

企业战略与企业信息化战略规划

■ 黄林军

企业战略是对企业长远发展的全局性谋划。它是由企业的远景和使命、环境政策、长期和短期目标及确定实现目标的策略等组成的总体概念。企业战略是企业一切工作的出发点和归宿。企业信息化战略是企业信息化建设要实现的任务、目标及实现这些目标的方法、策略、措施的总称。作为企业职能战略之一的企业信息化战略，应该从企业战略出发并服务于企业战略。

一、企业战略

1. 企业战略的定义

企业战略规划是企业长期的发展计划。它围绕企业的战略目标，在方向与目标、环境约束和政策、计划和指标体系等三个方面在企业的不同层次间进行平衡和协调。

战略存在于一个组织的各个层面上(如图1所示):①公司战略是针对整个组织而设计的。②IT战略是针对整个组织中的IT部分而设计的。③电子商务战略是针对整个组织中的电子商务部分而设计的。④电子商务职能部门战略是针对整个组织的电子商务部分的各个职能部门而设计的,例如,关于电子商务的市场营销战略就是电子商务职能部门战略。

2. 企业战略的类型

美国著名学者波特将战略划分成三种类型:低成本、差异化和集中化。波

特认为,企业应该明确地追求其中之一,而避免“陷在中间”。然而,许多人认为,这一框架并不适于表示当前的科技驱动行业的竞争,这些行业中的企业都积极地同时追求低成本、差异化和集中化。企业信息战略学者特伯恩(Turban et al., 2002)等人归纳出下面3种类型的战略:①战略计划,主要是针对长远的将来,即长期计划。②战略反应。在当今瞬息万变的环境里,非常有必要做出战略决策以应对变化的环境。这些环境变化可能是竞争者的行动,也可能是技术环境的变化,还可能是政治环境的变化或其他事件。这包括应急计划的制定。③战略创新。除了等待特定事件发生并采取战略反应之外,一个组织还要具有前瞻性,引入一些创新性的战略,以便在机会成熟时来加以实施。

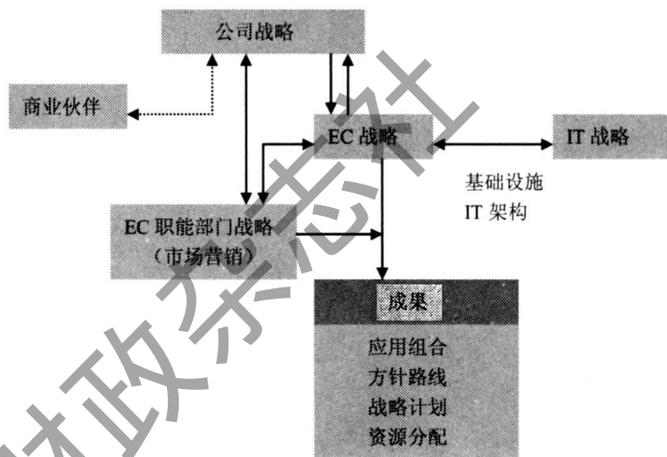


图1 电子商务战略层次

二、企业信息化战略规划

1. 信息技术战略与电子商务战略

企业信息化战略规划是从组织的宗旨、目标和战略出发,对企业内外信息资源进行统一规划、管理与应用,从而规范组织内部管理,提高工作效率和顾客满意度,最终为企业获取竞争优势,实现企业的长远发展。它从企业全局出发,为了实现企业的长期发展战略,规划一个基本的信息体系结构,统一规划和利用企业的信息资源,利用信息控制企业行为,辅助企业进行决策,帮助企业实现战略目标。研究表明,企业战略规划与信息技术战略规划的联系程度对战略规划目标的成功有重大影响。

企业信息化战略包括信息技术战略与电子商务战略,二者紧密相连,不可

分割,原因在于:①IT提供了电子商务的大部分基础设施。这种基础设施(如数据库和网络)是和非电子商务应用系统共享的。②电子商务应用必须和IT应用整合在一起,如企业资源计划(ERP)、库存控制和销售管理。③电子商务应用有可能改进甚至取代现有的IT应用。④在信息系统部门工作的员工主要从事电子商务应用开发。⑤电子商务和IT可能会在同一组织内争夺资源(如预算)。⑥一些电子商务应用的开发设计目的就是使商务和IT都获得成功。

2. 传统企业的电子商务战略规划

随着互联网技术的飞速发展,电子商务的应用将给传统企业的生产运作方式带来巨大变革。值得注意的是,传统企业的电子商务应用必须以电子商务战略为基础和导向。传统企业的电子商务战略是指在企业总体战略体系内利用电子商务对传统业务进行改造和创新,发掘和提升企业的竞争优势。现阶段,国内众多实施电子商务的传统企业往往只重视电子商务的应用,而忽视了前期的企业电子商务战略的开发。没有电子商务战略的电子商务应用是无本之木,难以成功。电子商务的战略特点包括:①技术和市场的快速变化。②不断变化的产业结构。③高度的市场不确定性和不稳定性。④公司之间的高度互联。⑤交易的虚拟性。⑥知识传播快,学习/模仿速度快。

要正确理解电子商务战略,必须做到以下3点:

(1)灵活把握传统企业实施电子商务的内涵。电子商务不仅仅是企业之间或是与消费者之间在信息网络上的买卖活动,更为重要的是一种在信息网络上以建立新型经济联系和经济关系为目的的经济行为。在互联网时代,企业利用IT技术来改善内部沟通、提高运作效率、加强与供应商的联系、利用网站塑造企业形象和产品形象等一系列商务活动,都可以被理解为电子商务活动。所以,

针对不同企业的经营特点,电子商务的内涵应该有不同诠释。

(2)将电子商务战略纳入到企业总体战略体系中。在进行电子商务战略规划时,企业应该把电子商务战略纳入到企业的总体战略体系中,指导企业的经营策略和电子商务应用。

(3)明确系统规划电子商务战略的重要性。现阶段,很多传统企业已经意识到电子商务能够给企业的经营活动带来活力和价值,却往往非常重视电子商务的后期应用,对前期的电子商务战略缺少系统且全面的规划,因而对后期的系统实施留下很多隐患。

三、企业战略与信息化战略的匹配

为了对信息化战略进行系统规划从而实现其价值,Handerson (1989)提出的一整套进行信息系统战略规划的思考框架,帮助企业如何检查企业经营战略与信息架构之间的一致性,称为战略一致性模型(Strategic Alignment Model, SAM),如图2所示。

该模型划分了企业(图左边)和信息技术(图右边)两个领域。同时将企业分为企业经营战略以及组织架构与业务流程,IT分为IT战略和信息架构,即IT基础设施和流程,这四部分之间相互关联、相互影响。

企业战略明确界定:①企业范围,即企业参与竞争的领域,它决定了企业的产品、顾客、经营范围和竞争力量(包括供应商、替代者、可能的进入者)等。②核心竞争力。③经营方式,即企业进入特定市场时是独市、联盟、合作还是外包。

组织架构和流程包括:①组织管理结构,即责任和授权架构,包括诸如组织有多少层次,决策权是集中还是分散等。②流程,指关键业务功能将如何操作或流转,本质上就是价值链。很多情况下流程的重组依赖于IT的改变,IT技术的更高效使用常要求对商业过程进行重新设计。

IT战略包括:①技术范围,包括对组织而言关键的技术,如电子图形处理、机器人、多媒体等。②系统竞争力,指对

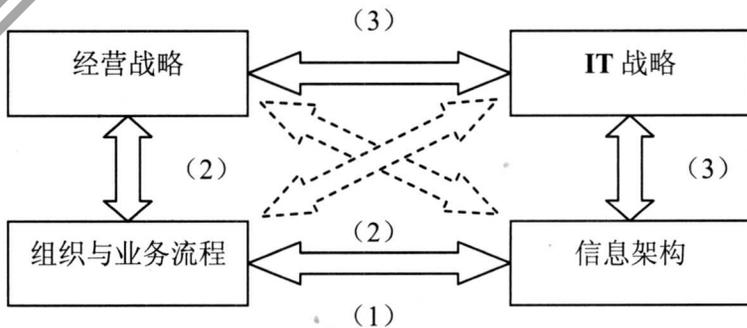


图2 经营战略与信息架构之间的一致性模型

表1 企业信息化战略三种路径的比较

重要因素	路径		
	路径1: 组织与业务流程 → 信息架构	路径2: 经营战略 → 组织与业务 流程 → 信息架构	路径3: 经营战略 → 信息化战略 → 信息架构
IS投资与战略的一致	未考虑	有所考虑	考虑
业务流程与组织的优化	未考虑	考虑	考虑
信息架构的集成	未考虑	未考虑	考虑
信息架构的应变能力	未考虑	未考虑	考虑

表 2

IT支持能力分析

业务职能	经营战略	IT支持能力分析
销售及渠道	提高代理人管理能力和基于不同客户分段的销售能力	有效的代理人甄选, 活动和业绩管理所需的代理人管理工具
		灵活的佣金和组织结构管理工具
		销售自动化工具, 代理人互联网和呼叫中心支持
		客户细分数据分析
		代理人培训工具
	提高风险销售管理和基于不同客户分段的销售情况, 并开发新的经纪人	基于团险销售管理规则的团险销售管理系统
		销售工具
		客户细分数据分析
		B2B 连接性 (对客户和经纪人)
	增长银行保险业务和新的销售渠道	B2B 连接性 (对银行等外部代理单位)
		核心系统的多渠道支持
		销售工具
		渠道和客户管理分析
		电子商务和电话销售
	业务管理	通过完善的客户服务改善客户关系
客户数据分析和统计		
直接面对客户员工的管理		
客户转移和远程保单管理		
以客户为中心和低风险核心运营流程 (当前BPR的工作)		单一客户视图 (基于客户的保单管理)
		“一站式”模型
		工作流自动化
		灵活可配置的核心业务系统, 适应产品、渠道和交易量的变化
		提供产品和客户分析数据
		产品开发引擎
产品开发和精算	快速的、基于市场需求、产品以及客户数据分析结果的产品开发	精算定价工具
		在相关系统中进行灵活的产品配置
	提高利润和准备金分析的准确性和及时性	及时精确的保单数据
		精算模型工具
风险管理	有效的风险管理	决策支持系统
		偿付能力: ALM (资产负债管理)、现金流、财务精算 (准备金) 数据的分析
		业务持续运行计划和容灾, 安全, 针对运营提供精确数据的能力
		业务活动追踪和审计
		合作伙伴信息共享, 如对于健康险, 需要与医院数据共享以降低风险
财务管理	改善财务流程, 增进财务与其他业务流程的连接	集成财务与业务系统, 保证一致性和及时性
		提供记账所需的精确、及时的数据
		预算工具
		和资产管理公司的连接能力
人力资源	有效的组织以及个人的业绩分析	业务KPI数据跟踪和分析
		HR记录的维护
	改善员工培训, 管理员工绩效	E-learning
		员工档案数据的维护

于企业战略的创建和扩展至关重要的信息技术特性, 如信息连通性、可访问性、可靠性、传输速度等。^③IT治理方式, 指技术的所有形式或者技术联盟的可能性, 如IT应用系统是自己建立还是通过购买等。

IT基础设施是使应用、数据、软件和硬件在一个整合平台上的选择、优先级和政策。流程包括主要IT功能和实现的设计, 如应用开发、系统管理控制或操作流程。

该模型标示了导出信息架构的三种不同路径, 其异同见表1。显然, 路径3是最好的, 对以下四项重要因素均有考虑: ①IS投资与战略的一致性; ②业务流程与组织的优化; ③信息架构的集成; ④信息架构的应变能力等。

四、中国人寿的信息化战略

1. 经营战略及信息技术支持分析

M公司已经为中国人寿进行了经营战略的定义, 同时对其省公司和总公司的业务人员进行了访谈。通过对中国人寿的主要业务战略分析, 得出执行经营战略所需要的信息技术支持, 作为定义信息技术战略性行动的基础。

经营战略是企业竞争激烈的市场经济环境中, 在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上, 为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。M公司为中国人寿定义的业务战略目标为“成为以客户为主导、领先业界的创新型保险公司, 为所有主要客户群提供最佳服务, 成为中国寿险市场中最能创造价值的企业”。实现这一宏伟目标的三大主要支柱是实现“客户主导”、“职能卓越”以及“业绩至上”。

实现上述业务战略目标, 需要中国人寿内部各业务部门对经营战略和计划进行实施, 而有效的实施工作需要得到相应的信息技术(IT)支持, 表2就主要经营战略和实施战略所需的IT支持能力进行了分析。

2. 当前的主要差距

信息化战略的制定不但要关注未来的业务需求,对当前信息系统存在的问题也要进行必要的考虑。其中有些问题是信息系统不能满足经营业务需求造成的,而有些是信息系统内部的技术和管理问题。主要包括以下三个方面:①信息化以技术为中心,而且灵活性不够;②缺乏整体以及标准的架构设计和实施,系统相互独立、割裂,系统之间接口不畅;③缺乏信息技术的服务和流程定义,不能保证信息技术向经营业务提供支持的质量。

3. 信息化战略

中国人寿的经营业务战略中将“中国寿险市场中最能创造价值的企业”作为经营业务的远景目标。作为“经营业务的战略合作伙伴”,其信息化战略定义为“创建卓越IT能力,打造业务竞争优势”,内涵为信息化工作对经营业务高度负责,与业务部门合作实现企业的目标,共同承担风险,通过创建卓越的IT能力打造业务竞争优势。首先,在向客户提供产品或服务的过程中,通过信息技术,规范客户服务操作,提高客户服务质量,完善客户服务渠道,提高客户满意度。其次,在信息技术的帮助下,提高产品开发、业务的运行和决策效率,有效扩展业务价值链,连接销售渠道,帮助中国人寿快速进入市场;再次,利用良好的、适应性的信息技术架构,发挥信息系统具有不完全被模仿、不可替代的特点,从而确立中国人寿的竞争优势,最终提升中国人寿的核心竞争力。

信息技术作为“经营业务的战略合作伙伴”,其远景的实现将以提高业务运营和管理效率为基础,使用信息技术提高公司的经营管理能力和可持续发展能力,提高业务的灵活性,帮助公司打造竞争优势。中国人寿IT通过三个不同的层面来实现其所定义的IT远景,包括:①支持业务流程,提高业务运营效率;②支持管理和决策,保证信息及数据对



业务的可用性;③实现业务价值和竞争优势。

通过对经营战略与信息技术支持的匹配分析,信息化战略就变得非常清晰且具有针对性,从而能有效地支持企业经营,创造价值。在完成了信息化的基础性工作后,企业还应依据自身特点和需求,利用可行性分析工具,确定未来开展电子商务的战略方向:补充、延伸、强化或者开创新的领域。

五、电子商务战略规划的几个误区和改进建议

众所周知,只有少量的商业投资是百分之百安全的,在数字经济时代,不确定性非常高,以至于最强大的传统计划工具也可能不适用。因此,公司在进行电子商务投资时经常会犯下列三种错误:一是百花齐放。也就是毫无区别地投资众多项目。在大量的项目中进行试验,期望其中的大部分能够成功,而这种期望往往会落空。二是孤注一掷。把所有投资都放在一个风险非常高的项目上,跟着别人追逐下一个“热点”,其结果是大量资本追逐数量有限的机会,或者是参与到过于激烈的竞争中。三是畏惧或者贪婪驱动。在这里,公司或者担心如果不采用电子商务就会成为大输家,或者认为采用电子商务就能够赚大钱,所以经常仓促地进行不适当的冒险。

这样的错误往往代价高昂。因此,

公司应采用系统化的方式发现机会,对其进行评估,然后排出优先顺序,根据企业战略的需要来进行选择。一般来说,公司可以采取下列方法去发现电子商务项目:

1. 问题驱动。在这种情况下,当组织碰到了存货过多或送货延迟的问题时,人们就会采用电子商务方案来解决问题。通用汽车公司在处理旧设备的时候碰到了问题,随后发现正向电子拍卖是解决之道。他们在手工处理招标的时候也碰到了一个问題——速度太慢以至于无法吸引足够多的投标人,这个问题的解决之道是反向拍卖。电子市场的建立就可以高效地解决这两个问题。

2. 技术驱动。在这种情况下,技术是现成的,公司试着利用这些技术,这样一来,就有可能发现原来没有人察觉到的问题。例如,IBM拥有技术,因此其战略就是发现尽可能多的领域来应用这些技术。这种方法通常被先行者或者行业的领先者所采用。

3. 市场驱动。在这种情况下,公司等看着竞争者如何做。当一家或者多家竞争对手开始采用电子商务而且似乎进展顺利时,这些公司就马上跟进。例如Toys R Us仿效eToys,巴诺书店仿效亚马逊,传统银行仿效虚拟银行等,都属于这种情况。

这里涉及两个相互关联的战略问题:一是寻找潜在的机会;二是制定适当的组合战略,即采纳哪些项目以及何时实施。一个公司可以采用上述任何一种方法或者与之类似的方法。在实施电子商务项目之前,公司可以组建一个特别小组,利用头脑风暴法或者聘请咨询公司来展开可行性分析。在这一过程中应充分发挥公司的创造性、市场和技术方面的知识,并充分考虑合作伙伴的需求,同时还可以借鉴已成功运用电子商务的行业的信息化经验。

(作者单位:中山大学)

责任编辑 李斐然