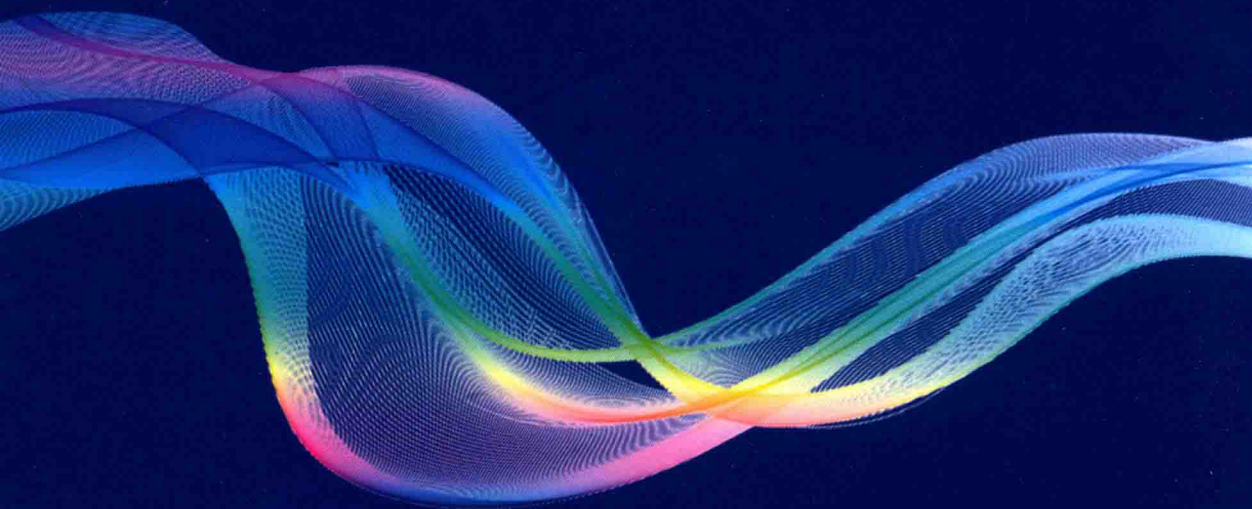

中国供应链管理 蓝皮书(2016)

ZHONGGUO GONGYINGLIAN GUANLI
LANPISHU (2016)

丁俊发◎主编



中国供应链管理 蓝皮书

(2016)

主 编 丁俊发

副主编 陈文玲 姚广海 严 伟 贺登才 冯耕中

策 划 北京中物联物流规划研究院丁俊发工作室

浙江供应链协会

香港冯氏集团

深圳市创捷供应链有限公司

江苏物润船联网络股份有限公司

河北中顺物流股份有限公司

《现代物流报》报社

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国供应链管理蓝皮书. 2016 / 丁俊发主编. —北京: 中国财富出版社, 2016. 5
ISBN 978 - 7 - 5047 - 6119 - 4

I. ①中… II. ①丁… III. ①供应链管理—研究报告—中国—2016 IV. ①F259. 22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 082050 号

策划编辑	葛晓雯	责任编辑	葛晓雯	
责任印制	何崇杭	责任校对	杨小静 梁 凡	责任发行 斯 琴

出版发行	中国财富出版社	
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码 100070
电 话	010 - 52227568 (发行部)	010 - 52227588 转 307 (总编室)
	010 - 68589540 (读者服务部)	010 - 52227588 转 305 (质检部)
网 址	http://www.cfpress.com.cn	
经 销	新华书店	
印 刷	中国农业出版社印刷厂	
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 6119 - 4/F · 2580	
开 本	787mm × 1092mm 1/16	版 次 2016 年 5 月第 1 版
印 张	32.25 彩 插 6	印 次 2016 年 5 月第 1 次印刷
字 数	782 千字	定 价 120.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

中国供应链管理蓝皮书 (2016)

编委会

学术顾问:

吴敬琏 著名经济学家, 国务院发展研究中心研究员

冯国经 著名经济学家, 香港冯氏集团主席、博士

樊 纲 著名经济学家, 中国体制改革研究会副会长、深圳综合开发研究院院长、教授

魏 杰 著名经济学家, 清华大学经济管理学院教授、博士生导师

编委会主任:

丁俊发 原中国物流与采购联合会常务副会长、国务院政府特殊津贴专家、研究员

编委会副主任 (排名不分先后):

马正武 中国诚通集团董事长

陈文玲 中国国际经济交流中心总经济师

任兴洲 国务院发展研究中心市场经济研究所原所长、研究员

吴清一 北京科技大学物流研究所所长、教授

王宗喜 解放军后勤指挥学院教授、少将、博士生导师

何明珂 北京工商大学国际部主任、教授

戴定一 中国物流与采购联合会专家委员会主任、研究员

汪 鸣 国家发改委综合运输研究所所长、研究员

贺登才 中国物流与采购联合会副会长、研究员

蔡 进 中国物流与采购联合会副会长、研究员

朱道立 上海交通大学特聘教授、博士生导师

张家敏 全国政协委员, 香港冯氏集团利丰研究中心董事总经理

黄有方 上海海事大学校长、教授、博士生导师

陈功玉 中山大学教授、博士生导师

姜超峰 中国物资储运协会名誉会长、高级工程师

刘秉镰 南开大学校长助理, 经济与社会发展研究院院长、教授

- 鞠颂东 北京交通大学教授、博士生导师
马士华 华中科技大学教授、博士生导师
翁心刚 北京物资学院副校长、教授
胡跃飞 平安银行副行长
沈绍基 中国仓储协会会长
王 佐 中国北方工业总公司高级工程师
王国文 中国综合开发研究院（中国·深圳）物流与供应链管理研究所所长、博士
李锦莹 北京中物联物流规划研究院院长
荆林波 中国社科院评价中心主任、研究员、博士生导师
宋 华 中国人民大学教授、博士生导师
许建华 浙江供应链协会会长
黄育存 深圳市创捷供应链有限公司董事长
朱光辉 江苏物润船联网络股份有限公司董事长
郑士南 河北中顺物流股份有限公司董事长
赵成峰 浙江供应链协会常务副会长
张 炜 《现代物流报》副社长

编委（排名不分先后）：

- 王 微 国务院发展研究中心市场经济研究所所长、研究员
韩继志 国家粮食局政策法规司副司长
李正平 新加坡科技研究局研究员
洪 涛 北京工商大学教授
林至颖 冯氏集团华南首席代表兼总经理
王庆东 泛华建设集团有限公司副总裁
张建军 中国国际电子商务研究院副院长
魏际刚 国务院发展研究中心研究员
张晓东 北京交通大学教授
姜 旭 北京物资学院物流学院副院长、教授
房殿军 德国弗劳恩霍夫物流研究院中国首席代表，同济大学中德学院教授
文健君 深圳市创捷供应链有限公司总裁
姚 凯 苏宁物流集团副总裁
何晓东 顺丰速运有限公司供应链部负责人
Michael Lee 河南新飞电器有限公司供应链总监
宋 军 国药集团医药物流有限公司副总经理
唐倚智 唯品会（中国）有限公司高级副总裁
毛培成 海通食品集团董事、冷冻事业部总经理，高级经济师
熊星明 荣庆物流供应链有限公司执行总裁

- 黄郑明 上海郑明现代物流有限公司董事长、总裁
朱励光 中都物流有限公司副总经理
白 睿 上海钢银电子商务股份有限公司总经理
姜荣奇 昆明昆船物流信息产业有限公司副总经理
徐志明 越美集团有限公司董事长
徐蔡燎 中通服供应链管理有限公司总经理
高 勇 上海安硕信息技术供应链股份有限公司 CEO
林 刚 福州聚升网络科技有限公司 CEO，福建聚升云商汽车服务有限公司首席架构师
金晓龙 平安银行公司网络金融事业部总裁
梁超杰 平安银行公司网络金融事业部副总裁
徐 军 物流搜索网 CEO
王继祥 中国物流技术协会副会长，《物流技术与应用》杂志社主编
田学军 中国邮政速递物流有限公司高级经理
王 辉 北京中物联规划研究院副院长、博士后
董天胜 中国铁路物资股份有限公司战略规划部高级工程师
蔡宇江 万联网主编

编委会办公室：

- 主 任：马 军 《中国市场》杂志社中国市场研究院院长
副主任：周雪松 北京中物联物流采购培训中心主任
 缪姬蓉 浙江供应链协会秘书长
 杨达卿 《现代物流报》副主编
成 员：王 振 北京中物联物流规划研究院丁俊发工作室助理
 石书焕 北京中物联物流规划研究院丁俊发工作室助理
 富彬彬 北京中物联物流规划研究院丁俊发工作室助理

参与编写的人员（排名不分先后）：

于冬、王立平、王齐、王喜富、田莎莎、田海昌、代秋颖、吕广宙、吕国庆、朱丹凤、朱昌斌、刘立群、许亚琴、孙健、吴勇、吴淳、宋博、何军良、何丹、何丽君、李聘飞、李艳方、张宏斌、陈宝芝、陈凯、陈纪算、陈世良、陈志刚、陈瑛、陈彬、汤泽淋、寿光明、罗伟政、周云湘、杨振生、杨新林、赵利强、贾冉、徐军、耿祥伟、黄萍、黄滨、梅冠群、储雪俭、程博竞、蓝天、雷震、霍寿鹏、魏迪

序

“十三五”供给侧改革与物流短板

(2016 版)

2015 年 11 月 10 日，习近平总书记在中央财经领导小组会议上提出，在适度扩大总需求的同时，着力加强供给侧结构性改革，着力提高供给体系质量和效率，增强经济持续增长动力，推动我国社会生产力水平实现整体跃升。这就是说“供给侧改革”在“十三五”是一场重头戏。2015 年 12 月 18—21 日，中央经济工作会议对供给侧改革提出要打组合拳，在需求与供给两端发力，去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板。这标志着我国经济增长模式和宏观经济调控政策正在发生重大改变。

讲到供给侧改革，必然要提到西方经济学中的凯恩斯主义与供给学派。20 世纪 70 年代，以美国为首的西方发达市场经济国家发生严重经济“滞胀”与物价通胀，凯恩斯主义政策失效，凯恩斯主义主张经济发展的需求拉动，实施政府干预、加大投资、赤字财政、福利保障、温和通胀、充分就业，但这种在需求不足时扩张，需求过多时紧缩的需求管理政策已严重阻碍了经济的发展。在这一背景下，供应学派应运而生，供应学派从供应入手，以经济主体为重点，以“供给能自动创造需求”的萨伊定律为基准，主张通过改善与刺激供给来给经济发展注入新的活力。他们认为，放松管制、市场调节、减税减负、创新驱动、有效供给才是唯一出路。他们认为，经济增长决定于生产要素的合理供给及有效利用，经济发展的标志是供给的水平和能力，光在需求和分配上做文章是远远不够的。美国里根总统时期就采纳了供应学派理论，渡过了经济滞胀的“鬼门关”。

不论西方经济学还是马克思主义政治经济学，供求规律是市场经济的基本规律，供给与需求是经济杠杆的两端，政府在某些情况下通过扩大需求来拉动经济增长，抑或通过增加供给来拉动经济增长，这是每个市场经济国家的必然选择，也是我国经济发展的必由之路，关键在于对经济形势的判断与出手时机的把握。

第一，根据中国经济发展的阶段与实际情况，我们强调靠消费、投资与进出口三驾马车，即靠需求拉动，确保了经济的高速与中高速增长，2001—2014 年年均增长 9.8%，现在经济下行压力加大，进入新常态，究其原因，有全球经济萎缩的原因，有中国经济发展周期的原因，有政府主动调控的原因，更有经济自身粗放式发展、供需错位的结构性原因。所以对今后经济发展模式必须做出调整，对经济发展动力做出新的判断。

第二，中国政府采取了许多措施来促进消费，取得了一定的成效，消费仍然是国民

经济发展的首要动力。但很明显，有效需求不足，社会消费品零售总额 2001—2014 年年均增长 14.9%，而 2014 年只有 12%。生产资料销售总额 2001—2014 年年均增长 14.76%，而 2014 年只有 8.8%。基本建设投资 2001—2014 年年均增长 22.4%，而 2014 年只有 14.9%。有效需求不足，有消费本身的问题，但在某种意义上，反映的则是供给出了问题。一方面，由于金融危机后过度扩张，造成一些产业产能过剩；另一方面，需求在变，特别是居民的个性化需求（商品与服务），但有效供给不足，供给适应不了需求结构的变化。所以必须在供给侧发力。

第三，供给的核心本质就是一个生产函数，是为生产企业提供资金、土地、劳动力、服务、管理、技术等要素，确保需求方的供给，但实际情况是不少生产企业不能提供有效供给，却占用了大量公共资源，造成资源错配，而使许多能提供有效供给的生产企业短缺生产要素，造成供给侧的结构性矛盾，导致整个国民经济运行的高成本与低效率。

因此，从国民经济全局看，提出供给侧结构性改革非常及时，也非常重要。要进一步推动行政制度性改革，给企业营造更加宽松的环境，调整与改善要素配置，让人口与劳动、土地和资源、资本和金融、技术和创新、制度和管理一起发力，放松供给约束，解除供给抑制，提高供给效率，降低供给成本，特别是解决高税收成本、高融资成本、高行政成本约束，通过刺激新供给，创造新需求。

供给侧改革的主战场：一是工业，要提高产品供给的数量、质量与效率；二是服务业，要提高服务供给的数量、质量与效率；三是政府，要提高制度与要素供给的质量与效率。

物流业是服务业，主要是生产性服务业，也是生活性服务业，是其他产业物流服务的供给方，供给侧改革有非常大的指导与现实意义。在物流的需求与供给两端，市场经济要求总量的基本平衡，但在实际运作中，物流这块短板十分明显，我用“三个木桶”来说明问题。

第一，如果把国民经济作为一个“木桶”。短板很多，如“三农”问题、工业大而不强、产业结构不合理、经济发展不平衡、内需不足等，但物流成本高绝对是一块短板。从两个方面可以说明：

（1）社会物流总费用与 GDP 比率过高。“十一五”平均为 18.12%，“十二五”平均为 17.48%，比发达国家高出一倍。如按发达国家在工业化中后期的经验比率 13% 对比，中国仍高出 3~5 个百分点。

（2）全球供应链绩效指数过低。全球供应链绩效指数即 LPI 是一个国家或一个地区国内物流水平与参与全球供应链能力的国际性指数，由世界银行每两年发布一次，2012 年参与的有 155 个国家和地区，2014 年参与的有 160 个国家与地区。由 6 个指数构成，每个指数的满分为 5 分，2012 年排名第一为新加坡，2014 年排名第一为德国。中国 2014 年排名第 28 位。这与中国是世界第二大经济体、第一大贸易国、第一大物流市场国、全球制造业大国的地位极不相称。

第二，如果把生产与服务企业作为一个“木桶”。不同企业有不同的短板，但物流成

本高绝对是一块短板。从以下两个方面可以说明:

(1) 物流费用率过高。根据国家发展与改革委、国家统计局和中国物流与采购联合会对 2014 年全国重点工业、批发零售企业的调查, 2014 年全国工业、批发零售企业的物流费用率为 8.3%, 其中, 工业企业为 8.9%, 批发零售企业为 7.7%, 从 2008 年以来, 一直在下降, 这得益于第三方物流的发展与外包物流业务的增长, 但与发达国家相比, 仍高出 3~4 个百分点。

(2) 物流与生产、服务企业融合度过低。据美国物流咨询公司研究, 一个企业如果只是简单地以第三方替代自营物流, 借助第三方的规模效应和营运特点可节约成本 5%; 如果利用第三方的网络优势进行资源整合, 部分改进原有物流流程, 可节约物流成本 5%~10%; 如果通过第三方物流根据需要对物流流程进行重组, 使第三方物流延伸至整个供应链, 可取得 10%~20% 的成本节约。目前, 中国工业与流通企业对外支付的物流费用已占物流总费用的 65%, 但主要是运输与仓储费用, 供应链设计、采购供应、厂内物流、供应链金融等高端物流服务费用很少, 说明供应链融合度仍过低。

第三, 如果把物流业作为一个“木桶”。影响物流业发展的短板也很多, 但物流业综合效率不高, 物流业的公共资源配置不合理, 政府对物流企业管制过多, 企业负担过重绝对是一块短板。从两个方面说明问题:

(1) 对物流企业管制过多。据中国物流与采购联合会调查, 目前我国物流业所需证照资质约 70 项, 行政机关多头管理, 重复审批, 效率低、层级多、透明度差, 审批事项过多过乱加重了企业负担, 企业注册设立非法人分支机构困难重重, 不利于物流的网络布局。

(2) 税费过重。根据中国物流与采购联合会对 927 个物流企业的调查, 物流企业 2008—2012 年税支出平均增长 9.81%, 而同期营业收入和营业利润分别增长 4.56% 和 3.29%。对比计算, 税支出增幅比营业收入和营业利润分别高出 5.25 个和 6.52 个百分点, 大大快于同期营业收入和营业利润的增长速度。样本数据显示, 2008—2012 年样本企业一年间的平均税收负担水平为 20.19%, 高于全国同期宏观税负水平 (18.26%) 1.93 个百分点, 且税收负担水平呈逐年递增趋势。如果考虑到物流企业不作为纳税人但实际负担的隐性税支出, 五年间样本企业实际税收平均水平为 26.79%, 比宏观税收平均值高出 8.53 个百分点。“十二五”期间, 土地成本、劳动力成本都在上升, 企业利润空间下降。2014 年, 仓储成本上升 11.6%, 而企业人员劳动报酬上升 10.9%。

分析了三个“木桶”, 我认为在“十三五”期间, 物流参与供给侧改革重点做三件事。一是对物流成本高进行全方位诊断, 提出解决国民经济运行与企业经济运行物流成本高的有效办法; 二是要从物流需求与供给两端发力, 产业要释放外包高端物流, 物流企业要提高有效供给能力, 比如制造业精益物流、电商物流、城市共同配送、冷链物流、农产品物流、危化品物流、特种运输、医药物流、应急物流等; 三是对物流业放松管制, 减轻负担, 优化配置资金、劳动力、土地等公共资源。

“十三五”物流业发展的总趋势，与整个国民经济发展相一致，将保持发展、变革、调整的总格局，“降低物流成本”是主攻方向，“强身健体”是基本保障，创新是根本动力，我深信，有付出必有收获，“十三五”中国物流业一定不会让大家失望，将向全国人民交一份好答卷。

丁俊发

2016 年春节

序

中国经济发展与供应链集成

(2011 版)

2008 年, 由美国次贷危机引发的全球金融危机惊心动魄, 在全世界的共同努力下, 取得了阶段性成果, 没有引发像 1930 年那样的全球大萧条。2010 年, 中国率先复苏, 世界各国也开始出现企稳迹象。但我们不能过于乐观, 世界经济的不确定因素太多, 美国、欧盟、日本三大经济体许多问题还没有完全暴露, 所以这个复苏过程相当漫长。这个复苏过程对中国来说是一个非常重要的战略机遇期, 我们必须抓住。从 2009 年和 2010 年的实际情况来看, 中国政府应对全球金融危机所采取的措施起到了较好的效果, 但其并不是十全十美, 有正面影响, 也一定有负面影响, 从战略到策略还需要调整。中央提出, 要以科学发展为主题, 改变经济发展方式为主线, 调整经济结构为主攻方向, 我们要做的工作的确很多, 很繁重。

比如调整经济结构。三次产业结构失衡, 国务院要求加快服务业发展, 特别是金融、交通、物流、商贸服务等产业, 这是完全正确的, 中国也到了服务业快速发展的时期。但中国有一个实际情况, 就是工业化还没完成, 中国还没有从制造业大国过渡到制造业强国。世界制造业中心先是在欧洲, 后来到美国, 又到日本, 现在转移到中国。这次金融危机发达国家都在反思一个问题, 即虚拟经济与实体经济的关系问题, 美国又开始强调制造业的发展。所以, 中国的经济结构不可能马上跟美国一样, 服务业占 70%, 那样中国经济就麻烦了, 这是一个循序渐进的过程。

又如城镇化, 这里涉及城乡关系, 现在中国城镇化水平还比较低, 在工业化过程中, 已有 1.5 亿农民进了城, 还有大量农民要转移, 所以中国的城镇化非常快, 很多小城市已经变成了中型城市, 中型城市变成了大城市, 有些城市已经变成了城市群、城市网络。城市化的发展, 使基础设施的建设提上了日程。基础设施的建设非常重要, 政府必须考虑怎样进一步来满足这种日益增长所带来的城市需求。按国际经验, 实现工业化, 农村劳动力要从 30% 下降到 10%。为了实现这一目标, 中国每年需要新增岗位 800 万 ~ 1000 万, 要用 20 ~ 30 年才能完成, 这对中国是必须面对的一个挑战。

又如经济发展速度。中国已进入一个新的稳定增长期, 但这个稳定增长绝不是回到过热增长, 而是 8% ~ 9% 的增长, 重点要放在改变经济发展方式, 提高国民经济发展的质量。中国经济发展已不是需求约束, 而是资源、环境约束。中国许多资源还很缺乏,

如石油、铁矿石等，中国必须与其他国家合作，通过进出口进行互补。

又如消费拉动。中国投资率太高，消费率太低，特别是居民消费率。中国目前的状况靠消费拉动不了现实，为了应对全球金融危机，只好靠政府加大投资来刺激经济，为了扩大消费，也出台了家电下乡、政府补贴等措施，但这不是促进消费的长效机制，消费涉及分配体制、工资制度、信贷政策等，这是一个比较复杂的问题，但必须解决。

又如东部、中部、西部的问题。中国经济先在东部发展，其中一个很重要的原因就是靠海，进出口物资要从海上来、海上走，物流费用低，供应链容易集成。但中部需要更多的发展空间，中央提出了东北振兴、西部大开发、中部崛起的战略，把经济发展的重心做适当的调整，内地也可以发展起来，但带来一个很大的问题就是物流费用问题，经营成本太高，这就要求加快交通运输基础设施建设，发展高速铁路，建设高速公路，优化内河航道，振兴航空事业，改变“蜀道难，难于上青天”的状况。中国目前储蓄率高，外汇储备多，国家财政有这个实力。

以上列举了一些中国经济的宏观问题，但这些问题多与现代物流业密不可分，与产业发展的供应链管理密不可分。要调整经济结构，而物流业是一个非常重要的生产性服务业，国际上把它称为国民经济发展的加速器。要改变中国经济发展方式，改善资源型约束，离不开进出口贸易，这就离不开国际物流。国际物流不仅是价格的竞争，更重要的是物流综合成本的竞争，物流服务能力的竞争。资源和能源是经济增长的引擎，也是动力。物流成本的降低，实际是提升了产业的竞争力和国家的竞争力。要城镇化，不仅要搞基本建设，发展工业、农业、服务业，更重要的是要保证居民的生活需求，物流要发挥为生产建设与人民生活服务的功能。

物流之所以重要，也跟中国区域发展不平衡的问题息息相关。随着现代化的进程，经济地理格局的变化，区域经济的发展，将导致人口的重新分布。对于大陆型的国家，它们在实现现代化的过程中，80%的人口都会迁徙到沿海的城市，美国、加拿大、澳大利亚以及其他的现代化国家都是如此。俄罗斯的情况有些不同，其有着自己的特点，因为历史的渊源不一样，计划经济体制对人口分布和工业分布有影响。但是中国的情况与上述国家又有所不同，沿海地区优先发展，而且还将继续发展，因为水运、海运在扮演着非常重要的角色。在未来的发展过程中，中国独特的地理经济格局如何变化，很大程度上将取决于物流和供应链管理扮演怎样的角色。如何把沿海的物流优势变成全国的物流优势，国务院发布的《物流业调整和振兴规划》给我们指明了方向，我们要为此做出努力。

在经济全球化的今天，全球供应链战略已成为跨国公司的头号战略，优化供应链管理已成为成功企业的重要标志。实施与不断优化供应链管理也已成为中国企业的必然选择。

为了普及供应链管理的基本理念，介绍国际上供应链管理理论研究的最新成果与成功实践，总结中国加入WTO以来供应链管理发展的成果，特别是介绍各行各业一些企业的优秀案例，由中国物流与采购联合会北京中物联物流规划研究院牵头，组织知名高校、

研究部门、优秀案例企业参加，编写了《中国供应链管理蓝皮书》，填补了国内空白。《中国供应链管理蓝皮书》是研究供应链管理的必备工具，是物流研究生、高级物流师的必读教材，是企业家实施供应链管理的必选著作，它融理论与实践于一体，将成为中国供应链管理的有力推动者，将成为中外供应链管理交流的广阔平台。

樊 纲

2011 年 3 月 3 日

序

(2012 版)

随着全球经济形势转变，经济愈趋全球化，全球供应链也在不断进化。从亨利·福特的“T型车生产模式”时代到最新的全球供应链网络系统，我们见证了从最简单的单个企业制造，到如今通过高效的投资和流畅的跨境贸易，以及网络化生产过程，从而创造更高价值。以苹果手机为例，全球供应链网络使专业化分工及大规模生产可以在全球范围内实现。产品设计可以在世界最合适的研发基地（美国加利福尼亚州）展开，融资可以在世界上最合适的金融中心（美国纽约）实现，零部件可以在世界任何一个合适的生产基地生产（中国及亚洲其他制造业基地），再通过复杂的物流网络运送到世界任何一个合适的组装基地装配，最终产品在世界任何一个合适的销售基地发售给遍布全球的当地消费者。这个遍布全球的分工精细、紧密合作、规模巨大的供应链网络大大提高了生产效率，创造了大量就业机会、社会价值，激发了许多技术和管理创新。

全球供应链的发展趋势，有以下数点值得留意，因为它们可能改变三十年来形成的一些模式：

首先，亚洲的消费和高附加值产业可能会不断增长，而美国的高端制造业由于美国新能源的良好前景及运输成本的上升，可能回归本土。全球设计及消费、全球制造可能更符合未来趋势。

其次，日本福岛地震与核事故、泰国水灾等的发生，更凸显出一时一地的灾害对周边地区以至全球，均可造成深远影响。因此，全球供应链地理位置分布将更趋多元，将巩固实体经济的全球化趋势，但也会改变过去单一关注成本而忽视各类风险的管理模式。

再次，全球多功能产业链发展创新的需求将提升通信技术、信息技术和交通技术的不断更新换代，不仅会巩固实体经济的全球化，也将使经济及贸易的国界变得更为模糊，而地理、人口及制度环境可能成为更重要的经济与企业发展因素。还有，由于新兴经济体巨大的人口规模、自然资源及可消耗能源的限制，企业及国家将不得不更加关注生产和消费的可持续性发展，这给全球供应链将来的分布与演变带来不确定因素，同时带来各种挑战及机遇。

最后，金融及贸易监管与政策等宏观环境，对实体经济的冲击将越来越频繁及严重，国家及企业需要更加关注全球治理的问题，特别需要从国际政治、国际关系、国际经济、文化等各方面协调努力，维护我们正在享受的相对比较开放的国际贸易环境。

中国作为全球第二大经济体系，对于推动自由贸易体系发展、稳定全球经济有着举

足轻重的作用。国家的“十二五”规划强调刺激内需，以改变以往依赖出口支撑经济增长的情况。

在国家层面，发展内需市场和鼓励更高增值，改善以往“重生产、轻流通”的状况，降低交易成本，是追求更为平衡以及可持续经济发展模式的必然方向，也是应对上述全球供应链发展趋势的重要策略。

在企业层面，面对激烈的全球竞争、日益严格的环保和企业责任要求，企业一方面必须运用供应链管理，以迅速行动提供质优价廉的产品，来满足瞬息万变的顾客需求，才能在国际市场上屹立不倒；另一方面要顺应国家扩大内需的大势，做好战略部署，把握商机，配合内外贸一体化、扩大内需的国策，方能在瞬息万变的经贸环境中生存。而新世纪中国企业要与时俱进，则要注意以下七个供应链概念：

（1）以顾客为中心，以市场需求为原动力。以需求拉动供应的生产和流通模式，不但能快速地响应市场的变化、迅速满足消费者需求，而且可以减少因产品过时而要减价促销的风险，有利于减少库存，促进企业资金流转，并增加企业赢利。

（2）强调企业应专注于核心业务，建立核心竞争力，在供应链上明确定位，将非核心业务外派。这样，企业才能够更有效地集中利用资源，强化主业，并通过企业间的合作增加业务的弹性。

（3）各企业紧密合作，共担风险，共享利益。从原料供货商到最终用户，供应链上成员除了追求自身利益外，还应该共同去追求供应链整体的竞争力和赢利能力。通过合作减少各环节的交易成本，有效提升供应链的长期竞争力。

（4）设计工作流程、实物流程、信息流程和资金流程并使之有效执行、检讨和不断改进，将各个流程有机地结合，提升供应链的整体效率。

（5）利用信息系统优化供应链的运作。利用先进的信息系统，使供应链各成员更快速地获得信息和处理信息，及时就最新的市场变化作出适当反应，从而使供应链做到实时回馈，以配合顾客的要求。

（6）缩短产品完成时间，使生产尽量贴近实时需求。使供应链各环节的企业实现按需生产，响应瞬息万变的市场，以减少存货积压的风险。

（7）减省采购、库存、运输等环节的成本。通过企业合作和流程整合使供应链更有效率，提升企业以及整条供应链的竞争力。

可以说，现在企业与企业之间的竞争已发展为供应链与供应链之间的竞争。一件产品的价值是由整条供应链所创造的，该件产品的竞争力，实质上体现了整条供应链上各个环节的整体竞争力。当最终客户选择一件产品，整条供应链上的成员都会受惠；如果最终客户不要这件产品，整条供应链上的成员都会有损失。

供应链管理是一套企业的管理哲学，其实可以引申到任何行业。因此，供应链管理不单在各制造工业成为提升竞争力的重要手段，对第三产业的发展亦举足轻重。而本书广泛讨论了供应链管理的一些重要部分，包括供应链管理的精神，例如以顾客为中心、专注发展核心业务和企业之间紧密合作等，可以为业界订立经营方针提供参考。而涉及流程的管理和信息系统的內容，则为供应链管理提供了确切可行的方法。总而言之，供

应链管理的主要目标就是缩短产品完成时间，使生产贴近实时需求和减省环节之间的成本，使整条供应链的竞争力得以提升，并在激烈的国际市场竞争中屹立不倒。相信 2012 年度《中国供应链管理蓝皮书》中的一些理论和企业实践的经验，在加深读者对供应链管理的了解之余，亦可使业界人士就企业如何加强竞争力、应对新世纪全球竞争等方面获得启发。

利丰集团主席 冯国经博士

2012 年 3 月 10 日

序

(2013 版)

最近 30 年来,全球制造业、流通业、农业发生了革命性的变化。这种变化的核心内容,是由于分工的高度和信息网络技术的迅猛发展,使企业之间的竞争演变为供应链之间的竞争,也使许多企业从单个企业生产和销售活动的组织者演变为链条的组织者和集成者。然而直到最近,中国企业对这种发展还跟进得很不够。中国供应链管理方面的落后在全球金融危机以来所遭遇的冲击中已经明显地表现出来。因此,发展现代物流业,把供应链管理确定为发展新的流通方式的首要任务,就变得十分紧迫。

现代经济学的鼻祖亚当·斯密早就指出,分工是经济效率提高的主要原动力。特别是第二次世界大战结束以后,越来越多的制造业企业把非本企业核心业务的作业“外包”(outsourcing)出去。企业越来越专注于自己核心能力(如某项产品的研发、生产、营销等)的发挥,而把非核心产品外包给其他供应商去生产。

诺贝尔经济学奖获得者道格拉斯·诺斯把生产的总成本划分为转型成本(transformation costs,也就是实现马克思所说的“物质变换”成本,或人们通常所说的制造成本)和交易成本(transaction costs,包括获取市场信息的成本、订立合同的成本、执行合同的成本等)两个部分。分工的深化大大降低了生产产品的转型成本,然而,随着分工的深化,人们之间的相互依赖关系加深,他们之间的交易关系越频繁,交易成本也就随之增加。诺斯指出,到 20 世纪 70 年代末,美国国民收入中有近一半属于交易费用。这样,降低交易成本就成为一项具有决定意义的任务。现代物流业及其应用的供应链管理正是在降低交易成本的迫切要求下应运而生的。

在价值链细分的情况下,有大量的流通组织工作,如供应链设计、订单管理、元器件采购供应、仓储、报关、运输等工作需要由主营企业自己的物流部门或者委托给第三方物流企业去处理。这样,就发展起一系列高效的物流管理技术,涌现出一大批以高效的供应链管理(Supply Chain Management, SCM)作为自己的核心竞争力的企业,以至于供应链管理已经成为现代管理学的一个重要分支。

所谓供应链管理,就是把生产过程从原材料和零部件采购、运输加工、分销直到最终把产品送到客户手中,作为一个环环相扣的完整链条,通过用现代信息技术武装起来的计划、控制、协调等经营活动,实现整个供应链的系统优化和它的各个环节之间的高效率的信息交换,达到成本最低、服务最好的目标。一体化供应链物流管理的精髓是实现信息化,通过信息化实现物流的快捷高效的配送和整个生产过程的整合,大大降低交