

# 虚拟企业合作伙伴 关系的构建与管理

张丽梅

**摘 要:** 虚拟企业是一个全方位对外开放的系统。在虚拟企业组建与运作过程中,可以根据实际需要来调整合作伙伴企业的项目,不断有新的伙伴加入,同时也有不合格的伙伴淘汰出局;为了更好地满足顾客的需求,虚拟企业要不断地从外界获取各种信息,调整虚拟企业研发方向。

**关键词:** 虚拟企业;合作伙伴;选择;管理

**中图分类号:**F276 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-1894(2003)03-0024-05

## 一、虚拟企业的概念

进入 20 世纪 80 年代后,国际国内的市场竞争变得空前激烈,消费需求也变得越来越多样化,传统的大规模、少品种的企业生产模式受到了严峻的挑战。西方发达国家的企业要求变革组织与制造方式的呼声越来越高,一些新的管理模式应运而生,如精益生产、企业流程再造、零库存、制造资源计划等等。其中“虚拟企业”模式以其具有对市场的极大适应能力,并能提供高效率、低成本、高质量的产品和服务的优势而日益受到企业界的广泛关注,并随着 Internet 和电子商务技术的深入发展而风行全球。虚拟企业的主要思想是:由具有开发某种新产品所需的不同知识和技术的不同组织(企业)组成一个临时的企业联盟,来共同应对市场的挑战,联合参与市场的竞争;虚拟企业是围绕该特定产品的参与者的共同利益代表,它随着市场和产品的变化而变化。“虚拟”一词的含义是“虽没有实际的形式,但能发挥同样的效果”,同样,虚拟企业是指企业组织上突破有形的界限,虽有研究开发、生产、设计、营销、财务等功能,但在企业内部却没有相应的组织。也就是说,企业在有限的内部资源的情况下,为了取得更大的竞争优势,仅仅保留企业中最关键、最具优势的功能,而把其他功能虚拟化,通过各种方式借助外部资源进行整合,以期最大限度地发挥自有资源的效率。

虚拟企业的出现,有其深刻的历史背景:全球经济一体化的趋势,使得靠一个企业的自有资源已无法充分满足市场的需求,企业的内部资源(指企业拥有所有权和使用权的资源)总是有限的,并且内部资源的各种组合往往存在着差异,如有的企业拥有雄厚的资金,但缺乏有前途的投资项目,而有的企业具有较强的研究开发能力和良好市场前景的产品,却苦于缺乏资金;有的企业长于生产短于营销,而有的企业却精于营销而生产能力不足等等。企业

的外部资源(指不为企业所有,但对企业有现实或潜在使用价值的一切资源),相对于单个企业的自有资源来说几乎是无限的。为了充分发挥单个企业的有限资源的功能,借助外部资源对内部资源进行重新整合变得十分必要。虚拟企业管理模式顺应这个需要而产生。

## 二、虚拟企业合作伙伴的选择

虚拟企业中合作伙伴关系的构建是一个十分重要的问题,它直接关系到虚拟企业的成败。同时,虚拟企业中的伙伴选择与优化,又是虚拟企业构建过程中的一个重要阶段,在这个阶段,必须全面权衡各种因素,对潜在的候选企业进行全面考察,并从中选出最优化的伙伴组合。在虚拟企业运行之前,首先要对伙伴进行选择,虚拟企业的合作伙伴的寻找过程包括在网上发布合作伙伴需求信息,同潜在合作伙伴进行沟通,对潜在合作伙伴进行初步评价,对最终的合作伙伴进行定量评价及根据评价结果选择最佳合作伙伴,同合作伙伴进行签约。通常在伙伴选择过程中应该遵循以下原则:

**1. 核心能力原则** 即要求参加虚拟企业的伙伴必须具有并能为联盟贡献自己的核心能力,而这一核心能力又正是虚拟企业确实所需要的,从而避免重复投资,降低虚拟企业的学习成本。这也是虚拟企业立足之根本。

**2. 总成本核算原则** 即虚拟企业总的实际运作成本(包含联结成本)应不大于个体独立完成的全部所有内部费用,如要求伙伴之间具有良好的信任关系,地理距离相对接近,联结成本较小。这是虚拟企业运作的必要条件。

**3. 学习能力原则** 虚拟企业的一个主要目标就是迎合和把握快速变化的市场机会,因此对各个伙伴企业具有较高的敏捷性要求,要求其来自虚拟企业外部或虚拟企业伙伴之间的服务请求具有一定的快速反应能力。企业要建立一种适应动态变化的学习能力。虚拟企业的学习过程不仅仅局限在避免组织犯错误或者是避免组织脱离既定的目标和规范,而是鼓励打破常规的探索性的试验,是一种允许出现错误的复杂的组织学习过程。它在很大程度上依赖反馈机制,是一个循环的学习过程。

**4. 风险最小化原则** 虚拟企业运行模式具有高风险性,例如市场风险依旧存在,只不过在个体伙伴之间得到了重新分配;且整合后的风险有降低的可能,亦有增大的可能。虚拟企业中的伙伴企业通常面临不同的组织结构和技术标准,不同的企业文化和管理理念,不同的硬件环境等,这些因素大大增加了联盟中的管理/合作风险。因此在选择伙伴时必须认真考虑风险问题,并选择正确的伙伴以最大程度上回避或减少虚拟企业整体运行风险。

上述4个原则只是虚拟企业伙伴选择的一般性原则或基本原则。由于具体问题的不同,以及虚拟企业在具体目标上的差异,在选择合作伙伴时可能并不只限于上述4条基本原则,如着眼于扩展市场边界的虚拟企业可能还需要考虑伙伴的所在地域,合作伙伴的商誉品牌因素等。此外,还需要重视候选伙伴的信用等级。对于候选伙伴的信用等级的评定可以利用第三方资讯进行评定,如根据专门的信用等级评定机构对其进行信用认证,其指标可以包括候选伙伴的成立时间长短、资金实力、企业文化等;同时,可以设定一个进入虚拟企业的最低信任度,只有那些信任度高于最低信任度的企业才可以成为虚拟企业的正式伙伴,从而将一些潜在的危险伙伴排除在虚拟企业候选伙伴之外。

### 三、虚拟企业合作伙伴的管理

虚拟企业合作伙伴的管理更是一个复杂过程,其管理内容包括:合作伙伴的信任管理,即增强合作伙伴的忠诚度与信任感;合作伙伴的冲突管理,虚拟企业的成员企业来自不同国家和地区,冲突的发生是一件非常平常的事,如何管理好虚拟企业中的冲突也是虚拟企业管理的重要内容;虚拟企业成员企业之间利益分配也是一件头痛的事,虚拟企业是以利益为驱动的,虚拟企业能否合理地制定利益分配方案是虚拟企业成功运作的关键;虚拟企业合作伙伴绩效考核与传统企业绩效考核完全不一样,虚拟企业绩效考核应是一个动态过程,虚拟企业的监督控制小组在整个虚拟企业运作过程中要不断地对虚拟企业的成员企业进行监督考核。

基于伙伴关系我们认为虚拟企业的基本组织模式有两种:有盟主的组织模式和民主联盟的组织模式。前者通常由一个占主导地位的企业(盟主)和一些相对固定的伙伴组成。盟主负责制订虚拟企业运行规则,并负责协调各个伙伴之间的关系,负责在伙伴之间出现冲突时作出合理仲裁。后者在虚拟企业中不存在盟主,所有的参与者在平等的基础上相互合作,参与者在保持自身独立的同时,为虚拟企业贡献出自己独特的“核心能力”。对于有盟主的组织模式,其伙伴关系的管理较为简单,因为盟主具有绝对的权威,各伙伴在其威慑作用下,会按照承诺去完成自己的任务。虚拟企业的管理类似于同一组织内部的管理,盟主对合作伙伴的管理类似于对其内部部门的管理。相对于这一模式而言,民主联盟平等的伙伴关系对于每个伙伴的约束力较小,不利于虚拟企业的稳定,伙伴管理较为复杂,具有跨组织协调的特点。因为伙伴彼此间并不熟悉,信任的建立也不可能在管理的过程中。由于彼此的牵制,使得谈判成本加大,增加虚拟企业的运作成本。

对民主联盟中的合作伙伴进行管理,可以在合作之初采用契约方法来规范伙伴行为,如合同、协约书等。由于虚拟企业在本质上是一个以市场利益为驱动的、暂时性的组织结构。因此,契约方法中最重要的内容是关于伙伴间利益分配的各种合同或协议,在涉及到投资额度、收益分配等利益问题时,需要通过伙伴间的协商来确定。建立公平、规范契约的关键就是要让各自独立的伙伴在虚拟企业中感觉彼此之间是相互平等的,并在相互理解的基础上,明确其责任、权利和义务。虚拟企业具有“多利益团体”属性,即伙伴来自不同的利益实体。为保证虚拟企业的顺利运行,就必须保证双赢或多赢目标的实现。同时,虚拟企业必须兼顾效率原则,即必须体现“多劳多得”的激励原则。

在虚拟企业运行过程中,伙伴之间信任关系的建立较之契约的约束会更为有效。信任的建立依赖于良好的沟通。在这一点上,虚拟企业既可利用信息技术实现低成本的、间接的、实时的沟通,也不排除必要时采用“面对面”的直接沟通,而且要尽可能地多创造一些直接沟通的机会,这样有利于加深伙伴间的感情及联络纽带,加强虚拟企业的人性化管理。伙伴之间良好信任关系的建立可以避免虚拟企业的管理僵化,降低其结构成本,伙伴间的相互信任可以大大减少虚拟企业内部的交易成本。在虚拟企业伙伴间的结构、组织和文化方面都存在差异的情况下,信任关系的建立可以大大降低伙伴之间的协调工作量,并促使伙伴以灵活的方式相互调整彼此的合作态度和行为,从而有利于在虚拟企业中形成稳定的、具有创造性的伙伴关系。信任管理的内容包括:

1. 建立内部信任评审体系 即对合作伙伴的信誉、风险偏好、联盟的性质及行为机

制进行评审。

**2. 建立相互信任的机制** 虚拟企业必须建立起一个良好的需求信息网络和合作伙伴关系网,使各成员企业能充分、及时地进行信息沟通,从而准确理解与把握相互的需要,建立信任关系,这是虚拟企业协调管理的基础和前提。由于各成员企业来自不同的组织,有着不同的背景,在合作过程中,会自觉或不自觉地产生习惯性的防卫心理和行为,在虚拟企业中形成障碍。所以,必须通过充分的沟通与尊重,建立起信任关系。

**3. 跨文化管理** 虚拟企业的管理经常面临着由于文化差异带来的障碍甚至冲突,虚拟企业的文化管理强调团队文化。团队文化不是以牺牲合作伙伴的利益来服从整体目标,而是应用并行工程技术系统地考虑局部目标与整体目标的关系,并在项目实施中通过随时协调、沟通达到局部目标与整体目标的一致。促进团队文化的形成。

**4. 建立一套约束机制** 主要用于防止相互欺骗和防止机会主义行为产生;当出现某些败德现象,而约束机制无法制裁时,应降低联盟退出成本,即降低退出时的赔偿费。

冲突在任何组织中都是存在的,功能正常性的冲突对于组织会起到良好的调节促进作用,而功能失调性的冲突则会给组织带来不好的影响,甚至妨碍组织的正常运作。在虚拟企业中,冲突产生的可能性会比传统企业更多,对冲突的管理也是合作伙伴必须正视的环节。在民主联盟模式的虚拟企业中,由于合作伙伴各方均认可多赢目标的实现,所以只要在组织中建构开放和信任的氛围,以积极坦诚的态度进行沟通,公开内部信息,对合作伙伴给予充分的信任,通过适当的谈判和沟通就可以解决冲突;同时,可在联盟内部设立仲裁委员会,行使最终裁定权,以作为适时的补充。在有盟主的组织模式中,由于盟主和其他伙伴之间实力悬殊,在谈判中可能出现以大欺小的情况,为保护中小伙伴的权益,应在虚拟企业成立之初明确中小伙伴在关键问题上的表决权;同时可由外部的独立审计机构对企业进行监管,避免盟主侵害中小伙伴的利益。对于虚拟企业而言,实现既定利润是合作伙伴的共同目标。所以要实现伙伴的良好持久的合作,不仅要依靠彼此的信任,更须依赖于完善的绩效考核机制。可在虚拟企业中建立目标管理,将企业的利润转化为分目标,通过这些目标对各个伙伴进行管理并以此来保证虚拟企业总目标的实现;而目标管理更有利于虚拟企业整体活动的控制,也有利于促进成员的自我激励、自我控制以及自我完善,同时,虚拟企业对不同成员的奖惩,也以对成员完成目标的评价为依据。公平合理的奖惩有利于维持和调动组织成员的工作热情和积极性,会影响成员行为的改善。

另外,虚拟企业的正常运行依赖于社会法律制度的完善,通过法律来规范虚拟企业行为,制约成员和成员间的关系,确保各方的经济利益。但在目前我国市场机制与相关法律还不完善的情况下,虚拟企业的成员容易出现相互不信任和不规范的行为。在虚拟企业中,伙伴之间必须强调相互的诚信。如果在虚拟企业中伙伴各自只为自己着想,彼此不忠诚,将会大大增加虚拟企业运行风险发生的可能性。一旦这种忠诚关系遭到破坏,对于虚拟企业的

#### 参考文献:

- [1] 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学. 第四版. 黄卫伟等译[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1997.
- [2] 陈 剑, 冯蔚东. 虚拟企业构建与管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.
- [3] 覃 征, 汪应洛. 网络企业管理[M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2001.
- [4] 弗莱蒙特·E. 卡斯特, 詹姆斯·E. 罗森茨韦克. 组织与管理. 第四版. 傅 严等译[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.
- [5] 叶 飞, 孙东川, 张 红. 虚拟企业的复杂性研究[J]. 新管理, 2001 年, 第 14 期.