

中国物资出版社

基于伙伴关系的

供应链整合与企业竞争优势

JYUHUOBANGUANXIDE
GONGYINGLIAN
ZHENGHEYUQIYESJINGZHENGYOU SHI

潘文安◎著

基于伙伴关系的供应链整合与 企业竞争优势

潘文安 著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基于伙伴关系的供应链整合与企业竞争优势/潘文安著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3336 - 8

I. 基… II. 潘… 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 013901 号

策划编辑 郑欣怡

责任编辑 郑欣怡

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

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

三河市西华印务有限公司印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 17 字数: 343 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3336 - 8/F · 1309

定价: 34.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

激烈的市场竞争使得越来越多的企业期望通过建立供应链伙伴关系来应对复杂环境、转移风险和提高经营业绩,戴尔、沃尔玛和惠普等著名公司在此取得了不少成功经验。一些学者对这些成功案例研究后认为:供应链伙伴关系不仅可以协调企业之间因多个目标所产生的一系列矛盾,而且有利于核心竞争力的形成,使之成为防止竞争者进入的有力保障。也有学者认为:供应链伙伴关系只是一种外部资源,因环境的复杂多变和自身能力的有限,这种资源往往很难内化为自身的竞争优势,良好的整合能力是外部资源发挥长期作用的必要条件。许多事实也反映了这一点:不少企业投入大量人力、物力致力于建立供应链伙伴关系,期望能在成本、质量和经营绩效等方面得到有效改善,但多数效果并不明显,真正通过供应链伙伴关系获取竞争优势的很少。理论与现实的矛盾也使很多经营者备感困惑:供应链伙伴关系有助于企业竞争优势的提升究竟是一种假设还是一种必然逻辑。

针对这一许多企业在供应链管理中所面临的问题,本书系统梳理了不同学者在资源与能力理论、交易成本理论、价值链理论、委托—代理理论和供应链协同理论对伙伴关系、供应链整合与竞争优势等方面所做的研究;全面分析了供应链伙伴关系的特点和风险、伙伴关系形成动因、伙伴之间的利益分配机制、伙伴选择和评价;分别从客户导向整合、关系整合、资源整合、信息整合和物流整合5个构面,以及库存控制、采购管理、计划与控制 and 流程管理4个构面,比较完整地探讨了供应链外部整合和内部整合的动因、整合障碍、实现机制和整合方法;并运用结构(structure)—行为(conduct)—绩效(performance)的这一研究范式,沿着伙伴关系—竞争优势、伙伴关系—供应链整合、伙伴关系—供应链整合—竞争优势三条不同路径来设计研究假设和概念模型。

本书在设计问卷和收集资料的基础上,通过对相关资料进行因素分析、信度分析、效度分析、线性结构关系模式分析和构面关系差异性分析来验证各项假设和考察模型拟合效果,以此探讨伙伴关系、供应链整合与竞争优势之间的作用机制和影响关系,寻求如何利用伙伴关系获取供应链整合后的实质效果。本书主要结论包括:

(1) 伙伴关系对竞争优势的直接作用效果并不大,建立伙伴关系并非企业

获取竞争优势的有效手段,导致这一结果的主要原因与许多企业所建立伙伴的“关系质量”不高有关。尽管“关系质量”良好的合作伙伴应该具备获取强势的外部资源或能力、降低交易成本、减少交易的不确定性、提升自身产品或服务的价值增值等功能,但在现实中,因社会信任环境普遍低下,国内很多企业在选择供应链伙伴时往往把内隐的人情准则外化为契约准则,对其他供应商产生不公平的排斥,从而失去资源互补和价值增值的作用。因此,选择合理的合作伙伴是利用这种手段的基础。这对于那些投入大量物力和人力期望通过建立供应链伙伴关系来提升自己竞争优势的企业来说,有一定的借鉴意义。

(2) 透过供应链整合,伙伴关系对竞争优势的间接效果远远高于其直接效果,加强整合能力建设是利用伙伴关系获取竞争优势的关键。从资源角度来看,伙伴关系是一种外部资源,外部资源能否转化为自身的竞争优势不仅依赖于这种资源的特性,而且依赖于企业自身对资源价值化能力。供应链整合实际上是一种资源价值化能力,价值化是一个内生化和外生化的过程,有效的整合能力不仅反映在价值化过程中比对手具有更高的资源利用效率,更反映在成本、质量和一致性要求等价值化效果上比对手更具优势。因此,要想充分发挥伙伴关系的作用,企业必须加强供应链整合能力建设。

(3) 伙伴关系的存在对供应链外部整合存在着较大的影响,企业可以通过建立伙伴联盟来提升自身的外部整合能力。这一结论为企业进行供应链长期规划与策略布局提供了必要的依据。由于供应链外部整合不是一种独立的个体行为,而是一种组织间的协作行为,它需要建立在目标一致的基础上,通过信息共享和行动协调来实现优势资源在合理的时间、以合理的成本进入企业内部,从而保证外部资源与自身条件的相互匹配。而一般的节点企业因目标冲突、权力限制和协调差异性的存在,容易导致外部整合难以持续地开展。实际上国内大多数企业的供应链整合也仅仅停留在内部信息化、内部资源规划以及流程控制等方面,真正参与外部整合的并不多,大部分供应商、制造商与经销商仍然是完全独立、自成闭环结构。因此,通过建立伙伴关系来提升外部整合能力是一种积极的选择。

本书的主要贡献在于:①系统地整合了不同学派关于伙伴关系对竞争优势的影响研究,并通过定量分析深化了这一研究;②引入供应链整合这一中间变量,并根据 SCP 研究范式设计概念模型,在一定程度上填补了这一领域的空白;③通过进行差异性分析,深入地揭示了不同变量构面之间的影响关系;④在实践上为国内一些企业进行供应链长期规划与策略布局提供必要的依据。

尽管我们是秉着严谨与科学的方法来设计本研究的相关假设和模型的,但由于能力有限,从整个研究的设计来看我们认为存在一些问题:①对伙伴关系、供

应链整合和竞争优势各变量评估存在着较强的主观性；②对伙伴关系和供应链外部整合的相互作用分析不足；③方法的局限性和行业的差异性。鉴于这些问题的存在以及研究水平的有限性，本书难免存在不足之处，欢迎读者批评指正。

本书分别得到了浙江省重点学科（企业管理）基金、浙江省自然科学基金（Y6090417）和教育部人文社科基金（09YJA630143）的资助，在此表示感谢！

作者

2009年12月

目 录

1	研究背景和研究问题	1
1.1	研究背景	1
1.2	问题的提出和研究目的	7
1.3	研究框架	11
2	文献回顾	14
2.1	资源与能力理论	14
2.2	交易成本理论	22
2.3	价值链理论	28
2.4	委托—代理理论	31
2.5	协同理论	36
2.6	竞争优势理论	41
3	供应链伙伴关系	47
3.1	供应链伙伴关系	47
3.2	供应链伙伴的战略分析	58
3.3	供应链伙伴评价与选择	76
3.4	供应链伙伴之间的利益博弈	87
4	供应链外部整合	105
4.1	供应链整合演变与策略	105
4.2	供应链外部整合	120
4.3	客户导向整合	121
4.4	关系整合	130
4.5	资源整合	135
4.6	信息整合	145
5	供应链内部整合	153
5.1	供应链内部整合	153
5.2	生产规划与控制	158
5.3	采购管理	164
5.4	库存管理	171

5.5	内部组织与流程整合	179
6	概念模型与研究假设	185
6.1	基本假设	185
6.2	概念模型	192
6.3	变量的定义与衡量	192
7	问卷设计与调查	202
7.1	数据收集	202
7.2	样本情况	204
7.3	实证方法的选择	208
8	实证检验	211
8.1	相关参数的界定	211
8.2	各变量的因素分析	214
8.3	信度与效度分析	220
8.4	线性结构关系模式 (LISREL) 分析	225
8.5	各构面关系差异性分析	230
8.6	研究结果的讨论	239
8.7	研究结论及后续展望	244
	参考文献	249
	附录: 调查问卷	257

1 研究背景和研究问题

近年来,随着市场竞争的日渐激烈、客户需求不确定性的不断增加以及新技术迅速发展等因素的影响,企业的生存环境日趋艰难,在这种条件下,供应链管理成为企业经营过程中应对各种复杂环境、转移风险、获取竞争优势和提高经营业绩的一种重要手段。与传统管理思想不同,供应链管理既涉及供应链中各节点组织的内部规划、设计等活动,又涉及节点组织之间的目标和风险的协调以及物流、信息流和资金流的合理优化,它所强调的是整个系统的效率,因此尽管这种管理理念提出时间不长,却已引起许多企业的广泛关注并将它应用于实践之中,国际上一些著名企业,如 HP、IBM、DELL 等公司通过这种方式取得了巨大的成绩。与此同时,国内许多企业也纷纷投入大量的人力、物力致力于建立自身的供应链,期望以此来降低经营风险和提升自己的竞争优势。

1.1 研究背景

1.1.1 供应链管理

供应链管理是在 20 世纪 80 年代末提出的,但对供应链问题的研究始于 20 世纪 60 年代企业的物料计划(MRP)以及物流运输的研究,随着电子数据交换(EDI)以及企业内部网、广域网、国际互联网的飞速发展,供应链管理早已经超越原来企业范围,成为一种跨企业的并包括了原材料采购、生产、销售、运输等各个环节的通路管理(Cooper, 1993)。

根据美国供应链协会(Supply Chain Council, SCC)的定义,供应链管理通常被认为是制造与运送最终产品,从供货商的供货商至顾客的顾客所涉及的一切活动,是由计划(Plan)、采购(Source)、生产(Make)及运送(Deliver)四大程序所完成的;Forum(1998)认为供应链管理是从原料供货商到顾客提供一连串为顾客加值的产品、服务和信息流程的整合;Richar 等(2001)认为供应链管理是指完整的物料和服务信息是来自原物料供应者、内部功能者及零售商,直到消费者,并将这些信息应用在整个系统同时加以扩散管理;David(1997)指出,

供应链管理试图通过连接企业内部及外部联盟企业的生产能力与资源，使其成为一个具有高度竞争力与顾客丰富化的供应系统，并得以集中力量使其市场产品、服务及信息同步化，进而创造出唯一且个别化顾客价值。尽管各种定义存在一定差异，但它们都反映了以下供应链管理思想的特点：

1. 系统思想

供应链管理是一个以核心企业为焦点的网络系统，这个系统涉及多方的利益、多种要素和能力，所有组织之间不仅存在着产品或服务联系，也存在着效率的依赖性，核心企业在以整体最优化为前提条件下加强与节点企业之间的整合，来实现企业局部利益最大化。

2. 信息共享

在供应链管理过程中，成员企业之间可以通过信息与知识等共享，来加强核心企业与各节点企业之间在市场、技术和一些关键资源等方面的整合，从而降低“牛鞭效应”以此来提升企业的自身竞争优势。

3. 新型组织关系

在供应链组织中，由于节点企业之间存在着利益的共生性，因此成员企业之间往往不再是一种简单的供应或分销关系，而是基于目标一致、利益共享和风险共担基础上的协议或虚拟联盟关系，这种新型组织关系主动地对供应链成员企业整体进行强化。

4. 强调核心能力

核心企业在选择节点企业时，必须考虑其核心专长，从而有利于企业核心能力的孕育和进一步强化，因此，核心企业可以依赖于供应链整合并只需抓住产品、技术和市场最主要的部分，而将企业不擅长的业务进行“外包”，从而形成了一条以核心产品为导向的贯穿于所有企业的“整合链”。

供应链管理的产生不仅反映了企业所面临的经营环境和经营条件的变化，也折射出企业管理思想的变化，即企业从“纵向一体化”向“横向一体化”转变，通过整合供应链中各种外部资源来提升自身的核心竞争力，并且可能使链上所有的节点企业都能受益，这也是供应链管理思想的核心。

1.1.2 供应链管理研究的主要内容

在过去的几十年里，各国学者从不同角度对供应链管理（Supply Chain Management, SCM）问题进行了研究，并取得了丰硕的研究成果。Slats 等和 Chopra 等对供应链（Supply Chain, SC）从三个层次——战略或设计层、战术或计划层与运作层进行了研究。战略或设计层一般考虑长期的、涉及几年的决策问题，如果匆忙更改会付出很高的代价。例如，决定如何构建 SC 问题、生产和仓储设施

选址与能力问题、产品在哪些场所制造与存储问题等。战术或计划层为管理短期运作制定一套运作策略,需要利用来年(或可比较的时间框架内)不同市场需求的预测信息。涉及的战术或计划包括一些市场由哪些场所供应,计划建立的库存,制造的外包,要执行的补给和库存策略,以及规定关于缺货情况下候补场所的策略,等等。运作层时间期限很短,一般为每周或每天,甚至每小时,主要就个别顾客订货作出决策,目标是以尽可能好的方式实施运作策略。涉及的内容有分配个别订货给库存或生产,设定满足订货的期限,产生仓库提货单,等等。这种研究方式的出发点是 SC 的决策阶段,为确定一项 SCM 决策的性质提供了依据,也为具体研究一项 SCM 决策应考虑的因素划定了范围。

Lambert 等详细研究了 SC 伙伴关系类型问题,并把 SC 伙伴分成两种不同的类型:主要的和次要的伙伴。主要伙伴是那些自治渠道的领导者或是战略经营公司,它们实际上从事规划为特定顾客或市场制造特殊产品或提供特殊服务的运作和管理活动。相反,次要伙伴是那些仅为 SC 提供资源(例如,资产、应用软件、房地产)、知识和公用事业的公司。研究结果为正确处理与 SC 伙伴的关系提供了依据。Fisher 从 SC 与产品匹配的角度进行了研究,根据产品生命周期、需求稳定程度以及可预测程度等将产品分为功能型产品与创新型产品。对功能型产品应该采用效率型 SC (Efficient Supply Chain),因为功能型产品市场需求比较稳定,比较容易实现供求平衡,对 SC 成员企业来说最重要的是如何利用 SC 上的信息协调其活动,使整个 SC 以最低成本满足需求,从而提高效率;对创新型产品应该采用响应型 SC (Responsive Supply Chain),因为创新型产品市场需求不稳定是关键问题,其生命周期比较短,对 SC 成员企业来说既要利用 SC 上的信息协调活动,还要特别关注市场的信息使 SC 快速、灵活响应需求,从而适应多变的市场。

Kalakota 等从 SC 的运作模式角度进行了研究,认为有两种不同的 SC 运作模式:推动模式 (Push-based Model) 和拉动模式 (Pull-based Model)。推动模式的 SC 运作以制造商为核心,批发商和零售商处于被动接受的地位,产品生产出来后从批发商和零售商逐级推向顾客,由于各成员企业的集成程度较低,因而一般采用提高安全库存方法应对需求的变动;而拉动模式的 SC 运作以顾客为核心,驱动力来自顾客,整个 SC 的集成程度较高,信息交换迅速,可以以较低的 SC 库存应对需求的变动,实现定制化服务。对 SC 网络的结构问题进行了研究,提出并详细说明了 SC 网络结构的 3 种构造要素:①SC 伙伴关系类型;②SC 网络结构维度;③SC 伙伴间过程链接的特点。这些是建模过程中要遵循的指导方针。Beamon 集中总结了多阶段 SC 建模文献,根据输入性质与研究目标所驱动的建模方法将多阶段 SC 设计与分析模型分为 4 种,即确定分析模型、随机分析模型、经济模型和模拟模型,对每一种模型的具体示例进行了讨论;同时,对 SC

绩效指标进行了分类说明,阐述了SC建模中决策变量问题(在SC建模中,绩效指标表示为决策变量的函数),提出了分析和设计SC的未来发展方向。Beamon还对设计绿色SC问题进行了研究,比较了绿色SC与传统SC的主要区别,阐述了传统SC面临的挑战,提出了适合绿色SC的绩效指标以及实现与维持绿色SC的一般性程序。该文献明确了SCM要与环境相协调,要涉及环境管理问题。Moses等研究了SC协调的策略机制问题,评述了有关数量折扣、博弈论模型和多级库存理论这些SC协调方面的文献,并就库存水平与检查周期的完全协调问题进行了详细分析。Tan认为SCM的发展有两条不同的途径,一是SCM的采购与供应方面,主要关注工业采购商的采购与供应管理功能;二是SCM的运输与物流方面,主要是批发商与零售商集成起实物配送与物流功能。最近10多年,这两个方面最终合并成一种综合的和战略性的运作、材料与物流管理方法,即通常所称的SCM。

此外,对如何清楚地阐述SCM的定义问题以及有助于SCM的各种SCM战略与条件也进行了讨论。然而,这些主要是从战略角度对SCM产生、发展以及成功开展SCM的条件等进行的讨论,缺乏对SCM具体问题的分析。Min等综合分析了过去SC建模的成果,识别了SC建模面临的主要挑战和相应的机会,为成功地开发和应用SC模型提供了各种指南。需要指出,他们所提出的模型分类与Beamon提出的分类有些不同,他们将SC模型主要分成4种:①确定的(非概率的);②机会的(概率的);③混合的;④信息技术驱动的。增加了IT驱动的模式类别,主要是考虑到IT在SC建模方面的应用在不断扩展。此外,随着IT的发展以及全球经济一体化时代的到来,一些研究者还对电子商务及全球SCM等问题进行了研究。Pyke等认为SCM研究已经确定了12个与该主题相关的截然不同的领域,这12个领域是:选址、运输和物流、外包和物流联盟、获取资源和供应商管理、营销和渠道重构、库存和预测、服务和售后支持、产品设计和新产品开发、信息和电子媒介环境、指标和激励、反向物流和绿色问题以及全球问题,每一个领域代表公司面临的一项SCM研究课题。我们认为这种对SCM研究领域的划分是比较科学的,因为它既考虑了SCM的职能领域、支持领域,又兼顾了SCM的扩展领域。其中,选址、运输和物流、外包和物流联盟、获取资源和供应商管理、营销和渠道重构、库存和预测、服务和售后支持、产品设计和新产品开发属于SCM的职能领域;信息和电子媒介环境、指标和激励为SCM的支持领域;而反向物流和绿色问题以及全球问题则为SCM研究范围在横向与纵向上扩展的结果。但鉴于近来研究更多地趋于跨领域,因而有必要对这12个研究领域进行适当合并,重新划分SCM研究领域。按照最近SCM研究内容的相近性、重要性,以及对SCM研究的理解,将SCM研究分为10个领域,即选址决策、物

流与运输、获取资源与供应商管理、营销与渠道、库存与预测、产品设计与新产品开发、信息与 IT、绩效评价与激励机制、反向物流与环境影响以及全球 SCM。划分 SCM 研究领域,有助于对 SCM 研究成果的总结,发现当前研究中的空白,识别与开拓 SCM 理论与实践的新领域。

总的来看,供应链管理所涉及的内容非常多,主要包括供应、生产计划、物流和需求四大领域,在此基础上,供应链管理又细分为职能领域和辅助领域。职能领域主要包括产品工程、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、分销管理。而辅助领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、人力资源、市场营销。国内学者陈良华、李文(2004)对目前供应链管理的研究重点作了详细总结,认为目前的重点主要集中在战略管理、关系管理、物流、最佳实践、营销以及组织行为等几个方面(下表)。

供应链管理研究的主要内容

研究的侧面	主要重点
战略管理	战略网络、核心竞争能力、供应链控制、供应链网络设计、基于时间战略、战略联盟、战略外包、战略供应商细分、垂直分解、战略供应商选择、买卖决策、全球战略、战略采购、能力开发
关系管理	关系开发、供应商评估、供应商开发客户引擎概念、战略供应商选择制造设计、垂直分解合资企业、关系外包关系营销、供应/分销基础整合关系绩效、战略联盟合同观点、信任
物流	物流和信息流整合、能力计划、JIT/MRP/VMI、浪费消除、实体分销交叉入库、预测管理物流延迟、分销渠道管理物流计划和控制
最佳实践	JIT、MRP、MRPII、持续改进、浪费消除时间压缩、标杆管理快速反应、供应商协商、过程匹配
营销	关系营销、互联网供应链、客户服务管理、有效客户反应、快速补给售后服务
组织行为	沟通、人力资源管理、雇员关系组织结构、组织文化组织学习、知识转移技术转移、授权

资料来源:陈良华、李文(2004)。

1.1.3 供应链管理研究的核心

对于大多数企业来说,实施供应链管理的最终目标就是为了提升自身的经营绩效或获取竞争优势。围绕这一目标,实际上目前的供应链管理研究主要集中在两个方面:一是如何根据自身的经营条件和经营状况来选择外部资源;二是如何提高供应链外部资源的利用效率(Bowersox D. J. 和 D. J. Closs; 2002):

前者所涉及的主要是供应链联盟的建立。企业从本质上讲是一系列资源的集合体,伙伴关系的建立不仅是一种战略资源和社会资源的需求驱动(Eisenhardt 和 Schoonhoven, 1996),也是企业寻求其他资源联合更好地实现资源价值优化的尝试(Van de Ven, 1976)。由于有价值的资源通常是稀缺的、不可模仿的,缺乏直接的替代品,当公司无法通过市场和内部化获得这些资源时就必须与其他公司集聚、分享或交换这些资源,建立伙伴关系就相当于对资源边界进行优化,从而来创造企业的竞争优势。然而,伙伴的选择是一种基于利益基础上的综合抉择,它既要考虑企业自身的经营环境、经营战略和资产特性,又要考虑伙伴在资源、技术、信任以及行为承诺等方面的适配度,同时还必须考虑内部和外部环境的变化。因此,伙伴关系的建立是一个复杂和动态的过程,它一般需要经历战略定位、伙伴评价与选择、伙伴开发以及伙伴关系维持与评估四个阶段,而每一个阶段又包含许多内容,目前供应链管理中有相当多的研究都集中在这里(Dwyer 和 Tanner, 2004),战略联盟、战略外包、信任、战略供应商细分、垂直分解、战略供应商选择、全球战略、能力开发、关系开发、供应商评估、供应商开发客户等实际上都与伙伴关系的建立有关。

后者所涉及的研究重点是如何利用伙伴关系的优势资源。一般来说,具有优势的外部资源内生为自身的竞争优势需要经历三个阶段(Christopher, 2000):第一阶段是这些资源在进入企业内部时能在成本、质量和时间等方面得到有效的保证。尽管伙伴关系建立在信任和承诺基础上,但因在合作过程中目标冲突、个人有限理性、外部环境的不确定性以及信息不对称性等因素的存在,容易使伙伴联盟滋生逆向选择、道德风险和机会主义,这使得一些本来具有优势的资源失去其优势价值,要从根本上避免和克服这些,伙伴之间除了应该加强信息沟通和情感联结外,还应该通过设计合理的激励与惩罚机制来促使双方朝着共同的目标努力,使企业在获取外部优势资源时能得到有效的保证。第二阶段是外部优势资源能在生产和经营中内嵌到产品和服务之中。外部资源的内生化不是简单叠加,而是一个基于客户需求基础上的价值化过程,它要求企业除了及时了解客户需求外,还必须根据客户需求合理地配置和使用这些资源,从而使企业的产品或服务能在成本和质量上具有竞争优势,这需要企业必须加强外部信息整合、资源的规

划与控制、内部流程与组织整合,对于一些隐含性知识资源来说,还需要进行文化整合。能力计划、物流和信息流整合、JIT/MRP/VMI、过程匹配、人力资源管理、组织文化组织学习、知识转移技术转移与这一阶段密切相关。第三阶段是产品和服务如何在市场上发挥这种优势。企业竞争优势最终是在市场上表现出来的,这种优势不仅体现在产品的成本和质量上,也体现在售后服务及其效率上,要实现这一目标,必须加强客户导向整合、信息与物流整合和快速补给售后服务,这些与供应链外部整合是密不可分的。

可以看出,伙伴关系只是企业获取外部资源的一种手段,而进行供应链整合则是提高外部资源利用效率的必要措施,因此,从资源角度来看,建立伙伴关系与进行供应链整合是实施供应链管理两个主要构面(Childerhouse 和 Towill, 1999; 郑金龙, 2002)。

1.2 问题的提出和研究目的

1.2.1 问题的提出

在供应链管理中,伙伴关系的建立通常被认为是企业获取竞争优势的一种重要手段。供应链伙伴关系是指供应链成员之间为完成特定的目标而相互支持,并同意在一定时期内分享信息、共担风险,以降低成本及提高服务质量来提高双方绩效的一种意愿关系(马士华, 2000)。不少研究者认为伙伴关系的建立不仅可以协调供应链企业之间因多个目标而产生的一系列矛盾,使各成员能在成本、质量、绩效等方面得到有效的改善,而且有利于形成核心竞争力,使之成为防止竞争者进入的有力保障。

这种观点主要基于交易成本理论、资源与能力理论和价值链理论进行解释。交易成本理论认为伙伴关系是建立在相互信任和相互合作的基础上,具有契约性,因此可以降低交易成本,提高交易成功的可能性,因而有利于竞争优势的发挥(Rackham 和 Ruff, 1995);资源与能力理论则认为任何企业都不可能在所有类型的资源中具有优势,即使是同一类资源在不同企业也表现出很强的异质性,这是伙伴成员资源互补融合的物质基础,特别是企业的某些异质性资源已固化在企业组织内部,不可能从市场交易直接获取,这更需要企业间建立长期的伙伴关系,通过资源的共享与互补来提升自己的竞争优势(Barney, 1991; Peteraf, 1993);价值链理论认为价值链各环节所要求的生产要素各不相同,任何企业都可能在“价值链”的某些环节上拥有优势,而不可能拥有全部的优势。为达到

“双赢”的协同效应，彼此在各自的关键成功因素——价值链的优势环节上展开合作，可以求得整体收益的最大化（Donelan, 1998; Kaplan, 2000）。也有部分学者对此作了不少实证性研究，如 Turnbull（1999）研究日本汽车企业的供应链时发现，稳定的伙伴关系在短期内有助于企业降低成本、改善生产能力以及强化市场供给弹性，长期则可以让厂商获取新的技术或市场、提供更为广泛的产品或服务、获取共同研发或生产的规模经济、超越厂商自己的疆界之外而获得知识和风险分散，从而有利于增强竞争优势。

然而，也有许多学者对此提出不同的看法：Balsmeier P. W. 和 Voisin W. J.（1996）认为伙伴关系只是一种外部资源，资源与竞争优势之间是否存在着正相关关系，不仅依赖于资源本身特性，更依赖于资源的利用效率，如果企业缺乏良好的供应链整合机制，很难使外部资源内生为自身的竞争优势；Bleeke J. 和 Ernst D.（1991）指出尽管伙伴关系建立在信任和契约的基础上，但由于个人的有限理性、外部环境的复杂性、不确定性、信息的不对称性和不完全性等因素的存在，契约人或契约的仲裁者无法证实或改变一切，造成契约条款的不完全，当遇到契约中没有考虑的问题而需要某一方或双方承担某些责任时，容易造成机会主义和逆向选择，从而导致相互间的协调成本非常高，这些将直接影响相互间的合作绩效的发挥；Powell（1999）对一些中小企业供应链伙伴调查发现，伙伴关系与供应链合作绩效的相关性并不强，这主要缘于不少伙伴之间存在着目标冲突和协调机制，导致伙伴关系的作用非常有限，他认为良好的整合能力是伙伴关系发生作用的必要条件，要提升伙伴关系的作用效果，必须加强供应链整合能力的培植，否则，这种作用只是短暂的；Stank、Keller 和 Daugherty（2004）认为紧密的伙伴关系容易使供应链附属企业对核心企业产生依赖，供应链风险往往会随着依赖度的增加而加大；Lambert 等（1996）指出不适当的关系类型将对双方合作绩效产生严重影响，故在建立伙伴关系前需先评估及选择适当的关系类型；Msuglirt（1994）指出外部整合能力是企业将产品与信息简单化、标准化，可提升企业对顾客需求的反应能力，并最终反映在合作绩效上；Hoyt（2000）指出由于敌对与封闭的关系阻碍资源与信息的交流，不利于成员间的合作，故企业与其过去视为敌对的上下游厂商之间共同合作，以获取供应链的整合优势；Porter（1980）在其竞争力分析架构中，强调要提高对供应商的议价力，应避免过度依赖单一供应商以防止卖方独占，他认为伙伴关系对经营绩效未必具有对的正面价值，当合作伙伴对双方的合作关系进行不当的运作时，将可能对绩效产生负面效益。

可以看出，有关供应链伙伴关系与企业竞争优势的研究仍存在很大的分歧。现实中许多情况也反映了这一点，HP、IBM、DELL 等著名企业在供应链管理中

的成功似乎印证了伙伴关系能提升企业的竞争优势，而对于大多数企业来说，则是另一番情景，Madhok 和 Tallman（2004）曾对不同行业的供应链做过专门调查，发现许多经营者对伙伴关系有助于自身竞争优势的认同并不明显；国内也存在这种现象，不少企业投入大量人力物力致力于建立供应链伙伴关系，但多数效果并不明显，真正通过供应链伙伴关系获取竞争优势的很少（李成伟，2004）。理论与现实的矛盾也使很多经营者备感困惑：伙伴关系有助于企业竞争优势的提升究竟是一种假设还是一种必然逻辑。

1.2.2 目前相关研究的不足

供应链伙伴关系与竞争优势之间的关系不仅是企业在经营过程中的一个战略性问题，也是供应链管理研究中的一个基础性问题（Christopher M.，2001），尽管有不少学者对此作了一定研究，但目前的研究仍存在着明显的不足，集中体现在两个方面：

（1）多数侧重于定性分析，而进行定量研究的少。相当多研究是根据相关理论并结合一些案例来推导伙伴关系与竞争优势之间的关系。从理论上讲，企业建立伙伴关系主要是基于获取外部强势资源或能力、降低交易成本和追求价值增值三种需要，但不同企业因自身的经营环境、经营战略和资产特性等不同，在选择伙伴时所考虑的重点往往存在着很大的差异，这种差异不仅体现在相互间的信任和承诺上，也体现在资源与能力的匹配上，同时还体现在个人的情感和利益上，尤其是在我国这种重视人际关系的环境中更是如此，这使得一些形式上相同的伙伴联盟在“关系质量”上却存在着很大的差异。Lee（1997）认为中国人之间存在明显的不信任，这与基督教文化中人们普遍的信任和诚实构成鲜明的对比；高伟定（Redding,1990）指出，华人家族企业的特点之一就是对于家族以外的人存在极度不信任；王飞雪（1999）认为目前中国社会在宏观和微观上的变化终将淘汰旧的信任关系，使一般信任的形成变得必不可少；彭泗清（1999）认为扩散性关系网作用的弱化及人们法制化意识的强化，终将催生中国社会信任的制度化 and 形式化，从而使原有的人际信任模式发生质的改变。显然，不同“质量”的伙伴关系对竞争优势的影响程度不同，而且竞争优势本身包含着成本、质量、效率和持续性等多纬度变量，不同“质量”的伙伴关系对竞争优势不同构面的影响也是不同的，如果仅仅从理论上进行分析，不仅很难清楚地揭示伙伴关系对竞争优势的作用机制和作用效果，而且有可能使同一研究所得出的结论自相矛盾。

（2）相关研究很少将伙伴关系与供应链整合联系在一起。企业在本质上是一个资源和能力的集合体。资源与能力是能够被人们所共同感受到的社会智力资本，资源与能力是企业解决现实中的难题、组织经营活动的基础。企业资源与能