



世界500强企业发 展丛书

成思危◎主编

JOHN CHAMBERS AND THE CISCO WAY NAVIGATING THROUGH VOLATILITY

钱伯斯的 思科之道

(美) 约翰·K. 沃特斯
(John K. Waters) 著
田祖开/译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS
民主与建设出版社



JOHN CHAMBERS AND
THE CISCO WAY
NAVIGATING THROUGH VOLATILITY

钱伯斯的 思科之道

(美) 约翰·K. 沃特斯(John K. Waters) 著

田祖开 / 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS
民主与建设出版社

本书是“世界 500 强企业发展丛书”中的一本。

思科系统公司首席执行官约翰·钱伯斯是美国最有活力和创新能力的首席执行官之一。在他的领导下,思科系统公司主宰了计算机网络系统,将其拓展到新的市场,一跃成为世界上最强大和最重要的公司之一。回溯从计算机销售人员到世界 500 强企业首席执行官的个人历程,商务和科技记者约翰·K. 沃特斯调查了钱伯斯/思科现象,忠实地描述了一位最令人瞩目的商务领导,一位称得上信息时代首席执行官的精英。

本书读者对象:企业管理者,尤其是 IT 企业管理者

Original English language edition Copyright © 2002 by John K. Waters. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This translation licensed by John Wiley & Sons Inc.

本书版权登记号:图字:01-2003-1855

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

钱伯斯的思科之道/(美)沃特斯(John K. Waters)著;田祖开译. —北京:机械工业出版社, 2004.10

(世界 500 强企业发展丛书/成思危主编)

书名原文:John Chambers and the Cisco Way: Navigating through Volatility

ISBN 7-111-15425-8

I. 钱… II. ①沃… ②田… III. 网络企业-企业管理-经验-美国 IV. F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 106106 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

项目总策划:刘菊生

策划编辑:李卫东 刘秀云

责任编辑:文菁华

责任印制:石 冉

三河市宏达印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·4.5 印张·1 插页·151 千字

0 001—5 000 册

定价:16.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

“世界 500 强企业发展丛书”

编 委 会

主 编 成思危 (全国人大常委会副委员长)

常务副主编 李荣融 (国务院国资委主任)

副 主 编 (按姓氏笔画排序)

卫留成 (海南省省长)

冯 并 (经济日报总编辑)

刘 江 (国家发改委副主任)

刘家义 (国家审计署副审计长)

许善达 (国家税务总局副局长)

陆百甫 (国务院发展中心副主任)

路耀华 (国务院国资委监事会主席)

欧新黔 (国家发改委副主任)

金建栋 (中国证券业协会理事长)

罗冰生 (中国钢铁协会会长)

郑斯林 (社会保障部部长)

柳斌杰 (新闻出版总署副署长)

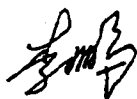
徐锡澄 (全国总工会副主席)

编 委

- 马蔚华 (招商银行行长)
陈月明 (国家电网公司总会计师)
蒋祖祺 (国家进出口银行监事会主席)
崔雷平 (中国农业银行监事会主席)
李禄安 (中国国际旅行社董事长)
朱继民 (首钢集团董事长)
竺延风 (一汽集团总经理)
苗 圩 (二汽集团总经理)
周 林 (深圳发展银行行长)
周 寰 (大唐电信集团董事长)
赵新先 (原三九集团总经理)
陈忠表 (原中国远洋运输集团董事长)
施继兴 (东方通信集团董事长)
张瑞敏 (青岛海尔集团总经理)
倪润峰 (原四川长虹集团董事长)
谢企华 (上海宝钢集团总经理)
夏克强 (上海机场集团董事长)
杨祥海 (上海申能集团董事长)
王远枝 (国家发改委企业监督司司长)
马荣凯 (国家发改委产业司副司长)
王连洲 (全国人大财经委办公室巡视员)
张永建 (中国经营报副社长)
刘 伟 (北京大学经济学院副院长)
杨大壮 (民建中央调研部巡视员)
辛国斌 (国家发改委产业司副司长)

争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——“世界 500 强企业发 展丛书”序



在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通讯;二是信息时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2 000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后

的现状，如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业？因此，我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是：我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代，而今天的“世界 500 强”企业，绝大多数是从小到大，从弱到强，在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神，尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编“世界 500 强企业发展丛书”，旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体进行系统的介绍，弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化，展示 500 强企业集团成员的智慧人生，并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖，设计严谨，具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事，必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解，目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物，所以，编撰、出版好这一大型丛书，也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士，都来关心、支持“世界 500 强企业发展丛书”的编辑、出版工作，并做好发行、宣传推广工作，以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

1999 年 8 月 20 日

主编絮语

成思危

我同意牵头主编“世界 500 强企业发 展丛书”，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

三、了解其核心能力

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文

化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

“学习 500 强”，要从三个方面来学习：

一、学习他们的经验和教训

据报道，在 20 世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特 (Ford)、斯隆 (Sloan) 和亚科卡 (Iacocca) 三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力

随着社会的进步和科技的发展，企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应，才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化，及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合，从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创 500 强”^①是一个更加艰巨的任务，是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一，要想争创，首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中，企业的多数管理者对市场经济不够熟悉，缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外，企业管理者过去只对国家的计划负责，有政府作靠山，不必担心企业的前途问题，

^①《财富》杂志公布的 2004 年全球 500 强企业名单中，16 家中国企业入榜。

不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少，研究不够，对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创，首先就要学习，不学习，争创只是一句空话。

第二，要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的，只有这样才能从实践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验，美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验，而一定要和我国古代的管理思想相结合，与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三，就是要勇于实践，埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战，加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验，同时也可能会对我国的经济安全，甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害，埋头苦干，在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后，我作为本丛书的主编，希望能和编委会的全体同仁一道，尽量把工作做好。我们要尽量地选好书，选好译者和作者，提高丛书的内在和外观质量，争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

2004年5月20日



译者序

《钱伯斯的思科之道》是“约翰·威利父子出版公司”出版的精品。思科系统公司当初在美国是毫不起眼的小公司。从1995年约翰·钱伯斯担任首席执行官起到2000年，思科系统公司收购公司的总数达73个，一跃成为令全美国刮目相看的大公司。思科系统公司市场最高峰价值达550亿美元，可算世界上最富有的公司。公司的成功依靠的是收购促发展的策略。约翰·钱伯斯有明确的顾客战略和顾客意识，他深信思科系统公司的成功取决于与顾客的交往和联系。他把雇员的收入和奖励与顾客满意度直接联系，视顾客为“沙皇”，培养了一种持续承诺和倾听顾客意见的合作文化。他兼收并蓄，把IBM公司、王安电脑公司、惠普公司等的经营管理经验、教训加以提炼和升华，将精华运用在思科系统公司的管理上，形成约翰·钱伯斯和思科系统公司特有的管理理念：瞄准市场、聚市场所有、取市场之精、随市场而变、创市场之无、攻市场之弱、立市场之新、树市场之最。

“信息时代首席执行官的精萃”提纲挈领地介绍了首席执行官约翰·钱伯斯和他的相关情况。“西弗吉尼亚州的少年歌手”勾画出约翰·钱伯斯的个人成长环境以及由此形成的领袖气质、个人胆识、领导才能、远见卓识和领导艺术。“销售梦想”透露约翰·钱伯斯的个人超凡魅力、天生的乐观态度、重视以人为本的经营管理理念，折射出这位经理人的形象和天生的推销员气质，给他平添了光彩。他以销售作为业务生涯的开始，并且认为销售是通向成功的道路。现在，钱伯斯告诉他的雇员他们不是在销售技术业务，而是在提供解决办法，销售梦想。“出路在于建立思科系统公司”介绍的是：计算机已经在市场开始火爆，而“网络技术”作为一种产业则刚刚开始。所以思科系统公司瞄准、利用、发展并完善这个产业，为自己所用。“当然继承人”描述约翰·钱伯斯在思科系统公司的成长、发展和提升过程。“竞争和兼并”说明的是约翰·钱伯斯在网络

和通信行业中披荆斩棘，进军宽带网。“思科系统公司的诱惑”陈述公司的独特之处。“电子邮件传道者”记述思科系统公司领导的创新和对市场的锐利眼光，其创立了在线学校，成为行业发言人和信息使者。“信念的力量：实践诺言”陈述思科系统公司开辟了在线连接、瞬时簿记、雇员连接、在线学习，使得公司内外、内部上下、生活各方把工作革命和生活革命都联系在了一起。“参与政治”记述思科系统公司发展的必然结果，与政治结缘，否则公司的发展会遭受阻力、损失惨重。“千万别说永远”记述公司的另一面即难于免疫经济发展自然规律的兴衰沉浮，关键在于领导人如何面对。再就是“尾声：重组”。“附录：思科系统公司收购大事记”提供收购的进程和细节。

约翰·K. 沃特斯是坐阵硅谷的记者和在过去十多年来关注高科技脉搏悸动的作者，他的著作分别出现在《旧金山考察者》、《商务杂志》、《企业对企业电子商务网络》、《Java 计算机语言》、《运用开发趋势》、《软件杂志》、《信息技术世界》和《财富》的电子商务网站上。约翰·K. 沃特斯写过十几本书。

最后，我们要感谢参与此书翻译的各方人士：田华、田中、何国维、金辉峰、王领恩、刘凤茹、李丽华、陈丽、孙光勇、杜风秋、侯涛、杨丽霞、周胜江、许紫薇等。他们中有些人对我们翻译中遇到的一些术语进行了多方查找，予以确认；有些人则参与了审校工作和文字校对工作；有些人参与了其中的组织传递工作。我们尤其要感谢该项目负责人刘菊生先生，如果没有他的独具慧眼，在汗牛充栋的茫茫书海中觅得精品，也就不可能有此译著的问世。



前言：信息时代首席执行官的精萃

时值 2001 年春天，思科系统公司的首席执行官约翰·钱伯斯正在离思科系统公司总部不远的美国加利福尼亚州圣克拉拉旅馆的工作午宴上发表演说。他穿着保守的工作装——他的标志服——一如既往，带着南方人的恳挚谦恭，柔声细语，侃侃而谈。让人很难看出他主宰本行业高科技公司首席执行官的身份。他用蓝色的眼睛注视着观众，他宽阔的前额留有一束棕色的头发，你还可以从他的嗓音里听到美国西弗吉尼亚的冈峦颤动。

这是约翰·钱伯斯在向当地的一群商务精英发表讲话。他们毫不犹豫地询问约翰·钱伯斯公司最近财富逆转蕴涵的意义、思科系统自夸的收购战略的功效、在如此逆转中传说的虚拟结算和钱伯斯极力主张、呼吁的所谓新经济的未来。约翰·钱伯斯则以个性鲜明的乐观主义和毫无戒备的直截了当回答他们的提问。他来这里就是平息已破坏他所在行业经济下降趋势的担心，千方百计地解决公司的期望值下降问题。在这整个夏季他都得以一种方式消除担心，又得用另一种办法实现人们的期望。

这种技术的毁灭开始于电子商务随着网络泡沫的破灭而振荡，2001 年已经变成完全的经济下滑趋势，最终波及到思科系统公司的方方面面。在 2001 年 3 月，思科系统公司加入了与日俱增的宣布下岗名单、销除账号和收入亏空的科技公司的行列。

直到那个决定命运的春天，思科系统公司一直是个常胜公司。约翰·钱伯斯曾经是受华尔街喜欢的金童财子。从 1995 年约翰·钱伯斯接手首席执行官起到 2000 年止，思科系统公司的收入年平均增长 57%。到 2000 年 3 月时，思科系统公司的市场最高额刚好超过 5 000 亿美元，在其鼎盛时期，是世界上最富有的公司。即使它下降到第三位那也没什么关系，公司里的每个人仍然越来越富。从思科系统公司 1999 年的最初公开报价到 2000 年春天，思科系统公司的股票价格增长 94 000 个百分点，这使得许多投资者、执行官和普通雇员都成了百万富翁。

第一次在书面材料上和卢多布 (Lou Dobbs) 字幕机中出现“泡沫”和“破灭”后思科系统公司仍能继续像从前高飞数个月，但他们的公司未能逃脱经济下降趋势黑洞重力的拉力。2001 年 3 月份，在思科系统公司宣布第一批裁员名单两个月后，宣布了公司第一次亏损。

突然，我正在写的这本有关约翰·钱伯斯的书比数个月前我试图第一次动笔时具有更大的挑战性。在这个高科技公司的流星似快速兴起背后，我开始对这个人的仔细观察已经变得有些唐突，恍惚我在写一本不同的书。

或者说我当时就是那样想的。

通过 2001 年整个夏天，我观察了约翰·钱伯斯职业生涯中最有意义的一章，他的思科系统公司的历史在我眼前展现。他的才能在过去十几年中得到了考验。这个夏天，几乎每个使思科系统公司取得显著成功的战略都成了问题。仅在几个月前的商业记者仍在奉承约翰·钱伯斯，分析家们还在赞美思科系统公司管理方式的效力，他当时是投资者最受欢迎的朋友。他那时是“因特网先生”、“美国最佳老板”，是五六家商务杂志“本年度首席执行官”，而现在这些人又向他肆意抨击了。某些批评家几乎以诋毁约翰·钱伯斯的领导方式为乐。商务杂志在它的 2.0 标题里怀疑地称“投资者给‘折磨人的钱伯斯’一词以新的意义”，《财富》杂志配文“思科系统公司或许是个（思科的另一个近似发音的意义为美国俚语）虚胖子？”

十多年来我一直在为计算机和高科技贸易杂志报道有关硅谷的消息。此前，我已经目睹过这种下意识的反应。某个工业分析家曾经这样向我描述：“高科技部门有规律地扼杀有关自己的幻想；昨天的天才变成今天喂狗的肉。”

思科系统公司也不是惟一走下坡路的公司。在我所生活和工作的硅谷，因特网公司都在陆陆续续关闭，高科技公司正大量发出解雇通知书。大量的知名公司，如美国的惠普公司、英特尔公司、美国 SUN 微系统公司都宣布裁员和降低期望值。甚至思科系统公司光纤网络市场的主要竞争者——土星网络——也正宣布减员和降低利润目标。在 2001 年夏天，任何人在硅谷寻找租赁某活动小杂货店都恐怕难于找到。

然而在那个夏天，约翰·钱伯斯看起来在储存尽可能多的能量。他已经是高科技历史上发展最快和最顶级的思科系统公司的舵手、本行业最大起大落和最资深的冒险人。在这个方面思科系统公司的作用独特，所以很可能不可避免地约翰·钱伯斯会成为宣传的最大焦点。

可是事情的真相是,他很可能没有这个问题。当从2001年夏天过渡到秋天后,尽管有经济下降趋势和老爱唱反调人的嘶声嚎叫,思科系统公司仍然是高科技部门最强大和最重要的组织之一。当我写这些文字时,有谣传说思科系统公司可能收购基地在加利福尼亚州的网络公司桑尼维尔电子设备公司,这使得桑尼维尔电子设备公司的股票连续上涨三天。被思科系统公司收购而不是一年前的首次公开上市(IPO)的撤离战略,更使得不少人内心砰砰直跳。

约翰·钱伯斯仍然是美国最引人注目的首席执行官之一。在硅谷这个敏感之地,你只要晃动一只死猫都会碰到某个了不起的首席执行官,这就说明事情。

我第一次描写思科系统公司要回溯到1991年,当时描写思科系统公司的传略——与其他90个人一起——打算写一本称为《硅谷:探索未来》(与吉恩·D.塞克斯顿和1992年的温莎出版社一起)的书。这个公司在头一年公开上市,当时的“cisco”仍然是用小写字母c拼写的。约翰·钱伯斯在这年元月进入这个公司,但当时我对这位销售执行官没有怎么注意,原因是我还不认识他,对思科系统公司的描写中也没有提到,但我对公司充满了兴趣和好奇。

这些年来,我观察了思科系统公司的成长、变化,我观察了思科系统公司首席执行官作为高科技领域出现的领军人物约翰·钱伯斯,他过去是,现在仍然是懂行的首席执行官。他不迷恋为自己带来利益的技术,对他来说,技术就是跃升的工具和变成财富的商品。在竞争性的技术能点燃某种信仰之战的环境里,约翰·钱伯斯的不可知论简直令人感到新鲜。

约翰·钱伯斯的乐观主义也令人感觉新鲜和爽快,他的乐观主义没有用来隐藏苦恼的现实或者给公司的投资者注入阳光,而是用在把自己推向难于掌握的领域。尽管约翰·钱伯斯大多数的轻快谈吐都是惊人的有根有据,但在引言开头里提到的演说后的问答期间,我问约翰·钱伯斯是否会做出一些不同于6个月前他所知道的事情,他毫不犹豫地答道:“当然会的。”他很快又补充说:“但这不是个真正很有用的问题,更有用的问题也许是,你从经验里学到了什么东西?我们学到了变化要比我们曾经想象的速度快得多。在将来,我们将站在更好的位置上,是否意味着我们停止计算事业的风险呢?那是绝对不会的!”

本书重点在描述首席执行官约翰·钱伯斯,同时还记录他的生活,从童年与学习障碍做斗争,到专业形成年代学习课程,到最后在行业演变

中他如今所起的作用。为此，我希望本书是在他面对某些最伟大挑战的生涯中，对这个辛苦工作和取得令人惊奇成功的执行官的恰当描绘。

我对这个项目的研究包括：跟思科系统公司当时和前任雇员、承包人、顾客、工业分析家、竞争对手、老朋友、钱伯斯的老师的种种会见和面谈。其中许多人要求不要指名道姓，为此，我已经根据他们的要求在字里行间隐姓埋名。从了解约翰·钱伯斯的这些人中，我找到了他们对这个人的真挚喜爱和深刻的尊敬、爱戴——有些甚至是被解雇的人员。一位思科系统公司前雇员告诉我，约翰·钱伯斯是“杰出、非凡的人”。另一个雇员说，约翰·钱伯斯是“最酷的老兄”。一位接近恶意攻击约翰·钱伯斯的人告诉我，他的“得意形象”是抽着烟，照着镜子。他说：“他是个有素养的人，可这个老兄当不了罗杰斯先生。”能玩棒球的能力对于首席执行官来说不见得是不好的素质，即使这样的评价也算是暧昧的恭维了。其他人则说约翰·钱伯斯实际上很像美国公共广播公司织小孩开襟羊毛衫节目主持人——也许讨论类固醇的事情，也许像某个罗杰斯先生，但表演得漂亮些。

我不知道读者是否会把约翰·钱伯斯称为美国最佳首席执行官，但可以肯定的是，他必须包括在美国高级首席执行官名单里。虽然不如他的同伴在公众中那样有名，但他在当今却影响着商场上的每一个人，并且他是真正的信息时代首席执行官中的精英人物。

致 谢

每个作家都单独面对空白写字屏，但没有哪一个是孤军作战的。没有许多人的艰苦工作、慷慨合作和不断支持，本书就不可能完成。我想感谢促成本书完成的每一个人，特别是：

- 约翰·威利父子出版公司采集编辑珍妮·格拉瑟，她批准了这个项目。当经济低迷使钱伯斯及思科系统公司的前途未卜时，她支持了这个项目，并且在整个写作和编辑过程中慷慨地原谅我的古怪脾气。
- 我的代理人马戈特·马莱-哈钦森，他在我和出版商出现一些不可避免的分歧时以及在某些急需把握的地方为我坚持我的决定。
- 制作编辑吉姆·A. 尼尔，他有极强的职业精神和好脾气；文字编辑保罗·皮卡茨，她有敏锐的眼力；营销经理埃尔克·维拉以及她的把这些文字整理出来的职员；设计师洛蕾塔·莱瓦把这些文字整理得很漂亮。
- 感谢所有图表制作公司的人们使得本书能在预定时间排好版。
- 权威记者萨利·理查德，我的朋友和同事，没有他的帮助，我就不可能了解这个项目。
- 编辑保拉·芒尼尔，她为本书拟了最初标题（可惜我们没有使用）。
- 以及贝区律师特里萨·M. 德里克斯韦塔，她是个有睿智技术行业头脑、高度的文字鉴赏力的人并给予我坚定支持。没有她的工作我无法完成本书。

我还要深深地感谢许多花时间跟我面谈他们与约翰·钱伯斯和思科系统公司经历的人们。我要特别感谢作家和分析家格伦·里弗金，他对思科系统公司的收购战略有很强的洞察力，他还提供了许多关于思科系统公司的逸闻趣事；感谢肯·普雷斯蒂对网络行业、网络公司及经济低迷的历史性预测；还有安德孙·沃尔特周到地收集钱伯斯童年与学习障碍诵读困难斗争的事实。

感谢那些愿意跟我讲述记录外事情的人们，我希望我能够对你们为这本书所做的无价的贡献而表示感谢。让我说，非常感谢。

约翰·K. 沃特斯

于 2001 年 12 月