

灵动企业

BUSINESS

Agility

Strategies for Gaining
Competitive Advantage
through Mobile
Business Solutions

(美) 尼古拉斯 D. 埃文斯 (Nicholas D. Evans) 著

黄璜 万星 等译



机械工业出版社
China Machine Press



灵动企业

BUSINESS *Agility*

**Strategies for Gaining
Competitive Advantage
through Mobile
Business Solutions**

(美) 尼古拉斯 D. 埃文斯 (Nicholas D. Evans) 著

黄璜 万星 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Nicholas D. Evans. Business Agility: Strategies for Gaining Competitive Advantage through Mobile Business Solutions.

ISBN 0-13-066837-0

Copyright © 2002 by Prentice Hall, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2004 by Pearson Education North Asia Limited and China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Prentice Hall, Inc., a Pearson Education company. This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education培生教育集团授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封底贴有Pearson Education 培生教育集团激光防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-6199

图书在版编目(CIP)数据

灵动企业/(美)埃文斯(Evans, N. D.)著;黄璜,万星等译.-北京:机械工业出版社,2004.3

书名原文: Business Agility: Strategies for Gaining Competitive Advantage through Mobile Business Solutions.

ISBN 7-111-13840-6

I. 灵… II. ①埃… ②黄… III. ①无线电通信-通信技术-应用-企业管理-研究 ②移动通信-通信技术-应用-企业管理-研究 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第002818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

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年3月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·10.75印张

定 价: 24.00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: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

译者序

在北京的一些饭店，很多顾客发现，伴随服务人员几个世纪的纸、笔不见了，取而代之的是小巧玲珑的PDA（个人数据助理）。顾客点菜的时候，服务人员用手写笔在PDA上进行记录，最后点击“确认”就可以通过无线网络将菜单同步送到结账的总台以及忙碌的厨房。

移动商务，正在逐步向我们走来，并且渗透到各个领域——购买小件物品，利用手机短信就能进行支付；商场送货的汽车驾驶员，完成一项任务之后就可以用PDA通过GPRS向总部汇报；销售经理拜访客户的时候利用智能手机访问公司库存信息管理系统查询产品数据；交通警察在核查车辆的时候，可以利用PDA从总部实时调来特定车辆的相关信息。数字是更有效的证明：2002年，短信在我国创造的价值超过300亿元；2003年春节，我国手机用户发送了70亿条短信。确凿的数据，已经揭示了移动商务时代的到来。

林林总总的应用，吸引了众多软件厂商、硬件厂商、电信服务运营商以及系统集成商涌入整个领域，也使得企业用户、个人用户开始考虑自己能够如何引进移动商务技术。不仅仅是企业外部与之相关的利益实体，即使是企业内部（如员工等），也需要有适合于本企业的有针对性的移动商务。那么，如何切入移动商务领域呢？世界顶级电子商务专家尼古拉斯 D. 埃文斯所著的这本书回答了这一问题。

作为一名资深的商务开发经理，尼古拉斯 D. 埃文斯在移动商务领域经验丰富。在这本书中，他介绍了移动商务的产生背景、关键技术、战略框架以及技术实施等问题，深入浅出、全面系统地讲解了移动商务能够给企业带来的变革，同时配备大量具体的行业案例作为企业决策者的参考依据。

另外，参与此书翻译的还有何健辉、李吉芝和刘天成。

但愿此书能够对您开展移动商务有所裨益，最后感谢机械工业出版社华章公司的策划和编辑人员，正是由于他们敏锐的嗅觉以及不懈的努力，本书才能够在中国移动商务大潮兴起之初及时面世。

推荐序

毫无疑问，最近一段时间在无线信息技术产业中出现的进步将会对商业运作的方式产生深远的影响。除此以外，新的方式仍然不断涌现，途径却不是很清晰。这些新的技术只对商务流程的宽广度有价值，顶多也就是利用了这些技术所提供的新性能。而真正的难题是探索出新技术和商务流程之间的互动关系，以获得新的方式来指导商务发展。

尼古拉斯 D. 埃文斯就是这方面的一个明智的先行者。他没有像刘易斯和克拉克发现落基山脉那样发明移动商务。然而，通过比大多数人对在移动商务早期得知的事实更为贴近的观察，他详细阐述了他所看见的事实，并总结了对那些处于移动商务各个战略阶段的公司很有价值的主要观点。把他现在写的这本书当做书信吧，它是对摆在我们面前的机遇和挑战的预见。

在过去的几十年中，商业界已经越来越意识到：了解和改善能带来高生产力和更多竞争优势的商务流程是多么重要。正是这种对商务流程的有效性和它与企业目标（比如盈利性）的关系带动了商业的变革。这已经不是全新的现象，而是正在逐渐普及的现象。

信息技术的改变甚至在更为快速地发展。在历史长河的十亿分之一秒中，我们就已经看见了主机、个人电脑、客户端/服务器运算模式、互联网和分布式计算的飞速成长和革新。

今天，先进的无线技术正在起着催化剂的作用。如果说对改善商务流程的需求是燃料，那么信息技术的发展就是氧气，无线功能的进步就是这种无法置信的改变所产生的火花。企业是如何进行它的商务的、如何同它的顾客联系的、如何同它的合作伙伴一起工作的，这些都将会被这种无法避免的改变所影响。

好了，宣传已经做得够多了。除了这些大体上的激动和对各种可能性的粗略

理解，今天我们能做些什么来保证我们既不会被甩在这个浪潮的后面也不会在这种冲击中被奚落呢？有以下一些方法：

1. 规划一个移动商务的战略。即使你选择慢慢做这个战略，也要有意识地去

做。

2. 从更宽广的眼光来考虑。一个移动商务的战略不仅仅是把公司的电子邮件扩展到无线装置上而已。

3. 坚持信息完善地普遍存在着这个原则。问问什么事情可能发生，如果在适当的时间，在适当的地点，一名雇员、顾客或合作伙伴获得适当的信息，或者是具有信息处理的能力……再想想他们为什么不能获得它。

4. 了解那些很关键的技术。能不能正确地避开它们的弱点来工作和权衡它们的优势造成了成败之别。

5. 明确地量化这些进步中所期望的影响和真正实现的影响。真正的冲击波会带来真正得到提高了的投资收益率。

6. 别低估了那些实施中会出现的挑战，特别是跟人为因素有关的挑战，比如培训。很少有比看见员工或者顾客因为做事情使用“老方法”而接受惩罚更为难过和沮丧的事情了。

7. 当考虑那些针对很开放的标准而提出的带有偏见的解决方案时，一定要宽容。在假定多个灵活的相关方（例如，设备、客户软件、网络、网络方案和内部系统）必须要协同工作的条件下，优越的解决方案尤其易受攻击。

8. 不断实验和学习。别等着你的竞争对手来教你。

在这个新的环境里，有着许许多多的机会，不缺乏选择，有很多要考虑的东西。要实现一件事不是很容易的。本书提供了一个机会让我们可以通过定义重要概念和框架，把关键技术参与者和市场力量放到一起进行调整，为创造企业价值发现机会，并且提供一扇窗户观察其他人实践的结果。我希望，而且我相信本书作者也希望：在这个领域中，那些明智的、首先开始探索的人一定会成功！

保罗·雷迪克

Sprint PCS商务开发部副总裁

目 录

译者序
推荐序

第1章 导言	1
1.1 商务敏捷性的公式	3
1.2 商务敏捷性的原则	3
1.3 商务敏捷性的行动步骤	11
1.4 商务敏捷性要点	17
第2章 移动商务的演化	19
2.1 国际趋势	20
2.2 使用移动商务的动力和障碍	25
2.3 商务敏捷性要点	47
第3章 移动商务的设计	48
3.1 移动商务的灵活性	49
3.2 针对员工的移动商务	51
3.3 针对客户的移动商务	52
3.4 针对合作伙伴的移动商务	55
3.5 诊断你的商务敏捷性	58
第4章 移动商务敏捷性的流程模型和应用	59

4.1 提高移动商务敏捷性的流程模型	60
4.2 移动商务敏捷性的应用	61
4.3 商务敏捷性要点	80
4.4 诊断你的商务敏捷性	81
第5章 行业实例	82
5.1 通信和内容服务行业	82
5.2 高科技行业	86
5.3 日用消费品和工业用品行业	88
5.4 公共服务行业	98
5.5 医疗卫生行业	98
5.6 金融服务行业	100
第6章 移动商务的战略图	108
6.1 商务和技术评估	109
6.2 目标机会的识别	110
6.3 商业案例的进一步研究	112
6.4 项目规划的进一步研究	113
6.5 投资回报率	113
6.6 商务敏捷性要点	118
第7章 移动商务的架构	120
7.1 技术敏捷性的例子	120
7.2 移动商务的技术结构	122
7.3 企业结构	126
7.4 电信商和无线应用服务提供商架构	130
7.5 商务敏捷性要点	133
第8章 移动商务的技术和实施	135

8.1 移动商务的技术135

8.2 移动商务的实施144

8.3 商务敏捷性要点147

第9章 未来的趋势148

9.1 商务敏捷性的主基调148

9.2 网络149

9.3 设备150

9.4 标准152

9.5 应用154

9.6 商务敏捷性要点155

结论157

注释和参考160

第1章

导 言

移动商务=业务流程+电子商务+无线通信

移动商务，已经改变了我们的生活。它可以说是电子商务与无线技术的普及给我们带来的商业机会。现在，我们能在任何时间、任何地点进行商务活动，以便于更好地满足顾客的信息需求和交易需求。移动商务相关技术，突破了以往的技术瓶颈，可以更好地提高客户满意度，借此降低成本、提高收入和生产率。

这不仅仅停留在简单的层次上，事实上我们正在进入一个全新的时代——商务迅捷时代，而这正是商业自身发展的进一步的演变。可以说，移动商务是一个电子商务的超级集合，而不仅仅是一种延伸。正因为如此，移动商务将会展现它最强大的影响力——移动商务给社会带来的变革将广为传播。它们将会影响我们的公司、我们的市场、我们的经济、我们的生活方式、我们的政治乃至我们的全球化视野和国与国关系。

本书的编撰，正是为了帮助读者更好地迎接这一商业领域具有里程碑意义的革新。敏捷性在电子商务泡沫给我们带来冲击和失望之后，移动商务将给我们展现一个企业价值和生产力飞速提高的新时代。在过去的几年中，众多企业在提高客户服务水平、生产力和制造过程等方面已经有了巨大的进步。企业已经改善了它们相对僵化的商业流程和价值主张，也获取了可观的成效。在促进生产力增长方面，信息技术扮演了一个很重要的角色。但是，接下来的竞争焦点却是企业如何快速察觉业务领域方面的变化并且及时对其做出反应。企业之间下一步的竞争，将是比赛谁能够更好地在一个快速变化的商业环境中创造出顾客所需的服务、产品以满足顾客需求。当然，在实施的时候，企业需要具有比较大的弹性。在一个所有产业都在整合的时代，企业的反应速度和创造能力，将会在这场观念与市场的决战中决定其自身的命运。

迅速开展移动商务并且借助这一平台准确地识别、巩固企业在销售、营销和客户服务领域的优势，这将对那些必须对市场变化高度敏感的企业具有决定性的作用。同时，借助移动商务及时为管理层提供决策支持所需信息以推动管理层决



策效率也是非常关键的。移动商务，可以说为一个公司全方位提高商业敏捷性提供了机会——移动商务能够促使企业员工、客户、供应商和商业合作伙伴之间的联系更有效率。

如果不具备商务敏捷性，那些即使已经优化了商业流程、改善了客户服务水平的企业也会发现它们还是在苦苦挣扎——对这些企业而言，在将来的几年内很可能会由于信息和交易无法及时传递而延误决策制定，进而使得员工的行动过于缓慢。

没有及时应用移动商务技术的企业，很快就会发现企业自身运作以及与客户、供应商沟通方面越来越危急——因为它们的竞争对手已经抢先一步提高了对商业敏感事件的反应速度。在这个“快鱼吃慢鱼”的年代，这两种公司的竞争优势是不言而喻的。

移动商务为增强商务敏捷性展示了一个新的机会。图1-1就显示了移动商务所包括的广泛观念，也正是本书的主题。移动商务，不是电子商务和无线通信的交点——那是对无线网络的传统定义——而是一个将业务流程、电子商务和无线通信都包含在内的更广泛的集合。上述这些领域的先进技术、工具组合起来，形成了移动商务所具有的全新的强大协同效果。



图1-1 移动商务被看做电子商务的超级集合

通观本书，我们将会共同探讨商务敏捷性的公式、商务敏捷性的6个原则以及你的组织想要获得商务敏捷性所必须开展的9项行动。我们将会针对无线产业、用户常见难题、无线互联网的价值链以及移动商务方面主要的应用程序进行详尽的阐述。当然，我们同时也会研究诸如“活力价值主张”、“如何利用与顾客的交流提高品牌类产品（例如名牌服装、化妆品）的经营水平”以及“如何针对你的合作伙伴应用联盟关系管理”等概念。

我们将会探讨，如何在企业内部利用移动商务技术来提高商务智能（BI）、客户关系管理（CRM）、销售力自动化(SFA)、现场服务自动化（FFA）以及供应链管理（SCM）。

我们会借助ADC电信公司、Aviall、卡尔森医疗设备公司、eBay、FT互动数据公司、Office Depot和租赁服务公司这样的商业案例来看看移动商务先行者们是如何在企业内部实施移动商务并取得实际商业成果的。

我们还将研究移动商务战略以及如何计算它的投资回报率（ROI）。我们还会



看看移动商务构建和实施过程，其中涉及一些关键的无线软件供应商来执行企业的移动商务战略。

最后，我们还会展望移动商务的未来发展趋势，并且介绍与之相关的语义网、实时计算（real-time computing）、网络服务（Web service）、自然语言处理和业务流程管理等新技术。合理应用上述这些正在迅猛发展的新技术，可以使得我们更好地提高企业的敏捷性。

1.1 商务敏捷性的公式

在本章开始的时候，我们利用下面的公式解释了移动商务的内涵和价值。

移动商务 = 业务流程 + 电子商务 + 无线通信

当今的很多企业，都一直在寻找各种方式提高自身管理水平，这样做的目的是为了增加股东利益、提高客户满意度以及开源节流。在过去的几十年，我们已经目睹了与这种努力相关的好几个浪潮。最近的一些潮流，包括业务流程重组（BPR）、企业资源计划（ERP）、电子商务（E-Business）以及无线通信的应用。从本质上来看这些潮流，它们或多或少都推动了企业的管理水平。但是，在当今这样一个市场风云变幻的年代，上述努力还不够。因此，会让某些人感到惊讶的是我们现在正在跨入移动商务时代——正在涌现的新技术允许我们以真正的具有革命性的方式来整合上述技术以及信息系统，这也就是我们所说的商务敏捷性。

下面的公式能够帮助解释商务敏捷性的要求：

商务敏捷性 = 流程敏捷性 + 技术敏捷性

移动商务是商务敏捷性的动力，因为它同时推动了流程的敏捷性和技术的敏捷性。移动商务，不仅仅是无线电子商务，也不仅仅是电子商务的又一条渠道，它是一个全新的机会，可以用来创造新的业务流程并摒弃过时的运作方式。同时，移动商务相关的无线技术可以提高企业在时间、地点等方面的灵敏度。成功的移动商务，不是仅仅通过技术革新就可以实现的——它要求业务流程同样进行革新。

值得注意的是，我们必须考虑到员工敏捷性的重要。虽然我们如此定义商务敏捷性公式的重要因素：流程的敏捷性 + 技术的敏捷性，但其实员工敏捷性是统领全局的。尽管我们没有把员工敏捷性归纳到公式当中，但是我们认为应该把它当做贯穿我们所讨论内容的基本元素。

1.2 商务敏捷性的原则

下面几项原则，将解答这一困惑：究竟是什么力量促使我们把“商务敏捷性”



这一概念看做是下一场商业革命。

1.2.1 原则1：数字经济要求商务敏捷性

当今的经济和市场情况，要求所有产业的公司都要优化方方面面的表现。这种不断提高的要求，驱动了企业对商务敏捷性的要求。如果一个公司对于环境变化的反应总是领先于其他公司，那么它就可能获得更多的盈利机会，同时更为有效地控制企业成本。抢先进入市场虽然不是绝对有效的，但是无数事例表明抢先反应从长远看肯定是会利大于弊的。

对于一个想要提高商务敏捷性的组织，首先它需要更为及时地获得相关信息来辅助决策，同时也需要更为及时有效的运作机制来保障这些决策的执行。它需要更为有效的与员工、客户、供应商、合作伙伴、股东甚至是竞争对手的互动关系。商务敏捷性需要全盘地考虑——所有跟商务有关的接触点都需要仔细考虑。

商务敏捷性，不仅意味着对变化及时做出反应，同样也要尽可能完成决策以及迅速实施变革。因此，我们就有了下面的公式：

$$\text{商务敏捷性} = \text{速度} \times \text{弹性}$$

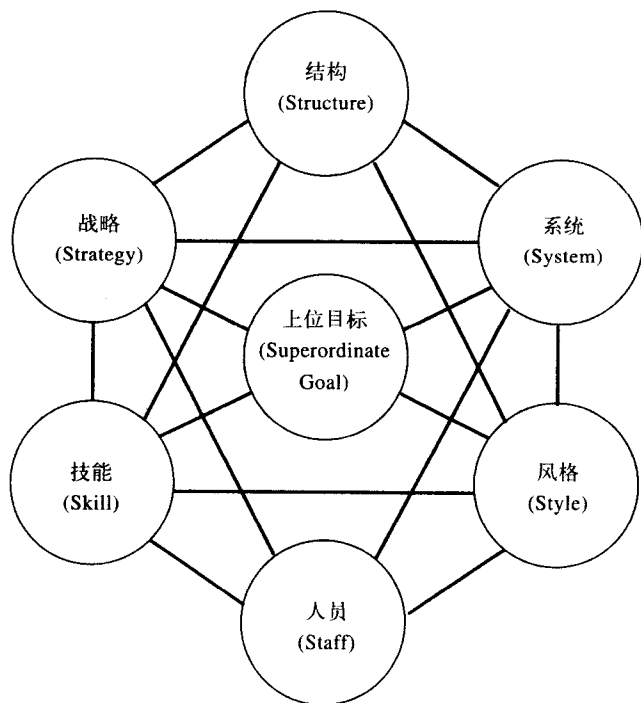


图1-2 7 “S” 模型



敏捷性案例可以让我们更好地理解这些理论，我们先来看看一个公司和它的客户、供应商、合作伙伴以及竞争者的关系（见表1-1）。在这个框架下的商务敏捷性可以用7“S”模型来解释，该模型是由托马斯 J. 彼特、罗伯特 H. 沃特曼和朱利恩 R. 菲利普斯三人提出的。这是当今很流行的一种把战略看做组织的一部分的方法。借助7“S”模型（见图1-2），我们从一个组织的具体构架和全局构架这两个方面来看商务敏捷性。

表1-1 应用到客户、供应商、合作伙伴和竞争者的敏捷商务的例子

客户	供应商
速度 >>你能以多快的速度获取客户、交付产品和服务并获得他们的反馈？ 灵活性 >>你在适应客户偏好和需求变化的时候是否灵活？在处理你的销售和营销战略、产品服务的时候是否灵活？ >>你是否能提供适应客户需求动态变化的产品和服务？	速度 >>你能以多快的速度和你的供应商进行沟通、管理供应商关系、管理质量并基于这些信息行动？ 灵活性 >>你以什么样的灵活性来适应供应链的变化？ >>你能动态调整你的供应链流程和合作伙伴吗？
合作伙伴	竞争者
速度 >>你能以多快的速度和你的合作伙伴进行沟通、管理伙伴关系、管理质量，并基于这些信息行动？ 灵活性 >>基于企业需求构成或解散合作关系的灵活性有多大？	速度 >>你能以多快的速度获取竞争情报并以此行动？ 灵活性 >>你适应新的竞争者以及竞争环境的灵活性有多大？ >>你能动态调整你的战略位置吗？

在这个模型当中，有效的商务敏捷性意味着业已融入特定公司文化和风格的“速度和弹性”。这是一个“至上而下”的方法，商务敏捷性被看做是形成一个公司理念的超级原动力。这样，它就被融入了组织结构和组织战略中，同样也存在于IT系统和业务流程、人力资源系统中，最后进入员工的技能集合中。

当商务敏捷性融入了公司每一个方面的时候，公司就不存在“弱联系”了——7“S”中的每一项都会融入到商务敏捷性带来的和谐中。

当然，商务敏捷性不仅仅是个速度问题，它也需要公司在目标联合方面做些有针对性的工作，使得企业能够以一种优化的工作方式适应商务敏捷性的需求，在速度和弹性方面快速反应。



1.2.2 原则2: 商务敏捷性包括我们周围的尖端技术

商务敏捷性与组织的速度和弹性有关,但也可以用来描述一些正在广泛扩散的技术潮流。商务敏捷性,对一个企业来说是梦寐以求的最终状态,它同样有助于描绘在未来几年里技术潮流将“涌”向何方。

在过去很长的一段时间里,我们不得不逆向工作——人适应机器,而不是机器适应人。也就是说,需要我们投入很多精力来适应那些略显死板的IT应用和业务流程。今天,技术正在逐步人性化:绝大多数电脑具有多媒体功能、一些新型机械系统中具有发音装置、应用人工智能的机器帮助我们对于海量内容进行自动分类、语义网使得网络更容易被接受。上述新技术,将会使我们跟电脑更为自然地交流。电脑很快就能跟上我们的思维——它们将会更易被人类接近,这包括电脑可以更清楚我们的地点、环境以及活动,可以更好地理解人类的意图。这些新兴技术,正在提高我们的日常生活质量,无论是个人生活还是职业生活。这样,电脑在以何种方式跟我们进行互动方面越来越灵活。

1.2.3 原则3: 商务敏捷性是通过移动商务来获得的

作为众多新兴技术的关键要素,移动商务的应用具有商务敏捷性所要求的特性。最特殊的是,它们有在任何时间、任何地点传递信息的能力,由此也可以减少时间和空间的局限性。

实际上,移动商务给我们展现了一个特殊的技术领域。在这个领域里,我们可以更好地应用技术,而不是让我们自己去适应技术。作为人类,我们的日常工作活动更多地是关注流程,而不是关注技术。因此,当技术开始提高以适应我们的时候其结果是“催生”更多的符合人类自然需求的流程。(想一想工作流的概念,它是多么方便啊!)

移动商务技术可以帮助所有的企业部门更快地实现商务敏捷性,比如在销售、营销、融资、人力资源、运营、业务拓展、产品开发、支持和服务以及IT技术部门自身等方面。

始终要记住这个黄金原则:移动商务是流程和技术的结合。这样,它就需要自我塑造来使得企业能够在关键时刻适应信息和交易的需求。

1.2.4 原则4: 每一个产业都会变成移动商务

如果企业需要提高自身价值,那么它们就一定要使用技术和流程创新。在过去的几年里,企业已经使用了电话、复印机、传真机、电脑主机、客户-服务器技术、互联网技术和其他一些设备及技术来提高沟通和信息管理水平。“技术使用生



命周期”展示了技术在发展的各个阶段是如何被创新者、早期使用者、早期群体使用者、后期大规模使用者和落后使用者所使用的。技术应用的这些不同阶段，展示了哪些企业使用技术是最为大胆的，哪些企业是比较保守的。贯穿了“技术使用生命周期”的时间框架基于所讨论的技术而变化很大。图1-3为我们展示了“技术使用生命周期”。

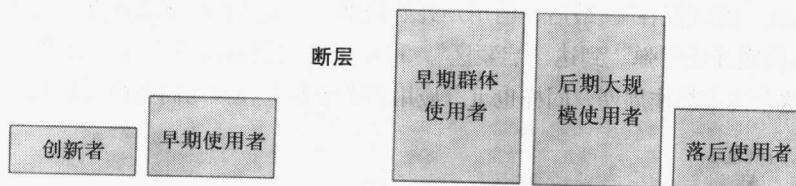


图1-3 技术使用生命周期

可以说，企业移动商务应用正处于它的早期使用阶段。已有的技术方案已经大大超过了企业用户的技术需求，这主要是因为商业利益还没有被融入进去，商业价值还没有得到很好的证明和了解。

图1-4表明了以上提到的几种重要的技术的使用率。做个比较，在一些国家，移动通信服务市场上的技术使用率在短短几十年的时间内就已经达到了70%。

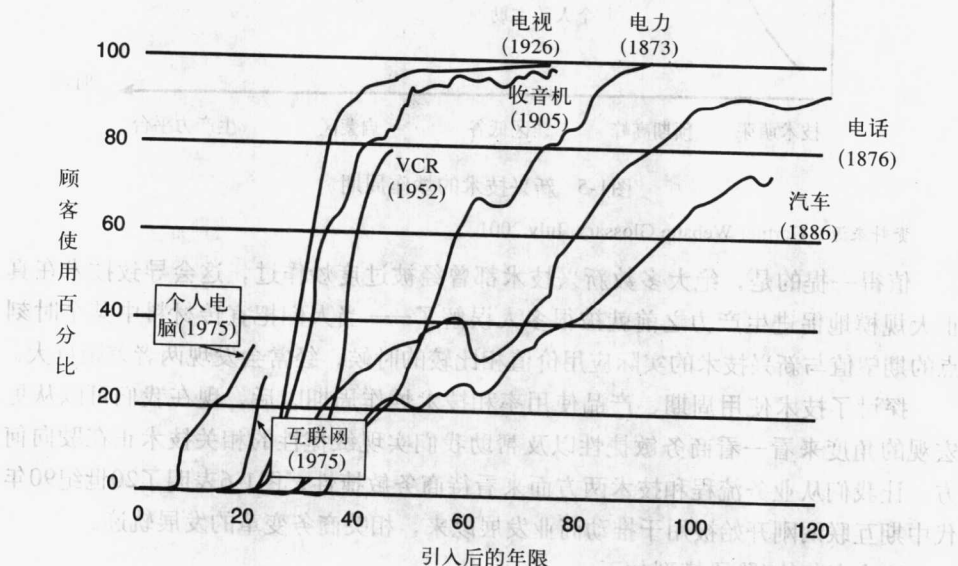


图1-4 各种产品的使用率

资料来源：W. Michael Fox and Forbes Magazine.

尽管移动商务应用对企业来说还处于初期阶段，但是很明显：移动通信设备的渗透度和使用已经大大超越了互联网本身的发展。有了这个良好的基础，移动



商务软件的普遍深入和应用将不会落后太多。

著名研究咨询公司Gartner曾经提出一个著名的论题——技术炒作周期，它是伴随着技术使用周期而来的。这个炒作周期解释了新技术进入市场之后的成长过程。最开始，作为“技术萌芽”，新技术做了许多推广，导致“预期高峰”。到了现实实施阶段，用户不仅发现了新技术的优势，而且还发现了弱点，于是技术应用的增长率开始下滑，造成“误区低谷”。最后，当用户开始借助不断完善的技术提高生产力的时候，技术就从槽底开始反弹，到达“启蒙区”，最后上升到足够高的平台，形成“生产力平台”。这个技术炒作周期，同样也可以应用到电子商务和移动商务中（见图1-5）。

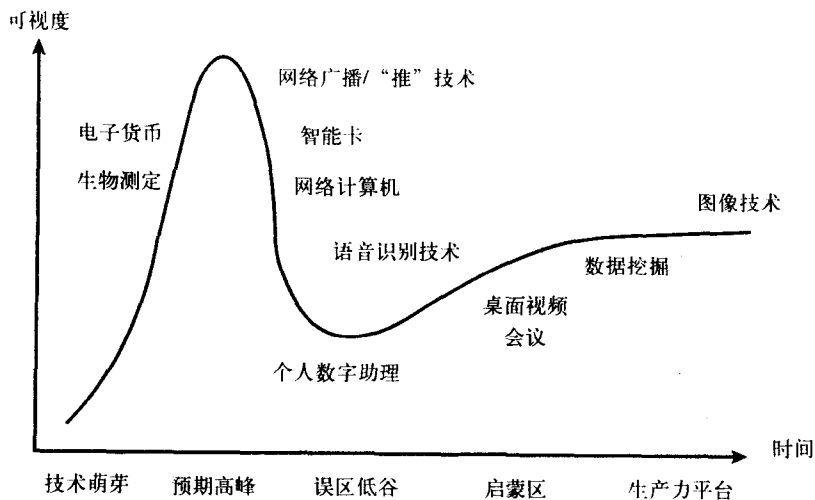


图1-5 新兴技术的炒作周期

资料来源：Gartner Website Glossary, July 2001.

值得一提的是，绝大多数新兴技术都曾经被过度炒作过，这会导致技术在真正大规模地促进生产力之前就被很多人误解了——当人们把宣传材料中某个时刻点的期望值与新兴技术的实际应用价值相比较的时候，经常会发现两者差距巨大。

探讨了技术使用周期、产品使用率和技术炒作周期以后，现在我们可以从更宏观的角度来看一看商务敏捷性以及帮助我们实现敏捷性的相关技术正在驶向何方。让我们从业务流程和技术两方面来看待商务敏捷性；图1-6表明了20世纪90年代中期互联网刚开始被用于推动商业发展以来，相关商务变革的发展轨迹。

这次变革的4阶段模型如下：

阶段1：互联网。这个阶段是以静态的网页为特征的。网页的应用，可以使得公司使用新手段向客户展示产品信息，向投资者公布公司信息。这导致了公司把目光放在核心业务之外的技术方面这一全新的时代的产生。其实，电子数据交换（EDI）和B2B应用已经比互联网更早地应用于商业界。但是，是互联网的应用促