

第三章 面向竞争优势的供应链管理

🗨️ 知识点

- 现代制造系统定义
- 网络化制造下的资源运营
- 基于资源的供应链管理

🔪 难点

- 资源观对企业运营的影响
- 资源运营与资本运营的区别与联系

◆ 要求

熟练掌握以下内容：

- 网络化制造下的资源运营模式概念及原理
- 资源运营基础上供应链管理定义
- 资源运营与资本运营的关系

了解以下内容：

- 网络化制造知识
- 供应链的相关理论

本章首先定义了现代制造系统，然后介绍了网络化制造和资源集成的理念，接下来进一步提出了基于网络化制造的资源运营模式，最后分析了资源运营理论对供应链管理产生的影响。本章起到了将上一章供应链管理和下一章资源运营理论有效承接的作用。

3.1 现代制造系统的定义

多年来在制造业中，从发现需求到满足需求这一过程的转化是多数企业都在进行的活动（如图 3-1 所示）。图中标有“转换过程”的灰色矩形框表示完成这一过程的具体活动的组合，文中将其称为“灰盒子”。之所以称其为“灰盒子”，是因为企业采用何种方式完成这一转换过程是比较明朗的，例如是与其他企业合作还是自行完成，是采用网络化制造的形式还是传统的制造形式等诸如此类的问题，但是一些具体的运作过程是非明朗化的，例如企业如果与其他企业合作，那么它们之间的活动是如何协调的，企业如何保证与合作伙伴的合作不会增加其成本等，因此将这种介于透明与不透明之间的活动集合抽象地称为“灰盒子”。制造业新出现的一些技术、理念大部分都需要在“灰盒子”部分实现、实施，“灰盒子”部分也是本书研究的重点。



图 3-1 生产活动

“灰盒子”中主要包含的活动大体有三项：理解需求、分解需求和实现需求。在企业之间还是单纯竞争的年代里，多数企业都在试图自己完成整个“灰盒子”所包含的活动，追求垂直整合的效果。比如，企业自行对消费者的需求信息进行判断、理解，然后按照理解的信息，分析需要的资源，在确定资源充沛的前提下，对消费者需求的产品进行设计、制造（包括所有主要的生产、加工和装配环节）、营销和售后服务。但随着制造业面临的环境越来越有活力，这种垂直整合相对比较缺乏效率与效益，失去弹性。过度的垂直集成会给企业带来诸多缺陷：

- （1）虽然集成多种业务可能便于协调，但是成本过高而且投资回收低。
- （2）管理这些大范围的集成活动需要具备广泛的技能。
- （3）供应商可能过于关注企业内部的供应，而忽视市场的变化，不注重成本、质量、技术等方面的改进。
- （4）有可能阻碍技术上的突破。
- （5）垂直集成增加了企业在资金方面的投入。

新的经济环境转移了竞争的焦点，提高对市场需求变化的快速反应能力已经被众多企业视为竞争的核心问题；新的经济环境赋予了企业之间新的关系——竞争合作关系；此外，竞争也以供应链或供应网络的形式进行，即“灰盒子”中的主体由单个企业变为供应链或者供应网络。应运而生的网络化制造则是典型的以供应网络作为“灰盒子”活动主体的一种制造模式，网络化制造的企业通过相互之间的同步合作，共同完成“灰盒子”内的各项活动。

3.2 网络化制造

3.2.1 网络化制造的概念与研究内容

网络化制造是现代制造业发展的主要趋势。网络化制造是按照敏捷制造的思想，采用因特网技术，建立灵活有效、互惠互利的动态企业联盟，有效地实现研究、设计、生产和销售各种资源的重组，从而提高企业的市场快速响应和竞争能力的新模式。

海尔是中国企业实施网络化制造最典型的实例之一，比如有一位消费者在海尔搭建的网络平台上订购一款个性化的冰箱，不仅海尔内部的各个部门同时看到了这个订单，全球的供货商也在第一时间洞察到了海尔的需求。日本一家供货商主动承担了钢板前期设计的任务，在短短几天时间里，这种特殊的钢板就空运到了青岛本部，成本仅仅增加了一百块钱。海尔仅用十几天的时间就生产出了这种个性化的产品。这样短的产品开发与生产周期，为企业快速响应市场的需求，提高企业核心竞争力提供了有利条件，而离开了这种需要网络的支持的网络化制造模式，要想以适宜的成本迅速地满足消费者的需求是难以实现的。

海尔的案例恰当地印证了严隽琪提出的网络化制造的研究内容：制造业内部的信息交流和共享，制造业的网络应用服务。

- 制造信息共享。制造业需要共享的信息分为两部分：产品制造信息和企业服务信息，其中产品制造信息包括产品信息和工艺信息。
- 网络服务。对制造业企业来说，网络应用服务内容集中在以下几个方面：网上发布企业信息、跟踪行业技术信息、为企业开发适合市场需求的新产品、进行网上信息的交流、开展网上商务活动、数字化产品模型共享。

用图 3-2 对网络化制造环境下的“灰盒子”进行初步解析：“灰盒子”中的结点代表企业，结点之间的连线则表示企业间的联系，比如信息、物料、资金、知识等在企业间的流动。“灰盒子”中的活动是由整个供应链或供应网络完成，其成员在资源共享的状态下选择对双方都有利的合作方式，发挥各自的核心优势，相互取长补短、相互协作使整个供应链或供应网络达到最优状态，在整条链或整个网络获得竞争优势的同时各个企业也增强了各自相应的竞争优势。

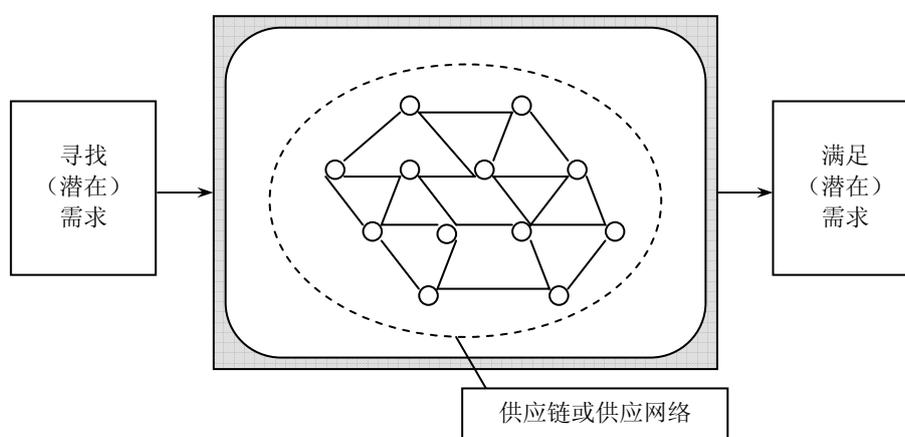


图 3-2 网络化制造模式“灰盒子”剖视图

3.2.2 网络化制造的特点

网络化制造具有敏捷化、柔性化的特点。网络化制造可以使分布在不同地理位置的、处于同一个供应网络的企业在第一时间得到需求信息，并相应地、迅速地做出反应，设计并生产出需要的产品，提供给供应网络的下一个实体，这个实体可以是生产商也可以是最终的消费者，这样的生产模式使得整个供应网络的生产是并行的，可以大大降低设计和生产周期，达到敏捷化。

同时，消费者需要的产品越来越具有多样化与个性化的特征，这就要求整个供应网络要有较强的柔性，以适应瞬息万变的消费市场。比如消费者向一家计算机生产商订购一款有很强个性化的产品，当这家厂商是独立生产该品牌的计算机时，就要求厂商拥有很强的生产柔性才能快速地满足消费者的特殊需求。而厂商要想有这种较强柔性就要以较高的成本为代价，这种高额成本必然会分摊到消费者的头上，这样有可能大幅度提高产品的价格。而采用网络化制造模式的计算机生产商，利用不同地区的优势（如技术、人员、地理位置等），由不同的制造商并行生产不同的零部件，再由拥有该品牌的计算机制造商负责组装这些零部件，并委托优秀的代理商进行销售，从而在缩短产品生产周期、降低成本的同时提高了产品的质量，提高了企业的竞争力。计算机生产厂商可以依据市场的变化与拥有较强的实力及优势的制造商进行动态的

合作, 这样可以将制造柔性分摊给制造商, 缩短生产调整时间, 也就是说, 面对消费者不断变化的需求, 计算机生产厂商只要与能够满足消费者要求的生产不同的、高质量零部件的制造商合作就可以以合理的价格在较短的时间内向消费者提供满意的产品。

从以上分析可以发现, 网络化制造的目的就在于发挥供应链上或供应网络内各成员的核心竞争优势, 加快产品的开发速度, 减少重复建设及风险投资, 共同赢得新的市场。毋庸置疑, 在信息化、全球化和社会化的制造环境下, 网络化制造已经成为制造业的发展趋势。要想成功地建立网络化制造模式, 就要快速集成物流、信息流、资金流 and 知识流, 也就是下一节详细分析的基于 MICK-4FI 的网络化制造模式。

3.3 基于网络化制造的资源运营 MICK-4FI 模式

制造所需的各种资源, 包括原材料、零部件、生产信息、资本、技术等资源, 归根结底都可以将其抽象为物料、信息、资金和知识 (Material, Information, Capital, and Knowledge, MICK) 这四种必不可少的资源, 因此基于 MICK-4FI (Material, Information, Capital, and Knowledge-4 Flows Integration) 的网络化制造是网络化制造的一种具体表现形式。这种制造模式与其他网络化制造模式所不同的是, 它强调物流、信息流、资金流和知识流的集成, 其核心思想就是要让竞争实体 (企业或整个供应网络) 利用网络、信息等技术打破时间与空间的限制, 迅速分析出竞争实体需要的 MICK 资源, 快速集成制造所需的四个流, 从而充分发挥网络化制造的特有优势。

同样地, 采用基于 MICK-4FI 网络化制造模式的竞争实体在“灰盒子”中的活动示意图可以用图 3-3 表示, 采用基于 MICK-4FI 网络化制造模式的竞争实体 (企业或整个供应网络联盟) 在“灰盒子”中要做的活动主要都是围绕集成物流、信息流、资金流和知识流而展开的。

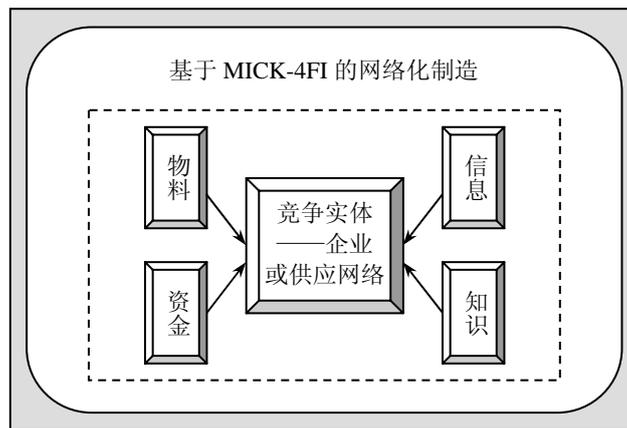


图 3-3 基于 MICK-4FI 的网络化制造模式“灰盒子”剖视图

3.3.1 MICK-4FI 的资源集成概念

从最理想的状态来讲, 全球资源 (包括物料、信息、资金和知识) 可以在信息、通信、网络等相关技术达到一定程度的前提下, 显现在一个平台上, 这个平台是非定向的, 即并非指

定为某个系统或某个行业服务，每个企业可以从恰当地选择所需的 MICK 资源，并与这些资源的提供者——遍布全球的企业合作，在必要资源共享的条件下，组成一个高效的供应链或供应网络，各个成员企业自身核心能力或竞争优势的差异，促使整个供应链或供应网络形成独特的核心竞争力，参与竞争，并从中不断调整、完善供应链或供应网络。企业间的沟通可以通过网络等手段进行的，企业间的合作关系可以是随环境和市场的改变而不断变化的，它们可以像建筑业那样以产品为中心进行一次性合作。这种制造模式就是基于 MICK-4FI 的网络化制造模式，在既有的技术水平下，可以实现全球资源最大限度的充分利用。

基于 MICK-4FI 的网络化制造包含企业级与供应网络级两个层次，在企业级中，通过将四个流协调起来可以使企业在整个供应链或供应网络的利润分配中获得更多的份额，在网络级中，通过四个流的集成可以使整个供应网络联盟获得更多的收益，虽然单个企业的在整个联盟中的利润份额不会扩大，但可以扩大其利润总额。

之所以能使企业或联盟获得更多的利润，是因为四个流的集成是企业获得核心竞争力的关键。在信息技术高速发展的今天，大多数领域的企业或联盟再想依靠独有的专利技术获得核心竞争力已经不适用了，或者因为其成本太高，或者因为这种技术的可模仿性较强。因此要在新的经济环境中拥有不可模仿的核心竞争力就要依靠管理战略上的突破，要将物流、信息流、资金流、知识流四者集成起来，建立基于 MICK-4FI 的网络化制造模式。

3.3.2 企业级 MICK-4FI 网络化制造

新经济环境下，企业总是处于供应链中的某一个环节的，为了适应信息化、全球化和国际化的环境，供应链上的企业将形成一种动态的合作关系，结成临时性的、满足市场需求的联盟。成员企业获得的利润包含该企业在供应链上相应环节的增值部分，因而每个成员企业都会尽力去扩大产品的价值，但通过这种方式扩大的利润总额是有限的。通过对企业的分析可以发现，利润不仅取决于上述增值利润，还由企业在供应链中的议价能力决定，拥有较强的议价能力的企业就会分得较多的利润，而这个企业也就是供应链中的核心企业。供应链是通过两个驱动力实现的：一个是终端市场的拉动，另一个是核心企业的推动。

图 3-4 是企业级 MICK-4FI 网络化制造的示意图，图中的方框表示供应链的所有活动都在网络平台上进行，每个节点都代表供应链上的一个企业，节点之间的连线表示企业间各种资源的流动情况，包括信息、资金、物料、知识。用虚线围起来的企业表示在供应链上拥有强大议价能力的核心企业，核心企业要集成物流、信息流、资金流和知识流，将获知的需求信息借助网络加以正确的理解。将其分解为制造所需要的 MICK 资源，并选择有竞争力的企业作为合作伙伴，完成产品的设计、生产、营销等过程，最终将满足市场需求的产品送交客户手中。在运行过程中，核心企业要协调合作伙伴在各个环节的进度、及时调整供应链，保持供应链的不断优化与完善。每个企业在此次合作中的活动都围绕有敏锐洞察力的核心企业进行。

举例来说，假设企业 A 通过对一些信息的分析敏锐地发现了新的需求信息，为了以最快的速度迎合市场需求、赢得可观的市场份额、获取高额利润（这一直是所有企业的最终目的），企业 A 要详细策划“灰盒子”内的活动，作为核心企业，它掌握了主动权。它在正确理解需求信息的前提下，参考一些衡量标准，利用信息、网络等先进技术，在全球范围内筛选合格的、有竞争力的企业作为合作伙伴，包括供应商、生产商、分销商等相关企业，在允许的情况下，与其他企业在产品的设计、开发环节进行合作。企业 A 可以充分运用合作伙伴的知识（如生

产技术、营销手段等)、信息、闲置资金、物料(如原材料、零部件等)等资源,挖掘 MICK 资源的深层价值。为了协调合作伙伴之间的行动,它会告诉它们在什么时间提供什么东西,运用并行工程完成“灰盒子”内的一系列活动。

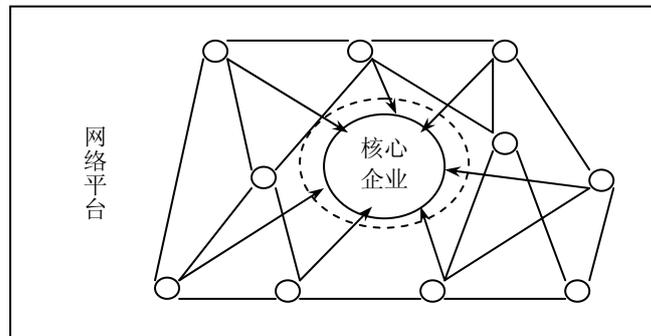


图 3-4 企业级 MICK-4FI 网络化制造

上述例子中的企业 A 可以是供应商、生产商、分销商或者研发机构。

核心企业每完成一次合作过程都会使自身的核心竞争力有所增强,并使其核心地位更加显著,进一步增强其议价能力。同样受益的还有核心企业的合作伙伴,这些合作伙伴在核心企业的带动下,可以更加明确自己的核心能力,获得比以往非合作状态(或者与其他企业合作)更多的利润。因此这些与核心企业合作的企业为了能长久获得这种丰厚的利润,会不断提升自身的效率,增强核心能力的竞争优势,以期更多的合作机会。长此以往,核心企业完成下一次 MICK-4FI 网络化制造所用的时间会更为经济,效率更高,利润也会更为显著。

图 3-5 所示的是企业级 MICK-4FI 网络化制造的收益效果图,从图中可以直观地发现,采用 MICK-4FI 网络化制造的企业取得的利润份额远远高于未采用 MICK-4FI 网络化制造的收益份额,也就是说,企业可以通过集成物流、信息流、资金流和知识流成为供应链的核心企业,进而增加自己在供应链中的利润份额。

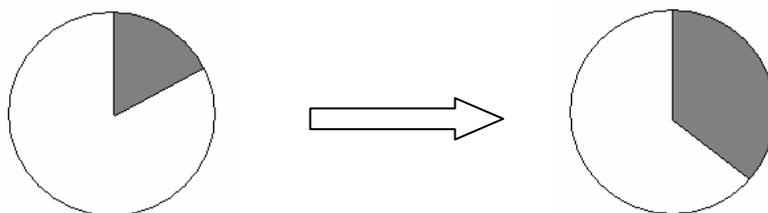


图 3-5 企业级 MICK-4FI 网络化制造效果

3.3.3 供应网络级 MICK-4FI 网络化制造

供应网络级 MICK-4FI 网络化制造主要是针对整条供应链(或者说供应网络联盟)而言的。受制造环境的影响,供应链之间的竞争已经取代了企业间的单打独斗。供应链上的企业要在资源有效共享的状态下,相互协调,调动供应链内、外的相关 MICK 资源,集成物流、信息流、资金流和知识流,共同完成“灰盒子”中的活动。

图 3-6 是供应网络级 MICK-4FI 网络化制造的示意图。图中各个结点代表供应链上的企业

成员，它们都为整条供应链服务，各个企业与基于 MICK-4FI 的网络化制造平台之间的箭头连线表示各种资源的流动情况，企业成员之间的合作以相互信任、资源共享为前提。

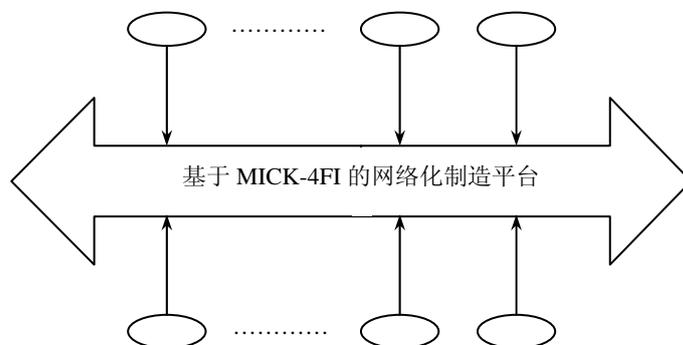


图 3-6 供应网络级 MICK-4FI 网络化制造

举例来说，采用供应网络级的 MICK-4FI 网络化制造模式的企业联盟（即供应链）拥有内部网络平台，一旦有一个成员企业获得了需求信息，整个联盟的企业都会在同一时间内获知该信息，每个成员企业都会分析需求信息与自身核心业务的关联，同时自行制定计划书（内容可以包括何时、以何种价格将本企业的产品交给供应链上的下一个企业等相关信息），通知各个相关成员企业，在供应链内 MICK 资源不足或使用效率不高的情况下，调动供应链外部所需的 MICK 资源，即吸纳新成员企业加入企业联盟，在整个供应链达成一致意见以后（这一过程在网络、信息等相关技术的支持下可以很快完成），成员企业开始并行设计、开发、生产、分销需求的产品，提供满意的服务，扩大市场份额，增加企业联盟收益，从而实现所有企业自身利润的增加。

图 3-7 是供应网络级 MICK-4FI 网络化制造的效果图。从图中可以明显地看出这种制造模式能够将整个企业联盟（供应链）的收益提高，这样，每个成员企业可以在利润份额不变的情况下增加自己的利润。其原因在于采用基于 MICK-4FI 网络化制造的供应链借助集成物流、信息流、资金流和知识流，打破常常出现的一种不连通的、无法充分利用有效资源的局面，利用特殊的运作模式形成竞争对手难以模仿的核心竞争力。

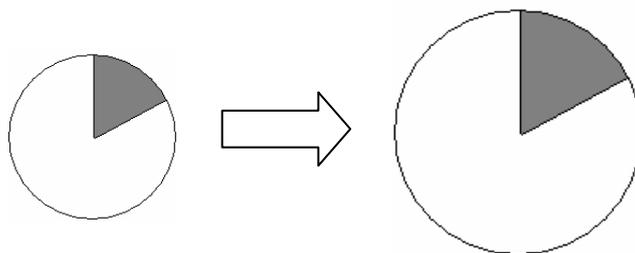


图 3-7 供应网络级 MICK-4FI 网络化制造效果图

供应网络级 MICK-4FI 网络化制造不仅能够提升供应链的竞争力，还可以增强成员企业的竞争优势，这样的制造模式促使企业专注自己的核心领域，提高效率，从而赢得更多的机会。

在同样依托供应链进行竞争、运用并行工程、在较短的时间内完成制造各环节、利用产

品投放市场的时间差获益的情况下，供应网络级的 MICK-4FI 网络化制造与企业级 MICK-4FI 网络化制造不同之处在于：

- 在供应链企业相互协调方面，前者主要依靠企业间的相互协调，而后者存在一个核心企业对整条供应链的运作进行协调。
- 在集成物流、信息流、资金流和知识流的主体方面，前者集成的主体是所有成员企业组合的供应链，而后者则是核心企业。
- 在活动围绕中心方面，前者企业的所有活动都是围绕整条供应链进行的，而后的活动则都是围绕核心企业进行的。
- 在利益分配上，前者企业的议价能力与利润份额是相对稳定的，因此企业要想获取较高收益首先就要尽力扩大整条供应链的利润，而后者企业的议价能力是依据其在供应链上的地位所决定的，核心企业的议价能力强、利润份额高，而且会随着其核心地位的显著而愈发增强。

3.4 基于资源运营的供应链管理

鉴于供应链之间的竞争已经成为竞争的主要形式，学者对供应链与供应链管理的研究日益深入，很多致力于研究供应链管理的专家依据自己的理解，结合自身的研究背景为供应链与供应链管理做出定义。一些学者认为参与、完成整个转换过程的所有组织共同构成整个供应链。比如 Ram Ganeshan 和 Terry P. Harrison、Warren H. Hausman 都将供应链看做一种网络，通过这种网络完成一个过程：获得原材料，加工成中间产品或最终产品，最后将最终产品分销给需求者；R. Michael Donovan 等人认为供应链由完成将最终产品交付给消费者所进行的一系列活动构成，包括：产品设计、获得定单、获得原材料、生产、营销、物流、售后服务、接收付款等活动。他们认为能够影响产品的上市时间、质量、交易信息、交付等特征的其他活动也构成供应链的一部分。

一些学者进而认为，对这些活动的协调控制就是供应链管理。比如 Christopher Koch 将供应链管理定义为艺术与科学的结合体，可以改善企业的运营方法：寻求原材料进行生产或完成服务，并将这种产品或服务交付给需求者的方法；华盛顿大学运作与生产管理学院的 Panos Kouvelis 教授认为供应链管理是有效集成供应商、生产商、仓库和零售商的一系列方法，这样能在恰当的地点、时间并以最优的成本生产并销售恰当数量的产品；Hammer 强调供应链管理就是对供应链上合作伙伴的协调；Bechtel 等、Christopher 以及 Hewitt 都认为供应链管理的目的就是对集成的价值链进行设计、实施和维护，使得供应链能以最高的效率满足客户的需求，提供高质量的服务。

依据前几节分析的基于 MICK-4FI 网络化制造体系，这里给出不同于以上学者的、基于资源集成的供应链与供应链管理的概念。

本书给出的供应链定义是企业为了达到其经营目的，借以集成物料、信息、资金和知识以获得竞争优势的由多个相关组织组成的网络。在此，本书将制造过程所需的资源抽象为物料、信息、资金和知识四种。与其他供应链定义不同的是，在这个定义中，不仅认为供应链是一个纵横交错的网络，更为重要的是，强调这种网络是建立在激发网络成员特有的竞争优势基础之上的，由此产生了下述对供应链管理的定义。

供应链管理是设计和保持一种良好状态的机制和模式，通过集成 MICK 资源，借助合作企业的力量更好地发挥自身的核心优势，使自身和整个供应网络获得竞争优势的过程。供应链管理强调资源集成的模式设计和通过资源集成获取竞争优势的过程和方法。

从 MICK-4FI 网络化制造模式的理论体系、实施环境等问题的分析，可以清楚地发现这种制造模式主要是依托供应网络，在信息、通信、网络等技术的支持下，借助物流、信息流、资金流和知识流的集成组织竞争对手难以模仿的一系列环环相扣的活动，从而获得核心竞争力。而且基于 MICK-4FI 的网络化制造模式的这种优越性只有在进行“灰盒子”中的三项活动（包括理解需求、分解需求和实现需求）时才能完美地体现出来。

“灰盒子”中的活动是要通过整条供应链上企业的相互协作，才能以较高的柔性和效率完成。从供应链与供应链管理的新理念可以引申出一个结论，即如何在“灰盒子”中有效地集成四个流、合理利用 MICK 资源就成为实施这种制造模式的关键问题。因此，本书提出一种新的运作模式——基于网络化制造的资源运作模式，为企业有效利用内、外部资源探索新的方法。这种资源运作模式以基于 MICK-4FI 的网络化制造为基础，解决 MICK 资源的合理使用以及四个流的有效集成问题，即如何挖掘合作伙伴的资源的价值或潜在价值，增强自身的竞争优势。

基于网络化制造的资源运作不同于一些企业正在运用的资本运作，诚然，资本运作模式的应用同样有助于企业提升竞争力、扩大市场、参与国际竞争，但二者在运作角度、方法、效果等方面存有差异。

3.5 案例

为了详细了解资本运作的角度、方法和效果，本书将借助几个成功实施资本运作的企业案例对其归纳、总结。

3.5.1 案例介绍

熊猫电子的资本运作模式是：首先引进外资，与芬兰麦克赛尔（MICROSELL）公司合资建立熊猫手机的研发与生产机构，接着融进民营资本，成立分销与服务机构，同时麦克赛尔承诺，“熊猫”手机每在国内销售 1 部，就在国外市场销售 2 部。由于麦克赛尔公司本身并没有自己的品牌，而是为不同品牌的公司提供制造设计和技术平台，这样的资本运作方式无疑会提高熊猫手机的研发与生产能力，同时也为开拓国际市场创造了有利条件。

上海宝钢于 2001 年与巴西 CVRD 公司合资组建宝华瑞矿山有限公司，于 2002 年 6 月，与世界上最大的采矿公司之一力拓矿业集团的全资子公司澳大利亚哈默斯利铁矿有限公司共同组建了海外合资矿山公司，其中，宝钢占有 46% 的股份。这种资本运作方式不仅是宝钢建立完备国际化经营格局的起点，也为进口矿石的稳定性供应提供了保障，降低了宝钢的原料成本。

中国海洋石油有限公司在 2002 年 1 月以 5.85 亿美元收购西班牙瑞普索公司在印尼五大油田的部分权益，担当瑞普索公司在印尼五大油田中三个油田的作业任务，一举成为印尼最大的海上石油生产商。同年 11 月，中海油与澳大利亚西北大陆架合营伙伴签订协议，以 3.2 亿美元收购西北大陆架天然气项目的上游生产及储量 5.56% 的权益。中海油在 2002 年的两次跨国

并购海外油田,不仅使公司增加了收益,还为此后更大规模的海外并购创造条件并有助于形成更为强大的资本运作能力。

东方通信于 2002 年通过其全资子公司——美国伊斯泰克公司 (EASTCOM),收购了美国易通陆国际通信有限公司 (INTERWAVE) 的 600 万股份,占美国易通陆国际通信有限公司总股本的 10.3%,成为其最大股东。这种海外并购使企业避免了直接上市需要的繁杂审批手续,间接进入了国际资本市场,提升了自己在国外的品牌知名度,并直接拥有了被并购公司的技术资源和市场客户资源。

中国网通于 2002 年收购亚洲环球电讯的大部分业务和资产,中国网通利用收购的亚洲海底光缆网络将使其业务遍及东亚、东南亚,并通向世界。网通的此次海外收购以扩张主营业务覆盖面的网络资源为目的。

TCL 集团进行股份制改造,引入新的战略投资者,改造后地方政府依然是第一大股东,但所占股份已由原来的 58% 降为 40% 多,内部员工持股逼近惠州市政府,占 40% 多,其余股份为新引进的战略投资者所持有。这样 TCL 集团已由原来地方政府单方绝对控股,变成地方政府相对控股、公司管理层、战略投资者等多元股权结构的现代企业。

TCL 集团又于 2002 年收购了德国施耐德公司的生产设备、研发力量、销售渠道、存货及多个品牌,其中包括 SCHNEIDER (施耐德) 及 DUAL (杜阿尔) 等著名品牌的商标权益,并租用施耐德 2.4 万平方米的生产设施,建立其欧洲生产基地。TCL 对德国施耐德的收购行动为 TCL 带来很大的收益:收购欧洲当地企业以绕开欧盟的贸易壁垒;利用施耐德在德国与欧洲既有的品牌与营销网络快速切入市场,并借助施耐德在通信和信息产业的基础,拓展 TCL 在该领域的业务;通过雇用德国当地员工,引进先进的管理理念,同时增强企业的国际竞争能力。

3.5.2 案例分析

通过以上实例可以总结出企业在资本运作过程中通常采用的方法有以下几种:

(1) 合资。与同行业更有实力的企业共同投资,进行产品的研发工作,借助对方在研发方面的优势增强自身对产品的开发能力,缩短开发周期,加快创新速度。与海外企业合资组建生产基地,利用当地资源进行生产,降低成本、提高效率,开拓当地市场。

(2) 兼并收购。通过并购海外企业,开拓海外业务、市场,利用被并购企业的生产设备、营销渠道、品牌、技术等资源切入海外市场,躲避贸易壁垒,降低开拓新市场的障碍与困难。通过兼并海外企业,利用其既有优势,拓展新领域的业务,引进先进的管理理念,增强国际竞争力。

(3) 上市。增加融资渠道,规范投资、经营管理、财务等方面的运作,国有企业也可以通过股份制改革等资本运作手段,提高企业的运作灵活性,吸引海外投资,适应竞争环境的变化。

除了上述实例反映出的资本运作方式以外,和记电讯创造了资本运作领域的成功典范。香港和记电讯集团运用合资、上市、收购和出售等资本运作手段,使该集团在短短 18 年里迅速壮大起来。和记电讯成立于 1985 年,由香港和记黄埔有限公司下属的一系列经营电信业务的公司组成,和记电讯在全球 16 个国家和地区经营电信业务,提供相关服务,是全球主要的电信运营商之一。

与行业内的知名企业或者当地企业组建合资公司,是和记电讯进入新行业和新市场的常用方式,这种方式可以节省资金、分散风险,减少进入陌生行业、市场的困难。1985年和记黄埔刚涉足电信领域时,采取了与摩托罗拉合资的方式,利用摩托罗拉的资金和在蜂窝移动电话领域的技术优势,率先在香港地区推出蜂窝式移动电话。20世纪90年代,电信运营由技术主导进入市场主导时,和记电讯向善于进行市场开发的日本NTT出售了19%的股份,结成战略联盟,共同开发市场。和记电讯通过与澳大利亚、印度、以色列、荷兰等国家的当地企业组建合资公司的形式开拓新市场。

和记电讯通过上市募集资金、扩大知名度、分散投资风险。1996年和记电讯在英国的子公司Orange正式上市,公开出售30%的股份、募集资金25亿英镑,Orange利用这笔资金增设了650多个发射站,在英国的网络覆盖超过92%,在英国的市场占有率迅速扩大到11%。1999年,在全球电信类上市公司股价普遍暴涨的时候,和记电讯在澳大利亚和以色列的子公司先后上市,共募集2.35亿澳元和5亿美元。

和记电讯依靠和记黄埔集团雄厚的资金实力和自身的资金积累,进行了频繁、高效的收购活动,为其进入各国市场和迅速发展壮大赢得了时间和效率。和记电讯先后收购英国、美国、加纳、印度、泰国等国家的电讯运营商,并成功打入当地市场。

和记电讯对时机的把握恰到好处,连续进行的几次大的收购和出售股权都选在恰当的时机,逢低吸入,逢高抛出。以和记电讯在欧洲的经营为例,在8年的经营时间里,和记电讯通过资本运作创造了电信业乃至整个投资领域的奇迹,总体投资回报率高达1475%。

与其他电信运营商相比,和记电讯最引人注意的不是它的电信技术水平,也不是客户规模(迄今为止,和记电讯在全球的移动用户数量不到800万),而是它的资本运作频率与效率。据《亚洲新闻》2001年的报道,从1999年到2000年,和记电讯通过出售股份在两年间的盈利,已经超过AT&T和英国电信在1996年至2000年五年内的盈利总和。

从和记电讯的资本运作过程可以更加清楚地总结出资本运作的四种主要方法,即合资组建公司、上市筹集资金、兼并收购海外企业和出售股份。企业借助资本运作为企业的产品研发、生产、营销等领域服务,最终目的是为了提升企业竞争力,增大市场份额,从而提高企业价值,获取高额利润。

资本运作与资源运作的最终目的基本相同,都是为了增强企业的竞争力,提高市场份额,增加利润。但与资本运作相比,资源运作更多地从竞争实体的总体考虑运作模式。从实施角度来说,资本运作力图从资金入手,逐步集成所有相关资源,而资源是从所有所需资源整体入手,力求快速、全面集成所有相关资源。

在中间过程方面,资本运作虽然同样强调对相关需求资源的集成使用,但在多数情况下,这种对资源的集成使用是以占有该资源的所有权为前提的;而资源运作是直接面向资源的,这种运作模式不注重对资源所有权的争夺,更为关注的是如何以合理的代价高效地利用所需资源。因此,从效率上说资源运作更有优势。

这一观点也被众多学者所认同。比如,哈佛商学院的郝沃德·斯蒂芬森指出:创业者在企业成长的各个阶段都会努力做到用尽可能少的资源来推进企业向前发展,他们并不是要拥有他们所需的资源,而是要控制这些资源,使用这种方法的创业者会减少一些风险,没有资源所有权的创业者在选择经营企业还是放弃企业时处于更有利的地位,对资源拥有权的代价就是其内在的不灵活性,事实上,不占有资源比占有资源更有优势、选择更多。美国著名创业学专家杰

弗里·蒂蒙斯 (Jeffrey A. Timmons) 也同样认为：成功创业者在控制捕捉商机所需的极有限的资源方面有着特殊的态度、战略和技术，对资源的所有权并不是关键，最关键的是对其他人的资源（既包括金钱方面也包括非金钱类的资源）的控制和影响。

图 3-8 反映的是资本运作效果与资源运作效果的比较，每个企业都拥有属于自己名下的可控资源，同时企业也被诸多外部资源所包围，图中最大的圆包含的所有区域表示企业制造所需的全部资源，最小的圆包含的区域表示企业的自有资源，图 3-8 (b) 表示企业在分析出所需资源以后，会运用资源运作全面集成所需的资源，在运作过程中，只拥有资源的使用权，并非一定要拥有所有权；图 3-8 (a) 表示企业运用资本运作模式，首先集成一部分资源，在此基础上再继续集成所需资源，如此重复下去，直到可以使用所有所需资源为止，而且运作过程中，不仅拥有资源的使用权，还会拥有部分资源的所有权。值得注意的是，一旦企业因为资金不足大有可能导致无法利用所需要的资源，而资源运作没有这种顾虑，因为为使用某些资源而付出的成本远远低于拥有这些资源需要付出的成本。

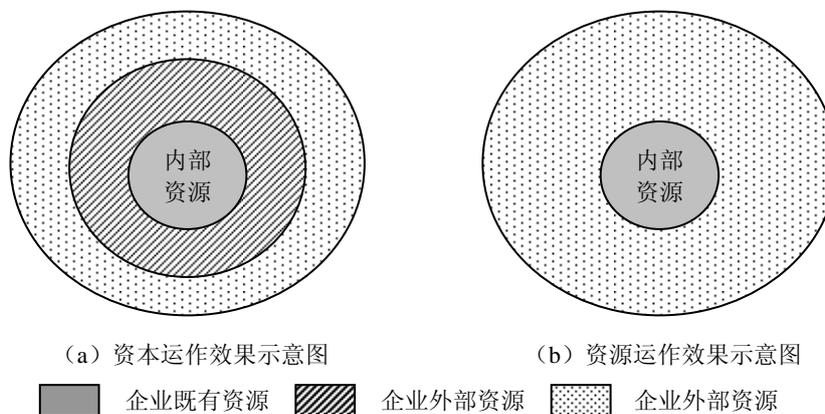


图 3-8 两种运作模式理想效果示意图

本章小结

本章从企业资源入手，揭示新时期企业生产系统的内部结构，并分析了网络化制造对生产系统演化的影响。资源对企业发展影响重大，针对目前尚无具体模式研究企业如何立足现有资源进行发展的问题，将企业资源具体分为物质、信息、资金和知识资源 (MICK)，提出了 MICK-4FI (四流集成) 资源运营模式。分析网络化制造下的资源运营 MICK-4FI 模式，详细论述了资源运营的两个层级以及各层级之间的关系。本章利用资源运营理论对供应链以及供应链管理作出了新定义，分析了供应链企业获取资源的的活动，并举例阐述了资源运营与资本运营间的关系。

习题

1. 企业“灰盒子”中主要包含的活动大体有哪三项？
2. 过度的垂直集成会给企业带来哪些缺陷？

3. 什么是网络化制造？
4. 基于 MICK-4FI 的网络化制造包含哪两个层次？
5. 供应网络级的 MICK-4FI 网络化制造与企业级 MICK-4FI 网络化制造的不同之处是什么？
6. 本书供应链的定义是什么？
7. 思考：资源运营与资本运营有何不同？为什么说资源运营是更佳运营方式？