

张承耀 / 著

企业“消失自我”的时代

虚拟企业 与 策略联盟

The Virtual Enterprise
and
Strategic Alliance



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

虚拟企业与策略联盟

张承耀 著

经济管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

虚拟企业与策略联盟/张承耀著. — 北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-764-4

I. 虚... II. 张... III. 企业管理—经济合作
IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 121484 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编: 100038

印刷: 北京宏伟印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 黄姗姗

技术编辑: 晓 成

责任校对: 叶 子

880mm × 1230mm/32

10.5 印张 251 千字

2004 年 3 月第 1 版

2004 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1 — 6000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80162-764-4/F·683

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

2003年，中国社会科学院开始了第一批重点学科建设。作者所在的企业管理室也是负责企业管理学科建设的单位。我们计划每年集中一个重点领域进行探索。2003年的领域为虚拟企业与策略联盟。本书即为这一探索的成果。

近年来，虚拟企业与策略联盟引起了学术界与全社会的广泛重视。这两个概念之间有着密切的联系。从时间特性上看，策略联盟属于长期的或有一定持续期间的虚拟企业，我们把它称为“广义的虚拟企业”；与此相对应，我们把临时性策略联盟或临时性企业称为“狭义的虚拟企业”。

供应链也是与上述概念非常相近的概念。一般来说，供应链更针对于某类产品。我们力图从产业层次上探讨并将策略联盟进行分类。于是，我们就按辅业—主业，再将主业分成农业—工业、工业—工业（供应链）、工业—商业、商业—商业（连锁经营）等进行说明。另外还有一些相近的内容如产业集群、行业协会等，就没有能逐一说明了。

在结构方面，全书分成上、中、下三篇：上篇为综述篇，分别对一些专题等进行论述，其内容主要是对该方面案例的综合，所用资料是15年来的积累，这是全书的重点；中篇为案例篇，即对一些企业为对象进行描述；下篇为背景篇，主要谈一些相关背景性问题。

上篇综述篇的8章所讨论的专题有狭义虚拟企业的内涵、寻找经营伙伴、重构工农联盟、辅助业务外包面面观、供应链的形成、改进工商关系、走向电子商务、连锁经营的类型等。

第1章,“狭义虚拟企业的内涵”指出,虚拟企业的本质特征有以下三点:其本身不是一个企业实体或者法人企业,这一点与实体企业相区别;不同企业或不同主体相互协作构成一联合体,从外部看上去好像是一个企业;虚拟企业的存续时期长短不一,短的任务完成随即消失,长的可以持续存在。因此,所谓的“狭义的虚拟企业”是指不同企业或不同经济主体之间的一次密切协作,在短时期内完成似乎应该由一个企业完成的任务。不同主体之间高度精确的配合使得外部看上去像是一个独立企业的一次运作。

第2章,“寻找经营伙伴”从联手做市场、两两结合、与政府合作等方面探讨企业联盟的各种类型。在市场经济的大舞台上,我们不仅可以看到各式各样的“独舞”,更可以看到配合得天衣无缝的“双人舞”。企业与人一样,因朋友而幸福和长久。

第3章,“重构工农联盟”就工业主导型、商业主导型、服务主导型、企业一体化型等若干主要模式进行说明。例子表明,农村有农村的优势资源,比如土地、劳动力等;企业有企业的优势资源,如技术、资金等。二者的结合可以释放出巨大的潜能。在中国走向市场化、工业化和城市化的历史进程中,企业是不可或缺的、当仁不让的经济主体。大力发挥企业的主导作用,把农民变成企业的职工,是加速中国市场化、工业化和城市化进程的必由之路。

第4章,“辅助业务外包面面观”认为,对于一个家庭来说,某些家务事可以请保姆来做。同样的道理,企业也可以将某些非核心业务交给其他企业或单位来做。特别是在主营业务之外的某些人、财、物、信息等具体业务事项,可以让“企业保姆”去干。文中分别就招聘与培训、办公与后勤、财务与费用、技术与

市场、资产与设备、信息与知识、咨询与诊断、管理与监督等方面举例加以说明。

第5章,“供应链的形成”认为,企业发展的实际表明,市场竞争再不是单个企业之间的竞争,而演化为供应链之间的竞争。供应链的形成可以是上游企业向下游的延伸,也可以是下游企业向上游的延伸,更高水平的则是在无形资产的高度直接面向市场,整合生产与销售的各个环节。文中分别对上游向下游的延伸、零部件委托加工、加工专业户、疏导流通环节、供应链管理专业户等专题加以说明。我们面对的一个大趋势是,企业之间的竞争变成了供应链之间的竞争,企业管理变成供应链管理或供应链经营。

第6章,“改进工商关系”提出,构造从工业企业到最终消费者的市场链时可以有許多不同类型的模式,比如,企业可以建立自己的销售队伍,可以直接开进集贸市场,可以把产品卖给批发商,也可以通过代理商进入市场等。因此,工商关系也会有不同的表现形式和特点,而且各种模式还会发生相互转变。文中分别列出自销与直销、代理制优劣、经销商评价、利益的分配、模式的转换、商家的崛起等专题加以说明。

第7章,“走向电子商务”探讨了综合商社的职能、网站当先锋、趋之若鹜的物流、生产者的发动、传统商业的变形等问题。建设电子商务系统,单独靠网站、厂家或商场哪一方都不够,需要联合起来发挥各自优势;组建以资本为纽带的集团困难较大,构建策略联盟是现实选择;打造无缝隙的供应链特别是终端建设是关键;有时取货可能比送货更重要。

第8章,“连锁经营的类型”分别就从三分法到八分法、直营连锁、自由连锁与合作连锁、资本连锁与资产连锁、使用连锁与管理连锁、品牌连锁等主要模式加以说明。可以把多种方式分成两个极端:一个极端是完全靠自己,其主要支撑力量是纵向的垂

直关系;另一个极端是靠别人,大家平等,彼此构成平等的契约关系。其他的中间细分类模式大都为多重要素的复合。特许连锁或品牌连锁靠的是管理模式,靠的是无形资产和人力资源,这就与靠自己、靠有形资产即资本形成了鲜明的对照。无形带动有形是管理的至高境界。

中篇共10章为案例篇,涉及的企业包括创维、上海石化、广深铁路公司、双星集团、意丹奴、旭日集团、安徽烟草、山西晋商、雅戈尔,等等,里面的一些内容可能是关于策略联盟的,另一些内容可能不是直接关于策略联盟的。

下篇背景篇的3章主要谈一些相关条件,内容包括企业创新面临的新形势、我国制造业企业国际化战略、策略联盟与核心竞争力等。

上述章节多数已经公开发表,附录为成果来源的索引。

本书的读者对象为企业界人士、企业管理研究人员、政府有关部门管理者,大中专学校的学生、研究生也可以参考。

在本书即将出版之际,感谢中国社会科学院科研局的领导、工业经济研究所的各位领导的帮助。

著 者

二零零三年十一月

于北京

目 录

上篇 综述篇

第1章 狭义虚拟企业的内涵	3
一、虚拟企业的本质特征	3
二、企业间的协作	5
三、个人层次的结合	8
四、柔性组织结构	10
五、按要素分配	11
第2章 寻找经营伙伴	15
一、联手做市场	15
二、一帮一一对红	19
三、“与狼共舞”的时代	23
四、与政府联手	26
第3章 重构工农联盟	31
一、工业主导型	31
二、商业主导型	34
三、服务主导型	37
四、企业一体化型	41

第4章 辅助业务外包面面观	45
一、招聘与培训	45
二、办公与后勤	47
三、财务与费用	49
四、技术与市场	51
五、资产与设备	53
六、信息与知识	55
七、咨询与诊断	57
八、管理与监督	59
第5章 供应链的形成	61
一、上游向下游的延伸	61
二、零部件委托加工	63
三、加工专业户	65
四、疏导流通环节	67
五、供应链管理专业户	70
六、企业管理的升华	72
第6章 改进工商关系	77
一、自销与直销	77
二、代理制优劣	79
三、经销商评价	82
四、利益的分配	84
五、模式的转换	87
六、商家的崛起	89
第7章 走向电子商务	93
一、综合商社的职能	93

二、网站当先锋	95
三、趋之若鹜的物流	98
四、生产者的发动	101
五、传统商业的变形	103
第 8 章 连锁经营的类型	107
一、从三分法到八分法	107
二、直营连锁	109
三、自由连锁与合作连锁	110
四、资本连锁与资产连锁	112
五、使用连锁与管理连锁	114
六、品牌连锁	115
七、简短的小结	118

中篇 案例篇

第 9 章 创维国际化启示录	121
一、产业组织与产权组织	121
二、产品国际化与产权国际化的关系	121
三、先国内后国外与先国外后国内	121
四、产品国际化与技术国际化	122
五、人力资源与技术入股	122
六、有形资产与无形资产	122
七、战略投资者与财务投资者	122
八、资本市场与退出机制	123
九、股权多元化与董事国际化	123

十、国有企业与民营企业	123
背景资料	124
一、国际化脉络如何链接	124
二、出口命脉如何把握	125
三、国际化模式如何选择	127
第 10 章 上海石化盘活资产取双赢	129
一、应该说，上海石化是国有企业 改革的佼佼者	129
二、这一次的正确不能代替和掩盖上海石 化存在的问题	129
三、在这一过程中，某些人的认识还不够 正确、不够规范	130
四、在这一过程中，某些做法还不够规范	130
背景资料	130
“石化养‘鸡’吴县‘下蛋’”的启示	130
一、从盲目引进到改换门庭	131
二、是“单赢”还是“双赢”	132
三、令人忧虑的事情	134
第 11 章 突破企业边界的广深铁路公司	137
一、真正以旅客为中心，努力提高客户价值	137
二、依靠技术进步，调整内部组织结构	138
三、突破企业边界，与其他主体密切结合	138
背景资料	139
铁路中短途旅客运输“公交化”战略管理	139
一、铁路中短途旅客运输“公交化”战略的背景	140

二、“公交化”战略管理的基本内容	142
三、“公交化”战略管理的实施	144
第 12 章 双星集团开发大西南启示录	151
一、成本优势	152
二、品牌优势	152
三、政府优势	153
四、机制优势	155
背景资料	157
一、西进序曲 挺进沂蒙贫困山区	159
二、构筑西部框架 双星挥师大西南	161
三、双星对我国西部大开发的启示	163
第 13 章 构造虚拟企业的意丹奴	165
背景资料	166
一、为什么说意丹奴是“无中生有”	166
二、品牌管理的四个支柱	168
三、变革时代企业思路的七大变化	170
四、折旧 50% 的知识	173
第 14 章 旭日集团组织结构的特点	175
一、科技开发方面	175
二、生产加工方面	177
三、营销网络方面	180
四、运输后勤方面	184
五、设备投资方面	185
六、以资本为纽带组成企业集团	187
七、简单的评价	189

第 15 章 安徽省烟草公司业务流程优化管理	193
一、坚持信息化改造的基础带动作用	193
二、传统产业企业可以向第三方物流转换	194
三、减少组织层次实现扁平化改造	194
背景资料	195
基于信息化的传统企业“服务—价值 链”集成	195
一、提出的背景	195
二、基于信息化的传统企业“服务— 价值链”集成的基本内涵	197
三、“服务—价值链”的基础是构建 一个高效的信息化平台	199
四、基于信息化的传统企业“服务—价值 链”集成的主要内容与做法	201
五、基于信息化的传统企业“服务— 价值链”集成的效益	213
第 16 章 关于雅戈尔兴建纺织工业城 争论之我见	217
一、“国内纺织品已经大量过剩，竞争异 常激烈，因而不应该再上了”	217
二、“雅戈尔是以服装为主业的， 进入不太熟悉的纺织业风险太大”	217
三、适应下游企业的需要	218
四、对上游整合的具体原因	218
五、为什么不选择兼并的路	218

六、国有企业如何面对竞争	219
七、采取国际合作的方式	219
八、产品多元化与专一化的选择	219
背景资料	220
一、现有面料跟不上服装生产需求	221
二、扩大规模、寻找新的经济增长点的需要	221
三、市场经济就是竞争	222
四、同行关注雅戈尔纺织城	224
第 17 章 企业“和平离婚”的成功案例	227
一、尊重股东意志	228
二、人力资本的实现	228
三、特定的股东结构	228
背景资料	229
任志强的婚姻算盘	229
一、福耀玻璃与圣戈班合资案例分析	236
二、在打工中学会成长为跨国公司	240
第 18 章 向前人学习企业管理	243
一、出资者与经营者的分离	243
二、出资者的长期行为	243
三、选择经营者	244
四、激励经营者	244
五、监督约束经营者	244
六、维护市场秩序	245
七、建立策略联盟	245
八、金融改革优先	245

九、建立行业协会	246
十、政府功能定位	246
十一、企业制度创新	246
十二、参与国际竞争	247
背景资料	247
一、晋商行会:自治自束自卫的商人组织	249
二、“官商相维”的喜与悲	251
三、以史为鉴,可以知兴衰	254
四、晋商告诉了我们什么	257

下篇 背景篇

第 19 章 企业创新面临的新形势	263
一、竞争加剧	263
二、熟悉规划	265
三、应对反倾销	267
四、新型壁垒	269
五、告别政府保护	271
六、反思国民待遇	273
七、组织再造	275
八、行业协会	278
九、走出国门	280
十、知识产权	283
第 20 章 我国制造业企业国际化战略	287
一、全线出击	288

二、顺势研发	294
三、构筑同盟	302
第 21 章 策略联盟与核心竞争力	311
一、分工协作	311
二、流通革命	312
三、品牌的运用	313
四、与狼共舞	315
五、虚拟企业	317
六、几点结论	319
附录：成果来源一览表	321

上篇 综述篇