

权力关系视角下供应链企业融资需求成因分析

杨倩¹, 赵先德¹, 宋晓²

(1. 华南理工大学工商管理学院, 广州 510640;

2. 平安银行总行公司网络金融部, 广东深圳 518001)

摘要: 供应链金融是企业融资、银行开源新渠道, 有显著的经济与社会效益。本文基于权力理论, 通过对4家采用供应链金融产品企业所处供应链中的合作关系进行系统性案例研究, 识别出供应链金融需求产生的原因和基本过程: (1) 供应链成员间权力不对等使供应链中订货、付款、库存、物流管理等交易机制向权力较大一方倾斜; (2) 不对等的交易机制使权力较小一方通过预付或赊销垫付大量资金, 并承担着由权力较大一方转嫁来的库存与物流成本, 一旦流动资金无法负担日常运作需要, 就会产生融资的需求; (3) 供应链成员间的权力关系对供应链交易机制的影响作用与权力较大一方在供应链中的位置无关, 但权力较小一方采用的金融产品类型与其所处供应链位置有关。

关键词: 权力关系; 供应链交易机制; 供应链金融; 多案例研究

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20150505

0 引言

随着供应链合作的深入和供应链管理方式的不断改进, 供应链规模日趋庞大, 交易数额成倍递增, 很多企业已无法负担日常运作的资金需求。一些企业试图通过延长向交易伙伴的付款周期以缓解自身的资金压力。然而, 2009年发布的一项调查指出, 88%的英国公司和55%的德国公司认为自己的主要供应商已经无法再负担付款周期的延长了^[1]。这在供应链中是一个非常严重的问题, 一旦供应链中关键的一个环节宣告破产, 将对整个供应链带来负向的多米诺效应^[2]。供应链金融的出现为这一问题提供了解决方案, 既有效解决了企业的融资难题、确保供应链正常运转, 又为银行提供了新的开源途径, 因此受到实业界与学术界的广泛关注。

在实业界, 供应链金融已成为各大银行竞相抢占的新战场。据不完全统计, 2012年我国供应链融资规模高达6.9万亿元, 招商、平安、民生、中信、光大、渣打等多家中外资银行都花费大量精力发展自己的供应链金融业务, 各种智能型在线供应链金融平台不断推出; 与此同时, 京东商城、阿里巴巴、苏宁易购等资金充足的电商企业也纷纷通过成立小贷公司等形式为其供应商提供融资服务, 抢分供应链金融市场的一杯羹^[3]。

在学术界, 国内外学者从金融和企业运作的视角对供应链金融进行了大量研究, 探索出了供应链金融的作用、优势、潜在风险、产品设计技巧及其对企业决策、经济绩效、融资能力等方面的影响^[4-8]。然而, 这些研究都只关注了供应链金融服务设计完成并投入使用后对企业效

收稿日期: 2015-03-16

基金项目: 教育部人文社会科学研究青年基金项目(14YJC630162); 广东省自然科学基金项目(2014A030310439, 2014A030310492); 广东省普通高校青年创新人才类项目(社会科学类)(2014WQNCX005, 2014WQNCX001); 华南理工大学中央高校基本科研业务费(人文社科类)项目(2014BS05, 2015BS13)

作者简介: 杨倩, 女, 陕西西安人, 管理学博士, 华南理工大学工商管理学院讲师, 研究方向为关系营销、供应链金融、服务创新; 赵先德, 男, 天津人, 管理学博士, 华南理工大学工商管理学院教授, 研究方向为供应链整合、服务创新; 宋晓, 男, 山东诸城人, 管理学硕士, 平安银行总行公司网络金融部, 研究方向为供应链金融。

益和社会效益带来的影响,未能回答供应链金融现象背后的一系列本质问题,如:供应链中的资金缺口是怎样形成的?处于相同的贸易规模和供应链位置,为什么有的企业资金充足,有的企业资金短缺?这些问题不仅是简单的财务问题,更是深层次的供应链管理问题,与供应链运作方式密切相关。现代供应链管理提倡供应链整合,认为企业与上、下游伙伴的战略整合能提高供应链中产品流、信息流、资金流和决策流的流通效率,能为顾客创造最大价值,并指出供应链成员间的权力关系使供应链成员对供应链关系表现出不同的承诺水平,会直接影响供应链整合方式与运作绩效^[9-11]。我国是一个高权力距离、集体主义导向的国家,权力在社会生活和经济交易中发挥着重要作用,因此研究权力关系对供应链运作的影响是很有必要的。供应链成员间的权力关系影响供应链交易机制的制定,供应链交易机制在本文是指供应链成员间进行交易时在订货、付款、物流、库存等交易环节上的规则与方式。供应链成员间的交易机制决定了供应链中资金的流动方式和供应链成员间差异化的资金水平,进而使资金缺乏企业产生融资的需求。遗憾的是,现有文献并未就这一动态过程给出一般理论意义上的分析与说明。

针对理论研究的上述不足,本文将基于权力理论,探讨供应链成员间权力关系、供应链交易机制、供应链资金流动与供应链金融需求之间的关系。由于本研究的焦点在于发现上述变量之间的动态转化过程,因此将采用较适合在特定情境下识别动态过程的案例研究方法^[12],通过对4家采用供应链融资的企业所属供应链中的权力关系、交易机制、融资需求间的关系进行探索性研究,总结描述供应链金融需求产生的一般过程。相关研究结论有助于供应链企业恰当调整供应链管理方式、优化供应链运作与资金流通、提高供应链整体绩效;同时,也有望为银行等金融机构准确评估信贷风险、有效制定

风险控制策略、有针对性地设计金融产品提供依据和参考。

1 理论背景

1.1 权力相关研究

权力是渠道关系和营销领域研究的重要问题。Cartwright在1957年从影响力角度引出权力的存在,认为权力是一方影响另一方行为的能力^[13]。权力主体可以是个人或是组织,权力关系可以是个人与个人之间、个人与组织之间、组织与组织之间的任何一种形式。资源依赖理论对组织间权力的来源提供了重要观点,认为组织间权力来源于组织对稀缺资源的占有,其隐含在组织双方的依赖关系中,甲方对乙方的依赖等同于乙方对甲方的权力,甲方对乙方产生依赖是因为甲方期望取得的某些目标和满意需要乙方的一定行为才能实现,也即权力来源于组织关系中的一方使另一方感知到自己有为其带来某种结果的潜在能力^[14]。在供应链中,供应链权力可定义为供应链成员一方(如:制造商)控制处于供应链其他位置的另一成员(如:供应商)各战略决策变量选择的能力^[15]。

根据属性和作用效果的不同,权力有着不同的分类。French等提出了五大权力类别:奖励权、惩罚权、合法权、指示权和专家权^[16]。Kasulis等在这一框架中加入了信息权^[17],从而构成了目前最常用的六种权力类别。随后,学者们又根据权力行使方是否操控引导目标方行为的强化物,将六种权力归结为两类:强制性权力(合法权、奖励权、惩罚权)和非强制性权力(信息权、专家权、指示权)^[18]。强制性权力的行使方控制着引导目标方行为的强化物(如:奖励、惩罚),根据目标方是否完成行使方期望的行为,对其实施相应的权力,因此强制性权力的基础存在于目标方外部;相反,非强制性权力的行使方并不控制引导目标方行为的强化物,而是通过各种方式影响目标方的态度和战略,使其自己制订出符合权力行使方需求的计划并实施相应行为,所以非强制性权力的基础存在于

目标方内部^[18-19]。强制、非强制性权力也可以从作用时间和力度上来划分,强制性权力强调对即时的顺从进行奖励,对推卸进行惩罚,不顾及双方以往关系和未来的长期发展,而非强制性权力则是采用长期的合理劝说和潜移默化的引导来影响权力接受方的内部决策^[19]。

当组织将权力应用在与交易伙伴的交流中时,权力的作用就可发挥出来。非强制性权力中的专家权和指示权能增加交易伙伴的认同感,信息权可提高内部化程度,能引导交易伙伴产生拥护共同目标的态度与信念^[20],促使交易伙伴构建一致的价值观来主动抑制机会主义行为^[21],可有效降低冲突发生的可能,提高交易的满意度。强制性权力对交易伙伴的顺从或偏离行为即刻做出奖励和惩罚^[18-19],虽能明显提高交易伙伴的顺从度,但在具有较高关系规范的交易中,会制造紧张、挫败的氛围^[22],会被交易伙伴视为对自身决策自治权的侵犯,激起心理上的反抗情绪并增加机会主义行为发生的可能^[23],降低交易的满意度^[18, 21]。

1.2 供应链金融相关研究

供应链金融业务可大致分为三类:存货类、预付款类及应收账款类。三类业务分别以应收

账款和存储在仓库(一般由贷款方指定)中的货物等流动资产、自身对供应商的提货权或货权以及应收账款为担保基础,从银行取得资金。

现有供应链金融研究可大致分为三类。一类研究是从金融学的角度、从供应链金融的概念出发,通过总结不同供应链金融业务,分析供应链金融与一般银行贷款与贸易融资之间的联系与区别,也分析自身的作用、优势、潜在风险及可采用的风险防范措施^[4,6,8];另一类研究是从运营管理的角度研究供应链金融产品的设计技巧,及其对企业运作决策、经济绩效、融资能力等方面的影响作用^[5,7]。还有一类研究是从企业间关系的角度研究供应链金融三大主体:银行、供应链核心企业和上、下游伙伴间的三边关系,比较不同二元关系之间的重要性程度,并研究不同关系对银行与企业行为的影响^[24]。

供应链权力关系由成员间相对的企业规模、可替代伙伴的数量、采购(销售)数量、采购(销售)比例等因素决定。供应链成员通过对自身权力的使用使供应链交易机制展现不同的形式,供应链的权力关系与交易机制如图1所示。

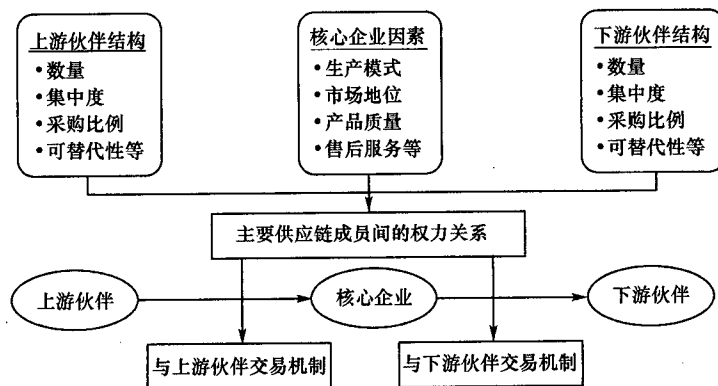


图1 供应链的权力关系与交易机制

Fig. 1 Power relationships and trading mechanisms in supply chain

交易机制决定了供应链中的资金流动方式,影响供应链成员资金周转情况与资金需求水平,进而使不同供应链成员产生不同的

融资需求。基于以上分析,提出供应链交易机制与融资需求的相应研究框架,如图2所示。

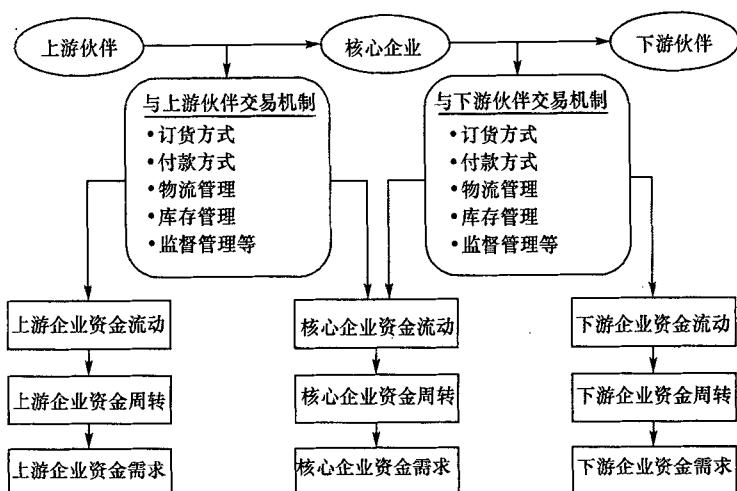


图2 供应链交易机制与融资需求

Fig. 2 Trading mechanisms in supply chain and financing needs

2 研究设计

2.1 研究方法

本研究的目的是挖掘供应链成员融资需求产生的原因,探索供应链权力关系、供应链交易机制、供应链资金流动之间的联系和动态变化过程。供应链金融的学术研究尚处于起步阶段,还没有成形的理论体系或观点对供应链金融需求产生原因和供应链金融使用的一般规则给出合理解释,可参考借鉴的文献与实证结果非常有限。加之本研究中涉及的订货时间、付款方式、库存管理和物流管理等供应链交易机制变量差异性较大,无法直接量化成可测量的定量指标。因此,本研究的特点和案例研究方法的适用性有着很好的契合度,符合采用案例研究的条件。具体而言,本研究采用多案例研究方法。这是因为供应链成员在供应链中处于不同的位置(供应商、制造商、分销商),两个供应链成员间的权力关系也有不同的类别(强弱、弱强),多案例不仅可以全面刻画处于不同位置上的供应链成员间差异化的权力关系,跨案例比较也有助于增强研究结论的可信性和普遍性。最后,从研究性质上,本研究属于理论构建型案例研究。

2.2 样本选择

案例研究方法设计是在维持理论与研究弹性的前提下,将额外变异控制在最低水平,仅聚

焦那些具有理论意义的有用案例进行研究^[25]。因此,案例研究方法是根据研究设计的需要,有针对性地选择符合研究情境的样本。单案例研究中,为了近距离对一个独特的现象进行探讨,往往选取不寻常、极端的案例;相反,多案例研究中,为了提炼一组案例对理论发展的潜在贡献,往往不考虑个别案例的独特性,而选择那些性质类似的重复案例或极端相反的案例以排除其他可能的解释^[26],在数量上,以4~8个样本最为合适^[27]。

本研究的基本分析单位是采用供应链融资的企业与其供应链伙伴间的供应链关系。根据研究目标,有针对性地选取了4个供应链关系作为研究样本。具体选择标准为:①供应链关系为简单二元关系,对一个特定的供应链成员,仅考虑其与一个上游或一个下游供应链伙伴之间的关系,不考虑与上游或下游多个供应链伙伴间的多元关系或与一个上游和一个下游供应链伙伴间关系的交互作用;②每个供应链关系中,只有一方采用供应链金融,另一方不采用供应链金融;③供应链关系中两个成员间的权力关系是不对等的,一方权力较大、另一方权力较小,不考虑双方权力均衡的情况;④所选供应链关系中,不论是权力较大的供应链成员还是权力较小的供应链成员,都应涵盖供应链不同位置上的供应链企业,具有良好的代表性。4个样本的描述性信息如表1所示。

表1 样本案例信息描述
Tab.1 Description of sample cases

案例编号	案例描述				
	供应链关系		访谈企业	融资企业	融资业务
	上游企业	下游企业			
1	格力电器	维达公司	维达公司	维达公司	担保提货预付款融资
2	一汽奥迪	天顺汽车	天顺汽车	天顺汽车	货权质押融资
3	东方信息	伟华科技	伟华科技	东方信息	反向保理
4	伟华科技	中国移动	伟华科技、中国移动	伟华科技	正向保理(传统保理)

注:应被访企业要求,部分企业名称为化名。

2.3 数据来源

为保证研究的可信性,本研究从三个不同的信息源收集资料:媒体、供应链企业和银行。首先,请合作银行——平安银行为研究团队介绍4家申请供应链融资服务并愿意接受访谈、配合研究进行的企业。随后,对这4家企业进行半结构化的访谈,明确该企业是在与哪一个供应链伙伴的交易中采用了供应链融资,与该伙伴的交易机制是怎样的,采用了哪种供应链融资,具体流程如何,采用供应链融资后自身资金运作与资金压力如何等。最后,研究团队与

平安银行再次确认4家企业采用的融资服务的具体流程。除访谈资料外,也收集了4家企业及其供应链伙伴(特定供应链金融业务中的伙伴)的企业规模、年销售量、供应商(分销商)数量、顾客评价等二手资料信息,用于判断和佐证相应供应链间的权力关系。在访谈调查和资料初步整理完成后,研究团队多次与调查企业与合作银行确认调查内容,以确保信息的准确和案例分析的质量。所有调查和资料整理工作从2012年12月开始,至2013年11月结束,资料收集过程见表2。

表2 资料收集过程
Tab.2 Data collection process

样本企业	调查时间与方式
维达公司	研究团队4人、合作银行分行长1人赴维达公司广州总部访谈2小时,访谈对象为维达公司总经理与销售总监
天顺汽车	研究团队4人、合作银行分行长1人赴天顺汽车广州卖场访谈2小时,访谈对象为天顺汽车的财务总监
伟华科技	研究团队2人赴深圳实地调研2天,与公司财务总监进行了2个小时的访谈
中国移动	研究团队3人与中国移动某省公司财务主管进行了2小时的访谈,与中国移动某基地综合管理部主管进行了多次交流,每次交流均在1小时以上

3 案例分析

根据研究的需要,提取了三类信息:供应链权力关系、交易机制、融资需求。

3.1 供应链权力关系

根据资源依赖理论,组织间权力隐含在组织双方的依赖关系中,甲方对乙方的依赖等同于乙方对甲方的权力^[14]。组织间依赖的指示信息体现在三个方面:交易伙伴为组织带来的

收益(资源占有)、交易伙伴的可替代性和更换交易伙伴的难度^[28-29]。

在一个二元交易关系中,如果一个企业占有较多资源,能为交易伙伴带来收益,且交易伙伴很难寻找相似的企业来替代自己,那么这一企业就具有较强的权力,就会在交易关系中掌握更多的谈判和议价能力。4个案例中权力对比关系分析见表3。

表3 供应链成员权力关系

Tab.3 Power relationships between supply chain members

编号	供应链成员	判断维度	依赖关系	权力关系
1	格力电器	全球最大专业空调企业;品牌声誉高、顾客口碑好、质量过关、功能齐全;与进口品牌比,价格低、性价比高;全球专卖店近万家;专业售后服务点超过5千家;经销网点超过2万家	小	强
	维达公司	市级地区专业冷气公司;代理7个品牌;14家专卖店,其中3家店为格力专卖店;格力空调占维达公司所有业务额的60%	大	弱
2	一汽奥迪	全球著名汽车开发制造商;全国有290家经销商,覆盖中国130个城市;平均每一个星期就有至少一家新的奥迪4S店开业	小	强
	天顺汽车	大众汽车湖南地区奥迪特许经营商;只销售奥迪一个品牌;为获得销售权与建立奥迪4S卖场投资上亿元	大	弱
3	东方信息	成立于1993年,高科技民营企业,注册资本一千万元,现有员工300余人,伟华科技为其最大采购商	大	弱
	伟华科技	全球第二大通信设备供应商,全球第三大智能手机厂商;目前拥有几千家供应商,几百家主要供应商	小	强
4	伟华科技	全球第二大通信设备供应商,全球第三大智能手机厂商,与中国移动、中国联通、中国电信三大运营商的合作逐年增大	大	弱
	中国移动	国内最大运营商,在中国的市场占有率为60%;拥有全球第一的网络和客户规模,全年上百亿元采购额,是伟华科技在国内的主要采购商	小	强

资料来源:根据访谈资料、二手资料收集整理。

3.2 供应链权力关系与供应链交易机制

供应链交易机制包括订货方式、付款方式、库存管理、物流管理及监督考核等。对4个供

应链案例中的供应链交易机制进行了统计,用以挖掘供应链成员间权力关系与供应链交易机制之间的关系(见表4)。

表4 供应链权力关系与供应链交易机制

Tab.4 Power relationships and trading mechanisms in supply chain

编号	权力关系	订货方式	付款方式	库存管理	物流管理	监督考核
1	强:格力电器	分销商每年订货2次,每次定额500万元,到期不订,则取消该分销商全年经销权	格力电器要求维达公司先款后货	维达公司负责全部库存,格力电器没有库存压力	格力电器负责物流,承担物流费用	维达公司每天将销售机器数量、型号、消费者姓名、电话、地址等信息汇报给格力电器;不定期向格力电器报库存;维达公司对格力电器无考核
	弱:维达公司					
2	强:一汽奥迪	天顺汽车定期订购指定金额的车;车型、颜色由一汽奥迪主导,不接受个性化订单	天顺汽车订货时付全款,无账期付款	天顺汽车负责全部库存;一汽奥迪不存在库存积压	一汽奥迪负责物流,承担物流费用	一汽奥迪根据客户满意度及关键流程对经销商进行打分,全国范围排名前30名为满分,返利5个点;天顺汽车对一汽奥迪无考核
	弱:天顺汽车					
3	强:伟华科技	伟华科技依据产品特性和生产周期,在需要时大规模招标,东方信息按招标程序投标	伟华科技少量预付款,到货检验后账期付尾款	伟华科技保持安全库存;东方信息依销售预测准备足量库存	东方信息负责物流,承担物流费用	伟华科技有选择、绩效评估、认证流程;东方信息需提出书面申请,经过严格考核才能成为伟华科技供货商,每次供货也要接受检验。东方信息对伟华科技无考核
	弱:东方信息					
4	强:中国移动	中国移动招标,伟华科技投标申请	中国移动少量预付款,到货检验后账期付尾款	中国移动保持安全库存;伟华科技依销售预测准备足量库存	伟华科技负责物流,承担物流费用	伟华科技需通过中国移动供应商门户接受中国移动的资质审核与产品检验;伟华科技对中国移动无考核
	弱:伟华科技					

资料来源:根据访谈资料、二手资料收集整理。

从权力关系来看,权力较小的一方对交易伙伴来说,其拥有资源的价值不高,可替代性很强,一旦交易伙伴采取报复行为,自身所遭受的损失会更大,因此拒绝机会主义行为的自律性较高,倾向于使用非强制性影响策略表达自身的需要,并在一定程度上愿意容忍交易伙伴的不平等行为^[30]。与此相反,权力较大的一方占有更多的资源,对交易伙伴来说具有很高的合作价值和不可替代性,不需要培养交易伙伴的信任和承诺就可以通过权力获得交易伙伴的顺从和合作,不惧怕交易伙伴的报复和反抗行为对自身造成的损害,因此倾向于使用强制性影响策略使双方的合作方向朝有利于自己的方向发展,并通过操纵组织间各种经济行为规避交易风险^[31]。上述四个案例中,格力电器、一汽奥迪、伟华科技、中国移动在各自的供应链权力关系中分别属于权力较大一方,他们凭借自身的高市场地位和品牌知名度获得了交易伙伴的高度依赖和顺从,会主动提出苛刻和不公平的交易规则降低自身风险,最大限度地确保自身利益,如:让弱势下游企业(维达公司、天顺汽车)提前定货、预付货款、承担物流和库存的压力;让弱势上游企业(东方信息、伟华科技)采用投标形式提前供货、账期付款,并负责物流,承担物流费用。由此可见,在二元供应链交易关系中,权力较大一方会凭借自身的权力优势和较高的谈判能力,将供应链交易机制中的订货方式、付款方式、物流管理及库存管理的合作条款向着有利于自身利益的方向偏离,将资金压力和交易风险转嫁给权力较小的供应链合作伙伴,并对交易伙伴施加一定的监督考核办法。综上分析,得出如下推论:

推论 1:在权力不对等的二元供应链关系中,供应链交易机制会向着有利于权力较大一方成员利益的方向倾斜。

推论 1-1:当权力较大一方为卖方时,会要求下游权力较小的买方在指定的时间提前订货;权力较大一方为买方时,会按照自身的生产计划,在需要的时候向上游权力较小的卖方订

货。

推论 1-2:当权力较大一方为卖方时,会要求下游权力较小的买方提前付货款;权力较大一方为买方时,会向上游权力较小的卖方赊账付款。

推论 1-3:库存由权力较小的交易伙伴负责。

推论 1-4:物流按供应链中的常见做法,由卖方负责。

推论 1-5:权力较大一方会对权力较小一方制定相应的考核指标。

还可看出,在二元供应链关系中,交易机制虽与供应链成员间的权力关系有关,但与供应链成员所处的供应链位置无关。具体来说,在案例 1、2 中,格力电器与一汽奥迪相对于维达公司和天顺汽车为供应链上游制造商;在案例 3 中,伟华科技相对于东方信息为供应链下游制造商;在案例 4 中,中国移动相对于伟华科技为供应链下游分销商。虽然 4 家企业在供应链中占据位置不同,分属不同行业,但基于彼此间共同的特点——在各自供应链中较强的权力,都要求自己的供应链伙伴按时订货、提前付款(伟华科技、中国移动赊账付款)、负责库存、按照供应链运作惯例进行物流配送。基于此,得出如下推论:

推论 2:在一个二元供应链关系中,供应链成员间的权力关系对供应链交易机制的影响作用与权力较大一方在供应链中的位置无关。

3.3 供应链交易机制与供应链企业融资需求

供应链成员间订货方式、付款方式、物流管理及库存管理等交易机制影响供应链成员的资金流通方式与流通效率。一旦某个供应链成员的资金不足,资金流通受阻,就会产生融资的需求。对 4 个案例中供应链交易机制与不同供应链成员资金流通与资金需求的关系进行了分析归纳,以挖掘出两者之间的联系(见表 5)。

表5 供应链成员融资需求与供应链交易机制

Tab. 5 Members' financing needs and supply chain trading mechanisms in supply chain

	案例1		案例2		案例3		案例4	
	格力电器	维达公司	一汽奥迪	天顺汽车	东方信息	伟华科技	伟华科技	中国移动
订货方式	制订:一年2次,每次500万元	接受:一年2次,每次500万元	制订:按计划发布订货要求	接受:按订货要求订货	接受:提交投标申请	制订:招标计划	接受:提交投标申请	制订:招标计划
付款方式	先收款,后发货	先付款,后收货	先收款,后发货	先付款,后收货	先发货,后收款	先收货,后付款	先发货,后收款	先收货,后付款
库存管理	货物都在渠道	平均库存300~400万元	不存在库存积压	月平均1.5亿元,年底3亿元	基于预测备足库存	生产需要安全库存	基于预测备足库存	生产需要安全库存
物流管理	自身生产地到自身配送中心	配送中心送货到自己仓库、卖场	承担发送到天顺汽车仓库的物流	承担仓库到自己卖场的物流	承担发送到伟华科技仓库的物流	仓库到生产场所	发送到中国移动仓库	生产发生的物流
资金流通	及时回收资金,流动资金充足	预付款占用大量资金	及时回收资金,流动资金充足	预付款占用大量资金	赊销占用资金,采购压力大	材料采购时,付款有缓冲期	每年稳定增长需更多资金	材料采购时,付款有缓冲期
融资需求	无	担保提货预付款融资	无	货权质押融资	反向保理	无	正向保理(传统保理)	无

资料来源:根据访谈资料、二手资料收集整理。

由表5可以看出,在权力不对等的二元供应链关系中,权力较大一方——格力电器、一汽奥迪、伟华科技、中国移动在各自的供应链关系中凭借较高的权力优势和议价能力,迫使弱势交易伙伴接受不平等的交易机制,让弱势交易伙伴接受提前订货、预付货款,或者投标供货、账期付款的方式使自己在未发货时就及时回收资金(或未付款时就先拿到货物销售)。同时,还迫使弱势交易伙伴承担物流和库存的成本,将自身的库存成本与物流成本都转嫁出去。这样,强势企业的流通资金充足,没有融资的需求。与此相反,权力较小一方在订货或赊销环节预付或垫付了大量的资金,又承担着比权力较大一方更高的库存成本与物流成本,流动资金需求很大,一旦高出公司日常资金储备的水平,就需要进行融资才能保证自身的正常运转。综上分析,得出推论3。

推论3:在一个权力不对等的二元供应链关系中,向权力较大一方利益倾斜的交易机制使权力较小一方产生供应链融资的需求。

更进一步来看,权力较小一方的供应链融资方式与自己所处的供应链位置是有关系的。例如,在案例1、2中,融资企业——维达公司和天顺汽车在各自的供应链中都位于下游,均为分销商,其资金压力主要来自于上游生产商要

求的提前订货、预付全款,其融资要解决的首要问题就是预付款问题,还款能力来自于预购产品未来销售的资金收入,采用的具体融资产品为预付款类融资产品中的担保提货预付款融资和货权质押融资。在案例3、4中,融资企业东方信息和伟华科技在各自的供应链中位于上游,其资金压力来自于下游强势生产商或分销商的账期付款,其融资要解决的首要问题是获得资金补给,确保企业生产的正常进行,还款能力来自于与下游的赊销事实和应收款权限,采用的具体融资产品为应收款类融资产品中反向保理或正向保理(传统保理)。综合这些分析,得出如下推论:

推论4:在一个权力不对等的二元供应链关系中,权力较小一方采用的供应链融资产品的具体类型与自身所处的供应链位置有关。

推论4-1:供应链下游的融资企业采用预付款类融资产品。

推论4-2:供应链上游的融资企业采用应收款类融资产品。

4 研究总结

4.1 研究结论

本文基于权力理论分析视角,对4家采用供应链金融产品企业所处供应链中主要成员间

的权力关系、交易机制、资金流动与供应链金融需求之间的关系进行了多案例研究,归纳出企业融资需求产生的原因和基本过程,并对各过程中变量间的转化方式进行了详细描述,主要研究发现有:①供应链成员间权力不对等使供应链中订货、付款、库存、物流管理等交易机制向权力较大一方倾斜;②不对等的交易机制使权力较小一方通过预付或赊销垫付大量资金,并承担着由权力较大一方转嫁来的库存与物流成本,一旦流动资金无法负担日常运作需要,就会产生融资的需求;③供应链成员间的权力关系对供应链交易机制的影响作用与权力较大一方在供应链中的位置无关,但权力较小一方采用的金融产品类型与其所处供应链位置有关。

4.2 理论贡献

本研究的理论贡献体现在以下几个方面。第一,本研究将权力关系概念引入供应链金融研究中,通过对4个案例的深入分析与探究,识别出供应链融资需求产生的根本原因,找出了供应链成员间权力关系、供应链交易机制与企业融资需求之间的内在联系与动态转换过程。虽然现有供应链金融研究已经探索出了供应链金融的作用、优势、潜在风险、产品设计技巧及其对企业决策、经济绩效、融资能力等方面的影响作用^[4-8],但并未能就供应链融资需求产生的原因给出一般理论意义上的分析与说明。本研究的相关结论在这一点上做出了理论贡献。

第二,本研究考虑了供应链成员在供应链中的位置因素,识别出了不同供应链位置对供应链金融需求产生的动态转化过程中不同变量的影响差异。相关分析结论表明,在一个二元供应链关系中,供应链成员间的权力关系对供应链交易机制的影响作用与权力较大一方在供应链中的位置无关。但是,权力较小一方采用的供应链融资产品的具体类型与自身所处的供应链位置有关,位于供应链下游的企业采用预付款类融资产品,位于供应链上游的企业采用应收款类融资产品。

第三,本研究在供应链金融情境下支持和验证了有关权力关系对组织间交易影响的相关观点。现有权力研究指出,在权力不对等的组织间二元交易中,权力较大一方倾向于使用强制性影响策略使双方的合作方向朝有利于自己的方向发展,并通过操纵组织间各种经济行为

规避交易风险。本研究的结论表明,在二元供应链关系中,当供应链成员间的权力不对等时,权力较大一方会凭借自身的权力优势和谈判能力,将供应链中订货方式、付款方式、物流管理及库存管理等交易机制的合作条款向着有利于自身利益的方向偏离,将资金压力和交易风险转嫁给权力较小的供应链伙伴。然而,这一结论又与双边威慑理论视角下权力不对等的组织间关系描述有差异。双边威慑理论认为,在权力不对等的二元交易关系中,权力较小一方很清楚权力较大一方会基于自己的权力优势将交易机制向着有利于自身利益的方向发展,自己的利益会受到损害,因此会更加主动争取权益,采取联合众多权力较小企业、借助相关协会或组织来壮大自己的力量以提高自身谈判能力,甚至不惜首先采取机会主义行为来为自己谋取利益^[32]。但是在本文分析的4个案例中,4家权力较小的弱势企业几乎没有任何条件从事这方面的尝试。

4.3 实践意义

本研究相关结论对供应链企业和银行等提供供应链金融服务的金融机构具有一定的参考价值。首先,本研究识别了供应链成员间权力关系、交易机制、资金需求之间的内在联系与动态转化过程。这一结论可以帮助供应链企业、特别是供应链强势企业在外部金融支持不到位的情况下,从供应链整体收益最大化的角度出发,适当调整供应链交易机制,给予供应链弱势企业一定的交易机制支持,从而缓解供应链弱势企业的资金压力,使整个供应链有效运作,达到供应链整体收益最优。

其次,这一结论也可帮助银行等金融机构从供应链整体运作的角度评估借款企业的还款能力,提高风险评估与控制的准确性,有针对性地设计企业切实需要的供应链金融产品,增加供应链金融业务领域的收益。

最后,供应链成员在供应链中位置与其供应链融资产品选择之间关系的结论也为企业恰当选取供应链金融产品提供了参考和依据。

4.4 研究不足与未来研究展望

本研究存在一定的缺点和不足,需要在未来研究中进一步改进。首先,本研究虽通过多个案例识别出了供应链融资需求产生的本质原因,找出了供应链成员间权力关系、交易机制、

资金需求之间的内在联系与动态转化过程,但与大样本随机调研的实证分析相比,样本数仍然偏少,所得结论的代表性和适用范围相对有限,仍无法产生符合统计意义上的理论体系。例如,在行业类型上,本文的研究结论是基于对汽车行业和3C(信息家电)行业中的企业间关系分析得出的。特别是在汽车行业中,主要关注了整车生产商与其分销商之间的关系。汽车零售业中品牌的高指示度以及我国汽车零售业快速增长的客观现状决定了某些著名品牌的整车制造商在与其分销商合作中拥有绝对的话语权。因此,本文分析出的整车制造商与分销商间的交易机制很可能是类似分销关系中的行业通用做法,具有很强的行业特殊性。未来可研究更多行业案例或进一步对比分析汽车行业中整车制造商与其零部件供应商之间的合作关系与交易机制设计,进一步验证和发展本研究的研究框架及结论。

其次,在交易关系特征上,本研究4个案例中的供应链关系既包括了短期、非战略和非独家的合作关系,也包括了长期、战略和独家的合作关系。虽然本研究在补充检验部分证实了不同交易关系特征下研究结论的一致性,但这一检验仅能保证在本研究所选四个供应链关系中,交易关系特征不会对交易机制设计产生大的影响,并不能充分确保交易关系特征在其他供应链关系范围内不会对交易机制的设计产生影响,尤其是长期、战略和独家的交易关系特征。未来研究可关注更多类型的交易关系特征下企业间交易机制的设计原则或有针对性地其他一般行业中检验长期、战略和独家的交易关系特征下企业间交易机制的设计是否与本研究的结论不同。

再次,在案例文本信息处理过程中,没有使用开放性编码的方法全面处理文本信息,而是根据研究需要有针对性地挑选信息和归类。这种方式虽保证了研究内容与验证理论关系的相关性和完备性,但无形中会遗漏对其他重要因素的捕捉。未来研究可进一步在没有先验概念和相关关系束缚的条件下,对案例文本信息进行全方位开放式编码,发掘其他可能影响供应链金融需求的重要因素。

最后,本研究识别出了在供应链成员间权力不对等情况下,供应链成员融资需求产生的

原因。然而,在现实中,不仅存在权力不对等的供应链关系,同样也存在权力对等的供应链关系。在权力对等的供应链关系中,供应链交易机制又是根据哪些因素来制定的呢?这也是未来研究一个很好的切入点。相关研究结果可丰富本研究的结论,对供应链金融需求的产生原因给出更全面的理论解释。

参考文献:

- [1] Anon. Strengthening the links[R]. Demica Report Series (Supply Chain Finance: A Third Report from Demica). 2009.
- [2] Wagner S, Bode C, Koziol P. Supplier default dependencies: Empirical evidence from the automotive industry[J]. *European Journal of Operational Research*, 2009, 199(1): 150-161.
- [3] 晔迪. 供应链金融风生水起, 2012 融资规模或达 6.9 万亿[N]. *国际商报*, 2012-12-26.
- [4] Giannetti M, Burkart M, Ellingsen T. What you sell is what you lend? Explaining trade credit contracts [J]. *Review of Financial Studies*, 2008, 24(4): 1261-1298.
- [5] Randall W, Farris M. Supply chain financing using cash to cash variables to strengthen the supply chain[J]. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 2009, 39(8): 669-689.
- [6] 熊熊, 马佳, 赵文杰, 等. 供应链金融模式下的信用风险评价[J]. *南开管理评论*, 2009, 12(4): 92-98.
- [7] 鲍旭红. 基于供应链金融的中小企业融资渠道创新研究[J]. *科技和产业*, 2009, 9(1): 74-77.
- [8] 毕家新. 供应链金融: 出现动因、运作模式及风险防范[J]. *华北金融*, 2010(3): 20-23.
- [9] Zhao X, Huo B, Yeung J, Flynn B. The impact of power and relationship commitment on integration between manufacturers in a supply chain[J]. *Journal of Operations Management*, 2008, 26(3): 368-388.
- [10] Zhao X, Huo B, Selen W, Yeung J. The impact of internal integration and relationship commitment on external integration[J]. *Journal of Operations Management*, 2011, 29(1-2): 17-32.
- [11] Flynn B, Huo B, Zhao X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach[J]. *Journal of Operations Management*, 2010, 28(1): 58-71.
- [12] Eisenhardt K. 案例研究方法: 理论与范例[M]. 北

- 京：北京大学出版社，2012。
- [13] Cartwright D. Social psychology and group processes [J]. *Annual Review of Psychology*, 1957, 8(1): 211-236.
- [14] Emerson R. Power-dependence relations [J]. *American Sociological Review*, 1962, 27(1): 31-41.
- [15] Goodman L, Dion P. The determinants of commitment in the distributor-manufacture relationship [J]. *Industrial Marketing Management*, 2001, 30(3): 287-300.
- [16] French J, Raven B. The bases of social power [M]// Cartwright D. *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.
- [17] Kasulis J, Spekman R, Bagozzi R. A taxonomy of channel influences: A theoretical-operational framework [C] // *Future Directions of Marketing: Proceedings of Two European Colloquia*. Cambridge: Marketing Science Institute. 1979: 165-184.
- [18] Brown J, Lusch R, Nicholson C. Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance [J]. *Journal of Retailing*, 1995, 71(4): 363-392.
- [19] Brown J, Grzeskowiak S, Dev C. Using influence strategies to reduce marketing channel opportunism: The moderating effect of relational norms [J]. *Marketing Letter*, 2009, 20(2): 139-154.
- [20] Bonoma T. Conflict, cooperation and trust in three power systems [J]. *Behavioral Science*, 1976, 21(6): 499-514.
- [21] Kasulis J, Spekman R. A framework for the use of power [J]. *European Journal of Marketing*, 1980, 14(4): 180-191.
- [22] Lusch R, Brown J. A modified model of power in the marketing channel [J]. *Journal of Marketing Research*, 1982, 19(3): 312-323.
- [23] Provan K, Skinner S. Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations [J]. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(1): 202-212.
- [24] Cunat V. Trade credit: Supplier as debt collector and insurance providers [J]. *Review of Financial Studies*, 2007, 20(2): 491-527.
- [25] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法 [M]. 第二版. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- [26] Eisenhardt K, Graebner M. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 737-770.
- [27] Eisenhardt K. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [28] Beier F, Stem L. *Power in distribution channels: Behavioral dimensions* [M]. Boston: Houghton Mifflin, 1969.
- [29] Frazier G. On the measurement of inter-firm power in channels of distribution [J]. *Journal of Marketing Research*, 1983, 20(2): 158-166.
- [30] Kumar N, Scheer L, Steenkamp J. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes [J]. *Journal of Marketing Research*, 1995, 32(3): 348-356.
- [31] Ireland R, Webb J. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains [J]. *Journal of Operations Management*, 2007, 25(2): 482-497.
- [32] Lawler E, Ford R, Blegen M. Coercive capability in conflict: A test of bilateral deterrence versus conflict spiral theory [J]. *Social Psychology Quarterly*, 1988, 51(2): 93-107.

How Does the Power Structure of Supply Chain Influence Firms' Financing Service Needs?

YANG Qian¹, ZHAO Xian-de¹, SONG Xiao²

(1. School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China;

2. Department of Corporate Network Financing, Ping An Bank, Shenzhen 518001, China)

Abstract: Supply chain financing is a new channel for firms to raise capital and for banks to increase benefits, and thus has significant economic and social value. Based on power theory, this study identifies the underlying mechanism and basic processes of firms' supply chain financing needs by investigating four supply chain firms which use supply chain financing services and their respective supply chain relationships through the method of case study: (1) The power asymmetry

between supply chain members make the order, payment, inventory, and logistics policies in the supply chain favorable to the powerful party. (2) The unequal trading policies compel the less powerful party to pay in advance, and take charge of the whole inventory and logistic cost. Once their working capital can not meet the requirement of their daily operation, their needs for supply chain financing will emerge. (3) The impact of power relationship between supply chain members on supply chain trading policies has nothing to do with the powerful party's position in the supply chain. However, the type of supply chain financing services the less powerful party uses will be influenced by its position in the supply chain.

Key words: power relationship; trading policies; supply chain financing; multiple case study