

企业Q&A 加入虚拟企业组合争取商机



新加坡管理大学
创新与创业研
究院主任德赛教
授。

问：中小企业应否携手勇闯海外？

答：新加坡管理大学创新与创业研究院主任德赛教授（Pro Desai Arcot Narasimhalu）认为，所有中小企业都有一个相当重要的资产，那就是具备创业精神的创办人。这些创办人不仅有愿景，而且还能实现愿景，因而造就了成功的中小企业。

然而，多数中小企业即便再成功，终究还是会遇到

瓶颈。这主要是因为创办人没时间思考如何持续创新以带动公司继续增长。很多时候，中小企业的商业文化也不欢迎不同的声音与观点，因此增长早晚会遇到瓶颈。

尽管中小企业通过创新来推动增长时或许会有困难，但了解如何提高营业额及盈利仍至关重要。

没有任何一家中小企业是可以关起门来运作的。一家中小企业都是属于一条价值链的一部分。一条价值链始于零件或原材料生产，并以成品送到客户家中或办公室为最终阶段。独行的中小企业能争取到的机会有限，但若它们成为虚拟企业（Virtual Enterprise）的一部分，便能通过其他途径提升营业额。

他说，虚拟企业可定义为来自价值链上不同部分，不会相互竞争的中小企业所组成的企业组合。由于这些企业不是独自行事，因此有能力争取更大的商业机会。

这当中有些有趣的问题待解答。在此列下一些关键问题，并提出相关建议。

一、如何建立虚拟企业？

成立虚拟企业的最好渠道，是通过由可靠伙伴建立起来的联络网。包括新加坡中华总商会在内的商会可举办交流活动，让不同类别的中小企业之间可以获得联系。中小企业也可采取速配的方式，认识来自同个价值链的其他中

小企业。一个很好的例子是由系统科学院前些时候所成立的世界华商网络，该网络的成立是为了汇集来自世界各地的华商。它们可以在一些国家或城市里促成企业的面对面接触，然后才寻求跨境合作关系，这是比较谨慎的做法。

二、要成立虚拟企业是否须有新法规？

第一个可采取的步骤是成立一个伞式组织，把相关的中小企业纳入单一的营运组织内，以形成虚拟企业。公司秘书和律师可建议是否有必要推行新法规以为成立这类组织铺路。很显然的，一家虚拟企业需要有一名象征性的领导人，而这名领导人应该是虚拟企业旗下的其中一名中小企业总裁。来自不同中小企业的总裁可轮流担任虚拟企业总裁，以公平对待参与的所有中小企业。

三、是否有任何政府机构能助中小企业找寻可合作成立虚拟企业的潜在伙伴？

在新加坡，标新局或许可成为促进虚拟企业的成立的政府机构。其他机构如新加坡工商联合总会、新加坡中华总商会、新加坡印度商会和回教社会发展理事会也可协助成立虚拟企业。

四、一家中小企业是否可参与超过一家虚拟企业？

很多时候，一家中小企业所提供的产品与服务适用于超过一个价值链，而且可能横跨不同领域。因此，一家中小企业当然可以参与超过一家虚拟企业，以便提升其现有产品与服务的营业额。然而，中小企业应避免参与过多虚拟企业，以免超出本身的负荷。

最关键的问题是：中小企业究竟是否应该以及是否愿意以涵盖总价值链的方式联手出击？当然可以，不过个别中小企业的总裁必须愿意放下身段，将自尊心抛在虚拟企业门外。企业总裁必须先决定什么更重要，他们的面子还是公司的增长？

成立虚拟企业第一个可采取的步骤是成立一个伞式组织，把相关的中小企业纳入单一的营运组织内。

插图 / 尹路

