

现代供应链发展的国际镜鉴 与中国策略

□ 何明珂 王文举

北京物资学院 北京 101149

一、现代供应链的内涵与特征

现代供应链是采用现代科学技术和组织管理模式的供应链。供应链是指生产及流通过程中,将产品或服务提供给最终用户所形成的网链结构。供应链是围绕核心产品或服务,统筹规划和整合核心产品和服务及上下游产品及服务的设计、采购、生产、销售、服务环节及金融、财务、法律、信息、物流等配套服务资源与运营而形成的体系。

现代供应链与几个相关概念存在紧密联系。供应链与物流是两个不同概念,供应链包括商流、物流、信息流、资金流,物流是供应链的一部分。现代供应链以需求为导向,通过现代需求链拉动并通过供给侧结构性改革来更好地满足需求。企业或产品的设计、生产、销售、配送及相关服务的每个环节每个活动都会产生价值,沿着供应链形成价值链。供应链是价值链的基础,供应链塑造价值链。供应链是产业链的微观基础,供应链结构决定产业结构,供应链关系决定产业关系,供应链实力决定产业实力,供应链整合促进产业融合,供应链在区域内的协同和集群发展形成了产业融合、产业集群和区域协同发展。

供应链是21世纪高效配置和利用资源的必然趋势,认识供应链、把握供应链需掌握供应链思维。供应链思维的核心表现为以下特征:

第一,整合与优化结合。供应链以核心产品(或服务)的制造企业(或服务商)为中心,由原材料、零部件、在制品、产成品的供应及回收企业形成复杂的上下游层级关系,同时由许多提供相关商流、物流、信息流、资金流服务的企业提供配套服务。以供应链为视角,就是以供应链为单位,围绕核心企业,突破单个企业边界,对不同层级上下游企业的资源、流程、组织进行共享、协同等整合作业,同时从供应链整体最优出发,对不同层级上下游企业的资源、流程、组织进行合并、移除、重组等优化作业,实现供

应链资源、流程、组织整合与优化的结合,从而提高供应链资源、流程、组织效率,这是供应链新动能的来源。

第二,专业化与一体化结合。现代供应链遵循专业化原则,理想的供应链是由不同层级的上下游专业化企业组成的,专业化的企业整合形成专业化的供应链,每个环节都是专业化的,整条供应链就有可能专业化的,专业化是供应链的竞争优势。现代供应链遵循一体化原则,一体化就是整合和集成不同专业的企业,以上下游供给—需求关系为纽带整合在一起形成专业化的供应链,也就形成了一体化的精益的供应链。在该供应链上,缺少一个供应链企业,供应链就会断裂,供应链上的企业只有与其他上下游企业集成在一起才可能实现自身价值。因此,现代供应链一方面鼓励企业做专做精,另一方面又鼓励企业之间协同合作,构建稳定和谐的供应链。

第三,灵活性、弹性与韧性结合。衡量供应链好坏的一个重要指标是弹性和韧性。供应链的弹性是指供应链上的个别企业或所有企业在经受一定内外压力,导致企业资源、流程、组织等配置出现困难且正常运营受到影响时,仍能共同灵活应对且能很快恢复常态,始终维持供应链正常运营的能力。供应链的韧性指的是供应链上的个别企业或所有企业在经受严重的内外压力,导致企业资源、流程、组织等配置出现严重困难且正常运营受到严重影响时,仍能共同灵活应对,且能维持供应链运营的能力。现代供应链既要有弹性更要有韧性,在多变的国际国内环境下,跨国供应链、战略性产品供应链、战略性企业供应链更应注重供应链资源、流程、组织配置的灵活性、多样性和动态性能力建设,注重整体战略优化能力,注重患难与共的长期合作伙伴关系建设,提高供应链的弹性和韧性。

第四,平台化与生态化结合。现代供应链有着极强的资源、流程、组织集成能力,越来越朝着平台化方向发展。供应链平台越来越朝着综合化、大型

化、国际化方向发展。按所提供的产品/服务类型、所辐射的区域及规模划分,中国已形成不同层级的供应链平台,供应链平台之间的竞争十分激烈。供应链平台建立了新的供应链秩序,营造了独特的供应链生态,不同层级上下游相关企业在供应链平台的整合下形成新的共生生态圈,供应链平台快速固化了企业的竞争定位,为企业发展带来新的机遇与挑战。

二、建设中国国家战略供应链体系和供应链战略体系

为应对国际供应链竞争,中国必须构建中国特色供应链话语体系、战略运行体系和战略保障体系。

(一)构建中国国家供应链话语体系

构建中国特色供应链话语体系,可从如下方面着手:建议在中央全面深化改革领导小组下设立“供应链工作组”,由主管经济的副总理担任组长,成员单位包括中央财经领导小组办公室、中央军委后勤保障部、中央军委装备发展部、国家发展改革委、商务部、工业和信息化部、农业部、交通运输部、外交部、国防部、公安部、教育部、科技部、海关总署、国家食品药品监督管理总局等相关部门,负责审查批准及督促检查《中国国家供应链战略(2018—2050)》和《中国国家供应链战略行动计划(2018—2030)》的实施。中央财经领导小组组建相应的国家供应链战略管理专门机构,负责组织制订和实施《中国国家供应链战略(2018—2050)》和《中国国家供应链战略行动计划(2018—2030)》。中央财经领导小组办公室成立“中国国家供应链专家委员会”,为中央全面深化改革领导小组供应链工作组和中央财经领导小组提供决策支持,发挥供应链智库作用,为中国参与全球供应链多边治理提供中国智慧和方案。中央财经领导小组建立“现代物流与供应链战略联席会议”制度,由中央全面深化改革领导小组供应链工作组对应单位及相关行业协会、重要智库参加会议,定期召开会议,协调有关重大供应链政策与行动。

(二)构建中国国家供应链战略运行体系

中国国家供应链战略包括运行和保障两方面,战略运行可从四个层面考虑:产品供应链、公司供应链、供应链平台、产业链,每个层面考虑五种类型的国家供应链战略:禁止型、合作型、扶持型、竞争型、应急型。

建议由中央全面深化改革领导小组供应链工作组牵头,中央财经领导小组办公室专门机构和办公室负责组织制定《中国国家战略供应链目录(2018—2030)》(分为民用、军用和军民两用三类目录),这是国家最为宝贵的战略性供应链资产目录,包括战

略性产品目录、战略性公司目录、战略性供应链平台目录、战略性产业链目录,明确列出对中国国家安全、国家利益具有重大战略意义的产品、企业、平台及产业,作为国家战略资产加以保护和发展,增强上述资产的国际竞争力。针对上述四类战略性供应链资产制定分类管理政策和措施,对涉及被称为“国之重器”“超级工程”和“新四大发明”的中国重大成套尖端装备和技术、产品及其企业、平台的供应链应进行严格的贸易保护、资产重组及供应链审查和管控。上述目录根据战略关键程度还可分成最高级、高级、中级三种等级,以便分类管理,目录五年调整一次。参照发达国家供应链战略,中国国家供应链战略可分为五类:

第一,禁止型。依据《中国国家战略供应链目录(2018—2030)》,对涉及中国国家军事、国防、国土安全和国家战略利益的战略性产品和服务的供应链、战略性公司的供应链、战略性供应链平台、战略性产业链,由中国独占或者垄断,禁止外国产品、外国企业、外国供应链进入,在实施内外贸易、资产重组、大型投融资、技术转让、大型基建等活动时,商务部、海关总署及其他相关部门应进行严格的供应链审查和供应链尽职调查,审查核心产品、企业、供应链平台的供应商、供应商的供应商直至供应链源头,审查用户、用户的用户直至最终供应链的最终用户,审查供应链各环节的安全性、合法性、可持续性等。同时,对中国的战略性稀缺自然资源的出口也要进行严格的供应链审查,商务部和海关总署严格管控出口。

第二,合作型。对可能阻碍中国优势产品、优势企业和优势供应链取得国际竞争优势的国外产品和服务进入中国或对中国产品、企业、供应链采取任何形式的兼并重组时,商务部、海关总署及其他有关部门应该依据《中国国家战略供应链目录(2018—2030)》严格进行供应链审查和供应链尽职调查。对外国产品、企业、供应链在中国的运行应加以防范和约束,采取措施支持中国战略性产品、企业和供应链提升价值链高端活动。

第三,扶持型。对《中国国家战略供应链目录(2018—2030)》上的产品、企业、供应链平台和产业应采取扶持政策,支持这些产品、企业、供应链平台、产业链获得全球竞争优势,成为世界一流产品、企业、供应链平台和产业链。从供应链角度考虑,扶持的对象包括:战略供应链核心产品及其上下游配套产品、配套的周边服务,战略供应链核心企业及其上下游关联企业,战略供应链平台及其整合的关联企业,战略供应链核心产业关联的产业链,等等。

第四,竞争型。对不涉及国家安全和战略利益,且中国落后于其他国家的产品、企业、供应链,中国

应敞开市场,鼓励外资进入,给予外资国民待遇,支持中国产品、企业、供应链融入国际供应链,参与国际分工和国际合作,学习国际先进经验,并逐渐发展壮大,逐渐获取价值链高端地位。

第五,应急型。中国国家供应链有两种运行条件:一种是正常情况下的供应链运行;另一种是紧急情况下的供应链运行。国家应制定《中国国家应急供应链战略(2018—2050)》及《中国国家应急供应链战略行动计划(2018—2030)》,指导应急预案的制定,以避免发生重大公共安全事件救灾时的无序和不计成本。

(三)构建中国国家供应链战略保障体系

为保证中国供应链安全运行,必须建立中国供应链战略保障体系,该体系包括:供应链基础设施体系、供应链标准与认证体系、供应链政府协同机制、供应链法律政策体系、供应链基础理论与学科体系、供应链最佳实践案例体系等。

第一,构建供应链基础设施体系。供应链包括商流(交易流)、物流、信息流、资金流(以下简称“四流”),供应链往往是跨企业、跨行业、跨区域、跨国的链条,供应链上每个成员都有上述“四流”,供应链要将不同企业整合在一起,就需要通过资源共享和整合等方法,实行“四流”对接和联通,这样可以释放多余资源,从而节约成本。要实现供应链无缝对接,就要确认供应链基础设施的存在,并加快供应链基础设施建设。供应链基础设施包括供应链商流基础设施(供应链销售网络及平台)、供应链物流基础设施(铁路、公路、水路、航路、港口、机场、海关、物流园区等)、供应链信息流基础设施(计算机通信、移动通信、互联网、卫星定位系统、传感系统等)、供应链资金流基础设施(支付工具、投融资平台等)、供应链平台基础设施(集成“四流”的综合性基础设施网络)。建议中央财经领导小组组织国家发展改革委、商务部、交通运输部、工业和信息化部、中国银监会等部门组织编制《中国国家供应链基础设施目录(2018—2030)》,并对重大战略性供应链基础设施优先建设,重点进行基础设施接口及周边配套基础设施建设,打通断头路,链接基础设施孤岛,开放企业基础设施。

第二,建立供应链标准与认证体系。为适应部分中国产品、中国企业、中国供应链快速走向世界并成为世界一流的新趋势要求,应该尽快建立围绕中国产品供应链、中国企业供应链、中国供应链平台的供应链标准体系。建议国家质量监督检验检疫总局、商务部、工业和信息化部、农业部等相关部门,根据国家战略供应链目录,参照发达国家相关国际标准,组织制定战略性产品、战略性企业、战略性供应链技术标准。同时,参照发达国家的普遍做法,对中

国具有或将具有垄断地位的战略产品、战略性企业、战略性供应链、战略性产业,建立中国供应链认证体系。

第三,建立供应链政府协同机制。供应链政府协同的基本要求有两点:一是对涉及众多政府部门的关于产品、企业、平台、产业的决策事项,每个部门的决策都要从供应链角度去考虑,部门利益应该服从供应链整体利益;二是必须由一个部门牵头对供应链决策负总责,包括进行供应链整体规划,明确总体要求,设定总体目标,在此前提下确定各个政府部门的具体要求及完成的分目标。建议尽快完善政府决策机制,建立供应链总体设计指导下的部门专业决策机制,对部门专业决策是否兼顾上下游进行评估。建议中央财经领导小组专门部门及办公室牵头制定供应链决策事项总体要求和目标,然后按照政府职能分工进行专业化决策,决策时应该考虑对供应链上下游相关产品或企业的影响。

第四,建立供应链法律政策体系。中国还没有形成基于供应链思维的法律、政策体系。建议全国人大各专门委员会和国务院各部门,根据《中国国家战略供应链目录(2018—2030)》,对涉及产品、企业、供应链平台和产业的相关法律法规、政策进行梳理、调整和修改,形成指导企业供应链实践的法律法规、政策体系。

第五,建立供应链基础理论与学科体系。鉴于供应链建设作为新的经济增长点和新动能,对国民经济发展影响巨大,建议教育部、科技部、国家发展改革委、工业和信息化部等部门,在国家重大科研计划、国家重大工程建设项目中,设立供应链相关研究课题;建议国家自然科学基金委员会、国家社会科学基金委员会等部门设立供应链重大专题,专门研究供应链重大基础理论、重大技术方法、重大标准认证体系、重大平台环境、重大政策法律及供应链国际趋势跟踪研究。建议将高等学校“物流管理”本科专业更名为“物流与供应链管理”,在硕士、博士层面设立“物流与供应链管理”一级学科,加强该学科的高层次人才培养和科学研究。

第六,建立供应链最佳实践案例。建议中央财经领导小组办公室牵头,联合国家发展改革委、商务部、工业和信息化部、农业部等部门,系统总结中国产品、中国企业、中国供应链平台、中国产业在创造世界一流供应链过程中形成的最佳实践案例,并进行广泛宣传,推动中央企业及其他企业建立供应链管理架构,推动供应链管理技术与方法在企业中的广泛应用,形成体现中国供应链智慧的更多优秀的中国制造、中国品牌、中国标准、中国质量、中国认证、中国故事案例。

■ 《改革》2018年第1期,约21500字