

杜鸣欣 卿 虎 编著

经营
前沿
座标
丛书

虚拟经营

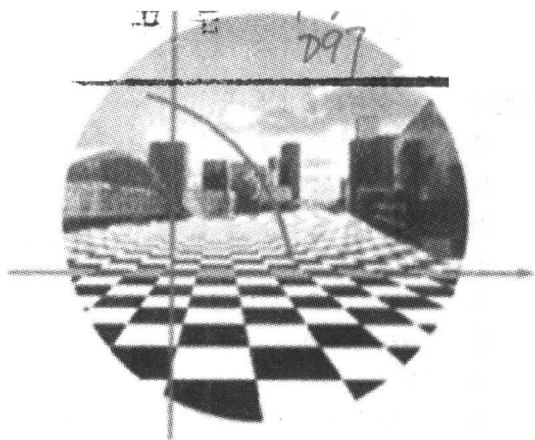


民主与建设出版社

经营前沿座标丛书

虚拟经营

杜鸣欣 卿虎 编著



民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

虚拟经营/杜鸣欣,卿虎编著. - 北京:
民主与建设出版社,1998.12

ISBN 7-80112-275-5

I. 虚…

II. ①杜…

②卿…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 30715 号

责任编辑	王志强
封面设计	达 菲
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65275953
社 址	北京东城区东厂胡同 1 号
邮 编	100006
印 刷	冶金印刷总厂
开 本	850×1168 1/32
印 数	0001—5000
印 张	9
字 数	189 千字
版 次	1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-275-5/F.070
定 价	13.50 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

前 言

现代市场和经营环境正发生着日新月异的深刻变化,企业经营行为的理论和实践探索从未有一刻停止。我们继承了许多经济学大师、市场营销大师和经营管理大师的很多原创性的东西,它们对企业经营起着很大的指导作用。然而,我们不仅要继承,更要发展。这不仅是因为环境的变化导致某些原创性思维必须充实新的东西才能继续发挥它们的作用,更是因为没有哪一种经营理论能说自己是最好的,从历史动态角度来看“最好”即便有,也是短暂的,终究将被“更好”所取代。

“前沿座标”旨在继承的基础上,努力探求一种更能适应当代经营环境,更具有生命力的经营思维体系,以体现“更好”的精神。这套丛书作为一种探索,所充实的很多新的思维方式,将为整个营销和经营体系注入新鲜血液。

“四两拨千斤”在商业运作中时常有上佳表现。以资本、品牌等资源为结合点,以网络管理、策略联盟等为动作方式,便有了现代意义上的“虚拟经营”。这是全球企业经营的一次革命性表现,它体现了经济全球化,以及商业数字化进程中的全新经营思维和经营范式。

《经营前沿座标》丛书

总策划：创视图书策划

和组稿中心

钱晓钧 刘 权

组 织：周 天

目 录

第一篇 总 论

第一章 虚拟冲击波 (3)

工商界正面临着前所未有的变革与挑战,风云变幻的世纪之交,快速反应,灵活机动的经营方式是下世纪企业家们制胜的法宝。近年来,围绕这个问题,一种新型的经营观念——柔性管理正逐渐渗透到各类企业的管理策略中。其中,“虚拟经营”以其独特的魅力而为越来越多的管理专家信奉为实业界竞争中获胜的法宝。一股日渐猛烈的虚拟化浪潮正扑面而来。

一、时代不同了 (3)

二、耐克不倒之谜和虚拟经营 (12)

第二章 价值链和价值流 (33)

面对强劲的虚拟风云,你不禁会问:

虚拟经营的根据是什么?理论基础是什么?

时代不同了,企业应当如何把握自身核心优势,将有限资源集中于一点?

企业应当如何利用计算机化空间,牢牢控制战略环节,而将次要环节虚拟化?

一、价值链 (33)

二、价值流 (43)

第二篇 虚拟经营策略

第三章 同舟共渡——战略联盟策略…………… (63)

世纪之交,一场以大型企业为砝码的重量级角逐正在拉开帷幕。在这场烽烟四起的商战中,多少劲敌握手言和,多少朋友反目为仇。一时间,强强联合,强弱联合成为各商家趋之若鹜的焦点;一时间,战略联盟成为人们津津乐道的热点。

在这个分久必合的大时代,身为大企业,你是否依然希冀独树一帜,唯吾独尊,傲然屹立?身为中小企业,你是否在雾中孤军奋战,以寄人篱下为胜,而甘心扮演散兵游勇的角色?

不要盲目做出“是”或“不是”的选择。看一看中外著名企业的成功经历或经验,这或许对你大有帮助。

- 一、企业发展大趋势——伙伴关系…………… (70)
- 二、虚拟公司——伙伴关系新宠儿…………… (78)
- 三、中小战略联盟…………… (103)

第四章 借鸡下蛋——虚拟生产策略…………… (107)

虚拟生产策略就是借势生产,借用外力对内、外部资源进行整合,从而实现从“无”到“有”的功效,在价值流中,利用自身核心能力,树立起自己的市场地位,达到灵活经营的目的。

这种“借鸡下蛋”的虚拟生产策略是未来信息经济中的优等生,是在今天企业内部从“资本为中心”向“信息为中心”的转变操作中的一个可控的过程。

- 一、没有工厂的制造商…………… (107)

二、“三来一补”的背后	(117)
三、虚拟化与内部化	(124)

第五章 借网捕鱼——虚拟销售策略 (141)

当你——一个精明的经营决策者泛舟于市场大海上,身边放着成桶的美味鱼饵,热切地望着碧波中飘忽的鱼儿时,你会怎样做呢?

或许,你会马上召集伙计,抓紧织网,织既多又好的网,奋力撒向被鱼饵的香味所吸引来的鱼群。

但,如果你不善于织网,或是织网成本太高,又或是捕鱼技术欠佳时,你又该怎么办呢?

不必垂头丧气黯然伤神,不必望鱼兴叹一筹莫展,也不必明知不可为而强自为之。这里向你介绍几种或古老或新鲜,但都为事实所证明的颇为有效的借网捕鱼法,或许能给善悟的你几分启迪吧:

你可以把你的产品品牌等使用权以合同的方式,有偿转让给其他的船家,在同一个商号的旗帜下共同捕鱼,收取一定的转让费,并从其他船家的捕鱼额中提取一定比例的收益——是为特许连锁经营。

你可以寻找几个自备有网、捕鱼技术高超且口碑较佳的船家,向其提供鱼饵,让其在特定的区域内自行撒网捕鱼,共同分享鱼儿的美味——是为代理销售。

地球转得很快,转眼已进入信息时代,国际互联网的兴起,给你提供了一张绝妙的网,一张无形的、巨大的网,通过这张网,你可以自由地向六大洲四大洋各色皮肤的人进行产品宣传、促销、服务等,如同插上了一张翅膀——是为网络营销。

不管是曾经流行的、正在流行的还是即将流行的捕鱼法,只要是于己有利,能以较小的成本捕到较多

的鱼,尽可以大胆借鉴,不必客气。

- 一、漫谈销售网 (142)
- 二、店铺的延伸——代理销售 (152)
- 三、从“一到无限”——特许连锁经营 (175)

第六章 借光照身——虚拟技术开发策略 (191)

在当今社会,科学技术被誉为“第一生产力”,是“智慧之光”。在管理界,科技与管理并重,被誉为“鸟鸟双翼”“车车两轮”,足见技术对于一个企业成功的重要性。

要想不断地开发出新技术,研制出新产品,企业须拥有雄厚的科研力量,但,这样的大企业毕竟只是少数,众多的中小企业却是科研人员匮乏,难以独力开发新技术。而且,在竞争日趋激烈,技术日新月异的当今,即便是巨无霸也似的大集团大公司也难免会力不从心,乏力于开发领先于同行的新技术新产品以确保自己的竞争优势。如此,不妨把眼光投向外界,投向科研院所、大学、投向他国的企业,借外部“智慧之光”来照亮自己脚下的路,一步步走向成功。可谓“借光照身”之法也。

- 一、技术创新与方法论 (192)
- 二、借光之术:技术引进 (204)
- 三、与大学联姻,一条光明路 (214)

第七章 计算机化企业——网络虚拟经营 (225)

互联网络正在覆盖着我们的生活,信息出路也不再遥远,在全球信息化大潮中,互联网络对企业的影响是空前绝后的震撼。

先就几个显而易见的事实来描述一下 20 世纪末

的网络影响吧！

据有关数据显示,到 1996 年底,全球估计有 4000 万个 Internet 用户,有 950 万台服务器成为独立用户电脑直接连接到 Internet 之上,而 1991 年仅有约 30 万台！

Internet 的爆炸性发展带给人们的是更方便、更快捷的通信手段和信息获取方式,同时也是一个巨大的商业机会和一种全新的挑战,它巨大的应用前景和深远的影响也反映在企业经营与经济方面了。

我们今天的大多数企业是为一个不复存在的时代而建立的,但是许多“企业再设计”的尝试和努力遇到的失败经常远远超过了成功。全世界的管理者都在问,“下一步会出现什么?”企业界的下一步是建立一种新型的企业,这种企业充分利用了计算机空间的革命,这是一种灵活的、虚拟的、全球化的、计算机控制下的企业;简单地说,就是“计算机化企业”,一种动态、快速学习的企业,因此,它们不需要进行周期性的再设计。那种创伤累累的企业再设计时代将不复存在,代之而来的是经过设计能不断进化的企业时代。

相应的,计算机化企业将利用网络进行与之相适应的网络虚拟经营,这将是以下篇幅所要阐述的重点。

需要强调的是,所有的经营管理人员必须“考虑计算机企业”,换言之,必须根据计算机化空间,剧烈变化的市场营销,为实进互动而重建的价值流、虚拟企业、灵活的企业间关系,以及新的员工小组等来考虑事业的机会和经营。

网络对企业的革命性影响是巨大的,在网络上进行虚拟经营无疑是信息时代企业选择自己经营方式的最佳选择。

一、无声的革命	(226)
二、企业生态系统	(250)
三、电子虚拟	(260)

第一篇

总论

美国《未来学家》杂志最近发表的一篇文章称，21世纪将是由科学技术大行其道的世纪。

比如说计算机已经发展成为如同自然界的植物和动物王国一般，具有了某种类似人脑的总结与决策的功能，到时候计算机世界就是某种程度的专家系统，不仅政府部门的各项工作要记入到计算机网络，企业决策者们更要通过类似决策战略模拟的软件，以求得经营决策的最佳方案。

该杂志预测，到2010年，全球将有20亿人实现计算机联网，而全球的信息技术联网将使家庭或个人拥有巨大能量，从而选出有效的信息加以利用。当然，这种信息也可用于企业经营活动的多个方面。

对于公司这一传统的组织结构，21世纪将面临着一种被“虚拟”形式取代的可能。因为通过计算机技术和通信技术的有效结合。未来的公司将建立起把分散到各地的成千上万个经济体联系到一起的协作网络，它们可以在世界范围内虚拟运作，经过设计，能够不断地、快速适应变化的环境，而且能在多种水平上不断学习和“演变进化”。

那么，什么是“虚拟”？

第一章

虚拟冲击波

工商界正面临着前所未有的变革与挑战，风云变幻的世纪之交，快速反应，灵活机动经营方式是下世纪企业家们制胜的法宝。近年来，围绕这个问题，一种新型的经营观念——柔性管理正逐渐渗透到各类企业的管理策略中。其中，“虚拟经营”以其独特的魅力而为越来越多的管理专家信奉为实业界竞争中获胜的法宝。一股日渐猛烈的虚拟化浪潮正扑面而来。

一、时代不同了

●明天怎样？

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了时代的主旋律，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——畏缩不前？僵化不变？返回到原地坐等传统势力的回归？——这些都不可取！

界限被无限制的可能性所取代。传统界限包括自然的、技术的、社会的和心理的观念束缚着我们做什么，为什么做，何时做以及怎么做。但是对新时期的挑战者来说，这些都是不存在的，他们只遵循新的规则，他们开拓眼界，加深思考，他们面对不确定的世界，血液里洋溢的是激动和兴奋。

可预知性被不可预知性所代替，预测及事先计划已成为一个危险的过程，它其实是和变幻莫测的市场行为进行赌博，由于客户的需求和你所提供的产品、服务并不相等，所以市场经营的风险就像灰尘一样迷漫在你的周围。

稳定性被不稳定性所取代。经营战略从使组织对未来预期作出唯一反应到作出多种反应，利用博弈论来引导组织的一举一动。当客户的需求提供不定时，过去那种长期不变的生产模式和产品结构就不能使企业追上短平快的万花筒世界。

无形代替了有形。当市场上的所有客户被看作是一个整体时，那么大规模的稳定的工商组织就会与市场企业的经济要求在大范围内发生冲突。当客户的需求，需要满足的愿望变得更加具体、更加复杂、更加难以看到其形态时，那些顽固不化的僵硬的组织仍抱着稳就是好、全即是优的旧观念不放。仅靠这些观念获取成功的日子已如一江春水，一去不复返了。

每一组织都在经历着来自未来的不同冲击波。统一性的

大规模的市场要素以及稳定的、长的市场周期被分化的市场所代替。在这市场中，存在着快速的淘汰，机会稍纵即逝，需要捉摸不定。总之，不稳定性和不确定性成为时代主流，世界变得捉摸不定，投资前景扑朔迷离。

在我们生活的这个时代里，历史几乎没有什么指示的作用。企业为了生存和发展，以往的管理原理及管理方式正逐步被淘汰，我们长期信奉的商业信条和经营理论不再有效，那些根深蒂固的组织原则正在被逐步抛弃，雇员和雇主之间，总部与子、分公司之间，组织与环境之间的各种关系在激流中摆动。

未来的组织的构造并不是旧规则的加强版，它并不是仅仅通过信息技术和高科技电子技术装饰起来的换汤不换药的旧模式。它也不是管理时尚的一种毫无理由的大杂烩，激变的 90 年代，世纪之交，组织的生存和发展向我们提出了思想上，观念上乃至实践上的诸多挑战，要求我们对 What to do? How to do? 和 Why to do? 有一个全新的认识。

对于未来成功组织的性质的理解是一个复杂的问题，它要求我们对组织的结构，参与市场的方法、方式、运行机制及受限于此的各个因素进行全面的仔细考虑，它还要求我们在智能、理念、行为、心理、科学及社会方面有新的观察角度；这使得企业产生一系列的动态的行为方式，得以在激变的环境中繁荣和发展，因为它突破了传统理论中的组织运作界限及旧有的理论模式。

未来的工商企业需要一种进行根本性变革的能力，这种要求远远超出了一般意义上的组织变动，要想在组织的结构、观念、资产、程序、技能、技术等所有方面取得必要的