

文章编号: 1006-4710(2013)01-0114-07

中德印刷产业对接合作关键成功因素的案例研究

刁鸿珍^{1,2}, 李随成¹, Roos Alexander²

(1. 西安理工大学 经济与管理学院, 陕西 西安 710054; 2. 斯图加特媒介大学, 德国 斯图加特 70569)

摘要: 在对跨国产业合作的动因、关键成功因素以及供应链合作结构的文献回顾基础上, 针对中、德印刷产业对接合作, 选择 MBO、曼罗兰、莱默尔 E + L、界龙集团、大连盛道等企业作为对象进行跨案例研究。研究明确了中德印刷产业供应链合作的框架与合作方式, 分别确定出了纵向合作结构与横向合作结构下各自对接合作关键成功因素。

关键词: 供应链对接与合作; 跨国合作; 印刷产业; 关键成功因素

中图分类号: F276.7

文献标志码: A

A Case Study of Key Success Factors of Engagement and Cooperation for Sino-German Printing Industry

DIAO Hongzhen^{1,2}, LI Suicheng¹, Roos Alexander²

(1. Faculty of Economics and Management, Xi'an University of Technology, Xi'an 710054, China;

2. Hochschule Der Medien, Stuttgart 70569, Germany)

Abstract: The paper has reviewed the relevant literatures concerning the motivation, the key success factors of transnational industry cooperation and the structure of supply chain cooperation. Regarding the joint cooperation of Sino-German printing industry, companies like MBO, Manroland Erhardt + Leimer, Jielong Group and Dalian Shengdao are selected as the study targets for cross-case research purpose. The research defines the framework and the pattern of supply chain cooperation of Sino-German printing industry, and the key success factors under vertical cooperative structure and horizontal cooperative structure respectively.

Key words: supply chain engagement and cooperation; transnational cooperation; printing industry; key success factors

德国是世界印刷强国。德国制造商出口设备占全球印刷设备出口额的 42%^[1]。同时, 德国也是欧洲最大的印刷基地, 其销售额占到总销售额的 20% 以上。中国是世界印刷大国, 现已成为紧随美国和日本之后的第三大印刷市场, 领先于德国和英国。据国家新闻出版署统计, 2009 年中国新闻出版产业呈现逆势增长的良好态势, 总产值突破 1 万亿元, 其中印刷工业总产值为 5746.2 亿元, 比 2008 年增长 15.25%。但是, 中国国产印刷技术设备仍处于中低档次, 高档次印刷技术设备依然主要依赖进口。据德国联邦统计署 (VDMA) 统计, 2008 年中国印刷技

术设备进口额占国内印刷设备总产值的 75%, 而从德国进口的印刷技术设备占到了总进口额的 70% 左右。德国的印刷品和印刷机械设备在全球有着独有的技术优势, 而中国印刷市场作为全球第三大印刷市场有着强劲的市场潜力和成本优势, 中德在印刷产业存在着巨大的互补性^[2]。

然而, 关于中、德印刷产业在供应链合作方面的相关研究却仍未见报道, 其合作的结构特点是什么? 哪些因素影响了合作的成功? 这些问题仍不清楚。本研究在文献回顾、调查访谈和跨案例研究的基础上, 挖掘中德印刷产业供应链合作的结构特点, 探索

收稿日期: 2012-12-05

基金项目: 教育部人文社会科学研究项目 (10YJA630085); 陕西省重点学科建设基金项目 (107-00X902)。

作者简介: 刁鸿珍, 女, 中德联合培养博士生, 研究方向为供应链管理、印刷管理。E-mail: diao@hdm-stuttgart.de。

李随成, 男, 教授, 博导, 研究方向为企业战略管理、供应链管理。E-mail: lisc@xaut.edu.cn。

合作的关键成功因素。

1 文献回顾

在供应链管理领域,针对供应链合作的研究一直是学术界关注的热点问题^[3-4],特别是针对汽车制造业、零售贸易业^[5]、半导体产业^[6]等情境的研究。而产业供应链的全球化使得不同国家的相关产业开展供应链合作成为了可能。Song 等(2010)在以中国汽车零部件产业为对象的研究中发现,中国的汽车零部件企业已经从过去的“合同”和“目录”思维向合作创新思维转变,特别是与日本和美国等汽车企业的合作^[7]。中国和德国印刷产业由于存在着巨大互补性,也已开展了供应链环节的跨国产业合作。

跨国产业供应链的合作是一种对接合作(Engagement and Cooperation),是不同国家、不同地区的相关产业在分工协作、产品配套、原材料供应、技术服务等方面所进行的合作。中、德印刷产业供应链的对接合作指中、德两国印刷产业在其供应链的上下游关系或同一层级关系围绕分工协作、产品配套、原材料供应、技术服务等方面所进行的合作。

现有研究中,跨国合作的关键成功因素有:品牌形象^[8]、政府政策^[9]、合作伙伴的信息获取^[10]、高层管理者的支持^[11-12]、明确合作协议和合作目标^[10]、适应文化的管理^[13]、信任^[10,14]、长期承诺^[8]、冲突处理^[15]、所有权控制^[16-17]等。但针对跨国产业供应链合作的动因及关键成功因素少见。

在供应链合作的结构方面,学术界已开展了一些相关研究。Barratt(2004)将供应链合作结构划分为纵向型和横向型^[18],如图1所示。但是,Barratt在研究中只对纵向型供应链合作进行深入的分析。Bahinipati 等(2009)以半导体产业供应链为研究对象,从横向型合作视角进行了研究^[19]。然而,跨国产业供应链合作的结构形式是否存在纵向型和横向型的结构形式,仍需探索。

2 研究过程与结果

2.1 研究过程

1)研究方法

跨案例研究(Cross-Case Study)与单案例研究设计相比,跨案例研究设计推导出的结论往往被认为更具说服力。本研究试图采用跨案例研究的方法从个案中概括出中德印刷产业供应链合作的结构和关键成功因素。

一般情况下,案例研究对样本的要求是:①样本

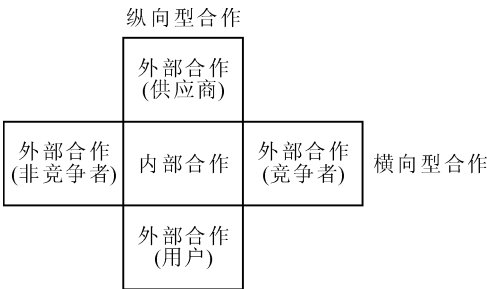


图1 供应链合作结构

Fig.1 Supply chain cooperation structure

的性质:要求被选定的样本应该与所研究的主题高度相关;②样本的数量:不看重研究样本数量的多少,而关注对样本研究的深度和典型性。

2)研究样本选择

为了提高研究的效度,在研究中需要考虑以下竞争性解释:企业的产业特征(在印刷产业链中所处的位置、行业地位和技术特征)和企业的组织特征(组织规模和组织年龄)。因此,本研究对案例进行了筛选,如表1所示。

表1 典型的中德印刷合作企业

Tab.1 Typical Chinese and Germany cooperation firms		
序号	公司名称	行业领域
1	大连盛道集团	包装、印刷、印材等
2	曼罗兰印刷机械公司	印刷机制造
3	MBO 集团	折页设备制造
4	盛威科(上海)油墨公司	烟包油墨、软包装、标签等
5	长春汉高表面技术公司	面处理剂、清洗剂、密封胶等
6	海德堡(上海)公司	印前,印刷和印后领域高科技设备
7	泰创印刷设备公司	印刷机械配套设备、印刷机制冷设备等
8	宝龙油墨贸易公司	丝印油墨和移印油墨及相应特殊化学辅助产品
9	福伊特造纸	造纸、能源、动力、造纸机等
10	莱默尔 E+L	造纸、纸张薄膜加工
11	爱克发(无锡)印版公司	数码印版及其它印刷版材
12	琥珀集团	印刷油墨,印刷光油,润版液等
13	德国埃尔依(上海)工业设备公司	造纸工业,表面处理技术和废气处理专业设备
14	界龙集团	印前服务、印刷和印后加工为一体

表1中选取的典型企业均是本研究能够选择的跨案例分析样本,根据“目的性”抽样原则,也为了规避竞争性解释的影响,进行如下的样本筛选:①规避产业特征的影响。行业供应链上下游存在着一定联系^[20],处在产业链不同位置的企业在与中国印刷

业的合作中,其合作的结构和关键成功因素有一定的规律性,可以进行理论化的总结和分析。为了规避产业特征带来的影响,需要选择产业链上游印刷设备、印材企业、印刷企业等典型企业进行跨案例研究。②规避组织特征的影响,拓宽案例研究的局限

性,选择规模较大的企业进行研究,也对中小型企业进行研究,以克服案例研究适用性不强的特点。

2.2 研究结果

所选择的案例企业基本情况如表 2 所示。

表 2 案例企业相关情况简介
Tab.2 Cases firms brief introduction

企业特征	MBO	曼罗兰	莱默尔 E + L	大连盛道	界龙集团
成立时间	1965 年	1758 年	1919 年	1982 年	1973
中德合作时间	2003 年	1925 年	2003 年	1996 年	1976 年
中德合作业务范围	印后设备	印刷机设备	造纸、纸张薄膜加工	柔印、制版、油墨	各类印刷品
行业特征	世界上第一家也是唯一一家能够从标准页到特殊页全方位解决方案的印后设备制造商。	全球最大的卷筒印刷机制造商、全球第二大平张纸印刷机制造商。	在造纸、纸张薄膜加工等领域处于世界领先地位。	亚洲最大的吹膜柔印包装企业、中国第一家面向中国及亚洲市场的制版中心、水醇性油墨尖端技术制造方法。	中国著名的包装印刷集团,拥有完备的印前服务、印刷、印后加工产业链。

1)MBO 集团

MBO 集团成立于 1965 年,总部设在德国欧芬维勒市,是全球折页技术和创新的引领者。MBO 的技工服务网络遍及德国、法国、美国、中国乃至世界各地的分公司和销售网点。2000 年,通过与特殊折页机制造商海格海曼公司的合并,MBO 集团成为世界上第一家也是唯一一家能够从标准页到特殊页全方位解决方案的印后设备制造商。MBO 集团在中国设立了全资子公司——MBO 印刷设备系统(北京)有限公司,负责中国市场的销售,同时在上海和深圳设有办事处。

MBO 从在中国设立办事处到现在的全资子公司,经历了一个发展阶段。2003 年,由于 MBO 遇到了一位了解中德两国文化、思维和经营方式的“中间人”,通过这位中间人开始选择北京作为 MBO 在中国发展的起点。北京的许多印刷企业都是生产外销产品,因此对质量要求很高,同时大多也引进了进口的印刷机,因而在高端印后设备领域有很大的需求,MBO 的产品凭借高端的技术十分受市场欢迎。在有了一定的客户后,MBO 于 2004 年在北京成立了一个规模较小的全资子公司,主要负责销售和售后服务。2006 年,MBO 开始将德国生产的零部件运到中国进行组装,截止到目前,依然采取这种运作方式。

a)合作的结构类型:纵向合作

MBO 在进入中国之前,曾经和中国的北人集团有过接触,希望通过组建合资企业的形式进入中国市场,但后来否定了这个方案,原因是双方未能在知识产权等问题上达成一致。经过对 MBO 高管进行

深度访谈发现,MBO 这样的中小型德国企业完全是依靠尖端的技术生存,所以他们最担心的就是流失自己的核心技术。因此,MBO 并没有选择与中国企业成立合资公司的形式进入中国市场。由于 MBO 对中国的社会结构和工业结构很陌生,在进入中国市场之初,只是试探性地建立了办事处。通过对中国市场的观察和熟悉,MBO 的业务量和业务范围也随之扩大,同时也需要直接雇佣中国员工,因此在北京成立全资子公司。MBO 在中国采取的策略是,自己制造机器、自己销售机器。

b)关键成功因素的提取

①合适的“中间人”

“中间人”角色在 MBO 进入中国印刷业市场的过程中起到了重要的引导和推动作用。对于以 MBO 为代表的德国中小企业而言,很难直接接触或进入到中国市场,需要一个懂得中德两国语言、文化和思想理念的“中间人”。

②双方认可的技术转让协议

MBO 同许多德国中小企业一样,完全依靠自身持有的核心技术生存,因此在与中国的合作中十分重视知识产权和核心技术的保护,因此,双方在合作中需要双方均认可的技术转让协议。

③稳定的供应链和完善的监控系统

MBO 希望能够在 中国实施本土化以更好地适应中国市场从而获得更高的市场占有率,实施本土化需要在中国采购大量的零部件,需要同中国的相关企业进行合作,同时还要保持产品原有的质量优势。这需要 MBO 在中国拥有一条长期稳定可靠的供应链和一套完善的监控系统,以保证产品质量的

长期稳定性。

④充分的信息获取

MBO 在进入中国市场之前,对中国的市场、政府的政策等信息掌握的很少。后来,通过中间人逐渐了解了中国的文化、思想和经营方式以及中国市场的基本情况,并将起点选择在了北京。随着 MBO 在中国业务的扩展,更加深了对中国市场相关信息的获取,掌握中国市场的运作系统,逐步取得了成功。

⑤适应市场的经营方式

MBO 早先在与北人接触时,由于不了解中国市场情况,因此合作没有成功。因此,MBO 需要根据中国市场需要调整产品结构和经营策略。

2) 曼罗兰

德国曼集团成立于 1758 年,总部位于慕尼黑,是一个欧洲领先的工业集团同时也是世界 500 强之一,业务范围涉及商用车辆、工业服务、印刷系统、柴油发动机和涡轮机五大核心领域,遍及世界 120 个国家。曼罗兰公司是全球最大的卷筒印刷机制造商、全球第二大平张纸印刷机制造商,作为曼集团的一家附属公司,在经历了漫长的发展历程后,曼罗兰品牌在世界印刷行业中奠定了坚实的基础,其生产的卷筒纸胶印机、单张纸胶印机以及数码印刷系统是出版物印刷、商业印刷和包装印刷的主要生产设备。

a) 合作的结构类型:纵向合作

经过多年的努力,曼罗兰与中国用户建立了良好的关系。曼罗兰在中国建立办事处的宗旨是,不仅向用户提供设备,更要与中国印刷行业和企业建立紧密的合作关系。目前,曼罗兰已在中国内地设立的办事处几乎涵盖了每个地区,并且在香港、上海、北京、深圳、成都、广州及台湾都有常驻销售人员和服务人员。

b) 合作的关键成功因素

①适应文化差异的管理方式

曼罗兰的总部设在香港,主要从事销售工作和售后服务工作,由德国人负责管理,员工都是中国人,由于中德之间存在一定的文化差异,德方管理人员采取了中德结合的管理制度。

②适应市场需求的经营方式

曼罗兰在中国市场的主要客户主要是报纸、出版社和印刷厂,其产品由于大大超过同类竞争对手的质量和技术优势十分受市场欢迎。然而,这些优势增加了产业的成本,其价格比日本同类产品高 50%。中国的用户更加关注的是性价比,在质量符

合要求的情况下,价格越低越好。因此,若曼罗兰能够设计产品时充分考虑中国市场的需求,在保证质量的前提下,降低生产成本,使产品具备一定的价格优势将会有更大的市场空间。

③高层管理的支持

曼罗兰在德国母公司的高层管理人员,大部分是工程师出身,追求的是技术质量,不希望降低产品质量,因此,在经营方式的改变方面需要取得高层管理的支持。

3) 莱默尔 E + L (Erhardt + Leimer) 公司

德国莱默尔公司于 1919 年成立于德国 Augsburg,产品主要涉及自动控制技术领域,在纺织品、造纸、纸张薄膜加工、瓦楞纸板、塑料、轮胎、橡胶和无纺布等以及正控制检测装置方面处于世界领先地位。随着亚洲市场需求的增加,在杭州成立分公司并先后在广东佛山、山东青岛成立办事处,主要负责 E + L 产品在整个中国市场的销售以及为客户提供优质的售后服务。

a) 合作的结构类型:纵向合作

E + L 在印刷领域成为中国及亚洲的市场提供造纸等印材产品服务,走的是代理商、办事处到分公司的发展路径。刚到中国时,由 E + L 公司借助对代理商给予佣金的形式向中国印刷行业销售产品和服务。随着对市场的熟悉和合作范围的扩大,为了企业能够便捷的办理业务和提供服务,设立了驻华办事处,后来直接成立了分公司来负责中国和亚洲市场。

b) 合作的关键成功因素

①充分的信息获取

在选择中国分公司的所在地时,E + L 的相关人员进行了充分的调研,分析了目前中国主要市场的投资情况,结合 E + L 在中国市场的定位,将地址选择在了杭州。综合考虑员工人数、产品的储备、资金的配置以及今后的发展等因素,选择上海附近的杭州市十分合理的。

②适应文化差异的管理方式

中国分公司前身是位于台湾的分公司,杭州公司建立后一直也是台湾企业的管理模式。后来,随着德国总部对中国市场的重视和扩大,从 2009 年开始由德国总部直接管理,领导层也更换为德国人。E + L 也充分考虑了中德文化的差异,采取了兼容双方文化特点的管理制度,员工都对公司今后发展抱有乐观和积极态度。

③与当地政府和用户的沟通

E + L 的 Scroöder 先生认为公司在中国的关键

由中德文化和管理的差异所引发的一系列问题,需要将“入乡随俗”的观念融入到公司的运作中。公司高层也积极地通过与当地政府和用户的沟通解决这些问题,目前在中国市场已“磨合”的很好。

4) 大连盛道

大连盛道集团(原大连塑料彩印厂)建于1982年,现有员工2000余人,资产总额25亿元,主导产品有塑料膜彩印复合包装、纸品彩印包装、印刷票证、玻璃包装、水晶制品,PE膜、BOPP膜,水醇性油墨,凹版制版、柔版制版,票证印刷等。集团1996年从德国引进外资约2亿元人民币,建立了3家中德合资企业:大连大诺印刷包装有限公司、大连福莱柔版制版有限公司和大连施密特油墨有限公司,中德股份各占50%。

a) 合作的结构类型:横向合作

FLEXICON AG公司作为印前专家,在制版领域有丰富的经验,施密特油墨公司也是德国著名的油墨生产商,二者均与盛道有着相互重叠的业务,在同一市场可能成为竞争对手。通过彼此间开展横向合作,在制版领域已成为中国优秀的柔版制作中心,其油墨产品广泛应用于凹版和柔版印刷,而FLEXICON AG和FLINT-SCHMIDT借助于盛道也成功进入了中国市场。

b) 合作的关键成功因素

① 管理模式的选择

中外合资企业的管理模式通常有三种类型:双方共同管理、一方为主的管理和委托第三方管理。盛道在与德方合作时,结合内外环境等因素,采取了双方一致认同的以中方为主的管理模式。在特定合作情形下,正确的管理模式选择有利于发挥双方自身优势,实现优势互补。

② 跨文化协调

由于合资企业的各方均来自不同的文化背景和地域环境,必然导致其采取不同的价值取向和行为方式。因而,跨文化协调将直接影响到合资企业的成功。

③ 共同的战略目标

大连盛道集团与德国FLEXICON AG和FLINT-SCHMIDT公司拥有共同的战略目标,1996年合作以来,双方为长远利益能够很好地协调合作中的矛盾和冲突,促进双方合作的成功。

5) 界龙集团

上海界龙集团是中国著名的包装印刷集团企业,拥有全资、合资企业20家,总资产20多亿元人民币,已形成了集印前服务、印刷和印后加工为一体

的完整印刷产业链。

a) 合作的结构类型:纵向合作

界龙与德国的第一次合作是在1976年。当时的界龙还是一个很小的印刷厂,承接了德国人阿道夫的10万套手帕的包装设计和印刷业务,增值创汇22万美元。从此,界龙集团开始不断探索国际化运营模式,先后承接了包括德国在内的大量国际印刷订单。现如今,界龙集团已享誉海内外,每年平均20%的幅度快速增长,海外贸易额比最初增长了250多倍。

b) 合作的关键成功因素

① 质量控制

德国是印刷强国,德国客户对印刷品的质量要求非常严格。界龙集团为配合承接海外业务,提高质量管理水平,下属企业全部通过了ISO9000质量认证,大部分通过了ISO14000环境认证,同时,根据海外客户的要求,取得相应的专项认证。为使质量管理与国际接轨,海外订单生产由专业外贸客户服务团队进行全程监控。

② 沟通

界龙集团通过参加法兰克福书展等国际展览会加强与客户的沟通,提高企业知名度;设立分公司以突破地域限制;同时,还吸收香港印刷业德发展经验,加强与中介结构的沟通 and 交流。

2.3 跨案例比较与讨论

1) 跨案例比较

表3对5个单案例进行了跨案例比较,从中可看到五个企业在与中或德方印刷产业合作过程中不同的合作结构和相对应的关键成功因素。

从5个案例中可以发现,中德印刷产业合作的动因主要有市场开拓、资源获取和成本驱动,合作的结构形式有横向型和纵向型。不同的动因导致采取不同的合作结构形式,而不同的结构下,影响合作的关键成功因素也是由差异的。

2) 对合作结构的讨论

基于市场开拓和成本驱动的合作一般表现为印刷产业供应链中的供应合作(上游供应商与印刷企业和印刷企业与下游客户的合作),属纵向型合作结构。而基于资源获取的合作一般表现为处于产业供应链同一环节的企业间合作(印刷产业供应链上游企业间和印刷企业间的合作)。当然,也有一部分企业与处于同一生产环节的企业进行横向合作(如德国施密特和FLEXICON与大连盛道的合作)。在合作结构的实现形式上,中德企业一般采用成立合作团队、设立办事处或独资企业、成立合资企业、

通过中介机构等形式合作。

根据以上分析,构建了中德印刷产业供应链合作的框架如图 2 所示。

合作①:主要表现为德中印刷机设备制造商间的合作和印刷材料生产商间的合作,将其称之为“产业上游对接合作”模式;合作②:主要表现为德国印刷设备制造商或印刷材料生产商与中国印刷企业的合作,这是最主要的合作形式,将其称之为“产业上游供应对接合作”模式;合作③:德中印刷企业

间的合作,将其称之为“产业中心对接合作”模式;合作④:合作形式主要表现为德国出版商、包装商、代理商或中间商等直接与中国印刷企业的合作,将其称之为“产业下游供销对接合作”模式;合作⑤:合作形式主要表现为德国出版商、包装商、代理商或中间商等通过中国出版商或代理商等间接与中国印刷企业的合作,将其称之为“产业下游对接合作”模式。

表 3 跨案例比较

Tab. 3 Cross-case comparison

分析变量	MBO	曼罗兰	莱默尔 E + L	大连盛道	界龙集团
合作结构	纵向合作	纵向合作	纵向合作	横向合作	纵向合作
关键成功因素	☐合适的“中间人” ☐双方认可的技术转让协议 ☐稳定的供应链和完善的监控系统 ☐充分的信息获取 ☐适应市场的经营方式	☐适应文化差异的管理方式 ☐适应市场需求的经营方式 ☐高层管理的支持	☐充分的信息获取 ☐适应文化差异的管理方式 ☐与当地政府和用户的沟通	☐管理模式的选择 ☐跨文化协调 ☐共同的目标	☐质量控制 ☐沟通

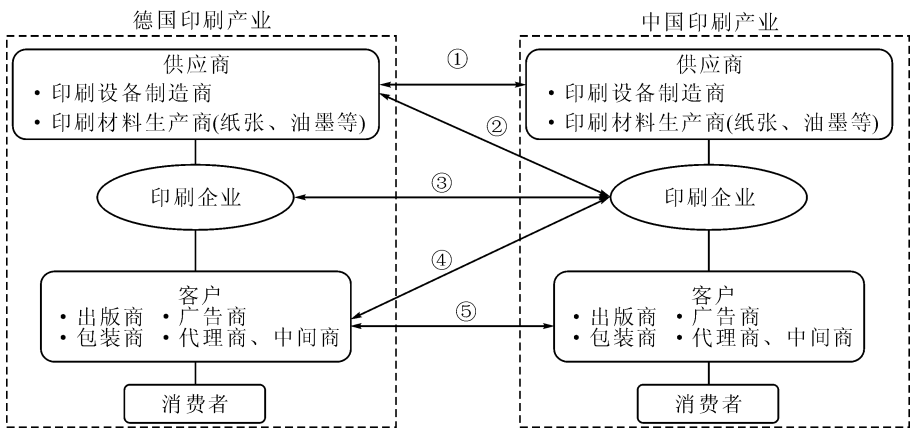


图 2 中德印刷产业供应链合作框架

Fig. 2 The frame of Chinese-German industry supply chain cooperation

3) 对关键成功因素的讨论

经过比较分析,发现不同的合作结构形式,影响中德印刷产业供应链合作的关键成功因素是有差异的。纵向型合作结构下,合作的关键是中德印刷产业供应环节的对接。因而,“适应市场的经营方式”、“稳定的供应系统”、“合适的中介结构”、“充分的信息获取”、“与政府和客户的沟通”等因素是保证合作成功的关键因素。而横向型合作结构下,合作的关键是中德印刷产业供应链同一环节企业间的合作。因而,“管理模式的选择”、“跨文化协调”以及“共同战略目标”等因素是保证合作成功的关键。

3 结 论

通过对 5 个案例企业的跨案例比较分析,讨论中德印刷产业供应链合作的动因、结构,探索合作的关键成功因素,构建了中德印刷产业供应链合作的框架。

研究表明,由于合作结构的不同,影响中德印刷产业供应链合作的关键成功因素存在着一定的差异性。后续研究可以运用实证研究的方法探索中德印刷产业合作的关键成功因素,以期获得更加全面的结论。

参考文献:

[1] Büntemeyer K. 德国印刷工业现状以及从德国印刷设备

- 制造商的角度看印刷媒介的发展[J]. 印刷工业, 2009, (5):23-24.
- Büntemeyer K. German printing industry status and the development of the print media from the view of the German printing equipment manufacturer[J]. Printing Industry, 2009, (5):23-24.
- [2] Diao H Z, Li S C, Ross A. Success factors of German-Chinese cooperations in the field of printing industries[J]. International Circular of Graphic Education and Research, 2010, (3):66-75.
- [3] Danskin P, Dibrell C, Kedia B L. The evolving role of co-operation among multinational corporations and indigenous organizations in transition economies: a migration away from confrontation[J]. Journal of World Business, 2005, 40:223-234.
- [4] Albino V, Carbonara N, Giannoccaro I. Supply chain co-operation in industrial districts: a simulation analysis[J]. European Journal of Operational Research, 2007, 177: 261-280.
- [5] Akintoye A., McIntosh G, Fitzgerald E. A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry[J]. European Journal of Purchasing and Supply Management, 2000, (6):159-168.
- [6] Bahinipati B K, Kanda A, Deshmukh S G. Horizontal collaboration in semiconductor manufacturing industry supply chain: an evaluation of collaboration intensity index [J]. Computers and Industrial Engineering, 2009, 57: 880-895.
- [7] Song H, Chatterjee S R, Liu L Y. Trust and learning as moderators in achieving supply-chain competitiveness: evidence from the Chinese auto component sectors[C]. Management and Service Science 2010 International Conference, 2010, 24-26(9):1-4.
- [8] Nippa M, Beechler S, Klosek A. Success factors for managing international joint ventures: a review and an integrative framework[J]. Management and Organization Review, 2007, 3(2):277-310.
- [9] Yang J Q, Lee H. Identifying key factors for successful joint venture in China [J]. Industrial Management and Data Systems, 2002, 102(2): 98-109.
- [10] Gale A, Luo J. Factors affecting construction joint ventures in China [J]. International Journal of Project Management, 2004, (22):33-42.
- [11] Wittmann C M, Hunt S D, Arnett D B. Explaining alliance success: competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory [J]. Industrial Marketing Management, 2009, (38):743-756.
- [12] Heimeriks K H, Duysters G. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process[J]. Journal of Management Studies, 2007, 44(1):25-49.
- [13] Isobe T, Makino S, Montgomery D B. Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: the case of Japanese international joint ventures in China[J]. Academy of Management Journal, 2000, (43):468-484.
- [14] Demirbag M, Mirza H. Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign-local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey[J]. International Business Review, 2000, 9(1): 1-35.
- [15] Yang J Z. Key success factors of multinational firms in China [J]. Thunderbird International Business Review, 1998, 40(6):633-688.
- [16] Das T K, Teng B. A resource-based theory of strategic alliance[J]. Journal of Management, 2000, 26(1):31-61.
- [17] Meschi P X, Cheng L T W. Stock price reactions to Chinese-European joint ventures[J]. Journal of World Business, 2002, 119-126.
- [18] Barratt M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain[J]. Supply Chain Management: An International Journal, 2004, 9(1):30-42.
- [19] Bahinipati B K, Kanda A, Deshmukh S G. Horizontal collaboration in semiconductor manufacturing industry supply chain: an evaluation of collaboration intensity index[J]. Computers and Industrial Engineering, 2009, 57 (3):880-895.
- [20] 刘冬梅,傅卫平,王雯,来春为. 供应链网络合作伙伴关系组合决策方法[J]. 西安理工大学学报, 2010, 26 (4):424-430.
- Liu Dongmei, Fu Weiping, Wangwen, Lai Chunwei. Supply chain network partnership portfolio decision-making [J]. Journal of Xi'an University of Technology, 2010, 26(4):424-430.

(责任编辑 杨小丽)