

# 供应链与全产业链管理模式的比较研究

杨鹏 干胜道(博士生导师)

(四川大学工商管理学院 成都 610064)

**【摘要】**全产业链模式在中粮集团首次提出后受到国内企业的追捧。供应链的概念自20世纪80年代提出后,供应链管理逐渐成为企业保持竞争优势的关键因素。全产业链模式与供应链管理二者有本质的相同又有各自的特点,本文将对两者进行比较。

**【关键词】**供应链管理 全产业链 企业财务

近年来,全产业链模式自中粮集团首次提出后受到众多国内企业的追捧。但很多企业将其与供应链管理等同,对于二者没有全面的认识,战略定位不清晰从而做出了不符合企业实际的财务决策。本文将对供应链和全产业链管理模式进行比较论述,指出它们对企业财务的影响,以期能够对企业在当下新的竞争环境下做出科学的财务决策。

## 一、供应链与全产业链的内涵

供应链也称为价值链,是由Michael Porter于20世纪80年代在其《竞争优势》一书中首先提出的,即在商品从加工原料开始直到最终到达消费者手里的整个过程中,参与了商品价值形成活动的上、下游企业相互连接所形成的网络。随后的十几年,因供应链管理对企业竞争具有的重要影响使其受到管理者和学者的关注。在满足一定的客户服务水平的条件下,使整个供应链系统成本达到最小而把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起进行的产品制造、转运、分销及销售是供应链管理的最终目标。供应链管理追求物流、资金流、信息流在企业间的顺畅流动,从而对市场变化能够迅速的反应提升企业的竞争力。同时,通过企业间的协同合作,在满足客户需求的同时实现供应链增值最大化追求企业持续的竞争力。

全产业链是中粮集团在中国居民食品消费升级、农产品产业升级、食品安全形势严峻的大背景下应运而生的提出来的。中粮的“全产业链”是指由田间到餐桌所涵盖的种植与采购、贸易/物流、食品原料/饲料原料及生化、养殖与屠宰、食品加工、分销/物流、品牌推广、食品销售等多个环节构成的完整的产业链系统。如今,全产业链的管理理念已经从食品产业链复制到众多的新能源、LED、纺织、媒体等行业。所谓全产业链管理模式,即核心企业通过资本运营的手段对上下游企业进行整合形成产业链系统,通过对系统管理和关键环节的有效控制,最终在产业与市场上获得关键的话语权、定价权和销售主导权以最大限度挖掘产业链价值,实现企业与客户利益最大化的管理模式。

## 二、供应链管理与全产业链模式的异同

1. 供应链管理和全产业链管理都具有以下的特点:

(1)强调链的概念,均存在上游企业——本企业——下游企业(最终消费者)的基本结构;希望在保持一定柔性的情况下通过企业间分合作节约交易成本,提高企业的竞争力。

(2)强调核心业务的重要性,供应链管理强调核心企业通过将非核心业务外包,关注于核心业务以获得核心竞争力,全产业链管理关注于上下游每个企业的核心业务,期望将每个核心业务联合,获得整个产业链的核心竞争力来最大限度发掘产业链价值。

(3)存在一定的约束机制。供应链和全产业链在要求对环境具有一定柔性的同时,还需要企业间合作的稳定。资产的专用性使得企业间的合作成为可能,但长期的稳定的企业间合作需要对各方的责权利进行一定的界定和约束。

(4)强调对提高客户价值的重要性。供应链管理以满足一定的客户服务水平的作为前提,全产业链管理关注终端消费者权益的保护,二者都追求在实现客户价值的同时实现企业价值最大化。

(5)强调物流、资金流、信息流三者的顺畅流动。如若“三流”的出现不稳定、不顺畅,对于供应链、全产业链的运行都会出现影响甚至出现链的断裂。因此,对于物流、资金流、信息流在企业间的整合和合理优化是二者健康运行的重要因素。

(6)存在核心企业。从现在实践来看,无论是供应链还是全产业链中都缺乏不了这样的一个资金雄厚、管理水平较高、盈利水平较高、信用水平高的核心企业来统领链的运行。核心企业在企业链条中具有绝对的话语权,对链上利益分配具有较大的调控能力。

基于以上几点,本文认为供应链管理和全产业链模式在本质上具有一致性。二者都是企业间纵向联合的形式:核心企业、上下游企业以各自的核心业务为基础为实现客户价值进行分工协作,对链上的资金流、物流、信息流进行合理优化和配置保证链的正常运行,实现链上增值和企业利益的最大化

的管理模式。

## 2. 供应链管理与全产业链管理的差异。

(1)链条的长度。供应链强调核心企业、上下游企业的分工协作, 供应商——制造商——分销商三级结构式是其典型模式, 链条长度较短; 全产业链的“从田间到餐桌”跨度不仅仅是一个供应链, 而是多级供应链: 以中粮为例, 它所设想的全产业链覆盖种植养殖、运输、仓储、生产、加工、分装和销售7个环节, 每个环节都期望成为核心企业。

(2)链的管理侧重点不同。供应链侧重核心企业核心业务的培育, 强调非核心业务的外包, 即业务间的强强联合; 全产业链侧重于企业的强强联合, 链上的每个企业都具有较强的核心竞争力, 以期实现整个产业链的强势整合。

(3)形成方式不同。供应链企业间的合作多基于业务合同, 而全产业链模式多采用资本运营的方式, 实现对上下游企业的控制整合, 实现链条价值增值的最大化。

(4)大企业、核心企业作用不同。在全产业链的情形下, 资产雄厚的核心企业往往要承担上下游企业的配套服务系统建设, 投入更大, 体现服务者的一面; 而在供应链管理下这种情况较少见。

(5)面临风险不同。经营风险、财务困境在企业间链条上具有一定的传递效应, 相比较而言, 基于合同的供应链比以资本运营整合为基础的全产业链相比更具灵活性, 风险更小; 链条的长度也决定了全产业链对于管控更加重视。

(6)利益输送调节能力不同。供应链下企业链上利益增加源于合作下交易成本的降低和机会成本的降低, 更多体现为分饼; 而全产业链下实现了资本总循环, 在不断将饼做大的同时, 合理的分配资本增值部分, 从而实现分饼。在全产业链下, 核心企业在利益分配上具有更大的话语权。

另外, 供应链强调快速反应、满足客户的需要, 全产业链在此基础上更注重品牌的培育; 供应链价值增值更多体现在资产专用性价值, 而全产业链价值的增值则更多体现为资本运营过程的增值。

综上所述, 全产业链从战略的高度通过资本运营的手段对不同行业的节点企业控制实现产业链的整合, 以期在价格、渠道、品牌等方面实现更大的竞争优势, 实现链上企业的共赢和价值创造与分配; 而供应链则通过合同、企业战略合作等方式实现企业核心业务竞争力最大化, 通过产供销的准时高效实现顾客和供应链价值的最大化, 以业务分工为基础进行链上利益分配。

## 三、企业间纵向联合对企业财务活动的启示

从上文分析可知, 供应链和全产业链既相互联系又有所区别, 供应链管理具有较成熟的理论体系和方法, 全产业链作为相对新颖的概念对于大部分企业来讲还存在理解上的偏差和实施上的盲目性。但是两者对于企业财务的影响却是从战略一直延伸到日常业务活动, 下面本文将对企业的纵向联合(本文中指的是供应链和全产业链模式)对企业财务的影响进行分析, 提出在纵向联合的背景下企业财务方面应注意的一些问题。

1. 企业在进行多元化经营时, 应当重视对上下游产业、企业的纵向联合。纵向联合能够普遍地降低交易成本; 另外, 对于关键稀缺资源, 如果能够在生产供应方面具有一定的话语权, 将会大大减少供应商对企业发展的束缚和利益的蚕食。例如, 在世界三大铁矿石供应商宣布铁矿石涨价90%, 这对钢铁企业的利润是巨大的侵蚀, 而日本新日铁欣然接受。大家不禁要问利润何在? 原来新日铁公司也是三大铁矿石供应商的股东之一, 原料的涨价正以投资收益的形式相抵。而中国钢铁企业迟迟难以入股, 中国钢铁行业的利润正被上游国际铁矿石供应商大口吃掉。而中粮, 当上游大豆等粮食原料逐渐由外资企业控制的时候, 建立自己的原料基地保证利润也是情非得已。可以看到, 全产业链在解决关键资源缺乏方面起到了战略性作用。全产业链模式揭示出, 未来的竞争不再是个体公司之间的竞赛, 而是商业生态系统之间的对抗。

2. 与供应链不同, 全产业链对核心企业(链条的统领者)财务方面来讲具有更高的准入门槛。全产业链要求核心企业承担起资金来源和利益输送的使命, 而且对于上下游薄弱的环节还要承担服务者角色。无论是中粮、新希望还是TCL、英利, 这些企业突出的特点是: 资产雄厚、内部资本市场较完善、核心业务突出、管理控制能力强、品牌知名度高。因此, 企业实施战略还要看企业自身状况特别是财务环境, 再好的发展战略如果在错误的时间实施都会是对企业巨大的损失。但供应链管理则是作为链上节点的每个企业都可以实施的, 也是应该重视的。实践表明, 实施供应链管理对于提高企业的经济效益、管理绩效具有十分重大的意义。

3. 在纵向联合背景下企业应慎重投资。资产雄厚的中粮实行全产业链战略, 这是上下游资源可选择空间不足, 竞争压力激增、企业利益被蚕食的结果。而一般企业纵向投资决策应该遵循以下原则: 如果上下游市场巨大, 则需要对成本是否能降低、是否能够形成协同作用进行分析; 若上下游行业利润率不高, 则大可不必进行资产、资本投资而转向灵活性更高协议式的供应链合作模式。全产业链的退出成本相对来讲较大, 而供应链模式下则可根据企业需要制定短期、长期的合作条约。另外, 在产业链模式下, 资本运营的模式比资产运营更具可实施性: 把培育优良上下游企业的任务交给市场, 在市场的优胜劣汰下, 对有潜力的企业或优质企业投资入股, 可减少市场对品牌的陌生感, 大大减少竞争压力和降低风险。

4. 纵向联合模式下, 企业的财务风险传递效应更加明显, 因此核心企业对于整个链条的财务监控则更加重要。另外, 诺贝尔经济学奖得主奥利弗·威廉姆森在清华大学演讲时提醒多元化经营的大企业集团要注意系统风险。他说, 大企业在快速发展过程中经常发生的并购行为, 会产生越来越多的产品和服务的多元组合。其优点在于避免了因业务单一而可能造成的行业风险, 缺点在于各个事业部门之间的独立性可能导致内部的投资决策过程会非常复杂, 甚至会引发各个部门之间的资源争夺。可以看到, 全产业链通过资本运营的手段进行企业间整合, 对于链上企业更具有控制力, 能够参与链上企业的经营决策、实施重大影响; 供应链下对于链上企业的财

# 会计准则变迁原因的理论述评

柯琼

(华中科技大学管理学院 武汉 430074)

**【摘要】** 本文通过对会计准则变迁起因的传统理论、产权和所有权理论、政治学理论的述评,为进一步开展会计准则变迁的理论研究提供基础,并为完善我国的会计准则建设提供理论借鉴。

**【关键词】** 会计准则 市场失灵 经济后果

Edey(1977)和Baxter(1981)将会计准则划分为四种类型:①披露和解释会计政策的准则;②统一财务报告的格式和列示的准则;③披露特殊事项和不确定性的准则;④会计计量准则(桑德,2000)。可见,会计准则是关于会计信息生成和对外披露的一切规范。虽然会计准则的制定至今已有70多年的历史,而且具有越来越强劲的趋势,但国内外学者对于会计准则变迁的理论解释及其必要性并未达成一致意见。本文的目的在于对会计准则变迁起因的理论进行较为系统的述评,以理清其基本发展脉络,认清其不足,从而为进一步开展会计准则变迁的理论研究提供基础,并为完善我国的会计准则建设提供理论借鉴。

## 一、会计准则变迁的传统理论

1929~1933年的经济大危机促使美国政府成立证券监督

务监控仅限于与供应链合作协议有关的内容,由于合作伙伴在财务决策上的独立性,核心企业只能以说服和协商为主,通过建设性对话、群体协商的方式。

但是,全产业链下对于链上企业的发展不能一味依靠核心企业的指挥、输血。如何将链上企业的发展符合全产业链的利益,又要使其经得起市场的考验,具有一定的市场竞争力和造血机能,才是最重要的。否则,链上的短板将大大影响全产业链的财富创造和核心企业的培育。

5. 纵向联合的背景下企业更应注重企业内部资本市场建设,使其外部资本市场进行有效互动保证企业的资金需求。中粮集团通过一系列的收购兼并重组等建立内部资本市场,并且为避免由于内部资本市场配置能力不足和配置效率低下导致曾经在华润出现过的多元化折价现象,通过将旗下的中粮控股上市使中粮增加内部资本市场与外部资本市场相连接的途径,形成了相对稳定和有效的内部资本市场。同时,从集团层面上看,已有的上市公司又构筑了一个更大的资本市场。通过集团统一对外融资和利用这些上市公司独立融资,不断实现与外部资本市场的对接,为中粮的内部资本市场注入了源源不断的资源。高效率的内部资本市场、内外资本市场的良性互动是企业全产业链模式的根本保证,资金流的畅通对于

管理委员会(SEC)来负责证券市场上会计信息生成和披露标准的制定,会计准则由此产生,并成为其他国家纷纷效仿的对象。传统上,会计学者以这一现实背景为出发点,用新古典经济学的市场失灵理论来解释会计准则的起源和变迁。在资本市场上,财务信息存在着供求双方,从而构成了会计市场。根据新古典经济学的市场失灵理论,会计市场失灵是指会计市场生产的产品在数量和质量上不同于社会需求的最佳量。造成会计市场失灵的原因是会计信息的公共物品属性及其二重(管理当局和投资者之间、投资者相互之间)分布的不对称现象。

瓦茨和齐默尔曼(1986)从“信号甄别”方面为会计准则的起源和发展提供了另一种解释。信号甄别观的出发点是管理当局和会计信息使用者以及资本市场上投资者相互之间的信息不对称。会计信息的信号传递作用激发了企业向市场披露

无论是全产业链还是供应链管理都是至关重要的。

6. 基于纵向联合模式下的财务分析是以上各项经济活动的基础。从战略的高度对整个价值链条财务状况进行整合分析,最大限度地降低交易成本、提高营运资金周转效率、合理分配利润等,将财务决策建立在对整个价值链影响评估的基础之上;同时分析个体企业财务状况和经营成果对于价值链的影响,及时作出战略调整。无论是全产业链还是供应链,链上企业之间的关系应该是基于价值创造的竞合,既体现为链上价值最大化,又体现为企业间利益合理分配下的企业价值最大化。

供应链管理与全产业链管理具有本质的相同,但又具有不可忽视的不同。毫无疑问,两者对于企业活动特别是财务活动的影响是巨大的,结合企业自身状况科学合理地进行财务决策实施企业发展战略是保持企业持续核心竞争力的关键。

## 主要参考文献

1. 盛夏新.希望:从控制到联合.农经,2010;7
2. 沈厚才,陶青,陈焯波.供应链管理理论与方法.中国管理科学,2000;3
3. 唐文龙.中粮全产业链模式.销售与市场(管理版),2010;5