



用友ERP系列丛书·角色管理与ERP

信息主管 与ERP

赵水忠◎著

本书是以企业信息主管(EO)为角色主体,对IT进行实证性研究的专著。作者在长期对EO人群和企业信息化项目采访报道的基础上,通过大量具体、生动的实例,全面论述了信息时代企业EO的使命、职业特点以及所面临的关键问题与生存法则。为EO成功实施IT提供了实践证明行之有效的建议。是EO加快企业信息化建设,提升自己在企业中影响和地位的必备手册。



清华大学出版社



用友ERP系列丛书·角色管理与ERP

信息主管与 ERP

赵水忠 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是以信息主管(CIO)角色为主体,分析、研究 ERP(企业资源规划)和信息化的专著。与国内诸多纯理论性的书籍不同,本书是在实地采访近 2000 名中国 CIO 的基础上总结提炼而成的,融实证性和理论性于一体,可读性和实用性并重,是集国内企业信息化实践成功经验和 CIO 管理策略相融合的应用宝典。

本书内容精练,条理清晰,论述有力,对于传统企业高层管理人员、IT 企业管理人员、信息化实施企业管理人员和咨询顾问都有极大的指导和参考价值。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

信息主管与 ERP/赵水忠 著. —北京:清华大学出版社,2006.8

(用友 ERP 系列丛书)

ISBN 7-302-13444-8

I. 信… II. 赵… III. 企业主管—计算机管理系统, ERP IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 081307 号

出 版 者:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

客户服务:010-62776969

组稿编辑:张立红(zlh-zlq@263.net)

崔 伟(cuiwei80@163.com) 文稿编辑:崔 伟

封面设计:周周设计局

版式设计:孔祥丰

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:169×239 印张:8.75 字数:192 千字

版 次:2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-13444-8/F·1591

印 数:1~6000

定 价:22.00 元

总策划：王文京
主 编：朱春燕



作者简介

赵水忠，北京某研究机构研究员，曾任《IT经理世界》杂志社记者、“中国优秀CIO评选”活动项目负责人。1998年开始从事CIO和信息化的报道，长期致力于推动中国CIO阶层的形成、发展和壮大，曾采访过2000多名CIO，并与来自不同行业、不同领域的CIO群体保持着密切联系。对中国企业信息化所面临的问题和挑战有着深刻的理解和认识，是对中国CIO和中国企业信息化实践进行系统性实证研究的主要学者。曾为国内多家大中型企业高层管理人员提供过咨询和培训服务。出版过两本专著。

ERP知识互动网站: www.askerp.com.cn

用友培训教育网站: www.ufida.com.cn/edu

交流信箱: tushu@ufida.com.cn

“角色管理与ERP”丛书简介



定价：22.00元

● 《总经理与ERP》

本书通过企业总经理（CEO）的视角，对企业应用ERP的理念、方法等问题进行了系统论述，从企业CEO的职能与信息时代面临的挑战与困惑，引申出ERP对企业管理的影响，再根据这些影响导出CEO对ERP实施应该负有的职责，书中力图全面阐释ERP实施中一把手原则的真正含义。



定价：26.00元

● 《财务主管与ERP》

本书系统地论述了信息时代财务主管（CFO）的职责与面临的挑战，对ERP为CFO提供的工作平台进行了详细介绍，并以CFO的视角分析和探讨了如何进行ERP的选型及实施，如何掌控ERP系统将给企业带来的收益与风险，如何塑造ERP普及时代CFO新形象等问题。



定价：26.00元

● 《人力资源主管与ERP》

本书论述了信息时代人力资源主管（CHO）的职责与所面临的挑战，系统地介绍了新时期人力资源管理的“平台”职能定位与核心价值。作者以CHO的视角剖析了团队建设、规划、培训、引导、优化等核心“平台”工作，并为CHO如何在企业ERP项目的选型、实施、后续推进中发挥作用，提供了具有可操作性的应用策略和行动指南。



定价：22.00元

● 《信息主管与ERP》

本书是以企业信息主管（CIO）为角色主体，对ERP进行实证性研究的专著。作者在长期对CIO人群和企业信息化项目采访报道的基础上，通过大量具体、生动的实例，全面论述了信息时代企业CIO的使命、职业特点以及所面临的关键问题与生存法则。为CIO成功实施ERP提供了实践证明行之有效的建议，是CIO加快企业信息化建设，提升自己在企业中影响和地位的必备手册。

读者意见反馈卡

亲爱的读者：

感谢您购买了本书，希望它能为您的工作和学习带来帮助。为了今后能为您提供更优秀的图书，请您抽出宝贵的时间填写这份调查表，然后剪下寄到：北京清华大学出版社第五事业部（邮编 100084）；您也可以把意见反馈到 zlh-zlq@263.net 或 tushu@ufida.com.cn。邮购咨询电话：010-62770175/77 转 3505。我们将充分考虑您的意见和建议，并尽可能地给您满意的答复。谢谢！

本书名：_____

个人资料：_____

姓 名：_____ 性 别：☐男 ☐女 出生年月(或年龄)：_____

文化程度：_____ 职 业：_____ 通讯地址：_____

电话(或手机)：_____ 传 真：_____ 电子信箱(E-mail)：_____

您是如何得知本书的：_____

☐别人推荐 ☐出版社图书目录 ☐网上信息 ☐书店

☐杂志、报纸等的介绍(请指明)_____ ☐其他(请指明)_____

您从何处购得本书：☐书店 ☐电脑商店 ☐软件销售处 ☐邮购 ☐商场 ☐其他

影响您购买本书的因素(可复选)：

☐封面封底 ☐装帧设计 ☐价格 ☐内容提要、前言或目录 ☐书评广告

☐出版社名声 ☐作者名声 ☐责任编辑

☐其他：_____

您对本书封面设计的满意度：

☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐较不满意 ☐不满意 ☐改进建议_____

您对本书印刷质量的满意度：

☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐较不满意 ☐不满意 ☐改进建议_____

您对本书的总体满意度：

从文字角度：☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐较不满意 ☐不满意

从技术角度：☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐较不满意 ☐不满意

本书最令您满意的是：

☐讲解浅显易懂 ☐内容充实详尽 ☐示例丰富到位 ☐指导明确合理 ☐其他：_____

您希望本书在哪些方面进行改进？_____

您希望增加什么系列的图书：_____

您最希望购买的其他图书：1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

您对使用中文版图书或外文版图书介意吗？更喜欢使用哪一种版本？

☐介意 ☐无所谓 ☐中文版 ☐外文版

您的其他要求：_____



序

用ERP武装中国企业

中国企业在经历了“发挥劳动力成本优势”、“装备现代化”两个发展阶段后，现在正进入以应用 ERP 为代表的“企业信息化”发展阶段，并为“自主技术与产品研发”阶段建立基础。

ERP(企业资源规划)是当今世界企业经营与管理技术进步的代表。对企业来说，应用 ERP 的价值就在于通过系统的计划和控制等功能，结合企业的流程优化，有效地配置各项资源，以加快对市场的响应，降低成本，提高效率和效益，从而提升企业的竞争力。

在发达国家，ERP 从 20 世纪 90 年代中期开始普及。中国从 20 世纪 80 年代开始导入 ERP 的前身 MRP 及 MRP II，经过导入期和发展期，现在开始进入 ERP 普及应用时期。在 ERP 普及时代，ERP 将不只是少数大型企业的贵族式消费，而是更广泛企业(包括中小企业)的大众化应用。

在中国 ERP 的发展时期，国产 ERP 产品和服务能力得到长足发展。国产 ERP 以其产品结合中国和亚洲商业环境与管理模式、技术上的后发优势、深入的服务网络以及良好的性能价格比在中国和亚洲市场逐步成为主流，将对中国 ERP 普及发挥主力军的作用。

在 ERP 普及时代，企业需要大量的 ERP 应用人才，全社会需要 ERP 知识的广泛普及。用友公司作为中国 ERP 应用市场最大的软件及服务提供商，我们不仅把推动 ERP 在中国企业普及作为我们的商业计划，更作为全体用友人的历史使命和共同追求的事业。出版“用友 ERP 系列丛书”就是用友普及教育计划的一个重要组成。



ERP 应用是中国企业继装备现代化(“硬武装”)之后的又一次武装(“软武装”)。我们期待着 ERP 在中国企业的普及应用,千百万中国企业的经营与管理水平获得一次历史性的进步,中国企业在全球市场的竞争力实现跨越式提升。

用友软件股份有限公司董事长兼总裁

前言

20 世纪 90 年代末, ERP (Enterprise Resource Planning, 企业资源规划) 刚刚进入中国的时候, 一家 IT 媒体就敏锐地抓住了这个机遇, 在 IT 公司广告投放大规模下降的情况下, 决定由原来以报道 IT 公司为主, 大规模向以报道企业信息化方向转变。但在经过几个月的尝试以后, 这家 IT 媒体的总编却还是找不着方向, 他在媒体的选题会上苦恼地说: “我们能把 IT 公司的产品、技术、市场、人事等都搞得一清二楚, 而对于企业信息化, 却怎么老是没有感觉呢?”

事实上, 不只是这位 IT 媒体总编, 对于作为当今世界企业经营与管理技术进步代表的 ERP, 中国企业管理者对它的认识也有一个过程。甚至在今天, 也是有的人把它捧为提升企业管理水平的灵丹妙药, 有的人却将它视为把企业搞得一塌糊涂的罪人, “上了 ERP 是找死, 不上 ERP 是等死”, 这句据说是出自于某知名 IT 企业老总的話, 确实反映了一个时期内中国企业界面对 ERP 时的慌乱和无奈。

这种对 ERP 认识的混乱状况是可以理解的, 作为典型的舶来品, 中国企业管理者对 ERP 的了解和接受自然要经历一个过程。近几年来, 随着 ERP 在越来越多的企业得到成功应用, 人们对 ERP 的认识正逐渐清晰和准确起来, ERP 是提升企业管理水平的必要条件, 已经成为大多数中国企业管理者的共识。

当然, 达到今天这么一个局面, 与中国日益壮大的信息主管 (Chief Information Officer, CIO) 群体密不可分。形势越来越清楚: ERP 成功率的提高强化了 CIO 在企业中的地位, CIO 在企业中地位的上升提高了 ERP 的成功率, CIO 与 ERP 之间的这种良性互动, 是 ERP 必将在中国大行其道的根本保证。

本书从企业管理的角度出发, 对 CIO 与 ERP 之间的关系进行了分析和阐述, 当然, 这是建立在作者对 CIO 和企业信息化的长期追踪研究基础之上的。与其他以 CIO 和 ERP 为主题的书以理论性论述为主不同, 本书严格坚持了实证研究的原则, 通过具体、细致的事例来分析和说明问题。作者相信, 这种建立在扎实的事实基础上的论述, 对于中国 CIO 来说可能更有价值。

感谢书中所有提到和没有提到名字的 CIO 们, 感谢用友公司教育市场总监朱春燕女士对我的大力支持, 刘兴雨女士为本书的出版做了大量的协调和修改工作, 在此一并致谢。

作者

目 录

第 1 章 CIO 的使命	1
1.1 CIO 对企业的价值	1
1.1.1 企业的本质	1
1.1.2 一切以业务为导向	2
1.1.3 理解企业战略	4
1.2 制定企业 IT 战略	5
1.2.1 IT 战略的复杂性	5
1.2.2 IT 战略与企业发展	5
1.2.3 发展的观点	7
1.3 运营支持	7
1.3.1 一个公司一个平台	7
1.3.2 利用 ITIL 理念	8
1.4 业务创新	9
1.4.1 创新的意义	9
1.4.2 创新的方向	10
1.5 IT 投资与回报分析	12
1.5.1 IT 投资回报需要量化分析	12
1.5.2 量化的方法	12
1.6 本章小结	14
第 2 章 CIO 的特点	17
2.1 立足服务	17
2.1.1 服务出效益	17
2.1.2 服务制胜	19
2.2 IT 教育家	20
2.2.1 企业的要求	20
2.2.2 CIO 角色的要求	22



2.3	企业政治高手	22
2.3.1	获得 CEO 的支持	22
2.3.2	建立坚强同盟	23
2.4	优秀 CIO 的个人素质	25
2.4.1	沟通能力	25
2.4.2	领导能力	26
2.4.3	主动性	28
2.4.4	加点人文修养	29
2.5	CIO 与其他主管的不同	30
2.5.1	其他主管的特点	30
2.5.2	CIO 的特殊性	32
2.6	本章小结	33
第 3 章	CIO 面临的挑战	35
3.1	自身面临的挑战	35
3.1.1	学习业务知识	35
3.1.2	管理能力	37
3.1.3	眼光和胸怀	40
3.2	企业内外的挑战	40
3.2.1	CEO 对 IT 的认识	40
3.2.2	业务部门对 IT 的要求	43
3.2.3	IT 供应商管理	44
3.3	本章小结	48
第 4 章	CIO 与 ERP 选型	49
4.1	业务导向与技术导向	49
4.1.1	业务型 CIO 的选型标准	49
4.1.2	技术型 CIO 的选型标准	54
4.2	企业所在行业的 ERP 应用状况	55
4.2.1	ERP 厂商的宣传与实际情况的差别	55
4.2.2	真正的试金石	57
4.3	升级和后续投资分析	58
4.3.1	升级和维护可能面临的主要问题	58
4.3.2	谁是可依赖的厂商	60

4.4	实施周期	61
4.4.1	实施周期的重要性	61
4.4.2	不完美的选型	62
4.5	案例	62
4.6	本章小结	65
第5章	CIO 与 ERP 实施	67
5.1	从 BPR 到 BPM	67
5.1.1	“完美”的 BPR	67
5.1.2	“不完美”的 BPM	69
5.2	职责化分	71
5.2.1	明晰各方职责	71
5.2.2	以我为主	72
5.3	团队组建	73
5.3.1	业务主导	73
5.3.2	沟通机制的建立	74
5.4	舆论准备	75
5.4.1	阻力分析	75
5.4.2	造势的技巧	77
5.5	培训	79
5.5.1	双向培训	79
5.5.2	如何将培训贯彻下去	80
5.6	上线综合症	81
5.7	ERP 实施步骤	82
5.8	本章小结	84
第6章	ERP 实施典型错误	85
6.1	赌徒心理	85
6.1.1	ERP 不是一次定终身	85
6.1.2	二次也可成功	86
6.2	扯皮大全	88
6.2.1	扯皮发生的原因	88
6.2.2	业务人员与 IT 人员	89
6.2.3	企业与 ERP 厂商和实施方	90



6.3	定制的界限	91
6.3.1	定制的必要性	91
6.3.2	避免定制泥潭	93
6.4	失败主义情绪	94
6.4.1	最终是心理战	94
6.4.2	谁笑到最后, 谁才笑得最好	96
6.5	本章小结	96
第 7 章	ERP 上线后的 CIO	97
7.1	关注业务 持续优化	97
7.1.1	上线是开始, 不是结束	97
7.1.2	ERP 的真正价值在于优化	100
7.2	从 ERP 到全面信息化	103
7.2.1	ERP 并不万能	103
7.2.2	全面信息化的基本框架	103
7.3	信息安全的严重性及应对策略	106
7.4	本章小结	107
第 8 章	CIO 的一天	109
8.1	阅读业务报表和 IT 最新进展	110
8.2	检查系统运营状况	112
8.3	与业务部门沟通	114
8.4	制定解决方案	115
8.5	与 CEO 等其他业务负责人共进晚餐	117
8.6	本章小结	117
附录 A	用友软件股份有限公司简介	119
附录 B	用友培训教育业务介绍	121
附录 C	“用友 ERP 系列丛书”介绍	125



第 1 章

CIO的使命

1.1 CIO 对企业的价值

1.1.1 企业的本质

对于企业的信息主管(Chief Information Officer, CIO)来说,要想认清自己的使命,首先必须理解企业的本质。

作为一种经济组织,企业最早产生于 12 世纪中期意大利的热那亚和威尼斯。早期企业采用的是“航海联营”形式,只由两个人组成,一个叫“投资商”,另一个叫“代理商”。其中投资商提供航海所需资本的三分之二,自己并不出海具体经营;代理商提供其余三分之一的资本,组织船员奔波海外,实际经营贸易。代理商在海外采购当地货物,并把货物带回意大利,在顺利卖掉商品之后,与投资者对半平分利润。

12 世纪的远洋航行,是一项非常危险的活动,狂风、海盗、难以忍受的孤独以及与当地人的冲突,都有可能使经营者血本无归,甚至命丧海外。但这一切都阻挡不住企业追求利润的冲动,正是在盈利冲动的刺激下,企业这种组织形式开始从远洋贸易领域向银行业、商业和制造业等领域扩展。到 19 世纪末和 20 世纪初,企业逐步演进为家族性企业,它是现代企业的前身。到了 20 世纪上半期,最终发展成为一整套的现代企业组织和制度。

1946 年,在经过对通用汽车公司 18 个月的调查研究后,彼得·德鲁克出版了后来被誉为“管理学开山之作”的名著《公司的概念》。《公司的概念》一书不但



在美国，而且在欧洲、日本都获得了广泛的赞誉。当戴高乐将军为了超越拿破仑而决定创立一所新的大学时，他建立了国家管理学院，要求学生阅读的第一本书就是《公司的概念》。但彼得·德鲁克没有想到的是，这本书受到了来自通用汽车公司员工无情的批评，这使他非常困惑。后来，他在通用的一位好心的朋友——一名高级经理告诉他：“在通用汽车公司内，我们不得不致力于销售和盈利，而你优先考虑的却不是这些。”彼得·德鲁克后来才意识到，之所以会出现这种状况，原因在于他把通用汽车公司作为一个“组织”的原型来看待，把它的问题当作是原则性或结构性的问题，“而非通用汽车公司处理问题的方式来对待”。所谓“通用汽车公司处理问题的方式”，那位高级经理说得很清楚，那就是——“不得不致力于销售和盈利”，实际上，这也是所有企业处理问题的方式。

当然，随着社会进步和新技术的出现，企业的形式和结构在不停地改变，但在这个漫长的演变过程中，虽然企业的形式发生了很大的变化，但它存在的目标——对利润的追求却从来没有改变过，直到今天，依然如此。实际上，对我们周围的企业稍加观察就能发现：企业所设立的不同部门、职位，制定的流程、制度，招聘的各种人员，采用的各种技术，都无一不是为了通过直接或间接推动企业业务发展，从而实现赢利，获取利润。

1.1.2 一切以业务为导向

在这个大目标下，作为企业的一员，CIO 的使命自然也应当是：努力推动企业业务发展，为企业实现赢利服务。

但是，正如单纯的船舶并不能给远洋贸易带来效益，它只有在把代理商、船员、货物和航行等活动结合起来后才能给企业带来效益一样，单纯的 IT 技术本身，无论电脑运算速度多高，软件设计多么先进，如果不和企业的业务结合起来，也不能给企业带来任何直接的效益。那么，作为 IT 技术在企业内的代表，CIO 及其领导的部门如何才能为企业业务发展提供服务呢？

在很长的一段时间里，“窜货”都是让博士伦中国区的管理者深感头痛的事情，和在其他国家一样，博士伦在中国的不同地区，也实行不同的定价策略。比如，在兰州购买同样一副隐形眼镜要比在北京便宜不少。这除了产品本身的成本之外，还要考虑当地经济发展水平及居民收入状况。在低收入水平地区，实行低价和高销量策略；在高收入地区，实行高价和适度销量策略。只有这样，才能获得总体上的最大销售收入。

但这只是理论上的，现实中商业活动要比这复杂得多。由于同样的博士伦产品在不同地区存在着差价，客观上就为经销商之间的“窜货”提供了机会。用 J.P. 摩根的话说：“你不能阻止人们在低价时购买商品，在高价时卖出商品。”事实确实如此，博士伦在中国的经销商们不但能把在兰州拿到的货运到北京来卖，甚至能把它折腾到欧洲去。在跨地区和跨国的“窜货”中，经销商发了财，博士伦的整个市场体系却受到了损害。但很长一段时间内，博士伦中国区却找不到好的办法来解决这个问题。

针对这个问题，博士伦中国区 CIO 陈其伟开发了产品条码及追踪系统，在这个系统下，博士伦的每个产品在出厂之前，都会贴上一个条形码，这个条形码记录了哪个经销商在什么时候购买了产品，这个产品应当在哪个地区销售等内容。博士伦分布在全国的 120 多个销售代表，会经常到销售博士伦产品的店面里，直接抽查经销商销售产品的产品代码。这项工作非常简单，只要把商店里博士伦产品上的条形码号码通过手机短信的方式，发送到博士伦公司的服务器上，服务器马上就会将相关的原始信息发送回去，以确定这个产品是不是应当在当地销售。采用这种方法，博士伦曾经查到一家“窜货”的公司，并停了它三个月的货。此后，经销商老实了很多，从而大大规范了经销商的经营区域，虽然现在博士伦依然在中国不同地区实行不同的定价策略，但“窜货”的现象已经很少出现了。

这样，通过产品条码及追踪系统，陈其伟解决了业务人员绞尽脑汁也解决不了的问题，间接推动了企业业务的发展，为企业实现盈利做出了贡献。

这表明，着眼于企业业务发展中存在的问题和困难，并通过 IT 的方法加以解决，CIO 是可以间接为企业业务发展提供帮助的。不过，要实现这一点并不容易，它要求 CIO 在成为 IT 技术专家的同时，还要成为一个企业业务方面的专家。但要实现这一点，并不容易。为了开发产品条码及追踪系统，陈其伟详细研究了从生产到销售终端之间的各个环节，与生产、销售、财务等部门的领导人进行了多次沟通，实地走访了多家店面，最终才制定了这样的解决方案。如果不是对业务有很深的理解，很难制定出这样的解决方案。用陈其伟的话来说：“博士伦是制造销售眼镜及附属产品的，作为企业的一员，我 80% 的精力也是投入到这个目标上的，只有 20% 左右的精力放在 IT 技术本身上面”。

这种观点具有普遍意义，尤其是对于具有 IT 背景的 CIO 来说，必须把 80% 以上的精力投入到了解、研究企业业务知识上，努力成为企业业务方面的专家，才有可能把 IT 技术与企业业务较好地结合起来，从而解决企业业务中面临的问题和困难，为实现企业盈利的目标做出贡献。宝钢集团董事长谢企华说过这样一句话，“企业信息化领导者的作用，不是与其信息技术的能力而是与其业务知识成正比”，这话



值得 CIO 们深思。

事实上，在许多企业里，初看上去算是 IT 外行的 CIO 们，在推行 IT 战略时，往往要比所谓的 IT 专家还要高明。

1.1.3 理解企业战略

当然，了解企业业务知识，成为企业的业务专家是重要的，但更重要的是理解企业发展的战略目标。对企业来说，现代 IT 技术对其经营的影响，要比历史上的蒸汽机、电力或者新的设备产生的影响大得多，这是由 IT 技术本身的特点和它在企业业务中的作用决定的。

IT 技术的发展可能是技术发展史上最快的，而且投资巨大，如果没有综合的考量，很有可能造成非常严重的后果，所以对于 CIO 来说，他的一个重要职责就是为企业确定 IT 技术方针，内容包括策划、掌控技术的选择，采纳新的技术，负责企业 IT 标准和信息管理政策，领导 IT 职能部门等。而要实现这一点，如果不了解企业的发展战略，几乎是不可能的。所以，CIO 在成为业务专家的同时，还要对企业的发展战略一清二楚。

和一般的常识不同，企业战略一个很重要的特点是，它并不总是固定的，特别是在如今这种变幻莫测的市场中，企业战略的变化是很快的。实际上，企业自它产生的那一天起，就一直如此。法国著名的历史学家在深刻研究了 15~18 世纪资本主义发展史后，得出这样的结论：“直至 19 世纪，实力雄厚的商人可以说从不局限于某一种经营活动。当然，他是商人，但从不只干一种行当，他随机应变，一会儿是船主、承保人、贷款者，一会儿又是借款人、金融家、银行家，甚至是实业家或企业经营者”。他分析到，大商人经常更换经营活动，这是因为高利润不断地从一个部门向另外一个部门转移。资本主义的本质就是随行情而变。现今也还是如此，资本主义的巨大能力之一是它很容易适应形势与进行转产。

在全球化浪潮一波强于一波的形势下，“很容易适应形势与进行转产”，已经成为对所有企业的基本要求。这一点，对于 CIO 有特别重要的含义，因为企业战略要适应形势、要转产，离开了 IT 系统的支持，是不可想象的，这也是最能体现 CIO 作用的地方，CIO 应当主动抓住并利用这样的机会。

当然，CIO 仅仅理解企业发展战略是不够的，在理解企业战略的前提下，制定出本企业的 IT 战略，才能真正把实现为企业业务发展的要求落到实处。