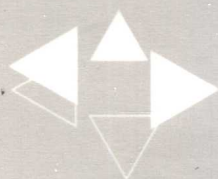


企业策略机器

[美] 拉里·唐斯/著
(Larry Downes)

当竞争已进入同质化阶段，我们的企业可以期待什么？



THE STRATEGY MACHINE

Building Your Business One Idea at a Time

中信出版社
辽宁教育出版社

企业策略机器

[美] 拉里·唐斯/著 闫正茂 译
(Larry Downes)

THE STRATEGY MACHINE

Building Your Business One Idea at a Time

中信出版社
辽宁教育出版社

05
16
01

~90

图书在版编目 (CIP) 数据

企业策略机器 / [美] 唐斯著; 闫正茂译. — 沈阳: 辽宁教育出版社, 2002.11

书名原文: The Strategy Machine

ISBN 7-5382-6529-5

I. 企… II. ①唐… ②闫… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第092353号

The Strategy Machine: Building Your Business One Idea at a Time

Copyright © 2002 by Larry Downes.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House / Liaoning Education Press.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. (USA) through Arts & Licensing International, Inc., (USA)

ALL RIGHTS RESERVED.

企业策略机器

QIYE CELÜE JIQI

著 者: [美] 拉里·唐斯

译 者: 闫正茂

责任编辑: 李 波 王 莉

责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 辽宁教育出版社

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 235千字

版 次: 2003年6月第1版

印 次: 2003年6月第1次印刷

辽权图字: 06-2002-225

书 号: ISBN 7-5382-6529-5/F · 90

定 价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

从词典上，我们可以知道，惯性是物质的一种固有属性。由于它的存在，物体在不动的时候，会保持静止状态；而当其运动起来的时候，则会保持一种匀速直线运动状态。虽然人们已经认识到了这一点，但是大家还是不愿意承认，我们的思想其实也正在保持着一种静止或者匀速直线运动的状态。通常，人们习惯于用思想去分析其他事物。而当我们把注意力集中到思想本身而不是具体物质的时候，人们总是凭借着个人的经验认为，思想是永远不会静止的。通常，思想的运动是围绕着某种特定范畴展开的，而这一范畴正是我们所采取的实际行动的动机所在。然而，也许人们还没有意识到，如果没有另外一种动机的存在以及不断推动的话，那么思想实际上将处于一种静止不动的状态。

——亨利·亚当斯（Henry Adams），“惯性力”（1903）



前言

新经济传奇

3年前，我与别人合写了《12步打造数字企业》一书。从那时起，数字技术的狂澜已经冲破了墨守成规的营商大师们为企业所界定的传统营运范畴，并且吹响了向更为深广的私人 and 公共投资领域全面进军的号角。与此同时，数字技术不仅以新兴企业和高科技公司为舞台，在那些向来被人们认为是一成不变的行业里，数字技术也开始为众多已经程式化了的运作部门注入了勃勃生机。2000年初，我的姨妈多萝西（Dorothy）虽然已经退休在家，但是仍然不忘写信向我咨询有关新经济的事情。她想知道是不是只要自己把姓改为“Com”，并且宣称是最早的“Dot Com”，便可以借此来大赚其钱。

然而事实上，“新经济”的蓬勃发展却好景不长。2000年3月，突如其来的打击让所有人对“Dot Com”的热情一下子就降了温。当时，法官托马斯·彭菲尔德·杰克逊（Thomas Penfield Jackson）曾就普遍被世人曲解了的针对微软的反垄断诉讼案发表了自己的看法。这起诉讼案实际上从很多方面来说是对高科技公司25年来一贯采用的运作方式的控诉。杰克逊法官为那些投资者们敲了一次警钟。而他们已开始质疑华盛顿政府对维护所谓的“新经济”的健康成长所做的努力是否反而会这一新生事物扼杀在襁褓之中。两年半之后，“新经济”由繁荣走向了衰落。

按照最初的计划，新兴企业将在5年内达到合理的利润水平。可是如今，它们却突然被要求要在下一个季度内实现预期的盈利目标。原来的营商策略被抛在了一边，进而许多企业纷纷倒闭，人们也开始陷入了绝望的情绪之中。在股票市场上，人们不断地大量抛售互联网公司的股票，风险投资人面对自己的投资组合开始愁眉不展，并且寻求一切可能的机会来拯救这些已经花了他们大笔金钱的公司。

正像克劳德·雷恩斯（Claude Rains）在《卡萨布兰卡》中所刻画的路

易斯·雷诺上尉一样，投资者们被股市彻底吓坏了。此时他们发现，耗费了自己百万资金的企业不过只是一些虚无飘渺的构想。而且，这些理念往往更像是出自某所商学院大一学生的课外作业。风险投资者们终于认识到，他们是把自己的钱交给了一群对科技根本就一无所知的孩子们，并且让他们独立地去运作一家企业。

我们可以发现，有一些营商理念是非常令人费解的。例如，有互联网孵化器美誉的E-Companies公司就曾经为了拥有一个互联网域名——“business.com”而付出了700万美元的天价。这一事件在业界一度成为轰动一时的焦点新闻。

1999年的秋天，《纽约时报》上刊载了一篇惊人的封面故事。文章讲述了一群特殊的创业者们的日常工作和生活。他们创建了一个名为“男人”的网络公司，专门向那些风流倜傥的“单身贵族”们传授征服女性的绝技。“TheMan.com”是一家以推销特殊生活方式为主要内容的网站。在那里，身份高贵的好色之徒们可以轻而易举地找到他们所需要的东西。《时代》杂志引述了该公司年仅二十几岁的首席执行官卡尔文·卢（Calvin Lui）的一句话：“我们的网站将成为一个真正意义上的，服务于主流社会的网站。”然而，不到一年的时间，该公司就花完了1 700万美元的营运资金，并且不得不关门大吉了。该公司在运营期间，并没有如最初所承诺的那样，向消费者提供什么有价值的“内容”。

另外一个更为不幸的事件则是关于硅谷的一家企业——Pixelon公司。该公司宣称设计出了一种专业软件，可以实现数据的高效压缩和传输，从而使其网站具备了为访问者提供高品质视频信号的能力。Pixelon公司从一些经验丰富的技术投资人那里获得了数以百万计的风险投资。这些投资者主要是看中了该公司的创始人兼首席执行官迈克尔·芬尼（Michael Fenne）手中握有的专利技术。为了更好地树立品牌形象，扩大企业的知名度，该公司几乎花掉了所有的现金。Pixelon公司拿出大约2 000万美元，为全体硅谷人搞了一次丰盛的“午餐会”。在“午餐会”的现场，他们请来了Kiss乐队、托尼·贝内特（Tony Bennett）、南方少女乐队和谁人（The Who）乐队等众多明星来助兴。

然而，“午餐会”还并不代表Pixelon公司的行为过于激进。而更令人心惊胆寒的是该公司事实上根本就没有什么所谓的专利技术，或者其他任何可以用来申请专利的创新理念。该公司首席执行官的真正姓名是戴维·斯坦利

(David Stanley)，他因为各种欺诈行为而在美国3个州受到警方的通缉。戴维还曾经公然在他的牧师父亲所主持的教堂内向教徒行骗。在某种程度上，Pixelon公司的运作模式更像是一个邪教组织，由首席执行官来亲自控制公司的资深管理人员。当该公司花完了最后一分钱的时候，投资者们才猛然醒悟过来。接着，警方便迅速介入了该事件，风险投资者们的这位创业伙伴才最终被绳之以法。

正像那句古老的谚语所讲的那样：“江山易改，本性难移。”骗子终归是骗子。

像这样的“网灾”从前在硅谷也发生过多，只不过以往的规模远没有现在这么大。20世纪80年代中期，一些工作于斯坦福、麻省理工和卡内基-梅隆等全美著名大学的优秀教授们，由于在计算机科学领域的突破性研究成果，带动了许多公司纷纷投入了人工智能（AI）的研发热潮之中。于是，大批投资者们也纷至沓来。一时之间，投资者的数目甚至超过了出席美国人工智能学会会议的人数。与此同时，有关“创新”的封面故事也经常会在诸如《商业周刊》、《福布斯》和《财富》等杂志上看到。众多的新兴企业如雨后春笋般涌现出来，并且在取得市场优势地位方面迅速掌握了主动权。

事实上，很少有人会记得住像Teknowledge、IntelliCorp、卡内基集团、Aion、Gold Hill以及Symbolics和思维机器（Thinking Machines）之类的公司。而正是这些公司设计出了众多出色的计算机硬件和软件产品。他们研发出诸如“专家系统”以及“黑板系统”等产品，并且创办了许多优秀的咨询公司去帮助那些传统的商业组织转型为最早的新技术企业。在他们的时代，像TheMan.com和Pixelon这样的公司虽然不在少数，惟一不同的则是他们的营运策略更趋温和，而且也没有任何犯罪企图。这些公司多受到风险基金的青睐，由一群富有活力的年轻人领导，许多知名人士也时常会出没于这类公司的董事会。虽然这些公司的大多数领导者们并没有太多的管理经验，而且很可能没有什么像样儿的商业计划，甚至对于向传统企业推销他们的创新理念将会遇到的各种困难也没有足够的心理准备。

当然，所有这样的公司都难逃最终破产的厄运。当人工智能技术一度风行业界的时候，我还只是一名供职于安达信顾问公司咨询部的顾问。并且，我正在试图协助那些进入了《财富》500强的企业找到一条能够更好地应用新兴企业创新产品的途径。然而有一天，我终于认识到，从事这项工作简直是愚蠢到家了。我和我的同事们曾经与IntelliCorp公司的首席执行官进行会

晤。IntelliCorp公司是一家以设计“专家系统”软件著称的开发商，并且在该领域中处于领先地位。“专家系统”通过建立一套相关规则的数据库来模拟人类专家面对有关问题时进行决策的过程，并且能够提供有关的优选建议。

到目前为止，IntelliCorp公司所设计的软件更多地面向高级用户。其产品主要是一些高度专业化的人工智能计算程序以及其他更为复杂的应用软件。例如，他们为美国运通公司设计了信用记分系统并为Schlumberger公司设计了石油钻探问题诊断系统。我们曾向IntelliCorp公司的管理团队建议，应该进一步简化该公司的软件产品，同时确保其与现存应用程序以及数据库系统相衔接时仍然能够正常工作。这样做不仅可以拓展软件产品的应用范围，而且必将扩大公司产品在市场上的占有率。

然而，IntelliCorp公司的首席执行官却告诉我们，“我们是不大会这样做的，我们的工程师只对解决那些最为尖端的难题有兴趣”。

投资于IntelliCorp公司以及其他人工智能公司的人士一定也收到过同样的讯息。因而没过多久，由于这些项目对资金的过度需求使得投资者的荷包很快就干瘪了下来。紧接着，许多这样的人工智能公司纷纷关闭了自己坐落在帕洛阿尔托市El Camino Real大街以及位于马萨诸塞州128号公路上富丽堂皇的宫殿。更可悲的是，此时商业媒体也对曾经傲慢一时、如今却奄奄一息的业界开始了冷嘲热讽。“人工智能的冬天”来临了。

抛开规模不谈（有不到10亿美元的资金投入到了人工智能领域），“人工智能的冬天”与互联网泡沫的破灭还是有着本质的区别的。为像IntelliCorp公司这样的企业提供融资服务的几乎都是一些私人投资者。而且这些公司中的绝大多数从来没有向公众公开募集过任何资金，因此它们的开张或者倒闭也很少影响到公共融资市场的运作。因而，公共融资市场的个人投资者也不会分担及分享它们在营运过程中的任何风险或者潜在收益。在很大程度上，人工智能公司的倒闭所带来的巨大损失是由风险投资者自己承担的。他们只是简单地用在其他领域的投资所产生的利润来抵消在人工智能方面的投资损失。像家用电脑、高级视频游戏等领域都是风险投资者一直瞄准的目标，并且这些领域也的确为他们带来了可观的收益。

还有一个重要的不同之处就是为互联网革命而冲锋陷阵的人们好像并没有从那些已经一败涂地的人工智能公司身上学到多少东西，因为他们正在重复着几乎所有相同的错误。甚至，他们对于那些不切实际、奢华低效的营运模式更为津津乐道。无论怎样，公众已经为互联网的疯狂付出了太多的代

价。在这方面，几乎是史无前例。而事实上，在资本史上这也是第一次由广大公众为一项新技术的初期发展来提供融资。

在前几波信息技术的浪潮之中，无论是在软件、硬件还是服务领域，在一个项目的启动初期也正是风险最高的时候，投资方通常是由政府、高等院校以及私人投资者共同组成的。当新兴企业真正开发出属于自己的产品并建立起自己的分销渠道和目标市场的时候——也就是说几乎总是在这些新兴公司真正具备了一定的盈利能力的时候，它们才会进入资本市场、公开向公众筹资。

而对于互联网公司而言，公众却从一开始就介入其中了。其原因就在于无论是投资者还是媒体，早就被第一只公开上市的互联网股票的价格所迷惑了。这支股票便是现在已经倒闭了的网景公司所发行的。1995年，该公司向公众发行股票的总量基本适中，而其价格在很短的时间里就上涨了数倍。于是，该股票的交易变得异常活跃起来。显然，公众需要这样的投资机会。而事实上，在其后的24个月里，无数风险投资者、各大企业、投资银行以及律师们都纷纷向网景公司挥手致意。

数量如此巨大的资金流入了市场，流向了像TheMan.com、Pixelon以及其他许多此类公司。其中一些居心叵测的公司也获得了资助，其股票在上市之后也跟随大盘直冲九霄，它们的市值一度高达亿万美元。而当第一个互联网泡沫破灭的时候，曾经为互联网股票的攀升大造其势的投资者、业界以及大众传媒却一反常态地突然来了个180°的大转弯，再次不负责任地对外声称新经济只不过是已经破灭了泡沫而已。而这种言论对于那些没有经验的投资者来说，无疑再次引起了一阵心理恐慌。

基于此，我更加关注互联网公司的财务问题，以便能够更为清醒地认识互联网革命的真实状态。毋庸置疑，互联网公司的上市和清盘以及它们的股价涨跌在很大程度上主导了公众对于这场革命所具有的真实意义的理解。但是，这仅仅是故事的一部分，而且无论从哪方面讲，故事的这一部分都被人们在不同程度上误解了。正当一个个网站倒闭的消息被媒体无情地加以传播的时候，并且被直指为一种宿命的时候，我们不应该忘记正是在同一年里，互联网泡沫虽然应声而破了，但是在全球范围内互联网用户的数量却猛增了3倍——从600万激增到1 800万。与此同时，全美的电子商务贸易总额也增长到了2 500亿美元，而其中的450亿美元则来自消费者网上购物。我们可以看到，美国在线无可选择地收购了时代华纳，而亚马逊和电子港湾在承受着

长达52周的艰难困苦时，其市价仍然分别保持在50亿和接近200亿美元的水平。在2001年的头三季里，虽然互联网的泡沫已经破灭多时，但是风险投资者们却出乎意料地向新兴企业注入了250亿美元的资金，这一数额远远比他们在1997年和1998年互联网经济初现曙光时所投入的资金要多得多。

至于新经济传奇的剩余部分，则更是充满了戏剧化。而且，这部分对于那些亲身驾驭企业的人来说，要比那些简简单单的投资者来得更有价值。《企业策略机器》一书所讲述的正是这部分的内容。

互联网及其相关技术的确是当今商业革命的一个重要组成部分，并且已经大大超出了这一范畴。真正的革命是改造我们的传统企业，令其浴火重生的同时，我们的投资也面临着相当的风险。这场革命将不仅仅有益于新兴企业，而且将会对传统的石油公司、保险公司和百货商店——甚至是政府机构产生极其深远而有益的影响。这种深远而有益的影响将不仅仅局限于北美，它必将扩展至世界的每一个角落。

这场革命并非如股市风云一般，由信心的起落来决定成败的归属。这场革命也不是新旧经济的一场势不两立的决裂，不是一山难容二虎的争斗。总之，这已不再是一次单纯意义上的技术革命，而是一次真正的商业革命。它将是继詹姆斯·瓦特（James Watt）发明了蒸汽机并唤来了第一次工业革命的热潮之后，资本世界所迎来的最大机遇和挑战。

这本书所写的正是关于这场革命的故事——一场信息技术的革命正在悄无声息地持续着、发展着，它早已把那些一钱不值的股票和愚蠢的投资行为抛到了脑后。本书所讲述的是一群在不同行业工作的企业管理人员将信息技术作为一项重要的营商战略加以应用的故事。通过对信息技术的广泛应用，他们的企业在可预见的未来将变得更具盈利前景。当然，他们也是从许多沉痛的教训之中才学会了如何运用新的营商模式去更好地驾驭自己的企业的。同时，这本书还告诉企业的管理者们应该如何克服存在于企业内部和外部的各种阻力和障碍。

如果你是一位企业管理人员，或者你非常希望成为一名真正的企业管理者，那么本书将帮助你在新经济的浪潮中拥有更多的制胜法宝，从而获得长期的成功。无论你投身什么行业，或者你所在的企业的规模有多大，无论你是否是在业务、销售还是财务部门工作，也无论你是否是一位首席执行官，还是一名实习经理，这本书里所提到的一些管理工具相信一定会教会你如何让每一天的工作都变得更有创意，告诉你如何才能释放出账簿上存在的潜在价值，

以及如何从业界正在进行的这场革命之中获得更多的收益。

人工智能的革命似乎已经暂告一个段落，但是由此而生发出来的许许多多的新技术正在以不同的形式继续存在着。而且，这些新技术也促成了一大批新产品、新服务和新企业的诞生。它们的确改变了这个世界，虽然改变的方式并不像其设计者们一开始所想像的那样明显和直观。同样，互联网领域的革命也将如此。当然，它不会是一场“血腥”的大革命。只要人们尚未忘却历史就一定会从以前的“流血牺牲”中获益良多。

导言

当机器帮助你确定了相关的营商策略之后，你应该进而将其转化为一台不断轰鸣运转的机器。

人们应该学会忘记那些在互联网革命中曾经轰轰烈烈过的人和事。因为，他们仅仅是整个信息技术革命中的几个排头兵。说到信息技术革命，它的主导内容并非是让计算机更多地去分担人们的日常工作，而是让更多的日常工作实现计算机化。并且，这一内容将体现在任何人们能够想到的，从衣服、食品到航空座椅，甚至你正在阅读的这本书，所有这些来自工厂、商店或你的衣箱的人类的产品。它们将能够通过覆盖全球的网络发送和接收相关数据。今天，我们正在不知不觉中步入一次性计算的时代。

目前，由宝洁公司所领导的“麻省理工研发共同体”正在试制一种智能产品标签。每一个标签的成本大约为5美元。预计不久以后，这一成本将下降至5美分左右。当我们退休的时候——当然，到那时候此类产品的相关设计可能已经有了全新的理念——智能产品标签将把市场上不计其数的商品的各种信息高效地传输进计算机，我们便可以更为方便地了解这些商品从最初制造到最终被消费掉的所有具体情况。

与电视广播系统传送数据的方式不同，信息技术革命将实现相关讯息和人类大脑之间的直接传送。当电脑芯片的大小达到了分子水平的时候，它们就可以被整齐地排列进入人类大脑皮层的任何空隙之中，以帮助人们更好地阅读和运动。当然，如果我们足够幸运的话，一定会等到那一天。

当机器帮助你确定了相关的营商策略之后，你应该进而将其转化为一台不断轰鸣运转的机器。

《企业策略机器》一书所阐述的是一种革命性的营商模式。这种模式是专门为适应一次性计算时代的来临而精心设计的。而且，它正被各行各业的企业所使用和不断完善着。我深信，它也必将适用于你的企业。

这本书分为三个部分，每一部分都将试图回答一个相当重要的问题：为什么我需要一台“策略机”？如何才能让它发挥出最大效用？如何才能保持其最佳的运转态势？

为什么要拥有一台“策略机”？

想要预知未来，首先要很好地了解过去。工业革命在给我们带来工厂、铁路、电话以及所有其他我们能够想像得到的东西的同时，也教育我们：那些基于这个世界会按着所预想的轨迹来运行这一假设前提下的计划是愚蠢的，甚至那些做出发明创造的人的计划也不例外。这些发明创造家们常常并不能为他们伟大的发明找到市场或者创建能够持续地从他们的聪明才智中盈利的公司。真正的赢家是机器，机器在又制造出其他机器的同时，也依次地创造和摧毁了一个个行业，并且总是以一种令人震惊的方式。

由一次性计算模式所主导的信息技术革命将以一种全新的方式开始新一轮变革的进程。然而，在新的数字浪潮的推动之下，目前的这场变革将会更加迅猛。它的主要受益者和牺牲者将是供应链——由生产、销售、分销和服务这一系列活动所组成的体系。

当企业家们渐渐地把他们的市场拼凑成越来越清晰的图画时，供应链体系将会开始新的剥离与重组的过程。与150年前一样，这种变革的发生也将经历三个不同阶段。而惟一的不同之处则是，目前这三个阶段将同时展现在业界的面前。就像棒球老将约吉·贝拉曾经说过的那样：“这就像是一朵火花又一次闪现。”

在行业变革的过程当中，企业的利润源将发生转移——虽然有时不易察觉，但是在大多数时候，变化还是相当剧烈的——企业的利润源将从产品和服务本身转向与产品和服务密切相关的各类信息之上。这些信息包括：商品的位置、商品的目标市场、商品的价格以及商品上市的最佳时机等等。

要想很好地回答这些问题，我们就需要拥有另外一个与产品供应链平行的体系——这就是信息供应链。信息供应链将搜集从生产者到消费者以及反向循环中的每一次交易的相关信息。今天，正在形成中的信息供应链体系，才是业界一直以来苦苦追寻的能够大幅提升生产效率的真正根源所在。

但是，更为重要的一点则是，信息供应链体系将是未来新价值的源泉——未来的产品和服务将根据相关信息投入生产和供给市场。

如何才能让“策略机”发挥出最大效用？

当未来还是一个未知数的时候，任何一个优秀的投资经理都会这样告诉你：投资一定要谨慎。然而，无论一个多么好的投资策略都无法完美地履行这一忠告。你所真正需要的是一个投资策略组合。并且，为了更好地验证这一组合，你应当同时去应用它们。众所周知，在一个较为稳定的信息供应链体系当中，我们应当随着营商环境的不断变化而随时调整企业所关注的焦点和资源的分配。

“策略机”在测试明天可能会毁掉你的生意的那些新的想法的同时，为你找到在今天改善你的生意的途径。“策略机”可以帮助企业详细地搜索会计账簿，找到那些并未被目前正在执行的计划所占用的，且尚未被管理人员发现的企业资产。像商标权、专利技术以及市场情报等信息资产都是启动“策略机”的最好“燃料”。对这些无形资产进行很好的运作一定会帮助企业实现资产增值。

无形资产可以用来启动“策略机”，而“策略机”也将在很大程度上帮助企业重新规划有关的营商活动，从而创造出更多的有形和无形资产，而这些资产反过来必将回馈企业更多的价值。“策略机”就是一部无形的资本引擎，一台真正的商业永动机。

“策略机”的工作原理十分简单。但是，它对企业的运作所产生的影响却是相当深远的。它实现了企业营运过程中计划与执行的完美结合。“策略机”并不仅仅是告诉企业的管理者如何去进行规划，而是协助他们去更好地运作整个企业——当然，这种协助不是一年、一个季度才发生一次，而是天天都在进行着。

如何才能保持“策略机”的最佳运转态势？

一部“策略机”很容易就能够构造出来，但是真正操纵好它就不是一件十分容易的事情了。因为，这是一部经常会给企业带来巨大变化的机器，而变化无论是发生在企业的内部还是外部都将是难以应对的，特别是当人

们每天都要面对这种巨大变化的时候。要想完全掌握“策略机”的运作，首先就应该学会如何面对更多的困难和挑战。值得我们注意的是，这些困难往往会在“策略机”启动的一刹那突然降临。即将面对的困难将是多种多样的，不过在某种意义上它们也只是在不同情况下同一种势力的几种不同的称谓。这种势力我们习惯上称之为“惯性”——它是一种抗拒变革的力量。

正如我们将会看到的那样，那些能够战胜“惯性”的企业并没有将其从组织内部连根铲除——这当然也是不可能的。这些企业只是很巧妙地借用了“惯性”的力量。从高中物理课本上我们可以了解到，“惯性”就是一种阻碍静止的物体开始运动的力量，同样它也将对运动中的物体起到维系的作用。如果我们能够更换一种思维模式，让阻碍变为推力，那么“惯性”就会转化为一种催化剂，从而使“策略机”运转得更加迅捷。

首先，也是最重要的，这本书将告诉我们不断实践的重要性——不断地去测试新的理念、不断去发展和完善成功的理念并勇敢地抛弃那些已经证实是毫无用处的理念。在这本书当中，我所提到的一些管理工具和相关技术都是从真实的案例中精炼出来的。这些案例或许发生在一家新成立的公司，或许发生在一家老牌的企业；不论公司的规模大小，不论企业是否投身于高科技行业，也不论它们是独立运营还是组成了联盟；这些案例所涉及的管理者和企业在现实世界当中都是活生生存在的。

在这里，我要提醒读者们应该给予这些案例特别的关注。接下来，我们可以发现，在所涉及的几百家企业当中，一些是行业的领袖，而另一些则很不起眼儿；一些企业的行为是我们应当努力效仿的，而另一些则应该对我们的决策起到警示作用。不过，无论我们怎样做，都不应该停止前进的脚步。当然，即使企业已经创建了自己的、世界一流的“策略机”，它也完全有可能在不久的将来被弃置不用，或者根本无法保证继续运转，或者，企业的无形资产不断萎缩并濒临信息破产的边缘。书中的故事向大家展示的就是在这种紧要关头做出的那些成功（或失败）的决策。这就是我们的目的。

如果你能够从这本书中获得一点点有益的东西的话，那么你就会不难理解“策略机”必将改变你和你的企业。重新规划企业的营运进程就意味着重新规划你的职业生涯。当你正致力于创建并维护企业的“策略机”的时候，你也是在弥补存在于你职业生涯中“投资组合”的不足，同时也是在挖掘你

个人无形资产宝库中的潜在价值。因而，你也必将迅速把自身的薄弱环节变为强势所在。

最终，你和你的企业将融为一体，彼此之间不分你我。这也正是我们所追求的至高境界。

现在，我们应该上路了。好像每一个探险家那样，首先就让我们从穿越广袤无垠的“大沙漠”开始吧。

目录

前言 新经济传奇

导言

第一部分

信息技术革命

为什么选择“策略机”？

第一章 前车之鉴

工业革命的教训3

第二章 一次性计算

信息技术革命的驱动力19

第三章 转型

变革的阶段33

第四章 信息供应链

新信息创造新价值59

第二部分

策略机

一加一大于二

第五章 策略组合

策略机的蓝图79

第六章 无形资本

将产品转化为服务103

第七章 永动机

启动无形资本引擎123

第三部分

死刑执行者之歌

每天都重新规划企业的营运活动

第八章 策略的社会性

直面伤痛、克服惯性155

第九章 内部催化剂

克服内部障碍175

第十章 外部催化剂

克服外部障碍201

致谢231

主要参考书目233