多个国家提供抗疫物资，这正显示出全球化和全球供应链的重要性，国际社会在危机时刻，可以利用全球的供应链交叉支援。

中国未来产业链的调整可以从两个方面进行。首先，应加强供应链的国内布局。前面提到过，产业链和供应链的完全本地化，对大部分国家是不可行的，但对中国这个全球最大的市场是可以探索的。中国占世界制造业增加值的30%，具有一定的国际比较优势，去构建本土更长和更完整的产业链。

中国目前的短板是供应链的高端环节薄弱，未来可以通过科技创新和国际合作弥补这个缺陷。当然，延长产业链

的构建还是要遵循比较优势原则，不必人为地强调链条的完整性。

其次，中国仍须在区域和全球进行分散化布局，形成多维立体的产业链和供应链体系。中国可以和东北亚及亚细安国家合作，形成区域产业整合。东亚是全球经济的重心，中国所处的地理位置，有利于建立区域供应链。中国也应该继续在全球布局，尽管目前所遇到的国际地缘政治的阻力很大。除了尽可能地与欧洲和美国构建供应链，应重视在“一带一路”沿线国家进行产业和供应链整合，尽快将“一带一路”的基础设施建设项目，延伸至产业和城市化建设。

从经济效率和经济安全的角度，本地化、邻近区域化和全球化配置各有优势，相互之间的关系是互相补充的，而不是互相排斥的。通过构建多维立体的产业链和供应链网络，能分散战略风险。

另外，这次全球性的封城锁国等隔离措施，也催生了一些新的业态，必然会激发全球产业链和供应链的内涵创新，比如人们可通过远程通信加强全球供应链的协调，跨境电子贸易和云服务等等都会得到青睐。而中国以5G、大数据、人工智能为核心的新兴基础设施建设，也会为新型的产业链和供应链提供重要的支撑。

作者是新加坡国立大学
李光耀公共政策学院副教授