



新世纪高等学校教材

管理学精选案例系列教材

成思危

编写指导委员会主任

徐志坚 主 编

王 翔 副主编

管理信息系统案例精选

Management
Information Systems
Case Selections



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

新世纪高等学校教材

管理学精选案例系列教材

管理信息系统案例精选

Management Information Systems Case Selections

徐志坚 主 编

王 翔 副主编

(南京大学商学院)



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理信息系统案例精选 / 徐志坚, 王翔主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2010.3
新世纪高等学校研究生教材. 管理学精选案例系列教材
ISBN 978-7-303-10473-4

I. 管… II. ①徐… ②王… III. 管理信息系统—案例—研究生—教材 IV. C931.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第163247号

营销中心电话 010-58802181 58808006
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com.cn>
电子信箱 beishida168@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街19号

邮政编码: 100875

印刷: 北京京师印务有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 170 mm × 230 mm

印张: 17.75

字数: 294千字

版次: 2010年3月第1版

印次: 2010年3月第1次印刷

定价: 26.00元

策划编辑: 高玲

责任编辑: 高玲

美术编辑: 褚苑苑

装帧设计: 褚苑苑

责任校对: 李菡

责任印制: 李丽

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010—58800697

北京读者服务部电话: 010—58808104

外埠邮购电话: 010—58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010—58800825

**新世纪高等学校教材
管理学精选案例系列教材
编写指导委员会**

主 任 成思危

副主任 席酉民 赵曙明 王方华

李维安 钱颖一 吴世农

委 员 (以姓氏笔画为序)

王方华 上海交通大学安泰经济与管理学院院长 教授 博士生导师

王重鸣 浙江大学管理学院常务副院长 教授 博士生导师

尤建新 同济大学经济与管理学院院长 教授 博士生导师

刘松柏 北京师范大学经济与工商管理学院副院长 教授 博士生导师

李 垣 西安交通大学管理学院院长 教授 博士生导师

李维安 南开大学商学院院长 教授 博士生导师

李廉水 南京信息工程大学校长 教授 博士生导师

吴世农 厦门大学副校长 教授 博士生导师

张维迎 北京大学光华管理学院院长 教授 博士生导师

陈荣秋 华中科技大学管理学院原院长 教授 博士生导师

席酉民 西安交通大学副校长 教授 博士生导师

荆 新 中国人民大学商学院副院长 教授 博士生导师

赵曙明 南京大学商学院院长 教授 博士生导师

唐任伍 北京师范大学管理学院常务副院长 教授 博士生导师

袁志刚 复旦大学经济学院院长 教授 博士生导师

徐康宁 东南大学经济管理学院院长 教授 博士生导师

钱颖一 清华大学经济管理学院院长 教授 博士生导师

前言

当前，我国的高等教育体制已经走向了大众教育阶段，更多的专业化、职业化、实践化的教育模式被逐渐引入了高等学校的教育教学改革。据作者多年管理信息系统课程教学方面的经验，管理信息系统是一门实践性很强的课程，思考方式前沿、反映问题真实、覆盖内容广泛，案例教学作为立体化教学中的一种手段，非常适合于管理信息系统课程的教学，同时对于提高课程的吸引力及学生学习的积极性有很大的帮助。

本书围绕信息系统的开发与应用、基于 IT 技术的新管理模式、基于 IT 技术的新商务模式、IT 购并与跨组织联盟以及知识管理五个方面，主编了信息系统或信息技术实践中的典型案例，供教师和学生在学习和课程学习中选用。出于案例的适用性与课程知识点的匹配，本书案例资料主要来自于国内外信息系统实践中的经典示例，来自于国内外信息系统建设、管理、应用以及商战中的许多经典的成功或失败的实践活动，这些实践蕴含着丰富的知识和经验，我们从大量的书籍和网站上搜集了相关的资料，配合管理信息系统教学的需要，编写成了相关的案例，主要用来叙述和说明一家公司面对现实问题或困境时做出决策的一系列过程。学生可以运用所学的理论知识，对相关内容进行分析，从而加深对理论知识的理解，增加处理实际问题的经验。

同时，我们尊重知识产权，遵守《中华人民共和国著作权法》的规定，在所涉及的信息资料与内容之处都尽可能注明出

处、作者及日期，但由于一些内容已经过多次转摘，已无法找到来源。所以，如果本书的部分案例内容仍涉及有关的版权问题，请有关单位和个人与我们联系，我们会根据版权所有者的意见要求进行处理。

徐志坚

2009 年 12 月于南京

目 录

第 1 章 企业信息管理系统的开发与应用 /1

【学习目标】	1
【案例 1-1】BP 公司	1
【案例 1-2】思科系统(Cisco Systems, Inc.)	9
【案例 1-3】医院信息系统的建设	24
【案例 1-4】联想成功实施 ERP	32
【案例 1-5】苏宁电器的 ERP	34
【案例 1-6】上海元祖食品有限公司的信息化历程	41
【案例 1-7】海尔革命：流程再造革旧海尔的命	51
【案例 1-8】内联网：给食品业务带来的利润	57
【案例 1-9】Peet's Coffee & Tea 一箭双雕	59
【案例 1-10】福特欧洲公司：利润的杠杆——Web	61
【案例 1-11】传统超市的成长史：克罗格的足迹	64
【案例 1-12】传统超市引入电子商务	69
【案例 1-13】网络超市的兴起	72
【本章点评】	76

第 2 章 基于 IT 技术的新管理模式 /77

【学习目标】	77
【案例 2-1】SCM 管理：丰田击败美国汽车军团的内功	77
【案例 2-2】联邦快递的供应链实践	79
【案例 2-3】最大的包裹快递公司 UPS	82
【案例 2-4】海信零库存管理	84

【案例 2-5】格兰仕的零库存管理	86
【案例 2-6】李宁公司的外包	89
【案例 2-7】EMC 公司的精益管理	92
【案例 2-8】通用公司的精益管理	94
【案例 2-9】广东电信的精益管理	96
【本章点评】	99

第 3 章 基于 IT 技术的新商务模式 /100

【学习目标】	100
【案例 3-1】联邦快递公司	100
【案例 3-2】微软	111
【案例 3-3】英特尔公司	118
【案例 3-4】戴尔公司	122
【案例 3-5】YAHOO!	136
【案例 3-6】GOOGLE 公司	148
【案例 3-7】新浪	158
【案例 3-8】阿里巴巴	165
【案例 3-9】分众传媒	172
【案例 3-10】维萨卡	184
【案例 3-11】天娱模式	187
【案例 3-12】盛大模式	190

第 4 章 IT 购并与跨组织联盟 /195

【学习目标】	195
【案例 4-1】AOL 与时代华纳的购并	195
【案例 4-2】宝洁：和 4A 公司结盟	210
【案例 4-3】麦当劳、可口可乐、迪斯尼的联盟	212
【案例 4-4】惠普与东软结盟	214
【案例 4-5】思科公司结盟中兴	216
【案例 4-6】微软与多家公司结盟	217
【案例 4-7】绿盛集团与天畅网络的联盟	220
【本章点评】	222

第 5 章 知识管理 /223

【学习目标】	223
【案例 5-1】数据挖掘的案例	223
【案例 5-2】施乐/西门子的知识管理	238
【案例 5-3】信息化的价值——某科技公司信息化价值的评价 ...	248
【本章点评】	270

第1章 企业信息管理系统的开发与应用

【学习目标】

- 从企业运行的真实、全面的角度了解企业信息化的过程与困难；
- 了解企业为什么要实行 ERP；
- 了解企业流程再造的过程与困难；
- 了解企业信息化的未来模式与电子商务形式。

【案例 1-1】 BP 公司^①

一、公司背景

作为国际石油七姊妹之一，英国石油公司(British Petroleum, BP)是目前世界上最大的私营石油公司之一，在世界私营企业集团排名榜上，该公司处于前十位，2006 年营业额达到 2 740 亿美元。公司由创立于 1908 年的昂格鲁·波斯石油公司(Anglo-Persian Oil Company)发展而来，经过前英国石油、阿莫科、阿科和嘉实多等公司整合重组后，1954 年改称英国石油公司。公司主要业务是油气勘探开发；炼油；天然气销售和发电；油品零售和运输；石油化工产品生产和销售。此外，公司在太阳能发电方面的业务也在不断壮大。1998 年 8 月 BP 与美国阿莫科(American Oil Company)合并成立“BP Amoco”。合并一年后，两巨头就合并了大多数的业务并且在公司的名字中删除了“Amoco”。新“BP”不再是“大英石油”的缩写，BP 不再作为 British Petroleum 的缩写，而成为公司的正式名称。在广告上，该公司有时使用超越石油“Beyond Petroleum”来宣传业务。公司总部位于英国伦敦，公司目前的资产市值约为 2 000 亿美元，拥有逾百万股东。BP 近十一万员工遍布全世界，在百余个国家拥有生产和经营活动。2003 年，BP 在《财富》杂志的全球 500 强中排前五名，名列欧洲 500 强之首。

1973 年，BP 开始在华拓展业务，迄今，BP 在华累计投资超过 45 亿美元。其在中国的业务主要包括合资兴建大型石化联合企业、天然气的生产和进

^① 本文资料来源于 <http://hibaidu.com>。

口、加油站零售业务、润滑油的生产和销售、液化石油气(LPG)的进口及营销、航空燃油供应,以及太阳能发电装置的本地生产。通过这些业务,BP时刻为客户提供着运输燃料、光热能源、油品零售服务以及与人们日常生活密切相关的各种石化产品。到目前为止,BP是中国最大的海上天然气生产企业,中国第一家液化天然气项目(LNG)中唯一外方合作伙伴,中国最大的液化石油气(LPG)进口和营销企业,唯一参与航空燃油服务的外方合作伙伴。

(一)1909—1955 年

1901年,英国人 William Knox D'Arcy 于波斯湾发现了石油资源,并经波斯国王批准获得开采权,7年后,他幸运地找到原油,并开始了他在波斯湾的事业——石油开采。1909年4月14日,昂格鲁·波斯石油公司(Anglo-Persian Oil Company, APOC)投入此项目的开发。投入之初,业务进展并没有取得明显的绩效。

1917年,公司并购了一家德国石油公司(German Europäische Union)的英国子公司,该公司使用 British Petroleum 这个商标。第一次世界大战爆发后,英国政府对石油资源的重要性有了新的认识,开始收购该公司股权,该公司也成为皇家海军燃油的主要提供商。“一战”后,英国政府占有公司51%的股份,公司业务开始向欧洲各国扩展,但公司的焦点依然放在波斯湾。公司逐渐成长壮大成为欧洲主要的石油开采企业。

1931年,公司并购了壳牌公司,新公司取名“壳牌麦克斯英国石油公司(Shell-Mex and BP Ltd.)”,但负责在波斯湾业务的仍然是 APOC。44年以后,壳牌公司与英国石油分家。

由于国内反帝国主义情绪的涌现,伊朗曾在1932年战时撤回对 APOC 的特许,经过一年的谈判达成协议,公司给予伊朗更多的股份和收益后,得以继续经营在波斯湾区的业务。1936年波斯湾改称伊朗,公司也改称为昂格鲁·伊朗石油公司(Anglo-Iranian Oil Company, AIOC)。“二战”以后区域内的民族情绪进一步高涨,亲西方的伊朗政府在1949年短暂与该公司达成新协议。不久亲西方政府垮台,伊朗国会通过议案将 AIOC 国有化,并成立新政府,民族主义政治家穆沙德(Mohammed Mossadeq)任新首相。新首相坚持该公司国有化才能维护伊朗人民的权益,为了保障自身利益,英国政府游说美国,并声称伊朗新政府为亲共政府,不久在美国中情局协议下,一场政变展开,刚上任不久的新首相被推翻,昂格鲁·伊朗石油公司重回海湾,以40%外资股权方式在伊朗恢复业务,并正式改称为“英国石油公司”(BP)。1979年,伊朗发生革命,英国石油结束了在伊朗的霸主地位。

(二)1960—1980 年

20 世纪 60 年代起,由于中东局势动荡,英国石油公司业务向美国阿拉斯加和欧洲北海扩展。这一战略性转移使英国石油公司具备了抗击后来发生的两次石油危机的能力。虽然阿拉斯加的原住居民声称,公司在当地的开发是非法掠夺,但英国石油公司为拓展美国业务依然作着不懈努力,20 世纪 70 年代公司并购了美国俄亥俄标准石油公司(Standard Oil of Ohio),业务在美国范围扩展得更大了。

二、让能源经由网络流出^①

20 世纪 90 年代,BP 成功地完成了与 Amoco, Burmah Castrol 以及 Arco 的合并,这一系列的并购为它带来了充足的人力资源和广泛的覆盖范围,竞争力量的增强,使得 BP 能在新世纪里在全球范围展开业务,与世界范围的竞争对手一决高下。

BP 有一个负责将网络计划引入到业务的管理团队,自成立至今,该团队成果丰硕。1999 年初,John Leggate 被任命为负责数字化业务的集团副总裁,以强化整个集团对网络化的关注。作为一家跨国经营的大公司,庞大的规模一直是困扰公司的一个重要问题,要想在成功地开展网络计划与实现规模和风格之间保持很好的平衡,合作伙伴的角色很重要,经过多方比较,公司首选思科。John Leggate 谈道:“思科是一个典型的说到做到的公司,它并不喜欢空谈,思科的运营方式非常值得我们学习。我们清楚地意识到,在全球范围内加强我们之间的合作关系将会为我们带来很大的好处,并且会为我们进入一个非常激动人心的数字化时代奠定坚实的基础。”

BP 集团将所有属于新经济的业务活动和与网络化有关的事务都交由 John Leggate 管理。这确保了它可以迅速、步调一致地整个 BP 中实现业务的数字化。2000 年 3 月,John Leggate 邀请了思科主席 John Morgridge 参加了 BP 的数字化业务峰会并发表演讲,这次会议的目的是让 BP 的 40 位高层管理人员评估业务数字化的进度和计划。Morgridge 在演讲中,并没有过多谈论 dot.com 的是非,而是将重点放到了介绍利用互联网经营跨国公司的意义和相应的代价。此次峰会之后不到一年的时间里,BP 和思科就已经开始在 BP 的各项业务中开展 20 多个合作项目。

与此同时,在集团化工部门,管理层开始从它的各个利益群体——客户、

^① 本文资料来源于 <http://www.cisco.com>。

供应商、股东和员工出发,分析怎样利用互联网技术来为这些群体提供服务。BP 化工部门的数字化业务副总裁 Nigel Wright 介绍说:“与集团的其他部门相比,BP 化工部门面临着最为全球化的竞争环境。这意味着我们必须被市场视为,也必须真正成为数字化业务的领先公司。”BP 化工部门的业务流程再造主管 Richard Kelly 补充指出:“思科和 BP 化工部门的合作方式非常不同于传统的咨询业务。对我们来说,思科的员工实际上扮演的是‘管理指导’的角色。他们为我们带来了很多关于怎样成功部署数字化业务的实际范例。”

利用互联网技术优化劳动力,最大限度地提高员工效率,是思科所提供的核心解决方案之一。例如,预计在 2001 年年底之前,BP75%的员工都可以接入在线开支系统。仅仅对于 BP 化工部门而言,在线开支系统每年就可以节约 12 000 个工作日。Nigel Wright 表示:“除了 12 000 个可以用于创造价值的工作日以外,在线开支系统还可以帮助我们节约高达 1 500 美元的现金。它提供了令人惊叹的投资回报。”此外,BP 还与加州的 Exult 公司签署了一项为期五年的协议,在该公司的协助下,利用基于 Web 的技术和流程,创建和管理各种全球性 HR 服务。这一最大规模的协议,从根本上改变了 BP 向员工提供有关 HR 各方面的信息及处理 HR 事务的方式。通过此项工程,员工可以直接从网上下载、查看自己的工资单、补贴表以及自己的奖励机会和工作业绩。公司还通过 Web 进行员工调查,就化工部门而言,员工满意度因此得到大幅度提升。

表 1-1 石油的探明储量

探明储量	1986 年年底	1996 年年底	2005 年年底	2006 年年底			
	10 亿桶	10 亿桶	10 亿桶	10 亿吨	10 亿桶	占总量比例	储产比
美国	35.1	29.8	29.9	3.7	29.9	2.5%	11.9
加拿大	11.7	11.0	17.1	2.4	17.1	1.4%	14.9
墨西哥	54.9	48.5	13.7	1.7	12.9	1.1%	9.6
北美洲总计	101.6	89.3	60.7	7.8	59.9	5.0%	12.0
阿根廷	2.2	2.6	2.0	0.3	2.0	0.2%	7.5
巴西	2.4	6.7	11.8	1.7	12.2	1.0%	18.5
哥伦比亚	1.7	2.8	1.5	0.2	1.5	0.1%	7.4
厄瓜多尔	1.2	3.5	4.9	0.7	4.7	0.4%	23.4
秘鲁	0.5	0.8	1.1	0.1	1.1	0.1%	25.6
特立尼达和多巴哥	0.6	0.7	0.8	0.1	0.8	0.1%	12.8
委内瑞拉	55.5	72.7	80.0	11.5	80.0	6.6%	77.6
其他中南美洲国家	0.5	1.1	1.3	0.2	1.3	0.1%	24.9
中南美洲总计	64.6	90.8	103.2	14.8	103.5	8.6%	41.2

续表

探明储量	1986年年底	1996年年底	2005年年底	2006年年底			
	10 亿桶	10 亿桶	10 亿桶	10 亿吨	10 亿桶	占总量比例	储产比
阿塞拜疆	n/a	n/a	7.0	1.0	7.0	0.6%	29.3
丹麦	0.4	0.9	1.3	0.2	1.2	0.1%	9.3
意大利	0.6	0.7	0.8	0.1	0.7	0.1%	18.2
哈萨克斯坦	n/a	n/a	39.8	5.5	39.8	3.3%	76.5
挪威	6.1	11.6	9.6	1.1	8.5	0.7%	8.4
罗马尼亚	1.4	1.0	0.4	0.1	0.4	◆	11.7
俄罗斯	n/a	n/a	79.1	10.9	79.5	6.6%	22.3
土库曼斯坦	n/a	n/a	0.5	0.1	0.5	◆	9.2
英国	5.3	5.0	3.9	0.5	3.9	0.3%	6.5
乌兹别克斯坦	n/a	n/a	0.6	0.1	0.6	◆	13.0
其他欧洲国家及欧亚大陆	63.0	63.5	2.2	0.3	2.2	0.2%	13.2
欧洲及欧亚大陆总计	76.8	82.6	145.2	19.7	144.4	12.0%	22.5
伊朗	92.9	92.6	137.5	18.9	137.5	11.4%	86.7
伊拉克	72.0	112.0	115.0	15.5	115.0	9.5%	*
科威特	94.5	96.5	101.5	14.0	101.5	8.4%	*
阿曼	4.0	5.3	5.6	0.8	5.6	0.5%	20.5
卡塔尔	4.5	3.7	15.2	2.0	15.2	1.3%	36.8
沙特阿拉伯	169.7	261.4	264.2	36.3	264.3	21.9%	66.7
叙利亚	1.6	2.5	3.0	0.4	3.0	0.2%	19.7
阿联酋	97.2	97.8	97.8	13.0	97.8	8.1%	90.2
也门	0.1	0.2	2.9	0.4	2.9	0.2%	20.0
其他中东国家	0.1	0.2	0.1	+	0.1	◆	6.6
中东总计	536.7	672.2	742.7	101.2	742.7	61.5%	79.5
阿尔及利亚	8.8	10.8	12.3	1.5	12.3	1.0%	16.8
安哥拉	1.4	3.7	9.0	1.2	9.0	0.7%	17.6
乍得	—	—	0.9	0.1	0.9	0.1%	16.1
刚果共和国	0.7	1.6	1.9	0.3	1.9	0.2%	19.9
埃及	4.5	3.8	3.7	0.5	3.7	0.3%	15.0
赤道几内亚	—	0.6	1.8	0.2	1.8	0.1%	13.8
加蓬	0.6	2.8	2.1	0.3	2.1	0.2%	25.3
利比亚	22.8	29.5	41.5	5.4	41.5	3.4%	61.9
尼日利亚	16.1	20.8	36.2	4.9	36.2	3.0%	40.3
苏丹	0.3	0.3	6.4	0.9	6.4	0.5%	44.2

续表

探明储量	1986 年年底	1996 年年底	2005 年年底	2006 年年底			
	10 亿桶	10 亿桶	10 亿桶	10 亿吨	10 亿桶	占总量比例	储产比
突尼斯	1.8	0.3	0.7	0.1	0.7	0.1%	27.5
其他非洲国家	1.0	0.7	0.6	0.1	0.6	0.1%	24.5
非洲总计	58.0	74.9	117.2	15.5	117.2	9.7%	32.1
澳大利亚	3.2	3.9	4.2	0.5	4.2	0.3%	21.3
文莱	1.5	1.1	1.1	0.2	1.1	0.1%	13.7
中国	17.1	16.4	16.2	2.2	16.3	1.3%	12.1
印度	4.6	5.5	5.9	0.8	5.7	0.5%	19.3
印度尼西亚	9.0	5.0	4.3	0.6	4.3	0.4%	11.0
马来西亚	3.5	5.0	4.2	0.5	4.2	0.3%	15.4
泰国	0.1	0.2	0.5	0.1	0.5	◆	4.3
越南	—	0.9	3.1	0.4	3.3	0.3%	24.3
其他亚太地区国家	0.7	1.2	1.0	0.1	1.0	0.1%	12.9
亚太地区总计	39.7	39.2	40.5	5.4	40.5	3.4%	14.0
世界总计	877.4	1 049.0	1 209.5	164.5	1 208.2	100.0%	40.5
其中：欧盟 25 国	7.8	7.5	6.9	2.0	6.7	0.6%	8.0
经合组织	119.3	112.9	81.9	10.4	79.8	6.6%	11.3
石油输出国组织	643.0	802.8	905.5	123.6	905.5	74.9%	72.5
非石油输出国组织†	173.7	184.3	176.4	23.2	174.5	14.4%	13.5
苏联	60.7	61.9	127.7	17.7	128.2	10.6%	28.6
加拿大油砂●	n/a	n/a	163.5	26.5	163.5		
探明储量和油砂	n/a	n/a	1 373.0	191.0	1 371.7		

* 超过 100 年。

十 低于 0.05。

◆ 低于 0.05%。

● “剩余探明储量”，减去“正在积极开发”中的储量。

† 不包括苏联。

n/a 不详。

备注：石油的探明储量——通过地质与工程信息以合理的肯定性表明，在现有的经济与作业条件下，将来可从已知储藏采出的石油储量。

储量/产量(R/P)比率——假设将来的产量继续保持在某年度的水平，那么，用该年年底的储量除以该年度的产量所得出的计算结果就是剩余储量的可开采年限。

数据来源——在编撰本表格估计数字的过程中，我们综合采用了第一手的官方资料，来自石油输出国组织秘书处、《世界石油》、《石油与天然气杂志》等第三方的数据，以及根据公开信息所独立估计的俄罗斯储量数据。加拿大探明石油储量的数据包括 102 亿桶“正在积极开发”的加拿大油砂的官方估

计数字。储量包括凝析油、天然气液体以及原油。本表格在计算年度变更及各组成部分占总计数量比例时，使用以10亿桶为单位的数据。

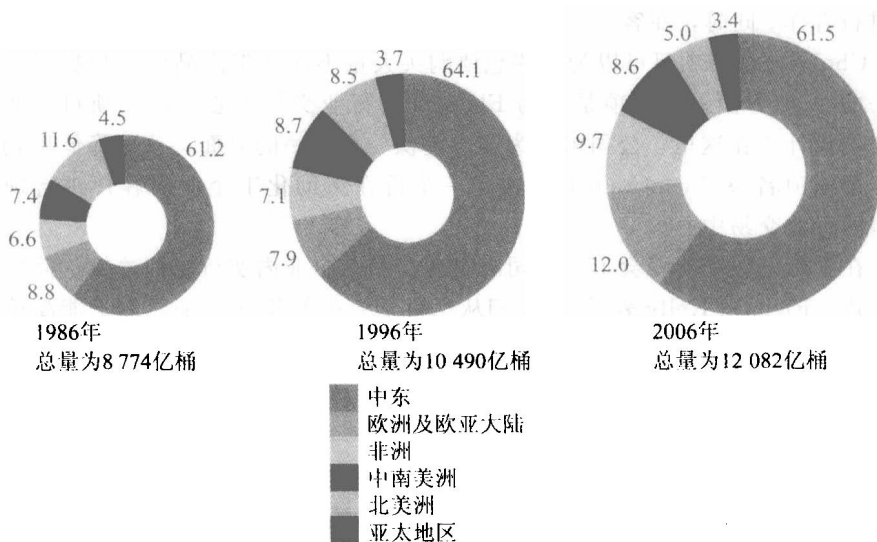


图 1-1 1986 年、1996 年与 2006 年探明储量的分布(以百分比表示)

三、互联网价值创造

(一)提高了员工效率

BP 投资了一个在于推动整个企业规范台式机使用的 COE(通用运营环境)项目，项目鼓励员工使用笔记本电脑。项目展开后，迅速推广，在短短九个月之内，BP 就将 COE 推广到了 100 个国家的 60 000 名员工。在 BP 化工部门，笔记本电脑的使用率就从 5 人一台增加到了 3 人一台——这个比例甚至超过了 BP 的其他一些部门。这一项目的实施，使员工能够获得不间断的网络链接，使他们每周工作时间至少增加了。就投资回报而言，John Leggate 补充指出：“COE 项目的回报期限是一年。但是这其中没有包括它所带来的很多无形的好处，例如消除员工的挫折感，加快响应速度，全天候地访问所需要的信息等。”

(二)面向客户、整顿业务^①

BP 化工部门在行业中处于领先地位，但部门意识到，这种地位只能在不

^① 本文资料来源于 <http://www.5ixue.com>。

断强化竞争力的前提下才能得以保持，因此它采用了一项 Web 战略。采用这一策略的另一重要原因在于这项战略让它的客户能够更加方便地与 BP 化工部门进行合作。同时，在客户方面，BP 制订了三项 Web 计划。第一项是 Chemicals Choice，这一项目可以为那些想要购买大量不同化工产品的客户提供一个统一的 Web 界面；第二项是名为 Elemica 的行业交易中心，这一项目主要是为公司设计，在这里，公司可以为客户提供一个统一的界面，从而降低后勤成本；第三项名为 ChemConnect，这是一个旨在帮助化工企业向客户进行现货销售的行业交易中心。

在管理层数字化峰会上，公司决定要在整个企业内实行流程整顿、简化业务模式。Richard Kelly 表示：“我们从思科学到的知识之一是，你不能简单地将数字化业务叠加到现有的业务流程之上。这促使我们先详细地分析我们开展这些流程的方式。我们意识到，在我们对基础的业务部门进行网络化改革之前，必须将这些经过适当简化的流程全部规范化。这个项目目前正在进行。”

(三) 成本降低、业绩优异

TradeRanger 是 BP 投资建立的多个基于互联网的交易中心中以集团身份建立的交易中心，这是一个全球性的互联网市场，由 14 个能源和石化公司联合创建。TradeRanger 从 2000 年 9 月开始进行交易。这 14 个合作伙伴的总采购开支高达 1 250 亿美元，因此即使只将效率稍微提高一点，也可以节约一笔相当大的开支。为了进一步说明这一问题，BP 石油和能源部门集团副总裁 Anne Quinn 在最近的一次演讲中这样指出：“成本降低了 1 000 倍。与过去需要花 400 美元来拜访客户并进行推销相比，现在的电子采购交易只需要花费 40 美分。”

BP 的数字化计划有三个重要目标：①优异的经营业绩。它的一个方面就是 BP 的网络基础设施本身。Web 应用不仅需要占用大量的带宽，它们还需要一个“永不中断”的全球性网络环境。BP 原来的网络基础要达到这一基础很难，在思科的帮助下，BP 建立起来的网络支撑系统在可用性和响应时间方面的优势已经显露出来了；②获取价值。John Leggate 指出：“在项目安装完毕之后，我们的工作并没有结束。只有在看到投资回报时，这项工作才算真正完成。思科和我们在这一点上保持着高度的一致。”③投资未来。John Leggate 解释说：“三年来我们一直在思考和规划身处数字化业务的前沿对于我们的真正价值。思科是一个富有远见的公司，在这方面具有丰富的经验。他们将帮助我们更快地在新经济中获得成功。在 BP 内部，我们拥有非常优秀的员工，在 BP 之外，我们则拥有最佳的合作伙伴。”