

企业战略应与信息资源集成相融合

■ 许金叶

在我国企业信息化进行得如火如荼的今天，社会上流行着一个说法：搞企业信息化是找死，不搞企业信息化是等死。这句话道出了企业信息化存在着两难困境的问题，实际上也就是理论界所说的“信息技术生产率悖论”。“信息技术生产率悖论”是指信息技术投资与生产率之间的关系并不表现出工业技术与生产率之间的正相关关系，相反，表现出的却是复杂的矛盾关系。自20世纪70年代初到20世纪90年代中期，信息技术投资未能获得期望生产率，一般称之为旧“信息技术生产率悖论”现象；自20世纪90年代中期至今，虽然信息技术投资能够提高生产率，但企业信息技术投资水平并没有因此而提高，相反却是远远不足，一般称之为新“信息技术生产率悖论”现象。笔者认为，当前产生“信息技术生产率悖论”的原因之一是企业的信息技术投资经常作为企业的项目投资，而不是企业的战略投资，且没有与企业的战略行为相融合。

一、信息技术的项目投资：企业信息化两难困境的战略失误

在企业信息化历史上，许多企业的信息化未能产生期望效益的关键原因之一是企业把信息技术投资当作软件项目投资或硬件项目投资来进行管理。产生的原因与导致的失误如下：

1. 项目定位不明确

人们一般认为，只要进行信息技术投资，就会自动产生收益。也就是说，人

们经常把信息技术项目(IT)当作有魅力的“银弹”，认为它们会自动产生商业利益(约翰·索普，2003)。其实，信息技术要粘附到企业经营活动中，和企业经营活动一起来产生商业利益，而不是孤立地产生经济利益。脱离企业的生产经营活动而进行信息技术投资会导致投资的失败。例如，三露厂在实施ERP时就存在这种认识上的错误(汪若菡，2004，《ERP：中国企业成败实录》，机械工业出版社)：“从三露厂人的反应来看，ERP究竟是一个管理项目，还是一个软件项目，始终并不明确——这显然又转回到了ERP是量体裁衣还是削足适履的问题上来，系统与企业的业务流程及管理实践是一个相互匹配的过程，需要双方有足够的信心和能力进行管理改革”。

2. 项目缺乏全周期管理

传统的项目管理周期较短。在时间上，传统的项目管理周期仅为“设计——发展——测试——交付”的一个管理周期。而实际上，信息技术投资管理周期是“从概念到现金”的一个全周期过程。它包括做出投资决策、项目管理、交付、实施、监控和持续调整等所有的方面(约翰·索普，2003，P37)。例如，三露厂在进行ERP时就存在这方面的问题(汪若菡，2004：《ERP：中国企业成败实录》，机械工业出版社)：“根据合同，实施时间为1998年4月1日到9月30日，试运行时间是1998年10月1日到12月31日，正式运行时间是1999年1月1日，验收时间是1999年3月30日，合同还约定了违约

责任：1998年9月30日之前，如不能完成合同有关事项，每延期一天，联想集成应向三露厂支付全部价款5%的赔偿金”。这个ERP的项目时间表在实际运行过程中被证明是不够的，缺乏项目全周期管理，如项目的维护和持续改进。

3. 单独而不是组合地进行项目管理的

传统项目管理把企业的信息技术投资作为一个单独的投资项目进行管理，而不是把它当作企业所有投资项目和经营活动的一个组成部分，进行组合管理，从而协调信息技术投资和其他投资活动的各项资产的风险和收益。

二、企业战略信息资源的集成：企业信息技术投资与企业战略行为相融合的理论解释

1. 企业管理的核心问题是信息问题

自古到今，企业管理主要是解决两个基本问题：一是如何最优配置企业资源；二是如何让企业资源发挥最大效用。而解决这两个问题的核心是信息。西方经济理论已经证明：在信息完全条件下，企业可最优配置企业资源；在信息对称条件下，企业资源可发挥最大效用。可见，企业管理的核心问题是信息问题。

2. 信息资源集成机制是实施企业发展战略的保障

企业信息化就是通过企业信息技术投资来构建企业管理信息系统、收集企业管理决策信息，从而消除企业管理决策中信息的不完全性和非对称性。从现象上看，企业信息化是信息技术在企业

中的应用过程,包括企业网络架构和软件架构的建立、信息处理设备的配置、各种办公自动化软件和辅助设计软件系统的使用。从本质上看,企业信息化是依靠信息技术来改变人们联系与沟通方式的过程,是依据企业信息运行规则对企业业务流程的优化过程,是对企业所有人(从总经理到普遍员工)的业务思想改造过程,是从整体上利用现代化信息技术对企业流程进行整合、优化的过程。所以,企业信息化就是构建信息资源集成机制以解决企业信息问题。

三、企业信息技术投资与企业的战略行为相融合的实务证据

上海现代中医药科技发展有限公司(SUNDISE)是一家中医药公司。由于中医药当前难于被国际上所接受,因此中医药的国际化就成为中医药公司发展的障碍。而中医药产品的国际化首先必须进行中医药产品的标准化。只有标准化的产品才容易为国外所接受。而中医药产品的标准化必须进行中医药产品生产的现代化管理。由于中医药的生产、销售等经营管理要在全球化的背景下进行,没有现代信息技术的支撑是不能完成的。因此,公司的战略是“四化”战略:国际化、现代化、标准化、信息化。公司战略是通过信息化来支撑公司的国际化、现代化、标准化。公司的信息技术投资的具体策略也体现出了这个“四化”战略。

一是与美国 Medidata Solutions 公司合作,实现产品经营的国际化。公司与 Medidata Solutions 公司达成战略合作伙伴,采用 Medidata Rave® 作为电子数据采集(EDC)和临床数据管理(CDM)的解决方案。遍布全球的业务和可在当地提供本土支持的能力是 Medidata 公司获选的主要原因。Medidata 公司将与上海现代中医药科技发展有限公司携手,开展该公司治疗肝纤维化的中药在美国的第一项试验,并将为其进军美国市场提供关键支持。上海现代中医药科技发展有限公司

的战略方针是确保试验快速高效地进行,并且整个团队能跨时区、跨语种地协同工作,选用 Medidata Rave 作为其 EDC/CDM 解决方案正是该战略的一部分。另外,该公司选择 Rave 的关键原因在于可以利用 Rave 在全球各地实时访问试验数据,并按需生成统计报告,以利于快速的战略决策。同时,Medidata 公司基于互联网的平台,以及在中国所提供的本土语言和本土团队支持的能力,对于上海现代中医药科技发展有限公司所需的、真正的全球性支持是至关重要的,其可藉此轻松地协调位于加州、德州等地的研究单位、位于堪萨斯州的实验室以及位于上海的临床数据中心。

二是引进战略投资者百洋医药集团,利用其信息化能力实现企业经营的现代化。针对公司信息团队相对落后的现状,公司在扩大规模发展战略过程中,选择了百洋医药集团有限公司作为其主要股东。因为百洋医药集团有限公司除了熟悉医药行业外,还拥有一支强有力的医药信息化团队。百洋信息部是百洋医药集团直属的 IT 部门,肩负着百洋信息化建设和电子商务平台的开发和运维工作。百洋信息部自主研发的 ERP 平台和 KOA 协同办公平台等企业系统,为集团推进信息化建设、提高集团员工办公效率、降低企业运营成本做出了重大贡献。百洋医药集团有限公司专业化的信息团队对公司的信息化是很好的技术保障。实际运作中也证明了这一点,如在公司的生产基地和示范工程基地,建有国内最先进的中药制药生产控制系统(DCS),并在建成后与远在长宁的总部信息平台结合在一起,实现了计算机远程监控;全国的销售网络管理也是由股东单位提供技术支持平台并整合到总部信息平台上的。

四、企业战略与信息资源集成的思路

企业战略信息资源集成涉及企业信

息资源与企业战略、企业业务流程、企业信息组织、企业信息人员、企业信息技术、企业信息服务、企业信息用户和企业信息文化等要素之间的集成;企业战略信息资源集成与企业战略管理是一个耦合的过程,这种耦合关系一方面说明战略管理的基础是信息资源集成,另一方面说明信息资源集成的首要目的是为企业战略服务。因此,必须把信息技术投资与企业经营战略进行集成管理。笔者认为,企业信息技术投资与企业战略管理的集成管理主要表现为以下两个方面:

首先,企业信息技术投资要融入到企业战略管理之中。企业信息技术投资是企业战略管理的一个组成部分,而不能仅仅把企业信息化当作一个投资项目来进行管理。随着社会进入信息经济社会,多变性与复杂性是社会存在的基本常态。企业不仅要从经营管理向战略管理转变,而且要从基于传统的线性战略管理向非线性战略管理转变。企业信息技术投资不是越多越好,其与企业经营战略集成化管理的适宜度就应该体现在企业信息机制建设的需求度上。企业信息技术投资也不是简单地把企业信息技术“做大”、“做强”和“做小”(精益),而是要不断融入到企业经营战略之中,使企业竞争优势可持续发展。

其次,企业战略管理要以企业信息技术投资为前提。企业战略本质上是一种有效的、为了企业长期存在和发展的行动纲领,是企业内外资源的长期有效配置的模式。这就要求企业必须拥有及时、相关的决策信息。企业战略管理必须以建立现代企业信息系统为前提。而企业的网络信息技术投资的战略管理的核心,就是如何对企业网络规划和资源配置进行决策选择,来确保网络的有效利用和正面回报。■

(作者单位:上海大学国际工商与管理学院)

责任编辑 李斐然