

大企业成长机理与 路径研究

——基于供应链管理的视角

Study on Large Enterprises Growth Mechanism and Path
—Based on the perspective of supply chain management

杨隆华 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

大企业成长机理与 路径研究

——基于供应链管理的视角

Study on Large Enterprises Growth Mechanism and Path
—Based on the perspective of supply chain management

杨隆华 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

大企业成长机理与路径研究: 基于供应链管理的视角/杨隆华著. —北京: 经济管理出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5096-2955-0

I. ①大… II. ①杨… III. ①大型企业—供应链管理—研究 IV. ①F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 021620 号

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 张永美

责任印制: 黄章

责任校对: 超凡



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 15

字 数: 269 千字

版 次: 2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2955-0

定 价: 49.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

随着科技进步和生产力的不断发展,顾客(Customer)消费水平不断提高,企业之间的竞争(Competition)日益加剧,加上政治、经济、社会环境的巨大变化(Change),整个市场需求的不确定性大大增加。“3C”是用户需求多样性与市场变化不确定性的根源,同时也是促进企业不断提高自身竞争能力的外在压力。面对变化迅速且无法预测的买方市场,企业为了提高竞争力,采取了许多先进的制造技术和管理方法,管理模式也与时俱进,不断创新。

20 世纪 60 年代以前,盛行的方法是通过确定经济生产批量、安全库存、订货点来保证生产的稳定性,但由于没有注意独立需求和相关需求的差别,采用这些方法并未取得期望的成果。60 年代中期,出现了物料需求计划 (Material Requirements Planning, MRP),较好地解决了相关需求的管理问题。此后,人们就一直探求更好的制造组织和管理模式,出现了诸如制造资源计划 (Manufacturing Resources Planning, MRPII)、准时生产制 (Just-in-Time, JIT) 及精细生产等新的生产方式。这些新的生产方式对提高企业整体效益和市场竞争能力确实做出了不可低估的贡献。然而,进入 20 世纪 90 年代以来,消费者的需求特征发生了前所未有的变化,整个世界的经济活动也出现了未曾有过的全球经济一体化特征,这些变化对企业参与竞争的能力提出了更高的要求,原有的管理思想已不能完全满足新的竞争形势。以 MRPII 和 JIT 为例,这两种生产方式都是只考虑企业内部资源的利用问题,一切优化工作均着眼于本企业资源的最优应用。这种指导思想在 21 世纪的市场环境中显得有些不适应,因为在当前这种市场环境里,一切都要求能够快速响应用户需求,而要达到这一目的,仅靠一个企业所拥有的资源是不够的。

20 世纪 90 年代以来, 由于科学技术不断进步和经济的不断发展、全球化信息网络和全球化市场形成及技术变革的加速, 围绕新产品的市场竞争也日趋激烈。技术进步和需求多样化使得产品寿命周期不断缩短, 企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力。所有这些都要求企业能对不断变化的市场快

速作出反应，源源不断地开发出满足用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争，市场竞争也主要围绕新产品的竞争而展开，在满足个性化需求的同时，产品的价格要向大批量生产那样低廉。制造商逐渐发现，最好的产品不是他们为用户设计的，而是他们和用户一起设计的。全球供应链使得制造商和供货商得以紧密联系在一起来完成一项任务。全球高速信息网使所有的信息都极易获得。而更敏捷的教育体系使越来越多的人能在越来越短的时间内掌握最新技术，因此，面对机遇，可以参与竞争的企业越来越多，从而大大加剧了国际竞争的激烈性，企业在建立全球化市场的同时也在全球范围内造就了更多的竞争者，商品市场国际化的同时也创造了一个国际化的劳动力市场。同时，越来越多的企业认识到新产品开发对企业创造收益的重要性，因此，许多企业不惜工本予以投入，但是资金利用率和投入产出比却往往不尽如人意。在全球制造和国际化经营趋势越来越明显的今天，各国政府将环保问题纳入发展战略，相继制定出各种各样的政策法规，以约束本国及外国企业的经营行为。原材料、技术工人、能源、淡水资源、资金及其他资源越来越少，各种资源的短缺对企业的生产形成很大的制约，而且这种影响未来会越来越大。在市场需求变幻莫测、制造资源日益短缺的情况下，企业如何取得长久的经济效益，是企业制定战略时必须考虑的问题。

一直以来，企业出于管理和控制上的目的，对为其提供原材料、半成品或零部件的其他企业一直采取投资自建、投资控股或兼并的“纵向一体化”（Vertical Integration）管理模式，即某核心企业与其他企业是一种所有权关系。例如，美国福特汽车公司拥有一个牧羊场，出产的羊毛用于生产本公司的汽车坐垫；美国某报业大王拥有一片森林，专为生产新闻用纸提供木材。推行“纵向一体化”的目的，是加强核心企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制，使企业能在市场竞争中掌握主动，从而达到增加各个业务活动阶段的利润。在市场环境相对稳定的条件下，采用“纵向一体化”战略是有效的，但是，在高科技迅速发展、市场竞争日益激烈、顾客需求不断变化的今天，“纵向一体化”战略已逐渐显示出其无法快速敏捷地响应市场机会的薄弱之处。显然，采用“纵向一体化”战略的企业要想对其他配套企业拥有管理权，要么自己投资，要么出资控股，不论采取哪一种方式，都要承受过重的投资负担和过长的建设周期带来的风险，而且由于核心企业什么都想管住，不得不从事自己并不擅长的业务活动，使得许多管理人员往往将宝贵的精力、时间和资源花在辅助性职能部门的管理工作上，而无暇顾及关键性业务的管理工作。因此，“纵向一体化”战略已难以在当今市场竞争条件下获得所期望的利润。

在这种情况下,将资源延伸到企业以外的其他地方,借助其他企业的资源达到快速响应市场需求的目的逐渐成为研究的热点问题,于是出现了“横向一体化”(Horizontal Integration)的思维方式。供应链及其管理这一创新的管理模式就是“横向一体化”管理思想的一个典型代表。技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短、顾客需求瞬息万变、市场竞争日趋激烈、全球一体化加剧成型、市场变化的不确定性增加,企业面临着巨大的压力,人们逐渐认识到,任何一个企业都不可能在所有业务上成为世界上最杰出的企业,只有优势互补,才能共同增强竞争实力。因此,国际上一些先驱企业摒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,业务外包和企业间的合作越来越广泛,供应链战略也经受着巨大的变革。企业认识到供应链管理已不仅仅是降低成本,更重要的是提高顾客满意度,持续保持竞争优势。

信息技术的飞速发展供应链管理提供了有效的技术支持。据美国先进制造研究报告,1996年企业资源计划(ERP)和供应链管理(SCM)软件全球年销售额达50亿美元以上,且以每年30%以上的速度继续增长(Gupta, 1997)。惠普(Hewlett Packard, HP)公司进行了多个供应链相关项目,每个项目每年为HP公司节约1000万~4000万美元(Davis, 1993; Lee and Billington, 1995)。世界权威的《财富》杂志早在2001年已将供应链管理列为21世纪最重要的战略资源之一。赛迪顾问统计显示,2003年第一季度,中国SCM软件市场的销售总量为0.75亿元,同比2002年第一季度,增长了11.3%。根据CMP咨询的研究数据,2006年中国SCM软件市场销售额达到7.9亿元,比2005年增长了24.8%,年增长速度创下继2002年之后的新高,SCM软件的市场投资规模未来五年的年复合增长率(CAGR)为17.6%左右,到2011年市场投资规模有望达到17.7亿元左右。美国物流管理部门2006年开展的供应链软件使用情况调查结果显示,超过40%的受访者表示他们将会在未来的一年内购进新的供应链管理软件,而大概有54%的受访者说他们的供应链管理软件应用范围有较大幅度的扩大。

综上所述,20世纪末以来,大企业之间的竞争日益转变为供应链之间的竞争。大企业间的竞争归根结底是管理创新、科技创新等核心能力的竞争,而供应链之间的竞争正是科技创新和管理创新在21世纪的重要表现,是提高大企业核心竞争力、推动大企业成长的重要途径。在新形势下,我国大企业要持续成长,适应与跨国企业的竞争与合作,亟须引入和推广供应链管理这种先进的管理理念、技术和方法。

全书较为深入地研究了大企业成长相关理论及其发展,分析了供应链管理的产

生和发展路径,对供应链管理的含义、涉及内容及重要性做了介绍。通过引入战略竞争理论、资源基础观(RBV)理论、企业能力理论和供应链管理理论,借鉴期权的思想提出供应链管理与大企业成长关系的分析框架:认为企业当前的财务绩效并不是影响企业实施供应链系统的关键因素,大企业实施供应链系统实际上是一种实物期权战略投资,投资的期权价值才是企业进行供应链系统实施与否的关键因素。此书试图通过基于供应链管理的视角分析大企业成长机理与路径研究。

目录

第1章 绪论 / 001

- 1.1 大企业的含义与特征 / 003
- 1.2 企业成长影响因素分析 / 008
- 1.3 企业成长与供应链管理 / 014

第2章 供应链与供应链管理相关理论 / 023

- 2.1 供应链与供应链管理基本概念 / 025
- 2.2 供应链集成模式分析 / 028
- 2.3 供应链管理研究的演进 / 037
- 2.4 供应链管理研究分类与热点问题 / 039
- 2.5 供应链管理与企业绩效的相关研究 / 047
- 2.6 供应链管理研究发展趋势分析 / 049

第3章 企业成长系统性分析 / 051

- 3.1 企业的本质与大企业成长 / 053
- 3.2 企业成长的可持续性 / 054
- 3.3 企业成长研究现状 / 059
- 3.4 与企业成长相关的动态企业理论 / 063

第4章 供应链管理与大企业成长关系分析框架 / 075

- 4.1 基于东阿阿胶的案例分析 / 077
- 4.2 提升企业竞争力的管理模式——供应链管理 / 090
- 4.3 实物期权理论与战略投资 / 091
- 4.4 供应链管理与大企业成长关系分析框架 / 100

第5章 供应链柔性价值分析 / 105

- 5.1 柔性的含义与分类 / 107
- 5.2 供应链柔性策略分析 / 110
- 5.3 供应链柔性相关研究与应用 / 120
- 5.4 供应链柔性产能价值分析——基于实物期权的观点 / 123

第6章 供应链管理与大企业成长的系统分析 / 133

- 6.1 供应链管理与企业成长的本质 / 135
- 6.2 企业成长问题的系统分析 / 137
- 6.3 供应链管理与大企业成长系统因果图 / 143

第7章 供应链管理与大企业成长的动态关系分析 / 155

- 7.1 模型建立与主要变量界定 / 157
- 7.2 基于平衡记分卡的供应链绩效指标体系 / 161
- 7.3 系统动力学模型 / 165
- 7.4 模型运行结果与分析 / 176

第 8 章 大企业成长相关案例 / 199

8.1 “万向”集团的非相关多元化之路 / 201

8.2 沃尔玛的供应链管理 / 208

参考文献 / 221

后 记 / 229



第 1 章 绪论



1.1 大企业的含义与特征

1.1.1 大企业的含义与范围

在世界各国的经济及法律中,对“企业”都规定了严格的内涵和外延。《辞海》(2002)对“企业”一词的解释是“从事商品和劳务的生产经营,独立核算的经济组织”。其他国家对企业定义在文字表述上有一定的差异,但其内涵和外延基本相同。大企业是人们在研究经济现象时频繁使用的词汇之一,中国权威经济论文库已将“大企业”列为十大热门词之一。然而,在经济理论文献和经济辞典中,对于“大企业”至今尚没有一个统一的、明确的解释。

从一般意义上理解,大企业之“大”首先是指其规模巨大。要从规模角度说明大企业的含义,关键就是要明确什么规模的企业才能称为“大企业”,这需要科学地选取合适的指标,并明确这些指标的合理评价范围。在对大型企业进行评价的指标选取问题上,世界各国大型企业排行榜具有重要的参考意义。从衡量指标来看,目前,世界上主要有四个最为著名的大型企业排行榜,分别为《财富》(Fortune) 500强、《福布斯》(Forbes) 500强、《商业周刊》(Business Week) 1000强和《金融时报》(Financial Times) 500强。

在以上四个大型企业排行榜中,对于大型企业排行选取的指标不尽相同。综合这四项排名的评选指标,衡量大型企业规模的标准主要有:营业额(销售收入)、利润、资产、股东权益、雇员人数、市值等。其中,营业额是最为重要的衡量指标。以《财富》杂志为例,1995年以前,《财富》杂志对工业企业和服务业企业是分别评选的,其中,对于工业企业以销售额作为衡量指标;对于服务业企业,又根据服务的内容划分为一般服务业、银行业、储蓄业、特殊金融业、保险业、零售业、交通运输业和公用行业八大类。对于一般服务业、零售业和交通运输业,仍然以销售额作为衡量指标,而对于银行业、储蓄业、特殊金融业、保险业和公用行业,则以资产额作为衡量指标,1995年以后,则统一以销售额作为衡量指标。

从评价范围来看,纵观国际上大型企业评选的历史可以发现,对于大型企业的评价范围在逐步扩大。以《财富》杂志为例,1955年,《财富》杂志首次开始进行上

一年度大型企业的评选。当时，其评选范围只局限在美国，并且局限在工业领域，所评选出的大型企业称为美国工业 500 强。1990 年，《财富》杂志将评选范围扩大到全球的工业企业，所评选出的大型企业称为世界工业 500 强。1995 年，《财富》杂志将评选范围扩大为全球的所有企业，所评选出的大型企业被称为《财富》杂志世界 500 强。《财富》杂志之所以在 1995 年将评选范围扩展为全球所有行业，将衡量指标统一为销售额，一方面是为了适应经济全球化的趋势，另一方面也是为了适应大型企业经营内容日益多元化的趋势。实际上，也正是由于准确地适应了世界经济和大型企业发展的趋势，才使得《财富》杂志的大型企业排行榜成为世界范围内认可度最高的大型企业权威排行榜。

以全球作为评价范围，以销售额作为衡量指标，判断一家企业的规模是否巨大，还要看这些企业在世界经济发展和产业竞争中的地位。对于一家企业在经济发展和产业竞争中地位的衡量，主要有两种方法，一是总体评价，二是行业评价。前者是指不分行业，全球所有企业一律按销售额进行排名，进入前 500 名的企业成为《财富》杂志的世界 500 强。后者是指在各个具体行业内按销售额进行排列。《财富》杂志在公布世界 500 强排行榜的同时，也对 500 强企业按照行业进行排列。此外，在一些重要行业中，也同样存在着本行业权威的国际评选机构，它们对本行业中的世界大型企业进行评选。如英国的《银行家》(The Banker) 杂志，每年公布上一年度世界前 1000 家最大银行的排名。国际上各个大型企业排行榜为大型企业的研究提供了重要的参考标准，使现在判断大企业的标准变得相对简单，即那些规模可以入围《财富》杂志评选的世界 500 强的企业，或者可以入围其他各行业国际权威机构评选排名的企业，就可以从规模的角度将其划分为大型企业。

1.1.2 企业“规模”的决定因素

20 世纪，国际上有五次企业并购热潮，大企业不断涌现，企业规模不断扩张。理论界关于企业规模的决定因素有以下几种观点：

(1) 技术决定论。有关企业存在与扩张的思想可以追溯到斯密和马克思。他们主要是从分工深化和提高劳动生产率带来规模效应的角度来解释企业的存在和扩张的。亚当·斯密 (1996) 认为，企业规模随着分工的深化而扩大，分工深化的边界就是企业规模的边界。马克思也认为，协作的不可分性决定了协作的规模就是企业的最小规模，技术的变革会使协作规模和企业规模扩大。特雷西和大卫也提出了技术进步论的解释，他们认为，在技术进步下，企业内部供应投入品的可能性增加，

导致企业规模扩大。

(2) 利润决定论。基于完全竞争假设的马歇尔经济学中,企业在市场与技术的约束下追求利润最大化,企业规模是由长期平均成本决定的(马歇尔,1998)。

(3) 效率决定论。钱德勒(1987)在对史实研究的基础上提出了效率最终决定企业规模的观点。企业的规模边界是由其效率决定的,当企业规模边界的扩张不能产生效率时,企业应停止扩张活动。

(4) 交易费用决定论。制度经济学派的奠基人科斯1937年在《企业的性质》中开创性地指出,企业 and 市场是两种可以相互替代的协调生产手段,市场中的资源配置通过价格机制来完成,而企业内部的资源配置是通过权威实现的。市场交易需要费用,企业存在是因为企业可以节约交易费用。然而企业运行也需要组织管理费用,因此,“企业将扩张到企业内部组织一笔额外交易的成本等于通过公开市场上完成同样一笔交易的成本,或在另一企业中组织同样交易的成本为止”(科斯,1985)。威廉姆森发展了交易费用的内涵,将其进一步细分为事前交易成本和事后交易成本。

(5) 内部资源决定论。藩罗斯(1972)认为,企业拥有的资源状况是决定企业能力的基础,物质资源所能提供的服务及其质量取决于企业人力资源的知识拥有量。企业内部的未利用资源是企业创新能力的重要来源,企业的产品创新和组织创新推动企业成长即推动企业规模的扩张。

(6) 企业家才能决定论。X效率理论认为,优秀的企业家能够借助并购活动将管理的高效率输送到劣势企业中,从而有效地利用劣势企业资源,成功实现企业规模的扩张。企业家的有限才能决定了企业的扩张边界。

1.1.3 大企业的特征

考虑到没有明确统一的大企业定义,因此,想要明确大企业的含义,需要把握几个重要的特征。

第一,大企业具有时效性的特征。大企业是一个动态发展的概念,由于企业是不断发展变化的,今天的小企业明天可能就能成长为巨型战舰,而今天的巨无霸明天则可能由于种种原因而趋于消亡。所以,我们说一个企业是大企业是基于它目前的状态而言的。从大企业的发展历史来看,大企业的地位在不同时期都是处于不断的消长变动之中的。“二战”以前的大企业主要是指那些对国家经济发展有着重要影响的企业,并没有一个评价的标准。“二战”以后,世界各国尤其是美、日、欧

等国的经济得到很快的恢复与振兴,大企业在这一时期的发展也是最迅速的。当时美国按资产额评出 200 家最大工业企业。此后,随着世界经济的进一步发展,这 200 家最大企业的大部分也逐渐被新的企业代替,至今仍列于前 200 位的企业已所剩无几。在英国,1948 年评出的 100 家最大制造业上市公司,到 1968 年也只剩下 52 家仍在 100 大排名榜上。《财富》杂志 1994 年评选出的世界 500 强中最后一位企业的销售额是 78 亿美元,而到了 2002 年,最小的大企业的销售额已上升到 101 亿美元。可见,过去的大企业并不一定存续至今,它可能因为破产或被兼并而被淘汰出大企业的行列;也可能因为企业发展没有跟上日益提高的评价标准而被筛选出局。所以,一家企业只有经得起历史的考验,才可能长期保持大企业的地位,这就需要企业必须实现可持续性的成长与发展。

第二,大企业具有比较性的特征。大企业是一个相对的概念,一家企业能被称为大企业是和其他企业相比较而言的,而所比较的参照系不同,大企业的界定也就不同。大企业不仅在于其具有比其他企业更强的生命力,而且还在于规模实力和发展速度。否则,它就不可能在众多的企业中脱颖而出。从这个意义上说,大企业的概念也就相当于最大企业的概念。例如,最大 50 家、最大 100 家,或最大 200 家等。所以,既然企业有大小、强弱之分,大而强的企业相对小而弱的企业则就必然称为大企业。

第三,大企业是一个量与质相统一的概念。大企业的大,不仅在于其规模大(包括资产、从业人数、产量等方面),还在于其在质的方面的优势,比如技术的领先优势、企业组织制度的完善、管理方法与理念的先进等。

第四,大企业是一个地域性的概念。由于经济发展情况不同,当今世界各国对大企业的评价标准并非一样。例如,在美国,能入选世界 500 强的企业必然是大企业;在日本,资本额在 10 亿日元以上,属于第一类股票上市公司的企业才称得上是大企业;在中国,年销售收入和资产总额均在 5 亿元以上的为大型(或特大型)企业;欧盟则规定雇员在 500 人以上、固定净资产在 7500 万欧元以上的企业为大企业。各国评价标准的不一致,必然导致了大企业这一概念的地域性特征。例如,我国机械行业中的最大企业集团——中国第一汽车集团,如果从销售额来看,在美国、日本、欧洲也只能算是规模很小的企业,并不属于大企业。为了克服各国大企业评价标准的不一致性,1995 年,《财富》杂志将评选地域确定为全球范围内的所有企业,凡进入世界 500 强的企业均可称为大企业。因此,能排名世界 500 强也就成为当今各国大企业追求的目标。

第五,大企业的行业衡量标准不同,一般说来,选用雇员人数、营业额、资产

总额中的一项或多项指标来确认大企业的居多。例如,零售、交通和一般服务业经常以销售额作为衡量指标,而银行、保险和公用行业等则以资产额作为衡量指标。因此,如果以雇员人数来衡量,有些企业属于规模大的企业,但若以销售额作为衡量指标,则可能称不上是大企业。为了统一确认标准,1995年后,《财富》杂志则统一把各类企业的销售额作为评选大企业的唯一标准,而销售额是反映企业市场占有率的一个重要指标,在行业内销售额最大的企业一般也是市场占有率最高的企业。所以,各行业内市场份额越大的企业也就越具有成为世界大企业的潜力。

1.1.4 大企业与大公司、大企业集团

大公司、大企业集团是两个与大企业含义十分接近的概念。这三个概念是相互联系又有内在差异的一组概念。

公司制是现代企业一种最常见的组织形式,公司是按《中华人民共和国公司法》设立的企业法人,是企业的一种存在形式,公司必然都是企业。可以说大公司必然是大企业,但大企业不一定是大公司。《财富》500强及各种大企业排名的入选企业绝大多数都是以大公司的形式存在的,这也说明,公司化几乎已成为一家企业发展为大企业的必然途径。企业集团是20世纪70年代初日本公正交易委员会首次使用的一个名词。企业集团是市场经济由自由竞争向垄断竞争发展过程中的产物,是因生产经营的需要,根据协议组成的以资本为纽带、成员企业间相互持股、互兼董事企业联合体。世界大企业的发展历史表明,一家企业发展成为大企业的历史,基本上也就是这家企业组建以自己为核心的企业集团的历史。各国都要求大企业在公布其财务报告时,必须包括其所控股企业的企业。《财富》、《福布斯》等大企业排名所依据的经济指标,也都是包括控股企业的合并会计报告资料。大公司、大企业集团都是大企业的一种存在形式,相比较而言,“大企业”一词的范围更广,因此,这里将三个概念统一称为大企业,不做严格的区分。