



基于信息技术的 企业动态竞争能力及 增强途径研究

J IYU XINXI JISHU DE
QIYE DONGTAI JINGZHENG NENGLI JI
ZENGQIANG TUJING YANJIU

梁新弘◎著

基于信息技术的企业动态竞争 能力及增强途径研究

梁新弘 著

 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书以企业竞争优势的可持续性为研究对象,以网络经济时代为研究背景,通过应用相关的企业战略理论,结合基于 Internet 的信息技术发展,得到动态环境下分析企业竞争优势可持续的研究框架。本书分别讨论了动态竞争环境下,企业基于信息化的竞争优势持续的三个条件,在应用当代管理学理论论证这些保证竞争优势得以持续的条件的时候,辅以相关的案例进行分析。

本书适合作为管理类专业学生的教材,也可作为企业管理人员的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

基于信息技术的企业动态竞争能力及增强途径研究 /
梁新弘著. —天津:天津大学出版社, 2011. 6

ISBN 978 - 7 - 5618 - 3986 - 7

I. ①基… II. ①梁… III. ①信息技术—影响—企业管理—竞争力—研究 IV. ①F270. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 112938 号

出版发行	天津大学出版社
出版人	杨欢
地 址	天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)
电 话	发行部: 022 - 27403647 邮购部: 022 - 27402742
网 址	www. tjup. com
印 刷	天津泰宇印务有限公司
经 销	全国各地新华书店
开 本	169mm × 239mm
印 张	13
字 数	270 千
版 次	2011 年 6 月第 1 版
印 次	2011 年 6 月第 1 次
定 价	35.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请向我社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

前 言

进入 21 世纪，计算机技术、通信技术、网络技术和多媒体技术等现代信息技术的迅速发展和渗透，给企业战略管理带来了巨大的冲击。企业如何实现以信息技术为主导的管理模式，成为其面临的全新课题。

面对不确定性不断增加的动态竞争环境，企业必然引进先进的信息技术以增强自身动态竞争能力，为构筑持续竞争优势服务，进而进化成一种适应或改变竞争环境、具备市场远见及洞察能力并能快速满足市场需求的企业形态——“动态企业”（Dynamic Enterprise）。动态企业充分利用了计算机化、数字化、网络化空间的变革，是一种动态的、灵活的、虚拟的、全球化的、不断快速学习的企业形态。

本书在深入研究信息技术与企业战略管理内容及两者内在联系、详细剖析信息技术对企业战略的影响现状、系统探索企业战略管理模式优化的基础上，以期解决以下几个主要目标。

目标一：探讨动态竞争环境下，企业持续竞争优势的来源，即可持续竞争优势的打造。

目标二：信息技术（系统）对持续竞争优势的支持作用，为形成基于信息技术的动态竞争能力奠定基础。

目标三：对动态竞争战略的核心思想及增强途径进行研究，并以此为支撑，构建“动态企业”，使之创造持续竞争优势，适应动态竞争环境。

鉴于此，本书将构建一种行之有效的信息技术管理体系，以增强企业动态竞争能力作为研究目标。该研究在对持续竞争优势、动态竞争战略及信息技术战略相关研究成果进行梳理与归纳的基础上，初步构建基于信息技术的企业动态竞争能力研究框架，并对该研究框架所涉及的三大组成模块予以系统阐述。在研究框架构建与模块阐述过程中，大量借用了电子商务、战略管理、价值链、供应链等相关领域的研究成果。

由于信息技术应用广泛、企业战略管理的实践性很强，加之受时间、精力、学识结构等因素限制，书中难免存在不足与疏漏之处，恳请广大读者批评、指正。

暨南大学管理学院

梁新弘

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景及动机	1
第二节 研究路线、内容及创新点	9
第三节 研究方法及结构	12
第二章 相关文献评述	14
第一节 持续竞争优势	14
第二节 动态竞争战略	25
第三节 信息技术战略	37
第三章 基于信息技术的企业动态竞争战略	45
第一节 信息技术的战略性作用	45
第二节 基于信息技术的企业竞争优势	55
第三节 基于信息技术的企业战略创新	60
第四节 信息技术战略在中国企业中的应用历程	66
第四章 企业改变竞争规则能力——构建虚拟价值链	69
第一节 虚拟价值链改变竞争规则	69
第二节 建立虚拟价值链	79
第三节 虚拟价值链的应用——虚拟企业	96
第五章 企业形成远见能力——实施竞争情报系统	101
第一节 竞争情报的核心理念	101
第二节 竞争情报与企业战略管理	110
第三节 企业竞争情报系统	118
第四节 企业竞争情报系统的实施	129

第六章 企业培育快速反应能力——参与电子供应链	138
第一节 电子供应链管理模式的	138
第二节 电子供应链快速反应能力的增强：敏捷性	156
第三节 网络协同商务链运作	169
第七章 企业持续竞争优势形成途径——动态企业	177
第一节 动态企业的界定、特征及优势	177
第二节 动态企业的组织形态	179
第三节 动态企业的运营	184
第八章 结语	193
参考文献	197
后 记	201

第一章 导论

进入21世纪，信息技术革命所引起的企业经营环境与竞争模式的变化，给企业战略管理提出了新的任务与挑战，企业所运用的战略管理工具与模式也发生了新的变化。本章首先从信息技术引发的企业生存与竞争环境的变革、经营（竞争）范式的变革等方面入手，揭示企业战略管理实践所面临的信息技术革命的挑战，指出企业实行基于信息技术的企业战略管理的必要性；其次，指出企业在面临全球化、信息化浪潮的环境下，实现基于信息技术的企业战略管理新范式的转变，对建立企业持续竞争优势的迫切性与必要性。最后，提出本书所要研究的问题与研究框架，并指出了本书的创新点。

第一节 研究背景及动机

现在的企业在制定和选择战略时，总会感到市场变化的节奏越来越快，环境越来越不确定，未来也越来越难以预测。企业战略再也不像过去那样，可以按照预测、计划、制定、实施的程序按部就班地进行，变得越来越动态。一个非常好的战略完全有可能被对手的行为所破坏，一个特定战略的成效不是由最初所采取的措施所决定的，而主要取决于它对竞争者行为和反应预测的准确程度和随时间而变化的市场需求状况。因此，企业在制定战略时，必须对这种动态的机制有更加清晰的认识。

一、动态竞争要素

事实上，竞争的本质就是动态的。一家企业的行动会引发竞争对手的反应，竞争反应又将导致原来引发争端的企业再度行动，行动和回应塑造了每个企业在经营战略层面的竞争地位。只是过去“相对静态”的竞争环境使竞争特点主要表现在：市场机会多，竞争相对不那么激烈；市场不完善，竞争条件相对不那么平等；外部环境因素的变化相对比较小；竞争者学习、模仿和改变规则的速度慢；竞争优势的可保持性相对比较高。

而现在，企业外部环境正在从“相对静态”向“相对动态”方向变化。这主要是因为：经济国际化导致资源更加容易地跨国流动；市场全球化正在消除各种市场进入的障碍；技术创新速度的加快大大地提高了老企业技术进步的难度和新

企业实现超越的容易程度；信息、通信和运输技术的现代化提高了企业学习、模仿和互动的速度。以上环境变革因素为企业竞争提供了更多的动因，原有构架的打破改变了许多行业的竞争规则，市场变得越来越复杂和不可观测，紧密联系世界的信息流使企业能更快地感知竞争对手并作出反应。这种加速的竞争意味着竞争者不可能再沿用过去的方式——等对手行动之后再决定如何应对。新的竞争口诀是预测和准备，竞争者的每一步行动都会迅速引起相应的反应。因此，所有的竞争优势都只是暂时的。动态竞争的要素主要表现为以下几点。

1. 产品或服务的相对价值变化

任何企业都不能容忍它的竞争对手获得长期、明显的领导地位，这是因为消费者作出的选择是以对不同厂商所提供产品的比较为基础的。也就是说，动态竞争的决定性因素不是产品或服务本身的质量水平，而是和竞争对手相比较，是该产品或服务的相对价值如何。企业不能满足于一个好产品，因为竞争对手的一些新供给可能会从根本上改变消费者对原有产品的认识。一个战略所引起的冲击波将会通过竞争对手和消费者扩散出去，然后再反射回企业自身。正是这种一层又一层的战略及其反馈行为的多重波浪所导致的复杂互动行为决定了竞争。随着市场边界的日益模糊和原先稳定的行业中不断涌入外来者，使竞争更加复杂而多维化，企业所面临的选择和威胁越来越多广、越来越多样化。

2. 通过新的资源配置方式建立核心能力

许多企业一直处于追求高效率的漫长过程中，这导致了企业供应链上多种业务的外包，然而外包并不能保证企业接口的顺畅，反而在一定程度上还可能会削弱企业的核心能力。因特网和通信技术的发展为企业更好的建立自己的核心能力提供了新的途径。企业可以将建立的业务流程规则嵌入企业流程，利用技术将一些流程模块化，也可以按照自己的意愿将一些流程分包（Outsourcing）出去，并通过统一的接口将其他企业（甚至是竞争者）的服务资源整合，从而增强企业自身的品牌、客户关系以及价值网络的创利能力。许多企业正在提高一种决断能力，即能意识到将现有内部能力集中于何处，提高在供应链网络上的企业价值，如何利用外在服务资源将流程分包以及统一行业规则和接口。这需要考虑许多关键因素，包括现有的能力素质和范围，这些能力在业务中转移到其他领域的难易程度，转化为新能力的潜力，与其他能力的相互依赖性对业务的重要程度等。

3. 追求速度、规模和持久性

动态竞争成功的必要条件是速度、规模和持久性。企业必须高瞻远瞩，从小做起并迅速扩大规模，因此，企业间建立战略合作联盟的愿望比以往更为迫切。许多企业正在联手快速地获取决断能力，扩大领域，赢得关键客户群。获取和共

享因特网功能和实时信息的能力已显著地推进了许多行业的时钟速度[⊖]（Clock Speed）这个决定企业生存的关键要素。由于产品和服务的生命周期不再是可以预测的，且不再长久，所以企业战略必须快速构想，快速执行，并且能够随机应变。同时，企业必须将重点放在可扩展的、可持续的商务模式上，围绕核心产品和流程创造利润，并不断改革。动态竞争的领导者正采用战略联盟和内部创新来更好地检测战略的可行性，并通过这种途径来提高自身的实践水平。

4. 合作伙伴之间的连通性

合作伙伴之间的连通性（Connectivity）是新管理经验中具有决定性的基本要素。连通性即利用信息技术接连客户和供应商，没有连通性，就没有电子界面的有效利用和信息流、资金流、有形物流的无缝连接。连通性可以为企业提供可视化的供应链，掌握市场行情和消费需求，减少库存；借助连通的信息流，企业可以通过因特网和消费者进行直接的交流，迅速响应消费者的要求，为消费者提供个性化、可定制的服务。网络技术为企业实现信息化孤岛的集成和供应链协同运作，实现业务与业务的集成以及一步到位的业务处理提供了良好的基础和有效的工具。企业能够利用这些管理工具及时捕捉商机，在供应链上快速作出反应以获得和抓住更多的客户；能以尽可能少的资源投入创造出尽可能大的价值；能为客户提供尽善尽美的服务，以不断巩固市场；能根据市场信息尽快开发和生产出质优价廉的产品，创造新的市场。

5. 网络协同商务

动态竞争中的企业从单纯关注交易这一环节向关注网络环境下的商务主体（企业）和商务活动的全过程转移。而商务活动的全过程涉及诸多方面之间的协同运作，即整个供应链及其与相关环节之间的协同。因此，协同商务自然而然也将成为动态竞争的关注点，同时也优化了企业的供应链管理新模式。网络协同阶段将在整个供应链上全面拓展，并将给企业的供应链管理新模式带来变革。

归纳以上观点，可以总结出，在动态竞争环境下，影响企业战略的主要因素表现为以下几点。

- 1) 影响企业竞争的变量急剧增加，并且各个变量的变化明显加快。
- 2) 竞争优势的可保持性较低，制定竞争战略所关注的重点是竞争互动。
- 3) 企业间所有的行动都是互动的，所有的行动都是相对的，竞争者必须了解变化的趋势和竞争的反击会产生什么样的影响。

因此，动态竞争主要具备以下几个特征。

⊖ “时钟速度”这个词最早由 Charles Fine 创造出来，指的是一个行业的发展速度，它体现在新产品、服务的引入速度、新商务模式和战略的采纳速度等方面。

1) 动态竞争是以高强度和高速度的竞争为特点的, 其中的每一个竞争对手都不断地建立竞争优势和削弱对手的竞争优势。

2) 竞争对手之间的战略互动 (Strategic Interactions) 明显加快; 竞争互动成为制定竞争和营销战略的决定因素。

3) 任何企业一个先动优势都是暂时的, 都有可能被竞争对手的反击行动所击败; 任何竞争优势都是暂时的, 不能长期保持。

4) 竞争战略的有效性不仅取决于时间在先, 更主要的是预测竞争对手反应和改变需求或竞争规则的能力。

二、动态竞争思维模式

在传统的企业进化模式中, 企业在既有竞争优势逐渐丧失时, 才开始思考建立新的竞争优势, 而在动态竞争环境下, 企业必须在竞争互动中建立新的竞争优势。由于动态竞争的特点已完全不同于静态竞争 (传统竞争), 因此, 企业战略的制定和形成的思维模式也相应地发生了改变。

1. 动态竞争战略的制定必须以重视动态竞争互动为基本前提

如前所述, 在静态竞争环境下, 制定竞争战略时很少考虑和预测竞争对手的反应和一系列的攻击—反应行为。而在动态竞争环境下, 竞争战略的有效性很大程度上依赖于预测竞争对手的能力, 即对竞争对手的反击作出迅速反应的能力。

因此, 企业在制定竞争战略之前, 必须先认真思考以下问题: 企业应该如何定义、识别竞争对手? 竞争对手会不会反击以及会作出什么样的预期反应? 企业应该采用何种战略态势 (进攻策略或反击策略)? 竞争行为会给竞争对手和企业自身造成什么影响? 竞争对手的反应又会给企业造成什么影响? 企业竞争行为会给整个行业市场 and 竞争结构造成什么样的影响? 改变后的市场和竞争结构又会对企业自身将来的行为产生什么样的影响。

2. 动态竞争战略的制定必须关注竞争对手的学习能力

根据美国著名战略管理学家、哈佛商学院教授迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 的五种竞争力分析模型, 在静态竞争环境下, 制定竞争战略的方法是: 通过对企业和竞争对手的价值链进行分析, 抓住竞争对手的弱点给予沉重的打击, 即以自己的竞争优势打击竞争对手的弱点。这种观点只适合只有一次的竞争互动以及竞争对手没有任何学习能力的情况。

在动态竞争环境下, 由于竞争的互动是多次性和连续性的, 竞争对手通过学习和模仿不断地克服劣势, 建立新的竞争优势。因此, 在第一次竞争互动中取得竞争胜利的企业如果仍依赖其原有的优势而没有建立新的竞争优势的话, 在第二次竞争互动中就会处于劣势地位。实践中, 如果一个企业总是以自己的优势打击对手的弱点, 在多次打击竞争对手之后, 就会出现以下几种情况。

1) 自身原有优势越来越没有作用, 因为竞争对手在多次被打击之后已经产生抵抗力, 通过模仿或者学习克服了自身的弱点。

2) 竞争对手在没有优势的情况下, 会想办法改变竞争规则或者创造新优势, 使原来的优势丧失意义。

3) 原来打击别人的企业很可能因为过于依赖原有优势或者固守原来的优势, 而没有及时建立新优势, 因此在下一个回合的竞争互动中处于不利地位。

3. 动态竞争战略的制定必须关注于创造新的竞争优势

在静态竞争环境下, 制定竞争战略的目的就是要保持长期竞争优势, 而在动态竞争环境下, 动态竞争战略的制定必须关注于创造新的竞争优势。如前所述, 传统战略思维的基本出发点就是发挥自己的长处, 并且认为企业的长处可以作为竞争优势而加以长期保持。而在动态竞争环境下, 竞争优势都是暂时性的, 所有的竞争优势都会受到侵蚀。这种侵蚀有时是因为竞争对手的模仿, 有时是被竞争对手的非传统策略取代。一旦竞争优势失去效用却没有得到关注, 企业继续投入资源以保持过时的竞争优势将可能导致灾难。因此, 在动态竞争环境下, 企业保持既有竞争优势固然重要, 但是更加重要的是如何及时地创造新优势。通过创造新优势, 削弱对手的竞争优势、或者通过改变竞争领域及游戏规则使竞争对手的竞争优势过时、消逝、丧失。

美国战略管理学会主席、著名动态竞争战略专家陈明哲教授说: 传统的竞争战略的制胜原则是如何把握机会消灭竞争对手, 而动态竞争战略的关键是如何把握机会放弃自己原有的优势, 而建立新的优势。由此可见, 动态竞争战略的关键在于如何适时放弃自己原有的优势, 建立新的优势。

4. 动态竞争战略的制定必须越来越关注企业核心竞争力的战略性作用

在静态竞争环境下, 战略通常关注环境、市场和行业结构对企业行为和效益的影响及企业的资源条件, 企业相信先动优势, 认为优势一旦建立就可以长期保持。但是, 在动态竞争环境下, 没有什么优势是不变化的, 或者可以长期保持的, 因此企业最为关注的应该是能力, 尤其是以知识和技能的综合为基础的核心竞争力。一个具有很高能力的企业不仅可以模仿、学习竞争对手的竞争优势, 而且可以改变和创造新的竞争优势。一个行业的主要企业可以通过自己的战略和策略行为, 改变行业竞争的关键制胜因素, 提高或者降低行业动态竞争的水平。

由上述可知, 在动态竞争环境下, 企业竞争优势的特征总结如下。

1) 竞争优势具有不可保持性, 企业所有的竞争优势都是暂时的, 最终都有可能消逝或者失效。

2) 企业战略的目的不是立足于保持既有竞争优势, 而是有意识地主动放弃

(实际是不断超越自己), 并不断创造新竞争优势(持续竞争优势)。

3) 动态竞争优势的有效性将主要取决于企业改变游戏规则、预测竞争对手行为(形成远见)以及作出迅速反应的能力, 立足于不断寻求暂时性的领先, 利用主动改变现状和规则所创造的机会, 获得超过平均水平的投资收益。

三、竞争方式的信息化

竞争方式的信息化是企业竞争从静态向动态转变的另一个主要原因。

对企业信息化的特征, 不同的学者有不同的理解。如: 认为信息化企业组织具有弹性化、网络化、虚拟化的特征, 管理具有柔性化的特征^①; 认为企业信息化具有生产自动化、柔性化和产品智能化三方面特征; 管理一体化^②; 组织有机化。从表 1-1 对 20 世纪与 21 世纪竞争环境与企业态势的比较中也可看出企业信息化的系列特征。

表 1-1 20 世纪与 21 世纪竞争环境及企业态势比较

序号	20 世纪	21 世纪	序号	20 世纪	21 世纪
1	稳定、可预测性	跳跃式变化	8	需要确定性	容忍模糊性
2	规模	速度或反应	9	消极反应不敢冒险	积极主动创业精神
3	从上而下的领导	每个人都是领导	10	企业相互独立	企业相互依存
4	组织严密	永远灵活	11	垂直型集成结构	虚拟集成结构
5	规章等级制度控制	靠远见和价值控制	12	关注组织内部	着重竞争环境
6	严密保护信息	信息共享	13	维持竞争优势	不断创造竞争优势
7	数量分析	创造性和直觉	14	为今天的市场竞争	为未来的市场竞争

(资料来源: 于万元:《Internet 和 Intranet》, 载《国际电子报》, 1997 年 6 月 3 日, 44 版)

借鉴上述学者观点, 本书概括了企业信息化具有的五个方面的特征。

1. 信息数字化

在信息化企业中信息不再是以文件、账本、单据的形式堆积成山, 而是只需输入计算机便可以得到有序安全的管理, 而且优良的软件, 友好的界面, 使人们输入和调用信息的工作轻松自如。

2. 生产柔性化

小型企业有“船小好调头”的优势, 但市场竞争力弱; 大型企业拥有规模经

① 曹红辉:《互联网络与管理创新》, 载《中国工业经济》, 1998(7)。

② 张喻, 陈禹:《企业信息化: 一个战略的高效能、多元化平台》, 载《中国软科学》, 1998(3)。

济的优势，但适应市场的灵活性差一些。为了能够适应多变的市场，并拥有较强的竞争实力，管理学界提出了“柔性化生产”（Flexibility）的思想。在实践中也出现了计算机数控机床（CNC）、计算机辅助设计与制造（CAD/CAM）、柔性制造系统（FMS）、资源规划（ERP）系统，通过及时获取市场信息，合理组织生产，即按定单生产，提供个性化服务，使得生产过程有序，生产节奏平稳，同时保证了高效率、低成本的优势。

3. 组织弹性化

与企业生产系统一样，信息化企业的组织也不再是在大与小之间进行选择，而是灵活地适应生存环境，根据市场需求，实时调整企业组织规模，而且管理重心也将下移，减少环节，降低成本，建立扁平化、网络化的组织结构，加强组织的横向联系。各种信息系统在思想上都要求信息的及时反馈，这只有对组织结构进行相应调整才能实现。

4. 管理一体化

它是在信息化企业内部网络和信息系统的建设上，从科学及时决策和最优控制的高度把信息作为战略资源加以开发和利用，并进而把诸多现代科学管理方法和手段根据战略的需要有机地集成，实现企业内的人、资金、物质、信息要素的综合优化管理。例如，美国的连续采购和全寿命支持（CALS）就是一个从订货到设计、制造、运行一条龙的信息数据化管理系统，它全方位支持企业的各项经营管理活动，而且把相关联的多个企业连成了整体。

5. 经营虚拟化

伴随企业信息化的发展出现了一种新的企业组织形式——“虚拟企业”，这是一种在因特网上参与其他企业能力共享的一种全新的企业组织^①。其形式可能只是某一台计算机，甚至只是一个网址，但其组织却是动态的组合或分解。只需将企业中的信息输入计算机并通过国际、国内的各种计算机网络，就可以获得订单，组织生产、办理财产业务、组织交货，仅仅是敲击键盘就可完成一笔交易。但是信息化企业的虚拟化经营要以信息处理、传输的速度及安全性为基础。

综上所述，信息正在成为重要的战略性资源，企业也日益关注信息技术的应用和发展。电子信息技术的高速发展，使各个国家和各个竞争对手之间竞争互动的速度大大地提高，拉近了各个国家之间的距离、使各国增加了交往和了解，从而使整个地球日益成为一个“地球村”。同时，信息技术也为国际大企业实施全球化战略和开拓全球市场提供了有力的手段，通过提供各种媒体影响和改变各个

① 曹红辉：《互联网络与管理创新》，载《中国工业经济》，1998（7）。

国家消费者的生活方式和消费爱好，各国出现了需求同化的趋势。新的电子信息技术广泛应用，使全球化企业可以在全球范围内有效地管理自己的企业，协调它们的战略行动和经营行为，及时地对各种竞争和需要作出准确的反应；可以使企业之间的信息沟通、合作和竞争—反应的行为以更高的速度和更低的成本进行；可以使企业在管理和经营方面更加有效地进行内部一体化。

总之，竞争手段的信息化使市场竞争与反应（竞争互动）的速度明显加快，具体表现在以下几个方面。

- 1) 信息技术有助于企业快速方便地获取外部环境信息，及时分析企业所面临的机会与威胁，实现战略调整与转移。
- 2) 信息技术有助于企业发现内部优势与弱点，培育企业核心能力。
- 3) 信息技术为实现企业间的战略联盟、虚拟合作及快速反应提供了便利。
- 4) 信息技术提高了战略构想的重要性，使战略构想在动态竞争中更具核心价值。

波士顿大学管理学教授温克特拉曼（N. Venkatraman）指出^①：互联网的崛起令信息技术经历了一场大革命，它不再只是回应企业战略或帮助实现企业战略的辅助，信息技术已由独立于企业战略之外演变为其中的一部分。

图 1-1 为企业应用信息技术的基础结构功能模式示意图。

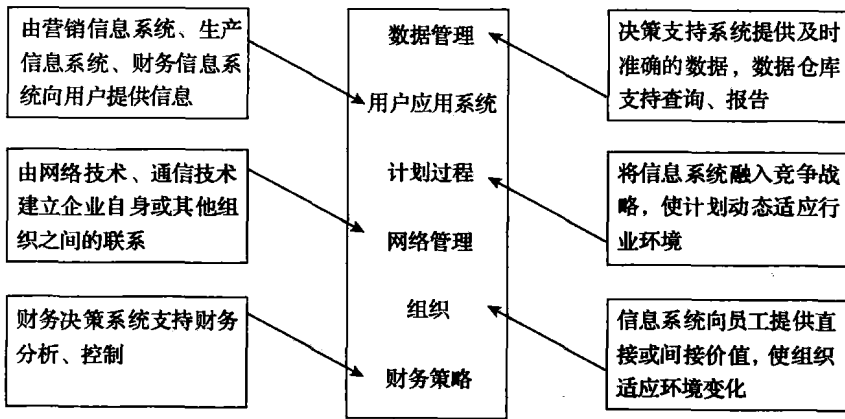


图 1-1 企业应用信息技术的基础结构功能模式

综上所述，在动态竞争环境下，信息技术以三种形式影响着企业竞争。

- 1) 改变产业结构，并由此改变竞争规则。
- 2) 创造竞争优势，并为企业带来战胜竞争对手的新方法。

① 廖理，汪初，陈璐：《企业的信息技术战略》，载《政策与管理》，2000（8）。

3) 带来企业本身业务以外的新业务。

由此可见，信息技术实际上已经影响了企业的竞争方式。如果企业不了解信息技术如何推动业务发展，就不可能制定适应动态竞争环境的企业战略。信息技术实际上已上升到战略的高度，成为企业经营的核心驱动力之一，而不再仅仅是一种服务手段。这些因素促使信息化战略（Information Strategy, IS）及其管理实践进入企业的视野。企业开始力求信息技术战略与公司战略两者之间的统一，信息技术战略同时也制约着企业的战略决策和战略实施，它能为企业带来新的商业机会和动态竞争优势。

基于以上考虑，关注动态竞争战略，以增强企业的动态竞争能力来适应不确定性的、动荡的环境，成为当前战略管理研究中的重要维度。本书将试图对信息技术如何影响企业竞争战略，使企业适应动态竞争环境，增强其动态竞争能力，从而打造持续竞争优势进行探讨。

第二节 研究路线、内容及创新点

一、研究路线

本书研究路线如图 1-2 所示。

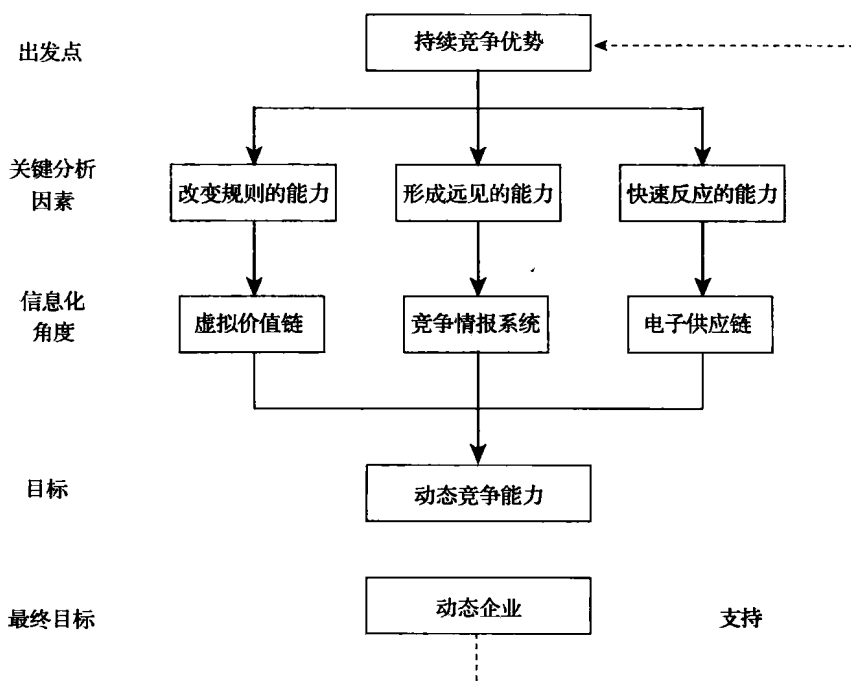


图 1-2 研究路线图

1. 研究出发点

企业为求生存发展必须适应动态的、不确定的外部竞争环境，建立持续的竞争优势。

2. 文献资料分析

考虑持续竞争优势的关键成功因素（CSF），企业为适应外部竞争环境，要求具有改变竞争规则的能力、形成远见的能力和快速反应的能力。

3. 信息技术战略

针对三种关键成功因素，考虑相匹配的战略信息系统或方式：分别把虚拟价值链引入对企业改变竞争规则能力、竞争情报系统引入对企业形成远见能力、电子供应链引入对企业快速市场反应能力的分析。

4. 目标

研究以上信息技术战略（方式）如何支持企业经营战略，为构建适应动态环境下的动态竞争能力奠定基础。

5. 最终目标

通过研究竞争互动及基于信息化的增强途径，构建“动态企业”，从而使这一最终目标帮助企业形成持续竞争优势（竞争优势连续统）。

二、研究内容

下面将对本书的核心支持体系——信息技术系统的三个组成部分的研究内容进行简述。

1. 虚拟价值链

企业重建竞争规则的途径主要有以下几个。第一，建立主流经营模式。第二，建立技术标准：掌握标准的企业不仅可以限制竞争对手和互补品生产企业与该标准的兼容，而且还可以通过标准“锁定”顾客，能在新标准的基础上确立有利于自己的竞争规则。第三，重建价值链：竞争对手价值链之间的差异是竞争优势的一个关键来源。同时，价值链的改变也将影响到竞争格局的改变，通过流程再造（Reengineering）、业务外包（Outsourcing）、组建动态联盟（Dynamic Blocs）等方式，价值链的重建不仅会使企业经营重点、核心竞争力发生变化，也将使产业组织结构、行业竞争方式等发生变化，从而对竞争规则产生重大影响。

本书试图着重讨论第三种方式，即通过虚拟价值链而改变重建价值链，进而达到实现重建竞争规则之目的。

- 1) 研究信息技术如何改变竞争（游戏）的规则。
- 2) 研究基于虚拟价值链的动态竞争优势营造。
- 3) 研究电子商务作为新价值增长点，如何创造虚拟价值，影响及改变竞争

格局。

2. 竞争情报系统

根据竞争情报专家协会对竞争情报所下的定义：竞争情报（Competitive Intelligence, CI）是对整体竞争环境的一个全面监测过程。通过合法手段收集和分析商业竞争中有关商业行为的优势、弱势和目的的信息。可见，竞争情报系统以迅速掌握市场动向为核心应用，是适应动态竞争环境的企业战略信息系统。

1) 战略驱动企业竞争情报系统，从战略角度分析竞争情报系统在企业中的作用。

2) 企业竞争情报系统的构建，探讨建立完整的企业竞争情报系统解决方案。

3) 基于竞争情报系统的动态竞争优势营造，即竞争情报系统的实施应用。

3. 电子供应链

当供应链上不仅单个企业实现电子化，而是所有企业都实现电子化并且自动连接到 E-MARKETPLACE（电子交易市场）上时，在这些企业之间实现电子化的管理和交易，从而形成高效、完整的电子供应链网链。电子供应链最核心的本质是通过客户和供应商网络进行有效的协作，把企业、客户、供应商在全球范围内紧密地联系起来，及时、高效、准确地交换信息。快速、集成的信息流可以使 E-Chain 中的每一个实体及时响应实际的客户需求和相应调整实际的物流，这种实时的信息交换还可以大量地节省因手工单据处理而导致的成本费用高涨以及管理混乱。电子供应链模式弥补了传统供应链的不足，它不仅局限于企业内部，而且延伸到供应商和客户，甚至供应商的供应商和客户的客户，建立的是一种跨企业的协作，覆盖了从产品设计、需求预测、外协和外购、制造、分销、储运和客户服务等全过程，促进了供应链向动态的、虚拟的、全球网络化的方向发展。

1) 研究电子供应链管理模式的核心理念，对比传统供应链的优势。

2) 研究电子供应链快速反应能力的增强方式——供应链敏捷性。

3) 研究电子供应链的重要运作模式——网络协同商务。

三、创新点

本书从信息技术视角分析企业动态竞争能力及其增强途径，以构建企业持续竞争优势。在完成上述研究内容的过程中，对以下三方面有所创新与突破。

第一，对信息技术与企业动态竞争能力的关系进行了探讨，提出了企业在不确定环境下构建持续竞争优势的三种必备能力。并基于信息技术视角，分析了企业实现这三种动态能力的具体实现途径，使研究具有强实践性。

第二，在研究架构上，分别把虚拟价值链引入对企业改变竞争规则能力、竞争情报系统引入对企业形成远见能力、电子供应链引入对企业快速市场反应能力的分析，提出“动态企业”作为打造基于信息技术的动态竞争能力组织形态。