



博士文丛·经管系列
Economics and Management

◎ 钱 辉 著

生态位、因子互动与企业演化 —— 企业生态位对企业成长影响研究

N

iche, Factors Interacting and Organization Evolution

— Research on Influence of Organization Niche on Enterprise Growth



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



博士文丛·经管系列
Economics and Management

◎ 钱 辉 著

生态位、因子互动与企业演化 —— 企业生态位对企业成长影响研究

Niche, Factors Interacting and Organization Evolution
— Research on Influence of Organization Niche on Enterprise Growth



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

生态位、因子互动与企业演化：企业生态位对企业成长影响研究/钱辉著. —杭州：浙江大学出版社，2008.5
ISBN 978-7-308-05920-6

I. 生… II. 钱… III. 企业经济—生态经济学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 059572 号

生态位、因子互动与企业演化

——企业生态位对企业成长影响研究

钱 辉 著

责任编辑 傅百荣

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>

<http://www.press.zju.edu.cn>)

电话: 0571—88925592, 88273066(传真)

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 杭州浙大同心教育彩印有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 13.75

字 数 270 千

版 印 次 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-05920-6

定 价 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88072522

A 摘要

abstract

企业生态位理论是企业生态学中的重要内容。作为企业存在的小生境,生态位理论从企业生态的视角阐释了企业与环境战略关系,为企业研究提供了一种新的视角和研究思维。

近些年来国内有关研究领域出现了一些企业生态位方面的观点和研究。但总体来看,系统的论述企业生态位及其战略影响的论著较为少见,而本书即是有体系地对生态位环境、企业战略、企业演化关系进行梳理和整合研究的一种尝试。

本书主要回答这样的问题:企业生态位对企业战略及其成长产生了怎样的影响。基于此,书中分为四部分进行阐述:(1)解释了企业生态位的相关概念和内容,论述了企业生态位与企业战略的关系;(2)识别了构成企业生态位的特征量,并运用协同学中的序参量原理进行了论证;(3)分析了企业生态位因子与企业之间的互动关系与规律,运用突变理论构建了企业生态位评价模型;(4)研究了在生态位因子影响下的企业演化路径特征,并重点分析了技术和制度因子对企业演化的影响。这四部分内容紧密衔接又相互呼应,共同形成了本书的全部内容。

第一部分由前三章构成。第一章对企业生态位及演化研究中一些基本概念进行了说明与界定,提出了研究目的与框架;第二章对已有的企业演化理论和企业生态位理论进行了综述,指出了其中存在的问题;第三章对企业生态位的来源、概念、内容、战略应用等内容进行研究,建立了一个把企业生态位作为企业战略环境主体而研究的一个框架,提出企业战略的实质是协调企业和生态位两个客观体的匹配状态。

第二部分为第四章。在这里,对企业和生态位两个客观主体进行了研究,构建了企业构成模型和企业生态位因子模型。书中提出,企业是能力群基础上的物质资源与企业文化的混合体,企业生态位由资源、需求、技术、制度四个因子构成,它们共同形成了企业生态位的特征描

述量。对于四个因子之间的关联影响问题,书中运用协同学中的“绝热消去”原理进行了分析,并指出在实际描述生态位时对此关联影响可以忽略不计。

第三部分是第五章。该部分对企业和生态位两个客观体的匹配运动进行了研究,构建了包含两个层次的互动网络钻石模型。该模型由(内部)资源、文化、(外部)资源、需求、技术、制度六个基本要素构成。书中对两个层次的互动进行了分析,进而对企业生态位的适应深度和适应宽度问题进行了分析,然后总结了企业对生态位的适应性指标,并结合突变理论建立了生态位因子关系模型。最后,书中提出了基于因子关系模型的企业生态位状态评价方法,并结合对2002年国内10家彩电行业企业的生态位状况的实际评估,阐释了该方法的可行性和具体应用步骤。

第四部分为第六章。本部分内容对生态位因子影响下企业演化本质及其路径特征进行了初步的探讨。在企业—生态位互动框架下,企业演化可分为内部演化和外部演化两个部分。内部演化是企业内部的资源内化和文化升华过程;外部演化是生态位因子变化以及企业与生态位关系调整过程。而由于因子互动的影 响,学习创新机制和环境选择机制也就成为企业演化的主要动力。书中指出,技术是外部资源—内部资源—需求超循环体系的关键构成要素,因此企业演化呈现出了类似技术变迁的规律特征。由于制度一方面框定了资源、需求的范围,另一方面限定了技术作用的强度和在企业互动中嵌入的深度,使企业的资源、需求和技术因子呈现出离散变量的特点,因此制度变迁容易形成企业的局部突变。最后,书中通过两个真实而典型的案例分析,为因子变迁对企业演化路径影响作用提供了现实的佐证。

从我国现阶段企业演化与生态位理论研究进展来看,本书的创新之处主要有:(1)从一个比较新的视角阐释了企业与环境战略互动关系,丰富了企业战略理论;(2)比较完整地阐述了企业生态位的特征及概念,界定了企业生态位的定义并充实了其内涵,论述了战略管理在企业—生态位互动中的作用,总结并论证了企业生态位的基本构成因子及其特征;(3)分析了生态位因子与企业互动行为,构建了企业—生态位匹配钻石模型,提出了基于突变论的企业生态位评估方法,并结合实例对其可行性及操作性进行了分析;(4)考察了由于生态位因子变化引起的企业可能的演化趋势及演化路径,从企业生态互动角度归纳出了企业演化路径特征,并结合案例进行了实证分析。

关键词:

企业生态学;企业生态位;因子互动;企业演化;企业战略



P 前言

reface

随着企业经营环境日益开放、复杂,如何动态适应和发展成为企业面临的战略难题。20 世纪 80 年代以来,作为管理学领域一项重要的理论创新,借鉴自然生态学思想、采用生物学隐喻和类比研究企业成长行为逐渐成为一种潮流,形成了企业生态学。该理论强调企业与环境

的均衡关系,因此更加契合当今快速变化环境中企业发展的理论与实践诉求。

企业演化思想和企业生态位理论是企业生态学中的重要内容。企业演化思想认为企业的发展包括成长、衰退、保持等多种状态,企业具体发展如何,关键看企业与合作的互动关系。而企业生态位理论正是基于企业生态的视角阐释了这样的互动关系。

企业演化思想和企业生态位理论为企业成长研究提供了一种新的研究视角和思维方法。

企业成长与合作有关。企业演化理论认为,企业演化的实质是处在环境中的企业从一种状态向另一种状态的变化,而企业演化的过程就是企业在环境中的“变异—检验—保留与传衍”的过程,或者说是环境对企业的“自然选择”过程。也就是说,企业演化是由于企业与合作的互动而产生,企业本身变化与行为的改变以及环境相应的“挑剔”反应形成了企业实际上的演化状态。企业在与合作的调整中,不仅实现了自身的定位变化,也表现出了一种演化的形态。

企业生态位是一种基于企业与合作互动的客观存在,它描述了企业与合作互动所形成的一种共存均衡状态。企业演化的实质是处于环境中的企业从一种状态向另一种状态的变化,这种状态的变化是由企业与合作之间的互动而产生的。企业的演化过程与企业生态位的形成过程存在着一致性,这两个过程从不同角度对企业与合作的关系进行了解释,可以说是同一事物的两个方面。因此,基于企业生态位的视角

对企业演化机理进行探索是可行的。

作为一个新兴内容,国内有关研究领域出现了一些企业生态位与企业演化关系方面的观点和研究。但总起来看,系统的论述企业生态位及其战略影响的论著较为少见,而本书即是有体系的对企业生态位环境、企业战略、企业演化(成长)关系进行梳理和整合的一种创新性尝试。

本书主要努力回答这样的问题:企业生态位对企业战略及其演化产生了怎样的影响。基于此,书中分为四部分进行阐述:

(1)解释了企业生态位的相关概念、内容和关系。

企业生态位是一种基于环境资源空间特性和企业固有性质互动的客观关系定位,是企业与环境互动匹配(适应)后所处的客观状态。企业生态位表达了企业与环境之间所形成的一种共存均衡状态,它主要包含两方面属性:一面是宏观生态环境在生态位层面的延伸与渗透,是环境的终端,形成生态位环境(又称小生境);一面是企业向外作用的起点,是企业行为延伸的直接作用物,是企业与环境互动的发生场所。企业生态位的研究是把企业与环境之间的互动纳入一个空间框架中进行考察,在一个模型内观察两者相互影响及发展的规律,即生态位研究把企业的构成要素与环境中的关键要素在生态位框架内进行匹配,分析它们之间的匹配变化情况,并以此研究企业与合作的互动规律。

而运用生态位框架对企业演化进行研究,首先需要寻找出企业和生态位环境的构成要素,然后建立相应的匹配模型,最后根据匹配模型进行企业分析,并由此对企业演化进行解释。

(2)构建了企业生态位的特征量。

企业作为一种生命体,其构成包括物质基础与精神境界两个方面。企业的物质基础,是以资源为主要特征的企业实体方面的内容,其特点是有形、实际,表现出一种显性的状态;企业的精神境界,是以企业文化为主要特征的企业思想方面的内容,其特点是无形、虚置,呈现出隐性的特质。企业的直接外包环境要素基本可归为四类:需求、资源、技术和制度,它们是企业生态位系统的序参量,构成了企业生态位环境因子。

其中,需求因子,重点把握顾客需求偏好指标,以顾客价值和顾客满意基础上的顾客忠诚度为评判标准。资源因子,重点把握成本和效率指标,以独特资源基础上的成本优势和利用效率水平为评判标准。技术因子,重点把握技术规则的可获性指标,以创新能力基础上的技术规则可获性程度为评判标准。制度因子,重点把握组织规范化、共同行为方式、规范和约束三方面指标在企业内部的嵌入性,以内化制度环境要素基础上的企业制度认同度为评判标准。



(3)搭建了企业—生态位互动框架,并进行企业生态位评价模型的构建。

根据企业的性质以及生态位的构成特点,可以构建生态位钻石匹配模型,匹配系统由六个基本要素构成:(内部)资源、文化、(外部)资源、需求、技术、制度。它们之间形成了两个层次的立体互动网络。

可以由生态位因子构建企业生态位突变模型。企业生态位的突变由生态位因子的突变引起,当生态位因子函数的值达到极值(极大或极小)时,企业生态位状态发生突变,即由极大向极小或由极小向极大的方向跃迁。用突变模型对企业生态位状态进行评价的具体思路是,根据生态位突变论模型及相关公式,可以得到突变系统的分歧点集方程,分歧点集方程表明因子函数满足此方程时,系统就会发生突变。而这时通过对比控制变量的值,就可以判断出企业生态位可能发生突变的程度,从而得到各企业在生态位上的相对位置。

(4)探讨了在生态位因子影响下的企业演化路径特征。

在企业—生态位互动框架下,企业演化可分为内部演化和外部演化两个部分。企业整个内部演化是在能力群基础上,逐渐资源内化(要素资本化)、顾客思想化的过程。企业外部演化是生态位因子的变化过程以及企业与环境要素的关系调整过程,该过程主要由企业与生态位的六个因子形成两层网络关系,构成了一个多维的复杂动态图景。

企业的内外部演化构成一对矛盾的运动体,两者互相影响、互相促进,企业演化的实质是企业生态位系统匹配状态的动态变化,其主要内容是企业内部因子在与生态位各因子匹配互动中随时间不断变化的过程。

在企业演化过程中,技术因子变迁改变了外部资源—内部资源—需求超循环体系的运行轨迹,因此使企业演化的路径不同程度的呈现出了类似技术变迁的特征。而制度因子框定了资源、需求的范围,限定了第一层次网络匹配互动的关键点,从而改变企业演化的路径。同时,制度限定了技术作用的强度和在企业互动中嵌入的深度,也易导致企业演化路径的突变。

本书是本人前期研究的一个阶段性总结。从2001年至今的研究过程中,浙江大学的许多专家学者给予了悉心的指导与帮助。尤其是项保华教授和邢以群教授,对本研究进行了长期的关注,并提出了许多宝贵的意见和建议。这份情意,难以言表,这里只能向他们表示衷心的感谢。

本书的出版,承蒙浙江大学出版社的大力支持与帮助,正是他们的积极协助,促成了本书的出版。

当然,本书论点的成形,并非凭借作者一己之力,本研究过程中参考借鉴了国内外众多学者的思想和观点,在此一并致谢。



目前企业生态位及演化理论尚是探索状态和雏形应用阶段,加之作者的研究视野和能力有限,因此在研究过程中遇到了许多意想不到的难题,深感自身学识之不足。在这一领域里,本人每走一步均如履薄冰,谨希望所写内容能言之成理,不要犯贻笑大方之错误。但毕竟水平所限,文中难免出现不足或错谬之处,希望能得到同行和读者们的批评指正。

总之,本书的出版,只是代表新的研究起点的开始。对作者来讲,前面的路还很长。

钱 辉

2008年3月1日于浙江大学城市学院



C 目 录

contents

01 导 论

- 1.1 问题的提出 / 001
 - 1.1.1 企业生态环境研究是企业演化战略的重点问题 / 001
 - 1.1.2 生态位是企业生态环境研究的重要内容 / 002
 - 1.1.3 本研究的意义 / 006
- 1.2 几个基本名词说明 / 006
 - 1.2.1 企业环境与企业生态系统 / 006
 - 1.2.2 企业演化与进化 / 008
 - 1.2.3 企业种群与企业群落 / 009
 - 1.2.4 企业生态位与利基 / 010
 - 1.2.5 间断均衡 / 010
- 1.3 研究目标和方法 / 011
 - 1.3.1 本书研究的具体目标 / 012
 - 1.3.2 本书的研究方法 / 013
- 1.4 研究技术路线和内容框架 / 015
 - 1.4.1 本书采用的技术路线 / 015
 - 1.4.2 本书的结构和内容 / 015
- 1.5 本书的创新之处 / 016
- 参考文献 / 017

02 企业演化和生态位理论文献综述

- 2.1 企业演化理论脉络探求 / 021
 - 2.1.1 企业演化理论源起及主要内容 / 021
 - 2.1.2 企业演化理论思想的发展 / 024
 - 2.1.3 企业演化理论结构回顾 / 026
 - 2.1.4 评论:企业演化观的理论基础与研究假设 / 034
 - 2.1.5 现有企业演化理论研究不足及其启示 / 041
- 2.2 企业生态位论点综述 / 042
 - 2.2.1 生态位的概念 / 042
 - 2.2.2 生态位环境因素及识别研究 / 044
 - 2.2.3 生态位在企业战略方面的应用研究 / 045
 - 2.2.4 现有生态位研究存在的问题 / 047
- 参考文献 / 048

03 企业生态位理论及其应用研究

- 3.1 企业生态位的来源 / 058
- 3.2 现有企业生态位的概念及其存在的问题 / 061
- 3.3 基于企业单体战略的生态位观 / 064
 - 3.3.1 单体生态位观的适用性 / 064
 - 3.3.2 企业生态位描述 / 066
 - 3.3.3 企业生态位构成及时间特性 / 070
- 3.4 企业生态位在战略管理领域的应用 / 072
 - 3.4.1 战略管理的任务 / 072
 - 3.4.2 企业生态位理论的战略应用 / 073
- 3.5 本章小结 / 076
- 参考文献 / 077

04 企业性质及生态位因子研究

- 4.1 企业性质的研究 / 081
 - 4.1.1 企业性质分析 / 081
 - 4.1.2 企业构成分析 / 086

- 4.2 企业生态位因子研究 / 096
 - 4.2.1 序参量的特征 / 097
 - 4.2.2 生态位“序参量”分析 / 99
 - 4.2.3 生态位因子模型构建 / 109
 - 4.2.4 生态位因子的关联影响分析 / 112
 - 4.2.5 生态因子作用特征 / 113
- 4.3 本章小结 / 115
- 参考文献 / 115

05 企业—生态位因子互动过程分析

- 5.1 企业与生态位的互动机理 / 121
 - 5.1.1 企业—生态位的匹配运动 / 121
 - 5.1.2 企业—生态位匹配模型 / 123
- 5.2 因子互动对企业适应性的影响分析 / 126
 - 5.2.1 企业在生态位的适应深度分析 / 128
 - 5.2.2 企业在生态位的适应宽度分析 / 137
 - 5.2.3 企业在生态位上的适应指标总结 / 145
- 5.3 生态位因子突变模型 / 146
 - 5.3.1 环境突变条件的界定 / 146
 - 5.3.2 生态因子突变模型的构建 / 148
 - 5.3.3 企业对生态位因子突变的适应策略 / 149
- 5.4 基于突变模型的企业生态位状态评价 / 150
 - 5.4.1 突变论评价法的一般思路 / 151
 - 5.4.2 模型说明 / 152
 - 5.4.3 样本选择 / 152
 - 5.4.4 变量设计 / 153
 - 5.4.5 变量赋值 / 154
 - 5.4.6 模型计算 / 157
 - 5.4.7 结果分析与说明 / 159
- 5.5 本章小结 / 160
- 参考文献 / 161



06 因子互动影响下的企业演化路径探讨

- 6.1 企业演化性质分析 / 166
 - 6.1.1 企业的内外部演化 / 166
 - 6.1.2 企业演化模型 / 167
 - 6.1.3 企业演化的基本类型 / 168
 - 6.1.4 企业演化的路径特征描述 / 170
 - 6.1.5 企业演化的动力机制 / 172
 - 6.1.6 复杂性科学对企业演化的启示 / 173
- 6.2 企业演化特点 / 175
 - 6.2.1 路径依赖性 / 175
 - 6.2.2 协同演化效应(红皇后理论) / 177
 - 6.2.3 不平衡性 / 178
- 6.3 企业演化路径的生态位影响分析 / 179
 - 6.3.1 技术变迁对企业演化路径影响分析 / 180
 - 6.3.2 制度变迁对企业演化路径影响分析 / 184
- 6.4 案例研究——因子变迁影响下的企业演化路径特征 / 186
 - 6.4.1 制度环境变迁影响下的演化分析 / 187
 - 6.4.2 技术环境变化影响下的演化分析 / 189
- 6.5 本章小结 / 192
- 参考文献 / 193

07 总结、启示与展望

- 7.1 各章内容回顾 / 197
- 7.2 本书主要结论 / 199
- 7.3 实践启示 / 201
 - 7.3.1 对企业具体战略选择的启示 / 201
 - 7.3.2 对合作理念的启示 / 202
 - 7.3.3 对企业多元化的启示 / 203
 - 7.3.4 复杂环境下的战略选择建议 / 203
- 7.4 研究展望 / 206
- 参考文献 / 208



01 导 论

1.1 问题的提出

1.1.1 企业生态环境研究是企业演化战略的重点问题

本书尝试从企业生态的视角研究生态位环境对企业发展演化的影响。

演化以时间的纬度来动态地看待企业发展的历程。企业变革是企业战略中的常态(项保华,2001),演化则是企业变化发展的路径特征,以演化的思想研究企业的变化是管理理论发展的客观要求。企业演化观把企业放在一个开放的、复杂多变的环境中,从动态的、随时间变化的角度探讨企业的产生、发展、衰落的规律。演化思想首先从生物学领域起源,其后被引入经济学领域逐步形成演化经济学理论,同时又逐渐渗透进企业管理研究领域,构成企业演化理论。

企业演化理论从 20 世纪 60 年代逐渐兴起。关于企业演化的研究,集中反映在企业演化理论的各类研究领域中,它包括企业外部环境要素、企业自身生命现象、企业内部演化条件和演化规律等众多研究领域。其研究的主要目的是把握企业发展过程中随时间和环境变化的规律性特质。

企业演化是企业内外部客观环境要素与企业自身特性共同作用的结果,演化研究强调外界环境因素对企业的选择与利导影响。企业生态学即是这一领域发展的重要成果。运用生态学原理构建的企业生态学,研究企业发展与环境变化之间的互动关系。它把企业环境看成一个有机的、相互关联的、网络联接的、复杂的生态系统,而非机械的、封闭的、单线的、可独立的体系。每一个企业均是在一定的社会生态环境中生存发展的,具体说就是生态网节点中的一“点”,因此研究生态网节点环境特征对企业演化有着关键的意义。

环境对组织及其战略的影响一直是管理理论研究所关注的重点问题。在早期战略研究阶段,巴纳德(1937)提出了企业组织要与环境相适应的问题。此后,钱德勒(1962)认为企业战略要适应环境变化。安德鲁斯(1971)年首次提出著名的SWOT分析框架,由环境与公司实力两维构成,环境成为战略分析的基本要素之一。在管理大师德鲁克看来,环境也是战略三大支点之一。

但是,随着时代的进步,新知识、新技术、新产业不断涌现,整个世界均处在快速的发展变动之中,人们普遍认识到企业所处的战略环境发生了明显而深刻的变化,既往企业环境理论似乎不再如以往有效。环境日益变得动态、复杂、不可预测,如何把握环境、寻找企业战略方向就成为关键问题(Prahalad和Hamel,1994;Levy,1994;Bettis和Hitt,1995)。

面对日益涌现的新课题,对变化环境研究的理论探索一直在继续,学者们运用新的方法、从新的视角对企业环境问题进行了再认识和再梳理,提出了很多新的解决方案。在众多新观点的激荡中,由于能够较好反映现实的状况,企业生态学思想越来越受到人们的重视,并逐渐成为企业环境研究的主流思想。

1.1.2 生态位是企业生态环境研究的重要内容

企业生态位是企业生态环境的重要组成部分。

把企业环境当成一个生态系统,是企业战略环境研究的重要进步。总的来说,企业生态系统是一个复杂的系统概念(Hannan和Freeman,1977),可以理解为是企业与周围环境形成的相互作用、相互影响的整体(范建平、梁嘉骅,2002),主要包括企业群、消费者、公共组织、政府机构等,以及为企业提供资源的生态环境和其他社会系统。企业生态环境具有时序不稳定的特点,随着时间的变化,系统内部条件不停的演化,呈现出缤纷复杂的环境多样性和层次性。企业生态系统的另一个特征是网络化,从大型跨国公司到中小企业,从新兴产业到传统产业,从地区经济到整个国民经济,越来越多的组织采用网络化形式(Nohria,1991)。

在企业生态环境的研究中,人们逐渐认识到企业与环境关系的不同会给企业带来不同的经营后果(Hannan和Freeman,1989;Moore,1993;Hough和White,2003)。企业所处的环境的变化导致了企业与环境之间关系的变化。企业能否动态地适应这种关系的变化是反映其实力与能力的重要指标。企业要保持长久的竞争力,就必须正确全面地认识和把握与环境的关系,从而制定出正确的竞争策略和管理方式,反之,企业就会陷入被动局面甚至困境。



【实例】：“日本序列”与“美国序列”的比较——形成紧密生态群的作用

由于日本和美国在种族文化上的差异,使得它们在企业集群管理中分别形成了日本式的序列系统和美国式的序列系统两种模式。

日本式序列系统

日本文化强调群体意识、群体功能、群体效应,个体归属群体,重视群体序列,讲究群体和谐,倡导群体协调与竞争相统一。

在这种群体式企业文化模式下诞生的日本式序列系统主要有以下三个方面的特色:相互持股结成企业资产纽带、互派人员结成企业人事纽带、承包制结成企业生产经营的纽带。

相互持股结成企业资产纽带。制造商与供应商之间互相持股,像丰田、日产这样的日本汽车公司一般都持有其最大的供应商 20%~50% 的股份。丰田汽车公司仅有近 310 家,而它持有其中近 50 家供应商的股份,这 50 家公司中,约 2/3 的供货是销售给丰田公司的。这种企业集群成员之间的相互持股具有以下作用:由于有了共同的利益关系,企业间必能相互支持,同心协力,共同发展。以资产为企业间的联结纽带,比其他纽带更牢靠;相互持股的法人股东为了长远利益,不会随股市的波动轻易抛出股票,这利于形成较稳定的股东,从而可稳定企业间的协作关系。

互派人员结成企业人事纽带。丰田公司和日产公司的主要供应商中近 1/5 的部门经理同时也是两家汽车制造公司的正式员工,这有效地保证了制造商与供应商的高度认同性与企业文化上的一致性。

承包制结成企业生产经营的纽带。承包制是指承包企业接受发包企业的委托,专门生产发包企业需要的零部件、原材料及设备。发包方和承包方之间的法律关系是承包契约。目前本田公司汽车零部件的外购率已达 70% 以上,即对供应商的依赖性很高,而供应商采用的设备和技术都是为丰田设计的,除丰田外,其产品无别的销路,生产经营和共同利益已将它们紧紧拴在一起了。承包制对承包双方都带来利益,对于制造商可以获得成本低、质量高的零部件;对于供应商,能得到制造商在技术、资金担保和管理经验方面的援助。

日本汽车制造企业由于采用了上述企业紧密生态系统模式,在企业的经营方面取得了巨大的成功,20 世纪 80 年代全面超过了美国竞争对手。

克莱斯勒创建美国式序列系统

美国是一个以欧洲移民为主而结合成的“世界性”的国家。它的文化是以欧洲注重科学与理性的文化为基础,掺和了世界各民族的文化建设起来的。美国



式文化的特点一是对科学理性与自由精神的崇尚,二是以个人主义、功利主义和实用主义为主导的观念。

在这种大文化背景下形成了美国企业个体式的企业文化模式。在管理与技术方面,企业更加注重金钱效应。20世纪90年代前美国制造商们在水产品设计好之后才开始选择供应商,主要通过竞价方式,低价者夺标。对于制造商来说,供应商的使命无非就是按照他们的要求去生产零部件,并配合他们的产品更新和产品线改造,而他们只关心如何实现自己的目标,如更快地进行产品创新,以及如何压低供应商的价格以获取更高的利润。长期以来形成的这种制造商与供应商之间的竞争式的、契约式的合作模式和压榨与被压榨的合作关系在美国企业中根深蒂固,使得很多公司在试着培养与供应商之间深层次的合作关系时困难重重,也造成美国制造业效率全面落后于日本企业。

1989年,克莱斯勒公司开始参照日本序列进行一系列的改革,对供应商管理模式进行三个方面的重大调整:供应商的选择、与供应商的合作以及对供应商的评估。克莱斯勒成功地创建了美国式的序列系统。在此之前,克莱斯勒公司有25000家供应商,每两年就要做一次调整,重新筛选供应商,给供应商施加压力。改革后,克莱斯勒公司开始致力于发展与供应商的长期合作关系,形成共生联盟;供应商数目削减到11140家;原来复杂的书面合同被口头协议所代替;从前是克莱斯勒公司设计汽车,提出所需零部件的要求,而供应商只是被动的接受一切要求,而今是双方共同开发产品,推敲零部件设计生产的可行性;以前的定价过程完全由克莱斯勒公司控制,毫不顾及公平与合理性,而现在是双方密切合作,共同致力于节约生产成本并分享成果。这些变化给克莱斯勒带来了惊人的成就,开发、生产新车型所需的时间由80年代的234个星期缩短到160个星期;开发成本在十年内的降幅为20%~40%;同时每辆车的平均利润由80年代的250美元攀升到1994年的2110美元。

通过克莱斯勒的一系列改革措施,供应商们对克莱斯勒的信任日益加强,逐渐加大其在克莱斯勒公司共同事业上的投入,包括一些公有资产的投入;一些供应商自觉地将自己的基地迁至克莱斯勒公司工厂的周围,以缩短配送时间。这种联盟式的合作方式使克莱斯勒与供应商之间由以往的短期契约变为长期的合作承诺,真正建立起一个广泛合作式的有效的供应商管理模式。

日本序列和美国序列之比较

相比之下,日本式序列系统和美国式序列系统各有优势和弊端。美国式序列系统最为突出的一个弊端就是难以进一步精简其臃肿的供应商队伍。庞大的供应商队伍阻碍了克莱斯勒公司进一步降低交易成本,提高产品质量,扩大规模