

DOI: CNKI:13-1356/F.20110627.1116.006

从产品供应链管理走向信息化的 价值网络管理：双案例研究

◇ 刘林艳, 宋 华

(中国人民大学 商学院, 北京 100872)

[摘 要] 近年来产品供应链管理得到了广泛的关注, 而产品供应链强调的是产品从供应商到分销商乃至最终客户的流程活动, 基于此很多供应链信息技术的运用都是支持这一活动过程的, 然而, 随着经济全球化以及市场变化的加剧, 使得企业越来越从产品供应链转向信息化为基础的价值网络。通过安吉物流以及苏宁电器的供应链信息化运作为研究对象, 揭示了新时代价值网络管理的特征以及组织方式。指出价值网络管理的运行不仅是供需之间的产品经营和信息的协同, 更是计划、知识、流程和投资行为的协同化, 此外在组织方式上, 则是以服务为中心、供需互动为手段、链式、辐射式、星座式创新为基础的综合管理体系。

[关键词] 产品供应链; 价值供应链; 信息化; 案例研究

[中图分类号] F274

[文献标识码] A

[文章编号] 1673-0461(2011)07-0022-08

一、引言

如今企业越来越意识到产品供应链管理是企业竞争力的重要来源, 供应链管理活动最初来源于传统的作业管理活动, 诸如采购、分销与物流管理, 随着管理的不断发展, 如今的供应链活动逐渐成为一种综合性的管理流程活动, 即通过信息共享平台的建设和信息分享, 实现产业链中供应与分销活动的协调, 这其中综合信息化平台的建设以及供需职能的协调成为了供应链管理活动的核心。然而, 在供应链管理领域, 近年来价值网络的提出对传统的产品供应链服务提出了强大的挑战, 首先此前的研究大多站在生产制造的角度来探索供应链的结构或运作, 很少考虑到服务要素在供应链管理构造和运作中的独特作用, 即价值网络无论其构造, 还是运作方式都与以往的产品供应链有着本质上的差别; 其次, 以往的产品供应链在信息化的建设上, 强调的是信息的分享, 以及基于分享基础上的流程和运作协调, 忽略了这种信息交互所产生的知识创造和知识传递; 第三, 传统的产品供应链强调的是上下游企业所构成的链式结构, 并且其创新和运作都是基于这种链状结构, 而价值网络则不同, 它不仅包括链

状结构、也包括辐射型结构和星座结构; 第四, 产品供应链的管理要素和价值网络的管理要素有相同之处, 但是也有很多不同的特点, 这种异同也就决定了企业需要结合产品供应链和价值网络, 形成一种超越于传统供应链的运作模式。因此, 以安吉和苏宁的供应链实践为研究对象, 运用案例研究的方法, 探索供需企业的互动价值表现, 以及供应链结构, 从而探索以信息化为基础的价值网络的内在机理。

二、理论文献与研究框架

随着经济的全球化、世界范围内资源的分散化以及产业融合趋势的不断加深, 使得人们开始逐渐关注服务这一要素的意义。在过去的几年当中, 机械制造和装备工业的利润率已经下降到 2% 甚至 1%, 而类似修理、备件和维修范围等售后服务的利润率却超过了 10%^[1]。面对产品销售的停滞不前和服务带来的潜在增长力, Sawhney^[2]等人认为增长不但来源于初级的客户价值活动, 还可以来源于邻近和更为广泛的价值链活动。在此背景下, 价值网络的概念应运而生, 其不同于以产品为主导的供应链管理, 而是注重服务这一要素, 通过信息共享、流程导向的管理, 更重要的是通

收稿日期: 2011-02-23

网络出版网址: <http://www.cnki.net/kcms/detail/13.1356.F.20110627.1116.006.html> 网络出版时间: 2011-6-27 11:16:13 AM

基金项目: 中国人民大学研究生科学研究基金项目《服务采购的影响因素及其模式研究》(11XNH096) 资助。

作者简介: 刘林艳 (1985-), 女, 安徽淮北人, 中国人民大学商学院博士研究生, 研究方向: 物流与供应链管理; 宋 华 (1969-), 男, 湖北武汉人, 中国人民大学商学院教授, 博士, 研究方向: 物流与供应链管理。

过与其合作伙伴进行计划协作、信息系统的知识分享进而转化为知识的创造和传递, 以及通过投资行为的一体化来运作的价值网络体系 (Joe, Anna 2006)^[3]。

(一) 价值网运作要素

随着产品和服务的非物质化, 以产品为基础的供应链管理已不再适用于分析一些产业及揭示价值的来源 (Tapscott et al. 2000^[4]), 特别是在诸如银行、保险、通信、传媒、以及其他公共部门等 (Li and Whalley 2002^[5]); 此外许多产业正在强化协作行为 (Evans, Wurster 2000^[6])。价值网的概念在于通过网络中伙伴 (供应商、联盟商以及顾客等) 之间的相互组合来协同创造价值 (Nielsen, 1988^[7])。

目前的供应链管理战略包括信息分享、产品和服务的定制化水平、建立长期的合作关系以及流程导向的管理等 (Chase, Jacobs, Aquilano 2006^[8])。与供应链成员进行信息共享可以加强彼此之间的协调性 (Lee, Wang, 1999^[9])。以产品为基础的供应链管理更多的是强调通过信息分享解决及时性和准确性的问题, 从而降低“牛鞭效应”。然而, 顾客需求的多样化以及竞争的日趋白热化使得企业的决胜之力在于其创新能力, 而这种能力的培养很重要的一点在于信息传递过程中对信息的收集、整理、编码、提取而后所形成的知识创造和传递。

价值网络另一个很重要的特点在于其动态性, 一个网络成员的行为可能会对网络中的其它成员带来影响, 或者是一个成员的行为需要其它成员的继续支持从而实现网络价值创造的有效性 (Zhao, Xie, Zhang 2002^[10])。投资不是单个节点企业自身的决策行为, 其取决于价值网络组成方之间一体化的协商结果 (Carr, Tomkins, 1996^[11])。

(二) 价值网的组织方式

生产模式的转变使得价值网的组织方式以服务为中心, 强调供需之间的互动。而由于服务具有明显的无形性和易逝性 (Sasser et al. 1978^[12]), 同时服务具有很强的顾客参与的特点, 企业必须直接与最终客户进行沟通, 以减少交易成本, 同时实现快速响应。与生产制造过程不同, 服务运营具有生产和消费同时发生、随时间消失等特征 (Cook et al. 1999^[13]), 企业在满足客户需求时必须同时、同地集成服务供应商的全部相关资源。基于此, 认为在价值网络的运营模式下, 必然产生组织方式的创新, 将其分别定义为链式、辐射式以及星座式。

客户有时候是最先意识到对新技术的潜在用途, 如果供应商的新技术没有理解用户的需求,

他们所开发的产品也不会成功。同时, 供应商也是最终产品创新的驱动力, 随着部件供应商快速的创新, 下游的竞争成功也能够影响到上游企业获得领先的创新能力, (Teece, 2007^[14])。将这种关注从供应商到客户端及上下游企业的集成价值网创新方式界定为链式。企业是一个开放的、动态的目标系统, 需要不断跨越技术和市场来寻找和发掘机遇, (March & Simon, 1958^[15])。企业必须同时寻找他们所在商业生态环境中从核心到外围的关键资源, 必须包含潜在的合作方, 即积极参与到创新活动中的客户、供应商、互补者等等 (Nelson & Winter, 1982^[16])。将这种以企业主体为中心, 联合外围相互关联的企业、大学和研究机构、政府、金融机构等价值网络创造相关者的模式界定为辐射式。Janszen^[17]指出, 创新是一个复杂自适应系统, 应从系统观角度来全面考虑创新中的各要素。普拉哈拉德和哈默尔在《公司核心能力》一文中 (1990) 也指出, 企业创新能力是一个系统, 必须从产业层次上来进行建设。产业创新的网络结构是以动态的、强大的技术经济联系相互依赖、相互补足为基础的。这种互补带来的不仅是规模和范围的扩张, 更重要的是获得了各产业板块间的协同专业化。将这种以产业为基础细分层次并协同各业务创新的价值网络界定为星座式。

将链式、辐射式和星座式组合就形成企业整合内外资源的创新价值网络, 这种模式会给企业带来直接或间接的绩效受益。综上理论, 建构了一种新的基于信息系统的价值网络管理模式 (见图 1), 主要特点包括: ①价值网运作模式的动因在于全球化、资源的分散化以及产业融合的趋势; ②价值网的运作要素包括信息分享、流程导向管理、计划协作、知识创造和传递以及投资行为一体化; ③价值网的组织方式有链式、辐射式以及星座式; ④价值网运作模式的效益评价方面, 考虑合作网络所带来的共赢效益。下面将通过案例研究方法来验证这一模型的适用性。

三、案例研究方法和样本企业的选取

研究采用的是双案例比较分析法, 通过选取两个典型的企业进行深入剖析, 分析相较于产品供应链管理而言以信息化为基础的价值网络管理的运作要素及其创新的组织方式, 从而探索价值网管理及组织的决定因素和绩效。在案例研究当中, 虽然单案例研究可以对单个企业进行细致的多方面的分析, 透析各种错综复杂的现象, 深入反映企业的运行规律, 但是很多学者更倾向于采用多案例研究方法, 原因在于多案例研究要比单

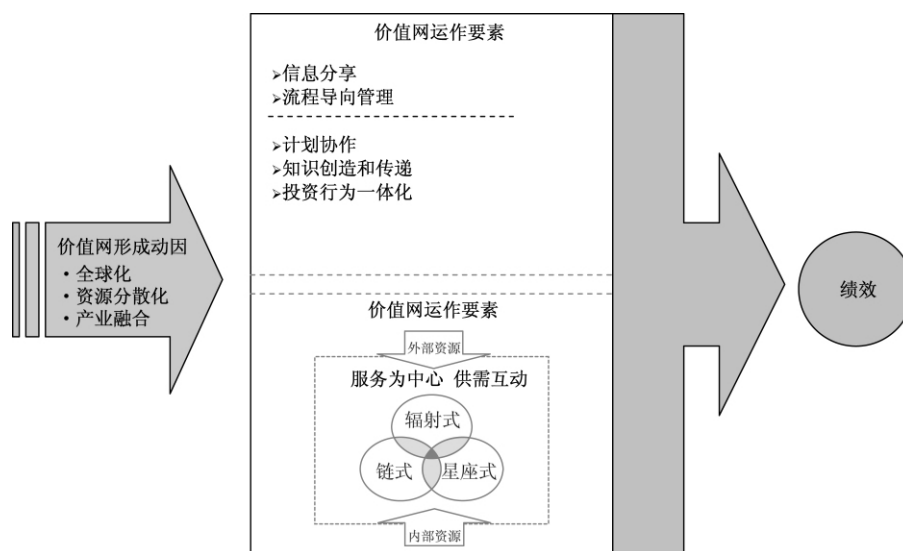


图1 基于信息系统的价值网运作模式

案例研究更为可靠，得到的结论更具有普遍性和一般性^[18]。

选取的企业涉及两个行业，一个是第三方物流服务提供商，另一个是大型家电连锁零售业。安吉天地汽车物流有限公司（简称安吉天地）是专门从事汽车、零部件、售后物流、进出口物流及相关服务的第三方物流服务提供商，是国内首家汽车物流合资企业。其主要客户包括上海大众、一汽集团、德国宝马等知名汽车厂商。2005年，公司实现物流业务收入17.44亿元，运送整车120万辆，国内市场占有率达到40%，已成为国内最大的汽车物流服务供应商，名列中国物流百强企业第7名，是国家首批九家5A级物流企业之一。苏宁电器股份有限公司（简称苏宁电器）是中国3C家电连锁零售企业的领先者，2006年被评为全国信息化建设先进单位和全国服务企业500强第27位。在全球竞争力组织“2005中国上市公司竞争力100强”排名中，苏宁电器名列第7位，成为唯一一家进入前十的全国性商业连锁企业。2006年6月在世界品牌实验室评估的“2006中国500最具价值品牌”排行榜中，苏宁品牌价值达68.42亿元。

安吉天地和苏宁电器在近些年取得了如此之大的成就，并不完全取决于企业的自身特殊性，还在于安吉和苏宁在发展中存在着一种具有一定普遍意义的经验和模式创新，也即以信息化为基础的价值网络的运作模式。虽然两企业均采用了价值网的运作模式，但是由于企业分属于不同的

行业，面临着不同的市场环境和客户，难免在运作机制及结构特点上存在一定的差异，因此，对两企业进行比较研究有益于我们深度理解这一模式并增强其普适性。

用于进行价值网络运作模式比较的资料和数据来源有多个方面，首先是对安吉天地和苏宁电器的调研和深度访谈，涉及的人员包括安吉和苏宁各层面的领导等；其次，案例研究分析的数据也来源于第三方物流业的行业分析报告和大型家电连锁业的发展规划文件；再次，数据来源包括安吉天地的年度报告、财务报表以及内部的管理制度，苏宁的年度报告、发展规划报告、年终总结报告、领导讲话材料、内部管控制度等。

四、价值网络运作及组织方式比较

（一）价值网形成动因比较

1. 安吉天地

自成立以来，实现了快速增长，但随着业务规模和服务范围的持续扩大，公司遇到了新的机遇与挑战。首先，我国现已成为世界第三大汽车生产国与汽车消费国。汽车产业的高速发展为汽车物流产业提供了巨大的增长空间^[19]。国际汽车物流巨头纷纷抢滩中国汽车物流市场。此外，一批国有大型企业，如中远、中海、中邮、中铁也纷纷将业务扩展到汽车物流领域。其次，安吉天地原有的以保障业务运作为导向的管理模式在公司发展初期取得了良好效果，质损率、准时率等重要指标达到了历史最好水平，但随着汽车物流业日益成熟和竞争逐渐升级，原有的运作型管理

模式遇到了瓶颈：

①公司物流网点逐渐增多、分布越来越广，30 多个遍布全国的仓储网点、7 大物流基地、3 大海外物流运作基地，对业务运作的实时控制难度越来越大；②业务信息系统的特异性和分割，形成了一个信息“孤岛”，造成管理部门信息采集和分析困难；③各物流运作主体运作流程不统一，差异大，标准的控制与实施难度也不断增大；④随着业务规模快速扩张和运作复杂程度不断提高，原有的决策、规划、优化难度成倍提升，原来的人工决策不仅效率低，而且有效性差。^①

要解决在实际运作中层出不穷的问题与发展障碍，安吉天地原有的供应链管理模式的已经难以适应业务快速发展的要求，无法从整体高度持续性地提升业务运作水平，实现供应链优化的战略目标。

2. 苏宁电器

苏宁是一家覆盖全国的大型连锁零售企业，

面对供应商数量达 1 万家之多，有 100 多个分公司和 400 家零售终端门店，供应链运作复杂。

“采用双方（供应）相互约定的手工方式业务操作流程，以书面交易方式和一些较为间接的通过传真、电话、Email 等手工作业的手段进行操作，不仅员工的操作十分繁忙，劳动量很大，管理效率低下，往往随着执行人、管理者的不同产生变化，随意性较大，经常出现差错，形成上游与下游供应链的断层。供应商不能实时取得苏宁电器的订单，苏宁电器不能及时得到厂商的发货信息和发票信息，最后的财务对账信息不准确，还增加了双方的供应链成本。”^②

而基于信息化为基础的价值网络管理，可以弥补一般手工供应链管理的局限性，多年的积累，使得苏宁无论是从技术的实现还是从供应商的需求来看，都具备转型运作模式的条件。安吉和苏宁从产品供应链管理向以信息化为基础的价值网络管理转变的动因总结比较如下表 1 所示：

表 1 安吉、苏宁价值网络运作模式形成的动因

序号	价值网络运作模式形成动因	
	安吉天地	苏宁电器
1	国际汽车物流巨头纷纷抢中国市场；一批国有大型企业，如中远、中邮、中铁也纷纷将业务扩展到汽车物流领域	竞争的加剧，消费者对于高质量、高服务、及时性等需求点的提升
2	安吉网点增多，分布日趋广泛，信息传递缓慢，量大，管控力度难以保证，业务运作的实时控制难度越来越大	100 多个分公司、400 多个终端的复杂供应体系，手工操作的量大、易出错，效率低
3	一个个信息“孤岛”，造成管理部门信息采集和分析困难	缺乏标准和规范，随意性大，上下游供应链的断层
4	运作流程不统一，标准的控制与实施难度也不断增大	苏宁及其上下游企业不能及时获得对方的信息，供应链成本较高
5	业务规模快速扩张和运作复杂程度不断提高，原来的人工决策不仅效率低，而且有效性差	具有建设以信息化为基础的价值网络体系的有利条件

（二）价值网运作要素比较

1. 信息分享——知识创造和传递

安吉天地通过组织架构调整和构建知识管理系统实现组织知识化，使企业内部既拥有自发运行、改进和快速复制能力，又拥有实时受控并纠正的能力。在组织架构上，公司在常规的 IT 技术部门、质量技术部门基础上，特别组建了“头脑型”知识管理部门，即信息控制部和规划优化部，为四大业务板块提供独立服务。信息控制部通过数据采集和数据挖掘技术向公司上下发布各类客户报表、KPI 报表、日常业务报表，以及统一处理投诉与客户评价，扮演着将海量数据信息转化为决策知识信息的重要角色；规划优化部专门用决策优化方法为客户提供物流规划和策划服务，改进业务运作质量和效率。安吉天地的知识导向型组织架构见图 2。

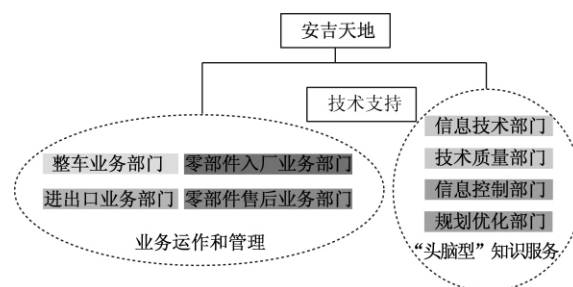


图 2 安吉天地知识导向型组织架构

“安吉天地通过三个阶段形成知识管理系统。第一阶段，构建安吉天地公知识库，形成无形知识网络，目的在于完成知识沉淀。第二阶段，将知识管理的收集、整理、分享等工作流程与办公自动化流程进行集成，目的在于固化知识管理工作。第三阶段，构建知识管理系统增值板块，例

如员工社区、决策支持、专家系统等板块, 目的在于培育学习氛围, 加速人才培养, 统一运作质量, 加快新技术、新知识的应用。”^①

组织知识化作为价值网运营管理体系的基础保障, 使公司具备了把信息转化为知识, 用知识指导行动的能力, 公司可以充分利用信息与知识为客户提供供应链的全局优化方案。

苏宁电器提升大型连锁零售业供应链价值则是采用 B2B 电子商务技术手段, 实现苏宁电器与供应商的供应链从简单的信息分享到知识化的供应链协同管理, 借用此技术, 不但实现了信息的及时共享更产生了知识的创造和传递。

2. 流程导向的管理

在安吉天地的业务发展过程中, 面临着多客户标准的难题。为适应各客户要求, 安吉天地曾经同时使用多套流程标准, 但管理协调成本很大, 效率难以进一步提高。另外, 安吉天地不断拓展的遍布全国各地的业务网点和三大海外物流基地也要求公司具备快速复制业务运作方式与模式的能力。为此, 安吉天地从 2002 年开始建设企业标准体系, 对内部流程进行标准化改造。同时, 积极支持建立国内行业标准, 以求在激烈的竞争环境下置身于行业领先地位。2004 年, 安吉天地首先在汽车物流行业中运用六西格玛管理方法, 整合了 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 一体化管理体系, 并通过了 BVQI 一体化管理体系认证。同时, 安吉天地主持起草了第一个汽车物流行业标准 WB/T1021-2004《乘用车运输服务规范》, 并于 2005 年发布实施。安吉天地业务流程的标准化建设, 使安吉天地能够同时满足不同客户需求, 快速发展物流网点与物流基地, 在多客户多地点的运作中实现高度统一性。

价值网流程导向管理的实现关键在于供应链在苏宁电器内外是否有效衔接, 要解决这个问题就必须进行以下三个层次的流程再造:

“①职能部门内部的流程再造。一些非创造性的统计、汇总、填表等工作可以通过网上进行传递, 一些原先手工传递的如采购定单等通过网上进行确认等, 总体上遵循全面减少手工操作的中间环节。②职能部门之间的流程再造。在部门之间围绕 B2B 流程进行业务流程再造, 对采购、销售、物流、服务等供应链几个环节所涉及的部门之间, 进行了 ERP 处理流程调整。③苏宁电器与上游供应商之间的流程再造。”^②

由于供应链的跨企业之间运作, 使得管理人员控制企业的广度和深度都在增加。就要求苏宁电器与上游供应商之间必须进行流程再造, 以实

现对整个供应链的整合管理。

3. 计划协作

安吉天地引进 TNT 全球著名的 MATRIX 系统并充分本土化改造, 分阶段实施了零部件物流的仓储 (WMS)、运输调度 (TMS)、GPS 与仓储、装载、运输路径优化等应用软件与数学模型, 从而实现从订单获取、提货单的生成, 运输路径的设计和优化、车辆装载的设计、运输过程的控制到零部件仓库的管理都有相关信息系统支持。

“以入厂物流为例, 安吉天地的入厂物流以‘循环取料’和‘及时供货’为特点。循环取料的设计模型采用‘区域化’的方法进行, 在满足一定约束条件下, 以‘小批量, 高频次’配载要求确定各供应商最佳访问次序, 有效‘串接’起来进行‘循环取料’。‘及时供货’的物流模式依靠生产商与物流服务商之间完全实时信息流动, 应用‘时间窗’等物流管理方式, 以分为单位在规定时间内规定地点内将汽车零部件从零部件供应商直接配送到整车生产流水线上, 从而最大限度减少仓储成本与库存成本。”^③

这种国内领先的入厂物流运作模式必须以全过程信息化控制为基础, 通过 IT 系统平台和信息化决策方式完成日常业务运作和管理, 形成了以信息技术为基础的价值网络系统平台 (见图 3)。

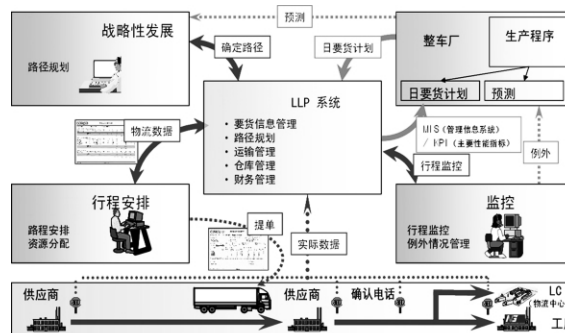


图3 安吉零部件物流供应链管理 IT 计划协作系统平台

目前 CPFR 系统 (C——Collaborative——协作; P——Planning——计划; F——Forecasting——预测; R——Replenishment——补货) 作为苏宁电器 B2B 的一个组成部分, 已经成功实现与 MOTO 公司的对接, 这样在苏宁与 MOTO 公司业务操作过程中, 双方的业务人员形成一种新的工作方式, 使双方的采购、出货、进货这些动作更加合理, 更具有规律性, 更加符合市场运作的法则。减少了人为的因素, 改变了以往业务操作的经验化、简单化、粗放化。对于 B2B 的供应链信息化管理的内容进行归类, 其主要实现如图 4 所示的业务管理。

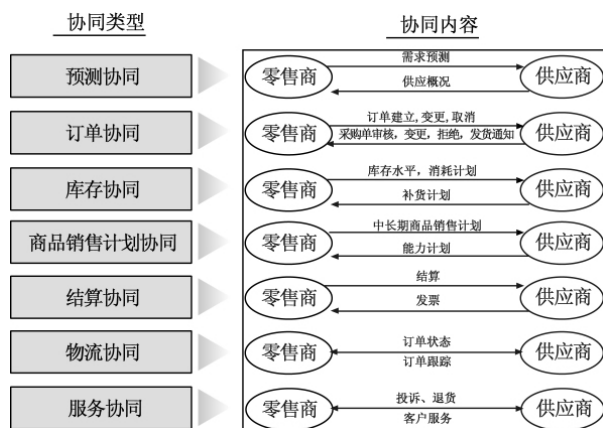


图4 苏宁电器 B2B 供应链信息化管理总体规划内容

表2 安吉、苏宁价值网运作要素及其实现方式

价值网运作要素	价值网络运作要素实现方式	
	安吉天地	苏宁电器
信息分享——知识创造和传递	组织知识化	B2B 电子商务技术
流程导向管理	业务流程标准化	流程再造
计划协作	IT 计划协作系统平台	基于信息系统的 CPFR 流程
投资行为一体化	协商一致共建电子平台	合作伙伴之间一起进行投资决策

(三) 价值网创新组织方式比较

如果说基于信息技术的价值网络运作模式是一种战略的话，那么按照钱德勒的观点，这种战略必将带来组织方式的创新或者改变，在这方面，安吉天地有此三点阐述如下：

首先，安吉天地与国内轿运车制造的龙头企业扬州通华车辆在轿运车的设计、改进与制造方面建立长期战略合作伙伴关系，共同开发设计和生产新型轿运车。其次，安吉天地与国际多家知名物流或管理咨询公司建立了战略合作伙伴关系，如麦肯锡、波士顿、德勤等。同时，安吉天地与上海交通大学、同济大学建立了技术开发合作关系，在整车与零部件的装载模拟与优化软件的开发上借助高等院校的智力资源，为数据模型和软件的开发成功提供了帮助。最后，安吉天地以中国物流与采购联合会为中介，搭建全国汽车物流平台。在安吉天地的积极倡导与组织下，由中国物流与采购联合会、东风集团、上汽集团作为联合发起人，和汽车物流相关企业共 40 余家，于 2004 年 5 月 18 日正式宣布成立中国首个“中国物流与采购联合会汽车物流专业委员会”。安吉天地现为理事长单位。安吉天地除从事汽车、零部件物流外，还涉及相关物流策划、物流技术咨询、规划、管理、培训等服务。具体见

4. 投资行为一体化

价值网络运作的出发点在于网络中的所有节点协同创造价值，其主要表现在投资行为的一体化上(Carr ,Tomkins ,1996^[11])，无论是前面讲述的安吉还是苏宁，他们在与合作伙伴开展信息平台的建设时都是基于整体绩效最优的选择的。

“我们建设的 B2B 电子商务平台综合考虑了所有合作伙伴的相关需求，大家协商一致的结果，秉着方便大家，共创价值的理念”，安吉的信息化主管说到。^①

“协同商务模式的建立并不是，也不可能是我们单独的行动，大家一起投资决策的结果。”苏宁电器相关负责人如是说。^②

综上，安吉和苏宁在价值网络运作模式要素的具体实现方式上虽然各有差异，但都体现了前面理论部分所阐述的几个特征，具体如下表 2 所示。

图 5 如下。

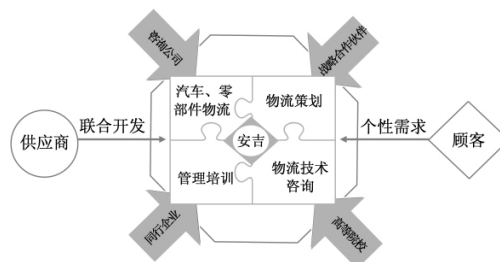


图5 安吉创新组织架构图

苏宁电器致力于提高客户价值，从客户的个性需求出发，根据市场调查和分析直接联系厂家特别设计、独家生产、独家包销定制化产品。苏宁电器为了对供应商培训与应用推广，集团总部还成立了专门的客服小组，及时解决各个供应商反映的问题，保证系统能够高效、稳定地运行。通过这种上下游的合作，强化链条整体竞争力，共同为客户创造价值。(如图 6 所示)。

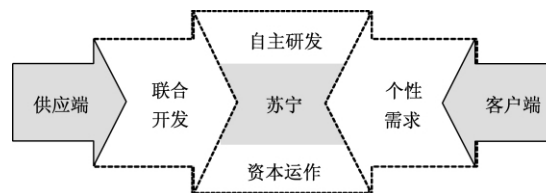


图6 苏宁的链式架构

以苏宁电器为核心, 与科研院所、高等院校、金融机构、政府部门、合作企业、同行企业建立广泛长远的合作关系, 整合多方资源, 联合开发高端技术, 形成轮式辐射的技术创新能力。成都联通和四川苏宁共同签署了战略合作协议, 宣布联通营业厅全面进驻苏宁成都地区各大门店, 双方将结成市场运作同盟并以 3G 为重点展开深度合作。为了更好的实施相关 B2B 系统, 苏宁电器积极争取国家的政策与资金的支持。(如图 7 所示)。

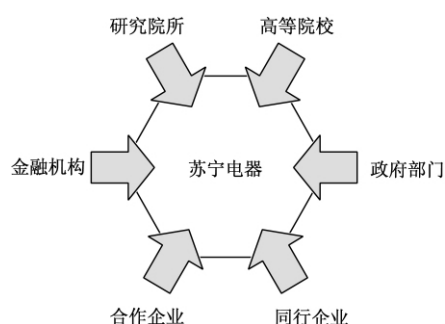


图 7 苏宁的辐射式架构

苏宁除继续发展着以家电、电脑、通讯为主业的 3C 零售业, 同时在连锁店服务方面, 以客户体验为导向, 不断创新店面环境与布局, 制定了系列店面服务原则, 率先推出 5S 服务模式, 会员专区、VIP 导购实现一站式购物。根据顾客多样化需求, 提供产品推荐、上门设计、延保承诺、家电顾问等服务。自制的许多品牌使得苏宁也参与到产品本身的竞争中。

(四) 价值网运作绩效展现

以信息化为基础的价值网络运作模式之所以优于传统的产品供应链, 主要体现在对企业绩效的贡献上。

安吉天地自 2003 年实施价值网运作模式以来, 节约自身仓储成本 500 多万元, 为不同客户分别节省 400 万元和 1,000 万元的运输费用, 仅订单管理项目的成功实施, 一年就帮助客户经销商节约 20.8 亿元周转资金, 实现了供应链总成本降低。在经济效益方面, 安吉天地的年度业务收入从 2003 年的 14.27 亿元增加到 2005 年的 17.44 亿元。安吉天地的物流服务保证了客户供应链的快速反应能力, 增进了客户的供应链竞争力, 赢得了客户的肯定。从 KPI 体系的几个关键指标来看: 2003 年客户满意度为 80.1%, 2005 年达到 93.3%; 2003 年运输及时率为 95.8%, 2005 年达到 99.5%; 某重要客户的质损率从 2003 年的 1.37% 降低到 2005 年的 1.06%。

苏宁电器实施价值网运作在绩效上的具体表现为, 减少对供应商的电话问询量 75%, 缩短订

单周期 50%, 提高采购人员、财务人员和计划人员的效率 25%~50%, 增加库存周转量 15%~30%, 提高现金需求的正确性 50%以上, 运输成本下降 5%~10%。通过基于信息系统的价值网络运作, 稳定了苏宁的战略合作供应商队伍, 实现深度营销, 在创新行业标准、整合家电供应链达到了合作共赢的目的。

五、结论及展望

如今市场竞争已不再是单个企业之间的竞争, 也不仅是供应链与供应链之间的竞争, 而是价值网与价值网之间的竞争。安吉和苏宁的案例验证了以信息系统为基础的价值网络运作模式的适用性, 通过信息分享到知识创造和传递、流程导向管理、计划协作、投资行为一体化等运作特点, 创新的链式、辐射式以及星座式组织方式共同作用于网络绩效。具体结论如下:

(一) 构建价值网络的原动力不是单一的

由安吉和苏宁的案例可以看出, 构建价值网络的原动力不是单一的, 而是外部环境的拉力和企业作为价值创造主体的推力共同作用促成的。一方面, 全球化的进程使得各行各业面临国际领先企业的冲击, 仅依靠以产品供应链管理模式不足以应对, 特别是服务要素的盛行, 使得这种模式存在一定的局限性, 在此情景下探索适合新一轮竞争的运作模式势在必行; 另一方面, 顾客需求的日益多样化, 产业融和趋势的加深, 能否为顾客创造更多的价值成为各个企业制胜分水岭, 基于信息系统的协同创造价值模式必成为战略趋势。

(二) 价值网络运作要素的实现方式不是惟一的

通过安吉和苏宁的案例可以看出, 尽管信息化的价值网络管理运作都包含信息分享——知识创造和传递、流程导向的管理、计划协作、投资行为一体化四个要素, 但各企业的实现方式不一, 前文表 2 以对两企业在具体要素的实现方式上作出对比和说明。每个企业的具体情况不一, 面临的竞争环境及所拥有的资源也不尽相同, 这就造成了各企业在具体实现方式上的差异性。可见企业在具体实施信息化价值网络运作模式时还需因企而异, 借鉴理论及成功实践对象的经验, 探索出一条适合自己的独特道路。

(三) 价值网络组织方式创新的内核在于内外资源的整合

传统的资源划分方法认为, 企业资源主要是指企业内部资源。而“竞合”观念下, 企业外部资源成为企业资源的重要构成部分。资源整合的目的不是面向产业, 而是企业的生态系统——包括组织形式参与的社区、机构; 个人形式参与的企业客户、供应商等。因而相关的群体包括了上

下游企业、规则的制定者、标准设定的主体、教育机构等。整体网络价值的创造要求单个企业集中型的生产组织形式让位于分散化的企业网络的组织形式。这种组织形式要求充分利用外部资源和能力,以链式、辐射式、星座式的方式提高整体竞争力。具体表现在:一是与上下游企业建立纵向合作联盟,形成共担风险、共享利润的链式结构;二是与高等院校、科研院所、政府部门、合作企业等相互补充的辐射式价值创新渠道;三是产业内各相关业务板块协同专业化,形成适应需求多样化、动态变化的外部环境,同时提升多

条产业链构建成的创新网络绩效的星座式架构。由此,企业家和经理能够通过融合企业内部的协同专业化资产创造特别的价值。

本研究以安吉和苏宁为例,运用双案例嵌入式的方法,比较了安吉和苏宁价值网络建设的动因、运作要素及其创新组织方式。一定程度上揭示了价值网络运作模式的内涵,丰富了相关理论。然而,研究本身还存在某些局限性,整个研究仅仅是基于案例研究,如果后续研究能够提供数据方面的实证检验,则会使得研究更加深入,结论更加可靠。

[注 释]

① 安吉天地内部资料访谈整理。

② 苏宁电器内部资料及访谈整理。

[参考文献]

- [1] Cohen, M., Agrawal, N., & Agrawal, V.. Winning in The After- market[J]. Harvard Business Review,2006, 84(5) :129- 138.
- [2] Sawhney, M., Balasubramanian, S., & Krishnan, V. V. Creating Growth with Services [J].Sloan Management Review 2004 45(2) : 34- 43.
- [3] Joe,Anna. From Value Chain to Value Network : Insights for Mobile Operators[J]. European Management Journal,2006 24(2) :128- 141.
- [4] Tapscott D., Ticoll D. & Lowy A. Digital Capital : Harnessing the Power of Business Webs[M]. Harvard Business School Press ,Boston, 2000.
- [5] Li F. &Whalley J. Deconstruction of The Telecommunications Industry :From Value Chain to Value Networks[J]. Telecommunication Policy ,2002,26 451- 472.
- [6] Evans P. &Wurster T.S. Blown to Bits :How the New Economics of Information Transforms Strategy[M]. Harvard Business School Press , Boston,2000.
- [7] Nielsen R.P. Cooperative Strategy[J]. Strategic Management Journal, 1988 9 475- 492.
- [8] Chase R. F.R. Jacobs& N. Aquilano. Operations Management for Competitive Advantage[M]. 11th ed. Irwin McGraw- Hill 2006.
- [9] Lee H.L. & S. Wang. Information Sharing in a Supply Chain [R]. Research Paper ,Stanford University ,CA ,1999.
- [10]Zhao X. J. Xie&W.J. Zhang. The Impact of Information Sharing and Ordering Coordination on Supply Chain Performance [J]. Supply Chain Management :An International Journal,2002,7(1) 24- 40.
- [11] Carr C. ,Tomkins C. Strategic Investment Decisions : The Importance of SCM. A Comparative Analysis of 51 Case Studies in U.K ,U.S. and German Companies [J]. Management Accounting Research ,1996,7(2) :199- 217.
- [12] Sasser E,Olsen R P,Wyckoff D.Service Operation Management[M]. Allyn & Bacon,1978.
- [13] Cook D,Goh C H,Chung C H. Service Typologies :A State of The Art Survey [J]. Production and Operations Management,1999,8 (3) : 318- 338.
- [14] David J. Teece. Explicating Dynamic Capabilities : the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance [J]. Strategic Management Journal 2007 28 :1319- 1350.
- [15] March JG ,Simon HA. Organizations[M]. Wiley :New York ,1958.
- [16] Nelson RR. An Evolutionary Theory of Economic Change [M]. Harvard University Press :Cambridge ,MA ,Winter SG. ,1982.
- [17] [美]Janszen FeElix. 创新时代 网络化时代的成功模式[M]. 雷 华 , 马乐为译. 昆明 :云南大学出版社 2002.
- [18] Eisenhardt K. M. Building Theories From Case Study Research[J]. Academy of Management Review ,1989,14(4) :532- 550.
- [19] 国务院发展研究中心产业经济研究部. 中国汽车市场需求预测 [Z]. 2004.

The Transition from Product Supply Chain Management to Information Management of Value Network: Two Case Studies

Liu Linyan , Song Hua

(School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract : Recently product supply chain management has aroused wide attention from enterprises, in which product supply chain supports the linear physical flow of goods from suppliers to distributors to final customers, and the application of many information systems (IS) adopted by product supply chains support the process. However higher globalization and increasing competitive intensity are forcing enterprises to change their management from product supply chain to value network. The aim of this paper is to identify characteristics and organization of information-based value network by using two case studies of Anji Logistics and Suning. The study reveals that value network is not only the coordination of products and information between buyers and sellers but also the coordination of plan, knowledge, process and investment. In organizational structure, it is an innovation-based and comprehensive management mechanism characterized by service-oriented operation, interaction between buyers and sellers, and the combination of chain, radiation and even constellation systems.

Key words : product supply chain ; value network ; informatization ; case study

(责任编辑 李 萌)