

透视当前我国企业对 中间组织的选择问题

刘 媛

摘 要: 分析中国入世一年来,我国企业在经济全球化的冲击下所处的挑战和机遇并存的市场环境,透视在利用新经济时代的产物——中间组织改进传统企业组织模式中应考虑的问题。

关键词: 中间组织;战略联盟;虚拟;选择

中图分类号:F713 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-1894(2003)03-0016-04

入世一年来,虽然中国总体经济状况仍保持强劲的增长势头,但我国企业已经感受到了全球经济一体化的猛烈冲击,面对着国内竞争国民化,国际竞争本土化的趋势,我国企业面对的市场范围在扩大,可以说企业生存和发展机会增多了,但寻找交易对象和谈判的复杂程度也在增加,竞争的压力在增大。

一、我国企业传统的商业模式

我国企业大部分保持着传统的商业模式,带有浓厚的中央集权的色彩,追求的是“小而全、大而全”的经营模式,通过不断扩大企业规模和经营范围降低平均生产成本。这种“一体化”的组织模式虽然可以有效地维护企业自身利益,保护企业专有技术,但随之却由于冗长

然,可能同时还需要对管理机构进行某些适应性的改革。

Internet,特别适用于跨国企业的经营业务,适合建立低成本的跨国业务网络,容易实现自动数据收集、分析、智能决策技术,容易对营销调研系统进行不断的更新换代以便增加有用信息量。与时俱进,是所有企业生存的前提。

(作者单位:上海对外贸易学院)

参考文献:

- [1] 菲利普·科特勒著,梅汝和 梅清豪等译. 营销管理[M]. 上海:上海人民出版社,1999.
- [2] 朱战备,郑锴. 踏上 WWW 之旅[M]. 上海:上海远东出版社,1997.
- [3] 屈云波,郑宏. 数据库营销[M]. 北京:企业管理出版社,1999.
- [4] Carl McDaniel, Roger Gates: Contemporary Marketing Research, South-West College Publishing 1999, 4th Edition.
- [5] William G. Zikmund: Exploring Marketing Research, The Dryden Press, 1997, Sixth Edition.

的流通渠道、过多的中间环节、低效率的信息传递使生产企业难以确切掌握市场的需求状况,企业的生产能力经常不能充分发挥,生产成本不能因为生产规模的扩大而降低,反而导致产品与消费者的距离越来越远,最终是企业缺乏了市场竞争力。

在全球经济的背景下,特别是21世纪以网络技术为代表的信息技术在中国的迅猛发展,加之以战略联盟和虚拟企业为特征的中间组织形式被许多跨国公司在市场中成功应用,使得我国企业开始意识到必须优化现有商业模式,运用企业联盟或虚拟企业的中间组织模式,才能提高经营和管理效率,增强企业的核心竞争力。

二、选择中间组织为我国企业带来的优势

中间组织通过契约为纽带追求“双赢”的目标,其根本特征是中间组织具有企业和市场的两重性,表现为市场组织化和企业市场化。市场组织化是将市场交易变形为企业内交易,将市场关系变为企业内管理关系,在市场关系的基础上形成有组织的市场,强化各部分的优势,形成战略性联盟;企业市场化则将市场机制引入到企业内部,将内部交易转化为市场交易,通过外包的方式突破企业有形的界限,将企业薄弱环节转让给其他企业来完成,弱化企业的组织结构,形成虚拟企业。通过分析,选择中间组织可为我国企业带来以下几方面的优势:

1. 降低产品交易成本,提高交易的效率 交易成本和组织费用是价格机制运行所必然产生的费用,包括信息成本、拟定和实施契约的成本、界定和控制产权的成本和监督管理的成本等一切不直接发生在产品生产过程中的成本和费用。

对于企业而言,其和市场中资源的配置可互相替代,区别的是对两者的控制机制不同,企业靠的是行政机制,而市场靠的是价格机制。当企业的交易成本小于市场的交易成本时,企业的行政机制就会替代市场的价格机制,两者之间的界限是由企业边界组织成本和市场边界交易成本比较确立的。而选用中间组织的模式将很好地统一这两种机制,以合作弱化竞争;通过实施战略联盟,将外部交易内部化,用行政机制替代价格机制,可减少谈判、签约和执行的次数,有利于企业间传递和交流信息,达到减少交易成本的目的;通过选择虚拟企业模式,将企业内部组织市场化,用价格机制控制和协调,可减少传统企业中组织管理费用,从而更好地制定经营战略,提高交易效率,适应市场快速变化的要求,满足消费者个性化的需求。

由于市场经济体制在我国尚未完全成熟,我国企业管理中仍存在过多的行政干预,行业中严重的条块分割,这些都在有形和无形中增加交易成本和组织费用。而如果将原有企业虚拟化,将生产和交易流通环节进行市场化管理或“外包”,企业原有的组织功能精简,就可以减少不必要的行政干预等组织费用;或者,进行跨行业、跨经济成分的联盟,增加行业间和企业间的透明度,可达到减少交易成本,为提高未来入世几年后我国企业进入更开放的市场创造更大竞争优势的目的。

2. 利用外部资源,实现自己的战略目标 信息技术的发展为中间组织的存在和发展创造了充分的条件。网络令信息的使用效用达到最大化,大大提高了公司信息交换和业务协调的水平,也让我国企业、尤其是中小企业有可能在共同的互连网平台上与跨国公司开展竞争。企业选择中间组织模式,借助于信息技术的力量,增加了信息传递的速度和效率,使交易更为透明,让市场企业化或企业市场化成为可能。

选择中间组织使企业利用外部资源“借鸡下蛋”成为可能。通过联盟企业或虚拟企业中其他成员的力量完成开发、生产、销售,以及售后服务等其自身能力缺乏的工作,同时将成员间的核心竞争力进行低成本、高效率的重组,通过横向和纵向联合,达到优势互补,实现各自的战略目标。如微软公司和英特尔公司组成的 WINTEL 联盟,将微软公司的 WINDOW 软件和英特尔公司奔腾芯片完美结合,奠定了现代个人电脑的基本架构,决定了产业的技术标准,使行业中的其他商家不得不遵循他们制定的游戏规则,从而使两公司保持在激烈的行业竞争中长期处于优势地位。

3. 减少交易的风险,提高快速反应能力 成功的中间组织的成员们首先必须具有其他方所缺乏的核心竞争力,才能巩固其在整个价值链中的地位。同时不论是战略联盟还是企业虚拟模式,成员的关系都是建立在长期的利益基础上的,或通过提供股票期权和有吸引力的红利等激励机制,完成交易的全过程,因此很大程度上降低了“一次性”交易行为所产生的不确定风险。

另一方面,企业反应越是迅速,就意味着其更容易获得竞争优势。试图面面俱到的大公司,在瞬息万变的市场环境中,会显得行动迟缓和笨拙。因此,面对实力雄厚的跨国公司本土化的压力,我国企业应该减少原来“蜻蜓点水”式做大、做全的投资方式,通过选择中间组织模式,集中有限的资源,巩固企业自己的核心竞争力,借助外部资源实现企业的战略目标。一方面不仅减少了资金周转等一系列财务问题;另一方面,当联盟或虚拟企业中某一方出现问题时,有机会进行快速调整,提高企业的市场应变能力。

所以,正因为中间组织具有组织结构更灵活,应变能力强等优势,在竞争日趋白热化的今天,正成为当前一些发达国家和地区企业中热衷借鉴的组织模式,除了象 WINTEL 非常成功的联盟外,福特和日产联盟、通用和丰田联盟,都是通过双方的技术优势开发新的车型,利用双方的营销渠道,扩大原有的市场范围。而如耐克、戴尔等公司采用全球采购、许可证生产等虚拟企业模式,在保留自身技术、品牌等核心竞争力的前提下,都在很短的时间内坐到本行业的头把交椅。

三、选择中间组织应该注意的问题

中间组织模式由于其较传统模式具有过度松散、对外界依赖性大等特征,选择这种模式必须注意一些问题,才能较为成功地发挥其优势作用。对于我国企业来讲,选择这种模式仍然处于一个探索的阶段。虽然有许多方面的事实证明了选用中间组织模式的成功,但也有些失败的案例值得我国企业在选择中间模式时加以考虑,其中的问题有以下一些方面:

1. 选择中间组织遇到信息不对称的问题 在经济全球化的背景下,交易中获取信息、传递信息、掌握信息和处理信息的要求越来越高,企业间的竞争,正逐渐演变成如何利用信息、控制信息的竞争。在中间组织中,联盟的各公司或虚拟企业各个部门都在不停地创造和传递着信息,如有关产品的开发研制结果、产品试销和销售的情况、竞争者的反应和消费者对产品的意见反馈等信息。一项创新要成功地实现商品化并产生利润,需要对各方面信息加以分析和利用,并及时有效地将这些信息在整个产品生产流通环节中传递和交流。

这种交流传递的过程可以理解为对信息的复制过程,而复制的准确性如何取决于两个主要因素:一方面是该信息与知识产权有关或只能意会不能言传的隐形知识,因此传递的速度或

内容会受到限制,使信息传递不畅通;另一方面,由于中间组织中各个成员虽然有以共同的市场利益为基础的契约做保障,但每个成员必然会更多考虑自身的利益,希望做的少得的多,必要时以牺牲其他成员的利益来获得自己最大利益,因此减少对信息的分享就在所难免,从而造成信息不对称的问题,产生链接的矛盾,影响了中间组织作为一个整体模式的发展。

2. 选择中间组织面临过度依赖的问题 借助于外部的资源增强自己的竞争力是我国大部分企业考虑选择中间组织模式的重要原因,但如果不能象耐克公司那样保留自己独有的设计和品牌驾驭能力,即自己的核心竞争力,将面临由于过度依赖他人而处于惟恐被别人抛弃的境地。

IBM 个人电脑的发展过程可以作为一个典型的例子很好地对这个问题加以说明。1981 年 IBM 推出第一台个人电脑时,采用了通用的标准和通用的零部件,通过向英特尔购买微处理器(8088 型)和从微软处购买其操作系统(PC-DOS)的使用权,而大部分产品是通过独立零售商出售的,这样借助其他公司力量,IBM 仅用 15 个月就向市场投放了自己第一台电脑。到 1984 年时,IBM 已经取代了 APPLE 公司成为全球最大的微机的供应商,占市场 26% 的份额。到 1985 年的时候,市场份额又上涨了 15 个百分点。但是,由于 IBM 的产品是开放式的架构,其他的竞争者很容易仿效,同时又缺乏对销售商的约束力,IBM 几乎没有任何可掌握的关键资源。在随后的几年里 IBM 的竞争优势开始消失,原来的供应商和第三方公司所获得的市场价值已经超过了它。可见,创建和维护自己的核心能力是采用中间组织时减少对外部环境过度依赖、成为价值链中不可缺少的成员的唯一有效的方法。

四、结束语

综上所述,对于我国企业来讲,在入世和全球经济一体化的环境中,优化商业模式势在必行。选择中间组织的模式,是利用外部资源获得更好的生存和发展的空间,实现自己战略目标的好方法。但同时也必须看到,我国的许多企业由于缺乏核心技术,只能通过盲目的价格竞争取得生存的空间,成为许多跨国公司外包的对象,作为中间组织中容易被替换的成员。由于对外界的依赖性太大,一旦目前所有的比较优势减少或丧失的时候,企业的生存就会面临危机。所以,只有加大对自己核心竞争力的培植和资金的投入,才能减少对外部条件的过度依赖等问题,选择中间组织模式才真正具有意义。



参考文献:

- [1] Henry W·Chesbrough. 虚拟组织怎样才能不虚,哈佛商业评论[J]2002.11.P112-121.
- [2] 武心莹. 论网络经济对企业规模影响的弱化[J]2002.3.P3-6.
- [3] 于立. 企业联盟和虚拟企业的理论解释与现实意义[J]2001.5.P67-72.