



CIO 新思维III

——变革时代的企业 IT 战略与实务



CIO 自媒体小组 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

CIO 新思维Ⅲ

——变革时代的企业 IT 战略与实务

CIO 自媒体小组 编著



机械工业出版社

本书由 CIO 自媒体联盟发起,由几十位身处一线的企业信息化管理者共同编写而成。本书从中国经济新常态出发,探讨了企业在推进战略转型升级的过程中,信息化管理人员面临的机遇和挑战。本书围绕战略一致性,结合实战案例,介绍了波士顿矩阵法、信息五维度规划法、IT 战略规划四象限法和基于企业架构(EA)的 IT 战略规划法等方法论在信息化规划中的应用。全书以 IT 规划编制过程为主线,介绍了论证、沟通、分析、编制、落地、实施、保障等各个阶段和环节中值得关注的重点问题;同时针对云计算、大数据、信息安全等新技术的规划和管理的实践案例进行了深入分享。

本书适合企业管理者、政府科技和信息化部门负责人、CIO、政府和企业信息化技术和管理人员阅读和学习。

图书在版编目(CIP)数据

CIO 新思维.Ⅲ,变革时代的企业 IT 战略与实务/CIO 自媒体小组编著.
—北京:机械工业出版社,2016.10
ISBN 978-7-111-54686-3

I. ①C… II. ①C… III. ①企业信息化 IV. ①F272.7-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 202913 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:王 斌 责任编辑:王 斌

责任校对:张艳霞 责任印制:李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2016 年 10 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·20.75 印张·357 千字

0001—4500 册

标准书号:ISBN 978-7-111-54686-3

定价:59.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010) 88361066

机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线:(010) 68326294

机工官博: weibo.com/cmpl1952

(010) 88379203

教育服务网: www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网: www.golden-book.com

CIO 新思维Ⅲ——变革时代的企业 IT 战略与实务

编委会

主 编：李 炜

副主编：王 磊 王仰富 吴 玥

编 委：（按姓名音序排列）

曹 斌	陈 罡	陈其伟	董海涛	董红军	董勤林
方锦华	高建雄	郭智勇	贾立峰	李 华	李 宁
廖雄杰	林 刚	令狐荣茂	刘继承	孙为平	王立真
徐 斌	姚 凯	叶天斌	曾永红	曾晓敏	张明文
赵晓瑜	周庆明				

推荐序 1

首先向李炜秘书长和中国 CIO 自媒体联盟的各位成员表示祝贺！三年之内，中国 CIO 自媒体联盟联合了全国各地的六、七十位企业信息化负责人和专家，总结整理了体现着企业信息化建设领域管理与实践经验的文章近 100 篇，汇集成《CIO 新思维》系列图书已有 3 本，可谓硕果累累，可喜可贺！

当前，全球正处于以信息技术为核心的新一轮科技革命和产业变革中。机器人、数字化制造、3D 打印等技术的重大突破正在重构制造业技术体系；基于信息物理系统（Cyber-Physical System, CPS）的智能工厂正在引领制造方式向智能化方向发展；云制造、网络众包、异地协同设计、大规模个性化定制、精准供应链、电子商务等网络协同制造模式正在重塑产业价值链体系。全球制造业孕育着制造技术体系、制造模式、产业形态和价值链的巨大变革，智能制造已初现端倪。同时，云计算、物联网、大数据、移动互联网等新兴信息技术的飞速发展，引发了新一轮科技革命和产业变革。美国提出“再工业化”，德国提出工业 4.0 战略等，都希望借助信息技术发展重新夺回制造业优势。我国为破解制造业发展存在的若干问题，迎接“双重挤压”的挑战，应对经济发展新常态，也提出了以信息技术为核心的智能制造技术。新兴信息技术的发展，给全球科技、产业、甚至传统企业都带来了急剧的变革，企业的生存和发展对企业 IT 战略也提出了迫切的要求。在此大背景下，对企业 CIO 和 IT 管理者而言，既面临重要的机遇，也面临严峻的挑战，如何认识与应对将对 CIO 自身的发展产生深远的影响。

企业 IT 战略的本质是通过信息技术的合理利用来重塑企业的核心能力。通览全书，看到本书的作者们针对企业 IT 战略表达了独到的观点，传递了先进的理念。IT 战略着重在提高效率、提升效能、提升效益的角度支撑企业的发展战略。提高效率，就是通过信息技术特别是信息新技术提高企业对市场的反应速度、缩短产品的上市周期、实现企业内部和企业间的协同运作，使企业发展成为高效、敏捷的实时企业。提升效能，就是通过信息技术特别是信息新技术优化业务流程，实现对企业的规范化管理和规范化运作，实现企业的运营绩效的持续改善，提升企业的创新能力。提升效益，就是通过信息技术特别是信息新技术降低企业运营成本，降低企业所消耗的能源，节能减排，实现企业可持续

发展。两化融合，也体现在企业 IT 战略和企业发展战略的高度一致和融合。

本书在企业 IT 战略、企业 IT 架构、IT 规划方法论、企业 IT 应用等方面，给出了鲜活的实践案例，这些宝贵的实战经验来之不易，值得仔细阅读和体会。在“互联网+”时代，作为企业高级管理人员的 CIO 必须具备一定的战略领导力。祝愿 CIO 们把握好机遇，用好信息新技术，在促进企业发展中实现自身价值！

中国航天科技集团总工程师
国家制造强国战略咨询委员会委员
国家两化融合创新推进联盟理事长

杨海成

2016 年 7 月于北京

推荐序 2

“科技”和“金融”是驱动现代经济发展的两个轮子。当今划时代的科技就是互联网，在工业化和信息化之后，互联网化和金融化成为当代中国企业的新“两化”。所有企业都会是互联网企业、所有企业都将是金融企业（金融化发展的企业）已经成为实际的潮流。

在“科技”创新轮子的驱动下，我们所在的信息技术领域，已经走过 PC 作为主流终端的个人电脑时代（1984—），正在经历以智能手机为主要终端的移动互联网时代（2008—），并开始迎来以 AR/VR 为新终端的人工智能时代（2016—）！

企业互联网化是企业信息化的新进阶，如果说企业信息化的前两个阶段是以办公自动化和流程优化为主要价值体现的企业内部（部门级、企业级）信息化，那么在企业互联网化的新阶段，企业信息化进入到以商业创新为关键价值的社会级层次。越来越多的企业希望通过互联网化建设实现企业管理提升，企业互联网化对所有的企业都具有双重战略意义：既是巨大机遇，企业在变革时代充满了更加巨大的发展空间和机遇；也是巨大挑战，因为企业将面临新模式和新技术运用的转型。

从本质上来讲，企业互联网化带来的商业创新，最终会落在企业利润增长、降本增效的基本目标上。企业互联网化涉及企业的方方面面，包括前端业务、后台管理、内外协同，涵盖营销与服务、研发与设计、制造与物流、财务与人力、客户与伙伴、金融与税务等。

互联网技术正在重塑企业的商业思维和场景，正在革命性地改变企业边界、资源、经营要素和资产，互联网化应该成为新时代背景下企业发展战略的重要组成部分，其中，IT 的作用也在不断发展变化——IT 已经从过去单纯的技术支持角色上升为影响和决定企业战略的角色。

如何充分借助互联网技术、大数据技术等新技术，使企业运营模式从延迟运营走向实时运营（RTE），使企业未来的运营和管理像驾驶汽车一样实现智能化操作，能够更加快速的响应市场的变化，这既是摆在 CIO（首席信息官）面前的一道难题，也是摆在 CIO 面前的一次难得的发展契机。

作为一家信息技术和互联网服务企业，普及企业及公共组织互联网化是用

友在新的历史时期成就客户商业创新、推动商业和社会进步、创造更大的社会价值的行动计划。在信息化的上一阶段，用友已经为国内 200 多万家企业客户提供了信息化服务，但“基业长青源于不断创新”（北京大学张维迎教授在用友 2007 年年会上的演讲），在服务企业互联网化的新阶段，用友正在数字营销与客户服务、社交与协同办公、智能制造、共享服务（财务、HR）等各个领域，加速产品创新和应用推广，通过对互联网新技术的创新应用，支持和服务企业新时期的 IT 发展战略。

在企业日益互联网化的进程中，企业互联网化建设不再是企业的成本问题，而是企业的效益工程、生存工程、发展工程，企业 IT 战略规划制定应在企业互联网化建设过程中发挥“承上启下”的关键价值。

由中国 CIO 自媒体联盟邀请一线 CIO、信息主管和业内专家联合编写的这本图书，包含了 IT 战略规划实战经验的案例，其中不乏互联网新技术在企业中的应用，例如有数据的规划、管理和实施，有虚拟化技术的规划与实践、企业架构和平台技术甚至 APM、Docker 等新技术的研讨，也有云模式带来的 IT 部门的重新定位和变革等。同时，这本书更是针对经济新常态下企业战略转型的挑战，给出了企业 IT 战略进行快速应对的建议，分享了 IT 战略、IT 规划各种方法论的实践案例。

本书是近年来少有的企业 IT 战略规划管理类实战经验汇编的图书，其中的方法、过程、经验非常值得参考借鉴。

最后我想借用英国著名哲学家培根的一句话和大家共勉：黄金时代在我们面前，而不在我们背后。祝愿中国 CIO 自媒体联盟在企业互联网时代蓬勃发展！愿联盟成员和各位 CIO 们把握历史机遇，大展宏图！愿大家持续为中国企业的发展做出贡献！

用友网络科技股份有限公司董事长兼 CEO

中国信息化百人会成员

王文京

2016 年 8 月于用友产业园

卷首语

从使命说起

有些人似乎与生俱来就有一种使命感，冥冥之中，总感觉此生要为某件有意义的事情努力奋斗。一个组织，一个企业，好像也是这样。

我有时候总会冒出一些奇妙的想法。如果这个世界是上帝或造物主的杰作，那一定会有一个目标和方向。人类在无形之力的指引下，义无反顾地推动世界向前发展。世界到底要发展成为什么样？或许无人知晓。但是世界发展这个伟大的事业已经被托付给了人类。所有要完成的事务进行了层层分解，分配给各个国家、各个民族、各个区域、各个行业的人们，让人们在不同的历史时期去完成。一个无比壮观伟大的事业，就这样变成由无数个小的事业组成，而这些小的事业，在时空交错中最终落实给一个个团队去实现。这些团队可能是一个企业，于是完成这个小事业就成为了这些企业的责任和使命。

按照最深层次的驱动力，于是，

- 迪士尼说：我要“使人们过得快活！”
- 宝洁说：我要“为现在和未来的世代，提供优质超值的品牌产品和服务，在全世界更多的地方，更全面地，亲近和美化更多消费者的生活。”
- 可口可乐说：我要“令全人类更怡神畅爽！不断激励人们保持乐观向上！让我们所触及的一切更具价值！”
- 阿里巴巴说：我要“让天下没有难做的生意！促进‘开放、透明、分享、责任’的新商业文明。”
- 福特说：我“在全球的行动必须对社会负责，并因正直、诚信和对社会的积极贡献而受人尊重。”

使命（Mission）成为了企业永远的追求，尽管可能永远也达不到，也因为如此，使命正是企业存在的理由。众所周知，追求利润是企业生存的基本条件，利润之于企业犹如食物之于人们一样至关重要。但正如人生的追求不是为了食物一样，企业的追求也不仅仅是利润。使命是企业在社会进步和社会经济发展中所应担当的角色和承担的责任，是企业得以存在的最深层、最根本的理由，

是企业的灵魂之所在、精神之追求。

为了履行历史和时代的使命，做出对世界发展和社会进步应有的贡献，企业首要的是自身的生存和发展，这正如健康是人生一切成就的根源一样，于是：

- 迪士尼说：“我要尽力成为超级娱乐公司！”
- 宝洁说：“我要尽力成为并被公认为提供世界一流消费品和服务的公司。”
- 可口可乐说：“我要尽力成为一个高效、精干和迅速发展的企业！为全球提供新的产品！让公司成为激励人才发挥自身潜能最佳的地方！令股东有长期满意的回报，同时不会忽略我们应有的责任。”
- 阿里巴巴说：“我要尽力成为分享数据的第一平台！员工幸福指数全球最高的企业！活 102 年！”
- 福特中国说：“我要致力于成为中国汽车工业的领导者。为消费者提供卓越的产品和服务，不断满足消费者日益增长的需求和愿望，并努力使我们所服务的社会变得更美好。”

这些对企业未来的期待与展望、追求与梦想，和宏伟、艰难、大胆的目标（Big & Hairy & Audacious Goal, BHAG）就是企业的愿景（Vision）。愿景描绘了企业 10~30 年后的激动人心、引人入胜的宏大目标，这个目标是企业自身需要经过显著的改变和发展、卓越的能力提升才能够（且能够）达到的，愿景也对实现目标后的企业蓝图进行了具体、明确、形象鲜明的表述。愿景的建立可以起到统一企业意志、振奋企业精神、集中企业资源、激发企业变革的作用，从而指引和激励企业取得出色业绩。使命是愿景的起点，愿景是使命得以实现的保证。

为了达成愿景，企业必须设定阶段性目标，将愿景分解和转化为具体的业绩指标，否则再宏大美好的愿景也只能是无法实现的梦想而已。战略目标（Strategic Objective）就是企业在未来某个时期内应当达到的目标，是对企业使命和愿景的展开和进一步的具体化、时间化和现实化。从影响程度和时限来看，可以分为总体目标、长期目标和年度目标，长期目标的时限一般是 3~5 年。从企业功能定位上，可以分为市场目标、创新目标、盈利目标和社会目标。按照组织架构体系，可以分为企业目标和职能目标。战略目标是多样化的，既包括经济型目标，也包括非经济性目标；既包括定性目标，也包括定量目标。以宝洁公司的 2020 年可持续发展战略目标（摘自 <http://www.pg.com.cn>）为例：

- 产品目标，开发并销售“可持续创新产品”，累计销售额至少达到 500 亿美元，可持续创新产品可以显著减少对环境的影响。

- 运营目标，与 2002 年相比，将工厂的二氧化碳排放量、能源使用、用水量和废弃物进一步减少 20%（每生产单位），实现十年至少减少 50% 的目标。
- 社会责任目标：将 3 亿儿童纳入“生活、学习和成长”活动，通过“儿童安全饮用水”项目提供 40 亿升干净的饮用水，使受益人群避免累计 1.6 亿天次的疾病困扰、挽救 2 万个生命。

以上描述以可测量的方式清晰地表达了公司的战略目标。

战略的作用

有了明确的目标，企业才能扬帆起航。如同人生的航程不总是一帆风顺，企业的发展也会出现曲折艰辛。从 20 世纪 70 年代的石油危机开始到后工业时代的来临，世界经济环境先后经历了经济全球化、技术信息化，世界经济格局不断发生着结构性调整和变化。全球统一化市场的出现使国家的边界变得越来越模糊，信息通信网络的发展使行业界限变得越来越模糊。市场竞争越来越激烈，外部环境变化越来越迅速，顾客需求越来越个性化，产品生命周期越来越短等因素，造成企业经营的形势十分严峻，企业经营管理的压力越来越大。企业普遍面临以下“4C”挑战：

- **Competition** 市场竞争白热化。市场经济的发展让众多企业趋之若鹜，行业新加入者不断增加，导致产品价格下跌、行业获利能力下降，市场竞争日趋激烈。
- **Change** 环境变化常态化。正如英特尔前任董事长安迪·格鲁夫所说：“当今时代一切都在发生巨变，不变的只有一条，那就是永不停歇且愈演愈烈的变化”。变化已成为社会经济运行的常态，而变化又具备不确定性，企业预见和应对变化的能力不断受到考验。
- **Customer** 顾客需求复杂化。企业希望使人们过得快活，使人们更怡神畅爽，可人们的口味却在不断变化着。顾客的消费需求越来越多样化、分散化、个性化，要求更高品质的产品和更优质的服务。
- **Cycle** 企业生命周期短暂化。华为任正非曾经说过：“十年来我天天思考的都是失败……也许是这样才存活了十年。”还记得当年在服务器市场叱咤风云的 Sun 公司吗？该公司的联合创始人、资深 CEO 斯科特·麦克尼利说过这样一句话：“要么被吃，要么吃人。”商场如战场，企业之间的竞争也在遵循“丛林法则”，每年关闭的中小企业的数量都很惊人，当下企业的生命历程越来越短，平均寿命越来越低。

美国著名未来学家阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler，《第三次浪潮》作者）说过：“如果对将来没有一个长期明确的方向，对企业的未来形势没有一个指导方针，不管企业的规模有多大，地位多稳固，都将在这场革命性的大变革中失去生存条件。”要想基业长青，企业必须着眼长远、运筹规划，对生存与发展的问题进行深入思考，在如何长期占领市场赢得客户、如何适应外部环境的千变万化、如何维持持久的竞争优势等方面制定独特的、有效的策略，这些都是企业需要考虑的战略问题。

那么什么是企业战略（Corporate Strategy）？不同的人因所处环境和背景不同，对企业战略内涵的理解会有些许差异。加拿大麦吉尔大学管理学教授亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）从不同的战略定义中归纳出五种规范的解释，即战略是计划（Plan）、策略（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective），只有把这五种解释整合起来才能完整地定义战略。本书附录1中罗列了90余位IT管理者对企业战略的观点。笔者比较赞同以下对企业战略的认识和理解：

- 战略是为了实现企业可持续发展目标，在识别和利用环境中所有存在机会的基础上，合理地确定企业的发展方向和经营领域，有效地整合、优化企业的资源，为规避可能的风险、寻求企业持久的整体竞争优势而选择的全局性、系统性、纲领性的竞争对策和手段、制定的以未来为导向的长远行动方案和计划。
- 战略的本质是选择，首先要通过产业结构的分析来选择有吸引力的产业，选择从事与竞争对手完全不同的业务；其次是选择以完全不同的方式从事与竞争对手相同的业务，通过寻找价值链上的有利环节，有意培育竞争对手难以模仿的核心能力，利用成本领先或差异化来取得独特竞争优势。
- 战略对企业的各个层次、各个部门的经营活动和管理行为都具有指导作用。根据侧重点和影响范围的不同，战略分为三个层次：总体战略、经营战略（竞争战略）和职能战略，这三个层次相互作用、紧密联系，共同构成一个完整的战略体系，高层次的战略为下一层次的战略提供方向，低层次的战略为上一层次战略的目标实现提供保障和支持。
- 战略是动态的，没有一个战略是能够单独形成永久的竞争优势，企业必须根据内外部环境的变化调整其战略，目标、战略、行动要适应变化的环境；成功的企业是擅长创新的企业，是不断自我更新、不断变化的企业，保持不变的是其核心价值观和使命。

小米创始人雷军曾经说过：不要用战术上的勤奋掩盖战略上的懒惰！战略

上的失策可能给企业带来灾难性的后果，即使战术计划再优秀、战术执行上再努力，也可能都是徒劳。柯达公司的起伏，成也战略，败也战略，就是一个典型的案例。柯达公司在一百多年的发展历程中，有 80% 的时间都是行业领先者，却在最近的二十多年里无法抵御数字化的冲击，由辉煌走向了没落，从相机到胶卷的战略变革造就了柯达的辉煌，从传统胶片到数字影像转型中的战机贻误导致其迅速没落。由此可见战略的重要性以及企业高级管理人员进行战略制定和决策的重要性，不能只顾埋头拉车，更要抬头看路，还要看清正确的路。

CIO 的战略思维

当今，信息技术的迅猛发展对企业的影响越来越大。信息技术的应用，在提高企业运营管理效率、降低库存减少成本、持续优化运营流程、提升产品质量和性能、辅助企业高层决策等方面发挥着不可低估的作用，信息技术已经成为企业发展和运营的基础，成为企业的战略资产和竞争手段，IT 能力也成为企业能力的重要组成部分，成为企业的核心竞争优势。企业的 IT 战略也逐步得到企业高管的认同，成为与企业财务战略、人力资源战略、研发战略、生产战略、市场营销战略等并列的职能战略之一。

形象地说，总体战略表明的是企业做什么（Do the right things，做正确的事），经营战略表明的是企业该怎么做（Do the things right，正确地做事），职能战略表明的就是企业的各部门该怎么做。IT 战略就是在企业总体战略和经营战略的指导下，为了企业总体战略目标和经营战略目标的实现，在企业信息化职能领域制定的战略，是对企业信息化的发展目标和方向的基本谋划，内容包括企业信息化建设的方法、策略和措施，信息技术在企业中应用与发展的整体思路，企业信息化建设的未来架构和蓝图，是企业信息化建设在一段较长的时期内应遵循的依据。作为职能战略，IT 战略的本质是充分发挥信息技术的作用，利用信息技术促进企业经营管理优化和业务优化，提高企业的核心竞争力，有效统筹利用企业的资源、流程和人员来贯彻落实企业总体战略思想。从层次上来说，IT 战略是实现企业总体战略、经营战略和其他职能战略的战术之一。附录 1 中也罗列了 90 余位 IT 管理者们对企业 IT 战略的观点。

2014 年 12 月，为深入推动信息化和工业化深度融合的重大战略部署，加快落实《信息化和工业化深度融合专项行动计划（2013～2018 年）》，工业和信息化部印发了《企业首席信息官制度建设指南》，其中指出：制定和实施企业信息化战略规划是企业首席信息官的职责之一，战略思维与规划能力也是企业首席信息官应当具备的一项核心能力和素质。那么什么是战略思维呢？笔者认为

战略思维主要体现在以下方面：

- 置身局外的全局思维。当局者迷，旁观者清。企业中各层级的人往往是“烟囱式”思考，各部门各自为政，重点考虑本部门的局部发展。而企业却是由不同部门组成且以一个整体方式在运行。拓展视野，跳出局部的框框才能从更高的层级理解企业的运营。
- 不走寻常路的差异化思维。互相竞争的企业在同一战略维度上采取相似战略的情形举不胜数，战略愿景和理念类似，只会导致相同层次的激烈竞争而无法突围。对于战略来说，只有制定与众不同的发展战略，才能使企业在竞争中脱颖而出。
- 出奇制胜的逆向思维。反过来思考问题，用绝大多数人没有想到的非常规的思维方式去思考问题。两位经理在森林里遇到熊，其中一位立即从背包中取出一双运动鞋，另一位忙说：“喂！你不要指望跑得过熊。”那位经理说：“我可能跑不过那只熊，但肯定能跑得过你。”在同样的竞争环境下，企业在所具有的资源 and 威胁差异不大时，能否获得竞争的优势，往往取决于具有创意的逆向思维。
- 打破固有模式的思辨思维。典型的例子如王老吉，将传统的“饮料”定位为预防上火的“凉茶”，其中药口味的劣势一下子变为优势，高定价也就理所当然了。这就是思辨思维。常规的眼光认为是劣势，而思辨思维者却能把劣势转换为优势；常规的眼光看到威胁，而思辨思维者却能看到机会。

作为 CIO 和信息主管，又如何提升战略思维与规划能力？笔者认为有以下途径：

● 理解战略的本质和特性

了解各种类型战略的含义及适用性，了解本企业的战略是如何制定的以及如何付诸实践的。

● 掌握常用的战略制定工具和分析方法

掌握诸如 PEST 外部环境分析工具、行业环境分析的五力模型、内部环境分析的价值链模型、SWOT 态势分析法、波士顿矩阵分析法、战略一致性模型等。附录 3 介绍了在战略领域最有影响力的方法和工具，作为企业的高级管理人员应该熟悉和掌握。

● 花时间进行战略思考

花费一定的时间和精力去思考和处理与战略有关的问题。曾经有一份研究表明，企业高层领导人有 40% 的时间用于企业的经营战略工作，40% 的时间用

于处理与企业有关的各方面的关系，剩下 20% 的时间用于处理企业的日常事务。如果在战略思考方面的时间远低于这个比例，那就得有意识地重视这个问题。

- 主动运用战略管理技术进行实践

主动和有意地结合企业总体战略、经营战略，利用战略管理的工具分析和制定企业 IT 组织的使命、愿景、理念，明确 IT 组织的定位以及 IT 建设的目标、方针、架构、措施、蓝图和计划，即便企业暂时还没有这么高的要求。

- 学习，学习，再学习

多多交流学习，特别是应借鉴他人的经验，吸取他人的失败教训。

本书的价值

《CIO 新思维Ⅲ——变革时代的企业 IT 战略与实务》是为了更好地落实和贯彻国家各部委的要求，为提升 CIO 和信息主管的战略思维与规划能力，由几十位身处一线的 CIO 和企业信息化主管联合编写的一本关于 IT 战略和规划方法论和实战经验案例的图书，是继《CIO 新思维——职业能力提升之道》《CIO 新思维Ⅱ——迎接互联新常态》之后，由中国 CIO 自媒体联盟发起编写的第三本 IT 管理类图书。

本书共由四部分组成。第一部分为战略篇，从中国经济新常态出发，探讨了企业推进战略转型升级的必然性，而及时调整信息化战略以快速响应经济和企业发展的变化，是新时期 CIO 们面临的机遇和挑战。第二部分为架构篇，围绕战略一致性这一主题，通过分享作者们的亲身实践案例，介绍了波士顿矩阵法、信息五维度规划法、IT 战略规划四象限法和基于企业架构（EA）的 IT 战略规划法等方法论的具体应用。第三部分为实践篇：方法与步骤，以 IT 规划编制过程为主线，讲述了论证、沟通、分析、编制、落地、实施等各个阶段的案例和故事，介绍了 IT 规划过程中的关键步骤以及 IT 如何与业务目标保持一致的方法。第四部分为实践篇：转型与创新，针对云计算、大数据、信息安全等新技术的规划和管理，以及制定企业信息化规划过程中的保障措施，作者们通过实践案例进行了分享。阅读本书将有助于读者从战略高度思考问题。

以下摘选了本书中的部分精彩观点：

- 不是你想做什么，而是“一把手想做什么”。（郭智勇）
- 企业的信息管理部门应该是一个学校，这个学校，要学战略，学流程，学运营。（陈罡）
- 做规划时，先要忘记自己是个 IT 人。（董勤林）
- IT 对于企业的重要意义，实际上就是信息对于企业的重要意义。（贾立峰）

- 战略这顶帽子在随风向摇动的时候，IT 架构要像“不倒翁”一样，不但要对战略动态、弹性的支撑，同时还要成为它的稳定器，所以 IT 架构最为重要。（王仰富）
- 中医调理讲究整体性，追本溯源，而不是头疼医头、脚疼医脚；IT 规划讲究整体布局，谋定后动，没有规划的 IT 建设，只会出现大量的信息孤岛、重复投资。（曹斌）
- 专业系统，不做“一哥”。企业内 IT 真正的必争之地是跨部门、跨平台的系统实施，这类大平台系统才是我们的优势所在。而那些以单个部门或其内部流程为主体的小系统，作为 IT 决策者无需太过介怀此类应用的主导权。（李宁）
- 考评信息化项目实施后的效果如何，可以用落地、生根、开花、结果这四种境界来衡量。不少企业的信息化项目往往只做到了落地、生根阶段，而信息系统的价值却是在开花、结果的阶段得以充分体现的。（张明文）

在此特别感谢曹斌、陈罡、陈其伟、董海涛、董红军、董勤林、方锦华、高建雄、郭智勇、贾立峰、李华、李宁、廖雄杰、林刚、令狐荣茂、刘继承、孙为平、王立真、徐斌、姚凯、叶天斌、曾永红、曾晓敏、张明文、赵晓瑜、周庆明等本书的作者，他们的辛苦付出和无私奉献成就了本书的精彩，本书的精华都基于各位作者来之不易的经验和知识。特别感谢王磊、王仰富、吴玥三位副主编和机械工业出版社编辑们的努力和付出。我也感谢我的家人，感谢家人对我的无比理解和悉心照顾，我爱你们！

中国 CIO 自媒体联盟成立两年多以来，初衷不改，一直致力于助力成员个人发展和推动成员所在企业信息化建设，希望通过长期不断的努力为提升中国企业的信息化综合指数和成熟度水平做出贡献，这也正是中国 CIO 自媒体联盟的使命所在。各位 CIO 老友、各位信息化负责人，您的提高与进步是中国 CIO 自媒体联盟所追求的目标，期待更多的同行以优秀的原创作品加盟中国 CIO 自媒体联盟！一起努力，共同开创时代新局面！

主编：李炜

2016 年 7 月 北京



目 录

推荐序 1

推荐序 2

卷首语

战 略 篇

审时度势，应对挑战——充分理解经济新常态下的企业战略转型和变革

..... 李 炜 (2)

战略与规划能力是 CIO 的基本功。制定合理的企业信息化战略，需要充分了解企业战略的设计背景、设计方法和设计过程，也要充分理解经济大环境对企业战略的影响。

创新引领，常态常新——企业“十三五”信息化应用规划编制建议

..... 刘继承 (10)

“十三五”期间，企业信息化建设将进入“新常态”。所谓“新常态”，并非一个简单的概念，而是有着十分丰富的内容，关系到企业信息化发展方式或发展模式的根本性转变，关系到各个方面的再平衡问题。如何制定一个科学、合理的信息化五年规划，除了要了解企业现状及问题，更要洞察行业未来的发展趋势。

变革转型，架构支撑——信息化环境下装备制造业的新型能力规划与落地

..... 孙为平 (19)

装备制造企业业态跨越制造、集成、服务、运营、投融资等多个领域，为了适应市场变化必须推进企业战略转型升级，企业的业务模式持续创新、组织流程持续变革必须是常态化的。企业信息化规划必须理解和主动适应这种变革，通过搭建动态且稳定的 IT 架构来快速响应组织流程的持续变革，在此过程中，如何借助 IT 手段打造企业新型能力，使信息化与业务双向融合，从而支撑企业转型？且看作者的深入分析。

切中要点，大道至简——和“一把手”共同制定信息化战略..... 郭智勇 (27)

IT 战略的重点是保障企业发展战略的实施，要充分领会“一把手”的意图。脱离实际的纸上谈兵，即便技术性很强、很“专业”的报告也会被束之高阁。作