

中国供应链研究

供应链 企业实战

Gongyinglian Qiye Shizhan

丁俊发◎主编

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

中国供应链研究

供应链企业实战

丁俊发 主编

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

“中国供应链研究”丛书，从“供应链管理是战略思维，供应链管理是模式创新，供应链管理是技术进步”三个维度，“国家供应链战略、产业供应链战略、城市供应链战略、企业供应链战略”四个战略层面来论述供应链战略。其中，供应链企业战略是基础，供应链国家战略是根本。丛书力图体现如下特色：全面性和系统性；前沿性和前瞻性；实践性。

本册为《供应链企业实战》，精选了我国制造业、流通业、农业、金融业、信息业等行业有代表性的案例，如海尔、中兴、香港利丰、苏宁云商、顺丰、京东商城、鲜易、平安银行、中企数据等，介绍其企业背景，剖析其供应链模式及其实施，评估其效益，分析评价其优缺点，将对各行业企业和理论工作者具有重要的参考价值 and 借鉴意义。

本书适合物流和供应链研究人员、相关专业的高校教师和研究生、政府管理人员、企业管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

供应链企业实战/丁俊发主编. —北京:中国铁道出版社,2017.10
(中国供应链研究)

ISBN 978-7-113-23278-8

I. ①供… II. ①丁… III. ①企业管理-供应链管理-研究-中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 145836 号

书 名：供应链企业实战
作 者：丁俊发 主编

策 划：吴和俊 李小军
责任编辑：李小军 许 璐 李学敏
封面设计：MXK DESIGN STUDIO
责任校对：张玉华
责任印制：郭向伟

读者热线：(010) 63550836

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）
网 址：<http://www.tdpress.com/51eds/>
印 刷：三河市宏盛印务有限公司
版 次：2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷
开 本：787mm×1092mm 1/16 印张：28.25 字数：637千
书 号：ISBN 978-7-113-23278-8
定 价：99.00元



版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社教材图书营销部联系调换。电话：(010) 63550836

打击盗版举报电话：(010) 51873659

学术顾问 吴敬琏 冯国经 樊 刚 魏 杰 林兆木 钟朋荣

主 编 丁俊发

副 主 编 张家敏 胡跃飞 王文举 刘 武 王国文 许建华

朱献福 朱光辉 李洪国 耿 勇

执行主编 耿 勇

策 划 北京中物联物流规划研究院丁俊发工作室

香港冯氏集团

浙江供应链协会

平安银行

中国(深圳)综合开发研究院

北京物资学院

广东宝供物流集团

河南鲜易供应链有限公司

江苏物润船联网络股份有限公司

泰德煤网股份有限公司

主编的话

2017年10月,经国务院同意,国务院办公厅印发了《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》。这是一个战略性、里程碑的文件,是中国经济新常态下提升经济发展新动能的一个重大举措。这个文件的颁发标志着中国物流业发展将进入智慧供应链新阶段。

供应链是以客户需求为导向,以提高质量和效率为目标,以整合资源为手段,实现产品设计、采购、生产、销售、服务等全过程高效协同的组织形态。供应链,是一个国家、一个产业、一个城市、一个企业在经济与社会领域,通过资源整合与流程优化,将产品与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,是运用计算机网络技术,全面规划商流、物流、信息流、资金流、人文流,并进行计划、组织、协调与控制的运作模式,是经济新常态下推动中国经济中高速增长的新动能,对经济从粗放经营到集约经营,提高经济质量与效率,改善有效供给,调整经济结构,提升中国经济与社会运行的软实力将发挥重要作用。供应链建设,要从企业入手,以产业与城市为重点,服务于国家核心利益。供应链也可以叫供需链,是20世纪经济全球化的必然产物。在社会分工充分与信息化发展的今天,生产经营呈现全球采购、全球生产、全球流通、全球消费特征。一个企业、一个产业、一个城市、一个国家要发展,不可能单打独斗,必须做好两件事:一是内部资源整合与优化;二是内外资源整合与优化,扬长避短,优势互补,合作共赢。在现实生产与生活中,已不存在一个企业与另一个企业的竞争,存在的是一条供应链与另一条供应链的竞争;一些企业已从单纯的生产、流通、服务的组织者,变成资源的整合者;实体经济的发展既经历了通过社会分工提高生产率,又经历了产业融合提高生产率的过程。供应链是产业融合的推进剂。在国际上,供应链整合能力,是衡量一个国家、一个城市、一个产业、一个企业综合竞争力的重要标志。

改革开放以来,特别是加入WTO以来,中国的物流业得到快速发展,物流的基础设施加大投入,物流技术装备水平极大提高,物流服务商迅速壮大,物流信息化、标准化快速推进,物流的行政管理与行业自律得到提升。在供给侧结构性改革中,供应链管理作为物流业本身的转型升级,加速推进,已取得阶段性成果。

对于推进供应链发展,国家领导人早已提出明确要求。1978年中国实行改革开放,邓小平同志及时提出,中国经济的发展要充分利用国内外两种资源和国内外两个市场,“现在的世界是开放的世界”。(《邓小平文选》第3卷64页)“任何一个国家要发展,孤立

起来,闭关自守是不可能的,不加强国际交往,不引进发达国家的先进经验、先进科学技术和资金,是不可能的”。(《邓小平文选》第3卷117页)2013年9月和10月,习近平同志在出访中亚和东南亚国家期间,先后提出共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的重大倡议和战略构想,得到了国际社会的一致好评与广泛响应。“一带一路”重大倡议是中国的全球供应链战略。互联互通、合作共赢,打造全球经济命运共同体,将是一条全新的经济全球化之路。2014年11月8日,习近平同志在亚太经合组织会议上指出:“现在需要对接各国战略和规划,找出优先领域和项目,集中资源,联合推进,这有利于降低物流成本,创造需求和就业,发挥比较优势,在全球供应链、产业链、价值链中占据有利位置,提高综合竞争力,打造强劲、可持续、平衡增长的亚洲发展新气象。”2014年12月5日,习近平同志在政治局第29次集体学习会议上指出,中国要“勇于并善于在全球范围内配置资源”。2016年底中央经济工作会议上,习近平同志又明确提出:“要促进形成大中小企业专业化分工协作的网络体系,形成完整高效的产业供应链。”李克强同志在2016年政府工作报告中提出:“利用信息网络等现代技术,推动生产、管理和营销模式变革,重塑产业链、供应链、价值链,改造提升传统动能,使之焕发新的生机和活力。”

2009年国务院发布的《物流业调整和振兴规划》,一方面要求“推动物流企业与生产、商贸企业互动发展,促进供应链各环节的有机结合”,另一方面要求“向以信息技术和供应链管理为核心的现代物流业发展”。2014年国务院发布的《物流业发展中长期规划(2014—2020)》中,把推动与发展供应链管理列为十二个重点工程之一。2017年8月,商务部与财政部颁发了《关于开展供应链体系建设工作的通知》,10月,国务院又发出了《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》,供应链发展将进入一个崭新的阶段。

现阶段,市场是推动中国供应链管理的根本动力,民营经济是主力,珠三角、长三角是主战场,在全国已涌现了一批供应链管理优秀企业,供应链集成、供应链透明化、协同供应链、供应链金融、绿色供应链等快速推进。但在不同区域、不同行业,供应链发展极不平衡,市场运作不规范,由世界银行2016年发布的全球供应链绩效指数排名中,中国为27位,与世界第二大经济体、第一大进出口贸易国极不相称。中国必须寻求供应链变革,“供应链+”必与“互联网+”一样,在新常态下,在供给侧结构性改革中,成为两个“翅膀”。

2005年,美国物流管理协会更名为美国供应链管理专业协会,这标志着全世界的物流已进入到供应链管理时代。我把供应链管理分为三个维度去理解。第一,供应链管理是战略思维;第二,供应链管理是模式创新;第三,供应链管理是技术进步。

1. 战略思维

1) 国家供应链战略

2012年,美国总统奥巴马颁发了“美国全球供应链国家安全战略”,指出“我们谋求

加强全球供应链,以维护美国人民的福祉和利益,保障我国的经济繁荣”。研究历史上世界三次经济危机与三次产业革命,美国就凭其对“帝国木桶理论”中工业、科技、金融、军事、文化五大板块实施超强的全球供应链整合,使美国始终走在世界的前列,美国始终把整合全球资源作为国家核心竞争力。除美国外,德国、英国、法国、日本等国家,都有自己的全球供应链战略。他们认为,任何国家都不可能单打独斗,要在全球范围内去发展产业链、供应链与价值链,以取得大国间的平衡与优势。

2) 产业供应链战略

许多国家也把供应链战略作为产业发展战略的重点,即以全球地域为空间布局,打造某些优势产业的“微笑曲线”,建立从战略资源、金融资本到制造生产再到销售与服务市场的全产业链与价值链。从19世纪初的英国开始,先后有美国、日本、德国成为全球制造业中心。20世纪末,在改革开放的推动下,中国形成了新的制造业优势,成为新的全球制造业中心。但中国是一个工业大国,还不是工业强国,“中国制造2025”,即再经过近十年的奋斗,才能进入工业制造强国行列。这里所指的产业包括工业、农业、流通业、建筑业、服务业,供应链涉及所有产业。

3) 城市供应链战略

在互联网与物联网时代,人们开始研究与打造智慧城市。实际上,一个城市的管理是“五流”,即商流、物流、信息流、资金流、人文流等各种资源的优化组合,以实现发展模式、产业结构、空间布局、运作流程的最优化。波特提出,城市竞争力的发展有四个阶段,即生产要素导向阶段、投资导向阶段、创新导向阶段和富裕导向阶段。中国城市基本处于投资导向阶段,有些城市已向创新导向转移。城市的情况千差万别,城市供应链战略有共性,更有个性,正因如此,形成了不同的城市水平与风格。

4) 企业供应链战略

物流本质上是人类社会的一种实践活动,普遍存在于物质资料的生产、交换、分配和消费等各项社会活动过程中,是以企业为活动基点的。物流对于经济、社会发展的作用,就好比人体中的动脉与静脉,起到了基本的流通与循环作用,是支撑经济运行不可或缺的组成部分。但物流作为一个独立的产业并不是一开始就有的,物流产业是由于分工的不断深入以及物流社会化、专业化发展而逐渐形成的一种复合型服务产业,所以,我把供应链区分为国家供应链、产业供应链、城市供应链与企业供应链四个层面,在这四大层面中,企业供应链是基础,产业、城市供应链是重点,国家供应链是根本。

2. 模式创新

严格地讲,供应链管理也是一种模式创新,是移动互联网、大数据、云计算支撑下的模式创新。而模式创新在各种创新中,对传统模式最具颠覆性和最具冲击力。供应链管

理的发展正在改变传统的商流、物流、信息流与资金流的运作模式。集群经济、平台经济、生态经济、链条经济、枢纽经济等等将成为社会与经济发展的新模式，供应链集成将成为社会与经济发展的基本形态。

3. 技术进步

供应链管理也是一种技术进步，包括供应链可视化、绿色供应链、协同供应链、虚拟供应链、供应链金融、供应链风险、服务供应链、智慧供应链、物流机器人等。至今最前沿的高新技术都在供应链中得到应用。

总之，推进和优化供应链管理，可以极大地改变一个国家的经济发展方式、产业发展方式、城市发展方式、企业发展方式，对经济从粗放经营到集约经营的转变做出不可估量的贡献。

为了推动中国供应链管理的发展，由著名经济学家吴敬琏、冯国经、樊纲、魏杰任学术顾问，由我任主编，组织国内知名高校、研究部门、知名企业参加，编写了《中国供应链管理蓝皮书》，在2011年首次正式推出，每年一本。该书填补了国内空白，受到经济界、企业界、学术界、教育界的广泛关注与热烈欢迎，成为全面了解国际与中国供应链管理发展现状以及优秀企业供应链管理案例的重要参考书。对政府经济部门、企业供应链管理部门、中外投资者、物流与供应链管理院校、研究机构和培训机构等都具有重要的参考价值和研究意义。

这几年，笔者向政府有关部门报送了“‘供应链十’十年行动计划的建议”“中国供应链创新与变革的十大建议”。在有关报刊上发表了“世界因供应链而变”“一带一路与全球供应链”“美国为什么要把全球供应链列为国家安全战略”等文章。为了满足个性化要求，我们以2011—2016年的《中国供应链管理蓝皮书》为基础，在广度与深度上，在理论与实际的结合上，编撰出版《中国供应链研究》系列丛书，即《供应链理论前沿》《供应链国家战略》《供应链产业突围》和《供应链企业实战》，为推动中国供应链的发展添砖加瓦。

在这里，我要特别感谢香港冯氏集团、浙江供应链协会、平安银行、中国（深圳）综合开发研究院、青岛日日顺物流有限公司、广东宝供物流集团、北京物资学院、《现代物流报》报社、河南鲜易供应链有限公司、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、亚洲物流与供应链管理协会、广东省物流行业协会、广州物流与供应链协会、泰德煤网股份有限公司、冀中能源国际物流集团有限公司、河北中顺物流股份有限公司等企事业单位的大力支持，感谢许多同行专家的大力支持。

丁俊发

2017年10月

目 录

第一篇 制造业供应链管理优秀案例

案例 1 海尔:构建运营卓越供应链,提升企业核心竞争力	3
一、企业简介	3
二、供应链整合阶段	3
三、供应链再造阶段	7
四、供应链转型阶段	10
五、海尔供应链变革取得的成效	14
案例 2 上海安吉:海通物流“一体化”汽车物流供应链管理模式	15
一、企业简介	15
二、实施“一体化”汽车物流供应链的背景	16
三、“一体化”汽车物流供应链的运作模式	17
四、实施“一体化”汽车物流供应链的经济效益	24
五、实施“一体化”汽车物流供应链的经验	27
案例 3 深圳创捷:构造产业“互联网+供应链”金融生态圈的商业模式	28
一、企业简介	28
二、创捷供应链的商业运作	29
三、创捷供应链的服务案例	31
四、创捷供应链发展愿景	36
案例 4 上海电气:全链条的产业供应链管理	37
一、实施供应链管理的背景	37
二、供应链管理项目的实施	38
三、供应链管理目标的实施	41
四、供应链管理的绩效分析	43
五、实施供应链管理的评价	44
案例 5 川山甲:打造基于物联网的工业品 B2R 供应链管理平台	46
一、企业简介	46
二、实施供应链管理的背景	46
三、川山甲工业品 B2R 供应链管理模式	48

四、川山甲工业品 B2R 供应链管理内容	50
五、川山甲工业品 B2R 供应链管理效益	52
六、可提供的经验和下一步计划	53
案例 6 宏伟供应链:核电行业供应链管理的创新与应用	55
一、企业简介	55
二、核电行业实施供应链管理背景	56
三、宏伟在核电行业供应链管理的典型模式	57
四、宏伟核电行业供应链管理绩效分析	69
五、可提供的经验	70
案例 7 广州嘉诚物流:打造“嵌入式全程供应链一体化管理”	72
一、企业简介	72
二、实施供应链管理背景	73
三、供应链管理运作模式	79
四、供应链管理绩效分析	85
五、可提供的经验	88
案例 8 泰德煤网:供应链管理实践	91
一、企业简介	91
二、实施供应链管理的背景	95
三、供应链管理运作模式	95
四、供应链上的合作伙伴关系	100
五、实施供应链管理中的信息化水平	101
六、实施供应链管理的绩效分析	102
七、可提供的经验	103
案例 9 国药控股:全新打造专业医药供应链服务体系	105
一、企业简介	105
二、“赛飞”供应链云服务平台的建设背景	106
三、“赛飞”供应链云服务平台的创新解决方案	108
四、“赛飞”供应链云服务平台在线优化,分布式订单管理引擎	111
五、“赛飞”供应链云服务平台绩效,为客户为行业创造多元价值	114
案例 10 中兴供应链:为客户打造“供应链云服务平台”	116
一、企业简介	116
二、实施“供应链云服务平台”的背景	116
三、“供应链云服务平台”的支撑资源	117
四、“供应链云服务平台”的业务模块	119
五、“供应链云服务平台”的实现途径	126

六、展望	128
案例 11 中都物流:精益管理的北汽自主品牌生产物流供应链	129
一、企业简介	129
二、实施精益供应链背景	129
三、精益供应链的内涵与特点	130
四、精益供应链的具体实施	132
五、精益供应链实施绩效	138

第二篇 流通业、物流业供应链管理优秀案例

案例 1 香港利丰:按供应链理念提供高端物流服务的实践	145
一、企业简介	145
二、冯氏集团的供应链管理	145
三、利丰供应链管理高端服务案例	151
四、可提供的经验	165
案例 2 怡亚通:全球整合型供应链服务平台	169
一、企业简介	169
二、怡亚通构建 O2O 供应链商业生态圈的背景	169
三、怡亚通 O2O 供应链商业生态圈模式	170
四、怡亚通供应链模式对行业和产业的贡献	173
案例 3 苏宁云商:从博弈到共赢的供应链变革	175
一、C2B 带来的革命	175
二、新型零供关系	181
三、硬实力:物流行动派的大生态	186
四、未来之战:数据云和金融云引领万物生长	189
案例 4 顺丰:从速运公司到商业合作伙伴的转型	193
一、企业简介	193
二、实施供应链管理的背景	194
三、供应链管理的运作模式	195
四、实施供应链管理的绩效	197
案例 5 易贸集团:大宗商品一站式供应链融资平台实践	200
一、企业简介	200
二、大宗商品供应链融资平台实施的背景	201
三、大宗商品供应链融资平台的运作模式	202
四、实施一站式供应链融资平台绩效分析	215

案例 6 九州通:打造医药物流企业供应链管理	218
一、企业简介	218
二、实施供应链管理背景	219
三、供应链管理运作模式	220
四、供应链管理绩效分析	225
五、可提供的经验	227
案例 7 宝供物流:打造供应链一体化服务	230
一、企业简介	230
二、宝供物流实施供应链管理的背景	230
三、宝供物流供应链管理服务模式	231
四、宝供物流供应链管理绩效分析	243
五、可提供的经验和下一步规划	244
案例 8 京东商城:智慧供应链的实践与开放	246
一、企业简介	246
二、京东智慧供应链实践与开放的背景	246
三、京东智慧供应链的运作模式	247
四、京东供应链上的合作伙伴关系	248
五、京东实施智能库存中的信息化水平	249
六、京东实施供应链管理的绩效分析	250
七、可提供的经验	250
案例 9 一达通:外贸综合服务平台——电商金融新业态	252
一、引言	252
二、一达通概况与发展历程	253
三、一达通商业模式的创新	254
四、一达通金融产品介绍	256
五、一达通信用保障服务	259
六、电商金融创新的意义	260
七、一达通平台风险与成本控制	261
八、经济成效与带动效应	261
九、一达通发展战略与意义	262
十、一达通创新模式案例介绍	263
案例 10 传化集团:公路港物流模式的创新与发展	267
一、企业简介	267
二、传化公路港创新发展的背景	268
三、传化公路港创新发展的运作模式	269

四、传化公路港产生的社会效益和经济效益	271
五、传化公路港未来的创新发展	275
案例 11 江苏物润船联:打造智慧水运供应链服务平台	277
一、企业简介	277
二、物润船联实施供应链管理的背景	278
三、物润船联实施供应链管理的运作模式	281
四、物润船联实施供应链管理的绩效分析	290
五、物润船联经验参考与发展规划	293
案例 12 安利(中国):用信息系统打造精益物流供应链	298
一、企业简介	298
二、供应链管理信息化实施背景	299
三、安利物流供应链管理模式	299
四、安利物流供应链管理绩效	312
五、总结与展望	313
案例 13 唯品会:“自建物流体系”的供应链创新管理模式	314
一、企业简介	314
二、实施“自建物流体系”的背景	314
三、发展自营物流体系的运作模式	315
四、实施供应链管理的绩效分析	322
五、总结与展望	323
案例 14 九好集团:打造从供应商到客户“三方共赢”的供应链平台	324
一、企业简介	324
二、“后勤托管”模式供应链平台的背景	324
三、“后勤托管”模式的运营管理	326
四、“后勤托管”模式的优势分析	330
五、“后勤托管”模式的绩效分析	331
第三篇 农业供应链管理优秀案例	
案例 1 鲜易:实施“互联网+”行动计划打造中国温控供应链标杆企业	337
一、企业介绍	337
二、“互联网+生鲜”供应链的背景	338
三、鲜易温控供应链集成服务	339
四、鲜易控股供应链创新发展	345
五、未来发展规划	345

案例 2 郑明公司:掘金供应链金融物流	347
一、企业简介	347
二、供应链物流整合背景	347
三、供应链物流整合运作	348
四、供应链物流整合能力的形成	353
案例 3 荣庆物流:打造中国合约物流的领跑者	356
一、企业简介	356
二、实施合约物流的背景	358
三、荣庆合约物流的主要业务	359
四、荣庆合约物流的运作模式	361
五、荣庆合约物流的绩效分析	367
六、总结与展望	368
案例 4 弘信物流:白糖供应链一体化解决方案	369
一、企业简介	369
二、企业实施供应链管理的背景	369
三、企业的供应链管理运作模式	371
四、供应链上的合作伙伴关系	374
五、实施供应链管理的绩效分析	374
六、可提供的经验	374
案例 5 中物华商:创新粮食供应链管理新模式	376
一、企业简介	376
二、中物华商粮食供应链管理的背景	376
三、中物华商粮食供应链管理流程	377
四、粮食供应链管理实践的经验和建议	383

第四篇 金融业、信息业供应链管理优秀案例

案例 1 平安银行:“互联网+供应链金融”的创新发展	387
一、引言	387
二、平安银行在供应链金融领域的创新案例	391
案例 2 安硕信息:供应链金融系统解决方案提供商	398
一、供应链金融行业背景	398
二、供应链金融模式介绍	399
三、安硕信息致力成为供应链金融系统解决方案提供商	401
四、安硕开放式互联网供应链金融平台	402
五、成功应用案例	404

案例 3 年富公司:供应链管理理论与实践探索	408
一、引言	408
二、供应链行业背景	408
三、企业简介	413
四、年富业务模式与服务特色	418
五、年富的创新模式案例介绍	422
六、总结与展望	424
案例 4 中企数据:建设符合国际电子数据交换(EDI)标准的 供应链协同运营服务平台	425
一、企业简介	425
二、信息协同平台建设背景	425
三、供应链协同平台的运作模式	426
四、供应链协同平台的运营模式	429
五、实施供应链管理的绩效分析	430
附录	433
附录 A 关于授予香港利丰、深圳怡亚通等 12 家企业为“中国供应链管理示范企业” 称号的决定	433
附录 B 关于授予平安银行、深圳市创捷供应链等 15 家企业为“中国供应链管理 示范企业”,授予浙江九好、中国物流股份等 12 家企业为“中国供应链 管理优秀企业”称号的决定	434

第一篇 制造业供应链管理优秀案例

- 案例 1 海尔:构建运营卓越供应链,提升企业核心竞争力
- 案例 2 上海安吉:海通物流“一体化”汽车物流供应链管理新模式
- 案例 3 深圳创捷:构造产业“互联网+供应链”金融生态圈的商业模式
- 案例 4 上海电气:全链条的产业供应链管理
- 案例 5 川山甲:打造基于物联网的工业品 B2R 供应链管理平台
- 案例 6 宏伟供应链:核电行业供应链管理的创新与应用
- 案例 7 广州嘉诚物流:打造“嵌入式全程供应链一体化管理”
- 案例 8 泰德煤网:供应链管理实践
- 案例 9 国药控股:全新打造专业医药供应链服务体系
- 案例 10 中兴供应链:为客户打造“供应链云服务平台”
- 案例 11 中都物流:精益管理的北汽自主品牌生产物流供应链

