

互联网条件下企业边界及其战略选择

杨蕙馨¹, 李 峰², 吴炜峰³

(1. 山东大学管理学院, 山东 济南 250100;

2. 国家食品药品监督管理局药品审评中心, 北京 100038;

3. 山东行政学院, 山东 济南 250014)

[摘要] 互联网的出现改变了人们的工作和生活方式,同时也对企业的经营带来影响,企业的边界在互联网条件下呈现出新的变化特点。互联网通过对企业价值链、管理成本、交易成本以及使用互联网成本的作用,改变着企业的边界。通过构建互联网条件下企业边界变化的模型,把握企业边界可能变化的方向,进而提出了对应的四种战略,分别是专业化战略、并购与被并购战略、外包战略以及竞合战略。企业应根据所处的内外部具体条件,选择相匹配的战略,以适应新经济条件下的竞争。

[关键词] 互联网; 企业边界; 企业战略

[中图分类号]F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2008)11-0088-10

一、引言

是什么决定了企业的边界?或换言之,一个企业在具体而又复杂的经营环境中,如何做出竞争或合作(Competition or Cooperation)以及自造或购买(Make or Buy)的决定?前者实际上是一个横向兼并(Horizontal Mergers)的问题,后者则属于纵向一体化(Vertical Integration)的范畴。自科斯(Coase,1937)发表《企业的性质》一文以来,该问题就一直是新制度经济学以及产业组织理论研究中的一个重大课题。

概括而言,前人对企业边界问题的研究,主要是围绕着“市场势力”(Market Power)与“交易成本”(Transaction Cost)这两种不同的思路展开的。基于市场势力的分析,主要从规避垂直外部性——如所谓的“双重边际”问题(Tirole,1988)与水平外部性——如销售上的“免费搭车”问题(Mathewson & Winter,1986)、实施价格歧视(Perry,1978)、排斥(Hart & Tirole,1990;Riordan,1998)以及供应安全(Carlton,1979)、产业成长阶段(Stigler,1951)等方面入手界定企业边界。交易成本分析则被引入对资产专用性(Williamson,1975,1983,1985)、所有权安排与不完全合约(Grossman & Hart,1986;Hart & Moore,1990;Hart,1995)的研究中,开启了对企业边界问题研究的新方向。

互联网起源于美国国防科研项目阿帕网(ARPANET),最早是用于军事信息的传递。以互联网技术为标志的新经济迅速发展为企业经营带来了一个全新的时代。互联网作为最具开放性的信息交流平台,具有便利、易得、价廉、标准统一等特点,它使企业的生产、销售、设计等活动比较方便地跨越时空与国界的限制,将遍布世界各地的各种机构、组织、个人联系起来,在互联网条件下企业的边界呈现出新的变化特点。

对于互联网条件下企业边界的变化及战略选择,近年来已经成为国内外理论界的研究热点之一。帕特森和洛兰德构造了一个网络经济条件下企业边界的决策模型分析企业的业务工序外包(BPO)问题,他们认为:一个无偏的、最优的BPO方法,需要同时考虑交易成本、风险以及沉没成本等因素;贯彻该模型要求对BPO的细节进行量化,并对每一个潜在的服务供应商和每道业务工序的风险与控制因素进行考量;通过该方法可以研究虚拟企业的创立以及对企业的边界进行动态构建(Patterson & Rolland,2002)。一些学者通过研究开放源软件的组织方式,发现企业、市场之外的又一种新的组织形式——伙伴生产(Peer Production),该组织形式具有信息获取、资源配置(特别是互联网经济中最重要的人的创造力的合理配置)的重要功能(Tirole & Lerner,2002;Benkler,2002)。新经济中,知识战略成为企业战略的重要组成部分。有学者研究表明,与市场相比,企业这种组织形式对知识生产、专利保护更有效率(Liebeskind,1996);而创新是突破现有企业边界的一种重要手段(Hippel & Krogh,2006)。

有国内学者研究了互联网条件下企业水平边界、垂直边界的决定问题,认为互联网在某些情况下能够使企业的有效边界扩大,在另一些情况下却使企业的有效边界缩小(范黎波,2004)。张宇和宣国良(2000)的研究发现互联网的发展降低了企业的组织管理成本和交易成本,在互联网条件下,企业出现了巨型化和小型化两种趋势,企业的虚拟化和联盟化将越来越普遍。陈浩(2005)认为网络经济的发展并没有改变企业与市场二分结构的实质,但网络的嵌入却在一定程度上细分了原有结构,使交易关系更为复杂。杨蕙馨等人(2007)特别关注了中间性组织存在与演化的一系列问题以及产业链纵向关系中分工制度安排的选择与整合问题。

尽管上述研究对互联网条件下的企业边界的决定问题有较深入的分析,然而对因企业边界变动而导致的企业战略选择问题较少触及,或只对其中某一些战略做出阐述,缺乏全面、系统的梳理和论述。本文通过分析互联网对企业价值链、管理成本、交易成本以及使用互联网成本的改变,建立互联网条件下企业边界变化的模型,指出企业边界可能变化的方向。企业应根据所处的内外部条件,在专业化战略、并购与被并购战略、外包战略以及竞合战略中选择与自己相匹配的战略,以适应新经济条件下的竞争。

二、互联网条件下企业边界的变化

信息技术,尤其是互联网技术的发展对企业经营管理产生了巨大的影响。一是互联网的出现和大规模商用极大地降低了企业之间信息传递的成本,提高了传递的速度;二是互联网的应用为企业之间以及不同技术之间的相互融合奠定了物质和技术基础,从而出现了“并行工程”、“精益生产”、“敏捷制造”、“虚拟制造”等柔性生产模式;三是企业之间快捷便利的信息交流降低了信息不对称的程度,更有利于企业之间信任度的提高和虚拟企业等柔性组织的建立(孙艳,2002)。显而易见,互联网的出现使企业的交易成本和生产成本降低,必然导致企业边界发生变化。互联网对企业边界的影响,可以从以下四个方面来分析:

1. 互联网对企业价值链的影响

价值链是一组互不相同但又相互关联的价值创造活动,包括从零部件供应商获取基本原材料到把最终产品交付到终极用户手中的全部活动。Porter(1985)将企业的业务流程描绘为一个价值链,竞争不是发生在企业与企业之间,而是发生在企业各自的价值链之间。只有对价值链的各个环

节(业务流程)进行有效管理的企业,才有可能真正获得竞争优势。价值链是判定企业竞争优势并从中发现方法以创造和维持企业竞争优势的一项基本工具。

互联网技术的应用范围涉及企业所有的经济活动,可以直接影响企业价值链上任意环节的成本,改变和改善成本结构。企业可以凭借网络信息技术的支持,及时掌握各个生产环节和各个销售网点的相关生产和销售信息,利用企业内部网络对这些信息进行分类统计处理,进而通过与供应商之间的网络使供应商能够即时获得库存信息,通过快速反应系统及时对库存进行补充,使企业可以以最小批量进货,实现零库存。信息化使企业成本下降,其实质是通过提高信息资源开发利用效率和扩大信息资源开发利用范围,使企业能以低信息成本实现共享管理信息,并随管理规模的扩大形成规模管理效应,从而改变企业的竞争方式。企业通过降低各业务环节的成本,凭借明显的价格优势在行业中处于领先地位,取得竞争优势。可见,互联网技术的应用能够极大地提高生产效率,降低企业的采购成本和销售成本。

互联网条件下,企业的生产效率提高,采购、销售的便易以及规模化生产都降低了生产成本,企业便会更加集中有限的资源来从事优势环节的生产,原有的整个产品生产的价值链被打断,企业的纵向规模缩小,横向规模扩张,企业边界的形状发生变化(见图1)。假设市场上有a、b、c三家企业,都拥有完整的价值链,都从事零件1、2、3的生产,但彼此的生产能力和优势不同,如图1A所示。实线表示企业的边界,虚线表示整个价值链中不同环节的划分。互联网条件下,企业会专注于自己优势环节的生产,从而企业边界会纵向缩短,横向伸展,由原先的不规则的瘦长型变为扁胖型,如图1B。

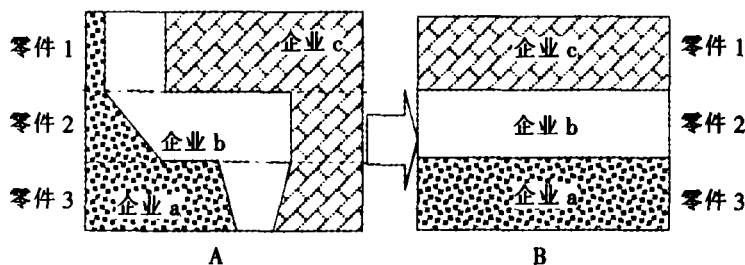


图1 企业边界形状发生变化

值得注意的是,图1只是互联网条件下企业边界形状变化的情形之一,实际环境中不排除存在其他变化形式。但是,无论现实中最终选择哪种形式的企业边界形状,都将需要紧密围绕企业的核心能力,根据所处产业及市场竞争的具体情况,重整或再造企业原有的价值链。

总之,互联网的出现以及大规模商用提高了生产效率,降低了企业的采购与销售成本,从而降低了单位产品的成本,企业的分工更加细致,企业原有的价值链会改变,从而企业边界的形状发生着变化。

2. 互联网对管理成本的影响

互联网可以最大限度的实现计算机资源和信息共享,同时还可以通过远程的信息交流和沟通借助“外脑”实现网上设计。互联网的出现和普及对管理成本的影响表现在:①通过互联网进行企业内部会议和培训等工作,降低了管理中的交通费用;②通过互联网实现企业的信息协调、传递和加工,降低了管理中的通讯费用;③借助互联网自动完成管理的某些功能和过程,降低了企业的人工成本;④通过互联网企业可以即时了解订货、生产、销售和库存情况,实现按需生产和按需订货,降低了企业的库存成本等。许多小企业,特别是在网上创办的小企业之所以能够独立创业并获得发展,正是因为互联网的普及才有可能变为现实。网络技术的广泛应用不仅极大地降低了企业的管理成本,而且管理成本的降低使得企业能够进一步扩大规模,从而企业的最优边界由于组织成本的降

低而扩大了。

3. 互联网对交易成本的影响

按照科斯的定义,交易成本泛指所有为促成交易发生而形成的成本,包括寻找贸易伙伴的搜寻成本、取得交易对象信息和与交易对象进行信息交换所需的成本、讨价还价的成本、进行相关决策与签订合同所需的成本以及监督交易进行的成本。互联网的出现和应用可以使企业交易成本大大降低,主要体现在:①网络技术使企业交易信息的收集和处理更为便捷,不仅能够迅速完成订单处理,还可以立刻得到顾客的意见反馈;②消费者通过互联网可以比以前更快、更容易地在更多的供货商之间就产品、价格、品质等进行选择,甚至可以通过网络分享有关信息,大大降低了信息搜寻成本,并借助互联网进行“团购”谈判,降低了谈判成本。互联网交易还能够实现企业信用信息披露的快捷和公正,降低交易的履约成本。③通过互联网交易,资产的所有者或是潜在的未来使用者都可以较低的成本获得更多的关于这项资产的用途及所有者、使用者的各项相关信息,提高了一项资产用于别的用途或者找到新的使用者的可能性,从而一定程度上降低了资产的专用性。

4. 网络成本对企业边界的影响

企业在运用互联网进行生产经营的过程中,本身就存在着使用成本,主要包括:一是互联网使用自身的成本,主要是计算机设备的购置、网络系统的设计、调试、运营及维护费用等;二是网络交易带来的成本,与传统的面对面、一手钱一手货的交易方式不同,网络交易双方不直接见面,这可能导致交易主体的机会主义倾向和信用缺失,再加之网上支付系统可能存在的风险,使得后续履约的成本增加;三是网络自身的安全成本,主要是网络技术自身的安全带来的成本,如网络病毒的危害、网络黑客的入侵导致的损失等。正因为企业运用互联网本身存在着成本与风险,企业自然会采取行动来尽量降低成本、减少风险,所以企业边界有融合的趋势。

由上述四方面的分析看到,互联网的出现与普及,使得企业价值链、管理成本、交易成本、网络成本都发生了变化,其导致企业边界的变化情况,可以进一步总结为如表 1 所示。

表 1 互联网条件下企业边界的变化			
条件	变量	变化方向	企业边界的可能变化
互联网的出现与普及	企业价值链	重组	纵向缩小,横向扩大
	管理成本	减小	扩大
	交易成本	减小	缩小
	网络成本	增加	融合

在表 1 中,由于互联网的出现及普及,很可能发生企业价值链重组现象,企业边界的一个可能变化方向是纵向缩小而横向扩大。管理成本的降低,将相应导致企业边界扩大;而交易成本的降低,则带来企业边界的缩小。网络成本因素,则进一步使企业边界发生“融合”的趋势性变动。

三、互联网条件下企业边界的决定

按照威廉姆森(2002)的观点,在考虑资产专用性的情况下,企业的交易活动将有所不同:资产专用性最强的,比如企业的核心技术、核心经营活动,这一类交易适合采用企业的形式来组织;资产专用性较弱的,如原材料的采购和供应,这类交易置于企业内部进行并不经济,更适合由市场来组织;介于两者之间的交易,如零部件的供应和产品的销售,最终是由市场来进行组织还是应该由企业来进行组织,要据具体情况而定。所谓的“效率边界”(实际上也就是企业边界)是核心技术以及被证明置于企业内部进行更有效率的交易的集合。图 2 所示的为威廉姆森的效率边界模型: S_1 、 S_2 、 S_3

为核心技术, R 为原材料, C_1, C_2, C_3 为 3 种零部件, D 为分配, o 为自己生产, b 为通过市场购买, 实线表示交易发生, 虚线表示交易未发生。

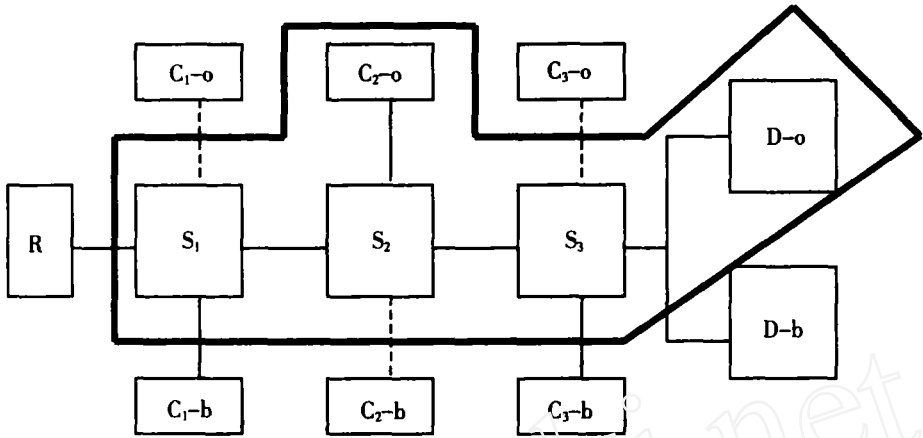


图 2 威廉姆森的效率边界模型

资料来源:威廉姆森. 资本主义经济制度——论企业签约与市场签约[M]. 北京:商务印书馆, 2002.

在威廉姆森模型的基础上, 建立一个简单的数学模型以进一步分析互联网条件下企业边界的决定问题。假设某一商品生产需要 n 道工序相互配合完成。其中有 1 道工序(可将其看做该企业的核心技术, 为了简便, 不妨把它假设为最后 1 道工序)必须由某一代表性企业(如 A)来完成, 剩下的 $n-1$ 道前向工序由该企业决定是否由它自己来生产或从外部市场购买。此时, 企业的边界由其所“内在化”的工序决定, 比如, 它自己生产 m 道前向工序, 再加上必须要生产的最后 1 道工序, 那么, 企业 A 的边界由 $m+1$ ($1 \leq m \leq n-1$) 的大小所确定。将所有工序进行重新编号, “内在化”的 m 道工序分别编为“1, 2, $\dots$, m ”, 这 m 道工序的制造成本分别为 $MC_m(I)$ ($m=1, 2, \dots, m$), 随互联网的应用而递减; 总管理成本为 $(m+1) \cdot C(I)$, 其中 $C(I)$ 为单道工序的管理成本, 它是互联网应用(I)的一个减函数; 通过市场交易 $n-1-m$ 道工序的交易成本分别为 $TC_{-m}(I)$ ($-m=m+1, m+2, \dots, n-1$), 同样是互联网应用的减函数, 相应的, 市场价格为 p_{-m} ($-m=m+1, m+2, \dots, n-1$); 互联网的应用成本设为 I 。A 企业所生产商品的市场的销售价格为 p , 该企业是一个最大化利润行为者, 并且假设该企业只用前 $n-1$ 道工序(可以把这些工序理解为中间投入品, 分别记为 $q_1, q_2, \dots, q_{n-1}$)进行最终商品的生产, 那么:

$$\max \Pi = p \cdot f(q_1, q_2, \dots, q_{n-1}) - \sum_{m=1}^m MC_m(I) - \sum_{-m=m+1}^{n-1} q_{-m} p_{-m} - (m+1) \cdot C(I) - \sum_{-m=m+1}^{n-1} TC_{-m}(I) - I \quad (1)$$

(1) 式表明, 企业最大化利润, 需要从其收入中减去“内在化”工序的制造成本和管理成本, 再减去采购自市场上的工序的交易成本。

要使(1)式最大化, 必须同时满足:

$$-\sum_{m=1}^m MC_m(I) - \sum_{-m=m+1}^{n-1} q_{-m} p_{-m} - (m+1) \cdot C(I) - \sum_{-m=m+1}^{n-1} TC_{-m}(I) \geq -\sum_{m=1}^{m+1} MC_m(I) - \sum_{-m=m+2}^{n-1} q_{-m} p_{-m} - (m+2) \cdot C(I) - \sum_{-m=m+2}^{n-1} TC_{-m}(I) \quad (2)$$

$$-\sum_{m=1}^m MC_m(I) - \sum_{-m=m+1}^{n-1} q_{-m} p_{-m} - (m+1) \cdot C(I) - \sum_{-m=m+1}^{n-1} TC_{-m}(I) \geq -\sum_{m=1}^{m-1} MC_m(I) - \sum_{-m=m}^{n-1} q_{-m} p_{-m} - m \cdot C(I) - \sum_{-m=m}^{n-1} TC_{-m}(I) \quad (3)$$

化简得:

$$MC_{m+1}(I)+C(I)\geq q_{m+1}p_{m+1}+TC_{m+1}(I) \quad (4)$$

$$q_m p_m + TC_m(I) \geq MC_m(I) + C(I) \quad (5)$$

(4)式表明,如果最优状态时应为 m 道工序被“内部化”,而实际上却有 $m+1$ 道工序被“内部化”,那么,内部生产第 $m+1$ 道工序的成本(包括制造成本、管理成本)必然要大于从外部采购(包括购买成本、交易成本)。同样,(5)式表明,如果最优状态时应为 m 道工序被“内部化”,而实际却有 $m-1$ 道工序被“内部化”,那么,从外部采购第 m 道工序的成本必然要大于该工序内部生产的成本。

互联网的应用,对企业最大化利润行为的影响是不确定的。这可从(1)式求对 I 的导数清楚地看到:

$$\frac{\partial \Pi}{\partial I} = - \sum_{m=1}^m MC'_m(I) - (m+1) \cdot C'(I) - \sum_{-m=m+1}^{n-1} TC'_{-m}(I) - 1 \quad (6)$$

(6)式右边前三项为正数,因此 $\partial \Pi / \partial I$ 取正负值的关键取决于这三项之和是否大于 1。在不考虑互联网对企业价值链的作用(即不考虑第一项)时,如果互联网的应用使得相比较交易成本的降低,管理成本得到更快速的减少,此时,增大 m (即扩大企业边界)必将使利润增加,即 $\partial \Pi / \partial I$ 增大,这是一种有利可图的行为。反之,如果相比较管理成本的降低,交易成本得到更快速的下降,减少 m (即缩小企业边界)也将使利润增加,自然,此时企业将做出更多工序要外部采购的决策。如果再考虑互联网对企业价值链的作用,情况会更复杂,本文暂忽略不计。

最后,看一下互联网应用的成本因素。假设,现在发生一次网络技术革命,使得互联网应用的成本减为原先(I)的 $1/2$ 。那么(6)式变为:

$$\frac{\partial \Pi}{\partial I} = - \sum_{m=1}^m MC'_m\left(\frac{I}{2}\right) - (m+1) \cdot C'\left(\frac{I}{2}\right) - \sum_{-m=m+1}^{n-1} TC'_{-m}\left(\frac{I}{2}\right) - \frac{1}{2} \quad (7)$$

此时,需要在明确各导数的斜率(即求利润函数的二阶导数)的前提下,获得企业利润的增减情况。在这个一般化的公式中,不能确定互联网因素对企业利润的影响关系,进而也不能明确企业边界的变动情况,这也就是上文在表 1 中使用“融合”一词的原因。

四、互联网条件下企业的战略选择

在互联网条件下,不同的力作用于企业,企业边界发生着各种可能性的变化,从而决定了面临不同内外部条件的企业需要进行不同的战略选择。互联网条件下企业的战略选择主要有:价值链重组——专业化战略,扩大生产规模——并购与被并购战略,剥离弱势环节——企业的外包战略,形成“抱团”优势——合作竞争战略。这里没有一个单一的战略决策模型,而是根据企业自身的核心能力对一个战略“集束”做出最优或次优选择的问题。下面对这四种战略进行详细分析。

1. 价值链重组——专业化战略

专业化战略是集中于一个特别的、较窄的市场里面,通过抓住特定客户群体的特殊需求,集中力量于有限地区的市场,或者集中力量于产品的某种用途,进而建立竞争优势和市场地位的战略,其条件是企业在细分的、有限目标市场上更具效率。互联网的出现与普及,生产效率得以大幅度提高,采购销售费用降低以及大规模生产大大降低了单位产品的生产成本,使企业可以着力干好少数的几件事情。分工的更加细致和深化,使得公司层面的价值链出现破碎及重组。同时,由于企业的资源有限性,任何企业都无法完成产品生产的全过程,以往价值链的分工变成了现在价值链中各个环节的分工,分工的细化使得企业能够集中力量做好最擅长的工作,对于中小企业更是如此,使众多中小企业借助互联网能够实现专业化经营。

从战略管理角度来看,多元化和专业化都是企业的基本战略,都有成功的可能。实施专业化战略,对企业有三个方面的好处:①劳动分工原理告诉我们,即使其他条件不变,单纯的专业化生产作

业,或者说熟能生巧就能提高生产效率;②专业化有利于实现规模经济,使单位产品生产成本降低,比小规模生产获得更大的经济效益。当然,规模经济并不仅仅局限于生产领域,也包括诸如市场销售、资金筹集、人员培训等方面。③专业化有利于企业进一步细分市场,尤其是在那些市场需求复杂多样、每个细分市场规模有限的消费品行业,走特色发展之路较易形成竞争力。

近年来,提高企业核心竞争力的专业化经营已经成为跨国公司业务整合的主要趋势。例如,诺基亚公司就是从多元化转向专业化经营的道路。

2. 扩大生产规模——并购与被并购战略

企业进行多种生产要素和营销要素的资源整合,是互联网时代寻求扩大利润空间的一条新途径。一般而言,企业构建核心竞争力的基本模式有两种:一是自我发展;二是并购某些具有专长的企业,或与拥有互补优势的企业建立战略联盟。与自我发展构建企业核心竞争力相比,并购具有时效快、可得性和低成本等特点。尽管要完成从搜寻具有某种资源和知识的并购对象到实现并购,并进行资源整合,构建企业核心竞争力的过程也需要一定的时间,但比通过自我发展构建核心竞争力要快得多。对于那种企业需要的某种知识和资源专属于某一企业的情况,并购就成为获得这种知识和资源的唯一途径,通过并购构建核心竞争力的低成本性主要体现在从事收购的企业有时比目标企业更知道其拥有的某项资产的实际价值。

从企业成长的角度来看,与通过内部资本积累扩大规模相比较,企业并购可以给企业带来多重绩效:一是并购能给企业带来规模经济效应。一方面是企业的生产规模经济效应,通过并购可以对企业的资产进行补充和调整,以达到最佳经济规模,降低企业的生产成本。另一方面是企业的经营规模效应,通过并购,企业可以针对不同的顾客或市场进行专门的生产和服务,满足不同消费者的需求;可以集中有限的经费用于研究、设计、开发和生产工艺的改进等方面,迅速采用新技术,推出新产品;企业规模的扩大还可以使企业的融资相对比较容易等。二是并购能给企业带来市场势力效应。企业的纵向并购可以通过对关键原材料和销售渠道的控制,使企业更具成本优势,产生对竞争对手不利的影响,提高企业所在领域的进入壁垒和企业的差异化优势;横向并购可以减少竞争对手,实现并购企业间的优势互补,提高市场占有率,增加对市场的控制力。三是并购能给企业带来交易成本的节约。①并购企业间的学习效应明显,通过并购使知识在同一企业内使用,达到节约交易成本的目的。②通过并购可以将商标、商誉等无形资产的使用者变为企业内部成员,解决这些无形资产运用中遇到的外部性问题。③有些企业的生产需要大量的中间产品投入,而中间产品市场存在供给的不确定性、质量难以控制和机会主义行为等问题,通过并购将合作者变为企业内部机构,就可以消除上述问题。

在互联网条件下,越来越多的企业开始呈现小型化的趋势,其中最具代表性的是IT企业和网络企业。在竞争过程中,中小企业个体很难单枪匹马应对实力强劲的大企业,与其被吞并,还不如主动通过被一个有实力、有前途的大企业并购的方式以谋求长远的发展,利用自己的优势去迎合大企业扩展业务的需求,在众多买家中寻找合适的价格和归宿。在现代市场经济中,企业相当于一种商品,只要价格合适,主动选择被并购对于双方来说就是“双赢”的。而现实情况是,好的企业都想自己继续持有经营,“好好的为什么要卖呢?”而那些陷于亏损困境的企业则都想卖出去,快点把包袱甩掉。这可能是多数企业在发展中遇到的一个悖论,好的时候不想卖,坏的时候卖不掉。进一步讲,出售可以作为一种战略在企业建立时便进行培养,即我创建这个企业就是为了出卖,把企业当做一种纯粹的商品,企业可以在一个合适的时机主动选择被并购战略,以最大限度的套取现金。比如,近日汇源果汁集团有限公司董事长兼总裁朱新礼决定把汇源果汁出售给可口可乐的消息引起了社会各界的震惊,暂且不论是否有违反垄断法,仅从成本收益角度分析,这完全是一种正常的有利可图的商业行为。

3. 剥离薄弱环节——企业的外包战略

今天,已经有越来越多的企业经营者专注于核心竞争力的培育,逐步将重要但非核心的业务交由外部的企业完成,业务外包成为一种趋势。技术的飞速发展以及互联网普及所引发的知识快速传播,使得在全球范围内、共享的生态环境下获取资源成为可能,移动办公、自助服务和及时有效的信息沟通促使组织结构发生着翻天覆地的改变。信息技术的发展促进了生产方式的变革,信息产业数字化的前景更使业务外包与采购的优越性日益显现出来,业务外包和采购的兴起也与信息产业的发展密切相关。信息产业以小企业为主要力量,而小企业利用业务外包与采购是当然的最佳选择。

业务外包推崇的理念是,如果在价值链上的某一环节不是世界上最好的,而这又不是企业的核心竞争优势,而且这种活动不至于使企业与客户分开,那么,就可以把它外包给世界上最好的专业公司去做。也就是说,首先确定企业的核心竞争力,并把企业内部的智能和资源集中在那些有核心竞争优势的活动上,而后将剩余的其他活动外包给最好的专业公司。而那些能够形成企业的核心能力或提高竞争力的活动、属于企业需要控制的价值流、需要与顾客密切接触的活动以及可以获得较高投资回报率的活动是不能外包的。

可以预测,未来企业将会越来越多地将价值链的非核心环节业务外包给其他企业,特别是中小企业。从战略上看,业务外包可以给企业提供较大的灵活性,尤其是在购买高速发展的新技术、新式样的产品,或由复杂系统组成的零部件方面更是如此。在经济全球化、竞争国际化、资源社会化的竞争中,全球业务外包是企业整合利用外部专业化资源,达到降低成本、提高效率和竞争力,增强企业对环境迅速应变能力的管理模式。例如,日本丰田集团总公司就有160多家小企业与之发生外包交易。由于彼此之间相互依赖,共享知识与技能,共同开发与生产,所以,丰田公司既降低了业务的不确定性因素所导致的风险,又降低了生产成本,改进了质量,加速了新产品开发过程(黄泰岩,郑超愚,2000)。

4. 形成“抱团”优势——合作竞争战略

与传统竞争不同,合作竞争是指企业通过寻求合作的方式来获得共同发展,即使这些企业在发展新产品及市场竞争中互为竞争对手,也可以通过与竞争对手的信息交换以获得最小化风险与最大化企业竞争能力。

所谓合作竞争(Co-opetition)战略是指,企业为寻求和维持持久竞争优势,而做出的重新整合企业与市场资源的重大筹划和谋略。在市场需求迅速变化的情况下,互联网的普及要求企业必须改变传统的竞争思维模式,做出以合作求竞争的战略选择,寻求与供应商、顾客、竞争对手的密切合作,以求共担风险,这样比直接对抗更加有利。

合作竞争战略具有以下特征:①“双赢”。即参与合作竞争的企业能够从合作中获得一定的利益,如利润的增加、生产效率的提高、产品或服务附加值的提高、获利能力的改善等。事实上,利益是合作竞争战略得以实施和取得成功的基本前提,企业间资源配置的结果就是合作参与人的“双赢”。②共同目标。即关于未来合作成就的期望与蓝图,是对战略远景的形象描述。事实上,对共同目标的憧憬往往是激励战略合作伙伴通力合作的主要原因。③彼此信任。即参与企业对合作竞争的态度或基本看法彼此一致,双方或多方彼此信赖、诚实坦白、信守诺言,具有通力合作的团队精神,以最大化团队整体利益为出发点,追求合作双方或多方的共同成长。

合作竞争战略的选择是企业边界不断融合的重要表现。互联网条件下,企业之间的联系更为密切,同行业内的企业也不再是单纯的竞争关系,竞争不一定是你死我活,一个企业经营业绩的取得不一定要以其他企业经营惨败为代价,竞争是以吸引并留住顾客为根本目标,关键在于供应链上下游及客户关系的建立与忠诚,因此,合作竞争战略便显得尤为重要。在互联网条件下,企业彼此之间抱成团,通过合作降低交易与竞争成本,提升整体竞争实力;通过竞合,做到资源共享、风险共担、利益均沾、共同发展。企业间只有在合作竞争的过程中抱成团,才能够形成企业的“共生圈”,提高效率,产生“1+1>2”的效果。

五、结论与研究意义

互联网的出现与普及,对企业的价值链、管理成本、交易成本以及网络成本都产生了影响,使企业边界向不同方向变化,企业在内外部条件发生变化时也会采取相应的战略,以适应新经济条件下的竞争,如表 2 所示。

表 2 互联网条件下企业战略的选择

条件	变量	变化方向	企业边界的可能变化	企业战略
互联网的出现与普及	企业价值链	重组	纵向缩小,横向扩大	专业化
	管理成本	减小	扩大	并购与被并购
	交易成本	减小	缩小	外包
	网络成本	增加	融合	合作竞争

互联网的出现改变了企业生产经营过程中的各种费用,给消费者和厂商提供了一个开放的交互式的商务交流平台,减少了传统交易的种种障碍,使运输的时间和通讯的成本大大降低,缩短了生产厂商与最终消费者之间的距离,这势必影响企业在新经济条件下的战略选择。对于一个企业来讲,互联网并非只影响一个变量的变化,企业边界的变动也并非完全对应相应的战略选择,企业须根据所处的内外部环境,综合考虑各方面的影响因素,选择相匹配的恰当战略。从目前企业界的实际情况来看,专业化战略和并购战略被较多地采用,这可能同我国目前的市场竞争与产业发展状况相关。随着市场环境的改善以及互联网更为广泛的融入经济生活,不久的将来可能看到更多的企业选择业务外包战略与合作竞争战略。

本文只是从理论上对互联网的出现及普及导致的企业边界的变化方向作了分析,并没有给出充分的经验证明。同时,依然将企业作为黑箱,只是研究了互联网对企业边界及战略的影响,没有细化对企业内部各种职能部门的具体影响与作用。在互联网对企业战略影响这个问题上,可以在充足实证数据的基础上,深入剖析企业内部各职能部门战略选择的变化,如融资战略、人力资源战略、营销战略等,这样将会对企业实际的经营决策具有更强的指导意义。

〔参考文献〕

- [1]Benkler, Yochai. Coase's Penguin, or, Linux and the Nature of the Firm [J]. The Yale Law Journal, 2002, 112(3).
- [2]Carlton, D.W. Vertical Integration in Competitive Markets under Uncertainty[J]. Journal of Industrial Economics, 1979, 27(3).
- [3]Coase, R. H. The Nature of the Firm[J]. Economica, 1937, 4(3).
- [4]Grossman, Sanford and Oliver Hart. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Ownership[J]. Journal of Political Economy, 1986, 94(4).
- [5]Hart, Oliver. Firms Contracts and Financial Structure[M]. Oxford: Clarendon Press, 1995.
- [6]Hart, Oliver, and John Moore. Property Rights and the Nature of the Firm [J]. Journal of Political Economy, 1990, 98(6).
- [7]Hart, Oliver, and Jean Tirole. Vertical Integration and Market Foreclosure [J]. Brookings Paper on Economic Activity, 1990(Special Issue).
- [8]Liebeskind, J.P. Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm [J]. Strategic Management Journal, 1996, 17 (Special Issue).
- [9]Mathewson, Frank, and Ralph Winter. The Economics of Vertical Restraints in Distribution [A]. Stiglitz, J.E.,

- Mathewson, G.F. *New Developments in the Analysis of Market Structure*[C]. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.
- [10] Perry, Martin. Price Discrimination and Forward Integration[J]. *Bell Journal of Economics*, 1978, 9(1).
- [11] Patterson, R., and E. Rolland. A Decision Model for Configuration of Firm Boundaries in the Network Economy [J]. *The Electronic Journal for E-Commerce: Tools & Applications*, 2002, 1(2).
- [12] Porter, M. *Competitive Advantage* [M]. New York: Free Press, 1985.
- [13] Riordan, Michael. Anticompetitive Vertical Integrations by a Dominant Firm [J]. *American Economic Review*, 1998, 88(5).
- [14] Stigler, George. The Division of Labor Is Limited by the Extent of the Market[J]. *Journal of Political Economy*, 1951, 59(3).
- [15] Tirole, Jean. *The Theory of Industrial Organization*[M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1988.
- [16] Tirole, Jean, and Josh Lerner. Some Simple Economics of Open Source [J]. *Journal of Industrial Economics*, 2002, 50(2).
- [17] Williamson, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* [M]. New York: Free Press, 1975.
- [18] Williamson, O. E. Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange [J]. *American Economic Review*, 1983, 73(4).
- [19] Williamson, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*[M]. New York: Free Press, 1985.
- [20] Hippel, E.V., and G.V. Krogh. Free Revealing and the Private-Collective Model of Innovation Incentives[J]. *R&D Management*, 2006, 36(3).
- [21] 陈浩. 网络经济下企业的边界: 交易成本理论分析[J]. *江苏大学学报(社会科学版)*, 2005, (7).
- [22] 范黎波. 互联网对企业边界的重新界定[J]. *当代财经*, 2004, (3).
- [23] 冯文娜, 杨惠馨. 中间性组织的演化过程分析——基于分工理论的解释[J]. *理论学刊*, 2007, (7).
- [24] 黄泰岩, 郑超恩. *未来组织设计*[M]. 北京: 新华出版社, 2000.
- [25] 孙艳. 网络经济中的企业组织结构: 基于交易费用理论的考察[J]. *财经科学*, 2002, (2).
- [26] 威廉姆森. *资本主义经济制度——论企业签约与市场签约*[M]. 北京: 商务印书馆, 2002.
- [27] 杨惠馨, 纪玉俊, 吕萍. 产业链纵向关系与分工制度安排的选择及整合[J]. *中国工业经济*, 2007, (9).
- [28] 张宇, 宣国良. 网络时代的企业边界[J]. *上海交通大学学报(社会科学版)*, 2000, (3).

Changes of Firm Boundaries and Strategy Choice in the Internet Times

YANG Hui-xin¹, LI Feng², WU Wei-feng³

(1. School of Management, Shandong University, Jinan 250100, China;

2. Center for Drug Evaluation SFDA Beijing 100038, China;

3. Shandong Administration Institute, Jinan 250014, China)

Abstract: Internet is having greatly changed our lives in many ways. Meanwhile, the firm boundaries display new characteristics because of the internet introduction into business. Internet influences the value chain, the transaction costs, the management costs and the costs caused by using internet, therefore, firm boundaries inevitably change. The constructed model can be used to explain the changes of firm boundaries in the internet times and predict the possible direction of firm boundaries' changes. Furthermore, four strategies are given to cope with the changes: specialization by value chain reorganization, merger and acquisition for size-expanding, making the inferior links of value chain into outsourcing, and co-opetition by allying competitors. The firms should choose the suitable strategy by analyzing the environment inside and outside in order to face the competition in new economy era.

Key Words: internet; firm boundary; corporate strategy