

供应链管理的发展、问题及第三方管理机制*

郑称德, 吴爱胤

(南京大学商学院, 南京 210093)

摘要:供应链管理起源于企业降低物流成本、实时营销和横向一体化战略等方面的需要,目前的发展趋势是由追求低成本和顾客反应速度向寻求差异化竞争优势演变。但在此演变过程中,出现了权力复归、产销对立和信任障碍等众多阻碍其发展的问题。根据冲突理论,这些问题属于组织间谋求协同、合作而形成的横向冲突,可以通过第三方供应链管理机制加以解决。

关键词:供应链管理; 第三方管理机制; 冲突理论

中图分类号:F25 **文献标识码:**A **文章编号:**1007-7278(2003)04-00152-09

引言

从20世纪90年代以来,在物流基础上发展起来的供应链管理(Supply Chain Management)越来越受到企业的重视。世界权威的《财富》杂志,将供应链管理能力列为企业的一种重要战略竞争资源。英国物流学家马丁·克里斯托弗认为“在竞争日益加速的今天,市场的竞争不是企业层次的竞争,而是供应链之间的竞争”。供应链管理的最初目的是通过企业的相互合作,增加链上信息可视性,从而降低物流成本、提高市场反应速度。随着供应链发展,供应链间呈现同质化趋势,为了谋求后成本时期供应链差异化竞争优势,企业间需要进行更大力度的合作和共享。但在这个阶段,由于权力复归、产销对立、信任危机等原因,供应链管理面临着举步维艰的困境^{[1](pp. 205-320)}。本文将在介绍供应链发展历程、分析供应链管理目前存在问题的基础上,运用冲突理论构建第三方供应链管理机制进行探讨。

一、供应链管理的发展

1. 供应链管理的产生背景

进入21世纪,以全球化、客户需求个性化、产品生命周期变短等为特征的市场环境使得企业在面对快速变化市场的同时还要面临日益激烈的企业间竞争。为了能够集中精力培养

* 收稿日期:2002-10-18

作者简介:郑称德(1972-),男,江西余干人,南京大学商学院讲师;吴爱胤(1974-),女,江苏南通人,南京大学商学院讲师。

自身的核心竞争能力,在恰当的时间、恰当的地点为恰当的顾客提供恰当的产品或服务,企业仅仅专注于内部的经营管理是不够的,它需要从整体流程的概念(即从原材料提供厂商到向消费者配送或提供售后服务的企业为止)来进行管理,有必要对企业整个原材料、零部件和最终产品的供应、储存和销售系统进行总体规划、重组、协调、控制和优化,加快物料的流动、减少库存,并使信息快速传递,时刻了解并有效地满足顾客需求,从而大大减少产品成本,提高企业效益。这种观念就是供应链或供应链管理的概念。供应链管理的出现可以归纳为以下几个原因:

(1)低物流成本的需要。随着科学技术的进步和扩大化、共享化,企业通过降低物料消耗和降低活劳动力消耗取得利润的潜力越来越小,而通过降低物流费用取得利润的潜力越来越大。因此,人们开始把降低流通领域费用称作“第三利润源”。美国运输经济学家 R·桑普森等在 20 世纪 70 年代后期的研究表明:美国物资消耗的每 1 美元中,有 41 美分是生产成本(原料消耗和劳动消耗),有 29 美分是商流费用,30 美分是物流费用。^{*}也就是说,当时美国的物流费用占产品总费用的 30%。近年来的一些研究成果表明,物流费用的比重上升到产品总成本的 30% - 40%。因此,加强物流管理、降低物流费用已成为提高企业经济效益的重要途径。物流是贯穿于从供应商到生产企业再到销售商的整个供应链的物品运输、存储过程。要降低物流成本,供应链的主体需要进行供需信息共享,充分了解需求和各节点库存状况。

(2)实时营销(Real-time Marketing)需要供销企业的大力合作。随着消费者需求行为的个性化和不确定性程度不断增大,传统的着眼于风险控制和追求差异化产品而实现产需结合的、由订货驱动业务流程的推测性营销(Speculated Marketing)体制,由于得到的仅仅是基于消费者需求预测基础上的用户订货而不能适时、确切地掌握市场动向,开始凸现高渠道控制成本和供、销企业矛盾激化等缺陷。为此,供销企业需要从分割、对立转向信息共享和合作,保持供应链中的信息透明和可视,将销售时点的信息同步传输到商品策划、设计、生产以及库存地点,按照顾客的需求实现设计、生产、物流、经营等决策的一体化,建立供需对应型营销体制。

(3)横向一体化战略需要供应链管理。为了能够提高竞争力和快速地响应市场,企业认识到必须摒弃过去从设计、制造直到销售都由自己负责的纵向一体化经营模式,转向集中精力和各种资源做好本企业能创造特殊价值、比竞争对手更擅长的关键业务工作,将其他非核心业务委托给另外的企业(供应商、外包商、销售商)完成,从而形成了横向一体化的管理思想。为了控制其他业务完成的质量、提前期和成本,横向一体化的企业需要与合作伙伴建立一种长期的战略联盟关系,并从整体上对构成的供应链业务流程进行规划和整合。

2. 供应链管理的第一阶段:追求低成本和快速反应

从起源背景看,供应链管理最初的目的是降低核心企业的物流成本,提高市场反应速度和客户服务水平。此阶段的供应链管理被定义为:“围绕核心企业,通过对信息流、物流和资金流的控制,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”^{[1](p.41)}。供应链由核心企业发起,这里的核心企业可以是销售商也可以是生产商。核心企业在供应链中占主导地位,其他企业处于“卫星”位置,核心企业负责物流、信息等的

综合规划,供应链各主体利益的实现依赖于核心企业的竞争能力。该类型供应链的核心企业代表主要有 GE、IBM、HP、沃尔玛特等。目前学术界供应链管理研究主要集中于该阶段,所考虑目标特性为经济性。费歇尔认为供应链中生产和产品流通的总成本最终决定于产品的设计,因此供应链的构建要以产品为中心,提出了基于产品的供应链构建策略^[2]。马士华在给出了供应链成本结构及计算函数的基础上,根据成本优化算法进行供应链设计^{[1](pp.106-111)}。供应链研究的第二个重点是库存控制。P&G 和 HP 等公司在对产品销售状况考察时发现了供应链库存管理中存在需求信息扭曲现象,美国供应链专家豪利将其形象地称为“牛鞭效应”,产生原因主要是多环节流通体制下各节点基于传统控制模式独立管理库存导致需求波动不断放大^[3]。解决牛鞭效应的库存策略主要有三种:(1)VMI:以沃尔玛为首的诸多零售企业采用系统化、集成化思想实施供应商管理库存策略(VMI, Vendor Managed Inventory),供应商在用户允许下设立库存,确定库存水平和补给策略,拥有库存控制权,降低库存水平和成本^[4]。(2)联合库存管理:强调供需双方同时参与,共同制定库存计划,使供应链过程中的每个库存管理者(供应商、制造商、销售商)都从相互之间的协调性考虑,保持供应链相邻的两个节点间的库存管理者对需求预期保持一致,从而消除需求变异放大现象。(3)多级库存优化与控制:基于协调中心的联合库存管理是一种联邦式供应链库存策略,是对供应链的局部优化控制,多级库存控制则综合考虑供应链各级库存,依据总成本最小或总时间最短原则进行优化。控制策略常采用中心化库存策略,即把控制中心放在核心企业,由核心企业协调各级库存活动。初级供应链研究的第三个重点是物流管理。供应链管理涉及制造问题和物流问题两个方面。供应链环境下的物流管理是降低成本、快速响应市场和提高用户服务水平的衔接性活动。它包括仓库据点设计、运输系统设计、配送系统设计、库存系统设计等内容。

在这个阶段,核心企业因为拥有强大的经营实力,在供应链中处于垄断地位,常常会强硬地运用特权严格控制其上下游的供应商或销售商,迫使后者在日常经营中贯彻自己所制定的营销战略和各种相应规定。例如,P&G 在美国市场上曾被形容为充满“强压和吼叫(Push&Grunt)”的公司,连其销售副总经理劳·普里奇特也坦言,在做销售人员时常常“带着手枪追赶零售业主”。但在供应链启动初期,合作各方都沉醉于享受由合作带来的巨大效益(1997 年 PRTM 公司进行的一项调查结果表明,实施供应链管理的企业成本降低 10% 以上,准时交货率提高 15%,订单满足提前期缩短 25% - 35%,增值生产率提高 10% 以上,库存降低 3%,现金周转期比一般企业缩短 40 - 65 天),各种矛盾和冲突暂时被掩盖,我们称该阶段为供应链的“蜜月时期”。

3. 供应链管理的后成本阶段:寻求差异化

在供应链的“蜜月时期”,由于各主体伙伴关系的形成,供需行为和决策趋于一致,较为容易取得良好效果。但是,随着这种战略伙伴关系的扩展和延伸,或者说由于战略伙伴关系缔结的普遍实现,产业中所有企业都在构筑低成本、以时间或速度为核心资源的供应链体系,供应链之间呈现出同质化,使成本优势和快速反应开始沦为供应链竞争必备的资格要素。为了谋求竞争优势,供应链需要在关系构筑和管理运作中采用差异化战略,使自身的供应链与其他企业供应链体系区分开来,才能真正发挥特定供应链管理的作用,获得竞争优势。根据波特理论,企业差异化的实现依赖于区别于其他企业的产品或服务。这里所指的

产品或服务不是个别产品,而是一系列产品和服务,形成这些产品或服务的源泉就是企业核心竞争能力。“只有建立并维护核心竞争能力,高级管理部门才能保证公司的长期存续。核心竞争能力是未来产品开发的源泉,是竞争能力的根,单个产品或服务则是果。”^{[5](p.215)}如果把供应链看作是一个整体组织(实际上也是必须的),企业战略理论同样适用于供应链。由此可见,后成本时期的供应链管理要想获得竞争优势,就必须培养链内核心竞争能力。这就要求供应链的构建应该从一体化的战略高度而不仅仅从单个核心企业考虑。

马士华首先从战略角度对库存控制问题进行了研究,提出了基于 workflow 库存控制策略。^{[1](pp.281-283)}该观点认为库存不是简单的资源储备或浪费的体现,而是一种组织行为问题。在供应链环境下,库存是企业之间或部门之间没有实现无缝连接的结果,库存管理的真正本质不是针对物料的物流管理,而是针对企业业务过程的工作流管理,需要从战略角度将以物流控制为目的转为以过程控制为目的。要真正减少乃至消除库存,供应链企业主体必须增加协作,建立有效的合作机制,不断进行流程革命。虽然基于 workflow 的库存控制策略只是库存的宏观管理决策问题,但它已经开始显现了后成本时期供应链管理核心能力构建的雏形,指出了进一步整合链内主体关系和寻求更好协作机制的必要性。然而,从欧美企业实践情况看,在供应链寻求差异化能力过程中,供应链合作伙伴间出现了各种各样的问题和矛盾。这些问题和矛盾成为供应链发展的障碍,甚至威胁到供应链关系的生存。

二、后成本时期供应链管理发展存在的三大问题

1. 权力复归

1989年P&G与沃尔玛特实施纸尿裤产品供应链管理,构筑JIT型的自动订发货系统和MMI(Manufacture Managed Inventory)系统,打破了原有的多环节流通体制,建立了单环节的产销联盟。产销联盟的建立使得沃尔玛特店铺中P&G的纸尿裤商品周转率提高了70%,销售额提高了50%,达到30亿美元,取得了巨大的成功。此后双方将合作领域逐渐扩大到其他主要产品,到1992年,P&G在美国市场总销售额的20%通过沃尔玛特实现。他们的成功合作被称为供应链管理的典范。1993年3月开始,沃尔玛特与所有供应商的关系建立都参照该模式,形成了以沃尔玛特为核心的产销协作网络。沃尔玛特也因为新型销售体制的建立,1990年销售额一举超过原来处于第一位的凯马特,成为美国第一大零售商。

产销联盟为供销双方带来了巨大的成功,但随着沃尔玛特在流通领域优势地位的确立,出现了一个值得注意和研究的情况——权力复归或强权管理。强权管理是指优势企业利用自己在产业链中的优势地位和相对强权来控制和管理其他企业,它与供应链管理的对等关系是相悖的,容易导致供应链成员之间冲突甚至关系破裂。实际上核心企业强权管理在供应链启动初期就一直存在,但在巨大利润的掩盖下没有引起重视。当进入差异化核心能力构建时,为了自身战略目标的实现,强权管理问题开始凸现,其主要表现有以下几个方面:

(1)利用合作生产企业之间的激烈竞争,迫使生产企业更加紧密地依存于沃尔玛特。1994年,沃尔玛特要求P&G的最强劲竞争对手、美国纸尿裤第一大品牌生产商Kingberly-Clark公司为其提供PB(Private Brand,销售商自有品牌)产品。由于激烈的市场竞争和对沃尔玛特很高的销售依存度,P&G对沃尔玛特这种违背联盟关系的行为却只能忍气吞声,不敢给予惩罚。

(2) 沃尔玛特要求生产商提供差异化的专业产品服务。20 世纪 90 年代中期,沃尔玛特为了在后成本时期强化自身竞争实力,在零售业中树立差异化竞争优势,要求供货商必须以最优惠的条件提供 PB 产品并根据沃尔玛特店铺地域、布置等特点开发专用产品。这一举措显然有违于生产商的发展目标,因为 PB 产品的大量生产将削弱生产商的影响力和资源投入,增加对销售商的依存度,削弱生产商在合作关系中的谈判实力和地位。虽然其他厂商如 Beacon、Lego 等公司都采取了合作的态度,P&G 却断然拒绝了沃尔玛特的这一要求,P&G 开始积极改革经营战略,向多渠道化方向努力,以逐渐减弱对沃尔玛特的依存度。

(3) 运用权力进行利益分配。1996 年,沃尔玛特要求所有供货商下调价格,该决策显然是沃尔玛特为了寻求自身的发展而实施的战略举措,本无可厚非。但问题的关键是这种价格的调整不是建立在与供货商充分协商、双方互利的基础上作出的决定,而是完全利用沃尔玛特在市场上的优势地位作出利益偏向于零售商、但生产商不得不接受的决策。

强权管理不但出现在沃尔玛特和 P&G 的产销联盟中,在 1993 年美国食品产业开始实施的 ECR(Efficient Consumer Response)也有表现。从 20 世纪 80 年代以来,以凯马特、克鲁加为首的大型零售商进行了超大规模的兼并行动,产业集中化使得零售业规模得到迅速提升,加之它们能够准确、及时掌握市场的关键信息和顾客需求。所以,相对于远离市场的生产商占据了信息上的优势地位,在产销买卖谈判中占据了主动。很多零售企业在商品分类管理名义下,经常向上游生产商收取赞助费,加重了生产商的利益负担,损坏了 ECR 互利、互助的平等合作基础,导致生产企业对 ECR 的抵触,ECR 开始陷于停滞。

2. 产销对立

要实现差异化供应链体系的建立,其中一个重要的因素就是打破多方合作的做法,实行单线式产销合作,即一对一的合作,以得到特定合作伙伴更加紧密、长期和全方位的支持。但是这样却带来了交易关系的排他性问题。

对于生产商,产品差异化是供应链体系差异化的核心要素,也是差异化竞争优势的重要源泉。但是,要抵消产品差异化带来的巨大产品研发和广告费用,得到良好的效益和回报,就会要求销售商在销售方法和店铺空间安排等方面给予最大程度的支持。而将大量货架或店铺空间在销售趋势尚未明确的状况下安排给新的差异化产品的做法对于销售商来说,在某种程度上是不能接受的。因为一方面这意味着零售商进货品种的减少,会削弱其多品种吸引顾客的竞争力;另一方面,一旦出现滞销将导致巨大的损失和间接费用。

反过来从销售商角度看,要体现供应链体系的差异化必须在连锁店经营方式上做到差异化,这就要求生产商为之提供独特的产品和独特的配送服务等。但这对于生产商来说,如果在没有大规模销量的情况下提供差异化产品将会提高机会成本。同时,即使生产商向某些特定销售商提供差异化产品,必然会刺激它与其他销售商的关系,而如果向每个销售商都提供差异化产品,势必增大生产商的交易成本和生产管理费用,削弱产品竞争力。

可见,差异化对于供应链各方来说实现的基础不同。生产商要求差异化必须具有销售商“量”的保证,而销售商差异化需要生产商产品的“质”作为前提。这种对于差异化和认识的不同,导致了合作过程中产销对立的矛盾。

3. 信任障碍

在供应链成长过程中,关键性要素是合作机制。链上合作各方必须在所有关键业务上

实行向对方公开,才可能产生协同效应,实现能力上的集成和优化。后成本时期的供应链为了获得核心竞争能力,需要更加紧密的合作。一般来讲,生产商的核心业务主要是产品开发,销售商的核心业务主要表现在店铺运营。无论是产销联盟、ECR,还是 QR,生产商需要将自己产品的特性、质量水平、开发周期以及与对手相比的竞争优势向销售商展示,以利于设施布置、市场预测、营销策略制定。反过来销售商必须将自己的商业计划、营销方案、同类产品状况、顾客需求变化等信息及时地传送给生产商进行产品设计和生产,从近年来的协同产品商务(Collaborative Product Commerce)的发展看,这类信息对于生产商是至关重要的。但无论对于哪一方企业来说,将自己的核心能力与其他企业共享是具有相当大风险的,尤其是在以利益为纽带联结而成的供应链关系中。典型的教训是微软与 Apple 公司的合作。尤其是最近空调业出现的跨行业渗透现象使企业明白:“今日的朋友可能就是明天的敌人”。正所谓“防人之心不可无”,在这种信任障碍的阻挠下,供应链发展越是涉及核心业务,企业态度越变得小心翼翼,关系也渐渐变得紧张,从而阻碍了供应链关系的进一步发展。

从以上分析可知,供应链管理开始从追求低成本和速度的初级阶段朝着追求差异化竞争优势的方向演变。但在此演变过程中,出现了众多阻碍供应链发展的问题。下面作者将从冲突管理角度对该问题的解决进行探讨。

三、基于冲突理论的第三方供应链管理机制

1. 供应链问题的冲突机理解释

所谓冲突是指两个或两个以上相互作用的主体,彼此之间在某种程度上存在不相容的行为或目标^{[6](p.205)}。它可以分为合作中的冲突和竞争冲突,但绝大多数冲突都是发生在合作过程中——当具有相互依赖关系的个体,在彼此之间的差异性达到了一定程度时,就可能发生冲突。冲突所在的组织层次不同,其产生机理也不同。

供应链发展出现的三大问题可以理解为组织间由于横向分工形成的不同组织间的水平方向功能冲突,属于路易斯·庞迪三种冲突模式的系统模式——各单位间谋取协同和合作的横向冲突。其产生的原因可以从以下几个方面进行解释:

(1)链上各主体存在相互依赖性。相互依赖性是指一方任务的完成依赖于另一方任务的成功进行。供应链中销售商依赖于生产商提供高质量产品,生产商又依靠销售商的销售获取利润。这种依赖性使得双方拥有一定的权力,可以相互影响和控制对方的行为。当一方的行动影响到另一方目标的实现,那么冲突就产生了。依赖性构成了供应链冲突发生的基础。

(2)合作双方的差别。依赖性只是冲突产生的必要条件,而冲突产生的直接原因是彼此间的差别。供应链各方的差别包括:(a)信息差别。信息由于获取渠道不同、非对称性、传递过程的偏差和处理方法不一致会导致供需双方信息的差别。如果各主体根据这种具有差别的信息各自进行决策,就会产生行动的冲突。(b)认识的差别。即使收集的信息完全相同,但由于各自企业文化、战略、企业家行为等刚性作用,最终决策容易相悖。(c)目标的差别。虽然供应链各主体的最终目的都是为了提高供应链的竞争能力,但由于横向分工和本位主义使得各主体经常优先考虑自身企业目标的实现,从而导致经营目标的不一致。

(3)各方对供应链支配权的争夺。链上主体由于分工不同充当了不同角色,当每个角

色认为自己对于供应链更加重要而试图去支配或控制其他角色时,就产生了权力复归现象。

(4)激励机制。奖励/报酬制度控制分支团队之间相互合作或冲突的程度。高登·克里夫进一步指出,当团队因为完成了组织总体目标而获得奖励时,团队间合作会得到加强。如果奖励制度仅仅针对成员团队努力而不是组织整体,这时由于成员团队行为被看作是完全独立的,就会激发团队牺牲其他成员团队的利益为代价获得成功^[7]。在供应链中,奖励或报酬系统可以理解为供应链成员的利益分配/激励机制。供应链的初始建立阶段,链上各经济主体都因为供应链总体库存、物流趋向合理化和市场反应速度加快而获得较大利益,此时合作关系最为融洽。但在后成本阶段,各经济主体因为会从自身利益最大化角度追求差异化优势而导致损害其他主体的利益。沃尔玛特要求所有供应商价格下调引起供应商的反对就是一个例子。

(5)不确定性。不确定性是指供应链一方难以预测其他合作方和外部环境的变化。当外部环境和内部资源发生变化,企业有可能突破供需界限改变在供应链中的角色立场从而引发冲突,这种冲突表现为使其他合作方感到受侵犯和威胁而导致信任障碍。

2. 供应链问题(冲突)的性质

美国学者大卫·布朗曾对冲突与组织绩效之间的关系进行过考察,发现组织中冲突水平过高或过低时,冲突都将起破坏作用,组织绩效水平不高,而冲突水平适中时,才能起积极作用^{[8](p.388)}。这意味着,供应链创造和变革过程中成员之间的冲突必然且必须存在,它有利于供应链结构和运营机制的改善。正如路易斯·庞迪所说,一个压制冲突的组织,是剥夺了自我调节和稳定成长的组织^{[9](p.613)}。

对于冲突的积极作用,勒维斯·科塞指出:“冲突可能有助于消除某种关系中的分离因素并重建统一。但不是所有的冲突都对群体关系都有积极作用,只是那些目标、价值观念、利益以及相互关系赖以建立的基本条件不相矛盾的冲突才有积极功能。”社会如果没有冲突就会僵化与停滞不前。使冲突制度化的社会比僵化的社会更稳定、整合程度更高。这种社会系统允许对立的要求迅速而直接表达出来,因此能够通过消除不满的根源而不断加强自身的结构。另外,当不同群体对付共同的敌人时,冲突可以创造新的联合和联盟,这叫“冲突唤起同盟”,以保护它们共同的利益^{[10](p.126)}。

科塞对于冲突作用的论述对于正确认识供应链管理的矛盾具有重要的意义。从供应链冲突机理分析可知,供应链的三大问题并不涉及利益的根本性对抗,也就是说它们没有动摇供应链关系基础。同时基于“未来的竞争是供应链和供应链之间的竞争”,对抗来自其他供应链的竞争是供应链伙伴未来共同的目标。因此,后成本时期供应链管理三大问题的关键是需要具有建设作用的积极性冲突,这是供应链关系需要重建的表现。对这些冲突如果能够制度化,将可以使供应链关系得到进一步整合和强化。

3. 第三方干预方式的供应链冲突管理系统

(1)建立第三方供应链管理机构的必要性。冲突管理的具体方式可以分为两种:由冲突双方自己管理和由第三方管理。冲突双方自己可以通过非正式磋商方式进行沟通、消除彼此之间的误会来处理冲突;也可以进行正式的谈判,通过讨价还价使冲突问题得到解决。在供应链冲突中,合作各方常常按照自己的利益和认识来决定自己的行为,而信任障碍的存在也使得对对方了解程度有限,对新出现的冲突处理往往不够熟练,在这种情况下,设立第

三方管理机构进行干预是必然之举。

(2) 第三方供应链管理机构的职责。在供应链的冲突管理中, 第三方的职责主要有三个: 一是对已经发生的冲突矛盾进行调解。根据供应链的冲突性质, 由于冲突各方总体目标是提高供应链竞争能力, 第三方相当有可能成功地使争议双方达成协议。同时在冲突双方问题解决后, 仍然需要保持合作关系。因此, 供应链的第三方管理角色定位应该是调解者, 冲突解决主要方式是调解而不是独裁或者仲裁。调解的目的是为冲突各方建立顺利沟通机制、保证供需各方信息能够被正确理解、促使企业重新评价其他企业的立场观点、公开和瓦解一个企业的固有做法, 最终使各方重新达成协议, 取得利益或权力的均衡。二是激发供应链中合适的冲突。当供应链冲突水平过低时, 第三方应该通过鼓励合理合法的竞争以及利用外部刺激诱发冲突。例如可以让生产商向多家销售商供货或者销售商销售多家生产商的同类产品。引入竞争机制后, 第三方应该引导链上成员向对手学习, 不断提高自身的竞争能力。三是确定和解决冲突的特定来源。例如第三方需要对供应链激励机制进行不断调整来降低利益分配的冲突。

(3) 第三方供应链管理机构的建立。根据供应链冲突的性质, 供应链的矛盾是永远存在的, 因此作为一个长期合作和整体发展的供应链, 各成员需要共同设立一个第三方机构进行冲突管理, 以能够不断地解决发展过程中出现的问题, 保证供应链关系处于健康状态。第三方机构可以是供应链体系中的一个独立管理机构, 也可以是具有较高资质的顾问公司。但从未来供应链发展方向看, 第三方机构可能会对供应链发展担当更多职责, 因此更好的做法是供应链各主体共同协商建立一个专门的管理机构, 这样可以对冲突各方及冲突问题的机理更为熟悉, 也更利于问题的解决。

无论以何种形式设立, 就冲突调解任务本身来说, 第三方管理机构必须具备以下条件: (a) 对于企业经营各个方面具有较高的专业和实践知识。(b) 对供应链各方自身发展前景支配权较低。(c) 对冲突各方、冲突问题和背景因素有深刻的了解。(d) 与直接结果、企业关系保持中立和平衡。这点非常重要。因为如果第三方机构成员代表了不同企业的利益, 结果只不过是和企业间冲突转移到第三方机构内部来, 冲突仍然不能得到根本的解决。(e) 适当的权利。虽然第三方对冲突各方的未来发展最好不要行使任何控制权。但从摩尔的冲突调解步骤看^{[6](p. 203)}, 第三方必须具有选择调解会议场所、参加调解人员组成、调解议程以及调解阶段划分等的一定权力。

目前, 一些企业为了解决合作协调问题, 已经开始有意无意地形成了第三方供应链管理机制的雏形。太阳微系统公司与它最大的五家供应商组成了一个委员会, 共同处理重要的问题, 特别是压缩运作的采购—支付(Procure-to-Pay)循环时间和创建一个可伸缩信息体系结构, 以帮助所有的参与者对变化的市场环境作出响应。该委员会处理问题的能力已被视作链上伙伴共同提高市场竞争地位的关键。许多 OEM 供应商也自发形成第三方机构进行信息(票据)交换, 协调系统内库存和避免零部件淘汰^{[11](p. 82)}。通用塑料公司和 FITCH 为了能够更好地进行流程集成, 甚至合资成立了一家独立公司。该公司没有任何的制造设备, 它的主要目的是协调 GE 和 FITCH 的设计和生产品客定制的产品。这种独立于供应链主体之外的管理机构极大地促进了伙伴关系的平等化^[12]。

参考文献:

- [1] 宋华,胡左浩. 现代物流与供应链管理[M]. 北京:经济管理出版社,2000.
- [2] Marshall L. Fisher. What Is the Right Supply Chain for Your Product[J]. *Harvard Business Review*, 1997, (March-April).
- [3] Hau L. Lee, Padmanabham V, Whang S. Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect[J]. *Management Science*, 1997, (4).
- [4] Berton Latamore. Customers, Suppliers Drawing Closer Through VMI [J]. *APICS—The Performance Advantage*, 1999, (July).
- [5] 普拉哈拉德,哈梅尔. 竞争大未来[M]. 北京:昆仑出版社,1998.
- [6] 郭朝阳. 冲突管理:寻找矛盾的正面效应[M]. 广州:广东经济出版社,2000.
- [7] Gordon Cliff. Managing Organizational Conflict[J]. *Management Review*, 1987, (May).
- [8] 孙耀君. 西方管理思想史[M]. 太原:山西人民出版社,1987.
- [9] R·A·韦伯. 组织理论与管理[M]. 台北:桂冠出版社,1985.
- [10] L·科塞. 社会冲突的功能[M]. 北京:华夏出版社,1989.
- [11] David Bovet, Joseph Martha, R. Kirk Kramer. *Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits* [M]. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- [12] Navi Radjou. Deconstruction of the Supply Chain[J]. *Supply Chain Management Review*, 2000, (November).

On Conflicts in SCM Development and the Third-Party SCM Mechanism

ZHENG Cheng-de, WU Ai-yin

(School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: Supply chain management (SCM) has arisen from the needs of logistics cost reduction, real-time marketing and the horizontal integrated strategy. The current tendency of SCM is to achieve a competitive edge distinguished from other supply chains rather than merely lower costs and quicker response to customers. However, during SCM development, there exist serious obstacles, such as power management, vendor-retailer conflict and non-trust. According to Conflict Theory, these obstacles, which have come from transverse conflicts among different organizations in collaboration, can be resolved by building a third-party mechanism for SCM.

Key words: supply chain management (SCM); third-party SCM mechanism; Conflict Theory

(特邀编辑 人人)