

北京市教委、北京物资学院工商管理创新基地资助出版

企业管理理论与应用 创新研究

魏国辰 杜红平 齐 严 等◎著

QIYE GUANLI LILUN YU YINGYONG
CHUANGXIN YANJIU

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理理论与应用创新研究/魏国辰, 杜红平, 齐严等著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 12

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3750 - 2

I. ①企… II. ①魏…②杜…③齐… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 239286 号

策划编辑 秦理曼

责任编辑 秦理曼

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 17.75 字数: 421 千字

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3750 - 2/F · 1444

定价: 38.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前言

随着全球经济一体化进程的加快以及信息技术的快速发展,企业面临的经营环境发生了重大变化,从而促进了企业管理方式、方法,甚至基本理念和思路的发展变化。近年来,企业管理出现了一些新的变化,在企业管理思想上,更加强调以人为本管理、精益管理、供应链管理、创新管理;在企业管理理论和模式上,更加强调5S、7S、六西格玛管理、学习型组织、执行力、思考力、动态联盟、业务外包、变革创新等;在企业竞争优势上,更加重视知识资源;在企业组织形态上,出现了扁平化、弹性化、柔性化、虚拟化组织形式;在企业管理的方法上,已经从制度化和程式化转向了模块化。为了适应这些变化,满足顾客多样化、个性化的需求,获得持续的竞争优势,指导企业管理实践,提升企业管理水平,必须积极探索,勇于创新,加强企业管理理论与应用研究,及时解决企业管理中遇到的新问题、新矛盾,把握企业管理的基本规律,提高企业管理的效率和效果。

为加快研究成果推广与应用,实现科研成果向现实生产力转化,更好地为企业提供服务,北京物资学院商务运作与服务管理创新团队、现代营销创新团队一直关注企业管理理论与应用研究,并从多个方面对该领域相关问题进行研究。在长期研究过程中,总体上体现出以下特色:一是突出物流、流通特色。企业管理理论与应用创新研究充分依托北京物资学院在物流、流通领域研究上的特色,充分依托行业领域内丰富的社会资源,对物流企业管理、商务运作、服务管理、物流管理、物流成本管理等相关问题研究,初步形成了比较鲜明的特色。二是突出应用研究。在研究中紧密联系企业实际需求,开展应用研究,取得了显著的社会与经济效益。

本书是在北京市教委专项“商务运作与企业服务创新”项目研究成果的基础上形成的,是团队成员新撰写的论文。本书以企业管理理论和研究方法为指导,阐明和揭示企业管理规律,系统研究企业运作和管理的理论、方法



和技术,探讨分析企业运作的业务流程,探寻提高企业管理水平、效率、效益路径选择。重点对战略管理、营销管理、物流管理、服务管理、商务运作等问题进行研究。

本书的主要特点为:内容丰富,特色鲜明,理论研究系统性强,对策建议具有可行性、操作性,研究成果具有一定的创新性,具有较高的学术价值和应用价值。但由于研究时间和实际条件的限制,在研究深度和广度方面的不足在所难免,我们将在下一步针对相关问题进行深入研究,逐步形成一批特色鲜明、影响大的研究成果。相信本研究能起到抛砖引玉的作用,把企业管理理论与应用创新研究引向深入。

本书作者在分析和论证过程中应用和借鉴了国内外许多学者的部分相关研究成果,这些研究成果对本书的形成起到了极大的支撑作用,在此表示衷心的感谢。同时,感谢北京物资学院商务运作与服务管理研究团队、现代营销团队的全体成员的辛苦努力。最后,感谢北京市教委和北京物资学院工商管理创新研究基地的资助,感谢中国物资出版社编辑的大力支持使本书得以出版。

我们期待着本书的出版能够进一步推动企业管理理论和实践探索,促进企业管理学科建设,同时,对指导企业管理提供借鉴和帮助。

魏国辰

北京市教委“商务运作与企业服务创新”课题组

北京物资学院商务运作与服务管理创新团队

北京物资学院现代营销创新团队

2010年11月

目 录

战略管理

供应链竞争中的合作机制研究	(3)
金融危机下中国钢铁流通企业发展战略研究	(12)
企业多元化战略研究	(21)

市场营销

对公司营销理论的探索	(33)
流通企业的共生营销战略刍议	(44)
Groupon 网络团购模式初探	(50)
论工业品品牌附加值的作用、影响因素及提升策略	(58)
我国物流企业营销创新外部动因分析	(66)
海尔物流公司大客户营销策略研究	(71)
多层次案例教学法在市场营销教学中的运用	(79)

服务管理

基于六西格玛思想的零售企业服务管理的探讨	(89)
基于“零缺陷”管理的物流企业质量文化建设	(97)
基于标杆管理的物流企业物流服务质量改进研究	(104)
对物流企业服务设计研究	(113)
基于服务质量差距模型的我国零售企业服务质量管理的探讨	(123)
对创新提升物流企业核心竞争力的思考	(131)



电子商务环境下提升流通企业服务价值研究	(138)
---------------------------	-------

物流管理

基于增值服务的物流企业经营模式研究	(149)
企业逆向物流渠道控制的评价指标体系设计	(158)
基于 SWOT 分析的医药配送模式的选择	(168)
对我国中小企业物流成本控制的探讨	(179)
SCM 模式与农产品物流发展策略	(185)
我国冷链物流的发展与对策	(193)
我国生鲜食品物流体系的建设研究	(200)
国内外超市生鲜农产品冷链物流对比研究	(207)

商务运作

商业模式创新趋势及建议	(219)
仓单融资及其成本风险管理	(224)
浅论企业危机前的预防与准备	(229)
基于心理契约的知识型员工激励机制研究	(236)
在我国推进工资集体协商制度路径研究	(243)
企业赢利模式创新的研究思路	(253)
北京市知识密集型服务业的 GM (1, N) 预测模型	(258)
北京市平谷区商业规划模式的创新与应用	(268)

战略管理

供应链竞争中的合作机制研究

金海水 张玉红

摘 要：本文以供应链中的企业为视角，在关注整个供应链行为的同时，运用博弈理论，从供应链上企业间利益机制、信息机制、信任机制和激励机制四个方面就实现供应链的合作进行研究。认为具有共同愿景和目标的供应链上的企业是可以通过建立稳定的合作伙伴关系在无限重复博弈的基础上达到竞争中的合作，且只要充分考虑环境因素、结构因素和个体因素的影响，合作关系的持续度可以被加强。

关键词：供应链 企业博弈 合作机制

美国俄亥俄州州立大学全球供应链论坛把供应链管理定义为：供应链管理是包括从最终用户一直到初始供应商向顾客提供增值的产品、服务和信息的业务流程的一体化。显然，这里的业务流程实际上包括了两个相向的流程组合：一是从最终用户到初始供应商的市场需求的逆流而上的传导过程；二是从初始供应商向最终用户的顺流而下且不断增值的产品和服务的传递过程。供应链管理就是对这两个核心业务流程实施一体化运作，包括统筹安排、协调的运行和统一的协调。

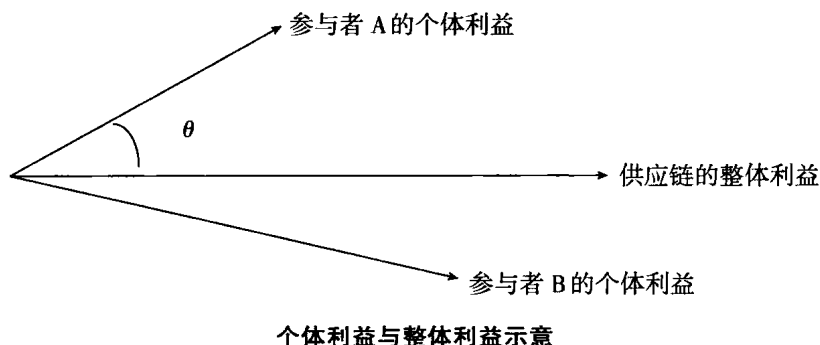
作为由若干企业构成的企业集群，供应链的上下游企业在日常生产经营中存在着竞争，但供应链中各个环节间纯粹的竞争关系从长期来讲，对任何一方都是有伤害的。尤其是对相对规模小、实力弱的企业，因此，尽快改变这种一味竞争的窘境，使企业在和谐的环境下长期稳定发展成为供应链企业的诉求。在供应链激烈的竞争中寻求建立合作关系不仅已成为中小企业关注的热点，也正逐渐被大型企业所接受和认可。



一、利益博弈与供应链合作

（一）供应链的利益机制

虽然所有供应链企业形成了一个利益共同体，但就其内部而言，企业与企业之间仍然是不同的利益合作伙伴。因此，各企业都将在维护供应链完整的基础之上，争取自身利益的最大化，而供应链也正是在这种情况下保持着一种动态平衡。供应链成员之间有效的合作必须通过有效的磋商，协调彼此的利益，最终达成有约束力的合作契约来实现（见下图）。



如上图所示，只要个体利益与整体利益的夹角 θ 小于 90° ，则个体利益总会在集体利益上有正的投影，即最大化个体利益总会对集体利益有积极的作用。但是，从参与者的角度来看，短期内所有的 θ 并不一定都小于 90° ，如果参与者对未来的合作持怀疑态度或始终怀有使个体利益最大化的私心则难以保持其真正的合作。企业应事先将合作的前景尽可能可信地展现给各参与者以诱使他们注意长远利益，从图上看，即尽量减小 θ 角。同时，企业更应该从自身做起，注意塑造自己言出必行、一诺千金的形象，不为近期利益而侵犯供应链中其他合作企业的利益，并尽量在供应链中保持合作动机的透明度，这样才能在供应链中长期优化供应链的利益机制。

（二）企业利益机制的博弈

对于新兴行业，尤其在高科技领域，市场需求处于上升阶段、生产成本透明度不高、概念化的定价策略及相对少的进入者，使得产业链上各个环节的利润都较能满足。但随着整个产业的不断成熟、信息的逐渐透明及竞争者的陆续进入，价格战便开始慢慢渗透。尤其在下游客户的煽动下，供应商之间重复地进行着降价博弈。在这种非合作性博弈下，企业出于规避风险的动机，必将遵循“最大最小决策法则”，力争使其最小利润最大化。

作为供应链企业，一般都把利润压力转嫁给相对规模较小、较容易妥协的小型企业身

上，以化解短期利润损失，但不断挤压合作伙伴利益的最终结果只能是失去它及它原先在供应链中所起的关键作用：对于上游企业，这意味着需要花更多精力去网罗在生产经营过程中必需的各式各样的小配件、损耗品等，且一旦一个小环节出现问题，整个生产经营将被拖累甚至搁置，化整为零的低效率行为绝对不是一家大型企业所能接受的；对于下游企业，这意味着失去了技术合作和销售渠道（这正是企业所欠缺的关键所在），重新培养技术人员和销售人员在时间和成本上耗费巨大，况且除非是非常全面的生产线，否则靠类别不多的产品很难要求大客户与之有进一步的合作。

所以，从长期利益来看，保护供应链既定功能的环节企业的健康发展，与整个供应链是息息相关的。从博弈论的角度来看，这个困惑的管理问题可采用如下办法来解决，如表 1 所示。

表 1 困兽之斗模型

		A 企业	
		合 作	不合作
B 企业	合 作	(逃生, 逃生)	(遭殃, 遭殃)
	不合作	(遭殃, 遭殃)	(遭殃, 遭殃)

在供应链利益机制的博弈上可用困兽之斗模型来加以说明。在房间里的两个困兽可以视为在残酷的市场竞争中生存的企业。可以看出，不管大企业还是小企业，也不论其竞争能力在某一方面有多强，要想在竞争激烈的市场中生存、发展下去，就必须进行合作，进行资源上的优势互补，形成一条有若干节点企业组成的比同业者具有更强竞争力的联合体，即两个困兽共同努力推门逃生。

该模型也体现了供应链上的企业建立合作伙伴关系的益处。上游企业通过与中下游企业建立合作伙伴关系，能够缩短研发时间、提高产品质量、开拓产品宽度、降低销售风险；下游企业通过与中上游企业建立合作伙伴关系，能够降低研发成本、缩短新产品上市时间、便于质量追踪。各环节企业更应该看到建立合作伙伴关系在利益机制上所带来的好处，积极主动地创建或者维系供应链中的合作伙伴关系，并与其供应链上下游企业在长期合作战略上达成一致。

二、信息博弈与供应链合作

（一）供应链的信息机制

信息是供应链的驱动因素之一，在供应链内充当着黏合剂的作用。在供应链管理中，链中企业要与它的供应商、销售商、顾客、主管部门以及竞争对手联系起来，就需要用信息及其技术来穿透组织之间的界限。供应链共享的信息资源一般包括：库存信息、可供销



售量信息、订单信息、计划信息、最终客户的需求信息及历史信息、货物运输状态信息及知识产权。其中知识产权是信息资源中非常重要的博弈点。

根据信息发布主体与信息共享主体之间的合作密切程度,可以将供应链上下游企业之间的合作关系定义为三个级别,即非合作伙伴、次要合作伙伴和重要合作伙伴。这种合作伙伴关系一般视企业的业务发展情况以及合作伙伴的业绩、用户满意度、产品质量、交货期执行情况等可能会发生变化。如重要合作伙伴可能会转化为次要合作伙伴,甚至会转化为非合作伙伴,而非合作伙伴可能会转化为次要合作伙伴,甚至转化为重要合作伙伴。

根据供应链的运作特征和契约关系,供应链上的信息发布主体和信息共享主体类型有供应商、制造商、销售商、运输商和客户,而每一类型又有不同级别的合作伙伴。

(二) 企业信息机制的博弈

生产类的新兴行业对科学研究方面的要求较其他行业来说高许多,只有在科研方面领先竞争对手,才能迅速占领市场,占得先机。对于没有实体生产功能的企业,开业初期对经营产品的定位便是“个性定制”,而不是科技含量低的批量生产,也只有在“个性定制”这个领域,才能发挥其设计研发功能的优势,使之在整体供应链上占有一席之地。这样的企业定位在信息机制中所表现出来的好处是:①自身零库存的经营模式降低了销售风险,也无须向合作伙伴报备库存信息;②“个性定制”可根据订单安排生产,不受供应链上“牛鞭效应”的影响;③对于定制化服务,下游企业能接受较长时间的生产周期,不会时刻关注其生产计划方面的安排。

虽然几乎所有的文献都在对供应链信息共享大加赞赏,在现实操作中也确有十分成功的案例,实现了上下游企业“双赢”的局面,但对于供应链上的企业来说,要真正做到很大程度地与上下游企业建立信息共享机制仍有很多实际问题。

如果两个企业间信息共享的决策只进行一次,则与囚徒困境一样,如表2所示。

表2 信息共享博弈支付矩阵

		企业 B	
		信息共享	信息不共享
企业 A	信息共享	(2, 10)	(-5, 12)
	信息不共享	(12, -6)	(-2, -3)

该博弈将在(-2, -3)处取得纳什均衡,纳什均衡并非两个企业实行信息共享,而是信息不共享。这说明尽管信息共享会带来供应链绩效提高,但是企业在缺少动力情况下,还是选择信息不共享的集体非理性行为,即个体理性导致集体非理性。在一次性博弈中,它们是不可能得到最优结果的,因为没有一方愿意冒风险去相信另一方不会背叛。

但是,如果双方进行无限次重复博弈的话,则它们有可能调整各自的行为,以谋求更符合帕累托效率的结果。尤其是对于企业A的上下游企业来说,整个供应链实行信息共



享的意义大于对企业 A 的意义。只是若由信息共享带来的资源作为背叛企业 A 的筹码的话，背叛成本还不足以吸引它们这样做，故就目前而言，企业 A 所在的供应链还未要求信息共享，这也是企业 A 最愿看到的情况，即维持现状。但作为上下游企业来说，它们拥有改变这个均衡的潜在需求和主动权，且可以判定企业 A 只能选择顺从，因为可信的惩罚策略可以使任何偏离帕累托效率结果的行为付出代价。所以，从重复博弈的角度来说，上下游企业想要到达（2，10）的结果是可以实现的。

在适当的、不危及自身地位的尺度上建立有效的信息机制毕竟是企业长期发展所必需的，也是一旦有能力成为上下游企业重要的合作伙伴，被要求信息共享后，企业 A 不得不采取跟从的战略配合。所以，企业 A 应“居安思危”，提早学习信息机制的模式、操作与对策，尤其在产品质量和行业发展方面。一旦整个供应链要求实施信息共享，便能及时调整战略战术，尽快融入新的信息机制中，不至在行业发展成熟的过程中被淘汰出局。

三、信任博弈与供应链合作

（一）供应链的信任机制

信任机制定义为：供应链各成员基于对供应链整体组织和主要成员（核心成员和大多数成员）的信任而自愿采取有利于供应链利益的行为。供应链中的核心企业、组织结构和组织文化，通过影响能力、正直和公平，最终会对供应链的信任水平产生作用。

信任危机即缺乏信任，它有两方面的含义：一是相互信任程度不够高；二是双方信任程度不对称。信任危机是以非信任行为的形式表现出来的，一般表现为：①没有与对方长期合作的打算，合作时间短；②利用实力在谈判中要挟对方；③同时保留几个相同产品的供应商，迫使他们相互竞争；④利用供应商的信任，把一个供应商的机密信息泄露给另一个供应商，以牟取短期利益；⑤不遵守合同，即不按时、按量交货，不遵守质量标准或约定，不按时付款，或以货物冲抵货款；⑥对对方封锁信息，以牟取短期利益；⑦利用供应商偶尔的小失误欺诈对方；⑧在未预测的偶发事件中向供应商推诿责任；⑨不愿意对生产与服务进行必要的投资；⑩不愿意将制造商顾客化以满足其要求，没有生产与服务的柔性等。

产生信任危机的主要原因有：信息不充分、法律体系不严格、缺乏社会制度环境和企业文化建设落后等。信任危机对供应链企业间合作关系所造成的影响：造成合作双方的心理损失、造成合作双方的经济损失、造成供应链的效率损失及降低了供应链的竞争能力等。

（二）企业信任机制博弈

供应链信任危机所带来的违约风险具有独特的放大效应，不只是影响单一企业，而会因供应链系统的脆弱性，对供应链系统造成破坏，给上下游企业带来损害和损失，影响整



个供应链的正常运行。企业与上游企业作为供销二元结构中的供应商和销售商，如何在订货过程中达到博弈的均衡，从而实现最满意的合作关系和“双赢”的局面？在与实力强大的下游客户打交道的过程中，如何改变原先为了得到订单一再退让而导致的客户责任推诿、欺善怕恶与习惯性刁难等不良副作用的影响？应收、应付账款周期的不稳定，甚至是赊账风险的应对等，都是企业目前所面临的信任危机与违约风险，如表 3 所示。

表 3 一次性博弈的收益矩阵

		企业 B	
		守 约	违 约
企业 A	守 约	(1000, 1000)	(800, 1100)
	违 约	(1100, 800)	(900, 900)

由表 3 可知，在一次性博弈中，企业 A 和企业 B 实现最大收益的战略是都“守约”，这样可以各自得到 1000 的收益。虽然他们都想合作，但又怕对方欺骗，于是又陷入了囚徒困境，纷纷选择“违约”作为可以选择的最优战略，各自得到 900 的收益。因为，在一次性博弈中，某方被欺骗之后就无法进行报复了，都“违约”是双方看来最明智的选择。

在供应链中，一旦合作伙伴关系建立便意味着上下游企业将进行周而复始的重复博弈。在重复博弈中，参与者过去的行动历史都是可以观测到的，这样他们就可以建立合作的信誉和进行报复威胁，之所以合作是因为合作关系能给双方带来长远利益。在一定条件下，有诚意合作的双方不会轻易选择“违约”或采取机会主义行动，故企业应尽可能地让对方知道双方的合作是建立在长期的基础上，即博弈的次数可以认为是无限的。这样企业本身不会因为短视的利益而欺骗背叛，同时希望上下游企业也能以共同的长期利益为重，恪守承诺。

四、激励博弈与供应链合作

(一) 供应链的激励机制

激励机制是通过一套理性化的制度来反映激励主体与激励客体相互作用的方式。激励机制包含以下几个方面的内容：诱导因素集合、行为导向制度、行为幅度制度、行为时空制度和行为归化制度，它们是激励机制的构成要素，激励机制是五个方面构成要素的总和。其中诱导因素起到发动行为的作用，后四者起导向、规范和制约行为的作用。一个健全的激励机制应是完整的包括以上五个方面、两种性质的制度。只有这样，供应链才能进入良性的运行状态。

从供应链的委托—代理特征看，所谓激励，就是委托人拥有一个价值标准，或一项社

会福利目标，这些标准或目标可以是最小个人成本或社会成本约束下的最大预期效用，也可以是某种意义上的最优资源配置，或个人的理性配置集合。现在，委托人希望能够达到这些目标，那么，委托人应该制订什么样的规则，使其他市场参与者（代理人）都能够使利己行为的最后结果与委托人给出的标准一致呢？或者，激励就是委托人如何使代理人在选择或不选择委托人标准或目标时，从自身利益效用最大化出发，自愿或不得不选择与委托人标准或目标一致的行动。由于每个经济模型都是一个机制，因此，设计激励机制必然要求既定模型应符合参与约束和激励相容约束。

（二）企业激励机制博弈

在经济学中，“智猪博弈”是一个著名的博弈论例子：猪圈里有两头猪，一头大猪，一头小猪。猪圈的一边有个踏板，每踩一下踏板，在远离踏板的猪圈的另一边的投食口就会落下少量的食物。如果有一头猪去踩踏板，另一头猪就有机会抢先吃到另一边落下的食物。当小猪踩动踏板时，大猪会在小猪跑到食槽之前刚好吃光所有的食物；若是大猪踩动了踏板，则还有机会在小猪吃完落下的食物之前跑到食槽，争吃到另一半残羹。如表 4 所示。

表 4

智猪博弈矩阵

		小 猪	
		踩	等 待
大 猪	踩	(5, 1)	(4, 4)
	等 待	(9, -1)	(0, 0)

那么，两只猪各会采取什么策略？答案是：小猪将选择“搭便车”策略，也就是舒舒服服地等在食槽边；而大猪则为一点残羹不知疲倦地奔忙于踏板和食槽之间。因为，小猪踩踏板将一无所获还耗费体力，不踩踏板反而能吃上食物。对小猪而言，无论大猪是否踩动踏板，不踩踏板总是好的选择。反观大猪，已明知小猪是不会去踩动踏板的，自己亲自去踩踏板总比不踩强，所以只好亲力亲为了。是什么导致“小猪躺着大猪跑”的现象？是规则的核心指标所致：每次落下的食物数量和踏板与投食口之间的距离。下面我们改变这两个关键条件，再来看相应的策略：

方案一：减量，投食为原来的一半分量。结果是小猪、大猪都不去踩踏板了。小猪去踩，大猪将会把食物吃完；大猪去踩，小猪也将会把食物吃完。谁去踩踏板，就意味着为对方贡献食物，所以谁也不会有踩踏板的动力了。

方案二：增量，投食为原来的一倍分量。结果是小猪、大猪都会去踩踏板。谁想吃，谁就会去踩踏板。反正对方不会一次把食物吃完。小猪和大猪相当于生活在物质相对丰富的“共产主义”社会，但竞争意识却不会很强。

方案三：减量加移位，投食为原来的一半分量，但同时将投食口移到踏板附近。结果



是小猪和大猪都在拼命地抢着踩踏板。等待者不得食，而多劳者多得。每次的收获刚好消费完。

同样，就供应链激励机制而言，采取不同的激励方案，对供应链上企业积极性调动的影响是不同的，并不是足够多的激励就能充分调动参与者的积极性。正如“智猪博弈”变化方案，不同的方法会导致不同的结果，结果产出并不完全与投入成正比。对于增量方案，虽然能够保证大猪和小猪都会踩踏板，但是缺乏一定的积极性，而且成本较高；对于减量加移位方案，在移动投食口的基础上，采取低成本方案，反而取得了较好的效果，大猪和小猪都抢着踩踏板。

企业在构建战略性激励体系过程中，也需要从目标出发，设计相应的合理方案。比如，对于上游企业，企业可采取缩短货款期、帮助提高生产工艺等方案来对其进行激励；对于下游企业，企业可采取数量折扣、商业折扣和指派售后服务专员等方案对其进行激励。

在与上下游企业合作的过程中，新兴行业还没有成熟的商誉与自觉，完全地依赖和信任激励所能带来的益处可能存在风险。在并非只有“自觉人”的世界中，惩罚的作用不可忽视，正确的做法应该把激励与惩罚结合并用，才能做到既鼓励又鞭策。

没有实施不了的效果，只有实施不了的方案。在设计激励机制的同时，不仅要考虑被激励方的接受程度，也应考虑到惩罚措施对激励机制实施的积极作用，正负激励并用才能使激励机制有可操作性。同时，在供应链中其他合作伙伴制订出激励方案后，企业也应积极回应，欢迎好的激励机制在供应链的生产经营中长久发挥作用；对效果不佳的激励机制要及时地给予回馈，并协助改进完善，使整个供应链焕发出勃勃生机，激励方与被激励方的合作关系更加持续稳固。

五、结 论

在没有技术垄断或其他进入障碍的竞争环境，又没有完善合作机制的制约下，要与现有的上下游企业长期保持合作伙伴关系或仅仅是销售关系几乎是不可能实现的。尤其是在一次性博弈中，相对综合实力较强的一方总会有底气要求分得尽可能多的“蛋糕”。但在建立合作伙伴关系后而被认为将进行无限次重复博弈时，企业则会采取区别于短期合作的战略战术。

在现有以及将来不断有的危及合作地位和产品价格的严峻局面中，希望在竞争中达成合作意愿强烈的企业切忌意气用事，埋怨合作伙伴的背叛。理性的做法是主动尝试“示好”，企业将合作的前景尽可能可信地展现给各参与者以诱使他们注意长远利益，并从自身做起，注意塑造自己言出必行、一诺千金的形象，承诺以最高的性价比提供其最满意的服务，不为近期利益而侵犯供应链中其他合作企业的利益，并尽量在供应链中保持合作动机的透明度。同时，培养并强调自身对于合作伙伴在长久发展中的重要性。



同时，企业在恰当的时机发出对自己有利的潜在信息，如“我方是非常有诚意合作的”、“我们的产品质量是可以信任的”、“产品价格已经是最合理的了”等。在合作过程中，企业学习用智慧的方式不时地发出类似的潜在信息，使对方相信合作是被重视的、可持续的。总之，供应链上各个环节企业只要采用适当的战略战术，与上下游企业维持通畅频繁的交流，以长远利益为重，认识到竞争带来的短期利益将大大小于合作带来的长期利益，建立并完善相应机制的可操作性，达成竞争中的合作是可行的。

参考文献

- [1] 马仕华. 供应链管理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2000.
- [2] 刘永胜, 杜红平. 打造成功的供应链合作伙伴 [J]. 商场现代化, 2005 (12): 149 - 150.
- [3] 陆明. 博弈 [M]. 北京: 西苑出版社, 2006.
- [4] 刘斌. 供应链渠道的协调机制与建模 [M]. 北京: 科学出版社, 2008.
- [5] 范林根. 基于契约合作的供应链协调机制 [M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2007.