



全球上千家公司采用的IT战略和成功之道

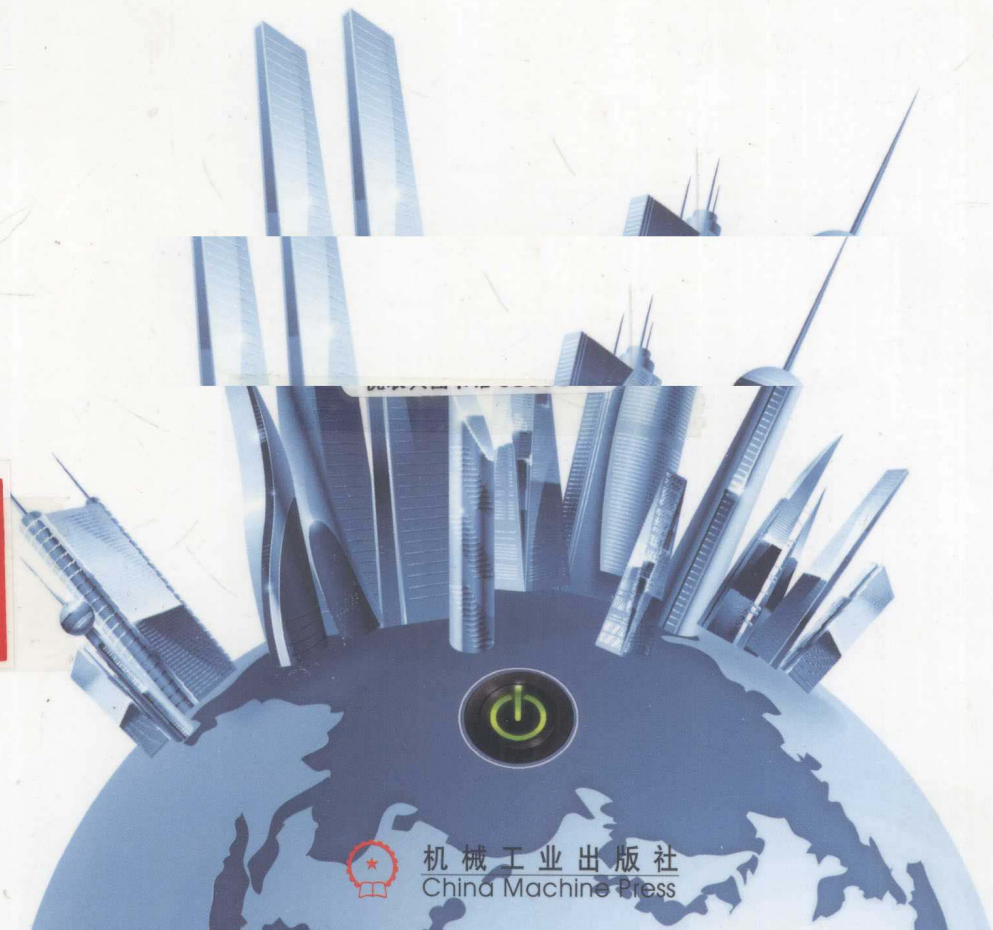
WORLD CLASS IT

WHY BUSINESSES SUCCEED WHEN IT TRIUMPHS

IT真的很重要

世界级公司的成功战略

(美) Peter A. High 著
徐旭铭 译



机械工业出版社
China Machine Press

IT真的很重要

世界级公司的成功战略

(美) Peter A. High 著
徐旭铭 译

WORLD CLASS IT

WHY BUSINESSES SUCCEED WHEN IT TRIUMPHS



机械工业出版社
China Machine Press

在当今的商业世界中, IT 还重要吗? 本书用世界级大公司的战略布局案例, 有力地回答了这一问题。本书介绍了要像世界级公司一样取得成功, 所应采取的 IT 战略及其 5 项原则。本书适合企业领导者、各层次管理者、IT 部门管理者阅读。

Peter A. High: World Class IT: Why Businesses Succeed When IT Triumphs
(ISBN: 978-0-470-45018-5)

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license.

本书中文简体字版由约翰·威利父子公司授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

封底无防伪标均为盗版

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2010-1533

图书在版编目 (CIP) 数据

IT 真的很重要: 世界级公司的成功战略 / (美) 海 (High, P. A.) 著; 徐旭铭译. —北京: 机械工业出版社, 2010. 6

书名原文: World Class IT: Why Businesses Succeed When IT Triumphs

ISBN 978-7-111-30932-1

I. I… II. ①海… ②徐… III. 信息技术 - 高技术产业 - 企业管理 - 经验 - 世界 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 104825 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 陈佳媛

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 9.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-30932-1

定价: 29.00 元

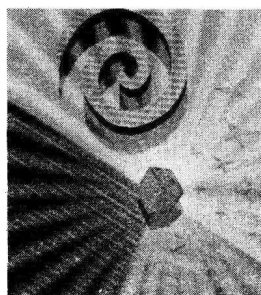
凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzsj@hzbook.com



◎ 译者序

科技使人更轻松；IT 可以助力企业的腾飞。然而，商业公司如何借助 IT 腾飞并获得巨大成功？这是所有企业领导者共同面临的难题。计算机行业最初不是为了商业而生的，它与生俱来的“理工科”性质让它在商业公司里显得非常与众不同。甚至专门有一部《The IT Crowd》的情景喜剧来描绘 IT 部门在公司中的尴尬处境。对于互联网一代之前出生的人来说，要理解 IT 对于提升一家公司生产力的作用并不是一件容易的事情。他们甚至还会对这些整天对着屏幕的怪人，以及他们所提出的方案表现得相当抵触。

本书的作者根据众多世界级公司的成功案例，对这一问题做出了很好的解答。本书所要解决的核心问题就是如何让企业领导者、各级管理者以及其他业务领域深刻地明白：IT 真的很重要。它是众多世界级公司走向成功的战略。IT 人士往往会有一种莫名的骄傲，和公司其他的部门显得格格不入无法沟通。可越是如此，其他部门也就越无法了解 IT 部门的作用。作为 IT 部门的主管，只有解决好这个问题才能称得上是称职的 IT 主管。其次，在互联网时代，IT 的重要性与日俱增，一家公司想要按照传统的经营模式继续生存是很难的，它必须开放心态来拥抱这个改变人类的“新兴事物”。最明显的例子就是书中提到的传统书店和亚马逊，亚马逊的出现彻



底改变了人们购书乃至零售的消费观。公司的领导人必须认识到这一点才能让自己的公司在行业里保持一席之地，否则很快就会被扫地出门的。

书中谈到的另一个问题就是 IT 人员和其他非 IT 人员之间如何进行合作，近年来随着 IT 项目的规模和范围不断扩大，IT 已经渗入到了公司里的各个部门，甚至会和公司以外的团队进行合作。如何沟通就是一项非常重要的问题，相互不了解不但会令项目进展不顺，更会令公司蒙受巨大的损失。

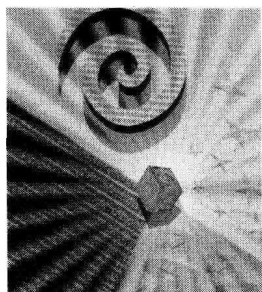
本书针对的读者是企业领导者、各级管理者、IT 部门主管等。作者从事咨询业多年经验丰富，为很多传统行业（比如博彩业）提供过成功的服务。若你相信 IT 技术能为公司带来巨大价值却苦于不得其法的话，本书一定会让你有所启发。

最后，感谢华章的编辑们，没有你们就没有本书。

徐旭铭

2010 年 5 月





序

欢迎一起来探索世界级公司的 IT 战略。不管你的背景如何，你都会觉得这本书易读、有见解，且无论过去、现在还是将来，都能适用于你所在的行业。它无疑将会成为打造世界级公司的 IT 战略这一课题中最具创新的不朽著作。

你可能会好奇究竟什么是世界级的 IT，到底怎样才能打造出来——本书将会满足你的好奇心。你可能想知道要打造世界级公司的 IT 战略需要哪些步骤——通过 Peter 所引用的案例，你也会找到有意义和足以说明问题的见解。你可能已经踏上了世界级公司的 IT 战略的征途，希望能事半功倍，再上一层楼——Peter 的五项原则里所提供的架构能显著加快你的进程。最后，你可能在迈向世界级公司的 IT 战略的路途上走得顺风顺水——那么你能在这里获得肯定，确认自己在做的很多事情都是“正确的”，而且还能做出适当的补充和加强，为你当前的行动“填补空白”。

对每一个 IT 部门，以及每一家公司来说，五项原则都极具价值。读完本书后，你会对世界级公司的 IT 战略“是什么，为什么和怎么做”有更深入的认识，可以将学有所得的东西融入自己的想法里去，进而运用在每日的工作中。只有当你将昨天所学的东西实际运用起来的时候，它才真正是有价值的！



努力成为“世界级”这个目标看起来困难重重——有太多重要的事情要完成。这项挑战看起来绝对是大得不得了！所以当被问及“怎样吃掉一头大象”的时候，就意味着当一项挑战大得吓人时，你应该从何着手呢？我的回答是，“一口一口地吃，并且邀请很多朋友一起来吃。”对比世界级的 IT，Peter 的见解、案例、本书所述的五项原则，再加上他的咨询，绝对都是能帮助一家公司打造世界级公司的 IT 战略的“好朋友”。

无论你当前的状况和执行的状况如何，五项原则提供了一个强有力的框架来概念化、创新、计划、执行并且评估世界级公司的 IT 战略的进程。Harrah's 在以客户为中心的营销舞台上以开发和实现闭环能力而闻名于世。而五项原则的执行（包含了平衡计分卡）为界定和跟踪持续改进提供了一种行之有效的方式，这让 IT 业务的管理取得了巨大成功。稍后会给出一个例子。

不过首先我要坦白：我曾经也是 Peter 在第 5 章里提到的那种会问下面这个问题的人之一，即“为什么协调不是第一优先的原则？”（如果你想了解更多，请翻到那一章仔细阅读。）事实上，在过去 7 年我问过 Peter 好几次这个问题，就在 Peter 完成这本书之前我还问过一次。好在 Peter 一直都非常有耐心，让我能按照自己的节奏来学习，虽然不愿承认，但是很遗憾在这个问题上我领悟得要比想象中的慢。而他在这一点上是“正确的”。其原因如下：

在引入世界级公司的 IT 战略的五项原则之前，Harrah's



在迈向世界级公司的 IT 战略的道路上已经奋斗了 4 年多，我们取得了极大的进步，得到了很多内部以及外部的认可。因为我们的 CEO——Phil Satre 的一句话才让我们从 20 世纪 90 年代末开始了这段征途。他在视察我们尝试和商业部门合作的工作时引用了《圣经》里的一句谚语，“医人者不自医”，在成为世界级的道路上折戟沉沙的 IT 部门需要反省自己。除了这个自我进步的挑战之外，我们的道路上还有一项战略性的任务，就是要增强 Harrah's 的竞争力。当我们设立好这个目标后，我们建立起 IT 部门和流程来具体化 Harrah's 要改善竞争力所必需的营销和运营能力。一个关键的贡献因素是两条哲学理念的体现，站在商业的角度上，“能衡量的东西就能管理”（what gets measured gets managed）以及“把正确的事情做好”（doing the right things, right）。我们最初的计分卡主要针对的就是人员、项目以及以商业为中心的价值创造。经过多年的切实进步，我们在设定整体商业战略、微调战略并建议修改上面赢得了“一席之地”。到了 2002 年，Harrah's 的商业战略事实上受到了很多 IT 的影响，甚至有时候就是由 IT 职能来驱动的。IT 和商业部门之间协调非常紧密和可观。

不过，我们最大的优势（和商业部门保持伙伴关系并且有效地管理项目和资产）实际上创造出了一种未被认识的不平衡，它无声无息地威胁着 IT 不断稳定输出商业价值的能力基础。

回想起来，我们并没有在整个基础设施上投入足够的精力。我们太注重（也很擅长）从商业的角度输出价值，认为

面向商业的活动的重要性远远比基础设施活动的重要性要高。当我们实现了本书里描述的世界级公司的 IT 战略计分卡时，在基础设施那部分里有太多的“空白”和“无法衡量”。这些评估揭示了我们对灾难恢复和业务持续的忽视令人震惊，而这几乎完全是属于 IT 部门而不是商业部门的领域。了解到这一点后，我们证实了这些领域确实是没有得到足够的关注，所以资金投入也非常不够。更糟的是，对这些领域的忽视威胁到了公司在发生毁灭性的 IT 灾难时继续营收的能力。

因为我们输出的商业价值都有详细记录，和商业部门的伙伴关系也非常紧密，而且还有一种很强的“绝不什么都不做”的信念，所以为了回应这个“发现”，我们马上提出了一个切实的商业案例，并在很短的时间里得到资金来纠正这个不平衡。幸好在我们没有准备好恢复和持续运作的时候没有遇到这样的瘫痪情况。在你通向世界级公司的 IT 战略的道路上，一定也会遇到类似的让人大吃一惊的情况！

在你实现世界级公司的 IT 战略原则的时候，你的体验或许会和 Harrah's、United Airlines、McKesson、Best Buy，或者其他在 Peter 的书提到的公司都不尽相同。关注的焦点可能会变化，面临的挑战可能也不一样。但是，世界级公司的 IT 战略的这五项原则所提供的框架却为如何增强你现在的位置指明了方向：从什么时候开始，从哪里开始？

我们都知道：只有成功才能孕育成功。一个迈向世界级的 IT 部门不但能影响它自己的战略和行动，还能因为它的成功对整个公司产生巨大的影响。因此，IT 部门的成功能够以

榜样的方式领导公司前进。用结果和榜样来领导大家吧！

巨大的成功往往不是一个人、一组战略或原则的功劳。真正伟大的成果都是来自通力合作的团队努力以及整个团队想要成为“世界级”的信念。伴随这种信念而来的努力是一种非常强大的动力，推动 IT 专家们努力成为世界级或保持世界级的水准。在 Harrah's，我们打造了一系列世界级的 IT 和商业能力，它们都是为了追求世界级的商业成果。虽然刚开始的时候，我们离世界级公司的 IT 战略的目标还很遥远。但是我们每个月、每年都在不断向着目标前进。正如 Peter 所说，一项原则的出色表现能够补充、增强和支持其他原则。在这里，迈向世界级公司的 IT 战略的信念和努力强化的是原则 1，进而在整个 IT 部门里发展出一种生生不息的良性循环。

虽然有很多人和我一起系统化地在整个 IT 和商业部门中推动这些方法和项目，在这里还是要特别感谢一些我的同行：Bruce Rowe、Pat Watts、Tracy Austin、Tim Stanley、Rich Mirman、David Norton 和 Gary Loveman。当然最后还要感谢 Eileen Cassini，你富有灵感、热情，坚定地相信赢得资金、思想以及（最重要的）IT 人才的心才是打造世界级公司的 IT 战略的必要条件。除了商业部门里的关键领导和一大群 IT 人才以外，这个团队还打上了难以磨灭的 IT 印记，不但包括 Harrah's，还有很多立志想要通过追求世界级公司的 IT 战略来贡献真正商业价值的 IT 人才。

最后，我有时候会想，要是能再早一点遇到 Peter，再早一点拥抱这五项原则，我们的进步能有多大。我们很多早期



的进步都是通过经验来不断获得的。幸运的是，由于我们的IT同行的不断努力，我们的经验相当丰富。尽管大多数时候我们都能把注意力放在正确的事情上，但是有时候我们也会出现偏差和错漏。本书提供了一个规范的、整体的、实用的、“久经考验”的以及有抱负的方向，来指导和评估迈向世界级公司的IT战略的进程。你不需要先驱指导就可以（为你的公司）开拓进取！

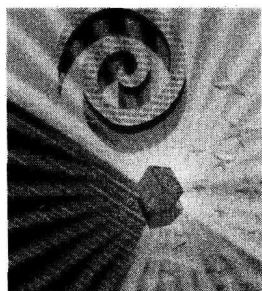
所以请放轻松，开始这段收获丰富、但永不停歇的世界级公司的IT战略旅程吧。

John Boushy

美国内华达州拉斯维加斯

2009年7月





◎ 作者简介

Peter A. High 是 Metis Strategy, LLC 的创始人和总裁，这是一家提供商业以及信息技术策略的咨询企业，于 2001 年成立。他擅长公司策略、商业部门策略、信息技术策略以及本书中的原则所覆盖的一切领域。

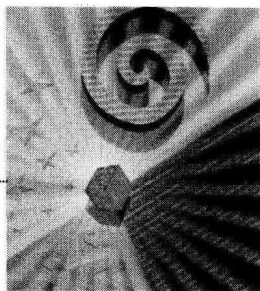
Peter 在公司成立后的数月之间就发展出世界级的 IT 战略，他和他的同行们帮助很多公司都实现了世界级的 IT 战略，它们横跨的行业包括了金融服务业、保险业、业务流程外包、零售业、医药产业、保健行业、旅游运输业以及媒体等。Peter 为来自美洲、欧洲、亚洲和非洲的商业和 IT 主管们提供了很多咨询服务。

Peter 曾在很多顶尖商业学院讲学，其中包括乔治城大学的 McDonough 商学院和华盛顿大学（西雅图）的 Foster 商学院。他还主持了一档收听率相当高的播客 “Metis Strategy’s Forum on World Class IT”。Peter 还经常在《Information Week》和《CIO Digest》上发表文章。

Peter 毕业于宾夕法尼亚大学，拥有经济学和历史学学位。他和妻子及两个儿子一起，生活在马里兰州的切维蔡斯。你可以通过以下方式联络到他：peter.high@metisstrategy.com。



致 谢



2002 年 1 月的时候，我有幸和 Harrah's Entertainment 的资深副总裁和 CIO John Boushy，以及即将接任 John 的 Tim Stanley 一起合作。Harrah's 在美国一直以来都拥有一个很出色的 IT 部门。这个 IT 部门在整个公司里都得到了高度评价，甚至很多商业部门里的人都想转过去。即便是在今天，对大多数公司里的员工来说这也是一条不常见的职业发展道路。

这家公司的人员损耗水平一直都相当低。哪怕是在 dot-com 泡沫期间（结束了一年还不到），其 IT 部门也只流失了很少的员工，这是相当不简单的。因此，这个优秀的 IT 部门拥有了一份长长的群体回忆（collective memory）。然而 John 和 Tim 意识到，这个部门的成功实在太依赖这份回忆了，如果有人离开，就会缺乏适当的流程来继续支持其出色表现。所以他们就找到我，希望我能帮助他们构建一套理论方法来解决这个问题。本书中的原则也因此逐渐成形。世界级公司的 IT 战略诞生了。自从世界级公司的 IT 战略诞生以来，我已经和很多公司合作过，我知道 Harrah's Entertainment 在通向世界级公司的 IT 战略的路上起点很高，因为他们早已经在出色的领导者的管理下做出了很多成绩，John 和 Tim 一直都是我心中 CIO 的楷模。我非常荣幸能继续和 Harrah's 的 IT 部门保持合作关系。



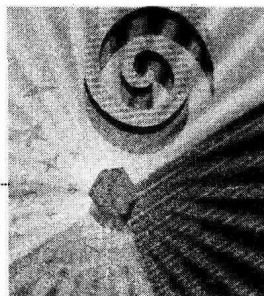
我在 2008 年的 11 月开了一档叫做 “Metis Strategy’s Forum on World Class IT” 的播客。很荣幸地在节目里和很多我的客户、朋友们探讨了本书中所论及的原则。其中有很多来自商业界和学术界 IT 主管们的优秀案例，我从中也摘取了一些放进了这本书里。

此外，我还有幸和很多理论方法的专家做同事。Melanie Drouet 自从世界级公司的 IT 战略理论成形、进而为 Harrah’s 定义原则之时起就和我一同工作。Laurent Guinand 在精炼很多细节原则方面扮演了重要角色，这些原则将会本书中详细介绍。另外，Chris Davis 为本书提供了珍贵的研究。Christian Dully 在世界级公司的 IT 战略的工作上做了大量的研究工作，不仅如此，他还积极参与了我们播客的制作，在此我非常感谢他的努力。同时，我还要感谢 Alex Kraus，在过去 5 年里他是最主要的合作伙伴。我非常感激他给我的支持和指导。

我还要感谢 Jossey-Bass 出版社的同仁们，是你们让这本书得以顺利出版。特别是要感谢 Rob Brandt、Dani Scoville 以及 Kathe Sweeney。他们不但让本书如期发行，还就如何组织我的思路给出了很多很好的建议。

最后，我要感谢我的妻子 Michelle 和我的儿子——Alex 和 David。在创作过程中，我没能像往常那样陪伴你们。有你们在身边是幸运的，你们的支持和爱是我生命的全部意义。

引言^①



20 世纪 70 年代以前，计算机和电子技术与我们大众的生活几乎是没有什么关系的。汽车还没有计算机化，传真机只是刚刚起步，而最重要的个人计算机根本还未普及。梦想以 IT 为事业的都是那些碰巧接触到这些技术的人。比如微软的创始人比尔·盖茨和保罗·艾伦就是因为一起进入了西雅图的湖滨学校，而这家学校有一台分时的 PDP-10 计算机，这才让他们能够学习编程，并且能够梦想那些后来对我们所有人产生巨大影响的事情。

今天的科技已经无处不在。我们可以被 MP3 播放器上的闹钟叫醒，拥有由电子计时器操作的咖啡机，通过全球定位系统（GPS）来导航，在到达机场之前登记航班并选择座位，无论身在世界何处都能通过黑莓和同事们收发 E-mail 等。

就我们每天接触到的科技来说，今天我们每个人都可以说是技术专家。而且越是年轻的人越是如此。在我高中以前家里是没有计算机的，可是我的孩子在他们刚学说话的时候就已经开始使用计算机了。下一代的孩子正在变成哈佛商学院的荣誉教授 Richard Nolan 所说的“数字化人类”（Digital Native）^②。科技已经深入他们的 DNA，其结果绝对是意义深

① Peter High, “Metis Strategy’s Forum on World Class IT”, 对 Richard Nolan 的播客访问, 2009 年 3 月 12 日。

远的。

在公司里也能发现类似的演变轨迹。进入 20 世纪 80 年代后，技术主管们基本上遵循的都是一条典型的职业路线。他们在大学里可能是读工程的，第一份工作是在某家以技术为中心的企业里任职，然后慢慢爬向公司高层。就算爬到了技术部门的最高点，他们也没法在公司里和其他部门的主管平起平坐。更糟糕的是，CIO 的平均任期大概只有两年。难怪 CIO 有时候会被戏谑为“Career Is Over”（即职业生涯到此为止）的简称。

那时，IT 主管们通常都负责监督那些辅助后勤工作的系统的开发。他们可能自己开发了一套财务系统，或是某种记录员工工时的系统。当然这些都是非常重要的工作，不过 CIO 一般不会被邀请参加战略研讨会，而通常公司的远景都是在那里讨论的。他们不会想要去创新来帮助销售人员更好地理解客户，也不会对客户自己使用的系统发表任何意见。坦白说，客户根本不会期望接触任何技术。那个时候还没有 Internet，没有自助加油站或者杂货店的自助通道。也没有什么人知道 ATM 机。

20 世纪 70 年代末到 80 年代初是一个转折点。个人计算机开始获得关注了。答录机成为了家庭必备品，大家都开始用 VCR 从电视里录节目、看电影。CIO 们开始从商业活动中获取显著的价值，虽然这些价值通常都是以削减成本的形式存在的。自动化正是在这段时期开始迅速地取代了手工劳动的地位。



到了20世纪90年代，一项重大的科技发明跃进了人们的日常生活中，那就是互联网。很多人将1995年8月网景公司（Netscape）上市作为分水岭。互联网所提供的资源提高了研究的效率，把全世界的信息呈现在你的面前。无论是个人还是企业，只要连上互联网就能将那些没有的人远远甩在身后。

20世纪90年代末，我当时在一家主攻电子商务策略的公司里做咨询师。我们公司里都是横跨商业和技术两个行业的精英。那时候非常激动人心，很多企业的领袖（他们的公司已经成功运营了数十年）都不安地发现市场份额居然受到一些新生公司的蚕食。其中最突出的例子就是亚马逊（Amazon）正在不断地从老牌的竞争对手 Barnes & Noble 和 Borders Books 那里抢占市场份额。术语“亚马逊化”（Amazoned）开始流行起来，它专指那种不知道从哪里冒出来的小公司，崇尚技术，十分灵活，能从那些笨拙的、充满勒得分子^①的公司手上夺走市场。

就此引发了CIO革命。突然之间，CEO们将他们最好的CIO都打发出去寻找具有商业头脑的技术人才。很多CIO们开始直接向CEO报告而不再向CFO或者COO报告。那些既懂得盈亏是怎么回事，又明白0和1的CIO坐上了掌权的位子，从技术的角度对商业施加影响。同时，CEO也开始对技术另眼相看，并逐渐将它们纳入长期的战略计划之中。

① 这里用的词是“Luddite”，所谓的勒得分子指的是那种害怕和厌恶新技术的人，特别是会威胁到现有工作的新技术。——译者注

