

虚拟企业的 组织与管理

——基于团队理论的视角

王 能◎著

中国社会科学出版社

虚拟企业的 组织与管理

——基于团队理论的视角

王 能◎著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

虚拟企业的组织与管理：基于团队理论的视角/王能著. —北京：
中国社会科学出版社，2009.12
ISBN 978-7-5004-8396-0

I. ①虚… II. ①王… III. ①网络企业—企业管理—组织管
理学—研究 IV. ①F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 233156 号

责任编辑 胡 兰
责任校对 刘 娟
封面设计 部落艺族
技术编辑 李 建

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010—84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2009 年 12 月第 1 版

印 次 2009 年 12 月第 1 次印刷

开 本 880×1230 1/32

印 张 9.5

插 页 2

字 数 241 千字

定 价 26.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前 言

21 世纪，市场竞争日益加剧，产品生命周期越来越短，经济全球化的步伐越来越快，企业正面临越来越严峻的生存环境：随着社会经济的进步，商务环境的变化速度大大超过了企业的跟踪调整能力；在市场竞争越来越激烈、新技术出现与更迭的速度越来越快的今天，没有一家企业能够强大到独自拥有所需的全部资源。作为以核心能力为基础的、对企业外部资源进行优化整合的一种手段——虚拟企业（virtual enterprise），符合经济、信息和智力的全球化趋势，能使企业抓住瞬息万变的 market 机遇，正成为越来越多企业的现实选择。虚拟企业又称为虚拟组织（virtual organization）、虚拟公司（virtual corporation）、扩展企业（extended enterprise）、虚拟集成（virtual integration）、网络化企业（networked enterprises）、动态联盟（dynamic alliance）等，尽管名称不同，但本质上都是指为迎合快速变化的 market 机遇，以信息技术为支撑的各种核心能力的动态联合体。

虚拟企业正成为网络经济条件下企业发展的趋势和主要的组织运行模式。这种新型的组织形式将有助于提高企业适应市场、把握 market 机遇的能力以及获得长久的竞争力。虽然联盟表现出了巨大的价值和创造潜力，但是作为一种很难管理的组织形式，加上网络化发展的趋势，联盟的失败率非常高。相关研究表明，

国外联盟的失败率在 40%—70% 之间，而中国联盟的失败率则高达 70% 以上。

以上分析说明尽管虚拟企业在不断发展，但是对虚拟企业的理论研究却是滞后的，尤其在中国更是如此，企业对虚拟企业的组建与运行缺乏科学的理论指导，所以加快虚拟企业的理论研究已是当务之急，本书正是在这种背景下，系统、定量地分析虚拟企业的组织与管理，并使研究的成果具有可操作性，为虚拟企业的健康发展提供理论支持和实践指导。

本书在仔细研读国内外有关资料和系统的企业调研的基础上，认为虚拟企业微观结构上是一个集成团队的工作方式，从团队的角度来研究虚拟企业，对于企业组建企业联盟更具有可操作性，也更有价值。本书以定性分析与定量分析相结合、理论分析与实证分析相结合、系统思维与解析思维方式相结合等，运用团队的相关理论以及博弈论和模糊论等方法论，对虚拟企业的组织与管理等方面进行深入系统的研究。通过运用所研究的理论方法来组建和管理山东人才网，验证理论与技术上的可行性，使研究具有实践意义。

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 问题的提出.....	(1)
第二节 虚拟企业的研究综述.....	(4)
第三节 团队理论相关研究综述	(12)
第四节 研究的内容和方法	(23)
本章小结	(25)
第二章 虚拟企业的一般分析	(26)
第一节 虚拟企业的概念	(26)
第二节 产生的环境分析	(34)
第三节 组织特征分析	(42)
第四节 技术基础和平台	(53)
第五节 生命周期与管理	(57)
本章小结	(63)
第三章 虚拟企业的形成机理	(65)
第一节 基于协同学理论的虚拟企业形成机理	(65)
第二节 基于博弈理论的虚拟企业形成机理	(75)
第三节 基于交易费用理论的虚拟企业形成机理	(87)

本章小结	(95)
第四章 虚拟企业合作伙伴的选择	(96)
第一节 概念与分类	(96)
第二节 遵循的原则	(97)
第三节 选择的流程	(99)
第四节 综合评价指标体系	(102)
第五节 不完全信息下的综合选择模型	(106)
本章小结	(122)
第五章 虚拟企业的收益分配	(124)
第一节 分配的原则	(124)
第二节 最优委托权安排与分配形式	(127)
第三节 产出分享分配模式	(129)
第四节 固定支出分配模式	(138)
第五节 无形资产分配模式	(140)
本章小结	(153)
第六章 虚拟企业的合作促进机制	(154)
第一节 虚拟企业非合作博弈模型分析	(154)
第二节 虚拟企业的内部激励约束机制	(155)
第三节 沟通协调与信任机制	(158)
第四节 社会规范的促进作用	(167)
本章小结	(186)
第七章 虚拟企业的绩效管理	(187)
第一节 绩效管理的流程	(187)

第二节 绩效评价体系·····	(192)
第三节 绩效提升·····	(202)
本章小结·····	(216)
第八章 虚拟企业的跨文化管理·····	(217)
第一节 跨文化管理的产生·····	(217)
第二节 文化差异对虚拟企业的影响·····	(219)
第三节 虚拟企业跨文化管理策略·····	(224)
本章小结·····	(239)
第九章 虚拟企业实证研究·····	(241)
第一节 山东人才网重组·····	(241)
第二节 合作伙伴的选择·····	(245)
第三节 收益分配·····	(255)
第四节 合作促进机制·····	(257)
第五节 跨文化管理·····	(259)
第六节 绩效管理·····	(260)
第七节 结论·····	(267)
本章小结·····	(268)
结束语·····	(269)
参考文献·····	(273)
附录·····	(287)
后记·····	(296)

第一章

绪 论

第一节 问题的提出

一 虚拟企业产生的背景

在当前以经济为主导的时代，企业经营成败与其内部组织管理模式密切相关。从管理学产生发展到今天，人们一直在探讨和寻觅一种保证企业在市场竞争中获胜的组织模式，团队组织优势直到 20 世纪 60 年代才逐渐引起人们的注意。卡特森伯奇（Katzbach）和史密斯（Smith）于 1993 年发表论文认为出色的组织取决于具有创造力的、半自治性的工作团队。他们将其他管理模式看成是阻碍获得既定目标的因素，最终将导致组织限于僵化状态。通过调查，许多组织通过推行团队工作方式，取得了很好的工作业绩。通过与高新技术手段的结合，团队组织管理成为一种更灵活、更有效的全新的管理模式。市场如战场，在这个战场中，也只有那些运用优秀的团队管理模式的企业才能取得胜利。

以互联网技术为代表的信息技术的发展，正从根本上改变着人类社会的生产和生活方式，借助于信息技术与手段，信息、知识和技术的交流与获取方式发生了质的变化，而不仅仅表现为方便与快捷，由此所导致新的观念、模式和方法不断涌现，使得一切传统的观念、模式和方法受到严重的挑战；其中最为突出的就

是信息技术带来的“虚拟化”。在语法上，“虚拟”是指不真实的假设，虽然没有实际的意义或无法实现，但它却具备一定的功能，使得语言更加婉转。“虚拟”似乎有一种不真实的含义，然而虚拟资源是非常真实的，并且是可以得到的、适用的资源。

虚拟概念起源于1988年美国针对信息化时代、全球化竞争激烈、变化快速的市场特征提出的敏捷制造。以人、组织和技术为三大支柱，依靠现代通信技术和信息技术，敏捷制造系统从全新的角度，全面、系统地审视了传统企业与当今社会、自然环境的不适应之处，总结了当今世界上成功企业的创新思维，形成一种“虚拟企业”的企业组织模式。这种组织模式以快速重组的单元构成扁平化的组织结构，以高度民主自治和充分分权的、分布式的多功能作业团队取代传统层级式集中控制组织模式中的部门结构。

在虚拟化概念的引导下出现的虚拟组织，或者称作虚拟企业、虚拟公司、扩展企业、虚拟集成、网络化企业、动态联盟等，甚至有一些研究成果将电子商务（electronic commerce）也归入虚拟企业的研究范畴；但是不管叫做什么，都是指在信息化水平不断提高的条件下，一些相互独立的商业过程或企业的暂时联盟，这个联盟可能是一个增值链条，联盟各企业在增值链的不同环节为联盟贡献出自己的核心能力，以实现资源共享、信息共享、知识共享、技能共享，适应信息化环境下快节奏的市场需求；当然这个联盟可以是一个“企业簇”，或者是其他形式。这些企业合作的本质结构就是团队的组织模式。

本书指的虚拟企业是企业团队，即企业间的联盟合作，成员是企业。因为企业本身就是个复杂系统，所以由企业组成的团队的组织与管理也就越复杂。关于虚拟企业的概念将在后面章节中讨论。

二 研究的目的与意义

虚拟企业正成为网络经济条件下企业发展的趋势和主要的组织运行模式。这种新型的组织形式将彻底改变传统的一体化企业的组织运行理念、模式、方法，并给企业注入新的生命力与活力，将有助于提高企业适应市场、把握市场机遇的能力以及获得长久的竞争力。越来越多的企业选择与其他企业联盟共同组建虚拟企业来完成特定的任务和目标。

管理之父彼得·德鲁克（Peter Drucker）指出：“工商界正在发生的最伟大的变革，不是以所有权为基础的企业关系的出现，而是以合作伙伴关系为基础的企业关系的加速度增加。”据安达信公司 2001 年对全球 110 家跨国公司的调查表明，1997 年到 2000 年间，一些典型的国际大型企业参与了多达 177 种不同的战略联盟。战略联盟的产出已占到这些公司市场价值的 6%—15%，因此，企业联盟可能超过兼并/收购，在今后十年成为企业间交易的主流，企业联盟所囊括的产值将在 25 万亿—40 万亿美元之间。有的西方学者因此认为在很大程度上，21 世纪是企业联盟之间的竞争。^①

中国企业联盟形成和发展的相对较晚，但发展迅速。改革开放三十多年来，出现了一批通过联盟而崛起的大企业和大集团，如海尔、上海大众、一汽大众、杭州松下等。

虽然联盟表现出了巨大的价值和创造潜力，但是作为一种很难管理的组织形式，加上网络化发展的趋势，联盟的失败率非常高。相关的研究表明，国外联盟的失败率在 40%—70% 之间，而中国联盟的失败率则高达 70% 以上。[爱尔兰等（Ireland et

^① 周建：《战略联盟与企业竞争力》，复旦大学出版社 2002 年版，第 6 页。

al.), 2002; 杜伊斯特等 (Duysters et al.), 2003]

以上分析说明尽管虚拟企业在不断发展, 但是对虚拟企业的理论研究却是滞后的, 尤其在中国更是如此, 企业对虚拟企业的组建与运行缺乏科学的理论指导, 加快虚拟企业的理论研究已是当务之急, 本书正是在这种背景下, 系统、定量地分析虚拟企业的组织与管理, 并使研究的成果具有可操作性, 为虚拟企业的健康发展提供理论支持。

第二节 虚拟企业的研究综述

近十几年以来, 关于虚拟企业理论的研究受到了各方的重视, 国内外研究机构和中介机构的专家学者, 以及来自企业管理实践的高层管理人员, 从环境技术和管理等不同的角度, 对企业的这种合作形式进行了多方面的研究。下面就将虚拟企业与团队理论的研究现状做一概括, 并对研究中存在的问题进行总结。

一 国外的研究现状

“虚拟企业”一词是由普瑞斯、戈德曼和内格尔三人于 1991 年向美国国会提交的一份报告《21 世纪美国制造业的战略: 一个工业主导的观点》中首次提出的。当时此词的含义很简单, 仅作为一种比较重要的企业系统化革新手段被加以阐述。1992 年戴维陶 (William Davidow) 和马隆 (Michael S. malone) 发表了《虚拟企业》一书, 对虚拟企业的概念进行了丰富并从多面对它进行了阐述。自此, 虚拟企业开始引起学术界和企业界的兴趣。1993 年伯恩 (Byrne, 1993) 在美国《商业周刊》发表了名为“虚拟企业”的封面文章, 对虚拟企业进行宣传。1994 年普瑞斯、戈德曼、内格尔三人发表了《敏捷竞争者与虚拟企业》一书, 把虚拟企业

作为增强竞争力的组织形式进行深入研究。此后,对虚拟企业的研究由概念研究走向实务研究,有普瑞斯、利里和约翰合著的《虚拟企业手册》(1996),普瑞斯、戈德曼、内格尔三人合著的《以合作求竞争》(1997)和瑞克曼的《合作竞争大未来》(1995)等。国外的研究成果主要集中在以下几个方面。

1. 虚拟企业的界定

虚拟企业是指组织结构无形化,通过信息网络(比如 Internet)加以联结的企业组织,网上商店、网上银行、网上旅游是虚拟企业的典型形态。

有能力提供虚拟产品和服务的企业组织就是“虚拟企业”。虚拟产品最好的例子是自动柜员机,它可以提供快速的提款及转账服务,能瞬间定制并满足顾客的需要。

杰辉恩(Jehuen, 1997)认为虚拟企业是无固定工作地点,使用电子通讯方式(例如网络、电子邮件、电话)进行成员间的联系的组织。在这样的企业组织中,除了硬件维护以外,所有业务都不需要在公司内进行。

伯恩(1993)将虚拟企业描述成企业伙伴间的联盟关系,且虚拟企业没有明确的组织架构,而是由各独立公司所构成的暂时性网络,通过信息技术连接起来,共享技术、成本以及对方的市场网。

霍奇、安东尼和吉尔斯(Hodge, Anthony, Gales, 1996)从核心能力的观点出发,提出虚拟企业是以一核心组织为中心,执行关键的功能,其余功能则由暂时或签约的员工,以及由核心组织与其他组织所组成的联盟来完成。

阿波格特、麦克法兰和麦坎尼(Applegate, McFarlan, McKenney, 1996)认为,虚拟企业是指企业保留了协调、控制以及资源管理的活动,而将所有或大部分的其他活动外包。虚拟企业将

大部分生产活动外包的结果是减少了销售渠道的中介者，且本身只保留了少数的核心能力，以及为了协调控制其关系网络所需的管理系统。

普瑞斯（1995）等人认为“虚拟企业是为了迎合明确的时间机遇或预期的时间机遇而产生的各种企业单位形成的一种集团，其中人员和工作过程都来自于这些企业单位，他们彼此紧密联系，相互影响和相互作用，为共同的利益而奋斗”。

戴维陶和马隆（1992）认为，虚拟企业是由一些独立的厂商、顾客甚至同行的竞争对手，通过信息技术联成的临时网络组织，以达到共享技术、分摊费用以及满足市场需求的目的。它既没有中央办公室，也没有正式的组织图，更不像传统企业那样具有多层次的组织结构。

瓦森那尔（Wassenaar, 1999）认为虚拟企业是由半永久性的、相互依赖的（部分依赖，部分独立）、地理上分散的组织单元所形成的结构，通过持续的调整其组织形式以对市场需求和信息通讯技术的不断变化做出反应，从而提高整体绩效。

2. 虚拟企业产生的原因

虚拟企业理论的创始人普瑞斯、戈德曼、内格尔（1994）将虚拟企业产生的原因视为企业适应敏捷竞争的需要。与大量生产不同，在敏捷竞争中，组织的变化是迅速的，以机会为基础的，对于敏捷竞争者来说，虚拟企业是一个动态的组织工具，机会既不是暂时的，更不是长期的，而是稍纵即逝的，如果组织设计是以机会为基础的，那么对于在变化和不确定环境中寻求运用战略思维的竞争者来说，虚拟企业是一种实用的组织工具。他们将运用虚拟企业概念的六种战略上的原因归纳为：（1）共享基础设施和研究开发，共担风险和成本；（2）把互补性核心能力联系起来；（3）通过共享缩短“观念到现金”的时间；（4）增加便利性

和外在规模；（5）获得市场渠道，共享市场或顾客忠诚度；（6）从出售产品过渡到出售方案。肯特（Kanter, 1994）从传统企业的弊端出发，探讨了虚拟企业的成因。传统企业为了开展经营活动，往往拥有从原材料供应到运输、后勤、服务等一系列完整的功能，结果使得企业规模过大。面对迅猛发展的市场，企业如恐龙般反应迟钝。而以高度发达的通讯手段和信息技术为基础的虚拟企业，作为一种由独立的供应商、制造商、生产商及顾客以各自相对独立的优势为结点而组成的网络，往往是各个网络成员出于自身的某种战略考虑而临时采用动态合作方式。斯凯姆（Skyrme, 1995）则将虚拟企业的成因归结为组建虚拟企业的好处，具体包括：（1）获得进入一个范围更广的专用资源的道路；（2）能够以统一的形象面对大的买主；（3）各成员可以保持其独立性并继续发展其小生境（适合它们的位置）的技术；（4）它们可以根据手头的项目或任务改造和改变成员；（5）以合资的形式就不需要过分担心合作的中止。

3. 虚拟企业成功发展的主要支撑因素

促使一个虚拟企业成功发展的因素是多方面的，斯皮尔（Speier, 1995）等认为虚拟企业成功的关键是合理地选择潜在的目标合作伙伴。综合有关国外学者的研究成果，虚拟企业健康发展的主要因素包括：（1）每一个合作者必须给虚拟企业带来一些与众不同的附加值。（2）成员必须发展彼此间的高度信任和理解。因此，一些人经常会一次又一次地在一起工作。（3）项目必须成为虚拟企业的焦点。通常项目是为了顾客，但一些项目（如营销）是由几个成员代表企业整体完成的。（4）根据投入和预期回报公正而广泛地在事前定义“诺言规则”，尽管“诺言规则”可能由于过分形式化而使动力消失。（5）虚拟企业的成员应该承认对协调作用的需要，不是花费时间去发展并培育协调功能，就

是为成员中的某一个付费使其代表虚拟企业承担起这项功能。(6) 发展同“非虚拟”的消费者(他们喜欢确切的关系和明晰的合约)之间的清晰的界面。因而,不是虚拟企业中的一员代表其他成员(把他们看作转包商)承担起这项职责,就是创立一个合资公司以按照他们的合约和管理服务进行行动。在把许多虚拟企业集合在一起的过程中,网络经纪人的作用是重要的。

4. 虚拟企业的评估标准。

CALS 季刊中曾对加拿大 TEMPLET 公司发展出的企业资料整合交换评估方法及工具作简要介绍,评估顾问主要针对以下四项要素的资料加以分析:(1) 信息技术能力,即资料交换所需的信息技术应用能力;(2) 资料管理能力,即读取及管理交换后资料的能力;(3) 流程管理能力,即建立资料共用作业环境时,企业适应新作业流程的成熟度及能力;(4) 组织管理能力,即参与资料整合交换的人员与组织、企业整体人员与组织结构之间的适应能力及应用能力。如果一个企业在信息整合交换方面的能力越强,那么它也就越接近虚拟企业的目标。

除了上述几个主要方面的研究之外,学者也对公司治理结构、组织设计与系统集成方式、组织学习机理等做了开拓性的研究。

二 国内的研究现状

中国对虚拟企业的研究始于 20 世纪 90 年代末期,许多学者在国家 863 研究项目、国家自然科学基金研究项目中对虚拟企业生产模式进行过研究。并且经过多年努力,国内对虚拟企业的研究正从概念引入介绍阶段进入到系统研究阶段。目前,国内的研究成果主要集中在以下几个方面。

1. 虚拟企业的内涵界定

从狭义而言,陈志祥认为虚拟企业是指为了完成具体的顾客

订单而和若干在法律上独立的公司或自由职业者之间的有时间限制的合作关系。侯剑认为这种企业在组织上突破有形的界限，虽有生产、行销、设计、财务等功能，但企业体内却没有完整的执行这些功能的组织，就是说，企业在有限的资源下，为了取得竞争中的最大优势，仅保留企业中最关键的功能，而将其他功能虚拟化，其目的是在竞争中最大效率地发挥企业的有限资源。郑英隆从信息网络的角度认为，虚拟企业是指依存于互联网络的新型企业组织形式，它是当代高新信息技术与企业模式的“化合物”。它有地址和门牌号码，但不是标示在街道上或某一具体地点上，而是遵循预定信息规则登录在互联网上，它有办公场地，但不在人们常常看得见、摸得着的实实在在的建筑物内，而只存在于由电脑按一定的软件程序虚拟的，却又是逼真的“信息空间”中。从此角度出发，可以很容易地导出电子商务企业即是虚拟企业的形式。林秀群从收益角度出发，认为虚拟企业是具有互补优势的两个或更多的组织为了响应市场需求而建立的非股权型的、以协议或合同作为联结纽带的没有固定组织边界和层次的企业联盟，其组建目的是创造比成员企业单独响应市场更多的收益即超额收益。另外，王学东认为，虚拟企业就是一种资源通过网络技术虚拟组合、创新并转换成符合社会个性化需求的产品或服务的新机制。

2. 虚拟企业产生的原因

权变管理理论认为，组织形式是环境的函数，它受企业环境的制约。据此申俊喜认为，新经济背景下的企业组织环境的知识化、价值客户化、全球化、信息化四大趋势是虚拟企业产生的动因。扶庆华认为，外部经济的变化，市场的威胁和压力是虚拟企业产生的内在原因，而计算机网络和远程信息通讯技术的结合，则为虚拟企业的产生和发展提供了外部条件。杨学兵则认