

战略管理评论

Strategic Management Review

主办 河海大学战略管理研究所

企业版 第1辑(总第2辑)

顾问 苏东水
主编 张 阳 李明芳



科学出版社

“211 工程”三期重点学科建设项目(技术经济及管理)资助出版

战略管理评论

Strategic Management Review

企业版第 1 辑(总第 2 辑)

主办 河海大学战略管理研究所

顾问 苏东水

主编 张 阳 李明芳

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

《战略管理评论》是一份面向企业家、学者和教学科研人员的战略管理集刊,主要内容涉及战略制订与实施、战略规划与决策过程、战略控制与报酬制度、资源配置、多元化与组合战略、竞争战略、合作战略、总经理的选择及其行为以及高层管理团队的组成与机制等。

本评论设有理论研究动向、著名案例解析、经典理论回顾等板块,分别以企业版和理论版结集出版。因此,本评论不但可以为我国战略管理的理论研究者提供一个高水平的学术交流平台,更能从事战略管理实践工作的咨询人员、企业管理人员、企业决策者提供有意义的借鉴,同时也是对战略管理感兴趣的读者的良师益友。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理评论:企业版.第1辑/张阳,李明芳主编. —北京:科学出版社,2011

ISBN 978-7-03-030764-4

I. ①战… II. ①张…②李… III. ①企业管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第066778号

责任编辑:林 建 赵静荣 / 责任校对:郭瑞芝

责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏杰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年5月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2011年5月第一次印刷 印张:7 3/4

印数:1—1 800 字数:150 000

定价:35.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



解码中国企业战略管理实践

企业超级竞争战略理论的提出，其实是对利基及战略窗口更加多变及转变速度更快的企业所处的市场环境的回应。在竞争更加动态多变、更加激烈的情况下，战略管理不是越来越没有用，而是更加需要。但是未来不可预测，基于战略规划的战略管理已被取代；资源无边界，固守资源的静态战略管理已经显示出其局限性。加之西方的战略管理理论在中国这个柔而韧的异质文化下不是水土不服就是用起来捉襟见肘，中国企业，尤其是中小企业越来越避战略不谈，更何况是战略管理。看起来，越来越多的企业像是在无战略的灰海上行进。

其实，中国企业从来都知道战略决定命运，《大败局》的余惊犹在，他们也迫切需要各种有效的战略管理理论出世。只是按西方战略管理的程序，没等战略制定好，企业面对的内外环境已经变了。而中国战略思维高妙是高妙，却又需要深厚的综合修养和悟性，难以实际操作。可见，中国企业的战略管理的理论和实践都需要创新，需要探索出适合自身的理论模式 and 实践之路。

在西方经济及管理思想引领世界发展主流数百年之后，我们可以看到一个有意思的现象，在当今管理咨询界以西方管理科学为主流的情况下，以东方商业哲学为基础的管理思维渐渐展现出争半壁之势。而美国波士顿大学教授彼得伯杰提出的“两型现代化”，则肯定了东方与西方的并驱局势。战略管理在西方理论体系中似乎更倾向于是一种科学，但事实上战略从来就不是



一种完全的科学，而是一种具有艺术气质的、在普世哲学指导下的智慧性和创造性应用。世界是一个混沌的有机系统，适应这个系统的人类的思维是难以完全用分析性的语言来描述的，战略管理的理论和工具也不应该是一个闭合体系。现行的源于西方的战略管理体系还没有将想象、创造式思维，企业非线性、非必然因果，以及高度知本的企业更有可能以机体的方式自我演进和进化等因素考虑进去。

认知图式和思维方式决定了思维模式和理论模型，如果没有认识到模型背后产生的命题假设、逻辑起点、规律支撑、本质特性及形成路径，那么就会在战略管理理论和实践中产生没有被解决的“黑箱”。波特的战略管理理论集中于解决企业外部的竞争价值链，但是留下了企业内部这个没有涉及的“黑箱”，随后产生了解决这一“黑箱”的理论——基于资源和能力的管理理论。而用现有战略管理理论和实践工具，还有一个没有解决的“黑箱”——即假设使用这些战略理论和工具的人的思维方式和思维起点是正确或者成立时的一些隐性命题。这个“黑箱”的解决，也许是战略管理模式和程序创新，以及结合东方思维方式和战略思想进行战略管理理论创新的节点。

《战略管理评论（企业版）》是已刊出的理论版的合璧版，重点评论企业战略管理实践，旨在帮助企业实现繁荣、长青。在此基础上，也注重探索企业增长繁荣与可持续发展背后的普遍规律，并将企业案例和实践评论与规律探索和理论创新上升到体系和理论的层面。在二者的结合上，理论研究及创新针对企业战略管理实践，企业战略管理各维度案例支撑和启迪理论探索，而文章布局在表现层面，随之采用“理论—实践—理论”的辩证演进式总框架。

而“理论—实践—理论”的演进也不是单维线性的，而是从三个维度，即深度——理论总结及创新、广度——各行业企业成功战略管理案例、高度——战略管理未来研究趋势探索来进行延展。



本书的理论研究和探索，较之于西方管理科学视角的战略管理研究方式，更注重“道”，或者说更注重战略管理绕不开又绕不清的另一面——艺术的一面。这既是“庖丁解牛”战略思维指导下的“避实击虚”的谋略，更是直面当下企业在使用基于西方行业资源等战略管理理论进行实践时遇到的困境。因为现行西方的战略管理模式与中国企业战略实践难以很好地结合，企业未来的利基点变得越来越软性，因此，迫切需要建立中国式战略管理理论，战略管理也应该趋于柔性化。这一转变趋势，已经在20世纪80年代西方管理界研究日本企业时，提出的企业文化的概念而得到初步印证。战略思想本源于军事理论（最早为《孙子兵法》），第二次世界大战之后才应用于商业，其实质是對抗性的，随后红海、蓝海的竞争之略风行全球。伊朗战争之后，西方的军事理论家才提出战略性胜出概念，也就是孙子所说的全争天下。孙子的思想承袭老子，孙子所追求的最高境界——全胜，用老子的话说就是：“夫唯不争，故天下莫能与之争。”争，即是消耗。不争，才是可持续。当一个系统内外都是由争的各个因子构成的时候，系统不可避免地会耗竭。但当系统内外之间可以互生、协同时，这个系统就是一个可以持续的系统。这一点又可以从中国的天人合一、五行相生相克中得到启示。大道若虚，其用则冲，华侨城的商业模式事实上有这种哲学理念在里面。世界的边界不再是宇宙而是两耳之间，故此，本书提出青（基业长青）海战略管理理论，所谋之篇落在青海战略管理理论之内，即以软性资源为持续繁荣增长之根的中国式战略管理理论。

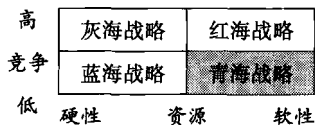


图1 战略矩阵

较之于注重产业价值链、资源能力等，青海战略更注重探索企业软性资源。通过战略思维、战略文化及谋略创造等，解决这些当下战略管理理论没

有解决的“黑箱”，从而获得可持续的增长和繁荣力量。

基于以上认知，本书各篇的选编依循系统辩证的方法论为指导，篇目内在逻辑结构见表 1。

表 1 各篇文章内容简介

篇次	题目	视角	内容	内在逻辑
1	《苏宁电器与供应商的战略合作关系》	理论研究	通过分析苏宁电器从自营直销到建立与供应商合作关系的战略管理路径，指出苏宁电器不断根据市场环境变化，利用信息化管理、服务理念领先、物流管理、营销策略等手段，积极拓展与深化同供应商的战略合作关系，妥善处理与供应商战略合作中的竞争问题，以获取和巩固核心竞争力，在市场竞争中赢得领先地位。	企业成功的战略管理，即在不断发展与供应商的战略合作关系中保持战略持续领先。
2	《中国式战略思维及战略管理模式创新》	理论探索	结合中国哲学思想、谋略策略思想，从思维入手，探索战略分析和决策的前提。基于中国企业战略管理实践，提出以思维创新谋略文化等软性资源为基础，更体现艺术性的中国式战略管理，并用模式将其具象和细节化，使其成为可以指导企业战略管理实践的中国式战略管理模型。	战略管理在中国需要中国式战略管理，通过从中国哲学、中国谋略思维、中国文化、中国社会心理等维度尝试构建理论和实践模型。
3	《创意和文化，让跨界产业成为共生群落》	企业实践	通过华侨城集团的发展战略演进历程，探究其持续繁荣增长的动力源泉。通过群落共生式的盈利模式、DNA 复制的扩张战略、创意与文化对利润的支持及企业战略文化宪章化，来解码其战略管理中贯穿的中国哲学思想、系统辩证的谋略思维及文化创意软资源对企业发展的巨大推动。	从文化和创意的角度探讨企业可持续增长和繁荣的动力。
4	《从技术领先到战略制胜》	企业实践	通过中兴通信的战略发展演进历程，探究其高速增长背后的关键制胜战略。通过技术的创新和战略布局的高瞻远瞩，打造企业繁荣和增长的核心生存能力。	从技术和战略创新的角度探讨企业可持续增长和繁荣的动力。



续表

篇次	题目	视角	内容	内在逻辑
5	《高资源绑定与企业核心竞争力重构》	企业实践	以西方资源能力理论角度为起点,通过对资源型公司特殊的核心竞争力的形成,以及对核心竞争力重构的战略调整,解码知本型企业战略管理以及战略调整方向。从而,对以市场资源为构筑核心竞争力基础的西方理论进行补充,结合企业在持续繁荣和增长战略意图下进行的战略调整实践,探索企业核心竞争力更软性化和弹性化的可持续化趋势。	探讨知本型企业在构筑发展以及增长战略中,更具中国式战略管理痕迹的,更注重软性资源开发的战略管理趋势。
6	《虚拟行业席卷与商业模式创新》	企业实践	战略管理中重要的竞争优势源于行业价值链及具体到企业竞争战略中最核心的商业模式重构和核心竞争力重构问题,旨在结合具体企业的实践,探讨业务战略创新及企业业务战略调整问题。	传统行业通过商业模式创新,同时获得成本优势好、差异化的优势。提出行业的竞争力更注重谋略和创新。
7	《CTO:技术竞争时代企业未来的设计师》	企业实践	知识经济时代,技术在企业取得市场成功方面的关键作用日益凸现,作为企业技术创新领导者的CTO已经越来越多地参与企业战略管理过程。尽管国内外许多企业已经设立了这一职位,但是人们对CTO的了解还比较少。因此,通过追溯CTO产生的历史背景,剖析CTO与CIO的平衡艺术,揭示当前CTO的变色龙性质,以及总结当前国内外如何发挥CTO管理智慧的经验。	为推进CTO在企业战略决策中发挥重要作用提供有益的帮助。
8	《互联网时代的网络营销》	企业实践	通过传统营销与互联网营销的整合案例,使得未来的营销方式越来越软性化和意识化。这说明由于技术的创新和消费方式的改变,引致竞争战略基点发生了改变。基点也变得越来越软性和可持续。	技术创新引致营销格局的变化,提出企业竞争战略基点越来越软性化的趋势。
9	《朝阳产业的可持续发展战略》	企业实践	由于财富的积累,人们更加注重精神的消费,消费的领域也越来越注重文化和品位等,由此引发了新兴产业链——游艇行业的产生,而且发展所依赖的资源也更加注重文化理念要素的经营。	朝阳产业更加依赖可再生资源以及软性的品位服务等获得竞争力和发展力。



续表

篇次	题目	视角	内容	内在逻辑
10	《环境动荡性下的企业公民行为对竞争优势影响研究》	理论加实践	通过对分组结构方程模型的分析,提出针对企业实践层面的解决方案,即企业可以在不同的环境动荡性水平下,灵活地运用企业公民行为为企业谋求竞争优势的解决方案。	从企业的战略环境出发,探索企业公民行为影响竞争优势的微观机制。通过实证研究提出在不同的环境动荡性水平下,企业公民行为对于竞争优势的影响存在显著的不同。
11	《企业软实力与战略管理演进趋势》	理论加实践	通过观点的提出和案例的列举,说明企业软实力的打造是未来企业发展的重要动力,企业战略管理因为这样的变化,必将变得越来越柔性化。	结论:未来企业可持续发展力更加柔性化,战略管理更加柔性的趋势。
12	小艾尔弗雷德·D. 钱德勒	战略达人	生平介绍及对战略管理的贡献	定期介绍著名的战略管理专家
13	伊戈尔·安索夫	战略达人	生平介绍及对战略管理的贡献	定期介绍著名的战略管理专家

张 阳 李明芳

2010年10月

战略管理评论

企业版 第1辑 (总第2辑)

目 录

卷首语

解码中国企业战略管理实践/张 阳, 李 明	i
-----------------------------	---

企业战略扫描

苏宁电器与供应商的战略合作关系/鲍永安, 杨恺钧	1
中国式战略思维及战略管理模式创新/杨银春, 李信民	15
创意和文化, 让跨界产业成为共生群落/张铭珂	30
从技术领先到战略制胜/巩亚江, 杨文斌	38
高资源绑聚度与企业核心竞争力重构/杨银鹤	44
虚拟行业席卷与盈利模式创新/卓淑燕	50

企业 CEO

CTO: 技术竞争时代企业未来的设计师/唐 震, 殷 璇, 张 静	54
互联网时代的企业营销 (访 龚 兵)	67
朝阳产业的可持续发展战略 (访 刘德辉)	71



趋势拼图

环境动荡性下的企业公民行为对竞争优势影响研究/王希泉	77
企业软实力与战略管理演进趋势/Vanilla	89

战略达人

小艾尔弗雷德·D. 钱德勒 (Alfred D. Chandler)	96
伊戈尔·安索夫 (Igor Ansoff)	102

会议通知

2011 年亚洲组织发展国际学术大会暨第六届亚洲组织发展峰会	105
2012 年东亚管理学会国际联盟第 11 届学术大会	107

战略管理评论

企业版 第1辑（总第2辑）

苏宁电器与供应商的战略合作关系

鲍永安^①，杨恺钧^②

【摘要】 文章重点回顾了苏宁电器与供应商合作关系的发展历程，并从中总结出其成功的战略管理，即在不断发展与供应商的战略合作关系中保持战略持续领先。文章通过分析苏宁电器从自营直销到建立与供应商合作关系的战略管理路径，指出苏宁电器不断根据市场环境变化，利用信息化管理、服务理念领先、物流管理、营销策略等手段，积极拓展与深化同供应商的战略合作关系，妥善处理与供应商战略合作中的竞争问题，以获取和巩固核心竞争力，在市场竞争中赢得领先地位。

苏宁电器是中国3C（家电、电脑、通信）家电连锁零售企业的领先者，在商务部统计的全国前100家连锁企业中，位居前三甲。以一家大型综合家电连锁企业而言，它是从1990年以10万元投资的一家小企业，到2010年电器连锁店总数突破1200家、销售规模突破1500亿元的世界500强企业；以一国排名第一的零售企业而言，它是从南京一隅的一家空调专营店，到与

① 鲍永安，南京市政协副主席。

② 杨恺钧，河海大学商学院副教授。



全球近 10 000 家知名家电供应商建立合作关系、拥有上千个品牌产品的综合性企业；以一个现代信息化企业而言，它是一个从专营直销到覆盖全国分销网络，再到拥有巨大现代化物流基地的自主性企业。凭借优良的业绩表现，苏宁电器得到了投资市场的高度认可，是全球家电连锁零售业市场价值最高的企业之一。

从企业建立以来，苏宁电器的战略规划总是与供应商的关系紧密相联。通过对外部竞争环境的分析，苏宁电器的领导人始终密切注重发展与供应商的战略合作关系，借此来提升自身的竞争力，并不断完善未来的市场战略，拓展中国甚至国际家电连锁市场。为解码苏宁电器成功的战略管理，我们首先对苏宁的成长历程中与供应商的合作关系进行回顾。

1 淡季订货、反季节打款的共赢式合作关系

在 1993 年爆发的那场轰动全国的“八大商场围攻苏宁”的经典商战中，苏宁电器凭借着与供应商共同进退的共赢式合作信任，以“淡季订货，反季节打款”的商业模式，一举击溃对手，建立了强大的竞争优势。

苏宁电器首创了向工厂淡季订货、反季节打款，商家淡季支持厂家、厂家旺季回报商家，厂商携手、共进共退的共赢式合作营销模式。具体讲，就是将一般商家在旺季到来之前才向工厂订货的做法改为一进入销售淡季，苏宁就向工厂订购下一个空调年度的供货，与工厂约定好供货的价格；同时苏宁将相应的资金提前预付给工厂，工厂利用苏宁的资金进行生产，在旺季时保证优先将货供给苏宁，这一业内创新的模式。在其后经过商战洗礼的苏宁，对自己的市场判断能力和运作能力，特别是对与上游供应商之间的新型的共赢式的合作模式所展现出的威力信心十足。苏宁与上游供应商的关系是任何竞争对手都难以比拟的，这里不只是利益，还有患难之交的感情和人格魅力。在此基础上，苏宁在全国迅速实施扩张战略。1993～1996 年，苏宁



拥有 4000 多家批发客户，形成覆盖中国大部分地区的分销网络。1996 年苏宁的销售额达到 15 亿元，由苏宁批发出来的空调源源不断地分销到全国各地，在中国具有独一无二的市场规模。而这一秘密武器曝光之后，立即为业内同行所群起仿效，逐渐演变成“行业规则”。

2 现代信息化管理下的战略合作关系

1994 年，为解决售后服务的及时性问题，苏宁电器在全国第一个提出开发实施客户服务管理系统，相应地，建立了客户信息数据库系统，并以此为坚强后盾，发展了售后服务网点。此后，苏宁基于对传统商业和电子商务的本质的深刻认识，推广全国连锁的战略计划——构建一个一体化的电器产品销售和服务系统，并且分了三个阶段完成这一战略目标。第一阶段以速度为主完成全国市场布点和基础管理；第二阶段重点提升网络管理和运行质量，完成包括物流和服务体系在内的实体网络构建；第三阶段将连锁店升级为综合电器多媒体商店，实现网络系统的商务电子化。

2006 年，苏宁电器 SAP/ERP 成功上线，先后与摩托罗拉、海尔、三星等厂商实现 ERP 信息对接，实现与供应商共同管理采购、库存和销售，实现了“供应商、内部员工、消费者”三位一体的全流程信息集中管理。摩托罗拉、海尔、三星等供应商可以随时进入苏宁的 ERP 系统（通过苏宁的一个公共平台实现双方 ERP 系统的对接）查看自己产品的销售进度和库存情况，减少业务沟通成本和劳动强度。信息平台的对接，使得苏宁与供应商双方将各自的产销信息、物流信息等进行互通，结成更加紧密的信息共享平台，实现产销供应链纵向的整合。这样，各种信息的及时共享有利于大幅提升供应链管理效率，降低物流成本。物流配送能力是零售企业的核心能力之一，同时物流配送成本也是零售企业成本开支中仅次于物业成本的第二大成本开支。目前家电的物流一般是供应商在主要城市设立

仓库储存商品，收到商家的订单后自行将物品运到商家的仓库，商家再配送到门店或消费者家中。而基于物流基地的配送，苏宁电器的做法是供应商只需要负责从工厂到物流基地的费用，从物流基地到各门店或者用户家中的物流成本由苏宁电器自己承担。2009年，通过物流基地的流程优化设计，苏宁电器全国零售配送能力较2008年增长了30%，日最高配送能力较2008年增长了25%。

3 独家承销、深化国际战略合作关系

2004年，苏宁电器（002024）在深圳证券交易所上市以来，企业围绕市场需求，按照专业化、标准化的原则，将电器连锁店面划分为旗舰店、社区店、专业店、专门店4大类、18种形态，旗舰店已发展到第7代，借此来吸引供应商的注意力，建立新时代下的战略合作关系。苏宁电器采取“租、建、购、并”四位一体、同步开发的模式，保持稳健、快速的发展态势，平均每年新开200家左右传统店面。同时不断加大自建旗舰店的开发，以店面标准化为基础，通过自建开发、订单委托开发等方式，在全国数十个一、二级市场推进自建旗舰店开发。近年来，苏宁与全球一些大型供应商建立了新的战略合作模式，为提升自身品牌形象、拓展新的目标市场、扩大产品种类、发展营销创新模式、提升服务水平提供了条件。

2008年，全球金融危机背景下，合资品牌在中国的渠道战略正在发生大幅度的调整，优质、稳健、科学、具有规模优势和产出比高的渠道日益成为合资品牌最青睐的合作伙伴。2008~2009年惠而浦先后将其空调产品线和热水器产品线在华独家承销权授予苏宁电器，取得良好的成效，带动中国市场成为惠而浦在全球增长最快的新兴市场。根据达成的协议，未来双方将在既有的品类独家承销模式上，共同探索新的合作模式，使更多的惠而浦品类在第一时间进入苏宁；双方还将在品牌宣传、产品研发、信息共享及其他



提高供应链效率等方面进一步深度合作。2009年，全球白电巨头伊莱克斯与苏宁电器正式成为排他性战略合作伙伴，苏宁电器将独家承销伊莱克斯在中国的洗衣机产品，伊莱克斯用三个月的时间从除苏宁以外的其他所有渠道撤柜。2009年，日立彩电也与苏宁电器签署了独销合作协议，宣布从苏宁电器以外其他所有连锁量贩渠道撤场，所有的彩电产品均将只在苏宁电器和部分百货、专卖店渠道进行出样和销售。日立也将把所有终端销售和售后服务的工作委托给苏宁电器，撤销终端促销人员的编制，这使日立的市场运营成本得到大幅度的降低。双方预计通过本次战略合作协议，在三年内实现日立彩电10%市场份额的预期目标。2010年8月，苏宁电器与日本先锋就液晶电视独家承销权达成战略合作协议，由苏宁电器独家承担先锋液晶彩电在中国的销售工作，包括面向中国消费者的终端零售和向其他销售渠道提供的代理批发业务；同时苏宁电器也将承担起先锋彩电的物流、售后服务等一系列流通环节的职能。

包括惠而浦、伊莱克斯、日立、先锋在内的合资家电品牌在技术研发、制造工艺等方面均有较强的实力和优势，但最大的劣势在于本土化的市场推广和消费者研究。在以往中国现代化流通渠道还未成熟的阶段，合资家电也被迫采取了直接渗透终端、介入销售的营销模式。但以往销售规模的限制使得这些合资家电品牌无法在消费者研究和产品研发上进行足够的投入，而没有足够的市场份额相对应的市场推广成本也显得过高。在当前不尽如人意的全球经济形势下，中国已经成为跨国企业最为看重且最具潜力的市场，于是惠而浦、伊莱克斯、日立等决定采取渠道变革的方式加大对于中国市场的投入。苏宁电器优秀的渠道网络和自营服务能力及其立志做百年品牌的优秀企业文化是中国连锁企业独有的，并且通过多年与苏宁的合作，这些合资家电品牌充分信任苏宁的营销战略更加具有前瞻性和务实性。

在新时期下，苏宁电器积极利用自身高市场份额、大规模集中采购产品，较高的顾客忠诚度和及时、准确、充分的市场信息等优势条件，通过同



全球大型供应商建立战略合作关系，独家承销，实现了差异化经营，进一步深化了与全球大型供应商的战略合作关系，从而进一步提升竞争优势。

4 拓宽渠道联盟的战略合作关系

2006 年十一黄金周期间，苏宁电器和 TCL 联合推出了“TCL& 苏宁联合献礼黄金周”超大型促销活动，涉及 TCL 全线产品，销售额数亿元。以此为例，苏宁电器通过和供应商适时地结成临时性联盟，以共同进行产品推广与促销、企业宣传等活动，如节假日联合促销、产品首发等。同时，苏宁电器在采购规模、支付方式、物流配送、现场展示、终端促销等方面给予供应商一定的倾斜，而供应商为其提供具有市场竞争力的产品和价格。在此基础上，苏宁电器与供应商建立了短期营销合作模式。

2005 年 7 月，苏宁电器和海尔集团共同成立的新产品研发部根据苏宁方面提供的 8000 万消费者数据，成功研发出首款 A9 系列流媒体彩电。苏宁电器充分利用在产业链上销售市场的作用，意识到供应商产品研发的市场效益，积极将双方的优势功能结合。海尔集团提供研发人员和相关技术，苏宁电器提供顾客信息数据及一定的研发资金；最终通过对研发的产品持有买断权和首发权，来实现营销创新。在此基础上，苏宁电器发展了优势功能渗透的战略合作模式。

2007 年 4 月，苏宁电器与诺基亚达成战略合作协议，协议内容包括 B2B 信息系统对接、Digital Suning 的重点合作、特供定制机型和五一联合促销等多个方面。苏宁电器通过与供应商签订契约、互相承诺来约束对方的行为，这种相互间的控制程度比较低，但在现实中应用较为广泛。通过这种互惠互利的低成本管理联盟方式，苏宁电器积极应用契约联盟发展与供应商的战略合作关系。