

# 网络型组织: 知识经济时代的企业组织创新

甘碧群 程 凯

**摘要:** 随着生产力的发展和社会分工的日益细化, 沟通与协作对于企业成功所起的作用日益显著。在知识经济时代背景下, 传统的企业内与企业间组织模式已经不能适应知识经济时代的要求, 网络型组织模式则为这一问题提供了有效的解决途径。网络型组织包括内部网络、垂直网络、市场间网络和机会网络四种形式。在网络型组织背景下, 企业职能也应发生相应的转变。

**关键词:** 网络 组织 知识经济 创新

良好的企业组织形式是提高经营活动的效率、培育竞争优势的保证。企业通过一系列相应的制度安排, 实现资金、技术、产品和知识在企业内和企业间的有目的流动。企业组织形式包括企业内组织形式和企业间组织形式两个方面。在不断变动的经济、技术与文化环境中, 企业只有通过对其内、外组织形式进行持续的适应性调整与前瞻性创新, 才能保证其经济活动的相对有效率。

随着生产力水平的迅速提高和社会分工的日益细化, 企业内各个部门之间、相关企业之间的联系与依存越来越紧密, 协作与沟通越来越重要。自 20 世纪 90 年代以来, 越来越多的企业经营者和学者开始意识到, 传统的企业间与企业内组织形式已经难以适应知识经济这一新型经济形态的要求, 对企业内与企业间协作与沟通问题的解决显得力不从心。而与此同时, 网络型组织在实践和理论上的发展对这一问题的解决提供了有效的途径。本文将对网络型组织的产生背景与涵义、基本类型进行介绍, 并就网络型组织提升经济效率的机理以及所要求的企业职能转变进行分析。

## 一、网络型组织的产生背景与涵义

从企业内组织形式的发展过程来看, 自产业革命以来, 共出现了三种主导形式 (Chandler, 1962)。第一种是垂直一体化的功能型组织, 它产生于 19 世纪末和 20 世纪初。它的特点是企业通过这种形式进行大批量、低成本、标准化的生产。从经营哲学上看, 是一种生产导向。福特公司的 T 型车是这种组织形式成功的典型代表。它的成功主要在于这种组织形式适应了购买力较低、需求差异化较小的市场环境。第二种形式是多部门组织, 它产生于第一次世界大战以后, 典型代表是通用汽车公司。在居民消费水平提高、需求多样化增强的市场环境下, 它体现了比垂直一体化功能型组织更强的环境适应能力。但它仅仅是一种产品导向。60-70 年代以来, 第三种组织形式——矩阵型组织出现了, 它通过权力与责任在纵横两个方向的交叉达到了企业内营销职能与设计、生产

职能的更好结合。

从企业间的组织形式来看, 长期以来, 主要是两种形式: 一种是市场交换形式, 即利用市场机制实现实物、资金和信息在不同企业间的传递, 它的优势在于能充分利用市场分工带来的专业化实现经济效率, 但缺点是对外部环境的不确定性缺乏控制, 且交易成本有可能较高。另一种是层级控制形式, 或称一体化形式, 即通过对价值链上、下游的企业进行兼并与收购, 实现有控制的要素流动, 它的优势在于能够在一定程度上规避外部市场环境的不确定性, 以及降低交易成本; 但这种形式也存在相应的问题, 如要求大量的投资, 专业化程度下降, 管理和协调难度加大。针对不同的市场环境、行业特征和企业状况, 这两种形式呈现相互替代的特征, 新制度经济学领域中学者们已经对此进行了广泛、深入的讨论。

在传统的经济环境下, 实物资本、货币资本以及技术是经济增长和企业竞争优势的主要源泉, 传统的企业内与企业间组织形式正是着眼于实现资本与技术等要素的有效配置而设计的。而在现代经济环境下, 人力资本以及由此产生的知识积累则成为经济增长和企业竞争优势的主要源泉, 自然需要新的企业组织形式来保证新的核心要素的有效配置。从 20 世纪 80 年代以来, 世界经济全球化的推进、科技的飞速发展以及信息的指数化增长使得传统的组织形式在一定程度上不能适应外部环境的快速变化和进行有效的内部沟通。而这正是一个组织能否生存和发展的关键。在这一背景下, 一种新型企业组织形式——网络型组织应运而生。

从实践上看, 西方发达国家的许多先进企业在组织结构上进行了一系列的调整, 其表现可以概括为以下两个方面。一是内部管理的“扁平化”, 即合理地压缩管理层级, 将原来仅在垂直通道内流动的信息与知识尽可能地扩散到水平层次, 通过内部网络实现信息与知识的迅速传播, 内部营销、企业再造、学习型团队建设和首席知识官 (Chief Knowledge Officer) 职位的设立就是典型的例子。二是“增值伙伴关系”

(Value - adding Partnership )的发展,即越来越多的企业认识到将资源集中于核心能力是企业获取竞争优势的必要条件,开始将一些自己不具备竞争优势或效率相对低下的业务内容进行外包,企业自身专注于一个相对狭小、但优势明显的领域,企业通过对价值链的整合,将各种外部资源进行充分利用,实现仅仅靠自身能力无法完成的目标。企业间的网络化组织通过网络内部的分工为成员企业分担专业化投资风险,保持组织的灵活性,降低管理成本,共享效率提高所带来的竞争优势。上下游企业间、具有竞争关系的企业间、企业与顾客之间的沟通与合作通过垂直网络、市场间网络以及机会网络以各种形式蓬勃发展,及时管理、战略联盟、虚拟企业就是其中的代表。从现状来看,这些调整仍在发展和扩大,而且随着信息技术的飞速进步,上述变化必将得到进一步强化。

从理论研究方面看,近二十年来,有关网络型组织的研究受到了广泛的关注(Oliver and Ebers,1998)。学者们从经济学、管理学和社会学的角度对网络型组织的涵义、表现形式、运行机制、管理模式等各个层面进行了大量的研究,但从总体上看,这一领域的研究还处于不断完善的阶段。目前关于网络型组织的一个被较为普遍接受的定义是:网络型组织是由多个独立的个人、部门和企业为了共同的任务而组成的联合体,它的运行不靠传统的层级控制,而是在定义成员角色和各自任务的基础上通过密集的多边联系、互利和交互式的合作来完成共同追求的目标(Achrol,1999)。网络的基本构成要素是众多的节点和节点之间的相互关系,在网络型组织中,节点可以由个人、企业内的部门、企业或是它们的混合组成,每个节点之间都以平等身份保持着互动式联系。如果某一项使命需要若干个节点的共同参与,那么它们之间的联系会有针对性地加强。密集的多边联系和充分的合作是网络型组织最主要的特点,而这正是其与传统企业组织形式的最大区别所在。

## 二、网络型组织的基本类型

根据组织成员的身份特征以及相互关系的不同,网络型组织可以分为四种基本类型(Achrol,1999),分别是内部网络、垂直网络、市场间网络和机会网络。以下对这四种类型的网络进行具体说明。

### 1 内部网络

内部网络包括两个方面的涵义。第一个方面是通过减少管理层次,使得信息在企业高层管理人员和普通员工之间更加快捷地流动;第二个方面是通过打破部门间的界限(但这并不意味着部门分工的消失),使得信息和知识在水平方向上更快地传播。这样做的结果,就使企业成为一个扁平的,由多个部门界限不明显的员工组成的网状联合体,信息流动更快,部门间摩擦更少。在知识经济的市场环境下,生产已经不是企业面临的主要问题,如何对快速变化的市场需求作出及时的反应并让顾客充分满意才是企业兴衰成败的关键。与此相适应,企业的组织结构也应该由以生产为中心转变为以顾客为中心。在企业内部构建网络型组织,有助于企业及时准

确地识别顾客的需求特征,围绕特定顾客或顾客群配置资源,组建由设计、生产、营销、财务、服务等多方面专业人员组成的团队,为顾客提供全方位、定制化的服务,让顾客完全满意。

### 2 垂直网络

垂直网络是在特定行业中由位于价值链不同环节的企业共同组成的企业间网络型组织,原材料供应商、零部件供应商、生产商、经销商等上下游企业之间不仅进行产品和资金的交换,还进行技术、信息等其他要素的交换和转移。没有企业能拥有一切所需要的资源,即使是大企业也不例外。企业如果只限于使用自己所拥有的资源,那么它的发展就会受到局限。联系垂直网络中各个企业的纽带是实现最终顾客价值这一共同使命,因为只有让最终顾客满意,位于价值链中各个环节的企业所创造的价值才能最终实现。垂直型网络的组织职能往往是由价值链中创造核心增加值的企业来履行的,例如通用汽车公司和丰田汽车公司就分别构建了一个由众多供应商和分销商组成的垂直型网络,网络内企业通过紧密合作达到及时供应和敏捷制造,大大提高了效率,降低了成本。

### 3 市场间网络

市场间网络是指由出于不同行业的企业所组成的网络,这些企业之间发生着业务往来,在一定程度上相互依存。市场间网络最为典型的例子是日本的财团体制,大型制造企业、金融企业和综合商社之间在股权上相互关联,管理上相互参与,资源上共享,在重大战略决策上采取集体行动,各方之间保持着长期和紧密的联系。金融企业(包括商业银行、保险公司和其他金融机构)以股权和债权形式为其他成员企业提供长期、稳定的资金支持,综合商社为成员企业提供各种国内外贸易服务,包括原材料采购与成品销售、提供贸易信用、规避交易风险等。

### 4 机会网络

机会网络是围绕顾客组织的企业群,这个群体的核心是一个专门从事市场信息搜集、整理与分类的企业,它在广大消费者和生产企业之间架设了一座沟通的桥梁,使得消费者能够有更大的选择余地,生产者能够面对更为广泛的消费者,有利于两个群体之间交易的充分展开。机会网络在规范产品标准、网络安全和交易方式方面起到了关键作用。典型的机会网络核心企业包括早已存在的邮寄产品目录公司和刚刚兴起的电子商务平台企业(如亚马逊、e-bay等),它们将众多生产者和消费者联系起来,共同构成机会网络。

## 三、网络型组织形式提升经济效率的机理

企业组织形式的演化不是偶然的,而是有其内在必然性的。在知识经济时代,网络型组织形式的应运而生,就是由于它具备了许多传统的企业组织形式所没有的优势,对经济效率的提升有积极的作用。具体表现在以下三个方面:

1 网络型组织促进了分工和专业化的发展。在知识经济时代,科学技术的发展和更新速度大大加快,同时其复杂程度也大大提高,这在客观上要求企业将有限的资源专注于特

定的领域,以获取专业化带来的利益。网络型组织是为了共同的目标而紧密联系在一起的员工群和企业群,在网络型组织内部,作为组织成员的个人和企业各有其特定的分工,网络利用其特有的价值整合功能,使得网络向最终用户所提供的产品和服务实现的价值大于各个企业独立创造的价值之和,而其中的超额价值部分则由网络组织成员所共享。这就使得网络成员能够专心在各自的专业领域不断改进技术水平和生产方式,提高经济效率。

**2 网络型组织降低了交易成本。**世界经济全球化的发展使得企业所面临的市场范围空前地扩大了,经济总量也呈现出稳定的增长态势,与此相伴随的是,交易活动的地理范围扩大了,内容变得更加丰富和复杂,交易的次数和频率也大幅度增加。这些因素使得契约谈判的难度更大,企业所面临的机会主义风险增大,关系性专用资产投资水平下降,总体交易成本提高。利用网络型组织形式,可以将经常性交易对象组织起来,建立长期的信任和合作关系,在此基础上对网络成员之间的相互交换关系进行管理,有助于降低契约谈判费用,简化冲突的协调过程,增加关系性专用资产投资,最终降低总体交易成本。

**3 网络型组织有助于优化资源配置。**在知识经济时代,信息、知识和智力等无形资产取代了资金、设备和土地等有形资产成为经济增长的主要投入要素。如何充分、有效地利用有限的生产要素将直接决定经济效率的高低。在网络型组织中,一方面,传统的层级控制体系被打破,信息这一重要生产要素的流动速度更快,知识在企业内部的积累和在网络成员间的扩散速度也大大加快,企业内不同部门之间、网络内不同企业之间可以分享其他成员所创造和积累的智力财富;另一方面,由于网络型组织内各成员间的依赖程度较高,组织成员间的信任程度也较高,合作行为能够更加便利地开展,不同企业间的优势可以实现互补,这都将有助于知识经济时代主要生产要素的配置。

#### 四、网络型组织对企业职能的特殊要求

市场环境的变化要求企业组织形式发生相应的变化,而企业组织形式的变化又将直接导致企业职能的变化。企业职能的定义和功能的发挥直接影响到企业经营的成败。在传统的市场环境与企业组织形式中,企业的职能主要是通过对环境的分析发现市场机会、制定和实施经营战略与策略、组织研究开发、生产与市场营销。在网络型组织条件下,企业内部各职能部门之间联系日趋紧密,部门界限日趋模糊,企业间的信息传递日益频繁,相互之间的依赖程度也有增大的趋势。与此相适应,企业职能必须进行相应的转变以适应市场环境和企业组织形式的双重变化。概括起来,有以下几点。

**1 强化企业内部的组织职能。**如前所述,在现代市场环境中,消费者需求的个性化特征日益显著,为满足消费者各不相同的需求,企业需要将传统的规模化批量生产转变为柔性的小批量定制。为了实现这种转变,企业需要建设内部网络,为特定的顾客或顾客群组织特定的由采购、设计、生产、销售和服务等部门人员组成的团队,根据顾客的需要进行定

制,这就要求企业强化内部的组织职能,合理地调配内部资源,使其发挥最大经济效益。

**2 增强企业的协调职能。**在传统的企业组织中,企业内部各个部门之间、相关企业之间、企业与顾客之间的联系是相对简单和低频率的,而在网络型组织中,各网络成员间的联系是复杂和频繁的。但显然各个成员之间不可避免地会发生目标冲突与行为摩擦,要实现网络内部各个成员间密集的多边联系与充分合作,必须要有相应的机构来推进。网络型组织中企业内部的层级控制减弱,企业间的关系是平等的相互依存关系,这些平等主体之间关系的协调需要层级控制之外的新的协调机制。应该意识到,网络型组织中企业内外协调工作的范围与深度将大大增加,这就要求加强其协调功能。

**3 加强企业的信息处理功能。**网络型组织中信息流动的数量将大大增加,速度将明显加快,只有这样才能保证网络成员认识的一致性和行动的同步性。一方面,企业要将从外部采集和收到的信息及时地处理、消化,将其转化为可以储存的知识和可执行的经营指令;另一方面,又要将经过整理的信息及时传递给网络内其他成员,通过对目标的共同认同保证行动的整体性,这不仅要求企业在信息处理的硬件上加大投入,同时要求企业设计合理的信息流程,以保证信息资源的有效利用。

**4 强化买方咨询职能。**在知识经济时代,由于生产力水平的提高和消费信息的快速传播,消费者的选择余地更大,需求偏好变化更加迅速。在网络型组织中,网络成员的所有活动都是围绕顾客的最终需求展开的,只有更紧密地站在顾客这一边,充分满足顾客需求才能更有效地留住顾客。因此,企业必须强化其买方咨询职能,为消费者提供全方位的信息服务,才能赢得顾客的认同。在机会型网络中,这一点表现得更加明显,例如亚马逊网上书店就是通过为顾客提供全面详细的图书信息而迅速获得顾客接受的。

网络型组织是顺应知识经济时代环境变化而产生的一种新型企业组织形式,它无疑具有强大的生命力。但由于对其实际应用和理论研究的时间不长,还有许多未完全明晰和解决的问题,这将是值得经济学人进一步探索和研究的方

#### 参考文献:

1. Ravi S Achrol, and Philip Kotler, (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, Vol.63, pp.146.
2. Alfred D. Chandler, (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
3. A. L. Oliver, and M. Ebers, (1998). Networking network: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*.
4. 陶德言:《知识经济浪潮》,北京,中国城市出版社,1998。

(作者单位: 武汉大学商学院 武汉 430072)

(责任编辑: 向运华)