

管 理 前 沿 书 系

芮明杰 主编

赵春明 著

X
C
N
-
Q
-
Y
E

虚拟企业

GUANLIQIANYANSHUXI

浙江人民出版社

管 理 前 沿 书 系

芮明杰 主编

虚拟企业

赵春明 著

浙江人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

虚拟企业 / 赵春明著. —杭州: 浙江人民出版社,
1999. 12

(管理前沿书系/芮明杰主编)

ISBN 7-213-01939-2

I. 虚… II. 赵… III. 虚拟企业 IV. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 48692 号

管理前沿书系

虚拟企业

赵春明 著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
- 经 销 浙江省新华书店
- 责任编辑 蔡颖春
- 封面设计 池 晨
- 责任校对 张谷年 朱晓阳
- 激光照排 浙江印刷集团公司
(杭州环城西路 47 号)
- 印 刷 浙江大学印刷厂
(杭州玉古路)
- 开 本 850×1168 1/32
- 印 张 10
- 字 数 23 万
- 插 页 2
- 印 数 1-4000
- 版 次 1999 年 12 月第 1 版
1999 年 12 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN7-213-01939-2/F·316
- 定 价 16.50 元
- 如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

总 序

11-75/02

自有人群组织，便有管理。管理是将组织内有限资源有效配置以实现组织目标的动态过程。管理有其内在的规律性，有其独特的创造性，可以说人类社会、人群组织就是在探索管理的科学性、创造性的过程中得到发展的，而管理理论及管理思想、方法的每一次突破则在更大的规模上推动了人类社会、人群组织的发展。

科学管理理论的产生与扩散，既是工业革命的需要，又极大地提高了人一机协调，调动了人的积极性，从而使生产效率有了成倍的提高，推动了生产力发展。

行为科学理论的产生与发展，恰是在经济激励效应随人们收入水平提高后递减时给出了人的需求层次与行为引导的全新模式，使组织目标的实现更为可靠。

管理科学理论的形成则以引入定量分析方法使管理方法更为精细、更为科学，从而使人们的决策不再完全靠模糊的直觉来判断，使资源配置趋于优化。

企业文化、流程改造等最新管理思潮的流行，恰也表明了人们已经感到组织内亚文化、组织流程的适时变革对组织内资源配置效率、组织效率的重大影响，进而需要这些理论给予组织发展的指导。

人类社会即将告别 20 世纪，迈入 21 世纪。有人预言 21 世纪是交互网络时代。由于网络的存在，人们以往的时空观必将发生变化，进而导致人们的行为、资源的配置方式的变化。有人认为 21 世纪是信息社会，信息成为所有资源中最重要的资源，谁拥有了信息谁就拥有了 21 世纪中无上的权力，谁拥有了信息资源谁就可以支配其他各种资源。还有人推测 21 世纪的生产与销售方式不再是大规模集中的工厂式生产和零售，金字塔式的官僚行政机构将解体，因而适用于此类条件下的管理的理论、思想、方式、方法都将失去作用……

不论 21 世纪究竟向何方向变化，管理依然需要，管理理论依然需要，因为分散式的生产方式和资源配置本身就是一种管理的式样，尽管这一管理式样需要研究，需要探索。

本书系正是探索未来条件下管理理论与方法的著作丛林。它一方面准备对过去及现在、现存的流行的管理理论与方法再加探讨、研究、改造，旨在使其焕发青春，以适应未来管理的需求；另一方面准备在尚处萌芽的实践、思想的火花中寻觅、研究、论证、演绎，旨在提出全新的管理理论与方法，既丰富管理理论宝库，又为人们在未来的管理实践中大胆创新提供尝试的途径。所以，本书系带有一定的超前性和前瞻性，适合广大管理人员、管理爱好者、MBA 学生及高等院校财经、工商管理类研究生、本科生、教师等阅读，也可作为教学参考。

本书系现时的作者均为复旦大学管理学院的中青年管理学者，或已获博士学位，或正在在职攻读博士学位，他们接受过较为系统的管理学理论与方法的训练，理论功底扎实，又因为他们年轻，他们愿意接受新事物，愿意将他们的创造性研究成果与大家共享。本书系并不期望理论探索完美无缺，或不偏不倚，而希望给读者们在管理的实践中、在管理的理论学习中以

启迪,激发读者们的管理创造性,进而有助于我国各行各业、各类组织(尤其是企业)提高管理效率,改善资源配置方式,推动社会主义市场经济的发展。

本书系尽管是管理前沿探索性丛书,但每本书中依然有对现实管理案例的分析与介绍,因此,依然是理论与实践、思想与操作的结合。这是本书系另一大特色。

对管理理论进行开创性探索应该是我国的管理学界在经历近20年的引进、消化之后的必然。如果我们只是停留在不断引进、不断学习的阶段,而不考虑如何在此基础上加以创新,那么要形成中国管理的特色,要使中国的管理学科步入世界先进行列是不可能的。当然,这不是我们几位所能力及的。我们只是希望本书系在这一伟大事业的进程中起“抛砖引玉”作用。

芮明杰

1997年6月18日

于复旦大学管理学院

目 录

1. 组织的进化 1

1.1 组织存在与组织演变 1

1.2 人性与人性需求 7

1.3 经济阶段与组织形态..... 21

1.4 组织形态的预测方法..... 35

2. 工业时代：实体组织 38

2.1 工业时代组织的特征..... 38

2.2 实体组织的适用前提..... 43

2.3 实体组织的困境..... 51

2.4 难见成效的解困措施..... 66

3. 信息时代：虚拟组织 71

3.1 信息时代的技术准备与生活方式..... 71

3.2 信息时代的生产方式与组织..... 81

3.3 虚拟企业..... 98

3.4 总结 107

4. 虚拟企业的性质 115

4.1 核心性单元组织 115

4.2 准市场性企业 123

4.3 虚拟企业的契约特征：间断式合约 128

5. 虚拟企业的运作流程与运行平台	135
5.1 虚拟企业的运作流程	135
5.2 虚拟企业的运行平台	143
6. 虚拟企业的运作方式：合作化	156
6.1 竞争与超越	156
6.2 工商世界的变革——合作的方式	166
6.3 合作价值的源泉	180
6.4 虚拟企业的合作	198
7. 虚拟企业的特质资源：核心知识与能力	211
7.1 虚拟企业的资源基础	211
7.2 知识的理解	222
7.3 知识的积累与进化	233
7.4 核心能力	250
8. 虚拟企业的组织形态与管理模式	260
8.1 虚拟企业的组织结构	260
8.2 自我组织与全息模式	271
8.3 领导与激励	277
9. 企业虚拟化的过程	290
9.1 述及虚拟化过程的缘由	290
9.2 强制型变迁	292
9.3 影响变迁的主要因素	294
9.4 企业虚拟化的基本路径	301
参考文献	309

1

组织的进化

1.1 组织存在与组织演变

虚拟企业是组织类型之一，坚持组织进化理论，它的出现就有可寻路径。出于研究虚拟企业产生机理及其本身可理解性的需要，先构造一个具科学理性的组织进化模型，是必要的。

研究组织，有两个问题是极具根本性的：一是组织为何存在，二是组织缘何演变。

第一个问题的回答具根本意义。知道组织存在的原因或决定因素，就易于理解组织的演变，因为组织存在的任何一个因素的改变都可能导致组织的变迁。

1.1.1 第一个问题：组织为何存在

亚当·斯密认为，组织是人们追求生产效率的结果：人口对生产资料的压力会淘汰那些由于缺乏组织或其他原因而不能尽量利用他们所属地方资源的种族。组织之所以可以增进生产效率，根源在于分工。分工可以提高专业化熟练程度，使每道工序的生产效率提高。同时，分工必然需要协作的配合，否则完整产品的生产效率便不能提高。协作过程即为组织过程。所以，“组织增大效率”的组织存在性解释可以转换为：组织是劳动分工的结果。有关此点，厄舍(Op. Cit)教授如此表述：企业是劳动分工日益复杂的结果。经济分工程度的增长需要相应的一体化力量，否则，分工将导致混乱。组织正是“一体化力量”的实现形式。上述解释虽有其道理，但与当前的现实有悖：行政官僚组织(Bureaucracy Organization, 简称 BO)是现实社会中最为成熟的组织形式，在政府、企业中有最为完善的运用。该种组织是在分工的基础上，着眼于生产效率而设计的。但现在却在全球范围内开展组织革命，无论是“学习型组织”(Learning Organization, 简称 LO)，还是“常青公司”(Living Company, 简称 LC)，都是试图取代官僚组织的新型组织形式。如果说 BO 在现实经济中的失灵源于其缺乏灵活性，不能对市场变化作出反应，那么这恰恰说明：组织的存在另有原因。

科斯(R. H. Coase)教授从交易费用的角度解释组织的生成，认为企业(组织的一种，本书主要论述的组织对象)是作为市场的替代物而出现的。“可以假定企业的显著特征就是作为价格机制的替代物”，市场交易存在费用(交易成本)，比如价格发现、谈判、签约、履约监督等产生的费用。通过市场组织生产，有时会存在巨大的交易成本，此时企业家作为中心签约人，代

替市场大量的双边签约，双边签约的数量因此大为节约。“某一生产要素(或它的所有者)不必与企业内部同它合作的其他生产要素签订一系列契约……一系列契约被一个契约替代了。”^① 企业组织生产存在组织成本，但相对于交易成本为小时，可以节约费用。这时，企业就会代替市场的价格机制功能组织生产。但这种解释也有缺陷。它首先假设组织生产的方式只有两种——市场和组织，然后在“成本—收益”比较的基础上，作出非彼即此的判断，作为企业出现原因的解释。按照科斯教授的逻辑，我们可以解释市场所以出现的原因：因为企业的组织成本较高，所以市场取代企业的行政性功能而代之以价格机制。如此，便是利用市场和企业的现实存在而循环推论。显然，它对企业存在原因没有作出根本解释。

其他解释还有“契约理论”^② 和“队生产”理论^③。

作为管理学者，我们对问题的分析热衷于考虑“人”的因素。我们认为，组织存在的根本原因在于人的内生性需求，尽管组织的存在和人之间并没有直接的联系，但是一系列中间因素的作用使二者之间具有了必然关系。我们的观点源于以下推导：

(1) 人天生就有需求，永无满足的层级需求是人类社会的

① 参见科斯：《企业的性质》，载于科斯：《论生产的制度结构》，上海三联书店 1994 年版。

② 参见张五常(Cheung's)：《合约的本质》；詹森(M. C. Jensen)和麦克林(W. H. Meekling)：《企业理论：管理行为、代理费用和所有者结构》，载于陈郁编：《所有权：控制权与激励》，上海三联书店 1998 年版。

③ 参见阿尔钦(A. A. Alchian)和德姆塞茨(H. Demsetz)：《生产、信息、费用与经济组织》，载于科斯等：《财产权利与制度变迁》，上海三联书店、上海人民出版社 1995 年版。

动力,^①需求的实现过程是人生命体展开与完成的过程。从满足基本生存的生理需求到更高级形式的个体生命实现的需要,内生性需求构成了与个体生命等价的存在。

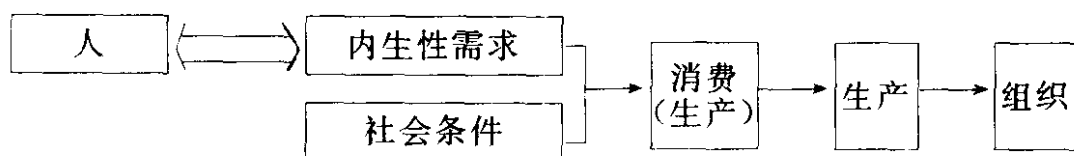
(2) 内生性需求的实现借助于消费和生产。生产的目的是消费,消费的目的是满足人的内生性需求。另外,生产活动本身有时也可以满足人自我实现的需要,劳动本身也是人的需要之一(这里的“生产”仅指满足内生性需求的生产,在以后的论述中将其归于“消费”概念中)。

(3) 特定的社会阶段决定了人的消费内容和消费质量。

(4) 消费接下来决定生产的内容和质量。

(5) 生产的经济性实现决定了组织的出现和类型(生产复杂到一定程度时,仅仅因为生产的可能性就会导致组织的出现)——仅就这个结论,和上面所提到的经济学家对组织存在原因的解释是一致的。

以上过程可以表示成图 1—1。



(“ $\rightleftharpoons$ ”表示等价关系。)

图 1—1 人与组织的关系

图 1—1 通过人和组织的关系揭示了组织存在的原因,这和传统的解释不同。传统解释仅仅局限在图 1—1 模式中的后半段范围内,即假定生产的内容和服务方式是既定的,在此基础上研究组织的存在,因而会有“组织最大生产效率”说和组织的交易费用、契约论等解释。生产的内容与服务方式并不是不变

^① 参见 A. H. 马斯洛:《人类激励理论》,载于《心理学评论》第 50 期,1943 年。

的，它的变化受制于消费的变化。而消费的变化则是社会条件改善后人性的必然表现。因此，有关组织存在的传统解释是一种局部范围内的静态见解，只有像图 1—1 那样对组织进行系统的、动态的观察，才可揭示组织的实质：组织是实现人的需求的工具，在人和组织的关系中，人是目的，组织是手段。

1.1.2 第二个问题：组织缘何演变

利用人和组织的关系解释组织的存在和实质，同时为理解组织演变提供了思路。

引起组织演变的根本原因在于“社会条件”的变化。社会条件指一个社会允许人的内生需求得到最大程度满足的各种物质和非物质条件(包括技术、制度、习惯、文化等)。人的内生性需求是人生来固有的，低层次需要满足之后必然增强较高级需求的强度，对人而言，这一切都是本能性的。人的内生性需求并不会变化，只是不同社会阶段所能满足的程度不同，最终表现出的消费特点才发生变化(需求表现发生变化)。不同社会阶段对人内生性需求的满足程度受社会条件制约。原始社会的生产力状况最多只能满足人的基本生存需要，而工业社会却为许多人的发展需求和自我实现需求提供了满足条件。人内生性需求在特定社会条件下，在已实现程度的基础上，具有向更高级需求类型进入的强大“势能”，只要社会条件略有改善，稍有满足此更高级需求的可能，更高级需求就会成为现实社会中人们的实际需求。如果把人内生性需求从低级到高级的展开比喻成从高处流下的生生不息的川流，那么“社会条件”就是川流上的一道闸门，只要闸门稍有抬高，需求的川流就会有更大的流量通过。

社会条件发生变化，人内生需求的满足条件发生变化，消

费的类型和特点就发生变化。消费的变化使得为消费而生产的生产本身在供给类别和方式上发生变化，进而导致适应生产变化和保证生产变化实现的组织形式变化——从而引发一次组织变革。

剩下的问题是，社会条件为什么会变化？人的内生需求是源动力，正是为了实现更高程度的需求满足，人类才这样充满探索、创造与战斗的精神。人的内生性需求时刻保持着向更高级类型进入的“势能”，内生性需求与社会现实条件之间存在一定的距离，这种距离使人产生创造性张力，正是这种张力导致人们通过创造性劳动改变社会条件。

到此为止，已完成了回答组织演变的模型，如图 1—2 所示。

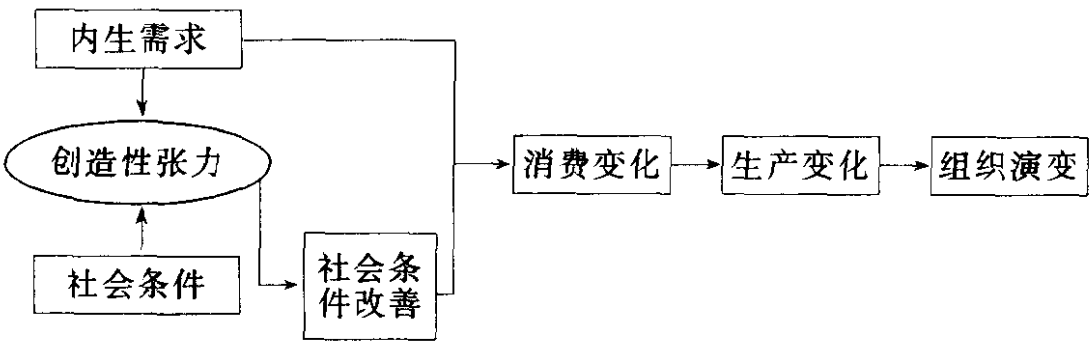


图 1—2 组织的演变

根据我们的组织演变模型，只要对人当前的内生性需求的实现状况和社会条件发生变化的因素、程度作出判断，就可推断出组织演变的方向、可能的形式及特点。虚拟企业是一种组织类型，我们之所以认为它将是未来组织的主流，并可以对它作出如书中展示的种种研究（有些甚至是预言），除了现实经济生活中实际出现的企业虚拟运作形式之外，还是基于图 1—2 所示模型的理论分析和社会研究基础。

本章以下各节，在第一节的路径上具体展开，详细研究和阐述人和组织的关系（组织生成原因的一种解释），以及组织演

变的规律。这是我们研究、推断、推论虚拟企业的基础。

1.2 人性与人性需求

1.2.1 人的性质

对有关组织的两个基本问题的回答，最终应以对人的研究为始点，否则，任何回答本身仍有待回答。而对人的研究须研究“人的性质”（人性）这一最古老、最基本的命题。与此有关的问题看似很简单，如：“人是什么？”“人为什么？”但却困惑了无数的人，包括哲学家、社会学家和管理学家。如果可能，我们宁愿绕开这些问题，但我们不能，正像巴纳德所言：“我尝试着绕开这些问题，把它们留给几个世纪以来一直在争论这些问题的哲学家和科学家去解决。但我很快就发现，即使我们能够避免对它们作出明确的解答，却无法绕开它们。”^①

（1）管理学的三个基本人性假定。

管理学对人性的三个基本假定是：经济人假设、社会人假设、自我实现人假设。

20 世纪 30 年代以前，即行为科学兴起之前，“经济人”是管理学对人性的基本假设。所谓“经济人”，指人的行为受经济因素的影响，人之行为的全部意义在于追求物质利益。经济人假定是科学管理理论的前提，“企业投资者作为‘经济人’追求最大利润，工人作为‘经济人’追求最大工资收入。科学管理

^① C. I. 巴纳德：《经理人员的职能》，中国社会科学出版社 1997 年版，第 7 页。

旨在寻找一种方法，使工人在追求最大工资收入的同时实现企业投资者最大利润的要求”^①。在特定的历史阶段，社会条件的制约使社会供给的可能仅停留在人的生理需要时，我们所观察的人性只能是“经济性”，在石器时代、农业时代及工业时代的前期，这种观察是易得的。

美国哈佛大学的心理病理学教授梅奥(G. E. Mayo)在多年的实验和观察基础上，于1933年发表了《工业文明中人的问题》一书，至此，经济人假设逐渐被管理者所抛弃，而代之以“社会人”的假设，这是一种伟大的进步，不仅是发现上的一大前进，更是道德与文明上的一大飞跃，人之作为人，并非是像动物一样仅为追求生理的需要的“经济人”，他还有多种心理的需要、感情的需要和社会的需要。正是社会人假定，使我们真正体会到了人与动物的区别，如果像马克思所言，人与动物的根本区别在于人会制造和使用工具，那么，若其所想、所思仍是动物性的生理需求(经济性需求)，则这种根本区别不过是低级动物与高级动物的区别而已。“社会人”假定认为，人虽有追求收入的需求和动机，但非唯此而已，他在生活工作中还存在友谊、安全、尊重和归属等需要。在此假设基础上，管理的方法发生根本变化，对人的管理不能仅靠经济手段，调动人的积极性时，使用非物质、非经济的方式有时会更有效。

80年代以来，“社会人”的假设也逐渐暴露出它的片面性，“自我实现人”假设得以出现。该假设认为，人的行为、追求是为了实现自我。“实现自我”的内容包括：开发自身潜能、符合自身的兴趣爱好、突出自身个性化的特点等。自我实现人强调对“自我”的关注、对自身生命质量的重视。在自我实现人假

^① 芮明杰：《管理创新》，上海译文出版社1997年版，第21页。

设下，管理者应调整管理方法，突出人本管理、自我管理，在工作内容与方式上给员工更大的选择空间，并在组织方式上要有彻底的改变，让每个员工尽可能地成为独立的运作主体。

(2) X、Y 理论中的人性含义。

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. Mc Gregor, 1906—1964)是美国行为科学家。他在麻省理工学院中的安第奥克学院任院长期间(1948—1954)，对当时流行的传统管理观点和人性看法提出过种种疑问。1957年，他在美国《管理评论》杂志11月号上发表了《企业中人的方面》(The Human Side of Enterprise)一文，提出了有名的“X理论—Y理论”，他在以后的著作，如《管理的哲学》(1954)、《职业的经理》(1967)中，进一步发挥了这一理论。

“X理论”是管理部门在如何使人力服务于组织要求方面的一套传统观点，主要概括成三点：

①管理部门要负责为了经济目的而把生产性企业的各项要素组织起来，如货币、物资、设备和人员。

②就人员方面，这是一个指挥他们的工作、激励和控制他们的活动、调整他们的行为以满足组织需要的过程。

③如果不通过管理部门的积极干预，人们会对组织需要采取消极的甚至对抗的态度。因此，必须对他们进行劝说、奖励、惩罚、控制，即必须指挥他们的活动。

X理论的背后隐藏着一些信念，虽然不像上面三点那样易于观察，但甚为流传。这些信念就是X理论对人性的假设，它们是：

①一般人生性懒惰，尽可能地少做工作。

②他们缺乏雄心壮志，不愿承担责任，宁愿被人领导。

③他们天生就以自我为中心，对组织需要漠不关心。