

电信公司的 IT 转型之路：谁坐在司机的位置上？

Transforming IT at Telcos: Who's in the Driver's Seat?

各行各业对IT的依赖正在变得越来越强，众多公司必须对信息技术得心应手。而事实并非如此。大多数大型公司和IT的关系依然极其尴尬，这些公司徒劳地试图改变自己所处的不利地位——要重新获得控制并且取得对业务驱动IT的自信而不是IT驱动业务。

让我们看一看电信公司的情况。几乎无一例外，电信公司非常关注IT在他们的业务中所起的关键性作用，因此他们十分乐意而且愿意投入巨资进行IT基础设施的建设，包括应用、系统、硬件，并且无论什么时候出现新产品和服务他们都会对此进行更新和调整。但是他们对IT坚定投入却往往被证明起的是反作用。IT基础设施日益变得庞杂、笨拙、昂贵、最终变为限制而非促进业务。似乎这些公司注定要在日渐减少的回报上增加多余的回旋。同样的命运也等待着其他所有的行业，IT在这些行业做出了关键的贡献，但经常带来更为严重的后果。

前路崎岖，上下求索

当竞争不断加剧技术不断进步，公司将需要定义更加有深远意义的新IT需求，而实现这些需求则将变得越来越困难。举例来说，一般电信公司将面临四个主要领域的挑战：

- VoIP (Voice over Internet Protocol) 技术浪潮势不可挡，这将降低电信公司的收入和利润，增加经营压力，使其无法支撑IT运营和投资的巨额成本
- 新的基于宽带的产品和服务增长势如破竹，要求IT能够支持将其尽快推向市场
- 服务组合中新增加的电视和其他内容要求电信公司能够主动并且灵活地增加或替代分销渠道以及内容供应商
- 交叉销售的增加、产品和服务的绑定以及针对细分群体的目标锁定，都要求电信公司在客户与其各个层面打交道时必须从全局把握客户

为了有效应对这些挑战，电信公司必须找出优化其IT的新道路。根据我们的经验，下列四方面正在不断显示出其必要性：

- 协调公司IT战略和核心业务战略
- 为公司IT设定一个目标花费限额
- 制定IT转型的规划
- 组织IT及其相关业务来推动转型

同时还有第五个要素需要公司不断的关注：协调以上四个内容以实现其价值的最大化。

协调公司IT战略和核心业务战略

要降低IT成本并实现更好的IT管理第一步是将IT和公司的核心业务战略保持一致。传统的IT花费方式往往不关注这一关键的联系，因此产生了各种问题。

通常，IT部门会邀请组织内利益相关的各方提出他们新的IT需求。这些工作通常没有什么成效，原因之一是他们不能提出清晰的IT需求，另一个原因则是他们关注粗略的技术要求而忽视了业务目标。相应的，公司不会花太多时间来将这些需求进行分类整理，甚至花费更少的时间来认真地量化需求的成本和收益。而到决策者桌面的东西只是一个单纯的愿望清单，内容都是未加分析、没有具体说明因而难以界定优先顺序的，更别提是决定接受或是拒绝。其结果是新的IT应用只有肤浅的功能和技术性能，最终不但不能促进业务的增长，反而给其服务的业务带来更大的负担。另外可以推测的是实施和运作这些“经过强化的”IT成本要比预期高得多。

公司的需求是另一个截然不同的起点：你必须基于公司业务需求的角度来区分IT中必备的部分和“锦上添花”的部分。所有的IT目标都应该由高级管理团队来定义，而不是由部门经理决定，甚至也不能让专职的IT政策制订者来决定。IT的决策也必须由业务的必要性主导，而不是由IT专家的技术偏好或方便性来左右。

下面是一个典型的行动计划：公司的高级管理团队在关键业务战略的指导下并从严格的业务角度出发识别出10到15个与IT相关的一级战略需求。然后管理团队将这些需求传达给一个项目团队，这个项目团队由业务部门代表和IT分析师组成。之后由项目团队根据目前的业务战略并按照IT的成本和收益对需求在财务方面带来的影响进行量化。高级管理团队接下来根据财务情况而不是IT的功能或技术特征（通常他们并不理解这些技术内容）来对这些需求进行排序。根据我们的经验，这一方式被证明在帮助高管层解决IT问题和理解IT对业务的影响上极其有效。

完成筛选流程后，应该只剩下不超过五个IT战略需求作为优先考虑的问题。对电信公司来说，这些问题可能包括对客户整体性的把握、减少新产品营销时间的必要性、以及减少IT花费的必要性。但是你也一定会发现很多其他的IT战略需求最终会随之解决，至少会部分的解决，因为今天的标准软件通常会提供广泛的功能。

评价IT花费限额的下限

公司的战略优先问题清单上肯定会包括一个特别的项目：IT成本的大幅削减。因此IT转型的第二步就是要建立一个IT花费的目标限额。

传统的方式通常是一半依靠直觉一半依靠市场的基准比照，而这些比照通常跟公司自己的具体情况毫不相关。结果当然比武断的决定没有太大改进。

设定一个可变的IT花费限额又一次要求一个不同的起点。首先你必须暂时忘记公司现有的IT系统，转而考虑你想建立的理想化的IT系统的形态。如果可能，应该从一开始就设想：能够支持从目前到未来的业务战略优先问题的IT是什么样的。从头设计这个理想的IT蓝图，利用市场上最经济的成套产品和系统，然后计算出实施和运作这一系统的具体成本。这个数字将是成本削减目标的基准。根据这一尺度你可以判断：成本目标是否可行？是不是太保守？还是过于大胆？

制定变革路线图

第三个步骤是制定IT转型的长期计划。理想的IT蓝图应该提供评估当前应用和系统的一个标准。如果他们不符合公司的需求，你可以选择进行IT升级或者用更有效的系统来替代。如果他们符合公司的需求，你还可以决定是不是用更便宜的产品来替代。

然后你就可以据此制定一个实施路线图。要谨慎严格的实施规划，规划的内容则涵盖广泛，包括一系列清晰定义并切实可行的任务，这样才能避免让这个本来就很庞大的计划变的更加复杂而耗费更多的时间。要做好准备，这一艰苦的工作可能需要你全心投入五年的时间。

路线图应该由各种主要的计划组成，每一个都按照安装时间和成本、运作成本、人力需求以及与其他计划的相关性来分析。将产生的花费和要在同期维持现有的 IT 系统的预计成本进行比较，你很有可能会发现 IT 转型增加的成本并没有想象的那么高。

推动转型

最后一个步骤是以理想的方式组织 IT 和各相关业务来推动转型。我们经常看到大型 IT 转型项目都以失败告终。在某些情况下，失败植根于不可克服的技术问题。但是根据我们的经验，责任往往在别的地方，在不当的管理上，特别是，未能看到 IT 和 IT 转型对公司的总体业务影响的关键性。

如果转型路线图是为了实现承诺，那么高管层的全力支持则是必不可少，他们不仅要对该计划本身负责也要为计划实施的每一个阶段负责，而且不仅要对该计划对 IT 的效果负责也要对该计划对公司的整体业务功能负责。要保证所有关键的决策能带来最大的影响，尤其那些由成本所带来的棘手的权衡问题，每一个主要的 IT 计划都必须由高管层团队的一个成员来领导。另外，理想化的方式是高管层应该将首席信息官包括进来。CIO 的参与能带来多种效益：让团队成员能够对总体工作更加投入，确保路线图不是由不懂 IT 的经理们随意制定，确保业务决定能够将 IT 转型流程考虑进来。

参与能激发热情。看到高级业务经理们突然从站在远处冷嘲热讽的 IT 旁观者转变成 IT 转型项目激情洋溢的领导人对公司上下而言的确是件激动人心的事情。

但是完全的支持并不是不加评判的支持。实际上，IT 项目成功的一个不可或缺的因素就是灵活性。必须对路线图进行更新，业务战略优先问题出现的任何变化都不能忽视，要将这些变化仔细加工以便配合其他正在进行的项目和计划。

* * *

通过将长期 IT 方案建立在公司核心的业务战略基础上，你可以在节省成本和业务影响上获取丰厚收益。你也可能需要更加精心地以更有远见的方式管理你的 IT 供应商和自己的 IT 技术人才。最重要的是，你可能发现建立或加强业务战略和 IT 资源之间的正确联系更为容易，让前者驾驭后者而不是相反。

通向这些收益的路途遥远而富有挑战。高管层需要在这一路途上度过经年的时间，要不断关注目标，同时不能忽略细节，要关注粗线条的战略需求以及具体项目的一些棘手现实。而 IT 专家将不得不把他们对技术的兴趣屈从于一个严格的业务角度之下，对他们来说这的确不容易，他们是唯一明白 IT 行业无时无刻不在变化的人。但是他们必须接受这一事实（否则高管层必须强迫他们这么做）：他们所拥有的专业技术并不能让他们占据把握方向盘的位置。

Daniel Ritz
Rüdiger Schicht

Daniel Ritz 是波士顿咨询公司苏黎世办公室的副总裁兼董事，Rüdiger Schicht 是该办公室的经理。