

中国の管理会計の特徴と課題 ―事例を中心として―

(バリュー・チェーンによる資源統合を通じて伝統的価値創造モデルからの脱却を図る)

謝 志 華

穆林娟・北京工商大学国有資産協同センター

仮訳：唐 楽 寧

聖泉大学教授

一、前書き

歴史的視点から見れば、コスト・マネジメントの発展史が競争環境、企業組織構造の発展と密接な関係にあり、社会と経済の全体の変化の中に置かれている。1980年代後の経済のグローバル化に伴い、多国籍企業と国際経営が大量に現れ、資本が世界規模で急速に流れ、顧客消費の個性化も益々顕著になり、競争環境の激化をもたらした。実務の展開と求めに応じて、コスト・マネジメントは大きく発展してきた。伝統的なコスト・マネジメントは企業組織内部の原価低減に重きを置き、生産段階の原価消耗のみに注目している場合もあり、企業生産経営プロセスと密接な関係をもつ外部企業集団 (Business Cluster) の原価管理 (Harri L. Kulmala, Jari Paranko, Erkki Uusi-Rauva, 2002) を置き去りにしている。即ち、企業とサプライヤー、顧客等の他のバリュー・チェーン・パートナーシップで生まれるコスト問題に対する分析と統制を見落としている。21世紀の競争は、もはや企業間同士の競争ではなく、バリュー・チェーン同士の競争となり、潜在的なコスト優位性はバリュー・チェーン全体のコントロールを通して実現する (Cooper & Ellram, 1993)。それは企業同士の競争環境が変わっているからである。

それでは、製造業の企業は如何に伝統的な利益獲得モデルから脱却し、より大きな価値を創造するためにどうすべきか。アウトソーシングへ切り替えるべきか、それともM&Aを行うべきか、或いは拡張すべきか。これらの問いに答えるため、本文では牡丹集団 (グループ) の利益獲得モデルのチェンジについて、理論的な整理と検討を行った。

二、文献回顧

1. 理論的展開：バリュー・チェーンからバリュー・チェーン役割分担理論へ

海外の文献で最も早くバリュー・チェーンの概念を用いたのはマイケル・ポーター氏が著した『競争優位の戦略』であった。ポーター氏によると、バリュー・チェーンは設計、生産、販売、サービス等の一連の価値創造活動の集合であり、バリュー・チェーン・マネジメントは5 Forcesで企業と競争相手とのコア・コンピタンスを分析することによって、企業の競争力の優位性を見つけ出す。ShankとGovindarajan（1993）はポーターのバリュー・チェーン理論をさらに発展させてきた。彼らはポーターのバリュー・チェーンが業界バリュー・チェーンの一構成部分に過ぎず、企業バリュー・チェーンとサプライヤー、顧客等が一つの系統のなかに共存し、バリュー・チェーン分析手法で企業外部バリュー・チェーンの分析に用いられると主張している。また、McGuffog（1997）をはじめとする欧米学者は、バリュー・チェーン・マネジメントの本質が系統化・標準化の方法を通じてバリュー・チェーンの各プロセスのコストと価値を分析することであり、バリュー・チェーンに基づき、企業全体の業績を改善できると見ている。また、Peter Hines（1998）はバリュー・チェーンを「集積物資価値の輸送ライン」と定義し、顧客価値をバリュー・チェーン・マネジメントの究極的な目標である。情報技術の運用も企業の補助活動であり、顧客の製品への需要をオペレーション（生産）の終点とし、利益をこの目標を達成するための副産物としている。

Gereffi（1999）が一番早くグローバル・バリュー・チェーン（global value chains: GVC）理論を提唱し、各国間の役割分担を論じた。後に多くの学者（例えば、Kougt, 1985; Krugman, 1995; Gereffi, 2001; Amdt & Kierzkowski, 2001; Anonymous, 2008; 張輝, 2004; 等々）もグローバル・バリュー・チェーン（GVC）理論を提唱し、様々な角度から企業がいかにグローバル・バリュー・チェーン（GVC）を使って戦略的ポジションを定めるのかについて検討してきた。そして、グローバル・ビジネス戦略の設定の形式は国同士の比較優位性と企業の競争能力の間の相互作用の結果であり、国の比較優位性がバリュー・チェーンの全体の各プロセスにおいて国と地域が如何に配置されるかを定める場合、企業の競争力はバリュー・チェーンのどこに或いはどの技術面において企業の持つ優位性をそこに傾けるべきかを定めることになる。グローバル・バリュー・チェーン（GVC）理論から考えると、現代において製品の国別属性がますます曖昧になり、製品の最終輸出国をもって当該製品の国別属性を的確に説明することができなくなった。製品は各国の優位性のある企業が協力した結果である。

2. バリュー・チェーン役割分担の要因分析

(1) 取引費用の視点：取引コストの最小化

バリュー・チェーン・マネジメントは先進的なコスト・マネジメントの手法としてコスト節

約の面において著しい効果がある (Tanaka, 1993; Carr&Ng, 1995; Dyer, 1996; Cooper & Slagmulder, 1990; など)。さらに Yuan-Cheng Tsai, Chui-Lu Fan, Chia-Nan Liou, Chi-Ling Wu (2006) の研究によると、バリュー・チェーン・マネジメントが研究開発とイノベーション・コストの節約にも大いに役立つとのが分かった。バリュー・チェーン・コスト・マネジメントが成果を上げられる原因として、一つは企業がサプライヤーとカスタマーのバリュー・チェーンを企業自身のバリュー・チェーンの中に取り入れることで、企業は先進的な技術、ノウハウを獲得し、それが経済規模の効率アップにつながる (Powell, 1990; Williamson, 1991; Gietzmann, 1996; Sheppard & Tuchinsky, 1996; Vosselman, 2000)。もう一つはバリュー・チェーンの構成メンバーにとって解決すべき主要な課題は提携関係の構築と維持であり、バリュー・チェーン・マネジメントの核心はバリュー・チェーンの関係の構築と改善である (Cooper & Slagmulder, 1999)。

(2) 資源基礎論の視点：競争優位性の獲得

行為学基礎理論に基づくバリュー・チェーン・コスト・マネジメントの研究は、長期にわたる競争上の優位性をバリュー・チェーンの構成メンバーの経済的特徴、構成メンバー同士のリレーションシップ (関わり合い)、異なる組織文化の影響などに起因していると考え、具体的にバリュー・チェーン・コスト・マネジメントの意思決定の権限、川上川下企業間の価格決定メカニズム、収益の分配メカニズムなどとして現れ、バリュー・チェーンの行為研究が経済属性、過程属性、能力属性と文化属性を持つ。

Gereffi と Korzeniewicz (1994) は主導力の源泉がバリュー星座 (Value Constellation) のなかのバリュー・チェーンの主導力を生産者主導 (producer-driven) とバイヤー主導 (buyer-driver) に分ける。生産者主導とは投資者が自身の技術優位性または資源優位性を駆使し投資をもって市場需要を作り出し、バリュー・チェーンの垂直的役割分担体制を構築する。その主導力が生産プロセスに由来する。バイヤー主導とは企業が自身のブランド優位性とチャンネル優位性を生かして、購買またはOEMを通じて生産を牽引し、企業自身を中心とするバリュー星座 (Value Constellation) 体系を構築し、その主導力は流通チャンネルから生まれる。バリュー・チェーンの主導力が違うので、バリュー・チェーン・コスト・マネジメントの着目点と方法も異なる。生産者主導型バリュー・チェーンの競争優位性が研究開発力の強さ、生産工程レベルの高さ、製品更新サイクルの短さなど生産プロセスにあり、バリュー・チェーン・コスト・マネジメントの目標は生産上の優位性を維持させ、さらに強化させることである。バイヤー主導型バリュー・チェーンの競争優位性はコアとなる企業のマーケティング力とチャンネル開拓力によるもので、バリュー・チェーン・コスト・マネジメントの目標は販売力の強化によって、範囲経済の競争優位を獲得することである。

Kaplinsky & Morris (2001) ではバリュー・チェーンのリターン、パワー (行為) と業績の

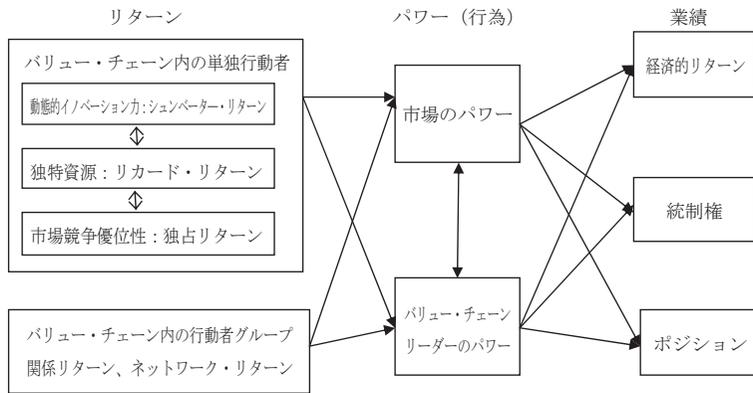


図1 バリュー・チェーンのリターン、パワーと業績

出典：Kaplinsky R., Morris M. A Handbook for Value Chain Research, [R]. Institute of Development Studies, 2001

関係（図1）を検討した結果、次のように指摘している。企業は市場で独占的ポジションにあれば、企業の市場におけるパワーを駆使して参入と協力を通じてリターン（即ち、市場独占リターン）を得られる。企業は独特な知識と資源を有する場合、知識と資源の希少性によって得るリターン（リカード・リターン）を得られる。企業は企業家イノベーションによってリターン（シンベーター・リターン）も得られる。即ち、新しいビジネス、新技術、新供給源と新しい組織モデルによるイノベーションを通じて、持続的にリターンを獲得する源泉を得られると見なされる。

バリュー・チェーンは共同経営によってコストを下げ、超過利益を獲得することでリレーションシップ（関わり合い）・リターンとネットワーク・リターンが生まれる。リレーションシップ（関わり合い）・リターンはバリュー・チェーンの企業同士でどのように配分されるのか。Dyer, Kale & Singh（2008）の研究によると、ある企業がネットワークとグループのリレーションシップへのコア資源の投入が多ければ多いほど、グループ内での交渉において優位に立ち、リレーションシップ（関わり合い）・リターンの配分も多く受けられる。ネットワークの中で構造的隙間を埋める位置にある企業は資源と情報の利用の優位性を生かして、より多くのリレーションシップ（関わり合い）・リターンを得られる。ネットワークのなかで情報を豊富に得られるポジションにある企業は資源の将来の発展性を決められることから、より多くのリターンを手に入る。これにより、リターンと「ポジション」と「パワー」と密接な関係にあることがわかる。

上記の文献回顧を通して、企業はバリュー・チェーンを通じて構成企業により多くバリュー・アップの資源をもたらすことができるがわかる。DasとTeng（2000）の研究によると、企業のバリュー・チェーン参加は次の2つの関連性があるものの、異なる動機が関係している。①他の企業の資源を獲得する。②自社の資源と他社の資源を融合させることによって、自らの価値創造の能力を維持、発展させる。バリュー・チェーンのコア競争力の主導力が主に生産者主

導とバイヤー主導 (Gereffi & Korzeniewicz, 1994) から生まれる。

そこで、伝統的な理論にはバリュー・チェーンの中に「惑星」企業が存在していることがわかる。即ち、バリュー・チェーンの中のコア企業でもある「惑星」企業が強大な組織力、ブランド力、市場優位性、流通チャンネル、顧客関係、社会資本を有し、結束力を持ち、一定の競争優位性（例えば、廉価の労働力、ポジション、特許技術など）のある企業をバリュー・チェーンのなかへ取りこむ (Moran (1999)、Gulati et al. (2000)) ことによって、各構成メンバー企業の資源と能力要素の統合を実現する。このようなソフトなネットワークの構築ができるのは「惑星」企業のコア競争力の強さによるものである。バリュー・チェーン・マネジメントの課題はコア競争力を中心に、構成企業同士の資源と能力要素の結合を促進させることによって、バリュー・チェーンから生まれた製品をもって顧客のニーズに応え超過利益をもたらす。即ち、自身の価値の増加が獲得した競争優位によるのである。

これについて更に考えていくと、競争優位性のない企業はバリュー・チェーン競争にどう加わることができるか。これらの企業は多元的な投資または組織越しのマネジメントを通して、バリュー・チェーンのまとめ役になれるのか。ところで、同じ業界内で一部の企業がその利益モデルによってより大きな利益をもたらせることもわかってきた。本文では北京牡丹電子集団 (グループ) の民営化に伴って事業再構築による利益モデルの変化を検討することによって、企業がポジションを定め、顧客のニーズに的確に応えることによって、将来の競争優位性から価値の増加を獲得することができると考えている。

三、事例の背景

北京牡丹電子集団有限責任公司の前身は北京電視廠 (テレビメーカー) で、中国で名の知られている古くからのテレビメーカーである。かつて「中国の花」と称される牡丹ブランドをつくりあげ、中国テレビ業界のリーダー格的存在であり、北京の工業企業の先頭に立つ企業であった。

北京牡丹電子集団が 1973 年創業、1999 年に最盛期を迎えた。ちょうどこの時期に、海外のテレビメーカーが中国テレビ市場に参入しはじめ、中国の「草の根」のテレビメーカーも急速に成長してきた。北京牡丹電子集団をはじめとする老舗テレビメーカー 4 社が国内外からの激しい競争に晒された。同時にこれらの老舗ブランドメーカーがかつて誇れる輝かしい業績を残し、現状に安住しているため、制度改革、技術イノベーション、マネジメントの刷新、市場創造を怠り、市場のニーズに応えられなくなった。組織の巨大化、責任の所在が曖昧であり、利益には責任を負うものの、損失は負わない。政府は高額の特設消費税を徴収し、強い企業同士の連携を勧める名の下で、無償で赤字企業を救済している。その後、北京牡丹電子が衰退期に入り、2008 年に第 2 次創業をスタートさせ、2013 年に事業転換の発展期を迎えた。現在、北京

牡丹電子集団は国レベルの工程実験室1つ、13の産学研連携実験室、国レベルの博士研究センター1つ、国レベルの技術育成ステーション1つ、北京市の技術センター1つを有している。また、国と業界の35に上る基準やスタンダードの作成を主導または参画し、北京市特許模範企業の指定も受けている。

種々の歴史的な要因で、北京牡丹電子集団は伝統的なテレビ製造業から撤退し、製造メーカーから資産を発展戦略とする生産サービス業への事業転換を図ってきた。バリュー・チェーン曲線も低迷から回復している。

四、事例分析

1. 北京牡丹電子集団の損益状況と経営特徴

図2は北京牡丹電子集団が1973年から2013年までの損益状況である。グループが20年にわたる繁栄と発展を経て、中国の計画経済から市場経済への転換期の改革の流れの中で、中国テレビ産業の輝く歴史を作り出したが、家電業界の激しい競争と企業的意思決定の誤りなど企業内外の要因の相互作用を受け、経営が苦しい境地に陥った。数年にわたる低迷期を経て、伝統的事業の優位性が失われ、新事業の規模も小さい。

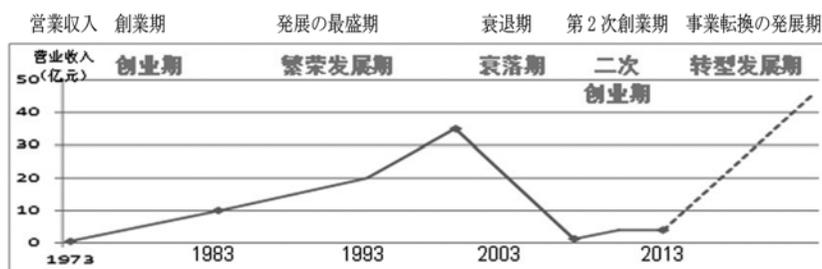


図2 北京牡丹電子集団の経営状況

北京牡丹電子集団が戦略的調整を行った後、製品製造から技術サービスへと業務内容の転換を進めてきた。財務データから主な経営特徴を伺うことができる。(1) 流動資産の比重が年々高くなる。北京牡丹電子集団は絶えず事業再構築を行い、資産の有効活用を図ってきた。流動資産が総資産に占める割合が毎年高くなる。2011年の15.45%から2013年の20.84%へ上昇。(2) キャッシュを大量に保有している。会社のキャッシュが流動資産に占める割合は2/3程度、上昇傾向が続いている。(3) 売掛金と在庫の割合が低く、両者が総資産に占める割合は何れも0.3%以下である。(4) 資産負債率が低く、40%にキープしている。これらの財務データから見た資産の特徴は、戦略的事業転換を力強く支えてきた。

表1 北京牡丹電子集団 2011年－2013年の主な財務指標

項目	2011年	2012年	2013年
流動資産／総資産	15.45 %	18.33 %	20.84 %
現金／流動資産	57.96 %	74.67 %	67.84 %
売掛金／総資産	0.2140%	0.1302%	0.0693%
在庫／総資産	0.4282%	0.3004%	0.1392%
資産負債率 (%)	37.70	39.80	41.20

2. バリュー・チェーンの統合：「サプライ+プラットフォーム+ニーズ」のビジネスモデル

北京牡丹電子集団はメーカーから生産サービス支援へと業務内容の転換と位置づけをしている。この転換は企業に多大なリスクをもたらす恐れがある。サプライヤーを取りまとめ、顧客から十分な協力和信頼を得なければならない。

北京牡丹電子集団は戦略的事業転換の基本的な経営理念は統合、グローバル規模の統合である。統合のもとに「サプライ+プラットフォーム+ニーズ」の新しいビジネスモデルを構築した(図3)。基本的なことは、外部資源の内部化、内部資源の外部化であり、内部資源が外部資源を反映させ、内部資源の活性化を図る。市場向けのオープンな運営モデルである。

プラットフォームとは、オープンなイノベーション資源とサービス資源を統合する土台である。

自社保有資源と社会資源を結びつき、多面的な供給と多様な需要をより合わせる。実体プラットフォームと擬似プラットフォームを含む。主に次の4つのプラットフォーム(図4)を構築する。(1) 戦略的資源経営のプラットフォームである。戦略的マネジメントのプラットフォームの使命は市場のニーズに基づき、転換戦略のもと、グループ内の各業務部分に対しブランド、資本、市場と人材を提供することによって資本収益、ブランド価値の上昇、市場シェア、人材を獲得し、新しい企業グループを構築する。(2) 技術イノベーション・プラットフォームである。技術イノベーション・プラットフォームの使命は、技術、人材、統合能力を提供することによって、プロジェクト、資本、知的財産権からリターンを獲得する。(3) 技術育成プラットフォームである。技術孵化プラットフォームの使命は政策、空間、サービスを提供することによって、資本とサービスからリターンを獲得し、新しい産業チェーンを構築し、企業グループを育てる。(4) 産業イノベーション・プラットフォーム(グループ集団)である。3大戦略的業務ユニットの創



図3 北京牡丹電子集団の「サプライ+プラットフォーム+ニーズ」

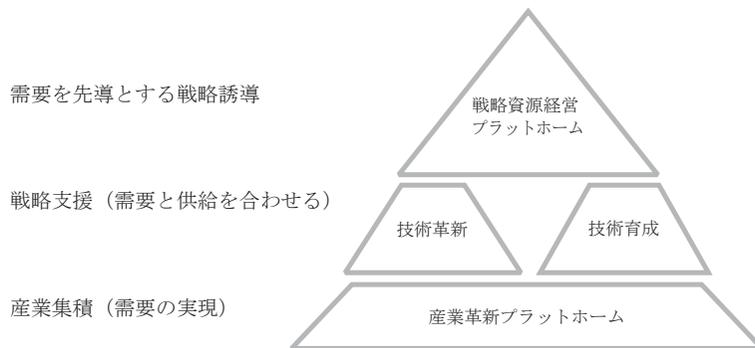


図4

造的発展、市場向けに製品、サービス支援、解決策を提供し、市場のニーズの変化に積極的に対応し、製品チェーン資源を統合する。

「スタンダード+プロダクト+テクノロジー+サービス」の総合的解決策を新しく構築する。

北京牡丹電子集団のプラットフォーム構築は伝統的なプラットフォームの概念からの脱却を図り、戦略資源プラットフォームで市場ニーズをキャッチし、企業集団の発展方向と資源の配置目標をリードし、全体のリスクをマネジメントする。技術イノベーション・プラットフォームと技術育成プラットフォームは企業集団の戦略を支える土台である。柔軟な組織構造を採用し、ニーズとサプライ（資本、技術、人等）を結びつけ、サービス支援を提供することによってリターンを獲得する。産業イノベーション・プラットフォームは産業集積体であり、潜在的なニーズを製品またはサービスにして顧客に提供する。北京牡丹電子集団のプラットフォーム構築は、実体プラットフォームと擬似プラットフォーム、機能的プラットフォームと利益プラットフォーム、マネジメント・プラットフォームとイノベーション・プラットフォームとの結合である。

3. 研究開発競争力を育てる。市場ニーズによる誘導+研究開発統合プラットフォーム

北京牡丹電子集団の経営陣は、企業の中に生じている現状満足意識が企業の事業転換と発展を阻害する要因の1つであると見ている。北京牡丹電子集団は直面する課題を解決するため、企業の事業転換と発展の資源、能力と環境の動的均衡を求め、事業転換戦略をコアとする新しい戦略とビジネスモデルを構築し、北京牡丹電子集団の第2次創業のためのマーケット・ポジションを定める。

研究プロジェクトの選択においても、北京牡丹電子集団は顧客の将来の需要に目を向けて、外部資源に目を向けて、過去と現状には拘らない。自社が何らかの資源を持っているので、顧客にそれを提供するのではなく、顧客が何を求めるかを先に把握し、顧客の需要を満たすために何が必要かを考え、行動に移す。技術イノベーション・プラットフォームにおいてサプライとニーズを見事に結合させて、顧客に新しいニーズが生まれれば、産業チェーンのすべての資源を

利用することができる。外部資源の内部化を徹底させることによって顧客のニーズに応える。

研究組織構造上、伝統的な実体企業概念からの脱却を図り、グループ集団の持っている「自社資源、政府資源、社会資源」など三者を有機的に結合させ、大学、研究機関、グループ企業との協力を行い、「産・学・研」の協力、産業チェーンの連携、国際協力（図5）を通じて、サプライをニーズの変化に連動させ、企業の資源、能力、環境の動的均衡を実現する。同時に企業内に新しく創造する雰囲気を醸し出すことができる。

そのメリットが顕著に現れている。(1) 市場では成熟した技術について、北京牡丹電子集団は自社再開発する場合、研究開発コストが非常に高くなる。しかし、全産業チェーンの統合を行い、外部から新しい生産モデルと解決策を導入（購入）することによって、コスト削減を実現し、企業の効率を上げることができる。(2) 世界の名門大学の持っている大型実験室で初期の理論的実験を行い、大学の資源を活用し、大学との連携によって高いレベルの人材を取り込み、制度的制約を克服することができる。

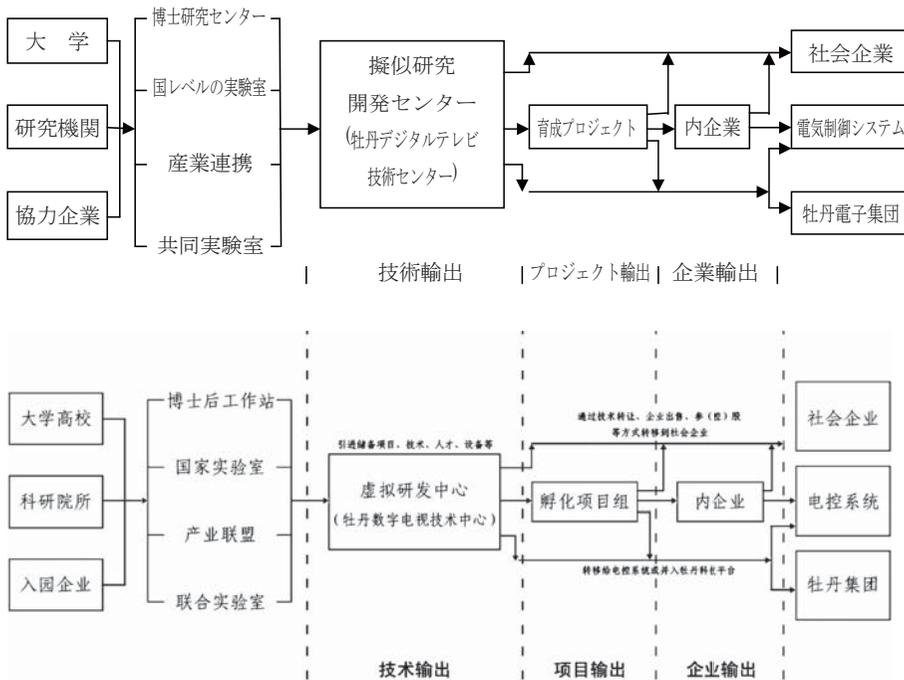


図5 北京牡丹電子集団の需給誘導の研究開発統合プラットフォーム

4. リスク軽減：利益の保障システム

伝統的な販売モデルまたは代理販売モデルと異なり、北京牡丹電子集団のバリュー・チェーン資源統合モデルは4つのプラットフォームで構築され、基本的に顧客と生産メーカーを2つのそれぞれ独立した主体と見なさず、その目的は資源を統合し、両社の一体化を図り、顧客のニ

ーズを生産の合理性へ変え、市場に向けることであり、市場ニーズに導かれ、市場の需給のバランスによって製品販売のリスクを交わす。それで「リスク削減」を実現し、グループ集団がバランス均衡を図りながら、全体で合理的な資源の調整・運用ができる。リスクを代理販売側や最終顧客に押し付けず、自社も抱えることなく、リスクそのものを無くすことになる。

五、検討

1. 顧客の潜在的ニーズを掘り出す能力に注目し、将来の競争力に基づき、能力を（束ねる）結集する（bunching effect）ことによって価値創造を実現する。

事例分析を通して、価値星座（value constellation）のバリュー・チェーンの価値創造の駆動力がコア企業の実現した競争力によるだけではなく、供給と顧客の潜在的需要と結びつけ、資源を統合し、プラットフォームを通じて供給と需要を結合させ、将来の競争優位性によって価値創造能力を獲得することができる。プラットフォームで構築された企業の価値創造力が推進力としてバリュー・チェーンの中の他の企業の競争優位性と統合し、バリュー・チェーン内部の運営システムで生まれた効果は、取引コストの節約に止まらず、勝者総取り（Winner-Take-Most）と収益増の原則が市場独占構造の形成を促し、バリュー・チェーンの価値創造力が一層強化され、幾何学的に増加し、超過利益を続々と生み出せる。

2. 現代企業のマネジメント・システムでは伝統的な思考を打破し新しい思考を取り入れよう

企業のマネジメント・システムの構築に際し、伝統的な思考を打破し、マネジメント・サービスなどの創造的な新しい思考を段階的に導入する。伝統的なマネジメント・システムの構築と運営は、基本的に供給に立脚したものであり、自らの持っている資源、提供できる製品からの思考である。現代の市場は顧客主導で、需要も多様化し、不確定競争の外部環境と多元的経営の内部的状況のもと、マネジメント・サービス、ニーズの誘導、プロセス観測などの創造的な思考と理念を段階的に導入しなければならない。

3. 外部競争を梃にしたバリュー・チェーン資源の統合力の構築

企業はバリュー・チェーン資源の統合を実現するために、いくつかの理論的および実践的課題に直面している。1つ目は多元化経営戦略に必要な各種資源（特に財務的資源）をどう獲得し配置するか。2つ目は異なるバリュー・チェーン接続ポイントにある企業同士の間で合理的に資源配分を行い、資本運用効率を高めるか。同時に如何にバリュー・チェーンの規模拡大とバリュー・チェーン競争力向上との間の関係を処理するか。著者は3つの制度的条件が必要だと考えている。①財務の統合である。即ち、企業が財務的資源をバリュー・チェーン競争力、技術イノベーションへの投資の促進に用いることである。②組織の統合である。人的資源と資

本資源を同じプラットフォームに統合させ、一体的に運用させる。③戦略目標の調和と統一である。バリュー・チェーンの接続ポイントは調和された戦略目標を持ち、価値の最大化を実現させることができる。

参考文献

- [1] 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).
- [2] Chopra S., & Meindl P., Supply Chain Management Strategy, Planning and Operations: Strategy, Planning and Operation, Publisher: Prentice Hall, 2001
- [3] Cooper M. C. & Ellram, L. M. Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy, The International Journal of Logistics Management, 1993, 4.
- [4] Cooper, R., Slagmulder, R., Supply Development for the LeanEnterprise Inter-organizational Cost Management, Productivity Press, Portland. 1999
- [5] Day G. S. & Wensley R., Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, [J]. Journal of Marketing, 1988, 52 (April) P1-20.
- [6] Dyer J. K., Kale P., Singh H. Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks. [J]. Managerial and Decision Economics, 2008(4)
- [7] Deeds D. L. & Hill C. W. L., An Examination of Opportunistic Action within Research Alliances: Evidence from the Biotechnology Industry, [J]. Journal of Business Venturing, 1999, VOL.14, 2, P141-163
- [8] Gereffi G., Korzeniewicz M., Commodity Chain and Global Capitalism, [C]. London Praeger, 1994
- [9] Handfield R. B., Nichols E. L., Introduction to Supply Chain Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ., 1999
- [10] Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., The Governance of Global Value Chain, [J]. Review of International Political Economy, 2005, 12(1)
- [11] Harri L. Kulmala, Jari Paranko, Erkki Uusi-Rauva, The Role of Cost Management in Network Relationships, International Journal of Production Economics, 2002, 79(1) P33-43
- [12] Joshi A. W. & Stump R. L., Determinations of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory, [J]. Canadian Journal of Administrative Science, 1999, Vol.16, 4, P334-352
- [13] Kaplinsky R., Morris M. A Handbook for Value Chain Research, [R]. Institute of Development Studies, 2001
- [14] Peter Hines, Riccardo Silvi, Monica Bartolini & Andrea Raschi, [M]. A Framework for Extending Lean Accounting into a Supply Chain, Cost Management in Supply Chains, 2002
- [15] Shank, J. K. & Govindarajan, V., Strategic Cost Management: the New Tool for
- [16] Stefan Seuring, Supply Chain Costing with Target Costing and Activity Based Costing, [M]. Verlag Franz Vahlen, München, 2001, P126
- [17] (美) 迈克尔·波特, 陈小悦译, 竞争战略 北京: 华夏出版社 1997
- [18] 戴天婧、张茹、汤谷良. 财务战略驱动企业盈利模式—美国苹果公司轻资产模式案例研究 [J]. 会计研究, 2012, (11)
- [19] 穆林娟、贾琦. 价值链成本管理为基础的跨组织资源整合: 一个实地研究 [J]. 会计研究, 2012, (5)

[20] [5] 芮明杰、邓少军. 产业网络环境下企业跨组织知识整合的内在机理 [J]. 当代财经, 2009, (1)