

2012中国 供应链管理 调查报告

2012 Supply Chain Management
Survey Report of China

邵 平◎主编



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

2012 中国供应链管理调查报告

主 编 邵 平

副主编 胡跃飞 梁超杰 金晓龙

李学宾 胡德全 张 炜 梁旭朗

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

2012 中国供应链管理调查报告 / 邵平主编. —北京: 中国财富出版社, 2013. 9
ISBN 978 - 7 - 5047 - 4812 - 6

I. ①2… II. ①邵… III. ①供应链管理—调查报告—中国—2012 IV. ①F259. 22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 218150 号

策划编辑 马 军

责任印制 方朋远

责任编辑 敬 东 崔 旺

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4812 - 6/F · 2015

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 29

版 次 2013 年 9 月第 1 版

字 数 618 千字

印 次 2013 年 9 月第 1 次印刷

印 数 0001 - 3000 册

定 价 126.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

《2012 中国供应链管理调查报告》

编委会

学术顾问：丁俊发 金 碚 赵先德

编委委员：石 艳（平安银行）

宁 平（中国经营报）

张岩铭（中国经营报）

徐 辉（现代物流报）

邓小瑜（北京师范大学珠海分校）

张立涛（雁联计算）

章登锋（平安银行）

纪玉文（中国经营报）

黄维平（中华商务网）

王志强（华南理工大学）

徐 杰（北京交通大学）

王 坤（雁联计算）

参加编写的人员还有：林兆花 燕 珍 罗凌妍 齐婷婷 丁静之 谈俊欢

卞文良 邸江波 戴文唯 原 野 成玫颖 樊毓卿

闫明潇 刘书安 张玮玮 梁 婷 赵玉柱 关可心

王日晶 陈 旭 杨 倩 黄秋萍 庄伯超

序一

“2012 中国供应链管理调查” 告诉我们什么

2012 年，平安银行联合《中国经营报》、北京中物联物流规划研究院、中华商务网、《现代物流报》、华南理工大学供应链整合与创新研究所、精确市场研究集团等共同发起中国供应链管理调查活动，以期洞察新时期中国企业的供应链管理、融资需求和信息化技术水平，为国家政策导向、企业管理提升、金融服务创新和学术理论研究提供战略性参考。这次调查有以下三个特点：

第一，以供应链管理的模式设计调查。调查问卷涵盖了企业的基本信息，采购、生产与物流，客户与销售，金融产品与服务，企业信息化成熟度五大部分，题量达到 202 道。为了能准确了解各部分信息，接受访问的人员分别企业中担任不同的角色，有公司负责人、财务负责人、采购与供应链负责人、IT 负责人、市场销售负责人等，他们主要为企业中高层管理者。调查采用预约被访者在网上与线下填写问卷、面访两种方式，回收问卷 821 份。在 800 多家企业中，有处于上游的原材料与零部件供应商、有处于中游的制造企业、也有处于下游的批发与零售商，他们生存于供应链的不同环节。

第二，被调查企业覆盖了不同行业、不同所有制、不同规模及不同区域，有极强的代表性。在 800 多家企业中，涉及机械制造（14%）、电子（14%）、化工（14%）、医药（13%）、零售（12%）、煤炭（5%）、钢铁（5%）、汽车（5%）、其他（18%，包括房地产、建材、金融、物流、广告等）。企业主要分布于华东（41.4%）、华北（26.9%）与华南（13.2%），其中，民营企业占 48%，国有企业占 10%，股份制企业占 24%，外资企业占 14%，集体企业占 3%。从规模上讲，大企业与小企业占 50%，中等规模企业占 50%。

第三，目的明确，运作有力，打组合拳。平安银行是这次调查的发起人与组织者，2009 年平安集团收购了前深圳发展银行（后更名为平安银行），而前深圳发展银行是推动中国供应链金融的领头羊。平安银行深思熟虑，看到了中国物流业发展新阶段供应链金融的巨大商机。只有摸清实情，才能心

中有数，平安银行出资运作了这次调查，依托社会力量进行调查与分析，充分反映了金融资本参与物流整合，推动供应链管理的积极性。我们要感谢平安银行，向他们致敬。

“2012 中国供应链管理调查”结束后，平安银行集中人力根据调查数据对供应链金融、汽车供应链等做了深度分析。有关行业的深度分析委托北京交通大学经管学院与北京师范大学大珠海分校物流学院进行。他们的综合分析报告将进入《中国供应链管理蓝皮书（2013）》。调查分析中，我认为要高度关注以下十大问题。

一、企业对供应链管理的认识有较大提高，但体制性约束十分明显，我国供应链管理仍处于起步阶段

调查发现：在经济全球化、市场竞争十分激烈的今天，75%的企业认为推动供应链管理是企业的必由之路。由于成本压力加大，注重企业内部与上下游企业之间流程优化十分重要，对供应链不同环节显示了不同的关注度：①采购管理 60%；②信息管理 54%；③物流管理 53%；④客户管理 50%；⑤订单管理 49%；⑥战略规划 45%；⑦生产管理 44%；⑧合同管理 42%；⑨人力资源管理 40%。

调查发现：75%的企业认同上下游企业应合作共赢，不能单打独斗，并与供应商、物流商、经销商、银行方面采取了切实的行动。比如，78%的企业与上游供应商采用订单与预测结合的形式，销售物流全部外包或大部分外包占 69%，有 30%的企业已进入供应链金融，有 75%的大型企业、47%的中型企业分别开展了供应链风险识别、风险规避和风险控制，与下游客户的订单响应速度（包括备料、生产、发货等环节）加快，50%的企业可以在一个月内完成。能做到这些是十分可贵的。

但应当看到，中国供应链管理仍处于起步阶段。①对供应链管理的认知度和理解程度不高，有 43%的企业认为理念转化并未解决，有 48%的企业认为制度性约束十分明显，反映出政府部门以及企业高管在推进供应链管理的认识上还有很大的差距。②90%的企业认为缺少供应链管理专门人才。③72%的企业没有设立供应链管理部门。④供应链可视化程度低，74%的企业缺乏商业智能类（BI）的系统支持，只有 46%的企业采用了 ERP 或核心业务系统支持供应链管理流程。⑤生产企业与物流企业的合作主要在销售领域，生产领域进入的很少，供应链的深度融合差距很大。⑥企业与银行真正对接的只有 37%。

二、在供应链各环节中，企业关注点首选采购管理，反映出采购管理既是供应链的薄弱环节，又是降低成本的重要空间

把采购管理列为第一关注点，这种情况在过去的企业调查中很少出现。当然不同行业不尽相同，如钢铁行业的第一关注点是订单，医药行业的第一关注点是客户，煤

炭行业的第一关注点是物流，但供应商管理成了共同的关注点。

原材料与零部件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（采购成本一般占整体运营成本的 20% ~ 50%）、保证产品质量和产品交付日期、防范供应链风险意义重大。调查发现，每个企业供应商超过 100 家的占 15%，50 家以内的占 72%。企业前五位供应商采购额占采购总额的 30% ~ 49%。企业与主要供应商合作年限超过 3 年的占 62%（大型企业与主要供应商合作年限超 5 年的占 57%），企业与核心客户的平均合作年限为 5 年。78% 的企业与上游供应商采用订单与预测相结合的形式，便于供应商安排生产。供应商在接到订单后，63% 的企业在 30 天内交货，支付结算方式以账期的付款方式为主，平均账期为 60 天。这些充分反映企业与上下游供应商合作共赢的稳定性在增强。

三、物流是供应链运作的核心一环，物流外包已是大势所趋，但主要集中在销售领域，并未形成在供应链管理领域的深度融合

从总体上讲，企业已认识到物流是生产企业与流通企业的非核心竞争力，物流的外包生产企业好于流通企业，在生产企业中销售物流外包度越来越高，全部或者大部分外包的占 69%，全部自营的只有 7%。外包五个物流公司的企业占 64%，外包十个物流公司以内的占 26%，及时配送率已超过 90%。但对供应物流、生产物流，不少企业认为其是企业核心竞争力，外包的很少。调查发现，50% 的企业认为零库存是根本做不到的，43% 的企业无生产库存外包，28% 的企业有少部分外包，全部外包的只有 4%。大多数企业安全库存比例设定在 50% 以内，生产原材料与零部件的库存 45% 的企业为 30 天之内，产成品周转 55% 的企业设定在 90 天之内。企业库存成本居高不下与外包度低、库存大、周转慢有极大关系。据中国物流信息中心提供的数据，2011 年中国工业企业物流费用率为 9.3%，而日本为 4.9%。中国工业企业的存货率为 9.6%，发达国家为 5%。我国工业企业年流动资产周转为 2.9 次，德国、日本为 9 ~ 10 次。如何降低物流费用率对中国来讲，仍然是一篇大文章。

四、提升供应链可视化水平已成为推动供应链管理的一项紧迫任务

供应链可视化是指利用信息技术对产品供应链流转环节中所产生的数据进行采集、加工、传递，供应链企业据此作出快速响应和决策。调查发现，提升供应链可视化的最大压力来自供应链运作的复杂性，以及由此产生的较长的前置时间、更多的在途库存和控制上下游的物流需求。只有 46% 的企业采用了 ERP 或核心业务系统支持供应链管理流程，但采用 ERP 或核心业务系统的企业，也没有对业务流程做到全覆盖，ERP 或核心业务系统主要支撑采购、生产、销售、仓储等环节，对运输管理模块的系统支持相对较弱，大部分企业不能在系统中看到货物在途信息。有 33% 的企业没有与上游供应

商分享任何数据，有 69% 的企业对从经销商获取的数据不满意，有 63% 的企业没有与银行对接，有 30% 的制造企业缺乏对供应链第一层次的可视化，超过 70% 的企业缺乏对供应链第二层次、第三层次的可视化。

五、供应链协同管理不完善是影响供应链管理整体营运水平的重要因素

所谓协同供应链是指供应链上的所有成员为了一个共同的目标，在采购、生产、销售、物流、研发、金融等方面实现协同管理。由于客户需求的不确定性、市场的波动、供应链各环节的成员在做采购、生产决策之前都需要对需求进行预测，不准确的预测将会导致库存增加、缺货严重及客户满意度下降。所以，核心企业一般会与上下游企业分享包括预测、订单、库存在内的信息，来提高预测的准确性，同时与上下游企业进行协同计划和补货。调查发现，85% 的企业进行了生产预测，1/3 的企业进行了协同计划和补货。企业的下游客户一般是通过正式订单、招标方式与企业确定供货关系，在零售、电子、医药等行业一般采用预测下单。企业在接到下游客户订单后的响应时间（即从客户下订单到把产品、服务交付给客户的时间间隔）已成为衡量供应链竞争力的核心指标。调查发现，48% 的企业一周内可以安排生产，35% 的企业为 15 天以内，30 天以上的只占 2%，对订单的响应速度（包括备料、生产、发货等环节），50% 的企业在一个月内完成，30% 的企业在两个月内完成。

六、供应链金融既是金融领域的一大创新，又是供应链管理的重要支撑

供应链金融是指通过分析供应链内部的交易结构，应用自偿性贸易的信贷模型，并引入核心企业、物流监管公司、资金导引工具等风险控制变量，对供应链的不同节点提供封闭的授信支持及其他结算、理财等综合金融服务。按 Demica 公司提供的数据，进入 21 世纪以来，发达国家供应链金融市场年平均成长率为 10% ~ 30%，发展中国家为 20% ~ 25%。供应链金融的出现，可以有效地支持一大批依附于核心企业的上下游中小企业发展，通过供应链融资下的细化产品，这些企业无论规模大小，处于供应链的哪个环节，都可以获得便捷、低廉的资金，使供应链整体运作保持顺畅。调查发现，70% 的企业应收应付账款的天数为 15 ~ 90 天，35% 的企业一直处于资金紧张状态。为解决资金压力，52% 的企业采用信用借款，45% 的企业采用担保借款，37% 的企业采用供应链金融。供应链金融每年以 20% 的速度增加，今后将有 58% 的企业涉足供应链金融。但目前由于供应链社区不成熟，供应链核心企业还有很多缺陷，仍需要实体经济与金融业作出更大努力。

七、供应链风险防范是供应链管理必须攻克的一道难题

供应链风险是这几年国际上研究的热点问题，根据埃森哲的研究，供应链风险分

为可控与不可控两部分。像 2011 年日本大地震和泰国洪水造成的供应链风险是不可抗拒的，据测算全球分别损失了 2100 亿美元和 300 亿美元。可控风险可以量化，预测其风险值，这就要求增加供应链的柔性化，必须实施产品设计、流程设计、系统设计三大战略。2000 年 IBM 全球首席供应链官员调查，他们面临的全球五大挑战是：成本控制（55%）、供应链可视化（70%）、风险管理（60%）、客户要求日益增加（56%）、全球化（43%）。这次调查发现，在列举的供货风险、安全风险、政策风险和环境风险中，81% 的企业首选供货风险（不同行业有所不同，如医药行业首选安全风险、煤炭行业首选政策风险等），反映了供货环境的重要性。调查还发现，有 16% 的大型企业、10% 的中型企业开展了风险识别，23% 的大型企业与中小企业开展了风险规避，有 36% 的大型企业与 15% 的中型企业开展了风险监控。但是对于供应链风险，一是中国在这方面研究不足，二是缺少防止供应链风险的有效手段。中国是制造业大国，是进出口大国，但缺少话语权，在“微笑曲线”中，中国不少企业在产业末端，大量的利润被外资企业拿走。风险时刻存在，中国在这方面的抵御能力不强。2012 年美国国土安全部专门发布了《全球供应链安全国家战略》，供应链风险不仅涉及企业，而且关系到人民权益的保障和国家经济的繁荣。

八、不同行业供应链管理的差异化是中国经济发展的现实反映

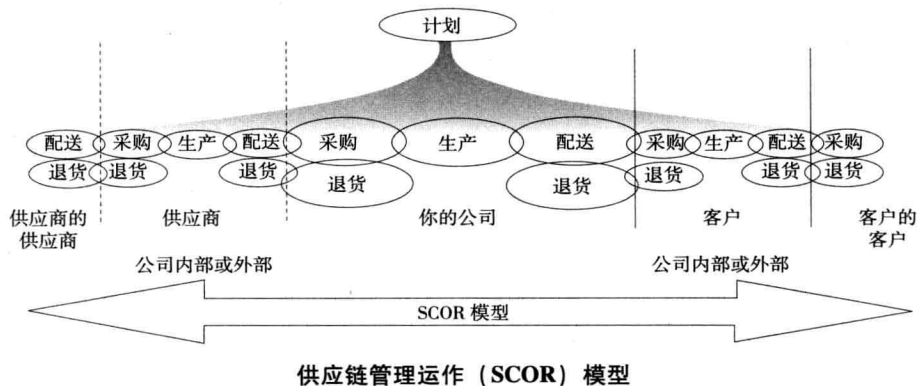
由于中国地域经济、行业经济、城乡经济的差异化，供应链管理的发育程度、推进速度、运作水平存在较大差异。从调查的几个行业分析，汽车行业在客户管理、订单管理、物流管理、信息化技术应用等方面处于领先地位，供应链管理水平和最高；电子行业信息化水平最高，具有明显的高效供应链特征；零售行业供应链管理整体水平不高，但商业智能系统（BI）应用比例最高；钢铁与煤炭行业对供应链管理的认识与实践应该比较差的。

九、供应链人才短缺已成为推进供应链管理的严重制约因素

调查发现，90% 的企业缺少供应链管理的专门人才，企业高管对供应链管理非常熟悉的只占 10%，72% 的企业没有设立供应链部门，18% 的企业设立了与供应链管理相关的部门，真正有供应链管理事业部或设供应链管理总监的很少，这与中国的整个大环境有关，与物流业发展阶段有关，与供应链管理人才短缺有关。对企业来讲，目前碰到的问题很多，急事难事不断，推行供应链管理还没有完全提到日程上来。如何解决供应链管理人才短缺问题，我认为，可以把学历教育与在职培训相结合，在一些专业中开设供应链管理硕士班，也可以在职业经理人系列中制定供应链管理总监国家标准，并实施国内外在职培训。

十、中国供应链管理既缺理论研究更缺供应链实践

21 世纪以来，全球对供应链的研究进入高峰，产生了供应链管理运作模型，即 SCOR 模型，也产生了供应链绩效分析模型。对于协同供应链、供应链可视化、绿色供应链、供应链风险、供应链金融等都有深入研究。



我国的自然科学基金、国家社科基金、教育部人文社会科学基金虽然都列了供应链管理研究，但广度、深度都不够，特别是如何根据中国的实际创造有中国自主知识产权的供应链管理理论。《中国供应链管理蓝皮书》已开始大胆的探索，发表了许多有理论深度的论文。对于供应链管理的实践，从调查报告可以看出还不成熟、不普及。《中国供应链管理蓝皮书》每年的优秀案例都是中国供应链管理的开拓者，是敢于吃螃蟹的人，但这样的企业太少，我希望有更多的企业家、职业经理人参与进来，共同打造中国企业供应链管理的新天地。

丁俊发*

2013 年 5 月 26 日

* 丁俊发，研究员，著名流通经济专家、资深物流专家，享受国务院政府特殊津贴，是国务院《物流业调整和振兴规划》主要起草人之一。原国内贸易部党组成员、总经济师，国家内贸局党组成员、副局长，中国物流与采购联合会、中国物流学会常务副会长。现任中国物流与采购联合会顾问。

序二

供应链管理的发展趋势及管理挑战

供应链管理是近些年企业管理的热点话题。无论是实业界的实践者还是高校及科研机构的研究者都对供应链管理给予了很多关注。这说明供应链管理在激烈的市场竞争环境下起到了越来越重要的作用。一个企业供应链管理能力的强弱很大程度上决定了企业在竞争中的成败。但管理的理论、方法以及应用也随着社会经济的发展、企业生存条件的改变以及新技术的出现而不断发展。因此，非常有必要对目前供应链管理的发展趋势及管理挑战进行梳理，总结供应链管理的发展规律，对中国企业的发展提供有意义的借鉴。

供应链管理领域的研究与实践应当并重，作为一个方兴未艾的管理领域，基于实践活动总结的实证研究更具指导意义。我们十多年来矢志推动供应链与运营管理的实证研究，进行了大量的问卷调查与深度访谈。基于全球企业的调查与访谈，我们发现供应链管理提升的六个关键方面，并针对这六个方面分析了供应链管理的发展趋势及管理挑战。

一、供应链整合

供应链整合是指将传统的针对单个企业的职能管理，扩展到整条供应链的各个企业间，进行系统的战略性整合，以改善包含整个供应链及所有公司的长期绩效表现。供应链整合是指企业通过与供应链伙伴的战略性合作，同时管理整个企业内部和外部的流程以达到高效的产品和服务流、信息流、资金流、决策流，为顾客创造低成本及高效能的最大价值。供应链整合的主要类型有战略整合、规划整合、关系整合、信息集成、共同工作以及测量一体化。一般认为供应链整合包含内部整合和外部整合。内部整合是指在一定程度上，企业可以将其组织实践、程序和行为构建成为合作、同步和易管理的过程，以满足其客户的需求。外部整合是指在一定程度上，企业可以与其关键的供应链成员（客户和供应商）建立合作伙伴关系，一起将他们的组织实践、程序和行为构建成为合作、同步和易管理的过程，以满足其顾客的需求。内部

整合强调公司的不同部门应打破职能区隔，以整合流程运作。外部整合则侧重于制造商通过战略联盟、信息共享、交流、流程同步、联合产品开发和协同工作等方式与客户和供应商进行协作。

供应链整合存在以下重要管理挑战：如何管理供应链合作伙伴关系以实现增进信任和改善关系承诺；如何管理供应链合作伙伴关系以实现增强供应链整合；权利如何影响信任和关系承诺；在这些关系中，文化起着怎样的作用。

我们通过大量对中国制造企业的实证研究发现供应链整合有助于降低成本、缩短交货时间、提高效率和灵活性。内部信息整合能力对于增强外部整合是非常重要的。对中国企业来说，人际关系和非正式的信息共享更重要。

二、供应链关系管理

权力在供应链成员的关系管理中发挥了重要的作用。供应链中的权力是指一个供应链成员影响另一个供应链成员的决策和行动的能力。供应链上拥有较高权力的成员更可能影响其他成员的决策。权力可以分为五种类型：专家权力（权力方掌握目标方需要的知识和技能），参考权力（目标方认同权力方的价值观），合法权力（目标方相信权力方享有可以影响它的自然权力或司法权力），奖励权力（权力方可通过媒介给予目标方奖励），惩罚权力（权力方可通过媒介给予目标方惩罚）。

此外，在组织间关系（如供应链整合）中，关系承诺是一个重要的概念。关系承诺是指一方将资源投入到某种关系中的意愿。组织间的关系承诺被分为规范性关系承诺和工具性关系承诺。规范性关系承诺指一组织对另一组织的价值观或目标产生了情感依附和身份认同，因而愿意维持关系。这一类承诺建立在规范和价值观的认同和内化上，是固有的。另外，工具性关系承诺建立在服从的基础上，常表现为一方为了获得另一方的好处而接受其影响。工具性关系承诺受到外在奖励或惩罚的驱动。例如，某制造商对客户关系的投入和维护的意愿是基于客户对其的奖罚情况和损益计算结果的，那这样的关系承诺是工具性的。

在不同的国家文化背景下，权力、关系承诺和供应链整合这三个变量有什么区别，变量间又有怎样的关系呢？譬如，比较基于其他国家的研究结论，什么样的关系管理和供应链整合实践在中国才是最佳的？

我们的研究发现，媒介和非媒介权力间的划分在西方研究中被普遍采用，但在中国并不成立。奖励权力对规范性关系承诺和工具性关系承诺均存在正向影响。同时，规范性关系承诺与供应链的客户整合相关，而工具性关系承诺和客户整合并无关联。对供应链整合来说，规范关系承诺是必要的，而工具性关系承诺不是必要的。专家权力非常有效，而惩罚权力效用最小。

三、供应链质量管理

供应链质量管理是提高质量、降低产品伤害危机的关键。产品伤害危机变得越来越频繁的原因包括日趋复杂的产品，更严格的产品安全立法，更为苛刻的消费者，以及更深层次、更复杂的供应链。出现产品伤害危机的时候通常会导致产品召回。

供应链质量管理的管理挑战包括如何通过战略性构建供应链和选择合适的合作伙伴来降低质量和安全的风险；如何设计和管理组织内、组织间的流程，以防止出现质量问题 and 产品伤害危机；如何建立良好的产品召回制度来处理出差错时出现的问题。

通过我们的研究发现，为有效地应对产品伤害危机，公司必须建立坚实的供应链质量管理基础。这其中包括供应链质量和社会责任领导力，战略性供应链的设计和角色选择，上下游质量管理，以及一个全面的召回和风险管理体系。另外，通过改善最薄弱环节的质量，能使整个供应链都会受益。最后，在自己公司的边界内进行质量管理是远远不够的。

四、供应链合作与学习

当今动态变化的竞争环境要求企业能够高效使用各种内外部资源保持竞争优势。通常企业进行创新活动的时候受到各种各样的资源限制。作为企业网络环境下的主要交互者，供应商和客户是企业创新活动的重要及潜在合作者。供应链管理的发展使得企业的创新行为超过了一个企业的边界，扩展到企业的供应链伙伴。而在创新管理研究中，外部的供应链伙伴一直被认为是一种知识的来源或者资源（例如人员、资金）的投入，研究多关注这些供应链伙伴在产品开发合作中的参与方式及作用，但随着近些年新兴的供应链管理实践及研究的不断深入发展，企业供应链管理与创新管理活动的整合势在必行。

供应链合作与学习中存在的挑战包括如何通过选择供应链合作伙伴（客户或供应商）来加强学习；与供应链合作伙伴合作时，如何发展新产品或过程；如何利用大学和研究机构的能力；如何通过投资智力资本和社会资本来提高创新能力。

通过我们的案例研究发现，中国制造商主要的创新模式包括复制外国竞争者的产品，开发现有技术的新应用，定制本地市场。中国的中小型企业通过与客户合作能很好地产生创新，他们对于捕捉市场的最新趋势更为敏感，另外，他们更愿意实现这些来自专业市场的新想法。许多中国制造企业在他们的供应链网络中发挥着资源整合的作用，在快速组织和重新设计供应链方面，他们有优势，他们可以共享很多合作供应商的信息和知识，与合作供应商密切合作。在与中国合作伙伴协同工作的时候，要选择更有创新能力的供应商，这里的创新能力主要指集成创新能力，与可以利用自己的技术和根据当地市场需求定制产品的客户合作，通过学习来改进和增强是成功的关键，

同时要注意采取预防措施来保护其知识产权。在选择供应商和顾客时，创新应该是最重要的标准之一。

五、基于服务主导逻辑的供应链管理

服务主导逻辑将改变企业管理供应链网络的方式。服务的定义是为了另一个实体或实体本身的利益，通过行为、过程和性能对专业能力（知识和技能）的应用。服务是交流的基本依据，商品只是服务提供的配送机制，因为服务是商品，服务和机构的组合复杂，故服务的交换基础并不总是很明显。服务主导逻辑强调在供应链网络中服务和价值共同创造的作用，价值只能由用户创造和由用户决定，企业不能提供价值，只提供价值主张。

基于服务主导逻辑的供应链管理挑战包括如何与多个组织合作设计和提供为客户提供最大价值的产品和服务组合；如何设计和管理服务嵌入式的制造体系；如何通过与客户合作创造价值来提供一系列产品和服务，并最终提供量身定制的解决方案。基于服务主导逻辑，客户被视为信息提供商或共同生产者，客户不是被动的接收者，而是设计和提供定制的能为客户提供最大效益解决方案的积极参与者。

我们的案例研究发现，企业可以基于服务主导逻辑去重新设计其赢利模式与服务流程，通过产品及服务的组合或基于客户定制的解决方案为客户创造巨大价值。核心企业通过与供应链伙伴共同进行价值创造，提供差异化的产品与服务组合，最终获得竞争优势。

六、供应链金融是供应链未来发展的重要方向

随着供应链合作的深入和供应链管理方式的不断改进，供应链规模日趋庞大，交易数额成倍递增，供应链中出现资金缺口的情况越来越多，很多企业已无法独立负担日常运作的资金需求。这一情形在 2008 年世界范围内经济危机爆发后变得尤为严重。一些企业试图延长与其他企业的付款周期以缓解自身的资金压力。然而，很多中小供应商已经无法再负担付款周期的延长。这在供应链中是一个非常严重的问题，因为一旦供应链中任何一个环节宣告破产，都将对整个供应链带来负向的多米诺效应。

供应链金融的出现为这一问题提供了解决办法。供应链金融是银行围绕核心企业，通过管理上下游中小企业的资金流和物流以帮助供应链有效运转并将自身的借贷风险降到最低水平的一种金融服务（深圳发展银行—中欧国际商学院供应链金融研究组，2009）。供应链金融成功地把单个企业的不可控风险转变为供应链企业整体的可控风险，对银行和供应链企业都有很多益处。

对供应链企业来说，供应链金融有效缩短供应商的收款周期并保护买方企业的现金周转。花旗集团为雀巢公司在俄罗斯的供应商提供反向保理服务，既缓解了中小型

供应商的资金压力，也改善了雀巢公司的付款能力。更进一步，供应链金融还可以帮助供应链成员维持自身的产品质量和市场绩效。例如，某国有钢铁集团，对其主要供应商采取较长的付款周期。为了降低不确定性并在较短的时间内回收资金，其主要供应商决定不再供货，转为向行业中的其他钢铁企业供货。没有了合格的原材料供应，其产品质量和市场绩效自然出现下滑。如果该钢铁公司能采用供应链金融产品来保障供应商在较短的时间内收到货款，就能留住这些供应商，自己的产品质量和市场份额也就能得到保障。

虽然供应链金融在国内外学者中引起了广泛的关注，很多问题仍然未被供应链管理及供应链金融的研究所解决。如供应链的合作机制如何影响供应链的运营效率和供应链中企业的资金流；供应链中关键成员的资金流如何影响合作机制和合作决策制定，例如合作预测、计划与库存补充、支付条款等；金融机构服务提供商（例如银行）如何基于其对供应链关系与合作机制的理解，设计并提供供应链金融产品以满足供应链成员的需求；银行应如何使用供应链关系和供应链效率等关键指标评估风险，同时通过签订多方的合作协议来保障各方的利益，控制银行所承担的风险。

我们的案例研究发现，供应链的结构特征以及供应链企业之间的关系对供应链金融产品的设计与需求有很大影响。供应链企业之间的交易机制是由上下游企业间的权力对比以及其他供应链特征所决定的。供应链的合作程度与模式会直接或间接的通过供应链运作效率而影响供应链企业的金融服务需求。

供应链管理调查：推动中国供应链管理实践。

供应链管理的发展为企业在以上六个方面提出了很多管理挑战，我们虽做了大量的实证研究，但很多问题未能完全解答。可喜的是，国内领先企业已经开始行动。2012年，平安银行联合《中国经营报》、北京中物联物流规划研究院、中华商务网、《现代物流报》、华南理工大学供应链整合与创新研究所、精确市场研究集团等共同发起了一次大型的调查活动——中国供应链管理调查，被调查的对象是遍布全国40多个城市的处于供应链不同环节的800多家企业，调查内容涉及企业特征，供应链上游的采购状况、制造、物流，供应链下游的顾客、销售情况、金融产品与服务及供应链电子化水平等，调查者利用这次实证调查收集企业在供应链管理各个环节遇到的问题和挑战，以期发现并开发这些企业对于供应链综合服务的需求。调查结果有助于先行企业借鉴并提升供应链管理的效能。

1) 供应链风险越来越受到重视。基于调查数据分析，我们发现供应链风险主要来自两个方面：供应链管理风险和客户关系管理风险。在供应链管理风险中，“供货风险”是影响企业供应链管理的最主要风险，超过八成的企业都提及这一点；其次是“安全风险”和“政策风险”，这一趋势在调研涉及的大部分行业都得到了体现。

2) 产品制造外包非常审慎。根据被访样本，采用不外包及小部分外包的企业仍然

是占大部分，比重超过 60%，可见企业在选择制造外包的时候是非常小心谨慎的。

3) 供应链可视化程度内外有别。六成以上的企业内部实现了库存数据、采购数据以及销售计划的线上化，但企业外部供应链可视化程度低。例如，供应链的物流追踪管理可视化程度都很低，仅不到三成的企业与上游供应商分享产品运输在途数据。

4) 供应链集中度特征明显。我们发现所有被访样本中，几乎有将近一半的企业其前 5 大供应商采购额占公司总采购额的一半。在所有被访样本中，有将近 60% 的企业表明占其 80% 以上采购额的供应商总数集中在 9 家以内。

5) 供应链成员间的权力结构影响供应链交易政策（例如订货方式、付款方式、物流方式、库存水平、生产方式等）。通过对调查数据的实证分析，我们发现随着企业主要供应商的数量减少，企业在与这些供应商进行交易时，相对权力越小。因而，企业在与这些供应商的采购中，倾向于增加预付款比例、减少赊购的交易方式。

6) 供应链结构特征影响供应链金融需求。数据分析发现，核心经销商销售占比越高，公司对于应收账款融资的需求越小；表明销售越集中，公司与核心客户间的资金流通越顺畅，对于通过银行应收账款的融资需求越低；与核心经销商的合作年限越长，采用应收账款融资的可能性越高。因为合作时间越长，彼此间产生了信任，账期可能加长，对于应收账款的融资需求提高了。

7) 供应链运营效率与供应链金融相互作用。基于调查数据的实证分析，我们发现供应商提供原材料的平均交付周期越长、企业所采购物料的价格波动越大，越倾向于采纳预付款融资来解决资金问题，维持企业正常运营；由于融资企业引入银行资金带来了额外的融资成本，会激励企业更努力做好其原材料库存管理，缩短原材料库存平均周转天数，尽早预付款融资，降低融资成本。

平安银行这次针对供应链管理实践的大型调查研究是学者及企业界人士合作的成果，是一项非常有意义的中国企业的供应链实践研究，其研究发现将对国内供应链管理的学术研究与实践起到很强的推动作用。

赵先德*

2013 年 7 月 9 日

* 赵先德，国家高层次人才引进“千人计划”教授（2011），中欧国际工商学院运营及供应链管理教授，华南理工大学供应链整合与服务创新研究所所长，兼任供应链与运营管理协会主席、决策科学组织亚太协会副主席、多家学术刊物的副主编或资深主编。曾担任香港中文大学教授，利丰供应链物流研究中心主任。研究领域包括运营管理和供应链管理，主持开展多项关于服务创新和设计、供应链整合、供应链质量管理、创新和供应链学习等研究项目，由国家自然科学基金委员会和香港研究资助局资助，已在国际高水平期刊上发表 60 多篇学术文章。

目 录

第一篇

中国供应链管理调查总报告	1
第一章 调查概览	3
第二章 供应链运作现状与挑战	9
第三章 供应链管理面临的挑战	32
第四章 供应链管理信息化	47
第五章 资金需求与供应链金融	61
第六章 结论与建议	72
附录 调查主办方、合作方简介	78

第二篇

主要行业供应链管理调查分析报告	81
第一章 医药行业供应链管理调查分析报告	83
第一节 医药行业及调查概览	83
第二节 医药行业供应链运作和管理现状	90
第三节 发展医药行业供应链的相关建议	143
第二章 化工行业供应链管理调查分析报告	146
第一节 化工行业与调查概览	146
第二节 化工行业供应链运作现状	152
第三节 化工行业供应链管理面临的挑战	183
第四节 化工行业供应链管理信息化	195
第五节 化工行业资金需求和供应链金融的应用	209
第六节 化工行业供应链管理建议	215
第三章 零售行业供应链管理分析报告	219
第一节 零售业供应链管理概述	219
第二节 零售业供应链合作关系	220