

虚拟会展企业的组织结构及构建研究

曾方芳¹, 张 义², 郑 刚¹

(1.兰州大学 管理学院,甘肃 兰州 730000; 2.上海工程技术大学 管理学院,上海 200000)

摘 要: 会展业是21世纪我国的朝阳行业,在充分借鉴前人研究成果的基础上,提出了虚拟会展企业组织结构的一般模式,分析了虚拟会展企业组织构建的5个阶段,就我国会展企业的经营管理提供了新的思路和方法。

关键词: 会展; 虚拟企业; 组织结构

中图分类号: C936

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)07-0121-03

0 前 言

无论是展示会、交易会还是展览会,一个成功的会展系列都需要一系列工作进行衔接配合,每项工作都要涉及不同的社会分工。虚拟会展企业就是将会展价值链上不同环节的具有核心能力的独立厂商,如会展公司、场馆公司、物流公司、策划公司、广告公司、酒店宾馆、交通旅游等,通过契约的合作方式构建的动态企业联合体。虚拟会展企业的构建能集中企业资源优势,提高市场反应速度,强化企业的核心能力,最大程度上发挥企业网络的协同效应。

1 虚拟会展企业组织结构

1.1 虚拟会展企业的组织层级

虚拟会展企业的建立意味着会展经营管理模式的改变,也意味着组织结构的变化,建立虚拟会展企业组织结构是虚拟会展企业有效运转的前提基础。从根本上讲,虚拟会展企业组织结构应是三层组织结构,即由虚拟会展企业核心层、职能层和辅助层构成,如图1所示。

其中核心层由实体会展企业组建,是整个虚拟会展企业组织的核心,与职能层企业和辅助层企业联系紧密,这种紧密的联系依靠一个有效运转的协调委员会(Alliance Steering Committee,简称ASC)或类似机构运行,该机构因会展项目的产生而产生,因会展项目的结束而自行解散。虚拟会展企业组织的职能层由直接为会展项目本身提供服务的各类实体企业组成,如场馆公司、营销公司、物流公司等,主要行使会展的场馆职能、会展的物流职能、现场服务职能、整体营销职能、广告宣传职能、会展后期评价职能等。职能层企业是会展价值链上必要的组成部分,职能层

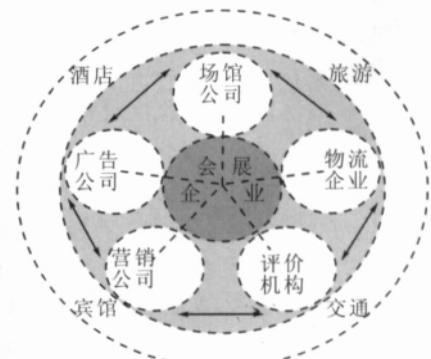


图1 虚拟会展企业组织结构图

注: 核心层: ● 职能层: ○ 辅助层: ○

企业直接增加了会展的客户价值。虚拟会展企业组织的辅助层企业不直接为会展本身提供服务,并非会展价值链上的必要组件,它们只是会展服务的配套或延伸。

1.2 虚拟会展企业的职能层级

(1)核心层。虚拟会展企业的核心层是整个会展服务的核心组织和运转部门。主要职责是会展的前期调研、会展策划、申请报批、会展招展招商和会展组织运营,这些职责是会展能够得以举办的前提条件和基本要求。在核心层中,应由会展公司牵头,成立ASC或相关的会展项目协调部门,会展项目协调部门在会展的筹备和运营过程中发挥重要的作用,项目协调部门的主要职能是: 法律支持中心。核心层、职能层及辅助层企业之间的合作关系以契约形式稳定下来,会展虚拟组织核心层的项目协调机构负责建立整个虚拟会展企业的契约系统,建立并维持企业间的合作关系,明确各个层次的企业之间的权利和义务,处理企业间的契约冲突; 财务管理中心。主要管理虚拟会展企业的财务,特别是对核心层企业与职能层企业、辅助层企业之间的财务往来关系进行管理,项目协调部门财务中

收稿日期: 2006-04-28

作者简介: 曾方芳(1981-),女,重庆人,兰州大学管理学院企业管理专业硕士研究生;张义(1978-),男,湖南岳阳人,上海工程技术大学管理学院教师;郑刚(1982-),男,浙江舟山人,兰州大学管理学院企业管理专业硕士研究生。

心的人员由核心层企业派出,对核心层企业负责;信息中心。虚拟会展企业在运营中不可避免地进行大量的信息共享和合作,协调中心应该对虚拟会展企业内部技术信息进行归集整理,为各职能层和辅助层提供技术支持,促进合作企业间资源、知识和能力的共享;突发事件管理协调中心。会展时段性服务中会出现很多突发事件,其中可能来自于参展商和顾客,也可能来自于各个企业之间的冲突和矛盾,这些突发事件会对会展服务产生巨大的影响,一旦处理不好就会影响整个会展的质量,协调中心应随时监控虚拟会展企业的运营状况。

(2) 职能层。职能层企业是会展服务的有机组成部分,标准的规模会展都具备场馆职能、物流职能、现场服务职能等。这些职能并非会展企业核心竞争力所在,而会展企业一旦承担这些职能也会增加会展成本,无法达到资源的最大产出目的。选择会展所需的能提供相关职能的公司组建虚拟会展企业,可以大大降低会展运营成本,提高会展运营效率。同时,会展核心层应该与会展的职能层企业加强联系和沟通,充分配合。

(3) 辅助层。辅助层企业是由会展服务拉动经济产业链而产生的,会展业的发展可以催化城市和地区经济的发展,带动贸易、交通、旅游、餐饮等相关行业的繁荣。据相关资料显示,如果会展本身为城市带来1元钱的收益,那么同时还会给城市带来9元钱的拉动效应。辅助层功能的有效实现,既能给会展城市带来经济效益,又能带来社会效益;同时对于会展产品本身来说,良好的辅助功能形同于实体产品的售后服务,会展产品如果配套优质的交通、餐饮、宾馆、会展旅游等,会在很大程度上提高会展的档次和参展企业及参展顾客的满意度。

2 虚拟会展企业的构建

作为一种新的组织和管理模式,虚拟会展企业打破了会展的价值链结构,实现会展服务、参展商、顾客、物流等资源的重新组合和优化,重构了新的竞争优势,避免了资源浪费。虚拟会展企业是在多个实体企业基础上建立的企业合作体,因此,如何有效地构建这种合作体并保证虚拟会展企业的成功运转,以及如何快速、有效地对虚拟会展企业组织运营进行控制,就成为虚拟会展企业有效管理亟待解决的问题。

2.1 虚拟会展企业构建中的要素组合

(1) 会展机会。对会展企业来说会展的机会就是企业市场机遇,会展机会来自于政府的政策导向,也有来自于市场需求,不同类型、不同规模的会展需要不同的会展组织和运营商。会展机会具有时间性、约束性及效益风险性等特征,虚拟会展企业的构建需要围绕这些特点进行。

(2) 企业核心能力。核心能力是企业各种市场竞争力的和谐组合,是响应机遇、参与竞争所依赖的能力,核心能力原则是虚拟会展企业选择合作企业的第一原则,只有拥有所需核心能力的企业才有可能成为组成合适的虚拟会

展企业。因此,在虚拟会展企业建立过程中,需要对各个企业的核心能力进行分析识别。

(3) 非核心企业的选择。虚拟会展企业实现了企业间的动态集成。一般地,虚拟会展企业是由核心企业而非核心企业构成的,抓住会展机会并拥有会展主办权利的企业为核心企业,拥有核心企业不具备的不同的资源,并参与会展经营的企业为职能企业或者辅助企业。非核心企业的选择是建立虚拟企业的关键环节之一,它直接关系到虚拟会展企业最终的成败。在选择组成虚拟企业的非核心企业时,除了考虑这些企业自身拥有的核心资源之外,还需要考虑其与核心企业资源之间的匹配性,要求企业之间要有良好的通讯连通性和跨组织参与性。同时,企业自身的组织及过程应具备一定的再配置能力(Re-configurable)、可重用能力(Reusable)和可升级能力(Scalable)。

(4) 企业重构能力。这里的企业重构,是会展核心企业而非核心企业为适应虚拟会展企业快速响应机遇的要求对自身过程及组织的再设计,与一般意义上的BPR(Business Process Reengineering)不同,它主要指实现合作企业服务产出过程重构和合作企业资源的重新有效配置,从而保证虚拟会展企业赢得迅速变化的市场竞争。在此,服务产出过程重构和资源重新配置能力是判断合作企业能否入选虚拟会展企业及入选后能否实现机遇目标的重要依据。

(5) 组织运行模式。虚拟会展企业的基础是动态的企业网络,它具有可重构、可重用、可扩充性。核心企业和职能企业组成虚拟会展企业的宏观、高层的组织结构,其它的辅助企业根据需要以多种方式参与虚拟企业,它们之间组成一个个团队。虚拟会展企业的成员根据诸如“动态合同”等协议,并通过信息网络联系在一起。

2.2 虚拟会展企业构建的5个阶段

在上述分析的基础上,我们将虚拟企业构建过程分解为“确定会展虚拟企业需求”、“职能层企业的选择与虚拟会展企业初步建立”、“辅助层企业的选择与虚拟会展企业总体构建”、“虚拟会展企业组织内部链接设计”和“虚拟会展企业运行反馈”5个阶段(如图2所示)。

(1) 确定虚拟会展企业需求。这个阶段主要是根据虚拟会展企业掌握的会展机会,充分分析会展企业的自身资源能力,衡量会展企业和会展机会之间的差距,寻找需要加以补充的“短板”,确定虚拟会展企业的规模。确定虚拟会展企业需求需要对核心层企业和职能层企业之间的实力进行预期描述和定义,与此同时,企业要通过对自己的核心能力的识别和评估,考虑虚拟会展企业的主要目标。

(2) 职能层企业的选择与虚拟会展企业初步建立。这个阶段主要是根据虚拟会展企业需求进行合作企业选择,并开始构建虚拟会展企业框架。合作企业选择过程中应遵循以下一般性原则。核心能力原则。即要求组成会展虚拟合作的企业必须具有并能为虚拟会展企业贡献自己的核心能力,为实现这一原则,首先需要与合作企业进行核心能力的识别和评估;总成本合算原则。即虚拟会展企

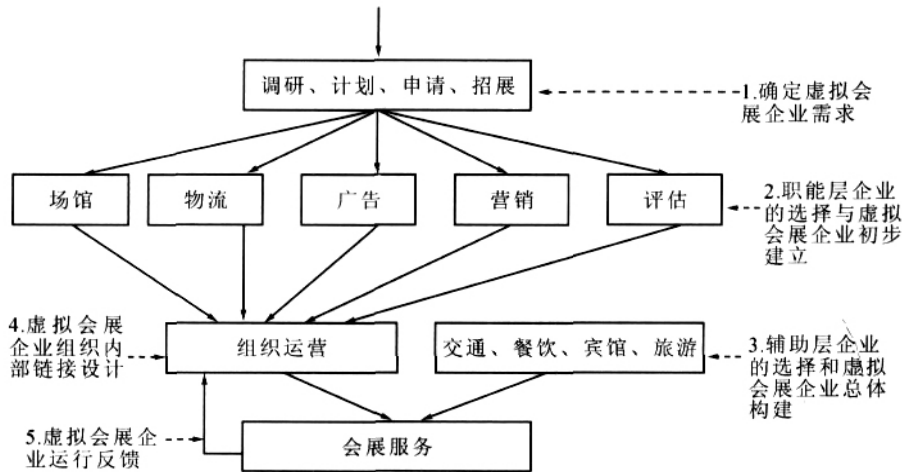


图 2 虚拟会展企业构建流程图

要考虑合作企业各伙伴之间的诸多差异,如企业文化差异、管理体系差异、信息系统和企业经济基础差异等。同时,核心能力的集成也不可能一步到位,所以在虚拟会展企业运行的过程中仍然存在很多问题,组织运行反馈的目的就是为了妥善解决这些问题。在此存在两种可能:一种可能是选择的职能企业达不到虚拟会展企业的要求,所以需要进行合作企业的再重组甚至进行合作企业的重新选择。另一种可能是虚拟会展企业的组织结构或者运行模式存在缺陷,需要进行调整。

业总的实际运作成本(包含联结成本)应不大于个体独立完成的全部所有内部费用之和;敏捷性原则。即要求合作企业对来自虚拟会展企业核心或职能层之间的服务请求具有快速的反应能力;风险最小化原则。即选择正确的合作企业,以在最大程度上回避或减少虚拟会展企业整体运行风险。根据以上原则,合作企业选择过程可以描述为一个多目标优化问题,并可以采用相应的方法加以求解。

(3) 辅助层企业的选择与虚拟会展企业总体构建。辅助层企业的选择应注意以下原则。层次一致原则。辅助层企业的规模和层次应该与会展的规模和层次一致,高于会展的层次会增加额外的会展成本,低于会展的层次则会降低会展本身的质量;特色化原则。虚拟会展企业的辅助层选择应该有特色,从而成为会展服务的额外亮点;内容协调原则。辅助层企业的选择应该和会展本身的主题协调一致,能对会展起到烘托作用;成本控制原则。虚拟会展企业的辅助层选择应在成本控制的前提下,不可无节制地扩大辅助层企业的数量和规模,以免造成喧宾夺主,淡化会展本身影响力。

(4) 虚拟会展企业内部链接设计。这一阶段主要是设计虚拟会展企业的内部各伙伴企业之间的合作运行模式。虚拟会展企业中的核心是实体会展企业,它具备虚拟会展企业最重要核心能力。由于会展企业可能在协调方面还有所欠缺,所以此时 ASC 或相似的项目协调委员会就开始发挥功能,负责虚拟会展企业内的协调工作。在虚拟会展企业的微观、底层上,可以按照会展产生的价值链过程进行任务分解。虚拟会展企业可采用基于动态合同的运行模式。动态合同包含利润/风险分担机制、检查机制、激励机制和清算机制。而为了保证合作企业间的协调通讯质量和安全,建立硬件和软件的标准体系和共同的通讯基础也是必不可少的。

(5) 虚拟会展企业运行反馈。虚拟会展企业的成功需

3 结束语

随着 2008 年北京奥运会和 2010 年上海世博会的临近,国内必将出现一个会展举办高峰,会展管理思路和管理方式不足的问题也会日益突出,虚拟会展企业的组建提供了会展经营管理的新思路。但是在会展企业经营管理中,构建虚拟会展企业仅仅是一种思路和方法,一旦虚拟会展企业成功构建后,如何使各企业之间更好地协调运转,以及各合作伙伴之间的利益分配问题、风险承担问题、财务结算问题等都需要进一步地考虑和研究。

参考文献:

- [1] 周显植,朴松爱.会展参加者购买决策过程研究[J].财经问题研究,2004(12): 88- 92.
- [2] 包国宪,贾旭东.虚拟企业研究基础—实践的背景与概念的辨析[J].兰州大学学报(社会科学版)2004, 11(6): 82- 87.
- [3] 赵纯均,陈剑,冯蔚东.虚拟企业及其构建研究[J].系统工程理论与实践,2002(10): 49- 55.
- [4] 魏中龙,段炳德.我为会展狂—如何经营成功的会展[M].北京:机械工业出版社,2002.187- 207.
- [5] 陈剑,冯蔚东.虚拟企业构建与管理[M].清华:清华大学出版社,2002.110- 121.
- [6] 包国宪,贾旭东.虚拟企业的组织结构研究[J].中国工业经济 2005, (10): 96- 103.
- [7] 彭鸿广.现代会展物流体系的模式构建 [J]. 商场现代化 2005, (1): 31- 32.
- [8] 张玉明.商业会展:流通领域第三种产销关系模式的创建 [J].商业经济文萃 2005, (2): 85- 87.
- [9] 李金勇,郑丕谔,王维斌.虚拟企业组织模式研究[J].中国软科学 2001,(3): 94- 97.

(责任编辑:焱 焱)