



供应链管理专家专著丛书
GONGYINGLIAN GUANLI ZHUANJIA ZHUANZHU CONGSHU

供应链 核心企业研究

卢松泉◎著

GONGYINGLIAN HEXIN
QIYE YANJIU

中国物资出版社

供应链管理专家专著丛书

供应链核心企业研究

卢松泉 著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链核心企业研究 / 卢松泉著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 6
(供应链管理专家专著丛书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3394 - 8

I. 供… II. 卢… III. 企业管理: 供销管理—研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 072390 号

策划编辑 朱 琳

责任编辑 朱 琳

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 12 字数: 184 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3394 - 8/F · 1342

印数: 0001—2000 册

定价: 22.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

序 言

卢松泉，其名是否取自：“明月松间照，清泉石上流”的佳句？其照，站在群山之巅，白云缭绕，似有“一览众山小”的意境。及至看到《供应链核心企业研究》，洋洋数十余万言，又是前人很少涉及的前沿问题，大有“养在深闺人未识”的慨叹。于是，我才决定花点时间，把松泉其人、其书介绍给读者朋友。

卢博士生于黄河之滨的普通农民之家，就读于中南工业大学，后获得华中科技大学 MBA 和管理学博士学位，具有较深的理论功底。他长期担任企业中高层领导职务，在生产和流通一线摸爬滚打，积累了较丰富的实战经验。理论与实践的结合，是卢博士的优势所在，也是本书的鲜明特色。

供应链管理是一种新的经营与运作模式。依我个人的理解，其最主要的特征在于突破原有的企业边界，在更宽领域和更深层次上对各种要素资源实行“横向一体化”整合，形成贯穿于相关企业的“链”。在这样一个“链”中，核心企业起着关键性的作用。当前，供应链管理已成为业界研究的“热点”，但对处于核心地位和起主导作用的“供应链核心企业”的研究，至今仍不多见。从这个角度来看，卢博士做了一项很有意义的开创性工作。

《供应链核心企业研究》一书，在综合文献的基础上，运用了多种手段和方法，对供应链核心企业进行了比较系统的研究。第一，基于约束理论通过

实证分析，对供应链核心企业的概念作了界定；第二，通过建立动态交易费用模型对核心企业生成动因进行了较全面的解释；第三，应用 META 图构建层次和指标双重权重的核心企业选择模型，用以动态选择核心企业；第四，建立核心企业的识别评价维度，运用 AHP 法对核心企业进行识别评价；第五，运用自组织理论对供应链生命周期中核心企业自组织演化的角色和演化过程驱动力进行研究；第六，探讨非稳态下核心企业漂移动因和动态漂移维度，揭示出供应链核心企业漂移的轨迹与发展趋势。全书思路清晰，结构严谨，语言平实，通俗易懂。

本书在国内外供应链有关核心企业研究成果的基础上，进行了新的探索，以下成果具有较强的创新性：一是全面界定供应链核心企业的概念。基于约束理论，通过对双汇猪肉加工、国美格力产销、平煤姚电生产供应链进行实证研究，界定了供应链核心企业的概念，为解释供应链管理提供了较有说服力的理论支持。二是全面探讨核心企业生成动因并给出基于动态交易费用的诠释模型。供应链在外部环境、内部因素和核心企业自身素质的共同作用下，企业间战略合作关系在博弈中提升，核心企业得以形成。在此基础上建立动态交易费用模型，用动态治理成本补充静态治理成本，用治理效益补充治理成本，形成较全面的治理结构特征。将核心企业供应链与原始供应链治理结构作量化对比分析，进一步诠释核心企业的生成机理。三是构建层次权重与指标权重双重权重的核心企业动态选择模型。应用 META 图表达供应链企业之间的关系，基于约束理论建立信息约束、原材料约束、市场约束、技术约束为主要指标的核心企业识别选择指标体系，采取层次权重和指标权重双重权重对指标进行修正。通过 META 通路初步选出候选的供应链，根据计算结果得出候选供应链和供应链各节点企业的综合指标排序，从而可以更加科学合理的选择核心企业。随着供应链的结构更加虚拟化和动态化，供应链核心企业将在多个维度发生自组织演化漂移。核心企业由供应链中间逐渐向两端区位漂移，是供应链核心企业演化漂移的总趋势。这样，就会出现以资源商和零售商同为核心企业的“哑铃型双核心企业供应链”。这些创新成果，都是

很有意义的。

《供应链核心企业研究》一书，既是一本管理学研究方面的专业学术著作，更是一本物流供应链管理实践指导意义较强的工具书，适合政府有关部门、企业管理层、高等院校和研究咨询机构，以及对这个问题感兴趣的相关人士使用。同时，供应链管理理论引入我国时间不长，许多问题还需要进一步通过实践检验。本书的研究虽然具有开创性的意义，但也会存在一些缺憾和不足。希望各位读者与作者一起学习、实践、探究，共同构建符合中国特色的供应链管理理论体系，促使该理论被更多的企业所采用，更好地为国民经济发展和转变经济发展方式服务。

中国物流与采购联合会副会长

中国物流学会副会长

贺登才

2010年1月于北京

目录

1 绪论	1
1.1 供应链核心企业研究的意义	1
1.2 供应链核心企业研究方法	3
1.3 供应链核心企业研究的主要内容与基本思路	4
1.4 供应链核心企业研究的主要贡献与创新	6
2 供应链核心企业研究现状	8
2.1 供应链管理理论基础	8
2.1.1 交易费用理论	9
2.1.2 企业核心能力理论	10
2.1.3 价值链理论	11
2.1.4 协同效应理论	13
2.2 供应链管理理论研究的热点问题	15
2.3 供应链核心企业国内研究现状	23
2.4 供应链核心企业国外研究现状	26
2.5 供应链核心企业研究存在的困惑	28

3 供应链核心企业的界定	30
3.1 供应链核心企业界定的必要性	30
3.2 供应链的“瓶颈”约束	32
3.3 平煤姚电供应链	34
3.3.1 平煤姚电供应链运行状况	34
3.3.2 平煤姚电供应链核心企业分析	37
3.4 双汇猪肉加工供应链	38
3.4.1 猪肉加工供应链状况	38
3.4.2 双汇猪肉供应链运作	40
3.4.3 双汇猪肉供应链核心企业分析	42
3.5 国美格力产销供应链	43
3.5.1 国美格力产销供应链运行状况	43
3.5.2 国美格力供应链的运行矛盾	44
3.5.3 国美格力供应链核心企业分析	46
3.6 供应链核心企业的界定	47
3.7 本章小结	50
4 供应链核心企业生成驱动诠释	51
4.1 企业间合作关系的演变历程	51
4.1.1 传统企业间的关系	52
4.1.2 传统竞争到合作竞争思想的变革	52
4.1.3 供应链的战略合作关系	55
4.2 供应链中核心企业与合作伙伴的博弈	57
4.2.1 寻求联盟的博弈	57
4.2.2 维持供应链联盟的博弈	59

4.2.3 供应链博弈中的核心企业和合作伙伴关系分析	61
4.3 供应链核心企业产生的因素分析	64
4.3.1 供应链企业所处的外部市场环境	64
4.3.2 供应链内部因素	66
4.3.3 核心企业自身素质的影响	68
4.4 动态交易费用的核心企业成因诠释	70
4.4.1 动态交易费用	72
4.4.2 核心企业供应链与各种治理结构比较分析	73
4.5 本章小结	76
5 供应链核心企业动态选择	78
5.1 供应链核心企业关系的 META 图表达	78
5.2 供应链核心企业动态选择模型	82
5.2.1 建立 META 图	82
5.2.2 寻找 META 通路	83
5.2.3 候选供应链选择模型	85
5.2.4 划分供应链层次	86
5.2.5 核心企业动态选择指标体系构建	86
5.2.6 加权 META 通路	88
5.2.7 供应链核心企业动态选择	88
5.3 核心企业动态选择模型应用实例	89
5.3.1 A 公司原有的供销网络 META 图表示	90
5.3.2 选择符合条件的 META 通路	90
5.3.3 核心企业动态选择指标确定	91
5.3.4 核心企业动态选择指标权重赋予与修正	93
5.3.5 各条通路标准化后的标杆瞄准差距矩阵的计算	95

5.4 本章小结	96
6 供应链核心企业的识别评价	97
6.1 核心企业识别评价的现状解析	97
6.2 核心企业的评价维度	99
6.2.1 战略影响能力	100
6.2.2 创新扩展能力	101
6.2.3 组织协调能力	102
6.2.4 流程控制能力	103
6.3 基于 AHP 法的核心企业的识别评价	105
6.3.1 建立系统的递阶层次结构	105
6.3.2 构造判断矩阵、权重计算及一致性检验	106
6.3.3 结论	109
6.4 本章小结	110
7 供应链核心企业的自组织演化	111
7.1 供应链系统的自组织分析	111
7.1.1 自组织理论	111
7.1.2 供应链系统的自组织分析	116
7.2 核心企业控制权力的自组织分析	120
7.2.1 自组织中的核心企业与节点企业关系	120
7.2.2 核心企业控制与反控制	122
7.3 核心企业的自组织演化	123
7.4 供应链生命周期中的核心企业	129
7.4.1 供应链的生命周期简述	129
7.4.2 核心企业在供应链生命周期演化作用分析	131

7.5 供应链演化过程的 TMR 驱动	135
7.5.1 裂变孕育期	137
7.5.2 聚集趋同期	137
7.5.3 成熟稳定期	138
7.5.4 扩散漂移期	138
7.6 本章小结	140
8 供应链核心企业的多维立体漂移	142
8.1 供应链非稳态下核心企业漂移的动因	142
8.1.1 非稳态概述	142
8.1.2 系统内部因素	144
8.1.3 系统外部因素	146
8.2 核心企业的自组织漂移维度	148
8.2.1 市场结构	149
8.2.2 资源获取	150
8.2.3 技术发展	151
8.2.4 商业模式	151
8.2.5 产品特征	153
8.2.6 时间区间	154
8.3 供应链核心企业漂移的轨迹	154
8.3.1 零售业主导型供应链	155
8.3.2 原始资源商主导型供应链	156
8.3.3 双核心企业供应链	157
8.3.4 物流商主导型供应链	159
8.3.5 网络直销型供应链	159
8.4 本章小结	161

9 总结与展望	163
9.1 研究总结	163
9.2 研究创新与贡献	167
9.3 研究展望	169
参考文献	170
后 记	179

1 绪论

1.1 供应链核心企业研究的意义

随着经济全球化和知识经济时代的到来，市场竞争呈现出明显的国际化趋势，高新技术的迅猛发展提高了生产效率，缩短了产品更新换代的周期，加剧了市场竞争的激烈程度，用户的需求也日益个性化。全球化市场的激烈竞争、顾客期望的日渐提高和信息网络技术的迅速发展，迫使企业管理层和学术界日益关注供应链这种新型的组织和管理模式。

20 世纪 90 年代以来，随着全球制造、敏捷制造和虚拟制造等先进制造模式的出现，以动态联盟为特征的新的企业组织形式开始出现，原有的企业生产组织和资源配置方式开始发生质的变化，企业参与竞争的模式也开始变成以资源外包为特征的企业集成网络形式，它改变了原来的“纵向一体化”模式。任何一个企业不可能在所有的业务上都成为世界上最杰出的企业，只有集中精力发展自己最具优势的核心业务，然后与其他企业优势互补，才能共同增强竞争实力。因此，国际上的一些先驱企业抛弃了过去那种从设计、制造到销售都自己负责的经营模式，转而在全球范围内与供应商和销售商建立最佳合作伙伴关系，与他们形成一种长期的战略联盟，结成利益共同体。在

体制上，这个群体组成了一个利益共同体，在运行形式上，构成了一条从供应商、制造商、分销商、零售商到终端用户的物流和信息网络，这个庞大网络上的各个企业节点之间都是一种供应与需求的关系，由此形成了人们今天所说的供应链。

在供应链中，存在着居于主导地位的企业，它在供应链的运作和管理中起着统领、协调和控制等关键作用。然而，这种核心地位的企业不具有控制其他成员企业的特权，它的存在只是为了更好地协调供应链的运作，最大程度地发挥供应链这种新型管理模式的效用。在讨论核心企业如何更好地协调整个供应链管理问题时，最基本和最原始的问题就是确定在不同类型、不同模式的供应链中承担核心作用的是什么企业，发挥何种作用，又是如何有效运作的。在最初传统的供应链管理的研究中，往往将某一企业（如制造厂商）既定为核心企业，因为这种假设符合价值链理论的思维逻辑，也是现实中企业运作实践的经验再现，但却往往缺乏对其为什么能成为核心企业的解释。

随着社会日渐步入网络经济和信息社会，尤其是电子商务在企业经营运作的应用，供应链管理由制造业向其他更多更广的领域和行业扩张，最突出的是它在零售业的广泛运用，对传统的供应链管理模式造成了冲击，并带来了一系列的变化。最典型的例子是我们常常提到的戴尔电脑公司和沃尔玛大型超市。戴尔电脑公司在充分利用电子商务的基础上，首创了网络直销模式，即直接与客户通过网络接触，以最快的速度捕捉市场的需求信息，以最个性化的服务满足客户的定制需求，同时也以最优质的服务得到超额的利润。戴尔电脑公司的做法与传统供应链的运作模式不同，在传统的运作模式中，制造商将产品发往下游的经销商和零售商网络，把他们作为销售产品的分销渠道，如果没有他们，要取得好的销售业绩将是不可思议的事情。现在有了先进的信息技术和电子商务的支撑，网络直销成为可能，它也为最先发掘商机的前驱企业带来了丰厚的利润。同样的道理，随着大型超市在人们生活中变得越来越重要，它们在市场的竞争中也越发具有优势。在以往，超市只是作

为产品制造商的分销渠道之一，但是现在，借助于信息技术和通信网络技术，大型超市也逐渐建成了自身完备的流通信息网络，而相应的是，零售企业相对于商品供给方逐渐拥有了信息和实力上的优势。他们在搜集市场信息、把握市场脉搏、降低整个供应链的不确定性等方面显得越来越重要。因此，同样一条由供应商、制造商、分销商以及零售商参与组建的供应链，其发挥核心主导的企业悄悄发生着转移。

供应链的实践给供应链管理的研究提出了新的问题，供应链核心企业为什么会发生转移，是什么力量驱使核心企业角色的转换？在新型供应链演变中，核心企业怎样生成又怎样进行识别？这些问题亟待管理理论工作者进行解答。

在目前供应链的相关研究中，关于供应链核心企业的研究相对较少，现有的研究大部分偏重于核心企业的影响、能力业绩评价、建模技术、信息共享、风险规避等领域，而忽略了供应链核心企业的生成机理研究。核心企业对供应链安全高效运行愈来愈重要，而核心企业的理论研究严重滞后于供应链管理的实践，已经成为制约供应链管理发展的关键要素。认清谁是核心企业，探索核心企业产生与漂移的内在机理，对核心企业重新进行全面系统的研究，将对供应链管理的理论研究和供应链运作实践中具体问题的解决具有重要的意义。

1.2 供应链核心企业研究方法

本著作在对供应链核心企业进行研究的过程中，将综合运用如下4种主要方法。

1. 实证分析法

即通过对大量事实数据的统计、分析和处理，对理论研究成果得出的假说进行检验，为了充分地验证某些观点，本研究将采用典型性调查方法。

2. 比较分析法

只有比较,才有鉴别,才能择优。因为比较分析法所具有的严密逻辑论证的优势,作者在研究过程中将较多地采用这种研究方法。

3. 逻辑推理和图形表达相结合法

这种方式具有的直观性、数理论证的严密性和清晰性,能够显示出比文字表达更突出的优势,给人非常清晰的感觉。

4. 数理分析法

本研究借助经济学、管理学、社会学的知识建立起供应链核心企业生成演变机理与漂移的相关理论模型。

1.3 供应链核心企业研究的主要内容与基本思路

本书试图在国内外供应链核心企业研究成果的基础上,针对供应链核心企业生成运动机理展开进一步的深入研究。研究基本思路结构如图 1-1 所示。

研究分 9 章内容展开,第 1 章是绪论部分,主要介绍本研究的意义、研究方法、主要内容、研究框架和研究的主要贡献与创新。

第 2 章是供应链核心企业研究现状,首先对供应链管理经济学理论基础进行论述,接着对供应链管理理论研究的热点问题进行研究,随后对供应链核心企业的国内外理论研究现状进行系统综述,最后指出核心企业研究存在的不足与有待探索的问题。

第 3 章主要对供应链核心企业进行概念界定。本章基于约束理论,通过对双汇猪肉加工供应链、国美格力供应链、平煤姚电供应链出现问题的分析探讨,归纳出供应链核心企业的必备条件,全面界定供应链核心企业。

第 4 章主要对供应链核心企业生成驱动进行分析诠释。本章先对供应链核心企业的生成动因进行了全面分析,随后基于交易成本理论,建立动态交易费用模型对核心企业成因进行深入探讨。

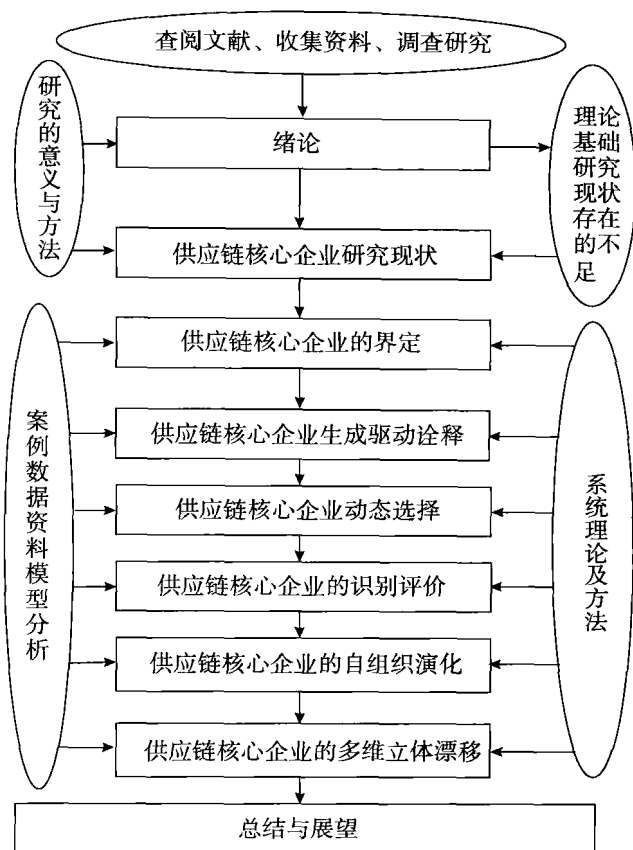


图 1-1 研究基本思路结构

第 5 章基于 META 理论对供应链核心企业进行了动态选择。本章在图论理论基础上，建立了层次权重和指标权重双重权重的供应链核心企业 META 选择模型，量化选择核心企业，并给出了算例。

第 6 章研究供应链核心企业的识别评价问题。本章首先分析了目前核心企业识别评价的现状，接着建立了核心企业的识别评价维度，最后运用 AHP 法对核心企业进行识别评价。

第 7 章研究供应链核心企业的自组织演化问题。本章在运用自组织理论分析供应链的基础上，对核心企业控制权力和核心企业的自组织演化进行了