

CIO用商业科技重塑米奇 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_CIO_E7_94_A8_E5_95_86_E4_c29_141357.htm 以业务需求为驱动的IT组织新架构，令高龄的米奇表现出敏捷的身手。从外表看，米奇还是那个米奇，然而在进化中，米奇早已重装上阵。和终日被企业资源计划（ERP）、供应链管理（SCM）、商业智能（BI）等项目组搞得焦头烂额的首席信息官（CIO）相比，韦国锋每天的工作是关心他手下的大客户经理和业务部门的沟通频率。作为沃尔特-迪士尼公司（Walt Disney，下称“迪士尼公司”）消费品部（Disney Consumer Products, 下称“DCP”）亚太区的IT主管，韦国锋并不关心具体的IT技术，而是时时考虑如何才能及时有效地捕捉到来自企业核心业务的IT需求。“以客户需求为主导的全新IT组织架构，可以与企业的业务水乳交融，使企业有足够的应对瞬息万变的商业环境。”这是韦国锋的切身体会。他的职位描述是“亚太区业务合伙人”（Asia Pacific Regional Business Partner），由此可见IT部门与业务部门的关联程度。韦国锋所提到的客户，是指企业内部的业务部门。按照业务线在企业发展战略中的重要程度排序，遴选出需求价值最高的部门，在IT部门组织架构里设立相对应的大客户经理，与之密切沟通，并进行高效的IT支持这是DCP的IT组织架构模式。与以技术项目来划分组织的传统IT组织架构相比，这种新型的IT组织显得更加灵活，功能扩展性更强，它让高龄的米奇在市场中一直保持着矫捷的身影。演变的业务从12年前进入中国到现在，迪士尼公司的消费品零售网络覆盖25座城市的1,600家迪士尼

各类门店。目前，DCP的业务线涵盖玩具、消费电子、婴儿用品、游戏、出版印刷物等领域。在这个庞大的卡通帝国里，迪士尼公司并不直接制造消费品，而是通过授权卡通形象的方式，让获得认证的授权商生产、制造和销售产品。基于这样的业务模式，DCP不关注制造过程、供应链管理等传统制造商关注的业务重点。对于并不十分关心最终产品的DCP来说，最大的挑战莫过于如何在林林总总的消费品类别中发现最具潜力的行业并进行投入。在20世纪90年代，DCP在中国是一个被动的版权拥有者，坐等授权商上门谈合作。由于当时动漫产业在中国尚未得到高速发展，卡通形象资源相对匮乏，而米老鼠、唐老鸭等形象在中国早已深入人心，这让迪士尼公司一家独大，处于卖方市场的优势。而授权商购买卡通形象的版权后，到底生产什么产品、流入什么渠道、产品销量如何，迪士尼公司并不关注。进入21世纪以来，动漫产业在中国飞速发展，加上日本动漫业的强势进攻，卡通形象越来越丰富，蜡笔小新、哆啦A梦、Hello Kitty等卡通形象版权的引进，使迪士尼公司遭受着前所未有的威胁。主动出击，由坐商变行商，成为DCP顺应时势的策略。然而，在诸多的消费品行业里，如果没有既定的实物产品，很难捕捉到具体的市场需求，也无法有的放矢地分析市场。因此，业务分析、计划和预测功能，在新的形势下成为DCP的管理重心。另外，当产品制造出来后，在零售市场的渠道和销量如何，也演变成DCP的业务重点。在中国市场，获得迪士尼公司授权的产品究竟进入了哪些渠道、在一级城市还是在二级城市、销量如何，都是DCP亟需掌握的信息。在北美，由于零售业的整合程度比较高，零售商巨头沃尔玛集团（Wal-Mart

) 等专业零售商已经占据了80%的零售市场，迪士尼公司只要掌握他们的零售数据，就能了解到产品的销量。而中国零售市场的整合尚未完成，零售渠道比较散乱，存在着百货店、超市、摊贩等多种渠道，DCP很难掌握他们的具体数据。如何尽可能多地获得零售数据，困扰着DCP的零售部门。作为一家销售卡通形象版权、并不代理产品实物的企业，网上销售和审批的模式将为这个产业链下游的厂商带来更多的便利。在与授权商和零售商合作的过程中，如何让他们享受到便捷的服务，进行实时沟通；如何减少他们的审批手续，让授权流程更加高效，从而使产品尽快投向市场？电子商务平台也成为DCP的迫切召唤。为了配合新的业务模式，DCP的IT部门发起了一场全方位的变革。“探戈”之美在传统的IT组织架构里，往往按照技术技能划分机构，例如ERP、BI、安全、硬件等部门，这种以技术类别来划分机构的IT组织，主要职能是对企业内部客户提供IT服务，其优先级别是完成某种服务。而技术人员是否真的熟知企业的业务流程、是否能深刻理解客户的需求，都是传统IT部门的软肋。DCP也经历了传统IT组织时代。然而，在动荡的商业环境里，企业的业务部门总是充满了变数，IT部门如何配合业务部门的变革，及时提供强有力的IT支持？这是CIO们面临的新考验。2004年，DCP总部发起了一场代号为“探戈”（Tango）的行动，即解构以IT技术为导向的组织架构，在DCP全球的IT部门建立起以客户需求为驱动的组织模式，在新组织中，大力推行大客户经理（Key Account Manager，KAM）制度。所谓大客户经理制度，是指在确定企业的关键业务部门后，IT部门设置具有相应工作背景的大客户经理，与之密切沟通，并

进行详尽的IT需求分析，进而为之提供适宜的解决方案。针对DCP在亚太区的业务特点，韦国锋在资讯科技部（DCP的IT部门）设立了3个大客户部，分别是财务、零售和电子商务，其中，由于财务部门的需求较多而且复杂，他相应地设置了两位财务大客户经理。大客户经理们的主要职责是参与到对应的业务部门工作中，其主要的工作方式就是制订沟通时间表，定期与业务部门进行交流，了解他们的业务流程、在当前遇到什么困难、对未来的规划等详尽的信息。这种交流也是相互的，在沟通中，业务部门也能掌握IT部门的工作进度，根据系统工具的提交时间来调整业务进度。之后，大客户经理会对业务部门进行系统的IT需求分析，针对具体需求，大客户经理要判断该服务是外包还是由本部门研发。

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