

供应链在安全、韧性和效率之间寻求新平衡

——来自 2026 年夏季达沃斯论坛的声音

□ 本报记者 李晓莉

6月24日下午,2026年夏季达沃斯论坛的一场圆桌讨论会引发广泛关注。这场主题为“供应链是否正在重生”的讨论,会聚了政、商、学界代表,围绕全球供应链在经历多重冲击后的转型方向展开深入对话。

危机冲击下的供应链韧性

DHL 全球货运大中华区首席执行官阿迪蒂·拉斯奎尼亚回顾今年上半年,霍尔木兹海峡因美以战争一度关停,超过 400 艘船舶滞留,约 20% 的全球空运运力受影响,油价上涨带来成本压力,运输时间因改道而延长。但令她感到惊讶的是整体供应链展现出的韧性:“尽管这些干扰都存在,但总体而言,贸易和供应链一直相当具有韧性。大多数大公司都找到了替代的供应来源,日常运营受到的实质性影响比预想的小得多。”

作为软件服务商,印度 Freight Tiger 创始人兼首席执行官斯瓦普尼尔·沙阿坦言,作为供应链从业者,过去他忙于构建产品和技术,从未如此积极地思考地缘政治问题,直到这场危机让他意识到“世界上有 5 个关键节点,20% 的石油要经过霍尔木兹海峡,这会 对化学品、原材料等产生影响”。

阿联酋阿布扎比市政与交通局局长穆罕默德·阿里·阿尔·舒拉法从政府视角分享经验说:“危机爆发后的两周 内,阿布扎比政府就开始寻找替代方案。”他表示,阿联酋之所以能够有效应对,得益于过去几年对铁路网、港口的持续投资。“我们在 4 年前就开始投资国家铁路网,昨天刚刚宣布客运网络将在 6 月底投入运营。危机让我们加倍投入,特别是在航空货运领域。阿联酋拥有两家强大的航空公司,货运业务一直很强,我们正在阿布扎比开发新的物流城,并将富查伊拉



2026年夏季达沃斯论坛上主题为“供应链是否正在重生”的圆桌讨论会现场。

本报记者 李晓莉 摄

港的规模扩大 1 倍,因为它位于霍尔木兹海峡另一侧。”

从效率优先到安全韧性并重

TCL 创始人兼董事长李东生作为圆桌上唯一的制造业代表,从产业角度给出了更宏观的判断。他认为,全球供应链的改变,是从过去更多强调效率,也就是省成本和速度,转向更加关注供应链的安全、稳定和韧性。“中国企业也要适应这一变化。”他说。

对于“供应链重构是否正在发生”这一问题,李东生明确回答说:“全球供应链的重构在过去几年一直在进行,这和全球经济结构重构密切相关。”

李东生进一步阐述了 TCL 的战略调整方向。他们在海外提出“再造若干个 TCL”的想法,把供应链扎根在全球主要地区和国家。他认为,中国企业的全球化方式要从输出产品,到更多地转向输出能力、输出资本,在全球建立扎根当地、扎根区域的供应链和制造能力。

从可视化到智能决策

关于人工智能在供应链中的应用,拉斯奎尼亚介绍了 DHL 目前正在推进的 AI 应用方向。“我们在预测性分析等多个方面使用 AI,例如:分析港口拥堵情况,预测即将发生的问题,寻找替代路线和优化路径。我们也在使用 AI 进行实时数据整合,不仅整合供应商信息,还包括承运商、客户、合同制造商的数据,以创建无缝的数据流。”

沙阿举例说, Freight Tiger 每月处理数千批货物,需要理解每批货物在什么情境下发生、客户是谁,并据此驱动决策。这需要庞大的数据架构,也是当前最难攻克的方向。

李东生对 AI 的应用则持务实态度,他说:“过去两年 AI 概念非常热,很多产业应用确实具有创新性。回到现实中,在供应链体系里, AI 未来的应用到底能在哪些方面取得革命性突破,还在探索中。”

据阿尔·舒拉法介绍,阿联酋政府

正在政府层面布局 AI,该国政府被视为全球最具备 AI 能力的政府之一。“我们最近刚通过法律,预计到今年底所有政府机构都将实现 AI 全面应用。公共服务平台已经 AI 化,不仅为居民服务,也服务于全球经人士。”他说。

从风险缓释到增长驱动

对于“投资韧性是成本还是增长引擎”这个问题,拉斯奎尼亚认为韧性已经成为优先事项,甚至超越了效率。“更大的领导力挑战是如何同时平衡韧性和效率。如果我们不在供应链中建立韧性,就无法在市场中生存。韧性不再是应急预案,而是必须内嵌于设计之中。”她举例说, DHL 全球货运正在全球建立多元化的生产设施,以满足全球需求。

“真正能够获取情境数据、智能系统,是实现韧性的强大方式。在多供应商策略、规划、预测、需求感知等之外,我能想到的最重要的问题是多快能做出响应。”沙阿说。

阿尔·舒拉法介绍,阿联酋政府已经开始投资于交通运输和物流的韧性建设。

面向未来,供应链最关键的能力是什么?沙阿认为是可选性和规模,即多来源生产、最优链路和路线,以及更大的灵活性。他特别强调,组织内部对地缘政治的意识建设至关重要,这种能力来自于拥有在不同区域工作过的多元化人才。拉斯奎尼亚认为,韧性、效率和增长需要同时实现。阿尔·舒拉法则说,政府应投资于运输和物流的多元选项。

李东生认为,最重要的是规则。“过去 20 多年, WTO 的规则尽管有很多缺点,但它是全球贸易和供应链的基本规则,能够被大家所接受。然而过去几年,很多规则被破坏了,需要尽快形成新规则,让大家能在规则下运作,提升各方能力。”

从规模扩张转向规模化创新的新征程

——通过 2026 年夏季达沃斯论坛透视新能源产业

□ 何 则

2026 年夏季达沃斯论坛以“规模化创新”为主题,在议程设置中,“能源”被置于重要位置。根据论坛议程安排,“如何协调气候与能源系统以提升竞争力”被列为五大核心议题之一。这一议程设置也传递出一个信号,即新能源不仅关乎气候变化和环保,更关乎国家竞争力和经济增长的质量。

回顾过去 10 年,全球新能源产业经历了以装机增长和产能扩大为核心特征的快速扩张。进入“十五五”开局之年,新能源产业面临的核心命题发生实质性转变。在规模基础已经建立的前提下,如何从规模扩张转向规模化创新,并进一步成为支撑宏观经济增长的稳定引擎,成为大家关注的新命题。这一新命题,不再仅仅关注装机量和产能的增长速度,而是更加注重投资质量、消费带动、产业升级、能源安全和国际合作等维度。

拉动投资,直接支撑宏观经济增长

大规模投资是新能源支撑经济增长的基础路径。本届论坛召开前夕,世界经济论坛发布的《2026 年能源转型指数》报告揭示,2025 年全球能源投资总额达到创纪录的 3.3 万亿美元,其中 2.3 万亿美元投向清洁能源。风电、光伏、新型储能和新能源汽车产业链的年度投资已进入万亿级规模,直接拉动上游装备制造、有色金属、新材料等行业,并通过产业链传导间接带动更广泛的经济活动。新能源产业及相关产业链投资活动在固定资产投资结构中已占据重要比重,对稳定宏观经济大盘具有实质意义。

建设大型能源基地是投资落地的重要载体。在库布齐、乌兰布和、腾格

里等沙漠戈壁荒漠地区,总装机规模达数亿千瓦的大型风电光伏基地,自 2022 年起分批开工建设。“十五五”时期,中国还将从长远布局考虑,实施“沙戈荒”新能源基地、海上风电基地等一系列投资万亿级以上的能源重大工程。基地建设期涉及土地平整、基础施工、设备安装等环节,直接拉动建材、运输和劳务需求;运营期则形成持续的发电收益和税收贡献,为所在地区提供稳定的经济增量。配套建设的高压外送通道将西部电力输送至东部负荷中心,使西部地区的资源禀赋转化为可量化的经济产出。

促进消费升级、出口韧性与跨界融合

消费端的结构性变化是新能源经济贡献的重要路径。新能源汽车在国内新车销售中的渗透率持续上升,在北上广深等一线城市已从限购政策下的替代选择转变为消费者的主动购买决策。在城乡地区,屋顶分布式光伏开发建设正稳步发展。出口方面,电动汽车、锂电池、光伏产品作为中国外贸的“新三样”,出口金额保持增长态势。支撑出口韧性的核心因素是全产业链集聚形成的综合成本优势。长三角、粤港澳大湾区等地区已形成涵盖上游材料、中游制造和下游应用的完整产业集群,上下游配套半径短、协同效率高。6月22日下午召开的会议上,与会专家认为中国已成为全球清洁能源与交通融合转型的“引力中心”。当前两大趋势值得关注:一是中国车企国内整合加速;二是国际扩张提速,今年初中国头部车企的海外新能源车销量首次超过国内。

带动产业升级与就业结构重塑

新能源对宏观经济的贡献不仅体

现在总量增长,更体现在对制造业升级和就业结构的重塑。在制造业升级方面,以动力电池为例,中国企业已深度融入全球产业链。当前,电池回收正成为全球供应链博弈的关键环节。欧洲最大的锂电池回收企业可回收 80% 以上的锂和石墨,符合《欧盟电池法案》要求,但关键瓶颈在于,法案要求回收材料纯度达到 95%~99%,甚至 99.5% 以上。而欧洲本土则受限于精炼厂规模和产业链完整度,无法独立解决纯度问题,从而必须与中国建立伙伴关系。在就业方面,新能源领域直接带动的就业岗位涵盖制造、安装、运维、研发等多个环节。与一些传统行业岗位相比,新能源制造和服务岗位的技能要求总体较高,对劳动力素质提升具有推动作用。

保障能源安全与宏观经济稳定

能源安全是宏观经济稳定的基础条件。《2026 年能源转型指数》显示,地缘政治冲突加剧、能源供应受阻和能源需求持续走高,导致全球能源格局出现分化,能源转型进展有所放缓。应该看到,自 2022 年全球能源价格大幅波动以来,降低化石能源对外依存度成为各主要经济体的共同政策取向。新能源汽车普及在交通领域形成对石油消费的实质性替代,有效减少了石油进口需求。与此同时,风电和光伏的边际发电成本接近于零,在电力结构中占比持续提升,有助于通过新能源的替代效应,为稳定物价和控制生产成本提供缓冲。

挑战与展望

从长期看,发展新能源有利于降低化石能源对外依存度,增强能源安全保障能力,进而释放其“短期稳增长、中期促升级、长期护安全”的多重

功能,彰显了新能源在宏观经济发展中的独特价值。然而,新能源从规模扩张走向规模化创新,仍需突破若干关键制约。

第一,电力系统消纳能力与新能源快速增长的匹配问题。《2026 年能源转型指数》报告揭示,全球有超过 2500 吉瓦的项目正在等待并网接入。局部地区弃风弃光现象有所抬头,根源在于配电网弹性不足、分布式电源接入冲击以及跨省消纳的市场壁垒。这既是技术问题,也涉及省间利益协调和全国统一电力市场建设的体制机制改革。

第二,大规模投资涌入后的收益可持续性问题。当前,新能源投资仍集中在少数市场,而预计成为未来电力需求增长主体的国家,则面临更高的融资成本。与此同时,新能源发电侧面临电价下行与投资回报预期之间的矛盾。

第三,国际竞争中的信任与规则博弈问题。6月22日下午召开的会议上,与会专家指出,西方国家正加速推动电池矿产供应链多元化,美国已与日本、墨西哥、阿联酋、阿根廷等十余国签署关键矿产协议。部分国家将中国新能源产能视为产业冲击而非减碳贡献,这种认知偏差若持续存在,将制约新能源作为全球经济增长引擎的协同效应。

展望未来,面对挑战要实现从规模到引擎的跨越,需要技术创新、市场机制和国际合作的协同推进。正如本届论坛主题“规模化创新”所揭示的,新能源领域的价值创造不是单纯的技术命题,而是涉及体制机制改革和跨领域合作的系统工程,需要决策者、企业家、研究人员和行业人员一道,同心同力、同向同行地不断探索新路径。

(作者单位:国家发展改革委宏观经济研究院能源研究所)

新观察

中企出海面临系统链式风险 风控能力决定能否稳健运行

□ 本报记者 王晓涛

日前,2026 中国企业走出去发布会暨全球投资服务论坛在北京举行。作为大会主办方的代表,华泰国际合作联盟主席、华泰全球救援联盟主席沈开涛在开幕致辞时表示,风险不再是单一项目的偶然事件,而是呈现“成片扩散、成链传导、系统爆发”的全新特征,对中国企业的全球布局带来前所未有的严峻考验。

如今,中国企业出海已从“单打独斗”的探索阶段,全面迈入“产业链集群出海”的新阶段。据商务部统计,2025 年我国全行业对外直接投资达 1743.8 亿美元,同比增长 7.1%,其中在共建“一带一路”国家非金融类直接投资同比增长 17.6%。《国务院关于对外投资的规定》日前公布,此前在 2025 年,商务部等五部门联合印发《关于进一步完善海外综合服务体系指导意见》。伴随着相关法规政策的落地实施,我国企业“走出去”的步伐更加坚实,对外投资合作的规范化、法治化水平不断提升,为企业稳健参与国际竞争提供了坚实的制度保障。

沈开涛表示,中国企业沿“一带一路”出海发展,已经不是一个孤立行为,而是整条产业链向海外延伸;风险呈现成片、成链、系统性聚集的新特征,对海外产业链协同和生态共建带来更为复杂的挑战。

在主旨演讲环节,财政部原副部长朱光耀表示,我国稳居全球第二大经济体,对外投资结构持续向绿色能源、数字基建、先进制造等领域优化,企业出海机遇与风险并存,建议经营主体认真落实对外投资相关新规,统筹布局、审慎经营。

中国产业海外发展协会专家委员会主席傅成玉则提出,企业需摒弃传统资本出海模式,转向以技术、产业链、标准构建核心竞争力,通过分层布局、深度本土化、全流程合规、多元风控等方式破局,同时把握绿色转型、成套技术输出、新兴市场工业化等发展红利。

《 1 版

刘珺介绍,中国工商银行作为全球资产负债表规模最大、资本金最多的商业银行,同时也是全球系统重要性银行,在全球化融资中应将金融中介作用发挥得更充分。针对发展中经济体信用评级较低导致融资成本高的问题,他拆解了融资成本的三个主要构成部分,并提出了系统性解决方案。

首先是利率成本问题。由于融资成本中的利率与信用评级密切相关,刘珺认为,西方主要信用评级机构对发展中经济体,特别是共建“一带一路”相关国家和地区存在信息不对称。其建模参数多源于发达经济体历史数据,存在信息偏差,对当地经济发展了解不足。解决方案是采用利率相对较低的货币进行置换,以有效降低利率成本。

其次是汇率风险问题。发展中经济体汇率波动性强,在发生全球金融危机时货币容易贬值。2025 年,中国与共建国家进出口额高达 23.6 万亿元人民币,目前共建“一带一路”相关国家和地区的大多数融资活动以美元作为“桥货币”,相当于“人民币兑美元、美元兑当地货币”,增加了中间成本。他表示,解决方案是更多使用本币直接兑换,并将人民币置于更重要的位置。

再次是还有不少其他成本,包括法律、尽调、清算结算等成本。解决方案是引入信用担保、出口信用、信用增级等机构,实现物流、信息流与金融资本的充分还原。例如,中国工商银行为巴基斯坦某项目融资时,亚洲基础设施投资银行(AIIB)与亚洲开发银行(ADB)对 95% 的本金提供担保,显著降低了成本。

绿色发展与能源转型

目前,中东紧张局势影响全球能源供应。对于共建“一带一路”项目如

此外,多位智库与业界专家更是用真实数据与案例,揭示了当前企业出海面临的严峻挑战。

中国产业海外发展协会会长和振伟直击当前出海企业普遍面临的境外监管难题。他提出三项务实建议:一是深化合规与风险管理服务,全面提升企业全流程防控能力;二是搭建海内外服务协同平台,提供本地化运营与风险处置支持;三是依托团体标准编制资质,联合推进海外应急救援领域标准制定,推动国内服务规则与国际惯例接轨。

北京大学区域与国别研究院副院长、国际关系学院教授翟崑在解读全球产业链重构下的重点产业出海风险时指出,全球产业链已从“效率优先”转向“安全与效率并重”,新能源、半导体、数字经济、跨境物流等产业面临差异化壁垒,东南亚作为出海支点也存在复合型风险。他建议企业构建全闭环防控体系,推进深度本地化与弹性供应链建设,借力专业服务提升合规竞争力。

为精准匹配跨境物流、新能源两大主力出海产业的风控需求,本次大会重磅推出两大垂直产业专属风险研究成果,在全球范围内首次发布《2026 跨境物流产业全球风险版图》《2026 新能源产业全球风险版图》。沈开涛介绍,组织方历时半年多,对多个海外企业和大型项目进行了调研,研究制定了全新的风险解决方案。

针对跨境物流行业存在的乱象,中国物流策划研究院执行院长李芒巍表示,2025 年国内三大口岸曝光失信货代超 1100 家,今年一季度仅美国市场就有 30 余家货代、海外仓出现资金链断裂、经营失信问题,累计造成数千卖家受损。同时,主流跨境平台规则调整带来行业冲击,物流服务商一旦因服务不达标被清退,上下游企业将陷入全面停摆。他呼吁行业企业建立主动合规体系,对合作方开展穿透式资质审查,并借助专业咨询、保险工具做好风险兜底。

何实现绿色能源转型,大家带来了不少案例。

以迪拜一个光热项目为例,刘珺介绍了中国工商银行的参与实践与创新模式。该项目位于迪拜的沙漠深处,占地 44 平方公里,总投资 43 亿元人民币,装机容量 950 兆瓦。项目由上万片定日镜组成“光海”,解决了迪拜周边 32 万户居民的用电问题,直接创造就业岗位 4000 个、间接带动就业超万人,年减排二氧化碳 160 万吨。

刘珺表示,迪拜虽拥有丰富的化石能源,但仍大力投资光热项目,表明其不希望将能源安全寄托于单一来源,越是在形势严峻时,越要坚持绿色发展。该项目通过技术优化将度电成本降至 7.3 美分,证明绿色发展并非“昂贵”的发展方式,而是可行的可持续路径。

刘小明则介绍了海南清洁能源岛的建设。海南作为国家生态文明试验区,目前装机容量达 2500 万千瓦,其中清洁能源装机占比约 87%,自 2020 年以来新增 1500 万千瓦,出力率超过 70%。

“为解决风光电的间歇性问题,海南正探索风电、光伏、氢能、甲醇多能互补,强调储能的关键性。”刘小明表示。

对于“一带一路”的未来,巴赫总结为“韧性”(Resilience),几内亚将通过经济多元化和与中国的深度合作,在未来 10 年建立更具韧性的经济;别克捷诺夫强调“共赢”(Win-Win),认为“一带一路”是共同发展的平台;刘珺用了“坚韧”(Tenacity)这个词来形容项目、资金、发展的特性;刘小明邀请大家“选择海南,选择机遇”,同时呼应“共赢”理念;埃里卡·唐斯则用了“适应性”(Adaptable)一词,强调“一带一路”正在不断适应新形势中获得更大发展。