

# 供应链知识共享存在的问题及对策研究

安小风, 张旭梅

(重庆大学 经济与工商管理学院, 重庆 400044)

**摘 要:** 供应链知识共享是供应链管理的一个重点也是一个难点。论述了供应链知识共享在供应链管理中的作用及意义, 指出了供应链知识共享中存在的问题, 并针对这些问题, 提出了相应的建议及对策。

**关键词:** 供应链; 知识共享; 知识管理

中图分类号: F406.2

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)01-0021-03

## 0 前 言

21世纪, 知识日益成为约束供应链整体运作效率的关键要素之一<sup>[1]</sup>。供应链知识管理逐渐引起国外学术界和企业界的重视, 一些国际知名企业已率先在以自己为核心的供应链中实施了知识管理。目前国内关于供应链知识管理的研究才刚刚起步, 因而有关供应链知识共享的研究还不多; 在供应链知识管理的实践中, 国内在企业内部实施知识共享的也很少, 在供应链间实施知识共享的就更少了。因此, 本文拟从供应链知识共享在供应链管理中的作用, 供应链知识共享中存在的问题及可采取的相应对策等几个方面对供应链知识共享的一些基础性问题, 作一个较为全面的梳理和研究, 以期对我国供应链的知识共享有促进作用。

## 1 供应链知识共享的作用及意义

供应链知识共享的作用主要表现在以下几方面<sup>[2]</sup>:

(1) 通过供应链知识共享, 激活供应链知识的存量, 提高已有知识的利用价值。供应链要求链上的企业只专注于有核心竞争力的业务, 但每一个企业除了拥有自己的核心知识和优势知识外, 还有一些是价值不高的非核心知识。由于供应链企业的分工, 这些非核心知识往往处于“闲置”状态, 但这些“闲置”的知识对供应链上其它企业来说, 却可能是“价值连城”的核心知识。通过知识共享, 可以最大化地激活链上的知识, 提高知识的利用价值。

(2) 通过供应链知识共享, 为成员企业提供快捷有效的知识来源, 同时降低其获取知识的成本。企业知识资源的获取积累主要有两条途径: 自主知识创新和外部知识获

取<sup>[3]</sup>。由于我国大多数企业目前还远不是知识创新主体, 因而大多采取“外部知识获取”为主、“自主知识创新”为辅的知识发展战略。供应链知识共享是成员企业一种非常重要、非常有效的企业外部知识源和技术创新源, 而且供应链目标的一致性、业务的互补性、知识的异质性都为供应链知识共享创造了良好的条件。

(3) 通过供应链知识共享, 可以加快供应链知识创新的速度, 以及新知识在成员企业中应用的速度。由于知识的更新速度加快, 使得知识的生命周期变短, 为了使供应链产品更好地满足消费者需要, 提高企业产品的竞争力, 供应链必须加快知识的创新速度, 为产品不断注入新的知识内涵; 由于知识的价值随时间呈现递减的特性, 这就要求供应链一旦获得新知识, 就需要在最短的时间将其转化为产品的价值。随着知识创新的复杂性越来越高, 难度越来越大, 仅仅依靠一个企业内部的能力远不能够满足知识经济时代市场竞争的要求, 而供应链知识共享正好适应了这一要求, 通过知识共享, 充分整合已有知识资源, 加快供应链知识创新的速度以及新知识的应用速度。

(4) 通过供应链知识共享, 提高企业在知识层面上的协调性和一致性。供应链虽然是以核心企业对外提供产品, 但核心企业产品的知识含量是由整个链上企业的知识水平决定的。因此, 供应链管理要求各成员的知识水平具有协调性和一致性, 一旦供应链中存在成员在知识方面不能达到其他成员的要求, 其所提供的产品或服务也就不能满足要求, 进而影响最终产品或服务的质量与性能。

(5) 通过供应链知识共享, 可以避免知识的重复开发, 节约资源, 同时降低企业风险。知识犹如工业经济时代的资金已成为企业的重要资源, 企业对新知识的开发不但需要大量的投入, 而且需要承担较高的风险。通过供应链知

收稿日期: 2006-03-03

基金项目: 重庆市自然科学基金项目(CSTC, 2005BB2184)

作者简介: 安小风(1973-), 男, 苗族, 重庆人, 重庆大学经济与工商管理学院博士研究生, 研究方向为供应链管理、知识管理; 张旭梅(1966-), 女, 四川仁寿人, 重庆大学经济与工商管理学院教授、博士生导师, 研究方向为供应链管理、知识管理。

识的共享,可以避免对已有知识的重复开发,从而优化整个供应链上资源的配置,为企业节约宝贵的资源,同时也规避了不必要的风险。

## 2 供应链知识共享中存在的问题

制约供应链实施知识共享的因素是多方面的。与一个企业内部实施知识共享相比,供应链实施知识共享的困难更多、难度更大,供应链知识共享中存在的问题与困难,既有知识共享的共性又有其特殊性,以下几个方面的问题是实施供应链知识共享中难以回避的:

### 2.1 知识共享与保密问题

共享与保密是一对矛盾,要共享就有泄密的可能,要保密就会影响知识共享的范围与共享程度。所以,知识的共享与保密是供应链知识共享中首先要面临的问题。知识已经成为企业的重要资产,是企业核心竞争力之所在;另外,共享各方毕竟是具有各自利益的法人主体,企业间的沟通、协调和监督比一个企业内部要困难,加上我国法治环境不健全,整个社会的信用体系没有建立起来,企业间的信任程度低,企业发生道德风险的可能性很大。而且,一旦出现知识泄密,对企业的打击非常大,供应链中的许多企业为了防止这类事情的出现,往往拒绝知识共享。

### 2.2 投入和产出计量问题

知识共享的过程也就是知识使用和知识创新的过程,知识共享需要投入相应的人力、物力和财力。但知识共享中更重要的是企业对知识资本的投入,这些投入是无形的,其价值很难直接衡量。作为知识共享的结果往往是知识共享团队集体智慧的结晶,很难区分在知识共享中谁对知识共享的贡献更大一些。例如,一个生产摩托车的供应链,由核心企业、轮胎供应商等组成的团队来共同进行轮胎生产工艺的改进。在这个过程中,各企业在改进轮胎生产工艺过程中的投入,特别是智力资本的投入是很难精确计量的,在取得一项新的生产工艺后,新工艺的应用对各企业创造的价值很难估计。知识共享中投入和产出的计量问题,是造成供应链企业间难以达成共享协议及造成团队合作效率不高的重要影响因素。

### 2.3 利润分配问题

虽然供应链各企业形成了一个利益共同体,但各企业都是追求利润最大化的利益主体。所以各企业在合作过程中,会极力维护自身利益,追求自身利益的增长。供应链上各企业的协调与分配不同于企业内部各部门之间的利益协调。供应链整体利润是以各企业利润为基础的,在整体利润一定的条件下,某些企业利润的提高,会导致其它企业利润的降低。而某些企业获利水平过低会导致其要么拒绝参加供应链的合作,要么合作过程中行为消极,不利于供应链的高效运行。因此,供应链利润分配合理与否会影响企业参与合作的积极性,从而影响利润的进一步生成,增加供应链的运行风险。

### 2.4 偷懒及搭便车问题

知识共享的结果取决于知识共享过程中参与者的努力程度,但是要监督各参与者努力的成本非常高,甚至不可能监督。比如我们不知道一个工程师凝望窗外时,是在偷懒或是在思考问题。这种情况下就存在阿尔钦和德姆塞茨(Armen A. Alchian and Harold Demsetz)所说的偷懒激励<sup>[4]</sup>。然而,一旦取得成果时,整体供应链都会受益,因此,成员企业就会有搭便车的行为。知识共享中搭便车存在两个层面:一是作为成员的不同企业会存在偷懒;二是作为成员“代表”的具体参与者会存在偷懒。

### 2.5 监督与激励问题

供应链知识共享往往会涉及到供应链上多个不同的结点企业,由这些不同的企业共同组成一个知识共享团队来完成知识共享的使命。如何有效地对一个团队进行监督与激励一直是学者们研究的一个重点。但不管是在管理实践上或理论研究上都还没有一个完善的解决方案。供应链知识共享团队具有如下特点:以智力资本投入为主;参与者多为知识型员工,且来自于不同的结点企业;团队成员之间是一种平等的合约关系,不可能通过行政命令来指挥成员企业的行动。因此,供应链知识共享中的监督与激励问题更为突出。一份由 Booz-Allen 公司所作的调查表明,至少 1/3 的知识项目是失败的,究其原因,激励机制陈旧和不健全是主要原因之一<sup>[5]</sup>。

## 3 加强供应链知识共享的对策建议

由上节可知,供应链知识共享中存在着诸多问题,这不仅涉及到一个供应链内部,而且还涉及到一个国家整体的经营环境问题。要改善我国供应链企业间的知识共享现状,推进和加强我国供应链知识共享工作的开展,还有许多工作要做。作为学术上的研究,就加强我国供应链企业间的知识共享,提出如下对策建议:

### 3.1 加强法制建设,改善企业经营环境

市场经济是法治经济。而我国目前企业面临的经营环境不尽人意,法制尚未成熟与健全,制度方面还存在很大的漏洞,使得部分企业的投机行为较为严重。这些因素的存在极大地妨碍了我国供应链企业间的合作,特别是进行知识共享方面的合作。知识共享实质是供应链企业间的一种合约关系,知识共享的过程也就是合约达成、执行的过程,加强法制建设,建立良好的司法保障体系,改善我国企业的经营环境,规范和约束企业的经营行为是促进供应链知识共享的前提条件。

### 3.2 加强企业制度建设,构建面向知识共享的企业管理机制

传统企业存在着束缚知识交流、共享和创新的诸多因素。企业内部制度是否适应供应链知识共享的要求,在很大程度上决定了供应链知识共享的效率。构建面向知识共享的企业管理机制,是供应链知识共享的制度保障之一。具体来说,企业可以加强以下几方面的建设:

(1) 倡导开放、创新的文化氛围。知识共享需要企业内

部员工的支持和参与, 员工应该充分认识到知识共享对企业发展的重要性, 认识到合作与竞争、实现成员间 win-win 的重要性。而当引入知识管理, 要求员工实现知识共享时, 企业原有的观念、思想往往是知识共享的障碍<sup>[6]</sup>, 因此有必要在企业内部重新树立一种开放、创新、合作的文化。

(2) 建立员工学习和培训体系。供应链知识共享需要各成员企业积极配合和无缝集成。供应链间企业在业务上是相互关联的, 通过学习与培训, 可以培养提高员工的综合素质、专业水平及工作热情, 为知识共享的顺利进行扫除知识方面的障碍, 降低知识共享的成本及提高知识创新的针对性。

(3) 建立知识保护和知识安全管理体系<sup>[7]</sup>。在知识共享中, 要建立知识共享与保密机制, 明确哪些知识属于企业核心的保密知识, 哪些是能够共享的知识。

### 3.3 加强供应链伙伴关系的建设, 建立供应链互信与协调机制

开展知识共享, 需要供应链企业间建立一种有效的沟通、协调机制。从层次上说可以分为战略层面的协调机制, 执行层面及技术支持层面的协调机制。在具体实施上可以采取如举行定期和不定期的高层对话, 成立协调小组, 召开各种协调会议, 建立知识共享成员的申述制度, 建立知识管理平台, 为各成员企业有效地进行知识共享和创新创造条件等。

信任是合作的基础。加强供应链伙伴关系的建设, 建立良好的沟通渠道和协调机制, 有利于增进供应链企业间相互了解与信任, 为供应链知识共享营造良好的合作氛围, 促进合作各方的诚信建设, 减少知识共享中的不确定性, 提高知识共享的效率。

### 3.4 建立有效的监督与激励机制, 为供应链知识共享提供制度保障

激励问题已成为当代经济学的核心问题。虽然目前还没有解决团队监督与激励问题的完整方案, 但相关理论可以给我们一些启发。阿尔钦和德姆塞茨认为团队生产会导致队员的偷懒行为, 为了解决偷懒问题, 应该引入一个监督者(或称委托者), 同时为了让监督者有监督的积极性, 应该让监督者成为剩余索取者。霍姆斯特姆(Bengt Holmstrom)认为通过在团队中引入委托人, 来打破原有的预算平衡, 实施“团体惩罚”和“团队激励”来消除偷懒和搭便车的行为<sup>[8]</sup>。后来麦克阿斐和麦克米伦(R.Preston McAfee and John McMillan)提出通过向成员收取保证金来防止偷懒行为<sup>[9]</sup>。就供应链知识共享的监督与激励机制, 建议:

(1) 在组织上, 知识共享可以采取以核心企业为主导, 相关成员企业参与, 核心企业在其中充当监督者角色, 同时享有剩余索取权, 以此来强化供应链知识共享中的监督权。

(2) 收入分配上, 采取共担风险, 共享收益的原则。在

具体操作上可根据: 按照知识的重要性来分配, 拥有关键性知识的企业分配份额更大一些; 可计量的投入越多分配份额越多; 承担风险越大分配越多等原则进行。共享是为了取得经济上的规模效应, 但有了利润就不可避免地面临利润分配问题。如前所述, 利润分配合理与否会反馈于企业参与合作的积极性, 影响利润的进一步生成。因此, 建立良好的利润分配机制是供应链必须解决的关键问题之一。

(3) 严格惩罚, 限制机会主义行为。机会主义的发生会对团队的合作造成致命的威胁, 对于这种行为, 要建立严格的惩罚机制, 提高其违约的成本, 限制其道德风险行为的发生。

## 4 结 语

20 世纪 90 年代以来, 供应链管理已经成为增强企业竞争力的重要手段之一。作为供应链管理的重要内容——供应链知识管理, 其核心是知识共享。目前我国无论是在供应链知识共享的实践上还是理论研究上, 都还处在起步和探索阶段, 还存在许多需要解决的问题。认识问题是解决问题的第一步, 本文的研究可以加深对供应链知识共享的认识, 同时对供应链知识共享的实践有一定的指导意义。随着实践和理论研究的不断深入, 相信在不久的将来, 我国供应链知识共享必将得到大的改善和加强。

### 参考文献:

- [1] 陈菊红, 王能民, 杨彤. 供应链的知识管理[J]. 科研管理, 2002, 23(1): 98-101.
- [2] 张旭梅, 黄河, 刘飞. 敏捷虚拟企业——21 世纪领先企业的经营模式[M]. 北京: 科学出版社, 2003.
- [3] 彭灿. 供应链中的知识流动与组织间学习[J]. 科研管理, 2004, 25(3): 81-85.
- [4] Alchian, A.A, and H.Demsetz. Production, Information Costs and Economic Organization [J]. American Economic Review. 1972, 62(5): 777-795.
- [5] 张建华, 刘仲英. 知识管理中的知识贡献激励机制[J]. 同济大学学报(自然科学版), 2004, 32(7): 966-970.
- [6] Wang Chihchien. The Influence of Ethical and Self-Interest Concerns on Knowledge Sharing Intentions among Managers: An Empirical Study [J]. International Journal of Management. 2004, 21(3): 370-381.
- [7] 张旭梅, 李志威, 朱淘. 虚拟供应链知识管理机制研究[J]. 科学学研究, 2004, 22(增刊): 95-99.
- [8] Holmstrom, B. Moral Hazard in Team. Bell[J]. Journal of Economics. 1982, 13(2): 324-340.
- [9] McAfee, R., and J.McMillan. Optimal Contracts for teams[J]. International Economic Review. 1991, 32(3): 561-577.

(责任编辑: 汪智勇)