

企业集团网络治理评价研究—基于宏基的案例分析

林润辉¹, 帅燕霞²

(1. 南开大学 公司治理研究中心, 天津 300071; 2. 南开大学 公司治理研究中心, 天津 300071)

摘要: 本文在对企业集团治理、网络组织以及网络治理的相关理论进行梳理和评述的基础上, 选取企业集团作为研究对象, 为评价企业集团的网络治理, 结合企业集团的特性和相关评价理论设计了一个评价企业集团网络治理的指标体系。选取宏基这一典型的网络化程度较高的企业集团, 用案例分析的方法研究其网络化进程。然后将企业集团网络治理评价体系运用到宏基集团个案中, 抽取相关指标, 综合评价宏基集团各阶段的网络治理, 并对各阶段的网络治理进行比较分析。最后总结出企业集团在发展过程中, 不同的环境、企业发展状况等背景下企业集团的网络治理, 以及各因素对集团网络治理的影响, 得出几种典型的企业集团治理模式所适用的条件。

关键字: 企业集团; 网络治理; 企业集团治理; 网络治理评价; 宏基集团

中图分类号: TU352.110.4 **文献标识码:** A

一、研究的意义

随着国有企业改革的深入, 尤其是日益面临着来自全球的竞争压力, 建设大型企业集团成为我国经济发展的一种必然趋势。企业集团化的深入, 迫切需要解决因企业集团的复杂性而带来的治理问题, 这使得公司治理研究不能仅仅局限于单个企业内的责权利配置问题, 同时也必须要研究集团中各企业尤其母子公司间的利益平衡问题。所以有必要跨越单个企业的治理边界, 实现从“公司”治理到“集团”治理的突破。

由于企业集团是一个或多个企业法人组成的经济联合体, 具有组织结构多层次性, 经营多元化的特点(李维安, 2002; 席西民, 2002)。因此, 企业集团的公司治理是一个复杂的问题。目前, 有关这个课题的研究多集中于集团的形态和企业间有效关联的建立等方面, 而缺乏对企业集团治理机制的深入研究, 对公司治理的研究也只局限于单个企业的法人治理结构(席西民等, 2003)。这些研究都难以解决复杂的企业集团对子公司进行有效治理的问题。

企业集团治理问题研究已成为一个国际性前沿课题, 目前的研究主要有三种思路: 一是从经济学角度出发, 在交易费用视角下研究集团的形成功因、集团的形态与种类、集团内部的联结纽带、集团内部的组织结构等; 二是从单体公司治理角度出发, 将一般单体公司治理研究移植于企业集团; 三是从治理比较角度出发, 研究各国企业集团的治理特征(如母公司对成员企业的控制和协调模式、股权结构、资本结构等)。

目前的企业集团治理研究还停留在专题研究阶段, 缺乏理论的系统性, 缺少一个研究的基础框架。随着经济体制改革的深入以及国际经济形势的变化, 上述专题研究在解决经济转

轨时期我国企业集团的治理问题时，则表现出一定的局限性。对企业集团治理的深入研究，有助于解决我国企业集团在发展中遇到的现实问题，有助于解决经济转轨过程中出现的“内部人控制”问题。

二、集团网络研究进展

1. 国外对网络治理与网络治理机制的研究

许多研究组织间关系的文献都涉及到网络治理这一概念：有些侧重于交易关系互动的类型，如对横向或纵向交易、非正式的企业间合作关系、由长期交易所形成的互依性以及跨市场的长期战略关系等。有些则侧重于相互依赖单元间资源的流动，如对相互独立的法人实体所构成的非层级组织集群间资源的流动的研究。由于研究角度的不同，治理机制也呈现出多元化的特点。

Terje等人(2001)曾提出，网络治理是以社会互动为基础的。Stephenson(1999)则认为，治理机制的作用在于保证组织的完整性，从而使组织行为与其战略目标相一致。

Jones等人(1997)对网络治理的理解是，网络治理应当具有以下三重属性：即选择性、持久性和结构性，并且以隐性契约和开放式契约为基础。首先，网络治理具有一种选择性。这表明由网络成员集合而成的企业网络只构成某行业或某产业内的一个亚团体或群而存在，而非构成一个完整的行业或产业，在网络内部成员企业进行经常性的交易活动，而与网络外部的联系相对较少。而且，同属某行业的不同的企业网络会采取完全不同的协调机制以实现各自不同的目标；其次，持久性，表明网络成员间彼此的互动、博弈是重复而持久进行的。比如，在一个交易的时间序列内，成员企业在一定的网络结构内共同工作，这一工作的结果反过来又会创造性地再造网络的结构，从这一角度讲，网络治理具有动态的过程特性。第三，结构性，表明网络内部的交易是有一定模式的交易，既不是随机的，也不是整齐划一的，这反映了网络内的分工协作。Jones等拓展了网络治理理论，勾画出网络治理最适应的环境轮廓。这些环境包含供给稳定状态下的不确定性需求、人力资产专用性的定制交易、时间紧迫下的复杂任务与组成网络团体间的交易频率四重维度，并以结构嵌入作为网络治理的社会机制，从社会学的视角探讨网络治理的理论框架。在这些环境维度都起作用时，网络治理形式比科层与市场治理形式在同步适应、协调与维护交易上具有优势。Jones等对交易费用经济学理论的扩展与四重维度的引入，对网络治理理论的研究具有先导性意义。

治理机制与效果的实证研究方面，多数研究文献都预设组织网络的运作逻辑或治理机制是信任(Bradach & Eccles, 1989; Perrow, 1992; Powell, 1990; Powell & Smith Doerr, 1994)，而且许多经验研究的结果也支持这样的论点(Gulati, 1996; Larson, 1992; Lorenz, 1993; Uzzi, 1997)。这些研究认为网络中信任机制是建立在组织间的非正式人际关系之上。通过人际关系的强纽带形成的共同价值观与道德感，通过社会关系形成的约制，以及关系互动中所塑造的集体身份认同，促使大家去履行承诺，不轻易从事机会主义行为，以免破坏自

已在社会网络中的信誉，降低相互之间的信任感。在这个意义上，信任可以降低交易成本，提高组织绩效。信任作为治理机制还是有其局限的，与其他机制的合并运用将是不可避免的。如前面Bradach和Eccles所主张的，将价格、权威与信任机制混合在组织内部或组织间的互动是常态。

Dyer通过交易成本分析方法，根据企业集团内专用性资产与集团整体绩效的关系研究了丰田、尼桑与美国三大汽车制造商的结构差异，并在此基础上得出网络中各结点专用性资产的投入提高了生产效率，治理要解决的基本问题是如何克服网络组织内成员的机会主义行为，成员间的相互信任是联盟存在和发展的基础（Dyer，1996）。

Ahmadjin等主要在资产专用性、关系的安全性维护、信息共享这三个纬度进行了调查研究。根据五个企业集团的产品采购部经理挑选的50个主要的产品零配件商（其中，25家为紧密型关系，25家为公平交易关系），设计调查问卷并根据问卷结果进行实证研究。（Christina L. Ahmadjin, James R. Lincoln, 2001）

2. 国内对网络治理与网络治理机制的研究

网络治理的研究在国内沿着两个路径进行，一是网络经济环境下的公司治理，二是对网络组织模式的治理（李维安等，2003）。

在第一个方向的研究中，关于网络治理的兴起，大多数文献都是以网络经济的发展作为背景，说明网络经济环境下，公司治理所面临的冲击和挑战。李维安、林润辉、周建（2001）认为网络经济的发展使公司治理的环境以及公司治理的主体发生了显著的变化。人力资本受到广泛瞩目，注重公司利益相关者的利益保护成为公司治理的目标。曹廷求（2003）指出在网络经济条件下，公司治理在治理理念、治理渠道、治理行为及治理时效等方面都发生了很大的改变，中间组织理论和网络治理对当前的公司治理理论提出了严峻的挑战。

第二个方向涉及网络组织和网络治理机制的研究。全裕吉（2004）认为网络治理是正式或非正式的组织 and 个体通过经济合约的联结与社会关系的嵌入所构成的以企业间的制度安排为核心的参与者间的关系安排。在中间组织形态中，市场原则、组织准则与社会关系共存，市场机制、组织机能与关系效力相互渗透。

企业间网络能否成功运作的关键在于，其治理机制能否保证合作各方有强大的动机。企业间网络治理机制的核心是利益相关者共同参与（张宝贵，2005）；强调了隐含契约在企业间网络治理中的重要作用，隐含契约包含着限制性进入、共同文化、集体裁决与声誉这四个主要因素，对网络治理机制具有综合的作用（Jones，1997），并进一步提出了信任、协调和维护机制是网络治理的核心机制。彭正银（2002）通过对Jones等网络治理模型的完善，将网络治理机制归结为互动机制和整合机制。前者是内生的而后者是外生的，二者具有动态性，在不断变化的环境中寻求阶段性均衡。孙国强（2005）就网络组织的治理机制进行了分析，将网络组织治理机制分为宏观机制和微观机制。宏观机制与Jones的观点一致，微观机制包

括激励、约束、创新和学习机制。网络组织治理机制是对合作伙伴的行为起到制约与调节作用的非正式的宏观规范与微观准则的总和。

3. 企业集团及其治理的研究

随着国有企业改革的深入,尤其是面临着来自全球竞争的日益激烈的压力,建设大型企业集团成为我国经济发展的一种必然趋势(席酉民,2002; Cochran et al, 1988)。企业集团化的深入,迫切需要解决因企业集团的复杂性而带来的治理问题,实现从“公司”治理到“集团”治理的突破(李维安,2002)。

企业集团治理问题研究已成为一个国际性前沿课题,目前的研究主要有三种思路:一是从经济学角度出发,在交易费用视角下研究集团的形成动因、集团的形态与种类、集团内部的联结纽带、集团内部的组织结构等(Williamson, 1981);二是从单体公司治理角度出发,将一般单体公司治理研究移植于企业集团(彭正新等,2003);三是从治理比较角度出发,研究各国企业集团的治理特征(如母公司对成员企业的控制和协调模式、股权结构、资本结构等)(陈燕等,2003; 付莉敏,2003)。

由于企业集团是多个企业法人组成的经济联合体,具有组织结构多层次性,经营多元化的特点(席酉民,2002)。因此,企业集团治理具有复杂性特征。目前,有关这个课题的研究多集中于集团的形态和企业间有效关联的建立等方面,缺乏对企业集团治理机制的深入研究(席酉民,2003)。因而企业集团治理研究还停留在专题研究阶段,缺乏理论的系统性,尤其在解决经济转轨时期我国企业集团的治理问题时,表现出很大的局限性。对企业集团治理的深入研究,有助于解决我国企业集团在发展中遇到的现实问题。

企业集团是以多个具有独立法人资格,并有一个通过各种联结纽带对其他成员企业实施控制和影响的企业为核心,具有统一经营发展战略和目标,为了共同利益而相互协作的企业组成的经济联合体(付莉敏,2003)。企业集团本身并不是公司,而是介于公司和市场之间的一种特殊的经济组织。企业集团是以一个实力(反映在资本、资产、产品、技术、管理、人才、市场网络、社会资源等)雄厚的大型企业为核心,以资本关系为主要纽带,以人的契约关系为辅助纽带,将多个企业、事业单位联结在一起,具有多层次结构的多法人的联合体(徐向艺,1996)。

以资本关系为纽带建立起来的企业之间的经济关系是较为持久和稳固的关系,同时也是其它关系纽带的基础;除了资本纽带还存在人事、技术、信息、契约、文化等其他联结纽带。

企业集团治理是用来协调和控制企业集团内各参与者之间关系和行为的一系列制度安排。葛晨,徐金发(1999)提出了四种典型的模式:资本控制模式、行政控制模式、参与控制模式和平台控制模式。谢明亮(2007)从协调与合作视角探讨了企业集团治理的内部和外部治理结构、治理机制,提出了企业集团文化治理机制和学习治理机制的观点,构建了产权关系、社会关系和协调互动关系形成的企业集团治理分析模型。并分析了中国企业集团治理

问题和建议。

总之，国外关于网络治理的实证研究仍多将经济学分析框架作为理论基础，或者使用数据驱动的方式，对于变量间因果关系尚欠深入的分析，而国内网络治理相关的实证研究尚不多见。包含治理目标、机制在内的网络治理框架仍有欠缺，网络治理原则、结构并未涉及。这些研究总的来看比较零散，缺乏系统性。因此，和公司治理研究状况对比而言，企业网络治理研究和实践尚处于起步阶段。

国内外研究存在的问题，一是对于治理尤其是网络治理内涵的界定存在治理手段和对象的混淆。二是对于网络治理机制的一些表现进行了分析，但对于网络治理机制的综合作用、系统评价，网络治理机制如何影响网络绩效，还缺乏深入的分析。

网络治理是网络组织中网络结点的自我治理（Self-governance）过程，包括结点间的关系和制度安排，网络治理的核心是网络治理结构、治理机制和治理目标。网络治理所依存的网络具有广义性，是社会网络、企业间网络与有形网络、技术网络共同作用的综合。互动机制与整合机制是网络治理的两个重要机制。网络治理的基本目标是协调和维护网络的适应性。关于公司治理的评价已成为重要的研究课题，包括李维安等（2003）的研究以及不同公司治理领域的研究，如董事会评价，以及咨询公司的公司治理评级等。然而对网络治理的评价还没有开展，尚需要进行深入研究。本文正是在此背景下，对企业集团网络治理进行系统评价研究。

三、企业集团网络治理评价体系设计

1. 企业集团网络治理评价的目标

就经济组织而言，市场与一体化经济组织是两个极端的资源配置方式，而企业集团正是介于二者之间的中间组织，同时利用市场和组织两种方式协调企业间关系。企业集团是企业市场竞争中为拓展自己的经营业务、增强自身的竞争能力而形成的，以产权关系为其基本纽带并依次形成具有多层次组织、多种功能，一般从事多国化与多样化经营的经济组织。

在企业集团中，核心企业不把所有与自己相关的企业都一体化，而是通过建立以自己为核心的企业网络，把其他某些企业作为自己的外部组织。对其中重要的企业，通过强化与其资金、技术、人事等纽带，和他们保持紧密联系，并对其进行较强控制和协调。但这些企业仍是独立经营的法人，有其独立的财产和利益，从而保留市场对其提供的高强度激励、约束和灵活性，不过他们与核心企业的联结纽带紧并受核心企业较强的控制和协调，必须在某些方面符合核心企业的意图，与其保持合作。核心企业借助介于一体化企业组织和市场之间的中间组织形式，在利用市场方式优点的同时，仍在一定程度上享有一体化组织的规模和范围经济以及分散风险的好处，同时又避免了一体化组织内部过高的管理费用和协调费用。可见，按照科斯和威廉姆森等人的观点，企业集团是对市场和企业的一种替代，又是介于二者之间的混合组织。

由于企业集团是介于市场和层级之间的混合组织，我们暂且把它视为广义的网络组织。为了研究企业集团处于层级和市场间的哪一点，我们需要选定合适的评价方法，评价企业集团的网络治理。

选定合理可行的评价方法对于我们评价企业集团网络治理具有重要的意义，结合企业集团的典型特征和决定其网络治理的相关因素，我们应该考虑决定集团网络治理的主要因素，而这些主要因素对于企业集团网络治理的影响程度也各不相同，因此还要确定这些主要因素的权重。

由于影响企业集团网络治理的因素很多，而且各个因素的重要性和属性也不同，为了充分考虑这些因素的作用，有必要建立一个评价企业集团网络治理的指标体系。这个指标体系就是一系列相互联系的能敏感地反映企业集团网络治理的有机整体，本文从企业集团网络化的角度出发，力求建立通用的企业集团网络治理评价指标体系。

2. 企业集团网络治理评价的逻辑结构

企业集团网络治理评价指标体系的建立必须遵循构建指标体系的原则，必须服务于评价目标，促成评价目标的实现。对企业集团网络治理进行评价，目的在于深刻了解各个成员企业及其间的联系对于企业集团网络治理的影响，从而评价企业集团不同时期的网络治理。为了使我们建立的指标体系具有普遍适用性，我们所建立的指标体系不应该针对具体的企业集团，而是应该从一般的企业集团的基本要素和相关因素的特性，抽取某些共性的评价因素构成评价体系。当然，对具体的企业集团，进行网络治理评价时，其指标有些小差别同时侧重点也不同。所以在进行具体的企业集团网络治理评价时，可以在提出的评价指标体系基础上针对具体的企业集团进行增减，或设定不同的权重，以适应具体的企业集团网络治理评价的需要。

由于企业集团是一个比较复杂的系统，它所形成的网络组织也必然比一般的组织更具有特殊的复杂性，它所涉及到的因素很多，因此研究其网络治理也是一个比较复杂的问题。为了全面系统地研究企业集团的网络治理，我们采用分层的思想对复杂的企业集团进行分析，下面我先梳理出评价企业集团网络治理的一个逻辑框架。

决定企业集团网络治理的因素很多，而且各因素也具有相关性，影响程度也不同。如果都放在一个层面笼统考虑，可能会分散重要因素的权重，这样会使我们所想要得到的结果出现较大的偏差，本文运用层次分析法，采用分层的思想将指标根据它们间的逻辑联系细化。根据层次分析法，我们首先应该确定评价的目标层，本文所要评价的目标层很明显，是企业集团的网络治理。然后接下来确定为评价企业集团网络治理需要确定的准则层。

根据网络组织理论和网络分析的方法，评价一个组织网络治理首先应该考虑这个组织的网络属性。根据网络组织理论，一个网络组织的基本构成要素就是组成该网络组织的结点、结点间的相互联结以及网络组织各子网的特性。因此，我们评价一个集团网络治理也可以按

这种思路将准则层分为：企业结点、企业间关系以及集团子网络特性。准则层的这三个指标代表了企业集团网络的基本属性，可以从点、线、面三个不同方面、不同层次来影响企业集团的网络治理，具有一定的代表性，我们认为它们已经在可测度的范围内能综合评价企业集团的网络治理了。因此，本文将通过三个层面来构建企业集团网络治理的指标体系，如图 1 所示。

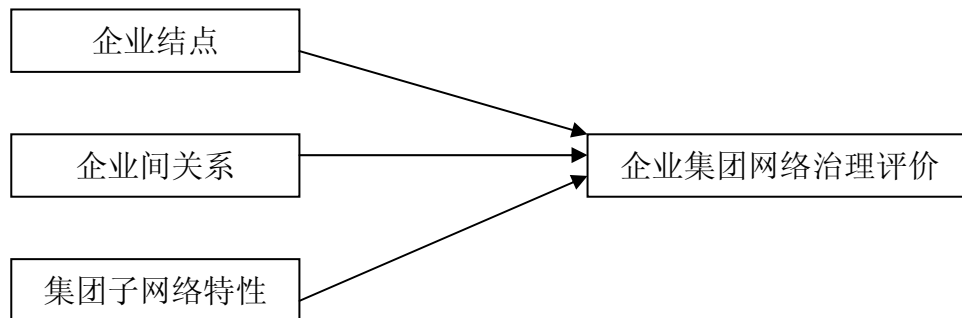


图 1 指标体系构建逻辑

按照网络组织的分析思路，企业结点、企业间关系以及企业集团子网络特性分别代表了企业集团网络中的结点、结点间联系以及由它们构成的子网络，因此它们之间的关系是相互独立但又有一定逻辑关联的，前者是后者存在的基础，它们可以综合评价企业集团的网络治理。

由于上面所建立的准则层比较抽象，不能直接用具体可测量的数值定量来反映该指标对目标层集团网络治理的影响力度，因此我们有必要对准则层的指标进一步细化。根据企业集团成员企业的具体情况，分析影响每个指标的具体因素，得出该指标体系的二级指标，如表 1 所示。

表 1 企业集团网络治理评价指标体系二级结构图

目标层	企业集团网络治理综合评价		
准则层	企业结点	企业间关系	集团子网络特性
指标层 (二级)	企业的数目 企业的规模 企业产品相似度 企业产品互补度	治理机制 联结基础 联结纽带 联结方式 联结种类	组织架构 股权网络 业务网络 经理人流动网络

每个一级指标下细分出的二级指标之间都有一定的关联性，它们从不同角度影响一级指标的评价得分，而且这些二级指标又是属于各自一级指标范畴的，是一级指标的一个方面或者属性。

分析我们所设定的二级指标，发现有的也是一个比较抽象的描述，无法抽取出具体的数值来衡量，难以直接度量或者定性分析，而且它本身也由其他因素所决定。因此为了评价这些抽象指标，我们有必要将这些指标进行细分，按照影响它们的因素和重要程度以及因素间的逻辑联系，得出三级评价指标。

首先我们分析企业间关系层面的指标间逻辑关系。其中，治理机制保证企业集团正常运行，包括声誉、宏文化、集体裁决以及限制性进入。联结基础反映企业集团成员间联系凭借的资源，主要有资源互补、能力分工和资源共享，企业间的联结可能同时有这几种。企业间的联结纽带是联结基础的前提，主要有资产、人事、技术、文化和协议纽带，这几种纽带在不同时期对于不同的企业的重要性是不同的，而且企业间的联结纽带也可能不止一种。联结方式表明企业间建立联结的强弱，是靠传统层级式的指令还是基于契约，或者是完全自由联结，这对于企业间关系也有一定影响。联结种类指的是企业集团中母公司对子公司以及子公司间如何建立联系，主要包括采购关系、联合研发、资源注入以及专利许可。

企业集团子网络特性这个指标衡量网络层次的企业集团网络治理，反映企业集团的宏观方面。包括集团组织架构、股权网络、业务网络以及经理人网络，这几个指标间也是有一定逻辑联系的。组织架构是集团网络的基础，决定了集团成员间的总体关系，组织架构也决定了成员间的相互持股情况，这种股权关系又构成了股权网络。股权网络使得各企业间通过股权关系形成业务往来，各种业务往来又形成了业务网络。业务网络作为一个子网络直接反映企业间联结的紧密程度，影响企业集团网络治理。通过业务网络可以形成各经理人来往密切并导致一定的流动，而经理人的流动也反过来带动业务网络的状态，因此经理人网络和业务网络也是密不可分的。

3. 企业集团网络治理评价体系的设计

衡量企业集团的网络治理是一个包含定性和定量影响因素的复杂决策问题。企业集团的网络治理指标体系的设计应该能够独立反映集团网络治理的典型特征，并企业与集团网络的其它特征相联系。评价指标的数量应该尽可能全面，而且每一评价指标应该具有现实性和可测量性，或者通过定量法获得，或者可以用定性分析方法获得。

根据上一节所分析的评价企业集团网络治理的逻辑结构，用层次分析法我们可以初步得到企业集团网络治理的评价指标体系，如图 2 所示。

企业集团网络治理

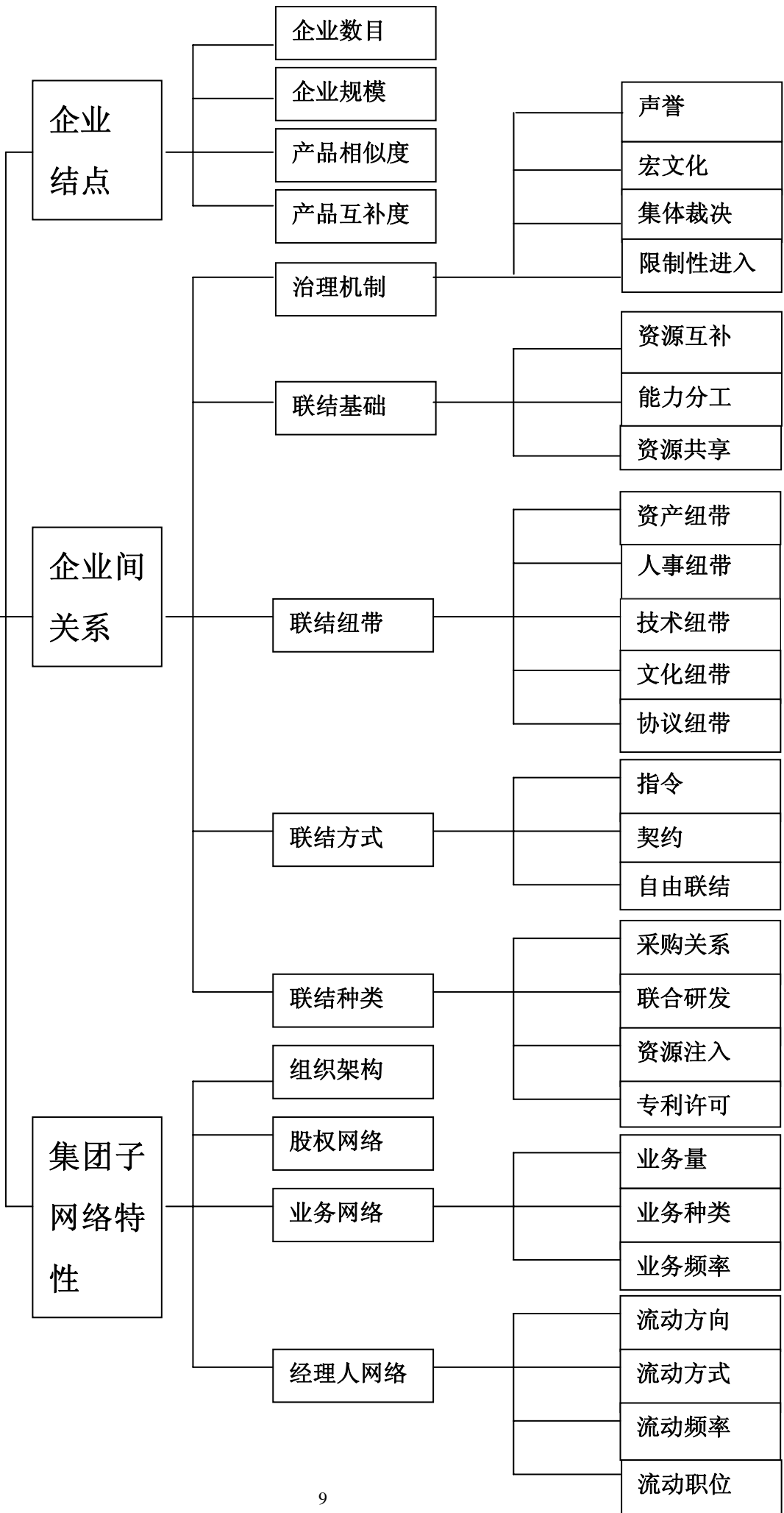


图 2 集团网络治理评价指标体系

四、宏基集团网络治理案例分析

宏基集团是台湾一个影响力比较大的 IT 设备制造商，在国内外都享有较高的声誉。宏基集团从成立至今短短 30 年发展迅速，其间经历了多次变革和组织结构调整。宏基集团成员数目繁多而且关系复杂，其集团网络化发展历程也比较典型，对于大型的企业集团网络治理的研究具有一定的代表意义。因此我们有必要选取宏基这样一个典型的企业集团作为案例来分析企业集团网络化程度发展的轨迹和决定因素等等。

1. 宏基集团网络治理评价

在对宏基案例各阶段进行分析的基础上，我们将所设计的企业集团网络治理评价指标体系运用到具体的案例中，结合宏基的数据进行其各个阶段网络治理状况的评价，如表 2 所示。并对得出的结果进行比较分析。

表 2 四个阶段（P1-P4）网络治理评价计算表

一级指标	各阶段一级指标得分值				各阶段目标层得分值			
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
企业结点	1.24	2.13	3.58	3.26	1.38	2.07	3.64	3.31
企业间关系	1.58	2.18	3.72	3.50				
集团子网络特性	1.34	2.03	3.63	3.26				

通过上面的分析和计算得到了宏基集团各阶段网络治理的一个评价价值。

2. 各阶段网络治理的比较分析

上节我们将宏基集团网络治理的相关因素抽取出来，运用企业集团网络治理的评价指标体系并结合宏基的具体情况对各阶段的网络治理进行了一个评价并得出相关结论，以下我们根据结果对各阶段网络治理进一步比较分析，并选取了几个对集团网络治理影响较大的典型指标进行比较分析。

（1）各阶段网络治理的比较分析

为了评价各阶段的网络治理，我们将企业从科层治理到完全的市场治理分为 5 个等级进行评分，网络治理作为中间一种治理形态，其评价分数为 3。通过多级指标计算，得到了宏基集团各个阶段的网络治理变化趋势图，如图 3 所示。

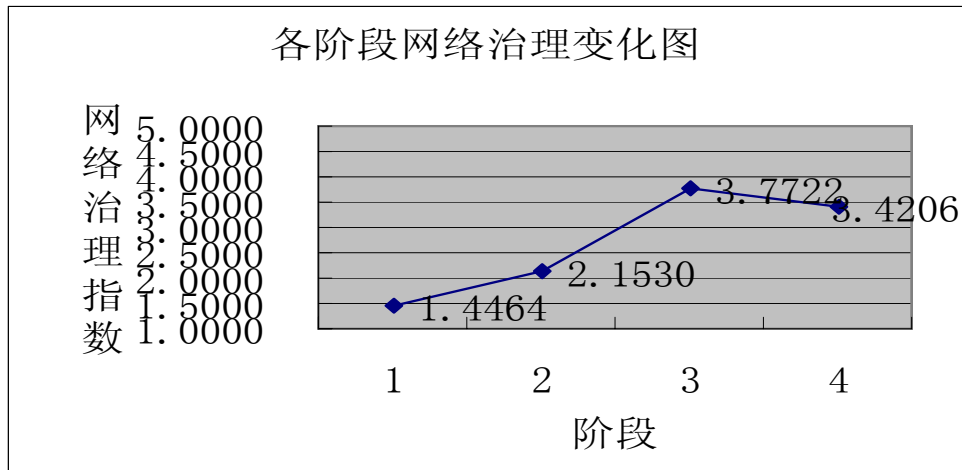


图3 宏基网络治理变化图

由上表我们可以很明显的看到，宏基集团各阶段的治理呈现出由科层治理到网络治理的趋势，而且第三阶段的市场化程度较高，后经过组织变革和经营理念调整后逐渐向网络治理的方向靠近。这种趋势遵循企业集团发展的规律，也是与宏基集团的具体情况相一致的。第一阶段处于企业的创业期，由于成员企业较少，业务也比较单一，为了节省管理和营运成本，采取集中化的管理，即用接近层级治理的模式是比较合适的。第二阶段，企业规模已逐渐壮大，市场分额也加大，企业成员的增多、业务的发展使得层级治理已阻碍企业集团的发展，这个时候母公司倾向于放权，层级治理程度减弱而逐渐向中间治理靠近。由于宏基集团第三阶段的迅速扩张，出现很多子公司和孙公司以及分公司，成员为了各自利益在市场上自由选择合作伙伴，使得集团的市场化程度较高。经过第三次组织结构调整后，各成员间建立相互独立又为共同利益结成联盟的联系网络，充分发挥集团的优势，这时呈现网络治理的特性，网络化程度较高。

通过上面结果和分析，我们可以看出宏基集团各阶段的网络化程度是由其实际情况所决定的，观察他们的相对值，现阶段宏基集团相对值为 3.42，比较接近层级和市场的中间状态，因此我们认为现阶段的宏基集团是一个网络化程度较高的企业集团，网络治理是比较适用的。

(2) 业务网络分析

业务网络是企业集团成员间相互联系并进行业务往来所形成的，它是评价企业集团的网络治理的一个很重要的因素，各阶段业务网络的活性一定程度上影响企业集团的网络治理。通过各阶段业务网络的活性变化如图4所示。

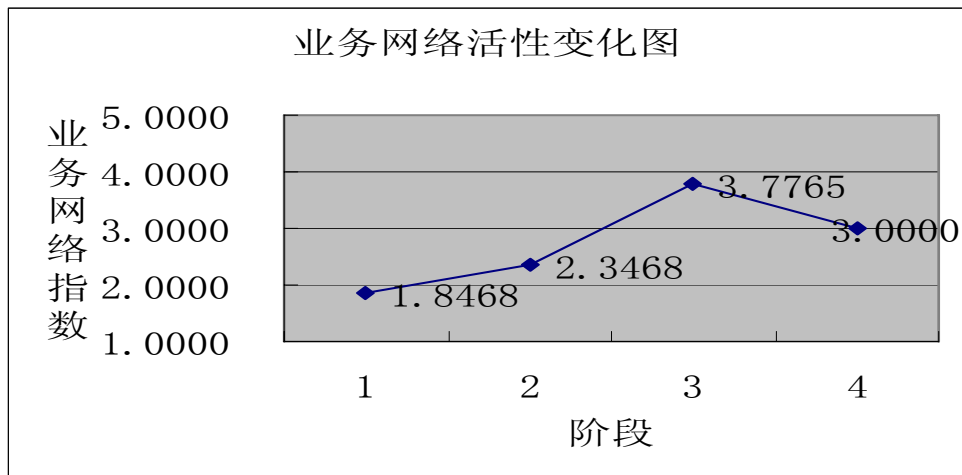


图4 宏基业务网络变化图

从上图我们可以直观的感受得到，宏基集团各个阶段业务网络的情况有着较大的不同，第一阶段到第三阶段业务网络呈现由单一的层级式逐渐向复杂的市场化发展，但是到第四阶段业务网络的过度市场化降低，又开始向网络治理的方向靠近。可见，宏基集团的业务网络的变化趋势与各阶段网络治理程度的变化趋势基本一致，这也说明业务网络在很大程度上决定了整体网络的特性。

(3) 经理人网络分析

经理人网络主要有经理人在各公司间的流动任职所形成的，各阶段的不同组织背景和企业理念等所导致经理人的流动任职形式有着一定差异，根据上文中计算结果抽取出各阶段经理人网络的变化如图5所示。

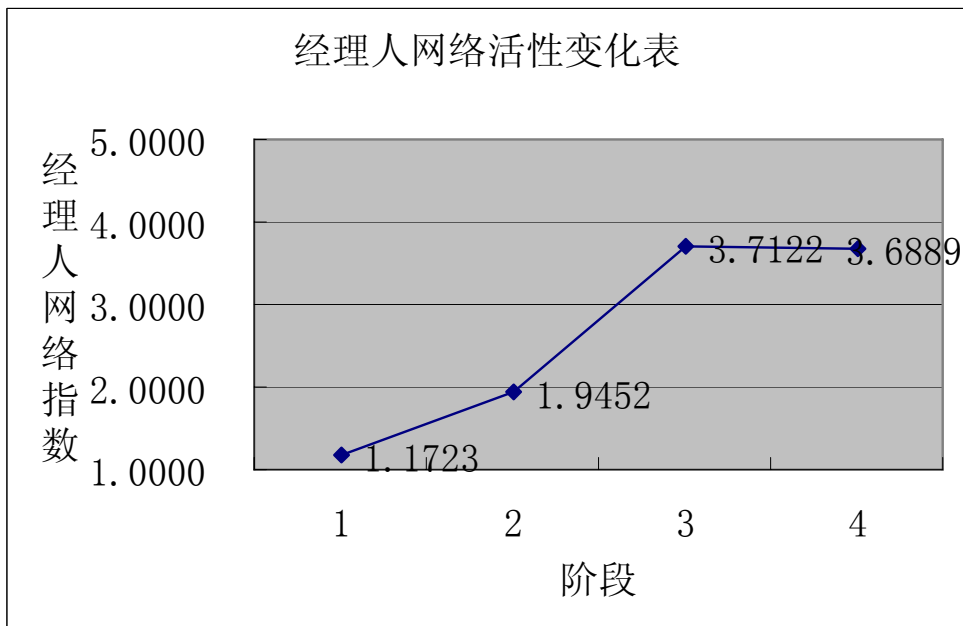


图 5 宏基经理人网络变化图

从上图我们可以看到，各阶段经理人网络的活性变化较大，呈现从层级向市场发展的趋势，结合宏基的具体情况我们可以对这种现象进行解释。第一阶段经理人大多是宏基的创业者，经理人流动较少，而且流动也仅限于母公司派遣至子公司任职等情况。随着集团规模的扩张，经理人间横向的调动和纵向任职也更加频繁，而且流动方式也不局限于派遣或者任命，可以通过自己的人际关系自由任职，因此经理人网络逐渐呈现出市场化的特性。但由于毕竟属于企业集团的范畴，这个时候的市场化不是非常高，更接近于处于中间的网络状态。

(4) 宏基集团子网络分析

企业集团子网络主要有企业结点和结点间联系构成，它又是企业集团网络的基础，因此有必要分析一下这个指标各阶段的网络治理情况，如图 5.4 所示。

由图 6 可以看出，各个阶段所形成的子网络特性也表现出由层级到市场化的发展趋势，而且第三阶段的网络化程度最高，到第四阶段又减弱一些更靠近网络化了。这说明第一阶段由于层级化较明显，表现出来的子网络活性也不高，随着集团的发展，企业间联系越来越紧密而且企业的网络活性也增强，这样在不同程度上影响子网络的网络特性，进而影响企业集团网络治理评价。

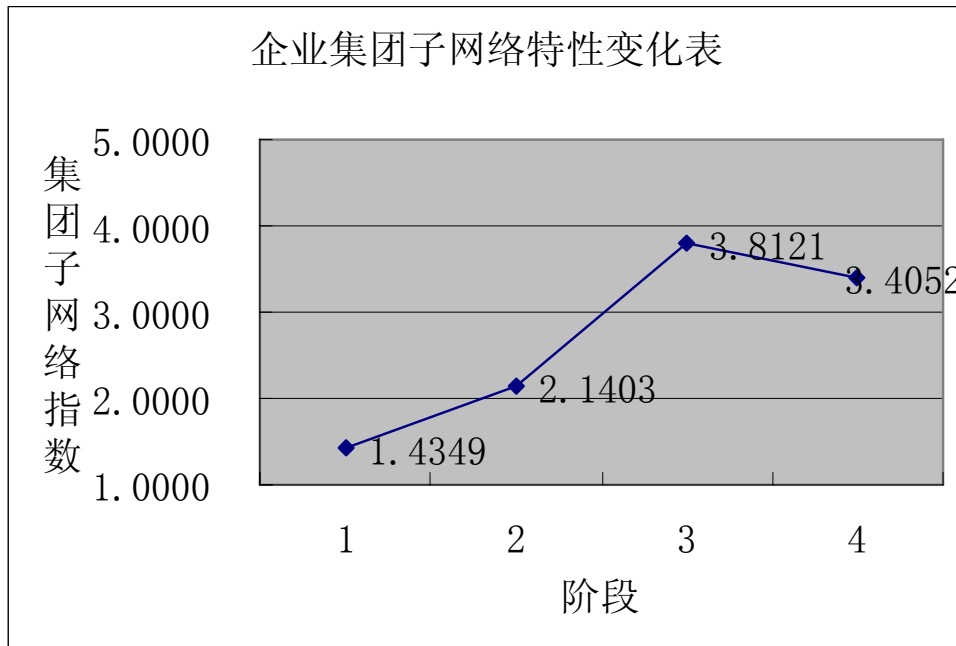


图 6 宏基集团子网络变化图

(5) 企业结点网络活性变化

企业结点是构成企业集团网络最基本的元素，它由企业结点本身所决定。宏基集团处于各个发展阶段的结点企业在规模、业务种类、产品特性等方面存在很大的不同，这样必然会影响他们间的联系，进而影响集团子网络的特性，最终影响到整个企业集团网络治理，

通过我们上述的分析计算，得到宏基集团在各阶段企业结点网络活性的变化，如图7所示。

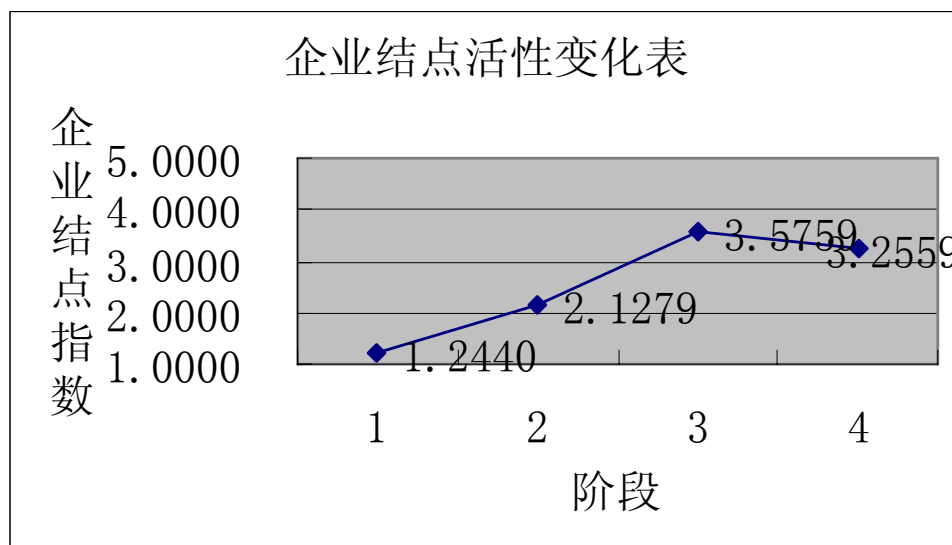


图7 宏基集团企业结点网络活性变化图

由图7可以看出，宏基集团各阶段的企业结点的网络活性也呈现出由层级到市场的转变，第一阶段企业结点的活性最低，发展到第三阶段达到最高值3.58，这个时候企业结点的市场化程度比较高。当宏基集团进入第三阶段后企业结点指标的评分相对值减小，接近于中间的网络化状态，这也与上文分析的宏基集团各阶段网络治理的趋势是一致的。

五、结论

本文主要采用案例分析和实证研究的方法，通过建立评价企业集团网络治理的指标体系，对典型的企业集团网络治理进行了研究。主要探讨了企业集团在不同背景下所对应的治理模式以及网络治理的评价，并对评价结果进行了比较分析。

通过对宏基集团案例的研究，并结合建立起来的指标体系对宏基集团网络治理的评价和比较分析，主要得出了以下结论：

第一、企业集团在成长过程中为适应成长的需要，必然经历组织变革和组织结构的调整，从而充分发挥集团的优势。宏基集团在发展过程中，经历了几次组织变革，其网络治理的模式也随着具体的背景有所不同，根据我们的分析最后得出各个阶段网络治理呈现出由层级治理到介于层级和市场之间的趋势。

由此我们可以初步判断，一个企业集团在不同的发展阶段应该采用与之相适应的治理模式。在企业的创业期比较适合科层式的管理，而发展期就应该让其成员企业有一定的决策权，成长期企业集团更偏向于市场化的自由配置资源，最后企业集团为了成员企业的共同利益而结成利益共同体，充分发挥集团的优势，最终达到一种中间的网络治理状态。

第二，影响企业集团网络治理的因素主要有各成员企业、企业间联系以及集团内的子网，

它们从不同层面决定企业集团的网络治理。根据评价结果，宏基集团各阶段的这些指标也呈现出由科层到市场化的趋势。这也反映了企业集团在发展过程中，企业及它们间的关系和二者决定的子网也随着企业集团规模的壮大和发展，网络活性也会增大。主要表现为成员企业间的关系更为密切，相互联系更趋向于网络化。这对于企业选择合作伙伴有一定的参考价值。

第三，企业集团母公司对子公司的治理应该根据母公司自身的实力以及子公司的规模和产业地位、市场地位而采取不同程度的控制，这样有利于子公司更好的发展，母公司在为子公司提供品牌、企业文化的同时也应对子公司采取适当的激励和约束机制，这样可以保证母子子公司都能和谐发展。

参考文献

- [1]Applegate L.M & J.Cash & D.Q.Mills. Information Technology and Tomorrow's Manager. Harvard Business Review, 1988: 128~136
- [2]Cochran. Corporate Governance: A Review of the Literature. Morristown. Financial Executives Research Foundation, 1988
- [3]Coombes Paul & Watson Market. Three Surveys on Corporate Governance. McKinsey Quarterly, 2000(4): 75~79
- [4]Dennis Maillat. Innovation networks and territorial dynamics: A tentative typology, Borje Johansson et al. eds, Patterns of a Network Economy, Springer-Verlag, 1993
- [5]Drucker Peter. The Coming of New Organizations. Harvard Business Review, 1988, 66(1/2): 45~55
- [6]Eccles R.G & D.B.Crane. Managing Through Networks in Investment Banking California Management Review, 1987, Vol. 30(1): 176~195
- [7]Hakansson H.Snehota. Developing Relationships in Business. Routledge, London, 1995
- [8]Hart Oliver. Corporate Governance: Some Theory and Implications, Economic. The Journal of the Royal Economic Society, 1995(5): 678~689
- [9]Helmut & M.S.Dietl. Capital Markets and Corporate Governance in Japan, Germany and The United States. Routledge, 1998
- [10]Hermann Michael. The Super Efficient Company. Harvard Business Review, 2001, 79(8): 79~88
- [11]Jones & Mygind. The Nature and Determinants of Ownership Changes After Privatization. Journal of Comparative Economics, 1999, 27
- [12]Margaret M.Blair & Bruce K.MacLaury. Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century. Washington, D.C: Brookings Institute, 1995
- [13]Michael A.Hitt. The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium. Organizational Dynamics, 2000, Vol.28: 7~16
- [14]Miles R.E & Charles.C. Causes of Failure in Network Organizations. California Management Review, 1992, Vol. 34(4): 53~70
- [15]Mitchell P.Koza & Arie Y.Lewin. The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network. Organization Science, 1999, Vol.10(5): 638~653
- [16]Moon Christopher & Mike otley. Corporate Governance in the Asia Pacific Region: Meehanism for Reconciling Stakeholder Interest. Euro-Asia Journal of Management, 1997(12)
- [17]Philip L.Cochran & Steven L.Wartick. Corporate Governance: A Literature Review. Financial Executives Research Foundation, 1988
- [18]Powell K.W. Koput & L.Smith-Doerr. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, 1996, Vol. 41: 116~145
- [19]Quinn J.B. Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. Macmillan. New York, 1992
- [20]Richard Larson. The Hard Shake between Invisible and Visible Hands. Studies of Management & organization, 1998, Vol. 23(1)
- [21]Shleifer.Andrie. A survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, 1997(5): 737~783

- [22] T. Stewart. The Search for the Organization of tomorrow. Fortune, 1992(9): 92-98
- [23] Williammson. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, Journal of Economic Literature, 1981, 19
- [24]王维祝. 基于网络经济的公司治理创新研究. 德州学院学报, 2003, Vol. 19(3): 11-14
- [25]李维安, 周建. 面向新经济的企业战略转型: 网络治理的视角. 当代财经, 2002(10)
- [26]全裕吉. 从科层治理到网络治理:治理理论完整框架探寻. 现代财经, 2004(8)
- [27]郑建伟, 万君康, 陈剑锋. 基于产业集群的治理结构创新研究. 武汉理工大学学报, 2004(3)
- [28]王道平, 谭跃雄. 基于区域网络化生产的中小企业组织创新研究. 湖南大学学报, 2002(6)
- [29]王晨, 杨晨. 企业网络治理多元化特性分析. 福建论坛·经济社会版, 2003(5)
- [30]曾馥然, 钟乃雄. 网络治理与民营企业制度创新. 企业制度, 2004(4)
- [31]张宝贵. 企业间网络组织的治理机制. 管理视觉, 2005(5)
- [32]彭正银. 网络治理理论探析. 中国软科学, 2002(3)
- [33]工莲芬, 许树柏. 层次分析法引论. 北京: 中国人民大学出版社, 1990
- [34]陈衍泰, 陈国宏等. 综合评价方法分类及研究进展. 管理科学学报, 2004(2)
- [35]杨益民, 杨绪兵, 景奉杰. 层次分析法中整体一致性判别及校正. 武汉大学学报, 2004(3): 306-310
- [36]张学志, 陈功玉. AHP 与 Delphi 法相结合确定供应商评价指标权重. 物流技术, 2005(9)
- [37]俞校明, 张维全. 科研成果评价的模糊综合评价法. 甘肃科学学报, 2000, Vol. 12
- [38]罗珉, 冯俭. 组织新论: 网络经济条件下的组织管理新范式. 西南财经大学出版社, 2005
- [39]吴京芳. 信息成本与企业组织变革趋势. 经济观察, 2002(6)
- [40]曹廷求. 公司治理理论面临的三大挑战. 山西财经大学学报, 2003(5)
- [41]李维安, 武立东. 《公司治理教程》. 上海人民出版社, 2002(4)
- [42]何伟. 基于网络经济条件下的公司治理. 管理纵横, 2003(8): 120-122
- [43]王瑞华. 合作网络治理理论的困境与启示. 西南政法大学学报, 2005(4), Vol. 7: 112-116 [44]徐伟, 陈金梅, 田晓霞. 公司治理的新趋势——E-治理. 管理前沿, 2005(4): 19-21
- [45]彭正新, 李传昭, 李华. 我国企业集团治理的若干问题探析. 中国软科学, 2003(3): 80-83
- [46]芮鸿程. 企业网络的治理边界探析. 财经科学. 2003(5)
- [47]束永舟. 母公司如何监控子公司. 中外管理, 2000(3)
- [48]席酉民等. 企业集团治理. 机械工业出版社, 2002(5)
- [49]席酉民, 梁磊等. 企业集团发展模式与运行机制比较. 机械工业出版社, 2003
- [50]陈燕, 邓旭. 浅谈德国企业集团治理结构和监控机制的主要特点. 新疆师大报, 2003(3)
- [51]付莉敏. 日本企业集团的治理结构特征及对我国企业集团化的启示. 日本问题研究, 2003(4): 46-48
- [52]李维安, 周建. 面向新经济的企业战略转型: 网络治理的视角. 当代财经, 2002(10)
- [53]徐向艺. 公司经营目标与公司治理结构—日本的经验及对我国的启示. 现代企业, 1996
- [54]任浩, 陶向京等. 企业集团组织设计. 北京: 学林出版社, 2005
- [55]姚小涛, 席酉民. 环境变革中企业集团. 北京: 机械工业出版社, 2000:124 - 131
- [56]郭树华. 美国母子公司体制. 管理现代化, 1997(5): 58-61
- [57]吕朴. 论企业集团母公司对子公司产权管理实践. 集团经济研究, 1999(4)
- [58]李朴民. 现代中国企业集团集团的形成、运行与管理协调. 中国经济出版社, 1994
- [59]汪波, 籍斌. 企业集团预防子公司机会主义行为问题研究. 天津大学学报, 2003(3)
- [60]葛晨, 徐金发. 母子公司的管理与控制模式. 管理世界, 1999(6): 190-196
- [61]李德志, 徐向艺, 孙召永. 论母子公司制条件下母公司恶意经营行为及其治理. 山东科技大学学报社会科学版, 2002(4)
- [62]徐向艺, 孙召永. 论母子公司制条件下有限责任制度. 东岳论丛, 2002(1)
- [63]刘兴强. 国有上市公司的集团控制及其治理. 中国工业经济, 2002(3)
- [64]林润辉, 李维安. 网络组织: 更具环境适应能力的新型组织模式. 南开管理评论, 2000(3)
- [65]孙国强. 网络组织的内涵、特征与构成要素. 南开管理评论, 2001(4)
- [66]施振荣. 联网组织——知识经济的经营之道. 三联书店, 2000(9)
- [67]高亮华. 台资企业个案研究. 清华大学出版社, 2004 (5)
- [68]施振荣. 再造宏基. 中信出版社, 2005 (5)

On network governance evaluation of business groups —case study of Acer Group

Lin Runhui¹, Shuai Yanxia²

(1. The Research Center of Corporate Governance , Nankai University, Tianjin 300071, China ;2. The Research Center of Corporate Governance, Nankai University, Tianjin 300071, China)

Abstract: With the fast growing of enterprise group, governance problems of enterprise group must be resolved, which includes not only the assignment among responsibility, right, but also the balance of interest among enterprises especially between parent company and subsidiary company within a group. Enterprise group has been chosen as the research object, which is based on the theories of enterprise group governance, network organization and network governance. A general index system of the appraisal of enterprise group's network governance, which is based on the characters of enterprise group and relevant appraisal theories, has been designed to appraise the network governance of enterprise group. Acer Group has been chosen as a case to research its network-organized process. Each step of Acer's network governance has been evaluated synthetically and analysed comparatively.

Key words: Enterprise group; Network governance; Enterprise group governance; Evaluation of network governance; Acer Group

收稿日期: 2007-8-15

基金项目: 国家自然科学基金(70532001, 70201002)资助成果, 南开大学“985工程”“中国企业管理与制度创新”创新基地阶段研究成果。

作者简介: 林润辉(1972-), 男(汉族), 南开大学公司治理研究中心教授, 博士生导师; 帅燕霞(1983-), 女(汉族), 南开大学公司治理研究中心硕士研究生。