

# 全球化视角下的供应链韧性构建策略

苗洁莹

河南牧业经济学院, 物流与电商学院, 中国·河南 郑州 450046

**【摘要】**全球化深入推进背景下, 供应链已成为连接全球经济的核心纽带, 但其韧性不足引发的中断风险日益凸显。地缘政治冲突、极端天气、技术壁垒等多重因素, 对供应链稳定运行构成严峻挑战, 凸显韧性构建的紧迫性。本文立足全球化视角, 聚焦供应链结构、风险管控、技术应用等关键维度, 剖析当前建设面临的核心困境, 探索多元化网络构建、数字化赋能、协同治理等实践路径, 为提升供应链抗扰能力与可持续发展水平提供理论参考与实践借鉴。

**【关键词】**全球化; 供应链; 韧性; 构建策略

## 引言

全球产业链分工深化使供应链依赖度持续提升, 而地缘政治博弈加剧、公共卫生事件频发、极端气候灾害增多等突发因素, 导致供应链中断事件频发且影响范围扩大。同时, 数字技术应用不均衡、跨境监管协同不足等问题, 进一步放大了供应链脆弱性。传统供应链模式已难以适配复杂多变的全球环境, 韧性建设成为保障经济稳定运行的关键议题。

### 1 全球化视角下供应链韧性构建的时代要求

全球化格局深度调整与风险因素交织叠加, 对供应链韧性构建提出多重刚性时代要求。其一, 需适配全球分工深化趋势, 在保持效率的同时强化抗扰能力, 应对产业链上下游联动引发的风险传导。其二, 需响应数字经济发展浪潮, 依托大数据、区块链等技术实现供应链全流程可视化、可追溯, 提升动态调整与快速响应水平。其三, 需契合绿色低碳转型目标, 将可持续发展理念融入韧性建设, 兼顾环境效益与长期稳定。其四, 需满足跨境协同治理需求, 突破地缘政治壁垒, 构建规则互认、责任共担的合作机制。其五, 需适配消费需求个性化趋势, 通过柔性生产与敏捷供应提升供应链适配能力。这些要求相互关联、层层递进, 构成全球化背景下供应链韧性建设的核心导向, 推动供应链从“效率优先”向“韧性与效率并重”转型。

### 2 全球化条件下供应链韧性建设面临的主要挑战

#### 2.1 全球供应链结构过度集中与布局单一风险突出

许多跨国企业仍延续以单一国家或区域为核心的集中化布局模式, 将生产、采购等关键环节高度聚集于少数低成

本制造基地。这种长期以效率优先形成的结构, 在全球风险交织下脆弱性全面暴露: 单一制造基地遭遇地缘政治冲突、公共卫生事件或自然灾害时, 会直接导致全链条供应中断, 且缺乏替代渠道快速补位。关键原材料、核心零部件依赖单一供应来源的问题尤为突出, 部分高科技产业核心组件供应集中于少数国家, 一旦面临出口管制或产能波动, 下游企业将陷入“卡脖子”困境。同时, 集中化布局加剧了物流拥堵、运力短缺的影响, 长距离运输不仅提升了成本波动性, 还降低了对市场需求的响应灵活性。“中国+1”等布局调整虽逐步推进, 但短期内难以改变多年形成的集中化格局, 区域产业配套不完善、合规成本上升等问题, 进一步制约了布局优化的进程, 使结构单一带来的风险持续存在。

#### 2.2 跨国供应链的不确定性与地缘政治风险加剧

地缘政治博弈已深度嵌入跨国供应链的运作逻辑, 使原本基于经济效率的全球生产网络蒙上战略对抗色彩。部分国家将供应链工具化, 以“价值观”划界推动“友岸外包”“近岸化”布局, 构建排他性产业联盟, 导致全球供应链出现阵营化、碎片化分化。贸易保护主义持续抬头, 关税壁垒、技术封锁等手段频繁使用, 人为阻断生产要素跨境流动, 扭曲全球资源配置。多边贸易体系权威弱化, 安全例外条款被滥用, 各国规则标准差异扩大, 跨境监管协同不足, 大幅增加企业合规成本与运营风险。经济相互依存并未转化为政治互信, 局部冲突、政策摇摆等因素持续冲击关键物流通道与能源供应, 叠加公共卫生事件、极端天气等突发变量, 使供应链中断的不可预测性显著提

升，让跨国供应链的稳定运行面临多重压力。

### 2.3 全球供应链数字基础薄弱与数据安全隐患并存

数字技术在供应链领域的应用尚未形成系统性渗透，基础支撑能力与实际需求存在显著差距。不同规模、不同区域企业的数字化转型进度不均衡，中小微企业因技术、资金限制，难以实现物流、仓储、采购等环节的数字化升级，导致供应链各节点信息割裂，无法形成高效协同。供应链数字化过程中，数据采集、传输、存储等环节缺乏统一标准，跨企业、跨区域数据互通共享存在技术壁垒，影响全链条可视化与动态管控能力。同时，数据跨境流动引发的安全风险日益凸显，商业机密泄露、数据篡改等隐患，以及各国数据安全法规的差异，让企业在数字化转型中面临合规与安全的双重压力，既制约了数字技术赋能效果，也为供应链韧性建设埋下潜在风险。

## 3 全球化视角下供应链韧性构建的路径

### 3.1 构建多元化与分布式的全球供应网络

打破单一集中化布局的路径依赖，通过多元化与分布式网络重构提升供应链抗风险能力，成为韧性建设的核心方向。企业需基于全球资源禀赋与区域市场特征，在核心供应基地之外，布局备用生产与采购节点，形成“主副结合、区域互补”的供应体系，降低关键环节中断对全链条的冲击。在供应商选择上，突破地域与单一合作模式限制，拓展不同区域、不同规模的供应商资源，建立多维度评估机制，兼顾成本、质量与抗风险能力，形成动态调整的供应商池。同时，推动生产环节的模块化与标准化设计，提升产能快速转移与替代的可行性，增强供应链对节点波动的适配性。区域层面需强化产业配套协同，围绕核心产业构建区域性供应链集群，缩短物流半径与响应周期，减少跨境依赖带来的不确定性。这种分布式布局并非简单的空间分散，而是通过资源优化配置实现效率与韧性的平衡，使供应链在面临局部风险时仍能保持核心功能稳定运行。

### 3.2 利用数字化技术提升供应链透明度与预测能力

数字化技术的深度应用为供应链韧性提升提供了核心支撑，通过打通信息壁垒、优化决策逻辑，推动供应链从被动应对向主动预判转型。依托大数据分析技术，整合供应链各节点的生产、物流、库存等多维度信息，构建全流程

可视化管理体系，实现对物资流动、订单执行等环节的实时监控，精准定位潜在风险点。区块链技术的去中心化特性可保障数据传输与存储的安全性、不可篡改性，为跨企业信息共享提供可信支撑，打破信息孤岛导致的协同低效问题。人工智能与机器学习算法能够深度挖掘历史数据中的风险规律，结合实时动态因素，对市场需求波动、供应链中断概率等进行精准预测，为库存优化、产能调整等决策提供科学依据。

### 3.3 强化供应链风险识别、分级评估与弹性储备机制

风险的精准管控与前置应对是供应链韧性构建的关键环节，需通过系统化机制设计实现风险的早发现、早评估、早处置。建立全维度风险识别体系，覆盖地缘政治、市场波动、自然灾害、技术故障等各类潜在威胁，结合供应链各环节特性梳理风险传导路径，形成动态更新的风险清单。构建科学的风险分级评估标准，从影响范围、破坏程度、恢复难度等维度划分风险等级，明确不同等级风险的应对优先级与责任主体，避免资源错配导致的应对低效。同时，建立弹性储备机制，基于风险评估结果合理设定核心原材料、关键零部件的安全库存水平，结合产能备份、应急采购协议等方式，构建多层次储备体系。强化储备资源的动态管理，根据市场变化与风险演变及时调整储备品类与规模，平衡储备成本与供应安全，确保在风险发生时能够快速调用储备资源，最大限度缩短供应链中断时间，降低损失。

### 3.4 构建跨国、多主体的协同治理与联合应急机制

跨境供应链的复杂风险超越单一主体应对能力，需依托跨国界、多维度的协同治理框架与联合应急体系筑牢韧性防线。这种协同并非简单的合作叠加，而是涵盖政府、企业、行业协会等多元主体，贯穿规则制定、风险预警、应急响应全流程的系统性联动。在治理层面，推动各国打破政策壁垒，建立供应链规则互认机制，统一跨境物流、通关监管、安全标准等方面的协同规范，减少制度性障碍对供应链顺畅运行的制约。行业协会需发挥桥梁作用，整合行业资源搭建信息共享平台，推动企业间风险经验互通与最佳实践推广。应急响应阶段，构建跨国联合应急指挥体系，明确各主体在风险处置中的职责分工，建立快速协调通道与资源调配机制，实现应急物资跨境快速流通、产

能互补支援。同时,通过常态化联合演练提升协同应对能力,确保在突发风险面前,能够快速凝聚多方力量,形成跨区域、跨主体的应对合力,有效遏制风险扩散蔓延。

### 3.5 推动绿色供应链建设与可持续韧性提升

绿色转型与韧性提升的深度融合,正重塑全球化背景下供应链发展的核心逻辑,将可持续理念贯穿供应链全生命周期,成为构建长期韧性的重要支撑。绿色供应链建设并非单纯的环保要求,而是通过资源高效利用、低碳技术应用与环境风险管控,从源头降低供应链的脆弱性,实现生态效益与韧性提升的双向赋能。

在生产环节,推动供应商采用清洁生产技术,减少高耗能、高污染工艺,降低对传统能源与稀缺资源的依赖,规避因环保政策收紧或资源短缺引发的供应中断风险。在物流环节,优化运输路径规划,推广绿色包装与低碳运输工具,减少碳排放的同时,提升物流网络对极端天气等环境风险的适应能力。同时,建立全链条环境责任追溯体系,将绿色指标纳入供应商评估与准入标准,推动上下游企业形成绿色协同共识。通过绿色技术创新与产业协同,培育循环经济模式,实现废弃物资源化利用,提升供应链资源配置的灵活性与可持续性。

### 3.6 提升企业内部供应链管理能力与组织韧性

企业内部管理体系的优化与组织能力的升级,是供应链韧性构建的核心支撑,其韧性水平直接决定供应链应对外部风险的基础承载力。这种能力提升并非单一环节的改良,而是涵盖战略规划、流程设计、组织架构、文化培育等多维度的系统性重构。

在战略层面,需将韧性理念融入供应链整体规划,平衡短期效率与长期抗风险能力,避免因过度追求成本最小化而牺牲供应链的灵活性。流程优化方面,简化冗余环节,推动生产、采购、物流等部门的高效协同,打破内部信息壁垒,提升对市场变化与风险冲击的快速响应速度。组织架构上,构建扁平化、柔性化的管理模式,赋予一线团队更多决策自主权,减少层级传导带来的响应延迟。同时,培育全员韧性文化,通过风险教育与应急培训提升员工的风险意识与应对技能,形成“风险共担、快速补位”的组织氛围。此外,建立动态的供应链绩效评估体系,将韧性指标纳入考核范畴,促使内部管理持续优化。通过内部管

理能力与组织韧性的双重提升,为供应链应对外部复杂环境提供坚实的内部保障。

## 结语

全球化背景下,供应链韧性构建是应对复杂风险、保障经济稳定的核心议题,需兼顾效率与抗扰能力、技术赋能与协同治理的多元平衡。本文剖析了结构集中、地缘风险、数字短板等核心挑战,提出多元化网络、数字化赋能等实践路径。未来,供应链韧性建设需持续深化跨国协同,推动技术创新与制度完善的深度融合,将韧性理念贯穿全链条各环节。唯有构建“多元协同、数字驱动、绿色可持续”的韧性体系,方能适配全球化新变局,实现长期稳定发展。

## 参考文献:

- [1] 邱子晖,李双颐.对建设统一大市场实现产业跨区域有序转移提升产业链供应链韧性的认识[J].广西节能,2022,(04):24-26.
- [2] 陈琦.汽车行业新思维,打造韧性供应链[J].汽车与配件,2022,(23):4.
- [3] 张雨.IT能力和供应链数字化对供应链韧性的影响:供应链复杂性的调节作用[D].天津大学,2022.
- [4] 盛昭瀚,王海燕,胡志华.供应链韧性:适应复杂性——基于复杂系统管理视角[J].中国管理科学,2022,30(11):1-7.
- [5] 盛朝迅.着力提升产业链供应链韧性和安全水平[J].中国经济评论,2022,(11):36-39.
- [6] 王茅.提高产业链供应链的韧性与稳定性[J].清华金融评论,2022,(10):14-15.
- [7] 周家乐.在新周期里以数智化提升产业链供应链的韧性与全球竞争力[J].清华金融评论,2022,(10):37-39.
- [8] 史沛然.“韧性供应链”战略与中国在全球价值链中的角色再定位[J].太平洋学报,2022,30(09):62-75.
- [9] 徐文平,张钰婉.基于模糊ANP-TOPSIS的生鲜农产品冷链供应链韧性评价[J].物流科技,2022,45(13):136-141.
- [10] 王志彬.供应链韧性建设为仓储业带来新增长点[J].中国储运,2022,(08):25.
- [11] 李平,丁威旭.提高中国企业全球供应链韧性[J].企业管理,2022,(07):1.