

風

跨世紀網路商戰系列叢書⑨

爭霸資訊時代

—— 資訊技術之策略思考

火

山

羅家德博士◎企劃

友碩工作室◎譯

張雪濤◎一校

陳信宏◎二校

陳嘉齡、梁竹柳◎三校

原著：Strategic Thinking
for Information Technology

原作者：Bernard H. Boar
John Wiley & Sons, Inc. 及

翔威國際有限公司 及
和碩科技文化有限公司◎合作出版

林

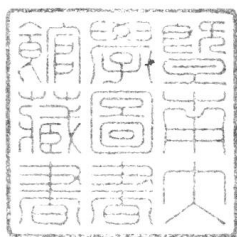
2003

港台書室

翔威叢書

爭霸資訊時代

—— 資訊技術之策略思考



Bernard H. Boar 著

友碩工作室 譯

爭霸資訊時代 — 資訊技術之策略思考

Copyright © 1997 by AT&T

Published by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Published simultaneously in Canada.

ISBN : 957-98353-2-2

原 著 / Strategic Thinking for Information Technology

原 作 者 / Bernard H. Boar

譯 者 / 友碩工作室

出 版 者 / 翔威國際有限公司

台北市內湖郵政 147 號信箱

Tel : (02)2792-7394

Fax : (02)2790-5970

e-mail : Service@shinewave.com.tw

／和碩科技文化有限公司

台北市內湖 114 成功路 3 段 174 巷 15 號 5 樓之 1

Tel : (02)2796-2392

Fax : (02)2793-3042

e-mail : Service@hudson.com.tw

／John Wiley & Sons, Inc.

台北市羅斯福路三段 61 號 5 樓

Tel : (02)2366-1045

Fax : (02)2366-1047

e-mail : Wiley@singnet.com.sg

台灣總經銷 / 紅螞蟻圖書有限公司

書號 : LB010

台北市內湖區文德路 210 巷 30 弄 25 號 1 樓

Tel : (02)2799-9490

Fax : (02)2799-5284

印 刷 / 傑森印刷設計有限公司

Tel : (02)2908-5959

出版日期 / 西元 1998 年 6 月初版

行政院新聞局出版事業登記證 / 局版北市業字第 1112 號

定價 / 新台幣 320 元

● 版權所有 ● 翻印必究 ● 如有破損或裝訂錯誤，請寄回更換 ●

編者序

自從資訊科技進入人類生活以來，現代化工業社會產生了一系列的社會變遷，有人以聳動的術語稱這是「後工業時代」（Post-Industrial, Daniel Bell, 1973），認為因為資訊革命帶來的社會革命已悄然在現代社會中展開，正全盤改造人們的社會生活與經濟生活。有人稱這個新時代為「後現代」（Post-Modernism, Jencks, 1975），有人稱之為繼第二波工業革命之後的「第三波」（The third wave, Alvin Toffler, 1980），有人則標示出新時代的消費者行為是個性化、符號化消費，而直呼之為「消費社會」（consumer society, Jean Baudrillard, 1988b）。Manuel Castells 則看重其經濟社會結構的改變而命名此一時代為網絡社會（Network Society）。Peter Drucker（1988）更直言道出，以往的生產資源主要是土地、資本與勞力，而現在最主要的經濟資源將是知識，並稱之為「後資本主義社會」（Post-capitalism, Peter Drucker, 1993）。我們都知道，知識與資訊技術為消費生活與生產方式帶來極大的轉變，它創造了一群新的消費者，他／她們有著多元多變又個性化的消費需求，它也帶來一種新的生產方式，可以大量顧客訂製地滿足這群消費者，但是我們卻很少見到一本書教我們在這樣一個時代裏，要有什麼樣的視野？要作什麼樣的策略思維？以因應這個瞬息萬變、全球競爭的時代。「爭霸資訊時代」是一本這方面的好書，它會改變你策略思維方式，對資訊時代的商場戰將而言，這是一部進入新競爭時代的導讀好書。

過去我與讀者接觸的經驗顯示，相當多的讀者會以為電子商務就是在網際網路上作生意，重視公關的會買一本我們的「網際網路客戶服務」，負責行銷的就會讀「網際網路行銷計劃」，想要在網路上賣產品的則討論如何「打

造虛擬商店」，這些很實務，也很需要，但是止於戰術與技術，指導戰術的是策略，指導技術發展的是綜觀與願景，少了策略與遠程思維，IT 技術不過是另一個廣告工具，另一個小型賣場，實質收獲是很有限的。所以我會建議有企圖心真正掌握資訊時代的企業家一定要讀兩本書，一本是上一次特別推薦的「電子商務管理指南」，它可以提供讀者對 EC（電子商務，electronic commerce）全貌性的理解，擴大 EC 應用的視野，而不至於片片斷斷地侷限自己於單一商業功能之內，要知道，全面整合的 EC 威力是單一功能分別資訊化總合的數倍。另一本我必須推薦的書就是這本「爭霸資訊時代」，它教的不再是 EC 的本身，而是綜觀 EC 的策略思維，是讀者建構 EC 之前，必須具備的視野、遠景觀點、決策指導以及思維方式，要知道，只有正確的指導原則，才能有效地利用 EC 決勝商場。

其實電子商務不但改變了人們作生意的方式，也改變了企業對員工、對客戶、對商業伙伴的溝通方式，更改變了企業作決策的方式，進而，企業內的作業流程、企業外的供應鏈關係都會為之改頭換面，隨之而來的是價值鏈不斷被修改，被重組，被創造，當然指導這些改變的策略思維也必須率先改變，以有效地策劃進一步的改變，取得商場上的戰略優勢。就好像打仗用的武器進步了，從步槍、機關槍進步成坦克車以及俯衝轟炸機，步兵排排站往前衝打一場壕溝戰的戰術與戰略自然過時了，少了閃電戰、迂迴戰、立體戰的戰略指導，恐怕坦克車以及俯衝轟炸機的威力只能發揮出來百分之二十。有了 IT 技術的企業家們，就好像手握了坦克車與俯衝轟炸機的元帥，如果只知道把坦克車排排站，連同步兵往壕溝裏衝，豈不是太可惜了。同樣的，動輒數百萬的 IT 投資只用來改善作業自動化，豈不也是暴殄天物。精明而有遠見的企業家一定會瞭解，各功能部門的作業資訊化、上網作銷售只是第一步，溝通傳訊資訊化算是進到了第二步，能整合地利用 IT 技術改造企業流程者差可稱之資訊商戰高手，唯有懂得利用資訊技術增加顧客價值，拉大與對手的競爭距離，取得戰略優勢者才真正掌握住了二十一世紀商業戰爭的堂奧。

這本書最大的價值就是它能帶領讀者去掌握不同於工業時代的策略思維方式，並活學活用孫子兵法於資訊時代的商戰環境中，比如說，它所提出的資訊時代六大策略弔詭就極有價值，其中有一條是為了創造優勢，您必須迅速地摧毀您的優勢。工業時代的策略是建基在如何穩固自己的優勢產品上的，如何大量生產，如何降低成本、降低售價，如何大量鋪貨、進行促銷...。但資訊時代裏，本書會告訴讀者，在優勢產品如日中天時，在別人否定你的產品前，先否定它，迅速推出新的創意，在對手學會你的老技倆前再一次拉大戰略優勢。不是嗎，微軟與英特爾都勇於否定自己的成功產品，才能在對手趕上時無利可圖，自己卻能不斷地累積暫時性策略優勢，而能常保與對手的競爭距離。

在不同的時代環境中要有嶄新不同的策略思維方式，就讓「爭霸資訊時代」為你→一道來吧！

羅家德

筆於文山家居

目 錄

編者序 VII

序曲 1

第 1 章 資訊時代

世界正在如何變化？	9
資訊時代	19
合 流	37
影響與衝擊	52
資訊時代的衝擊	59
虛擬市場空間（Marketspace）	61
IT 反應	66
結 論	69

第 2 章 策 略

策 略	72
策略思維	77
策略弔詭	84
資訊時代的策略矛盾之一	91
資訊時代的策略矛盾之二	92
資訊時代的策略矛盾之三	93

資訊時代的策略矛盾之四	94
資訊時代的策略矛盾之五	95
資訊時代的策略矛盾之六	96
結 語	97
策略架構	99
策略架構 1. 技術的替代和擴散	101
策略架構 2. 願景方案	108
策略架構 3. 核心能力	110
策略架構 4. 主導邏輯	113
策略架構 5. 資源獲得範圍，資源內容範圍和機動性	114
結 論	117
策略企劃	117
知 識	122
真實和潛力	127
總 結	132

第 3 章 策略構想

引 言	135
策略構想：構想的名稱	137
構 想	138
策略構想：行動（執行）	138
策略構想：優勢	139
策略構想：聯盟	141
策略構想：權衡	141
策略構想：大膽的行動	142
策略構想：機會（運氣）	143

策略構想：變化	145
策略構想：命令和控制	146
策略構想：凝聚力（士氣，團隊精神）	147
策略構想：投入	148
策略構想：通訊	149
策略構想：相對優勢（基準）	150
策略構想：競爭者	151
策略構想：力量的集中	152
策略構想：偶然性	153
策略構想：欺騙	154
策略構想：偏移	155
策略構想：歧路亡羊	156
策略構想：位置錯亂（失調）	157
策略構想：效率	158
策略構想：靈活性（敏捷性、適應性、靈巧性）	159
策略構想：聚焦	160
策略構想：先知	161
策略構想：無形	161
策略構想：阻力	162
策略構想：差距	163
策略構想：主動性	163
策略構想：領導	164
策略構想：學習	165
策略構想：槓桿作用	165
策略構想：對人的愛	166
策略構想：機動	167
策略構想：尋找外援（外包）	167

策略構想：精神上的領導	169
策略構想：目標	170
策略構想：選項	170
策略構想：組織結構	171
策略構想：計劃	172
策略構想：定位	172
策略構想：準備（備用）	173
策略構想：心理衝突	174
策略構想：回應性	175
策略構想：立於不敗之地	176
策略構想：速度	176
策略構想：策略衝突	177
策略構想：出其不意	179
策略構想：適時	179
策略構想：統一指揮	180
策略構想：遠景（預見，預測）	181
策略構想：意志（決心）	182
結 論	183

第 4 章 動力策略結構

潛能策略	185
問 題	189
IT 動力策略結構	197
動力策略結構 1：IT 架構	200
動力策略結構 2：經濟	210
動力策略結構 3：統轄	218

動力策略結構 4：人力資源架構	223
結 論	226
總 結	227

第 5 章 滋生策略

困難和機會	231
滋生策略	234
結 論	241
尾 聲	242

第 6 章 資訊時代的 IT 組織架構

作為組織結構的策略	245
基本的另類組織設計	248
IT 組織結構的宏觀問題	248
IT 組織結構的微觀問題	252
傳統 IT 組織設計的問題	257
建議的解決方法	259
1. 能力中心 (COC)	259
2. 流程	260
3. 內部市場	262
結 論	264

第 7 章 資訊技術權威的剖析

專 家	267
誰是專家	269

思想領導的維度	272
1. 構想	273
2. 思想領導者	275
3. 銷售	276
總 結	277
價值鏈	278
共通的難題	280
最偉大的專家	285
結 論	287
尾 聲	288

第 8 章 IT 戰士之路

前 言	289
主 體	291
後 記	293

索 引	295
-----	-----

序 曲

從 1901 年到 1932 年，John McGraw 一直執教於紐約巨人棒球隊。在他顯赫的職業生涯中，一共指導了 4,769 場比賽，並贏得了其中 2,763 場的勝利。只有與他同樣具有傳奇色彩的 Connie Mack 才指導並贏得過更多的棒球比賽。

在他的職業生涯即將結束時，一位年輕的記者問 John McGraw：「在指導了 4768 場比賽後，是否已經知道並理解了比賽的意義」。記者本來指望這位棒球界的巨人能說出深邃的見解。然而，McGraw 若有所思地看了看毫無經驗的記者，簡潔地回答道：「比賽的意義就是求勝」，隨後便沿著跑道走去指導他這生的最後一場比賽。

McGraw 的回答簡明而深刻。談到求勝時，商場和棒球比賽有許多相似之處。對於那些頭腦清醒的人來說，商場競爭的意義也就是求勝。在棒球比賽中，您是以跑過壘包得分而求勝；而在商場，您需要增加市場佔有率、提高股東滿意度、以獲取利潤率來贏得勝利。定義求勝的標準各有不同，但在球場和商場上卻有相同的信念 — 獲得勝利。

商場上，對於市場佔有率、股東的滿意度、利潤率等目標而言，其本身是長期相對穩定不變的，但實現這些目標的方法卻天差地別，這比棒球比賽更具挑戰性。一度給您帶來成功的行動策略，隨著時間的推移其功用也會失效，不但再也無法創造優勢，甚至反而會造成劣勢。要適應商場的瞬息萬變就必須不斷地修改策略，重新給自己定位。衡量商業成功的標準恒定不變，但商場中暗濤洶湧，要達成上述種種目標（市場佔有率、股東滿意度、利潤率）就要不斷地修正所採取的行動，商業

競爭正是在這樣的環境下展開。

在不同經濟時代之間的轉型期，重新定義策略是十分迫切的。不同的時期，社會財富的基礎變化很大。在任何一個時代中，隨著時間的推移和經驗的積累，競爭規則透明度會逐漸明朗，我們有機會去熟悉競爭。身處經濟時代之間的轉型期，我們都在摸索，以求適應並因應新的局面，此時此刻，製定策略變得極為困難。

我們可以劃分出以下重要的歷史時期：

1. **游牧時代**：社會財富的基礎是部落的狩獵能力。代表人物是獵人，用於狩獵的棍棒（或是類似的粗糙武器）是這一時代的標誌。在游牧時代中，成為一名好獵手就等於獲得了勝利。
2. **農業時代**：社會財富的基礎是農田。代表人物是地主和農民，犁是這一時代的標誌。在農業時代中，擁有土地且進行耕種收割就等於獲得了勝利。
3. **貿易時代**：社會財富的基礎是由貿易公司開展的海上商業活動。代表人物是海員，大型的航海商船是這一時代的標誌。在貿易時代中，成為一個成功的海上貿易商就是求勝。
4. **工業時代**：社會財富的基礎是土地、勞工和資本。代表人物是工人，引擎成為這一時代的標誌。在工業時代中，能夠利用自然資源和工廠，大規模生產物質產品的資本家就等於獲得了勝利。我們之中大多數人出生在這一個時代，並理所當然地接受了它。

在任何一個時代，要成功就必須制定與其它時代完全不同的策略，贏家和輸家通常會因此而易位。如今，我們進入了另一個時代：**資訊時代**。在這個時代中，社會財富的基礎是知識，代表人物是擁有知識的工作者，時代的標誌是微處理器，妥善的運用知識將造就龐大的財富和權

力。即使是那些以製造物品爲主的企業，也發現他們越來越依賴資訊。

資訊時代需要資訊時代的策略。企業有史以來首次捲入了資訊技術（IT）戰中。商業活動中的策略和戰術的進行將主要依賴於對資訊的運用，由此資訊技術提昇成爲一種真正的策略資源。資訊時代中的有效武器是資訊技術，而不再是在我們出生時主宰過世界的土地、勞動力和資本。戰爭將發生在由數位構成的虛擬世界裏，而非由原子構成的物理世界。只有駕御資訊技術並建立新優勢才能擷取勝利，否則只有失敗。如何進行 IT 戰以贏得客戶、開拓市場、並創造利潤，將成爲策略的重心。

本書的目的是對資訊時代的主體、策略、策略思維和資訊技術等進行綜合分析，以便企業對資訊時代的變遷創造出有利的回應策略。在工業時代助您成就功業的作業流程、技能、技術等將不足以使您在新的時代取得成功。您必須理解資訊時代的真正含義，瞭解如何策略性地進行思考，以及如何在擁有無限商機的 IT 戰中駕輕就熟地運用資訊技術。

本書包含以下主題：

◆ 第一章：資訊時代

本章將深入廣泛地分析資訊時代對商業的意義。綜合分析的重點是資訊形式（文字、圖形、聲音、影像）的整合，以及它會如何地改變競爭的本質。其中最重要的是市場定位將被市場空間所取代。在製造產品和提供服務、爲既有產品和服務加入附加價值、以及參與供應商和客戶間的交易與合作中，資訊技術成爲一種主要的方式，且更進一步變爲關鍵性的策略資源。資訊時代的精髓可以通過這樣的陳述來理解：在其它所有的時代中，商業由運動的有形物體或原子組成，而在資訊時代，商業的重點是運轉的虛擬物體或位元。

◆ 第二章：策略

本章將闡述策略的意義。涵蓋的主題包括策略的定義、可持續性競爭優勢、優勢的範疇、短期競爭優勢、策略架構、策略思維、及策略構想和策略思維間的關聯。深刻體認資訊時代意義的必要前提為了解策略的準確涵義。這些主題都與資訊時代直接相關。

◆ 第三章：策略構想

本章主要是探討策略家是如何思維的。文中建議，策略家應當從策略角度的時間（過去、現在和未來）、物質（由抽象到實體）、邏輯（線性和矛盾）、以及基數（可同時進行綜合分析的問題與主題的數目）等概念出發，以思考關鍵性的策略構想。本章將分析與資訊時代和 IT 戰有著重要相關的策略構想。在確定了策略思維的方式後，就可以建立對資訊時代的策略性 IT 回應。

◆ 第四章：動力策略架構

為了在資訊時代中獲取商業上的成功，本章提出資訊技術組織必須採取四個方面的行動。這些行動將使企業更具機動性，它們是：

- ☆ 資訊技術統轄：制定資訊技術的功能和相關決策過程的作用和責任。統轄是一種減少內部摩擦的策略。
- ☆ 資訊技術架構：企業架構的制定使得各種形式的資訊既可在公司內部又可在公司及其貿易伙伴之間流轉。資訊技術構架是具有槓桿作用和機動性的策略。
- ☆ 資訊技術經濟：制定 IT 組織和顧客之間，以及在 IT 組織內部如何買賣商品和服務。內部經濟是一種聯盟策略。
- ☆ 人力資源架構：制定具能適應組織變更的人力資源政策。

以上這些行為應作為權力的策略架構而加以落實。如此才能讓您有能力去應付這個時代的種種突發事件。

◆ 第五章：滋生策略

本章將闡明一個經常發生的問題，一個機構應採取什麼樣的措施來不斷繁衍出新的、成功的策略行動。人們把管理工作的很大一部分注意力集中在能力強化、經營、參與、工廠民主化、分權以及機構內分散策略責任等構想上。這時候的問題是：如果每個人都對策略負責，那麼我們如何才能使他們能勝任開發新的、有遠見的以及深刻的行動？

◆ 第六章：資訊時代的 IT 組織架構

本章的目的是確立一門方法學，藉此設計資訊時代的 IT 組織架構。大多數人將策略等同於組織架構；他們所見所思都是無窮無盡的重新組合。然而，在好的策略實踐中，先有策略，再有架構，架構應當作策略企劃發展最後決定的項目之一，因為每個人都想先知道我們該如何（重新）組織？藉由合理安排，組織架構將成為一個權力的策略架構。

◆ 第七章：資訊技術權威的剖析

本章的目的是對諮詢業進行分析。資訊時代也被稱為諮詢時代。專家、權威、市場研究人員、顧問、學者、作家等人的叫嚷常常引起人們的注意，他們提供的似乎是無窮無盡的，卻又往往相互矛盾的建議：處於重壓之下的管理人員應當或不應當怎麼做。在世紀交替之際，當權威的數量超出了需要明智建議的人之數量時，諮詢業就將面臨危機。本章將簡要介紹諮詢業並從意見領袖、構想、整體構想的角角度來分析意見領袖。