

1
HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill Education

(美) 米歇尔·罗伯特 著
伯纳德·拉辛

精益战略

6



机械工业出版社
China Machine Press

F713.16

(美) 米歇尔·罗伯特 著
伯纳德·拉辛
江林 杨大鹏 赵蕾 译

精益战略



机械工业出版社
China Machine Press

Michel Robert ,Bernard Racine: e-Strategy Pure & Simple: Connecting
Your Internet Strategy to Your Business Strategy

ISBN: 0-07-137178-8

Copyright © 2001 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill
Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育
(亚洲) 出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式
复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书封面贴有McGraw-Hill公司防伪标签, 无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-2920

图书在版编目(CIP)数据

精益战略/(美) 罗伯特(Robert, M.), (美) 拉辛(Racine, B.) 著;
江林, 杨大鹏, 赵蕾译.-北京: 机械工业出版社, 2002.7

书名原文: e-Strategy Pure & Simple: Connecting Your Internet
Strategy to Your Business Strategy

ISBN -7-111-10260-6

I. 精… II. ① 罗… ② 拉… ③ 江… ④ 杨… ⑤ 赵… III. 电子商务
IV. F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第029948号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李文静 版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年7月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 7印张

定 价: 12.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

译者序

也许是因为现在出版的有关电子商务和网络经济的书籍太多，初次翻开米歇尔·罗伯特和伯纳德·拉辛的这本书，有一种扑面而来的清新感觉。作者不是用说教的方式阐述企业制定因特网战略的必要性和紧迫性，而是以大量的企业实证研究和现实生活案例作为蓝本，加以作者的分析和论证，让读者自己从中领悟电子战略与企业经营战略相辅相成、相得益彰的融合之路。我们认为这才是传授知识和学习知识的正确方法。视角独特、材料丰富、点评精辟、内容新颖堪称这本书的突出特色。

正如作者在前言中所说的，电子商务和因特网是一个令人亦喜亦忧的领域。不能有效把握这一工具，你的企业将陷入困境；掌握了这一工具并将之与企业的经营战略有效结合，你将在未来获得持续的竞争优势。鉴于很多畅销书都把介绍和论述电子商务、电子战略本身作为侧重点，本书独辟蹊径，站在比较宏观的角度，从战略的立场上去考虑和摸索新经济条件下企业生存的根本，应该说具有

IV

独到之处。

我们开始翻译本书的时候，恰逢国内电子商务和IT企业发展处于低谷，因此倍感压力。值得庆幸的是，当我们阅读完本书之后，突然发现许多IT企业之所以陷入困境，并非对新技术、新机遇捕捉不到，而是恰如本书所讲到的那样——认识不清，利用不好。因此，这更加坚定了我们把这本书的思想精华展示给广大读者的决心。

虽然我们在翻译过程中尽量忠于作者原来的思想和语言，但是由于考虑到国内读者的适应性，加之我们水平有限，书中还是有些人为的表达变动，而且难免有译释不当之处，恳请读者指正。

江 林

2002年3月于中国人民大学

前 言

“我刚刚批准了一个耗资1 000万美元的因特网项目，可是我对于它到底要干什么完全没有概念。”这就是几周前我们的一位客户亲口向我们讲述的。非常不幸的是，这已经成为最近两三年里我们所接触过的许多首席执行官的共同烦恼。

他们在因特网和信息技术项目上批准了大量资金，但是对于这些资金的投向却一无所知。原因很简单，是由于这些首席执行官对于突然出现在他们身边的新生事物——因特网深感困惑。之所以如此，主要是由于他们对因特网不了解，也不清楚它的出现对于他们自身的业务到底意味着什么。当一个人对一项事物理解不了的时候，他的决策力往往会因此而陷于瘫痪。这就可以解释为何现在的许多首席执行官面对因特网时表现得如此尴尬。

于是，他们将自身的命运交给所谓的因特网专业咨询顾问，希望他们能够帮助开发出适合自身的因特网计划。这就好比让你让一名管道工人作为你新房子的建筑师。最终你的房子里必然会布满管道！在商

VI

业中的结果就是,在你的企业里堆砌许多完全没有必要的硬件和软件,可能还有根本不能够支持企业经营战略的因特网计划书。

我们的立论前提是,企业的首席执行官和经理团队应该亲自担当起因特网战略的建筑师,从而使这一战略与企业的经营战略相得益彰。

本书包含了一些概念以及一个促使因特网不再神秘化的流程。运用这一流程,首席执行官以及高级经理人员可以有效地设计他们的因特网战略,从而把握他们自身的命运。

米歇尔·罗伯特

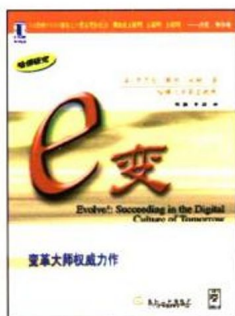
伯纳德·拉辛

米歇尔·罗伯特 (Michel Robert)

国际决策流程公司 (Decision Processes International, Inc.) 的创始人和总裁。

伯纳德·拉辛 (Bernard Racine)

国际决策流程公司研发部主任。

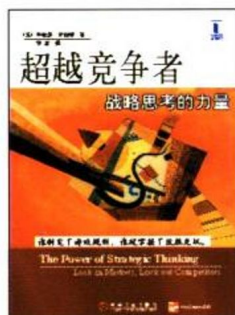


《e变》 *Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*

(美) 罗莎白·默丝·坎特 著

ISBN 7-111-09716-5/F · 1154

定价: 35.00 元



《超越竞争者: 战略思考的力量》

*The Power of Strategic Thinking:
Lock in Markets, Lockout Competitors*

(美) 米歇尔·罗伯特 著

ISBN 7-111-08662-7/F · 1040

定价: 18.00 元

基于20多年来对全世界400多家公司的调研和跨国咨询经验，通过现实生活中的实例以及对各行各业中CEO的访谈，你将学会如何进行战略性思考，才能整合经营战略和因特网战略的流程。在这本书中，你将得到咨询大师、实践专家，以及众多CEO基于实践的建议，从而顺利应用因特网，实现电子商务化。

杰出的战略专家米歇尔·罗伯特和伯纳德·拉辛将向你展示如何破除传统经营模式的束缚，应用电子商务为你的产品和服务增值，强化你的客户关系，以及在因特网竞技场上超越你的竞争对手。

目 录

译者序

前言

第1章 最后之谜	1
1.1 新经济	2
1.2 以往的经验	4
1.3 从陆地到海洋	5
1.4 困惑中的传统商业模式	6
1.5 游戏规则的戏剧性变化	7
1.6 拒绝与偏执狂	8
1.7 无法逃避的因特网魔法	9
1.8 两个关键问题	10
第2章 战略模糊	11
2.1 组织的战略问题到底出在哪里	16

VIII

2.2 给你的战略智商打分	19
2.3 模糊的扩大	20
第3章 战略模糊的平方	21
3.1 三个关键难题	23
3.2 因特网战略商数	27
3.3 分数解析	29
3.4 矩阵的解释	31
第4章 CEO的恶梦：杀手型网站	35
4.1 有趣的现象	37
4.2 传统的附加价值	39
4.3 附加价值平方的概念	40
4.4 如何避免来自杀手型网站的挑战	42
第5章 回来与未来	45
5.1 抱住眼前的沙盒子不放	47

IX

5.2 如何展望未来的商业竞技场	47
5.3 技术迅猛变革的秘密	51
5.4 变革的三张面孔	53
5.5 被忽视的显著型变革的影响	53
5.6 巨变型变革	58
 第6章 首要任务：明确经营战略	 61
6.1 根治战略模糊的平方	63
6.2 战略起始于愿景	63
6.3 企业的战略轮廓	65
6.4 鉴别商业驱动力	66
6.5 驱动力战略的概念	68
6.6 战略性问题	71
6.7 围绕驱动力构建企业战略	72
6.8 如何构建内涵丰富的战略表述	74
6.9 战略表述的范例	75
6.10 从战略表述到战略筛选器的转变	77

6.11 “卓越领域”的概念	79
6.12 操纵竞争者的战略为我所用	80
6.13 改变游戏规则	82
6.14 鉴别核心问题	83

从文件夹到数字文件传输

—— TAB公司总裁兼CEO菲利普·C·康茨
(Philip C. Kantz) 访谈录

第7章 打破因特网神话之谜	101
7.1 因特网的能力	102
7.2 e能力：毫无约束的因特网革新	115
7.3 好消息与坏消息	115

构筑e战略

—— 普尔特公司 (Pulte Corporation) 总裁兼COO马
克·奥布里恩 (Mark O'Brien) 访谈录

第8章 关键的差距：没有e战略设计师	125
8.1 IT系统的开发过程	127
8.2 缺乏设计师	129
8.3 DPI公司的目标：让客户成为设计师	133

提供一个清晰的因特网战略

—— 联邦快递公司CEO布鲁斯·辛普森 (Bruce Simpson) 访谈录

第9章 第二项任务：构建e战略蓝图	143
9.1 信息：联系的生命之血	145
9.2 联系的干扰	146

e战略中的螺钉和螺母

—— 伯萨德集团 (Bossard Group) CEO亨瑞·伯萨德 (Heinrich Bossard) 和首席顾问朱力·布朗 (Julius Brun) 访谈录

第10章 第三项任务：经营战略和因特网战略流程	
的整合	175
10.1 CEO在经营战略流程中扮演的角色	176
10.2 CEO在e战略流程中扮演的角色	177
10.3 流程推动者的角色	178
10.4 战略思考流程	178
10.5 两个流程的整合	186
10.6 让一个不断思考的业务成为现实	189

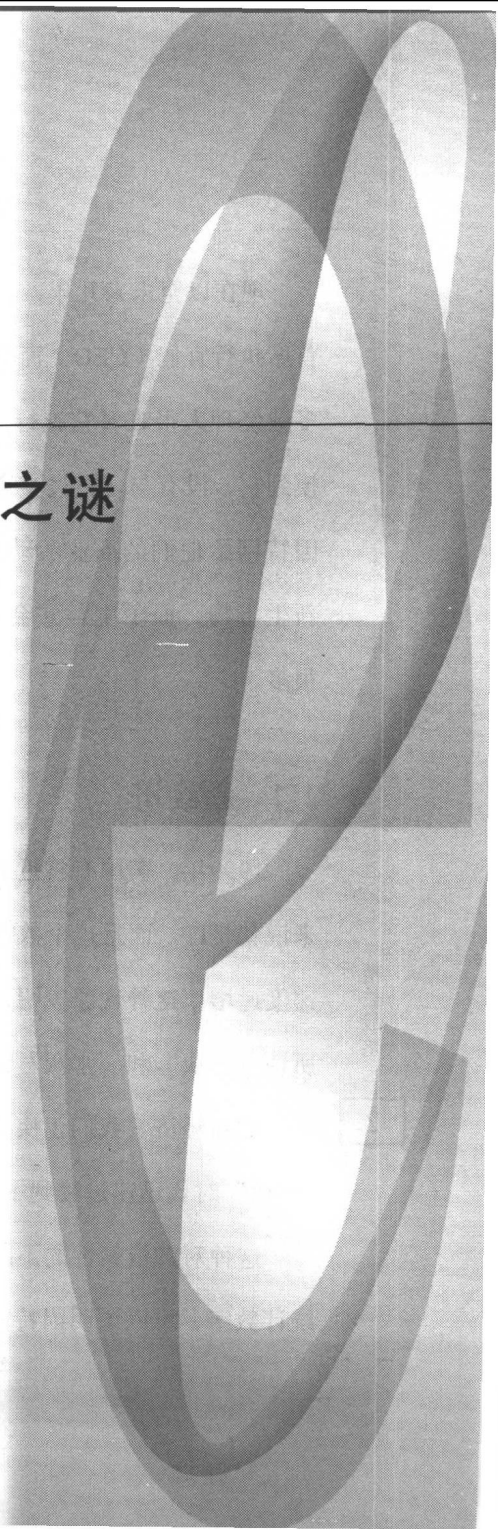
战略和e战略的整合

—— 弗莱克森公司 (FLEXcon) 总裁内尔·麦当诺
(Neil McDonough) 访谈录

第11章 有形的和无形的结果	203
11.1 有形的结果	204
11.2 无形的结果	209

第 1 章

最后之谜





现在以至未来几年，没有什么变化能够像因特网那样能够使得首席执行官们（CEO）面临如此巨大的挑战。因特网的虚幻性使得多数经理人很难对它施行“武装包围”。他们不能看到它，不能触摸到它，没有与之打过交道或任何类似的经历。因此，经理们对于因特网给他们的商业活动带来的影响也就知之甚少。网络是一种新生事物，而陌生常常会使人感到不安。造成这种不安的原因有很多。

1.1 新经济

1999年，美国有将近50%的资本投向信息技术，用美国本土话来说就是IT。而且这个数字在今后几年里还会以每年10% ~ 15%的速度递增。这种现象表明，美国的国家资源投向，发生了由传统的所谓“砖块”和“水灰”到IT的巨大转变。正是这种转变，创造了所谓的新经济。我们正疾步进入“有线”经济，这种经济的标志由“砖块”时代迅速过渡到了“点击”时代。

这种对IT依赖性的不断增强归因于因特网的发展。这里有一些统计数字，可以说明因特网对于商业活动以及消费者与日俱增的影