

【案例研究】

## 创新型价值链管理

——基于“一汽大众”订单制产销模式的案例研究

金晓彤，王贺峰

(吉林大学商学院，吉林长春 130012)

**[摘要]** 本文在回顾价值链理论和定制理论的基础上,对一汽大众汽车有限公司(以下简称“一汽大众”)实施的订单制产销模式以及相应的流程变革过程进行了系统分析,深入探讨了我国汽车生产企业在订单制产销模式下的价值链如何重构和优化,以获得企业新的竞争优势,并根据案例分析对我国汽车生产企业订单制产销模式下的价值链进行了修正。研究表明,订单制产销模式是目前我国汽车生产企业有效处理生产和市场关系的重要途径,通过订单管理能够有效把握市场需求、降低库存成本、合理安排生产部门的产能规划,使其有目标地集中优势资源规划企业的生产运营。在订单制产销模式下,通过科学的市场预测和时间管理,并辅以一定水平的库存,能够有效地对国内汽车市场行情的波动进行预测。

**[关键词]** 价值链；订单；竞争优势；产销模式

**[中图分类号]**F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2009)10-0138-12

定单制产销模式对于很多行业来讲并不陌生,但是,对于国内的汽车行业来讲尚属新鲜事物。由于该模式带来的产能规划、采购、物流、销售等各环节的低成本运营,使其被大部分汽车厂家所认可,日益成为中国汽车企业运营模式的主流。然而,订单制产销模式会对我国汽车企业多年来形成的价值链带来巨大冲击,价值链的基本活动和辅助活动必须进行革命性的调整以适应订单制产销模式的需要。于是,本研究关注解决以下问题:①国内汽车企业传统的价值链如何调整以适应订单制产销模式的需要;②订单制产销模式下的价值链如何优化以形成新的竞争优势。本研究跟踪一汽大众实施订单制产销模式的全过程,历经3年,透视和发掘一汽大众订单制产销模式对价值链管理变革的各种影响因素,总结和反思如何对我国汽车企业价值链管理进行优化,以有效解决生产与市场的关系,相信这一研究对我国汽车行业生产和管理的变革具有重要的理论和现实意义。

### 一、理论回顾与探讨

在波特看来,通过价值链的对比可以识别企业的竞争优势,但是,对于市场环境变化迅速、产业技术更新较快的汽车行业来讲,其行业内企业的价值链永远处于不断地变化与革新当中,无论是

**[收稿日期]** 2009-08-16

**[基金项目]** 国家社会科学基金项目“东北地区制造业创新与发展模式转型研究”(批准号09BJL056)。

**[作者简介]** 金晓彤(1964—),女,吉林长春人,吉林大学商学院副院长,教授,博士生导师;王贺峰(1983—),男,黑龙江齐齐哈尔人,吉林大学商学院博士研究生。

Normann and Ramfrez(1993)的价值群落(Value Constellation)还是 Rayport and Sviokla(1995)虚拟价值链(Virtual Value Chain),对于高速运转的行业变革,若干企业进行价值链有关的横向对比和纵向对比都很难识别出企业的竞争优势,特别是金融危机之后,全球汽车企业重新洗牌,在宏观环境和竞争环境风起云涌的变化中,作为一个企业来讲已很难识别出优势与劣势、机会与威胁。那么,人们不禁要问,企业的竞争优势源自哪里?答案不在价值链本身,而是在价值链的重构和变革当中,因为在飞速发展的行业,企业的核心能力便是不断地构建和重构企业的价值链,以不断发现企业的价值资源和竞争优势,哪怕这些资源和优势都是短暂的(Charles et al.,2002)。因此,对于汽车企业来讲,在不确定性的条件下,谁能够快速构筑适应市场环境和竞争环境变化的价值链,谁才会时刻占据主动位势。那么,企业竞争优势的重要来源便是基于动态环境中价值链的机动管理能力,这种能力是对市场行情科学准确的预测,是对企业内外部资源的有效整合,是打破传统和惯性管理模式的智慧和勇气,是一种创新型的价值链管理。

众所周知,一条铁链若朝着既定的方向运动需要一个外力,同时要求铁链的各个环节紧密相扣。那么,企业价值链的管理也是这个道理。企业的价值链也需要一个外力来统领企业的各个价值活动、赋予企业各个价值活动以方向,这样企业价值链则是一条运动的价值链、高效的价值链,只有价值链高度的动态性和效率性才会有效应对变化的市场环境和竞争环境,而在本研究中这个外力就是订单销售,也就是通过订单销售统领企业所有的价值活动。因为订单对于企业的日常运营来讲最大的好处是把一切不确定转为确定,那么,在动态的市场环境中,消费者的订单就是实实在在的市场需求,其降低了企业的风险成本和沉默成本。此外,消费者的订单还是企业重要的信息来源,通过对消费者订单的科学分析可以识别未来的市场趋势,找准技术革新的方向,并能够有效统筹企业内外部的生产和销售。因此,对于汽车企业的价值链管理来讲,其终极目标便是如何有效满足消费者的订单需求和获取大量的、新的订单。

订单制产销模式源于现代制造业大规模定制化的发展趋势。大规模定制的思想发源于 20 世纪 70 年代,随后斯坦·戴维斯在 1987 年首次提出了大规模定制(Mass Customization);到了 1993 年约瑟夫·派恩在其《大规模定制——企业竞争的新前沿》中对大规模定制的内容进行了系统的分析。大规模定制在满足消费者个性化与多样化需求、转移市场不确定性风险方面具有明显的优势(Davis, 2001)。与大规模定制生产模式相对应的就是定制营销(Customerization)(Jerry Wind, Rangaswamy, 1999),定制营销要求企业的营销者协助潜在消费者界定和明确产品和服务的信息,然后基于消费者的定制需求来实施营销组合策略,而大规模定制生产模式是定制营销的基础。无论是大规模定制的生产模式还是定制营销,其核心都是基于消费者的需求。对于我国汽车企业来讲,就是以消费者的订单为核心,组织生产、开展营销,价值链的主要活动和辅助活动必须以消费者订单的有效实现为目标,这对于我国汽车企业有效解决生产和市场的关系具有重要的指导意义。当然,在这个过程中企业传统的价值链定会受到冲击,价值链的主要活动和辅助活动必须进行革命性地调整以适应订单制产销模式的需要。此外,我国汽车企业多年形成的运营模式必须打破,一些既定的管理理念也要进行颠覆性的变革,只有这样才会构建我国汽车企业运动的价值链和高效的价值链,这对我国众多的汽车企业来讲是一个巨大的挑战。而且,一个既定的事实是,我国汽车企业虽然发展迅速,但是与国外优秀的汽车企业相比,在技术研发和市场推广方面仍然存在一定的距离。因此,我们必须学习借鉴国外汽车企业先进的生产技术和管理经验为我所用。

## 二、国外汽车行业订单制产销模式的经验借鉴

随着经济全球化趋势的进一步增强,国际知名的汽车企业都在优化价值链结构,调整价值链重心,将其战略重点转向研发和营销,即加大上游的技术创新和下游的市场开发,以应对新经济形势的挑战。多年来,我国汽车企业的运营方式仍然以传统的模式为主,对市场反应的灵敏度不够,由此

造成了库存增加、经销商管理混乱、价格战等一系列的问题。于是,经过多年的探索,许多厂家也逐步调整经营战略、转移战略重心,更加关注市场的变化,由“推”向“拉”转化,在这样的背景下,汽车行业的订单制产销模式应运而生。然而,订单制产销模式定会对我国汽车企业多年来形成的价值链带来颠覆性地冲击,现行的经营模式何去何从?相信国外汽车行业订单制产销模式的经验定会给我们深刻的启示。

### 1. 国外汽车行业订单制产销模式下的价值链

目前,国外汽车行业的定制模式有三种典型的策略:核心(Core)定制、选择(Optional)定制和形式(Form)定制(Alford,Sackett,Nelder,2000)。划分标准是根据消费者需求在企业价值链的设计、生产、分销活动中的定制化程度,其中,核心定制是指设计、生产、分销全程定制;选择定制是指在生产和分销环节实施定制;形式定制是指仅在分销环节实施定制。于是,在不同的定制策略下会有不同的企业价值链。

在定制条件下,国外很多汽车企业把价值链精简为四部分:设计、生产、组装和分销,并根据这四部分中定制的程度构建定制的战略连续体 (A Continuum of Strategies)(Lampel ,Mintzberg, 1996)。但是,这样的做法仅考虑企业自身的过程,忽略了企业的外部环境,特别是外部的供应环境和消费状况的突变定会左右企业内部的价值环节,于是有学者提出,企业在进行价值链分析时必须把消费者纳入企业的价值链条(Hines,1993)。后来 Alford et al.(2000)在分析汽车行业定制条件下的价值链时也主要考虑设计、生产、分销、消费者四个过程,却忽略了外部供应商。这可能是由于国外汽车行业的产业化程度较高,汽车消费市场十分成熟,一方面,汽车厂商的供应体系十分健全,零部件的全球采购使得汽车厂商的成本降低;另一方面,国外消费者对于订单消费比较认可,习惯于汽车的定制化销售。因此,汽车企业在实施订单制产销模式时主要集中在消费者的定制与企业的设计、生产或组装过程的互动方面。

当然,实施大规模定制的企业不仅要考虑行业竞争条件、组织文化、企业的资源和能力、企业各部门的协调等问题,还应强调通过各部门的有效互动进行知识的创新与分享,这样企业才会形成持续的竞争优势(Kotha,1995)。而要有效实施订单制产销模式,以下这几个方面是必须要做到的,即消费者多样化的需求必须满足合适的市场条件、生产技术的可行性、产品的可定制化、知识信息的共享和完备的价值链(Silveira et al.,2001)。由以上分析可知,要有效实施订单制产销模式,需要根据定制策略来构建企业的价值链条,明确企业价值链条上各个环节的定制化程度,以此来配置相应的企业资源。同时,价值链的各个环节要实施无缝管理,各个价值环节要进行充分的信息共享和经验交流,搭建信息共享和经验交流平台,把满足消费者订单细化到任何价值环节。下面,我们就从价值链的主要环节来分析国外订单制产销模式实施的知识与经验,使这个问题的研究有一个清晰的主线,同时也便于国内汽车企业的分析和借鉴。

(1)与供应商战略合作关系的全面升级。供应商是企业价值链的重要组成部分,要使供应商积极参与到公司的价值创造中去,必须形成共同的价值链(Jeffery,1996)。按照 Jeffery 的观点,传统的汽车厂商靠压榨供应商来获得更低的生产成本的交易方式在现行环境中是行不通的,况且订单制产销模式对零部件供应提出了更高的要求——零部件供应的模块化。从生产作业的角度讲,模块化(Modularity)是实现大规模定制的重要途经(Pine,2000);Baldwin and Clark(1997)则站在消费者的立场上认为,虽然汽车行业的模块化历史较长,但是,在如今的情况下必须允许消费者拼装元件或模块以得到适合自己偏好和需要的最终产品。而有些供应商由于多年所积累的知识和技能使其能够有效解决订单制产销模式下模块的设计和生产问题(Kamath,Liker,1994)。因此,作为厂家应使供应商参与到产品研发、零部件重组和模块的设计中来,充分调动供应商的积极性,发掘供应商的智慧,只有这样才会提高供货效率,缩短生产周期,为企业最终实现订单提供重要保障。

(2)生产过程的精益化。精益化生产(Lean Production,LP)起源于日本,即消除生产过程中过度

的损耗和浪费,不投入多余的生产要素,在适当时间生产市场所需要的产品总量的柔性生产方式,以实现减少库存,降低成本,缩短生产周期的目标。由于其优势明显,在美国和欧洲的汽车行业得到了迅速推广。精益化生产是有效满足消费者需求的重要途径(Storch, S. Lim, 1999),其生产的柔性化(Flexibility)是实施大规模定制的重要保障。在大规模定制的条件下,精益生产主要体现四个方面:即产品研发、供应链管理、车间管理、售后服务(Warnecke, Hüser, 1995)。此外,计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助生产(CAM)等技术都有助于企业实现定制生产过程(Pine, 1993)。当然,要达到精益生产的效果仅有技术支持是不够的,Jaikumar(1986)、Walton, Susman(1987)认为还需要重新调整原有的管理流程,包括工种设计、组织管理、团队结构、部门培训、投资和评估等,只有以上工作顺利开展才会实现生产流程的柔性化,最终达到精益生产的目标。因此,在订单制产销模式下,大批量生产方式将发生逆转,与生产过程相关的辅助活动也应随之调整。于是,这便给企业的内部生产作业管理提出了更高的要求。

(3)与经销商建立良好的信任关系并积极开展合作。定制条件下的价值链开始于价值链下游经销商的积极合作和最贴近渠道的管理,之后才会向价值链上游传递(Lampel, Mintzberg, 1996)。那么,这种方式的实现需要与经销商建立良好的信任关系。信任不仅能使制造商和经销商彼此间建立信誉,还能使双方意识到合作关系的潜力,共享机密信息和投入大量的人力、物力为对方服务(Kumar, 1996)。同时,在大部分制造行业里,分销系统和产品支持系统作为战略资产的重要性仍然被低估,因为经销商不仅仅有一条通向消费者的渠道(Donald, 1996)。于是,在订单制产销模式下的汽车经销商承担了更多的责任和功能,处于价值环节的第一线,厂商须给予经销商更多的权利,建立彼此的信任关系,才会使订单管理流程健康有序。

(4)有效管理消费者的需求。订单制产销模式对于企业和消费者来讲都有很大的利好,成功的定制生产始于消费者,因此,企业必须明白消费者的需求是什么(Matthias, Frits, 2001)。同时,在定制条件下的企业所提供的产品和服务的类别不仅要满足消费者选择的需要,企业还应该正确地识别消费者能否支付得起(Pine, 1993),这会让订单销售更有效率。当然,定制条件下消费者的购买决策更加复杂,在具体的购买决策过程中,消费者不仅追求低成本、高质量,同时还要求快速取货(Westbrook, Williamson, 1993)。因此,针对目前消费者在订单制产销模式下较高的产品预期,企业需要对消费者的需求进行引导和管理,从专业的角度给予消费者信息与智力支持,再辅以适时的营销传播,使消费者的多样化、个性化需求囊括在企业能够满足的产品类别当中。

## 2. 我国汽车行业订单制产销模式下价值链的初步构建

通过对国外汽车行业订单制产销模式知识和经验的分析可知,我国汽车行业的研发水平和技术能力以及生产过程的开放程度与国外相比有较大差距,因此,很难做到核心定制和选择定制,于是,我国汽车行业现行的定制策略主要是形式定制,即消费者针对经销商提供的标准化产品和模块进行形态、颜色、大小、附件配置等需求的定制。也就是说,定制过程是在分销环节完成的。而在分析定制条件下价值链的重构问题时,既要考虑企业内部的运营过程,又要考虑外部的环境,也就是由企业的上游供应商、厂商、下游经销商、消费者组成了一条完整的价值链条,这样的价值链设计也符合我国汽车行业目前的发展状况。

而回顾我国汽车行业的发展历程可知,我国汽车行业的生产模式在很长一段时间内都是大批量生产,通过规模经济降低成本,而且汽车行业又是规模经济十分显著的行业(塞风,李洪,1992),于是,这种大批量的刚性生产模式在应对市场波动时显得十分僵硬,由于其生产规模的设计完全依赖对市场的预测,而这种预测的不准确性加之产能的惯性导致渠道中产生了巨大的库存压力,也错失了很多市场机会。同时,在以产定销的时代,我国汽车企业价值链管理只是片面寻求产品供应、生产作业、营销等价值环节功能的优化,很难做到各个环节协调一致、有效合作、信息充分共享,该情况下的价值链也很难做到高机动性和高效率性(如图1)。当然,国内的汽车企业如今也认识到这个

问题的严重性，并初步进行了探索，个别汽车企业在其生产经营过程中也逐步注入“定制”元素，于是订单制产销模式成为汽车行业最为关注的焦点内容。我国汽车行业的订单制产销模式具体指消费者成为整个生产过程的起点和终点，汽车经销商不对消费者进行现车销售，而是消费者根据自己的喜好自主选择车型的配置，汽车厂家接到订单后再根据订单生产(吴勇,2005)。企业所接到的消费者订单就是实实在在的市场信息，了却了预测市场需求的烦恼。按照订单满足消费者需求是订单制产销模式全过程的核心，也就是所有的外部供应、内部生产作业、终端销售等必须围绕消费者的订单开展，这就要求企业将以产定销时代中的价值链进行调整和重构，以满足订单制产销模式的需要。

因此，为了成功实施订单制产销模式，我们需要在我国汽车企业传统价值链重构的基础上进行梳理和优化，以实现企业新的竞争优势。

图1是我国汽车企业传统的价值链，其特点是以产定销、“推”的产销模式，图2是我们初步描绘的我国汽车企业订单制产销模式下的价值链，与图1对比我们可以清晰地看到，订单制产销模式下企业的所有价值活动都是围绕订单展开，过程十分明晰，企业所有的价值活动始于消费者、终于消费者，同时也简化了企业管理流程。

综上，以往由于国家一直对汽车行业重点保护，给予汽车企业优越的产业政策和资源供给，于是，我国的汽车企业一不缺乏资源、二不缺乏优惠条件。那么，在温室中长大的中国汽车企业最急需的便是能力的提升，即一种有效整合企业内部、外部资源的能力，以获得企业的竞争优势。Charles et al.(2002)提出价值链流程管理和优化要具备快速反应的能力，否则在竞争中会处于被动和不利的地位。因此，在订单制产销模式下，企业要获得竞争优势就必须具备比竞争对手更有效、更迅速地满足消费者订单需求的能力，那么，这种能力的培养和提升需要对企业的价值流程进行深耕细作，需要对价值链流程中不增值活动或增值缓慢的活动进行变更和调整，以实现价值链的优化并取得新的竞争优势。

### 三、一汽大众创新型价值链的构建：订单制产销模式的导入

#### 1. 订单制产销模式引入期的阵痛——传统价值链的颠覆

(1)订单制产销模式引入的背景。在一汽大众的发展过程中，其经营方式2004年以前一直是以产定销，即在每年10月份的董事会上确定下一年度的生产目标和销售目标。而在该模式下，既定的

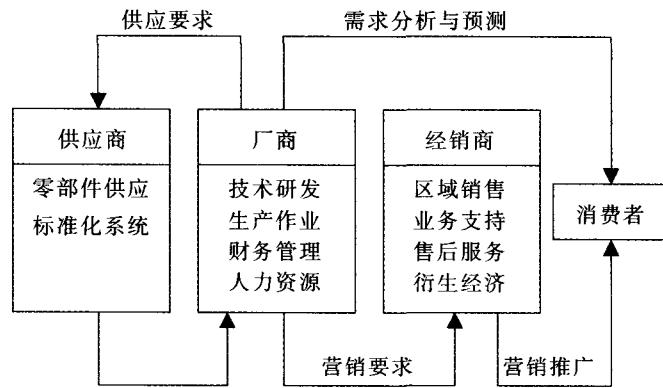


图1 我国汽车企业传统价值链

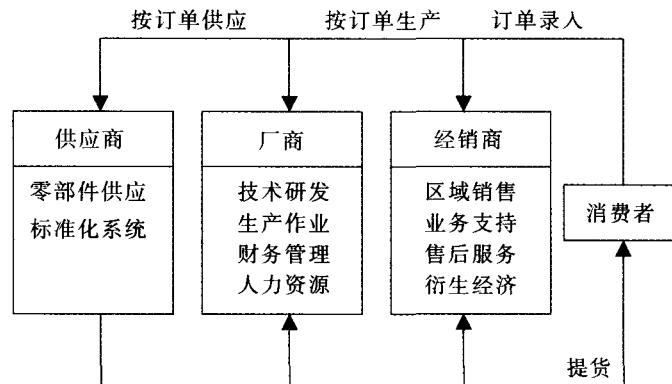


图2 我国汽车企业订单制产销模式下的价值链

产能和骤变的终端需求之间的相互碰撞使得企业的价值链高度紧绷，随之产生的高额库存成本让一汽大众在以产定销的日子里吃尽了苦头，也错失了很多市场机会。痛定思痛，为了解决生产和市场的矛盾以及相关问题，从 2005 年 1 月开始，一汽大众开始实施生产作业与销售终端的管理变革，即通过终端的销售规划左右生产规划，但是，最后的实施效果不尽如人意。一方面，由于营销部门的销售规划完全依赖于对市场的预测，由于多方因素的影响，该预测的精确性很难保证，特别是 2005 年以后国内汽车市场风起云涌、行情突变，更加大了预测的难度；另一方面，经销商处于自身利益考虑不可能积极地参与到一汽大众的库存管理计划当中，在市场行情好的情况下盲目扩大库存，而在市场行情不好的情况下则向厂商施压。鉴此，生产部门为了保证库存的安全以及新产品的如期上市，仍旧按照既定的产能和进度进行生产。虽然一汽大众在管理上进行了一系列的调整，但仍没有摆脱以产定销的“怪圈”。综上，面对企业的内部运营以及外部环境的巨大压力，一汽大众在其经营管理委员会的指导下，经过多方考察和反复酝酿，毅然决定对企业的运营方式进行战略性变革，实施定制化生产和销售。2005 年 9 月 23 日，一汽大众通过新闻媒体宣布新奥迪 A6L 将全面采用“个性化订单产销模式”，这标志着一汽大众以产定销时代的结束。

(2) 订单制产销模式实施过程中传统价值链管理的改革。按照波特的观点，价值链可以把企业运营流程解构为设计、研发、生产、营销等，并通过价值环节的对比来识别竞争优势，虽然波特认为通过价值链的内部联系和协调可以消除价值链条的独立性，但现实的情况是仍然难以摆脱各部门之间业务粘性所带来的管理成本的骤增。因为从企业资源的立场分析，企业的价值链是有重心的，但是，从管理的立场出发，企业的价值链是没有重心的，任何价值链管理的局部改革都是片面的，若要进行有效的改革以获取竞争优势，必须以变化的视角、全局的眼光来改革价值链。对此，一汽大众价值链管理的改革经验则给我们提供了深刻解读。

订单制产销模式的实施过程也就是一汽大众传统价值链颠覆的过程，在这个过程中价值链的各个环节需要重新调整，以适应订单制产销模式的需要，其主要包括以下几个方面：① 供应体系的建设急需加强。长春地处东北中部，而国内很多大型供应商主要集中在长江三角洲和珠江三角洲一带，空间上的障碍严重影响了供货的准时性，平均每天因为供应问题所造成的生产线停工占作息时间的 2%，全年达 100 小时之多。因此，供应问题严重制约了一汽大众订单制产销模式的实施，若该问题不能得到有效解决，消费者的订单很难在短时间兑现。② 内部的生产效率急需提高。在以销定产的时代，时间是属于消费者的，若生产部门不能在规定的时间、按规定要求完成订单任务，那么，消费者就会转移，而且厂家还得向经销商支付罚款。因此，生产部门如何在供应有保障的情况下提高生产效率、优化运营体系以适应订单的需要成为生产管理工作的重中之重。③ 终端销售兑现率急需提升。在以产定销的时代，销售公司对经销商的订单是按月承兑，而在订单制产销模式下，出于缩短订货周期的需要，销售公司对经销商的订单是按周承兑，要求生产体系也必须按周核算销售订单兑现率。虽然“周”和“月”只是时间单位的不同，但是，它对一汽大众的影响是巨大的，以往各部门所有刚性指标都需要调整，职工的工作强度也会剧增，这对一汽大众来讲是一个巨大的挑战；④ 经销商的管理急需强化。经过多年的合作，一汽大众的经销商已经习惯于厂家提供什么样的车型我们就卖什么样的车型的工作方式，而在订单制产销模式下经销商成了厂家订单管理的第一线，经销商既要准确地把握消费者的需求，又要有效地引导消费者的需求，同时还要成功地推介企业向消费者提供的选择类别。于是，订单制产销模式下经销商传统的工作方式将彻底改变，无论从营销推广还是信息支持都必须相应地作出调整。然而，经销商由于多年的工作方式和工作理念已根深蒂固，使其迅速改变不是一件易事。

## 2. 订单制产销模式形成的过程——价值链的优化

经历了 2004 和 2005 两年市场洗礼和行业剧变的一汽大众，在 2006 年开始了艰难的破冰之旅，经营观念的转变、传统价值链的重构和优化，是一汽大众破冰成功的关键，也是一汽大众的一次

革命。其主要表现在：

(1) 产销流程的优化：价值链主要活动的革新。流程的优化是订单制产销模式实施的核心内容，其工作的原则就是消灭一切不创造价值的因素，以实现一汽大众全新价值链的高效运转，通过一系列的调整和改革，有效地解决生产和市场的关系，以建立一汽大众新的竞争优势。

发展模块供应商。为了提高订单制产销模式的生产效率，一汽大众逐步推进供应商生产的模块化建设。模块化生产的主要思想是把整车拆分为几大关键模块，然后由若干个初级零件供应商将单个零件提供给模块供应商，再由模块供应商将众多单个零件组装成关键模块，最后输送到一汽大众整车车间。为了降低物流成本、提高组装效率，模块供应商应该与整车车间同处一地。于是，一汽大众选择了几家实力较强的供应商（例如，长春的西门子）作为模块供应商的发展对象，通过技术的下沉与渗透扶持模块供应商的生产，这样既有利于供应商的管理，又提高了订单制产销模式的生产效率。

缩短订单周期。与其他汽车厂商相比，缩短订单实现周期是取得新的竞争优势的关键。而目前一汽大众的 CKD<sup>①</sup>订货与生产周期为 12 周，若要按照用户的订单去实施 CKD 件的订货再组织生产，客户的待单时间必然超过 12 周，这种情况极有可能造成客户的流失。因此，一汽大众必须有效地缩短订单实现的周期。而前期的 CKD 订货和生产则依赖于销售公司对市场的分析和预测，预测的准确性高则前期的工作才会有效率，同时在供货和产能充沛而又不闲置的情况下，订单才会迅速实现，而且生产的成本也随之降低。于是，一汽大众建立了三级预测体系，即经销商预测、区域预测、销售公司预测。通过信息的层层预测来确定销售的量化需求，并报送一汽大众生产管理部，由生产管理部制定生产计划及产能规划。

实施终端配额。一汽大众生产管理部按照销售公司提出的量化需求确定 CKD 管线计划和国产化物料计划，并通过每月的 PPA 平衡会对未来 6 个月的资源计划和生产计划进行平衡与确定。销售公司根据已经确定的生产计划管线和实际整车库存作为向各个销售区域提供的资源蓝本，并根据各个销售区域的预测及各个车型在不同区域市场的历史表现确定各个区域资源的额度，形成区域的配额。各区域销售管理人员根据经销商当初的预测，并结合一汽大众整体的市场战略和营销政策，最终将区域的资源配额分解到各个经销商，从而形成各经销商在不同时段所支配的资源，即终端配额。

管理经销商订单。经销商是订单制产销模式的第一线，若经销商能够对订单进行有效的管理，则会大大提高整个价值链的效率。为了有效规制经销商和厂商的权利和义务，一汽大众实施“双向承诺下的订单制”，即厂商若不能按时向经销商供货，则按照缺货的数量向经销商交纳一定的罚款；若经销商不能完成配额任务，则按差额向厂商交纳一定的罚款。这样的惩罚机制大大提高了厂商的供货效率和经销商预测的准确性。同时，经销商还可以借备用库存资源满足临时或者紧急用户的需求，从而实现订单满足的机动性。

优化后的工作流程。一汽大众按照订单制产销模式优化后的工作流程如图 3 所示。由图 3 看出，优化后的工作流程具有明显的竞争优势：①市场预测自下而上产生：由销售终端获取的市场信息、竞争状况、潜在产品、销售规模等量化信息预测市场需求，同时计提生产计划及物料准备。②终端配额自上而下产生：为了达到产销平衡，企业经过产能规划和库存分析以及预测数据给予经销商配额，作为经销商提前销售和财务准备的依据。③经销商通过对用户需求分析并结合销售配额来实施订单管理，并以备用库存降低市场波动对生产和物流的冲击，实现机动销售。可见，优化后的工作流程大大提高了预测的准确性和整个工作流程的效率。

(2) 组织机构的整合与系统支持：价值链辅助活动的调整。组织机构的整合。一汽大众的组织机构一直随着市场和行业环境的变化进行着适时的调整，2006 年 1 月 12 日，一汽大众奥迪品牌事业

① CKD 是指一些仍需从国外进口的汽车关键部件，对一汽大众而言，德国管线的 CKD 供货占较大比重。

部成立,统一掌管奥迪品牌在中国市场的销售和推广,实现进口车和国产车的并网销售,事业部成立两年来奥迪品牌车型的销量连年巨幅增长,已成为中国豪华轿车市场的旗舰。鉴于奥迪品牌的成功经验,目前一汽大众正考虑筹建大众品牌事业部,若大众品牌事业部成立,则一汽大众旗下的两大品牌的管理完全独立,奥迪品牌和大众品牌的销售分别由两个事业部负责,并向一汽大众经管会报告。这样大众品牌和奥迪品牌将会集合一汽大众更优势的资源使两大品牌的管理更加清晰、简约,并实现组织结构的扁平化。

信息系统的整合与开发。订单制产销模式需要经销商收集、处理、分析、确认、反馈和跟踪每一个用户提出的订单需求,与以往相比,经销商需要进行大量的数据处理,况且经销商预测也是订单制产销模式的重要环节,于是一汽大众基于订单制产销模式下经销商与厂家的互动而开发了SPRES订单管理系统(见图4)。SPRES与公司原有的ERP系统充分兼容,增加了经销商和区域市场的预测模块、配额自动分配模块、经销商订单自动审批模块及库存管理等强大的功能,同时这套系统的客户端可以通过互联网进行操作,有利于经销商及区域工作人员使用。该系统的开发和使用有效地推进了订单制产销模式的实施,大大提高了订单管理的效率,形成了一汽大众在新模式下的核心竞争优势。

由以上一汽大众订单制产销模式下价值链优化全过程的系统

分析不难看出:一汽大众实施的订单制产销模式始终以消费者和市场为导向,通过用户的订单来有效规避市场波动的风险,并在市场占有率达到最大化的基础上,通过减少库存成本来实现公司利润的最大化。在整个流程中,价值链的基本活动和辅助活动都被赋予了统一的方向和内容,只要在价值链的某一活动环节完成订单所规定的义务,那么,这一活动环节就能创造价值。此外,一汽大众实施的订单制产销模式有效地提升了时间价值。Stalk(1988)认为时间已经成为企业竞争优势的源泉。而一汽大众所有流程的变革都是在与时间赛跑,也就是说,哪个企业能够以最短的时间向消费者按单交

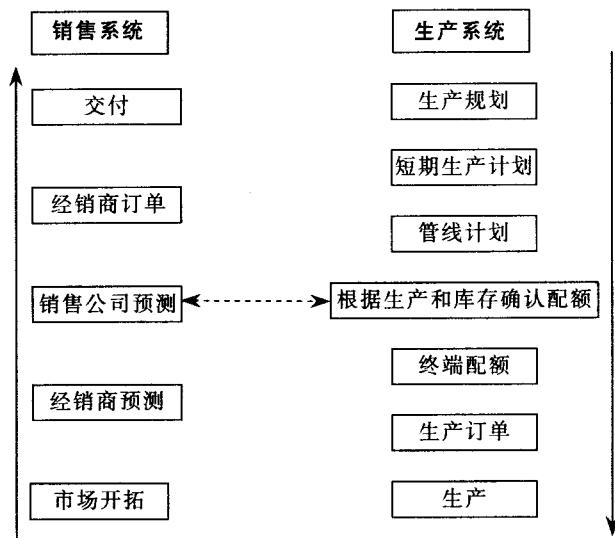


图3 优化后的工作流程

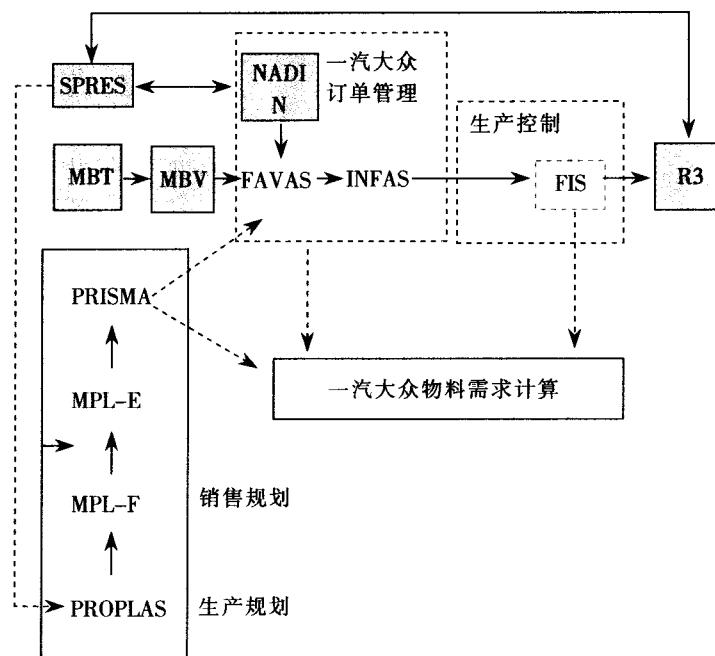


图4 新的订单模式信息系统流程

货,那么,这种能力就是在订单制产销模式下汽车企业的竞争优势之一,最终一汽大众恰恰是有效地解决了成本和时间两大问题才会使其连续在2006、2007和2008三年都取得了辉煌的业绩。

当然,订单制产销模式不是一汽大众首创,目前国际比较流行的是丰田模式和德国大众模式,这两个企业实施订单制产销模式由来已久,并在很多国家有许多成功的案例。于是,本研究结合他们的特点和不足来分析国内汽车企业订单制产销模式下的价值链。一是丰田模式。丰田的订单产销模式依赖于丰田的精益化生产方式,在此基础上通过市场调研、需求确认之后才按照订单生产,管理的核心目标是最大限度地降低库存成本甚至零库存,以达到降低成本增加收益的目的。二是德国大众模式。与丰田模式相比,德国大众模式更倾向于提高订单工作的预测性,即加强零售终端消费者需求的预测工作,努力提高终端预测的准确性,然而与丰田最显著的区别则是对待库存的理念,德国大众模式强调渠道内应设置备用库存,以应对预测误差,最终使订单在预测范围内变动,充分调动生产部门的产能,以实现低成本运营和利润的最大化。

从上面的对比分析可以看出,对于订单制产销模式,库存和终端需求预测也是两个非常重要的指标。库存对市场规模有着直接的影响,库存过大容易产生高额的成本,库存过小又会产生短时间难以扩大市场规模的后果;若终端需求预测准确,企业的库存和生产作业的成本就会下降;若终端需求预测失误,则企业各种成本相应上升。而无论是丰田模式还是德国大众模式,都必须与中国汽车的市场环境相契合。通过以上的深入分析并结合一汽大众实施订单制产销模式的经验,本研究对我国汽车企业订单制产销模式下的价值链进行了改进,加入一些关键指标的管理活动来弥补企业价值链管理过程中的纰漏,以达到优化的目的。

如图5所示,在优化后的我国汽车企业订单制产销模式价值链中,加入了库存管理、终端配额、时间管理等重要指标,这些指标的加入以及产生的相关的管理活动会使我国汽车企业订单制产销模式下的价值链更加完善。

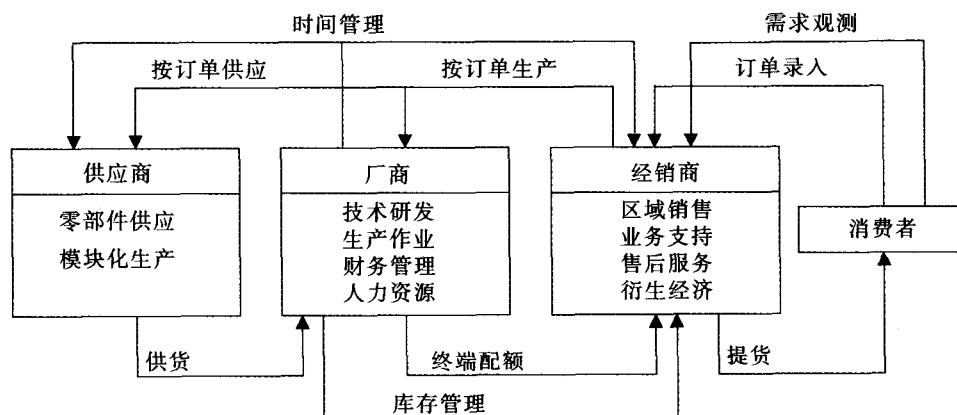


图5 优化后的我国汽车企业订单制产销模式价值链

面对中国汽车市场行情的波动,国内汽车企业很难做到丰田模式的零库存。在渠道内实施有效的安全库存管理既保证了市场规模又调节了订单销售,同时为企业的生产作业以及零部件的供应积累了相对宽松的时间。在市场行情紧张的时候,企业的生产部门不会加班加点地迅速生产,因为渠道中的安全库存能够起到一定的缓冲作用,而且企业的供应商也不必紧急供货,特别在不可抗力发生的条件下也能保证企业的零部件供应,也为路途的运输创造了时间。此外,对于经销商来讲,安全库存的设置为其日常经营提供了重要保证。无论市场行情如何,其都可以动用安全库存来应对市

场的变化,杜绝了以往市场波动时向汽车厂商施压情况的发生,同时利用安全库存时刻有效应对消费者订单的机动需求,大大提高了消费者的满意度,这样整个销售终端的服务水平会有显著提高,也就提高了市场推介能力。当然,安全库存不是一成不变的,它会根据市场行情的变化做出适时调整,在市场行情井喷的时候会保持较高的水平,在市场行情较差的情况下会保持一个较低的水平,因此,其作用如同水库的蓄水池。对于企业整体的价值链条来讲,安全库存的设置使得汽车企业的价值链不再像以往那样过度紧绷或过度松弛,即时刻保持一定的节奏,这样也就提高了汽车企业价值链的机动能力,在应对市场行情突变时显得游刃有余。

由于国内汽车企业对终端消费者需求的预测水平远远没有达到国外的水平,把未来的产能规划和预期库存作为终端配额,分别下发到经销商,经销商依据配额提报订单,于是,通过厂家所设计的终端配额把经销商订单控制在厂家所能接受的范围之内,借以规避预测失误的风险,这也是应对国内不成熟汽车市场的明智选择。由于国内宏观经济政策以及国内汽车行业境况的不断变化,要进行准确的市场预测对于国内的汽车厂商来讲不是一件易事,但是,如果不进行有效地市场预测则会使企业的经营陷入盲目和无序状态。然而,多年来国内汽车企业在国家政策的保护下过足了卖方市场的瘾,一旦各种保护条件消失以及国内汽车市场逐步放开,国内汽车企业的市场掌控能力显然较低,而一汽大众终端配额的模式的确给其他汽车企业提供了非常有价值的产销管理方法。

时间对于当今的企业来讲就是绩效。时间管理仍是订单制产销模式的核心内容,订单销售对于国内消费者来说仍是一个新鲜事物,消费者对于订单的认识仍有一段接受的过程,若消费者待单时间过长定会使其发生购买转移。因此,有效的时间管理是订单制产销模式的关键因素之一。从一汽大众订单制产销模式的引入过程我们发现,企业价值链的所有环节都在与时间赛跑,在最短的时间内完成消费者的订单是企业的核心目标。这就要求企业的价值链必须是运动的、高效的,同时一汽大众也把时间标准融入了各部门的绩效考核当中,有效提高了价值环节中各个部门的工作效率,为缩短消费者的待单时间提供了保障。

#### 四、结论与启示

自金融危机以来,国际主流汽车生产商都遭受了不同程度的市场创伤,特别是通用汽车申请了破产保护,一些知名的国际汽车厂商也实施了大规模地并购和重组。在这种情况下,所有大型国际汽车生产企业都不约而同地看好中国市场,有些国际汽车生产企业甚至把中国市场当作其业绩复苏的重要阵地,于是可以预见,在未来的数十年中,中国汽车市场的竞争将异常激烈。在这样一个竞争环境中,作为中国的汽车生产企业,培育自身的竞争优势就显得尤为重要。而传统的价值链理论在识别企业竞争优势时已经显得黔驴技穷,但其出色地解构了汽车生产企业的运营过程,清晰地勾勒了汽车生产企业存在的问题框架,就像一汽大众实施订单制产销模式一样,其改革和管理的立足点仍是企业最基本的价值链,在整体战略的指导下,企业的员工在各个价值链条上精耕细作,这样,企业的变革不再会是一种无根的变革,企业的管理也不再会是一种无根的管理。此外,如何在传统价值链基础上进行有效地创新是一汽大众取得竞争优势的关键,也是企业破冰改革的目标。在迅速变化的环境中,特别是近些年来,在国际经济环境瞬息万变的背景下,企业竞争优势的获取不是对比出来的,也不是学习得来的,今天的竞争优势可能在未来的日子里成了企业发展壮大的绊脚石,作为被众多企业学习的目标的领先企业在未来的某一天可能破产清算或被兼并重组,企业竞争优势所保持的时间可能会越来越短。但是作为一个企业要想获得领先还必须具备一定的竞争优势,面对如此的境况,作为高耗能、高知识密集型、高资金投入的汽车生产企业将如何改良自身的经营模式成为当下需要深入思考的问题。而一汽大众成功实施订单制产销模式的案例则给我们提供了重要的启示,即在不确定性的条件下,汽车生产企业竞争优势的重要来源便是基于动态环境中价值链的机动管理能力,具体包括对市场行情科学准确地预测,对企业内外部资源的快速、有效地整合,具

备打破传统和惯性管理模式的智慧和勇气。只有具备了价值链的机动管理能力,才能有效应对市场行情的突变、竞争环境的变革,以及不确定的宏观经济的波动,才能不断地缔造企业的竞争优势,更能不断地更新企业的竞争优势,进而在动态的环境中时刻占据主动位势。

一汽大众实施的订单制产销模式及其价值链变革的全过程恰是适应动态的环境变化,确立企业竞争优势的有效路径,对于快速发展的我国汽车企业具有重要的指导意义。虽然一汽大众的订单制产销模式在实施过程中还有很多不足,但是通过价值链的有效管理让一汽大众明确了在变换的宏观环境和产业环境中如何有效处理生产和市场的关系,如何通过流程管控和优化来降低成本和风险;同时,以市场为导向,充分满足消费者的需求。从流程变革的全过程可以看出,一汽大众一直在培养企业的一种能力,即在订单制产销模式下有效满足消费者订单的能力,这种能力的培养是通过对国外先进运营理念的消化和吸收以及自身资源的整合、变革和创新来实现的。只有在具备这种能力的同时积极实施有效价值链管理,明确企业具备的竞争优势以及希望具备某些竞争优势所要努力的方向和步骤,才会让企业在激烈的市场竞争中基业常青,永远立于不败之地。

一汽大众流程变革历经3年,经历了传统价值链的颠覆和新价值链的确立,在这个过程中,变革的不仅仅是企业的运营方式,还有管理者的思维和理念,目前这种变革仍在继续,我们的研究也正在跟踪。透视和反思一汽大众以上的变革过程表明:①订单制产销模式是目前我国汽车企业解决生产和市场关系的有效方式,一方面,通过消费者订单能够有效把握市场需求,了却了厂商生产产品后市场不接受的后顾之忧;另一方面,能充分调动生产部门的产能安排,使其有目标地、有针对性地集中优势资源进行生产。②为了应对国内汽车市场行情的波动,企业维持一定水平的库存是十分必要的,但必须以一定的限度为前提。订单制产销模式下的企业库存压力能够有效缓解,这对于汽车企业的长远发展是大有裨益的。③市场预测仍是订单制产销模式的重要环节,虽然订单是实实在在的市场需求,但是,通过有效的市场预测能够促使国内汽车企业提早安排产能规划,进行前期储备生产,使企业能够迅速实现消费者订单。④时间管理是国内汽车企业实施订单销售的关键。订单销售对于国内汽车消费市场仍属新鲜事物,本研究人员通过对国内主要城市汽车经销商的走访发现,消费者对于订单销售虽不陌生,但是,待单时间的长短成为其接受订单销售的最大障碍。因此,在订单制产销模式下,有效缩短待单时间是取得竞争优势的关键所在。

#### [参考文献]

- [1]Alford D.,Sackett P.,Nelder G. Mass Customization——an Automotive Perspective [J]. International Journal of Production Economics, 2000,65(1).
- [2]B.J. Pine II. Mass Customization——The New Frontier in Business Competition [M]. Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- [3]Charles H.Fine, Roger Vardan, Robert Pethick, Jamal El-Hout. Rapid-Response Capability in Value-Chain Design[J]. MIT Sloan Management Review, 2002,43(2).
- [4]Carliss Y. Baldwin., Kim B.Clark. Managing in the Age of Modularity[J]. Harvard Business Review, 1997,75(5).
- [5]Donald V. Fites. Make Your Dealers Your Partners[J]. Harvard Business Review, 1996,74(2).
- [6]Davis S. From Future Perfect: Mass Customizing[J]. Planning Review, 1989,17(2).
- [7]Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research[J]. The Academy of Management Review, 1989, (14).
- [8]Giovani Da Silveira., Denis Borenstein., Flávio S.Fogliatto. Mass Customization: Literature Review and Research Directions[J]. International Journal of Production Economics, 2001, (72).
- [9]G. Stalk. Time——The Next Source of Competitive Advantage[J]. Harvard Business Review, 1988,66(4).
- [10]Hines P. Integrated Materials Management: The Value Chain Redefined[J]. The International Journal of Logistics Management, 1993, (4).
- [11]H. Warnecke, M. Hüser. Lean Production[J]. International Journal of Production Economics, 1995, (41).

- [12]Jerry Wind., Arvind Rangaswamy. Customerization: The Second Revolution in Mass Customerization [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2001, (15).
- [13]Jeffrey H.Dyer. How Chrysler Created an American Keiretsu[J]. *Harvard Business Review*, 1996, 74(4).
- [14]Jeffrey F.Rayport., John J.Sviokla. Exploiting the Virtual Value Chain[J]. *Harvard Business Review*, 1995, 73(6).
- [15]Joseph Lampel., Henry Mintzberg. Customizing Customization[J]. *MIT Sloan Management Review*, 1996, 38(1).
- [16]Jaikumar R. Postindustrial Manufacturing[J]. *Harvard Business Review*, 1986, 64(6).
- [17]Kotha S. Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage [J]. *Strategic Management Journal*, 1995, (16).
- [18]Matthias Holweg., Frits K.Pil. Successful Build to Order Strategies[J]. *MIT Sloan Management Review*, 2001, 43(1).
- [19]Nirmalya Kumar. The Power of Trust in Manufacturer–Retailer Relationships[J]. *Harvard Business Review*, 1996, 74(6).
- [20]Richard Normann, Rafael Ramfrez. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy[J]. *Harvard Business Review*, 1993, 71(4).
- [21]R. Westbrook, P. Williamson. Mass Customisation—Japan’s New Frontier [J]. *European Management Journal*, 1993, 11(3).
- [22]R.R. Kamath, J.K. Liker. A Second Look at Japanese Product Development[J]. *Harvard Business Review*, 1994, 72(6).
- [23]Storch, S. Lim. Improving Flow to Achieve Lean Manufacturing in Shipbuilding [M]. *Production Planning and Control*, 1999, 10(2).
- [24]Walton, Susman. People Policies for the New Machines[J]. *Harvard Business Review*, 1987, 65(2).
- [25]迟晓英,宣国良. 价值链研究发展综述[J]. *外国经济与管理*, 2000, (1).
- [26][美]迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 陈晓悦译. 北京:华夏出版社, 2003.
- [27]塞风,李洪. 我国汽车工业生产率及其结构性矛盾[J]. *管理世界*, 1992, (5).
- [28]吴勇. 浅析订单销售对我国汽车市场的影响[J]. *汽车情报*, 2005, (35).
- [29][美]派恩. 大规模定制——企业竞争的新前沿[M]. 操云甫等译. 北京:中国人民大学出版社, 2000.
- [30]张瑞. 价值链研究发展综述[J]. *财经界*, 2006, (2).

## Value-chain Management Based on Order Method for Production and Sale Pattern—Take FAW Volkswagen as Example

JIN Xiao-tong, WANG He-feng

(Business School, Jilin University, Changchun 130012, China)

**Abstract:** Based on the literature review about value-chain management and customization theory, this paper analyzed the order management for the production and sale pattern as well as the corresponding process change which started to operation in FAW Volkswagen from 2004, then discussed how to restructure and optimize automobile enterprise’s value chain in this situation, in order to get competitive advantage. Based on case analysis we revised the value chain. The results indicated order management for the production and sale pattern is an effective way to deal the relationship between production and market demand for automobile enterprise at present, through the order management, company can grasp the market demand more effectively, reduce inventory costs, arrange production plan more reasonably, and concentrate the superior resources to plan production and operation objectively. At the same time, with order management, through scientific market forecast and time management, supplemented by a certain level of inventory, company can forecast demands fluctuation effectively.

**Key Words:** value-chain; order management; competitive advantage; production and sale pattern

[责任编辑:李海舰]