

# 基于正向链式传导模式的供应链风险管理研究

Study of the Supply-chain Risk Management Based on the Forward-chain Conduction Mode

柳卓超 LIU Zhuo-chao

(湖南科技大学商学院,湘潭 411201)

(School of Business, Hunan University of Science and Technology, Xiangtan 411201, China)

**摘要:** 正向链式传导模式的供应链风险是供应链风险中一种比较常见的供应链风险传导模式,它具有单向性、隐蔽性、成长性三个特征。本文首先分析了正向链式传导模式的供应链风险传导机理,然后分析了它的来源,并以发生概率和影响性对它们进行了预测和分类,最后提出了相应的风险控制对策。

**Abstract:** The supply-chain risk of forward-chain conduction mode is general, it has three features: one-way, concealment, growth. The paper firstly analyzed the conduction mechanism of the supply-chain risk about forward-chain conduction mode, then analyzed its source, at the same time, the paper forecasted and classified this risks with probabilities and affection, put forward corresponding countermeasure about risk control.

**关键词:** 供应链风险;正向链式;风险控制

**Key words:** the supply-chain risk; forward chain; the control of risk

中图分类号:F270.7

文献标识码:A

文章编号:1006-4311(2015)24-0059-02

## 0 引言

现代企业之间的竞争实质上是供应链和供应链之间的竞争,企业要想在竞争激烈的市场取得优势,必须保证自身的供应链顺利运作。供应链网络上各企业之间的关系是一损俱损的关系,一旦供应链网络上任何一个企业出现问题,都会或多或少的影响到其它的企业,甚至影响到整个供应链的正常运作,导致其瘫痪和破裂。而供应链上各种不确定性因素则构成了供应链风险的来源。在所有的供应链风险中,正向链式传导模式的供应链风险是一种比较普遍存在的风险。

## 1 正向链式传导模式下的供应链风险的含义、传导机理与特征

**1.1 正向链式传导模式下的供应链风险含义** 正向链式传导模式下的供应链风险是指供应链风险由最初企业节点沿着固定方向向消费者传递,即风险由某一个或多个节点发出,通过风险助推剂将风险逐渐向核心板块、下一个节点进行传递并最终轮到消费者,一旦风险被扩大到无法控制的地步,则会造成整个供应链的崩溃,出现“多米诺骨牌效应”。

**1.2 传导机理及其特征** 传导机理即风险发出者(风险发出者是风险传导的基本动力,影响风险控制难易程度和风险损失大小)通过风险助推剂(风险的推动力或阻力)的加速作用下依附于某一风险传导载体(主要表现为技术、资金、人才、信息等)传递给风险接收者(如图 1 所示)。

根据图 1 示,风险最初存在于一个特定的封闭空间,企业 1 的风险在风险助推剂的推动下依附于风险载体并在一定的时间里传递给企业 2。由于风险的传递方向和助推剂的不同,风险接收者面临的风险也具有不确定性。从而可以推出该模式的主要特征:①方向性,风险传递方向

基金项目:“湖南省教育厅资助项目(12c0110)”,项目编号:B41231。

作者简介:柳卓超(1978-),男,湖南浏阳人,讲师,湖南科技大学商学院,从事市场营销、零售管理等教学与科研工作。

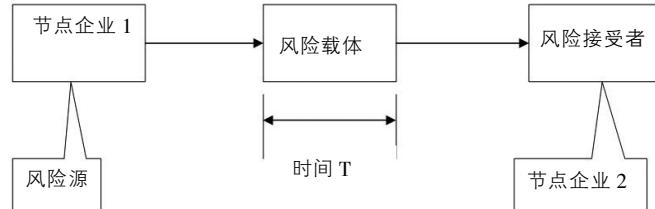


图 1 正向链式传导模式

单一,风险由上游逐渐向下游传递;潜伏期长,短期很难看到风险的危害性;②成长性,风险分阶段依次传递,风险逐渐增强,由于风险扩散使风险存在空间扩大,一旦转为危机,危害面更广;③隐蔽性,风险刚开始时不易被察觉,当变得清晰时风险已经传到了整条供应链,难以避免。<sup>[1]</sup>

## 2 风险识别

供应链风险从本质上讲,来源于供应链各环节存在的各种不确定性因素以及外部环境的不稳定性,从供应链各环节的角度分析,包括供应的不确定性、需求的不确定性以及供应链企业内部过程的不确定性。因此,供应链风险的来源主要分为两个方面:供应链外部风险(如表 1 所示)、供应链内部风险(如表 2 所示)。

根据正向链式供应链风险的传导特征,其风险主要来源于供应链合作企业,即战略风险、伙伴关系风险、信息风险、供应风险、企业文化风险。

## 3 风险预测

按照风险发生的可能性及影响力,可以把战略风险、伙伴关系风险、信息风险、供应风险、企业文化风险分为四种类型(如图 2 所示)。图中  $E_0$  和  $P_0$  分别为影响性与发生概率均衡点。风险 I 是供应链风险管理的工作重点,企业应该予以足够的重视,尽最大可能地降低发生概率和影响力;对风险 II 和风险 III 应进行监测,密切注意它的发展趋势;风险 IV 在一定程度上可以忽略。

## 4 风险控制

根据源头控制的思想,正向链式传导模式的供应链风险控制应从战略风险、伙伴关系风险、信息风险、供应风

表 1 供应链风险外部来源

供应链风险类别	风险因素	具体风险诱发因素
供应链外部风险	自然风险	火灾、地震等
	政治风险	动乱、罢工、恐怖袭击等
	经济风险	通货膨胀、金融危机等
	社会风险	收入差距等
	技术风险	技术革新对现有技术的冲击等
	法律风险	法律法规的调整和修订等
	文化风险	文化冲突等
市场风险	新产品开发, 市场调研等	

表 2 供应链风险内部来源

供应链风险类别	风险因素	具体风险诱发因素
供应链内部风险	战略风险	企业战略和供应链战略不匹配等
	伙伴关系风险	缺乏忠诚度等
	信息风险	信息不对称等
	供应风险	供应商单一等
	企业文化风险	价值观区别影响效率等
	流程风险	业务流程运作风险等
	管理风险	资源配置规则应用风险等
	需求风险	需求不确定

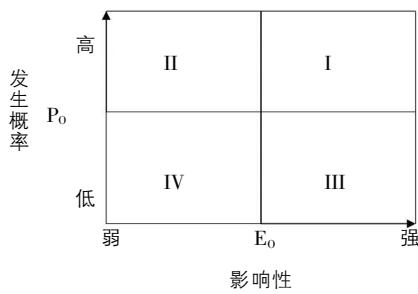


图 2 风险矩阵

险、企业文化风险五个方面来实施。

**4.1 公司战略与供应链战略匹配** 公司战略是以市场的角度出发的，其目的是给顾客提供能够满足其需求的产品或服务，进而实现赢利。供应链战略作为公司战略的一部分，其目的是确定物料的获取和运输。随着市场竞争的日益激烈，企业要想在激烈的市场竞争中取得一席之地，应保证公司战略与供应链战略匹配，确保公司的供应链能力可以支持其满足目标顾客群的需求。由于供应链反应能力的高低和潜在需求不确定性一致，所以随着潜在需求不确定性的增高，供应链的反应能力也会增强，进而实现战略匹配。

**4.2 加强供应链企业之间信息共享** 过去由于信息技术的限制，企业内部各部门之间的信息流动性很慢，客观上限制了供应链的反应能力。但随着信息技术的不断发展，应在供应链中广泛应用现代信息技术，加强供应链企业之间的信息共享，具体应做到以下方面：共享有关预期需求、订单、生产计划等信息，通过供应链企业之间的信息共享，可有效降低不确定性和风险。有数据显示，供应链企业之间的信息越公开，企业掌握的信息越多，供应链的风险就越小，反之就大。<sup>[2]</sup>

**4.3 供应链企业之间建立战略合作伙伴关系** 无数事例证明，团队合作比单打独斗更容易成功，在供应链的发展中亦是如此，供应链企业要想实现自身的长远发展，各供应链企业之间需建立战略合作伙伴关系，如此可有效降低风险。建立战略合作伙伴关系，应实现以下几个目标：

①提高顾客满意度。建立战略合作伙伴关系，供应链成员企业实现资源、信息共享，从而可以更加及时、高效、准确地发现与满足顾客需求，提高顾客满意度，最终实现顾客忠诚。②提高产品质量。质量始终是影响顾客满意度的一个重要因素。通过建立战略合作伙伴关系，供应链成员企业作为一个“共同体”为提高产品质量而共同努力，不仅减低了产品生产过程中的不确定性，也保证了生产的连续性，有利于从整体上提高产品质量。③降低成本与风险。供应链的最终目的是实现整个供应链的总成本最小，通过建立战略合作伙伴关系，一方面，通过采取现代信息技术，优化供应链产业结构，可有效降低产品成本，同时大量降低交易费用；另一方面，通过与供应商建立战略合作伙伴关系，尽管市场风险依然存在，但是风险被平分给了各个企业，因此在一定程度上降低了企业的风险。<sup>[3]</sup>

**4.4 供应链文化整合** 供应链文化和企业文化一样，如果运用得当，可有效提升各供应链企业的凝聚力，减少各供应链企业之间的摩擦，增加各供应链企业之间的默契，实现各供应链企业的团结协作，因此实行供应链文化整合是必要的。供应链文化整合要特别注意一下两点：①加强文化的交流与沟通。供应链节点企业应主动地进行企业文化的交流与沟通，增强相互之间文化的认识与理解，提高企业员工对不同文化的反应与适应能力；②尊重文化差异。允许不同企业在共同的大背景下，个体企业文化保持鲜明的特点与活力，对共同文化的认同与个体文化的尊重尽量兼顾。文化差异与文化宽容是供应链保持开放性与活力的必要条件。<sup>[4]</sup>

**4.5 单一供应商与多源供应商选择相结合** 单一供应商的可以减低采购成本，有利于建立稳定的供应关系，但供应风险相对较高，而多源供应商则正好相反。因此，为降低供应链风险，同时保证一定的供应绩效，企业在选择供应商的时候，应实行单一供应商与多源供应商选择相结合。对于那些订单数量少，供应商产品独特、无替代性，建立了战略合作伙伴关系等情况下选择单一的供应商；而在那些能够引入竞争，降低成本，保证供货等情况下选择多源供应商，从而减轻企业资金压力，降低供应链风险。

## 5 结语

正向链式传导模式的供应链风险由于其传导方向的单一性，其风险源比较清晰而且主要来源于上游供应商。本文的研究思路正是基于这一特点，从风险的识别、风险的预测及风险的控制都是围绕风险源来进行的。从 2000 年惠普公司由于无法获得足够数量的闪存来满足打印机生产的需求以及 2008 年中国奶制品行业的“三聚氰胺事件”这些供应链风险事件来看，本文的研究成果对这些供应链风险是比较适用的。

## 参考文献：

- [1] 杨冀琴, 漆晓宇. 提高供应链运营水平 实现供应链战略与竞争战略的匹配[J]. 中国市场, 2007.
- [2] 布林德利 著, 刘秉镰 等译. 供应链风险[M]. 南开大学出版社, 2009, 10: 134.
- [3] 陆震, 白勤虎. 供应链战略合作伙伴关系分析与研究[J]. 合肥工业大学学报(社会科学版), 2008(4): 13.
- [4] 张光明, 李平, 马丽. 供应链文化风险及其防范对策研究[J]. 价值工程, 2008(1): 11-12.