

供应链管理与服务概述

学习目的

- 理解供应链管理与供应链服务的基本概念
- 了解供应链管理与供应链服务的产生与发展历程
- 了解国内外典型供应链管理与服务的创新实践与创新政策
- 了解供应链管理与服务的实践发展趋势

引导案例

供应链管理：海底捞的变革与成功之道

从默默无闻到家喻户晓，海底捞经历了怎样的变革？初创时期，尽管客流量并不乐观，但创始人张勇通过不断的探索与改进，海底捞很快吸引了大量顾客。1998年，海底捞在简阳开设了第二家分店，逐渐在当地树立了良好的品牌形象。1999年，面对激烈的市场竞争，海底捞正式向省外扩张，在西安开设了第一家省外分店。虽然初期经营困难，但经过负责人及员工的不懈努力，西安分店在短短六个月内实现了扭亏为盈，客流量持续增长。

随着业务的不断扩展，海底捞于2003年开始构建自己的物流配送系统，并在2006年成立了颐海集团，进一步提升了供应链管理能力和2013年，颐海国际控股有限公司成立，2016年独立上市，专注于为海底捞提供火锅底料、蘸料及调味品的生产与研发。经过多年的努力，海底捞实现了从依赖外部采购到自建生产、种植基地的转变，物流供应系统的标准化程度已达到国际水平。

海底捞的供应链管理策略不仅服务于自身业务发展，还对外提供服务。蜀海供应链最初只为海底捞提供食材采购、储存、加工和配送，现已与超过2 000家餐饮连锁品牌建立合作关系。海底捞的供应链体系通过蜀海和颐海的协同，致力于实现食材生产、采购、制作及配送的统一化与标准化，确保食材的品质安全与可溯源性。

这一净菜供应链与中央厨房相结合的模式，不仅降低了运营成本，还为海底捞的快速发展提供了有力保障。目前，海底捞在全国范围内建立了多个原材料基地和现代化物流中心，形成了稳定的上游供应链渠道，有效增强了企业的核心竞争力，为餐饮行业的

供应链管理提供了全新的思路和实践经验。

资料来源：张婵. 餐饮企业的供应链管理策略探析——基于海底捞和百胜餐饮的对比[J]. 商场现代化, 2024 (1): 30-32. DOI: 10.14013/j.cnki.scxdh.2024.01.014.

在海底捞的成功中，我们可以深刻体会到供应链管理与服务优化对于企业成长和市场竞争力巨大影响。供应链管理，不仅涵盖了物流、信息流和资金流的管理，还涉及供应商关系管理、库存管理、需求预测等多个方面。而供应链服务，作为现代企业竞争力的核心要素之一，强调的是如何通过提供高质量、个性化的服务体验来满足客户需求，增强客户忠诚度。海底捞通过自建供应链体系、实现标准化管理以及对外提供供应链服务，不仅确保了自身产品的高质量 and 快速响应市场的能力，还通过服务创新提升了品牌价值，为餐饮行业的供应链管理和服务树立了典范。

1.1 供应链管理与供应链服务的基本概念

1.1.1 供应链管理的定义和内涵

供应链 (supply chain) 的概念最早来源于彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 提出的“经济链”，随后经由迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 提出的“价值链”，最终演变为“供应链”。1996年，伯恩德·肖尔茨-赖特 (Bernd Scholz-Reiter) 基于价值链和价值流的思想首次提出了供应链的定义，即供应链是一个实体的网络，产品和服务通过这一网络传递到特定的顾客市场。在中国，有三种供应链的概念应用较为广泛。一是中国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2021) 中的定义，供应链是“生产及流通过程中，围绕核心企业的核心产品或服务，由所涉及的原材料供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户等形成的网链结构”；二是华中科技大学马士华教授编著的《供应链管理》一书对供应链概念的阐述，供应链是“围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的，将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式” (马士华和林勇, 2010)；三是《国务院办公厅关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》(国办发〔2017〕84号) 中的定义，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”。

供应链管理 (supply chain management) 的概念最早于1985年由迈克尔·波特提出，是一种集成的管理思想和方法。中国国家标准《物流术语 (GB/T 18354—2021)》对供应链管理做出如下定义：从供应链整体目标出发，对供应链中采购、生产、销售各环节的商流、物流、信息流及资金流进行统一计划、组织、协调、控制的活动和过程。此外，全球供应链论坛 (Global Supply Chain Forum, GSCF) 将供应链管理定义为：为消费者带来有价值的产品、服务以及信息的，从源头供应商到最终消费者的集成业务流程。

下面通过产业界中亚马逊和宝洁公司的例子，进一步阐述供应链和供应链管理的内涵。亚马逊的供应链包括客户、亚马逊的网站及其所有供应商。亚马逊的网站为客户提供有关价格、产品种类和产品可用性的信息；在选择产品后，客户输入订单信息并为产品付款；客户稍后可能会返回该网站，以检查订单的状态；供应链进一步使用客户订单信息来填写请求。这个过程涉及供应链各个阶段之间的信息、产品和资金流动。事实上，任何供应链的主要目的都是为了满足客户的需求，并在这个过程中为自己创造利润。而有效的供应链管理包括对供应链资产和产品、信息和资金流动的管理，以增加供应链总盈余等，也可以理解为是在物流系统功能实施基础上的协同管理。供应链管理源自宝洁公司在20世纪80年代开发出的一套自动补货系统，来满足一家超市中尿布的补货需求。该补货系统在超市试用后效果显著，宝洁又与沃尔玛、凯马特合作打造了一套协同规划、预测和补货（collaborative planning forecasting and replenishment, CPFR）系统。随后，很多企业意识到市场需求剧烈波动，实现供应链的自动补货管理很有必要，从此供应链的自动管理系统开始大量推广^①。

综上，本书对供应链管理做出如下定义：供应链管理是指通过对供应链中的商流、物流、信息流、资金流等资源进行全面规划和协调，保证供应链在采购、生产、流通加工、存储、运输、装卸搬运等各个环节中的运作达到最优化，同时以最低的成本实现产品从原料采购到交付至客户的整个过程。供应链管理是企业运营的核心之一，涉及从原材料采购到最终产品交付的每个过程，其核心目标是通过提高效率、提升客户满意度以及提高盈利能力来增强或保持企业的竞争优势。

1.1.2 供应链服务的定义和内涵

供应链服务（supply chain service）是一种服务的商业模式。2018年3月20日，深圳市地方标准《供应链服务术语》（SZDB/Z 295—2018）正式发布，在该标准中首次给出了“供应链服务”的定义：一家组织承接另一家组织服务业务外包，并对其供应链的商流、物流、信息流和资金流进行整合和优化，从而形成一种创新性一体化商业服务。随后，中国国家标准《物流术语（GB/T 18354—2021）》，对供应链服务做出如下定义：面向客户上下游业务，应用现代管理和技术手段，对其商流、物流、信息流和资金流进行整合和优化，形成以共享、开放、协同等为特征，为客户创造价值的经济活动。

供应链服务在大多数行业中都有着广泛的应用，尤其是在制造业、零售业、物流业等领域。对企业而言，供应链服务可以帮助其优化企业运营流程，打造稳定的供应链体系，提高产品质量和客户满意度。对消费者而言，供应链服务可以保证产品的高质量、提供快速配送和良好售后服务，从而提升消费者的体验和忠诚度。

随着物流技术的不断发展和创新，供应链服务也在不断演进和升级。从最初简单地为企业提供物流服务，到现在提供意义广泛的供应链服务。以亚马逊为例，其作为全球

^① SUNIL CHOPRA S, MEINDL P. Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation[M]. 6 Ed. Person, 2016.

最大的电子商务公司之一，拥有被认为是业界最为先进的供应链服务系统，涵盖了从商品采购到最终交付给消费者的整个过程。2023年，在亚马逊全球年度卖家大会上，亚马逊正式宣布推出名为亚马逊供应链（Supply Chain by Amazon）的全面解决方案。该解决方案被描述为一套“端到端、自动化程度极高的供应链服务”，旨在协助卖家以更快速、更可靠的方式，将产品从制造商处直接运送至世界各地的客户手中。这个系统的核心理念在于，卖家能够将更多关注点集中在为客户提供卓越产品和业务拓展上，而将物流、成本控制以及交付速度等事务处理交由亚马逊来负责。

综上，本书对供应链服务做出如下定义：供应链服务是指在客户价值导向下，围绕企业采购、生产、销售、运输等环节之间的商流、物流、信息流和资金流过程中所涉及的一系列服务，包括物流配送、仓储管理、订单处理、库存管理、质量控制、信息管理以及供应链优化咨询等多个方面服务。供应链服务能够帮助企业实现生产和销售的高效协同，提高管理效率，降低成本，拓展市场空间，提升企业竞争力。

1.1.3 供应链管理与供应链服务的联系和区别

供应链管理和供应链服务是供应链领域中两个重要的概念，具有紧密联系：

（1）供应链服务是实现供应链管理目标的工具和手段，通过提供专业服务来支持供应链管理的各个方面；

（2）有效的供应链管理需要依赖高质量的供应链服务来优化，同样供应链服务的质量和效果也会反过来影响供应链管理的整体成效。

供应链管理与供应链服务虽然密切相关，但在理论和实践中仍存在着一些区别，包括定义、执行主体、职能以及目标四个方面，具体如下表 1-1 所示。

表 1-1 供应链管理和供应链服务的区别

对比的方面	供应链管理	供应链服务
定义	供应链管理是指对整个供应链进行规划、组织、实施和控制的全过程管理活动	供应链服务是指供应链整个过程中涉及的物流配送、仓储管理、质量控制等一系列服务
执行主体	链主企业	外部服务提供商或企业内部部门
职能	供应链管理负责协调和管理供应链各个环节的信息和流程，帮助优化流程、提高协调性和降低成本	供应链服务负责提供一系列的专业服务，提升供应链合作伙伴之间的协同效应，帮助企业解决供应链中的各种问题
目标	整体优化供应链性能和效率，实现企业利润最大化	为供应链参与者提供各种支持和帮助，解决供应链中的各种问题，提升运营效率和竞争力

1.2 供应链管理与供应链服务的产生与发展历程

1.2.1 供应链管理的产生与发展历程

供应链管理的产生与发展与供需关系的变化和企业管理理念的演变密切相关。20 世

纪 60 年代,随着全球经济不断发展,供应链逐渐成为企业运营中的一个重要议题。企业的运作不再仅限于单一的生产模式,而是逐步发展为跨企业的资源协作网络。供应链管理作为一种新兴的企业管理模式,经历了从初步探索到逐步成熟的过程,其应用成果也取得了显著的成绩。诸如惠普(HP)、IBM 等全球知名企业通过优化供应链战略,不仅提升了盈利能力和市场竞争力,也推动了供应链管理理论的深入研究。

1. 供应链管理的产生

在纵向一体化(vertical integration)管理模式下,企业常常通过扩大规模或参股供应商等方式来实现对制造资源的控制。这种模式要求企业从原材料采购、零件加工到产品装配、运输等各个环节都保持高度的控制,形成了“大而全”的经营方式。虽然这种模式在一定程度上有助于降低外部依赖,但其问题也日益显现,尤其在面临市场快速变化和全球竞争加剧的背景下暴露出不少弊端。首先,纵向一体化会带来巨大的资本投入和较长的投资回收周期,且企业在面对市场波动时的反应速度较慢,难以适应不断变化的需求。其次,由于过度依赖内部资源,企业可能会面临从事不擅长的业务活动的风险。例如,很多汽车制造企业在传统模式下需要自行生产零部件、进行设备维修和运输等,这不仅占用了大量资源,还会影响企业的核心竞争力。以通用汽车为例,直到 20 世纪 90 年代,通用仍自己生产 70%的零部件,而福特和克莱斯勒的比例分别为 50%和 30%。这一模式使得通用在每生产一套动力系统时,比竞争对手福特的成本多出 440 美元,较克莱斯勒多出 600 美元。这种过度扩展的经营模式,最终导致企业在市场竞争中处于不利位置,企业的核心竞争力也因此被削弱。

鉴于纵向一体化管理模式的种种弊端,20 世纪 80 年代后期,越来越多的企业开始放弃这一传统模式,转而采取横向一体化(horizontal integration)战略。这一思路的核心在于:企业不再追求从原材料采购到销售的全程控制,而是将更多的资源集中于核心业务,通过与外部企业的合作,实现快速响应市场需求和提升整体竞争力。横向一体化强调通过优化供应链,企业将非核心业务外包给专业供应商和合作伙伴,将精力集中在产品研发、品牌建设和市场拓展等关键领域。以福特汽车为例,福特的 Festival 车型设计由美国公司负责,发动机由日本马自达生产,其他零件和装配则委托韩国制造厂完成,最后在美国市场销售。通过这种模式,福特能够利用全球范围内各企业的优势,降低生产成本,缩短产品上市时间,且避免了自己投入过多资金在不具备优势的领域。随着信息技术和网络技术的不断发展,企业间的合作变得更加便捷,核心竞争力逐渐成为企业生存和发展的关键。在这种背景下,核心业务的聚焦和外部资源的整合成为企业发展的主流趋势。这一思路的推广,进一步推动了供应链管理理念的普及。

横向一体化形成了一条贯穿供应商、制造商和分销商的企业链条。在这一链条中,相邻节点之间存在需求与供应的关系。当这些企业按顺序连接时,就构成了一个完整的供应链。为了让链条上的每个企业都能受益,所有节点企业必须保持同步与协调运作。由此,供应链管理这一新的经营与运作模式应运而生。

2. 供应链管理的发展历程

在横向一体化模式下，企业间的合作水平、信息沟通、物流速度、售后服务以及技术支持的要求大幅提高，供应链管理正是在这种需求下逐步发展起来的。供应链管理的发展可大致分为以下四个阶段（袁峰等，2024）。

第一阶段：传统的供应链管理阶段。此时，市场环境相对稳定，需求波动不剧烈。供应链成员的管理理念仍以“为了生产而管理”为主，企业间的竞争主要集中在产品数量和质量上。企业间的协作往往基于“本位主义”，即使在企业内部，组织结构也多为职能化或区域性划分，造成管理上的割裂。因此，供应链管理在此阶段依然是层级式的、静态的、信息流通不畅的，尽管有供应链管理的雏形，但其仍停留在企业内部，未与上游供应商及下游客户建立有效的管理系统。

第二阶段：精细供应链管理阶段。在这一阶段，供应链管理逐渐成熟，精细供应链应运而生，减少了不确定性对供应链的负面影响，使得生产和经营过程更加透明，将没有创造价值的活动减少到最低限度，同时使订单处理周期和生产周期得以缩短。随着信息技术的进步和计算机应用的普及，企业有了更先进的管理工具和更高效的业务联动，供应链逐渐向现代化管理模式转变。然而，尽管各企业的经营模式开始趋向供应链运作，但大多数企业仍强调独立运作，忽视与外部供应链成员的协同合作，常常导致利益冲突和效率低下，信息传递不畅也成为提升整体供应链竞争力的瓶颈。

第三阶段：集成化供应链管理阶段。进入这一阶段，供应链管理在经济一体化和全球化的背景下不断发展。企业开始意识到，利润来源不仅包括节约内部成本，还包括通过减少外部交易成本、控制库存和优化内部物流来提高效益。为了进一步提升效率，领先企业认识到，需求预测、供应链计划与生产调度应该作为一个整体业务流程进行管理。企业逐渐将管理焦点从单纯的生产环节转向整个产品生命周期中的供应链系统，实施集成化的敏捷供应链管理。这种管理模式通过整合供应商、制造商、分销商、零售商及最终客户，形成高效的竞争性战略联盟，帮助企业更好地应对多变的市场需求。

第四阶段：客户化供应链管理阶段。随着供应链竞争愈发激烈，企业寻求新的竞争优势，开始将“订单需求”作为供应链管理的核心，推动客户化生产与供应链管理的融合。在这一阶段，企业越来越注重供应链成员间的协同，尤其是与下游成员之间的协作，借助供应商关系管理、产品生命周期管理、供应链计划和供应链执行等系统的应用，使得供应链成员间的业务衔接更加紧密，整个供应链的运作更加协同化。企业通过与供应商和客户的紧密协作，更加精准地把握市场需求，提高供应链的市场应变能力和整体竞争力。客户化的敏捷供应链管理不仅加强了供应链的响应速度，还通过满足个性化需求，实现了产品差异化的生产和定制化的物流服务。

1.2.2 供应链服务的产生与发展历程

随着生产采购的全球化，社会分工的细化，企业在经营活动中供应链上下游之间的



拓展阅读 1.1 苏宁易购
有限公司供应链发展战略

关系网变得越来越复杂。然而，一般的生产制造企业并不具备管理复杂供应链系统的能力，或者说管理的成本极高。于是，一批具有较强资源整合能力以及供应链管理技术的企业开始涌现，它们作为第三方，专门为生产制造企业提供专业化的供应链管理服务，供应链服务的概念也应运而生。

1. 供应链服务的产生

供应链服务是指服务型企业承接工贸企业非核心业务外包，并对其供应链的商流、物流、信息流和资金流进行整合和优化，从而形成的一种以共享、开放、协同为特征，以平台化为手段的创新性一体化商业服务。一般来说，从事供应链服务的企业将基于生产/商贸企业的供应链上下游结构，对供应链的物流、信息流和资金流进行整合和优化，为供应链的采购、生产、分销等环节提供增值性的服务。

供应链服务的思想最早可以追溯到波特在1985年出版《竞争优势》(Competitive Advantage)中提出的“价值链”思想。波特将企业的价值活动归纳为九种，由五个基本活动(进料后勤、生产作业、发货后勤、销售、服务)和四个辅助活动(采购、研究与开发、人力资源管理、企业基础设施)组成，他认为“价值链将一个企业分解成战略性相关的许多活动，企业通过比竞争对手更廉价或更出色地开展这些活动来赢得竞争优势”。波特的价值链竞争的核心思想可总结为：企业活动由一系列的战略活动组成，但不是每个活动都是创造价值的，企业所创造的价值都来源于价值链上某些特定的创造价值的环节(嵇瑾，2009)。基于此思想，1990年普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和加里·哈默尔(Gary Hamel)提出了“非核心业务外包”的概念：企业将一些非核心的、次要的或辅助性的功能或业务外包给企业外部的专业服务机构，利用它们的专长和优势来提高企业的整体效率和竞争力，而自身仅专注于企业具有核心竞争力的功能和业务。在全球外包的发展趋势下，不少制造企业纷纷将采购、物流、售后等服务外包给专业的供应链公司，由供应链公司负责对制造企业的上下游供应链业务进行处理，从而形成了供应链服务。

在学术研究中，国内对于供应链服务的研究是从第四方物流开始。1998年埃森哲咨询公司率先提出第四方物流并以此作为专有的服务商标进行注册后，国内理论界就对第四方物流的定义和内涵展开了激烈的讨论。杨鹏(2001)、姜灵敏和官东(2003)等学者认为，第四方物流是供应链服务创新的主体，第四方物流服务提供商是一个供应链集成商，它对公司内部和具有互补性的服务提供商所拥有的不同资源、能力和技术进行整合和管理，提供一套供应链解决方案。之后宋华(2003)又对第四方物流的本质与功能特点进行了详细的梳理，并探讨了第四方物流发展过程中的问题与风险控制，认为第四方物流的发展必须建立在第三方物流行业高度发达和企业供应链业务外包极为流行的基础上，而当时我国并不具备大范围推广第四方物流的条件。

随着我国物流业的快速发展和全球经济竞争环境的变化，运输和通信成本不断降低，更多的企业开始对全球资源和市场进行整合，以创造更高的利润，企业之间的竞争开始转变为供应链之间的竞争。但全球竞争也使得供应链的复杂程度大大增加，复杂的供应

链管理使得企业无法专注于自身的核心业务，发展供应链服务时机逐渐成熟，于是一些具有较强的供应链管理能力和资源整合能力的企业开始专门承接其他企业的非核心业务，用自己的专长为企业提供供应链服务，如利丰集团。供应链服务作为一个新兴名词受到了广泛的关注并且逐渐取代了第四方物流的说法。随着实践的深入，学者们也开始从运营层面探讨供应链服务企业的商业模式。谢磊（2006）分析了我国外贸进出口全面开放后的中国传统外贸企业的处境，阐述了其转变为供应链服务商的契机与优势，并为外贸企业的转型提出了相应的对策。刘伟华和彭岩（2010）在金融危机的背景下，回顾了金融危机影响与外贸型物流企业供应链服务战略的研究现状，利用 likert 量表进行了问卷调查，给出了外贸型物流企业融入供应链服务的发展战略模型，总结了五种融入供应链服务的发展战略路径。霍春辉等（2009）将研究拓宽到一般的企业，分析了供应链服务这种商业模式兴起的背景，并对其上游供应商网络管理能力、下游客户网络拓展能力、供应链解决方案设计能力、供应链金融服务能力、风险控制能力、供应链物流服务能力、供应链信息服务能力等能力基础体系进行了分析。近年来，大数据等信息技术的出现让供应链服务得到了进一步发展，产业集群和生态圈逐步成为研究热点。王元十（2015）在产业集群供应链以及供应链协同管理的基础上，对企业集群供应链服务平台的构建进行了分析，并重点介绍了其组织构架、功能模块及其运行机制。计国君等（2016）对近年来大数据驱动下的全渠道供应链服务创新及其关联因素进行了综述，构建了基于大数据驱动下全渠道供应链服务创新的决策框架，为服务创新优化决策提供支持。因此，2010年以来，供应链服务已成为最炙手可热的话题之一。

2. 供应链服务的发展历程

供应链服务的形成不是一蹴而就的，它经历了一个循序渐进的发展过程。一般的供应链公司都或从贸易，或从物流或从通关等领域起步，形成了集成服务的创新，最后拓展到供应链服务中。

如图 1-1 所示，供应链服务的发展通常可分为以下三个阶段（王子先等，2012）。

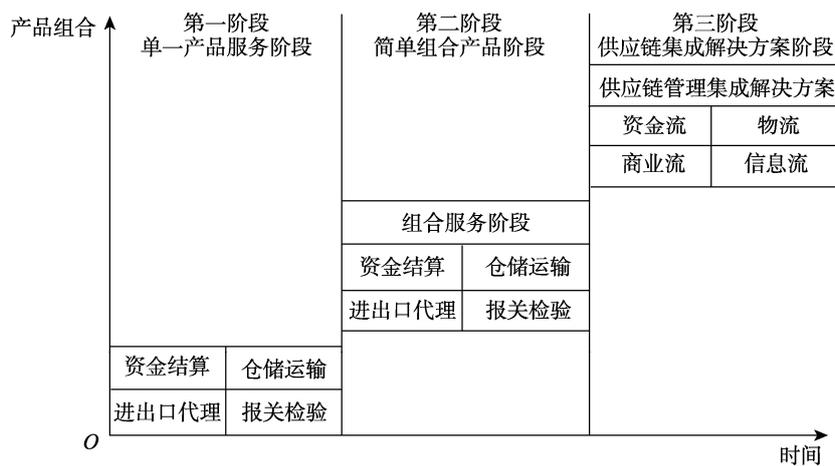


图 1-1 供应链服务发展的三个阶段

第一阶段：单一产品服务阶段。在这个阶段，企业主要从事一些单一的业务，如运输仓储、进出口代理等，业务功能较为简单，盈利模式也比较单一，属于行业分类中的功能性物流企业。

第二阶段：简单组合产品阶段。随着业务的不断发展和市场竞争的不断加剧，企业从事单一产品的利润率越来越低，市场竞争力也越来越弱，为了提高市场竞争力，一些物流或外贸企业开始尝试向产品组合模式演进。企业通过简单的产品组合，不仅能使业务加快拓展，业务规模迅速扩大，还能形成一些产品组合，提高公司运作的盈利水平，此时属于按行业分类的综合性物流企业。

第三阶段：供应链集成解决方案阶段。该阶段的形成标志着供应链服务作为一套成熟的商业模式正式形成。在这个阶段，不同的供应链服务公司依托自身的核心产品和战略资源，加大力量开发供应链服务的深度和广度，进而在市场上形成了多元化的业务服务模式。

供应链服务发展的驱动因素是顾客需求的变化。21世纪初，在国内制造业以及出口形势大好的时候，供应链服务企业多是与制造企业进行对接，为制造企业提供从代理采购到分销执行的供应链全程运作。2010年以来，一方面国内制造业形势下滑，另一方面互联网技术的兴起和运用使得供应链服务利润被挤压，供应链服务企业开始转向深度服务，专注于平台的搭建。2015年之后，大数据以及互联网技术的普及，使得新业态不断涌现，企业原有的运营模式逐步被打破。富有远见的企业开始更加重视与供应链上的利益相关者共同建立价值生态系统，而不仅关注以自身能力或资源来构建的竞争优势。基于此，目前的供应链服务企业纷纷向商业生态圈的模式发展。商业生态圈是以共享、共赢为宗旨，汇聚多样化组织，构建能力互补的价值网络，实现全链条上关键优势资源协同发展，跨界融合，形成强大的竞争力，从而创造一种动态平衡的商业发展生态，让所有参与者共享生态圈机会和生态圈利润，从而实现最经济、最大限度的成长。在案例 1-1 中，怡亚通就是一个很好的范例。

案例1-1

怡亚通发展“三部曲”

怡亚通是中国领军的供应链服务企业之一，其成功的背后是对顾客需求和商业发展趋势的深刻理解和把握。怡亚通的发展可分为三个阶段。

第一阶段：信息服务化（1997—2009年）

1997年成立之初，怡亚通以IT业务为基础，专注于电脑零配件的代理采购服务。这一时期，企业以信息流运营为核心，为进出口外贸环节提供软件开发、系统设计、信息发布等物流运营业务。至2003年，怡亚通通过代理采购和分销服务形成了核心竞争力，并于2004年实施股份制改造，正式向供应链企业转型。这一转型并非一蹴而就，而是随着服务的沉淀和积累逐渐形成具有广度的供应链服务模式。2007年，怡亚通成为中国首家供应链上市企业，标志其在信息服务化阶段的成功，并为后续的数字转型奠定了坚

实基础。

第二阶段：数字平台化（2010—2014年）

2010年，怡亚通启动了名为“380计划”的重大战略，这一计划的核心是平台运营模式的创新性应用和深度分销平台的建立，标志着公司从传统的供应链服务向数字平台化的大力转变。在此期间，怡亚通在网络建设、合作终端门店数量、业务规模和合作品牌数量等多个方面均呈现显著提升。该时期的转型对怡亚通来说是关键的，在数字化应用深化的同时，怡亚通从单一的信息化服务向综合性数字化平台转变。

第三阶段：数字网络生态化（2015年至今）

自2015年起，怡亚通进入数字网络生态化阶段。2017年，怡亚通提出新的流通战略，采用“供应链+互联网”模式推动流通业务升级。2019年，通过整合SAP、阿里巴巴等先进技术，建立起高效的一体化数字化平台，公司各业务系统实现深度融合，信息化管理大幅提升。2020年，怡亚通正式启动数字化转型战略，定位为“第三代互联网生态型企业”，并运用更加复杂的数字信息技术整合全球资源，为100余家“世界500强”与2600余家知名企业提供服务。同时，随着在线化、智能化管理工具的普及，怡亚通打造了一个基于数据和算法的名为“永远在线”的智慧平台，大大降低了对人工服务的依赖，大幅提升了运营管理效率。自2021年起，怡亚通推出五大客户营销与服务终端（包括App和小程序）——整购网、怡通云、药购、怡通天下和家电客，旨在通过去中心化资源共享和数字化系统支持，深度挖掘私域流量，优化流通服务、提升供应链效率。

资料来源：王春娟，杜雨轩. 从信息服务到数字生态：怡亚通数字化变革的演进之路[J]. 清华管理评论，2024（3）：106-112。（节选）

1.2.3 供应链管理与供应链服务的联动发展与相互影响

在企业运营的早期，供应链管理和供应链服务的概念较为模糊。随着企业规模的扩大和业务的拓展，企业开始意识到对采购、生产、仓储、运输等环节进行协调管理的重要性，这是供应链管理的初步形态。与此同时，一些基础的供应链服务，如运输和仓储服务，开始从企业内部职能逐渐分离出来，成为独立的第三方服务提供商。在这个阶段，供应链管理的需求催生了供应链服务的专业化发展，而供应链服务的发展也为供应链管理提供了更多的资源和能力。

随着市场竞争的加剧，企业对供应链管理的要求从简单的成本控制和效率提升，转变为对供应链的整体优化和协同创新。企业开始运用先进的信息系统，如ERP系统，来整合供应链中的各个环节。与此同时，供应链服务行业也在快速成长，服务提供商不断拓展服务范围，从单一的运输或仓储服务，发展到提供包括采购执行、销售执行、供应链金融等在内的综合性服务。此时，供应链管理和供应链服务在技术应用和业务拓展上相互促进，共同成长。

在成熟的商业环境中，供应链管理和供应链服务形成了高度的一体化和协同化。企业的供应链管理策略与供应链服务提供商的服务内容和能力紧密结合，形成了无缝对接

的供应链生态系统。例如，一些大型制造企业的供应链管理系统与第三方物流服务提供商、原材料供应商的系统实现实时数据共享和协同运作，共同应对市场的变化和客户的需求。

供应链管理与供应链服务相互依存、互为支撑。有效的供应链管理可以降低服务成本、提高服务质量，而高效的供应链服务则是管理策略成功实施的基础。一方面，供应链管理的需求不断推动供应链服务向更高水平发展，要求服务提供商提升服务质量和技术水平，满足企业对供应链管理日益增长的需求；另一方面，高质量的供应链服务通过提供准确的数据支持和引入新的技术理念，不仅帮助企业在供应链管理中做出更加科学的决策，还促进了供应链管理的持续创新。随着技术的进步，特别是大数据、人工智能等技术的应用，供应链服务与管理的联动更加紧密，促进了整个供应链的智慧和灵活性提升，从而推动企业在市场竞争中快速响应能力与成本控制能力的提高。这种双向互动不仅提高了供应链的整体效能，也为企业的长远发展奠定了坚实的基础。

1.3 供应链管理与服务的创新实践与创新政策

1.3.1 国内典型的创新实践与创新政策

在新一代信息技术冲击下，产业数字化和数字产业化已经成为全球新一轮产业变革的主要趋势，供应链发展也顺势进入与物联网等数字技术相融合的智慧供应链新阶段。

2017年至今，中央和地方出台了一系列供应链创新与应用试点方面的政策，形成了“中央层面主要方向顶层设计+地方层面具体措施落地实施”的政策框架，有效指导试点城市和试点企业充分发挥供应链整合和协同优势，在保障产业链、供应链安全等方面显现出良好的政策效果。为了更好地引导和促进供应链创新发展，充分发挥其保障能源和产业安全、提高经济发展质量和效益的功能，国务院办公厅在2017年首次出台了《国务院办公厅关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》（国办发〔2017〕84号）。在该文件的指导下，商务部等8部门在2018年印发了《关于开展供应链创新与应用试点的通知》（商建函〔2018〕142号），经评审陆续确定了55个、266家供应链创新与应用试点城市和企业。2020年，为了更好地发挥供应链创新与应用试点在稳定全球供应链和推动复工复产等方面的重要作用，商务部等8部委联合印发《关于进一步做好供应链创新与应用试点工作的通知》（商建函〔2020〕111号）。2024年，为贯彻落实《国务院办公厅关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》和《“十四五”现代物流发展规划》（国办发〔2022〕17号）等部署要求，工业和信息化部、交通运输部和商务部组织编制了《制造业企业供应链管理提升指南（试行）》。政策的陆续完善和实施落地，在驱动经济高质量发展和提升产业链供应链现代化水平方面发挥了越来越大的作用。

在国内，华为和中国电力建设集团有限公司（简称中国电建）是供应链管理创新的典型代表。华为构建了全球化的供应链网络，并通过数字化转型实现了供应链的智能化

升级，而中国电建在供应链管理方面的创新则更加全面和细致。

(1) 华为。作为全球领先的 ICT（信息与通信技术）解决方案提供商，华为在供应链管理创新方面表现出色。首先，华为构建了全球化的供应链网络，通过多层次的供应商管理和物流优化，实现了资源的优化配置和高效协同。其次，在数字化转型方面，华为依托自身在云计算、大数据、人工智能等领域的技术优势，不断推动供应链的智能化升级。例如，华为利用人工智能技术优化库存管理和需求预测，降低库存成本和提高客户满意度；通过区块链技术提升供应链的透明度和可追溯性，增强供应链的可靠性和安全性。最后，华为还注重供应链的灵活性和韧性建设，通过多元化供应商策略、应急响应机制以及建立多层次的风险管理体系，有效应对市场波动和突发事件。这些创新实践不仅使华为在全球市场竞争中保持领先地位，也为其他企业提供了有益的借鉴和启示。

(2) 中国电建（姚强等，2021）。近年来，中国电建在供应链管理方面的创新主要包括以下九个方面。①快速精准的采购计划。中国电建发挥设计总承包一体化优势，建立基于需求的年度、季度、实际发生三级采购计划体制，缩短了供应链反应时间。②科学阳光的集中采购。中国电建在集团层面成立了设备物资集中采购管理委员会，搭建了集团总部及成员企业两级集中采购平台，以“统一领导、两级集中”为原则，开展了科学阳光的集中采购。③高效灵活的战略框架采购。集团采购中心通过统计年度总需求，确定年度框架采购的种类及总量，通过公开招标的方式开展集团级框架采购，并公布框架采购目录，减少了采购的频次，大幅提高了采购的效率，降低了采购成本。④创新开展集采分供和区域联采。中国电建针对部分投资建设项目中的钢材、水泥、油品等大宗物资，开展集采分供采购；而针对部分区域（川渝）的钢材、水泥等大宗物资，开展区域联采。⑤统一规范的电商采购。将零星采购化为集中采购，建立统一的物资采购电商平台——电建商城。⑥合作共赢的供应商关系。中国电建打造多层次、规范高效、合作共赢的供应商管理体系，依托信息平台建立起集团公司、子企业和基层单位三个层级的供应商库，对七万多家供应商实施标准化、专业化、国际化的管理。⑦重大装备的监督监造。通过重大装备的监督监造，进一步提高采购设备的质量，为后续的设备安装调试、运行维护打下良好基础。⑧全球化工程物流管理。着眼于国内国际工程的设备物资保障，内外结合，打造全球化的工程物流管理体系。⑨降本增效的供应链金融。中国电建以“供应链+互联网科技+金融”的创新理念，将供应链金融与供应链有机融合，打造出“供应链金融生态圈”。

在国内供应链服务创新实践中，怡亚通和浙江通拓表现出色。怡亚通作为供应链服务行业的佼佼者，其创新之处在于供应链整合与数字化升级。在跨境电商领域，浙江通拓则是供应链服务的创新引领者。

(1) 怡亚通。怡亚通作为国内领先的供应链服务企业，其创新实践集中体现在供应链整合与数字化升级上，该企业不仅构建了覆盖广泛、功能强大的供应链服务平台，更通过持续的技术创新和模式创新，不断推动供应链服务的智能化、协同化和全球化发展。怡亚通的创新实践首先体现在其独特的“1+N”服务模式上。该模式以核心企业为中心，

通过数字化平台将上下游企业紧密连接在一起,实现资源共享、协同作业和互利共赢。这种服务模式不仅降低了企业的运营成本,提高了供应链的响应速度,还促进了供应链生态的繁荣与发展。此外,怡亚通还积极运用大数据、云计算、人工智能等现代信息技术,对供应链进行深度挖掘和智能分析。通过数据分析,企业能够精准把握市场需求变化,优化库存结构,提升物流效率,为客户提供更加个性化、高效化的供应链解决方案。怡亚通不仅在全国150多个中心城市及全球10多个国家设立服务平台,还通过数字化工具如“怡通天下”App,提升运营效率,实现品牌营销链路直达消费终端。怡亚通的实践,展现了供应链整合与数字化创新对提升供应链效率和市场竞争力的关键作用。

(2) 浙江通拓。在跨境电商这一新兴领域,浙江通拓凭借其敏锐的市场洞察力和卓越的供应链服务能力,成为跨境电商供应链服务的创新引领者,并始终将供应链服务的优化和创新作为企业发展的核心驱动力。浙江通拓的创新实践首先体现在其灵活高效的跨境供应链体系上。该企业通过优化供应链管理流程,实现了从产品采购、仓储管理到物流配送的全链条优化。同时,浙江通拓还注重与海外仓储和物流服务商的紧密合作,构建了覆盖全球的仓储物流网络,为卖家提供快速、便捷、可靠的物流服务。此外,浙江通拓还积极运用大数据、人工智能等现代信息技术,对市场需求进行精准预测和分析。通过数据分析,企业能够及时发现市场趋势和消费者需求变化,为卖家提供个性化的产品推荐和营销策略建议。这种以数据为驱动的供应链服务模式不仅提升了卖家的市场竞争力,也增强了客户的购物体验和满意度。浙江通拓的这些创新实践不仅推动了企业自身的发展壮大,也为整个跨境电商行业树立了供应链服务的新标杆。

下面通过中建材国际物产有限公司的案例(案例1-2)来进一步说明创新型供应链服务的实践与成效。

案例1-2

中建材国际物产：创新型数字化供应链服务平台探索与实践

中建材国际物产有限公司(简称国际物产)是全球最大的综合性建材产业集团、“世界500强”企业,也是中国建材集团在贸易物流板块重要的现代供应链业务和服务平台。其所属的中建材大宗物联有限公司(简称大宗物联)是国际物产的核心成员企业之一。大宗物联主营业务聚焦于大型建筑央企项目工程配送服务、钢材销售及分销业务,经过多年精耕细作,已成为中国建筑集团有限公司等多家工程建设集团和建筑工程企业长期合作的优质供应商。

2018年以来,为做大做强主业,提升核心竞争力,国际物产和大宗物联顺应潮流,以现代供应链服务为主体,以服务产业链、发展供应链、创造价值链为使命,运用数字化技术创新升级,依托中国建材集团产业优势,结合自身业务和金融资源全力打造了创新性数字化供应链服务平台“央材通”。“央材通”平台基于建筑工程领域供应链服务,实现线下到线上、“互联网+工程配送”,致力于央企建筑材料领域“互联互通”,推动产业链协同创新,助力产业链降本增效,实现供应集成化、产品服务化、赋能金融化、平

台数字化。“央材通”平台的创新实践体现在产业赋能、金融赋能、管理赋能三个维度。在产业链端，强化供应链业务协同，“做产业的朋友”：定位于服务产业，牢牢绑定产业，在现代供应链业务中发挥多角色的业务协同。基于真实业务场景和真实数据，线上透明交易，提升供应链运行效率。平台服务的终端央企客户超 500 多家，管理的项目逾 1 600 个。在金融链端，强化金融资源协同，“做信用的朋友”：与多家国有商业银行合作开展供应链金融服务，解决产业链融资难题，为上游中小微企业赋能。至 2022 年年末，“央材通”平台基于线上数据与 20 余家金融机构合作开展供应链金融服务，累计授信总额超过 50 亿元，为上游中小微企业提供供应链金融融资累计超过 27 亿元，节约财务成本逾千万元。在管理链端，强化集团内部协同，“做管理的朋友”：聚焦集团内部管理需求，立足上下游资源，围绕水泥主业建立集采平台、拓展销售网络；充分整合上游原料资源，通过集招集采实现阳光线上采购，提升采购效率、降低采购成本；对接“我找车”等物流资源平台，降低运营成本，助力整合优化物流资源。

资料来源：赵延敏，殷儒生，陈卫东，等. 创新型数字化供应链服务平台探索与实践[C]//中国企业改革与发展研究会. 中国企业改革发展优秀成果 2023(第七届): 下卷. 北京: 中国商务出版社, 2024.

1.3.2 国外典型的创新实践与创新政策

在大国战略竞争日益激化的背景下，物流与供应链已成为重大的国际政治经济学问题。国外供应链管理与供应链服务创新政策因国家和地区而异，但普遍体现出对高效、协同、可持续供应链的追求，以及对供应链安全的重视。美国针对供应链创新的政策主要包括成立供应链弹性委员会、利用《国防生产法》扩大卫生和公共服务部的权限，以及构建跨政府供应链数据共享能力。英国正式启动《关键进口和供应链战略》，以保障英国药品、矿产、半导体等关键商品的供应。其战略内容包括：英国商业和贸易部将与企业建立关键供应链信息分享，防止供应链断链；创建一个在线门户，允许企业集中报告进出口事项；成立关键进口委员会；根据《大西洋宣言》等条约开展与盟友间的供应链合作，英国将与美国等合作伙伴制定一项新的关键矿产协议。欧洲针对供应链创新的政策主要包括《企业可持续发展尽职调查指令》(CSDDD)，又称欧盟“供应链法案”，旨在促进供应链的多元化，强制性和 ESG（环境、社会和治理）管理实践，覆盖节能减排、原材料采购、废弃物回收利用等方面。

在供应链管理创新实践方面，国外企业展现出了卓越的创新能力。亚马逊以客户为中心，利用数据驱动和技术支撑，实现了供应链的智能化转型。Zara（中文名“飒拉”）则以其快速响应的供应链模式著称，满足了时尚零售业的快速变化需求。

(1) 亚马逊。亚马逊的供应链管理始终以客户为中心，以数据为驱动，以技术为支撑。这种全新的管理理念，使得亚马逊能够在瞬息万变的市场环境中保持敏锐的洞察力，快速响应市场变化，满足消费者的多样化需求。亚马逊凭借其强大的技术实力和全球化的运营网络，推动了供应链的智能化转型与创新。在仓储环节，亚马逊通过引入先进的物流技术和算法，实现了库存管理的精准预测与自动化处理，大幅降低了库存成

本并提升了物流效率。其智能仓储系统利用机器人和自动化设备进行货物的分拣、包装与发货，显著提高了作业速度和准确性。此外，亚马逊还构建了全球性的物流网络，包括自有物流体系以及与第三方物流合作，确保商品能够迅速送达全球消费者手中。这种以数据为驱动、技术为支撑的供应链管理新模式，不仅增强了亚马逊的市场竞争力，也为整个零售行业树立了供应链管理的范例。

(2) Zara。在快速变化的时尚零售业中，Zara 以其独特的快速响应供应链模式，成为了全球供应链管理创新的典范。Zara 的供应链创新首先体现在其高度集成的信息系统上。这一系统不仅连接了设计、生产、物流、销售等各个环节，还紧密连接了市场与消费者，确保信息的实时传递与共享。设计师们能够借助这一系统，迅速捕捉全球时尚趋势和消费者需求变化，并通过数字化工具快速生成产品原型。这一过程大大缩短了产品从概念到市场的周期，使得 Zara 能够迅速响应市场变化，推出符合潮流的新品。在生产环节，Zara 采用了少量多批次的生产策略，不仅减少了库存积压的风险，还使得企业能够更灵活地调整生产计划。同时，Zara 与供应商之间建立了紧密的合作关系，通过共享信息和资源，实现了生产过程的快速响应和高效协同，使得 Zara 能够在短时间内完成大量订单的生产。此外，Zara 还通过线上销售渠道拓展市场，实现线上线下融合的销售模式。总体而言，Zara 的快速响应供应链模式是一种高度集成、灵活高效、以消费者为中心的供应链管理新模式，这使得 Zara 能够在竞争激烈的时尚市场中保持领先地位。

在供应链服务创新方面，美国联合包裹服务公司 UPS (United Parcel Service) 和敦豪航空货运公司 DHL (DHL Group) 作为国际物流领域的佼佼者，同样表现不俗。UPS 凭借卓越的物流科技实力，构建了全球化的智能物流网络，为客户提供全方位的供应链解决方案。DHL 则致力于绿色可持续发展，通过绿色供应链服务项目，助力客户实现供应链的绿色转型。

(1) 美国联合包裹服务公司 (UPS)。在国际供应链服务领域，UPS 拥有卓越的物流科技实力与前瞻性的供应链服务解决方案，不仅构建了覆盖全球、紧密相连的物流网络，确保了货物能够高效、安全地跨越国界，更通过不懈的技术投入与创新探索，成功地将供应链体系推向了智能化的新高度。UPS 深度融合大数据、物联网 (IoT) 及人工智能 (AI) 等前沿技术，对物流过程的每一个细微环节进行精准把控与高效管理。其自主研发的智能路由规划系统能够实时接入并综合分析来自多个渠道的交通状况、天气变化、交通管制等复杂信息，为每一件货物量身定制最优化的运输路径。这一创新不仅有效减少了运输过程中的延误与成本，还极大地提升了物流服务的灵活性和响应速度，为客户带来了更高的满意度。此外，UPS 还致力于提供全方位、一站式的供应链解决方案，以满足企业多样化的需求。从精细的库存管理、高效的订单处理到便捷的退货管理，UPS 凭借其丰富的行业经验和先进的技术手段，帮助企业全面优化供应链流程，提升整体运营效率。这些解决方案的推出，不仅为企业降低了运营成本，还增强了其市场竞争力，为企业的持续发展注入了强劲动力。

(2) 敦豪航空货运公司 (DHL)。DHL 作为国际物流领域的领航者，其在供应链服务方面的创新努力与绿色可持续发展方面的承诺，正深刻改变着全球物流行业的面貌。

DHL 不仅专注于构建高效、精准的物流网络，确保货物在全球范围内实现无缝流转，更将环境保护和社会责任融入其业务核心。在追求高效与可靠的同时，DHL 积极拥抱绿色科技，致力于减少物流活动对环境的负面影响。该公司大力推广清洁能源车辆的使用，如电动汽车和氢能源车辆，减少运输过程中的碳排放。此外，DHL 还不断优化包装材料，采用可回收、可降解或轻量化设计，以减少包装废弃物的产生，并鼓励客户参与包装循环利用计划，共同促进资源的节约与循环利用。为了进一步推动绿色供应链的普及与发展，DHL 创新性地推出了绿色供应链服务项目。该项目不仅为客户提供专业的环保性能评估，帮助客户识别供应链中的环境风险与改进空间，还通过定制化的绿色解决方案，如绿色运输方案、能效提升建议等，助力客户实现供应链的绿色转型。通过不断探索与实践，DHL 正逐步构建起一个更加环保、可持续的供应链生态系统，为全球的绿色转型与可持续发展贡献力量。

综合前文内容，我们得到供应链管理创新和供应链服务创新的国内外情况对比，分别如表 1-2、表 1-3 所示。

表 1-2 供应链管理创新的国内外情况对比

对比的方面	供应链管理创新实践	
	国内	国外
典型企业	华为、中国电建	亚马逊、Zara
技术应用	积极拥抱数字化转型，通过云计算、大数据等技术优化库存管理、需求预测等环节，提升供应链效率	大量运用先进技术，如大数据、人工智能、物联网等，实现供应链的智能化、自动化和高效化
战略布局	注重本土化与定制化，根据国内市场的特点和客户需求，提供更具针对性的供应链解决方案	强调各环节的高度集成与协同，通过构建全球性的物流网络和供应链体系，实现资源的优化配置和高效协同

表 1-3 供应链服务创新的国内外情况对比

对比的方面	供应链服务创新实践	
	国内	国外
典型企业	怡亚通、浙江通拓	UPS、DHL
技术应用	运用大数据、云计算、人工智能等现代信息技术，以提升供应链效率和响应速度	注重物联网、自动化技术和智能路由规划等技术的应用，以实现供应链的智能化和自动化
绿色化实践	关注供应链的绿色化实践，但不够成熟	较为成熟，采取措施减少碳排放和能源消耗，还积极推广清洁能源车辆和优化包装材料，以实现供应链的可持续发展

1.4 供应链管理与服务的实践发展趋势

1.4.1 基于市场驱动的实践发展趋势

1. 消费者需求驱动下的供应链个性化与敏捷响应

随着消费者需求日益个性化与多样化，企业的供应链管理不仅要面对标准化生产的

挑战，还要更具灵活性和响应性。个性化和定制化需求推动了供应链从传统的大规模生产和库存管理模式，转向更为灵活、以客户需求为导向的动态管理方式。为了实现这一转变，企业需要采取精细化的需求预测、灵活的生产计划及动态调配的库存管理系统。

精确的需求预测在个性化供应链管理中至关重要。现代供应链采用大数据分析和人工智能技术，能够分析消费者的历史购买行为、搜索记录、社交媒体反馈等多维度数据，从而更精确地预测消费者的需求。比如，服装行业的品牌可以依据实时数据预测每个地区的需求，并根据季节变化、趋势变化做出快速调整。个性化需求的增长要求企业在生产上具有高度的灵活性。企业可以采用按需生产（make-to-order, MTO）或者组合生产（make-to-stock, MTS）与按订单生产相结合的模式更好地应对短期需求波动。灵活的生产计划意味着生产线能够根据客户的个性化需求快速进行调整，无论是产品设计上的小修改，还是生产批次的快速切换。例如，苹果公司在生产其产品时，能够根据用户需求的个性化选项（如颜色、存储空间等）进行相应的生产安排。动态的库存管理是支持个性化供应链管理的关键。传统的库存管理依赖于预测和批量生产，而在面对消费者个性化需求的背景下，实时库存管理变得尤为重要。企业通过智能仓储系统（如射频识别RFID、物联网设备等）实时跟踪库存状况，能够根据需求波动进行灵活的库存调整。

除了供应链管理本身的转型，供应链服务也在不断变化，以更好地满足消费者个性化和多样化的需求。供应链服务的变化不仅体现在订单交付的速度和准确性上，还体现在消费者体验的个性化和定制化方面。电商平台和零售商通过深入分析消费者的购买历史、浏览行为、社交媒体数据等，提供个性化的产品推荐，极大提升了客户的购物体验。基于大数据和机器学习技术，企业可以实时分析客户需求，定制化推荐最符合消费者喜好的产品。消费者对于配送的要求越来越高，不仅要求更快速，还要求更灵活、可定制，运用智能供应链系统可以使企业能够根据消费者的地理位置和时间要求，优化配送路径与方式。例如，消费者可以选择同城当天配送、指定送货时间甚至选择门店自取。实时响应能力也是供应链服务中不可忽视的一环。随着消费者期望变得更加即时化，企业需要通过建立灵活的供应链服务体系，快速响应订单变化和市场波动。消费者可以在购买过程中实时查询订单进度、物流状态等信息，甚至在订单有问题时能够快速联系客服并得到及时解决。企业可以通过人工智能客服和大数据分析，实时获取客户反馈，并根据反馈调整服务策略。在案例 1-3 中，瑞幸咖啡的定位就是一个很好的范例。

案例1-3

瑞幸定位高性价比咖啡，打造大众化、便捷化消费场景

瑞幸咖啡主要定位“平价、创新、快取”，将我国现磨咖啡带入低单价、创新品、轻环境的全新消费场景。在产品价格上，瑞幸咖啡定位大众化、亲民化，大多数咖啡产品价格位于10~20元价格带，如图1-2所示；同时产品类型丰富多样，包括乳类拿铁、茶饮咖啡、美式等多样化产品，满足消费者对高品质、多元化口味的需求。消费场景上，

不同于传统第三空间咖啡馆，瑞幸咖啡门店以面积较小的快取店模式为主，通过快取快拿方式给消费者提供高便捷性。



图 1-2 瑞幸咖啡产品种类丰富、单价较低
(图片来源：瑞幸咖啡小程序)

资料来源：(节选) 瑞幸咖啡研究报告：大众现磨咖啡引领者，乘行业东风顺势崛起[EB/OL]. [2024-09-22]. <https://www.vzkoo.com/document/20240517853726469d5dea215c540a33.html>.

2. 市场竞争驱动下的供应链成本优化与网络升级

在市场竞争的驱动下，企业不仅需要通过精细化的管理实现成本控制，还必须通过创新的服务模式提升客户满意度。因此，供应链的优化不仅涉及内部管理的精细化，还涵盖了外部服务的高效性。

市场竞争驱动下供应链管理的核心目标是通过提高运营效率和降低成本，增强企业在市场中的竞争力。精益生产作为成本控制和效率提升的有效工具，通过减少生产过程中的浪费，优化资源配置，帮助企业降低生产成本，同时提升生产效率。精益生产不仅关注于生产线的优化，还关注于对整个供应链流程的系统性改进。除了精益生产，企业还通过集中采购与长期合同谈判来优化采购环节，集中采购使企业能够通过大宗采购享受价格优势，并通过长期合作关系保证供应的稳定性，减少价格波动对成本的影响。此外，在全球化背景下，企业通过供应链网络的全球化布局，将生产和供应链活动迁移至成本较低的地区。全球化布局的关键在于选择合适的生产基地和供应商，结合不同地区的成本优势优化供应链网络。例如，很多跨国公司将生产基地设在中国、东南亚等低成本地区，并通过全球化的供应链网络将产品快速输送到全球市场。

与供应链管理的内部优化不同，供应链服务的优化更侧重于如何提高外部客户的体验和满足市场的个性化需求。供应链服务的优化涉及多个方面，其中最为关键的是物流与配送效率的提升。通过选择最优的运输方式、优化配送路径、提高运输效率，企业能够在降低物流成本的同时，确保客户需求的及时满足。现代物流技术的应用，尤其是在“最后一公里”配送环节的优化，已经成为提升供应链服务效率的重要途径。借助大数据、物联网和人工智能等技术，企业能够实时跟踪配送过程，提前识别潜在的配送瓶颈，从而优化配送路线。除了物流与配送的优化，企业还通过智能仓储与库存管理系统来降低仓储成本，并提升供应链的响应速度。供应链服务的优化还包括信息共享与合作的加强。通过建立与供应商、分销商及其他合作伙伴的紧密合作关系，企业能够共享关键信息，提前预测需求变化和市场波动，从而快速做出响应。



拓展阅读 1.2 可口可乐的供应链优化与控股策略

3. 技术进步驱动下的供应链数字化与智慧化转型

技术进步在推动供应链数字化和智慧化转型中发挥了关键作用。随着物联网、大数据分析、人工智能、区块链等技术的不断发展，供应链管理和供应链服务逐渐进入智慧化、自动化和数字化的新阶段。通过技术的引入，企业能够在更复杂的市场环境中提高供应链的效率、透明度、灵活性和响应能力，从而实现更高效的资源配置和更智能的决策支持。

在供应链管理中，技术进步使得各个环节的监控、分析和优化变得更加精准和高效。物联网技术通过传感器、射频识别（RFID）等设备，使供应链中的每一个环节都能实时进行数据采集与传输，增强了供应链的透明度。大数据分析提供了对海量数据的深度挖掘和精准预测能力，帮助企业识别供应链中的瓶颈或效率低下的环节，为供应链的优化和调整提供有力的数据支持。人工智能的引入，特别是在自动化生产、智能仓储和预测性维护等领域，显著提升了供应链管理的智能化水平。例如，通过机器学习和深度学习算法，企业能够分析生产数据和设备运行状态，提前预测可能出现的设备故障，进行及时维护和修复，避免生产线停工和产生不必要的维修成本。

在供应链服务领域，技术进步同样带来了显著的变化，特别是在物流配送和客户体验方面。无人配送技术，包括无人车和无人机的应用，正在逐步改变传统的配送方式。无人配送车能够在城市内完成“最后一公里”的配送，无人机则适用于远距离或难以到达的地区，能够快速、高效地完成小件货物的投递。此外，智能化物流系统利用大数据、物联网、人工智能等技术，能够在配送过程中进行动态路径优化，实时调整运输路线，避免交通拥堵等问题。在供应链服务中，区块链技术被广泛应用于产品追溯和数字化合同管理等方面，消费者和企业能够实时追踪产品从生产到配送的整个过程，确保产品的来源可追溯、信息透明。数字化平台和云技术也为供应链服务提供了强大的支持。通过构建数字化供应链平台，企业能够与各个供应商、分销商、合作伙伴实现信息共享和实时沟通。



拓展阅读 1.3 “屿链通”
构建数智化信任桥梁

消费者需求驱动的供应链管理与服务趋势强调个性化定制和敏捷响应，以满足不断变化的市场需求；市场竞争驱动则聚焦于成本优化和供应链网络优化，以提升企业的市场竞争力；技术进步驱动则推动了供应链的数字化、智能化和自动化，以提升供应链的效率和灵活性。这些发展趋势表明，现代供应链管理和服务在面对市场需求变化、竞争压力和技术挑战时，必须不断调整和优化策略，以实现更高效、更智能和更具竞争力的供应链运作。

1.4.2 基于政策导向的实践发展趋势

1. “双循环”发展战略下的供应链自主可控

“双循环”是中国政府提出的经济发展战略，旨在通过形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，推动经济高质量发展。国内大循环强调内需市场的作用，而国际循环则侧重于通过国际市场实现资源的优化配置和提升全球竞争力。

在“双循环”发展战略下，供应链自主可控成为企业提高竞争力的关键。在供应链管理方面，企业正在大力推进国内供应链的本地化和自主创新，以减少对外部市场和技术的依赖。在供应链管理方面，企业着重于自主研发技术的应用。这包括引进和开发先进的智能制造系统、自动化设备和数据分析工具，从而提升生产效率和供应链响应速度。例如，通过自主研发的技术，企业可以设计更精准的生产计划，并获取实时数据监控，进而提高供应链的整体协调性和灵活性。此外，企业还在本地化生产和资源整合方面加大投入，建立本地化生产基地和仓储中心，优化供应链网络。这种策略不仅增强了供应链的自主性，还有效减少了外部环境的不确定性对企业的影响。

在供应链服务方面，服务提供商也在积极响应“双循环”发展战略，通过提升本地化服务能力来支持国内市场的发展。服务提供商建立了区域内的物流配送网络，提供定制化的物流解决方案，以适应国内市场的多样化需求。例如，设立更多的区域配送中心，以提高物流服务的响应速度和覆盖范围。此外，服务提供商还注重数据安全和系统集成，通过建设安全可靠的信息系统来保护供应链数据，确保系统的稳定性。利用先进的数字化技术和数据分析，服务提供商提高了供应链服务的效率和透明度，从而支持企业在国内市场的快速反应和稳定运营。这些举措共同促进了供应链的自主可控，为企业在复杂环境中提供了更强的保障和支持。如案例 1-4 中，比亚迪在“双循环”发展战略下着力提升供应链自主可控能力，引领新能源汽车革命。

案例1-4

比亚迪——电动疾驰，引领新能源汽车革命

比亚迪于 1995 年创办，2003 年收购陕西秦川汽车，顺势杀入汽车行业。如今，比亚迪已拥有电池、电机、电控及芯片等新能源汽车全产业链核心技术，在新能源汽车领

域的销量保持着稳步增长的良好态势，连续9年位居中国第一。2022年3月，比亚迪新能源汽车销量首次突破10万辆大关，实现总销量10.49万辆，同比增长346%，环比增长19.28%。

根据企业战略发展布局，比亚迪自2022年3月起停止燃油汽车整车生产，专注于EV纯电动和DM插电混动汽车业务。且根据比亚迪公布的产销数据来看，其暂停的并非仅是燃油车的整车生产，其燃油车销售也已全面暂停。聚焦于新能源汽车，比亚迪坚持DM插混、EV纯电“两条腿、齐步走”的战略，在新能源市场持续发力，实现全面新能源化。

1. “垂直整合”供应链体系

“垂直整合”供应链模式是指纵向整合上下游企业及资源，提高供应链运行的稳定性。经过不断研发，比亚迪已全面掌握了新能源汽车电池、电机、电控及芯片等全产业链核心技术（比亚迪导体、刀片电池），形成了从三电系统到整车生产的一体化布局。因此，其供应链面对市场和环境变化，依然有着极高的稳定性、安全性，同时也可最大限度地规避“被卡脖子”的风险。对于比亚迪来说，其新能源汽车供应链中配件自给率在50%以上。因此，即使是在新冠疫情的影响下，该模式也使得比亚迪在供应链运行中表现得非常稳定。

2. “开放式”供应链体系

“垂直整合”供应链运作模式相对来说偏封闭，使得整个供应链缺少与行业的密切交流，市场竞争意识不强，同时不利于规模化降低成本。在“双循环”及智能制造的大背景下，比亚迪供应链运作模式在发生变化：比亚迪结束了20年全产业闭环模式，开启核心电池向其他企业供货模式，成立5家子公司，完成了整车业务与零部件业务的剥离，从电池开放走向全产业链开放，实现其供应链体系从“垂直整合”模式向“开放式”供应链的转变；逐步搭建信息化平台（供应商门户、SRM系统等），一方面吸收外部优秀的供应商资源，另一方面将比亚迪优质供应链资源向行业开放；横向拓展供应链能力，更加强调供应链的运作效率，不断提升汽车产业竞争力。

资料来源：李肖肖. 双循环发展格局下新能源汽车供应链运作模式研究——以比亚迪品牌为例[J]. 物流科技, 2023, 46(1): 132-135. DOI: 10.13714/j.cnki.1002-3100.2023.01.030.

2. “一带一路”倡议下的供应链全球化布局

“一带一路”倡议是中国提出的旨在促进全球经济合作与发展的战略，涵盖了经济合作带（经济带）和海上合作带（海上丝绸之路）。这一政策旨在通过加强基础设施建设、推动贸易投资合作和文化交流，构建多层次的全球合作网络。

在“一带一路”倡议的框架下，供应链的全球化布局和跨境合作成为企业和服务提供商发展的重要方向，为企业和服务提供商创造了拓展国际市场和深化国际合作的新机遇。具体而言，在供应链管理方面，企业积极参与跨境基础设施建设，包括铁路、公路、港口等，旨在提升全球供应链的运作效率和稳定性。例如，中欧班列已成为连接中国与欧洲的重要陆上运输通道，其网络不断延伸至中亚、俄罗斯及东欧国家，大幅提升了物流效率和运输稳定性。同时，中国在巴基斯坦瓜达尔、希腊比雷埃夫斯等节点投资建设

现代化港口，形成了从中国到欧洲、中东及非洲的多式联运体系，为全球物流网络的完善提供了有力支撑。这些基础设施的建设不仅促进了区域经济的联通，还优化了跨境物流网络，支持了国际市场的多样化需求。

在供应链服务方面，服务提供商正致力于提升全球物流服务能力，建设国际物流中心并不断优化跨境配送解决方案。借助云计算、物联网、大数据、人工智能和区块链等先进技术，它们实现了订单追踪、库存管理和物流调度的实时监控和自动化操作，从而提高了全球物流服务的准确性和时效性。同时，通过构建全球电商平台和推广无人仓、自动化分拣以及无人机配送技术，服务提供商进一步支持企业在国际市场的拓展，为国际贸易提供了全方位、数字化的服务支持。这些具体措施和布局共同推动了“一带一路”倡议下供应链全球化发展，促进了区域经济合作与全球市场的一体化进程。



拓展阅读 1.4 浙茶集团：“浙”杯中国茶与世界相拥

3. 乡村振兴战略下的供应链下沉与创新

乡村振兴战略旨在全面提升乡村经济、改善乡村基础设施和生活条件，促进城乡协调发展。该政策包括农业现代化、农村基础设施建设、乡村产业发展等方面。

在乡村振兴战略的指导下，供应链的下沉和创新成为推动乡村经济发展的核心任务。在供应链管理方面，企业致力于推动农业供应链的现代化，更加关注农村市场的需求和潜力，通过引入先进的农业技术和设备来提升农业生产的效率和市场竞争力。这包括建设现代化的农业生产基地，引入智能化的农业管理系统，改进农产品的处理和包装流程。例如，利用精准农业技术和自动化设备，企业可以提高作物的产量和质量，同时降低生产成本。此外，企业还通过建立全新的供应链模式，优化农业供应链的各个环节，以提高整体效率和市场响应能力。

在供应链服务方面，服务提供商积极推进农村物流服务的提升和创新。通过建设农村物流配送网络，服务提供商提高了农村地区的物流服务能力。这包括在农村地区设立更多的配送中心，优化物流配送路径，从而提高物流服务的覆盖范围和效率。服务提供商还推动农业电商平台的建设，帮助农民将产品销售到城市市场。通过提供市场推广、数据分析和贸易咨询服务，服务提供商支持农民了解市场需求，制定有效的销售策略。此外，服务提供商创新服务模式，推出定制化物流服务，利用智能技术和数据分析优化物流流程，从而支持乡村经济的增长和城乡一体化发展。这些举措有效促进了乡村经济的发展和城乡协调，推动了供应链的下沉与创新。如案例 1-5 中，伊利集团以奶业振兴带动乡村振兴，实现供应链的下沉与创新。

案例1-5

伊利：奶业振兴带动乡村振兴

作为农业产业化国家重点龙头企业，伊利集团深入贯彻落实党和国家关于乡村振兴

的相关工作部署要求，秉承“平衡为主、责任为先”的伊利法则和“厚度优于速度，行业繁荣胜于个体辉煌，社会价值大于商业财富”的理念，发挥龙头企业的引领带动作用，以人民对美好生活的向往和企业的“全面价值领先”为奋斗目标，赋能上游发展，加快产业融合，以奶业高质量发展为引领，推动农业农村现代化，促进乡村振兴，全面助力共同富裕。

多年来，伊利十分关注农村原住民高度依赖养殖牛羊造成的农村生态环境恶化，草原退化、沙化等问题。“牧场在美丽的大草原中”，这不仅是一个口号，更是伊利致力于乡村生态环境改善的目标。经过科学的研究与分析，伊利在内蒙古阿鲁科尔沁旗等多地建设优质牧草生产基地，推行种养结合的新模式，如采用机械化和节水喷灌技术种植紫花苜蓿，不仅大大降低了奶户的养殖成本，也对防沙治沙和生态环境改善起到了良好的效果。

针对传统奶牛养殖业面临的粪污处理难、饲料成本高和饲料制作技术难题、资金融通困难、土地资源匮乏等一系列挑战，自2013年起，伊利在规模化养殖牧场推行“种养一体化”，实现“以养带种、以种促养”的良性循环，推动规模化养殖牧场，发展优质饲草种植，提高粪污资源化使用效率，帮助牧场解决环境与发展的双重挑战。在全产业链的紧密联结下，伊利带动了全国近640万亩饲草料种植，其中带动420多万亩青贮玉米种植。目前，伊利“种养一体化”养殖技术已覆盖全国合作牧场，带动产业链上游合作伙伴走上绿色生态化发展之路，打造真正意义上的乳业绿色供应链。

资料来源：孙琳. 伊利以全链创新助力乡村全面振兴[N]. 人民政协报, 2024-02-09 (005). DOI:10.28660/n.cnki.nrmzx.2024.000797.

本章小结

供应链管理是通过对供应链中的商流、物流、信息流、资金流等资源进行全面规划和协调，保证供应链在采购、生产、流通加工、存储、运输、装卸搬运等各个环节中的运作达到最优化，同时以最小的成本实现产品从原料采购到交付至客户的整个过程。供应链服务是指供应链管理过程中所涉及的一系列服务，包括物流配送、仓储管理、订单处理、库存管理、质量控制、信息管理以及供应链优化咨询和匹配服务等多个方面。

关键概念

供应链 供应链管理 供应链服务 管理 服务

思考题

1. 如何理解供应链管理的概念？
2. 什么是供应链服务？
3. 供应链管理与供应链服务有哪些联系与区别？

4. 供应链管理与供应链服务的创新实践与创新政策有哪些?
5. 供应链管理与供应链服务的实践发展趋势体现在哪些方面?

案例分析

泓明供应链：数字化创新引领硬核产业高质量发展

泓明供应链集团（简称泓明集团）创立于1995年，总部位于上海市浦东新区张江科学城，深耕集成电路产业供应链，是中国数智化产业供应链服务引领者。泓明供应链已在全国14个城市建立了24个产业供应链卓越中心，集成电路产业进口设备供应商覆盖率达到全国90%以上。截至2022年年底，已与全球前15家半导体设备供应商中的12家开展合作，并与产业链上300多家客户签订服务合同，服务覆盖1000多家上游客户，5000多家下游客户，技术工程师超过5000名，全国12英寸芯片制造厂配套服务覆盖率达到100%，是目前国内集成电路设备及零部件千亿级供应链服务平台。

1. 一体化智慧产业供应链平台，实现全程唯一码管理

泓明供应链创新扩展型“M+1+N”智慧供应链模型，应用人工智能、物联网、云计算和大数据等新兴数字技术，为集成电路产业生态链中的企业打造“订、贸、关、仓、包、运、配、修”一体化数智产业供应链“芯服务”，通过唯一码对供应链节点进行全程管控。目前备件到达时间已缩短至海外72小时内、国内48小时内、本地4小时内。2023年8—9月总受理单数近2.6万单，业务量远超传统物流业务。泓明供应链基于调剂平台、供应链引擎、数字维修三大模块功能，为产业链上的设备厂商、制造企业、维修企业进行赋能支持，通过平台协同匹配三方需求；实时监测业务量，根据数据自动调班，大幅提升企业效率，并将差错率降低至趋近于零。

2. 四大配套供应链服务，全场景服务集成电路产业链

产业供应链协同平台，围绕全程设计、全程采购、全程制造和全程维修等供应链共享和协同创新模式，全场景、全网络、全链路服务于集成电路产业链。平台根据不同场景及痛点，通过多模块组合模式，帮助企业协同管理。建立基于唯一识别码和“三账五流”的集成电路设计供应链专业服务模块，打造为集成电路研发设计企业提供全流程服务、一站式管理的服务平台。除供应链协同管理模块外，平台还基于目前国际形势，增加贸易合规方面的智能预警和风险管控服务。

3. 建设集成电路产业亚太转运中心，促进产业集聚

泓明供应链建设基于“保税+数字化技术”的集成电路产业亚太转运中心智慧服务平台，通过模式、技术、制度三重创新，提高产业链上中下游供应链效率，降低企业综合物流成本。例如，从浦东出发，将全国各地供应商的采购备件集中到浦东发往海外，实现平均装载率提高25%，半年为单一客户节约物流运作成本约3000万元。以转运中心为基础，已惠及上下游数百家企业，协助数十家企业分拨中心落地浦东，为助力上海打造集成电路世界级产业集群提供智慧供应链配套服务保障。

4. 加入 CCC 免办便捷通道试点，实现物流“零等待”

通过制定集成电路供应服务团体标准，依托基于全程唯一码和数字围网的可视化物流追溯及维修服务平台，由过去的事中审批和“点式”监管优化为事前准入和事后核查的“链式”监管。已有 1.37 万批 14 万件进口集成电路零部件获“零等待”放行，申报总货值约 2.3 亿元，将进口集成电路零部件的平均时间缩短了 2 天，获益集成电路研发制造企业超过 200 家。目前，一颗保险丝从机场入关至泓明供应链外高桥仓库只需 2 小时，5 小时后即能到达安徽合肥某集成电路企业，为集成电路产业集群高质量发展提供了稳定保障。

资料来源：上海市商务委员会. 生产性互联网服务平台案例|泓明供应链：数字化创新引领硬核产业高质量发展[EB/OL]. [2024-09-27]. https://sww.sh.gov.cn/scxhlwfwpt-cxal/20231018/bae_3312ad1f5446891627831acb3847b.html. (节选)

案例思考题

1. 泓明集团的一体化数智产业供应链“芯服务”模式有哪些优势？
2. 随着集成电路产业的不断发展和技术更新，泓明集团如何通过其供应链服务体系来帮助企业快速适应市场变化和技术迭代？
3. 随着业务的不断拓展，泓明集团如何利用其现有的技术和资源优势，进一步扩大在集成电路产业供应链服务领域的市场份额？

即测即练

自
学
自
测



扫
描
此
码