

供应链管理与企业的关系战略

孙朋贵

(兰州大学 经济管理学院, 甘肃 兰州 730000)

摘要:随着合作竞争和敏捷经营思想的发展,供应链管理已成为企业管理的新型手段,它改变了传统管理的观念,消除了传统管理在企业之间管理上的盲点,并由此引发了一场管理革命。供应链有五种表述类型,它反映了供应链理论的复杂性和多样性。供应链管理具有抑制“鞭子效应”、消除不确定性、流程贯通和增强企业关系能力等多种效应。供应链的核心是确定企业之间的关系,供应链企业之间虽然没有资本连结,但保持着较高的交易协同关系,是介于市场交易与内部交易之间的一种中间型交易关系,为企业间关系的选择提供另一种可能性。

关键词:企业;供应链管理;关系战略

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2002)04-0058-06

一、供应链管理正在引发一场管理革命

随着信息技术革命和网络经济的兴起,企业管理思想和方法也正在发生深刻的变革,1990年代以后流行的供应链管理就是其中典型之一。所谓“供应链”是指企业之间由于业务关联而在原材料、零部件、半成品、产品等物资上发生的供应关系。现代企业是建立在分工合作基础上的社会化大生产,任何企业都不能封闭和独立地完成生产任务,因此企业之间在上下工序和产品配套上势必发生一定的供应关系。从这一点上看,供应关系不是什么新东西。

但是,如何看待这种供应关系以及在处理这种供应关系时奉行怎样的观念和采用怎样的手段,却可以使供应关系发生根本的变化。按照传统的方法,具有这种供应关系的企业之间在处理供应关系时,是按照“采购——供应”的模式来处理的,双方都按照个体利益最大化的原则行事,因此传统的供应关系是相互竞争的,功能也是以单纯的交易为主而且极不稳定。“供应链”虽然也以供应关系为对象,但是供应关系的本质发生了变化:(1)企业之间的供应关系是“连锁”的,即双方或多方认识到供应关系存在的潜在价值,彼此都愿意将供应关系巩固起来,他们之间以供应关系为纽带相互之间“锁”在一起;(2)供应链不是基于短期、临时或一次交易的观点,而是基于长远的、连续的战略交易思想,谋求最佳的总体效果,以提高竞争优势为着眼点,否则就没有必要建立供应链;(3)供应链中的供应关系不仅仅限于一对一的关系,更核心的是以满足最终客户的需求为龙头,将与产品生产、流通等有关的所有企业纳入供应体系中,所以供应链的成员既有生产商、原材料供应商,也有批发、零售等流通商。供应链是按照物资流动过程组织的,是一种“一气贯通”的经营模式;(4)供应链中的“供应”概念是十分广泛的,它不是局限于传统的“采购——供应”含义,换言之,在这个供应链体系中,加盟企业除了完成采购、供应功能外,还可以执

收稿日期:2002-01-06

作者简介:孙朋贵(1963—),男,山东莱州人,兰州大学经济管理学院教授。

行信息交流、技术转让、合作开发、共同仓库、统一物流等多种职能,加盟企业获得的好处也包括利润增加、成本降低、效率提高、管理改善等多方面;(5)供应链是虚拟企业或发展战略联盟的重要基础和途径,也是实施后勤管理、敏捷经营、精益生产、业务外包等现代管理方法的基本条件,这是传统的供应关系所达不到的。

供应链的定义可归纳为五大类:(1)连锁论。这种定义侧重于“链”的思想和最终客户的思想,他们认为供应链是以从供应商、生产商、流通商到最终消费者的全过程的物资流动为对象的,满足最终客户的要求是构建“链条”的基础;(2)物流论。这种定义突出了物流在供应链中的重要性,提出供应链主要是解决企业之间的物流问题,供应链管理是物流管理的一种新形式;(3)信息论。这种定义认为供应链不是一种实体组织,供应链企业之间的联结是信息的连接,供应链的构建就是构建信息网络;(4)统合论。这种定义是从系统建立和总体最佳的观点上看待供应链,认为供应商、生产商、流通商和顾客要形成一个整体,从完整的商品流通渠道的角度认识供应链,这样才能产生总体最佳效果;(5)战略论。这种定义是从战略管理的角度认识供应链的,将涉及商品流通的各企业组合起来可以增加价值创造能力,关系要素是影响企业未来发展的重要力量。供应链思想的提出为企业管理提出了新的课题,供应链管理的概念也应运而生。早期供应链主要关注的是物资流动问题,将介于不同企业之间的物流串联起来,因此1980年代“供应链管理”主要集中在物流管理或后勤管理的范畴中讨论,1990年代以后供应链管理的思想得到了较大的扩展。

供应链管理理论的发展引发了相互关联的两个问题:一方面,供应链管理弥补了传统管理理论的不足和缺陷,是现代管理的客观需要;另一方面,供应链管理对传统管理理论有很大的突破,代表着现代管理革命的方向。传统企业管理与现代企业管理面临着不同的环境和条件,对管理的要求是很不相同的。传统管理是在需求比较稳定、市场相对固定的情况下进行的,而现代管理面对的是需求多变和经营国际化等新的条件,这种条件要求企业提高对市场的敏锐性、高效性。传统管理在解决企业灵敏性和高效性时主要着眼于企业内部,采用的方法是强化采购、生产、销售等管理功能。但是,由于任何一家企业的业务都不能涵盖从原材料供应、生产制造到流通销售的所有领域,因此企业的灵敏性和高效性受到很大的制约。实际上,企业在按照顾客需要的时间、地点、方式、价格提供适当的产品过程中,有很多涉及顾客满足的要素,如成本、供货效率、品质、服务等都不是由本企业决定的,即使企业内部效率提高了,企业的灵敏性、高效性还是不够理想的。供应链管理理论就是看到了传统的在一家企业内部管理的不充分性,将与产品生产、流通有关的所有企业组织起来,围绕更好地满足顾客需要这一中心任务形成一个有机整体,特别是解决跨企业之间的协调和效率问题,使加盟企业的灵敏性和高效性都有更大的提高。供应链管理虽然也关注企业内部问题,但是重点是解决企业间的管理问题,因此可以说供应链管理就是指对参与顾客价值创造和需求满足的原材料商、制造商、销售商等企业形成的串联系统进行规划、设计、组织、营运的活动和过程。一般而言,没有核算就不需要管理,组织是经济核算的基本单位,因此传统管理的对象就是具有独立核算意识的组织,组织之间存在竞争关系,因此组织之间很难进行共同管理。供应链管理理论认为组织之间还存在相互服务问题,还存在共同利益,这就为组织间的管理提供了可能性,组织间的管理是传统管理理论的盲点。供应链管理突破了传统管理领域仅限于组织内部的观点,引发了一场深刻的管理革命。

二、供应链管理的基本效应

1. “鞭子效应”及其抑制。传统管理中经常存在的所谓 Bullwhip 效应给很多企业带来了困惑,越是上游产业困惑越大。Bullwhip 是指牛鞭之意,鞭子效应是指当鞭子手握的一头甩动后越往末端的振幅越大。引伸而言,是指具有相互联系的事物,其中一个变动会引起其它更大幅度

的变化。将供应链比喻为鞭子,零售、批发、物流、加工装配、零部件、原材料等企业以满足最终顾客需求为主线分布在一条“鞭子”上(供应链)。顾客掌握着“鞭子”的控制权,顾客需要的变化意味着“鞭子”被舞动,零售、批发、制造企业为了迎合顾客的变化必须同时调整自己,越远离顾客的企业调整幅度越大。零售商距离顾客最近,以最小的变化就能适应顾客,批发商为了适应零售商的变化,在品种、库存、周期等方面的调整就更大,与此同时制造商为了迎合批发商变化的需要,必须准备更多的部件、储备更多的材料、更大幅度地压缩成本等等。

鞭子效应的发生是由于处在同一供应链上的企业相互割裂、彼此独立造成的,企业之间在产品开发、需求变化等方面缺乏信息沟通,因为不能准确预测下游客户的要求,只能准备更多的品种和库存,开发更多的产品,即使如此也不能很好地适应市场的变化,一旦市场变化趋于激烈,不少企业会因为库存太多、结构不合理而导致经营失败,那些勉强生存下来的企业也难以取得理想的效益。由此可见,鞭子效应是长期困惑企业的重要问题。供应链管理极大地抑制了“鞭子效应”,处在不同位置的厂商都可以通过供应链的信息连接直接了解最终顾客的需求情况,对下游企业的需求能够更准确地预测,消除了需求的不确定性,不需要准备大量的库存和品种,“鞭子的振幅”被大大削弱了。因此,越是远离最终顾客的企业越应当加入供应链,不能认为组织供应链是为流通企业服务的。

2. 产销一体化效应。随着社会分工的发展,生产与流通被分割在不同的企业进行,这种局面对生产商和销售商都是不利的。传统的生产商远离最终市场,对顾客的需求变化比较迟钝,只考虑如何高效率地生产产品,即“制造价廉物美产品”。现在情况发生了很大变化,生产商不仅要考虑如何生产产品。还要考虑如何把满足顾客需要的产品投放在市场上,即“不能生产滞销的产品”。在产销分割的模式下,零售商掌握着最终市场的需求信息,生产商对市场的适应是需要一定时间的。以供应链为手段生产商与销售商相互连动,生产商可以从零售商那里获得实时信息,克服了远离市场的缺陷,正如内陆地区有了自己的出海口一样。

同样,产销一体化效应也发生在流通企业身上。随着顾客需求的多样化和易变性,流通企业同样感到适应市场的能力不足,经常反映在商店上的情况就是有大量的商品卖不出去,又有不少商品供应不上,结构性矛盾给零售商带来很大的困惑。出现上述问题的原因是流通企业虽然掌握着市场上什么不好销的信息,但由于不具有生产决定权和产品开发能力,不能对市场作出快速反映。当流通企业与生产商组建供应链后,流通企业可以获得生产商的有利支持,建立起生产与流通连动的商品供应体系。在产销一体化体制下,生产商直接掌握了零售商的库存状况,实时了解商品畅通或滞销信息,可以对流通商的库存进行管理,流通商库存管理大大简化了。

3. 一气贯通的流程效应。一件商品要经过原材料、零部件、加工装配、物流、批发和零售许多过程和环节才能实现最终消费,传统的彼此割裂的做法使企业只能考虑在自己环节的最优问题,不可能实现整个流程的最佳,从顾客利益最大化的角度,显然建立在总体最佳视角上的供应链管理方式是最受欢迎的。相互割裂的一对一交易的模式之所以不能总体最佳,一是因为每一家企业都没有全局意识,都试图在交易上处于有利地位,并都谋求每次交易的纯利益原则,一家企业的利益增加是建立在另一家企业利益减少的基础上,整个供应链利益未必是最大的;二是因为企业之间缺乏合作,不能资源共享,使许多活动和功能发生重叠,降低了效率,增加了成本;三是在没有供应链的情况下,产品生产和流通的全部流程是自然形成的。这种自然流程未必是最合理的流程,如果将全部过程贯通起来就会发现其中不合理的東西,为流程再造提供了可能性。

一气贯通的流程效应不仅对最终顾客有利,对加入供应链的企业来讲也是有利的。市场竞争是围绕着产品而展开的,产品竞争力是企业竞争力的集中体现,虽然每家企业都为产品竞争力的提高作出贡献,但是这种贡献是有限的,因为在采购条件和销售条件一定的情况下,留给本企业的贡献空间已经很小了。就成本而言,单一企业在成本降低上的余地也不是很大,因为原材料价格、零部件价格以及

最终零售价格是固定的,可见影响产品成本的因素涉及到整个供应链,要在产品价格上赢得更大优势必须实施供应链管理,与产品有关的企业通过共同决策可以使产品竞争力大幅度提高。同样,产品质量、生产周期、订货间隔期、产品开发等都可以获得一气贯通的流程效应。

4. 企业关系能力效应。供应链所形成的企业之间的关系被称为关系能力,它可以产生诸多有利的效应。首先,企业关系能力经过长期培养可以成为企业特殊的资源和知识,这些资源和知识通常是不能转移到其它企业的“特有的”或“专有的”的竞争优势。其次,企业关系能力具有防止交易对手发生机会主义行为的效应。任何企业都需要获得稳定的交易关系,为了使对方保持与自己的长期交易,传统的办法主要是鉴定正式的合同、相互信赖以及持有对方股份等,这些方法要么缺乏约束性要么比较僵化。在供应链中形成的关系能力可以使对方自觉地长期合作和连续性交易,不是一厢情愿的。

企业的关系能力可以通过多种途径获得,比如与其它企业建立战略联盟、组建企业集团等,但是通过供应链形成的关系能力与上述这些方法有显著的不同点。前者以利用对方的独特技术、经验、能力为着眼点,具有相互信赖、开放、风险分担等特点,但是供应链中的关系能力是基于业务流程需要而建立的,某家企业处在供应链的某个阶段上,供应链自然要吸收该企业参加,企业关系能力是由供应链决定的,不是完全出于战略的选择。此外,战略联盟等形成的企业关系能力是以本企业为出发点的,供应链中的关系能力是服从整个供应链的,离开了供应链,企业的特殊关系能力就失去了价值。

三、企业间关系的确定与供应链的构建

供应链是由多家参与商品流动过程的企业连结而成的系统,因此供应链效果的高低除了取决于每家企业之外,更重要的是取决于企业之间的关系,供应链管理的核心问题就是对企业之间关系的管理,这是区别于单个企业管理的主要标志,也是引发管理革命的主要原因之一。

企业之间的关系问题在供应链概念出现之前就是很现实的课题,一般而言,企业之间因交易而彼此相关,交易方式是决定企业间关系的基础,在表现交易关系时通常可以采用两个评价向量:一是看企业间的交易关系是否与资本联结有关,我们称为资本关系向量;二是看企业在交易关系中的协同性高低,我们称为协同关系向量。当企业之间既没有资本关系又不采取协同交易方式时,企业之间的交易完全根据市场原则进行,企业之间是纯粹的市场交易关系,他们之间的关系是随机发生的、不稳定的;当企业之间具有紧密的资本关联,而企业决策行为相对独立,交易行为并没有协调时,可以称为松散的企业集团模式;当企业之间不存在资本关联,但通过正式或非正式的协议实现了交易关系的相互协调时,我们称为企业同盟模式,供应链就属于这种类型;第四种是企业一体化模式,既保持较高的资本关联,又在交易活动中进行了很高的协同。传统的企业间交易关系的选择主要有两种途径,即市场交易和组织内部交易,前者具有不稳定性,后者具有封闭性,供应链企业间的交易是居于两者之间的中间型交易方式。

供应链企业之间不存在资本联结,但又要求具有很高的交易协同关系,因此供应链管理的任务之一就是对企业之间进行高水平的调整和协调,供应链管理效果的高低主要取决于企业间协作关系的构建,通过构建协作关系才能形成一条完整的供应链,业务流程和各项功能也才能统合在一起。因此,处理企业之间的关系,就意味着对供应链进行规划、设计,供应链组建水平的高低对以后供应链的快速反应力、信息和物资的通畅性以及供应链内部的冲突性等都发挥着决定性的影响。

供应链加盟企业在产业序列中属于垂直关系(即上下游关系),企业种类比较复杂,一般包括生产商(原材料供应商、零部件加工商、一般制造商)、流通商(代理商、批发商、零售商)、物流商(配送中心、运输企业、仓储企业)和其它服务商(广告商、金融保险企业等)。供应链发起企业(核心企业)可以是处在远离最终顾客的上游企业,也可以是由接近顾客的下游企业发起。由上游企

业发起供应链的目的主要是为产品理顺销售渠道,打通产品流向最终顾客的通道,因此可以称为营销渠道型供应链。由下游企业发起的供应链的目的是完善商品供应体系,因此可以称为商品供应型供应链。无论哪一种类型,发起企业必须对商品流程十分熟悉,对多种流通路线进行科学选择,对供应链上不同环节的企业进行慎重考察。为了构筑高水平的供应链,发起企业必须对自身的能力仔细评估,让所有加盟企业理解商品供应过程。企业之间的信赖关系对供应链来讲是十分重要的,企业之间必须以战略伙伴关系的眼光看待对方的能力并相互信赖,Handfield and Nichols(1996)提出形成相互信赖取决于五个因素,即确定性、能力、好感、利害关系、忠诚心等。

供应链企业之间的对接方式也十分重要,供应链是企业之间全方位的协作关系,因此必须采取全面对接的方式建立企业间的联系,否则商流、物流、信息流不可能全面贯通。传统的企业交易对接属于蝴蝶形方式,一家企业的销售功能与另一家企业的采购功能对接,其它功能没有对接,连接是不紧密的。供应链企业的对接方式要转变为钻石型,实现企业功能的全面对接。

供应链企业之间实现了能力分享、信息共有并对业务流程进行共同投资,从而在实质上建立起了战略协作关系,战略协作可以消除供应链中的重复无效工作,提高业务效率。为了引导企业建立成功的战略协作关系,在供应链组建中应当按照四个步骤进行:首先要使战略协作概念化,即在决定战略协作理想方式的基础上提出现实的协作方式;其次是作出相互协作的共同决策,为选择战略伙伴提出战略上和实施上的考虑事项;第三是选择协作伙伴,构筑协作关系;第四是为推动协作关系的运作提出协作维持、变更、消亡以及成果评价等方面的规定和约束。

四、中国企业发展供应链管理的几点思考

第一,实施供应链管理和企业关系战略必须转变管理观念。供应链管理不仅是管理方法的变革,而且它体现的思想与传统的管理也是有重要区别的。国外企业的实践表明,传统管理思想是无法达到供应链管理效应的。中国企业至少在三个方面需要观念创新:首先,供应链管理需要突破以本企业为对象、以企业为中心的思想。传统管理思想是以特定的组织为对象的,管理的边界不可能超出组织的范围,即认为只要企业自己管理好了就意味着取得了管理成效。但是在供应链管理条件下,衡量管理成效的标准不是供应链中某家企业经济效益的多少,而是考察整个供应链的效益水平,即使某家企业效益下降了,但如果整个供应链的效果提高了(如顾客价值最大化),也是积极的。由此可见,在供应链管理下,企业必须有全局意识。其次,供应链管理要求企业具备合作经营的思想。传统管理理论比较重视竞争问题,中国企业长期以来也十分强调竞争因素,但是在供应链管理条件下,参与供应链的企业除了竞争关系之外,还具有合作关系,他们在产品开发、设计、制造、运输、库存和销售等各个环节需要资源互补、相互支持。最后,在供应链管理下,企业要改变过去重视专业化分工的思想。传统管理思想认为专业化和分工是有效率的,我国企业内部也十分重视部门化和专业化,结果条块分割、部门封闭的情况十分突出。在供应链管理下,管理的重点从原来的分工管理向过程管理转变,在管理思想上应突出流程的思想。

第二,从战略的高度探索企业间关联的有效形式。实施供应链管理的关键是找到企业间的关联方式,供应链管理与以往的企业集团不同,不要以为众多企业只要纳入一个管理系统就是供应链管理了。企业集团中的企业虽然也存在密切关系,但是这种关系是由于资本或利益纽带而组织起来的,他们不处在一个顾客服务链上。供应链与企业集团的明显区别是,前者只有一个最终顾客,而后者同时存在多个最终顾客。由此可见,发展供应链管理必须改变过去发展企业集团的思路,从战略的角度找到与其它企业的关联关系。在探索企业关系战略时,企业首先要分析自己所处的产业链,明确产业链的总体构成和自己在产业链中的位置,然后以最终零售商为导向依此上推,直到原材料供应环节。目前,可以发展的最主要关系大致有两种:其一是企业间单一功能之间的关联,比如在新产品研制中,本企业与其它企业和科研机构组成设计开发链;或者在库存、配送等方面与批发、仓储、运输企业发展关

系战略等。其二是目前比较流行的战略同盟或虚拟企业,以战略同盟或虚拟企业为载体构建的供应链必须是垂直关系,即由供、产、销不同环节的上下游企业构成。

第三,供应链的运作需要强有力的信息系统提供支持。传统管理方式之所以只能局限在一家企业内部,主要原因是企业之间缺乏有效的信息沟通网络,当关联企业很多而且又存在地域分散的情况下,发展供应链管理是不可能的,其管理成本将十分昂贵。现代信息技术为供应链管理的应用与发展提供了必要的保证:(1)数据电子化。在信息技术条件下,企业的一切文件、资料、信息都可以实现电子化,这就降低了信息处理的成本和时间,供应链管理必然发生庞大的信息,如果信息处理手段落后是难以想象的。(2)信息实时性。在供应链管理下,企业之间需要保持实时的信息沟通,无论处在供应链的哪个位置,他们在信息的获得上应该与信息的发生地是同步的,否则供应链的灵活性就难以保证。(3)网络化。网络技术是构建企业之间组织网络的重要基础,从企业形态上看,供应链还保持着企业的独立性,他们之间的关联实际上是以网络系统来完成的。我国企业在实施供应链管理中遇到的一个现实问题就是企业的信息化程度较低,为此,必须完备企业的信息基础工作;扩展企业的信息网络;并根据供应链业务运作的需要,开发一些成熟的信息系统,以提高企业的信息化程度。

参考文献:

- [1]Bachtel,Christian and Jayanth Jayaram. Supply Chain Management: A Strategic Perspective[J]. The International Journal of Logistics Management,1997,8(1).
- [2]崔英靖. 组织间网络组织的分类与特征. [J]. 经营研究(大阪市立大学经营学会)有斐阁,1998,49,(3).
- [3]蔡锡勋. 垂直的战略提携的现状与课题[J]. 经济学,1997,59,(2).
- [4]山田耕嗣. 供应链系统与生态进程[J]. 经营研究所报(专修大学)1999,(128).
- [5]德永善昭. 战略同盟管理[J]. 经营学论集(亚细亚大学)1999,34,(1).
- [6]渡边康一. 何谓 SCM? [J]. 品质管理 1999,49(9).
- [7]菊池康也. 关于企业间供应链统合链的基本构造[J]. 流通与系统,1999,100(6).

Supply Chain Mangement and Enterprises' s Relation Strategy

SUN Peng-gui

(The school of Economic Mangement in Lanzhou university, Lanzhou 730000, China)

Abstract: With the development of cooperative competition and the idea for prompt a flexible operation, supply chain management has become the a means for business control, It Changes the traditional concept for management and mores off the blind spot at the management level between enterprises. Therefore, it is giving rise to a management revolution. It shows the complication and the rariety in the theory of supply chain ,such as suppressing “whip effect”, remoring uncertainty, having a thorough knowledge of technological process, strengthening enterprise's relation power. The core of supply chain is to determine the relationship between enterprises. Although there exists no capital tie between supply chain enterprise, it maintains high co-ordinating transaction relationship, which should be taken as a mid-type relationship between market and internal transaction. It provides another propability for ralation choice between enterprise.

Key words: enterprise; supply chain management; relationship strategy