

Catatech Industries - 一个关于电子商务的问题

玛丽莎 (Marisa Rivera) 坐在位于马德里市中心的帕斯欧迪拉卡 (Paseo de la Castellana) 她自己的办公室里一边品着浓咖啡, 一边凝视着窗外的人来车往。作为这家生产电子测量工具的国际公司 Catatech Industries (CI) 的首席信息官 (CIO), 她已经处于这种状态好几天了, 因为她一直在思考如何争取公司 CEO 卡洛斯 (Carlos Fernandez) 的支持。尽管玛丽莎和卡洛斯在背景确有相似之处而且她的工作业绩也颇骄人, 但他们交道平平。卡洛斯对于她的需要正视互联网对 CI 的巨大影响的观点不以为然, 说“这不是我们现在要考虑的问题。”但也许, 玛丽莎现在手上拿着的这个拷屏图片倒可能改变这一切。图片是关于一家玛丽莎以前并不知晓的公司的网址- eHerramientas (eH)。令她深深感到忧虑的是, eH 提供几乎和 CI 一模一样的产品线, 而且 eH 通过联邦快递 (Federal Express) 向全球提供过夜到达的服务, 而产品具备完整的产品说明, 使用说明, 以及“专家备询”项目帮助, 玛丽莎要如何找出这个棘手的竞争者的背景, 又要如何说服卡洛斯领导 CI 迅速因应呢?

CI 公司背景

CI 由卡洛斯的祖父詹斯 (Jose Fernandez) 于 1911 年创建。产品线一直没有改变过, 就是为电工而设计的专业测量工具。这些产品一般都由非常了解如何使用产品的销售工程师进行行销。大部分情况下, 销售工程师以前都是电工。一开始的很多年, 公司步履维艰, 但是后来逐渐地通过小型本地并购进行了成功的国际化拓展。CI 在进行本地并购后, 一般会倾向于保留原公司的管理层。只要这些人达成预定业绩, 他们有很大的自主经营权。尽管各地的分支机构销售的主要产品是一样的, 但是在不同地区却有着不同的定价结构, 而且还提供一些针对当地市场而客制化的附加产品。

在 1998 年, CI 的市场销售额差不多达到了 20 亿美金。公司很满意于稳步成长和非常健康的现金流。而卡洛斯一直以来也十分维护祖辈和父辈所留下的路线, 不希望证券分析师或是董事会觉得有什么意外。卡洛斯是个很安静的人, 比较低调和保守; 他很自豪于公司的成就, 而他在社区也颇具名声。

IT 部门

玛丽莎在她的职位上已经干了 5 年。之前她在位于巴塞罗那的惠普(HP)的一个单位里面担任了 10 年的总经理。而更早先的时候，她则是在伦敦摩根斯坦利 (Morgan Stanley) 作为一名 IT 市场分析师和研究员工作。到目前为止，她在 CI 最为主要的业绩是体现她监督选择和实施了一套企业资源规划 (ERP) 系统，并以此作为管理 CI 全球供应链的一个良好平台。这个降低了超过 20% 的库存成本，并大大提高了交易质量。当然，同时她也主导 CI 完成了一次公司内部跨单位的桌面系统升级，以及一个基于笔记本电脑的销售自动化项目。

虽然这些项目非常成功，但是玛丽莎已经对于每一次和执行董事会的讨论深感厌倦。她非常希望卡洛斯可以做个决策，但是卡洛斯却乐于扮演老好人的角色，任由执行董事会进行漫长的谈判。玛丽莎和卡洛斯倒是很少直接对话，即使有时候有，也马上令她感到紧张的气氛。因为玛丽莎很坦率和直截，但是卡洛斯却颇为自制而沉默寡言。尽管如此，卡洛斯还是非常支持玛丽莎的工作，在申请年度经费和 IT 基建投资上，她从未遇到麻烦。

IT 部门有三个基地，马德里 (80 名员工)，新加坡 (30 名员工) 和美国伊利诺斯州北部城市罗克福德 (30 名员工)。公司各地都有同样的财务系统，ERP 系统和生产制造系统，但是，也有可能有一些当地才有的其他系统。

当前困境

在马德里的市场部门表现出对电子商务的极大兴趣，有一些非正式的小组已经对于市场机会和技术可选方案进行了调查研究。美国方面，他们明显地感受到了互联网的激烈影响，所以他们已经搭建了一个自己的网站，使得客户可以通过这个网站浏览产品信息和当地的经销商。这个站点的影响力在迅速扩张，甚至包括不少来自美国之外的点击。

玛丽莎当然注意到了这样的趋势，所以觉得应该是决定如何进行电子商务的时候到了。区域性的以及试验性的这些电子商务，需要总公司来迅速系统化推广。作为第一步，就是需要得到董事会包括卡洛斯的理解和支持，而后整个 CI 都要启动起来，当然，资金支持也必不可少。玛丽莎有所考虑的是，这将使得公司和原先的本地化和各区域自治

的企业文化严重冲突。本地的强大的销售组织可能会抵制这个战略决策，同时区域间系统的不完全相同性可能使得实施一套标准的电子商务系统困难和昂贵。虽然一个简单的办法是让美国方面将他们目前的电子商务实践普及到全公司的全球业务，但是这却也极其容易被其他区域认为是在削弱他们对当地市场行销的控制力。

“对 CI 而言，现在就如同逆水行舟,不进则退 – 甚至可能完全从游戏中出局” 玛丽莎这样想到。她需要找到一种很好的方式和卡洛斯沟通公司所面临的在她看来如临危机的情形。如果按照常规流程来走，可能需要经年的时间去辩论和争取公司决策层的支持。

那么，玛丽莎究竟该怎么办呢？

Sarah Kaull, ICEX Corporation, and Espen Andersen of the Norwegian School of Management prepared this case as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation.

Copyright © 1999, 2003 Sarah Kaull and Espen Andersen. May be used for teaching purposes as long as this note is not removed. For further information, please see www.bi.no/cases.
