

管理学专题研究丛书

总策划：林钟高 汪家常

企业

贾 平 著

动态联盟

经济管理出版社

管理学专题研究丛书

总策划：林钟高 汪家常

企业动态联盟

贾 平 著

经 济 管 理 出 版 社

责任编辑:谭 伟

技术编辑:杨 玲

责任校对:静 心

图书在版编目(CIP)数据

企业动态联盟/贾平著. —北京:经济管理出版社,2003

ISBN7-80162-612-5

I. 企... II. 贾... III. 企业—经济合作

IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 027306 号

企 业 动 态 联 盟

贾 平 著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京忠信诚印刷厂

787mm×960mm/16

14.25 印张

255 千字

2003 年 5 月第 1 版

2003 年 5 月北京第 1 次印刷

印数:1—4000 册

ISBN 7-80162-612-5/F·538

定价:25.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836

联系电话:(010)68022974

管理学专题研究丛书

总策划

林钟高 汪家常

编委会

主 任 岑豫皖

副主任 林钟高 金锡万 郑明东

委员(以姓氏笔画为序)

丁家云	刘 冰	严 忠	岑豫皖	汪家常
李致平	李德俊	林钟高	陈 荣	金锡万
金鹏程	杨亚达	封定一	郑明东	张惠恩
贾 平	席彦群	黄智华	戴新民	

顾问、特约审稿

董元麓	安徽工业大学校长,教授,博士生导师
梁	中国科技大学商学院副院长,教授,博士生导师
李若山	复旦大学管理学院副院长,教授,博士生导师
杨雄胜	南京大学会计系主任,教授,博士生导师

序

企业动态联盟是为了实现某一目标,赢得市场机遇,有条件地选取一些企业,通过信息技术、信息网络,将各企业的核心能力和资源临时集成在一起,形成一个敏捷性的组织,共同完成某项目。动态联盟可以说是一个以项目为目的的团队,一旦这个项目完成,动态联盟即告解散。企业动态联盟有一个核心企业即盟主企业,它是市场机遇的发现者,是动态联盟的发起者。动态联盟内部各成员企业间签订许多严格的合同协议,这些合同协议从法律上界定了成员企业之间的协作和利益关系。动态联盟是一种非资本参与的经营组织方式,它所形成的并非是一个企业对另一个企业进行控制和支配的纵向从属关系,而是以协商产生的契约或协定为一种合作关系。动态联盟是一个虚拟企业,是一个实际上并不存在的企业,只是为了实现某一目标,加强供应与销售的联系而形成的“超企业”。

企业动态联盟理论有着广泛的理论基础。企业能力理论强调企业自身特殊资源在竞争优势形成中的决定作用,企业的发展机会和发展空间则是自身特殊资源使用范围在市场上的扩散。当企业所需的某种稀有资源被其他企业所占有,资源的可获得性较差,企业往往要求与拥有这一资源的其他企业建立合作关系,借助联盟获得所需的经营资源。企业动态联盟就是基于核心能力基础上的多企业联合体。交易成本理论的解释是,动态联盟具有稳定交易关系和便于监督的特点,能够自主决定市场的内部化问题。战略管理理论认为,动态联盟的规模经济可以降低成本,联盟内分工与协作的深化可以提高产品的差别化程度,细分市场能够促进需求的增长,还可以使联盟内成员企业在技术发展、新产品开发、产品标准化、共同开发市场等方面,借助资源共享效应,将研究开发、生产和服务的周期压缩到最低限度,从而获得速度上的优势。价值链理论认为,动态联盟使彼此在各自关键成功因素——价值链的优势环节上展开合作,可达到“双赢”的协同效应,求得整体利益最大化。网络理论认为,动态联盟作为网络化系统,一方面可以提高本企业资源的使用效率,减少埋没成本;另一方面,又可以获得企业在可获得资源方面的新投入,降低转置成本,从而降低企业的进入和退出

壁垒,提高企业的战略灵活度。

由贾平同志编著的这本《企业动态联盟》,在分析国内外大量文献的基础上,对企业动态联盟模式决策、构建、运行管理、风险控制等方面进行了全面、系统的理论研究和实践探索。其内容主要有六个方面:

1. 企业动态联盟的理论基础。企业动态联盟的提出和实践是以交易费用理论、企业能力理论和委托代理理论为基础的。

2. 企业动态联盟模式的选择。通过构建基于信息交流密度和敏捷性的动态联盟模式,探讨信息交流密度和敏捷性对动态联盟利润形成的作用机理,并以此分析结果作为企业选择动态联盟的基本依据。

3. 企业动态联盟模式的构建。探讨了企业动态联盟构建的整体过程:①市场机遇的识别。在分析市场机遇特性的基础上,建立了识别市场机遇的实际操作框架,并从顾客价值的角度定义机遇产品和服务。②盟员企业的选择。首先,建立机遇核心能力的评价模型,确定候选盟员企业;然后,建立支持盟员企业核心能力的素质评价指标体系,对支持盟员企业核心能力的素质进行评价;最后,应用多目标规划方法,进行综合评价优化组合。③企业动态联盟的组织设计。④企业动态联盟组织运行设计。提出了动态联盟组织运行的“目标确定—运行设计—评价—调整”的循环模式,建立了企业动态联盟运行设计的“螺旋式推进”模型。⑤反馈与学习。提出了动态联盟任务后的善后问题。

4. 企业动态联盟模式的运行管理。从企业动态联盟内部的角度对联盟的运行管理方法进行了研究,提出了企业动态联盟管理的联盟策划、界面管理、分布式团队管理、合作关系管理等方法,并建立了相应的管理参考模型,设计了动态联盟的激励机制。

5. 企业动态联盟的运行支撑体系。从战略、技术、契约角度建立企业动态联盟运行的支撑体系,并分析了三者 in 支持联盟运作过程中的相互作用关系。

6. 企业动态联盟的风险管理。阐述了企业动态联盟风险管理的目标、范围、方法及其过程,建立了风险预警系统框架,提出了联盟外部风险和内部风险的分配方法。

书中有许多创新之处,主要有四个方面:

1. 对企业动态联盟的性质、理论依据、联盟模式的构建、运行管理方法、运行支撑体系、动态联盟风险管理等有关主要问题从理论上进行了全面、系统、深入的研究。

2. 在定性分析的基础上,广泛采用定量分析的方法。如对企业动态联盟的联盟效应的数学描述与分析,应用博弈分析的方法进行合作策略的选择,采用模

糊综合评判方法评价和选择盟员企业,应用概率和模糊数学方法对企业动态联盟的风险诱因进行识别、分类、量化评估等。

3. 根据机遇产品的关键业务过程所需要的核心能力,建立了基于核心能力的盟员企业选择模型;提出了“目标确定—运行设计—评价—调整”的循环模式,建立了动态联盟组织运行设计的“螺旋式推进”模型,较好地解决了动态联盟运行中的诸多不确定因素的影响,保证系统运行达到满意效果。

4. 提出了动态联盟运行中的联盟策划、界面管理、分布式团队管理、合作关系管理、激励与约束等管理方法,并建立了相应的管理参考模型。

企业动态联盟的理论目前还不成熟,有许多问题还需进一步探讨;在实践中动态联盟的应用还不广泛,只是刚刚起步,在我国应用极少。因此,今后需要对企业动态联盟从理论上和应用上进行全面、深入的研究。

陶学禹

2003年2月

前 言

亚当·斯密的劳动分工理论、泰勒的科学管理理论以及法约尔的管理过程理论,奠定了古典企业管理理论的基础。20世纪20年代,以福特发明的流水线生产为标志,人类开始了工业生产模式的第一次转变。工业经济时代将人们从繁重的劳动中解放出来,但它创造的官僚体系、阶层组织、命令与控制系统、经营方式带有明显的机器色彩,形成了一个企业内严格的金字塔式的等级制度;在现今竞争与合作程度不断增大的国际市场上,市场需求的灵活性、不确定性的不断加大,传统金字塔式的刚性组织结构束缚住企业手脚,很难对市场做出敏捷的反应。20世纪90年代以来,对市场瞬息万变的需求的快速响应成为竞争的焦点,使企业的组织形态和结构发生变迁,朝着高效、开放、合作与动态调整的方向演化。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说,今天的工作是由不同的职能部门完成的,明天将由一些特殊的“以任务为中心的团体”来完成。职能部门将作为企业资源、技术、人员的基地以及产品标准的提供者而存在,而由团体来负责项目从开始到推向市场的全过程,其中人的智慧与创造性发挥了重要作用。企业动态联盟就是在经济全球化、消费需求个性化、多样化形势下演化而来的一种新的竞争性合作组织。企业动态联盟的出现,为经济发展提供了全新的拓展空间。

国际理论界和实践界对企业动态联盟模式做出了积极而有意义的探索,取得了大量有价值的成果,主要包括:动态联盟战略与原则,动态联盟敏捷性概念、评价和度量体系,动态联盟组织管理方法体系,动态联盟经营管理模式与方法,动态联盟模型化方法、过程与建模工具,动态联盟组织运作与应用实例研究等。本书以企业能力理论、委托代理理论等原理为基础,采用博弈论、模糊数学、概率论等分析方法,对企业动态联盟模式决策、构建、运行机理、风险控制等方面进行有益的探讨。

本书在撰写过程中参考了许多文献资料,是这些在企业动态联盟领域做出了开拓性贡献的专家、学者,为本书提供了智慧支持。本书的完成离不开他们的研究成果,在此非常感谢他们。同时,要感谢中国矿业大学博士生导师陶学禹教

授,他从内容的写作、结构的修改等各方面给予了悉心指导和帮助,书中凝聚了他的智慧和心血。感谢安徽工业大学管理学院院长林钟高教授,为本书的出版提供了极大的帮助。

由于企业动态联盟模式是一种全新的企业观念,具有时效性、多企业集成性、面向产品组织性、组织动态性等特点,使得对其理论体系、组织与实施、运行管理具有较大的复杂性。由于实证资料难以全面搜集,且作者水平、能力和时间有限,因此本书仅仅是一个开端,尚有许多问题未能进行深入研究。同时,加上查阅论文、资料、调查研究不够,书中错误之处在所难免,恳请广大同行和读者批评、指正,提供指导。

贾 平

2003 年 1 月

目 录

第 1 章 导言	(1)
1.1 引言	(1)
1.2 企业动态联盟产生背景	(1)
1.3 相关研究概况	(3)
1.4 理论与实践意义	(8)
1.5 主要内容与体系结构	(11)
第 2 章 企业动态联盟模式的理论基础	(14)
2.1 引言	(14)
2.2 企业动态联盟模式出现的原因分析	(14)
2.3 交易费用理论与企业动态联盟	(20)
2.4 企业能力理论与企业动态联盟	(22)
2.5 委托代理理论与企业动态联盟	(23)
2.6 企业动态联盟与其他合作形式的比较	(25)
2.7 本章小结	(29)
第 3 章 企业动态联盟关系的一般界定	(31)
3.1 引言	(31)
3.2 企业动态联盟的概念及类型	(31)
3.3 企业动态联盟的性质	(35)
3.4 企业动态联盟的联盟效应分析	(39)
3.5 企业动态联盟管理	(44)
3.6 本章小结	(46)
第 4 章 合作策略选择与企业动态联盟模式决策	(47)
4.1 引言	(47)

• 2 • 企业动态联盟

4.2	企业动态联盟中合作策略选择·····	(47)
4.3	基于信息交流的企业动态联盟模型分析·····	(51)
4.4	基于敏捷性的企业动态联盟模型分析·····	(58)
4.5	盟员企业敏捷性的评价模型与实现·····	(60)
4.6	本章小结·····	(66)
第5章	企业动态联盟模式的构建·····	(68)
5.1	引言·····	(68)
5.2	市场机遇识别·····	(68)
5.3	基于核心能力的盟员企业选择·····	(71)
5.4	企业动态联盟组织设计·····	(82)
5.5	企业动态联盟组织运行设计及运行规则设计·····	(89)
5.6	企业动态联盟解散、反馈与学习·····	(92)
5.7	本章小结·····	(93)
第6章	企业动态联盟模式的运行管理方法·····	(95)
6.1	引言·····	(95)
6.2	联盟策划·····	(95)
6.3	分布式团队管理·····	(104)
6.4	企业动态联盟的界面管理·····	(107)
6.5	企业动态联盟管理的激励机制·····	(113)
6.6	企业动态联盟的合作关系管理·····	(121)
6.7	本章小结·····	(129)
第7章	企业动态联盟模式的运行支撑体系·····	(130)
7.1	引言·····	(130)
7.2	企业动态联盟运行的战略支撑·····	(130)
7.3	企业动态联盟运行的技术支撑·····	(139)
7.4	企业动态联盟运行的契约支撑·····	(145)
7.5	战略、技术、契约三大支撑之间的互动关系·····	(147)
7.6	本章小结·····	(148)

第 8 章 企业动态联盟模式的风险管理	(149)
8.1 引言	(149)
8.2 企业动态联盟风险管理概述	(150)
8.3 企业动态联盟的风险诱因识别、分类	(155)
8.4 企业动态联盟的风险衡量与评估	(160)
8.5 企业动态联盟的风险监控	(168)
8.6 企业动态联盟风险分配	(176)
8.7 本章小结	(179)
第 9 章 实证研究:A 企业动态联盟模式的设计	(181)
9.1 A 企业概况及问题分析	(181)
9.2 A 企业实施动态联盟模式的可行性分析	(186)
9.3 A 企业动态联盟模式的构建	(190)
9.4 A 企业动态联盟模式的支持系统	(201)
9.5 本章小结	(207)
参考文献	(208)

第1章 导 言

1.1 引 言

人类社会进入 21 世纪这一知识经济时代,我国经济发展模式在漫长的探索过程中,逐渐认识和借鉴了人类社会经济发展规律,创立并运行适合中国国情的社会主义市场经济。竞争是市场经济的重要前提,它促使作为经济主体的企业进行合理决策、不断开发和提供新的产品和服务,推动社会的经济增长。然而,随着经济全球化、我国加入世贸组织,企业面临的竞争环境发生了巨大变化:市场竞争国际化,市场需求个性化、多样化,市场机遇稍纵即逝,产品的生命周期越来越短等巨大的生存和竞争压力,迫使企业不得不扬弃单靠自身力量而选择联盟模式以适应日益激烈竞争的生存和发展环境。因此,以“双赢”为目的的企业动态联盟模式已经成为现代企业适应现代竞争环境的最佳选择。企业动态联盟模式是一种在当今科技高度发达、信息技术发展迅速、市场竞争环境激烈变化、知识要素对经济发展的作用越来越大的时代背景下产生的新型管理模式。

对于企业竞争的理论研究和实践探索由来已久,而企业动态联盟理论引入我国的时间还很短,有关企业动态联盟的正反案例和实证数据也不多见。因此,对企业动态联盟这一全新的组织形式进行深入、全面的理论研究,并结合我国企业管理的实践,进行多维度、多层次的探讨,对提高我国企业的竞争能力和可持续发展具有重要的理论价值和实践意义。

1.2 企业动态联盟产生背景

18 世纪英国的产业革命,在专业化协作分工、蒸汽动力机和工具机的基础上,出现了制造企业的雏形——工场式的制造厂,人类社会的生产率开始出现大幅度的飞跃。到了大约 1900 年,制造业成为一个重要的产业,其主要生产模式是“少品种单件小批生产”。比如汽车行业,当时处于世界领先地位的轿车公司

P&L 每年只制造几百辆汽车,而且所造的汽车没有两辆是完全相同的,原因在于 P&L 所有的承包商都不采用标准的计量器具,装配时依靠装配工的熟练,修整零件,使之配合良好。至 1905 年,欧洲已有几百家这类公司采用单件生产方式少量地制作汽车,这些独立承担大部分生产任务的小工厂没有能力开发新技术,产量低,成本高,且成本不随产量而下降。这种生产模式当然无法满足市场需求。

20 世纪 20 年代,世界科学技术中心由欧洲转移到美国,在 E. Whitney 提出的“互换性”和“大批大量生产”,Oliver Evons 把传送带引入制造系统和 F. Taylor 的“科学管理”支撑下,与当时的电气化、标准化与系列化结合, Henry Ford 开创了机械自动流水线生产,出现了“少品种大批大量生产”的模式,实现了零部件标准化、系列化生产,美国率先实现单一产品的大批量生产,后来成为各国纷纷仿效的制造生产模式。这种新的生产模式及其技术支持带给了制造业一场重大变革,其主要特征是:少品种大批大量生产、塔形多层次的垂直领导和严格的产品节拍控制。它推动了工业化的进程和经济高速发展,为社会提供了大量的质优价廉的制造品,极大地促进了市场经济的发展,加速了工业化的进程,它所起的作用在美国和战后日本经济的起飞中得到了淋漓尽致的发挥。大批量制造模式为世界经济发展建立了不朽的功勋。

进入 20 世纪 70 年代,随着生产制造技术的发展和新技术的应用,社会生产能力大大提高,市场环境发生了巨大的变化。一方面,消费者需求呈现出多样化、个性化的趋势;另一方面,社会生产能力相对过剩,产品生命周期越来越短,市场由卖方市场转变为变化迅速的买方市场,制造企业之间面临的是变幻莫测的激烈的全球市场竞争。传统的大批量生产模式对市场环境的响应迟缓。

为摆脱制造业的困境,世界各国在不断地探索先进制造生产模式,在此过程中,西方工业发达国家走在了前列。西方发达国家探索出一系列先进的生产模式:柔性生产(Flexible Production)和智能制造(Intelligent Manufacturing);精益生产(Lean Production);敏捷制造(Agile Manufacturing)。我国学者也在国内外研究成果的基础上,提出了高效快速重组生产系统(Lean—Agile—Flexible, LAF)的概念。

1991 年由美国国防制造技术计划秘书办公室资助,由美国海军制造技术办公室和里海(Lehigh)大学 IACocca 研究所主持,和美国 13 家大企业的行政首脑组成了核心组,历时半年,为美国国防部拟定一个较长期的制造技术规划,提出了一份《21 世纪制造企业战略》的报告。报告的结论性意见是:全球性竞争使得市场变化太快,单个企业依靠自己的资源进行自我调整的速度赶不上市场变

化的速度。为了解决这个影响企业生存和发展的世界性问题,报告提出了以动态联盟为基础的敏捷制造战略。敏捷制造(Agile Manufacturing)的指导思想是:充分利用信息时代的通讯工具和通信环境,为某一产品的快速开发,在一些制造企业之间建立一个动态联盟,各联盟企业之间加强合作和知识、信息、技术资源共享,充分发挥各自的优势和创造能力,在最短的时间内以最小的投资完成产品的设计制造过程,并快速把产品推向市场,实现制造的敏捷性(Agility)。敏捷制造是一种全新的制造模式,代表着 21 世纪制造业的发展方向,敏捷制造的核心概念是动态联盟。因此,企业动态联盟逐渐成为企业提高竞争力、应付激烈多变的市场竞争的重要手段,并起到协调经济活动和配置资源的作用,是对市场和企业这两种组织功能的重要补充。企业动态联盟关系已发展成为企业相互关系的重要特征。

企业动态联盟又称“虚拟企业”(Virtual Corporations 或 Virtual Enterprise):是企业为快速响应市场机遇,而采取的相互联合、优势互补的合作方式。企业动态联盟主要是基于企业核心能力(Core Competence)资源的一种外部优化整合,即企业将投资和管理的注意力集中于企业本身的核心能力上,而一些非核心能力或自己短时间内尚不具备的核心能力则依靠外部的动态联盟伙伴(Partner)提供。竞争环境快速变化,要求企业做出快速反应。而现在产品越来越复杂、个性化需求越来越高,对某些产品一个企业已不可能快速、经济地独立开发和制造其全部。因此,根据任务,由不同企业按照资源、技术和人员的最优配置,快速组成临时性企业即动态联盟,才有可能迅速完成既定目标。这种动态联盟的企业组织方式可以降低企业风险,使生产能力前所未有地提高,从而缩短产品的上市时间,减少相关的开发工作量,降低生产成本。所以说,组成动态联盟,利用各方的资源优势,迅速响应用户需求成为 21 世纪生产方式——社会级集成的具体表现。

1.3 相关研究概况

1.3.1 研究概况

1991 年美国提出敏捷制造动态联盟的概念后,在世界范围内引起了强烈的反响,受到许多国家政府、工业界及学术界的广泛重视。敏捷制造和国际上的许多研究计划如 STEP、CALS、IMS 等有着密切的关系,逐步成为一项国际性的研究计划。

1992 年由美国国防部高级研究计划局(ARPA)和美国国家自然科学基金

会(NSF)投资 500 万美元组建了敏捷制造企业协会(AMEF),现改为敏捷化协会(Agility Forum)。该协会组织进行敏捷制造有关理论和实践的探讨,每年召开一次有关敏捷制造的国际会议。美国几乎所有的大公司都参加了这一研究计划,欧洲和日本等其他发达国家也纷纷成立了相应的机构,进行相应的研究和实施工作。美国 1996 年投资 6000 万美元进行了 NIIP(National Industrial Information Infrastructure Protocols)研究,旨在为企业动态联盟的发展提供一些关键的支撑技术。该项目涉及 18 个包括企业、研究机构和政府部门在内的组织,并且已取得一些实用的研究成果。

以动态联盟为核心的敏捷制造,由于它独特的战略性观点和它与各种现代技术的互相促进关系,很快就受到了国际社会的重视,并已成为国际上有关先进制造技术研究和实施的重点。例如,在欧洲,在欧盟 ESPRIT 计划的框架内,一些关于企业动态联盟的计划和控制系统的研究项目如 LOGSME X—CITTIC 也正在进行中。日本开展了一项“智能制造系统(IMS)”的国际性研究计划,其中有两个项目与敏捷动态联盟有关,一个是自治和分布制造系统,另一个是较为长期的自治和分布制造系统。自治和分布制造系统重点在于系统集成技术和自治模块化结构的研究,强调系统应由可重用模块快速组成,当某一个模块被修改或置换时不影响其他模块以及整个系统的正常运行,这一系统体现出了敏捷动态联盟的特性。德国、法国和英国均参加了一项主题为“未来的工厂”的尤里卡项目,为实施动态联盟敏捷制造进行基础性研究工作。

1993 年,国家科委通过内部资料的方式发表了里海大学的 Iacocca 研究所给美国国会的报告“21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry—Led View”,将敏捷制造的概念引入了国内。之后,863CIMS 专家组对这个问题开展了长期的跟踪研究,同时,国内许多专家、学者也结合中国先进制造技术的研究和规划,对敏捷制造、动态联盟的许多概念、方法进行了大量、有成效的研究。1996 年,中国国家自然科学基金委、863CIMS 主题专家组在中国机械工程杂志上联合开辟了一个先进制造和敏捷制造技术论坛,邀请一些国内外从事相关研究的知名学者发表系列文章和专题讨论。1998 年我国将动态联盟的管理模式研究纳入航空 CIMS 的国家 863 高技术计划项目。CIMS 主题中有关动态联盟的课题主要有:面向动态联盟的集成化产品开发模式与技术研究;面向敏捷虚拟企业组织管理的智能化群体决策支持系统;虚拟企业产品信息共享技术研究与实现;集成化供应链管理模式与运作方法研究;基于 Internet 的敏捷虚拟企业集成平台系统;虚拟企业产品设计技术及其典型应用的研究等。同时,国内许多专家、学者也结合了中国先进制造技术的研究和规划,对敏捷制造、

动态联盟和虚拟制造的许多概念进行了大量的、有效的研究。

1.3.2 企业动态联盟模式的实践活动

企业动态联盟模式不仅存在于理论探讨中,实践中不乏有成功的典型。

(1) 美国耐克公司是动态联盟运作的成功典型

该公司在世界各地征集其产品的生产商、经销商。对达到质量要求的生产者,耐克公司授权生产并提供耐克商标。对达到其销售要求的经销商,耐克公司授权销售并提供耐克销售标志。耐克公司还在全球范围寻求从事技术开发、款式设计、大众心理研究等业务的公司。耐克公司与生产商、经销商、技术开发公司、款式设计公司、大众心理研究公司共同构成动态联盟进行运作。

(2) 美国 Dell 公司的动态联盟机制

美国 Dell 计算机公司是目前美国企业发展最为迅速的企业,它的制胜武器是动态联盟运作机制,这一成功典范已经为全世界各大企业效仿。戴尔计算机公司创立时,根本无力支付生产配件所需的费用,但其创始人戴尔认为,可以将别人的投资为自己所用,而把注意力放在客户的供货方式和市场开拓上。因为随着计算机行业的发展,越来越多从事具体部件生产的专业公司应运而生,这样就为建立更为专一、高效的公司提供了机会。为此,他以“戴尔”品牌计算机为核心,从外部选择可靠的供应商并与之建立伙伴关系,使之成为自己的一部分。在客户投诉某一零部件时,由供应商的技术人员到现场处理,回来后到戴尔处研究改进质量的方法。戴尔和供应伙伴共享设计数据库、技术、信息和资源,大大加快了新技术推向市场的速度,当客户提出订单后,戴尔公司能在 36 小时内按客户需求装配好电脑,5 天内把货送到客户手中。其运作过程为:当 Dell 接到用户订单后,其所有相关信息立即被分解成具体零部件生产信息并随即通过其庞大的计算机网络传输到各地的合作伙伴的信息库,在那里零部件通过批量生产被迅速制造出来。生产一旦完成,产品立即通过联邦快运被传递到离用户最近的 Dell 分部所在地,所有的零部件经重新组合一齐送往 Dell 装配流水线,装配成用户自己定制的计算机。新型的企业组织形式使戴尔公司迅速成长作为一家知名的计算机公司,供应商也在和戴尔公司的合作中融为一体,分享了企业高速成长的优厚回报。戴尔公司所在地的奥斯汀市市长说:“奥斯汀正从一个小城市变成一个大城市,戴尔扮演着靠山的角色。”戴尔公司在奥斯汀雇用 9000 人,每周还要另请 100 人工作,此外更多的人在为戴尔公司的迅速扩张而效力。

(3) 我国也出现一些成功运用动态联盟思想进行运作的案例

例如,济宁圣地电业销售虚拟公司,运用了虚拟经营、弹性组合、品牌连锁、契约管理等动态联盟运行方法,经过短期经营,现已拥有 13 家成员单位、300 多