

A Review of Supplier Relationship: from Rivalry to Cooperation

Ying Yi

School of Management, Xiamen University, Xiamen Fujian
Email: yidiandian99@sina.com

Received: Apr. 21st, 2016; accepted: May 9th, 2016; published: May 13th, 2016

Copyright © 2016 by author and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

By sorting out the studies on supplier relationship, we describe the shift from arm's length relationship characterized by a number of suppliers and short-term contracts to long-term relationship characterized by a few suppliers and long-term contracts. The reasons causing the shift are costs cutting, performance improvement, value increasing and so on. We also summarize four issues of supplier relationship studies: dependency, power and distribution of benefits; information sharing and communication; trust; knowledge sharing, new product development and innovation.

Keywords

Supply Chain, Supplier Relationship, Rivalry, Cooperation

供应商关系研究综述：从对抗到合作

易 英

厦门大学管理学院, 福建 厦门
Email: yidiandian99@sina.com

收稿日期: 2016年4月21日; 录用日期: 2016年5月9日; 发布日期: 2016年5月13日

摘 要

论文通过对关于供应商关系研究的梳理, 阐述了制造商 - 供应商关系从众多供应商、短期合同为特征的

对抗型关系到较少供应商、长期合同为特征的合作型关系的转变，引起这种转变的原因包括削减成本、提高业绩、扩大价值等。论文也总结了目前合作型供应商关系中的涉及的四类主要研究问题：依赖性，地位和利益分配；信息分享和沟通；信任；知识分享，新产品开发和创新。

关键词

供应链，供应商关系，对抗，合作

1. 引言

在越来越激烈的市场竞争中，专注自己的核心业务是企业最重要的生存法则之一。企业开始越来越关注于自身的核心竞争力，企业趋向于从独立的专业供应商那里采购组件和原料或将非核心业务外包给专业公司，高度的专业分工和全球化贸易为此提供了条件，企业经营也从垂直一体化转变为上下游一体化的供应链管理。但这也带来了新的问题，即对外部供应商的控制和管理难度更大，如果不能很好地管理，就难以达到降低成本并保证供货质量和及时性的目标。虽然实践和理论研究都认为现代企业间的竞争在很大程度上已经由单独的企业竞争转变为供应链之间的竞争，供应链中的上下游企业应该通力合作以获得成本、质量和时效性的完美平衡，但是供应链上的企业动机、目标、能力、文化等各方面均存在差异，从而可能造成他们之间关系管理和协作的困难。

本文的结构是按这样安排的：第一部分阐述了制造商与供应商关系无论实践还是理论研究的关注均从对抗型供应商关系转变为合作型供应商关系；第二部分对抗型供应商关系和合作型供应商关系进行了对比，并回顾了从对抗型供应商关系到合作型供应商关系转变原因的研究；第三部分总结了目前关于合作型供应商关系中的主要研究问题及其的结论，包括四个方面：依赖性，地位和利益分配；信息分享和沟通；信任；知识分享，新产品开发(集成的 NPD)和创新；最后是结论部分。

2. 供应商关系的转变

2.1. 实践中制造商 - 供应商关系的转变

在实践中，制造商与供应商关系在逐渐转变。早期，制造商为了寻求自身利益的最大化，会持续地更换供应商以寻求价格最低；或者从多个供应商处购买来维持供应稳定，避免单一供应商的议价能力过强；制造商还会避免对供应商做出长期承诺，从而利用供应商间相互竞争来压低价格。由于市场的激烈竞争，供应商不得不忍受制造商不断降价的要求，而供应商也会通过加强独特性或向前整合来增加议价能力。在此意义上，制造商和供应商之间的博弈是一种零和博弈，供应商与制造商之间的关系是一种对抗的关系。当价格已成为决定主要绩效的来源之后，质量、运输、及时性对绩效的影响开始变得重要。制造商开始认识到与供应商建立关系的重要性，特别是许多公司开始采用 JIT 管理方式后。JIT 强调制造商应与少数重要供应商维持紧密与长期的合作关系，鼓励交易双方互相依赖产生协同效应。对于制造商而言，它可以享受垂直一体化的利益而不用承担同等的投资与风险；而对供应商而言，制造商为它提供的长期契约使之免于在市场上与其它供应商竞争。制造商与供应商通过密切合作可以共同提升他们在产业中的竞争位置，共同分享利润并创造长期绩效。日本企业通过与供应商建立良好关系实施 JIT 管理创造了竞争优势，使更多的制造商认识到对供应商的支持有助于零部件的质量保证与运送的可靠性，双方可以建立长期的合作关系来管理供应链中的产品和服务，通过双方的互动和协同来增加彼此的竞争优势。这种供应链伙伴关系强调在制造商和供应商之间的互相帮助、信任以及技术、信息和知识的共享。

日本丰田汽车提供了合作型供应商关系的典型案例。美国汽车业的模式依据股东利益最大化的商业法则，制造商对供应商的管理方式比较苛刻，汽车制造商通常每年都会进行招标，由汽车制造商定下成本减少的指标，让供应商互相竞争。制造商从竞争后的幸存者中选取供应商，而这些签下合同的供应商每一年都会被要求无条件地缩减 5% 甚至更多的成本。短期看来，这种方式降低了成本，但是却会对制造商自身市场响应能力和成本管理带来长期伤害。日本汽车业的模式则完全不同，供应商从汽车制造商那里拿到的合同往往长达 30 年，尽管也有不定期的招投标和成本压力，但供应商与汽车制造商是互相帮助、信息和技术共享的亲密伙伴关系。日本汽车制造厂到一个地方设厂时，往往会在厂址旁边预留一大块地给一同带过去的供应商。从丰田日益成功而通用趋于没落，虽然我们不能简单地判断日本模式一定优于美国模式，但是在日益激烈的竞争中，汽车制造商在进行全球资源配置的同时，还需要不断提高市场响应能力以满足个性化需求，日本模式无疑更适合当前的市场竞争。在日本模式中由于上下游合作关系密切稳定，汽车制造商往往敢于把研发工作交给供应商做，研发周期可以大大缩短，而供应商也能分享由此带来的利润。而在美国模式中，供应商由于可能在下一次招标时被替换而缺乏安全感，他们缺乏动力为汽车制造商的研发要求投入更多的资金和人力，同样汽车制造商也不敢把关键技术 with 供应商共享。所以，这两种模式不仅造成供应商忠诚度的不同，而且还会影响到汽车制造商的创新能力。美国汽车厂商也认识到其供应商关系管理模式的不足，开始向日本模式靠拢。如福特汽车公司在上世纪末开始减少供应商数量，不再坚持对零部件的价格导向的招标，而是寻求与供应商维持长期关系。2003 年，福特汽车公司还在其芝加哥装配厂开始实施 JIT，在距离其装配厂以东 1.5 英里为其供应商建设了 155 英亩的供应商园区。

实践表明供应链上制造商与供应商的关系呈现从对抗型关系向合作型关系转变的趋势。制造商从与大量供应商签订短期合同的疏远关系(arm's length relationship)转为与较少的供应商建立长期关系(long term relationship)。

2.2. 理论研究转向对合作型供应商关系的关注

理论研究对制造商与供应商关系的这种转变的关注体现在在对供应商关系管理的重视。供应商关系管理是供应链管理研究方面的重要内容之一，不仅各大 ERP 软件公司纷纷推出了供应商关系管理解决方案，有关的学术论文也不断涌现。供应商关系管理(Suppliers Relationship Management)的思想是通过与供应商建立和维持长久而紧密的伙伴关系来改善与供应链上游供应商的关系，从而对双方资源和竞争优势进行整合来扩大市场需求和份额，降低成本并提升双方的市场竞争力。供应商关系管理可以优化供应商关系，通过合作建立竞争优势，通过把供应商集成到企业流程中来扩展和加强与重要供应商的关系，并通过降低供应链与运营成本来增加利润。

Giunipero 等人通过对近十年来供应链管理文献的回顾，认为买主与供应商的关系已经从对抗型关系转为合作型关系[1]。比如，有研究发现在英国买主和供应商间的关系从不签订契约转变到签订长达 5 年的合同[2]。这种合作型关系表现为长期的契约性或战略性的协作关系，强调信任、相互协作、改善与供应链业绩相关的买主与供应商之间的关系，共同创造竞争优势。供应链伙伴关系是供应链管理中最常见的组织形式[3]。

供应链伙伴关系是指在供应链上的制造商和供应商，在一定时期内达成的一种共享信息、共担风险、共同获利的协议关系。促成这种伙伴关系形成的原因通常是为了减少企业库存、降低供应链的总成本、改善供应链结点企业的业绩(包括质量、产量、交货期、用户满意度和财务状况等)以及产生竞争优势。这种合作型的供应关系能促进企业内外资源集成和优化利用，通过供应商的密切配合使产品的制造周期缩短、响应速度和服务质量得以提高。

3. 对抗型供应商关系与合作型供应商关系

3.1. 两种供应商关系的主要差异

对抗型供应商关系与合作型供应商关系存在许多不同，通过对已有研究的总结，我们将两者的主要差异归纳为表 1。

在对抗型供应商关系中，制造商和供应商只考虑自身利润的最大化，制造商和供应商都试图通过控制采购价格来获取更高的利润。买方(制造商)通过压低价格来降低成本以提升利润空间，供应商则恰恰相反。而双方的议价能力取决于在供应链中所处位置以及由此带来的力量，因此供应双方关注于如何提高自己的议价能力。Porter [4]的理论认为如果存在大量竞争的供应商，买方比供应方会更有力量(power)；反之，如果公司的供应主要来自一个供应商，那么这个供应商的地位将变得重要。在供应关系中，买主和供应商在关系中的地位受交易数量或份额、是否存在可替代者、切换成本等因素影响。显然，如果交易量很大或者交易量占了公司业务的很大比例，那么对交易对方的依赖程度比较高；如果难以找到可替代者，那么对交易对方的依赖程度也会比较高；如果在交易过程中投入的专有性资产等形成的切换成本比较高，那么对交易对方的依赖程度也就比较高。对对方依赖程度的提高，将使自己在关系中处于被动的地位，议价能力降低。Benton 和 Maloni [5]认为如果一个公司在产业中规模较大并且替代者很少，那么其议价能力就比较高。有的研究从资源依赖理论来解释议价能力[6]，认为供应链上拥有关键资源的公司因其它成员对其资源依赖而拥有较强的议价能力，他们的研究结果表明这些拥有较强议价能力的公司会获取部分或全部供应链带来的收益，甚至还会掠夺其它成员的利益。因此，在对抗型关系中买主通过短期合同和多供应源来避免对供应商的依赖以提高自己的议价能力。在这种情形下，双方自然缺乏信任，也没有动力对关系建设进行投入。

合作型供应关系中的双方也一样是为了实现利润的最大化，但是他们是基于整体或长期的效益来考虑的。因为强调利用自身在供应关系中的议价能力进行价格压榨掠夺利益会带来负面效应，例如会让商务伙伴撤出或避免与之打交道，从而也可能影响到自己的业绩。而供应双方有效的合作能提高业绩[7]、削减成本[8]和创造价值[9]。为了获得有效合作带来的长期和整体效益的增加，制造商倾向于选择与较少的供应商签订长期合同，这种长期合作当然必须基于一定程度的信任，反过来长期合作也通常能加强双方之间的信任。

3.2. 从对抗型供应商关系到合作型供应商关系转变的原因分析

无论从实践还是理论研究，我们都看到从对抗型供应商关系到合作型供应商关系的转变已经成为不容置疑的趋势。许多研究分析了这种供应商关系转变的原因，我们将主要的原因整理为表 2。

研究指出，建立长期合作型供应商关系能够削减成本。Magnet [8]认为合作型的关系有助于双方削减成本，Spekman, Kamauff 和 Myhr [10]的研究表明合作型的供应商关系能减少协作成本和交易成本。Li 等人[11]认为，合作公司的职能部门在评估库存、处理过程、设备利用率等方面互相协作，有助于降低运营成本。

由于日益激烈的竞争、需求个性化、贸易全球化等外部原因要求提高企业业绩以在竞争中求得生存和发展，更多的研究认为企业之间通过建立合作型关系来共同提高业绩是供应关系转变的原因。企业的业绩包括运作业绩和财务业绩，运作业绩的改善将提升财务业绩。Stanley 和 Wisner [7]则发现协作关系可以提高运作业绩，而 Carr 等[12]指出协作关系与财务业绩有直接的关联。Vereecke 和 Muylee [13]的研究指出制造商与供应商之间的战略伙伴关系对供应链业绩和竞争优势产生显著影响。研究结果证明[3]，通过加强供应链中的战略供应商伙伴关系，业绩将得到改善，认为制造商应该更加关注于持续地改善与战

Table 1. Difference between rivalry supplier relationship and cooperative supplier relationship
表 1. 对抗型供应商关系和合作型供应商关系的主要差异

	对抗型供应商关系	合作型供应商关系
目标	双方仅考虑自身利润最大化	双方基于整体和长远效益来实现利润最大化
关系形式	短期合同；众多的供应商； 双方缺乏信任和互动	长期合同；较少的供应商；建立在一定信任基础的合作
关注焦点	议价能力	业绩提高
关系结果	双方利用自己在关系中所拥有的力量不惜压榨对方确定对自己最为有利的价格，从而为自己争得尽可能多的利益	虽然价格也是双方关注点，但是双方并不会利用自己在关系中拥有的力量进行价格压榨来掠夺利益。双方追求通过有效合作提升运作业绩，从而创造更多价值，甚至竞争优势

Table 2. Cause of switching from rivalry supplier relationship to cooperative supplier relationship
表 2. 从对抗型供应商关系到合作型供应商关系的转变的主要原因

观点	作者
合作型关系有助于双方削减成本，包括交易成本、协作成本、运营成本	Magnet (1994); Spekman, Kamauff, and Myhr (1998); Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. and Rao, S.S. (2006)
合作型关系能够提高共同的业绩，包括运作业绩和财务业绩	Carr <i>et al.</i> (2008); Stanley and Wisner (2001); Vereecke and Muylee (2006); Spekman, Kamauff and Myhr (1998); Agus and Hassan (2008); Tsai (2007)
JIT 的实施促进了供应商关系向合作型的转变	O'Neal (1987)
基于营销角度的分析认为供应商为了比竞争者更有效地满足顾客的需求而进行大量的投资使供应商与其买主建立长期的战略关系	Johnston and Kristal (2008)
合作型供应关系将使得整个价值集合变大而使双方有更多获益	Sytc and Gulati (2008); Kotabe, Martin and Domoto (2003); Stuart (1997)

略供应商伙伴关系并对此提供管理支持。合作型供应商关系能对市场需求快速反应[10]。战略供应商伙伴关系也能让组织产生财务业绩[14]。

一些研究认为 JIT 实施也是促进供应商关系转变的主要原因。由日本丰田首创的 JIT 就是以准时生产为出发点，达到降低成本、简化计划和提高控制的目的，是提高企业运作业绩的重要手段。运作业绩包括质量、成本、发货、库存、速度/交货期、生产弹性和敏捷性(quality, cost, delivery, inventory, speed/lead time, flexibility, agility) [15]。许多研究表明 JIT 的实施提高了供应商的业绩[16] [17]。JIT 要求来自供应商的制造材料和零部件具有较高的质量和高频率的及时配送，这使得制造商不得不将采购集中在较少的能连续满足其要求的少数供应商处，通过多个供应源来获得对供应商的议价能力只会对 JIT 的实施产生负面的影响。O'Neal [18]的实证研究也表明 JIT 的实施将导致供应商数目的减少并增加企业与供应商互动的强度。

也有研究从营销的角度进行分析这种买主和供应商之间协作的趋势,Johnston 和 Kristal [19]的研究认为从供应商方面来说，营销理论强调公司成功的关键是了解顾客的需求并比竞争者更有效地满足顾客的需求，这使得供应商对此进行大量的投资，正是这些投资迫使供应商与其买主建立长期的战略关系。

Sytc 和 Gulati [9]的研究认为传统的强调议价能力的做法只认识到价值分享而忽视了价值创造。公司的业绩不光取决于它从这种买主和供应商关系创造的价值中撷取的部分，也取决于这些价值到底有多大。Sytc 和 Gulati [9]的研究认为如果能明智地管理对商务伙伴的依赖将能由这种跨组织的关系带来显著的

收益，从而使得整个价值集合变大，当然公司的业绩也会提高。对抗型关系中势力强的公司以牺牲其他公司为代价挤压更多的价值，但这实际上是有害的，因为这只能导致整个价值集合的迅速缩小，尽管势力强的公司从中获得了较大的份额。有研究[20]指出参与供应链伙伴关系的组织能获得生产的灵活性、加快产品开发周期，降低投入成本并获得更高的终端产品质量，从而获得更大的市场份额和溢价价格。是买主和供应商间合作型而不是对抗型的关系能让双方获益，供应链伙伴关系有助于参与者取得显著的持续的收益[21]。

4. 合作型供应商关系中的主要研究问题及结论

随着实践中越来越多的制造商与其供应商开始关注建立合作型的关系，学术研究也越来越多地关注这种合作型供应商关系的各个方面。通过对相关研究的总结，我们对合作型供应商关系中涉及的主要研究问题分为四类。

4.1. 依赖性，地位和利益分配

与依赖性(dependence)相关的一个重要因素是资产专用性(asset specificity)。资产专用性指用于支持某一特定交易的投资对于该交易具有的价值高于它们用于其他目的时的价值[22]。Lonsdale [23]的研究了外包中的资产专用性，认为如果外包需要特定的交易投资，企业就会被它的供应商锁定，因为企业不希望这些投资因更换供应商而被抹杀。他认为这种资产专用性将导致依赖，使供应商占据主导地位。Petersen [24]发现对供应商高依赖的买方公司承担了社会活动(如建立沟通准则、团队、联合研讨等)，从而给自己带来关系成本。而 Carr 等[12]则发现供应商对买方的依赖有助于供应商参与买方公司的活动，供应商培训和参与将显著有助于提高供应商的运作业绩。有的研究[25]强调供应商对特定关系的投资使其容易受到力量强大的公司的伤害，而有的研究认为买主或供应商在他们之间关系上的专有投资对他们对于对方的忠诚度有潜在的的正的影响[26]。Frazier 等人[27]认为在跨组织的关系中胁迫性使用强势地位将严重地削弱协作。

以前常用交易成本理论来解释对抗型关系，强调通过治理机制来防止投机。传统上认为公司应该避免对商业伙伴的依赖，因为过度依赖商务伙伴会使公司不能快速切换到新的供应商处，而且对方会利用这种依赖而获得对他们有利的条款和好处。Sytch 和 Gulati [9]的研究把依赖分为不对称依赖(dependence asymmetry)和联合依赖(joint dependence)。不对称依赖指公司对其商务伙伴的依赖高于商务伙伴对它的依赖的程度，对商务伙伴依赖程度小于对方的公司具有更强的力量或影响力，这种不对称决定了利益的分配。Sytch 和 Gulati [9]指出联合依赖程度越高，则关系双方对商务活动的参与性更高，信息交流更精确和及时，使得商务伙伴关系更有凝聚力。较高的联合依赖程度能创造更多的价值，当然双方业绩也都能得到提高。

总之，在供应关系中对方依赖性更高的公司容易处于被动的地位，使对方在关系中更有力量，从而有可能使利益分配有利于对方。但是相互的依赖对合作来说是有利的，相互依赖让双方更有协调合作的动机，让双方相互更加忠诚，从而对合作型供应关系产生正面作用。事实上，合作型供应关系改变了以前片面强调依赖性的负面作用的状况。

4.2. 信息共享和沟通

在供应商关系方面，买主与供应商之间的信息共享和沟通问题一直是学者们关注的一个问题。有些研究认为是 JIT 以及买主和供应商间合作型关系导致了信息共享和沟通的改进[28]，而另外一些研究则认为是有有效的沟通和信息共享使提高了 JIT 的实施[29]，导致了合作型关系的形成[30]。信息共享使供应商

管理库存(VMI)和快速响应等实践成为可能[31]。信息分享是减少供应商和实施 JIT 采购的先决条件, JIT 的实施要求制造商和供应商之间高度的信息共享和有效的沟通。一些研究认为沟通和信息分享对买主 - 供应商间关系和伙伴关系具有正面影响[32] [33], 而 Prahinski 和 Benton [34]的研究结果也认为沟通有助于改善协作。Mohr 和 Speckman [35]通过实证研究发现沟通质量、精确度、及时性和充足度是伙伴关系成功的关键。

大量的研究集中在信息分享和沟通对买主 - 供应商关系的影响上。在信息分享和沟通方面, 早期研究关注买主与供应商之间的 EDI 采用问题, 如 Marcussen [36]的研究结果表明 EDI 的采用加强了买主和供应商之间的关系。也有研究认为, 在供应链管理中沟通和 IT 使能的系统具有重要的作用[37]。有的研究[38]以权变理论(contingency theory)为基础, 认为供应链伙伴关系对组织间信息共享的质量产生积极的影响, 组织间信息共享的质量对供应链整合业绩产生积极影响。

4.3. 信任

随着实践中合作型关系越来越普遍以及对合作型关系研究的不断深入, 信任问题受到越来越多的关注。一些研究认为信任和相互协作是买主和供应商有效互动的基础[39] [40]。Ellram 和 Edis [32]的研究用实证结果表明信任对伙伴关系的成功具有重要影响, 有一些研究还探讨了信任对双方业绩的影响[5] [41]。Robinson [42]的文章分析了缺乏信任带来的成本, 他认为在供应商关系中信任是重要的因素, 不信任将导致无效率和高成本。Dekker [43]认为在组织间建立正式控制的费用是很大的, 如果能寻找到好的合作伙伴并建立信任关系, 那么就不需要太多的审查和控制, 费用会降低而效率将提高。Ericson [44]也强调通过对供应商的鉴定, 可以不必再花过多的活动、人力用于来料检查。Potocan [45]认为信任影响了供应链管理, 可以信赖的伙伴对未来的合作才是适合的, 因为未来与之合作的成本将更低。Alvarez 等人[46]认为信任、议价能力或力量(power)以及合同是组织间治理形式的三个重要因素, 将减少关系中的风险和不确定性。

Kwon 和 Suh [47]的研究发现公司对其供应链伙伴的信任与双方的专有性资产投资是正相关的, 信息分享降低了行为不确定性水平从而提高了信任水平。并且供应链伙伴在市场上的信誉对信任构建过程有强烈的正影响, 而伙伴间感知的冲突对信任产生强烈的负的影响。Ghosh 和 Fedorowicz [48]的研究结果则认为信任作为一种治理机制在商务伙伴间的信息分享中具有关键的作用。Huang 等人[49]则探讨了在供应商选择时信任的形成。他们发现, 信任形成在价格决定阶段就开始了, 沟通渠道和采购的复杂性是影响信任的两个因素。他们认为信任可以在早期协商阶段就开始形成, 强调在管理上理解在买主和供应商关系中影响信任的可能性。

4.4. 知识分享, 新产品开发(集成的 NPD)和创新

缺乏知识分享被发现是供应链管理失败的关键因素之一, 社会和政治因素对公司决定是否与特定的伙伴分享知识有着重要的影响, 对合作伙伴的信任和合作伙伴的权力是导致公司进入知识共享的重要因素, 而资产专用性并没有对企业知识共享的决定发挥重要作用(Ke, Wei [50])。Im 和 Rai [51]研究了知识共享对跨组织长期关系的业绩的影响, 他们发现知识分享能获得关系业绩, 而灵巧的关系管理使这种共享成为可能。普通的技术交流对供应商业绩改进的效果并不会随着关系持续的时间而变化的, 但是随着关系持续时间的增加, 较高水平的技术转移的效果会变得更积极[20]。

McGinnis 和 Vallopra [52]发现在新产品开发过程中采购人员和供应商的参与新产品成功间有显著的关系。Roberts [53]发现过去三年中在北美、西欧和日本的最大的研发公司, 客户与供应商协作频率与新的、改进产品的销售百分比之间有较强的联系。精益制造(Lean manufacturing)与和供应商紧密的、长期

的关系是联系在一起的，这使得供应商也涉及到新产品或新流程的开发中，与关键供应商和主要客户之间的关系将有助于公司创新和竞争力[54]。技术的日趋复杂和成本的上升以及开发和推出新产品的不确定性要求公司在新产品的开发时进行合作，合作使每个企业专注于其最擅长的部分[55]。Primo 和 Amundson [56]通过一个两阶段模型解释了供应商关系及其对产品质量、产品开发时间和项目成本的影响，他们发现供应商在新产品开发项目中的参与程度是视项目技术难度水平而定的。

总之，现有的研究从不同角度对合作型供应商关系涉及的问题进行了探讨。在我们所分类的四个方面的问题上，所涉及的因素与合作型关系之间是否是存在因果关系，或哪个是因哪个是果，不同研究者的结论也不一样。但是它们与合作型关系的业绩和成功存在密切关系几乎是所有的研究都认同的，而且这些因素之间也存在相关性。大部分研究都通过数据验证了这些因素与合作型供应商关系业绩等方面的关系。

5. 结论

对抗型供应商关系中，制造商与众多供应商签订短期合同，在关系中强调力量的使用，即利用在关系中的优势地位压榨对方确定对自己最为有利的价格，从而获得在供应链上的更多利益分配。而在合作型的供应商关系中，制造商与较少的供应商签订长期合同，并且存在更多基于一定信任基础的合作，不强调利用在关系中的优势地位进行价格压榨，而是追求通过双方的有效合作来共同提高运作业绩和财务业绩，创造更多价值和竞争优势。

实践表明制造商 - 供应商关系呈现从对抗型到合作型转变的趋势，现有关于供应商关系研究的文献也认同这一点。研究认为合作型的关系有助于双方削减成本、提高共同的业绩、将使得整个价值集合变大而使双方有更多获益。另外 JIT 的实施和为了更有效地满足顾客的需求也是促成这种转变的原因。

现有的研究对合作型供应商关系中涉及的研究问题可分为四类：依赖性，地位和利益分配；信息共享和沟通；信任；知识分享，新产品开发(集成的 NPD)和创新。在这四类问题中涉及的各种因素与合作型供应商关系密切相关，相互影响。

参考文献 (References)

- [1] Giunipero, L.C., Hooker, R.E., Joseph-Matthews, S., et al. (2008) A Decade of SCM Literature: Past, Present and Future Implications. *Journal of Supply Chain Management*, **44**, 66-86. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00073.x>
- [2] Galt, J.D.A. and Dale, B.G. (1991) Supplier Development: A British Case Study. *Journal of Purchasing and Materials Management*, **27**, 16-22.
- [3] Agus, A. and Hassan, Z. (2008) The Strategic Supplier Partnership in a Supply Chain Management with Quality and Business Performance. *International Journal of Business and Management Science*, **1**, 129-145.
- [4] Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- [5] Benton, W.C. and Maloni, M. (2005) The Influence of Power-Driven Buyer/Supplier Relationship on Supply Chain Satisfaction. *Journal of Operations Management*, **23**, 1-22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.002>
- [6] Crook, T.R. and Combs, J.G. (2007) Sources and Consequences of Bargaining Power in Supply Chains. *Journal of Operations Management*, **25**, 546-555. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.008>
- [7] Stanley, L.L. and Wisner, J.D. (2001) Service Quality along the Supply Chain: Implications for Purchasing. *Journal of Operations Management*, **19**, 287-306. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00052-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00052-8)
- [8] Magnet, M. (1994) The New Golden Rule of Business. *Fortune*, **129**, 60-64.
- [9] Sytch, M. and Gulati, R. (2008) Creating Value Together. *MIT Sloan Management Review*, **50**, 11-13.
- [10] Spekman, R.E., Kamauff Jr., J.W. and Myhr, N. (1998) An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships. *Supply Chain Management*, **3**, 53-67. <http://dx.doi.org/10.1108/13598549810215379>

- [11] Li, S., Ragu-Nathan, B., *et al.* (2006) The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*, **34**, 107-124. <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- [12] Carr, A.S., Kaynak, H., Hartley, J.L., *et al.* (2008) Supplier Dependence: Impact on Supplier's Participation and Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, **28**, 899-916. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570810895302>
- [13] Vereecke, A. and Muylle, S. (2006) Performance Improvement through Supply Chain Collaboration in Europe. *International Journal of Operations and Production Management*, **26**, 1176-1198. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570610705818>
- [14] Tsai, J.F. (2007) An Optimization Approach for Supply Chain Management Models with Quantity Discount Policy. *European Journal of Operational Research*, **177**, 982-994. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2006.01.034>
- [15] Terpend, R., Tyler, B.B., Krause, D.R., *et al.* (2008) Buyer-Supplier Relationships: Derived Value over Two Decades. *Journal of Supply Chain Management*, **44**, 28-55. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00053.x>
- [16] Dion, P.A., Banting, P.M., Picard, S., *et al.* (1992) JIT Implementation: A Growth Opportunity for Purchasing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, **28**, 32-38.
- [17] Richeson, L., Lackey, C.W. and Starner, J.W. (1995) The Effect of Communication on the Linkage between Manufacturers and Suppliers in a Just-in-Time Environment. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, **31**, 21-28. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493x.1995.tb00276.x>
- [18] O'Neal, C.R. (1987) The Buyer-Seller Linkage in a Just-in-Time Environment. *Journal of Purchasing and Materials Management*, **23**, 7-13.
- [19] Johnston, D.A. and Kristal, M.M. (2008) The Climate for Co-Operation: Buyer-Supplier Beliefs and Behavior. *International Journal of Operations and Production Management*, **28**, 875-898. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570810895294>
- [20] Kotabe, M., Martin, X. and Domoto, H. (2003) Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries. *Strategic Management Journal*, **24**, 293-316. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.297>
- [21] Stuart, F.I. (1997) Supply-Chain Strategy: Organizational Influence through Supplier Alliances. *British Journal of Management*, **8**, 223-236. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00062>
- [22] McGuinness, A.J. (1990) Markets and Hierarchies: A Suitable Framework for an Evaluation of Organizational Change? University of Sheffield, Sheffield.
- [23] Lonsdale, C. (2001) Locked-In to Supplier Dominance: On the Dangers of Asset Specificity for the Outsourcing Decision. *Journal of Supply Chain Management*, **37**, 22-27. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00096.x>
- [24] Petersen, K.J., Handfield, R.B., Lawson, B., *et al.* (2008) Buyer Dependency and Relational Capital Formation: The Mediating Effects of Socialization Processes and Supplier Integration. *Journal of Supply Chain Management*, **44**, 53-65. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00072.x>
- [25] Subramani, M.R. and Venkatraman, N. (2003) Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence. *Academy of Management Journal*, **46**, 46-62. <http://dx.doi.org/10.2307/30040675>
- [26] Sriram, V. and Mummalaneni, V. (1990) Determinants of Source Loyalty in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Purchasing and Materials Management*, **26**, 21-26.
- [27] Frazier, G.L., Spekman, R.E. and O'Neal, C.R. (1988) Just-in-Time Exchange Relationship in Industrial Markets. *Journal of Marketing*, **52**, 52-67. <http://dx.doi.org/10.2307/1251633>
- [28] Giunipero, L.C. and Keiser, E.F. (1987) JIT Purchasing in a Non-Manufacturing Environment: A Case Study. *Journal of Purchasing and Materials Management*, **23**, 19-25.
- [29] Giunipero, L.C. (1990) Motivating and Monitoring Supplier Performance under JIT Systems. *Journal of Purchasing and Materials Management*, **26**, 19-24.
- [30] Landeros, R. and Moncaka, R.M. (1989) Cooperative Buyer-Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture. *Journal of Purchasing and Materials Management*, **25**, 9-18.
- [31] Yu, Z., Yan, H. and Cheng, T.C.E. (2001) Benefits of Information Sharing with Supply Chain Partners. *Industrial Management and Data Systems*, **101**, 114-119. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570110386625>
- [32] Ellram, L.M. and Edis, O.R.V. (1996) A Case Study of Successful Partnering Implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, **32**, 20-28. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493x.1996.tb00227.x>
- [33] Moore, K.R. (1998) Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer Perspective. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, **34**, 24-37. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.1998.tb00039.x>
- [34] Prahinski, C. and Benton, W.C. (2004) Supplier Evaluations: Communication Strategies to Improve Supplier Perfor-

- mance. *Journal of Operations Management*, **22**, 39-62. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.005>
- [35] Mohr, J. and Spekman, R. (1994) Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, **15**, 135-152. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- [36] Marcussen, C.H. (1996) The Effects of EDI on Industrial Buyer-Seller Relationships: a Network Perspective. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, **32**, 20-26. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.1996.tb00282.x>
- [37] Soroor, J., Tarokh, M.J. and Keshtgart, M. (2009) Preventing Failure in IT-Enabled Systems for Supply Chain Management. *International Journal of Production Research*, **47**, 6543-6557. <http://dx.doi.org/10.1080/00207540802314837>
- [38] Hsu, L.L., Chiu, C.M., Chen, J.C., et al. (2009) The Impacts of Supply Chain Management Systems on Information Sharing and Integrated-Performance. *Human Systems Management*, **28**, 101-121.
- [39] Jones, C., Hesterly, W.S. and Borgatti, S.P. (1997) A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, **22**, 911-945.
- [40] Handfield, R.B. and Nichols, E.L. (1999) Introduction to Supply Chain Management. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- [41] Johnston, D.A., McCutcheon, D.M., Stuart, F.I., et al. (2004) Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, **22**, 23-38. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.001>
- [42] Robinson, M. (2009) Identifying the Cost of Mistrust. *Supply Chain Europe*, **18**, 38-39.
- [43] Dekker, H.C. (2004) Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. *Accounting, Organizations and Society*, **29**, 27-49. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)
- [44] Ericson, J. (2006) Lean Inspection through Supplier Partnership. *Quality Progress*, **39**, 36-42.
- [45] Potocan, V. (2009) Does Trust Influence Supply Chain Management? *Journal of American Academy of Business*, **15**, 118-124.
- [46] Alvarez, S.A., Barney, J.B. and Douglas, A.B. (2003) Trust and Its Alternatives. *Human Resource Management*, **42**, 393-404. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.10097>
- [47] Kwon, I.W.G. and Suh, T. (2004) Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, **40**, 4-14. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2004.tb00165.x>
- [48] Ghosh, A. and Fedorowicz, J. (2008) The Role of Trust in Supply Chain Governance. *Business Process Management Journal*, **14**, 453-470. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150810888019>
- [49] Huang, X.W., Gattiker, T.F. and Schwarz, J.L. (2008) Interpersonal Trust Formation during the Supplier Selection Process: The Role of Communication Channel. *Journal of Supply Chain Management*, **44**, 53-75. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00066.x>
- [50] Ke, W. and Wei, K.K. (2007) Factors Affecting Trading Partners' Knowledge Sharing: Using the Lens of Transaction Cost Economics and Socio-Political Theories. *Electronic Commerce Research and Applications*, **6**, 297-308. <http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2006.06.006>
- [51] Im, G. and Rai, A. (2008) Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships. *Management Science*, **54**, 1281-1296. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1080.0902>
- [52] McGinnis, M.A. and Vallopra, R.M. (1999) Purchasing and Supplier Involvement: Issues and Insights Regarding New Product Success. *Journal of Supply Chain Management*, **35**, 4-15. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493x.1999.tb00057.x>
- [53] Roberts, E.B. (2001) Benchmarking Global Strategic Management of Technology. *Research and Technology Management*, **44**, 25-36.
- [54] Cantista, I. and Tylecote, A. (2008) Industrial Innovation, Corporate Governance and Supplier-Customer Relationships. *Journal of Manufacturing Technology Management*, **19**, 576-590. <http://dx.doi.org/10.1108/17410380810877267>
- [55] Bhaskaran, S.R. and Krishnan, V. (2009) Effort, Revenue, and Cost Sharing Mechanisms for Collaborative New Product Development. *Management Science*, **55**, 1152-1169. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1090.1010>
- [56] Primo, M.A.M. and Amundson, S.D. (2002) An Exploratory Study of the Effects of Supplier Relationships on New Product Development Outcomes. *Journal of Operations Management*, **20**, 33-52. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00080-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00080-8)