

从实践到理论

企业管理丛书·利丰系列

服务供应链

Service-oriented Supply
Chain Operations

宋 华◎著

“从实践到理论” 企业管理丛书·利丰系列

服务供应链

宋 华 著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

服务供应链/宋华著. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 3
(“从实践到理论”企业管理丛书·利丰系列)
ISBN 978-7-300-15428-2

I. ①服… II. ①宋… III. ①物资供应-物资管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 040521 号

“从实践到理论”企业管理丛书·利丰系列

服务供应链

宋 华 著

Fuwu Gongyinglian

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市汇鑫印务有限公司

规 格 170mm×250mm 16 开本

版 次 2012 年 4 月第 1 版

印 张 14.75 插页 1

印 次 2012 年 4 月第 1 次印刷

字 数 226 000

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前 言

人类社会经历了农业经济和工业经济时代，服务经济代表的第三产业正逐渐取代第一、第二产业成为国家财政的主要支柱。服务业的发展水平被看做是国家与地区经济和社会发展程度的重要标志。目前，中国服务业的市场化、社会化水平还比较低，服务业占 GDP 的比重为 41%，这一数值与发达国家有很大差距（西方发达国家普遍达到 70% 左右，纽约、伦敦、香港等国际大都市的服务业比重更是达到 90% 左右），甚至不及低收入国家的平均水平 43%。因此，大力发展服务产业已经成为我国经济发展的迫切任务，按照“十二五”规划目标，到 2015 年服务业增加值占 GDP 的比重要超过 50%。

大力发展服务产业，需要深刻理解服务产业化发展的特点和规律。我国商品流通业、饮食业、修理业、零售业、运输业等传统服务业，占整个服务业产值的约 40%。传统的服务行业对服务型的生活消费来说是一种直接的方式，即面对面的消费服务。传统的服务行业具有较高的需求弹性，对自然资源的依赖较低，服务、生产和消费同时发生，产品很难进行存储；与此同时，传统服务业对经济的贡献或经济附加值的创造非常有限。20 世纪 60 年代，史蒂夫·鲍莫尔断言，作为劳动密集型的服务业，其生产率增长比制造业更加难以实现。作为服务业发展的悲观论，人们将这一论断称为“鲍莫尔病”。但事实上，在服务行业的发展过程中，“鲍莫尔病”并没有发生。原因在于，鲍莫尔忽视了这样一个事实，即服务业不仅是劳动密集型产业，同时也是知识和技术密集型产业。与传统服务业相比，现代服务业具有高科技、高附加值、高增长、高盈利

能力和较强的辐射的特性，对于优化产业结构、提高产业竞争力和区域竞争力起着重要的作用。

20 世纪 80 年代，罗默的新增长理论以知识和技术作为内生变量进入生产函数，强调知识、资本、劳动力和土地均是独立的生产要素。在发达国家，服务产业正逐渐从劳动密集型、资本密集型向知识密集型过渡，发展越来越依赖于技术、知识和人力资本，知识密集型服务行业呈现出发展的趋势。以知识为基础的服务业的这种转变主要表现为知识密集型的服务业发展迅速。现代服务业显著依赖于专业知识和技术，向社会提供以知识为基础的中间产品或服务。以知识和技术为主的、高附加值的，如法律服务、管理服务、工程服务、金融服务、计算机服务和其他知识密集型的服务业发展十分迅速。在发达国家，现代服务业已成为增长最快的产业。在中国，知识密集的服务行业有很大的发展空间，大力发展以高新技术为载体的知识密集型的服务业是服务业发展的必然趋势。据统计，欧盟服务业近 50% 的工作机会是知识密集型服务业提供的，美国知识密集型服务业对 GDP 的贡献率高达 50%，韩国也达到 22.1%。

在这一背景下，以服务为主导的产业供应链发展最为典型。实践证明，世界经济和经济生产中，服务业是增长最快的行业，越来越多的生产企业从提供产品转变到提供产品和服务再转变到提供服务解决方案，服务化已成为制造业发展的重要方向，制造产业呈现出服务为主导的发展新趋势。

首先，以服务为主导的制造业价值链中的生产服务的绩效在增加。自 20 世纪后期以来，经济领域的一个革命性的变化，是制造业和服务业的整合。许多传统制造企业从销售产品到销售服务，通过服务创造差异化优势，宗旨是提供比竞争对手更好的服务来吸引消费者。从服务业内部结构来看，通信、金融、保险、物流、农业支撑服务、中介和专业咨询服务等生产性服务所占比重不断增加，成为服务业的主流，在主要工业国已达 50% 以上。许多著名跨国公司的主营业务也已经开始由制造向服务衍生和转移。服务在企业的销售额和利润中所占的比重越来越高。

如：20 世纪 90 年代中后期 IBM 开始了由制造商向服务商的转型，到 2001 年服务收入达到 349 亿美元，占总收入的 42%，首次超过硬件成为 IBM 的第一收入来源。2005 年 IBM 公司服务收入所占比例超过 50%，利润连年增长高达 10% 以上。目前，IBM 已是全球最大的 IT 服务商，不论是从企业经营状况，还是从外界形象，IBM 均已从硬件制造商成功转型为为客户提供解决方案的信息技术服务公司。可以预见，受大多数跨国制造企业的转型带动，全球生产性服务业未来仍将保持强劲的发展势头。

其次，越来越多优秀的生产企业从“以生产为中心”向“以服务为中心”过渡，从重视产品转向越来越关注产品的整个生命周期，包括市场调研、产品开发或改进、制造、营销、服务。一方面，制造业和服务业的界限越来越模糊。最为明显的是通讯产品，某些信息产品也可以像制造业一样进行批量生产。另一方面，制造业部门的功能也日趋服务化，主要表现为：一是制造业部门的产品是为了提供某种服务而生产的，例如通讯和家电产品；二是随产品一同售出的有知识和技术服务；三是服务引导制造业部门的技术变革和产品创新。

最后，以服务为导向的制造业还体现在越来越多的制造企业进行“外包”或“服务剥离”。许多制造商将前期、中期或产后的服务职能交由其他公司来完成。企业要充分发挥核心竞争力，就必须把自己不擅长的那部分业务外包出去，以更加专注于自己的核心业务，而相关的专业外包公司能提供更加专业、优质的服务，降低企业的成本，这是一个双赢的局面。如美国著名的耐克公司，自己只生产其中最为关键的鞋的气垫系统，而其余业务几乎都由外部公司制造提供。耐克公司将主要精力集中于新产品的研发和市场营销上，在全球范围内制造和销售耐克牌运动鞋，产值以每年 20% 的速度增长，在过去七八年间，耐克公司为股东赚取了年均超过 30% 的利润。这种转变促进了提供专业化生产服务的企业的快速发展，例如提供技术产品开发、硬件和软件开发人员的甄选和培训、管理咨询、金融支持、物流服务、营销和售后服务的整个过程。现代服务业的快速发展已成为新的经济增长点。

应当看到，近几年来，随着以服务为主导的供应链在全球的蓬勃发展，以及中国企业开始意识到服务化运作对于增强企业管理竞争力的重要性，有人开始对生产性服务和服务供应链给予研究上的关注，但是，迄今为止对于服务供应链的系统化研究尚未形成。通过梳理国内文献，我们发现，目前虽然有些研究开始涉足服务供应链管理或生产性服务，而且也提出了产业服务化的思想，但是具体到服务供应链的特质是什么，其拓扑结构如何表现，服务供应链中供需之间的互动如何进行，服务供应链的组织形态有哪些，服务化外包的决定因素是什么，服务供应链战略实施如何展开，产业供应链与供应链金融如何结合等问题，则没有真正涉足；现行的生产性服务研究较少考虑到现代供应链管理的特点，即它是一种以信息和知识为中心，通过产业服务化运作消除以往企业经营中存在的信息孤岛和业务孤岛为目的的综合管理，更没有将强调上下游企业整合管理的供应链管理思想融入到服务管理思想中。因此，如何正确看待现代服务供应链管理，应该用什么样的思路和途径来真正推动技术密集型、知识密集型服务供应链整合，是本书所要重点研究的课题。

本书是国家自然科学基金“利益相关者导向的物流网络结构与绩效研究”（70772088）的最终成果以及中国人民大学研究品牌计划“中国企业生产性服务战略结构与模式研究”（11XNI002）的阶段性研究成果。在研究和叙述的过程中，我们认为对以服务为主导的供应链管理研究尚处于探索阶段，其中提出的问题和框架体系存在着较多的缺陷。应当看到，产业的服务化趋向或者说服务供应链管理的兴起，并不能完全取代其他产业或产业职能的作用。事实上，生产性服务具有中间投入的特性，与第一、第二产业以及生活性服务业的关系十分密切，是分工细化和服务外部化的产物，它们之间相互促进，推动产业或产业职能向纵深发展。其他产业的不断发展，能够扩大对生产性服务业的需求，促进生产性服务业或服务供应链的发展；反之，服务供应链的发展也能够有力支撑其他产业的发展。因此，加快生产性服务或服务供应链的发展，必须提高三次产业自身的竞争力，深化产业链分工，不断加强产业之间的互动，增强产业之间的关联。具体来讲，一是加快服务外包行业的发展，深化

专业分工。通过引导和推动企业进行管理创新和业务流程再造，将一些非核心的生产性服务环节转变为外部化的专业服务，以核心竞争优势整合企业的服务供给能力，实行专业化经营，深化发展产业链上的专业化分工体系。二是加快信息技术服务业的发展。在企业内部，将信息技术用于企业生产的各个环节，加强部门之间的交流合作；在企业之间，通过建立信息共享平台推动上下游企业之间的合作。三是将生产性服务引入三次产业生产过程，着力提高产品的附加值。从产品生产的研究设计、市场调研到物流运输、营销策划，都通过生产性服务业的参与来提升产业竞争力，加速产业升级。此外，相对于发达国家而言，中国在服务供应链方面无论在理论还是实践上仍处于探索阶段，还没有形成一套完善的分析研究体系和框架，所以，对该领域的研究和推动，哪怕是不尽完善的，也是必要的。

基于上述认识，本书选取的角度和方法力图突出以下几个特点：一是深刻反映和介绍服务主导的供应链管理的前沿发展和管理理论，并通过其中的内容介绍和分析，对企业经营战略和环境的巨大变革之于服务主导的供应链发展的影响进行全面的揭示，使人们能真正理解当今服务供应链管理的“战略性”。为此，在本书的写作过程中，一方面我们尽可能地从事宏观与微观两个层面来分析企业服务供应链的运作规律，另一方面我们尽可能地跨越不同管理领域（诸如运作管理、营销管理、战略管理等）来全面反映服务供应链领域的研究进展和特点。二是在深化应用型的基础上，较全面地反映中国企业在服务供应链领域的实践和发展。虽然本书主要是针对服务供应链管理的理论分析和探索，但是我们仍努力将一些调研结果和前人的优秀研究成果反映出来，使人们能对中国加强服务供应链战略和管理的紧迫性有所认识。为此，在本书的撰写过程中，除了介绍、研究相应的管理理论和方法外，还对这些方法在中国国内一些企业的运作实践等做出相应的介绍和分析判断。本书的写作尽管是一种理论上的研究探索，但是在具体研究的过程中，特别是理论支持的证据分析上，我们舍弃了过于抽象和理论化的研究方法（诸如数学模型分析法或者基于统计的实证研究方法），采用了案例研究的方法，使

本书更具可读性，至于理论上的深入分析，读者可以参阅相关的参考文献。三是在内容体系的安排上，尽可能以服务供应链的管理流程和要素为基础，既体现服务供应链管理的战略层面，也反映服务供应链运作的方法层面。

国家自然科学基金委员会的冯芷艳处长以及香港利丰集团的张家敏先生、林至颖先生和梁凯旋小姐为本书的写作提供了很多有益的意见和卓有成效的支持。每一次与他们的沟通和畅谈，都使我汲取了大量管理理论和企业实践的智慧，激起我思维的火花，也推动了我对这一领域的深入探索和再思考，同时也直接促成了本书的撰写与付梓。我的恩师中南财经政法大学的彭星间教授也给予了我极大的支持，他关于企业创新力与控制力两栖能力有机统一的观点触发了我对服务供应链差异化组织方式的思考。我的学生博士生刘林艳女士、北京语言大学的王岚博士、中央财经大学的陈金亮博士也为本书的写作提供了很大的帮助，甚至直接参与了部分章节的写作。中国人民大学出版社的曹沁颖女士为本书的出版做了大量工作。在此一并向他们表示由衷的感谢。

服务供应链管理或服务主导的运营管理是一个发展很快的领域，受作者能力的局限，特别是该领域的迅猛发展，书中难免有错误和不足之处，欢迎广大读者批评指正。

目 录

第一章 从产品制造供应链走向服务供应链 / 1

1.1 产品制造型供应链的运作与管理 / 3

1.2 产品制造供应链面临的挑战与变革的环境 / 8

1.3 服务与服务供应链 / 15

1.4 服务供应链发展途径与本书结构 / 26

本章主要参考文献 / 29

第二章 服务供应链拓扑结构与战略要素 / 32

2.1 服务供应链管理模型认识的演进 / 32

2.2 服务供应链的拓扑结构、管理流程和管理要素 / 43

本章主要参考文献 / 51

第三章 服务供应链中的互动行为与要素 / 53

3.1 服务供应链中的互动框架 / 53

3.2 服务主导供应链中的互动与协同价值的创造——山东 F 公司 / 65

3.3 服务主导供应链中互动的关键要素 / 75

本章主要参考文献 / 78

第四章 服务供应链战略形态:供方的视野 / 83

4.1 服务供应链战略形态和影响因素 / 83

4.2 嵌入互补式服务——W 公司的服务供应链运作 / 91

4.3 无缝连接式服务——H 公司的节能照明服务供应链运作 / 99

4.4 流程一体式服务——B 公司的服务供应链运作 / 106

4.5 综合模块式服务——S 公司的服务供应链运作探索 / 120

4.6 服务供应链模式与服务特征的匹配 / 130

本章主要参考文献 / 132

第五章 服务供应链中的服务外包与采购:需方的视野 / 136

- 5.1 服务采购和外包 / 136
- 5.2 服务外包决策的驱动因素 / 140
- 5.3 服务外包中的组织方式 / 144

本章主要参考文献 / 156

第六章 商业模式创新——利丰服务供应链战略实施 / 161

- 6.1 利丰商业模式的创新和演进 / 161
- 6.2 商业模式的设计——利丰服务供应链的运作流程 / 171
- 6.3 商业模式的管理要素——利丰服务供应链运作的形态 / 177
- 6.4 商业模式选择的反面——利丰不做什么 / 180

本章主要参考文献 / 182

第七章 服务供应链中的资金流:供应链金融 / 185

- 7.1 供应链金融的内涵与要素 / 185
- 7.2 供应链金融的模式和风险控制 / 193
- 7.3 中信银行的供应链金融实践 / 196
- 7.4 基于 EVA 的供应链金融绩效衡量 / 206
- 7.5 供应链金融的挑战及其发展 / 217

本章主要参考文献 / 219

后记 / 221

第一章 从产品制造供应链走向 服务供应链

随着经济的不断发展，服务业在经济发展中所起的作用越来越大，近年来，世界各国服务业增加值比重的平均水平已经超过了60%，高收入发达国家平均水平超过了70%，服务业越来越成为世界各国国民经济的支柱产业。2000年，世界第三产业增加值比重为67.1%，到2004年，这一数值上升至69%。2000年，高收入国家第三产业增加值比重为72.4%，中等收入国家为55.3%，低收入国家为51.1%。服务业增加值比重不断上升，在某种程度上是因为服务创新创造了许多新的服务业产业类型，某些传统的服务部门逐渐为新兴的服务部门或工业产品所取代，不同的新部门渐次成为主导的服务业部门，致使服务业增加值比重持续增长。

服务业是为了满足需求而存在的，这种需求既包括最终消费者的生活需求，也包括作为生产者和服务业中间投入的需求。为满足最终消费者需求而提供的服务称为消费性服务，为满足生产者和服务业中间投入的需求而提供的服务称为生产性服务。伴随着经济的发展，消费性服务业与生产性服务业都保持持续增长，新兴的服务部门也不断出现。在新兴的服务部门不断涌现的同时，服务业还呈现出一种新的趋势，即由劳动密集型逐渐向技术知识、人力资本密集型过渡（王子先，2006）。与新兴的服务部门不断出现相对应的是某些传统服务部门的淘汰，随着经济的发展和技术的进步，不仅出现了许多新的需求，创造出许多新的服务类型，同时也使得一些传统的服务类型减少直至消失。总的来说，服务业在不断地增长，而且新旧服务业的更替决定了不同发展阶段需要选择创新型的服务方式来带动经济的发展。

伴随着第三产业的飞速发展，在公司层面，近年来一些优秀企业除了大力发展其传统的核心业务之外，逐渐把关注点转向服务领域，并希望依托服务来保持其长期的竞争优势。这一转变在市场营销、运营等领域表现最为突出，在关系经营（relationship marketing paradigm）、价值导向经营（value-

based marketing paradigm) 被提出后, Vargo 和 Lusch (2004) 提出了服务导向的经营逻辑 (service-dominant marketing logic)。他俩对服务重新下了定义, 认为服务是为了其他主体和自身的利益, 运用各种专用能力 (包括知识和技能) 而进行的各种行为和活动。服务导向的经营逻辑认为当今市场中产品和服务的界限越来越模糊, 提供给顾客消费的不是单纯的产品, 而是产品与服务的组合, 而且服务要素所占的比重越来越大。服务往往是无形的, 而且其生产和消费过程是无法分离的统一过程, 因此企业只能在顾客消费过程中才能同步提供服务, 顾客也只能通过消费才能感受服务的价值 (Jacob F., Ulaga W., 2008)。这使得对服务的管理越来越重要, 越是具有较高服务管理能力的公司, 也越具有较强的市场竞争力。

在过去的几十年, 很多工商管理研究学者和管理咨询人员不断提出, 企业要从生产和制造产品的模式中走出来, 转向关注和提供服务的模式。这种从生产制造向服务转变的倾向, 不但在柯达和苹果这种 B-to-C 的企业中广泛存在, 而且在 IBM 和 GE 这种 B-to-B 的企业中也广泛存在。这种模式转变的出现, 是由发达国家甚或全球经济从制造经济向服务经济转型的形势所导致的, 在世界市场上交换和流通的, 更多的是服务而不是产品。服务越来越引起了人们的关注, 企业也在不断地从基于产品的生产战略转向基于服务的供应链战略 (宋华, 陈金亮, 2009)。

虽然服务部门越来越成为经济增长的重要力量, 企业也越来越重视服务对于企业竞争优势获取的重要性, 然而不论从实际的生产活动还是从学术研究来看, 采购供应、供应链管理和运作管理的重心仍然在产品和制造部门, 学者们还是倾向从产品转移的角度定义供应链管理, 他们认为供应链管理是指从最上游供应商到最终极客户的整个流程中涉及的信息、流程、产品、资金等管理及配置活动, 供应链管理仍以产品为核心。Ellram 等人 (2004) 指出, 之所以造成这种结果, 一方面是因为世界经济是建立在生产制造和农业基础之上的, 人们对服务部门的重视程度远不及对生产制造部门的程度高, 另一方面是因为服务部门提供的服务往往没有集中管理, 对服务的需求者而言还存在着获取上的难度。要使供应链管理的理论与实践顺应服务业发展的需要, 就需要重新审视服务主导型的供应链运营发展的背景、核心要素以及运作的规律。

1.1 产品制造型供应链的运作与管理

如今,企业越来越意识到产品制造供应链管理是企业竞争力的重要来源。供应链管理活动最初来源于传统的作业管理活动,诸如采购、分销与物流管理。随着管理的不断发展,如今的供应链活动逐渐成为一种综合性的管理流程活动,即通过信息共享平台的建设和信息分享,实现产业链中供应与分销活动的协调,这其中综合信息化平台的建设以及供需职能的协调成为供应链管理活动的核心。然而,在供应链管理领域,近年来基于价值网络实现的服务供应链的提出对传统的产品制造供应链服务构成了强大的挑战。

20 世纪 80 年代中期,“供应链管理”一词在一些物流文献中开始使用。当时,它着眼的是面向在库削减的产品流的改善,以及供给者与需求者之间的供需调整,特别是对于像零售业、食品行业等需要较多在库的产业,通过上游企业和下游企业的整合,集中管理整个流通渠道的物质流,可以取得强大的竞争优势。此后,供应链管理的观念逐渐向计算机、复印机等各种产业延伸。对供应链管理的含义,理论界和实践界有各种不同的理解,有的认为供应链管理与物流管理的内涵是相同的,有的认为供应链管理是物流管理的延伸,有的认为供应链管理是一种企业事业的综合等(见表 1-1)。事实上,供应链管理概念上的歧义与物流管理概念上的多义密切相关。在现代物流管理的理解上,有广义(即跨越组织间的界限,寻求综合的物流控制和管理)和狭义(即企业内部的库存、运输管理)的区分,显然,广义的物流管理与供应链管理的含义是基本一致的。但是,目前通行的看法是供应链管理并不仅仅是物流管理,比后者包含的机能更多。例如,Cooper、Lambert 和 Pagh 认为供应链是物流管理范畴的扩展,它除了包含与商品运动相关的各种活动外,还包括组织间的协调活动和事业流程的调整活动,比如在新产品开发过程中,营销、研发、生产、物流以及财务等不同的供应流程都需要统一起来。此外,为了提供市场的对应能力,还需要与外部的企业寻求合作,因而由供应链构成的多数企业间事业流程的整合被看做是供应链管理。与他们的观点相类似,Handfield 和 Nichols 将供应链定义为从确保原材料到最终消费者整个过程中所发生的与物质和信息流相关的所有活动,而供应链管理则是为获

得持续的竞争优势，在供应链关系（supply chain relationship）基础上各种活动的整合。从这一定义中可以看出，供应链是以生产者为中心，由位于上游的供给阶段和下游的流通渠道中的所有企业所组成；供应链的活动，包括信息系统的管理、采购供应、生产管理、订货管理、在库管理、顾客服务，以及废弃物处理等。

表 1—1 供应链管理各种定义

类型	学者	定义
流程导向型	Jones 和 Riley (1985)	所谓供应链管理是指从供应商到最终使用者整个过程中物体流动的所有管理活动
	Houlihan (1988)	供应链管理是对从供应商开始，经生产者或流通业者，到最终消费者的所有物质流动进行管理的活动
	Langeley 和 Houlcomb (1991)	供应链管理是为提供能给最终使用者带来最高价值的产品或服务，而开展的渠道成员间的相互作用
	Cavinato (1991)	从企业到最终顾客整个过程中所发生的购买活动、附加价值活动和营销活动
	Novack 和 Simco (1991)	供应链管理是以从供应商开始，经生产者或流通业者，到最终消费者的所有物质流动作为管理对象
	Stevens (1990)	从供应商开始，经附加价值（生产）过程或流通渠道，到顾客整个过程中，物质流动的管理
连接或物流型	Lee 和 Billington (1992)	原材料调达、零部件或最终产品的提供，以及向顾客流通的生产或流通中心网络组织
	Scott 和 Westbrook (1992)	供应链是从原材料开始到最终使用者为止，生产或供应流程中各种要素的连接
信息型	Turner (1993)	从原材料供应商开始，经过生产、保管、流通等各个阶段，到最终顾客等整个过程的连接
	Johannson (1994)	供应链管理是为实际商品调达而使用的手段，这种手段追求的是供应链参与者之间信息的恰当提供，供应链管理中各种成员间所产生的信息流，对供应链全体的绩效而言是极其重要的

续前表

类型	学者	定义
信息型	Towill, Naim 和 Winkner (1992)	所谓供应链是由原材料供应商、生产设备、流通服务、顾客以及信息反馈等要素构成的系统
	Manordt 和 Harrington (1995)	从供应商开始, 顾客、消费者, 即最终消费者所有参与者之间所发生的产品和信息双向的流动
整合型	Cooper 和 Ellram (1990)	从供应商开始到最终使用者流通渠道的全面管理
	Ellram 和 Cooper (1993)	所谓供应链管理就是为取得系统全体最高的绩效, 而对供应商开始到最终用户整个网络的分析、管理
	Hewitt (1992)	供应链的整合不是对现有组织的再造, 而是事业流程再设计的必然结果
未来发展型	Cavinato (1992)	供应链的概念是由管理调达和流通渠道构成的, 它是从原材料到最终顾客为止沿着产品流所有附加价值的企业所组成, 较之交易要素, 它更重视的是关系
	Farmer (1995)	供应链管理这个概念更应该用无缝隙性需求整合 (seamless demand pipeline) 来取代

资料来源: Bechetel, Jayaram, Supply Chain Management: A Strategic Perspective, *The International Journal of Logistics Management*, 1997, 8 (1)。

从以上对于供应链管理的认识来看, 如今谈论的供应链管理虽然强调了产业价值链基础上的协作和整合, 然而从其管理要素和侧重点上讲, 仍然是一种基于产品为主导的供应链管理。具体讲, 目前探索的供应链管理主要有如下几个特点:

第一, 从交易的单元看, 供应链上的参与者相互交易、交往的基础是物质或产品, 供应链上的各种整合活动都是以物质产品为基础而展开的, 例如从供应链管理的范围上看, 可以分为组织内部、供应阶段和面向顾客的流通阶段三个方面。组织内部的管理是指对从供应商购进的原材料和零部件进行加工等各种各样机能的组织与控制。供应阶段的管理则是如何使企业将恰当的商品, 在恰当的时间、恰当的地点传递给恰当的用户。这其中采购管理应承担的管理职责是: (1) 选择恰当的供应商; (2) 供应商能力的鉴定或培育; (3) 设计恰当的契约机制; (4) 构筑与供应商的良好关系。面向顾客的流通阶段的管理, 则主要是物流管理的职责, 即以配送管理为中心, 一方面有效地管理商品的流动, 另一方面通过与流通企业建立良好关系, 能动地推动生

产活动充分应对市场环境的变化。显然，我们可以看到，所有这些管理活动和经营要素都是以物质要素和产品的有效供给、产品价值的有效实现为核心的，从这个意义上讲，供应链组织中的服务只是产品价值链业务衍生出来的活动，诸如库存管理、运输配送等服务都是为了实现产品有效率和有效益的流动而产生的。

第二，从价值实现的角度以及客户在供应链中的角色看，价值是由一方创造出来的。在产品主导型的供应链运行中，尽管供应链参与各方都承担了信息分享和相应的作业活动，但是价值的最终创造却是由供给方来实现的。对供应链运作模式，Bowersox 等学者（2010）提出了推动式（push system）和拉动式（pull system）两种形式，推动式是相对于面向库存生产的制造企业的供应链运行模式，在这种模式下，所有的供应链运作都是自上而下进行的，即供应链价值的实现由供给方完成；相反，拉动式供应链指的是面向市场和订单生产的企业供应链模式，即供应链的各种活动和协调均由市场或下游牵引，也可以说供应链价值是由需求方实现的。这两种不同的模式尽管运作的机理不同，但是从价值创造的承担者看，都由某一方单独完成。虽然之后 Chopra 和 Meindl（2001）进一步分析了供应链运作的模式，提出在同一个供应链中可能会同时存在推动式和拉动式，其中越是居于供应链的上游，越有可能是推动式，而越是居于供应链的下游，越有可能采用拉动式，但是从供应链单一交易的状况看，价值仍然是一方创造的，只不过在不同的阶段，价值创造的主体呈现出一定的差异性。基于这一逻辑，在产品制造供应链管理中，虽然强调最终客户需求对供应链运作的能动作用，但是从供需之间的交互行为来看，客户（特别是最终消费者）只是需求的发起者，其本身并不参与到供应链日常的运作和管理活动中，因此，客户是企业供应链运作服务和满足的对象。

第三，从供应链运作的宗旨看，产品制造供应链强调的是“客户满意”（customer satisfaction），即通过供应链各个环节的有效运作，满足客户既定、期望的需求。具体而言，在传统的市场营销以及产品制造供应链管理中，认为客户的需求是由价格需求、质量需求、功能需求、文化需求、市场需求等组成，而客户满意则取决于企业所提供的产品或服务与客户需求期望之间的差异，因此，为了提供客户满意度，首先需要了解客户既定的期望，并根据