

供应链管理战略模型的 建立与运作

陈元志,夏健明

(上海财经大学 国际工商管理学院,上海 200433)

摘要:供应链管理战略模型是企业制定和实施供应链管理战略的一个分析框架。供应链管理的战略实施需要企业在把握自身核心竞争力的基础上,分析企业之间的横向及纵向关系。文章将产业组织、核心竞争力以及供应链这三个视角综合在一个分析框架内,并阐述供应链管理战略模型的运作过程。

关键词:供应链;战略杠杆;核心竞争力;企业边界

中图分类号:F273.7 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2004)03-0075-10

一、引言

供应链管理战略模型是企业制定和实施供应链管理战略的一个分析框架。供应链管理的战略实施需要在战略层次上分析三个方面:(1)横向关系,即供应链上某一环节同类企业之间的相互关系;(2)内生能力分析,即企业对自身核心竞争能力进行分析,确认企业边界的可能范围,寻求企业内部能力和外部环境的结合点;(3)纵向关系,即供应链不同环节之间的相互关系,以此为基础,企业可以在供应链上进行定位并实施供应链战略。

本文结构如下:本部分为引言,第二部分从战略杠杆的角度分析产业内的横向作用,第三部分从企业核心竞争能力的角度分析企业的内生能力,第四部分探讨企业在供应链上的战略定位,第五部分讨论战略伙伴的选择,最后部分为供应链管理战略的简要评价。

二、企业的战略杠杆分析

战略杠杆可以明确企业发展的战略空间,而核心竞争力则可以明确企业

收稿日期:2003-11-19

基金项目:国家教育部人文社科“十五”规划项目(01JA630030)

作者简介:陈元志(1977-),男,江苏南通人,上海财经大学国际工商管理学院博士生;

夏健明(1951-),男,江苏镇江人,上海财经大学教授。

发展所需要的战略能力。管理者需要将二者结合起来,才能科学地界定企业边界。

我们将企业的战略杠杆定义为企业战略行为的自由度乘以其带来的收益。战略自由度是由产业结构以及企业的竞争地位决定。

战略杠杆=战略自由度×战略行为的收益

竞争环境决定企业的战略杠杆,进而影响企业战略以及战术的选择。企业如果要有效地制定战略就需要首先从产业结构开始,分析企业相对于竞争对手调整自身战略的空间。

战略杠杆的分析需要我们把握产业竞争格局,确定企业的战略自由度。供应链战略是企业战略的一种,是企业诉诸纵向联盟以增强竞争力的方式。企业制定并实施供应链管理战略是因为战略杠杆的分析认为,企业的供应链战略是可行的,并且是有效的。

(一)四种产业竞争格局与企业战略自由度

1. 赢输型

这是赢者通吃的竞争格局,在这样的产业中,市场、收入、利润的获得是以其他竞争者的损失为代价。产业的特征是:整个产业收入以及利润是稳定的或者缓慢增长的;生产、配送、销售推广方面存在着明显的规模经济;产业中的企业数目是有限的并且相对稳定。在某些情况下,产业中的成员明确同意或者默认彼此的竞争限于某些特定的维度。当这些默契被某些成员破坏时,全面的竞争可能会爆发。赢输式竞争格局内的企业有联盟合作的强烈需求,它们可以横向联合大鱼吃小鱼,也可以选择纵向供应链战略,目的是在全面竞争爆发时能够拥有更多的竞争砝码。

企业的战略自由度在赢输型的竞争格局中受到限制,而且这些特定的限制条件不断变化,这种不确定是产业内所有企业都面临的。因此,企业有动力寻求联盟的伙伴,具体是纵向联盟还是横向结盟需视具体情况而定。

2. 输输型

产业处于萎缩阶段,所有的成员都在失去收入和利润,单个企业很难通过获得其他成员的份额来实现自己的增长。行业处于过度竞争状态,产业利润不断减少。输输型的产业特征使得产业内部难以就竞争行为形成共识,全面竞争难以避免。

输输型格局中,企业没有什么战略灵活性可言,企业要么拼死一战,要么溜之大吉。企业有迫切的要求实施供应链战略以拓展本已局促的生存空间。需要指出的是,由于需求的不断萎缩,要成功实施供应链战略的难度非常高。

3. 赢赢型

赢赢型的产业中收入和利润迅速增加,企业规模各异,产品和服务尚未标准化。在赢赢型格局中的企业受到较少的外部限制,所有的限制都来自企业

内部资源的约束,企业更重视内部能力的培育。企业由于处于快速成长期,产品需求大于供给,企业并不面临巨大的竞争压力,其实施供应链战略的内在动力不足。

4. 有限战争型

这样的竞争格局使得所有成员都意识到从属于某一个战略集团优于单打独斗,企业愿意就竞争维度达成共识,因为这样对彼此都有利。这种状态的持续性和稳定性取决于参与者的能力、技术的演进、新进入者如何进入等因素。在有限战争的竞争格局内,企业面临相当的竞争压力,企业意识到合作联盟的重要性,因此企业不仅仅会横向寻找战略伙伴,也会在纵向供应链中寻求战略伙伴。

在有限战争型的格局中,限制战略自由度的条件较为明确,所有参与者都理解自己的战略选择。当企业横向合作的战略受到遏制的时候,企业更受激励寻求纵向的战略伙伴。

(二) 战略杠杆的分析过程

战略杠杆的分析可以知道企业横向集群的可能集合,具体步骤如下:

1. 定义产业格局,划分产业参与者的竞争维度。
2. 根据竞争的核心维度将参与者分为不同的集群。
3. 分析单个的集群。产业集群是历史的产物,企业需要注意传统和竞争惯性对产业集群的影响。企业还要研究如何培育进入壁垒的能力和防止其他企业的进入。
4. 分析不同集群之间的对抗性,确认进入壁垒。

通过战略杠杆分析,企业可以知晓自己横向生存空间。横向处于不利地位的企业更有动力诉诸纵向供应链寻求战略资源,增强自身的横向竞争能力。

三、企业核心竞争力分析

战略杠杆是指引我们从产业竞争中寻找潜在战略的集合。分析企业的核心竞争力之后,我们就可以得到企业实际的战略集合。如果说战略杠杆分析是分析企业的竞争环境允许企业制定哪些战略的话,核心竞争力分析是告诉企业有能力实施哪些战略,二者的交集就是企业实际的战略集。

具体企业的核心竞争优势被看成是“单个”企业拥有的能够比竞争对手更加卓有成效地从事生产经营活动,并解决各种难题的独特能力的结果和表现。

企业的核心业务究竟是什么?怎样可以保护并传递企业的核心竞争力?如何发展、加强、保护基于核心竞争能力形成的优势?这一系列问题都基于对企业边界的理解和界定,而企业边界可由企业的核心竞争力和其所处的供应链模式决定。

(一) 核心竞争力与企业边界

企业所处的供应链实际是一条产业链,在理论上讲,只要企业具有足够的资源,就可以将所有的价值增值过程内部化,直接面对终端顾客。我们可以将某个行为的供应链抽象为如图2所示的若干价值活动,企业界定边界的过程就是决定多大程度的参与下列价值增值活动的过程。



图2 供应链中的价值增值过程

对于核心竞争力的理解,理论界存在不同的解释,我们综合组织学派、进化经济学派、创新理论学派以及新制度经济学派的观点,将企业核心竞争力理解为:企业在特定的外部制度环境和内部组织制度下,对企业适应竞争发展起关键作用的能力,其具有异质、难以仿制、可延展性、有价值等特点。面对供应链的价值增值过程,企业需要快速作出如下判断:哪些是一定要做的,哪些是一定不做的,至于可做可不做的需要进一步分析。企业的核心竞争力决定了企业必须参与的价值增值过程,它界定了企业的最低边界。

(二)企业供应链与企业边界

本文根据供应商契约方式的不同来划分企业供应链的各种模式。供应链的模式是由终端需求的不确定程度和供应商的制度环境决定的,我们以供应链中的某一个企业为分析对象,将该企业与其上游企业之间的契约安排作为研究重点,将企业供应链划分为四种模式:

1. 直线一体型供应链

企业尽可能多地从事各种价值活动,最大化产品的自制,将原材料、研究开发、制造、市场营销、配送、服务完全内部化。企业尽可能不向上游企业采购,即使需要采购,也是临时性的短期合同,合同的达成完全是基于市场激烈的讨价还价。企业倾向于将对供应商的依赖降低到最低程度。

2. 标准外包型供应链

企业大量外购标准化的产品和服务。企业在采购标准化的产品和服务时,可以面对较多的供应商,这使其具有高度的讨价还价能力。企业为了降低采购成本可能会和某些供应商签订长期的合同,但市场价格仍然起决定作用。

3. 混合外包型供应链

企业不仅大量外购标准化的产品和服务,而且还外购定制的产品和服务。定制的产品和服务需要企业与供应商之间进行专用资产的投资,需要企业和供应商之间具有较高程度的合作。定制产品所需的专项装备、专门人才、定制制造过程需要双方共同投资,从某种程度上看,供应链中的组织界限开始模糊,因为每一方都进行特殊的关系投资,因此,激励的一致性程度较高。

4. 充分外包型供应链

企业完全依靠第三方的供应能力,最小化产品和服务的自制。采取这种模式的企业遵循专业分工的原则,将企业的资源集中在自己具有核心优势的方面和环节。

企业与上游企业交易契约的差异,不仅仅反映供求双方的讨价还价能力,还反映了终端顾客需求的不确定性。

从需求的角度来看,当终端顾客的需求比较稳定的时候,企业可以较为准确地预测未来,企业在权衡成本收益的情况下,有机会将供应链中更多的环节内部化,从而扩大企业的边界。当终端顾客的需求波动具有很高的不确定性时,企业难以准确地预测未来,为了分散顾客需求变动带来的风险,企业会缩小其边界。从供应链的第一种模式到第四种模式的变化反映了企业边界与需求不确定性之间的反向变化关系。

从供给的角度来看,如果企业需求的产品和服务是标准化的,并且企业有足够的谈判力量通过竞价实现自己的目的时,企业会扩大这部分产品和服务的采购,缩小企业的边界;当企业需求的产品和服务具有相当定制的成分,企业不易在市场中寻找足够的相互竞争的交易对手时,企业会与某些供应商共同投资专用性的资产,将讨价还价的刚性博弈转换为共同投资谋求共赢的利益合作;当企业需求的产品和服务不仅要求定制,而且企业与供应商之间难以形成利益共同体或者为此付出的成本是不能接受的时候,企业会将其内部化,扩大企业的边界。

企业与上游供应商的交易方式可以总结如表 1 所示:

表 1 企业与上游供应商的契约方式

企业的竞价能力	低	高	高	低
需求产品的定制程度	低	低	高	高
较优的契约方式	市场购买(劣势)	市场购买(优势)	市场购买或者联盟合作	自制

(三)企业边界的理论模型

综合以上分析,我们认为企业的核心竞争力和供应链模式决定企业边界,如图 3 所示。

图 3 的说明:

L_1 是企业对上游需求定制程度与企业边界的函数。企业的最低边界取决于企业的核心能力,企业不会将自己具有核心能力的价值增值过程外包,不会产生对上游的需求。因此, L_1 不会低于企业的最低边界 O_1 。

L_2 是终端需求的不确定性与企业边界的函数。

O_3 是企业的资源约束线,它制约了企业边界最大范围。

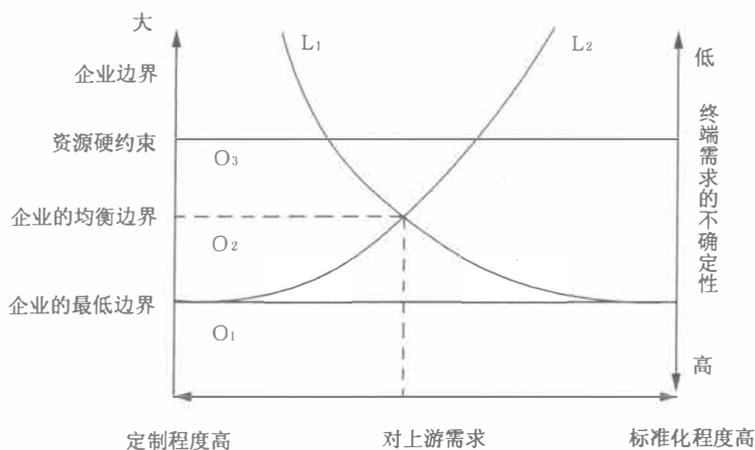


图3 企业边界的确定

此外,供应链上企业与企业之间的谈判能力、合作意愿等因素会影响曲线的水平位置。企业在具体决策应该扩大还是缩小企业边界时可以遵循图4所示的流程:

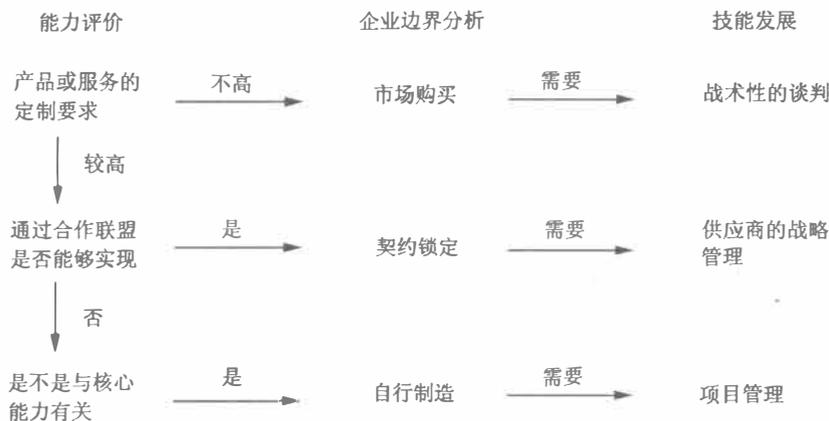


图4 企业边界的决策分析框架

我们可以得出企业实施供应链管理战略的两个前提:第一,企业的战略杠杆允许企业实施供应链战略;第二,核心竞争力分析要求企业实施供应链战略。可以发现,企业边界的决策分析框架对于企业在供应链上进行战略定位非常有益。

四、供应链管理的战略定位

本文第二部分探讨了单个企业的生存环境以及竞争格局,并对企业的战

略自由度进行分析,从水平的层面分析了企业集群的稳定性以及演变。第三部分研究了企业的能力以及企业边界的确定原则。本部分将在此基础上,确定企业供应链的战略定位。供应链是实施企业总体战略的一种方法,供应链管理的战略前提就是企业制定了正确的发展战略。

供应链管理的实施方式主要有两种:领导式和中介式。

领导式的供应链管理实施通常由重点的某个或少数几个企业巨头牵头。这几个企业往往是某行业的核心企业,在某些方面具有领导性。供应链管理实施的原始目标或者是为了解决这几个企业间的协同作业问题,或者是为了解决核心企业与外围供应商及代理间的协作问题。核心企业通常是最大的收益方,在协同作业上具有主导地位。外围企业同核心企业协同作业共享信息,通过参与提升自身管理水平。

中介式的供应链管理实施常由某中介组织牵头,如行业协会或行业联盟,由第三方定义协同作业模式,由其实施,并由其进行管理。企业是这个平台的使用者,并按照服务协议缴纳服务使用费。这种方式的特点是:供应链的参与者不具有太强的垄断性、供应链管理模式由多方参与定义、第三方作为经营者投入高额成本。

这两种方式各有所长,在运作模式上可以相互借鉴。无论是哪一类供应链,企业都要从战略高度审视其所处的供应链,将供应链战略管理作为企业战略的一部分。

(一)核心企业制定供应链战略

企业供应链的构建必须符合核心企业战略的要求,供应链管理强调合作企业整体最优,整体最优的标准由核心企业制定,所以供应链应该选择核心企业的战略要求。链内企业的选择标准就是看是否符合核心企业的战略,链内的信息控制、物流规划、资金流动要在核心企业总体战略指导下设计。

当核心企业决定采用供应链管理的思想方法进行管理再造时,应根据自身的核心能力制定供应链战略。首先分析企业的战略自由度,然后分析企业的核心能力,并以此为基础制定供应链战略,供应链战略决定于企业总体战略与核心能力分析。

一般而言,供应链的战略意图主要有这三种:成本降低、快速响应、柔性生产。企业应根据内外部环境分析,把握供应链的优势和劣势,选择适宜的供应链战略。然后,以此为基础制定长期和短期目标,建立供应链的绩效评价体系。

(二)非核心企业加入供应链的战略思考

非核心企业由于规模、管理、市场控制能力等劣势,以自身为主建设供应链的可能性很小,它们更多思考的是对于哪些供应链进行更多的沉没投资,战略性地参与其中。

在选择战略投资的供应链时,企业至少应考虑下列问题:供应链战略是否与本企业品牌战略一致;最终产品处于产品生命周期哪个阶段,企业实施供应链战略的进入与退出成本;供应链内的信用机制是否建立,合理的支付方式与货物运输方式能否确立;信息如何沟通,采用怎样的电子订货系统,可否获得最终产品的销售信息等;物流与配送特别是柔性化生产的产品配送能否满足要求,是否有效和经济;供应链的稳定性。稳定的供应链能激励非核心企业进行专用资产的投资。

(三)无核心供应链的战略意图

有些产业不存在核心企业,供应链管理更多地追求交易成本的下降,彼此之间并不进行大量的专有资本投资。供应链管理的内容更多地表现为建设信息流,加强沟通,降低合作成本,提高经济效益。企业与企业之间的相互依赖程度并不高,替代性的企业较多,企业之间的合作更多地是基于交易成本的高低,供应链的稳定性不高,且很难从战略高度思考整个供应链的效益。

五、供应链战略伙伴的选择

供应链中的合作关系可以分为战略伙伴关系和战术伙伴关系。战略伙伴关系致力于实现共同的战略目标,而战术伙伴关系是为了提高自身竞争地位而采取的短期合作行为。战略伙伴关系体现组织内外部资源的集成和优化,在供应链中,战略伙伴的选择直接影响供应链的绩效。

战略伙伴的选择可从四个方面考虑:

(1)企业间的信任。企业间的信任能够减少未来的不确定性,减少机会主义行为。

(2)文化的相容性。企业所处的供应链如果跨越国界,文化差异可能会成为战略成败的关键。

(3)能力互补性。上下游企业之间在资源和能力上应该互补,强强联合。

(4)沟通的有效性。供应链中不确定因素的消除很大程度上依赖于供应链成员之间信息的共享和交流。企业是否愿意有意识地在彼此之间形成一种便捷的沟通方式,对合作的双方都有较为重要的影响。

供应链战略伙伴的选择涉及供应商的评价与管理、销售商的评价与管理、客户满意度的评价与管理这三个部分,在这方面有大量的模型和方法可以供使用。

六、供应链管理战略的优化与评价

供应链最终需面向消费者,消费者的需求最终决定供应链的组织方式。供应链中的企业往往将注意力放在最为贴近的上下游企业的供求信息上,由于客户需求的信息传递常常存在滞后现象,使得消费者信息在供应链中被严

重扭曲,出现“长鞭效应”。因而,供应链成员之间的协调合作是供应链优化的主要内容。供应链成员之间的协调应通过利益机制从制度上确保节点企业围绕供应链的整体利益来运作。

当然,供应链管理战略的优化过程是不断改善的微调过程。供应链管理战略的优化需要建立供应链的整体评价标准,评估整条供应链的绩效,将供应链管理战略的实施结果和预期目标相比较,对整个供应链进行调整和优化。一般而言,核心企业的战略会主导整个供应链的战略,当然核心企业对于供应链的影响力的高低受到供应链竞争力的强烈影响。如果供应链的绩效不能令参与者满意,非核心的参与者要么通过用手投票,要求核心企业重新调整供应链的合作要求和利益分配机制,要么通过用脚投票选择放弃这条供应链。

根据课题组的调查,我们认为企业在供应链管理战略模型的实施过程中,可能会存在如下三方面的障碍:(1)单个企业追求自身利益最大化阻碍供应链整体效益;(2)企业之间信息分散阻碍供应链信息的集成化;(3)企业内部各自为政没有形成供应链管理的系统观点。

供应链管理不仅仅是应用一个软件那么简单的事情,需要企业正确评价自身的能力与机会,把握自己在供应链中的地位和作用,分析供应链战略带来的成本和收益。要克服上述三个障碍,需从以下三方面入手:首先,需要企业最高层的全力支持,缺乏最高领导层支持的供应链战略只会以失败告终;其次,企业内部需要突破部门之间的壁垒形成一体化的团队,只有这样供应链战略才能由上至下贯彻执行;再次,企业间需要明确合作的层次,这样才能加深理解,实现共赢。

参考文献:

- [1]Milind Lele. Creating strategic leverage, matching company strengths with market opportunities[M]. John Wiley & Sons, Inc. ,1992.
- [2]Jon Hughes, Mark Ralf, Bill Michels. Transform your supply chain[M]. International Thomson Business Press,1998.
- [3]夏健明,陈元志. 核心竞争力视角下的企业边界[J]. 经济管理,2003,(4).
- [4]薛正亮,季建化. 供应链竞争环境分析模型[J]. 技术经济与管理,2003,(2).
- [5]张悟移. 战略管理在供应链中的应用[J]. 云南师范大学学报,2002,(7).
- [6]陈立功,艾云. 供应链整合——当代企业创造竞争优势的根本途径[J]. 工业企业管理,2001,(9).
- [7]陈小军. 供应链管理实施[J]. 环球管理,2001,(7).
- [8]陈志祥,马士华,陈荣秋. 供应链企业间的合作对策与委托实现机制问题[J]. 工业企业管理,科研管理,1999,(6).

Establishment and Operation of the Model of Supply Chain Management Strategy

CHEN Yuan-zhi, XIA Jian-ming

(School of International Business Administration, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)

Abstract: The model of supply chain management strategy is an analyzing framework to shape and implement supply chain management strategy. The strategic implementation of supply chain management requires that the company should analyze the horizontal and vertical relations between companies on the basis of exploring its core competence. The paper integrates the views of industrial organization, core competence, and supply chain into one analytic framework. And then, it briefly discusses the operation process of supply chain management strategy.

Key words: supply chain; strategic leverage; core competence; boundary of business

(上接第 74 页)

An Empirical Study on Environmental Dynamism, Capital Structure and Corporate Performance

ZENG De-ming, ZHOU Rong, CHEN Li-yong

(School of Business Administration, Hunan University, Changsha 410082, China)

Abstract: Studies on capital structure have become prominent in academic and practitioners, because capital structure decides corporate governance and thus is closely related with corporate performance. So far there has been a lack of theoretical as well as empirical research on the relationship between capital structure and corporate performance in China. By integrating theories of organizational economics and those of strategic management, the paper aims at studying the relation between environmental dynamism and capital structure and corporate performance of listed companies in China. It makes an empirical analysis on the environmental dynamism, capital structure and corporate performance of the 153 listed companies (765 sample observations) from Shengzheng Stock Exchange up to Dec 31, 2001, aiming to test the relation between capital structure of listed companies and their corporate performance in an economic transitional country like China, which is mainly characterized with its environmental dynamism.

Key words: environmental dynamism; organizational economics; capital structure; performance of listed companies