

Research on the Impact of Supplier Evaluation System of Furniture Retail Enterprises on  
Product Performance

by  
Zheng Xiang

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Degree  
Doctor of Business Administration

Approved March 2020 by the  
Graduate Supervisory Committee:

Hongquan Zhu, Co-Chair  
Jingsheng Song, Co-Chair  
Pei-yu Chen

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2020

家具零售企业供应商评价体系对产品绩效影响研究

向正

全球金融工商管理博士  
学位论文

研究生管理委员会  
于二零二零年三月批准：

朱洪泉，联席主席  
宋京生，联席主席  
陈佩瑜

亚利桑那州立大学

二零二零年五月

## ABSTRACT

The most important part of the supply chain of China's furniture retail industry is the supplier. If the company decides to implement the low-cost strategy, the procurement cost will be reduced continuously, which requires the company to either negotiate with the supplier as much as possible, or replace the existing supplier with a new supplier with lower cost; if the company decides to implement the differentiation strategy, in addition to the higher investment in internal product research and development, it should also seek suppliers with resource advantages to obtain more high-quality raw materials, more sophisticated equipment and more advanced technology. It is necessary to find suitable suppliers and cooperate with them stably. In fact, how to judge the performance of the suppliers and how their performance affects the competitive advantage of the company has become one of the key tasks for furniture retail enterprises to improve their management. Therefore, the current paper includes the following contents:

First, define the key elements of supplier evaluation. Through in-depth analysis of product types, development status, industry characteristics of the furniture retail industry, and through literature reading and expert interviews, this paper puts forward eight evaluation indicators of furniture suppliers and establishes a set of evaluation system.

Second, empirical analysis of the impact of supplier evaluation results on the performance of the focal company. The current paper proposes eight hypotheses about the impact of supplier rating on enterprise performance, and takes product strategic positioning as a moderating variable, and then proposes another eight research hypotheses with moderating effect. Then with the help of M company's real supplier data, using regression analysis method, this paper tests the above hypothesis.

Finally, this paper gets some research conclusions and inspiration, and also points out the shortcomings of the study and some suggestions for future improvement.

## 摘要

我国家具零售行业的供应链条中最为重要的部分就是供应商。如果企业决定实施低成本战略，那么采购成本就要实现不断降低，而这就要求企业方要么尽可能地与供应商议价，要么以更低成本的新供应商替代现有供应商；如果企业决定实施差异化战略，除了在内部产品研发上进行更高的投入，还应寻求能够提供升级服务的或是具备资源优势的供应商，从而获取更加优质的原材料、更加精密的设备和更加领先的技术等。可以说，为了令家具零售业务有效展开，就必须寻找到合适的供应商并与之进行稳定合作。实际上，如何判断供应商的绩效水平，供应商的绩效水平如何影响企业的竞争优势，已经成为了家具零售企业提升其管理水平的关键性任务之一。因此，本文包括如下内容：

第一，界定供应商评估的关键要素。通过对家具零售业的产品类型、发展状况、行业特点等进行深入分析，并通过文献阅读与专家访谈，本文提出了家具供应商的 8 个评价指标并建立了一套评价体系。

第二，实证分析供应商评估结果对本产品绩效的影响。首先，本文提出了供应商评分对产品绩效影响的 8 个假设，并将产品战略定位作为调节变量，进而提出了 8 个带调节效应的研究假设。然后借助于 M 公司的真实供应商数据，运用回归分析方法，本文对假设进行了检验。

第三，上述实证分析发现（1）供应商的战略合作度、产品开发能力、内部管理能力和成本控制能力对产品绩效具有正向推动作用，而制造能力、采购能力、物流管理能力以及质量管理能力对产品绩效的影响不显著；（2）供应商的战略合作度、采购能力、制造能

力、产品开发能力、质量管理能力的评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响，而内部管理能力和成本控制能力对功能型产品绩效比创新型产品绩效有更大的正向影响，但产品战略定位对物流管理能力的调节作用并不显著。

# 目录

	页码
图表目录 .....	viii
表格列表 .....	ix
章节	
第 1 章 绪论 .....	1
1.1 研究背景、目的及意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究目的 .....	3
1.1.3 研究意义 .....	4
1.2 研究内容与创新点 .....	5
1.2.1 研究内容 .....	5
1.2.2 创新点 .....	7
1.3 研究方法与技术路线 .....	8
1.3.1 研究方法 .....	8
1.3.2 技术路线 .....	10
第 2 章 文献综述与相关理论 .....	11
2.1 文献综述 .....	11
2.1.1 供应链管理研究综述 .....	11

章节	页码
2.1.2 供应商评价体系的研究综述 .....	13
2.1.3 文献评述 .....	20
2.2 相关理论 .....	21
2.2.1 波特五力模型 .....	21
2.2.2 资源依赖理论 .....	23
2.2.3 资源基础理论 .....	25
第 3 章 M 公司供应商评价体系的构建 .....	28
3.1 M 公司及其供应商的基本情况 .....	28
3.1.1 M 公司的基本情况与发展历程 .....	28
3.1.2 供应商的基本情况与管理现状 .....	29
3.2 M 公司供应商评价体系的建立 .....	31
3.2.1 供应商评价体系建立的目标及原则 .....	31
3.2.2 供应商评价指标的选择 .....	33
3.2.3 供应商评价指标的解释 .....	36
3.2.4 供应商评价体系的构建与使用 .....	48
第 4 章 M 公司供应商评价体系与产品绩效的关系分析 .....	53
4.1 研究假设 .....	53
4.1.1 主效应 .....	53

章节	页码
4.1.2 调节效应.....	59
4.2 研究设计.....	65
4.2.1 样本选取与数据处理.....	65
4.2.2 变量定义与模型构建.....	67
4.3 实证分析.....	70
4.3.3 假设验证.....	72
第 5 章 结论与建议.....	78
5.1 主要研究结论.....	78
5.2 研究不足及展望.....	82
参考文献.....	83

## 图表目录

图	页码
1-1 技术路线图.....	10
2-1 家具零售行业的五力竞争结构 .....	22
2-2 资源基础观的基本框架 .....	26

## 表格列表

表	页码
2-1 已有文献提出的供应商评价指标.....	15
3-1 家具零售企业的供应商评价指标.....	35
4-1 信度检验.....	66
4-2 变量定义与取值.....	69
4-3 描述性统计与相关系数表.....	71
4-4 变量共线性检验.....	72
4-5 层次回归分析结果.....	74
4-6 假设检验汇总表.....	77

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景、目的及意义

#### 1.1.1 研究背景

在过去相当长的一段时间里，中国企业主要是通过廉价的劳动力和丰富的自然资源以获取利润。但是，我国经济在经历了 40 年飞速发展之后，上述两方面的优势逐渐消散。一方面，我国自改革开放以来所经历的经济腾飞在一定程度上是由于人口红利而带来的，比如说廉价的劳动力、庞大的消费需求等。但随着我国生育率持续走低、人口老龄化不断加剧，劳动人口占比下降且人口抚养比上升，我国人口红利的拐点到来，以往推动经济增长的内生动力渐趋减弱。另一方面，自然资源对于经济发展的重要意义不言而喻，比如我国东北的石油资源、山西的煤炭资源等都曾在推动我国工业化进程当中发挥了关键性作用。但是，由于在建国之初我国仅仅追求高速发展而对资源有限性的认识不足，导致了许多地区的过度开发现象，反而令一些原本富饶的地区面临资源耗竭的“窘境”；同时，我国能源结构升级的步伐逐渐加快，正在减轻对传统能源的依赖性。因此，仅仅依靠自然资源进行经济发展的老路已然行不通了。基于上述原因，在过去几十年里曾促进我国经济强劲增长的两个重要因素逐渐丧失了功效。除此之外，在经历了网络泡沫、金融危机等事件后，由于在核心技术和自主品牌等方面的缺失，我国企业在国际市场上与其他企业进行竞争的资本和优势逐渐消退。特别是在供应链管理方面，我国企业不断遭到其他先进企业的挑战。

随着经济全球化进程的深入推进，在愈发激烈的竞争环境中，企业之间的竞争正在逐步转移到供应链上面来，甚至有些学者认为，基于供应链视角的能力已经成为了企业竞争

优势的一个主要来源<sup>[1]</sup>（郑秀恋等，2018）。简要地说，供应链即是在商品或服务的生产、流通环节中，由上下游企业一同构建的需求链状网络<sup>[2]</sup>（付保宗，2008）。已有研究表明，企业基于供应链的整合和管理能力可以用更低的成本传递更高的客户价值<sup>[3]</sup>（Zsidisin 等，2016），从而将在一定程度上提升运营效率、企业绩效<sup>[4]</sup>（Huo 等，2015）。正因如此，许多学者开始对企业供应链的相关课题进行探索。

自改革开放至今，我国家具行业逐步实现了从计划经济到市场经济、从传统制造到现代工业的转变。由于自 90 年代以来世界家具制造中心的逐渐转移，我国家具行业经历了快速增长，因为“质优价廉”而在国际市场上大放异彩，成长为世界第一大家具制造和出口国，特别是在加入 WTO 之后，家具出口额与国内零售额之比一度达到 9:1<sup>[5]</sup>。但随着我国经济的平稳向好发展，家具零售业得以发展。由于人民的生活水平得以提高，居住观念也发生了改变，人们的家具购置需求也自然上升。根据国家海关总署发布的数据，2018 年我国家具出口额约为 537 亿美元（根据当年汇率，合人民币 3554 亿元）；而同期我国家具零售额为 2250 亿元，二者之间的距离明显减小。家具行业属于劳动密集型产业。我国家具行业在过去多年的快速发展在很大程度上得益于我国丰富而廉价的劳动力、充足的辅料供应等。但随着我国人口红利的逐渐殆尽，以及受林木资源短缺、进口原木价格上升等因素的影响，我国家具行业的价格优势也将不复存在。因此，家具行业的转型势在必行。而在未来，企业之间的竞争将从价格方面转移到供应链方面。

众所周知，家具行业是一个比较传统的行业，技术壁垒与进入门槛都较低，产品品类同质化严重且附加值低，但同时又具有运输成本、渠道成本、运营成本很高的特征。在这种情

况下，对供应链进行管理和整合是必然的也是必要的选择。来自瑞典的宜家家居（IKEA）是全球最大的家具零售商，而它长期以来保持业界领先地位的核心秘诀就是其有效的供应链管理。供应链资源是企业发展的重要资源之一，如果企业可以先于对手建立该资源优势，那么在市场竞争中就获得了主动权，也能削弱竞争者的进入动机。以宜家为例，它占据了行业内优质供应商的50%以上，甚至是90%以上的供应商产能和管理服务，因此令其他竞争者无法或很难再使用同样的供应商资源。另外，在采购供货方面，宜家已经形成了独有的全球化采购模式，即从全球不同的采购区域进行统一采购，再配送到各个分销中心。在这个过程中，宜家对供应商的评判标准有四方面：持续的价格改进；严格的供货表现/服务水平；质量好且健康的产品；环保及社会责任，也就是著名的“IWAY”，要成为宜家的供应商就必须符合上述这些条件。正是因为宜家对供应商的这种严格筛选，才令采购中的低成本、高效率成为可能。

### 1.1.2 研究目的

随着我国家具零售行业不断做大做强，加强在供应链方面的管理已成未来趋势，而其供应链条中最为重要的部分就是供应商。如果企业决定实施低成本战略，那么采购成本就要实现不断降低，而这就要求企业方要么尽可能地与供应商议价，要么以更低成本的新供应商替代现有供应商；如果企业决定实施差异化战略，除了在内部产品研发上进行更高的投入，还应从供应链的角度出发，寻求能够提供升级服务的或是具备资源优势的供应商，从而获取更加优质的原材料、更加精密的设备和更加领先的技术等。可以说，为了令家具零售业务有效展开，就必须寻找到合适的供应商并与之进行稳定合作。因而，对供应商进

行评价和筛选显得至关重要，而同时也要考察供应商评估结果对公司绩效的影响，从而为未来供应链战略的制定提供依据与方向。因此，本文重点研究了家具零售企业供应链评价体系对产品绩效的影响，具体探讨了三个问题：①如何甄选供应商服务于本企业并参与到竞争之中？②如何评价供应商对一个企业创造价值？③供应商绩效对于本企业将产生何种影响？

### 1.1.3 研究意义

在经济全球化和信息网络化的背景下，企业之间的相互依赖程度逐渐加深。传统的竞争关系、独立经营已经丧失了活力，合作越来越成为业界共识。为了实现可持续发展，企业与企业、企业与供应商、企业与顾客、企业与其他利益相关者都在逐渐走向联合。在家具行业也是如此。管理、整合并改善与外部实体之间的关系正在成为家具企业竞争优势的主要来源之一。而在整条产业链内部，供应链上下游企业之间的合作可能最为常见。在面对动态变化的市场情况时，企业战略会随之发生变化。为符合企业发展战略，供应链战略也必须做出相应的调整。

对于家具零售企业来说，其供应链条中最为重要的部分就是供应商。选择合适的供应商并与之进行长期、稳定的合作，才能够令家具零售业务有效展开。因此，对供应商进行评价和筛选是一个核心问题，也是基础性工作，能够为供应商的准入、分级、发展和退出提供有效依据。本文以 M 家具零售公司为研究对象，探讨了家具行业供应商的评价体系的构建，以及供应链评分对产品绩效的影响，这就有两个层面的意义。

首先，从理论方面来看，本文将波特五力模型、资源依赖理论、资源基础观等经典理论进行了有机结合，并据此提出了对家具零售企业供应商进行评价的八个重要指标，从而构建了一个较为完整的供应商评价体系。而目前学界关于家具行业供应商的评分体系的探索尚属空白，本文对此是一次补充，能够在一定程度上推动家具行业供应商方面的研究进程。同时，以往学者在探索产品绩效的前因变量时，多聚焦于外部环境特征<sup>[6]</sup>（如：汤福利、宋淑鸿，2019）、组织特征<sup>[7]</sup>（如：高明华、郭传孜，2019）、高管团队特征<sup>[8][9]</sup>（如：谢作渺等，2019；庞立君等，2019）等，而探索供应商评价与产品绩效之间关系的研究还相对较少。因此，本文的研究结果也能够为产品绩效的相关研究学者提供新的思路与启发。

其次，从实践的角度来看，目前许多企业之间的竞争已经逐渐转向供应链层面，本文的研究结果能够实际帮助家具零售企业挑选合适的供应商，并以此为标准对供应商进行业务评价，从而通过供应链整合以实现“降成本、提效率”的目标，在日渐激烈的竞争中获得优势。另外，探索供应商绩效对本企业业务指标的影响也将供应商与企业方紧密联系在一起，更能凸显供应链管理日益增强的重要性，从而指导企业在实际运作中加强对这方面的重视，不仅能够令企业在未来供应链战略的制定上更有依据和方向，也在一定程度上推动了我国家具行业的转型进程。

## 1.2 研究内容与创新点

### 1.2.1 研究内容

在对相关理论和文献进行梳理与总结的基础上，本文选取了 8 个关键性的评价指标，并以此为基础构建了一套较为完整的家具零售企业供应商评价体系；为了增强评价结果的

应用价值，本文还以 M 公司的真实供应商数据为样本，研究了供应商评价得分和产品绩效之间的关系；此外，本文从实证分析中得到了一些结论和管理启发，并在最后提出了本研究的不足之处与改进建议。具体来说，本文的研究内容如下：

第一章：绪论。主要是对本研究进行了一个简要的整体介绍，包括研究的背景、目的和意义等；同时为了证明本研究的合理性与可行性，还依次介绍了研究内容、创新点、研究方法和技术路线等内容。

第二章：文献综述与相关理论。这一章节首先回顾了目前国内外学者对供应商管理和评价的研究进展情况，总结归纳了前人选择的评价指标、构建评价体系所使用的方法等，同时也提出了已有文献中的尚不完善之处，以此作为本研究的切入点与方向。其次，还对本研究所使用的三大主要理论（即波特五力模型、资源依赖理论、资源基础观）进行了简要概述。

第三章：M 公司供应商评价体系的构建。对 M 公司的基本情况以及其供应商的基本情况进行了介绍，在已有研究成果和相关理论的基础之上，本文提出了 M 公司供应商评价的 8 个指标，以此构建了一套评价体系。

第四章：M 公司供应商评价体系与产品绩效的关系分析。根据前述的三大理论，本文提出了 16 个研究假设，并通过 M 公司及其供应商的真实数据进行了实证分析，以验证供应商评价体系与产品绩效之间的关系。

第五章：结论与建议。立足于前面的研究内容，本文得到了一些结论，并从中获得了一些管理启发。但同时由于一些主客观因素的限制，本研究还存在一定的不足，因而也针对此提出了未来学者可以改进与完善的方向。

### 1.2.2 创新点

首先，在研究内容上，本文不仅探究了供应商评价体系的构建，还将其与产品绩效进行了有机结合。一方面，目前全方位的评价体系还尚未构建起来。虽然一些基础性的评价方法在国内已经得到了运用，但是它们的评价范围是较为有限的，而且存在主观性较强的问题，导致评价结果失真，或是出现前后矛盾的状况。因此，构建更加合理、科学的供应商评价体系是十分必要的。另一方面，在目前已有的文献中，大多数学者研究的重点在于如何挑选供应商评价指标、如何构建供应商选择模型等，而很少思考怎样将评价结果进行下一步运用。企业所有经营活动的最终目标都在于提升利润、改善绩效，对供应商进行评价与筛选也是为了达成该目的。正因如此，本文还重点探究了供应商评价体系如何作用于产品绩效，从而希望更好地指导企业运用评估结果，帮助其在未来能够持续发展进步。

其次，在研究对象上，本文将重点放在家具零售企业的供应商评价问题上。依据企业类型、所属行业等的不同，对供应商的评判标准自然也是不同的，因此就需要根据企业特征、实际运作情况等来选择评价指标，从而提升评价体系的信效度。但从国内已有的文献来看，关于供应商评价的研究大多数聚焦于汽车行业、能源行业、食品行业、医疗行业等，而对家具行业的关注是相对稀缺的。但对于家具零售企业来说，供应商的选择问题相当关

键，是其控制成本、保障品质的根源所在。因而，本文就意图填补这一空白，着重探究了家具行业的供应商评价问题。

最后，在研究方法上，本文使用了定性和定量相结合的方式。在现有研究中，很多学者使用了案例分析的方法，针对某个特定行业或企业展开研究，或是利用深入访谈等方式采集数据并进行分析。本研究不仅以 M 公司为研究对象进行了单案例研究，同时也从公司内部获得了供应商评价的相关数据，使用定量研究的方法，通过建立多元回归模型对研究假设进行检验，从而令研究内容更为丰满。

### 1.3 研究方法与技术路线

#### 1.3.1 研究方法

为了较为全面地探索家具零售行业的供应商选择问题，本文将质性研究和量化研究进行了有机结合。在进行供应商评价体系的构建时，主要是以定性的方式来实现的；而在对供应商评价体系与产品绩效之间的关系进行探究时，则主要使用了定量方法。具体的研究方法如下阐述。

(1) 案例分析法。它指的是结合相关的文献资料对单一或多个对象进行分析，从中得出事物一般性、普遍性规律的一种研究方法。本文在构建供应商评价体系时，就以 M 公司作为研究对象，在对已有研究和理论进行回顾的基础上，结合了公司的发展状况以及供应商的基本情况，开发出了一套供应商评价体系，并通过实地访谈、专家评价等方式予以验证。

(2) 回归分析法。本文认为供应商评价体系中的 8 个指标均会对产品绩效产生一定的影响，且结合前人的研究成果，认为产品定位可以作为调节变量，进而结合前述理论提出了多个研究假设。为了进行假设检验，本文建立了一个带调节效应的多元回归模型，并利用计算机软件进行了数据的处理和分析。

### 1.3.2 技术路线

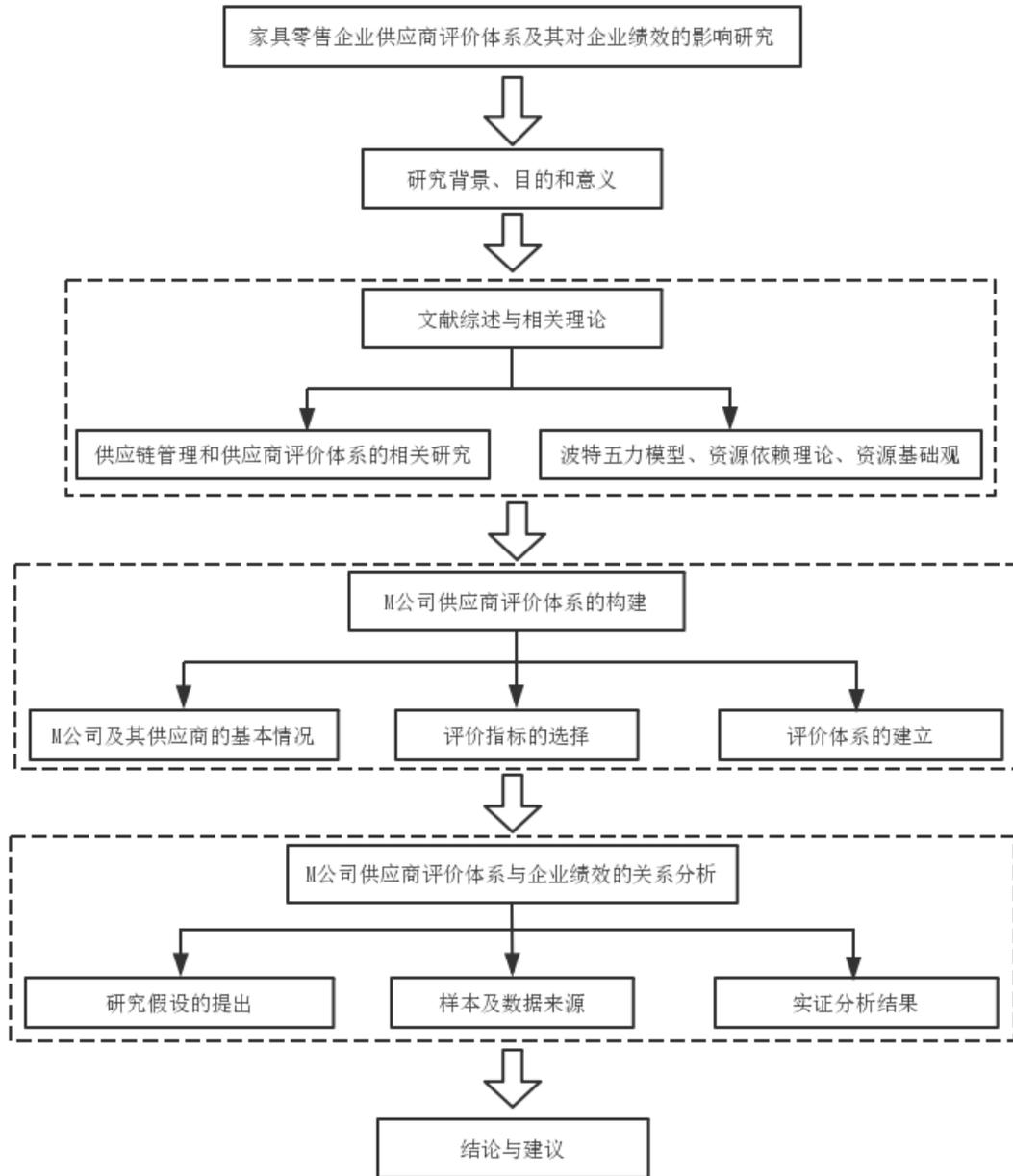


图 1-1 技术路线图

## 第 2 章 文献综述与相关理论

### 2.1 文献综述

#### 2.1.1 供应链管理研究综述

随着全球制造业的兴起，“供应链管理”这一概念也出现了，特别是进入到上世纪 90 年代后，在生产力发展的影响下，顾客的消费需求逐步向多样化发展，同时由于外部环境迅速变化、企业间竞争不断加剧等因素，企业传统的生产经营方式已然不再适用，无论是业界还是学界对于供应链的关注度都随之增加。

供应链管理的产生有三方面根源：其一是 Porter 教授提出的“价值链”概念，他将企业的生产经营活动拆分成许多战略性活动，既包括基本活动，又包括支持性活动<sup>[10]</sup>，但这主要是针对于单个企业而言的，随后 Shank（1992）、Womack & Jones（1996）、Martin（1997）等学者对该概念进行了扩展；其二是“精益生产”与“敏捷制造”的管理理念的流行，前者是指在生产中的各个环节都要减少浪费以最大程度上降低成本、提升效率，后者则是要求企业快速回应变化多端的市场需求——简言之，这二者都需要企业更多地关注生产过程中的每个环节以及其中涉及到的每个参与方，包括供应商与顾客等；其三是中间性组织的提出，而企业供需网络就属于这样一种介于市场和企业之间的产物。

在上述三种理论共同推动下，学者 Charles 和 Stephen 于 1996 年首次提出了“供应链”这一概念，将其定义为“一个由运作实体构成的网络”，并指出通过这一网络可以将商品或服务输送到目标顾客那里<sup>[11]</sup>。后续学者又纷纷对这一概念进行了完善和补充，比如学者 Christopher（2005）将供应链管理理解为“一个提供原材料、将其转化为中间商品和/或制

成品并将它们交付给客户的系统网络”<sup>[12]</sup>；中国学者赵先德和谢金星（1999）则认为供应链管理的核心在于对供应商、制造商、运输商、分销商、最终消费者之间的物流、资金流及信息流进行计划、协调、控制等<sup>[13]</sup>；学者陈国权（1999）也认为，供应链管理包括对供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化的全部活动和过程，其目的是实现“6R”，即 **Right Product、Right Time、Right Quantity、Right Quality、Right Status、Right Place**<sup>[14]</sup>。虽然国内外诸多学者在对供应链管理进行表述时的用语不大相同，但本质上却趋向一致。总结来说，供应链是一个连接了“从供应商的供应商到客户的客户”的网络，而供应链管理则是要去对这个网络中错综复杂的关系进行整合与优化，以降低成本、提升效率，从而最终实现企业效益的最大化。

供应链管理具有几个非常鲜明的特征：①其最终目的是回应市场需求、实现顾客满意；②企业间关系紧密，凝结为一个整体，共担风险、共享利益；③对系统中的物流、信息流和资金流等进行计划、执行、优化；④借助信息系统进行不断的升级改进；⑤尽可能地缩短产品的完成周期，加快对市场的反应速度；⑥尽可能降低采购、制造、运输等各个环节的成本。可以看到，上述①②是供应链管理的本质所在，③④是供应链管理的基本方式，⑤⑥则是供应链管理最终要实现的目标。另外，在对供应链进行管理的过程中，企业应该特别关注几个方面的问题，如供应链战略的制定、信息的处理及共享、库存管理、客户管理、关系维护、风险规避等。

如果将供应链管理拆分为多个具体的运作流程，那么它主要会涉及到四个方面，即供应管理、生产作业、物流管理、需求管理。而在供应管理中，供应商的评价和选择问题又是

重中之重。对于大多数企业来说，采购成本占据总成本的比重相当之大，甚至可达到 70% 以上，对于家具零售企业来说亦是如此。因此，选择合适的家具供应商能够帮助零售企业有效地控制成本，从而提升竞争力。另外还应注意，价格并非是供应商选择的唯一指标，随着竞争环境的日趋激烈，产品质量、交付时间、可靠性等因素更是扩展了供应商的评价指标与选择范围<sup>[15]</sup>（刘晓等，2004）。正因如此，供应商的评价和选择已经是企业经营中不可忽视的重要问题，也是企业竞争优势的一个来源所在。

为了帮助企业更好地挑选到合适的供应商，学界做了诸多尝试和努力。从定性研究到定量研究再到二者相结合，各式各样的供应商选择模型相继建立起来，诸多可能的影响因素也被提出，如：价格、交货可靠性、质量<sup>[16]</sup>（Weber 等，1991）；地理位置、政治稳定性、经济状况、恐怖主义<sup>[17]</sup>（Chan & Kumar，2007）；需求风险、物流运作、定价管理<sup>[18]</sup>（Hallikas 等，2004）。这些影响因素的提出，正为供应商评价体系的构建奠定了必要基础，下面将对国内外供应商评价体系的相关研究进行综述。

### 2.1.2 供应商评价体系的研究综述

在市场供需日趋多元化、市场竞争日渐白热化的背景之下，企业如果想要赢得并保持自己的竞争优势，就必须降低成本、提高效率，而这一目标的实现离不开先进的供应链管理理念与技术。供应商是供应链管理中的重要一环，也是整个供应链系统中的保障中心、制造中心以及质量成本控制中心<sup>[19]</sup>（叶心媚，2019）。因此，选择合适的供应商对于企业的长期发展运作是至关重要的，而对其进行合理化、系统化的评估是帮助企业建立起长期互惠互利伙伴关系的重要前提。正因如此，国内外学者对供应商评估指标的选择与优化、

评价体系的构建与运用等内容的关注度越来越高，也取得了一些丰硕成果，对于本研究有着较强的借鉴意义。

从国外方面来看，关于供应商评价（Supplier Evaluation, SE）与供应商选择（Supplier Selection, SS）的相关研究起步较早。Wetzstein 等学者（2016）将与之相关的已有文献划分为六大类<sup>[20]</sup>：（1）供应商选择的方法；（2）供应商选择的标准；（3）可持续性和绿色的供应商选择；（4）战略性供应商选择；（5）研发导向的供应商选择；（6）运作导向的供应商选择。从目前已有的研究成果来看，学者们大多聚焦于第一类问题，探索出了许多种选择模型，所使用的方法包括层次分析法（AHP）、网络分析法（ANP）、案例推理法（CBR）、数据包络分析（DEA）、模糊集理论、遗传算法（GA）、数学规划、简单多属性评价技术（SMART）以及它们之间的混合方法<sup>[21]</sup>（Ho 等，2010）。

第二类别中的供应商选择标准问题与本文所研究的评价体系构建是息息相关的，这些指标的提出正奠定了评价体系的基础。如表 2-1 可见，关于 SE 的指标，国外学者提出了很多种不同的看法。此外，近些年还有一些学者提出，风险因素分析在供应商评价中的地位日渐重要<sup>[22]</sup>（Chai & Ngai, 2019）。

表 2-1 已有文献提出的供应商评价指标

SE 指标	代表文献
1 质量	Omurca (2013) <sup>[23]</sup> ; Kermani (2012) <sup>[24]</sup>
2 准时交货	Sarkar & Mohapatra (2006) <sup>[25]</sup> ; Kim & Wagner (2012) <sup>[26]</sup>
3 成本	Youssef et al. (1996) <sup>[27]</sup>
4 行业声誉	Monczka & Trent (1991) <sup>[28]</sup> ; Lamberson et al. (1976) <sup>[29]</sup>
5 技术能力	Sabišev (2010) <sup>[30]</sup> ; Soukup (1987) <sup>[31]</sup>
6 灵活性	Humphreys et al. (2005) <sup>[32]</sup> ; Krause et al. (2010) <sup>[33]</sup>
7 产能和生产设施	Wu and Olson (2008) <sup>[34]</sup> ; Dickson (1966) <sup>[35]</sup>
8 服务	Chan et al. (2008) <sup>[36]</sup> ; Talluri et al. (2006) <sup>[37]</sup>
9 财务状况	Reddy et al. (2010) <sup>[38]</sup>
10 管理和组织	Lamberson et al. (1976) <sup>[28]</sup>
11 地理位置	Ansari & Modarress (1986) <sup>[39]</sup>
12 可靠性	Kannan & Tan (2006) <sup>[40]</sup>

对如上的具有代表性的文献，作者作如下回顾：

Omurca 在文章《一种智能化的供应商评估，甄选和开发体系》中主要讲述了，供应商评估和甄选流程在供应链管理中起到了关键作用和重要的影响。由于收到众多互相矛盾因素的影响，这项工作也成为了复杂的多重标准决策的问题。由于多重标准影响了评估和甄选流程，决定哪些标准具有最重要的的作用对供应商的甄选，评估和发展成为了最重要的一步。随着这次研究，模糊算法和粗糙集合理论的结合技术被提出来解决供应商的挑选，评估和发展问题。首先，供应商用模糊算法组成供应商群，然后对于不同的群进行分类。粗糙集合理论用于建模的第二步，从中发现主要的特征，即供应商评估的核心标准和

定义供应商群特点的决策工具。得取的结果表明，设计的方案不仅挑选出最好的供应商，也模糊相似度把供应商分群。为供应商的评估决定了最重要的标准并且也提炼了确定数据的原则。

**Kermani** 在《一项在两个竞争企业中的选取供应商的新颖的方法》指出，现在，在市场的竞争状态，在不同制造商的供应商选择在各个参与者中成为竞争最为重要的一部分。

**Kermani** 不三个关键标准：价格，质量，交货作为供应商选择的三个重要标准。博弈理论为基础的模型来解决问题不仅优化自己的问题而且也使对手达不到最优。文中运用了多重标准的决策方法和博弈理论的延伸为在竞争市场里挑选合适供应商来找到纳什均衡。本文也用了数字来进行对模型的支持。

**Mohapatra** 的《供应商能力与绩效评估：一种缩小供应商群的方法》一文的主要内容就是，作为供应链改善的一项有力工具就是发展与供应商的关系。为了开发有效的伙伴关系，有必要具备小的供应商群并且可以减少供应商群达到可以有效管理的程度。文章认为目前的供应商群的减少模型很少。用于缩小供应商群的预选供应商的供应商筛选方式在下面的方式具有局限性。1. 历史信息的详尽数据库。2. 不能预设要素的数量。3. 不能识别即具备高能力又高输出（数据开发分析）的供应商。作者开发出一套系统的体系来进行缩小供应商群的流程。该研究假设了供应商绩效和能力两方面的维度。供应商绩效指完成供应链目标的短期效果，能力因素是指长期效果。为了说明很多供应商特点的主管因素带来的不精确性，我们用了一套方法来衡量这些因素的不精确性并用供应商的绩效和能力对供应商进行分级。作者用“能力-绩效”矩阵来展示分级以此帮助决策者安排供应商订单的倾斜

偏好。受欢迎的供应商从订单清单上最终挑选出来。这套系统给实战经理提供巨大帮助减少供应商---建立供应链强伙伴关系和开发有效供应链。

Kim & Wagner 在《从产品结构视角再看供应链甄选问题》一文中指出，与供应商的合作对于开发和生产具有竞争力的产品极为重要并且该合作从选择正确的供应商开始。该文章强调从产品结构的视角来看供应商的甄选问题。他们讨论首先传统的供应商甄选决策模型应该延伸，因为考虑到供应商的组合需要对于产品的每一个子系统进行考虑供应商选择。那么，作者强调有必要在供应商组合过程中供应商之间的关系进行考虑。最后，以便对问题的图像清晰化，作者引入了供应商的组合图形。文中的讨论也是智能手机的产品形式展开的。

Chan 的《全球供应商甄选：一种模糊层次-AHP 方法》提出，全球供应商选择对整个供应链网络的竞争力有着至关重要的影响。研究表明，供应商选择过程是决定供应链成功与否的最重要变量。它有助于以更低的成本获得高质量的产品，同时提高客户满意度。除了成本和质量等共同标准外，本文还讨论了一些重要的决策变量，这些变量在国际采购中起着至关重要的作用。特别是在全球供应商选择方面，还指出了政治经济形势、地理位置、基础设施、财务背景、业绩历史、风险因素等的重要性。与全球采购相关的供应商选择问题比一般的国内采购更为复杂，因此需要对其进行更为关键的分析，这在以往的文献中是找不到的。本文讨论了基于模糊层次分析法（fuzzy-based AHP, fuzzy-AHP）在当前商业环境下有效处理全球供应商选择中涉及的定量和定性决策因素。模糊层次分析法（fuzzy-AHP）是解决全球供应商选择过程中不同决策变量偏好决策数据模糊性的有效

工具。利用三角模糊数对备选供应商的不同决策准则、子准则和绩效进行语言比较。本文利用两两比较矩阵确定各比较的综合程度值，最后确定一个方案相对于另一个方案的优先权。以某制造业为例，探讨了模糊层次分析法的有效实施过程。该模型可为决策者在当前竞争性商业环境下有效选择全球供应商提供指导和指导。

**Talluri** 的文章主要讲述了，供应商评估的战略重要性已在采购文献中得到充分证明。为了便于供应商评估，提出了几种考虑多个性能属性的评估方法。虽然这些技术包括评分模型（利用权重的事先表达来获得供应商的综合评分）和高级数学模型，但将供应商绩效属性的内在可变性纳入其中的方法受到了限制。这种模型缺乏发展的主要原因是由于与随机方法相关的复杂性。为了更准确地评估供应商的绩效，考虑供应商属性的可变性至关重要。本文提出了一种机会约束数据包络分析（**CCDEA**）方法，以弥补供应商评价模型中的这一空白。本文有效地论证了 **CCDEA** 在采购领域，特别是在供应商评价领域的首次应用。将该模型应用于一家制药公司先前报告的数据集，证明了该模型的有效性。

还有一些学者对供应商评价体系的实际应用进行了比较深入的探讨，但大多数属于质性研究的范畴，比如：**Sundtoft** 和 **Ellegaard**（2011）通过多个纵向案例对供应商评价的全过程进行了分析，其研究发现，供应商评价实践能够在一定程度上促进供应商的绩效改进<sup>[41]</sup>。**Shiva** 等人（2016）也使用了深入访谈的形式来从印度的一家钢管制造公司收集数据，结果发现供应商评价能够显著提升过程改进的效果<sup>[42]</sup>。仅有少数学者使用了定量的研究方法来对这一主题进行探索，如：**Aamer**（2005）发现，供应商评价体系的构建能够显著降低供应链管理中质量和交付方面的风险。<sup>[43]</sup>

国内学者关于供应链评价体系的研究开始相对较晚，目前主流的研究集中于对各类供应商评价和选择方法的探讨，而且正在从单纯的定性法或定量法向定性定量相结合的方式转变。比如，刘睿（2019）运用层次分析法构建了一种面向绿色供应商的评价体系<sup>[44]</sup>；刘阳河等人（2018）利用4步QFD（质量功能展开）法选取了供应商早期参与的一些评价指标<sup>[45]</sup>；傅冬兰（2017）也提出了可以利用LCC（全寿命周期成本）分析法来对供应商进行选择 and 评价<sup>[46]</sup>。在评价指标的选取方面，国内学者也进行了一定的研究，如：叶心媚（2019）从三个方面对供应商进行综合考察，即其生产能力、经营管理水平、外部环境因素<sup>[49]</sup>；还有学者将质量水平、经济因素、供货情况、服务支持这四个要素作为一级指标，又进一步划分出产品标准、合格率、节能环保、成交价格、价格波动、结算周期、准时交货率、交货提前期、订单满足率、售后服务满意度、研发能力、协调能力等多个二级指标<sup>[47]</sup>（王霄，李亚婷，2018）；孙嘉宁和王勇（2017）从心理学角度出发，以心理距离理论和前景理论为基础，将商务资质、价格因素、技术水平作为供应商评价的三个主要维度<sup>[48]</sup>。

但是，在对供应商评价结果进行有效运用这一方面，国内的相关研究还稍显不足。大部分学者探索了供应商评价指标的选取、评价体系的构建等主题，而未能进一步将供应商的绩效评价结果与产品绩效联系起来。目前仅有少数学者思考了这个议题，举例来说：焦一涵与朱振中（2019）的研究发现，供应商的创新能力对于产品绩效提升有显著影响，这主要是因为供应商不仅可以带来高质量、多功能的产品，而且能够提供一定的竞争对手信息<sup>[49]</sup>；还有学者基于中国企业数据进行了实证研究，发现企业监督评价供应商行为能够带

来经济绩效、环境绩效、社会绩效上的明显提升<sup>[50]</sup>（谢琍等，2017）；学者杨娜（2016）则以 D 公司作为研究对象，发现供应商评分与企业财务绩效之间存在着较强的关联度<sup>[51]</sup>。

### 2.1.3 文献评述

在市场供需多样化、竞争态势越发激烈的大背景下，学界关于供应链管理的研究也随之日益增多。其中，供应商作为供应链管理中的重要一环，越来越受到学者们的密切关注。国外学者对供应商评价和选择问题的研究开始较早，已经形成了比较完整的体系，也开发出来了许多种不同的供应商评价指标和供应商选择模型；而国内的相关研究起步较晚，虽然也形成了一些丰硕成果，但是还存在着明显的不足。

首先，一套全方位的评价体系还尚未构建起来。虽然一些基础性的评价方法在国内已经得到了运用，但是它们的评价范围是较为有限的，而且存在主观性较强的问题，导致评价结果失真，或是出现前后矛盾的状况。这和目前信息收集渠道的局限性有关，主要还是依靠问卷调查和部门反馈等。因此，构建更加合理、科学，也更为全面、客观的供应商评价体系是十分必要的。

其次，评价指标的针对性不强，尤其是缺乏对家具行业的关注。依据企业类型、所属行业等的不同，对供应商的评判标准自然也是不同的，因此就需要学界学者和业界管理人员根据企业特征、实际运作情况等来选择评价指标，从而提升评价体系的信效度。但从国内已有文献来看，关于供应商评价的研究大多数聚焦于汽车行业、能源行业、食品行业、医疗行业等，而对家具行业的关注是少之又少的。家具行业是我国国民经济中的重要民生产业，特别是随着人民生活水平的提升，对高品质、个性化家具的需求是大大增加的。而对于家

具零售企业来说，供应商的选择问题相当关键，是其控制成本、保障品质的源头所在。正因如此，本文意图对这个研究空白进行补充和完善，探索了家具零售企业如何挑选指标用于对供应商的评价，并以此为基础构建了一套有效的供应商评价体系。

最后，已有研究对评估结果的应用略显不足。从选题方面来看，大多数学者探究的重点在于如何挑选供应商评价指标、如何构建供应商选择模型等，而很少思考怎样将评价结果进行下一步运用。企业所有经营活动的最终目标都在于提升利润、改善绩效，对供应商进行评价与筛选也是为了达成该目的，但是现有研究还未能将供应商评价问题与产品绩效进行有机结合。虽有一些学者将供应商的绩效水平作为评价指标之一纳入了评价体系中（如：叶心媚，2019<sup>[19]</sup>），但几乎没有学者用实证研究来验证供应商评价体系与本产品绩效之间的关系。而本文就将以 M 公司的真实数据进行实证分析，探究供应商评价体系如何作用于产品绩效。

## 2.2 相关理论

### 2.2.1 波特五力模型

20 世纪 70-80 年代，美国经历了滞胀危机，经济下滑明显，企业破产倒闭的情况比比皆是；而与此同时，日本企业却经历着高速发展，甚至开始对各行各业的美国企业进行着侵蚀。最初美国仅将这种局势归结为日本的廉价劳动力优势，但随着竞争者的来势愈发凶猛，美国企业开始意识到根源可能在于更深层的商业逻辑，也因此引发了学术界关于商业理论原则的新思考与新探索。

Michael Porter 是美国著名的战略管理学者，在上述大背景下，他倡导应该对竞争的本质进行探索，进而提出了著名的“五力模型”。所谓五力，指的是新进入者的威胁、替代品的威胁、供应商的议价能力、购买者的议价能力以及现有竞争者的实力<sup>[52]</sup>。Porter 教授认为，这五种力量综合起来就决定了行业的吸引力以及企业的战略性决策。

根据五力模型，我们可以将家具零售行业的竞争结构描述为下图：

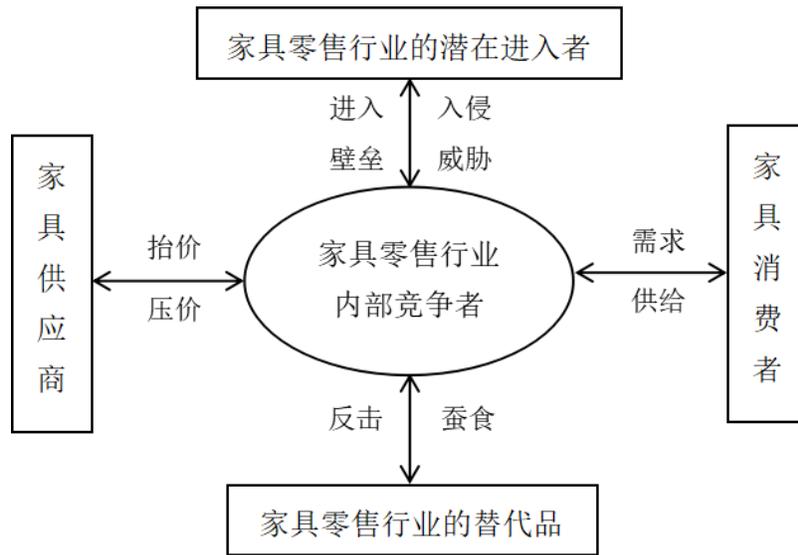


图 2-1 家具零售行业的五力竞争结构

对于家具零售企业来说，其竞争战略中最需要关注的部分即是供应商在供应链管理上的能力<sup>[1]</sup>（郑秀恋等，2018）。可以说，供应商的能力决定了企业在市场上的竞争能力。如果供应商可以提供较低价格的产品，家具零售企业就可以在售价上取得更大的竞争优势，或者取得更为丰厚的利润；如果供应商可以提供更多的产能，那么零售企业就可以销售更多数量的商品，从而提高营业收入；如果供应商可以对产品质量进行更加严格的监控，那么零售企业就有资本用“高品质”傲视对手、赢得顾客信赖；如果供应商可以提供更具独特性的产品，并且能够做到独家专供，那么零售企业就有可能去占据更大的市场份额，甚至引

领行业的未来走向；如果供应商愿意提供更多的信息资源，那么企业方就拥有了更多做出准确决策的依据.....简言之，通过提升投入要素的价格或者降低产品或服务的质量这两种手段，供应商可以影响买方企业的盈利能力，甚至对其存亡形成有力的威胁（张春平，2016）<sup>[53]</sup>。

议价能力指的是谈判双方借助于不同的谈判手段与对方达成协议或者影响最终的谈判结果的一种能力，能够影响企业的市场竞争力与市场地位（Schelling, 1956）<sup>[54]</sup>。供应商的议价能力取决于多方面因素，如：供应商的行业集中度、供应商的收益率、品牌知名度、产品替代性、转换成本、产品差异化程度、供应商前向一体化的能力等。一般来说，行业集中度越高、收益率越高、品牌知名度越低、产品替代性越强、转换成本越低、产品差异化程度越低、前向一体化能力越弱，供应商的议价能力也会相对较低，买方企业因而在双方关系中占据优势地位。

### 2.2.2 资源依赖理论

19 世纪末 20 世纪初，组织理论在泰勒“科学管理理论”的影响下首次出现在历史舞台，在此后的几十年时间里相关研究层出不穷，也经历了从“封闭”走向“开放”的过程。早期的组织理论大多关注组织内部，探索的主题包括内部规章制度、员工激励问题等，由于几乎不涉及到组织的外部环境，因此被称为是“封闭系统模型”，典型的代表理论有科学管理理论、行政管理理论和官僚制理论等。到了 20 世纪 60 年代后，学者们开始意识到这种模式的局限性，转而将目光投向于组织与环境之间的交互，也被称之为是“开放系统模型”，而资源依赖理论就是当时较为盛行的理论之一。

资源依赖理论（Resource Dependence Theory, RDT）萌芽于 20 世纪 40-50 年代，形成于 20 世纪 70 年代，该理论的代表学者是 Pfeffer 与 Salancik 二人。在 1978 年，他们在《The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective》一书中首次正式提出了 RDT 理论，将企业描述为一个开放式系统，其存亡密切依赖于外部环境，并提出“如果要理解一个组织的行为，就必须了解这种行为的情景，即组织的生态环境”（Pfeffer & Salancik, 1978）<sup>[55]</sup>。RDT 的核心论点在于：外部因素会对组织行为产生重要影响，但是尽管受到环境约束，管理者仍可以采取行动以减少环境的不确定性和依赖性。围绕这一重要观点，Pfeffer（1987）<sup>[56]</sup>给出了 RDT 的几个基本论点：①理解组织间关系与社会的基本分析单位是组织；②任何一个组织都并非独立，而是受到与其他组织相互依赖的网络的限制；③这种相互依赖性的存在导致组织的生存和持续成功具有较强的不确定性；④组织会采取行动来管理外部的相互依赖性，尽管这种行动永远不可能完全成功，并会产生新的依赖性；⑤这些依赖性带来了组织间和组织内的权力，而这种权力会对组织行为产生一定的影响。

不难看出，与以往聚焦于组织内部的“封闭模型”不同，RDT 非常强调组织对于外部环境的依赖性，而这种依赖的根源在于组织之间资源的差异性以及不完全流动性。举例来说，管理才能是一种无形资源，相较于机器设备这类有形资源显然更具有长期竞争力，然而这种资源并不是每个组织都能拥有的，且不可通过市场交易手段获得。正是在发展过程中，任何一个组织都不可能完全具备实现其战略目标所需的一切资源，与外部环境中控制这些必要资源的企业进行互动就成为了一种必然选择，进而产生了组织间的依赖性。而为

为了更好地存活和发展下去，组织就必须尽可能地减少对外部资源的依赖性，并采取措施以稳定地获取这类资源。Pfeffer 和 Salancik（1978）在书中给出了企业可以采用的五项举措<sup>[55]</sup>：（1）合并/纵向一体化；（2）合资企业和其他组织间战略合作关系；（3）董事会；（4）政治行动；（5）高管继任。

在供应链管理中，买方企业通常要不同程度的依赖供应商。资源依赖的程度是由资源的重要性和替代供应商的难度决定的。企业对供应商依赖程度大时，就可能采取以上行动来改变与供应商的关系，也可以改变供应商，以降低对其的资源依赖。从供应商角度来看，供应商也需要得到买方企业的订单，资金，市场信息的依赖关系。供应商也寻找可替换的买方企业来降低对客户关系的依赖。买卖双方通过交易中的关系管理来管理这种依赖关系，同时买卖双方也通过寻找替代的公司来消弱这种依赖关系。

### 2.2.3 资源基础理论

在战略管理领域，学者们对于“为何一家企业的绩效远超其他企业？”这一问题的探索由来已久。大体上来说，有两种分析视角：其一是企业外部，立足点在于行业或市场环境；其二则是企业内部，思考的重点问题是如何通过开发、利用与强化企业内部资源，从而为企业赢得持久性的竞争优势。资源基础理论就属于后者。

资源基础观（Resource-Based View, RBV）的产生有着丰富的理论基础，特质能力理论、李嘉图学派经济学、彭罗斯学派经济学、反托拉斯经济学都对其产生了或多或少的影响。资源基础理论正式诞生于 1984 年，当年学者 Wernerfelt 发表了《A Resource-Based View of the Firm》一文，提出企业在产品市场上的竞争其实就是它们之间在“资源地位”上

的竞争<sup>[57]</sup>，自此开启了学者们对于企业内部资源的探究热潮，如 Rumelt、Barney、Teece 等学者先后均对资源基础理论进行了补充和发展，逐渐形成了较为完整的理论体系。

RBV 以企业作为战略分析的基本单元，认为企业是由各类资源组成的集合体，不仅包括有形资源，还包括无形资源，因此将企业的各种内部资源作为分析的出发点。RBV 的基本框架可以概括为“资源-战略-绩效”（见图 2-2），即企业首先要对自己所拥有的资源进行分析，找到那些独特的资源和能力，在此基础上形成具有优势的资源要素组合，制定并执行某些特定的竞争战略，从而建立与环境相匹配的核心能力，最终获得竞争优势并取得高于均值的绩效水平。

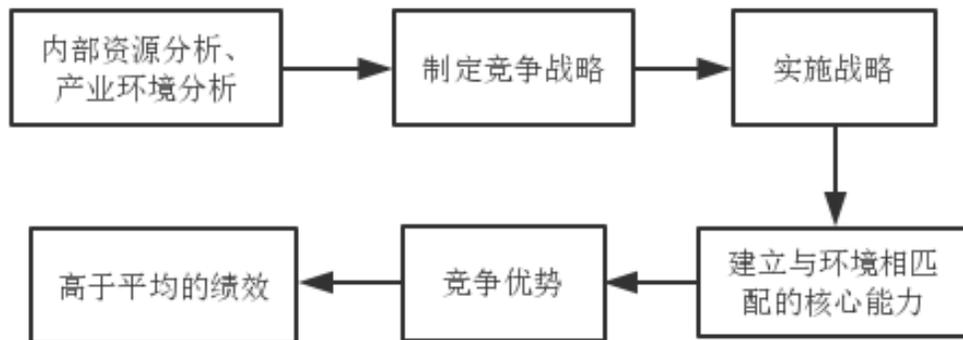


图 2-2 资源基础观的基本框架

RBV 具有两个重要的基本假设，即资源的异质性和不可完全流动性。基于这两个假设，Barney（1991）<sup>[58]</sup>提出了能够为企业带来可持续性竞争优势的资源必须具备的四个特征，即有价值的（Valuable）、稀缺的（Rare）、不可完全模仿的（Imperfectly Imitable）、不可替代的（Unsubstitutable），进而形成了经典的“VRIN”分析框架。这意味着，只有当企业的某种资源同时满足了这四类特征，才可能成为企业可持续竞争优势的来源。

随着资源基础观的不断发展，理论研究的外延不断扩展，近些年来核心能力观（如：**Prahalad & Hamel, 1990**）、知识基础观（如：**Spender, 1996**）、动态能力观（如：**Eisenhardt & Martin, 2000**）等新理论层出不穷。同时，资源基础观的应用领域也呈现出明显的扩大之势，正在从传统的战略管理领域逐步向人力资源管理、经济学、企业家研究、市场营销、跨国公司等多个领域迈进。

在零售企业的供应商的管理中，供应商同样作为企业的资源之一，把资源基础的战略为企业战略的组成的一部分。供应商的价值，稀缺和不可替代形成了本企业的竞争优势。供应商能够提供竞争优势的产品，比如在价格，质量，和交货时间上超出竞争对手，或者，提供的产品或服务其他竞争对手无法替代或在市场上稀缺等等都会影响企业战略的制定和执行。

## 第 3 章 M 公司供应商评价体系的构建

### 3.1 M 公司及其供应商的基本情况

#### 3.1.1 M 公司的基本情况与发展历程

自 2008 年开始，我国电子商务行业经历了迅猛发展，网络购物越来越成为人们日常生活中不可缺少的一部分；此外，由于国际金融危机的影响，国内家具行业的出口也受到了波及，外销数量明显下滑。在上述大背景下，M 公司于 2008 年创立，总部位于四川省成都市。它是国内首家进入家具零售行业的 B2C 网络平台，也因此引领了“家具网购”的新风潮。经过两年多的发展，M 公司在 2010 年底获得了光速创投和华兴资本的 A 轮融资。

在资本加持下，M 公司首创性地开辟了国内家具行业的 O2O 新零售模式，实现了由“M 家居网”和“M 体验馆”共同构成的双平台融合。前者是涵盖了家具、建材、家居家饰这三大品类的综合性网购平台，采取“自营+第三方”的运营模式，商品数量已经突破 2 万款；后者则是 M 公司在全国 30 个省份、200 多个城市建立的 300 多家线下实体店，旨在让终端消费者更好地了解和体验 M 公司的产品和服务。在 O2O 模式下，线上平台的主要功能是产品销售，赢利点在于赚取产品差价，而线下体验店更多地承担了安装和售后服务等职责，赢利点在于产品附加的服务费，这样线上和线下模式就分工明确、优势互补，实现了资源的优化整合。由于这些年的飞速发展，M 公司又分别于 2012 年、2015 年收获了高达 4000 万美元的 B 轮融资和 8400 万美元的 C 轮融资。

具体来说，M 公司的运作模式具有下述特征：

①垂直型管理。M 公司建立的线上和线下“双平台”采取的是一种垂直管理形式。无论是网络平台还是体验店，它们采用的都是统一化的产品和价格体系，这种方式不仅便于对产品的质量和价格进行严格的监管和控制，同时也免去了销售端的中间商环节，降低了运营成本，给终端消费者带来利好。

②综合性平台。自成立以来，M 公司就将自身定位于综合性开放式家具购物平台，以吸引更多的家具产品入驻，不仅有 A、B、C 等自营品牌，还引入了许多第三方商户。在近年来，为了优化和升级产品结构，M 公司也开始从欧美国家引进高端家具品牌，以满足消费者的新需求。

③完整产业链。M 公司以家具零售为起点，近些年也开始涉足上游产业，如建材、家装设计、装修等，形成了“从设计到装修再到家具”的完整产业链，也因此收获了更多的潜在消费者。

自成立以来，M 公司始终坚持“以客户为中心、以服务为导向”，秉承着“笃行、创新、务实、真诚”的发展理念，非常注重自身形象和口碑的形成。经过 10 余年的发展，M 公司已经拥有了四大优势——庞大的线上流量、完整的线下门店、高效的物流配送、周到的售后服务，也因此能够为消费者提供优质的商品和愉悦的购物体验。至今为止，M 公司网络平台的浏览量已经超过了 28 亿，其产品和服务也进入了百万家庭。

### 3.1.2 供应商的基本情况与管理现状

自成立以来，M 公司合作过的供应商超过百家。在过去的 2018 年里，与之保持稳定合作关系的国内供应商一共有 44 家，提供了多种自营和代销商品（包括家具、床垫等品类），

正常在售 5013 个 SKU。其中，自营类供应商 22 家、代销类供应商 18 家、床垫类供应商 4 家。

从地域上来说，这些供应商大多位于广东省，如在佛山市、惠州市、深圳市、中山市、东莞市均有合作工厂，而仅有少量分布于赣州、成都、杭州等地区。这与广东省在我国家具行业中的龙头地位密切相关。正所谓“中国家具看广州”、“世界家具广东造”，凭借着完整的产业链条与及时高效的物流运输，广东省在家具行业上拥有无法比拟的产业优势，已经成为了我国最重要的家具生产和出口基地，产值和销售总额占据全国总量的 1/3 以上。正是由于广东省家具行业的这种天然优势，M 公司在供应商的选择上带有明显的地域倾向性。

此外，家具行业一般属于重资产，资金流转相对较缓。因此，在账期方面，根据合同签订条款的不同，M 公司对供应商的付款时间为 15 天到 45 天不等。M 公司与大多数供应商基本上保持着长期合作关系，因而在采购价格、采购流程方面也维持着一个较为稳定的状态。

在供应商的选择和管理方面，M 公司已经形成了较为完整的考核和评选机制，流程也相对清晰，在品控管理方面十分严格。自成立起，M 公司就始终坚持只与那些资质正规、规模较大、口碑良好的供应商合作，并设置了标准化的准入门槛，以确保产品质量过关。举例来说，与 M 公司建立了长期稳定合作关系的鼎盛家具、喜临门家具等都是历史悠久、规模庞大、业界知名的领军性企业。

更为重要的是，在过去 10 年的发展里，M 公司也逐步建立起一套成体系的考评淘汰制度，用数据说话，用量化指标来对供应商的进入和退出进行严格管控，提升供应链管理的

质量和效率，从源头上杜绝假冒伪劣产品的出现，致力于为终端消费者提供优质的、可靠的家具产品。具体来说，M 公司会对其供应商们进行定期的考核和评级。根据多个指标及其权重大小，为每一家供应商计算分项分数及综合得分，并以此为基础以 10 分为满分计将供应商划分为 4 个不同的等级——A 类：评分大于等于 8 分为优先级供应商；B 类：评分大于等于 7 分小于 8 分为良好供应商；C 类：评分大于等于 6 分小于 7 分的为合格供应商；D 类：评分小于 6 分的为不合格供应商。依据上述评级结果，M 公司会做出一系列与之发展战略相关的供应链决策，如：下一年度是否继续与该供应商进行合作？如何提升绩效较差的供应商的绩效水平？如何优化供应商网络？……正是由于对供应商进行了严格管理与及时优化，M 公司才能够获取优质货源并不断改善供应链流程，从而确立了业界的领先地位。

### 3.2 M 公司供应商评价体系的建立

#### 3.2.1 供应商评价体系建立的目标及原则

基于 M 公司及其供应商管理的真实情况，本文意图建立一套科学、合理的供应商评价体系，从而帮助 M 公司更好地实现其战略目标。具体来说，通过供应商评价体系的构建，试图实现下述目标：

(1) 帮助 M 公司对其供应商进行客观、真实的评价。这样做的好处在于，可以用量化手段去分析、鉴别每家供应商的综合水平，从而令 M 公司有依据地淘汰绩效低下的供应商，而将资源投向那些绩效优良的供应商，及时对供应商网络进行更新和优化，以提升供应链管理的质量与效率。

(2) 帮助 M 公司的供应商进行绩效改进。评估结果不仅可以为 M 公司所用，对于其供应商来说也是一次宝贵的审视自身的机会。通过评价体系的建立和使用，供应商能够切实认识到自身的优势与不足，从而可以有针对性地维持优点、改进不足，以提高自身的绩效水平，增强在市场上的竞争力。

(3) 为 M 公司未来的发展战略提供事实依据。M 公司作为一家家具零售企业，供应商管理对其的意义不言而喻，也是其发展战略中不可不考虑的重要一环。M 公司通过供应商评价体系的构建能够及时了解市场信息和发展动向，也可与供应商之间建立起密切关联，从而为企业的战略规划提供事实依据。

为了实现上述目标，M 公司在建立供应商评价体系时应该遵循以下原则：

(1) 全面性原则。对供应商进行评价是一个系统性工作，必须要立足于全局，构建起完整的评估体系，从而令评价结果更为科学、合理。这种全面性体现在两个方面：其一是要对供应商工作的方方面面进行综合性的评价；其二则是不仅要考虑供应商的现状，还应考虑它们的未来发展方向。

(2) 科学性原则。对供应商的评价不仅要全面和完整，科学性亦十分重要。评价指标的选择不应是“拍脑袋”随意做出的决策，而应建立在充分考察、正确认识的基础之上，同时也要将家具行业的特性与 M 公司的实际状况考虑在内，从而做到对供应商绩效进行真实考察，而且所考察的内容也要符合 M 公司的发展所需。

(3) 可操作性原则。评价体系的建立最终还是要服务于企业发展的需要。虽然体系的构建过程应该是严谨的，甚至是复杂的，但是在评价体系的实际应用上却应遵循简明、易

操作的原则，这不仅便于企业员工进行理解和使用，也可以增强评价体系在各个供应商那里的推广和接受度。

(4) 兼具灵活性与稳定性。一方面，企业面对的经济、政策、文化等外部环境是多变的，这就要求对供应商的评价要能够顺应时代潮流，进行及时的调整和修正，从而更加符合实际情况；另一方面，评价体系一旦建立，就应该保持一定的稳定性，即在一段时间内不应发生频繁的、重大的变化，以免丧失评价的连续性和可比性。

### 3.2.2 供应商评价指标的选择

选择合理的评价指标是构建供应商评价体系的第一步，也是关键性的一步。如果在这一环节出现差错，后面的工作也就无法科学地展开。如前所述，本文构建的评价体系意图实现三个目的——对供应商进行科学评价；帮助供应商进行绩效改进；帮助 M 公司制定未来战略。为了实现这些目标，就必须遵循全面性、科学性、可操作性、灵活性与稳定性原则。基于这些目标和原则，本文首先查阅了国内外已有文献，归纳总结了前人选取的供应商评价指标（参见表 2-1）；在此基础上，笔者还与多位家具行业专家、供应链研究学者等进行了交流，听取了他们对供应商评价问题的见解。

笔者在对家具行业进行研究时发现，家具产品具有一些明显的特征，如：属于耐用消费品，消费频次相对低；原材料成本占据总成本的比重相当大；生产进度难以跟踪，增加了成本控制上的困难；消费者对产品的设计、工艺、品质、风格等方面提出了更高的要求；功能性和智能化家具成为新潮流；对售后服务的需求较高……正是由于这些产品特性，家具行业的生产、流通、销售也具有一些特性：①原材料的供应具有明显的地域性和季节性特征；

②家具品质管理非常重要；③成本控制是家具企业的重要竞争优势；④创新开发能力的重要性日渐增强；⑤运输和库存管理的成本与难度均较大；⑥对供应商供货的稳定性要求比较高。因此，家具行业对供应商的评价和选择也在很大程度上受到上述因素的影响。基于这些考虑，笔者与业内权威专家、相关研究学者等进行了讨论，认真听取、参考了他们的意见，最终拟定了 8 个一级指标、55 个二级指标。

表 3-1 家具零售企业的供应商评价指标

一级指标	二级指标	一级指标	二级指标	
战略合作 度	供应商战略合作意愿	采购能力	原材料成本	
	合作态度的灵活性		是否有采购部门	
	本企业的优先性		采购流程的系统化	
	合约签订和守约		采购部门的能力	
	市场信息的分享度		采购风险防范策略	
制造能力	生产计划系统	物流管理 能力	交货时间准确度	
	生产灵活度		物流成本	
	生产流程		工厂所在位置	
	生产自动化水平		物流计划	
	生产设备保养系统		工厂包装能力	
	生产设备满足产品需求能力		装运设备效率	
	员工培训程序		库存管理水平	
产品开发 能力	产品开发周期是否能满足要求	内部管理 能力	企业主的参与程度	
	对新产品和现有产品的建议		清晰的管理结构	
	研发机构能力		守约的可信度	
	设计开发工作间		系统的支持度	
	产品测试文件复核要求		管理能力与资源	
	测试设备符合规范		员工的积极性	
	模具和样品是否能按时达到要求		管理层态度	
	产品的开发经验		新思维开放度	
质量管理 能力	质量体系/流程	长期合作度	相互尊重度	
	产品质量的跟踪追溯体系		成本控制 能力	生产效率
	原材料质量管理			降低成本能力
	生产流程中质量管理			长期竞争优势
	质量检验及其文件管理	愿意与本企业合作分享成本		
	QC 团队的规模和能力	的降低		
	索赔数量	愿意投入以降低成本		
	索赔金额			

这些指标有效地衡量了供应商的供应链整体能力，包括价格，质量，反应速度，和创新能力。比如，产品开发能力， 内部管理能力，和战略合作度决定了供应商的供应链创新能力， 而采购能力，制造能力， 物流管理能力，内部管理能力，和战略合作度决定了供应商的供应链的反应速度。

### 3.2.3 供应商评价指标的解释

在查阅文献、与专家商议的基础上，本文共建立了 8 个一级指标、55 个二级指标，下面对这些指标进行相应的解释。

（一）战略合作度。在过去一段时期内，企业方和供应商的合作关系大多是传统型的，在这种模式下，双方进行合作的目标是实现各自利益的最大化，而并未考虑双方的整体利益，因此这种利益获得是建立在牺牲对方的一定利益的基础之上的。随着企业和供应商之间的联系愈发密切，优秀供应商的重要性也日渐凸显，它能够切实帮助企业降低成本、提升生产能力、发现市场机会等，已经逐渐成为企业可持续竞争优势的一个重要来源。在新的时代背景下，那种只考虑短期的、单方的利益的模式已然不再适用，建立起战略合作关系转而成为新的潮流。所谓战略合作，即是指企业和供应商在一定时间内建立的信息共享、风险共担、利益共享的新型合作关系（胡洪，2013）<sup>[59]</sup>。这种合作关系是长期的、稳固的、深度的、相互信任的，将双方的共同利益都考虑在内，其最终目标是达成互利共赢。对于 M 公司这样一个家具零售企业来说，与供应商形成良好的战略合作伙伴关系显得至关重要，能够在极大程度上降低运营成本、提高产品质量、提升创新研发能力等。因此，在对供应商进行评价时，将它们的战略合作度纳入考察范围就显得比较合理、恰当了。

(1) 供应商战略合作意愿。建立战略合作伙伴关系的重要前提是双方都具有强烈的合作意愿。这就要求合作双方将共同利益进行明确界定并形成共识，这不仅是指追求相同的短期利益，还包括长期内在利益期望、合作态度、价值观等方面的契合。

(2) 合作态度的灵活性。相较于传统型合作关系，战略合作伙伴的数量是较少的，也是更加稳固的，这一方面减轻了中间的谈判成本，但从另一个方面来说也增加了供应商垄断经营与惰性发展的可能性（梁婧，2012）<sup>[60]</sup>。但众所周知，在经济全球化、信息技术迅速发展的背景下，经济领域的竞争愈发激烈，而且外部环境变化万千，静态的合作关系显然并不能适应新形势。为了实现供应链效率的最大化，企业必须尽可能地激发供应商的灵活性，运用选拔与淘汰机制及时对供应商组合进行“换血”，因而必须考察供应商在合作关系上的动态灵活性。

(3) 本企业的优先性。企业方建立合作关系的供应商往往不止一个，同样，供应商所供货的企业也是多样的，其中自然涉及到优先级的问题。只有当本企业具有一定的优先性，供应商才会更加重视、也会更多投入到这段合作关系，而这也是战略合作关系建立并可长期维系的前提所在。

(4) 合约签订和守约。战略合作并非是一次性博弈，而是长期建立的基于信任的稳定关系。双方不仅要在口头上达成发展目标、战略规划、合作流程等方面的共识，更要形成正式的书面文件，而且要确保合约得以执行。

(5) 市场信息的分享度。如前所述，战略合作关系中的一个重点特征就是信息共享。相较于企业方，供应商由于直面多家企业而对真实的市场情况有着更加深刻的了解与认识。

因此，如果供应商愿意同企业沟通、分享这类信息，并实际参与到企业的日常经营中去，企业方就可以更准确地了解市场需求，从而为未来的发展提供方向。

（二）采购能力。传统意义上的采购工作并不为人们所重视，而自波特教授提出“五力模型”之后，业界和学术界开始意识到供应商和采购在企业运作中的重要价值。采购工作的战略性地位逐渐提升，甚至出现了“战略采购”的研究热潮（如：Carr & Pearson, 2002<sup>[61]</sup>）。家具行业的供应商大多属于制造型企业，它们的采购能力直接关系到家具产品的成本、质量、交货周期等，进而影响零售企业的绩效表现，必须对此进行考察。

（1）原材料成本。家具制造企业的大部分投入来源于原材料采买，因此原材料的成本控制就显得非常重要。如果家具制造厂能够在保证质量的前提下尽可能降低木材、五金、其他辅料等的成本，零售企业就有更大的利润空间。

（2）是否有采购部门。采购部门不仅是一个花钱的部门，也越来越成为企业的利润中心，为之带来增值。成立正式的采购部门的好处在于：一是能够进行集中采购，实现“量大从优”的优势，有更强的议价权；二是能够以专业化的团队运作来减轻其他部门的工作负担，也可更好地规避风险和纠纷。因此，拥有正规采购部门的供应商显然在管理规范化、质量控制、成本控制等方面更胜一筹，有利于后续合作的展开。

（3）采购流程的系统化。采购并不是简单的“买东西”，而是有着一套完整的流程，包括采购计划、询价、比价、议价、订购、合同制作、跟踪货物、安排接货、质检、仓储入库、付款结算等步骤。如果供应商能够系统整合采购流程，并不断进行优化，就可以明显提升采购的质量与效率。

(4) 采购部门的能力。采购工作所涉及的流程相当繁杂，因而对采购人员的各种能力是很大的考验，包括商务谈判能力、洞察力、专业技能、协作能力等多个方面。当供应商采购部门具有较强能力时，自然在市场上也具有较强的竞争力，因此能够帮助零售企业取得竞争优势。

(5) 采购风险防范策略。在采购工作中，由于内外部不可控因素，各个步骤和环节都存在着一定程度的风险，比如：计划风险、价格风险、技术进步风险、合同风险、存量风险等。为了更好地开展采购工作，风险管控十分必要，因此供应商在风险防范方面的表现也应该纳入考核范围之内。

(三) 制造能力。供应商为零售企业提供家具产品，而这些产品将会直接为企业方创造利润，因此供应商的生产制造能力就显得非常关键，能够直接影响产品的质量、生产效率、成本、交货期等，需要对此进行重点考察。

(1) 生产计划系统。生产计划是指对产品生产的种类、数量、质量、进度等内容进行统筹规划，是后续进行生产制造的有力依据。合理的计划能够令产品的数量、质量、成本、交期等得以保障，因此要对供应商的生产计划系统进行考核。

(2) 生产灵活度。越发多变的内外部环境对生产企业的灵活性提出了更高的要求。近年来，学界和业界都对“柔性生产”产生了强烈的兴趣，这意味着生产系统要能够及时适应市场和需求的快速变化并进行相应调整。对于家具供应商来说，则是要灵活应对生产中的各类突发状况，及时对产品生产的种类和数量进行调整。

(3) 生产流程。生产流程包括从原材料投入到成品出厂的一系列环节。自“精益生产”这一概念提出以来，人们对于生产流程改进的关注度呈现出明显的增加趋势。正如同戴明所说“员工只须对 15% 的问题负责，另外 85% 归咎于制度流程”，何种流程就将产生何种绩效。供应商的生产流程在一定程度上决定了它的绩效表现，因此必须对这个方面进行考察。

(4) 生产自动化水平。制造业迈向现代化的一个重要标志就是实现生产的自动化，它代表了整个生产系统的发展水平，能够促进生产的标准化并降低生产成本，因而也应该纳入考察范围。

(5) 生产设备保养系统。运行良好的生产设备是家具产品顺利生产的重要前提。供应商应该对生产设备进行定期的保养和维护，避免因设备劣化、老化而导致的产品质量不合格问题。

(6) 生产设备满足产品需求能力。企业方为了实现获利，在进行市场调研的基础上会形成一定的产品规划，而供应商的作用就是提供这些产品。因此，在对供应商进行评价时，务必要将它的生产设备适用性考虑在内，只有供应商的基础设施建设能够满足企业需求，合作才能顺利展开。

(7) 员工培训程序。归根到底，供应商的生产活动是由基层一线员工来完成的，他们的操作水平决定了产品的产量和质量，对他们的培训是必不可少的。因此，在对供应商进行考核时，企业需要对供应商的员工培训情况进行一定的了解。

(四) 产品开发能力。随着生活水平的提高，人们对家具产品的功能性、美观性、个性化都提出了更高的要求，而这就需要家具供应商在产品的创新和研发上进行更多投入。另

外，在家具行业竞争越发激烈的态势下，新产品开发成为了本企业区别于竞争对手的一个优势所在。基于这些背景，对供应商开发能力的考核已经成为评价体系中不可或缺的重要一环。

(1) 产品开发周期是否能满足要求。当业内企业普遍进行新品开发时，开发周期的重要性就凸显出来——如果能够有效地缩短开发周期，该企业的产品就能更快地打入市场，形成先行者优势。因此，企业必须要对供应商的开发周期进行考察，要尽可能地与本企业的产品需求形成匹配。

(2) 对新产品和现有产品的建议。产品开发不仅是指创造新产品，对现有产品进行改进和升级实际上也是一种开发。因此，优秀的供应商应同时对新产品和现有产品都有清晰的认识，并能提出可行的建议。

(3) 研发机构能力。供应商的研发机构是负责产品开发的，其研发团队的能力强弱也会直接影响到产品开发的质量、进度等。良好的研发机构能够切实根据市场需求，提出有创造性的想法和构思，是企业进行产品开发的有力支柱。因此，必须对供应商研发机构的能力进行综合考察。

(4) 产品设计工作间。产品设计是产品开发中的重要环节，是将一个模糊的、不全面的构思进行具象化的过程。只有当设计工作完成良好时，后续的试制和生产才能成为可能。显然，拥有专业化设计工作间的供应商会具备更强的开发能力。

(5) 产品测试复核制度。产品测试也是开发中不可或缺的一个环节，只有通过测试的产品才能投入量产，否则将可能会带来巨额损失。因此，合格的供应商必须备有一套严格的复核管理体制。

(6) 测试设备规范性。正是由于产品测验的重要性，测试设备也必须达到一定的标准，要严谨、规范，以确保测试结果真实可信。

(7) 模具和样品是否能按时达到要求。只有当供应商的模具和样品符合家具零售企业的产品需求，新产品才能进行量产。但这并非是无期限限制的，为了能够尽快占据市场，快速响应需求是必要的，因而要对供应商完成任务的及时性进行考察。

(8) 产品的开发经验。经验在产品开发中也起到关键作用。有产品开发经验的供应商能够较快地明确需求、制定计划、进入状态，不仅可以提升对市场的响应速度，也能够保证产品的质量。

(五) 内部管理能力。管理涉及到决策、计划、组织、执行、控制的一系列过程，它的实质是整合各类资源，用最优投入实现最优回报，从而达成企业的战略目标。企业的经营管理能力直接影响到企业经营的效益和效率。正因如此，在选择、评价供应商时，务必要对它们的管理能力进行审核。

(1) 企业主的参与程度。企业主是引领一家企业前进方向的灵魂人物。只有当企业主积极参与到企业的日常经营管理中，并对企业未来发展有着清晰的规划，这家企业的未来发展才有方向性，也才能谈及优异绩效的实现。

(2) 清晰的管理结构。清晰的管理结构能够充分反映企业使命和部门职责，是企业流程运作、部门设置、岗位规划的前提和依据，也是企业管理能力的重要体现。缺乏明确的管理架构，将会带来职责权不清、分工不明等问题，影响产品绩效。

(3) 守约的可信度。企业与供应商的合作是一种契约关系，合约履行直接关系到合作关系的存续与否。诚信守约也是供应商管理能力的一个方面。因此，在评价供应商时，应着重考虑它们的信用度。

(4) 系统的支持度。管理系统的使用，意味着用系统分析的方法将企业看作一个整体，并进行最优的资源组合，从而实现效益和效率的提升。如果供应商的管理系统能够提供强力支持，那么其管理绩效也会有明显的改善。

(5) 管理能力与资源。正如资源基础观所述，企业的资源和能力是其竞争优势的来源。那些管理能力强，且具有充足的人力、物力、财力等资源的供应商，显然在激烈的市场角逐中具有更强的竞争力。

(6) 员工的积极性。管理的核心在于“人”。任何一家企业都是由员工所构成的，他们是企业经营管理的主体。只有当员工能够自觉、积极、主动地工作时，企业的效益才会有改善和提升的可能。因此，供应商企业中员工的积极性也正是其管理能力的一种反映，需要对这个方面进行考察。

(7) 管理层态度。如果说员工的职责和任务大多属于执行层面，管理层的工作则主要集中于战略、政策等宏观层面，起到了“定基调”、“定方向”的作用，将会直接影响企业的发

展效率和效益。因此，在对供应商进行评价和选择时，必须要深刻考察其管理层的态度，这将会对双方合作产生深远影响。

(8) 新思维开放度。家具行业正处于转型发展的关键时期，以往相对粗狂的发展模式已经逐渐不能适应市场的新需求，加之“互联网”、“新零售”、“中国制造 2025”等新概念的冲击，家具行业的供应商也应该紧跟潮流，拥抱新变化、确立新思维。

(9) 长期合作度。频繁更换合作伙伴不仅会加重企业的搜寻成本、谈判成本，也会令产品的质量、价格、品种、供货周期等处于不稳定状态，进而影响销售状况。正因如此，找到合适的供应商并与之建立起长期的、稳定的合作关系就显得非常关键，在考察供应商时也应将这一点纳入考量范围内。

(10) 相互尊重度。企业与供应商的合作是建立在相互认同、相互尊重、相互信任的基础之上的，这也是确保合作能够开展并维持的重要前提。在挑选供应商时，不仅要在物质层面达成一致，也要注重文化、理念、价值观等精神方面的契合，以求双方能够相互理解、尊重、包容。

(六) 物流管理能力。家具产品往往具有体积大、重量大、不易储存的特点，而且有些产品在物流过程中容易破损，这就导致家具产品的运输具有难度大、成本高的特征；另外，消费者越来越看重家居生活的便捷化，希望在家具购买过程中获得更好的服务体验。这两点综合来看均对供应商的物流管理能力提出了较高的要求。但目前的基本状况是，绝大多数供应商将主力放在了产品的设计、开发和生产上，而相对缺乏对物流建设的关注，

这已经成为了家具行业的普遍痛点所在。为了对这一情况进行有效改善，家具零售企业在未来应该加强对供应商物流管理能力的关注度。

(1) 交货时间准确度。即便产品的质量和成本都符合要求，若交货时间无法得以保证，对于企业方来说也是无意义的。供应商在交货时间上的精准把握是非常关键的——若时间过长，则破坏了销售的连续性；若时间过短，又会增加零售企业的仓储成本。因此，企业必须要对供应商的交货周期进行考察。

(2) 物流成本。家具产品的运输具有难度大、成本高的特点，而且有些产品在运输过程中容易破损，更是加重了物流的总成本投入。如果供应商能够采取措施切实降低运输成本，就能够大大削减家具产品的进货价格，从而给企业带来更高的利润率。

(3) 工厂所在位置。家具产品的运输难度本来就比较大，如果再进行长距离的运输，各种意外状况的发生概率就更会大大增加。因此，在筛选供应商的时候，企业方应该考虑工厂的所在位置，并衡量从工厂运输到零售仓库的难易程度。

(4) 物流计划。物流计划是指对物流运输的流程、制度等进行事前的整体规划，具有长远性、战略性、系统性的特点。由于进行了详细的事前规划，拥有完整物流计划的供应商在实际运输中就会更加“游刃有余”，具备更强的物流管理能力。

(5) 工厂包装能力。家具包装是物流运输中的重要环节。设计合理的包装不仅能够保护家具安全抵达、降低损耗，同时也能起到降低运输成本、提升运输效率的作用。因此，企业应该对工厂的包装能力进行综合考察。

(6) 装运设备效率。智能化、自动化的物流管理中心已经成为家具行业的一个未来发展趋势。采用自动化和信息化的物流系统，将有效降低运输损耗，并且极大地提升了运输的效率，令产品能够更快、更完好地抵达客户手中。如果供应商的装运设备具有这种自动化趋势，显然会令与之的合作更具吸引力。

(7) 库存管理水平。库存管理对于制造型企业的重要性不言而喻，库存数量过大或过小都将影响企业的资源调度、制造成本等。只有将库存控制在合理水平上，才能既保证供货充足、又能降低损耗和成本。

(七) 质量管理能力。产品质量是家具供应商立足于市场的根基。若不具备品质优良的产品，其他的一切都将成为空谈。且从已有的文献成果来看，大多学者都将质量作为检验供应商能力和水平的一个重要指标。

(1) 质量体系/流程。质量控制是一个全面的过程，不仅要在事中检验，更要在事前做好防范工作，而设置质量体系 and 流程就是必要的手段，也是质量监管的第一关。

(2) 质量跟踪追溯体系。质量追溯系统的建立能够在出现问题时第一时间找到相关的负责人，做到职责分明、查处有据，而且这对于员工来说亦是一种警示，能够提升他们的责任感，从源头减少质量问题出现的可能性。

(3) 原材料质量管理。家具制造是一个复杂的工程，涉及到的原材料有很多，包括木材、五金、辅料、油漆等。无论任何一个环节出现纰漏，都会导致成品出现质量问题。因此，在生产正式开展之前，供应商务必要对原材料进行严格的质检，从而降低质量问题出现的可能性。

(4) 生产流程中的质量管理。家具的生产加工要经过许多道程序，因此要设置关键的质控节点，对重点生产环节进行逐一排查，加强监督。

(5) 质量检验及其文件管理。质量检验不仅要停留在口头，更要形成正式的规章制度，做到有规章可依，并明确好每一个环节的职责划分、应对策略等内容。

(6) QC 团队的规模和能力。QC 小组是企业质量控制中的一种有效组织形式，具有民主性、自主性、群众性、科学性等特征。为了提升企业质量管理的综合能力，加强 QC 团队的建设十分必要，因而要对供应商的 QC 团队进行考评。

(7) 索赔数量。索赔数量在一定程度上代表了供应商以往在质量管理方面的绩效水平。较少的索赔数量表明，供应商在质检方面成效显著，增加了与之合作的吸引力。

(8) 索赔金额。仅仅观察索赔数量所得出的结果还不够客观、全面，比如有的供应商虽然看似赔付的数量比较少，但每一单的金额都相当巨大，也会构成风险和隐患。因此还应该将索赔金额一同考虑在内，从而对供应商的质量管理水平进行综合性考察。

(八) 成本控制能力。归根到底，企业的生产经营都具有一定的逐利性。为了获得更高的利润率，企业在对供应商考评时，必须要考虑采购价格，即它所需要付出的成本。只有当成本处于可接受的范围内，企业与供应商的合作才能顺利展开。

(1) 生产效率。为了有效降低成本，提升生产效率是关键一步。提高生产效率意味着在同样一段时间内可以生产更多的产品，但同时成本投入是既定的，因此分散到每一件产品上面的成本自然就降低了。生产效率高的供应商在成本压缩上明显有更大的空间，因此要对这个项目进行重点考量。

(2) 降低成本能力。这种能力包括原材料议价能力、运输成本控制能力、产品损坏率、内部管理费用、外部交易费用等多个方面。企业应该对供应商的这些能力进行综合而全面的考察，从中挑选那些具有降低成本潜力的供应商。

(3) 长期竞争优势。企业之间的合作往往不是基于短期利益而进行的，而往往是一个长期过程。具有长期竞争优势的供应商，可能目前看来并不具备最低成本，但是从长远的角度来说，由于具备某种竞争优势（比如优质的管理团队、先进的信息化管理系统等）这些供应商的成本投入是逐渐降低的，更有利于长期合作的建立。

(4) 愿意与本企业共同分享成本的降低。供应商作为市场中的一个竞争者，往往也会考虑如何令自己的利益实现最大化，进而出现不愿降低产品出厂价的情况（即使它们的成本已经有所降低）。在这种情况下，零售企业并不能享受到成本降低的好处。因此在挑选供应商时，企业要寻找那些愿意实现“双赢”、促成总利益最大化的合作伙伴。

(5) 愿意投入以降低成本。降低成本也是需要“成本”的，比如组建专业物流团队、进行信息化建设、进行员工培训等。零售企业要寻找的合作伙伴，一定要是那些舍得投入、愿意投入的供应商，否则成本降低就无从谈起。

#### 3.2.4 供应商评价体系的构建与使用

根据上述评价指标，M 公司构建了一套供应商评价体系，并为每一个指标均赋予了不同的权重。同时，由于合规风险，还新增了 4 条必须项目。在实际操作中，采用了相关负责人打分制度，即 M 公司内部组建了专业的评审团队，在对每一家合作供应商进行现场观察、访谈调查的基础上，为每家供应商进行客观且公正的评分。每一个项目的满分都为

10 分，从 1 至 10 打分，其中 1-5 为不合格/差、6-7 为一般、7-8 为良好、8-10 为优秀。

在考虑权重的基础上即可得到每个指标的均分以及总均分。整个评审过程均有专门的负责

人进行审查和监督。下表 3-2 即为 M 公司在 2019 年 5 月进行的真实评分记录（供应商名

称已经隐去）。

表 3-2 M 公司供应商评价表的实际应用

供应商评估表

供应商名称：A 家具有限公司

评估规则：

1. 各大项权重及各小项权重可由根据采购要求和市场环境进行调整。
2. 总得分低于 6.0 分的供应商不能推荐为合格供应商, 评估结果存档, 并可作为供应商年度评估的一部分。
3. 评估部门包括: 采购部, 品质部, 供应商管理部。

必须项目	结果		
有效供应商营业执照	是/否		是
增值税发票资质	是/否		是
合格环保资质	是/否		是
生产厂房仓库等设施的有效期	是/否		是
战略合作度	权重	单项评分	小计
供应商战略合作意愿	20%	5	
合作态度的灵活性	20%	4	
本企业的优先性	20%	3	
合约签订和守约	20%	3	
市场信息的分享度	20%	4	
采购能力	权重	单项评分	小计
原材料成本	20%	6	
是否有采购部门	20%	7	
采购流程的系统化	20%	6	
采购部门的能力	20%	6	
采购风险防范策略	20%	5	
制造能力	权重	单项评分	小计

生产计划系统	14%	5	
生产灵活度	14%	6	
生产流程	14%	4	
生产自动化水平	14%	6	
生产设备保养系统	14%	6	
生产设备满足产品需求能力	14%	5	
员工培训程序	14%	6	
产品开发能力	权重	单项评分	小计
产品开发周期是否能满足要求	13%	7	
对新产品和现有产品的建议	13%	4	
研发机构能力	13%	5	
设计开发工作间	13%	5	
产品测试文件复核要求	13%	5	
测试设备符合规范	13%	5	
模具和样品是否能按时达到要求	13%	6	
产品的开发经验	13%	6	
内部管理能力	权重	单项评分	小计
企业主的参与程度	10%	7	
清晰的管理结构	10%	5	
守约的可信度	10%	6	
系统的支持度	10%	6	
管理能力与资源	10%	6	
员工的积极性	10%	5	
管理层态度	10%	7	
新思维开放度	10%	6	
长期合作度	10%	6	

相互尊重度	10%	6	
物流管理能力	权重	单项评分	小计
交货时间准确度	14%	8	
物流成本	14%	5	
工厂所在位置	14%	5	
物流计划	14%	5	
工厂包装能力	14%	6	
库存管理水平	14%	6	
装运设备效率	14%	4	
质量管理能力	权重	单项评分	小计
质量体系/流程	13%	6	
产品质量的跟踪追溯体系	13%	7	
原材料质量管理	13%	3	
生产流程中质量管理	13%	6	
质量检验及其文件管理	13%	8	
QC 团队的规模和能力	13%	7	
索赔数量	13%	9	
索赔金额	13%	4	
成本控制能力	权重	单项评分	小计
生产效率	20%	7	
降低成本能力	20%	5	
长期竞争优势	20%	6	
愿意与本企业共同分享成本的降低	20%	5	
愿意投入以降低成本	20%	6	
总分			5.53

## 第 4 章 M 公司供应商评价体系与产品绩效的关系分析

### 4.1 研究假设

#### 4.1.1 主效应

对于家具零售企业来说，其竞争战略中最需要关注的部分即是供应商在供应链管理上的能力。根据波特教授的“五力模型”，供应商的能力在一定程度上决定了企业在市场上的竞争能力。在成本管理控制上，买方通过谈判，降价计划等供应商管理方式，不断要求供应商提供较低价格的产品，家具零售企业就可以在售价上取得更低的价格从而获得市场上的竞争优势，或者取得更为丰厚的利润用于再投入提高公司价值；在产能管理上，买方要求供应商在要求的时间提供可能多的产能，确保零售企业就可以获取规定的需求的数量商品，从而保证占领市场份额和销售收入；在质量管理方面，买方通过，5s,6 西格玛，ISO9000 等管理方式，对供应商产品质量进行更加严格的监控，那么零售企业就以高质量超越对手、赢得顾客信赖；在新产品开发和产品独特性上，买方和供应商密切合作开发独特性的产品，并且能够做到独家专供，那么零售企业就有可能去占据更大的市场份额，甚至引领行业的未来走向和创新方向；在资源沟通和共享上，买方和供应商分享更多的信息资源，那么企业双方就拥有了更多做出准确决策的依据.....简言之，通过提升投入要素的价格或者降低产品或提高产品服务的质量这两种手段，供应商可以影响买方企业的盈利能力，甚至对其存亡形成有力的威胁（张春平，2016）<sup>[53]</sup>。基于此，本文认为，运用上面构建的供应商评价体系所得到的供应商评分将会影响家具零售企业的绩效水平，并提出了下面的 8 条假设。

根据资源依赖理论，企业是一个开放式的系统，其存亡密切依赖于外部环境，然而管理者可以采取的措施以减少环境的不确定性和依赖性。Amy J. Hillman 在《资源依赖理论：回顾篇》中指出，有强烈的证据支持企业并购活动发生在一方依赖一方的公司中以此作为一种机制来减少依赖。依赖的程度也预示着并购发生的可能性。公司合资也是同样的情况，并且更容易发生在双方互相依赖的情况下。就本文的研究主题而言，家具零售企业显然不能独立经营、独立生存，而是会受到其供应链条上的其他组织的影响和限制，其中最为明显的就是零售企业密切依赖于家具供应商，因为供应商是直接供给产品的组织，直接影响到了产品的质量、成本、交货期等方方面面。面对着这种极强的依赖性，为了更好地存活和发展下去，零售企业必须采取措施以减少对供应商的依赖性，并要想办法去稳定获得供应商的资源，而与之建立起战略合作关系就是一项重要举措。

与以往常见的一次性合作不同，战略合作意味着企业之间建立的合作关系是长期的、深度的。在传统模式下，双方进行合作的目标是实现各自利益的最大化，而并未考虑双方的整体利益，因此这种利益获得是建立在牺牲对方的一定利益的基础之上的。随着企业和供应商之间的联系愈发密切，优秀供应商的重要性也日渐凸显，它能够切实帮助企业降低成本、提升生产能力、发现市场机会等，逐渐成为企业可持续竞争优势的一个重要来源，与之建立起战略合作关系也正在成为新潮流。这种关系的形成基础是双方共享信息、共担风险、共享利益，以求达成共赢的局面。一旦这种关系得以建立，企业与其供应商之间就形成了一种“命运共同体”，所要达成的目标是实现双方共同利益的最大化。因此，当供应商的战略合作度较高时，企业就可以与之建立战略伙伴关系，进而通过这种互惠互利、相互信任

的关系降低了对环境的依赖性以及不确定性，且能够更加稳定地、源源不断地获取所需资源，这对于产品绩效提升有着显著的推动作用。基于此，本文提出以下假设：

假设 1：供应商的战略合作度评分对产品绩效有正向影响。

资源基础观立足于企业的内部资源和能力探究了企业竞争优势的来源所在，它的核心是将企业作为研究单位，聚焦分析组成企业的不同资源要素，以企业的资源要素的分析作为基础和出发点。通过探讨特殊的能力和战略资源的差异性，来解释不同企业在竞争力与绩效方面的差异，从而提升竞争优势和超额利润。

在不同的行业，每家企业都拥有不同的内部资源。而能力作为企业资源的一种形式（Wernerfelt, 1984）<sup>[57]</sup>，自然也呈现出了差异化的表现。就本文的研究主题而言，笔者阅读了大量文献，并请教了行业内外的专家和学者，发现家具行业的供应商普遍需要的核心能力包括采购能力、制造能力、产品开发能力、管理能力、物流管理能力、采购价格、质量管理水平。已有学者的研究表明，供应商的能力意味着供应商识别、开发、整合内外部资源从而改善供应链活动（Mohammadi 等, 2011）<sup>[62]</sup>，是企业获得竞争优势的源泉（Morash, 2001）<sup>[63]</sup>。

采购指的是企业从资源供应市场获取产品或服务作为自身的资源，从而满足自身的需要或保证生产活动的顺利开展。这项工作看似容易，但实则十分复杂，所涉及的程序和流程相当多。各种原材料是家具产品制造的前提和基础，因此采购是家具供应商进行生产经营的第一步也是关键一步，直接影响到供货的质量和成本。具体来说，如果供应商能够在采购过程中整合各种资源，具备较强的采购能力，并切实有效地降低采购风险，它就可以

及时地获取品质更高、成本更低的原材料，进而可以生产品质高、价格合理的家具并提供给家具零售企业。因而，零售企业可以凭借好产品而获取竞争优势，占据市场份额，提升产品绩效。本文据此提出：

**假设 2：** 供应商的采购能力评分对产品绩效有正向影响。

家具供应商大多为制造型企业，它们的制造能力是企业的立根之本。如果供应商拥有高效的设备设施、熟练的工人，那么它的生产制造效率就可以大大提升；如果供应商拥有完善的计划和流程，那么它的生产周期就可以得到保证；如果供应商具备先进的工艺和技术，那么它的产品质量就能进一步升级……由此可见，供应商的制造能力将会直接影响它的生产与经营效果。具备较强生产制造能力的供应商能够为零售企业带来诸多好处，比如优质的产品、降低成本的空间、按时的供货等，而这些都将作为家具零售企业在市场竞争中的重要砝码，对产品绩效的影响是明显的。据此，本文认为：

**假设 3：** 供应商的制造能力评分对产品绩效有正向影响。

在我国以往传统的家具行业中，中小型企业数量众多，它们大多凭借相对低廉的价格、仿制的外观设计而获得了市场中的一席之地。然而，随着我国经济的腾飞与人民生活水平的改善，人们的购买力水平有了比较大的提升，且对家居生活有了更高的期许，越来越看重家具产品的创新价值。在这种背景下，千篇一律的、毫无新意的家具产品正在丧失竞争力，产品的创新和开发成为了新的行业基调。为了巩固甚至扩大市场影响力，家具零售企业逐渐把技术创新看作是评价和选择供应商过程中的一个重要标准。如果供应商在产品开发方面有着卓越表现，它就有能力提供多种多样的独特产品，从而帮助零售企业从同质化

现象严重的市场中脱颖而出，满足消费者对创新产品的新需求，抢占市场先机，实现效益增加。因此，本文提出：

假设 4：供应商的产品开发能力评分对产品绩效有正向影响。

任何一家企业的经营管理都指导着甚至决定了企业发展的未来。管理工作涵盖了决策、计划、组织、执行、控制等一系列过程，它是一门科学更是一门艺术。有效的管理即是要结合企业的资源和现状，采取、执行并监控各种战略决策和流程制度，以实现企业的战略目标。为了达成较强的管理能力，企业必须思考：是否制定了完整的各层次目标计划？是否具有完善的规章制度和清晰的职责划分？是否进行了合理的岗位设置以及有效的培训体系？是否进行了有效的沟通、领导与激励？是否建立了完备的监督、考核和反馈机制？只有满足了“产权清晰、责权明确、科学管理”的原则，企业的管理能力才可以说是合格的，而这种能力直接影响到企业经营的效益和效率。如果供应商在管理方面具有优良的表现，那么借助“计划、组织、领导、控制”等手段，它的各种战略和政策就能得到更好的执行。一方面，这将促进它与家具零售企业之间的沟通效率，推动双方合作更加高效地展开；另一方面，管理上的优势有助于合作条款得到贯彻执行，提升合作效果，从而帮助零售企业在市场上获得竞争力。因此，本文提出：

假设 5：供应商的内部管理能力评分对产品绩效有正向影响。

家具产品往往具有体积大、重量大、不易储存的特点，而且有些产品在物流过程中容易破损，这就导致家具产品的运输具有难度大、成本高的特征；另外，消费者越来越看重家居生活的便捷化，希望在家具购买过程中获得更好的服务体验。这两点综合来看均对供应商

的物流管理能力提出了较高的要求。从过程上来看，物流活动包括装卸搬运、仓储、分拣、配送运输等环节。如果供应商能够降低搬运和配送过程中的损耗率、增强分拣的效率与准确率、将库存量维持在合理区间，那么整个物流系统的效益和效率都会有所提升，从而降低运输成本、提升运输质量，也更有助于带给顾客良好的购物体验，这些对于家具零售行业无疑是关键性的竞争优势。据此，本文提出：

假设 6：供应商的物流管理能力评分对产品绩效有正向影响。

产品质量是企业生存的重要根基。在过去几十年时间里，我国经济发展虽然取得了相当优异的成绩，但大多建立在粗放式的发展模式上，给经济社会的进一步发展带来了诸多问题。步入新时代，特别是自党的十九大会议以来，我国提出了“建设质量强国”的战略目标，企业也因而越来越关注对产品的质量管理。近年来已有学者通过实证研究发现，产品质量升级将会有力促进企业经营绩效的提高（辛大楞，2018）<sup>[64]</sup>。就本文的研究情境而言，家具供应商若具备良好的产品质量管理能力，就能在产品的采购、设计、生产、检验等环节严守质量关，降低供货质量不合格的现象，而这将直接提升零售企业所售产品的品质，不仅可以以此吸引更多的消费者，还在某种程度上减少了售后服务的成本，有利于其产品绩效水平的提高。因此，本文认为：

假设 7：供应商的质量管理能力评分对产品绩效有正向影响。

家具零售行业的大部分成本花费在家具产品的采购方面，如果可以切实有效地降低这部分投入，企业的利润率将会有明显的提升。以全球最大的家具零售商宜家为例，它一直以来都是以“质优价低”的形象面向消费者，在同类型产品的价格上，宜家可做到比竞争对手

低 30%~50%，而这与其在采购成本控制方面的优秀表现是密切相关的，特别是其对供应商的管理可谓是业内标杆。宜家通过严格筛选供应商、与供应商密切合作，并为之建立起相互制约关系等策略，成功地确立起行业领军者的地位。可见，若是家具供应商能够尽可能地压缩成本，提供给企业以质优价廉的产品，降低企业的采购成本，就能够有效提升企业的盈利空间，促进绩效提高。据此，本文提出：

假设 8：供应商的成本控制能力评分对产品绩效有正向影响。

#### 4.1.2 调节效应

如上所述，企业的独特资源与核心能力将会影响产品绩效。但本文认为，上述的这些正向关系将会受到调节效应的影响。根据资源基础观的基本理论框架，即“资源-战略-绩效”范式，企业的核心能力（资源的一种形式）需要和企业在产品市场上的战略定位进行匹配，从而令企业的战略得以更好的执行与发挥，为企业赢得更好的绩效表现。实际上，市场营销与 RBV 的相关研究已经表明，产品市场策略应该与组织的独特资源进行组合，以改善市场竞争的效果（如：Barney, 1991<sup>[58]</sup>；Hunt, 2000<sup>[64]</sup>）。这是因为战略资源本身并不能带来竞争优势，而是要通过战略部署来提升自身获得竞争优势的潜力（Hunt, 2000<sup>[64]</sup>）；同时，产品市场策略的实施是为了让组织更好地适应环境，如果缺少必要的核心能力，那么绩效水平也将受到损害（Barney, 1991<sup>[58]</sup>）。因此，将企业的资源和能力与产品市场战略进行匹配是非常关键的（Kraatz & Zajac, 2001<sup>[66]</sup>）。基于上述分析，本文认为调节效应是存在的，应该将“产品战略定位”作为调节变量纳入模型。

根据 Fisher (1997)<sup>[67]</sup>的观点, 企业供应链的选择与产品需求是息息相关的, 产品需求有两种模式, 即可预测的需求和不可预测的需求, 分别对应着功能型产品和创新型产品。功能型产品具有产品种类少、生命周期长、边际收益低等特征, 效率型供应链比较适合。而创新型产品则紧跟市场潮流, 满足不同人的品位需求, 因此具有产品种类繁多、生命周期短、边际收益高等特点; 另外, 由于其市场变化难以预测, 应该采取响应型供应链模式。就本文的研究主题来说, 功能型的家具产品包括床类、床头柜、书桌等摆放在卧室以及其他私密性强的场所的产品, 主要是注重实用性和舒适性; 而创新型产品则是指沙发、餐桌、茶几等摆放在客厅、餐厅以及其他开放性场所的产品, 它们对于设计感的追求远胜于实用性。根据这两种产品战略定位的不同, 供应商的能力对产品绩效的影响也发生了不同的变化。根据上面的分析, 本文提出了下面的 8 条假设。

功能型产品的目标是满足人们的基本物质需求即可, 它的需求是比较稳定且容易预测的, 而且具有价格弹性较小、生命周期较长的特点。正因如此, 它的市场供求相对较易达到平衡, 市场调节成本并不高。但是从另一个方面来说, 稳定性也会导致更加激烈的市场竞争, 从而压缩了企业的利润空间, 因而企业在经营此类产品时往往会尽可能地最小化物质成本投入; 同时, 功能型产品的本质是满足人们的某种功能需求, 对于产品质量也提出了较高的要求。这就意味着, 企业在选择供应商时, 会更加看重它们在降低成本、保证质量、提升效率等方面的资源与能力。

与之相对应, 创新型产品的需求变化具有高度的不确定性, 且生命周期比较短, 这就导致市场供求风险明显加大, 在生产经营这类产品时, 务必要注意各类市场信号, 并对市场

需求做出快速且准确的响应。在这个过程中，产品的物质成本考虑大大降低，而市场调节成本则呈现明显的上升趋势。因此，在选择供应商时，企业将更多的关注点放在了供货的速度和灵活性方面，而对产品自身成本的要求有所放松。另外，创新型产品更多的是要满足人们对产品独特性、设计感、个性化等方面的需求，因此供应商在创新、开发方面的能力就显得尤为关键。

笔者在上一小节提到了家具行业供应商所应具备的 8 种核心能力。显然，它们对于采取不同战略定位的产品的绩效影响亦存在差异。战略合作意味着零售企业和供应商建立起互惠互利的合作伙伴关系，高战略合作度代表企业与供应商共担风险、共享利益，在供货方面具有明显的优先性和灵活性。创新型产品需要企业与供应商双方在市场需求数据及分析，成本价格的评估，产品设计，材料选择，外观造型，制造工艺等多方面进行全面的合作共享进行。而功能型产品在这些方面却变化相对少和稳定，供应商对功能性产品只需按照一贯的要求进行例行作业，因此合作度并不如创新型产品那么紧密。所以，这种战略合作能力对于创新型产品的有效经营来说是必不可少的，而对于功能型产品的作用则相对小得多。因此，本文认为：

假设 9：战略合作度的评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响。

功能型产品，顾名思义，它的实用性价值远远大于对设计感的追求，消费者最为看重的是产品功能的不断完善和优化，而设计、外观等只需要保持在合理范围之内即可。因为这种产品的需求是相对稳定的、可预测的，而且生命周期较长，对于生产和经营此类产品的企业来说，核心任务就在于促进效率提升与成本降低，在从原材料到成品再到运输的各个

环节都需要严控成本。而创新型产品则具有明显的“高风险、高收益”特点，它的需求是非常难以预测的，因而时常会面临供需不均衡的困境：一方面，高利润率和产品新颖性增加了产品供给短缺的可能性；但另一方面，较短的生命周期又可能会带来产品过时快、供大于求的问题。正因如此，企业更多地将精力用于市场调节，在整个供应链流程中都强调灵活性与响应速度。

高制造能力的供应商拥有完善的生产计划、灵活化的生产流程、自动化的生产设备以及熟练的操作工人，这些要素保证了其在实际生产中能够实现高响应速度，并能根据外部情况变化适时地调整生产计划。这种能力对于创新型产品的生产是十分重要的，能够较好地满足这类产品供求不平衡且经常变化的要求。举例来说，某种新颖家具产品获得了消费者的青睐，一时间供不应求。此种情况下，高制造能力的供应商就可以及时调整生产进度，加速生产以供应市场。但是对于功能型产品来说，它的需求相对稳定、变动不大，不会经常需要供应商做出临时调整和改变，只要按部就班地进行生产即可。因此，本文提出：

**假设 10：**制造能力的评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响。

供应商的采购能力主要反映了其在采购环节的效率，即是否能够以较快的速度获取生产所需的原材料及辅料。这种快速反应对于创新型产品的生产来说是相当关键的。一旦新需求出现，供应商就要有能力及时获取资源并投入生产，否则要么落后于竞争对手、要么无法满足消费者期望，造成产品绩效不佳。但对于功能型产品来说，这种采购中的快速反应的重要性就大大降低了，供应商只需要具备获取原材料的能力即可，而在时间紧迫性上的要求是较低的。因此，本文认为：

**假设 11:** 采购能力的评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响。

产品开发意味着要么对原有产品进行改造升级，要么创造出新颖独特的产品。这种能力显然对创新型产品来说更加有意义。功能型产品是为了满足人们的基本需求，强调实用性，需求也是很稳定的，并不需要经常做出改变，因此在研发投入方面的开支是相对较小的；而创新型产品强调要及时响应市场的不断变化，特别是在今天，消费者对家具产品的个性化提出了更高的要求，供应商必须要在产品创新和开发上进行更多投入。因此，本文认为：

**假设 12:** 产品开发能力的评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响。

企业进行内部管理就是要通过“计划、组织、领导、控制”等手段去提升生产经营的效率。具体来说，计划就是进行预先的统筹安排，组织就是对内部人员进行职责划分，领导则是要对员工进行指挥和激励，控制则意味着要让各个部门的活动按照既有程序顺利展开……这一切的最终目的就在于提升企业的运作效率，以促进战略目标的实现。对于创新型产品来说，管理是相当重要的，因为它所面临的环境是动荡的、变化的，缺乏必要的管理容易导致内部散乱、效率低下，从而无法及时对市场做出响应；而功能型产品的市场变化较少且稳定，大多数情况下只需要按部就班地生产即可，对供应商管理能力的要求并不高。因此，本文提出：

**假设 13:** 内部管理能力的评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响。

物流管理的目的是确保供货的及时性以及库存水平的合理性，这种能力在创新型产品上的表现更加突出。一方面，创新型产品着重强调对市场的快速回应，保证产品能够尽快

到达终端消费者手中就显得很关键，因此需要高效率的物流链条进行配合。另一方面，由于供求关系具有很大的不确定性，创新型产品的库存要相对灵活，并要有及时调整的能力。但是对于功能型产品来说，在物流运输上只要尽可能地实现低成本即可，对物流环节的计划、协调、控制等能力的要求是比较有限的。因此，本文认为：

**假设 14:** 物流管理能力的评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响。

质量管理是为了降低原材料、半成品、成品的不合格率和损耗率，并及时进行补救，从而可以有效地降低生产成本。供应商的质量管理水平对于功能型产品的生产制造来说至关重要。一方面，通过质量管理，供应商降低了生产成本，从而让零售企业拥有增加利润率的空间；另一方面，质量管理还能够在一定程度上提升了产品的品质，因而满足功能型产品的实用性要求。但对于创新型产品来说，消费者更关注其时尚性、个性化等特点，也愿意付出更高的溢价，对质量管理的需求相对较小。因此，本文提出：

**假设 15:** 质量管理能力的评分对功能型产品绩效比创新型产品绩效有更大的正向影响。

采购价格直接关乎产品的成本。相对于创新型产品来说，供应商在成本控制上的能力对功能型产品更为重要。功能型产品的利润空间本身就比较有限，为了生存发展，零售企业必须严格控制采购成本，也因此更偏好于成本较低的供应商。而创新型产品的溢价较高，对成本控制的要求可以相对放松一些。因而，本文认为：

**假设 16:** 成本控制能力的评分对功能型产品绩效比创新型产品绩效有更大的正向影响。

## 4.2 研究设计

### 4.2.1 样本选取与数据处理

本文以 44 家供应商和目标客户企业为研究对象，探讨供应商评价得分对产品绩效的影响效果。样本选取 2018 年各供应商提供的 4344 款产品的采购销售数据作为产品绩效衡量指标。最终，选用 SPSS 25 分析软件对数据进行描述性分析、相关性分析、多元回归等实证分析方法验证模型。

采用专家打分法对 44 家供应商在战略合作度、采购能力、制造能力、产品开发能力、内部管理能力、物流管理能力、质量管理能力和成本控制能力，共八个维度进行评估，得到 44 家供应商的评估分数。

专家打分法是一种为了评定特定指标同时减弱人为因素干扰，聘请多个专家对同一问题进行评定，然后综合得出理想结果的客观准确的研究方法 [68]。首先，聘请领域内若干代表性专家依照评价对象的特征选定多个评价指标，并制订出评价标准。然后另请产学研政等领域专家按此标准给出各项目的评价分。经过多轮反馈和综合，最终得到理想的结果。

参考张逸昕和崔茂中提供的操作步骤，本文使用专家打分法的具体流程是：

(1) 选择权威专家。选取的专家应当熟悉本产业的资源状况，具有较高的权威性和代表性，人数应当适当。可以认为，评估专家的人数越多，专家个体对评估项目总体结果的影响越小，评估结果的可靠性也就越高。然而评估专家越多，项目研究成本会越大。本文选择在家具零售企业具有权威的专家 15 人；

(2) 确定专家评分。本产业专家将每个指标赋予定量数值，赋值范围为 1-10 分，赋值标准依据学界公认原则；

(3) 预评分试验使用 10 个的企业的数据进行预评分试验，由 8 位专家同时且独立地完成对 10 个企业的评分，以便检验编码者间信度。本研究使用 Cronbach's  $\alpha$  系数来检验编码者间信度。检验结果显示，战略合作度、采购能力、制造能力、产品开发能力、内部管理能力、物流管理能力、质量管理能力和成本控制能力的 Cronbach's  $\alpha$  系数均大于 0.8，说明由专家打分法获得的数据具有良好可靠性。

(4) 计算综合总分。将每项指标权数与对应的等级分别相乘，求出该指标得分。各项指标得分之和即变量的总分；

表 4-1 信度检验

	项已删除的 Cronbach's $\alpha$ 值
战略合作度	0.855
采购能力	0.828
制造能力	0.834
产品开发能力	0.825
内部管理能力	0.836
物流管理能力	0.83
质量管理能力	0.913
成本控制能力	0.862
总体	0.865

#### 4.2.2 变量定义与模型构建

##### (1) 因变量

本文研究样本企业 M 公司是一家中小型家具零售企业，并且 44 家供应商企业也都是非上市中小型私有企业。鉴于企业净利润指标获取的难度较大，本文采用销售收入作为衡量产品绩效的指标，销售收入能够有效评估企业收益情况。使因变量更为简洁明了。

##### (2) 自变量

综合前面 4.1.1 的分析，本文选择战略合作度、采购能力、制造能力、产品开发能力、内部管理能力、物流管理能力、质量管理能力和成本控制能力这 8 个指标作为自变量。并使用专家打分法对这 8 个自变量进行测度。

##### (3) 控制变量

除了本文所要探讨的供应链环节的影响因素，还有其他影响企业收益的因素。不同模式的供应商所提供的产品品类和价格等有所差异，因而影响到企业的销售收益。市场上的家具种类根据适用对象主要分为儿童家具和成人家具，由于家庭对于儿童产品的重视程度越来越高，主打儿童家具的产品也会越来越受欢迎，对公司产品的销售情况带来一定影响。为了保证模型的准确性和全面性，将这些变量作为控制变量加入模型。

##### (4) 调节变量

Fisher (1997) 指出，供应链的选择与产品需求息息相关，产品需求分为可预测的需求和不可预测的需求，分别对应于功能型产品和创新型产品。功能型产品具有产品种类少，生命周期长、边际收益低等特征。创新型产品紧跟市场潮流，满足不同人的品位需求。该产

品特点是种类繁多，生命周期短，但是边际收益高。样本中功能型产品有床类、床头柜、书桌等摆放在卧室以及其他私密性强的场所的产品。该产品注重实用性和舒适性。样本中创新型产品比如沙发、餐桌、茶几等用于客厅或餐厅以及其他开放性场所的家具产品，对于设计感的追求远胜于实用性。因此本文将产品的战略定位作为调节变量。

表 4-2 变量定义与取值

类型	指标	变量	取值
自变量	战略合作度	X1	1-10
	采购能力	X2	1-10
	制造能力	X3	1-10
	产品开发能力	X4	1-10
	内部管理能力	X5	1-10
	物流管理能力	X6	1-10
	质量管理能力	X7	1-10
	成本控制能力	X8	1-10
因变量	产品绩效	Y	0-1
控制变量	产品使用对象=儿童	C1	0-1
	产品使用对象=成人	C2	0-1
	产品类目=书房	CATE1	0-1
	产品类目=卧室	CATE2	0-1
	产品类目=客厅	CATE3	0-1
	产品类目=布艺织物	CATE4	0-1
	产品类目=床上用品	CATE5	0-1
	产品类目=餐厅	CATE6	0-1
	价格定位=低	PRI1	0-1
	价格定位=中	PRI2	0-1
	价格定位=高	PRI3	0-1
调节变量	产品定位=创新	M1	0-1
	产品定位=功能	M2	0-1

基于前述假设，本文的验证模型如下：

$$Y = \beta_0 + \phi_1 C1 + \phi_2 C2 + \phi_3 CATE1 + \phi_4 CATE2 + \phi_5 CATE3 + \phi_6 CATE4 + \phi_7 CATE5 + \phi_8 CATE6 + \phi_9 PRI1 + \phi_{10} PRI2 + \phi_{11} PRI3 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3 + \beta_4 X4 + \beta_5 X5 + \beta_6 X6 + \beta_7 X7 + \beta_8 X8 + \beta_9 M1 + \beta_{11} M1X1 + \beta_{12} M1X2 + \beta_{13} M1X3 + \beta_{14} M1X4 + \beta_{15} M1X5 + \beta_{16} M1X6 + \beta_{17} M1X7 + \beta_{18} M1X8 + \beta_{21} M2X1 + \beta_{22} M2X2 + \beta_{23} M2X3 + \beta_{24} M2X4 + \beta_{25} M2X5 + \beta_{26} M2X6 + \beta_{27} M2X7 + \beta_{28} M2X8$$

## 4.3 实证分析

### 4.3.1 描述统计

表 4-3 为研究样本的描述性统计和相关系数表。从均值和标准差两个统计量可知，战略合作度指标平均得分低于 5，说明供应商对企业的合作支持度偏低。内部管理能力平均得分较高，接近 8，表明企业组织管理能力较强。指标中得分差异较大的有采购能力和质量管理能力。由模型中各个变量之间的相关系数可知，产品绩效（Y）与采购能力

（X2）、制造能力（X3）、产品开发能力（X4）、内部管理能力（X5）、物流管理能力（X6）和成本控制能力（X8）呈正相关关系，且在 1%的水平上通过了相关系数双侧检验。这初步表明各变量对产品绩效的影响与本文研究假设一致。然而，采购能力与制造能力，采购能力与产品开发能力，制造能力与产品开发能力、产品开发能力与物流管理能力的相关系数大于 0.8，应进一步进行多重共线性检验。

表 4-3 描述性统计与相关系数表

变量	均值	标准差	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
X1 战略合作度	4.938	0.635								
X2 采购能力	7.375	1.244	.474***							
X3 制造能力	7.285	0.913	.373***	.812***						
X4 产品开发能力	6.978	0.903	.424***	.808***	.825***					
X5 内部管理能力	7.649	0.927	.601***	.710***	.780***	.662***				
X6 物流管理能力	7.354	0.929	.494***	.787***	.768***	.808***	.686***			
X7 质量管理能力	5.898	1.755	.353***	.210***	.276***	.501***	.238***	.353***		
X8 成本控制能力	6.812	0.856	.626***	.506***	.285***	.366***	.442***	.360***	.173***	
Y 产品绩效	120406.797	408631.610	-0.001	.085***	.101***	.103***	.115***	.062***	0.020	.046***

注：样本数为 4344，\*表示在 0.1 水平（双侧）上显著相关；\*\*表示在 0.05 水平（双侧）上显著相关；\*\*\*表示在 0.01 水平（双侧）上显著相关

### 4.3.2 多重共线性检验

采用方差扩大因子（VIF）检验自变量间的多重共线性。由表 4-4 可知，采购能力、制造能力和产品开发能力的 VIF 大于 5，为消除多重共线性，对三个变量进行取对数处理。

表 4-4 变量共线性检验

	共线性统计量	
	容忍度	VIF
战略合作度	0.404	2.475
采购能力	0.186	5.363
制造能力	0.17	5.874
产品开发能力	0.161	6.212
内部管理能力	0.272	3.68
物流管理能力	0.266	3.758
质量管理能力	0.566	1.767
成本控制能力	0.497	2.011

### 4.3.3 假设验证

各因素对产品绩效影响的检验结果如模型 3（表 4-5）所示。控制变量（产品使用对象、产品品类、价格定位）对产品绩效存在显著影响。

战略合作度与产品绩效显著正相关， $B = 0.0674$ ， $p < 0.01$ ，假设 1 成立。战略合作度每增加一个单位，企业销售额增加约 0.07 单位。战略合作度与创新型产品具有正向调节作用， $B = 0.0255$ ， $p < 0.05$ ，假设 9 成立。

假设 2 认为采购能力对产品绩效有正向影响，根据模型 3 中系数  $p > 0.1$ ，得出采购能力与产品绩效关系不显著，假设 2 不成立。在假设 10 中，采购能力评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响。从模型 3 中采购能力与产品绩效的交互项可知， $B=0.0438$ ， $p < 0.01$ ，假设 10 成立。

制造能力与产品绩效不存在显著正向关系，假设 3 不成立。制造能力与产品定位的交互项具有正向调节作用， $B = 0.034$ ， $p < 0.1$ ，假设 11 成立。

假设 4 认为产品开发能力与产品绩效有正向影响。根据模型 3 中系数  $B = 0.0832$ ， $p < 0.05$ ，得出假设 4 成立。在所有指标中，产品开发能力对企业销售额的影响较为重要。产品开发能力每增加一个单位，企业销售额增加约 0.08 单位。在假设 12 中，产品开发能力评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响。从模型 3 中创新型产品开发能力与产品绩效的交互项可知， $B = 0.0577$ ， $p < 0.01$ ，假设 12 成立。在该指标上，产品定位的调节效用最好。

假设 5 认为内部管理能力与产品绩效有正向影响，根据模型 3 中系数  $B = 0.1036$ ， $p < 0.01$  得出，假设 5 成立。且在所有指标中，内部管理能力的提高能够极大地提高产品绩效。内部管理能力与产品定位的交互项具有负向调节作用， $B = -0.0303$ ， $p < 0.05$ ，内部管理能力评分对功能型产品绩效比对创新型产品绩效有更大的正向影响，假设 13 不成立。

物流管理能力对产品绩效存在负向影响， $B = -0.0661$ ， $p < 0.05$ ，假设 6 不成立。从

模型 3 中物流管理能力与产品定位的交互项可知,  $p > 0.1$ , 产品定位的调节作用不显著, 假设 14 不成立。

质量管理能力对产品绩效影响不显著,  $B = 0.0147$ ,  $p > 0.1$ , 假设 7 不成立。根据模型 3 中质量管理能力与产品绩效的交互项  $B = -0.0136$ ,  $p < 0.01$  可知, 质量管理能力评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响, 假设 15 不成立。

成本控制能力对产品绩效有正向影响,  $B = 0.0245$ ,  $p < 0.1$ , 假设 8 成立。成本能力每提高一个单位, 企业的产品绩效增加 0.02 单位。成本控制能力对产品绩效的促进作用远低于其他显著性指标。从模型 3 中成本控制能力与产品定位的交互项  $B = 0.0182$ ,  $p < 0.01$  可知, 成本控制能力对功能性产品绩效比对创新型产品绩效有更大的正向影响, 假设 16 成立。

表 4-5 层次回归分析结果

变量	产品绩效		
	模型 1	模型 2	模型 3
常量	-0.0231	-0.0312	-0.0344
控制变量			
产品使用对象=儿童	-0.0711**	-0.0852**	-0.0956**
产品使用对象=成人	0.048*	0.054*	0.0612*
价格定位=低	-0.3643***	-0.3477***	-0.3479***
价格定位=中	-0.2964***	-0.298***	-0.3001***
价格定位=高	0.6376***	0.6145***	0.6137***
产品类目=书房	-0.1194**	-0.1252**	-0.0909**
产品类目=卧室	0.1661***	0.1564***	0.1682***

产品类目=客厅	0.0073***	0.0254***	0.0142**
产品类目=布艺织物	-0.0194	-0.1435	-0.1179
产品类目=床上用品	0.0417	0.1253	0.1058
产品类目=餐厅	-0.0236	-0.0182	-0.0332
自变量			
战略合作度		0.0619***	0.0674***
采购能力		0.0141	0.0012
制造能力		-0.0121	-0.0459
产品开发能力		0.0624**	0.0832**
内部管理能力		0.0892***	0.1036***
物流管理能力		-0.0744***	-0.0661**
质量管理能力		0.0322*	0.0147
成本控制能力		0.0233*	0.0245*
调节变量			
产品定位=创新			0.0026*
产品定位=功能			-0.0026*
战略合作度×创新			0.0255**
采购能力×创新			0.0438***
制造能力×创新			0.034*
产品开发能力×创新			0.0577***
内部管理能力×创新			-0.0303**
物流管理能力×创新			-0.0006
质量管理能力×创新			0.0136***
成本控制能力×创新			-0.0182*

战略合作度×功能				-0.0255**
采购能力×功能				-0.0438***
制造能力×功能				-0.034*
产品开发能力×功能				0.0577***
内部管理能力×功能				0.0303**
物流管理能力×功能				0.0006
质量管理能力×功能				-0.0136***
成本控制能力×功能				0.0182*
R 方	0.188	0.195	0.2	
调整 R 方	0.186	0.192	0.195	
F (Sig.)	104.9	58.23	40.66	

注:N=4344, 显著性水平:\* $p < 0.1$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$  (单尾检验)。

表 4-6 假设检验汇总表

假设	假设内容	验证结果
H1	供应商的战略合作度评分对产品绩效有正向影响	成立
H2	供应商的采购能力评分对产品绩效有正向影响	不成立
H3	供应商的制造能力评分对产品绩效有正向影响	不成立
H4	供应商的产品开发能力评分对产品绩效有正向影响	成立
H5	供应商的内部管理能力评分对产品绩效有正向影响	成立
H6	供应商的物流管理能力评分对产品绩效有正向影响	不成立
H7	供应商的质量管理能力评分对产品绩效有正向影响	不成立
H8	供应商的成本控制能力评分对产品绩效有正向影响	成立
H9	战略合作度评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大正向影响	成立
H10	采购能力评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大正向影响	成立
H11	制造能力评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大正向影响	成立
H12	产品开发能力评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大正向影响	成立
H13	内部管理能力评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大正向影响	不成立
H14	物流管理能力评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大正向影响	不成立
H15	质量管理能力评分对功能型产品绩效比创新型产品绩效有更大正向影响	不成立
H16	成本控制能力评分对功能型产品绩效比创新型产品绩效有更大正向影响	成立

## 第 5 章 结论与建议

### 5.1 主要研究结论

在对相关理论和文献进行梳理与总结的基础上，本文选取了 8 个关键性的评价指标，并以此为基础构建了一套较为完整的家具零售企业供应商评价体系；为了增强评价结果的应用价值，本文还以 M 公司的真实供应商数据为样本，研究了供应商评价得分和产品绩效之间的关系。具体来说，本文通过实证分析得到了如下结论：

(1) 战略合作度、产品开发能力、内部管理能力和成本控制能力对产品绩效具有正向推动作用，而制造能力、采购能力、物流管理能力以及质量管理能力对产品绩效的影响不显著。

首先，数据分析结果支持了本文前面所提出的大部分假设。供应商在战略合作度、产品开发能力、内部管理能力和成本控制能力的得分与产品绩效之间呈现明显的正向关系，表明家具制造企业在甄选供应商时应该着重考察它们在这些能力上的表现情况，具有强能力的供应商将会助力零售企业达成更高的绩效水平。

但同时也要看到，制造能力、采购能力、物流管理能力以及质量管理能力的评分对于产品绩效的影响并不显著。但这并不意味着这些能力对企业的发展没有意义，而可能是因为样本供应商在这些能力上的表现相对趋同。大多数家具供应商在进行采购的时候都把重点都放在了降低成本上，而对采购效率提升的关注度普遍不强；同时，大多数企业在物流管理方面的投入并不足，整体上看行业内部的物流水平普遍偏弱；此外，我国家具行业在过去几十年中主要以“价低”取胜，产品大多偏向于中低档，更不乏很多供应商为了节省成本

“以次充好”，导致很多产品质量不佳，虽然近些年我国家具行业提升质量已成共识，但整体来说供应商的质量管理能力普遍不足。

从供应商评价体系的构建来说，对于家具供应商因为公司战略的不同，从而导致不同的供应链战略重点的不同。如果以价格为主导，那么在供应商的评估过程中，可以把价格评估的得分权重加大到比其他评估因素更高的位置。如此可以突出供应商在总得分的优势。从而把此类供应商作为优先级供应商选择和对待。其他因素也是如此。这样可以提高对供应商评估的灵活性和精准度。

(2) 在调节效应方面，战略合作度、采购能力、制造能力、产品开发能力、质量管理能力的评分对创新型产品绩效比功能型产品绩效有更大的正向影响，而内部管理能力和成本控制能力对功能性产品绩效比对创新型产品绩效有更大的正向影响，但产品战略定位对物流管理能力的调节作用并不显著。

一方面，这说明企业在挑选创新型产品的供应商时，应该更加强调它们在合作、采购、制造、产品开发、质量管理等方面的能力。创新型产品具有高风险、高收益的特点，虽然利润比较可观，但也需要面对市场需求变化不稳定、产品周期短的问题。在这种动态的、时常变化的市场环境中，供应商在采购和制造方面的灵活性与效率都必须跟得上，从而确保供货的生产计划可以及时展开并适时调整。另外，由于创新型产品更强调新颖性和个性化，供应商的产品开发能力就显得相当关键。最后，质量管理是在保障产品的高质量基础上，提高企业的创新能力，以便吸引更多的目标客户，为企业获得高利润。

另一方面，企业在挑选功能型产品的供应商时，应当多关注供应商的内部管理能力和成本控制能力。企业的内部管理是为了进行更好的生产经营，增强企业运作效率，在多变的 market 环境下能够增强企业的“柔性”，以便更好更快地响应市场。供应商具备很强的成本控制能力，不仅说明它们能够有效降低生产中的损耗成本，而且也在同时降低了生产延迟的可能性，推动生产计划得以更快速地完成。在供应商对功能型产品进行生产时，由于产品的特点，数量大，总金额高，生产连续性强，生产时间较长，单价成本要求低，所以，供应商对功能性的产品的生产管理更为重视，内部管理的投入更大，控制更严格。如有不慎，一环节的失误会导致整批家具的报废和返工。家具行业的平均利润不到 10%，而功能型产品的利润更低，无法弥补返工的损失，会造成严重的经济损失，甚至亏损。因此，在家具行业供应商对功能型产品的内部管理，供应商的最高层极为重视，也加强管理投入，比如开发更多的自动切割，自动焊接设备等，引入精益制造流程，6 西格玛体系，提高内部管理水平，避免各种人为的疏漏造成损失。所以，对功能型产品，在家具供应商的评估中，内部管理成为非常重要的一个因素。

在质量方面，客户对创新型产品的质量要求往往高于功能性产品。顾客对创新性产品更注重外观，颜色，风格造型等更高要求的部分，产品用于满足时尚及身份独特性的象征，顾客愿意付出更高的溢价来获取创新型产品。因此，对创新型产品的质量要求更为严格。对供应商来讲，创新型产品的生产成本压力不大，数量相比较不多，但是，由于普通家具产品很容易发生变形，油漆刮花，配件缺失等一系列问题，如此一来，创新型家具的客户对创新型家具要求更高，投诉率更高，因此，供应商在功能型产品上必须运用一套完备的质量

管理体系作为保障。进一步说，对于创新型产品，因为其新产品的不断更新的特点，质量管理需要来料检验，流程控制，抽样检验，最终检验等方面不断变换标准、方式，体系来适应各项变化的新要求，所以需要不断加强质量管理体系作为保障。因此，在对于创新型家具，在家具供应商的评估中，质量管理的评估反而更为重要。

上述结果并非弱化了物流管理能力的重要性，而是说明这个能力对于创新型产品和功能型产品来说同样关键。供应商的物流管理能力不仅强调了效率提升，同时也有助于成本降低。例如，供应商建设自动化物流流程，不仅能够令运输更加高效，实际上也降低了人工成本、损耗成本等。因此，这个能力无论对创新型产品还是功能型产品都是意义重大的。

最后，功能型产品虽然更关注成本压缩问题，但成本考虑在创型性产品的经营中也相当关键，这主要是因为创型性产品在前期需要进行较多的研发投入，如果后期生产中不重视成本问题，就很可能造成企业经营亏损的问题。

本文的研究结论具有很强的应用价值。首先，能够实际帮助家具零售企业挑选合适的供应商，并以此为标准对供应商进行业务评价，从而通过供应链整合以实现“降成本、提效率”的目标，在日渐激烈的竞争中获得优势。其次，探索供应商绩效对本企业业务指标的影响也将供应商与企业方紧密联系在一起，更能凸显供应链管理日益增强的重要性，不仅能够令企业在未来供应链战略的制定上更有依据和方向，也在一定程度上推动了我国家具行业的转型进程。

## 5.2 研究不足及展望

由于笔者的研究能力相对有限，再加之时间、空间等客观条件的限制，本研究仍存在许多不足之处，在研究内容、研究方法等方面还多有局限性。

首先，在研究内容上，从供应链管理的角度出发，本文研究了供应商评价体系及其对产品绩效的影响。但众所周知，供应链管理是一个非常广阔的概念，包含了采购、制造、运输、销售、售后等诸多环节，涉及到的主体不仅是供应商，还包括仓库、配送中心、渠道商、分销商、终端消费者等。对供应商的评价和管理只是供应链管理中的一个环节，如果想要整体性地提升供应链的运作效率，还应同时考虑其他环节。因此，未来的其他学者在研究家具零售行业的供应链管理时，可以思考如何通过对其他环节（如经销商、渠道商等）的管理来增进效率。

其次，从研究方法来说，本文在进行供应商指标选择时相对较为主观。本文主要是通过文献查阅并请教专家、学者来确定指标的，不可避免地带有一定的主观性，也没有进行信效度方面的检验。后续学者在进行指标选择时应该对此进行改进，采用更加科学合理的方式，并进行数据方面的检验，增强指标的客观性。

最后，本文研究结论的普适性也是比较有限的。本文所构建的评价体系是围绕 M 公司而设计的，使用的数据也均来自于 M 公司及其供应商。由于行业背景、公司实际情况、外部环境等因素存在差异，本文所得出的结论并不是普适性的，对于其他行业、甚至是行业内的其他公司来说，都可能存在不相适应的地方。因此，本研究对于同类型研究来说仅可作为参考，还需根据实际的研究情境“具体问题具体分析”。

## 参考文献

- [1]郑秀恋,马鸿佳,吴娟.基于供应链视角的能力研究综述与未来展望[J].外国经济与管理,2018,40(07):59-72.
- [2]付保宗.家电产业发展与产业政策绩效分析(上)[J].家电科技,2008(12):51-53.
- [3]Zsidisin G A, Petkova B N, Dam L. Examining the influence of supply chain glitches on shareholder wealth: does the reason matter?[J]. International Journal of Production Research, 2016, 54(1):1-14.
- [4]Huo B, Han Z, Chen H, et al. The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2015, 45(8):716-746.
- [5]中国产业信息网 <http://www.chyxx.com/industry/201611/462756.html>
- [6]汤福利,宋淑鸿.政府补助、环境不确定性与企业绩效——基于生物医药行业的实证研究[J].中国林业经济,2019(05):48-51.
- [7]高明华,郭传孜.混合所有制发展、董事会有效性与企业绩效[J/OL].经济与管理研究:1-21[2019-09-05].<https://doi.org/10.13502/j.cnki.issn1000-7636.2019.09.008>.
- [8]谢作渺,杨惠婷,王建文.国有企业高管马克思主义信仰对企业绩效的影响[J/OL].经济与管理研究:1-10[2019-09-05].<https://doi.org/10.13502/j.cnki.issn1000-7636.2019.09.009>.
- [9]庞立君,任颀,王向阳.CEO 变革型领导与企业绩效关系研究——失败学习的非线性中介作用[J].研究与发展管理,2019(04):114-126.
- [10] (美)迈克尔·波特. 竞争战略(第 1 版)[M].华夏出版社,2005.
- [11]Charles C Poirier, Stephen E Reiter. Supply chain optimization: Building the strongest total business network[M]. San Franiso : Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- [12]Christopher M. Logistics & Supply Chain Management: creating value-adding networks (3rd ed.)[M]. Prentice Hall, Harlow, 2005.
- [13]赵先德,谢金星.现代供应链管理的几个基本观念[J].南开管理评论,1999(01):62-66.
- [14]陈国权. 供应链管理[J]. 中国软科学, 1999(10):101-104.

- [15] 刘晓,李海越,王成恩,储诚斌. 供应商选择模型与方法综述[J]. 中国管理科学, 2004(01):140-149.
- [16] Weber C A, Current J R, Benton W C. Vendor selection criteria and methods[J]. *European Journal of Operational Research*, 1991, 50(1):2-18.
- [17] Chan F T S, Kumar N. Global supplier development considering risk factors using fuzzy extended AHP-based approach[J]. *Omega*, 2007, 35(4):417-431.
- [18] Hallikas J, Karvonen I, Pulkkinen U, et al. Risk management processes in supplier networks[J]. *International Journal of Production Economics*, 2004, 90(1):47-58.
- [19] 叶心媚. 供应商管理中评价指标体系的探讨[J]. *会计师*, 2019(14):59-60.
- [20] Wetzstein A, Hartmann E, Jr W C B, et al. A systematic assessment of supplier selection literature – State-of-the-art and future scope[J]. *International Journal of Production Economics*, 2016, 182:304-323.
- [21] Ho W, Xu X, Dey P K. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review[J]. *European Journal of Operational Research*, 2010, 202(1):16-24.
- [22] Chai J, Ngai E W T. Decision-Making Techniques in Supplier Selection: Recent Accomplishments and What Lies Ahead[J]. *Expert Systems With Applications*, 2019.
- [23] Omurca S I. An intelligent supplier evaluation, selection and development system[J]. *Applied Soft Computing*, 2013, 13(1):690-697.
- [24] Kermani M. A novel method for supplier selection by two competitors, including multiple criteria[J]. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 2012, 25(6):1-9.
- [25] Sarkar A, Mohapatra P K J. Evaluation of supplier capability and performance: A method for supply base reduction[J]. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2006, 12(3):148-163.
- [26] Kim D Y, Wagner S M. Supplier selection problem revisited from the perspective of product configuration[J]. *International Journal of Production Research*, 2012, 50(11):2864-2876.

- [27]Youssef M A, Zairi M, Mohanty B. Supplier selection in an advanced manufacturing technology environment: an optimization model[J]. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1996, 3(4):60-72.
- [28]Monczka R M, Trent R J. Evolving Sourcing Strategies for the 1990s[J]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1991, 21(5):4-12.
- [29]Lamberson L R, Diederich D, Wuori J. Quantitative Vendor Evaluation[J]. *Journal of Purchasing & Materials Management*, 1976, 12(1):19–28.
- [30]Sabišev D M. An empirical investigation on relationships between critical supply chain management activities and supplier selection on the business performance using structural equation model[J]. *Journal of International Business & Economics*, 2010, 10(1):611-633.
- [31]Soukup W R. Supplier Selection Strategies[J]. *Journal of Purchasing & Materials Management*, 1987, 23(2):7-12.
- [32]Humphreys P, Huang G, Cadden T. A web-based supplier evaluation tool for the product development process[J]. *Industrial Management & Data Systems*, 2005, 105(2):147-163.
- [33]Krause D R, Scannell T V, Calantone R J. A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms' Strategies to Improve Supplier Performance[J]. *Decision Sciences*, 2010, 31(1):33-55.
- [34]Wu D, Olson D L. A comparison of stochastic dominance and stochastic DEA for vendor evaluation[J]. *International Journal of Production Research*, 2008, 46(8):2313-2327.
- [35]Dickson G W. An analysis of vendor selection systems and decision[J]. *Journal of Purchasing*, 1966, 2(15):1377-1382.
- [36]Chan F T S, Kumar N, Tiwari M K, et al. Global supplier selection: a fuzzy-AHP approach[J]. *International Journal of Production Research*, 2008, 46(14):3825-3857.
- [37]Talluri S, Narasimhan R, Nair A. Vendor performance with supply risk: A chance-constrained DEA approach[J]. *International Journal of Production Economics*, 2006, 100(2):212-222.

- [38]Reddy S S, Ram P R, Sastry T V N, et al. Agricultural Economics[M].Oxford and IBH Publishing Co. Pvt. Ltd, New Delhi, 2010.
- [39]Ansari A, Modarress B. Just-In-Time Purchasing: Problems and Solutions[J]. Journal of Purchasing and Materials Management, 1986, 22(2):11-15.
- [40]Kannan V R, Tan K C. The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2006, 36(10):755-775.
- [41]Kannan V R, Tan K C. The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2006, 36(10):755-775.
- [42]Sundtoft Hald K, Ellegaard C. Supplier evaluation processes: the shaping and reshaping of supplier performance[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2011, 31(8):888-910.
- [43]Aamer A M. Suppliers evaluation and selection: A comprehensive model to minimize the risk associated with quality and delivery[D]. The University of Tennessee, 2005.
- [44]刘睿.层次分析法在绿色供应商评价体系中的应用研究[J].中国管理信息化,2019,22(10):151-154.
- [45]刘阳河,汪永幸,徐刚,李秀丽.基于 QFD 的供应商早期参与评价指标选取[J].现代商业,2018(34):97-98.
- [46]傅冬兰.LCC 理论下中小企业供应商的选择和评价[J].现代企业,2017(12):31-32.
- [47]王霄,李亚婷.建筑材料供应商评价研究——以 H 公司为例[J].河北企业,2018(10):15-16.
- [48]孙嘉宁,王勇.国家电网公司选择供应商的决策行为研究[J].当代经济,2017(36):93-95.
- [49]焦一涵,朱振中.供应商创新能力与企业绩效的关系研究[J].中国商论,2019(07):132-133.
- [50]谢琍,王婷,戴君.可持续供应链管理实践对企业绩效的影响:基于中国的实证研究[J].数理统计与管理,2017,36(04):693-702.
- [51]杨娜. D 公司供应商评价选择与企业财务绩效的关系[D].北京林业大学,2016.
- [52] (美)迈克尔·波特. 竞争战略(第 1 版)[M].华夏出版社,2005.

- [52] (美)迈克尔·波特. 竞争战略(第 1 版)[M].华夏出版社,2005.
- [53]张春平. 议价能力对企业绩效的影响研究[D].河北经贸大学,2016.
- [54]Schelling T C. An Essay on Bargaining[J]. American Economic Review, 1956, 46(3):281-306.
- [55]Pfeffer J, Salancik G R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective[M]. New York: Harper & Row,1978.
- [56]Pfeffer J. A resource dependence perspective on interorganizational relations. In M S Mizruchi & M Schwartz (Eds.), Intercorporate relations: The structural analysis of business[M]. Cambridge, UK: Cambridge University Press,1987.
- [57]Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm[J]. Strategic Management Journal, 1984, 5(2):171-180.
- [58]Barney J B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991, 17(1):99-120.
- [59]胡洪.建立供应链战略合作伙伴关系的探讨[J].物流科技,2013,36(06):75-77.
- [60]梁婧. 供应商战略合作伙伴关系研究[A]. Wuhan University、Chung Hua University、University of Science and Technology of China、Dalian Jiaotong University、Scientific Research Publishing、Engineering Information Institute.Proceedings of International Conference on Engineering and Business Management(EBM2012)[C].Wuhan University、Chung Hua University、University of Science and Technology of China、Dalian Jiaotong University、Scientific Research Publishing、Engineering Information Institute:美国科研出版社,2012:4.
- [61]Carr A S, Pearson J N. The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2002, 22(9):1032-1053.
- [62] Mohammadi A, Sahrakar M, Yazdani H R. Investigating the Effects of Information Technology on the Capabilities and Performance of the Supply Chain of Dairy Companies in Fars Province: A Multiple Case Study[J]. Journal of Information Technology Management, 2011, 3(8):151-170.
- [63]Morash E A. Supply chain strategies, capabilities, and performance[J]. Transportation journal, 2001, 41(1):37-54.

- [64]辛大楞.产品质量升级对企业经营绩效的影响研究[J].产业经济评论(山东大学),2018,17(03):146-165.
- [65]Hunt S D. A general theory of competition[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- [66]Kraatz M S, Zajac E J. How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence[J]. Organization Science, 2001, 12(5):632-657.
- [67]Fisher M. What is the right supply chain for your product? [J]. Havard Business Review, 1997, 75(2):105-116.
- [68]冯丽莹,孙泽秋,梁晓阳,曹海涛,朱永靖.基于欧式贴近度的悬挂器坐挂失效模糊物元分析[J].数学的实践与认识,2019,49(14):270-276.
- [69]张逸昕和崔茂中.产业资源承载力界定及其技术方法支持——专家评分法和层次分析法的综合应用[J].管理现代化,2011(05):33-35.