

2012

深圳市供应链管理 行业发展报告

Shenzhen Supply Chain
Management Industry Development Report

主 编 王子先

副主编 郑艳玲 阎振坤



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

2012

深圳市供应链管理 行业发展报告

Shenzhen Supply Chain
Management Industry Development Report

主 编 王子先

副主编 郑艳玲 闫振坤

指导单位：国家商务部驻深圳特派办

编辑单位：深圳市物流与供应链管理协会

深圳市现代供应链管理研究所

策划单位：深圳市现代供应链管理研究所



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

深圳市供应链管理行业发展报告: 2012/王子先主编. —北京: 经济管理出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5096-2117-2

I. ①深… II. ①王… III. ①供应链管理—研究报告—深圳市—2012

IV. ①F259.276.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 226972 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 申桂萍 杨 雪 张巧梅

责任印制: 黄 铄

责任校对: 熊兰华

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 26.25

字 数: 416 千字

版 次: 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2117-2

定 价: 128.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《深圳市供应链管理行业发展报告 (2012)》 工作指导委员会

主任委员：

张 文 深圳市人民政府副市长

常务副主任委员：

王子先 商务部政策研究室副主任

商务部驻深圳特派员

黄 敏 深圳市交通运输委员会主任

殷 勇 深圳市统计局局长

郑宏杰 前海管理局局长

执行副主任委员：

贺海涛 深圳市罗湖区区长

余新国 深圳市南山区区长

张 备 深圳市宝安区区长

姜建军 深圳市龙岗区区长

副主任委员：

马勇智 深圳市交通运输委员会副主任

孙 波 深圳市宝安区副区长

熊小平 深圳市龙岗区副区长

郑松兴 深圳市物流与供应链管理协会会长

华南城控股有限公司联席主席兼执行董事

委 员:

- 宋成君 深圳市交通运输委员会物流发展处处长
董燕泽 深圳市交通运输委员会港航管理处处长
吴晓明 深圳市交通运输委员会空港处处长
张中华 深圳市人民政府办公厅副处长
刘 晓 深圳市前海管理局副处长
樊孝国 深圳市经济信息化委员会副处长
巫新南 深圳市龙岗区经济促进局副局长
古菁华 深圳市宝安区高新办（物流办）副主任
钟百胜 深圳市物流与供应链管理协会常务副会长
深圳市腾邦集团董事局主席
周国辉 深圳市物流与供应链管理协会常务副会长
深圳怡亚通供应链股份有限公司董事长
张 泉 深圳市物流与供应链管理协会副会长
深圳市越海全球物流有限公司董事长
王穗初 深圳市机场集团副总经理
郑艳玲 深圳市物流与供应链管理协会秘书长

编委会

顾问：

- 王洛林 中国社会科学院原副院长、博士生导师
裴长洪 中国社会科学院经济研究所所长、党委书记
樊纲 中国经济体制改革研究基金会秘书长
国民经济研究所所长
陈文玲 中国国际经济交流中心总经济师
国务院研究室综合研究司司长、研究员、博士生导师
隆国强 国务院发展研究中心对外经济研究部部长、研究员

编委会主任：

- 王子先 商务部政策研究室副主任
商务部驻深圳特派员

编委会副主任：

- 郑艳玲 深圳市物流与供应链管理协会秘书长
深圳市现代供应链管理研究所所长
闫振坤 深圳市现代供应链管理研究所业务总监

编委会委员：

- 钟百胜 深圳市物流与供应链管理协会常务副会长
深圳市腾邦集团董事局主席
周国辉 深圳市物流与供应链管理协会常务副会长
深圳怡亚通供应链股份有限公司董事长

张 泉 深圳市物流与供应链管理协会副会长
 深圳市越海全球物流有限公司董事长
黄壮勉 深圳市飞马国际供应链管理有限公司总裁
陈少青 深圳市信利康供应链管理有限公司总裁
张经平 深圳市商贸通供应链管理有限公司董事长
郑凯平 深圳市年富实业发展有限公司副总裁兼首席运营官
魏 强 深圳市一达通企业服务有限公司总裁

编委会办公室：

主 任：闫振坤

副主任：王 宫 谢文浩 吴 娇

成 员：张 斌 邓 娜 吴 翔 孙慧君 吴海燕 闫 旭 刘艳华

序 言

随着全球化的深入发展，专业化分工与供应链整合日趋完善，当今世界国与国之间的竞争已经不再是单个企业或产业的竞争，而是供应链的竞争。当前，我国进入产业和企业转型升级关键期，以生产性服务业的升级和创新带动工业化和整体产业结构的优化，增强自主创新能力，占领国际产业链的中高端环节，是推动“中国制造”向“中国创造”转型，从“贸易大国”向“贸易强国”迈进的重要课题，这其中，供应链管理行业大有可为。

深圳目前集中了全国 90% 的供应链公司，是全国供应链管理行业的领军者。仅仅 10 年多时间里，在市场与政府两只手的强力推动下，深圳人探索发展出一个朝气蓬勃的新兴业态，涌现出一批技术和管理模式创新型企业，打造出“四流合一”的一站式服务平台和紧跟全球潮流的商业模式，大大加快了贸易物流行业转型升级的步伐，对整体产业和广大中小企业转型升级的引领和带动作用不断增强，展现出巨大的市场发展空间与潜力。

深圳市物流供应链协会和商务部驻深圳特派员办事处就深圳市供应链管理行业发展情况开展了一系列深入调研，立足全国大局、结合深圳实际，形成了一系列阶段性研究成果，对我们澄清供应链概念，提高对供应链管理行业的认识，研究和完善对供应链管理行业的定位和政策扶持，都有着重要的理论和现实意义。

作者将他们前一阶段的研究成果加以综合整理，形成《深圳市供应链管理行业发展报告（2012）》，成为国内第一本实证描述供应链行业典型案例的读物，面向社会公开出版发行。该报告在综合把握以服务业为特征的新一轮国际产业转移和国内产业结构转型升级的大背景下，通过对深圳供应链管理企业的深入调查，介绍了深圳供应链行业从外贸、物流业发展而来的历程及其经营现状，剖析了供应链公司经营模式和盈利模式创新，分析了供应链管

理模式创新与贸易转型的关系，广泛比较了全球供应链模式的演进及启示，展望了未来供应链公司的巨大发展空间与整合利用全球资源、促进国家产业转型升级的重大意义，结合供应链管理行业作为一个新兴行业存在的无序发展、政策不适用等问题，提出了进一步鼓励和规范供应链公司发展的相关政策建议。

特别的是，作者还紧密结合服务全球化、外包化大趋势，前瞻性地论证了供应链管理行业实际上已成为一种新兴服务外包行业，详细分析了供应链行业服务外包平台的运作模式及发展趋势，展望了未来供应链服务外包平台向“大服务外包”升级的方向及在我国产业转型升级中的重大意义，提出了扶持供应链服务外包的相关政策建议。

此外，该报告还选择深圳怡亚通等公司的案例作为重点企业案例，论证了深圳供应链管理公司的发展历程及走向差异化经营、打造核心竞争力的历程，从龙头企业发展角度展望了行业前景。

通读《深圳市供应链管理行业发展报告（2012）》，有以下初步印象：供应链公司是一种技术和管理创新型企业，参考了利丰模式，同时又结合实际进行了大胆创新；供应链公司大多从传统贸易物流行业升级而来，但又形成了新的业态；供应链管理服务本质上是全球服务外包中的BPO（业务流程外包）业务，未来潜力巨大。总的来看，供应链管理行业是致力于为客户提供供应链规划、物流管理、流程管理、信息支持、融资支持等服务，加强产业上、中、下游协作，降低运营成本的一种企业组织形式。供应链公司的商业平台及服务外包网络建设，为原材料供应商、物流供应商、信息供应商、资金供应商、生产制造企业等供应链中的所有参与者提供一个对接平台，使其致力于核心业务的强化，重塑了行业和供应商核心竞争力；有利于推动我国整体产业链的优化重组，可以为4000万个中小企业转型升级提供重要平台。在新一轮国际生产要素大重组和产业大调整中，打造中国高端全球资源整合服务供应商，有利于提升我国全球资源配置能力和国际话语权。因此，政府应该鼓励地方大胆探索，把有实力的供应链公司打造成发展服务外包、整合利用全球资源、促进产业企业转型升级的国际化平台，培育中国的埃森哲。

从商务部的职能角度而言，供应链公司一方面是外贸行业转型升级的典型，具有实际的路径示范意义；另一方面也属于新兴服务外包行业，具有广

阔的辐射效应，应重视对其的理论研究和政策支持。

希望该报告能成为加深对供应链管理行业研究的开山之作，引导各方面都来关注我国供应链管理行业的发展，从而推动服务外包与生产性服务业的良性互动发展，促进经济结构战略转型，打造外贸竞争新优势，加快我国由贸易大国向贸易强国转变的进程，迎来我国经济腾飞的又一个黄金三十年。

中华人民共和国商务部副部长 姜增伟

2012年8月22日

前言

90年代以来，特别是进入新世纪以来，经济全球化不断推进，全球生产要素重组和产业转移掀起新高潮。生产要素全球优化配置的一个直接结果是催生出服务外包、合同制造、模块化生产等新的生产方式和服务模式，也直接促成了价值链在不同国家之间的延展细化和深度裂解。在科技革命和经济全球化的共同作用下，价值链各个环节的可分解性、中间品（服务）的可贸易性以及要素配置的分散程度日趋提高，服务全球化趋势和新的国际分工格局逐步形成。

在以跨国公司为主导的全球价值链分工格局中，由于我国大部分制造商长期以来过度依赖发达国家的全球供应链网络，所以“两头在外”的加工贸易模式在我国制造业领域广泛存在。多年来，“产业附加值低、产业关联度低、处于国际价值链分工的低端、缺乏自主创新能力”一直都是我国产业和外贸发展的主要诟病。

经济全球化背景下的产业链延展细化和深度分解不仅是造就当今国际分工格局的主要成因，也是众多跨国公司引入和实施供应链管理思想的基础动力。著名的战略管理学家迈克尔·波特曾在其经典论著《竞争战略》中写道：“当一个企业以在全球范围内为获得最大利润而组织其生产的全过程，即从研究开发、技术革新、投资、生产、上市直到最后销售时，这个企业就是国际化的了。”正是由于越来越多的国际化公司，在世界上不同国家进行产品研发、物料采购、加工制造和产品分销，才造就了供应链管理思想不断向无数企业的管理实践渗透，并促成了世界范围内供应链管理盛行的潮流。

时至今日，供应链管理思想已经逐步深入到产业发展的每一个领域，但真正将供应链管理思想作为一种商业模式来塑造却是起源于香港的利丰集团。深圳毗邻香港，尽管独特的供应链管理商业模式有根植于深圳和不断优

化创新的因素，但众多业务模式的拓展和供应链管理行业的演进路径也深受利丰集团的影响。

从源头上看，与贸易紧密结合是深圳供应链管理行业的基本特点。从在国际贸易活动中扮演的角色来看，深圳的供应链管理服务企业首先具有贸易中介的性质。代理采购和代理分销是供应链管理企业的基础业务，也是供应链管理企业贸易中介性质的有力证明。综观世界各国的对外贸易，贸易中介的作用始终不可或缺。如 20 世纪 80 年代，日本近 80% 的进出口是由其 300 家左右的贸易中介来完成的；2003 年，意大利贸易中介也完成了其国内出口额的 36.0%；2005 年，中国至少有 22% 的出口和 18% 的进口是由贸易中介来完成的。由此可见，贸易中介不仅大量存在于国际贸易活动中，而且日益成为参与国际贸易的重要主体。

从当今服务全球化的背景来看，深圳的供应链管理服务模式实质又是全球服务外包迅猛发展的产物。在进入新世纪前后，随着全球经济向服务经济转型，以及与信息网络经济、知识经济的互动，服务业全球分工全面深化，大量生产性服务业从制造业中分离出来成为专业化的第三方服务业。跨国公司开始专注于核心业务，服务外包蓬勃发展，国际离岸外包异军突起，而供应链管理服务则为安全高效的服务外包提供了重要保障。在此背景下，曾经高度自给自足的垂直一体化企业经营模式迅速解体，研发、设计、制造、物流、分销等组成企业运转的基本功能逐步转移到由外部擅长此项的企业来做，有限资源逐步集中到企业的核心能力上，供应链服务外包由此应运而生。

深圳的供应链管理服务本质上是全球服务外包中 BPO (Business Process Outsourcing, 业务流程外包) 的组成部分。在当前背景下，大力发展以深圳地区为代表的供应链管理行业模式对贸易转型的价值主要体现在以下四个方面：

第一，深圳的供应链管理模式的促进我国制造业向价值链高端延伸的有效载体，也是满足中国 4000 万中小企业转型升级的重要推力。我国是世界上生产能力最强的制造业大国，但我国服务业并未形成与制造业相匹配的全球营销网络。由于大量的制造业中小企业长期通过加工贸易出口，只需按照国外采购商要求交货，而无须自己拓展海外市场，所以造成大量制造业企业高度依赖跨国企业的销售网络和供应链体系。深圳的供应链管理服务作为一

种具有贸易中介性质的现代流通形式，它们在为供应商和客户提供传统中介服务的同时，还可以以代理商的身份在国际贸易中提供包装、运输、售后服务、品牌推广等一系列增值服务，不仅有利于构建与制造业相匹配的全球营销网络，而且有利于实现制造业品牌的孵化和推广，进而不断加快制造业由价值链低端向价值链高端延伸。

第二，深圳的供应链管理模式的打造全球资源整合服务供应平台，提升全球化运营水平的战略推手。随着全球服务外包向高端化转型，跨国公司将在服务外包网络构建与管控作为战略资源，而跨国公司通常是通过其高水平供应链体系来组织实施服务外包流程。同时，埃森哲等一大批企业转型为全球资源整合服务供应商和综合性服务外包网络平台，进一步改变了全球资源配置与要素整合的格局，占据了国际竞争新的制高点；同样，IBM 等传统制造商向 IT 解决方案供应商和专业服务商的转型，也依赖其高水平供应链体系支撑。打造中国的埃森哲，培育我们自己的全球资源整合服务平台，既是与跨国公司形成供应链体系战略联盟的手段，更是适应全球产业、技术、管理革命大潮，提升全球化运营水平，聚集全球优势要素的必然之选。

第三，深圳的供应链管理模式的有利于推动我国服务贸易与货物贸易协调发展。20 世纪 80 年代以来，在经济全球化空前发展以及全球产业结构调整步伐加快的推动下，全球产业重心呈现出由制造业向服务业转移的趋势。商品价值实现的关键和利润增值空间日益转向产业价值链两端的的服务环节，世界市场的竞争手段也由传统的价格竞争向以金融、技术、运输、通信、信息等服务构成的非价格竞争转移。在此背景下，服务贸易不仅成为影响各国经济发展的重要力量，也成为衡量一国国际竞争力的一项重要标准。近年来，尽管我国对外贸易发展迅速，但服务贸易却始终处于逆差地位，且逆差差额有呈不断扩大的趋势。深圳的供应链管理模式的之所以具有一定的先进性和创新性，首先在于其独特的商业模式可以紧密结合终端市场需求，有效地整合贸易衔接的各个环节，进而不断加快我国内外贸一体化发展的步伐和争取我国贸易主体在国际服务贸易领域中的定价权，这无疑对扭转我国服务贸易长期处于逆差的不利地位具有重大的战略意义。

第四，深圳的供应链管理模式的有利于打造我国新兴的高端服务外包模式。深圳供应链管理行业的兴起与发展不是偶然的，而是在全球生产组织方

式变革、服务业革命、管理革命大背景下与深圳本地贸易特色和要素聚集模式紧密结合的产物。深圳的供应链管理行业是从传统制造业内部供应链中分离和升级而来,在贸易的不断实践中,深圳的供应链管理行业逐步实现了从传统的部分环节代理服务向全部环节“打包外包”的全程供应链管理服务转变,并逐步成为专业化的第三方高端服务业。承接服务外包是引领产业升级和推动外贸转型的重要抓手,作为一种新兴的高端服务外包模式,大力发展以深圳地区为代表的供应链管理服务模式将会对新形势下推动服务外包承接工作产生关键性的引领作用。

围绕深圳供应链管理服务的经营模式,系统探求和阐述深圳供应链管理行业的兴起背景、发展模式、盈利手段、创新价值、政策环境等重大问题是本书写作的出发点。基于此,本书分理论篇、案例篇和政策篇三篇来阐述。

理论篇侧重将深圳供应链管理行业的兴起背景、经营模式等一系列重大问题从实证和规范两个角度予以诠释,全篇共分为九章。其中,第一章和第二章侧重论述深圳供应链管理行业兴起的时代背景和市场环境;第三章至第六章重点阐述了深圳供应链管理行业的发展模式、市场空间和实践价值,是全篇理解深圳供应链管理模式的重要章节;第七章至第九章以探求深圳供应链管理行业发展趋势为主旨,分别阐述了深圳供应链管理行业的盈利模式、经营风险、政策环境以及与国际主流供应链管理模式的对比情况。

案例篇精选了深圳本土七家有代表性的供应链管理公司作为本书诠释深圳供应链管理服务模式的示例,其目的在于使读者和从事供应链管理服务一线的实践者对深圳的供应链管理服务模式有较为形象的认识。

政策篇由广东省和深圳市与供应链管理行业有紧密联系的相关政策组成,对供应链管理行业的从业者和研究者了解相关政策具有较高的参考价值。

整体来说,深圳的供应链管理服务模式代表着一种新的商业模式,本书对供应链管理模式的探讨和供应链管理与产业贸易转型的深层次机理只是揭开了深圳供应链管理服务研究的冰山一角。

囿于水平和时间,书中难免有不妥之处,希望广大读者提出宝贵意见。

本书编者

2012年7月27日于深圳

Introduction

Since 1990s, especially in the new century, the trend of economy globalization is being impelled, and the reorganization of global production factors and the transference of industries are becoming extensive. The global optimization of production factors directly results in new patterns of production and service, such as service outsourcing, contract-manufacturing, modularized production and so on, it also promotes the extension and decomposition of value chains in countries worldwide. Under the coefficient of technology revolution and economy globalization, value chains are more tend to be decomposable, intermediate goods (service) are more prone to be tradable, and the allocation of production factors is particularly distributed, which promote the generation of service globalization and advanced international collaboration.

In the global value chain collaboration system which is led by multinational corporations, China participates more in processing trade for the reason that most manufacturers in China always depend on the global supply chain network of developed countries. For years, the development of industries and trading in China has been hindered by problems such as industries are low value-added and weak connected, industries are in low levels of global value chain and lack of innovation abilities.

The extension and decomposition of industry value chains in the context of economy globalization not only results in the current pattern of international collaboration, but also brings along the concept of supply chain management into numerous multinational corporations. As stated in Michael Porter's "Competitive Strategy", when a company starts to organize the whole business process

(covering R&D, investment, production, marketing and sales) out of a globalized view to maximize its profit, the company becomes international. Since more and more international companies carry out their product design, sourcing, manufacturing and distribution worldwide, the concept of supply chain management becomes prevalent and has been accepted by many companies.

By now, the concept of supply chain management has been spread into every corner of different industries, but the actual involvement of supply chain management as a business pattern only stems from Li & Fung Limited in Hong Kong. As Shenzhen is adjacent to Hong Kong, the supply chain management business pattern in Shenzhen was deeply affected by Li & Fung Limited, and also grows out of its own specific environment creatively.

The fundamental feature of Shenzhen supply chain management industry is its close integration with trading. Initially, the supply chain management companies in Shenzhen act as the trade intermediary. Sourcing agency and distribution agency are the two basic business functions for Shenzhen supply chain management companies, which portray the feature of trade intermediary. Trade intermediary is essential for international trading. For instance, in 1980s, nearly 80% of import and export in Japan were delivered by around 300 trade intermediary companies; in 2003, 36.0% of Italy's export amount was done by trade intermediaries; in 2005, there was at least 22% export and 18% import in China handled by trade intermediaries. It can be seen that trade intermediaries play as an important part in international trading.

From the service globalization point of view, Shenzhen supply chain management service mode is also result from the trend of global service outsourcing. Along with the transformation of service economy and its interaction with information and knowledge economy, the global collaboration of service industry blooms. More and more production-oriented services are separated from manufacturing and grow into professional third-party service industries. Since multinational corporations begin to focus on core business functions, service outsourcing becomes flourishing, especially for international off-shore

outsourcing, for which, supply chain management service guarantees safe and efficient outsourcing. In this situation, once highly self-sufficient vertical integrated business organization pattern turns to decompose, business operation functions such as R&D, design, manufacturing, logistics, distributions and so on are conducted by outside companies which excel in specific functions. In this manner, limited resource gradually gathers to the core competency of a company, so caused the generation of supply chain service outsourcing.

Shenzhen supply chain management service is essentially a part of BPO (Business Process Outsourcing) in global service outsourcing. In the current context, the development of supply chain management industry represented by Shenzhen is valuable for trade restructuring, which is mainly reflected in the following four aspects:

Firstly, the supply chain management mode in Shenzhen is an effective carrier to extend the manufacturing industry in China to the high-end of the global value chain, and also an important force to promote the transformation and upgrading of over 40 million small and medium enterprises in China. China is the most productive manufacturing country in the world, but the service industry in China has not formed a global marketing network to facilitate the manufacturing industry. Most small and medium manufacturing enterprises in China export goods through processing trade, they only have to follow the foreign buyers' requirements to deliver the goods without the need to explore overseas markets by themselves. This situation makes a large number of manufacturing companies highly depend on the sales network and supply chain system of multinational corporations. Shenzhen supply chain management service industry is a modern circulation pattern featured by the nature of trade intermediary. They can act as agents in international trades providing a series of value-added services, such as packaging, transportation, after-sale service, brand promotion and so on, as well as providing traditional intermediary services for suppliers and customers. They not only help to build the global marketing network for manufacturing industries, but also help to realize the incubation and promotion of manufacturing