

虚拟企业的性质及组织机制

解树江

(南开大学经济研究所, 天津 300071)

虚拟企业理论 (virtual corporation theory) 是对 20 世纪末期企业实践的理论概括, 是企业理论的最新发展。在网络经济条件下, 随着适于虚拟企业生存的经济技术条件的日趋成熟, 虚拟企业也步入了快速发展时期。越来越多的企业开始采用“虚拟企业”的形式进行经营, 并取得了骄人的业绩。可以预见, 虚拟企业将成为 21 世纪的主流企业组织形态。

第二次世界大战之后的日本曾以“精益生产”(lean production) 的方式超越美国而在制造业方面居于领先地位。80 年代后期, 美国开始想方设法夺回制造业的优势以保持其国际竞争力的存在。1991 年, 美国国会和国防部委托里海 (Lehigh) 大学的艾科卡 (Iacocca) 研究所进行一项旨在建立较长期的制造技术规划基础结构的课题研究。该所的三位学者普瑞斯、戈德曼和内格尔提交了一份名为《21 世纪制造企业研究: 一个工业主导的观点》的报告。在这篇报告中, 他们在总结当今世界成功企业经验的基础上提出了一种新的生产模式——以动态联盟为基础的敏捷制造 (agile manufacturing), 并创造性地概括出一种称为“虚拟组织”(virtual organization) 的新型企业。这种企业可以整合整个社会的制造资源, 采用动态联盟的形式, 在激烈的市场竞争中取得胜利。

一、虚拟企业的概念界定

什么是虚拟企业? 研究者们对此问题的理解各不相同, 回答更是莫衷一是。总的来说, 大致有如下解释。

(1) 虚拟企业是指组织结构无形化、通过信息网络 (比如 Internet) 加以联结的企业组织。网上商店、网上银行、网上旅游公司等都是虚拟企业的典型形态。

(2) 有能力提供虚拟产品和服务的企业就是虚拟企业。虚拟产品最好的例子是自动柜员机, 它可以提供快速的提款及转账服务, 能瞬间定制并满足顾客的需要。

(3) 杰辉恩 (Jehuen, 1997) 认为虚拟企业是无固定工作地点, 使用电子通讯方式 (例如网络、电子邮件、电话等) 进行成员间的联系的企业。在这样的企业中, 除了硬件维护以外, 所有业务都可以在公司以外进行。

(4) 伯恩 (Byrne, 1993) 将虚拟企业描述成企业伙伴间的联盟关系, 且虚拟企业并无明确的组织

[收稿日期] 2001- 02- 08

[作者简介] 解树江 (1971—), 男, 山东梁山人, 南开大学经济研究所博士研究生。

架构,而是由各独立公司所构成的暂时性网络,通过信息技术连接起来,共享技术、成本以及对方的市场。他同时指出虚拟企业的一项重要特征,即暂时性。一旦原始机会(目标)达成,联盟即行解散。另外,伯恩针对虚拟企业的合作关系指出,虚拟企业的一个主要缺点是丧失了对某些作业活动的直接控制,因此合作伙伴间互信的建立是一个重要的问题。

(5) 霍奇、安索尼和吉尔斯(Hodge, Anthony, Gales, 1996)从核心能力的观点出发,提出虚拟企业是由一核心组织为中心,执行关键的功能,其余功能则由暂时或签约的员工以及由核心组织与其他组织所组成的联盟来完成。另外,他们也指出核心组织对这些关系的维持只限于具有生产能力或有利可图时。

(6) 阿波格特、麦克法兰和麦坎尼(Applegate, McFarlan, McKenney, 1996)认为,虚拟企业是指企业保留了协调、控制以及资源管理的活动,而将所有或大部分的其他活动外包。虚拟组织将大部分生产活动外包的结果是减少了销售渠道的中介者(intermediaries),且本身只保留了少数的核心能力(core competencies),以及为了协调控制其关系网络所需的管理系统。他们还指出,虚拟企业将外包模式发挥到了极致。

(7) 普瑞斯(1995)等人认为:“虚拟组织是为了迎合明确的时间机遇或预期的时间机遇而产生的……各种企业单位形成的一种集团,其中人员和工作过程都来自于这些企业单位,他们彼此紧密联系,相互影响和相互作用,为共同的利益而奋斗。”

(8) 大卫德和马龙(William Davidow, Michael S. Malone, 1992)给虚拟企业下的定义是:“虚拟企业是由一些独立的厂商、顾客甚至同行的竞争对手,通过信息技术联成的临时网络组织,以达到共享技术、分摊费用以及满足市场需求的目的。它既没有中央办公室,也没有正式的组织图,更不像传统企业那样具有多层次的组织结构。”

以上定义是从不同的角度给出的。定义(1)实际上是从技术的角度定义虚拟企业,计算机专家及

网络技术的爱好者喜欢从这一角度去定义和理解虚拟企业,定义(2)是从虚拟产品和虚拟服务的角度确定虚拟企业的内涵,而定义(3)则是从虚拟企业在地理上的特征以及工作手段两个方面定义虚拟企业。这三个定义的共同点是定义过窄。定义(4)和定义(5)的概念有相似之处,它们与定义(6)的侧重点是不同的,前者重在虚拟企业的“联盟”特性,而后者重在虚拟企业的“外包”特性。定义(7)是从运行方式的角度理解虚拟企业。定义(8)的外延相对较宽。

综合上述概念的优点,我们给虚拟企业下的定义是:虚拟企业是一些独立的厂商、顾客甚至竞争对手,以商业机遇中的项目、产品或服务为中心,充分利用各自的核心能力,广泛利用以Internet为核心的信息技术,以合作协议、外包、战略联盟、特许经营或许可甚至成立合资企业的方式所构建的以营利为目的的动态的、网络型的经济组织。

二、虚拟企业的性质

实际上,虚拟企业概念的提出绝非偶然,因为市场经济发展新阶段的内在要求与技术手段的成熟为新型企业组织形态的出现奠定了基础。

1. 市场竞争的新特点要求企业实施灵捷战略。社会发展使顾客的需求趋于多样化和个性化,导致企业的竞争优势已不仅仅取决于产品的质量、价格、售后服务等因素,而在很大程度上取决于企业本身是否具有快速的市场应变能力,即是否具有足够的生产柔性以满足顾客的特殊需求。显然,传统的大规模、大批量、单功能的刚性生产方式已不能满足这种市场需要。面对快速变化的市场环境,企业需要实施一种全新的战略——灵捷战略,以抓住转瞬即逝的市场机遇,将原本分散的技术资源、人力资源和管理资源快速有效地整合,而能够执行这种战略的企业必然是一种新型的企业形态。虚拟企业理论的创始人戈德曼、内格尔和普瑞斯(Steven L.

Goldman, Roger N. Nagel and Kenneth Preiss, 1994) 将虚拟企业产生的原因视为企业适应灵捷竞争的需要。与大量生产不同, 在灵捷竞争中, 组织的变化是迅速的, 是以机会为基础的。对于灵捷竞争者来说, 虚拟企业是一个动态的组织工具。机会既不是暂时的, 更不是长期的, 而是稍纵即逝的。如果组织设计是以机会为基础的, 那么对于在变化和不确定环境中寻求运用战略思维的竞争者来说, 虚拟企业是一种实用的组织工具。他们将运用虚拟企业概念的六种战略上的原因归纳为: (1) 共享基础设施和研究开发, 共担风险和成本; (2) 把互补性核心能力联系起来; (3) 通过共享缩短“观念现金”的时间; (4) 增加便利性和外在规模; (5) 获得市场渠道, 共享市场或顾客忠诚度; (6) 从出售产品过渡到出售方案。

2. 信息技术的发展为新企业组织形态的产生提供了技术基础。20 世纪 90 年代以来, 光纤通讯技术、计算机网络技术蓬勃发展。Internet/Intranet 为企业创造了一种超越时间、地域的交流方式, 消除了信息交流的种种壁垒, 大大改变了企业内部及企业之间业务联系的方式, 同时也对制造业产生了深刻的影响, 为深层次产品信息共享和交换提供了技术条件。这种交流方式与信息技术的高速发展一方面为企业间的合作创造了便捷条件, 另一方面也加剧了企业外部环境的变化速度, 在客观上要求出现新的企业形态以适应这一要求。

三、虚拟企业的组织机制

虚拟企业的目标是通过一定的组织机制来实现的。虚拟企业常用的组织机制包括外包、合作协议、战略联盟、特许经营、合资企业、虚拟销售网络等。根据每个虚拟企业自身的行业特点及约束条件, 它们往往采用这些组织机制中的一种或几种。见表 1。

1. 外包。外包是分工整合模式下的一种有效的组织方式。许多企业将那些能够由供应商完成的工

表 1 虚拟企业的组织机制

	开发环节	生产环节	销售环节
制造业	合作协议、战略联盟	外包、战略联盟、合资企业	虚拟销售网络、特许经营
服务业	特许经营		

作交付供应商去做。外包的本质是以外加工方式充分利用公司外部最优秀的专业化资源, 从而达到降低成本、降低风险、提高效率、增强竞争力的目的。外包改变了企业自给自足的组织模式, 把非核心工艺技术的大部分分包给其他厂商, 而集中资源重点构造自身的核心竞争能力。制造业的企业大都在生产环节采用这种组织机制。

2. 合作协议。该种组织机制主要被用于制造业的开发环节, 这可能与开发的临时性的特点有关。从契约的紧密程度讲, 合作协议要明显弱于战略联盟和合资企业。

3. 战略联盟。战略联盟是指由两个或两个以上有着对等实力的企业, 为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标, 通过各种契约而结成的优势互补、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织。战略联盟多为自发的、非强制的, 联盟各方仍旧保持着原有企业的经营独立性。当几家公司拥有不同的关键技术和资源而彼此的市场互不矛盾时, 就可以采用战略联盟的形式相互交换资源以创造竞争优势, 实现资源(技术、资本、人才、信息等)的共享和风险与成本的共担, 以获得预期的经济绩效。这种组织机制在制造业的开发环节和生产环节使用较多。

4. 特许经营。特许经营(franchise)也称为经营模式特许(business format franchise)或特许连锁(franchise chain)。美国国际特许协会(IFC)将特许经营定义为: “一种在特许人与被特许人之间达成的协议关系, 在这一关系中特许人愿意或有义务对被特许人的经营在技术援助和人员培训等方面给予支持; 而被特许人自己拥有或自行投资相当一部分企业。”当前市场竞争日趋激烈, 国际经济一体化进

程的加快使传统的地域性垄断消亡。在这种情况下,企业要在竞争中取胜,就必须对市场作出快速反应,通过扩大市场份额,形成规模经济,造就企业的核心竞争能力。针对市场的快速反应,需要企业以最有效率的方式整合资源,在最短的时间内提供市场需要的产品或服务。但是单个企业在此方面具有明显的不足之处:企业自身的资源及其所能支配的外部资源的数量是有限的,很难在极短的时间内重新配置资源并实现理想的产出。而通过特许经营则可弥补这一不足。对特许方来说,不需投入大量资金,而且收取被特许方交纳的各种费用,还可以使特许方获得更多的资金加速发展,有利于扩大自己品牌的知名度和商品的市场占有率。对被特许方来说,加盟所需投入的资金较少,只需支付店面和人工等费用,就可以在特许方的指导下,利用特许方的品牌等优势,尽快改善经营管理,开展业务和占领市场并获取一定的利润。特许方和被特许方之间的这种合作关系使双方的资源得到重新的配置,不必靠单个企业的自我积累来缓慢地实现企业的扩张。在特

许经营的运作过程中,特许方和被特许方的核心能力也不断地得以加强。特许方在店名、专利、品牌、成功的营销经验以及商品货源、广告策划等方面具有绝对的优势,而被特许方在生产或经营的执行方面具有优势,合作双方的核心竞争能力形成优势互补的关系。特许经营的主要应用领域是零售业、餐饮业、宾馆业等服务行业以及制造业的销售环节。

5. 合资企业。当两家或两家以上的企业出于对技术保密或成本节约的考虑而不愿将一些业务外包时,这些企业经常采用成立合资企业的方式解决这一问题。一般情况下,企业之间往往愿意在制造业的生产环节上成立合资企业。

6. 虚拟销售网络。也就是企业将销售功能虚拟化。具体做法是,公司总部允许下属销售网络成为拥有独立法人资格的销售公司,销售公司与公司总部之间是市场经济关系。这样可以减轻企业在销售环节的成本支出和管理负担,充分发挥销售网络的积极性和创造性,广泛利用社会资源强化企业的销售业绩。

参考文献

- [1] Applegate, L. M., McFarlan, F. W. and McKenney, J. L. Corporate Information Systems Management: Text and Cases [M]. IRWIN, 1996.
- [2] Byrne, J. A. The Virtual Corporation [J]. Business Week, February 8, 1993, pp. 98-102.
- [3] David Skyrme. The Virtual Corporation [EB/OL]. <http://www.skyrme.com/insights/2virtorg.htm>, 1995.
- [4] Hodge, B. J., Anthony, W. P. and Gales, L. Organization Theory: A Strategic Approach [M]. 5th Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996.
- [5] Jehuen. The Virtual Corporation [EB/OL]. <http://www.tvshow.com.tw/vr.htm>, 1997.
- [6] Malone, M. and Davidow, W. Virtual Corporation [J]. Forbes, December 7, 1992, pp. 102-107.
- [7] Richard Hale and Peter Whitlam. Towards the Virtual Organization [M]. McGraw-Hill International (UK) Limited, 1997.
- [8] Rossabeth Moss Kanter. Collaborative Advantage: The Art of Alliances [J]. Harvard Business Review, July-August, 1994.
- [9] Steven L. Goldman, Roger N. Nagel and Kenneth Preiss. Agile Competitors and Virtual Organizations [M]. Van Nostrand Reinhold.
- [10] Stig Ottosson. Planetary organizations [M]. Technovation, 1999. pp. 81-86.

(责任编辑: 邢伯春)