

AMA·GMT

第7辑

美国管理协会·斯米克管理丛书

如何购买信息技术

主编 汪熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄

第7辑

美国管理协会·斯米克管理丛书

如何购买信息技术



上海人民出版社

上海人民出版社

第7辑

AMA·GMT

如何购买信息技术

主编 汪熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄

上海工商学院主持翻译

[美] 布拉德·L·彼得逊

戴安·M·卡克 著

孟俭 译

张震 校

图书在版编目(CIP)数据

如何购买信息技术/(美)彼得逊(Peterson, B. L.),

(美)卡克(Carco, D. M.)著;孟俭译.

—上海:上海人民出版社,2001

(美国管理协会·斯米克管理丛书·第7辑)

书名原文:The Smart Way to Buy Information Technology:

How to Maximize Value and Avoid Costly Pitfalls

原出版者:AMACOM

ISBN 7-208-03975-5

I. 如... II. ①彼...②卡...③孟... III. 企业-
信息技术-采购 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第077420号

责任编辑 曹培雷

封面装帧 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第七辑)

主编 汪 熙 [美]爱德华·赖利 李慈雄

如何购买信息技术

[美]布拉德·L·彼得逊 戴安·M·卡克 著

孟 俭 译

张 震 校

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海福建中路193号 邮政编码200001)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 13.25 插页 4 字数 226,000

2001年11月第1版 2001年11月第1次印刷

印数 1-8,000

ISBN 7-208-03975-5/F·818

定价 23.90元

The Smart Way to Buy
Information Technology—How to Maximize Value
and Avoid Costly Pitfalls

by Brad L. Peterson & Diane M. Carco

Copyright © 1998 Brad L. Peterson & Diane M.
Carco

Published by AMACOM, a division of
the American Management Association,
International, New York

All rights reserved

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,经久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,社会主义市场经济在城乡崛起,广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

爱德华·赖利

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学博士
斯米克集团总裁

2001 年 11 月 上海

前言

在工作中,我们感到,现实社会中的人们急需明确地了解公司购买信息技术的方式这一复杂却又必不可少的过程,而这为本书的出版提供了一个极好的机会。

对这一过程的非正式的讨论促使我们去寻找一个惟一正确的、具有权威性的指导原则。但我们惊奇地发现,这种指导原则并不存在。

我们每天都为大公司处理着这些问题。我们看到了其中的陷阱。我们也看到了良好的愿望是如何因为一个难以驾驭的过程而不能得以实现。凭借多年的经验,我们揣摩出了一套如何明智地投资信息技术的原理。当我们与这一领域的其他人士讨论这些原理时,他们的反应是又惊又喜。

我们试图简化并阐明这一过程。一个更简单的、较易驾驭的过程将会使公司所购买的信息技术物有所值,也将减少有关人员的挫折感,并使他们认识到购买信息技术的钱是值得花的。

出于上述原因,我们决定将这些想法写进书里。
希望本书对读者有所帮助。

作者

1997 年 8 月于

伊利诺斯,芝加哥

致 谢

衷心地感谢文森特(V.J.)·卡克对本书所作出的贡献,是他赋予了本书生命和智慧。感谢克利斯托弗·赫尔曼花在本书上的时间与精力,他为我们提供了许多宝贵的真知灼见。

布拉德还要感谢唯一的真爱克莉丝汀,感谢她的耐心和支持,没有这一切,这本书是不可能完成的。

最后,两位作者要感谢他们的家人、朋友和同事们,感谢他们的鼓励和热情支持。

引 言

没有信息技术(IT), 你们的公司还能维持多久?
一个星期? 一天? 一小时?

对于关键技术, 你们拥有多少控制权? 比如, 对于网络的利用, 软件的使用, 咨询资源, 以电子技术提供的信息, 等等。

在这些你们无法控制的领域, 你们的供应商却拥有控制权。他们是否照顾你们的最大利益? 他们想要最大限度地使你们获得长期的成功, 还是仅仅想着要完成他们的季度销售定额?

你们是否确信你们花在信息技术上的每一元钱都是值得的? 你们知道信息技术预算的所有组成部分吗? 你们的公司是否购买不同的方案来解决同一个商业问题? 你们的公司是否购买六个月后就要过时的硬件? 你们高价聘用的咨询人员所提供的信息是否早已为你们掌握了? 你们是否只按照供应商的说法去做?

你们所收到的产品和服务是否达到供应商所承诺

的效果？如果没有，你们能为此做些什么？你们能否调整这笔交易，及时改变工作关系加以挽救？你们是否调换供应商，花更多的钱来解决同一问题？你们拥有一个从错误中学习的机制，还是一直在犯错误？

今天的商业经理们在看到上述这些问题时，没有一个人会感到轻松自在。

每天都有公司在购买信息技术时犯错误。供应商操纵着销售过程，并且用那些或许能或许并不能适应基本的商务实践的各种性能和解决方案来引诱决策者。供应商还用高技术玩具和昂贵的临时性解决方案来引诱公司内部的技术迷，使他们不断地增加对这些东西的需求。结果，公司浪费了宝贵的资金，以高价购得的技术却是不适用的商务解决方案。

2 由于竞争的日益激烈化，能否维持对技术购买和供应商关系这两者的控制已经成为关系到公司生死存亡的重大问题。即使你以合理的价格买到了合适的信息技术，一份有偿契约也会形成一种对公司有害的依赖关系，使你无法自由地经营企业。

信息技术的成本常常大大地超出了它的预期成本和潜在效益。首席执行官、首席财务官和首席信息官们并不能获得他们从信息技术投资中所期望获得的价值。

《如何购买信息技术》是一本告诉你如何行动的指南性读物，企业经理们需要读一读这本书，以保护自身

和公司免受不明智的技术投资和有害的供应商关系的伤害。当今的企业经理们已经意识到了这一现象的存在,但是,到目前为止,没有人准确地描述过与之相关的各个问题,并提出一个可以实施的全方位的解决方案。

《如何购买信息技术》向企业经理们阐明了公司各部门在购买信息技术中所扮演的不同角色以及公司在购买信息技术中所经历的各个过程:寻找与商业问题相适应的技术;以合理的价格成交;明智地进行谈判;监控与供应商的关系;更新交易内容以解决未来的商业问题。本书论述了扮演不同角色的人们——用户、技术人员、财务分析师、谈判者、合同签定者——各自应该关注的具体问题,同时也让他们对其他角色所承担的责任有一个总体的认识。

购买信息技术时为何会出错

以合理的条款、公道的价格购买合适的信息技术产品是很难的。为什么呢?

非理性:“嗜技术癖”和销售策略

一些人就是迷恋技术。对工程师而言,一台功率强大的电脑是一个赏心悦目的玩具;而在电脑用户眼

里,技术似乎是一种解决复杂问题的简单方案。结果,许多公司购买技术仅仅是因为它“热门”,或“十分迷人”,或“新潮”,而不是因为它具有商务意义。我们将这称为“嗜技术癖”。

嗜技术癖患者的非理性常常由于供应商的销售策略而变得更加严重。供应商的销售代表可以利用情感因素和迷惑术来分散客户的注意力,使其忘记这一现实的问题:以供应商开出的合同条款和价格购买这一产品是不是满足公司需求的最佳方式?

购买比销售更难

即使供应商是高素质的,而且其销售队伍非常开明,不会在销售中耍手腕,卖方的销售情况一般也要比买方的购买情况好。为什么?

首先,供应商清楚地知道自己想要什么:想要以尽可能高的价钱卖掉产品,并将风险降到最低点。而买方不能确定他们需要什么产品,甚至不能确定他们究竟是否需要购买一件产品。

对于买方而言,错误的交易可能比没有交易要糟糕得多,因为错误的交易就像是一大袋石头,它可能将你压垮。你拖着一大袋石头将无法快步前行,于是就无法获得最具成本效益的商务解决方案。

一袋石头指的是什么?它可能是一项走入死胡同

的技术,一份使你无法实施你的商务计划的合同,或是一项拨给不合适服务供应商的长期财务款项。为了避免陷入这种困境,你得三思而后行。

其次,供应商的销售代表唯一关注的是:卖掉他们的产品。他们因而成为其产品的专家。而公司面对的是数百家供应商提供的产品,只是偶而才会对同一产品看第二遍。

从供应商那里购买产品的人们不能奢望只有一个工作重点,购买产品只是他们为公司效力的许多方面之一。他们可能每年只有几次需要购买信息技术产品。

结果,供应商的销售代表通常要比你更了解他们的产品和产品的销售过程。一些销售代表会与你分享他们的知识,从而帮助你作出最明智的决策。而另一些销售代表则会视知识为力量,只告诉你他们想让你知道的东西。

最后,购买信息技术本身就是一项复杂的活动,它牵涉到公司上下的各个部门。它牵涉到使用问题、技术问题、财务问题、谈判问题和行政管理问题,因而需要一个复杂的、持续的过程。将这件事做好需要高超的技能。

5

本书将为读者提供哪些指导

第一部分描述了使信息技术购买充满陷阱的两个

关键问题:嗜技术癖和供应商的销售策略,它将向你表明哪里隐藏着陷阱,以便让你学会绕过这些陷阱。

第二部分描述了如何明智地购买信息技术。那是一个持续的过程,包括确立交易关系、合同谈判、合同签订、监控合同执行情况和更改合同内容等步骤。了解整个过程,使你能够在合适的时候采取正确的步骤。

为了使公司能以合理的合同条款和公道的价格购得适用的信息技术,公司的员工们作为这一过程的参与者,扮演着各个不同的角色。这些角色包括:

1. 使用人员。确定商业挑战和机遇之所在,确定推销商提供的产品是否有效,从而产生商业价值。

2. 技术人员。了解技术上的其他选择,证明产品适合于在公司的电脑环境中运行,并使这些产品正常运行起来。

3. 财务人员。判断一项交易是否具有成本效益,是否与公司的策略相一致。

4. 谈判人员。识破推销商的销售策略,尽可能达成最优惠的合同条款和价格协议。

5. 行政管理人員。制订规则,监控实施情况。

第二部分还告诉你不同的角色是如何协同工作的,并为你们公司及其下一步交易提供了一些应急措施。

第三部分详细地描述了合同的签订过程。在讨论了签约的主题之后,第三部分论述了下列各方面的几个关键问题:获得软件使用许可证,购买设备,雇佣咨询人员,将公司内部职能移交外部采办,以及建立战略联盟。了解这些交易的大致内容,将使你卓有成效地确定和商谈关键的合同条款。

购买信息技术能够使原本充满理性的经理们变成傻子。如果你想知道这是如何发生的,想知道为了企业的成功如何能够改变这一切,那么,你就继续读下去吧。

内容简介

信息技术日益成为企业经营中开支最大的项目，企业每年在这些项目上的投资少则上百万，多则上千万、上亿万。然而，由于选择的产品不匹配，或是在签订合同时考虑不周，使得购买信息的成本大大超出了公司的财务预算，而成效甚微。本书将告诉你这一切是如何发生的，其原因又是什么；通过对大量实例的分析，告诉各级决策者如何建立一套有效规避盲目购买风险的程序，如何选择合适的产品，如何以合理的价格成交以及如何签订合同等。对正陷于技术购买陷阱中的企业来说，对众多不断发展向上的企业来讲，本书无疑是一本难得的好教材。