

● 大道经营丛书 ●

虚拟经营

张九元 张美◎编著

XUNI

JINGYING



中国经济出版社
www.economyph.com

《大道经营丛书》之

虚拟经营

张九元 编著
张 羨

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

虚拟经营/张九元编著. - 北京: 中国经济出版社, 2004. 4
(大道经营丛书)

ISBN 7-5017-6284-8

I. 虚... II. 张... III. 企业管理-经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 010641 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 夏 冰 (电话: 010-68355210、13661196240)

责任印制: 张江虹

封面设计: 北京中子画艺术设计有限公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: A5 1 / 32 印 张: 11.5 字 数: 259 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6284-8/F·5060 定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

作者简介

张九元，男，实战派企业管理专家。中华培训网、中国管理传播网特约专家。北京智慧谷企业家学习俱乐部坐堂专家。美国终生领导艺术管理学院（中文）教授。北京九元方舟企业管理研究中心主任，首席咨询师。

三年农村基层工作经历，八年大型国企中层管理经验，四年小型国企法人运作实践，三年高校理论研究与管理培训经验，八年咨询公司顾问实践。

擅长企业发展战略、规范化管理、管理系统设计、业务流程重组咨询和各类培训。以解决实际问题见长，善于协调各种关系，整合内外资源。

二十几年来不断有经济理论、企业管理、领导科学论文在省部级刊物上发表，并参编过十数册教材和论著。经常应邀在管理类研讨会上演讲，颇受听众欢迎。

电子信箱：zgm58@163.com

作者简介

张炎，男，现任双汇信息技术有限公司产品经理。

拥有 JAVA 程序员和网络工程师资格证书。曾任山东北洋咨询集团企管顾问有限公司电子商务经理，北京圣凤凰集团科技有限公司电子商务经理，北京九元方舟企业管理研究中心网络工程师、主任助理，中科软件集团灵智科技有限公司网络工程主管、电商部总经理助理。

曾参与江民信息技术有限公司手写 E-MAIL 项目开发，双汇软件有限公司 CRP 部分模块的设计开发工作，中华龙网和中华墨宝网设计、开发工作。

在网站建设和广泛合作中，对虚拟经营的运用有非常切实的心得。

电子邮箱: zhx@sina.com

总 序

经营一说，我国古来有之，本谓经度营造。语出《诗·大雅·灵台》“经始灵台，经之营之”。引申为筹划营谋。虽然古今释义稍有差异，但相去不远。倒是由于我们数十年来引入美式管理理论，却让经营与管理混为一谈。因此，我们就会经常听到有某某管理学家，却不曾有某某经营学家之说，原因皆出于此。好在美国人自己习惯了，心里明白不会混淆，倒是把混沌留给了我们。理论上的混乱导致实践上的错位，到了非明确指出并立即改正的时候了。

我在此提出这一问题并非标新立异，只是想还事物一个本来面目，让经营和管理所表达的意思分别各就各位。应该也是一件幸事。按中国人的思维方式，解释中国企业的问题，也许对普通的中国经营和管理人员有所帮助。

经营与管理混为一谈，其缺陷是显而易见的。除了字义的含混以外，还会混淆企业治理结构中各个层次人员的职责范围，造成都管都不管的局面。而一旦出现了这种问题，大家都还有理由，因为从根本就没说清我是做经营还是做管理？本丛书就是力图在这个问题上说得清楚一点，但是我可不敢打包票，我是诚惶诚恐地去做，实在说不清楚也只好请各位专家批评指正了。然而，最怕引起论战，

因为这不仅耽误很多宝贵的时间，还会使本来比较简单的事情变得复杂化。这层意思在我的另一本书——《简约管理》中做了更为详尽的说明。

话不说有些不甘心，说出来又有点战战兢兢，咬咬牙还是说出来痛快。索性将浅薄公之于众，任君评说吧！

企业经营应适应时代的变革，才能在激烈的竞争中立于不败之地。有经营专家指出，作为企业经营者，如何应对知识经济的冲击，抓住机遇，迎接挑战，已经成为不容回避的重大课题。一个组织的经营水平可以从以下几个方面加以衡量：组织的决策模式、外部知识的获取模式、员工的学习模式、员工间的沟通模式、沟通内容和沟通手段、组织信息对内部员工的开放程度、有关制度的完善程度等。从目前国际企业组织的发展趋势来看，主要是建立起扁平化、网络化、智能化、虚拟化及全球化的组织。扁平化是指企业通过技术网络同消费者、研究机构之间构筑一个互动的信息反馈机制。网络化可使企业领导和广大员工从传统的等级制度关系变成非正规的网络关系，从而提高员工的自信以及经营效益。智能化既要求职工不断提高个人知识和智慧以及不断地超越自我，又强调企业的系统思考和知识的整合力量，以不断再造企业的无限生机。虚拟化能依靠信息技术建立起临时网络，是一种灵活机动的新型企业的组织形式。全球化让企业为了实现其目标，可以突破企业界限，在广阔范围内寻求各生产经营环节及各生产要素优化组合的一种形式。

中国经济已发展到了一个关键的历史时期，企业要从实物形态为中心的经营转变到以价值形态为中心的经营，使企业经营集约化、多角化、集团化、国际化，并形成统一、开放、有序的市场体系，造就一支与新形势相适应的经营者队伍，已是刻不容缓了。

本套丛书由四本独立但又互相关联的著作组成，谓之《整合经营》、《虚拟经营》、《特色经营》和《永续经营》。因为每一本都有前言，为节约诸君的时间起见，在此不再赘述内容了。

本套图书之所以冠以“大道”二字，是作者以为“经营”学说是以阐述企业“大事”的学问，而非事无巨细地罗列，且本丛书是从中国哲学的角度阐述企业经营问题的，故曰：大道经营。

市面所售图书，整合、虚拟类词汇似乎已经用滥，但又似乎言犹未尽。“蔺相如、司马相如，说相如，实不相如”也。仁者见仁，智者见智，如此便静待仁者智者评说了。

书中既有理论的探讨，也有实例的分析，旨在给大家带来一些有益的信息，希望能对企业家、企业管理人员、政府公务人员和理论工作者有一定的启发，同时也能对正在读研、读博的天之骄子们有一定的助益。我虽然付出辛苦编了此套图书，但并不认为这套丛书在理论和逻辑上已臻完善，甚至于在行文措辞上还有不少疏漏，有些观点还要在实践中得到检验。但如果这大胆而有益的探索，能够给读者带来一定启迪，从而起到抛砖引玉的作用，我们将不胜欣慰。

编著者

2004年4月于京城崇文轩

前 言

虚拟经营是一种新的经营方法，尽管在 20 世纪 90 年代初被正式提出后，迄今已是十几年了，但就其运用来说，却似乎只是极少数企业的“专利”。

在未来的商业竞争中，各种资源的竞争将是最激烈的竞争。当今商业的利润角逐，还基本维持在技术的改革和创新的价值增值上，也就是说，人们还在致力于改造工业经济时代劳动密集型生产所造成的低技术、低价值产出的产品价值含量上。人们将科学技术誉为“第一生产力”，希望通过对产品、服务技术含量的增加，来提高其产品价值的含金量。技术的改进和发展在理论上可能是无限的，但是，在实际操作中却是不可能的，特别是在一个有限的历史发展阶段内，技术的发掘和革新到了一定程度必然会出现阶段性的饱和，并随着其他竞争对手对这种技术的逐步拥有、使用和普及，使后技术革新所带来的价值迅速减少，利润将变得微乎其微，人们又将期待着再一次的技术发展的突破，从而拓展新的利润空间。人类社会就在这种不断递升中达到新的高度。

当然，人们不会放弃在技术革新方面的探索 and 实验，但是，在另一个方向上的角逐将显得更为激烈和残酷，那

就是人们对人力和物力资源的竞争。资源将成为一个比技术竞争更为激烈的竞争中心。在这种竞争中，人们也许不会只从技术角度或者资源角度来进行简单的门类角逐，他们更希望操起技术和资源的这把双刃剑冲上战场，这样才能产生多重综合效应。由此可见，未来资源竞争必将甚于技术竞争，而资源相对来说是有限的。当美国人有“机遇”和“勇气”先后到达火星的时候，宇宙资源的竞争就正式拉开了帷幕。

挖掘资源，人们通常采取以下几种办法：采用整合资源的办法以提高资源的利用率和多样性；使用新的技术方法发现、使用新的地球资源；通过航空航天技术，收集和开发宇宙资源，等等。到了那个时候，全球的竞争又将成为一个小背景，取而代之的将是宇宙竞争，宇宙竞争将成为更多人才和资本簇拥的中心，那时候，虚拟经营就得成为每个经济体都必然采用的方法。

时代的发展，使虚拟经营的精英结构、高智力特征、高科技手段、合作伙伴关系等特性，对参与以上竞争，都将起到非常有利的作用。

当今社会，随着信息技术的出现及快捷方便的实时沟通，使得市场变得更加全球化、个人化了，而许多“企业再设计”的尝试和努力所获得的失败也往往远大于成功。全世界的经营管理者都在思考“下一步将出现什么？”和“下一步怎么办？”企业界的下一步就是要组建一种新型企业，这种企业应该充分利用计算机的优势，成为一种灵活的、虚拟的、全球化的、计算机控制下的企业，简单地说，也就是“数字化企业”，一种动态的企业，一个快速学习型的组织。因此，他们将不再需要进行周期性的再设计。那种“企业再设计”时代将不复存在，取而代之的将是经过组合的，能够不断进化的企业时代。

风云变幻的 21 世纪世纪，工商界正面临着前所未有的变革与挑战。快速反应、灵活机动的经营方式是下世纪企业家们取胜的法宝。一段时间以来，针对这个问题，一种新型的经营理念——虚拟经营应运而生，并迅速渗透到各类企业的经营策略中。虚拟经营以其独特的魅力而得到越来越多的经营者信奉，并作为企业在市场竞争中获胜的法宝。

总而言之，虚拟经营是一种知识经济时代的商业经营形式，它以契约智力和技术智力的方式来体现和组织生产，它是一种典型的高智力、知识性、技术性的高价值产出的生产，因而它具有最佳的市场竞争优势和潜力。它借助信息技术手段和合作契约关系进行操作，以小公司大操作的动态资源组合，来赢得全球范围的个性化市场竞争的最终胜利。一股日益强烈的虚拟化浪潮正朝我们扑面而来，您是闻风而动，还是无动于衷，将决定您在新世纪的成败。

作者的写作意图并不是要引导企业用虚拟经营来代替传统经营方式，而是要企业把两者紧密地结合起来，针对企业的实际来扬长避短，这种结合很有可能会成为知识经济时代中国企业发展的主要策略。我们希望通过虚拟经营各个角度、各个层面的叙述、分析和讨论，能够给读者一个较为清晰的虚拟经营概念和实际操作思路。能为那些力图变革，寻求发展机遇的各类企业，特别是转型中的国有企业使用这一策略提供有益的借鉴。使读者能在当前知识经济背景下的激烈竞争中，充分利用高科技、高智力的经营方式进行商业运作，最终赢得市场竞争全球化的胜利。

由于本书所涉及的内容绝大部分都是 20 世纪 90 年代以来随着信息技术的飞速发展，特别是网络时代的来临给企业带来的影响和变化，作者也参与于这种变化之中，而这种变化和影响的深度和广度还未得到充分展开，所以本书

不可避免地存在着这样或那样的缺憾。

另外，由于本书写作时间较短，书中有些片段、段落可能推敲不够，它的出版意在抛砖引玉，我们期待着专家、学者和广大读者的批评指正。

编著者

2004年4月于京城崇文轩

目 录

导论 新风扑面说虚拟

- 无中生有靠智取 (1)
- 一、虚拟的浪潮犹如春水东流 (1)
- 二、虚拟经营的两个必要前提 (5)
- 三、“虚拟公司”正如雨后春笋 (12)

第 1 章 走近虚拟看奥妙 (14)

- 一、近看虚拟和虚拟经营 (14)
- 二、虚拟经营的大致内容 (16)
- 三、虚拟化经营的诸多好处 (19)

第 2 章 虚拟经营的四大要素 (23)

- 一、技术要素是基础 (23)
- 二、人才要素是关键 (27)
- 三、项目要素是依托 (31)
- 四、管理要素是保证 (35)

第 3 章 虚拟公司	(44)
一、虚拟公司的定位	(44)
二、虚拟公司的类别	(51)
三、虚拟公司的结构	(59)
四、虚拟公司的特征	(63)
五、虚拟公司的运作	(67)
第 4 章 虚拟公司的价值所在	(74)
一、最有价值的竞技平台	(74)
二、无处不在的无形领导	(76)
三、全靠自觉的自我管理	(78)
四、团结协作的共同发展	(80)
五、扬长避短的合作优势	(82)
六、求变前卫的领先性格	(85)
七、推崇学习的整体更新	(87)
八、紧跟变化的实时市场	(89)
九、尊重独立的主动信念	(91)
第 5 章 虚拟经营的产品与市场	(94)
一、让高新技术领先世界同行	(95)
二、把微观生产引入个性消费	(97)
三、将实时经营作为企业准则	(99)
四、用信息技术改造传统产业	(103)
五、用战略眼光胜赢资源大战	(105)
六、靠广开思路挖掘无限潜力	(110)

第 6 章 虚拟公司的经营策略	(113)
一、虚拟经营	(114)
二、虚拟生产	(118)
三、虚拟销售	(133)
四、特许连锁经营	(157)
五、虚拟技术开发	(166)
第 7 章 战略联盟	(188)
一、战略联盟的好处	(188)
二、虚拟合作	(197)
第 8 章 网上虚拟更觉爽	(223)
一、网、网、网，无网而不胜	(223)
二、成长中的 SOHO	(259)
第 9 章 虚拟经营的成功案例	(281)
一、国外虚拟经营的案例	(281)
二、国内虚拟经营的案例	(307)
第 10 章 虚拟经营存在的问题	(319)
一、虚拟可不是虚无	(319)
二、虚拟并不是万能	(325)
三、品牌之争影响合作	(330)
四、政策优惠利用不力	(334)
五、人际关系磨合不好	(338)
六、外来文化融合不了	(341)

结束语 虚拟经营宽千机	(343)
一、新世纪我们赚钱去	(344)
二、信息经济更高层次	(345)
三、虚拟经营前景广阔	(346)
参考书目	(350)

导 论

新风扑面说虚拟 无中生有靠智取

一、虚拟的浪潮犹如春水东流

世纪之交，工商界正发生着巨大变化，把一切难以想象的现实抛向过去。不稳定性和不确定性成为时代的主旋律，它作为新游戏规则的开始，宣告了确定性和可预见性的结束。面对这一变化，我们该如何去把握现实和机遇，是畏缩不前？僵化不变？还是返回到原地坐等传统势力的回归？这些都不可取！惟一可取的是“接招”。用新的“招数”来应对新的变化，只有这样才能以一变应万变，使我们的企业立于不败之地。

今日商界，界限被无限制的可能性所取代，原本是前景十分看好的项目可能会在一夜之间一败涂地；而某些看来像是天方夜谭式的创意却可能会在转瞬间赢得满堂彩。传统界限包括自然的、技术的、社会的和心理的，这些观念束缚着我们做什么？为什么做？何时做以及怎么做？但