

管理重心与CIO的重新定位[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__E7_AE_A1_E7_90_86_E9_87_8D_E5_c29_141331.htm 企业文化的变革 相对于一些公司轻松的文化，柯达显得有些古板老土。甚至有分析师认为，在很长的一段时间里，柯达的行政管理理念停留在“黑暗时代”（欧洲中世纪）。然而，现在这场由上至下的变革，IT的创新，对文化无异是一次重大的冲击，也使得情况有所改善。柯达企业文化的形成，可以追溯到1989年。当时柯达将其IT部门的主要业务外包给IBM，同时也成立了自己的IT工作组。这在一定程度上促成柯达形成了凝聚力和前瞻性的企业文化。在范戈尔德接任CIO的时候，研发部门的改革引起过恐慌。人们担心改革之后，他们的工作有变化，担心不能像以前一样在自己关心的独特领域从事研发，而是被强行分配某项研发任务。为了平滑过渡，柯达采取了一系列的措施。首先对公司技术支持服务人员进行了培训，使得他们能够向用户提供一站式服务。再者，为了促进技术人员更好地交流信息，柯达成立了以CTO 比尔洛依德带领的技术理事会(Kodak Technology Council)。理事会成员包括研发部门的工作人员以及技术和业务部门的经理。理事会在柯达遍布全球的设计部门之间建立了共享信息的网络架构，大大促进了研发部门与公司各个业务部门之间的交流和合作。为了应对这场变革，柯达还在人事上做了调整。柯达前任CEO邓凯达已在2003年设下转型目标，然而变革之举可谓千呼万唤始出来，犹抱琵琶半遮面。改革的尝试遭遇重重阻力，终于于事无补。为了应对变革，柯达把惠普前任CEO彭安

东(Antonio Perez)网罗到门下，他于今年6月1日接任CEO，开启了变革之旅。除了高层，柯达另一个需要改革的是研发队伍。柯达有丰富的研究资源，有遍布全球的实验室，有4000多名工程师和科学家。柯达缺少对资源的整合和充分利用。有一个让人心痛的例子，柯达有自己的复印机系统，如果当时就把这个产品推向市场，现在可能与施乐公司平分秋色。柯达过于沉醉于带来了丰厚利润的胶片业务，以至于忽视了专利权和新产品线。而现在柯达的文化，更有利于创新，使柯达更灵活地面对市场。在消费市场，佳能和尼康等竞争对手还在关注摄影爱好者使用的昂贵相机时，柯达推出了高性价比的数码相机，因此获得了更好的市场地位。柯达将Kodak.com网站上的在线商店与公司的后台办公系统连接在一起，这使IT部门能向产品部门提供咨询服务。凭借传统胶片摄影业务，柯达公司世界影像行业在一个多世纪里叱咤风云。随着大规模的数码相机和数码影像市场的兴起，依靠银板照相法的传统业务受到前所未有的冲击。面对市场巨变，柯达IT部门选择了创新，从而成功实现了转型，保持了领先地位。创新的魅力 管理和业务面临挑战，IT应该怎么办？是降低成本，还是持续创新。降低成本的关键是标准化，而业务创新靠的则是个性化。在企业的主营业务发生巨大变化的时候，IT部门拿什么作重点，何去何从？选择的关键是要把握好IT的内核和外延。内核，是那些能够创造出特色产品和服务的技术，能为企业带来实实在在的竞争优势。除此之外的都可以叫作外延。不同企业IT技术有不同的内核和外延，对IT的侧重点也有不同的选择。两军交战勇者胜。与其不断收缩成本，不如走出去创造更新的产品。柯达CIO的明智选

择就是持续创新。固然，创新也面临很多挑战，比如企业文化的阻力。但创新之后的柯达，有了更多受市场欢迎的产品和服务，有了可以支持企业持续发展的IT系统，这些是柯达赖以生存和发展的原动力。持续创新，让众多面对市场巨变的企业从容应对改变。 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