

供应链形态新研究

摘要:基于供应链管理思想下的虚拟企业组织形式与传统企业存在着很大的差异,其独特的组织形态决定了它有许多独有的特点。文章首先对供应链概念的出现背景进行简单分析,通过对这些特点的一一阐述,有助于读者对供应链管理思想有个全新的认识,从而帮助企业从供应链的角度来正确地决策企业的行为。

关键词:供应链;虚拟企业;组织形态
一、引言

1986年美国物流协会正式给出了物流(logistics)的定义以后,越来越多的企业开始真正地意识到通路革命的重要性。因为在此之前,大多数企业只关注生产的社会化,其通过不断地科技创新、科技发明,使生产力得以膨胀地发展。生产力的飞速发展,带来了生产成本的大幅度下降,生产规模不断地扩大,生产的产品开始不再局限于本国销售,而是在全球范围内进行交易。这种生产社会化程度的日趋发达与流通社会化程度的先天发育不良形成了鲜明对比,原来企业面对的只是点对点的关系,现在一转眼,企业和企业的关系变成了点对面或者面对面的关系。企业所面对的流通环节越来越多,流通渠道越来越长,沟通生产和消费的信息成本、商品流通中的交易费用越来越大。这种由于生产社会化的发达所带给企业的

竞争优势,却在流通环节中变得消失殆尽,物流问题随之凸显。

供应链的概念是什么? Supply chain is the complex network of organizations with conflicting objectives. 供应链是由自利的个体所组成的复杂网络。下面是一个简易的供应链图(见图1),说它简易是因为它是从庞大的供应链网络中截取的一枝。

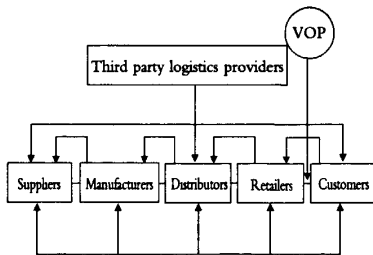


图1 简易供应链管理

图1中的VOP是价值提供点(value-offering point)。这一节点非常重要,在后面会有解释。如果我们图1看成企业的组织架构图,基于供应链管理思想下的虚拟企业组织形式与传统企业存在着很大的差异,它这种独特的组织形态,决定了它许多独有的特点,而对这些特点的研究,可以帮助我们正确地理解基于供应链思想建立起来的企业系的企业行为。

二、供应链的特点

(一)供应链上成员之间的关系和地

位一定不平等,自然它们的利益分配也不平等

在图1中有一个非常重要的人物没有登场,这个人物就是集成专家(channel-captain)。许多人往往认为供应链上的成员会实现共赢,但是共赢并不意味着大家共分利润,我们可以从比较熟悉的囚徒困境理论来解释(见图2)。

		囚徒乙	
		黑手党 (抵赖)	坦白
囚徒甲	(抵赖)	(-1, -1)	(-8, 0)
	(坦白)	(0, -8)	(-5, -5)

图2 囚徒困境模型图

对于囚徒甲而言,假设他选择“抵赖”,囚徒乙选择“抵赖”和“坦白”的收益分别为“-1”和“0”,这时根据利益最大化的原则,囚徒乙会选择“0”收益。同样,囚徒甲选择“坦白”,囚徒乙的收益分别为“-8”和“-5”,在最大利益驱动之下,囚徒乙会选择“-5”收益。所以对于囚徒乙来说,尽管他不知道甲是选择了“坦白”还是“抵赖”,但是他发现他自己选择“坦白”都是比选择“抵赖”好的优战略。同样,根据对称性,甲也会选择“坦白”,结果是甲乙两人都“坦白”。我们称(坦白,坦白)为纳什均衡。纳什均衡是局中人战略选择上构成的一种僵局,给定其他局中人的选择不

变,任何一个局中人的选择是最好的,他也不会改变其战略选择。所以,可以预期(坦白,坦白)是甲乙最终完成的稳定的选择。

但是,我们从中可以看出纳什均衡并不是上述所有组合中的最优组合。于是我们就在模型中引入一个重要人物——黑手党。他的介入带来了新的游戏规则:黑手党分别警告囚徒甲和囚徒乙,如果你们要坦白的話,我不但杀了你们,而且还有你们全家。这一警告可不要紧,囚徒甲和囚徒乙必须重新思考自己的决策,必须推倒一切来重新洗牌。从他们个人利益的角度来说,原来他们都视为自己平平安安地出狱为最大的利益,但是现在他们不但连自己的命都保不住,而且还搭进去了自己家人的命。于是他们都不自觉地选择了(抵赖,抵赖),这一选择令他们都吃惊不已,因为他们无形之中却选择了最优的组合。

为什么会出现这种相反的结果呢?是的,正是我们介绍的新人物登场的结果。那么,黑手党又是何许人也呢?没错,他就是我们供应链中的集成专家(channel captain)。

我们现在就可以回到我们的主题:供应链上成员之间的关系和地位一定不平等。假设现在是囚徒乙威胁囚徒甲,甲深深地了解乙的背景,他和自己的地位和身份都是一样的平等关系,他非常清楚囚徒乙的势力程度,囚徒乙的威逼和恐吓都不会在囚徒甲的内心留下什么刻骨铭心的烙印,自然囚徒甲也不会理会乙的胁迫,最后的结果还只是(坦白,坦白)。但是现在换成了黑手党去威逼囚徒甲和囚徒乙,他的身份和地位都要比囚徒甲和乙高的多,他们也深深地体会过黑手党的心狠手辣,他们也清楚地知道他会说到做到,于是在这种强势的威逼中,囚徒甲和乙便很自觉地双双就范,也很莫名其妙地成为这场游戏中的赢家。

现在我们放到供应链中来理解这个特点。上面提到过,在现代供应链管理思想中,在全球范围内调配资源、优化资源已成为主题。如果要在全球范围内协调和集成互相自利的个体资源的话,要是没有关系上的强势,没有地位上的强势,你整个供应链当中推行你的规则,调动其他成员的资源就会变得举步维艰。其实,你完全可以把集成专家等同于你所在企业里的领袖。作为领袖,他自然有成为领袖的原因(或者叫做本事),无论是他的个人

职位、人格魅力或者是知识专长,都具备一种对你需求欲望深深控制的能力,这也就是为什么要用领袖而不用领导这个字眼的缘故。想象一下你的领袖是如何成功地协调企业内部和外部的资源,是什么因素促成了他的成功,这些都会帮助你很好地理解和把握你在供应链中所处的角色和作用。

(二)供应链管理是以最终客户多样化的需求为中心,供应链成员资源的整合之源皆来于此

既然供应链上的成员之间的关系是不平等的,那么就会产生一个新问题,集成专家完全可以以自己的优越地位来对其他成员胡作非为,任意地调配其他成员的资源来为己用。这种可能性是存在的,但我们需要静静地思考:组建供应链大家庭就和你成立一家公司一样,我们都希望企业基业长青,而不是昙花一现。企业为了自己利益的增长谋求到了一家供应链,他们不希望这是一家没有前途的供应链,他们指望通过供应链的竞争优势来抗拒残酷的竞争环境。作为大家庭的家长,每一个棋子的移动都会牵动到满盘棋局的输赢。所以集成专家在动用企业资源的时候,必须要有一个行为准则和行事依据。在供应链企业中,它的行事依据就是以客户多样化的需求为中心。

可能你会进一步质疑,每一个企业不都是满足客户多样化的需求吗?是这样吗?否。

在供应链管理的概念出现之前,每一个企业的视角都比较狭隘,它们只与自己的上下游企业打交道,它们所谓的满足客户多样化的需求只不过是满足自己下游客户的需求。比如原材料供应商依据生产厂商的要求来提供原材料,分销商按照零售商提供的市场需求来分销商品。那么,我们进一步从供应链中的牛鞭效应来分析。所谓牛鞭效应就是指信息在供应链上的传递过程,就像我们经常看到的赶牛的牛鞭一样,牛鞭末端的细微变化反映到鞭梢是一个很大的弧度。所以供应链中不可避免的牛鞭效应,决定最终用户需求的稍微变动,沿着整条供应链传递会被逐级地放大。这也就是说,在大多数的情况下,每一个企业的下游客户的需求总不等于最终用户的需求。在供应链的概念出现以后,我们是将最终用户纳入到整条供应链当中,不再只将自己的视角放在局部范围内,我们

的视角变得更广,所有资源一切流向都是源自于最终用户的喜好,最终用户不愿意为你掏钱,那就看你如何来对他们承诺和兑现。而也正是因为集成专家在供应链当中的特殊地位和艰巨使命,它一定要站在更高的层面上以客户的需求为己任,调配供应链的资源。沃尔玛以自己投资4亿美元的人造卫星给出了答案,UPS以自己拥有世界上唯一能提前六年时间来安排最佳航班时间表的计算机监控、计划与调度系统(COMPASS)做出了表率。还记得VOP(value offering-point)吗?它为什么重要,是因为它最靠近最终用户端,最能真实地反映客户的价值。

(三)在供应链中我们要用更广的视角看问题

在分析特点二的时候,我们已经用过了这个特点。很明显,在供应链出现前和出现后,我们看问题的视野有很大的差异。我们举库存管理的例子来看,在供应链中,任何一件商品不会无缘无故地跑进仓库里增加库存,它一定有自己的来路,我们就循着它流经的环节,看看到底是哪个环节出了问题。这也就是说,对于库存问题,我们不能只将眼光盯在发生库存的这一节点上,我们应该清楚,问题暴露的这一节点是由许多问题沿着供应链积累的结果,只有这样我们才能把问题看得更准,剖析得更到位,从而解决得更彻底。

参考文献:

1. Machuca, J.A.D. Improving POM learning: Systems thinking and transparent-box business simulators[J]. Production and Operations Management, 1998(2).
 2. Berglund M. Strategic Positioning of the Emerging Third-Party Logistics Providers [J]. Dissertation from the MIE, 2000(43).
 3. 马士华,林勇,陈忠祥.供应链管理[M].机械工业出版社,2000.
 4. 陈启中.制造资源计划基础[M].企业管理出版社,1997.
 5. 王成.现代物流管理实务与案例[M].企业出版社,2001.
 6. (美)唐纳德丁,鲍尔索克斯著;林国龙译.物流管理——供应链过程的一体化[M].机械工业出版社,1999.
- * 本文属郑州大学西亚斯国际学院校内项目(项目编号:2009KYYB02)。
- (作者单位:郑州大学西亚斯国际学院)