

供应链治理理论研究： 概念、内涵与规范性分析框架*

李维安 李勇建 石丹

摘要 供应链治理是一种有别于公司治理的新型治理对象，是环境演化和组织变迁的结构性反映。本文通过回顾经济学、管理学、社会学等方面有关供应链治理问题的研究，探索构筑包括供应链治理边界、治理机制、治理目标和治理结构的供应链治理体系框架。在对供应链治理必要性进行深入分析基础上，文章界定了供应链治理的基本内涵。通过引入交易成本理论、资源能力理论和社会网络理论，提炼出供应链的分析属性，建立了规范的供应链治理分析逻辑框架，并指出未来可研究的问题和方向。论文属于框架性基本理论研究，研究结果可对供应链治理领域的进一步研究提供系统分析思路和基本框架。

关键词 供应链治理；交易成本；不完全契约；机会主义

* 本文受国家社科基金重大项目(13&ZD147)、国家自然科学基金重点课题(71533002)资助

引言

20世纪90年代以来，由于科学技术的迅猛发展和经济的全球化，企业面临的外部环境发生了重大变化，如市场竞争加剧、产品寿命周期越来越短、品种数目越来越多、消费者对交货期的要求及对产品和服务的期望越来越高、消费者的需求日益多元化和时尚化等。任何一家企业都不可能具备它所需要的全部资源，企业的资源配置并非一个封闭的体系，而是一个将内外部资源统筹、优化的系统。根据资源基础理论，战略性资源是企业核心能力或持续竞争力形成的关键，企业要生存和发展必须积聚优势资源，形成战略优势。然而当企业不能拥有其发展所需的所有资源时，就需要以某种形式与外部进行资源交易、融合和共享，进而在内部技术、知识、

信息优势的基础上整合形成自身的核心能力，这就迫使核心企业与其供应商、次级供应商、客户等保持空前紧密的关系，因此，21世纪的竞争已从企业与企业之间的竞争转变为供应链与供应链之间的竞争。然而，实际交易中供应链的失败率^[1]高达50%-70%，^[1]其根本原因在于现实中的供应链多为利益相对独立的多个企业通过联盟或合作组成的分散式供应链，企业合作关系中存在潜在的机会主义风险。而治理恰恰具有缓解风险的可行性和效能。^[2]供应链的兴起意味着新型治理模式的孕育和发展，对传统以股东为中心的企业治理结构提出了新的挑战。在供应链背景下，虽然恰当的治理机制能够抑制供应链成员的机会主义行为，然而究竟应该怎么选择治理行为？各种治理结构和治理机制适用于哪些特定的条件？不同的治理结构/机制会产生什么样的治理效果？关于这些问题还没有一个系统性的理论分析框架，致使其理论存在诸多局限、争议乃至悖论，具体体现在以下几个方面：首先，现有研究并没有理清供应链治理概念体系的内涵和外延，对供应链治理组成要素没有一个清晰的界定。例如，一些学者直接将供应链治理的范畴等同于治理结构，^[3,4]还有的学者单纯使用关系、信任、规范等治理机制来描述供应链治理。^[5,6]其次，各个要素之间的关系如何，在现有论述中也莫衷一是，这根源于对供应链治理内涵界定得不清晰。此外，虽然现有研究已经识别出了一些治理要素，但由于缺乏一个系统的分析框架，致使这些治理要素同特定产出之间的关系研究结论出现争议。例如，Cooper等认为非正式的治理手段能够提高组织绩效，^[7]而Jaehne等则认为正式的治理手段能够实现绩效的提高，^[8]这种结论的不一致性正是由于在研究中忽略了治理的背景环境所导致的。

显然，在研究供应链治理时如果没有一个科学定义

和清晰的要素构成，很难形成完整的理论体系和分析框架，这也影响了供应链治理研究的科学性和对商业实践的适用性。因此，本文试图通过回顾经济学、管理学、社会学等方面有关供应链治理问题的研究，分析供应链治理问题研究的理论情境和理论基础，探索构筑由供应链治理边界、治理机制、治理目标、结构和形式等要素构成的供应链治理体系框架，为供应链治理方面的研究提供切入视角和分析思路。

一、供应链治理的必要性

1. 供应链治理的动因

供应链治理的形成，是供应链的特征与决策者的有限理性双重因素作用的结果。供应链最早来源于彼得·德鲁克提出的“经济链”，后经迈克尔·波特发展成为“价值链”，最终演变为“供应链”。从整体来看，它是将供应商、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模式。然而从个体来看，供应链是一个松散型、开放性的组织，成员之间是相互独立、分散决策的。首先，每一个企业都是独立法人实体，成员企业有着独立的决策权和控制权，都在个体理性的基础上追求自身利益的最大化，由此产生了供应链行为目标上的冲突。其次，成员之间的相互独立产生了信息不对称现象，企业与其他节点企业进行商务往来时，为了在谈判中获得优势，通常会保留某些私有信息，如原材料或产品的成本、产品质量和企业生产能力等。这就导致了供应链中存在着并非其他成员都知道的“私有信息”，且这些私有信息往往是无法验证的，或获取及验证的成本过于高昂，因此就不可能签订有效的契约对供应链成员进行监督和控制，使得参与者处于被机会主义行为损害、掠夺的风险之下。

决策者的有限理性也是导致不完全契约，从而引发参与者机会主义行为的一个重要因素。有限理性使得决策者对外在环境的不确定性无法完全预期，因此就不可能把所有可能发生的未来事件都写入契约条款中，更不可能制定好处理未来事件的所有具体条款，由此也会产生机会主义行为倾向，可能带来事后“敲竹杠”以及相应的再谈判和利益分配问题。同时，由于预期到事后问题，交易双方事先的选择会导致一定程度的专业投资不足。为了最大化不完全契约关系下的交易效率（尽管无法达到帕累托最优），交易各方会在事前寻求解决问题的方式和途径，以期避免事后的租金分配问题。比如，交易各方可以通过协商制定讨价还价的具体规则，并依据此规则来处理未曾预料的情况。规则制定与实施

的过程就是所谓的治理，为达到治理目的而运用的一系列方式、方法及相应的制度设计就是所谓的治理机制。

综上所述，由于供应链松散性特征和决策者的有限理性，在参与方之间会产生目标冲突和机会主义行为，使供应链中参与者的利益面临侵害，同时承担着交易的风险，而供应链又是一种开放性的组织，约束力度较小，从而影响了供应链的稳定。因此，需要对供应链进行治理（图1），可以说，供应链的脆弱性和决策者的有限理性是实施供应链治理的动因。

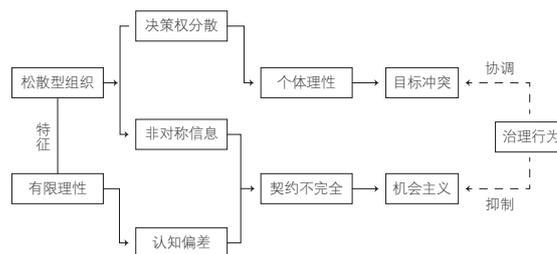


图1 供应链治理产生的动因

2. 从两个案例看供应链治理的必要性

案例一：通用汽车公司和费雪车身公司的合并案

这是交易成本经济学中的一个经典案例。最初的汽车车身是借鉴马车车身生产的技术，是开放性的、以木材为主要原料的车身。到1919年流行趋势开始转向大量金属的封闭型车身，因此，通用公司与费雪签订了为期10年的供货合同。合同规定，通用以成本加上17.6%利润的价格，将全部封闭式金属车身业务交给费雪，同时费雪必须以“最现代、最有效和最经济的方法、设备和工具以及与之相配的良好员工”进行生产。在这一合同中，虽然通用公司为了鼓励费雪进行封闭式车身的排他性条款，然而这一排他性交易条款却使得费雪公司有更大的动机采取机会主义行为。随着市场对于通用汽车需求的大幅度增加，通用对费雪封闭型车身的的需求也随之激增，由于契约中采用成本加成制，费雪因此采取相对没有效率的、劳动密集型的生产技术，提高了通用的购买成本，使得通用对费雪公司的报价大为恼火，为双方合作关系的破裂埋下隐患。矛盾爆发的导火索事件是1925年通用、费雪关于在弗林特兴建工厂的争议：通用希望费雪将底特律的工厂迁到弗林特（通用公司装配工厂附近），以供应其别克车型的车身需求，费雪公司拒绝了这一要求，并在底特律给其他厂商供货，降低了通用的竞争优势。通用最终无法容忍费雪公司的机会主义行为，于1926年兼并了费雪车身公司。

在这一案例中，通用和费雪公司签订的10年期独

占交易协议并没有抑制费雪公司的机会主义行为，反而激化了双方的矛盾，对此问题的最终解决只能借助纵向一体化，^[9] 即双方交易关系的治理结构由混合型治理转向了科层制的治理形式，这也验证了供应链中治理模式的变化能够在一定程度上抑制链内合作伙伴的机会主义行为。

案例二：三聚氰胺事件

2008年的三聚氰胺事件直接导致了三鹿乳品集团的破产。事件爆发后，学者们从不同角度对此事进行分析，比如食品安全、市场监管、农户道德等。实际上我们可以从供应链治理的视角探讨事件发生的偶然性和必然性。1986年，三鹿在全国率先实施了“奶牛下乡，鲜奶进城”的发展战略。这一战略将三鹿从传统的纵向一体化模式转向了利用外部资源的外包合作模式，形成了“饲料供应商+奶农+奶站+三鹿+经销商+消费者”的乳品供应链结构。在这一结构中，奶农和三鹿是两个相互独立的主体，由于对奶农的质量监管存在较高的验证成本，三鹿无法有效监督奶农的行为，因此无法有效保障奶源的质量安全；同理，饲料供应商也是独立的法人实体，饲料的质量和价格不在三鹿的控制范围内，近年来在饲料价格上涨而原料奶收购价上涨甚微的情况下，奶农的利润空间被压榨得所剩无几，奶农的利益得不到保障，由此产生“添加三聚氰胺”及“以次充好”等机会主义行为。三聚氰胺事件的爆发，表面偶然，实际上是必然的。

从这条乳品供应链的交易特征来分析，具有诸多不确定因素，从链条的起始端开始，涉及饲料的质量、价格、奶源质量（包括奶农的喂养方式）、奶站收奶状况等因素，都不在三鹿集团的直接控制之下，“饲料供应商+奶农+奶站+三鹿”之间没有形成真正的利益共同体。三鹿集团虽然在奶源采购、库存、乳品分销、配送等诸多环节进行了有效的供应链管理，然而单纯的供应链管理并不能遏制奶农的机会主义行为。而治理恰恰具有缓解（机会主义）风险的可行性和效能，^[2] 因此有必要从治理的视角出发，根据实际情况选择适当的治理结构、设计合适的治理机制，与饲料供应商、奶农、奶站形成利益共同体，激励供应链中的参与方按国家质量标准 and 法规组织奶源生产。

综上所述，虽然企业和企业之间的竞争已上升为供应链和供应链之间的竞争，开展供应链管理、提升竞争力成为企业发展的必然途径。但遗憾的是，供应链的松散性和决策者的有限理性造成了供应链内部成员的目标冲突和机会主义行为。在这种情况下，单纯通过供应链

管理并不能够缓解供应链的脆弱性，因此有必要引入治理的思想，通过协调供应链成员的利益冲突，保证供应链更有效、稳定地运行。目前，学界对于公司治理的研究已经趋于成熟，但是对于供应链这种治理对象的研究还不够深入和系统。虽然一般的治理理论对于供应链研究也有一定的适用性，但是供应链相对于一般的企业或组织间治理来说又有其自身的特殊性。在供应链中，成员之间不仅是单纯的“买”和“卖”的关系，而是在信息、技术、资金、人员方面都有了更多的交流，使得供应链内部既有合作又有利益冲突。相对于公司治理聚焦企业内部的委托代理问题来说，供应链治理处理的是供应链成员之间的利益关系，解决供应链层面产生的新的委托代理问题。因此，有必要基于治理的相关理论，结合供应链的特征，从系统角度出发，对供应链治理的概念进行解构，探索性地构建供应链治理分析的理论框架。

二、供应链治理的基本内涵

1. 供应链治理的定义

现有关于供应链治理的研究尚不多见，且多基于交易成本理论及信任理论展开。由于研究目标的不同，学者们给出的供应链治理的含义也不大相同。这些定义大致可以分为三类：

一是将治理视为管理的一个分支，如 Richey 等认为供应链治理是对供应链内部及外部整合的边界和有利因素的管理，^[3] 将治理看作供应链管理战略下的一个潜在理论。

二是将治理等同于治理结构，^[10] Aitken 等就是将治理看作治理结构，^[11] 在 Gereffi 等的基础上^[10] 划分了五种治理结构。

三是认为治理是一种维护和协调的机制。Farndale 等认为治理是能够应对风险的机制，并将其划分为正式（市场、层级）和非正式（信任、信息共享、规范）两类机制。^[12] 同样将治理等同于治理机制的还有：Hernández 等^[6] 的研究强调通过治理机制发挥维护和协调的角色来改善供应链绩效，Ghosh 等重点探讨了信任机制在供应链信息共享中的作用。^[5]

以上定义都是学者们基于自己研究的需要对供应链治理进行的简单界定。从定义的系统性来看，不论是从结构角度还是从机制角度来界定供应链治理的内涵，都过于简单和片面，没有系统地阐述供应链这一复杂组织中的治理内涵。要理解到底什么是供应链治理，应该从两个方面来进行：第一，什么是治理、治理的目的和特征？第二，什么是供应链？供应链存在哪些脆弱性因素需要

治理来防范和抑制？

根据对治理定义的分析可以发现，虽然处于不同的研究领域（包括政治学、社会学、经济学、管理学等），学者们对于“治理”内涵及属性的理解是大体一致的。归纳来讲，可以将“治理”看作是使相互冲突的不同利益得以调和，并采取联合行动保持该协调状态持续稳定发展的制度安排。合作、协调和相互联系是治理的核心属性。^[13] 从治理的概念和属性可以看出：（1）治理的基础不是控制，而是协调；（2）治理涉及相互联系的利益主体，既包括私人部门、经济组织，也包括公共部门；（3）治理强调利益的调和和均衡；（4）治理是一种持续的互动，并且以维持关系持续性为目标。

从供应链的特征来看：（1）供应链是企业合作关系的一种新型模式。这种模式既缺乏严格的组织约束和保障，也没有充分有效的市场规则和纽带，具有典型的委托代理特征。由于成员之间不存在行政隶属关系，相对来讲，机会主义行为在供应链中比在企业组织中更容易发生；（2）供应链成员之间是相互独立、分散决策的，其集成参与关键业务活动，却在个体理性的基础上追求自身利益的最大化，由此产生供应链行为与整体目标的冲突；（3）供应链成员之间不是单纯的“买”和“卖”关系，而是在参与者资源与能力互补性前提下，通过信息、技术、资金、人员等方面的交流与合作，产生协同效应，创造相对于单纯市场交易而言更大的收益。然而，参与者的信息不对称和对于“套牢”风险的担忧，可能会影响成员之间的长期投入与合作，进而影响供应链的联合收益。

此外，外在环境的变化增强了供应链中的脆弱性因素，主要表现在：（1）经济的全球化导致供应链在物理空间上的拉长，强化了供应链的不确定性；（2）科技的迅猛发展缩短了产品的开发周期，使得产品更新换代速度加快，更加剧了成员合作中的产能投入矛盾；（3）消费者需求的多样化和个性化导致企业难以准确捕捉消费者需求，从而扩大了供应链“牛鞭效应”的不良影响。

因此，从供应链的稳定发展来讲，需要有恰当的方式来抑制信息不对称下的机会主义行为；协调供应链成员间的目标冲突；促进团队成员的长期投入和相互融合；从而保证供应链的持续、稳定运行，产生联合效益。而治理恰恰具有合作、协调、持续互动的效应。因此，本文从供应链自身发展需求的角度出发，将“治理”引入到供应链当中来，结合先前学者对供应链治理的认识，对供应链治理的概念作出如下界定：

供应链治理是以协调供应链成员目标冲突，维护供

应链持续、稳定运行为目标，在治理环境的影响下，通过经济契约的联结与社会关系的嵌入所构成的供应链利益相关者之间的制度安排，并借由一系列治理机制的设计实现供应链成员之间关系安排的持续互动过程。

2. 供应链治理的边界

供应链治理涉及对象的范围代表了供应链治理的边界（图2）。以核心企业为焦点，供应商、制造商、分销商、零售商联结起来形成的功能网状结构构成了供应链治理的核心范畴，其中核心企业处于主导和组织地位，参与方之间通过交易关系联结。

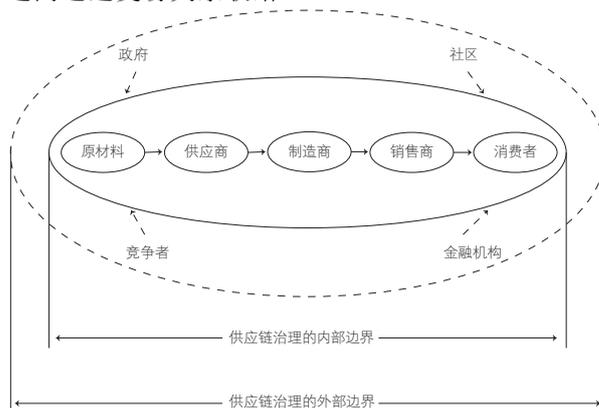


图2 供应链治理边界示意图

随着供应链规模的扩大，外部性和社会力量的增加对供应链治理构成了强大的外部冲击，这个冲击可能涉及方方面面的当事人（利益相关者），比如政府、社区、行业协会、竞争者及其他团体（如金融机构或债权人），其通过各种利益纽带与供应链内部成员形成关联关系。这些利益相关者尽管不一定作为完全的内生变量纳入供应链治理，但可能通过外在倒逼机制压迫供应链适应外在压力的治理制度安排。供应链治理的外部边界体现了供应链有限责任的范围。

作为游戏规则的制定者，政府的宏观调控政策以及制定的各种法律、法规，如经济法、环保法和安全生产法等，都会对供应链产生约束力，其中的相关企业必须遵照执行。对于社区来说，供应链的某些负外部性行为也会给社区造成影响，如工厂的烟尘给临近的财产所有者带来社区福利的损失，需要投入相当大的人力物力进行治理，这构成了供应链社会责任的主要部分。随着供应链融资的发展，金融机构及其他债权人也会对供应链治理行为的选择产生影响，如果供应链不能获得债权人的信任或不能通过债权人的风险评估，就难以筹措到所需的资金，增加了供应链的筹资成本，影响供应链的稳定。竞争者也是一类不容忽视的利益关系者，比如在丰田公司的压力下，大众汽车于2007年在辽宁大连经济

技术开发区建立本土以外第一家 DSG 变速器工厂，借以减轻对丰田关联公司——日本爱信 6 速自动变速器的依赖。因此，在治理行为选择中要考虑竞争对手的反应并作出相应的预测。

3. 供应链治理与供应链管理的区别

供应链治理和供应链管理虽然从字面上看有些相近，但它们是两个完全不同的概念，有着各自的内涵和外延。为避免在使用上产生混淆，有必要对二者进行简单的辨析。

“治理”与“管理”含义的辨析在其他学科领域已有一些分析。在与供应链治理最为相关的公司治理研究中，认为治理更为强调合作、协调和利益均衡。^[13] 在层级组织中，管理通常强调对权力的控制性应用。^[14] 而在治理的内涵中，相对于被治理对象，治理问题并不强调权力的控制，而是指治理对象之间通过合作性协调实现组织目标的过程。^[15] 所以，治理的目的是在竞争与合作基础上实现经济主体决策行为的效率性、合理性和科学性。

在社会治理领域，从“管理”到“治理”更是体现了一种思想的变迁。自 2013 年党的十八届三中全会以来，习近平总书记多次强调治理的思想，指出“治理和管理一字之差”，体现的是“系统治理、源头治理、综合施策”的过程，同样强调了治理这一概念的民主、合作与协调的属性。

本文根据供应链治理的内涵，并结合其他领域对于“治理”与“管理”区别的辨析，将供应链治理与供应链管理的概念做如下区分（表 1）：

表1 供应链治理与供应链管理的区别

视角	供应链治理	供应链管理
研究目标	抑制机会主义，协调关系	实现链内企业经营目标
研究逻辑起点	治理环境	业务流程
研究立场	组织效能（供应链系统内各种冲突的目标和利益相关者目标的满足）	经济立场（财务/运营绩效）
研究主体	所有供应链内外的利益相关者	核心企业、其他供应链成员
基本问题	治理行为的选择	计划、采购、制造、配送、退货
供应链职能	协调&分配	计划、组织、领导、控制
供应链本质	关系联合体	交易联合体
改革主张	通过治理行为协调目标冲突	快速、及时、节约、规模优化
研究的边界	供应链成员及其他利益相关者组成的扩展的供应链系统，内部与外部边界双重作用	供应链成员组成的系统
在供应链发展中的地位	确定基本框架，保证管理处于正确的轨道	规定具体的发展路径和手段

供应链管理在集约资源、降低成本、塑造和提升核心竞争力等方面具有较大优势，使其受到广泛应用。但由于实践中机会主义泛滥、合作关系不稳定，导致供应链应有优势难以发挥。供应链治理恰恰是针对供应链中的机会主义行为而出现的。它不仅包括供应链内部的

治理机制，即核心企业、上游供应商、下游客户之间的资源配置与协调的制度安排，还包括供应链外部治理机制，即社会环境、市场环境等外部因素对供应链运营活动的监督和制约。供应链治理的核心是在供应链内外部建立良好的资源分配与利益协调机制。而供应链管理是与供应链这种合作形式同时产生的，是为保证供应链有序运行、实现供应链内企业经营目标、实现供应链总体绩效最大化而设计的一系列运营策略。

由此可知，供应链治理所关注的是供应链内外部之间的资源配置与关系协调，是从宏观视角对供应链管理进行的制度安排；而供应链管理更多关注供应链内企业经营目标的实现，是从微观视角对供应链进行计划、组织、领导和控制。供应链治理和供应链管理是两个不同的体系，二者的差异如表 1 所示。

首先，从目标上看，供应链治理和管理的直接目的不同。供应链治理的基本目标是协调供应链成员的合作伙伴关系，抑制成员合作中的机会主义行为。供应链管理的目标是降低企业经营成本，提高企业经营收益，即为了实现企业的经营目标。虽然供应链管理在集约资源、降低成本等方面存在一定优势，但由于实践中机会主义泛滥，合作关系不稳定经常会导致供应链管理应有优势难以发挥，这就需要实施供应链治理来为供应链管理创造一个适宜的环境。

从研究逻辑起点来看，供应链治理以治理环境为起点。治理环境的改变，使治理任务所依赖的路径发生改变，从而引发治理形式的改变。而供应链管理以供应链成员企业的业务流程为起点，针对采购、生产、配送等不同的业务流程采取相应的管理措施。

从研究立场来看，供应链治理主要从组织稳定的立场出发，通过协调供应链系统内各种冲突的目标，实现整个系统的组织效能。而供应链管理主要立足于供应链企业的经济立场，思考如何提高供应链的财务和运营绩效。

从研究主体来看，供应链治理的研究主体不仅包括供应链的核心企业及其他成员企业，也涉及供应链外的其他利益相关者，比如政府、社区、行业协会、竞争者以及其他利益团体。而供应链管理主要是核心企业对于其他供应链成员实施的管理行为。

从研究问题和供应链职能的角度来看，供应链治理的核心问题是通过治理结构的选择和治理机制的设计，确保在供应链内外部建立良好的资源分配和利益协调机制。而供应链管理的核心问题是针对供应链内部的各运营环节（诸如采购、制造、分销、配送、退货等），探讨如何实施计划、组织、领导、控制等一系列运营策略。

从二者主张的供应链本质特征来看,治理是将供应链看作一个以关系为中心的联合体,以处理成员之间的相互关系为导向,使得各相关主体相互冲突的不同利益得以调和,所以从改革主张来看,倡导通过适当的智力行为来协调供应链各主体的目标冲突。而供应链管理将整个供应链系统看作一个由各主体之间的“买”和“卖”交易关系构成的交易联合体,主张通过快速响应、成本节约和规模优化来实现供应链成员企业的经济效益。

从供应链发展中的地位来看,供应链治理规定了供应链运营的基本网络框架,在宏观层面为供应链管理提供指导,保证供应链管理沿着正确的目标和方向发展。而供应链管理是供应链治理的支撑,规定了供应链具体的发展路径和手段,作为有效载体发挥供应链治理设定框架的应有功效。

三、供应链治理的相关理论

1. 相关流派文献述评

我们以治理(Governance)为关键词进行搜索,通过粗略筛选,将公司治理、非营利性组织治理、公共治理、行政(政府)治理等领域的文献排除,通过摘要进行文献筛选后,对文章中理论和文献综述部分进行阅读,在此基础上总结出学术界关于治理理论的研究大致可以分为三个流派:交易成本学派、资源主义学派和社会关系学派。

交易成本学派以交易成本理论(TCE)为基础,将供应链成员之间的“交易”作为分析单元,试图把资产专用性及与此相联系的交易频率和不确定性作为交易成本产生的根源,通过其构建的三重维度理论(资产专用性、不确定性、交易频率)论证了三种交易协调方式(市场制、科层制和混合制)的存在,为供应链治理结构的研究提供了理论基础和分析框架。作为新制度经济学派的奠基人,Williamson更是明确提出将交易成本理论应用于供应链交易分析中的必要性。^[16]

一些学者沿着交易成本经济学的分析思路对供应链治理结构进行探讨。这些研究遵循“交易特征—治理模式”的解析范式,探索交易特征对治理结构选择的影响,以此将属性各不相同的交易与不同的治理结构匹配起来,以达到节约交易成本的经济性结果。Wathne等基于TCE理论研究了供应商—制造商—顾客这一链条的交互关系,指出上游供应商投入的专用资产较少时,下游不确定性对制造商弹性有负面效应;反之,不确定性对制造商弹性有正面效应。^[17] Ashenbaum等指出交易复杂性越高,集成化的供应链结构越有效;供应能力越强,

分散式的供应链结构越有效率。^[18] 王晓文等以麦当劳和肯德基的外卖模式为案例,检验了原有的关键因素——资产专用性和风险强度对治理结构选择的影响,还识别出了本地嵌入性这一新的影响因素。^[19] Alboiu以中国猪肉供应链为研究对象,从交易成本经济学和交易价值分析的角度,解释了猪肉供应链治理结构的选择是交易成本与合作优势共同作用的结果。^[20] Aitken等通过对退货物流供应链的研究发现,随着供应商能力和信息编码能力的提高,模块化治理结构变得越来越重要。^[11] 上述研究致力于从交易特征角度分析如何根据不同的交易特征选择适当的治理结构,并探索了治理结构选择对于降低供应链交易成本、减少链内成员机会主义行为的作用。

资源主义学派以“资源”为切入点,将治理结构与供应链内企业的资源管理结合起来。与单纯依靠交易特征来解释治理结构的思路不同,这一领域的学者认为,解释治理结构选择的决定性因素在于企业自身所持有的资源特性与能力特征。^[21-23] 随着专业化分工的日益精细,企业不能拥有其发展所需的所有资源,那么它的业务运作范围就会从内部扩展到外部,通过建立供需关系获取外部异质资源,因此在治理结构选择问题上,企业资源与能力的互补性必然会影响到其所采用的治理结构。^[24]

Humphrey等在全球供应链治理结构研究中,也强调了企业生产能力对治理结构选择的影响,指出如果买方和供应商之间能力互补,且供应商具有较好的生产/技术能力,那么核心企业与供应商之间应该建立半层级的关系,对供应商进行引导和控制。^[25] Gereffi等识别出三类影响治理结构的因素,包括交易复杂程度、信息/知识的可编码能力以及供应商的供应能力,^[10] 指出针对供应能力的变化以及同其他因素的相互作用,企业可对应采用不同的治理结构,并以服装行业的案例作为佐证。除了供应链中上下游的生产能力,企业的组织和管理能力也会对治理结构选择产生影响。Reeves以资源的异质性为切入点,通过对汽车行业供应链治理进行案例分析,探讨了基于资源特征的治理边界制定和治理机制选择问题。^[26] Parrilli等分析了企业组织和管理能力的动态变化与集群治理的关系,指出这种能力的动态变化会促进治理结构发生相应的改变。^[27] Peng等也基于资源依赖理论(RBV)分析台湾军用航空电子设备行业中的治理机制与结构选择问题。^[28] 可以看出,资源主义学派主要考虑如何通过治理机制和结构的选择对资源战略性与资源依赖性进行更好的配置与开发,以获得竞争优势。

社会关系学派从嵌入性理论出发,认为企业根植于社会结构中,经济行为和产出受行为人之间的关系和所

在网络结构的影响，^[29] 强调了企业个体的能动性和路径依赖特征，从核心企业角度为研究供应链治理行为提供了分析的思路。社会学派的代表人物Granovetter认为，现实产业中，供应方与需求方之间可能萌生出持久的关系，而不需要交易内化的科层组织方式。^[30] 此后他又基于嵌入性理论对治理模式选择问题进行进一步解释，指出企业间的纵向整合需求不仅来自市场力量，而且与企业所嵌入的社会网络具有重要关系。^[31]

Rooks 等研究了社会嵌入对供应链内成员交易的影响，分析了双边和网络两种嵌入形式，并指出嵌入特征与双方交易中事后问题的发生（机会主义）负相关。^[32] Davide 等在分析供应链治理系统对组织学习的作用时，指出链内企业通过网络嵌入 / 簇群累积的能力可以促进治理系统的变化。^[33] Alvarez 等从演化视角，以雀巢为例分析供应链网络的演进和治理机制的动态变化，指出随着网络规模的扩大和成员增加，会倾向于采用正式治理机制。^[34]

除商业关系外，政治关系也是现有社会关系网络研究中的主要组成部分。^[35-38] 特别是在作为处于转型经济中新兴经济体的中国，政治联系治理作为一种非正式治理机制的内在基础、制度诱因及治理效果，逐步成为治理研究的新亮点。^[39] 关系嵌入和制度嵌入将在很大程度上影响处于其中的经济行为主体的治理策略选择。

2. 供应链的属性构成

各个流派从不同视角出发对治理的内涵进行分析。但是由于治理模式的独特性和多面性，通过不同理论演绎的研究模型只是从不同侧面为治理模式选择的分析框架提供了“碎片式”的贡献，无法完整地阐述治理模式的选择过程。对于交易学派来说，交易成本理论虽然指出了交易特征与有效交易治理模式之间的相关关系，但是这种因果关系的概念框架过于简单化，尤其对于供应链这个分析主体来说。供应链成员之间不是单纯的交易关系；相反，成员企业在信息、技术、资金、人员等方面都有更多的交流与合作，从而产生协同效应。而交易成本理论仅仅从交易角度出发，平衡交易成本和管理成本，忽略了资源与能力的协调作用所产生的超额收益，因此单纯依靠交易成本理论对供应链治理的内涵进行解释是不全面的。对于资源学派来说，资源基础理论将分析单位转向企业所拥有或依赖的资源，强调如何通过有效的治理模式来管理资源，以创造供应链的竞争优势，但是也受到一些学者的质疑。它基于一种天生静态观点，忽略了供应链的动态变化以及链内成员所嵌入的社会网络和制度环境。而社会嵌入理论恰恰能够扩展交易特

征和资源维度的观察视野。因此，对于治理模式的解析范式需要融合交易成本、资源基础和嵌入性理论，不仅应该解释交易特征对于选择的影响，还应将资源依赖性和环境嵌入纳入分析框架。

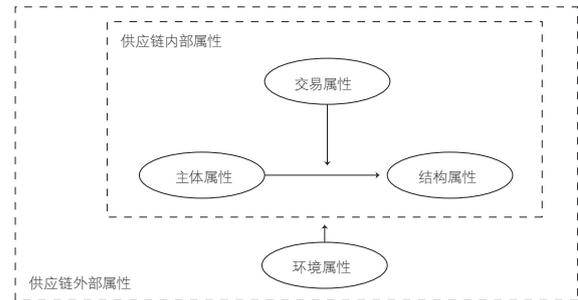


图3 各属性关系图

表2 各属性的维度构成及内涵

属性	维度	内涵	对治理行为的影响
交易属性	不确定性	市场需求变化或其他一些突发情况造成的需求/供给大幅变动	供给的不确定性会促使企业进行纵向一体化；而需求不确定程度越高，则越偏向契约治理
	资产专用性	支撑特定交易活动的、很难被转移作其他用途的资产	资产专用性程度高的交易要求强化交易双方之间的协调与集成，通常采用控制程度高的治理结构和机制
	交易频率	特定交易发生的次数	交易频率决定了建立一种专用性治理结构是否经济
主体属性	任务复杂性	与特定交易相关的信息/知识的复杂程度/水平	任务越复杂，供应链越趋向于市场化治理方式
	生产能力	与产品的生产阶段和技术相连的生产性能力	核心能力的不可替代性越强，越倾向一体化治理
	管理能力	企业对自身内部业务流程的管控能力	核心企业的管理能力越强，采用科层治理越有效
结构属性	组织能力	对企业之间的交易加以组织的能力	企业的组织能力越强，相对科层制而言，组织间的交易更具有优越性
	核心企业中心性	供应链的发起者（主导者）在供应链网络中处于核心地位的程度	较强中心性的企业，更容易影响其他成员进行协同的供应链运营
环境属性	供应链密度	供应链网络嵌入成员相互之间的联结强度	供应链密度越高，越有助于采用关系、规范、信任等非正式治理机制
	宏观文化	供应链成员所根植的社会环境和文化	在群体意识或民族价值观比较突出的地区，采用交叉持股或多股东持股的方式能够提高成员信任
	政策法规	政府的宏观调控政策以及制定的各种法律、法规	政府的法律法规不健全，那么组织间交易会倾向于采用非正式的自我执行的治理机制
	其他组织	受供应链成员的某些负外部性行为影响的企业/组织	这些相关组织的意见要作为治理决策考虑的因素

从表面上看，几种理论对于供应链治理的分析似乎相互独立毫不相干，然而由于分析对象的同一性及其内在的关联性，必然导致不同理论之间建立联系，从而从更高层面实现治理模式分析的逻辑性和合理性。从分析单元来看，交易成本理论中关注的是交易属性，是供应链成员企业之间交易特征的集合；资源与能力理论考虑的是主体属性，是作为参与主体的各成员企业表现出的

资源与能力特征；而嵌入性理论又与结构属性和环境属性相关联。表2基于现有文献分析了不同属性的维度构成。由于在供应链中，任何一个企业都无法通过自身提供企业发展所需的所有物品，其在资源上必须依赖于其他企业。企业向供应链上下游获取资源的过程形成了供应链成员之间的交易。因此，这些成员企业之间表现出的供应链结构特征是成员之间的交易属性和各成员主体属性的集成表现。而供应链又深深地根植于社会环境之中，^[40]其外部环境属性包括宏观文化、政治制度等社会机制对供应链结构的形成有着重大影响。因此，从供应链的角度来看各属性之间的关系不难发现，交易属性、主体属性和结构属性属于供应链的内部属性，环境属性则是作为供应链的外部属性发挥作用（图3）。供应链治理模式的选择恰恰如同“钟摆”，在“内部—外部”各属性之间摇摆以寻找平衡点。

四、供应链治理的系统性分析框架

1. 供应链治理分析的逻辑框架

根据上一节的研究，供应链治理中主要涉及四个方面的属性——交易属性、主体属性、结构属性和环境属性。这些属性对供应链的影响遍及供应链的产生、发展和持续运行的整个周期，其对供应链的影响过程就是供应链治理的作用过程。因此对供应链治理的系统分析可以从各属性对供应链的影响入手，由此构建出供应链治理的逻辑框架（图4）。

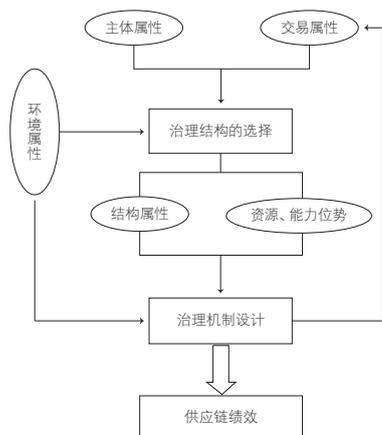


图4 供应链治理研究逻辑框架图

从图4的起始模块进行阐述，供应链治理的分析起源于交易属性和主体属性的交互作用。当企业不能拥有其发展所需的所有资源时，就需要以某种形式与外部进行资源交易、融合和共享，进而在内部技术、知识、信息优势的基础上整合形成自身的核心能力，这就迫使核

心企业与其供应商、次级供应商、客户等保持空前紧密的关系，由此催化了供应链的产生。因此，作为主体属性的企业资源与能力特征是供应链的核心属性，也是供应链产生的本源属性。供应链的发起者（主导者）根据自身的资源和能力特征，综合考虑与合作企业之间的交易特征，在此基础上做出合理的供应链治理结构选择。

供应链治理结构给出了供应链成员之间的关系框架，主要包括两个方面的内容：一是供应链参与成员的选择（包括参与成员的数量和质量）；二是供应链参与成员之间组织形式的选择，即双边结构还是三边结构、偏市场的结构还是偏层级的结构，或者二者之间的混合结构等。

不同的治理结构对应不同的结构属性和资源能力位势。在给定治理结构的情况下，就形成了供应链成员交易与合作的功能关系网络。成员在这一网络中的结构嵌入特征就是这一供应链的结构属性。在借鉴社会网络分析的基础上，本文通过核心企业中心性和供应链密度这两方面的特征来描述供应链的结构属性。核心企业中心性是指供应链的发起者（主导者）在供应链网络中处于核心地位的程度。中心性越高，企业的权力越大。对于具有较强中心性的企业，更容易影响其他利益相关者进行协同的供应链运营。而供应链密度是指供应链网络中成员相互之间的联结强度，反映了成员之间关系的紧密程度。在供应链网络中，供应链的密度越高，核心企业与其他节点企业的关联程度越强，更容易提高成员之间的渗透性，^[41]有助于采用关系、规范、信任等非正式治理机制并形成共同的行为预期。此外，供应链密度的增强也会促进企业之间信息共享程度的增加，这也有利于核心企业对其他成员企业的行为进行监督。^[42]资源/能力位势是指给定治理结构下，成员之间的权利关系以及权利分布态势，反映了供应链参与主体之间权利的差异性。资源/能力位势决定参与者在治理机制设计中的谈判力，其位势越强，谈判力越大。

结构选择并不是供应链治理研究的终点。在选择治理结构后，需要设计恰当的治理机制来激励供应链成员采取联合行动的积极性，优化成员的合作行为。比如，交易中的资产专用属性可以决定供应链的发起者（主导者）采取适当的治理结构，而在结构选定后，则需要继续通过合理的机制设计来激励供应链结构中的成员扩大专用性投资水平。治理机制是一系列宏观行为规范和微观运作规则的综合。通过治理机制设计，消除供应链成员偏离整体最优策略的动机，协调成员之间的利益冲突，保证关系的有效、稳定运行，从而维护成员的持续合作

效应,提高供应链绩效水平。因此,供应链治理机制设计应当遵循治理的合作、协调、利益均衡思想,保证各参与人利益都得到维护和满足。

此外需要注意的是,治理机制的设计不仅是结构属性和资源/能力位势下的优化选择,也是对交易属性和环境属性的响应。这种响应不是单向的,在机制选择后的供应链成员交互过程中,治理机制会引起治理因素的动态性变化,比如成员之间的交易频率增加、关系增强,核心企业对交易的组织能力会随之增强,这种变化又会进一步对供应链的资源配置方式产生结构性的影响,引发治理机制的改变。所以,供应链治理实际上是一个持续互动的过程。

2. 供应链治理结构

治理形式不是自发形成的,是一种有目的的企业战略决策活动。供应链治理是一个多维概念,包含了供应链关系的建立、变更以及成员之间的关系维持。从决策行为角度可以将其划分为治理结构的选择和治理机制的设计两大模块(图4),其中,结构选择是实施供应链治理措施的首要环节,是供应链成员伙伴关系建立的根据。治理结构涉及治理中的权利分配,即回答了谁来治理的问题,不同的治理结构对不确定性做出有效反应的能力不同。

根据不同的驱动类型可以将供应链治理结构划分为生产方驱动、采购方驱动和第三方驱动几种形式,反映了治理主体的角色定位。治理主体是供应链的主导者,通过控制供应链的关键环节(如核心生产技术、销售网络等)驱动和协调整个供应链的运行。生产方驱动型结构中,供应链的核心资源/竞争力掌握在生产商的手中。生产商以其产品的价值实现为目标,根据自身不同的资源需求,经由向前向后生产过程和分销过程的连结,与一个或多个上游供应商及下游销售商构筑交易关系。这在诸如汽车、飞机、电子产品等领域应用较为广泛,例如丰田、波音、联想等。此外宝洁、联合利华等日用消费品供应链条也是生产方驱动的典型代表。相对来说,采购方驱动型结构中,供应链的核心资源是采购方手中的品牌价值或销售网络。这些大卖家在供应链治理结构中扮演中心角色,比较典型的如Nike、Zara等快时尚产品品牌商,以及沃尔玛等以其发达的销售网络实现供应链价值创造的大型零售商。而在第三方驱动结构中,驱动源来自不直接参与供应链生产或销售的企业/组织。如利丰等第三方整合商,不自己生产产品,而是整合供应商、生产商、零售商等其他成员的能力要素,对其进行组合优化,以构建高附加值的供应链结构。此外,政

府主导型的供应链也属于第三方驱动结构,其治理的源动力来自政府的行政权威。这一类型的供应链结构中,政府主导、规划、组织和管理供应链成员的构成和连结形态,以实现整个系统的多赢目标,这在一些发展中国家比较常见,尤其是发展中国家的生态供应链中。

根据成员之间的关系紧密程度,又可以将供应链的治理结构划分为:市场型、科层型和混合型。在市场型结构中,供应链成员之间以短期的市场交易为主,不需进行技术性协调,交易过程主要针对价格、交货期等基本要素进行谈判,很少进行生产和技术环节的交流,优势在于降低了成员之间的管理成本。在科层型结构中,供应链主导企业以规则为手段对供应链其他成员进行管理,主导企业的指令对于其他成员来说具有很强的约束和服从力,因而能够降低供应链纵向的交易成本。混合型治理结构中,成员的关系紧密程度介于市场型和科层型之间。在这一结构下,成员之间在交易全过程中相互学习、沟通,进行战略性合作,目标在于通过寻求利益契合度来产生长期的共同价值。

根据供应链的网络类型或成员之间的连结形态,可以将治理结构划分为单链式、树叉式、多链式和网络式,(图5)。供应链成员之间的连结呈现由点到线、由线到面、由面到网的发展态势。

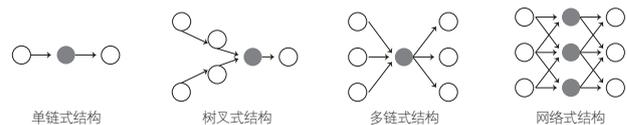


图5 依据连结形态的供应链治理结构划分

单链式供应链是产品、服务、资金和信息在往上游和下游的流动过程中,由核心企业、其上游供应商和下游客户组成的单一链条式结构。这种结构适用于相对稳定或单一的市场需求环境。在这一结构中,合作企业之间的关系更为紧密,有利于合作伙伴的有效整合,快速响应顾客需求。树叉式供应链是指多个供应商供应一个节点的同时,沿着供应链的供应方向,供应物流最终集约到一个节点形成的供应链结构。这种结构既适用于较为复杂需要若干零部件供应商参与的产品类型,也有利于通过双供应商或多供应商增加网络弹性,减少供应风险。多链式供应链是指围绕一家核心企业,由其上下游诸多不同规模、等级的关联组织形成比较复杂的准网络式供应链系统。这里上下游企业都围绕核心企业提供配套产品或服务。这种类型的供应链通常适用于大型设备或复杂产品制造等产业中。网络式供应链是指围绕同一产业或相关产业不同环境的诸多供应商、制造商、分

销商、零售商等组织相互联结构成的集群式网络结构。从整体的网络结构来看,这一类型的供应链通常以非正式松散方式进行联结,而针对网络内部构成的诸多单链式结构来说,契约联结也会是他们常用的治理机制形式。在产业集群地区中,通常采用网络式供应链结构。

3. 供应链治理机制

治理机制是一系列宏观行为规范和微观运作规则的综合,^②它是维持供应链成员关系的关键。治理机制的选择与设计是供应链治理的核心内容之一。它针对相应的治理结构选择运用适当的经济或社会机制来实施治理。供应链能否成功运作的关键在于,其治理机制能否保证参与方都有强大的动机不去利用信息不对称和不完全契约谋取私利,能否协调参与各方的目标冲突,保证供应链的持续稳定运行。

根据文献统计,大部分文章都是基于信任理论对供应链中的信任机制进行探讨。实际在供应链运营中还存在着其他诸多的机制类型,比如正式契约(价格)、关系、互惠、信任、声誉(品牌)、制裁(惩罚)、股权(控股或交叉持股)、权威等。部分文献还谈到了合作创新、风险防范、信息沟通机制等,不过相对于机制而言,这些更像是机制设计下的行为选择。不同的治理机制在供应链治理过程中的作用机理不同,有的提供了合作的环境/氛围,有的建立了互动的准则,有的通过威慑手段抑制机会主义。由于供应链治理的最终目的是通过适当的手段协调成员之间的目标冲突,抑制参与主体的机会主义行为,以实现供应链绩效的优化。因此,本文根据治理机制的不同作用目标将其划分为利益分享机制和关系协调机制两大类(图6)。

利益分享机制通常是明晰、显性的,它作为供应链成员之间明确的制度约束来保证各节点企业的生产/服务的可靠性和经济利益。契约机制是最具代表性的利益分享机制,通过事前制定的各项指标来明确节点企业各自的权利和义务,确保其按照契约承担责任并分享收益,以此来保证交易的顺利完成。^[32]此外,互惠、价格、股权、权威等机制也是利益分享机制的主要组成部分。互惠机制是在理性人假设的基础上,保证参与伙伴的未来预期收益现值为正的一种利益分享承诺;价格机制是在市场以及合同结构下的主要治理机制,通过彼此谈判或市场衍生的交易价格来实现成员之间的利益分配;股权机制是供应链上的合作方之间通过单向持股或交叉持股,对对方的管理和决策过程产生影响,降低信息不对称现象来实现收益的。不过股权机制的影响是有限的,不能达到控制的程度;而权威机制则是完全科层化下的

特有治理手段,代表着行政权力。

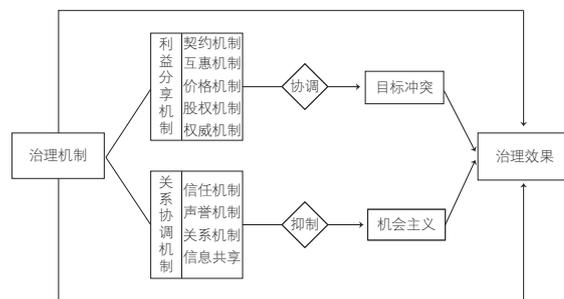


图6 供应链治理机制划分与作用机理

与利益分享机制不同的是,关系协调机制通常是隐性存在的,是特定的个性化或关系型的纽带。它通过供应链成员之间非正式的相互理解、交流和沟通,提升彼此的互动程度和社会化关系,从而增强成员之间的紧密合作与协商,增加供应链的柔性。它包括声誉机制、信任机制、关系机制以及信息共享机制四类。

(1) 声誉机制依靠企业在生产经营活动中所获得的社会公认的信誉和名声,实际上是以企业自身的品牌承担了承诺的功能,为供应链成员之间的合作提供了良好的期望。

(2) 信任机制依赖于成员企业相信对方愿意而且能够完成其义务和承诺的主观预期,是参与方之间以此为基础发展出的相互认同。特别地,供应链成员之间的信任又可以细分为组织信任和人际信任两个方面。组织信任是指在基于风险和相互依赖的前提下,成员中一方相信另一方有能力并且有意愿去履行承诺的程度;而人际信任是对成员企业决策者的主观感知,是通过人际互动建立对其交往企业的言辞承诺或口头陈述的可靠程度的概括化期望。在以人情关系为基础的中国,人际信任往往附有额外的功能性色彩,建立人际信任机制可以促进供应链成员间的有效沟通与合作,改善成员之间的交易效率。

(3) 关系机制特指成员之间的交易关系,其作用机理来自成员对长期合作(重复交易)产生的未来价值的预期,这种预期抑制了成员企业短期的机会主义行为,以增加其价值创造效应,最终提高供应链整体的绩效水平。

(4) 信息共享机制也是协调供应链的一个重要手段。信息交换既是节点企业交流与合作的纽带,又是节点企业利益共享和风险共担的平台,通过促进成员间的有效沟通与合作,增强供应链的向心力和凝聚力。

虽然利益分享机制和关系协调机制的作用机理不同,但是二者并不是割裂存在的,它们之间相互影响、相互补充。随着治理环境及学习过程的变化,一种机制

可能向另外一种转移。在供应链交易关系发展的不同阶段,主导的治理机制也会有所不同,^[43]同时由于供应链治理的复杂性,可能在某些情况下还需要多种机制联合作用才能保证供应链的高效运行。

五、研究结论与讨论

由于科学技术的迅猛发展和经济的全球化,企业面临着更为强劲的对手和更为复杂的竞争环境,供应链逐步引起学术界和实业界的高度重视,这也对传统以股东为中心的公司治理结构提出了新的要求。供应链治理的提出,是环境演化和组织变迁的结构性反映。尽管经济学和管理学领域关于治理机制和治理结构的研究已经备受关注,但这一问题远未得到彻底解决,尤其是在供应链领域,由于缺乏系统性的理论框架和正式化的逻辑表述而限制了供应链治理理论的研究和应用。本文在治理研究相关理论的基础上,包括交易成本理论、资源理论以及社会关系理论,结合供应链管理的研究进展,探讨供应链治理的必要性,建立了供应链治理研究的逻辑思路和分析框架。

本文提出的供应链治理框架,尝试性地将治理理论应用于供应链的研究,以弥补供应链理论中所忽视的治理问题,未来可以从治理环境—治理行为—治理效应逐步推进的研究视角分析供应链。在治理环境方面,可开展基于交易特性、能力特性和环境特征三个维度背景下的治理行为选择的影响因素研究。特别是考虑中国特有情境这一大环境的影响,对中国情境嵌入和情境依赖的供应链治理问题进行研究。从政治制度方面看,中国特色的政治制度以及政府对市场强大的宏观调控能力,对供应链治理有着重要的影响。从社会文化方面看,以和谐互利为目的的中华文化,讲究相互信任、相互帮扶和付出,因此,关系和信任背景下供应链治理机制的选择研究在以西方学者提出的传统供应链框架下是难以开展的。在治理行为分析方面,一个最重要的研究问题就是“特定治理环境下应该选择什么样的治理结构和机制”。从动态分析的视角看,治理机制的学习与演化规律也是一个重要的研究方向。在供应链生命周期的某一阶段,一般会存在某种主流的治理形式并扮演着主导角色,治理机制的不同选择会引起治理因素的动态性变化,比如成员之间的交易频率增加、关系增强,核心企业对交易的组织能力增强,这种变化又会进一步对供应链的资源配置方式产生结构性的影响,引发治理机制的改变。因此,有必要基于动态演化的视角,探究供应链中治理机制的演变规律以及适应性变化问题。在治理

效应方面,将研究范围从治理行为选择拓展到行为对治理效应的影响,探讨供应链治理行为的效能机制,从效应层次上来解释特定供应链治理行为的有效性。此外,还可以考虑供应链外部边界的治理研究,例如,如何选择适当的治理机构与合作伙伴以保证供应链的交易参与方承担应有的社会责任,避免供应链上的“血汗工厂”;如何应对政策变化,对供应链治理模式进行优化和调整;在供应链金融环境下供应链合作伙伴与债权人之间的利益协调机制等。此外,随着循环经济和可持续发展与绿色供应链发展理念的提出与实施,如何通过有效的治理行为承担环境责任、保证安全、绿色和清洁生产也是未来研究的方向。

参考文献

- [1] Gerwin, D. Coordinating New Product Development in Strategic Alliances. *Academy of Management Review*, 2004, 29(2): 241-257.
- [2] 奥利佛·威廉姆森. 治理机制. 北京: 中国社会科学出版社, 2001.
- [3] Richey, R. G., Roath, A. S., Whipple, J. M. Exploring a Governance Theory of Supply Chain Management: Barriers and Facilitators to Integration. *Journal of Business Logistics*, 2010, 31(1): 237-256.
- [4] Ji, C., De Felipe, I., Briz, J. An Empirical Study on Governance Structure Choices in Chinas Pork Supply Chain. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2012, 15(2): 121-152.
- [5] Ghosh, A., Fedorowicz, J. The Role of Trust in Supply Chain Governance. *Business Process Management Journal*, 2008, 14(4): 453-470.
- [6] Hernández, E. M., Rodríguez, O. A., Sánchez, P. M. Inter-organizational Governance, Learning and Performance in Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2010, 15(2): 101-114.
- [7] Cooper, M. C., Ellram, L. M., Gardner, J. T. Meshing Multiple Alliances. *Journal of Business Logistics*, 1997, 18(1): 67-88.
- [8] Jaehne, D. M., Li, M., Riedel, R. Configuring and Operating Global Production Networks. *International Journal of Production Research*, 2009, 47(8): 2013-2030.
- [9] Klein, B. Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-general Motors Relationship Revisited. *Journal of Law, Economics & Organization*, 1988, 4(1): 199-213.
- [10] Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 2005, 12(1): 78-104.
- [11] Aitken, J., Harrison, A. Supply Governance Structures for Reverse Logistics Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 2013, 33(6): 745-764.
- [12] Farndale, E., Paauwe, J., Boselie, P. An Exploratory Study of Governance in the Intra-firm Human Resources Supply Chain. *Human Resource Management*, 2010, 49(5): 849-868.

- [13] 李维安等. 现代公司治理研究. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
- [14] 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学——原理与方法. 上海: 复旦大学出版社, 1999.
- [15] 李维安, 周建. 网络治理: 内涵、结构、机制与价值创造. 天津社会科学, 2005, (5): 59-63.
- [16] Williamson, O. E.. Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, 2008, 44(2): 5-16.
- [17] Wathne, K., Heide, J.. Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing*, 2004, 68(1):73-89.
- [18] Ashenbaum, B., Maltz, A., Ellram, L.. Organizational Alignment and Supply Chain Governance Structure: Introduction and Construct Validation. *International Journal of Logistics Management*, 2009, 20(2): 169-186.
- [19] 王晓文, 田新, 李凯等. 供应链治理结构的影响因素分析. 软科学, 2009, (7): 46-50.
- [20] Alboiu, C.. Governance and Contractual Structure in the Vegetable Supply Chain in Romania. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 2012, 15(3): 68-82.
- [21] Barney, J. B.. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.
- [22] Peteraf, M. A.. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 1993, 14(3): 179-191.
- [23] Ekeledo, I., Sivakumar, K.. International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-based Perspective. *International Marketing Review*, 2004, 21(1): 68-101.
- [24] 徐二明, 徐凯. 资源互补对机会主义和战略联盟绩效的影响研究. 管理世界, 2012, (1): 93-103.
- [25] Humphrey, J., Schmitz, H.. Governance in Global Value Chains. *IDS Bulletin*, 2001, 32(3):19-29.
- [26] Reeves, K. A.. Supply Chain Governance: A Case of Cross Dock Management in the Automotive Industry. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 2007, 54(3): 455-467.
- [27] Parrilli, M. D., Sacchetti, S.. Linking Learning with Governance in Networks and Clusters: Key Issues for Analysis and Policy. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2008, 20(4): 387-408.
- [28] Peng, T. J. A., Lin, N. J., Martinez, V.. Managing Triads in a Military Avionics Service Maintenance Network in Taiwan. *International Journal of Operations & Production Management*, 2010, 30(4): 398-422.
- [29] Granovetter, M.. Problems of Explanation in Economic Sociology. In: *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- [30] Granovetter, M.. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 1985, 91(3): 481-510.
- [31] Granovetter, M.. Embeddedness: Social Network and Economic Action. Beijing: Social Sciences Academic Press, 2007.
- [32] Rooks, G., Raub, W., Tazelaar, F.. Ex-post Problems in Buyer-Supplier Transactions: Effects of Transaction Characteristics, Social Embeddedness, and Contractual Governance. *Journal of Management & Governance*, 2006, 10(3): 239-276.
- [33] Davide, P. M., Sacchetti, S.. Linking Learning with Governance in Networks and Clusters: Key Issues for Analysis and Policy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2008, 20(4): 387-408.
- [34] Alvarez, G., Pilbeam, C., Wilding, R.. Nestlé Nespresso AAA Sustainable Quality Program: An Investigation into the Governance Dynamics in a Multi-stakeholder Supply Chain Network. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2010, 15(2): 165-182.
- [35] Xin, K. R., Pearce, J. L.. Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(6): 1641-1658.
- [36] Peng, M. W., Luo, Y.. Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 486-501.
- [37] Acquah, M.. Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(12): 1235-1255.
- [38] Zhang, S., Li, X.. Managerial Ties, Firm Resources, and Performance of Cluster Firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 2010, 25(4): 615-633.
- [39] 李维安, 邱艾超, 牛建波. 公司治理研究的新进展: 国际趋势与中国模式. 南开管理评论, 2010, 13(6): 13-24.
- [40] Hagedoorn, J.. Understanding the Cross-level Embeddedness of Interfirm Partnership Formation. *Academy of Management Review*, 2006, 31(3): 670-680.
- [41] Roberts, S.. Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 2003, 44(2-3): 159-170.
- [42] Neville, B. A., Menguc, B.. Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 2006, 66(4): 377-391.
- [43] 张闯, 夏春玉, 梁守砚. 关系交换, 治理机制与交易绩效: 基于蔬菜流通渠道的比较案例研究. 管理世界, 2009, (8): 124-140.

注释

- ① 供应链的失败是指没有达到供应链成员企业预期的目标、造成了供应链运营效率下降或成本增加, 甚至直接导致供应链的合作关系破裂和解体的情况。
- ② “一系列宏观行为规范和微观运作规则”是治理机制的规范化定义, 与前文关于治理机制的通俗表达, 即“一系列方式、方法及相应的制度设计”, 在根源上来说指向是一致的。

作者简介 李维安, 南开大学中国公司治理研究院、天津财经大学商学院长江学者特聘教授、博士生导师, 研究方向为公司治理; 李勇建, 南开大学商学院、南开大学中国公司治理研究院、中国特色社会主义经济建设协同创新中心教授、博士生导师, 研究方向为现代物流与供应链管理、突发事件应急管理、系统优化与决策分析; 石丹, 大连理工大学商学院讲师、管理学博士, 研究方向为可持续供应链和供应链治理

(下转第42页)

affected by external tie strength and internal knowledge absorptive capacity. Researches have shown that both strong ties and weak ties have their unique features to influence a firm's innovation activities, but there is still no consensus on how the firm's strength of ties impacts its innovation performance. In China's guanxi context, this study is designed to empirically examine the path relationship between tie strength, absorptive capacity (ACAP) and firm innovation performance. Based on a survey data from 278 Chinese manufacturing firms, the results suggest that tie strength is positively related to innovation performance: a strong tie, not weak tie, with its innovation partners can help improve its absorptive capacity and innovation performance. We also find that ACAP has a positive impact on innovation performance and it positively mediates the relationship between tie strength and innovation performance. In addition, we have also analyzed the impact of ownership, industry and geographic location to firm's innovation, and the results show that it varies as follows: a). ownership: for the state-owned or foreign companies, the results are the same as above, but for the private firms, tie strength only has limited direct effect on innovation performance, but can indirectly influence innovation through ACAP; b). industry: in high-tech industries such as information and communication manufacturing, tie strength and absorptive capacity do have positive impact on innovation performance, but in the traditional manufacturing industries such as clothing, home appliance and motor industries, tie strength doesn't have direct effect to a firm's innovation performance, but can have indirect impact through absorptive capacity; c). geographic location: in Northern or Eastern China where political or business resources are more intensive and accessible, tie strength does not have strong direct impact on a firm's innovation but have indirect effect through absorptive capacity, while in Central or Southern China, tie strength does have strong impact on firm's innovation but absorptive capacity does not have mediating effect between tie strength and innovation performance.

Key Words Innovation Network; Tie Strength; Absorptive Capacity; Innovation Performance

(上接第 15 页)

Theoretical Research on Supply Chain Governance: Concept, Intention, and Normative Analysis Framework

Li Weian^{1,2}, Li Yongjian¹, Shi Dan³

1. China Academy of Corporate Governance, Nankai University; 2. Tianjin University of Finance and Economics; 3. Business School, Dalian University of Technology

Abstract With the rapid development of information technology and global economic integration, the competition between enterprises has changed into the competition between supply chains. A broader system perspective is introduced into the supply chains study by applying the lens of governance. As a new governance mode, supply chain governance is the structural reflection of environment evolution and organization changes, which is different from the traditional corporate governance. The purpose of this paper is to form a theoretical framework for better understanding the concept and intention of governance in supply chains. Firstly, based on the analysis of the governance necessity of the supply chain, we define the basic connotation of supply chain governance. Then, by reviewing the related research in economics, management, sociology and other disciplines, theoretical basis is identified for the analysis of supply chain governance. Based on the theories of TCE, resource dependence, social networks and supply chain management, we extract the analysis attributes of supply chain, and develop a standardized logical framework for the analysis of supply chain governance. Core concepts, such as governance boundary, governance mechanism, governance target and governance structure have been integrated into this framework. Governance structure refers to the configuration of node enterprises in supply chain, and governance mechanism is defined as a collection of rules / institutions / constraints that serve to influence the exchange process between the various organizations. The core issue of supply chain governance is the selection of governance structures and the design of governance mechanism that coordinate conflicting objectives of participating organizations to maximize the output. Moreover, some further research problems and directions are pointed out in the last section. This paper belongs to the basic theoretical research, and we hope the results of this paper could provide systematic analysis mentality and basic framework for future research in the field of supply chain governance.

Key Words Supply Chain Governance; Governance Structure; Governance Mechanism; Opportunism