

未来工商管理大师译丛

FINANCIAL TIMES 金融时报

# 信息管理

信息管理领域最全面的MBA指南

唐纳德·A·马灿德 托马斯·H·达文波特 提姆·迪克森 编  
吕传俊 周光尚 魏颖 译  
吕传俊 校

**INFORMATION MANAGEMENT**

**COMPLETE MBA COMPANION IN INFORMATION MANAGEMENT**

Edited by: Donald A. Marchand, Thomas H. Davenport and Tim Dickson

中国社会科学出版社

未来工商管理大师译丛

FINANCIAL TIMES 金融时报

# 信息管理

信息管理领域最全面的MBA指南

唐纳德·A·马灿德 托马斯·H·达文波特 提姆·迪克森 编

吕传俊 周光尚 魏 颖 译

吕传俊 校

# TERING

## 图书在版编目 (CIP) 数据

信息管理: 信息管理领域最全面的 MBA 指南 / (美) 唐纳德·马灿德等编;  
吕传俊、周光尚、魏颖译. — 北京: 中国社会科学出版社, 2002.2

书名原文: Mastering Information Management

未来工商管理大师译丛

ISBN 7-5004-3271-2

I. 金… II. ①达… ②吕… ③周… ④魏… III. 信息管理-研究-教材  
IV. G202

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 093757 号

策 划 钱红林 郭沂纹  
责任编辑 陈旭明 钱红林  
责任校对 李小冰 李云利  
封面设计 李颖明  
版式设计 李 建

---

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

电 话 010-84029453

网 址 <http://www.csspw.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

版 次 2002 年 2 月第 1 版

开 本 787×1091 毫米 1/16

印 张 22.25

字 数 450 千字

定 价 49.00 元

邮 编 100720

传 真 010-64030272

装 订 丰华装订厂

印 次 2002 年 2 月第 1 次印刷

插 页 13

印 数 1-8000 册

---

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换  
版权所有 侵权必究

Compilation © Donald A. Marchand and  
Thomas H. Davenport 2000  
Contributions © Individual Authors 2000

This translation of Mastering Information Management,  
First Edition is published by arrangement with  
Pearson Education Limited.

## 学术编辑小传



唐纳德·A. 马灿德

唐纳德·A. 马灿德是瑞士洛桑国际管理学院 (International Institute for Management Development, IMD) 的信息管理和战略学教授。该学院是全欧洲乃至全世界处于领先地位的培养经理的学院及工商学院之一。

唐纳德·A. 马灿德教授目前是 IMD/安达信 (IMD/Andersen) 咨询公司联合研究项目“引导工商企业走向成功之路”的主管。这项为期两年的研究工作,旨在探讨高级管理人员为实现卓越的商业成绩,对于信息、人事和信息技术管理的看法。这项研究包括了对 1300 多名高级经理的调查。他们是分布在 22 个不同的国家和 25 个不同行业中的 103 个国际大公司的代表。同时该报告还包括了对 25 个不同案例的研究。

马灿德教授也是欧洲、北美洲和亚太地区一些一流服务公司和制造业公司的高级经理的顾问。

他是 6 本书和 140 多篇文章、案例和报告的作者或共同作者;他也是《信息竞争》(Competing with Information) 的编辑,该书是约翰·威利父子公司 (John Wiley & Sons) 于 2000 年出版的 IMD《经理培训系列丛书》第 1 卷。他也是《信息定位:与企业业绩的联系》(Information Orientation: The Link to Business Performance) 一书的编辑之一,该书不久将由牛津大学出版社出版 (2000 年)。

1987 年 7 月到 1994 年 6 月,马灿德教授是西拉克大学 (Syracuse University) 信息研究学院的院长和信息管理学教授。

他在加州大学洛杉矶分校 (UCLA) 获得了博士学位和硕士学位,在伯克利分校获得了学士学位。他还是世界信息管理学会 (SIM International) 联盟发展部和全球分会的副会长。



托马斯·H. 达文波特

托马斯·H. 达文波特是安达信咨询公司战略变化研究所主任,波士顿大学管理学研究生院信息系统管理系教授。目前是巴伯森学院 (Babson College) 的常驻资深学者。

他是多种出版物的作者,也是在信息与知识管理、系统重构、企业系统以及信息技术在企业中的应用等多个领域受欢迎的演讲人。他在哈佛大学获得了组织行为学的博士学位,并在哈佛商学院、芝加哥大学和得克萨斯大学的奥斯汀商学院研究生院任教,他也曾指导过安永 (Ernst & Young) 公司、麦肯锡公司 (McKinsey & Company) 和 CSC 公司的研究工作。

达文波特博士撰写了第一篇关于系统重构问题的文章和关于这一问题的第一本书。书名叫:《过程的创新:通过信息技术进行重构工作》(Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology) (哈佛工商学院出版社 1993 年版)。他最近致力于研究信息和知识管理的新方法,并就这一课题出版了两本很受欢迎的书:《信息生态学:把握信息和知识的环境》(Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment) (牛津大学出版社 1997 年 5 月版) 和《工作知识:管理你的组织所知道的东西》(Working Knowledge: Managing What your Organization Knows) (哈佛工商学院出版社 1997 年 11 月版)。他的下一本关于企业系统的书:《关键的使命》(Mission Critical) 计划由哈佛商学院出版社于 2000 年 1 月出版。

他的论文发表在《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)、《斯隆管理评论》(Sloan Management Review)、《加利福尼亚管理评论》(California Management Review) 和其他许多出版物上。被称为“思想库”的《首席信息官》杂志 (CIO Magazine) 特地为他开辟了每月一次的专栏。他也是知识公司的创始编辑之一,而且一直是许多机构的董事会成员。

# 前言

《金融时报》“mastering”系列是由《金融时报》和一些世界顶尖的国际商学院联合编写的、独一无二的教程系列。这本《信息管理》，其内容来自于本报每周发表的系列文章。它是这一系列的第六本。与前几本书一样，我们相信，它将这一领域某些重要的基本原理和众多新颖的观念结合起来，供 21 世纪的学生和工作人员学习。

为什么要掌握信息管理科学呢？这是因为在目前出现了一些极为紧迫的问题，或者说，出现了一些与一家公司的短期赢利和长期的生存发展两者关系极大的问题，而经理们却仍然对他们所得到的众多七嘴八舌的劝告感到无所适从，同时对他们许多投资的回报感到失望。一个原因可能是许多公司越来越迷恋于技术，从而造成了一种倾向，反而忽略了由这些技术所存储、接入、检索和传播的实际信息，以及信息的质量和用户的需要。

请注意：本书的题目不是《掌握信息技术》，那将意味着更多地关注您桌子上那些盒子里正在发生些什么事情以及网络在实际上如何起作用。《信息管理》的目的，正如本书开宗明义所阐述的那样，是恢复信息在信息技术领域中应有的地位。

本书包括 11 个部分：改善公司业绩；知识的竞争；在商业实践中管理信息技术；灵活的供应链；新的组织形式；知识管理；电子商务；人力因素；信息技术的战略应用；

创新和学习的组织；领袖和实践者的观点。

读者将在本书中发现对范围广泛的一系列问题的分析及解决办法——从数据挖掘、建立网络空间的信任到协作开发产品和首席知识官的作用等每一个问题。

本书特别强调人力因素，非常关心人对于技术引起的变化作何反应。还有关于实际的办公室和网络方面的文章，以及关于传统的制造业公司和由因特网而兴起的公司如何面对信息挑战的案例研究。

每一部分前面的导读勾画出了它的主要内容，每篇文章的概要用来帮助读者很快地找出他所感兴趣的问题。

与其他的《金融时报》“mastering”系列一样，有一些专家是要感谢的。的确，电子邮件（e-mail）极大地方便了本系列的计划和编写，但正如我们在本书中所一贯强调指出的那样，技术只不过是一个助手。我的合作者托马斯·达文波特和唐纳德·马灿德自始至终给予了巨大的支持，而其他一些人（著名的阿麦特·艾卡克，特修斯国际管理学院的总监，Ahmet Aykac，Theseus International Management Institute）也贡献了大量宝贵的真知灼见和建议。

本书真正的有功之臣是那些教授、许多工商学院的教师和管理专家们，他们慷慨地贡献出时间，为本书撰写了 50—60 篇文章。他们来自以下学术机构和工商界：安达信咨询公司（Andersen Consulting）；巴伯考克管理

研究生院 (Babcock Graduate School of Management); 威克佛罗斯特大学 (Wake Forest University); 波士顿咨询集团公司 (Boston Consulting Group); 波士顿大学管理学院 (Boston University School of Management); 加州大学圣迭戈分校 (University of California, San Diego); 加州大学洛杉矶分校 (University of California, Los Angeles); 克莱蒙特研究生院 (Claremont Graduate University); 克兰菲尔德管理学院 (Cranfield School of Management); 达拉摩尔商学院 (Darla Moore School of Business); 南卡罗莱那大学 (University of South Carolina); 盖特纳太平洋集团公司 (Gartner Group Pacific); 哈佛商学院 (Harvard Business School); IBM 知识管理研究院 (IBM Institute for Knowledge Management); 国际管理学院 (IMD); INSEAD; 英特尔公司 (Intel); 伦敦商学院 (London Business School); 马赛工商研究生院 (Marseille Graduate School of Business); 墨尔本商学院 (Melbourne Business School); 佛罗里达的迈阿密大学 (University of Miami, Florida); 密苏里大

学 (University of Missouri); 麻省理工学院协调科学中心 (MIT Center for co-ordination Science); MIT 斯隆管理学院 (MIT Sloan School of Management); 全国建筑学会 (Nationwide Building Society); 皮特·F. 杜克管理研究生院 (Peter F. Ducker Graduate School of Management); 克莱蒙特研究生院 (Claremont Graduate University); 鹿特丹管理学院 (Rotterdam School of Management); 斯普林特商业公司 (Sprint Business); 牛津大学坦帕敦学院 (Templeton College, Oxford University); 奥斯汀的得克萨斯大学 (University of Texas at Austin); 特修斯国际管理学院 (Theseus International Management Institute); 尤克纳 (Ukerna); 多伦多大学 (University of Toronto); 宾夕法尼亚大学沃顿商学院 (Wharton School of the University of Pennsylvania)。

最后, 如果您喜欢这本书, 那么我将很高兴地告诉您, 还有更多的教程将要出版。

**提姆·迪克森**

# 目 录

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 前言 .....                  | (1)   |
| <b>1. 改善公司业绩</b>          |       |
| 重新确立信息在信息技术中的地位 .....     | (2)   |
| 公司业绩和信息管理：高层管理人员的看法 ..... | (8)   |
| 每一家企业都是信息企业 .....         | (16)  |
| IT：项目成功的手段 .....          | (22)  |
| 信息管理的世纪史 .....            | (27)  |
| <b>2. 知识的竞争</b>           |       |
| 新信息经济和战略 .....            | (34)  |
| 信息资源：不是吸引人，而是让人上瘾 .....   | (39)  |
| 注意力：下一个信息边疆 .....         | (44)  |
| 超越知识管理：公司如何调动其经验 .....    | (50)  |
| 寻找理想的客户 .....             | (58)  |
| <b>3. 在商业实践中管理信息技术</b>    |       |
| 对于今天的变革，CIO 们别无选择 .....   | (66)  |
| 选择性资源利用和核心能力 .....        | (71)  |
| 组织更好的 IT 部门 .....         | (77)  |
| IT 专家的行为动机 .....          | (82)  |
| 当地经验对于全球经营的启示 .....       | (86)  |
| IT 基础设施的竞争 .....          | (92)  |
| <b>4. 灵活的供应链</b>          |       |
| 建立灵活的需求链 .....            | (102) |
| 企业系统和流程的变化：仍然不能迅速确定 ..... | (108) |
| 共同进行产品开发的敏感性 .....        | (114) |

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 如何适应超级竞争？ .....    | (120) |
| 什么时候你能绕过中间人？ ..... | (127) |

## 5. 新的组织形式

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 一切为电子自由职业经济而改变 .....    | (134) |
| 产业融合战略 .....            | (140) |
| 标准化的全球性信息系统值得操心吗？ ..... | (145) |
| 充分利用 IT 的 5 个基本原则 ..... | (150) |

## 6. 知识管理

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 知识管理只是好的信息管理吗？ .....     | (160) |
| 如何绘制知识管理蓝图？ .....        | (165) |
| 首席知识官的作用 .....           | (173) |
| 让知识看得见摸得着 .....          | (179) |
| 灵活的公司是如何从知识中获得成效的？ ..... | (185) |

## 7. 电子商务

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 鲨鱼群里冲浪：如何在虚拟空间获得信誉？ ..... | (192) |
| 个性鲜明的网站 .....             | (197) |
| 因特网分销战略：当前面临的两难选择 .....   | (201) |
| 无所不包的网络经济市场 .....         | (207) |
| 进军网络：领导战略 .....           | (214) |
| 进入电子商务的更高层次 .....         | (220) |

## 8. 人力因素

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 员工们如何应对新技术 .....           | (228) |
| 虚拟办公方式值得商榷 .....           | (234) |
| 弥合认识断层：人们怎样处理信息 .....      | (242) |
| 管理技术应用而非技术本身：来自实地的观察 ..... | (250) |
| 数据保护的两种观点 .....            | (255) |

## 9. 信息技术的战略应用

|                     |       |
|---------------------|-------|
| IT 资源外包的战略范围 .....  | (262) |
| 金融服务领域的持续竞争劣势 ..... | (271) |
| 21 世纪的商业平台 .....    | (279) |

## 10. 创新和学习的组织

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 高级经理在信息管理方面的艰难选择 .....  | (288) |
| 将基于 IT 的创新转化为商业回报 ..... | (295) |
| 战略的共同语言 .....           | (301) |
| IT 与组织学习面临的挑战 .....     | (306) |
| 来自因特网领先者的启示 .....       | (313) |
| 战略与健忘的组织 .....          | (317) |

## 11. 领袖和实践者的观点

|                  |       |
|------------------|-------|
| 历史对今日革命的启示 ..... | (326) |
| 无形的电脑 .....      | (331) |
| 来自上层的见解 .....    | (336) |

|           |       |
|-----------|-------|
| 词汇表 ..... | (342) |
|-----------|-------|

|           |       |
|-----------|-------|
| 译后记 ..... | (344) |
|-----------|-------|

## 本章导读

《信息管理》可以说是一部关于在机构内部以及整个由供应商、顾客和其他日益形成现代商业合作伙伴所组成的网络中，如何收集、存储、传播和利用信息的教科书。当然，如果这些活动能够巩固和改善企业业绩，其作用是不言而喻的。在第一章里，所有的文章都以某种方式谈到了这一问题。其内容包括给出了实施一项信息管理计划的框架，描述了信息如何推动公司的战略（医药和消费品集团，以及同样多的内容提供商和 IT 巨头），并提供了一个案例研究，它说明良好的信息管理如何促进了陆虎（Land Rover）汽车制造厂开发的佛里兰德（Freelander）汽车项目。对于那些放眼历史长河的人，这里对一个多世纪以前“办公室泰勒主义”（Office Taylorism）诞生以来的主要发展情况进行了回顾。

# 重新确立信息在信息技术中的地位

托马斯·H. 达文波特

请设想一个有着水管情结的世界。在这个奇异的地方，几百种杂志和报纸，甚至多个电视频道整天在报道水管行业的情况，为阀门、连接件和管道的最新进展而兴高采烈。在鸡尾酒会上，谈话的主题也是某个牌号的下水管道排水是否比另一个要快一些。管道设备大王的相片出现在商业报刊，甚至是普通出版物的封面上。他们变成了世界上最富有的公民。许多公司花费了几百万、几十亿，甚至几万亿的金钱去连接他们所有的管道设施，以确保管道能通达至每一个办公桌、每一个家庭办公室，甚至每一辆汽车上。

在这个奇怪的世界里，只有一个与水管有关系的问题被忽略了，这就是水。它是清洁的淡水吗？这种水恰好是消费者想饮用的水吗？他们感到口渴吗？

奇怪得很，在我们这个世界里，同样的情况比比皆是。我们只要把计算机换成管道，把管道换成网络就成了。正如在我们那个想象的世界里管道技术压倒了对水的考虑一样，在现实的世界里，信息技术盖过了信息本身。尽管品质良好的水可以很容易地从清洁的山涧溪流中得到，但是，我们很少将好的信息与先进的信息技术相提并论。现在，在商业信息领域里，是到了我们将重点放在信息上，而不是放在技术上的时候了。

纠缠于技术问题的现象比比皆是。公司和消费者们每年将上万亿的资金花在信息技术上。在美国，一半的资本花在了信息技术上。各公司中的“信息系统”部门几乎毫无例外地将注意力集中在计算机、软件及通讯网络的采购、连接和维护上，所谓的“首席信息官”实际上成了首席技术管理官，到处盛行的是“如果我们建立了信息技术，他们就会来”的信念，而不管这些技术是否真正满足了商业要求或是否提供了较好的信息。

这种迷恋技术的结果又如何呢？令人沮丧的是，其收获甚小。即使是那些最苛刻的经济学家也很难找出信息技术的花费和生产力、利润、增长、收入或任何其他财务效益指标之间的相关性。对经理们的调查显示，他们认为，他们今天所得到的信息与以前相比，好不到哪里去。

而在目前，在那些为信息技术花钱最多的社会（特别是美国）与经济的健康发展之间，似乎有了某种关系。值得怀疑的是，如果不把美国算在内，这种关系

是否还能存在。随着时间的推移，它将肯定不会存在。保罗·史特拉斯曼（Paul Strassmann），这位美国学者和专家，他或许是当今世界上研究信息技术和商业经济之间关系的顶尖权威，也是一位对这种过度花费最热情的信奉者之一。

由于各公司拥有如此之多的技术，他们很容易受到最容易解决的信息形式——高度结构化的交易数据——的吸引。事实上，我们可以把过去 40 年更确切地描述为“数据时代”，而不是信息时代。现在各公司对于他们所经营的几乎每一个方面都能收集到自动化数据；而新的企业系统在处理 and 收集交易数据方面又特别有效。

我的研究表明，这些数据很少被转化为信息和知识。企业系统很少被用于管理任何不同的业务，销售点的数据很少被用来从事具有高度针对性的市场营销工作。将数据转化为某种更有用的东西，需要相当多的人力投入和智慧，但大多数组织仅仅从技术的角度来看待这一问题。拥有一个数据库或数据挖掘系统，与拥有其他的技术一样，是必要的。但对于高质量的信息和知识而言，则是不够的。

## 为什么技术成了主宰？

也许努力去理解我们的社会将重点放在了技术上而不是信息上，这是一件有益的事情。首先，认为技术能解决我们所有的问题这一观点——“技术乌托邦”的观点——并不仅限于信息技术上。工业化社会长期以来就相信技术的改造力量，从铁路到电力，到汽车，到电视。

在信息技术这一特定领域内，我们的愿望或许一直特别受到计算技术、通讯技术和（在极低程度上）软件技术无可否认的飞速进步的鼓舞。我们一直受到技术变化速度的干扰，没有问我们自己一个很实际的问题——我们拿计算机和通讯技术来做什么？

在我们的社会中，高度重视技术的另一个原因是信息技术厂商的力量。硬件、通讯和软件公司有意识地让我们相信，购买了更多的技术将可以解决信息问题。当然，也有一些信息提供商，但与信息技术厂商相比，他们比较小，也比较不那么抱团。作为信息技术的消费者，我们相信通过购买就能得到有效信息的假设，正如走进一家五金商店去购买电动工具要比扩建我们的住房更容易一些，购买信息技术的硬件要比建立一个良好的信息环境要容易得多。

如果技术不是良好信息的关键，那么关键又是什么呢？你可能会猜想这是人。但是，大多数经理不了解人和信息有什么关系。一个组织中，不同的人需要和想要什么类型的信息？我们如何使不同的工作人员就某条信息的内涵达成一致意见？什么东西能鼓励人们去分享——或者去储藏——信息？

即使那些经理确实理解了信息中人力因素的作用，他们也并不一定就照此办理。正如美国咨询家汤姆·彼特斯（Tom Peters）曾注意到的一样，信息管理的成功，5% 在于技术因素，95% 在于心理因素。但是，大多数公司对心理学或人

的问题的研究甚至不到其信息管理时间和金钱的1%。

或许，许多组织没有真正管理信息的另一个原因是他们不知道，如果他们真的这样做了，情况会是什么样？经理们不知道应该采取哪些办法，也不知道将会有什么样的成果。他们根本就没有见到过那种重视信息而不是重视技术的实际例子。但是，假如给他们一个选择机会的话，他们或许会都选择以信息为主的做法。

在这方面正在取得的进步大部分来自于“知识管理”的出现。实际上，许多公司在他们知识管理的起步阶段，既有知识，又有信息，并且发现很难将它们区别开来。令人欣慰的是，大多数知识经理们承认了人力因素在知识中的重要性，即使他们所在的组织仍然看重技术。

## 好的做法

现在我回过头来讨论组成一项信息管理计划的各个方面，这里给出了一些已经采用了其中的每一个组成部分的公司的例子。我发现，只有少数公司是完全将重点放在信息上，同时，也发现许多公司至少已将信息的重点部分地转回到信息技术之中。

## 从模式到图

最简单的信息管理工具之一就是“信息图”，它能告诉一个组织的员工到什么地方去找寻特定类型的信息。这种图是一种简单、便宜，并且看来是显而易见的方法，但事实上却很少。这恰恰证明了信息管理在实际中是多么缺乏。许多公司不使用这种图，他们煞费苦心地制作许多信息模式，当（或者说，更重要的是如果）他们装上了新的数据库，并使他们所有的信息都合理化以后，这些模式可以指明以计算机为基础的信息将存放在哪里。问题在于，他们从来就没有让任何事情合理化，因而就从来没有一种指南来告诉大家，在任何一个特定的时刻，某种信息处于什么地方。

大多数图指出的仅仅是一个组织的信息资产中某一小部分资产的位置，这是因为制作一幅完整的图，工作量太大了。例如，IBM 创建了一个营销信息图，目的在于改善其销售过程。美国运通公司（American Express）创建了一个重点在于计算机化信息存储方面的图，一些政府部门（特别是在加拿大）已为他们的信息环境创建了全面的图。制作信息图是一件劳动密集型工作，而由全体雇员去寻找尚未进入图的信息通常更为艰难。

## 信息职员的新观点

在一个以技术为主导的组织中，大多数“信息职员”实际上是一些程序员、网络经理和技术支持分析人员。但是，如果这些技术型的员工构成了信息职员的

主体，那么就可以相当有把握地猜测，你的信息不是那么理想。幸运的是，还有另外一些类型的信息工作人员，他们可以被吸引来创建一个更为有效的信息环境。

这另外一些类型的信息工作人员主要是图书管理学专家（或者如某些人更愿意称呼的那样叫作“信息科学家”，尽管他们最好的工作并非那么科学），这些图书管理学专家具有分类、寻找和重新查找方面的技能，并且理解信息需求，他们对从事信息管理的机构提供了巨大的潜力。但是，由于以下几个原因，使得他们在对于所在组织的潜在价值处于最高点的时候，面临落伍的危险。

一个问题是，许多图书管理学专家以及训练他们的院校正在轻率地实现计算机化，图书管理学专家肯定需要计算机技能，因为越来越多的信息都是以计算机为基础。这样，他们就不需要知道顾客/服务网络诸如此类错综复杂的东西了，因为另有人去做这些事情。另一个问题是，许多图书管理学专家仍然把自己看做是一个图书馆中的文件实物的保管人。但是，信息活动并不仅仅限于一个特定的场所。相反，它包含了信息职员与其他员工一起来满足人们的信息需求。

最后，图书管理学专家长期以来，陷入了一种一成不变的被动状态之中，尽管这一点在某些情况下仍然在起作用，但正在越来越变得不那么理所当然。例如，在欧文斯-康宁公司（Owens-Corning），通过一种超出信息来源的安排，摆脱了传统的角色，变成了一种“知识来源中心”，重点放在满足员工的信息和知识需要上，而不管其方法和地点。

图书管理学专家和其他的信息人员（来自于信息技术、市场、调研、通讯和技术写作以及甚至管理财会）需要协调一致来对信息需求做出响应。在某些情况下，把他们组合为一个单一的机构可能是有意义的。这样，那些需要信息的人就可以进行“一站式购物”，例如，孟山都公司（Monsanto）就把它的图书馆和信息系统组织结合在一起了。

## 信息——新闻

在西方社会，最成功的信息传播例子，毫无疑问就是电视，对电视的使用远远超过了对其他的媒体的利用。从电视中所得到的重要启发就是人们喜欢那种以故事或叙事体的形式所表现的信息。因此，在一个公司中，信息的提供者应当努力去找到一种形式，使他们能以一种讲故事的方式来提供重要信息。至少在美国，在公司雇员的聚会上，讲故事已经变得越来越流行。

电视新闻也是一种传达信息的有效方法。一条新闻相当短，它具有清楚的开头和结尾。它很及时，并且在内容的引人入胜和便于理解方面经过反复编辑，最好的报纸新闻具有这些同样的特点。

各公司因采用类似方法来传播公司信息从而大获裨益。威瑞丰公司（Verifone）为这些做法提供了一个例证，这家技术制造公司被惠普公司（Hewlett-Packard）所收购，这家公司的首席信息官编写一份有关重要新闻、销

售数字和新产品推出等信息的快讯，并通过电子邮件将它发往全世界的员工。从这份一页篇幅的概要中，员工们可以找到他们希望了解的有关公司及其工作情况。或许这不是一种巧合，准备这份报告的执行官以前是一位记者。

从电视中得到的另一个启发是，技术问题很少会成为一种障碍，你只要插上一根或两根电缆，接通电源，图像就出现了。就这么简单，你就能获取信息。更可能的是，不仅能获得，而且可以保留下来（这一点，数字电视是否能够实现，目前尚不清楚）。

## 信息人类学

在一个以技术为主导的信息环境中，我们倾向于用技术手段来决定人们需要些什么信息。我们会分析网页的传输方式，并且寻找和恢复记录，或者设置样本页面来调查有多少人点击它们。

许多人使用一种替代方法，即简单地观察几个消费者，看他们使用和需要一些什么信息。这可以称之为“暗示法”，或用一个人类学上的术语，称之为“信息人种论”。

研究指出，大多数经理和员工在他们自己需要什么信息的问题上，是很缺乏自知之明的，所以，一个精明老道的分析人员所做的观察就极为有益。例如，霍夫曼-拉·罗什公司（Hoffman-La Roche）使用这种“人种论”来决定药品研究人员需要些什么信息，用以减少新药开发的周期。

## 共同信息

今天，许多公司想要在组织内部增加共同信息的数量。因此，他们想让本单位内各部门对例如“顾客”和“产品数量”等术语具有同样的定义。要达到这一点，技术上的方法包括实行基本的数据模式，或通过使整个单位采用一个特定的技术分析系统来对整个团体的使用进行统一。但技术上的统一并不一定就能防止那些别出心裁者去建立他们自己的、独一无二的桌面系统或部门系统，这样就破坏了整个团体。

因此，公司如何做，才能确保整个团体的一致性？回答是采用更人性化的做法。某一个信息的掌管人应当有机会参加讨论，以决定某些术语应当具有怎样的内涵，以及这些术语在公司应当如何被推广使用。应当确定，为了使信息能够被共同使用，在行为上需要做哪些改变，以及需要一些什么样的干预。在当代，对个别员工而言，要创建一个他们自己所拥有的数据库实在是太容易了，公司将不得不采用一些鼓励措施来创造公共信息。

## 结论

我们可以将重点放在水管上，或者我们可以思考其中的水及其使用，我们可以继续投入大量技术来设法管理信息，或者我们可以思考信息中人的因素的一面。毕竟，在将数据转化为信息时，是人赋予了其内容、意义和价值，也正是这些人能够从信息中获得好处。

在信息生命周期的中期——存储、归纳和传播上，信息技术是有帮助的。但对于信息的创造或使用，其帮助并不大。技术的力量在于它自己仿佛就能完全掌握信息。但这一点并没有发生，说到底，掌握信息管理是人类的任务。

## 概要

我们每年花费上万亿美元在技术上，经济学家们业已发现，在公司的技术花费和公司的财务业绩之间没有什么关联，而经理们也在抱怨，他们所收到的信息同以前相比，好不了多少。托马斯·达文波特认为：其原因在于，大多数信息技术规划忽略了信息等式中人的这一边——也就是说，它们很少考虑人们想要或需要什么信息，以及人们如何去使用它。为了调整这一平衡，有几个措施可供公司考虑，分别是：编制一份表明信息存放在哪里的图；赋予图书管理学专家以比技术人员更为重要的作用；在公司交流中，采用新闻或叙事的技巧；以及观察人们实际上如何使用信息。我们有了技术，现在的问题是我们如何去管理信息。