

基于资源视角的 供应链整合与企业绩效

许德惠/著

清华大学出版社



基于资源视角的 供应链整合与企业绩效

许德惠/著

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

基于资源视角的供应链整合与企业绩效/许德惠 著. —北京:清华大学出版社,2017
ISBN 978-7-302-47118-9

I. ①基… II. ①许… III. ①企业管理—供应链管理—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 116630 号

责任编辑:王荣娉 张雪群

封面设计:赵晋锋

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:11.25 字 数:204 千字

版 次:2017 年 7 月第 1 版 印 次:2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价:58.00 元

产品编号:074892-01



许德惠，女，汉族，1986年5月出生，博士，天津财经大学管理科学与工程学院教师。主要研究方向是供应链整合、运营管理，先后在《科研管理》《工业工程与管理》以及*Industrial Management & Data Systems*(《工业管理与数据系统》)等期刊发表多篇学术论文。

前言



随着全球化竞争的加剧，客户需求日益个性化和多样化，企业面对的市场环境发生重大改变：新产品数量激增、产品生命周期缩短、对产品和服务质量的期望提高、快速交货要求日益迫切。在当前注重产品创新的时间竞争时代，新产品的上市速度代表了企业的创新能力和时间绩效，故而备受关注。供应链整合作为一项时间竞争战略脱颖而出，沃尔玛、宝洁、戴尔、联想和Zara等知名企业纷纷开始实施。然而由于观念、管理、技术和保障机制等方面的障碍，我国目前真正有效实施供应链整合的企业还较少。因此，本书从整合层面视角对供应商整合与客户整合进行维度细分，研究企业资源对供应链整合及新产品上市速度和财务绩效的影响，具有重要的理论贡献和实践意义。

针对当前企业在开展供应链整合中所面临的问题，本书系统而全面地梳理了国内外学者对供应链整合划分维度、影响因素以及绩效作用等方面所做的研究。针对我国制造企业开展供应链整合的现状，本书基于企业资源的视角分析了高层支持与信息技术对供应链整合实施的促进作用；在基于时间竞争的创新时代背景下，强调了新产品上市速度的重要性，进而深入分析了供应链整合对新产品上市速度及财务绩效的作用机理；综合现有研究观点并依据资源基础观和关系观点、交易成本理论、社会—技术系统理论以及信息处理理论构建了“企业资源—供应链整合—企业绩效”的概念模型和研究假设。本书利用在中国制造企业调研获取的176份有效数据，借助多种统计分析方法对研究假设进行实证分析，大部分假设得到支持。

本书的主要研究结论和创新点如下：

第一，本书在对供应商整合与客户整合进行内容界定的基础上，提出了基于整合层面视角的维度划分方法和测量指标。将两者进一步细分为战略整合和运营整合，同时用战略

合作伙伴关系指标测度战略整合,用信息共享和共同参与指标测度运营整合。该维度划分和指标测度观点得到调研数据的支持。与现有研究相比,本书将供应商整合与客户整合同时纳入研究框架,能得到较为全面和完善的研究结论;对供应链整合的内容和测量指标进行清晰界定,能为当前存在分歧的供应链整合绩效作用研究结论提供比较依据;提出基于整合层面的维度划分方法不仅拓宽了供应链整合的维度框架,而且有助于实证分析和比较供应链战略层与运营层整合的作用差异。

第二,本书从企业资源视角研究发现高层支持和信息技术是促进供应链整合实施的重要资源(仅信息技术对供应商战略整合的作用不显著),同时两者对客户战略整合有显著的协同作用。本书通过比较分析发现高层支持对供应链整合的促进作用强于信息技术,同时高层支持侧重于促进战略整合的实施,而信息技术侧重于促进运营整合的实施。与现有研究相比,本书扩展了供应链整合影响因素的研究结论,在当前主要聚焦于关系视角(如信任、承诺、依赖)和环境视角(如环境不确定、制度规范)的情况下,增加了企业资源视角的前因研究,同时能为企业实施供应链整合提供合理的资源投入建议。

第三,本书分析了供应链整合的绩效作用,实证发现供应商战略整合、客户战略整合与客户运营整合能显著提升新产品上市速度,进而改善财务绩效,新产品上市速度是供应链整合影响财务绩效的中介变量。就新产品上市速度而言,供应商一方,战略整合作用强于运营整合,而客户一方,反之;但整体而言,战略整合的绩效作用表现更显著。与现有研究相比,本书证实了新产品上市速度对财务绩效的重要性,拓宽了供应链整合的绩效指标;同时关注供应商整合与客户整合,并基于战略与运营两个层面来分析两者对新产品上市速度的作用,补充和完善了现有的研究结论;揭示了供应链整合对财务绩效的作用机理;战略整合显著的绩效作用表现证实了其不容忽视的重要性。

第四,本书验证了供应商整合与客户整合、战略整合与运营整合对新产品上市速度的交互作用,实证研究发现供应商整合与客户整合能协同提升新产品上市速度(供应商与客户的战略整合交互、运营整合交互均表现出显著的协同作用),而战略整合与运营整合则不能(供应商一方战略整合与运营整合表现出显著的拮抗作用,客户一方两者的交互作用不显著)。与现有研究相比,本书明晰了供应商整合与客户整合、战略整合与运营整合对新产品上市速度复杂的交互关系,完善了供应链整合的交互作用研究结论,为强调供应商整合与客户整合应同时开展的论点提供佐证,并能为企业实施供应链整合以加快新产品上

市提供更为详尽的指导性建议。

尽管本书秉着严谨与科学的方法设计研究假设与概念模型，但由于能力所限，整体而言，尚存在如下一些问题：①基于企业资源视角分析供应链整合的开展前因，但高层支持与信息技术两大类资源含义复杂，有待进一步细化；②供应链整合运营层包括参与和信息共享，但对这两者之间的相互关系以及协同作用分析不足；③行业差异带来的研究结论适用性存在局限。鉴于以上问题，本书难免存在不足之处，欢迎读者批评指正。

作者

2017年1月

目录



第1章 研究背景与研究问题	1
1.1 研究的实践背景	4
1.1.1 制造业竞争环境的改变	4
1.1.2 制造业竞争战略的转变	6
1.1.3 供应链整合实施中存在的问题	8
1.2 研究的理论背景	9
1.3 研究问题的提出	13
1.3.1 现有研究的不足	13
1.3.2 主要研究问题	15
1.4 研究框架	16
第2章 理论基础与文献综述	19
2.1 相关概念的界定	20
2.1.1 供应链整合	20
2.1.2 企业资源：高层支持与信息技术	31
2.1.3 企业绩效：新产品上市速度与财务绩效	34
2.2 相关理论基础	36
2.2.1 资源基础观和关系观点	36
2.2.2 交易成本理论	39
2.2.3 社会—技术系统理论	40

2.2.4	信息处理理论	41
2.3	供应链整合相关的文献综述	43
2.3.1	国外关于供应链整合的研究	43
2.3.2	国内关于供应链整合的研究	51
2.3.3	对国内外研究综述的评述	54
第3章	概念模型与研究假设	57
3.1	概念模型	58
3.2	研究假设	64
3.2.1	企业资源对供应链整合的作用	64
3.2.2	供应链整合对企业绩效的作用	69
第4章	研究方法	77
4.1	变量测量与问卷设计	78
4.1.1	测量题项设计的原则和程序	78
4.1.2	本书所涉及变量的测量方法	79
4.2	样本选取与数据收集	82
4.2.1	调研背景与样本选取	82
4.2.2	调研过程及质量控制	83
4.3	统计分析方法	85
4.3.1	因子分析	86
4.3.2	相关分析和多重共线性分析	87
4.3.3	基于PLS方法的结构方程建模	88
4.3.4	交互作用检验	90
4.3.5	中介作用检验	90
第5章	样本数据分析	93
5.1	问卷回收基本情况	94
5.1.1	问卷发放与回收	94

5.1.2 样本的基本特征	95
5.2 缺失值处理	98
5.3 样本数据的可靠性分析	98
5.3.1 样本同质性检验	98
5.3.2 无应答偏差	99
5.3.3 共同方法偏差	99
5.4 相关和多重共线性分析	101
5.5 信度与效度分析	102
5.5.1 单维度分析	102
5.5.2 信度检验	105
5.5.3 效度检验	106
5.6 正态性检验	108
第6章 实证研究结果与讨论	111
6.1 供应链整合的维度划分	112
6.2 企业资源、供应链整合和企业绩效直接作用	113
6.2.1 企业资源对供应链整合的直接作用	114
6.2.2 供应链整合对企业绩效的直接作用	117
6.3 企业资源对供应链整合的协同作用	119
6.4 供应链整合对新产品上市速度的协同作用	123
6.5 新产品上市速度对供应链整合与财务绩效关系的中介作用	130
第7章 研究总结与展望	133
7.1 研究总结	134
7.2 研究局限与展望	138
附录	139
参考文献	145

会研究人等指出，政府政策、企业行为及社会文化因素等，对数字化转型有着重要影响。因此，在研究数字化转型时，需要综合考虑社会、经济、技术、文化等多方面的因素。此外，数字化转型还面临着许多挑战，如数据安全问题、人才短缺问题、技术更新换代问题等。因此，在研究数字化转型时，还需要关注这些挑战的应对策略。在数字化转型的研究中，学者们通常采用定量和定性相结合的研究方法。定量研究可以通过问卷调查、数据分析等手段，揭示数字化转型的普遍规律和趋势。定性研究则可以通过访谈、案例研究等方法，深入了解数字化转型的具体过程和影响因素。此外，一些学者还采用了实验研究的方法，通过构建实验环境，模拟数字化转型的过程，从而验证相关假设。在数字化转型的研究中，学者们还关注到了数字化转型对组织绩效的影响。一些研究表明，数字化转型可以提高组织的运营效率、降低成本、增强市场竞争力。然而，也有一些研究表明，数字化转型可能会带来一些负面影响，如员工失业、数据泄露等。因此，在研究数字化转型时，还需要关注其对社会、经济、文化等方面的影响。总之，数字化转型是一个复杂的研究课题，需要从多个角度进行深入研究。通过本研究，旨在揭示数字化转型的内在规律，为相关领域的研究和实践提供参考。

第1章 研究背景与研究问题

数字化转型已成为全球范围内企业发展的关键战略。随着信息技术的飞速发展，企业纷纷将数字化转型作为提升竞争力、实现可持续发展的核心路径。然而，数字化转型并非一帆风顺，企业在实践中面临着诸多挑战。首先，数字化转型需要大量的资金投入，这对于许多中小企业来说是一个巨大的负担。其次，数字化转型需要企业具备强大的技术实力和人才储备，而许多企业在这方面存在明显的短板。此外，数字化转型还涉及到企业文化的变革，这需要企业高层管理者的坚定支持和员工的积极参与。在研究背景方面，数字化转型的研究已经取得了丰硕的成果。学者们从多个角度探讨了数字化转型的动因、过程和影响。例如，一些学者认为数字化转型是企业为了应对市场变化、提高运营效率而采取的战略举措。另一些学者则认为数字化转型是企业为了创新商业模式、开拓新兴市场而采取的战略举措。在研究问题方面，本研究旨在探讨数字化转型对企业绩效的影响。具体而言，本研究将关注以下几个方面的问题：（1）数字化转型对企业运营效率的影响；（2）数字化转型对企业创新能力的影响；（3）数字化转型对企业市场竞争力影响；（4）数字化转型对企业可持续发展能力的影响。本研究将采用定量和定性相结合的研究方法，通过问卷调查、访谈、案例分析等手段，收集相关数据，并进行深入分析。研究结果将为企业制定数字化转型战略提供有益的参考和启示。

在制造企业早期的竞争中,低成本是获取竞争优势的关键要素。20世纪70年代以后,企业的竞争开始转向以质量为主,著名的全面质量管理和零缺陷理论就是在这个时期提出的。20世纪80年代以后,竞争环境再次发生转变,全球化竞争时代来临,此时低成本、高质量已经不再是企业核心的竞争优势,取而代之的是基于时间的竞争元素^[1]。1988年,Stalk正式提出“基于时间竞争”(time-based competition)的概念,他认为“时间”是未来重要的竞争要素^[2]。基于时间的竞争战略以柔性生产和管理为基础,在确保高质量和低成本的前提下,加快新产品上市速度以快速响应客户需求。此时赢取市场竞争的关键在于压缩产品从概念设计到开发到生产直至最终交付客户的每个环节的时间。

在众多基于时间的绩效(如产品生命周期、客户响应速度和新产品上市速度)中,新产品上市速度尤为重要,它是新产品开发成功的重要决定因素^[3,4]。客户日益多样化、个性化的需求迫使企业加快产品创新,在当前动态化、不确定性增强的竞争环境下,企业纷纷将持续并快速地开发和推出新产品作为赢得市场竞争的手段。快速的新产品上市战略为企业带来众多市场优势,一方面可以减少在次要活动、变革以及重复劳动上的资源投入^[5],降低与同行业企业的竞争度;另一方面迅速占领市场,获取超额利润^[6]。然而,新产品快速上市给企业带来机遇的同时,也带来很大的挑战,当前企业新产品研发的失败率依然居高不下。

随着新产品复杂性的提高,企业若想在市场机遇尚未消失之前抢占先机,最大化占领市场份额,就必须一改之前单打独斗的竞争模式,转而进行供应链上多方的密切整合^[7,8]。作为新的产品合作创新模式,供应链整合应运而生,它是提高新产品上市速度的重要战略,在众多企业中得到广泛实施^[3,9]。沃尔玛、宝洁、戴尔、通用汽车、联想和Zara等国内外知名大企业早已开始实施供应链整合战略,并取得了成功。这些大型企业的成功实践,起到了典型标杆的作用,引领行业内其他企业纷纷学习和效仿。但当前中国制造企业的供应链整合实施现状却令人堪忧,企业间缺乏共赢意识、信息技术水平较低等因素导致供应链整合水平较低。企业该如何通过开展供应链整合来提升时间绩效是当前企业运营亟需解决的重要问题。

自20世纪80年代起,供应链整合战略逐渐得到学者的关注^[10-13]。Stenvens在1989年对供应链整合进行了详细的阐述,2001年Frohlich和Westbrook提出“整合弧”的概念并分析了整合对绩效的作用,自此供应链整合研究的闸门正式开启。进入21世纪之后,供应链整

合研究大幅涌出。通过论述、案例研究和实证分析等方法,学者对供应链整合与企业绩效之间的关系进行了逐步深入而系统的分析。虽然多数学者认同供应链整合能提升企业绩效,但是具体的整合维度(dimension)对不同绩效指标的作用结论尚未统一。不少综述文献指出这一现状的原因在于不同研究中供应链整合的定义、内容以及维度划分存在差异,导致其结果可比性较差^[12,14-16]。随着供应链整合概念的完善,其战略层内容凸显,近些年学者们对供应链战略层整合的重要性也愈加重视^[17]。He和Lai提出学者关注基于整合范围(scope)^①的供应链整合维度划分的同时,还要重视从整合层面(level)^②视角进行维度划分,并提出了战略整合和运营整合的维度划分方法^[18]。但基于整合层面的维度划分观点刚刚出现,具体的内涵与测度还有待规范和统一。此外,随着供应链整合作用日益凸显,如何实施高效的供应链整合成为企业实践中更为关注的问题。当前关于供应链整合影响因素的研究相对较少,而且多数从关系和环境的角度来进行分析,还有待深入和扩展^[19]。因此,本书致力于从整合层面视角提出供应链整合的维度划分方法,并以此为基础从企业资源视角分析供应链整合的影响因素以及供应链整合对新产品上市速度及财务绩效的作用。

本书对供应链整合的分析将聚焦于供应链外部整合,即供应商整合和客户整合。这一关注点的选择,主要基于以下三个方面的原因:第一,多数研究表明内部整合是外部整合的基础^[20,21];第二,在绩效表现上,外部整合对时间绩效的作用更加显著,而内部整合的作用更多地体现在成本、质量绩效上^[22-24];第三,相对于内部整合而言,外部整合的绩效作用更大,因为外部整合是企业在不确定环境下获取竞争优势的关键战略^[10,18]。鉴于内部整合与外部整合的内容和复杂程度差异较大,其影响因素和绩效表现的作用机理也将不同。同时,当前分析供应链整合对新产品开发绩效影响的文献,也多从供应商整合和客户整合两个角度展开^[25,26]。此外,He等人还提出在新产品开发领域的研究中缺乏对客户整合与供应商整合协同作用的分析^[25]。因此,本书同时聚焦于供应商整合和客户整合。

综合以上论述,在注重创新和强调时间绩效的时代背景下,本书以中国制造业为研究对象,首先从整合层面的视角对供应链外部整合(供应商整合和客户整合)进行维度探析,然后以此为基础,深入分析企业内部资源对供应链外部整合的促进作用与影响差异,以及供应链外部整合的时间绩效表现(即分析其对新产品上市速度和财务绩效的影响以及作用

① “整合范围(scope)”是指内部、外部、供应商、客户。

② “整合层面(level)”是指战略层、运营层。

机理)。本书所得结论对供应链整合研究结论进行了补充和完善,同时能为企业开展供应链整合以赢取时间竞争优势提供指导性建议,具有重要的理论贡献和实践意义。

💡 1.1 研究的实践背景

1.1.1 制造业竞争环境的改变

21世纪以后,全球化竞争加剧,客户需求更加多样化、定制化,并且日益注重实效性,同时企业运营中强化新产品开发和市场扩展,这些外部环境的变化增加了企业运营的不确定性和企业管理的复杂性。以下将从新产品数量激增、产品生命周期缩短、对产品和服务的质量期望不断提高以及快速交货的要求日益迫切4个方面来分析当前竞争环境和客户需求的变化。

1. 新产品数量激增

为满足消费者多元化的需求以及企业扩大市场份额的竞争要求,企业不断推出新产品,进一步引发了企业间新产品竞争大战,使行业内新产品数量激增。消费者需求日新月异,尤其是当前新产品开发还在不断刺激和挖掘消费者的潜在需求,导致新产品开发成本增加。然而在传统的经营模式下,为满足市场购买,新产品上市必然会伴随着一批库存的储备,这就给制造商和销售商增添了负担。为了应对转瞬即逝的市场机会,企业储备多余库存,势必会承担额外的成本,进而影响企业的资金周转速度。这种企业压力随着新产品上市速度的延迟而变得更加严重,即当市场机遇消失或者缩小的时候,企业的新产品如果还没有推出,将无形中显著缩水市场份额,减少产品获利,甚至会带来企业亏损。

2. 产品生命周期缩短

伴随着技术(研发技术、生产技术、销售技术等)的快速更新换代,消费者需求的个性化和多元化迫使产品的生命周期大大缩短。当前电子市场上,计算机、手机等通讯设备几个月一批,家用电器的生命周期也不会超过一年。产品生命周期的缩短,进一步提升了企业对新产品上市速度的要求。但是新产品开发需要企业投资人力、物力、财力等大量资源,还要承担因产品延迟上市带来的产品过时和丧失市场机会的风险,导致企业承受巨大

的压力。如果产品开发跟不上,企业还要面临因产品落伍而惨遭市场淘汰的命运。为应对这种快速变化的市场竞争,企业纷纷将竞争战略转向企业合作,实施供应链整合战略。

3. 对产品和服务的质量期望不断提高

随着市场成熟度增加和全球化市场的到来,消费者的可选择空间不断扩大。企业为留住客户,保证市场份额不缩水,努力追求快速响应并最大化满足客户需求的目标。当前消费者不再满足于市场上标准化的产品或服务,客户定制化的生产管理模式应运而生。例如,戴尔通过客户定制计算机配置的模式迅速占领市场;海尔集团采用按单生产(make-to-order)的战略,满足客户个性化需求的同时降低库存。虽然客户化定制能够实现客户需求的快速响应,但对企业的运营模式也提出了挑战。定制化生产模式,要想保证高质量、低成本,就需要核心企业与供应链上下游企业之间化竞争为合作,整合为一个整体,才能保障客户需求的快速、精准获取以及原料的及时、不间断供应,进而确保企业赢得市场竞争,实现供应链各企业间的合作共赢。

4. 快速交货的要求日益迫切

在新产品数量激增而产品生命周期日益缩短的市场环境下,消费者对交货速度的要求也日益迫切,强烈要求企业提高响应速度。当前消费者用金钱换时间的意向越来越明显,即消费者愿意为尽早地获取产品或服务而承担额外的费用。此时,成本和质量的绝对竞争优势已然不复存在,企业进入基于时间竞争的新时代。为提高响应速度、缩短交货周期,企业必须协调各方面的运营活动,努力提高效率。首当其冲的是研发环节,企业必须尽快推出新产品,才能把握市场机遇。但是如何准确获知客户需求,如何得知新产品原型是否满足客户要求,如何缩短新产品研发时间,以及如何及时得到供应商供货,这些对提升新产品上市速度来说都是至关重要的问题。此时,整合供应链各方企业,实现彼此间信息流、物流、决策流以及资金流的顺畅流动就变得十分必要。

综合以上市场环境的变化,企业进入新的竞争时代,获取基于时间的竞争优势将成为赢得市场竞争的关键。供应链整合打破了企业内部部门之间以及企业之间的壁垒,能有效保障供应链上各流程顺畅地流动,减少冗余和堆积,有利于高质量、低成本地快速响应客户需求,进而实现供应链各企业的协作共赢。因此,在基于时间竞争的时代,供应链整合战略应运而生,是一项基于时间的竞争战略。

1.1.2 制造业竞争战略的转变

面对全球竞争日益激烈、竞争环境不确定和客户需求个性化的商业背景,企业要想在市场竞争中脱颖而出,唯有积极响应环境变化,制定与之匹配的竞争战略,努力创造和维系可持续的竞争优势。整体而言,中国制造业竞争战略朝着如下方向转变:以产品创新为竞争突围点,重视基于时间的竞争优势,实施供应链整合战略。

1. 以产品创新为竞争突围点

中国经济进入新常态,经济增速有所放缓,经济结构不断升级,此时的经济驱动力由要素、投资转为创新驱动。国家统计局数据显示,2014年我国工业企业利润同比增长3.3%,比去年降低了8.9%。同时截至2015年3月,PMI指数(制造业采购经理人指数)已连续两个月低于荣枯线,进一步表明中国制造企业尚未摆脱萎缩困境。

当前中国制造的疲态渐显,正处于战略转型的重要阶段。2015年,部分中国制造企业面临“冬天”;2016年初,江苏两家规模过万人的代工企业宣布破产。同时,一些知名外资企业也将离开中国。低端产业中,劳动力成本上涨等因素,导致中国将难与周边国家竞争;而产业向高端升级需要坚实稳固的基础,中国也不可能一跃而上。面对上下挤压,中国制造业该何去何从?著名经济学家厉以宁针对此问题,简单干脆地说,“创新,一定要在产品和管理上创新”。

一个企业能否持续不断地研发并推出适应市场需求的产品,已经成为决定企业能否实现持续稳定发展的关键。尤其在当前科学技术日新月异、客户需求变化迅速、产品生命周期不断缩短的竞争时代,企业如若不能及时进行产品更新换代,很有可能难逃灭亡的命运。产品创新不仅能降低市场风险,而且可以通过开发新产品、调整产业结构,进而获取核心竞争力,在实现企业获利的同时,保持企业的可持续发展。因此,很多企业已将产品创新提升到企业战略层面。正如3M公司在创新激励机制和鼓励创新的氛围下,新产品研发占用了企业年销售额的7%,每年可开发新产品200多种,贡献了全年销售额的35%。

2. 重视基于时间的竞争优势

21世纪以后,产品生命周期日益缩短,分销商强烈要求减少库存,同时企业制定决策的依据来源于对不稳定市场的预测,该预测周期越长,企业所承担的风险也就越大。诸多因素迫使企业追逐基于时间的竞争优势。

其实早在1981年,在日本摩托车行业的本田和雅马哈之间爆发的市场争夺之战中,时间的重要性已经显而易见。雅马哈曾一度想超越本田,成为全球最大的摩托车生产商,但由于新产品开发速度过慢而大败。在两者开战的18个月里,本田推出113种新奇别致、功能先进的型号,而雅马哈的技术落后,仅开发出37种新产品。到1983年底,雅马哈的库存堆积如山,库存周期远超12个月。本田取得胜利的奥秘就在于频率极高的产品更新速度和客户需求的响应速度。本田的胜利再次说明了时间竞争的紧迫性,当前的竞争“不是大公司吃掉小公司,而是动作快的公司吃掉动作慢的公司”。

1988年,Stalk在《时间——下一个竞争优势源》一文中正式提出“基于时间竞争”的概念,企业竞争跨入基于时间竞争的新时代^[2]。基于时间的战略已经成为继Porter的成本领先、差异化和集中化战略之外的第四种竞争战略^[27]。过去基于成本、质量、技术的竞争优势已难以稳固企业的竞争地位,取而代之的是时间这一战略武器。赢取基于时间的竞争,关键在于尽可能地压缩流程所需要的时间。制造业竞争就是要压缩从产品开发到生产制造,再到产品销售或服务的各环节时间,其中最重要的就是压缩新产品时间,提升新产品上市速度。新产品快速上市,抢占先行者优势,在竞争对手进入市场前,占领近乎100%的市场份额,成为企业新时代的竞争模式。

3. 实施供应链整合战略

在强调产品创新和基于时间的竞争环境下,制造企业单打独斗、包揽一切运营流程的竞争模式已经黯然失色。产品创新需要应对环境和技术的多种不确定风险,同时新产品快速上市要求企业更充分地掌握产品开发相关的资源、技术和知识。由此,企业间关系由之前的竞争转变为当下的“竞合”关系,企业间竞争转变为供应链之间的竞争,供应链管理的重要性凸显出来。供应链整合,是供应链管理的高级形式,主张每个企业集中资源强化自身核心业务,提高有别于竞争对手的核心竞争力,而将非核心业务或自己不擅长的业务外包给其他企业,同时与其建立合作共赢的伙伴关系,共同占领市场竞争的制高点^[28]。

在国内外企业中,不乏通过实施供应链整合来加快企业新产品开发速度的案例。通用汽车通过建立和其供应商的战略合作伙伴关系,将汽车的研发周期由4年降到了18个月;克莱斯勒通过与供应商合作,一起组建了一个新的部门来共同参与产品的改进与研发,大大缩短了汽车的组装时间,不仅提高了市场响应速度,而且提高了汽车质量,降低了汽车总成本;空中客车公司在研发创新型A380(全球最大客机)的过程中,英国负责机翼组装的