

知识时代的企业 合作经营

ZHISHISHIDAI DE QIYE
HEZUOJINGYING

肖 渡 沈群红 著
张 芸 胡汉辉



北京大学出版社

国家自然科学基金资助项目

知识时代的企业合作经营

肖 渡 沈群红 著
张 芸 胡汉辉

北 京 大 学 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

知识时代的企业合作经营/肖渡等著. —北京:北京大学出版社,
2000. 8
ISBN 7-301-04636-7

I. 知… II. 肖… III. 企业-经济合作 IV. F273. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 65454 号

书 名:知识时代的企业合作经营

著作责任者:肖 渡等著

责任编辑:胡伟略

标准书号:ISBN 7-301-04636-7/F • 0359

出 版 者:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址:<http://cbs.pku.edu.cn/cbs.htm>

电 话:出版部 62752015 发行部 62754140 编辑室 62752027

电 子 信 箱:zpup@pup.pku.edu.cn

排 版 者:北京大学出版社激光照排中心

印 刷 者:北京大学印刷厂印刷

发 行 者:北京大学出版社

经 销 者:新华书店

850 毫米×1168 毫米 32 开本 10.875 印张 270 千字

2000 年 9 月第一版 2000 年 9 月第一次印刷

定 价:18.00 元

作者简介

肖渡,女,1954年生,江苏省泰州市人,教授。

1982年南京工学院应用数学系毕业后留校任管理科学与工程专业教师,1985年—1986年在日本爱知工业大学任访问研究员,回国后曾任东南大学国际经贸学科组副主任。1992年至1994年在盐城市任科技副县长。1995年起任东南大学国际合作处副处长,1996年起任硕士研究生导师。国家自然科学基金项目“EDI环境下企业寻求经营优势的理论探讨”的主持人。1992年至今先后出版《科技型企业的发展与经营》等专著2本,合著3本,发表论文30余篇。

沈群红,女,1989年获东南大学经济学学士学位,1992年于该校获政治学硕士学位后从事教学与科研工作。1999年6月毕业于南京大学国际商学院,获管理学博士学位。现在清华大学21世纪发展研究院从事博士后研究。主要工作领域为组织知识管理与合作经营。先后参加4项国家自然科学基金项目的研究工作,发表论文15篇。

胡汉辉,男,1956年生,江苏省南通市人,教授。

1982年毕业于南京工学院应用数学系,1985年—1988年攻读管理科学与工程硕士学位,1988年任该校管理科学与工程系副主任,1990年在加拿大安大略大学进行短期学术研修。1992年任东南大学科技处副处长,1996年起担任硕士研究生导师。先后主持国家自然科学基金和社会科学基金项目3项,发表《有效还是非有效——非参数的最佳效率前沿面估计》等专著2本,合著2本,论文40余篇。

张芸,女,1996年毕业于东南大学工业外贸专业,1998年起攻读产业经济学研究生,2000年4月获经济学硕士学位,先后参加2项国家自然科学基金项目的研究工作,发表论文7篇。

目 录

绪言	(1)
第一章 企业合作的今昔	(7)
1.1 以分工为基础的早期合作	(8)
1.2 内部合作与企业管理的发展	(11)
1.3 企业间合作的萌芽	(16)
1.4 当今企业间合作	(18)
1.5 实例介绍:综艺集团的股权合作战略	(30)
第二章 合作环境与合作法则	(36)
2.1 企业为什么要合作	(36)
2.2 合作环境的变化	(42)
2.3 信息网络与信息资源	(50)
2.4 合作的基本法则	(58)
2.5 实例介绍:联想集团的合作战略	(61)
第三章 合作的知识基础	(65)
3.1 揭开知识社会的面纱	(65)
3.2 知识的特性	(71)
3.3 企业知识系统	(78)
3.4 知识经营中的合作原理	(82)
3.5 实例介绍:微软与英特尔的联盟	(87)
第四章 合作网络的知识分析	(90)
4.1 从网络到合作网络	(91)
4.2 网络知识的形成	(94)

4.3	合作网络的形式	(100)
4.4	合作网络的维护	(106)
4.5	实例介绍:熊猫电子的研发网络.....	(112)
第五章	企业合作的战略分析	(116)
5.1	经营优势与战略	(117)
5.2	企业的合作能力	(124)
5.3	变能力为优势的知识管理	(130)
5.4	基于边界的战略分析	(133)
5.5	企业合作的战略选择	(139)
5.6	实例介绍:与上游企业共创明天的“连邦”.....	(148)
第六章	合作的虚拟化	(153)
6.1	“虚拟”和虚拟企业	(153)
6.2	虚拟企业的特性	(159)
6.3	虚拟企业与网络组织	(169)
6.4	非股权联盟和虚拟联盟	(172)
6.5	实例介绍:Linux 的虚拟型合作联盟	(176)
第七章	基于合作的企业变革	(183)
7.1	哈默博士与公司再造	(183)
7.2	“再造”合作思维	(190)
7.3	重组合作型企业	(198)
7.4	企业内部网络的“权变”管理	(205)
7.5	实例介绍:江州地税的“多维重组”.....	(210)
第八章	企业合作的策略管理	(217)
8.1	合作策略的分类	(217)
8.2	用何种方式合作	(221)
8.3	企业应该与谁合作	(230)
8.4	合作对象的选择	(238)
8.5	合作关系的维系	(242)

8.6 实例介绍:飞鹿和海尔的不同策略.....	(248)
第九章 竞争性合作:合作基础上的生态平衡	(256)
9.1 竞争的魅力	(256)
9.2 竞争与合作相伴而行	(260)
9.3 竞争性合作的价值观念	(275)
9.4 再看竞争、合作与效率.....	(278)
9.5 企业与合作生态系统	(283)
9.6 实例介绍:由对手到伙伴的丰田与通用.....	(289)
第十章 合作的风险与防范.....	(296)
10.1 政府干预与国家风险.....	(296)
10.2 其它合作风险.....	(303)
10.3 合作的度.....	(312)
10.4 化解风险的策略.....	(316)
10.5 实例介绍:三江电子横向合作网络的兴衰	(323)
10.6 合作到永远.....	(327)
参考文献.....	(329)

绪 言

沧海桑田，星移斗转。我们进入了新的世纪——21 世纪。

当企业都在为生存和发展进行着你死我活的竞争的时候，我们偏偏对合作情有独钟。20 世纪，是经济飞速发展的时代；20 世纪，还是社会飞跃进步的时代，尽管中间伴随着两次世界大战和无数的局部战争。不管怎样，全球性经济危机似乎离我们越来越远，世界性的战争喧闹也已经沉寂了半个多世纪。

回眸过去的世纪，人们越来越热衷于合作。无论是在经济发展，还是在社会进步方面，人们越来越努力做到你我都成功，因为“双赢”能给大家都带来好处。即使中国和美国这两个社会制度截然不同的大国，也在 20 世纪行将结束的时候签署了一个互利双赢的关于中国加入世界贸易组织的双边协定。

我们并不否认在过去的一个世纪中，无论是在商场还是在政界都充满着竞争，而且各种形式的竞争还将进入这个新的世纪，似乎会永远延续下去。因为竞争被公认为经济发展和社会进步的动力。但在今天，我们有必要比以往任何时候都更看好合作。这固然因为竞争和合作从来都是相伴而行，作为一个统一体的两个不同的侧面，失去了合作，竞争也将暗淡无光；而且还因为我们长久以来更看好竞争而常常冷落了合作。

我们需要从多个角度来重新审视合作，其中包括一些历来被认定为竞争的领域。

人们已经习惯于竞争，习惯于将竞争作为思考的起点。因此，我们常常对一些合作现象，尤其是合作的诱因熟视无睹。但是，如

如果我们不用思辩的方法从竞争的汪洋大海中把合作拣出来，不还其本来面目，我们将无法真正揭开合作的面纱，无法有效地探讨合作的意义，无法全面地分析合作的多种可选方式，乃至无法科学地总结合作的思维规律。只有当我们认真地探讨了上述问题以后，才可能客观地回答什么是合作，科学地回答什么是现代的竞争。合作和竞争并不对立，通过合作，人们同样能得到竞争的结果：推动经济和社会的进步。通过合作，人们甚至可以取得单纯竞争所达不到的结果。这就是今天的无数范例告知我们的事实。

20 世纪是竞争理论走向成熟的世纪，20 世纪是企业家竭尽自己的才华，创造丰富多采的竞争策略，积累五彩缤纷的竞争案例的世纪。迈克尔·波特(Michael Porter)更是因为其对竞争战略和策略的独到分析而奠定了其战略管理大师的位置。相比较而言，人们对合作的关注则太少了。

经济学家张伯伦曾做过这样的开创性工作——在 1933 年发表的博士论文中将竞争和垄断联系起来分析。在他之前，竞争和垄断这两个概念是割裂的。人们曾经普遍认为竞争和垄断不仅是相反的，而且是相互排斥的。就某种商品的市场而言，不是属于竞争，就是属于垄断；由于垄断将会压制竞争，人们一直以为要维持自由竞争就必然要反垄断。张伯伦以其独到的敏锐眼光分析了有关商品市场的垄断现象，揭示了垄断竞争市场的存在性及其特征。他正确揭示了如下法则：垄断同样能提高效率，垄断将竞争引向了更高层面。在一定意义上，垄断能达到自由竞争所达不到的效果。张伯伦终于找到了自由竞争和垄断竞争之间的一条平衡之路。

今天，我们似乎正在做着和张伯伦具有某种相似性的工作，这就是将竞争和合作联系起来进行分析，而不是将他们截然对立。

曾经有一位大师指出：今日称雄世界的顶尖企业与巨型集团大部分通过企业并购来扩张自己，很少(或几乎没有)能仅仅通过自身的发展而成就今天的规模。企业的并购一直被认为是企业间

竞争的结果,但是,我们为什么不能从合作的角度去看一看,为什么不能认为企业间的成功兼并需要双方的合作呢?

摩尔(J. F. Moore)教授作为经济生态学的鼻祖,在《竞争的衰亡》^①一书中写到:企业的经营环境应该和人类的生存世界一样是一个生态系统。虽然大自然中充满着竞争,达尔文法则就是“物竞天择,适者生存”,但是大自然又是一个相互依赖的生态系统,存在着“一荣俱荣、一损俱损”的生物链。和自然界一样,企业的经营环境中也有类似的看不见、摸不着,但却客观存在的、相互依存的生态链。在“生态系统”环境下,企业间应确立合作的理念,寻求合作的机会。

美国哈佛商学院的布兰登堡(Brandenburger)和耶鲁管理学院的纳尔巴夫(Nalebuff)教授大约是对合作竞争(coopetition)进行开创性研究的最初几个人之一。他俩在《合作性竞争》一书^②中讨论了企业由以往的抢夺市场、锁定顾客、用低价促销打败对手等利己性竞争,变为共同开拓与创造新市场,合作进行研究与开发活动,共同使用资源等合作性经营,共同创造美好未来的新的企业经营观。

面临着信息社会的冲击,我们对合作的认识应该比以往任何时代都更进一步。因为信息资源的非损耗性及膨胀性使我们有可能从资源的本质角度对合作现象进行以往所不可企及的深入分析。以往几乎所有的竞争都源于对稀缺资源的占有及使用权的争夺。当有朝一日——或许就是今天——一些资源的稀缺约束得以放松时,当这些资源的更有效、更深层次的利用难以靠一个企业的力量独自完成时,不仅我们将更易对合作进行直接的观察和研究,而且企业家们将更乐于采用合作的策略。

① 指詹姆斯·弗·摩尔著,梁骏等译:《竞争的衰亡》,北京出版社1999年版。

② A. M. Brandenburger, B. J. Nalebuff, *Co-opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Co-operation*, Doubleday Publication Press 1996.

企业间的合作经营是近 20 年来世界企业管理的四大发展趋势之一^①。这是对世纪之交企业管理实践和企业管理理论发展的精辟概括。今天,合作已成为许多企业发展战略的核心内容之一。例如,美国微软公司的比尔·盖茨先生在 2000 年 4 月 3 日美国地方法院法官托马斯·杰克逊宣布微软违反了美国的《反垄断法》后不久,即在《纽约时报》等报刊上发表了给美国公众的公开信。信中盖茨先生重申,微软将继续它过去 25 年来一直坚持的发展之本:诚信、顾客、创新与合作。

在新的世纪里,人们将会在企业经营中更多地采取合作策略。因为知识给大家提供了合作的基础和纽带。我们将进入知识社会。在这一崭新的社会环境中,不仅知识需要扩散,这种扩散需要合作,而且企业更需要用知识来实现合作经营的效果。

今天,人们到处都在谈论“网络经济”,都正在或希望享受国际互联网(Internet)给我们带来的便利。是的,网络经济是“注意力经济”,是“速度经济”,是“新经济”,但最关键之处在于网络经济是一种“合作经济”。没有合作,将不成网;没有合作,将难以有企业在网络环境下的发展。

毫无疑问,尽管充满着竞争,但合作无疑是新世纪中的主旋律之一。这不仅是我们的美好愿望,更将是明天的现实。

为了更好地和读者进行沟通和合作,我们简单解释一下作者关于本书结构的意图。本书大体上可分为三个部分:第 1、2 和第 3 章主要介绍现代企业间合作的背景和基础;第 4 章到第 8 章主要讨论企业进行合作经营,特别是知识合作的战略选择和策略管理问题;第 9 和第 10 章讨论现代合作观念和合作风险问题。

^① 成思危:《管理科学的现状与展望》,《管理科学学报》,1998 年第 1 期,第 8—14 页。

本书的第1章简单回顾了工业革命以来企业合作的发展历程,讨论了在迈向知识和网络时代的今天,企业间合作的主要方式。第2章讨论现代企业间合作的信息环境,它是我们理解现代企业间合作现象的线索。企业越来越多地采用合作经营方式是信息技术发展的结果和信息资源使用特性的要求。第3章从知识运动特性和企业知识系统出发,讨论了企业合作的知识基础,介绍了知识经营的三大合作原理。

第二部分首先剖析了现代企业间合作中经常采用的一种方式——合作网络,分析了网络知识形成和合作网络维护的战略问题(第4章);然后依次分析了合作战略选择(第5章),合作组织的虚拟化倾向(第6章),基于合作的企业变革(第7章)和合作的策略管理问题(第8章);即合作策略的分析、合作方式的选择、合作对象的确定和合作关系的维护。

最后,我们讨论了合作观念问题(第9章)。信息资源的使用和网络时代的到来将会要求企业进行合作,我们需要更新观念,建立一种互利的,而不是利己的合作观。当然,我们还应对合作的风险有清醒的认识,注意把握合作的“度”(第10章)。

企业合作的案例分析是本书的重要组成部分。我们在列举一些企业合作实例的基础上,还注意重点分析了10多个案例。这不仅因为现代经济分析越来越重视实证,现代管理科学越来越看重案例,还因为我们认为,仅仅进行理论的探讨,而不注意案例的分析是难以说清楚问题的。离开了大量鲜活的企业经营案例,合作问题的讨论就只能闭门造车,不仅缺乏内容,而且从根本上失去了研究的对象。

在我们重点分析的10多个案例中,有些是我们自己直接在有关单位进行调查、收集材料和分析的结果。例如综艺股份收购连邦软件、熊猫集团合作网络、三江地税的多维重组和三江电子的横向网络等。有些是我们根据国际互联网上的材料和一些公开出版物

的资料,从本书分析的需要出发进行综合的结果。他们都不是、也不可能是这些企业和单位的全貌。我们感谢综艺股份和熊猫集团等单位同意将它们的有关材料写入本书,也感谢许多我们已经作了标注和未作标注的前辈、专家的卓越工作给本书的帮助。我们是用合作的信念、合作的形式完成了这本关于合作的拙著。

我们还要特别感谢本书的责任编辑先生。原来我们将五个实例的分析集中在最后一章,这是一种比较流行的做法。责任编辑先生建议我们将有关的案例分析分别插入各章中去,以使全书的理论研究和案例分析浑然一体。这就对我们提出了更高的要求。虽然我们尽心尽力地做了尝试,但限于我们的水平,实例分析不一定都和相关理论分析结合得那么紧密,很难说完全达到了责任编辑先生的要求。如果这能算是本书的一个特色的话,这第一份功劳应当归于责任编辑先生。

第一章 企业合作的今昔

放眼望去，我们每天都会看到和体会到大量的合作现象。

当太阳从东方升起的时候，深山里的树木沐浴着阳光。猴子在树间跳跃，享受着美味的野果。小溪在山间奔流，鸟儿在蓝天下歌唱。这一幅美妙的图画实在是一串串合作的结果。合作在自然界是广泛存在的，其中最为典型的共生现象就是一种合作。例如，形成地衣的藻类和真菌互相依赖：藻类通过光合作用制造有机物，供给真菌；真菌吸收无机盐和水，供给藻类。若将藻类和真菌彼此分离，有些真菌就不可能独立存活。又如白蚁和它肠内的鞭毛虫，鞭毛虫能帮助白蚁消化木材纤维，而白蚁则给鞭毛虫提供养分。若将他们两者分离，它们就都不能生存。

自然界经过合作获得平衡和发展，人类社会也在合作中走向繁荣。

较之自然界的动物和植物而言，人类是有智慧的生灵。

因此，人类的合作将不仅仅是出于生存考虑的机械过程，而是出于发展目标的理性结果。是人们主动适应自然，有效利用资源和利用人的知识特性，充分发挥自己聪明才智的结果。

人类的合作简单来说就是两个或两个以上的个人或集团，当他们发现在一定的范围内，相互之间没有根本性冲突，而且彼此有对方所需要的东西，或是有共同的目的时，他们之间进行相互支持和帮助的过程。

拿你每天如何到达你所供职的单位来说吧。如果你还未购买私家车，你或许要坐公交车。从你跨上公交车的那一刻起，你就开

始了与司机的合作,否则,司机将南辕北辙,将你送到并不需要去的地方。你或许说,我不坐公交车,我“打的”。若真如此,出租车司机为你的服务也是与你合作的过程。即使你既不坐公交车,也不“打的”,你仍然需要以合作的态度去做一些必须做的事情,例如在横穿马路时要遵守“红灯停,绿灯行”的规则——这是你和其他正在行走的人、或者正乘坐交通工具的乘客之间的一种合作。

合作是这样地无时不在、无处不在,以至于许多人在司空见惯之后慢慢地对它熟视无睹起来。

企业的经营与发展同样需要合作。企业的发展,乃至生存本身,都是一系列合作行为的结果。

本章我们将从三个方面来讨论企业的经营为什么需要合作。首先分析合作是分工的基础;接下来回顾人们在企业经营中对劳资双方合作必要性的认识过程,说明企业效率的提高有赖于双方的有意识的合作;然后讨论信息时代企业合作形式的发展情况。

1.1 以分工为基础的早期合作

看过电影《摩登时代》的人都会对卓别林的幽默表演留下深刻地印象。在卓别林生活的那个时代,人们推崇以机器为核心,而将工人视为机器的附庸。卓别林以他特有的喜剧天才对早期的资本主义生产体系进行了辛辣的讽刺。

但是,我们不得不承认这样的事实,正如马克思所说,资本主义存在的100多年间创造的财富比封建社会2000多年中所创造的总和还要多得多。资本主义的生产方式带来较高的效率,正是这种效率促使资本主义打败了封建制度。一提到高效率,人们首先会联想到机器,联想到纺纱机、织布机、净棉机、梳棉机、漂白机等。机器的运用使棉纺织工业的产量几十倍地提高,蒸汽机的发明给人类带来机械能力的飞跃发展。无疑,机器的发明与广泛运用使得生产过程得以日益大型化、连续化、高速化和精密化。可这仅仅是

生产和社会发展的一个方面,从根本上说,资本主义生产方式的硕果体现了社会化分工与合作的威力。

封建社会中也有手工业存在。这种手工业,或是作为农村自给自足经济的一部分,仅仅用来满足家庭生活的需要;或是独立出来成为一种专门的谋生手段。但不论前者还是后者,一件手工业品的制作通常是由一个人完成的,至多借助于家庭成员的力量。以钟表匠为例,钟表中的每个元器件都是由生产者亲自购买和亲自组装的,他们每个人都必须十分熟悉钟表的工作原理以及每个元器件的要求,否则就难以生产出合格的产品。随着社会对手工业品需求的扩大以及小商品生产者之间的分化,出现了简单协作生产,出现了雇主和雇工。雇主将雇佣来的工匠们集中到一起进行大体相同的工作,以使他们的工作越来越熟练,以此来促进产量的提高。此后,分工日益细化,在近代经济学鼻祖亚当·斯密的时代,一根针的生产就已经被分为近 60 道工序,每道工序的工人只要完成本道工序的操作要求就可以了。这样的生产方式至少有以下三个方面的好处:

首先,工人操作得以熟练。分工导致的专业化为工人迅速掌握技术和提高工作精度提供了条件。由于复杂的工作被分解为很多道简单的工序,而每个人又只要完成其中的一道,频繁地不断重复,使工人较快地适应了自己从事的工作。工人在劳动时所表现出来的熟练、技巧和判断,毫无疑问很大程度上得益于分工。中国有句俗话:熟能生巧。熟练了,单位时间内完成的工作量也就增加了。

其次,生产效率得以提高。由于复杂的工作任务被分解为许多道简单的作业工序,加之有机器传输及控制的辅助,工人的位移大大减少,工具的搬运也被降到了最低限度,工人由一项工作转向另一项工作的转换成本随之大幅下降。因此,亚当·斯密认为,即使在生产技术不变的情况下,在一个人数密集的工场里,只要进行合理的分工,就能大大地提高劳动生产率。他考察了家乡小镇的扣针