华东理工大学商学院策划
经济与管理博士论丛

供应链的合作与冲突管理

胡继灵　著

上海财经大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

供应链的合作与冲突管理/胡继灵著. —上海:上海财经大学出版社,2007.11
(经济与管理博士论丛)
ISBN 978-7-5642-0019-0/F·0019

Ⅰ.供… Ⅱ.胡… Ⅲ.物资供应-物资管理-研究 Ⅳ.F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 145454 号

□ 责任编辑 沈 岩
□ 封面设计 周卫民

GONGYINGLIAN DE HEZUO YU CHONGTU GUANLI
供应链的合作与冲突管理

胡继灵 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)
网 址:http://www.sufep.com
电子邮箱:webmaster@sufep.com
上海第二教育学院印刷厂印刷
上海市宝山区周巷印刷厂装订
2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 7 印张 201 千字
印数:0 001—1 500 定价:15.00 元

“经济与管理博士论丛”

编 委 会

主　编　石良平

副主编　骆守俭　范体军　金永红

编　委　（以拼音为序）

陈万思　杜伟宇　何德权　胡继灵

刘　刚　马海英　马　玲　阮永平

宋福铁　汪冬华　杨桂菊　杨洪涛

张　坚

总　序

我国用短短二十多年时间，实现了从短缺经济到“世界制造中心”的飞跃，创造了令世人瞩目的“中国经济奇迹”。然而，随着我国经济向纵深进展和全球经济一体化进程的推进，我国产品缺乏自主知识产权、附加价值低等问题逐步显现，因低端制造业所占比重过高而引发的一系列问题已经成为人们关注的热点。很显然，要实现中国经济的可持续发展，就必须改变以往粗放型经济增长方式，由投资导向阶段向创新导向阶段过渡，实现从“躯干国家”向“头脑国家”的转变，即从依赖简单制造业创造财富向依靠知识和创新创造财富转变。

与上述转变相一致的是，企业参与竞争的方式也必须改变，即从目前基于价格和品种的竞争向基于时间、基于服务和基于环保的竞争过渡。在竞争方式的转变过程中，企业迫切需要吸收新的管理思想、构建新的管理组织、学习新的管理方法。为此，企业必须抛弃原来“大而全、小而全”的管理模式，专注于自身核心能力的培育与发展，将不擅长的业务外包。也就是说，企业必须具备基于供应链的管理思想。

在经济增长方式和企业竞争方式的这种转变过程中，金融的创新日益成为重要环节。由于金融活动是一种高风险活动，因此金融改革与金融风险控制能力备受关注。20 世纪 70 年代以来，由于受

放松管制与金融自由化、信息技术与金融创新等因素的影响，金融市场的波动性增强，金融体系的稳定性下降，金融机构、工商企业、居民甚至国家面临的金融风险日趋严重。与此同时，各国金融监管部门、各金融机构以及金融市场的参与者都孜孜不倦地探求着金融风险管理的技术与方法，金融风险管理的理论、技术、策略与工具不断发展，金融风险管理逐步成为金融管理的核心。

来自现实社会的需求推动了学术界的探索和研究。在学术界始终活跃着一批以博士为核心的年轻生力军，他们潜心钻研，从不同视角、不同层次探索各自领域的发展规律，取得了丰硕成果。华东理工大学商学院的一批年轻博士也在这些探索者之列。为了展示这些年轻博士的最新研究成果，华东理工大学商学院精心策划并隆重推出了这套“经济与管理博士论丛”。论丛共 14 本，分为以下三大系列：

第一系列的主题是“知识管理与创新”，共收录专著四本。杜伟宇博士的《从知识到创新——知识的学习过程与机制》，从认知心理学的视角，对这一领域的最新研究成果进行了系统归纳，并对如何有效管理组织中的学习、提高复杂陈述性知识的效率进行了探索。刘刚博士的《知识劳动度量——理论与应用》，创造性地将工业工程领域的先进工具应用于知识劳动度量，为解决现实中的管理难题提供了一个有效的方案。陈万思博士的《知识员工胜任力——理论与实践》则从理论与实践两个角度探讨了知识员工胜任力模型的构建问题。杨桂菊博士的《跨国公司子公司角色演化机制——子公司网络资本的分析视角》以知识在跨国公司网络组织中的储存、流动及利用为对象，研究了复杂组织的知识与创新管理问题。

第二系列的主题是“供应链管理”，共收录专著五本。胡继灵博士的《供应链的合作与冲突管理》，从合作与冲突管理的角度对供应链企业间关系展开了研究，分析了企业合作的动因和风险，阐述了合作关系维护与发展的激励机制、信任机制及信息共享机制，探讨了企业间合作中的机会主义，以及冲突的产生与管理，并对我国现阶段供应链企业间合作与冲突管理的现状及问题进行剖析，提出了相应的对策。马玲博士的《非连续创新与协同产品研发管理》，分析了面向

需要全本请访问 www.ertongbook.com

非连续创新的企业产品研发过程的特点和纵向协同研发的形式，研究了纵向协同产品研发过程及其中的知识创造，提出了旨在建立外部连接的扩展型研发—市场界面管理模式，探讨了基于知识门户和Agent技术的企业—用户协同研发信息支持系统的构建。张坚博士的《企业技术联盟的绩效评价》，分析了企业技术联盟的内在机理和演化过程，探讨了企业技术联盟内部知识共享的协同过程及其效应，提出了基于熵的企业技术联盟绩效评价体系。杨洪涛博士的《房地产开发企业客户关系管理》以房地产开发企业为研究对象，研究了企业客户关系管理中的数据仓库与数据挖掘，提出了面向客户关系管理的企业改革对策，深入剖析了供应链中的客户关系管理问题。何德权博士的《运输定价机理、模型与实践》则详细阐述了物流环节运输运价决定原理，重点分析了短期需求不确定性、对策定价、调价及不同服务产品定价的四种定价模型，并针对我国铁路运输的现状，探讨了不同时期的运价弹性系数的变化规律，为企业的供应链物流管理提供了一定的参考。

第三系列主题是“金融风险与控制”，共收录专著五本。汪冬华博士的《信用风险度量的理论模型及应用》研究了中国证券市场中由于违约而产生的一类信用风险度量的理论与模型，提出了基于违约风险的上市公司投资价值研究方法，并进一步从上市公司违约风险的角度对上市公司内在的投资价值进行研究。马海英博士的《商业银行信用风险分析与管理》全面系统地研究了古典及现代信用风险度量的模型和方法，并结合我国的实际提出了基于人工智能技术的对贷款企业进行信用风险评估的混合系统，并对该混合系统用计算机加以实现。金永红博士的《风险投资机构运作机制与风险管理》以风险资本从筹集到运作的过程为框架，研究了风险投资机构的运作机制与风险管理的安排和优化问题。宋福铁博士的《国债利率期限结构预测与风险管理》基于多因素CIR模型，采用卡尔曼滤波实证方法对我国国债利率期限结构进行模拟与估计，得出了一些有意义的结论。阮永平博士的《金融控股集团的风险管理》研究了金融控股集团的特殊风险，并探讨了金融控股集团的道德风险、利益冲突风

险、内部风险传染等特殊风险的生成、效应机制以及金融控股集团风险的控制和监管。

华东理工大学商学院高度重视青年教师的知识培育和创新活动，为青年教师提供了广阔的科研舞台和丰厚的科研资助。我们编辑的这套博士论丛正是商学院宽松的科研环境和青年博士智慧的结晶。这套丛书得以出版，也得到了上海财经大学出版社的大力支持。我们希望这套丛书的出版能够给读者带来经济与管理方面的最新成果，也希望读者对丛书提出宝贵意见，鞭策我们不断努力，以取得更好的成就。

华东理工大学商学院院长
“经济与管理博士论丛”主编
石良平教授
2006 年暑期

前　言

在“百度搜索”中输入关键词“供应链”，可以得到315万多个相关网页，供应链之“热”可见一斑。的确，在全球经济一体化、顾客需求多变化、市场竞争白热化的今天，一个仅善于利用自有资源的企业已很难在竞争中获得优势，它必须善于开发利用外部资源，有效地集成所在供应链上的各方力量，才能与竞争对手相抗衡。所以，杰克·韦尔奇(Jack Welch)说：“如果你在供应链运作上不具备竞争优势，就干脆不要竞争。”英国管理学者克里斯托弗(Martin Christopher)则更进一步强调了供应链的重要性：“市场上只有供应链而没有企业，21世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争。”①

在这种时代背景下，供应链作为一种有效的企业合作模式，自然成了学术界、企业界关注的热点，相关研究成果不断涌现，实践应用领域也捷报频传。在权威市场调研公司AMR 2005年11月底发表的年度报告《2005年全球二十五大供应链排行榜》中，戴尔、宝洁、IBM、诺基亚和丰田汽车被评为全球五大供应链。AMR指出，供应链的领先者能够适应需求，对市场的变化及时做出反应，并且能够打败其竞争对手。更具体地讲，供应链的领先者应该具有这样的特点：

① 揭开戴尔供应链秘密[2006－04－21]. http://www.mbacn.org.

存货少于15%，增长速度高于市场平均速度的60%，完成的订单比平均水平高17%。这些优势就是“捕食者和牺牲品之间的区别”。①

按照AMR的衡量标准，我国几乎没有一家企业能算得上是“供应链的领先者”，在AMR的排行榜中确实也找不到我国的一家企业。暂且不论这种排名的科学性与合理性，单从经营业绩中我们也可以看到差距：2005年，戴尔的营业收入为492.05亿美元，宝洁为514.07亿美元，诺基亚为364.01亿美元，IBM为962.93亿美元，丰田汽车为1 726.16亿美元。再看我国内地企业，2005年入选财富五百强的有15家，其中炼油企业3家、电力企业2家、保险企业1家、电信企业2家、银行企业4家、贸易企业1家、金属企业1家、汽车企业1家。与前述5家“供应链的领先者”处于相同行业的只有位于五百强榜单第448位的中国一汽集团，其营业收入为138.25亿美元。

虽然不能说经营业绩的差异都是由供应链管理水平的不同造成的，但后者对前者的影响是不可轻视的。戴尔公司副总裁迪克·亨特在接受美国《商业周刊》负责工业报道的编辑亚当·阿斯顿的专访时就表示：高效率的“供应链”，对于戴尔公司的业绩而言，“绝对是一个至关重要的因素”。据亨特介绍，戴尔公司总裁迈克尔·戴尔的注意力一直集中在通过供应链降低物料和产品的成本，最终施惠予众多客户上。②

也不能说，我国对供应链管理不重视，实际上社会上各种供应链管理培训班开展得轰轰烈烈、如火如荼，供应链管理的文章、书籍不断涌现，让人应接不暇，各高校对供应链管理人才的培养也是充满热情、不遗余力，不少企业设立了供应链管理部门，招募了供应链管理人才。

那么，是什么阻碍着我国企业对供应链管理这一竞争利器的有效运用？我们不难列举出一些因素：企业信息化水平普遍较低，运输

① AMR公布2005年二十五大供应链排行榜，戴尔名列第一[2005－12－15]. http://it.sohu.com.

② 成功全靠供应链——戴尔副总裁迪克·亨特透露经营秘密. 中华工商时报，2001－06－01.

条件相对落后，供应链管理人才缺乏等。这些无疑是影响供应链整体运作效率的重要因素，但肯定不是全部！人们可以看到，供应链的运作效率并不一定随着这些条件的改善而改善。而在上述条件不变的前提下，通过增强供应链合作意识，加强企业间的协调与同步，就可以提高供应链管理的效率与效益。

其实，供应链管理就是对企业间关系的管理，通过关系管理来整合企业资源，实现企业协作，创造“1＋1＞2”的集成效应，彰显供应链的竞争优势。因此，可以说供应链管理就是对企业间合作关系的管理。

因此，本书从合作与冲突管理的角度对供应链企业间关系展开了研究，力图解释企业合作的动因，分析合作的风险，研究合作关系维护与发展的激励机制、信任机制及信息共享机制，探讨合作中的机会主义，阐明企业间冲突的产生与管理，并对我国现阶段供应链企业间合作与冲突管理的现状及问题进行剖析，提出了一些改善对策。

Parkhe(1993)曾说：“既然合作的内涵十分丰富，如果想用一个主题来涵盖它，就必须把很多理论的成果紧密结合成一个统一的理论整体，以便能够阐明合作的本质。”因此，本书尝试运用经济学、社会学、管理学、博弈论等多学科的理论与方法，从多角度对供应链企业的合作与冲突进行了研究。

本书的主要内容概括如下：

第 1 章首先对企业间的关系及其发展阶段进行了阐述，然后分析了竞争的内涵、特性及有效竞争和过度竞争的实质，接着探讨了合作、企业合作的内涵及竞争与合作的辩证关系，最后论述了企业间的合作竞争。

第 2 章剖析了供应链合作关系的内涵、意义及特征，对供应链企业合作关系进行了分类，分析了供应链企业合作的收益，并分别从交易成本理论、资源基础论、资源依赖论、市场能力理论、专业化分工理论及关系理论等多个视角对供应链企业合作的动因进行了研究。

第 3 章在综述已有相关成果的基础上，建立了一个供应商评价指标体系，明确了供应商评价选择的步骤，提出了供应商选择的模糊

多人多目标评价方法，该方法适用于有多个评价指标和多个评价者的情形，且通过使用模糊数和模糊运算来反映评价者的心理不确定性。

第 4 章探讨了供应链环境风险、市场风险、管理风险及信息风险及其防范，并研究了单源供应的风险及防范，最后对牛鞭效应的风险、风险诱因及应对措施进行了论述。

第 5 章对供应链企业合作关系维护与发展的激励机制进行了研究。阐述了激励的原则，分析了各种激励方式，并论述了供应链企业合作绩效评价的方法。

第 6 章对供应链企业合作关系维护与发展的信任机制进行了研究。阐述了供应链企业间信任的特点及意义，分析了供应链企业间信任的影响因素，并提出了促进供应链企业间信任关系建立的一些建议。

第 7 章对供应链企业合作关系维护与发展的信息共享机制进行了研究。明确了信息共享的原则，分析了信息共享的内容，介绍了信息共享的模式，论述了信息共享的技术支撑，并对供应链信息共享系统的成本效益进行了分析。

第 8 章对供应链企业合作中的机会主义进行了研究。分析了机会主义的内涵、特征及分类，归纳了供应链企业合作中机会主义产生的原因，指出了机会主义对供应链企业合作关系的危害，并提出了防范供应链企业合作中的机会主义的措施。

第 9 章对供应链企业间的冲突进行了研究。剖析了供应链企业冲突的内涵、特性，并对供应链企业冲突进行了分类。研究了供应链企业冲突的诱因，探讨了供应链企业冲突的二重性，提出了供应链企业冲突处理的原则。运用组织行为学理论，研究了供应链企业冲突处理模式及策略。

第 10 章对我国供应链企业合作关系管理进行了研究。简要说明了我国供应链企业合作关系管理的现状，分析了我国供应链企业合作关系管理存在的问题，提出了改善我国供应链企业合作关系管理的企业微观对策和政府宏观措施。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

本书除了注重理论上的系统性以外，还穿插了大量案例，以求理论与实际相结合。为了便于读者查证，书中引用的经典理论及专家观点都注明了出处，对某些方面感兴趣的读者可以追根溯源、进一步阅读相关文献。

静态地讲，本书所探讨的内容还极不系统、全面，或者说是挂一漏万；动态地讲，随着社会的发展，供应链企业间的合作与冲突管理会遭遇很多新情况、新问题，这将更使得本书的研究显得很稚嫩。但无论如何，我们需要迈出第一步，把我们的拙见呈现出来，以获得大家的批评、建议和帮助，从而使我们的研究更深入、更完善。恳请读者批评斧正。

目　录

总序 ……（1）

前言 ……（1）

1　企业间的合作与竞争……（1）
1.1　企业间的关系及其发展阶段……（1）
1.2　企业间的竞争……（4）
1.3　企业间的合作……（10）
1.4　企业间的合作竞争……（14）

2　供应链企业合作及其动因……（16）
2.1　供应链合作关系的内涵与特征……（16）
2.2　供应链企业合作关系的分类……（20）
2.3　供应链企业合作的收益……（23）
2.4　供应链企业合作动因……（27）

3　供应商的评价及选择……（33）
3.1　供应商评价指标体系的建立……（33）
3.2　供应商评价选择的步骤……（41）

3.3 潜在供应商的粗筛选…… (43)
3.4 供应商选择的建模方法…… (44)

4 供应链企业合作风险分析…… (56)
4.1 供应链企业合作风险…… (56)
4.2 供应链环境风险及其防范…… (57)
4.3 供应链市场风险及其防范…… (59)
4.4 供应链管理风险及其防范…… (61)
4.5 供应链信息风险及其防范…… (66)
4.6 供应链单源供应风险及其防范…… (68)
4.7 牛鞭效应及其防范…… (72)

5 供应链合作关系维护与发展的激励机制…… (77)
5.1 供应链激励的必要性…… (77)
5.2 供应链激励的原则…… (79)
5.3 供应链激励的方式…… (82)
5.4 供应链企业合作绩效评价…… (85)

6 供应链合作关系维护与发展的信任机制…… (91)
6.1 信任的内涵、特点及意义 …… (91)
6.2 供应链企业间信任的影响因素…… (97)
6.3 供应链企业间信任关系的建立…… (99)

7 供应链合作关系维护与发展的信息共享机制 …… (106)
7.1 供应链企业信息共享的意义 …… (106)
7.2 供应链企业信息共享的原则 …… (110)
7.3 供应链企业信息共享的内容 …… (112)
7.4 供应链企业信息共享模式 …… (113)
7.5 供应链企业信息共享的技术支撑 …… (115)
7.6 信息共享系统的成本效益分析 …… (119)

7.7 供应链企业信息共享的障碍 …… (122)
7.8 促进供应链企业信息共享的措施 …… (124)

8 供应链企业合作中的机会主义研究 …… (130)
8.1 机会主义的内涵、特征及分类…… (130)
8.2 供应链企业合作中机会主义产生的原因 …… (134)
8.3 机会主义对供应链企业合作关系的危害 …… (141)
8.4 防范供应链企业合作中机会主义的措施 …… (142)

9 供应链企业的冲突及其处理研究 …… (152)
9.1 供应链企业冲突的内涵、特性及其分类…… (152)
9.2 供应链企业冲突的诱因 …… (158)
9.3 供应链企业冲突的二重性 …… (164)
9.4 供应链企业冲突处理的原则 …… (166)
9.5 供应链企业冲突处理模式 …… (167)
9.6 供应链企业冲突处理策略 …… (170)

10 我国供应链企业合作关系管理研究…… (173)
10.1 我国供应链企业合作关系管理现状…… (173)
10.2 我国供应链企业改善合作关系管理的措施…… (183)
10.3 改善我国供应链企业合作关系管理的宏观措施…… (186)

参考文献…… (192)

1　企业间的合作与竞争

企业是社会的细胞，正如生物肌体中的每一个细胞都在时刻与其他细胞交换物质与能量一样，企业也需要与其他企业不断交换信息、资金、物资乃至人员。从这个意义上讲，没有一个企业是孤岛，任何一个企业都与其他企业有着千丝万缕的联系，都需要管理与其他企业间的关系。

1.1　企业间的关系及其发展阶段

按照《辞海》的解释，关系指“两种事物相互的关联”。由此，可以定义企业间关系(inter-firm relation)为企业间相互的关联。

企业间关系有多种类型。按照企业间关系性质的不同，可以将其分为竞争性关系、合作性关系及合作竞争关系；按照企业间关系方向的不同，可以将其分为横向关系和纵向关系。其中，企业与竞争者、互补者之间的关系为横向关系，企业与供应商、客户之间的关系为纵向关系。

企业间关系是一个历史范畴，在不同的历史时期它呈现出不同的特征。Lamming(1993)将企业关系的发展分为五个阶段：

(1)传统关系阶段(1975 年以前)。这时期大多数产品的市场都是供不应求的卖方市场，企业管理的重心必然是以生产为中心，强调

内部资源配置，强调提高效率、改善质量、降低成本，强调低成本、高质量地生产产品，只要物美价廉便有竞争优势。而且，消费者的购买力有限，对产品的要求也往往侧重于其功能能够满足基本需要。市场基本特征是共性化。此阶段企业的管理重点是：集中注意力于生产，实行大量生产，改进工艺和技术，提高生产率，降低单位产品成本。传统关系阶段的企业各忙各的，竞争比较温和、友好，竞争压力较小，企业无需过多关注市场、关注其他企业，企业之间都是简单的交易关系，彼此之间很少沟通与合作。

(2)自由竞争时期(1972～1985 年)。随着市场经济的发展，产品得到了极大丰富，越来越多的产品出现了供过于求的状况，过去那种“只管低头拉车，不管抬头看路”的做法已不再可行，企业必须“睁眼看市场”，了解消费者的要求，迎合他们的喜好。同时，企业还必须关注与它们抢夺同一块市场“蛋糕”的同行企业，努力甚至是不择手段地与它们争夺市场。

(3)合伙关系时期(1982 年前后)。随着市场上产品供应的日趋饱和，企业间竞争的日益激烈，顾客对产品的质量要求也在不断提高。质量竞争使得企业经营战略转向纵向一体化，即沿着上游、下游两个方向扩展自己的边界，以形成较为完整的一体化组织，从而确保最终产品稳定的质量。在此时期，企业间合作比较紧密，竞争压力适中。

(4)伙伴关系时期(20 世纪 90 年代)。这一时期市场的供需关系发生了根本转变，消费者在买卖关系中占据了主导地位。而且，消费者的消费观念发生了深刻的变化，不再满足于被动地接受由企业单方面设计、制造和销售的产品，而是要求满足其多样化、个性化的消费需求。在这种需求多样化、多变化的市场环境中，纵向一体化的企业往往显得反应迟缓、力不从心。与此同时，市场风险、技术风险、经营风险都在不断增大，这也要求企业放弃纵向一体化，通过与上下游企业建立合作伙伴关系，将不具备竞争优势的业务从企业中分离出来，委托给伙伴企业，以此分担风险，提高响应速度。

(5)战略联盟关系时期(20 世纪 90 年代后期)。在全球经济一

需要全本请访问 www.ertongbook.com