

## 我国纺织企业的动态联盟策略研究

文/孙新卿

### 1. 引言

随着信息技术的发展,信息共享已经成为当今时代的重要特征之一,传统的纺织企业组织结构已经不能适应变化迅速的经营环境的要求,传统的刚性管理已经不能适应现代企业的发展,弹性组织便应运而生。企业必须由实物经营转变为知识经营,即用知识和信息代替资本、劳动、原材料而成为企业重要的经营资源。传统的组织结构在企业从事知识经营和提高市场的快速反映能力方面已显得苍白无力。

传统的纺织企业组织形式主要是通过加强对内部的控制、指挥、协调来降低企业内部交易成本。纺织企业动态联盟则从企业可持续经济增长的角度出发,用长远的、综合的、战略的眼光去理解经济性,通过企业组织内部和企业组织之间的相互信任和合作、生产要素的联合使用、信息资源的共享等措施来降低企业组织的交易费用,在形式上表现为获得范围经济性为主。因为“范围”随市场机遇不同而发生变化,所以相应的企业边界是流动的。

### 2. 纺织企业现状分析

我国纺织企业可以分成两大类:一类是产品型企业,他们的产品直接面对消费者,随着中国加入WTO,这类企业面对的将是国际大跨国公司的挑战,竞争压力很大;另一类是加工型企业,他们是产品型企业的原材料供应商和配套生产厂,依靠质量和信誉来承接企业订单。对于后一类企业,面对日趋激烈的全球化市场,成功的关键是要加强自身的敏捷性,加强同上、下游企业的配合,提高市场竞争能力。而这一点,在我国纺织服装类企业中表现得更加突出,特别是对于那些产品以外销为主的企业(如服装加工企业),由于大都没有创出自己的品牌,只能担负起国际大采购公司、国际知名品牌厂商的下游供应商角色。在服装发货之前,从纱厂、织厂、染厂、服装厂到外贸公司,这些国内实体也形成了一条供应链的重要组成环节。

由于受到整体实力的影响,现在我国的中小纺织服装类企业产品的出口主要经过外贸公司这个中间环节。对于一个订单,外商通常是与自己的若干贸易伙伴(外贸公司)联系,通过对小样的确认,选择确定具体的贸易合作伙伴。而外贸公司全权代理外商,他们根据与外商签订的订单,再在国内选择合适的服装加工厂商和选定具体的服装面料。这些服装厂商再根据需要,寻找它们的下游企业。

总之,现在以出口为导向的纺织服装类企业,在组织形式上已基本具备并达到了敏捷生产的基础,而同时拥有纺、织、染、服装加工的、大而全的企业已经越来越少。企业不论规模大小,均已专业化很强。当一个订单把这些企业链接起来时,可暂时以某家龙头企业为中心,形成一个虚拟企业,形如一个整体企业一样运作,实现“纺、织、染、服装”加工一条龙。如果对服装订单再进行深入分析,一个服装订单对应一条供应链,供应链的节点就是各个不同的企业,不同的订单可能全形成不同的供应链,比如羊毛衫和机织牛仔裤所分别对应的供应链肯定不一样。中国外贸公司对外就像一个采购代理,对内则把与生产定单相关的纺织服装企业联合起来,成为不生产产品、但提供产品的、介于服务类与生产类之间的这样一种专业性公司。这样的公司一是熟悉外贸的业务程序;二是虽然不具体生产产品,但是懂生产,能够控制、协调生产,实现资源配置最优化,具有很强的专业性和技术壁垒。

### 3. 纺织企业动态联盟策略

#### (1) 管理组织的构架方面

由于历史原因,我国纺织企业组织机构庞大,管理层次多,使企业的管理链延长,企业的最高决策需要经过若干中间环节,导致获取决策信息的成本很高,同时使执行决策的时间,速度和质量等方面的效率降低。这对于适应变化多端的市场是很不利的。为此,精简企业管理组织机构成为当务之急。组建虚拟企业正是利用企业组织架构虚拟的思想,以保持自身优势为核心,将其技术和职能虚拟于企业的外部,通过相互合作,充分利用对方的资源,包括生产工艺、设备以及人力资源,使得企业省去了部分组织环节,达到对组织机构和管理层次上的精简,有利于提高管理效率。

#### (2) 生产规模方面

纺织企业普遍专业化程度低,中间产品自制率高,如从毛坯到最终产品,各类工艺一应俱全。这种状况降低了生产效率,加大了生产成本。变革传统生产制造系统,实施专业化生产,已成为适应市场竞争的迫切要求。若采用虚拟企业模式,企业可以系统地选择一些有互补性的企业进行合作生产,让这些外部企业生产一部分零配件或中间产品,而本企业只负责关键性生产环节。这样做一方面可使合作各方充分利用对方资源,避免重复投资,减少不必要的浪费。另一方面可以避免

本企业因某些生产环节的技术力量不足而影响整个产品的质量。

### (3) 新产品开发方面

我国许多纺织企业只重视生产，而不重视新产品开发和应用技术的研究。同时又由于人力资源不足，特别是高级技术人才缺乏，使得单个企业进行新产品开发困难重重。因此，通过组建虚拟企业，实施R&D(研究与开发)战略至关重要。合作各方均拿自己的优势技术来合作，可使创造的成果一流，而且产品开发周期也大为缩短。其次，这种组织是共同投资、共同承担费用，有利于研究经费的筹集。同时也避免了重复劳动和重复投资，使开发成本大大低于独立进行技术开发的成本。

### (4) 多元化经营方面

我国纺织企业经营单一，积极发展多种经营，有利于减小经营风险，但也有不利的一面。由于企业在多种经营方面，面对的是一个完全陌生的领域，其人力、技术、经验都比较缺乏。在与先进进入市场的厂商的竞争中，必然处于劣势。另外，企业在实施多元化经营后，其力量分散，优势也难以形成。加之，若投资结构和区域选择不合理，使得经营风险增大。通过与外部企业合作组建虚拟企业，利用它们在某些方面的优势，以及设备、工艺和技术等资源，有利于提高资源利用率，保证经营的盈利性和稳定性，真正实现多元化经营。

### (5) 组建企业集团方面

许多企业在购并组建企业集团时，具有很大的盲目性，常忽视企业之间的优势互补和优化资源配置的原则，使加入集团的企业不仅不能增加企业集团的整体优势，反倒成为企业集团的包袱，影响集团发展。由于虚拟企业是一种松散联合，成员之间完全是一种独立的伙伴关系，可以随合作完成而解散。而且，还可同时与多家企业组建虚拟企业，进行合作。通过虚拟企业这种模式，可以对相互间的优势互补程度，以及合作潜力进行分析。对于那些依赖性较强，前期合作效益显著的企业，可以从虚拟企业发展成为企业集团，从而建立起长期、紧密的关系，达到全面提高企业集团整体优势的目的。

### (6) 供应和销售渠道方面

目前，许多企业不景气，产品积压严重，流动资金周转困难，正常生产受到影响。造成产品大量积压的原因是多方面的，但有一点是不容置疑的，即产品供应和销售渠道不畅。通过组建虚拟企业，进行合作生产营销，当企业某些供应渠道堵塞时，可以及时通过合作伙伴的供应渠道获得生产所需的原料，不致于因供应渠道出现问题而失去市场机会。同样，也有助于各方共享销售网，当一方销售渠道受阻时，可及时利用其它合作伙伴的有效销售渠道。

### (7) 企业宏观管理方面

由于长期实行计划经济体制，使国民经济各个领域普遍存在封闭式经济结构。在行业层次上，相互封闭，自我配套，自我服务，自成体系，不顾相关行业已经形成的生产能力，原材料行业向加工业方面扩展，加工业向原料生产延宕，割裂了社会生产部门的合理分工，阻碍了资源的合理流动。在地区层次上，由于区域分割，使各地区工业结构存在严重的结构类同现象。这种分散、落后的生产力布局，使各地形不成特色，既削弱了地区经济的互补性，又造成了过度的盲目竞争。借鉴虚拟企业的管理模式，积极引导和鼓励跨地区、跨部门企业间的联合，把分散的专业化生产工厂组织起来，不仅有助于形成区域优势或行业优势，切实提高企业的研究开发和生产制造能力，而且有助于相互充分利用资源，减少资源浪费。这对于实现经济增长方式的转变，具有重要意义。

## 4. 纺织企业动态联盟的意义

现代纺织企业应把提高核心竞争力作为自己的首要任务。核心竞争力是指企业创造附加价值最高的、并且是竞争对手难以模仿的能力，如企业拥有的著名品牌、专有技术、销售网络、专门人才等。虚拟企业管理模式告诉我们，只要企业拥有较强的核心竞争力，就可通过把自己处于弱势的职能虚拟化，借助外部资源实现优势互补，获得更大的发展。企业不断进行管理创新和组织创新的过程，是在企业敏捷竞争战略指导之下的组织结构和业务流程的不断改善和重组调整。

我国纺织行业已进入买方市场，绝大多数商品都供过于求，企业只有实施动态联盟战略，提高新技术、新产品开发能力才能生存。但我国许多企业由于动态联盟经费和人才的缺乏，单个企业进行新技术、新产品开发困难重重，通过与其他企业或科研院所联合组建虚拟企业，做到取长补短，优势互补，对企业实施动态联盟战略具有十分重要的意义（作者单位：中原工学院）

## 相关链接

西部体育休闲旅游资源开发的文化学研究  
制约西部体育旅游业开发的因素初探  
我国纺织企业的动态联盟策略研究  
浅谈信息服务业核心竞争力的培育  
白城市体育产业发展的对策研究  
理性发展英语教育产业  
基于网络特性的产业集群研究  
促进南康木材加工企业发展的几点思考  
重庆市食品生产经营的薄弱环节及解决途径

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心