

## 第 7 章 供应链战略联盟

### 【学习目标与要求】

- 了解战略联盟的框架和三种类型
- 理解零售商-供应商伙伴关系（RSP）的几种类型
- 掌握第三方物流和 VMI 的概念及优缺点

### 第一节 战略联盟概述

#### 一、引言

复杂的商业运作对企业的生产和成长直观重要，与此同时，实现这些运作所必需的财务与管理等资源却变得日益不足。这正是企业在内部履行所有关键经营只能的做法并非总是有效的一个原因。通常，一家企业会发现利用其他拥有特殊资源和技术知识的公司可以更有效的实现自己的价值。

即使企业拥有履行某项特定任务的资源，有时供应链上的另外一家企业可以更好的来完成这项任务，因为其在供应链上的相对位置对履行该项任务更加有利。通常，供应链会是那个的位置、企业资源以及专业技能共同决定了供应链中最适合履行某项特定职能的企业。

与其他业务职能一样，企业可通过四种基本方法来确保实现物流业务职能：

1) 内部活动。如果企业拥有必要的资源和技能，企业可以在内部完成某项工作。如果该项工作是企业的核心能力之一，内部活动将是完成该项工作的最佳方式。

2) 收购。如果公司内部不具备专业技能或者特定资源，他可以收购另外一家拥有此项资源的公司。这当然使得收购公司取得全部控制权，可以控制特定业务职能履行的方式，但是这种方法也有一定的缺陷。举例来说，收购一家成功的企业可能非常困难和昂贵。被收购方的企业文化有可能与收购方的企业文化相冲突，而被收购企业的效率也有可能在这个过程中丧失。

3) 正常交易。大多数的商业交易都是这种类型。企业需要某种特定的产品或者

服务，例如送货、车辆维修，或者物流管理软件的设计和安装，以及购买或者租赁设备或服务。许多情况下，正常交易最有效、最合适的安排。当然，供应商和购买商的目标和战略不一定相互匹配。通常，这种短期安排满足了某种特定的商业需求，但不能形成长期战略优势。

4) 战略联盟。战略联盟是两个公司之间一种典型的、多方位的、目标导向型的长期伙伴关系，他们共享收益、共担风险。在许多情况下，他可以避免全面收购的问题，同时共同的目标可以带来比正常交易更多的资源承诺。战略联盟会为合作双方带来长期的战略利益。

## 二、战略联盟的框架

在选择合适的战略联盟时，会面临许多战略性难题。乔丹·刘易斯在其经典著作《为了赢利的伙伴关系》一书中，引入了一个非常有效的战略联盟分析通用框架。它非常有助于分析本章的其余部分所讨论的集中供应链战略联盟。

**增加产品的价值。**与合适的企业之间的伙伴关系可以增加现有产品的价值。例如，合作关系能够缩短产品上市的时间，减少配送次数或补货次数，这些将有助于提高市场对某个企业的认知价值。同样，拥有互补生产线的企业之间的伙伴关系可以增加双方公司的产品价值。

**改善市场进入。**有的伙伴关系非常有益，它可以带来更好效果的广告或者更多进入新市场渠道的机会。

**强化运作管理。**企业之间的合适的联盟可以通过降低系统成本来改善双方的运作。设备和资源也可以得到更有效率和更加有效的利用。

**增强技术力量。**技术共享的伙伴关系可以提高合作双方的技术基础。同时，新旧技术之间转换的困难可以由一方的专业技术加以解决。

**促进战略成长。**许多新机遇具有较高的进入壁垒。伙伴关系可以使企业共享资源和专业技术来克服这些壁垒，并发现新的机遇。

**提高组织技能。**联盟为组织学习提供了大量的机会。除了相互学习，合作各方还必须更深入地了解自身，更加灵活以确保联盟的运作。

**建立财务优势。**除了解决上述竞争性问题，联盟还有助于建立财务优势。销售收入会提高，二管理成本则由合作各方共同分担，更有可能因为合作一方或双方的专业

机能而降低。当然，联盟也会因共担风险而限制投资方向。

战略联盟也有不足之处。在确定其不足之处时，上述内容也很有用。每一家公司有自己的核心竞争力-将其与竞争对手区分开来，并在消费者眼中具有优势的特定才能。这些核心竞争力不能由于联盟而受到削弱，如果为了合作成功而将资源从核心能力上转移出去，或者在技术、战略力量上妥协，就会造成反面结果。

## 第二节 第三方物流概述

用第三方物流供应商管理一家公司部分或全部物流职能的做法越来越普及。事实上，第三方物流行业始于 20 世纪 80 年代，到 2004 年底，第三方物流行业的产值在过去的十多年间持续增长，从 310 亿美元增长到 850 亿美元，在美国，大约 8% 的财富花费在物流过程中。

### 一、第三方物流的概念

第三方物流就是利用一家外部公司完成企业全部或部分物料管理和产品配送职能。第三方物流显然比传统的物流供应商关系更为复杂-它们才是真正的战略联盟。

多年以来，许多公司都利用外部企业提供特定服务，比如卡车运输和仓储，它们之间的关系有两个典型特征：它们都是以交易为基础，另外，受雇佣的公司往往只具备特定的单一职能。现代的第三方物流协定则包含这长期合作承诺，并且通常时多功能或过程管理的形式。

第三方物流供应商规模形式不一，从小到几百万美元收入的小公司到收入数十亿美元的巨头都有。它们当中的大部分都可以管理供应链的许多环节。有些第三方物流公司拥有自己的资产，比如卡车或者仓库；有些物流公司提供协调服务，但是没有自己的资产。没有自己资产的第三方物流公司有时被称为第四方物流公司。

大公司利用第三方物流的现象非常普遍。很多大公司将大部分的物流业务外包给外部供应商。第三方物流供应商发现它们很难说服小公司采用他们的服务，随着第三方物流的日益普及以及第三方物流供应商努力发展与小公司的关系，这种情况可以得到改变。

### 二、第三方物流的主要服务内容

1) 以客户的需求和市场竞争的推动下，物流服务已由简单的运输、仓储等单一功能活动更加全面和先进的物流服务。

2) 物流活动的组织、协调和管理。

3) 物流战略的设计与实现。

4) 订单分配与库存管理。

5) 供应商的选择与监督。

### 三、第三方物流的优缺点

#### 1. 第三方物流的优点

**集中于核心能力。**谈到使用第三方物流供应商的好处，最多的便是它使得公司能够集中于它的核心竞争力。随着内部资源日益受限，公司通常很难在各个业务领域都成为专家。物流外包使公司可以集中在特定的专长领域，而将物流职能交给物流公司(当然，如果物流是公司的专长领域之一，外包就没有什么意义了)。

**【案例】**赖德专业物流公司和通用汽车的萨顿分部之间的合作有力地证明了上述优势。Saturn 集中于汽车制造，而赖德管理 Saturn 大部分的其他物流活动：它与供应商交易；将部件配送至位于田纳西州斯普林希尔(Spring Hill)Saturn 的工厂；将成品汽车配送至经销商那里。Saturn 运用电子数据交换订购部件，并将同样的信息发给 Saturn。Saturn 从分布在美国、加拿大和墨西哥的 300 多个不同的供应商那里提货，并且运用特殊的决策支持软件来有效地制定运输路线，使得运输成本最小化。

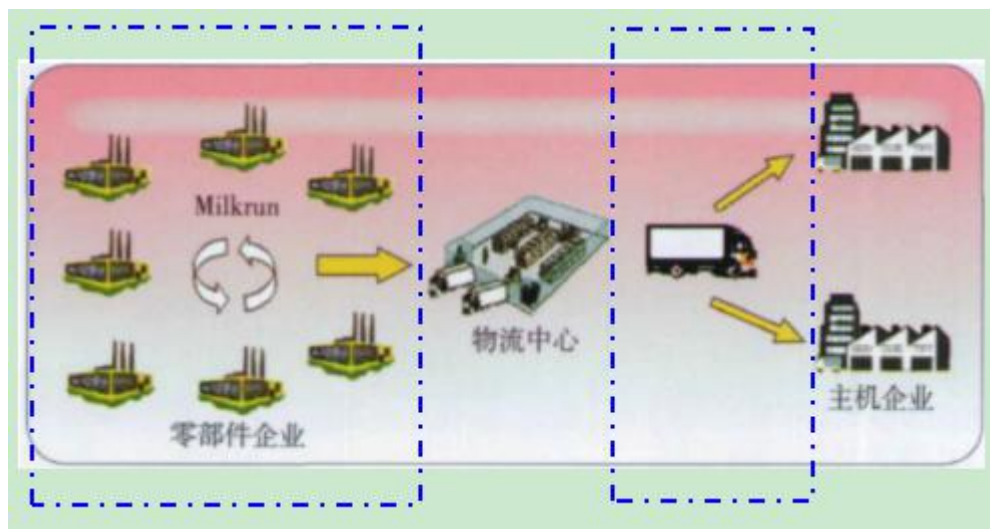


图 7-1 汽车制造商的第三方入厂物流管理

**提供技术灵活性。**对技术灵活性需求的增长是使用第三方物流供应商的另一个重要优势。随着需求的变化和技术进步，优秀的第三方物流供应商不断更新它们的

信息技术和设备。单个公司通常没有时间、资源和专业技能来不断更新他们的技术。不同的零售商可能有不同的、不断变化的配送需求和信息技术需求，满足这些需求是第三方物流公司生存的必要条件。第三方物流供应商能够以更快、更低的成本有效地满足这些需求。另外，第三方物流供应商可能已经具备满足公司潜在客户需求的能力，使得该公司能够赢得这些零售商，而如果没有第三方物流供应商，这或者不能实现，或者缺乏成本有效性。

**提供其他灵活性。**第三方物流也可以为公司提供更大的灵活性，其中之一便是地理选址上的灵活性。供应商越来越注重快速补货，这就需要地区仓库。利用第三方物流供应商来获得仓储服务，公司可以在无须调拨资金或限制灵活性建造新设施或签订长期租赁合同的情况下，满足顾客需求。同时，第三方物流供应商的运用，使零售商可获得比雇用公司提供的更多服务选择，这就获得了提供服务的灵活性。在某些情况下，顾客的服务需求量对公司来说可能微不足道，但是第三方物流供应商来说就可以接受，因为它可以为跨行业的不同公司同时提供服务[152]。不仅如此，外包也形成了资源和劳动力的灵活性。管理者可以将固定成本变成可变成成本，以便更快响应不断变化的经营环境。

## 2. 第三方物流的主要缺点

第三方物流的主要缺点使用第三方物流供应商的最明显的缺点是，外包某项特定职能的同时会失去控制。当第三方物流公司的员工本身可能与公司的顾客打交道时，物流外包的这一缺点尤为突出。许多第三方物流公司正非常努力地解决这些困扰，包括在卡车两边喷涂公司标志，给第三方物流公司的员工穿上雇用公司的制服，以及详细报告与每个顾客接触的情况。

同样，如果物流是企业的核心竞争力之一，外包这些职能是没有意义的，因为供应商可能还达不到企业的专业水平。例如，沃尔玛建造和管理自己的配送中心，而卡特皮勒公司也自行运作零部件的供应。这些都是公司本身的竞争优势和核心竞争力，外包完全没有必要。在特殊情况下，如果特定的物流活动属于公司的核心竞争力，而其他物流活动不是，那么明智的做法是，仅仅利用第三方物流供应商擅长的领域。例如，如果供应商的核心竞争力是管理库存的补货战略和物料管理，而不是运输，那么可以联系一家第三方物流公司，由它负责从仓库、月台到顾客所在地的运输。同样，制药公司会为那些需要控制的药物建立并且拥有配送中心，而对那些相对便宜和易于控制的药物经常使用靠近顾客的公共仓库。

### 第三节 RSP 类型

#### 一、零售商—供应商伙伴关系

在许多行业中，零售商与其供应商之间形成战略联盟随处可见。我们在第 4 章中讨论过，传统的零售商—供应商关系中，零售商对供应商的需求变动性远大于零售商所面对的需求变动性，而且供应商比零售商更了解自身的提前期和生产能力。因此，当利润日益紧缩，而且顾客满意度变得愈发重要时，供应商和零售商之间为了平衡双方的认知而做出的合作努力是很有意义的。

#### 二、零售商—供应商伙伴关系的类型

零售商—供应商伙伴关系的类型可以看成是一个连续体。它的一端是信息共享，这有助于供应计划更为有效，另一端则是寄售方式，即在零售商售出产品之前，供应商全面管理和拥有库存。



图 7-2 零售商—供应商伙伴关系

#### 1.快速响应策略

在基本的快速响应策略中，供应商从零售商处获得销售点数据，并用此信息使得其生产、库存活动与零售商的实际销售同步化。在此策略中，零售商依旧备有单个订单，而供应商利用销售点数据来改善预测和计划的准确性，并缩短提前期。

#### 2.连续补货策略

在连续补货策略(有时也称快速补充策略)中，供应商接收销售点数据，并使用该数据按照事先约定的间隔期来准备运输，以维持既定的库存水平。在连续补充的一种高级形式中，供应商在满足服务水平的前提下，逐渐降低零售商店或配送中心的库存水平。因此，库存水平以一种结构化的方式持续改进。此外，库存水平需求并不是简

单的数量问题,而是建立在复杂模型基础之上,模型中适当的库存水平以季节性需求、促销和不断变化的顾客需求等为基础发生变化。

### 3. 供应商管理库存 (VMI)

“供应商管理库存”系统中,有时也称“供应商管理补货系统”,供应商决定每种产品恰当的库存水平(在事先约定的范围内),以及维持这些库存水平的适当策略。在初始阶段,供应商的建议必须得到零售商的同意,但到后来,许多“供应商管理库存”方案的目标是取消零售商对特定订单的过度监控。

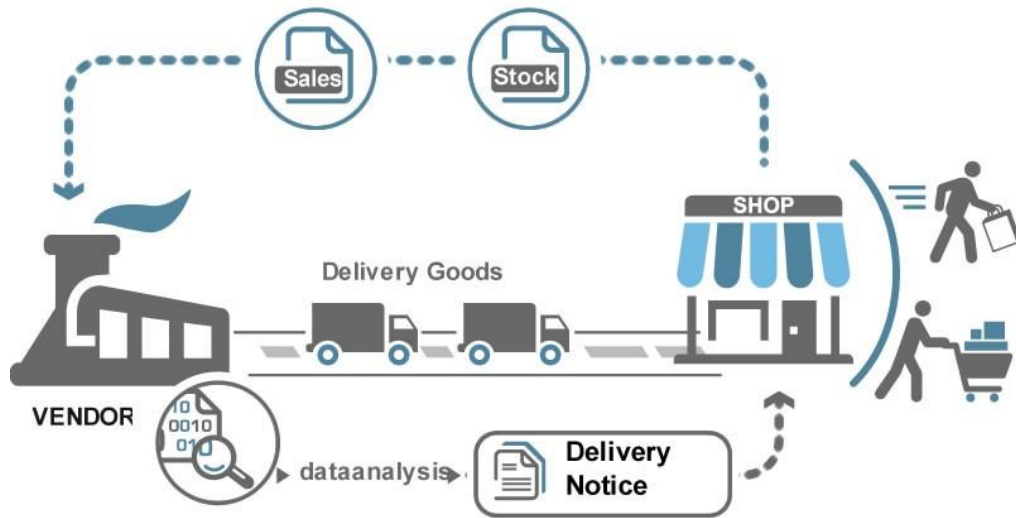


图 7-3 VMI 系统

沃尔玛与宝洁之间的伙伴关系堪称是这种伙伴关系类型中最著名的例证。始于 1985 年的伙伴关系,显著地改善了宝洁对沃尔玛的按时发货率,并同时提高库存周转。其他折扣商店纷纷效仿,包括凯玛特,到 1992 年为止,凯玛特已发展了超过 200 个“供应商管理库存”伙伴。这些“供应商管理库存”计划大多是成功的——迪勒德百货公司(Dillard Department Stores)、JC 彭尼和沃尔玛的项目都表明,销售额上升了 20%~25%,库存周转率改善了 30%。

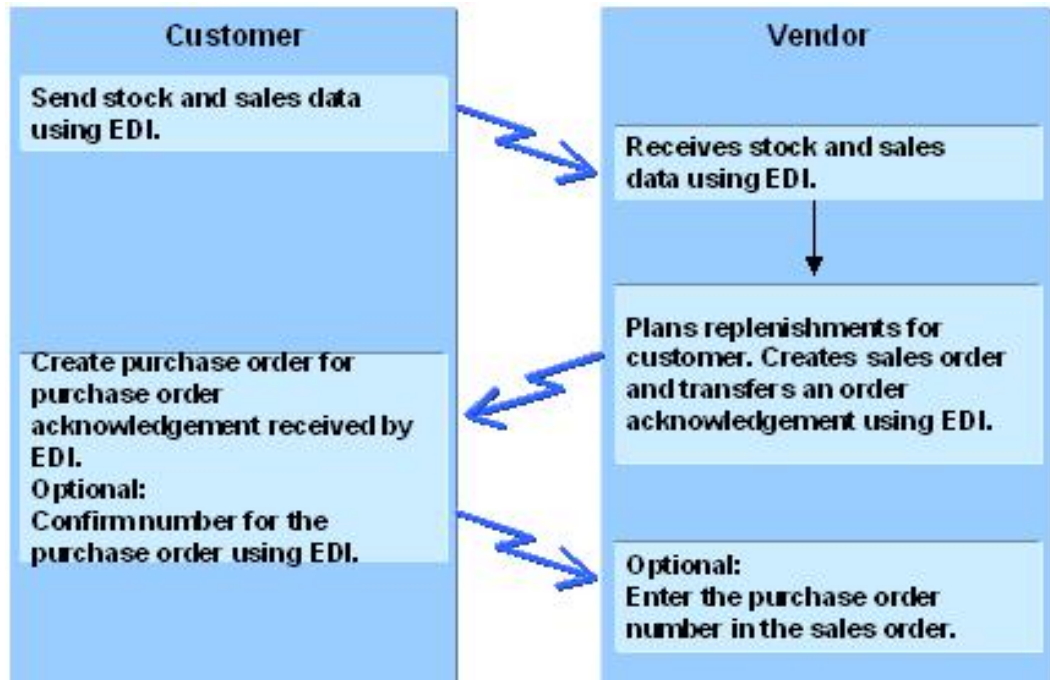


图 7-4 “宝洁-沃尔玛”模式的作业流程

### 3.1 VMI 的优点

供应商决定恰当的库存水平和库存政策的适当运用 VMI，供应商成为现役球员和承担责任为他们的客户的股票。他们可以查看目前的股票，供应内固定和商定的最高和最低库存限额，从而更好地计划自己的生产。

供应商和零售商的好处是：

更多的透明度

较低的库存水平，更高的库存周转率

降低成本

### 3.2 实施 VMI 系统的步骤

“供应商管理库存”应注意以下两点：

(1) 首先，合约中的契约性条款必须进行商榷，包括确定所有权归属和转移时间、信用条件、订货责任。在适当的情况下，还应包括一些绩效指标，如服务水平或库存水平。

(2) 其次，必须完成以下三项工作：

- 如果没有一体化信息系统，供应商与零售商双方必须进行开发，而且此系统应为双方提供容易登录的接口。

- 必须开发供应商与零售商共同使用的有效的预测技术。



• 必须建立一种战术决策支持工具来辅助协调库存管理和运输策略，此系统应该建立在伙伴关系的特定性质的基础之上。

上述要点可以总结为下面的“VMI”实施步骤：

**沟通各方的期望。**客户和供应商必须努力坐下来讨论 VMI 实施的目标。双方的硬件和软件的要求必须确定，必须达到的理解，这两个公司的系统将如何沟通。然后，一个计划的实施必须被映射，具体地确定每个党的财政和其他责任。

**共享精确信息。**供应商必须对客户的内部销售和库存信息有一定的了解。如果没有准确的数据，快速满足需求的能力将受到损害。

**可靠的传输、接收和信息的使用。**为了方便步骤 2，供应商必须能够保证客户的可信信息将被沟通，接收和利用，安全地和彻底地满足指定的需求。在规划阶段应花时间讨论信息的精度和可靠性。

**在去现场之前充分测试系统。**与任何新的系统，测试将发现任何错误或效率低下，可以帮助避免未来的头痛。

**期望实现是一个过程而不是一个项目。**记住没有开/关。调整将必须作出的需求水平上下波动，没有一个系统是 100%完美的。

**计划花足够的时间和金钱，使其工作。**最成功的 VMI 系统我们已经花费 2-2.5 年投产，并为其培训数百数千美元的成本。支出（或发现）创建一个全面系统的时间将是一个挑战。

表 7-1 零售商—供应商伙伴关系的主要特征

指标类型	决策制定者	库存所有权	供应商采用的新技术
快速响应	零售商	供应商	预测技术
连续补货	合约规定的水平	任何一方	预测技术和库存控制技术
高级连续补货	合约规定并且持续改进的水平	任何一方	预测技术和库存控制技术
供应商管理库存	供应商	任何一方	零售管理

### 三、零售商—供应商伙伴关系的要求

一个有效的零售商—供应商伙伴关系，特别是在伙伴关系图上靠近供应商管理库存那一端的伙伴关系，最重要的要求就是供应链上的供应商和零售商都具备先进的信息系统。通过电子数据交换，或者基于互联网的交换，可以将信息传递给供应商和零售商，这对于减少数据传输时间和登录错误非常关键。条形码的编码和扫描对维护数据的精确性也很重要。库存、生产控制和计划系统必须保持实时、精确，并进行整合，以便可以充分利用附加的可

用信息。

在所有能够对公司运营产生激进变革的举措中，高层管理人员的参与对于方案的成功必不可少。这里更是这样，因为原有的高层保密信息现在必须与供应商和客户进行共享，而成本分配也需要在较高的水平上进行磋商(下面将详细讨论这一点)，而且这种伙伴关系可以导致组织内部的权利从一个群体转移至另一个群体。例如，实施供应商管理库存的伙伴关系时，与零售商的日常接触职能从销售和市场人员转移到物流人员身上。这意味着，由于零售商的库存水平不是由价格和折扣策略所决定，而是由供应链的需要所决定，那么销售人员的激励和薪酬计划也会因此被修订。这种权力上的改变要求高层管理人员的亲自参与。

最后，零售商—供应商合作伙伴关系要求双方建立一定水平的相互信任，如果缺乏信任，联盟必将走向失败。例如，在供应商管理库存中，供应商要证明他们可以管理整条供应链。也就是说，他们可以管理的不仅仅是他们自己的库存，还包括零售商的库存。同样，在快速响应中，零售商提供给供应商保密信息也可以为其他竞争对手服务。除此之外，众多案例中战略合作伙伴策略会导致零售商门店库存的大幅下降，供应商需要确定多出来的空间不会使零售商的竞争对手受益。而且，供应商的高层管理人员必须明白，零售商库存减少的直接后果便是销售收入的暂时减少。

### **【企业案例分析】：音像复制服务公司(ADS)：供应商管理库存**

音像复制服务公司(ADS)是一家从事高密度光盘和盒带复制与配送工作的公司。它主要的客户——大型唱片公司，要求 ADS 为其复制和配送光盘和盒式磁带。ADS 存储母带，当有客户需要时，它便制作一定量的拷贝，并配送至客户的客户，诸如音乐商店，和沃尔玛及凯玛特类似的商场，以及像环城和佳买这样的电子商店。ADS 是音像复制市场的六大公司之一，在 50 亿美元的市场中，ADS 占 20%，而另外两个最大的竞争对手占有另外 40% 的市场份额。

ADS 的管理层最近尝试理解和供应链相关的一些难题，并努力做出响应。

国内的一些大型零售商给 ADS 的客户——唱片公司施加了压力，它们要求按照所谓的“供应商管理库存”，即 VMI 协议来管理库存。唱片公司负责确定何时需要向每个门店配送多少纪念册、CD 和磁带。为了进行这样的决策，唱片公司将从每个门店中获取连续的最新的销售点数据。而且，唱片公司拥有库存的所有权，直到库存售出，这时零售商才付款给唱片公司。自从 ADS 给唱片公司提供复制和分销服务后，唱片公司要求 ADS 辅助其供应商管理库存的物流协议。

过去，ADS 向诸多国内大型零售商的配送中心发货，零售商再来给单个门店进行配送。

现在，零售商非常鼓励直接给单个门店进行配送。当然，这意味着 ADS 的费用将会增加。

一般而言，ADS 的运输成本正在上升。现在，ADS 设置一个运输经理，由他在连续装运的基础上安排不同承运商来送货。也许，可以有更好的方法来管理配送，或者购买运输车队自行进行运输，或者将整个运输职能外包给第三方公司。或许这两种极端方法的折中效果最好。当然，ADS 正面临着更大的问题，例如由于网上音乐制品销售技术的日益流行，音像复制行业将遭遇很大挑战。在任何情况下，每个唱片公司都会定期检查其音像复制服务的合约，因此要获得成功，ADS 公司的管理必须有效解决上述问题。

### 案例问题讨论：

#### 1. 为什么 ADS 客户的客户倾向于供应商管理库存？

由于音像唱片行业，市场需求变化很快，常常缺货和过量库存同时发生。而且，音像复制行业的衰退使得 ADS 客户的库存成本较大。因此，为了降低库存成本、提高服务水平，提高供应链整体价值，ADS 客户的客户倾向于供应商管理库存。

#### 2. 这对 ADS 的业务有何影响？ ADS 的管理者如何能够利用这种情况？

对 ADS 的业务影响如下： 1.唱片需求不稳定、市场变化快。因此,ADS 需要增加运输成本及业务的管理； 2.配送时效性要求高，并且唱片公司持有库存，将会更多的要求 ADS 小批量的生产和配送以降低库存成本； ADS 的管理者可以根据这种情况，对总成本（库存成本+运输成本）进行管理，选择总成本最小的方法，有目的的缩短补货周期、和补货提前期，有效地安排生产，实现利润最大化。

#### 3. ADS 应该如何管理物流？

给 ADS 的物流策略建议如下：

1) 在产品需求时效性要求比较高的情况下，运用自有物流，更好控制时间、提高顾客满意度；

2) 对于不合格物品的返修、退货以及周转，运用自有运输车队，这样可以更好的节约成本；

3) 建立自有物流体系，在大型的城市建立商品配送体系，更好的控制产品的配送服务效率和服务质量。以此来获取竞争中的有利地位，并逐渐以此为依托和优势，缩短配送时间，赢得更多用户；

4) 运用自有物流和三方物流结合的方式。在零售点密集的区域使用自有物流，在稀疏的区域使用第三方物流。并且车辆、人员动态的分配，使得管理更有弹性、更加方便、快捷。

#### 4. 为什么美国的大型零售商倾向于采用直接运输模式？

商场连锁零售企业的物流配送方式对商场经营的意义重大,商场直接配送方式是商场一种常用的物流配送方式,商场直接配送方式的优点有很多,商场直接配送方式的优点最突出的就是能减少中间批发商,节省成本。

优点一:减少了一级批发商、二级批发商等中间配送环节,不仅避免了连锁超市自己建设配送中心的费用,使连锁超市削减整体成本与固定资产投资,而且由于供应商与零售商结成战略同盟,共同推动产品的销售,降低库存成本,提高物流效率

优点二:生产企业或供应商承担大部分送货任务可降低零售商的物流成本;减少连锁企业在

优点三:缩短配送时间,满足部分商品对运输速度的高要求。

### 【小结】

在本章中,我们分析了可以更有效管理供应链的各种伙伴关系类型。我们一开始讨论了企业为了确保可以解决供应链相关的特定问题可以采纳的不同方法,包括内部履行和完全外包。很明显,选择最合适的策略时,要考虑到许多不同的战略和战术问题。我们探讨了一个框架,可以帮助我们选择解决特定物流问题的方法。

越来越多的第三方物流供应商接管了公司的某些物流职责。外包物流职能有利也有弊,在做出决定并且实施第三方物流合约时,也有许多重要方面需要仔细考虑。

零售商—供应商关系中,供应商管理零售商的部分业务——通常是零售库存,也越来越普遍。零售商—供应商之间有一系列的可能关系,从只涉及信息共享的协议,到供应商完全控制零售商库存政策。我们考虑了与实施这些关系类型相关的许多问题和事宜。

### 【思考题】

1) 假设管理者要制定一项物流战略。请指出在何种特定情况下,最优方法会是

- a. 利用内部的物流技能。
- b. 收购一家具有该技能的公司。
- c. 制帝战略。雇用特定的供应商来完成战略中规定好的部分。
- d. 制定一项采用第三方物流供应商的战略。

2) 为什么第三方物流行业发展如此迅猛?

3) 在本章中,我们讨论了零售商—供应商伙伴关系的三种类型:快速响应、连续补货以及供应商管理库存。对于每种类型来说,在什么情况下比另外两种更好?