

# 基于约束理论的供应链大型零售企业核心地位分析

赵雪娇, 朱向梅

(中北大学 经济与管理学院, 太原 030051)

**摘要:**供应链中处于核心地位的大型零售企业对供应链的稳定性和增值性起着至关重要的作用。运用约束理论探析大型零售企业在供应链中处于核心地位的依据和体现,以及大型零售企业在供应链中所发挥的作用,从而促使零售企业更好地协调供应链中各企业的运作,提高供应链的整体利润。

**关键词:**约束理论;供应链;大型零售企业;核心地位

**中图分类号:**F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2015)06-0075-03

随着电子商务的发展,以最终顾客为驱动力提上日程,在供应链中处于核心地位的节点企业也随之向下游转变。大型零售企业逐渐在供应链中掌握主动权,他们利用与最终消费者的无缝链接,把市场信息向上游进行传递,从而更好的满足消费者的需求。在这一过程中,大型零售企业成为信息收集和转换中心,掌握着全局的鼓点。基于此,大型零售企业必然会成为供应链中的核心企业。

供应链中核心企业的转移引起国内外学者的关注。刘云枫<sup>[1]</sup>对供应链中处于核心位置的企业进行了分析研究,得出这个位置有漂移迹象。运用商业模式、市场结构等4个维度,分析了决定核心企业位置漂移的关键因素。卢松泉<sup>[2]</sup>对不同模式的供应链进行了对比,其核心企业有着不同的漂移轨迹和特点。以上两位学者都是基于美国学者杰克·西塞斯<sup>[3]</sup>的市场结构理论加以论证的。冯国珍<sup>[4]</sup>、仲海<sup>[5]</sup>从竞争力角度对零售企业进行评价研究。而学者们对于大型零售企业核心地位的确立研究甚少。本文从现有文献出发,运用约束理论对大型零售企业的核心地位提供理论依据,使供应链各节点企业为满足消费者最终需求而努力协作,实现供应链增值。

## 1 约束理论概述

约束理论(Theory of Constraints, TOC)是以色列物理学家、企业管理顾问戈德拉特博士(Dr. Eliyahu M Goldratt)在其开创的优化生产技术(Optimized Production Technology, OPT)的基础上发展

起来的管理哲理。在其小说《目标》(The Goal)中详细介绍了TOC的原理和应用方法。TOC强调把企业看成是一个系统,从整体效益出发来考虑和处理问题。其核心思想是一切妨碍实现企业整体目标的因素都是约束或者瓶颈,企业必须根据约束资源或者瓶颈资源的现有能力来制定主生产计划,作为全局的“鼓点”,鼓点充当指挥生产的节拍;为保证充分利用约束资源,需在所有瓶颈和总装工序前保留物料储备“缓冲”,实现有效产出最大化;而这一过程如同用一根传递信息的“绳子”牵住队伍。这个系统称为DBR(Drum-Buffer-Rope)系统,即计划与控制系统。

约束理论强调系统概念,同样,将供应链看作一个系统,各节点企业作为每一道工序,而掌握核心资源的企业即为瓶颈约束,它决定供应链全局的“鼓点”。因此,零售业主导型的供应链中大型零售企业具备成为核心企业的优势和条件。

## 2 大型零售企业瓶颈资源分析

### 2.1 通道费日益普及

通道费成为大型零售企业市场资本化的手段。这些费用包括进场费、续签合同费、条码费、货架费等。通道费策略增强了大型零售企业的价格竞争优势,使其获得更高的市场份额和高利润率。目前如家乐福和沃尔玛等大型连锁超市通过这种方式对供应商进行约束。通道费中的一次性支付费用大多由供应商承担,而这部分费用转嫁为商品供货成本。随着通道费的日益普及,零售企业利用这一优势,提高市

收稿日期:2015-03-22

作者简介:赵雪娇(1990—),女,山西阳泉人,中北大学经济与管理学院,硕士研究生,研究方向:供应链管理;朱向梅(1974—),女,湖南湘潭人,中北大学经济与管理学院,副教授,研究方向:组织管理、战略管理。

场准入,形成瓶颈优势。

### 2.2 价格控制

在零售业主导型的供应链中,大型零售企业一方面采取天天低价策略让利于消费者,对供应商供货价格产生影响,通过契约约束对其供应商长期产生影响,参与上游生产、定价。另一方面,大型零售企业通过降低物流运作成本这一第三利润源来降低成本。例如,沃尔玛投入巨资建立卫星通讯网络系统,由各级供应商组成自动分销系统,其巨大的运输系统和网络系统为其降低物流成本,增强灵活性提供了强有力的支持<sup>[6]</sup>。最后,供需关系的变化使最终成为了市场的中心,零售企业作为供应链上最接近消费者的一环能及时搜集、反馈市场信息,并做出有效反应。因此零售企业在渠道上控制价格,拥有至关重要的约束资源。

## 3 大型零售企业核心地位分析

### 3.1 买方市场优势

马士华将供应链定义为“围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户连成一个整体的功能网络结构模

式<sup>[7]</sup>”。此定义从供应链整体角度对核心企业进行了总结诠释。在这一链条中每一节点企业都希望获得供应链主导权。在生产为主导的工业时代中,制造商凭借产品和技术优势在供应链中处于核心地位,随着科技时代的到来,电商的渗透,以消费为主导的市场经济取代了工业时代,零售商凭借渠道优势,牢牢的占据了供应链核心位置。

### 3.2 市场竞争优势

根据意大利经济学家帕拉图的原理,对系统产生影响的往往有少数几个约束。这种约束可以大致分为物质型和非物质型两大类,前者包括资金、市场、信息等,后者包括企业文化、管理体制以及规章制度等,以上可称为约束资源。在零售业主导型的供应链管理模式下,零售企业从整体效益出发,在供应链中拥有瓶颈约束资源(诸如资金、市场、信息等),作为约束全局的“鼓点”,保证充分利用瓶颈资源,实现最大的有效产出,在物流、资金流和信息流活动中进行协调、组织、领导、控制,实现供应链增值。在整个供应链中,零售企业作为一级供应商、二级供应商和最终客户之间的桥梁,牢牢的把握住市场这一关键因素。诸如家乐福、沃尔玛等大型连锁零售企业在供应链中起着至关重要的作用(如图 1)。

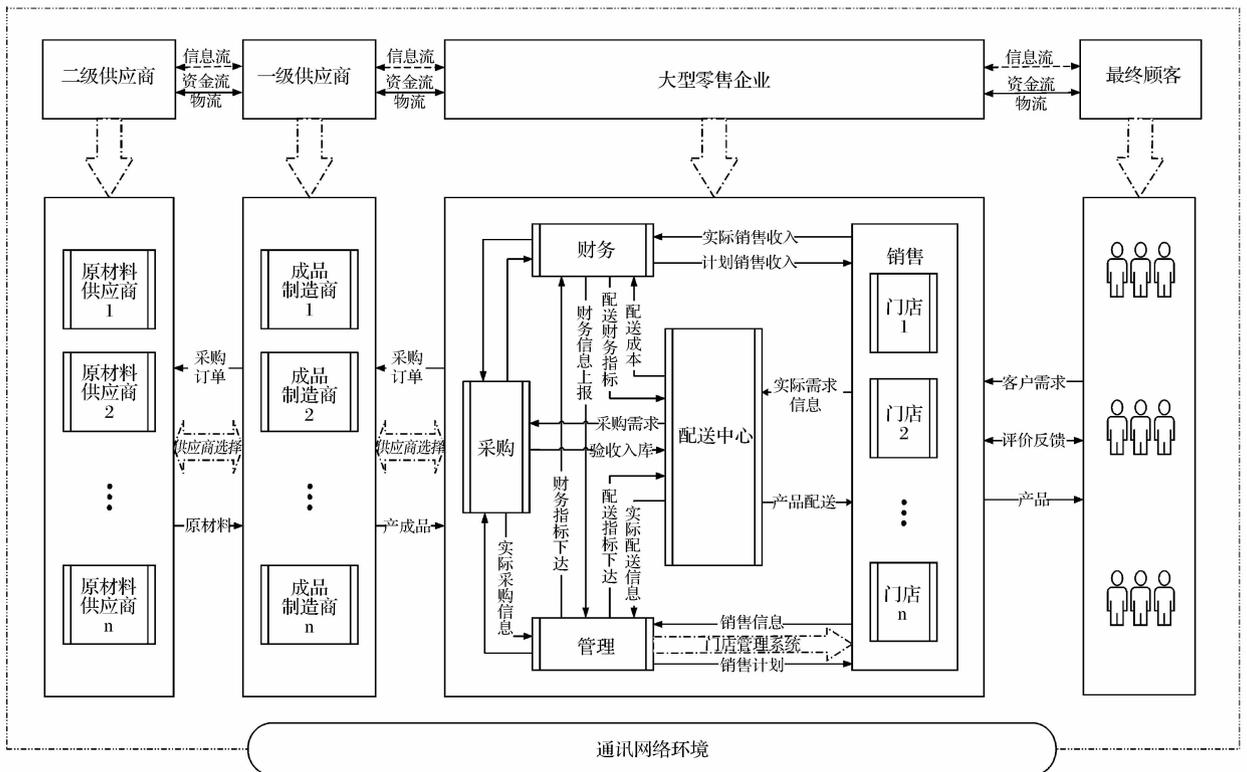


图 1 零售业主导型供应链示意图

从图 1 可以看出,零售企业直接面对供应链的最 终顾客,享受着得天独厚的市场信息优势,在供应链

管理中处于主导地位,而其上游企业则处于从属地位。一级供应商与二级供应商只能依靠零售企业来把握市场脉搏,这无疑为其增加了成本,削弱了主动性。

### 3.3 渠道垄断优势

渠道管理是企业重要的资产,它是将产品转移给消费者的必经路径。在零售业主导型供应链中,由于大型零售企业在渠道结构中处于有利位置,使其利用通道费、契约约束和价格控制对销售渠道进行垄断。加之零售业市场的日益繁荣,零售市场不断扩大,加盟、连锁呈扩张趋势。以上这些都增强了大型零售企业的渠道垄断优势。

## 4 结论

大型零售企业在供应链中向核心地位转移,其本质原因是在供需关系转移的大背景下,零售企业运用自身优势,形成瓶颈约束,以最终顾客为驱动力,掌握全局的鼓点,开始决定供应链的产销率和节拍。大型零售企业成为供应链核心企业有利于实现系统利益

最大化,有利于高效管理各节点企业的协调运行。

### 参考文献

- [1] 刘云枫,王夏华. 核心企业在供应链中的位置及决定其漂移的4个维度[J]. 北京工业大学学报,2005(S1):130-133,144.
- [2] 卢松泉,陈荣秋. 供应链核心企业的漂移轨迹分析[J]. 商场现代化,2007(19):176-177.
- [3] SISSORS J. What is a market? [J]. Journal of Marketing, 1996,5:17-21.
- [4] 冯国珍. 基于财务视角的零售企业核心竞争力评价指标体系研究[J]. 企业济,2011(10):100-103.
- [5] 仲海. 零售企业核心竞争力及其评价研究[D]. 青岛:中国海洋大学,2008.
- [6] 程红兰. 沃尔玛供应链管理成功的启示[J]. 中国市场,2013(22):60-61.
- [7] 马士华. 供应链管理[M]. 北京:机械工业出版社,2000:8-9.
- [8] 陈慧芸. 跨国零售企业在华经营策略研究[D]. 上海:华东师范大学,2013.

## Analysis on Core Status of Big Retailers in Supply Chain: the Theory of Constraints

ZHAO Xue-jiao, ZHU Xiang-mei

(School of Economics and Management, North University of China, Taiyuan 030051, China)

**Abstract:** The big retailers that are at the core of supply chain play a vital role in stability and value-added of supply chain, especially the gradual penetration of E-commerce. This paper research on the basis and reflect of core position about big retailers in supply chain by using theory of constraints. And it also plays a significant role in supply chain, which can make it better in coordinating operation of all enterprises in supply chain. As a result, it could improve the whole profit of supply chain.

**Key words:** TOC; supply chain; big retailers; core status