

14

互联网技术提升信息商业价值

刘兰初 编

MBA

教学案例集

孙 铮 骆祖望 主编

第二辑

上海财经大学出版社

运用网络技术提升信息
的商业价值

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第二辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2004. 4

ISBN 7-81098-112-9/F · 105

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 018094 号

□ 责任编辑 李国树

□ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

MBA 教学案例集

(第二辑)

孙铮 骆祖望 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 11 月第 2 次印刷

787mm×1092mm 1/32 17.625 印张 213 千字

印数 3 501—5 500 定价: 58.00 元(全 15 册)

《MBA 教学案例集》

编委名单

主编：孙 铮 骆祖望

编委：(以姓氏笔划为序)

丁邦开	王 玉	冯正权
刘兰娟	丛树海	孙海鸣
杨大楷	杨公朴	杨君昌
陈文浩	陈启杰	陈信元
张淑智	张 桁	施锡铨
颜光华	戴国强	

序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

序
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权、丛树海、施锡铨。

本案例集的出版,得益于熊诗平、金福林、何苏湘、张有年的鼎力协助和指导,在此一并感谢。

骆祖望

2003年3月26日



案例背景

1

A 公司是世界上排名前五位的汽车制造公司,2000 年末,公司收入达1 500亿美元,雇员数超过370 000人,业务涉及 200 多个国家和地区。虽然 A 公司有一部分重要的收入和利润来自于它的金融业务,但公司的核心业务仍是在消费市场上销售公司设计和生产的汽车。自 1930 年与另一家汽车公司合并以来,公司制造的汽车已近 3 亿辆。

过去 30 年中,汽车行业的竞争不断。从 20 世纪 70 年代起,A 公司已经历了它的市场被国外汽车制造商(如 Toyota 公

编写说明:本案例与《管理信息系统》课程中“管理信息系统的技术平台”、“管理信息系统的技术支持”和“管理信息系统对企业流程重组的影响”等教学内容相匹配。通过本案例的学习,有利于学生在掌握《管理信息系统》理论知识的同时,了解管理信息系统中网络技术对企业的影响,加深对《管理信息系统》课程中有关技术方面的内容的理解,有利于理论联系实际,有利于活跃课堂气氛,激发学生进行讨论,训练学生分析和解决实际问题的能力。

运用网络技术提升信息的商业价值

司、Honda 公司,等等)所侵吞的局面。由于发展中国家渴望创造财富和工作机会,鼓励发展自己的汽车工业,所以汽车行业正面临日益严重的超容量发展。汽车行业中获取优势的竞争呈现出全球化的特点,各家公司都面临着在降低汽车研发成本的同时继续提高质量、缩短制造与销售周期的问题。A 公司和其他大汽车制造商们都在寻找着充分利用自身的规模和全球化优势的道路。

1997 年,A 公司着手从事一项艰巨的被称作“A 公司 2000”的改组计划,涉及合并南美和欧洲的汽车业务。“A 公司 2000”倡导通过流程再造,使公司的全球化组织和业务流程大幅度降低成本,产品开发业务被合并到 6 个车辆中心,每一个都负责特定消费市场的车辆研发。为了使业务流程和产品全球通用,A 公司打算消除组织和流程的冗余,在生产和订货方面实现规模经济效益。由此组建了一个新的“流程再造”部门,由副总裁牵头,推动和实

施业务流程再造工程。

伴随这些雄心勃勃的计划,更大的挑战摆在面前。A 公司新的全球业务方案要求用新技术来克服地理因素所导致的组织内信息流动的限制,要求位于各大洲的项目组如同处在一个办公楼般地协同工作。而几乎每一个再造项目中,信息技术作为一个重要的“使能器”身份出现了,因此在“A 公司 2000”改组计划中明确提出为了成功实现公司的流程再造项目,由流程再造部门负责信息技术运用这项任务,下设“网络工程”小组,负责公司的网络设计和实施。

II

A 公司的网络基础

A 公司已有的网络技术基础反映了公司各分支机构半自治的传统运作方式,各部门原有的技术供应商各不相同,且对相

运用网络技术提升信息的商业价值

似的问题使用的技术方案也不一样。在 20 世纪 80 年代,随着越来越明显的跨部门合作工作的需要,公司对网络技术的一致性要求越来越高,A 公司面临着与原先根本不同的技术协同工作的问题。

寻找解决方案的任务最终落在 A 公司技术总监身上。20 世纪 80 年代由于网络标准化通讯协议 TCP/IP 的出现,A 公司投资建设了有利于全公司实现 TCP/IP 网络标准的基础设施。到 1989 年,他们在产品开发部门和一些制造部门已经配置了基础网络设施以支持 TCP/IP 协议。在这个过程中,A 公司创建了初步的内部网,即 Intranet,该内部网为在公司范围内推行 TCP/IP 标准协议,为后来的网络应用提供了基础。

4

起初,A 公司的 Intranet 主要用于产品开发和制造部门之间的文件传递,如计算机辅助设计(Computer-Aided Design,简称 CAD)、计算机辅助制造(Computer-Aided Manufacturing,简称 CAM)、计算

机辅助工程(Computer-Aided Engineering, 简称 CAE)的数据处理, 早期的一项重要应用是和德国及其他地方的产品开发部门共享本部的超级计算能力。和早期采用 Intranet 的大多数公司不同, A 公司没有用它的 Intranet 来支持电子邮件, 公司已经购买了能适应公司规模 of IBM 的电子邮件解决方案。A 公司初期的 Intranet 建立的最大益处就是有能力在不同的平台上交换文件。

随着“A 公司 2000”计划的出现, 很明显 A 公司的 Intranet 需要拓宽。实现“A 公司 2000”项目目标的前提是基于 TCP/IP 协议的基础网络能通达公司的每一个桌面, 以支持种种新的业务。尽管 Intranet 基础设施已经扩展到 A 公司的许多地方, 但在遍及世界各地的 130 个大工业厂区(如装配工厂)还尚未安装 Intranet。网络工程小组考虑的网络实施方案需要几百万美元将基础网络安置到装备工厂, 然而发现商家索要的价钱是双倍甚至三倍,

他们意识到面临的最大问题是资金不能保证网络工程的实施。按一般的卖方价格估计每个地点所需要的基础网络更新的费用在商家那里将超出上千万美元,而项目所有可用资金只占更新所需总费用的 50%。面对资金短缺问题,网络工程经理和他的组员被迫另辟蹊径。

在初期基础网络建设过程中,A 公司的一些主要的 IT 供应商在开发和拓展市场方面已经积累了丰富的经验,他们的成本已在逐步下降。这时,与 IT 供应商进行必要的沟通,探讨设备价格、技术实用性、公共设施和特殊设施的技术解决方案很有必要。网络工程小组吸取广泛的经验创建了“全球企业网络集成(Global Enterprise Network Integrate,简称 GENI)”方案,将基础设施更新的管理过程文档化和规范化。IT 供应商也吸取了开发市场的经验,设计了适用于所有行业和公司并提供多种省钱选择的技术解决方案。网络工程小组在确认他们的技术方案方面投入了

大量的时间和精力,要求供应商在最严格的环境下进行基础设施安装,要求所有的方案都在可用资金内并和供应商的要求相符合。一旦所有条件具备,就能快速完成 GENI 方案。按照这套方案,有多少例外都不要紧,无论在哪儿都能执行同一过程。A 公司的员工调整分工,商家负责方案实施。到 1998 年 2 月,100 多个工厂已经都装设了网络基础设施。

在更新工厂内部网络设施的同时,一些广域网络(Internet)设施也在被更新。通过合并 20 世纪 90 年代仍在使用的两种不同技术标准的网络、集成声音和传真于数据传输,A 公司节省了网络运作成本,有助于欧洲和其他地方销售组织淘汰仍在使用的过时的网络技术。投资基于 TCP/IP 标准的贯穿全公司的内部网络工程,既节约了运行成本又支持了各项新业务,使公司得到了很高的回报。

1997 年,也是为了支持“A 公司 2000”计划,公司召开了关于 IT 的“技术与发展

框架 (Architecture for Technology and Development, 简称 ATAD) ”会议, 以后 ATAD 会议每年召开两次, 与会代表们来自公司的各个部门。会议对特定的技术作了“正在出现”、“核心”、“衰退的核心”三种分类标识。“正在出现”和“核心”的标识意味着得到了技术上的承认, 并会在某段时间内得到全公司的支持。“衰退的核心”标识向全公司的 IT 网点发出了这样一种信号: 应该停止开发使用这些技术的解决方案, 开始考虑现存系统基于核心技术的替代方案。作为公司发展方向的一个清晰信号, ATAD 过程渐进地、低成本地将公司原有的网络基础向通用的技术架构转换。为更好地评估、建议和开发新的核心技术, 推动 ATAD 过程, 公司建立了“系统集成中心”。ATAD 过程的成果之一是安装在全球公司的 PC 上通用的“全球客户”软件包, 除了其他特征外, 它还包括“浏览器”, 提供允许存取图形的 Web 服务。

A 公司网络应用的历程

1996 年初,技术开发部门的员工开始尝试“Mosaic”,一种早期的 Web 浏览器,可从公共资源区免费获得 Mosaic 和其他相关的网络软件。3 月份技术开发部门首次安装了 Web 网络服务器,为公布文档资料和追踪项目状态打下了技术基础。4 月份,首次正式应用 Web 网络:从 A 公司技术会议上传回文件,与会代表们返回各地后对这项新技术兴奋不已。这项技术的使用也逐步拓展到公司的其他部门。

1996 年末,A 公司的 CEO 了解到 Internet 技术能够在产品销售和改进内部流程方面给 A 公司带来更大的好处,决定创建 A 公司公共网站并迅速调研其他的 Web 技术应用。

B 网络公司(以下简称 B 公司)被委托