

沈亦文 (Alvin Shen) 著

3流合1



打造3流合1的 供应链帝国

我们生活在一个3流合1的时代里，
融合物流、信息流与金融流，
打造你战无不胜的供应链帝国！



南京大学出版社

沈亦文（Alvin Shen）著

3流合1



打造3流合1的 供应链帝国



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

打造3流合1的供应链帝国 / 沈亦文著. -- 南京:
南京大学出版社, 2012.11

ISBN 978-7-305-10808-2

I. ①打… II. ①沈… III. ①供应链管理—研究
IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第270809号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路22号 邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出版人 左 健

书 名 打造3流合1的供应链帝国

著 者 沈亦文

责任编辑 束 悦 纪玉媛

编辑热线 025-83686308

照 排 南京远见文化传媒广告有限公司

印 刷 南京新世纪联盟印务有限公司

开 本 889×1194 1/16 印张 10.5 字数 136 千

版 次 2012 年 11月第1版 2012 年 11月第1次印刷

ISBN 978-7-305-10808-2

定 价 50.00 元

发行热线 025-83594756 83686452

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com (市场部)

★ 版权所有,侵权必究

★ 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

序言一 供应链生存技术

这是一本供应链生存指南。本书为筹谋过冬的企业，提供了一套行之有效的供应链生存方案。最为关键的，当前寒冬中抱团取暖的供应链伙伴，将是来年春天你腾飞的翅膀。

你必须赶紧培养自己在供应链生存的技术，并将这种技术固化成为一种习惯，这种习惯将逐渐成为你的核心竞争力。沈亦文先生可以帮你。他具有丰富的实践经验，同时还有敏锐的理论触觉，为我们带来了宝贵的启发和指南。

不论你愿意还是不愿意，你都处于供应链之中。不同的是，我们的供应链更多地是一个尔虞我诈、弱肉强食的生态，合作共赢的理念仍然位于遥远的地平线之外。我们曾经更多地注重培养其他方面的能力，比如创新。合作共赢的位置要远远靠后。

我赞同托马斯·弗里德曼不久之前的判断：中国现在缺失的不是创新文化，而是一种更基本的东西——信任。中国现在正处于旧社会结构和新体制之间的过渡阶段，存在着巨大的信任亏空。

这种信任亏空严重影响着我们企业在严冬中的生存，影响着我们在即将到来的春天里的发芽抽条。我们无力改变大的社会生态，但可以在供应链这个小生态里建立起信任机制，这就是竞争力。而本书可以帮你，从理念，到技术，到方案。

理念的核心是供应链内各企业的关系应是合作共赢而不是压榨欺凌，技术的重点是整合信息流、物流、资金流。

物流可以让你依靠全球化分工，利用外包取得成本优势，专注培养核心能力。

资金流的重要不仅在于供应链的核心企业能以充足的流动性来保持扩张的能力，更在于能以灵活的金融工具帮助伙伴企业，克服信用困境，实现核心企业、伙伴企业和银行的共同发展、合作共赢。

信息流则是关键。我的理解，信息流不仅包括企业内的信息流如ERP等，更重要的是供应链的信息流。供应链的信息流是建立物流和资金流的基础，是供应链企业赖以合作的关键。正是凭借充分的信息，才得以建立起供应链的信任机制。

作者不仅提供了理念和技术，更分享了方案和案例。比如，在供应商融资方面，作者比较了Inditex、可口可乐和沃尔玛的支持方案，可以说一个比一个先进、一个比一个全面，很有意义。

Inditex向供应商提供了发货后融资；而可口可乐在此基础上更进一步，还提供发货前融资；而沃尔玛更是强势，提供基于信用证的融资，涵盖发货前和发货后，不仅不增加自身成本，反而让供应商有更多的灵活性和选择。

这些方案的共同特点就是，不需要增加核心企业的成本，不需要增加银行的风险，只需要善用核心企业的市场地位和行业影响，就能借助核心企业的阳光驱散那片信任危机的阴霾，从而营造出核心企业、上下游企业、银行多方共赢的局面。既然理念是有共识的，技术是完整可靠的，方案是有先例可循的，那么我们为什么不行动起来呢？

也许，我们会与作者发出同样的感叹：为什么这些世界500强如此明白供应商对于自身发展的重要性？为什么他们能设计出这么多、这么先进的融资支持方案，既帮助了供应商，也帮自己获得额外的收益？我们为什么还仍然停留在压榨供应商、不顾其死活的层面上呢？

我有一个乐观的看法：目前的寒冬正是一个契机，可以让我们冷静下来，不仅促成产业形态上的转型，也将促成我们理念上的转型，进而重启新的社会结构的建设。

新的结构与生态建设需要有领导者，供应链核心企业和银行会有机会发挥这样的作用。为此，我将本书推荐给供应链企业和银行

业从业人员。

亦文是我在新加坡国立大学管理学院EMBA课程中的学生。当他告诉我说准备写这本书的时候，我还以为他只是说说而已，想不到半年之后这本书就呈现在我的面前。我非常欣赏亦文愿意分享，并挑战自己的努力。在这本书里亦文把自己的观察、思考与实践，毫无保留地分享给读者，我为此感到高兴，祝贺亦文又一次超越了自己。

陈春花

华南理工大学工商管理学院教授
新加坡国立大学管理学院兼职教授

2012年9月

序言二 供应链3流合1

认识亦文源于一个偶然的家庭聚会，他在新加坡国立大学的同学是我的同乡。期间发现他与我其实是同行，虽然他是个银行家，我是个教授，但我们都有一个共同的研究领域：供应链。自然我们的视角各有侧重，亦文偏重于供应链金融，而这恰恰是我目前感兴趣的课题。

供应链的发展之于今天，其实已经历了翻天覆地的变化。正如马丁·克里斯托弗所说：“真正的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争。”而供应链之间的竞争也早已超越了传统的物流范畴，而更多地是一场信息流与资金流的博弈。越来越多的公司管理层意识到其供应链管理需要和其信息科技、财务策略相同步，因为这是一个电子商务与现金为王的世界。

亦文的书很好地把握了供应链3流合1的时代脉搏。他从信息流和资金流角度入手，用一个具有国际视野的角度阐释了企业如何在今天这个新时代里建立一个强有力的供应链管理模型，应该说是具有一定前瞻性的。

书中引述了很多非常值得学习和借鉴的案例，这些案例都来自于全球领先的跨国企业，展示他们如何在供应链信息流和金融流取得巨大的成功，从而大大增强了公司的核心竞争力。亦文将这些案例作了很好的比照，让我们更清晰地认识到如何架构各种3流合1的解决方案，具有相当的实战价值。在供应链金融领域，亦文以Inditex、可口可乐和沃尔玛为例作了对比，从而向我们展示了从发货后融资到发货前融资再到沃尔玛更灵活和低成本的信用证融资方案，一个比一个先进，一个比一个全面。在信息流与金融流结合的领域里，亦文将阿里巴巴、利丰、沃尔玛作了对比，

以此来阐述信息流对于供应链金融的重要性。书中对这些案例的解析也融入了亦文自己在金融领域数十年的探索和累积，他丰富的实践经验和敏锐的理论触觉为我们带来了宝贵的启发和指南。

此书的另一个亮点在于亦文通过对这些国际先进企业的模型介绍，剖析了中国市场的现状以及中国企业家的生存状况与思考误区。供应链合作共赢是本书的核心理念。亦文用了大量的篇幅阐述了国际先进企业为其供应链上下游合作伙伴提供的支持，从而达到双赢的结果。同时亦文也结合中国的实际情况，阐述了中国市场普遍存在的信任缺失、供应链上下游之间相互压榨的现状。通过大量的对比和引用，以及提供的解决方案，本书为我们企业家未来的发展之路指明了方向。我喜欢这本书的另一个原因在于此书很好地结合了理论、技术和实战案例，是一本很好的企业家管理丛书，也为我日后在EMBA教学中提供了宝贵的资料。

再次感谢亦文的分享。也希望看到亦文更多的新书，并希望和亦文能有更多的合作。

徐 宁

香港中文大学工商管理学院讲座教授、副院长

2012年9月

序言三 银行家眼中的供应链

在过去，供应链金融的实践经历过多阶段发展。从传统买卖双方之间的商业信用（或延期支付）到便于交易的银行信贷产品的使用（如用库存、订单作为贷款质押），这些金融工具使得企业可以扩大采购、获得更多生产以及销售所需的资金支持。一些龙头企业，比如沃尔玛和Inditex集团，正在寻求超越自身资金需求的供应链管理模式，进而来帮助他们的供应链合作伙伴从银行方面获得更优惠利率的信贷或融资产品。同样，很多银行也主张在制定金融服务的条款时，考虑供应链伙伴信用及交易记录，摆脱传统意义上的标准财务报表。

本书中，亦文结合他多年在银行界工作，以及与一些领先的思想家和一流公司合作的经验，在供应链金融领域的重要发展上提供了一个独特的视角。这本书使得重要的供应链金融概念变得清晰、易懂，甚至对外行也是如此。同时，通过大量描述中国商业模式困境的轶事，内在剖析了供应链金融是如何影响中小企业的盈利能力。

这是一本相当值得品读书，特别是对有兴趣从一个银行家的角度了解更多供应链金融方面实践的读者。极力推荐。

张俊标 Teo Chung Piaw

新加坡国立大学商学院教授

2012年9月

自序 超越自我

做了20年国际银行的高级职员，也有幸受邀给不同的中国金融机构及企业做金融解决方案的咨询与培训，从而接触了很多的案例与不同的思维，这让我突然感到非常的不安与焦虑。原因有三：

1. 我们正处于一个国际化、全球化的时代变革期，而我们的思维还停留在传统的过去或是新旧思维的撞击中。在中国飞速发展的今天，银行在忙于应付企业，而企业在忙于应付快速变化的世界。我们的供应链其实已非常脆弱，很容易被国际化大市场的风浪所击垮。

2. 很多企业虽然开始逐步意识到供应链合作共赢的重要性以及融合资本的重要性，却缺乏一个专业化、系统化的认知，这已经成为制约我们企业国际化成长的最大掣肘之一。

3. 互联网、电子商务已大行其道，传统的物流供应链管理理念已越来越无法满足现代供应链发展的需求，融合供应链信息流与金融流已成为推动企业供应链发展的关键。今天，谁能将电子信息、金融供应链与物流供应链3流合1，谁就能成功打造一个供应链帝国，成为下一个超越竞争的胜者。

我在过往的十多年时间里，一直从事针对企业的贸易供应链及流动资金的管理工作与研究。有幸受到新加坡国立大学商学院张俊标教授、华南理工大学商学院陈春花教授、香港中文大学商学院徐宁教授的鼓励与指导，我决定提笔写作，从电子商务与金融供应链的角度来阐述企业如何融合资本与信息，打造自己战无不胜的供应链帝国，从而在全球市场中保持强有力的竞争力。希望此书能给我们中国企业的发展带来一些新思维与新突破。

沈亦文

2012年4月

XIII

前言 新时代的重新审视

每次提到供应链，很多人首先想到的是买货、卖货、发货、收货这些表象的物流的东西，而很少去重视其深层内涵。供应链是我们生存的基石。这里重要的不在于你是买家还是卖家，而在于你是不是供应链上的强者，你是否能打造一个以你为中心的强势供应链。

过往的2个10年，世界先是变大了，然后又变小了，从现在开始的下一个10年，世界正在变得越来越虚拟。世界变了，我们的企业要变，我们的银行也要变。今天，我们其实生活在一个物流、信息流、金融流3流合1的世界里；今天，我们的供应链已不再只是一个物流工具，而更多地是一场信息流与资金链的博弈……

本书将从电子商务与金融供应链这样一个全新的视角来剖析企业的供应链以及在全球化背景下的生存之道。通过回顾过往30年世界的变化、供应链的变化，让企业跳出传统物流的框框，重新审视自身，重新理解供应链，从而通过成功的资金链管理建立企业的核心竞争力。

全文以国际化、全球化为背景，以“企业的重新审视”为主线，从4个不同的视角来阐述一个全新的企业供应链：

Know Your World：3流合1的时代；

Know Yourself：企业的重新认识与定位；

Know Your Cash & Supply Chain：现金为王、合作共赢；

Know Your Bank：擅 / 善用银行。

希望能通过此文帮助我们的企业获得一个新发展。

目 录

序言一 供应链生存技术	I
序言二 供应链3流合1	VII
序言三 银行家眼中的供应链	IX
自 序 超越自我	XIII
前 言 新时代的重新审视	XV

第一部分 3个10年到3流合1	001
-----------------------	-----

第一章 3个10年 世界先大后小又变虚拟了	003
1. 1990年代——世界变大了	003
2. 2000年代——世界变小了	004
3. 2010年代——世界变虚拟了	007

第二章 全球化、电子化带来的变革与挑战	010
1. 全球布局、全球竞争	010
2. 迈向产业价值链的顶端	011
3. 重资产还是轻资产、重现金?	012

第三章 电子商务与金融供应链的崛起 3流合1的年代 ...	019
1. Inditex的全球电子采购模型	019
2. 从戴尔到小米	021
3. 物流、信息流、资金流的3流合1	025
4. 聪明的马云与短视的银行家们	030
5. 信息、信息，还是信息	034

第二部分 从对手到伙伴：现金为王、合作共赢..... 041

第一章 全球供应链中企业的重新自我审视 043

- 1.贸易地位、结算工具与现金周期 043
- 2.苹果与现金为王 052
- 3.建立一个高效的供应链流动资金管理系统 055

第二章 核心企业与强势供应链的产生 063

第三章 从对手到伙伴 合作共赢 068

- 1.你死我活还是合作共赢? 068
- 2.上下游的需求就是你自身的需求 073
- 3.金融供应链的发展演化 075
- 4-1.核心太阳企业：
如何利用你的资源来帮助你的上游供应商 079
- 4-2.核心太阳企业：
如何利用你的资源来帮助你的下游经销商 089
- 5.从对手到合作伙伴的启示 096

第三部分 资本的力量 099

第一章 擅/善用银行 101

- 1.银行，你的廉价股东 101
- 2.不要贷款的误区 101
- 3.选择适合你的银行，这是一门学问 103
- 4.选择你的核心银行 106

第二章 建立全球金融布局 巧妙架构金融供应链方案	110
1.企业家的3个全新认知	110
2.利用全球资源，巧妙架构金融供应链方案	117
3.金融供应链——卫星企业的发展契机	119
第三章 将财务部转变为服务供应链的策略中心 与内部银行	121
第四章 十字路口的抉择	129
1.十字路口的彷徨	129
2.前路的探索	132
3.新时代的来临	140
结束语 融合资本的时代	143
致 谢	145



第一部分

3个10年到3流合1

我们生活在一个全球化、电子化的时代，基于电子商务平台来管理全球的供应链已成为时代不可阻挡的潮流。

这是一个供应链为王的时代。

第一章 3个10年 世界先大后小又变虚拟了

从1990年代到2010年代的这3个10年，世界先是变大了，然后又变小了，现在又开始变得越来越虚拟……

我们在经历一个跨时代的巨变。这个时代巨变的一个显著特征就是国际化与全球化。在全球化的浪潮中，我们不由自主地成为全球供应链中的一环，或者正在打造我们自己的全球供应链。传统的采购、生产、销售的模式已经不再适用。我们需要用一个全新的思维来审视我们如今生活的世界，以及我们的生存基石——供应链。

这是一个供应链为王的时代。

1. 1990年代——世界变大了

1995年WTO的成立是具有划时代意义的，因为它奠定了贸易自由化的基础，打开了一扇通往世界的大门。从此开始，全球贸易与物流（航运、空运及快递）开始蓬勃兴起。

当时的中国也已打开国门，人们开始欣喜地接触到那些来自国外的优质舶来品。以索尼、松下为代表的日本电子产品、家用电器瞬间将中国传统的电子轻工业冲击得落花流水。当时的我和千万个工薪族一样，省吃俭用地攒钱来购买一台梦寐以求的21英寸直角平面彩色电视机。拥有它时的自豪与荣耀至今仍历历在目。之后，大众、通用在中国建立工厂生产汽车，那些国人曾经引以为豪的红旗、上海牌汽车，一下子就成为过眼烟云。

于是一个巨大的中国消费大市场形成了，它吸引了整个世界500强的关注与投资，成为兵家必争之地。

与此同时，中国庞大而低廉的劳动力以及不断建设改善中的基础设施吸引了全球投资者的眼光，中国在成为世界市场的同时也在逐步成为整个世界的制造工厂。