Kapitel 5

Steuerungsprozesse

ENTWURF

赢者之策略

——面向客户的价值创造伙伴关系的协调

Prof. Dr. Dr. habil. Horst-Tilo Beyer
Nürnberg

1 国际市场的要求
2 价值创造网络中的客户和供应商
3 价值创造伙伴的期待和问题
4 解决方案和付诸实施
5 整个合作网络的驾御
6 总结

为什么？

“海尔在发展过程中实施的以市场链条为纽带的业务流程再造管理模式，可以说是为海尔的发展闯出一片天空的主要因素。” (包晓闻编：管理制胜，2003)

国际市场瞬息万变，商场如战场，优胜劣汰这一自然规律在市场竞争中体现的非常明显。如何使一个企业对市场的瞬息万变应付自如？如何提升企业的整体竞争能力？如何在这个信息时代发掘市场的潜力？如何使一个企业成为这个“战场”的佼佼者？

建立一个面向客户，面向核心业务的具有协调性的价值创造链，并且使之不断完善，是走向成功的捷径。

1 国际市场的要求

如果一个商家想在未来的国际市场上扮演一个成功的角色，他就必须通过对客户个人收益的促成从而使自己在市场上独具风格（客户收益）。商家向市场提供具有一定性能特征的产品或服务，而这些产品或服务对他的客户来说又刚好是非常重要的。“价值创造”对客户而言，是对他个人需求很好的满足以及个人问题的一个圆满解决，从而使他成为市场上的佼佼者，具有其他竞争者所没有的优越性（一贯的面向收益）。

体现在质量，价格和时间三方面的竞争优越性必须相应地符合甚至超越客户的期望，至少是对那些当前具有潜力的重要客户。这儿讲的正是商家通过使客户满意，从而使自己在竞争中独具风格，并且与客户建立一个长期的，感性的纽带。对很多企业来说，一贯地面向客户不是不言而喻的。

实例分析：
与市场结合并不断调整

事实可以证明，这样一个始终与市场结合并且不断调整的策略是卓有成效的。到现在为止在所有革新成功的例子中，大概有百分之六十到百分之八十是从市场或者直接从客户得到动力的，只有百分之二十到百分之四十是由于新的技术和自然科学的发展。及早地使终端客户参与到革新的过程中可以促成所追求目标的质的改善，同时大大地降低了生产风险。

(Quelle: Halin, 1995)

这个策略主要取决于以下几个方面：(插图 1)

a) 创造优越性，也就是说商家在进入市场的同时，建立一个效仿保护的系统，以至竞争者不能迅速地至少不是在短期内赶上前者在质量，价格和时间等方面的性能优点。(集中于企业的核心业务是非常有意义并且是必不可少的。)

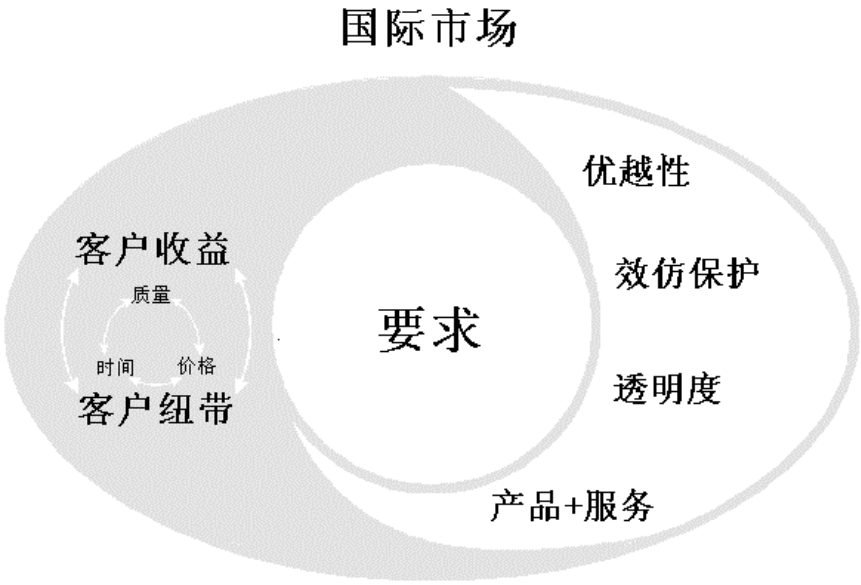

插图 1
国际市场

b) 显示对客户所提供的主观收益的透明度，使客户能够在事实上享受产品或服务的优点，比如优惠的价格或者可靠的质量。

c) 从全方位解决客户问题为出发点给客户带来收益。

对这一点可以从以下两个方面来说：

首先，提供完整的系统，比如，提供工业性机器人或者服务性机器人的商家不再局限于一个单独的机器，而是一个完整的系统。

其次，工业服务领域（附加收益）和其它所有的销售要求（*比如说，短缺的库存能力，剧烈的资产使用率波动，或者服务保障的可能性*）必须比先前更加强烈地推进。不再是产品本身决定市场成功和工业公司持久的竞争优越性，而是和产品同时提供的附加收益。由此看来，在未来的市场上，产品本身和工业服务在竞争意义上是举足轻重的。目前，商家除了充分利用产品歧视和价格歧视的可能性之外，越来越多地通过产品服务把竞争集中到客户身上。从这一点来说，为抵制亚洲竞争者，每个企业可以建立一个有效的市场壁垒。

所以今天机械制造业的利润几乎不再来自单独的首次机器装备，而是来自服务性项目，比如项目管理，安装，运输，开始运转，咨询，资

金提供，产品零件提供，24 小时服务和客户培训等等。在机器的使用时间内，与先前的第一次买卖相比，对机器或设备业务的服务带来至少三倍的销售额，由此可以预见，在工业服务业务上所获取的利润是非常可观的。

为了能在国际市场上立住脚跟，在越来越具有价值的额外服务的影响下，使顾客从买前到买后的过程中对产品和服务感到满意是总的目标。(Erlbeck 1997, Homburg / Garbe 1996, Backhaus 1994, Burmann 1991).

从这个发展可以看到一个趋势，今天的销售商不再只局限于销售这个过程，而是从他们的合作伙伴那里接过从产品发展到销售的整个流程。(FAZ 30.03.1998).

客户个体收益纲领不仅仅只涉及到那些已经被表达了的愿望，而且也涉及到客户潜在的需求，这些潜在的需求也许是客户还没有完全意识到的。作为第一个占据市场的商家当然拥有极大的机遇。

2 价值创造网络中的客户和供应商

如果一家企业想符合国际市场的这些要求并且和其他企业进行协调的合作，他必须：

第一，重新考虑价值创造链中的工作分配

第二，和最重要的客户，最重要的供应商，以及所有具有重要意义的中间企业一起使整个合作网络得到优化。只有全面优化了的，瞻前顾后的策略性的合作网络才不会被挨打。当然在这个合作网络内部不应该存在严重的环节问题。与此相比，封闭式的解决方案并不是最理想的。

实例分析：
合作网络的优化

事实证明：通过整个合作网络的优化，产生整体协调的可能性将会很大。比如美国生产家以及德国汽车工业, 靠自己力量完成的部分只占大约 40%，在 Toyota 和 Porsche 甚至只有 20%，而且今后还会逐渐降低。从中可以得出结论：一个不在合作网络内的购买者，如果他的 80%的价值创造是由外部完成的，那么靠他自己的企业仅仅能优化 20%的潜在合作网络。其他价值创造领域在质量，价格和时间方面的优化由企业外部来完成。（插图 2）

(Quelle: Womack/Jones 1997, Wildemann 1992, Burt 1990)

由此，价值创造链条中所有成员的有目标性的伙伴式合作将成为策略性网络管理的中心愿望和成功的标志。

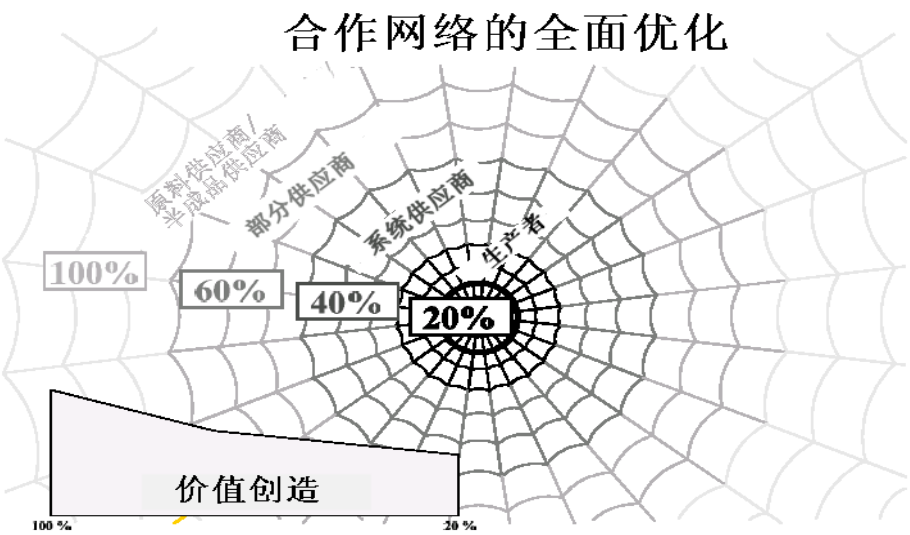

插图 2
合作网络的全面优化

实例分析：
对 JIT 和生产成本的考虑

我们以 JIT 的供应方法为例子，客户和供应商的约定当然可以大幅度地减少库存和资本的投入。但是,如果供应商只是相应地提高自己的库存，而不是通过及时地小数目生产和生产流程的简化，那么结果只是一个库存的转移，并不存在因为整个供应链条的重新组合而产生的根本上的成本降低。所以总的来说在合作网络中，并没有新的收益产生。除外，目前，没有一个企业能够再承受一个很大的库存。

(Quelle: Womack/Jones 1997; Schonberger 1997)

相似的考虑同样适应对研究和发展的生产成本。与纯粹自己内部发展相比，与外部合作或者与购买者的革新项目可能是更有利可图的（网络内部的垂直合作）。垂直合作能够使生产成本下降。

(Quelle: Halin 1995)

只有当所有重要的配件供应商通过组织运转的一致性和面向客户有伸缩性地启动自己的生产，以至于没有库存过高的危机，同时又能够很好地接近顾客，迅速地满足顾客的要求，这种被希望的协调性才会出现。

这儿，新的短距离喷气式飞机 717 可以作为一个例子来说，它是由 Hewlett Packard 和 Ikea 共同发展并且和 Boeing 共同建筑而成的。机身的大部分由意大利的 Alenia 提供，驱动装置来自 Brandenburg，韩国的 Aerospace 生产了喷气式飞机所有的前面部分。机翼的大部分来自韩国的

Hyundai。升降舵来自日本，机翼根部来自加拿大，还有控制板来自西班牙。(Schonberger 1997, Wildemann 1998).

从大局着眼是系统协调作用的必要前提，也就是说，把自己的活动融入到整个价值创造链中。成功的企业把他们的合作策略理解为互相协调的业务系统的不断发展。在这个商业系统中，有重要的客户，生产商，供应商，二级供应商以及其他的企业。

面向收益的价格指定这个例子很好地阐明了合作伙伴在严格面向客户的基础上的相互协调和一体化的必要性：

价格指定的关键所在是顾客认为所提供的产品或服务的价格是“正确”的。也就是说，价格和顾客所期待的质量或时间是相当的，或者是有利可图的。因此，所有合作企业在面向市场的目标成本管理上的推动和一体化是必不可少的，可用的手段如：价值分析，减小规模，商业活动重新设计。重要的不是产品或服务花费多少成本，而是允许花费多少成本，也就是被允许的目标成本。目标成本必须成为各企业之间目标约定的基础。目标约定指的不仅是当前的价格指定，也是价格降低的长期前提。

这样的考虑同样适合对质量的重新定义：“质量”并不是一直指产品和服务的尖端质量，也不是有管理者或者技术员所设想出来的。质量是：

- 顾客所期待的，比如说与时间价值相当的修理
- 顾客愿意为这个由他主观评定的质量（包括运输时间）支付多少。

这样的质量标准只能够在购买者和供应商之间高度合作的基础上被实现。

3 价值创造伙伴的期待和问题

如果要真正实现系统协调，那么就必须对这样一个合作网络纲领提出高要求。为了从一开始就避免合作伙伴的目标冲突，就要使这些高要求和合作者的期待和谐化。这和所谓的面向客户是同一个原理，只不过是涉及整个合作网络的内在关系（内在客户原则）。

因为高要求的存在，有效的伙伴式合作网络也导致了巨大的系统成本（新的质量上，时间上和价格上的互相依赖，环节问题，互相之间的摩擦等等；Wießner 1997, Buzzell 1984）。系统成本可以通过耐心的合作伙伴选择，严格的简化准则得到控制，从而使系统收益大大地超过系统成本。严格的简化准则主要是指：简化了的问题解答方案，直接的和短距离的方式，尽可能小的投资和库存，精简了的职工和机构，比较小的空间需求以及紧缺的准备时间。

a) 供应商的期待

供应商的期待主要是利润的改善，生产经验的保护和生产商多方面的支持。(插图 3)

（1） 供应商特别期待的是生产商和他们之间的利润差距的缩小，或者说，供应商的利润得到总的改善；还有，生产商应该在提高股东价值的同时全面地考虑客户，供应商和职工作为合作伙伴的收益。特别是当某些项目给供应商带来很大的风险，而这样的风险又是生产商不能足够意识到时，这一点特别重要。

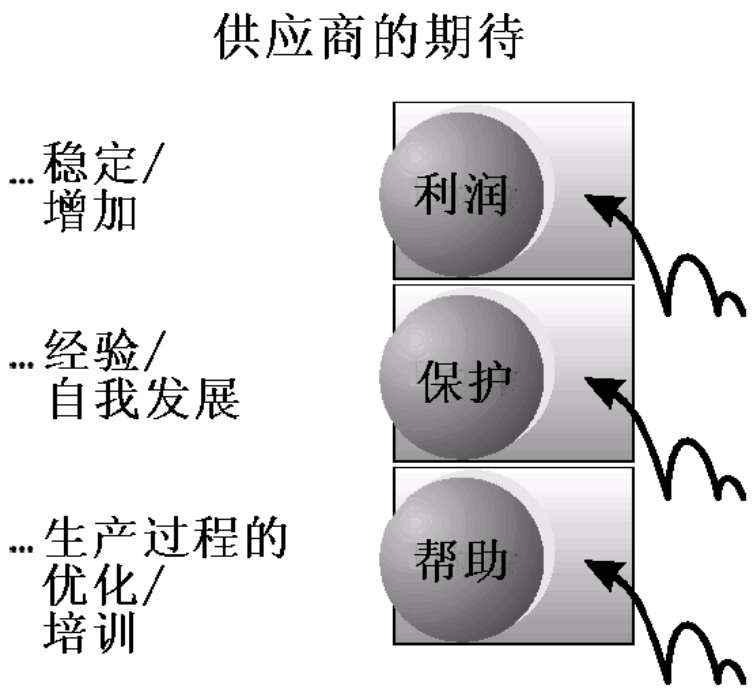

插图 3
供应商的期待

此外，经常是系统供应商的下属公司作为链条中最弱的环节 – 主要是标准化了的部分 – 特别要承受价格的压力。在后勤领域，作为大运输公司下属的货运商很好地体现了这一点：很多这样的货运商不得不放弃或者在大公司寻找新的出路。

为了使自己的职工更加合格化，为了是自己的设备能够保持在最先进的状态，供应商必须有足够的利润。收入不均的合作关系结果也经常是不稳定的。

因此，当一个供应商认识到他的购买者在他这里只是为了得到一个低廉的价格时，他们之间的合作关系也会因为缺少信任而中断。

（2） 供应商也希望他们的生产经验和自我发展得到全面的保护，而不是每次改善的结果都是知识流失，没有酬报地被购买者或者被其他的供应商所利用。

（3） 他们还希望在生产经验以及必要的生产流程改善上得到购买者的支持和培训。这在今天很多有名望的生产商那儿是很普遍的，而且也是最经得住考验的。

b) 生产商的期待

生产商的期待主要是整套的供销方案，后勤和质量水准，以及共同的研究和发展。(插图 4)

（1）生产商希望主要的供应商重新整顿，发展成为具有多种产品，面向客户的系统供应商，同时发展所有因素，为生产商提供合适的整套解决方案。(Eicke / Femerling 1990). 这样，生产商可以通过对外部专业知识的利用从而减少产品的生产深度和产品本身的价值创造，同时提供更好的产品变体，提高总的价值创造。当然供应商也不能把这种整套的供销方案提供给其他的生产商，这在后勤服务领域越来越被重视，由此生产商也就可以成为总公司，因素集合者以及终端产品和服务负责者。(Halin 1995).

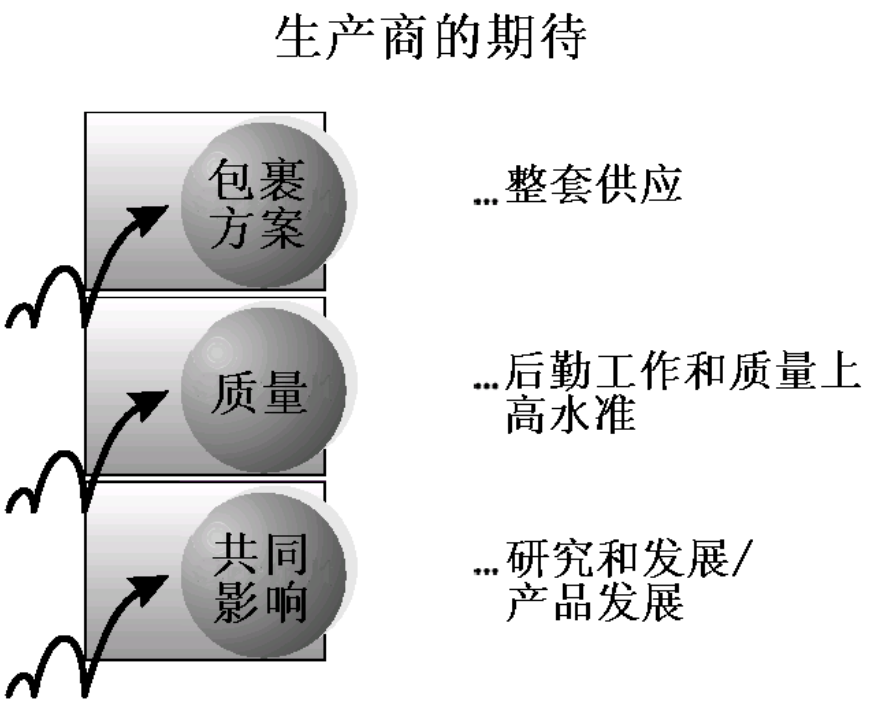

插图 4
生产商的期待

（2）生产商对较高的后勤和质量标准的期待(Wildemann 1992)。供应商要保证全球性的供销能力和全面的供销服务水准。由此，在供应商之间需要各种各样新的合作关系，同时也在环节问题的处理上对他们提出了高要求。还有，及时地供应是以可靠而且不断优化的质量为前提的。

在对供应商的选择上，具有决定性的不是最低的买卖价格，而是价值创造链中最低的总成本。生产商对供应的产品的必要改善和加入终端产品的附加成本都应该计算在总成本之内。

因此，在质量要求上环节问题的处理也起着一个重要的作用。供应商提供的产品和服务必须很好地适应生产商的计划，也就是说，较容易地结合到终端性能中去。

必须区分的是，供应商在终端产品中提供的是相同的还是标准化了的部分。所以机械供应商可以只设计特殊生产商所需要的一部分机组（也包括备用件供应），就像 Keiper-Recaro-Sitzen 为 Daimler-Benz 提供的一样。同样必须注意，国内或者国际上标准化了的部分应该被综合起来（比如，电缆和开关），不同供应商所提供的这些产品是可以互相交换的。

如果关键产品中的某一部分具有很高的相对值（重要组成部分），那么时间因素（组成部分的生存期限）是质量的一个重要方面，因为这些重要组成部分对总机组的更换时间具有决定性的影响(Backhaus 1989)。

（3） 提高供应商在研究和发展中的比例，特别是在产品发展中的比例，以至使供应商也参与到革新的过程中来，使生产商所期待的质量在事实上得到保证，发展时间也由此而缩短（同步设计）。

今后，强化合作在产品发展领域是必不可少的，特别是当供应商的节约在终端产品的成本和质量上具有决定意义的时候。供应商必须从一开始就在发展上，在草图的检验上，在价值分析和样机的评价上和生产商共同合作。这样不仅大大地降低了革新的风险，而且通过技术上的领先给竞争者创造了一个重要的壁垒（价值转化的不确定性在单独进行的革新项目和与购买者结合的革新项目两者之间的比较；Halin 1995）。

实例分析：
供应商和生产商的强化合作

这样的情况在现实中并不罕见。美国一家供销企业，它的尝试实验室的 15 个职工中有 6 个工程师从一开始就在他的最大客户的设计办公室内共同工作(Burt 1990)。

这在德国也很常见，有百分之七十五的企业，通过生产商和供应商在发展和研究领域的互相合作，把新的产品带到市场上来(iwd 27.11.1997)。

今天，如果没有供应商对产品优化进行深思熟虑过的建议，那么生产商几乎不可能持续地满足终端客户对产品质量的期待。此外，从 1980 年到 1995 年，先前产品价格上涨（24%）比生产者价格（32%，iwd

28.05.1998）慢得多。再者，在系统内部革新的有效组织下（垂直合作），系统成本可以低于企业内部革新过程所需的成本。

4 解决方案和付诸实施

供应商和生产商的这些期待，以及完善的合作网络所要具备的条件，导致对所有合作伙伴各种各样的义务要求。为此已经有很多解决方案。

这里为策略性合作网络主要介绍七种解决方案。他们是：目标约定；企业完善；系统完善；系统收益；合作伙伴选择；系统组织机构和系统控制。(插图 5)

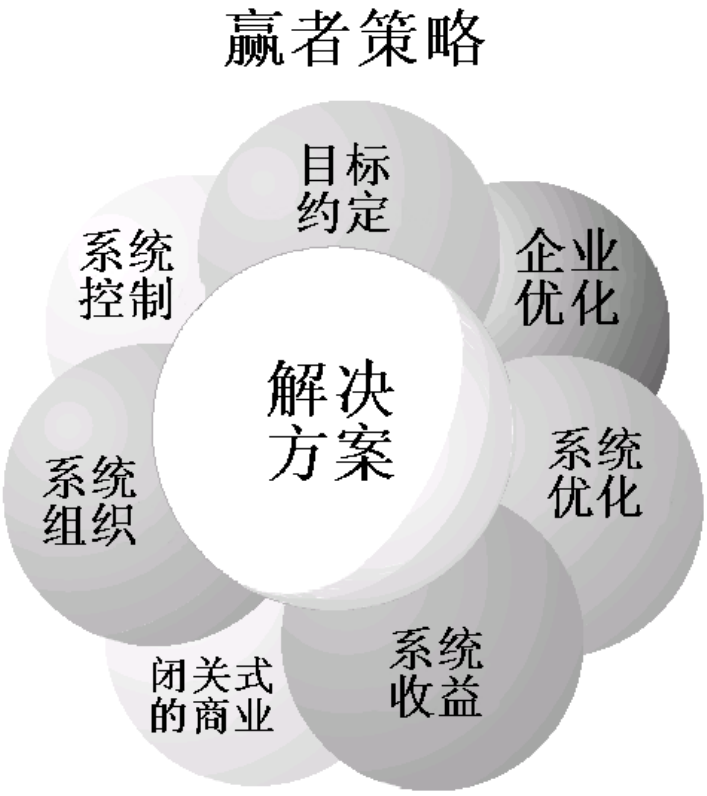

插图 5
赢者策略

a) 具有长期合同的目标约定

从合作的长期性和效益性出发，为系统的完善从一开始就制定*基本原则*，以及相应的*性能标准*和*游戏规则*，是很有意义的，而这些原则，标准以及规则是为所有的合作伙伴所接受并且保持的。这些游戏规则导致了所有合作伙伴之间的约束性，这种约束性是系统固有的，在一定的情况下，它可以使系统稳定化。当然，合作伙伴不会因为这种约束性使

他失去在系统外部再和其他伙伴合作的可能性。这种情况在家用电器，娱乐电器和汽车工业领域很普遍(Wildemann 1998)。

在目标约定上特别应该注意的是：

（1） 合作网络的总纲领，以及运转能力的保证，

（2） 把努力所追求的系统协调作为总的至高目标，以及约定了的性能标准，

（3） 目标成本，目标价格以及为了降低成本和逐步完善系统而采取的中期性的必要措施。这些较小的完善步骤必须建立在事实上可以实现的基础之上。这样，完善过程中产生的错误能够相对容易地被纠正，而这样一个通过逐步改进从而全面完善的改革的风险也会得到控制。

（4） 借助于一个完整的交流结构和信息结构，进行迅速而无保留的信息交流。这儿也包括帐务核算的公布。

Hewlett Packard 发现，有 60%推迟或过早供应是由于交流上的问题所导致的(Burt 1990)。一个高度的信息一体化和网络化是必不可少的，它可以增加市场要求，模型发展，计划了的生产总额和销售预测，以及价值创造链中所有重要工作流程的透明度。当然，这种信息一体化在一些中小公司刚开始合作阶段也有可能是导致不稳定的因素。尽管如此，还是必须通过新的软件保证各个合作伙伴能够及时获悉重要的信息，特别是在产品发展领域中。

一方面，从企业的细节到策略性计划，电子数据的交换是非常重要的；另一方面，敏感数据的保护和防止不法第三者对信息的攻击也是不能免除的。

重要的是，最后合作伙伴在仔细考虑的前提下，在互相信任的基础上建立长期的合同关系。同时，为了适合环境的变化和合作者需求的转变，合同应该具有内在的灵活性。一个这样的合同基础被一些有经验的合作企业看作是系统伙伴关系的焦点。资本和人员的紧密结合也许也是非常有用的(Womack / Roos 1991)。

b) 企业的完善化 （面向客户和面向核心业务）

面向客户和面向核心业务是必要的企业完善化的基础。

（1） 每一个合作伙伴都把他自己的经营活动理解为是他的核心业务，而他自己也就是经营这一领域的专家。他不能只看到自己的产品或服务，而是不断地使自己加入到整个价值创造链中去，以便减少环节问题。

（2） 同时他必须保持面向客户和客户一体化的原则，这主要涉及质量，价格和时间三方面，以及在这几方面各合作伙伴之间的约定。

（3） 还有，考虑到对客户而言可得到的附加收益和对企业而言可实现的高赢利，在工业服务领域还存在一个相当大的性能空缺值得全面考虑。

实例分析：
服务性业务的外部采办

第一个以客观事实为依据的调查证明，一些工业企业把服务性业务交给其他公司来办理，总的来说，对这些公司的业务能力非常满意。单独来说，特别是在降低成本（清洁，运输，维修）和提高灵活性方面，得到的改善是最显著的。众所周知，北美一些企业经常拒绝在欧洲建立一个自己的后勤系统。他们把必要的运输和库存工作交给其他公司去做，而这些公司对地域性的特殊情况了如指掌。

今后，值得更多考虑的是，外部采办不再局限于生产商自己所需的服务，而是也包括部分他对他的客户所提供的服务。相应地，今后，不仅存在专门从事于产品和生产过程的供应商，而且存在服务供应商或者服务供应系统。他们和客户的关系甚至有可能比生产商本身对客户的接触来得更为密切。这一点在今天的后勤服务者身上已经可以看到，他们除了提供恰到好处的运输性能以外，也从事部分产品安装，接管客户服务或者收款项目等。（Schimdt 甚至把这一点称为“合作网络的强制性”）

c) 系统完善化

在这样一个网络性的系统纲领，为了使系统完善化，对一些被普遍接受的手段和组织原则的使用可能性必须进行查验(Womack / Jones 1987)。特别值得注意的是以下几点：

（1） 对所有的企业都适用的吸力原则，以及大幅度减少库存和 JIT, BTO 和 BTCO

（2） 把极度地简化（减少复杂性/重新整顿）和灵活性（短期性的转变能力，而不是由推销策略所导致的无灵活性的全自动化，也就是说，被迫使生产者）放在首要位置。总的来说，每个企业都有义务消除价值创造链中他那一部分以及其他部分的浪费现象。由此，不断完善也是合作中不言而喻的组成部分。今天，生产商对他们主要的供应商不断地进行质量检验和生产检验，也是极为普遍的(Burt 1990)。

（3） 通过同时的策划和操作使整个流程加快，

（4） 有效的平台策略和标准化技术（通过标准化，标准组件或者基础模型是变体减少，Baldwin / Clark 1998），一方面使产品和服务具有个体性，另一方面，合作伙伴具有一致的软件平台以及在工作流程系统帮助下单独工作步骤的网络化。

（5） 整个系统需要一个细长而有效的后勤组织（较短的供应时间，准时而没有失误的供应，对订货单的迅速处理），在这一点上，目前由生产商自己承担的后勤工作还可以减少。

在汽车工业，生产商还承担着 90%的后勤工作，而在食品工业部门只有 70%。因为与供应商相比，后勤工作人员具有更优越的结构前提 – 他们能够把不同委托人相似的工作结合在一起 – 所以，把服务项目外交给后勤公司去办，更省时间，更有利可图。这对国际或全球化合作网络的后勤服务特别适用(Döhler 7.5.1998)。

（6） 使用有效的分析手段，如对外部客户和供应商的问卷调查（采用应变技术，频繁而中肯的分析等等），以及对内部客户的问卷调查，主要是分析存在的问题和不足（寻找问题根源）。如福特公司，每年都要在他所有的供应商中进行一个可信的问卷调查(Burt 1990)。

d) 系统收益

对合作伙伴而言，系统收益是系统完善化的前提。也就是说，客户，价值创造伙伴，职工和他们的工会，这三方面的需求必须在提高企业总价值的主要目标下和谐发展。

（1） 在供应商和生产商之间对所节约的成本以及赢利进行合作性的分配，而这些所节约的成本和赢利正是通过供应企业和他们的生产流程的进一步合格化而得到的。也就是说，所有的合作伙伴的效益都得到确保。只有一个对双方都有利的合作关系才能保证长期而稳定的合作。在合作关系中不存在失利者，失利的只是外部的其他竞争者(Bronder/Pritzl 1992)。

比如，在 Porsche 的合作网络中，其中 1/3 所节约的成本归供应商，2/3 归 Porsche, 而 Porsche 又把其中的一部分以低价格的形式使其客户获利(Womack/Jones 1997)。

（2） 如果工作担保以合同的形式被约定的话，那么合作伙伴必须共同承担由于技术故障而带来的负面影响(风险分摊；Bowersox 1991).

（3） 因为职工是与产品和生产技术交往过程中宝贵经验的载体，所以，每个合作者必须使自己的职工和生产流程一体化，调动他们的积极性，并且对他们进行全面的深造。这样做一方面可以增强职工从多方面解决问题的能力，改善服务态度和开发他们的创造性（优化建议/职工革新潜力），另一方面，减少缺席时间和职工人数波动（职工信誉）。由此，一个更有力的与成绩挂钩的职工酬劳方式，以及职工对公司成效的参与是具有长远意义

的，也就是说，把职工和可以证实的系统收益联结在一起(Beyer 1998)。

（4） 只有当企业职工委员会和职员工会接受并且毫无保留地支持企业基本的，长期的成功策略，一个伙伴式的合作网络才能真正付诸于实施。(很明显，Toyota 的生产系统不能在企业里付诸于实施，这与那里工会反对生产力的提高有关。这可能是限制 Toyota 生产系统实施的重要原因。)

e）封闭式的商业活动

（1） 出于避免过于复杂的原因，合作伙伴的数目，至少合作关系的重要组成部分应该被控制在尽可能少的范围内，有时候甚至局限于一个供应商。所以，一些到目前为止的直销商可以成为系统供应商的配件供应商，而他们作为经验供应商和生产商之间的直接联系无论如何都不能失去。其他的配件供应商可以成为直接或间接供应商（双重角色，Lamming 1994）.(插图 6)

无论如何，和许多合作伙伴既不可能建立一个稳定的策略联盟，也不可能大幅度地减少交易成本（委托授予，控制，购买监督）和后勤成本。相反，随着供应商数目的减少，过程控制的复杂性（环节问题）也会超比例地下降。

因此，随着生产商的进一步集中和扩大，供应商也必须使自己继续发展成为系统供应商，从自己的角度迫切地寻找各种垂直，水平和交叉合作的可能性，并且形成单一和全球供应的策略。国际化的供应商合作系统是这种发展的结果。

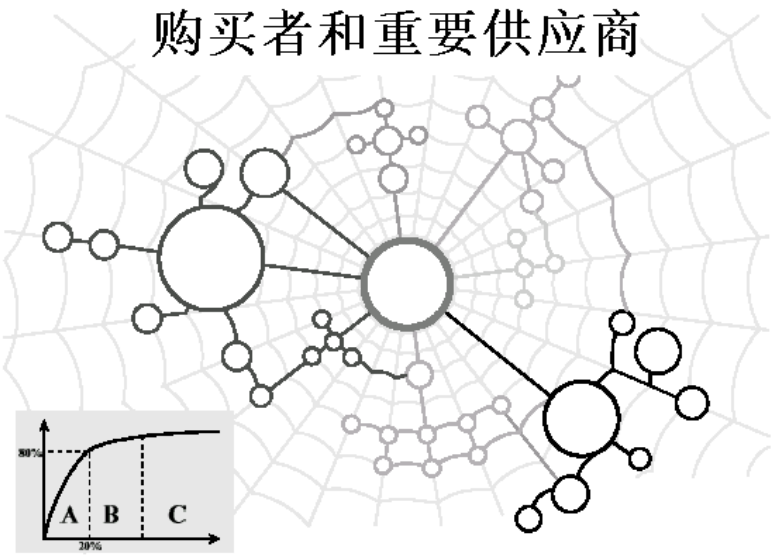

插图 6
购买者和重要供应商

实例分析：
从供应商到供应系统的发展

Porsche 把他的配件供应商的数目从原来的 950 降低到大约 300，其中有 60 个重要的系统供应商；宝马集团也把配件供应商的数目从 900 降低到 70(Womack/Jones 1997,Wildemann 1998)。随着汽车工业的进一步集中，这些可以看到的总趋势导致了一个必然的结果，也就是，中小型配件供应商开始强化合作：公司之间的交流，共同的系统发展，英特网业务目录的计划，直接从网上对重要数据 – 也包括国外的 – 查阅的可能性，以及和生产商加快发展设计过程的目标一致的数据化产品发展。配件供应商认为，在研究和发展领域，在销售领域以及在购买和生产过程中的互相合作是特别有益的(o.V. 11.5.1998; Wildemann 1998)。

1998 年 6 月在 Porsche 和福特出现的配件供应短缺说明了，那些被迫的依赖性也包含了一定的风险（系统成本），两者的汽车生产都因为供应短缺而处于暂时的瘫痪状态。

生产商的收购策略 – 比如单一或全球供应 – 在很大意义上取决于，供应商所提供的产品是可交换的还是不可交换的。如果是不可交换的产品，那么收购必须局限在一个或少数几个配件供应商之内，相反，如果是可交换的产品，那么生产商应该在全球范围内寻找最优惠的购买源泉(价格政策的支配；Backhaus 1989)。

（2） 对合作系统真正适合的，可靠的和值得信任的合作伙伴的耐心选择，以及互相在一定程度上的文化和谐，是这个纲领策略性的成功前提。对配件供应商的首次选择，生产商的购买不再是唯一的决定因素。这儿，设计部门，质量保证部门，生产和产品发展部门以及财政部门都必须共同参与(Burt 1990)。在对供应商的选择上，他们的发展能力，独立的设计能力, 以及整体的革新意愿和革新能力成为越来越重要的准则。

f） 系统组织

（1） 借助于同等供应组(Coordinative Provider Team) 使系统全面优化得到实现。这个小组由所有合作企业的成员组成，他们对整个价值创造链进行强项和弱项分析并且对整个企业领域里最好的实践进行研究。它是所有合作系统中所出现问题的对话者和解决者（能力中心），并且和专门负责系统内部协调的代理人(Change Agent) 一起工作。

比如美国一家联盟任命了一个代理人，他独立于所有的合作伙伴，但却被所有的合作者所接受(Bowersox 1991; vgl. auch Womack/Jones 1997)。

此外，值得推荐的还有特别工作组(Task Force)，它是所有合作问题的建议中心，使各方利益得到平衡，甚至起着裁判的作用(Wießner 1997)。

（2） 整个纲领在组织上的付诸于实施通常必须按部就班地进行，为此已经存在被普遍接受的措施(例如不断优化过程中众所周知的基本规则：渐而进之，允许差错的存在，勇于冒风险，对所有的现象提出质问并且立刻使之得到改善，在组织上和技术上寻找最简单的方案，安装部分自我控制的系统，自动化作为最后的选择，节约使用各种能源等等)。

整个系统的优化也要按部就班地进行，也就是说，首先对链条上直接相邻的公司之间的关系进行优化。

5 整个合作网络的驾御

借助于少数几个简单易懂而又被普遍所接受的关键指数来具体证明和测量这样一个把所有面向收益的合作伙伴都联结在一起的合作策略是否成功，而那些关键指数又同时服务于合作系统的强项和弱项分析。对事实上所取得的成绩是否与计划相符，如果没有持续和面向所有参与者反馈，那么就没有进步的依据。有句话说得好：一个人得到的只是他所测量的(Schonberger 1997)。

a) 业务流程指数

对价值创造流程（业务流程）来说，以下几个指数特别重要：

- 加工时间或者价值创造时间与整个流程时间之间的比例关系。从这个关键指数可以看到，流动原则（较少的工作中断，较短的等待时间，较低的库存）和对价值创造链中各个层面浪费现象的消除在什么样的程度上得到实现。也正是这个指数，直接显示了从收到订单到货物供应之间的时间盈利，以及供应是否准时。这里的时间盈利是十分重要的竞争因素。
- 生产和管理领域的生产率，延误比例和差错比例是效率和可靠性的指示器。

铸造集团 Nypro 在所有新的生产设计中，每一百万个零件中差错比例为 3.4；摩托罗拉甚至已经把差错比例与每一亿个零件联系起来。在其他领域也有着相似的进步；比如今天的汽车工业领域里的铸造车间以 1990 年的半数职工创造同样多的产品，因此，也就大大地提高了他们对购买者的吸引力(o.V. 22.04.1998)。

- 库存的多少，库存期限，库存转换频率（终端库存和中间库存）以及生产面积的大小。

b) 市场指数

对任何与客户有联系的过程(市场流程)来说，以下的指数非常重要：

- 客户满意与不满意；抱怨者比例，

- 客户信誉或者客户波动，新客户数量，
- 客户利润

c) 行为流程指数

以下的行为过程指数适合于合作网络里的所有职工（行为过程）：

- 企业氛围/职工的动机状况，
- 职工波动率（职工信誉），缺席时间和劳动生产率，
- 每个职工的优化建议。（日本最好的企业平均每年从 100 个职工那里得到多于 70 个的优化建议，在德国大约 12 个）

对这个过程来说，最基础的想法是：市场的成功来自行为过程的成功（这也是革新所包括的）。所以，一个因为不良的企业氛围所导致的大幅度的职工波动在客户接触领域会给客户信誉带来负面影响，职工过多的缺席时间也是同样。为了增强动机，促进工作成绩的提高，对职工和领导力量的投资（领导行为，进一步深造，对提高工作成绩的刺激，工作氛围）是具有长远意义的。

d) 总体成效的指数

对所有参与者来说，以下几个总体成效的指数是具有启发意义的：

- 与赢利结合(销售额赢利率)的企业效益和资本转换(例如：库存状况可能是低效率流程的提示，特别是对容易出障碍的流程，没有被调整的生产能量，期限问题和大量的劣等品)，
- 每个客户，职工和部门的价值创造，利润，赢利和销售额，
- 今后现金流量的资本价值以及每个职工和每个销售单位的现金流量，
- 由自己力量完成的产品比例（价值创造在销售额中的比例）。

从客户，企业和职工三方面综合起来的总体收益越大，从而作为股东价值基础的整体公司价值越大，那么合作网络长期的总体效益以及他的竞争优势也就越大。(正如插图 7 所示：当中间的这个三角形越接近外面的这个三角形以至于填满时，那么合作系统的整体成效也就越大。)

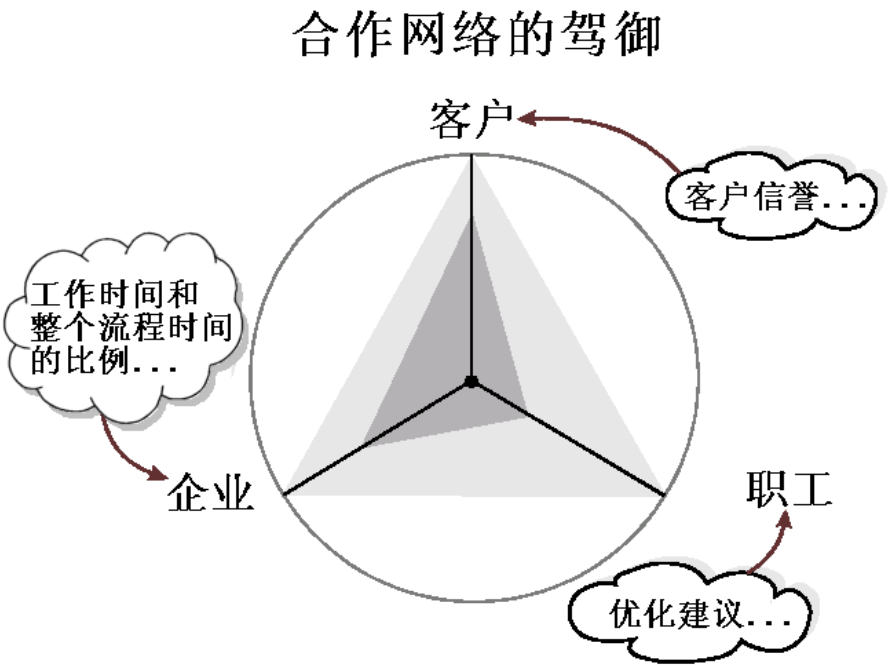

插图 7
合作网络的驾御

6 总结

生产商需要坚定而又可靠的供应商，而供应商又从自己的角度来说，需要长期的客户和生产商在解决问题上的帮助，从而也就提高了所有参与者的机遇。但是，一个出色的，防止其他企业效仿的合作系统的产生必须具备以下的前提：

(1) 在一个伙伴式的，文化和谐的个体合作中，每个具有高度能力和动力的合作者，在长期而又充满信任的客户关系基础上，通过向客户提供质量第一流的产品和服务，共同创造一个高度的客户收益，

(2) 这个对所有参与者都有利的合作网络必须逐步地朝着全面优化的方向发展，以便提高所有参与者的收益。

因此，今后，一个有效的合作网络管理也将作为策略性的领导任务渐渐地完美化。

文献资料

Backhaus, K.: Kundenbindung im Investitionsgütermarketing. In: Meffert, H. (Hg.):Kundenbindung und Kundenmangement. Münster **1994**
Backhaus, K.: Zulieferer-Marketing - Schnittstellenmanagement zwischen Lieferant und Kunden. In: **Specht**, G. /
Silberer, G. / **Engelhardt**, W. H.: Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management. Stuttgart **1989**,
S. 287ff.
Baldwin, C. Y. / **Clark**, K. B.: Modularisierung: Ein Konzept wird universell. In: Harvard Business manager **1998**, 2,
S. 39ff.
Beyer, H.-T.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement (Vernetztes Denken in der Betriebswirtschaftslehre). 2. A., Erlangen-Nürnberg/Ilmenau (Selbstverlag) **1998**
Bowersox, D. F.: Logistische Allianzen machen Furore. In: Harvard Business manager **1991**, S. 34ff.
Bronder,Ch. / **Pritzl**, R. (Hg.): Wegweiser für strategische Allianzen. Wiesbaden **1992**
Burmann, Ch.: Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. In: Marketing **1991**, 4,
S. 249ff**.**
Burt, D. N.: Hersteller helfen ihren Lieferanten auf die Sprünge. In: Harvard manager **1990,** 1, S. 72ff.
Buzzell, R. D.: Bringt vertikale Integration Vorteile? In: Harvard manager **1984**, 1, S. 51ff.
Döhler, Ch.: Wachstumspotentiale sind noch lange nicht ausgeschöpft. In: Blick durch die Wirtschaft **7. 5. 1998**
Erlbeck, K.: Kundenorientierte Unternehmensführung. Diss. Technische Universität Ilmenau, Ilmenau **1997**
Halin, A.: Vertikale Innovationskooperation. Frankfurt/Main **1995**.
Homburg, Ch. / **Garbe**, B.: Industrielle Dienstleistungen - lukrativ, aber schwer zu meistern. In: Harvard Business
manager **1996,** 1, S. 68ff.
iwd (Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft): Innovationsprozeß, Köln **27. 11. 1997**
iwd: Industrie und Dienste, Köln **28. 5. 1998**
Lamming, R.: Die Zukunft der Zulieferindustrie (Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply, o.O.
1993). Frankfurt/Main **1994**
Monden, Y.: Toyota Production System, Norcross/USA **1983**
Nagengast, J.: Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen. Hamburg **1997**
O. V.: Konzentration in der Autoindustrie führt zu Konsequenzen bei Zulieferern. In: Blick durch die Wirtschaft
11. 5. 1998
O. V.: Die Zulieferindustrie hat ein gutes Jahr hinter sich. In: FAZ **22. 4. 1998,** S. 20
O. V.: Outsourcing hat nur Sinn bei Qualitätsverbesserung. In: FAZ **30. 3. 1998**, S. 25
Schmidt, H.: Das Diktat der Netzwerke. In: FAZ **27. 6. 1998**, S. 13
Schonberger, R. J.: Produktion 2000 (World Class Manufacturing: The Next Decade, New York 1996). Frankfurt/Main **1997**
Wießner, Th.: Konzeption, Gestaltung und synergetische Wirkungen kooperativer Verbindungen von Klein- und
Mittelbetrieben. Diss. Technische Universität Ilmenau, Ilmenau **1997**
Wildemann, H.: Zulieferer: Im Netzwerk erfolgreich. In: Harvard Business manager **1998**, 4, S. 93ff**.**
Wildemann, H.: Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen. In: ZfB **1992**, S. 391 ff.
Womack, J. P. / **Jones**, D. T.: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking, New York 1996),
Frankfurt/Main **1997**
Womack, J. P. / **Jones**, D. / **Roos,** D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie (The Machine that Changed the
World, 1. A., New York 1990). Frankfurt/Main **1991**
Für fruchtbare Anregungen und Gespräche danke ich Herrn Dr.-Ing. Dietmar **Kern,** Nürnberg, Herrn Dipl.-Ing. Peter
H. C. **Schulze,** Meerbusch**,** und Herrn Dipl.-Kfm. Dr. Klaus **Wießner,** Nürnberg.