

从一体化组织到虚拟企业

孙捷, 张金艳, 和丕禅

(浙江大学 管理学院, 浙江 杭州 310029)

[摘要] 网络经济的发展对市场交易产生了巨大影响, 以一体化治理为主的传统企业组织模式的一些弊端开始显现, 虚拟企业将取而代之成为新的主流企业模式。本文分析了虚拟企业与一体化的传统企业组织模式的主要区别, 并对虚拟企业得以产生和发展的原因及其对我国企业发展的启示作了探讨。

[关键词] 虚拟企业; 一体化组织; 交易成本

[中图分类号] F270.7 **[文献标识码]** A

[文章编号] 1009-9107(2001)05-0035-04

一、一体化组织—传统企业模式

从交易成本的角度看, 传统企业组织的产生和扩张实质上就是连续生产过程之间不完全合同所导致的形成一体化组织的过程, 即交易离开市场而在企业内部组织, 并受一个权力关系约束, 组织内实施一体化治理。

市场与企业是两种可以相互替代的资源配置方式, 二者区别在于市场配置是通过价格机制来实现的, 而企业配置是通过权威关系来完成的。市场运行具有交易费用, 而关于影响交易费用水平的主要因素, 威廉姆森归纳为三点: 资产专用性、交易的不确定性、交易的频率。在资产专用性和交易频率都比较高的情况下通过创建一体化组织, 实施一体化治理, 即允许某个权威来统一调配资源, 以削减资产专用性所带来的机会主义问题, 简化契约调整, 从而节约交易费用。但另一方面, 一体化组织也是有成本的, 除了企业组织内部的交易费用之外, 在一体化的层级结构中, 上层无法仿效市场激励, 信息可能无法有效传递, 而且, 在决策权集中的情况下, 受决策影响的个人将尽可能试图影响决策者。也就是说, 一体化治理虽然能够改变合作双方机会主义的动机和扭曲的行为, 传递更好的成本信息并产生有效的定量决

策, 但也带来了委托代理问题, 损坏了管理者降低生产成本的积极性, 增加决策者作出不当决策的可能性, 这可看作企业实行一体化治理的代价。

二、虚拟企业与传统一体化组织的主要区别

被认为是未来企业组织发展主流模式的虚拟企业是信息技术高度发达与企业组织创新的产物, 是指在有限资源的条件下, 企业为取得最大的竞争优势, 以实现某一特定任务为目标, 以自己拥有的优势产品或品牌为中心, 通过信息网络互联技术, 将拥有所需资源的若干企业集结成一种网络化、动态开放的合作经济实体。在这个经济实体中, 企业在有限的资源背景下, 为了取得竞争中的最大优势, 仅保留企业中最关键的功能, 而将其它的功能虚拟化, 通过各种方式借助外界力量进行整合弥补, 旨在最大效率地发挥企业有限的资源优势, 创造企业本身的竞争优势。主要形式有业务外包、企业共生、策略联盟、虚拟销售等。它与传统一体化组织的主要区别如下:

(一) 信息网络化成为虚拟企业运行的前提

虚拟企业作为一种管理模式早已有之, 但真正发展则是在信息技术特别是网络技术高度发达以后。信息技术和通信技术的应用构成了虚拟企业的

基础框架。企业通过因特网、电子数据交换、局域网等实现与其他企业的信息共享,使各组织形成平等与合作的互利关系。与传统企业模式不同的是,虚拟企业采用发散的信息技术,使企业的信息流动支配企业的物质流动成为可能。在这里,信息的采集、处理及其针对性利用的能力,是虚拟企业运行成功的关键。

(二) 以知识产权和信息共享为纽带,建立双边治理

虚拟企业一般由一个核心企业和几个成员企业组成,组织结构是分散、动态和暂时的。在结构治理形式上,虚拟企业属于双边治理结构,即没有签订实现法人资本一体化的相互控股协议,主要通过谈判形成比较密切的关系,合作方利用共同协商的方式解决纠纷,取代行政命令,以及三边治理中的第三方仲裁。换句话说,专门知识和技能的运用提供了关键的价值源,声誉和信用则成为基本的组织要素,权威不再源于传统的层级地位或统一的控制权,而是来自专门知识和技能,企业治理基于合作双方长期交易积累的信用关系。可见,这种建立在信用基础之上的双边治理具有长期性。但和传统的战略联盟所不同的是,由于虚拟企业的组织结构是分散、动态和暂时的,其运作依赖于特定的工作项目,一旦项目结束则合作关系暂时解除,因而它的双边治理在具体项目执行上又具有间断性,这正是虚拟企业双边治理的特点所在。

(三) 组织边界模糊

一个传统一体化企业的界限可以由其在财产、支配权、经营范围或者地区归属等方面的界限决定,而虚拟企业组织是一种网络组织,无论是在内部的经营单位中还是在外部与其他企业的关系方面,它总是维持着可渗透的边界。通常由信息技术支持的网络组织单元点与点之间的联系使其间的边界被打破,信息流动和丰富联系的环境模糊了传统的企业边界,即与一体化企业在边界上的内外分明相比,虚拟企业在地点和时间、企业的功能、市场界限、员工等方面传统界限明显模糊。

(四) 围绕核心能力的功能专门化

虚拟企业在核心能力的基础上形成专门化功能,而不象传统企业组织那样“大而全”、“小而全”。这种核心功能,包括该企业拥有的专利、品牌、商标和专有技术等有形或无形资产。虚拟企业中,核心功能与部门是分离的,在企业资源有限的情况下,为取得竞争中的优势地位,企业只掌握核心功能,把企业知识和技术依赖性强的高增值部分掌握在自己手

里,而将其它低增值部门虚拟化,通过借助外部力量进行组合,其目的就是在竞争中最大效率地利用企业资源。如作为全球最大的网络互联设备供应商——思科系统公司便是基于互联网开发和应用了全新的“虚拟结算”和“虚拟制造”系统,创立了“虚拟企业”的成功模式。

三、虚拟经营产生和发展的原因探析

(一) 传统一体化组织模式在信息时代显现弊端

在高速发展的信息时代,企业面临态势复杂、竞争激烈的市场,需要及时作出果断决策。同时,随着社会专业化分工的细化,掌握专门知识,培养核心能力已成为提高企业竞争力的关键。这种状况就对企业处理大量信息的能力提出了更高的要求,但是一体化组织的层级结构已成为信息有效传送的瓶颈,尤其是在这种一体化的层级结构过于庞大时,最终决策者不可能掌握每一项专门知识,控制每一个细分市场。另一方面,一体化治理的组织结构在市场情况发生变化时,要重新组合或者解散一个部门、一个企业需要付出很高的制度转型成本,这种组织刚性阻碍了要素资源的优化配置。相反,由于信息的透明性和共享性,小企业借助于互联网能够获得大量的信息和资金等全球储备库,并有可能掌握某方面的专门知识。根据企业理论,决策权应该保留在最熟悉情况的一方,这样,由一线管理层或组织成员掌握相应的决策权,恢复市场激励,就能降低制度转型成本,提高企业组织对特定市场的反应能力,并集中优势资源,从事最专业的活动,提高产品附加值。虚拟经营正是适应这一要求的选择。

(二) 从交易成本的角度看,市场交易性质的变化对企业模式产生了新的要求

网络经济下,市场交易的变化可以从以下几方面分析:(1)现代信息技术不仅减少了信息传输的间接性、迂回性和时滞,更为重要的是,产生了“网络效应”,即一个各部门互相依赖的经济系统中,系统的效率不但与个别人的效率有关,而且与参加网络的人数有关。网络效应的“共时性”结构是大大降低交易成本,提高网络效率的重要条件。组员间经常的互动合作将使有效知识得以传递,减少机会主义行为的可能性,并且使交流与合作更加趋于广泛。(2)降低了资产专用性,国际化分工的发展和产业的国际转移,加速了高度的行业标准的形成。而且,快捷的信息传输加之柔性制造系统的广泛应用,使企业个体具有很大的灵活性,能够迅速地调整生产规模和结构。在网络经济中,尽管企业相互之间表现为互补

性活动,存在依赖关系,但上述变化在丰富的信息流通之下使得企业个体可以以较低的成本找到或者更换合作对象,也就是说,先前这种相互间的垄断被削弱了,导致资产专用性也随之降低,趋于适中。(3)提高了交易频率。分工的细化使得企业之间的合作越来越显得重要,企业之间的交易需求日趋频繁。同时,网络的发展突破了市场交易在时间和空间上的限制,企业能够在任何时候任何地点与任何角落的合作伙伴或客户实施交易,全天候全方位的频繁交易成为可能。此外,毫无疑问,信息技术使企业的决策更为迅速准确和理性,交易中的不确定性大为降低。

综上所述,影响市场交易成本的因素在网络经济下发生了变化,导致市场交易成本降低,这种情况下,基于市场交易内部化的一体化组织中,与日益降低的市场交易成本相比,委托代理和企业内机会主义等的代价和效率损失相对显得较大,恢复市场激励成为趋势,也就是说,企业开始倾向于将交易活动外部化。

交易外部化和治理结构的搭配有三种选择:市场治理、三边治理和双边治理(威廉姆森,1985)。现代社会,企业之间的相互依赖性使企业力求寻找合作伙伴,而核心能力成为企业制胜的关键,那么,合作对象便主要限于那些在某方面具有较强核心能力的企业,可见合作不可能在市场上任意组合,同时,虽然网络经济降低了资产专用性和不确定性,但它们还是存在的,随意的重复的缔约活动必然增加成本,因而市场治理是不合适的;在偶尔进行的交易或初次交易中,采用通过第三方仲裁的三方治理是可能的,但也是暂时的,因为随着交易频率的增加,使企业在经常的交易活动中相互之间容易建立起信用基础,一旦建立了牢固的信用基础,最终双边治理就成为长期稳定的选择。从另一个角度看,不同的交易活动适于选择不同的治理模式,在不确定性不高的情况下,当适中或较高的资产专用性和较高的交易频率并存时,这种交易活动适于采用双边治理模式。所以,如果说网络经济改变了企业的交易活动并要求一种新的组织模式与之相适应的话,那么,根据虚拟企业的特点,我们可以得出结论,虚拟企业的出现和发展正是适应这种变化的必然结果。

四、虚拟企业对我国企业发展的启示

(一)关于经营管理理念

网络经济使以人为本的管理理念更加凸显。在

人力资源管理方面,如前所述,掌握知识资源已成为企业生存发展的关键,企业应为知识资源的驾驭者——员工提供更多的发展才能的机会,大胆创新,建立健全行之有效的员工激励机制。另一方面,随着卖方市场转向买方市场加之人们消费方式的改变,用户的个性需求成为厂商首要的考虑因素。虚拟企业的核心问题之一就是解决“客户需求导向”。网络为企业掌握客户的需求,提供个性化服务创造了便利条件。对顾客而言,产品能根据其需要,及时地被生产出来,并送到他们手中;对厂商而言,大多数产品已先于其生产而存在,有关产品的设计、生产方式已存在于工作团队的意识里,存在于计算机中,存在于灵活的生产线上。厂商能以较高的投入产出比提高顾客的满意程度。组建虚拟企业是提升客户服务水平的有效途径。

(二)关于核心能力

虚拟企业的发展说明,对于单个企业来说,并非规模越大越好,一体化组织的内部协调成本会随着规模的扩大而增加,同时,依靠自身资源进行多元化经营也不一定是企业发展的有效模式,因为企业的资源毕竟是有限的,有可能还会带来更大的风险。而虚拟企业模式告诉我们,重要的是,每个企业应该集中使用自己的优势资源,建立起自己的核心优势,只要企业拥有较强的核心竞争力,就可通过把自己处于弱势的职能虚拟化,借助外部资源实现优势互补,以求更大发展包括多元化经营的成功。在近年来的资产重组浪潮中,一味地求大求全是危险的。所以,如何构造并经营好内部核心能力,是当前我国企业首先应该考虑的重点。

(三)关于对外合作竞争

虚拟企业的核心就是充分利用和优化配置现有资源参与市场竞争,这就要求企业在培养核心能力的基础上建立合作关系,优势互补,形成具有竞争优势的企业价值链系统。在我国,企业规模小,且条块分割严重,无法形成规模效益,对技术含量高、工序繁多的高端产品无力包揽,从而在产品数量与品种上处于劣势。以有竞争力的企业集团或是资讯公司、贸易商等中介为龙头组建虚拟企业是必要也是可行的。企业合作竞争可以是全方位的,包括虚拟生产制造系统、R&P 战略小组、虚拟供销网络、实行供应链管理(Supply Chain Management)等,通过相互合作减少经营风险,缩短产品研制周期,疏通供销渠道,降低生产流通成本。而从战略上看,虚拟企业的组建一方面可以优化资源配置,避免重复建设,另一方面可以从整体上提升我国企业的国际竞争力。

(四) 关于企业基础管理

企业信息化建设至关重要。虚拟企业是建立在信息化的基础框架之上的,要实现企业之间优势资源的共享和协同运作,就必须构筑一套完善的信息平台和管理系统,包括通讯基础设施、信息交换与共享、合作应用和过程管理机制等。其中,企业内部基础管理信息化和标准化是一个重要步骤,如利用计算机建立生产数据库、计算机集成制造系统和财务管理信息系统等等,企业信息化已越来越成为企业经营不可缺少的重要前提。

(五) 关于管理框架

信息化将减少信息流通环节,从而直接导致企业管理组织结构的扁平化。对于我国的企业集团来说,在组织结构上就应使其层次化的金字塔管理向扁平化的网络型管理转化;将原有的生产体系重组,离散其生产过程,使其向能即插即用的标准企业模块转化;随市场机遇变化动态扶植有前景的企业,调整变换集团的核心产业,使企业集团向动态化多元

化转变等。这将大大有利于我国的企业集团向虚拟企业模式的转化。

[参 考 文 献]

- [1] 罗仲伟 网络组织的特性及其经济学分析(上)[J]. 外国经济与管理, 2000, (6): 25~ 28
- [2] 郑新业 从互联网经济的特征谈起 [J] 经济管理, 2000, (5): 24~ 26
- [3] 费方域 企业的产权分析[M] 上海: 上海人民出版社, 1998
- [4] 张春霖 企业组织与市场体制[M] 上海: 上海人民出版社, 1994
- [5] 甘碧群, 程 凯 网络组织 知识经济时代的企业组织创新[J] 经济评论, 2000, (2): 120~ 122
- [6] 解树江 虚拟企业的性质及组织机制 [J] 经济理论与经济管理, 2001, (5): 58~ 61
- [7] Richard Hale and Peter Whitlam. Towards the Virtual Organization [M] Mc Graw - Hill International(U K) Limited, 1997.

From Unified Organizations to Virtual Corporations

SUN Jie, ZHANG Jin-yan, HE Pi-chan

(College of Management, Zhejiang University, Hangzhou, Zhejiang 310029, China)

Abstract: The development of Internet Economy has exerted great influence on the market transaction. The traditional mode of enterprise organizations, which are based on the unified governance, reveals more and more shortages. As a substitute, the virtual corporations will become the main mode of enterprises. This paper analyses the main difference between virtual corporations and traditional enterprise organizations that depend on the unified governance. This paper also analyzes the cause of the emergence and expansion of the virtual corporation and its enlightenment to the enterprises in China.

Key words: virtual corporation; unified governance; transaction cost