

公司信息战略与管理 教程与案例

**Corporate Information Strategy and Management
Text and Cases**

(原书第6版)

林达 M. 阿普尔盖特 (Lynda M. Applegate) (哈佛商学院)

(美) 罗伯特 D. 奥斯汀 (Robert D. Austin) (哈佛商学院)

著

F. 沃伦·麦克法伦 (F. Warren McFarlan) (哈佛商学院)

阎达五 李 勇

等译



机械工业出版社
China Machine Press

EMBA 精选教材

价值链管理与价值链会计

中国人民大学会计财务理论研究所推荐

F276.6
2A/28

公司信息战略与管理 教程与案例

**Corporate Information Strategy and Management
Text and Cases**

(原书第6版)

林达 M. 阿普尔盖特 (Lynda M. Applegate) (哈佛商学院)
(美) 罗伯特 D. 奥斯汀 (Robert D. Austin) (哈佛商学院) 著
F. 沃伦·麦克法伦 (F. Warren McFarlan) (哈佛商学院)
阎达五 李勇 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书从公司管理的角度探讨了在信息社会,企业应该如何转变思维模式和行为模式,优化企业管理,以最大限度地获取信息技术,为企业带来竞争优势;是IT环境下研究与推行价值链管理与价值链会计的一本重要的参考读物。本书最大的特色在于不仅从理论上分析了信息技术如何促使现代公司以更为有效的、全新的方式从事生产经营活动,而且用一半左右的篇幅,从管理者的角度,详细介绍了大量经典的、各具特色的成功案例和失败案例,让人们可以从实践的角度更形象、更生动地理解信息技术对公司管理的影响。

本书适用于企业管理及相关专业本科生、研究生、MBA、EMBA学生,也可作为企业管理人员的参考用书。

Lynda M. Applegate, Robert D. Austin, F. Warren McFarlan. Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases, 6th ed.

EISBN: 0-07-112292-3

Copyright © 2003 by the McGraw-Hill Company, Inc.

Original language published by the McGraw-Hill Company, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

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。

本书封底贴有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: 01-2003-6200

图书在版编目(CIP)数据

公司信息战略与管理: 教程与案例(原书第6版)/(美)阿普尔盖特(Applegate, L. M.)等著; 阎达五, 李勇等译. -北京: 机械工业出版社, 2004.1

(EMBA精选教材)

书名原文: Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases

ISBN 7-111-13171-1

I. 公… II. ①阿… ②阎… ③李… III. 企业管理: 信息管理-研究生-教材 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第093242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: 师冬平 版式设计: 刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·33.25印张

定价: 83.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话: (010) 68326294

投稿热线电话: (010) 88379007

“价值链管理与价值链会计”总序

.....

人类社会进入20世纪90年代以来，全球经济的发展呈现出两个基本特征：一是各国经济发展的国际化态势明显加快，二是知识化经济和信息化经济逐步处于经济发展的主导地位。在这两项大背景下，人们观察经济动态的理念、指导经营经济的思路、组织经济运作的方式、乃至追求经济发展的目的都起了很大变化。就经营企业而言，人们对企业性质的认识、对经营目标的定位、对经营方式的选择，乃至对日常经营管理方法的实施都出现了许多新的变化，比如：对企业的界定已经从传统的企业论发展成为在近20年来兴起的契约经济学导向下衍生的企业契约论；对企业经营目标的定位已经从企业利润最大化发展成为企业价值增值最大化；企业的经营方式正在向外向型、多元化、集团化的方向发展；日常经营管理实现了战略管理与战术管理、供应链管理与价值链管理、实体资源管理与信息虚拟管理的结合等。人们把管理的视线转向了价值及其载体数字的活动上，把管理目标锁定在业务链和价值链每个环节的价值增值上，日益重视对企业价值的评估，价值理念凸显于管理视野之中。

随着市场竞争日趋激烈，企业越来越无法依靠单一要素获取竞争优势，为求得企业生存与发展，人们倡导运用美国学者迈克尔·波特1985年提出的价值链（Value Chain）进行战略规划和管理，以帮助企业获取并维持竞争优势。信息技术的迅猛发展，使得数字价值链、虚拟价值链、价值网和价值中枢等价值链管理思想的派生概念也陆续进入理论研讨和实务运用之中，价值链管理思想在发达国家的许多跨国公司乃至中小企业中被广为接受，由最初仅重视价值评估的数字阶段发展到了从价值链战略阶段向价值链整合阶段过渡的时期。如何整合企业各项资源以使企业战略理念落实到日常管理实践活动中就成为一项亟待解决的难题。

回顾二十多年来特别是近十年来中国会计改革的发展历程，我认为我国会计改革的总体目标还不够明晰、改革的内容还不够全面、改革重点主要放在财务会计制度的不断调整上，而忽视了如何发挥会计的整体职能、充分整合企业价值资源以提高管理效益的改革，因此中国会计改革有进一步放大改革视野、明确改革目标、调整改革结构、完善改革措施的必要。为此，应当用新的理念审视会计理论，强化理论对改革实践的支撑作用。

鉴于会计与生俱来的量化特性和特有功能与方法以及会计工作在企业管理工作中

的核心地位,我们认为,将以实现价值增值最大化为目标、以价值链流动为内容、集核算与管理为一体的现代企业管理任务交给会计工作是顺理成章的。有鉴于此,我们首创价值链会计理论与方法,按照十六大提出“思想上不断有新解放,理论上不断有新发展,实践上不断有新创造”的精神,本着在继承中求发展、在发展中求创新的原则,运用保留、改造和创新等方式,改革现行会计制度,构建价值链会计模式,将价值链管理思想落实到企业管理实践活动中,实现价值增值最大化,创造企业各方利益相关者的共赢局面。

迄今,国内外财会界尚无人提出和研究价值链会计,我们研究价值链会计是基于“会计是一种管理活动”这一理念,从西方发达国家所倡导的价值链管理中引伸而来的。我从20世纪80年代以来一直在倡导视“会计为一种管理活动”这样的理念,早在20多年以前,我就和我国会计学界的泰斗、我学习和研究会计的引路人、著名会计管理家、会计教育家和会计理论研究家已故杨纪琬教授共同提出了“会计管理”概念,把会计管理的内容抽象为“价值管理”,并从不同角度、不同层次作了理论阐述,致使这一理论在我国财会界占有了一席之地。当然,由于当时的条件限制,我们对价值管理的论述,主要是从马克思所倡导的劳动价值论角度来阐释的。改革开放以来,我逐步接触了一些西方经济学、会计学理论,特别是有关西方学者中所阐释的企业价值理论,从而进一步扩展了我的学术视野,使我能够在“博采众长”的基础上重新审视我原来有关价值管理的理念,并且根据变化了的形势重新理解马克思所倡导的劳动价值理论,并尽可能地赋予其新的内涵。我认为我提出的构建价值链会计的设想是在原来价值管理涵义基础上的进一步发展,是适应新环境要求下的会计理论再造。总之,我们在会计理论研究中要站在会计学的角度,以马克思主义哲学和经济学为指导,积极吸取西方经济学和管理学的合理成分,紧密联系现代信息技术,深入开展价值创造和价值管理深层次的研究,在价值链管理思想的指引下,以改革现行会计制度为出发点,紧紧围绕强化价值链管理这一主线进行制度安排,构建价值链会计理论框架及其操作体系,加速推进我国会计管理工作和分配制度的改革,建立并不断完善既可与国际会计协调又能充分符合中国实际情况的新的会计管理模式。

由于价值链管理与价值链会计是一个新生事物,具体包括哪些内容以及应该如何去构建和实施还需要深入探索。为此,我们组织中国人民大学会计财务理论研究所的研究人员一起,在机械工业出版社华章公司的大力支持下,推出这套“价值链管理与价值链会计”译著丛书。从2002年夏天至今,我们已经陆续翻译了《管理会计学:在动态商业环境中创造价值》、《公司信息战略与管理:教程与案例》、《高质量财务报告》以及《知识管理系统:理论与实务》等若干本专著,分别介绍了新环境下管理会计的演变、IT技术对企业战略与管理的冲击、企业财务报告的改革方向以及新经济下的企业知识管理等价值链管理与价值链会计中的重要议题。我们还将继续关注这方面的最新研究动态,不断翻译引进相关论著,并逐步介绍我们关于这方面研究的若干成果,把这套丛书办成一个开放的、动态的、及时展现“价值链管理与价值链会计”研究成果的专题丛书,以期能够开拓人们的会计与管理视野,促进我国会计与管理工作的持续发展。

我们认为这套丛书的出版必将对我国的改革会计制度、推动会计理论研究、促进会计教学、会计工作以及企业管理理论与实践的发展起到重要的导向作用。

中国人民大学会计财务理论研究所所长

中国会计学会副会长

2003年6月

译者序

.....

21世纪信息技术的迅猛发展给人们原有的思维模式和行为模式都带来了巨大的冲击：距离已经不再成为问题，即使相隔万里，信息的交换也转瞬即能实现；知天下事不再需行万里路，足不出户，天下大事均能了如指掌；决策时面临的问题主要不再是信息不足，而是面临海量数据，决策者应当如何去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里地对数据进行加工和分析。

《公司信息战略与管理：教程与案例》从公司管理的角度探讨了在信息社会，企业应该如何转变思维模式和行为模式，优化企业管理，以最大限度地获取信息技术，为企业带来竞争优势；是IT环境下研究与推行价值链管理与价值链会计的重要的参考读物。作为信息技术管理方面的权威性著作，《公司信息战略与管理：教程与案例》一书已再版多次，本书是第6版。该书最大的特色就在于不仅从理论上分析了信息技术如何促使现代公司以更为有效的、全新的方式从事生产经营活动，而且用一半左右的篇幅，从管理者的角度，详细介绍了大量经典的、各具特色的成功案例和失败案例，让人们可以从实践的角度更形象、更生动地理解信息技术对公司管理的影响。

《公司信息战略与管理：教程与案例》一书的作者都是有着丰富实践经验和深厚学术造诣的知名管理学家：

林达 M. 阿普尔盖特女士是哈佛商学院主讲企业管理与一般管理的知名教授，同时还兼任多家风险上市公司的董事、纳斯达克顾问委员会委员、世界银行全球网关开发项目顾问委员会委员。她曾经在医疗卫生领域担任过多项职务，并参与制定了克林顿总统时期关于信息时代经济问题的全国研究计划，在信息技术对工业、市场与组织的影响研究方面做出了重要贡献。

罗伯特 D. 奥斯汀先生现在是哈佛商学院为MBA和公司管理人员讲授会计学、经济学、信息技术以及运营管理的副教授。他曾是福特公司的IT经理、软件工程协会的研究员以及一家大型技术公司分部的高级经理，其论文经常发表在各种学术与贸易杂志上，并已出版了多部专著，在IT基础设施管理与脑力工作的管理方面有着很深的造诣。

F. 沃伦·麦克法伦先生是哈佛商学院专门为MBA和公司管理人员讲授信息技术的资深教授、哈佛商学院亚太地区的高级主任以及《管理信息系统季刊》(MIS Quarterly)的高级编辑。他曾任哈佛商学院研究部和外联部的高级主任，已经出版了大量关于如何发掘IT潜力、改进IT管理方面的专著与案例。

本书对欲借助信息技术更新管理理念、推进企业管理模式嬗变、积极应对IT环境

所带来的诸多挑战的企业管理人员来讲，是一本难得的好书。对于想了解并学习企业信息战略与管理及IT环境下价值链管理相关知识的理论研究者与实务工作者而言，均具有较强的参考价值。

本书是由我与中国人民大学会计财务理论研究所研究人员（亦是中国人民大学商学院会计系的研究生）李勇、侯定海、王明顺、康福田及张洁、施武妹一起翻译完成的，我最后校阅了全部书稿。

感谢机械工业出版社华章公司的师冬平、吴颖洁女士为本书的出版所做的大量工作。书中定有许多不当之处，恳切希望广大读者提出批评意见，以便来日改进。



中国人民大学会计财务理论研究所所长

中国会计学会副会长

2003年7月

前 言

.....

《公司信息战略与管理：教程与案例》一书主要研究的是信息技术如何促使现代公司以更为有效的、全新的方式从事生产经营活动。商业网络化在商业领域已经引起了惊天动地的变化，新的供给和销售渠道正在出现，新的电子市场和交换方式正在产生，公司的各个组成部分及所从事的行业都已发生了显著的改变。

这是一个迅速传播的全球化现象。对于已设立的公司，这种现象所带来的挑战是深远和普遍的。在很多情况下，这种变化不仅威胁到公司的竞争能力，甚至关系到公司能否生存。公司管理者肩上的担子更加重了，因为他们不仅要了解所面临的挑战，随时关注发生的事件，还要做出明智的决策和计划。

本书的目的是帮助读者更好地了解21世纪技术的发展对商业决策的影响。本书从管理者的角度讨论了当今的挑战，回顾了众多成功与失败的案例，重点在于全世界的公司管理者所面临的问题及做出的决策。

本书分为引言、正文的四个部分以及结论，列举了20个案例。第一部分的主要目的是让读者理解信息技术对产业和市场的影响。该部分讨论了战略定位的问题，并且解释了在21世纪，信息技术如何为改变市场结构、公司竞争力及公司间关系提供机遇。第二部分将重点由外部环境转向内部组织，探讨了网络化公司中出现的新的组织能力、管理（领导）原则以及价值来源。第三部分通过研究如何设计和管理开放式标准的网络化技术组成部分，将读者的注意力引向商业和技术接口上的经营问题。第四部分集中阐述了信息技术活动的管理问题。当商业管理人员、信息技术管理人员、用户以及信息技术合伙人四要素协调工作，就能利用技术的杠杆作用来获得可持续的收益，这个过程中出现的问题就是该部分关注的重点。结论部分总结了本书的框架、观点及宗旨。本书的最后部分还提供了一个附加案例，以便于对我们从工业化经济转变为网络化经济过程中出现的综合问题进行讨论。

早在20世纪70年代我们在哈佛商学院就已经做过类似研究，本书的内容是在其基础上的发展。在此，我们向约翰·迈克阿瑟主任和基姆·克拉克主任表示感谢，感谢他们为本书的完成所付出的时间和提供的资料。

我们要特别感谢在我们的研究过程中提供宝贵意见的管理者们。本书中的所有例子都来源于对实际战略决策和运作的观察，没有众多管理者的合作，本书也就无法顺利完成。

我们也要感谢哈佛商学院的同事们所提供的许多宝贵的意见和建议，特别是吉姆·凯什、阿兰·迈考马克、安德鲁·迈克、吉姆·迈克肯尼、理查德·诺兰、凯

什·里根以及大卫·阿普顿。另外，我们还要感谢我们的博士生、本科生和研究人员所做的宝贵工作，他们是南茜·巴雷特、阿拉斯戴尔·布朗、玛莉迪丝·卡拉、马可·考利、米丽萨·戴利、李格兰德·艾利布什、西瑞克·艾丝卡尔、艾文·金曼、克瑞丝汀·考拉、大卫·李、马克·曼德、菲利浦·曼德罗、汤姆·罗德、玛莉·路特利、德伯·索、艾琳·苏利文、乔治·威斯特曼和弗瑞德·杨。我们还要感谢哈佛商学院研究中心指导人员的支持，他们是加利福尼亚研究中心的克里丝蒂娜·达沃尔、拉丁美洲研究中心主任克里斯托弗·亨瑞、亚洲太平洋研究中心主任加米利·唐及全球研究中心执行主任加利·克努。我们还要感谢我们最亲密的朋友和同事阿兰·美瑞，他给我们提供了许多重要的技术细节的检查，特别是在计算机安全那一章。最后，我们还要感谢本书的编辑人员，汤姆·卡梅隆、杰菲·卡芬、莫丽·多纳、布鲁克·斯潘以及莫丽·苏达克，他们给我们提供了许多行政上的支持。

林达 M. 阿普尔盖特

罗伯特 D. 奥斯汀

F. 沃伦·麦克法伦

目 录

总序
译者序
前言

引言：网络经济中管理面临的挑战	1
主题1：市场结构和行业推动力	3
主题2：商业模式的发展	4
主题3：信息技术的影响	5
主题4：信息技术的优先投资	5
主题5：企业的学习与同化作用	7
主题6：自制还是购买	8
主题7：信息技术发展过程中各因素的协作	9
主题8：信息技术资产的保护与风险管理	10
主题9：信息技术的深远影响：机遇与风险	10
小结	10
附录A 对信息技术战略影响的分析	12
注释	13

案例 网络时代两家航空公司的故事： 为什么King George III的精神是 积极的、令人满意的	14
--	----

第一部分

构建网络经济：市场和模式

第1章 利用信息技术创造经济利益	19
1.1 影响商业战略的因素	21

1.2 信息技术对战略决策的影响分析	24
小结	29
注释	29
第2章 构建商业模式	31
2.1 商业模式：新事物还是旧事物	31
2.2 商业模式的分类	32
2.3 以网络设施为基础的经济体	34
2.4 提供网络设施的经济体	40
2.5 商业模式的发展	45
小结	50
附录2A 商业模式：收入、成本和资产 选择	51
注释	53

案例1-1 QuickenInsurance的发展历程	55
-----------------------------------	----

案例1-2 日本纳斯达克：E时代的并购 市场	74
---------------------------------	----

案例1-3 美国在线—时代华纳并购评价	95
---------------------------	----

案例1-4 全国物流管理公司	123
----------------------	-----

案例1-5 Submarino.com: B2C电子商务在 拉丁美洲所面临的挑战	143
---	-----

第二部分

构建网络经济：能力与组织

第3章 构建网络经济体	173
3.1 对新能力的要求	173
3.2 历史会重复吗	174
3.3 网络组织的蓝图	175
3.4 构建价值网络	182
小结	188
附录3A 官僚制式企业组织模式、创业型企 业组织模式和网络化企业组织模式 的特点	190
注释	192
第4章 构建网络商业模式	194
4.1 变化着的经济	194
4.2 把战略、战略实施和实施结果联系 起来	198
4.3 构建IT环境下的商业模式	200
小结	205
附录4A 分析商业模式	207
附录4B 分析财务业绩	211
附录4C 分析公共企业价值的方法	212
注释	214
案例2-1 Taco Bell公司 (1983 ~ 1994)	215
案例2-2 PSA公司：世界级港口运 营商	226
案例2-3 Internet Securities公司：构建 网络时代的公司	246
案例2-4 美国运通公司	271

第三部分

网络基础设施及其运作管理

第5章 什么是网络基础设施	289
5.1 变革的驱动因素：更好的芯片和容量更 大的传输管道	290
5.2 因特网网络基础设施的基本组成部分	293
5.3 因特网的兴起：商业的需要	300
5.4 因特网网络基础设施的前景	304
小结	305
注释	305
第6章 确保信息技术服务的安全性和 可靠性	307
6.1 有效性计算	308
6.2 保护基础设施安全，防止恶意破坏	312
小结	323
注释	324
第7章 各种信息技术基础设施的管理	326
7.1 新的信息技术服务模式	327
7.2 通过外包服务来管理风险	330
7.3 管理与服务供应商的关系	332
7.4 管理遗留的系统	336
7.5 信息技术基础设施资产管理	338
小结	338
注释	339
案例3-1 杰姆克莱克公司	340
案例3-2 iPremier公司：服务中断攻击 (A)	353
案例3-3 福特汽车公司：供应链战略	361
案例3-4 邮政银行和普鲁夫曼有限责任 公司：信息技术运作的成本 管理	376

第四部分

管理与领导网络型IT组织

第8章 IT功能的组织与领导	395
8.1 IT活动控制中的组织问题	395
8.2 意义和结论	397
8.3 用户控制的动因	397
8.4 集中IT架构的理由	399
8.5 IT政策的协调与定位	401
8.6 IT预算的领导与管理	403
小结	404
注释	404
第9章 IT外包活动的管理	405
9.1 为什么结成外包战略联盟很困难	405
9.2 外包的回顾	406
9.3 21世纪的外包	406
9.4 选择进行外包的原因	407
9.5 外包的时间选择	410
9.6 联盟的规划	411
9.7 联盟的管理	413
小结	415
注释	415
第10章 IT项目的组合方法	416

10.1 项目实施风险的根源	416
10.2 项目分类与项目的风险程度	417
10.3 项目管理的一种权宜之法	420
10.4 项目管理过程中的一致性和灵活性	426
10.5 过程形式化的最优途径	426
小结	427
注释	427

案例4-1 思科公司: ERP的运用	428
--------------------------	-----

案例4-2 哈雷—戴维森公司: 企业软件的选择	440
-------------------------------	-----

案例4-3 泰克公司: 全球ERP的实施	455
----------------------------	-----

案例4-4 施乐公司: 外包全球信息技术资源	468
------------------------------	-----

案例4-5 命运网络服务有限公司	487
------------------------	-----

结论

再度审视网络经济下管理带来的挑战	499
------------------------	-----

案例 美林公司: 整合选择 (节选)	501
--------------------------	-----

参考文献

引言：网络经济中管理面临的挑战

信息技术（IT）一直以来就是商业活动中的一张百搭牌，它是机遇与不确定性、收益与风险的源泉。企业管理者对信息技术的作用通常持怀疑态度，他们认为，信息技术主要是那些对新事物感兴趣的技术人员研究的领域，与现实世界的商业活动没有多大联系。而高级技术人员通常又认为管理者目光短浅，缺乏利用技术贡献的远见。当双方在面临商业和技术的飞速变化，并试图利用日益复杂的规则制度时，矛盾便产生了。

尽管如此，随着电子计算机在商业领域的开始应用，我们更有理由重视信息技术。除了少数意外情况，通过制定和贯彻战略、组织和领导商业活动及对价值进行定位，信息技术已经深植于我们心中。

信息技术的发展速度确实是显著和惊人的（见图0-1）。在过去的40年里，技术、劳动和生产力协调发展，显著影响了我们关于组织及其竞争领域的观念。信息技术不再仅仅是支持“办公后台管理”交易的工具，它已经成为大多数商业活动的重要战略组成部分，并且对市场和产业、公司战略和设计进行了重新定义。当今超音速飞机飞越大西洋还需三小时左右，而全球网络传输系统在全世界传播信息只需要几秒钟。时间与空间对于市场、企业结构和程序来说，已经不再是决定因素。¹更为重要的是，信息已经成为一种主要的经济商品，并且经常与有形商品和服务一起交易，甚至代替它们进行交易。

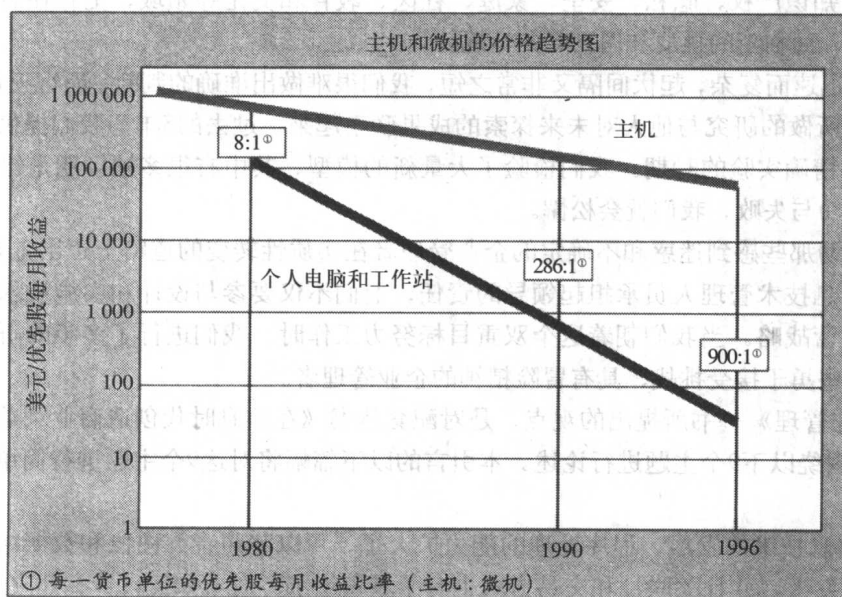


图0-1 计算机应用技术的发展

资料来源：Adapted from J. McKenney, *Waves of Change: Business Evolution through Information Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

过去的10年给信息技术增加了更多的神秘色彩，尽管我们还没有完全发觉它的重要影响，但是在20世纪90年代，科学技术还是发生了激动人心的变化。我们中的很多人还记得第一次浏览国际互联网的情景。对于那些过去没有接触过电子技术的管理者来说，仿佛看到了一盏明灯。他们发现了小小硅片所蕴藏的巨大潜能——它能以公司为基础传输数据。而另一些管理人员的盲目冒险导致他们陷入了无用数据和错误链接的海洋之中，这使他们相信，尽管信息技术看起来很吸引人，但同样存在着缺陷。

随着资本市场的升温，20世纪90年代末也迎来了信息技术的蓬勃发展。几年以前，关于20个著名亿万富翁是如何将经营创意随时记录下来，从而发家致富的故事吸引了我们的注意力。而那些使企业赚钱和花钱更加迅速的投资者的故事对我们的传统观念也是一种挑战，因为我们曾经认为血汗和泪水就是一个新企业建立的基石。现在，新兴的上市公司拥有以万亿美元计的市场资本，毫无疑问能够获得更多的收益，这使我们对指导建立和管理公司的基本经济规则产生了质疑。

随着新世纪的来临，“泡沫经济”消失了。高科技板块纳斯达克市场在短短几个月内就损失了一半以上的市值，对信息技术设备和服务的投入也有所降低。在写作这本书的2002年初，世界经济进入了螺旋式下降，这种情况还可能持续到2003年。

一些年轻的管理者在经济繁荣时期开始职业生涯，并一度认为有很好的发展前景。但当网络经济泡沫破灭之后，他们发现自己陷入了同样的困境，那就是，他们必须努力分辨哪些机会是真实的，而哪些只不过是言过其实的宣传。

这个世界已经改变了，这是明显的事实。信息技术已经不再仅仅作为公司最底层的安全保护措施，而有了新的突破。企业管理人员逐渐与那些不能进入董事会的技术人员共同掌握公司的控制权，技术已经成为一种核心推动力，并且在某些情况下，成为商业活动顺利进行的基本渠道。这个世界变得越来越小，“地球村”的理想很快将变为现实。地理位置不再像以前那么重要，边界和范围、所有权和控制权的划分也不再那么严格。过去的10年给我们提供了信息技术促成的“虚拟”组织的实例，这些组织是由许多小型独立机构（或公司）联合起来作为信息网络上一个个交接点，从而在范围和规模上都获得了显著的增长。这样的组织对于我们在法律和社会意义上的企业定义是一个挑战，因为它所从事的商业活动与法律和制度的规定不一致，特别是在国际竞争和贸易、知识产权、隐私、安全、家庭、社区、教育和文化等领域，更存在着差别。当然我们还将继续探索新的领域、面临新的挑战 and 遇到新的情况。

由于情况的变化迅速而复杂，起伏间隔又非常之短，我们很难做出准确的判断，而这正是本书写作的目的。我们试图把几十年来所做的研究与他人对未来探索的成果联系起来。过去的5年为我们提供了最丰富的潜在研究领域，现在是进行精确实验的时期。我们检验了大量新的模型，其中有很多被证明是错误的。如果我们没有充分理解实验的成功与失败，我们就会松懈。

我们的目的是帮助那些感到迷惑和不确定的企业管理者在实质性转变的道路上迈出重要的第一步。同时，我们希望能够帮助信息技术管理人员承担起领导的责任，他们不仅要参与设计和实施技术性战略，还要参与设计和实施公司的经营战略。当我们朝着这个双重目标努力工作时，我们进行了多年的研究与实验，其中大部分的研究对象是那些勇于接受挑战、具有冒险精神的企业管理者。

《公司信息战略与管理》一书所提出的观点，是对配套丛书《在信息时代创造商业利益》中提出的观点进行扩展。² 这些观点围绕以下9个主题进行论述。本引言的以下篇幅将对这9个主题进行简单介绍，随后贯穿全书进行详细叙述。

1. 随着21世纪信息技术的发展，程序处理的能力扩大了，可以将声音、图像和数据结合起来，促进了适时交易和相互作用的发生，并且关联性和交易方式也有了显著增加。对于如何设计和建立产业、市场和企业，我们也面临着新的选择。

2. 对工业经济起主导作用的商业模式有了进一步发展，以便从新技术和网络经济中获得更多的利益，从而为差别化和能力增添了新的来源。

3. 机会类型和技术运用对信息技术的开发、经营和管理有着强烈影响。
4. 随着信息技术基础设施的更加标准化、模块化和规模化,我们发现,对信息技术的优先投资决策,已由传统的以降低费用为目标和以项目为中心,转变为以资产为基础的战略选择方式。
5. 学习成功企业的管理经验和吸收迅速变化的科学技术,需要一定时间,而这也限制了变革的实际速度。
6. 外部产业、内部组织和科学技术的变革增加了企业的压力,促使它们“购买”而不是自己研制技术。
7. 成功开发利用21世纪的科学技术需要四个要素的高度协作。这四要素是:企业管理人员、信息技术管理人员、用户和技术供应商/合作者。
8. 能够确保高度的安全性、保密性、可靠性和有用性,这是决定一个企业最终生存与成功的核心能力。
9. 在过去的10年里,信息技术有了根本的变化,这极大地改变了人们获得和运用技术的方式,也改变了企业运用、开发和管理科学技术的方式。

主题1: 市场结构和行业推动力

每天,经理们都会听到有人抱怨21世纪的新技术(例如:因特网、国际互联网、浏览器和无线设施)是如何迅速改变了我们的工作、娱乐、相互关系、学习和设立公司的方式。尽管新技术已经极大地扩展了我们的机遇,但是那些定义市场、产业和组织的基本经济理论仍然对决策和行动具有指导意义。

实际上,大多数21世纪的企业仍然采取传统经营方式,它们只不过是商业网络中的一员,作为供应商、生产者、销售商和合作者,共同为企业客户和单个消费者设计、运输、推销和销售产品和服务。然而,尽管组织的基本地位和作用没有发生改变,当今的管理者却有了更多的选择方式来组织经营活动和管理各方利益人之间的关系。

原材料、信息和劳动力共同为顾客和消费者创造产品和服务,这些相互联系的一系列价值活动就被称为价值链(见图0-2)。在大多数工业经济企业中,价值链是按照功能单位组织起来的(例如研究与开发、采购、生产、推销、销售和售后服务),并且这些功能单位天生就具有“传递性”(例如当研究与开发部门完成了一项新产品的的设计,它就将任务传递给了生产部门,并顺着价值链传下去)。在标准化策略、程序和制度的管理下,各部门的作用、职责和关系有了明确界定。由于对所有的固定业务都进行管理和控制是非常困难的,在工业经济中管理者的传统做法是只将固定业务以外的内容纳入管理范围,这就导致了纵向联合公司的出现,并且成为了大部分行业的主要经营形式。

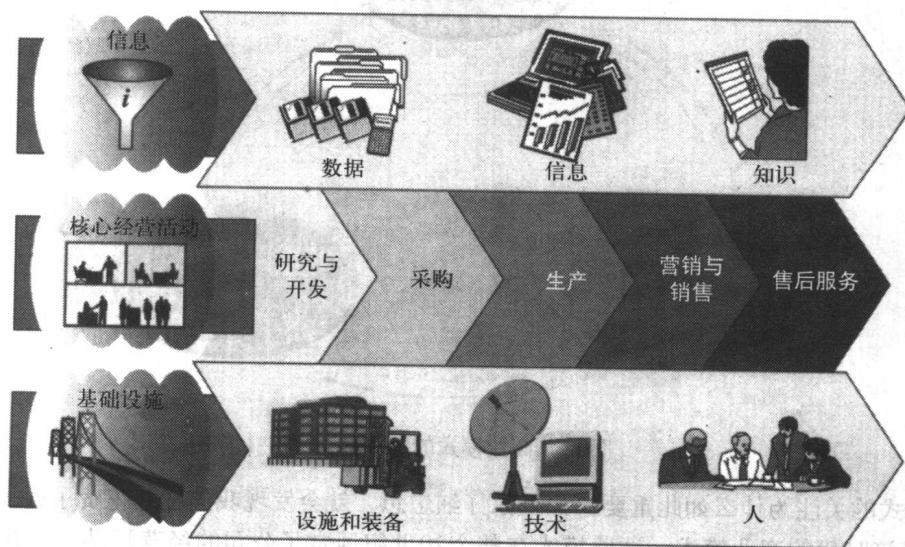


图0-2 价值链对产业结构和联系的定义

当今的管理人员面临着大量的组织和市场选择。他们可以继续在传统的界限明晰的行业中进行经营，也可以选择以一种新型的行业中进行经营。在这种新型的行业里，边界变得更加具有流动性，组织间的关系更多地是建立在基于信任和协作基础上的合作关系，而不是仅仅建立在固定交易和契约基础上。许多人相信，运用电子技术从事商业活动，将供给和销售渠道通过信息技术系统联系起来，就可以获得适时的信息，对发生在组织外部的核心活动进行严密的监测，这就会导致实质上的行业联合。但是同样的利益在组织内部也可以获得。

让我们来思考一下美国在线（AOL）与时代华纳的合并案例，这个案例将贯穿整个第一部分的内容。合并后的新公司是对在纵向联合占主导地位的结构中进行虚拟联合的一种尝试。美国在线与时代华纳的网络模式与在线汽车市场Covisint的模式是截然不同的，后者是汽车制造商、供应商、销售商与网络技术供应商的协作团体。Covisint展示了在汽车行业内，管理人员通过选择合作来实现汽车供应与销售的网络化，这样行业内的所有厂商就可以同时进行价格、质量和产品创新的竞争。当管理者组织起来在市场网络及其框架中从事商业活动时，他们就会面临各种选择，这部分内容将在第1~3章中进行深入的讨论。

主题2：商业模式的发展

随着科学技术的发展，机会和管理人员为利用机会而做的选择也有了新的定义，原来用于限制管理者做出决策及采取行动的商业逻辑已经受到质疑。当被问到“你从事什么行业？”时，管理者的回答通常指的是公司竞争活动所处的行业，或者是公司发挥作用的领域。例如，他们也许会说“我们是电讯服务供应商”或者“我们是消费品制造商”。对大多数人来说，这些行业已经非常熟悉，可以用简短的语言来描述公司的业务活动、在行业内的地位及盈利方式。

另一方面，大多数管理者都很难回答“你的商业模式是什么？”这样的问题，这对于那些接受了新兴的网络商业模式的公司更是如此（例如，门户网站或者网络应用服务商，也称为ASP）。于是管理人员吸取了教训，开始对公司的经营活动、顾客和供应商的情况进行更详细的描述。他们谈论市场渠道、竞争对手及商业经济学（包括费用结构和收入模式），这些细节正是商业模式的重要组成部分（见图0-3）。

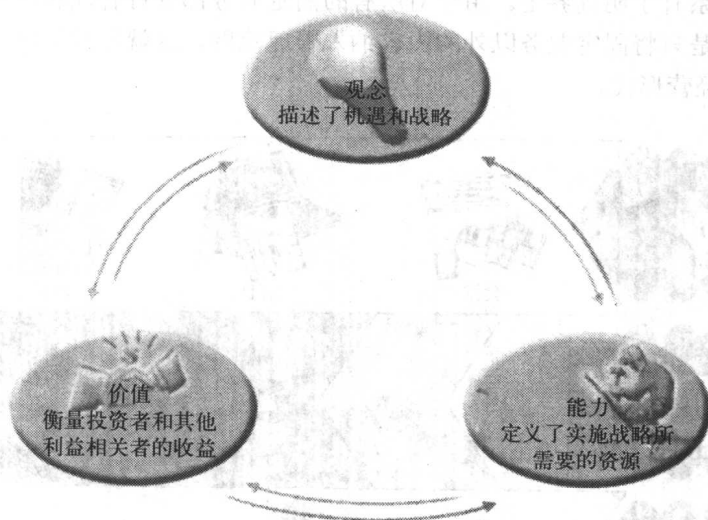


图0-3 商业模式的组成部分

今天对商业模式的关注为什么如此重要？如果你仔细想想，就会发现我们已经花费了近一个世纪的时间来建立和完善工业经济时代的商业模式，这些模式在整个20世纪规定了公司的经营活动。现在因特网以及随之而来的网络经济技术正促使我们去利用新的机会和培养新的能力，从而使我们能够发展目前的商业模式，并

且在某些情况下创造新的商业模式。21世纪出现的网络商业模式是对商业和社会的巨大变革，我们尚未找到简略的方式对它进行描述。本书的第2章通过研究个人理财服务、物流管理和娱乐/传媒业的结构、相互联系和能力的变化，为读者提供了简要的论述。

主题3：信息技术的影响

信息技术的使用目的强烈影响了开发、实施和管理技术的方法，我们必须考虑两个重要的变量：（1）信息技术对核心经营活动的影响程度；（2）信息技术对核心战略的影响程度。这有助于管理者对组织和管理信息技术做出决策。

第一个变量衡量的是信息技术对核心经营活动的影响程度。在类似纳斯达克一样的一些公司里，可靠地、无失误地使用信息技术，对于公司内部甚至全球证券行业所从事的核心价值活动，都是至关重要的，因为仅仅几秒种的失误也会导致整个证券行业的崩溃。然而在其他公司，例如律师事务所，就算信息技术失灵一整天，也不会立即引起严重的后果。

第二个变量衡量的是信息技术对公司核心战略的影响程度。在有的公司，例如PSA和美国运通公司，持续不断的技术革新推动了战略的发展。在这些公司里，信息技术的发展与公司战略密切相关，信息技术投资决策是由掌握公司前途命运的董事会成员做出的。在另一些公司，应用信息技术只是为了降低费用、增加经营利润、提高公司的成本特性，而对公司在整个产业中的地位或竞争力并没有显著改变。图0-4所描绘的“战略模块”列举了信息技术四种类型的影响，这有助于我们决定采取哪种方式去识别机会，界定和利用以技术为基础的商业创新，以及组织和管理信息技术资产和专业技术人员。（在附录A中对这四种类型的影响进行了更为详尽的论述。）

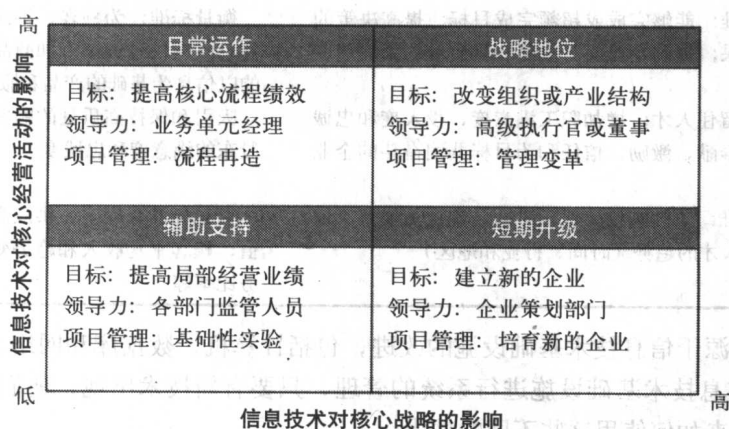


图0-4 信息技术的影响

在“辅助支持”模块中，信息技术驱动的商业活动通常是由信息技术的专业人员在最终用户的帮助下进行设计、实施并管理的；“日常运作”模块中的活动是由商业部门和技术管理者共同设计、实施并管理的；而“短期升级”模块中的活动通常是由商业发展部门与企业内部的技术部门或者外部的技术合作伙伴共同设计、实施并管理的，它们可以开发和利用具有战略意义的机会；最后，已经进入“战略地位”模块的企业将信息技术运用于核心经营活动和战略，在这些公司里，信息技术创新通常是从公司的最高层面来进行定义、执行和管理的。关于信息技术投资决策与管理的这四种方法，我们将在本书第一部分到第四部分中进行详细的研究。

主题4：信息技术的优先投资

在21世纪，科学技术日益渗透并改变了产业、市场和企业结构，这是不容置疑的事实。但很多经理人员