

网典

NETWORKING CHINA

2000年 第4期 总第7期
2000年 第4期 总第7期

与世界分享经验
**互联网先生
倾听中国**





N ETWORKERS 2000年Cisco Systems 第五届中国用户大会

对于渴望成为顶尖网络技术人才、并希望在IT业界发展事业的人来说，参加CISCO一年一度的全球最大规模的网络盛会无疑是2000年最棒的选择！

大会上，思科系统公司的高级副总裁David Kirk将针对网络未来发展趋势作前瞻性的主题演讲。

此次的大会中，思科系统公司将发布全球网络的最尖端技术，并对其进行公开的讲解分析。还特别根据您行业的特点以及网络技术水平，提供涵盖不同层次包括近50门的技术讲座。

CISCO Networkers2000年盛会，是亚洲最大的网络技术交流活动中之一。思科系统公司每年只在全世界选择八个国家举办，不仅是课程设置最多的技术论坛，还为国内业界人士提供第一手的最新网络解决方案，并让用户有机会接触到最新的网络技术和产品。

购票地点

北 京
北京南礼士路66号建威大厦18层
Networkers 2000大会会务组

上 海
上海市淮海中路222号
力宝广场32-33层 前台

广 州
广州市天河北路233号
中信广场43楼 前台

成 都
成都市顺城大街308号
冠城广场23层 前台

日期 2000年10月16日 - 17日

地点 北京建国门外大街1号 中国大饭店

请即刻关注网站信息，大会网址：www.cisco.com/cn/networkers

欢迎致电垂询大会会务组 电话 (8610)68023355转5021,5086 传真 (8610)68013678

网上注册，名额有限，机会难得！

凡于2000年9月15日前报名并交费的人士，将享受五折的入场券特价优惠，赶快行动吧！

Networkers 2000 大会赞助i



网典

NETWORKING CHINA

2000年 第4期 总第7期

卷首语

基石本色

封面文章

互联网先生来到中国

倾听钱伯斯

CCTV解读思科

iQ 精选

与世界分享经验

e-Business: “e”意味着什么?

电子市场:低成本,新客户

思科故事

Mike Voipi: 思科收购的幕后铁腕

网络应用

成功的处方

合则利

关于Drugstore.com

网事看潮

网络业务大盘点

首部全数字电影震撼面世

网络漫话

“一次非常健康的调整”

风险投资家如是说

“基本的互联网商务……其发展的速度不会放慢——事实上,我们相信在全球的范围内正在加速。”

——约翰·钱伯斯

基石本色

作 为全球最有价值的公司之一,思科2000财年的业绩究竟如何?在财务报告正式发布之前,业内分析家有各种猜测。一种低调的声音说,尽管思科公司第四财季的营业收入将增加54%,但由于收购公司的费用支出过高,其盈利可能会比上年同期有所下降,即从一年前同期的每股9美分减少到每股6.5美分。

美国当地时间8月7日,思科宣布了截止到7月29日的第四财季的财务报告,其销售收入比上年同期增长了61%,达到了57.2亿美元;同时,这个财季的盈利增长率高达69%,达到了12亿美元,即每股16美分;扣除公司收购及其他相关费用,净收入为7.96亿美元,即每股11美分。这一结果不仅高于上年同期,而且明显超过了分析家的预期。媒体迅即以“思科仍是老大”、“第四财季利润超出预测”等醒目标题进行了显著报道。

这是思科连续10年来每个财季销售收入稳步增长的继续。最近这个财季增长的主要动力来自互联网服务供应商、光缆及电话等高端网络市场。目前,思科在这一领域已稳坐头把交椅,其带头作用已无人可以比拟。首席执行官钱伯斯先生说,在视

频、语音及数据集成传输市场还有更大的发展空间,这也是思科今后努力的方向。

由于公司将自己准确定位于新经济领域,在过去的两年间,思科不断地从互联网的蓬勃发展获益,成为网络业的领军企业。

5年前,思科公司预言,互联网将触发“第二次工业革命”浪潮,它将决定企业、国家和个人的命运。今天,互联网正在推动有史以来最强大的经济。置身于这一历史性的浪潮中,思科不仅为建设互联网提供广泛的骨干设备,而且以创造性地应用互联网的卓越实践,为企业向互联网转型积累了丰富经验。因此,越来越多的企业在向思科的互联网专家寻求帮助,以规划和实施其互联网战略,其中包括《财富》500强中的大多数企业。


“我们认为,基本的互联网商务如客户服务、供应链管理、员工培训以及电子交易等,其发展的速度不会放慢——事实上,我们相信在全球的范围内正在加速。”在公布第四财季的业绩时,钱伯斯说了这番话。





互

在CCTV“对话”节目现场，钱伯斯先生对参与者表示谢意。（图片由CCTV“对话”节目组提供）



有一些角色是责无旁贷的——比如，作为思科的CEO，约翰·钱伯斯被公认是互联网革命的主要代言人。在他的领导下，创建仅16年的思科公司被认为是互联网时代的核心动力，也是互联网经济成功象征。他周游世界，以一个传道者的激情向全球政治和商业领导人鼓吹这场革命，描绘网络新世界的美好图景。

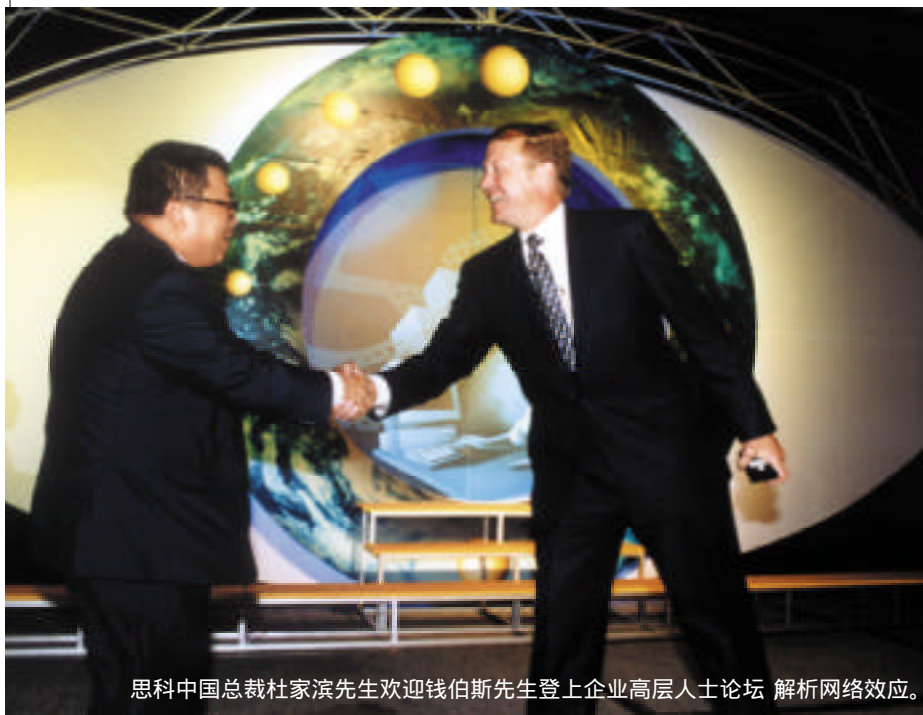
网先生 来到中国

“当钱伯斯开口说话，人们会认真倾听。”《财经》杂志记者感慨说，他想听的并不是布道，而是思科作为一个企业怎样成长。事实上，一千个观众会看到一千种哈姆雷特，一千个听众会听出一千种思科。

除了倾听，人们还会尖锐地发问。

断言网络决定未来

“是什么将决定我们的未来？我的答案是：互联网和教育。作为推动经济社会发展的两个核心动力，互联网和教育将深刻改变国家、企业和个人在未来时代的核心竞争力。在方兴未艾的新经



思科中国总裁杜家滨先生欢迎钱伯斯先生登上企业高层人士论坛 解析网络效应。

6月15日，钱伯斯先生自担任思科CEO以来第三次访问北京，在两天旋风般的访问日程中，许多问题被业内人士、政府官员、新闻记者和公众反复追问。比如，怎样看待NASDAQ的剧烈波动？未来6-12月内互联网产业将发生哪些重大变化？互联网公司应该怎样渡过这个充满艰难的调整时期？

有些问题追问得更深：互联网为什么会成为新经济的核心？企业应该怎样利用互联网提升在新经济时代的核心竞争力？传统企业应该怎样规划、实施和评价向互联网经济转型？互联网和教育将会怎样推动未来经济社会发展，并成为国家和企业中长期战略的重要基石？

钱伯斯没有让任何人失望。在平近亲和的谈笑之中，他向人们淋漓尽致地表达了自己的真知卓见，展现了“互联网先生”迷人的风采。

济大潮中，谁把握了互联网，谁就掌握了未来；谁开创了面向未来的教育体系，谁就会获了持续发展的能力。”6月16日下午，钱伯斯先生向1500名首都大学生及社会各界代表发表了长达一小时的演讲，强调互联网和教育对推动当今世界经济社会持续发展同等重要，引起了与会者的强烈共鸣。

随后，他宣布向中国西部大学捐建28所思科网络学院的庞大计划，包括必要的网络实验设备、师资培训及课程教材，以帮助这些大学开展具有国际领先水平的网络教育课程，为中国西部大开培养大量急需的优秀网络人才。内蒙古大学、四川大学等28所西部大学的校长们高兴地接受了捐赠。教育部吕福源等部委领导人出席了捐赠仪式。四川大学一位校领导代表受赠高校对思科关注、关心、以及慷慨捐助中国西部高校教育发展表示衷心的感谢。他说，当前

西部高校正在积极发展网络教育和计算机远程教育。思科公司率先介入西部高校的远程教育和计算机网络技术发展，不仅有利于推进西部高校教育技术的发展，也有利于促进对传统教育观念的更新，具有远见卓识。

思科网络学院是在全球范围开展的一项非盈利的网络教育计划，它由思科公司与符合条件的大学合作建立，采用完整、严格、科学的网络教育管理体系，以培养掌握最新网络技术的人才。它的目标是：向学生提供技能，使他们把握计算机网络领域的职业机会；向学校提供重要的课程资源，并帮助学校维护内部计算机网络；向企业输送训练有素的合格网络人才；为网络教育建立模式。

自1997年初创至今，思科网络学院迅速普及，发展到世界许多国家的大学和教育机构，受到了各国政府、企业界、教育界和学生的普遍欢迎，迄今已有56个国家和地区有关院校与思科合作建立了5000多所思科网络学院，中国已发展到60家。美国副总统戈尔称赞思科网络学院是“学生获得高技术、高薪水的头等舱票”；世界银行则将思科网络学院列入了促进就业与发展的示范项目。

生动解析“网络效应”

6月15日下午，钱伯斯刚刚抵达北京，不顾旅途劳顿，出席了一个面向中国大型企业领导的高级论坛，以“网络效应”为核心内容发表主题演讲，结合思科公司多年来建设、应用和完善互联网商业模式的丰富经验现身说法，引起了来自中国金融、电信、教育及工业应用部门的200多名企业领导人的极大兴趣。他们向钱伯斯提出了许多感兴趣的



记者追逐的热点人物。

问题,进行了生动的讨论。

钱伯斯说,互联网正在迅速改变世界。正如两三百年前的工业革命把人与机器和工厂结合到一起那样,互联网革命会决定哪些公司会生存,哪些公司会被淘汰;它也会决定哪些国家在这场革命中得以繁荣和发展。

他说,互联网将把信息和员工在虚拟的全球公司中结合起来,公司的成败不再取决于规模大小,成功的将是那些能够有效制定和执行互联网战略、并且动作更快的企业。

在谈到互联网对传统经济的影响时,钱伯斯说,过去人们认为互联网主要是一个高技术问题,它会影响某些行业,如零售业或金融服务业。现在人们意识到,它还会影响制造业、医疗保健业和政府机构,并且还将产生新的工业领袖。

钱伯斯注意到,在传统经济时代,人们把大量资金投向工厂,只有不到10%的资金投到高技术方向。现在,美国有将近50%的资金投到高技术领域。互联网和教育正在成为推动世界经济发展的两个重要因素。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。

钱伯斯说,目前,在全球范围内,商业和政府领导都在大量地将传统商业模式转化为互联网经济模式,这种新型的、基于互联网的经济模式降低了成本,以新的方式创造了销售,赋予雇员和人们更大的权力,并提供了适合于互联网经济快速发展所需的灵活性。他表示,思科的专家组将全力以赴,帮助客户实现面向互联网的转型。在美国,《财富》全球500强企业中,至少有260家企业的CEO和CIO参加了思科举办的这种高级论坛。美国《商业周刊》对此评论说,由于思科处在互联网经济的核心,它比任何其他公司都更适合于领导和推动企业向互联网转型。

纵论公司成败的关键

谈到公司成败公司的关键,钱伯斯认为有一些因素必须重视:

首先,采用横向商业模式。在互联网经济生态系统中,横向商业模式会赢,在每个行业中都是这样。

第二,采用开放的标准。部分标准已不再发展,人们已经意识到这一点,你办公室中的PBX不值500美元,每个人都知道,但是你必须选它,你没有别的选择,在语音邮件方面你只有一个选择,那是公司的语音邮件。因此开放的标准会赢,PBX死定了,在包结构的基础设施中,将只有一个单一的数据、语音、视频网络的世界。

第三,吸引并留住人才。一个真正聪明的工程师会超过1000个工程师,这是我们在实践中得到的。我们一直在尽力寻找这些在各个领域真正聪明的人,赋予他们权力并留住他们,我们已经做的很好。

第四,快的将打败慢的。非常简单,如果你不够快,你就会被落在后面。

第五,专注于客户。不把客户当作核心的公司,不会了解客户需求快速变化的脉搏。在过去,受客户驱使通常是一种神奇的策略,而在这个新的互联网社会,客户的期望及他们要购买的——他们认为有附加值的——将快速变化,任何公司,任何行业如不能够抓住客户的脉搏,就将被拉在后面。

“一次非常健康的调整”

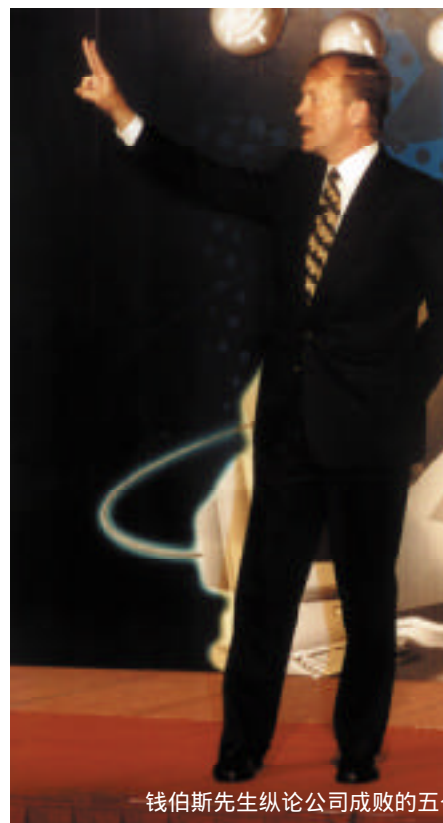
在钱伯斯先生此次访华前不久,以高科技股为主要成分的NASDAQ股市发生了剧烈调整,综合指数几乎下降了30%。怎样看待这种变化?这是钱伯斯无法回避的一个问题。

钱伯斯的平静出人意料。他说,这是一个非常自然的过程——股市调整,对互联网经济的健康发展反而是有利的。他解释说,在NASDAQ这次股市振荡中,思科的股票价值虽然也跌了20%,但与去年同期相比仍然增长了125%,增长率是非常强劲的。

钱伯斯预言,在未来两三年中,网络股一定还会有卓越的表现,并且比非网络类股票表现得更好。从长远看,NASDAQ指数一定会超过道琼斯指数。

现在,思科的市值非常接近通用电气公司。后者是一家运营状况非常好的公司,它所处的市场年增长率为7%-8%,通用电气的增长达到了12%-13%,思科的增长率接近50%,并且能够保持这种增长势头。

谈到一些网络公司倒闭问题,钱伯斯解释说,创业公司一般由风险投资家来投资,通常有三四个季度的连续盈利后才能上市。但在过去的两年中发生了一些新的情况:市场好像走得太快了,创业公司的上市时间比正常上市时间提前了两三年,这样它还不能持续地获得利润;也就是说,持股人成了这些企业的风险投资家,为它提供了创业资金。但是,所有风险投资家都知道,他投资的十个新企业中会有六七个可能破产或失败,三四个会表现良好,带来丰厚的回报。



钱伯斯先生纵论公司成败的五个

钱伯斯认为,在未来五年中,真正面临危险的是那些传统公司,它必须重新定位,否则十年以后就有可能消失。许多传统企业认识到了这一点,开始向



商务电子化过渡。企业领导人必须迎接这场革命，否则就会被丢在后面。

不会遭遇微软的麻烦

在短暂的中国之行中，钱伯斯被记者追问得最多的问题之一，就是思科会不会遇到像微软那样的反垄断麻烦？

钱伯斯肯定地说：不会。他援引《商业周刊》和《华尔街日报》的观点印证说，思科不会有微软所面临的问题。

钱伯斯强调了以下几点：

第一，思科是一个基于开放标准的公司，竞争者很容易进入这个领域。

第二，思科所处的不仅仅是路由器市场，而是语音、数据、视频通信市场，思科在其中的份额不到10%。

当没有强大的竞争者时，公司将不能足够快速地对市场作出反应。

第五，思科与对手竞争采用诚实和公开的游戏规则。

倾听中国客户的要求

今天，思科公司提供的联网解决方案是世界各地成千上万个公司、大学、企业和政府部门建立网间网的基础，用户遍及电信、金融、服务、零售等行业，以及政府部门和教育机构等。在中国，思科公司参与了几乎所有大型网络项目的建设。

近年来，中国电信事业蓬勃发展，出现了可喜的竞争格局。同时，以数据、语音和视频集成传输的新电信，正在成为极具前景的新兴业务。思科公司积极帮助中国电信运营服务商应对新电信的

战略层次。此前，思科帮助联通建设了IP电话实验网。

那么，中国客户对思科的产品和服务有哪些意见和要求？在短短两天的访问中，钱伯斯把更多时间用来会见中国客户，倾听来自用户的声音，请客户告诉他——他们需要什么，而不是相反。因为在他的理念中，客户永远是最重要的。

三次访华情系中国

自担任思科公司CEO以来，钱伯斯先生的首次中国之行是在1998年6月，当时，他以惊人的洞察力预言互联网将深刻改变人们的工作、学习和生活方式，改变国家、企业和个人的竞争优势，为中国互联网产业的发展带来了全新的思维和理念。同时，他也带来了一揽子投资及合作计划，包括成立思科系统（中国）网络技术有限公司，在华建立互联网实验室及全球第四个技术支持中心等。

1998年9月，钱伯斯先生再次访华，受到了中国国家主席江泽民的亲切接见。江主席对发展信息技术、推动新经济的浓厚兴趣和深刻见解，给钱伯斯留下了深刻的印象。钱伯斯先生向江主席表示了与中国长期友好合作、共同发展的良好愿望，并在推动中国网络教育方面作出了明确承诺。至今，在中国与著名大学合作建立的思科网络学院已达到60家。

作为美国总统贸易政策委员会的成员，钱伯斯先生非常重视、并且积极推动中美关系向着正常、健康、持久的方向发展。今年2月，他联合美国著名商界领袖向克林顿总统联名上书，敦促美国政府给予中国永久性正常贸易关系地位。5月25日，美国众议院表决通过了给予中国永久性正常贸易关系地位（PNTR）的议案。

早在加盟思科CEO之前，钱伯斯先生多次到过中国，对中国具有美好的感情。现在，他非常赞赏中国对互联网时代的深刻洞察和准确把握，预言中国将抓住机遇，实现民族振兴。



“互联网和教育是推动社会经济发展的两个核心动力”。钱伯斯先生宣布向中国西部28所大学捐赠思科网络学院。

第三，我们与世界各国政府打交道的方式是，如果思科有什么做法令他们感到有所保留，双方就交流，最后或者是我们改变做法，或者是我们说服他们。

第四，思科认为竞争不是坏事而是好事。竞争使公司变得更强大。如果没有竞争者，公司反而会有麻烦。因为

挑战和机遇，拓展其业务发展领域。今年2月，思科公司与中国网络通信有限公司（CNC）正式签署合作协议，着手进行中国网通高速IP互联网项目的建设。最近，思科还与中国联通签署了一项为期两年的合作备忘录，确立了中国联通与思科长期合作伙伴关系，将双方长期友好的合作关系提升到一个新的



倾听钱伯斯

约翰·钱伯斯被普遍地看作是互联网经济的主要代言人之一。他周游世界，向政治和商业领导人推销互联网美丽新世界。6月15日中午，刚刚抵达北京的钱伯斯接受了《财经》杂志主编胡舒立女士和副主编王烁先生的专访，以下是访谈的摘要。

思科想要置身何处

《财经》：思科取得成功的主要原因是什么？你认为在多大程度上思科的成功具有互联网行业的共性，而在多大程度上是公司战略使然？

钱伯斯：我认为，互联网产业代表着第二次工业革命，第一次工业革命用了100年，第二次只需要10年。所以在互联网带来的一些新商业领域，你能看到非常非常高的增长，这些领域既包括用互联网改造传统商业，也包括思科和.com公司新创造的商业机会。互联网行业每年增长30%到50%。再没有比置身于一个高速增长的行业中更好的了。

至于思科在这个高速增长的行业中为什么增速特别之高，我想，原因在于，思科在满足客户需要方面比竞争对手们更为有效。这是思科成功的四大基石中的第一个。我们狂热地追求客户满意——我们按照客户满意度确定公司管理人员的收入；一年365天，我每天晚上都

会在笔记本电脑上查看当天的客户反馈重点汇报，等等。

第二个基石是高素质的管理队伍。我们组建了业内最优秀的、遥遥领先的团队。思科特别能够吸引和留住人才——从思科辞职的人的比例只是业内平均水平四分之一。

第三个基石是思科充分地运用互联网技术重组思科的商业流程。这带来了高生产率、利润率和向员工充分授权的可能。

第四个基石是思科延展性的目标战略。思科的战略是细分市场，进入多个产品领域，并确保在每一个领域中居于第一位或第二位。这是从通用电气CEO杰克·韦尔奇那儿学来的智慧。

《财经》：你1995年担任CEO的时候，思科的市值是90亿美元，而现在则是5000亿美元左右，思科的高速成长对你的管理构成的最大挑战是什么？

钱伯斯：管理高增长……一旦建立了一种能吸收增长和新观念的公司文

化，把一个企业从1000名员工扩张到3万名甚至10万名员工就不再是太困难的事情。如果一个公司像思科那样，去年一年员工增长70%，最大的挑战可能是如何保持住思科的公司文化，比如以客户为中心、延展性的目标战略、将员工视为最宝贵的资源等等。

《财经》：你谈到了公司文化。我们知道，思科是在收购多家公司中成长的，这必然涉及如何融合不同类型的被收购公司的文化。如何在对多样性保持足够宽容度的同时维系思科的核心价值观？

钱伯斯：“文化”这个词有两层意义。思科有着比历史上所有其他公司更多元的企业文化。思科29%的员工是亚裔。我们不在乎你的年龄、性别、肤色、宗教信仰，只要你棒，思科就爱你。思科的企业文化对于新的观念和人才非常宽容。

大多数有关高科技公司的收购都失败了。失败的原因，在我看来，是因为这个行业里收购的实质是收购人才，但绝大多数收购者却并不重视被收购公司的人才，他们于是离开，收购因此丧失其核心价值。通常，思科的竞争者们完成一宗收购后，40%到80%的高层管理



人员和顶级的工程师会离开。而在思科，这一比例只有7%。

我们有独一无二的全员期权方案：40%的期权发放给了普通员工。一个思科普通员工，只要干满12个月，在股权上的平均收益是3万美元。全世界的思科员工都一样。

但是，谈到思科文化的时候，人们一般指的是思科公司内部的文化。对于这一点，不要有任何疑问：不管你在世界何处为思科工作，也不管你个人的文化背景是什么，思科最核心的价值观不会有丝毫区别——像偏执狂一样关注并满足客户需求。

换句话说，与那些已经成就一代基业的公司比如通用电气不同，我们可能对多元化更富宽容精神。但是在一些基本的价值观上，比如说，关注客户、延展性的目标设定、团队精神、勤俭、正直等方面，思科不做任何妥协。

对了，基本的价值观还包括充分授权。负责思科收购部门的是一个才33岁的家伙(参见本期第##页——《网典》编者)，而他每年要花出去上百亿美元。(大笑)没有其他公司能做到这样。

《财经》：思科为什么选择全员持有期股这一别的公司很少采用的模式？

钱伯斯：我刚从商学院毕业的时候，如果有人告诉我将会给所有员工发放期权，而其中有40%发给普通员工，我大概会说，这不是社会主义吗？(大笑)但我现在知道，这实际上是资本主义的终极形式。这是一个将公司的目标与员工的目标结为一体，并让员工分享公司的成功和挑战的非常独特的资本主义方式。它非常有效。

绝大多数公司不喜欢将期权分配给所有员工。他们把发放期权的范围局限在最高层。如果我愿意，我大概可以获得比目前多10倍的期权，也可以不与员工们分享。但这不是我们的做法。

《财经》：当市场非常不稳定的时候，这种以期权为主的激励方式的吸引力是否会降低？

钱伯斯：思科期权方案的设计与其

他公司极为不同。思科的期权一般需要四五年的执行期，这是因为我们不想吸引那些只想工作一两年的人。但是，同样与其他公司不同的是，思科的员工差不多每年都能以期权的形式获得差不多5%的公司股份。思科每年都发放期权。只要思科的员工抱着长期的预期，短期市场波动并不重要，重要的是股价在三年、五年或十年后的表现。

《财经》：思科十年间一直在调整方向。也许十年前人们只把思科看作是一个网络设备公司，后来是一个互联网公司，然后现在人们开始把思科看作是一个通信基础设施公司。那么，假设在五年后，你本人更愿意把思科叫做一家什么样的公司？

钱伯斯：也许可以叫做e - Solution公司。但是，在一个变动如此迅速的行业中预言五年后的事情几乎是不可能的。问题应该是这样的，一年、两年或者三年内，思科想要置身何处？

这儿有一张表，上面记录着思科在过去10年中7次改变方向的历史。在过去10年，思科总是追逐客户需求的方向。客户向什么样的技术和产品迁移，我们就向什么样的技术和产品迁移。这就是我们为什么在10年内7次改变方向的原因，也是我们为什么从一个单一生产路由器的公司变成一个生产25类网络通信设备的公司，而销售额从7000万美元增长到170亿美元的原因。

我1991年加入思科公司的时候，客户的采购方式通常是购买最棒的单一

产品，所以我们当时的策略就是抢在对手之前推出最好的产品。

客户后来发现，与没有持续研发能力的供货商做生意简直是灾难。他们逐渐只与那些有能力提供下一代产品的供

货商打交道。随着时间过去，网络设备市场只剩下少数几个供货商。因为供货商越多，网络就越不可靠，成本就越高。于是客户们开始寻求战略性的供货商。这对于我们的影响是：思科开始越来越多地谈战略问题，并逐步在关键的技术和市场领域调整位置。当我今天跟CEO们大讲异步传输模式、帧、数字用户线路、电缆、无线通信时，我注意到他们都眼睛一亮。思科能够提供一整套的应用方案，并帮助客户转向这些应用。因此，我们成为商业伙伴。

事情就是这样演进的。每隔平均一年半左右的时间，这个行业的风向就转一次。这是互联网的节奏。在思科，我们是技术不可知论者。我们要做的是，追随客户的风向。

互联网的密码

《财经》：你总是说互联网会改变整个商业世界，请告诉我们，互联网怎样改变了思科自己？

钱伯斯：互联网是商业世界里的平衡器(equalizer)。思科在所有方面利用了互联网，所以能从竞争对手中脱颖而出，击败IBM、惠

普、Digital等强大的竞争对手，并使它们成为合作伙伴。现在，思科更进一步与朗讯、北方电信、西门子等竞争。

互联网改变了思科的一切。互联网也使虚拟制造、降低库存等等成为可能。客户82%的定单通过网上下达，相当于每天4000

万美元；85%的客户支持通过网络进行；每月接到2万份求职书的90%来自网络；思科能在24小时内做出财务结算；等等。互联网应用给思科每年节约6亿美元，这比许多竞争对手的研发预



算还多。

更重要的是，由于思科充分应用互联网，全球范围内每个竞争领域的成本和盈利及等数据和信息变得透明，从而公司能够充分授权，员工可以快速决策，这些决策以前只有CEO或是财务总监才能做出。一线经理能够在每个季度结束后的第一个星期就知道，为什么原订目标未能达到，是因为网络问题、零部件问题还是因为竞争加剧？这极大地改进了效率。结果是，思科每个员工平均所创造的收入高达70万美元，而传统公司竞争对手只有22万美元。

互联网的秘全在于授权，思科的秘密也全在于授权，这正是互联网改变了思科所有方面的原因。

未来的图景

《财经》：你认为互联网产业的下一个大机会是什么？

钱伯斯：我想是电子学习（E-Learning）。互联网将逐渐改变我们的教育方式。未来，教育水平将不再取决于受教育者是否位于网络接入最为便捷的地方。这将改变我们学习的过程，也将改变传播知识的途径。与互联网一样，教育是平衡器，它将成为未来互联网最重要的应用之一，就像电子商务三年前对商业世界的冲击一样。

至于我们的商业世界，它正在经历转型。垂直的商业模式将倒下，而横向的生态系统模式将成长。一个公司包管一切的时代要结束了。开放的互联网鼓励并提供了这样的机会：企业通过联盟结成一整套相互依存的生态系统，不同的企业承担不同的功能，并共同服务于客户。支持这一套生态系统的，是传输数据、音频、视频的由光纤、电缆、电话线以及无线通信构成的网络。

没有人会反对我所描绘的这幅图景。问题仅在于，它将在哪个国家以何种速度实现，而什么样的竞争压力会使得它在哪个国家尽快走上轨道。正如有经验的企业家都知道的那样，在市场转型的时候，正是获得或丧失市场份额的时候。赢家步步上升，落后者步步下降并最终消亡。在这个世界里，速度将转化为市场份额和利润。最终，快者为王。



CCTV 解读思科

6月16日晚上9点整，中国中央电视台“对话”节目主持人曲向东迎来了这个新创节目的首场对话嘉宾：思科公司总裁兼CEO约翰·钱伯斯先生，思科中国公司总裁杜家滨先生，北京大学光华管理学院常务副院长、著名经济学家张维迎教授，以及数十名来自网络业界和新闻界的观众朋友。

主持人：欢迎大家来到“对话”节目现场。今天现场有很多人来自网络公司，你们一定认为你们是白领，当然，我也这么认为。可是，我们今天的嘉宾却是一位“蓝领”，一位“管道工”或“泥瓦匠”。正是这位“泥瓦匠”，被美国Upside杂志评选为“数字世界之王”，更多人把他称为“互联网先生”，这听起来的确非常的酷，你能相信吗？……有请互联网上最酷先生——思科公司总裁兼CEO钱伯斯先生！同时，我们欢迎思科中国公司总裁杜家滨先生，北京大学光华管理学院常务副院长、著名经济学家张维迎教授！

网络产业风云际会

主持人：大约四五年以前，在进入中关村的路口有一块广告牌，上面写的是：中国人距离Internet还有多远？前方1500米。但这1500米我们已经走了四五年了，还是不能确定是不是已经到了网络时代的门口。我们先来看一下，在

最近的半年里，互联网领域都发生了什么。

【电视短片解说】2000年伊始，新经济浪潮在全球狂飙突进，以科技股为主要成分的NASDAQ出奇地活跃，综合指数连创新高，3月9日突破令人振奋的5000点大关；3月23日，一个名叫思科的公司市值超过长期被神话般传诵的微软公司，攀上全球第一的宝座。然而不久之后，NASDAQ指数突然大跌，几乎跌去了三分之一。以互联网产业为主要代表的新经济究竟怎么啦？

主持人：思科公司曾经非常荣耀地超越了微软，成为全球最值钱的企业，可是没多久就遇到纳斯达克大跌。有人就说，思科也是网络泡沫的牺牲品。我想请问一下钱伯斯先生，在未来6-12个月内，思科公司会不会重登榜首呢？

钱伯斯：我想，在纳斯达克市场上看到的是股市自我调整的过程，市场自己纠正了错误。尽管股市指数较最高时下跌了25%，但是，思科的市值和前一



年相比仍然上升了125%。市场还是向前发展的，股市调整是一个自然的过程，我想这是好事。

主持人：钱伯斯先生非常谦虚，但也令人信服地提出了一个证据，就是思科的发展速度远远高于传统行业。我想请咱们的经济学家来预测一下，思科在什么时候会重新登上宝座？

张维迎：经济学家解释过去还是比较成功的，预测未来并不成功，我也不敢预测。我想，对于钱伯斯先生来讲，可能居于第三、第四或第二，他的工作会更轻松一点，比做老大多要好一点。

主持人：杜家滨先生，你的看法呢？

杜家滨：我们只要努力去工作，市场机会就非常好。我对公司市值的前途也非常看好。

主持人：刚才钱伯斯先生提到，股市调整是一个纠正错误的过程。但是，这使很多人对互联网的信心受到了一些打击。在美国，也有这样一种说法，认为70%-80%的网络企业会倒闭，甚至像亚马逊这样的公司也很难支撑一年以上；在中国，有人说这个数字会更高。你怎么看这个问题？你觉得这个数字应该是多少？

钱伯斯：通常情况下，市场中新成立公司主要由风险投资商为他们注入创业资金，这些公司深知，他们必须有三个到四个季度连续盈利才能上市。在过去两年中所发生的情况表明，市场好像走得太快了。这些新公司的上市时间与正常上市时间相比提前了两到三年，

他们获得的利润也是非连续的，这使股东变成了风险投资家，他们给新成立的公司提供了资金。所有风险投资家都会告诉你，他们给十个新公司投资，可能有六到七个会倒闭，如果剩下的投资能够成功，所得的回报远远高于他们在股市中投资传统公司的回报。

张维迎：网络经济从根本上改变我们的生活、生产方式和社会运转的



企业领袖、经济学家、记者……

方式，这一点与网络公司破产没有多大关系。如果我们看一下历史，看本世纪初的汽车工业，当时在美国有几百家汽车制造厂，到三四十年后只剩下三四家，但是汽车改变了我们的生活。我想，

比较难；另外一个特点是技术可能改变方向，原来你是领先的，但在另一个技术出来以后，你可能变成一个跟随者。

主持人：有一位观众要我问一个问题，在下面这些中国互联网企业中，你认为哪些会迅速盈利，哪些会倒闭？它们是新浪、搜狐、网易，还有阿里巴巴。

钱伯斯：在网络产业，进入市场速度必须很快，关键是速度，并不在于公司大小。三年前我就说过，“《财富》500强”公司中有三分之一到一半会在十年左右出局，被新的公司取代。

张维迎：一个网络公司能否成功，不仅取决于自身的努力，还取决于外部环境，包括法律制度和投资环境。中国这几家公司最终能搞得如何，我想大概30%有赖于他们自身的努力，70%有赖于宏观制度环境。如果风险投资制度不能解决，上市审批不能解决，那么，这些公司的前途我是很担忧的。

思科成功的奥秘

主持人：欢迎大家回到“对话”节目现场。曾经有人出过这样一个题目，假如你被困在一个荒凉的孤岛上，只允许你持有一种股票。你又非常希望在几年之后离开这个孤岛时成为一个百万富



对话的艺术：善于表达，更善于倾听。

网络产业也许会像汽车工业一样，一部分公司会倒闭，一部分被成功的公司兼并，变成一个更大公司的一部分，这是一个趋势。另外，传统的企业怎么进行网络化改造，也是一个非常重要的课题。

网络经济有两个很重要的特点，一个就是所谓的先动优势，先进入的公司比后进的有更大的优势，像雅虎，亚马逊这些公司，后进来的公司打败它相对

翁,那么,你会持有哪家公司的股票呢?我看见观众已经开始鼓掌——要思科。没错,思科公司上市至今只有8年时间,股票价值却增长了1000倍,这是一个非常令人吃惊的数字。这个奇迹就是思科和我们身边的这位“互联网先生”创造的。

钱伯斯:思科公司一直信心十足,并对未来充满信心。当你处在世界之巅,总有些人想把你拽下来(观众鼓掌)。但是,激动人心的是,我们有机会改变世界的生活方式和工作方式,成为对世界最有影响的公司。目前,我们的市值在全球排名第三,是一个激动人心的公司。

主持人:钱伯斯先生的意思是告诉我们大家——谁也甭想把我从

备和商业方案供应商,被称为网络时代的“管道工”和“泥瓦匠”。在互联网上,80%的数据流量经由思科的骨干路由器传送。在思科的发展历程中,有两点最为突出:一是在1991年和1992年,它通过风险投资、职业经理人管理和上市,实现了从创业公司向商业公司的飞跃。一是约翰·钱伯斯掌管公司后,推行了极为成功的经营战略。

主持人:刚才钱伯斯先生告诉我叫他John,不要叫他Chambers先生。John,很多人都以为你是思科公司的创始人,但我知道思科公司的创始人当时是一对年轻的恋人。这两个人现在还在思科吗?

钱伯斯:他们在思科上市后就离开了,就像美国很多创业者一样。他们是非常聪明的人,做了开创性的工作,把公司搞了起来。他们也认识到不能使这个公司进一步发展,应该找人来管理这个公司。现在,他们都在做自己喜欢的事情。

张维迎:创业公司通常随着兴趣发展,但变成商业运作之后,这些人的能力或兴趣可能不适合再去管这个公司。管公司是非常累的,需要非常坚毅的精神,像你(钱伯斯)这样才可以。我想回到刚才的话题。在西方公司里,老总喜欢他的员工称呼自己的名字而不称呼姓氏,这样比较亲切一点。

主持人:我不知道杜家滨先生叫你的老板是叫John还是叫.....

杜家滨:我当然叫John,就像我一直很欢迎大家叫我家滨一样。

主持人:今天你是真正的嘉宾。

钱伯斯:在思科还有许多非常有意思的事情,比如生日

早餐。员工过生日的时候,可以打电话让领导、董事们到一个房间,问他们一些最棘手的问题。

主持人:我听说你曾抱着一大堆冰

淇淋分给下属,让他们认识你这位老板,因为公司扩张得太快,很多人都不认识你.....

钱伯斯:我每年都要安排几次时间到总部的每一座大楼去,到员工的办公室,到他们小隔间里跟他们谈话,发一些冰淇淋、糖果或者小礼品,这样就有机会和他们非常自然地交流,听取他们的意见。

主持人:今天你有没有给我们大家带来一点?

钱伯斯:(笑)这个灯太热了,冰淇淋可能会化掉。

主持人:回到我们刚才那个问题——那两个创始人离开思科的时候,他们卖掉股票,当时大概值多少钱?

钱伯斯:(大笑)我知道你这话是什么意思。他们把股票卖了1.7亿美元。如果保持到现在的话,他们会成为世界上最富有的人,比比尔·盖茨还要富有。

主持人:我们可以算出来,这些股票现在值1700亿美元。我不知道这两位是不是感到非常遗憾,至少我替他们感到非常遗憾。在座的各位如果有这样的机会,千万不要把它卖出去。

张维迎:这没有什么遗憾的。

主持人:经济学家表示反对。

张维迎:因为未来总是有风险的,

解读思科

这个位置上拉下来,我还会上去的。

听众A:我有一个简单的问题,我想请问约翰,你现在有没有危机感呢?为什么?

钱伯斯:有的。我们对未来有危机感。比如有一两个领域搞不好的话,公司就会出问题;如果脱离客户或者脱离员工的话,也会出现问题。我还担心能否继续保持预想的发展速度,能否把思科的文化传播下去。

听众B:我听说思科的文化不崇拜新技术。在一个高科技公司里,把不崇拜新技术作为一种文化,这到底表明了一些什么含义?

钱伯斯:我有一些痛苦的经验,就是最好的技术并不一定能够成功,通常是现有的基础结构决定哪一种技术能够成功,以及哪些公司支持这个技术;其次,我们并不一定总是正确的。比如,95%的专家曾说ATM会占统治地位,但是现在只占市场的10%。IBM和王安公司就有过这种问题。你不要对技术情有独钟,因为市场最终还是打败技术。

【电视短片解说】思科公司是从生产路由器起家的,路由器是互联网的基础设施。如今,思科生产12个系列的100多种产品,已成为全球最大的互联网设



我有一个简单的问题.....

我们不可能按事后的结果去评价事情。他们当时以这样价格卖出股票,肯定已经非常高兴了。

主持人：你刚才讲到，经济学家看过去比看将来更准确。

张维迎：我听过一句话，觉得很受启发，就是在公司里没有元老，你在公司里所做的每一分贡献，公司都已经给你充分的回报。你不要以为你是企业的创始人，你是元老，老要干预这个企业，这是不好的。但在中国还是经常出现这个情况。因为他是这个企业的创始人，我们叫元老，他老认为他应该指挥这个企业，这个企业就搞不好。所以，一个人该退的时候，一定要退。

主持人：这是一个非常有趣的问题。在互联网公司里混的都是非常年轻的人……可是，钱伯斯先生他现在已经50岁或51岁了。

钱伯斯：还没到呢！

险。你越成功，他们就会让你承担越多的风险。通常，CEO会向董事会要求1000万美元以下的投资决定权，我被董事会授权投资2.5亿美元。

主持人：你在进入思科以后推行以客户为中心、或者说以市场为中心的商业路线，这与以技术为核心的路线是不是非常不同？

钱伯斯：在某些方面确实是这样。我在思科公司做了两个大的变革，一是重视市场和客户，根据客户的要求来决定技术的方向；二是把市场分段，在每个产品领域争取第一或第二的位置。如果我们在某个领域做不到，就与伙伴合作。在过去7年当中，我们收购了61家公司。我们创造的文化能够接受这些变革。

张维迎：他付这69亿美元值不值？这取决于他对未来的预期，不在于这个公司现在赚多少钱。但是，收购进来以后怎么在企业文化方面进行整合，这是一个很有意思的问题。

主持人：经济学家帮我问了一个很专业的问题。这也是我们想知道的。在7年中，思科收购了58家公司（可能这个数字现在可能又过时了，因为你们收购的步伐非常快），差不多每年要收购近10家公司，那么，这些公司的CEO和高层管理人员现在都在哪里？

钱伯斯：他们绝大多数都留在了思科。我们收购公司花很多钱，是要它的下一代产品和员工。所以，我们收购公司必须有相似的文化背景；文化差异太大，我们会放弃。

张维迎：假如现在IBM要求你兼并的话，你不会要它的，对吧？

钱伯斯：IBM是家好公司，但是文化很不同，这样的收购会很麻烦。比如，朗讯收购恒升以后，大多数高级管理人员和工程师都走了，总裁也走了，因为两家公司的文化缺少相容性。

杜家滨：收购一家公司，你最主要的是买人，而不是现有的产品。因为一个产品的未来取决于研发的人会不会留下来，把这些产品做到下一代。

主持人：我听到一个故事，英特尔



收购重在纳才

主持人：欢迎大家回到“对话”节目现场。我听到一个故事，说John在1998年遇到一家新公司的CEO罗素先生，单刀直入地问他：“告诉我，我出多少钱能把你的公司买过来？”罗素先生也很风趣地回

敬他：“告诉我吧，我花多少钱才能使你放弃这个想法？”那么结果呢，思科以69亿美元的股票收购了这个当时两年才1000多万美元销售收入的小公司。可以说，这是非常勇敢的一个决策。

现在，硅谷很多人都说思科的胃口太好了，好得要兼并整个硅谷的母校，也就是斯坦福大学。当然，这是一个笑话。那么，思科为什么会有这么好的胃口？据说你们的第一个收购是因为你们的客户需要某一家公司的产品，你就决定把这家公司买过来。从此以后，这就成为你收购的一个标准。

钱伯斯：我当时是很紧张的，因为企业收购有很多失败的例子。我们拿出69亿美元来之后，股票价格当时就升了，这表明市场对我们很有信心，知道我们能够做得好。现在回过头来看，可以说这是我最好的收购案之一。

主持人：按照我们惯常的叫法，我们该叫他“互联网大叔”。你有没有考虑过这个年龄，对于从事互联网是不是太老了一点呢？

钱伯斯：有很多创造性的思想都来自年轻的头脑。但是，有经验的人可以看到更远的事情，你可以从中学到很多东西。

主持人：我听说在你刚进入思科公司的时候，不是所有人都相信你适合这个职位。因为管理像思科这样一个技术性公司，你提出的是完全商业化的想法，这好像有点格格不入？

钱伯斯：从一开始，董事会大多数人都很信任我。我们把事情做得很快，要使思科成为一个在世界上非常伟大的公司，而不只是一个在硅谷很出色的公司。在我们承受风险的时候，董事会信任你，但你必须作出成绩。然后，他们会让你承担更大的风



曲向东：你们怎样留住这些人才呢？

公司前总裁葛鲁夫先生到思科参观时曾经问思科的员工，你们谁是来自被收购的公司？结果有40%的员工举起了手，这使他非常佩服。你们到底是怎样留住这些人的呢？

钱伯斯：业界大多数收购在两年之内会有40%至80%的高级经理和工程师会走掉，公司文化必须能接纳新

人和新思想，才能把人才留住。如果知道不能留住那些高级经理和工程师，我们就不会收购这个公司。

张维迎：成功的公司容易变得非常过于自信。所以，经济学家经常提醒走得快的人稍微注意一点，看看前面的路是不是平坦。

钱伯斯：我觉得这很重要。成功的公司应当更重视批评 比对表扬更重视。

互联网改变公司疆界

主持人：欢迎大家回到“对话”节目现场。假如你对网络有什么问题，你可以咨询思科公司，相信会得到一个满意的答案。但在这个过程中，你很有可能见不到一个思科公司的员工，因为思科公司的技术支持有80%以上都是通过互联网来完成的。这就是思科公司，它致胜的另外一个法宝，也就是创建了互联网时代新的商业模式。

【电视短片解说】思科公司受人关注的一个重要原因是由于它的经营模式，尤其是在网络经营模式的出色表现。思科公司85%的订单都是通过电子商务来完成的，70%的客户支持服务、60%的雇员也是通过互联网实现的。思科公司的在线服务可以让客户随时了解所购产品的详细情况，包括跟踪订货的生产和交付的进展。思科应用互联网的另一个奇迹是一天之内就可以完成全球财务结算。他们给自己的网络策略起了一个神乎其神的名字——“网络就绪”。

主持人：思科是一个非常令人迷惑的公司。我们在网上买它的产品，这个产品可能根本不会经过思科公司员工的手，就直接从它的供产商那里到了我们这里。通过网络化管理，思科公司在没有新建任何工厂的情况下，把生产能力提高了4倍，这的确令人非常吃惊。我想请John解释一下，思科公司到底有多大？通过网络化管理又怎样控制产品的质量和标准？

钱伯斯：我们决定建立网络化管理是8年以前的事。当时我们创建互联网应用的目标，是要尝试世界最好的互联网技术应用，要做业界领先的实践者。因为我们完全理解应用互联网的好处，它使我们能够以互联网的效率来运营整个公司。

主持人：思科中国公司应用互联网



的程度更令我们感到惊奇，100%的销售都是通过互联网实现的。是这样吗？

杜家滨：我想应该谦虚一点，不过我们的确是100%，没有谦虚的余地了。

张维迎：思科公司能得益于互联网，通过网上订货或者叫电子商务，与它独特的客户群有关。我想，大部分公司目前在中国不可能做到。

杜家滨：我可有些不同的看法。当你面对要谈生意、要在商业上往来的对象，他们都已采取电子商务的方式，在网上你做生意、谈交易的时候，你要是不选择他的方式，就不能参加这个游戏。

钱伯斯：两年前，我和韩国政府领导人讨论的时候，他们非常客气，但是并不很相信。现在再和他们谈，他们已坚信互联网对他们国家的发展非常关键。

主持人：你不断地把互联网革命跟工业革命相提并论，那么这是一种宣传论调呢？还是说你确信它的将来会被写进我们教科书里面？比如说，在30年之后，假如我们还想搞这样一场讨论，那你估计那时候，那个讨论会是什么样子？

钱伯斯：我们开始把它叫做“第二次工业革命”的时候，有人说这是一个非常好的营销口号。但是现在，世界上很多政府领导人和企业领导人真的认识到这是第二次工业革命，我们不会用30年时间，只要十年就可以了。每一个电子设备都可以连在网上，

家里也可以连接，就是说，把视频、语音和数据连在一起，在你身上有三到五个互联网设备，并不是电话，或者GPS或者寻呼机，还有其他监测系统告诉你，如果你的心脏或者你其他器官出了问题的话，它会告诉你，并把这个信息传给你的医生，不管这个医生在北京，还是在世界其他任何地方。医生做过分析后把分析结果传回来……我说的意思是：它将会改变我们生活的方方面面。

主持人：假设在十年后的某一天，你说的这一切都实现了的时候我们要搞这样一个节目，要让家滨来到这里，也要让张教授来到这里。我们打开了你的仪器一看，他们俩正在阿尔卑斯山滑雪，滑到半山腰上，正在非常高兴的时候，你一个电话打过去，也许他的手表就闪烁开了，告诉他，有一个重要会议让他参加，我不知道那个时候，张维迎先生你会觉得更加自由，还是不自在了呢？

张维迎：我们想象力要大大扩展才行。在第一次工业革命的时候，好多人都担心人会变成机器的奴隶，《摩登时代》，人变成了机器的奴隶。现在这一次革命也有好多人觉得非常恐惧，非常害怕，对吧？因为信息爆炸，信息使我们无所适从。未来人可能会变得非常渺小，但是我相信人最终还是统治着所有的机器，而不是机器统治人，所以我想还是应该非常乐观的。



Greatness Share with the world

与世界分享经验

思科系统公司推出全球性 iQ 电子杂志

6 月份, 思科系统公司在其网站上推出了一项新的内容——iQ 电子杂志(iQ 是 Internet Quotient 的缩写, 可译为“网商”), 网址为: <http://www.cisco.com/warp/public/750/iq/iqmagazine>。这一电子杂志的双月刊印刷版也同时发行, 读者可以通过 <http://www.icnfull.com/cisiqm/iqmsubsc.htm> 订阅。

思科公司说, 出版这份杂志旨在与全世界的企业决策者们共享该公司及其合作伙伴在电子商务领域的先进经验。该杂志一改技术型网站的专家面孔, 形式上力求通俗易懂和深入浅出, 给人以耳目一新之感。

iQ 内容以电子商务为中心, 阐述了从客户服务、劳动力优化到供应链管理的许多互联网战略问题, 揭示了更加灵活、有效和有竞争力的新的经营方式, 提供了互联网准备情况评估、最佳操作、互联网应用详细指导、互联网商务战略以及其他企业的成功途径与原因的教育示例。

思科公司全球市场通信副总裁 Jere Brooks King 说, 我们曾问过我们的合作伙伴: “你们准备好了吗?” 回答是肯定的: “准备好了! 现在请告诉我怎样才能迅速把业务放到互联网上。” iQ 杂志以思科系统公司及其伙伴为成功范例, 将成为经理人们的互联网经济指南。

为了使丰富的内容更具吸引力, 网站设计者制作了美观而实用的页

面。每个页面左侧都列出“iQ 聚焦”、“操作指南”、“挑战/解决方案”、“资源”等几个栏目。“iQ 聚焦”下设“网络索引”、“@ 娱乐”、“个人 iQ”、“飞速发展”、“世界市场”几个专栏, 分别介绍网络界的新动态、娱乐新闻、个人对互联网的见解、网络应用的最新发展和网络应用发达的地区。“操作指南”讲述网络企业经营的理论问题。“挑战/解决方案”列举了网络公司的成功经验。“资源”里面汇集了网络各个方面的最新动态, 还有订阅栏、新闻发布室和 iQ 测验。

栏目里的专栏文章大多出自专家手笔, 其中一些理论性较强, 但多数以故事的形式介绍运用思科技术与经验创办电子商务公司的成功案例, 有较强的指导性。专栏页面一般设有边栏作为专栏文章的解释和补充说明, 其中有对文章主旨的浅显解释、思科公司的相关概况和专业术语解释, 既简明扼要又通俗易懂, 即使只看这部分内容也能了解文章的主题思想。

有趣的是, 每个专栏在边栏中都提供了所举成功企业网站和相关的思科解决方案的链接, 这样读者就能够立即访问那些自己羡慕的成功企业, 还能马上找到思科公司对有关问题的权威解答。

从本期起,《网典》每期都将摘译最新一期 iQ 中的重点内容奉献给读者。



电子商业与 B to B 的狂潮在互联网经济中重新划分了公司与市场的界限。除了进行某些自动化的交易以降低成本外, B to B 电子商务已经成为通往成功的战略步骤之一。然而, 这条路并不像许多公司所想象的那么平坦。成为一个电子商务公司究竟有多么重要? 在传统的商业手段仍然适用的时

来自实际的忠告

如果你的 B2B 计划是围绕新建成本展开的, 你的公司也许走错了方向。规划你的 B2B 计划, 首先应该预测在互联网经济中市场的需要会对你的产品与服务提出怎样的要求; 其次是评价你的制造、结算以及销售系统的灵活性与快速反应能力如何; 然后才是在你的电子商务计划中加上“e”, 用电子工具来重新设计产品与服务, 最大程度地实现顾客的价值; 最后才是价格的变化与收入的增加。e-Business 中“e”意味着你的业务在互联网经济中将采取新的原则。



-Business:

“e”意味着什么？

这不只是将你的企业连上网络。参与互联网经济意味着从一个新的角度看待你的业务。

何时采用电子商务是否真的有必要？

很明显，当业界的巨头们开始采用新技术开展业务时，没有人能够再稳如泰山。从不断增长的互联网域名就可以

名词解释

EDI：电子数据交换，是商业数据交换的标准格式，通常用于交易过程。

打包交易：卖方将一系列不同的产品进行捆绑销售，购买者对这些产品的总价进行竞价 / 询问的交易过程。买方只需一次交易就可获得其所要的所有产品。卖方则负责分别采购这些产品。

看出电子商务目前还仅仅处于一个起步阶段。

但是互联网经济最基本的特点是什么？传统经济的一些特点也许有助于理解。传统的工业经济是建立在标准化与费用最小化的基础上的。致力于生产、供应链管理以及销售渠道建设的传统厂家目标通常是如何最经济地使用材

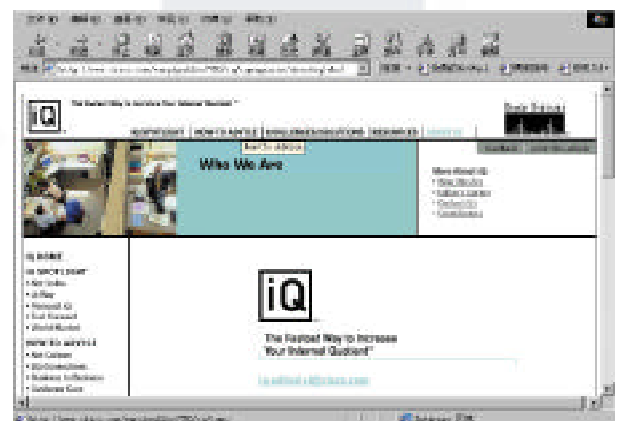
料或者劳动力。这通常要求通过合同谈判保持与供应商及销售商之间的稳定关系。

B to B电子商务的迅速扩展的根本原因是工业经济正在向互联网经济转移。

在互联网经济中，经济目标变成了定制化与价值的最大化。一件能够使成千上万的消费者满意的产品同样也会使许许多多的人感到讨厌。所以当公司根据消费需求的变化定制产品时，他们实际上是在满足消费者的需求。实现定制服务的公司将获得最大的客户满意度，控制市场的价格。

灵活的、迅速反馈的业务拥有巨大的增长潜力。为了快速地适应市场的需

要，公司应该提供定制化的产品并且追求产品的高价值而非低价格。商业机构必须使用更灵活的供应链、销售渠道以及市场开拓计划。供应链的管理必须基于Web及开放式交易市场，这样公司便能够与不断变化的供应商进行联系和交易。部件及原材料则由供应商自己来管理，他们的系统与购买者的库存、制造及会计系统相联。在这种交易背后的原



则不是削减费用，而是增加在互联网经济中成功的潜力。

在汽车工业经历了一个世纪的发展之后，福特、通用与戴姆勒-克莱斯勒的协作计划重新创造了汽车工业的方法论。这些汽车制造商的创造性举措包括创建系列的交易市场。在这些市场内，制造商、供应商、分销商以及客户都将成为不可缺少的环节。在供应链的大剧

思科公司的贡献

利用互联网价值矩阵进行考察是理解和分析有关互联网经济事件的关键。哪些业务部门、产品及服务将包含在互联网经济中？对于互联网中的活动该采取什么方法来评价？互联网经济的规模有多大？它增长的速度有多快？由电子商业研究中心(CREC)发布的互联网经济指标(Internet Economy Indicators™)，试图填补这个空白。它提供了对互联网中的一些现象进行概念化及测量的坚实基础。

场内，他们将为每个部件创建不同的交易舞台，中间商与众多的买方、卖方将在交易市场之共同协作。

目前，互联网经济远未达到成熟的阶段。目前的应用更多是属于削减费用的工具，例如基于计算机的电子数据交换一直是信息交换量比较大的公司所乐于采用的。为了建立一个有效的交易市场及在全球范围内扩大覆盖范围，必须建立一套基于开放市场的标准，如对已有标准产品特征的描述。

启动灵活性

今天，公司必须保持其运作的灵活性以及对其合作伙伴及客户需求的快速反应能力。计算机、互联网以及B2B电子交易都是实现灵活性的工具。根据Gartner 集团预测，B2B 市场的规模在2004年将达到7.29万亿美元。如果只是将供应链管理搬到Web上，以提高采购过程的效率——这样的优化目标无疑是错误的。

商业更为公平

开放市场不总是最有效的采购方法。但是，分散的组件市场可能会花费购买者更多的时间、精力。由电子商务研究中心开发的新模式，如捆绑销售与拍卖，提供了解决此问题的方法。但是B to B市场最后必须能够提供完全无阻碍的采购环境，而且能够通过派生市场或者期货市场增加原材料的流动性。

尽管还存在着一些不足，但是B2B电子商务(无论是否发生在互联网上)迅速扩展的根本原因是从工业经济到互联网经济的转移。在这种贸易环境中，提供定制将为用户创造更大的价值，而不是极力降低成本。从这个意义

上讲，B2B电子贸易对于服务或者信息供应商的意义要大于产品制造商。

B2B 互联网业务的增长潜力在于灵活、快速反应的新经济

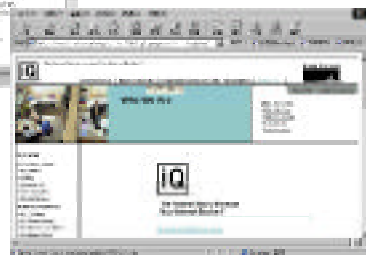
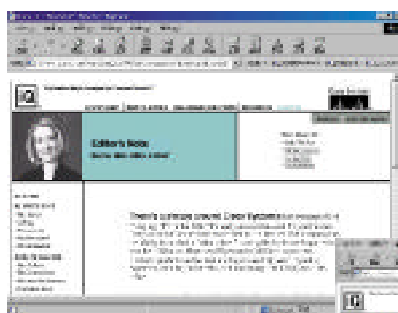
产品服务供应商十分清楚定制化和按需供应的意义，但是他们的大多数仅会将互联网作为一个传播媒体而不是一

原来是这样做的.....

工业经济中的制造过程是由标准化、生产线以及对原材料及销售的全面管理这些创新组成的。福特的T型车在20年中卖出了1500万辆，全都一模一样，成为工业时代的标志。大规模制造意味着很少、甚至无需定制化。T型车的颜色只有黑色，因为黑色漆干得最快。对于标准化、成本以及效率如此重视，注定了那些造得最快、最便宜的厂家才能赢得市场。

个制造与服务的平台。

这样的合作与针对制造商的B2B市场十分相似。数字化制造的最本质特征，不是削减成本而是



定制化，这是将这些企业推向电子商务的根本原因。

(作者/Soon - Yong Choi, Andrew B. Whinston)





在线交易： 低成本，新客户

能否在降低销售成本的同时扩大客户群？能否用更少的费用获得更多供应商的信息？销售与购买的解决方案都是一个——不管你叫它电子市场、互联网市场还是在线交易所，互联网正在成为传统交易所的替代品，也不管交易的是订书机还是工业原材料。

Forrester Research最近进行了一项调查：93%的企业将在2002年前在网上买卖商品。这项调查还预计，美国B2B电子商务交易额在2004年将达到2.7万亿美元，其中电子市场在未来5年内的份额将达到53%。

“美国企业都在为在线买卖作准备，希望藉此与其业务伙伴建立更密切的关系，”弗里斯特的电子商务分析师史蒂文·卡夫卡(Steven J. Kafka)解释说。“但是，一对一在线交易的迅猛发展势头将在2001年后有所下降。公司们将更关注于电子市场，因为通

过它可以与更广泛的买方和卖方联系。”

加入电子市场能够使公司加入一个安全、稳定的电子交易系统，拥有更多的客户。这些系统提供了各种新的商业模式，可以用最小的费用完成采购与销售。

下面就是电子市场的一些形式：

能够使买卖双方自由交易的交易所模式。这意味着价格将会波动。自由交易对于那些无须复杂指标的简单产品会更有效率。

引导型模式。通常是由卖方设立的，主要通过广告、交易委托以及收集供应商信息的费用来获得利润。

信息集成商。实际上充当的是买卖双方中介的作用，从不同销售商那里收集产品信息。商品的价格是固定的。信息集成商作为虚拟的销售渠道征收交易费用，无需与实际的货物

打交道。

工程业务电子市场是面向工程跟踪、协作服务的市场。这些工程一般需要复杂的多方机构协调工作。他们实际上担当的是各个机构的信息中枢的作用，征收会员费或者交易费用。

拍卖允许多个买家对商品进行竞价。这是对于固定资产(如空闲的仓库)的最佳处理手段。同时卖方也可公布其需要的商品，由供应商们进行竞价。

电子市场并不是“.com”，它们大多是从那些目前还不是电子商务先锋的行业产生的。从渔具(GoFish.com)到建筑工程管理(Bidcom.com)到工具(Altra.com)都是如此。最近的一个大动作来自美国汽车工业三巨头——福特、通用与戴姆勒-克莱斯勒。它的意义有多大？通用汽车公司预计在线交易将使订货费用削减90%。





Mike Volpi

2000年4月正式就任思科首席战略官，负责思科公司的企业战略，以及业务拓展、战略联盟、高级互联网计划、法律服务以及政府相关事务。通过指导思科的内部发展、外部合作及收购等工作，促进思科向新市场和新技术领域扩展。

自1994年进入思科以来，在思科的收购和投资战略中扮演了重要的角色。在他任职期间，思科收购了超过55家公司。在此过程中，他创建了一套完整的收购与合并的方法，这也成为思科进入新市场的强大推动力量。

加入思科之前，他在惠普公司的光电子分公司工作了3年，担任产品开发工程师和产品市场经理。

早年毕业于斯坦福大学，获得机械工程学士和硕士学位以及MBA学位。

作 为思科公司一颗冉冉升起的新星，Volpi在担任这家全球最大的网络设备制造商的首席战略专家（Chief Strategy Officer）之前，就成功导演了思科收购战略的精彩演出。思科公司在过去6年内进行了58项并购，今年预计还将为此投入20亿美元。

思科公司无疑已经成为网络世界的台柱，但是它仍然需要努力发展。来自朗讯、北电网络这样的老牌对手的竞争依然激烈，而像Juniper这样的新秀也咄咄逼人。这些对手都使思科时刻保持着警惕。

互联网业务时刻都在发生变化，这也促使思科公司不断进行收购，以保持技术上的领先地位。

Volpi 最近与CNET News.com

TV的主持人Sydnie Kohara进行了一次谈话。谈话的内容涉及了Volpi在这家业界领先的网络公司的经历。

CNET: 思科公司以其爆炸性的增长而著称，其中收购策略起到了很大作用。思科会在研发上有更多的投入吗？

Volpi: 是的，思科公司在进入某个新的市场时，都会同时使用若干种方法。我们使用收购的方法，在最近6年内进行了58项收购。同时，我们也在研发上有巨额投入，并与许多商业伙伴进行合作。今年，我们公司的研发资金将达到20亿美元。更重要的是，我们将把我们内部开发的产品技术与来自于HP、IBM这些合作伙伴及收购来的公司的技术都融合到我们的主流产品之中。这种

融合的策略是我们在最近几年取得成功的真正原因。我们将在这个方向上继续前进。

CNET: 你们现在的市值已经超过微软，可不可以说已经成为一个巨人？在微软与司法部的案件中，不断成长中的思科是怎么考虑自己的问题的？

Volpi: 市值反映了投资者对公司业务发展能力的预期。对我们来说，其意义也不过如此。我们的任务不是考虑思科是否已经超过了微软，而是考虑思科是否满足了客户的需要。我们将注意力集中在互联网领域，努力向客户提供各种方案，帮助他们抓住互联网带来的机遇。

在这个方向上，我们做得还不错，

可能没有人像Mike Volpi一样消费如此高昂，他一个人每年就要花掉数十亿美元来进行“购买”。但Volpi的确为思科买来了现在，也买到了未来。所以，Mike Volpi大概是今天世界上最能消费、同时也是最会消费的人之一。

Mike Volpi: 思科收购的

同时前面的机会也很多,所以我们在股市上表现不错。现在我们处在一个比较突出的地位,但仍然面临强大的竞争对手日复一日的激烈竞争,其中既有像朗讯与北电网络这样的老对手,也有随时可能涌现出来的后起之秀。

所以,对于我们来说,关键的问题就是考虑这些竞争对手,要超过他们。与朗讯与北电网络这样的公司相比,他们有更多的雇员,更长的历史,更多的关系;我们则在用各种方法赶超他们。

我们将这种状态称为“正常的偏执狂”。谈到“我们是否觉得自己有点像微软?”这个问题,我的答案是:“不”。除了市值都比较庞大外,我们与微软是截然不同的两个公司。我们所竞争的市场——全球通讯市场——每年的收入大约是3500亿美元。如果做得不错,我们今

项收购吧,这需要很多很多年才能收回投资。最好的方法就是让随着收购一起过来的优秀人才呆在思科,继续发展他们原先所创造的技术,然后创造商业机会。这才是收回投资的最佳方法。

CNET: 你们今年的收购计划中有哪些是可以透露的?

Volpi: 收购计划与内部的开发计划在很多方面是十分相似的,因为都反映了我们对于高速发展的市场的期望。我们在光纤网络方面做了很多投资,当然现在这已是很热门的领域了。简单地说,这方面的技术就是要将更多的bit塞进光纤中。这也是未来几年中我们将重点发展的领域。

互联网上的语音也是我们策略中一个非常重要的部分。我们已经在该

一个非常重要的方向。所以我们有非常多的机会。其中某些我们会依赖于合作或内部开发;另外一些则会通过并购来保持技术上的优势。

CNET: 有33位分析师评估过思科系统公司;其中12位将思科的股票评为“值得购买”,另外21位则“强力推荐购买”。毫无疑问,你们目前正处于颠峰时期,但这通常意味着随后将会出现一个漫长的衰退期。如果在某个季度你们没有实现华尔街的期望怎么办?

Volpi: 衰退的确不在我们的计划之内。我们与华尔街及投资者一起,设定恰当的预期业绩,然后全力完成。就像前面所说的,我认为我们的机会非常大,这保证了我们能够获得巨大的

幕后铁腕

年的收入会达到180亿美元或稍稍多一点,这是整个蛋糕中很小的一块。

因为联网业务与通讯业务是基于开放的标准,如果我们的产品的表现不如竞争对手,将会很快退出市场。在这种环境下,市场的变化非常之快。如果你注意到后起之秀最近两年在资本市场的出色表现,你就会明白这个市场的竞争是多么激烈了。

CNET: 对你来说,收购与人才那个更重要?

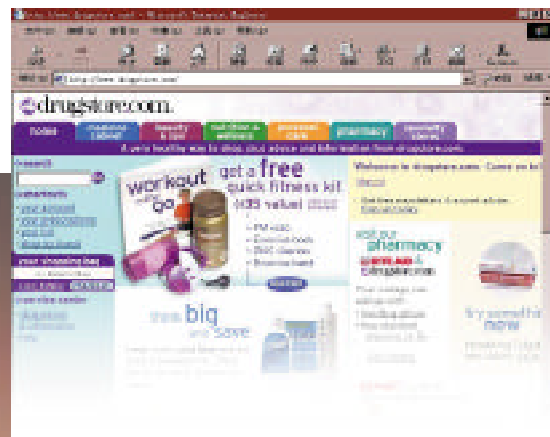
Volpi: 最基本的、最重要的当然是人。即使在收购中,我们对于能够推动技术发展的人才也付出了相当大的注意力。请记住,当你花了很多钱购买一家公司时……就说你花了十亿美元进行一

领域中进行了一些收购,但我们还要继续扩充我们的产品线。在互联网的高速接入方面也出现了非常有意思的技术。我们在数字用户链路(DSL)及线缆调制解调器方面都有非常不错的产品;同时,无线网络的市场前景也非常广阔。此外,还有许多非常有前途的技术。然后,网络业务的安全性仍然是

市场,特别是一些发展非常快的市场。只要我们认真去做,股票自然会达到一个令人满意的价格。我们公司上市已经十年了。在此期间的每个季度,我们都实现、甚至超过了华尔街的期望。我们决不会改变这种趋势——十年来,我们一直是这么做的。



领导的艺术是 drugstore.com 互联网战略中的关键因素



成功的处

实施互联网战略，自始至终都非常重要的三个环节是：

在互联网战略启动时雇佣的优秀管理人员，将为公司创造一种非常关键的气氛——对商业与技术融合的清醒认识；

创建公司内部跨越不同职能部门的横向合作小组，保证公司内的每个人都能了解公司的目标并为之努力；同时让传统的职位与工作领域的区别不至于阻碍员工间的互相交流：

与供应商及销售渠道的合作也十分关键。

Drugstore.com的创建者说，公

司成立之初（确切地说，在其第一次雇佣员工时），确立下来的技术与商业人员紧密协作的方针对于公司的成功十分关键。这种跨越不同部门的横向协作从1998年8月公司刚开张就开始了。当时公司的首席执行官彼得·纽

伯特（P e t e r Neupert）率领着若干在微软的同事，决定创建一个在线的健康、美容、个人保健信息以及药品零售的站点。Drugstore.com 在1999年2月成立时，就能为美国50个州的顾客提供 1.7 万种医药品。今天，这个网站的客户群已经达到了

思科公司的贡献

为了建立高可靠性的网络，满足业务不断增长的需要，drugstore.com与思科客户支持小组开展了紧密的合作。思科系统公司为其提供了24小时的维护，并为drugstore.com的网络设计与升级提出建议。

69.5万人，经营的医药品也比传统药

店多得多。1999年最后一个季度，其销售额达到了3500万美元，居在线药店第一位。

1998年8月，这家新公司刚开张，就致力于寻求一个有效、强有力的管理层。纽伯特雇佣卡尔·拉曼（Kal Raman）作为首席运营官，担当网站建设的先锋。这可不是一个简单的决定。虽然他曾在沃玛特等公司担任过管理职务，但是对建设一个电子商务站点来说，他还是一个门外汉。

驾驭商业与技术

“我将时间主要花在商业模式与业务流程的建设上。赛恩则负责建立一个技术模式。我们都努力让两个领域平稳地融合。”

——拉曼，Drugstore.com首席运营官

Drugstore.com看中的是拉曼能够商业与技术融合起来的独一无二的经验。公司的创建者们知道，这是公司取得成功的关键因素。

“你需要精通技术同时又有商业头脑的人才，”纽伯特说。“管理者必须将技术的要求转化为商业上的需要。”

实践证明，拉曼做得很不错。从一开始他就让他50人的队伍致力建设一个易于扩展的网络。这样，公司的业务一旦扩展，在技术上就很容易实现。

例如 drugstore.com决定向其客户提供现货查询的功能。虽然小组中的大多数成员认为这样的功能至少在一年内没有太大的必要，但是拉曼认为，这样的功能在系统中越早加入越好。

另外一个关键的人物是Web 发展总监赛恩·诺兰（Sean Nolan）。拉曼与纽伯特希望他能够与公司的管理者共同合作以保证站点的黏着力。

“我将时间主要花在商业模式与业务流程的建设上，”拉里说，

欠缺的因素

由KPMG与Benchmarking Partners赞助、在1999年11月进行的一项研究表明，大多数企业在实施电子商务时，缺少管理层的支持与相应的措施；

接受调查的公司中65%认为电子商务是其最重要的方向，但是只有不到50%的公司拥有电子商务方面的高级管理人员；

还有9%的公司说他们将设立这一职位；

在电子商务方面的高级管理人员中，只有40%对公司的预算拥有控制权，其余的由公司其他部门负责；

电子商务的职责一般分散在公司的各个部门中，大大影响了效率；

这项研究表明，许多公司仅停留在互联网商业策略的初始阶段，“KPMG行业及消费者市场部门的商业伙伴管理经理汤姆·韦德说。

合则利

类似于drugstore.com这样的公司不仅创建了一个新的业务，而且创建了一种新的业务模式。供应商通常认定电子商务投资对于他们的传统分销商是个威胁，因此两者的距离越来越远。在这种情况下，对于公司管理层的考验更多地是来自于商业因素而非技术因素。

“供应商通常对新的销售渠道怀有戒心，或者将他们看成是竞争对手，许多拥有著名品牌的消费产品制造商根本不知道如何在网络上运作。”drugstore.com首席执行官彼得·纽伯特说，“从供应商决定投资电子商务开始，到他们产生兴趣，再到他们急切地想有所动作，到最后这种新的渠道卓有成效地运作起来，在这个过程中要做的工作太多了。”

大多数供应商会有所收获，实际上，许多供应商现在正在积极地与drugstore.com联系。drugstore.com在Web上已经有一个表单，让那些具有潜在合作可能性的供应商填写其想进行合作的产品。

Drugstore.com与Amazon.com也建立了合作关系，这样用户从Amazon.com上就可以买到drugstore.com的产品。drugstore.com同时还加入了ProVantage保健服务公司的计划。这家保健服务公司推荐drugstore.com作为其互联网药房，而且鼓励客户从drugstore.com得到专业的保健管理建议与其它相关信息。

同时也开始促进不同业务与技术部门之间的协作。

他的一个最出色的建议，就是在开展这个商业计划的早期就建立跨越不同职能部门的协作小组。“大的Web计划牵涉到许多人的协作，而且情况每周、每天甚至每小时都在变化，”拉曼说，“小组成员包括设计师、程序开发员、业务员、咨询专家以及为了保持工作的协调性的其他许多人员。”

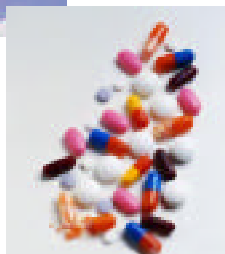
出色的领导层的另一个优势就是能够保持队伍对发展远景的预见性。对于drugstore.com，这不仅仅意味着是为目前的客户需要建设网络，而



“赛恩则负责为前端建立一个技术模式。我们都努力让两个领域平稳地融合。”

建设跨越不同职能部门的协作小组

因为互联网业务已经影响到每一个领域——金融财务、人力资源培训、供应链管理以及客户服务，拉曼开始在公司内作一些横向的关键性决策，



是能够适应公司长远发展 - 网络能够在需要时迅速扩展。

这意味着在前端需要更多的工作。

比如, 拉曼决定尽早建立客户的库存查询功能就是一个例子。

“我要求我们建设的网络基础设施能够在分销中心与网站间传递库存的信息,” 他说。他曾经为此承受了不少的压力: “但是许多人认为我们在一年之内还不需要它。”

但是, 随着业务的迅速增长, 这个决策开始显示其必要性。突然, 我们需要在网站上显示我们还有多少库存, 拉曼说, “而且我们必须将这件事为2.5万种产品都做一遍。” 正是因为拉曼早期对于可扩展性的坚持, drugstore.com 能够在一天之内加入这个功能。

“你需要精通技术同时又有商业头脑的家伙。” 纽伯特, drugstore.com 公司首席执行官纽伯特提到了 drugstore.com 获得成功的另外一个关

键因素: 它与其它合作伙伴的关系。药品供应商仍然只适应与传统而一成不变的零售商的合作。

在纽伯特促使这些药品供应商适应互联网公司的需求时, 他的个人魅力——说服力与坚忍不拔的精神起了相当大的作用。

“在解决这些起初被称为渠道冲突的问题时, 有太多的启蒙工作要做,” 纽伯特说。这些努力现在都得到了回报。

Drugstore.com 与通用营养公司 (GNC) 及 Rite Aid 公司达成了战略联盟。与 GNC 的合作还包括 GNC 品牌药品在网上的专卖权。与 Rite Aid

其他重要发现

被调查的公司中只有50%能够确切知道其总的电子商务花费;

只有21%的公司能够列出各种电子商务活动项目的开支;

在被调查的9个行业中, 化学品与消费者包装物品行业拥有最多的电子商务项目;

大多数行业中的B2B项目是不断增长的市场竞争压力的产物, 其目的包括为客户提供更好的服务, 创建低成本的新销售渠道以增加收入, 加强与客户的沟通。

利用网上采购来降低成本, 是电子商务计划一个最为迫切的原因。

的协议使得那些在网上订购药品的客户当天就能从加盟的 Rite Aid 连锁店中得到药品。

“我们仔细聆听客户的反馈, 并利用这些信息不断更新我们

关于 Drugstore . com

Drugstore.com 是一个面向最终消费者, 以药品和保健品销售为主要业务的在线零售站点。

其口号是: 在 Drugstore.com, 您可得到更多。

Drugstore.com 可提供的服务及特性包括:

个性化服务: 该站点可提供极具个性化的服务, 如个人药品购买帮助, 电子邮件提醒, 个人购买清单, 以及免费的试用品。

宽范的选择: 消费者在品牌、健康产品及美容产品等方面均有宽广的选择范围。

方便: Drugstore.com 可提供快速、容易、友好的客户服务, 并且负责送货上门。

信息: Drugstore.com 上包括专家讲解、产品信息和产品推荐等多种信息服务。信任与品质: 在 Drugstore.com 的购物行为将受到严格的保密, 这将是一个值得消费者信赖的医药产品来源。



的站点。让 drugstore.com 做得更好,” 纽伯特说。

(译自IQ杂志<http://www.Cisco.com/warp/public/750/iq/iqmagazine/>
作者/David Baum)

昨天的预言，今天是否已成现实？

网络业务大盘点

十种曾被认为最适宜在网络上开展的业务，
今天开展得究竟怎么样？

对 互联网产业来说，也许我们今天最不缺的便是“网络先哲”。太多的理论，太多的预言，各式各样的分析，形形色色的调查，加上炒作意味浓重的“比赛”，已使大多数人疲惫。在这样的喧嚣之中，有些人已经默默无声，因为他们曾经的预言已经成为现实，或者正在成为现实。

两年前，有人预言了十种业务最适宜通过网络来开展。这种预言对今天的预言家们来说也许过于“初级”，但正是这些踏踏实实的预言，给了我们更实在的感觉。

1 价格比较

在网上进行价格比较会相当容易，特别是当你能够同时访问多家零售商的网站时，消费者针对价格进行选择的主观性会非常强大。所以，今天各种提供折扣信息和综合价格比较的网站层出不穷。

但是，这样的服务由一家零售商来提供的话，它的竞争对手的价格是不会被列在其服务项目之中的。所以，尽管很多电子商务零售网站声称某商品市价多少，自己的价格是多少，可以省多少钱，消费者还是有机会买到更便宜的东西。所以，消费者如果想真正买到便宜货，必须自己动手，货比三家。

享受价格比较服务也好，亲自动手

货比三家也好，比较价格这项工作，在网络上做，确实要比以传统方式完成方便得多。

2 查询订单

假如你订购了商品，或者是货品交付给UPS或联邦快递这样的公司运送，没问题，你就可以在网络上跟踪自己的订单，因为他们很早就开始通过网络来提供客户服务及客户满意度。

但可惜的是，并非今天所有电子商务或相关行业的企业都能够通过网络来提供订单查询服务，有些网站只能提供当天的订单查询，但谁能够在一天内就肯定订单出了问题呢？因此，对于那些“杳无音讯”的订单，用户只能束手无策。

3 软件升级

假如你所使用的防病毒软件无法通过互联网来完成数据的更新，只好换一家喽。现在如果还想通过邮寄软盘的形式来更新数据，你恐怕早已被病毒所淹没了。

4 购买鲜花或文件夹

除非你亲自到花店去订购，否则你就不可能看到你所订购的花束的模样。这也是通过电话或其他方式远程订购的问题，因此我们通常还是会亲自跑到花店里去看一看，然后再送出去。

但网络解决了这个问题，我们不必出门，既能够送出鲜花，同时也能够看到鲜花的模样。这样，我们在给接受鲜花的朋友打电话的时候，就避免了很多尴尬。

问题是鲜花是否能够准时送达？为节日或生日而送的礼品，早一天、晚一天都失去了意义。今天我们电子商务的物流体系能够达到这



样的要求吗？

文件夹代表了另一类商品。你几乎不用在每次购买的时候都去查看它们的外观、质量、大小等因素，这些在你初次购买的时候就已经固定下来。对于此类定期、定量、从固定供应商处购买的物品，网络将节省你大量的时间。

因此，对于“一定”要看到才买的商

品,以及不用“一定”看到就可以购买的商品,互联网提供了极好的解决办法。

5 配置复杂的产品

你想知道思科公司成功的电子商务网站背后的秘密吗?这就是为一个系统准确地购买路由器或交换机是一件非常复杂的工作,但如果有了在线程序的帮助,购买的成功率将大为增加。在线程序会自动为客户检查系统中各产品的配置是否合理,参数选择是否正确等因素。

这样的工作虽然在网络上完成会具有很大的优势,但对后台程序的要求会较高。所以,只有用户的一厢情愿是远远不够的。今天也只有包括思科公司在内的少数几家公司能够提供类似的服务。

6 应用服务

这种服务并非花钱购买软件的使用时间,而是购买软件所提供的服务。比如个人理财软件,用户可以直接购买软件安装在自己的PC上,也可以用更少的钱购买在其网站上提供的个人理财服务,二者的效果是完全一样的。

今天类似的服务已经出现,但其发展步伐仍然缓慢。基于Web的电子邮件服务其实就是一种软件租用服务,但目前这样的服务几乎都是免费的。另外比较明显的是金融证券行业的分析服务,用户可以在自己的PC上运行类似的软件,分析市场行情,也可以在服务商的Web页上定制自己所需的服务内容。

7 连接至相关信息

在基于网络的新闻报道中,此功能最实用,也最常用。但事实上很多记者和编辑不喜欢在自己的报道中连接以前

的报道或他人的信息,诸如一些调查报告等内容。这可能也是目前我们基本上看不到类似做法的原因。

8 研究

互联网是一个浩瀚的信息海洋,即使在其最初的发展阶段,信息量的增长速度就已经超过了搜索技术的发展。作为研究工作所需要的搜索技术,绝不需要仅仅给出上亿个结果,而是要寻找到用户所最关心的结果。

今天的搜索技术已经有了很大的进步,在搜索之前便可对结果进行多种限定,基于互联网的研究工作会大有作为。

9 将Web页个性化

这是一种名为“Cookie”的技术。当你重复访问一些网页时,Cookie中存储的常用数据,如上次购买时的价格,就会被自动“填写”在网页中,省去了不少麻烦。但这样的技术同样会引起个人隐私数据的泄露,这些数据将有可能被用在非法用途。

不错,今天我们对于“Cookie”的争论已经够充分的了,因为这些数据一旦被从各个不同的网站收集、并被编辑在一起,你的几乎全部的生活、工作细节都将被别人一览无遗。所以在目前的网络浏览器中,“Cookie”的功能是可以被关闭的。

10 建立社区

两年前,人们通常会认为人与人之间的沟通还是以面对面的方式比较好。但看看今天遍及网络的个人主页、聊天室、论坛、网络寻呼机等等,你就会发现,以上这个原则受到了挑战。今天在网络上与你交流的人,至少有一半你从未谋面。

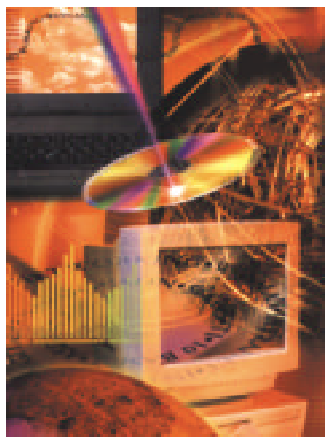


世 世界电影史上首部无胶片影片

《Titan A.E》6月6日宣告诞生。这部90分钟的动作巨片将真人与计算机生成的影像有机结合,创造出史诗般的宏大画面。它通过IP网络进行数字化传送,于6月16日在Supercomm贸易展览会上首映。这是人类有史以来首次向电影院里的观众播放直接从互联网上下载的电影。从理论上说,已有80多年历史的电影胶片时代可以结束了,尽管绝大多数人能看到全数字电影还不是一朝一夕的事。

《Titan A.E》讲述了一个1000年以后的幻想故事:地球因受到外星人的攻击而毁灭了,一个名叫凯尔的青年为了拯救人类而开始了艰苦的星际旅程。他要寻找的目标是一艘名叫“Titan”的太空船,上面载有拯救人类的方法。在与外星人的围追堵截和人类败类的斗争和挫折中,凯尔成长为一个超级英雄,最终在宇宙中为人类找到了一个新世界。

世界电影史上这个划时代的创举是思科系统公司与20世纪福克斯公司的联手之作。借助于思科系统公司的最新技术,这部电影以一种十分安全的模式在网络上传送。这次史无前例的传送以福克斯公司在洛杉矶的制作室为起点,通过Qwest通信国际公司的网络,到达

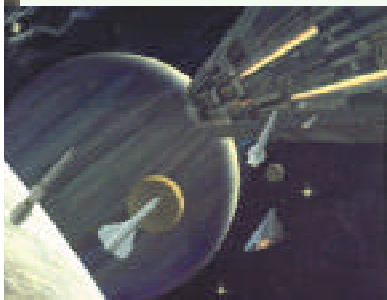


告别胶片暗房 驰骋网络空间

首部全数字电影

思科公司与 20 世纪福克斯联手实现世界电影史划时代的创

震撼面世



终点亚特兰大的Woodruff艺术中心。在这里，观众将是这次电影史上创举的见证人。Qwest网络大量采用了思科系统公司提供的技术和产品，其中包括Cisco 12000路由器产品系列，Cisco 7140虚拟专用网路由器产品系列，以及集成在这些产品中的防火墙及硬件三重DES加密技术等。

《Titan A.E》的产生代表了新一代的动画片制作模式。优秀的艺术家、动画设计师及计算机特技效果专家互相协作，采用令人激动的图像新技术，共同创造出栩栩如生的动画人物和让人如痴如醉的场景。20世纪福克斯公司总裁Chris Meledandri评价说，“《Titan A.E》是新一代动画片的开始——令人炫目的3D及CEL动画是它最为耀眼的焦点。这部电影的另一个特别之处，就是它将利用思科的新世界网络技术来发布，并在放映时也会利用最新的数字技术。”



“我们也很高兴与20世纪福克斯公司一起实现有史以来首次数字电影的发行和放映，思科的新世界网络技术能够出色地完成这次使命。新技术的采用，使电影的创作和发行方式都发生了巨变，数字化电影将会为娱乐业带来巨大的价值。”思科系统公司服

务供应商市场部副总裁Larry Lang说，“互联网的力量已经深入到各行各业，并将提高效率，降低成本，带来新的商业机会。同时，《Titan A.E》的首映，将使我们有机会展现

新技术如

何改变人们的生活方式。”

向电影院里的观众播放直接从互联网上下载的电影，意味着电影全部数字化的最后一个环节成为现实。现在，人们已经可以用数字摄像机拍摄电影，用计算机剪辑合成电影或制作动画片，如今，思科帮助我们实现了通过网络直接发行影片。从理论上说，已有80多年历史的电影胶片时代可以结束了。

但是，绝大多数人到电影院看全数字化电影还不是一朝一夕的事情。制作和播映全数字化电影需要巨资。还要有特殊的银幕、音响系统以及不间断地从网上下载电影的计算机配套设备。不过，把梦想变成现实，正是自电影诞生以来无数从业者做过的事情。全数字电影走近千万观众，也许并不十分遥远。

思科数字化电影网络

思科数字化电影网络是众多“新世界网络”技术应用中的一个。“新世界网络”技术是思科系统公司和服务供应商及大型企业所设计的新一代网络技术。《Titan A.E》的文件数据是通过Qwest在北美大陆的IP骨干网及互联网专线接入服务传送的。Qwest公司的互联网及多媒体事业部总裁Lewis O. Wilks说，“在Qwest领先的互联网上进行数字电影的传送，充分证明了宽带技术有能力完成数字电影的发行。这个创举预示着数字化音像制品产品与服务将大量出现。”

在《Titan A.E》的首映中，思科系统公司负责管理Qwest网络上的数据传送，以保证整个传送过程的稳定可靠。这些数据到达亚特兰大的Woodruff艺术中心后，存储在服务器上，最后通过DLP数字电影放映机进行放映。为此，还专门搭建了一个全新的环形荧幕，和一个为该电影定制的数字音响系统。



对于新经济来说，新千年的第一个春天似乎有点冷。以技术股为主要成分的纳斯达克，3月底出现大幅度下滑，一些电子商务“先锋”开始倒闭，或由于现金拮据，不得不大量裁员。经过近3个月的盘整，目前才逐渐恢复元气，重返4000点以上较高价位。虽然其已经改变了许多产业——从汽车制造业到金融业。但是新经济也得经历某些成长的烦恼。这与先前的高速发展阶段比起来，似乎有一点让人难以接受。

今天大量新涌现出来的技术公司在为风险投资竞争。但是专家们预计，2005年的经济就将是一个包容现有所有经济的网络。而且大家能够听到的都是一些来自于旧世界的名字（投资者往往忽视了它们的存在）——诸如宝洁、雪佛兰、可口可乐及Boise Cascade这样的一些庞然大物。

公司刚退休的主席Robert Eaton（其曾在1998年促成克莱斯勒与戴姆勒-奔驰的合并）预计十年之后，全球只有五家汽车制造商。

储蓄与借贷业在80年代风行一时，它也通过大量的投资（投资的方向从办公楼到风车农场，无奇不有）促进过经济的发展。但是在90年代初期，由于坏帐与恶性金融欺诈，中小金融联合会失去了人们的信任。这个产业就只剩下一个空壳了。

大约就在同一时期，调整的大潮也波及了银行业。银行业在大萧条后一直就没有什么大的变化。在1996之前，只发生了70次价值超过10亿美元

业务不同的是，今天的市场就像是一个毫无规律的秋千——如果Nasdaq要再来一次牛市的话，公司就不会考虑合并，而是努力将自己维持在死亡线之上。

不过即使有股市复苏这一利好因素，网络公司也会由于其它因素而窒息，就像其它行业一样。例如，如果国会决定从明年10月开始向网上交易征税，电子商务公司就得兜着走了。司法部与微软公司的案子也表现出华盛顿目前的反托拉斯作风。这也会对新经济的各个环节都产生影响。

不管是什么原因。大多数专家同意在未来5年内，竞争者的数量将迅速减少，直到少数大公司控制了互联网的每

“一次非常健康

纳斯达克回归理性，将推进商业周期的发展

“互联网大大缩短了地球上的距离，”私人无线通讯公司Telemac的总裁Kenin Spivak说。“但是，一旦过了甜蜜的初恋期，互联网产业成功的商业模式将不会与其它产业有任何什么区别。”

事实上，达尔文“适者生存”的法则适用于每一个经济时代。

的银行间合并。而在1997到1998这一年间，合并的数量就达到了300次。

虽然互联网经济只有几年的历史，但是其空前的发展速度也缩短了其进入调整期的时间。据报道，1999年共有639次与互联网相关的合并，其总值超过了367亿美元。这一速度预计在今后几年还将进一步加快。

“合并与并购无疑将是今年最引人注目的事件。太多的公司加入到这一领域，它们的价值需要重新估计，”投资银行Chase H&Q的研发部主任Todd Bakar说。“（互联网经济）仍然将是全球经济发展的火车头……但它们需要再务实一点。”

那么该如何从原先的经济起伏中吸取经验，来看待如今的这些并购与合并？答案的关键就是找到是什么将进一步促进调整。

目前的网络调整几乎完全是由股票市场的严重受挫引起的。这与1929年银行业的大崩溃很相似。但是与旧的金融

一个环节：三到四个大的门户、三到四个电子零售商巨人及三到四个ISP巨人。

预测可能的胜利者难度很大。今天最热门的网络公司，如亚马逊或雅虎，明天也许就是Sears或AT&T的分公司——或者是其他国家的某些公司的一个部门。最近国外公司已经表现出对美国网络公司的强烈兴趣。

“所有的小公司都依靠IPO冲进网络经济的海洋，多多少少也溅起了一点水花。所以我们必须关注它们，”Internet Society（一个非盈利的互联网标准组织）的CEO Don Heath说。“但是其中大多数都将被更强大的对手吞并。大多数创造未来的公司并不会一直存活到未来，少不是以它们现在的这个样子。”就像许多工程上的进步极大地改变了运输业——从轮船、火车、汽车到飞机——新技术也将决定互联网经济的胜利者与失败者。

技术上的进步已经威胁到过去互联网上最热门的一些机会。B2B公司一直



美国证券交易所

从1904到1908年，有240家公司进入汽车制造业。现在全球大约只有40多个汽车制造商。戴姆勒-克莱斯勒

“调整”

以科技股为主要成分的NASDAQ是新经济发展的中

在用高效的虚拟交易所将制造商与其供应商联系起来，创造了巨大的机会。但是在大公司掌握技术与经验并建立自己的电子市场之后，这样的机会就会逐渐减少了。

同样，门户的作用同样也会降低——随着搜索技术的发展，人们不仅仅能够寻找Web上的信息，同时也可搜索分散在全世界各地的PC上的资源。Napster就允许人们通过计算机交换MP3文件。它已经联接了近1000万台台式机，这些机器加起来的计算能力已超过雅虎所有服务器计算能力的总合。来自于Freenet与Gnutella的文件共享技术对已有的知识产权产品，不管是电影还是数据表格，都形成了更大的威胁。

德州大学经济及计算机科学系信息系统学科的教授兼电子商务

研究中心主任Andrew Whinston说，最近关于数字音乐的法律纠纷说明，只有很少一部分人充分地了解互联网对商业模式的促进作用有多大。

“我们仍然处于变革之中，而对于变革没有什么制度可以借鉴——所以人们只有用起诉来维护现有法律的完整性，”他说。“我们还会看到这样的攻击。”

通过对于互联网简短的历史的考查，Whinston和其它专家认为，互联网经济基本上运行良好，而且在很长时间内还将继续发展。他们将互联网经济分为三个阶段：

第一阶段

从60年代政府及学术机构创建Arpanet（互联网的原型）开始；结束于90年代初WWW的引入。在这阶段，许多交易与商业模型还很未出现。

数字经济难道只是昙花一现吗？

决不是。

虽然这种状况对于雇员与股票市场是苦涩的，但是互联网经济只是在经历某种自然而然的调整。

第二阶段开始于新的应用程序所导致的竞争——从1993年第一个Mosaic浏览器的产生到1998年政府提出对微软公司的反托拉斯起诉——这是商业界将互联网的控制权从学术界手中夺过来的阶段。同时许多新的商业模式产生了，虽然还很成熟。

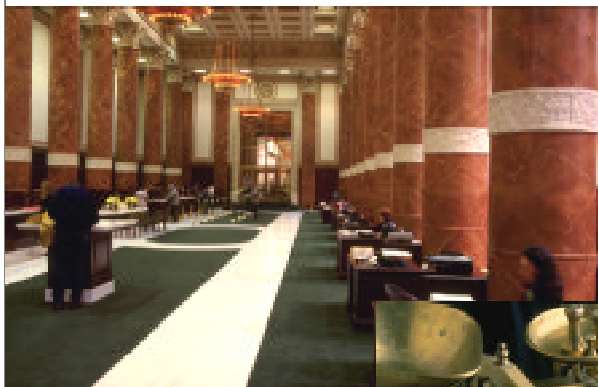
第三阶段也就是现阶段，互联网逐渐融入主流社会——亚马逊的建立以及从1998年开始的电子商务热潮。到2002年，根据Jupiter Communications的预计，电子零售商在美国的收入就将达到410亿美元，是目前119亿的3倍多。

不管网络公司是否会缩水，互联网过去40年的历史对经济的影响已经超过了汽车制造业一个世纪的发展结果。根据德州大学在为思科系统公司所做的一份调查报告，网络经济1999年的收入超过了5000亿美元，而汽车业只有3500亿。专家预计今年的收入将达到8500亿美元。

这项研究说明互联网将是比原来预



想的更强大、更迅猛的经济引擎。网络经济从1995年到1998年增长了174.5%，



从1998到1999的一年间又增长了68%。

随着这种持续的增长，互联网经济所蕴藏的力量将会向全世界扩张，像当年的美国汽车与日本电器一样。同时，许多人认为互联网上英语的垄断地位，也将由于这一趋势而发生巨大的改变。

美国公司的收入占据了所有网络

交易额的85%，其价值更是达到所有互联网公司的95%。但是根据IDC的估计，明年欧洲的上网人数就将超过美国。

电子商务浪潮已经涉及全球：欧洲的 Terra Networks 公司 5 月份购买了美国的门户网站 Lycos，交易价值超过了

125 亿美元——这是第一家被外国公司所收购的美国门户。法国的 Vivendi 公司与加拿大的 Seagram 公司最近也宣布将进行

一项价值为340亿美元的合并计划，在全球范围内与美国总线 - 时代华纳公司展开竞争。

汽车业与电视传媒业早已走向国际化，互联网经济也同样如此——而且将在更短的时间内完成。例如，雅虎的欧洲站点上就拥有1500个广告赞

助商。在今年第一季度，这家美国门户公司来自于欧洲的收入为2200万美元，占其总收入的10%。

随着互联网进入无线时代，越来越多的人使用蜂窝电话或寻呼机接收电子邮件与其它信息。欧洲在这方面走在美国之前。在西欧，大约有41%的人们使用蜂窝电话，美国只有31%。无线网络在亚洲的发展也很快。亚洲同时已经在某些电子产品的制造方面取得领先地位。

伊利诺斯大学通讯系主任 Steve Jones 说互联网经济正在走过它的摇篮期而成为全球经济的中流砥柱。到2005年，就再也不会再有数字经济这样的概念了。

“到那时，你甚至说不出它（数字经济）到底是什么，” Jones 说。“我们能够讨论新经济与旧经济的区别，但是互联网已经完全融于经济之中。人们无需再使用互联网经济这样的词汇。”

风险投资家如是说

被投资者的成长必须要快，营业额的年增长率不低于30%—40%；必须在其所经营的行业中处于第一或第二的位置，有技术，也要有渠道；管理团队要过硬，并且能够继续吸引人才和保留人才，管理层要开明；回报率要高，在初期至少要有50%，直到上市的时候也不能低于25%；风险资金要能够有良好的退出机制，在今天中国没有二板市场的情况下，“.com”只有海外上市一条路。

“.com”也要有品牌，因为这

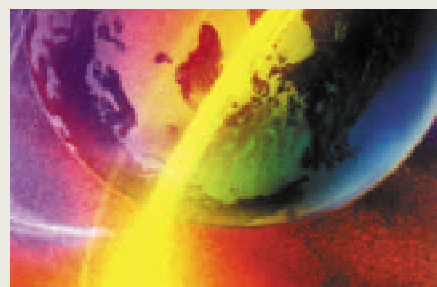
个行业只有第一，没有第二；有品牌，还要有发展的空间，品牌要有兼容性；管理团队要强大，财务要健康；从目前的发展来判断，日后的成功者将来自“鼠标加水泥”的模式。

做事千万不要一拥而上，基础设施和成熟的 B2B 才是我们所感兴趣的。

获得第一笔资金相对而言不是很难，但只有那些成长健康的企业才能够继续获得风险资金的青睐。目前

的趋势是，网络基础设施更容易获得资助，风险资金将由“务虚”转为“务实”。

任何一种业务在一定时期内都会有它的价值，有它的生命力，有成功的可能。只要时机选择正确，有创意和创造力，有足够大的市场，有强大的管理团队，就能够获得风险资金的青睐。



尊敬的读者：

您的意见是我们办好这本刊物的最好指南。在此，请您不吝笔墨，将您对本期的意见和建议返回，我们将不胜感激并认真考虑。同时，欢迎您为本刊投稿，一经采用，稿酬从优。

表格填妥后，请将此页复印，以传真或回邮至以下地址。

回邮地址：
北京南礼士路66号建威大厦18层
市场部
邮政编码：100045
电话：(8610) 68023355
传真：(8610) 68013678

[www.cisco.com.cn]

《网典》免费赠阅申请表

是的，我想订一本免费的《网典》

不，我现在对此不感兴趣，请不用再给我寄了

请更新（或加入）我的地址

（请详细填写以下内容）

我是： 先生 女士 填写日期：_____

姓名：_____ 职位：_____

公司或所在机构名称：_____

地址：_____

电话：_____ 传真：_____

邮编：_____ E-Mail：_____

1. 我或我所在的公司是：_____

- A. 思科公司的最终用户 B. 思科公司产品的经销商
C. 都是 D. 都不是

2. 我所在的公司或机构与思科公司的关系是：_____

- A. 用户 B. 代理商
C. 合作厂商 D. 服务供应商
E. 系统集成商 F. OEM厂商
G. 经销商 H. 其他(请注明)_____

3. 我在网络设备的选购中所起的作用是：_____

- A. 决策 B. 执行 C. 都不是

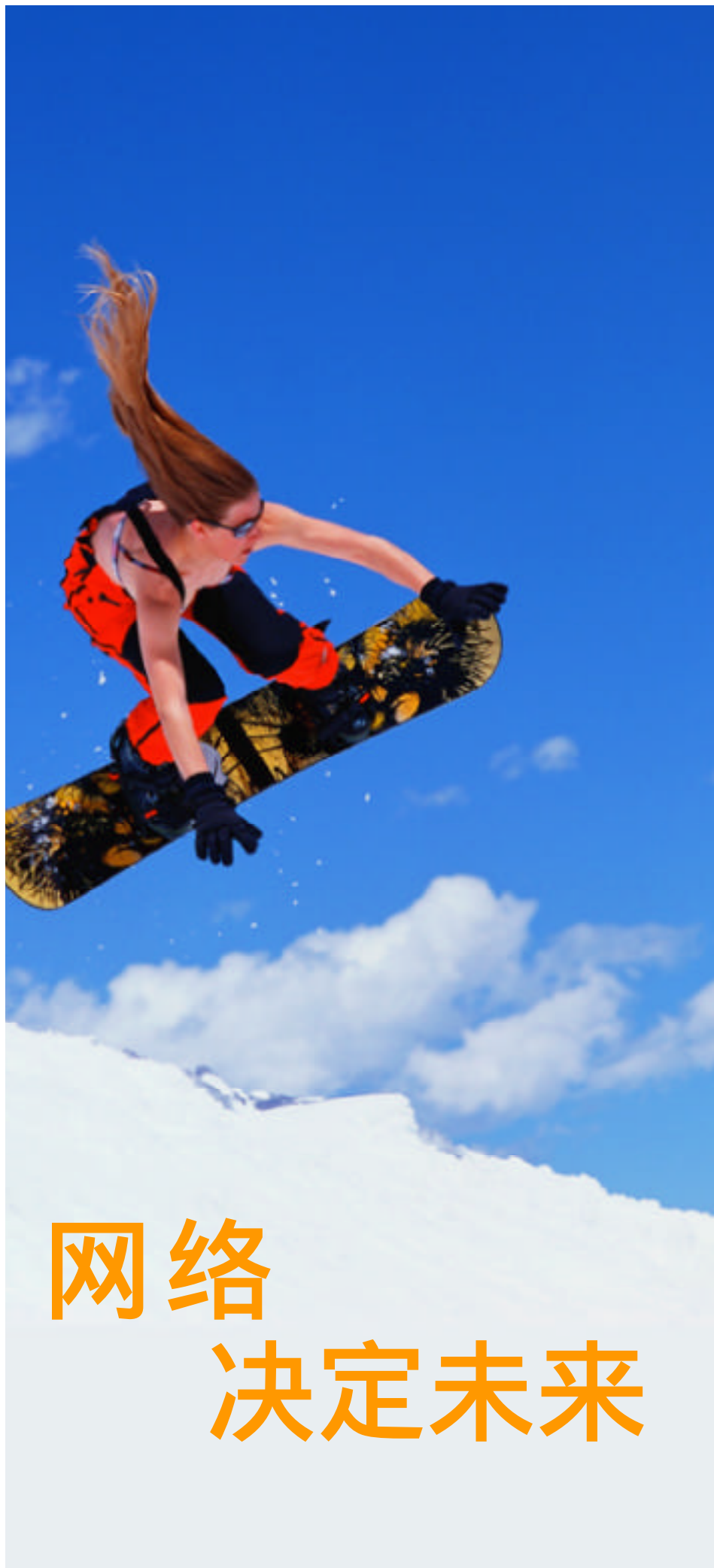
4. 我公司或机构的雇员有：_____

- A. 50人以下 B. 50—90人 C. 100—499人
D. 500—999人 E. 1000—4999人 F. 5000人以上

5. 我所在的行业属于：_____

- A. 政府机构 B. 金融系统 C. 民航系统
D. 邮电系统 E. 教育系统 F. 医疗系统
G. 铁路系统 H. 制造/能源 J. 其他(请注明)_____

您的意见和建议：：



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。

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

