



推动您的 IT组织 不断创新

寄语 CIO：
积极改进；追求创新。



创新的关键

《CIO》杂志名誉发行人 Gary Beach

“创新”一词源于拉丁语单词“novum”，意思是“新的”。

前《商业周刊》财经版主编、现 Visible Economy LLC 主编 Michael Mandel 曾经告诉我，创新之所以举足轻重，一个重要原因在于“客户往往希望购买全新的产品”。

2011 年 CIO 现状研究报告指出，“推动企业创新”是首席信息官们愿意投入更多时间去探索的重点领域之一。

然而，根据美国国家科学基金会 (NSF) 提供的数据，很少有美国企业走上了创新之路。NSF 对 2006 到 2008 年间的上市公司进行了研究，旨在调查其中有多少家公司真正向市场提供了创新的产品。

当然，2008 年是一个艰难的年份，随着市场不断衰退，企业只能采取保守的经营策略。但对许多企业而言，2006 年和 2007 年却是发展兴旺的两年，道琼斯工业平均指数更是于 2007 年 10 月达到历史最高水平。令人吃惊的是，NSF 报告指出 78% 的企业在这三年中竟无一创新！

根据这一数字可得出的一系列启示点：首先，如果您也是一家没有创新的企业，那么最好祈盼您的主要竞争对手不属于那 22% 的创新阵营。由于大多数企业都没有创新，因此哪怕只在创新方面投入一点功夫，都会让客户眼前一亮。

于是，我们又回到了这样一个话题：技术主管如何最有效地践行创新之路？

答案很简单。

哈佛商学院前副院长 James Cash 博士指出，您应当“拿出 25% 的时间”与客户沟通。如今，对于技术主管而言，“客户”不仅包括购买贵公司销售的产品或服务的人员，还包括贵公司的员工。

管理您的技术资源组合，既要做好内部工作，又要走出去与客户交流。这有助于您最直观地了解客户的难题，进而使企业推出能够解决这些难题的创新性产品或服务。

有趣的是，与大家的期望相反，这项建议并非什么“新鲜之策”。

这样的建议已经由来已久。大萧条过后，企业的财务根基逐渐恢复并日趋稳固，IT 预算又开始重新增长，但我们仍处于一个资源有限的环境。一位 CIO 最近表示：“如何实现‘事半功倍’一直是困扰我们的难题”。

您只能在资源数量有限的情况下提高创新能力。为此，您可以将客户作为路标，引导公司走向更具创新的未来。

让我们相约在 Twitter 上的 @gbeach，继续探讨“创新”这一话题。



推动您的IT组织不断创新

寄语 CIO：积极改进；追求创新。

如今，CIO 都身处这样一种两难境地：一方面不断被迫提高运营效率并降低成本；另一方面又要大力创新，以便为企业创造美好的未来。而后者很容易遭到忽视。

这一点可从《CIO》杂志发表的 2011 年 CIO 调查中得到印证。调查显示，CIO 只用 25% 的时间开展创新活动，在差异化竞争方面则仅投入 17% 的时间。然而，他们希望在未来三到五年内将投入在这些战略性活动上的时间增加一倍以上。

IT 部门将多达 80% 的时间和预算投入在基础设施架构的维护方面，以尽可能“维持正常运营”，而这可能会妨碍创新。单纯维持运营并没有给客户创造任何价值，因而是十分危险的。

“任何无法创造价值的职能一般都能通过外包完成。”戴尔服务部 CIO Jim Stikeleather 指出，“不想被市场边缘化的 CIO 需要牢记这条忠告：积极改进；追求创新。”

按照 Stikeleather 和其他思想领袖的观点，“创新”是指为客户创造价值或有助于实现差异化竞争的活动。有趣的是，创新并不只局限于信息技术领域。

“我们的全球 CIO Robin Johnson 认为，他的工作重心并非 IT，更不是应用程序。”戴尔 CIO 办公室主任 John Dietrich 表示，“Robin 的主要职责是为戴尔创造业务价值。他还与业务部门合作对业务流程进行改进和标准化。CIO 的职责就是创造价值和改进流程。技术和应用程序只是用来实现上述目标的工具。”

当然，IT 组织还需要提高运营效率，以降低成本。然而，当此类举措大获成功时，就会出现这样一个问题：应当将盈利纳入利润，还是投入创新领域以便更大程度上提高客户服务水平和企业竞争力？Dietrich 表示：“在这个关键时刻，业务主管能否真正认识到 IT 的作用？”

从效率到创新

戴尔就是实现从效率到创新的一个突出例子。2009 年，戴尔着手打造高效 IT，旨在实现 IT 的简化、标准化和自动化，进而降低运营成本。此举带来了丰厚的效益。戴尔过去一直将 IT 预算的 70% 以上用于维护旧环境，但自 2011 年开始，戴尔在该领域的投入减至不足 50%，每年可节省大约 3 亿美元的资金。该笔资金的很大一部分被投入在创新项目中，这主要源于戴尔 IT 部门在内部管理团队中的信誉。

对于长期注重维护和接受命令的 IT 部门而言，信誉来之不易，但并非无法培育。CIO 需要转变思维方式，开始像首席执行官那样更多地着眼于企业的愿景、关键战略和重大制约因素。

Stikeleather 指出：“如果我要为客户创造价值并实现差异化竞争，就必须了解客户的需求以及竞争对手的动态。”此外，一旦 CIO 运用自己熟知的企业流程来推动业务效率的提升，就会赢得大家的信任。

“首席信息官 (CIO) 的职责是创造价值和改进流程。技术和应用程序只是用来实现上述目标的工具。”

— 戴尔 John Dietrich

“通过社交媒体平台与客户进行交流，不仅为我们带来了积极的反馈，更重要的是可以帮助我们发现不足之处，进而改进方式方法、改良产品以及纠正解决客户问题的方式。”

— 戴尔 John Igoe

精通业务不只是 CIO 的工作。在戴尔，每项业务职能（如订单管理、销售和市场营销、制造等）都设有一位 IT 主管，负责协助该职能的履行。每个业务领域又有一位业务主管，他们拥有重新设计流程的权力，并与 IT 部门密切配合。这种 IT 与业务相结合的安排可以更有效地改进流程和创造价值，远胜于 IT 只是被动满足业务需求的体制。

“随着这种措施的推广，业务人员将逐渐认识到实施复杂技术解决方案的诸多挑战，而技术人员也将体会到业务人员所面临的种种问题。” 戴尔云软件解决方案主管 John Igoe 指出，“突然之间，两个部门便有了共同的目标，这有助于不断推动创新。”

信誉还源于对 IT 部门践行承诺的信任，而这种信任完全可以自行建立。比如，戴尔 IT 部门承诺要降低项目成本，并制定改进销售职能的计划。为此，该部门推出了 Salesforce.com CRM 服务；与定制软件包或从头开始开发相比，此服务大大简化了工作，而且令结果变得更加容易预测。Dietrich 表示：“IT 部门初战告捷，令业务部门更加信任我们开展其他创新项目。”

此外，戴尔还设法对其全球众多不同的 ERP 系统进行了合理优化。IT 部门的初步成功令业务部门同意发起这项成本大约为 1.5 亿美元的项目。这笔开支不仅为客户创造了真正的价值，还提高了戴尔的竞争能力。

“在设立多个订单管理系统的情况下，人们提出的创新观点可能需要一年的时间才能在全球实施并实现价值。” Dietrich 指出，“通过设立一个供应链系统、一个订单管理系统和一个制造系统，我们一改以往分散处理的方式，让企业可以更加灵活、迅速地响应客户需求，令竞争对手望尘莫及。” 例如，戴尔改用“固定配置”系统，在收到订单后的几天内即可交付；另有面向云技术的解决方案，其中包含预配置为 VMware 集群的整个服务器机架。

此类解决方案背后有客户和业内的许多真知灼见，而这些见解又源于戴尔对基于云技术的社交网络的支持，难怪 Igoe 将此社交网络视为戴尔 DNA 的一部分。“此社交网络的一个重要目标在于，确保员工尽可能客观、全面地听到客户和合作伙伴的心声。” 他表示，“通过社交媒体平台与客户进行交流，不仅为我们带来了积极的反馈，更重要的是可以帮助我们发现不足之处，进而改进方式方法、改良产品以及纠正解决客户问题的方式。”

尊重源于专注

戴尔 IT 部门的信誉还源于其对实现高效 IT 的承诺。简化、标准化和自动化就是实现上述承诺的方法，而戴尔对这些方法的运用已经到了驾轻就熟的程度。“我们总会碰到客户这样抱怨：‘我们有四个专有的 Unix 系统，真希望将它们减少至三个’。” Dietrich 表示，“为何不将它们全部淘汰呢？我们建议 CIO 全身心专注于标准化。当您做到这一点时，您的基础设施架构将会令业务主管大加赞赏，进而支持您开展有助于推动创新的项目。”

上述指导原则的要义在于，CIO 及其团队需要以更加开放的眼光来看待企业面临的挑战，并以创新和实用的解决方案来解决它们。“在理论上，CIO 接受上述观点。”Igoe 说道，“但在实践当中，业务部门却比 IT 部门更希望加快实施步伐。”这就应了 Stikeleather 最初的警告：如果 IT 部门不能创造业务价值或是实现差异化竞争，就可能遭到外包。

“越来越多的业务部门绕开自己的 IT 部门，直接向 SaaS 供应商和云技术寻求所需的解决方案。”Stikeleather 指出，“CIO 需要营造一种不断进取的创新文化，让员工们认识到，IT 部门不仅可以提高企业效率，还可以为企业创造价值。一旦您做到这一点，人们就会真正接受创新观念，创新亦将遍地开花。”

“CIO 需要营造一种不断进取的创新文化，让员工们认识到，IT 部门不仅可以提高企业效率，还可以为企业创造价值。”

— 戴尔 John Igoe

英特尔自内而外构建云技术

云计算为实现快速、灵活且能够推动创新的 IT 带来了希望。对于 IT 职能而言，云技术有助于简化 IT 并提高其速度和效率，这些益处又可以孕育创新。

上述积极作用见于英特尔的一项重要 IT 计划，名为“自内而外构建云技术”。此举需要开发一个私有云，以便产品开发人员和设计人员能够通过一个自助式门户按需访问各种 IT 资源。该计划实施后，英特尔虚拟化的服务器数量从 2009 年末的 12% 增加到目前的 53%。现在只需几分钟即可配置一个虚拟服务器模板，而以前采用物理服务器时则需要 100 天。这种自助式功能问世后，越来越多的用户已从中受益。

“英特尔 IT 部门之所以采用云模型，是因为它所具备的速度、灵活性和自助式特性已成为用户的一种期望。”英特尔至强平台市场营销部主管 Dylan Larson 表示，“提高 IT 资源的利用效率固然使英特尔节省了大量成本，但为英特尔带来最大效益的举措，却是简化企业用户访问 IT 资源的方式并使之实现自动化。”这些效益无一不是创新的产物。

“IT 是我们工程和设计流程的一个基本部分。”英特尔云计算市场营销部主管 Raejeanne Skillern 表示，“英特尔 IT 部门越能有效地为开发人员和设计人员提供支持，我们就越能生产出更为优质的产品。”

英特尔的云计划并非构建一个私有云这么简单。IT 人员同时评估了 SaaS 提供商和其他云技术提供商，并正在有计划、有针对性地引入其中的佼佼者。随着市场日趋成熟，英特尔最终将拥有一系列私有云和公共云服务，这有助于实现追求效率、灵活和创新的企业目标。

这对于 CIO 有何启发呢？正如 Skillern 所言：“发挥云技术带来的运营效益，并评估您是否在利用云技术来实现最高的效率、最简化的数据中心管理以及最大的灵活性，将使您受益匪浅。否则，竞争力只是纸上谈兵。”

奔赴终点线

在官方 IT 供应商戴尔的支持下，Caterham F1 车队只用 22 周就完成了两部赛车的制造工作。

在 Caterham F1 车队（Team Lotus 的前身）获得 Formula One™（F1™）2010 赛季的参赛资格时，只剩几个月时间来满足国际汽车联合会 (FIA) 的要求，还要提供两部赛车用于 2010 年 2 月的巴塞罗那 F1 测试。

Caterham F1 车队在英国诺福克有一个小型制造场地，员工区区四人，因此需要雇佣工程师和支持人员，还要建立能够运行核心业务应用程序和专业赛道旁置系统的 IT 基础设施。为此，Caterham F1 车队希望找到一家技术合作伙伴，以获取既满足 F1 环境对正常运行时间的严格要求、又具备可扩展性的移动解决方案。

戴尔咨询服务助阵

Caterham F1 车队选择了戴尔咨询服务，后者在五天时间内召开了一系列研讨会，以评估该公司的需求并设计出一套解决方案。最后：

- 戴尔 M1000e 模块化刀片服务器机箱内置基于戴尔 PowerEdge M610 刀片服务器（配备英特尔至强处理器）的高性能节能设计环境，和戴尔 EqualLogic 存储解决方案：汽车工程师在设计赛车和基于计算流体力学的试车时经常采用的解决方案。
- 一个企业级业务环境 — 采用以 VMware® ESX 服务器软件进行虚拟化设置的戴尔 PowerEdge 服务器以及戴尔 EqualLogic 存储，用于搭建电子邮件等业务线系统。
- 一个强大的赛道监控解决方案 — 采用戴尔 PowerEdge R710 服务器（配备英特尔至强处理器）、VMWare 服务器软件、戴尔 EqualLogic 存储解决方案、戴尔 Precision 工作站和戴尔 Latitude 笔记本电脑（配备英特尔酷睿 i7 处理器），用于在比赛时实时监控赛车性能。
- 一个网络：在为期 9 个月的 19 站比赛中，为车厂的企业级需求和赛道监控环境提供支持。
- 终端用户 — 软件即服务 (SaaS)，供 Caterham F1 车队对比赛中使用的设备进行远程管理。这包括电子邮件安全和归档功能、资产管理功能、多种安全功能以及软件管理功能。

Dell ProSupport 企业级合同 (EWC) 涵盖了上述方方面面，包括面向全球的两小时上门响应服务和指定服务交付经理 (SDM)，让 Caterham F1 车队安心参加高水平的赛车比赛。

赛车如期建成

戴尔的支持让 Caterham F1 车队梦想成真。它是 2010 年度所有新入车队中进步最快的一个，位居 2011 赛季的第 10 位。百尺竿头，更进一步。作为车队的官方技术合作伙伴，戴尔将一如既往地提供所需的技术、专业的解决方案和创新的方法，帮助它们梦想成真。

“当得知我们获得了 2010 F1™ 赛季的参赛资格时，所剩时间已经寥寥无几了。我们要在不到 22 周的时间里从零开始，包括建立高性能计算 (HPC) 集群、网络和赛道基础设施、设计环境和存储方案。我知道，我们需要一个顶级的 IT 合作伙伴，与我们全程合作。我们评估了多个供应商，但只有戴尔能够承诺做到，并提供全方位解决方案。相比其他公司，戴尔的响应更为迅速。戴尔的专业咨询团队来到车队，倾听我们的要求，短时间内就拿出了工作方案。”

— 比尔·皮特斯 (Bill Peters)
Caterham F1 车队的信息总监

了解戴尔如何与 Caterham F1 车队的合作详情，请访问 www.teamdellracing.com



其他资源

Redefine efficiency (重新定义效率): 随时随地进行计算的能力定义了当今的虚拟时代。借助戴尔的高效IT战略,您可以获得创新而实用的企业级解决方案,以帮助您的企业组织重新定义计算效率。我们拥有深入的专业技术知识,可帮助您将精力集中在人员和流程上,进而推动企业不断创新。有关详情,请访问 www.dell.com/domore。

Join the conversation (加入对话): 戴尔企业IT — 关于通过IT实现业务目标的战略远见。请访问 www.dell.com/ITPerspectives。

Enterprise Efficiency (企业效率): 访问这个特色互动社区,与业务技术领导者和决策者(包括CIO、分析师、顾问和其他涉及IT的专家)进行交流。在这里,您可以分享观点、远见、观察结论和最佳实践,在知识和内心层面帮助企业技术主

管实现上述目标。有关详情,请访问 www.efficiententerprise.com。

Intel Cloud Vision (英特尔云愿景): 此白皮书概述了英特尔对于未来4-5年内构建公共/私有云的愿景。下载网址如下: http://www.intel.com/Assets/PDF/whitepaper/cloud_vision.pdf。

Open Data Center Alliance (开放式数据中心联盟): 访问此客户联盟,了解功能强大、经济实惠的开放式云解决方案。请访问 <http://www.opendatacenteralliance.org>。

Intel IT Tech Center (英特尔IT技术中心): 基于英特尔技术解决方案的主要大企业网站。请访问 <http://www.intel.com/itcenter/>。