

# 解读“以价值链为核心，重塑产业链、供应链”

张维亮

[理论阐释]

## 以价值链为核心 重塑产业链供应链

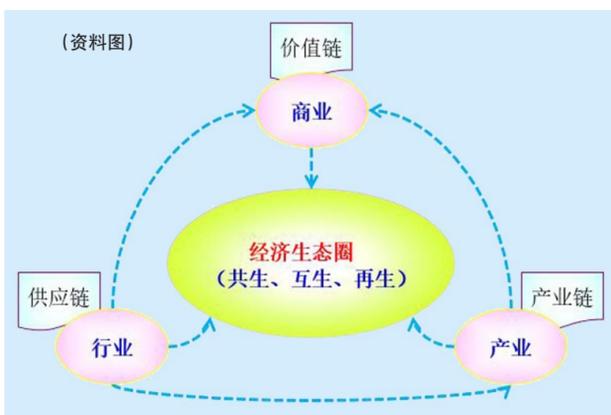
经济走向高质量发展，必须完成增长速度换挡、发展方式转变、经济结构优化、增长动力转换，而以价值链为核心，重塑产业链、供应链，是企业乃至政府要深度思考的问题。

为什么各级政府也要思考以价值链为核心，重塑产业链、供应链的问题呢？因为现在在国际上价值链、产业链、供应链已从企业延伸到产业、城市、区域、国家。企业间的竞争要求企业必须弄清楚自身价值链的构成、在产业链和供应链中的位置，区域竞争要求各级政府以经营城市的理念思考同样的问题。

### 一、现代经济竞争以价值链重构为核心

“微笑曲线”显示了在价值链的不同阶段产品附加值的变化趋势，在价值链中游的制造业是附加值最低的环节，靠近两端的研发、营销环节体现了较高的附加值。“微笑曲线”也说明了我国尽管经过改革开放到2010年成为世界制造业第一大国，但是制造业却大而不可强的原因。在新一轮科技革命和产业革命中，如何占领价值链的中高端，成为制造业强国，是经济高质量发展必须要解决的问题。在这个过程中，价值链重构是核心。

经过改革开放四十年的工业化过程，目前我国传统产业基本上进入了产能过剩状态，企业之间、地区之间、城市之间的竞争日趋激烈，形势严峻。而高科技产品市场的逐步全球化，使企业和城市同样面临着竞争压力、周期压力和生存压力。事实证明，产品与服务要有持续性的附加值(盈余)，才能够生存下去。高附加值的产品方向与服务，才能有高获



利的潜力，才能使企业永续经营。企业要获得更多的附加值，就必须向“微笑曲线”的两端延伸——要么向上游端的零件、材料、设备及科研延伸，要么向下游营销端的销售、传播、网络及品牌延伸。从滨州的实践来看，各大产业目前同样面临着价值链重构，寻找持续附加价值的新使命。

### 二、打造全产业链的竞争力

以价值链为核心重塑产业链，必须打造全产业链的竞争力。

当今的市场竞争已经不仅仅是成本竞争和技术竞争，还有来自于大物流时代的产业链竞争。产业链的每个环节都能产生价值，产业链的完整性决定了价值产生的质量和规模，这就要求我们必须对已有的产业链进行整合并打造完整的产业链以应对竞争。完整的产业链条应该包括：

产品设计、原料采购、物流运输(仓储运输)、生产加工、订单处理、批发经营、终端零售，这些环节都可以产生巨大的价值，但必须认真分析哪些环节是我们能够控制的，哪些环节依旧受制于人。2018年中美贸易摩擦中的“中兴事件”，就足以说明关键环节受制于人的悲哀；而华为依靠长久以来打造的全产业链条，在激烈得近乎残酷的竞争中立于不败之地。

打造全产业链的竞争力，必须让自身形成并保持几个优势：一是技术研发优势，要始终把研发投入和科技创新视为生命力的源泉；二是资金优势，要有先进的投融资理念，保证各环节资金的正常供应；三是品牌优势，形成自己的优势品牌，让企业或产品、服务具有较高的知名度和美誉度；四是供应链优势，要打造最可靠的供应链条，以保障供应的稳定性；

五是服务优势，特别是针对终端客户，能够提供第一时间的最优质最贴心的服务，在最短的时间内满足客户的需求。

### 三、以重塑供应链实现附加价值

重塑供应链是实现附加价值的客观保障。

供应链也是生态链，链条上的每一个环节每一家企业都是共生的关系。供应链的构建重塑是各企业尤其是核心企业利益驱动、求生存图发展的结果，“利益共享、风险共担”，坚持多赢，是供应链得以长期维持的基础。

重塑供应链，就必须让各方利益最大化。作为核心企业或价值链条上的核心部分，应当为链条上的其他企业提供发展和盈利的机会。这就要求企业之间的利益平衡，让每一个企业通过合作实现自身的成长。比如中裕公司，让其合作的小麦生产环节的农户每亩地多收入150—300元，就极大调动了其合作的农户的积极性，从而保证了公司所需要的优质小麦的原料供应。

重塑供应链，还必须采取措施构建信任机制。诚信，是链条生态平衡的关键，更是链条上的合作伙伴价值实现的客观保障。信任机制的建立，应包括：通过面对面的或以信息技术实现的各种沟通手段，促进信任关系的建立；成员企业共同制定商业道德规范，公平的政策和制度，并以奖惩制度加以保证；在保证信用、竞争力的前提下，选择与自己文化、社会背景等相似的企业作为合作伙伴；作为核心企业应不欺骗合作伙伴、确保合作伙伴有效经营等。

[案例]

## 中裕公司以价值链为核心 一二三产业融合发展的启示

粮食产业的“滨州模式”，在全国乃至在全球粮食产业发展中有一定的推广借鉴价值，这也是滨州“五大千亿级集群”进一步以价值链为核心，重塑产业链、供应链的有益探索。中裕公司打造“全球最长的小麦产业链条”的实践，对我们有一定的启发意义。

### 一、以价值链为核心，全产业链打造麦业利益共同体

粮食产业是一个从生产、储运、加工到销售、消费的全过程。要实现粮食产业的可持续发展必须使这一全过程有机融合、协调联动，使各环节既相对独立，又协同共进。因此，一二三产业融合发展是粮食产业发展的趋势与未来。

#### (一) 瞄准“粮农和消费者”，健全联动体系

作为一家小麦加工企业，中裕多年来一直紧紧握着“小麦”这条线，以“服务粮农、满足消费”为两大着眼点，不断上溯下延产业链条，逐步完善全链条产业化体系、科技研发推广体系、小麦种植科学管理体系、社会化服务体系，全力构筑小麦产业经济利益共同体。以此快速推进标准化种植，提高种植、仓储、加工、销售等各个环节的产业化程度，实现产销衔接，拉近种植业与市场消费的距离，在小麦产业链各环节之间建立“利益共享、风险共担”的运行机制。中裕建成了一条以小麦种植为核心，以小麦加工业为基础，以市场消费为导向，农牧结合绿色循环，从田间到餐桌贯穿一二三产业的小麦加工全产业链。

#### (二) “三次产业”各有侧重，协同发展

一是把小麦种植作为核心，坚持一产“抓全”。公司高度重视优质小麦品种的选育工作，大力实施“种子工程”，同时按照“企业+合作社+基地+订单农户”农业产业化合作模式，通过流转土地，建立育种基地和优质小麦种植基地，建立农业合作社，并采取供种、播种、施肥、技术指导、收购的“五统一”管理模式，使小麦种植快速向规模化、标准化、集约化迈进。二是把小麦加工业作为基础，坚持二产“抓深”。对小麦进行深度开发、综合利用，最大限度提升资源利用率，提升产品丰富度和优质化。公司引进先进技术装备，不断创新现代小麦制粉工艺，2007年“中裕”牌小麦粉被国家质检总局评为“中国名牌”，被国家38个部委内部食堂定为专用产品。在此基础上，公司瞄准高端产品，以面粉为基础原料，根据人们的消费需求，不断提升精深加工水平，开发了200多种面食制品。同时，以技术为引领，积极开发了谷朊粉、变性淀粉、特级食用酒精、胚芽油、麦胚多肽、膳食纤维、液体蛋白饲料等系列产品，在推动小麦加工向下

游延伸的同时，大幅度提高产品的附加值。三是把市场消费作为导向，坚持三产“抓全”，构建全方位、一体化的服务体系和服务网络。首先，积极参与“放心粮油”、“居民厨房”等民生工程项目建设，公司在全国范围内加大与大型连锁超市、食品店的对接，开展多元化合作，推进中裕产品入超进店。其次，启动“社区服务”工程，扩展服务广度，提升服务深度。结合“打造十分钟生活圈”、“幸福社区建设”，以“裕动中国”营销活动为抓手，积极落实中裕产品“进社区、惠民生”战略。再次，大力发展现代物流和电子商务，成立物流公司，建设自主电商平台，完善电商营销渠道，形成了原料统一采购、产品统一加工、面向连锁店统一配送、线上线下相结合的格局。目前“中裕”系列产品已入驻包括天猫、淘宝、京东、苏宁、亚马逊等23个各类电商平台，中裕“中吃网”也即将上线运营。

#### (三) 价值链的再造和延伸，基于对产业内部各种资源和要素的全面分析。如何认识各种要素并充分发挥其作用，是每一个管理团队和管理者必须充分思考的重大问题。

(二) 创新是生产力，是企业发展和产业发展的最重要的动力。传统上，企业或产业的生产力构成已经延续到科技、企业家，现在必须包含创新。(三) 价值链的再造，产业链和供应链的重塑，必须以良好的生态链为基础。当然这里说的不是广义的生态链，是产业或企业的生态链，包括经济社会发展程度和阶段、社会主要矛盾变化、政府和外界提供的营商环境、消费者的价值追求以及企业或产业的内生动力等各个方面。



在滨州中裕食品有限公司面包包装车间，工作人员在调试码垛“机器人”设备(资料图)。

本版撰稿张维亮系中共滨州市委党校政治经济学教研室主任、副教授

[问题与建议]

## 推动滨州产业向价值链中高端迈进

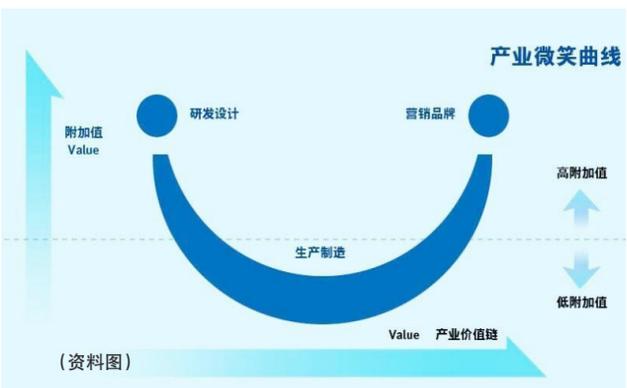
余春明书记“务实八策”中的“实业之策”指出，“做大做强实体经济，滨州必须做好‘加减乘除’四篇文章”，尤其是“乘”“以价值链为核心，重塑产业链、供应链，通过延链、补链、增链、强链，取得倍增效益，推动产业向价值链中高端迈进”，是我市经济高质量发展的必由之路，也是建设“富强滨州”的最为现实、最为直接的时代命题。分析我市各产业价值链再造以及产业链、供应链重塑中存在的问题，提出建议，以推动我市产业向价值链中高端迈进。

### 一、存在的问题

(一) 有些产业未能向“微笑曲线”两端延伸。余春明书记在“滨州六问”中例举的原铝、对虾等产业如此，未例举的石油炼化、氯碱化工、粮食加工、纺织家纺等产业也是如此，比如家纺产业中最好的产能，主要为其他企业贴牌加工，做“代工厂”。全世界的铝矾土、美国的棉花新疆的棉花、美国巴西俄罗斯的大豆运到滨州，我们的经济一直在大进大出，但是价值增值的关键点究竟在哪里？当前关键的问题在于创新、科技、品牌和市场，这是我们努力的方向。

(二) 对推动产业向价值链中高端迈进的重要性认识不足。从价值链角度来说，很多企业依旧热衷于在生产加工环节做文章，认为只要企业做到一定规模就会高枕无忧，就能抗击风险。殊不知近年来我国许多巨无霸型企业轰然倒塌，就是对价值链重构问题认识不够引起的。任何产品或服务都是有生命周期的，目前我市绝大部分产业都已经进入生命周期的成熟阶段，成本高企、利润空间小、价格竞争等不断压缩企业的生存空间。“两块板效应”在滨州五大千亿级产业集群中凸显出来，“地板”越来越高，融资成本、原材料成本、劳动力成本大幅度上升；“天花板”不断下压，原铝、油盐化工、油脂加工、纺织家纺服装等都面临激烈的市场竞争，因为全国整体产能过剩，只能以较低价格换得市场。

真正的产业链未能形成。“五大千亿级产业集群”目前称为“五大千亿级产业”更为准确，其表现是产业内部集群化程度低，大进大出的粗放式加工生产，集约化程度低，精加工、深加工程度低，各产业内部很难在区域、县域经济内部形成完整的产业链条，大企业与中小微企业之间缺乏足够的产业链、供应链衔接，相关产业之间缺乏有机联系，很多企业、



许多产业都处于孤军奋战的状态，价值链提升后效益最高的部分“花开两朵”。

供应链存在以大欺小、以强欺弱、隐瞒信息现象。供应链中企业的经济力量和影响力相差悬殊——“只见高山不见群峰”；有些核心企业按照好恶选择合作企业、确定规则；强势企业一旦与供应商约定了价格，就不管供应商的成本，例如：强势企业有时让供应商长时间等待才发货，或故意延迟付款；核心企业改变订单计划甚至切换生产线，不及时告知供应商，造成供应商不可逆转的库存成本；上游企业隐瞒信息，虚报能力，导致供应的商品不符合下游企业的要求，给自己、下游企业以至于整个供应链带来损失，等等。这些现象加大了供应链的风险，影响了供应链的合作，获得最大化的收入更是无从谈起。

(三) 环境压力不断增大，高耗能高排放的老路难以以为继。结构调整阵痛期在一些先进地区已经基本结束，而我市的阵痛依然剧烈，各种风险依旧存在且难以有效化解，“三大攻坚战”特别是重大风险防范和环境污染防治任重道远。目前我市自备燃煤发电厂装机容量高居全国地级市第一，魏桥创业等大型企业主要通过自行发电、调度、运行、供电，为其内部的纺织和铝业企业以及周边企业低价供电。2018年，国家发改委下发了《燃煤自备电厂规范建设和运行专项治理方案(征求意见稿)》，将矛头直指电改的核心领域之一——总装机容量高达1.15亿千瓦的自备燃煤发电厂。如果《方案》正式实施，将导致我市制造业成本大幅上升，直接影响经济效益。

(四) 打造良好营商环境任重而道远。由于多年的思维固化和习惯性，政府管理服务改革的效果并不很令企业满意，打造良好营商环境依然是一个艰巨的任务。突出表现为：政府提供有效服务严重不足，企业价值链发掘特别是产业链、供应链重塑过程中受到政府部门和相关政策掣肘太多。对企业的各类检查、达标活动多且重复，给企业增加过多负担。优秀企业忙于应付政府各部门的经验总结推广，困难企业得不到政府的有效支持。金融系统未能有效支持实体经济和民营企业发展，有些企业最需要资金支持时银行却抽贷。

### 二、几点建议

(一) 高端切入全国全球价值链、产业链、供应链。高端切入就是要把眼光抬高，瞄准各产业的最前沿、最新科技、最新市场。围绕落实余春明书记提出的在铝业价值上“再造一个新魏桥”，努力打造世界级高端铝业基地，推动铝业高端绿色发展行稳致远的要求，我们可以为传统产业开辟一个新的生命周期，通过技术创新，通过技术革命，通过开放合作为传统产业做好“乘法”。比亚迪云轨项目中云轨车体的基本材料就是高端轻质型铝合金，而云轨交通将是现代城市轨道交通的主要形式之一，我市的铝产业如果能够参与云轨的研发制造，市场前景不可限量。

要抓好主导优势产业向链条两端延伸。我市传统支柱产业的转型升级可以通过构建梯次升级的产业链条，以实现产业价值链的延伸，着力打造精深加工产品。一是实现纵向联合，以龙头企业为先导，向下游扩散产品，以实现产品链的延伸；二

是推进横向联合，关键技术由核心企业掌握，关键市场处于产业链两端，链条中间的企业加工能力尽可能扩散。

(二) 以价值链为核心，狠抓产业链、供应链的重塑。要抓创新找出路，向科技要效益，用品牌换市场。科技创新要抓好科技投入，创建创新平台，招商引资和招贤引智深度融合，内生动力和外部力量结合，瞄准世界科技前沿和产业革命最新成果。

要努力助推传统支柱产业从分散布局向集群化转型。传统支柱产业的转型升级需要通过产业集群区建设的推进，实现产业集群化的发展。我市必须以打造五大千亿级产业集群为基础，进一步延长产业链、提升价值链，统筹推进传统产业转型升级、新兴产业培育壮大、各类产业跨界融合，全面集聚发展新动能，努力打造全国传统产业动能转换先行区。同时，要发展龙头企业与中小企业的协同发展。

以核心企业为主体打造完整产业链、供应链。企业是市场经济的主体，是完善产业链的主要责任人。华为为什么能够打造属于自己的在全世界最具竞争力的产业链条呢？关键是思维模式的转变和长远的战略眼光。目前我市在新旧动能转换中如何打造核心企业完整的产业链和供应链，关键还是要靠企业自身的内生动力，这包括企业文化建设、企业使命、企业家精神等各个方面。

(三) 培育循环经济产业，化废为利实现增值。转型升级的过程中，需要寻求有效的循环经济发展模式。比如我市企业大量自备电厂碳排放总量很大是高质量发展的软肋之一，其实如果用逆向思维进行价值链、产业链、供应链系统思考，通过碳回收工程技术改造生产工业、食品、肥料等二氧化碳产品，将是我们滨州极为宝贵的新价值发现、新产业形态，新的企业利润增长点。

(四) 更好发挥政府的作用，助推价值链再造和产业链、供应链重塑。企业的价值创造，在很大程度上取决于政府打造的营商环境。各级政府有责任有义务为企业创造外部经济性条件，抓好“放管服”改革，增强服务意识刻不容缓。“担当作为，狠抓落实”不能仅仅停留在文件上，传达在会议上，更应该落实到行动上。政府部门必须有所作为，才能使我市在实现高质量发展的路上始终走在前列。