

桥

THE BRIDGE

业务战略和技术战略的连接

CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY STRATEGIES

思科系统(中国)

网络技术有限公司 著



中国大百科全书出版社

桥

业务战略和技术战略的连接

思科系统(中国)网络技术有限公司 著

中国大百科全书出版社

(北 京)

总编辑：徐惟诚 社长：田胜立

图书在版编目（CIP）数据

桥 / 思科系统(中国)网络技术有限公司著. —北京：中国大百科全书出版社，
2005.11

书名原文：Bridge

ISBN 7-5000-7393-3

I. 桥… II. 思… III. 计算机网络—应用—企业管理—汉、英 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第125324号

策划人：蒋丽君

责任编辑：李晓前

责任印制：徐继康 崇玉书

中国大百科全书出版社出版发行
(北京阜成门北大街17号 邮政编码：100037 电话：010-68315609)
<http://www.ecph.com.cn>

北京瑞禾彩色印刷有限公司印刷

开本：787×960 1/16 印张：12.5 字数：160千字

2005年11月第1版 2005年11月第1次印刷

印数 1—5000

ISBN 7-5000-7393-3/F 239

定价：35.00元



编 者

网络虚拟化机构 (NVO) 战略思想主导人员

查 克·斯塔基, 互联网业务解决方案事业部 (IBSG)
全球制造业务副总裁
史蒂夫·杜蒙特, 互联网业务解决方案事业部 (IBSG)
公共事务业务副总裁

网络虚拟化机构 (NVO) 内容组织者

约翰·斯芬尼斯, 互联网业务解决方案事业部 (IBSG)
首席知识官

主 编

凯伦·布鲁奈特, 互联网业务解决方案事业部 (IBSG)
市场营销总监
吉拉尔·费什曼, 互联网业务解决方案事业部 (IBSG)
市场营销项目经理

编辑整理

思科系统 (中国) 网络技术有限公司,
市场部

* 思科系统公司的互联网业务解决方案事业部 (IBSG)
借助于可加强竞争优势的技术手段帮助客户更快地取得成功。





CONTRIBUTORS

NVO STRATEGY THOUGHT LEADERS

Chuck Stucki, VP, Global Manufacturing Practice, IBSG
Steve DuMont, VP, Public Sector Practice, IBSG

NVO CONTENT ORCHESTRATOR

John Sifonis, Chief Knowledge Officer, IBSG

EDITORS IN CHIEF

Karen Brunett, Director, Marketing, IBSG
Gilad Fishman, Marketing Programs Manager, IBSG

EDIT MANAGING

Integrated Marketing Communication, Cisco Systems China

Cisco Systems' Internet Business Solutions Group (IBSG) accelerates
customer success by
leveraging technology for competitive business advantage.



互联网业务解决方案事业部

思科的互联网业务解决方案事业部是一个行业领先的咨询团队，致力于帮助客户的组织机构贯彻智能化的、使用的先进科技，并实现业务流程的创新。由于思科互联网业务解决方案事业部具有业界独一无二的深刻的行业经验、商务经验和技術实力，这使得这些专家们成为众多世界顶尖企业和组织信赖的顾问团体。





Cisco Internet Business Solutions Group

The Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG) is an industry-leading consulting team that works with customers to transform their organizations through intelligently applied advanced technologies and business process innovation. A unique combination of deep industry, business, and technical knowledge has earned IBSG consultants a position as trusted advisors to many of the world's top organizations.





目 录

3

网络虚拟化机构 (NVO) 简介

8

以网络虚拟化机构 (NVO) 的方式 开展业务

网络虚拟化机构可以更加迅速地响应客户需求，更好地与合作伙伴共同开发增值业务，并彻底实现业务流程、数据和 IT 基础设施的标准化，从而能够在竞争中取得领先优势。

24

以网络虚拟化机构 (NVO) 的方式 获取利润

包括洛克西德·马丁 (Lockheed Martin)、嘉信理财 (Charles Schwab) 和英国石油 (BP) 在内的各种机构的经历证明了网络虚拟化机构所产生的经济效益。

40

脱颖而出

即使面临艰难的经济环境，2002 年仍然成为思科有史以来业绩最佳的年度之一。这在很大程度上要归功于其网络虚拟化机构战略

60

率领您的机构迈向网络虚拟化机 构 (NVO)

成为一个网络虚拟化机构是一个长期的过程，需要制定可以迅速实现的短期目标和具备不断推进这个流程的决心。

76

信息技术的新面貌

网络虚拟化机构需要这样一种全新的信息技术——她能够延伸到组织外部，将客户和业务伙伴作为平等的成员整合起来。

92

针对网络虚拟化机构的信息服务

人们需要一种新型的服务供应商——一个可以为网络化虚拟生态系统提供计算、网络和软件服务的供应商。





INSIDE THE BRIDGE

110

THE NVO WAY OF DOING BUSINESS

Networked virtual organizations outperform competitors by responding more quickly to customers, collaborating better with partners to perform value added activities, and fully standardizing their business processes, data, and IT infrastructure.

154

LEADING YOUR ORGANIZATION TOWARD AN NVO

Becoming a networked virtual organization is an ongoing process, one that requires setting short-term goals that can be quickly achieved, and a willingness to repeat the process again and again.

122

MAKING MONEY THE NVO WAY

Organizations as varied as Lockheed Martin, Charles Schwab, and BP provide clear examples of the economic benefits gained by networked virtual organizations.

168

THE NEW FACE OF INFORMA- TION TECHNOLOGY

The networked virtual organization demands a new type of information technology, one that reaches beyond the organization and integrates customers and business partners as equal participants.

136

BREAKING AWAY

Despite tough economic times, Cisco Systems had one of its best financial years in 2002, due in large part to its networked virtual organization strategy.

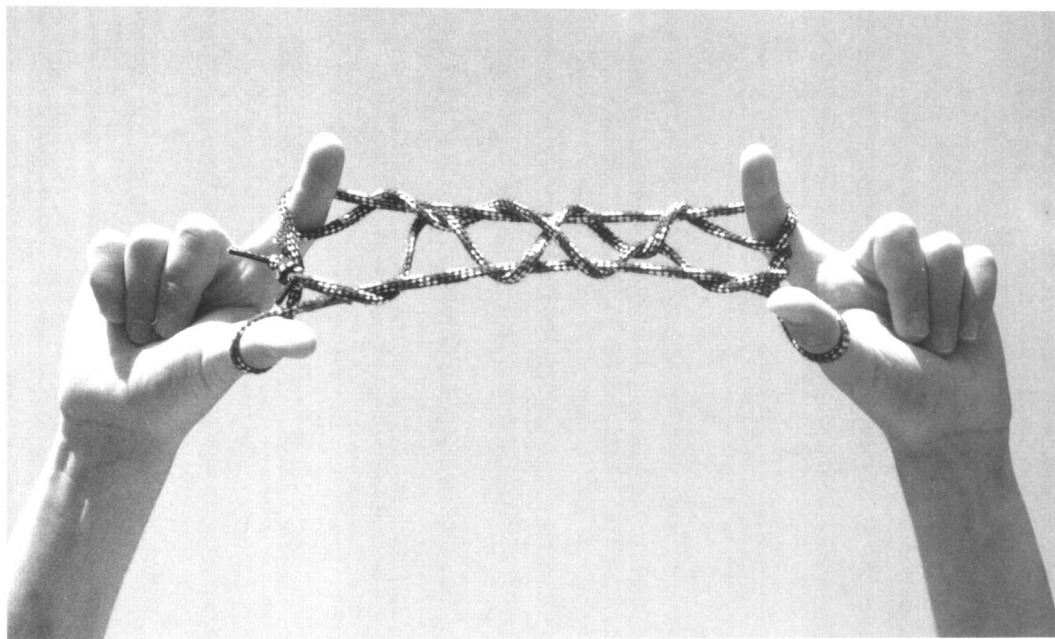
180

IT SERVICES FOR NET- WORKED VIRTUAL ECOSYS- TEMS

A new breed of service provider is needed; one that can provide computing, networking, and software services to networked virtual ecosystems.



新商道丛书 powered by cisco



桥

业务战略和技术战略的连接



网络虚拟化机构(NVO)简介

网络虚拟化机构(NVO)简介

在过去几年中，思科及其互联网业务解决方案事业部(IBSG)与全球数百家著名的公司开展了密切的合作，以帮助他们改进业务战略、提高运营效率和更加有效地部署技术方案，从而增强了他们的企业竞争力。过去，大部分这样的咨询项目都集中于怎样利用网络改进业务职能，例如客户服务、供应链管理和劳动力优化等。根据这些经验，思科设计了一套名为“网络就绪评估”的方案。该方案主要以思科2000年出版的《网络就绪》一书中阐述的方法为基础。

思科正在继续发展这套“网络就绪”方法，思科互联网业务解决方案事业部(IBSG)目前所提供的咨询服务拓展到了一些新的领域，例如多渠道商务、业务流程外包和共享服务模式等。其中的大部分项目都与网络密切相关，但是它们还涉及了以消费者为中心、核心与非核心业务，以及伙伴关系等业务战略问题。



思科的客户很自然地就会问：“有没有一种像‘网络就绪’这样的总体框架和方法可以帮助我们针对所有这些新的业务问题和项目制定一项全面的战略？你们能否帮助我们了解为何像沃尔玛、思科系统公司和西南航空这样的公司在艰难的经济环境中仍然能够战胜同行取得骄人的业绩？为什么像新加坡政府和安大略省政府这样的政府机构能够以更低的成本提供出色的市民服务？”

尽管这些表现卓越的机构的成功涉及很多因素，但是思科发现，成功的机构具有一些共同点。每个这样的机构都拥有一种关注于不断改善最终客户体验的文化和结构。每个机构都将主要精力集中于它具有优势的领域，而不能体现自身差异化优势的业务则依靠合作伙伴来向客户提供。每个机构都对它的业务运营、数据和信息技术进行了标准化改造，让它不仅可以在内部提高工作效率，而且还能够加强与外部合作伙伴，尤其是与客户合作。同时实施所有这三项战略的机构通常拥有最高的效率。早在咨询公司给这三个部分赋予各种不同的名称之前就开始使用这项三面出击战略的思科将其称为网络虚拟化机构（NVO）。

有些公司已经比较广泛地实施了网络虚拟化机构（NVO）战略，但是还没有任何一个机构成为一个真正的网络虚拟化机构（NVO）。它是一种可供所有机构使用的方式，而不只是一些特



定的机构。它是一种同时适用于政府部门和企业的战略。思科发现，大部分机构已经开始重视网络虚拟化机构（NVO）战略的某些要素。

网络虚拟化机构（NVO）的概念还处于萌芽阶段。它所包含的一些理念是如此之新，以至于从来没有得到充分的讨论，更没有被汇总到一个可以与他人共享的知识体系中。因此，思科从全球各地召集了该公司的40位顶级顾问，共同完成了一项既简单而又影响深远的任务——撰写一系列文章，说明为什么有些机构能够在竞争中保持领先，以及其他机构怎样才能做到这一点。

《桥》就是这项任务的成果。这六篇文章是首批阐述这些重要问题的文章的一部分。例如：“我们和我们的业务伙伴怎样以更低的成本、更快的速度适应不断变化的市场？我们怎样在控制独具特色的业务流程的同时，获得外包所带来的成本优势？我们怎样利用现有的企业资源管理（ERP）、人力资源（HR）和客户关系管理（CRM）应用降低成本并实现自助服务？”

这些文章只标志着讨论的开始。在每个工作日，思科的两百多位业务顾问都在为很多正在寻求更好的业务模式的著名企业和其他一些机构提供现场服务。





以网络虚拟化机构 (NVO)的方式开展业务

以网络虚拟化机构 (NVO) 的方式开展业务

尽管面临艰难的美国经济环境，有些企业的表现仍然远远优于他们的同行。沃尔玛、嘉信理财(Charles Schwab)和思科系统公司之所以在他们所处的行业中遥遥领先，是因为他们都采用了一种新的业务模式——网络虚拟化机构(NOV)。政府部门也是如此：新加坡政府和安大略省政府都在以更低的成本提供更好的市民服务。网络虚拟化机构(NVO)包括三项战略。一个网络虚拟化机构(NVO)会迅速地响应客户的需求，将客户置于价值链的中心——而不是末端。网络虚拟化机构(NVO)会将精力集中于能够最大限度提供附加价值或者拥有技术优势的领域，而将那些非核心职能交由多个相互竞争的合作伙伴执行。网络虚拟化机构(NVO)会在整个机构中采用标准的业务流程、数据集和IT系统。一组网络虚拟化机构(NVO)可以通过建立网络化虚拟生态系统(NVE)共同为客户提供产品和服务。

