

借助完善细致的灾备

规划，确保业务连续性

要使灾备机制随时可用，就需要精心规划、周密实施和良好合作

没有人喜欢讨论不吉利的灾难问题。但是，不怕一万，就怕万一，要能够在最糟糕的情况下保持正常运营，除了真正了解企业所需的灾备水平，别无他法 - 这不仅仅需要灾难恢复工作，更需要全方位实现业务连续性，为所有危机情况做好准备，“Textron 的首席信息官 Diane Schwarz 如是说。Textron 总部位于美国罗德岛州普罗维登斯，是一家涉足多个行业的公司，旗下的知名品牌（包括比奇飞机 (Beechcraft)、贝尔直升机 (Bell Helicopter)、赛纳斯飞机 (Cessna)、E-Z-GO 高尔夫球车和 Jacobsen。“关于灾难的话题可能让人不舒服，”她说道，“但是，如果不讨论这些问题，不对业务影响分析或对关键应用进行分类，那么所谓的‘灾备’工作很可能沦为下属的例行公事 - 填填表格，检查一下核对应表，根本不会触及一些真正可怕的问题。”

“必须让业务领导参与灾备工作，”她说道，“让他们想想：‘如果发生百年一遇的灾难，可能会导致三小时或者五天无法运行应用，该如何应对？如何保持业务正常运营，会产生怎样的财务影响？是否需要重新审视构建解决方案和制定业务连续性计划的方式？’”

Textron 依靠 IBM 作为业务连续性规划的合作伙伴，为业务运营中的一系列中断情况提供应急服务。与 IBM 的合作关系使 Textron 能够根据业务需求的变化灵活调整业务连续性战略。他们有了多种备用架构选择，包括云、共享场地空间、专用恢复方法以及混合可用性解决方案。通过与 IBM 合作，Textron 只需一种有效的业务连续性共享服务模式，就能支持自身多元化制造企业中的所有自主运营部门，比起每个部门为应对灾难而各自准备一套设备和人马，要经济实惠得多。

优化灾备选项

- **减少投资和支出**：通过运用 IBM 的业务连续性及灾备服务，Textron 做到了有备无患，而且不需要为物理空间和备用硬件花一分钱。
- **可扩展的灵活基础设施**：IBM 可以提供租赁硬件，也可以支持 Textron 拥有的硬件，从而帮助 Textron 优化灾难恢复选项。
- **专注核心业务**：借助 IBM 业务连续性专家，Textron 可以将自身的人才集中用于具有更高附加值的活动上。

这种全面的方法首先为关键资产制定灾备路线图，理清各种资产之间模糊不清的依赖关系，最后评估 Textron 灾难恢复计划的所有方面。“以前，有人可能会问：‘哪些应用对于保证业务持续运营是不可或缺的？’” Schwarz 说道，“我们会评估 ERP、制造和库存系统。但是，可能没有考虑到支持运营还需要更大范围内的一些系统。企业需要考虑业务网络中的关键资产，而不仅仅是对财务来说重要的资产。”

“不仅要评估关键资产，还要考虑这些资产之间存在的依赖关系，”她补充道。“然后，根据对灾难恢复需求的了解，您可以更好地理顺灾难恢复工作。”一些企业采用的灾难恢复方法并未包含关键基础设施和安全服务，而且，可能没有考虑到更广泛的资产依赖关系，因此很难保证恢复工作井井有条。

问与答

业务连续性蓝图： 精心规划，有备无患

IBM 全球业务连续性部门首席业务连续性架构师 Linda Laun 为您排忧解难

在您几十年的业务连续性工作经历中，有关灾备的话题发生了怎样的变化？

灾备话题已经从和 IT 主管讨论保险，演变为和业务部门讨论企业风险。只有管控好风险，企业才能够更出色更迅速地开展创新活动。同时，当今世界越来越依赖于“永续运行”的应用和服务，这意味着企业必须具有灾备能力，否则必将在竞争中淘汰出局。业务和新出现的多层供应链中的高复杂性，给企业持续带来严峻的挑战。将来，越来越透明的协作式共享和测试将成为常态。

业务连续性和灾备解决方案是否能够满足各种企业系统之间越来越高的相互依赖性？

是的，它们可以。目前的趋势是，为关键应用提供更为主动、更为复杂的解决方案，同时为较低层级的应用提供更为成熟的共享服务能力，以便降低成本。由于基于云的解决方

案表现出优异的易操作性和灵活性，因此在企业中快速得到运用。

目前，业务连续性所面临的^{最大}风险是什么？

决定要保护什么以及采取何种保护方式比针对特定风险制定灾备计划更为重要。我们需要整体方法，并与业务战略和优先任务保持协调一致。诸如业务影响分析和风险评估之类的业务连续性实践有助于确定是否为合适的对象提供了适当水平的保护，尤其是开展业务所需的数据和应用。如果配备了技能娴熟、训练有素的业务连续性团队，就有助于提高事故响应速度。由于大多数风险都是不可预测的，因此基于影响的规划比关注于特定威胁的规划更有意义。无论出于何种原因，只有为 IT 停运制定计划，企业才能为关键应用的中断做好变通准备。

熟能生巧

规划过程首先从评估对每个应用的影响开始。“我们确定了在无法访问应用的情况下，业务运营可以支撑多长时间，” Schwarz 说道。然后，她的团队评估了恢复这些应用所需的硬件和软件，并测试恢复计划，验证是否可以实现恢复目标。IBM 提供企业范围的复制能力，为 Textron 的每个业务地区所制作的本地备份提供异地备援和灾备支持。如果需要进行恢复，Textron 可以切换到 IBM 硬件，以便运行企业业务的任何一个部分。该公司每年都会在位于科罗拉多州博尔德的 IBM 完全加固的灾难恢复地点进行三次灾备演练。

大多数企业从来都不需要测试“百年一遇的灾难计划”。但是，每个企业都会面临一些小型事故。“企业每天都需要处理一些状况，防止它们升级为业务中断事故，” Schwarz 说道，“那些每天都遵循事故响应计划的人员，在应对真正的事件或威胁时，才能从容不迫，有条不紊。”

这正是灾备规划对日常运营起到补充作用的地方。“必须明文

制定事故管理计划并精心演练，” Schwarz 说道，“由谁响应？如何响应？使用什么方法响应？如果没有培养必要的技能并定期进行演练，那么明文规定的计划就是废纸一张。”

但是，在异地建立灾备设施，并且知道在需要时这些设施可以派上用场还远远不够。“人们常常忽视一个重要方面，那就是人才，” Schwarz 说道。Textron 的测试工作包括来自业务部门、应用支持、基础设施支持部门的人员以及项目经理和高级用户，还有来自 IBM 和其他服务供应商的支持团队。“灾备计划不仅要涵盖战术架构，还要包含团队成员，”她说道。“企业需要加大人才储备的深度和广度，始终确保后备梯队能够顺利接手工作。”团队的配备必须科学合理，以便在有某人度假、转岗或发生自然灾害而无法履行职责的情况下，仍能确保业务持续运行。

终极目标是将恢复实践从恢复战术性的架构扩展为了解资产之间隐藏的依赖关系，不断培养人才技能，确保在发生任何情况（即便是灾难）时都能保证企业持续运营。

Forbes

INSIGHTS

关于

FORBES INSIGHTS

Forbes Insights 是福布斯媒体公司 (Forbes Media) 旗下的战略研究和思想领导力实践组织，后者是《福布斯》杂志和 Forbes.com 网站的出版方，其综合媒体资源每月涵盖全球约 7500 万业务决策者。利用福布斯社区的高管领导专属数据库，Forbes Insights 面向企业高管、资深营销专家、小企业主及有志成为领导者的人士，就他们关注的诸多话题展开研究，并就财富创造和管理相关问题与趋势提供思想洞察。

FORBES INSIGHTS

Bruce Rogers
首席洞察官

Erika Maguire
项目经理

编辑人员

Kasia Wandycz Moreno, 总监
Hugo S. Moreno, 总监
Deborah Orr, 案例研究作者
Charles Brucaliere, 设计师

研究人员

Ross Gagnon, 总监
Kimberly Kurata, 研究分析人员

要了解有关 IBM 业务连续性 & 灾备服务的更多信息，请访问：
ibm.com/services/resiliency

销售人员

北美地区
Brian McLeod, 商务总监
bmcleod@forbes.com
Matthew Muszala, 经理
William Thompson, 经理

欧洲、中东和非洲地区
Tibor Fuchsel, 经理

亚太地区
Serene Lee, 执行董事

