

5 机制解析：功能分工与协同逻辑

5.1 功能定位清晰互补

EOD模式与农文旅融合在功能上形成了互补关系。EOD模式通过生态治理修复了阳澄湖的生态基底，为后续产业发展提供了前提条件；农文旅融合则通过文化赋能和业态创新，将生态价值转化为经济收益，实现了产业的可持续发展。这种功能互补为阳澄湖镇的转型提供了坚实的支撑。

5.2 协同机制闭环运行

阳澄湖镇形成了“生态筑基—产业增值—收益反哺”的良性循环：

生态筑基：EOD项目改善湖体水质与景观，提升区域整体吸引力；2023–2025年，阳澄湖水质持续稳定Ⅲ类，游客满意度从82%提升至95%。

产业增值：农文旅融合通过文化IP与主理人业态，延长游客停留时间、提高人均消费；2024年，游客平均停留时间从1.2天增至2.5天，人均消费从200元增至450元。

收益反哺：文旅税收、集体收入增长为生态设施运维、文化活动开展提供可持续资金；2024年，文旅税收为生态治理提供了约15%的资金支持。

品牌共振：“阳澄湖大闸蟹”与“江南画湖”IP相互加持，形成“生态好—蟹品质高—游客多—文化火”的正向反馈。

关键启示：EOD解决“能不能来”，农文旅解决“愿不愿留、舍不舍得花”。

6 可持续发展建议

6.1 构建“生态—产业”双轮驱动的可持续发展机制

建立生态价值量化与转化体系：制定阳澄湖生态价值评估标准，将水质改善、生物多样性恢复等生态效益转化为可量化的经济指标。建议引入第三方评估机构，定期开展生态价值核算，为生态补偿和政策制定提供科学依据。

完善收益反哺生态的制度设计：在现有文旅税收基础上，设立“生态发展专项资金”，从旅游收入中按比例提取5-10%用于生态治理运维。同时，探索建立“生态账户”制度，将水质改善效果与企业税收优惠、政策支持直接挂钩，形成“生态有价、治理有奖”的激励机制。

打造智慧化生态监测与决策系统：构建“生态—产业”双指标监测平台，对水质、游客量、村集体收入等关键指标进行实时监测与分析，为动态调整政策提供数据支撑^[1]。

6.2 深化农文旅融合的创新路径

推动文化IP与产业的深度融合：在沈周文化IP基础上，开发“沈周画境”沉浸式体验、“蟹文化”主题研学等深度体验项目，避免文化IP的符号化和表面化。

拓展主理人经济的多元发展路径：建立“主理人”与本地居民的深度合作机制，鼓励主理人与村民共同创业，形成“外部创意+本地资源”的融合模式。

构建“四季常热”的文旅产品体系：根据季节特点开发差异化旅游产品，如春季赏花、夏季亲水、秋季蟹宴、冬

季文化体验，形成全年无淡季的旅游格局。

6.3 强化区域协同发展与资源整合

深化跨界河长制的内涵：在现有跨界河长制基础上，拓展合作领域，将生态治理、产业发展、文化传承纳入协同治理范围。

打造长三角生态文旅共同体：加强与周边地区合作，联合开发区域生态文旅线路，如“太湖流域生态文化之旅”，形成区域联动效应。

推动数字技术赋能生态治理：利用大数据、物联网等技术，构建“智慧生态治理平台”，实现水质监测、游客流量、产业数据等信息的实时共享。

6.4 健全乡村人才支撑体系

完善乡村人才引进与培育机制：制定更具吸引力的人才政策，为返乡创业青年提供创业补贴、住房保障等支持。

构建“乡村人才智库”：邀请高校、研究机构专家组成顾问团队，为阳澄湖镇的生态治理和农文旅融合提供智力支持。

加强青年人才与乡村文化的深度融合：鼓励青年人才深入参与乡村文化传承，通过文化创作、艺术活动等方式，将现代创意与传统文化有机结合。

7 结语

阳澄湖镇的实践表明：EOD与农文旅融合通过功能互补与机制协同，共同推动乡村系统性转型。湖心断面水质自2023年起连续三年稳定达到Ⅲ类标准，治理路径有效。

EOD模式聚焦生态基底修复，农文旅融合专注产业价值提升。阳澄湖镇的实践证明，EOD模式与农文旅融合并非简单叠加，而是通过功能互补与机制协同，共同推动乡村系统性转型。EOD模式解决了“能不能来”的生态门槛问题，农文旅融合解决了“愿不愿留、舍不舍得花”的体验溢价问题，二者缺一不可。

文化赋能与业态创新是农文旅融合的制胜法宝。“主理人经济+沈周文化IP+味觉公路”的创新组合是阳澄湖镇农文旅融合的制胜法宝。主理人经济激活了乡村闲置资源，沈周文化IP提升了乡村文化魅力，味觉公路构建了强互动体验带，三者协同推动了阳澄湖镇从“蟹季限定”向“四季常热”的转型。

阳澄湖的探索证明：只有将“绿水青山”的生态价值与“诗与远方”的文化魅力有机融合，才能真正走出一条生态美、产业兴、百姓富的乡村振兴之路。

参考文献：

- [1] 李奇,冯颖慧.EOD模式导向下城市河流综合治理项目开发策略研究[J].建筑经济, 2025, 46(7):33-40.
- [2] 张舒羽,凌虹,巫丹,等.阳澄湖水质现状特征及其成因分析[J].治淮, 2019(6):3.DOI:CNKI:SUN:ZIHU.0.2019-06-007.
- [3] 袁林,吴惠仙,王琼,等.阳澄湖围网内外浮游甲壳动物群落结构比较[C]//第二届中国湖泊论坛;中国科协;湖南省科协;中国环境科学学会; 2012.

Practice and Effectiveness of “Penetrative” Supply Chain Management in the Procurement of Critical Equipment

Jing Liu

China Merchants Heavy Industry (Jiangsu) Co., Ltd., Nantong, Jiangsu, 226116, China

Abstract

This paper delves into how the Procurement Department of CIMC Haimen Base achieved remarkable results in the procurement of critical equipment by implementing a “penetrative” supply chain management approach. It effectively mitigated risks and significantly shortened procurement cycles. By analyzing key aspects and implementation strategies of supply chain management, combined with specific case studies, the paper demonstrates the positive role of “penetrative” management in enhancing supply chain transparency, optimizing resource allocation, reducing procurement costs, and improving procurement efficiency.

Keywords

penetrating supply chain management; procurement cycle; risk management; supply chain transparency

“穿透式”供应链管理在重要设备采购中的实践与成效

刘静

招商局重工（江苏）有限公司，中国·江苏 南通 226116

摘 要

本文深入探讨了招商工业海门基地采购部通过推行“穿透式”供应链管理，在重要设备采购方面取得显著成效，有效排除了风险，并显著缩短了采购周期。通过分析供应链管理的关键环节和实施策略，结合具体案例，展示了“穿透式”管理在提升供应链透明度、优化资源配置、降低采购成本及提高采购效率方面的积极作用。

关键词

穿透式供应链管理；采购周期；风险管理；供应链透明度

1 引言

随着全球制造业竞争的日益激烈，企业对于供应链管理的重视程度不断提升。供应链管理作为连接供应商与最终用户的桥梁，其效率与稳定性直接关系到企业的运营成本和市场竞争力。招商工业海门基地（下称海门基地）作为招商局工业集团有限公司的重要组成部分，面对复杂多变的供应链环境，积极探索并推行“穿透式”供应链管理，以期在重要设备采购方面实现风险排除与采购周期缩短的双重目标。

2 “穿透式”供应链管理的内涵与重要性

“穿透式”供应链管理强调对供应链全过程的深度介入与监控，通过穿透各层级供应商，实现信息的实时共享与

风险的提前预警。这种管理模式打破了传统供应链中的信息壁垒，增强了供应链的透明度与可控性，有助于企业更准确地把握市场需求，优化资源配置，降低采购成本，并有效应对供应链中的不确定性和风险。

3 海门基地采购部“穿透式”供应链管理的实施策略

3.1 建立穿透式跟踪管理制度

海门基地采购部全面开展“穿透式”供应链管理，成立的“调达室”，并且制定了详细的货物穿透跟踪管理制度，明确了对重大项目合同交付风险的梳理与核心设备提前交付的监控要求。通过制度化的管理，确保了供应链管理的规范性和有效性，其工作内容见表 1。

【基金项目】江苏省科技成果转化项目（项目编号：BA2023008）。

【作者简介】刘静（1987-），女，中国山东单县人，本科，工程师，从事船舶与海洋工程中的供应链管理研究。

表 1 调达工作内容

重要性	前期 技术认可阶段	中期 部件生产阶段	末期 产品交付阶段
极高	调达室需要每周向项目采购经理跟踪一次技术资料认可的情况，并留下记录。	需向厂家索取周报，如生产进度持续滞后两周以上，调达室需设备生产厂家进行调达巡视，如厂家无改进动作，则需要安排人员驻厂监督。对于其供应链也应进行穿透管理，如进度之后来自其供应链关节需要对其二级或三级供应商进行穿透调研并利用自身资源进行协调管理。	需向厂家索取日报，并积极协调 FAT 日期、船检日期、以及 FAT 意见关闭。如交货期滞后 1 周以上，调达室需要安排人员驻厂监督。国外设备需要派兄弟单位同事现场调达巡视，并了解发货周期视情况改变运输方法。
高	调达室需要每两周向项目采购经理跟踪一次技术资料认可的情况，并留下记录。	需向厂家索取周报，并安排人员进行调达巡视，了解其生产计划，特别是核心零部件的生产计划。	提前了解 FAT 计划、船检计划、以及发货计划。并积极协调意见整改。
中等	调达室需要每月向项目采购经理跟踪一次技术资料认可的情况，并留下记录。	需向厂家索取周报，视情况并安排人员进行调达巡视，了解其生产计划。	了解其 FAT 意见和到货计划。
一般			了解其到货计划。

3.2 强化供应商合作与沟通

供应商作为供应链的重要一环，其合作质量与沟通效率直接影响着企业的生产运营、产品质量以及市场竞争力。过去，采购部对供应商的管理模式相对较为传统和局限，主要集中在准入管理、绩效评价以及关系管理这几个关键方面^[1]。然而，随着市场竞争的日益激烈和企业对供应链管理要求的不断提高，这种传统的管理模式逐渐暴露出一些不足之处。为了突破这些局限，采购部决定对供应商管理进行全面升级，实施穿透式管理。穿透式管理强调打破传统管理模式的壁垒，深入到供应商的生产运营各个环节，与供应商建立更加紧密、深入的合作关系。

在实施穿透式管理后，采购部与供应商之间的沟通频率和深度都得到了显著提升。双方建立了定期的沟通与交流机制，采购人员会定期前往供应商的生产现场，与供应商的生产、质量、技术等部门进行面对面的沟通和交流。通过这种方式，采购部能够及时、准确地了解供应商的生产进度、质量控制情况以及潜在问题。在了解供应商的生产进度方面，采购部可以实时掌握原材料的采购情况、生产计划的执行情况以及产品的交付时间节点。一旦发现生产进度出现偏差，采购部能够迅速与供应商共同分析原因，制定相应的解决方案，确保产品能够按时交付。采购部得知情况后，立即与供应商一起协调原材料供应商，加快原材料的供应速度，并调整生产计划，最终确保了产品按时交付，避免了企业的生产延误。

在质量控制方面，采购部与供应商共同建立了严格的质量监控体系。采购人员会定期对供应商的生产过程进行质量检查，查看生产设备是否正常运行、生产工艺是否符合标准、质量检测手段是否完善等。同时，采购部还会与供应商的质量管理部门共同分析产品质量问题的根源，制定针对性的改进措施。供应商及时更换了该部件，并对生产流程进行了优化，有效提高了产品质量。

对于供应商在生产运营过程中遇到的潜在问题，采购部会进行深度挖掘，积极为供应商提供技术支持与帮扶指导。采购部调达室的成员具备丰富的行业经验和专业知识，

能够为供应商提供技术咨询、工艺改进、设备选型等方面的建议。通过强化与供应商的合作与沟通，实施穿透式管理，采购部与供应商之间形成了互利共赢的良好局面。双方在共同解决问题的过程中，不仅提升了供应链管理水平和增强了彼此的信任和合作默契。供应商在得到采购部的支持和帮助后，能够更好地满足企业的需求，提高产品质量和服务水平；而企业也能够获得更加稳定、可靠的供应链保障，降低采购成本，提高市场竞争力。未来，采购部将继续深化与供应商的合作与沟通，不断探索创新供应商管理模式，为企业的持续发展提供有力支撑。

3.3 实施穿透式跟踪管理

在具体操作中，采购部对供应链中的每个环节进行精准跟踪，从原材料采购到产品交付，全程掌握供应链动态。针对重要设备、不仅跟踪一级供应商，还跟踪到二级、三级甚至四级供应商的产品及生产流程，通过层层深入，进行纵向穿透^[2]，确保每个厂商的交付周期都能得到有效控制，以满足生产节点的要求。在实际跟踪时，供应商的供应链环超过三级的都应列入重点关注对象。针对供应商基本的划分如下：

第一级：为采购合同的甲乙双方。如乙方为独立生产企业，则为第一级即直接供应链管理。

第二级：为采购合同乙方将制作业务或者设计业务转包给下游供应商，比如某些乙方厂家只负责设计将制作打包给下游厂家，或者乙方厂家要向下游采购子系统或者核心设备再或者关键材料。

第三级：为第二级供应链厂家的分包商，一般为单一设备厂家或钢结构厂家。

第四级：为第三级供应链厂家的供应商，一般为核心零部件的制造厂，比如铸锻件厂家或者原材料厂家。

3.4 优化供应商风险分级管理体系

采购部进一步优化了供应商风险分级管理体系，通过对供应商履约能力的细致评估，将供应商分为不同风险等级，并采取相应的管理措施。这不仅提高了调达室的工作效率，更有助于采购部精准地识别与应对供应链中的潜在风险，确保供应链的安全性和可靠性。