

# 以新质供应链服务助推供应链转型可持续“共赢链”

黄建霞 王之玺

宁波市轨道永盈供应链有限公司, 中国·浙江 宁波 315100

**【摘要】**全球经济环境错综复杂, 众多企业意识到, 仅依靠自身能力与内部资源在剧烈的市场竞争中难以立足并拓展壮大。因此, 关注上下游企业的合作, 构建供应链体系, 成为企业整合内外资源、保持市场竞争优势的关键途径。近年来, 我国城市轨道交通领域发展迅猛, 其背后的物资供应链市场潜力巨大。城轨企业急需构建完整的产业链与供应链。通过发挥国有企业的优势, 布局工程建设上游的建材物资产业, 不仅进一步确保工程质量的“生命线”, 同时实现企业降低成本、提高效益, 为轨道交通的高质量发展注入新质动力。

**【关键词】**国有企业; 产业链; 供应链; 经营模式

## Boosting Supply Chain Transformation with New Quality Supply Chain Services and Sustainable “Win Win Chain”

Jianxia Huang, Zhixi Wang

Ningbo Rail Yongying Supply Chain Co., Ltd. Ningbo 315100, Zhejiang

**[Abstract]** The global economic environment is complex and complex, and many enterprises realize that relying solely on their own capabilities and internal resources is difficult to establish and expand in fierce market competition. Therefore, paying attention to the cooperation between upstream and downstream enterprises, building a supply chain system, has become a key way for enterprises to integrate internal and external resources and maintain market competitive advantages. In recent years, the development of urban rail transit in China has been rapid, and the potential of the material supply chain market behind it is enormous. Urban rail transit enterprises urgently need to build a complete industrial and supply chain. By leveraging the advantages of state-owned enterprises and laying out the upstream building materials industry in engineering construction, not only can we further ensure the lifeline of engineering quality, but we can also achieve cost reduction and efficiency improvement for enterprises, injecting new impetus into the high-quality development of rail transit.

**[Keywords]** State owned enterprises; Industry chain; Supply chain; management model

### 1 背景

新发展格局下, 国家明确把保障产业链、供应链稳定和安全放在关键位置。“产业链、供应链在关键时刻不能掉链子, 这是大国经济必须具备的重要特征。”党的二十大报告多次提到“产业链供应链安全可靠。”去年政府工作报告也提出, 持续开展产业强链补链行动。可见, 产业链供应链受到党和政府以及社会各界的高度重视, 迎来了良好的发展机遇。纵观中国各城市轨道交通发展历程, 经历了从单一经营向多元化经营的转变, 广州地铁、济南地铁、沈阳地铁、南昌地铁等多家兄弟企业已逐步开展工程建设物资产业布局, 一方面通过加强建材物资采购管理,

确保物资质量, 提升工程质量; 另一方面通过物资供应链管理, 做大营收规模, 提升盈利能力, 各兄弟企业的成功经验值得借鉴和参考。

目前, 轨道交通全面开启“双碳引领、绿智融合”的可持续发展新征程, 急需快速向多元化经营方向发展, 实现转型升级目标。轨道交通抢抓经济“新机遇”, 开辟发展“新赛道”, 以发展规划为契机, 对工程建设所涉及的物资供应链作战略部署, 通过串珠成链, 促进产业协同, 提升产业整体的牵引力和带动力。城市轨道交通成立供应链公司, 填补了轨道交通产业链最上游的空白, 并在长三角一体化国家战略背景和都市圈“四网”融合发展趋势

下,积极拓宽周边城市业务,实现规模效益双提升,为产业投资开创新局面。

随着发展规划新线密集投运,轨道交通供应链在发展过程中也遇到了诸多挑战,面临着新的课题:

第一,轨道交通作为重要的市政基础设施,是一项百年工程,如何做好工程建设中的物资供应链管理,以保障轨道交通建设工程质量安全可靠?

第二,在市场经济条件下,国企供应链的目标是追求规模和效益最大化,如何拓展增量业务,占据更多市场份额?

第三,如何在政府和上级的政策和资源支持下,发挥国有企业优势,找到利用资源的“钥匙”,实现供应链商业模式创新?

对此,围绕供应链集成服务开展系列经营管理活动,以市场化运作为导向,采取“以需定采”的经营思路,积极打通资源型、生产型物资供应渠道,从源头上建立供求关系,为上、下游提高供给效率、控制成本。轨道交通供应链的实践经验为国有企业搭建供应链平台、创新商业模式提供了可参考、可借鉴的工作样板。

## 2 主要做法及取得成效

依托强大的资源组织、采销渠道等专业优势,紧紧围绕客户的痛点、难点和需求点,通过打造“四化”(即平台化、集成化、智能化、金融化)系统能力,联动“四流”(商流、物流、资金流、信息流),构建供应链集成服务模式,围绕钢材、水泥等核心业务,形成了以客户需求为驱动、以供应链上下游企业共生共赢为特征的产业生态圈。

### 2.1从0到1,抢抓发展机遇,优化产业发展“生态圈”

凭借建设存量优势,轨道交通供应链企业主攻轨道建设所需的钢筋和辅材销售业务,优先从建设工程中体量大、风险小的水泥、钢材等传统工程物资主材料领域开展相关供应链业务,通过不断聚拢上下游客户资源,逐渐形成规模优势。

对轨道交通部分线路项目的钢材、水泥等大宗建材物资的供应工作,公司以供应商名录内竞价采购为主。为确保采购商品质量有保证,一方面竞价采购的限价设置要求中等偏上,不以最低价中标作为采购导向;另一方面明确采购材料的技术标准与质量要求。

此外,以物资产业链为切入点、深度分析商混生产加工所需的原料及程序,迅速开展水泥销售业务,并结合商混搅拌站水泥采购行情,研究制定针对性的竞价采购策略,进一步扩大了采购价格优势,结合账期优化,为下游客户提供了时间、成本上的空间。

通过合理规划上下游贸易,公司从“0”破圈到“1”,实现了供应链事业的顺利开局,快速构建了依附需求量大增长、赚取行情价差的“供应链1.0”模式。

### 2.2从1到N,升级业务模式,创新协同发展“聚能环”

轨道交通供应链企业逐步将业务拓展至外部市场,迅速

转型进入了收取服务费为主的“供应链2.0”模式。在这一阶段,已具备了一定的经营业绩和供应链管理能力,通过持续优化客户结构和业务模式,公司涉足领域更加广泛,业务流程更加复杂。

作为充分市场化竞争的企业,公司一方面结合目前经营业务所处的供应链环节,从原有简单的代理商采购、下游销售的贸易价差模式,过渡到“源头采购+跨平台销售”的“大代理”模式。另一方面,从常规的竞价、投标等方式,转变为战略采购、源头直采、询价采购等方式。简单来说,就是在上游,不断向优质的资源型、生产型企业靠拢;在下游,释放零散、复杂的工程现场终端,成为大型建设单位或大型物资平台的供应商。

以钢材业务为例:上游积极链接优质钢贸商,积极开发多家大中型源头钢厂,形成遍布全国的钢材资源网络;下游围绕核心优质客户,解决原材料组织、材料保供、成本管理、物流规划和金融服务等供配配送基础需求。同时,还与若干物资平台形成长期优势互补的合作关系,为大型产业客户及终端产业客户在资源组织、成本控制、风险防控等方面提供系统解决方案,真正做到“比钢厂更懂市场、比市场更懂钢厂”。

此外,不断丰富资源组合,在重要细分品类上精耕细作,创新制定业务销售组合,锻造了大宗商品一揽子组合供应能力,并结合行业周期变化动态调整商品构成,使不同周期下的商品结构都始终均衡,使其具有更好的增长潜力和周期对冲能力,基本塑造了战略协同、周期对冲、产融互动的产业格局。

目前,基本形成了以“水泥、钢材”等大宗建材为主力,跨行业、多品种平行推进的类别结构,经营范围有序扩大,市场份额持续攀升。

### 2.3从N到PLUS,赋能数智转型,企业跑出强链“加速度”

2023年上半年,建材行业的企业科技创新意识不断增强,新产品开发投入及产出保持快速增长,低介电玻璃纤维、氮化硅陶瓷轴承球、LYSO闪烁晶体等一批关键新材料实现产业化。社会层面的“绿色低碳消费”理念以及“碳达峰”计划加速催生了绿色建材行业发展,为行业复苏积蓄了新的力量。紧紧抓住行业新风向,充分发挥合格供应商名录库等机制优势,围绕全面可持续经营方向探索,积极推进在绿色建材、机电设备、工业系统等战略性新兴产业和关键领域的“落子布局”。

此外,聚焦企业客户核心诉求,持续提供“全方位、多层次、宽领域”的服务。针对建材领域工程项目投资金额大、工期长、回款慢等现实困难,结合国资国企拥有的良好银行资信,引入金融机构资金,开通多家银行的高额度授信,整体资金实力更强,资金运转的渠道增多。在良好的现金流、充裕的银行授信额度、灵活的账期支付等优势下,一定程度缓解了客户在资金上的压力,塑造了集“

资源整合 渠道融通 服务市场”为一体的地区一流供应链服务平台,提高了永续发展能力。

### 3 经验启示

#### 3.1 聚焦党建领航,搭建协同推进“组织链”

实践经验已经充分反映出,党的建设活动对于企业的组织活动具有重要领导价值。企业长期发展进程中,扎实有效的党建工作是进一步开展业务活动的必要基础,也是推进党组织和企业自身凝聚力与竞争力的重要基石。经验告诉我们,只有将党建工作扎实有力地贯彻到企业的方方面面,才能实现真正的融合与提升。从总体规划到具体项目,企业需要有效制度安排推进党建工作和生产经营深度融合,保障形成一条协同推进的“组织链”。

面对建材市场整体需求疲软、经济运行不稳定的挑战,则需要坚持以党建为引领、以融合为动力的原则。党建不仅是一种制度安排,更是一种战略布局,是企业可持续发展的内在保障。党建组织活动自身即构成企业竞争力提升的具体路径与渠道,能够通过释放员工发展潜力,充分发挥支部党员的先锋模范作用,以党员为引领,率先冲锋陷阵,确保业务的拓展不仅是经济效益的提升,更是党的组织延伸到业务所及的每个角落。全方位、全过程地推动党的作用发挥,使其真正融入到企业的血脉中,从而保障业务的可持续发展。

实践领域中,党建工作需要有效普及渗透进入实践工作中。业务覆盖到哪里,党组织就覆盖到哪里,作用就发挥到哪里。通过将党建工作贯彻到企业的每一个环节,一种保障业务活动可持续进行和长期发展的企业文化也得以塑造。建材行业自身的发展依赖于良好的企业组织管理和内部文化氛围,而这正是党建工作所能提供的必要环境支持。党建工作的深度融合,使得企业在内部形成了一种积极向上、团结奋斗的精神风貌。通过在企业内部建立起一条紧密联系的“组织链”,实现了党建工作在企业中的深度融合,推动了全方位、全过程的组织保障,使其真正成为企业发展的强大引擎。

#### 3.2 聚焦市场导向,打造转型升级“创新链”

企业的发展道路犹如逆水行舟,不进则退。在这竞争激烈的商海中,市场被视为企业的生命之源,是发展的源头。只有紧跟市场变化,准确找准新时代的发展方向,企业才能实现长期的繁荣。市场环境天然决定了企业的发展方向需要技术创新活动推动转型升级,为企业的未来发展提供方向引领和驱动力量。

以市场为导向的转型升级需要充分认识到市场的重要作用。市场需求作为企业活动的具体参考和标志物,能够反映出企业需要如何发展,从而为创新活动提供指引。由此,企业需要将市场需求作为行动的引导,有针对性地推动知识产权产品、高科技材料、数字化信息技术产品的业务推广。与此同时,技术创新行为又需要充分的预期收益和当期获益支持,从而在新时代发展中形成长期的发展趋势。企业即通过这一路径寻求对知识产权产品、新技术和新材料、信息化技

术及其相关产品的业务推广,从而在常规建材制造业领域中实现产业链贯通,并优化了增值服务产业,同时不断扩大新兴产业规模。通过这一系列措施,企业正努力构建生产链、供应链协同发展的新格局。

在巩固钢材、水泥板块领先优势的同时,企业需要着眼于上下游产业链的关联性挖掘,更加注重创新与上游生产企业、制造业深度融合的经营模式。不再仅仅满足于传统的战略合作,而需要通过深度合作寻求共同经营、同步发展的特色化供应链模式。这种战略性的创新有助于强化供应链的自身发展动能,更好地推动新产品、新技术、生产链、供应链、金融服务等全面协同。

#### 3.3 聚焦队伍建设,构建一专多能“人才链”

人才是衡量一个国家综合国力的重要指标,国家的发展离不开人才,民族的振兴也需要人才的支撑。在企业发展中,人才同样是企业发展的核心竞争力和创新的源泉。

员工培训、员工成长和员工的个人发展是企业长期发展的内在驱动力量,人力资本积累是企业获得创新发展的核心竞争力。为此,实施系统性培训计划,注重提升职工的综合能力,希望每一位职工都能不断成长,不断提升自己的专业技能和综合素养,为企业的发展贡献更多的力量。具体到实践领域,制定了老带新、部门轮岗等职工综合能力提升方案,促进员工之间的知识共享和技能传承。通过老员工的指导和带领,新员工可以更快地适应工作环境,提高工作效率。同时,通过部门轮岗,员工可以更全面地了解企业的运作机制,培养出更具全局视野的能力。

每个人都有自己的特长和擅长领域,企业的人力资源管理模式寻求充分发挥每个人的优势,实现人尽其才,才尽其用。工作中,强调工作表现的个体差异,强调“干与不干、干多干少、干好干坏”不一样,鼓励员工付出更多努力,激发员工的积极性和创造力。通过精准的人才匹配,致力于激发每位员工的潜力,使其在工作中充分发挥个人特长。同时,通过探索多元化、多层次的激励方式,点燃员工的工作热情和干事创业意识,为他们提供更广泛的职业发展舞台。

积极推动构建一条专业而多元的“人才链”是企业运用和发展“组织链”、“创新链”的重要举措,旨在更好地满足企业发展的紧迫需求。一个充满活力且富有创造力的团队是企业蓬勃发展的关键。因此,通过持续提升员工的综合能力和专业素养,注入更多的活力和动力,助力企业在激烈的市场竞争中稳健前行,实现可持续的长期繁荣。

#### 参考文献:

- [1] 范良松. 城轨企业形成行业供应链核心企业路径探析[J]. 铁路采购与物流, 2017, 12(09): 31-32
- [2] 许滢方. 新发展格局下产业链供应链安全稳定发展探究[J]. 中共山西省委党校学报. 2023, 46(03): 62-67
- [3] 常梦星. 我国国有企业供应链管理体系研究[D]. 北京: 对外经济贸易大学, 2016: 1-10