



全球价值链的风险、韧性和再平衡



错综复杂、遍布全球的供应商网络可以虽然实现高效的交付，但它们却可能存在隐患。即便在新冠疫情大流行之前，近年来不少突发事件已经开始导致许多公司的生产发生了中断。本研究着眼于生产制成品的价值链，探讨它们遭受冲击的风险、它们的脆弱性以及预期的财务损失。我们还评估了价值链在未来能否通过改变分布来应对风险，同时研究了可采取何种策略才能最大程度地降低不断增长的价值链中断成本。

给全球生产带来影响的冲击正变得越来越频繁与严重。企业面临着一系列危害，从自然灾害到地缘政治不确定性，再到自身数字系统遭受网络攻击。全球流动和网络为冲击的渗透与破坏的传播提供了更大的“表面区域”。如今，平均每 3.7 年就会发生一次持续 1 个月或以上的供应链中断，而与最极端事件相关的财务损失一直在上升。冲击的分类标准包括能否事先预期、发生的频率、跨行业及地域的影响范围、以及对供需的影响程度。

基于自身的地理足迹、生产要素和其他变量，价值链会遭受不同类型的冲击。在一些国家，贸易强度与出口集中度最高的价值链所受到的影响更大，其中包括一些价值最高、最受追捧的行业，例如通信设备、计算机和电子产品以及半导体和组件。许多劳动密集型的价值链（例如服装）很容易遭受疫情大流行、高温与洪水的威胁。相反，由于食品饮料和金属制品属于交易最少、区域属性最强的价值链之一，因此其遭受冲击的平均风险较低。

运营选择会增加或降低遭受冲击的脆弱性。准时制生产、从单一供应

商处采购、依靠定制材料却很少有替代品，这些做法都会加剧外部冲击带来的破坏，并延长公司的恢复时间。供应网络的地理集中度也可能成为一个薄弱点。在全球范围内，我们发现 180 种交易产品（2018 年价值约为 1340 亿美元）由单个国家占据绝大部分的出口。

价值链中断会造成巨大的财务损失。基于中断的可能性和频率进行调整后，企业平均每十年会损失超过 40% 的年利润。然而，如果一次严重的事件导致生产中断 100 天（平均每 5 至 7 年发生一次），可能会使某些行业损失近一年的收益。价值链中断也会给社会带来很高的代价：在灾难夺去生命、对社区造成破坏后，生产暂停可能会导致人们失业和货物短缺。从长远来看，韧性措施可以为企业、员工与社会带来回报。

鉴于价值链的互联本质，想要大规模地改变其物理位置，在经济上有些不可行。价值链通常跨越数千家公司，其配置反映了专业化、全球消费市场的接入机会、长期的合作关系和规模经济。劳动密集型为主的价值链（例如服装和家具）转向新地点，在经济上具备强大的理由。而非经济压力可能会推动其他领域（例如制药）的价值链转移。考虑到行业经济基本面与国家政策优先事项，我们估计，如果企业重组自身的供应商网络，那么在未来五年中，全球货物出口的 16% 至 26%（价值 2.9 万亿美元至 4.6 万亿美元）将有可能转移到新的国家。

建立供应链韧性，可以采用多种形式，而不仅仅是转移生产。这包括加强风险管理能力和提高透明度；在供应商和运输网络中建立冗余；持有

更多库存；降低产品复杂性；增强跨工厂灵活生产的能力；提高应对冲击并从中迅速恢复的财务和运营能力。

变得更有韧性并不一定意味着要牺牲效率。我们的研究重点介绍了增强价值链韧性的多种选择，包括新技术带来的机遇。当企业无法直接防止冲击时，它们仍可以调整自己的定位，以减少中断带来的成本以及恢复所需的时间。在走出当前危机的过程中，企业有机会变得更加敏捷、更具创新力。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33872

