

关注中国CIO成长 记录企业信息化历程

《中国CIO在路上》

(第一辑)



■ 二十位CIO谈心得体会

CIO要拿得起放得下

让人文梦想照进职业现实

温柔也是一种力量

冲破职场天花板

■ 聚焦信息化热点话题

自下而上的变革

IT创新是持续爆发的本能

人到位商业智能才能搭起来

从信息资源规划到SOA集成

CIOAge.com

IT 推动 创新 北京无忧创想信息技术有限公司

编者语

做面向信息化人群的专业媒体是件不容易的事，一个网络媒体要做好这件事会更难。CIOAge.com从上线的第一天起就在思考：为信息化建设者们提供什么？坦白说，虽然时常会有灵犀一点的想法，虽然也努力从同行那里找参考，但我们对这个问题的思考仍在实践中继续。

不断思考和实践亦让我们明确了自身的出发点：一个服务信息化人群的媒体应当走到他们身边去，看看他们所做，听听他们所想，请他们谈谈心得和愿景。这也是CIOAge推出“中国CIO在路上”系列采访的缘由。通过互联网传播，我们希望这些交流的记录能够给读者朋友们带去启发和借鉴。

对于中国企业和信息主管们来说，信息化既是目标，也是需要持续跋涉的征程。不论动身的早晚，采取什么方式，走在这条必由之路上都会看到不同的风景；会有艰辛坎坷，亦有源源不断的收获。能够因采访而分享这许多收获，让CIOAge每个记者都感到欣喜。

我们企望，未来一年能够走进更多的企业，拜访更多的信息主管，将各行各业不同的“风景”呈现给更多的信息化建设者们。我们也祝愿，每一位信息化建设者都能在推动企业发展的过程中发挥信息的价值，也实现自我的价值。

千里之行，始于足下。CIOAge在报道的过程中不仅得到受访企业和各级领导的大力支持，也从许多IT领导厂商、咨询服务机构那里广泛征得了线索，获得了启发。推出行业报道专题，将专访结集发布，既是杯水之谢，也希望能够抛砖引玉，征得大家更多的支持和帮助。

在实践信息化的征程上，CIOAge愿与您一路同行。

CIOAge.com

2010年

《中国CIO在路上》（第一辑）

Contents

IBM副总裁Bret谈数据中心简化经验	3
南京油运 从信息资源规划到SOA集成	5
松下电器IT经理谈信息化项目管理六点心得	9
雅戈尔经验 人到位商业智能才能搭起来	11
再访南京油运 探集团企业信息化成功之道	13
中化集团彭劲松：IT创新是一种持续爆发的本能	16
冯方回：稳健派“海龟”的IT宿命	19
红孩子徐晶：冲破玻璃天花板的女CIO	23
王占祥：滚石不生苔 十三年证券信息化亲历记	26
学者CIO邓遵红：让人文梦想照进职业现实	29
赵仕平：“外行人”的信息化创新理念	32
iDataPlex轻解Web2.0公司数据中心困局	35
微软公司Tony Scott：我是一位生活在前线的CIO	37
鞍钢CIO林瑜专访：企业信息系统是这样炼成的	41
小肥羊SOA实施案例引发的IT思考变革	46
80后CIO成长记 专访千喜鹤牛小虎	50
步长集团励江：铺一条“自下而上”的信息化变革路	52
大北农薛素文 CIO和CFO成功二合一	56
当代商城CIO逢玉娟 温柔也是一种力量	59
工商管理总局高建秋：信息化建设就像过日子	62
郭雨春：三十年之悟 CIO要拿得起放得下	65
巾帼不让须眉 翠微集团高光敏谈女CIO的幸福法则	68
关于CIOAge.com	71

IBM副总裁Bret谈数据中心简化经验

□ CIOAge.com 程鸿

2008年11月19日，IBM在北京隆重举行了以“开启企业基础架构创新之旅，体验全新企业级数据中心”为主题的IBM 2008企业基础架构创新峰会。CIOAge.com记者应邀参加了此次峰会。

在介绍IBM一系列面向企业基础架构的创新技术和服务之后，负责IBM内部IT基础架构建设工作的Bret Greenstein先生“现身说法”，向CIOAge.com介绍了IBM实现数据中心转型的经历。自1997年以来，IBM已经将其全球范围内的155个主数据中心合并为7个；将全球31个系统网络整合到一个；应用从1.5万个缩减到4700个。转型提高了IBM的IT基础架构的灵活性，同时大幅度降低数据中心能耗，以满足不断发展的业务需求。IBM的全球基础架构可支持超过35万用户，这已经成为IBM为客户提供的全新企业级数据中心转型的范例。

Bret Greenstein称，IBM的数据中心在十多年前也曾分布在各个子公司的不同部门中，有各自的基础设施和CIO。现在，IBM全球数据中心总占地面积达800万平方英尺，相当于139个足球场的大小，正在实施一项用30台运行Linux操作系统的System z大型主机来整合约3900台服务器的计划。改造完成后的服务器环境将比之前减少80%的能耗和85%的占地面积，并预计5年中能够为IBM在能耗、软件和系统维护成本方面节省2.5亿美元。

能够实现效果如此显著的简化，Bret领导的团队作出了卓越的贡献也积累了宝贵的经验，因此他笑称“我也是IBM的客户，用IBM的技术实现数据中心转型”。

Bret将IBM实现数据中心简化的过程分为几个重要步骤，首先是转型。通过转型，IBM实现了相关组织机构的整合，“将一百多个CIO整合成一个”。由此节约的资金被投入用于应用创新，因而原来分散的IT部门也从内部服务的提供者变成了各业务部门统一的合作伙伴，整个公司的IT预算从占运营收入的7%降低到3%。

第二个步骤是共享，虚拟化技术在这一阶段起到了关键作用。将零碎的服务整合到高性能的主机上，不仅提高了业务的可持续性，而且成功迁移后还节约了大量的能耗、占地空间。同时，虚拟化技术还大大提高了业务的灵活性——只需几分钟，就可以部署好一个Domino应用服务器的测试环境给开发部门。

谈及实现应用整合的过程，Bret认为应从多个较多考虑。包括应用的环境（地理位置、操作者、网络环境），应用的领域（未来业务需求是否会快速增长？）、技术方面的需求（网络环境、系统架构）

155

7

IBM已经将其全球范围内的155个主数据中心合并为7个

31

1

将全球31个系统网络整合到一个

1.5万

4700

应用从1.5万个缩减到4700个

等。总而言之，整合的目的是用更少的人员和更少的资源，为公司提供更高的IT灵活性和可靠性。

IT部门的工作要得到业务部门的认可常常不是件容易的事，Bret欣然在访谈中分享了他的一些经验，关键点如下：

1.数据中心转型不仅仅是IT的转型，也是整个公司文化的转型。

2.IT部门要把自己当作是业务部门的合作伙伴。

3.实现数据中心转型不仅要有主导技术工作的架构师，而且要从业务部门领导处找到支持。

4.把需要长期投入的项目分解成若干阶段性的步骤，将每一阶段取得的成绩及时与相关业务部门分享，讨论。

5.如果某个项目成功实施后资金有结余，可以通过与相关业务部门的沟通来争取作为下一阶段项目的投入。■

IBM将在亚太地区新建数据中心以加强云计算服务

IBM在2009年12月发布消息称，一个规模两倍于韩国仁川数据中心的新数据中心已经完工。另外，IBM还将投资8000万新西兰元（约合5700万美元）在新西兰奥克兰市建造一个56000平方英尺的数据中心，新数据中心计划于2010年完工并开始满负荷运营。IBM称，该数据中心将启用云计算服务，按照绿色数据中心的设计，利用最新能源和冷却技术确保其高效运营。

IBM还将在香港设立一个80人的研究实验室，开发针对基于Lotus软件云计算应用的协作技术。

香港的研究实验室隶属于中国开发中心。IBM全球服务部门基础架构副总裁乔·德扎鲁克（Joe Dzaluk）表示，这些新设施属于一个为期3年的IBM全球数据中心网络扩建和升级计划的一部分。

分析师认为，提供对外服务的数据中心将是一项不断增长的业务，因为企业自行升级数据中心需要大量的资金，将计算任务交给外包公司处理更快也更廉价。

南京油运从信息资源规划到SOA集成

□ CIOAge.com 程鸿

回溯南京油运三年半的信息系统建设历程，前期的信息资源规划占了四分之一的的时间。比起高屋建瓴，令人心驰神往的系统构想和干起来热火朝天，成效立竿见影的应用部署，信息资源规划的工作不仅艰辛枯燥，而且难以清晰地看到阶段性的进展。

都说信息化建设要“整体规划，分步实施”，既然是“一张白纸”的状况，为什么不在规划愿景的同时先从一些适合快速部署，易于见效的应用系统做起呢？这是笔者在专访中抛给南京油运信息中心负责人的第一个问题。

系统集成从信息资源规划开始

“是企业管理向信息化提要求还是信息化推动管理变革，这是一个见仁见智的问题，但在当时企业转型的背景下先做管理咨询这种‘自上而下’的方法难以落实。”南京油运信息中心主任邓长林介绍说，“而一套先进的信息资源规划方法可以指导核心业务应用系统的集成化开发和系统集成，奠定南京油运信息化建设的地基。”

主管信息化建设工作的副总经理余俊也向51CTO记者说明，“我们曾经也考虑过用成型的集成方案来解决眼前的问题，但最基础的数据工作做好了才有数据集成，应用集成的基础。现成的‘搭桥’方案或许能满足一时之需，但很难解决本质的问题，而且无法适应业务的发展。所以

从2005年中开始，南京油运花了差不多一年的时间来进行信息资源整理的工作。”

经过仔细的考察筛选，南京油运选择了一套符合中国国情的信息资源规划方法并持之以恒地予以贯彻执行。如今回头来看，适时的工作不仅理清了旧有信息系统数据库资源不一致，接口复杂、冗余等问题，而且建立了能够适应新的信息需求的规范化数据结构以及以信息资源管理基础标准为核心的南京油运标准化体系。最终实现了数据环境的改造和提升，为构建核心主营业务系统的数据共享与交换平台打下了坚实的基础。

实现信息资源规划离不开业务流程的梳理，访谈中各位嘉宾一再强调“全员参与”和“想业务部门所想”的重要性。南京油运为之建立了一整套工作方案，不仅在项目组内建立了由咨询方业务经理、信息部门、业务专家组成的核心工作小组，而且成立了由公司领导和业务部门一把手组成的项目领导小组。得到领导小组直接授权的核心工作小组负责对整个项目进行总体的监督、控制和执行。

在业务流程梳理的过程中，所有经营业务按照经营性质分成经营管理、船舶管

理、财务管理、人力资源、物资、客户、资产和网络化办公管理八个职能域，各由核心工作小组指派的业务负责人负责。这些逐级落实的措施让业务流程的梳理在各个层面都得到了保证，最终为企业内部应用系统之间的流程整合，以及外部的应用系统与企业内部应用系统之间的流程整合提供了可靠的保障。

全方面的SOA架构基于ESB来实现

聊到尽兴处，与会的记者发现了一个有趣的现象，这个称为“企业信息应用与集成系统”的项目在名称上可谓平淡至极，只有在具体的介绍中才提到了建设基于SOA架构的集成平台的目标。

“SOA现在非常时髦，讲SOA是方法也好，是标准体系也好，不是这个项目名称中有SOA这

“SOA可大可小，但需要以ESB为基础。全方位的SOA集成，就像打仗时同时拉开的战线。南京油运以夯实信息交换与共享基础的数据集成为第一切入点，以门户展现和自上而下的流程整合为第二切入点。”

个词这个项目才叫SOA项目；虽然我们的项目名称中并没有提及SOA，但我们招标书中明确提出“基于面向服务的架构（SOA）实现公司集成应用的目标”，邓长林说。孙建云副主任接过话题，介绍了方案设计之初由公司领导定下的四项要求。“首先是要坚持做好信息资源规划。第二个要求是严格坚持SOA的架构。第三个要求是坚持平台化，第四个要求是坚持相对集中。这四个要求本质上都是符合SOA思想和方法的，在后来对应用系统的选型中，我们也是按照这些要求去评判供应商。”

针对上述的四个要求，承接整个集成项目的华

胜天成软件集成中心与南京油运信息中心共同拟定了项目设计、实施的基本原则，其中最重要的一项技术规范即为应用服务总线架构，保证架构级的可扩展性。

“SOA可大可小，但需要以ESB为基础。全方位的SOA集成，就像打仗时同时拉开的战线。南京油运以夯实信息交换与共享基础的数据集成为第一切入点，以门户展现和自上而下的流程整合为第二切入点。”负责南京油运的项目总监沈晖用这番话总结了自己的切身体会。

沈晖介绍说，业界最常见的例子是应用SOA的方法来开发新的应用或者对已有系统作整合，这样的需求在以往华胜天成承接的软件项目中并不少见。而南京油运的集成项目却有许多与众不同的地方，“SOA的切入点在五个层面都有。既有自下而上，从信息标准化开始的信息交互和共

享，基础是元数据的标准化；也有自上而下，流程驱动的跨系统流程的整合，同时还有单点登录和门户展现的要

求，这样全方面的SOA项目集成非常有特色和极具挑战性。”

南京油运集成系统采用了WebSphere Message Broker (MB)和来构建ESB(企业服务总线)，采用了Websphere MQ来保证消息的可靠传递；以基于服务组件架构的WebSphere Process Server (WPS)作为跨应用系统的流程引擎，并配有WebSphere Integration Developer (WID)流程开发工具。

“基于Web Services技术标准封装消息服务、应用/数据服务和流程服务，并在UDDI服务器上集中注册和统一管控。还有基于消息的流程触

发机制，一个系统的流程通过消息机制去触发另外一个系统的流程。”南京油运信息中心主任工程师钱晓明介绍说。“通过集成项目，我们也摸索出在SOA架构中抽象模式非常关键。比如说应用系统间的信息交换，刚开始做需求的时候有一百多个信息交换项，如果每项都用不同的方法实现肯定实现不了。后来我们抽象出来四种基本模式，定好之后再衍生出其他的来就方便多了”，孙建云副主任说。

滚动开发滚动上线 创新的系统集成模式

从2007年11月29日集成项目正式启动到2009年1月30日开始应用集成的分模块验收，一年多的时间里，来自不同软件厂商的开发、实施人员加上咨询、监理方组建了南京油运集成项目的“联军”。“客户提出的整合需求，有门户层面的、交互层面的、单点登录层面的，还有流程层面的，数据交换层面的。事前、事中、事后的集成彼此交错，在集成的同时还有新的应用系统的开发，规范的制订。于是我们采取了‘滚动开发 滚动上线’的方法”，沈晖谈到这一点甚为激动。

之前做信息资源规划好比“打地基”，稳扎稳打无可厚非，现在要多管齐下绘宏图，怎样才能做到胸中有丘壑，下笔如有神呢？

余俊介绍说，在集成项目启动之初，首先由信息中心和华胜天成牵头，邀请金蝶、菲奈特等核心应用开发商共同成立了总的项目集成组。先通过充分沟通制定了共同认可的集成规范，然后带领各方在实施过程中严格遵守。以信息交换格式的标准化为例。油运行业涉及的数据和信息格式比较繁杂，

如果没有一个良好的规范来约束，在内部系统之间进行信息交换的时候就会由于格式表述的不统一带来巨大的消耗。因此整合平台上定义的各种内部信

“单一的软件开发商不可能为企业提供所有的应用系统。基于ESB，SOA架构集成平台的存在可以让系统集成商、软件开发商和其他合作伙伴的解决方案很好地协同集成在一起为企业服务。”

息交换格式应该首选国际标准，其次国家标准，然后才是行业标准和企业标准。

规范有助于意识的贯彻，但项目在具体的落实中仍然少不了磕磕绊绊。钱晓明告诉51CTO记者，要实现这样的集成必须坚持两个原则，“一是要遵循标准，二是要迭代发展。标准化的格式、接口有利于服务的拼装，系统的对接；但是任何标准都不能脱离应用本身的基础，而且必须意识到企业自身的标准也是迭代式发展形成的。”

信息交换格式的标准化就是这样一个发展的过程。现有各种业务系统内部维护着自身的信息格式，但在交换到平台上处理时，所有的信息先转换成标准的信息逻辑结构，然后在平台上以通用的格式进行处理，处理完毕后再转换成相应的目标系统的格式，送入目标系统。当规划新业务系统时，按照标准定义信息交换格式，使未来的系统逐渐向标准化演变。

‘滚动开发 滚动上线’的创新方法也给项目总包商华胜天成带来了超越项目本身的思考。

“单一的软件开发商不可能为企业提供所有的应用系统。基于ESB，SOA架构集成平台的存在可以让系统集成商、软件开发商和其他合作伙伴的解决方案很好地协同集成在一起为企业服务。”华胜天成软件集成中心总经理袁胜介绍说。“当基于SOA架构的项目实施到一定阶段的时候，比如说我的数据已经达到了能够让各个系统之间共

享，我的流程已经达到了可编排可灵活定制的情况之下，如果用户再提出相关需求的变动，后续的开发和改动比传统方式要更方便，更快速。”

正是基于平台扩展的考虑，南京油运选择了WebSphere Application Server应用服务器作为统一的J2EE应用支撑平台，在此基础上构建各类Web应用系统。WebSphere Application Server支持水平和垂直扩充的服务器集群，可以通过在单台服务器上添加Application Server数量或者增加新的硬件服务器实现扩展。而且Cluster支持异构的硬件环境，不受服务器数量限制——采用这一方式可以充分利用多台服务器的资源。

如果用户新的需求超出原有的平台框架呢？

“这必然要带来相当的开发工作量。但可以预见到，在整个大的平台框架逐步向标准化、模块化演进，应用接口逐渐丰富、完善、成熟的趋势下，这种需求出现的可能性会越来越小。对于新的需求也采取模块化、构件化的实施方式，不仅可以缩短响应时间，也有利于我们控制后续投入，降低技术支持的难度。”袁胜说。

迈向第五级 从跨业务部门到实现B2B

在SOA成熟度模型中，第五级即意味着全面使用业务信息监控，应用规则处理实时数据，并且将SOA架构延展到整个供应链中。这也是南京油运进行信息化建设的终极目标。“所谓技术上的障碍，比如消息交换、数据交换的模式，数据的管控，服务的注册，这些坎通过一年多的实践都已经迈过去了。我们下一阶段的主要目标是实现B2B集成”邓长林表示，“企业与企业之间实现信息系统整合的需求很明显，比如我们与客商、港口之间的合作。但外部整合的难度主要在于行

业标准。”

现阶段，南京油运使用了集成在Websphere应用服务器管理控制台上的Tivoli Performance Monitor来进行系统监控，下一步的工作目标将还包括实现全面的IT服务管理。“整个系统的服务有七十多项，随着服务的增加，未来如何界定服务的颗粒度也将非常重要”，孙建云说。

在“滚动开发，滚动上线”的过程中，搭建在的SOA集成平台上的各个应用系统也开始发挥出集成的功效。余俊介绍了刚刚通过验收的燃料采购控制系统的情况，“在去年油价大幅度攀升的过程当中，我们通过信息系统由采购公司及时汇报各地的油价动态，把握好提前量，节约了大量成本。新的燃料采购控制系统上线后可以准确、实时地了解各个子公司对燃料的需求，从而更严格地控制采购。”据介绍，平台化的信息系统还将支撑起南京油运在世界各地建立“岸基地”，扩大代理业务规模的计划。

系统集成项目的验收通过往往也就意味着甲乙双方之间的工作交接，“留下一段佳话”抑或“埋下许多隐患”的例子都屡见不鲜。各路“联军”班师回营之后，留守的信息中心怎样考虑系统的运营、升级呢？

邓长林主任胸有成竹地告诉51CTO记者，“首先，我们与华胜天成都希望能成为信息战略伙伴的关系，建立双方长期的合作。第二，不仅系统平台和应用是遵照标准化的原则建立的，而且在文档管理方面也有相应的制度。第三，信息中心也在合作中不断提高自身的能力，不仅接受产品、技术的培训，而且直接参与到很多应用系统的开发中。”笔者在交流中也了解到，“企业信息应用与集成系统”的成功验收不仅在南京油运的各个业务部门博得喝彩，而且也引起了上级单位长航集团领导的关注。■

松下电器IT经理谈信息化项目管理六点心得

□ CIOAge.com 程鸿

松下幸之助曾说：到一个企业，只要几秒钟的接触，从接待人员、办公室、车间人员的工作神态、情绪和秩序，就可以捕捉到一种精神，一种感染人心的力量，这就是企业文化。采访松下信息系统公司（简称“PCISC”）项目经理李代友就有这样的感觉。

李代友特别重视最终用户在信息化应用中的体验，用他的说法是“不要让用户妥协”，为此甚至亲自动手来帮乙方工程师做界面的优化。他还说，“系统切换的精力要用在用户的导入上”，不仅为部署准备了充分的应急预案，甚至两度推后验收时间，力求万无一失。

谈到多年来管理信息化项目的经验，李代友列了六点心得与CIOAge.com读者分享：

1. 精确定义项目的需求，目标要明确

信息化项目的风险中，技术层面的风险往往是比较小的；随着技术的发展，总有一种技术能满足你的需求。风险往往来自于不准确的需求、不清晰的目标——在开始就没有找准努力的方向，当然很难按时完成。

造成这类问题的主要原因有两个方面：一个方面是计算机程序设计人员缺乏项目所在行业的专业知识，不能准确地理解客户的需求，造成需求偏差。另一方面是客户在开始时没有清晰完整的项目目标。因

此，选择一个合适的服务提供商至关重要。就本项目而言，沟通科技就能很好地把握用户需求并明确项目目标。

2. 制定合理的进度计划

项目的推进需要按照既定的步骤进行，合理的工作计划才能保证项目的成功。好的进度计划是成功的一半，而不合实际的计划会给项目带来巨大的负面影响。

就本项目而言，由于并发数可能过千，如果服务器出现问题将会影响整个集团的业务。因此首先需要保证建立高可靠性的服务器，然后才能逐步增加负载。我们与沟通科技一起，充分利用沟通科技以往的项目实施经验，结合松下电器的实际情况制定出了合理的进度计划，保证了项目的顺利进行。

3. 做好进度控制

项目管理者必须控制好项目进度。项目进度要根据实际情况合理调整，必须根据用户需求、技术人员实际情况作合理安排。对一些影响项目进展的关键因素，如

管理信息化项目经验的六点心得

1 精确定义项目的需求，目标要明确

2 制定合理的进度计划

3 做好进度控制

4 提高团队效率

5 争取领导的支持

6 项目的实施要能给用户带来实实在在的好处

服务器部署，打印服务等方面必须提前完成。对一些可能出现风险的地方，需要设置缓冲器和安排更多的资源。

就本项目而言，沟通科技根据以往的经验，在服务器部署和打印机服务程序等工作上提前安排测试，在服务器性能得到保证后，主要工作集中在系统切换上，从而保证了项目的顺利推进。

4. 提高团队效率

项目是由项目团队成员共同协作完成的，因此高效项目团队也是项目成功的关键之一。

建立良好的沟通、增强团队的凝聚力是提高团队效率的有效途径。让项目团队成员知道项目的价值和完成项目的意义，项目团队成员会因为完成了具有挑战性的任务，实现了自身价值而感到自豪。为了不断获得这种自豪感，他们会更加努力地工作，接受新的挑战，从而形成了一个良性的循环。

5. 争取领导的支持

信息化系统的应用是“一把手工程”，缺少了领导的支持项目是无法推进的。信息系统往往带来用户使用习惯的改变，而要改变人的习惯却又十分困难；当出现这种情况时，领导的支持将保证项目得以顺利进行。

6. 项目的实施要能给用户带来实实在在的好处

比如提高系统响应速度，节省用户劳动时间；在很多项目中，一慢所有的问题都会暴露。只有在用户看到实实在在的效果后，才能得到他们的支持。

李代友告诉我，松下要求所有的东西都是“可视化”的，遇到问题记录下来，由整个团队分析并总结出方法。他认为乙方即便有解决不了的问题也应当开诚布公地说出来，然后与甲方共同探求解决问题的方法，隐瞒缺陷或是推卸责任会深深地伤害彼此的信任。■

李代友语录

现在IT的工作已不能仅仅局限于IT基础架构的构筑和维护，而要提供服务于经营的解决方案。我们致力于和业务现场紧密连接，致力于活用IT创造经营成果，致力于支撑服务、强化经营。

IT基础架构是应用的基础，因此IT基础架构必须与应用部署相适应。采取循序渐进的方法来投资部署实时基础架构，够用就好，拒绝浪费。同时IT基础架构也需要有高度的灵活性，当经营环境发生变化时，IT基础架构要能够响应需求，方便、快捷、经济地做出相应的调整。

评估服务商看两点，一是服务和公司体制要有保障，二是实施团队要具备足够实力并且倾心投入。

雅戈尔经验 人到位商业智能才能搭起来

□ CIOAge.com 程鸿

站在专业IT媒体的角度，CIOAge.com对于企业信息化的报道常常将目光落在产品的选型和实施的过程上，对于IT技术部门自身的规划，工作方法反而关注不多。专访雅戈尔CTO顾跃君，虽然谈的话题是商业智能应用，但让我感触最深的却是他对信息技术部门人员的规划。人到位，商业智能才能搭起来。

谈到商业智能的实施，第一道难关是负责实施的IT技术人员和使用系统的业务部门在思维方式上存在“先天”的差异——皮之不存，毛将附焉？信息系统作用的充分发挥当然也就无从谈起。

独木难支 信息化需要齐心协力

在雅戈尔信息化工作中沉浸多年的CTO顾跃君对这样的情景深有感触，“很多时候，企业会认为要上什么系统交给IT部门就可以了，让IT部门来推，其实这种观念是不对的。为什么？因为IT是一个工具，上一个IT项目是为了管理业务，不是为了做IT而做IT”。顾跃君在接受CIOAge专访时介绍说，信息化建设上先行一步的欧美企业往往能避开这种意识上的误区，“他们通常项目经理和主要负责人都是从业务部门抽调出来，共同协调项目进展，让IT部门专心负责技术。如果什么都让IT部门来推就太累了。”

所幸的是，雅戈尔集团在长期的信息化建设中已积累了相当的经验，不仅集团领导一贯重视，而且各个业务部门与信息技术部之间业已形成默契的配合。这也奠

定了Cognos商业智能系统对优化供应链发挥重要作用的基础。

试玉要烧三日满， 辨材须待七年期

基于多年的实践，顾跃君发现要解决技术人员与业务部门“语言不通”的问题，首先得从信息部门自身的人员组成入手，“在大家的想象当中，IT部门招的一定是IT技术人员。其实我不是，我招的人什么人都有，有技术人员也有业务人员，

IT是一个工具，上一个IT项目是为了管理业务， 不是为了做IT而做IT。

有学工程设计专业的，也有学企业管理专业的。我自己也是IT技术背景出身，后来做顾问，再后来也做过销售、管理，因此深有体会。从事IT技术工作的人常常是思维模式固化在技术角度上，跟业务人员做沟通的时候没有办法引导他们，基本上是用用户要什么，然后马上去实现。他们觉得响应需求就是把工作做好的方法，而不会去分析需求合理不合理。”

在顾跃君的运筹帷幄中，雅戈尔信息

技术部的人员分为项目实施、分析设计、技术开发三组。“实施我全部是招与业务对口的本科生和硕士生，学企业管理或者是工业工程管理的。招过来以后让他们首先去熟悉业务，因为他们学过管理理念，缺的是实际经验”。据介绍，雅戈尔信息技术部亦不乏来自业务部门的骨干员工，包括来自生产一线的车间主任。

分析设计人员实际就是集团内的咨询顾问，顾跃君交给他们的任务是和“用户”沟通，先把业务部门的需求理清楚，讨论出一个能够解决业务问题的管理模型，然后通过分析、设计转换成用于开发的需求文档。“分析设计人员基本上是技术出身，除了要有开发多个项目的经验，对业务本身也要很懂，还要对新的业务接受能力要非常强才行”。采访中顾跃君一再强调对分析设计人员的培养需要比较长的过程，“最难的就是分析设计人员的培养，如果没有五、六年，你别想把他培养出来。前面的业务人员也是一样，因为在一家企业要熟悉所有的业务的话，必须花上相当

长的时间投入。”

“我在挑人的时候，要求他很自信，言谈举止中表现得思路清晰，逻辑缜密。”顾跃君对“咨询顾问”提出的要求还不止这些，“他必须有看出企业问题的能力，并且能够提出解决方案。提出方案还不够，要推动，要实行，要有很强的执行力。如果没有执行力，什么项目都做不下去。”

据悉，商业智能应用已在雅戈尔集团内浸润了服装生产、营销、管理的各个环节。借助Cognos报表和Cognos OLAP Server等产品，雅戈尔能够及时抽取供应链系统中的重要数据并按需进行多维分析，辅助领导层制定公司策略及生产计划，随时响应千变万化的服装市场需求。2005年Cognos商业智能系统上线以来，雅戈尔对订单的反应能力大幅加快，不仅缩短了50%的生产周期，而且通过提高库存周转效率节省了约2.5亿元的库存成本。信息技术部不仅是实现这些骄人成绩的可靠保障，也正在致力通过应用的深化推动雅戈尔集团实现更加“智慧”的目标。■

记者手记：

商业智能如何在服装企业落地？

顾跃君将服装企业信息化水平普遍较低的原因归结为两点，一是因为以代工、外贸为业务主体的服装行业中小型民营企业居多，企业家对于IT建设的主观意识不够强烈。二是因为在企业规模不大的情况下，商业智能对于评估企业绩效、提供决策支持的作用需要假以时日才能显现出来。

“当企业规模不是很大的时候，手工操作习惯了，不用系统也可以；但是企业发展到一定规模的时候，不依靠信息系统就会出现很多的问题。”顾跃君以原材料的库存管理为例予以说明，“生产车间领料的时候，发现这个料根本没有。为什么没有？两种情况，一种是根本没有采购回来，采购员每天面对各种各样的原料需求难免有错漏。没有采购，马上再去补，再去补的话周期又长了，会影响交货。第二种情况，布料就放在仓库里，但是领的时候根本找不到，不知道放到哪儿去了，因为料太多了，根本找不到。不是当企业大的时候才会发现这些问题，而是小的时候这类问题不严重，可以忍受。”

归根结底，管理者的意识水平是影响企业发展的根本，在信息化观念上能不能抢先一步，已成为决定企业能否在激烈的行业竞争中脱颖而出的关键。

再访南京油运探集团企业信息化成功之道

□ CIOAge.com 程鸿

初访南京油运，正值暮春，适时“SOA已死”的话题正炒得沸沸扬扬，南京油运以自身的特色实践证明了贯彻面向服务思想，采用SOA架构是快速、灵活地实现应用集成的解决之道。再访南京油运，已是季夏，此时涉及各个业务部门的多个应用业已通过ESB成功挂接在BOS平台上，集成化的管理信息系统犹如“发动机”开始为运营和管理提供源源不断的驱动力。

上一次CIOAge报道的重点是信息资源规划的历程和SOA架构支撑起的“滚动开发，滚动上线”应用集成新方法。这一回，笔者尝试将目光看得更广一些……

市场竞争给南京油运信息化提出了高要求

采访中南京油运总经理王涛表示，正是公司实施“由江入海”的重大经营战略调整和核心业务战略重组，使得集成化管理信息系统的需求更加迫切。“我们给自己的定位是‘服务全球石化’。不仅仅要面向国内市场，更要面对国际市场。在这样的目标和当前的环境下就意味着我们对客户的响应要快，我们内部的管理层级要减少”，长航油运总经理助理兼航运部部长舒广仁说。

舒广仁以实例向CIOAge记者程鸿说明了响应客户需求的今昔对比，“过去计划经济时代是客户求我们，而现在是我们追客户，客户需要船货信息准、传递快。特别是随着经济市场化和竞争全球化的进程，经纪人、租船人、托运人对船货信息

的准确性和及时性的要求不断提高，由此对船舶经营管理工作质量和工作效率都提出了更高的要求。过去可一个合同谈判可能可以谈判两天，现在也可能需要15分钟内敲定细节，这就要求企业迅速掌握相关的信息。”

国际航运市场的激烈竞争也要求企业的自身管理必须实现精细化，否则很难有好的成本控制能力，盈利也就更加无从谈起。南京油运信息中心主任邓长林向CIOAge.com记者举了一个例子：“过去船员管理靠人工时就有这样的情况，某一位船员长期出海，思乡情绪严重，身体也过于疲劳；而另一位船员却可能长期未能安排上船，经济收入受到很大影响。这就是缺乏精细化管理所带来的不良后果。”

据了解，“十一五”期间，南京油运在建的各类船舶已达40余艘。根据已经签订的合同，到“十一五”期末，公司旗下将拥有和控制8-10艘VLCC、23-27艘4.5万吨级的MR型油轮以及业内领先的特种运输船队（由液化气船、化学品船和沥青船组成），运力规模达到450万-500万载重吨。与之对应则需要增加远洋海员2500

人以上，由高级海员组成的船舶“班子”100套以上……

要对规模如此庞大，员工如此众多的航运业务实现精细化、即时性的高效管理，达到总经理王涛提出的“多、快、好、省、准”目标，南京油运信息化建设者们肩负的重任可想而知。他们是怎样做的呢？

以相对集中的原则 落实总体规划的思路

“我们在选型上坚持一个原则，就是相对集中。十一个子系统各找一家开发商是不行的。基于这个原则我们在反复评估后选定了金蝶BOS套件”，南京油运副总经理余俊说。

南京油运选用的BOS套件包含了人力、财务、物资、资产和审计五个子系统，它以财务为中心，做到了财务、业务一体化，并且在人力资源与财务、资产与财务、物资与财务之间实现了无缝连接，可以从业务系统直接推单据到财务平台生成凭证。更重要的是，BOS作为整个系统的流程中心还可以为其他的开发应用提供一个符合SOA架构的平台。

“我们从经营系统到财务系统已经实现了一体化，现在是试运行阶段，马上从经营系统出来的‘应收应付’也已经可以推送到BOS平台上。”南京油运信息中心应用系统部经理丁艳告诉CIOAge记者。

流程统一管理和信息实时交换是实现跨系统应用集成的两大标志，南京油运的海上经营管理系统就实现了与报文系统和海图系统的无缝衔接——从船舶上发过来的报文可以直接导入经营管理系统，经营管理系统生成的动态又能够实时地反映到海图上。

“WebSphere产品在集成中发挥了重要作用。”据丁艳介绍，南京油运选用了WebSphere Process Server (WPS)来实现跨系统的流程管理，目前费用报销和借款申请、船员劳务费的流程都是通过WPS来串接服务，实现了跨部门之间所有数据的交流。南京油运的信息交换采取了两种方式，一种是基于ESB分发并进行集中管控，另一种是在两个信息系统之间做同步，例如人力资源子系统和船员系统之间就需要同步一些人员的基本信息。WebSphere MB和MQ为这两种方式提供了有力的支撑，并且提供了实用的接口以供监控和运维管理。

“在实施的过程中，除了坚持统一平台，我们还坚持总体规划的思路。不管是哪一家的产品过来，都必须遵照我们总体规划的要求做定制，这是在选型时就明确提出的刚性要求。”余俊说。

在前端整合应用 让信息门户惠及全员

南京油运信息中心应用系统部经理丁艳在系统演示讲解的过程中告诉CIOAge记者，“我们所有的系统都是基于BS架构，通过企业内网信息门户 (Portal) 已经实现了单点登录。用户在登录时只要输入用户名和密码就可以进入个性化的界面，看到获得授权的各个业务系统。”

通过演示笔者看到，用户登录Portal后首先映入眼帘的是由消息中心统一发送的工作提示和重要消息。定制开发的“网络爬虫”还会自动搜集与南京油运业务相关的国内、国际新闻，分类展现在Portal首页和新闻频道里。这也就是Mashup功能应用的实例。

基于IBM Lotus Domino的南京油运网络化办公系统与基于IBM WebSphere Portal的企业内网信息门户 (Portal) 结合亦非常紧密。办公系统集

成了企业邮箱、手机短信平台、网络传真平台和公文流转等诸多功能，通过Sametime，待办事宜的提示可以及时在用户的个性化界面上弹出。

邓长林主任在嗣后的专访中告诉笔者，南京油运早于应用集成数年就开始了企业内网信息门户的建设，“为什么当时就上？信息中心希望把它建成我们企业的一个门户，将来应用就挂在它上面。先上Portal也可以给后来的应用提出具体的要求，做好整体规划。”

现在，每天登录企业内网信息门户（Portal）的员工已逾千人。不论他们是来自南京油运大厦，还是江岸边的基地，或者武汉、新加坡的分部，都可以通过VPN或是专线接入到内网信息门户上，实现各种应用。“除了直接与工作相关的系统，像天气预报、通讯录这样的日常信息，甚至公司食堂的菜谱都在上面。我们也把Portal当做知识管理平台”，邓长林说。

用高可靠数据中心 为信息系统保驾护航

更多应用的集成，也就意味着对信息系统运行的可靠性以及效率有更高的要求。南京油运一次性投入了上千万的经费来建设数据中心，并且采用了基于POWER处理器的小型机来作为支撑信息系统的核心架构。

“运行UNIX系统的小型机稳定性非常强，安全性可靠性能够得到保障；长期算下来，总体拥有成本事实上比用多台x86服务器的模式更低；另外数据中心扩容起来更方便。通过统一采购整体部署，不仅成本上更经济，而且便于管理，维护。”邓长林如是说。据了解，南京油运使用了Tivoli软件来进行数据中心管理。为了应对主机房

出现不可预测灾难性事故的风险，南京油运还在附楼建立了一个实时灾备中心，以此加强信息系统运行的可靠性保障。

基于SOA架构的应用系统和动态、弹性的数据中心将是软硬“协同”的典范，对于数据中心的下一阶段建设工作，邓长林归纳为两方面，一方面是在性能上支撑更多应用需求，一方面要通过运维管理平台建立一套标准化的服务体系。

“基于Tivoli的安全运维管理体系可以使得我们的数据中心能够提供更可靠，更安全，更好的服务。我们的应用如果建立起来之后没有一个可靠的数据中心支持，这个服务就要打折了。”■

采访手记：

信息化是每个管理者应重视的职责

两次采访，南京油运各级领导对于信息化建设的重视给笔者留下了非常深刻的印象。“一把手工程从何处着手，如何持之以恒地贯彻落实？”是笔者在上次报道中提出的思考，再访南京油运，王总和余总给出他们的心得——“一把手”绝不局限在“老总”一级，而是向业务和信息化建设全过程各个环节的“一把手”扩展。

一个信息化项目的成败，技术平台的选择和规划固然重要，但很多时候是由使用信息系统的业务部门、相关人员决定的，或者说是由管理因素决定的。所以南京油运的各级领导一直将信息化和管理创新放在一起强调。正如王涛总经理所言，“实施信息化建设必然会涉及公司的组织框架、业务流程，进行优化、改进也就会造成权力和利益的再分配。因此，信息化建设必须得到各级负责人的高度重视、宣传推动和组织实施。”

中化集团彭劲松： IT创新是一种持续爆发的本能

□ CIOAge.com 程鸿

“创新”是中化集团的理念，也是一种文化。“什么叫理念？就是你自然不自然要流露的一种东西，我们骨子里就是创新的骨子，中化所有人都是这样的。”

对于中国中化集团公司（以下简称“中化集团”）的报道常出现两个关键词，一个是“业务转型”，一个是“管理转型”。彭劲松告诉笔者，这两个词正是中化集团上上下下都在贯彻执行的两大经营目标。

1998年以来，中化集团开始探索社会主义市场经济条件下传统国有外贸型企业的转型发展道路，并逐步发展成为跨农业、能源、化工、金融和地产五大行业的国际化企业。“我们的业务转型是在市场竞争中不断推进的过程，管理的转型要结合业务的需要，所以管理方式要不断进行一些改进、改善，以适应业务的转型需要。信息化为业务和管理服务，其重要性可想而知。”中化集团信息技术部总经理彭劲松表示，“而且，中化已经是一家国际化的企业，无论是业务、采购、销售还是生产都已经融入到了全球化进程中。”

五统一原则夯实集团统一管控

以石油贸易为例，彭劲松向CIOAge.com记者说明了在当前产业环境下信息协同对于业务决策的重要性。“石油是全球

价格波动最为剧烈的商品，它的价格波动不仅是整个产业链协同作业的过程，而且涉及全球多个交易市场。在石油期货交易中的决策需要很多信息的支撑，这些信息不能是孤立的，在协同的过程中还不能有任何的延时或者错漏。否则就会因信息的把握不及时造成决策上的失误。”

如何满足这样的要求？笔者联想到了中华集团进行信息化建设的“五统一原则”。据悉，在全球集中统一的原则下，中化集团遍布全球、跨行业的各种信息化应用全部统一部署在北京的数据中心。被“集中”的不仅仅是集团内的应用和IT资源，还包括与外界的沟通，比如与证券公司和银行之间的配套应用，也全部采用集中统一的管理。

结合时下备受关注的“企业内控”话题，彭劲松认为集中统一的信息系统在实现流程节点的管控上也有得天独厚的优势。“在集中统一的流程上分节点作管控，不会有因为信息孤岛而形成断层的情况，也屏蔽了人为干扰的可能。这样企业的运作才会规范，才会取得最好的经济效果，也包括社会效应。”

不同的生意各有各的做法，中化集团

业务覆盖面广，下辖企业众多，在这样多元化的情况下实现统一管控会否知易难行？

中化集团采取的方法是通过深入分析业务模型把它分解，抓出共性来进行梳理——虽然不同业务的具体操作有自己的个性，但是整体流程的设计管控是具有共性的。以具体的业务为例，化肥和石油的产、供、销的业务流程环节相同，审批的前、中、后台的控制也是一样的。看似迥异的服务招标，也可以按照国际惯例的通用理解将服务看作产品，这样招标项目中的押金也就相当于预付款，招标活动中的代为采购业务也就相当于采购订单……

“不同业务在管理上的细节肯定不一样，但是要求流程的要素和应有的过程是一样的，为了支持这种流程，你必须建立这么一个统一的信息支撑的平台。你不能说因为它是房地产所以要弄一套系统，不能说因为它是油就又弄一套系统，那样不符合我们中化‘五统一’的原则。”彭劲松这里所说的平台就是中化集团的ERP系统，不久前刚刚通过升级切换到中化信息中心搭建的中国首个企业云计算平台上。

有了统一的信息系统，才能做到前台业务、中台控制和后台财务的统一管理。彭劲松说：“我们要抓住整体共性的东西进行统计，所有个性的东西要符合业务的一种操作需求，这是一个很重要的方面。这样才能实现业务流程驱动的集团化管理。”

客户经理负责制将业务支撑落实到人

要给业务部门做好技术支持，IT人员也需要掌握足够的业务知识。在“五统一”的原则下，IT人员又如何做好业务支撑呢？彭劲松的“用兵之道”是专人专岗，人尽其才。“我们信息技术

部所有的人都要对业务要进行尽可能深入的了解。只有尽最大可能去理解业务部门，你才能够为他们提供应有的技术支持，因此我们定了一个原则叫做客户经理负责制。”

以ERP系统为例，彭劲松分派了12位IT工程师担当五大业务板块的客户经理，“我们会根据每个人的特质，兴趣和专业分派不同的业务板块。比如有两个人就是油这部分的客户经理，他们不用看别的了。我们还有财务、还有物业，他们都不用再看，他们每天打交道的系统全是做油的。”

第一是先混脸熟，你不熟谁跟你说话。

第二是你没事的时候也要跟他们（业务人员）去交流，要了解油的一些特点。

第三是客户经理也能在相对固定的岗位上把握好自己的职业发展方向。

专人专岗的好处总结起来很通俗，但对于业务的稳定和客户经理的发展都有实实在在的好处。

“今天是油明天给我调到物业去了，物业这个楼管理虽然也是ERP，尽管抽象的流程内涵是一样的，但是真正落到业务上肯定有很大差异。”在彭劲松的意识里，信息技术部与业务要达到的连接不仅仅是部门关系上的紧密，而在于知识、语言、沟通上全面的协同。“到这种程度，咱俩已经不分彼此了，都是朝着共同的目标努力，实际上咱俩做的是同一个目标下两种不同的事。”

业务与IT的隔阂由此迎刃而解。

用自动化平台实现标准化流程

进入中化集团信息技术部时CIOAge记者就发现，在敞开放式办公区的墙上挂着四个大液晶屏。那里显示的是由Tivoli软件管控的中化集团全球100余家下属企业网络运行的实时状况。

但中化集团信息技术部投入IT运维管理的只有

三个人。

“IT治理不但不需要多花钱，还能省钱。”让彭劲松觉得游刃有余的不仅是一个自动化的运维平台，而包括一整套标准化的方法。“人为操作的流程难以规范，所以这就需要标准化，需要自动化，需要信息系统驱动的东西。”

彭劲松认为维护IT基础设施不能每个人都自行其是，也不必过于刻板。平衡这两点的依据就是标准化的流程和系统化的管理。“比如说通过设定阈值来制定处理机制，在什么安全的范围之内你不需要花费时间关注，什么情况下你需要加强日常维护，什么情况下必须要做紧急的处理……”

“只要按照COBIT这个工具去做就能实

现IT治理所倡导的理念，只要你按照ITIL的指导建立IT服务流程，就能实现完善的IT服务管理。”COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) 的中文名称是“信息及相关技术控制目标”，是国际信息系统审计与控制协会 (ISACA) 为了解决“如何度量信息系统质量”这一难题制定的一个标准。彭劲松表示，遵照COBIT标准和ITIL指导一方面可以规范IT投资完全从业务需求出发，避免不必要的浪费和损失，另一方面也可以让所有的决策过程都有案可查。

据此，中化集团从最初的确项目到产品和服务的选择，再到IT预算的确定，然后到实施效果的评估等，都已建立起一套完整的流程和方法。■

侧记：

创新是一种持续爆发的本能

首创通过动态逻辑分区 (DLPAR) 技术在P系列服务器上运行多个ERP系统，率先实施 SOA 架构上的信息应用，倾力打造面向 SOA 和 Web 2.0 平台的新一代协同办公环境，成功部署首个企业云计算平台……等等这些创新应用，原本是笔者计划采访的重点。

但在彭劲松看来，这些成功案例并不值得大书特书。他说创新是中化集团的理念，也是一种文化。“什么叫理念？就是你自然不自然要流露的一种东西，我们骨子里就是创新的骨子，中化所有人都是这样的。”

据了解，中化集团每年的IT投资基本是一个恒定值。而在彭劲松的领导下，信息技术部却能用恒定的IT投资支撑好年复一年增长的业务。“办法没有现成的，你只能通过创新的方法来实现，这也就是我们在虚拟化、SOA、云计算上不断探索的初衷。”

彭劲松告诉CIOAge记者，创新的基础亦在于信息技术部对于IT的理解，“信息技术为什么是最活跃的学科之一？就在于它不断地变化，新的IT创新一定会对你的业务起到助推的作用。”通过对IT产业，技术趋势的深入跟踪，中化集团信息技术部不仅在应用创新上屡拔头筹，而且还多次通过修订采购决策获得最佳的性价比。

“创新不是被别人逼出来的，它是一种来自内心，源于本能的无限、持续的爆发”，彭劲松说。

冯方回：稳健派“海龟”的IT宿命

□ CIOAge.com 邵诗雯

很难用一个词来定义冯方回的身份：他是上个世纪八十年代即被美国人口理事会选定的中国人口学家，他是中国人口与发展研究中心的CIO，他也可以被称为翻译家，他是一个很有魄力的稳健派“海龟”，他的命运轨迹充满与IT相关的宿命印证...

有那么一群人，他们在很多方面都表现得好像天赋异禀。很多人在第一次得知那个因为《蒙娜丽莎》“永恒得微笑”而誉满全球的画家居然可以同时担当医学家、生物学家、地理学家、建筑工程师和军事工程师这些“职称”时，惊讶不已。在此之后，便能欣然接受一个人的卓越，因为他们天生就独厚。

冯方回却不同意这个观点。

冯方回是本期CIOAge品牌栏目《CIO在路上》的受访嘉宾。很难用一个词来定义冯方回的身份：他是上个世纪八十年代即被美国人口理事会选定的中国人口学家，他是中国人口与发展研究中心的CIO，从他翻译的学术作品的水平来衡量他，也可以被称为翻译家。

采访前，同行对笔者描绘的冯方回是这样的：亲切，健康，充满活力。第一次见到冯方回的人，很难猜得到他的年龄已到甲子。

魄力出场稳健回归

用现在的说法，冯方回是个“海龟”。

而且是个比较珍稀得“海龟”。改革

开放后第一批自费出国留学的人员中，现在还在国内生活的已经凤毛麟角。

1983年，本科学习地球化学专业毕业的冯方回，开始考虑下一步的道路。因为身体的原因，他并不适合再继续向地质业深造。

得益于家庭，冯方回接触到了广阔的视角。冯方回的父亲是著名的哲学家冯定先生，当年受毛主席钦点而任教北大哲学系，并担任北大副校长一职。受父亲的影响，冯方回的视角从理科转向了文科。

最后在著名社会学家费孝通和时任北大社会学系教授雷洁琼的介绍下，冯方回选择了一个在现在都仍然是冷门的专业——人口学。这是个与社会、经济、生态环境等都联系紧密的专业，让他觉得很有趣。

他决定自费出国留学，学习社会人口学专业。1983年的软环境与今天是完全不同的。那时托福、雅思这些标准化测试在国内还没有设点，冯方回到处打听最后终于找到一个受认可的入学测试。测试受到官方认可，形式却非常民间，由一位密歇根大学的委托人出售辅导资料，约定时间进行笔试，笔试结束后，还有一个口试环节，委托人直接当面交流测试口语，直接

30%
技术
70%
管理

根据面谈情况给出成绩。

通不通过就是人家一念之间的事。口语测试的结果是，委托人发现冯方回说的一些词汇他也不了解，于是一场测试变成了完全的交流。就这样冯方回通过了在今天看来最容易事实上却比现在难得多的的考试，并且拿到全额奖学金，成为布朗大学的一员。

以学风“最最自由”而闻名的布朗大学(Brown University)是美国的老牌私立大学，也是著名的“长青藤联盟(IVY)，也称常春藤联盟”成员之一。

长青藤大学并不是特指一间大学，而是指包括八所大学的一个大学联盟。它们都位于美国的东部，北至新罕布舍尔州，南

到宾夕法尼亚州。虽然这些大学都有古色古香的建筑物，墙壁上爬满了长青藤，但长青藤大学一名最早却不是由这种植物来的。最早的长青藤学校实际上是四所大学结成的校际体育联盟。这四所大学是麻萨诸塞州的哈佛大学、康涅狄克州的耶鲁大学、纽约州的哥伦比亚大学和新泽西州的普林斯顿大学。四的罗马数字写为IV，然后加上词尾Y，就成了IVY，于是又称为长青藤大学。由于校际进行体育竞赛，不可避免地会造成各校为争抢体育学生高手，而忽视了学习成绩和其它方面的入学要求，所以长青藤学校之间共同制定了招生原则，即不因体育才能而依家庭经济情况而发放奖学金。后来这四所大学的联盟又扩展到八所，加入了罗得岛的布朗大学、纽约州的康奈尔大学、新罕布舍尔州的达特茅斯学院和宾夕法尼亚州的宾州大学。这八所大学都是公认的一流大学，它们的历史悠久，治学严谨，教授水平高，学生质量好，因此长青藤大学又时常作为顶尖名校的代名词。

美国人对布朗大学的评价是：长青藤盟校中资历最浅，但最有性格、最会创新、最为开放也极受学生欢迎的大学。

布朗大学给了冯方回一个自由的空间，课程可以根据兴趣自由选择，同时提供了非常优越的学习环境。人口学中有一个重要分支——人口统计学。需要接触很多计算机课程，布朗大学提供了当时最先进的计算机学习系统。冯方回对这个科学产生了出了浓厚的学习兴趣，常常一钻到机房里就是一天。

那时计算机使用费用是由导师来支付的，期末的时候结算计算机使用计费，导师气急败坏的找到冯方回：“你怎么用了这么多？”

“既然回来了，就踏踏实实的做，不要一山望着一山高”。

这段经历，在冯方回的追述中，依然是充满了温馨的暖色调。而真正的事实时，他在在布朗大学学习人口学期间，他遇到了自己保持一生的兴趣——计算机科学。

获得社会学系研究生后，冯方回打算继续攻读计算机科学的博士学位。但因为诸多原因，愿望被搁浅了。1985年，他回国了。

对于回国，冯方回对记者坦承，当时不是主动选择回国的，阴差阳错就回来了。“既然回来了，就踏踏实实的做，不要一山望着一山高”，就这样他自从回国后进入中国人口与发展研究中心工作，便再也没有换过。

“宿命”的计算机科学

冯方回和计算机科学的缘分，一定很对宿命论者的口味。

冯方回进入中国人口与发展研究中心工作时，

中国的计算机应用还没有开始。1987年9月20日，中国发出第一封电子邮件，这是受到普遍认可的中国互联网应用的开始。八十年代末的中国，计算机应用还是个相当阳春白雪的领域，哪怕是在“国字号”的政府机构。

中国人口与发展研究中心因为是联合国资助单位，所以经常要与国外联系。同时人口学又是个情报型的科学，需要交换很多数据，这些客观的需求无形中成了中国最早的信息化建设源动力，冯方回开始摸索着用计算机与国外交流，几次攻坚下来，领导很满意，后来想建个局域网，领导干脆对他说：“就是你了，这个任务交给你了”。就这样冯方回开始续写他与计算机科学的缘分。

在冯方回的主持下，八十年代末九十年代初，人口与发展研究中心先后组建了计划生育委员会首个局域网，建立了全国计生系统第一家微波通讯站。较之同期的国内信息化发展情况，人口与发展研究中心至少提前了5年。

“人生没有捷径，一切只要专注并努力就够了”。

现在人口与发展研究中心的职能定位中有一条：国家人口和计划生育委员会信息基地。而冯方回因为在政府信息化领域的突出贡献，业绩被收录入《中国专家人才库》、《中华百年人物篇》等书籍，2008年，冯方回获得中国信息安全突出贡献奖。

人们通常能够看到成功人物的机遇却经常忽略他们的努力。事实上冯方回也有着不为人知的爬坡期。没有足够的专业知识背景，想开展信息化建设这样强技术性的工作也非易事，接手初期冯方回开始利用一切时间学习，他先后在清华大

学、中央电视大学学习了计算机的基础理论，后来又考取了微软的MCSE认证。从业三十余年，冯方回对于职业的总结是：“在实践中不停学习，不能只死守书本。”

冯方回的计算机梦想，没能在愿望迫切时实现，却在无心插柳时成荫。人生总是有很多的怪圈，有时朝着一个目标去而不可得，转了弯却是路转峰回了。宿命论者通常将之称为命运。冯方回认为“人生没有捷径，一切只要专注并努力就够了”。如同对开篇“天才论”的不赞同，冯方回觉得任何人的人生都需要足够的努力才可能成功，“没有天生的天才”。

与人口相关的IT系统

作为国家人口和计划生育委员会的直属机构，对于人口与发展研究中心的信息中心的业务，很多人可能会有这样的误解，他们的主要工作就是为计划生育做数据研究。事实上，人发中心的人口

统计系统是全国最庞大最广泛的系统，用冯方回的话说就是“横到边，纵到底”，横到全国的各个省、市、自治区，纵到各省下属的地、市、县、镇、乡。因为计划生育独具的中国特色的广泛性，人发中心信息系统的业务职责，也被延伸了。

2008年的春节，南方的一场绵绵不断的大雪与冰冻，把许多流动在异乡的人，困在异乡，留在路上。中央迫切的想知道，这个“许多”具体是多少？冯方回和他的团队三天没合眼，利用他们的系统统计出第一手资料，第一时间上报到中央。

5.12地震后，百废待举，人发中心利用信息系统的优势承担了统计死亡儿童的任务，并从中筛选出其中的独生子女。

这些是冯方回带领的团队管理的一部分工作。现在他们的任务是完成“宏观人口管理和决策信息系统”项目，这个被简称为“padis”的项目，目前系统的一期工程正在验收，项目将受到人口学家、IT专家、系统动力学专家、发改委专家等无数专家的层层把关。未来的二期的全源人口工程将包括奖励扶助、流动人口、快速直报、信息服务系统四大系统，“这是项目具有战略意义，国家非常重视。”

冯方回在谈这个项目时很低调，但是记者得知，这将是先进、成熟的IT架构，这个项目的所有构件都是通过招标稳步进行，并且项目的监理制度执行到苛刻。项目

采用了一些先进的技术，包括ESB、数据仓库等在政府单位很少应用的架构，并且架构将完全以SOA为基础。

在冯方回的描述中，这个项目将能够充分将IT与业务结合，非常令人期待。

30%技术，70%管理

对于管理，冯方回的观点是：30%技术，70%

管理。对此冯方回解释说，政府机构是应用型的单位，通常不选择用最先进的技术，而是选择最成熟的技术。

“所以不要盲目的追求新技术，在管理不完善，方向不明确的时候，不要乱谈技术。只有战略方向明确之后，技术才可以发挥它的作用。”

冯方回始终对新技术保持足够的敏感度，但提倡理性考察思考。“技术的应用最重要的是适合，像SOA，它倡导的灵活理念非常适合我们这个需要与多部门接口的架构，所以我们会选择它，而像虚拟化，虽然目的旨在削减成本，但是投入的成本也会很高，它更适合的是超级企业。”

平凡人的生活

谈起生活，冯方回有些神采飞扬。他现在每天坚持锻炼一个半小时，回家后会煮绿豆汤喝，非常喜欢单位购置的健身设备。

访谈结束，他背着轻便的电脑包跟记者轻轻挥手再见，那一刻在阳光下，他更是一个对生活充满热情的长者。■

中国人口与发展研究中心信息系统概况

中国人口与发展研究中心是人口宏观管理与决策信息系统项目(PADIS)实施单位，作为国家信息化“金字”头项目，一期已建立包括1491个指标的数据仓库，优化11人口预测模型库，育龄妇女流动人口管理系统、家庭奖励扶助（救助）系统、人口计生事业统计系统、人口快速调查及动态监测系统四大业务系统，二期完成后将构建全国统一的人口和计划生育信息平台，建设全员人口数据库、全员流动人口数据库、人口与经济社会资源环境互动关系的模型库。中心是中国人口信息网络的牵头单位，负责人口与发展领域网站群的管理维护，承担中国人口信息网、国家人口计生委英文网站“中国人口与计划生育”、联合国人口基金第六周期项目、优质服务项目、中澳人权合作项目、“第五届亚太生殖和性健康与权利会议”等6个网站的开发和更新工作，为人口和计划生育系统提供决策咨询服务。

红孩子徐晶：冲破玻璃天花板的女CIO

□ CIOAge.com 邵诗雯

从一名大学毕业生长成为一名高级职业经理人，徐晶用了十四年的时间。十四年前，徐晶是天津大学计算机应用专业毕业生。一年半之前，徐晶是宝洁公司的大中华区信息与决策解决方案部副总监。现在徐晶是红孩集团的高级副总裁兼CIO……

十四年前，徐晶是天津大学计算机应用专业毕业生。一年半之前，徐晶是宝洁公司的大中华区信息与决策解决方案部副总监。现在徐晶是红孩子集团的高级副总裁兼CIO。

冲破“玻璃天花板”

从一名大学毕业生长成为一名高级职业经理人，徐晶用了十四年的时间。这十四年其实非常清晰：1995年大学毕业后，徐晶进入了有“管理界黄埔军校”之称的宝洁公司，在这里工作了十三年。对于宝洁公司，徐晶的描述是“非常非常尊敬和感谢”，这家著名的外企，在职业技能方面给予了她良好的培养的同时也在她身上打下的深深的外企烙印。

或许我们可以将这种烙印作为理解徐晶个人气质的一条线索。曾有媒体这样形容过宝洁人：“我们看不到他们西装革履的形象，这不是一个个体，他们普遍的着装形态——穿着简单，而在采访当中所透露的逻辑性的语言组织、语速、直接表达也成为他们显著的特征。”的确，在采访中，徐晶总是言简意赅一语切第，透出一种有点微妙的气质——高效却温和的干

练。

在徐晶的职业生涯中，另一个产生深刻影响的地方是中欧商学院。这所代表着国内商学院最高水平的学府，除了给她一个EMBA学位外，还可以给她的是一些非常不错的人脉资源。对很多人来说，在中欧校友中积攒人脉不失是一种捷径，徐晶良好的利用了这条捷径，通过中欧这个平台，她接触到一个从业背景完全不同的群体，对于一个纯粹的外企人，这无疑是为更开阔的视界。

红孩子既有传统零售行业的色彩，又有别于传统具有非常强的B2C行业的特征，这是一个IT加零售流程的混合体。

这些接触成为徐晶对国内本土企业认识的最原始积累，她对电子商务产生了浓厚兴趣。

2005年底，徐晶开始接手宝洁公司销售体系的信息化推进工作，在进行客户商业发展的市场战略规划过程中，逐渐接触到新渠道中的电子商务B2C行业，宝洁选择了几个客户进行深入的了解和探讨，红孩子作为一个典型案例进入徐晶的视线。

徐晶发现，红孩子既有传统零售行业的色彩，又有别于传统具有非常强的B2C

行业的特征，这是一个IT加零售流程的混合体。而事实上，做IT出身的徐晶，在宝洁一直在做和零售渠道有关的事情。

接下来的故事就和普遍大多数的跳槽都一样了。徐晶的经历和红孩子的职业匹配度非常高，徐晶说，这是最直接的驱动原因。

事实上，记者愿意把徐晶的跳槽看做外企管理人才“凤回巢”的一个案例。

随着中国经济的快速发展，国内企业不断壮大，不仅可以为人才提供更好的生活条件，还能提供更为深远的发展空间。这使得经济学上的“囚徒困境”，表现在跨国公司的中国经理人身，即“玻璃天花板现象”，变得愈发明显。

红孩子的定位是多渠道交叉的复合营销，渠道是红孩子业务模式的核心部分。所以，万变不离其宗的是，在系统架构中，将渠道的色彩既保持稳健性又保持灵活性。

“玻璃天花板现象”用在职场上，主要指欧美大型公司中，外来移民尤其亚洲人只能担任低层职务，或者做到相对高位后很难再有提升，无法进入核心决策层。简单的说，外企毕竟是“人家的企业”，它提供给中国员工的发展空间并不大。有位外企经理人跳槽后对记者提及原因时说“在外企，中国员工无论英文多好，沟通起来都有障碍；无论职位多高，都只是一个工具。”

徐晶没有谈太多在职业发展道路上她对外企的感受，但她对记者坦言：这个决定是受到了当时大环境的影响——2007年，国内兴起了一股外企人才“跳槽热”——我们也许可以将这总结为她跳槽红孩子的根本原因。

对于现在在红孩子的工作，徐晶看上去游刃有余，对记者描述时她用了“享受”这个形容词。对于她来说，这份工作代表的状态是：有挑战、

有空间、有深度、有激情。这些看上去足够了。

遵循木桶原理 打造特色IT系统

作为一家B2C企业，红孩子给自己的定位是：复合渠道零售和整合营销商。面对这家既带有显著传统零售业特征又代表新渠道崛起的电子商务公司，信息化建设如何进行？

徐晶有着自己的思考。信息化建设具有很强的行业特征。任何一个企业的信息化思路和企业本身的业务模式及业务发展方向都密不可分，每个不同的行业都有自己信息系统架构的特征。

“在红孩子做信息化比较有挑战的事情是，

B2C在中国是个比较新的模式，是一个混合体的业务模式，是一个创新和发展的业务模式。所以我们构建IT系统，是比照不同行业参照

行业特征，打造出一个具有红孩子特色的IT系统架构。”徐晶如是说。

从最开始的售卖母婴产品网站到现在家庭综合购物，红孩子从单一的业务渠道、单一的城市，发展到今天的多渠道、跨地域的复合型营销。面对红孩子“飓风式”的成长，如何最大化发挥IT价值？如何使IT系统架构能够为未来的业务方向提供一个灵活应对的基础？信息化基础如何适应经营环境的改变、业务的发展，规模的扩张？

面对这些伴随着企业成长“与生俱来”的问题，徐晶的主张是打好“地基”。“红孩子的‘地基’就是一个灵活但是稳固的IT架构。稳固的是现有的成熟的业务模型，可以支持现有业务方向的发展，同时要保证架构的相对的灵活性，来应对不断产生的新业务。红孩子的定位是多渠道交叉的复合营销，渠道是红孩子业务模式的核心

心部分。所以，万变不离其宗的是，在系统架构中，将渠道的色彩既保持稳健性又保持灵活性。”

无疑这是充满挑战的。去年9月，红孩子对未来5年的IT系统架构做了规划，今年6月，红孩子大手笔签约SAP信息化合作项目。项目实施的情况，徐晶没有透露，她认为项目实施半年后是最佳的评估时期。对于实施的过程，在徐晶的眼中，红孩子的信息化建设有些木桶原理的味道，“在先后的顺序和逻辑的关系上，是先构建核心还是先改造外围？这个过程其实充满艺术性，对我来说是一个享受的过程。”

真正的CIO 懂得IT与业务关系

对于IT和业务，徐晶有一套自己的看法。曾有媒体称徐晶为“不谈IT的CIO”，徐晶对记者解释，她认为将信息的进程化称为IT并不恰当，用英文来解释，IT是Information Technology，而信息管理应该称之为management information system更为合适。“业务本身是多层级的业务形态，有基础的运营才有生命，基础的运营要进行一定程

度的标准化和固化才能产生规模化的复制效应，这样才能让规模发生作用。而IT的作用是帮助业务实现流程的规范化并加以优化，通过流程，使IT的

流程就是固化做事方法的一个手段，在业务的基础运营中，有相当的部分是基础的流程组成的，这些基础的流程一旦能够固化下来，在IT系统中的体现就能达到最优。

系统和业务达到很好的结合。IT与业务的真正结合其实是在流程上。”

徐晶一再对对记者强调流程的意义，她对此有着深刻的理解。技术人员经常会遇到这样的困扰：IT系统做完了，业务人员用不上，或者很抵触。“产生这些现象的原因不是系统做不到，而是业务没想清楚逻辑该怎么走”。徐晶解释道，流程就是固化做事方法的一个手段，在业务的基础运营中，有相当的部分是基础的流程组成的，这些基础的流程一旦能够固化下来，在IT系统中的体现就能达到最优。所以业务流程是衔接IT系统与日常运作的核心部分。同时她认为，IT与业务的融合，还体现在对决策层面的支持上。通过数据报表、数据挖掘等方式支持业务能够最准确快速的看到数据，数据转换成信息，信息传递给人员可以转化成决策。■

采访手记：

的确与中国多数企业的CIO尚处于“潜CIO”或“准CIO”的状态不同，徐晶将IT与业务的关系梳理的非常清晰。她不只关心具体信息技术的规划与实施，她更关心IT与业务的融合，能够高屋建瓴的看待IT与业务的关系，真正渗透到企业战略管理与决策层中。这或许和她的另一个职务有关——红孩子高级副总裁，但徐晶更愿意把功劳归功于宝洁，在她的IT生涯中，一直非常深入业务，从最初的到工厂里实习，到后来同业务人员一起跑小店，这样与业务的“亲密接触”使得她在IT建设中对业务足够敏感，正是这一点帮助她成为一个真正意义上的CIO。对于那些想成为CIO的人来说，徐晶用经历给了他们一个很好的建议——成为业务人员的伙伴。

王占祥：滚石不生苔 十三年证券信息化亲历记

□ CIOAge.com 邵诗雯

王占祥现任的职务是日信证券信息中心总经理，在证券业信息化领域他已经滚打了十三年，“滚石不生苔 转行不聚财”，十三年的亲历，他对证券业信息化有着自己独到的见解。

找一个词来形容从事管理工作十余年的人，“质朴”恐怕不会得到一个靠前的顺位。但是对于王占祥，记者却觉得这是应该扣在他头上的第一形容词。

“有人说我像四五十年代的人，生活有板有眼，晚上吃完饭就辅导儿子做作业，儿子现在十岁了，开学上五年级，正是关键的时候，孩子现在也大了，喜欢出去玩，周末的时候经常带他出去爬山。”

王占祥现任的职务是日信证券信息中心总经理。从某种程度上说，他是一个幸运的人，1996年进入现在银河证券的前身——工总行信托，从最基层的营业部电脑员工做起，一路顺风顺水做过电脑部经理、营业部总经理助理，营业部副总经理，2005年到了现在的日信证券，任信息技术中心总经理。

熟悉证券业的人都知道，1996年中国加快了金融业对外开放的速度，“股票、证券”这些名词开始进入寻常百姓的视线，选择在这一时间进入这个行业，无疑成为王占祥职业生涯中最成功的一笔转折。

1990年，学习工业自动化专业的王占祥大学毕业，毕业后分配进入一家国企从事高低压供配电技术工作，做了六年，王

占祥形容当时的工作是“谨小慎微却毫无挑战”。不过，当“不安分的”年轻人跨入证券行业后，他渐渐发现，证券业的IT是同样“谨小慎微”的。证券业的IT信息系统承载的实际是一份份的合同，实用性强，对稳定性要求很高。对于证券行业，系统中断一分钟，给证券公司带来打击都将是毁灭性的。“不仅是经济损失，对公司信誉的影响将是无可估量的，所以对证券业IT建设要吹毛求疵。”

或者我们可以说，作风严谨成为理解王占祥的一条线索。对于记者的问题，王占祥的回答极有条理性。王占祥不算健谈，但是说起信息化建设，他却是信手拈来，对此，他的解释是“平时思考的比较多”。

十三年证券业信息化的五个“逐渐”

在王占祥从业的十三年里，我国证券业也发生了巨大的变化，原始的行情版不见了，换成了先进的显示大屏，股民为交易而排起的“长龙”消失了，变成了电话委托、网上交易等多种交易模式，对于证券业信息化的变化，作为亲历者，王占

祥迷恋于系统总结，王占祥将证券业总结为五个“逐渐”：制度逐渐完善、技术逐渐成熟、建设逐渐精细、风险逐渐集中、职责逐渐清晰。这些看上去平实的总结，事实上确是经历过汹涌的起伏。

采访中，王占祥多次对记者提到制度，他认为对于证券行业，制度完善是开展其它业务的根基。他给记者举了几个“惊心动魄”的案例，都是技术人员利用职务之变谋取私利而锒铛入狱。

证券行业发展初期，行业监管制度还不够完善，证券行业技术和业务职责不清，技术人员肩负了很多的特殊业务操作，柜台系统中的权限过大，技术人员大多都拥有资金服务器超级用户的密码，同时拥有柜台系统超级用户的密码，对于规避风险，证券公司只能“押宝”在技术人员的职业品质上。

1998年开始，证券行业出台了一系列刚性技术指导文件，1998年发布《证券经营机构营业部信息系统技术管理规范(试行)》、2000年3月发布《网上证券委托暂行管理办法》、2005年4月发布《证券期货业信息安全保障管理暂行办法》、2006年8月发布《证券公司集中交易安全管理技术指引》、2008年9月发布《证券期货经营机构信息技术治理工作指引》等等。随着这些行业监管规范的出台，证券公司的风险控制制度不断完善，人员风险转移到对制度的落实上。

这些制度的完善，无论对证券公司还是技术从业者来说都是一件积极的事。企业推动管理，而对于从业者，远离“诱惑”也绝对是好事。

伴随着制度逐步完善，证券行业信息技术也走向成熟，用王占祥的话说，“现在我国的证券行业信息化水平是世界一流的，用一句话总结我国的证券业信息化，那就是起步晚、起点高”。

在证券信息化领域，“集中”一直是这几年的

一个热门词汇，“在1996年我刚进入证券行业的时候，证券营业部不但有自己的局域网，有自己的行情系统，也有核心的交易系统、报盘系统、银证转帐系统。”IT系统对软件安全性、网络安全性要求都很高，可以想象得到那时一个证券公司有几十家证券营业部，就相当于脚下踩着几十个地雷。

现在的状况是，绝大部分的证券公司都实现了集中交易。核心的交易系统、报盘系统、银证转帐系统（原来是银证转帐系统，现在是客户资金第三方存管系统）都集中到了公司的中心机房。证券营业部的绝大部分非现场客户的交易需求由公司统一提供的网上交易、电话委托、手机炒股等系统来满足；资金存取需求由公司统一提供的各银行的三方存管系统来满足。这样的IT系统建设没有了核心的资金服务器系统及周边相关系统，安全等级有所下降，风险也就相对降低了很多。

“不过，证券公司的主机房和灾备机房也变得越来越重要。”

信息化投入未必都是大手笔

信息化建设需要花钱，这是毫无疑问的。一些券商机构有这样的观点：信息化建设一旦开始就意味着大手笔投入。王占祥不同这个观点。

证券市场发展的初期，IT系统建设全部由IT部门一手操办，这样的后果就是单纯地追求IT系统的稳定运行和性能质量，粗放式建设，追求“高、精、尖”，陷入了“重技术质量，轻业务指标”的陷阱，忽略了IT对支持和推进业务发展的责任，忽略了投入产出的基本商业准则。

“1996年到2001年期间，行情很好，营业部开户排队是正常的事，没有十万、八万的资金营业部都未必给开户，营业部也是收入颇丰，那

那个时候，四、千平方米的营业部很多，八千平方米的营业部也有，伴随着对业务的狂热追求，营业部的信息系统改造也是动不动就上百万，上千万。”

经过2001年至2005年四年熊市的洗礼，加上2008年一年的股市重挫，IT部门也逐渐理清了认识：市场经济不是以信息系统的先进性为核心而是以经济效益为核心。

在日信证券IT系统的建设过程中，王占祥追求的原则是“多、快、好、省”，“要时刻把能否满足业务部门的发展需求放在第一位，参与到业务运营中去，与业务部门充分地融合。做到IT促进业务的发展，保持与业务目标的统一，实现IT支持下的业务高效运营。”

“麻雀”的平衡原则

在全国105家证券公司中，日信证券的规模不算大。但是“麻雀虽小，五脏俱全”，日信证券尽管营业网点比较少，但是根据业务的需要、主管部门监管的需要，信息系统建设的投入必不可少，这就导致了一个必然的结果：信息系统的摊薄成本较高。

王占祥举了个典型的例子：三方存管系统。

“无论公司的规模怎么样，为满足客户资金存取的需要，都要与十几家银行连接，每连接一个银行都意味着费用的投入。我们的信息系统带四个营业网点和带十五个以内的营业网点在投入上差别不是很大。”而证券公司的IT系统还包括集中交易系统、网上交易系统、开放式基金代销系统、合规监控系统、财务系统、网站系统、电子邮箱系统等等。

只有营业网点的扩张才能达到规模效益。作为一个“浸泡”在证券IT业已经13年的人，在信息化

建设的投入上，王占祥有着清晰的思考和敏锐的前瞻，同时他懂得争取到能够左右自己事业发展的人的支持。

目前，日信证券的信息化建设按照分管领导规划的“四个平衡”原则进行着：

在成本控制和系统安全之间寻找平衡点：以“少花钱、多办事、办好事”为原则做好信息系统建设项目；

在系统安全和业务服务之间寻找平衡点：在保障系统安全前提下，适当开展业务工作；

在规范管理和业务创新之间寻找平衡点：在日常规范管理的基础上鼓励大家进行创新；

在满足现实需要与发展前瞻性之间寻找平衡点：在满足现实需要的前提下，进一步考虑系统的扩展性、通用性、兼容性。

牛熊交替下的证券业信息化

金融危机的影响还在弥漫着，而中国股市现在的情况是“还可以，不算坏”，股市行情直接影响着证券公司的经营状况和IT投资，面对金融危机和证券市场的剧烈震荡，对于熊市、牛市交替的下的证券行业的IT建设，王占祥有着“痛并快乐着”体验。

熊市时期，“危”“机”并存，经济不景气，是危难，但是熊市时期的IT投资，有助于提高企业的核心竞争力，这也同样是机遇。

王占祥主张“抓好两个基本点，以不变应万变”：IT基础设施的投入不打折扣、为未来发展打基础的IT投入不减少。证券公司，没有厂房，没有物化的产品，产品就是服务，核心竞争力只有IT网络和人才。所以无论行业是否景气，IT网络都要保证正常运转，IT基础设施投入不能打折扣。■

学者CIO邓遵红：让人文梦想照进职业现实

□ CIOAge.com 邵诗雯

在世俗意义的年轻人成功学里，长城保险CIO邓遵红是一个九十年代进取者的活教材。充满学者气质的邓遵红，将人文思想注入他稳健的职业现实中……

在世俗意义的年轻人成功学里，长城人寿保险股份有限公司（以下简称长城保险）CIO邓遵红是一个九十年代进取者的活教材。

1991年邓遵红研究生毕业，分配到武汉理工大学工作，做了两年的大学教师后，去了深圳，进入平安保险公司。对于这段经历，邓遵红轻描淡写地用“隐约中的牵引”来总结这个很有魄力的举动。那个时候，绝大多数的中国人都还像标本一样的，被牢牢钉在墙上，贴上职业身份的标签。而深圳是如此的耀眼——它的门是开着的，梦想就摆在那里，每个人都可以进来拿。

邓遵红背了个包便径直去了，“没想太多，先去看看”。在那个消息闭塞的时代，手机还是个奢侈品，所有联系都靠公用电话。后来在一家“不太好玩儿”的公司上了近两周班，盘缠也花得差不多了，便打算打道回府。临行前，还是有些不甘心，便给应聘过的平安保险打了个电话，对方说“我们一直联系不到你，我们这里有一个职位适合你，你来明天就可以来上班。”

就这样，邓遵红开始了南下的生活。没有经历那个时代的人，恐怕没法理解在当时这叫做不拘一格选人才，而这样的方

式是怎样的动人心魄。

邓遵红在平安保险做了12年，可以说步伐相当稳健。

2004年，保监会批准成立长城保险。这家注册资本14亿元拥有显赫的股东背景的寿险公司，成为2004年批筹的22家公司中唯一一家具有国资委系背景的寿险公司，也是唯一一家在开业之初就引进外资的保险公司。

这家主张稳健经营，以“打造服务最好的保险品牌”为愿景，致力于为客户提供适合的保险产品和便捷服务的新型公司，向已在平安保险工作12年时任平安保险公司系统开发中心副总经理的邓遵红伸出了橄榄枝，他们希望能够邀请他参与筹建长城保险。

创业热情再次占了上风。2005年，邓遵红加盟长城保险，承担起信息平台和运营体系等核心部门的筹建工作。2007年，长城保险获“中国寿险行业最具发展潜力品牌”称号。也许不久我们就能看到，这里成为邓遵红职业发展的又一个高度。

人文是技术转化为商业价值的媒介

采访中邓遵红的状态神闲气定，透出

C Communication
沟通
Cost
成本
Convenient
便捷的
Continuity
连续性

I Information
信息
Innovation
变革
Income
收入
Integration
整合
interaction
互动

O Object
目标
Open
开放
Organization
组织
Output
产出

一种学者气质。外表谦和的邓遵红，其实骨子里有股坚持和专注，他笃信从容于心、淡定于行的做事风格，凡事“先做人再做事”。

邓遵红的工作哲学中亦充满人文情结。他认为人文是技术转化为商业价值的媒介。因为人是需要人文关怀的，而且只有人文关怀才能从根本上影响人的能量释放的大小。技术能量的释放始终要通过人，商业活动的主体也是人，在技术向商业价值转化的过程中，人文是一个媒介，运用的好，亦能四两拨千斤。

邓遵红一直记得北大一百周年庆典时的一篇文章，多位在海外的成功校友归国齐聚，谈起为什么他们更成功，很多人一致的观点是：不是技术，他们可能拥有先进的技术，但让他们领先一步的，更多是因为他们对跨文化的人文理解，主动的融合。这些看似简单的道理，最终决定了事物的走向。

CIO的“邓氏”定义

CIO的定义是老生常谈。邓遵红对此思考的落点是“在企业中CIO想做什么，能做什么”，这两个看似饶舌的落脚点事实上一针见血的指出了IT经理和CIO之间的“最后一公里”。

对于CIO这个概念，邓遵红给出了他心中的定义：

C——Communication(沟通)、Cost(成本)、Convenient (便捷的)、Continuity(连续性)

I——Information(信息)、Innovation(变革)、Income(收入)、Integration(整合)、interaction(互动)

O——Object(目标)、Open(开放)、Organization(组织)、Output(产出)

邓遵红在CIO的职能中加入了open的概念，

他认为CIO在工作中一定要保持一种开放的心态。

管理大师彼得德鲁克指出创新的第一要素就是广开视听，当发现问题时便开始创新。

邓遵红认为CIO要懂得在开放的心态下调整思考问题的立场和视角。保险业最贵经理人梁家驹曾给他上过难忘的一课，一封各部门“踢皮球”的邮件促成一次会议，在会议上梁家驹引导大家明白在处理跨部门问题时，只有调整看问题的立场才能有效的解决问题，对于IT部门这一点尤其重要。当IT人员能够以用户的身份体验时，便会真正驾驭IT。

面对“硬问题” 增加“软投入”

长城保险2005年9月成立，作为一家还比较年轻的保险公司，成立之初便确立了“以价值增长为中心”的发展策略。公司建立晚，但后发优势显著，信息系统得天独厚的直接实现“大集中”，邓遵红坦言集中也是利弊相辅，保险业已经逐步进入了“后集中”时代，集中的信息系统带来管理便利的同时也带来了风险集中。目前，长城保险内部跑着二十余个系统，前期的IT投入本着安全、先进、经济的原则，投入资金的数字控制在收入的0.75%至1.5%之间，保监会曾统计过保险业的IT投入平均在年收入的0.7%左右。因为是新公司，一次性投入比较大，邓遵红在进行规划时便考虑到未来扩展的空间。

对于如何提高IT资源利用率，长城保险的做法是利用虚拟化技术，充分应用信息技术资源。

工作十几年，邓遵红的一个深刻体会是虽然现在运算能力提高很多，但是还是经常会遇到硬件能力不足的情况，这样的能力不足往往体现在调优、程序结构等方面，由此导致硬件资源的浪费，面对这样的“硬问题”，邓遵红主张提高

“软投入”，提高编程人员的能力同时优化使用策略，采用错峰使用等方式，解决硬件浪费。

邓遵红喜欢古诗词，建国六十周年，他在天安门联欢会现场做了一首《清平乐》，万千感情汇成一句“万众歌舞天安，共祝中华绵延”。采访时邓遵红的书桌上有一只英雄钢笔，同CIOAge记者沟通时，邓遵红偶尔会用钢笔记上些字迹。

采访结束后，CIOAge记者记起日本导演黑泽

明著名的电影《梦》。里面有段叙事是一个现代的年轻人抵达一个遥远的过去，看到一个老人在问井汲水，问说，为什么要用这种方式？太慢了吧？老人笑着说，现代人只追求速度，却忘记了艺术。

一只钢笔出现在一个IT从业者的书桌上，CIOAge记者忍不住把它看成是对黑泽明的一种敬意。■

邓遵红谈保险公司信息化

对于一个保险公司来讲，信息技术平台是必备的东西，保监会在验收一家保险公司，允许你开业之前，非常重要的一个方面就是验收你的信息技术平台，也就是说不仅信息技术要合规，它也是一家公司合规的必备条件。

一个保单，我们从一个小孩刚出生，到他离开这个世界；100年，这100年都要通过信息系统来管起来。我们要保证一辈子的东西都是非常完整，而且是不会丢掉的，所以首先是基础的东西要非常牢固，其次是我们这套应用系统要保证连续性。这个连续性是两方面，一个是业务经营的连续性，另外一个信息安全以及信息保存的连续性。

所谓软投入就是我要提升我自己的能力，这个能力可以提升我的应用效率，可以去提高我网络的速度，可以去优化我的设备的使用等等这些方面。这种投入它是持续的，一旦这个能力我拥有了，我就可以不断去深入，而我如果硬投入，买机器，今天我买了一台机器，到明年还是不够，我还得买机器，大家知道机房里面实际上除了机器本身的成本之外，还有它要用电，要占地方等等，我想如果说我们能够同等硬件投入情况下，能够加大软投入，提升这些投入的有效性，这样来降低我们的信息中心的运作成本。

我们的策略就是自主研发加选择性外包，其实从我的角度来看，外包未必说我一定是什么能外包，什么不能外包，还是要看我外包能够得到什么好处，还有市场上能够提供给我盈利的这些公司有一些。

赵仕平：“外行人”的信息化创新理念

□ CIOAge.com 邵诗雯

作为非IT背景的CIO，赵仕平的企业信息化管理理念突破了常常套在CIO头上的IT框框，我们可以清晰的看到华日家具的信息化战略正在从技术规划和实施转向战略规划。

从北京驱车回到廊坊总部已经是下午五点，华日家具实业集团（以下简称“华日家具”）副总经理赵仕平对同行的技术负责人说：“我看就定这家吧”。进行了几个月的平台选型，终于拍了板。

坎坷的OA选型

廊坊华日家具股份有限公司成立于1992年，作为国内老牌的家具企业，华日家具先后荣获“国际著名商标”、“质量万里行信得过产品”等多项国际国内大奖。发展至今已经成为集科研开发、设计、生产、销售为一体的大型集团企业。

2003年赵仕平来到华日家具任职公司首席财务官，这时他的主要工作是为公司筹备上市。2004年9月20日证监会批复华日家具，获准其到香港创业板上市。在筹备上市的同时，华日家具流程的规范化和管理的自动化需求也随之跟进。展开企业信息化建设这项任务也落到了赵仕平身上。2005年，华日家具签约一家软件公司，针对公司的OA协同办公系统进行定向开发，整个项目进行了两年，虽然取得了一定的成绩，但总体来说，并没有取得预期的效果，对于这个“鸡肋”项目，在签

订合同两年后，赵仕平选择了终止合作。

赵仕平与华日家具信息化的“第一次亲密接触”就这样无疾而终。

随着港股上市这一步棋落槌，华日家具流程的规范化和管理的自动化需求也随之跟进。建立一套信息化管理系统来提升管理水平更成为赵仕平的首要工作。而此时赵仕平也重新评估了信息化之于华日家具。

赵仕平希望实现信息化管理后的华日家具，管理模式要随着企业规模的扩大而能够实现快速复制，达到规范管理和人员配置最优化，系统能为集团管理人员提供及时可靠的数据信息，能使管理变得更简便、有效，从而节约管理人员的决策时间，使公司能在面对客户的需求时更快捷地做出应答。

经过了两年，赵仕平再次考察国内的OA市场，他发现国内OA市场仍然没有能够满足他需求的产品。

经过对多家供应商长时间的论证和比较，华日家具最终选定平台提供商创恒信作为其信息化建设的战略合作伙伴。“之所以选择创恒信，是因为它提供了一个不错平台，这个平台软件的架构灵活，在将来部署业务的时候会比较简捷，我们会在

这个平台的基础上，再进行开发。”

华日家具现在成立一个由17个人组成的团队，专门负责与创恒信接口进行软件的二次开发，对于第一次的失败，赵仕平总结到，原因主要是因为厂商急于拿单却没能真正评估自己的能力。企业同厂商的沟通不足，看似简单的理由，却常常成为信息化建设的致命伤。

华日家具要的“大OA”

“目前国内的OA产品只能满足华日家具需求的40%”。赵仕平如是说。

40%？是不是华日家具的个性化需求太多？

事实上，赵仕平在从业务和流程的角度要求OA。企业实施信息化，首先要考虑的是业务线路将来想怎么改，然后是需要什么样的载体，如果实践，达到的效果，完整分析，这样形成一个闭环。需要的更多的是管理知识，而不是停滞在技术层面。投入关注最多的不是技术，而是要关注业务，关注流程。

在赵仕平眼中，现在的OA系统只是完成一个审批的功能，而他想要OA系统是能够解决业务逻辑。一个不再只是能够审批同意还是不同意，同时能够帮企业管理业务的产品。

“可以把业务逻辑写入的预算规则中，我希望未来的OA是这样一种形式。”带着这样的观念寻找软件，再有了一次惨痛的经历后，赵仕平学会了降低对软件产品的需求，他不再只在OA厂商中转，最后他选择了平台软件，在平台上应用配置化设计理念和构件/组件技术，提高软件的开发效率，降低软件开发难度，并且应用可立即部署，

这样可大大缩短了应用开发的调试期。

标准化之痛

在制造业中，家具行业可以说是最难进行信息化的，家具行业本身固有的特性，完全不同于其它离散型企业，产品本身配件繁多，加工工艺复杂且灵活，边角物料难以管理等等常常导致系统运用的差强人意。

工艺相关的设计不够标准化深深困扰着中国家具行业。

中国的家具制造业入门门槛低，随意性大，国家没有相关的规范，所以配件、版面的标准孔

企业实施信息化，首先要考虑的是业务线路将来想怎么改，然后是需要什么样的载体，如果实践，达到的效果，完整分析，这样形成一个闭环。需要的更多的是管理知识，而不是停滞在技术层面。投入关注最多的不是技术，而是要关注业务，关注流程。

设定都是纯企业行为，所以家具行业的信息化很难开展。目前家具制造业真正开展大规模信息化的，据CIOAge记者了解到的只有曲美在部署前段的销售数据采集，华日实施了ERP。

对于中国的家具行业来说，没有标准化，信息化还只能是停留在某个产品的应用上。

“智慧的”数字化内控

原定于2009年7月1日起实施的我国首部《企业内部控制基本规范》及其配套指引延期至2010年1月1日。

《内控规范》被称为中国的“萨班斯法案”（2002年生效主要任务是加强对企业的监管），

2008年6月28日，由财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布。

对于延期的原因，财政部会计司司长刘玉廷做出了如下解释，“延期实施主要是因为还有大量的准备工作要做。”

“的确要做很多，我准备了很长时间”。对于企业内控赵仕平做了相当多思考。他没有等待一直犹抱琵琶半遮面的规范指引，而是自己建立了一套实施方法。

赵仕平将业务协同的理念融入到内部管控中，他希望能够为OA产品注入生命力。将流程管理梳

理清楚后，OA能够生成自动分析的清单，并且能够给出建议如何执行更为高效。他总结出一个企业有79种风险，这些风险因素都可以在信息化的流程里面体现出来。如何识别？是规避、降低、还是承受？他希望未来的信息平台能够在此时提供建议，能够进行判断后提供控制措施。一切流程规范、资源审批、财务、财产保护，绩效考核、结算分析、预算科学管理等等，都可以在一个大的信息化平台实现。在他的设想下，未来从公司层面看，公司管理最终将分为两个层面，流程层面和信息系统层面。■

采访手记：

赵仕平将他的内控管理理念称之为数字化内控，他对这个名称不是很满意，CIOAge记者套用IBM倡导的理念，称之为“智慧的数字化内控”。他的管理理念中充满创新意识，作为非IT背景的CIO，赵仕平的企业信息化管理理念突破了常常套在CIO头上的IT框框，我们可以清晰的看到华日家具的信息化战略正在从技术规划和实施转向战略规划。

赵仕平一直在对CIOAge记者强调，对于底层的IT技术细节，CIO并不需要太多关注、参与，事必躬亲，对技术掌握得太深、参与太深，有时反而会限制CIO更高一级的关注面。

技术外行郭士纳当年临危受命接掌IBM，这座摇摇欲坠的大厦一年后实现扭亏。“外行模式”的流行不无道理，信息化建设“七分管理，三分技术”，对于CIO来说，擅长将管理、个人的战略能力变为企业的战略能力才是最重要的能力。

iDataPlex轻解Web2.0公司数据中心困局

□ CIOAge.com 常疆

在应用IBM模块化服务器 iDataPlex之前，就像所有租用电信IDC机房的公司老总一样，PPS网络电视(PPS.TV)总裁徐伟峰正在为IDC费用挠头。

在应用IBM模块化服务器 iDataPlex之前，就像所有租用电信IDC机房的公司一样，PPS网络电视(PPS.TV)总裁徐伟峰正在为IDC费用挠头。

1个标准机柜的42U空间却由于供电、散热等问题最多只能放15台1U服务器；而且，由于IDC的费用标准——1Gb带宽赠送1个机柜，对于PPS以计算需求为主的应用，徐伟峰不得不再花5000块钱租一个机柜才能让这1Gb带宽物尽其用。徐伟峰有些无奈，“假如租用带宽的话，一般会附送一个机柜，租用方不再需要承担额外的费用。但是，12到15台机器显然不能满足一个地区的业务量。在这种情况下我们只能再额外增加支出，租用更多的机柜。”

这对一个拥有千余台服务器的公司老总来说可是一笔不小的成本。

租用IDC中的空间与供电/散热方面的矛盾正是目前困扰着以徐伟峰为代表的，正在迅速崛起的中国Web 2.0公司们普遍面对的问题，更直接说的则是成本压力。典型的15比42的空间利用率则是困扰着目前国内电信运营商以及数据中心租用客户的一大困局。

姗姗来迟的iDataPlex

尽管去年2月在美国旧金山召开的Web 2.0展会上，IBM就推出了基于X86服务器系统的iDataPlex服务器阵列，但从中国来看，本地化的应用已经是在这18个月之后的事情了。

对于需要高效能计算的Web 2.0企业用户，iDataPlex显然是个“福音”。由于Web 2.0对服务器需求的不断增长带动了能耗成本的增加，IBM将自己特有的冷却技术应用到iDataPlex系统中，这样系统对制冷设备的需要就有所降低，甚至可以利用IBM水冷技术而不再需要制冷设备。

创新架构的绿色表现

与大多数被广泛使用的1U/2U机架式服务器不同，iDataPlex服务器采用全新设计的主板，比传统服务器相比只有一半左右的深度，这有效的减少了穿过内存、处理器、IO模块等服务器组件的气流阻力，从而降低了散热所需消耗的电力。IBM中国区System x高端产品和iDataPlex产品经理张远表示，在通过优化机箱中电源效率、以及

风扇与电源管理功能后，iDataPlex的效率得以继续提升。不仅降低了数据中心中约15%的占地面积，在与传统机架式服务器相比，iDataPlex更可节能40%，每年每个机柜总计可节省10148美元。

在部署iDataPlex之后，尽管电力的限制让42U的机柜空置率仍高达近40%，不过PPS已经能够成功稳定的在一个机柜内部署26台服务器了，而且刚好能满足那1Gb带宽的应用。“虽然从初期采购来看成本要稍微高些，但PPS少租一个机柜，一年就能省下6万元左右。如果按照2年折旧完计算，就能省下12万。经过一段时间的使用，该系统已经达到了非常满意的效果，它使我们的运营成本降低了25%。”作为公司总裁，徐伟峰对iDataPlex成本方面的优势尤为满意。

对于像是PPS这样的众多迅速崛起的Web 2.0公司而言，数据中心成本是他们非常关注的话题之一，这不仅仅是硬件系统的初次购买成本，还

包括电力、冷却及管理等方面的运营成本，而在业务与计算需求飞速增长的今天，电力与冷却将更多的成为Web 2.0公司需要面对的挑战。

作为IBM专门为Web 2.0公司量身定制的下一代数据中心解决方案，iDataPlex系统正在PPS这样的Web2.0公司建立新的IT运营管理模式。张定远表示，凭借绿色节能的创新技术、先进的系统管理软件和基于开放标准的设计，iDataPlex可使用户在同样大小的占地空间内减少40%的电力消耗，而计算能力却能增加5倍。

结语

对运营成本的良好控制将有效确保Web 2.0公司业务的飞速增长。而面对“15比42”这个典型的电信运营上数据中心中空间利用困局时，iDataPlex的优势显而易见。■

iDataPlex机柜设计上的特点

iDataPlex比传统机柜提供了高一倍的计算密度。他们体积相当，外形相似，但是iDataPlex的朝向转了九十度。iDataPlex每列可承载42台1U高度的服务器，两列共计84台，侧面预留了空间用来部署交换机和管理节点。

传统的主动散热系统由服务器后部往前吹风，随着服务器越做越长，散热系统所消耗的能量也就越来越大。iDataPlex服务器的尺寸很宽但前后长度却短得多，由此带来的直接好处是散热系统中风扇所需电压较低。在应用IBM专利的后门水冷背板后，iDataPlex系统甚至可以摆脱对空调的依赖。iDataPlex的管理也比传统机柜来得简单，它所有的线缆和开关都设置在机柜正面。



iDataPlex机柜实物图

微软公司Tony Scott:

我是一位生活在前线的CIO

□ CIOAge.com 马沛

预计在未来的3-5年内，CIO们的75%的工作时间都将用于企业战略、商业流程执行和业务创新、新产品开发和企业内部的合规性建设等方面。致力于更好的用IT促进公司业务及产品等方面的创新，使IT成为企业核心竞争力的一部分将成为CIO们责无旁贷的使命。

当前的CIO们可以分成两大类，第一种类型的CIO他们大幅度削减预算，停止IT支出。这样的CIO们肯定会得到CFO的爱戴，因为他们看起来会像英雄一样，帮助企业短期内大大减少了运营成本。但是，通常这样做是没办法持久的。可能一两年之后就需要你的继任者来为你“收拾残局”了。

那么，第二种类型的CIO，他们还是会对IT进行投资，以确保在未来比较长的时间里，能够实现持续的成本的节约，并持续创造业务价值。这才是未来值得我们称道的样板式的CIO。他们的职责一方面是找到一种方式，能够帮助企业节约成本，另一方面能够保证有所创新，为企业的业务创造机会。

CIO的三项基本职责

微软和麻省理工学院的信息系统研究中心合作了一份关于CIO的调查研究，根据CIO们的反馈，研究报告中以CIO们支配时间的方式来进行分类，把CIO的工作内

容分成了4大类：IT服务、企业内部合作（如战略、商业流程执行和业务创新、新产品开发、企业内部的合规性建设），企业流程管理（如开发采购、设施、运营等服务），以及客户服务。调查研究的结论显示，CIO们非常清楚的认识到了他们自己的角色和作用正在发生着变化。

时间	服务	企业内部	客户	企业流程
今天	70%	20%	6%	4%
未来3-5年	1%	75%	11%	13%

传统CIO的职责是IT服务，作为一个企业业务后台的支持部门，比如让公司的帐单能够及时支付，所有的IT系统正常运转，报告体系能够正常工作等等，在今天，这一项工作占据了CIO们70%的工作时间。但是，随着时间的推移，CIO们的职责和作用正在迅速的发生着极大的变化，他们的工作内容将逐渐转向其他的三个方面。CIO们会把更多的注意力放到和企业流程、业务流程相关的内容上，而且会越来越多和非IT的同事，包括像客户在

内这些真正的用户们，来探讨一些具体的业务内容。

预计在未来的3-5年内，CIO们的75%的工作时间都将用于企业战略、商业流程执行和业务创新、新产品开发和企业内部的合规性建设等方面。致力于更好的用IT促进公司业务及产品等方面的创新，使IT成为企业核心竞争力的一部分将成为CIO们责无旁贷的使命。

微软首席信息官Tony Scott在接受CIOAge.com记者专访时也谈到了CIO们正在经历的这些转变。“我是一个生活在前线的CIO，在我的日常工作中，包括了三个基本的职责。首先是花三分之一的时间，做任何一家大型企业的CIO都会做的工作，那么剩下的两个职责应该说是比较独特的“，Tony谈到：“首先，我会花三分之一的时间去拜访客户，不仅仅是通过各种区域性的活动、CIO的峰会来进行，而且会实地的去客户公司进行拜访。那么还剩下的三分之一时间，我是和我们的产品和研发团队一起渡过的。把我从客户那里得到的反馈意见转达给我们的产品组，帮助他们更好地开发出更优秀的产品来满足我们这些客户的需求。我作为微软的CIO，有一点是可以完全确定的，那就是这样的转变趋势为CIO们提供了一个很好的机会，他们将会从原先传统的提供服务的角色上，走得更远。”

CIO的三大工作重心

CEO们会不断给CIO的肩膀上施加巨大的压力，也希望CIO们目前所做的工作能和过去有所不同，而且他们会有三方面具体的期待：首先是希望IT部门能够将IT的支持和服务覆盖整个公司内

部；第二，希望IT能够随着业务的变化，不管是取消掉原来的一项业务，还是开展一项新业务，IT部门都能够随着业务的变化，迅速的适应这些新的要求和环境，将这些支持系统迅速上线；第三希望IT部门以更高效和更低的成本来运转。

这些CIO们所面临的处在突出地位上的三大工作重心，微软首席信息官Tony都有着很深刻的体会。“从微软和信息系统研究中心所做的研究结

从微软和信息系统研究中心所做的研究结果中显示，在解决问题的过程中，有10%的时间是需要花在和人的沟通上，需要改变人的一些想法；25%的时间是花在检查这个业务的流程，有的时候业务的流程的是需要发生变化的；那么最后65%的时间，是花在了应用和数据的修改上。

果中显示，在解决问题的过程中，有10%的时间是需要花在和人的沟通上，需要改变人的一些想法；25%的时间是花在检查这个业务的流程，有的时候业务的流程的是需要发生变化的；那么最后65%的时间，是花在了应用和数据的修改上。所以CIO的职责，除了在后台提供相关的支持之外，应该再迈进一步。也就是说，应该积极的参与到业务流程和业务战略的制订中去”，Tony谈到：“在微软我们发现了一条黄金法则，那就是我们应该在产品的设计阶段就加以介入，然后进行部署，这样做一方面可以使我们更好的了解一些产品，另一方面在有些场合当中，也可以帮助推进企业的业务战略。实际上，这是IT部门和业务部门一个非常好的契合方式。这样对业务流程变化所提供的支持往往能够达到事半功半的效果。”

2009年，Gartner也组织了一次调查研究，主要是针对CIO们的业务重心和技术关注点这两个方面来进行的，可以看到这些业务的主管和CIO们所

关注的内容首先是希望看到业务的流程能够得到进一步的改善；能够进一步的降低成本。而在CIO的职责范围内，他们希望能够进一步地提升企业的应用系统，并且通过虚拟化等新的技术手段来降低成本。

而让我们更加感兴趣的是大概在三年以后，同样的人群对于业务和技术的一些想法和期待。Tony认为：“到那个时候，大家会看到整个经济又开始重新发展了，那么为了配合经济的发展，我们需要有创新，提供新的产品和服务，进一步的改善业务流程。具体的手段将会是多种多样的，比如可以通过虚拟化；也可以通过对一些高效的，能够节约成本的IT架构进行投资；或者是对绿色IT进行投资；又或者可以取消一些不必要的业务流程，把程序相应地简化等等，而在技术上，则人们会对安全性的需求大大增加，从而将成为CIO们的一个新的考量要素。”

揭秘微软绩效卡的诞生过程

IT部署要与企业业务紧密结合已经成为业内普遍认同的趋势。然而如何切实在企业内部实现二者的无缝对接，这还是众多企业正在努力摸索的话题。Tony与我们分享了微软的解决方案——绩效文化。

“这是我們用自己的技术创造出来的一种绩效卡，它包含有各种衡量因素。在制作绩效卡之前，会有IT部门和业务部门的管理者们，共同商定然后确定出哪些是在支持业务发展时，需要优先考虑的领域，这种探讨使得业务部门和IT部门的支持能够完美地结合起来”，Tony谈到：“比如，这个卡上有不同的颜色来代表不同的衡量指标，这些指标都是事先和业务部门以及他们的合作伙伴共同商定的。并在此基础之上，我们会每个季

度举行会议进行讨论，使用绩效卡作为工具，来评判哪些方面我们做得好，哪些方面做得不好，在日后需要做怎样的努力来加以改善。这样的一张绩效卡，它最主要的价值是同时衡量了业务合作伙伴以及我的团队两个方面，也就是说，它不仅仅是衡量IT的绩效卡，也是衡量业务的绩效卡。”

那么这样的一张绩效卡，它是如何诞生的呢？Tony为我们做了详细的描述，“IT部门和业务部门需要一同坐下来，对绩效卡进行一致意见的探讨。首先会谈的是一个多年的战略发展路线图。比如在未来2到3年的时间里，在绩效方面IT部门和业务部门共同达成一些比较宽泛的条件，例如系统的能力应该怎样？可能会发生哪些业务上的变化等等，还有一些其他关键性的问题，是必须由IT部门和业务部门双方一起坐下来讨论的。这个过程其实非常重要，因为它首先设定了一个框架，在这个框架范围之内，你才能够再去谈下一步具体涵盖的细节。而且探讨的一定是未来一段时间的宏观规划而不只是看我们今天要做的那些事。”

第一步的规划阶段完成之后，接下来需要制订一个业务部门和IT部门都认可的年度承诺。从业务部门的角度来看，它是一个具体考量的举证，包括了业务部门中详细的IT需求和相关目标；从IT的角度来看，年度承诺会是IT部门为实现企业的业务目标，而提供相应的技术支持和IT部署。通过IT人员和业务人员的共同参与及承诺制定出IT部门的年度计划。

在年度计划的下一个环节就是满意条件的讨论阶段，怎样做才能够让业务部门或者用户感到满意，比如承诺系统能力方面，具体如何体现？在哪些领域IT部门需要做哪些具体的工作来服务于业务的目标和计划等等。所以，整个绩效卡的制定

是建立在双方密切交流和沟通的基础上的。所以，这个绩效卡诞生的整个过程也是促成微软IT部门与业务部门密切合作，实现IT部署全面契合业务需求的过程。

IT与业务结合的典范

CEO们总是希望CIO可以使得公司的IT系统为业务增加更多的价值，然而在这一问题上，Tony Scott和他的团队绝对可以称之为不负所托。比起大多数同行，微软的IT部门在支持微软的全球整合运营的基础上，还肩负着一项独特的任务，在微软的创新业务中担当着一项非常重要的角色。

“我们是微软公司第一个和最优的客户，”Tony

称，”微软的产品正式推出之前，其实都已经大规模的在公司内部进行推广和使用。比如Windows7正式上市之前，已经在微软内部差不多上万台机器上进行过试用。同样，我们下一个将要发布的重要产品Office14，现在也在差不多4万台微软内部的机器上进行了部署和产品试用。然后我们会把很多的反馈意见提交给产品组，从一个真正的用户的角度告诉他们这个产品哪些地方运转的好，哪些地方运转的不好。哪里会有Bug需要去修补，哪里需要再进一步改善用户体验等等。我们希望通过这种方式，确保微软推出的每一款产品都是优秀的好的产品，同时这也是IT部门来帮助业务部门更好的进行业务创新，节约成本提高产品生产效率的最为有力支持”。■

支持微软帝国不断扩张的IT系统

1995年9月，微软抽调了内部技术人员和ERP供应商的技术人员一起工作，仅仅9个月时间完成了财务部分的应用程序，创下了在这家ERP品牌上开发应用的最快纪录。后来又陆续完成了生产制造(Manufacturing)和人力资源(HR)模块、企业内部采购电子商务系统(MS Market)、企业客户数据管理系统(MS Sales)、企业网上报销系统(MS Expense)、企业网上发票处理系统(MS Invoice)、企业网上订单管理系统(MOET)，以及企业网上员工管理系统(HeadTrax)。

通过系统的优化和整合，微软已经从1996年开始时的全球23个数据中心，整合到现在的3个数据中心。除了整合服务器，虚拟化也可以取消一些不必要的业务流程。目前微软部署在虚拟化平台上的应用已达50%，目标是把这个比例提高到60%到70%。

现在，微软的核心系统都储存在集中的服务器上，供全世界的微软员工从各地按照相应的权限随时调用。另外，作为一家以销售能力作为核心竞争力的企业，微软自身使用的客户关系管理系统(Dynamic CRM)也实现了全球统一的数据库资源，现在可以供全球1万名用户随时查阅和调用数据。

在微软员工的办公桌上，传统的电话已经鲜有身影。通过在微软全球推广使用UC(Unified Communications, 统一通信)，可以实现语音和影像的连接，以及文件的共享，“要开个全球电话会议，随时都可以开”。

鞍钢CIO林瑜专访： 企业信息系统是这样炼成的

□ CIOAge.com 马沛

国资委对央企信息应用的评价报告里，鞍钢系统架构的技术路线在145家央企中排名第一。这是对鞍钢集团在信息系统建设过程中，摸索出的尝试创新的SOA系统架构、按需应变的IT应用、根据业务流程组装服务和可复用的技术模式的肯定。

建立一个企业级的信息集成平台，必须具备三个条件：高可用性、高可靠性和可扩展性。这三个原则是企业信息应用平台能在它生命周期里很好运行和发展的前提。鞍钢集团CIO林瑜在接受51CTO记者独家专访时，详细的回顾了鞍钢信息化建设过程中，如何满足这三方面的关键环节。

“鞍钢的信息化建设一开始便坚持‘少投入’的原则，希望能将企业的信息系统也作为资产进行保护和复用，这也同SOA理念非常贴近”，林瑜说：“所以从2003年开始，我和信息部的同事不仅在管理业务层面进行流程调研、优化和再造的工作，同期进行的还有对系统架构的技术分析评估。”

把握细节 ——系统高可用性保障

信息部门的调研工作首先从国内的钢铁企业开始，向一些信息化实施较早的企业学习借鉴他们的系统平台建设经验。同时在IBM公司的支持下，鞍钢对银行、民

航等不同行业中的大型企业，包括政府机构中实施的大型应用信息系统都做了系统的分析调研。“在此基础之上，我们又去了美国，对美钢联、美国的银行用户做了实地调研。”林瑜说。

“鞍钢购买了美钢联一个基于PC Server平台的产销管理软件——订单实现系统，由于应用规模、工艺布局等方面问题，这个软件不能满足鞍钢的应用需求，无法在鞍钢的实际生产中使用。但是我们对其中的管理理念、业务流程做了全面认真的分析，再把我们自身的流程与其做对比，从中获得借鉴和参考。更主要的是我们投入了大量的时间和精力，对鞍钢生产运营的核心业务流程做了深入细致的分析研究，在基于可执行性的前提下实施了业务流程再造，此后才最终把鞍钢自己的核心业务流程确定下来。根据这个流程需求，我们测算了IT平台的应用需求。”

林瑜向51CTO的记者描述了如何从业务流程的需求过渡到IT平台的系统需求。

“在设计信息系统应用功能的过程中，要基于岗位设置以及每个具体岗位应该完成的业务职能，确定相关的系统功能和配

建立一个企业级的信息集成平台，必须具备三个条件：

- 1 高可用性
- 2 高可靠性
- 3 可扩展性

置。首先确定不同层面及岗位的管理、作业人员需要在特定终端上执行的作业，据此确定特定终端上实现的信息系统前台功能和后台支持；最终确定终端的设置及数量。”按照调用、更新、插入、删除等软件中的标准操作，将核定的系统功能需求折算成系统的处理能力。将业务操作折算成系统处理能力是企业的信息系统具备高可用性必不可少的步骤。

IBM的CICS (Customer Information Control System) 提供了一个能够充分利用操作环境随需应变敏捷性的解决方案。它可以将业务流程中的每个处理环节，做成可以在CICS环境中独立部署和调用的“服务(Service)”。当业务流程发生变化时，如果只是流程顺序的变化，几乎不用对“服务(Service)”做修改；如果是对个别处理环节的变化，只需修改对应“服务(Service)”即可，这大大缩短了新应用的开发及上线时间，较好地支持了SOA的理念。“不管是硬件还是软件的基础架构、开发工具等都要有一个关注细节的选择和比较”林瑜说：“我们用半年的时间编制了鞍钢ERP系统选型技术报告，包括对硬件平台、数据库产品、中间件产品的优势和劣势的分析评价。”

基于这份技术平台的评估报告，鞍钢最终没有选择和国外成熟钢铁制造企业以及国内其他大型企业惯用的Main Frame系统架构，而是结合鞍钢自身的企业特征，制定出了一套使用Unix Server Cluster集群结构的系统架构，包括计算机硬件、操作系统和数据库、通讯和联机事务处理中间件等，这一架构可以在IBM的Unix Server Cluster平台上实现。具有很好的平台移植性，保证业务处理的完整性和原子性、动态配置，通过集群的方式提供良好的负载均衡能力以及系统的高可用性。在这样的尝试过程中，林瑜对IBM技术专家深

入的参与支持记忆犹新，这样的合作方式也为鞍钢信息系统的高可靠性提供了有力的技术支持。

逐步验证法实现系统的高可靠性

虽然通过详细的评价和测算确定了技术架构，但是作为一个大型联合性的钢铁企业，要很好的实现它的应用，仍然要事先做很多的可行性测试。“IBM的技术专家协助我们一同首先将用于测试的硬件环境搭起来，然后模拟了真实的软件应用环境进行测试，确保技术架构对于实际应用是可行的”林瑜向51CTO的记者谈到：“所以不管是IBM CICS的应用，还是IBM的MQ的应用，甚至包括基础环境，我们都是基于测试的基础之上，做出最后决策的。甚至连一些小规模的压力测试我们也没有放过。”

所谓的关注细节正是这样的体现：漏过任何一部分的测试，你都不会知道将来会发生什么样的情况。林瑜举例说：“我们有一个占较大系统资源的应用：产品质量设计，它的功能是针对客户要求的产品标准和特定需求，由系统自动的运行生成一套对该产品全制程的质量、工艺规范，标准要求的设计数据包。考虑到企业销售部门订单集中处理的时候，可能有几千个订单同时在系统中计算运行，所以最初的设计考虑到数据处理量，将产品质量设计功能设置为每天晚上12点开始运行的批处理程序。”

“后来在系统上线之前做压力测试的时候，我们组织了800多个订单同时运行，实际运行不到2分钟就完成了。我们又用近3000个订单测试，结果也不到10分钟就完成了。最后，我们决定将这个质量设计的功能改成了实时在线运行，客户的订单一进去马上就给出一个产品质量设计确认结果。迅速完成了对产品的接单承诺，和客户的交

互性提升了很多。这一服务质量的提升对产品营销的支持是非常有力的，在客户中也赢得了很好的口碑。这就是关注细节，提升系统可用性和可靠性的很好的回报。”

IT平台要满足使用者的要求，尤其是企业的管理、业务在发展，相应的信息系统也需要持续的改进、优化和创新。除了高可用性、高可靠性之外，系统的可扩展性也至关重要。

可扩展性挖掘出信息系统的更大潜力

鞍钢不仅在企业核心业务是依靠IT系统实现的，而且所有的企业生产运行操作作业也都是在信息系统的支撑下实现的。所以，信息系统不仅应具备高可用性、高可靠性，还要做到不停机的运行要求。可是，信息系统由硬件和软件构成，服务器硬件和软件的升级是无法避免的。支撑生产运营的信息系统停机升级，也就意味着将会直接导致企业生产运行作业无法正常实现。林瑜在2005年系统上线时就提出，对高可用性、高可靠性做进一步的调研，要实现不停机的情况下完成系统维护和升级的目标。

“为了实现这一目标，我们和IBM很多技术专家深入研究了高可用性的故障灾难恢复技术，去德国专门对HADR的应用，以及在解决软件、硬件平台在线升级的问题上做了考察。并在IBM的系统研究中心做了半个月的技术测试，最终认定采用HACMP叠加HADR的系统结构”林瑜说：“在这个基础上我们又提出了平台的整体升级方案，包括对系统二期硬件的升级，增加HADR软件功能的升级等。”

在鞍钢5级架构层次中，不同系统间的数据通讯采用WebSphere MQ通讯中间件，以异步方式实现，当网络或系统一方故障时，能对通讯内容

进行缓存，并在故障结束后自动实现续传。有效的屏蔽了网络异常以及各层次的应用系统的差异带来的数据不统一的问题。

2006年鞍钢的信息系统在上线运行不到一年的时间里，就完成了不管是硬件的动态故障，还是计划性的软件升级和硬件维护，整个产销系统都可以实现不停机的系统升级切换。后来，无论是操作系统AIX、数据库DB2的版本升级，还是数据服务器和应用服务器的硬件扩展作业，都完全印证了鞍钢集团信息系统的高可用性、高可靠性和可扩展性带来的价值。

2007年，国资委对央企信息应用的评价报告里，鞍钢系统架构的技术路线在145家央企中排名第一。这是对鞍钢集团在信息系统建设过程中，摸索出的尝试创新的SOA系统架构、按需应变的IT应用、根据业务流程组装服务和可复用的技术模式的肯定。

企业的信息应用只有开始没有结束

“企业的信息应用只有开始没有结束，这取决于企业本身生命周期的规律”林瑜说：“只要企业存在，要发展，那么它必然会在管理上、运营上有新的需求，所以任何信息系统都是一个随动的持续改进和优化的过程，没有终止。”

“就像企业的能源动力一样，一个企业没有电不能生产，没有水也不能生产，没有信息系统的支撑同样也不能运营，首先企业决策层应该认识到这一点。其次，企业的信息化建设需要CIO作出一个很好的规划，包括对已有系统的运行维护、新项目的建设规划，投资预算、对临时性的需求适当把握等。有一个很好的发展规划并且体现出相应的投资、预算成本，我想即使是在经济形势不好的情况下，企业的信息化建设仍然会获得一

个很好的支持。”

林瑜谈到中国企业的特点，即使到了九十年代仍然有大量企业的管理不规范，甚至存在管理空白。所以，企业管理信息化对企业的提升，首先就是把管理的空白点消除掉，进而推进管理的规范性和高效率。用信息化的手段支持企业的集团管控、风险控制、运营优化，最终达到助推企业发展的目的。

企业信息化的目标是提高企业运营效率和管理创新。以前，大量的管理和生产运行数据信息都是人工填写或录入，大量的流程规范都是由人来操作。现在所有的管理数据、制造过程数据都在系统中生成处理，减少了大量的人工作业。“鞍钢的设备系统和财务系统结合起来以后，每一个部件的价格、使用寿命、折旧都在设备系统中计算，然后马上在财务系统中就有一个运行成本统计的处理。通过设备中心将设备维护的工作信息分散到各厂去完成，工作效率提高了很多”林瑜同51CTO的记者分享道：“还有销售部门，现在在一个订单的确认，只要按照用户的输入信息，在线实时就会有一个产品承诺，对客户的响应时间大幅度提高。再比如生产计划。我们原来的所有计划都是人工编排处理的，现在资源需求计划是从销售部直接提供给制造部，而且有月计划，周计划，日计划和作业计划的层次化计划体系，整个计划层次细化了，也使计划编制的效率和执行率大幅度提高，直接达到了优化生产的目的。”

这也是企业信息化带来的资源配置的优化。事实上，确定产品线、供应链，进行成本投入产出分析，编制产品的研发规划都是在进行基于市场和客户需求的资源配置优化。现在企业完全可以通过信息化，通过信息系统的海量信息处理能力来实现这个功能。对于钢铁企业来说，这就是对提升企业核心竞争力的有力的支撑。

信息化给中国钢铁制造业带来巨大价值

从鞍钢内部的统计数据来看，仅信息化建设一期工程系统在热轧、冷轧各扁平材生产线上线投入运行后的一年时间里，原料库存下降了18.8%，成品库存下降了20%，产品合格率都有不同程度的提高。长制程产品平均生产周期从30天降到20天，实现了部分按周交货，客户订货时间以前是1天，现在整个订货过程是1小时……对于产量基数巨大的钢铁制造业来看，这是很大的提升。

不仅是这些数字，林瑜对鞍钢质量设计体系联动质量监控体系的描述，让我们再次领会到信息系统对钢铁企业产品质量的持续改进，包括新工艺、新产品开发上的重要应用。

“我之所以称它为完整的质量监控体系”林瑜说：“是因为ERP系统、MES将产品质量设计中的质量、工艺规范，标准要求处理，转化为生产线过程控制计算机系统模型中，计算所使用的初始数据（Primary Data）。再由过程控制计算机的数学模型和优化计算，生成基础自动化系统的控制设定值（Setup），通过基础自动化系统对传动和机组设备的闭环控制，实现对产品制造全过程的精确控制。

同时，因为产品的几何尺寸及形态是通过生产线在线仪表测量获得，包括钢铁产品的厚度、宽度、形状；而产品的冶炼化学成分精度，以及产品的机械性能、物理性能、强度、延伸率等技术参数，都是通过在线仪表检测或者化验中心实验室检测设备获得。ERP系统通过MES，与过程计算机和基础自动化的在线检测仪表连接，再与化验中心的实验室检测设备连接，构成了一个实时在线的数据链。基于获取的检测数据和ERP系统中质量设计模块中的产品规范相匹配，自动对产

品进行质量判定，以确定是否为合格产品，还是改判降级或是废品。这就是一个由信息化支持的完整的质量监控体系。”

对于产品制程中的工艺和控制数据（Primary Data, Setup），比如说轧制压缩比的设定值数据，轧机机架间张力设定值数据、速度设定值等等这些数据，也可用于分析产品制造过程中控制参数的适配性，以及产品制造工艺改进优化的必要性。利用产品的在线实测数据、化学成分和性

能分析的实验室检测数据、还有控制数据，这几者结合起来就可以形成一套完整的用于产品质量工艺优化的数据集合。再使用数据挖掘等智能算法进行分析，找出问题原因和解决途径，支持产品和制造工艺的改进优化。

钢铁制造业中技术的创新就是产品工艺的优化，企业核心竞争力的提升，这也是信息系统在帮助企业提高效率，进行管理创新之外，能做到的最重要的一点。■

信产部副部长杨学山 在全国钢铁行业信息化与工业化融合典型经验座谈会上的发言（节选）

每次经济危机必然导致优胜劣汰、产业重组。推进两化融合工作，是钢铁工业应对金融危机，实施产业调整和振兴规划的重要举措。

我国钢铁工业正进入信息化发展的重要时期。钢铁企业的信息化发展路径日益清晰，正加速向集成应用转变。我国38家钢铁企业已全面实施了ERP系统，并成功上线运行。根据对国内重点钢铁企业实施ERP系统的跟踪，原材料、备品备件、产成品库存减少约20%，生产响应速度大幅提高，成品成材率上升1%，生产周期下降10%以上，资金占用减少40%以上。信息化与钢铁企业的生产经营各环节融合取得显著成效，钢铁企业信息化涌现了多种典型发展模式，两化融合促进了钢铁信息服务业快速发展，成为提升钢铁产业信息化水平的重要力量。与此同时，我国钢铁行业信息化发展也存在一些亟待解决的问题，钢铁行业的信息化集成应用还处于起步阶段，不少钢铁企业与走在前列的行业骨干企业差距十分明显，面向国内钢铁行业信息化的本土化服务能力还比较弱，体制、机制还不能适应企业的要求，了解钢铁工业信息化需求的信息化自动化复合型人才仍然较为短缺，制约了钢铁工业两化融合向新阶段的发展。

下一阶段推动钢铁工业两化融合：一是树立行业典型，加强示范推广；二是结合技术改造，提升融合水平；三是推动发展水平评估，引导企业走科学的两化融合道路；四是培育技术支持和服务企业，提高钢铁行业信息化支撑能力；五是制订和完善钢铁行业信息化的标准规范体系；六是进一步加强行业信息工作。

小肥羊SOA实施案例引发的IT思考变革

□ CIOAge.com 马沛

“各个分店整理每周业务相关的数据、报表需要至少3天，几百家分店的数据汇聚到总公司，整理又需要至少3天时间，那么得出数据分析结果的时效性非常差。SOA的实施部署使得数据的集中和分析在这个平台上变得流畅之后，我们也在做着更多的创新尝试，比如规划触摸屏在管理者的办公室，让决策者们打开电视就可以看到实施的数据传输过来。”

总部设在内蒙古包头市乌兰道九号的小肥羊，2008年6月12日，在创立9年后在香港成功上市。兴奋的小肥羊人总结了一个充满了寓意的数字“968”，这是中国餐饮文化迈出国门走向世界的第一步。

小肥羊采用全国连锁的经营模式，全国的直营店和加盟店一度达到七百多家的规模。“这么多店面如何进行统一管理、如何在提高服务的基础上也为经营提供一些决策信息，这是小肥羊走上信息化道路的初衷。”小肥羊信息中心总监李颖风在接受51CTO.com记者专访时谈到：“当时也遇到过一段很混乱的方式，很多地方店面各自用各自的一套管理系统，这种竖井式的各种应用来自不同提供商的异构系统，使信息不能很好的流动，从而形成了一个一个个的信息孤岛，并且系统仍然需要大量的人工干预。”

“各个分店整理每周业务相关的数据、报表需要至少3天，几百家分店的数据汇聚到总公司，整理又需要至少3天时间，那么得出数据分析结果的时效性非常差。我们开始筛选适合餐饮连锁企业的应

用软件，天子星和IBM有深入的合作，而且在餐饮行业的软件开发方面很有口碑。这也帮助小肥羊更好更快的了解了IBM提出的SOA架构，尤其是IBM为零售行业量身定做的SOA解决方案架构——RIF（Retail Integration Framework）。李颖风向51CTO.com的记者展示了现在的应用系统：“现在基本上营业收入每天做一次，每天早晨10点钟总公司就可以收集到所有分店的业务信息，而且会看到界面清晰的分析图表，包括今年的数据跟去年同期比较的曲线。还有这个月和上个月的面比较曲线、周比较曲线。”

李颖风兴奋的说：“当数据的集中和分析在这个平台上变得流畅之后，我们也在做着更多的创新尝试，比如规划触摸屏在管理者的办公室，让他们打开电视就可以看到实施的数据传输过来。”

虽然小肥羊走的也是产品标准化这条路，但毕竟中餐和西餐的差异很大，比如西餐会标准化到每一份中放几片生菜叶，从而在统一提供的数量上做严格的控制管理，但是中餐的很多配菜、辅料是无法做

968

2008年6月
12日，在创立
9年后在香港
成功上市。

量化评估的。“所以成本控制在这个环节上很容易造成盲点区”李颖风说：“通过现在的应用系统平台，管理者随时都可以通过数据比较获知，每一阶段用菜量、辅料的变化曲线，通过及时的调整和控制准确的清除了这个环节上的盲点。”

在一份权威机构的调查报告中显示，国内大多数中小企业的决策层，仍然没有意识到企业的日常运营已经在高度依赖信息系统，这些企业对IT投入的商业价值并没有什么概念，也缺乏关注，更没有具体的要求。决策层并没有将业务像对财务管理那样真正的转入信息系统。

服务+创新 让老板为企业信息化买单

小肥羊无疑在企业信息化的这条路上走的比别人更快。李颖风说“在06年以前，我每做一个项目或者每上一个信息系统的时候，我都要考虑，这个花了100万，是不是能在年底可以产出200万，或者更高的投资回报率。”

“但是当我理解了IBM提出的SOA架构，并且在此基础上部署整个餐饮系统的过程中，我深刻的感受到，企业的决策者不应再刻意追求IT信息系统短期内为企业带来的显性投资回报率，而更多的是关注它为企业提供了多少服务；为企业的经营者统一管理提供了多少支持；能够通过这套信息化系统，感受一切尽在自己掌控之下的感觉。改变管理者终日埋首于各式各样的表格中，想找哪个数据的时候根本就看不到，想进行一些分析决策的时候，也根本没有办法进行统计、整理的窘迫。”

每个行业都存在有潜规则，餐饮行业当然也不例外。餐厅中比较常见的作弊手段用李颖风的话

来说就是“倒卷儿”。“采购人员和库管联合起来，比如100件啤酒只入库90件，财务按照100件结帐，10件啤酒便进入私人腰包。”李颖风说：“以前要想控制这种事情的发生，必须每天汇报，每周盘点，但是现在不需要了，管理者只要打开电脑，所有出入库的单据、店面的所有情况都一目了然了。”

SOA架构的信息化建设已经不是一件赶时髦的事，而是意味着我们思考IT方式的改革，也成为企业创新的一把利刃。

这是一种特殊的投资回报率，SOA架构的信息化建设已经不是一件赶时髦的事，而是意味着我们思考IT方式的改革，也成为企业创新的一把利刃。

当今尤其是快速成长的餐饮行业，快速反应和快速变化越来越变成企业成功的关键因素。“灵活性”也成为CIO需要从IT系统那里得到的重点。将企业内部和外部的业务流程、人员组织管理、经营信息数据等各种资源实时连接起来，灵活快速的响应市场变化，是企业信息化的关键目标。SOA的核心价值就在于编排实现灵活的业务流程，推动符合市场需求的商业创新。

“因为现在最主要的供应商是羊肉和锅底，所以从店面的一张订单开始，一直到这张订单进入公司，形成采购单；之后转入供应商采购，到我们的锅底调味品公司，再到我们羊肉基地之后会转成生产计划单；当完成这些生产以后，形成入库单再出库，出库以后做配送，配送到店面由店面进入库存，这就是一张单据信息能从店面直接追溯到总部的过程。”

李颖风谈到：“将整个过程部署在SOA架构的信息平台上，一方面起到了减轻中间单据的人工传输环节所造成大量时间成本，提高效率。更重要的是这其中的任何一个环节，包括小肥羊的

店面，所属的区域，物流配送，以及生产基地都能够得到及时控制，一个提货的需求进行到了一个什么样的程度，店面库存的状态，物流是否已备货，是否需要进行某一材料的统一采购，统一订货全部实现了透明化，这样标准化、规范化的系统管理让更多的人有精力去了解市场现状，经营情况以及投入到创新产品的研制中。

让信息中心变成业务流程评估部门

创新的新重点不仅仅要放在开发新的产品，而且还要建立新的业务模型，这也是企业保持可持续发展的一个重要原因。这也就意味着IT技术和企业业务的结合将带来可观的商业价值，一种新的语言出现了，它将成为IT与业务之间的公共点，它就是SOA。

多数的IT人员关注业务流程的速度远滞后于他们获得最新技术发展的速度。但是，成功的企业

IT和业务恰到好处的结合将会远超出仅仅将IT整合到业务流程中所带来的价值。

往往正是那些将IT和业务紧密结合，一同置于关注中的企业。“IT人员首先一点，肯定是对计算机很熟，但是我觉得更重要的一点，是他要能成为业务的专家”，李颖风说：“如果IT人员对业务不熟，那么，他对这个系统模型的设计在业务流程上是否顺畅？这个单据是否应该这么走的时候就没有办法做正确的判断，也就没有办法设计实现一个优化、高效的系统。”

“我们在进行小肥羊信息系统的设计研发过程中，都派出了项目经理以及相当数量的IT人员到各个分公司、甚至是分店去熟悉整个业务体系的流程，并且能够和业务人员直接对接，用同样的语

言理解业务流程，业务流程一直在经历着变化，只有这样完成的IT系统才能驱动并且灵活的应对这些变化，指导着业务流程的优化。”

2005年，李颖风带领技术团队用了三个月的时间待在分店，完成一个点菜系统的设计，当考虑服务员用键盘输入几位数的菜名代号最快最准时，即使是这样一个简单的功能设计，李颖风和他的技术团队也逐一做了实验，总结出了服务员最佳的记忆编码量是5位数，所以便将所有的菜单编码设置成了5位数。

“让IT人员最大程度的融入对业务的理解是我们信息化建设的不二法门。”李颖风说：“我们的信息中心已经完全从之前的技术支持部门变成了业务流程评估的部门。已经形成了运用IT主动优化业务流程的良性循环。”IT和业务恰到好处的结合将会远超出仅仅将IT整合到业务流程中所带来的价值。

小肥羊标准化的锅底汤料，让用户在所有分店的口味和总店保持一致，所以，调味品公司管理的深入和细致至关重要。通过基于SOA架构下的解决方案，小肥羊调味品公司可以对汤料中各种原材料的供应商进行严谨规范的考核，每个月对各家分店的反馈信息的收集分析，可以通过系统向上追溯到每一种原材料的供应信息，通过系统中设置的各项质量验收标准，对原材料、包装物从数量到质量进行评估。

李颖风还同51CTO.com的记者谈到：“IBM为零售行业量身定做的SOA解决方案架构RIF，是一个非常适合小肥羊在调味品、羊肉的库存管理以及物流配送管理的解决方案。在系统中一律采取存活的批次管理，真正做到先进先出，并将产品明细表按周编制上报总公司。”

李颖风感触颇深说：“IBM提出SOA的架构，

就我个人理解来看非常适合餐饮行业。因为餐饮行业不仅产品更新频繁，而且营销方式更是变化多端，可能今天会提供会员卡，明天会提供优惠券。通过SOA灵活的系统架构，I/O的展示可以随需应变。在这些变化的实现过程中，不需要再去考虑采用什么样的数据库对接，后期的集成如何实现，怎样跟原有的系统进行互联互通。SOA带来灵活的信息化布置的方案让我们可以专注于业务流程的梳理，让步骤变得更加简洁，用餐者的体验更加完美。

让企业价值成倍增长

也正如IBM副总裁，SOA战略大师Sandy

Carter在她的书中所说的：“产品和服务是可以复制的，只有业务模型才是区分企业优劣的关键。”最先进的企业是在业务流程和基础架构的整合方面取得最大进展的企业，这种整合涉及到供应商、客户和其他的商业伙伴。除了产品和服务的创新，大多数企业也在寻求业务模型的创新。

SOA架构所代表的先进性不仅仅是因为它们能够做到关键流程的整合和自动化，还因为他们能够以一种动态、灵活和快速响应的方式管理这些关键流程，打造随需应变能力。小肥羊信息化建设落地SOA的过程，便是IT和业务结合，促成灵活的业务流程的创新过程，它也是一个团队共同努力的过程。■

餐饮业信息化的关键任务

对于小肥羊来说，信息化的第一个关键任务在于对于连锁店的管理。目前国内的连锁加盟企业数量众多，如何加强连锁店的管理就成为了企业的一大难题。特别是大规模开拓新店的时候，如果信息系统不能把这些店面“连锁”起来，不能实时的掌握每一个店面的最新情况，就会对企业的管理带来很大的问题。小肥羊目前拥有300多家店面，分布在全国20多个省份和多个国家，要在全部的加盟店和直营店推行相同的管理方式，在大的方面保持步调统一，没有一个强有力的统一的信息平台是无法实现的。这一平台通过使用IBM零售集成架构(RIF)得到了实现。

信息化的第二个关键词就是“标准化”。回顾小肥羊的成功之路，我们不难发现，世界第一条全自动锅底生产线制作出的标准化的锅底，标准化的羊肉选材等等，使得小肥羊的产品品质得到了保障，这就需要从采购到生产到物流再到门店管理的全流程信息化管理，完全贯彻执行这样的标准化。具体到某一个菜品如何制作用料比例，都在标准化的管控之中，唯有如此，小肥羊才能够保持期品质的一贯性。在标准化的背后，是一个完整的信息化平台的支持，其中离不开IBM SOA和RIF架构的支持。

食品安全更是目前相关企业关注的重点问题。在采访中我们了解到，小肥羊在原料采购方面严格遵循标准化制度，从完全自主生产的锅底，到全国统一的羊肉供应，可以保证每一种菜品都是通过“QC”质量认证的，每一个菜品在信息系统里也都是可查询可追溯到其采购生产源头的，从而把住了食品安全关。食品安全问题归根结底还是管理问题，因此，要保障食品安全，首先要从严格管理入手，而覆盖整个生产销售流程的信息系统正是实现全流程管理的基石。

80后CIO成长记 专访千喜鹤牛小虎

□ CIOAge.com 董晶晶

牛小虎，人如其名，稳重且雄心勃勃。80后CIO的杰出代表。

踏入社会早一步

和一般80后的青年相比，千喜鹤CIO牛小虎给人的印象要老成许多，他笑着说不知道他真实年龄的同事还以为他已经40岁了。牛小虎把自己老成的原因归结为较早的接触社会实践，他能比同龄人领先一步踏上管理岗位也是要缘于这个原因。

2003年寒假，刚上大二的牛小虎就开始了自己社会实践的历程，他来到石家庄一个网络公司做售前工程师助理，半年后他和几个同学一起成立了工作室，并成功的为宣化钢铁集团建起了医保网，此外他还在汉王科技张家口分公司兼职经理助理。2005年是牛小虎本科的最后一年，学校要求每名学生都要交一个完整的毕业设计，牛小虎选择了走出校门去寻找校外课题，当时千喜鹤正准备引入用友的NC系统以加强其信息化建设，牛小虎就作为信息化推广小组的成员走进了千喜鹤集团。

牛小虎来到千喜鹤的时候这个企业并没有正式的信息部门，管信息化的工作人员挂在总裁办公室的名下，牛小虎很快就发现了一个棘手的问题：他的前任离开工作岗位时没有做工作交接。这意味着牛小虎没有口令和密码根本就进入了系统。牛小虎有点郁闷，但他很快就决定自

己动手破译系统密码，就这样他足足两个月没有出厂区的大门，两个月后千喜鹤原有的系统恢复正常运行。

有了千喜鹤的这段实战经历，牛小虎的毕业论文写起来相当顺利，05年7月份当他正式拿到毕业证书的时候又回到了千喜鹤集团工作，那时候的千喜鹤已经由河北省会石家庄迁到了北京平谷县。

至今想起来牛小虎仍然庆幸自己当初选择了到企业实践中完成自己的毕业设计，因为这短短的四个月的收获是他在任何书本上都学不到的。

成功上线奥运食品溯源系统

牛小虎是伴着千喜鹤的信息化发展成长起来的，从一开始组建信息部门对千喜鹤集团网络进行改造，到后来的金蝶K3 ERP系统的实施和用友致远OA协同办公系统实施，牛小虎倾注了很多心血。尤其让他感到光荣的是奥运食品溯源系统的成功上线，这件事不仅让他得到了企业内部的赞誉也得到了食品加工行业的普遍认可，2008年28岁的牛小虎便迈入了优秀CIO行列。

2007年千喜鹤集团成为奥运会指定的食品供应商，为此奥组委不知道进千喜

IT专业人员进入非IT企业必须要具备三点核心竞争力：

- 1 专业知识过硬，这是立足之本。
- 2 深入了解工作流程，融入企业文化。
- 3 一定要有一个明确的个人发展目标，并作出阶段性的规划。

鹤考察了多少回。当时北京市开始推进食品安全追溯体系的建设，千喜鹤便是试点之一，这套系统的功能是从种猪开始做记录，打耳标，给每一头猪建一个身份证，详细的记录猪饲料及所有检疫工序。目前，在超市销售的猪肉经过查询台账可以追溯到生产厂家，再通过生产厂家的生产记录和检验报告，可以掌握猪肉生产过程中的信息，再通过生猪来源查询系统可以追溯到生猪的来源，在养殖场可以通过耳标了解生猪在饲养过程中的信息，这样就是可追溯体系从超市到养殖的整个环节。

打造一个完整的产业链一直是千喜鹤的战略目标，2009年牛小虎根据这个长远目标制定了一系列信息化规划，重点工作是系统的深入应用和整合。

如何打造自己的核心竞争力

走出校门四年就晋升管理层的牛小虎有一套自己的做事诀窍，他很善于总结经验并为自己设定目标。他认为IT专业人员进入非IT企业必须要具备三点核心竞争力：

一、专业知识过硬，这是立足之本。二、深入了解工作流程，融入企业文化。三、一定要有

一个明确的个人发展目标，并作出阶段性的规划。

牛小虎以三年为单位来设定自己的道路，每走

“要先抓住一个机会去做，不要观望，不要总认为会有更好的机会。不管企业规模是大还是小一定是有你可以学习的地方。”

一段都会回过头来总结一下自己走过的路。

对于刚刚走出校门的大学生，牛小虎的意见是一定要做好自己的发展规划。他说：“毕业后的第一个三年非常重要，它往往决定着今后道路的选择。”对于现在大学生就业困难，事业上小有成绩的牛小虎说出了自己的观点：“要先抓住一个机会去做，不要观望，不要总认为会有更好的机会。不管企业规模是大还是小一定是有你可以学习的地方。”

此外，在牛小虎眼里沟通也是职场上不可或缺的技能，与大多数技术出身的CIO相比牛小虎算得上善于沟通，他经常鼓励自己的员工要跟比自己层次高的人群沟通，吸收他们的一些观点和经验，使自己少走弯路。

积极向上、目标明确是80后CIO牛小虎给人留下最深刻的印象，而他只是80后管理层的一个代表，经过时间的检验“80后”已经不是“垮掉一代”的代名词，越来越多的80后管理者将登上社会的舞台，成为企业发展的中流砥柱。■

步长集团励江： 铺一条“自下而上”的信息化变革路

□ CIOAge.com 董晶晶

步长集团有个奇怪的现象，信息化不是“自上而下”的推动而是“自下而上”的变革。这场变革中一个关键性的人物就是信息化管理中心的经理励江，自从他来到了步长集团，步长集团的信息化道路就慢慢的平坦起来。

“自下而上”的历史背景

在来步长集团之前有两件事是励江不知道的，一是步长集团有过系统建设失败的经历，二是信息化管理部门的负责人每一个都呆不长。

在陕西很少有人不知道步长集团的，那是陕西省有名的民营企业，由董事长赵步长一手创立，集医药研究、生产、销售、诊疗服务和教育于一体，下设十个事业部、两个医药研究院、十个药厂、一所大学、两家医院，是个庞大的集团型企业。

这些年步长集团业务增长速度一年比一年快，赵步长却一年比一年愁。为什么呢？业务发展快了，业务部门的工作量就大了，就需要投入更多的人力成本。而且订单不断增加生产就明显吃紧，市场上一旦断货将会影响销售。赵步长思虑，简单扩大企业规模是不行的，医药行业的生产标准要求十分严格，投入相当大。唯一的办法就是提高集团的运营效率，降低成本。

可是如何提高效率、降低成本呢？用

软件来代替手工操作吗？赵步长想到软件心里便隐隐作痛。

几年前一个ERP系统开发商找上门来，拍着胸脯说他们的系统可以管理物料的进出、库存和生产，实现流程化管理，从而节省人力和物力。赵步长听了很高兴，当即拿出40万上这个系统。但是好景不长，这个系统的功能根本不适合步长集团当时的需求，系统的开发和应用不了了之。

有了这次失败的教训赵步长对信息系统的态度就谨慎起来，此后步长集团虽然成立了信息化管理中心但地位相当尴尬，因为争取较大的信息化资金投入非常困难。为此，信息化管理中心的负责人也走马灯一样换了一个又一个。

帮集团成功迈出信息化第一步

面对一个曾经在信息化道路上受过伤的企业，励江认为首先要让它看到成功的希望。

2005年，步长集团信息化管理中心又来了一位新经理，他就是励江。

在来步长之前励江是用友集团ERP的咨询顾问，帮不少企业上过信息系统，对企业的信息化环境有相当敏锐的洞察力。励江很快发现步长集团业务部门对信息化的需求十分旺盛，但是对信息化的认识却比较模糊，再加上有过失败的经历，人们对信息系统总是持保留态度。励江想应该先做成一件事，让大家看到信息系统是有用的。

经过调查分析励江找到了一个突破口，那就是用软件解决商业流向的管理问题。

商业流向管理是医药业最重要的工作之一，它是对药品流向的一个统计，是掌握市场销量，考核营销绩效的重要依据，也是步长集团最重视的一项工作，除了遍布全国的商务代表，集团专门设立了5个人负责流向数据的统计工作。这5个人的工作就是接收商务代表从药品销售商那里拿回的药品流向单，然后人工进行流向分配和回款分配等工作。随着销售额的不断增加，这5个人渐渐忙不过来了，虽然他们不停的加班，但工作效率的低下和不尽如人意的质量让他们成为每月的“焦点”。在这样的情况下，这里的人在不停的更换，因为大家都想跳出去到其他部门或岗位。

如果有一套系统把商业流向工作管理起来就会解决这个问题，励江把这个想法汇报给领导。领导问：“我们能不能自己开发这个系统？”励江想，如果要外包出去开发的话费用要在30万左右，这可是一笔不小的投入，信息化工作还没有拿出成果就先要求投入怎么也说不过去。于是，他硬着头皮把开发系统的工作扛了下来。事实证明励江的选择是明智的，由于医药行业每年的政策都有变化，管理细节也就相应的要发生变化，如果请外包公司来做，系统的延展性就受到限制，后续的修改跟不上，系统很可能又会搁置。而现在通过信息化管理中心自己的维护和调整这

套系统得到了深入应用。自从有了这套信息系统，不仅5名商业流向管理员的工作轻松多了，而且工作质量和工作效率都得到了保障，从此再也不用加班了。

这是励江来步长集团做的第一件事，这件事成为步长集团信息化道路上成功迈出的第一步。

做业务部门外包项目的“丙方”

励江惊讶的发现，步长集团信息化变革的路上并不只有他一个人。

步长集团有个营销事业部，这个部门的老总对信息化认识比较超前，早在励江没有去步长之前就开始了信息化历程。不过最初他认为信息化是个简单的事，就花了5000块钱请人做了一套营销管理系统，由于他自己不了解业务与软件的关系，请来的人对事业部的业务也根本不了解，开发出来的软件没办法用，5000块钱白白打了水漂。

不过这位老总没有放弃，他认为“上系统是个好事，只是做法有问题”。过了一阵子他又换了种做法，这次他增大了投入，将5000块钱加至5万块钱，而且也不再找个人来开发，而是找了西安本地的一个软件公司，花了好几个月开发了一套系统。这次的软件从功能上来看相当齐全，订单管理、发货管理、库存管理、发票管理、财务管理什么都有，但可惜的是该软件公司不了解医药营销的行业特点，对于业务单据的后台处理简单的套用一般行业的逻辑规则，结果只有30%的事务能在这套系统中管理，其余70%的事务还得是手工处理。

2006年这位老总想把信息系统做一次重大的升级，于是他再次找到这个系统的开发公司，要求基于原有的系统做升级开发，同时他把想法告

诉了励江，励江说：“这个事情是能做的，但是做之前，就要保证系统日后的可修改性和可维护性，另外可以在市场上多选择几家。”于是营销事业部又找来了两家公司，一家北京的一家上海的，其中上海这家公司专门做医药行业的营销系统，演示沟通以后该营销事业部很满意，准备把系统交给上海这家公司来做。

但是营销事业部的预算从硬件到软件只有15万，励江觉得这些钱根本不足以支撑这次系统的更换和升级。令人意外的是，那家上海公司居然答应了，励江觉得有风险便提醒那个营销事业部的老总说：“这个价格只够支付开发商的人工成本，开发商无利可图的话，会降低开发质量，对我们的应用会造成影响。”但是，谁不希望少花钱多办事呢？于是营销事业部的老总高高兴兴的把项目交给了这家上海公司。

事实证明励江的担心是有必要的。上海那家公司把这个项目看得太简单了，他们认为凭着在医药行业多年的经验，他们的软件拿到步长集团营销事业部90%都可用，只要做少量的开发和修改就可以完成任务了，他们却忽略了用户的实际情况。

这不是一般的企业用户，他们有过两次系统开发和应用的经验，整个部门从上到下对信息系统都有相当深刻的认识，当这家上海公司来到步长做需求调研时，他们便提出了好多需求，大大超出了这家上海公司的预计，上海公司的人出于成本方面的考虑，拒绝了大部分的功能需求和功能修改，双方争执不下，项目一度限于停滞状态。

这个时候励江出面了，他既没有把自己归队于甲方，更没有和乙方站在一起，而是把自己定位于一个客观的丙方，帮助双方调解关系。他做了两件事：一、与软件公司共同商讨进行系统分析、搭建软件架构，敲定软件的基本功能，二、在软件具体的细节功能上调和两方的矛盾，一方

面分析归纳用户合理的需求并监督软件开发商落到实处，另一方面过滤和排除用户不合理的需求，降低开发工时，避免无谓的浪费。励江对软件功能和业务需求的理解得到了双方认可，其公正的立场也为双方所接受，渐渐的双方碰到问题都喜欢找励江进行商讨，甲乙双方不再直接产生矛盾和争议，软件功能的开发取得了一致，开发成本也得到有效的控制，项目顺利的完成了。

这个系统从2006年开始起用，到现在依然正常运行，是步长集团第一个基于互联网的业务系统、第一个与经销商共同使用的信息系统。这个项目也成为信息化管理部门帮助业务部门系统外包成功的第一个案例。信息化管理部门在业务部门心目中的地位又得到了一次提高。

巧上OA系统 实现真正的变革

如果说上面的事情信息中心的作用只是某个部门信息化的一个辅助的话，那么这件事情则是真正集团层面的一次信息化变革。

2007年，励江来步长集团主持信息化工作已经三年，信息部门对业务部门的服务逐渐得到认可，励江觉得是时候实现一次集团性的系统建设了，于是他看准了协同办公（OA），这个系统是步长集团目前所迫切需要的。但是，如何争取董事长的支持呢？他一直在思考，总不能拿个可行性分析报告跑到董事长那里拍胸脯说这件事一定能行吧？这种做法很可能碰个钉子回来。

励江想到了曲线救国，他把目光转向了总裁赵超，这是步长集团推动协同办公系统实施最合适的人选，他思想先进，对信息化有一定的认识，信息中心就是在他的大力支持下建立起来的。还有一点那就是他和董事长是父子关系，由他提出上协同办公系统一定不会遭到质疑。但是励江没

有直接去找赵超而是暗中寻找合适的机会。

2007年5月，用友致远在西安搞“管理思想如何落地”的培训讲座。励江听说后，找到了用友致远，请他们出面来邀请赵超参加培训。于是用友致远公司的人来到赵超办公室，告诉他用友致远正在做一场管理方面的讲座请他免费参加。一向好学的赵超一听很高兴，当即答应下来。令用友致远意外的是当天赵超不光自己去了，还带来了几个部门总经理。事情有了眉目，励江趁热打铁，又找到用友致远，让他们再去找赵超。用友致远的人又一次出现在赵超办公室，听取赵超的反馈意见，并当即表示可以来步长集团专门搞一场讲座，赵超大喜。

2008年8月的一天，风和日丽，步长集团的领导层忽然宣布全体人员开会一天，凡是在总部办公的都要去参加用友致远“管理思想如何落地”的讲座。利用工作时间安排全体员工集中参加关于信息化管理的讲座这在步长集团是史无前例的，这一举动无疑传递出一种信号：集团要上OA系统了。

那次讲座之后，协同办公给步长集团的员工们留下了深刻的印象。总裁赵超紧绷的弦开始松动，他把励江叫到办公室说：“OA这个东西不错，但是对于我们集团适用不适用，能不能带来效益，信息中心要做市场调研分析才行。”

励江窃喜，这句话正是他想要的，现在他得到了授权可以名正言顺地开展OA的工作了。于是，他马上到用友致远的用户那里做调查，主要调查三方面的内容：一是项目实施过程中的经验和教训，二是产品运行的稳定不稳定，三是上系统花了多少钱。了解清楚了，他写了一份详实的报告递交给总裁赵超。赵超看了很满意就拿给董事长赵步长看。赵步长看了也很满意，但是脑海里很快又浮现出自己失败的经历，于是沉思片刻说：

“事情倒是不错，也可以去做，不过，要经过学院专家的论证才可以实施。”赵步长提到的学院是步长集团开办的陕西国际商贸学院，有自己的计算机系。励江专门去了一趟学校把自己的报告原原本本给计算机系的教授们讲了一遍，这些老教授们一致称好，励江回来把会议记录拿给董事长赵步长看。此时的赵步长终于消除了对协同办公系统的戒心，在励江的报告上签下了字，几年来他对信息系统封闭的心门终于打开了。

与立项相比协同办公项目的实施要顺利的多，励江先找到了总裁办公室的主任请他做项目组长，把公告、发文、行政审批等事项先搬到了OA上，接着去物流供给部把所有要花钱的事项搬到了OA上，然后去人力资源部把人事管理的相关事项搬上了OA系统。通过把这些事项搬上OA，强制大家接受和习惯使用OA，后来的事就简单了，大家看到OA的应用确实方便了自己工作的开展，纷纷找上门来申请帐号，OA的在线人数从一开始的不到200一路上升到300多，现在连一些异地的不要求应用OA的分支机构也主动要求加入OA系统。到了2008年底一算帐，OA系统的应用使的集团在销售收入提高了31%的情况下同比降低了36%的办公费用，当初上OA系统所花的费用仅用一个季度就可以省回来。

OA系统算是用起来了，步长集团的信息化终于迈出了一大步，但是励江知道自己的任务远远没有结束。当谈到他的信息化理想时他引用了总裁赵超的一句话：“每天早晨，我打开电脑的时候就能看到昨天集团的运营情况，各个部门的数据都能在一张表里清晰的呈现。”在励江看来，这是企业信息化建设的终极目标，要达到这个目标首先集团所有的信息系统都要有效的运转，这对于信息化刚起步的步长集团来讲还有一条很长的革命道路要走。■

大北农薛素文 CIO和CFO成功二合一

□ CIOAge.com 董晶晶

大北农在农业产业里算是一家重量级的集团企业了，它有六十多家子公司和遍布全国的专营店、服务站，荣誉有一打厚，不仅是农业产业化国家重点龙头企业，还被评为中关村20强企业，它的信息化建设可以用超前来形容，在大北农的信息化建设中有一人起着至关重要的作用，他就是大北农集团的副总裁薛素文。

薛素文身上有很多让人惊讶的地方，他是大北农集团的CFO又同时兼任CIO，他学的是财务却能自己开发信息系统，他把信息化这个概念无声无息地植入一个和农业打交道的企业，并让它成为大北农茁壮成长过程中不可或缺的养料。

薛素文自己都说不清楚做CIO的工作多还是做CFO的工作多，在他看来信息化和财务应该是融为一体的，翻开他负责制定的财务工作手册，里面竟然是许多和信息系统相关的内容，打开大北农信息系统的界面，财务、生产、采购、销售、技术、人力资源等各个模块儿排布得井然有序。

十一年实现“乌托邦”

薛素文用11年的时间来印证企业级应用平台的可行性，当初的“乌托邦”现在已经实现

和多数农业企业不同的是，大北农的信息化建设是“分层式”进行的，所谓“分层式”，就是在开始上信息系统的时候就站在企业级应用的高度搭建框架，然

后逐层填充。早在1997年薛素文就已经想明白，这个信息系统一定是企业级的统一平台而不是部门级的孤岛。在会计电算化如火如荼的时代，薛素文的信息化理念像乌托邦一样显得有点不切实际，为此他花了11年的时间来论证这不是一个空想。

“分层式”，就是在开始上信息系统的时候就站在企业级应用的高度搭建框架，然后逐层填充。

1996年，大学毕业的薛素文来到了大北农集团做财务经理，那时的大北农只有50多个人。工作了一年，他发现用传统方式做财务并不能创造价值，他想如果能把人从繁冗的记账、算账、查帐的工作中解放出来就能做更多的事，也就能创造更多的价值，于是他想到了软件。但是上软件是要花钱的，刚刚毕业的他还没开始创造价值就张口要钱是说不过去的，于是他就决定自己开发软件。那时候他手下做财务的有6、7个人，但没有一个人懂软件开发，只有他一个人不声不响地勾画着自己的信息化蓝图、不声不响地编写着代码，经过几年辛苦的努力，与业务相关的几

个关键模块先后上线了，到了2003年薛素文开发的系统通过网络联成了一个企业级的应用系统。那应该算作大北农信息化建设的第一个阶段了，谈起那段经历薛素文并没有表达他的辛酸，而是兴奋的给我看03版的系统界面。这个界面的确简陋，只包括财务、供产销、OA等简单的应用系统，他笑着说，虽然内容少，日常业务中最关键的模块一个没落下。

03年以后大北农的信息系统几乎每年都升级一次，不断地扩充不断地完善。每一年的界面都完整地保存在系统中，算是大北农集团信息化道路前行的一个见证。2008年下半年大北农信息化进入第三个阶段，这一阶段的建设目标从服务于企业内部逐渐转向服务外部客户——构筑与大北农信息系统相联系的客户服务网、建设呼叫中心、搭建掌上商务平台成了关键任务，这样做的目的只有一个就是更好的服务于自己的合作伙伴和数量庞大的农民用户。

谈到未来，薛素文不好意思的笑了，他说自己野心很大，他要让大北农成为行业内信息化建设的标杆企业，要把整个行业的供应链管理串连起来，并制定行业信息化标准。

“不务正业”的CFO

薛素文的“不务正业”让大北农进入到了IT和业务高度融合的信息化时代。

薛素文的思维是发散式的，他认为学一门课程最重要的是学它的边缘学科，做一件事情首先要做好与这件事情密切相关的事情，用他自己的话说就是“不务正业”。他的目标是做个优秀的CFO却将一半以上的时间用来做CIO的工作，他觉得很值，因为信息化能帮他实现CFO的梦想。而要做好信息化工作不仅要具备一些先进的技术理

念更重要的是了解业务部门的需求，于是薛素文就主动和业务部门打交道，跟他们聊天，用心思考他们说的每一句话。有一次一个销售主管说，“要是能把每个业务员发现的机会都保留下来那将是多大的一笔财富！”一句话提醒了他，他就开始琢磨怎么用信息系统帮业务部门留住商业机会，几天以后他拿出了详细的方案，最终用信息系统实现了那个销售主管的愿望。薛素文打开菜单里的“销售”一项，下拉框里有一些选项，那些都是在整理了销售的需求后制定的内容。他说大北农的销售人员经常全国各地的跑，以前销售人员谈了哪些客户他的主管很难知道，现在业务人员每一天的工作都会通过系统中的“业务日记”传给他的上级，这样不仅可以第一时间知道谁谈了什么样的客户，连与这个客户相关的所有重要信息，包括客户的财务状况、购买潜力、对公司、对产品、对销售政策的态度都一清二楚，此外，以前的业务人员新接手一个老客户，许多与客户相关的信息都要重新收集与研究，而现在新接手的业务人员，完全可以从系统中获得其前任留给他的宝贵信息，包括这个客户所有的合同文本、交易记录、付款情况，甚至该客户对公司的投诉和公司对他的服务记录。

所有这些看起来与财务毫不相关，但每一个环节却与财务的目标息息相关，因为业务部门是创造绩效的一线部队，只有这些部门能够创造出更加有差异化的产品和服务，通过系统最大限度地降低企业的成本，企业的竞争力才能提上去，而竞争力的提高就是CFO实现企业价值最大化最重要的途径。

用心良苦设圈套

为了在企业内推广信息化应用，薛素文可谓用

心良苦，他觉得讲概念太空，最好的办法是实实在在的应用。

薛素文说在上信息系统的时候最大的挑战就是说服别人认可信息化，这个时候一定要低调，不能大张旗鼓地宣传，而需要循序渐进地引导。

“信息化”这个词对于常年跟农业打交道的农业企业来说太晦涩了，薛素文就干脆不提它。作为集团副总裁，他曾这样和他的同事沟通：要做好财务的标准化、搞清业务的流程、信息一定要集中管理。业务部门的

人问“什么叫集中管理？”

薛素文说：“就是你每天所发生的业务信息都要及时上报。”“怎么报呢？”“传真

吧。”过了两天业务部门的人找上门来反映传真实在是太麻烦，薛素文笑了，“那现在我给你想个办法，你用网络吧，登录系统按照网上告诉你的方法做就可以了。”就这样一步一步的引导，可能业务部门并不知道信息化这个深奥的概念但是他们却实实在在的用上信息系统，并且真实地感受到了信息化的益处。

薛素文说，信息化不应该故作高深，更不应该晦涩难懂而是要真正落到实处；要让信息化落地CIO就一定要掌握一部分管理权和决策权，而且要实实在在帮助业务部门解决问题。

企业文化是成功的关键

薛素文说，大北农不是一个公司而是一个家，是大北农的文化造就了今天的他。

谈到在企业信息化建设中取得的成绩，薛素文说要归功于大北农的企业文化，在健康的企业里运行健康的制度自然不会失败，一把手的充分放权，同事间的充分信任让薛素文坚信没有什么事

是做不成的。

谈到管理心得，薛素文最大的感受是信任与授权，他说这是大北农企业文化的精髓。他强调大北农信息化之所以能够发展到现在这个水平，关键的是领导给他搭了一个巨大的信息化平台，在这个平台上，领导给他的信任和授权，是很多企业无法做到的。他甚至说，如果没有授予他副总裁及CFO的权利，仅凭一个CIO的头衔是实现不了信息化目标的。而领导之所以敢这样的授权，

信息化不应该故作高深，更不应该晦涩难懂而是要真正落到实处；要让信息化落地CIO就一定要掌握一部分管理权和决策权，而且要实实在在帮助业务部门解决问题。

是因为他们共同信仰一种企业文化，长期在一个企业文化泡出来的同事，心总是息息相通的。他掏出一张卡片递给我，上面印满了《弟子规》，他说每逢一、三、五大北农的员工都要一起诵读《弟子规》。

薛素文从《弟子规》中悟出了“真诚”二字，也悟出了文化的感召力，他的目标是做一个“有文化”的管理者，他制定的财务工作手册里有八个财务理念，其中一个“人本财务”，他常常跟同事说，CFO的目的不仅仅是把企业的财务管好，更关键的是把管财务的人管好，人是企业不可或缺的资源，创造“以人为核心”的财务文化是大北农财务工作所应遵循的第一法则。他告诉我：“同事如兄弟，企业如家，大家都是为了这个家在做事，就该是你中有我、我中有你。”

薛素文为大北农开辟了一条信息化道路，现在的大北农离开信息系统就很难运转，但是他却不认为自己已经是一个成功的CIO，他说如果把成功看作山顶，那他只完成了三分之一的山路，还有更遥远的路途等着他去奋斗。■

当代商城CIO逢玉娟 温柔也是一种力量

□ CIOAge.com 董晶晶

人到中年的逢玉娟人生中有两个重要的拐点，一个是恢复高考后的81年顺利的从黑龙江考到了北方交大，另一个就是研究生毕业后几经选择来到当代商城工作，这个选择让她用14年的青春灌注了一份信息化事业。

为信息化而战

逢玉娟算得上当代商城元老级的员工了，1995年当代没正式开业的时候逢玉娟就参与了筹备工作。运营之初的当代实行轮岗制，大部分的员工都要到不同部门、不同岗位上学习体验，逢玉娟在物资、企管、物流等部门做过主管、经理等，这段经历让她对各个业务部门的工作有了切身的体会，也成为她更好的理解业务部门需求的一个基础。2000年逢玉娟被调到物流运营部任副部长，分管信息中心工作，一任就是8年。2008年成为当代商城信息部部长，正式扛起信息化建设的大旗。

迄今为止，当代商城一共经历了四次信息系统的升级，逢玉娟赶上了三次。印象最深的是2005年那次系统升级，那时候当代商城刚刚恢复自主经营不久，她和她的团队马不停蹄地筹备了两个多月，4月1号的晚上，万事俱备，商场关门以后他们开始了周密的系统升级操作，整整忙了一夜，抢在第二天商场开门营业前将系统成功升级。“两套系统一次性实现了数据的

切换，而且没有停业，这算是一次不小的胜仗了。”逢玉娟至今回想起来都难掩兴奋之情。

自那之后信息部门的战斗力逐渐显露出来。2008年，一直定位在高档精品百货实体店的当代要做自己的网上商城，又是经过紧张的筹备，9月23号当代商城十三周年的时候网上商城正式上线，和实体店一个生日。“网上商城开业之初就吸引了

“网上商城开业之初就吸引了很多顾客，有些外地的顾客还没有接到购买的商品就直接把钱汇过来，她们说当代是实体店品牌信誉信得过。”

很多顾客，有些外地的顾客还没有接到购买的商品就直接把钱汇过来，她们说当代是实体店品牌信誉信得过。”逢玉娟脸上的自豪之情溢于言表，从顾客的认可中她充分感受到了自己工作的价值。

目前，当代商城已建成完善的ERP系统和CRM系统，能够初步满足顾客服务这个目标，将来的建设重点是连接供货商的供应链管理系统和面向企业管理的数据挖掘系统。到那时候，信息系统就能帮当代

商城长出一双手，一手拉住供应商，一手拉住顾客。这是逢玉娟心中最理想的状态，她要一步一步地实现这个愿望。

逢玉娟告诉CIOAge记者，2009年当代商城要在石景山区的鼎城开一家分店，这是当代商城向规模化、连锁化发展的重要一步。公司领导对这家分店的信息系统要求很高，信息部既要保证分

IT圈是一个“男权社会”，逢玉娟每次外出参会都深切地感受到这一点，“周围都是男同志，很少有女性出现。”

店信息化建设的进度，又要提前将本部的信息系统从单店状态升级到连锁状态，顺利实现总部与分店之间的系统对接，这对于逢玉娟和她的信息部来说又将是一个全新的、极大的挑战。

和风细雨也能办成事

IT圈是一个“男权社会”，逢玉娟每次外出参会都深切地感受到这一点，“周围都是男同志，很少有女性出现。”但这并不能说明什么，她还是波澜不惊地做着自己该做的事。逢玉娟觉得女性做信息化工作优势就在性别上，“把女人做到极致”这就是女CIO成功的关键。

逢玉娟的管理优势在于女性特有的亲和力，和领导的角色比起来她更像个姐姐或者老师。她和她年轻的部下们交朋友，她鼓励他们发挥自己的聪明才智，去思考问题、发现问题、解决问题。她深知第一份工作对于一个人工作习惯的养成至关重要，帮助这些刚刚走上工作岗位不久的“孩子们”养成一个良好的工作习惯就成了她应尽的

责任。

逢玉娟管理团队的核心指导思想是“一碗水端平”，她坚持“公平、公正、公开”的原则，建立透明的管理制度。她的管理方法也是引导式的，她很少批评人，如果谁遇到问题她就掰开了揉碎了讲。在逢玉娟眼里管理最终是对人性的解读，谁解读得透彻谁就能做得到位，她深谙“数子十过不如奖子一长”的道理，在她的团队里每个人的优点都被放大来看，哪怕只是一点点的进步都会得到大张旗鼓的表扬。如果犯了错误受“教育”是难免的，逢玉娟“教育”人的时候一定是小声再小声。

CIO这个角色有两重性，对内是管理者对外是协调者。逢玉娟给信息部的定位很明确，就是两个字——服务。她喜欢听业务部门对系统的改进意见，不管改起来有多麻烦她都会欣然接受，她害怕系统上了业务部门只是闷头儿用，这说明他们并没有把系统当成自己的东西在用。“有需求才会有发展，系统只有符合业务发展的需要、并适度超前才是好系统，才上的值。”这一点逢玉娟想的很明白，信息部就是要利用系统，以技术支持、引领、帮助业务部门，谁都不许仗着自己有技术而摆架子，她深知“和谐”对于一个企业的信息化建设有着多么重大的意义。

纵观成功女性或火辣或温婉，各有各的优势，逢玉娟认为雷厉风行固然是一种方法，和风细雨也未尝不能办大事。

淡定 平和

逢玉娟看起来比实际年龄小很多。问其保养秘

诀，她说最有效的保养方法莫过于调整自己的心态，平和的对待人和事。

面对着一个华丽的当代商城，逢玉娟内心始终水平如镜。对时尚她有自己独到的见解，她认为时尚是一种不断探寻美好事物的生活态度而不是单纯对物质的追求。她欣赏那些美丽的品牌故事但并不追求奢华的生活，她觉得不背LV的包并不影响她欣赏LV，不开宝马也不妨碍她了解宝马，幸福就源于内心里那份安稳和满足，这是物质所替代不了的。

“女人的美贵在内涵”，在逢玉娟眼里女人挽留不住容颜的衰老却可以积累下智慧。这些年来

她从未停止过学习和思考，她喜欢与书为伴，市面上的畅销书她都看过，最近流行的《明朝那些事儿》和《藏地密码》都在她的涉猎范围内，这些书可以让她的思想跟得上时代的变化。

熟悉逢玉娟的人都称她是个才女，他的同学在回忆录里感慨道“我一直以为女生要有一点忧郁的气质，然后再加上书卷气，看起来才别有韵味，逢玉娟身上就有那么点恰到好处的忧郁和书卷气。”

“自然而然”的人生态度引领她心平气和地去工作，去生活。认真却不强求，努力但不较劲，逢玉娟坚信温柔可以转化成一种强大的力量。■

社科院蓝皮书：零售业信息化遭遇三座大山

中国社会科学院最新发布的《商业蓝皮书：中国商业发展报告(2008—2009)》指出，“信息囚笼”、“信息孤岛”和“信息对抗”现象成为阻碍零售企业信息化继续深入的“三座大山”。

蓝皮书说，一是在第一阶段的信息化过程中，零售企业积累了大量的数据，但这些数据却被深埋在单独的计算机系统中未加以或难以运用，其潜力也不能发挥出来。而另一方面，企业在维护这些计算机设备和数据库系统上进行了可观的投资，却不见成效。不仅丰富的数据被深埋着，企业自身好像也被这些系统套着，这就是信息的“囚笼现象”。

二是各个独立系统间的交互、兼容和集成问题是另一个重要的问题。如某零售企业财务管理用“管家婆”，销售管理用“金蝶”，客户关系管理用商友CRM，这样，各个系统之间的数据很难进行交换。决策者很难得到一个基于对大量数据进行运算后得到的企业经营运作总体图景，这种现象就称为“信息孤岛”。

三是企业中的信息流、资金流和物流应该能够相互验证、协调一致，但由于数据的分散性和不兼容性，这样导致信息流所反映的资金流和物流的情况在很多时候还存在矛盾，这必然会导致信息之间的“相互对抗”。

工商管理总局高建秋： 信息化建设就像过日子

□ CIOAge.com 董晶晶

高建秋的经历和多数人不同，他有一段值得骄傲的军戎生涯，这段生涯给他以后的工作、生活带来了不可磨灭的影响，再次回忆起那段时光他想起那句歌词：“生命里有了当兵的历史一辈子都不感到懊悔”。

结缘计算机

1968年2月，具有初中文化程度的高建秋在老家山东烟台参了军，来到了地处山西的总参测绘局第二办事处，新兵培训完毕便被安排到连部当文书，不足一年又被组织选拔去学习军事测绘。高建秋清晰地记得那是1969年1月9号，也就是学习军事测绘的第5天，一项新的学习任务又摆在他和他的战友们面前，那就是学习计算机。于是，他们又被派到地处黔东南，苗族侗族自治州首府凯里的南丰机械厂（又叫830厂）学习那个神秘的“高级玩意儿”，那时部队上已经有了引入电子数字计算机的打算。经过将近半年，1969年的7月1号，高建秋一行人学成归来，一个名叫DJS-21的机器代替了原来的手摇计算机成了测绘军用地图、计算大地坐标的主力，高建秋也就顺理成章的成了这台机器的“勤务员”，一当就是16年。

1969年到1985年这16年间高建秋的主要工作就是DJS-21的开发和运行维护，这台DJS-21体积很大内存却很小，运行速度和工作效率和现在的计算机设备不能同日

而语，但是它却为测绘局节省了大量的人力物力，提高了不知多少倍的效率，在我国军事信息化历程中留下了一个前进的足迹。

迈过转业这道坎儿

转业对于高建秋来说是一个坎儿，这意味着他要再次选择以后的路。

因为割舍不下23年的技术情结，他决定继续从事技术工作。“那时候根本没有考虑太多，完全出于对技术的满腔热情而选择了以后的发展方向。”那一年，高建秋41岁，他转业到了工商行政管理总局的信息中心，恰好赶上信息化建设的起步阶段，那时候他一面要拿着钳子烙铁做线联网，一面要学习新的软硬件技术。旧知识不能丢，新知识要抓紧学，就这样一路小跑着进入了信息化时代。

高建秋不断的用“突飞猛进”这个词来描述从1990年转业到现在我国信息化的发展变化。他亲身经历了工商行政管理总局信息系统从无到有的过程。他介绍，工商行政管理部门不仅实现了从国家局到省

(包括自治区)、地市、区县、各地工商所的五级网络连接,围绕工商行政管理业务还开发建立了各种信息系统,像企业登记管理系统,商标注册系统、企业日常监管系统包括企业的行为监管及广告监管系统、公平交易执法系统等基本覆盖了全部工商行政管理业务。要在适应市场经济体制建立与完善的基础上,不断向深度广度发展,地域界限正日渐淡化。现在的信息系统已经突破了孤岛式的管理模式,下一步的趋势就是连接省与省之间、地区与地区之间的信息系统,高建秋说“建立全方位的、全国范围内甚至国际范围内的信息共享系统其实并不遥远。”

24年管理经

高建秋掐指一算他做管理已经有24个年头了。

1986年1月部队整编,高建秋从地处山西的测绘大队调至地处西安的总参测绘信息技术总站航测遥感室任主任兼工程师,开始把注意力从对机器的管理转移到对人的管理上。16年的测绘经验让他形成了一种严格的做事习惯,万分之一的差错都不能有,“因为军事测绘要肩负很大的责任,出了错儿是要掉脑袋的。”他要求他的兵一定要有责任感,做事必须认真负责。5年以后,他把这种作风带到了转业单位——国家工商行政管理总局,在这之前他的部下都是以服从命令为天职的军人,而在这之后他要面对不同的管理和服务对象。

用高建秋自己的话说“部队都是硬指标,说什么时间完成任务必须什么时间完成,不容解释”但是“地方更民主一些,灵活性比较大,主要靠自觉。”对于这样的差异高建秋选择了无为而治,“心平气和的去接收”。高建秋说他现在的

管理主要靠“民主”,充分的依靠“群众”、相信“群众”。但是,“做事认真负责的原则始终没有改变”,部下出了错照批不误。高建秋一直认为人性化管理是要建立在规章制度基础上的,“规章制度是本,政府机关尤其要重视规章制度的执行力,如果一味强调人性化管理而打破了原则性的东西那就很危险。”

信息化建设像过日子

令高建秋自豪的是当年的一台DJS-21用了十六七年完好率、利用率依然很高。

“而现在计算机发展速度日新月异,设备更新换代也快了,软硬件设施极其发达,但是有效利用率却不高,大部分功能发挥不出来。政府部门对信息化建设的投资多了,投资的有效性却值得分析。”高建秋认为:“配备的东西能派上用场才是关键,如果为了追求信息化概念而做信息化那就会造成一定的浪费。”

在高建秋眼里政府部门的信息化建设就像是过日子,以前穷,机器是很珍贵的,用就用到极致,那台DJS-21就充分发挥了“新三年旧三年缝缝补补又三年”的光荣传统,“晶体管落后了就配上集成电路,运行速度慢就添内存,这么多年不断的根据需求添置一些东西DJS-21一直运行的好好的,如果不是后来有了更好的替代品这台DJS-21还能继续工作。”高建秋认为,“从应用的角度上来看能用、够用、好用就可以了。”在他眼里信息化是一个循序渐进的过程。但是,现在的人往往把信息化看作一个结果,一味的追求快速实现信息化,上了很多高级的系统却忽略了自己是不是真正的需要它。”从事计算机管理应用40年的高建秋颇有感触地说:“设备先进了还要提高应用才行”。

改变CIO困局

在高建秋看来，我们国家还没有真正的CIO。

“CIO是什么，是信息化发展到一定程度出现的一个职位。信息化是什么是一项自上而下的、全民参与的工程。”

在高建秋眼里没有一把手的授权CIO是徒有虚名的。“信息中心的主要组织管理者应该参加高层会议”，但是，目前在国家行政机关来讲这还是理想。随着社会的不断发展，信息化的日益加强，人们对CIO职能的需求就会越来越凸现，所以不管是CIO还是准CIO都要练好内功迎接机遇的

到来。

高建秋说CIO不是一般人，他既要懂技术又要懂管理，而且管理技能比技术更重要，他既要有全局观，又要懂得沟通协调，还要能把内部团队管理的井井有条，可以说时代造就了CIO这样的人物，但是，如果没有真本事也必将完成不了信息化大业。有一句话叫“有为、有位、有威”，“要真正做到让信息技术成为展现本单位本部门综合实力水平的支撑平台”，高建秋认为这才是CIO的价值所在。

高建秋不是CIO，却期盼着CIO时代的真正到来。■

2009年6月12日，国家工商总局副局长付双建在全国工商行政管理信息化工作会议上强调，要深入贯彻落实科学发展观，在新的起点上不断把工商行政管理信息化工作推向前进。

付双建指出，信息化进一步促进了工商行政管理监管执法效能的提高，进一步促进了监管执法的规范化，进一步促进了职能作用的发挥和服务水平的提高，进一步提高了队伍素质和工作效率。

付双建强调，要深入贯彻落实科学发展观，在新的起点上不断把工商行政管理信息化工作推向前进。为此，要进一步深化对工商行政管理信息化工作的认识。要以科学发展观为统领，大力推进信息化与工商行政管理业务的融合，不断提高信息化应用水平；以综合业务平台建设为重点，进一步提高监管执法效能；以政府网站建设为重点，进一步提高公共服务能力；以内部管理平台建设为重点，进一步提高工作效率。要加强对网站和网络的监控管理，切实保证网络安全和信息安全。要充分发挥国家工商总局及各地信息化领导小组及其办公室的作用，切实加强对信息化工作的统筹协调和指导。要抓好信息化工程中的廉政建设。

郭雨春：三十年之悟 CIO要拿得起放得下

□ CIOAge.com 董晶晶

首钢自动化研究所远离喧嚣的市区，背靠着秀丽的石景山。只要人在北京，首钢自动化研究所的总工郭雨春都会早早的来到单位去爬山晨练，认识他的人都说他“是个敞亮的人”。

四十年相伴 根在首钢

郭雨春在首钢已经四十多年，亲历了首钢信息化建设三十年的三个阶段。

时间退回到1982年，首钢迎来了信息化建设的第一个阶段，被首钢送进大学深造的郭雨春毕业后选择了返厂，学计算机的他一回来便义无反顾的投入到了大规模的信息管理系统的建设中。那时，他们建成了全国冶金行业第一个企业管理信息系统，而且获得了国家科技进步奖。软件技术人员郭雨春得到了一次历练，成为一名专业学术带头人，从而迎来了他职业生涯的一个转折点。

时间锁定上世纪90年代初，首钢信息化建设迎来了第二个阶段，这一次郭雨春是组织者，那时他已经成为北钢（首钢下属单位）数据处处长，管的其实就是信息化。那时的首钢局域网结构已有了雏形，计算机从70年代的6台增长到上千台。那时一些管理模型像财务成本分析、利润预测等，都已经开始应用实施。

进入21世纪首钢进入了第三次大规模的信息化建设，最令郭雨春自豪的是他们建设的首钢千兆主干网络系统，这在当时

是最先进的，这项技术也摘得了北京市科技进步奖。

谈起这些，郭雨春始终强调：“没有首钢的信息化建设就没有我的今天。”因为，对于郭雨春而言首钢更像是他的一个家，他的根在首钢。

郭式选型心经

在郭雨春眼里，上信息系统应该分三步走：一是调研，二是实施，三是测试。

这三步应该本着“两头大中间小”的原则，也就是在系统实施前要进行充分的调研。在系统实施后要进行全面的测试。对比这两个阶段，中间那部分编程的操作就显得比较简单了。

而调研的时候要考虑的事情很多，要摸清企业现状，要搞清企业自身的目标，要了解国内同行的情况还要弄清楚信息系统发展的总体趋势和同一行业里各软件厂商的具体情况。而对于厂商提出的各种先进的理念，及层出不穷的各种新技术，郭总工提醒各位CIO一定要冷静对待。接触不等于接受，懂得不等于应用，一切还是要建立在对自己的需求充分认知的基础

上信息系统三步走：

1 调研

2 实施

3 测试

上。

对于软件商来说，郭雨春无疑是个精明的买家，因为他有一套自己的软件选型方法。当首钢有软件选型需求的时候，他会把所有提供相关技术的厂商请来进行一对一的座谈交流，并且请来业内的专家把关，请来首钢相关的管理人员和IT部门的技术人员一起商量，从不偏听偏信。

他会为各个厂商准备互动环节，其实就是给人家提问，问什么呢？郭雨春说：“一家一家的听，每听一次就长一回知识，然后把前一家讲的技术拿来问，听得多了自然问题也就多了。”这叫，以己之矛攻己之盾。

另外，郭雨春还亲自去摸第一手资料，在厂商不知道的情况下暗访厂商的用户，了解系统的上线及应用情况，这时候的郭雨春很像一名侦查

“CIO们要明白职位和地位是不一样的，企业中唱主角的永远是业务部门，一定要摆正自己的位置。”

员。“选择系统，不要光看成功案例，”郭雨春补充道，“还要调研失败案例。有时候失败比成功更有价值，弄透了失败案例企业就会少走很多弯路。”而且有的时候系统选型和应用的失败也不能怪厂商，可能存在一些别的问题，所以一定要客观的分析，做出公正的判断。

在选择系统的时候郭雨春的原则是：不求最新，但求最成熟。因为成熟的系统更完善、服务更到位。不过，他也并不怕做第一个吃螃蟹的人，因为第一个吃螃蟹可以跟厂商要求更多的条件，比如可以把价钱压到最低。

对于这套“郭式选型心经”郭雨春不好意思的说：“其实，这也是没办法的事，不是说苛刻，而是做这摊事儿就要把它负责好，你说是不是这个道理？”

CIO要做贴身管家

三十年改革开放使IT部门产生了翻天覆地的变化，信息化变革的来临使IT部门成为现代化企业组织管理中不可或缺的一个部门，离开了IT部门生产不能正常组织，管理也不能正常进行。这样一个至关重要的位置也促成了IT部门员工在企业中地位的变化。

在郭雨春的眼里，IT部门的地位不管怎么变宗旨还是“服务”，首钢的第三次信息化革命，就把IT部门的地位从家里的“长工”变成了“管家”。

过去因为信息化程度低，IT部门是不受重视的，在电脑还没普及的年代，人们很难想明白这些搞IT的人要来有什么用，IT部门像长工一样随时

可能会走人，而且长工只会卖苦力，对这个家庭的价值不大。现在，随着信息化的普及IT部

门的人成了大家族中出谋划策的管家，他可不是可有可无了，而是不可或缺，他最了解这个家的状况，并且能根据家庭的实际情况出主意，是主人最贴心的人。

“CIO们要明白职位和地位是不一样的，企业中唱主角的永远是业务部门，一定要摆正自己的位置。”郭雨春说，“IT部门的人员万万不能把自己当成救世主，而是要把自己看成是贴身管家。”

而贴身管家要想“贴心”也是需要智慧的，首先要取得核心领导层的支持，CIO一般都跻身核心领导层，并在核心领导会议上有发言权，这一点是很重要的。另外就是放下架子，主动去和别人沟通，帮别人做事情，以自己的诚意感动别人。如果还是得不到这个部门的部门经理认可的

话，那就只好来个“农村包围城市”，争取需要沟通的这个部门大部分人的支持，争取这个部门经理领导的支持，上下都搞定了，他也就乖乖就范了，这叫“软硬兼施”，郭总工提醒广大的CIO们慎用此招，因为在他看来让别人接受你是需要一个过程的，所以还是先以诚相待，以心换心，大多数人还是会理解的。

另外一个方法就是把业务部门和IT部门的利益统一，告诉对方你们是“一条绳上的蚂蚱”，如果这个系统上不好，二者都难逃其咎，这样你们双方就是兄弟，需要共同进退才行。

郭雨春说：“CIO首先要练就的本领是包容，心态要摆正，做人要低调做事要高调。只有这样才能更好的工作。”他认为这么多年的信息化工作带给他最大的挑战就是“摆正自己的位置”，为此他跌过跟头，吃过苦头，所以，作为一位“老CIO”他毫无保留的贡献出了自己最宝贵的经验：“年轻的CIO一定要摆正自己的位置。一定要懂得约束自己，分清哪些话该说哪些不该说，哪些场合能出现哪些不能出现。不要认为做贴身管家很丢人，不要认为服务很丢人，要敢于低下头去，没有点气魄和胸襟怎么能做成事儿呢？”

CIO绝对不会消失

郭雨春预言在大型企业里CIO这个职位是必须要有的，不但不会消失而且会越来越受重视。而且CIO不见得要从IT人员里选拔，因为其实这项职务更侧重管理，它需要从业人员具备一些基本素质：一、要有不断学习的能力，不仅学习IT知识，还要学习业务知识及企业内部的管理知识。二、具有协调能力，这一点最重要。CIO要善于倾听别的部门的意见，要有对需求的分析能力，和对全局的把控能力。目前不少地方的CIO都不是管IT技术的，这也是一个趋势。

对于目前一些人的CIO消亡论，郭雨春坚决反对，他说：“CIO目前经历的痛苦过程正是预示着今后会有更大的发展。”所谓天将降大任必先苦其心志。所以CIO们一定要经得住考验，经得住历练。

“要做事先做人”这是个谁都懂的道理，可是这个“人”真正做起来又有几个能做好呢？按佛家的说法，凡人之所以有烦恼是因为“放不下”，CIO也是普通人，也有权利和利益之心，但是要做好CIO就必须“放得下”。不管他是多么重要的角色，他都不能迷失了心路！■

巾帼不让须眉

翠微集团高光敏谈女CIO的幸福法则

□ CIOAge.com 董晶晶

高光敏是翠微集团的信息部长，是为数不多的女性CIO之一，在号称男人帮的IT圈一扎就是11年，做了些男人们未必能做好的事，把个号称“苦海无边”的CIO职位演绎得有声有色。

敢做

高光敏说：“我这半辈子没做过什么大事，做翠微CIO这件事算是比较成功的。”

高光敏没有吹牛，在国内零售业中翠微的信息化建设称得上首屈一指，从97年到现在他们收获了很多个“第一”：第一家实现单品管理、进价核算；第一家实现“一卡通”持卡结算；第一家实现计算机全过程管理；第一家实现网上购物；第一家实现供应商在网上查询结算。可以说翠微信息化每做一件事都会成为业内的标杆，前不久上了客流分析系统，成了北京市商务局大力推广的案例。“翠微信息化从没失误过，信息部也从不让公司多花冤枉钱。”谈起这些高光敏底气十足。

对于上信息系统高光敏十分自信：“我们从没打过败仗”。她说，其实上系统最重要的有两点，一是熟悉业务，知道业务的发展方向，二是观察市场动向，紧扣时代脉搏。高光敏强调信息化建设要“快半步”，这半步源于敏锐的观察。北京要举办奥运会，翠微上了视频会议系

统，四川家乐福发生了踩踏事件，翠微上了客流分析系统，用高光敏的话说“你的跟得上时代发展的节奏”。有时候她看着看着新闻忽然发现信息系统的线索，就赶紧电话联系厂商，高光敏对自己做事的评价是“一竿子到底。只要想好了就去做，只要做就做成功。”

敢当

“管理这件事说容易就容易说难就难，管理者要想别人想不到的和别人不爱想的事。”

高光敏认为CIO最重要的职责其实是管理，一方面要管信息系统，一个方面要管与信息系统相关的人。搞管理是要靠经验积累的，MBA讲的是案例，高光敏30年的工作经历也是活生生的案例。在高光敏眼里管理的真谛是“真诚”，每个管理者都应该以诚相待他的部下。另外，还要想别人想不到和别人不愿想的事，大到全年的规划小到每天的工作细节，哪天做哪件事都要想到。

高光敏不是技术出身，管的却都是技

上系统最重要的两点

1 熟悉业务
知道业务
发展方向

2 观察市场
动向
紧扣时代
脉搏

术人员，她说自己不会亲自去写系统程序但一定要懂系统规划和实施的方法，懂得怎么去分配工作。她的部下有的和她儿子一般大，但年龄的差距并没有使他们产生代沟，“他们和我关系好着呢”，高光敏笑着说，“沟通一点都没问题，没事儿就开两句玩笑逗逗贫嘴。其实说到底人还是感情动物，情感和制度要配合起来，这样的管理才有活力。”

高光敏的部下都很听话，偶尔犯个小错说两句也就过去了，她很少发脾气，如果部下犯了大错高光敏说，“那一定是管理者的责任，因为你没有把好关，没有及时遏止，这个时候你就要站出来承担责任。”

简生道

“CIO做起来并不难，复杂的问题也可以简单化”

《简易道德经》记载：“简生道，易生经”，高光敏从这句话悟出了“复杂问题简单化”的道理，这个道理让她受益匪浅。49岁的她在回忆自

“沟通一点都没问题，没事儿就开两句玩笑逗逗贫嘴。其实说到底人还是感情动物，情感和制度要配合起来，这样的管理才有活力。”

己的CIO生涯时想不出被哪个困难难倒过，就连37岁转行只身闯入IT圈也没有让她感觉到难。97年之前她做的是财务，来翠微的时候领导说正好计算机中心缺人，于是她就成了IT人员，那时候她还没有摸过电脑，一切都是从零学起，搞不清楚存储是什么就打电话问厂商，那时候的目的很简单就是要弄明白计算机究竟能帮翠微做什么。2002年翠微的信息系统进行全面的升级改造，05-06年

“CIO做起来并不难，复杂的问题也可以简单化”

翠微上CIM系统（注：客户管理营销系统），实现客户的管理营销和数据实时共享，08年向商务智能方向发展，翠微信息化的每一步都走的踏踏实实。高光敏说业务每一个阶段都有一个关键点，抓住了它就抓住了信息化工作的重点。

高光敏只关心从复杂的事物中提炼出重点，至于其它的细枝末节她并不是很在乎，她说有时候面面俱到不如执着一念，做人也是一样，八面玲珑由于顾虑太多反而容易失误，不如做最真实的自己。

经营幸福

在高光敏眼里女CIO是双重角色，一个是“女”，一个是“CIO”，二者要两手抓，两手都要硬。

高光敏很少加班，也反对部下加班她认为一天工作8小时足够用了，她跟部下说加班有三种情况：一是人手不够，二是能力不行，三是非常任务，当你加班的时候要想清楚到底是哪种，然后想不加班的办法：人手不够就要人，能力不行就考虑提高或换工作，非常任务也不是天天有，所以不要以加班为荣。她认为，工作就是为了生活，把有限的生命全部投入到工作上是不会幸福的！人的一生非常短暂一定要注重生活质量！

“幸福是需要用心去经营，尤其是女性CIO更要经营好自己的幸福，如果是为了工作而放弃生活的话实在划不来”这是高光敏一直遵循的原则。对于如何经营好幸福她也有自己的一套理

论：

首先要懂得知足，人说知足常乐，高光敏在生活中就没有什么烦恼，她对幸福的诠释很简单，就是“有吃有喝有人疼。”她说地位再显赫的人也终有一天要回归人群当中，既然殊途同归又何必因为一些身外之物而让自己不快乐呢？

其次，要经营好自己在家庭里的角色，在公司她是CIO，在爱人面前她是妻子，在儿子面前她是母亲，在公婆面前她是儿媳，每一种角色都需要用心去经营，在处理家庭事物的时候要多替对方着想，这样就没有矛盾了。“至于家务活嘛，要两个人一起干”，高光敏笑着说：“不过谁多干

谁少干也不用计较那么清楚，毕竟你的付出别人会看得见”。

另外，“女人要懂得丰富自己”，在高光敏眼里内外兼修的女人才漂亮，徒有其表没有内涵是不合格的。“女人还要懂得让自己的生活丰富”，高光敏的爱好十分广泛，看书、爬山、逛街……因此高光敏给自己安排的业余生活也是丰富多彩的。

采访快要结束时我问：“有人说现在的社会给女性带来了很大的压力，您觉得呢？”，高光敏说，其实没有什么压力，不要想太多，做好该做的事就行了。■

翠微大厦信息化应用现状

目前在翠微大厦，计算机信息系统已经应用到各个角落。可以说，翠微大厦的管理过程已全部纳入了计算机管理。其中，最主要是系统管理把一些企业先进的管理思想和理念，逐渐在系统中体现出来。而这些理念和当今优秀的流通企业管理手段相吻合，在国内具有一定的领先地位。在和国际接轨的同时，也突破了一些传统思想。从核算、管理到流程，这都与传统有了很大的区别。

翠微大厦通过计算机信息系统提供的各类数据优选进货渠道，进货品种，合理安排库存数量，对主要商品大类的进、销、存、毛利等方面进行经营分析，合理控制、科学管理，利于资金的整体筹划、运作，最大程度地降低物流成本。可根据联营厂商的经营等综合情况进行对比、分析、优选、淘汰，保证企业的整体形象，经济效益和商品质量。在管理方法上，翠微采用了以盘活资产存量，提高资本运营效率，强化成本控制，专业把关、进销集合的管理系统；在财务管理上建立了统一结算、稽核管理、一级核算的资金管理调配系统，将零售业传统的售价核算改革为进价核算单品管理，强化了单品进货成本和销售盈亏点的核算体系，从而有效地实现了对经营活动的监察和控制。

关于CIOAge.com

CIOAge.com隶属于51CTO，是中国首个服务于企业信息化建设者的互联网专业媒体。基于深入企业的报道和丰富的资讯服务，CIOAge.com致力为主导信息化工作的CIO、CTO、职业经理人提供准确、详实、前瞻的参考，推动策略与经验的交流。截至2009年11月，《中国CIO周刊》每期订阅用户已逾5万人。

针对企业信息主管关注的IT策略和应用，CIOAge.com划分了IT基础架构、信息管理、IT运维、ERP、CRM、BI等多个频道，并设有支持分类查询的解决方案中心和案例中心。扎根行业，CIOAge.com重视知识的分享和典型案例的传播，设有制造、金融、医疗、商贸物流、能源、交通等行业专区。把握趋势，CIOAge.com倡导IT与业务的融合，虚拟化、SOA、云计算、数据中心、SaaS等技术专区持续吸引读者关注。

联系CIOAge.com记者



程鸿

电话: 010-68479356/36-8033

邮件: chenghong@51CTO.com

MSN: piggy_ccid@hotmail.com



马沛

电话: 010-68479356/36-8039

邮件: mapei@51CTO.com

MSN: mp817@hotmail.com



常疆

电话: 010-68479356/36-8048

邮件: changjiang@51CTO.com

MSN: changjiang1978@hotmail.com



徐蕊

电话: 010-68479356/36-8027

邮件: xurui@51CTO.com

MSN: xr8457@hotmail.com



凌云通

电话: 010-68479356/36-8038

邮件: lingyt@51CTO.com

MSN: lingyuntong@msn.com