



## &lt;&lt;冷眼看IT&gt;&gt;

## 内容概要

2003年5月,《哈佛商业评论》上发表了由本书作者尼古拉斯·G.卡尔撰写的一篇题为“IT,强势不再”的文章,一时间引发了一场世界范围内关于IT重要性的广泛而激烈的争论。

大量媒体都刊登了对这篇文章的各种褒贬不一的评论。

为了更加详细、全面地阐释自己的观点,作者在该文章的基础上加以充实、完善,推出了这本《冷眼看IT》。

在本书中,作者指出,尽管计算机应用于商业领域已经有五十多年的历史,然而其对整个商业的影响,尤其是对企业绩效方面的影响,却尚无定论。

许多企业虽然在IT上投入了大量资金,却收效甚微,企业的效益并没有因此而有任何质的飞跃。

面对这种情况,作者借用古今大量具有说服力的事例,解释了为什么硬件、软件以及网络领域的创新会被迅速地模仿与复制,从而使IT丧失了让企业从众多竞争对手中脱颖而出战略作用。

他指出,技术可分为专有技术和基础性技术。

专有技术是可为企业带来竞争优势的技术,但由于技术的可复制性,任何专有技术最终都将演化为基础性技术,即所有企业都可以共享的技术。

一旦一项技术成为了基础性技术,它便无法再为企业带来竞争优势。

IT也是如此。

然而,卡尔也指出,这一演化过程却是一个非常必要且十分有益的过程。

因为,只有当IT变成一种基础性技术、成为一种普通的资源时,它才能为大多数企业所应用,它的经济和社会效益才能最大化。

## 作者简介

尼古拉斯·G·卡尔是一位自由撰稿人，他的著作主要涉及商业战略、信息技术及二者的交叉领域。他已经为《哈佛商业评论》撰写了包括“IT，强势不再”在内的十多篇文章与报道；同时，他也为《金融时报》《波士顿环球报》《商业2.0》等诸多期刊撰稿。

1997—2003年，卡尔曾任《哈佛商业评论》的执行主编，他编辑的文章作为《哈佛商业评论》的最优秀文章曾在1999—2002年连续四年荣膺“麦肯锡奖”。

卡尔也是一位杰出的演说家，在许多重大商业会议上作过精彩的发言，其中包括政府CIO峰会、福布斯/IBM高层研讨会和Comdex展会；美国诸多权威性媒体，包括《纽约时报》《商业周刊》《福布斯》《财富》和《华盛顿邮报》等都曾在显要位置上刊登过他的观点。

书籍目录

前言——大辩论 写作背景与概念界定 本书概略 致谢第一章 技术的变革——新商业基础设施的兴起 固有思维的巨大转变 战略观点 回顾历史, 放眼未来第二章 历史的轨迹——基础性技术的本质及发展情况 先发优势 前瞻性优势 基础设施的构建第三章 一种近乎完美的商品——计算机硬件和软件的命运 硬件的商品化 软件的商品化 软件产业的未来 架构的创新 适可而止第四章 正在消失的优势——商业中IT的角色转变 当IT还是新技术时 保持优势 技术复制周期 商业过程的同质化 主导设计的出现第五章 通用战略解决方案——IT基础设施对传统优势的侵蚀效应 可持续优势和杠杆优势 支持“围墙”的存在 二重性观点的必要性第六章 驾驭“金钱陷阱”——IT投资与管理中的新规则 少花钱 做跟随者, 不要争吃“螃蟹” 低风险时才进行创新 更多地关注风险第七章 神奇机器之梦——对技术变革的解读和误解 注释参考文献译后记

## 章节摘录

随者，不要争吃“螃蟹” 通常来说，没有必要为节省大量的现金而直截了当地砍掉开支。一个既不放弃新的系统又节省成本的最有效的办法就是把开支的速度稍稍放慢一些。IT价格下降速度之快也意味着即使在采购上稍作延迟也可以大幅度地节约成本并达到预期的功能。放慢IT投资速度还可以有其他的好处。

非领先型的企业可以减少使用不完善或易被快速淘汰的技术的机会；他们还可以从先行者身上学到成功的经验以及失误的教训，这不仅仅可以避免没有必要的开支，而且也建立了一个更加完善的系统。

很多企业急于在IT上投资，不是想要抓住做“先行者”的领先优势，就是害怕被甩在后面。在20世纪90年代末期也确实是这样。

当时，互联网正兴盛，恰好遇到“千年虫”问题，欧元也刚开始使用。

商务类杂志撰写了大量的文章催促经理们赶快安装最新的系统，不然的话企业就会面临各种风险，IT供应商和顾问都在不断地重复这样的主题。

2001年2月，思科的首席执行官约翰·钱伯斯(John Chambers)在为IT经理们做的一次报告中谈到：“互联网改变着一切：世界上每一个企业都在面临着转型。

未来的十年内除了电子商务企业以外就没有其他企业。

“他接着又谈到：“管理层有必要把技术变革当作是一种潮流。

行业的领导者通常是在应用和服务上领先一两步的企业，而落后者通常也只是一步之遥。

“在同一次活动中，普华永道(PricewaterhouseCoopers)顾问公司的一个高级合伙人更加肯定地认为：“游戏的规则正在改变，各企业必须快速而准确地作出转变，否则的话将会蒙受损失、而且损失惨重……，在这里没有快速跟随者战略。

“这类言辞对于做营销来说会有所帮助，但大多数都很空洞。

除了少数几个例子以外，寄希望于通过IT支出来获得防御性优势也好，害怕不投资就落后了也好，这都是没有根据的。

人们越来越清楚地发现，有很多在技术应用上非常理智的用户并非是走在技术最前沿的，而是一直等到价格降下来，在标准和实用性能上更加稳定时再作采购。

他们会让那些缺乏耐心的竞争对手去承担高额的试验成本，然后迅速地赶超他们，这样花费更少而效果却更好。

我们来看看包裹寄送行业。

联邦快递(FedEx)在引领IT新技术的应用上，如在线包裹跟踪等方面曾被广为称赞。

而其主要竞争对手联合包裹(UPS)似乎略逊一筹，但其做法上更显深思熟虑。

事实上，联合包裹在20世纪80年代和90年代就因技术上反应迟钝而受到过批评。

但是，联合包裹始终小心谨慎地跟随联邦快递，并且不是完全照搬它们的系统，而是学着如何才能能在联邦快递的基础上加以改进后做得更好、更便宜。

例如，当联合包裹推出其自己的物流管理软件时，它采用的是比联邦快递更为开放的系统，使得用户可以更方便地将联合包裹的技术与他们自己现有的系统相融合。

联合包裹并没有受到牵制，它这招蹒跚学步的方法获得了回报。

20世纪90年代末，一些大的货主开始将他们与联邦快递的物流合同转给了联合包裹。

比如说，国家半导体公司(National Semiconductor)就毅然放弃了联邦快递在新加坡修建的仓库而转向由联合包裹经营的更新、更灵活的仓库。

具有讽刺意味的是，如今联合包裹从互联网零售商取得的货运量要比技术上更有野心的竞争对手更多，而且利润也更高。

对于IT来讲，乌龟是经常可以打败兔子的。

有些经理们担心在IT支出上控制得太紧可能会影响到公司的竞争地位，这种担心是完全没有必要的。

有关公司IT支出的研究表明，大规模的IT支出很少可以转化成理想的财务效益；相反，小规模IT支出却往往伴随着理想的财务效益。

## &lt;&lt;冷眼看IT&gt;&gt;

2002年,阿里宁(Alinean)顾问公司将美国7500个大公司的IT支出与其财务效益作了一个比较,发现运作得最好的公司恰恰是在IT支出上最谨慎的公司。

比如说,25家业绩最好的公司在IT上的支出平均只占到其收入的0.89%,而25个业绩最差的公司占到了27%,整体的平均支出水平是3.7%。

而另一个衡量尺度--平均每名员工的IT支出情况也相类似。

业绩最好的公司每月每位员工花费3903美元,而业绩最差的公司开支6250美元,整体的平均水平是10283美元。

另一项最近由福里斯特市场调查公司(Forrester Research)组织的研究也发现,IT支出与企业的业绩没什么必然的联系。

将被调查到的291个公司的IT支出占公司收入的百分比与公司三年的财务状况相比较,并根据收入增长率、资产报酬率、现金流量增长率等指标来衡量财务状况,结果发现业绩最差的公司IT支出最少,占销售额的2.6%;最好的公司IT支出第二少,占销售额的3%。

支出最多的公司(占销售额的4.4%)业绩位居中游。

管理咨询机构麦肯锡的内部智囊团--麦肯锡国际协会曾组织了一次关于信息科技对企业绩效影响的大规模研究。

在三年的时间里,他们考察了在美国、德国和法国的一些行业及公司的IT支出与企业效率之间的关系,结果发现IT投资与企业绩效之间"并没有必然的联系"。

研究显示,在上世纪90年代,提高企业效率的最大驱动力是竞争,正是竞争使得经理们采取积极措施来提高企业的效率和效益。

在那些竞争压力最大的行业,IT投资产生了积极的回报。

但越是缺乏竞争的地方,即使是最大胆的IT支出也没有什么效果。

在此基础上,保罗·斯特拉斯曼(Paul Strassman)组织了一次更为深入的研究,其结果支持了上述观点。

斯特拉斯曼是一位在IT管理方面颇有资历的权威人士,曾担任过卡夫(Kraft)、施乐(Xerox)、美国国家航天局(NASA)等单位的首席信息官,研究IT支出与企业效益已有二十多年。

在他的研究中,包括在2001年对1585家美国企业的分析报告中,同样也反映出企业经营的好坏与IT支出之间没有必然的联系。

斯特拉斯曼在2001年底告诉《金融时报》的记者:"效益与IT之间的关系是随机的。"

从现在起,首席信息官的角色就是去赚钱,而技术应当被看成是理所当然的。

"即使是甲骨文公司的拉里·埃利森(Larry Ellison),一位在任何时期都可以称得上是最优秀的技术销售人员,在2002年接受采访时也讲到:"很多企业在IT上花得太多,但是回报太低。"

很多企业对于年度IT预算上两位数的增长已习以为常。

他们认为,只要能想办法把这个上升的比率降下来就是成功的。

但是更适用于现阶段的还有一种完全不同的想法。

由于IT能提供优势的几率正在逐步消失,那么过度开支也只会带来更多的损失。

在通用汽车、威利佐通信和其他的一些企业缩减了年度IT支出之后,紧随其来的是更多的企业想在削减IT预算上确立明确的目标,大致是每年5%。

当然,这个目标未必对所有企业都适用。

有的企业可能会认为短期内在IT上多投资可以为企业带来更好的经济效益,比如把过时的系统换成效率更高、灵活性更强的新系统;其他企业可能需要增加IT支出来保持竞争力。

但是为什么IT支出不可以是每年逐步下降的,然后在企业确实有需要时再作出例外考虑呢?

P.107-112

媒体关注与评论

书评 全球的企业在IT上花费了数十亿美元，但大多数企业的投入并没有为企业带来任何真正的竞争优势。

在其颇具及时性和煽动力的一书中，尼古拉斯·G·卡尔解释了出现这种现象的原因，并引导企业管理者更加谨慎和理智地看待IT在商业中的作用。

--世界著名管理大师《领导革命》一书的作者 加里·哈梅尔 这是一本非常重要且深具洞察力的书，本书将对企业如何看待IT及其在商业战略中的作用产生深刻的影响。

--BMO金融集团首席执行官 托尼·康珀 卡尔让我们再度审视那些关于IT和商业价值的最基本假设。

也许你并不同意他的观点，但那并非问题的关键所在。

他所提出的质疑促使我们对IT的价值有了更加清楚的认识，而重大的商业决策和行动都将取决于对这一问题的争论结果。

--著名管理咨询顾问《冲出盒子》一书的作者约翰·哈格尔

## &lt;&lt;冷眼看IT&gt;&gt;

## 编辑推荐

关于“IT, 强势不再”的“大辩论” 2003年5月,《哈佛商业评论》刊登了一篇名为“IT, 强势不再”的文章,文章的作者是《哈佛商业评论》的前执行主编——尼古拉斯·G·卡尔。这篇文章一发表,就引发了一场关于IT重要性的激烈辩论,辩论的范围在逐步扩大,激烈程度也在不断增加。

以下是对该文章的一些评论: “.....一篇爆炸性的文章.....”——《福布斯》 “.....危险的错误.....”——《财富》 “.....准确地描述了后泡沫时代的技术.....”——CNN / 金融频道 “胡说八道!

”——微软公司首席执行官史蒂夫·鲍尔默 “.....重要的,甚至是意义深远的.....”——施乐公司前首席科学家约翰·西利·布朗 “.....完全错误.....”——惠普公司首席执行官卡莉·菲奥里纳 “卡尔.....戳破了某些IT圈内人士不切实际和自私自利的虚伪之词。

”——《新闻周刊》 对本书的赞誉 全球的企业在IT上花费了数十亿美元,但大多数企业的投入并没有为企业带来任何真正的竞争优势。

在其颇具及时性和煽动力的一书中,尼古拉斯·G·卡尔解释了出现这种现象的原因,并引导企业管理者更加谨慎和理智地看待IT在商业中的作用。

——世界著名管理大师《领导革命》一书的作者加里·哈梅尔 这是一本非常重要且深具洞察力的书,本书将对企业如何看待IT及其在商业战略中的作用产生深刻的影响。

——BMO金融集团首席执行官托尼·康珀 卡尔让我们再度审视那些关于IT和商业价值的最基本假设。

也许你并不同意他的观点,但那并非问题的关键所在。

他所提出的质疑促使我们对IT的价值有了更加清楚的认识,而重大的商业决策和行动都将取决于对这一问题的争论结果。

——著名管理咨询顾问《冲出盒子》一书的作者约翰·哈格尔 本书前言——大辩论 计算机应用于商业领域已有五十余载,然而有关计算机对整个商业的影响,尤其是对企业绩效方面的影响,我们依然有太多不解之处。

具体而言,我们仍无法确切说出:为什么在最初的四十多年里,计算机的普及对提高产业生产力水平并没有起到什么效果,而到了20世纪90年代中期,它好像突然变成了美国生产力迅速提高的推动力?我们同样也无法解释:为什么近年来生产率的提高是如此不平衡?

为什么在有些产业和地区,对IT的巨额投资会产生如此显著的效果,而在其他一些产业和地区,虽然在软件、硬件上同样也有大笔资金的投入,可是却效果平平?

再来看看那些私营企业,眼前的景象更是一片晦暗。

信息技术的确改变了很多企业采取重要举措的方式,但至少就目前的情况而言,它并未改变企业的根本组织形式或规模。

IT给为数不多的企业带来了巨额的收益,甚至把一些企业推上了行业领袖的位置。

但是对于大多数企业而言,它所带来的挫折与失望要远远多于荣誉。

它一方面使许多企业不得不大量削减人力成本和运营资金;另一方面又常常使经营者误入歧途,为解决眼前困难而把钱投进那些风险巨大的商业活动中,最终导致灾难性的后果。

简而言之,对于IT对企业的竞争力和赢利能力产生的影响仅仅下一个简单的结论即便不是不可能,也非常困难。

IT上的花费已占据了企业全部资本支出中最大的份额——这几乎已经成为每个现代企业流程中的一个基本特征——但许多企业仍然在IT上继续盲目投资,而对其产生的战略影响和财务影响缺乏清醒的认识。

我写这本书的目的就是为了提高企业的这种认识,希望能在商业、技术部门的主管、投资者以及政策制定者面前展示理解技术、竞争和利润之间如何相互作用的新视野。

通过对IT的特性、其不断变化的商业角色和过去一些案例的分析,我可以断言:IT的战略重要性并不像人们所宣扬或假设的那样是不断增长的;相反,这种重要性正在逐步降低。



## &lt;&lt;冷眼看IT&gt;&gt;

随着IT的作用不断增强、标准化程度不断提高，价格也变得越来越便宜，它已经不再是少数企业借以领先其竞争对手的专有技术，而变成了所有企业都能共享的一项基础性技术。换言之，IT正逐渐成为生产的一个简单因素，这种日常性的投资对于企业获得竞争优势而言只是一个必要条件而绝非充分条件。

IT基础设施的广泛应用对企业在技术方面本身的管理和投资以及如何创造和巩固企业竞争优势都有十分重要的意义。

决策者对IT角色变化的反应往往直接影响企业未来几年的命运。

写作背景与概念界定 在2003年5月的《哈佛商业评论》上，我曾发表过一篇题为“IT，强势不再”的文章，而本书正是对此文观点的扩展或延伸。

该文曾经在IT供应商和用户中间引起了广泛而激烈的争论。

报纸及商业类和IT类杂志上刊登了大量评论我的观点的文章：有讨论剖析的、有质疑批判的、有攻击的、也有支持的。

许多知名企业的总裁、商业领域的专家和记者对观点本身的优缺点都作了深入的研究，并提出了关于IT及其对于商业运作意义的一些看法。

这次大讨论有着丰富的理论和实际应用价值。

此外，就其广度和深度而言，讨论显示了这个问题对企业的重要性以及人们对这个问题在认识和理解上的极度匮乏。

就个人而言，我对这场讨论感到既高兴又失望。

高兴的是，我觉得我引起了人们对刚刚过去的半个世纪一种最重要的商业现象的再思考，而这种思考是非常必要的、具有建设性的，也是期待已久的。

很少有这样一篇简短的商业文章能够吸引这么多人，引发这么多争论。

而令我感到失望的是，有少数批评我的文章错误地理解了我的观点，这可能是我在表明自己观点时对一些术语和适用范畴还阐述得不够清晰所致。

在本书中，我将更详细地阐释我的理论，对于那些针对我的观点提出的疑问也会给予更多的关注，希望在表述这些观点时可以做到更加准确、透彻。

当然，我不希望这本书成为此次争论的结尾。

可以确信的一点是这场争论会是一个长期的且富有成效的讨论。

我只是真心希望本书能为此次争论引向一个能够给管理者带来实效的具体结论发挥一点点作用。

本书的开篇要先介绍一些重要的定义，首先是“IT”这个在某种程度上并不十分清楚的概念。

我相信，在今天，IT已经是人们普遍理解的常识。

我用“IT”这个词来指代所有以数字形式来存储、处理和传输信息的各种软硬件方面的技术。

需要强调的是我所讨论的仅仅是技术本身，这里，IT的含义中并不包括那些通过技术传递的信息和使用这些技术的人的才能。

正如一些作者在回应我那篇《哈佛商业评论》中的文章时明确指出的：信息和才能往往是形成商业优势的基础。

这一点完全正确，而且将始终如此。

事实上，随着IT战略价值的逐渐消失，人们在日常工作中运用IT的技能可能会对企业的成功发挥更为重要的作用。

然而，一般的、被普遍应用的IT基础设施的发展的确影响深远，有时甚至限制了它所承载的信息的使用方式。

正如我下文中要说明的，今天的管理者所要面临的巨大挑战之一就是他们必须清楚，这些新的基础设施是如何影响和改变企业的运营决策和战略决策的。

即便是购买商品也不能被视为是理所当然的事情。

需要明确说明的是，我所谈论的技术是指在发达国家用来管理企业内部及企业间信息的技术。

我并不是在讨论那些应用于家庭或是应用到消费品中的信息技术，因为在我看来，由于计算机、媒体和电子产业大规模地融合，这两个领域迅速革新的时机已经相对成熟；我要讨论的也不是IT在新兴市场上的应用，因为那些地区的IT基础设施在整体上还不发达。

## &lt;&lt;冷眼看IT&gt;&gt;

我希望本书能够让人们了解，虽然新兴市场上的IT供应商和用户可以从发达国家的同行那里学到很多经验，但由于他们所处的环境不同，所以面临的挑战也不同。

本书概略 第一章“技术的变革”是一个简要介绍的章节，是对整个论题的概述，强调要从战略角度审视IT的价值。

在这一章，强调了我个人认为最核心、也最有建设性的要点，即IT从一种个别专有的参差不齐的体系转变成一种可以实现共享的标准化基础设施，是一个自然而然、非常有必要且十分有益的过程。

只有当IT变成一种基础设施、成为一种普通资源时，它的经济和社会效益才能最大程度地发挥。

第二章“历史的轨迹”介绍并解释了专有技术和基础性技术之间的显著区别。

本章通过对过去的一些基础性技术(从铁路到电力)运用于商业后的发展轨迹和IT当前状况的描述，证明了IT也是循着这条轨迹发展的。

本章特别指出，那些运用基础性技术的先驱者常常在技术发展的早期阶段拥有持续优势，但随着基础性技术的逐渐成熟，它也变得更加便宜、更加实用、也更容易理解，从而竞争对手就可以迅速模仿任何革新成果了。

第三章“一种近乎完美的商品”分析了IT在技术、经济和竞争性方面的特点，正是这些特点使IT能够迅速地实现商品化。

本章列出了两条对我的论点非常有意义的批评意见：第一，我忽视了软件所蕴涵的无限潜力；第二，就像技术专家建立IT大厦一样，我忽视了一直在变化的IT资产组合方式。

我承认电脑软件比早期的基础性技术更易受影响，也更易改变，但也正是这些特点使它不易受商品化的影响。

而我要说的是，它展现出的其他一些特性正把它朝着商品化的方向推进。

了解了IT的体系结构在不断发展后，我要指出，大多数革新都旨在提高共享的基础设施的可靠性和效率，而不是推动这些基础设施被独占。

第四章“正在消失的优势”考察了IT被应用的历史，从中可以看出这段历史的发展与早期基础性技术建立的模式的关系是多么地紧密。

一些针对我论文的评论认为，IT的重要性从未体现在它能为企业带来竞争优势上。

而本章通过研究几个IT先驱的案例来展示，在过去一段时间，信息系统和网络确实对竞争形成了持久的障碍，但随着IT的发展，这些障碍全都垮掉了。

我还要介绍一种被称作“技术复制周期”的观点，这是衡量战略性的IT投资是否能最终成功的重要概念。

第五章“通用战略解决方案”从对IT管理的认真考察开始逐步深入，进而探讨了新的商业基础设施的出现如何改变市场竞争的基础。

本章讨论了IT基础设施对一些传统形式的竞争优势造成的侵蚀，叙述了商业成功怎样越来越多地依赖于对优势的持久性和影响力的双重追求。

本章也解释了企业应当如何协调其与合作伙伴信息共享的需要和保持组织完整性的需要之间的关系。IT设施很容易专业化和通过外购取得，但这并不意味着企业就应该盲目地对其进行投资。

第六章“驾驭‘金钱陷阱’”转向了对IT商品化的实际管理含义的研究。

为了强调成本控制和风险控制的重要性，我对IT投资和管理提出了四点指导方针：少花钱；做跟随者，不要争吃“螃蟹”；低风险时才进行创新；更多地关注风险。

我也提供了近期一些企业实践的例子，这些例子可以作为行动的典范。

我的目的并不是在这里提供一个IT教材，因为别人比我更有资格做这样的工作，我只是想提供一种新的管理视角，它可以帮助业务管理者和技术管理者在未来作出适当的决策。

最后一章“神奇机器之梦”探究了IT作用于经济和社会的更加深远的影响。

本章阐述了人们对于有望不断更新的新技术有一种源自天性的热情，这使我们夸大了IT的收益却忽视了它的成本，另外本章也剖析了这种偏激如何影响了我们对这场所谓的计算机革命的理解。

这样一场讨论在今天是非常及时的。

我们已经走到了IT商业应用的历史转折点，三种重要趋势的汇集将塑造一个崭新的未来。

第一，随着经济从“后网络泡沫时代”的萎靡中复苏，企业正在重新审视IT投资和管理的方法；第二

，信息产业正处于重组的过程中，而IT供应商们也正调整其竞争战略以应对市场中的各种变化；第三，决策者和经济学家们正在评价计算机对产业的运行情况及生产力的深远影响，这将会在全球范围内导致关于IT基础设施发展的重要的政府决策出台。

在这种环境下要作出正确的抉择需要开放的信息和观点的交流，这也正是我写这本书的原因所在。

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>