



新世纪高等学校教材

管理学精选案例系列教材

成思危

毅伟商学院精选案例

编写指导委员会主任

方钰麟

[加]德里克·J·纽菲尔德 主 编

[加]黛比·康波

信息资源创富的中国实践与国际趋势

IVEY Casebook on Profiting from Information Resources



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

新世纪高等学校教材

管理学精选案例系列教材
毅伟商学院精选案例

信息资源创富的中国实践与国际趋势

IVEY Casebook on Profiting from Information Resources

方钰麟

[加]德里克·J·纽菲尔德 主 编

[加]黛比·康波



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

信息资源创富的中国实践与国际趋势 / 方钰麟, (加) 纽菲尔德, (加) 康波主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2013.6

ISBN 978-7-303-15835-5

I. ①信… II. ①方…②纽…③康… III. ①企业管理—信息管理—高等学校—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 313275 号

营销中心电话 010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子信箱 gaojiao@bnupg.com

XINXI ZIYUAN CHUANGFU DE ZHONGGUO SHIJIAN YU
GUOJI QUSHI

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnupg.com

北京新街口外大街19号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京中印联印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm × 230 mm

印 张: 15.5

字 数: 270千字

版 次: 2013年6月第1版

印 次: 2013年6月第1次印刷

定 价: 36.00元

策划编辑: 马洪立

责任编辑: 马洪立 李 念

美术编辑: 毛 佳

装帧设计: 毛 佳

责任校对: 李 菡

责任印制: 孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

前言

在数字商业时代的背景下，企业的信息化思考和运作已提升至战略地位。随着信息资源逐步触及企业及市场的各个层面，如何有效地开发和应用这一战略性的资源以提升企业竞争力，成为业界关注的焦点。

本书作为高等院校商学院的教材，通过精选毅伟商学院案例中心相关行业的16篇经典案例，以立足中国本土同时兼顾全球的视角，对雀巢、Twitter、中国工商银行、中国香港机场等多家典型企业开发和运用信息资源的实例进行了充分的叙述和展示。其中既有环环相扣的实战描绘，也有翔实的社会和企业背景铺陈，有效地将信息资源的理论和实践意义融入真实背景中，从而帮助读者在案例讨论的过程中进行分析和决策。

中国的信息化进程有着其独特的地缘性特征。虽然目前国际学术界不乏信息资源领域的相关案例典籍，但缺乏以在中国本土运营企业为关注焦点的书籍，而基于国际视野、方法进行写作和分析的中国案例书籍更是凤毛麟角。以往我们用来参考的国外背景下的企业案例，虽能提供有益的启示和经验，但本土化程度不足。本书中植根于中国特定环境的案例因其文化认同性而更具独特的参考价值和借鉴意义。

本书中收录的所有案例均由长期浸润于全球信息资源领域的专家团队协作撰写而成。团队中既有来自毅伟商学院、香港城市大学、复旦大学和中国台湾“政治大学”的资深教授，又有专业案例写作人员和相关行业专家。他们长年在该领域从事相关的研究和咨询工作，积累了丰富的经验并对相关领域有着深刻的见解。这使得书中收录案例的

内容能够博采众家之长，汇集中西理念之精粹。这同样也使得书中搜集论证的案例材料更加翔实，视角更加贴近现实。

作为世界顶尖商学院之一，加拿大西安大略大学毅伟商学院是全球案例教学领域的佼佼者。而毅伟商学院案例中心则是仅次于哈佛商学院的全球第二大案例出版机构和全球最大的亚洲案例发行机构。本书中收录的案例均是毅伟推出的经典之作，不仅涵盖了知识管理、社交媒体营销、数字化营利模式设计等多个热点范畴，更将战略选择、可行性分析和实施等信息资源项目流程囊括其中，以迎合国内相关学者、管理者和师生的实际需要。

我们编写此书，希望为中国企业在信息资源领域的实践和发展献上自己的绵薄之力，同时也希望同内地院校和研究机构一起，为信息资源在中国企业发挥更大的作用继续作出贡献。

得益于香港城市大学商学院长期以来立足中国本土、着眼全球、融汇中西的教育和研究导向，香港城市大学商学院的一批优秀的博士和硕士研究生们细致认真地对本书进行了翻译和校对的工作。谨在此对他们表示衷心的感谢。

方钰麟
记于中国香港

目 录

第一章 配备信息系统资源：中国视角 /1

欣兴电子股份有限公司	3
产业	4
欣兴电子	6
改善管理效能和工作环境	9
建立 TQM 成为营运的核心	10
将研发资源集中在具潜力的市场	11
挑选世界级的客户，强调顾客满意度	13
人才管理	14
从错误中学习	15
组织与 IT 的结合	15
中国工商银行(上海分行)网上银行项目 ...	19
中国银行业	19
中国工商银行	22
中国工商银行战略计划	23
数据整合	23
核心业务处理系统	24
多样化和整合的电子银行渠道	24
上海分行试点的网上银行项目	26
信息科技部和电子银行部	27
网上银行项目的交付	28

供应商和产品的选择	30
团队结构与责任	31
开发与实施过程	31
其他实施问题	32
科达公司 SAP 实施方案	35
公司概况	36
引进 ERP 的原因	37
科达的计算机化	38
选择 ERP 供应商	40
组建项目实施团队	42
实施 ERP	43
系统上线	45
ERP 的未来	47
施乐(香港): 销售活动管理流程(A)	48
施乐公司	49
施乐(香港)	50
销售组织	51
销售力量的发展	52
销售管理	52
销售周期	53
信息系统	54
销售代表一天的工作	56
目前 SAMP 面临的挑战	57
无纸化 SAMP	58
施乐(香港)公司文化	58
数字 SAMP: 远景	58
数字 SAMP: 目前的选择	59
数字 SAMP: 成本, 收益	59
数字 SAMP: 管理层支持	60

决策	60
施乐(香港): 销售活动管理流程(B)	67
施乐(香港)公司的新销售机构	68
Chrisles 项目	68
关键业务信息系统	69
数字化销售管理系统	70
结论	71
上海贝尔——协同产品商务系统(CPC)	73
公司背景	74
研究开发	74
上海贝尔: 新千年的机遇和挑战	75
上海贝尔的研发策略	77
信息系统的变化——企业信息系统规划	78
信息系统能力的现状	80
新的解决方案——协同产品商务系统	85
选择协同产品商务系统实施伙伴	86
执行计划	87

第二章 优化信息资源: 中国视角 /91

宝来 2008	93
宝来证券的背景	94
中国台湾地区金融网络交易的历程	96
宝来证券和网络下单业务	97
垂直价值链及网络交易信息系统	98
决策	102
挑战	102
中国台湾地区大车队 iCall 系统: 落实卫星派遣系统的 价值	105
中国台湾地区的出租车产业	106

中国台湾地区大车队	109
iCall 的使用缘起	115
iCall 的运作	115
Call Center 的运作	117
iCall 面对的挑战	119
出租车司机的工作实务与 iCall	119
发掘 iCall 的价值	125
商业智能项目中的知识管理	126
摘要	126
引言	126
公司概况	127
商业智能在香港国际机场的运用	131
机场运作统计系统(AOSS)	131
AOSS 的数据管理问题	131
AOSS 数据分析问题	132
构思新的 AOSS 系统	133
项目设置	135
项目团队组成	136
合作危机	137
设计和执行商业智能系统	138
确定用户需求	138
数据库分析	138
实施商业智能系统	139
系统原型	140
交付系统	141
项目结果	141
基于移动技术的语言学习：PRAXIS 在中国的完美实践	144
海外创业机会	145

播客技术的诞生	146
技术沟通世界	150
未来的挑战与机遇	151

第三章 引领数字潮流：全球视角 /155

加拿大摩森酿酒公司：社交媒体营销	157
摩森公司	158
社交媒体	159
社交媒体营销	164
Cold Shots 校园挑战赛	165
对竞赛的指责	167
摩森公司的回应	170
雀巢公司：一场社交媒体的噩梦	172
序幕	173
雀巢公司	173
绿色和平组织	177
棕榈油面临大量需求	178
绿色和平的主张	179
环保视频登陆网络	183
危机处理	183
Twitter 的隐私问题和盈利问题	185
背景	185
大环境	187
法律	189
用户	190
商业价值	190
数据挖掘	191
2010 年年初的情况	192

Twitter 企业家：建立一个品牌、一个社交工具，还是一个科技巨擘？	201
介绍	201
公司简介——起源	202
Twitter 是怎样运作的	204
服务推广	206
Twitter 的风险资本投资	207
Twitter 的商业模式——仍是未知数	209
Twitter 的未来展望	211
宾吉公司的苹果 IPAD 应用	214
背景介绍	214
苹果 IPAD 革命	217
与郝撒弗罗斯共进午餐	218
组建团队	219
与菲利普的网络通话	220
与海耶斯的酒吧之约	222
与克罗斯卡登共饮咖啡	224
在 Ad Vendors 会议室的首次团队会议	230

第一章 配备信息系统资源： 中国视角

9B10EC03

欣兴电子股份有限公司 UNIMICRON TECHNOLOGY CORPORATION

Eugenia Huang and Deborah Compeau wrote this case solely to provide material for class discussion. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

The College of Commerce of Taiwan “Chengchi University” and Richard Ivey School of Business Foundation prohibit any form of reproduction, storage or transmittal without its written permission. Reproduction of this material is not covered under authorization by any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; phone (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 2010, College of Commerce of Taiwan “Chengchi University” and Richard Ivey School of Business Foundation
Version: 2010-11-22

本案例由管郁君教授(台湾“政治大学”商学院)和 Deborah Compeau 教授(Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario)撰写,以供课堂讨论材料之用。作者无意阐明个案是否有效地处理了一个管理情景。为了保密,作者可能在个案中刻意隐藏部分姓名或资料。未经书面授权,台湾“政治大学”商学院和 Richard Ivey School of Business Foundation 禁止任何形式的复制、收藏或转载。本内容不属于任何复制版权组织授权范围。如需订购或需复制授权相关资料,请联系: Ivey Publishing, Richard Ivey School of Business Foundation, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; phone (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases@ivey.uwo.ca.

版权所有 © 2010, 台湾“政治大学”商学院及 Richard Ivey School of Business Foundation

版本: 2010-11-22

Translated in full by the College of Commerce of Taiwan “Chengchi University”. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translators. This translation, Copyright © 2010, College of Commerce of Taiwan “Chengchi University” and Richard Ivey School of Business Foundation. The original case entitled Unimicron Technology Corporation, Copyright © 2010 by College of Commerce National “Chengchi University” and Richard Ivey School of Business Foundation, was written by Eugenia Huang and Deborah Compeau. 本个案由台湾“政治大学”商学院翻译全文, 全权负责。翻译版权所有© 2008, 台湾“政治大学”商学院及 Richard Ivey School of Business Foundation。原英文个案标题为 Unimicron Technology Corporation, 版权© 2010, 由管郁君和 Deborah Compeau 教授合作撰写。

曾子章凝视着围棋棋盘上的棋子，他知道目前是个关键时刻，接下来的几步棋非常重要，而且将决定整盘棋的胜负。他喜欢下围棋，而围棋所需要的良好纪律，与他身为欣兴电子公司董事长兼总经理的职责有着密切的呼应。管理欣兴这样的公司就像下围棋一样，曾子章知道，无论在下棋或在商场上，如果想要成功，就必须同时考虑数个攻守兼备的行动与策略性计划。

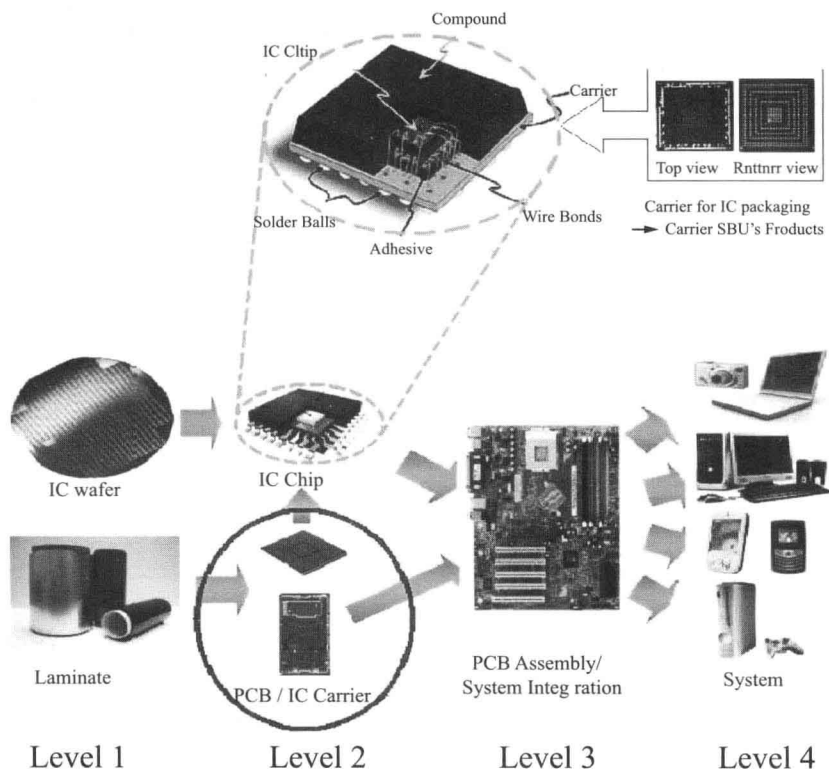
2009年3月，曾子章对于自己在欣兴15年来所建立的成就，感到相当自豪。在他接手公司时，欣兴原本是一家在不太被看好的产业中、经营绩效不佳的小公司，经过多年努力后，欣兴在2006年跃升至该产业世界排名第二，2009年又更上一层楼，居全球电路板制造商第一名。在过去，他非常努力地通过组织内部的有机式成长与多次的并购来重建公司，他亲自督导了公司所经历的多次信息科技投资，并且认为这些投资有效地支持了公司的运作。但问题是，在信息科技方面，欣兴已经做了所有该做的吗？欣兴的信息系统能够支持这家相当成功的公司所有的需求吗？不但是今日的需求，甚至是未来即将产生的需求？抑或欣兴的信息系统存在让竞争对手有机可乘的弱点吗？

产业

欣兴电子是专门生产印刷电路板(Printed Circuit Board, PCB)与集成电路载板(IC载板)的制造商。PCB与IC是计算机、手机和数码相机等电子产品的重要零组件。IC与其他零组件组在安装到不同的系统之前，必须先安装在PCB上。IC载板是IC封装的一部分。IC封装通常由六个部分所组成，分别为：IC芯片、载板、胶粘剂、电路线、化合物、锡球，如图1-1放大的图解。

印刷电路板与IC载板在电子组件供应链中属于第二级(Level 2)组件。图1-1描述了4个层级的电子产业供应链，表1-1是欣兴与其他印刷电路板和IC载板制造商的相对地位。传统印刷电路板从20世纪50年代就一直存在着，经过多年发展，虽然印刷电路板有了很大的变化，但直至近年，在市场上仍有许多传统的印刷电路板。高密度互连(HDI)印刷电路板是比传统的印刷电路板新颖的产品，并且已经出现将近10年了。高密度互连(HDI)印刷电路板在开发小型消费产品时是不可或缺的零组件，例如GPS与手机，这些产品的零组件必须尽可能密集地挤在电路板上。多样化的设计与生产流程更增加了零组件密度的要求，其他先进的印刷电路板技术也不断地开发出更好的功能来满足终端产品的需求。

IC载板包含了许多种类的包装材料，例如Chip Scale Package, Flip-Chip-



资料来源：公司资料。

图 1-1 Electronic Industry Supply Chain

Ball Grid Array, Radio Frequency Module, Flash Memory Card and Board on Chip。这些产品的整体大小与厚度各有不同，而每种产品都应用于不同类型的需求。

全球大约有 98 家厂商生产印刷电路板，11 家生产 IC 载板，拥有主导地位的厂商主要集中在亚洲(如表 1-1)，有两家公司分别主导着印刷电路板与 IC 载板，但在印刷电路板与 IC 载板产业中，没有一家是家喻户晓的企业，反观第四级(Level 4)的厂商因较接近终端消费者，所以有不少知名的企业。零组件产业是一个快速变化且竞争激烈的市场，为了提供更小、更快、更便宜的产品，研发是非常重要的。

表 1-1 Key Producers of Printed Circuit Boards and Integrated Circuit Carriers

Company	Country	Rank	Revenue(US\$ Million)
2006			
Ibiden	Japan	1	1 783
Unimicron	China	2	1 250
Samsung E-M	Korea	3	1 187
Nippon Mektron	Japan	4	1 174
CMK	Japan	5	1 115
2007			
Ibiden	Japan	1	1 820
Unimicron	China	2	1 550
Nippon Mektron	Japan	3	1 530
Samsung E-M	Korea	4	1 270
Nanya PCB	China	5	1 240

注：2006 年的资料是根据 N. T. Information Ltd.。

2007 年的资料是根据 Prismark preliminary report。

资料来源：公司资料。

欣兴的印刷电路板的客户包括计算机(东芝、惠普、广达)、通信(索尼爱立信、思科、LG、三星、摩托罗拉、宏达电)、消费电子产品(Garmin、索尼、松下、苹果)的制造商。IC 载板的客户包括 IC 组件制造商，例如 SanDisk、东芝、AMD、组装厂与设计厂。组装厂是负责组装与测试半导体功能的 IC 封装制造商，其中包括如 Amkor 公司、硅品和 ASE。设计厂也称为“无生产线”(fabless)的公司，提供 IC 设计服务、零组件与测试，但没有实际生产线或组装芯片。全球最主要的设计厂商包括高通、IDT 和 nVidia。

欣兴电子

欣兴电子的前身是 20 世纪 70 年代的新兴电子(WWEI)，也是中国台湾地区第一家自营的印刷电路板厂。1990 年该公司营运不佳关厂，并租给了由联华电子(联电，UMC)持有多数股权的欣兴电子(WWEI)，而联电是中国台湾地区与全球第二大的 IC 制造商，仅次于中国台湾地区半导体制造公司(台积电，TSMC)。2001 年欣兴电子(当时公司的英文名称已经改为 Unimicron Technology Corporation)合并了原来独立出去的公司，该公司是 IC 载板的供应商，同时还合并了制造印刷电路板的 Bestmult^①。

^① Bestmult 是鸿海的一个事业部门。鸿海是全球最大的电子与计算机组件制造商，2008 年的营业额为 518 亿美元。