



中国企业管理实务与案例系列

大型企业内部 市场化管理的 理论与实践

Theory and Practice of Large Enterprise Internal
Marketization Management

姜忠辉 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



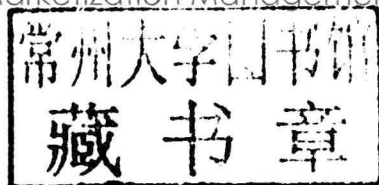
中国企业管理实务与案例系列

中国海洋人文社会科学研 社会科展人文社会科学研究基地建设经费资助

大型企业内部 市场化管理的 理论与实践

Theory and Practice of Large Enterprise Internal
Marketization Management

姜忠辉 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

大型企业内部市场化管理的理论与实践/姜忠辉著.

—北京: 经济管理出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5096 - 1842 - 4

I. ①大… II. ①姜… III. ①大型企业—企业管理

IV. ①F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 049256 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

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 杜 菲

责任编辑: 杜 菲

责任印制: 杨国强

责任校对: 曹 平

720mm × 1000mm/16

13 印张

204 千字

2012 年 3 月第 1 版

2012 年 3 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 1842 - 4

· 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

企业归根结底是实现资源有效利用的主体，如何让资源达到最有效配置以获得竞争优势，实现企业长期战略目标，是所有企业都必须考虑的问题。而选取有效的管理模式是企业达到资源有效配置的重要手段。传统的企业管理模式是完全契约式的，这种管理模式用一个契约替代了一系列契约，节省了交易费用，这也是科斯所说的企业之所以存在的理由。

随着经济全球化、信息技术的广泛应用和个性化消费时代的到来，现代企业所面临的外部环境发生了巨大的变化，这种变化促使企业不断进行组织与管理创新以提高其市场适应能力，增强核心竞争力。这种组织与管理创新表现在两个层面：

第一个层面是以企业分拆、分立、外包、虚拟化或建立战略联盟等为表现的外部整合活动，供应链管理、虚拟企业、电子商务、ERP 等新的管理模式得到了广泛应用。尤其是供应链管理强调交易基础上的合作，打破了上下游企业间的壁垒，使得供应链节点上的每一个企业都感知到最终顾客的需求，并迅速做出反应，使整个供应链的效率大大提高。企业间的壁垒打破了，资源在企业和企业之间得到了较好的流动和配置。但是，企业的内部还存在壁垒，企业整体上是契约式的合作，但更大程度是建立在分工的基础上，分工在一定程度上带来了效率，却又在一定程度上成了障碍，因为有分工就有协调和监管，这种协调和监管的费用在一定程度上会超过交易的费用，对一些大型企业，这一点尤其突出，因此如何打破企业内的壁垒成为现代企业关心的问题。

第二个层面是组织与管理创新——以企业业务流程再造为基础的内部整合活动。

在企业的内部整合中有一个突出的方向就是实行内部市场化。企业内部市场化是 20 世纪 90 年代在美国兴起的“企业再造”工程的指导思想。在过去的 20 年内，国外越来越多的大型企业通过建立内部市场（Internal Market）将价格机制引入企业内部，以适应急剧变化的外部环境的需要，取得了非常显著的效果。如瑞典著名的 ABB 公司，鼓励公司网络的各个成员自主经营，面向市场，成员公司的规模逐渐专业化、小型化。300 亿美元资产的 ABB 集团由 5000 多家小公司构成，每家公司都是一个法人主体，都独立编制自己的资产负债表和损益表，而每家公司的平均规模只有 200 人。这 5000 多家小公司与控股母公司之间的收益分配方案都是通过谈判和讨价还价达成的。国内也有一些大型企业如邯钢、海尔等在这方面进行了卓有成效的探索。内部市场化也因此引起了国内外学术界的关注，并逐步成为理论研究的热点课题。

企业内部市场化就是将市场机制引入企业内部，以企业内部各部门乃至个人作为企业内部市场的经营主体，使市场的价格机制与企业的行政机制在企业组织中相互融合，建立起一种将统一性和灵活性有效融合的企业管理机制。实施市场化管理的目的是将市场的资源配置功能和激励机制运用到企业内部，以改变企业规模扩大造成的层级过多、信息传导不畅、反应迟钝、效率低下等所谓的“大企业病”状况，形成符合知识经济时代要求的网络化、扁平化、弹性化的组织结构形式，实现生产与需求的快速衔接。内部市场化是构造未来企业组织形式的前提，是当代管理发展的新趋势，也为我国的企业改革和发展提供了新思路。

内部市场化在我国企业实践中有许多不同的形式，如内部合同管理、内部模拟市场、内部成本核算、战略经营单位 SBU、自主经营体等，有些企业因此取得了很大的成功，如海尔集团始于 1999 年的以“市场链”为纽带的业务流程再造。但企业内部市场化作为一种新兴的经济与管理现象还没有较好的理论解释和可供操作的实施方案，研究和应用内部市场化管理模式应成为我国当前顺应管理理论发展和深化国企改革、加强企业管理的需要。

本书试图总结现实中内部市场化在大型企业中的具体应用，并从理论上加以解释，最后提出具有可借鉴意义的实施方案。

目 录

第一章 绪 论	1
一、研究背景	1
二、研究意义	9
三、研究方法	10
四、研究目的与内容	11
第二章 企业内部市场化相关理论综述	14
一、相关概念界定	14
二、企业内部市场化管理的管理学研究	24
三、企业内部市场化管理的经济学研究	28
第三章 大型企业内部市场化管理的组织管理动因分析	37
一、大型企业实施内部市场化管理的内在动力	37
二、内部市场化企业所具备的组织优势	42
三、企业内部市场化管理的本质	49
第四章 大型企业内部市场化管理的经济学分析框架	54
一、扩展的交易费用分析	55
二、各类交易活动的成本分析	60
三、企业内部市场化管理边界的经济学分析	65
四、信息技术应用对企业内部交易均衡的影响——均衡点的移动	70

第五章 大型企业内部市场化管理的国内外实践	77
一、国外大型企业内部市场化管理的实践	77
二、国内大型企业内部市场化管理的实践	84
三、实施内部市场化管理的 enterprise 特点总结	108
第六章 海尔集团内部市场化管理的案例研究	111
一、海尔集团内部市场化管理历程	112
二、海尔 SBU “市场链” 管理模式	115
三、海尔自主经营体 “人单合一双赢” 模式	130
四、海尔实施内部市场化管理的效果	139
第七章 我国大型企业内部市场化管理的实施	142
一、明确企业内部的市场关系	142
二、塑造内部市场交易主体	143
三、确定内部市场交易客体	151
四、制定内部市场交易价格	153
五、建立内部市场交易规则与交易协调机制	155
六、大型企业内部市场化管理的保障措施	157
七、企业内部市场化管理的宏观调控	164
八、我国大型企业内部市场化管理模式的选择	166
九、我国国有大型企业内部市场化改革	171
第八章 我国企业内部市场化管理中存在的问题及对策建议	174
一、存在问题及对策建议	174
二、主要结论	189
三、企业展望	191
参考文献	193
后 记	200

第一章 绪 论

一、研究背景

（一）我国企业面临的外部环境的变化

20 世纪 90 年代以来，以信息技术产业为代表的所谓“新经济”的凸显和经济全球化潮流的迅猛发展成为世界经济的两大趋势。伴随这两大趋势，全新的高科技产业和网络经济异军突起，知识资源和人力资本的作用空前提高，经济自由与放松管制的潮流迅猛发展，新的全球经济开始形成。所有这些，都使各国企业面临着全新的竞争环境：从一般的成本和规模竞争变为技术、知识和创新能力的竞争；从国内和区域竞争变为真正的全球竞争；从充满各种保护、限制的竞争变为自由竞争。

这样，每一个中国企业不仅面临国内企业的竞争，同时也遇到来自国际上实力强大企业的竞争，不少企业要与跨国公司同台竞技。强大的跨国公司不仅有知名的品牌优势、雄厚的资本实力、先进的技术支撑、一流的人员素质、成熟的管理理念、丰富的市场开拓经验，更有对国际市场环境敏锐的嗅觉能力以及快速、灵活的市场应变能力，这些无疑对目前还比较稚嫩的中国企业构成了更严峻的挑战。中国企业面临国际化的市场竞争环境，要想在国际竞争中获胜，必须在提升

技术、设备水平的同时，引进外国先进的管理经验和管理理念，提升自己的管理水平。改变传统的不合时宜的组织方式和管理方法，向管理要效益，增强自身的竞争能力。

在市场经济体制这个宏观背景下，企业所面临的市场环境对企业提出了更高的要求，主要表现为以下几个方面：

1. 产品生命周期越来越短

随着消费者需求的多样化发展，企业的产品开发能力也在不断提高。与此相应的是产品的生命周期缩短，更新换代速度加快。这就需要企业随时保持快速的反应能力和创新意识，而不能停留在以往的“生产—销售—再生产—再销售”的简单生产模式下。现在企业必须具备的是持之以恒的创新，且创新的周期要远小于产品寿命周期。只有这样才能引领市场，不被市场拉下。如美国惠普公司新打印机的开发时间从过去的 4.5 年缩短为 22 个月，而且这一趋势还在不断加强。

2. 对交货期的要求越来越高

随着市场竞争的加剧，经济活动的节奏越来越快，其结果是每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。这一变化的直接反映就是竞争主要因素的变化。20 世纪 60 年代企业间竞争的主要因素是成本，到 70 年代竞争的主要因素转变为质量，进入 80 年代以后竞争的主要因素转变为时间。这里所说的时间要素主要是指交货期和响应周期。用户不但要求厂家要按期交货，而且要求的交货期越来越短。对于现在的厂家来说，市场机会几乎是稍纵即逝，留给企业思考和决策的时间极为有限。如果一个企业对用户要求的反应稍微慢一点，很快就会被竞争对手抢占先机。因此，如何缩短产品的开发、生产周期，在尽可能短的时间内满足用户要求，已成为当今所有管理者最为关注的问题之一。

3. 对产品和服务的期望越来越高

进入 20 世纪 90 年代，用户对产品质量、服务质量的要求越来越高。用户已不满足于从市场上买到标准化生产的产品，他们希望得到按照自己要求定制的产品或服务，这些变化导致产品生产方式革命性的变化。传统的标准化生产方式是“一对多”的关系，即企业开发出一种产品，然后组织规模化大批量生产，用一种标准产品满足不同消费者的需求。然而，这种模式已不再能使企业继续获得效益。现在的企业必须具有根据每一个顾客的特别要求定制产品或服务的能力，即

所谓的“一对一”(One to One)的定制化服务(Customized Service)。企业为了能在新的环境下继续保持发展,纷纷转变生产管理模式,采取措施从大量生产(Mass Production)转向定制化大量生产。

由此可见,企业面临外部环境变化带来的不确定性,包括市场因素(顾客对产品、产量、质量、交货期的需求和供应方面)和企业经营目标(新产品、市场扩展等)的变化。这些变化增加了企业管理的复杂性,是传统的科层制难以实现的。因此,企业必须根据市场实际,改进管理体制、创新管理模式,转向更为快速敏捷的内部市场化管理机制,以期最大程度地实现与外部市场的对接。只有这样,企业才能保证在变化的环境下,依然保持较高的竞争能力,在竞争中获胜。

(二) 现代大型企业内部组织管理难题——“大企业病”亟待解决

成本的优势是大型企业最重要的优势之一,大型企业往往注重规模经济效应和范围经济效应,成本的优势运用得好,就会转化为效益。一般来说,大型企业的经济效益比小企业要好,但大型企业的管理难度比中小企业大得多。大型企业在管理中往往会犯“大企业病”,从而影响企业的效率。“大企业病”是指企业规模扩大、产业类型和管理层次增多后,在企业管理机制和管理职能等诸方面,不知不觉地滋生出阻滞企业继续发展的种种危机,使企业逐步走向倒退甚至衰败的一种慢性综合病症。“大企业病”曾经病倒了許多企业,如胜家、王安、铱星、大字等。

美国的通用电气(GE)就曾经在20世纪80年代患上了典型的“大企业病”。当时GE有着臃肿的管理结构:4个管理层,最下层是事业部,共有175个,每个事业部都是一个利润中心,有着各自完整的企业组织系统。这些事业部由45个部管辖,45个部又由10个大部管辖,这10个大部形成了最高管理层,它们向公司最高管理办公室报告工作。

这种庞杂的组织形式在企业竞争中出现以下问题:首先是事业部数量增长过快,公司管理无法兼顾;其次是各下属企业仅从自身角度出发进行投资和业务扩张,带来投资的过度多元化。到70年代后期,这些问题已经很突出。GE开始建

立 43 个“战略经营单位”，将具有一致业务、相同竞争对象的部门集合起来，用战略管理的思想去指导这些部门的投资和业务扩张。但此举效果并不明显。1978 年 GE 在各种制造、销售和维修的产品达 13 万种，但销售额却只有 200 亿美元，利润更加薄弱，竟然仅有 10 亿美元。到 80 年代，GE 已发展成为管理层次 12 个，雇员 40 万人，业务范围遍及全球 140 多个国家和地区的“经济恐龙”。但是此时大企业的病症却日益凸显：随着业务扩张，销售额虽有大幅增长，但每股收益和投资收益率却不断下降，GE 面临竞争力下降、股东和董事会不满等重重困难。

GE 这种状况直到杰克·韦尔奇接任 CEO，对组织结构和公司业务进行开创性的变革以后才得到根本好转。

“大企业病”尽管涉及企业管理的许多重要方面，如组织管理、制度建设、成本控制、决策执行等，但从根本上说，是产生于管理主体和管理客体之间的矛盾，而这种矛盾是因为管理主体的体制、结构和制度无法适应无论是数量还是内容均越来越复杂多变的管理客体而引起的，从而导致以下管理问题：

1. 组织结构弊端

大型企业往往采取传统的自上而下的金字塔式的组织结构，这种组织形式是建立在高度专业化分工、高度秩序化、职权清晰化基础上的。它的优点是稳定性、可控制性和可预测性强。然而一旦环境发生巨大的变化，要求组织进行变革的时候，它那结构过分刚性、机制僵化、缺乏弹性，部门间相互推诿、缺乏合作，企业信息传递速度慢，反应能力迟缓的弊端就会暴露无遗。这时，企业往往对市场、技术方面的变化与机会不能做出迅速和灵活的反应，怠慢顾客，失去机遇，最终被市场淘汰出局。

2. 组织文化的弊端

与科层制对应的企业文化往往是“官本位”。“官本位”文化强调的是如何依靠国家计划和上级指令来行事，管理人期盼的是在等级阶梯上步步高升，关心的是如何赢得领导的赏识，获得自己理想的职位、优厚的待遇。职工在传统的体制下，养尊处优，既无压力又无动力地按部就班地惯性工作着。结果，职工个体成了缺乏活力与个性的“单位人”，缺乏冒险意识、竞争意识和责任意识，也无业务学习愿望和变革的理念，严重影响了组织的生命力。

3. 组织人员的弊端

这主要表现为企业组织机构臃肿、冗员过多、人浮于事、内耗严重，造成组织效率低下。德鲁克曾经尖锐地指出，白领人员的低效率是导致美国汽车工业落后于日本的重要原因之一。美国企业如此，我国大多数企业也是这样，尤其是国有企业存在着较为严重的企业冗员和组织效率低下问题。如作为我国石化行业排头兵的中国石化集团与国外同行业比较起来有明显的差距。中国石化集团员工数是国外同行平均数的 16.6 倍，而人均创造的利润仅为国外同行平均数的 $1/218$ ，充分显示出冗员过多，劳动率低下的问题。

4. 决策无法顺利执行

企业做大后常常会出现以下情况：上层管理者下达指令后，下属由于缺乏监管，敷衍了事、盲目应付。且上层管理者对下属执行其决策的执行情况，往往只能通过其汇报来了解，上情下达和下情上报的渠道不畅通，导致重要决策形同虚设，毫无作用，或者不能起到应起的作用。

总之，现代企业规模越来越大，组织中管理客体的种类和数目越来越多，传统的管理组织和管理机构越来越不适应管理客体发展，在管理实践中出现了许多难以克服的弊端，尤其是面对复杂多变的市场环境，很多企业无力回天，纷纷败下阵来。这些管理难题应该如何解决呢？

欲解决这些难题，作为企业的领导者，追根溯源，必须致力于减少管理层次和管理链条，缩短企业对不断改变的环境的适应时间，最终才能大幅提高效率，增加企业利润。在这样的背景下，国外的一些大公司从 20 世纪 90 年代开始纷纷进行企业制度与组织改革，在整体上实行业务流程再造，以期塑造一个更加快速高效的组织。国外的大型企业特别是世界 500 强企业，像美国的 GE、IBM 等，都出色地进行了企业组织改革。

著名的“通用革命”，就是由杰克·韦尔奇推行完成的。韦尔奇想通过减少公司内部的垂直界限和水平界限，消除公司与客户及供应商之间的外部障碍，突出若干个战略经营单位共有的核心竞争能力。GE 的做法不是按传统的方法来定义市场和根据市场来界定组织形式，而是按某种市场目标受众的全部需求来定义集束式组织形式应当具备什么能力，即由传统的产品导向转变为顾客导向。同样，同属“大象级”的 IBM，也对组织形式进行了改革。经过郭士纳领导的组织

变革,增强了IBM的快速反应能力和竞争力,摆脱了结构臃肿、官僚主义盛行的“大企业病”。这些有益的变革在对企业的传统组织形式提出挑战的同时,也为我国企业组织形式变革提供了很好的借鉴作用。

(三) 国内外企业内部市场化管理的实践

19世纪末至20世纪初,由于交通、通信技术和金融服务等的迅速发展,使得企业内部权威协调比外部协调能够带来更高的生产效率,更低的生产成本和更大的利润回报,小型企业纷纷通过多元化或纵向一体化等新型战略实现规模扩张,现代多单位的大型企业相继出现并逐步在社会经济中占据主导地位,企业管理也随之产生了深刻而重要的变化。

在多单位大型企业内部,工序上的关系使相关部门或单位之间产生中间产品或半成品的需求与供给关系,上游部门生产的中间产品或半成品既向外部市场出售,又作为投入要素转移给下游部门继续加工。从1921年开始,杜邦、通用汽车、新泽西标准石油、西尔斯-罗巴科等公司先后废除了职能型结构,代之以多事业部型结构,企业管理走上了分权化道路。在多单位大型企业内部,企业采用多事业部结构之后,内部价格发育出生产协调和资源配置的功能,所以可以认为事业部组织结构是内部市场的摇篮和起因。

随着事业部型组织结构的推广,内部市场也不断向前发展。据统计,20世纪80年代初期,在使用成本加成法的企业中,55.6%通过协商定价的企业和75%的其他企业都允许内部市场主体到外部市场交易中间产品(Price Waterhouse, 1984)。而80年代以后,很多大型企业开始将辅助性服务,特别是人力资源培训、管理信息系统、研究与开发等,纳入价格机制的协调范围,内部市场的触角迅速从企业的基本活动延伸到辅助活动。由此出现了企业内部市场化,将市场机制引入企业内部,通过科层制与市场机制的有机结合,在企业内部实现“看得见的手”与“看不见的手”相握,由此形成既具统一性又有灵活性的企业内部管理机制,以提高企业内部资源配置效率和竞争能力。

一些外国公司的内部市场化的具体进展情况如表1-1所示。

表 1-1 国外部分企业内部市场化实践

部门	案例
制造部门	阿尔卡公司将制造部门当成“内部工作商店”，为内部或外部客户提供产品。IBM、DEC 等公司都在以“协约生产”的方式向其他公司出售它们过剩的生产能力
支持部门	IBM 将人力资源部转变为一个独立的单位：人事解决方案，向 IBM 的其他单位及其他公司出售服务
信息系统	布朗-费瑞曼公司和桑诺克公司等允许其使用者在公司内部的信息系统部门与外部的竞争者之间进行选择
研究与发展	为了更有效地使用研发资金，贝尔实验室、飞利浦电器公司和埃索（加拿大）公司正在将它们的研发部门转为盈利性部门，向其内部生产线以及外部公司出售研究服务。因此，研究工作的价值不再依靠上级分配的资金，而是根据利润中心的管理人员所支付的费用来决定
营销、后勤及客户服务部门	这些部门可以当做是负责某一地区公司全线产品以提供整合服务的内部分销部门。庄臣公司成立了一个客户服务部门用以向外部零售商提供所有的销售和渠道服务
工作团队	营销原则甚至可以延伸至最基层的员工，将他们看成自我管理的利润中心。一家纸厂将工人划分成团队，并根据木材的数量给予薪酬。这一措施减少了对工人数量、绩效评估、监督人员以及其他复杂系统的需求。工人的积极性大大提高，因为他们可以自主安排生产活动、收入将有所提高，同时提高生产效率和降低日常开支
首席执行官办公室	克拉克设备公司的首席执行官詹姆斯·瑞纳哈特将首席执行官办公室重整为利润中心，在这里一部分收入源于投入各个经营单位的资产（类似于风险投资企业），而另一部分收入则源于销售（类似于政府向企业征收的税）。这一概念建立起首席执行官和执行经理之间的逻辑关系。像任一利润中心一样，首席执行官必须保持向其经理征收的成本降低，以及他们客户价值的增加

国内企业内部市场化的变革是从改变企业内部原有行政管理模式出发，引入市场机制，先后采用了内部承包、计件工资、内部合同管理、内部成本核算等方式，主要集中于大型生产企业。如邯钢的“模拟市场核算，成本否决”的内部市场化措施和海尔的以“市场链”为纽带的业务流程再造。这些企业的内部市场化措施主要集中于企业内部的交易和价格机制的建立，以降低企业的成本，集中表现为内部市场的定价。

总的来说，国内企业在实施企业内部市场化的过程中，主要集中于企业生产

经营的基本活动，对辅助活动主要用科层制解决，这与国内企业的人力资源、研究与开发、管理信息系统等辅助活动占企业总预算比例较小有关系。但是，随着企业发展和环境的变化，内部市场化管理的程度和范围都有不断扩大的趋势。

（四）内部市场化管理的兴起

企业内部市场化管理的研究也是从 80 年代中期兴起的，但追根溯源，Coase (1937) 提出的“交易费用理论”是企业内部市场化管理的理论源头。学者们从理论与实践两个层面对企业内部市场化管理进行了研究。

Jay Forrester (1965) 首次阐述了内部市场的基本理论构想，即所谓“自由企业范式”，他强调，为了应对技术复杂、高度不确定以及持续迅速变迁的外部环境，新的组织应被设计成更具市场机制的特征，具有一种“超结构” (Superstructures)。Halal (1986) 从“企业战略应当适应环境变化”的角度探讨了内部市场的组织机理问题，提出了内部市场是一种将市场机制引入企业内部的“新资本主义”思想。Peters (1992) 更是明确指出，企业内部市场就是“让市场原则进入企业的每一个角落”，以便实现“看不见的手”与“看得见的手”在企业组织中相握。

冯俭 (2003) 认为企业内部市场化管理的本质是企业管理过程中实现科层要素向市场要素转变、科层要素与市场要素平衡以及各要素之间互补。李海舰和聂辉华 (2004) 提出，应该发挥市场和企业两种协调方式的比较优势，大胆创新，把市场和企业融合在一起，扩大企业的控制边界。罗琨 (2004) 认为，科层制与内部市场正在走向融合，其边界越来越模糊，并对内部市场的构成要素及内部市场的外部化趋势进行了预测与分析。刘伟和姜忠辉 (2006) 从交易费用入手建立了一个能够包容替代、互补、互嵌关系的新古典分析框架，从而说明企业内部市场化管理的界限，指出只要企业与市场的某种结合形式能够表现出更高的相对效率，企业内部市场化的管理方式就会被采用。

以上学者着重于探讨企业内部市场化管理的理论基础并取得了一些进展，提高了人们对内部市场的认识。

在内部市场理论运用到管理实践的过程中，Ackoff (1981, 1993) 等人做出了创造性贡献。他们从管理学和组织理论的视角提出了内部市场理念在实践过程



中的基本原则，推动了企业内部市场化管理的实践。Astley 和 Zajac（1991）提出了在组织内生产和交易服务的研究框架，以及在不同员工和部门间进行资源和服务配置的实施机制。Geranmayeh 和 Pourdehnad（1993）不但提出了“内部市场”理念在实践过程中的原则，还进一步通过大量的企业咨询工作，把“内部市场”的理论应用于管理实践，从而使“内部市场”的作用为广大的实际管理工作所熟知。

一些学者就企业组织生产方式、企业组织结构、企业文化建设、内部定价等方面对内部市场化运作模式进行了探讨（如王虹和汪贤裕，2000；侯立慧，2002；王森、胡本强和辛万光，2005）。王洪仁和魏立田（1997）、苏慧文（2001）、冯俭（2008）等人对邯钢、海尔和江淮动力等企业内部市场化管理的实践进行了总结。

总体来说，伴随着我国大型企业内部市场化管理的推广，国内对于企业内部市场化理论的研究正趋向深入。

二、研究意义

从现有研究看，企业内部市场化管理的研究领域不断拓展，研究成果不断积累，给实证分析与理论建设创造了较为坚实的条件。但是，关于内部市场化管理的理论研究仍然存在以下不足：

首先，对企业内部市场化管理的理论阐释存在不足，虽然交易费用理论、模块化理论、中间组织理论等从不同角度对企业内部市场化管理的理论依据进行了分析，但是，这些研究基本都是从成本比较角度探讨企业内部市场化管理的原因为，对收益比较探讨则明显不足。而企业作为追求利润最大化的经济主体，任何模式的选择无疑应是从收益成本比较的角度进行的；其次，缺乏对内部市场化管理的系统总结。目前的研究成果基本仅是对单个企业实行内部市场化管理的成功做法进行总结，缺乏对不同企业市场化管理的比较分析。而且，实践中也不乏企业实行内部市场化管理的例子，但是这方面的分析基本没有。在此



基础上的有中国特色的内部市场化管理模式提炼更是缺乏。

从上述问题可以看出,大型企业内部市场化管理模式无论在理论上还是实践上都有很大的探讨空间。

从理论上说,内部市场化这一命题与现代企业理论关于企业在本质上是对价格机制的替代的命题之间存在着无法回避的尖锐矛盾。在现代企业理论还占据主流学术地位的条件下,如何从理论上充分阐释和论证内部市场化命题的正确性与科学性,从而确定内部市场化管理的学术地位仍然是推进相关研究的首要任务。因此,本书的研究具有重要的理论意义。

从实践上看,内部市场化创新对于我国大型企业改善和加强管理,克服“大企业病”具有非常重要的现实意义。我国国有企业改革历经多年,产权改革大都已经完成实质性操作。但是,事实表明,国有企业效率低下的毛病并非“一股就灵”,探求企业内部市场化管理模式,借鉴西方企业内部市场管理的基本思想,在我国企业内部建立市场管理机制,实用性更强,它既可以克服组织机构臃肿、层次过多、内部缺乏活力的弊病,又可降低企业成本,提高企业的应变能力。

本书将归纳和总结国内外大型企业内部市场化创新实践所蕴涵的管理思想和管理方法,将其提炼成为系统化的理论,用以指导企业管理实践,这对大型企业尤其是国有大中型企业改革具有重大的现实意义和指导价值。

三、研究方法

(一) 经济学理论和管理学理论相结合的方法

内部市场化组织本身就是管理学和经济学的共同研究对象,内部市场化是管理学和经济学共同关注的领域。作为经济学研究对象,本书运用新制度经济学的交易成本理论分析实施内部市场化企业的内部市场交易成本和内部组织管理成本,运用新古典经济学分析方法分析企业内部市场均衡以及企业内部市场