

# 供应链集成服务商业模式创新

张启慧<sup>1</sup>, 毛青军<sup>2</sup>

(1. 浙江经济职业技术学院, 浙江 杭州 310018;  
2. 浙江物产化工集团有限公司, 浙江 杭州 310003)

**[摘要]**通过分析供应链集成服务的外在拉动、内在驱动及催化作用三方面的产生背景,研究了供应链集成服务能力基础,并结合浙江物产化工的实践,提出了供应链集成服务商业模式创新的三种类型,即流程一体式服务、综合模块式服务、平台生态式服务。

**[关键词]**供应链集成服务;能力基础;商业模式创新

**[中图分类号]**F274

**[文献标识码]**A

**[文章编号]**1005-152X(2021)05-0086-05

## Business Mode Innovation of Supply Chain Integrated Service

ZHANG Qihui<sup>1</sup>, MAO Qingjun<sup>2</sup>

(1. Zhejiang Technical Institute of Economics, Hangzhou 310018;  
2. Zhejiang Materials Industry Chemical Group Co., Ltd., Hangzhou 310003, China)

**Abstract:** The paper analyzed the background of the formation of supply chain integrated services in terms of external pull, internal drive and catalytic action, studied the capability basis of the supply chain integrated services. Next, in connection with the practice of Zhejiang Materials Industry Chemical Group Co., Ltd., it proposed three innovative business modes of the supply chain integrated services, namely, process integrated service, integrated modular service, and platform ecological service.

**Keywords:** supply chain integration service; capability basis; business mode innovation

## 0 引言

20世纪90年代以来,日益激烈的市场竞争对企业生产、管理提出了高质量、高柔性和低成本的要求。为适应这种要求,建立集成的和跨企业的支持系统至关重要。把企业内部以及节点企业之间的各种业务整合为一体化的整体流程,实施供应链集成

化管理与服务是必然趋势。

## 1 供应链集成服务的产生背景

在非核心业务外包环境下,客户希望服务商能够提供一体化、个性化、专业化的供应链集成服务。同时,从产业链内部角度分析,顾客需求导向和流通至上时代的来临推动了利润在产业链内部各个环节

**[收稿日期]**2021-03-04

**[基金项目]**浙江省教育厅2020年度访问工程师校企合作项目“基于供应链管理的企业生产管理优化”;浙江经济职业技术学院供应链应用技术协同创新中心建设项目

**[作者简介]**张启慧(1985-),女,浙江经济职业技术学院物流与供应链管理专业主管,副教授,研究方向:物流与供应链管理;毛青军(1981-),男,浙江物产化工集团有限公司副总经理,高级经济师。

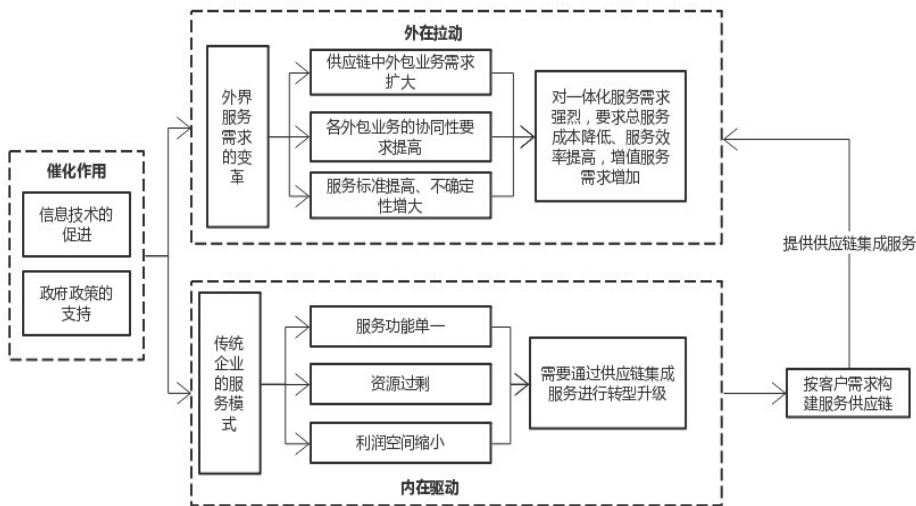


图1 供应链集成服务的产生背景

之间的转移。价值创造和价值实现二者之间关系的改变,使整个国民经济的运行规则发生了重大变化<sup>[1]</sup>。一些传统的采购代理企业、流通企业、物流企业等开始不断拓展业务范围,搭建供应链集成服务平台,为客户提供集成化、一体化的供应链服务。

供应链集成服务是产品供应链与服务供应链的融合,其产生背景如图1所示。

### 1.1 外在拉动

随着商业运作的全球化及工商企业服务外包规模的不断扩大,供应链中外包业务需求扩大。2019年我国企业承接服务外包合同额15 699.1亿元,执行额10 695.7亿元,同比分别增长18.6%和11.5%,执行额首次突破万亿元<sup>[2]</sup>。

客户对服务提出了更高标准,同时不确定性、个性化要求增加。以物流服务为例,工商企业对于物流服务商企业信用十分重视,同时期待降低物流成本和提升物流服务水平。随着客户要求的提高,服务商还需要根据客户实际情况提供量身定制的个性化增值服务,如供应链金融服务、供应链信息服务等。各外包业务的协同性要求提高,供应链中多个环节进行外包,原本一体化的业务可能外包给不同的服务商,企业希望外包业务能进行协同性管理,从而降低总外包成本。通过供应链集成服务商的平台搭建,可实现集成商与客户之间、集成商与功能商之间

更加频繁的交互,降低交易成本,促进合作。

客户需求的外在拉动,体现为客户对一体化、集成化供应链服务的需求,客户要求总服务成本降低,服务效率提高,同时期待服务商能提供更多的增值服务。

### 1.2 内在驱动

从内在驱动力看,传统企业一般只能提供单一服务业务,如物流商、批发商、采购代理商等存在一些不足:

服务功能较单一。客户需求的发展及技术的进步导致服务业务存在大量的创新,但传统服务企业只能提供较少的几个服务模块。例如,传统物流企业往往只能提供运输、仓储等几个模块的服务,并且某些低端的物流服务通常以较低的价格来吸引客户,难以形成企业的竞争优势,很容易被替代<sup>[3]</sup>。但随着客户需求的不断发展,应提供更多物流增值服务甚至是一体化的物流服务。

利润空间缩小。近年来,传统大型零售商和制造商受到自有决策体系及复杂的供应链体系的双重阻力,使企业在商业变化中面临着巨大的转型困难,原因之一是线下庞杂的分销网络。随着市场竞争日益激烈,流通渠道更加多样化,使分销领域出现“去中间化”的变革,传统分销商利润空间不断缩小。在越来越严峻的生存形势下,传统分销商等也在探索转型,通过资源整合、构建平台等手段,从单一角色向供应链集成服务商转型。

### 1.3 催化作用

进入21世纪,高新技术产业的发展及信息技术在传统领域的推广应用,使各产业之间的技术趋同性提高,产业边界趋于模糊,传统范围的产业边界已被逐渐打破,从而引起了产业之间融合的新扩展<sup>[4]</sup>。这种融合也催化了企业供应链集成服务业务模式的变革。大数据、物联网、人工智能等技术与数字经济

的发展,带来了供应链的转型即数字化供应链新形态。数字化供应链是用户需求驱动下全新的、协同一体化的供应链网络,参与者从相互分离走向数据连接下的协同与一体化,这为供应链集成服务创造了基础条件。

政府政策的支持也是企业供应链集成服务业务模式变革的关键。2017年国务院办公厅印发《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)指出,鼓励批发、零售、物流企业整合供应链资源,构建采购、分销、仓储、配送供应链协同平台。引导传统流通企业向供应链服务企业转型,大力培育新型供应链服务企业<sup>[5]</sup>。同年第四次修订的《国民经济行业分类》国家标准(GB/T 4754-2017)明确将供应链管理服务单列统计类别。

因此,服务商开始和供应链上的相关节点企业合作并建立紧密的伙伴关系,把自己看作整个供应链中的一员,与其他节点企业进行信息共享,协同计划和处理各项业务,以全新的商业模式一起为客户提供快速、灵活、高效的支持和服务,即供应链集成服务。供应链集成服务是指以客户需求为起点,利用现代信息技术,与供应链上重要节点企业结成稳定的联盟合作伙伴关系,并有机整合供应链资源,同时根据供应链上的服务需求,提供集交易、结算、融资、物流管理、营销推广等为一体的供应链集成服务,实现产业链上下游的资源整合、优势互补和协调共享。

作为供应链系统的组织者和管理者,供应链集成服务商可以为客户提供整个供应链系统的设计、实施和运作服务。同时最大限度地发挥供应链的竞争与增值功能,跨越各企业的边界,对供应链中流转的商流、物流、信息流、资金流等进行有效的控制和协调,达到全局动态最优。

## 2 供应链集成服务的能力基础

为实现供应链集成服务,供应链集成服务商要对所服务的产业链有深度认识能力和判断能力,形成供应链集成服务的专业能力(即能够节约供应链各环节的交易成本并保障供应链网络的稳定运营),因此它需要各种能力支撑。

### 2.1 供应链服务方案的设计能力

供应链集成服务商应当随时关注并迅速响应客户需求的变化,沟通并挖掘其潜在需求,为顾客设计供应链的一体化服务方案。这要求集成服务商能够对所服务产业具有一定的判断和分析能力,能够根据并挖掘客户需求,设计从采购、生产、分销、物流配送、进出口通关等供应链集成服务所需环节的一体化综合方案,通过信息技术手段进行全过程的运行与调整,从而实现供应链的低成本和高增值目标。

### 2.2 供应链动态组织能力

随着互联网、物联网技术的发展,供应链管理已逐渐发展到智慧供应链阶段,原有的组织合作方式与业务流程会被重新组合与重构,供应链中的供应商、服务商、客户、潜在竞争者的关系也是动态变化的。供应链动态组织能力是指供应链集成服务商整合、构建及配置内外部资源,从而应对客户及市场快速变化的能力。根据不同客户的不同需求,企业能够动态调整、配置相对应的操作流程或供应链服务方案。

供应链动态组织能力主要是指供应链集成服务能力的协同与组织,即供应链集成服务商对资源和任务进行有效配置,组织利用和吸收内外部资源和信息,尤其是功能型服务提供商的资源和信息,促使各方协同合作共同促进供应链活动的完成,从而具备规划多方资源的运作能力;同时供应链集成服务商的业务流程应适应供应链的动态变化,资源快速实施配置。

### 2.3 供应链物流服务能力

供应链物流服务不仅包括阶段性功能性的采购、销售和 production 物流,还应包括逆向供应链涉及的回收物流、退货物流、废弃物流,同时还包括所服务客户所在供应链从原材料获取到最终客户的供应链过程的协同式物流服务<sup>[6]</sup>。供应链集成服务商一般需要具备对物流的控制能力,拥有一部分自营的先进物流系统。

### 2.4 供应链信息服务能力

供应链集成服务从服务方案设计到实施、监控

与运营调整都需依赖于信息系统的支持。供应链集成服务商要建立覆盖整条供应链的信息系统接口,帮助客户畅通整个供应链的信息。同时需建立供应商管理数据库、物流系统数据库、客户网络数据库、金融服务数据库、风险评估系统等,以提高供应链信息服务的能力。通过大数据、物联网等技术手段,建立与供应链各节点企业的数字化信息交互能力,确保供应链管理的“可视性”。

## 2.5 供应链金融服务能力

供应链集成服务中,整条供应链上有一部分是中小企业,它们难以获取传统融资,其紧张的资金链有可能会造成整个供应链的风险。供应链集成服务商可以与核心客户合作,为这些中小节点企业提供供应链金融服务,实现对供应链资金流的管理。供应链集成服务商一般拥有强大的基础数据,对产业和行业也有深入独到的理解,在提供供应链金融服务时,更易识别优质资产,风险评估也更加精准。

## 2.6 供应链风险控制能力

供应链集成服务所面临的市场环境存在大量的不确定性,只要存在不确定性,就存在一定的风险。在供应链集成服务过程中,存在着各种产生内在不确定和外在不确定性的因素,因此需要供应链集成服务商具备较强的风险预测、评估和控制能力,降低供应链金融风险。

供应链集成服务商在设计和构建供应链集成服务方案时,就应识别供应链的各种风险,并制定风险管理目标,合理选择风险预防措施及工具。同时通过加大供应链信息共享程度、加强供应商及客户关系管理、构建供应链的诚信合作关系、制定供应链风险应急措施等手段来控制供应链风险。

## 3 供应链集成服务商业模式创新

商业模式创新指的是将商业模式的不同要素进行合理规划和技术创新,提升生产要素的使用效率,优化经营模式,最终实现商业价值的整体提升,具有系统性、总体性等特点<sup>[7]</sup>。供应链集成服务不仅仅涉及交换,而且涉及服务生产和消费的同步性,在供应

链集成服务商与其他合作伙伴、客户的交互过程中,通过差异化、多样化的服务形态和组合,共同创造服务的价值。因此,针对不同的客户需求或价值诉求,必然需要进行不同的集成服务商业模式创新。

### 3.1 流程一体式服务

流程一体式服务是以产业流程为基础,针对客户的价值诉求,综合流程运作中的产品和服务,推出完善的供应链集成服务方案,从而既能通过产业价值链活动的有效整合,降低流程衔接中的各类成本费用,为客户带来更大的价值实现,同时又能因为这种打包式服务赢得客户的极大忠诚,并且通过续签服务和产品不断获得收益<sup>[8]</sup>。集成服务商可以通过合同管理控制外部资源,实现内外部资源的整合,以流程化为依托,为客户提供完整的供应链服务方案。如浙江物产化工与实体企业合作,利用多层次商品市场、物联网、互联网、信息化、现代金融、高科技等资源,开展原辅材料供应、生产加工到成品销售一体化的智慧供应链集成服务。以供应链客户的需求为导向,通过与核心客户构筑双方共享的供应商资源网络、物流配送网络、终端分销网络及综合服务网络,在为客户提供原材料的同时,又为其销售产品,同时还提供物流、金融、信息、商务、技术等集成服务。

### 3.2 综合模块式服务

综合模块式服务是依托整个产业链,将商品服务、信息服务、物流服务、资金服务以及绩效管理、质量管理等服务和管理职能综合在一起,构筑服务的基础平台,通过模块组合的形式满足客户个性化服务的价值诉求。供应链集成服务商充分掌握所服务产业链的结构特征、发展趋势、环境风险,一般具有较强的自有资源和服务优势,如分销渠道、物流服务等,依托产业链,整合大量资源和能力,形成相对稳定的综合服务能力,通过各种组合的方式满足客户的多样化需求,以较低的运营成本提供供应链集成服务。如浙江物产化工打造垂直产业链,打通从基础产品、原辅材料直至终端消费的产业链,如化纤产业链(PTA—聚酯—经编)、粮油产业链(玉米种植、大

豆压榨—饲料、生物乙醇)、轮胎产业链(橡胶、炭黑、钢帘线—轮胎)等,提供基于产业链的供应链集成服务。

### 3.3 平台生态式服务

近年来,随着大数据等技术的不断进步,互联网物联网的渗透,行业边界趋于模糊甚至消失,企业竞争和合作范围无限扩大,企业进入“无疆界”的竞合时代。在这“万物互联”的时代,商业生态圈的构建显得尤为重要。

在流程一体式服务、综合模块式服务发展的基础上,供应链集成服务商以供应链集成服务为核心,以产业生态组织者的角色打造生态平台,协同整合各方优势资源共同构建生态圈,并帮助生态圈内企业实现供应链变革,实现价值创造。在前期构建供应链集成服务网络的基础上,不断扩大自身的规模,探索新的服务模式,通过整合相关的供应链服务提供者而形成供应链服务生态圈。平台内的不同服务业务相互依存,并从外部引进资本、技术、人才等要素,自身平台和合作伙伴之间通过竞合的方式不断拓展服务范围,实现多方的合作共赢。如浙江物产海宁经编产业平台可为园区 200 多家中小型企业提供原料采购、物流配送、仓储监管、产品销售等一揽子集成服务,同时应用区块链技术,联合有关银行,提供供应链金融服务。同时通过构建企业资产数据、经营数据、生产数据、库存数据,形成企业的“数字画像”,建立数据集成服务中心,促进企业转型升级。如怡亚通以供应链服务为载体,物流为基础,互联网为共享手段,打造第三代互联网生态公司。依托互联网、物联网、大数据和云计算等现代信息技

术,打造服务标准化、管理精细化、业务金融化和运营市场化的 O2O 运营管控平台。

## 4 结语

商业模式的基本含义就是指企业价值创造的基本逻辑,即企业在一定的价值链或价值网络中如何向客户提供产品和服务并获取利润<sup>[9]</sup>。从本质上来看,商业模式创新是企业高质量发展的重要手段。供应链集成服务的产生、运作模型等本身就包含着创新的思想,而通过流程一体式服务、综合模块式服务和平台生态式服务等商业模式创新,可以更好地实现管理赋能,助力高质量发展。

#### [参考文献]

- [1] 李海舰,原磊.基于价值链层面的利润转移研究[J].中国工业经济,2005(6):81-89.
- [2] 中华人民共和国中央人民政府网.2019 年全国重点企业物流统计调查报告(工业、批发和零售业)[EB/OL].(2020-02-20).[http://www.gov.cn/shuju/2020-02/20/content\\_5481404.htm](http://www.gov.cn/shuju/2020-02/20/content_5481404.htm).
- [3] 张启慧,孙旭圆.基于两业联动发展的中小物流企业服务创新模式及路径选择[J].温州职业技术学院学报,2015(2):52-55.
- [4] 刘伟华,刘希龙.服务供应链管理[M].北京:中国财富出版社,2019.
- [5] 中华人民共和国中央人民政府网.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[EB/OL].(2017-10-13).[http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-10/13/content\\_5231524.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-10/13/content_5231524.htm).
- [6] 霍春辉,刘力钢,张兴瑞.供应链服务集成商业模式解析[J].经济问题,2009(7):52-53,87.
- [7] 赵素萍.流通业上市公司商业模式创新的影响因素分析[J].商业经济研究,2020(21):27-29.
- [8] 宋华.服务供应链[M].北京:中国人民大学出版社,2012.
- [9] 乔卫国.商业模式创新[M].上海:上海远东出版社,2009.

(上接第 31 页)界市场”的转变,但同样意味着国内企业将面临更加激烈的市场竞争,这也激励着国内企业做出相应的转变,提升自己的技术创新能力,增强自己的市场适应能力,提高自身竞争力。

#### [参考文献]

- [1] 王洪亮,徐霞.日本对华贸易与直接投资的关系研究(1983-2001)[J].世界经济,2003(8):28-37.
- [2] 吴明宇.日本对华直接投资与进出口效应的实证分析[J].统计与决策,2012(8):147-149.

- [3] 赵放,李季.中日双边产业内贸易及影响因素实证研究[J].世界经济研究,2010(10):35-40,50.
- [4] 赵放,李季.日本对华直接投资与中日垂直型产业内贸易实证研究[J].现代日本经济,2011(5):46-56.
- [5] 李圣华,朴银哲.日本对华直接投资对中日贸易影响的计量分析[J].现代经济导刊,2012(1):49-54,17.
- [6] 岳垣.中日国际物流对双边贸易的影响分析[D].沈阳:辽宁大学,2013.
- [7] 日本贸易振兴机构.世界贸易投资报告-国别编[R].2019.