



# 基于虚拟经营的体育用品企业成长模式

梁 强<sup>1</sup>, 张锦年<sup>2</sup>

**摘 要:** 虚拟经营是知识经济时代的产物, 具有对市场全球化、经营一体化和商品经营微利化竞争的适应性。以外包、联盟等为基本形式的虚拟经营方式可实现战略资源的高效整合。体育用品企业通过虚拟经营可以迅速把握市场需求、获取产品进入市场的信道, 实现产品品质和成本控制等竞争优势。体育用品企业要更新传统管理思维, 创新经营模式, 充分认识虚拟经营对企业现代化经营的启发作用和借鉴意义。

**关键词:** 体育用品; 虚拟经营; 核心能力

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2008)04-0050-03

## On the Growth Mode of the Sporting Goods Enterprises Based on Virtual Management

LIANG Qiang, ZHANG Jin-nian

(Tianjin University of Finance & Economics, Tianjin 300222, China)

**Abstract:** Virtual management is a product of knowledge economy. It is compatible with the competition characterized by market globalization, management integration and commodity meager profit. Virtual management based on the basic modes of outsourcing and alliance may realize the highly effective conformity of the strategic resources. Through virtual management, sporting goods enterprises may quickly grasp the demand of the market, gain the information channel for the products entering the market and realize the competition superiority in product quality and cost control. Sporting goods enterprises must renew their traditional management concept, innovate management mode and fully understand the role and significance of virtual management on enterprise modern management.

**Key words:** sporting goods; virtual management; core capability

## 1 目的

加入 WTO 和北京举办 2008 奥运会使得我国经济体制背景、市场竞争态势和对外开放环境都发生了根本性变化。在这样的形势下, 如何提高我国体育用品业在国际分工中的地位, 如何提升我国体育用品企业和体育用品市场的国际竞争力, 是我国体育产业发展必须正确应对的一个重大的战略性问题。以外包、战略联盟等为基本形式的虚拟经营方式可实现战略资源的高效整合。体育用品企业通过虚拟经营可以充分发挥自身优势, 对外部资源和力量进行有效整合, 达到降低成本, 提高竞争力, 以小博大, 加速成长的目的。据介绍, 在品牌虚拟经营方面, 温州的企业早就走出了一条成功之路, 涌现出诸如“美特斯邦威”、“森马”、“拜丽德”、“高邦”等一批知名品牌。而在运动市场领域, 李宁是国内最早实行虚拟经营的国内品牌, 耐克则是国际上品牌虚拟经营战略最为成功的企业之一。本研究目的在于, 以有效推动我国体育用品业的发展为基本出发点, 重点研究体育用品企业如何顺应时代的要求, 更新传统管理思维, 创新经营模式, 充分认识虚拟经营对体育用品企业现代化经营的启发作用和借鉴意义, 探索虚拟经营模式和理念的创新运用。

## 2 方法

本研究以我国体育用品企业为基本研究对象, 依照研究

方向和目标要求, 主要采取三位一体的研究方式: 针对核心内容的不同性质, 选择不同的研究方法, 并配合相应的可操作性研究方案, 进行多角度研究。根据本研究的特点, 在研究方法选择上, 总体上采取了逻辑演绎与历史归纳结合、规范分析与实证分析并举的方法。同时, 在本研究收集整理资料的过程中, 根据需要采取不尽相同的具体研究方法: 文献资料法、调查访问法、比较分析法等具体方法。

## 3 结果与分析

### 3.1 体育用品企业开展虚拟经营的动因

虚拟经营是 1991 年由美国著名学者罗杰·内格尔首先提出来的。是指企业在组织上突破有形的界限, 虽然本企业具有设计、生产、财务、营销等功能, 但是, 企业本身却不必设置执行这些功能的具体的组织实体, 而又能照样完成各种功能任务。也就是说企业仅以优势的、有限的、关键的资源, 将其它功能虚拟化, 通过各种方式, 借助外力进行整体弥补, 仍能实现总体各项功能, 最大效率地发挥其有限的资源的一种经营形式。虚拟经营是企业以品牌、商标、技术、网络、概念和信誉等现代知识经济为特征的新的经营模式(见图 1)。企业在这样的组织形态下运作, 管理决策的重点在于进行整合实现聚变, 创造出超过企业本身力量的竞争优势。可见, 虚拟经营的基本精神在于突破企业自身行政界限, 扩大企业资源配置

收稿日期: 2008-05-03

基金项目: 天津市哲学社会科学规划项目(TJTY07-021)阶段成果; 天津市高等学校人文社会科学研究项目阶段成果。

第一作者简介: 梁强(1977-), 男, 讲师, 主要研究方向: 体育产业。Email: liangqiang2008@126.com; Tel: 13920028933

作者单位: 1. 天津财经大学, 天津 300222; 2. 天津师范大学体育科学学院, 天津 300384



的范围,借用外力,加速自身的发展壮大。它提高了市场的组织化程度,很好地克服了纯粹企业体制下较高的内部组织成本以及纯粹市场形式较高的外部交易成本,使企业之间的古典竞争转化为共生性合作竞争。

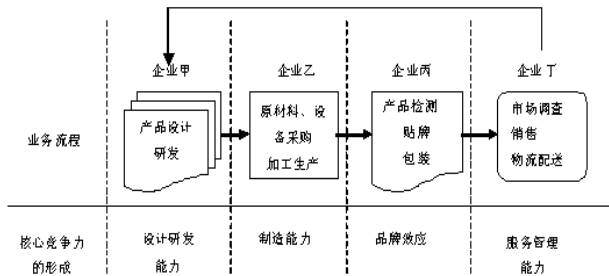


图1 基于虚拟经营的核心竞争力形成模式  
Figure 1 Formation Mode of Core Competitiveness Based on Virtual Management

全球最大的运动鞋制造商耐克公司,取得巨大的成功,除了产品优良的品质性能、精心的广告宣传,以及公司创建者菲尔·耐特极具现代商业意识和开拓精神之外,其选择虚拟经营方式也是重要的因素之一。耐克公司不需要购进原材料,不需要庞大的运输车队,没有厂房、生产线和生产工人这些“实”的东西,其自身价值就在于它非凡的品牌、卓越的设计能力、合理的市场定位以及广阔的营销网络等“虚”的东西。它可以选择市场上最好的制鞋厂家作为供货商,按照耐克总部的设计和要求生产耐克运动鞋,并可以根据市场环境和公司的商业战略需要转换生产基地。虚拟经营的企业运用核心能力,利用外部优势条件,创造出了高弹性的运作方式。以外包、联盟等为基本形式的虚拟经营方式可实现战略资源的高效整合。体育用品企业通过虚拟经营可以实现以下方面的竞争优势:(1)迅速把握市场需求,找到创新市场的缝隙;(2)有效控制成本;(3)有效解决产品进入市场的信道。中国体育用品业是一个非常年轻且发展前景极其光明的新兴产业,可以而且应该通过战略联盟、业务外包、虚拟生产、虚拟销售等方式,进行组织的虚拟化创新,最终实现提高体育用品业的组织化程度和运行效率的目的。

### 3.2 体育用品企业虚拟经营的系统分析

#### 3.2.1 整合资源是前提

实施虚拟经营的企业,其上下游的合作者大都不是依靠产权关系来维系,而是靠无形资产来整合。企业如果没有很强的统率能力和协调能力,就很难保证产品及服务的质量以及合作与协调的高效率、高水平。虚拟经营实际上是一种更高层次的实态经营,对企业应变能力、调控能力、整合能力、创新能力提出了更高的要求,对企业的竞争战略、企业文化、营销方式等提出了新的挑战。耐克公司能够取得这样巨大的成功,除了产品优良的品质性能、精心的广告宣传,以及公司创建者菲尔·耐特极具现代商业意识和开拓精神之外,还在于其直接用外部力量,整合外部资源的强大能力。可见,体育用品企业要进行虚拟经营,企业有自己的核心竞争优势,并不表明就一定能够虚拟经营。虚拟经营的成功还需要有很强的资源整合能力。

#### 3.2.2 核心优势是关键

中国体育用品企业在经济全球化背景不要不断提高自身的素质,必须坚定不移的走国际化发展道路。国际化发展道路不仅包括产品研发和市场营销的国际化,而且包括经营和管理模式的国际化,其中是否具有开发拥有自主知识产权的产品和品牌的能力至关重要。虚拟经营是基于核心竞争力的强强联合,在经济全球化和知识经济的背景下,企业的优势不再体现在“大、全、强”,而主要来自核心能力的培养,这一点是国内大部分体育用品企业所缺乏的。核心竞争力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合,它能使一项或多项业务达到业内一流水平。核心竞争力应具备以下本质特征:整合性、持久性、难模仿性、扩展性和动态性。构建企业核心竞争力,既要在集中公司资源从事专业化开发经营的过程中逐步形成自己在经营管理、技术、产品、销售、服务等诸多方面与同行的差异,又要求不断地进行理念创新,从而形成核心竞争力的关键点,还要求能从竞争对手和市场空缺中寻找机会,建立自己的比较优势,并构建支撑这种优势的潜在核心能力。

#### 3.2.3 塑造品牌是保障

对国内高成长的知名企业而言,我们不仅有劳动力成本的优势,而且还有一定的生产技术和产品质量的优势,应重点转向以质取性和市场多元化,避免单纯地扩大数量和单一市场导致贸易摩擦。同时,进一步把劳动密集型和技术密集型有机地结合起来,增加产品的技术含量,大力实施“名牌战略”。企业的核心优势除了产品质量之外,就是品牌,而品牌是体育用品企业进行虚拟经营的保障。品牌不仅是企业的商品或服务的标志,也是企业的商品或服务的市场信誉、市场占有率和市场竞争力的集中体现。虚拟经营的关键要素之一,就是要创立品牌。对于虚拟经营企业,品牌的创立和企业形象的树立又是密不可分的。塑造体育用品企业品牌的实质是推行一种差异化战略,即通过某种被消费者认可的差异化特质,来获得溢价的报酬。在体育用品品牌经营过程中,塑造顾客导向文化理应是首当其冲,这也是一个品牌从诞生到长盛不衰的必由之路。品牌一旦能把建立社区文化与创造顾客便利优势作为一项长期而重要的工作来建设,品牌也就抢得了先机。这也是当前中国体育用品品牌行销中的可乘之机,可以断言,谁能先将顾客导向文化做深、做透,谁就能占据优势,从而赢得消费者良好的信任。

### 3.3 体育用品企业虚拟经营模式选择

我国体育用品企业与国外同类企业相比,主要的劣势在于高新技术应用与创新方面,而要缩小这方面的差距,就必须避免国内开发国外已经相当成熟的产品和技术,走“技术外取”之路。即企业要站在全球的高度,在发达国家设立研究开发机构,努力推动与发达进行水平分工。通过在发达国家设立专门的技术研究与开发,由此带动整个企业的技术进步和升级,逐步缩短国内体育用品企业与世界领先企业之间的技术差距,形成自己的技术优势。一是充分利用国际著名体育用品公司的技术、营销网络等资源,主动纳入国际著名体育用品公司的全球生产体系,达到以最低的风险,获取适当的利润,通过在“干中学”不断积累知识、经验和实力。二是最大限度地培育自己的体育用品跨国公司,形成自己的全球生产体系,在局部领域实现由



垂直分工水平分工转变,更加有效地发挥自身的比较优势。

### 3.3.1 业务外包模式

这是虚拟企业经营采取的主要形式。浙江温州的美斯特·邦威公司,是目前国内成功运用虚拟经营的典型之一。业务外包的虚拟化合作方式,不仅使得企业不同产品生产的调整成本趋于较低、效率提高,而且还可以推动企业不断顺应市场需求嬗变的态势,降低风险,以及专注于产品设计、行销方面的创新与规划,从而营造企业高度弹性化运作的竞争优势。

### 3.3.2 企业共生模式

企业共生又称之为“共同作业”,即几家企业有着共同的需要,出于对技术保密或(和)成本的考虑,对不愿外包的部分共同出资建立专业化的组织来实现,并共同分享利益,负责成本。如某体育用品企业并不擅长技术研发,由于牵涉到自己的利益又不愿意外包,但也不愿意独立承担培养专业人员的成本,于是可以联合其它企业共同出资成立专门R&D部门,合并后的研发机构不仅方便了自己的需要,而且容易产生规模效益。借助共生优势,完成技术创新、技术改造、新产品开发等工作,以弥补自身研发能力之不足。这种虚拟化的网络合作形式,不仅可以达到节约运营成本的目的,而且还可以达到规模经济的经营成效。

### 3.3.3 战略联盟模式

战略联盟是指不同的企业各自拥有不同的关键资源,而彼此的市场又存有某种程度的区隔或分割,为了彼此的利益以及共同开发市场,遂组成策略联盟,交换彼此的资源,藉以创造新的竞争形势。通过兼并联合和资产重组,加快资本积累和集中,提高研发实力,逐步实现企业集团化、生产规模化、经营集约化、管理现代化。按比较优势参与国际分工是我国体育用品业参与国际竞争的基本形式,但可以有多种模式。一是按传统模式对一般比较优势的发挥;二是纳入国际著名体育用品公司全球生产体系;三是模式目前都有各自的发展空间。但是对国内体育用品企业来说,当前主要是运用好后两种模式。此类通过各种契约而组成的优势相长、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织,不仅可以获得规模经济、范围经济的运营效应,而且还可以抑制过度竞争,通过强强联合共同维护竞争秩序。

### 3.3.4 虚拟销售模式

这是指体育用品企业借用独立的销售公司的广泛联系和分销渠道,销售自己的产品。此类虚拟化的销售方式,不仅可以节省公司的管理成本与市场推广费用,充分利用独立的销售公司的分销渠道以广泛推广企业的产品,促使本企业致力于产品与技术的创新,不断提升企业品牌产品的竞争优势,而且还可以推动销售公司的快速成长,网罗大批的优秀营销人才,不断扩展企业产品的营销网络。但虚拟销售网络的前提是,公司总部必须拥有具有相当市场发展基础的产品,并能以自身的品牌和技术优势保持其稳定性,以防止经销公司另有所图。

## 4 建议

### 4.1 要看到参与虚拟化经营体各方利益目标的差异性

各企业在虚拟经营合作中,尽管有着共同的利益,尤

其是虚拟化程度较高的合作方式,相互间有相同的战略目标,建立了互补型的合作关系,但在实际过程中仍不可避免地会发生经济利益上的冲突,这种现象会削弱虚拟化经营方式的生命力。在这个方面参与虚拟经营的体育用品企业必须有足够的重视。

### 4.2 要防止核心技术优势的流失

参与虚拟经营的有关各方,互相之间总有一定的对于双方来讲存在相对优势地位的能力,特别是技术方面的优势。但随着时间推移,技术优势、高新技术在合作中的推广运用,形成扩散,当技术处于劣势的一方企业完全熟悉了生产工艺,掌握了技术诀窍后,就可能出现这一企业脱离合作群体而单独经营,以取得更大利益的情况。

### 4.3 要尽力避免企业文化的冲突

企业文化是一个企业长期形成积淀起来的能体现企业风格、特性的有关的企业经营思想、理念、管理技术、价值观念等内容,它有鲜明的个性。企业间的合作,其物质性资源的合作相对好处理,而像企业文化这类软资源的合作就很困难,有时会出现不同企业不同价值观和经营理念的冲突,最后往往由于文化上的不和谐而导致合作失败。

### 4.4 要摒弃“大而全”、“小而全”的企业组织结构和地区经济结构

现在我国有一些体育用品企业专业化协作水平低,同类产品生产厂家多等问题仍然较为突出。而且,还有一些地区由于热衷于“填补空白”项目,把建立健全自己的生产体系作为发展的重要目标,因而缺乏重要的分工,盲目发展,重复建设现象时常发生,使得地区部门结构有很强的趋同性。这些都是与虚拟经营的要求相悖的。

### 4.5 要注重诚信为本,建立良好的信誉

虚拟经营企业伙伴关系众多,其中每一个企业都是具有互补性资源能力的核心企业,对整体而言,任何一个合作者都具有独特的功能,不可替代。如果虚拟经营企业的网络成员之间是建立在不完整,甚至扭曲的信用关系基础上时,如出现了相互隐瞒关键性资源、偷窃商业秘密等缺乏信任的行为,就会使得各方无法达到资源、技术的共享,最终导致虚拟经营企业以失败而告终。所以,恪守诚信,树立良好的信誉,是我国体育用品企业运作中的一项根本任务。

## 参考文献:

- [1] 戴维·J·科利斯. 创造公司优势[J]. 哈佛商业评论, 1998 (5/6)
- [2] 胡立君,等. 房地产企业虚拟经营模式及其核心能力构造[J]. 中南财经政法大学学报, 2003 (1).
- [3] 挑战品牌困惑——李宁品牌重塑管理决策[C]. 北京大学管理案例研究中心, 2004.
- [4] 唐纳德·卡茨. 耐克——明星造市[M]. 北京:华夏出版社, 2003.
- [5] 王元勇,王增明. 强势品牌创建与发展[M]. 北京:北京工商出版社, 2002.

(责任编辑:陈建萍)