

管理重心与CIO的重新定位[1] 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__E7_AE_A1_E7_90_86_E9_87_8D_E5_c29_141330.htm 高利润的传统业务持续下滑；利润率低的新兴业务却在不断上升。市场不断变化，但企业持续增长的需求却从未改变。如何保持增长？只有持续创新，而IT能让企业永葆青春。很多大公司面临一个相似的挑战，传统业务下滑，而新的业务上升。柯达就面临这样的局面：以胶片相纸为代表的传统业务严重下滑，而数码业务大幅上升。不同的业务对IT有不同的要求。IT的重心是应该压缩成本，还是实现创新？柯达CIO兼副总裁金范戈尔德(Kim VanGelder)会告诉你他的选择。 CIO的重新定位 2004年，以胶片、相纸为代表的传统业务，占柯达总收入135亿美元的近61%。而在2005年一季度，柯达的销售额同比下滑3%，净亏损1.43亿美元。柯达预测2005年其传统业务的销售收入还会再跌17%。与此形成对比的是，数码业务一路攀升。2004年，柯达以近500万台 数码相机的销售业绩超越索尼，摘取了美国本土个人数码相机市场的桂冠。预计今年年底，柯达数码产品销售收入有望超过其胶卷类产品。然而，高兴还为时太早。因为数码产品的利润只有10%，大大低于胶卷类产品60%~80%的利润率。要弥补胶卷类产品损失的份额，数码产品只是杯水车薪，因此拓展数码业务显得更为紧迫。这对柯达CIO兼副总裁金范戈尔德提出了挑战，一方面需要大幅度压缩成本，另一方面需要实现创新。这种双重需要决定范戈尔德要重新定位自己在公司的角色既要想方设法降低成本，又要关注全球范围内产品升级的IT创新。 据Gartner最近一

次调查显示，很多CIO认为他们的首要任务就是引进能够促进业务的项目。Gartner公司的分析师格雷厄姆沃勒说，在过去的18个月见证了一次巨大的重心转移从成本到增长。顶尖的IT厂商都在加倍努力，协助企业实现创新。贝恩咨询公司(Bain & Co.)也对一些公司的首席业务和技术执行官们进行了调查，结果显示86%的受访者赞同，若要长盛不衰，创新比降低成本更重要；89%的人表示IT技术能够带给企业明显的竞争优势。IT系统的创新任何厂商的成功表现都是一定的产品和服务，而真正的功臣是一般人看不到的业务流程和供应链。使用柯达的底座打印系统，用户能够轻轻松松地打印相片。数码发烧友还可以使用柯达的数码影像存储与管理的在线服务。但是所有的这些产品或者服务都离不开业务流程和供应链的支持。柯达转型进军以数码相机为代表的消费电子行业时，需要与之相适应的业务流程和供应链。那些在胶卷业务中发挥过巨大作用的传统模式，不见得还能发挥作用。面对传统业务向低利润数码产品过渡，不同的人会有不同的做法。范戈尔德把主要精力集中在改善端对端供应链的透明度。他认为CIO的一个重要职责是用信息化技术改变传统做法，当然这需要企业各个级别主管的协作。信息化的目的不是有一个万能的方法，而是在不断创新，是业务流程的有效改进。而IT技术加速结合业务，帮助企业应对市场的变化，助柯达把握更多的市场商机。柯达因IT技术变得更加干练，能够灵敏地应对瞬息万变的市场，迅速实现产品和服务的商品化。对于范戈尔德来说，还有一个艰难的选择。柯达原来使用过一个基于SAP软件的大型ERP项目。项目在公司内部开展数年，系统运行顺利。但该系统能否应用于低利润

数码产品线，这是需要重新考虑的。面对低利润的数码业务，原有IT部署是否还会奏效？怎么确定哪部分没有用，哪部分可以沿用到数码业务中？经过深思熟虑和反复考量之后，她发现原有ERP系统能够继续发挥作用。她认定可以通过继续部署后台办公系统来节省运营成本，从而最终决定坚持使用原有系统。为了原有的系统能实现新业务的需要，柯达组建了跨部门的工作小组对原有系统进行调整。相对于传统业务，数码业务的供应商关系更为复杂，对供应链管理提出了更高的要求。她甚至成立了一个跨部门的工作小组(包括IT人员)，将公司规划和供应链软件中的数据输入ERP系统，确保系统有效地集成各种数据。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