

虚拟经济丛书

XUNI JINGJI CONGSHU

虚拟经营

Xuni Jingying

胡立君 主编

武汉出版社

虚拟经济丛书

● 本丛书系国家自然科学基金项目

X U N I J I N G J I C O N G S H U

武汉出版社

虚拟经营

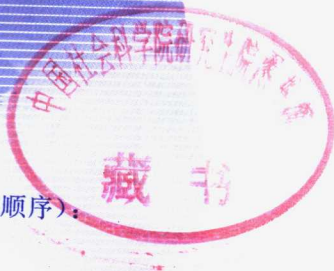
X U N I J I N G Y I N G

胡立君 主编

刘大明 副主编
张 静

作者(按汉语拼音顺序):

陈 斌 董积生
胡立君 刘大明
石军伟 王 俊
熊 卫 张 静



20009127

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目(CIP)数据

虚拟经营/胡立君主编. —武汉:武汉出版社,

2001.9 (虚拟经济丛书)

ISBN 7-5430-2462-4

I. 虚... II. 胡... III. 企业管理:现代化管理

IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 041360 号

书 名:虚拟经营

主 编:胡立君

责任编辑:肖德才 李 俊

装帧设计:刘福珊

出 版:武汉出版社

社 址:武汉市江汉区新华下路 103 号 邮 编:430015

电 话:(027)85606403 85600625

印 刷:湖北省新华印刷厂 经销:新华书店

开 本:850×1168mm 窄 1/32

印 张:7.25 字 数:142 千字 插 页:5

版 次:2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

印 数:0001—3000 册

ISBN 7-5430-2462-4/F·202

定 价:13.10 元

版权所有·翻印必究

如有质量问题,由承印厂负责调换。

序 言

世界虽大,虚拟无限。经济的扩张愈来愈呈现出加速化、虚拟化趋势。但是,虚拟经济到底是什么,人们对它的说法并不一致。有人认为,虚拟经济是相对于实体经济而言的,主要指资本的运作、增值和流动等。有的学者则把虚拟经济等同于利用计算机网络进行交换和服务的网络经济。

虚拟经济是企业组织的一种运作模式。其发展的根本原因有两点,一是它可以最大限度地节省交易费用。虚拟经济不仅使企业在全球范围内配置资源成为可能,使设计、生产和营销成本尽可能减少,而且还可以在企业和市场交易成本的最佳平衡点界定企业的边界,使企业与市场替代找到最佳结合点。二是形成范围经济和整合优势,使价值链每个环节的核心技能整合为企业核心能力,产生 $1+1>2$ 的绩效。

虚拟经济对世界经济的运行产生了深远的影响:IBM、耐克、戴尔、美孚石油、亚马逊、雅虎等世界著名企业,都是成功运用虚拟经营完成生产经营的典范。我国虚拟经营在近几年也有良好的起步。可

1997.10.1

可口可乐在中国的扩张代表了跨国公司运用虚拟经营策略进军中国市场的一种潮流。如今,越来越多的中外企业正加入到虚拟经营的大潮中来。

我认为,在我国目前,说明什么是虚拟经济是重要的,但更重要的是搞清楚在虚拟经济大趋势下,我们应当如何行动。在这种背景下,研究虚拟经济的基本属性,以及我国如何开展虚拟经营等问题,是非常必要的。由国家自然科学基金资助,武汉出版社组织出版,中南财经政法大学中青年经济研究会参与策划的这套丛书,包括《虚拟经营》、《电子商务》、《网络银行》等,在这方面是一个良好的开端。这套丛书选题新颖,可读性强,在实务操作和理论探讨方面结合较好,值得一读,乐为之序。

钟朋荣

2001年6月

内 容 提 要

虚拟经营是什么？它为什么成为世界知名大企业日益推崇的经营模式？看看美国耐克公司的运作策略，便可找到答案。本书认为，虚拟经营是商界以小博大的最佳支点。本书讨论了虚拟经营的实现方式——外包和敏捷制造、虚拟企业借船出海的营销策略。本书还将提升核心能力、建立竞争合作关系和战略联盟、借重现代物流系统，作为虚拟企业取胜于以小博大平台的关键性条件。借梯上楼——借鉴虚拟经营转换我国企业的经营模式，是研究虚拟经营的根本目的。体现前瞻性、新颖性和实用性、可操作性，是本书的基本特点。本书适合企业经营管理人员、高校师生及其他对虚拟经营感兴趣的人士阅读。

目 录

第一章 虚拟经营:企业运作新潮流·····(1)

第一节 耐克模式:对虚拟经营的最好 诠释····· (1)

一、“可以租赁,何必拥有”:虚拟经营 的形象化说明····· (2)

二、耐克模式:用事实诠释虚拟经营····· (4)

三、虚拟经营中的常用术语····· (7)

第二节 国内外虚拟经营的现状分析····· (10)

一、国外虚拟经营的现状····· (10)

二、国内虚拟经营的现状····· (12)

第三节 虚拟经营:以小博大的最佳 平台····· (16)

一、虚拟经营可以实现管理职能与 实物资产的分离····· (17)

二、虚拟经营实行“大幅度、少层次” 的扁平式管理,节省交易费用····· (17)

三、虚拟经营可以使企业将大公司的 优势与小公司的长处兼收并蓄····· (19)

第四节 虚拟经营的影响和冲击····· (19)

一、虚拟经营模式对管理理念的影响 和冲击····· (19)

二、新经济对经济结构的影响——以案例说明新经济对美国经济的影 响····· (24)

第二章 借灶做饭:虚拟企业的外包

生产策略····· (28)

第一节 “做还是买”····· (28)

一、“做还是买”决策····· (28)

二、影响“做还是买”决策的因素····· (29)

第二节 “外包”····· (32)

一、什么是“外包”····· (32)

二、外包的好处和风险····· (34)

三、实施外包的过程····· (35)

四、外包实例····· (38)

第三节 供应商关系····· (45)

一、选择供应商····· (45)

二、供应商的认证与审核····· (45)

三、供应商伙伴····· (46)

第三章 轻装上阵:虚拟企业的敏捷

制造····· (49)

第一节 敏捷制造的意义····· (49)

一、开发和制造速度:新的竞争 手段····· (49)

二、敏捷制造的含义····· (51)

第二节 敏捷产品开发·····	(52)
一、敏捷产品开发的模式·····	(52)
二、敏捷产品开发的组织管理·····	(55)
三、敏捷产品开发过程·····	(59)
第三节 敏捷产品制造·····	(63)
一、敏捷产品制造的目标·····	(63)
二、敏捷产品制造的实施方法·····	(67)

第四章 借船出海:虚拟企业的营销 策略·····

第一节 虚拟企业营销的特殊性·····	(77)
一、由销售渠道的“实”与“虚”说起·····	(77)
二、虚拟企业营销的特殊性:借人之力, 谋己之利·····	(78)
第二节 虚拟企业的营销策略·····	(82)
一、营销策略的构成要素·····	(82)
二、虚拟企业的营销策略·····	(83)
第三节 虚拟企业的品牌策略·····	(94)
一、品牌内涵诠释·····	(94)
二、面对“品牌消费”的冲击·····	(95)
三、虚拟企业的品牌策略·····	(96)

第五章 夯实基础:虚拟企业核心 竞争力的提升·····

第一节 核心竞争力在虚拟企业发展 中的特殊重要性·····	(103)
一、核心竞争力的内涵及其主要 特点·····	(103)

二、核心能力竞争的层次性····· (107)

三、核心竞争力——形成虚拟企业
的内在动力····· (109)

四、用计算机化企业网组合核心竞
争力——企业成功的法宝····· (114)

第二节 提升虚拟企业核心竞争力的
战略····· (119)

一、波特的竞争战略理论····· (119)

二、突破战略····· (121)

三、柔道战略····· (124)

四、价值创新战略····· (127)

第六章 同舟共济:虚拟经营中的合 作竞争关系和战略联盟····· (131)

第一节 从对手到盟友:合作竞争是
一种新型的经营理念····· (131)

一、从对手到盟友:合作竞争的博弈
分析····· (132)

二、合作竞争的正面效应····· (133)

三、竞争合作的负面效应及预防
措施····· (136)

第二节 从价格联盟到战略联盟:中国
企业的必然选择····· (137)

一、从我国空调市场的价格战来看
价格联盟的解体····· (138)

二、战略联盟——中国企业的必然
选择····· (139)

三、战略联盟式虚拟经营——核心竞争力的结合·····	(141)
第三节 技术开发联盟体·····	(144)
一、美国半导体工业的强强合作——技术开发联盟体的典范·····	(144)
二、与大学联姻,优势互补——当代技术开发新潮流·····	(146)
第四节 低成本、高效率——采购联盟体初露端倪·····	(152)
一、采购方横向联盟——整合时代的召唤·····	(152)
二、供应链纵向联盟——面向核心竞争力的企业采购战略·····	(155)
第七章 帆船借风:虚拟经营对现代物流系统的借重·····	(160)
第一节 现代物流系统的特点及其优越性·····	(160)
一、物流:第三利润源泉·····	(160)
二、物流系统·····	(164)
三、现代物流系统的特点·····	(165)
四、现代物流系统的优越性·····	(168)
第二节 虚拟经营对现代物流系统的借重——以DELL个案为例·····	(170)
一、戴尔计算机公司的虚拟运作·····	(170)
二、虚拟经营对现代物流系统的借重·····	(174)

第八章 借梯上楼:虚拟经营与我国

企业经营模式的转换····· (183)

第一节 虚拟经营对我国企业经营

模式的冲击····· (183)

一、宏观环境“虚化”:虚拟经营对

传统经营模式冲击的前奏····· (183)

二、推陈出新:虚拟经营对传统经营

模式的冲击····· (187)

第二节 虚拟经营与我国传统生产

过程组织模式的转换····· (192)

一、生产过程组织模式转换的路径

依赖····· (192)

二、打造虚拟经营平台:业务流程

重组(BPR)是当务之急····· (200)

第三节 虚拟经营的前提条件分析····· (207)

一、合作伙伴的选择····· (207)

二、契约(协议)制度的完善····· (210)

第四节 虚拟经营:开创外向化战略

新时代····· (211)

一、借力造势:方兴未艾的外向化

趋势····· (211)

二、尺有所短、寸有所长:虚拟经营与

资本经营····· (213)

主要参考文献····· (220)

后记····· (221)

第一章

虚拟经营：企业运作新潮流

第一节 耐克模式：对虚拟经营的最好诠释

在当今世界，人们对新经济的内涵及其对社会经济的影响、应采取的对策等问题的认识，呈见仁见智之势。从总体上讲，新经济的概念是在20世纪90年代美国三条重要经济曲线及其所涉及的四大重要变量（经济增长率、失业率、通货膨胀率、股价指数）发生了新变化的大背景下提出来的。因此，有人将新经济说成是高增长、高就业、低通胀的经济发展现象，其核心是新机制。而新机制的最大特点就是倡导冒险、激励创新，是一整套环环相扣的运作系统。美国前财政部长劳伦斯·萨默斯认为：“新经济是建立在传统价值观之上的：节俭、投资以及让自由市场自行发挥作用。”刘树成、李实认为，就美国的情况而言，新经济“新”的表现有：一是就技术层面考察，它新在一大批新兴的高科技中小企业应运而生；二是就市场运作层面考察，它新在竞争空前加剧；三是就

资金层面考察,它新在融资方式的创新;四是就政府层面考察,它新在政策与制度创新;五是就宏观层面考察,它新在促使经济周期波动的微波化;等等,不一而足。新经济进一步发展后,也不能完全消除人们对其本质特征认识的差异。不过,人们对这样的事实的认识不会存在什么不一致:当今世界经济的发展比以往任何时候都更加依赖于知识的扩散、运用;计算机、微电子技术等知识(技术)密集型产业的增长速度最快、发展前景最好;联合国经合组织成员国科研经费的2/3投向了高新技术领域,其成员国一半以上的国内生产总值是靠以知识为基础的产业贡献的。在美国,1996年新增产值的2/3是由像微软这样的企业创造的。1994—1996年,高新技术产业对美国国内生产总值的贡献率达27%,远远高于房地产的14%、汽车的4%。美国经济自1990年2月以来,出现连年增长的强劲势头,在西方国家中可谓“一枝独秀”,各界普遍认为这应归功于其遥遥领先的高新技术。

以上事实表明,新经济已叩响了人类社会的大门,已经并将继续改变人类社会的各个方面。其中,借助于现代计算机技术和网络技术改变传统生产方式的虚拟经营,便是值得关注和研究的问题。

那么,什么是虚拟经营呢?

一、“可以租赁,何必拥有”:虚拟经营的形象化说明

“可以租赁,何必拥有”,对现代虚拟经营作了

生动形象、言简意赅的说明。传统的生产经营从投资办厂开始,企业主拥有研究设计、生产、财务、技术、营销、人事等一套完整的职能机构,要完成一整套管理活动。而现代虚拟经营则不需要组建一套完整的职能机构,就可以完成向用户提供产品、劳务的目的。它由一些独立的厂商、顾客,甚至同行业的竞争对手,通过信息技术联成临时的网络组织,以达到共享技术、分摊成本以及满足市场需求的目的;它没有中央办公室,也没有正式的组织图,更不像传统企业那样具有多层次的组织结构。或者说,虚拟经营是指在完成向市场提供产品或劳务的过程中,由众多企业相互联合形成的一种合作竞争组织。这些企业分布在各自专业领域,利用现代信息技术联结于一体,完成过去由一个企业单独承担的市场功能。一个有独到创意的人,可以在不投资办厂的情况下,委托一个专业机构替他设计,又委托一家企业替他生产,再委托专门的营销机构替他销售。同时,他还可以委托会计师事务所、律师事务所处理有关财务和法规事务。这便是与传统经营有很大区别的虚拟企业的经营:整个生产经营过程完成了,但这里没有一个完整的车间、工厂,也没有一套职能健全的行政管理机构。

在国外,像耐克、可口可乐、IBM、瑞宝、爱默生、戴尔、美孚石油、诺基亚等世界著名企业,都是成功地运用虚拟经营完成生产经营的典范;而这样的企业在美国有成千上万家。它们发现,没有自己的设计机构和制造设备,也可以赚到大钱。由此可见,研究、介绍国外先进的经营管理经验,是不能置虚拟

经营于不顾的。

二、耐克模式：用事实诠释虚拟经营

在当今社会，作为产品品牌的耐克是无人不知的。但是，毋庸讳言，其虚拟经营模式，则远没有达到无人不晓的地步。事实上，耐克公司的成功，除了其产品的内在质量有独到之处外，其虚拟经营模式也是功不可没的。

耐克公司生产运动鞋，起源于1972年。公司创始人菲尔·耐克是从购买一项专利开始的。由于产品设计科学、合理，且符合市场需求，所以，产品问世后，在美国市场非常畅销。志向远大的菲尔·耐克随后又将眼光投向了国际市场。但是，中高档次和价格较高的定位，使耐克运动鞋出口到其他国家，尤其是发展中国家，受到很大限制。因为这些国家一般都实施高关税的保护政策，且收入水平相对低下，这就使进口产品的价格更高，而需求则相对不旺。怎样解开这个“死结”呢？菲尔·耐克采取了借灶做饭、借鸡下蛋的经营策略。

耐克公司最早在爱尔兰设厂打入欧洲市场，并成功地绕开了关税壁垒。以后又在日本联合生产，打入日本市场。到20世纪70年代末期，耐克公司以爱尔兰、日本市场为跳板，完成了向国际市场扩张的第一步。在20世纪80年代，随着国际市场对运动鞋需求的增加和耐克产品在日本、爱尔兰等地生产成本的上升，耐克公司便将产品的合作生产转向了员工工资和原材料价格都比较低的国家和地区，如

韩国、印度、越南、中国大陆和台湾地区。耐克公司与这些国家和地区的企业签订协议,由耐克公司负责产品设计,而签约企业则负责生产,经检验合格后,贴上耐克商标,销往世界各地。

这就是耐克公司借灶做饭、借鸡下蛋的虚拟经营策略。耐克公司没有自己办的工厂、车间,所以,公司不必为原材料采购、运输、储存等环节的管理而劳神费力;公司没有机器设备,也不必为购买、使用、维护、更新设备等问题而煞费苦心;公司不直接从事产品生产,也不必为减少库存而费尽心思;公司也不必为产品更新换代而带来的设备调整、员工培训而支付分文!耐克公司的员工则将精力集中于设计和营销两个关键环节。他们手提旅行箱,“潇洒走世界”——将样品和设计图纸交给签约厂商、由其生产;抽查产品质量;了解市场动态和消费者的反馈意见,专而后精。耐克公司能够搜集到关于设计、营销方面的最新信息,并马上反映在设计 and 营销上,这是耐克产品的设计和营销在同类产品中始终领导世界潮流的基本原因,也是耐克制胜于运动产品市场的诀窍。

无独有偶,世界上最大的飞机制造商波音公司,在20世纪90年代初期就引入了“在线战略”,构筑了庞大的数据库,可随时查阅各国航空公司及配件厂家的情况。在此基础上,该公司在1996年又实现了网络化经营,即虚拟经营。其做法是,公司开设了“波音配件主页”,使有关信息在网上一目了然,世界各地的用户都可以直接从网上找货源、询价、订货。这不仅减少了以往接电话的时间,而且也使合同的差错