

虚拟组织如何架构可复制的管控模式

—— 恒源祥“涉嫌”非法传销集资案例的思考

徐嘉楠 戴天婧

一、案例简介：“涉嫌”非法传销集资的恒源祥很“郁闷”

恒源祥，这个诞生于1927年的中华老字号，现已成为拥有上百家联盟体工厂、4 000多家经销网点、2 000多个规格品种的纺织类综合性集团公司。在其发展过程中，为应对转轨经济下的巨大生存压力和市场挑战，恒源祥采取以市场为导向建立动态联盟，以虚拟网络的形式调动市场的制造资源，本身并不参与生产和销售，仅专注于品牌的推广和品牌价值的增长，从而以较少的资本投资获得了巨大的商业利润。

对于不同的商品，恒源祥收取的商标使用费用也不相同，像西服、羊绒衫之类定价相对较高的产品，每个商标的价格一般为几十元，一家比较大型的加盟工厂每年支付的商标使用费通常在1 000万元以上。这些品牌使用费中的一部分被用于“恒源祥”的品牌推广。为了达到品牌推广的协同效应，

避免体系内的同质化竞争，恒源祥会把一类商品交给一家工厂生产。同时，对于加盟工厂的监管仅限于加盟资质的审核和最终产品质量的检验，并不干预加盟工厂的具体经营过程，加盟工厂的原料采购、设计、定价和销售以及工厂的操作和质检流程都是结合市场情况由工厂自主完成，恒源祥每年只进行2到3次的质量抽检。由此可见，恒源祥分包给加盟工厂的不仅是生产职能，也包括销售职能。加盟工厂的产品贴上恒源祥的商标后便直接进入各自的分销渠道。这些加盟工厂带来的分销渠道构成了恒源祥遍布全国的零售网点。这些零售终端（分销商、承销商）必须在恒源祥总部进行登记，并履行相应的合同。恒源祥目前拥有40多家核心加盟工厂，600多家加盟经销商、分销商以及8 000多个加盟销售网点。

恒源祥、加盟工厂以及承销商、分销商之间形成了强大的战略联盟。在这个战略联盟内，恒源祥品牌运营商占据主导地位，主要负责无形资产的运营管理，依靠品牌和品牌价

求，原因包括：不应强迫要求事务所提供2010年7月21日多德-弗兰克法案生效前的档案；事务所认为提供任何回复档案应受到中国法律的约束，即应得到相关部门的授权批准。SEC对德勤所的回函进行了驳斥，并向法院申请发出传票，要求德勤提供相关资料。尽管SEC和德勤各执一词，但其中折射出来的矛盾冲突在某种程度上揭示了跨境监管协调的必要性。随着资本市场全球化的发展，会计审计准则的趋同成为必然，而跨境监管的紧迫性和必要性日益显现。尤其是在国际板呼之欲出的中国，如何借鉴经验、开拓创新，建立科学合理的监管框架是有关监管部门面临的现实挑战。

（三）公司的沟通互动有待加强

公司上市的目的绝不仅仅局限于融资需求，从某种意义上是告别野蛮、走进文明的一个过程。在市场机构发布质疑报告后，东南融通的管理层针对质疑问题进行了解释，但其

中很多做法具有显著的中国特色，如任命法律部门的员工作为人力资源代理公司XLHRS的代理人处理工商登记资料，尽管东南融通认为这种做法在中国合乎程序且较为常见，但海外投资者很难理解这些做法仅仅是帮助保护公司的利益而不会影响或控制XLHRS的业务，因此公司需要花费大量的时间和精力来沟通此事；此外，针对德勤事务所提出的辞职原因，也显示出公司在处理与事务所的关系方面存在较大缺陷；至于董事长、总经理的股票转让行为，财务总监的辞职行为等也揭示出中外资本市场环境的差异。因此中国公司要在美国上市并获得投资者和监管部门的认同，就需要熟悉当地的市场环境和法律制度，并在严格遵守规则、加强投资者互动方面做出努力。■

（作者单位：上海立信会计学院）

责任编辑 刘黎静

值，通过特许经营经营的形式逐步集合加盟工厂、产品销售商，而产品制造商和销售商则处于从属地位，主要负责有形资产的运营，接受品牌运营商的理念、模式和管理。尽管他们之间的联系在资产上是虚拟的，但在战略上却是一致的。2007年，经世界品牌实验室评估，恒源祥品牌价值为94.58亿元人民币，成为纺织业价值最高的品牌，可以说恒源祥是我国企业充分利用品牌输出、善用虚拟经营战略的成功企业。然而，这一成功的品牌企业最近却特别“郁闷”：

2011年9月19日《21世纪经济报道》称：2011年9月，恒源祥的加盟工厂上海康强的董事长因卷入一场非法传销案而被逮捕，初步查明涉案金额高达7亿元，涉及全国二十多个省市。针对上海康强此次涉嫌非法传销，恒源祥公司已经停止了与上海康强的合作。尽管恒源祥极力撇开与上海康强的关系，但对恒源祥的经营、品牌造成的影响不可小视，此次非法传销事件让恒源祥特别“郁闷”。

二、案例评述：虚拟组织的管控不能“虚拟”

此次恒源祥的“郁闷”事件并非个案。近期有媒体报道，俏江南南京1912街区将炸过食品的回锅油沉淀之后烧菜给员工吃，对此俏江南大喊“冤枉”，并称该店是加盟店，并且已经解除合同。

这类案例挑战着类似品牌输出企业的管理神经，如何对其加盟店实施有效管理和控制显得非常重要和迫切。何况在理论上当今中国企业如何区别于有形资本纽带的自营店的管控，系统架构无形资产纽带的加盟店的管控，目前还是企业财务管理、内部控制、风险评价的空白，尤其是如何使这种管理控制体系可以复制已经成为实务工作中亟待解决的难题。

可以说，随着中国企业商业模式的变革，越来越多的扁平化、柔性化、网络化、无边界的虚拟组织为中国社会注入了新的活力。以恒源祥为例，其企业的核心部门为品牌的管理和经营，而将其他的包括生产、销售、物流等次级功能部门外包，获取其商标使用费和加盟费是恒源祥的主要利润来源。2007年恒源祥对加盟工厂收取的商标使用费是2.66亿元，占到企业营业额的80%以上。此外，每家加盟工厂为进入恒源祥联合体而一次性缴纳的总额100万元的保证金，也为恒源祥提供了1亿元的长期“现金池”和“利润源”。

当然这并非说加盟店只有收益而没有风险。相反本案例彰显了中国企业的“品牌经营模式”、“轻资产战略”，只顾做大外部市场，只解决了企业资源的配置，而忽略了内部管理



的结果，缺少统一管理制度和可以复制的模式隐患已经日益明显，所以“这不能算战略的错，应该是管理控制的缺失。”就恒源祥和俏江南而言，不能以简单中断这些出事加盟店的业务关系了事，必须着力改变粗放的管理模式，探究内部统一规范和可复制的管理模式才是有效途径。本文特别强调“可复制”旨在引导这类轻资产战略和虚拟经营企业对于加盟店不能一店一议，或“一企多制”，要力争做到“网络未建，制度已备”。

三、加强对虚拟企业管控的路径

笔者认为，合作伙伴的选择标准、多元运营监控和奖惩机制这三个方面的控制要点应成为加强虚拟企业管理控制制度的建设路径。

（一）战略合作伙伴的选择标准设定

虚拟组织的战略合作伙伴具有虚拟组织本身所没有的资源，可以为其提供产品或服务，以共赢的战略目标为导向，协助虚拟组织发挥其核心竞争力。合作伙伴的选择对虚拟组织的成功有着重要的影响和意义，应重点从能力和信誉方面综合考量，具体而言：第一，要对合作企业的财务状况进行评估，通过流动比率、资产负债率、现金持有量、盈利能力等财务指标对合作企业的财务风险加以评估，判断其是否能满足经营中所需要的资金，是否存在资金链断裂的风险。第二，要对合作企业的经营状况和能力进行评估，合作企业可为虚拟组织履行多种职能，这一经营分析的重点在于判断合作企业是否拥有按照虚拟组织要求履行其职能的技术和生产力。以代工生产的合伙企业选择为例，厂商需要在产品质量、产品规格和功能等多方面满足企业的产品设计，达到满足客户需求的质量程度，厂商也需要有足够的生产力和技术水平，能够满足虚拟企业的生产和技术需求。第三，合作方的意愿

对于双方合同制定的条件有着一定的影响力，如果虚拟组织的市场地位较高，合作方的合作意愿较强，这就给虚拟组织带来了较强的议价能力，能为虚拟组织形成条件更为丰厚的合作联盟。第四，合作方的信誉对于合作的成功也有着至关重要的作用，即使合作方有着较高的能力，但如不能将战略合作“共赢”的目标置于首位，在合作过程中有可能利用机会侵蚀虚拟组织的利益来满足自身利益的，仍不能作为合作者。信誉的监控可通过合作企业过去合作伙伴的评价、双方长时间的接触沟通来实现。

（二）构建对加盟店多维度的财务和运营监控制度

从本案例来看，加盟工厂上海康强的非法集资、传销案“牵连”到恒源祥，恒源祥的“郁闷”其实也是其自身的日常过程监管缺失所致。那么，应如何掌控虚拟组织、如何监控加盟店的日常经营和财务行为、应采用何种方式来实施监控制度？

1. 锁定加盟店的经营与财务行为边界。虚拟组织合作关系的形成必须通过合作契约，授权方明晰界定加盟方的经营与财务行为的权利与能力边界，尤其要锁定其“禁止行为”。以恒源祥为例，上海康强以恒源祥代工厂的名义进行融资，这种财务行为超出了恒源祥品牌授权经营的范围。如果合作契约中没有明令禁止康强公司使用恒源祥品牌融资，不能不说这是恒源祥管理上的漏洞。当然加盟店的财务行为不仅限于融资，也包括担保抵押、投资、其他重大开支和加盟店的继续合资合作等。应通过明确的边界制度，严格把控加盟企业滥用、盗用虚拟组织名义，越界经营违规运作。

2. 通过“预警线”监控加盟店的财务行为。首先，虚拟组织对于合作伙伴的融资行为应进行紧密关注，一旦合作企业有融资的意向，虚拟组织应要求对方披露相关的融资方案和用途，借以判断融资行为是否提高了合作企业的财务风险，是否为合作企业履行合同的能力造成影响，如判断为是，虚拟组织应对合作企业的融资行为予以干预；其次，虚拟组织应对合作伙伴的财务状况予以监控，包括其流动性指标、财务杠杆指标、利润率指标、现金流指标等，虚拟组织应为这些指标设定警戒线，一旦相应的指标超越了警戒范围，虚拟组织应迅速对合作伙伴的财务状况进行综合评估，并采取相应的协助措施。

3. 通过非财务指标和固化的监督机制把控各加盟店的质量、服务、品牌等。虚拟组织应对合作伙伴的运营情况加以监督，一方面按月份考察合作企业是否能够如期完成生产、销售等预算计划，通过生产效率等相关指标对合作企业进行监控。另一方面要对完成合同职能的质量进行考察，通过产品合格率、废品率、客户满意度等指标对合作企业的绩效进行监督。

4. 强化正式的沟通制度，增强虚拟组织与合作伙伴之间通畅的信息交流。虚拟组织应设立与合作伙伴交流沟通的正式制度，确保虚拟组织与合作伙伴之间有固定畅通的交流渠道，例如，虚拟组织可以设立加盟商、分销商俱乐部，按期（月度、季度等）举行例会，一方面可以使虚拟组织充分了解合作伙伴的经营财务信息，另一方面为加盟商交流经验、提出所存在问题的解决方案创造机会，提高为加盟店服务的深度与广度。

5. 严格的审计巡查制度，夯实合规与风险监控。虚拟组织的合作伙伴应授权虚拟组织的审计部门，对其提供的财务和非财务信息进行审计，确保合作伙伴提供信息的真实性。严格审计巡查、合规监控与风险预警制度是确保虚拟组织能够正确了解合作伙伴经营数据的基础和保障。

（三）建立制度分明、力度到位的奖惩机制

1. 建立合作共赢的利益分享机制。虚拟组织应制定奖励方案，对于合同完成速度和质量较好、经营和财务指标都处于较高水平的战略合作者，应设立机制对其进行奖励，方式可以包括改善利润分享的条件、提高利润分配的比例、提供竞争力更强的产品生产权或商标使用权等。此外，也可以利用分配给合作者股票期权的方式提高双方的目标一致性，刺激合作方实现合作双方的共同利益。

2. 提高合规履约的奖励方案。对于认真执行加盟制度、但由于市场原因无法达成预期财务目标的加盟商、承销商等，虚拟组织也应予以奖励，比如按照其合作年限逐级提高利润分成等，以排除一些市场等不可控因素对企业绩效信息的干扰。

3. 构建风险共担的制度原则。如果合作者由于外部原因出现绩效不佳、经营指标恶化的情况，虚拟组织应秉承合作互利的原则，从提高服务意识、共同携手解决问题的角度出发，协助他们发现问题的根源，理清解决问题的对策，而且还可以实施利润返还、适度降低加盟费用等导入风险共担机制。

4. 严格分级处罚条件与手段。虚拟组织应通过契约的制定约束合作方的行为，如果合作者存在轻微违法合作规章制度的行为，虚拟组织可以根据其行为的严重程度给予降级惩罚；一旦合作伙伴严重违背双方合约，例如滥用虚拟组织的名义、产品出现严重质量问题等，虚拟组织应有权取消其战略合作的关系，并从经济上要求相应的赔偿。这就需要建立分项、分级的处罚机制，包括启动口头警告、书面通报、经济处罚和法律诉讼等。

（作者单位：上海财经大学会计学院
对外经济贸易大学商学院）
责任编辑 刘黎静