



信息技术



■ 在创新之路上，许多公司没有好好利用IT部门这项可能非常强大的资产。这不仅是这些公司业务部门的问题，也是IT部门自身的问题。

■ BCG的研究确认，IT部门可以在创新方面做更多事情，并且在这一过程中，为自身和公司创造一个双赢的局面。他们不应该等着被要求。

■ 首席信息官在决定IT部门在公司的创新工作中是发挥着积极作用，还是基本处于旁观者的位置中扮演着关键角色。

赢得创新餐桌上的一席之地

Gaining a Seat at the Innovation Table

创新是(或基本上)是大多数企业的当务之急。实际上，在接受BCG最新的年度全球创新调查的近2,500位高级主管中，有足足三分之二的高管把创新列为他们公司三大战略重点之一。差不多四分之一的人表示，创新是他们公司的首要问题。然而，很多公司在创新之路上，没有好好利用一项可能非常强大的资产：IT部门。

业务部门倾向于把IT部门视为类似“保持业务机车运转”的服务提供者，而很少考虑到其它。这不仅是业务部门认知的问题，IT部门自身也有问题。许多IT部门没有发现和提升能够支持，或甚至推进公司创新工作的能力。不管问题出在哪里，结果都是一样的，公司这辆机车没有开动所有的汽缸，同时还错过了机会：IT部门仍然是自行其事，没有得到充分的开发。

我们在进行全球企业IT管理实践研究过程中详细研究了这个问题。在所研究的十五家公司中，我们发现他们中的多家不同程度地存在着上面所谈到的问题。大多数企业的IT部门都很少采取主动的措施，如发起项目、战略或流程，并试图加入其公司的创新工作中去。结果，大多数公司的IT部门最多只为创新做出了少量贡献。

但在我们研究中有5家公司的IT部门要比其它公司的情况好得多。他们积极地努力转变与公司业务部门的关系，在某些情况下甚至成为公司创新事业不可分割的一部分。IT部门也从他们的努力中获得可观的回报，如各种各样、令人兴奋的工作，在公司内部地位的提升，以及为公司带来的商业效益，更高的收入和效率，这些都是有形的。

这些IT部门是如何实现这种双赢的局面的呢？不同公司的详细情况有所不同。但一些典型情况为任何希望实现类似目标的IT部门提供了经验。鉴于大多数行业愈演愈烈的竞争形势，以及IT部门展示其价值的压力越来越大，这些目标是非常值得争取的。

成为参与者的关键步骤

要在创新的餐桌上取得一席之地，IT部门通过精心设计和有效实施计划是可以实现的。我们研究中的五个成功的IT部门表明，这样的计划应该围绕四个步骤制定。

首先要有过硬的基本功。在业务部门认为的IT“基本功”，如网络的可用性，无缺陷的编码，以及及时的项目交付方面，表现不够出色的IT部门，受邀参与创新的希望很小。大部分对其公司的创新工作做出极大贡献的IT部门都在经历过一段“集中精力提高IT能力”的时期。一旦他们在前方的可靠性建立起来以后，他们就可以寻找机会获准许可进入创新链，并逐步扩大他们的影响力。

创新的方法要灵活。一些负责IT创新的领导者认为他们只有在业务部门有了一个明确的战略或一个明白的需要解决的问题以后，才能对创新起到帮助作用。“IT在这里并不是独立的。它是对业务部门做出响应的。”一名主管人员表示。

然而，其它IT领导人已经证明一些最好的创新可能来自“价值极小的”问题以及把人们暴露在新技术中所产生的动力。比如，一家公司的IT部门的创新团队实际上创造了一个业务部门并没有发现的，能够带来收入的产品。创新团队的战略集中在三到四个关键技术，如发现类似条码和无线电频率发现等技术，并寻找利用这些技术的创新方式。该团队主导了创造这个新产品的过程，不是对某一项战略的回应或为某一个具体问题寻找解决方案，而是带着一个问题：如果我们知道在每一个接触点上的客户是谁，我们该怎么做？

总之，要最大化它的价值，IT部门应该同时采用自上而下和自下而上的方法。

包括业务流程设计。一般来说，创新最深入的IT部门都会在公司各业务部门的业务流程中担当“咨询”角色。他们主导单个业务流程的改进，并创建跨部门的架构。所获取的知识帮助IT部门获得了更好的视角，并提高他们应对“真正的”业务创新的能力，而不是以IT为中心的创新。这也使IT在应对一般业务问题时的可信度更高，当业务部门追求创新时IT部门就成为自然联想到的合作伙伴。

不拘一格，放松缰绳。一些成功的IT创新者告诉我们，他们发现很难使传统的IT经理、程序开发员和经营者成为业务创新者。因此，这些组织希望寻找这样的一些人，他们的背景和素质与传统的IT人员不同（如：创造性，愿意承担风险的意识，说服力以及对业务的了解度）。

这些组织相信人才需要发展空间，因此他们给予这些人才充分的空间，把他们分配到不同的业务部门，为他们提供试验资金，允许他们建立创新的流程去评估创意和为创意融资，鼓励他们从内部业务伙伴那里找到额外的资金来源。

首席信息官应该做些什么

一位积极主动的首席信息官，作为战略家和策略家以及IT品牌的旗手，显然对创新工作的成败起着重要作用。要推进这项事业，他或她有很多杠杆可用。但是有七项主要行动应该成为他或她关注的焦点。

宣传IT在追求卓越方面所做出的努力和成就。保证IT部门提供服务在质量、风险水平和成本达到了确保业务价值优化的要求，并保证公司内部知道IT部门在这样做。指派人员担任业务关系经理，并通过客户满意度调查来测量IT部门的声誉，同时理顺他们之间的关系。制定业务部门经理能够理解的服务水平协议，并严格衡量IT的绩效。如果IT部门没有产生预期成果，就应该去解决相应的问题。在高级业务经理会议上做成功的宣传，并考虑制作一份传达相同信息的IT“年报”。

扩大IT部门提供服务的范围。提供IT服务和应用开发标准菜单之外的东西。主动帮助业务部门定义新的IT能成功实现的业务战略；制定业务投资计划；设计或重组业务流程。此外，还需要扩大IT人员的技能，这些技能包括流程设计、财务分析、六西格玛，甚至包括产品设计能力。

要抓住IT对创新潜在贡献的具体想法，并利用每个机会与高级业务主管讨论这些想法。积累三到五个关于IT能实现的创新如何为公司创造利润的具体想法，不要错过任何一个与高级主管讨论这些想法的机会。这样做会进一步建立可靠性，强化IT部门和公司业务部门的联系。

把新技术团队转型为业务创新团队。大部分IT部门都有一些人扮演着技术观察员和趋势发现者的角色。鼓励该团队直接与公司的业务部门合作，开发、试验以及评估创新想法。为该团队增加一些具有业务技能的人员。从小规模开始，在他证明了自己的价值并建立起良好的声誉后，逐步扩大团队的力量。

制定更正式的创新流程和工具。随着业务创新团队的成长，IT部门应该建立一个流程：产生创意、评估创意，决定哪些创意应该进入试验阶段，并决定哪些创意应该推广到公司内部更广的范围。利用自动工具如网上创意库。召开技术博览会、座谈会，使业务主管了解新技术，并促进创意的产生。

利用外部资源。愿意与外部合作方合作，包括厂商、供应商和大学，他们都可能是创新想法很好的来源以及进行开发和商业化极好的合作伙伴。

建立永久性创新中心网络。当IT能实现的业务创新在公司里建立了一定信誉后，可以考虑建立一个全球性创新中心网络。中心应包含IT部门和业务部门的人员，为中心提供能够提高创新流程效率和效果的设备及技术。

显然，同时进行所有这些工作会占用首席信息官大量时间。实际上，前面提到的那五个成功IT部门的首席信息官中的一位表示，他至少把60%的时间都用在创新上。但他认为这是非常值得的投入。

更具创新性是大多数公司成功的关键，在创新事业上IT部门可能起到很重要的作用。但IT部门不能坐等创新的发生：必须要积极主动地建立可靠性，并推销自己表明自己是有能力的合作伙伴。那些实现了上述前提的IT部门，不仅推动了业务运行，也改变了业务，他们可以预期在许多方面将获得回报。他们的公司也会取得更大的成就。

Stuart Scantlebury
Craig Lawton

Stuart Scantlebury是波士顿咨询公司的资深顾问，常驻波士顿办公室。Craig Lawton是公司的资深合伙人兼董事总经理，常驻亚特兰大办公室。