


供应商关系管理

Supplier Relationship Management

骆守俭 郝斌 著

 上海财经大学出版社

国家自然科学基金资助项目70871038

供应商关系管理

Supplier Relationship Management

骆守俭 郝斌 著

图书在版编目(CIP)数据

供应商关系管理/骆守俭,郝斌著—上海:上海财经大学出版社, 2009.10

ISBN 978-7-5642-0616-1/F·0616

I. 供… II. ①骆… ②郝… III. 企业管理:供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 179881 号

策 划 张惠俊

责任编辑 张惠俊

书籍设计 钱宇辰

GONGYINGSHANG GUANXI GUANLI

供 应 商 关 系 管 理

骆守俭 郝 斌 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海竟成印务有限公司印刷装订

2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

710mm×960mm 1/16 17.75 印张(插页:1) 246 千字

印数:0 001—2 500 定价:28.00 元

序 言

进入 21 世纪,企业管理的供应链范式正迅速取代福特所建立的大规模生产范式。基于节约成本的基本追求,以福特汽车公司为代表的大规模生产企业在处理企业间关系时,逐步形成了“只要产品(材料、服务等)的自制成本低于外购成本,就选择自制”的基本思维定势。这种定势在 20 世纪 80 年代更是得到了新制度学派经济学家的交易成本理论的强化。在这种范式下,企业的常见形态就是几乎不受限制的纵向一体化趋势。然而,与此同时,这种范式受到了竞争环境的巨大挑战,坚持这一理念的企业几乎无一幸免地在 20 世纪末遭遇了经营危机。

在新的竞争环境下,企业对环境变化的反应能力的重要性迅速超过了成本和质量控制能力。为了实现这种快速反应能力,经过企业界和理论界多年的探索,到 21 世纪初,一种“基于核心能力的企业间分工协作模式”逐步得到认同,这就是供应链范式。

在供应链范式下,外包成为企业提高快速反应能力的重要战略选择。随着外包的发展,企业与供应商之间的关系也逐步从大规模范式下的基于市场交易的竞争关系演变为基于长期利益的合作关系。这种新型关系的出现和发展为企业界和学术界提出了一系列新的研究课题。与本书相关的研究工作,正是在这种背景下,于本世纪初开始展开的。



本书是笔者在长达 6 年的系列研究的基础上完成的,在此过程中,先后由 4 名硕士研究生、近 10 名 MBA 学员参与到课题研究中,并以此研究为基础,完成了他们的硕士论文。他们是:陈高森、邓丽娟、刘辉、盛先祥、陈勇、楼春辉、鲍菲菲、蒋敏健、谭凌、陆萍等。

本书所研究的问题是 21 世纪企业管理中出现的新问题,而且,随着环境条件的变化,问题本身也正处在快速的发展变化过程中,加上研究者本身的能力和水平所限,书中必然存在诸多错误和不足之处。希望本书的出版,能起到抛砖引玉的效果。

骆守俭
2009 年 8 月

目 录

序言	1
第 1 章 供应商关系管理理论概述	1
1.1 企业管理范式的变迁与供应商关系管理的兴起	1
1.1.1 企业管理范式的变迁	1
1.1.2 供应商关系管理的兴起	11
1.2 供应商关系管理的理论基础	17
1.2.1 交易成本经济学	17
1.2.2 资源基础理论	19
1.2.3 竞争战略理论	21
1.2.4 核心能力与动态能力理论	23
1.3 供应商关系管理研究现状	28
1.3.1 供应商关系管理的影响因素	28
1.3.2 供应商关系管理的类型	30
1.3.3 供应商关系管理的定位	33
1.3.4 供应商关系强度与长期关系导向	36
本章参考文献	39



第 2 章 企业与供应商之间关系质量对合作持续性的影响	47
2.1 理论分析与文献评述	49
2.1.1 关系质量	49
2.1.2 合作持续性	59
2.1.3 现有研究局限和研究问题讨论	60
2.2 研究设计	61
2.2.1 研究假设	62
2.2.2 模型的构建	65
2.2.3 调研设计	65
2.2.4 量表设计	65
2.2.5 数据收集和样本概况	69
2.3 数据分析和解释	70
2.3.1 量表的信度和效度	70
2.3.2 LISREL 分析与研究假设检验	74
2.4 研究结论与意义	84
2.4.1 研究结论	84
2.4.2 理论与实践意义	87
2.5 本章小结	89
本章参考文献	91
第 3 章 供应链战略的供应商关系管理体系——惠普公司的实践	98
3.1 概述	98
3.1.1 IT 制造行业供应商合作关系的发展历史	98
3.1.2 概念解释	100
3.1.3 惠普科技(上海)有限公司概况	102
3.2 惠普科技与 EMS 合作机制	106
3.2.1 惠普科技供应链体系	106



3.2.2	EMS 管理模式	108
3.2.3	惠普科技与 EMS 合作的内在机制	117
3.3	EMS 合作模式的风险与解决方案	127
3.3.1	EMS 合作模式的风险	127
3.3.2	降低风险的方案	130
3.4	本章小结	132
	本章参考文献	133
第 4 章	供应商关系管理战略的采购组织设计	
	——上海延峰伟世通的实践	135
4.1	延峰伟世通基本情况简介	135
4.1.1	延峰伟世通介绍	135
4.1.2	延峰伟世通采购物资种类	139
4.1.3	延峰伟世通供应商关系管理主要问题	141
4.2	延峰伟世通供应商关系管理模式	142
4.2.1	战略目标和管理模式	143
4.2.2	供应商关系策略的明确定位	143
4.2.3	供应商的评价和激励	148
4.2.4	供应商战略联盟关系的建立	152
4.2.5	供应商能力提升项目	157
4.3	延峰伟世通采购职能组织机构现状	163
4.3.1	延峰伟世通的组织结构变革	163
4.3.2	采购职能组织机构现状	166
4.4	延峰伟世通采购职能组织机构设置构想	173
4.4.1	组织机构模型介绍	173
4.4.2	组织机构各要素职能划分	174
4.4.3	组织机构模型绩效分析	176



4.4.4 构建新型组织机构应采取的措施	180
4.5 新组织机构与集团公司统一平台建设	183
4.5.1 集团公司统一平台概念	183
4.5.2 新组织机构与集团公司统一平台关系	184
4.6 延锋伟世通公司未来发展与组织机构建设	188
4.6.1 公司未来发展规划	188
4.6.2 组织机构建设发展	189
4.7 本章小结	190
本章参考文献	191

第5章 客户视角下的供应商关系管理运作机制

——家乐福公司的实践	193
5.1 客户视角下的供应商关系管理基础	194
5.1.1 概念解释	194
5.1.2 零售业态结构和采购模式介绍	196
5.1.3 供应商评价与选择	199
5.1.4 采购与供应商协作	201
5.2 家乐福生鲜采购模式	205
5.2.1 家乐福(中国)公司的背景介绍	205
5.2.2 家乐福生鲜商品的品类管理	207
5.2.3 家乐福品质体系生鲜产品采购模式	212
5.2.4 家乐福网上拍卖采购模式	216
5.2.5 家乐福生鲜商品全球采购模式	221
5.3 不同采购模式的绩效比较	224
5.3.1 内部管理分析	224
5.3.2 供需双方协作性分析	226
5.3.3 采购成本分析	228

5.4 本章小结	230
5.4.1 分析总结	230
5.4.2 改进方案	231
本章参考文献	232

第6章 供应商视角下的供应商关系管理运作机制

——GL公司的实践	234
6.1 企业基本情况介绍	234
6.1.1 GL食品公司背景介绍	234
6.1.2 GL食品公司在华业务概述	236
6.1.3 GL公司竞争环境	241
6.2 GL与Papa John's(棒约翰)的合作模式	246
6.2.1 Papa John's背景介绍	246
6.2.2 供应商早期参与合作模式	250
6.2.3 战略合作伙伴关系管理	259
6.2.4 合作成效	261
6.3 GL-Papa John's模式的成功经验及不足	263
6.3.1 关键成功要素	263
6.3.2 双方合作困难点	264
6.3.3 双方合作模式的改进建议	267
6.4 本章小结	269
本章参考文献	270

第 1 章 供应商关系管理理论概述

1.1 企业管理范式的变迁与供应商关系管理的兴起

1.1.1 企业管理范式的变迁

在当今中国的企业管理实践中,企业的管理模式呈现出异彩纷呈的局面:既有与当今国际先进管理模式接轨的以供应链为基础的管理模式,也存在着大量的手工作坊式的组织管理模式。这两种方式之所以能够共存,并不意味着两者之间是完全不相关的、各自独立发展的组织管理模式,而是企业发展的自身条件与环境差异共同作用的结果。实际上,随着经济的发展和社会的变迁,企业市场环境不断发生着变化,企业管理范式也在不断演化。在前工业化时期,生产方式主要以简单手工业为主,其组织管理模式相对简单;到了工业化时期,市场需求开始剧增,大规模生产开始取代简单手工生产与家庭作坊,组织管理模式逐渐向职能制、事业部制等变迁;知识经济的到来,使得经济发展进入后工业化时代,企业组织管理方式也开始向更加聚焦化、模块化、网络化的外部供应商关系管理模式演进。

本节将根据前工业化时期、工业化时期和后工业化时期三个经济发展阶段,分析在各经济发展阶段下与之相适应的业务组织方式,以及由业务组织方式所决定的管理模式。在此基础上,分析现代企业管理理念与

方式的演进。

1. 企业组织模式的变迁

(1)前工业化时期。一般认为,第一次工业革命之前的时期都可以称为前工业化时期。在这一时期,劳动者全凭体力和经验进行简单生产与劳作,生产方式受许多因素限制,如天气、地理位置和科技水平等,生产效率低下且技术含量不高,基本采用简单生产方式。由于这一阶段产品基本上全靠手工制作,而且社会生产主要以家庭为单位而开展,我们把这一时期的业务组织方式称为手工作坊式组织方式。

在作坊式组织方式下,工场主经过长期生产的积累,在产品的设计和加工制造方面有着广泛的知识和高超的技艺,学徒们使用手动操作的机械,以单件或小批量方式生产。工场或工厂的管理层次简单,管理人员就是工场主,他们对企业的管理凭个人的经验与判断。工人的技艺是由师傅传授,没有操作标准。对设备缺乏维护与保养,当设备发生故障后再修理,修理时也没有以修理手册为依据。

这一阶段业务组织方式的特征为:①市场环境特征与竞争模式。产品形式较为单一,市场规模较小,且为分散化的卖方市场。工场之间竞争的焦点是如何高效地生产出产品,以满足市场要求。②组织结构特征。组织中基本上是工场主带几个学徒,权力基本上集中在工场主手里,如图 1.1 所示。③生产系统特征。生产系统结构简单,生产技术以手工机械为主,管理是经验式管理,生产效率较低。此时生产管理的主要课题是如何以较高的效率,生产出实惠耐用的产品。

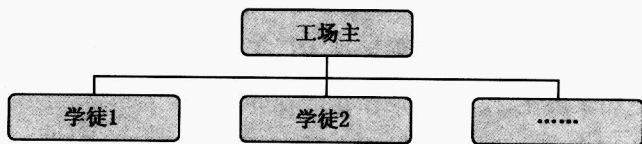


图 1.1 作坊式业务组织模式下的组织结构



可以认为,直到第一次工业革命为止,生产的组织与运作几乎都是以这种业务组织方式为背景的,由此形成的管理理论体系,可以被归结为一种基本理论范式:手工作坊式。

然而,手工作坊是以手工劳动为基础的“企业”,它既无法进行大规模的生产,又不能实现产品的标准化。随着生产技术的不断发展以及市场需求的增加,手工作坊的生产已不能适应市场日益增长的需求和生产技术不断复杂化的要求。蒸汽机的发明,彻底改变了这一简单生产组织模式,将产品生产带入大规模时期,人类文明也相应跨入工业化时代。

(2)工业化时期。18世纪60年代,以蒸汽机的使用为标志的工业革命引起了生产工具的变革,产生了第一次工业革命,人类开始进入工业化时期。在这个时期,机械开始逐渐取代人工,劳动生产率大大提高;逐渐形成的大规模生产制度取代了传统的家庭作坊式生产,成为主导业务组织模式。分工开始进一步深化,生产的专业化程度得以不断提高,机械化的普遍使用大大提高了劳动生产率。

工业革命的爆发,不仅大大提高了人们的收入,也改善了生活质量,进而推动人口数量的急剧增加,由此也为市场的发展打下了良好基础。以人均收入为例,根据菲力斯·迪恩对总人口的人均收入所进行的计算,1700年人均收入大约是每年8~9英镑,经过50年增加到12~13英镑,到1800年增加到22英镑,而到1860年则又翻了一番。在人口数量方面,在黑死病之后100年左右,英国人口逐步得到恢复,随即缓慢增长,在工业革命开始后的前50年,英国人口增长速度加快了,在此后的50年人口更是加速增长,几乎增长了一倍。威廉姆斯用“人口爆炸”来形容当时人口快速增长。从表1.1中反映出来的是有关19世纪英国人口的具体情况。

表 1.1

19世纪英国人口统计

单位:百万

年份	1801	1811	1821	1831	1841	1851	1861	1871	1881	1891
人口数量	8.9	10.2	12.0	13.9	15.9	17.9	20.0	22.1	26.0	29.0



在工业革命早期阶段,由于人们收入的提高以及人口的快速增长,市场对消费品的需求也在不断地增加。然而,由于市场竞争仍然不完全,地区间贸易壁垒较高,产品的流通范围较小,企业不用过分担心自己生产的产品没有销路,因此工厂此时关注的仍然是如何提高生产效率和产量。

随着时间的推移,厂商的关注重点也逐渐出现了转移。一方面,制造工厂在不断地增多,厂商之间的竞争开始变得越来越激烈;另一方面,由于各种新技术、新设备的使用,使工厂的生产效率在不断地提高。由此,当时产品的数量出现了大幅度的增加,不仅完全能够满足人们的需要,而且还出现了生产过剩的状况。同时,工人阶级的工作和生活条件逐渐得到改善,他们对产品的要求也在发生变化,希望得到低价格、高质量的商品。为了更好地迎合市场的这一转变,厂商开始把关注的重点从产品的数量转移到了产品的质量和对产品的成本的控制上。

根据当时经济发展的特点,工业化经济的主导性活动仍然是物质产品的生产,而其生产的方式基本上都是大批量、单品种生产,因此我们把该时期的业务组织方式称为大规模生产方式。

大规模生产方式具有如下特征:①市场环境特征。以规模化的需求和区域性的卖方市场为主,市场需求比较单一。②管理组织特征。其表现为复杂化、规范化、集权化的组织管理模式。在典型的大规模生产组织中,由于其追求标准化产品,因此控制生产过程的稳定性成为企业管理的主要任务。在这样的组织中,需要极其严格的专业化分工体系,和按职能建立的专业化部门结构。因此,在 20 世纪的企业中,直线职能制以及事业部制组织结构成为基本组织形式,如图 1.2 所示。在这样的组织中,工作纪律的严明程度、工作方法的标准化程度都达到了社会发展的新高度。③竞争策略。降低成本是大批大量生产方式企业的主要竞争策略。其通过扩张、联合和兼并等手段形成合理规模,以求实现规模效益的持续增长;在企业销售环节,采用以统一传送、大量连锁销售为典型代表的大批、大量销售方式。④产品标准化。产品标准化是大规模生产的重要特征,



也是其对人类文明的重大贡献。在亨利·福特以前,同一家汽车厂生产的汽车,不仅在外观上千差万别,在性能上也完全不同。产品在性能上的非标准化,极大地影响了产品的使用。标准化不仅降低了生产厂商的成本,使产品可以在更大的范围内、以更加经济的方式进行生产,也提高了消费者在使用过程中的便利性,使产品升级换代更加容易。

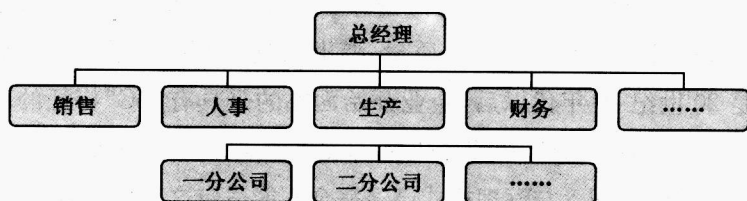


图 1.2 直线职能制结构

大规模生产方式一出现,就迅速成为在全球占主导地位的企业业务组织方式。这种方式的主导地位一直持续了将近一个世纪。在这一个世纪中,人类社会的方方面面都发生了巨大变化。可以说,这些变化归根到底要归功于大规模生产方式。但是,也正因为这种生产方式所导致的社会发展,使这种方式本身对社会的适应性开始逐步下降,采取这种方式的企业的竞争能力,从早期福特汽车的独霸天下开始,就一直处于逐步降低的过程中。在这个过程中,人们为了提高企业竞争力,对这种业务组织方式下的企业管理的各个方面进行了极其深入的理论研究与实践探索。可以认为,直到 20 世纪 80 年代为止,有关企业管理的相关研究成果,几乎都是以这种业务组织方式为背景的,由此形成的管理学理论体系,可以被归结为一种基本理论范式——大规模范式。

随着大规模范式本身的发展,企业管理系统的各个方面也在逐渐发生变化。比如,在产品品种上,逐步由早期的单一标准化产品走向多品种生产;在生产方式上,由根据库存生产转向按订单生产;在组织结构上,为适应多品种生产的需要,开始建立分权的事业部制结构;在研发领域,从



早期的严格的专业化分工,逐步走向强调团队合作的并行工程模式;等等。但是,无论这些领域发生了多少变化,企业业务组织的基本逻辑并没有发生质变,仍然都是按照大规模方式进行的。这种状况一直持续到20世纪80年代,当一种新的基本业务组织方式开始出现后,大规模生产方式就开始逐步被这种新的方式所取代。

(3)后工业化时期。工业化社会的生活水准是由消费品数量决定的,而后工业化社会关心的是生活质量,考虑的是生活的舒适性和便利性。特别是20世纪80年代以后,企业开始面临的是具有“3C”特征的环境,即顾客导向(customer)、快速变化(change)、激烈竞争(competition)。大规模生产的管理理念与管理模式已经完全不能适应这一环境与现代市场发展的需要,并导致了“大企业病”现象的出现。所谓“大企业病”,是指大规模生产管理面对快速变化的竞争环境时,所体现出来的反应迟钝的现象。当时,有人就大企业病现象做了如下描述:以职能划分的部门割裂了业务流程,导致本位主义,从而使各部门忽视其工作的根本目的——客户价值;依靠官僚组织对外界变化做出相应决策,反应速度慢;企业规模扩大,导致组织结构越来越复杂,运行效率低下;机制不灵活;不以服务顾客为各项工作的中心;重活动、轻结果;官僚主义的无人负责,麻木不仁;因循守旧、缺乏创新;很高的间接管理费用;等等

面对激烈的市场竞争以及个性化、差异化的市场需求,企业开始转变生产与组织方式,大规模定制在这一背景下得以出现。

在大规模定制方式下,有以下几个特点:①市场环境特征。一方面,顾客消费水平不断提高,企业之间的竞争日益加剧,政治、经济、社会环境也发生了巨大变化,这些因素使整个市场需求的不确定性大大增强,同时也是促进企业不断提高自身竞争能力的外在压力。另一方面,全球市场呈现一体化趋势,企业已不能只局限于考虑内部资源的利用,而是应该寻求全球范围内的资源统筹配置,资本运用、劳动力组织、技术开发等经营资源配置不再是一个企业或一个国家范围内的概念,而是一个全球性的



概念。②组织模式。构筑组织模式的焦点是通过灵活性和快速响应来实现多样化和定制化。在实际操作过程中,以流程方式取代专业化分工的职能部门方式。流程方式的采用,导致了组织的扁平化和分权化。同时,每个企业围绕着自己的核心能力来精简功能与相应的资源,而且在此基础上构筑网络群体(见图 1.3),在实际运作过程中则采用虚拟化的模式,通过与别的企业制定契约来达到相应的目标,以此形成一个协作联盟。利用联盟的协同作用可以充分发挥每个联盟企业的自身优势,实现从产品开发到市场营销的纵横网络一体化,拓展每个联盟企业的核心能力,进而创造出独具特色的竞争优势。在该模式下,大量的业务外包将是其主要表现形式。这样,企业间基于能力的分工将取代传统的基于个体技能的分工;核心能力团队将是组织的基本要素,权力配置、信息流向也将与此相适应。③战略目标。在大规模定制下,企业经营的目标是开发、生产、销售、交付顾客买得起的产品和服务,这些产品具有足够的多样化和个性化,保证人人都能买得到自己所想要的东西。由此我们也可以发现,在大规模生产下,企业生产以产品为中心,只考虑产品的价格和质量;而进入大规模定制后,顾客的满意将成为企业能否生存与发展的关键。因此,以满足顾客的需要为企业一切活动的出发点,以顾客价值实现为战略导向,成为企业经营战略模式的基本原则。④战略思维模式。企业的战略思维由一体化下的规模经济与多元化向核心能力的发展以及业务归核化转变。企业开始集中资源于核心业务,在特定竞争领域中构建核心能力,而将非核心业务外包,这就推动了企业间分工合作的加强。同时,就单个企业而言,专业化程度也越来越高。以电子行业为例,行业内的专业化分工已经形成这样的格局:一些大品牌运营商专门负责新产品研发和品牌运营,同时,其产品生产则全部由专业的电子产品制造商(EMS, electronic manufacturing supplier)负责,这些 EMS 制造商制造规模巨大,但是不拥有独立的产品品牌,在营销领域,由专门的网络运营商和零售商负责。在这种格局下,EMS 供应商的核心能力在制造领域,而品牌