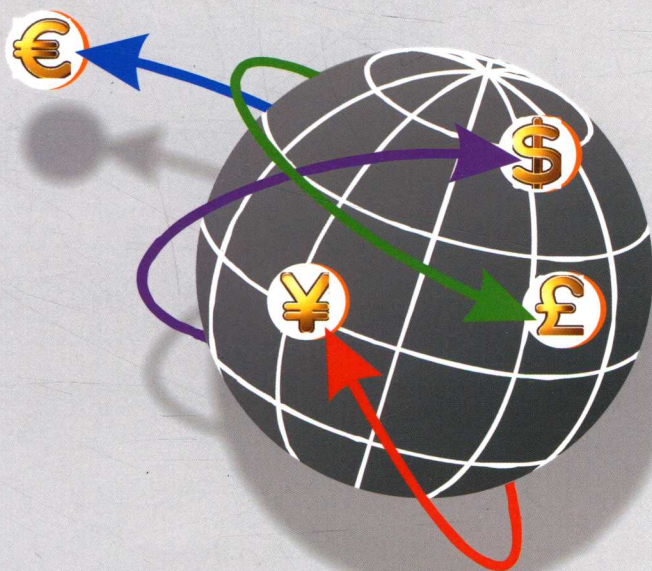


# 全球供应链

Global Supply Chain

张秀萍 柯曼基 编著

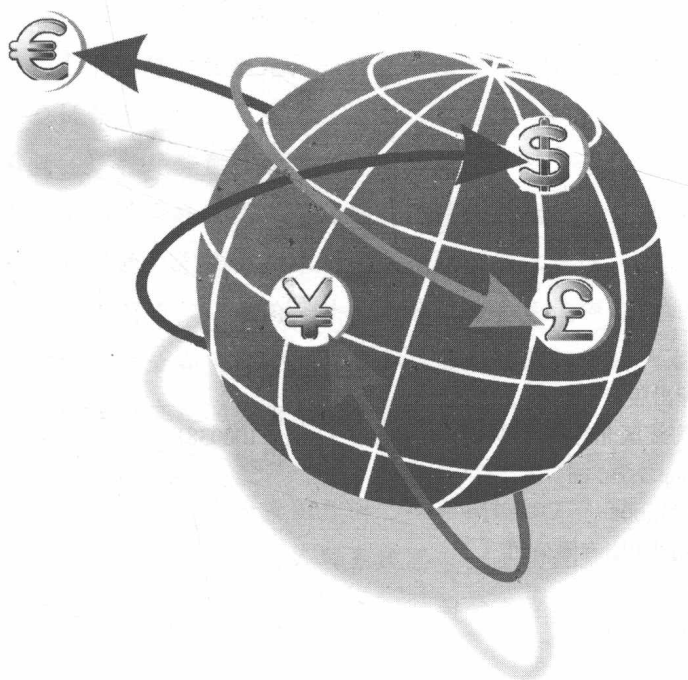


经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 全球供应链

Global Supply Chain

张秀萍 柯曼綦 编著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

全球供应链/张秀萍, 柯曼基编著. —北京: 经济管理出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5096-4481-2

I. ①全… II. ①张… ②柯… III. ①供应链管理—研究 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 146832 号

组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 许 艳

责任印制: 黄章平

责任校对: 雨 千

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](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 19.5

字 数: 328 千字

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

书 号: ISBN 978-7-5096-4481-2

定 价: 68.00 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

# 前言

笔者多年关注供应链和供应链管理问题，跟踪供应链管理优秀企业及其案例。其间，一个有意思的发现是，一些供应链管理的先行企业已经在全世界范围内构建其供应链体系。

我们看到，这种趋势愈演愈烈。

近三年，中国等金砖五国在国际供应链的优势地位开始恶化并陷入困境，加入国际供应链较早的广东佛山、深圳、东莞以及浙江宁波、温州等地企业已经感受到转型的压力。因为，一方面是外资高端制造企业或项目回归发达国家，另一方面是中低端制造企业和项目外迁印度和东南亚诸国。劳动力成本、资源状况以及环保等方面的压力决定这些企业必须实现转型。

于是，一方面出于对全球供应链中绝大多数处于供应链边缘地带的中国企业境遇的担心，另一方面出于为中国作为“世界制造工厂”的优势已不复存在的前途忧虑，我们开始对全球供应链进行系统思考，也由此形成了本书的大纲。接着开始查阅相关文献、搜集资料、整理案例，同时也在给研究生开设的供应链管理课程中提出我们的观点，分享我们的研究心得。

全书包括 11 章：第 1 章全球供应链古典理论，第 2 章全球供应链现代理论，第 3 章全球供应链当代研究，第 4 章以制造商为核心的全球供应链，第 5 章以中间商为核心的全球供应链，第 6 章以零售商为核心的全球供应链，第 7 章全球供应链网络布局趋势，第 8 章全球供应链整合，第 9 章亚洲制造业供应链发展现状，第 10 章金砖五国全球供应链位置中心化，第 11 章全球供应链风险管理。

供应链管理的领跑者，沃尔玛、苹果、亚马逊都率先实施了国际供应链管理的实践。沃尔玛依靠从采购到销售的全球运营实现其成本优势，以此在全球零售

行业保持王者地位；苹果在其既长又宽的亚洲供应链的支持下，实现了远高于行业平均水平的销售利润率与高水平的研发投入之间的平衡。亚马逊凭借其 14 个全球站点、96 个运营中心的国际供应链，将商品高效地配送到 185 个国家和地区。

零售、IT、汽车、石油、化工、乳制品、服装、医药，国际供应链的运作几乎涉及所有行业。于是，运用国际供应链的能力就成了现代企业管理水平的代名词，也在很大程度上决定企业在竞争中的成与败。

中国制造 2025 战略、中国企业从 OEM 到 ODM 再到 OBM 的升级愿景以及美国重振制造业、德国制造 4.0 都是应对或主动利用国际供应链的举措。

笔者认为，对具体企业而言，供应链是其存在的最直接的环境，供应链中靠企业实力自然形成的地位决定着企业的生存状态。核心企业有主动选择上下游企业的权力，而非核心企业一般总是被动等待，甚至时刻处于被供应链淘汰的境地。

中国企业在国际供应链中的状态到了必须转变的时刻了。

企业家要学会运用国际供应链的理念和方法为企业生存创造良好的生态环境。

正当此书要收笔时，业界热议的“海尔上演中企在美最大并购”、“万达拟在印度投资百亿美元”、“沃尔玛宣布全球关店 269 家”、“第四次工业革命或令俄边缘化”、“世界面临中国经济转型挑战”等消息不断传来，我们在深感压力的同时，也看到中国企业国际供应链之巨轮已扬帆起航。

本书编著过程中参考了大量的国内外文献资料，采纳了很多优秀案例，或者以脚注形式加以体现，或者在参考文献中逐一列出，在此，一并向各位作者致以衷心的感谢；经济管理出版社的王光艳老师及其团队为此书的出版做了非常专业的工作；中央民族大学管理学院工商管理类研究生赵梦礼等和中国人民大学农业与农村发展学院的研究生徐雯雯参与了部分文献搜集、图表制作及案例整理的工作，感谢大家！

张秀萍

2016 年秋于中央民族大学文华楼



# 目录

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>1 全球供应链古典理论</b>       | 001 |
| 1.1 问题的提出                | 001 |
| 1.2 全球供应链概念、理论基础及产生背景    | 005 |
| 1.3 全球供应链与比较优势理论         | 016 |
| 1.4 全球供应链与规模经济理论         | 022 |
| <b>2 全球供应链现代理论</b>       | 029 |
| 2.1 发达国家与发展中国家对加工贸易的鼓励政策 | 029 |
| 2.2 全球供应链的相关经济学分析        | 032 |
| 2.3 其他理论对全球供应链理论的影响      | 044 |
| <b>3 全球供应链当代研究</b>       | 051 |
| 3.1 背景与问题                | 051 |
| 3.2 供应链管理的研究现状           | 053 |
| 3.3 新时期供应链的特征            | 055 |
| 3.4 当代全球供应链面临的挑战         | 062 |
| 3.5 未来要关注的问题             | 065 |
| <b>4 以制造商为核心的全球供应链</b>   | 069 |
| 4.1 制造商                  | 069 |

|          |                            |            |
|----------|----------------------------|------------|
| 4.2      | 以制造商为核心的全球供应链 .....        | 071        |
| <b>5</b> | <b>以中间商为核心的全球供应链 .....</b> | <b>087</b> |
| 5.1      | 中间商 .....                  | 087        |
| 5.2      | 中间商与全球供应链 .....            | 092        |
| 5.3      | 案例分析 .....                 | 095        |
| <b>6</b> | <b>以零售商为核心的全球供应链 .....</b> | <b>107</b> |
| 6.1      | 零售商 .....                  | 107        |
| 6.2      | 以零售商为核心的全球供应链 .....        | 109        |
| 6.3      | 不同类型零售商的全球供应链模式的选择 .....   | 117        |
| <b>7</b> | <b>全球供应链网络布局趋势 .....</b>   | <b>133</b> |
| 7.1      | 供应链网络概述 .....              | 133        |
| 7.2      | 供应链网络设计及优化 .....           | 138        |
| 7.3      | 全球供应链网络布局趋势及案例分析 .....     | 142        |
| <b>8</b> | <b>全球供应链整合 .....</b>       | <b>163</b> |
| 8.1      | 全球供应链整合概述 .....            | 163        |
| 8.2      | 全球供应链整合持续发展 .....          | 170        |
| 8.3      | 全球供应链整合发展放缓 .....          | 176        |
| 8.4      | 全球供应链整合前景展望 .....          | 183        |
| <b>9</b> | <b>亚洲制造业供应链发展现状 .....</b>  | <b>187</b> |
| 9.1      | 亚洲制造业供应链发展现状 .....         | 187        |
| 9.2      | 中国台湾地区制造业供应链发展状况 .....     | 193        |
| 9.3      | 新加坡制造业供应链发展现状 .....        | 201        |
| 9.4      | 中国制造业供应链发展现状与案例 .....      | 204        |
| 9.5      | 印度制造业供应链发展现状 .....         | 213        |
| 9.6      | 越南制造业供应链发展现状 .....         | 219        |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>10 金砖五国全球供应链位置中心化</b> | 223 |
| 10.1 金砖五国与全球供应链          | 223 |
| 10.2 巴西                  | 225 |
| 10.3 中国                  | 229 |
| 10.4 南非共和国               | 233 |
| 10.5 俄罗斯                 | 238 |
| 10.6 印度                  | 244 |
| 10.7 展望                  | 247 |
| <b>11 全球供应链风险管理</b>      | 251 |
| 11.1 供应链风险和风险管理          | 251 |
| 11.2 全球供应链风险及风险加大的趋势     | 257 |
| 11.3 全球供应链风险管理           | 270 |
| <b>参考文献</b>              | 283 |



# 全球供应链古典理论

## 1.1 问题的提出

### 问题

- Q1 全球供应链古典理论的核心思想是什么？
- Q2 集权与分权在供应链管理中如何体现？
- Q3 古典理论对现代供应链理论有哪些影响？

### 1.1.1 不发达国家及其企业面临的首要风险

发展水平越来越高、竞争态势日益激烈的全球化经济促使人们开始更多地关注供应链及供应链管理；而且成功的企业和企业家往往前瞻性地站在全球经济一体化的角度关注和实践供应链及供应链管理，并且坚持将“全球供应链”视为企业生存的直接环境，并将全球供应链的理念和方法融于企业管理工作的各个层级和各个方面。

全球供应链（Global Supply Chain）一词最早出现在 Hishleifer（1956）的研究中，此后，经学者们不断丰富，形成了完整的定义。全球供应链是实现一系列分散在全球各地的相互关联的商业活动，包括采购原材料和零件、加工并得到最终产品、产品增值、对零售商和消费者的配送、在各个商业主体之间交换信息，其主要目的是降低成本、扩大收益（Hishleifer，1956）。

全球供应链是指在全球范围内组合供应链，它要求站在俯视全球的高度，将供应链系统延伸至整个世界的各个角落，按企业的需要在世界各地寻找和选择最有竞争力的合作伙伴。全球供应链管理强调在全面、迅速了解世界各地消费者需求的同时，对整体运营进行计划、协调、操作、控制和优化，供应链中的核心企业与其供应商以及供应商的供应商、核心企业与其经销商乃至最终消费者之间，依靠现代信息技术支撑，实现供应链的一体化和快速反应，达到商流、物流、资金流和信息流的四流协调通畅，以满足全球消费者需求。

几十年来，全球供应链的理念和方法主要为跨国公司所采用，这些跨国公司也因此获得了巨大的经济效益。我们已经看到，全球供应链为发展中国家带来就业、税收和投资，提供参与国际分工的机会，带动制造业发展，促进技术水平提高。同时，我们必须对其有一个清醒的认识：发展中国家及其企业之所以能够成为国际供应链的参与者，比较优势主要在于其廉价的劳动力和优惠政策，而且它们拥有或靠近庞大的商品市场。发展中国家及其企业在全球供应链中一般处于配合的、被动的地位；发达国家的跨国公司因掌握核心技术与品牌优势自然成为供应链的核心企业，而且能够较长时期地保持供应链的核心地位。发达国家及其企业与发展中国家及其企业之间的主导和被动关系非常明显。对于发展中国家及其企业而言，更为紧迫的是要清楚地认识到，处于被动地位的参与者，在供应链上的地位往往不会稳定，随时有被供应链淘汰的危险。就是说，因被动而被淘汰会成为不发达国家及其企业在国际供应链中面临的首要风险。

### 1.1.2 全球供应链的古典研究——多国公司决策问题

#### (1) 古典研究的背景和主要问题

20 世纪 50 年代以后，跨国公司的地位和数量迅速上升。到 20 世纪 60 年代，发达国家跨国公司的规模达 7000 家以上，海外子公司超过 27000 家。它们多分布在石油、汽车、医药、重化学工业等领域，而且实现了跨国垄断。当时，发展中国家尚处于战争状态，因此，无暇顾及国际经济局势。

作为应用研究，全球供应链的研究出于跨国公司当时的需要，主要回答跨国公司在不同国家和地区开展业务活动时应该如何实现最优决策，即多国公司的决策问题。

## (2) 问题的简化和解决

跨国公司决策的优化问题,最早见于 Hishleifer (1956) 的研究,但他的讨论局限于一国的不同地区,认为集中决策是最优选择。在此之后,Horst (1971) 把问题扩展至不同国家,同时将问题进行了调整,即将问题简化为跨国公司应该采用集中决策模式还是分散决策模式。

在随后的 20 年中,一些学者就该问题进行了讨论。Horst (1971)、Copithorne (1971)、Vidal 和 Goetschalckx (2001)、Niechels (2008) 等支持集中决策 (Hishleifer, 1956), 而 Dantzig 和 Wolfe (1960, 1961)、Hass (1968)、Baumol 和 Fabian (1964)、Whinston (1966)、Shapiro (2000) 等支持分散决策。

有关该问题的讨论所取得的一个明显进展是 Villegas 和 Ouenniche (2008) 提出跨国公司在战略层面上应选择总部集中决策,在战术层面上选择总部集中决策或分部分散决策均可,但在运作层面一定要选择分部分散决策。在管理实践中,美国铝业公司和汽车制造集团的案例支持了这一观点。

Villegas 和 Ouenniche (2008) 对古典理论进行了总结,认为跨国公司是全球供应链的早期形式,这时的国际供应链是以跨国公司为边界的供应链。即跨国公司一切资源、产品、服务的交易都在位于不同国家(或地域)的公司集团内部的各个分部之间进行。

### 1.1.3 古典理论对现代供应链理论的影响

全球供应链的古典研究主要以跨国企业为研究对象,其重点是研究大型企业的决策模式。比较明显的特点是当时的研究非常重视公司总部和分部之间的关系问题。

20 世纪 50~70 年代是“二战”后资本主义发展的黄金时期,跨国公司出于利润最大化的要求,在全球整合生产要素。一方面公司总部赋予分部一定的决策权以使其提高效率,另一方面又不愿意让分部掌握太多的决策权而对其失去控制。因此,决策权的分配成为当时多数大型公司所面临的两难问题。这一难题又因信息技术、物流科技的发展以及发展中国家利益集团的逐渐加入而变得更为复杂。全球供应链的古典理论对现代供应链理论的影响最早就是从这些方面展开的。

## 案例

华为公司的供应链整合<sup>①</sup>

总部在深圳的华为技术有限公司（简称华为）是全球领先的电信解决方案供应商，主要经营交换、传输、无线和数据通信类电信产品，在电信领域为世界各地的客户提供网络设备、服务和解决方案。华为实施全球化经营战略，其产品和解决方案已经应用于全球 100 多个国家及 36 个全球前 50 强的运营商，服务全球超过 10 亿的用户。华为一直致力于建设适应自身的供应链，赢得快速、高质量、低成本供货保障的比较竞争优势。

华为从 1994 年开始应用 MRP 系统进行企业资源调配，1997 年开始使用 MRP II，并从 2000 年开始进行集成供应链 ISC 的建设，供应链内部运作结构的不断升级支撑着华为公司的高速发展。同时，以高效的计划运作体系为主体。根据各产品的市场需求情况及物料库存情况召开销售与运营流程会议，根据市场的需求变化不断在及时供应和降低库存之间建立良好的平衡。通过计划体系整体地宏观调控保证供应链服务的协同。

2002 年，为了支持快速发展的生产活动高效、低成本地开展，提高物料输送和仓库管理操作的准确性和效率，华为委托西门子德马泰克在生产中心附近建造一座新的具有世界先进水平的包含 2 万个托盘和 4 万多个料箱的高架库，以及配有 13 个托盘输送堆垛机和 7 个料箱输送堆垛机的自动化仓库。

从 2005 年开始，华为联合 i2 公司顾问进行全球供应链的建设，将分布在俄罗斯、拉美、北美、欧洲、亚太、中东、北非、南非等国家和地区的供应链进行功能及职能方面的升级，贴近客户的最后一公里交付能力得到提高，并且通过 ERP、ASP 等先进的 IT 系统支撑供应链全球资源的调配，调动全球的最优履行条件，满足客户需求。

华为与供应商和承运商建立了良好的战略合作伙伴关系，对供应商实行分层分级管理，在供应商管理方面严格的认证标准和体系，在技术、质量、响应、交付、成本、环保、社会责任 7 个方面对供应商进行严格认证。通过供应链协作

① 易慧等. 企业跨国经营中的供应链协同管理初探——华为案例分析为例 [J]. 商业经济, 2011 (4).

系统与供应商的供需状况做到实时交互，保证了供应的稳定和及时性。2004 年，华为加入 Rosetta Net 组织，和战略供应商实现了 B2B 贸易方式，极大地方便了采购流程，提高了信息的准确性。通过不断的磨合和交流与合作伙伴形成双赢的关系，华为在自身不断发展的同时也与供应商共同进步。

在全球范围内，华为供应链通过认证当地 LSP 了解当地清关派送的情况，支撑最贴近客户的交付服务，全球将近 500 条的运输线路覆盖及先进物流伙伴的战略合作使华为的产品能精确运送到世界的各个角落。华为在全球设置了 128 个备份中心，为客户提供原板返修、经济型返修、加快型返修及预返修等服务，对于重要器件提供 24 小时及 NBD (Next Business Day) 的备件更换服务。华为人在客户的身边，随时准备着为客户提供专业化、高质量的服务。

此外，华为在其供应链内部建立了风险管理流程。每个执行环节都按照风险管理的识别、分析、评价、处理等步骤进行控制，特别是建立了生产连续性体系，对可能影响生产连续性的危机点进行识别和规范，并根据应急措施制订演习方案，全面保证供应的连续性。

## 1.2 全球供应链概念、理论基础及产生背景

### 问题

- Q1 如何理解全球供应链？
- Q2 全球供应链产生的背景是什么？
- Q3 全球供应链有什么特点？

### 1.2.1 全球供应链的概念

全球供应链一词最早出现在 Hishleifer (1956) 的文章中，此后，经过学者们不断丰富，形成了完整的定义。为了全面了解全球供应链的特点与意义，首先要了解不同学者对供应链的理解和定义。

早期的观点认为，供应链是制造企业的内部过程，指把从企业外部采购

的原材料和零部件，通过生产、加工、转换和销售等活动，再传递到分销商和用户的一个过程。传统的供应链的概念局限于企业的内部操作层次，注重企业自身的资源利用，实质是指企业内部的供应链。也有学者把供应链的概念与采购、供应管理相关联，用来表示企业与供应商之间的联系。但这种关系只局限于企业与上游供应商之间的关系。由于供应链中的各企业独立运作，忽略了与外部供应链节点企业之间的联系，容易造成企业之间的目标冲突。

后来，对供应链的研究注意到了与其他企业的联系，即供应链的外部环境。例如，史迪文斯（Stevens）认为，“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的流就是供应链，它始于供应的源点，结束于消费的终点”。

马丁·克里斯托弗的定义是“供应链是在给最终顾客提供产品和服务的不同的过程和活动中所涉及的上下游互相联系的组织网络”。他认为，一个衬衫制造企业是某供应链的一部分，在该供应链中，上至棉纺厂的纺织者，下至面对最终顾客的分销商和零售商，这条链上的每一个企业应该相互依赖而不是彼此独立。

格尼山（Ganeshan）和哈里森（Harrison）认为，供应链是执行采购原材料，把原材料加工成半成品和成品，并将其销售到用户的经过选择的各种生产能力、设施和销售的网络结构。

森尼尔·乔普瑞（Sunil Chopra）和彼得·梅因德尔（Peter Meindl）认为，供应链应该包括为满足顾客需求而直接或间接涉及的所有环节，不仅包括供应商和制造商，而且包括运输、仓储、零售和顾客。他们强调了顾客是供应链中不可或缺的组成部分，供应链的目的就是满足顾客的需求并在这一过程中获利。

马士华等学者提出，“供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式”。供应链是一个范围更广的企业结构模式，包含所有加盟的节点企业，从原材料供应开始，经过链条中不同的企业加工制造、组装、分销等过程直到最终用户。这个定义对供应链活动的概括更全面一些，其中涉及供应链管理概念，同时也注重围绕核心企业的网链状关系，强调核心企业的作用。

就是说，供应链是指为了低成本、高效率地满足顾客的需求，通过对信息流、物流、资金流的控制，围绕核心企业，从采购原材料开始，加工制成中间产

品以及成品,最后由将供应商、制造商、分销商、零售商和顾客连成一体的销售网络把产品送到消费者手中。

如果供应链在某一国国内建立,而且所有节点企业都是国内企业,那么,该供应链就被称为国内供应链。如果该供应链越过国界,包含的节点企业属于不同国家或者位于不同国家,那么,这条供应链就被称为跨国供应链或全球供应链。

全球供应链并不是说该供应链中的节点企业必须遍布全球,而是该链中节点企业可以位于全球任何一个国家或地区。也可以说,组建或构建供应链的核心企业是在全球范围设计该供应链,而非仅局限于某一国。

### 1.2.2 全球供应链的理论基础

供应链越过国界,节点企业属于不同国家或者位于不同国家,这条供应链就是全球供应链。

国际分工是指世界各国之间的劳动分工。它是社会分工发展到一定阶段,国民经济内部分工超越国界发展的结果。国际分工是国际贸易和世界市场的基础,也是推动国际经济联系发展的基础。

自传统国际分工理论创立以来,国际分工经历了由产业间国际分工到产业内国际分工再到产品内国际分工等不断深化的历程。国际分工的深化与发展,特别是产品内国际分工的出现和发展正是全球供应链产生和发展的基础。但是,有产品内分工并不意味着一定会出现供应链。因为,企业也可以采取不同的方式利用产品内分工的优势,比如直接通过国际市场交易。因此,全球供应链的理论除涉及国际分工理论外,还与交易成本理论及博弈论有关。

#### (1) 大卫·李嘉图的经济全球化理论

李嘉图在斯密“绝对优势”理论的基础上提出了“相对优势”理论。

斯密的“绝对优势”理论反映了其自由主义的经济思想。他认为,经济全球化依托的是自然禀赋或后天有利的生产条件,并提出经济全球化有利于各国节约资源以及世界总产品和福利的增加。李嘉图认为,在资本和劳动不能自由流动这一假设前提下,即使某国自然禀赋和生产条件与他国相比都处于绝对优势的情况下,处于绝对优势的国家仍会选择进口产品。因为,每个国家不一定要生产各种产品,而是按照“两优取其更优,两劣取其次劣”的原则进行国际贸易。这样,生产总量将增加。这样形成的国际分工对参与贸易的各国都有利。他指出,对外



贸易是对一国经济的重要补充，是一国经济增长必不可少的组成部分，同时他还强调资本主义经济自由发展与自行调节的重要性。在国际经济交往和经济政策上，他提出使国际贸易处于自由状态是最明智的选择。某国的经济繁荣不是由另一国的贫穷来促进的，对贸易不加束缚并制定开明的政策，才能更好地促进每个国家的福利增加。

李嘉图突破了斯密的见解局限，提出了“相对优势”理论。这一理论为推进西方各国突破国界的贸易增长和经济全球化的发展起到了重要作用。

## （2）比较优势转移理论

20 世纪 50 年代初，巴拉萨（Balassa）在研究后发工业化国家或新兴工业化国家的发展过程中，基于李嘉图的比较优势理论提出比较优势转移的阶段理论，在研究中他把世界分为发达国家和新兴工业化国家，假设各国的外贸结构和比较优势会随生产要素的积累而迅速改变，并且比较优势可逐级替代。

他的动态产业升级的国际分工模式强调进出口商品的结构变化与某种生产要素快速积累之间的动态联系，得到国家的比较优势可以随经济发展水平的改变而分阶段转移的理论。在比较优势转移后，该国的产业结构和进出口结构也相应发生改变。虽然后发工业化国家或新兴工业化国家在“二战”后首先开始发展具有传统比较优势的纺织、轻工等劳动密集型产业，积累了大量的资金和经验，但在随后的发展过程中，由于自然资源被过分利用并缺乏有效的保护而变得日益短缺，劳动力的优势也在与其他国家的竞争中被削弱，导致传统优势丧失。紧随其后发展起来的钢铁、造船、汽车、电子等资金与技术密集型产业，创造了新的比较优势，明显提升了一国的经济实力，改善了经济环境。跨国公司在这种比较优势的推进中扮演着重要的角色，同时，也随着东道国比较优势的转移而转移出自己的部分职能。跨国公司在实施供应链管理的过程中，秉承节约成本的目的，往往选择针对在该产业具有比较优势的国家展开生产或销售。某一国的产业比较优势的转移使跨国公司的供应链不被局限在本国，而是扩张到了国际市场，这使各国的制造企业都能够发挥自身的优势，成为全球供应链链条中的一环。

## （3）规模经济理论

1777 年亚当·斯密在其著作《国富论》中提出了规模经济的概念。边际学派以及其后的新古典经济学派提出了规模报酬变动的三阶段理论。以科斯（Coase）为代表的新制度经济学派通过对交易费用理论的阐述，进一步解释了企业代替市

场交易, 以及管理对规模经济所起的作用。这一理论中, 规模经济有两个模型: 一个是工厂模型, 另一个是公司模型。工厂模型主要从投入和产出的关系展开论述, 而公司模型以利润为中心, 主要核算成本和收益。工厂是生产主体, 不是经营主体, 而公司既是生产主体又是经营主体, 并且是以经营活动为主。参照规模经济理论中的公司模型, 跨国公司在追求利润时, 必定要追求成本最小化。而跨国公司与供应链链条上企业之间的合作, 从某种程度上说, 就是一种扩大企业规模条件下的企业成本内部化问题。因为规模不经济的存在, 大企业在经营管理能力无法适应大的资产规模时, 对社会资源的浪费将更严重。实施供应链管理的结果是使单个企业的规模变小, 而企业之间的合作规模却不断扩大。通过一体化的供应链管理可以扩大组织的经营范围和经营规模, 形成自身的范围经济和规模经济, 从而取得明显的竞争优势和巨大的成本优势。同时, 还可以充分利用供应链链条上的不同企业在技术、设备、产品以及人员等方面的互补性, 充分利用供应链的整体优势。由于各国产业的发展状况各不相同, 企业具有的核心竞争力不同, 单就某种产品的设计到消费的整个过程来说, 涉及大量不同国家不同地区的企业。从这个角度看, 跨国公司寻求规模经济的过程就是将供应链扩张到全世界的过程。

### 1.2.3 全球供应链产生的背景

全球供应链现象是在科技不断进步以及经济全球化和信息全球化的过程中出现的一种新现象。它的出现和发展并非偶然, 其背后有着深刻的政治经济背景。

#### (1) 全球市场竞争激烈并具新的特点

20 世纪 90 年代以后, 全球化市场的形成以及技术变革的加速, 围绕新兴产品的市场竞争也日趋激烈。科学技术的快速升级和需求的多样化使得产品的生命周期不断缩短, 企业面临着交货期缩短、产品质量提高、成本最小化和服务最优化的压力。所有这些都要求企业必须对不断变化的市场做出快速反应, 不断开发出满足用户需求的个性化产品去占领市场赢得竞争。

影响企业在市场上取得竞争优势的主导因素也在发生变化。全球市场竞争的主要特点有以下几方面:

1) 产品的生命周期越来越短。为了满足消费者需求的多样化, 企业的产品开发能力必须快速提升。例如, AT&T 公司新电话的开发时间从过去的 2 年缩短