

看世界

沃尔玛涨价，仅仅是个开始

1962年，山姆·沃尔顿在美国阿肯色州创立沃尔玛时，或许未曾料到，这个以“天天低价”征服全球的零售帝国，会在63年后成为美国贸易保护主义的“风暴眼”。

近日，沃尔玛宣布，因美国关税政策带来成本激增问题，计划上调部分商品在美售价，且上调幅度在6月份将体现得更明显。这一决定不仅引发了消费者担忧，更招致美国总统特朗普公开指责，要求其“自行消化关税成本”。

这场涨价风波，折射出美国经济政策与市场规律的激烈冲突。

早在20世纪70年代，沃尔玛就自建了国际物流网络和全球采购体系，进入21世纪之后，更是将商品价格压至同行难以企及的低点。集装箱货轮载着中国制造的玩具、墨西哥组装的电器、越南缝制的服装……源源不断注入美国市场，构筑起全球化供应链的黄金时代。如今，这条横跨太平洋的“成本动脉”却在关税政策的重击下逐渐淤塞。

今年4月份，美国政府对世界

多国商品加征关税，导致沃尔玛供应链成本激增。尽管部分税率在中美贸易谈判后回调，但以“微利模式”著称的沃尔玛依旧无法消化这巨大的压力。沃尔玛首席财务官雷尼5月15日发出预警表示，“任何零售商都有承受的极限”，消费者会从5月底左右开始“看到价格上升”，到6月份物价上涨会更明显。沃尔玛公司第一财季财报（今年1月30日至4月30日）显示，该季度公司净利润为44.9亿美元，同比减少超过12%。

显然，除了涨价，沃尔玛别无选择。沃尔玛首席执行官道格·麦克米利恩表示，在关税压力下，利润率狭窄的零售行业难以独自消化全部关税成本，只能通过提高商品价格将压力转嫁给消费者。

作为零售业巨头和美国最大的食品杂货商，沃尔玛被视为衡量零售业和美国消费市场健康状况的风向标。沃尔玛在美国拥有超过4700家门店，90%的美国人居住在距离沃尔玛门店16公里的范围内，他们每周都会去沃尔玛超市购物或在该公司网站上下单。有分析认为，关税导致的涨价将给绝大多数普通美

国人带来沉重的负担。

事实上，沃尔玛并非率先宣布涨价的公司。由美国滥施关税引发的“涨价潮”，正向美国消费市场的多个领域蔓延：科技巨头微软宣布对Xbox主机、游戏及配件实施调价；汽车制造商福特将对墨西哥工厂生产的3款车型提价，最高涨幅达2000美元；玩具行业龙头美泰将部分芭比娃娃售价提升近43%；家电企业惠而浦的单台洗衣机价格平均上涨约80美元；豪车品牌法拉利部分车型价格涨幅达10%；奢侈品牌爱马仕也宣布对美国市场提价……有关报告还提到，目前价格尚未受到关税成本影响的部分商品，未来很快也会面临涨价。

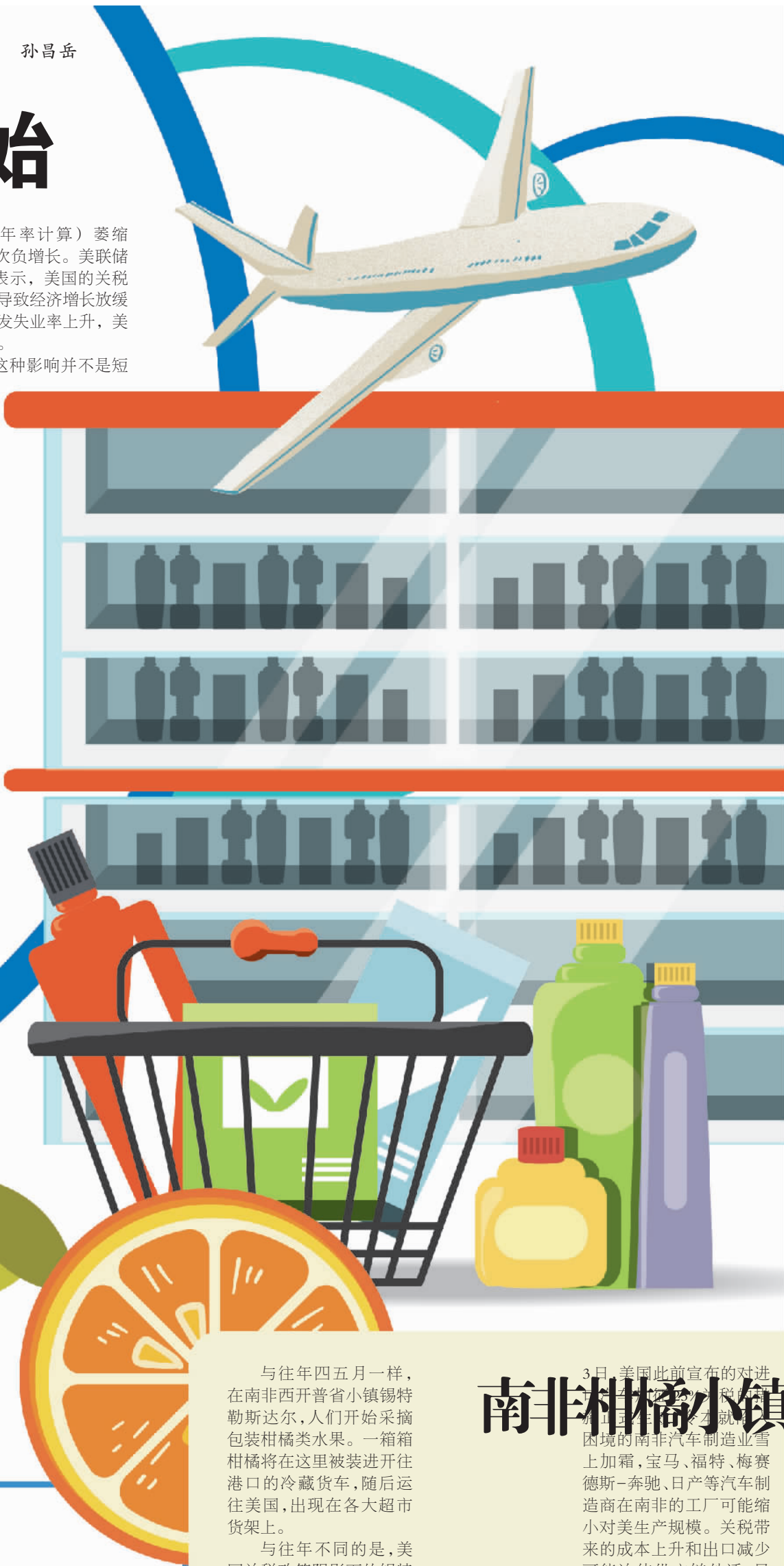
美国政府将关税视为重塑贸易秩序的“战略杠杆”，但现实数据撕裂了这一幻象。美国税务基金会测算显示，2025年新增关税将使每个美国家庭多缴税1200美元。密歇根大学日前公布的美国5月份消费者信心指数跌至50.8，为连续5个月下降，创下自2022年6月份以来的最低纪录，这也是美国该指数有记录以来的倒数第二低值。这表明，在关税冲击下，美国家庭对经济前景的悲观情绪正在加剧。

沃尔玛涨价只是美国经济困境的一个缩影。随着生活成本的上升，民众的消费能力不断被压缩，经济增长预期自然也会受到冲击。4月30日，美国商务部宣布一季度国内生产总值

(GDP)环比(按年率计算)萎缩0.3%，为3年来首次负增长。美联储理事迈克尔·巴尔表示，美国的关税政策可能会在今年导致经济增长放缓和通胀上升，并引发失业率上升，美国可能会陷入困境。

更糟糕的是，这种影响并不是短期的。当消费者缩减开支挤压企业利润，企业保守策略就会加剧就业市场压力，就业不确定性又反过来抑制消费意愿——这种环环相扣的传导链条，会将关税政策的短期阵痛“锻造”成长期的结构性创伤。

美国政府口口声声宣称“关税保护本国产业”，终究还是本国民众承受了一切。当更多消费者感受到生活成本上升，当各项经济数据一再下滑，这个被精心包装的“政治正确”谎言终究会被真相击碎。



南非柑橘小镇

与往年四五月一样，在南非西开普省小镇锡特勒斯达尔，人们开始采摘包装柑橘类水果。一箱箱柑橘将在这里被装进开往港口的冷藏货车，随后运往美国，出现在各大超市货架上。

与往年不同的是，美国关税政策阴影下的锡特勒斯达尔正陷入“巨大焦虑”中。4月初，美国政府宣布对南非输美产品征收高达30%的所谓“对等关税”，之后宣布暂缓执行关税措施。

南非是世界柑橘重要出口国之一。仅2024年，南非就向美国出口近10万吨柑橘。对美出口柑橘给南非带来约1亿美元收入和超过3.5万个工作岗位。南部非洲柑橘种植者协会指出，高关税下，每箱南非柑橘出口成本将增加4.25美元。

美国关税政策的反复，使相关从业人员陷入两难境地：一面焦虑地等待靴子落地，一面在高度不确定性的情况下也难以制定未来计划。在林波波省、东开普省和西开普省等南非柑橘主要产区，美国关税政策带来的不确定性影响正在显现：化肥采购被推迟，种植计划被搁置，临时工的工作相较往年减少。

南部非洲柑橘种植者协会主席赫里特·范德默韦不无担忧地说，在美国关税重压下，锡特勒斯达尔这样的城镇将面临“失业率增加，甚至经济全面崩溃”的风险。

锡特勒斯达尔的遭遇只是一个缩影。除柑橘、葡萄酒等农产品外，南非另一大支柱产业——汽车制造业也正在遭受美国关税冲击。4月

3日，美国此前宣布的对进口汽车加征关税，给陷入困境的南非汽车制造业雪上加霜，宝马、福特、梅赛德斯-奔驰、日产等汽车制造商在南非的工厂可能缩小对美生产规模。关税带来的成本上升和出口减少可能迫使供应链外迁，导致失业增加、产业链动荡及投资信心受损，阻碍行业创新。

美国关税政策还将给南非的化工、矿产等部门及行业带来严峻挑战。南非主要银行均下调了南非经济增长预期，国际货币基金组织也在日前发布的《世界经济展望报告》中将南非2025年经济增长预期下调0.5个百分点，至1.0%。

南非政府及工商界均认识到加强经济韧性和贸易多元化的重要性。南非工商界普遍呼吁拓展多元市场，降低对美国市场的过度依赖。南非国际关系与合作部以及贸易、工业和竞争部日前发表联合声明，表示将内外发力，推动出口市场多元化，加强与亚洲、欧洲、中东等市场合作，同时利用《非洲大陆自由贸易协定》促进非洲内部贸易，推进区域经济一体化，实现共赢。

“南非柑橘的旅程曾以美国超市的水果货架为终点，如今却可能终止于冷藏库或加工厂，不是因为病虫害或干旱，而是被全球政治的动荡所压垮……”南非《马弗里克日报》刊文指出，从采摘到抵达美国商超货架，这段旅程从未像现在这样饱受政治因素的困扰，也从未像现在这样前路不明。（据新华社电）

悦读

链还是网？这是个重要问题

全球供应链，究竟是链还是网？

提出这个问题并不是在咬文嚼字。深入了解全球供应链的运行就会发现，搞清楚“是链还是网”对于当下跨国贸易十分重要。

在供应链管理理论中，有一个叫作“牛鞭效应”的经典概念。它最早由麻省理工学院的杰·福雷斯特教授在1961年提出。福雷斯特通过系统研究发现，即使在需求小幅变化的情况下，供应链上各个环节的波动也会逐渐被放大，最终影响整条供应链。

那么当牛鞭效应发生在网络之中，又会发生什么呢？简而言之，就是放大，再放大，直到事态走向不可预知。

牛鞭效应的形成机制大体可归纳为信息不对称、缺乏协调机制、过度反应和过度调整等因素。在链式传递中，4个因素虽然交织影响，但依旧遵循线性原理，即便波动被放大，但影响依旧局限在某一条产业链中。但当众多产业链集结成网，波动就会扩散开来，并以指数级别相互作用，最终导致整张网络的震荡。此时，受影响的就不再是一家企业、一个产业，而是全球经济。

理解了这一点就能明白，为什么全球供应链专家、香港中文大学商学院终身教授吴靖会在其新作《全球供应链超级趋势》中，用了整整一个章节来阐述国家间供应链网络的形成过程。

在吴靖看来，当人们讨论全球供应链的时候，实际上是在讨论企业如

何在不同环节分工合作，以便高效地将原材料转化为最终产品并交付给客户。然而，“随着全球贸易的增加、产业结构的调整以及企业经营的复杂化，我们需要重新思考供应链是否还像以前那样简单，以及对一个行业中的多家企业来说，是否依然存在链式的供应结构”。

现实是，“当今世界真实的供应链并不是‘链’，而是若干复杂的、动态变化的‘网络’”。全球贸易的扩大与供应链的国际化促进了国家间供应链网络的形成。

要理解供应链和供应链网络的区别，重合度是一个不错的角度。

在当今时代，同一个行业中的不同企业经常共享同样的供应商和客户。比如，在汽车行业中，丰田、福特和本田都会从米其林购买轮胎。同样，他们也会将车辆出售给同一组客户，如租车公司、政府机构和经销商。在时尚和服装行业，多个服装品牌可能从同一家纺织厂采购面料，并使用同一家物流公司进行运输和交付。他们还可以通过相同的零售商或电子商务平台销售产品。在食品和饮料行业，许多快餐连锁店，如麦当劳、汉堡王、温迪，可能从同一家食品加工公司采购肉类，从同一家供应商采购饮料。他们还可以共享客户，尤其是大型机构客户，如学校或公司食堂。

以上种种共同构成了一个覆盖原材料、零部件、成品、物流、销售的供应链网络。这意味着，每家公司“都在一

个大的供应链网络迷宫中穿梭运营”。“他们可能从同一个‘水源’（供应商）获取资源，也可能将他们的‘果实’（产品）送到相同的‘集市’（客户）。在这个迷宫里，每家公司都是彼此的竞争者，同时也可能是合作伙伴。这个迷宫中的竞争和合作就如同森林中动物之间的关系。一方面，他们可能会争夺有限的‘猎物’（资源或客户）；另一方面，他们也可能找到共同的目标。例如，让整个供应链网络更加生态可持续，或者联手向供应商讨价还价，以获得更低的成本。然而，如果这个迷宫的‘入口’（供应商）突然被封锁，那么所有依赖这个供应商的公司都会受到影响，供应链将面临中断的风险。”

应该说，相较于传统供应链的链式结构，供应链网络是一种升级版的解决方案。因为在传统供应链中，只要其中某一个节点出现问题，整条产业链都会面临断裂的风险。而供应链的网络化结构无疑能够有效降低这一风险，可以将供应链网络想象为一个大型的路网，一个路口堵塞了，换条路。

但这一切还缺乏一个前提条件，即“在正常情况下”。现实是，当经济全球化遭遇逆流，供应链网络正在承受肉眼可见的系统性风险。本届美国政府高高挥舞的关税大棒，经由牛鞭效应放大，正在全球供应链网络中掀起一场海啸。

于是我们看到，自2018年以来，全球供应链网络被迫开启了一轮深刻的



变革。一方面，产品供应链的下游越来越倾向区域化。制造业为了应对地缘政治风险、自然灾害等不可控因素，开始将加工厂搬到目标市场附近甚至本土，以规避风险。另一方面，产品供应链的上游，受关键原材料资源分布以及技术限制等制约，依旧大体保持着原先的格局。区域化和全球化两种力量共同作用于供应链的两端，将传统的跨国贸易撕扯出巨大的缺口。

于是我们也看到，那些将自身供应链深深嵌入经济全球化网络的制造业巨头，也陷入了迷茫中。短短几周的时间里，波音等高端制造业企业股价震荡，反映出市场对供应链被迫调整的担忧。半导体产业更是一个典型案例：虽然三星等企业已经应美国政府要求在美国本土设厂，但由于设备、材料等关键环节仍需依赖全球供应，其生产成本增幅难以测算。

这就是链和网的区别。当“供应链已经不再是简单的单链表达”，而成为一个“从点到链、从链到网、各个环节相互连接的大网络”，全球供应链受损的岩浆从哪里喷涌而出，已经变得难以预测。

本版编辑 韩叙 王一伊 美编 王子莹
来稿邮箱 gjb@jirbs.cn