



关键供应链中断情景方案

——面向关键供应链中断风险的情景构建、影响分析、应对能力建设与验证方案

风险识别

影响分析

应对策略

推演验证



为什么需要这个方案

在当前环境下，关键供应链中断风险正呈现出更强的不确定性、更长的传导链条和更复杂的次生影响。世界经济论坛《2026 年全球风险报告》已将“对系统重要性供应链的扰乱”列为重点风险之一；经合组织2025年发布的供应链研究也指出，跨境依赖、产业集中度、监管变化和地缘政治因素正持续放大中断风险。

许多组织已开展供应链管理或制定应急预案，但在面对关键供应链中断情景时，仍普遍存在以下问题：

- 对“关键供应链”的认识停留在供应商名单层面，缺少对多层依赖关系的系统识别
- 缺少对“中断如何传导”的结构化分析，难以准确判断哪些业务最先受到冲击
- 风险分析与应对准备脱节，虽然意识到风险存在，却难以形成可执行的策略
- 推演演练多是流程展示，难以有效验证采购、供应链、业务、运营、财务和管理层之间的真实协同能力
- 中断后的恢复安排、替代路径、应急资源与决策机制，缺少压力条件下的充分验证

此类风险无法仅靠采购条款、库存缓冲或一般性预案进行应对，而需要围绕具体中断情景，识别关键依赖、分析影响路径，并形成可验证的应对与恢复安排。

适用对象与适用场景

适用对象

- 制造、能源、医药、交通、零售、金融等行业对关键物料、关键服务或关键外部支撑高度依赖的组织
- 采购与供应链、生产运营、财务、法务、风险管理、业务连续性及管理层团队
- 已识别关键供应链脆弱性、希望进一步形成情景方案与应对能力的组织
- 希望把供应链风险分析与情景推演演练、能力评估结合起来的组织

适用场景

- 已将关键供应链中断识别为关键风险情景之一
- 希望识别哪些供应商、物料、物流节点或外部支撑最关键
- 希望分析中断对产能、交付、服务、营业收入、声誉及合规的传导影响
- 希望围绕替代、切换、库存、调度、客户沟通等形成更完整的应对思路
- 希望通过推演或演练验证管理层与跨部门在压力条件下的响应表现

本方案既适用于首次围绕关键供应链风险开展系统化分析的组织，
也适用于已开展供应商管理或专项改进、希望进一步形成情景化应对方案与能力验证的组织。

方案目标

本方案通常围绕以下目标开展：

- 识别关键供应链中断情景下的关键依赖关系、关键节点与主要风险敞口
- 分析中断事件对交付能力、业务运营与管理决策的主要影响路径
- 形成围绕供应、替代、调度、协同与恢复的整体应对思路
- 提升管理层及相关部门在高压条件下的判断、授权与协同能力
- 通过推演、演练与评估，识别能力短板、机制问题与后续改进方向

本方案的重点，不只是分析供应链，

更在于围绕关键中断情景，把依赖识别、影响分析、应对安排、能力验证与后续改进真正连起来。

主要内容

本方案通常包括以下五个部分：

1. 关键供应链识别与情景构建

围绕关键产品、关键物料、关键服务、关键物流节点及关键外部支撑关系，识别组织真正依赖的关键供应链，并构造中断情景，如关键供应商停供、运输受阻、特定地区冲击、出口管制、单点失效或多点联动中断等。

2. 依赖关系与影响路径分析

分析关键供应链中断后，对生产、交付、客户服务、库存、营业收入、品牌、合规及内部管理的传导路径，识别“先冲击到什么、再扩散到哪里、管理层真正需要面对什么”。

3. 应对策略与关键机制设计

围绕替代供应、替代物料、库存调度、生产重排、客户沟通、合同应对、现金安排、管理决策与跨部门协同等方面，形成整体应对与恢复思路。

主要内容（II）

4. 推演演练与协同验证

通过管理层桌面推演、跨部门联合推演或专项演练，对关键判断、职责界面、决策机制、资源调度和恢复安排进行验证。

5. 评估总结与改进优化

围绕情景目标梳理问题清单、能力短板与机制缺口，形成后续优化建议，推动供应链管理从“静态识别”走向“动态验证”。

方案可根据客户需求，侧重于“情景构建”“影响分析”“应对能力建设”“管理层推演”“跨部门演练”或“机制评估”等不同重点。

交付成果

根据客户需求与实施方式不同，交付成果通常包括：

- 关键供应链中断情景设计材料
- 关键依赖关系梳理与关键节点识别结果
- 中断影响路径分析与主要管理问题说明
- 应对与恢复框架
- 推演或演练方案文件
- 观察记录、问题清单与评估发现
- 后续改进建议与能力优化方向

可选扩展成果

- 关键物料/关键供应商分级模型
- 替代路径分析与策略矩阵
- 管理层研判决策支持材料
- 跨部门职责界面与协同机制梳理
- 与其他关键风险情景联动的综合方案设计

交付成果的重点，不只是形成分析文件，而是帮助客户把关键依赖识别、影响分析、应对能力建设、能力验证与后续改进串成一个可执行的完整闭环。

方案特点与价值

本方案的主要特点在于：

- **聚焦关键风险**：围绕关键供应链中断这一具体关键风险情景展开，针对性强
- **系统视角**：不仅关注供应商本身，更关注多层依赖关系及其对业务运营的真实影响
- **动态验证**：不只做静态分析，更强调情景推演、能力验证与机制校准
- **灵活可调**：可根据行业特点和客户具体情况，灵活聚焦于原材料、部件、物流、关键服务或外部支撑等不同侧重点
- **可衔接可扩展**：既可单独实施，也可与连续性能力建设、治理机制评估等工作衔接推进

其价值不只在识别风险，而在于帮助组织更清楚地知道：哪些依赖关系最关键、哪些环节最脆弱、哪些策略最值得优先准备，以及在真实中断发生时应如何更稳健地响应与恢复。

进一步沟通

本方案可根据客户行业特点、组织基础与关注重点进一步细化，并可与以下工作联动推进：

- 管理层桌面推演与情景演练
- 连续性能力与治理机制评估
- 重大 IT 与数字化中断情景方案
- 勒索软件攻击情景方案
- 其他关键风险情景专项方案

欢迎围绕关键供应链中断风险、依赖关系分析、替代策略、推演演练与恢复机制建设等议题，进一步沟通交流。

联系方式

网 址： www.xinchangan.cn

电 话： 010 5360 5969 / 130 0109 0810

公众号：bcmplus

