

今
阅
·
图
书

供应链为王

中企羊阵如何突围欧美狮阵和日韩狼阵

杨达卿◎著



当“渠道为王”渐成过去时，供应链为王？
“中国制造”在全球供应链中处于什么地位？
欧美日韩的供应链有何优势和劣势？
为何说全球生态链竞争中，中国必须掌握供应链？



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

供应链为王

中企羊阵如何突围欧美狮阵和日韩狼阵

杨达卿◎著

SUPPLY CHAIN
IS THE KING



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链为王：中企羊阵如何突围欧美狮阵和日韩狼阵 / 杨达卿著.
北京：中国发展出版社，2012. 10

ISBN 978-7-80234-854-7

I. 供… II. 杨… III. 企业管理—供应链管理—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第239274号

书 名：供应链为王：中企羊阵如何突围欧美狮阵和日韩狼阵

著作责任者：杨达卿

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号：ISBN 978-7-80234-854-7

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京广益印刷有限公司

开 本：720×960mm 1/16

印 张：22.5

字 数：400千字

版 次：2013年2月第1版

印 次：2013年2月第1次印刷

定 价：52.00元

联系电话：(010) 68990646 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.developpress.com.cn>

电子邮箱：cheerfulreading@sina.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

SUPPLY CHAIN IS THE KING

①推②荐③语

《供应链为王》从一个非常有新意的视角，揭示了欧美民族与企业家，日韩民族与企业家，中国民族与企业家之间由于历史文化与地理环境的不同而形成的不同的民族文化、企业价值和商业运作模式。

——中国物流与采购联合会首席顾问 丁俊发

达卿从汽车产业的国际化竞争生态，看到产业发展背后人类社会的“狮文化、狼文化、羊文化”内涵，看到供应链系统之间的竞争，大量的数据研究深入浅出，给人以深思。

——浙江传化集团董事长 徐冠巨

没有永远的企业和品牌，只有永远的商道和文化，《供应链为王》讲的是狮狼羊三类企业的商道和文化，趣味中不乏哲理。

——著名产业经济学家、《三井帝国在行动》作者 白益民

比较欧美由基金等营造的狮式财团供应链生态，日韩由商社等营造的狼式财团供应链生态，能发现中国企业的供应链有弱点，也有优点。能融汇百家长者，才能成为链主。

——中国新闻网副总编 杨光润

供应链竞争是当今全球企业竞争的核心。正在蜕变的中国制造企业，可借鉴欧美的供应链生态模式，也可借鉴日韩的供应链生态模式，但更要探索出中国的供应链竞合之道。

——《现代物流报》常务副社长 张炜

从“生产为纲”到“营销为王”，再到“渠道为王”以及今日的“供应链为王”，《供应链为王》揭示了中国企业与欧美和日韩商战中的弱点，也为中国供应链的突围提供了借鉴。

——中国移动设计院《供应链管理世界》副总编 王亚玲

这是一幅中国产业经济在全球化时代的新版“时局图”，读后令人警醒。是甘居食物链下游做温顺的绵羊，还是力争上游做强者，是摆在中国企业家和产业政策制定者面前的严峻课题。

——万联亿通科技公司副总经理、万联网主编 蔡宇江

《供应链为王》深度解构了中国供应链应如何在“狮狼”合围下成功突围，如何走上后发先至、先弱后强的发展之路，该书立意新颖、数据新准、发人深省、可读性强。

——中国物流网络电视台副总编 蔡晓钢

SUPPLY CHAIN IS THE KING

推 荐 序 一

文化力的较量

杨达卿同志经过多年的刻苦精心研究，写了一本书，书名叫《供应链为王》，从欧美注重狮图腾商标，日韩注重狼图腾商标，中国注重羊图腾商标入手，从一个非常有新意的视角，揭示了欧美民族与企业家，日韩民族与企业家，中国民族与企业家之间由于历史文化与地理环境的不同而形成的不同的民族文化、企业价值和商业运作模式。特别有意思的是，他又把这些延伸到经济全球化下的产业链、供应链模式，让人看后耳目一新，有哲理，有情节，有回味，是一盘好菜，可以让大家去反思一些问题，让以后的路走得更好。

“狮文化”反映的是个人英雄主义，企业的强势，他们先声夺人，在研发、技术、模式、管理、资源、金融、市场开拓上表现出极强的控制欲望。“狼文化”反映的是集群式协调作战能力，当狼达到一定数量时，一定发起进攻，且四面包围，哪怕是狮子也不放过。“羊文化”反映的是一种坚韧不拔的生存能力，是一种和谐。

其实，在自然界，狮、狼、羊都在一个生态链中，谁也离不开谁，谁也消灭不了谁，狮永远是狮，狼永远是狼，羊永远是羊。但在人类社会，情况不完全是这样，“狮文化”、“狼文化”、“羊文化”都是相对的，对一个企业来讲，在不同的阶段可以成为狮，可以成为狼，也可以成为羊。中国一定要有自己的沃尔玛，有自己的奔驰，有自己的IBM，有自己的UPS，中国一定要从中国制造变成中国创造，从经济大国成为经济强国。要做到这一点，必须改革开放，海纳百川，吸纳不同的文化精华。

狮的勇猛、狼的凶残、狐狸的狡猾、羊的温顺，都没有什么不好的；“与狼共舞”、“与狮共枕”、“做一个披着羊皮的狼”、“老鼠爱上猫”，都是可以理解的。

但在经济全球化的大趋势下，供应链管理模式的日益深入人心，世界上不存在一个企业与另一个企业的竞争，存在的是一条供应链与另一条供应链的竞争。全球采购、全球生产、全球流通、全球消费需要在全世界范围内进行资源优化配置，需要供应商、生产商、物流商、金融商、批发商、零售商协调一致，更多的体现为合作共赢。这种趋势与市场经济条件下等价交换、优胜劣汰、平均利润率等经济规律并不矛盾。

对于不同国家、不同民族、不同跨国企业的透彻研究需要很深的学术功底，也需要占有大量的资料，我希望将来有更多的人加入到这一研究行列。

丁俊发

2012年12月6日

注：丁俊发，著名流通经济学家和物流专家，中国物流与采购联合会首席顾问、原常务副会长，中国市场学会副会长，是2009年国务院发布的《物流业调整和振兴规划》主要起草人之一。

SUPPLY CHAIN IS THE KING

推(荐)序(二)

较量于系统之间

达卿从汽车产业的国际化竞争生态,看到了产业发展背后人类社会的“狮文化、狼文化、羊文化”内涵,看到了供应链系统之间的竞争,大量的数据研究深入浅出,给人以深思,特别是处于“羊圈”特质的中国产业。

在经济全球化的大趋势下,随着信息技术的迅速发展及竞争环境的日益严峻,当前国际竞争已从成本、资源、技术的竞争上升到供应链的竞争。产品与产品之间、企业与企业之间、国与国之间,竞争升级为供应链系统与系统之间的博弈或较量。系统所呈现的不仅仅是大家所看到的生产、制造、技术等表象的东西,更多的是其背后的品牌、文化理念支撑。中国实体经济的发展不单单依靠生产制造来实现,中国如何从微笑曲线的底部走向曲线的两端,“中国制造”成为“中国创造”,导致了物流服务水平提升不可或缺,供应链系统升级或整合发展成为必然。

相比于生产制造、商贸流通两大环节的快速发展,物流服务环节不仅是大大落后于其他两大环节的发展,在一定程度上更是已经制约了两大环节的发展。物流业发展滞后与生产制造所需的物流服务得不到释放的矛盾不断突显,生产性服务业跟不上实业的发展步伐,形成物流业与实业发展背离、割裂、严重落后的现象产生。物流业发展极为迫切。

基于传化物流的战略研究和十年的积极探索,我们在2000年就观察和认识到,中国公路运输领域由于开放早、门槛低,成为国民自主创业创新的重要领域,但也带来了公路货运市场主体整体呈现“多、散、小、乱”特征,行业集中度极低。公路货运市场前十家企业的市场份额占比不足2%。据交通部公布,2008年,全国

道路货运企业达 429 万家，企业平均营运车辆只有 1.7 辆/户，大量的货运货代企业广泛存在，90% 以上的公路货运量都是由这些中小物流企业完成的；全国近 1000 万辆的货运车辆，其中 87% 都为个体运输户。具“羊群”特征的公路物流不能在供应链系统中更好地发挥作用，也就谈不上与狮共枕、与狼共舞了。公路物流成为中国物流产业改善羊圈困境的关键。

我们致力于公路运输领域，一直在探索实践。通过对公路物流市场的大量调研，在客观把握中国物流业发展状况的基础上，提出将“上游货源信息（物流需求）、中游物流服务信息（中小物流企业）、下游车源信息（社会车辆）”三大物流价值链资源作为公路港平台整合的对象，成功打造了“以信息化为核心、以网络化为载体、以资源整合为基础、以服务创新为驱动”的公共服务平台。以供应链管理理念为指导，打通了物流价值链的上中下游，创造了“一个平台——几百家物流企业——几十万辆社会车辆——几万家货主企业”的产业链运作模式，形成了一体化的供应链运作体系，对拉升公路物流“羊群”整体短板有了初步的尝试和全社会公认的成效。

显然，在中国转型升级的重要时期，当主战场从实体制造开始向现代服务业转移的时候，我们需要更多的敏锐洞察与研究乃至身体力行，需要更多像达卿这样具有社会责任感的人士积极参与，以共同推进中国供应链物流的良好发展。

徐冠巨

2012 年 12 月 10 日

注：徐冠巨，浙江传化集团董事长、全国政协委员、浙江省政协副主席、浙江省工商业联合会会长、中华全国工商业联合会常务委员。

SUPPLY CHAIN IS THE KING

① ②

探寻中国供应链生态

多年以后，回首中国改革开放 30 多年的发展，我们或许要感谢制造业这个巨大引擎，正是它让中国经济飞速发展。截至 2012 年，中国制造业增速已经连续 24 年位居世界第一位。中国是全球第一制造业大国，在电视、电脑、服装、汽车、船舶、家具、微波炉、电动车等领域都位居世界第一。

但我们是否清楚全球经济一体化下的经济铁律，即制造业的“三个 90%”定律（一个制造企业，纯生产时间只占全部生产流程总时间的 10%，而各种物流时间占 90%；一件工业产品，生产成本只占总成本的 10%，而采购与物流成本占 90%；一件工业产品，生产利润只占总利润的 10%，而物流与销售利润占 90%）？中国的制造业处于全球供应链最下游，付出最多的资源、最廉价的人力，却得到最少的回报。

2011 年，中国在经济总量上超越日本，成为全球第二大经济体，但在许多产业领域“大而不强”，是全球产业生态链上的群羊，抗击风险能力弱，国际竞争力弱。而且中国制造一直遭到围攻，全球 70% 的反补贴调查是针对中国的，领头羊成为外国政治斗争的替罪羊。从经济大国走向强国的中国，到底该如何改善产业的羊群生态？

英国著名管理专家克里斯多夫说过：“21 世纪没有企业与企业的竞争，只有供应链与供应链的竞争。”被誉为“世界第一 CEO”的 GE 原董事长杰克·韦尔奇也说过：“如果你在供应链上没有竞争优势，就干脆不要竞争。”这些观点逐渐被中国人所认知。但什么是供应链？供应链竞争的本质是什么？专家们各有说法，中国该何去何从？

人要想看清自己的面貌需要借助镜子。在探索中国模式上，就有两面镜子可借助：狮图腾下的欧美模式和狼图腾下的日韩模式。

狮图腾与狼图腾

如果说商战沙场像个大草原，以巴菲特、索罗斯等个人投资精英挂帅，由基金和投行等金融资本主导的欧美供应链模式，则像草原上的狮队；以三井、三菱、三星等法人团体团队撑腰，并由商社等商业资本主导的日韩供应链模式，则像草原上的狼队；从计划经济围城中刚刚走来，靠大量繁殖和高速发展的中国企业群，则正像产业生态链上的羊队。

中国企业多是为欧美日韩的领先企业代工，被巨头专利技术挤了羊奶，被巨头股权投资剪了羊毛，被收购战和品牌消灭战烤了全羊……耐人寻味的是，“狮——狼——羊”三大产业生态角色，笔者都找到了图腾依据。

狮图腾：在欧美文化中，狮图腾是第一位的，英国、法国、德国、意大利、俄罗斯等 20 多个国家以狮子为国徽、军徽、市徽，是全球狮图腾最多的地方。欧美是全球出产狮图腾文艺作品和狮图腾商标最多的地方。而欧美巨商多是狮图腾文化推崇者，如全球最大市值公司苹果公司创始人乔布斯在辞世前，带领苹果公司推出全球最先进的桌面操作系统狮子系统；全球最大的影视娱乐公司是美国米高梅公司，该公司以狮子为商标。

狮图腾下的供应链是由基金主导、崇尚自由主义的狮阵，如全球最富有的金融家族罗斯柴尔德家族就以红色狮子盾为家族族徽；美国最大投资财团摩根财团创始人摩根家族族徽也是狮子族徽；全球对冲基金教父朱利安·罗伯逊创立美洲狮基金等一系列以猫科动物命名的基金，投资全球电子商务等企业；而全球对冲基金巨鳄索罗斯也拥有圣狮王基金等，投资全球能源供应链。

狼图腾：在欧美不受欢迎的狼图腾，却在日韩等亚洲国家极受推崇。狼图腾是日本最高的图腾，日本神道教的最高神灵太阳女神（天照大神），被看作是白狼的化身，日本民俗游戏《大神》中的太阳女神就是白狼形象。狼图腾也是日本最广泛的图腾之一。日本全国数量最多、历史最悠久的神社稻荷神社都敬有一种神兽，日本人多说是白狐，有研究分析应该源于狼图腾。日本的文艺作品，涉及狼题材

也是最多的，如《神隐狼》、《龙狼传》等。狼商标也是日本企业使用较多的商标，如全球销量最高的交通工具是日本本田集团推出的小狼摩托车，其商标是一只狼；全球第二大汽车集团日本丰田集团在其集团总部日本名古屋市控股的名古屋电视台，其吉祥物是一只“披着羊皮的狼”。

羊图腾：欧美和日韩都不受欢迎的羊图腾，却在中国长盛不衰。中国是羊图腾的故乡，中国人自称炎黄子孙，而炎帝神农就来自羊图腾部落。炎帝部落的遗民羌族至今崇拜羊图腾。另外，中国广州有五羊观、成都有青羊观、西安有化羊宫……中国道教圣神老子，传说在成都化为青羊。羊图腾是中国企业使用较多的商标，如中国A股第一高价股洋河股份的商标是一只白羊。

供应链竞争的本质是经济生态竞争。2009年，美国次贷危机侵袭中国，中国推出了首个国家物流规划。就此话题，我在北京交通大学“知行论坛”上名为《大救救生态》的演讲中提出，救市不能靠一剂临时救命药，而要营造一种生态模式。全球经济一体化过程也是全球供应链疏通的过程，而全球采购——全球生产——全球销售的物流与供应链体系，打破了过去的世界限制，形成了“你中有我，我中有你”的共生经济圈。

羊图腾生态经济学

金庸在《笑傲江湖》的后记中写道：“我写武侠小说是想写人性，就像大多数小说一样……影射性的小说并无多大意义，政治情况很快就会改变，只有刻画人性，才有比较长期的价值。”刀光剑影，无论多么精彩，终究转瞬即逝，唯有人性和文化是长久的。供应链沙场上的刀光剑影亦是如此，挖掘商业中的人性，乃至兽性，以及基于其上的生态哲学才最有意义。所谓企业、企业家，千年之后终究会消失，“政治是暂时的，经济是长远的，文化则是永远的”。

狮性未必都凶暴，狼性未必都残忍，羊性未必都柔弱。一切都会变，一切都在变，但万物皆一物，万法皆一法！我们的先人已经揭示了一些规律，如“相生相克”、“阴阳平衡”。狼也好，狮也好，羊也好，无非要满足各自欲求，同时又相生相克。企业皆具善恶两面性，我们可以从生态学角度观察企业的竞合，并探索其生长规律。

在全球化供应链的建设上，中国企业需要反思美国次贷危机和英国、法国、

荷兰、西班牙等的国债危机。中国企业建设供应链时长期“向西看齐，向西学习”，但如今却发现西方狮图腾强国病体难愈。发达国家怎会病魔缠身？或许，是因为狮子太多了，羊太少了，产业空心化了，产业生态圈失衡了。

西方经济多是制度经济学唱主角，生态经济学唱配角。也许，中国经济应该走差异化路线，主推生态经济学，辅以制度经济学。制度经济学以人道为主，由此产生人道主义；生态经济学以天道为主，由此产生替天行道思想。但人道可信吗？当前，全球由贪婪所引发的经济危机和由腐败所导致的政治危机，多半是放纵人道、藐视天道、破坏生态（包括产业生态）的结果。

我们轻信人类制定的法制体系能维护正义和公平，轻信精英的人道主义能捍卫和拯救世界，但恰恰是部分商业精英披着人道外衣，驾驭资本战车，掠夺财富，破坏生态，甚至挑起区域战争，以满足私欲。遵循天道才是永恒，与自然和谐才能长存。

中国《孙子兵法》把“道、天、地、将、法”，称为五事，放在开篇，并把“道”（天道）放在“五事”之首，把“法”（制度）放在最后，把“将”（精英）放在倒数第二位。中国人的精神好比中医，更注重生态的阴阳平衡。《易经》云：“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。”倡导顺应天道做事，并以礼制治事的精神。而西方似乎更热衷顺应人道做事，按照法制治事，但法随人变，个人英雄主义有时反而会把事情弄得一团糟。在比较东西文化差异中，我们应该相信我们民族文化是有价值的，要将其发扬光大。

在本书的写作过程中，中国新闻网副总编杨光润、著名产业经济学家白益民等对本书提出了宝贵意见，同时，中国物流与采购联合会首席顾问丁俊发、浙江传化集团董事长徐冠巨、中国发展出版社社长包月阳、《现代物流报》常务副社长张炜等给予了诸多支持，在此一并致谢。

杨达卿

2013年1月10日

第1篇

中国汽车业供应链上的“三兽”演义

第1章 狮图腾·狼图腾·羊图腾 / 3

在这个供应链竞争时代，如果你不是股权控制者，就失去了对企业的话语权；如果你是供应链不完善者，可能将失去对整个供应链的话语权；如果你既产业链瘸腿，又股权旁落，短期内则很难翻身。

一、商标见证狮、狼、羊三图腾 / 4

二、要学会狮狼企业的长处 / 6

第2章 舞狮者·狮子王·保龄球 / 9

我们招商引资的绣球，在不设防的产业政策下，被深谙本土化战略的欧美雄狮拿下，然后把合资企业、合作企业变成脚下绣球。那么欧美雄狮到底是从何处玩转的？又是如何玩转的？

一、舞狮者——二羊守门 / 10

二、狮子王——滚绣球 / 16

第3章 舞龙者·狼企业·踢足球 / 35

未来的产业竞争，最高境界还不是我们今天所说的全产业链的竞争，而是一种全生态链的竞争，要把有利于我们的关联利益方都吸纳进来，群体作战。

- 一、在羊城——狼的“菜单” / 38
- 二、舞龙者——三羊开“泰”？ / 40
- 三、踢足球——七匹“狼” / 55
- 四、对中国车企产业链的反思 / 89
- 五、总结 / 100

第2篇

狮狼四伏的农业食品供应链

第4章 被偷猎的粮与食供应链 / 109

全球农业经济大环境变了，而中国一些地方抓的所谓“粮袋子”工程和“菜篮子”工程，仍在沿袭计划经济思路，仍是“重生产，轻流通”：搞搞粮食基地、蔬菜基地，但一座座粮山、菜山却是建在小农经济的沙滩上。

- 一、狼王时代与狮王时代 / 110
- 二、供应链上自杀的“羊” / 112

第5章 RDA公司供应链演变 / 119

《阿凡达》中纳美人生活的灵魂支柱是他们的圣树，RDA公司要摧毁潘多拉原著民，就要摧毁其灵魂依托的圣树。而那些最先进化英雄狮企业的欧美财团，要占领并控制后发国家，也面临同样的问题。

- 一、东印度公司与茶叶供应链 / 120
- 二、瓦伦堡家族哺育的狮王立顿 / 145

三、今日RDA公司——第一劝银财团 / 149

第6章 狮式财团撒豆成兵 / 153

如今，中国还是全球农业大国，然而在1996年却成为全球最大的大豆净进口国，全球50%的大豆出口被销往中国；中国在1998年成为全球最大的油菜净进口国；2003年，中国成为全球最大的芝麻进口国；2002年，美国学者罗泽尔发出质疑，“中国将面临成为世界上最主要水稻出口国还是进口国的严峻挑战”。

一、五大粮商打如来神掌 / 154

二、洛克菲勒雄狮手腕 / 157

三、狮盆大口下的烤全羊 / 160

第7章 狼式财团巧计捆绑 / 167

当欧美狮群式财团纷纷打响包围战时，日本狼式财团也在暗中布阵，并且悄然占据主导地位——对华出口大豆和玉米等粮食的全球最大的大豆出口商是日本九红商社，已跃居全球谷物粮食供应链链主地位。

一、围猎伎俩之“奔狼阵” / 168

二、围猎伎俩之“美羊计” / 179

三、人参土豆价背后的韩流 / 188

第3篇

狂奔狮突钢铁和稀土供应链

第8章 狮吼狼嚎钢铁业 / 199

中国钢铁企业成了被挤干奶水的瘦羊，2010年利润率降到3%，2011年降到历史最低0.47%，远低于我国工业6%的平均利润率，卖钢铁还不如卖大白菜。2010年，宝钢集团、河钢集团、武钢集团、鞍钢集团等70多家钢

铁头羊的总利润额，才抵上力拓集团一家的净利润（逾140亿美元）。

- 一、狮式财团的狮吼功 / 202
- 二、印度三狮王捅黑刀 / 210
- 三、从钢铁侠到金刚葫芦娃 / 216
- 四、狼式财团的狼嚎功 / 219
- 五、被嚎的羊式钢铁企业 / 229

第9章 稀土供应链上的狼与羊 / 235

因为狼群善于布局，作为全球最大的铁矿石买主，中国在价格上没有话语权，整个供应链被外资操控。但作为全球最大的稀土矿卖主，中国在价格上依然没有话语权，整个供应链也被狼式企业的奶爸曲线操控。

- 一、谁在贱卖中国稀土 / 237
- 二、谁在贱买中国稀土 / 239
- 三、贱价稀土的供应链 / 244
- 四、“稀土第二”——中国钨的命运 / 247
- 五、“稀土第三”——高岭土的命运 / 253
- 四、怎样保卫稀有矿产安全 / 255

第4篇

中国企业该如何进行供应链突围

第10章 人人都是“半兽人” / 263

美欧政府降服财界半兽人的利器是法制，但连执政者都是超级财团的代言人。执法者多半是财团豢养的牧羊犬，多半会咬那些循规蹈矩的大众，而财团精英总能巧妙地避开法制犬牙，去偷猎大众财富。