

会花钱的CIO更有价值[2] PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E4_BC_9A_E8_8A_B1_E9_92_B1_E7_c29_141326.htm 近3年，海信进入了大规模信息化建设时期，但其IT总投资还不到1亿元，其中最大的信息化项目ERP的投入仅2700万元。这同王志浩在硬件上提倡省钱的原则有很大关系。通常一个IT项目，硬件的投资比例约占到60%~70%，海信因为本着“够用就行”的原则选择硬件产品，使得其整个IT投资减少了至少10%左右。王志浩对待带宽的态度也是“够用就行”。为节省租用带宽的费用，并同时保证宽带的速度，他要求海信的员工将使用网络的时间错开，如晚上结账时，让ERP的相关人员用，开视频会议时，把带宽让给视频会议用。如此精心地节流，使海信租用宽带的费用节省了至少一倍。王志浩认为，CIO在省钱的同时，还要坚持自己的立场。“不能听别人忽悠”是他的口头禅。在他看来，IT厂商往往“各怀鬼胎”，因此企业的IT部门的员工一定要具有识别技术的能力，“分清哪些技术对自己有价值，哪些钱该花”。有一次，王志浩在选型网络存储系统时，大家极力推荐一家跨国企业的产品，王志浩极为不客气地指出：“我不会用那家的产品。原因很简单，我们不需要，因为海信不需要24小时不间断运营，我没有必要花这么多钱承担一个高可用性的产品。这是以企业的自我需求为中心的选型原则。”王志浩的“独立”原则，让与其打交道的IT供应商做出了“海信信息化最容易做，海信信息化也最难做”的感慨。作为海信集团的副总裁，王志浩不仅主持企业的信息化建设，他还主管着海信的计算机、软件、

网络安全、商用设备等信息类产品公司，长期的商场打拼经验告诉他，“IT供应商的招待费用迟早都要摊在合同里，因此，我让他们有话直说，不要总想请吃饭什么的。”由于省去了很多“铺垫”环节，供应商们觉得海信信息化最容易做。但另一方面他们也很头疼，因为王志浩不仅精通业务，还甚懂技术，他在来海信之前曾任美国世界通信公司(WORLDCOM)数据中心工程部经理，接触过很多先进的IT技术，因此对技术和产品的辨别能力极强，因此IT供应商觉得和他打交道也最难，因为很难通过“忽悠”做成生意。

牢记投资回报 王志浩严谨地拿捏着花钱与省钱的分寸，实则是想让每一笔IT投资保值。他认为，对于IT投资回报的重视程度是信息化能否成功的最关键所在。对IT投资回报的重视与王志浩的职业角色密切相关，目前，除了担任海信集团的CIO外，他还是子公司的经营者。“作为经营者，你不得不考虑投资回报，否则就不称职。”5月27日，他在一次由本刊主办的CIO沙龙活动中，对30多位来自各地的信息主管们强调道。来海信之前，王志浩曾仔细分析过海信当时的信息化状况。当时，他吃惊地发现，海信信息化虽然起步不晚，也投入了大量资金(基础网络方面累计投入1400多万元、广域网络设备投资200多万元、电信线路租金240万元/年、应用软件投资将近3000万元)，但除了网络基础投资依然发挥着效用外，其他IT投资基本不再使用。他觉得，造成这样后果的原因是多方面的，但最根本的原因是各子公司各自为政，没有统一的IT规划和管理，更没有专人控制每笔IT投资，评估其投资回报。于是，他来海信后先完成了“海信集团信息化建设5年规划”，整合了子公司各自为政的信息化建设模式，统

一了软硬件平台。因为身兼信息化建设和子公司经营两大任务，在业务经营压力下，节约而有效的IT投资作风在王志浩身上逐渐形成，他深知企业的“钱来之不易”。10多年来，国内家电制造企业被价格战消耗得利润微乎其微。企业和市场的现状坚定了王志浩对投资回报的重视，“要尽可能降低投资成本、提高IT收益”。2003年初，王志浩接手海信的IT建设后，开始每年对已建的IT项目进行投资回报分析，目前已经初见成效。去年，海信给国家发改委的信息化工作汇报中罗列了这样一组数据:ERP系统推广后，每年降低相关企业采购、管理等成本共500万元.PLM(产品生命周期管理)系统提高设计人员的工作效率50%，每年可节约费用1500万元.ERP和PLM系统使废品返工量减少80%，减少更改、提高产品质量10倍，因提高质量而降低的成本达每年3000万元以上。其实，ERP和PLM两大系统对海信的作用很多是无法量化的，它们更多的功能是作用在改进企业管理和流程、变革工作方式和商业模式上。而IP电话、视频会议等IT项目则让海信的管理者看到了切实的IT投资回报。如今，海信因为采用IP电话代替长途电话，每年节省的长途话费为200万元.视频会议系统建成后，海信的驻外人员回总部开会的次数减少80%以上，每年节省的差旅费及培训费就达300万元。这些IT支出背后的回报鲜活地影射在海信所有员工的心中，这让王志浩很欣慰。对于IT投资回报的重视程度是信息化能否成功的最关键所在。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com