

# 思科系统公司传奇

## 电子商务的最大赢家

Small/Medium Business, Service Providers, Home Networking, Government, Education

### Ordering

Online Ordering  
Ordering Information & Assistance  
Finance Your Network Solutions

### Training, Events, & Seminars

Training/Certifications  
Networkers  
Seminars, Events  
E-Learning

### Corporate News & Information

About Cisco, Contact Cisco  
Investor Relations  
Industry Analysts  
Government Affairs, Find a Job  
News/Press and Publications

### Service & Support

Technical Support Help -- Cisco

TAC

Technical Documents

Software Center

Service Contract Center

Service & Support Solutions

TAC

### Partners & Resellers

Login: Become a Reseller

Selling Value

Find a Partner/Reseller

Strategic Alliances

Partner E-Learning Connection



### More News

Small/Medium Business  
ASAC RESOURCE NEW YORK

HOT JOBS @ ASAC

ORDER Networking  
Products Online

Small/Medium Business  
ASAC RESOURCE NEW YORK

HOT JOBS @ ASAC

ORDER Networking  
Products Online

Cisco Internet  
Mobile Office  
Click to know more

NETWORKING  
PROFESSIONALS  
CONNECTION  
Join the discussion  
VPN - Voice - Video

Cisco  
AVVID  
Architecture for  
Voice, Video and  
Integrated Data

(美) 大卫·斯托弗 著  
胡涓 冯临 译

## Business the Cisco Way

Secrets of the Company That Makes the Internet



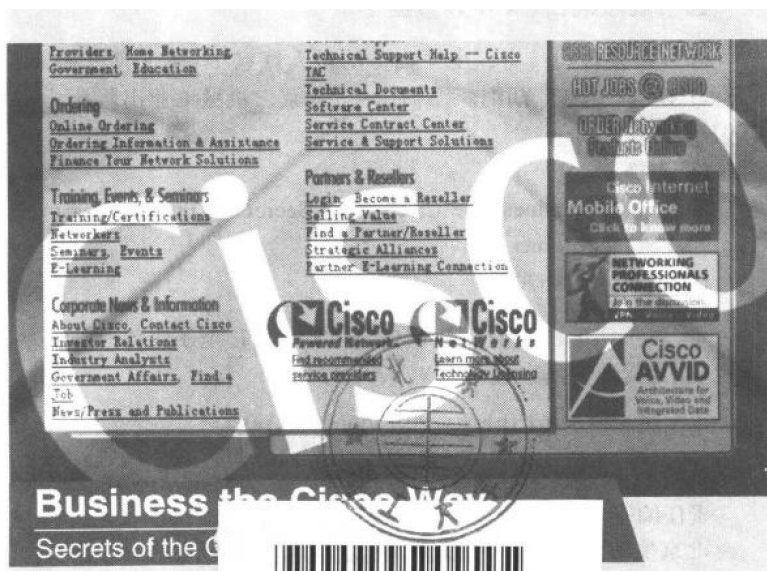
机械工业出版社  
China Machine Press

IT 先锋

(美) 大卫·斯托弗 著  
胡涓 冯临 译

# 思科系统公司传奇

## 电子商务的最大赢家



998024



机械工业出版社  
China Machine Press

David Stauffer: Business the Cisco Way: Secrets of the  
Company That Makes the Internet

Copyright © 2000 by David Stauffer. All rights reserved. No  
part of this book may be reproduced or transmitted in any form or  
by any means, electronic or mechanical, including photocopying,  
recording or any information storage and retrieval system, without  
permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for  
sale in the P. R. China only.

本书中文简体字版由Capstone公司授权机械工业出版社在中  
华人民共和国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以  
任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2000-1812

图书在版编目(CIP)数据

思科系统公司传奇: 电子商务的最大赢家 / (美) 斯托弗  
(Stauffer, D.) 著; 胡涓, 冯临译. - 北京: 机械工业出版社,  
2001.1

(IT先锋)

书名原文: Business the Cisco Way: Secrets of the Company  
That Makes the Internet

ISBN 7-111-08676-7

I. 思… II. ① 斯… ② 胡… ③ 冯… III. 电子商务-商业  
企业-企业管理-经验-美国 IV. F737.124.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第85160号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张渝涓 版式设计: 张春婷

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年1月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 11.25印张

定价: 23.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

在我们着手开始翻译这本书的时候，从美国纳斯达克股票交易所传来的消息说，思科公司的股票市值已于2000年3月24日首次超过微软公司，从而使思科成为世界第一大公司。这被视为网络时代来临的又一个重要标志。对于大多数中国人来说，这是人们首次听到“思科系统公司”和约翰·钱伯斯的名字。然而在阅读了本书之后，相信你一定会和我们产生同样的感触，那就是：思科可真是个非同寻常的公司，约翰·钱伯斯也是位非同寻常的首席执行官。

大卫·斯托弗所著的这本《思科系统公司传奇：电子商务的最大赢家》为我们理解思科和约翰·钱伯斯的从商之道打开了一扇大门。思科系统公司从创立至今不过才短短的十几年的时间，但其发展的速度却是无人能比的，思科是世界商业历史上发展得最快的公司。那么，思科是如何取得了如此巨大的成功？在市场情况瞬息万变的今天，我们又能从思科及其首席执行官钱伯斯身上学习到哪些成功的经验呢？本书作者以大量详实的资料和独特的视角进行了深入的分析，总结出思科取得成功的十个奥秘。

从约翰·钱伯斯及思科员工执着的理念，到“以人为本”的企业文化；从“客户至上”的经营思想，到全面追求市场份额的企业策略；从通过公司间的合并和收购使自己不断壮大，到避免成功后的自满情绪，本书通过揭示思



科和钱伯斯在公司经营中的十个秘密，全面地探讨了思科成功的原因。其中，有些内容听起来也许我们会觉得似曾相识，但是我们会发现，思科和钱伯斯不是将这些论点仅仅停留在口头上，而是扎扎实实地、坚持不懈地落实在行动中。例如，许多公司的主管都大谈“客户至上”，然而，又有几个人能够真正做到钱伯斯的程度。书中对思科的并购活动以及与其他公司的结盟所进行的分析和讨论颇具意义。从中我们可以发现，面对一项新技术，如果思科不是前五位进入这个新市场的公司，那么它就把其中的一个收购过来。在几年之间，思科就收购了几十家公司，这是十分令人吃惊的。然而，更令人佩服的是，思科和钱伯斯在公司收购的过程中，看重的是人才，而非产品。在收购之后，他们能够把被收购公司的人才留下来。

如今，我们已经进入了一个网络化的时代，市场的全球化程度越来越高，客户的需求迅速变化，产品竞争越来越激烈，对人才的竞争也越来越激烈。进入2000年以来，各个与网络相关的公司的动荡日趋严重，公司间的并购活动越来越频繁，有不少网络公司发现“好时光”似乎已成过去，更有一些网络公司已经宣布破产，有人提出了网络的“泡沫说”……。所有这些都使我们更有必要看一看作为骨干网设备制造商的思科系统公司是怎样取得了持续稳定而迅速的发展，看一看约翰·钱伯斯是如何执掌一个成



功的公司。相信本书一定会对您有所帮助。

本书由戴雅民、罗刚负责审校，肖志萍和胡亦宁对本书的部分章节进行了整理和修正。我们在此表示感谢。由于我们水平有限，加之书中涉及不少前沿的科技知识，翻译中难免有误谬之处，恳请专家和读者批评指正。

胡 涓

2000年7月

BUSINESS THE  
CISCO WAY

如果你正在挖掘思科系统公司（Cisco System）的内幕，如果你希望找到一本书能够第一次深入地揭露出这个所谓的“明星公司”的不可告人的隐情，那么，本书不是你所需要的。

而且，在我写下这本书的时候，除非思科公司发生了什么戏剧性的变化，或者是有什么秘密被泄露了出来，否则的话，你就不必再花时间去寻找这样的一本书了。因为这样的书根本就不存在。

实际上，在主流新闻媒体中很难发现针对思科公司的负面消息。的确，是有少数竞争对手和不满的消费者以及信息技术产业的专业观察家曾经抱怨说，在推动互联网体系运转的网络设备的市场中，思科公司就好像是一根无情攫取巨额利润的撬杠一样，几乎占有了全部的市场份额。但是，就算是把这些抱怨之声全都合在一起，也还是会被淹没在震耳欲聋的赞扬声中。从坚持“把客户放在首位”的原则，到思科在竞争中表现出来的慷慨大度，思科公司及其首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers）的每一个行动都得到了人们的称赞。

这可能正是思科公司的公关部拒绝为本书的准备工作提供帮助的原因。由于大家都在为思科高唱赞歌，只是偶尔才有人唱点儿反调，所以，思科似乎没有必要为一本主要依赖于媒体合唱的观点而写的书做任何的投入。

[BUSINESS] 7/11

CISCO W/AY

下列三种说法代表了人们对思科公司的主要看法，还有更多的言论将贯穿于本书后面的各个章节中：

- “对思科公司而言，赢得了人们的普遍赞誉的并不仅仅是它对技术的创造性应用。该公司的思维模式和企业文化、它乐于与外界合作以获取和保有智力资产、它对客户的高度重视，以及它先进的人力资源政策都赢得了赞誉性的评价。”

——《商业周刊》记者约翰 A. 伯恩  
( John A. Byrne )

- “是否有许多人都认为你已经优秀得令人难以置信了？”  
——ABC电视台记者黛安娜·索耶  
( Diane Sawyer ) 向约翰·钱伯斯  
提问道。

- “思科建立起一个王朝。它以芝加哥公牛队统治NBA的方式统治着网络/互联网联盟。思科的首席执行官约翰·钱伯斯就像是迈克尔·乔丹 (Michael Jordan)：他具有十足的火力，从不犯规，百发百中，而且只有一个目标，那就是投篮入网。我毫不掩饰对这支‘球队’的热情，只要钱伯斯出场，我就会穿上思科的T恤衫，并像乔丹一样戴上耳环，以示对他们的支持。”

——赫奇基金 ( Hedge ) 经理兼  
TheStreet.com公司董事长詹姆斯 J. 克拉默 ( James J. Cramer )





你是否希望通过向其他取得了辉煌成就的公司学习，从而使贵公司也能够获得更大的成功呢？如果你的答案是肯定的，那么，探索思科系统公司的成功之道恐怕就是最佳的途径了。思科公司推动了互联网事业的发展，从各个方面来看，思科都是在适当的时候出现在适当的商业领域中的适当的公司。

## 适当的公司

思科公司的股票于90年代初期（准确地说是在1990年2月16日）首次上市。在随后的10年当中，它的股票价格上涨了823倍。思科与美国在线（American Online）和戴尔计算机公司（Dell Computer）一起，名列90年代全美公司股票上涨速度的前茅。如果你以最初公开上市的价格购买了1万美元的思科股票，那么，当千禧年来临的时候，这些股票的价值已经上涨到820万。<sup>[1]</sup>

人们将思科视为世界历史上发展速度最快的公司，它仅仅用了12年就使其股票市值总额达到1 000亿美元，<sup>[2]</sup>而微软公司（Microsoft）达到同样的目标则花了20年的时间。思科又用了2年时间令其股票市值总额又翻了1倍多，从而使公司在2000年初成为世界上第五大公司。

位居思科公司最高职务——首席执行官的约翰·钱伯



斯仅用了5年的时间就使公司的收入从1994年的13亿上升到122亿。<sup>[3]</sup>人们普遍将钱伯斯视为“并购王国”的统治者，自从他出任首席执行官之后，思科以每年9家的速度并购其他的公司。而且，在公司的并购过程中，钱伯斯避免了大规模的人事变动，这给人们留下了深刻的印象。他亦因打破了高级管理层的津贴制度、尊重员工而且平易近人而赢得了公司内外的一致赞扬，并因此使思科的员工续留率达到了令人惊异的高比例。

## 思科公司飞速上涨的股票价格

下面是思科公司的投资者关系部（Investor Relations Department）报告的90年代每年年末的思科股票价格。其中，1990年到1998年的价格已经根据拆股进行了调整，以反映出它们与1999年底的股票价格的比例关系。

| 年底   | 股票价格 | 年增长率<br>(%) | 相对于1990年<br>2月16日的最<br>初上市价格的<br>增长率(%) |
|------|------|-------------|-----------------------------------------|
| 1990 | 0.31 | 138         | 138                                     |
| 1991 | 0.92 | 197         | 608                                     |
| 1992 | 2.19 | 138         | 1 585                                   |
| 1993 | 3.59 | 64          | 2 662                                   |



(续)

| 年底   | 股票价格   | 年增长率<br>(%) | 相对于1990年<br>2月16日的最<br>初上市价格的<br>增长率(%) |
|------|--------|-------------|-----------------------------------------|
| 1994 | 3.91   | 9           | 2 908                                   |
| 1995 | 8.30   | 112         | 6 285                                   |
| 1996 | 14.14  | 70          | 10 777                                  |
| 1997 | 18.58  | 31          | 14 192                                  |
| 1998 | 46.41  | 150         | 35 600                                  |
| 1999 | 107.12 | 131         | 82 300                                  |

## 出现在适当的商业领域中

在一项受思科公司委托而每年进行的研究中，得克萨斯州大学电子商务研究中心（University of Texas's Center for Research in Electronic Commerce）的研究人员发现，从1998年第一季度到1999年第一季度，所谓的“互联网经济”“增长了68%，到现在为止已经提供了230万个就业机会。”

该研究还认为，与1998年的3 010亿美元相比，互联网经济在1999年将达到5 070亿。这使得互联网商业将超过美国长久以来的传统主流产业，如通讯业（3 000亿美元）和航空业（3 550亿美元），即将赶上出版业（7 500亿



美元),并在2003年到2005年之间赶上巨额的保健业(1万亿)。

你在1990年以最初公开上市的价格购买的1万美元的思科股票,当千禧年来临的时候,它已经升值到650万了。

从1998年第一季度开始,作为互联网经济的一个分支,在线销售以127%的速度增长,到1999年第一季度达到了375亿美元。在同一个时期内,在线销售提供的就业机会以78%的速度增长,达到900 882个。互联网经济的其他分支的增长速度没有这么快,但也都超过了50%。

参与互联网经济的公司的数量也在迅速增长。最近,得克萨斯州大学在对3 400家参与互联网经济的公司进行了调查之后报告称,其中1/3的公司是在1996年以后才出现的。该项调查还发现,每个月有2 000个新的安全站点出现,这“反映出新公司的创建以及原有公司向互联网经济的转移。”

除了得克萨斯州大学的研究之外,还有更多的证据也证实了互联网对美国以及世界经济产生着越来越大的作用。例如,美国商业部说,在1993年,有300万美国人上

BUSINESS ONE  
CISCO MAY

网，共有26 000个域名被使用。到了1999年，美国的上网人数跃升至8 000万，有500万个站点。<sup>[4]</sup>

在1999年进行的关于互联网经济的研究中发现，被调查到的公司中有1/3都是在1996年以后出现的。

当然，这些“嗖嗖”攀升的数字对于网络市场的领导者思科公司来说意味着更多的客户、更多的订单，以及在其订单价值已经达到每天320万美元的如“摇钱树”般的站点上，有更多的人点击“业务提交”按钮。

## 在适当的时间

假如将所有的信任都建立在公司及其首席执行官身上，那么，如果摆在思科公司和钱伯斯面前的是一个如水晶球般易碎的完全正确的目标，他们就无法进行部署和规划，使公司能够在数据网络市场中有更好的表现，并获得更大的提高。《纽约时报》的专栏作家托马斯 L. 弗里德曼 (Thomas L. Friedman) 指出，在1995年，由于可以理解的原因，衡量全球经济动力的最简单的指标是统计每个家庭

BUSINESS THE  
CISCO WAY

中拥有个人计算机的数量，这是微软公司所钟爱的衡量指标。然而到了3年后的1998年，这个指标则变成了由硅谷的一些尖端技术公司所推荐的方法，即：统计每个公司的网络数量。根据弗里德曼的观点，“带宽和连通性的程度是在硅谷中衡量经济动力的新指标。”<sup>[5]</sup>

钱伯斯自己也经常承认，时机的选择对思科的成功起着相当大的作用，正如他对一家有线电视台的新闻记者所说的，互联网设备的生产是“在适当的时间出现的适当的行业。”<sup>[6]</sup>

## 到底是什么因素创造了新经济<sup>[7]</sup>

从各国的总理和总统到二十多位硅谷的首席执行官都谈到过“新经济”一词，尽管他们都不曾说清新经济的定义到底是什么。华盛顿特区的改革政策研究所（Progressive Policy Institute）的伦道夫·考特（Randolph Court）曾经对新经济的概念做出过解释，他列出了新经济的四个决定性特性，它们分别是：

- 知识比体力、人力更受重视，甚至比建立在经验基础之上的技能更受重视。
- 全球化意味着你将可以在地球上的任何地方发现你的客户、供应商、贸易伙伴以及雇员。如果一



个公司拥有一个下属工厂的话，那么，无论这个工厂是建在马来西亚还是墨西哥，都如同是位于公司总部后面的楼里面一样。不管这个工厂位于何处，它都可以从别的国家购进原材料和零部件。

- 竞争变得更加广泛而激烈。新的产品和服务的开发速度进一步加快，新的公司以前所未有的速度涌现出来。突然崛起的新公司就好像等不到明天一样急切地投入到创新活动当中。对于许多公司而言，它们也确实等不到明天了，似乎只要一天的松懈，就会被其他成千上万的公司给甩在后面。
- 大量的信息被以光速般的速度挖掘出来并传播开来，这改变了各个公司进行贸易的方式，以及人们的工作方式。

## 抓住时机，扩大战果

思科公司从内部和外部条件中都获得了可观的收益。这些条件帮助思科取得了令人瞩目的发展和极大的效益。但是，把这些内外部条件的重要性估价得过高也是错误的，它们仅仅是一种辅助性的因素，它们只不过是思科创造了一个具有挑战性的环境。在这种环境中，思科的领导者

BUSSINESS

CISCO

们不断地做出了明智的决策，从而将公司引向顶峰。

伦敦《金融时报》评论说：“好的运气和抓住时机给了思科一个坚实的起点。”沃尔普·韦尔蒂公司（Volpe, Welty & Co.）的分析家阿马·塞南（Amar Senan）解释说：“但是，公司的显著成长在更大程度上取决于灵活的管理。”阿马·塞南注意到，“IBM公司将个人计算机中的技术向大型计算机中进行移植的行动速度很慢，”而与IBM不同的是，“当接线器作为路由器的替代品刚一出现，思科就迅速地接受了接线器。”要知道，路由器曾经是思科公司提供的惟一的产品。《金融时报》说：“对于飞速变化的网络技术领域中的各种新的发展趋势，思科公司也以同样的速度迅速地适应了。”<sup>[8]</sup>

“公司的显著成长在更大程度上取决于灵活的管理。”

——《金融时报》

对于所有的管理人员和企业家来说，从思科这样一个完整的实例当中还可以学到很多东西。请继续阅读下去，本书将使你了解到思科公司是怎样以与众不同的方式对各种机会加以利用的。





我曾经希望思科公司能够参与到本书的写作中来，但是，我的这一请求遭到了拒绝。（思科的公关部主管告诉我，约翰·钱伯斯发现，有些公司的首席执行官常常对赞美其成就的著作很感兴趣，然而不久该公司的表现却急转直下。）尽管如此，我的研究工作还是得到了思科公司公关部和投资者关系部的大力协助。对于我关于公司的历史和财务状况方面的询问，他们都一一作答。在此，我深表感谢。

## 注释

- [1] Cisco Investor Relations Department compilation for author; Browning, E.S., "Goodbye Golden Decade. Now What Will the '00s Bring?," *Wall Street Journal*, 13 December 1999; and Pender, Kathleen, "A Boom-Bust Year for IPOs," *San Francisco Chronicle*, 8 January 1991.
- [2] Gomes, Lee, "Cisco Tops \$100 Billion in Market Capital," *Wall Street Journal*, 20 July 1998.
- [3] Reinhardt, Andy, "The Man Who Hones Cisco's Cutting Edge," *Business Week*, 13 September 1999.
- [4] Internet Indicators Website: [www.internetindicators.com](http://www.internetindicators.com).

