

本套丛书汇集了国内众多研究者对物流领域的前沿理论及技术的探讨和研究。旨在推广学术科研成果，促进我国物流产业的振兴和发展。

中国物流前沿理论学术著作丛书
ZHONGGUOWULIU
QIANYANLILUNXUESHU
ZHUZUOCONGSHU

基于制造外包的供应商协同 ——理论研究与实证分析

郝皓◎著

中国物资出版社

U

中国物流前沿理论学术著作丛书

上海市高等学校本科教育高地建设项目资助

基于制造外包的供应商协同

——理论研究与实证分析

郝 皓 著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基于制造外包的供应商协同: 理论与实证分析/郝皓著. —北京: 中国物资出版社, 2009. 9

(中国物流前沿理论学术著作丛书)

ISBN 978-7-5047-3211-8

I. 基… II. 郝… III. 制造业—对外承包—供销管理—研究—中国 IV. F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 158827 号

策划编辑 王宏琴

责任编辑 马 军

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 梁 凡

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

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 710mm×1000mm 1/16 印张: 14.25 字数: 241 千字

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3211-8/F·1262

印数: 0001—2000 册

定价: 30.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

引 言

进入 21 世纪以来,全球产业界的宏观及微观环境所面临的变化越来越剧烈并难以预测,供应链之间的竞争愈发白热化,企业通过制造外包来强化自己的核心竞争力已成为一种普遍的共识。随着经济全球化以及供应链竞争的不断加剧,企业正面临着前所未有的市场压力。制造外包作为一项有效的竞争战略,为企业经营带来了一系列的优势,如:成本效率的改善、核心竞争力的增强、资源的节约等。在全球范围内,制造外包正呈现迅猛发展的趋势并成为众多跨国企业普遍采用的一种战略经营模式。然而,近些年来许多企业遭遇的制造外包失败及风险表明,一些企业外包后的制造效率反不如外包前,另一些企业由于供应商的供货问题导致市场反应速度降低,还有一些企业的新产品由于外包供应商供货质量不稳定或技术不过关影响了利润收益等。究其原因,主要是由于核心企业与外包供应商双方在战略上缺乏一致目标且在运作上又缺少有效协同配合所致。为了避免外包中的诸多风险并取得期望的外包绩效,核心企业必须与外包供应商保持良好的伙伴关系,并协调一致对市场需求作出快速高效响应,才能最终实现 $1+1>2$ 的协同效应。事实上,许多已经实施了制造外包的核心企业非常渴望得到有效、专门而系统的供应商协同管理理论的指导,从而使它们能在工作实践中不断改善外包绩效,控制外包风险。

从现有文献来看,对制造外包供应商协同研究的论著还是较少。本人曾有幸在全球著名跨国企业担任过制造外包的实际管理工作,并接受过一些系统化的专业培训,多年的工作经验让自己感受到在制造外包这一领域隐藏着许多有价值的主题值得挖掘和探讨,其中,外包供应商与制造企业协同的同步化、匹配度、绩效管理手段和共享机制对确保企业外包运营健康度以及企业核心竞争力尤为关键,基于此,拙作选择供应商协同作为研究课题,结合制造外包过程的实践情况,从理论角度对外包协同的模式以及管理机制进行一些探索性的分析研究。本书的主体思路是以供应链协同

管理理论及协同理论为基础,通过对制造外包环境的分析,从理论上剖析了外包供应商协同的原理、特征、动因及形成过程,提出了外包供应商协同的基本模式,并结合统计实证分析方法进行了假设验证,在此基础上进一步对供应商协同管理的生产模式及产品研发模式进行了探索,并以著名跨国企业成功外包的协同实践为例进行了说明分析。

制造外包协同及其管理理论尚处于研究的发展期,因此本书很多内容都是探索性的,一些观点和方法尚需推敲和深入,错误在所难免,敬请专家和读者批评指正。

尤其感谢上海第二工业大学经济管理学院院长周颐教授,物流系主任邬星根教授在本书撰写过程中给予的指导、支持和鼓励。此外,向黄中鼎教授、杨涛教授以及其他师长、同事、同学所给予的支持表示深深的谢意。同时,本书也得到了上海第二工业大学的市教委物流教育高地的资助,在此,一并表示感谢。

本书在撰写过程中,参阅了许多国内外的学术论著,吸收了众多专家学者的思想理论,他们的学术见解对本书的思路形成产生了积极的影响。参考文献只列出了其中最主要的部分,尚有许多没有一一列出,在此向这些文献资料的作者表示衷心谢意。

郝 皓

2009年4月27日



1 绪 论	(1)
1.1 产生背景	(1)
1.2 相关研究回顾	(6)
1.3 研究意义与方法	(15)
1.4 研究框架及内容	(18)
2 供应商协同的相关理论	(21)
2.1 供应链协同管理	(21)
2.2 协同理论内涵	(37)
2.3 博弈论分析	(47)
3 制造外包的系统分析	(54)
3.1 制造外包的企业动机及决策	(54)
3.2 制造外包的一般过程	(64)
3.3 基于供应链的外包关系分析	(69)
3.4 制造外包现状及风险问题	(76)
4 基于制造外包的供应商协同内涵	(85)
4.1 基于制造外包的供应商协同的含义	(85)
4.2 供应商协同的动因分析	(93)
4.3 供应商协同的博弈分析	(100)
4.4 供应商协同的特点	(106)

5 基于制造外包的供应商协同基本模式及实证研究	(115)
5.1 影响供应商协同的关键因素	(115)
5.2 供应商协同的基本模式	(129)
5.3 实证研究	(135)
6 基于制造外包的供应商协同管理策略	(146)
6.1 协作供应商选择与评价	(146)
6.2 供应商协同的协调机制	(162)
6.3 供应商协同生产管理的基本模型	(169)
6.4 供应商协同产品开发管理的模式	(187)
6.5 案例分析：思科公司的最佳实践	(198)
7 总结与未来研究方向	(204)
7.1 主要研究结论	(204)
7.2 进一步研究的方向与未来展望	(207)
参考文献	(209)

1 绪 论

1.1 产生背景

1.1.1 经济全球化背景下的制造外包

“本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的一环，这也是它最大的优点所在。因为产业要形成竞争优势，就不能缺少世界一流的供应商，彼此之间也必须维持紧密的合作关系。在这种关系中，一方面供应商会协助企业认知新方法、新机会和新技术的应用；另一方面，企业提供给供应商新点子、新信息和市场视野，带动供应商自我创新，努力发展新技术，并培养新产品研发的环境。企业和供应商之间的交集与共同解决问题的关系，也会使它们更快也更有效率地克服困难。”（迈克尔·波特，2002）

进入 21 世纪以来，全球产业界所面临的宏观及微观环境的变化比以往更加剧烈并难以预测。一方面，客户对市场供应提出越来越高的要求和限制，过去，他们主要关注的是价格、高质量和准时交付，而今天，他们更期望产品生命周期缩短、准时切入市场（Time-to-market）、创新（Innovation）、个性化（Customization）。另一方面，企业及其供应商共同处于一场全球经济一体化和技术不断更新的浪潮中，他们既承受着供应链上游原材料价格上涨所导致的利润下降又面临着来自于对手日趋激烈的竞争压力。在这些内外因素交互影响下，以数字化、分散化、虚拟化、智能化和敏捷化为特征的全球化制造网络体系正在快速形成，并直接导致企业大量制造业务必须依靠外包合作伙伴协作才能顺利完成。通过对美国、英国、澳大利亚等国家制造公司成本的调查，外包成本包括原材料和外购零部件已经超过了总制造成本的 50%。（Green et al., 1992; Drury et al., 1993）

1990 年，C. K. Prahalad 和 Gray Hamel 在《哈佛商业评论》上发表的

《企业核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation)一文中首创“外包(Out Sourcing)”的概念,并提出了著名的企业核心竞争力理论。近十几年,业务外包迅猛发展并成为使世界企业发生根本性变化的最重要的原因之一。它使全世界企业外包规模至少达到2500亿美元,并使外包企业比非外包企业减少1/3的财务麻烦。在提高企业的核心竞争力、降低运营成本、分散企业风险、加速产品创新和巩固市场优势地位方面起到了明显的效果。而美国著名的管理学者德鲁克更是预言:“在10~15年之内,任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去,任何不提供高级发展的机会和活动、业务也应该采用外包形式。企业的最终目的不外乎最优化利用已有的生产、管理和财务资源。”

据IDC(Internet Data Center)的统计数据资料显示,2003年全球外包服务开支突破1510亿美元,美国超过810亿美元。此外,全球外包服务市场的综合增长率为12.2%,亚太地区更是超过了15%。在全球众多的国家和地区,外包获得了极大的肯定和广泛的应用,目前全世界年收入在500万美元以上的公司,都普遍开展了业务外包。^①全球众多知名的跨国公司更是广泛实施了外包制胜的战略。

国际著名品牌“耐克”生产全球一流的运动鞋,却既没有直接的原材料供应商,也没有自己的工厂。在全球众多耐克指定的外包供应商工厂里,耐克系列产品源源不断地被制造出来,在这里工厂的拥有者是供应商,而原材料则来源于这些供应商的供应商。从1992年到1998年,公司股东获得了超过30%的股本收益,公司通过制造外包确保了高额利润、充沛现金流和投资回报率。业务的发展使耐克的外包供应商获得了更多的订单和赢利空间。^②

索尼爱立信公司和全球著名EMS(电子制造服务)服务商伟创力国际有限公司实施战略合作,将其绝大部分的手机制造业务外包给后者,而自己专注于市场和营销,短短几年间在全球范围内获得了巨大的成功,树立了品牌形象,并获得了良好的赢利回报;而另一知名品牌诺基亚公司也有

①杨成刚,外包:让财富连动,经济日报出版社,2002:28-29。

②<http://info.jctrans.com/wuliu/aljx/200649236641.shtml>

超过 10% 的手机由伟创力提供制造。^①

世界食品之王瑞士雀巢公司几乎所有的包装业务和半数以上的产品生产都是通过外包进行的。^②

柯达公司和宝丽来公司这两家竞争对手,曾先后将自己的部分产品的生产外包给同一家年产值仅为 1.03 亿美元的美国小公司康科德照相机公司,后者则在它设在中国深圳的生产基地,同时生产两个竞争对手的产品。^③

思科全球生产产品总量的 25% 来自于中国的外包制造工厂,其销售额大约为 50 亿美元。^④

1.1.2 中国的制造外包机遇和发展趋势

全球经济一体化的趋势所引发的世界性产业大转移使以美国为代表的发达国家向更高端的产业链转移,而制造中心转向发展中国家。在这场全球性的产业大迁移中,已经加入世贸组织的中国无疑成为最大的受益者。这是由于中国的综合制造成本低,劳动力资源丰富可谓世界第一,人工成本低廉优势能长期保持,同时中国也被誉为全球待开发的最大市场,增长潜力难以估量。因此在中国寻觅外包供应商并制造产品直接供应国内市场 and 辐射海外市场就自然成为各类企业降低成本、提高利润、扩大市场的有效模式。对我国众多的制造企业而言,这场产业变迁不仅给它们带来了利润增长和快速发展的机遇,更重要的是提供给中国企业融入全球产业链并在世界舞台上获取竞争优势的可能性。

我国制造外包发展历程可以追溯到 20 世纪 80 年代中期,当时珠江三角洲地区众多新兴企业,借助其地利和劳动力优势,成为港澳企业和跨国公司的制造外包对象,在同海外委托企业的合作中不仅积累了企业的原始资本,而且还引进了国外先进的技术和管理方法,从而使广东的经济取得了长足的发展。自 20 世纪 90 年代初开始,中国逐步形成了一股外包热浪,出现了众多 OEM、EMS 和 CM 厂商。调查显示,90% 的中国家电企业不

^①http://www.economicdaily.com.cn/no11/newsmore/200510/19/t20051019_91161.shtml

^②http://www.ctiforum.com/forum/2002/03/forum02_0325.htm

^③<http://qsy.eastday.com/images/qsy/gaojian/waibao9.htm>

^④<http://telecom.chinabyte.com/223/2020723.shtml>

同程度地为世界及国内家电巨头提供制造外包服务。全球目前最大的微波炉制造商广东格兰仕，其全球市场占有率为 30%，超过 60% 的制造业务是提供外包服务；^① 创维电子目前年产彩电 700 万台左右，其中 25% 出口海外，制造方式以代加工为主，主要客户包括三洋、日立、三菱等国际品牌；^② 金宝、伦飞等企业在苏州设立的制造基地年生产笔记本电脑可达 1000 万台，占全球笔记本电脑产量的 25%。^③

目前，全球现役 10000 多架波音商用飞机中，有 30% 的飞机配备在中国生产或安装配件。中国的西飞、成飞、沈飞和上飞四大飞机工业公司承担了波音 737/300、737/700、757、MD82、MD90 等各机种的水平尾翼、垂直尾翼、舱门、机身、机头、翼盒等零部件的外包制造业务。中国的高科技人才和低廉的劳力成本是降低生产成本的关键，也是波音全球化战略得以在中国实施的重要因素。^④

广东溢达纺织品公司每年为 CK、HugoBoss、Nike、Polojeans 等全球一流品牌制造上亿件衣服，2002 年出口额达 12.4 亿美元。^⑤

事实上，全球连续制造相关的产业几乎都有中国外包供应商的影子。如今更喜人的现象是国际产品“中国制造”的发展态势正越发猛烈，近年来，通用电气、福特汽车、西门子、戴尔、惠普、联合利华等跨国公司纷纷抢滩中国制造供应市场，不仅大幅度扩大它们在国内原有的订单采购量，而且更将中国纳入其全球供应链和采购网络，在中国建立了国际采购部或 IPO（全球供应源开发中心），持续寻找和开发具备国际竞争力的中国制造供应商进行长期战略合作从而谋求在全球市场角逐中的领先优势。跨国公司在华年采购额已逾千亿美元。^⑥

1.1.3 问题的提出

作为一项有效的企业竞争战略，制造外包为许多企业带来了核心竞争

① http://www.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleid=50863

② <http://news.cnfol.com/060107/101,1280,1632671,00.shtml>

③ http://www.zftc.gov.cn/open/govern/detail.jsp?m_id=13823

④ <http://www.gfo.cn/ReadNews.asp?NewsID=27913>

⑤ <http://career.gsm.pku.edu.cn/ReadNews.asp?NewsID=356&BigClassID=16&SmallClassID=50&SpecialID=0>

⑥ http://news.xinhuanet.com/newscenter/2005-04/04/content_2782815.htm



力的增强、赢利能力的提升和技术创新的激励，企业也因此获得了更为稳固和强大的市场优势。然而权威机构调查也证明，并非所有的外包企业都如愿地达到了预期设定的目标，事实上，一些企业外包后的制造效率反不如外包前，另一些企业由于供应商的供货问题导致市场反应速度降低，由于外包供应商供货质量不稳定或是技术弱势，还有一些企业的新产品难以如期推出从而影响了应有利润率，更有一些企业在外包后陷入了各种战略、运营、债务、成本风险旋涡中，拖累了正常的企业运营。2002年10月21日，朗讯科技公司宣布中止与其外包供应商 Solectron 公司在同年3月份签署的价值20亿美金的外包制造协议，该协议曾经被合作双方寄予了极大的期望，然而，由于合作双方所期望的利益不同，朗讯公司不得不在支付了约4700万美元的补偿后，重新收回了其在半年前卖给 Solectron 公司的制造设施及原材料库存。Gartner 年度统计显示，半数的外包项目无法取得利润预期。

2004年5月，一项对北美洲、欧洲、亚洲的305名采购管理人员和供应商的问卷调查表明，外包风险及失败的主要原因有以下9种：

- (1) 采购人员事先对外包目标缺乏清晰的期望值。
- (2) 外包双方原先的利益目标是一致的，然而随着委托企业业务环境发生变化，双方利益不再统一。
- (3) 供应商绩效表现达不到签约的服务标准。
- (4) 双方没有为对方的利益着想以保证彼此关系是互利互惠的。
- (5) 对双方的关系缺乏有效的管理。
- (6) 双方企业文化的兼容性弱。
- (7) 缺乏沟通；双方缺乏主动和对方共享信息的意愿和行动。
- (8) 委托企业过多供应商的问题导致的竞争加剧。
- (9) 其他。

由于缺乏在动态过程中企业和外包供应商之间的有效协作和一致性行动，随着时间的推移，制造外包双方逐步偏离了预想的合作轨迹，供应商的机会主义和自我保护思想渐渐蔓延，双方仅满足于维系一臂之遥的交易关系，这种状况致使外包供应链变得非常脆弱且反应迟缓。在竞争日益白热化而小批量、短周期、多品种的柔性生产已成为主流制造模式的今天，面对严峻而不确定的外部环境如客户需求紧迫、个性化小批量订货、上游

原材料价格上涨等，一旦外包供应商由于主观或客观原因不能有效协同客户准时交付具备竞争力的产品或服务，最终会使企业在交付、成本、质量、服务及商誉方面遭受不同程度的损失，付出沉重的代价。长此以往，企业制造外包必将遭受重创，其原有的价值及战略贡献将面临极大的挑战和质疑。1991年，美国里海大学在研究了美国制造业的现状和潜力后，在其具有里程碑意义的《二十一世纪制造企业发展战略》报告中提出全球竞争导致市场快速变化，每一个企业在这种快速多变的环境中，难以调整自己的资源适应这种市场变化，因此必须采用企业间协作的方式来适应市场变化，并提出了以虚拟企业（Virtual Enterprise, VE）和动态联盟为基础的敏捷制造模式。面对全球激烈竞争的买方市场，要采用快速重构的生产单元，构成的扁平组织结构，通过充分自治的、分布式的协同作业，代替金字塔式的多层管理结构，形成企业协作的“双赢”局面。因此，企业应当真正开始重视供应商的价值，外包的长期成功一定是企业与供应商双赢协作的结果，忽略供应商的努力和创新乃至其切身利益，对供应商封闭信息，将会使企业错失机会，最终只能自己承担风险。

基于此，本研究试图在外包环境下，以供应链管理为基础，以基于协同理论及博弈理论为指导，深入分析核心企业与外包供应商协同的内在机制，构建基于制造外包的供应商协同的分析框架，提出外包供应商协同的基本模式和相应的协同管理策略及方法。

1.2 相关研究回顾

1.2.1 供应商关系管理研究回顾

1.2.1.1 国外研究回顾

从已有文献来看，对企业与供应商关系管理模式的研究经历了从早期离散的采购决策过程探索，逐步向产业市场中交易双方关系重要性研究的转移过程。

Ford (1980) 提出了基于时间的供应商关系发展阶段，它们分别是关

系前阶段、早期阶段、发展阶段、长期性阶段和最后阶段^①。

Hakansson (1982) 的互动模型将在工业市场中的供应商关系视为紧密而长期性的。这一过程模型包括了复杂的互动方式, 并受到参与者与互动环境的影响。虽然模型提供了影响企业与供应商关系的总体因素分析, 但是不同阶段关系和因素相对重要性却未得到检验, 另外模型也未提及供应商关系的变革、发展和维持。

Campbell (1985) 进一步拓展了 Hakansson 的互动模型范围。他提出了 16 个与产品、采购企业和供应商特征相关的影响变量, 并讨论了企业与供应商关系的三种策略: 竞争式、合作式、命令式。^②

基于此, Dwyer et al. (1987) 提出了供应商关系发展的 5 个阶段: 相互了解阶段、相互交往阶段、关系发展阶段、承诺阶段和解散阶段。在相互交往阶段, 他进一步细化了 5 个子阶段: 吸引、沟通和讨价还价、开发和权利运用、开发标准、期望拓展。

此后, Evans 和 Laskin (1994) 提出了一个有效供应商关系管理的模型, 该模型由三个部分组成: 输入、输出和关系评价。他们提出了变量假设并对变量中的组成因素进行了实证。^③

Dion et al. (1995) 对个性特点及种类的影响进行了研究, 并涉及了双方关系中的信任因素。他对 5 个关键变量进行了检验, 这 5 个因素是: 销售人员的个性、采购方与销售方个性的相似种类、采购方与销售方个性相似的理解、信任、双方相似性的买方理解与实际双方相似性的关系。但是, 该模型的不足在于缺乏更为细致的关系发展过程描述。^④

Leuthesser (1997) 提出和验证了对双方关系质量有重要影响的 5 个特征组成的模型。这 5 个特征分别是: 变革、信号、公开、频率、充足度。由于该模型更为侧重于关系质量, 因此在总体关系环境以及关系发展的时

①Ford, D., The development of buyer-seller relationships in industrial markets, *European Journal of Marketing*, 1980, Vol. 14, No. 5/6, p. 339-353.

②Campbell, N. C. G., An interaction approach to organizational buying behavior, *Journal of Business Research*, 1985, Vol. 13, No. 1, p. 35-48.

③Evans, J. R. and Laskin, R. L., The relationship marketing process: a conceptualisation and application, *Industrial Marketing Management*, 1994, Vol. 23, No. 5, p. 439-52.

④Dion, P., Easterling, D. and Miller, S. J., What is really necessary in successful buyer/seller relationships?, *Industrial Marketing Management*, 1995, Vol. 24, No. 1, p. 1-9.

间性上缺乏深入地分析。^①

影响供应商关系管理的因素涉及面很广，其中信息共享、信任、利益合作历史、利益分配与风险共担是被众多学者广泛提及的内容。

Willis 和 Huston (1990) 强调合作伙伴间的密切关系、相互信任和信息共享是成功伙伴关系的关键。他们从交易费用角度分析得出的结论是，成功的伙伴关系是最有效的业务组织形式，同时强调了在合作伙伴间保持实力均衡对防范机会主义行为的重要性。

Patrica M. Dong 和 Joseph P. Cannon 研究供应商与制造商的关系后认为，制造商对供应商的信任程度与供应商的声誉和规模成正比，也与供应商为采购商而进行专门投资的意愿、信息共享程度、双方合作的时间成正比。

Mosad Amin Zineldin 认为，与客户和合作者建立和保持合作关系是一种至关重要的战略思想，面向合作者的组织应认识到客户、供应商、分销商及其他组织在价值增值过程中是平等的合作者和伙伴，提出了“合作竞争”的概念，指出了无边界组织和其他外部合作者建立一种长期的信任关系。

Cox 运用交易理论分析了合作关系，指出应当以动态的治理结构来反映在双方关系成熟过程中遇到的各种职能变化。Zaja 和 Olsen 分析了合作关系所要经历的三个阶段：初始阶段、发展阶段、重构阶段。Ring 和 Vande Ven 针对组织间的人际和团队关系进行了研究，并认为随着关系发展所处的阶段不同其驱动力也在变化中。

Douglas M. Lambert (1996) 认为核心企业与供应商之间的伙伴关系是基于相互信任、开放、共担风险、共享利益的一种特定的企业关系，这种关系导致比两家公司在不存在合作伙伴关系条件下一起合作所取得的企业绩效更高。^②

Patrica M. Dong, Joseph P. Cannon (1997) 研究供应商与制造商的关

^①Leuthesser, L., Supplier relational behaviour: an empirical assessment, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 3, p. 245 - 54.

^②Douglas M. Lambert, Margaret A. Emmelhainz and John T. Gardner. "Developing and Implementing Supply Chain Partnerships," *The International Journal of Logistics Management* 7, No. 2 (1996), p. 1 - 17.

系后认为,制造商对供应商的信任程度与供应商的声誉和规模成正比,也与供应商为采购商而进行专门投资的意愿、信息共享程度、双方合作的时间成正比。^①

此外许多研究也表明,满意可能会提高关系的强度,因此,核心满意度也是关系的一个特征。但 Buttle, Naude 和 Buttle 认为,客户满意并不等于客户对关系会保持忠诚,相反,不尽满意的客户可能会保持忠诚,Reichheld, Jones, Sasser 和 Mitchell 都得出了类似的结论。这个结论在 Wilson 和 Mummalaeneni 有关客户—供应商关系的研究中也得到了验证。他们认为只有对关系进行专用性投资后,才可能兑现对供应商的承诺。Ulrich 也同意这种观点,他认为只有完全承诺的客户,才会与其供应商建立起长期、忠实的关系。而只有当合作双方彼此信任,才会对双方的关系予以投资。这些投资在关系破裂时可能无法收回,因此,对关系破裂构成了障碍。Wilson 和 Jantrania 同时也认为,社会和结构保障也是建立成功关系的重要因素。所谓社会保障是指在合作组织成员之间存在的密切的私交。密切的私交可以延长客户—供应商关系的寿命。结构保障是指增加关系破裂的成本,如进行专用性投资等,从而使关系不易破裂。

许多学者从不同的角度定义了企业与供应商关系的类型。传统上,国外众多学者将供应商和采购商之间的关系划分成两种类型,即敌对竞争关系和合作伙伴关系 (Lamming, 1993)。

(1) 敌对竞争关系。Shapiro (1986) 认为传统敌对方式的重要目标是使产品和服务的采购成本最低。这种方式依赖于三个主要的活动:第一,采购方利用众多供应商彼此竞价获得价格让步和持续供应;第二,采购方分配给供应商不同的采购量以确保平衡;第三,采购方假设与供应商保持一臂之遥,并且只和供应商签订短期合同。^②

(2) 合作伙伴关系。随着市场全球化、公司重组以及公司集中精力于成本、质量、灵活性和技术,众多企业向合作协同关系迈进,并强调更为紧密的采购和供应商关系 (Briggs, 1994)。

^①Patricia M. Dong, Joseph P. Cannon. An examination of the nature of trust in Buyer-seller Relationships. *Journal of Marketing*, 1997, 61 (2): p. 35 - 51.

^②Shapiro, R., *Towards Effective Supplier Management: International Comparisons*, 1986, Harvard Business School Working Paper 9 - 785 - 062.

Pyke (1998) 认为, 如果从合同期长短、信息共享程度、信任程度、与竞争者的交易数量和文化融合程度几个方面考虑, 可以把供应商关系归纳为 5 种类型, 分别是市场交易类型关系、连续型关系、伙伴关系、战略联盟关系、后向一体化关系。并强调在构筑合适的供应商关系时, 应当考虑 4 个关键因素: 购买零部件的战略重要性、可提供零部件或服务的供应商数目、购部件与制成品其他部分之间关系的复杂性、物流的复杂性。

John A. Muckstadt 根据信息系统、流程系统、决策系统的整合程度, 将供应商关系分成 4 种类型, 见图 1-1。

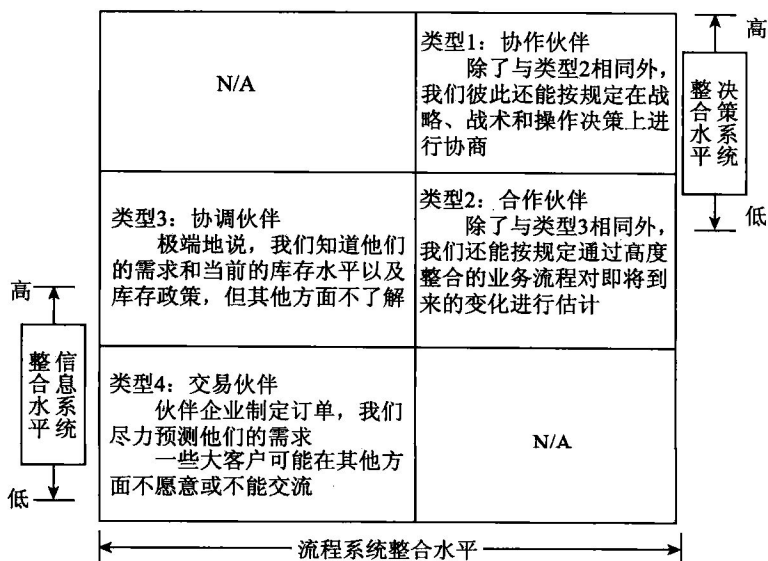


图 1-1 供应商关系的 4 种类型

资料来源: John A. Muckstadt, David H. Murray. Guidelines for Collaborative Supply Chain System Design and Operations [J]. Information Systems Frontiers, 2001, p. 427 - 453

Douglas M. Lambert (1996) 认为虽然大多数的伙伴关系具有共同的要素和特征, 但不存在一种适用于所有情况的理想的或基准的关系。因为每种关系都有其自身的激发因素及其独特的运行环境, 伙伴关系的持久程度、范围、强度和紧密性会随情况和时间而改变。因此, 他通过对麦当劳、可口可乐、施乐、惠尔浦等公司的实证研究, 提出了合作伙伴关系的