

网络环境下虚拟企业核心竞争力构建研究

朱湘晖,余小鹏

(武汉工程大学经济管理学院,湖北 武汉 430205)

摘要:随着信息技术的高速发展,市场竞争的日趋激烈,企业单靠自身能力已经很难适应市场的需要,虚拟企业是在网络经济时代出现并蓬勃发展的一种形式。文章在分析网络环境对虚拟企业核心竞争力的影响基础上,提出构建虚拟企业核心竞争力的对策。

关键词:虚拟企业;核心竞争力;构建

中图分类号:F271

文献标识码:A

网络与信息技术的飞速发展使企业面临着全新的竞争环境,产品的生命周期缩短,客户的需求越来越多样化,企业对经营资源获取的难度加大等都促使企业的领导者从新的视角审视企业原有的经营模式。面对复杂多变的市场环境,企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地,适应新经济条件下的竞争要求,就必须建立高度灵活、富有弹性的动态组织形式,而虚拟企业的出现,使企业拓展外部发展空间、整合资源、形成企业间的多赢成为可能。

一、虚拟企业与核心竞争力

(一)虚拟企业

虚拟企业的概念是美国著名学者罗杰·内格尔等人在1991年发表的文章《21世纪制造企业研究:一个工业主导的观点》中首次提出的。其背景主要针对日益激烈的竞争和急速变化的市场需求以及产品周期日益缩短的状况,建议采取企业内部和企业间的资源灵活组合,以企业联盟体形式,共同应付市场挑战的一种动态的组织结构。目前,大规模定制时代已经来临,对于单一企业不可能完全具备市场竞争所必须的全部条件和资源,仅仅依靠单个企业自身的资源难以创新性地开发客户的需求及满足客户需求的变化。企业间不再是单一的竞争格局,取而代之的是以资源共享为基础、以合作协同为主导的网络化组织形式。这种网络化组织注重与其产业链条上、下游厂商的紧密联合,共同开拓市场,把“蛋糕”做大。因此传统企业的一对一竞争模式已经更多地演变为价值链和产业链上企业之间的竞争。

(二)核心竞争力

核心竞争力最早是1990年普拉哈拉德(C. K. Praharad)和哈默(Gary Hamel)在《企业的核心竞争力》一文中提出的:“核心竞争力是指一个组织内部经过整合了的一系列知识和技术,尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。^[1]”企业的核心竞争力处于企业核心地位,是企业内各种要素的有机整合。它具有较长的生命周期和较高的稳定性,能使企业保持长期稳定的竞争优势。核心竞争力往往是难以直接比较和计量的,每个企业都或多或少具有一定的竞争力,但未必具有自己的核心能力。

核心竞争力能够在增加顾客价值方面做出重大贡献,它是企业长期经营和积累的结果,是关于技术和产品的协调能力,因此,是竞争对手难以迅速模仿的。某些企业可能获得某些包含核心能力的关键技术,但是很难全面地复制一个企业的核心能力最关键部分。竞争力由核心资源和核心能力构成。核心资源是企业中那些难以复制并能为企业带来竞争优势的有形或无形的资产,包括基础设施、知识产权、销售网络、品牌、信誉及客户信息,是创建竞争优势的关键资源。核心能力是企业特有的、在企业的运营中形成的、隐藏在企业经营背后的技术能力、管理能力等。因此核心竞争力是企业持续经营和发展的基础和动力。

(三)虚拟企业的核心竞争力

虚拟企业强调在组织上突破有形的界限,仅保留企业中最关键的功能,如知识、技术等,而将其他的功能虚拟化。企业为了实现其经营规模扩

张的目的,以协作方式,将外部经营资源与本企业资源相结合,进行跨越空间的功能整合式经营。由于竞争的激烈和资源的有限性,现代企业不可能也不必要掌控企业经营所需的所有资源要素。与传统企业的“零和博弈”不同,虚拟企业强调协作,组成战略联盟是虚拟经营的主要模式,而合作是围绕虚拟企业的核心竞争力展开的,虚拟企业只有具备核心能力才能与其他企业组成协作组织,这就要求企业必须集中有限的资源,不断地对核心竞争能力进行培养、巩固和强化。对于每一个成员企业来讲,虚拟企业组织模式实质上就是一种借势的策略,以各种方式借助外力,对企业外部的资源优势进行整合,创造出超常的竞争优势。虚拟企业的核心竞争力除了具备价值创造性、可延展性、独特性等特征外,还应结合虚拟企业柔性化、扁平化、敏捷化等特点,形成快速反应能力、协同能力、知识管理能力,只有这样,各成员企业才能充分合作,发挥虚拟企业的优越性。

二、网络环境对虚拟企业核心竞争力的影响

网络环境包含两层涵义。一是技术应用层面涵义,即以信息技术为支撑的企业组织生存与发展的互联网络技术环境,包括 Internet 互联网环境和 Intranet 企业内部环境;二是社会关系层面涵义,即以企业发展为中心而形成的社会依存关系的互联网络社会环境^[2]。而网络环境对虚拟企业的核心竞争力也产生了重要影响。

(一)形成组织运作的网络化

网络技术的发展使企业内部及企业间的沟通方式呈现出及时、便捷、多样化的特点,通过网站、即时通讯工具、移动网络等就能实现信息的传递。而全球化、合作化、信息化、网络化、个性化的新竞争环境向企业提出了有力挑战,企业组织结构如何适应新环境就显得尤为重要。扁平化、柔性化、网络化成为虚拟企业组织结构变革的特点。

通过利用互联网络技术整合经营流程,建立起的以信息管理为基础的管理体系的组织架构会提升企业的竞争力。一是避免了内部化交易的高成本及信息不对称,创造了企业间的协同效应。另一方面企业可以利用全新的电子商务模式,直接与客户进行信息交流,开展网上交易。这样既降低企业外部交易成本,又降低了企业内部管理成本,同时还最大可能地满足了消费者的需求,从而提升了企业的竞争力^[3]。戴尔与其供应商的网络化运作管理就是很好的实例,很多厂商也尝试模仿戴尔的直销模式,但忽视了这种成功模式背后是高效的信息化管理及合作企业

的协同,网络成为联系各个企业的最重要的工具。

(二)增强市场反应的敏捷性

目前的市场竞争很大程度上已经由原来的“大鱼吃小鱼”演变为“快鱼吃慢鱼”,谁能更早获取信息、对市场变化作出更迅速的反应,谁就能赢得商机。网络时代的到来使得快速开发产品、缩短制造周期成为可能。因此,通过先进的信息化平台,企业可以迅速地搜集、整理消费者的消费需求信息,迅速地推出适应市场需求的个性化产品,提升企业竞争力。虚拟企业一般都有明确的任务分工和简洁明晰的内部利益机制。与此同时,虚拟企业小型化、灵活性的特性使其具有较强的外部应变能力,而网络和信息平台的使用将大大增强它们对市场反应的敏捷性。

(三)促成战略联盟的建立

战略联盟是虚拟企业进行虚拟经营的重要模式,是指拥有不同关键资源的企业,为了彼此的利益共同开发市场,交换各自资源,借以创造新的竞争优势。虚拟企业整合内外部资源来拓展自己的发展空间。通过建立和加盟虚拟企业,不同的企业将自身具有竞争优势的技术或资源,与联盟内其他企业进行交换,合作进行产品的研发、销售及管理。由于参加战略联盟的企业具有不同的优势,从而能够实现优势互补,增强联盟内各企业的竞争力。

信息数字化使得企业通过网络能够比较容易地使自身系统中的某一要素与其他企业的生产要素相结合,形成新的生产力。如波音公司对于民用客机的零部件的研发,都是交由遍及世界各地的合作机构进行。通过网络平台可以进行知识共享,24小时不间断开发,大大缩短产品的研发周期。

三、虚拟企业核心竞争力的构建策略

(一)找准战略环节

依据迈克尔·波特的“价值链”理论,基本活动和辅助活动构成了企业的价值链。企业参与的价值活动中,并不是每个环节都创造价值,实际上只有某些特定的价值活动才能真正创造价值。这些真正创造价值的经营活动,就是价值链上的“战略环节”^[4]。虚拟企业要保持竞争优势,就要找准创造价值的战略环节。

在目前的竞争态势中,企业不需要也不可能在全部价值活动上都保持竞争优势,企业应该在价值链的关键或战略环节来创造价值。价值链的差异成为企业核心竞争优势的关键来源,使企业

能把自己创造价值低、不具备资源优势的活动分离出来,交由其他企业来运行,从而使企业利用有特色的价值链环节从事虚拟经营成为可能。企业价值活动一般分为研发、生产、销售、市场拓展等关键活动及管理、人力资源等辅助活动。如果企业自身价值活动对应的功能仅仅停留在产品的生产和销售上,这种企业为顾客创造价值的能力自然也非常有限。只有在研发设计、市场拓展这类价值链活动的关键环节实行功能内部化,企业才能够处于竞争的优势地位。通过虚拟企业的形式,可以使每一个企业专注自己的核心特长,从而获得专业化的效果,同时又可以使虚拟企业在整个价值链上实现一体化经济。虚拟企业实现功能和专长的互相融合,优势叠加所产生的现实和潜在的经济利益是吸引企业参加虚拟企业的重要原因。例如耐克这家全球最大的体育用品企业,在美国本土没有一家工厂生产耐克产品,生产环节全部放到了劳动力成本较低的发展中国家,自己则专注于产品的研发设计与市场推广,站在了价值链的最高端,形成了难以复制的核心竞争力。

(二)建设信息平台

虚拟经营意味着多个不同的企业共同构成企业的内外部价值链,在信息技术发展迅速的今天,信息流通速度是企业制胜的关键。虚拟企业的正常运行离不开信息网络的有力支持。利用信息网络,虚拟企业可以利用不同空间的资源、能力,把他们迅速组合成跨组织边界、靠信息手段联合的合作系统,以便快速、高效地满足动态需求。同时企业面对的竞争是整个产业链的竞争,谁能在产业链管理上有优势,谁就能占得先机,赢得更大的市场。

虚拟企业可以通过管理信息系统、ERP、计算机集成制造系统等实现对企业及合作伙伴的信息化管理。通过加强企业间的供应链管理、客户资源管理,销售链管理,密切与供应商、销售商的联系,实时了解客户、市场的变化以便及时做出反应。美特斯邦威是我国民营服装企业中实现虚拟经营的代表,在销售环节通过特许经营的模式与经销商合作,如今美特斯邦威在全国的连锁加盟店已达 2000 多家,除去很少部分直营店外,其余都是特许连锁经营专卖店。该企业投入巨资完善网络建设,实现了专卖店远程管理。不仅实现了资源与信息共享,并且加快了供应链上的物流速度。代理商可以通过网络及时了解产品的库存情况和新品上市情况,有效地进行货源调配。总部则可以及时收到全国各地专卖店的销售业绩,快

速全面地掌握进、销、存数据,进行经营分析,做出促销、配货、调货的经营决策,提高市场竞争能力。

(三)进行知识管理

知识管理是指通过对企业知识资源的开发和有效利用以提高企业创新能力,从而提高企业创造价值的能力的管理活动。知识管理的直接目的是要提高企业的创新能力,这也是知识管理在新经济时代出现并且广泛兴起的直接驱动力。

核心竞争力是一个虚拟企业综合实力的表现。在信息社会知识经济时代,虚拟企业核心竞争力可以说是企业特有的知识的凝结,而人是这些知识的生产和应用载体,因此,打造知识联盟,形成虚拟企业自身的知识积累体系,有助于各个成员组织的专业能力优势互补,创造新的交叉知识优势,从而形成虚拟企业的核心竞争力^[5]。

通过知识平台的建立和知识管理,能帮助各成员企业对内外部知识特别是隐性知识的有效获取、传播、整合、使用及新知识的产生,达到知识的共享和创新,弥补单个企业知识的局限性,并通过能力互补对合作各方核心能力进行有机整合,达到企业知识平台临界的最大化。

(四)构建企业文化

企业文化是企业成员认同并遵循的企业价值观、企业信念、企业精神、经营观念、企业伦理道德等的总和。企业文化具有凝聚力和导向性,可以引导企业成员为实现核心竞争力的提升而共同努力。同时,每一位企业成员的的企业文化各具特色并难以模仿,所以企业文化是虚拟企业整合资源成败的决定性因素之一,是形成企业核心竞争力的深层次因素。

虚拟企业是为实现某一特定目标而组成的临时网络或松散联盟,其企业边界的模糊性和动态性更要求构建独具特色的企业文化;而网络时代的到来对虚拟企业文化建设也提出了新的要求。虚拟企业需要根据网络化组织的特点,创建有利于员工积极性发挥、有利于资源共享的企业文化氛围,构建企业的核心价值观及以人为本的管理思想,以适应网络开放性、自由性、平等性的要求。

四、结 语

虚拟企业作为一种动态的企业联盟,其成员企业将各自的核心竞争能力加入到联盟中。各企业在产品、销售、管理等方面的互补作用形成的协同效应突破了单一企业资源的限制,大大提高了虚拟企业整体的核心竞争力和竞争优势。同时,在网络环境下虚拟企业面临更加复杂多变的竞争态势,对企业提出了新的要求。这需要虚拟企业

根据网络化的特点,发挥网络平台的优势,充分整合企业资源,构建自己独特的核心竞争力。

参考文献:

- [1] Prahalad CK, Gary Hamel. The core competence of the corporation[J]. Harvard Business Review, 1990 (5/6):32-39.
- [2] 邱允生. 网络环境下虚拟企业组织及其商业智能系

统构建研究[J]. 情报科学, 2006(8):1228-1234.

- [3] 李昌凤. 论网络经济条件下企业核心竞争力的提升[J]. 武汉化工学院学报, 2006(11):17-20.
- [4] 迈克·波特. 竞争战略[M]. 陈小锐, 译. 北京: 华夏出版社, 1996:291-302.
- [5] 陆杉, 高阳. 虚拟企业核心竞争力的评判研究[J]. 价值工程, 2006(2):82-85.

The research on the construction of virtual corporation's core competence under the condition of network

ZHU Xiang-hui, YU Xiao-peng

(School of Economics and Management, Wuhan Institute of Technology, Wuhan 430205 China)

Abstract: Along with speedy development of communication and network technology, as well as increasingly fury market competition, an enterprise is hard to accommodate with market requirement on its own since unique personality. Virtual enterprise has been a new organization form in knowledge economic times. This paper analysis the condition of network and its effects to the virtual corporation's core competence, and put forward corresponding countermeasures against the construction of virtual corporation's core competence.

Key words: virtual enterprise; the core competence; construction

本文编辑: 吴晏佩