

电网企业 **软实力** 丛书

核心 模式

邓正红 / 著

软实力，电网企业持续创新成长的力量！



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

电网企业**软实力**丛书

F426.61
102

核心模式

图书馆藏/著



SEU 2437531

保存本



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

核心模式是企业软实力的运作平台,企业软实力对资源的整合是通过核心模式的运转来体现的。企业核心模式体系由基本利润模式和核心价值模式构成。基本利润模式在于抓住市场机会,实现间断式盈利;核心价值模式在于创造新的价值,实现持续盈利。企业对内的资源整合模式称为管理模式,对外的资源整合模式称为经营模式。管理模式和经营模式统称为商业模式。本书以企业软实力理论为脉络,紧密结合电网企业的模式创新,以核心价值为统领,就电网企业软实力与电网资源整合,深入剖析电网企业的价值模式、能效整合、资源约束、管理模式和服务模式,重点阐述电网企业的标准化、信息化、精益化、人本化模式,指导电网企业按企业软实力要求,将核心价值贯穿于电网企业生产经营管理改革全过程,打造具有电力行业特色、电网企业特点的管理模式和经营模式,为电力资源的优化整合创造独特的软实力运营平台。

图书在版编目 (CIP) 数据

核心模式/邓正红著. —北京:中国电力出版社, 2010. 6
(电网企业软实力丛书)

ISBN 978 - 7 - 5123 - 0281 - 5

I. ①核… II. ①邓… III. ①电力工业—工业企业—企业文化—研究—中国 IV. ①F426. 61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 060931 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 http: //www. cepp. com. cn)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2010 年 6 月第一版 2010 年 6 月北京第一次印刷

710 毫米×980 毫米 16 开本 16 印张 276 千字

印数 0001—3000 册 定价 32.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

总序

企业软实力=核心价值+商业模式

在经济全球化趋势的拉动下，尤其是国际金融危机的催化，中国经济正进入转型和升级阶段，凸现企业软实力这一新型战略思维。金融危机在影响中国经济的同时，也给中国电网企业带来前所未有的冲击。电力供应能力未能充分释放，行业经济效益大幅下滑，在这样一个严峻时期，中国电力行业如何发展？广大电网企业如何在困局中突围？我国电网企业迫切需要掌握企业软实力理论，整合有限的电力资源，实现价值创新和资源增值，迎接新能源时代的到来。

电网企业在电力产业链中处于关键的一环，电厂发电需要电网企业销，客户用电需要电网企业供，换言之，电网企业两头不愁，不愁资源，不愁客户。因此，长期以来，我国电网企业在各行业中具有极强的优越感和十分明显的优势地位，应该说，这种格局是在长期的计划经济条件下形成的。然而在市场经济条件下，电网企业的职能就不是简单的销和供，而是要通过运营电网，将资源优势和客户优势充分发挥出来，从而不断提升电网企业自身的价值。

过去，电网企业吃的是“资源饭”，现在简单的“资源饭”很难维持电网企业的生存发展，而要改吃“资源增值饭”。就是说，电产品进入电网系统后，电网企业要通过电产品获取利润，就要想方设法让电产品增值，而要实现电产品增值，就得看电网企业运营电网的水平和能力。吃别人送来的“资源饭”，属于最原始的硬实力流通，企业只是简单的运输工具，无法体现企业的价值所在；吃自己创造的“资源增值饭”，属于最高形态的软实力经营，企业就像一座价值熔炉，将别人的产品打上自己的个性烙印，提升产品的附加值，自然彰显企业自身的价值。

国家电网公司的成立，标志着电网企业随着市场经济体制的进一步深入，职能发生了根本性的变化。作为关系国家能源安全和国民经济命脉的国家重要骨干企业，国家电网公司肩负着十分重要的经济责任、政治责任和社会责任，国家电

网公司确定的企业发展战略，即通过转变公司发展方式和电网发展方式，建设电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀的现代化企业，突出了资源、价值、客户三位一体的要求，思路清晰、目标明确，是完整的企业软实力战略。

电网企业推行软实力战略，旨在通过有效的资源配置，使电资源持续增值，为企业赢得最佳的经济效益；通过改进服务和管理，将电资源价值传递给广大客户，让客户充分体验和享受用电的愉悦和快感，帮助客户成就更大的价值。应该说，广大电网企业已经认识到软实力战略的紧迫性和重要性，现在的难点是，大多数电网企业经营管理人员并不知道如何推行软实力战略，如何将软实力思维运用到具体的工作和业务当中，对企业软实力这一战略课题缺乏全面、系统、规范的认知。企业软实力强调知行统一，国家电网公司就已制定明确的软实力战略，如果执行者不能较好地掌握企业软实力理论，就会使软实力战略实施大打折扣。基于此，我国企业软实力权威专家邓正红先生应电网企业软实力建设之所需，担纲中国电力出版社有限公司《电网企业软实力丛书》编写任务，按照“企业软实力=核心价值+商业模式”这一理论公式展开，结合电力行业特点和电网企业实际，量身打造，推出《核心价值》、《核心模式》、《核心实力》这三部作品，供广大电网企业经营管理人员阅读。

该系列丛书以贯彻科学发展观为宗旨，抓住企业软实力建设最核心的内容，围绕电网企业的核心价值、企业文化建设、经营管理模式、企业综合实力等问题，运用企业软实力的核心理论指导电网企业软实力建设，促进电网企业可持续发展。该系列丛书以我国电网企业的相关经验和做法为具体案例，结合电力行业的热点问题，对电网企业软实力建设现状进行深入细致的解剖，运用作者对企业软实力理论的最新研究成果，为电网企业软实力建设释疑解惑、支招解难。

《核心价值》一书告诉我们，如何摆脱现有的企业文化思维，抓住电网企业最具价值的关键少数，开展企业软实力建设，并按照企业软实力要求进行企业文化建设，实现软资源向软实力的转化。

《核心模式》一书告诉我们，如何将核心价值贯穿于电网企业生产经营管理改革全过程，打造具有电力行业特色、电网企业特点的管理模式和经营模式，为电力资源的优化整合创造独特的软实力运营平台。

《核心实力》一书告诉我们，如何将核心价值长期坚持下去，并结合电力经济的新趋势、电力市场的新态势，不断创新电网企业的核心模式，最终形成支撑电网企业可持续发展的核心能力和习惯，改造硬实力，增强软实力，使电网企业实力在螺旋递进中持续提升。

当系统地读完三部作品后，就会对“企业软实力=核心价值+商业模式”这一理论有一个核心解读，即“企业核心实力=核心价值+核心模式”。核心价值是企业软实力的灵魂，核心模式是贯彻核心价值的躯体，躯体和灵魂融为一体，便成就企业核心实力（包括软实力和硬实力）。

总之，电网企业软实力建设的重点，就是要在全面贯彻科学发展观的前提下，通过对电力资源的有效整合和科学配置，转化为千家万户所需求的价值，为利益相关方提供最佳的回报，最终实现企业自身综合价值最大化。

前言

用更少的资源创造更多的个性价值

企业软实力代表企业未来生存发展战略，讲究一个“势”，聚合各方面共同生长的力量，持续实现有利于企业生存发展的资源整合。资源整合是企业软实力的使命定位，价值创新是企业软实力的最高形态。创意就是在企业软实力战略状态下，解决资源整合的具体问题，就是如何进行资源整合，如何进行价值创新。通过自身适应市场环境和消费者行为的改变，通过深入的市场研究和消费者需求研究，在产业链、产品、渠道、市场、客户服务等方面，利用非凡的经营智慧、创新的竞争策略获得竞争优势，以最小的成本获取最大的收益。

企业软实力对资源整合的目标就是以更少的投入赢得更多的价值回报，体现了效能、效率和效用的统一。电网企业的资源整合不仅仅是节约，而是要转变思想、更新观念、突出实践特色、找出薄弱环节、解决实际问题，最终以最合理的投入，取得最优的产出。

电网企业资源整合决定电网企业发展成败，尤其与战略伙伴的合作，牵涉到电网企业方方面面的事务。电网是资源整合的平台，如何将不同的价值主体凝聚到这个平台上，就看电网企业的软实力运作。电网企业的价值核心是为客户创造、提供优质服务，而优质服务是以强大的资源为后盾的。企业软实力理论强调，资源不在于企业占有，而在于企业能随时按照自己的意图去整合相关利益者的资源，这种整合首先通过合作来体现，通过价值纽带的连接，彼此共享价值创造的成就。因此，电网企业软实力的发挥和运用，最直接的是电网资源整合，而这种整合应从战略合作开始。

战略合作式的整合，体现了具有电网企业特色的商业运作模式。能源环境的变革、市场的变革必将引发客户需求的变革，我们不能左右变革，但我们要走在变革的前面。企业应当换一个眼光看市场，对客户需求的反应作出反应，了解他们的需求，从而准确预测趋势，适时调整商业模式，持续为客户创造价值。

电力行业的发展离不开宏观经济的发展，离不开基础配套原创技术的支撑，它需要全行业共同努力，建立并持续巩固战略合作伙伴关系，从而走向和谐共赢。电力行业的合作趋势是，以电网企业为中介，加强产、学、研合作，整合基础科研资源，实现能源管理核心技术的快速突破，以行业的可持续发展保证企业的可持续发展。

企业软实力的使命在于实现以价值创新为引擎的资源整合，也就是说，价值创新是企业软实力的最高形态，为资源整合提供了先进平台。发展智能电网，不仅充满价值创新，而且是一系列先进生产力要素的整合。以国家电网公司为龙头的我国电网企业，担当着发展智能电网的重要使命，也考验电网企业的软实力，如创新能力、资源整合能力。按照企业软实力理论，硬实力与软实力是在螺旋递进中相互转化的。发展智能电网，就是为了建设坚强统一可靠的电网，在这个意义上是做强电网企业的硬实力，通过建设智能电网，电网企业的价值观念、组织管理能力、创新能力、技术标准也会得到大大地改善和提升，实际上提升了电网企业的软实力。智能电网代表了电网企业最先进的资源整合模式，这个模式是否能成功运作，主要取决于电网企业软实力。

低碳经济实质是能源高效利用和清洁能源开发，核心则是技术创新。技术驱动模式的商业逻辑很简单：首先要拥有过硬的、能够迅速建立竞争壁垒的核心技术；其次，这些技术能够满足甚至创造一种新的市场需求，技术是整合其他资源的主导动力，最终形成一个完整的价值链条。当前，只有加快建设坚强智能电网，才能满足经济社会发展对电力的需求，才能满足客户对供电服务的多样化、个性化、互动化需求，不断提高服务质量和水平。比如，为客户提供实时电价和用电信息，引导客户合理用电，提高能源利用效率，实现用电优化、能效诊断等增值服务；为今后电动汽车、智能家电的使用提供方便、快捷、高效的服务。

目 录

总序 企业软实力=核心价值+商业模式

前言 用更少的资源创造更多的个性价值

第一章 电网企业的核心模式/1

核心提示：

经济全球化时代也是整合与合作的时代，软实力是促进整合和合作的黏合剂。电网企业资源整合决定电网企业发展成败，尤其与战略伙伴的合作，牵涉到方方面面的事务。电网是资源整合的平台，如何将不同的价值主体凝聚到这个平台上，就看电网企业的核心模式运作。

- 一、用商业模式整合资源是必然趋势/1
- 二、核心模式提升资源整合的综合价值/6
- 三、电网核心模式从战略合作开始/12
- 四、智能电网考验电网企业核心模式/18

第二章 电网企业的价值模式/24

核心提示：

商业模式的持续进化，代表企业软实力的累积和影响也在持续提升。成功的商业模式则体现企业的核心价值，不是简单的商业利润模式，而是商业价值模式。发展坚强统一智能电网代表国家电网公司最新的价值模式，就是用电网企业的核心价值整合各方面的力量。

- 一、价值模式：为价值而经营/24
- 二、让核心价值看得见摸得着感受得到/29
- 三、电网价值模式呼之欲出/35
- 四、当好电网资源整合的排头兵/40

第三章 电网企业的能效整合/46

核心提示：

能效标准与能效标识好比一面镜子，考验企业软实力。电网企业的能效整合，就是要把握低碳经济发展趋势，率先在低碳价值创新上获得突破，在节能减排上勇担社会责任，将保护环境、节约资源的理念落实到各个核心业务环节，在更大范围优化配置资源。

一、能效等级反映企业软实力层次/46

二、低碳经济下的企业转型路径/51

三、电网企业的节能减排/56

四、让绿色力量纵横电网/62

第四章 电网企业的集约化/68

核心提示：

企业软实力对资源的作用，很大程度上是对资源的约束。所谓拧紧成本，就是要发扬“干毛巾再拧一把”的精神，将成本中的水分挤掉，使成本价值充分体现出来。电网企业资源约束，就是电网企业以科学发展观为指导，实现人、财、物集中有序运行。

一、“遍地是黄金”/68

二、开动脑筋过好紧日子/73

三、电网企业的资源集约/77

四、电网企业的资源节约/84

第五章 电网企业的集团化/91

核心提示：

管理模式是企业软实力发挥作用的有效平台，管理模式创新是提升企业核心软实力的基础。实施集团化运作，是国家电网公司充分发挥规模优势、优化整合各类资源、提高管理效率 and 经济效益的关键措施，是现代企业做强做大的基本规律。

一、管理模式的整合/91

二、管理模式创新/96

三、电网企业的管控模式/102

四、电网企业资源配置优化的引擎/107

第六章 电网企业的服务化/115

核心提示：

企业软实力状态下的资源整合，体现在用“心”用“意”。“心”是为顾客考虑的诚心，“意”是满足顾客个性需求的创意。电网企业的服务模式就是突出优质服务，以规范化、精细化管理为前提，从关心客户的切身利益出发，不断创新服务方式、方法。

一、快速满足客户的个性化需求/115

二、用创意提升服务附加值/119

三、电网企业的优质服务/125

四、依靠服务能力提升电网企业价值/129

第七章 电网企业的标准化/137

核心提示：

标准化是以先进硬实力支撑的核心软实力。从某种意义上讲，标准就是将最好的、能实现低消耗、高回报的方法统一推广和应用。没有统一的标准，就没有可靠的运行，电网企业要积极利用标准化手段，推进技术创新成果快速形成生产力，尽快实现产业化。

一、执掌标准就是执掌市场/137

二、标准化从基础管理抓起/141

三、电网企业的技术标准化/147

四、电网企业的管理标准化/152

第八章 电网企业的信息化/163

核心提示：

信息化孕育软实力，以ERP为代表的企业信息化，是企业管理模式的全面创新，是一场深刻的管理革命。电网企业要以ERP为平台，以绩效考核为主线，融合企业管理体系和管理思想，全面提升软实力，从而增强企业的核心生存力。

一、信息化与管理模式变革/163

二、在 ERP 环境下提升企业软实力/167

三、电网企业的信息化建设之路/173

四、ERP 正在改变电网企业/179

第九章 电网企业的精益化/187

核心提示：

企业软实力对资源整合的目标就是以更少的投入赢得更多的价值回报，体现了效能、效率和效用的统一。电网企业的精益化不仅仅在节约，而是要转变思想，更新观念，突出实践特色，找出薄弱环节，解决实际问题，最终以最合理的投入，取得最优的产出。

一、持续用更少资源创造更多价值/187

二、精益化贯穿价值创造全过程/193

三、节约成就电网企业精益之道/199

四、电网企业从粗放向精益的转变/205

第十章 电网企业的人本化/213

核心提示：

员工活力是企业软实力的源泉，挖掘资源潜力，就是激活员工创造力，使资源在增值跑道上迅速集结。电网企业的人本化在于让全体员工看到“我的未来在哪里”，这样才能把电网企业的成长与电网员工的成长紧紧结合在一块，让员工工作得更快乐。

一、盘活资源首先要激活员工/213

二、让员工在激情四溢中全力以赴/219

三、电网企业的人力资源整合/224

四、将真情融入电网企业员工管理/232

后记：方向对头，方法也要对路/240



电网企业的核心模式

核心提示：

经济全球化时代也是整合与合作的时代，软实力是促进整合和合作的黏合剂。电网企业资源整合决定电网企业发展成败，尤其与战略伙伴的合作，牵涉到方方面面的事务。电网是资源整合的平台，如何将不同的价值主体凝聚到这个平台上，就看电网企业的核心模式运作。

一、用商业模式整合资源是必然趋势

世界潮流是合久必分，分久必合。经济全球化，从地区、国家到企业，各个经济主体地域上虽然分，但经济上是合。资源要整合，文化要融合，彼此相互独立又相互合作。从竞争走向竞合，从分散走向整合，这是经济发展的必然趋势。

在经济全球化的大背景下，竞争发生了深刻的变化，特别是全球化公司的出现，形成了全新的竞争格局。20世纪90年代以来，企业竞争出现了新的变化，从产品层面的竞争上升到商业模式层面的博弈。竞争靠硬实力，博弈凭的是智慧。所谓商业模式是企业将资产转化为价值的模式，也是企业实现市场价值的模式。换个角度讲，企业对内的资源整合模式称为管理模式，对外的资源整合模式称为经营模式。管理模式和经营模式统称为商业模式。商业模式创新体现了知识经济时代的特征，为全球化时代带来了新的商业机会，既为客户创造新的价值，同时也为企业自身实现价值创新。当今，商业模式的博弈已成为企业经营的焦点，独特的商业模式是投资者首选因素。

商业模式作为资源运作的平台，是构成企业软实力的要件之一。如果商业模式能够与企业核心价值结合起来，实现持续运转，就说明企业具备了一定的软实力，并在不断发挥作用。如果商业模式的运作不能体现企业的核心价值，就只是

简单的利润模式，而且这种模式的赢利是暂时的、间断的，需要不断创新。

按照商业模式的运作是否体现企业的核心价值，商业模式分为一般商业模式和核心商业模式。一般商业模式没有融入企业核心价值，以追求利润最大化为目标，受市场波动制约，具有周期性，保证企业暂时的盈利，称为利润模式；核心商业模式融入了企业核心价值，以追求价值（包括企业价值和客户价值）最大化为目标，超越市场竞争，具有长期性，推动企业可持续发展，称为价值模式。

竞争环境下，尤其在微利时代，投资者比较青睐以盈利为主导的商业模式，主要是一般商业模式着眼于竞争，抓住市场机会，整合资源，为客户提供其需要的产品和服务，能够迅速为企业带来利润。不足的是，这类商业模式因为其本身没有脱离市场的周期性，因而像产品和服务一样，需要不断创新，方能跟上客户不断变化的需求步伐，否则就会被市场淘汰。

一般商业模式因为不含企业核心价值（包括企业使命、愿景、核心价值观等），其构成成分刚性内容居多，所以很难形成企业软实力。尽管现在商业模式是企业界的热门话题，但大多数企业的运作模式都是一般商业模式，谈不上核心商业模式。

一般商业模式的构成包括六个要素：

其一，定位。一个企业要想在市场中赢得胜利，首先必须明确自身的定位。定位就是企业应该做什么，它决定了企业应该提供什么特征的产品和服务来实现客户的价值。定位是企业战略选择的结果，也是一般商业模式体系中其他有机部分的起点。

定位是在战略层面和执行层面建立更直接和具体的联系，即企业的定位直接体现在商业模式所需要实现的顾客价值上，强调的是商业模式构建的目的。企业对于自身的定位直接影响到企业需要构筑何种“物种”的商业模式。与战略中的定位略微有些差异的是战略中的定位将决定战略的成败，而商业模式中的定位更多地作为整个商业模式的一个支撑点，因为同样的定位可以有不一样的商业模式，同样的商业模式也可以实现不一样的定位。此外，商业模式中的定位更多地可以用来帮助理解企业的状态，这个状态包括提供什么样的产品和服务、进入什么样的市场、深入行业价值链的哪些环节、选择哪些经营活动、与哪些合作伙伴建立合作关系、怎么分配利益等。在商业模式的定位中，选择不做什么与选择做什么同样重要，同时，这也关系到企业如何构建业务系统、确定盈利模式、分布资源能力、设计现金流结构等商业模式体系中的其他部分。

其二，业务系统。业务系统是指企业达成定位所需要的业务环节、各合作伙

伴扮演的角色以及利益相关者合作与交易的方式和内容。这可以从行业价值链和企业内部价值链以及合作伙伴的角色两个层面来理解业务系统的构造。

业务系统是一般商业模式的核心。高效运营的业务系统不仅仅是赢得企业竞争优势的必要条件，也有可能成为企业竞争优势本身。一个高效的业务系统需要根据企业的定位识别相关的活动并将其整合为一个系统，然后再根据企业的资源能力分配利益相关者的角色，确定与企业相关价值链活动的关系和结构，围绕企业定位所建立起来的这样一个内外部各方利益相关者相互合作的业务系统将形成一个价值网络，该价值网络明确了客户、供应商和其他合作伙伴在影响企业通过商业模式而获得价值的过程中所扮演的角色。

其三，关键资源能力。业务系统决定了企业所要进行的活动，而要完成这些活动，企业需要掌握和使用一整套复杂的有形和无形资产、技术和能力，我们称之为“关键资源和能力”。

关键资源和能力是让业务系统运转所需要的重要的资源和能力。任何一种商业模式构建都要明确企业商业模式有效运作所需的资源能力，如何才能获取和建立这些资源和能力。了解企业所需要的重要的资源能力有哪些、它们是如何分布的以及如何才能获取和建立这些资源和能力。不是所有的资源和能力都是企业所需要的，只有和定位、业务系统、盈利模式、现金流结构相契合、能互相强化的资源能力才是企业真正需要的。

其四，盈利模式。盈利模式指企业如何获得收入、分配成本、赚取利润。盈利模式是在给定业务系统中各价值链所有权和价值链结构已确定的前提下，企业利益相关者之间利益分配格局中企业利益的表现。良好的盈利模式不仅能够为企业带来利益，更能为企业编制一张稳定共赢的价值网。各种客户怎样支付、支付多少，所创造的价值应当在企业、客户、供应商、合作伙伴之间如何分配，是企业收入结构所要回答的问题。

其五，自由现金流结构。自由现金流结构是企业经营过程中产生的现金收入扣除现金投资后的状况，其贴现值反映了采用该商业模式的企业的投资价值。不同的现金流结构反映企业在定位、业务系统、关键资源能力以及盈利模式等方面的差异，体现企业商业模式的不同特征，并影响企业成长速度的快慢，决定企业投资价值的高低、企业投资价值递增速度以及受资本市场青睐程度。

其六，企业投资价值。企业投资价值是企业预期未来可以产生的自由现金流的贴现值。如果说定位是一般商业模式的起点，那么企业的投资价值就是一般商业模式的归宿，是评判一般商业模式优劣的标准。企业的投资价值由其成长空

间、成长能力、成长效率和成长速度决定。好的利润模式可以做到事半功倍，即投入产生效率高、效果好，包括投资少、运营成本低、收入的成长能力强。

企业的定位影响企业的成长空间，业务系统、关键资源能力影响企业的成长能力和效率，加上盈利模式，就会影响企业的自由现金流结构，即影响企业的投资规模、运营成本支付和收益持续成本能力和速度，进而影响企业的投资价值以及企业价值实现的效率和速度。投资价值实现的效率可以用企业价值/资产规模，企业价值/净资产规模来评价；投资价值实现的速度可以用企业价值递增速度和达到更大规模层次所花费的时间来评价。

一般商业模式的生命力在于自身的持续创新，这种创新来自于企业对知识、信息、智力、创新技能等关键资源和能力的运用。一般商业模式因为没有融入企业核心价值，只是单方面追求客户价值而获取利润，所以一般商业模式强调的关键资源和能力是指企业用以为客户提供有价值的产品和服务的生产要素和能力。一般商业模式的资源运作重在战术和执行层面，缺乏长远的战略导向。

尽管现在已进入商业模式竞争的时代，企业如果不懂得分工合作，不能从整个产业链的全局进行资源整合，还局限在单打独斗，即使创造出新的利润模式，仍然难以适应日趋激烈的市场竞争局面。换言之，就是要将商业模式置于企业软实力战略思维下运作，没有企业核心价值的介入，一般商业模式就像产品竞争一样，时时刻刻都面临被淘汰的厄运。

全球化促进专业化，企业只有专注于少数专业或专业环节，把资源集中配置，才能形成核心能力。所谓专业全球化，就是在一个专业里进行全球化经营，这是经济全球化的客观要求。由于专业化的发展，一个企业无法单打独斗，必须组织或参加企业联盟，形成经济资源联盟体，这种联盟体不是以产权为纽带，而是以价值链为共生体，为此新的竞争态势已从企业之间的竞争上升到企业联盟之间的竞争，单个企业主要为企业联盟创造各自的核心价值。

世界经济体制发生的巨大变化，全球经济一体化加快发展，生产经营的全球化、金融自由化和贸易自由化，使得技术、资金、劳务、专利等，以前所未有的速度在全球范围内流动和转让。跨国公司利用各国的比较优势在全球设立生产基地，原来的区域性社会分工被全球性社会分工所替代。因此企业不仅面临着国门内的互相竞争，而且还面临着以领先的知识产权、营销理念以及强势品牌为优势的跨国企业对市场的瓜分。在这样的市场环境下，企业不得不在全球范围寻找自己生存的恰当位置。对企业而言，可以利用全球范围内的人力、资本和资源来组织生产，将其产品和服务提供给全球范围内的客户。在全球化和信息技术双引擎

的推动下,一种全球化时代的新企业形态——全球化公司已显端倪。当然,企业要成为真正的全球化公司也必须具备足够的条件,如具备全球市场影响力;有可供支配的全球财务;员工来源于全球;具有全球吸引力的产品;全球性的利益相关者等。

从组织结构来看,跨国公司采取的是轮辐式结构,即以总部为轮轴,以海外子公司为轮辐。在这种结构下,企业试图将其在母国公司的所有商业流程复制到每个海外子公司中。然而,在“全球化 3.0”时代,轮辐式结构对效率的制约日益突出,不少企业已意识到,需要在全球范围内进行整合,根据优化配置的原则对组织结构进行调整,企业的结构因此变成了多点辐射的网络状结构。

透过纷繁复杂的表象,我们可以得到一个初步的结论,即内部整合和外部竞争是全球化公司的共性。通过加强内部的整合与协作,实现内部交易成本的最小化,这不仅是发展的需要,也是生存的需要。在一个门槛迅速降低的竞争平台上,企业之间已不单纯是产品对产品、技术对技术或商业模式对商业模式的竞争,而是系统运营能力的对决,唯有获得系统整体优势的企业方具备相对持久的竞争力。另一方面,全球化和技术发展也在很大程度上改变了企业的竞争规则,企业比任何时候都更需要清楚自身的能力,并灵活调整与其他企业的关系,因为除了纯粹的竞争或合作关系外,既竞争又合作的竞合关系正在变成常态。

生物学上有一种“共生”现象,许多不同种类的动物或者植物、微生物能够和谐地生活在一起。大海里有一种俗称清道夫的小鱼经常挖出大鱼嘴里的寄生虫和食物碎屑,填饱自己的肚皮。这么一来,清道夫鱼吃饱了,大鱼的嘴也被清理得一干二净。这种双方互惠的关系被称为“互利共生”。

在全球化的新阶段,企业间的关系已与过去有所不同。经济学家认为,同行企业间存在着竞争关系。为了取得市场竞争的胜利,或为了维护现有市场使企业生存下去,实力较弱的小企业非常有必要利用自己的优势与其他一些大企业同行开展互利互助的合作与联盟。组织学者认为,任何一个企业的发展都伴随着良好的合作。

法国汤普逊公司与日本 JVC 合作生产、销售录像机时,双方按照协议规定相互交换自己的特长:JVC 向汤普逊提供产品技术和制造工艺,而汤普逊公司向 JVC 提供其在欧洲市场上的成功营销经验。通过有效的合作,汤普逊公司与日本 JVC 对于新技术变革均能作出更快的调整和适应,达到机会均等、互惠互利的合作目的。

美国学者戴维·雷认为,管理者要想有效地开展合作,在联盟与合作之前,