

中国供应链研究

供应链 产业突围

Gongyinglian Chanye Tuwei

丁俊发◎主编

海外借

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

中国供应链研究

供应链产业突围

丁俊发 主编

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《供应链产业突围》，从工业、农业、流通业、金融业、运输业、军事后勤以及“一带一路”、城镇化、自贸区、物流园区入手，研究分析不同产业与经济形态的供应链基本内涵、现状、主要特征，以及新的发展模式、新机遇。特别是2012年平安银行进行了全国第一次供应链调查，涉及八大行业，其调查数据具有重要参考价值。

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

供应链产业突围/丁俊发主编. —北京:中国铁道出版社,
2017.10

(中国供应链研究)

ISBN 978-7-113-23291-7

I. ①供… II. ①丁… III. ①供应链管理-研究-中国
IV. ①F259.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 147040 号

书 名: 供应链产业突围
作 者: 丁俊发 主编

策 划: 吴和俊 李小军
责任编辑: 李小军 许 璐 彭立辉
封面设计: **MX** 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.51eds.com>
印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司
版 次: 2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷
开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 20 字数: 450 千
书 号: ISBN 978-7-113-23291-7
定 价: 77.00 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 王宗喜 陈文玲 胡跃飞 黄有方 汪 鸣 王 微 姚广海
贺登才 严 伟 魏际刚 洪 涛 杨永福 代官飞
执行主编 代官飞

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、翼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 中国产业供应链调查报告

第一章 供应链运作现状	3
第一节 采购	4
第二节 生产	7
第三节 物流运输与仓储	9
第四节 销售	12
第二章 供应链管理面临的挑战	16
第一节 组织管理	17
第二节 成本	18
第三节 风险	19
第四节 可视化	20
第三章 供应链信息化	23
第一节 企业供应链信息化	24
第二节 供应链生态圈信息化	28
第四章 资金需求和供应链金融的现状和前景	31
第一节 资金压力	31
第二节 融资渠道和方式	32
第三节 供应链金融的应用现状与前景	33
第四节 供应链金融的发展趋势	35
第五章 结论与建议	37

第二篇 工业供应链

第一章 我国工业领域供应链管理发展现状与问题分析	42
第一节 我国工业发展概况	42
第二节 以钢铁为代表的原材料工业供应链管理发展状况	44
第三节 以汽车为代表的装备工业供应链管理发展状况	46
第四节 以食品为代表的消费品工业供应链管理发展状况	48
第五节 工业领域供应链管理共性问题分析	51

第二章 工业领域物流与供应链管理关系研究	53
第一节 工业物流概念及其主要环节分析	53
第二节 工业、物流、供应链三者关系分析	56

第三篇 农业供应链

第一章 农业产业化综述	61
第一节 农业产业化的含义及特点	61
第二节 我国农业产业化现状	62
第三节 农业产业化经营模式	63
第四节 当前我国农业产业化发展过程中的问题	66
第二章 农产品供应链综述	69
第一节 农产品供应链及特点	69
第二节 农产品供应链的组织模式	70
第三节 农产品冷链物流	76
第三章 农业产业化背景下农产品供应链的发展	80
第一节 “双向拉动模式”的农产品供应链	80
第二节 物联网技术应用与农产品智能流通	81
第三节 农产品电子商务	82
第四节 农产品供应链绿色化	90

第四篇 军事供应链

第一章 军事供应链概述	94
第一节 军事供应链的基本内涵	94
第二节 军事供应链的主要特征	96
第三节 军事供应链的集成形式	98
第二章 军事供应链管理概述	100
第一节 军事供应链管理的基本内涵	100
第二节 军事供应链管理的核心理念	101
第三节 军事供应链管理的主要目标	104
第四节 军事供应链管理的保障效应	105
第五节 实施军事供应链管理的对策建议	108
第三章 智能化军事供应链发展战略	114
第一节 智能化军事供应链建设的重点工程	114
第二节 推进智能化军事供应链建设的保障措施	118

第五篇 城镇化与供应链

第一章 城镇化与城镇新兴产业	122
第一节 城镇化促进农业现代化	122
第二节 城镇化带动新型工业化	123
第三节 城镇化催生城市服务产业化	124
第四节 城镇化的产业分工与供应链管理	126
第二章 城镇化基础建设中的供应链管理	128
第一节 城镇化基础建设中的技术支持	128
第二节 城镇化中资金流、物流、信息流一体化管理	130
第三章 城镇化过程中的金融问题	131
第一节 资金注入是城镇化的血液	131
第二节 城镇化的投资和融资与金融创新	131
第三节 城镇化带来供应链金融新机遇	133
第四章 以信息化带动城镇化	138
第一节 信息化是实现新型城镇供应链管理的基础和条件	138
第二节 以信息化全面提升新型城镇管理水平	140
第三节 以信息化推动智慧城市建设	142
第五章 城镇化与城市配送	145
第一节 城镇化带动城市配送	145
第二节 城镇化背景下城市配送现状	146
第三节 城镇化背景下城市配送发展对策	149

第六篇 综合运输体系与供应链

第一章 综合运输体系与供应链管理的关系	152
第一节 综合运输体系概述	152
第二节 综合运输体系与供应链管理	153
第二章 新时期综合运输体系发展	157
第一节 综合交通体系发展现状	157
第二节 综合运输体系发展面临的环境及影响	160
第三节 新时期我国综合运输体系发展的主要任务	166
第三章 新时期综合运输体系发展与供应链管理	169
第一节 多层次交通通道网络与供应链管理	169
第二节 综合运输枢纽建设与供应链管理	173
第三节 运输服务发展与供应链管理	175

第七篇 “一带一路”与供应链

第一章 “一带一路”的机遇与挑战	180
第一节 “一带一路”的内涵	180
第二节 “一带一路”为物流业带来的机遇	181
第二章 推进“一带一路”物流系统建设	187
第一节 “一带一路”物流系统建设的方案设计	187
第二节 推进“一带一路”物流系统建设的政策建议	196
第三章 “一带一路”与全球供应链	200
第一节 发力全球价值链、全球供应链、全球产业链	200
第二节 全球供应链的实施	203

第八篇 自贸区与供应链

第一章 供应链战略在自贸区发展中的作用与效应	208
第一节 全球自贸区发展现状	208
第二节 全球自贸区的发展为供应链带来新机遇	209
第三节 构建自贸区供应链体系是全球自贸区发展的方向	211
第二章 我国自贸区环境下供应链发展趋势	213
第一节 我国自贸区发展概况	213
第二节 自贸区战略下供应链发展的新机遇	216
第三节 自贸区环境下供应链创新发展的趋势	217
第三章 我国自贸区发展现状及发展建议	220
第一节 我国自贸区物流发展现状及发展建议	220
第二节 我国自贸区金融发展现状及发展建议	225
第三节 我国自贸区贸易发展现状及发展建议	229
第四节 我国自贸区电子商务发展现状及发展建议	235

第九篇 互联网金融与供应链

第一章 互联网金融	243
第一节 互联网金融综述	243
第二节 互联网金融带来的变革	244
第三节 商业模式视角看互联网金融	246
第二章 互联网金融的变革与演化	248
第一节 金融产业体系:基础设施层、接入系统层、应用层	248
第二节 传统金融与互联网融合的三种形态	252

第三节 互联网金融主流创新商业模式简述	253
第四节 未来格局	273

第十篇 电子商务与供应链

第一章 电子商务及其供应链发展	276
第一节 我国电子商务发展现状及问题	276
第二节 电子商务供应链发展现状	279
第二章 电子商务供应链系统分析	282
第一节 建立电子商务供应链集成系统的必要性	282
第二节 电子商务供应链集成形式	283
第三章 电子商务供应链集成系统设计	290
第一节 电子商务供应链集成系统设计目标	290
第二节 电子商务供应链集成系统设计原则	290
第三节 电子商务供应链集成系统构成	291
第四章 电子商务供应链集成系统效益实现	301
第一节 资源层效益	301
第二节 企业主体层效益	303

第一篇 中国产业供应链调查报告

- 第一章 供应链运作现状
- 第二章 供应链管理面临的挑战
- 第三章 供应链信息化
- 第四章 资金需求和供应链金融的现状和前景
- 第五章 结论与建议

2012年,平安银行组织有关研究单位、新闻单位,对产业供应链进行了改革开放以来第一次规模较大的调研。本次调查的对象是我国内地、我国香港特别行政区拥有法人资格的大中小型企业(不含个体工商户)。调查采用了预约被访者网上或线下填写问卷和进行面访两种形式,收回问卷821份,其中有效问卷717份(完成全部题量75%以上的视为有效问卷),对30余家企业进行了深度面访。

完成问卷调查的821家企业,涉及机械(14%)、电子(14%)、化工(14%)、医药(13%)、零售(12%)、煤炭(5%)、钢铁(5%)、汽车(5%)及其他(18%,包括房地产/建材、金融、物流、广告等)等多个行业。这些企业主要位于华东(41.4%)、华北(26.4%)及华南地区(13.2%),在其他区域也有不同程度的分布。受访的企业分别位于供应链中不同的环节,有原材料和零部件的供应商,有处于中游的制造企业,也有处于供应链下游的零售商和分销商。企业的规模既有大的核心企业,也有依附于核心企业的上下游中小企业。受访企业的登记类型有民营私营企业(48%)、股份合作企业或联营企业(24%)、外商及我国港澳台投资企业(14%)、国有企业(10%)、集体企业(3%)及其他(1%)。

就受访企业规模来看,公司资产总额在5亿元以上的大型企业占比27%;同时公司资产总额在1000万元以下的小型企业占到22%。企业员工人数在1000人及以上的企业占比28%;员工人数在100人以下的小型企业占28%;其余企业(44%)的人数规模在100~1000人之间。

深度面访的目的在于更深入洞察企业的供应链管理状况,验证和纠偏问卷量化分析的结论。深度面访的企业涉及机械、电子、化工、医药、零售等行业,包括大中型国有企业、民营企业及中外合资企业的30多家企业。部分面访企业位居行业百强,已在海内外上市,具有成熟的产品市场和供应链管理实践。面访过程中,一些企业的共性特征和需求明显,如多数面访企业选择第三方物流为主要配送方式,仅保留少量的自有物流,以控制运输时间和产品原料安全,随时应对供应链中的突发情况,增强企业的风险管控能力;多数企业希望能及时获取与自身生产经营相关的上下游及外围增值信息,希望有一个共享网络平台链接上下游及各相关方,及时归集产品种类、数量、价格、进销存、物流在途、客户账期等数据,对此进行快速加工和分析,形成有效输出,提升企业的经营决策水平。与此同时,通过与企业面对面的近距离交流和接触,了解到各行业在供应链管理上的差异,如制造型电子企业多以零库存为主,辅以少量安全库存,由此减轻资金压力及提升流动性;而成品库存较多是化工行业的特点,更多企业愿意选择专业外包库存以达到安全保存的目的;大部分零售终端企业信息化管理程度高,与供应商分享订单、库存与销售数据;医药行业由于其行业特殊性,与下游客户有较多的数据对接;终端零售企业资金压力小体现在先销后结,延长账期转嫁资金压力给供应商,等等。

第一章 供应链运作现状

根据国际供应链协会(Supply-Chain Council)开发的适合于不同工业领域的供应链运作参考模型(Supply-Chain Operations Reference-model, SCOR)(见图 1-1-1),端到端的供应链运作包括计划、采购、生产、配送、退货等一系列活动。企业在每一环节运作是否顺畅,将影响到供应链整体的绩效表现,包括配送的可靠性、反应速度、成本、柔性及资产利用率等指标。

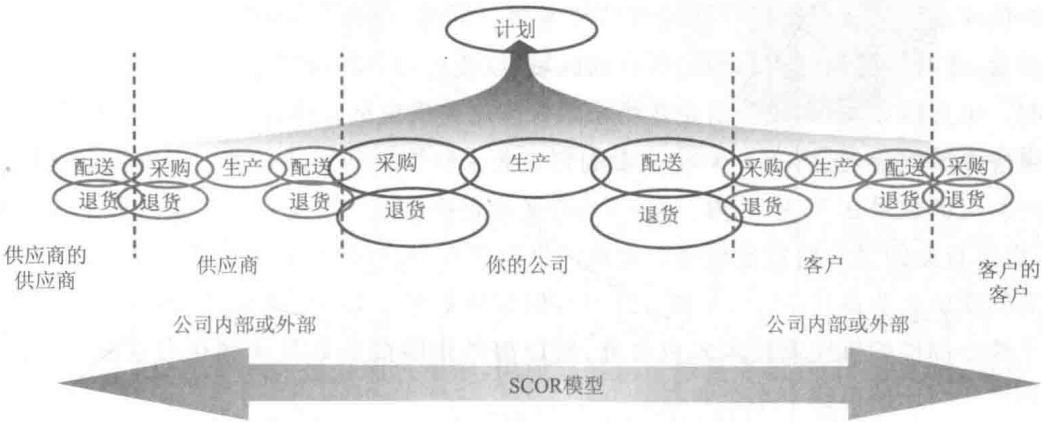


图 1-1-1 供应链运作参考(SCOR)模型

供应链管理的领先企业已采用协同计划、预测与补货(Collaborative Planning Forecasting and Replenishment, CPFR)的方式进行库存管理。供应商和零售商之间通过分享生产、库存等经营活动信息,协同制订计划,预测需求和补充库存,以达到提升供应链端到端的运作效率,更好地满足客户需求。

供应链运作的各个环节的外包化趋势越来越明显,尤其是在物流配送环节。随着第三方物流及第四方物流的发展和服务水平的提高,有相当比例的企业将过往由自己承担的配送服务外包给专业化的物流公司来完成,甩掉重资产的包袱,而将更多的精力用于发展自身的核心竞争力。

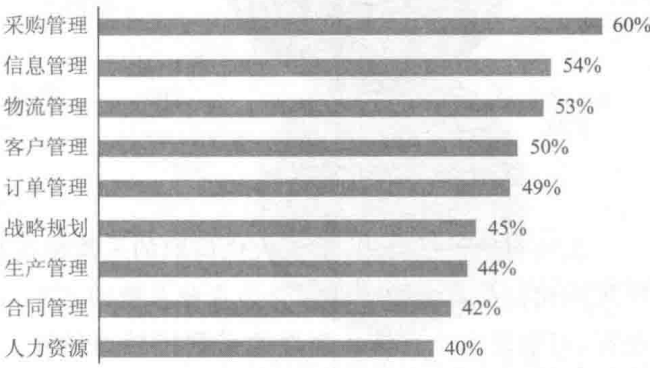


图 1-1-2 企业供应链管理需要改进的方面

企业的供应链管理与运作的各环节有很多需要提升的地方。通过调查发现,多数企业将采购管理列为最为需要改进的地方,其次分别为信息管理、物流管理、客户管理及订单管理等,如图 1-1-2 所示。各行业对需要

提升的地方及优先级有所不同,例如医药行业将客户管理列为首要改进的地方,钢铁行业则是订单管理,煤炭行业是信息管理和物流管理。大型企业和中小企业认为需要改进的地方也略有不同。大型企业认为物流管理的改进最为迫切,其次是采购管理和信息管理。

第一节 采 购

原材料和零部件的采购是企业供应链运作的起点。采购管理对降低供应链成本、保证产品质量和产品交付周期等方面意义重大。而伴随着供应链的全球化 and 外包化趋势,采购管理也正赋予更多的内涵和挑战。企业不仅需要建立合适的准入和淘汰机制,并据此选择合适的供应商和对他们进行定期的评估和考察。同时,企业也需要考虑多源采购和地缘政治等因素,随时监控供应商和他们所在的区域,以便应对各种突发事件对自身生产运营造成的影响。也正因如此,六成受访企业将采购管理列为供应链管理最需要改进的地方。

供应商的数量(见图 1-1-3)将会影响到企业采购管理的复杂程度。调查发现,多数受访企业的供应商数量在 50 家之内。有 15% 的受访企业供应商数量在 100 家或以上。汽车、化工、零售等行业的供应商数量较多。企业的供应商有来自国内的,也有来自国外的。有国外供应商的受访企业占比 56% (见图 1-1-4),但整体数量上较少;机械、医药、电子、化工及汽车由于核心部件的供应商较多来自海外,所以海外供应商的数量比例相对较高。大型企业的海外供应商比例也比中小企业高。

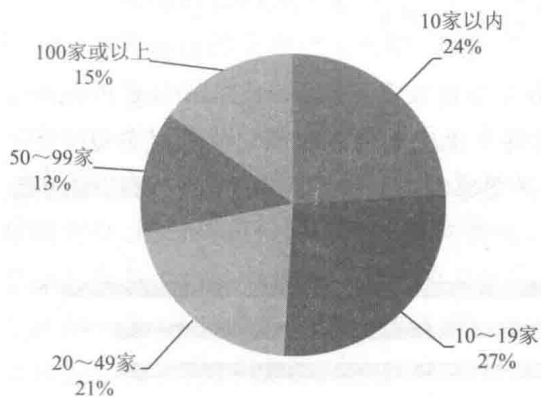


图 1-1-3 供应商数量

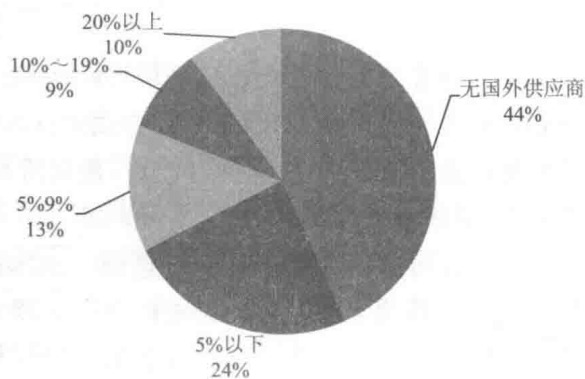


图 1-1-4 国外供应商占比

在所有的供应商中,前五大供应商的采购额占总采购额的比重多数在 30%~49% 之间;该采购比例超五成的企业占受访企业总数的 35%。机械和汽车行业在这一比例上较其他行业高,可能是由于对核心部件的采购额较高所致。例如,在机械和汽车行业的整车制造企业,往往需要花费大量资金用于采购发动机、计算机 CPU 等核心部件;而煤炭行业在这一比例上较其他行业明显低。大型企业由于供应商数量众多,前五大供应商的采购额占比(见图 1-1-5)相比中小企业的比例低。采购的多源化一定程度上可以降低企业的经营风险(例如,断货带来的风险)。