

# 快时尚产业供应链的可持续性治理框架研究

赵秀堃, 李勇建, 王治莹

(南开大学中国公司治理研究院, 天津 300071)

**摘要:** 本文从治理的视角, 以供应链中的核心企业为基点, 依据可持续发展理论, 从产品生命周期的视角, 界定了快时尚供应链的 7 类可持续属性, 以及核心企业供应链可持续性治理的战略目标; 通过对企业社会责任理论的分析, 指出了核心企业供应链的治理动机。在此基础上, 构建出了在快时尚产业当中, 供应链可持续性治理框架, 确定了 7 类影响治理的决策因素, 并从内部治理和外部治理两方面, 给出了快时尚产业供应链可持续性治理的效率机制和合法性机制。

**关键词:** 快时尚 可持续性 企业社会责任 供应链治理

**中图分类号:** F      **文献标识码:** A

## 1 引言

目前, 由 5 家中国 NGO 组成的绿色选择联盟调查发现, 位于中国浙江萧山和绍兴的两家纺织工厂都有公开的污染记录和历时数年的周边村民投诉。而这些成就了绍兴、萧山纺织名城的企业中, 就有不少是国际知名时尚品牌如 Zara、Levi's、M&S、H&M、Nike、Adidas 等的长期供应商。发达国家将污染环境的产业全部转嫁到发展中国家, 使得像中国、印度以及非洲等国家和地区的相关企业, 均以低廉的劳动力为国际服装品牌制造产品, 赚取低廉的利润同时, 对本土的环境与自然资源也造成了极度的污染费和浪费。

与此同时, ZARA 也被指控其在巴西 30 多家外包工厂的工作条件犹如“奴隶般”恶劣。H&M 将该品牌的产品生产外包给 800 家代工厂, 这些工厂分散于全球 21 个最低工资标准的国家。根据国际劳工组织 (ILO) 调查表明, 在 2011 年 8 月 H&M 的柬埔寨代工厂有 300 多名工人于一周内集体晕厥。300 家柬埔寨出口成衣厂, 就有 10 家以上发生过集体晕厥情况, 听证内容包括集体晕厥、贫民窟般生活环境、营养不良、债务问题、短期合约以及柬埔寨大罢工后解散 1000 个工人工会等问题。

以上事实数据表明, 在快时尚产业链中, 核心品牌商的关键供应商以及 OEM 制造商, 出现了过度污染物排放, 以及对员工的非人性对待等现象, 在现象的驱动下, 使得社会公众和企业自身开始对片面追求经济效益的传统供应链管理进行重新审视。审视传统的企业社会责任到底是追求股东利益最大化? 还是追求经济、环境和社会利益的整体最优化? 审视传统的供应链管理是片面的考虑各自的经济效益最大化? 还是考虑利益相关者的整体综合效益最大化? 审视供应链的发展是追求短期的效益? 还是追求长期的可持续效益? 快时尚产业的利益主体应该设定什么样的战略目标? 如何在实现目标的过程中对决策和经营管理进行监督和控制? 如何保证利益主体决策的科学化和具体管理的正当性和有效性? 等问题。

在面对这一系列的决策问题时, 供应链中的决策主体, 需要的是一种新的视角和理论来为自己的决策提供科学的依据, 而治理的视角、可持续发展和企业社会责任的理论, 将会有有效的诠释以上问题, 并为决策者提供全新的战略视角和规划依据。

在理论层面,大量的研究成果表明,将可持续性举措作为一种战略行为,对于市场反应敏感的产业至关重要 (Smith,2003)。快时尚产业由于其自身较高的公众关注度,使其要面对更多的来自社交媒体和消费者对于可持续性要求的压力 (Caniato and Caridi, 2012)。对此,一些国际知名品牌零售商开始对自身主导的供应链系统进行重新定位,通过优化传统供应链系统,关注经济、环境和社会三者的均衡发展 (Clarke and Clegg,2000),协调各方利益主体决策行为,实现可持续运营能力的提升。由此,快时尚供应链运营模式的可持续革新,便成为学术界和商业的关注焦点。由于快时尚以其周期短,紧随潮流,当季设计,注重产品的广度,新货上市频繁的特点,其通过“独特设计”和“快速反应”的供应链模式,高效缓和了消费者战略性选择行为所带来的不确定性风险,实现了从满足消费需求到引领消费者行为的战略转变 (Gérard and Cachon, 2011)。但随着快时尚追求“快速反应”的同时,品质丢失、环境污染、道德缺失等问题不断出现,如何协调快时尚产业链中,利益相关者的利益冲突,均衡其内部经济效益与外部环境效益以及社会效益,制定有效的可持续治理的决策机制,从而实现快时尚产业链的可持续发展,成为调节时尚产业、自然环境和社会道德之间矛盾的关键。

针对以上的现实和理论问题,本文将从可持续供应链、企业社会责任、供应链治理等相关理论出发,以国际知名品牌零售商为核心企业的供应链系统为研究对象,基于可持续“三重底线”(Elkington,1997)理论,确定快时尚供应链的内在属性。通过对快时尚供应链中利益相关者的描述,形成快时尚供应链的概念模型,刻画供应链可持续性治理的主体和战略目标;在此基础上,开展快时尚供应链可持续性治理的决策机制研究。首先,在以往价值链划分的基础上 ( Gereffi, 2009),对治理结构进行扩展,分析治理结构的转变过程。治理结构的研究,将有助于确定参与主体之间协作的方式选择以及关系改善的影响因素。其次,通过治理模式的研究,如交易型、独裁型、默许行和参与型等治理模式 (Clodia ,2009),分析供应链密度和企业核心度对治理模式的影响作用;最后在治理机构和模式综合分析的基础上,确定了 7 类快时尚供应链可持续性治理的影响因素,并从制度理论中的任务环境和制度环境维度出发,形成可持续性治理的效率机制和合法性机制。

## 2 理论概述

### 2.1 可持续发展

可持续发展的“三重底线”(Elkington, 2004)理论是指经济、环境、社会三个目标的平衡,是同时在经济、社会、环境三个维度上所达到的最小的绩效,对过去单一经济底线思想的更新 (图 2)。三重底线要求企业在重视传统的财务资本的同时,还要关注社会资本(如善待员工、公平交易)以及环境资本(如自然资源、生态环境)(Foran and Lenzen, 2005),即三重底线要求企业从单一的利润最大化目标转向经济、社会、环境的三个维度整体目标的最大化 (Seuring and Müller, 2008)。

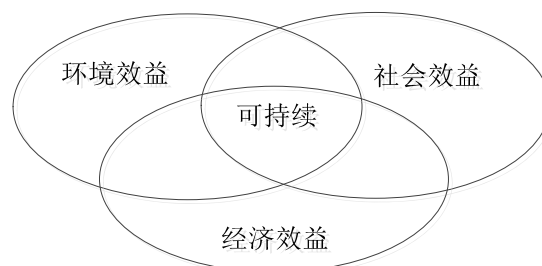


图 1: 可持续的三重底线

经济效益、环境效益和社会效益三个目标之间并不是孤立存在的，研究表明，企业参与环保、承担社会责任和经济效益之间存在一种正相关的关系（Margolis and Walsh, 2003; J.M.Cruz, 2009）。正相关的逻辑基础是环保参与和承担社会责任为企业提供了大量利润，足以补偿其付出的成本，突出表现为可促进企业长期收益的获取（Brammer and Millington, 2008）。另一方面，经济效益的提高可以提供更多资本让企业及时地开展污染处理和企业绿化活动（M.N. Faisal, 2010），给社会提供福利和提高员工的生活水平等，以便承担更大的社会责任。因此，对企业来讲，在全球化趋势影响下所产生的供应链竞争战略已经成为企业的新型竞争力，而具有可持续性的供应链管理则是企业的核心战略武器（Wu, 2011; Cao, 2011）。

所谓可持续供应链管理（SSCM, sustainable supply chain management）是可持续理念在供应链管理中的体现（Seuring and Müller, 2007），考虑到客户和利益相关方的需求驱动，通过系统协调跨组织的核心业务流程，对供应链中的物流、信息流和资金流以及供应商的企业间合作进行管理，对组织的社会、环境和经济目标进行战略的、透明的集成和实现（Seuring, 2012; Carter, 2011）。其特点是侧重参与主体对经济、环境和社会绩效的综合考虑（Faisal,2010; Foran, 2005）；参与主体之间需要更深程度的合作（Corbett and DeCroix, 2005,2001;Cruz.J.M, 2008）；参与主体将可持续供应链管理设为长期战略性的目标（Neto, 2008）；参与主体所处的集经济、社会和环境资源为一体的供应链系统，由于其无法模仿性，最终促进经济可持续发展（Dahlsrud, 2008; Gold and Seuring, 2010）。

通过分析可持续供应链的含义和特性，我们发现可持续供应链强调的是：供应链作为一个组织，组织中的参与者将经济、环境和社会的均衡发展作为一种战略性的共同目标，并通过共同的意愿和协作，实现供应链内部利益相关者效益的同时，更考虑其外部利益相关者效益，从而保证整个供应链组织的内部协调和外部均衡。同理，现实的经济、环境和社会的可持续发展问题，引发了快时尚供应链的参与者对自身供应链可持续性的审视。根据可持续问题的多维度属性以及利益相关者含义，在刻画快时尚供应链的参与主体时，不仅包含企业间的利益相关者，更涉及到了企业外部的利益相关者，即多方利益主体参与的快时尚供应链概念模型可以描述为由政府、供应商、制造商、核心品牌商、顾客以及非政府团体构成的利益组织（图2）。

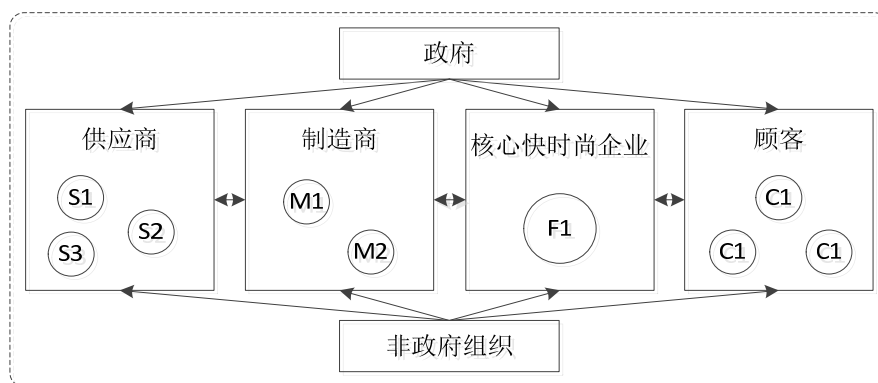


图2. 快时尚供应链可持续性治理主体

该组织侧重的是对社会、环境和经济可持续发展目标的集成和实现（Seuring, 2012），而这种目标实现与否的最终展现者则为面向市场的产品，即产品是供应链可持续属性的承载者。因此本文从产品的属性来定义供应链的可持续属性。将环境和社会意识融合到整个产业链条，突出经济绩效、环境绩效和社会绩效（Marco and Marco, 2012）的综合影响，强调

产品全生命周期所产生的环境负荷 (Despeisse and Mbaye,2012) 的降低, 在以往产品核心竞争力体系 TCQS, 即时间 T(Time)、质量 A(Quality)、成本 C(Cost)和服务 S(Service) 的基础上, 增加产品的环境影响 E (Environment)、资源消耗 R (Resource) 和社会属性 P (people), 构成更具竞争力的快时尚产品 7 大可持续属性: T-C-Q-S-E-R-P, 各属性之间有效的协调, 便是快时尚供应链可持续性治理的战略目标 (图 3)。

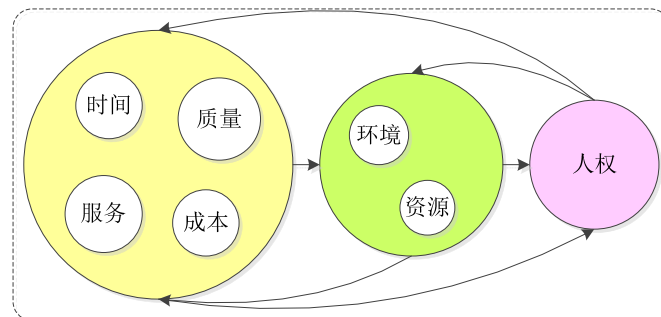


图 3: 快时尚供应链的可持续属性

## 2.2 企业社会责任

企业社会责任 (Corporate Social Responsibility) 的提出源于企业发展与环境保护、员工福利等问题的矛盾关系, 是指企业在其经营活动中以及在与利益相关者进行互动过程中, 履行的有关环境和社会方面的道德权利和伦理义务 (European Commission, 2001; Waddock and Graves, 1997)。企业社会责任是通向企业可持续发展的重要途径, 它符合社会整体对企业的合理期望, 不但不会分散企业的精力, 反而能够提高企业的竞争力和声誉 (China WTO Tribune, 2012)。Zara、H&M 和 Gap 外包工厂安全事故和供应商的排污现象的曝光, 使快时尚品牌商意识到, 供应商的社会责任表现直接影响供应链中核心企业的商誉和经营风险, 因此在供应链中推行企业社会责任日益成为快时尚品牌企业全球化战略不可或缺的内容。

对于企业社会责任的研究, 经济学领域主要以绩效 (Corporate finance performance: CFP) 为主题, 这些研究侧重衡量社会责任行动的有效性, 以此确定哪些社会责任活动最有可能实现所预期的绩效效果 (Margolis and Walsh, 2003)。研究表明, 企业社会责任与企业财务绩效存在着 3 种关系 (Brammer and Millington, 2008): 正向关系 (M1), 负向关系 (M2) 和混合关系 (M3&M4)。M1 表明较好的承担社会责任能够促进财务绩效的提高。如积极承担企业社会责任提高了企业声誉, 吸引重视社会责任的消费者以更高价格选择购买具有社会属性的产品。M2 表明企业并不能够从良好的社会表现中获取利益。M3 表明良好的社会表现能够促进财务绩效, 但社会表现带来的边际收益是递减。因此, 企业在进行社会责任决策时, 应选择一个最优投入水平, 以期获取最大收益 (Mc Williams, 2006)。M4 表明了逃避社会责任短期来看有助于企业削减成本, 企业只有积极的、持续的履行社会责任, 才能够从中获取长远收益 (Brammer and Millington, 2008)。

管理学中的 CSR 的研究, 强调的是对管理者的战略决策能力的影响, 即决策者如何通过分析社会责任与财务绩效之间的不确定关系 (Drumwright, 1994), 来权衡利益相关者相互对立的需求。研究表明, 决策者认识到承担 CSR 行为是创新型产品差异化的重要来源 (Kanter, 1999), 通过扭转原本相互依存的企业利益和社会利益间的对立关系, 将公益慈善与自身战略结合 (Porter and Kramer, 2006), 向外界公布自身行为合法化的信息, 影响利益相关者甚至社会对企业的感知, 同时塑造企业“好企业公民”的形象或声誉, 最终建立战

略性竞争优势 (Hooghiemstra, 2000)。以战略的视角对企业社会责任进行分类, 主要包含战略性 CSR、利他性 CSR 和强制性 CSR (Husted and De Jesus Salazar, 2006)。

通过实证研究表明, 战略性 CSR 与企业绩效存在正相关性, 而利他性 CSR 与企业绩效存在负相关性 (Baron, 2001; Hillman, 2001)。结合 Margolis and Walsh 指出的三类 CSR-CFP 关系模型, 可以推理出战略性 CSR 与 CFP 存在正向关系、利他性 CSR 与 CFP 存在负向关系、压制性 CSR 与 CFP 混合关系 (或正或负)。战略性 CSR 强调的以吸引消费者和获取其他直接财务收益为目的, 通过广泛参与给公司带来长期收益的社会项目, 实现企业社会活动与企业战略的统一 (Mc Williams, 2006), 取得经济效益和社会效益的双赢。由此, 若将企业社会责任从经济和管理领域转移到供应链管理当中, 也必将对整个供应链系统的可持续性治理起到更有效的协调和促进作用 (Carter and Easton; 2011)。

在供应链管理领域, 对于企业社会责任的研究主要针对企业社会责任行为对供应链参与主体决策行为和整个供应链绩效的影响问题。通过对供应链与企业社会责任的关系界定、企业社会责任对供应链绩效的影响分析 (Carter and Jennings, 2002)、企业社会责任条件下的网络均衡分析 (Cruz, J.M, 2008,2009)、供应链中企业的合作与信任以及供应链及其网络上的企业的社会责任的整合模型构建 (Vlieger,2006), 物流社会责任的实践内容划分 (Ciliberti and Pontrandolfo, 2008)、采购商和供应链的行为约束问题的研究 (Carter and Jennings, 2002)、以及供应链的协作与利润分配策略等具体问题的研究。供应链中企业社会责任体系的特点: 供应链中核心企业制定或指定企业社会责任内部和外部守则; 供应链中每个企业对社会责任的贡献都将会让整个供应链受益 (Hsueh and Chang,2008); 核心企业的市场行为直接关系着整个供应链的社会责任水平的高低; 供应链中各节点企业在经济效益与社会责任方面具有不对称性; 社会责任的风险随着国际产业格局的转移而发生转移 (Muller,2006;Levis, 2006)。供应链中的核心企业通过主动承担社会责任, 不仅体现了自身的文化理念和价值取向, 体现企业存在社会之中的价值, 更得到社会的认同与支持并提升企业的声誉, 为企业的发展创造有利的外部环境, 同时带动其他供应链的参与主体开展可持续性治理, 即核心企业承担社会责任的行为与供应链整体的可持续发展之间存在着一种互动和相辅相成的关系。

### 2.3 供应链治理

目前对“供应链治理”这个主题的研究仍处于探索阶段, 主要问题有: (1)关于供应链的协调者问题 (Vurro et al. 2009)、交易成本模式向协作模式的转换问题和顾客服务中的效率和效益问题, 同时指出供应链治理主要的挑战就是主体之间的合作模式的选择 (Kuittinen et al. 2009)。(2)供应链治理中的声誉问题: 由于公众对道德和环境的关注, 供应链中的不正当行为造成的合法性和名誉威胁问题, 导致一种特殊的治理即可持续供应链治理 (Blowfield and Dolan 2010) 研究的发展。供应链治理的特点主要有: (1)与悲观主义的交易成本理论相比, 供应链治理理论是相对乐观的, 因为从基于资源的角度分析, 供应链治理理论强调的是资源的整合, 侧中的是资源的有效利用和协调分配 (Vivek et al. 2009); (2)与传统的供应链管理相比: 供应链治理不仅仅关注经济效益和绩效 (Hanfield and Nicols, 1999), 更强调可持续性。因为受外界各种不确定因素的影响, 基于经济特性的供应链网络很容易受外界的影响 (Gabriel, 2006; Clodia, 2009; Emil,2011)。

由于目前对供应链治理的研究较少, 因此“供应链治理”这一概念尚无统一的界定, 作为供应链的参与主体, 其治理问题的研究即为供应链治理研究的逻辑起点。文献表明, 公司治理 (Corporate Governance) 是通过一套包括正式或非正式的、内部或外部的制度或机制来协调公司与所有利益相关者之间的利益关系, 以保证公司决策的科学化, 从而最终维护公司各方面的利益的一种制度安排 (Zingales,1998a.and Jensen, 2001 and Stuart,2006)。公

公司治理的目标不仅是股东利益的最大化，而且还要保证公司决策的科学化，从而保证公司各方面的利益相关者的利益最大化，因此，公司治理的核心和目的就是据测的科学化。

基于目前对供应链治理和公司治理的研究成果，我们推理出供应链治理（Supply Chain Governance, SCG）所要研究和解决的就是供应链中诸多利益相关者的关系问题，是以核心企业为焦点，在治理环境的影响下，通过经济契约的联结与社会关系的嵌入所构成的供应链利益相关者之间的制度安排，并借由一系列的治理机制（价格、契约、权威、信任、关系、监控、所有权等）协调参与者之间的目标冲突，抑制机会主义行为，维护供应链的稳定性，从而保证参与者获得最大化的效益，其核心就是治理机制的设置。在机制设计中，机会主义是一个核心的关注点。

所谓的机会主义是邪恶地寻求自利，通过说谎、偷窃、欺骗和故意误导来歪曲、伪装和混淆真实的信息，从而满足自己的私利(Williamson O.E. 1996)。建立关系时故意提供各种形式的伪信息和在简历关系后各种形式的违约均是机会主义的存在形式。由此看出，快时尚国际品牌为了追逐利润而做出欺骗消费者，污染环境、剥削员工等现象，均是机会主义行为的后果。

这种行为的产生，可以依据 Adam Smith 在《国富论》中的企业“经济人”假设，其将股东利润最大化作为企业社会责任的唯一标准，指出只要企业活动有利于实现其经济目标，就是实现了社会责任 (Margolis and Walsh, 2003; Waddock and Graves, 1997)，即具有理性决策预期和能力的经济主体必须高效率地追求利益最大化，才算是负责任的行为。经典的供应链管理，就是在遵循了此类经济学假设的逻辑起点上（资源稀缺性、利己性和理性假设），追求供应链系统运营成本最小，实现供应链经济利益的最大化。但是，当随着环境污染和道德缺失等经济学中的外部性问题出现时，使得人们对假设的合理性提出质疑，并开始审视供应链管理中忽视的环境效益和社会效益。

经济、环境和社会的效益均衡问题即是供应链可持续性治理要研究的问题。而如何协调利益主体的相互关系，进行可持续改进，从战略性的企业社会责任视角对快时尚供应链进行治理，将是进一步的研究内容，接下来文章将介绍供应链治理的动因和内涵，以及治理结构和模式的特征，探讨快时尚供应链可持续性治理的影响因素，以及各因素作用下的治理机制，形成快时尚供应链的可持续性治理框架。

### 3 快时尚供应链可持续性治理框架

#### 3.1 治理动机及内涵

##### 1) 内部“诱因”动机

组织平衡论指出组织就是一个有意识地对人的活动或力量进行协调的体系，其包含三个基本因素，即协作的意愿、共同的目标和信息沟通。组织的平衡是组织得以维持和发展的基本要求，不仅要求组织内部各种要素之间的平衡，更是协作系统同其整个外界环境的平衡。而组织内部平衡就是指组织为人们提供的“诱因”与人们为组织做出的“牺牲”保持平衡。一旦失衡就会导致组织的无效率（诱因>牺牲）以及影响组织的存续性（诱因<牺牲）(Barnard, 1948)。供应链是一个以核心企业为中心，由供应商、制造商、分销商、零售商和顾客构成的系统，这就决定了供应链作为一个多方主体共存的组织，需要满足其协作的意愿、共同的目标和信息沟通的有效均衡，以能保证自身的可持续发展。

通过前文分析可知，战略性的企业社会责任行为以及可持续性战略目标的制定，将有助于快时尚供应链的可持续性改进，即对经济效益、环境效益和社会效益进行一种均衡。通过提高自己的声誉，降低不确定性风险，实现了战略上的竞争优势。结合组织平衡论可知

(Barnard,1968),核心企业自主承担社会责任的行为,是由预期的个体利益提升以及整体供应链效力改善为“诱因”的。诱因导致行为的改变,所以快时尚供应链中的核心主体会积极关注社会责任,对供应链的可持续性进行治理。供应链可持续性治理是一种行为的外化形式,这种外化形式是直接由“诱因”所产生的战略性企业社会责任行为所导致的,其主要目的就是实现核心企业的自我保护和自我满足,从而带动整个供应链系统的可持续发展。

## 2)外部“需求”动机

从企业经营消费者满意(CS)战略的角度来看,生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求上的每种类型的消费者对产品的要求都不一样,即不同的产品满足不同的需求层次。

生理需求 D1: 消费者只要求产品具有一般功能;

安全需求 D2: 消费者关注产品对身体的影响;

社交需求 D3: 消费者关注产品是否有助提高自己的交际形象;

尊重需求 D4: 消费者关注产品的象征意义;

自我实现 D5: 消费者拥有自己固定的品牌(Maslow, 1943)。

需求层次越高,消费者就越不容易被满足。随着环境和社会责任意识提高,公众对产品的需求也发生了变化,消费者在关注产品价格、质量的同时,逐渐对产品的环保属性、社会属性提出更高的要求。上文给出的7大产品可持续因素TCQSERP,实质上对应着消费者不同层次的需求。产品的特殊属性将会降低需求不确定性所带来的风险。通过对快时尚供应链的可持续性治理,将会实现产品属性的可持续改进,满足消费者需求,从而降低市场不确定性风险,提高供应链主体的经济利益,并间接地提高环境效益和社会效益,实现三者的均衡。因此,快时尚供应链中的核心企业实施自身的可持续性治理行为的动机,是由内部的个体效益诱因和外部的市场不确定需求所组成的,两者共同作用下,产生了供应链的可持续性治理行为(图4)。

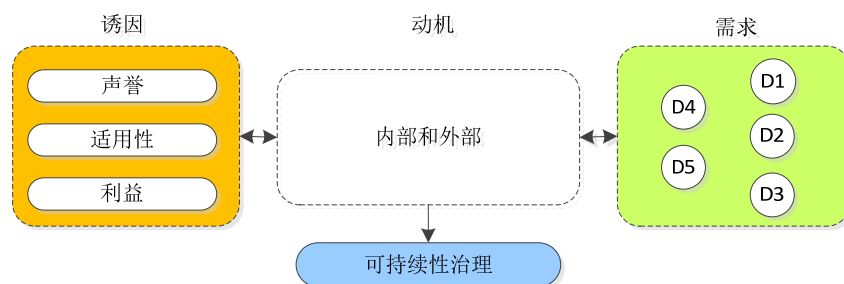


图4: 供应链可持续性治理动机

## 3) 供应链可持续性治理内涵

通过治理动机分析,结合上文对供应链治理的界定,可以得出供应链的可持续性治理是一个长期的、连续的、战略性的行为,这种行为是由内部“诱因”和外部“需求”双向驱动的,是以核心企业承担战略性的社会责任为导向,通过适当的治理机制(监控、关系、契约),协调参与主体之间的目标冲突,抑制机会主义行为(道德丢失、环境污染、质量缺失),保证参与者自身和供应链整体获得最佳效益,实现供应链的经济效益、环境效益和社会效益的均衡发展,从而促进供应链的可持续改进,提升供应链参与主体的竞争优势。



### 3.2 治理影响因素

基于对快时尚供应链的战略目标、可持续属性、参与主体、治理动机和内涵分析的基础上，本文结合治理机构(Si)和模式(Mj)的相关研究，构建出快时尚供应链可持续性治理框架(图5)，并在框架分析的基础上，找出可持续性治理的影响因素(F<sub>k</sub>)。

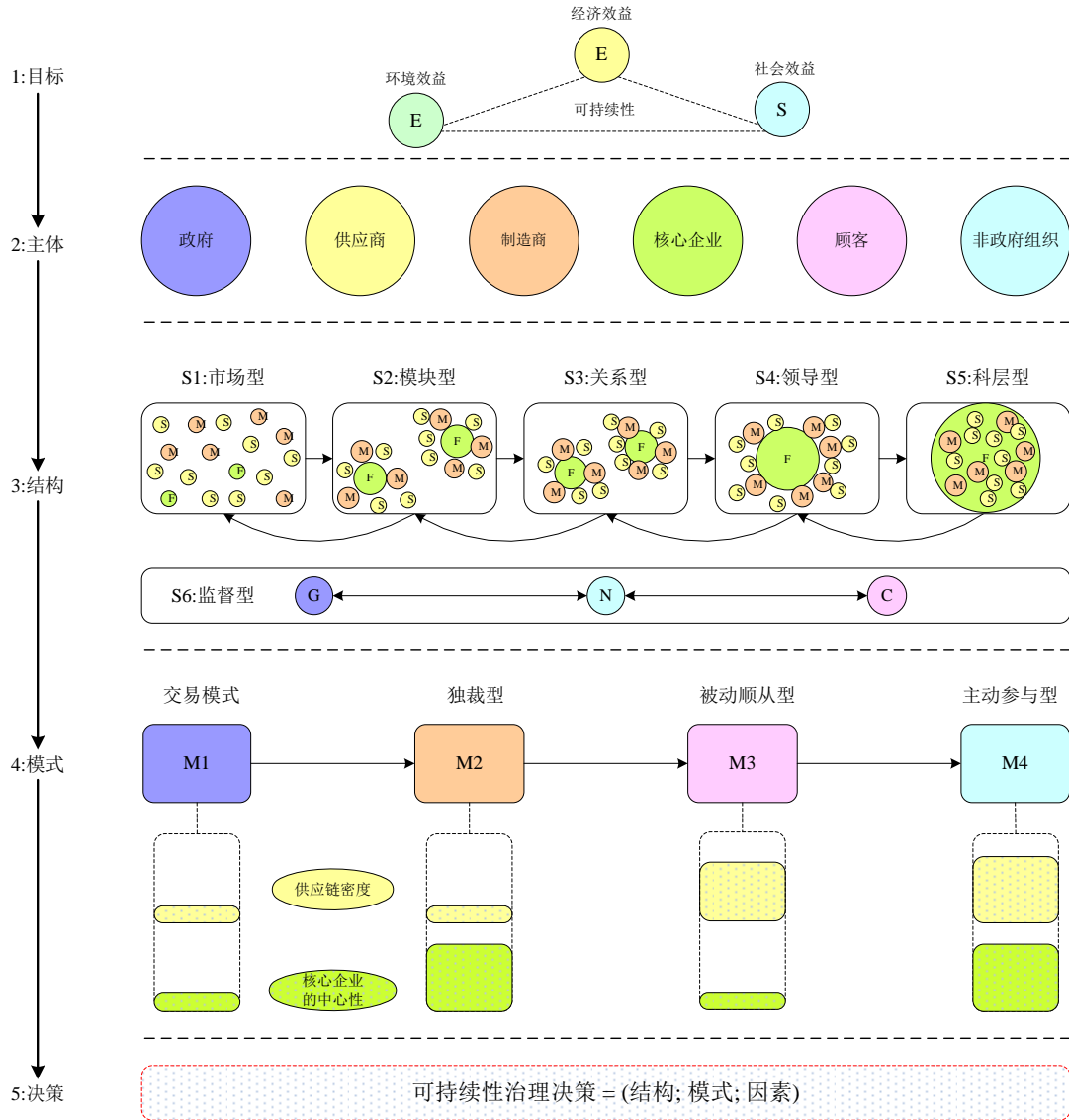


图5：快时尚供应链可持续性治理框架

首先是治理结构的设定，主要考虑交易复杂程度、识别交易能力和供应能力三个属性，依据已有的市场型、模块型、关系型、领导型和科层型五种治理结构(Gereffi, 2005, 2009)，考虑政府和NGO组织对企业的引导和监督作用，提出由政府 and NGO组织作为治理主体的监督结构，最后确定了6种治理结构，前5种治理结构是针对供应链内部企业之间的关系进行治理的，每种治理结构对应着不同的协调有效性(Degree of explicit Coordination)和主体之间权利的差异性(Degree of Power Asymmetry)。监督治理结构是供应链外部利益相关者的关系治理，是对企业间治理结构的一种扩展。

1) 市场型治理结构(S1)：市场机制下最为简洁的结构，其特点就是信息充分、交易



简单、供应商能力强；

2) 模块型治理结构 (S2): 侧重明细的分工, 是系统的分解与集成;

3) 关系型治理结构 (S3): 突出了参与主体之间的依赖关系, 根据制度环境、企业声誉、政府政策等条件, 利用特殊的社会网络对利益进行协调分配;

4) 领导型治理结构 (S4): 在该结构下包含了综合竞争优势强于其他主体的领导企业, 其他企业受制于该领导企业;

5) 科层型治理结构 (S5): 是领导型结构的进一步演化, 通过将各分工环节纵向一体化, 是将供应链其他主体的行为进行内化管理的结构, 与市场结构所依赖的条件完全相反;

6) 督型治理结构 (S6): 考虑了政府和非政府组织行为对治理结构演变的影响, 政府政策的限定、非政府组织协会的监督以及公众的消费选择, 均将影响供应链主体的行为动机和利益分配。

通过对供应链治理结构的归纳, 治理结构之间存在着动态演化性。随着环境的变化, 当现有治理结构对多边关系不能进行有效调节时, 为了平衡多方利益主体与外部治理环境的冲突, 治理结构将发生转变。市场治理结构到科层治理结构的纵向演变过程, 反映了协调效益优化和企业权利的聚集。供应链中的弱势企业可以通过自身能力的提升获取关键性资源, 将逐渐成为新的核心企业, 通过权利的差异化, 构成新的治理中心。监督结构是对供应链内部治理结构的一种横向扩展, 当在供应链发展中产生各种问题时, 如环境污染、血汗工厂、产品安全、资源浪费等, 政府的管制政策及行业协会的监督都会对供应链治理结构的演进产生重要影响。

可见, 在供应链成长初期, 市场型和模块型是主导治理机构, 随着外部矛盾和内部利益冲突进一步激化, 关系型成为有效的协调结构, 并逐渐演变成领导型, 最后形成科层型, 实现了整个生命周期的动态演变。而督型则伴随着供应链整个生命周期的演化过程。

其次是治理模式的选择, 在供应链治理结构的整个演进过程中, 特定生命周期阶段的治理结构对应着各种参与主体交易关系, 关系的差异决定了可持续治理过程中的影响范围、可持续承诺的深度、协调的目标、核心企业的作用、成功的条件、利益动机等, 可以将以上因素概括为供应链密度 (Density of Supply Chain) 和核心企业的中心性 (Centrality of Focal Firm) (Oliver, 1991; Rowley, 1997)。供应链密度代表成员之间关系紧密程度, 密度增加将会促进企业之间信息共享 (Neville and Menguc, 2006), 但同时也会增加彼此的监督力。高密度的供应链系统具有高效的知识传播能力, 因此对可持续行动的实施具有很好的促进作用 (Roberts, 2003)。企业的中心性即相对于其他成员核心企业在供应链中的权利和地位, 代表着自身对利益相关者的影响力, 以及整体供应链协调的掌控力。对于一个具有较强中心性的核心企业, 可以通过自己对可持续战略的定位, 更容易的带动其他利益相关者进行供应链的可持续性治理。由此, 依据供应链网络密度的高低和企业中心性强弱两个维度, 可以形成四种不同的可持续供应链治理模式: 交易型 (M1)、独裁型 (M2)、被动顺从型 (M3) 和主动参与型 (M4) (Clodia Vurro, 2009)。

在分析治理结构和治理模式过程中, 我们发现对治理产生影响的主要包括以下 5 个因素: 供应链密度、交易的复杂程度、信息透明性、核心企业中心强度、供应商能力。通过分析可以发现, 密度将会影响交易的复杂度, 两者的相互作用即形成了供应链网络复杂性; 交易的复杂度和信息的透明性主要影响企业间的关系程度, 通常的关系治理当中, 也主要是以信任为基础的治理机制 (Lumineau and Henderson, 2012; Griffith and Myers, 2005); 核心企业的中心强度, 决定了它对整体供应链的掌控能力, 权利差距的演变, 势必推动治理结构

的转变，其结果将对核心企业的权利进行重新的划分；供应商的能力将促进核心企业权利的转变，以及整个供应链治理结构和模式的选择。

最后是影响因素的界定。再以上 5 类影响因素的基础上，考虑到政府和 NGO 组织对供应链治理的监督和引导作用，以及顾客需求对供应链治理的推动作用，我们发现可以从 3 个维度对供应链的可持续性治理影响因素进行总结。一是内部参与主体特征：供应商能力和核心企业的中心性；二是交易关系特征：供应链密度和交易复杂性；三是外部参与主体的特征：消费者需求特征、政府监管能力和 NGO 信息披露能力，即 7 类治理影响因素(图 6)。接下来，我们将对不同影响因素作用下的治理机制进行研究。

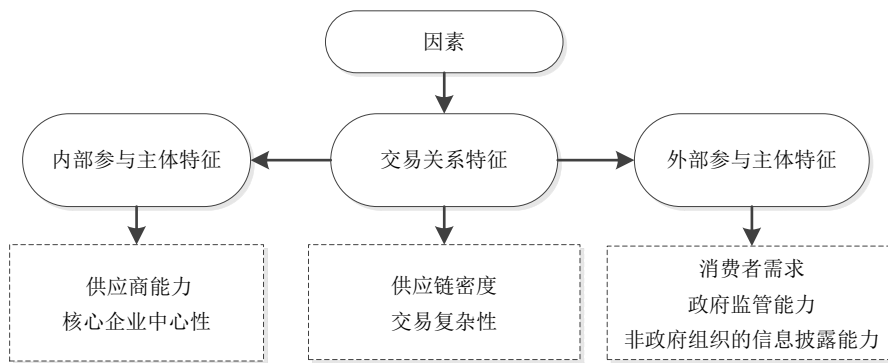


图 6: 供应链可持续治理影响因素

### 3.2 可持续性治理机制

“机制”被描述为“一组相互作用的各个因素的集合，其产生的作用不局限于集合中的任何一种单独的因素”（Hedstrom and Swedberg,1998）。可见，治理作用的机制更加关注因素作为整体、以及因素与因素之间交互关系而产生的集合作用。可持续治理的动因表明，供应链作为一个复杂组织，不仅要考虑组织内部的驱动因素，更要注重组织外部的环境不确定性因素。只有将内部封闭系统战略与外部开放系统战略进行融合，认识到复杂组织是受制于理性标准的开放系统（Thompson, 1967），才能使供应链整体在面临不确定性环境时，依据有效的经济和社会机制，做出科学的治理决策。

对于快时尚供应链的可持续治理问题，主体是治理过程中的参与者，而客体是道德丢失、环境污染、质量缺失等机会主义行为所产生的后果，这种现象产生的实质是不确定性环境的一种体现。组织所处的环境分为任务环境和制度环境，任务环境是影响组织实现目标能力的环境要素，包括竞争者、供应商、资本市场、顾客、生产技术等（Daft,1985; Dill,1958）；制度环境是指影响组织的其他环境要素，包括政府、经济形势和文化要素等（Peng, 2002），组织的任务环境是基础，但制度环境更不容忽视（Peng, 2005），两者的和谐，才能保证组织的可持续发展。而快时尚供应链的可持续性治理问题，恰是在这样一个由内部任务环境和外部制度环境双重影响下的行为决策问题。治理机制的作用就是降低这种不确定性对供应链效益的负面影响，使快时尚供应链的参与主体做出更可持续的决策。

治理机制的研究，主要从供应链治理的外部和内部角度，结合经济学和组织社会学中的制度理论，对治理的主体和客体进行划分，考虑 7 类治理影响因素（消费者需求特征、政府监管能力、NGO 信息披露能力、供应链密度、交易复杂性、供应商能力和核心企业的中心性）的交互作用，以及治理手段的分析，形成快时尚供应链可持续性治理的合法性机制和

效率机制（表 1）

表 1：快时尚供应链可持续性治理机制

	主体	客体	影响因素	手段	机制
内部治理	核心企业 VS 供应商	声誉风险 经济效益 商业效益	供应链密度 交易复杂性 供应商能力 核心企业的中心性	技术支持 信息共享 风险共担 收益共享	效率机制
外部治理	政府 VS 核心企业	环境效益 社会效益	政府监管能力	政策引导 法律控制	合法性机制
	NGO VS 核心企业	环境效益 社会效益	NGO 信息披露能力	信息披露 监督控制	
	消费者 VS 核心企业	消费者社会责任需求	消费者需求特征	可持续消费	

可持续性治理效率机制：经济学中的制度理论指出决策者以自己的效用最大化为自己的决策目标（Meyer and Rowan,1977），其背后的机制就是效率机制。面对可持续性问题，快时尚供应链的内部治理主要是由效率机制所主导的，其治理主体是作为核心企业的国际品牌商和供应商，治理的客体就是供应商所造成的环境污染现象对品牌商所产生的声誉风险、声誉风险所引发下的经济效益风险和商业效益风险，以及供应商面对环境污染问题所产生的成本风险等。其中影响治理的因素是供应链密度、交易复杂性、供应商能力和核心企业的中心性，因素的交互作用便产生了对应的治理结构和模式，在特定的治理模式下，通过技术支持、信息共享、风险共担和收益共享等手段，实现快时尚供应链可持续性的内部决策的高效化。

可持续治理合法性机制：区别于经济学，组织社会学中的制度理论遵循的逻辑是合法性机制。合法性机制是指组织结构设计的初衷是为了满足制度环境中要素的期待（Meyer and Rowan,1977）。当环境中的法律制度、文化期待等成为广为接受的社会事实，就会对组织产生强大的约束力量，规范着组织的行为（DiMaggio and Powell,1983）。组织必须提高自己在制度环境中的合法性，只有这样才能生存。针对可持续问题中所涉及的环境保护和社会道德现象，快时尚供应链的外部治理主要是由合法性机制所主导的，其治理主体是作为核心企业的国际品牌商和供应链外部利益相关者，即政府、NGO 和消费者，治理的客体就是环境和社会效益的失衡。其中影响治理的因素是政府监管能力、NGO 信息披露能力和消费者需求特征。三者的交互作用便形成了快时尚供应链可持续性治理的监督结构。治理主体通过政策引导、法律控制、信息披露、监督控制、绿色和低碳消费等手段，保证快时尚供应链可持续性的外部决策的合法化。

由此得出，快时尚供应链的可持续性治理机制以解决经济主体、自然环境和社会发展之间的矛盾为目标，权衡经济效益、环境效益和社会效益的战略性决策。在考虑供应链内部利益主体，如供应商、制造商、核心企业，以及外部利益主体，如政府、非政府组织和公众等之间的相互影响作用下，根据治理决策的 7 类影响因素，通过内部效率机制和外部合法化

机制的双重作用，实现供应链可持续性治理的高效化和合法化。

#### 4 结语

至此，本文通过阐述企业社会责任与快时尚供应链的关系，得出了战略性的企业社会责任行为将有利于时尚供应链的可持续改进。并将可持续理念融合到快时尚供应链的战略目标当中，从产品的视角对供应链的可持续属性进行了刻画，给出了 7 类可持续属性。并从治理的视角，通过对治理主体、治理结构和治理模式的综合分析，确定了 7 类可持续治理影响因素，结合经济学和组织社会学中的制度理论，分析了快时尚供应链可持续治理的效率机制和合法性机制。

尽管快时尚供应链可持续治理问题具有特殊性，不能代表所有产业供应链系统面临的问题，但具体问题恰恰是具有特殊属性的一般问题，所以通过对特定产业供应链中可持续性治理问题的研究，我们可以发现对于一般的供应链治理所面临的问题，并由此可以将快时尚产业的可持续供应链治理框架上升为一般的供应链可持续性治理框架。

供应链可持续治理框架的提出，是为决策者在可以诠释的决策中提供科学依据，帮助决策者以与规范性理论相一致的方式完善她们的价值观和偏好，反映她们希望其判断展现出来的理性。通过引导决策者的行为，影响供应链整体的决策效果，为供应链的发展提供战略导向。辅以恰当的监督和控制，供应链系统中利益主体的就会实现决策的科学化，以及具体管理的正当性和有效性，从而降低外部环境不确定性对供应链系统造成的风险。由此，在新型市场环境和产业变革中的隐含机遇基础上，供应链的主体通过真正的创新型治理模式，规避产业链的运作风险，实现供应链的可持续性治理。

#### 参考文献

- [ 1 ] PRICE WATERHOUSE COOPERS(2013). Leading companies reap competitive advantage from managing their supply chains as a strategic asset.Global supply chain survey.www.pwc.com.2013.
- [ 2 ] KOPLIN, J(2005). Integrating environmental and social standards into supply management—an action research project. Research methodologies in supply chain management.
- [ 3 ] VIET DAO, I.L.J.C(2011). From green to sustainability Information Technology and an integrated sustainability framework. Journal of Strategic Information Systems, 2011.
- [ 4 ] PORTER, M., KRAMER, M(2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review 84(12), 78–92.
- [ 5 ] SMITH, N.C(2003). Corporate social responsibility: whether or how? California Management Review 45 (4), 52–76.
- [ 6 ] CANIATO, F(2012).Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. International Journal of Production Economics, 135(2): p. 659–670.
- [ 7 ] CLARKE, T., CLEGG, S(2000). Changing Paradigms. Longman, Sydney.
- [ 8 ] GERARD P. CACHON, R.S(2011).The Value of Fast Fashion Quick Response,Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. Management science.
- [ 9 ] ELKINGTON J(1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business . Oxford: Capstone Publishing.

[ 10 ] ELKINGTON, J(2004). Enter the triple bottom line. In: Henriques, A., Richardson, J. (Eds.), The Triple Bottom Line: Does It All Add up? Earthscan, London.pp. 1–16.

[ 11 ] CLODIA VURRO, A.R.F.P(2009) .Shaping Sustainable Value Chains Network Determinants of Supply Chain Governance Models. Journal of Business Ethics, 90:607–621.

[ 12 ] ROUSSEAU D, SITKIN S,BURT R, CAMERER C(1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. Academy of management review,23(3):393-404.

[ 13 ] ANOOP MADHOK(1994).Opportunism and trust in joint venture relationship:an exploratory study and model. Scandinavian Journal of management, 11(1):57-74.

[ 14 ] WU, Z. and M. PAGELL(2011), Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. Journal of Operations Management, 29(6): p. 577–590.

[ 15 ] CAO, M. and Q. ZHANG(2011), Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. Journal of Operations Management, 29(3): p. 163–180.

[ 16 ] SEURING.S(2012). A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. Decision Support Systems, 1-8.

[ 17 ] CARTER.C.R(2011). Sustainable supply chain management:evolution and future directions , International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,41(1):46 - 62.

[ 18 ] DRUMWRIGHT,M.E(1994). Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion . Journal of Marketing, 58(3): 1-19.

[ 19 ] SEURING S, MULLER M(2008), From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. Journal of Cleaner Production,16(15): 1699-1710.

[ 20 ] SEURING,S., MULLER M(2007). Core Issues in Sustainable Supply Chain Management- a Delphi Study. Business Strategy and the Environment, 10(8): 1002-1015.

[ 21 ] LEVETT, R(1998).Sustainability Indicators-Integrating Quality and Environmental Protection[J]. Journal of the Royal Statistical Society,161 (3): pp. 291-302.

[ 22 ] MARGOLIS,J.D., WALSH,J.P(2003). Misery loves companies:Rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly, 48:288-305.

[ 23 ] WADDOCK, S.A., GRAVES, S.B(1997). The corporate social performance-financial performance link. Strategic management Journal,18:303-309.

[ 24 ] MC WILLIAMS,A.,SIEGEL,D.S.,WRIGHT,P.M(2006). Corporate social responsibility: strategic implications. Journal of management studies, 43(1):1-18.

[ 25 ] BRAMMER, S., MILLINGTON, A(2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. Strategic management journal, 29:1325-1343.

[ 26 ] KANTER, R. M(1997). From spare change to real change. Harvard Business Review,77(3):122-132.

[ 27 ] PORTER, M. E., KRAMER, M. R(2006). Strategy society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 12:78-92.

- [ 28 ] HOOGHIEMSTRA, R(2000). Corporate communication and impression management: New perspective why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2),55.
- [ 29 ] HUSTED, B. W., DE JESUS SALAZAR, J(2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1):75-91.
- [ 30 ] BARON, D(2001). Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy.*Journal of Economics and Management Strategy*,10, 7-45.
- [ 31 ] HILLMAN, A., KEIM, G(2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues:what's the bottom line?. *Strategic Management Journal* , 22, 125–39.
- [ 32 ] CORBETT, C.J, DE CROIX,G.A(2001).Shared -savings contracts for indirect materials in supply chains: channel pro fits and environmental impacts, *Management Science* ,47 (7) :881-893.
- [ 33 ] CRUZ, J.M(2008). Dynamics of supply chain networks with corporate social responsibility through integrated environmental decision-making, *European Journal of Operational Research*,184(3): 1005-1031.
- [ 34 ] CRUZ,J.M(2009).The impact of corporate social responsibility in supply chain management:multicriteri a decision-making approach, *Decision Support Systems*,48 (1) :224-236.
- [ 35 ] FAISAL, M.N(2010).Sustainable supply chains: a study of interaction among the enablers,*Business Process Management Journal*,16(3):508-529.
- [ 36 ] FORAN, B., LENZEN, M., DEYB,C., BOLEK,M(2005). Integrating sustainable chain management with triple bottom line accounting, *Ecological Economics*, 52(2):143-157.
- [ 37 ] NAGURNEY,A., TOYASAKI,F., (2003).Supply chain supernetworks and environmental criteria, *Transportation Resea rch: Part D* 8 (3) 185-213.
- [ 38 ] NETO,J.F., BLOEMHOF-RUWAARD,J.M., (2008). Van Nunen, J.A.E.E., Van Heck,E. Designing and evaluating sustainable logistics networks, *International Journal of Production Economics* 111 (2) 195-208.
- [ 39 ] CORBETT,C.J., DE CROIX,G.A., HA,A.Y. (2005).Optimal shared-savings contracts in supply chains: linear contracts and double moral hazard, *European Journal of Operational Research* 163 (3) 653-677.
- [ 40 ] DAHISRUD,A., (2008). How corporate social responsibility is de fined: an analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (1) 1-13.
- [ 41 ] GOLD,S., SERING,S., BESKE,P.(2010). Sustainable supply chain management and interorganizational resources: a literature review, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17 (4) 230-245.
- [ 42 ] DESPEISSE, M., MBAYE, F., BALL, P. D., EVANS, S. and LEVERS, A. (2012), Emergence of sustainable manufacturing practices", *International Journal of Production Planning and Control*, vol. 23, no. 5, pp. 354-376.
- [ 43 ] MARCO GARETTIA,MARCO TAISCHA(2012).Sustainable manufacturing: trends and research challenges. *Production Planning & Control: The Management of Operations* .23(2-3).

- [ 44 ] GEREFFI,G., HUMPHREY,J., STURGEON,T(2005).The governance of global value chains .Review of International Political Economy 12(1) ,78-104.
- [ 45 ] VURRO, C., A.R.F.P, (2009).Shaping Sustainable Value Chains Network Determinants of Supply Chain Governance Models. Journal of Business Ethics. 90:607-621.
- [ 46 ] HEDSTROM, P., SWEDBERG, R(1998). Social mechanisms: an analytical approach to social theory. Ed. C. U. Press, New York.
- [ 47 ] NEVILLE, B. A., Menguc B(2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions Between Stakeholders,Journal of Business Ethics ,66(4), 377–391.
- [ 48 ] ROBERTS, S.(2003).Supply Chain Specifics? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives, Journal of Business Ethics 44(2/3), 159–170.
- [ 49 ] LUMINEAU, F.,HENDERSON, J.E.,(2012).The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes,Journal of Operations Management, 30(5), pp.382-395.
- [ 50 ] GRIFFITH, D.A., MYERS, M.B., (2005). The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. Journal of International Business Studies 36, 254–269.
- [ 51 ] BARNARD, C. (1968). The functions of the executive (2nd ed.).Cambridge: Mass: Harvard University Press.
- [ 52 ] BARNARD, C. (1947). Preface. In H. Simon (Ed.), Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization . New York: Macmillan.
- [ 53 ] MASLOW, A. H.(1943).A theory of human motivation. Psychological Review,50(4), p.370-396.
- [ 54 ] EUROPEAN COMMISSION. (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibility Green Paper, Luxembourg.
- [ 55 ] CARTER CRAIG R , MARIANNE M JENNINGS(2002),Social responsibility and supply chain relationships Original Research Article.Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, Volume 38, Issue 1, January , Pages 37-52.
- [ 56 ] VLIENER, D., ED. (2006). From Corporate Social Responsibility to Chain Social Responsibility. Quantifying the agri - food supply chain.
- [ 57 ] CILIBERTI,F.,PONTRANDOLFO,P.(2008), Barbara Scozzi. Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies.International Journal of Production Economics, 113(1):88-106.
- [ 58 ] HSUEH,C.F.,CHANG,M.,S.,(2008).Equilibrium analysis and corporate socialresponsibility for supply chain integration. European Journal of Operational Research.
- [ 59 ] MULLER,A.(2006). Global Versus.Local CSR Strategies. European Management ,24:189-198.
- [ 60 ] LEVIS,J.(2006). Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. Journal of Asian Economics,17:50-55.
- [ 61 ] WILLIAMSON O.E. (1996).The Mechanisms of Governance . USA: Oxford University Press.



- [ 62 ] SLOVIC, P.(1995)the construction of preference. American Psychologist 13(6):675-682.
- [ 63 ] MEYER, J. W., ROWAN, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 1977, 83(2): 340-363.
- [ 64 ] DILL,W.R..(1958) Environment as an influence on managerial autonomy. Administrative Science Quarterly, 2(4):409-443.
- [ 65 ] DAFT, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1998).Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. Strategic Management Journal, 9: 123-139.
- [ 66 ] PENG,M.W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. Asia Pacific Journal of Management,19: 251-267.
- [ 67 ] PENG,M.W. SEUNG-HYUN LEE, DENIS Y. L. WANG (2005). What determines the scope of the firm over time. The Academy of Management Review, 30(3) :622-633.
- [ 68 ] MEYER,J.W., ROWAN,B(1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony[J]. American Journal of Sociology, 83(2):340-363.
- [ 69 ] DIMAGGIO,P., POWELL,W.(1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.American Sociological Review, vol. 42, no. 2, 1983. 147-160.
- [ 70 ] THOMPSON,J.(1967).Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory,New York:McGraw-Hill.

## **Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry**

ZHAO Xiu-kun, LI Yong-jian, WANG Zhi-ying

(China Academy of Corporate Governance of Nankai University, Tianjin 300071, China)

**Abstract:** This paper examines the impact of corporate social responsibility (CSR) behavior on the sustainability performance of focal corporations and their partners in fast fashion supply chains. The attributes of sustainability and the mechanism of sustainability governance (SG) of the fast fashion supply chain are also discussed. From the perspective of strategic CSR, we first analyze the motives for adopting SG in fast fashion supply chains, and identify seven competitive sustainable attributes of fast fashion products based on sustainable development theory. Then, by establishing an SG framework, we identify seven factors that affect SG decision-making and evaluate an efficiency and legitimacy mechanism of SG from internal and external perspectives.

**Key Words:** Fast fashion; Sustainability; Corporate social responsibility; Supply chain governance

**收稿日期:** 2013-10-31;

**基金项目:** 国家自然科学基金资助项目 ( 71002077 );

**作者简介：**李勇建(1973-)，男(汉)，山东人，南开大学教授,博士生导师；

赵秀莖(1986-)，女(汉)，天津人，博士研究生，研究方向：物流和供应链管理、供应链治理；

王治莹(1987-)，男(汉)，山东人，博士研究生，研究方向：突发事件应急管理、供应链治理。