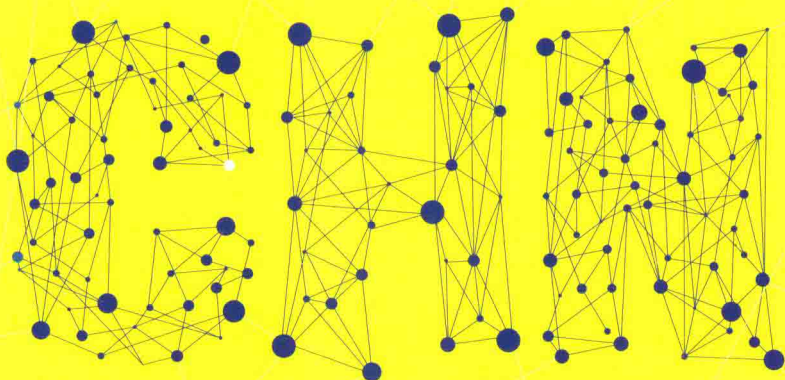




供应链 改变中国

彭剑锋 宋跃三 吴满鑫 著

本土化的新供应链思维 前沿的供应链管理理论

20年专注供应链，怡亚通的发展为供应链的未来提供了怎样的启示？
集理论、方法、实操、案例、数据于一身的供应链思维管理全书

中信出版集团

The background of the entire page is a light gray abstract network diagram. It consists of numerous small, dark gray circular nodes connected by thin, light gray lines. These lines form a complex web of triangles and other geometric shapes, creating a sense of interconnectedness and flow. The overall effect is a subtle, modern, and technical aesthetic.

供应链 改变中国

彭剑锋 宋跃三 吴满鑫 著

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链改变中国 / 彭剑锋, 宋跃三, 吴晓鑫著. --

北京: 中信出版社, 2017.11

ISBN 978-7-5086-8144-3

I. ① 供… II. ① 彭… ② 宋… ③ 吴… III. ① 供应链管理—研究—中国 IV. ① F259.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 221914 号

供应链改变中国

著 者: 彭剑锋 宋跃三 吴晓鑫

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承印者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 8

字 数: 138 千字

版 次: 2017 年 11 月第 1 版

印 次: 2017 年 11 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8144-3

定 价: 36.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

推荐序一

供应链创新与中国服务业发展新动能

国务院发展研究中心市场经济研究所所长 王微

当前，我国经济发展进入新常态，正处在新动能加快形成、新旧动能接续转换的关键阶段。从宏观经济发展的全局来看，我国正处在增强服务业经济增长主引擎作用的重要时期，服务业具备“追赶型增长”“创新引领型增长”“空间重塑型增长”等多重潜力，并在质量和效率提升、结构调整与升级、新技术革命突破、新商业模式创造、新发展空间拓展等方面，不断涌现出一系列不同以往的新动能，成为当前经济发展的新亮点。

第一，服务业“追赶型增长”的潜力巨大。根据先发国家的经验，中等偏上收入阶段是服务业成为经济发展主导和增长重要动力的关键阶段。2016年，我国人均GDP（国内生产总值）达到53 980元（约合8 126美元），服务业增加值占GDP的比重超过

50%，但仍低于先发达国家相同发展阶段的水平。更为重要的是，我国服务业结构升级和效率提升的空间巨大，生产性服务业和消费性服务业有待加快发展。此外，通过提升服务业质量、标准和品牌，缩短与先发达国家最佳实践的距离，也能形成很大的增长动力。

第二，服务业“创新引领型增长”的动能更为强劲。当前，全球新一轮技术革命加速推进，以互联网、大数据为代表的新一代信息技术，以高速铁路、航空航天技术、智能交通为代表的新一代交通技术正在改变着全球。我国经济发展的格局，催生出大量基于新技术的新产业、新业态、新模式，这些都为服务业的创新发展注入了前所未有的动力。更重要的是，现代信息技术的发展和广泛应用，正在加快重塑全球供应链，也会使我国长期以追赶为核心的发展模式实现转变，在供应链领域实现与发达国家“齐头并进”乃至“领跑”。目前，我国在网络购物、移动支付、跨境电商等领域已经实现了全球领先。可见，新一轮技术革命将为我国服务业创新发展、跨越式发展注入前所未有的巨大动力。

第三，服务业“空间重塑型增长”的前景广阔。随着我国市场经济发展水平的提高和参与全球化的深化，我国服务业发展正面临从以东部沿海地区市场为主向全国市场拓展、从以国内市场为主向全球市场延伸的转变。特别是“一带一路”倡议的提出和实施，会更加深刻地改变全球基础设施的联通性，有力地促进中国服务企业“走出去”、加快构建自身的全球供应链网络、在更大范围内和更高层次上参与国际资源配置，为培育世界级的中国企业和加快我国服务业发展拓展了新的增长空间。

服务业发展新动能的形成和快速释放，需要企业的参与及其创新实践的支撑，通过创造新服务、新技术、新标准、新组织、新模式和新通道，形成多元创新涌流和共同驱动的新发展格局，为服务业乃至经济发展注入新活力和更为强大的动力。

供应链是近年来由企业推动的全球最为重要的服务创新，而且已经成为全球各国竞争的新焦点。

从微观层面来看，供应链管理是以市场需求为导向、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、销售及服务全过程的企业间协同的一种新型组织形态和新型商业模式。国内外大量实践表明，供应链管理已经成为促进全球领先企业及其上下游企业实现资源优化配置、提升运营效率、提高核心竞争能力、适应全球市场发展要求的重要途径和手段。

从宏观层面来看，供应链的形成和发展是市场经济条件和全球化背景下，社会分工专业深化基础上的重大创新。它通过产业链上下游企业之间、国内外企业之间的专业化合作和协同，形成一个全新的跨行业、跨领域、跨地区、跨国界的经济活动主体或体系，实现满足市场需求、创造价值、推动经济增长的新经济形态。更为重要的是，供应链的形成和不断创新发展，不仅深刻改变着市场竞争格局，实现从企业之间的竞争向供应链之间、地区之间乃至国家之间的竞争的转变，而且有力地推动了专业化分工的深化，有利于行业结构、产业结构的进一步调整和升级。其结果，供应链不仅极大地提高了每一个企业的发展水平和经营效率，也将实现供应链整体乃至更大范围的经济运行质量和效率的提升。这也正是供应链成为

欧美发达国家国家战略的原因所在。

近年来，中国的供应链发展和创新已经有了长足进步，形成了一批以供应链管理为己任的服务企业，这些企业成为推动我国供应链发展的市场中坚力量。《供应链改变中国》一书，为我们呈现了中国供应链发展的一个经典的成功案例，也生动地展现了怡亚通多年来的供应链发展历程和创新实践，提出了在全球化和互联网时代下的新供应链的理念，以及通过创新实践定义未来和建立世界级供应链商业生态圈的发展愿景。这对推动中国新常态下供应链创新发展、加快促进创新驱动服务业发展、培育经济社会发展新动能，具有重要的推动作用，值得在全球化和互联网时代中努力探索 and 创新的各类企业学习借鉴。

推荐序二

全球经济一体化背景下的供应链变革与创新

中国物流与采购联合会会长 何黎明

当今世界，全球供应链正在不断突破传统的地理疆界，形成全新的全球互联互通的功能性版图。全球国家之间的主要竞争，已日益深化为全球供应链之间的竞争。随着国际分工不断深化和跨国公司在全球范围内配置资源，全球供应链体系不断扩展和创造价值。供应链体系能否在全球竞争中处于优势地位，已经成为衡量一国全球经济竞争力的一个重要指标。经济合作与发展组织（OECD）中的西方国家，通过基础设施互联互通，掌控国际通行的贸易投资规则，以跨国公司控制全球产业链分工，以美元为锚构筑金融支撑架构，牢牢控制了供应链全球化体系，攫取了全球价值链高增值部分。欧美国家已经将全球供应链竞争从企业微观层面提升到国家宏观战略层面。因此，如何在新一轮的全球经济发展大潮中，促进产

业链、供应链与价值链的融合与创新发展，如何通过供应链的牵引和驱动，重塑竞争力，实现追赶和超越，是摆在新兴经济体国家政府、行业和企业面前的现实问题。

改革开放 30 多年来，我国经济持续高速增长，综合国力得到极大提升，现代物流与供应链管理规模迅速扩大，有力地促进了经济结构调整和发展方式转变，较好地发挥了对国民经济的支撑和保障作用。我国已经成为全球第二大经济体、最大的贸易国，是全球供应链体系的重要中心之一。近 20 年来，随着我国互联网和供应链的蓬勃发展，电商、物流、采购、快递等业态融合交叉不断创新发展，正从产业供应链向平台供应链、供应链商业生态圈演进升级，供应链的管理模式不断创新、技术不断进步，供应链金融迅速发展，都为我国产业的转型升级提供了良好的条件和契机。但从总体上看，我国经济发展不平衡，经济运行效率不高，供应链发展仍处于起步阶段，存在不少短板，成本和库存居高不下，许多产业在全球竞争中仍处于全球供应链、价值链的中低端。

我们认为，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、销售及服务全过程的企业间协同的组织形态。供应链的协同与创新发展，对推动中国经济转型升级和快速融入全球供应链体系，具有重要战略意义。2014 年，习近平总书记在亚太经合组织（APEC）会议上与参会各国共同决定“实施全球价值链、供应链合作倡议”；李克强总理在 2016 年《政府工作报告》中要求“重塑产业链、供应链、价值链，改造提升传统动能，使之焕发新的生机与活力”。供应链

是一个国家经济各门类及产业集群的生态体系，能将供给侧和需求侧有机地结合起来，让供给侧结构性改革更有效率，提高经济运行的逆周期弹性和创新活力，是提升中国竞争力的重要抓手。随着我国“一带一路”倡议的推进与实施，以中国为基地的全球供应链，正从亚太互联向全球互通的征程迈进，为供应链时代的到来赋予了最强音。

2017年是我国供给侧结构性改革的深化之年，也是供应链创新跨越的发展之年。可以说，《供应链改变中国》的出版恰逢其时，把握住了供应链发展的时代脉搏，是业界难得的一本佳作。该书紧密结合全球经济一体化及“互联网+”等时代特征，提出了新供应链的概念和思维，积极推动供应链从企业、行业层面逐步上升到国家层面。怡亚通通过创新实践定义未来，以建立世界级供应链商业生态圈为发展远景和目标，为我国供应链发展树立了标杆。在此，希望广大读者和业内人士能够从该书中汲取智慧，为我国供应链的发展创新贡献力量！

推荐序三

供应链管理是企业的核心竞争力

中国人民大学商学院副院长、国家供应链战略课题组专家 宋华

随着社会经济的发展、企业管理水平的日益提升、互联网信息技术的普及和发展，企业运作的全球化把我们的视野从有限的分销管理拓展到以有效解决“信息孤岛”和“业务孤岛”的现代物流管理上来，并进一步发展成为强调高度核心能力集成的供应链管理。它代表了现代经济不断发展的趋势和潮流，同时也是企业提升绩效、塑造核心竞争力的源泉。特别是在我国经济持续快速发展的进程中，在面临供给侧结构性改革的背景下，供应链管理日益得到了全社会和各企业的高度重视。这不仅是因为削减由于我国的供应链管理水平和商业领域的巨大成本对中国产业和企业绩效的提升是至关重要的，而且也因为现代供应链管理是企业核心竞争力的体现，是一种业务流程的再造，它牵引了物流、商流、资

金流和信息流的重大变革。这种变革不仅要使企业以正确的价格来提供正确的商品，而且还要使企业在正确的操作成本前提下，在正确的时间将正确的质量、正确的数量的产品送到正确的地点，即现代供应链管理中的 7R^① 原则。正是从这个意义上讲，发展供应链管理以及推动全社会对供应链的重视，无疑对推动企业结构性转型、发展我国的产业竞争力、进一步推动经济体制改革具有举足轻重的作用。

当前，供应链管理在很多企业和产业中，尤其是在分销流通领域正在发生深刻的变革，这种变革主要体现在四个方面。

一是全球化的供应链网络经营。如今越来越多的产业开始全球化运作，但是由于生产和贸易双方所处国家和管理制度和企业文化仍然存在各种差异，特别是由于种种原因，中小企业对国际规则的熟悉程度和适应能力还远远不够、国际业务处理能力尚需提高等因素，直接影响了这些企业全球化业务合作的深度和广度。因此，在这种情况下，如果供应链企业能利用其完善的全球供应链网络，以及在国际市场和生产组织间积累的丰富经验和知识，帮助全球化经营的买卖双方或供需双方弥合差异，实现有效的信息沟通和信用管理，降低国际生产外包或贸易过程中的交易成本，将会使企业寻求到更大的生存发展空间，也能使自己成为全球供应链中必不

① 将适当数量 (right quantity) 的适当产品 (right product)，以适当的成本 (right cost)，在适当的时间 (right time)、适当的地点 (right place) 和适当的条件 (right condition) 下，交付给适当的用户 (right customer)，是现代物流管理追求的目标。通常，该目标可以概括为“7R”。——编者注

可少的一环。

二是基于互联网信息化基础上的供应链协同商务，即通过互联网、云计算、物联网等新型信息技术手段，将具有共同商业利益的合作伙伴整合起来，通过对整个商业周期中的信息进行共享，实现和满足不断增长的客户需求，同时也满足企业提升自身能力的需要。通过对各个合作伙伴的竞争优势进行整合，这些企业在共同创造和获取最大的商业价值的同时，也提升了自身的竞争能力。

三是实现产业深度分销。目前，我国国内市场发展蓬勃，特别是三到五线城市的市场需求日益呈现出强劲的势头，但是由于区域广大、地区差异明显，不能将产品真正分销、服务到正确的市场和客户就成了流通供应链发展的瓶颈。因此，要消除这一瓶颈，就需要企业运用供应链的管理手段，选择优势渠道，以点带面，推进发展，以先进的分销管理系统、规范化的经营队伍实施成功的供应链分销模式，整合分销区域网络，最终使产品和服务能有效覆盖到市场的各个角落。

四是提供综合性的流通服务。为供应链管理提供服务不仅是生产性企业所必需的，同时也是贸易流通企业的重要发展方向。这些服务包括经营能力管理、客户需求管理、客户关系管理、各类供应商关系管理、服务传递管理以及现金流和融资管理等。提供这些服务活动应当是贸易和流通企业发展的方向，或者说企业需要将自己转变成服务集成商。这是因为，一方面贸易流通企业本身就是服务型企业，特别在如何实现服务的一致性、可靠性、保证性和有形性方面，具有丰富的经验和能力，将这种能力加以改造，才能与产业

供应链相结合；另一方面贸易流通企业只有更好地渗透到客户的产业供应链中，提供独特的、高增值的服务，才能在“去中介化”的背景下成功实施变革转型。

正是因为如此，如何全面系统地认识流通分销领域的供应链运作，其模式、管理流程以及网络协调又是如何有效地在全球范围内进行的，这些都是值得理论研究者 and 实践者关注的话题。

应当讲，《供应链改变中国》一书的特色在于两点。一是理论上的前沿性。本书作为供应链管理方面的书籍，与其他图书不同，它是怡亚通建立在大量实践和理论的深层次思考的基础上的结晶。这不仅使得该书能及时、迅速地反映供应链管理方面的最新发展，如全球供应链整合、协调的特点等都在本书中得到了介绍和分析，而且还对很多流通供应链的运作模式以及形态进行了有益的分析。所以，从这个意义上讲，本书不仅仅是一本介绍怡亚通公司供应链管理实践的书，更是一本认识和探索供应链管理理论不可多得的参考书籍。二是实践性较强。本书最大的特色在于对流通供应链管理机理的分析介绍，并不仅仅停留在理论上，而是能够结合行业 and 各个专题来进行剖析，很多问题涉及全球供应链管理的各个方面，显然，这为企业构建供应链网络提供了非常有益的启迪。总之，可以说该书是时代的呼声，也是中国流通产业变革发展的蓝图。

前 言

供应链——中国经济持续增长的引擎

世界在变。

时代在变。

在云计算、物联网、大数据和移动互联等新技术飞速发展的今天，在这个极速变化和越来越复杂的世界，让我们一起看看那些明星企业曝光在镁光灯下的每一次行为，本质上是要做什么？

谷歌联手高通进军物联网，苹果欲收购特斯拉涉足新能源汽车，华为联手 Fortis（富利斯）在尼日利亚建立 ICT（信息与通信技术）中心，脸谱网联手三星推广 VR（虚拟现实技术）体验……当我们认真观察这些耀眼的企业巨头时，会发现它们做着完全相同的一件事——整合与连接。

经济全球一体化的脚步让国家、地域、经济、文化、科技和资本之间的联系越来越密切，并相互依存。

综观整个世界，没有哪个国家、企业能够拥有自我发展所需的

全部资源、资金和技术。

整合与连接成为新的时代主旋律，并将长久地存在下去。

“整合”不是简单的企业之间的合资并购游戏，而是优势企业之间求同存异的资源共享。独立于世外的企业会越来越少，与具备合作可能和资源匹配度较高的企业进行协同合作和共同发展将变成企业在未来商业环境中的新常态。

“连接”不是一个新名词，“交易”一词的本义就是交换和以物易物。任何商业体系的形成都需要连接，尤其是在商品流通领域，供应和需求两者之间的关系，直接决定了连接存在的必要性。真正的问题在于，如何更好地连接以及如何实现更多的连接。

在所有的商业元素中，供应链和互联网是最具连接功能属性的代表。相比无边界的“互联网+”，供应链的连接更为具体，也更贴近民生生活。供应链之于商业，就像血液之于人体，尽管通常在我们的日常视线之外，却默默传递着整个商业体每一个环节健康运行所需要的营养和能量。此外，从更大的范围寻找佐证，尤其是对比美、日等老牌经济强国的明星企业，我们会发现一个有规律的现象，即几乎所有的制造类生产企业，无一不拥有强大的供应链管理思维，而在它们的供应链管理中，整合、连接是最常见的两种形态。

供应链正以其不可逆转的时代特征改变着世界。

在实现伟大复兴的道路上，中国需要新供应链思维。

新常态下，在投资、出口和消费三驾马车放缓前进的步伐之时，中国这一庞大的经济体需要重新寻找迈步向前的引擎。

我们需要寻找到经济新动能。

“互联网+”、供给侧结构性改革、实体经济转型升级，明确无误地成为中国国家战略，这是国家的选择，而供应链变革无疑是中国整个流通行业变革成败的关键，流通行业变革的成败则是能否实现供给侧结构性改革、实体经济转型升级的关键。

供应链将有力改变传统的生产方式和经济运行机制，推动生产要素的有效流动和高效利用，促进资源的有效配置，显著提升经济运行水平和效率。

供应链的发展毋庸置疑将成为中国新的经济增长点。

2014年11月8日，习近平主席在“加强互联互通伙伴关系”东道主伙伴对话会上的讲话中指出：“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、发挥比较优势和后发优势，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。”^①

李克强总理在2016年的“政府工作报告”中指出：“运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，使之焕发新的生机与活力。”

供应链强则国家经济强，中国急需国家供应链战略。

本书要讲述的就是供应链对中国经济发展的作用、影响力，以及新供应链思维和商业生态再造对中国经济和企业发展有何积极的

^① 摘自习近平主席在2014年11月8日“加强互联互通伙伴关系”东道主伙伴对话会上的讲话《联通引领发展 伙伴聚焦合作》。——编者注