

网典

NETWORKING CHINA

2001年 第2期 总第10期

【网络应用】Networking

发掘互联网上的一切可能

【思科故事】Cisco Truth

思科的12个“头脑风暴”

【网事看潮】The Tide

电子商务掀起新“圈地运动”

【iQ精选】iQ Extract

互联网商业战略的5种改变

【封面文章】Cover Story

网络就绪在中国



互联网和教育是推动世界经济发展的两个最重要的因素。互联网为商业、个人和政府创造了前所未有的机遇，掌握了正确的技能和知识的人会成为赢家。



双重挑战

卷首语

1 双重挑战

封面文章

2 网络就绪在中国

双轮驱动网络就绪
网络时代与电子政务
企业网络尚未就绪
金融网络就绪争先

网络应用

10 发掘互联网上的一切可能

从街角商店到网上商店
从客户支持到客户愉悦
从及时到实时
从停工培训到随时学习

15 制胜网络经济时代

思科故事

18 思科的 12 个“头脑风暴”

网事看潮

24 电子商务掀起新“圈地运动”

iQ 精选

26 互联网商业战略的 5 种改变 28 阿根廷掀起新电信风暴

网络漫话

29 漫话网上“黑档”

像工业革命一样，互联网革命发轫于历史性的技术变革，并给国家、企业和个人都带来了前所未有的挑战。如何化变革为竞争优势，被认为是传统产业面临的一种别无选择的蜕变。

这种变革发生的速度，可能超出了许多人的预期甚至想象。在美国，从事互联网经济的劳动力，已超过军队、保险、通信和公共设施等行业的从业人员的总和，是航空、化工及同类产品、法律以及房地产行业的人员规模的两倍。

面对这种快速变革，如何有效利用互联网提高生产效率，增加收入，降低成本，增强员工素质，甚至创新商业模式，是当前全球企业领袖最为关心的问题。

互联网经济的发展促进生产效率的提高，这种直接的内在联系被思科称为“网络效应”，它源于信息技术得到联网，而互联网又用于对商务过程进行再设计。思科相信，擅于利用“网络效应”的公司能够迅速察觉客户需求的实时变化并作出响应，从而获得竞争优势。

因此，网络时代提出的挑战是双重的：你不仅需要值得信赖的技术伙伴，而且需要富有成功经验的商务咨询专家。他们帮助你把互联网应用到公司的每一个职能部门，成为业务流程中一个不可分割的部分，并因此产生巨大的效益。

当前，美国经济在持续 9 年多的高速增长之后进入了一个相对的调整期，互联网推动

变革的步伐也不会一成不变，而会呈现出一个循序渐进的过程。事实上，世界各国政府越来越深入地认知到互联网和经济繁荣之间的紧密联系和对其国家未来发展的潜在作用，全球性的商务变革也仍然在急剧地发生，互联网产业面临的机遇比以往更多。面对挑战，业界需要信心百倍，同时也需要执着的精神。





网经

电子商务时代的成



网络就绪在中国

电子商务时代的成功策略的核心是什么？
思科的答案是：“网络就绪。”

是一偈难以参透的禅语，还是曾经经历的切身体验？

思科说，由于成功地实施了“网络就绪”策略，它去年节省了 14 亿美元的运营开支。

还有更多的。通用电气节省了 16 亿美元。

还有通用汽车，它声称今后每年将从网上赢得 500 亿美元的订单……

那么，什么是“网络就绪”？企业应该如何从领导者、管理、竞争优势和技术等方面来全面评估和向网络转型？中国企业如何推进“网络就绪”，以从机构内部到整个行业充分提高在新经济中的竞争力？

“你吃饭了吗？”这是国人延续了千年的见面问候；

“你上网了吗？”这是近年新兴的生活时尚；

“你的网络就绪了吗？”这是中国企业面临的新挑战。

成功策略的核心是什么？

思科的答案是：“网络就绪。”





双轮驱动

网络就绪

思科与中国企业协会合作，为中国企业提供管理培训和企业试点

新经济加速融入旧经济

网络经济究竟在以怎样的速度在增长？美国德州大学有一项持续性的调查。1995年的时候，网络经济收入为50亿美元，1998年为300多亿美元，1999年上升到2540亿美元，2000年继续高速增长，第一季度比上年同期增长64%，第二季度增长58%。

另一个有说服力的数据是网络经济在整个经济里面占的比例。在1999年第一季度，这个比例为14%，到2000年第一季度之后变成了20%，2000年第二季度是22%。这个趋势表明，网络经济在整个经济里的比例不断在提高，新经济正在融入旧经济；或者说，新旧经济是同一个经济。思科公司90%的订单来自互联网，100%的产值是通过网络协同制造。网络经济就是这样来的，它不是虚的，而是实实在在的东西。

有专家预测，到2002年，全球电子商务将达10000亿美元；同时，应用互联网会为企业节省2000多亿美元，因为这些企业利用网络提高了效率。国外对电子商务的定义是很宽泛的，包括使用网络手段改善了做生意的方式，而不一定要上网购物才叫电子商务。

最近有一条新闻，说有一个美国采购团来，但没有采购到东西，原因是中国企业能做电子商务的很少，我们做生意的方法跟人家相差太远，而不是中国的产品差，问题就出在这个地方。

个价值矩阵里面,就建立了更为科学的策略评估体系,我们把它叫做互联网价值矩阵。

关键是网络就绪化

所谓“网络就绪”,英文叫Net Ready,说的是一个企业在网络里发展的能力。换句话说,你在新经济环境下的发展能力有多高?你有没有做好准备?

现在许多企业都在搞网络设施建设,也就是网络化,这是一项基础性工作。对于企业来说,真正最大的问题是:如何借助网络手段,通过管理来提高竞争力。如果管理者没有深刻理会这一点,网络投资就可能泡汤。

中国企业从1985年起出现了很多信息化建设模式,其中有很多没有发挥作用,原因是什么?是你的理念。因为很多企业领导认为,信息化建设是企业信息部门的工作,作为领导,只要给它批一点钱,给一点投资就行了,他没有直接地、深入地参与进去的意识。事实上,网络是一个提升管理的手段,它将改变企业的管理和文化,是一个综合工程,而不只是一个技术项目。这样的大事,领导不去亲自抓,它会成功吗?那是不可能的事。

成功的范例

我想引用一个例子,就是通用电气公司。总裁杰克·韦尔奇是过去20年来全球最成功的企业家,但他以前对互联网以及整个IT技术了解很少。直到两年前,他才醒悟过来,推动通用电气全面转向互联网。由于实现了“网络就绪”策略,通用电气去年节省了16亿美元的运营成本。

思科是一个网络就绪的公司,它对网络的投资的确很大。但是,由于充分应用互联网,思科去年节省了14亿美元,相当于公司利润额的25%。因此,对思科来说,网络绝对是赚钱的东西,绝对是利润中心,而不只是成本中心。

IBSG 肩负使命

思科成立了互联网商业方案部 (IBSG),以自己实施“网络就绪”策略的成功经验为基础,为客户提供互联网策略咨询。通常的工作过程是集中利用4-5天时间,第一天全面介绍概况,然后评估一个企业的两三年目标,然后根据这个目标做出几个方案出来。这些方案不是一劳永逸的,每隔90天会重新评估一次,因为市场在变,策略和执行也必须随之调整。

怎样才能把互联网策略落到实处?我想有四个重要因素。一是领导要有决心;二是要有配套机制;三是要有配套能力,也就是人的素质;四是有合适的技术平台。把这些要素做出指数来,放在一

与中国企业分享经验

为了在中国推动“网络就绪”,我们制定了一个计划,包括管理培训和企业试点两个部分。我们希望通过一个培训计划,给中国企业领导人带进一些新的管理理念,因为受网络技术的推动,整个经济和管理手段都在不断调整,管理者必须更新他的知识、观念和能力。同时,我们与中国企业协会建立了合作关系,希望找一些试点企业合作,将思科的成功经验搬过来,一边运转一边调整。

具体到一个公司,我们会和他一起做一个网络就绪的计划,很清晰,也很具体。比如2003年2月,这个公司会变成什么样的公司,市场占有率



的指标变成多少,通过什么手段能做到这一点,等等。做好这些目标以后,还要分析达到目标的困难和问题在什么地方,解决方案是什么。比如,它要加强向国内非电力行业扩展业务,需要几百人来做这件事情。那么,这个计划能执行吗?整整一个星期,整个公司的管理层全部和我们坐在一起,讨论这些事情。

当然,这只是整个计划的一个方面,可能还有其他十几个、甚至几十个方面都要系统地加以考虑。

思科是一家全球领先的互联网设备和应用方案公司,不是一家咨询公司。我们推动“网络就绪”,帮助客户规划和评估互联网策略,是因为我们在这方面取得了巨大的成功,客户要求分享我们的经验。我们也非常乐于这样做。

(本文取材于思科系统(中国)网络技术有限公司副总裁林正刚先生的一次讲演的部分内容,根据录音整理。)

网络是一个提升管理的手段,它将改变企业的管理和文化。

网络时代

与电子政务



电子政务就是把政府当作一个企业来管理。
政府的职能是提供服务，它的客户是人民。

随着网络时代扑面而来，政务处理开始染上浓重的电子色彩，而政府的角色也将随之转换。

新加坡副总理陈庆炎博士认为，未来政府的主要职能是：通过互联网提供更全面的政府服务；投资于基础设施和公务员信息通信技能训练；尝试新的通信科技并进行创新；以互联网速度推出新系统和服务；让公务员更加了解信息通信科技对经济社会环境的影响，以作出更好的决策。

为了有效地行使政府部门的这些职能，必须实现电子政务的“网络就绪”。

中国政府把1999 “政府上网年”，经过

两年多的发展，全国地县级以上政府机关有50%以上实现了初步的联网基础工程建设，其中东部地区已经进入政府信息化的第二阶段，即建设基于数据库的内部和外部信息平台及信息发布机制，使上网的政府机构实现电子化办公，同时建立了信息收集和反馈机制，通过网络得到相关企事业单位或国家机关的信息。

据有关人士预计，在未来5年内，这些地区将向更高级阶段迈进，逐步实现政府机关通过网络实现无纸办公，不同政府机关之间通过网络交换信息，构建地方、中央实时统一的“电子政府”。

北京：

5 年到位



北京市政府继提出“数字北京”的概念之后,近期又对电子政务工程提出新要求,即力争用两年时间,到2002年底初步实现面向企业和市民的审批、管理和服

务上网工程,政府内部初步实现电子化和网络化办公;在此基础上,再利用3年的时间,到2005年底建成体系完整、结构合理、高速宽带、互联互通的电子政务网络系统,建成北京市政务系统共建共享的信息资源库,全面开展网上交互式办公。

山东

大力构建“三网一库”



山东省政府以建设“三网一库”为基本结构的“电子政府”工程已经全面启动,计划将用5年时间实现政府行政管理信息化的目标。所谓“三网”,一是建成省市县三级政府机关内部办

公业务网,基本实现省市县三级政府文电、信息、督查、档案等主要办公业务的数字化;二是建设政府系统内部网以及与之相连的计算机办公信息资源网,实现网络间的互联和资源共享;三是建设政府公众信息网,及时发布公共信息。“一库”,是指建设政府办公信息资源库,初步建立政府信息资源管理体制,建立政府信息公开和面向社会服务制度。

辽宁：电子政府初显端倪



辽宁省信息产业厅厅长周福悦表示,2001年省内党政信息网将开通主干线网络,开通电子邮件及50个党政机关密级文件网上传输,完成省政府大院光纤工程。届时,省政府26个部门可望实现与主干网的搭接,100%

的政府部门实现上网,60%的部门建好机关内部办公网。此外,2001年内辽宁可望有2—4个市实现市级机关网络互联互通,并与省级网络实现互联。



广州：电子政府全面出击



在未来3到5年内,公众能够在广州市人民政府公众信息网上得到从住房、医疗、交通到法律法规和商务等各个方面所需要的所有政府信息;市民所有的证件、年审、审批等属于政府办公业务范

围内的事务,都可以通过政府网站来实现。

目前,广州市已成功地开发了300多个数据库,覆盖了金融、税务、工商、技术监督、新闻出版、法律法规、政策规划、人口管理及人事、统计、工农业、商业等多个领域,为全面启动“电子政府”作好了充分的准备。

：电子政府由点及面



成都市构筑电子政府的战略是:开通一系列反映各地区信息化建设的网站,在此基础上构建起整个成都的电子政府。4月6日,由成都市委组织部负责开发的“致富·中国”网站开通,其目标是让外界更快、更新地了解

西部的巨变和现状,改善阻碍农民致富信息不畅的问题。成都近期还将开通多家类似的网站,整体加强政府的信息化功能。

企业网络

尚未就绪

2000年被业界视为中国企业上网年,50%以上的中国企业踏上了互联网。但是,这些企业上网的动力是什么呢?一家以生产电视机为主的国内知名大企业颇有代表性,它的领导人对记者说:“像我们这样的大型企业怎么能不上网呢?”

当然,不是所有企业都是应对情势所迫。一位纺织企业领导人在听到思科、戴尔、IBM的成功经验时,眼中闪烁着兴奋的光芒,充满了羡慕和渴望。同时,

并不多;IT投入以银行业最多,其余各行业在近三年的投入变化不大。目前各企业网站的作用主要是作为企业信息发布的窗口,或将传统业务延伸到互联网上。在财务、仓储、供应、销售等方面,有财务电算化较为普及,其他自动化比例较低。

不少企业将网络化视为可有可无或仅仅是显示自己实力的东西,只是生搬硬套把业务搬上网,这种“手工业务翻版”的系统虽然能带来一定效率,但它也将原来的弱点和缺陷放大并暴露出来。

在企业的网络化进程中,企业行为往往表现出两个极端,一个是完全由自己的队伍来开发,这在大中型国有企业较为普遍,反映了过去大企业、小社会的思维定式。开发人员没有相应的权利进行“业务流程重组”;缺乏先进的管理思想和经验做参考。企业处于转型期,开发难以适应不断变化的业务需求。另一种极端:全部交由开发商承企业处于“监工”的角色。这些企业对信息系统缺乏充分认识,认为它是商品,是可以花钱买来的,与自己没有多大干系。

尽管没有更为详细的数据,但是,分析人士

认为中国企业的网络化进程并不理想。国内不少企业认为自己离电子化和网络化还很远,这些企业的等待意味着可能被网络时代的竞争所淘汰。因此,中国企业必须积极推进网络化,提高自身乃至整个行业的网络就绪化程度,完成一场从观念到行动的艰难而又彻底的变革。

时的层层障碍,包括思维定式陈旧,人才知识结构欠缺,资金投入不足等。

互联网实验室最近对企业信息化所做的一项最新调查的结果表明,大多数企业有独立的IT部门,但IT业务外包比例在70%以上的达31.6%;74%的企业有专门部门或专门人员负责客户服务;建有call-center、mail-center和web-center的企业



语丝

■一些老总认为,买了一些计算机网络回来,所有应用互联网的问题就解决了,这是不可能的。

■在美国,如果一个首席执行官没有把电子商务作为管理的手段,你就没有机会坐这个位置;如果你现在已经在这个位置上,那你也坐不久了。

■跟进并不是坏事。在互联网上,有些事别人做你也可以做,并不是每一项你都要创新。有时候好东西别人做得很好,你抄过来也没有什么问题。

■一讲管理就是企业管理,其实所有有人的机构都需要管理。你知道管理这个词第一次出现是针对什么地方吗?城市。在国外有市长,但是真正管理一个城市的叫做City Manager。

■电子政务就是把政府当作一个企业来管理。政府和企业不一样,它不需要赚钱;但它和企业一样需要效率。政府的职能是提供服务,它的客户是人民。

企业网络

尚未就绪

2000年被业界视为中国企业上网年,50%以上的中国企业踏上了互联网。但是,这些企业上网的动力是什么呢?一家以生产电视机为主的国内知名大企业颇有代表性,它的领导人对记者说:“像我们这样的大型企业怎么能不上网呢?”

当然,不是所有企业都是应对情势所迫。一位纺织企业领导人在听到思科、戴尔、IBM的成功经验时,眼中闪烁着兴奋的光芒,充满了羡慕和渴望。同时,

并不多;IT投入以银行业最多,其余各行业在近三年的投入变化不大。目前各企业网站的作用主要是作为企业信息发布的窗口,或将传统业务延伸到互联网上。在财务、仓储、供应、销售等方面,有财务电算化较为普及,其他自动化比例较低。

不少企业将网络化视为可有可无或仅仅是显示自己实力的东西,只是生搬硬套把业务搬上网,这种“手工业务翻版”的系统虽然能带来一定效率,但它也将原来的弱点和缺陷放大并暴露出来。

在企业的网络化进程中,企业行为往往表现出两个极端,一个是完全由自己的队伍来开发,这在大中型国有企业较为普遍,反映了过去大企业、小社会的思维定式。开发人员没有相应的权利进行“业务流程重组”;缺乏先进的管理思想和经验做参考。企业处于转型期,开发难以适应不断变化的业务需求。另一种极端:全部交由开发商承企业处于“监工”的角色。这些企业对信息系统缺乏充分认识,认为它是商品,是可以花钱买来的,与自己没有多大干系。

尽管没有更为详细的数据,但是,分析人士

认为中国企业的网络化进程并不理想。国内不少企业认为自己离电子化和网络化还很远,这些企业的等待意味着可能被网络时代的竞争所淘汰。因此,中国企业必须积极推进网络化,提高自身乃至整个行业的网络就绪化程度,完成一场从观念到行动的艰难而又彻底的变革。

时的层层障碍,包括思维定式陈旧,人才知识结构欠缺,资金投入不足等。

互联网实验室最近对企业信息化所做的一项最新调查的结果表明,大多数企业有独立的IT部门,但IT业务外包比例在70%以上的达31.6%;74%的企业有专门部门或专门人员负责客户服务;建有call-center、mail-center和web-center的企业



语丝

■一些老总认为,买了一些计算机网络回来,所有应用互联网的问题就解决了,这是不可能的。

■在美国,如果一个首席执行官没有把电子商务作为管理的手段,你就没有机会坐这个位置;如果你现在已经在这个位置上,那你也坐不久了。

■跟进并不是坏事。在互联网上,有些事别人做你也可以做,并不是每一项你都要创新。有时候好东西别人做得很好,你抄过来也没有什么问题。

■一讲管理就是企业管理,其实所有有人的机构都需要管理。你知道管理这个词第一次出现是针对什么地方吗?城市。在国外有市长,但是真正管理一个城市的叫做City Manager。

■电子政务就是把政府当作一个企业来管理。政府和企业不一样,它不需要赚钱;但它和企业一样需要效率。政府的职能是提供服务,它的客户是人民。



金融网络

就绪争先

金融网络化推动中国整个金融业进入了暴发性跃进时代。

金融网络化推动中国整个金融业进入了暴发性的跃进时代。短短的四五年内，各类网上金融交易纷纷展开，涉足网上金融交易的企业更是层出不穷。目前，金融业网络化的步子越来越快，都希望自己能在业务手段、业务空间、新的业务领域上抢先一步。

中国建设银行行长王雪冰形容金融业网络化竞争时，用了这样一句话：“红杏枝头春意闹”。其实，金融网络化之路也是逼出来的，因为除了国内的激烈竞争外，更残酷的竞争来自国外。例如，银行业人士普遍分析认为外资银行进入中国市场，主要不会在机构网点上与中国的银行竞争，而会注重使用网络手段输送金融产品，中国的银行业对此最有力的反击就是建立联网通用的网上支付系统，以便提高外资银行进入中国的竞争门槛。

目前，网上个人银行、网上企业银行、网上证网上支付等正组成较为系统的金融类服务体系。已开办网上银行业务的银行有招商银行、中国银行、建设银行和工商银行，其他银行的网上银行业务也正在建设之中。网上银行的功能和业务品种多样，包括替代和延伸既有银行服务、在线支付、企业银行业务、手机银行服务等。

然而，中国金融业网络化的投入还不均衡。中国光大银行副行长李子卿指出，银行业在网络硬件上投入不少，但软服务却不够。他说：“服务不是给

客户一堆信息，不是提供电子报表，而是成为客户的投资理财的专家，整合加工所有信息，分析投资动态，推荐投资产品。”

泰康在线的总经理蔡翌认为，金融电子商务发展中存在金融、保险、证券等不同行业各个公司各自为政，独立运作，低层次竞争的现象，形成了巨大的人力、才力浪费。

与银行业的蓬勃气象相比，国内证券业的业务管理相对分散，各营业部之间联系较少，形成了系统互不兼容，供应商分散，多种平台共存的局面。应用最广泛的柜台系统、行情系统、网上交易系统，基本上都是独立的系统，他们之间的系统间数据交换主要通过接口完成，不仅容易造成系统性能的瓶颈，而且也容易构成很多信息孤岛。

针对以上弊端，证券业正在建立和完善全国统一的客户服务中心。国通证券已与招商银行、中国工商银行、中国建设银行、中国银行、交通银行及各地商业银行共同致力建立银证合作中心。

为了进一步推行网上证券业务，中国证监会近期通过了《关于鼓励利用互联网进行交易条例》，规定获得证监会颁发经营证券业务许可证的证券公司可以申请开展网上证券委托业务。证券电子商务正业内人士预测，中国券商在网上残酷竞争的时代已经拉开序幕。■

DISCOVER ALL THAT'S
POSSIBLE ON THE
INTERNET

发掘互联网上的一切可能

怎样才能
迅速和成功地进入
互联网世界？

几年来，思科一直在问客户：“您是否为互联网的到来做好了准备？”今天，他们已经做好了准备，但他们想知道怎样才能迅速和成功地进入互联网世界。组织和政府都在重新思考他们的商业模式。他们在寻找引导企业在互联网经济中前进的指南。他们求助于思科，帮助他们发掘互联网上的一切可能。

把一个“砖和灰泥”的组织变成一个互联网的组织，不是要增加一些电子经济的虚饰，而是要从根本上重新思考整个企业，并且投资于互联网技术以获得最好的回报。这将影响到企业的所有部门，改变企业内部的运行方式以及企业与客户、合作伙

伴、供应商和雇员打交道的方式。在不久的将来，一个不在互联网上的企业将不再是一个企业。以下的几个实例表明互联网如何改变了人们工作、生活、娱乐和学习的方式。

思科是一个利用互联网改变了自己的最好的例子，它一直相信技术可以帮助它做到竞争对手无法做到的事。客户服务是首先上网的。紧接着的是制造、贸易、财政、招聘、市场营销、培训和销售。这使思科获得了竞争优势，保持行动敏捷、响应迅速，并使员工和客户更有能力。思科把这种专业技术提供给客户，帮助客户应用互联网商业方案。

CHAPTERS ONLINE: 从街角商店到网上商店

从一个成功的“砖和灰泥”的零售商到一个同样成功的“点击和灰泥”的零售商，转变是具有挑战性的。但是德克萨斯大学和美国商业部最近的研究预测，到2002年，电子经济将构成美国国内生产总值的4.4%。总部设在加拿大的图书零售商 Chapters 公司认识到互联网提供的可能性，从而创立了 Chapters 在线。

Chapters 公司经营着 70 个超级书店和 243 个较小的书店。当它进入网络世界的时候，它认识到它必须坚守原先的使命：提供产品和内容符合加拿大人趣味的世界级精品。Chapters 在线网站的重点为加拿大图书、音乐和影片，以及加拿大评论家的评论，加拿大畅销书排行榜。它把网上经验推广到它的零售书店。它的 70 个超级书店设立了上网亭，当某种图书缺货时，可以方便地提供网上订购。

Chapters 在线 (www.chapters.ca) 创立于 1999 年 4 月。从提出这一设想到实现仅花了 4 个月时间，这得益于它与联网工业的领袖思科公司进行合作，

最大限度地利用了时间和资源，迅速建立了一个最好的网站。

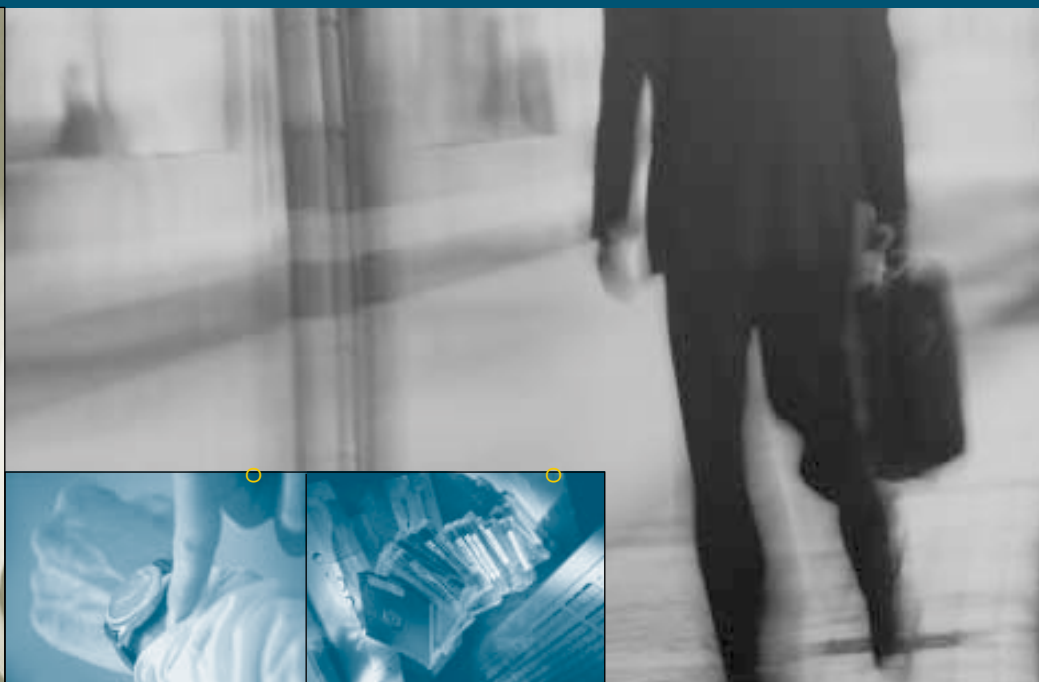
在设计一个电子商务战略时，网络可靠性和冗余对于最好的客户体验来说是至关重要的。解决可靠性问题，Chapters 在线采用了思科的软件以克服任何瓶颈，使得网上购物者可以在任何时间迅速地访问网站上的任何区域。为了成功地解决冗余问题，Chapters 极其谨慎地增加了备份系统，以保证不中断的服务。因为它知道，即使访问者遭遇最轻微的挫折，他也会离开网站。至今，这个网站还没有经历过宕机。

今天，Chapters 在线是加拿大最受欢迎的网上零售商。在它的假日季度，收入超过了上年同季度 20 倍。1999 年，Chapters 向 40 多万名网上客户出售了商品。行业分析家说，国内其他网上零售商一年。

这个例子表明：依靠细致的计划和正确的联盟，一个“砖和泥灰”的公司可以转变成为一个电子经济的成功者。

在设计一个电子商务战略时，网络可靠性和冗余对于最好的客户体验来说是至关重要的。

发掘互联网上的一切可能



发掘互联网上的一切可能



在今天的经济中，实施一个“虚拟的”供应链系统是成功的一个关键因素。



LANDS' END: 从客户支持到客户愉悦

在不断变化的互联网经济中，建立牢固的客户忠诚度是至关重要的。网上服务需要良好的客户服务，就像电话销售以及店面零售的客户服务同样重要。一个注重消费者需求的网上客户关怀战略，可以保证更高的客户满意度和客户保持度，同时减少销售、市场宣传和服务的成本。

便装和住宅零售商 Lands' End 根据自身的经验深知这一点。作为第一个为顾客提供免税商品的直销商，以及最早建立网上存在的企业之一，这个公司对新技术并不陌生。当竞争对手们为了减少成本而撤除客户服务热线电话时，Lands' End 却想使网上购物更具有个人性。在 1999 年 9 月，它创立了 Land's End Live，一个交互式网站。当客户在网上购物时，可以和服务人购物者提问并得到及时的回答，或者是通过基于文字的互联网聊天，或者是通过即时的电话回拨，这使得购物体验更具有个人性。他们也可以使用“和朋友一起购物”工具，与世界任何地方的任何一个人，或者与一个服务人员共

同浏览网站。

为了实施这个解决方案，Lands' End 组建了一个小组，其成员来自于公司的各个部门。这个小组确立了最后期限，建立了工作程序，并且评价了几个方案。它选择了一个容易使用的、可靠的、能够与现存的电话呼叫中心设施整合在一起的系统。在思科的帮助下，Lands' End 也为所有的网上服务代表建立了一个定制的培训计划，并在实施这些新的网站特征时进行了可用性检测。这一切是在 4 个月的时间里完成的。

自从建立了 Lands' End Live，该公司每周都会收到几百个网上聊天或者电话回呼请求。今天，它的网上销售额占总销售额的 10%，2000 财政年度达到了 1.38 亿美元。顾客说他们得到了更好的服务，以及 Lands' End Live 所提供的人性化的接触。

根本点在于：Land's End 正在关注它的业务中最重要的因素——客户。这已经见出了成效。



在不断变化的互联网经济中，建立牢固的客户忠诚度是至关重要的。

HONEYWELL INTL: 从及时到实时

在今天的经济中，实施一个“虚拟的”供应链系统是成功的一个关键因素。从航空业和汽车业到建筑业和制造业，

创建一个电子市场，在其中客户、供应商和商业伙伴相互合作以产生实时的结果。

霍尼韦尔国际公司是最成功和地位最确定的制造业公司之一，它在互联网经济中重塑着自己。霍尼韦尔的管理者决心增强应用互联网以扩展其业务。1999年7月，它建立了MyPlant.com，一个把制造业的客户和供应商联系起来的B-to-B网站。在这个网站上，世界各地的大小公司交流兼并及制造战略，下载软件，参与有价值的行业讨论。对于霍尼韦尔，这个网站有巨大的潜力，因为它面向几乎任何在某个工厂中制造产品的行业。

当MyPlant.com刚刚建立的时候，这个网站只提供霍尼韦尔的软件产品。现在有400个软件供应商在该网站提供650种制造业应用软件，而他们

只需交纳一小笔交易费用。在过去，解决一个反复出现的制造业问题可能需要几天或几周的时间。而利用MyPlant.com，用户可以实时地将问题解决。这种做法是革命性的，它节省了公司的时间和金钱，降低了风险。公司估计，该网站三分之一的用户是霍尼韦尔的新客户。

建立一个单一的电子市场的优点是每个人都会成为赢家。比如，两个对手公司都生产发动机，但并不生产同样的可替换零件，他们就可以最终共享资源。

在下一年，霍尼韦尔计划实施MyAircraft.com，一个和联合技术公司以及I2的合资项目，为航空企业提供供应链管理；同时，它还将为设施管理业建立MyFacilities.com。这两个网站都将把客户和供应商联系起来，产生即时交易结果、改进了存货更新、改正了购买无效率并降低了运营费用。这正是客户和公司在今天的高速经济中所需要的。

建立一个单一的电子市场的优点是每个人都会成为赢家。

发掘互联网上的一切可能

互联网商业方案部

互联网商业方案部 (Internet Business Solution Group, IBSG) 是思科设立的一个互联网商业策略咨询部门，其核心业务是为客户提供电子商务模式咨询服务，帮助客户建立互联网策略和解决方案。这个部门先后为通用电气、福特汽车、摩根斯坦利等公司提供服务，指导客户如何在网络上获胜。



GENUITY: 从停工培训到随时学习

重整企业涉及到公司的所有领域，而不仅仅是那些与客户接触的部分。从人力资源到培训，公司可以利用互联网优化他们的劳动力，并使他们自己能够对迅速变化的市场环境做出敏捷的反应。基于电子学习，或者e-Learning，对Genuity公司来说，是产生了重要结果的互联网应用。这家公司是一家刚成立的独立的互联网服务供应商(ISP)，以前是GTE公司的一个部门。

Genuity公司在1998年4月被GTE收购，从而产生了广泛的变化，面临着培训的挑战。公司的销售队伍要从200人增加到1000人，并将销售新的产品系列和整套互联网服务。不仅销售队伍在快速膨胀，而且也将进入世界各地。因此，Genuity必须尽快找到一个高效的、可升级的解决方案，以减少花在教室里的时间，并增加服务客户的效率。

Genuity利用了互联网的力量，创造了一个电

子学习的解决方案，这是借助于GTE的学习系统部30年来培训政府机构和公司的经验而得到的。在1998年7月，Genuity创立了“虚拟大学”，使得销售人员可以在内部网站上获得实时的最新产品信息。它拥有一个端到端的思科网络，可以提供基于集成数据、声音和视频传输的多媒体应用。

为了检验“虚拟大学”的效率，Genuity使用新的电子学习系统培训了一个实验性的销售小组，同时使用传统的方法培训了另一个销售小组。结果立刻就显示出来了。使用e-Learning系统培训的小组首次销售比未接受这种培训的人快25%，而且他们的销售收入是“传统小组”的两倍。“虚拟大学”是如此有效，该公司正制订更多的互联网培训计划以提高生产率。就Genuity而言，通过电子学习培训员工，使他们做出最好的工作，对于促进销售、提高生产率和客户满意度都有明显的收效。

Genuity 利用了互联网的力量，创造了一个电子学习的解决方案，





技术是重要的，
更重要的是转变领导意识
和创新管理理念。

制胜网络经济时代

思科副总裁 Sue Bostrom 女士
畅谈互联网商业方案

网络经济时代竞争制胜的关键是什么？思科系统公司负责互联网商业方案事业部（IBSG）的副总裁Sue Bostrom女士给出的答案是：技术是重要的，更重要的是转变领导意识和创新管理理念。

3月7日，被誉为互联网商业“变革领导者”的Bostrom女士循着早春的足迹来到北京，与中国政府和企业领导广泛探讨了如何实现网络就绪、建立互联网商业策略等问题。同时她还宣布，思科公司将与中国企业家联合会以及联合国开发计划署合作，通过实施试点和培训计划，共同推进中国企业的网络就绪化，以帮助这些企业在网络经济时代增强竞争力。

面对网络经济的迅速发展，企业必须向网络化的业务模式转换，以高效灵活的运作赢得竞争的先机。然而，这种转换需要从根本上改变企业的文化，而不是简单的技术改进。企业决策者的管理理念、企业的组织架构和管理流程都是比技术更为关键的要素。

作为思科IBSG部门的主管，Bostrom女士当选了《财富》杂志今年“最杰出的商业女性50强”。她坚信，互联网商业方案能够帮助公司变得更灵活；运用互联网创新管理，能够加速企业在新经济中取得成功。



Sue Bostrom 女士

思科 IBSG 副总裁

作为思科公司互联网商业解决方案事业部 (IBSG) 副总裁,她在思科负责发展和执行目标行业的互联网商业解决方案策略。

在加入思科之前,她在麦肯锡公司作过7年咨询工作。作为麦肯锡公司电子行业业务的领导之一,她提供公司战略、渠道管理和业务流程改造等方面的咨询。

她拥有伊利诺依大学市场学学士学位和斯坦福大学 MBA 学位。

互联网商业方案不仅帮助思科解决了内部运作问题,也使其合作伙伴获益匪浅。

CEO 们的崭新课程

Bostrom女士在1997年的11月加入思科,当时有一种现象令她非常激动,就是合作伙伴的CEO和CIO轮番到思科来参观学习,了解如何开展电子商务,并在互联网经济中寻求更大的生存与发展空间。她领导的这个部门,先后接待了500多家大型企业的代表,其中包括通用电气公司的研究小组。许多企业领导人认识到,在网络经济时代,制定和实施正确的互联网策略,是一个事关企业生死存亡的问题。目前美国经济增长趋缓,企业家们就更加努力地利用互联网来提高效率和竞争优势,改善客户的满意度。

针对CEO们的需求,思科互联网商业方案部提供了一个崭新的课堂。CEO们学到的第一个基本“课程”是思科自己的成功案例。从1992年开始,思科开始建立和充分利用互联网处理业务,通过互联网与客户、合作伙伴以及供应商打交道。由于成

功地运用了互联网,思科在以前所未有的速度扩张发展的同时,全面提升了客户的满意度,节省了大量人力和物力。在2000财年,互联网为思科节省了14亿美元的开支。

互联网商业方案不仅帮助思科解决了内部运作问题,也使其合作伙伴获益匪浅。为了使更多客户能够分享这些经验,帮助客户在互联网经济中取得成功,思科在1997年建立了互联网商业方案部,为客户提供较为系统的互联网策略咨询、规划、实施服务和评估。这个部门还与Oracle、KPMG等公司合作,帮助客户把好的创意变成现实。

IBSG不是思科设立的咨询公司,而是思科为客户增加附加值的一个机构。与思科这个部门接触的不仅有企业信息官员,也包括许多CEO。他们从IBSG获得帮助,以更好地应对技术的挑战。

从“成本中心”到网络效益

在过去几年中,思科持续投资于互联网应用,投资力度很大,每年高达数亿美元;但是,思科从中获得的直接收益也高于投入,互联网已成为思科一个重要的竞争优势,这一点出乎许多商界领袖的意料之外。因为在许多人的观念中,对信息技术的投入是一个“成本中心”;如果搞得好一点,也不过是提高效率的工具;他们不会觉得这是一个竞争优势。所以,当他觉得信息部门的日子还过得去,就不会太管它。

现在,情况发生了戏剧性的变化。Bostrom女士记得,1999年8月,通用电气公司把他们整个管理层的人员带到思科来,了解它怎样应用互联网,惊异地发现思科90%的订单都是在网上处理的。这些经理人认识到,这个态势对他们所有人来说都是一个挑战,而不仅仅是CEO的事情。IBSG的一个重要职能,就是与此类大公司乃至各国政府领导的高层人士一起工作,帮助他们在网络经济

时代获得成功。

为什么会有这么多公司来找思科?它们最关心的是什么?思科的故事是:2000年180亿美元的订单中90%以上是通过互联网获得和处理的;电话服务中心以前有数百人,现在只需要很少的人在那儿值班;思科的员工都在用浏览器处理大量日常工作,包括财务报销等都可以在网上做;企业对供应商构建了一个虚拟的供应链,新的伙伴和客户可以很快与思科“无缝地”连接。

思科有22个制造厂,其中只有8个是思科直接拥有的;思科每一个内部员工平均对应8个以上的外包合作方员工,也就是1:8的比例。在思科销售的产品中,只有一半是由思科员工直接交付的,其余一半由合作伙伴直接面对客户,思科可能连包装箱都没有碰一下。这些做法使思科节约了14亿美元的成本。

网络就绪打造竞争优势

现在还在反问“互联网为什么重要?”的高级管理人越来越少了,但是,知道如何加速实现网络就绪的人也不多。通用电气(GE)公司进行了成功的探索。从1999年1月开始,GE积极推动实施网络化,并设定了时间限制,比如每隔一段时间各部门的领导必须评述他们的网络战略实施进展,并且对比一些基础参数来衡量。福特汽车公司也是传统企业积极投身互联网的一个范例。它一方面是为了满足客户的需求,一方面是为了改变自己的业务模式。

Bostrom女士认为,网络就绪需要重视四个方面,一个是领导意识,一个是管理,一个是技术,一个是竞争优势。所谓领导意识,是指管理层必须制定清晰的信息化战略,而且这个战略是由CEO和CIO深入了解企业后制订的,并由他们负起责任来

制胜网络经济时代



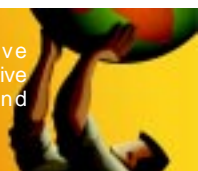
推动战略的实现,形成这样一个责任机制。所谓管理,是指实施技术由高级管理层来决策,由技术部门来实施,而不是相反。此外,要选择能够支撑你的战略的技术架构;要在你熟悉的领域迅速建立竞争优势。



思科的 12 个 “头脑风暴”

A

Four key factors drive change: knowledge, creative thinking, emotion and instinct.



Change Is A Matter of Survival

变化事关生存

今天的大学毕业生们在未来二十年间所要目睹的急剧变化,将比我们在上一个世纪里所看到的还要多。变化让每个人手足无措,而投身于变化之中,并有能力使变化融入一家公司或一个国家的文化,将决定谁是未来的赢家和输家。

驱动变化有四个关键的因素:知识、创造性思维、情感和本能。在今天迅猛发展的经济中,改变正按照互联网的步调进行着。此外,在一个运作良好的组织内部推动变化也是最为困难的。然而,如果公司领导不去发展他们的组织,随时把握消费者的脉搏,一个非常成功的公司也会在两三年内被完全抛弃。

C

The open nature of the Internet encourages complementary business alliances that create a unique set of interwoven dependencies and relationships.



As Part of The Internet Ecosystem

携手互联网生态圈

互联网经济的崛起是和初露端倪的“互联网生态圈”紧密相连的,这是一种互联网企业向互联网用户提供服务的新的商业模式。互联网的开放性激励那些具有互补性的企业联合起来,创造一套独特的交错相连的依存关系。互联网生态圈是开放的,它鼓励新的成员加入,并努力在其成员间营造一种互相协作的关系。

B

We have only begun to see productivity improvements in the latter half of the 90s as networking technologies are being widely adopted.



The Internet Is Revolutionizing Productivity

互联网释放生产力

在过去十年(1990-2000)中,美国对信息技术的投资几乎翻了一番,信息技术投资在所有业务开支中的比例也从29%增长到了57%。事实上,美国已经连续20年在不断增加对信息技术的投资。在90年代后半叶,我们看到采用网络技术改进了生产效率,它将带来的广泛变化已经初露端倪。

作为新技术投资增长的结果,美国经济创下了最长的连续增长记录,生产力也在持续提高。美国经济在80年代初的增长率为1.5%,1990-1995年为1.6%,1996-1998年为2.6%,1999年为3.0%,2000年的一个季度高达6.9%。

D

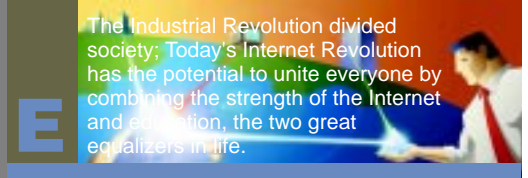
In today's competitive market place, it's no longer the big beating the small, but the fast beating the slow.



The Fast "快鱼" Will Beat The Slow "慢鱼"

“快鱼”吃“慢鱼”

互联网正在推向全球,互联网经济为世界各国、公司和个人创造着空前的机遇。对于狗来说,一个公历年等于它生命中的七年;与此类似,一个公历年也相当于互联网世界的七年。一百年前在工业时代所上演的里程碑似的一幕正以惊人的速度在新经济中重现。在今日的竞争市场中,不再是大鱼吃小鱼,而是“快鱼”吃“慢鱼”。

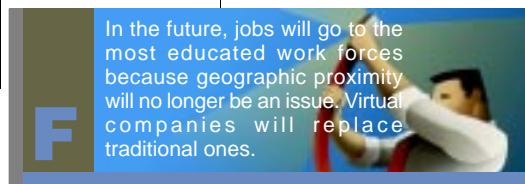


The Internet Revolution Can 互联网革命使人类交融

200多年前,波澜壮阔的工业革命拉开了国家差距,分化了人类社会,在富国和穷国之间、“有产者”与“无产者”之间掘开了一道鸿沟。

今天,互联网革命使人类重新整合,跨越地区和语言的隔阂,构建一个互连互通、信息共享、彼此相融的世界。

为迎接这场数字革命、弥和人类发展鸿沟,业界先锋更为关注教育和劳动力开发,帮助人们获得自助能力,以满足最基本的人类需求,帮助未来一代和欠发达国家进入互联网经济时代。



Capital And Entrepreneurs Are Going Global 资本和企业家走向世界

互联网创造了一个平等博弈的空间,允许不同规模、不同地域的企业之间相互竞争。其结果是,国与国之间、企业与企业之间的疆界消失了。今天,企业已经进入整合全球人力资源的时代;将来,由于地域的限制将不成问题,工作机会将向那些受过最良好教育的人力资源集中,虚拟公司将取代传统公司。

G

Successful nations will be those that understand the new challenges and make farsighted decisions on resource allocation and investment in human capital.

Governments Increasingly Understand The Power of The Internet

政府更加了解互联网的威力

互联网经济对国家和企业的冲击都是全球性的。各国政府领袖必须认识到一个重要的战略规则，就是互联网将决定他的国家在 21 世纪的生存和竞争能力。

大多数全球领袖也懂得，互联网将决定未来的经济利益和公众利益。在阿根廷、智利、中国、法国、德国、意大利、日本、约旦、南非和英国，许多国家的领导人都意识到了互联网对其国家未来的潜在影响力，并热切地希望了解如何更有效地使用互联网。

技术带来的这些变化对政府领袖提出了新的需求。互联网不仅将在西方国家简化并创建新的选举服务，而且它还会强化民主进程的参与程度。那些理解了这些新的挑战、并在资源重组和人力资本投资方面具有远见卓识的国家将会获得成功。

H

Leading companies will be those that develop internally, acquire effectively and form ecosystem partnerships in a horizontal business model.

Leading Companies In This Decade

领先未来的公司

未来十年，领先的公司将以内部开发、并购以及合作等多种形式来发展。

在 80 年代，领先的公司关注于内部开发；90 年代，内部开发与并购并重。在未来十年，领先的公司将是那些以横向业务模式为基础，同时进行内部开发、有效并购和构建业务生态系统的公司。

思科制定了建立策略性联盟和合作关系的五个关键标准：一是合作必须为双方创造 5 亿美元到 10 亿美元的机会；二是合作关系至少基于 5 至 10 个交易，而不是一个交易；三是双方的最高管理层必须参与到合作或联盟之中；四是双方的企业文化能够接受合作；五是优势互补，能够创造足够多的竞争优势来维系这个合作关系。





To transform a "bricks-and-mortar" organization into an Internet organization takes more than just adding an e-commerce veneer.

Rethinking The Entire Business 重新思考整个企业

把一个“砖和水泥”的组织变成一个互联网的组织，不是要增加一些电子经济的虚饰，而是要从根本上重新思考整个企业，并且投资于互联网技术以获得最好的回报。这将影响到企业的所有部门，改变企业内部的运行方式以及企业与客户、合作伙伴、供应商和雇员打交道的方式。在不久的将来，一个不在互联网上的企业将不再是一个企业。

The Networking Academy curriculum was developed together with leading educators, and allows educational institutions to answer the growing need for accountability through e-Learning.

Prepares Students 帮助学生赢得高技术职位 for Technologic Jobs

12000名教师分别用9种语言，包括汉语、匈牙利语、法语、西班牙语、葡萄牙语、德语、朝鲜语、日语和英语，向全球182000名学生讲授同一门课程。思科网络技术学院帮助学生们获得21世纪的高技术、高薪水职位。

思科网络技术学院是一项全球性的非赢利计划，由思科与世界各地的教育机构合作建立，通过教学和实际操作，使学生学会设计、构建和维护计算机网络。它的迅猛发展顺应了一种强烈的需求：面对互联网时代的机遇和挑战，谁来帮助年轻一代做好准备？

对于一个国家来说，思科网络技术学院是跨越数字鸿沟的桥梁；对于一个学生来说，它是跨入高技术职位的头等舱票。



New trends in the Internet economy-such as Virtual Close - promise to equal, if not surpass, the impact of e-commerce.

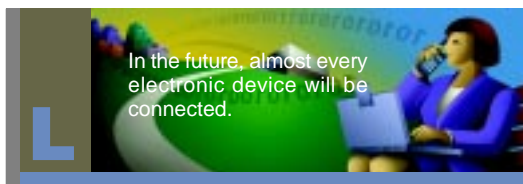
Virtual Close

基于互联网虚拟结算

思科利用互联网开展虚拟结算，能在当天计算订单，不仅节省了50%的费用，而且能使员工及时确认业务发展趋势和问题，从而作出预见性的操作。利用每天的订货、收入、折扣以及利润信息，思科能够随时随地跟踪每一宗订单的产品生产制造和交付进程。

互联网将思科的客户、供应商以及员工的信息和工作整合在一起，90%的订单和82%的查询都是通过 Web 进行的。这使它能够在竞争对手之前抓住机会、避免险境。思科通过应用自己的互联网技术来提高生产力，做到了竞争对手无法做到的事。

互联网经济出现了一些崭新的态势，虚拟结算只是一个生动的实例。积极实践，迎接电子商业的挑战，自然是赢家之选。



In the future, almost every electronic device will be connected.

IP Devices

IP 设备随身带

我们生活的社会构建在技术和知识的基础之上。今天，美国人在电脑上的开支已经超过了电视。在未来，几乎每一个电子设备都将联网。普通的设备将发展成为拥有更多功能与特性的标准设备，其中许多将拥有 IP 连接。例如，人们不仅仅将携带能与 Web 相连的寻呼机和手机，甚至连心脏监视设备也将随身携带，并在出现紧急情况时自动向医生发送警告。

也许就在明天，你的身上就可能出现5个或更多的 IP 设备。

电子商务掀起 新“圈地运动”

传统产业扮主角

在春意盎然的四月北京举办的第五届中国国际电子商务大会,其盛况超出了业界的预料,但以往被媒介炒作得沸沸扬扬的Dot-com们没有站上显赫的演讲台,也没有气宇轩昂地阐释自己的BtoB, BtoC,甚至没有与记者们高谈阔论未来电子商务战略,而是默默地坐在讲台下当了一回学生。相反,许多传统的龙头企业们倒在本次大会上风光无限,引来了众多务实人士的目光。

新“圈地运动”爆发

中国电子商务新一轮“圈地运动”已经爆发,而其中的游戏规则完全一改往常以纯网络公司为中心,将主角的位置让给了传统企业的巨头,大多数机制灵敏的电子商务公司则重新定位于为传统企业提供电子商务解决方案或提供电子交易平台。这正如美国最知名的电子商务解决方案提供商第一商务(Commerce One)总裁罗伯特所言,“与传统产业结合,为传统企业提供电子商务解决方案,也将成为中国电子商务的新的增长点。”

此前,中国电子商务市场发生的一系列变化已经表明了此种迹象:不仅国际电子商务解决方案提供商开始大举进军国内,国内电子商务网站也纷纷把自己定位成解决方案提供商,他们把公司的收入来源锁定在电子商务软件开发以及为企业和网站提

从20世纪90年代起,经济全球化和信息网络者精髓于一身,成为新经济的新宠,并以超常

然而,电子商务不是筑建在空中的楼阁,而是传统经济中的博大资源。由此,电子商务的发展业,圈住传统产业中的“龙头老大”们。同时,也正在觉醒和重新寻找网络经济时代的坐标。



运动”

网络化成为世界经济的发展趋势。电子商务集二
规的发展速度成为全球经济最具活力的增长点。
而需要实实在在的泥瓦,需要根植于千锤百炼的
展需要新一轮的“圈地运动”,即聚焦于传统产
,迷茫于信息化大潮中无所适从的传统企业们,

供电子商务解决方案上。

越来越多的传统企业也已经认识到网络化对他们将意味着什么。2000年全国电子商务交易总额为771.6亿元,其中企业对消费者间电子商务交易额为3.9亿元,企业间电子商务交易额为767.7亿元。从行业应用来看,证券公司、金融结算机构、民航订票中心、信用卡发放等领域已经成功地进入电子商务领域,并进行了大量的、可靠的交易。

与会的大企业如中粮集团、中国石化集团、国家邮政等分外引人注目。已经在信息化领域卓有建树的银行业更是令人刮目相看,去年招商银行通过网上银行业务实现了全国总交易量5900多亿元人民币,其中北京地区企业间结算2260多亿元,个人结算3000多万元。

浓墨褪去露真颜

电子商务炒作的浓墨重彩正在逐渐褪去,回归其利用信息化手段从事商务活动的本质,这一趋势仿佛已势不可挡。已经有相当一部分在传统产业中占有优势地位的出色企业清楚地认识到,未来的企业只有两条路,要么上网,要么关门。但是电子商务对它到底意味着什么,又到底要做什么,怎么做,并不十分清楚。

回首电子商务在中国乃至世界的发展脚步,电子商务从萌芽到现在分为三个阶段:第一阶段称之为网络启蒙时代,这时企业看重的只是新奇技术和网络连接;第二个阶段是技术创新阶段,创新主要体现在集成和新型商务模式上,因此电子商务领域一时间突现了诸多交易模式;第三个阶段才是真正意义的电子商务时代,即利用信息化手段实现商务本质。

中国企业在短短三年左右的时间里,相继迎接和跨越着电子商务不同阶段的挑战,对于网络企业和传统企业来说都是一种飞跃。诸多传统产业的领头羊已经意识到了迈向第三阶段的迫切性,电子商务的新一轮“圈地运动”则是最有利的证明。

对于网络企业而言,光“圈地”是远远不够的,还要打好地基,准备足够的砖和水泥;而对传统企业而言,如何利用电子商务解决方案提供商是关键所在,因为它决定着传统企业是否能真正迈进和怎样迈进信息时代。但有一点是肯定的,即面对网络时代,谁能在传统领域领先筑造起坚不可摧的“网络大厦”,谁就是最后的赢家。

越来越多的
传统企业也
已经认识到网
络化对他们将
意味着什么。

互联网时代，如果你没有试图改变商业模式，或认识不到需要改变，那么你将遭受失败。你可能已经具备改变公司战略的

工具与能力，这无疑是个好消息，但你却可能并不知道怎样发现它们。IQ 就如何将

你的公司变为互联网经济中更加有利可图的竞争者进行了战略分析。我们汇总了这些战略中最重要的 5 条，你可以从今天起就按照它们去做。



互联网商业战略

资源 (Global Sources) 的公司。”这家公司的业务开始于为西方编制亚洲产品目录。贝克解释说：“该公司的管理人员称：几乎世界上所有的跨国贸易都用英语交易。”

2. 专注于你最擅长的

许多公司把 20 世纪 80 年代到 90 年代初这段时间主要用于形成自己的核心竞争力。但互联网为已经形成的均衡又带来了变数：首先，主流商业发现，他们需要借助互联网战略保持其竞争力；其次，互联网使企业有可能摆脱一些日常事务，如财务和人力资源等以前在大公司必不可少的部分。

为解释第一点，以 Kmart 为例，这家公司是全国最有名的折扣零售商之一，但直到 1999 年末，它仍然没有一个清晰的互联网战略。同时，它的竞争者和在网络公司投资中暴发的投资人却已经在研究考察 Kmart 的在线交易模式了。

Kmart 发现 Bluelight.com 已经率先开始向互联网进军了，并开始和思科、ICG、雅虎等专家级企业合作，构建其在

1. 从全球观点出发

商业活动的根本问题并不是要不要全球化，而是从哪里开始。安达信战略转型咨询协会的资深市场战略调查员约翰·贝克 (John Beck) 认为，公司应由找到一些关键客户——世界级客户开始。

贝克说：“世界级客户，在我看来，是那些极符合标准化的互联网用户。”他把这些用户定义为重量级用户（他们中 86% 的人每周数天都在网上），他们具有双倍的购买力。向世界级客户出售产品和服务是走向世界市场的第一步，也是根本的一步。

这些世界级客户，无论他们在哪里都能够用英语工作和进行交易。贝克说：“最成功的不断成长的并目前已经在赚钱的 B2B 企业之一是一家叫做环球

的 5 种改变

线交易系统。Bluelight.com提供免费互联网通路和网上店,在7个月的时间里,已拥有超过300万的会员。

公司将其互联网战略的管理权交给独立机构或商业合伙人是很危险的。像Kmart这样的公司应确保它的客户在线交易与传统方式交易没有差别。另外,公司必须判定在线方式是否能够吸引新客户或是否能够把客户从传统方式的交易中吸引过来。不幸的是,这项任务难度很大——市场调查公司朱庇特传播公司(Jupiter Communications)称,76%的多渠道零售商不能通过其销售渠道跟踪客户行为。但是,像Kmart这样的公司与成功的互联网技术专家合作,上述风险可以化解。

3. 找准切入点

根据“批量客户定制”一文的作者乔伊·平(Joe Pine)的观点,当产品已经清楚地界定出其切入点——公司内部的部门、合伙人、供应商甚至客户时,那么大量的客户定制成为可能,而且这种定制是快捷、灵活和有可能产生合作的。

批量客户定制在传统产品中是没有

限制的。平说:“你可以定制任何基于产品的信息,包括新闻、期刊、见闻、各种金融服务、娱乐、音乐等等。有时,你甚至可以通过互联网立即定制信息并即时传递它们。”

举例来说,多数互联网服务提供商允许它们的会员定制主页。这些服务提供商与新闻服务商、金融期刊等合作,向用户提供他们想得到的信息。

耐克提供了一个互联网定制鞋子的例子:客户选择一双鞋后,可选择颜色和款式,在线“做鞋”。感到满意后,他们会向耐克提供他们脚的尺码以及信用卡号码,耐克会根据这些信息给客户寄送鞋子。

批量客户定制为增进生产过程提供机会。请考察供应链,平认为:“其实它根本不是供应链——而是需求链。”“客户提出:这正是我要的,一切才应开始进行。其它任何事情都不是预订好的,而是按要求安排的,所以你不得不在原有基础上做一些补充。你确实有少量的半成品存货,但却没有了成品存货,这就是批量客户定制的成本比大宗成品生产成本低的原因之一。”

电子商务也为提高效率提供了机会。平谈到:“实实在在的需求就在那里,而不需要提前几个星期,甚至几个月去预测。”

其它产品也可以整合与客户的接触点。比如:惠而浦(Whirlpool)公司和思科公司正在通力合作开发一系列互联网家用设备。

4. 制造你的商业可执行模块

安达信战略转型咨询机构的副主管简·林德(Jane Linder)告诉我们:“你可以使用类似模块化的方法,它能重新组合产品设计,为公司架构商业模式。”公司的管理者可以利用他们现有的一些商业模式来作为“开拓”模块。“你这些模块应该用在那些快速增长和变更的领域,或你认为想要改变的领域。”林德认为,“不过还要根据你所从事的行业来决定。”

比如,在互联网经济中,一个模块化商业模式可以把成本变为成长和盈利

的机会。林德引证了一个经销商的例子,它在全国范围内的小商品销售模式为“选取、包装和销售”。林德回忆说:“自从互联网出现,公司就认识到他们应像世界上所有的分销商那样直接向最终用户提供产品。”

公司同时也认识了启动互联网零售而不是利用其自身的分销业务的价值。林德谈到:“公司把它们的分销业务设计得与众不同,改变其原有系统使之适合任何产品,从玩具、音乐到家用器皿和视频游戏,然后进行分销服务。这样就成了盈利中心。”

请记住,模块组织没有必要过于高效。林德指出:“有些人可能说,模块使我们产生某些倒退。确实,存在一些间接费用,但在任何商业环境下都如此。然而,其好处是能灵活和快捷地揭示出获得多种不同的市场进入策略并改变它们的能力以及更快进行资源重组的能力。”

5. 考虑整体经验

在互联网上,消费者可以直接比较不同卖主的报价。平说:“这一市场导致巨大的价格压力,并迫使产品和服务目录标准化。”事实上,互联网不仅使像书籍这样的简单商品标准化,而且它也开始影响更加复杂和昂贵的商品类别,如汽车和机票。

问题在于当一种产品成为标准化的商品后,消费者的购买就只基于价格了。但平说,增值的方式和改变价格压力的方法是增进消费者经验。在某些经济领域,这一点的理解是整体销售解决方案。平认为:“整体销售解决方案是围绕于产品的很大程度上标准化了的服务。它是整个商业价值的一部分。”在“经验经济”(见1999年哈佛商学院院刊)一文中,平和另一位作者金·吉尔摩(Jim Gilmore)主张,产品、服务与经验之间的联系是模糊的。他们写道:“当一家公司有意把服务作为舞台,把产品作为道具,以一种固有的个人方式进行个性化定制时,经验是存在的。”

关注整体经验也可以用于服务行业。互联网的作用对消费者来说是无形的,但却是与他们的经验密不可分的。

阿根廷电信飞速扩张

MetroRed 参与竞争
与思科携手

阿根廷掀起新电信风暴

MetroRed

把思科作为战略营销联盟的核心

尽管阿根廷对于私有化一直持谨慎态度,但拉丁美洲的第二大经济支柱已经在电讯业中产生。据阿根廷财政部1999年3月的报告显示,其通讯领域已经吸引了超过160亿美元的投资额。

阿根廷电讯市场的私有化进程始于1989年,到1998年政府已经开始允许国内和跨国企业在某些限定的范围内竞争。这一进程已处于最后阶段,电讯服务提供商正在被允许在所有领域内经营电话业务。

电话线现在可以很容易地申请到,消费者只需等候30天,而在1991年这一数字是两年以上。电话的安装费用也从官价1500美元(黑市是这个价格的两到三倍)降到了150美元(家庭电话)和200美元(商用电话),使得人平均的电话占有量比1989年增加了72%。服务的质量与通讯网络的可靠性也已经得到很大程度的提高。今天,阿根廷的许多电话实现了数字化,全国铺设了数千公里的光缆。



飞速扩张

伴随着连接越来越多用户的可能性的不断增加,互联网已登陆阿根廷,它为电讯企业提供了一个不断成长的市场。

阿根廷持续颁发竞争性营业执照的行为清楚地表明其电讯领域的活跃程度。根据国家通讯委员会的统计,已发放超过1300份营业执照。



MetroRed 参与竞争

作为逐鹿阿根廷通讯市场的群雄之一,MetroRed是一家成立于1997年的投资公司,其总部设在布伊诺斯艾利斯的首府。作为一个区域性服务提供商,它在临近的巴拉圭和乌拉圭占有一定的市场。该公司的客户包括像Banco de Galicia,惠普,IBM,诺基亚,Oracle,路透,Visa,雅虎(阿根廷)等知名企业。同时,MetroRed还与Colt通信公司合作,为欧洲的主要城市直接提供服务,这些城市如:伦敦,法兰克福和巴黎。

MetroRed在布伊诺斯艾利斯的光缆网络超过250千米,该公司的目标是用光缆铺设整个网络。MetroRed在其光缆网络中使用同步数字层技术(SDH),可提供客户各种服务的范围和带宽选择--从每秒64K到622M。

该公司将使用无线局部回路和地区多点分布系统为布伊诺斯艾利斯以外的用户提供服务,但该技术并不能够理想地替代有线通讯。



与思科携手

MetroRed把思科作为战略营销联盟的核心,它与Cisco Powered Network(CPN)部合作推进联合营销计划。这一计划使它能够向客户展示CPN认证的优势,以及与思科合作提供最佳服务的可能性。MetroRed期望,与思科的联盟能给它带来更大的竞争优势,进一步巩固它作为阿根廷主要电讯服务商的地位,并掀起阿根廷电信风暴的高潮。

网络来到世间，它的每个毛孔都流淌着未知的奇迹和令人始料未及的东西



漫话网上“黑档”

美国有部影片叫《网络惊魂》，女主人公一夜之间被人盗走了身份，变成了一个劣迹斑斑、被警方通缉的女囚犯。如果这样的事情有一天发生在你身上，恐怕你未必有女主人公的智慧、勇气去处理这个多少令人感到沮丧甚至恐怖的事件。

最近，网上一个名为“中国黑档”的网站引起了广泛争议。这是一个“企业从业人员管理系统”，它把会员企业员工的个人履历、表现、工作能力以及“劣迹”一并入“档”。比如，某企业员工非正常离职甚至带走商业机密，这种行为将被记入“黑档”；新单位可能从这个系统一目了然地看到该员工的历史表现。

这个网站一经发布，立刻招来网上网下一片沸沸扬扬。从法律界人士到政府部门，从用人单位到员工个人，人们心态各异。个人档案在中国颇有“归宿”之感，如今不仅被别人搞上了无

边无际的互联网，而且还变成了“黑档”，难免会使人心多了几分躁动和不安。

一个最大的担心是：这种“黑档”会侵犯个人的隐私权。隐私作为一项权利，就是你有权保守某些事情不让别人知道。但是，个人档案算不算个人隐私，这显然是一个有争议的问题。

网络时代的到来是任何力量都无法阻挡的，档案的电子化和网络化也是大势所趋。网络人才管理系统是个人档案管理变革的必然结果。在这个过程中，我们会遇到各种各样的问题，产生各种各样的疑问，甚至遭到各种各样的质疑和反对。面对网络时代带来的意料之外的变化，我们需要更多的关注和更好的规范，而不是因噎废食。所以，“红档”也好，“黑档”也好，需要规范的是档案涉及的内容和查阅的权限，而不是限制采用网络的形式。



网络 决定未来

成长中的一代，对未来满怀美好的期待。互联网将为每个人创造发展机会，把你带进更加美好的未来。

思科系统公司愿与您一起，为消除时间和地域的隔阂，跨越语言的障碍，为建立一个和谐、亲切和无阻隔的世界而极尽努力。



思科系统（中国）网络技术有限公司

北京

北京市南礼士路 66 号
建威大厦 18—19 层
邮政编码：100045
电话：(8610) 68023355
传真：(8610) 68038348

广州

广州市天河北路 233 号
中信广场 43 层
邮政编码：510620
电话：(8620) 38770000
传真：(8620) 38770077

上海

上海市淮海中路 222 号
力宝广场 32—33 层
邮政编码：200021
电话：(8621) 53966161
传真：(8621) 53966750

成都

成都市顺成大街 308 号
冠城广场 23 层
邮政编码：610017
电话：(8628) 6528888
传真：(8628) 6528999