



# 供应链服务

## 物流、贸易高端服务

乐美龙 / 著

Supply Chain Service The High-end Services of Logistics and Trade

复旦大学出版社

本书得到上海市人民政府发展研究中心“供应链物流的国际经验与当代实践

本书内容获得上海市人民政府决策咨询研究成果奖。

# 供应链服务

## 物流、贸易高端服务

乐美龙 / 著

图书在版编目(CIP)数据

供应链服务——物流、贸易高端服务/乐美龙著. —上海:复旦大学出版社,2015.6  
ISBN 978-7-309-11321-1

I. 供… II. 乐… III. 供应链管理-文集 IV. F252-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 059766 号



供应链服务——物流、贸易高端服务  
乐美龙 著  
责任编辑/王联合 王雅楠

复旦大学出版社有限公司出版发行  
上海市国权路 579 号 邮编:200433  
网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com  
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853  
外埠邮购:86-21-65109143  
江苏省句容市排印厂

开本 787×960 1/16 印张 12 字数 128 千  
2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-11321-1/F·2129  
定价:35.00 元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。  
版权所有 侵权必究

# 目 录

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 概 述 .....                      | 1  |
| 第一章 供应链服务的关键内涵 .....           | 7  |
| 一、何为供应链服务 .....                | 7  |
| 二、供应链服务的意义 .....               | 10 |
| 三、供应链服务的关键能力要求 .....           | 11 |
| 第二章 供应链服务的国际经验 .....           | 12 |
| 一、DELL 的供应链分析 .....            | 12 |
| 二、沃尔玛的供应链管理 .....              | 25 |
| 三、供应链服务的成功因素 .....             | 42 |
| 四、供应链服务的发展趋势 .....             | 43 |
| 第三章 我国供应链服务的实践及存在的主要问题 .....   | 46 |
| 一、我国供应链服务企业现状 .....            | 46 |
| 二、我国供应链服务业存在的主要问题 .....        | 70 |
| 第四章 推进供应链服务业政府工作切入点和政策建议 ..... | 78 |
| 一、推进供应链服务业政府工作切入点 .....        | 78 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 二、推进供应链服务业政策建议 .....     | 81  |
| 附录一 供应链管理的一些最佳实践 .....   | 84  |
| 一、从“囚徒困境”问题说起 .....      | 84  |
| 二、定性方法 .....             | 86  |
| 三、定量方法 .....             | 95  |
| 附录二 供应链服务面临的五大关键挑战 ..... | 106 |
| 一、成本控制 .....             | 107 |
| 二、可视性 .....              | 107 |
| 三、风险 .....               | 108 |
| 四、客户亲密度 .....            | 109 |
| 五、全球化 .....              | 109 |
| 附录三 沃尔玛百货配送中心考察报告 .....  | 111 |

## 概述

本书是上海市人民政府发展研究中心委托的“供应链物流的国际经验与当代实践”和宁波保税区委托的“宁波保税区供应链服务公司规划”两项课题的研究心得。其研究背景是当国外供应链物流企业纷纷进军我国时,我国的物流企业或贸易企业如何避免被低端化为打工企业?物流业、贸易业的出路在哪里?政府如何来推动贸易,特别是国际贸易?如何推进制造业?研究是从理论和实证两方面出发的。从理论出发,主要是从当今国内外物流、供应链、现代服务业的有关论述出发,来初步界定物流供应链服务(以下称供应链服务)的内涵,之后,根据研究中的新发现,不断充实、修正其内涵。实证研究是本研究的重点,课题组调研了近百家国内外物流、供应链、金融服务企业,约30家是作者在美国供应链与物流研究院工作期间调研的企业。通过调研、分析、归纳、提炼、再调研的循环工作方式,最终提炼出供应链服务的内涵,找出存在的主要问题,提出相关的政策建议。

研究的主要成果蕴含在以下观点中。

(1) 供应链服务广泛而深刻地影响着区域经济发展。

生产的专业化、模块化是当今世界生产方式的进步方向,制造的服务化是当今制造的发展方向。正像软件的进化从面向过程向面向服务转变一样,制造(包括抽象产品的“制造”)已从面



向功能转为面向服务。无论是制造企业 DELL, 还是商贸企业 WAL - MART, 均不拥有核心技术, 但都成了行业巨人。他们的成功正是供应链管理成功(详见专项调研报告)。在美国, 千千万万企业的成功更是依赖于专业、高效的供应链服务企业。供应链服务业的发展不仅扩大了服务业的规模, 同时推动了商贸、物流、金融等服务业的发展。作为亚太地区重要的国际门户、制造中心和服务中心, 长三角要推进现代服务业, 就要大力推进供应链服务业。可以说, 没有一个服务业能像供应链服务业一样, 广泛而深刻地影响着长三角经济发展。

(2) 推进供应链服务的意义远非单纯经济层面, 而是涉及经济、社会、环境等方面, 宜着力推进。

供应链服务是制造业的有力支撑, 有利于提高制造业的竞争力, 但供应链服务的意义远不止在于对制造业的支持促进和现代服务业的发展扩大, 还体现在促进产业转型和绿色可持续发展等诸多方面, 包括: 以需求为导向的供应链服务有助于催生制造业服务化; 以价值链理论为依托的供应链服务, 有助于制造业从加工贸易型向研发制造型转型, 推动产业的转型升级, 推动工业化与信息化的进一步融合; 以制造服务化为宗旨的供应链服务, 有助于促进企业从“推”式生产向“拉”式生产转变, 实现更为精准的产品生产, 节约资源、减少浪费, 更好地满足客户需求; 以虚拟生产为视点的供应链服务, 有助于推进物流业的专业化、规模化、全球化、信息化, 推动物流服务集成化、科技化、增值化、绿色化; 以广泛关联为特征的供应链服务业的发展, 有助于拉动电子商务、软件服务、金融保险业的发展; 促进科技咨询、工业设计、信息发布、创意产业等新兴服务业发展; 推进电子信息技术的应用; 推进网络社区、无线城市、智能城市建设。

(3) 供应链关注的重点是相对核心节点的上下游供应链,在考虑供应链管理或供应链服务时,可剔除该核心节点。供应链不包括难以独立计量增值的、边界内的供应关系。

供应链在我国认识不一。本书以全球的视角,认为供应链是跨越边界的一条一条链或链网。为了将企业的核心“制造”分离出来,在供应链管理或供应链服务中,我们只研究以“制造”为分界节点的上游供应链和下游供应链。上、下游供应链组成了本书所提的供应链。供应链与价值链密切相关,难以计算价值附加的供应关系不列入供应链研究范畴,后者一般属“工厂物理学”或工业工程研究的内容。

(4) 供应链服务的定义、内容、服务能力阐述是研究的重中之重,是把握供应链服务内涵的关键。

供应链可简要定义为“为服务企业提供包括信息流、商流、物流、资金流(更广泛一点,包括技术流、知识流)在内的、高效专业的上下游供应链服务”。要提供这种服务,其核心能力包括:良好的信息系统(包括网上电子商务系统)、广泛的采购和销售渠道及合同能力、高效率和高效益的物流能力、良好的融资能力和完备的专业知识。供应链服务商必须具备方案优化能力,能够成为“方案提供商”。供应链服务商必须具备资源整合能力,以其专业的运作管理能力,提供高效全程的供应链服务,我们将之归纳为八大能力——信息平台与电子商务能力、行业经验与专业能力、网络服务能力、融资能力、整合能力、营销能力、采购能力、创新能力。供应链服务的内容涵盖商务、贸易、物流、金融等方面:就商务而言,可提供多达 26 个环节服务;就贸易而言,可提供会展、广告、采购、撮合、认证、合同等服务;就物流而言,更是可以提供从港到港直至架到架的服务;就金融而言,可提供



动产融资的各种服务。

(5) 供应链服务业多脱胎于物流业,尚处于试水阶段,存在不少问题。

供应链服务企业多起源于物流企业,是物流业的转型升级。经过几十年,尤其是近十几年的发展,我国物流业在量上有了明显的增加,在质上也有了一定的提高,但总体而言,还处于劳动密集型和资本密集型阶段,缺乏技术密集型企业。我国供应链服务业始于20世纪末、21世纪初,尚处于发展的初级阶段。目前普遍存在采购议价能力不足、普遍的诚信危机妨碍业务深入、信息系统功能有待完善、实体服务网络覆盖范围有限、信息系统无法与职能部门直连、尚未有完善的融资风险控制机制等问题。

(6) 推进供应链服务在诸多方面,政府具有关键作用。作为行政依据的政策研究对推进供应链服务尤其重要。政策研究宜先围绕服务经济制度开展。

在完善供应链服务业政策与法律制度,推进供应链服务公共信息平台建设,推进供应链、物流标准化,建立信息共享的相关保障制度,开展宏观指导和政策调控,加快供应链服务人才的培养等方面,政府具有关键作用。政策研究也应集中在这些方面,尤其在服务经济制度的系统研究上,包括:在市场准入方面,应从严把关,以服务能力为标准;在税制方面,应区分技术运营与具体物流活动;在软性服务增值认定方面,可适当比对高科技企业;在服务信用方面,应建立标准与对标制度;在服务管理方面,应专人专岗;在信息系统建设方面,宜加大扶持力度等。

(7) 在推进供应链服务的初期,政府工作的重点应在于营造制度环境。

供应链服务的经济性体现在其专业化、规模化方面,以其

“积少成多”的规模服务代替企业自己的“零散”服务。为此，供应链服务企业与被服务企业之间信息的充分共享十分重要。没有双方之间的信息充分共享，其规模化带来的经济效益将被两者之间的协调成本所消耗，从而无法体现供应链服务的必要性和优越性。供应链服务“介入深、牵扯广”，确保对方信息的“科学”使用，是信息共享的基础。为此，政府要就信息的“科学”使用进行立法与监督，坚决惩治信息滥用与不诚信行为。供应链服务是网络服务、系统服务，企业做大做强尤其重要。为此，政府要重点出台新的税制与财政政策，推行有利于企业做大做强的投入抵扣的税制；要出台政策积极扶持行业龙头供应链企业，鼓励其做大做强。

(8) 物流、贸易企业要跳出“挣辛苦钱”的圈子，稳固与客户的关系，必须要尽早延伸产业链，尽早转型为供应链服务企业。

长期以来，物流企业投入大、利润低；贸易企业，特别是贸易代理企业，挣的是环节服务费，服务一项挣一项，而且与客户的关系不稳固，可替代性很强。要改变这种局面，就必须延伸产业链，尽早转型为供应链服务企业，扩大获利面，要向科技要利润。同时，通过扩大与客户的业务紧密度来提高客户的稳定度。对代理业、航运业、金融服务业、会展服务业等，也是如此。

企业的转型形式可以多样，可以是自我转型，也可以是联合转型。

(9) 地方政府想发展商品市场，特别是国际商品市场，必须充分重视供应链服务。

贸易作为经济的拉动力，深受各地政府重视；市场作为贸易的拉动力，被政府作为重中之重。在大中城市和口岸城市，各种

保税、非保税进出口商品市场建设如火如荼。市场要成功,必须要面向大众,必须让投资者在没有专业背景情况下能开展业务,必须建立起良好的供应链服务平台。

本书作者联系邮箱: meilongle@hotmail.com。

## 第一章 | 供应链服务的关键内涵

### 一、何为供应链服务

供应链的概念在 20 世纪 80 年代就已提出,但国内外专家、业者对其认识目前尚不一致。

《中华人民共和国国家标准物流术语》中,把供应链定义为:生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终用户的上游与下游企业所形成的网链结构。

国标的定义比较简洁。从便于把握的角度,我们将供应链展开叙述为以下内容。

供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,到形成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的,将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户连成一个整体的功能网链结构。供应链是一个分层的企业网链结构,包含所有相关节点企业,从原材料的供应开始,经过链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终用户。同时,它不仅是一条物料链、信息链、资金链,而且是一条增值链。物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增值。

从供应链上述定义出发,可以得出供应链的三个关键特征。

(1) 凡供应链都围绕一个核心企业。所谓的供应商、销售商都是对它而言。所谓的链都是以这个关键环出发上溯和下延的,可分别称为上游和下游供应链。即我们关注供应链,关注的是它的外部,而不是内部。

(2) 凡供应链一定是横跨企业内多个部门和企业间,因此供应链从其结构而言,是一个供应网链。物品在跨越供应链中的企业时,必有一个增值过程,所以又称增值链。由此,企业内部的供应链因不单独计算增值,一般不属于供应链研究的范围(属于工厂物理学或工业工程的研究范围),后者可以“供应关系”称之,以示区别。

(3) 凡供应链都有一个整体目的或宗旨。任何一个供应链的建立都有一个共同的目的或宗旨,就是要以更高的效率和效益达到整体最优,其中核心企业的最优是优化的出发点。对一个长期合作的、稳定的供应链而言,整体最优是通过核心企业上溯和下延的。

供应链概念的提出与受到高度重视和生产的全球化、全球化密不可分。以供应链的视角来看待全球化的生产系统,制造仅仅是链上的一个环或一个节点而言,运输(尤其是跨洋运输)显得影响更大;同样,高额的持有成本也使得库存问题更加突出;在生产能力普遍过剩的当今,市场营销也受到了高度重视;产品的成本、质量、服务不仅仅与企业自己有关,同时与上下游供应链关联企业有关。这就是所谓当今经济社会“不存在企业与企业之间的竞争,而是供应链与供应链的竞争”之故。

每个特定的企业,有特定的供应链结构。该企业的供应链结构是围绕着该企业向上游和下游展开的。在包括企业制造(包括服务产品的抽象的“制造”)节点的整个供应链中,我们既

要关注企业内部,即企业核心技术、核心能力、专业生产能力,又要关注企业外部,即其上下游供应链管理能力和简称供应链管理的能力。没有良好的供应链管理能力和,不管其制造能力多么强大,最终将面临被淘汰的局面,这一点在供应链相对较为复杂的先进制造业表现得更为明显。换言之,先进制造业必须要有高效的供应链作支撑,即供应链效率关乎制造业,尤其是先进制造业的竞争力。一个持久不衰的制造企业背后必有一个高效的供应链服务。

价值链理论指出,在一个企业众多的“价值活动”中,并不是每一个环节都创造价值。企业所创造的价值,实际上来自企业价值链的某些特定的价值活动,这些真正创造价值的战略活动,就是企业价值链的“战略环节”。企业在竞争中的优势,尤其是能够长期保持的优势,说到底是在价值链某些特定的战略环节上的优势。因此,企业应该把自己的优势资源投入到最能够为自己创造价值的环节上去,即企业仅从事价值链上某些特定环节的运营管理,而把那些自己处在相对劣势的业务外包出去,即非核心业务外包。

非核心业务的外包是产业发展的必然趋势,是生产专业化、规模化、信息化、全球化的必然要求。大量非核心制造业务的外包为社会创造了新的行业,即供应链服务业。供应链服务业的好坏关系到先进制造企业能否腾出更多时间、更多精力,更快地进入产品领域前沿,能否以更高的效率和效益完成制造。因此,供应链服务业可谓对先进制造业意义重大。同时,集信息流、商流、物流、资金流于一身的供应链服务业的发展,将极有力地推动包括信息产业、商业、物流业、金融业等现代服务业的发展。



由此,供应链服务业将成为我国现代服务业的主要发展方向。

至此,结合供应链的定义与供应链的服务需求,我们把供应链服务简要定义为:“为服务企业提供包括信息流、商流、物流、资金流(或者更广泛一点,包括技术流、知识流)在内的、高效专业的上下游供应链服务。”

## 二、供应链服务的意义

供应链服务的意义远不止在于对先进制造业的支持和促进现代服务业的发展扩大,还体现在促进产业转型和绿色可持续发展等诸多方面。

(1) 以需求为导向的供应链服务将催生制造业服务化。依托现有的强大制造能力,实现由传统的制造产品为核心向提供具有丰富服务内涵的产品转变。通过延长产品的服务时间、提高产品的服务效率实现由传统的“多产多销”的盈利模式向“少产多效”的资源节约型模式转变。

(2) 以价值链理论为依托的供应链服务,有助于制造业从加工贸易型向研发制造型转型,推动产业的转型升级,推动工业化与信息化的进一步融合。同时,企业通过将精力和资源集中于不断发展的、可控的、难以复制的“核心能力”,来保持其持久竞争力。

(3) 以制造服务化为宗旨的供应链服务,有助于促进企业从“推”式生产向“拉”式生产转变,实现更为精准的产品生产,节约资源、减少浪费,更好地满足客户需求。

(4) 以虚拟生产为视点的供应链服务,有助于推进物流业的专业化、规模化、全球化和信息化,推动物流服务的集成化、科

技化、增值化和绿色化。通过提高生产效率,减少无为浪费,提供回收服务,实现包装减量重用等,实现经济效益、社会效益、环境效益“共赢”,推动绿色可持续发展。

(5) 以广泛关联为特征的供应链服务业的发展,有助于推动电子商务、软件服务、金融保险业的发展;促进科技咨询、工业设计、信息发布、创意产业等新兴服务业发展;推进电子信息技术的应用;推进网络社区、无线城市、数字社会建设。

### 三、供应链服务的关键能力要求

从供应链服务的定义出发,供应链服务商必须具备良好的信息系统(包括网上电子商务系统)、广泛的采购和销售渠道及合同能力、高效率和高效益的物流能力、良好的融资能力和完备的专业知识;供应链服务商必须具备方案优化能力,能成为“方案提供商”;供应链服务商必须具备资源整合能力,以其专业的运作管理能力,提供高效全程的供应链服务。我们将之归纳为八大能力——信息平台与电子商务能力、行业经验与专业能力、网络服务能力、融资能力、整合能力、营销能力、采购能力和创新能力。

## 第二章 | 供应链服务的国际经验

生产的专业化、模块化是当今世界生产方式的进步方向。制造的服务化是当今制造的发展方向。正像软件的进化从面向过程向面向服务转变一样,制造(包括服务业抽象产品的“制造”)已从面向功能转为面向服务。一些企业的成功正是率先完成了这种转变。

正如大家所知,DELL 和 WAL - MART 均没有核心技术,但都成了行业的世界顶级巨人。DELL 与其说是制造企业,还不如说是供应链服务企业。发生在 DELL 工厂的轻制造更像是物流服务中的增值服务。DELL、WAL - MART 的成功归根结底是基于顾客需求的供应链服务的成功。从 DELL 和 WAL - MART 的成功,我们可以设法找到供应链服务的成功要素。

### 一、DELL 的供应链分析

杰克·韦尔奇曾说:“如果你在供应链运作上不具备竞争优势,就干脆不要竞争。”在动荡的商海中,企业想要占有一席之地是非常不容易的。自 1984 年由 Michael Dell 在大学宿舍里创立,发展到目前年营业额达 500 多亿美元的全球性大企业,