

对于虚拟经营的探讨*

叶永玲

(浙江师范大学 工商管理学院,浙江 金华 321004)

摘要:论述了虚拟经营的涵义、典型特征与法律特征,使用比较分析方法,把虚拟经营与小企业集群、传统合作、企业兼并、契约型企业集团、企业联盟、网络经营、外包等相关相近概念进行了比较、探讨。

关键词:虚拟经营;信息技术;核心能力;功能虚拟

中图分类号: F273.1

文献标识码: A

文章编号: 1008-5092(2006)01-0048-04

一个时代造就一种经营模式,正是在市场需求、技术范式、管理理念发生重大变革的背景与动因下,20世纪90年代初,美国学者肯尼思·普瑞斯(Kenneth Preiss,1991)等首次提出了以虚拟企业(Virtual Enterprise)为基础的敏捷制造模式,这标志着虚拟经营(Virtual Operating)理论的诞生。此后,查勒斯·汉德(Charles Handy,1995)等进一步扩展了虚拟经营概念涵盖的范畴^[1]。虚拟经营理论是一门实践性很强的学科,受虚拟技术(VT)和信息技术(IT)应用与发展所限,严格地说,目前实业界所进行的尚是雏形的应用,理论界所探讨的也是准虚拟经营(Quasi-Virtual Operating)。那么,虚拟经营的涵义与特征是什么?虚拟经营与网络经营、企业联盟、外包等概念又有什么异同呢?

一、虚拟经营的涵义与特征

1、虚拟经营的涵义

虚拟经营实质上是借力经营,从资源配置角度看,虚拟经营是一种超越常规的管理办法,它突破企业有形的界限,弱化具体的组织结构形式,达到借用外力满足顾客需求的目的。在功能虚拟化的思想指导下,企业管理的视角大大拓宽,资源运筹的外延也从企业内部扩展到外部,从而可以最大限度地综合利用内、外部资源,使多种优势相互

集成,产生出更加强大的综合优势和竞争优势。虚拟经营,是指企业以核心能力或优势能力为依托,为了获得组织自身资源所不具备的功能以实现满足顾客动态需求的目的,通过使用VT和IT与相关企业有选择地进行非产权合作(如外包、联盟等方式)且合作成果使用自身或包含自身品牌的一种运作模式。

虚拟经营包含三层涵义:其一,虚拟经营是顾客导向,对顾客而言是完整的功能,顾客只知道产品或服务是主导或参与虚拟经营的企业提供的,而不管产品或服务背后的实际提供企业或合作企业;其二,主导或参与虚拟经营的企业主要从事自己具有核心能力或优势能力对应的活动,企业本身功能并不完整;其三,虚拟经营使用VT和IT进行非产权合作,一般采用业务外包、企业联盟等运作形式^[2]。

譬如,曼秀雷敦(中山)药业有限公司与E国(中国)有限公司的合作始于2002年底。曼秀雷敦极为重视网络资源及其影响力,而E国有着丰富的B to C电子商务和在线销售经验以及庞大的客户资源。因此,曼秀雷敦将E国作为重点合作伙伴并将E国定为唯一在线销售伙伴。双方在建立网上专卖店的同时,共同针对网络销售特点协商策划了特殊的网络促销活动,效果极为显著。从虚拟经营理论来看,曼秀雷敦的企业价值链的

* 收稿日期 2005-11-21

本文为浙江省社科联2005年重点课题“虚拟企业解密”(浙社科2005-29-12)及金华市社科联课题研究成果。

作者简介:叶永玲(1974-),男,江西九江人,浙江师范大学讲师,管理学博士,研究方向:企业战略管理。

万方数据

研发、生产环节具有优势,E国公司在网络销售环节具有优势,曼秀雷敦作为虚拟经营的发起企业,利用E国公司优势的销售网络和客户资源解决了网站≠订单问题,两个公司形成价值系统优势,共同为顾客服务。

2、虚拟经营的典型特征

虽然国内、外文献对什么是虚拟经营及虚拟经营的特征并没有进行准确、一致的界定,但虚拟经营模式与实体经营模式相比,具有四个典型特征:其一,非产权合作。包括两层含义,一是说明虚拟经营是通过契约进行合作,实现资源的优势互补。二是说明虚拟经营仅指企业之间不涉及到产权的合作部分,超出部分不在虚拟经营探讨范围之内;其二,功能虚拟化。包括两层含义,一是指主导或参与虚拟经营的企业仅保留其具有优势或关键的功能,而将其他的功能外部化。二是指主导或参与企业通过合作获得组织资源本身并不具备的新功能;其三,运作方向性。包括两层含义,一是指虚拟经营运作存在从一些企业角度看算虚拟经营,但从另一些企业角度看可能仍是传统合作的方向性问题。二是指界定企业是虚拟经营还是传统合作取决于合作成果使用谁的品牌;其四,使用VT和IT。包括两层含义,一是指主导或参与虚拟经营的企业使用的沟通与合作工具主要是VT和IT^[3]。二是指不依靠VT和IT而是传统工具的合作严格意义上讲不能算是虚拟经营。

3、虚拟经营的法律特征

虚拟经营客体角度的法律特征主要有两个:其一,虚拟经营因契约而成立。虚拟经营的进行是以成员企业达成合作协议形成合作网络为前提,相互之间不存在股权或行政联系;其二,契约的标的是功能。主导或参与虚拟经营的企业其契约不是一般的劳务或购销标的,而是通过与成员企业的人力、设备、资源的合作获得自己所不具备的如研发、生产、销售、开拓市场等功能。虚拟经营主体角度的法律特征也有两个:其一,合作主体的广泛性。虚拟经营是以合作实现完整功能故其合作主体极为广泛,既包括纵向厂商也不乏横向厂商;其二,合作主体具有多重属性。与企业集团等合作主体在签订合作协议后则不能再与其它企业达成类似协议不同,虚拟经营合作各方可与多个企业形成类似契约关系。

4、虚拟经营研究的意义

虚拟经营从理论进展到实践应用都是一个循
万方数据

序渐进的过程,不可能一蹴而就。从现有文献来看,虚拟经营还处在现象描述阶段,和形式虚拟、产权运作等概念没有很好地区分开,尚没有上升到理论高度。从实践运作来看,虚拟经营还是零散、初步的应用,许多企业还只是把虚拟经营作为一个宣传、炒作的概念。从资源配置角度,虚拟经营强调资源利用而非资源控制,其内向配置的高附加值价值活动与外向配置的低附加值价值活动紧密相连,有所不为而后有所为。从竞争优势角度,虚拟经营追求竞争,强调合作成员企业的价值链协同运作意识,共同营造一个具有竞争优势的价值系统^[4]。当前,比现行Internet快1000倍(1K)的下一代互联网(NGI)正在积极开发之中,随着VT和IT的进一步发展,以合作、借力为理念的虚拟经营运作无疑有着广阔的发展前景,因此,有必要从管理视角而不是技术视角对虚拟经营进行探讨。

二、虚拟经营与相关相近概念的比较

1、虚拟经营与小企业集群

小企业集群资源运筹的外延从企业内部延伸到外部,使得集群内各个企业的优势互相集成,实现集群个体共享群体整体的资源与收益,这与虚拟经营的资源整合的思路是一致的。但两者也不乏相佐之处,其一,小企业集群的跨时、空合作多受地缘、血缘的限制,而虚拟经营合作对象为全球范围,其选择依据主要取决于资源、能力的互补;其二,虚拟技术(VT)和信息技术(IT)的发展使得虚拟经营合作成员企业间的交易成本和合作效率获得质的提高,使得功能虚拟化具有可操作性。而小企业集群则是随着分工与专业化的发展而诞生的,并不因VT和IT的有无而产生质的影响;其三,主导或参与虚拟经营的企业其顾客导向和共同愿景意识非常明确,成员企业贡献各自的资源、功能形成功能突变满足顾客的需求。小企业集群中“市场型”、“中卫型”、“混合网络型”集群都要具体分析是否通过合作获得新功能、合作成果使用个体品牌还是集体品牌、合作方式是契约形式还是股权形式,才能判定其合作的性质。否定小企业集群虚拟经营方式的存在或认为集群式运作即虚拟运作而把集群冠以“虚拟集群”的观点都是不严谨的。

2、虚拟经营与传统合作

合作是虚拟经营的核心内容,虚拟经营离不

开合作,但又不同于传统意义上的合作。其一,虚拟经营是典型的以 VT 和 IT 为工具进行的非产权合作,而传统合作是以各种手段完成的包括产权合作在内的各种合作;其二,虚拟经营的合作除了纵向与供应链上下游厂商间的合作,也不乏横向与竞争对手或潜在竞争对手间的合作。而传统合作多是供应链上下游厂商间的纵向合作,少有与竞争对手或潜在竞争对手间的横向合作(且多是价格联盟、产量联盟等失败的横向合作案例);其三,虚拟经营是通过合作完成价值链环节的能力劣势部分与低附加价值部分的活动,传统合作则往往是价值链活动环节“五脏俱全”,并不因能力的优劣和(或)附加价值的高低而有选择地把部分价值链活动环节整个让渡出去;其四,虚拟合作不同于传统的一次性现货交易(Spot Market),它是功能主导型合作,并且更多地取决于未来机会的开发。虚拟经营通过合作虚拟外部资源来和自身资源进行整合,具有明显虚拟功能的特点。

3、虚拟经营与企业兼并

企业兼并即企业并购(合并与收购 M&A),是实现企业资源优化配置和产业结构升级的有效途径。虚拟经营与企业兼并都能产生经营协同效应、市场份额效应及技术上的竞争优势,并且两者都必须是企业发展到一定阶段积累了一定的能力或资源后方能施行的战略,但是两者的差别也是非常明显的。其一,虚拟经营是典型的契约经营,内敛借力,凭虚拟功能领先市场。企业兼并则是典型的资本经营,规模扩张,靠规模实力占领市场;其二,虚拟经营坚持可以虚拟功能,何必拥有产权。企业兼并则是为了功能去拥有产权;其三,虚拟经营以目标或任务为纽带,合作对象可以是非常广泛的,且能够实现全体成员的双赢。企业兼并受市场和实力影响,兼并对象是极其有限的,往往以主并企业与被并企业一胜一负而告终;其四,虚拟经营通过相对临时、松散的合作方式以较低的成本、较低的风险以不拥有产权的形式实现新的功能,合作企业之间通过契约进行联结,法律程序相对简单,进入和退出壁垒较低,其约束条件较少,非常灵活。企业兼并通过相对长期、固定的合资方式以较高的成本、较高的风险以拥有产权的形式实现新的功能,并购企业之间通过股权进行联结,法律程序相对复杂,进入和退出壁垒较高,其约束条件较多,灵活性差;其五,从决策考虑的时间跨度看,由于操作复杂、交易成本高及股权

约束的特点,企业兼并侧重长期的利益,而虚拟经营多属于机会性的策略联盟,决策考虑的时间跨度偏中短期;其六,目标资源或能力的共享性(共享性越高,倾向于虚拟经营)及与企业核心能力的相关性(相关性越高,倾向于企业兼并)直接影响企业的决策。此外,虚拟经营与企业兼并可以独立运作,也可以同时交叉运作,是一种相互促进、共同提高的关系。

4、虚拟经营与契约型企业集团

契约型企业集团与虚拟经营的比较,首先要具体看集团成员企业之间契约式合作是否聚变出原个体企业所没有的新功能,如果因协作产生了新的功能,还要看协作的成果是用谁的品牌以及看协作是否主要依靠 VT 和 IT。两者是有着较大差别的。其一,契约型企业集团虽然成员企业之间不存在股权关系且联合的紧密度较低,但毕竟在总体的经营与发展目标上具有统一性。而虚拟经营成员企业的决策是高度分散的,没有统一的经营与发展目标。虚拟经营是比契约型企业集团更松散、更临时的合作;其二,同一企业不能同时加入多个企业集团的经营活动,合作主体为单一属性。而虚拟经营只是就某一具体项目进行的合作,合作主体为多重属性;其三,契约型企业集团是企业集团发展阶段上的过渡形式,最终会进入紧密合作即股权式合作。虚拟经营成员企业之间始终是基于某一经营问题的合作,项目结束,虚拟合作群体随之解散,成员企业一般不会发展为控股、参股关系;其四,虚拟经营合作对象真正为全球范围,其合作理念是小即是美,以将大企业的规模优势和小企业的灵活长处兼收并蓄为追求。契约型企业集团合作对象多受地域和行业所限,其合作理念是大就是好,以加入集团“航母编队”而获得规模效应和组合效应为目标。

5、虚拟经营与企业联盟

企业联盟包括两种主要形式:战略联盟(Strategic Alliance)和动态联盟(Dynamic Alliance)。由于企业联盟同样具有虚拟经营的虚拟化组织功能和资源共享功能,一些文献不加以细分而直接把战略联盟看作是虚拟经营的运作形式之一,更有甚者把动态联盟和虚拟经营混为一谈。但显然战略联盟中的股权式战略联盟不是虚拟经营,动态联盟中的共生联盟如没有形成新的功能或牵涉到产权合作则也不能算虚拟经营,战略联盟中的契约式战略联盟和动态联盟中的策略联盟里面的

价格、产量、地域联盟(近年来每每以失败告终的“中国彩电峰会”就是个较典型的价格联盟)也不是虚拟经营。企业联盟和虚拟经营背后的组织结构和价值链结构是有差别的。从事虚拟经营的主体企业为了便于随时随地合作,其组织结构呈扁平化和柔性化趋势,企业内部部分职能空缺,部分职能设置上灵活交叉,同时其价值链环节中许多活动交由外部完成,故其价值链相对较短。而加入企业联盟的主体企业并不是一直以参与联盟为生存之本,故其组织结构并无重大变化,企业价值链相对完整而较长。当前文献多把技术联盟看作是虚拟公司(Virtual Corporation)的一种最典型的组织形式,严格意义上,要界定技术联盟的虚实性质归属,既要看联盟是否使用 VT 和 IT 为主要沟通手段,还要看联盟的成果是用谁的品牌以确定对谁是虚拟经营对谁是传统合作。

6、虚拟经营与网络经营

虚拟经营与网络经营都是基于 Internet / Extranet/ Intranet 和电子商务(EC)等 VT 和 IT 的资源配置方式,不过,前者是内容虚拟,即企业本身没有完整的如研发、生产、销售、满足顾客等功能,而是通过契约,以 VT 和 IT 为辅助工具,与有关企业进行突破产权和组织上有形的界限的合作而实现完整的功能的虚拟方式。后者是形式虚拟,即企业的实体特征如办公大楼、科层组织、工作人员等的绝大部分被网址网页、电子邮件、圆领工人(即 SOHU 一族 Small Office Home Office)所取代,形成物理层面上的企业虚拟化^[5]。网络经营的基本支柱是品牌、流量和内容,虚拟经营对应的则是核心能力、合作和功能。实践中,网络经营的企业不乏虚拟合作,虚拟经营的企业也往往把部分业务放到 Internet 上去运作。网络经营与虚拟经营可以同时并存于同一企业、同一具体业务,运用得当,可以相得益彰,使企业形成运作模式和效益上的良性循环。网络经营的主体是网络企业(也叫互联网公司 Internet Firms),主要包括网络服务供应商(即 ISP 如美国在线)和网络内容供应商(即 ICP 如雅虎),但 ISP 和 ICP 的业务基本上是实体经营。只有网络企业利用自身的品牌或特色或注意力等优势与别的厂商形成 EC 或营销服务等联盟或通过合作获得本不具备的功能时才是虚

拟经营。

7、虚拟经营与外包的比较

外包即资源外化,是企业虚拟其功能的主要途径,也是虚拟经营成员企业之间进行合作的重要方式之一。外包和虚拟经营一样均是并行作业模式,追求的是既定资源或能力条件下的规模经济,两者均为基于核心能力的合作竞争理念,并且都是把企业内部的资源集中在那些具有竞争优势的活动上,而将企业其它的活动交由外部完成。但是外包本身并不等于虚拟经营,更不是虚拟经营的全部和唯一内容。其一,未获得新功能的外包,不能视为虚拟经营。典型的如建筑业和影视业的外包;其二,企业从事虚拟运作时,一些业务如关键技术的开发、新的利基(Niche)市场的开拓或是特定竞争领域的物流配送等不适合外包,但却可以采用策略联盟等其它的虚拟运作形式^[6]。再还有实践中,对于一些对虚拟经营合作机制感兴趣但内心又排斥大部分生产完全依赖第三方的企业决策者来说,外包纵能利用别人的资源为自己的目标服务亦不乐意采用,这时还需要替换别的虚拟运作方式;其三,外包现象早在 VT 和 IT 尚未兴起的 20 世纪中叶即已司空见惯,而且即使是今天引用最多的耐克公司的外包案例,也只字未提其主要是依靠 VT 和 IT 为沟通工具,因此,单从技术角度,外包的概念与虚拟经营还是有一定差距的。此外,外包存在从一个企业(如发包企业)运作方向上看是虚拟经营,但从另一个企业(如接包企业)运作方向上看则是传统合作的问题。

三、结语

虚拟经营进入人们的视野才仅仅十多年,到目前为止,虚拟经营方面的研究还是一种很不成熟很不完整的理论。尽管现有文献对虚拟经营的研究存在诸多的不尽人意之处,但是为后面的学者作进一步的探索提供了有益的启迪。通过对虚拟经营涵义、特征以及相关概念的探讨,旨在帮助我国理论界更准确地理解虚拟经营的本质涵义,实业界更好地借鉴虚拟经营的借力思维。

(下转第 58 页)

客外汇买卖业务、福费廷业务、押汇等形式 ,建议外贸企业根据发生的业务的具体情况 ,选择适当的金融衍生产品来达到规避汇率风险的目的^[2]。

防范汇率风险有多种方法 ,企业的财务管理工作者应根据具体情况 ,在成本效益、风险效益均衡原则中进行科学预测和组合 ,充分把握当前和

未来的金融发展趋势 ,建立防范汇率风险的内部控制管理体系 ,构建适合企业整体发展特点的财务决策框架 ,综合运用各种避险方法。同时 ,深入了解研究国际金融市场汇率走势 ,运用各种金融工具和手段来维护自己的经济利益 ,做出较合理的决策 ,有效地防范汇率风险。

参考文献 :

[1] 孙伯良. 王琛. 郭红兵. 人民币升值问题探析[J]. 渤海大学学报 .哲学社会科学版 ,2004 (5) 85 - 87.
[2] 严雪波. 外汇风险防范方法初探[J]. 对外经贸财会 ,2005 (2) 18 - 21.

Influence of Exchange Rate Regulation on Foreign Trade Enterprises of Our City and Countermeasures

CAO Mei - mei
(Yangcheng Tiandi International Business CO. ,LTD. Jiangsu Yancheng 224003 ,China)

Abstract :The adjustment of exchange rate must affect the growth of economy in the short term ,especially on the foreign trade enterprises. This paper analyzes the effect on the foreign trade enterprises and puts forward solutions to avoid rate risk and remove unfavorable influence.

Keywords :reform of exchange rate forming system ;foreign trade enterprises ;the appreciation of RMB

(上接第 51 页)

参考文献 :

[1] Charles Handy. Trust and the virtual organization[J]. Harvard Business Review ,1995 ,73(3) :40 - 51.
[2] N Venkatraman ,John C Henderson. Real strategies for virtual organizing[J]. Sloan Management Review ,1999 ,40(1) :33 - 48.
[3] Omar Khalil ,Shouhong Wang. Information technology enabled meta - management for virtual organizations[J]. International Journal of Production Economics ,Amsterdam ,2002 ,75(1 - 2) :127 - 134.
[4] Richard Normann ,Rafael Ramirez. From value chain to value constellation :designing interactive strategy[J]. Harvard Business Review ,1993 ,71(4) :65 - 77.
[5] M. Lynne Markus ,Brook Manville ,Caroel E Agres. What makes a virtual organization work[J]. Sloan Management Review ,2001 ,42(1) :13 - 26.
[6] 叶永玲. 虚拟经营战略[M]. 上海 :上海三联书店 ,2004 :40 - 56.

An Exploration into Virtual Operating

YE Yong - ling
(School of Business Administration ,Zhejiang Normal University ,Zhejiang Jinhua 321004 ,China)

Abstract :This paper first probes into the definition ,typical characteristics and law characteristics of virtual operating. Then it compares and explores the virtual operating with relative and similar concepts such as small corporation consortia ,conventional cooperation ,M&A ,corporate group of contract model ,enterprise alliance ,network operating and outsourcing by the comparative method.

Keywords :virtual operating ;information technology ;core competence ;function virtualized