

# 基于网络组织的企业间关系管理研究

钱 敏,冯俊文

(南京理工大学 经济管理学院,南京 210094)

**摘 要:**本文旨在为网络组织中核心企业与网络节点企业之间的关系管理提供理论支持。首先,构建了现有网络节点企业价值评价指标体系,并采用系统聚类分析方法对网络节点企业进行分类,提出了各类网络节点企业关系管理策略;其次,采用 Fuzzy 集合论与 AHP 方法相结合的模糊综合评判方法,构建了核心企业与高价值的关键网络节点企业之间的关系质量评价综合决策模型;最后,结合具体实例说明了网络节点企业价值评价模型的应用以及核心企业与关键网络节点企业之间关系质量评价模型的应用。

**关键词:**网络组织;关系管理;企业价值评价;系统聚类分析;模糊综合评价法

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2008)11-0093-12

随着经济全球化的不断深入,以消费者需求个性化、多样化和产品生命周期缩短等为特征的市场环境使得企业在面对极度变化市场的同时还要面临日益激烈的企业间的竞争。有关供应链的研究表明,21 世纪企业间的竞争不再是企业单体间的竞争,而是企业所处的供应链网络之间的竞争,同处在一条供应链上的厂家和商家的关系不仅仅是简单的买卖关系,而应是战略伙伴关系。因此,加强网络组织中企业间关系管理的理论研究、形成和谐的企业伙伴合作关系已经变得迫切而重要。

## 1 问题提出

网络组织(握手)是一种介于市场组织(看不见的手)和企业组织(看得见的手)之间的一种中间组织,因此网络组织的关系管理内容有别于企业组织的关系管理内容。我国学者对网络组织中企业间关系的研究往往偏重于对企业间二元独立关系方面的探讨,对网络组织链状层次研究不多,而对网络关系的研究就更加匮乏。实际上,网络组织中的上下游关系是相互影响的,仅对企业之间二元独立关系进行研究存在着较大的局限性。虽然激烈竞争的生存现实和极端复杂多变的商业环境激励着许多企业关注关系管理,但目前我国企业界对网络组织和网络

组织管理的概念仍然比较陌生。学界的相关研究也十分零散,研究人员较少从系统的角度展开研究,更少有学者对网络组织各成员间关系质量的定量分析做深入研究,对网络组织中网络节点企业之间关系研究的重视和关注程度还不够。根据帕累托的 80/20 法则,并非所有的网络节点企业对核心企业来说都是有价值的,仅 20% 的高价值的网络节点企业才是核心企业价值的源泉,因此核心企业应对网络节点企业进行细分后再区别对待。对网络节点企业的价值进行多角度的量化分析,可以帮助核心企业把有限的精力集中在最有价值的网络节点企业身上,优先配置资源,同它们建立稳定的伙伴关系,只有这样才能全面提升核心企业的盈利能力和竞争能力。

著名的管理大师彼得·德鲁克<sup>[1]</sup>曾说过:“不能评价,就无法管理。”本文的研究视角是从整个网络组织的角度,探索网络组织中核心企业与网络节点企业之间关系发展的管理问题,研究目的就在于寻求一种方法,试图使人们能较为清楚地认识理想的网络组织、高价值的网络节点企业与低价值的网络节点企业之间不同的特征以及各自不同的关系营销策略,“高质量”关系与“低质量”关系之间的差别,从而使人们更关注于价值的利益要素而非成本要素,认知成功关系和不成功关系的特征差别,并探讨促

收稿日期:2008-09-11

基金项目:江苏省教育厅高校哲学社会科学基金项目(04SJD630023;05SJD630036)

作者简介:钱敏(1963—),女,江苏金坛人,南京理工大学经济管理学院教授,南京理工大学现代物流研究所所长,博士,研究方向:营销管理、物流与供应链管理;冯俊文(1960—),男,山西太原人,南京理工大学经济管理学院教授,博士生导师,研究方向:管理决策分析。

使关系中的管理者希望并赋予行动去追求和保护彼此间关系的动机。此外,本文还试图通过研究寻找建立理想合作伙伴的方法、建立“理想网络组织模式”、区分有价值的网络节点企业、制定不同类型网络节点企业的关系营销策略、寻求企业间关系质量评价的方法和策略,以期使得关系双方都能获得更高的关系价值,为我国企业管理实践提供一定的借鉴。

## 2 网络节点企业价值评价模型

核心企业与网络节点企业之间关系管理的核心是网络节点企业价值管理,而网络节点企业价值管理的核心就是网络节点企业价值评价。由于网络节点企业价值评价研究目前处于起步阶段,还存在片面性,相关的研究文献还没有一个完善的、针对网络节点企业价值而设计的评价指标体系,因此,迫切需要建立一个科学、全面的网络节点企业价值评价体

系。本文在对现有的网络节点企业价值评价的内容和方法进行分析的基础上,综合考虑货币价值与非货币价值的影响,从当前价值和潜在价值两个角度,建立了一套网络节点企业价值评价指标体系,以此作为网络节点企业分类管理的依据。该评价指标体系能评价出网络节点企业的总体价值,还能分别评价出网络节点企业的当前价值和潜在价值,从而使网络组织中的核心企业更加明确网络节点企业的类型,并在此基础上提出相应的关系管理策略。

### 2.1 网络节点企业价值评价体系

本文通过图 1 所示的指标体系对网络节点企业进行评价,识别出有价值的网络节点企业,使核心企业能够有针对性地制定其与网络节点企业关系管理策略。网络节点企业价值评价指标体系如图 1 所示。其中,指标共分为两大类:当前价值和潜在价值。

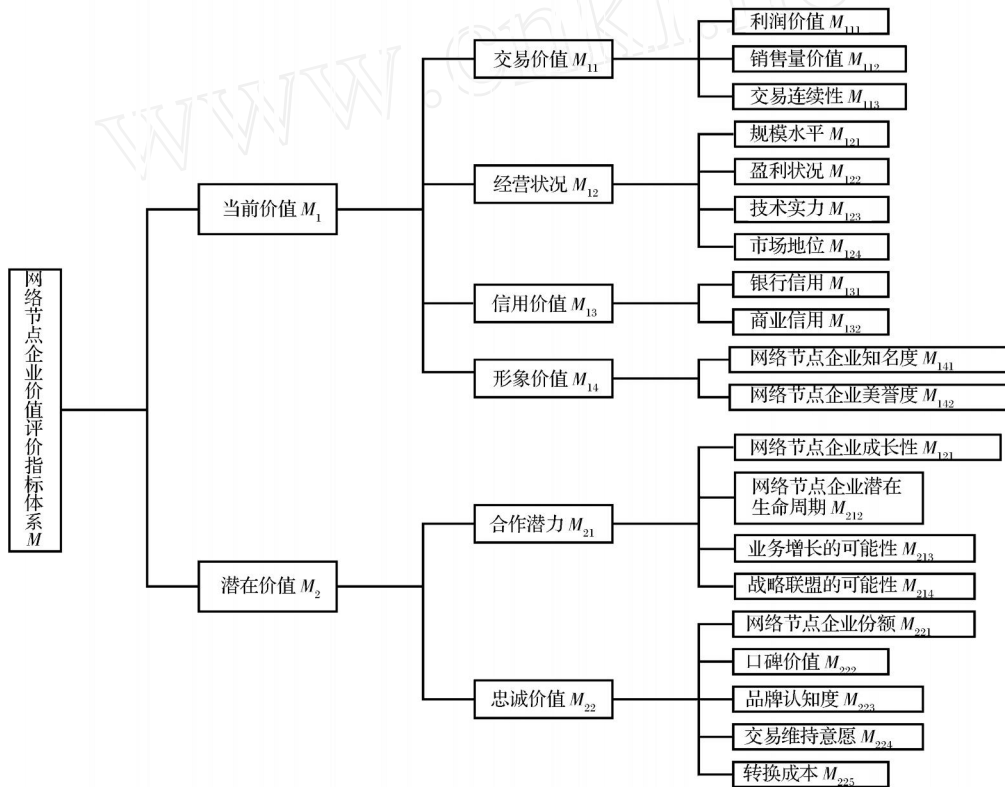


图 1 网络节点企业价值评价指标体系

#### 2.1.1 网络节点企业的当前价值

当前价值是指在网络节点企业的经营状况和交易行为保持不变的情况下,网络节点企业对网络组织核心企业提供价值的大小。当前价值具体包括:

交易价值,是网络节点企业为核心企业带来的可直接衡量的利益,通常表现为财务数据,直接关系到

网络节点企业价值的实现,是所有价值中最核心的价值,也是核心企业与网络节点企业建立商业关系的直接原因,包括利润价值、销售量价值、交易的连续性;经营状况,包括规模水平、盈利状况、技术实力、市场地位;信用价值,是构成网络节点企业关系最重要的基础,是网络组织核心企业与网络节点

企业完成交易的基本保障,包括银行信用、商业信用;形象价值,包括网络节点企业的知名度、网络节点企业的美誉度。

### 2.1.2 网络节点企业的潜在价值

潜在价值反映了网络节点企业的增值潜力,如网络节点企业通过自身发展或者增加与网络组织核心企业交易的数量、拓展与核心企业交易的范围,从而为核心企业带来的价值。潜在价值包括:合作潜力,包括网络节点企业的成长性、网络节点企业潜在生命周期、业务增长的可能性、战略联盟的可能性;忠诚价值,包括网络节点企业份额、口碑价值、品牌认知度、交易维系意愿、转换成本。

### 2.2 网络节点企业价值的综合评价方法

核心企业要对网络节点企业价值进行量化研究必须建立网络节点企业价值评价指标体系,以此对网络节点企业进行分类管理,以便提出更有针对性的网络节点企业关系管理策略。本文采用层次分析法<sup>[2]</sup>(AHP)和层次聚类分析法<sup>[2]</sup>构建网络节点企业价值评价指标体系,具体步骤如下:

确定各指标的权重  $m$ 。采用 AHP 法对网络节点企业价值进行综合评价,通过计算确定各指标的权重  $m$ 。AHP 方法能够有效处理那些难以抽象为解析形式的数学模型的问题或难以完全用定量方法来分析的复杂问题。

确定网络节点企业价值分数。采用 Delphi 法,请相关管理人员给网络节点企业的各个评价指标进行打分,分数可以根据情况采用 100 分制或 10 分制,然后代入如下公式:

$$Y = x_1 m_1 + x_2 m_2 + \dots + x_j m_j \quad (1)$$

式(1)中: $m$ 代表各因素的权重; $x$ 代表相应的分数。根据式(1),可计算出各网络节点企业的当前价值、潜在价值以及综合价值。

层次聚类分析。采用层次聚类分析法来分析网络节点企业的价值差异,完成网络节点企业的优化组合。具体的计算可以利用 SPSS 统计软件。

### 2.3 网络节点企业关系发展策略

核心企业在对网络节点企业进行时必须区别出不同价值的网络节点企业群体,然后根据其价值的大小分配核心企业的资源,与高价值网络节点企业保持关系,提升潜在价值高的网络节点企业的地位,进一步优化网络组织的结构,引导网络节点企业关系的良性发展,达到核心企业长期稳定的发展。

#### 2.3.1 网络节点企业的市场细分

核心企业对网络节点企业进行关系管理是需要

成本的,并不是每个网络节点企业都能给核心企业带来利润,因此不是所有的网络节点都值得核心企业花费大量的人力、物力、财力与之建立并保持关系,有时候过分关注关系反而得不偿失。网络节点企业太多,会增加核心企业的管理难度,降低工作效率。网络节点企业价值评价的目的就是细分网络节点企业,并针对不同价值的网络节点企业制定相应的关系管理策略。

根据本文所构建的网络节点企业价值评价体系,核心企业应从当前价值和潜在价值两个纬度形成方格图对网络节点企业进行分类,如图 2 所示。基于网络节点企业价值评价指标体系,企业最终可将网络节点企业分为 4 类,即常规型网络节点企业、瓶颈型网络节点企业、杠杠型网络节点企业和关键型网络节点企业。

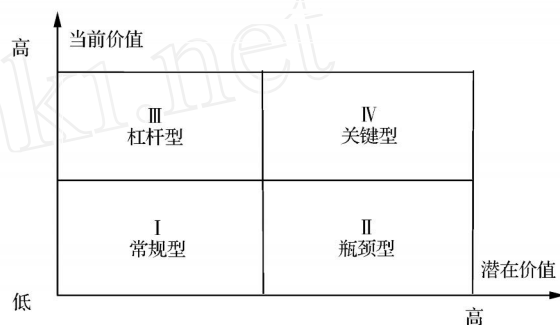


图2 网络节点企业分类

#### 2.3.2 网络节点企业的关系营销策略

网络节点企业细分的目的是为不同类型的网络节点企业制定适当的关系营销发展策略,尽量使关键型的网络节点企业保留在网络组织中,对那些影响网络组织快速发展的网络节点企业进行适当调整。具体策略如下:

##### 1) 区域 :常规型企业。

常规型企业是指当前价值和潜在价值都较低的网络节点企业。核心企业应该采用有选择性放弃战略。首先要对造成其价值较低的原因进行分析:如果是新的网络节点企业,它与核心企业的关系仍处于发展的初期,还没有形成对核心企业的信任和忠诚,这时网络组织上核心企业应投入较多的精力与其培养和发展关系。如果核心企业与网络节点企业的关系已经处于衰退期,核心企业应衡量挽回网络节点企业的成本与收益,然后决定是继续保持还是淘汰。如果该网络节点企业有保留价值,核心企业必须及时提出保留的策略,因为市场竞争越来越激烈,核心企业获取每一个网络节点企业都要花费相当大的成本,这也是很多管理者不愿意放弃这

些来之不易的网络节点企业的原因;如果该网络节点企业没有保留价值,也应及时制定淘汰策略,因为随着市场竞争日益激烈,核心企业支配的资源有限,为了使核心企业能获得更大的网络节点企业价值,核心企业必须把有限的资源投入到网络组织中最具价值的网络节点企业身上。

#### 2) 区域 :瓶颈型企业。

瓶颈型企业具有较低的当前价值和较高的潜在价值。从关系生命周期的角度看,这类网络节点企业与核心企业的关系可能一直处于形成期。核心企业应该采用有选择性发展的战略,投入较多的资源来发掘该类网络节点企业的合作潜力,培养其对核心企业的忠诚度,并与其建立长期、稳定、良好的关系。对于这类网络节点企业,核心企业应尽量促进其向关键型企业转化:首先,积极培养网络节点企业。核心企业应针对已区分的有较高潜在价值的网络节点企业制定相应的营销策略,提高其对核心企业的满意度和忠诚度,扩大对网络节点企业交易的宽度和深度,与这类网络节点企业产生重复交易,提高其当前价值,以为核心企业创造更多的利润,逐渐使网络节点企业的潜在价值转化为当前价值。其次,建立双方信任的关系。核心企业可通过各种途径与网络节点企业保持密切接触,以建立一种友好的关系;同时应该仔细研究网络节点企业的发展规律,能够在最佳的时机向这类网络节点企业发动进攻,使它们尽快向关键型企业转变,以获得更大的网络节点企业价值。

#### 3) 区域 :杠杆型企业。

杠杆型企业具有很高的当前价值和较低的潜在价值。网络组织上的核心企业应采用维持战略,即以最少量的资源维持现有的关系。从关系生命周期的角度看,这类网络节点企业可能是关系已进入稳定期的高度忠诚网络节点企业,因此这类网络节点企业在未来业务增长方面已没有拓展的空间或者业务转向其他领域。对于这类网络节点企业,网络组织上的核心企业应尽量促进它们向关键型企业转化:首先,建立网络节点企业信息数据库,充分利用已有的网络节点企业信息数据库进行有效的数据挖掘工作,找出网络节点企业的深层次需求,扩大网络节点企业份额,实施以提高网络节点企业份额为中心的忠诚度计划。其次,频繁实施营销计划。这类网络节点企业是核心企业利润的一个主要来源,核心企业为了能够从这类网络节点企业那里获得更多的利润,就需要对这类网络节点企业频繁实

施营销计划,以达到促进网络节点企业增加交易量、提高其当前价值的目的。实施网络节点企业维系策略。研究表明,保持较高水平的关系阶层或长久保持与网络节点企业的关系都能使网络组织系统获取潜在的成本优势。实施网络节点企业维系策略,可以降低双方的成本,同时也可以提高网络节点企业的让渡价值和满意度。满意度越高,其忠诚度也就越高,忠诚的网络节点企业会和核心企业建立起一种持久稳定的关系,从而使双方的合作关系长期发展下去。

总之,应尽量改善这类网络节点企业的忠诚度或信任价值,提升其潜在价值。如果这类网络节点企业不符合网络组织未来的发展要求,也可考虑放弃。

#### 4) 区域 :关键型企业。

关键型企业在数量上一般较少,它们既有很高的当前价值又有巨大的增值潜力,是网络组织上核心企业最为理想的、应与其发展关系的网络节点企业类型,它们在未来的增量销售、交叉销售等方面有巨大的潜力。网络组织上的核心企业应极力保持与其的关系,如投入足够的资源,致力于长期的密切合作,最好是建立战略联盟关系。当然关键型企业也是竞争者积极争取的网络节点企业,因此核心企业应设置高的转换壁垒,防止这些关键型企业资源流向竞争对手。

由此可见,可将网络组织上的全部网络节点企业按照当前价值和潜在价值的高低分成4类,在这4类网络节点企业中,关键型企业是核心,而最理想的状态就是其余3类企业都转变成关键型企业。因此,网络组织上的核心企业需要根据其不同情况采取相应的策略,在提高网络节点企业价值的同时,努力使常规型、瓶颈型和杠杆型企业向关键型企业转变。

### 3 关键网络节点企业关系质量评价模型

在对现有网络节点企业分类的基础上,核心企业对高价值的关键网络节点企业还需进行深入研究,目的是通过有效管理关键网络节点企业,将其培养成为核心企业忠诚的网络节点企业。近年来,尽管许多学者对关系质量进行了不少研究,但大多局限于定性的研究,迄今为止还很少涉及关系质量的评价指标体系研究。本文将根据企业间关系质量维度的相关理论研究,结合相应的评价原则,建立网络组织上核心企业与关键网络节点企业之间关系质量

的评价指标体系,并采用层次分析法和模糊综合评价方法对评价指标进行评价。

### 3.1 企业间关系质量评价动因

#### 3.1.1 企业间关系质量维度

目前在理论上关于企业间关系质量的主要影响因素的研究情况如表1所示。

表1 企业间关系质量的主要影响因素<sup>[6]</sup>

因素	学者				
	Crosby 等 (1990)	Mohr 和 Spekman (1994)	Storbacka 等 (1994)	Wilson 和 Jantrania (1996)	Naude 和 Buttle (2000)
信任					
满意					
承诺					
协调					
沟通					
参与问题解决					
保障					
目标相容					
专用性投资					
权力					
利润					
相互依赖					

注:表中 说明该列的学者认可该行的因素。

人们通常认为“信任”、“满意”和“承诺”是关系质量的核心组成部分。Hennig-Thurau、Gwinner 和 Gremler 认为,满意、信任和承诺是关系质量的构成维度,满意、承诺和信任作为关系利益与关系产出之间的中介变量,直接或间接地影响顾客的忠诚。Han 等通过实证说明了买卖关系的特征包括相互信任与承诺以及对交易绩效的满意。对于企业间的关系,沟通质量、参与、对冲突的处理、关系投资等被大多数学者认为是关系质量的维度因素。

#### 3.1.2 企业间关系质量的评价思路

核心企业与关键网络节点企业之间关系质量评价的思路是:首先,将影响企业间关系质量的因素分解为若干个维度;然后,对这些维度分别进行测量;最后,进行评价,得出综合决策的结果。由于不同学者分解关系质量影响因素的角度不同,因此造就了不同的观点。1990年,Crosby、Evans 和 Cowles 首先提出关系质量二维论,其主要观点是:关系质量的二维是信任和满意。但 Crosby 等学者的研究只限于定性分析层面,没有明确关系质量是否只用两个维度,也没有提出衡量关系质量的具体指标。1994年,Mohr 和 Spekman 提出伙伴关系模型,其观点是任何成功的伙伴关系的基本特征是承诺、合作、信任、沟通质量、参与以及冲突的共同解决。这个模型相对于二维论来说,增加了新的维度,而且侧重于具体事情的解决,但是也没有提出具体衡量方法。2000年,Joyce A. Young 提出近关系理论,该理论从战略联盟关系本身的特征出发,从关系强度、关系持久性、关系频率、关系多样性、关系灵活性和关系的

公平性等6个维度来对联盟伙伴关系的质量进行度量。但近关系理论对这6个维度没有提出具体的衡量指标。2001年,Holmlund 提出了关系质量模型,他以早期的服务质量模型为基础,把服务质量的过程与结果维度扩展为关系质量的过程与结果领域,每一领域均包含技术、社会与经济三个维度。由于 Holmlund 的维度结构过于复杂,因此很难用来进行实证分析。2002年,Parsons 提出人际交往与关系模型,其主要观点是:关系质量维度是承诺、共同目标与关系利益。这种划分简化了关系质量的复杂性,有利于关系质量的衡量,但是这种划分缺乏理论根据。

上述研究只限于定性分析层面和国外市场环境,且均没有提出具体的衡量方法。

#### 3.2 我国企业间关系质量评价模型的设计

网络组织中核心企业与关键网络节点企业之间的关系的質量好坏具有模糊性,因此很难用确定的指标来进行评判,因而,采用模糊综合评价法对其进行研究是合适的。为减少判断的随意性、提高结果可信度,本文采用将 Fuzzy 集合论与 AHP 方法结合的模糊综合评判法<sup>[2]</sup>。由于指标体系中指标数目较多,同时又具有模糊性的特点,所以本文采用二级模糊综合评判。

##### 3.2.1 模糊多目标决策的数学模型

运用层次分析法确定各因素相对权重:首先,构造两两比较判断矩阵;然后,计算判断矩阵 A 的最大特征根和对应的特征向量 W;最后,进行一致性检验。

### 3.2.2 我国企业间关系质量评价的影响因素

笔者根据国外关系质量组成维度的理论和我国的国情,结合指标体系构建的科学性原则、客观性原则、全面性原则、可操作性原则、实用性原则,将从信任、关系满意、关系承诺、“中国式”关系、沟通质量、参与、冲突、关系投资(专用性投资)8个方面构建评价指标体系,建立层次分析模型,以此来对我国网络组织中核心企业与关键网络节点企业之间的关系质量进行评价。其中“中国式”关系是笔者根据我国实际情况增加的维度。理由如下:

对于汉语中的“关系”一词,英语中并没有一个对应的词能够准确表示这一概念具有的特殊文化性。与国外纯市场经济背景下的市场相比,我国的市场是非常独特的,因为关系无处不在,并且其在商业活动中扮演着中心的角色。因此,许多研究我国企业之间关系的西方学者将这种中国式的关系翻译为“guanxi”。在汉语中,“关”可以理解为“门锁”或

是“通路”,“系”意味着“联系”或者是“锁链的体系”,因此关系涉及双方通过一系列链环的联系。在中国,关系形成的因素是个体之间相似的社会经历,其中包括亲戚、各时期的同学、师生、同事、战友、拥有共同爱好的人(如牌友、棋友)等。关系的等级从家庭成员开始逐步向外拓展,最终形成一组等级分明且庞大的社会关系网络。

中国式关系的含义负载着很多强有力的暗示,其中有一些根植于中国的传统和文化。它不仅包含个人的面子、名誉和社会地位,而且可以超出两个团体之间的联系,扩展到包含相互作用团体的社会网络中的其他团体。

根据分析,笔者认为影响核心企业与关键网络节点企业之间关系质量的因素包括:信任、关系满意、关系承诺、“中国式”关系、沟通质量、参与、冲突、关系投资,如图3所示。

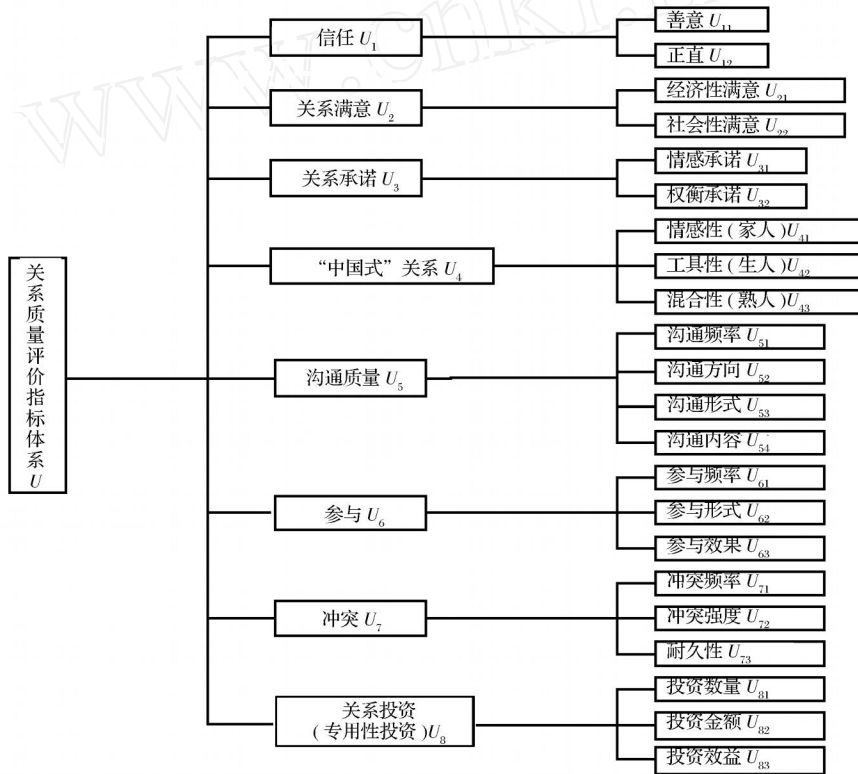


图3 我国企业间关系质量评价指标体系框架图

### 3.2.3 企业间关系质量评价模型的构建步骤

1) 确定评价对象,构建因素集。企业间关系质量评价因素共分二级,设  $U$  代表综合评价中多种因素组成的集合,为因素集,则因素集  $U = \{U_1, U_2, U_3, U_4, U_5, U_6, U_7, U_8\}$ ; 设  $U_i$  代表因素集  $U$  中第  $i$  个因素组成的集合,为子因素集,则子因素集  $U_1 =$

$\{x_{11}, x_{12}\}$ ; 子因素集  $U_2 = \{x_{21}, x_{22}\}$ ; 子因素集  $U_3 = \{x_{31}, x_{32}\}$ ; 子因素集  $U_4 = \{x_{41}, x_{42}, x_{43}\}$ ; 子因素集  $U_5 = \{x_{51}, x_{52}, x_{53}, x_{54}\}$ ; 子因素集  $U_6 = \{x_{61}, x_{62}, x_{63}\}$ ; 子因素集  $U_7 = \{x_{71}, x_{72}, x_{73}\}$ ; 子因素集  $U_8 = \{x_{81}, x_{82}, x_{83}\}$ 。

2) 确定影响因素权重。由专家小组采用 AHP 法

对各因素层进行分析计算,得到各因素的权重集。由于因素集中各因素对被评价事物的影响是不一致的,所以因素的权重分配是评价集  $V$  上的一个模糊向量,记为  $A = (a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6, a_7, a_8) \quad F(U)$ 。其中,  $a_i$  表示因素集  $U$  中第  $i$  个因素的权重,且满足  $\sum_{i=1}^n a_i = 1$ 。同理可得:  $A_1 = (a_{11}, a_{12}) \quad F(U_1); A_2 = (a_{21}, a_{22}) \quad F(U_2); A_3 = (a_{31}, a_{32}) \quad F(U_3); A_4 = (a_{41}, a_{42}, a_{43}) \quad F(U_4); A_5 = (a_{51}, a_{52}, a_{53}, a_{54}) \quad F(U_5); A_6 = (a_{61}, a_{62}, a_{63}) \quad F(U_6); A_7 = (a_{71}, a_{72}, a_{73}) \quad F(U_7); A_8 = (a_{81}, a_{82}, a_{83}) \quad F(U_8)$ 。其中,  $a_{ij}$  表示因素  $i$  集中子因素  $j$  的权重。

3) 建立评判集  $V$ , 确定模糊评判矩阵  $R$ 。评价尺度是对各层次评价因素的一种语言描述,它是评审人员对各因素所给出的评价集合。从理论的角度来看,评语

等级的个数  $m$  通常要大于 4 而不过 9, 因为一方面  $m$  过多会超出人的语义区分能力, 不易判断对象的等级归属, 另一方面  $m$  过少又不符合模糊评判的质量要求, 故  $m$  过多或过少都对评判结果有不良影响, 适中为宜。另外,  $m$  取奇数者较多, 这样评语常常是对称的, 如很好、好、一般、不好、很不好等, 这样处理得到的综合评判结果, 便于进一步确定和计算隶属度。依据上述原则, 本模型的评价尺度分为很好、好、一般、差、很差 5 个等级。所以评判集  $V = \{y_1, y_2, y_3, y_4, y_5\}$ 。将评判向量进一步量化, 如采用百分制的形式, 即先确定很好、好、一般、差、很差 5 个评语所对应的百分区间, 再取中位数, 构成转化矩阵  $F, F = (92, 80, 67, 52, 23)$ 。企业间关系质量模糊评判尺度如表 2 所示。

表 2 企业间关系质量模糊评判尺度表

评判等级	很好	好	一般	差	很差
百分区间	85 ~ 100	75 ~ 84	60 ~ 74	45 ~ 59	45 以下
中位数	92	80	67	52	23

模糊评判矩阵是模糊综合评判的关键之一。按照既定评价尺度对各评价因素进行评定, 是一种模糊映射。对同一评价因素, 评价人员可以做出不同的评定。评价结果  $r_{ij}$  表示  $U_i$  在评价因素  $y_j$  上的可能程度(频率分布), 这种可能程度即隶属度。所以, 从  $U$  到  $V$  有模糊关系矩阵  $R = [r_{ij}]_{n \times m}$ 。

我们可以将评价因素分成两大类指标, 即定量指标和定性指标。对于定量指标, 主要通过调查、收集与各指标相关的资料、数据并进行分析、比较确定各指标的隶属度。对于定性指标, 采用专家综合评议的方法来计算隶属度, 即主要是请一批相关领域的专家对指标打分, 然后将各位专家对各指标的打分表分别进行汇总, 取其均值作为所求的隶属度。在  $R$

中,  $r_{ij} = d_{ij} / d$ 。其中,  $d$  表示参加评价的专家人数,  $d_{ij}$  指在因素  $i$  的评价指标  $U_i$  上选择评价尺度  $y_j$  的专家人数,  $r_{ij}$  值越大, 说明对  $U_i$  做出  $y_j$  评价的可能性就越大。

4) 计算综合测评向量。模糊综合评定向量  $B = A \cdot R$ , 描述了所有评价因素属于评价尺度  $y_j$  的加权。最终测评结果  $Z = B \cdot F, Z = B \cdot F$  为关系质量评价决策模型。网络组织中核心企业可以根据  $Z$  值和评判决策标准表来判定其与关键网络节点企业之间关系质量的好坏, 由此来确定其与关键网络节点企业之间是进一步培养关系还是取消合作关系。 $Z$  值评判决策标准如表 3 所示。

表 3 Z 值评判决策标准

Z 值的百分区间	85 ~ 100	75 ~ 84	60 ~ 74	45 ~ 59	45 以下
决策的可行性	可以实施改善关系, 预计效果很好	可以实施改善关系, 预计效果好	可以改善关系, 预计效果一般; 也可以不改善关系	不可以实施改善关系, 预计效果差	不可以实施改善关系, 预计效果很差

## 4 网络节点企业评价模型的应用实例

H 公司是我国现代化化纤和化纤原料生产基地, 是国家“六五”至“十五”计划期间重点建设项目, 其主要经营范围包括化纤及化工产品的生产及销售、原辅材料与纺织机械的生产、纺织技术开发、

自产产品运输及技术服务。H 公司的外部战略合作伙伴有 38 家, 另外还有 8 家系统内部战略合作伙伴。该公司由于长期以来受计划经济的影响, 其在与网络节点企业之间的关系管理方面, 主要是靠管理者以往的经验进行操作, 缺乏成熟的、科学的关系管理对策和方法。本文选择这具有典型的供应链网

络特征的企业作为应用实例。

4.1 H 公司网络节点企业价值评价

由于 H 公司现有网络节点企业的数量比较多,为了说明问题,本文将所有的网络节点企业按照交易量的大小分成 10 类,选取每一类中具有代表性的一家网络节点企业作为研究对象,然后根据网络节点企业价值评价指标体系对其进行评价。

1) 指标体系权重的确定。

根据网络节点企业价值评价指标体系,经过专家打分,并进行加权平均处理之后,构建判断矩阵,并计算相关参数,计算过程如下:

构造判断矩阵,确定单级权重。本文以交易价值 ( $M_{11}$ ) 的计算为例说明计算过程,计算结果如下:

表 4 交易价值的计算结果

$M_{11}$	$M_{111}$	$M_{112}$	$M_{113}$	$W_i$
$M_{111}$	1.00	2.04	3.68	0.50
$M_{112}$	0.49	1.00	3.65	0.35
$M_{113}$	0.27	0.27	1.00	0.15

其中,矩阵最大特征值  $\lambda_{max} = 3.09$ ;判断矩阵一致性指标  $CI = 0.05$ ;平均随机一致性指标  $RI = 0.58$ ;随机一致性比率  $CR = 0.086 < 0.1$ ,所以判断矩阵具有满意的一致性。

同理,可计算出目标层、其他因素层的权重,最后得出各层元素相对于目标层的综合权重,见表 5。

表 5 H 公司网络节点企业价值评价指标权重分配表

目标层权重	准则层权重 ( $M_i$ )	子准则层权重 ( $M_{ij}$ )	因素层权重 ( $M_{ijk}$ )	因素层相对准则层的综合权重	因素层相对目标层的综合权重	
1 (M)	0.67 ( $M_1$ )	0.42 ( $M_{11}$ )	0.50 ( $M_{111}$ )	0.21	0.14	
			0.35 ( $M_{112}$ )	0.15	0.10	
			0.15 ( $M_{113}$ )	0.06	0.04	
		0.30 ( $M_{12}$ )	0.28 ( $M_{121}$ )	0.08	0.06	
			0.24 ( $M_{122}$ )	0.07	0.05	
			0.23 ( $M_{123}$ )	0.07	0.05	
			0.25 ( $M_{124}$ )	0.08	0.05	
		0.15 ( $M_{13}$ )	0.67 ( $M_{131}$ )	0.10	0.07	
			0.33 ( $M_{132}$ )	0.05	0.03	
		0.13 ( $M_{14}$ )	0.50 ( $M_{141}$ )	0.07	0.04	
			0.50 ( $M_{142}$ )	0.07	0.04	
		0.33 ( $M_2$ )	0.50 ( $M_{21}$ )	0.30 ( $M_{211}$ )	0.15	0.05
				0.28 ( $M_{212}$ )	0.14	0.05
				0.22 ( $M_{213}$ )	0.11	0.04
	0.20 ( $M_{214}$ )			0.10	0.03	
	0.50 ( $M_{22}$ )		0.23 ( $M_{221}$ )	0.12	0.04	
			0.23 ( $M_{222}$ )	0.12	0.04	
			0.20 ( $M_{223}$ )	0.10	0.03	
			0.18 ( $M_{224}$ )	0.09	0.03	
			0.16 ( $M_{225}$ )	0.08	0.03	

2) 现有网络节点企业价值分数的确定。

采用 Delphi 法,请企业的有关销售管理人员给这 10 家网络节点企业代表的各个评价指标进行打分,规定打分区间为 [1, 5],打分依据如表 6 所示,然后将结果代入式 (1),从而计算得出各类网络节点企业的价值分数,如表 7 所示。

表 6 现有网络节点企业评分依据表

优	良	中	差	劣
5	4	3	2	1

3) 现有网络节点企业价值差异分析。

由表 7 可知,H 公司网络组织中的这 10 家网络

节点企业的当前价值和潜在价值得分,但企业价值评价的目的是细分企业群,而不是仅仅得到一个具体数值,因此,还需要采用 SPSS 软件按照当前价值和潜在价值两个纬度来实现企业价值的分类。下面,对各个输出结果分别进行解释:

层次聚类分析的概要结果。层次聚类分析的概要结果为:被选择的 10 个样本都进行了聚类分析,没有遗漏任何一个样本,层次聚类分析过程是有效的。

表 8 是 SPSS 层次聚类分析各样本的距离矩阵。从表 8 中可以看出各个样本之间距离。

表 7 现有网络节点企业价值计算表

因素	企业									
	企业 1	企业 2	企业 3	企业 4	企业 5	企业 6	企业 7	企业 8	企业 9	企业 10
M <sub>111</sub>	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3
M <sub>112</sub>	3	5	3	4	4	3	4	4	2	3
M <sub>113</sub>	4	3	4	3	3	4	3	5	2	2
M <sub>121</sub>	5	3	4	5	4	3	3	3	3	3
M <sub>122</sub>	4	5	4	4	3	2	4	4	4	1
M <sub>123</sub>	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3
M <sub>124</sub>	4	5	4	4	4	2	3	3	3	2
M <sub>131</sub>	4	4	4	5	4	3	2	4	3	1
M <sub>132</sub>	3	4	4	3	3	4	5	3	3	2
M <sub>141</sub>	5	4	4	3	3	2	4	4	4	2
M <sub>142</sub>	4	4	5	4	4	3	3	5	3	1
M <sub>211</sub>	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2
M <sub>212</sub>	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4
M <sub>213</sub>	5	4	4	4	5	2	4	4	3	2
M <sub>214</sub>	4	4	5	4	3	3	3	3	2	3
M <sub>221</sub>	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3
M <sub>222</sub>	4	4	4	2	3	2	4	4	3	2
M <sub>223</sub>	4	4	4	3	5	3	5	3	3	3
M <sub>224</sub>	5	3	4	3	4	2	4	3	2	2
M <sub>225</sub>	3	4	5	2	4	2	5	3	3	3
当前价值	4.16	4.29	4.20	4.01	3.75	3.11	3.63	3.85	2.93	2.27
潜在价值	3.72	3.91	4.18	3.31	4.00	2.34	3.82	3.49	2.79	2.68
综合价值	4.01	4.16	4.19	3.78	3.83	2.86	3.69	3.73	2.88	2.41
价值排名	3	2	1	5	4	9	7	6	8	10

表 8 层次聚类分析的距离矩阵

Case	Squared Euclidean Distance									
	1:Case 1	2:Case 2	3:Case 3	4:Case 4	5:Case 5	6:Case 6	7:Case 7	8:Case 8	9:Case 9	10:Case 10
1:Case 1	0.000	0.020	0.050	3.012	0.068	6.892	3.355	0.142	2.849	9.183
2:Case 2	0.020	0.000	0.328	30.315	0.117	7.575	3.718	0.244	3.342	10.444
3:Case 3	5.01	0.328	0.000	5.423	0.616	11.039	4.968	1.131	5.721	13.962
4:Case 4	3.012	3.315	5.423	0.000	3.557	1.840	7.863	1.894	1.800	5.534
5:Case 5	0.068	0.117	0.616	0.3557	0.000	7.057	2.515	0.265	2.699	8.936
6:Case 6	6.892	7.575	11.039	1.840	7.057	0.000	7.787	5.103	1.330	0.743
7:Case 7	3.355	3.718	4.968	7.863	2.515	7.898	0.000	3.453	2.881	7.046
8:Case 8	0.142	0.244	1.131	1.894	0.265	5.103	3.453	0.000	1.898	7.306
9:Case 9	2.849	3.342	5.721	1.800	2.699	1.330	2.881	1.898	0.900	1.815
10:Case 10	9.183	10.044	13.962	4.534	8.936	0.743	7.046	7.306	1.815	0.000

表 9 显示了当样本层次聚类分析聚成 4 类时,样本的类归属情况表。从表 9 可以看出,样本 1、2、3、5、7 属于第一类,样本 4、8 属于第二类,样本 6、9 属于第三类,样本 10 属于第四类。

表 9 层次聚类分析的类归属情况表

Case	4 Clusters
1:Case 1	1
2:Case 2	1
3:Case 3	1
4:Case 4	2
5:Case 5	1
6:Case 6	3
7:Case 7	1
8:Case 8	2
9:Case 9	3
10:Case 10	4

层次聚类分析的树形图。从图 4 可以看出,各个类之间的距离在 25 的坐标内。图 4 可以直观地显示整个聚类的过程。

以上层次聚类分析的结果和网络节点企业的分类图可以说明:

1) 第 1、2、3、5、7 类企业属于区域 ,是关键型企业。这类企业的当前价值和潜在价值都很高,是 H 公司最为理想的企业类型,它们在未来的增量销售、交叉销售等方面有巨大的潜力,要极力保持与其的关系。H 公司应对其投入足够的资源,致力于与其进行长期的密切合作,最好是与其建立战略联盟关系,同时还要防止这些企业被竞争对手抢走。

2) 第 6、9 类企业属于区域 ,是杠杆型企业。这类企业的当前价值较高,但潜在价值较小。H 公

司应用最少量的资源维持现有的关系,尽量去改善这类企业的忠诚或信任价值,提升其潜在价值。

3) 第 4、8 类企业属于区域 ,是瓶颈型企业。这类企业的当前价值较低,潜在价值却很高,因此 H 公司对于这类企业要采用发展的策略,想方设法挖掘其潜力,培养其对公司的忠诚度,与其建立长期、稳定、良好的关系。

4) 第 10 类企业属于区域 ,为低价值常规企业。它们的当前价值和潜在价值都很低,H 公司应该采用选择性放弃战略。

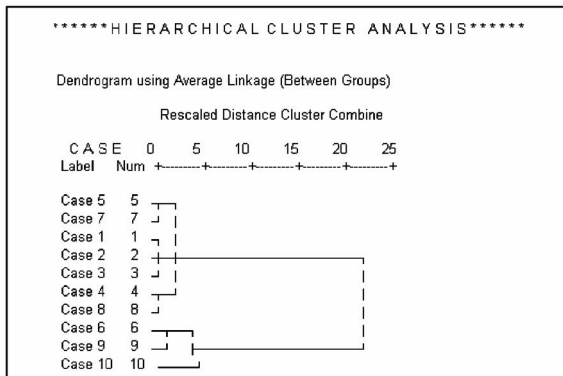


图 4 层次聚类分析的树形图

4.2 H 公司关键网络节点企业关系质量评价

根据上述层次聚类分析可知,第 1、2、3、5、7 类企业属于高价值的关键企业。为了帮助 H 公司能够更好地管理其与供应链网络组织中关键企业的关系,笔者咨询了相关专家、公司的营销经理、区域营销主管及业务人员,具体操作过程如下:首先利用 1~9 标度法对模型中评价指标的重要性予以量化,构造判断矩阵;其次结合对关键企业的了解程度,本着客观、实践的态度对其与关键网络节点企业的关系质量水平进行全面衡量和打分。

由于 H 公司供应链上的关键网络节点企业比较多,为了说明问题,本文只选取了具有代表性的 10 家关键网络节点企业为例进行模型运用,同时应公司对网络节点企业基础资料的保密性要求,本文对这 10 家网络节点企业的基础资料隐去,以 1~10 编号代替,但不影响说明问题。

1) 利用层次分析法确定权重。

构造判断矩阵,确定单级权重。根据企业间关系质量评价指标体系,采用层次分析方法,可以得出关系质量评价体系中因素层相对于目标层的综合权重,如表 10 所示。

表 10 H 公司企业间关系质量评价指标权重分配表

准则层 (U <sub>i</sub> )	权重	因素层 (U <sub>ij</sub> )	权重	因素层对目标层的综合权重
U <sub>1</sub>	0.08	U <sub>11</sub>	0.77	0.06
		U <sub>12</sub>	0.23	0.02
U <sub>2</sub>	0.37	U <sub>21</sub>	0.83	0.30
		U <sub>22</sub>	0.17	0.06
U <sub>3</sub>	0.12	U <sub>31</sub>	0.84	0.10
		U <sub>32</sub>	0.16	0.02
U <sub>4</sub>	0.15	U <sub>41</sub>	0.73	0.11
		U <sub>42</sub>	0.16	0.02
		U <sub>43</sub>	0.11	0.02
U <sub>5</sub>	0.12	U <sub>51</sub>	0.21	0.03
		U <sub>52</sub>	0.09	0.01
		U <sub>53</sub>	0.40	0.05
		U <sub>54</sub>	0.30	0.04
U <sub>6</sub>	0.06	U <sub>61</sub>	0.16	0.01
		U <sub>62</sub>	0.12	0.01
		U <sub>63</sub>	0.72	0.04
U <sub>7</sub>	0.05	U <sub>71</sub>	0.21	0.01
		U <sub>72</sub>	0.68	0.03
		U <sub>73</sub>	0.11	0.01
U <sub>8</sub>	0.06	U <sub>81</sub>	0.18	0.01
		U <sub>82</sub>	0.12	0.01
		U <sub>83</sub>	0.70	0.04

2) 关键网络节点企业关系质量评价分数的确定。

本文选取 H 公司具有代表性的 10 家关键网络节点企业为研究对象,详细分析了影响关系质量评价的各种因素,在此基础上,邀请了 20 位专家对各项因素进行评判,评判量化表见表 2。打分区间设为 [1,100],数据进行处理后得到诸因素的模糊综合评判结果,如表 11 所示。

3) 一级因素的模糊综合评判。

信任 U<sub>1</sub> 由善意 U<sub>11</sub> 和正直 U<sub>12</sub> 构成,即 U<sub>1</sub> = {U<sub>11</sub>, U<sub>12</sub>}。通过专家分析,并经过统计整理,得到模糊关系矩阵:

$$R = \begin{bmatrix} 82 & 71 & 74 & 64 & 72 & 92 & 91 & 82 & 83 & 84 \\ 77 & 73 & 73 & 71 & 67 & 91 & 90 & 83 & 85 & 82 \end{bmatrix}$$

由 AHP 法得到的因素权重集 A<sub>1</sub> = (0.77, 0.23)。采用模型 M(x, +) 计算得到:

$$B_1 = A_1 \cdot R = (0.77, 0.23) \cdot \begin{bmatrix} 82 & 71 & 74 & 64 & 72 & 92 & 91 & 82 & 83 & 84 \\ 77 & 73 & 73 & 71 & 67 & 91 & 90 & 83 & 85 & 82 \end{bmatrix} = (81, 71, 74, 66, 71, 92, 91, 82, 83, 84)$$

类似地,可以计算得到如下结果:

表 11 H公司关键网络节点企业关系质量水平的模糊综合评判

因素	企业 1	企业 2	企业 3	企业 4	企业 5	企业 6	企业 7	企业 8	企业 9	企业 10
善意 ( $U_{11}$ )	82	71	74	64	72	92	91	82	83	84
正直 ( $U_{12}$ )	77	73	73	71	67	91	90	83	85	82
经济性满意 ( $U_{21}$ )	81	67	80	71	59	90	86	77	81	84
社会性满意 ( $U_{22}$ )	76	83	76	83	75	89	83	80	81	84
情感承诺 ( $U_{31}$ )	75	77	80	83	80	85	82	80	80	82
权衡承诺 ( $U_{32}$ )	76	80	77	84	84	88	85	83	82	84
情感性(家人) ( $U_{41}$ )	85	84	83	86	86	87	88	86	82	90
工具性(生人) ( $U_{42}$ )	72	73	67	71	66	75	75	76	76	74
混合性(熟人) ( $U_{43}$ )	83	77	81	81	79	83	83	82	80	84
沟通频率 ( $U_{51}$ )	80	80	60	79	79	87	89	82	79	82
沟通方向 ( $U_{52}$ )	80	75	53	72	73	86	86	80	80	82
沟通形式 ( $U_{53}$ )	74	75	74	82	67	89	83	82	82	85
沟通内容 ( $U_{54}$ )	74	74	72	79	71	86	81	79	82	81
参与频率 ( $U_{61}$ )	72	72	65	77	68	84	81	75	78	83
参与形式 ( $U_{62}$ )	72	72	66	75	70	82	82	74	77	82
参与效果 ( $U_{63}$ )	72	67	72	72	60	82	84	72	78	82
冲突频率 ( $U_{71}$ )	81	80	74	78	52	83	81	72	77	77
冲突强度 ( $U_{72}$ )	83	78	71	77	54	83	83	70	76	79
耐久性 ( $U_{73}$ )	86	82	68	75	56	83	83	66	74	82
投资数量 ( $U_{81}$ )	62	63	64	74	57	81	86	66	79	82
投资金额 ( $U_{82}$ )	53	56	63	77	60	78	78	71	78	76
投资效益 ( $U_{83}$ )	72	64	62	72	58	83	75	69	73	76

$$B_2 = A_2 \cdot R_2 = (80, 70, 79, 73, 62, 90, 85, 78, 81, 84);$$

$$B_3 = A_3 \cdot R_3 = (75, 77, 80, 83, 81, 85, 82, 80, 80, 82);$$

$$B_4 = A_4 \cdot R_4 = (83, 81, 80, 83, 82, 85, 85, 84, 81, 87);$$

$$B_5 = A_5 \cdot R_5 = (76, 76, 69, 80, 71, 87, 84, 81, 81, 83);$$

$$B_6 = A_6 \cdot R_6 = (72, 68, 70, 73, 62, 82, 83, 73, 78, 82);$$

$$B_7 = A_7 \cdot R_7 = (83, 79, 71, 77, 54, 83, 83, 70, 76, 79);$$

$$B_8 = A_8 \cdot R_8 = (68, 63, 62, 73, 58, 82, 77, 69, 75, 77)。$$

#### 4) 二级因素的模糊综合评判。

由  $U = \{U_1, U_2, U_3, U_4, U_5, U_6, U_7, U_8\}$  和权重  $A = (0.08, 0.37, 0.12, 0.15, 0.12, 0.06, 0.05, 0.06)$ , 可得到二级因素的模糊综合评判  $B$ 。

$$B = A \cdot R = A \cdot \begin{pmatrix} B_1 \\ B_2 \\ B_3 \\ B_4 \\ B_5 \\ B_6 \\ B_7 \\ B_8 \end{pmatrix}$$

$$= (78, 73, 76, 76, 68, 87, 85, 78, 80, 83)。$$

从上述计算结果并对照评判量化表可以得出: 关系质量很好的有 2 家企业, 关系质量较好的有 6 家企业, 关系质量一般的有 2 家。因此, 对于每一个具有高价值的网络节点企业, H 公司可以针对

其具体情况, 制定“一对一”的关系营销策略, 最终将高价值的网络节点企业培养成忠诚的网络节点企业。

## 5 结论

企业的目的是赢利, 关系管理作为企业的一种经营策略, 其目的也是使企业的赢利最大化。网络组织中核心企业与网络节点企业之间的关系管理不是单纯地以最终消费者为中心, 而是通过这一手段取得最大化的利润, 因此要将“保留第一、获取第二”的理念贯彻到企业的各项工作中。本文通过研究得出如下结论: 第一, 本文分别从网络节点企业的当前价值和潜在价值两个角度构建了网络节点企业价值评价指标体系模型, 并采用系统聚类分析方法对网络节点企业进行分类。该模型既能评价网络节点企业的总体价值, 又能分别评价网络节点企业的当前价值和潜在价值, 可使网络组织中的核心企业更加有针对性地提出各类网络节点企业关系管理策略。第二, 针对高价值的网络节点企业, 本文从信任、关系满意、关系承诺、“中国式关系”、沟通质量、参与、冲突、关系投资(专用性投资) 8 个方面构建了核心企业与高价值的网络节点企业之间的关系质量评价指标体系, 并采用 Fuzzy 集合论与 AHP 方法相结合的模糊综合评判法构建了我国网

络核心企业与高价值的关键网络节点企业之间的关系质量评价综合决策模型。该模型能够较好地反映合作伙伴的客观状况,为网络组织中的核心企业选择优秀的网络节点企业作为合作伙伴、保证网络组织的成功运作提供理论指导。

### 参考文献

- [1] 彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者[M]. 北京:机械工业出版社,2006.  
[2] 杜栋,庞庆华. 现代综合评价方法与案例精选[M]. 北

京:清华大学出版社,2005.

- [3] 余建英,何旭宏. 数据统计分析与 SPSS 应用[M]. 北京:人民邮电出版社,2003.  
[4] 刘人怀,姚作为. 关系质量研究述评[J]. 外国经济与管理,2005,27(1):27-33.  
[5] 齐佳音. 企业客户价值研究[D]. 西安:西安交通大学,2002.  
[6] NAUDE P,BUTTLE F. Assessing Relationship Quality[J]. Industrial Marketing Management,2000,29:351-361.

## Research on Relationship Management of Inter-enterprises Based on Network Organization

Qian Min ,Feng Junwen

(School of Economics & Management ,Nanjing University of Science & Technology ,Nanjing 210094 ,China)

**Abstract :** This paper aims to provide a theoretical support for relationship quality management between core enterprises and node enterprises in network organization. First of all ,it establishes a value evaluation index system for existing node enterprises in network ,and classifies node enterprises by using Hierarchical Cluster Analysis method ,and proposes management strategies for various types of node enterprises in a targeted manner. Secondly ,it constructs a comprehensive decision-making model on relationship quality evaluation for key node enterprises with high-value in network by using Fuzzy integral evaluation method which combines Fuzzy set theory and AHP method. Finally ,it explains the application of the value evaluation model on node enterprise in network organization and the relationship quality evaluation model among core enterprises and node enterprises in network organization.

**Key words :** network organization ; relationship management ; enterprises value evaluation ; hierarchical cluster analysis ;Fuzzy integral evaluation method

(上接第 37 页)

- [11] 张剑,龚俭. 一种基于模糊综合评判的入侵异常检测方法[J]. 计算机研究与发展,2003(6):777-778.  
[12] CHEN C T. Applying linguistic decision-making method to deal with service quality evaluation problems[J]. International Journal of Uncertainty ,Fuzziness and Knowledge-Based Systems , 2001 ,9 :103-114.  
[13] CHEN S M. Fuzzy group decision making for evaluation the rate of aggregative risk in software development[J]. Fuzzy Set and Systems,2001,118(1):75-83.  
[14] 关志民,周宏波,马钦海. 基于模糊多指标评价方法的配送中心选址优化决策[J]. 东北大学学报,2005(8):802-804.  
[15] 冯芬玲,陈治亚. 铁路货运服务质量的 AHP-Fuzzy 评价[J]. 技术经济,2007(5):95-96.

## Application of Fuzzy Multi-criterion Evaluation Method in Location Decision-making of Chain Store

Lu Ying<sup>1,2</sup> ,Ren Qingjuan<sup>2</sup>

(1. Department of Electronic Commerce ,Anhui Vocational College of Finance and Commerce ,Hefei 230601 ,China ;

2. School of Management ,University of Science and Technology of China ,Hefei 230026 ,China)

**Abstract :** This paper establishes the evaluation index system on the location decision-making of chain store ,and uses the fuzzy multi-criterion evaluate method to determine the location decision-making of chain store from five aspects including population ,competition situation ,transportation ,business environment and site condition ,which is simple and feasible. Finally ,an example is presented to illustrate the proposed approach.

**Key words :** chain store ; location decision-making ; multi-criterion evaluation method ; triangular fuzzy number