

# 疫情冲击下的全球供应链重组

Original 刘裘蒂 中国新闻周刊 2 days ago

## 周刊君说★

在新冠肺炎疫情彻底平息  
世界经济重回轨道之后  
中国有望成为  
全球供应链多元化的先驱者和实践者



3月6日，在缅甸仰光市郊的Shwe Pyi Thar工业区，一名工人坐在一家制衣厂的车间里。工人们占据了这家新近关闭的制衣厂，要求支付工资和加班费。受新冠肺炎疫情影响，来自中国的供应链中断，缅甸的纺织业受到沉重打击。

### 疫情冲击下的全球供应链重组

文/刘裘蒂

发于2020.3.16总第939期《中国新闻周刊》

新冠肺炎疫情刚暴发之际，大多数对于经济影响的分析，都以2002年~2003年的“非典”疫情做起始点来类推，重点关注对中国经济的影响，**但是随着最近跨国疫情的扩散，全球供应链中断问题开始剧烈冲击世界股市。**

其实自2003年以来，中国已从世界第六大经济体跃升为仅次于美国的第二大经济体，国际货币基金组织（IMF）估计，中国为2019年全球经济增长贡献了39%。根据世贸组织（WTO）的数据，中国在2003年是全球第四位出口国，自2009年以来已经是最大的出口国，连日本和越南等国家都“对中国供应链有很大依赖”。

近日，《哈佛商业评论》专文探讨新冠肺炎疫情下全球脆弱的供应链。在2011年3月日本福岛地震和海啸之后，许多跨国公司都发现了供应链中隐藏的弱点，这些弱点导致收入甚至市值上的损失。但令人惊讶的是，尽管大多数公司可以快速评估福岛事件对其直接供应商的影响，但它们对灾区二级和三级供应商的影响却缺乏认识。

因此，当下许多企业必须在九年后重新学习福岛的教训。**随着世界各地许多公司慌乱地确定哪些“隐形”下级供应商（也就是与它们没有直接交易的供应商）位于疫情地区，更凸显了过度集中和不透明的供应链所带来的问题。**这些即将到来的补救动作势必将导致全球供应链的重组，但这是否意味着大规模撤离中国，从而使中国失去“世界工厂”的桂冠呢？

### 从数据看对供应链的冲击

全球最大的商业协作平台Tradeshift支持190个国家的150万用户公司产业链对接，包括世界500强中的150家企业，每年促成5000亿美元的交易。根据平台上交易量支付数据的分析，由于新冠肺炎抗疫而造成的工厂关闭，在1月和2月之间，使得中国通过其平台处理的国内和国际交易量下降了17%。

春节前后传统放缓的交易量在整个1月持续下降之后，从2月16日开始的一周内，中国的总体贸易活动下降了56%。中国国内供应链受到格外严峻的冲击，本国企业之间的订单下降了60%，而中国企业与国际公司之间的交易数量下降了50%。

Tradeshift首席执行官克里斯蒂安·兰恩（Christian Lanng）表示：“新冠病毒在中国的暴发速度，已经在全球复杂的供应链微妙生态系统中发出了冲击波……随着病毒有可能造成大流行，许多企业发现无法迅速识别、并与替代供应商建立联系，这对生产产生了明显影响。”

加州大数据公司Resilinc于2010年推出了一个平台，为制造业公司、原材料供应商和零部件供应商之间提供联系网络。它的大数据预测了未来几个月可能出现的三个场景：最糟糕的情况（确定有疫苗或有效治疗之前）、中间的情况（与H1N1流感疫情类似，持续3到6个月），以及最好的情况（几周之内解决）。虽然三种情况下对供应链造成的近期和中期影响各有不同，但在所有情况下，**由于全球**

**围堵抗疫措施已启动，加上中国是世界上所有品类商品的制造国，短期内供应链都可能处于“高度中断”状态。**

Resilinc的数据显示，**新冠肺炎的疫情已导致制造业活动的放缓，主要体现在零部件短缺、劳动力中断、交通中断、无法交付给客户以及因为以上所有因素而导致总产能未被充分利用，更重要的是，目前到3月中旬，厂商正严重依赖库存和瓶颈零件的配给供应。**

从另一个角度来量化可能受到威胁的中国供应链和制造业：根据中国美国商会在 2月17日~20日对会员进行的问卷调查，近三分之一的受访者表示，他们面临着成本增加和收入大幅下降的挑战。将近一半的受访者预计，如果业务不能在4月底之前恢复正常，那么2020年在中国的收入将会减少；而接近五分之一的人说，如果疫情持续到8月底，2020年的收入将下降50%以上。

实际上，一半受访者认为，评估疫情对计划中的投资的影响为时过早，而四分之一的受访者计划保持现有的投资计划。

上海美国商会在2月11日~14 日对位于长三角的109个美国制造业公司进行的调查结果显示，三分之一的公司计划在工厂无法开业的情况下将业务迁出中国。对很多外国公司而言，3月底是替换供应源的分水岭。也就是说，如果在此之前不能复工，将供应链转到中国境外可能不可避免。这主要还是因为之前中美贸易战的关税影响所做的铺垫。

根据中国美国商会2019年5月对会员企业进行的关税影响调查，为了应对关税的影响，35.3%的受访者采用“在中国，为中国生产”的策略，或33.2%推迟和取消投资决定，并且约39.7%的受访者正在考虑将制造工厂迁至中国境外。

可以说，病毒危机可能把接近40%基于关税问题、已经有外移意向的美国企业推向行动。加上前述上海美国商会调查的结果显示，三分之一的会员公司计划在工厂无法开业的情况下将业务迁出中国。这意味着如果供应链中断的情况持续下去，至少30%到40%的在华美国企业可能考虑把部分业务迁出中国。

## **供应链中断已超越中国**

随着疫情向世界扩展，供应链的问题也越发复杂。Resilinc在3月4日发布的数据显示，这场危机的严重程度不仅限于中国境内，事实上已经向其他亚洲和欧洲国家延烧。

从产业划分来看，消费品领域已经全面可以观察到了成品库存缓冲区减少、下单到交货之间的期间推迟、订单交货延迟、供应商按配给供货、生产线停摆、为客户配给产量、收入损失等种种现象。在高科技与消费电子产品、汽车、工业、重型机械、半导体和医疗设备等领域，上述现象也已大面积出现。



如果检疫造成的停工持续到3月底，所有这些产业都可能经历前述的这些供应链失调状态。Resilinc首席执行官本迪亚·瓦基尔（Bindiya Vakil）在接受《中国新闻周刊》采访时表示，由于供应链的性质不同，高科技和生命科学等更专业的行业面临最大风险。

另外值得观察的是制造业对亚洲的依赖。全球制造业产出的50%以上来自亚洲，2019年亚洲制造业GDP超过7.1万亿美元，其中的三大支柱是分别中国（4.1万亿美元，占亚洲的58.3%）；日本（1万亿美元，14.7%）；和韩国（5000亿美元，6.3%）。

在3月初，中国有36000种以上的零部件、9000家以上的工厂、1500个以上独特的一级/次级供应商受到疫情影响。而韩国、日本和意大利，分别都有数以千计的零部件、工厂和独特的一级/次级供应商受到影响。

整体而言，到3月2日为止，中国大陆有10.8%的供应商面临中断、韩国有11.2%、日本估计可能有5%~10%、而台湾地区估计可能有6%~9%。

这些Resilinc数据显示，供应链的冲击远远超出中国，并且已在亚洲和欧洲不同国家和地区出现。

这些风险，由于员工无法上班或政府旅行限制造成的利润损失，通常不会触发财产保险的理赔。业务中断险通常限于对指定客户或供应商的财产进行直接的物资损害赔偿，由于冠状病毒并未对财产造成物质上的损害，因此通常不会引发此类保险对经济损失的赔偿。

贸易中断险涵盖了因贸易流量中断而导致的收入损失、不可预见的成本和合同罚款。由于通常此类保险并不要求对货物或其运输造成直接的物资损失，或许可以为企业提供一些程度的保护。

但是企业不但需要表面上以“买保险”来防止经济上的损失，更要借多元化、数字化管理供应链来以无形的方式“买保险”。

## **中美两国可能的应对策略**

如果供应链的中断造成类似2007年~2008年金融危机所导致的股市动荡或崩盘，美国监管机构如证券交易委员会有可能要求上市公司，在未来强制性地披露其供应链集中程度的信息。美国政府虽然可能要求某些具有国家安全和医疗卫生意义的产业将供应链和生产链迁回国内，但是它的资本主义体系将会阻止联邦政府用硬性规定迫使更多层面的企业回国，更多可能是通过税务和其他政策优惠来吸引企业回归。

美国商务部长威尔伯·罗斯在1月30日发表了不被人待见的评论，表示新冠病毒虽然不幸，但将导致美国公司重新考虑它们的全球供应链，并最终“帮助加速”就业岗位回归美国。事实上，中国美国商会在

2019年5月对会员企业进行的关税影响调查显示，对于那些将制造业从中国转出的企业，东南亚（24.7%）和墨西哥（10.5%）是它们的首选，少于6%的受访者表示将回归“美国制造”。

同时也有评论家认为，大量供应链将从中国撤到越南是一种谬论，部分原因是未能认识到越南（或者南亚、东南亚任何其他发展中经济体）与中国之间规模的巨大差异，这阻碍了越南等国的吸收能力。

过去二十多年来，中国已成为一个庞大且日趋富裕的消费市场，这说明了为何制造业投资不断流入中国，中国占全球制造业产值的35%。根据世界银行的数据，尽管中国仅占全球家庭消费的10%，但在2010年至2016年间却是全球家庭消费增长38%的来源，这也促成了所谓“在中国，为中国生产”的现象。这将有助于保持至少很大部分生产线留在中国。

另外，目前的疫情也暴露了越南和泰国的许多制造业其实仰赖中国供应源的事实，这也是未来跨国企业在全球布局必须考虑的复杂性。另外，这些替代国家自身的架构是否健全？如果疫情在当地暴发（新加坡的经历显示，气候可能不是疫情扩散与否的决定性因素），它们的医疗系统是否有足够资源来应付？也是值得考虑的问题。

Resilinc首席执行官瓦基尔表示，应对新冠病毒并没有理由使供应链大规模撤离中国，因为这将涉及知识、资本、基础设施和劳动力的转移。即使是在中国的供应商，也可以依赖在亚洲多个国家（或地区）运营的许多次级供应商。将运营转移到另一个地方必须建立新的供应商关系，必须开发新的物流和运输线，以及必须遵守新的法规，这将增加更多的复杂性和挑战。

瓦基尔说，“开发新供应链可能需要很长时间，迁往新地点可能需要更多的劳动力基础设施，而中国已经大规模支持了这一点。今天很难在他地复制中国制造业所做的一切。将业务转移到其他地方的成本也将成倍增加，这既包括用于转移或购买新制造设备的资本成本，也包括较高的人工成本，况且许多替代供应商在这一点上承担新制造业务的能力可能有限。”

在中国方面，商务部已经出台了稳外贸和稳外资的政策，并且重申全力执行《外商投资法》。**最理想的状况是，即使有不少外国制造业蠢蠢欲动，但这会倒逼中国的产业转型。**长期来讲，中国应该还是世界的制造大国，只是“世界工厂”的桂冠不应该是执着的重点，因为中国的终极目标不是仅仅成为世界的生产者或是原料国，而是成为世界的发明中心和创新产业重镇。

中国企业及商业组织可以积极参与各领域的供应链重组以及分散风险的讨论与规划，不必被动地把全球供应链多元化视为一个损害中国利益的问题，因为在中国的跨国企业也会面对类似的挑战，包括在中国境内如何在区域分配上规避风险。在新冠肺炎疫情彻底平息、世界经济重回轨道之后，中国有望成为全球供应链多元化的先驱者和实践者。

（作者系哥伦比亚大学法学博士，耶鲁大学文学硕士，曾为华尔街律师事务所合伙人）

推荐阅读



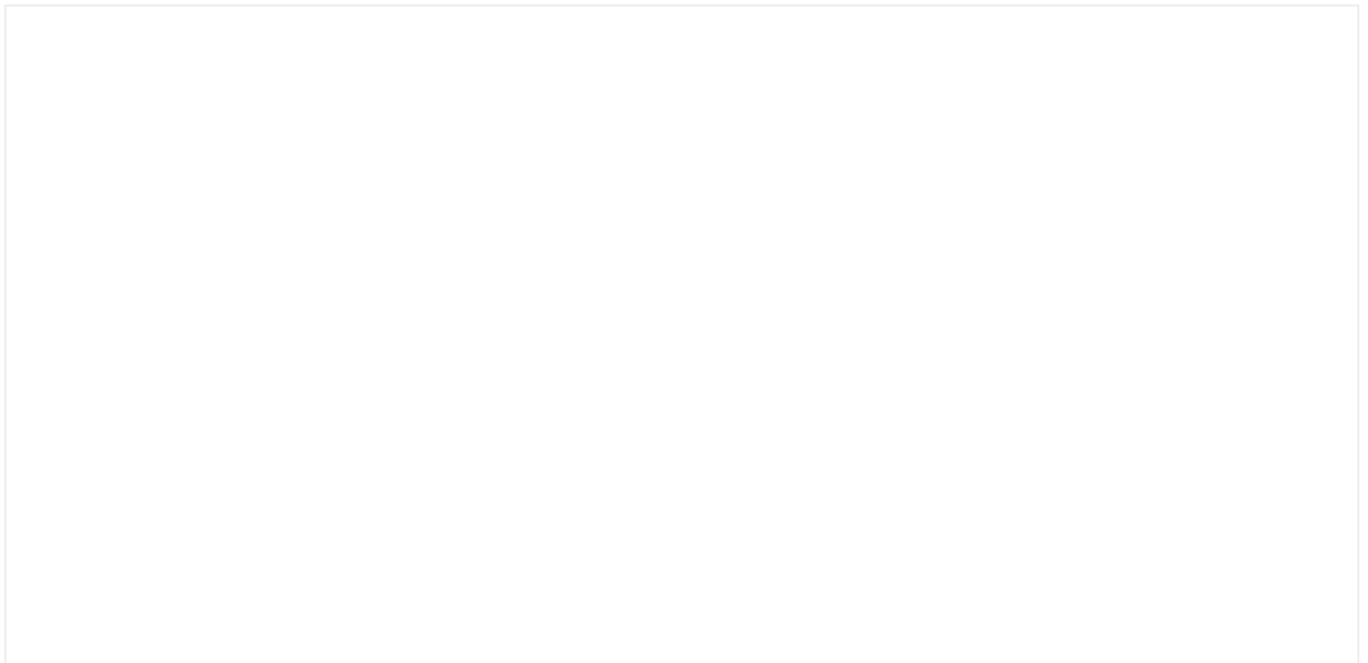
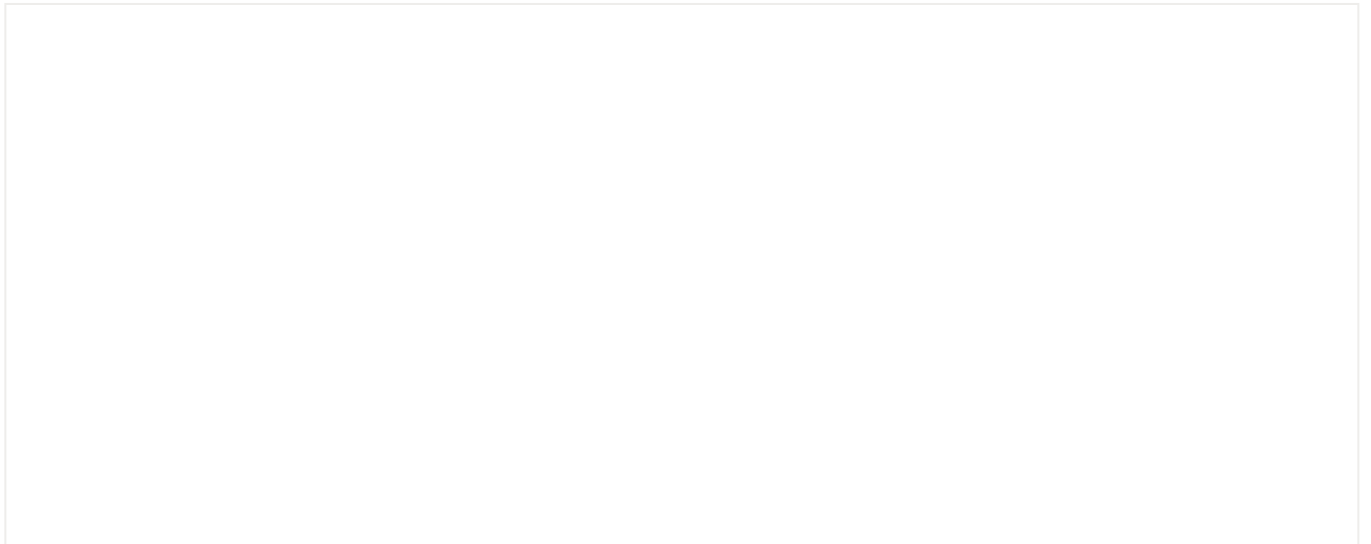
疯狂的野味市场：疫情期间顶风作案，打科研旗号盗猎



“围猎者”高乃则：曾为陕西首富，市长刚上任他就送了50万当贺礼



**特朗普宣布美国进入紧急状态，转向积极防疫，检测就在商场门口**



[Read more](#)