

供应链管理中战略合作伙伴选择问题研究

摘要

随着经济全球化和知识经济时代的到来,无国界化企业经营的趋势越来越明显,整个市场竞争呈现明显的国际化和一体化。竞争也不再是企业与企业之间的竞争,而是供应链与供应链之间的竞争,为了使企业在市场竞争中立于不败之地,必须对供应链战略合作伙伴进行科学的评价与选择,从而保证整条供应链的效率和稳定性,使企业在激烈的竞争中保持自己的竞争优势。

为了提高市场竞争力,保持不败之地,企业积极寻求新的管理模式,供应链管理下战略合作伙伴关系应运而生。处于竞争日益激烈的商业环境,为降低生产成本,降低库存,改善产品的质量,战略合作伙伴的选择尤为重要。本文通过对供应链管理中战略合作伙伴选择中潜在的问题分析,提出战略合作伙伴选择相应的对策及方法,进而更好的选择供应链战略合作伙伴。

关键词: 供应链, 供应链管理, 供应链战略合作伙伴选择, 供应商, 竞争

Abstract

With the coming of economic globalization and the era of knowledge economy enterprise operation without national boundaries is becoming more and more apparent. The whole market competition also presents obvious internationalization and integration's among the supply chains where the competition is among the enterprises. In order to keep in the invincible position in the competition, the enterprises must select and evaluate the strategic partners scientifically, consequently keeping supply chain stable and efficient, also holding the advantage of the enterprise in the fierce competition.

In order to improve the market competitive power, keep the invincible position, the enterprises to actively seek new management mode, supply chain management strategy partner relations arises at the historic moment. In the increasingly competitive business environment, to reduce the production cost, reduce inventory, improve the quality of the products, strategic partner selection is particularly important. This article through over-indulgence in supply chain management strategic partners in the choice of a potential problem analysis, proposed the strategic cooperation partners choose corresponding countermeasures and methods, and then better choice supply chain strategic cooperation partners.

Key words: Supply Chain; Supply chain management; Supply chain strategy
partner selection; Supplier; Competition

1 绪论

1.1 本文的选题背景

20世纪90年代以来,由于科学技术的不断进步和经济的不断发展、全球化信息网络和全球化市场的形成,围绕新产品的市场竞争日趋激烈。技术进步和需求多样化使得产品周期不断缩短,企业面临着开发新产品、缩短交货期、提高产品质量、降低生产成本和改进客户服务的压力。这些压力归根到底是要求企业对市场做出快速反应,源源不断地开发出消费者需要的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争。

21世纪全球竞争主要有以下几个特点:(1)信息技术飞速发展和信息资源利用要求的提高;(2)产品研发提升到企业竞争的重要地位;(3)全球化市场的建立和无国界竞争的加剧;(4)用户个性化、多样化需求的出现;(5)全球化技术支持和售后服务。而企业也面临着挑战:(1)缩短产品研发周期;(2)降低库存水平;(3)缩短交货期;(4)全球性技术支持和售后服务;(5)可持续发展的要求;(6)用户的要求越来越苛刻。在这科技迅速发展、世界竞争日趋激烈、客户需求不断变化、企业面临的压力日益增加的形势下,传统的“纵向一体化”的模式暴露出了许多缺陷,它增加了企业的投资负担,迫使企业从事自己并不擅长的业务,导致了在每个业务领域都直接面临着众多的竞争对手,增加了企业的风险。

在这种情况下,一种全新的管理模式“横向一体化”的管理模式应运而生,它使企业集中自己的核心优势,就是利用企业外部资源迅速响应市场需要,只抓企业发展中最核心的东西:产品方向和市场。至于生产,只抓关键零部件的制造,甚至全部委托其它企业加工。例如,福特汽车公司的Festival车就是由美国人设计,在日本马自达工厂生产发动机,由韩国的制造厂生产其他零件和装配,最后在美国市场上销售。制造商把零部件生产和整车装配都放在了企业的外部,这样做的目的是利用了其他企业的资源促使产品快速上马,避免自己投资带来的基建周期长等问题。赢得了产品在低成本、高质量、早上市等诸方面的竞争优势。如何选择与自己企业最合适的战略合作伙伴也说成了一个新的、炙手可热的研究课题。

1.2 本文研究的重大意义

供应链战略合作伙伴关系形成于供应链中为了特定的目标和利益的企业之间。形成的原因通常是为了降低供应链的总成本、降低库存水平、增强信息共享、改善相互之间的交流、保持战略合作伙伴相互之间操作的一贯性、产生更大的竞争优势，以实现供应链节点企业的财务状况、质量、产量、交货期、用户满意度和业绩的改善和提高。显然，选择了合适的战略合作伙伴必然将使核心企业在很多方面产生一系列在传统的“纵向一体化”管理模式中所无法比拟的巨大优势，从而提高了整个供应链的竞争能力。然而，如果选择了不合适的供应链战略合作伙伴，所带来的破坏性也是十分巨大的。因此，对供应链战略合作伙伴的选择问题进行深入的研究和探讨是具有重要的理论意义和现实意义的。

1.3 本文研究的主要内容及结构

本文以现代供应链管理理论为基础，使我们更清晰的了解供应链战略合作伙伴关系选择的重要性，选择合适的战略合作伙伴能够提高整个供应链的竞争能力。通过分析来看供应链战略合作伙伴关系建立的益处与风险，进一步了解供应链管理中战略合作伙伴选择问题的现状，进而更好的进行供应链战略合作伙伴的选择，挑选出最合适的供应链战略合作伙伴。

从结构上看本文分成五章。

第一章：绪论。介绍选题的背景和意义以及本文的主要工作。

第二章：简单介绍供应链管理的相关的理论知识。

第三章：供应链战略合作伙伴选择问题的意义及必要性。

第三章：研究分析供应链管理中战略合作伙伴选择问题中的潜在风险。

第四章：供应链战略合作伙伴选择问题方法及策略

第五章：供应链管理中战略合作伙伴选择问题的实例分析。

2 供应链管理战略合作伙伴选择基本理论

2.1 供应链

2.1.1 供应链的概念

供应链目前尚没形成一个统一定义，许多学者从不同的角度出发给出了许多不同的定义。

早期的观点认为供应链是制造企业中的一个内部过程。它是指从企业外部采

购的原材料和零部件通过生产转换和销售等活动，再传递到零售商和客户的一个过程，传统的供应概念仅局限于企业的内部操作层面上，注重企业的自身资源利用。

后来供应链的概念注重了与其它企业之间的联系。注意了供应链的外部环境，认为它应是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品，再到最终客户的转换过程”，这是更大范围、更为系统的概念。例如，Evans认为：“供应链管理就是通过前馈的信息流和反馈的物料流及信息流，将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终客户连成一个整体的模式”。森尼尔和彼得认为：“供应链包括满足顾客需求所直接或间接涉及到的所有环节。供应链不仅包括制造商和供应商，而且还包括运输商，仓库，零售商和顾客”。这些定义都注意了供应链的完整性，考虑了供应链中所有成员操作的一致性。

目前国内普遍接受的供应链定义是由马士华教授在2000年提出的，他认为：供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。

2.1.2 供应链的特征

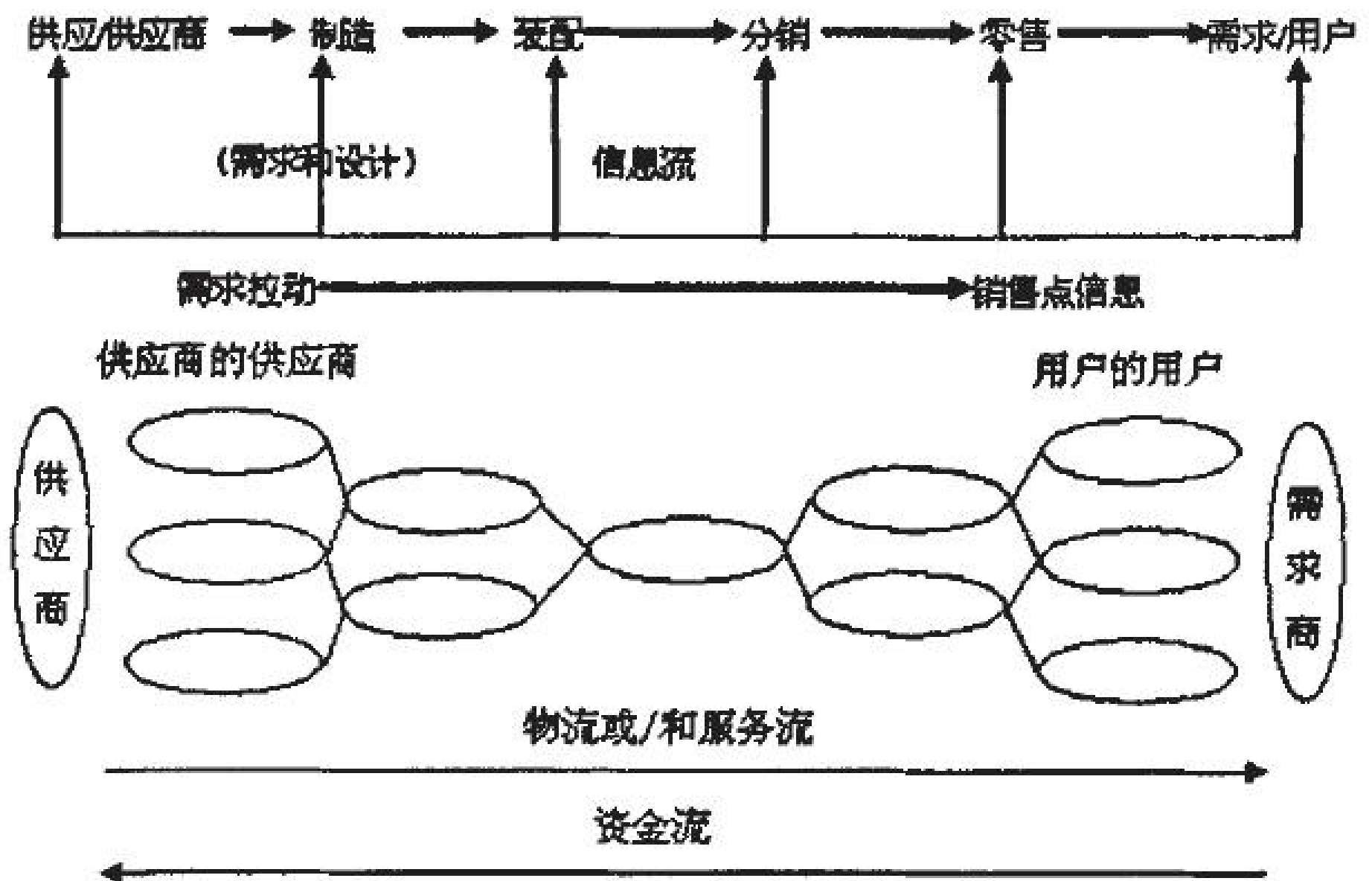
从供应链的结构模型可以看出，供应链是一个不断发展的动态网络结构系统，由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商和客户、客户的客户组成。每个企业是一个网络节点，节点企业和节点企业之间是一种需求和供应链紧密合作关系。一般认为供应链主要有以下特征：

(1) 供应链是一个复杂网络系统。

因为供应链节点企业组成的跨度(层次)不同，供应链往往由多个、多类型甚至多国企业构成，所以供应链的结构模式比一般单个企业的结构模式更为复杂。

(2) 供应链是一个动态变化的网络系统。

供应链管理因企业战略和适应市场需求变化的需要，其中节点企业需要动态地更新，这就使得供应链具有明显的动态性。



(3) 以客户为中心，满足市场客户需求。

供应链的形成、存在、重构，都是基于一定的市场需求而发生，并且在供应链的运作过程中，用户的需求拉动是供应链中信息流、产品服务流、资金流运作的驱动源。

(4) 供应链是一个价值链与实体网络交叠的利益共同体。

节点企业可以是这个供应链的成员，同时又是另一个供应链的成员，众多的供应链形成交叉结构，而每个供应链都追求运作高效率与低成本，力求达到整体利益最大化。这增加了协调管理的难度。

总之，供应链的以上特征对供应链管理来说是一个巨大的挑战。同时也增加了供应链的风险。

2.2 供应链管理

2.2.1 供应链管理的概念

供应链管理作为管理学中的一个新概念，已经成为管理哲学中的一个新元素。但目前并没有关于供应链管理的统一的定义。

我国的国家标准对供应链管理的定义是：利用计算机网络技术全面规划供应

链中的商流、物流，信息流、资金流等，并进行计划、组织、协调和控制等。

实质上，供应链管理是一种集成的管理理念和方法。它是以市场和客户需求为导向，以核心企业为盟主，以提高竞争力、市场占有率、顾客满意度和供应链整体效益和效率为目标，以协同商务、协同竞争和多赢原则为基本运作模式，通过运用现代企业管理技术、信息技术、网络技术和集成技术，达到对整个供应链上的信息流、物流、资金流、业务流和价值流的有效规划和控制，实现整条供应链的最大效益。它源于这样一种观点，即企业应该从总成本的角度去考察企业的经营效果，不是片面地追求诸如采购、生产、销售等局部功能的优化。只强调组织内部的合作和优化是远远不够的，企业必须将自身置于供应链的环境中去考虑。高效的供应链设计、供应链成员之间信息的共享，库存的可见性和生产的良好协调会缩短生产准备周期，减少库存水平、使物流运作更为有效，并改善订单的实现率及其他的一些关键的业务功能，达到降低生产成本、创造并保持核心竞争力的目标。

2.2.2 供应链管理的特点

供应链管理最突出的特点是多个相互独立的、作为利益主体的企业之间的联盟，这种联盟不是通过资金结成的而是通过各企业在管理、技术、市场等竞争性优势进行组合来实现的，是一种基于知识的联盟。另外，供应链管理还具有如下特征：

- (1) 虚拟企业的组织形式。
- (2) 企业间的流程组合与优化。
- (3) 及时处理功能的计划和控制系统。

2.2.3 供应链管理的目标

供应链管理的目标即是通过解决总成本最低化、客户服务最优化、总库存最少化、总周期时间最短化以及物流质量最优化等目标之间的冲突，实现供应链绩效最大化。

2.3 供应链战略合作伙伴关系理论

供应链的现代管理思想认为，未来的竞争不再是单个企业之间的竞争，而是整条供应链之间的竞争，它注重采购方与销售方之间的关系，主张通过二者之间的协同合作和持续改进来增强整条供应链的竞争能力，从而便处于供应链中的所有企业从中受益，因此采购活动被提升到一个更高的战略高度来研究。随着竞争

的日益加剧和企业国际化的程度增加,如何创造和保持企业的核心竞争力成了影响企业生存和发展的关键因素,因此外协、分包作为一种有效战略被广泛应用,它使企业从自己不擅长或者从企业认为增值较小的活动中解放出来,专心致力于核心竞争力的运作。在这种情况下,如何选择好供应商,建立供应链战略合作伙伴关系就显得尤其重要。

2.3.1 供应链战略合作伙伴关系的概念

供应链战略合作伙伴关系 (Supply Chain Strategic Partnership, SCSP) 目前尚没形成统一定义。

我国供应链管理专家马士华教授将供应链合作伙伴关系定义为:供应商与制造商之间,在一定时期内的共享信息、共担风险、共同获利的高度协作关系。

Smith. k L将战略合作伙伴关系定义为:一种以长期书面合同为基础但又超越合同在较长时期内共享信息、共担风险、共同获利的企业关系。

在分析和总结的基础上,我们得出供应链的合作伙伴关系是:供应商和制造商之间以相互信任为基础,通过契约结成的在较长对问内共享信息、共担风险、共同获利的高度协调关系。

2.3.2 供应链战略合作伙伴选择的原则

(1) 合作伙伴必须拥有各自的可利用的核心竞争力。唯有合作企业拥有各自的核心竞争力,并使各自的核心竞争力相结合,才能提高整条供应链的运作效率,从而为企业带来可观的贡献。

(2) 拥有相同的企业价值观及战略思想。若价值观及战略思想差距过大,合作必定以失败而告终。

(3) 合作伙伴之间工艺与技术的连贯性。供应链合作关系的展开必须在技术上保持一致标准,包括产品设计、制造工艺的连贯性。工艺上的差异或供应商现在、未来制造能力的局限,都会限制供应商在被引入战略合作伙伴后的先进生产技术的引进,从而影响整个供应链的运作。

(4) 企业的业绩和经营状况。一个企业过去年度里的经营状况往往成为选择长期合作伙伴的重要因素。业绩好的企业一般比较容易被接纳,也很容易进入合作角色。

(5) 有效的交流和信息共享。在选择供应商的过程中,只有更好地与被选

择方加强交流，才能提供更多的战略信息，使得评价过程和结果更具可信度和参考价值。

3 供应链战略合作伙伴选择的意义及必要性

3.1 供应链战略合作伙伴关系与传统供应商关系的区别

随着企业在质量、价格、时间、柔性和创新等竞争领域的经营业绩越来越依赖于供应商网络，合作伙伴关系和有效供应商管理变得越来越重要。传统的一般关系的首要目标是，使购买的产品或服务的价格降低到最低限度。这种关系通常采用三种方法：

(1) 买方向供应商大量购货通过挑起供应商之间的竞争获得价格好处，同时保证供应的连续性；

(2) 买方通过在供应商之间分配采购数量，对供应商加以控制；

(3) 买方与供应商保持正常的关系，仅仅采用短期合同。

尽管这种策略降低了购买价格，但是它无助于激励供应商提供增值服务，采用技术改进、流程创新，以及其它可能获得竞争优势的方法，也不利于建立买方卖方长期的合作关系。

在新的竞争环境下，供应链战略合作伙伴关系研究强调直接的、长期的合作，强调共有的计划和共同的解决问题的努力，强调相互之间的信任与合作。这与传统的关系模式有着很大的区别。这种与供应商建立伙伴关系的趋势，促使组织减少了供应商数目，同时也引起与供应商处理业务方式上的变革。业务外包(Outsourcing)的趋势增加了企业对供应商的依赖性。许多企业开始寻求与供应商建立更加紧密和互动的关系，在诸如新产品开发、供应商发展、信息共享等方面进行合作。供应链战略合作伙伴关系与传统供应商关系的区别主要体现在以下几个方面：

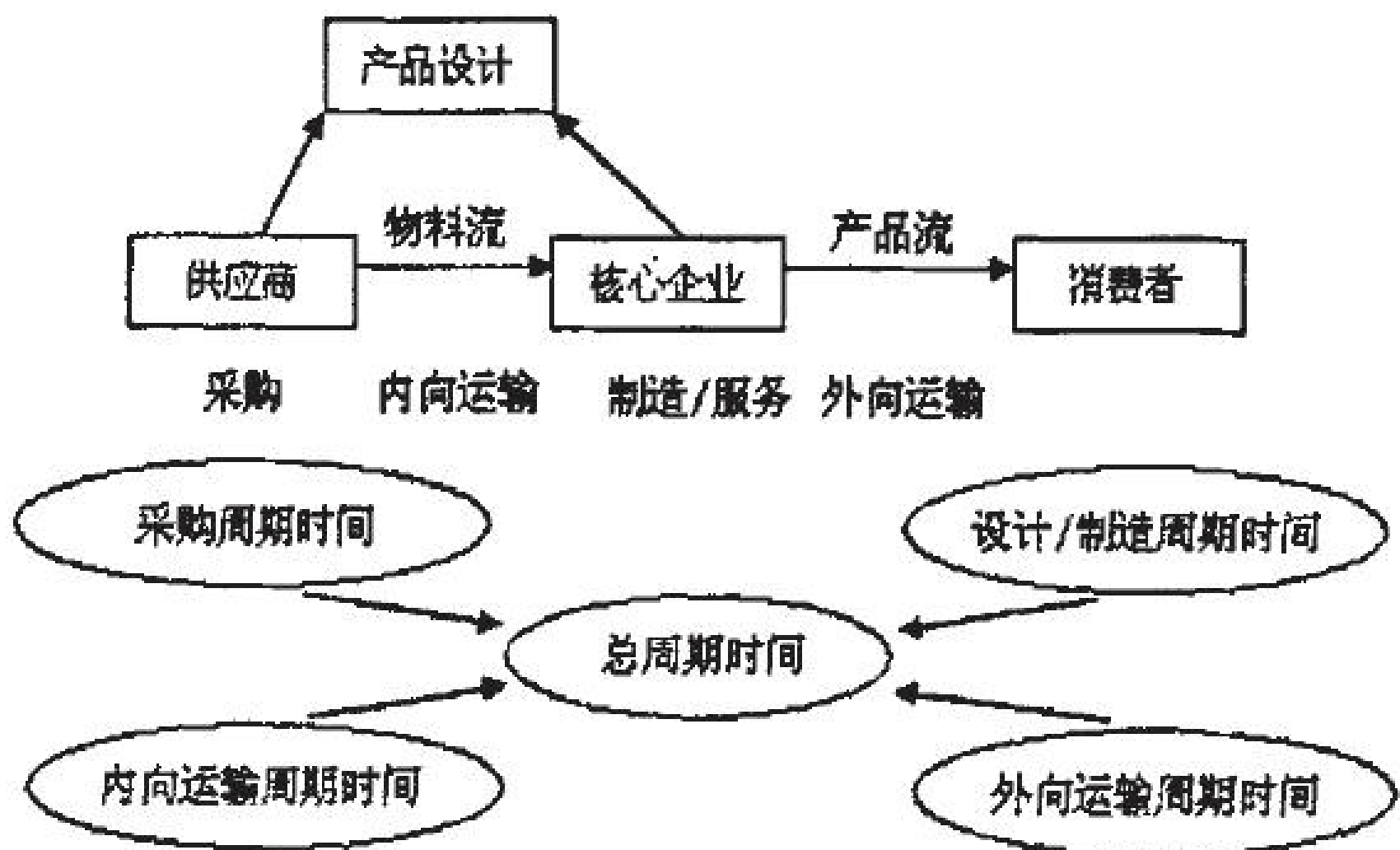
供应链战略合作伙伴关系与传统供应商关系的比较

比较内容	传统供应关系	供应链战略合作伙伴关系
相互交换的主体	物料	物料、服务
供应商选择标准	强调价格	多标准并行考虑（交货和质量的可靠性）

稳定性	变化频繁	长期、稳定、紧密合作
合同性质	单一	开放合同（长期）
供应批量	小	大
供应商数量	大量	少（少而精，可长期紧密合作）
供应商规模	小	大
供应商的定位	当地	国内和国外
信息交流	信息专有	信息共享（电子化连接，共享各种信息）
技术支持	不提供	提供
质量控制	输入控制信息	质量保证（供应商对产品质量负全面责任）
选择范围	投标评估	广泛评估可增值的供应商

3.2 供应链战略合作伙伴选择的意义

通过建立供应商与核心企业之间的战略合作关系，首先在缩短供应链总周期时间中的作用可以看出它对于供应链管理所涉及企业的重要意义。



速度是企业赢得竞争的关键所在。供应链中核心企业要求供应商加快生产运作速度，通过缩短供应链总周期时间，达到降低成本和提高质量的目的。从图中可以看出，要缩短总周期，主要依靠缩短采购周期、内向运输时间、外向运输时

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/336105025005011003>