

论虚拟企业 On the Virtual Organization

吴昌伦

(东北大学管理工程学院, 教授 沈阳 110006)

曹占英

(辽宁省计委经济研究所, 经济师 沈阳 110014)

当前, 在知识经济和知识管理的大背景下, 构建虚拟企业, 实施虚拟经营, 正逐步成为国内外许多企业实现迅速发展的有效途径。世界著名的英特尔公司、波音公司等成功地实施了虚拟经营, 并因此能够在瞬息万变的世界上保持其领先地位。国外有关专家曾断言: 虚拟企业将成为 21 世纪一种重要的企业管理新模式。

一、何为虚拟企业

虚拟企业(virtual organization), 又称“虚拟公司”或“影子公司”, 它是产业合作网络中具有代表性的

金入股, 创业中心提供 1%~5% 的资金; 分配收益时创业中心获得 20% 左右的利润和资本所得。这样, 一方面政府可凭借其信誉以及在委派专家评估选项和投资管理上的便利条件扶植、引导风险投资业的发展, 另一方面又可弥补政府财政支出上的不足, 而各方当事人之间的利害关系也达到了一种相互制衡。

第三, 如前所述, 资本市场对风险资本的退出、增值和扩容都有至关重要的作用, 因此建立功能完善的资本市场也是促进我国风险投资业发展的重要步骤。目前当务之急是形成一个能为成长性中小型科技企业服务的股票市场。由于深沪两股市的主要职能是为国企改革和重组筹资, 借鉴美国 NASDAQ 市场的经验可设立小盘市场或二板市场, 使其在上市标准、费用、交易法规方面能为提高风险资本上市交易的流动性创造便利。

第四, 政府政策是另一个对风险投资有重要影响的外部因素。从国外经验来看, 政府若想发挥积极作用, 应主要依靠间接手段, 如制定税收优惠、提供贷款担保、健全法律规范、协助风险管理和实行政府采购等措施, 而不是直接充当风险资本供给者和经营者。这对于有着计划经济传统的我国来讲尤其要引以为戒。特别须强调的是, 当前由政府组建

一种经营形式, 是指企业在组织上突破有形的界限, 虽有生产、设计、经营、财务等完整的功能, 但企业体内却没有完整的执行这些功能的组织, 亦即: 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, 而将其其它的功能虚拟化。其目的是在竞争中最大效率地发挥企业有限的资源优势, 进而创造企业本身的竞争优势。企业虚拟化使其管理的视野大为拓宽, 资源运筹的界限从企业内部伸展到企业外部, 极大地拓展了企业资源优化配置的范围, 从而促使各种优势相互集成, 产生更为强大的综合优势, 进而促进企业快速发展。

具体而言, 以突破企业有形界限为显著特征, 以

的风险机构仅是权益之计, 从长远角度看, 一旦该行业发展成熟, 风险投资仍应以民营为主。

第五, 风险投资内部的竞争机制表明, 它是自由市场经济体系下孕育和发展起来的独特的经营方式。市场经济健康运行所需的完备的法律制度对保证该行业的适度竞争和有序发展同样是不可缺少的。因此, 应尽早出台《风险投资法》、《风险公司法》、《竞争法》及与之相关的法律准则, 对风险资本运作的各个环节, 从发起、设立、募集、投资限制、财务清算等作出具体规定, 目的是规范行业的准入、运营和退出行为。

第六, 风险投资领域的多样化和经营方式的专业化给予我们这样一个启示, 风险投资应立足于科技产业和市场需要不断扩充自身的内涵, 既可与高校及科研部门的专业技术人员合作组建服务于某一领域的风险基金, 也可与其他金融机构结合, 对处于不同发展阶段的科技企业给予灵活的资助。这既适应了我国现有风险投资人员素质和管理水平, 又符合我国风险投资企业参差不齐的发展现状。

总之, 我们应从发达国家风险投资业发展的经验教训中深入领会这一体制的丰富的内涵, 再结合我国的实际需要建立和完善我国高科技资本运营模式。
(责任编辑 孙立明)

合作为主要内容的虚拟企业,其虚拟化的内涵至少包含以下4个方面的内容。

一是企业产权虚拟化 由于企业管理者和技术人员群体对企业的控制能力不断提高,所有权已不再被所有者绝对占有,产权变得虚拟和模糊。

二是企业管理职能虚拟化 企业内部的管理职能逐渐分化剥离,管理已不完全是本企业职能部分的责任任务,而是与社会或其它企业共同承担。

三是企业组织架构虚拟化 企业借用外部资源整合的策略,通过与外部的合作,省去了部分生产环节或其它组织环节,实现了企业组织机构的精简,致使企业组织结构多是由两个或两个以上的企业共同构成,不再是完全独立的实体。

四是企业技术人才虚拟化 在新产品开发过程中,从事产品开发的技术人才不再仅仅是来自某一企业,而是来自于多家企业,共同组成开发小组,分工协作完成某一特定的技术研究或技术创新工作。

二、虚拟企业的运作形式

虚拟企业运营的关键是掌握企业的核心功能,把企业的有限资源集中在附加值高的部门上,在保持竞争优势的基础上,注意品质、成本及周期等其他能力的平衡;并时刻注意市场的动向,一旦利益不再,立即调整策略目标,调整虚拟企业的组合方式,以高弹性适应市场的快速变化。

第一,业务外包 这是虚拟企业经营采取的主要形式。业务外包所推崇的理念为:如果我们在企业价值链的某一环节上不是世界上最好的,如果这又不是我们的核心竞争优势,如果终止这种活动不至于把我们同客户分开,那么我们应当把它外包给世界上最好的专业公司去做。也就是说,首先要确定企业的核心竞争优势,并把企业内部的智能和资源集中在那些具有核心竞争优势的活动上,然后将剩余的其他企业活动外包给最好的专业公司,如Boeing——世界上最大的飞机制造公司,却只生产座舱和翼尖;Nike——全球最大的运动鞋制造商,却未生产过一双鞋,等等。这些公司之所以能长期保持在国际市场上的竞争优势,应主要归功于他们所采取的业务外包的手段。业务外包的虚拟化合作方式,不仅使得企业不同产品生产的调整成本趋于较低、效率提高,而且还可以推动企业不断顺应市场需求嬗变的态势,降低风险,以及专注于产品设计、行销方面的创新与规划,从而营造企业高度弹性化运作的竞争优势。

第二,企业共生 企业共生又称之为“共同作业”,即几家企业有着共同的需要,出于对技术保密或(和)成本的考虑,对不愿外包的部分共同出资建立专业化的厂家来生产,并共同分享利益,负责成

本。如某一金融机构并不擅长资讯管理,由于牵涉到自己的利益又不愿意外包,但也不愿意独立承担培养专业人员的成本,于是可以联合其它金融机构共同出资成立专门部门处理资讯管理业务,合并后的资讯业务不仅方便了自己的需要,而且容易产生规模效益。这种虚拟化的网络合作形式,不仅可以达到节约运营成本的目的,而且还可以达到规模经济的经营成效。

第三,策略联盟 策略联盟又称“战略联盟”,是指不同的企业各自拥有不同的关键资源,而彼此的市场又存有某种程度的区隔或分割,为了彼此的利益以及共同开发市场,遂组成策略联盟,交换彼此的资源,藉以创造新的竞争形势。当今世界名牌的企业几乎无不推崇采用策略联盟作为新时代的竞争手段。如美国的IBM与Intel、日本的索尼与东芝、德国的西门子与荷兰的菲利浦等都先后成立策略联盟,或互换技术技艺,或构建特殊的供应合作关系,或共同研制开发新技术新产品。此类通过各种契约而组成的优势相长、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织,不仅可以获得规模经济、范围经济的运营效应,而且还可以抑制过度竞争,通过强强联合共同维护竞争秩序。

第四,虚拟销售 所谓“虚拟销售”,即指企业或公司总部与下属销售网络之间的“产权”关系相互分离,销售虚拟化,促使企业的销售网络成为拥有独立法人资格的销售公司。此类虚拟化的销售方式,不仅可以节省公司总部的管理成本与市场推广费用,充分利用独立的销售公司的分销渠道以广泛推广企业的产品,促使本企业致力于产品与技术的创新,不断提升企业品牌产品的竞争优势,而且还可以推动销售公司的快速成长,网罗大批的优秀营销人才,不断扩展企业产品的营销网络。但虚拟销售网络的前提是,总部必须拥有具有相当市场发展基础的产品,并能以自身的品牌和技术优势保持其稳定性,以防止经销公司另图他处。

三、虚拟企业的运营特征

虚拟企业是一种运作灵活、力量强劲、富有强大生命力的新型企业模式,其运营有以下显著特征。

一是企业界限模糊 一方面,虚拟企业打破了传统企业组织机构的层次和界限,各成员企业出于某种战略考虑,本着自愿互利原则组成某种松散型的网络合作关系,各成员之间无上下隶属关系,完全是一种富有弹性的伙伴关系,只是在具体合作项目或规划中,以出资额和资源投入的多少来确定控制权。另一方面,虚拟企业也打破了行业界限,它一般是由一些独立企业(如制造商、分销商、供应商)、科研机构或竞争对手以各自相对具有的优势为结

点联合组成临时网络。总之,虚拟企业不是法律意义上的完整的经济实体,它本身不具备独立法人资格,没有固定的组织机构和众多的组织层次,企业界限明显趋于淡化和模糊。

二是企业运作灵活 以利用市场机会为组合动机的虚拟企业明显不同于传统企业以特有产品为核心构建的企业组织,它往往是应“机”而生。市场机会来临,协作能创造新的竞争优势时,各有关企业一拍即合,聚兵会战,一旦合作的目的达到,这种合作关系往往便宣告解散;但基于对企业发展战略目标的考虑,这种虚拟的网络合作既可以是临时的合作,也可以是长期的合作,其运作极其灵活。

四、虚拟企业的运营策略

虚拟企业的运营受多方面因素的影响,一般而言,其良性的运作必须遵循下列运作原则或采用下列运营策略。

1. 实行虚拟经营的企业必须拥有自身的核心竞争优势 企业选择任何一种形式的虚拟,都必须建立在自身竞争优势的基础上,必须拥有关键性的资源(如专利权、行销通路或研究开发能力等),以自身的核心优势为依托,通过虚拟化的整合途径取得外界资源和力量的配合,以达到优势互补的目的。如果企业没有自身的资源优势,则容易受制于他人,其虚拟合作极难奏效,即使实行了合作也难以获得长期稳定的运营绩效。

2. 实行虚拟经营的企业必须慎重选择适合自己的合作伙伴,实现企业内部资源合理有效的配置

实行虚拟经营的企业必须在合作前详细审察本企业所处环境,洞察自身的优劣势及外界资源状况。一般而言,企业内部劣势之所在往往是企业应

(上接第47页)

工程,促进产学研相结合,充分调动旅游企业、科研机构、高校、群众团体和个人的积极性,搞好行业协作和地方协作。当务之急是要尽快改变旅游业科研力量薄弱和科研资金短缺的状况,集中人力、财力搞好旅游业重大关键和共性技术的攻关,加强对高新技术的工程化和系统化集成研究,加快科技成果向现实生产力的转化。我国旅游业高技术化要做到系统推进、重点突破与具体项目相结合;要把计算机技术、遥感技术、全球定位技术、地理信息系统技术、数字技术、光电技术、软件技术、语音处理技术、图像处理技术、虚拟现实技术、无线通信技术、终端技术、信息化技术、网络技术融为一体,有重点、分步骤、有计划地在全行业装备与应用;对相关密切而又服务于全社会的高速铁路、轻轨交通、轨道交通、超大型客机、电动汽车、超高速船舶、新材料技术、绿色技术、节能技术、环保产业、防污染重

考虑或择定的虚拟方向。虚拟经营的精髓就是将自身的资源优势集中在附加值较高的功能上,而将附加值低的功能虚拟化,通过借用外力来改善或弥补自身的短缺。因此,合作伙伴的优化选择在虚拟企业的组合过程中至关重要。合作伙伴的择定通常有两种标准:一种是考察合作伙伴是否具有与合作任务相关的物力、人力、资源、功能和经验,这一类伙伴称之为任务相关型;另一种是谋求合作伙伴之间的组织规模与文化氛围的相近或相似,这一类伙伴称之为伙伴相关型。由于任务相关型的网络合作与伙伴相关型的网络合作相比具有虚拟合作项目所需的资源与人力,因此前者比后者更容易取得成功,更有利于优势互补和共同前进。

3. 参与虚拟化合作的成员企业必须努力减少摩擦,积极培植融洽平等的伙伴关系,在竞争中坚持互利互惠的有益合作,共存共荣 由于虚拟企业各成员完全独立,来自于不同的组织,各自具有不同的计划、目标和要求以及不同的管理风格与企业文化氛围,在合作中必然会自觉或不自觉地产生一定的习惯性防卫心理与行动,甚至出现一定程度的矛盾与冲突。因此,要保证虚拟企业的成功运作,就必须采取一系列的管理沟通策略:各伙伴之间应对合作的任务及性质制订明确的协议,明确合作的工作目标和任务,使虚拟企业的运行纳入规范化的轨道,避免误解和歧意;加强正常渠道的相互沟通以及非正式的联系与交流,促使各合作伙伴之间求大同、存小异,极力摒弃猜疑或偏见;加强各合作伙伴在相互信赖基础之上的合作意识的塑造,坚持以利用市场机会为核心的协同合作,强化各自的学习能力和学习效益,通过向对方学习,最大限度地尽快将合作的成果转化为自身的竞争优势,在合作中降低无益损耗,从中获利,最终实现共存共荣。(责任编辑 王宏章)

大工程等发展与布局提出行业发展要求;同时,要根据世界旅游业高技术化发展趋势和我国的需要与实际可能,确定我国旅游业高技术化发展的优先领域、重点攻关技术和关键项目,有重点地推广一批成熟的先进技术,有重点地开发一批国家级的高科技含量的拳头产品,有重点地建设一批旅游科技示范点。

参考文献

- [1] 国家计委,国家科委等.中国21世纪议程.中国环境科学出版社,1994
- [2] 金哲,邓伟志.21世纪世界预测.上海文化出版社,1996
- [3] 汤书昆. Internet 环境下中国旅游产业走向全息模块化方式初探.旅游学刊,1997(4)
- [4] 聂晓明. 加快旅游经济发展必须进一步依靠科学技术. 旅游调研,1996(3)

(责任编辑 肖庆山)