

# 电子商务模式

因为有思科

皇家荷兰壳牌集团向电子商务模式转型

CISCO SYSTEMS

客户满意。powered by



“...我们不断注意到，教育、政府、  
医疗和能源等行业的 IT 和网络开支都出现了强劲的增长势头。”

— John Chambers

## 客户背景

### 公司简介

能源是联系荷兰皇家/壳牌集团旗下各个公司的纽带，这些公司生产、加工并输送能源。该集团在一百三十多个国家拥有超过十万名员工，其业务遍布世界各地，包括：石油和天然气的勘探和生产；发电；石油产品和化工产品的制造、销售和运输，以及可再生能源项目，如风力发电和太阳能发电等。该公司的五个核心业务分别是石油和天然气的勘探和生产、石油产品、化工产品、天然气和电力，以及可再生能源。

1907年，荷兰皇家石油公司与来自英国的壳牌运输贸易有限公司合并业务，组成了荷兰皇家/壳牌集团（简称壳牌集团）。目前，皇家荷兰石油公司拥有该集团60%的股权，壳牌运输贸易公司拥有余下的40%股权。这个石油巨人拥有100多亿桶的石油储备，其中大部分原油都产自尼日利亚、阿曼、英国和美国。壳牌公司在全球拥有一个由超过四万六千个加油站构成的网络，每天为大约两千万名燃料用户提供服务。人们熟悉的黄色“贝壳”标志在全球各地处处可见。该公司在2000年的收入高达131亿美元，比1999年的修正后收入高出了85%，它所公布的净收入为127亿美元，比前一年高出了48%。

### IT 环境

壳牌集团并没有制定一项集中的、覆盖整个企业的 IT 战略，因而它的 IT 环境分散在140个国家和1400个工作地点中。3Com曾经广泛地参与了其 IT 环境的现场建设工作，尤其是在欧洲——壳牌集团的英国分公司全部采用了3Com的产品。

### 思科所扮演的角色

思科过去一直是一个与壳牌集团关系良好的供应商，但是该集团仅将思科视为一个单纯产品销售商，因而思科只能接触到IT部门网络经理级的人员。“过去，壳牌集团与我们的合作关系在一定程度是这样的：‘我们提出要求，你们负责完成。’”GAM Rene Bosman表示。

## 销售实施过程

### 概述

思科在1998年正式启动了旨在提升与壳牌集团间合作关系等级、加强思科对其影响力的工作，当时，前任GAM Ramsey McCreary、现任GAM Rene Bosman和IBSG主管John Sifonis开始携手制定一项正式的战略客户发展计划。

“那的确是一次全球性的合作”，Sifonis指出，“我们在一起密切合作，其中包括IBSG在EMEA地区的能源主管Kevin Dean。能源市场当时还不像现在这样热门，但是我们知道我们所做的工作必将有所回报。因此，我们花时间去

制定了一项定义明确、表达清晰的战略，包括一个为期18到20个月的精密计划，以及明确的目标和具体的步骤。这次成功表明，只要你制定了一个切实可行的计划，并且在相当长的时间里坚持不懈地执行这项计划，客户发展计划就能够真正奏效。”

针对壳牌集团制定的整个全球客户发展计划非常复杂，涉及到某些特定国家的当地思科员工和渠道合作伙伴，思科的产品在欧洲通常都是通过这些渠道合作伙伴进行销售的。为了确立强大的服务前端，思科与Getronics公司达成了一项协议，该公司之前被壳牌集团选为台式机服务和基础设施LAN服务的主要供应商。这项协议的目标是创建壳牌集团的基础设施(GI)，它可以提供标准化、全球性的PC架构和支持，让壳牌集团旗下的所有公司都可以扩大业务范围，采用新的业务方式，以及加强该集团在电子商务方面的能力。

壳牌集团的组织结构让问题变得更加复杂。思科在与母公司进行合作的同时，还需要与壳牌国际勘探和生产(SIEP)、壳牌石油产品(OP)、壳牌天然气和电力(GNP)、集团其他实体(OGE)、壳牌互联网业务(SIW)等子公司合

作。SIW 是一个新成立的子公司，主要任务是在整个壳牌集团中创建和发展互联网计划。每个业务子公司都了解它们的客户及其需求。SIW 则可以帮助各个子公司根据实际需要制定自己的互联网计划，从而更加出色、有效、经济地满足客户的需求。

#### 与管理层的对话

在思科团队所制定的客户发展计划中，思科会主动地了解壳牌集团的母公司及各业务子公司的业务目标和发展动力，这使得整个团队可以自信地联络壳牌集团的高层管理人员。联络工作是由位于美国的 John Sifonis，以及位于英国的 Kevin Dean 和位于荷兰的 Rene Bosman 共同完成的。

尽管大部分会议都是思科主动要求召开的，但是在壳牌集团意识到思科可以向其提供出色的电子商务成功案例之后，他们就开始邀请该团队在会上介绍思科的成功经验。“我们的 IBS 顾问的经验，加上我们不对服务收费的策略，帮助我们敲开了壳牌集团的大门”，Bosman 指出，“我们最终接触到了壳牌集团的董事会成员。”

#### 确定问题

一旦双方建立起联系，形势就变得非常明了——壳牌集团希望向思科学习如何用最佳的方式部署它的集团基础设施 (GI)。壳牌集团意识到，这种标准化的业务模式可以大幅度地降低成本和提高效率，但是他们并不清楚应当怎样

在整个企业中开展其发展计划。思科团队开始着手安排一系列专门针对某个业务子公司的特殊需求、具明确重点的 EBC、会议和讨论会。

#### 针对 SIEP 的计划包括：

- 用于确定战略的 IBSG 讨论会 (2000 年 7 月 – 2001 年 1 月)
- 面向 SIEP 董事会的思科企业概述和全球网络化业务模式演示 (2000 年 10 月)
- 面向 SIEP 财务委员会的财务会议和演示 (2000 年 12 月)
- 与 SIEP 的电子商务部门召开多次会议，讨论思科的战略，提供技术的最新信息，开辟新的机会，探讨行业发展趋势等

#### 针对 OP 的计划包括：

- 向 OP 的 17 位管理人员演示思科全球网络化业务模式的 EBC (2000 年 9 月)
- 网络就绪讨论会 (2000 年 11 月)
- 围绕能源行业的电子商务讨论会 (2001 年 4 月)
- 与思科驻巴西、美国、英国、荷兰等国家的员工开展地方性活动

#### 针对 GNP 的计划包括：

- 讨论 GNP 为多个国家的家庭提供光纤接入的商业计划的 EBC (2001 年 4 月)
- 多个用于讨论思科价值定位的会议 / 演示
- 讨论 CAPEX/OPEX 模式的讨论会 (2001 年 5 月)

#### 针对 SIW 的计划包括：

- 开发名为“MindVance”的知识管理平台，以便分享和销售内容 (2000 年 12 月 – 现在)

#### 解决方案发展计划

思科团队在各个业务子公司和国家开展了一系列网络就绪评估活动。评估的结果证实了壳牌集团和思科的观点——在整个企业中创建一个通用的管理模式是整个解决方案的重要组成部分。它还清楚地表明，壳牌集团需要将其企业文化的核心从保护信息转变为开放地共享信息。

思科正在壳牌集团的很多业务子公司中，全面地、分步骤地实施该解决方案。在第一阶段，思科的工程团队与壳牌集团合作制定了 GI 基础设施的标准。在第二阶段，思科与 Getronics 合作创建了一个全球性的 LAN 基础设施，将所有不兼容的 LAN 节点更换为标准化的网络架构。

在第三阶段，思科已经成为 WAN 的事实上的标准，它与壳牌集团合作，在全球范围内制定和推广标准。壳牌集团选择 Cable & Wireless 作为主要的广域网电信运营商，而思科则与 C&W 在部署 WAN 基础设施方面进行了密切的合作。

### 思科解决方案的发展计划

#### 业务目标

通过将台式机、应用和基础设施全部标准化、创建通用的基础设施	降低销售商、供应商和运营商的数量	通过标准化和为不同的业务创造价值，大幅度地降低成本
-------------------------------	------------------	---------------------------

#### 目标

降低销售商和供应商的数量	建立标准化的架构，降低对于专用系统的依赖性	大幅度降低成本
保障统一登录方式的安全性	提高可管理性、安全性、可靠性和性能	支持多播和语音
	让用户可以在网络 (WAN 和 LAN) 上迅速地部署新的产品和服务	

#### 用于实现这些目标的技术

Cisco IOS		用于 AAA 的 CiscoSecure
思科 QoS 机制 (WFQ, PQ, CQ, CAR)	思科路由器 (7200,7500,3600,2600)	思科无线产品
思科网络管理应用	思科交换机 (2900,4000,6500)	思科视频关守

#### 基础技术

思科 LAN 交换，选择使用思科产品的电信运营商 (C&W)

## 思科解决方案的时间进度

时间	活动	成果
第一阶段：1999年11月 将合作关系转变成战略性伙伴关系， 制定互联网业务解决方案	<ul style="list-style-type: none"><li>● Clive Mather（壳牌国际服务的 CEO）和 Harry Roels（壳牌集团的董事会成员）与 John Sifonis 和 Mike Volpi 会面（在 EBC 上），并邀请思科向他们介绍新经济的特点</li><li>● 思科客户和系统工程团队与壳牌集团的技术架构设计人员会面，共同制定标准</li></ul>	壳牌集团启动了集团基础设施（GI）项目
第二阶段：2000年5月 为 LAN 基础设施制定标准	<ul style="list-style-type: none"><li>● 与采用思科产品的系统集成商合作，成为 LAN 基础设施的全球性标准</li><li>● 在全球范围内，用思科基础设施代替所有不兼容的 LAN 节点</li></ul>	投资数百万美元建设网络基础设施
第三阶段：2000年4月 - 2001年6月 部署和发展思科的端到端 WAN 基础设施	<ul style="list-style-type: none"><li>● 将思科作为 WAN 的事实上的标准</li><li>● 与壳牌集团合作制定 WAN 标准</li><li>● 充当一个值得信赖的顾问，就电信运营商的选择提供建议</li></ul>	与 Cable&Wireless 公司合作，在全球范围内推出标准化的 Cisco WAN 基础设施（2001年7月 - 现在）

## 主要参与者

皇家荷兰 / 壳牌集团

- Tim Morrison，壳牌互联网业务公司 CEO
- Harry Roels，董事会管理委员会（CMD）常务董事
- Phil Watts，董事会主席
- Grahaeme Henderson，壳牌国际勘探和生产公司的 CIO（SIEP）
- Ingrid Hopley，电子商务项目经理（SIEP）
- Mike Dyson，电子商务项目经理（SIEP）
- CIO 团队中的多个其他成员

## 思科客户团队

- Rene Bosman，GAM
- John Sifonis，IBSG 主管
- Hans Clardij，咨询系统工程师
- Glenn Ferreira，休斯顿 AM
- Kevin Dean，负责 EMEA 地区能源市场的 IBSG 主管
- Edzard Overbeek，荷兰思科总经理

## 生态系统合作伙伴

- SABA
- Oblix
- Oracle

## 成果

### 业务优势

思科解决方案帮助壳牌集团实现了下列目标：

- 部署标准化的基础设施和有效的 IT 管理模式，从而在整个企业中大幅度地提高效率 and 降低成本。
- 提高网络的可管理性、安全性、可靠性和性能。
- 减少销售商和供应商的数量，从而简化运营。

- 可以迅速地部署新的产品和服务，并能够快速部署覆盖整个企业的业务应用，例如电子采购、劳动力优化工具和在在线学习。

### 思科的成就

- 将思科的地位从单纯的产品供应商 / 销售商转变为更加重要的角色——一个值得信赖的顾问和解决方案供应商。“当我在办公室工作时，壳牌集团的管理人员经常会过来和我讨论一下市场形势及其对壳牌集团的影响”，Bosman 表示，“这也有助于增进我们的合作关系。”

- 利用高度聚焦的EBC，阐明和制定壳牌集团的解决方案发展计划。通过专家演示和讲解，面对面地讨论对方感兴趣的话题，从而大幅度地加强了双方的合作关系。
- 利用IBSG支持和工具，例如网络就绪，制定执行整个计划所必须的前期筹备步骤。
- 与壳牌集团的业务管理人员合作，帮助他们真正地了解其战略，并将与思科所提供的价值相对应，此外还与工程师进行密切的合作。“最后，他们需要自行使用我们的产品。如果他们不能拥有足够的支持，就会出现各种问题”，Bosman指出。
- 保持耐心。您不可能在一天之内改变一个传统/保守的公司。

#### 在此过程中获得的经验

- 战略性客户发展计划非常实用。全球团队将思科在壳牌集团身上获得成功归结于一个明确定义、表达清晰、正确部署、为期18到20个月的计划，以及明确的目标和特定的步骤。
- 全球员工的团队精神是成功的关键。思科的壳牌集团客户团队进行了非常密切的合作，尤其是在团队成员发生变动时更是如此。他们非常细心地将各种计划和活动组织在一起，从而以统一的形象展示在客户面前。
- 先通过一位客户建立起信誉，再以此为跳板进军整个企业。“如果我们没有事先通过壳牌集团的一个子公司——Coral Energy建立一定的信誉，我们就无法接触到母公司更高层次的管理人员”，Sifonis指出。
- 全球性支持能力。思科的资源，包括IBSG支持和分布在各个国家的客户经理，确保了强有力的全球性合作，从而可以满足壳牌集团在全球范围内的业务发展需求。
- 思科生态系统。与思科的金牌合作伙伴Getronics和Cable&Wireless密切合作，这有力地增强了思科作为整体解决方案供应商的地位。

## 思科的附加值

- 在圣何塞召开的EBC。思科将各种不同业务客户的高度聚焦的问题整合在一起，这对其在壳牌公司中树立起信誉和发展动力起了极大的推动作用。“我们为来自石油产品子公司的25名员工召开了一次EBC，这成为了我们进入这个业务子公司的契机”，Bosman指出，“CIO以及很多电子商务和市场营销人员都参与了那次EBC，从那时起我们与石油产品子公司的合作关系得到了大幅度的加强。”

## 客户观点

“今天，壳牌集团的很多人都像我一样，将电子商务视为一种重要的变革——一种能够开辟新业务、加快所有业务流程、更加经济地提供更多产品和服务，以及更快地创建更多价值的手段。”  
——皇家荷兰石油公司常务董事 Harry Roels



## 思科系统（中国）网络技术有限公司

### 北京

北京市东城区东长安街1号东方广场  
东方经贸城东一办公楼19~21层  
邮编: 100738  
电话: (8610)85155000  
传真: (8610)85181881

### 上海

上海市淮海中路222号  
力宝广场32~33层  
邮编: 200021  
电话: (8621)23024000  
传真: (8621)23024450

### 广州

广州市天河区林和西路161号  
中泰国际广场A塔34层  
邮编: 510620  
电话: (8620)85193000  
传真: (8620)85193008

### 成都

成都市顺城大街308号  
冠城广场23层  
邮编: 610017  
电话: (8628)86961000  
传真: (8628)86528999

如需了解思科公司的更多信息, 请浏览<http://www.cisco.com/cn>

思科系统（中国）网络技术有限公司版权所有。

2006 ©思科系统公司版权所有。该版权和/或其它所有权利均由思科系统公司拥有并保留。Cisco, Cisco IOS, Cisco IOS标识, Cisco Systems, Cisco Systems标识, Cisco Systems Cisco Press标识等均为思科系统公司或其在美国和其他国家的附属机构的注册商标。这份文档中所提到的所有其它品牌, 名称或商标均为其各自所有人的财产。合作伙伴一词的使用并不意味着在思科和任何其他公司之间存在合伙经营的关系。