

中小企业供应链管理创新

来自广泰源核动力5.0商业模式等研究

吴志华 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

从微笑曲线到高原驿站

中小企业供应链管理创新

——来自广泰源核动力 5.0 商业模式等研究

吴志华 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书以极富创新性的广泰源核动力 50 商业模式为例,创造性地提出了广大中小企业从群山谷底或微笑曲线底部到高原驿站——产银平台的理论框架、实践思路与对策建议,旨在为我国中小企业有效实行“抱团取暖”、切实进入供应链竞争奠定重要的理论基础与实践佐证。

本书可作为广大企业如何与时俱进地进行供应链竞争的参考用书,也可作为高等院校经济管理专业、相关专业的重要参考书。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业供应链管理创新:来自广泰源核动力 50 商业模式等研究/吴志华著. —北京:北京大学出版社, 2015.9

ISBN 978-7-301-26255-9

I. ①中… II. ①吴… III. ①中小企业—企业管理—供销管理—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 207882 号

- | | |
|-------|--|
| 书 名 | 中小企业供应链管理创新——来自广泰源核动力 50 商业模式等研究 |
| 著作责任者 | 吴志华 著 |
| 责任编辑 | 刘 丽 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-26255-9 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路 205 号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博: @北京大学出版社 |
| 电子信箱 | pup_6@163.com |
| 电 话 | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 |
| 印 刷 者 | 三河市北燕印装有限公司 |
| 经 销 者 | 新华书店 |
| | 650 毫米×980 毫米 16 开本 13.25 印张 190 千字 |
| | 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷 |
| 定 价 | 45.00 元 |

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

序

第二次世界大战以前，无论是全球财富的积累、实力的再平衡，还是新兴强国的崛起，几乎都伴随着牺牲无数生灵的残酷战争。第二次世界大战以后，人类文明史开始了对“丛林法则”的反思，并逐渐建立了以美国为主导的国际化规则体系。尽管此体系并非是完全公正、美好、明智的，但对于用什么来替代它，我们不仅极度困惑，而且声音微弱、异常沉闷。如果不想含泪承受，爆发点又在哪里？

众所周知，21 世纪的竞争是供应链的竞争。但由于供应链是围绕着核心企业的网链结构，供应链管理竞争是由核心企业推动并维系着的。因此，在中国目前非常缺乏核心企业的情况下，难免会在西方引领的全球供应链竞争中居于劣势。也就是说，不应再简单地参与由西方主导的全球供应链竞争，而应根据核心企业缺乏、中小企业问题普遍等特点，切实完成由以往被动性参与供应链竞争转变为上兵伐谋的竞争规则制订。其核心内容包括：通过产银一体化平台服务，使得广大中小企业能够进入一条或数条供应链，使中小企业竞争转变为大系统内部有序的供应链整合竞争，从而大大降低由于信息不对称、竞争无序化、博弈复杂化等造成的不利影响，不断促进核心企业的丛生及其基础上的供应链整合。不过，在我国中小企业问题异常难以解决的“现实骨感”面前，这似乎显得过于美好，但广泰源核动力 5.0 商业模式的初步实践，已为我们打开了一扇阳光之窗，或许它是解决我国中小企业问题的一剂良药。

展望群山，你尽可饱览层峦叠嶂的青翠美景；稍加留意，你也会发现各山头间形成了一个深浅各异的微笑曲线。有数据显示，在全球产业链中，高端环节获得的利润占整个产品利润的 90%~95%，低端环节只占 5%~10%，而我国一些加工贸易企业获得的利润甚至仅为 1%~2%，特别是我国很多中小企业往往处在进入门槛偏低、技术要求不高、产品比较普通的产业领域。如何摆脱困境，走向微笑曲线的两端？一些根植于科技沃土、打稳专利根基、强化核心竞争力、开拓市场空间，赢得发展前景的科技型中



小企业迅速崛起，对此给予了有力回应。20年前的华为技术有限公司仅仅是一家注册资本仅为2.4万元人民币的代理商，名不见经传，但其现如今已成为世界一流的电信企业。毋庸置疑，在经济全球化竞争加剧的大背景下，以“小”“快”“灵”著称的中小企业将会迎来更多的机遇和挑战。但总体而言，我国广大中小企业靠自己很难向微笑曲线的两端延伸，因核心企业缺乏等，也难以享受到供应链管理的发展成果。因为供应链是围绕着核心企业展开的，而我国目前有动力与能力带领中小企业进行供应链整合的核心企业特别缺乏，原因有三个：一是国有企业虽然很大，但往往不强，养尊处优的环境往往使得它没有进行供应链整合的意愿；二是改革开放以来，我国电子商务等民营企业虽然有了长足的发展，但由于总处在资金问题等很难解决的状态，使得能成长为供应链核心企业的比例极低；三是外资企业可以作为我国中小企业供应链整合的一支力量，但存在国民心态、外资政策与产业安全三重障碍。难道中小企业只会处于产业链微笑曲线低端？只能为大企业做嫁衣，作为大企业的附庸？众所周知的我国中小企业问题还要延续多年？

2014年4月底，笔者有幸参加了在昆山市召开的“国际科技物流博览会”，会上发布的广泰源核动力5.0商业模式，特别是赵晗、龚喜与诺深等的相继阐述，让我深深地感到，以龚喜先生为杰出代表的广泰源人对以上疑难问题作出了行动上的回答，并展示出了宏大而美好的发展前景。

(1) 广泰源核动力5.0商业模式是拐点处中小企业“抱团取暖”的模式集粹与有效路径：第一步，系统构建与公司上市；第二步，实施以大系统内部供应链整合为基本特征的业务创新；第三步，实行以跨界信息平台支撑为基本特征的复杂性供应链管理。

(2) 广泰源引领的资本先导型集群供应链整合开启了中小企业问鼎世界五百强的新征程。经过一段时间的磨合，广泰源已越来越清楚他们想要实现的创新：通过资本流先导的作用发挥、核心企业从无到有地创造完善、跨界信息平台的孕育运作，实现供应链业务流程的有效整合等，使广大中小企业整合成系统内既相对独立有专长，又互相促进且善于合作的上市企业群。

(3) 构建集群供应链信息化管理平台是中小企业问鼎世界五百强的关键。从模式有效落地并产生可持续的发展效果出发，广泰源将着眼于专家

聘请、愿景规划、平台建设、品牌打造、服务提升与文化塑造等，重视与商业模式相匹配的爱心基金、诚信体系、物流基金、教学与科研基金等建设运用，尤其重视以订单为中心的广泰源集群供应链信息化管理平台建设。

面对广泰源人所作出的革命性创新之举——由之前的适应供应链竞争要求到基于产银平台制订系统内集群供应链竞争法则，笔者试图用高原驿站现象来进行诠释。驿站是古时专供传递文书者或来往官吏中途住宿、补给、换马的处所。在通信手段十分原始的情况下，驿站担负着各种政治、经济、文化、军事等方面的信息传递任务，在一定程度上也是物流信息的一部分或特定的网络传递与网络运输。由于当时历史条件的限制、科学技术发展的水平局限，其速度与数量远远无法与今天相比，但其组织的严密程度、运输信息系统的覆盖水平并不亚于现代通信运输。驿站与当今的邮政系统、高速公路的服务区、货物中转站、物流中心等，是否有异曲同工之处？

广大中小企业所处微笑曲线底部的困境，好比处在群山的谷底或很矮的山头上，其发展方式疲态明显。如果把众产业链构成的微笑曲线叠加起来，则好像是一个“碗”。如果中小企业要向微笑曲线两端攀升或走出群山谷底，攀上并不很高远的高峰，则需要有类似于高原驿站的中介服务。高原驿站是一个跨企业、跨产业、跨区域的中小企业合作共赢平台。在此平台上，广大企业可以进行信息交流、信息共享、产品服务交易，以及相关线下活动管理等，从而强有力地促进中小企业现有业务的持续和优化、各种资产业务的整合运作，特别是供应链业务的实质性开展。为此，如何根据广泰源核动力 5.0 商业模式创新实践，不失时机地总结、提炼、创新，并回过头来再指导实践，从而形成理论与实践的良性互动，就成了本书的最大追求与基本特点。

当然，细究本书，发现要对广泰源核动力 5.0 商业模式进行系统而深刻的解释、凝练与拓展非常不易，期间的一些观点与论据也值得进一步研究或推敲。笔者真诚地希望广大读者给予必要的理解、批评与指正，以期共同促进广大中小企业从谷底到顶峰的历史跨越。

吴志华

2015 年 5 月 6 日

本书为江苏高校现代服务业协同创新中心和江苏高校人文社会科学校外研究基地“江苏现代服务业研究院”的阶段性成果。

本书出版得到江苏高校现代服务业协同创新中心的资助。

目 录

第 1 章 供应链管理及其发展创新	1
1.1 供应链管理、商业模式及其相关概念界定	3
1.1.1 供应链及其管理的含义	3
1.1.2 商业模式的含义、要素与类型	8
1.1.3 本土企业、中小企业与本土中小企业	12
1.1.4 创新、供应链创新与探索性供应链创新	15
1.2 供应链创新文献综述	16
1.2.1 从 MRP 到 MRP II 再到 ERP	16
1.2.2 20 世纪以来的供应链理论丛林	17
1.2.3 电子商务供应链理论创新	19
1.2.4 集群供应链理论创新	24
1.2.5 简要述评	27
1.3 中国中小企业供应链管理创新问题	27
1.3.1 有动力与能力进行供应链整合的核心企业缺乏	27
1.3.2 理论与实际结合不紧密	28
1.3.3 供应链管理相对落后	30
1.4 研究设计	32
1.4.1 问题导向	32
1.4.2 案例选择	32
1.4.3 资料来源	33
1.4.4 研究阶段	33
1.4.5 技术路线	34



第 2 章 广泰源核动力 5.0 商业模式案例	35
2.1 广泰源核动力 5.0 商业模式概述	36
2.1.1 广泰源核动力 5.0 商业模式的背景	36
2.1.2 广泰源核动力 5.0 商业模式及其类型归属	40
2.1.3 广泰源核动力 5.0 商业模式的思想基础	41
2.1.4 广泰源核动力 5.0 商业模式的技术基础	43
2.1.5 广泰源核动力 5.0 商业模式的组织基础	45
2.2 广泰源核动力 5.0 商业模式的五大平台	47
2.2.1 产业链一体化平台	47
2.2.2 供应链一体化平台	50
2.2.3 商协会合作平台	51
2.2.4 上市公司资源平台	51
2.2.5 系统网络运行平台	53
2.3 广泰源核动力 5.0 商业模式的三大支线与业务运作	54
2.3.1 广泰源核动力 5.0 商业模式的三大支线	54
2.3.2 广泰源核动力 5.0 商业模式的运作目标	56
2.3.3 广泰源核动力 5.0 商业模式的业务运作	56
2.3.4 广泰源核动力 5.0 商业模式的初步实践	59
2.4 本章小结	60
第 3 章 中国中小企业供应链管理理论创新	61
3.1 广泰源核动力 5.0 商业模式的历史评价	61
3.1.1 纵向一体化对环境的不适应	61
3.1.2 横向一体化的主要内容及其特征	64
3.1.3 供应链一体化的主要内容及其特征	67
3.1.4 广泰源核动力 5.0 商业模式的开创性价值	76
3.2 广泰源核动力 5.0 商业模式的理论创新	77
3.2.1 从无核心企业的单打独斗到产银平台服务整合	77
3.2.2 供应链整合的性质由外部转为系统内部	86
3.2.3 供应链“牛鞭效应”弱化的范围由产业内扩大到外	90

3.3	高原驿站：中小企业集群供应链创新的基本原理	96
3.3.1	微笑曲线与高原驿站	97
3.3.2	高原驿站的公共平台性与多重接力性	98
3.3.3	中小企业集群供应链创新的基本原理	100
3.4	本章小结	105
第 4 章	中国供应链实践创新比较	106
4.1	以模式创新践行郎咸平“6+1”产业链理论	106
4.2	李宁与杉杉集团：基于核心企业的服装供应链创新	108
4.2.1	运动服装供应链的本质	108
4.2.2	李宁运动服装企业简要回顾	111
4.2.3	从杉杉集团生产与销售的外包看服装供应链的关键	113
4.2.4	小结：重视系统模式及其基础上的专长与协作	116
4.3	联泰集团：基于 OEM 的精敏供应链服务创新	117
4.3.1	问题的提出	117
4.3.2	精敏供应链研究文献述评	120
4.3.3	联泰供应链案例描述	121
4.3.4	基本评价	123
4.3.5	理论创新：基于 OEM 的精敏供应链	128
4.3.6	小结：整合与被整合都利于专长基础上的共赢合作	132
4.4	阿里巴巴：基于平台拓展的电子商务供应链服务创新	133
4.4.1	阿里电子商务供应链管理模式简介	133
4.4.2	阿里和京东的“猫狗大战”与模式之争	140
4.4.3	小结：阿里和京东的商业模式及其底线之争	146
4.5	怡亚通：基于包外的全程供应链管理服务创新	148
4.5.1	怡亚通全程供应链管理模式简介	148
4.5.2	怡亚通全程供应链管理新模式	153
4.5.3	小结：专注商业模式支点的打造与业务边际扩张	162
4.6	广泰源：集各模式之长的产银平台创新	165
4.6.1	广泰源核动力 5.0 商业模式创新的共性与个性	165
4.6.2	广泰源核动力 5.0 商业模式创新与风险	167



4.6.3 广泰源核动力 5.0 商业模式的初步实践与成功必备	169
4.7 本章小结	171
第 5 章 研究结论与对策建议	173
5.1 研究结论	173
5.2 对策建议	174
5.2.1 以敬畏趋势的心态与扬长避短的方法动态地完善商业模式	175
5.2.2 高度重视在“抱团取暖”中具有至关重要的供应链信息平台 建设	178
5.2.3 以风险防范的 TDL 实施系统确保创新价值的可持续实现	182
5.3 研究展望与相关设想	190
参考文献	193
后记	201

第 1 章 供应链管理及其发展创新

“The larger the island of knowledge, the longer the shoreline of wonder.”
(知识岛越大，奇迹链越长。)

——Ralph W. Sockman

引言：丛林法则、上兵伐谋与规则制订

“道法自然”，老子认为，“道”虽是生长万物的，却是无目的、无意识的，它“生而不有，为而不恃，长而不宰”，也就是说不要把万物据为己有，不夸耀自己的功劳，不主宰和支配万物，而是听任万物的自然发展。它在实践中的理解，多半是仁者见仁，智者见智。但由于我们身处各种各样的残酷竞争中，因此，作为智者不应是一般意义上的无为、消极，而应追求因势利导的上兵伐谋。“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。”现代经济竞争是一场没有硝烟的战争，它虽少了“伐兵”与“攻城”的血腥，但往往会付出比当年“伐兵”与“攻城”大得多的代价，有时在不经意间却要承受连绵不断的“心痛”。

第二次世界大战以前，无论是全球财富的积累、实力的再平衡，还是新兴强国的崛起，几乎都伴随着牺牲无数生灵的残酷战争。1820 年以前，中国是世界上的繁荣之地，GDP 占全球的 36% 以上，远超今天美国在世界所占的份额。但在西欧强国发动的一系列侵华战争面前，清朝的落日辉煌，瞬间转变到长夜无歌、泣不成声。第二次世界大战以后，人类文明史开始了对“丛林法则”的反思，并逐渐建立了以美国为主导的国际化规则体系。尽管规则不均，但总比“弱肉强食”要好。因此，中国改革开放的总设计师邓小平始终强调要韬光养晦，和平融入到由华盛顿书写的规则体系中，并成功地带领国人建立了基础广泛的现代产业。目前，中国 GDP 已经位居世界第二。



尽管如此，但我们深感话语权、需求与创新不足，其不利影响在 2008 年金融危机后得到了集中体现。目前，全球化中的国家划分成了核心国家和外围国家，核心国家与全球供应链中的核心企业享有“过分的特权”。尽管这并非是完全公正、美好、明智的，但对于用什么来替代它，我们不仅极度困惑，而且声音微弱、异常沉闷。如果不想含泪承受，爆发点又在哪儿？过去三十多年，虽然我们获得了巨大的贸易顺差，但由于这是建立在不够重视国内消费、不断催生基建投资、往往忽略环境保护等基础上的，因此具有不可持续的危险性。如果不能有效推动收入分配向家庭部门倾斜、不能降低投资泡沫，那么，多年的经济硬着陆与“中等收入陷阱”将难以避免；目前，我国产能过剩问题异常突出，但同时自主创新、产品创新、关系创新、流程创新与综合集成创新，以及有关体制改革的共识与意识又显得特别缺乏，企业，特别是广大中小企业面临着重大的生存与发展困境。

基辛格在评价中美关系走向时，认为两国不应也不会走向冲突。但事实果真如此吗？在重返亚太的过程中，美国已经出完了第一轮牌，传统的“内政撬动外政”“外援服务外交”等方法已经被使用。紧接着会针对以上讲的三大“不足”问题，直指中国经济的硬伤：一是以美国制造挤压中国制造。由于相对人民币的汇率贬值，劳动力成本下降，加上进口关税、运输费用、人口就业与管理水平等因素，美国制造业复兴的概率将会大大上升，本在中国生产并出口到欧美的企业，将可能选择在美国生产。二是以竞争中性应对国家资本主义。目前，竞争中性正用于双边投资协定(Bilateral Investment Treaty, BIT)、泛太平洋伙伴关系(Trans-Pacific Partnership Agreement, TPP)等领域，将对中国国有企业出口、海外投资、工程承包等国际经营活动造成严重阻碍。三是以贸易转移降低中国的净出口，让美国的盟友获利，让中国受损。

应对美国的牵制，中国必须努力通过增加国内消费应对美国制造，这样既可以弥补出口下降产生的就业缺口，也可为企业创新奠定更好的基础；必须积极参照经合组织国有企业公司治理指南对国有企业进行改革，不断促进“市场配置资源”企业的产生与发展壮大。而从企业来讲，则是努力

新增供应链竞争优势并借此应对因成本增加而导致的贸易转移等。由于全球供应链是以美国为首的西方国家跨国企业主导的，因此，在我国行业集中度偏低，以及有动力与能力进行供应链整合的核心企业奇缺的不利情况下，必须切实实行由以往被动性参与供应链竞争向上兵伐谋的竞争规则制订转变。在我国中小企业问题异常难以解决的“现实骨感”面前，这似乎显得过于美好了些，但广泰源核动力 5.0 商业模式的初步实践，已为我们打开一扇阳光之窗，预示着我国中小企业即将进入真正的供应链竞争时代。本章则主要从供应链管理及其产生、发展与创新等方面为其提供重要的背景基础。

1.1 供应链管理、商业模式及其相关概念界定

现代管理学之父彼得·德鲁克曾说过：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”近年来，伴随着 Google、戴尔、安利、阿里巴巴、腾讯、分众传媒、巨人网络等一批新兴企业大量涌现及其巨大成功，“商业模式”一词频频见诸于报纸杂志及企业家的话语中，引起了人们的极大关注。与传统企业模式相比，这些企业的财富积累速度呈指数上升态势，它们不是靠单一技术或产品优势获得市场的领先地位，而是凭借盈利系统的设计、集成化的解决方案，为客户提供卓越的价值而赢得超额利润。商业模式已经成为现代企业有效整合资源，实现创新变革，获得竞争优势的一种重要战略行为。

1.1.1 供应链及其管理的含义

供应链管理(Supply Chain Management, SCM)最早起源于迈克尔·波特 1980 年发表在《竞争优势》中“价值链”的概念。供应链管理被学术界誉为战略决定性因素(Fuller, O'Connor & Raulison, 1993)，同时被企业界看做是客户创造价值的有效途径。

关于供应链(Supply Chain)的定义，马士华认为：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，制成中间



产品及最终产品，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联成一个整体的功能网链结构模式。我国国家标准《物流术语》对供应链的定义(GB/T 18354—2006)是：生产及流通过程中，涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游组织所形成的网链结构。美国供应链协会则认为：供应链涉及从供应商的供应商到客户的客户的产品生产与交付的一切努力。具体而言，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，制成中间产品及最终产品，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联成一个整体的功能网链结构。

供应链管理最早出现于 20 世纪 80 年代，由两位咨询人员(Oliver & Webber)于 1982 年首创。后来人们对它不断地投入了巨大的关注。在 20 世纪 90 年代初，学术界试图给出一个 SCM 的概念框架。Bechtel Christian 和 Jayanth Jayaram 两位学者在 *the International Journal of Logistics Management* 一文中对 SCM 进行了大量的研究和广泛的回顾。他们将 SCM 视为普通的学术理论，去研究它的基本原理，并推断 SCM 在将来一定会是一个挑战。

关于供应链管理的定义有多种不同的表述。尹文斯认为：供应链管理是通过前馈的信息流和反馈的物流及信息流，将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户联成一个整体的管理模式。而飞利浦认为：供应链管理不是供应商管理的别称，而是一种行的管理体制策略，它把不同企业集成起来以增加整个供应链的效率，注重企业之间的合作。供应链世界论坛^①给出的定义为：“供应链管理是从提供商品、服务和信息来为用户和股东增添价值的，从原材料供应商一直到最终用户的关键业务过程的集成管理。”我国《物流术语》国家标准(GB/T 18354—2006)将供应链管理定义为：对供应链涉及的全部活动进行计划、组织、协调与控制。马士华将供应链管理定义为：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，制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

① 1993 年成立的一个世界性的非营利组织和学术研究机构，它会定期举办研讨会议，对供应链管理进行研究和探讨，以进一步完善供应链的理论和实践。

终用户连成一个整体的功能网链结构模式。

国内学者陈国权认为：供应链管理是对整个供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化的各种活动和过程。其目标是将顾客所需的正确产品(Right Product)能够在正确的时间(Right Time)按照正确的数量(Right Quantity)、正确的质量(Right Quality)和正确的状态(Right Status)送到正确的地点(Right Place) (“6R”)，并使总成本最小。因此，供应链管理主要通过控制和协调供应链各个实体及其行为，以达到降低系统成本、提高产品质量和改善服务水平等目的，进而全面提高整个系统的综合竞争力。

笔者认为：供应链是围绕核心企业，由供应商、制造商、分销商、零售商与最终用户连成的一个功能性网链结构(见图 1.1)，它涉及从供应商的供应商到客户的客户的全过程。供应链源于物流，但随着电子商务、现代金融与现代信息技术的关联发展，现在又成为商流、物流、资金流与信息流的统一体。随着市场竞争的不断加剧，社会对供应链的速度、柔性、质量、成本与服务等指标提出了不断的要求，从而促进了以供应链提升或竞争力增强为基本目标的供应链管理的发展。而供应链管理是围绕核心企业，

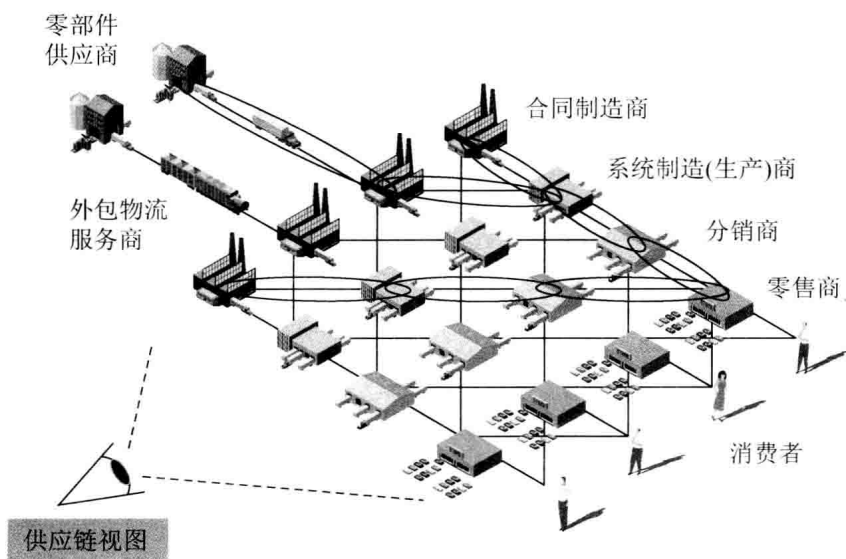


图 1.1 供应链网链结构



借助于信息管理技术，将从原材料采购、产品制造、分销，到交付给最终用户全过程中的相关业务流程(商流、物流、信息流、资金流)进行协同运作的管理总称。其目的是在提高客户满意度的同时，降低整个供应链系统的成本。它包括以下基本要点。

(1) 以流程为中心，强调从职能管理向过程管理转变。

(2) 注重顾客价值与灵活性，强调从利润管理向绩效管理转变，以及从产品管理向顾客管理转变。

(3) 注重供应商与客户关系管理，强调从交易管理向关系管理转变。

(4) 用信息来驱动、代替库存，强调从库存管理向信息管理转变。

(5) 强调专长基础上的内外资源协同利用，以及推迟定制等方法的运用。其中推迟定制是指在设计产品时，将产品的制造和订单执行过程尽可能标准化，推迟客户差异点，在提高客户价值的同时，提高了资产利用率。

与供应链密切相关的物流(见图 1.2)最早是在美国形成的，当初被称为

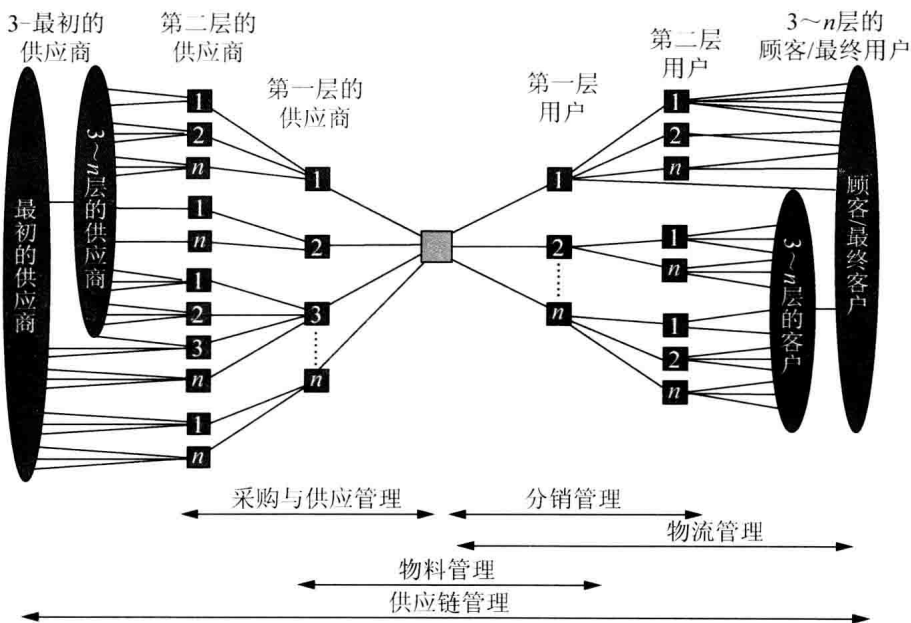


图 1.2 供应链管理与相关概念的关系

注：■表示核心企业；■表示核心企业供应链中的成员企业。