

公司信息战略与管理

Corporate Information Strategy and Management (Eighth Edition)

Lynda M. Applegate
Robert D. Austin
Deborah L. Soule

(美) 林达·M.阿普尔盖特
罗伯特·D.奥斯汀
德博拉·L.索尔 著
于军 王彬 译

(第八版)

Mc
Graw
Hill

Education

工商管理经典译丛

“十一五”国家重点图书出版规划项目

公司信息战略与管理

Corporate Information Strategy and Management

(Eighth Edition)

Lynda M. Applegate

Robert D. Austin

Deborah L. Soule

(美) 林达·M.阿普尔盖特

罗伯特·D.奥斯汀

德博拉·L.索尔 著

于军 王彬 译

(第八版)

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

公司信息战略与管理 / (美) 阿普尔盖特 (Applegate, L. M.), (美) 奥斯汀 (Austin, R. D.), (美) 索尔 (Soule, D. L.) 著; 于军, 王彬译. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 6 (工商管理经典译丛)

书名原文: Corporate Information Strategy and Management

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0005 - 6

I. 公… II. ①阿…②奥…③索…④于…⑤王… III. 公司 - 企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 097478 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2008 - 385 号

Lynda M. Applegate, Robert D. Austin, Deborah L. Soule: Corporate Information Strategy and Management (eighth edition) .

Original ISBN: 0 - 07 - 340293 - 1

Copyright © 2009 by The McGraw - Hill Companies, Inc.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese abridgement is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Dongbei University of Finance and Economics Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2010 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Dongbei University of Finance and Economics Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字删减版由麦格劳—希尔 (亚洲) 教育出版公司和东北财经大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内 (不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾) 销售。

版权©2010 由麦格劳—希尔 (亚洲) 教育出版公司与东北财经大学出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm × 260mm 字数: 245 千字 印张: 12 插页: 1
2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 刘贤恩 孙 平 责任校对: 王 娟
封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0005 - 6

定价: 32.00 元

作者简介

林达·M. 阿普尔盖特 (Lynda M. Applegate), 是哈佛商学院工商管理专业的教授, 是企业家管理系主任, 哈佛商学院业主管理培训班的副主任。在加入哈佛商学院之前, 她担任多个学科的研究工作和行政管理职位。阿普尔盖特的研究和最近的出版物重点阐述了信息技术对于行业、市场和组织的影响。1999 年, 她因为教学创新荣获哈佛商学院著名的阿普加奖; 1992 年, 因其优异的研究成果获得该学院的贝罗尔奖。阿普尔盖特博士是一位活跃的国际咨询大师, 属于某公开上市公司的董事会和顾问委员会成员。她曾供职于纳斯达克和世界银行的全球发展门户的顾问委员会, 还是麻省科技领导协会 (Massachusetts Technology Leadership Council) 的理事会成员。20 世纪 90 年代末, 她参加了蓝丝带小组, 参与制定了有关信息时代经济的国家研究计划, 并参加了克林顿总统的关键资讯基础建设保护顾问团的圆桌会议。

罗伯特·D. 奥斯汀是哥本哈根商学院的管理创新和变革专业教授, 是哈佛商学院 (HBS) 的技术和运行管理专业副教授。他为首席信息官们主办过哈佛商学院行政管理培训班, 发表论述、案例达一百多篇, 其中有些获得国际大奖。他曾写过几部专著, 与人合著或合编过一些作品, 最近的著述包括《信息技术领导人的冒险》(*The Adventures of an IT Leader*), 一部有关信息技术管理的小说。在成为大学教授之前, 他担任某大型跨国公司的信息技术经理, 同时, 他也是位活跃的编辑和顾问, 曾供职于多家学术团体和公司。

德博拉·L. 索尔是一位独立咨询师和哈佛商学院的助理研究员, 在哈佛大学担任高级管理层学习联盟的市场调研经理。她在跨国部门担任过管理顾问, 专业从事信息系统问题研究, 是化工行业的信息系统专家。索尔博士的研究和咨询服务主要指向于组织中的合作和创新工作, 尤其注重信息技术的角色、领导力、多种知识和分散背景。她曾设计和主讲过信息技术管理领域和产品开发的研究生管理课程, 并为管理从业者提供了在创新、变革和知识管理方面的合作与学习经验。

序 言

《公司信息战略与管理》一书论述了信息技术如何促进组织以全然不同并且更加有效的方式从事生产经营活动。在商业环境中，网络化和持续不断的创新引发了天翻地覆般的变化。供货和销售的新渠道正在大量涌现，新的电子市场和交易场所也大量产生。公司及其所处行业的基础设施已经发生了明显的变化。

这是一个变化迅速的全球化现象。对于稳健的公司，这种现象所导致的挑战一直是严峻而普遍的。在很多情况下，这些变化不仅威胁到公司的竞争力，而且还威胁到公司的生存。公司的管理人员肩负重任，因为他们不但要弄清所面临的这些挑战，跟踪事件的进展，还要制定明智的决策和计划。

本书的目的是帮助读者更透彻地了解 21 世纪技术对商业决策的影响。本书从管理人员的角度论述了今天的挑战，着重阐明了全世界的公司管理人员所面临的问题和制定的决策。

本书通过一个导论、三个模块和一个结束语，向读者展示了大量论述。第 1 模块就信息技术对行业、市场和组织的影响而展开论述，其中包括商业模式设计和战略定位问题，并解释了 21 世纪的信息技术如何提供改变市场/行业结构、实力和关系的机会。这一模块还论述了信息技术对组织能力的影响，最后列举了旨在阐述信息技术的商业案例，阐释了如何衡量商业价值和管理。第 2 模块将读者的注意力引向商业和技术的联系运行问题，同时探讨了网络化技术基础设施。第 3 模块关注信息活动的领导和管理，重点是边界问题，即四个关键组成部分：商业管理人员、信息技术管理人员、用户和信息技术合作伙伴——合力利用技术创造可持续的优势。结束语概括了本书的关键构架、观点和课题。

本书提供的资料源自 20 世纪 70 年代初在哈佛商学院所进行的实地研究结果。在此我们向约翰·麦克阿瑟、吉姆·克拉克和杰伊·莱特表达诚挚的谢意，他们不惜牺牲时间和精力，为我们提供了完成此项工作所需要的资源。

尤其要感谢在研究期间为我们献计献策、付出了大量工作时间的管理人员。没有众多管理人员的大力协助，这本书的完成也是不可能的。

还要感谢哈佛商学院的同事们提供的观点和建议，尤其是吉姆·凯什、阿兰·迈考马克、安德鲁·迈克、吉姆·迈克肯尼、沃伦·麦克法兰、理查德·诺兰、凯什·里根以及大卫·阿普顿。此外，还要感谢我们的博士生、本科生和研究人员所做的宝贵工作。我们衷心地感谢南茜·巴雷特、阿拉斯戴尔·布朗、玛莉迪丝·卡拉、伊丽莎白·柯林斯、马克·考利、米丽萨·戴利、布赖恩·德拉西、李格兰德·艾利布

什、西瑞克·艾丝卡尔、大卫·李、马克·曼德、菲利普·曼德罗、汤姆·罗德、玛莉·路特利、弗雷德里克·索尔、艾琳·苏利文、乔治·威斯特曼和弗瑞德·杨。

我们还要感谢哈佛商学院研究中心主任们的大力支持，包括加利福尼亚研究中心的克里斯蒂娜·达沃尔、拉丁美洲研究中心主任克里斯托弗·亨瑞、亚洲太平洋研究中心主任加米利·唐及全球研究中心行政管理主任加利·克努。感谢我们最亲密的朋友和同事阿兰·美瑞，他给我们提供了许多技术细节的重要复查，尤其在计算机安全那一章。最后，还要感谢本书的编辑，汤姆·卡梅隆、杰菲·卡芬、莫丽·多纳、佐雅·奥玛森、布鲁克·斯潘以及莫丽·苏达克，他们给我们提供了许多行政方面的支持。

林达·M. 阿普尔盖特
罗伯特·D. 奥斯汀
德博拉·L. 索尔

目 录

导论	1
----------	---

第 1 模块 IT 和商业优势

第 1 章

商业模式的理解	7
---------------	---

1.1 概述	9
1.2 分析战略	10
1.3 分析能力	11
1.4 分析为所有利益相关人创造的价值	13
1.5 商业模式的演进	15
1.6 小结	16

第 2 章

信息技术对商业模式的影响	19
--------------------	----

2.1 分析 IT 影响	20
2.2 机会寻求	23
2.2.1 IT 能改变竞争的基础吗?	24
2.2.2 IT 能改变供求双方关系的本质和 实力对比吗?	25
2.2.3 IT 能打造进入市场的壁垒吗?	27
2.2.4 IT 会增加行业转换成本吗?	29

2.2.5 IT 能否增加原有产品和服务的价值， 或者创造新的产品和服务？	30
2.3 风险管理	32
2.4 小结	32

第3章

信息技术对组织的影响	35
------------------	----

3.1 新能力的需要	36
3.1.1 历史正在重演吗？	38
3.1.2 从错误中学习	39
3.2 信息技术对能力的影响	41
3.2.1 信息技术能够促进敏捷性和控制吗？	41
3.2.2 信息技术能够促进责任感和协调性吗？	43
3.3 小结	45

第4章

信息技术的推广	47
---------------	----

4.1 “传统”心态的局限	50
4.2 “信息技术商业价值”的心态：创造机会	52
4.2.1 信息技术的采用会带动成本的节省吗？	52
4.2.2 信息技术可以用于驱动收益的增长吗？	54
4.2.3 信息技术的使用能够增进资产效益吗？	57
4.2.4 信息技术能用于创造可持续的优势吗？	59
4.2.5 开发信息技术商业案例	60
4.2.6 结束循环	61
4.3 小结	62

第2模块 IT 商务

第5章

信息技术基础设施的理解	67
-------------------	----

5.1 变革的驱动因素：芯片更优质，传输管道 容量更大	69
5.2 因特网网络基础设施的基本组成部分	72
5.2.1 网络的技术要素	73
5.2.2 处理系统的技术要素	76

5.2.3	辅助设施的技术要素	79
5.2.4	因特网网络的运行特点	81
5.3	因特网的兴起：商业的需要	82
5.3.1	实时运行基础设施的出现	83
5.3.2	系统运行受到更大的威胁	84
5.3.3	新的网络服务提供模式	85
5.3.4	管理好“过去遗留的基础设施”	86
5.4	因特网网络基础设施的前景	87
5.5	小结	87

第6章

信息技术服务的安全性和可靠性 89

6.1	有效性运算	91
6.1.1	组件串联的有效性	91
6.1.2	冗余度对有效性的影响	93
6.2	高有效性的辅助设施	94
6.2.1	不间断电源供应	94
6.2.2	物理安全性	95
6.2.3	气候控制和灭火装置	95
6.2.4	网络的可连接性	95
6.2.5	帮助桌面和事故响应程序	95
6.2.6	N + 1 和 N + N 冗余	96
6.3	保护基础设施安全，防止恶意威胁	97
6.3.1	威胁的分类	98
6.3.2	防御措施	103
6.3.3	安全管理框架	106
6.4	对基础设施的有效性和安全性的风险管理	108
6.5	事故管理和灾难修复	109
6.5.1	事故发生前的管理	109
6.5.2	事故发生中的管理	110
6.5.3	事故发生后的管理	111
6.6	小结	111

第7章

各种信息技术服务提供的管理 113

7.1	新的服务模式	115
-----	--------	-----

按需定做、服务化软件、实用计算和网络 计算模式.....	118
7.2 通过增加的外包服务来管理风险	119
一个增加外包的例子：主机服务.....	121
7.3 管理与服务供应商的关系	123
7.3.1 选择服务供应的合作伙伴	123
7.3.2 关系管理	126
7.4 大规模外包协议的管理	128
7.4.1 为什么公司要建立大型外包关系	129
7.4.2 大型外包联盟的规划	130
7.4.3 联盟的管理	131
7.4.4 大规模的外包：成为时尚	131
7.5 管理遗留下来的系统	132
7.6 信息技术基础设施资产管理	134
7.7 小结	135

第8章

信息技术项目提供的管理	137
-------------------	-----

8.1 实施风险的来源管理	138
8.1.1 项目实施期间的“坡度”管理	139
8.1.2 投资组合风险	141
8.2 项目实施的管理	142
8.2.1 开发方法	142
8.2.2 适应性方法	143
8.2.3 适应性方法和变革管理	144
8.3 项目管理过程中的一致性和灵活性	145
8.4 小结	146

第3模块 信息技术领导力

第9章

信息技术功能的管理	149
-----------------	-----

9.1 企业管理的实质	150
9.1.1 好的企业管理的益处	151
9.1.2 IT 管理简介	151
9.2 寻求更佳 IT 管理的推动力	152

9.2.1	IT 的商业价值	152
9.2.2	对信息技术影响的认识	153
9.2.3	信息技术作为公司管理和合规审查的 助推器	154
9.3	有效的信息管理的益处	157
9.4	信息技术管理的范围和惯例	158
9.4.1	信息技术与业务的协调性	158
9.4.2	投资价值	159
9.4.3	项目提供	160
9.4.4	服务提供	160
9.4.5	资源管理	160
9.4.6	信息技术应用效果的衡量	161
9.4.7	风险管理	161
9.5	信息技术管理的设计：关键的成功因素 和好的做法	162
9.5.1	有意的但极为简单的设计	162
9.5.2	董事会的领导	162
9.5.3	董事会参与管理	163
9.5.4	清晰的所有关系但是广泛的参与	163
9.5.5	实施执行但要考虑例外情况	164
9.5.6	明确收益和目标预期	164
9.5.7	实施的目的是循序渐进，不是剧烈 变革	165
9.6	小结	166

第10章

信息技术功能的领导	167
-----------------	-----

10.1	理解信息技术在公司内部的角色	168
10.1.1	支持型	168
10.1.2	工厂型	169
10.1.3	转向型	169
10.1.4	策略型	170
10.2	认识信息技术角色的过渡	170
10.2.1	转向过渡	170
10.2.2	工厂过渡	171
10.2.3	战略过渡	172
10.3	信息技术角色变化中的压力管理	172
10.3.1	由管理到创新过程中的压力管理	173

10.3.2	信息技术业务关系的管理.....	173
10.4	信息技术角色的领导方法.....	174
10.4.1	支持型：为低成本稳定和逐步改进而 组织.....	174
10.4.2	工厂型：为工厂型效率和可靠性而 组织.....	174
10.4.3	转向型：为实验和快速利用而组织.....	175
10.4.4	策略型：为运行规范和业务敏捷性而 组织.....	176
10.5	小结.....	178
		
	结束语	179

导 论

本论共分四章，第一章为总论，第二章至第四章为分论。

第一章为总论，第二章至第四章为分论。

第二章至第四章为分论，第五章为总论。

第五章为总论，第六章至第八章为分论。

第六章至第八章为分论，第九章为总论。

第九章为总论，第十章至第十二章为分论。

第十章至第十二章为分论，第十三章为总论。

第十三章为总论，第十四章至第十六章为分论。

第十四章至第十六章为分论，第十七章为总论。

第十七章为总论，第十八章至第二十章为分论。

第十八章至第二十章为分论，第二十一章为总论。

第二十一章为总论，第二十二章至第二十四章为分论。

第二十二章至第二十四章为分论，第二十五章为总论。

第二十五章为总论，第二十六章至第二十八章为分论。

第二十六章至第二十八章为分论，第二十九章为总论。

第二十九章为总论，第三十章至第三十二章为分论。

第三十章至第三十二章为分论，第三十三章为总论。

第三十三章为总论，第三十四章至第三十六章为分论。

第三十四章至第三十六章为分论，第三十七章为总论。

第三十七章为总论，第三十八章至第四十章为分论。

第三十八章至第四十章为分论，第四十一章为总论。

第四十一章为总论，第四十二章至第四十四章为分论。

第四十二章至第四十四章为分论，第四十五章为总论。

第四十五章为总论，第四十六章至第四十八章为分论。

第四十六章至第四十八章为分论，第四十九章为总论。

第四十九章为总论，第五十章至第五十二章为分论。

第五十章至第五十二章为分论，第五十三章为总论。

信息技术一直是商业的一张百搭牌，它是机会和不确定性，优势和风险的源泉。企业管理人员对信息技术的作用时常抱着怀疑的态度，因为技术专家主要对新特征感兴趣，而这些新特征与现实生活中的商业活动没有多大关系。技术主管们时常认为商业管理者目光短浅，缺少利用技术所提供的一切优势的远见。在面临商业和技术的迅速变革，并试图实施日益复杂的系统的过程中，这两种人一直感到困惑犹疑。

然而，自商业计算机时代开始，我们一直为信息技术的出现感到欢欣鼓舞，并且理由十分充分。尽管也有令人懊恼的时候，但技术已经以我们制定和执行战略的方式，组织和领导业务的方式，确定独特的价值提议的方式，深深地植根于我们的生活之中。

诚然，信息技术的进步一直是大刀阔斧、令人应接不暇的，但近 40 年来的技术、工作和劳动力的协调发展已经极大程度地影响了我们对参与竞争的组织和行业的观念。信息技术仅仅为支持“后台办公”交易工具的时代一去不复返，它已经成为大多数商业活动的战略组成部分，并且对公司所处的市场、行业、战略和设计进行了重新定义。今天全球化的通讯网络在数秒钟内就可以将信息传遍全世界，距离和时间已经不是我们制定和执行公司战略的能力决定因素。而且，信息已经成为主要的经济商品，经常与实物商品和服务一起交易，甚至代替它们进行交易。

最近几年的变化为信息技术增添了更多的神秘和魅力，20 世纪 90 年代科技界发生了天翻地覆的变化，但要辨别全部影响很可能还为时尚早。我们中有很多人还记得第一次打开浏览器，连接到万维网（WWW）的情景。对一些不接触技术的管理人员来说，这仿佛是星星之火，他们发现了以前深藏在小小硅片转换器内的巨大潜能。有些人盲目冒险，导致他们陷入无用信息和错误连接的迷惘之中。他们相信，尽管新技术看起来很有吸引力，但旧的缺陷依然存在。

20 世纪 90 年代末网络热潮蓬勃兴起，当时资本市场处于高热状态。“20 个”亿万富翁的故事为人们所津津乐道。这些富翁几年前还在谋划餐巾纸生意，但现今成了亿万富翁。这些人吸引了我们的注意力。鼓动企业家多挣钱快花钱的投资商对我们过去的观念构成了挑战，我们过去认为新公司的创建依靠的是血汗和眼泪。

随着新世纪的到来，“华丽的泡沫”破灭。技术含量高的纳斯达克上市公司在几个月内损失了一半以上的价值，信息技术设备和服务的开支也缩减了。世界经济进入了螺旋式下降的状态。

在网络蓬勃发展时期，有些年轻管理人员的事业刚刚起步，他们曾一度认为发展前景无限。但当网络泡沫破灭时，无论年长和年幼的管理人员都发现自己处于完全相同的处境，即他们希望知道哪些机会是真实的，哪些只是有关新发明的假象与欺骗。此后几年的特点是 2000—2003 年期间科技股逐渐复苏，这是对信息技术更加谨慎利用的回报——直到最近，也正是如此。在我们写作本书时，全球性经济危机已经出现，导致了全球股票市场的急剧崩溃。

但是，即使在这些不确定的时代，有些事情依然非常清晰。世界永久性地被改变了，信息技术从它在公司最深处的安全保护措施中出现新的突破。公司管理人员已经开始与那些不能进入董事会的技术人员共同掌握公司的控制权，技术已经成为一种核心推动力，并且在某些情况下，成为商业活动顺利进行的主渠道。这个世界正变得越

来越小，“地球村”的说法正在成为现实。地理位置不再像从前那样重要，边界和范围、所有权和控制权的界限也不再那么严格。最近 10 年的经验，为我们提供了信息技术化“虚拟”组织的典型例证。在这些虚拟组织中，很多独立的小公司联合起来作为信息网络上的一个交接点，从而实现范围和规模上的快速增长。这样的组织对于我们的法律和社会定义都是一个挑战，因为它所从事的活动超出法律法规的政策——尤其在国际贸易和竞争、知识产权、隐私、家庭、社区、教育和文化等领域。当然，我们还有一些新的领域需要探索，还有新的挑战需要应对，并且不断面临新的问题。

因为出现了如此多的情况，变化又是如此之快，此消彼长更新换代的间隙如此之短，所以现在很难做出有效的判断。然而，这也正是本书要论述的问题。我们正要把我们从几十年学习中获得的经验，与他人对未来的研究成果结合起来。最近 10 年为我们提供了最丰富的潜在研究领域，我们一直以来在进行着认真的实验。我们尝试过很多种新的模式，但其中有很多以失败告终，如果我们没有充分理解这其中的一切——成功与失败，我们就会有懈怠懒惰的嫌疑。

我们的目的是帮助公司管理人员认识到，技术在创造公司优势中的巨大潜力，帮助他们承担起在信息技术化转变中的领导责任。同时，我们系统地帮助信息技术管理人员承担起领导重任，不仅在制定和实施技术战略及管理信息技术功能方面，而且在制定和实施公司战略方面。当我们向着这双重目标迈进的时候，我们利用了多年来的研究和实践经验，其中大部分是与那些勇于接受挑战，敢于冒险的企业管理者合作的结果。本书记载了他们的典型故事，在整部教材和三个模块中揭示了他们的事例。

第 1 模块：信息技术和商业优势解决了管理者制定决策时所面临的一些问题。本模块将商业模式的概念看作指引管理决策和行为的关键框架。然后论述了 21 世纪信息技术对商业模式三大部分——战略、能力和价值的影响。第 1 模块为理解信息技术对商业优势造成的影响提供了构架和工具。

第 2 模块：信息技术公司将信息技术对商业的影响，转移到商业对信息技术的影响。本模块论证了变化着的技术基础设施及其对一线运行的影响，同时也论证了新兴技术如何影响到信息技术资产、项目和风险的管理方法。第 2 模块为理解信息技术的商业管理提供了框架和工具。

第 3 模块：利用今天的信息技术解决方案和服务来带动公司优势时，信息技术领导力促进信息技术领导者对公司的期望、责任和义务进行探求。本模块论述了普遍的信息技术事件，包括战略协调，合规审查和风险管理，并与更高明的 21 世纪信息活动领导者联系起来。

在你翻阅第 1 模块之前，花费点时间回答下列问题。记下你的答案，运用本书中提供的观点解决改进领域的问题：

1. 信息技术对我们的成功和生存有多重要？我们是否正在错过一种机会，而这种机会如果实施得当，将会促使我们转变我们的公司或行业。
2. 我们正在设置信息技术投资的优先级别，我们的开发工作集中的领域是否正确合理，我们是否正在卓有成效地花费资金？
3. 我们的信息技术和业务领导是否有能力制定和实施信息技术化的战略？我们

是否已经在业务管理人员、信息技术管理人员、用户和合作伙伴之间展开有效的对话？

4. 我们的信息技术平台能否使我们的业务做到既精益又敏捷？我们的与信息技术相关的活动中专门用于运行和维护陈旧的“遗留下来”的应用程序和促进业务增长和战略执行的百分比分别是多少？

5. 我们是否正卓有成效地管理信息技术资产和基础设施？信息技术活动领导的委派是否正确？鉴于我们对信息技术用途设定的目标，我们是否拥有合适的业务和信息技术领导人？

6. 我们的组织目的是否是确认、评估并吸收信息化的商业创新？我们是否正错过利用新兴技术和商业模式的机会之窗？

7. 我们是否对信息技术基础设施采取足够的保护措施以免使其遭受重大运行事故的影响？我们的安全、隐私和风险管理系统是否足以确保服务的实时到位“always on”和“always up”？

在你想利用机会并应对运用信息技术带来的挑战从而推进商业优势时，我们希望你会欣赏这本书，并且认为本书是有用的。

第 1 模块

IT 和商业优势

林达·M. 阿普尔盖特

2007 年的信息技术（IT）开支在全世界范围内达 2 万亿美元之多，相比上一年有较大幅度的增长。尽管经济形势不景气，分析师仍预测到 2008 年全世界范围内的 IT 开支会增长 8%。超过 1/3 的 IT 开支发生在北美、西欧和日本之外，这印证了 IT 产业确实遍布全球。诚然，过去十年里，IT 开支在很多发展中国家突飞猛进。但随着 IT 的影响不断扩大，人们对 IT 的依赖与日俱增，风险也伴随而来。因而，这种开支既包括对机会的寻找，也包括对营运风险的规避。在寻求机会的同时还要能躲避风险，这不仅需要有坚定的愿景、可靠的执行力和快速响应的能力，还要对行业、市场和组织的建立，以及管理的业绩最优化具有深刻的理解。

本模块中的各章主要论述了管理层在试图利用 IT 创造商业优势时所运用的方法、制定的决策和面临的问题。本模块包括四章。第 1 章介绍了该模块的基本组织结构：首先简要概述商业模式的定义，然后确认完成商业模式审计报告的方法。第 2、3 和 4 章详细考察了 IT 对商业模式的三个关键部分——战略、能力和价值的影响。