

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white sans-serif font on a blue rectangular background.

学会合作和价值分享[know well
cooperation and share values]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository.
More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy
of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	张, 维迎
Publisher	新闻出版署；光明日报社；中国出版工作者协会
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-14 02:31:18
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/182515

张维迎：学会合作和价值分享

张维迎

在古老的乡村经济中，生产者和消费者合二为一，每个家庭既是自己的供应商，又是自己的客户，他们年复一年地生产着自己需要的产品，生产与需求的协调完全是家庭自己内部的事情，生产技术的变化很缓慢，需求也是长期稳定不变，预测没有必要，管理靠经验就可以做到。

随着分工和交换的出现，生产者和消费者相分离，产生了协调的必要。如果生产者不能正确地把握消费者的偏好，产品的价值就不能实现，甚至可能导致整个社会的经济危机。但在相当长的历史时期，市场的范围相对较小，消费者的需求也比较稳定，生产者与消费者之间的协调通过市场价格就可以完成。但随着技术的进步和市场范围的扩大，生产者与消费者之间的距离越来越远，价值链上布满了众多的生产厂家，不仅生产者与消费者之间，而且不同生产者之间也需要协调。

计算机和互联网的出现，使生产者与消费者之间以及价值链上的不同生产者之间的关系发生了革命性变化。一方面，信息交流变得更为便捷、快速，价值链上各企业之间很容易获得其他企业的几乎所有信息，企业之间的交易成本降低，使得产业的组织形式和企业之间的关系发生了重要变化（如外包业务的出现）；另一方面，随着经济全球化和竞争的国际化，消费者有了更多的选择，需求变化越来越快，市场越来越多元化。这些都给企业的生存带来了挑战，对企业的管理提出了更高的要求。任何企业如果要在激烈竞争的市场上持续地生存和发展，不仅需要及时把握消费者的需求，而且要有能力对消费者的需求变化在供应链上及时做出反应。

特别是，在互联网时代，商业成功已不仅取决于单个企业的适应能力，而且取决于由价值链上不同企业组成的产业网络的整体适应能力。这就导致了一种新的经营范式，即 适应性商业网络 adaptive business network 的出现。适应性商业网络不仅是一种新的商业经营理念，更是一种有效协调生产者与消费者，以及价值链上不同生产者之间关系的管理方式。它使得价值链上所有的企业和顾客可以进行相互交流，每个企业可以对市场环境的变化做出更为迅速敏捷的反应，从而大大提高了企业对市场的适应性和生存能力。

克劳 亨利斯教授和保博 百特先生合作的《适者生存》一书全面介绍了适应性商业网络这一新的经营范式。这本书是基于全球第三大软件公司 SAP 的众多供应链专家多年的咨询实践和精心研究，所以不仅是理论性的，更是实务性的。它把适应性事业网络的经营理念、实施步骤与大量的案例融合一体，对企业经营理念的转变和管理体制的改造具有很强的指导意义。

适应性商业网络的成功，依赖于价值链上企业之间相互合作。我们中国企业过去想着怎么做大，就是想怎么做大自己。现在我们必须从整个产业生态来看企业的成长。每个企业不过是整体价值链条中的一环而已，仅靠自己是做不大的。如果没有那么多成千成万优秀的供应商，能有沃尔玛的成功吗？不可能。奥迪、大众这样的品牌，如果没有几百家优秀的供应商提供高质量的零部件能做出来吗？做不出来。所以我有一句话，做大企业就像众人叠罗汉，有人站在上面，有人站在下面，我们看到的是上面的，但是下面的配合也非常重要。大企业只不过是一个社会的总承包商，最大的包工头，本书中被称为 调配合伙人 。你签了 200 亿的单，但是其中 190 亿都是人家在做，你只做 10 亿，但是你的产值就是 200 亿，这就是大企业。我们看看微软有多少个合作伙伴？有 38233 个！没有这三万多个合作伙伴，微软能做得这么优秀吗？不可能。所以我们中国的企业一定要学会从单打独斗转变到合作共赢。没有其他人的发展，也不会有你的成功。

要做到这一点，企业家必须摆正位置，学会价值分享，而不是独吞。我们太多的企业家一跟别人做点事，总希望好处都捞到自己手，能剥削别人多少就剥削多少，不知道分享。一个不会分享的企业，永远不可能是一个成功的企业。我们现在有太多的例子，看看我们家电行业所谓的几个经销商和厂家之间争争吵吵，闹成什么样子。生产厂家和销售厂家达不成很好的默契，不能建立一个长期的关系，这种状况应该有所改变。我们应学会建立一个长期的关系性合约，而不是简单的买卖关系，即需要你的时候用你，不要你了就把你踢开。关系性合约就是建立在信任的基础上，我不骗你，不是因为害怕法律制裁，而是因为我有一个更长期的合作预期。

为此，中国企业界必须建立良好的商业规范。我在另一个场合讲到，这个规范可以通俗地表述为：朋友的朋友是朋友，朋友的敌人是敌人，敌人的朋友是敌人，敌人的敌人未必是朋友。若大家都记得这几句话，都按这个做，我们商界就能建立一个良好的规范。尤其是面临着国际竞争的时候，即使是竞争对手有时也要合作起来。每个企业都应学会战略定位，确定在这个价值链当中，自己在哪一个位置中生存，也给人家一口饭吃，不要企图把所有的位置都占下来。

中国企业需要用 适应性商业网络 的观念武装自己，改造自己，唯其如此，才能在激烈竞争的环境中找到自己的生存空间和发展机会，才有可能做大做强。（《适者生存》 东方出版社）

文章来源：http://www.gmw.cn/01ds/2005-11/16/content_332928.htm

/