

供应链合作伙伴的选择及其关系管理

张丽梅

摘要: 供应链管理适应于目前的竞争环境,其成败在很大程度上取决于合作伙伴的选择及对合作伙伴关系的管理。本文在相关文献回顾的基础上,从供应链合作伙伴关系的概念入手,总结了企业选择合作伙伴的利益理由,并指出这种关系建立的适用条件,明确了供应链合作伙伴选择的原则与方法,提出了可能出现的问题与风险,最后指出应对合作伙伴进行管理的模式。

关键词: 供应链合作伙伴; 选择; 关系管理

中图分类号: F274 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2008)04-0073-05

20世纪80年代以前,企业与竞争者、客户和供应商之间往往是竞争性的市场交易关系。企业总是在寻找各种竞争策略和手段以打败竞争者,总是在采购供应商的物品时想尽一切办法压低采购价格,在销售产品给客户时想尽一切办法抬高销售价格。但自从20世纪80年代以来,企业间的关系已经不再像过去那样主要只是竞争性的交易关系,而是形成了各种新型的合作关系模式。供应链管理思想就是在这样的背景下产生的。从理论上说,企业间的合作伙伴关系是指在企业之间建立的是基于合作的关系,而非市场交易关系。具体体现在采购商决定购买什么厂家的商品时,不仅考虑价格因素,还要考虑许多别的因素,如供应商对需求的快速响应能力、生产和产品质量保证体系的完备性以及灵活传送能力等。在这种合作伙伴关系模式中,投标竞争的重要性明显减弱,各个企业更加关注的是努力发展长期的、相互高度信任的企业间关系。随着供应链管理的发展,人们已越来越认识到“合作”在供应链管理中的重要性。

一、供应链合作伙伴关系的概念

供应链中的上下企业间的合作伙伴关系的系统研究始于对日本企业与其供应商之间的关系的研究。20世纪70~80年代日本企业的神奇崛起引起了学术界的广泛关注。美国学者通过观察研究发现,日本企业与其供应商在产品研发上的紧密合作关系,或者说日本企业与其供应商的特殊合同

参考文献:

- [1] 国际展览局(简称BIE):《国际展览会公约》,中国2010年上海世界博览会官方网站(<http://www.expo2010china.com>).
- [2] Anna Trawen, Pia Maraste, Ulf Persson, International comparison of costs of a fatal casualty of road accidents in 1990 and 1999, Accident Analysis and Prevention 34 (2002).
- [3] Terence J. Centner, Examining legal rules to protect children from injuries in recreational and sport activities, Journal of Safety Research 36 (2005).
- [4] 翁小丹等.大型会展保险与会展经济发展[J].保险研究,2006,(9).

关系是日本企业超过美国企业的关键因素。供应链合作伙伴关系有不同的术语,如供应商-制造商关系、卖主/供应商-买主关系、供应商关系、供应链联盟、战略网络、公司间网络等等。目前,国际上尚无对供应链合作伙伴关系统一的定义。

Maloni, Benion(1997)将伙伴关系定义为:在供应链内部两个或两个以上独立的成员之间形成的一种协调关系,以保证实现某个特定的目标或效益。他们认为供应链合作伙伴关系是供应渠道中两个独立实体为了取得特定的目标和利益而结成的一种关系。这种关系可以通过降低总成本、降低供应链上的库存和增加信息共享水平来提高每个成员的财务和绩效。制造商旨在和供应商共同合作来改善服务、技术创新和产品设计。Robert Vokurka(1998)等人认为,伙伴关系是买方和供应商就一段较长时间内达成的承诺和协议,其内容包括信息共享,以及分享和分担由于伙伴关系带来的利益和风险。Andrew D.Nioli(1995)将供应链上的伙伴关系称为供应联盟,指出合作伙伴关系必须是对双方都有好处。美国道格拉斯·兰伯特(Douglas Lambert)在《物流管理》一书中指出:合作伙伴关系是在相互信任、公开、共担风险、共享利益的基础上建立的一种定制化商业关系,这种关系会创造竞争优势,产生比单个公司所能达到的绩效更大的绩效。美国 Adelphi 大学的 Huang(2001)研究了供应链中销售商和制造商之间基于从非合作博弈、合作博弈和谈判模型的3种合作关系,并将其应用于产品宣传的企业合作中。Robert B. Handfield(2002)认为要减少供应链实体间的循环时间,需尽量建立基于信任的合作关系形式,并提出了相应的合作关系模型。研究表明,通过相互信任可以改善供应链的响应能力。John Bessant(1994)研究了TQM在供应链合作关系中的应用,认为在不确定性和动态的环境中,企业间的合作关系显得越来越重要,基于对抗的方法已经逐渐转向企业间的合作和协同,同时还认为需要对传统企业边界中的价值链进行优化和持续改进。Thomas E. Vollmann(1998)结合IMD制造项目,研究了通过建立供应链合作伙伴关系而获得的收益和伙伴关系建立中涉及的成本问题,提出了企业选择合作伙伴的准则,讨论了如何建立、改善、评价和维持供应链中伙伴关系等问题。在国内的研究中,马士华等人认为供应链合作伙伴关系,就是供应商-制造商关系,或者称为卖主/供应商-买主关系、供应商关系。供应链合作伙伴关系可以定义为供应商与制造商之间,在一定时期内的共享信息、共担风险、共同获利的协议关系。

二、供应链合作伙伴关系建立的利益

许多学者从不同角度,阐述了合作伙伴关系能带来的利益。

A.A. Alchian 和 H. Demsetz (1972)早就指出,资源的所有者可以通过合作性专门化来提高生产率。

Jeffrey H. Dyer(1996)认为,在先进的现代经济中,价值链已经具有公司之间共同专门化的特征,单个公司经常进行专门化资产投资,这种资产是专门为特定交易关系度身定制的。这些交易/关系专用型投资具有提高生产率和创造租金的特性。

Jeffery H. Dyer 和 Harbir Singh(1998)则认为,公司之间以独特的方式组合他们的资源可以产生优势。因此,公司之间的独特联结可以成为“关系租金”和竞争优势的来源。关系租金是在交易关系中联合产生,并且不能在单个公司产生而只能通过各伙伴联合地作出独特的贡献才能创造的超额利润。具体说,关系租金来源于:对关系专用型资产的投资;公司之间的知识交流;稀少的互补性资源或能力的结合;更有效的治理机制,使得交易成本比竞争者联盟更低。

Jap S.D.(1999)分析了Jeffery H. Dyer的上述4个因素之间的相互关系,他认为互补性能力、环境条件和人力资源对合作双方提供了进行知识交流、协作努力和专门化投资的激励。协作努

力和双边特殊投资对实现竞争优势和经济业绩具有关键作用。

Amit R. 和 Schoemaker P.(1993)认为,专门化投资是产生租金的必要条件,而战略资产本质上是专门化的。因此,根据定义,买方和供应商必须作出一些专门化或独特的投入,以发展竞争优势。

Masaaki Kotabe 等人(2003)认为战略合作伙伴关系有如下好处:

(1) 通过让供应商广泛地参与产品和工艺开发,买方可获得加快产品开发,降低投入物成本,提高最终产品质量的利益;

(2) 长期的关系,使供应商和买方能在交易中不断积累经验,更好地分享难以转移的知识,使交易更有效。

三、供应链合作伙伴关系建立的适用条件

虽然建立合作伙伴关系有许多好处,但并不意味它适合于任何场合。对此,一些学者研究了适合于实行合作伙伴关系的条件。

Jeffrey H. Dyer 等人(1998)认为,当供应商所提供的是战略投入品时,实行战略合作伙伴关系是合适的。由于战略投入品附加价值极高并且在买方最终产品的差异化中起着重要作用。这些投入品不受制于行业标准,可以从定制化中获益,因为它与最终产品的其他部件发生多方面的作用。由于存在潜在的定制化利益(如高质量,新特色),战略投入品要求供应商与买方高度协作。这样,合作伙伴关系要求供应商与买方在多方面相互联系和作用。例如,供应商的设计工程师必须与买方的设计工程师协作,以确保零缺陷产品配合性和平滑的界面(无缝连接)。买方的销售部门必须与供应商的销售部门和产品开发部门分享市场营销信息,以确保供应商明确地理解最终客户的需求和他们的部件在整个产品战略中的作用。买方的制造工程师必须与供应商的工程师协作,以确保供应商的产品在买方的工厂能方便地装配。而供应商为了与买方有效地协作和定制化生产部件,需要进行关系专用型投资,包括工厂和设备、人员和定制的制造工艺。

由于供应商与买方在多方面相互联系和作用以及关系专用型投资,供应商与买方组织之间的边界开始模糊起来。各伙伴的“命运”变得紧密地相互交织在一起。进一步,各伙伴的激励高度地相容,因为每一方都作出了共同专门化投资,这些投资在关系之外几乎一文不值。这样,每一方都有强烈的激励,尽可能地帮助对方。这样,创造公司之间分享知识的惯例,向供应商转移专门知识和技术是重要的,因为,使供应商拥有世界级能力是至关重要的。类似地,战略供应商的成功与买方的成功紧密相连,战略供应商必须致力于帮助买方创造在最终产品市场中的竞争优势。这意味着伙伴供应商必须愿意在创新和质量方面下大力气并且能对合约明确规定之外的要求作出响应。

Ouchi W.G.(1980)认为合作伙伴关系最容易发生于“技术先进或集成度高的行业,在这些行业中,协作工作十分常见,技术变化频繁,因而,个体的工作业绩很难测定。”

Macneil I.R.(1978)认为合作伙伴关系适合于成员之间的目标不相容度低而个体的工作业绩很难测定的条件。

四、供应链合作伙伴的选择

对于合作伙伴的选择问题,多半集中在供应商选择上。Weber, Current, Benton(1991)回顾了自1966年以来与供应商选择相关的74篇文献,将注意力着重于供应商选择过程中所采用的准则以及分析方法,共讨论了23条准则,涉及质量、配送、价格和态度等,同时提供了在

供应商选择中的 JIT 效应分析; Lee, Kasiklingan (1995) 对供应商的选择进行了更为复杂和深入的回顾; Diskson (1996) 则认为从相关文献中可以很容易地列出 50 条独立的准则来作为供应商选择必须考虑的依据。大多数关于供应商选择的研究在本质上是定性的或实证的, Weber, Current, Benton (1991) 则把供应商选择的方法归纳为 3 类: 线性加权法、数学规划方法和统计、概率方法。这些方法在实际应用中对加权因子的选择具有一定的随意性, 为了克服这种缺陷, Roodhooft F., Konings J.(1996) 提出使用基于活动的成本分析法 (Activity Based Costing, ABC) 计算由供应商各项性能指标在企业生产经营过程中引起的附加费用, 为企业在选择供应商的过程中提供了比较合理的依据和方法。杨东等 (2003) 用定量的方法对供应链伙伴选择与优化进行了分析。

五、供应链合作伙伴关系的问题和风险

当然, 合作伙伴关系也存在问题 and 潜在风险, 而这正是合作伙伴关系需要管理的原因所在。对合作伙伴关系的问题和风险的研究, 是对合作伙伴关系研究的重点。

Forrest J.E. 和 Martin M.J.(1990) 认为供应链合作伙伴关系也会失败, 并分析了导致失败的原因: 各伙伴方对关系关注不够; 缺乏持续的相互信任; 市场 (条件) 变化; 某伙伴被感到将成为潜在的竞争者; (合作) 项目过长。

Sandy D. Jap(2001)认为, 在合作伙伴关系中, 增加公司间关系的专门化, 并非没有成本。对某个特定的战略所需的努力和投资作出专门的投入, 双方都将放弃其他机会, 并且对技术变化的应变能力也将减弱。而特殊投资的不可替代性还会造成潜在的“套牢”问题以及其他形式的机会主义问题。

Jap S.D. 和 Anderson E.(1999) 分析了机会主义对买方-供应商交易关系影响的几种结果: 包括对合作趋势、解决问题的导向、对长期的预期和联合竞争优势的实现的实现的影响。

Ross Jr.W.T. 等人(1997)认为单单怀疑机会主义就足以破坏甚至摧毁合作关系, 不论这种怀疑事实上是否有理由。

Lorange P. 和 Nelson R.T.(1987) 指出, 随着买方或供应商对对方猜疑不断增加, 通过合作努力和进行双边特殊投资动力减退。而这些活动极需分享敏感信息, 以便识别机会从而获得联合性成功。如果某一方怀疑对方有机会主义行为, 该公司将不愿意分享这些信息, 这对交易和实现竞争优势所需的投资产生不利影响。

马新安等人(2000)认为合作伙伴关系存在以下风险:

(1) 过分依赖一个或某些供应商。例如, 当制造商将某一关键技术或部件外包给某个特定的供应商, 而该供应商又无法按期完成任务时, 制造商将面临灾难: 产品比竞争对手晚上市意味着无市场份额可言;

(2) 随着大量部件的外包以及供应商, 制造商对供应商的影响力减小而依赖性增强, 供应商的机会主义行为对制造商带来损害的可能性就很难避免;

(3) 随着大量部件的外包, 如果制造商并不明确自己的核心优势, 而把它们也外包出去, 从而有可能丧失核心竞争优势。

郭敏和王红卫(2002)认为合作伙伴关系主要存在两个问题:

(1) 合作伙伴自治性利益要求——合作收益的合理分配。

(2) 合作伙伴之间信息不对称问题——合作信息和行动的激励。

六、供应链合作伙伴关系的管理

对于合作伙伴关系的管理, Andrew D. Nicoll(1995)等人强调了要建立伙伴关系, 必须在企业内首先形成一个由多部门人员组成的工作小组, 由该小组具体担当这一工作; 接下来要求供应商企业也成立同样的小组, 双方的小组再构成一个联合小组共同工作, 这一观点与凯马特和P. & G. 所提出的钻石型伙伴关系有类似之处。Tom Davis 指出, 在许多情况下, 一条断裂的供应链往往是为了将某一个节点的库存压到最低, 而迫使其他节点保持更多的库存, 也就是说, 大多数企业的传统运作方式都是按照“0-1”模式设计的, 他以惠普公司实施供应链管理的过程为例, 说明了如何将“0-1”模式变为“1-1”模式(1993)。Robert等人研究了一个如何运用“逆向营销”方法寻找合格供应商的实例, 并认为这是成功建立伙伴关系的基础(2003)。Marshall Fisher 指出, 为了提高供应链的效率, 与其说信息技术, 不如说建立伙伴关系更重要, 因为伙伴关系是成功运用IT的前提(1997)。还有的学者在分析伙伴关系的成功要因时, 特意强调了企业最高管理层的作用, 认为最高管理层在实施供应链管理所需的系统变革、组织变革和文化变革上必须起到积极的支持作用, 尤其是在改变企业之间的“敌对”关系为“信任”关系中, 要起到关键作用(1998)。

Robert(1998)等人提出了合作伙伴关系发展的4个阶段: 谈判关系阶段、互助关系阶段、协调关系阶段、战略合作关系阶段。其中, 谈判关系阶段是在开放市场中, 以价格商讨为基础形成的彼此对立的利益竞争关系; 在互助关系阶段, 仅有几个供应商, 一般签订长期的合同; 在协调关系阶段, 开始注重以WIP联接和EDI交换的信息公开和共享; 在战略合作关系阶段, 合作各方是基于供应链的正和, 他们之间有正式联合计划, 并且实现信息和技术共享。Rosabeth(1994)等人研究并总结出通过供应商联盟能实现双赢、整体供应链的高效率等优势, Burchell(1997)等人讨论了企业间的信任、合作与社会环境的关系。道格拉斯k. 麦肯锡, 尼尔弗格森论述了供应商合作伙伴关系和战略以及开发供应商合作伙伴关系可以转变成新的组织形式的方式, 并提出一个变革模型。Cristina 和 Andrea(2000)依据合作关系涉及的时间范围、关系涉及整合性质方面的内容将合作伙伴关系分为4种类型: 短期物流整合关系、长期物流整合关系、短期战略整合关系、长期战略整合关系。张秀萍(2004)对合作伙伴关系建立的基础进行了分析, 总结了建立和保持合作伙伴关系的7点要素。

(作者单位: 南京审计学院)

参考文献:

- [1] Christopher M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services. Pitman Publishing, 1992.
- [2] (英)克里斯托弗. 物流与供应链管理: 降低成本与改善服务的战略[M]. 北京: 电子工业出版社, 2003.
- [3] 马士华, 林勇. 供应链管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.
- [4] (加) 利恩德斯, 费伦等. 采购与供应管理(原书第12版)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [5] (美) 柯恩, (美) 罗塞尔. 战略供应链管理: 供应链最佳绩效管理原则[M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [6] Ring P, Van de Ven A. Developmental processes of cooperative inter organizational relationships [J]. Academy of Management Review, 1994, 19.
- [7] 陈志祥. 敏捷供应链供需协调绩效关联分析与实证研究[J]. 管理科学学报, 2005, (8).
- [8] 刘丽文. 供应链管理思想及其理论和方法的发展过程[J]. 管理科学学报, 2003, (6).
- [9] 刘丽文. 企业供应链中的合作伙伴关系问题[J]. 计算机集成制造系统, 2001, (7).
- [10] 许淑君, 马士华. 我国供应链企业间的信任危机分析[J]. 计算机集成制造系统, 2002, (8).
- [11] 丁利军, 李雪峰. 供应链合作伙伴关系管理过程分析[J]. 计算机集成制造系统, 2003, (9).
- [12] 陈志祥. 供应链中供需合作关系的分析与优化理论[J]. 计算机集成制造系统, 2005, (11).