



“全产业链”理论与应用研究

——以山西为例

Whole Industry Chain Theory and Applications:
Shanxi as a Case

—郭丕斌 吴青龙 周喜君 王云/著—



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本项目得到山西经济社会发展重大研究课题（ZDA201301）支持



“全产业链”理论与应用研究

——以山西为例

Whole Industry Chain Theory and Applications:
Shanxi as a Case

郭丕斌 吴青龙 周喜君 王云 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

“全产业链”理论与应用研究——以山西为例/郭丕斌等著. —北京: 经济管理出版社, 2014.12
ISBN 978-7-5096-3471-4

I. ①全… II. ①郭… III. ①产业链—产业发展—研究—山西省 IV. ①F127.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 283844 号

组稿编辑: 陈 力
责任编辑: 陈 力 郑 亮
责任印制: 黄章平
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: 14

字 数: 269 千字

版 次: 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3471-4

定 价: 48.00 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

目 录

基础篇

第一章 绪论	3
一、问题的提出	3
(一) 研究背景	3
(二) 研究意义	6
二、“全产业链”相关概念及研究综述	6
(一) 纵向一体化	7
(二) 供应链	10
(三) 价值链	14
(四) 产业链	16
(五) 循环经济	18
(六) 简评	23
第二章 “全产业链”的基本理论	24
一、“全产业链”的形成	24
(一) “全产业链”形成动因分析	24
(二) “全产业链”形成因素分析	30
(三) “全产业链”形成过程分析	35
二、“全产业链”的分类及特征分析	37
(一) 概念及其分类	37
(二) 治理模式分析	45



(三) 优缺点分析	46
(四) 资源型区域构建“全产业链”的理论基础	50

案例篇

第三章 国内外“全产业链”发展借鉴	55
一、中粮集团“全产业链”经验借鉴	55
(一) 中粮集团有限公司简介	55
(二) 中粮集团“全产业链”模式分析	55
(三) 中粮集团“全产业链”效果评价	60
(四) 启示	62
二、奥地利 Styria 生态工业园经验借鉴	63
(一) 园区概况	63
(二) 模式分析	64
(三) 特点分析	68
(四) 启示	69
三、山西潞安集团“全产业链”案例研究	70
(一) 山西潞安集团概况	70
(二) 潞安集团“全产业链”发展历程	71
(三) 潞安集团“全产业链”发展模式	72
(四) 效果评价	74
(五) 启示	77

实证篇

第四章 山西产业发展现状分析	81
一、山西产业结构现状及产业竞争力分析	81
(一) 山西产业结构现状分析	81
(二) 山西产业国际竞争力分析	85

(三) 山西产业国内竞争力分析	90
二、山西支柱产业的产业组织分析	94
(一) 煤炭产业的产业组织分析	95
(二) 电力产业的产业组织分析	107
(三) 焦化产业的产业组织分析	116
(四) 钢铁产业的产业组织分析	125
(五) 装备制造业的产业组织分析	133
(六) 化工产业的产业组织分析	141
三、当前山西主要产业的产业关联分析	150
(一) 42 个产业部门对国民经济的感应度、影响力分析	150
(二) 山西六大支柱产业分配系数分析	155
第五章 山西产业发展面临的形势分析	167
一、国内外产业分工及转移的形势分析	167
(一) 金融危机后国际产业转移的变化	167
(二) 国内区域协作与产业转移的趋势	168
(三) 山西在国际、国内分工中的定位	169
二、山西综改区建设的机遇分析	171
(一) 推进资源深度利用, 形成新产业链	171
(二) 发展中高端产业, 努力延伸产业链	172
(三) 实施产业融合, 打造跨行业产业链	172
(四) 强化区域协作, 推进产业链群发展	173
三、山西发展“全产业链”的必要性与可行性	174
(一) 必要性	174
(二) 可行性	175

应用篇

第六章 山西促进“全产业链”构建的总体规划	181
一、总体思路	181



(一) 山西构建“全产业链”的总体思路	181
(二) 山西构建“全产业链”的图谱设计	182
二、规划目标	184
(一) 煤—电—冶“全产业链”	184
(二) LED 及光伏“全产业链”	187
(三) 煤化工“全产业链”	189
(四) 煤层气“全产业链”	192
(五) 新材料“全产业链”	193
第七章 山西促进“全产业链”构建的实施策略	196
一、实施路径	196
(一) 前提：横向整合，做大做强	196
(二) 模式：纵向延伸，多元发展	197
二、主要任务	199
(一) 价值链：实现价值增值，提高竞争能力	199
(二) 协同链：实现行业自律，提高话语能力	199
(三) 创新链：增强经济活力，促进持续发展	200
(四) 资金链：增强互助能力，降低风险水平	200
(五) 信息链：保障有效运行，提高响应速度	200
(六) 政策链：体现政策效力，增强引导效应	201
三、实施策略	201
(一) 政府主导	201
(二) 企业实施	203
(三) 区域合作	204
四、政策建议	204
(一) 宏观层面	205
(二) 微观层面	206
(三) 要素支持	207
参考文献	209
后 记	216

基础篇

第一章 绪论

一、问题的提出

(一) 研究背景

对于 2008 年以来发生的全球金融危机,受影响最大的首先是外向度相对较高的长三角地区。数据显示,上海、江苏和浙江三地经济增长速度出现了明显的下滑,分别从 2007 年的 15.2%、14.9%和 14.7%下跌到 2009 年的 8.2%、12.4%和 8.9%,下跌幅度明显(见表 1-1)。其次,作为这些经济发达地区重要能源输出地的晋、陕、蒙等资源型区域的经济发展也受到波及,山西、陕西和内蒙古的经济增长速度分别从 2007 年的 15.9%、15.8%和 19.2%下跌到 2009 年的 5.4%、13.6%和 16.9%,下跌幅度更加明显。但同期的天津、黑龙江、江西和重庆等非资源型区域经济发展相对稳定,基本保持不变或仅出现小幅下滑,天津则逆势上涨。由此可见,资源型区域经济发展与发达省市的关联性较强,极易因外部市场的波动而造成经济发展的波动,且波幅更大。

但进一步对晋、陕、蒙三省经济发展速度的变化趋势分析发现,晋、陕、蒙三省受到的冲击程度不同,其中山西是受冲击最大的地区,经济增长速度降幅超过 60%,而陕西和内蒙古经济增长下降幅度则相对有限,平均下跌幅度仅为两个百分点。究其原因,主要与资源开发利用模式有关。

表 1-1 全国三类区域 2007~2009 年经济增长速度比较

单位: %

时间	山西	陕西	内蒙古	上海	江苏	浙江	天津	黑龙江	江西	重庆
2009 年	5.4	13.6	16.9	8.2	12.4	8.9	16.5	11.4	13.1	14.9
2008 年	8.5	16.4	17.8	9.7	12.7	10.1	16.5	11.8	13.2	14.5
2007 年	15.9	15.8	19.2	15.2	14.9	14.7	15.5	12.0	13.2	15.9

资料来源:国家统计局。



山西是典型的煤炭主导型经济，煤炭产业产值在整个经济结构中占有绝对的优势。2012年，山西采矿业工业增加值占全部工业增加值的比重达63%，其中仅煤炭工业增加值占全部工业增加值的比重就高达60%。而陕西和内蒙古则不同，其在发展过程中逐步走出了一条“煤与非煤并重、努力延伸产业链”的资源型经济发展道路。如图1-1所示，从煤炭产业总产值占全部工业总产值的比重看，尽管近10年来随着我国能源需求的快速攀升，晋、陕、蒙三省煤炭产业产值占比不断上升，但山西煤炭产业产值的绝对比重和上升速度都明显快于陕、蒙二省，煤炭产业产值在山西工业总产值中所占比重在过去12年平均达到28%，最高年份超过40%，而同期内蒙古煤炭产业产值占全部工业总产值的平均比重为12.5%，陕西为6.8%。煤炭在山西工业结构中占据着更为重要的地位。再从行业结构看，以2012年为例，山西2012年占全部工业总产值超过1%的行业共有12个，其中仅煤炭采选业、金属锻压和焦炭生产三个产业产值占比就达到68%，而同期内蒙古占全部工业总产值比重超过1%的行业共有20个，陕西占全部工业总产值比重超过1%的行业共有23个，陕、蒙二省产值贡献率超过5%的行业均达到6个。由此可以看出，山西与陕、蒙二省相比，其产业结构单一、一煤独大的特征非常明显。

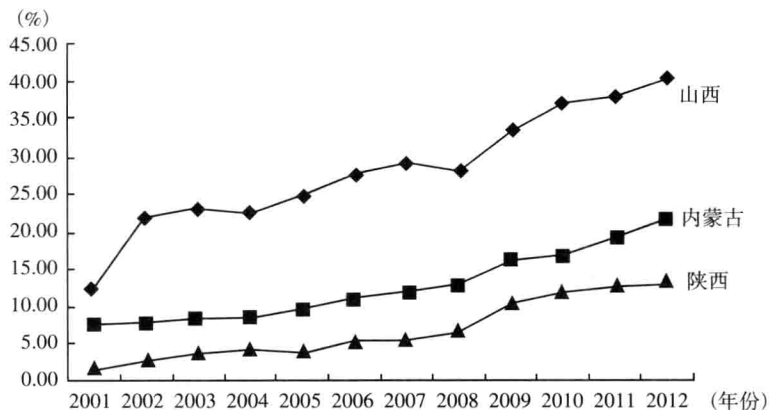


图 1-1 2001~2012 年晋、陕、蒙三省煤炭产值占全部工业产值比重

在山西一煤独大的产业背景下，从资源的开发利用模式上，其与内蒙古、陕西也存在着本质差别。从产品结构看，数据显示，过去十年间（2004~2013年），山西原煤总产量为70亿吨，其中，直接以原煤形式外调出省量就达到49亿吨，年平均原煤外调比例为71%。而同期内蒙古年平均原煤外调比例为58%，比山西低约13个百分点，陕西外调比例为53%，比山西低约18个百分点。众所周知，



煤炭作为产业发展中的基础能源,长期受到国家产业政策的限制,价格难以反映其价值,存在比较严重的价值流失问题^①,加之资源开采过程中的吸纳效应,使得资本过多地向资源开采部门集中而对其他行业产生挤出效应,从而形成资源型产业的自循环强化机制^②,进一步制约了其他行业的发展,从而使经济发展陷入困境。而通过对内蒙古发展实践的考察得知,内蒙古近年来之所以经济快速发展,主要是得益于其不断延伸煤炭产业链条,大力发展了一些高耗能项目,如冶金、锻造等产业,在忽略能源效率差异的情况下,可以发现,同样作为资源型地区的内蒙古之所以经济发展超越山西,与其通过延长煤炭产业价值链,获取更多的资源价值是密不可分的。

综合分析可知,资源型区域经济发展落后于非资源型区域的根本原因并不只是受“资源诅咒”的影响,更与如何开发与利用资源有关。从内蒙古、陕西与山西的发展实践对比发现,拉宽做长资源产业链条,充分发掘资源的附加价值是加快推进资源型区域经济发展的重要途径。

面对上述困境,中粮集团提出的“全产业链”概念为有效地开发利用资源提供了可借鉴的思路。中粮集团“全产业链”的主要思想是通过构建由原料生产加工到最终消费品的完整产业链条,实现对产品质量的控制,以保证食品安全。近年来,这一概念的应用范围得到了扩展,被广泛应用到经济发展的多个行业。就理论渊源而言,产业的横向和纵向一体化研究在区域经济学和产业组织理论中已经形成一定的理论基础,并受到广泛地认同和重视。根据郑方等人的实证研究发现,在资源型产业领域实现产业的纵向一体化可有效地增强产业的发展水平。因此,本研究拟首先从理论上探索资源型区域构建“全产业链”的可行模式。其次,如前所述,山西是典型的资源型区域,资源型产业在山西经济发展中扮演着非常重要的角色,但丰富的煤炭资源和逐年攀升的开采规模并未带给山西稳定的经济增长,反而是波动与倒退。数据显示,1995年山西经济总量为1092.48亿元,在当年统计的30个省市中排名第18位,到2013年,山西经济总量在全国的排名却下降到第23位,平均发展速度明显落后于非资源型地区。即使是同为煤炭资源型地区的陕西、内蒙古,其经济发展效果也明显优于山西,山西成为资源型区域遭受“诅咒”最为典型的省份。所以,本书拟以山西为例,将“全产业链”组织模式拓展到区域经济规划与产业开发领域,探索资源型区域构建“全产业链”的模式、路径与政策措施,为指导山西改变资源开发与利用模式、加快转

① 肖劲松,王东升.资源型城市生态经济系统的价值双向流失及评估[J].资源科学,2010,32(11):2085-2091.

② 张复明,景普秋.资源型经济的形成:自强机制与个案研究[J].中国社会科学,2008(5):117-130.



型发展提供理论支撑和决策参考。

（二）研究意义

1. 理论意义

“全产业链”是由中粮集团提出来的一种产业组织模式。中粮集团的这种“全产业链”是基于单个企业进行产业链延伸的组织模式。虽然这种模式目前在实践中被许多企业认可与模仿，但在理论界却鲜有学者对这种模式进行系统的阐释与研究，也没人对这种模式的可推广性或可扩展性进行研究。基于这样的视角，本书将尝试从理论上解析“全产业链”形成的理论基础、基本模式、类型特征、治理结构和运作机理。同时本书也尝试着拓展中粮集团的模式，跳出单个企业，从区域角度对“全产业链”的构建进行相关研究。这种探索，将在一定程度上丰富传统的产业组织理论，也有助于丰富产业规制理论和区域发展理论。

2. 现实意义

资源型产业属于国民经济发展中的基础产业，但基础产业的地位决定了其低附加值和容易受外部需求影响的特点。在我国，有很多依托资源发展起来的区域，受资源型产业特点的影响，这些区域常常面临经济波动、发展缓慢的问题，一定程度上已影响到了资源型产业的可持续发展。如何寻求一条适合资源型地区经济发展的道路，对促进我国区域经济的协调、全面发展和保障我国经济稳定具有非常重要的现实意义。“全产业链”具有分散风险、提高附加值的显著特点，因此，资源型产业是最适合和最需要采取“全产业链”发展模式的产业之一。本书研究资源型区域如何构建“全产业链”无疑是一种有益的探索，对像山西这样典型的资源型区域如何通过“全产业链”构建而改变经济发展模式，从而不受发达地区经济波动的影响具有非常重要的决策指导意义。

二、“全产业链”相关概念及研究综述

中粮集团提出“全产业链”的发展模式，旨在通过构建一个从源头到终端相互衔接、相互贯通的循环链，实现外部市场“体内化”，上游为中游提供原料，下游为中游提供市场，从而达到抵御风险、提高资源利用率和市场话语权的目的。从区域经济发展的角度看，由于资源型产业处于整个产业链条的最前端，如果本地区无法有效延伸资源产业链条，发展严重依赖外部市场的话，就容易出现经济波动和发展不可持续的问题，资源型产业是最适合建立“全产业链”的行



业之一。而目前关于“全产业链”构建的理论分析,国内外的学者们还鲜有涉足,但从“全产业链”的主旨思想看,与学术界所讨论的纵向一体化、供应链、价值链、产业链、循环经济等思想是一致的。因此,本书从这些概念入手,分析学者们在这些理论方面的观点,以期探索“全产业链”的理论基础。

(一) 纵向一体化

在经济学中,企业沿产业链占据若干环节的业务布局叫做纵向一体化,主要有两种方式,一种是向前延伸,占据产业发展的上游领域,另一种是向后延伸,占据产业发展的下游领域。纵向一体化有助于企业增强对产、供、销过程的控制,从而达到提升企业发展稳定性的目的,一度成为国际上研究的热点问题。国外学者研究的焦点主要集中于纵向一体化的动因问题。

产业组织学派认为:产业生命周期、垄断红利及技术创新是促进企业纵向一体化发展的主要原因。首先,从产业生命周期的角度分析,一体化程度随生命周期的发展而呈倒U形发展。在产业发展初期,由于缺乏足够的配套企业,企业必须加强前向、后向的扩张才能确保正常运行;而当产业处于衰退期时,同样由于更多的企业退出而无法保障运行,不得已选择一体化。只有在产业处于成熟期时,企业才有可能选择专业化发展的方式。其次,从垄断红利的角度看,纵向一体化可使企业增强对原材料和销售渠道的控制能力,从而对那些没有实施一体化的竞争者形成竞争优势和垄断地位,获取更多的价值^①。最后,从技术创新的角度看,纵向一体化可使企业更加了解上下游的技术需求,从而能更好地开展技术创新。

从交易费用角度看,纵向一体化可以使得原本由市场交易完成的活动变为“体内”运行,节省了交易费用。比如 Williamson^② 的研究就表明,纵向一体化的长期持续对企业发展是有利的,这可以有效降低由资产专用性和机会主义带来的问题。而 Thomas 和 Steven 等^③ 认为,纵向一体化有助于提高企业的市场竞争力,即使一体化并未带来生产效率和交易费用的降低,一体化仍然可能发生。Geyskens 等^④ 从交易费用角度对纵向一体化的效用问题进行了研究,结果表明,

① Alfred D Chandler. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise [J]. The Journal of Economic Perspectives, 1992, 6 (3): 79-100.

② Williamson O E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications [M]. New York: Free Press, 1975.

③ Thomas G K, Steven C S. Anticompetitive Exclusion: Raising Rivals Costs to Achieve Power over Price [J]. Yale Law Journal, 1986, 96: 209-293.

④ Geyskens I, Steenkamp E M, Kumar N. Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-analysis [J]. Academy of Management Journal, 2006, 49 (3): 519-543.



资产专用性、产量和行为不确定性鼓励企业选择纵向一体化,技术不确定性则降低了企业的纵向一体化兴趣。Noriaki Matsushima 和 Tomomichi Mizuno^① 研究发现纵向一体化有助于实现产品的差异化和企业间的产品战略互补,并且他们研究发现大企业更倾向于纵向一体化。

从资源能力理论角度分析,拥有核心资源和能力的企业为了完成较为复杂的产品生产过程,有动力将自身的资源和能力扩展到产品生产的其他环节从而保障生产的进行。Carney 和 Gedajlovic^② 的实证研究支持了上述结论。

但随着产业发展环境的变革,特别是信息技术的飞速发展,传统的企业纵向一体化动因受到一定的挑战,形成了一些新的结论。黄丹等^③ 研究认为,企业纵向一体化决策不仅受产业特性的影响,同时还与企业本身的因素及一些制度性的因素有关。在对电子行业、生物与制药行业和食品行业上市公司的微观动因进行了分行业的实证研究后发现,企业的纵向一体化程度还与企业的经营规模、经营时间、当地交通运输状况、政府质量、企业与政府的关系、政府对市场的干预及金融支持等因素有关。Joseph 等^④ 认为企业纵向一体化行为与当地的政府质量、法律环境、交通设施、产业的管制程度、企业审计质量等诸多因素相关。Baker 等^⑤ 研究认为,纵向一体化有助于消除或减缓企业所面临的外界环境不确定性。Kambewa 通过实证分析发现,纵向一体化可有效降低食品企业除价格之外的质量不确定性,这正是中粮集团构建“全产业链”的主要原因^⑥。

国内学者从纵向一体化的动因、效用、实现模式及效率测度等多个方面进行了研究。在动因方面,刘志彪^⑦ 指出,制造商和零售商之间垂直约束关系发生的原因:一是为了行使垄断势力,二是为了克服市场的外部性或弥补市场失败。垂直一体化是垂直约束的再次强化,它是将两个或两个以上的连续生产阶段,或者

① Noriaki Matsushima, Tomomichi Mizuno. Why Do Large Firms Tend to Integrate Vertically? [J]. Bulletin of Economic Research, 2012, 61 (S1): s1-s21.

② Mick Carney, Eric Gedajlovic. Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations [J]. Strategic Management Journal, 1991, 12 (8): 607-629.

③ Dan Huang, Yang Yu, Luxun Liu. The Interpretation on Vertical Decision of Pharmaceutical Companies: A Positive Study on Chinese Public Companies [A]. ICM Conference, 2010.

④ Joseph P H Fan, Jun Huang, Randall Morck, Bernard Yeung. Institutional Determinants of Vertical Integration: Evidence from China [J]. Working Paper, 2008 (8): 1-3.

⑤ Baker G, R Gibbons, K J Murphy. Relational Contracts and the Theory of the Firm [J]. Quarterly Journal of Economics, 2002 (117): 39-84.

⑥ Kambewa E, Ingenbleek P, Tilburg A V, Lans I V D. Improving Quality and Ecological Sustainability of Natural Resources in International Supply Chains: The Role of Market-based Incentives [M]. International Agri-food Chains and Networks: Management and Organization, 2006: 333-342.

⑦ 刘志彪. 经济国际化的模式与中国企业国际化的战略选择 [J]. 经济理论与经济管理, 2004 (8): 11-17.



将生产和销售阶段结合到一个共同的所有权支配下的活动。王冬、吕延方^①将影响企业是否纵向一体化的因素归结为三大类：交易制度环境（主要是市场环境）、交易属性特征（资产专用性、交易不确定程度和交易频率）和交易主体特征维度（产权、市场化、企业控制力等），并且建议企业要在综合考虑三大因素的情况下，实行动态的交易机制，如某些长期契约可能被纵向一体化代替，某些短期契约可能被长期契约代替。徐斌^②通过博弈分析模型发现，信息不对称和需求不确定是促使企业纵向一体化的重要原因，信息不对称时企业纵向一体化对一体化双方均有利，且缺乏信息的企业一体化意愿更为强烈；需求波动程度也影响一体化发生的概率，当需求存在不确定时，上下游企业之间的不同风险偏好提供了一个额外的一体化激励，需求波动越大、一体化收益就越高。李青原、唐建新^③利用世界银行与国家统计局联合发布的 2003 投资气氛调查项目数据进行实证后发现，价格不确定性、政府对原料供应行业的规制政策和契约实施强度（主要是指地区法律法规等的完善与规范性）等都会影响我国企业纵向一体化决策，且价格不确定性越高，政府对原材料供应行业采用规制政策，契约实施强度越弱，我国企业纵向一体化程度相应越高。雷辉、杨丹^④通过实证研究发现，企业以往绩效越高，企业的纵向一体化程度也越高。吴利华等^⑤构建了钢铁企业纵向一体化动因的“外部力量推动—内在利益追求—自身条件许可”的分析框架。通过对 28 家钢铁上市公司年报里披露的重大整合案例进行整理分析，发现钢铁上市公司对整合模式的选择存在偏好，对上游环节的整合基本采用投资自建、兼并和收购、联盟合资三种模式。张为付等^⑥从国际贸易视角论证分析认为跨国生产条件下国际生产和分工的稳定均衡点是完全垂直专业化，并分析了两个决定因素：运输成本和投入产出关联。在纵向一体化的效用方面，霍沛军和宣国良^⑦研究发现纵向一体化之后，下游企业的 R&D 投资、行业利润、产品产量、消费者剩余和社会总福利均增加。

纵向一体化有利于企业加强原材料和生产过程的控制，但由于其链条较长，无法快速响应市场，不能很好地适应不断变化的消费者市场，而同时企业却要承

① 王冬，吕延方. 交易环境属性主体特征与纵向一体化 [J]. 中国工业经济，2012（1）：79-89.

② 徐斌. 纵向一体化选择的动因：理论与模型 [J]. 经济问题探索，2010（1）：60-63.

③ 李青原，唐建新. 企业纵向一体化的决定因素与生产效率——来自我国制造业企业的经验证据 [J]. 南开管理评论，2010，13（3）：60-69.

④ 雷辉，杨丹. 企业以往绩效对企业纵向一体化程度的影响 [J]. 系统工程，2012（7）：15-21.

⑤ 吴利华，周勤，杨家兵. 钢铁行业上市公司纵向整合与企业绩效关系实证研究——中国钢铁行业集中度下降的一个分析视角 [J]. 中国工业经济，2008（5）：57-66.

⑥ 张为付，翟冬平. 国际垂直一体化与外包化相互转化的理论研究——基于不完全合同下谈判成本的视角 [J]. 南开经济研究，2010（6）：86-97.

⑦ 霍沛军，宣国良. 纵向一体化对下游企业 R&D 投资的效应 [J]. 管理工程学报，2002（1）：44-46.



担较重的投资负担和长周期建设所带来的风险。特别是随着竞争的日趋激烈,顾客需求不确定性的增加,科学技术与信息技术的迅猛发展,产品生命周期变短及产品结构越来越复杂,这种“纵向一体化”管理模式体现出越来越多的弊端,从20世纪80年代后期开始,国际上越来越多的企业放弃了这种经营模式,随之“专业化”思想迅速崛起,即充分利用外部资源加强企业的市场响应能力。在这一思想下,企业不再涉足生产的全部过程,而只是集中资源做最擅长的部分。“专业化”生产组织模式形成了一条从供应商到制造商再到分销商的贯穿所有企业的“链”。由于相邻节点企业表现为一种需求与供应的关系,当初把所有相邻企业依次连接起来,便形成了供应链(SC)。这条“链”上的节点企业必须达到同步、协调运行,才能使“链”上的所有企业都能受益。于是,便产生了供应链管理(SCM)这样一种新型的经营与运作模式。

(二) 供应链

传统的企业一般将制造、研发、分销等某一个或某几个内部职能视为核心业务环节而加以重视,但随着买方市场的逐渐形成,产品和服务的生命周期越来越短,消费者的偏好变化越来越快,产品的差异化趋势越来越明显,单个企业无法快速、敏捷地响应市场机会,为了摆脱困境,企业采取了许多先进的单项制造技术和管理方法,并取得了一定实效,但在响应市场的灵活性、快速满足顾客需求方面并没有实质性改观。为了更好地适应市场的变化,供应链开始逐渐走进人们的视野。供应链的思想来源于波特的“价值链”概念^①,最早是20世纪80年代由美国的Kraljic Peter^②提出来的。早期的观点认为,供应链是制造企业内部的链式联结,由采购、生产、销售等环节构成,主要集中在企业内部资源优化领域,如企业资源计划系统(MRP)的内部供应链。现代观点将供应链的概念拓展到了企业外。每个企业在激烈的市场竞争的压力下必须突出自己的独特优势,并通过网链状的供应链体系进行分工和交易,分享供应链带来的价值增值。这就要求企业实行战略联合。供应链的主要特征是网链状结构,它是在核心企业推动下形成的一个多结点企业加盟的体系。该体系的建立依赖于信息系统的完善。一个供应链可能包含数百家企业,且可能分布于世界各地,要求对用户需求的反应比原有的企业内部系统要快。这种要求必须与现代信息环境相适应,而企业也必须建立供应链管理系统。企业通过供应链管理,组织更加有效率的其他企业来分担自己

① 迈克尔·波特. 竞争优势 [M]. 北京: 华夏出版社, 1997: 33-53.

② Kraljic Peter. Purchasing Must Become Supply Management [J]. Harvard Business Review, 1983 (5): 109-117.