

供应链危机全球效应对跨国公司的影响与应对策略

——以“3·11”日本地震为视角

龙 江

今年以来，全球各地发生了一系列“黑天鹅事件”，不论是一些国家政局动荡引发的中东地区“板块地震”，还是“3·11”日本特大地震引发的种种震撼，给世界各国的政治、经济生活带来不同程度冲击，对诸多跨国公司及其全球供应链的打击更是首当其冲，一些潜在或隐性的供应链风险受到刺激凸显，各种形式的供应链危机不断呈现系统性、连续性、随机性的爆发态势。当前，与“3·11”地震有关的供应链危机仍在向纵深波及，与此同时，其他或自然（如智利火山喷发致多国航线停飞）或人为因素（如塑化剂风暴的扩散）导致的一些供应链危机也频频出现。

从全球范围看，供应链危机对跨国公司的影响已不容忽视，特别是在全球化进程加速背景下，供应链上下游密度越来越高。对处在全球供应链各节点的跨国公司而言，如何认识与评价供应链危机效应，采取应对措施，制定战略方案，积极冲销危机风险，其重要性已不言而喻。

一、供应链危机呈现 全球化效应

跨国公司全球生产体系的整合

与价值链重新排列，使得全球供应链的环节及参与主体多、涉及面广、地域跨度大、时间跨度长、风险因素多，其复杂性和脆弱性较之一般的供应链更甚，危机特征也从本质上发生了改变。以跨国公司为载体，供应链危机的全球化效应呈现黑天鹅效应、蝴蝶效应、牛鞭效应和骨牌效应等特征。

1. 黑天鹅效应

黑天鹅事件指不可预知的重大事件，虽罕有发生，一旦出现却具备巨大影响力，造成意料之外的后果，甚至改变一切，这种效应就是所谓的黑天鹅效应。几乎一切重大的不确定性事件发生时，都笼罩在黑天鹅的“翅膀”之下。黑天鹅效应下跨国公司及其全球供应链所受的撼动并非一次性完成，而是逐渐显现。“3·11”地震后，供应链受损影响之大，随着人们对灾后损失和危害认识的逐步清晰，特别是核危机等次生灾害的加剧，与日本企业和经济发展高度相关的跨国公司及其供应链都被黑天鹅效应所拖累。

供应链危机的黑天鹅效应既表现在资本市场的虚拟供应链中，也同步表现在实体经济的供应链中。当然，两者的差异在于，前者响应通常来得迅猛快捷，后者响应则随

着实体供应链的传导在空间和时间上有一定的滞后性，这是由两者的市场特点和供应链传导特点所决定的。以资本市场为例，震后全球主要资本市场纷纷跳水，日经指数当天大跌180点，第二天更暴跌6.18%，创两年来最大跌幅。而两者的共性在于，伴随供应链的危害传递均具有长期性。全球经济受金融海啸影响至今还未恢复元气，此次特大地震无疑雪上加霜，再掀波澜，引发的供应链危机在之后数月甚至数年都会给全球跨国公司造成损失和长远影响。

供应链危机的黑天鹅效应显现两大特征，一是发生的不可预知性，二是结果的不可预知性。即使猜到了开头，也无法猜到结局——这恰恰是黑天鹅效应的危险所在，也是最容易被人们忽视或估计不足的危险。例如，震后初期，日本经济财政大臣与谢野馨在《金融时报》中表示，汽车和电子制造业供应链中断，但这些企业将迅速恢复生产，“对于这些基础工业而言……这场灾难的影响将十分有限”。之后，面对不断扩大的核危机态势，他不得不承认，日本经济所受打击超过此前预期，不仅电力供应短缺使工厂产量下降和供应链

受损出乎意料严重，而且消费者信心下降使经济形势变得更差。随着核危机持续延续对经济的损害将会更为严重，要衡量消费者信心、工厂生产和供应链方面的影响将更加困难。从受灾地区的产业布局来看，半导体和通信制造业主要集聚在岩手，以核电为主的能源业主要集中在福岛和茨城，石油化工业则分布在千叶。众多产业和企业（如表1所示）不仅遭受了极为惨重的损失，而且直接对供应链下游产生严重的影响。

2. 蝴蝶效应

供应链危机“蝴蝶效应”是整个供应链系统“对于初始条件的敏感依赖性”所致。跨国公司往往管理着跨越全球、错综复杂的供应链，其架构日趋完善亦日趋复杂，系统性更强。受蝴蝶效应影响，初始条件下的细小偏差或错误决策，最后对供应链上其他公司的现状甚至未来造成巨大影响。“失之毫厘，谬以千里”，即使很微小的信息失真和错误，最终造成的后果也许是之前犯错之人也无从想象的。

供应链危机“蝴蝶效应”具有“冷水煮蛙”般的潜伏性。由于全球供应链的长度和复杂度加之风险传递的时间延迟，初期十分微小的变化被放大到足够危险的程度，未必全都是短期突发的，有时可能是一个渐进的量变过程，而这个过程往往不易被察觉，如同“冷水煮蛙”，经历较长时间积累，才能显示出从量变到质变的差异结果。蝴蝶效应渐显，期间的很多变化是系统性的，其影响可能超出局部感知的限度，因而企业往往无法正确预知或感知它的来临，不知不

表1 受地震直接影响的主要产业、企业及产品

产业	产品	企业
汽车	整车以及发动机、变速箱等主要零部件	丰田、本田、日产、三菱、铃木、马自达、斯巴鲁等主要汽车企业
电子元器件	NAND FLASH、DRAM、半导体等	东芝、Sandisk、尔必达、信越、德州仪器等
电子消费品	DVD、电视机、笔记本/平板电脑、智能手机、相机、摄像机等	索尼、日立、佳能、尼康等
钢铁	中高端钢材	新日铁、JFE、住友金属等
石油化工	乙烯、丙烯、丁烯等	三菱化学、信越化学、COSMO（科斯莫）石油公司、丸善石油、三井化学等
	芳烃类产品	吉坤日石日矿能源公司
	环氧丙烷（PO）	旭硝子、NOC、住友化学
运输业		仙台、鹿岛、小名滨、日立、八户等日本东北部港口
食品	奶粉	明治乳业、森永乳业等

觉中严重后果已经形成，供应链危机的爆发时间也就被滞后了。对于处在这类供应链上的跨国公司甚至相关产业，会由于对渐变的适应性和习惯性，面对巨大风暴来袭时的戒备能力弱化进而招灾。

越是先进的供应链，越是可以最大程度扩大利益与降低风险的供应链，环节越多，每个环节的精细复杂都是“蝴蝶效应”滋生的土壤。作为一种制度变迁的过程，从传导机制看，供应链危机的“蝴蝶效应”与金融危机的传递如出一辙，“在不同空间和市场之间的传导过程不是截然分开的，而是同步进行的，时间上相互交叉、传导上相互感染、空间上连锁反应，形成极为复杂的传导与扩散机制”，一步步把供应链危机推向极致。

3. 牛鞭效应

供应链危机之所以能造成严重的后果，其具有的“牛鞭效应”无疑起到推波助澜的作用。遵循委托代理机制，供应链各企业作为独立个体的利益目标与供应链最优化决策往往相互制约、相互影响，使得代理方在传递信息时按照自己最优而委托方次优的原则进行选择。由于跨国公司全球供应链环节的增多，委托代理关系层次随之递增，次优选择被多次重复，当危机发生时，供应链越长，“牛鞭”摆动的幅度越强烈，很小的初始能量经过整个供应链系统运动变化则产生巨大连锁反应，危机被放大的程度和危害效应越严重。

在一些重大事件发生后，往往由于消费者对经济增长的预期大幅降低，对未来生活保障的信心不

足，便会加大储蓄而减少消费，需求的减少逐级反馈到供应链上游就会带来更悲观的情绪，市场萎靡，导致供应链危机的影响扩大甚至“恶化”。信息结构和传递的不对称助长了供应链危机的“牛鞭效应”，如果供应链中各参与者间信息传递不及时、不准确，将会在各环节间造成信息扭曲。对跨国公司及其全球供应链而言，各环节的信息失真放大供应链危机的同时，也在推动危机沿供应链路径的逐级放大，再失真再放大，层层递进。因此，供应链危机的危害随着供应链长度的增加而逐渐向上放大，其结果与需求差异导致的“牛鞭效应”如出一辙。

4. 骨牌效应

供应链是一个相互联系、相互牵绊的系统，危机发生时，这个系统就犹如“多米诺骨牌”一样，一环环“倒下”。供应链的“链”把原本各自为营的企业关联到一起，形成战略伙伴关系的利益共同体，一荣俱荣，一损俱损，“骨牌效应”随之而来。对此，友达光电（全球第三大液晶面板公司）总经理陈来助曾从“供应链战争”的角度指出，“供应链有可能中断，一旦中断就会发生骨牌效应，产生严重的后果。”对于一直扮演“雁行理论”领头角色的日本，诸多企业处于产业国际分工和跨国公司供应链的最上游并占据相当大的比重，例如，NAND FLASH的全球市场占有率高达35.7%（如表2所示），但凡受到重创发生业务运营中断，位于供应链中下游的跨国公司难免不受到冲击，由此还可能引起全球范围内的“成本推动型”通货膨胀。

表2 日本主要IT产品全球市场占有率

日本主要IT产品	全球市场占有率(%)
消费电子	17.1
半导体	21.3
NAND FLASH	35.7
DRAM 内存	13.6
TFT	9.8
LED	29.0

受“骨牌效应”影响，供应链危机的发生，可以由源头逐级反应到供应链各环节，触动整条供应链的利益，第一枚骨牌倒下，随后的纷纷受波及，而且不仅仅是单一市场、单一供应链的传导，更是通过传导机制，向多个领域、多个市场、多条供应链、多个国家蔓延。“谁将成为第一张倒下的多米诺骨牌？”不论是金融危机下还是震核危机后，拥有复杂供应链的汽车业总是成为投资者关注的焦点。

二、供应链危机全球效应拖累跨国公司

供应链危机的全球效应对跨国公司的影响表现在许多不同的方面，本文仅就此次“3·11”地震引发的供应链危机进行相关归纳。

1. 供应链拉紧：减缓跨国公司生产速度

位于供应链上游的供应商一旦遇到危机，零部件生产与供应不能正常进行，骤然拉紧的供应链迫使跨国公司不得不放慢生产速度，势必影响中、下游制造商的生产、销售。为保证高效的JIT生产，跨国公司对零部件采取严格的订单式生产方式，一般提前3~6个月向上游供应商订货。这样，制造商会保

持2~3个月的库存储备保证短期生产，但维持时间不可能太长，特别是不能继续保持满负荷运转，否则零部件供应将很快出现短缺。因此，为避免震后零部件断档，许多企业都在放慢生产速度或寻找新供应商，一些跨国公司不得不调整生产计划并取消加班。例如，通用汽车就成为首批宣布暂停个别工厂生产的跨国公司之一。

2. 断链危机：任何中断势必波及全球经济

断链危机是供应链危机的严重表现形式之一。在全球产业分工日益精细的今天，跨国公司供应链的任何中断势必波及全球经济。供应链断裂是“3·11”地震对世界经济的直接影响，IT、汽车等日本传统优势产业都受到冲击，靠日本供给零部件和原材料的海外企业更面临中断生产的危险。《经济学人》杂志认为，地震、海啸、核辐射和电力不足构成四重“复合式”灾害事件，引发全球供应链断裂的程度和危害延续的时间都还无法估计。供应链危机“骨牌效应”的全球化，让越来越多的跨国公司意识到，日本供应商实在太重要了，缺了它世界甚至无法运转。虽然业界多强调，仍有足够库存原料或有

替代供货商，但许多投资机构预测，断链机会会在第二季末显现。

(1) 供应链上游源头被阻断。厂房受损或电力供应中断，企业被迫停产。例如，受灾的日本东北地区是日本半导体产业的重要据点之一，各主要半导体企业受到不同程度的影响（见表3），这让地震对全球半导体产业所造成的冲击受到市场高度关注。其中半导体硅晶圆的全球最大供应商信越半导体，其位于福岛的白河工厂产能占全球市场的22%。若停产长时间不能恢复，全球半导体制造业将会面临硅晶圆短缺挑战，这也许是大地震对全球半导体产业带来的最不利影响。

(2) 供应链路径依赖被阻断。多数断链危机由于交通问题和缺乏能源供给造成。零部件因运输基础设施受损无法运输，员工不能正常上下班导致无法作业。例如，地震当天，日本各港口一度停止作业，到3月13日，东京、神户、大阪等大型港口才恢复运作，而东北部一些遭受重大损失的港口将封闭数月。

(3) 供应链下游流通被阻断。由于产成品直接被损毁，企业则无法出货。例如，地震后的海啸冲毁了至少2300辆准备出口美国的日产和英菲尼迪汽车。

断链危机影响深远。不仅汽车制造商陷入零部件供应商停产或限产造成的复杂局面，对日本零部件高度依赖的全球其他制造业也笼罩在“断链危机”的阴霾下，受到零部件短缺和供应链中断的困扰。诸如半导体之类的关键零部件短缺，预示着源于日本各制造业的“断链危机”可能更加严重、更加持久，跨国公司所受的牵连将会逐

表3 日本主要半导体企业受地震影响情况

公司	工厂	受影响程度	主要产品
信越	福岛县白河工厂	停产	硅晶圆（产能占全球市场22%）
东芝	岩手东芝	停产	CMOS/CCD Image Sensor, LCD Driver 等
	大分工厂	无明显影响	SONY 代工游戏芯片
	四日工厂	无明显影响	NAND FLASH
瑞萨电子	鹤岗工厂	无明显影响	MCU（全球最大微控制器供货商）
	那珂工厂	无明显影响	
	Renesas Northern Japan Semiconductor	停产	
尔必达	广岛尔必达	无明显影响	DRAM
富士通	会津晶圆厂	影响较大	CMOS 用逻辑与模拟电路、MOSFET、IGBT 和高压模拟电路
	岩手晶圆厂	影响较大	用于游戏机、数码产品、车载设备的闪存微处理器和系统芯片
	三重工厂	无明显影响	
德州仪器	美惠工厂	停产	硅晶圆、DLP
	会津若松工厂	轻微损坏	硅晶圆

资料来源：丁伟. 日本大地震影响全球半导体产业链上游. 中国经济网 (http://intl.ce.cn/specials/zxxx/201104/01/t20110401_22341262.shtml). 2011年4月1日

步显现。

3. 产能危机：对跨国公司的衍生影响

不论供应链的哪一个环节遭遇危机，对跨国公司的产能都会带来影响。越是接近供应链上游的危机，在“牛鞭效应”作用下，对供应链中、下游企业的产能冲击越大。IHS Automotive Insight 认为，日本地震造成的汽车零部件供应短缺现象或削减全球范围30%的汽车产能。iSuppli 也指出，iPad2 正遭遇产能危机，并对其2011年出货量预期下调9%。据统计，在日本的iPad2 零部件供应商主要有：东芝、尔必达（Elpida）、旭化成、旭硝子以及苹果日本分公司等（见表4）。震后，有些供应商暂时

停止生产，有些则无法满负荷生产，影响零部件交货进度。

苹果公司则发布财务报告表示，地震对iPad2 零部件生产的影响即将到来，因此产能危机或将更为严重。而且，iPad2 的强劲需求也是导致产能不足的主要原因之一。

跨国公司的全球供应链往往长而复杂且涉及数百个供应商和制造商，对各供应链节点来说，即使离自己最近的上游制造商没有什么问题，但是“没有人知道再往上三到五层是否有问题”。对此，业内人士强调，直到相关行业“依赖工厂的真实产能”时，才是“全球技术供应链真正承受压力的时期”。

表 4 iPad2 主要零部件的日本供应商

零部件	供应商
NAND FLASH	东芝
DRAM 内存	尔必达
9.7 寸显示屏	日立、东芝松下显示器技术 (TMD)
触摸屏外层玻璃	旭硝子 (Asahi Glass)
WIFI 和蓝牙芯片	村田制作所
电池	苹果日本分公司
电子罗盘	旭化成 (AKM 半导体)

4. 非关税壁垒: 跨国公司进出口贸易受阻

供应链危机爆发后, 为减少损失, 防止损失扩大或不良影响波及更大范围, 许多国家/地区会采取相应的措施加以应对补救。其中, 非关税壁垒属于国家/地区之间较常采用的一种方式, 使跨国公司的国际贸易受到不同程度的影响。例如, 随着日本核危机的扩散, 多个国家针对相关产品设置绿色贸易壁垒, 宣布禁止或限制从受核辐射影响的地区进口牛奶、乳制品、果蔬、海产及肉类等食品, 并加强对从日本进口食品的核辐射检测。

5. 巨额损失: 削弱跨国公司盈利能力

生产和销售受到制约, 不可避免会拖累跨国公司的业绩, 一些跨国公司的盈利前景变得黯淡, 甚至有公司破产。对跨国公司所处的全球供应链而言, 这种损失到底大到什么程度, 由于所涉及的影响面众多, 又没有统一的测算标准和统计口径, 加之影响的持续性、传导性及损失的可控性难以预计, 因此, 短期之内或许可以进行参照性的测算, 但是长期来看就很难进行精确估量了。无论如何, 巨额的直接损

失总是以惊人的数字呈现, 更不要提间接损失了。由于受供应链中断和市场低迷所困, 很多跨国公司自身都不清楚, 危机对其产量和销售的影响会到何种程度, 更难以预测未来的业绩。

三、跨国公司的供应链危机应对策略

面对供应链危机全球效应的种种不确定因素和严重冲击, 跨国公司应积极应对, 更为注重时效性以及全球范围内的资源配置与整合利用, 制定有效的供应链协同管理战略, 综合采取各种有力措施, 规避风险, 减少和控制损失的扩大。

1. 完善评估机制, 注重环境风险评估

跨国公司应不断完善全球供应链的风险评估机制, 特别是加强对环境风险因素的考量。本文所指的环境风险评估, 是以跨国公司及全球供应链为对象和出发点进行的评估, 而且不仅仅是指一般意义上的自然环境风险评估, 还包括社会环境、经济环境中的风险评估。例如, 跨国公司在进行工厂选址和项目投资决策时, 应选择各种安全系数相对较高的地方 (社会稳定、经济基

础较好、周边没有核电站之类的不稳定因素等)。不仅是对跨国公司自己, 在选择全球供应链上下游的战略合作伙伴时, 同样也要对他们的周边环境进行充分的风险评估。

水平分工的全球运营模式, 虽然创造了货畅其流的便利, 但也存在“牵一发而动全身”的隐忧, 水平分工下的供应链脆弱性经不起危机的长期考验。对跨国公司供应链全球运营模式的风险评估与风险控制, 关键在于从整个供应链各环节进行系统审视, 包括关键供货商, 以及下游渠道和客户关系。环境风险评估的目的旨在充分了解全球供应链中关键环节的缺失, 以及对跨国公司的全球运营模式会产生怎样的影响。为此, 跨国公司应建立系统性的全球供应链风险评估体系, 明确评估重点, 识别风险因素, 划分风险等级, 制定动态有效的应对策略, 并适度强化全球供应链的垂直整合。

2. 防范系统风险, 着力 JIT 模式的反思与改进

JIT 模式体现供应链系统对客户需求的实时同步反应, 强调有需要时才生产和运送原材料/零部件。在此模式下, 既要库存水平降到最低, 又要将供应商数量减到最少, 达到成本降低和服务质量提高双赢的目的。但是, JIT 模式的建构基础存在一定缺陷, 这也是导致供应链危机在全球范围内被放大的诱因之一。法国兴业银行的日本经济分析师 Takuji Okubo 强调 “这次, 工业生产要花费更长时间才能回暖, 因为实时 (just-in-time) 配送系统变得更复杂了。” 一方面, 如前所述, 低库存使得原材料/零

部件供应吃紧，供应链一旦中断则迅速传导，影响下游“零库存生产”企业的生产进度甚至导致工厂关闭，跨国公司承担风险大大增加。另一方面，如果没有大量库存作缓冲，要实现供给和需求的协调一致，就要减少反应时间和供应链波动频次，这就意味着在保持全球供应链的渠道畅通方面要付出更大的代价。否则，某一环节的小小风险都有可能导致供应链中断甚至瘫痪。而且，跨国公司为实现 JIT 模式的更优，不断减少供应商数量，也令潜在的供应链风险加剧。

面对危机，供应链能否迅速回稳，取决于跨国公司的弹性应变能力。跨国公司应不断反思与改进全球采购与分工体系下的 JIT 模式，进一步加强全球供应链的系统整合，分散系统风险。首先，跨国公司应注重 JIC 模式（just in case，以防万一，一旦库存不足，如何保障供应链不断裂，继而影响下游产业）的构建与运用。在生产环境单纯的前提下，JIT 有其优势；但面对全球供应链运营的复杂供需，加之全球环境的瞬息万变，各种自然灾害、意外事故、政治风险、流行疾病不时突发，JIC 模式必将成为未来跨国公司发展的主流。为此，跨国公司应致力于让全球供应链变得更有弹性，并努力寻求“实时生产”与“以防万一”之间的有效平衡。其次，在选择供应商时，应重新审视供应商的评价标准，有针对性地扩大供应商选择范围和数量，为保持跨国公司全球供应链的可持续性，不能仅仅用供应商在某一时刻能提供什么作为单一标准，还应综合考虑油价、环境以及监管等因素加以评判。再

次，适当增加库存积累，降低对供应链风险不确定性的承受程度。当然，其中必然涉及一些权衡取舍——增加库存会影响生产率，在更多分散地区寻找并增加供应商会提高成本挤压利润空间。与减少库存、单一供应商的 JIT 模式相比，上调库存与增加供应商虽然会让供应链稍嫌冗赘，但可降低风险。

3. 强化按需应变，系统整合供应链协同管理

供应链危机的爆发时效滞后，是一个长期的渐变过程，为减少危机造成的负面影响，需要防微杜渐的理念、按需应变的危机意识和先进的技术支撑。跨国公司应重新考虑其全球生产和分工安排，进一步加强全球供应链的整合与联盟，共同增强风险意识，协同防范危机风险。

JIT 也好，JIC 也好，跨国公司的供应链协同管理不能一味地强调“快”，更要强调“变”，强调基于形势变化的按需应变能力与基于供应链各环节之间的呼应能力的整合。跨国公司必须从全球视角出发，系统思考风险规避和危机解决方案的制订，使全球供应链协同管理有能力应付不时发生的各种不确定因素的挑战，能够迅速改变业务模式以适应所发生的变化。第一，建立危机预警体系，完善信息传递和反馈路径，减少信息扭曲和失真，提高信息处理能力，提高风险排查、整治预防、预测预警以及快速反应的水平，力争在源头上控制风险；第二，制订多种危机预案，有针对性地完善供应链危机管理战略，遇到什么问题就拿得出什么方案，能够第一时间实施危机应对措施；

第三，健全危机处理的组织架构保障，不论是跨国公司内部还是跨国公司之间，供应链危机的协同管理必须依托有效的管理与组织结构才能得以实施，贯彻危机意识并将其制度化、规范化和长效化，实现协调一致的共同目标与应急体制的自我完善。

4. 调整战略布局，驱动产业转移的高端延伸

纵观近年来跨国公司的产业转移，基本遵循这样一种路径轨迹，先是市场、生产的国际化，再是资本国际化，然后是技术国际化。服务经济全球化与市场需求变迁是这一趋势的主要诱因，也是跨国公司全球资源配置的必然结果。跨国公司通过产业转移将生产制造、研发和运营销售全面融入其全球网络，在实现从科研到生产的一体化策略时，跨国公司也在不断强化对各种资源的垄断，不仅是人才垄断、成本垄断，更是从研发、生产到销售等整个供应链过程或者关键环节的垄断。产业转移不断增强跨国公司全球市场的快速反应能力，凸显全球化背景下供应链各实体经济的相互依存。但是，全球经济也在“感染”跨国公司供应链“依赖症”以及全球专业化过度分工“后遗症”，特别是受制于供应链关键环节的垄断，使得危机一旦发生则很容易对全球经济造成冲击。例如，作为先进零部件和先进材料的高端供应商，许多日本企业在本行业的全球供应链中处于支配地位。最为典型的是，每一次日本大地震引发的供应链危机都会给汽车产业带来极大冲击，究其原因，“零部件产业生产过度集中国内、对日本本土零部

件供应的依赖，是日本汽车工业的现实，也是日本零部件产业最大的要害，一旦主要的生产受到影响，波及的范围就很广”。

埃森哲的研究指出，国际油价飙升带来物流成本日益上涨，劳动力成本优势不断减弱以及供应链风险时时浮现，使得越来越多的跨国公司开始向客户所在地转移，而不再选择原材料所在地，从而更贴近终端市场，降低运输成本。《金融时报》预测，此次日本强震可能会在未来三年引发一波跨国公司迁移工厂的潮流。

如果供应链危机不能得到迅速有效的解决，跨国公司在渡过危机的初期困扰后，应及时调整全球产业结构布局，着重分散和降低风险，寻求新的产业转移路径，着手构建新的供应链，或主动参与新的供应链渠道构建，避免因时间拖延

而导致危机的短期影响长期化，力求在未来的经济发展中掌握产业主动权和供应链的全球化过程。在此过程中，跨国公司还应特别注意对全球供应链的简化——不论是在长度还是在复杂度上，既要通过全球化布局来分散风险，也要不断适应客户对供应链成本更省、运营时间更短和定制化需求更强的要求，通过更敏捷的供应速度使需求与供给紧密配合。

四、结语

简而言之，供应链危机的全球化效应带给跨国公司各种冲击，不断考验跨国公司及其全球供应链的强度、韧性与管理水平的高低，同时也为跨国公司带来成长机会。产业转移并不是促使跨国公司放弃国际分工，而是更好地调整国际分工。为此，能否制定实施有效的供

应链危机应对策略，将影响跨国公司的全球竞争力与弹性应变能力。同时，随着产业转移、要素重组和全球供应链集成方式的改变，全球产业布局、产业结构、贸易流量和流向都会发生变化。对我国企业而言，应积极适应全球产业转移的新趋势，抢抓跨国公司产业转移的新机遇，加强技术引进和技术创新，提升承接产业转移的竞争力，既要努力扩大在中高端产业链上的国际市场份额，也要努力扩大在全球供应链中的主导权。我国具有承接产业转移的区位优势 and 要素优势，应重视引导并审慎处理供应链合作与产业互动的关系，取得经济增长、产业结构优化与升级、创新转型和国际分工地位提升的全面突破。

(作者单位: 上海对外贸易学院; 责任编辑: 郭周明)

