



CHINA STONE
华夏基石

彭剑锋 王黎广 著

世界级企业的软实力来自哪里？它们是如何炼成的？
中国的“500大”企业如何走向真正的世界500强？
中小企业中如何才能涌现出更多的世界级企业？

彭剑锋
主编



CISCO
互联网帝国 思科

在互联网经济浪潮中，如何做到潮涨而升，潮退而不落，正是思科成功的关键。



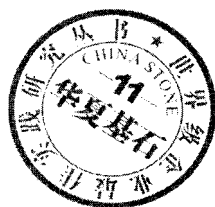
机械工业出版社
China Machine Press

思科

互联网帝国

CISCO

彭剑锋 主编
彭剑锋 王黎广 著



 机械工业出版社
China Machine Press

曾经有人评论思科的成功是“在合适的时候，用合适的产品进入了一个合适的市场”，认为思科的崛起完全依赖于互联网经济本身的发展。如果这个观点正确的话，那么与思科公司同时出现的相似的公司现在也应该矗立于互联网行业之中，但是现实却是这些公司要么被兼并收购，成为其他公司的一部分，要么就在残酷的竞争中永远的湮没下去。思科不仅生存下来，而且还成为了行业的领袖。如何做到潮涨而升，潮退而不落，正是思科成功的关键。本书通过重现思科25年的发展历程与管理特点来揭晓谜底。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

思科：互联网帝国 / 彭剑锋，王黎广著. —北京：机械工业出版社，2010.2
(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-29708-6

I. 思… II. ①彭… ②王… 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（2010）第019581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：王 然 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010年3月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 21印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29708-6

定价：46.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

编 委 会

主 编：彭剑锋

副主编：周 禹

学术指导：施 炜

编 委：陈 明

荆小娟

聂莹翰

单 敏

王祥伍

张百舸

白 洁

吴春波

陈永东

罗杰明

彭剑平

申杲华

王智敏

张 维

崔海鹏

文跃然

戴 勇

李志华

饶 征

谭长春

王 涛

朱海波

张建国

郭 星

刘呈祥

宋跃三

陶 旭

危正龙

朱 飞

黄健江

刘 健

孙 波

吴雯芳

岳政君

总序

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远，极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，使这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，16年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有近50余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对绝大多数进入世界500强的中国企业而言，500强实则是“500大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向500强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力于探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实80%的情报都来自于对公开资料的分析和研究，老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界500强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系。从中探寻企业做大做强真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点：

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，同时又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视

角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。因为我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而更应深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们这回一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者们带着你们自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆

学习不是生搬硬套地“克隆”，不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，也是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

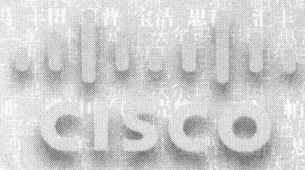
中国人民大学教授 博导

北京华夏基石企业管理咨询集团 董事长

目 录

总序	
绪论	1
第1章 问鼎天下	23
1.1 王者诞生 /24	
1.2 帝国的沉浮 /48	
1.3 扩张不会停止 /58	
第2章 从混乱中走上正轨	67
2.1 制度决定成败 /67	
2.2 适时而变 /95	
第3章 优秀的头羊	104
3.1 精英领导人 /104	
3.2 思科的核心管理团队 /123	
第4章 全球领先的“流水线”	138
4.1 用IT武装自己 /138	
4.2 业务“流水线” /145	
4.3 不断更新的流程才是好流程 /150	
第5章 产品与市场管理	153
5.1 互联网的骨干 /153	
5.2 与象共舞 /172	
5.3 达摩克利斯之剑 /180	
第6章 做人、做文化	185
6.1 铺好基石 /185	

6.2 打造企业的灵魂 /196	
第7章 做大做强的兼并收购之路	230
7.1 难挡的收购诱惑 /230	
7.2 收购的“六条军规” /231	
7.3 既说又练 /247	
附录A 思科系统公司大事记	271
附录B 思科中国大事记	297
附录C 思科系统公司并购史（1993~2009年） ...	304
附录D 思科系统公司核心技术	319
附录E 思科高管薪酬一览	320
附录F 思科系统公司相关财务数据	323
参考文献	324



绪论

思科： 基于技术扩张的 互联网帝国

位于美国硅谷的思科系统公司（Cisco System）是一家年轻的公司。1984年，来自斯坦福大学的一对夫妇花了5美元在旧金山注册了思科系统公司，当时谁也没有想到，硅谷的一段传奇就此诞生了。

当比尔·盖茨、迈克尔·戴尔和史蒂夫·乔布斯等中途放弃大学学业的人，如同程咬金一般在20世纪七八十年代纷纷杀出，意图拿下整个IT业，使以高科技著称的IT业成为这些“低文凭”枭雄们霸据的地盘时，美国斯坦福大学两位老师创办的思科系统公司作为高学历的代表异军突起，并在短短的20年内成为全球最大的路由器供应商，它所生产的路由器设备承载了全球互联网80%左右的数据流量。可以这么说，如果思科的路由器设备失效了，世界将重新回到传统的电气时代。

思科系统公司的总部位于美国加州圣何塞，全球员工总数有6万多人，其在马萨诸塞州的Chelmsford和北卡罗来纳州研究三角园（Research Triangle Park）设有分部，负责思科系统公司部分重要的业务运作。如今，思科生产十几个系列的100多种产品，已成为全球最大的互联网设备和商业方案供应商。思科还拥有全世界最大的互联网商业站点，公司全球业务中90%的交易是在网上完成的，每天网上实际的销售额超过3 000万美元，是电子商务领域的老大，是

全球网络化企业的成功典范，“互联网之王”的称号对思科来说毫不过分。

短短的20几年间，思科系统公司迅速成长壮大，年销售额从1990年的6 500万美元飙升到2008年的395亿美元，二者相差高达572倍！1997年，思科系统公司首次以332名的身份登上了《财富》500强，而在短短的4年之后，思科系统公司已经跻身百强，2007年最新排名达到71位，对于一个年仅20几岁的年轻企业来说，这个速度是惊人的。自从1990年思科系统公司在纳斯达克股票市场上市以来，思科股票受到一路追捧，股票价值已经增值100倍以上。思科的市值一度超过微软和英特尔，成为全球市值最高的公司（2000年3月27日，思科的市值达到了5 550亿美元！）。即使是在2008年金融危机的打击下，思科系统公司仍然保持了1 048.1亿美元的高市值，在“全球IT市值千亿俱乐部”排第6位（见图0-1、图0-2和表0-1）。

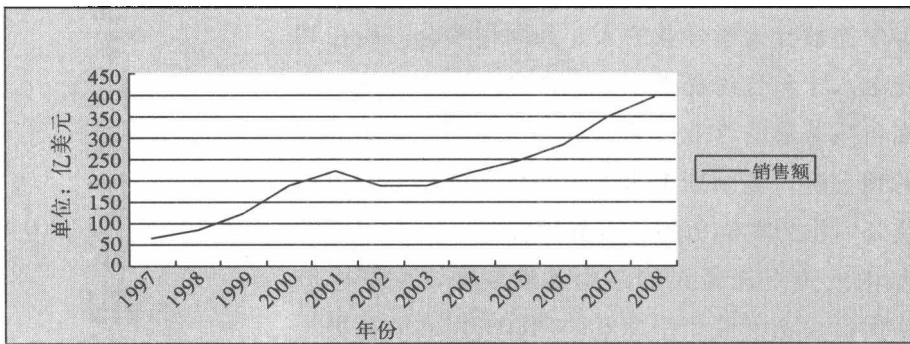


图0-1 1997~2008年思科的销售额

表0-1 思科在《财富》500强上的排名

年份	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
排名	332	253	192	107	92	95	100	91	83	77	71

从最初的举步维艰，苦苦求得生存，到现在雄霸互联网，气吞山河，思科系统公司发展的每一刻都散发着令人惊叹的光芒。提供互联网的主干和基础设施，制定互联网行业的标准，魔术般的收购……思科系统公司用最实际的行动，践行着自己的誓言：“成为世界上最优秀的公司之一！”

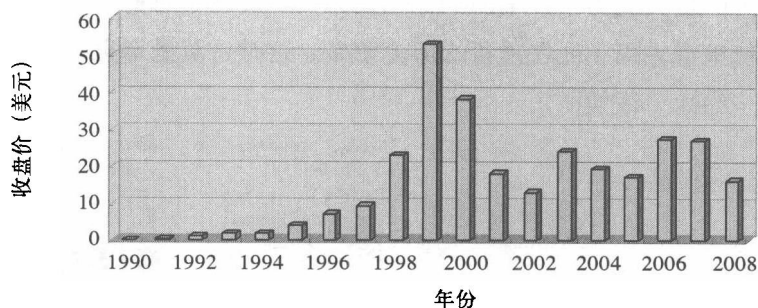


图0-2 1990~2008年思科的股价

企业发展历程概览

虽然思科仅有25年的发展历史，但是它的发展可以说是紧扣互联网产业的发展脉搏，既经历了互联网黄金时代的利好，又遭受了互联网泡沫破裂带来的影响。但它最终回归技术能力本身，以其卓越的技术能力和近乎激进的技术扩张，重塑了互联网企业技术为王的根本准则，成就了今天的思科网络帝国（见图0-3）。

阶段一：起步，爱情土壤中的技术之花

思科的诞生充满了浪漫的色彩。1984年，斯坦福大学的莱昂纳德·波萨克和桑蒂·勒纳相恋，但是受到网络的限制使他们不能互发电子邮件。在爱情的催动下，莱昂纳德和同事开发出了能够连通不同网络的路由器。为了推广这项发明，莱昂纳德夫妇创建了思科。

刚起步的思科异常艰辛，产品靠手工组装，然后通过朋友关系销售。当产品的销路逐渐拓宽时，思科面临了资金的问题。1987年，莱昂纳德和桑蒂夫妇拿到了瓦伦丁的红杉投资公司注入的第一笔风险投资，这是思科的一个重要转折点。瓦伦丁利用投资关系主政思科之后，开始引入职业经理人的概念，于是就有了第一任CEO约翰·莫里奇。

莫里奇是思科早期发展的润滑剂。1988年他担任CEO之后，制定了思科上市计划，以缓解思科高管的长期内斗。1990年，思科在纳斯达克上市。同时，莫里奇也开始建立一种节俭的企业文化，这对于刚起步的公司而言，至关重要。

1991年，在高管的巨大压力下，莱昂纳德和桑蒂夫妇离开了思科，从此结束了思科的内斗，莫里奇完成了他在思科的历史使命。这时，莫里奇也寻找到了自己的接班人——约翰·钱伯斯。

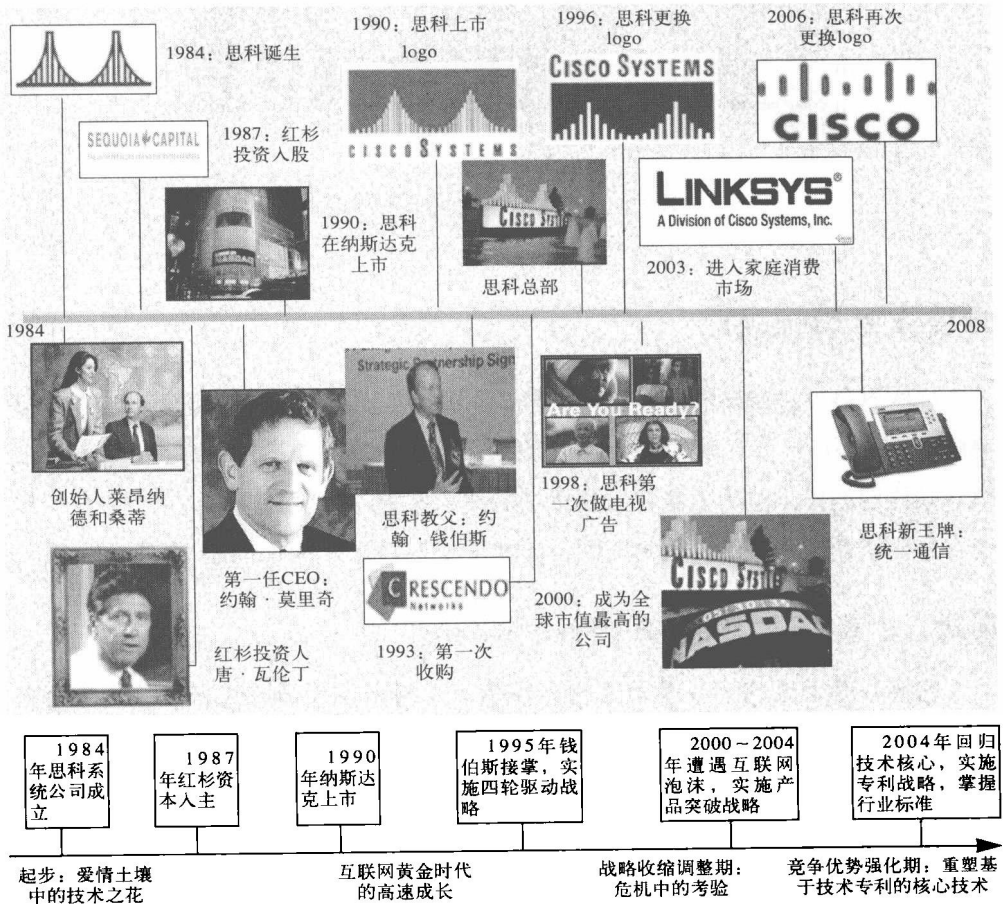


图0-3 思科发展历程概览

阶段二：“以互联网速度”的高速发展时期

1991年，钱伯斯以副总裁的身份加入思科，并于1995年，正式从莫里奇手中接掌思科。此时的互联网正面临着质的飞跃。1996年，美国制定了NGI计划，建设“信息高速公路”，支持互联网技术的研究，全球其他国家也开始了高速互联网研究，互联网迅速的普及。

面对着疯狂膨胀的市场和高速发展的互联网，结合在IBM和王安电脑公司的经历，钱伯斯制定了思科独特的发展道路：走客户导向路线，而不是技术路线。为了满足客户的需求，钱伯斯用收购推动思科发展，疯狂收购以满足客户需要，把思科从一个单一销售路由器的小公司变成了一个提供完全解决方案的巨头。同时，钱伯斯还建立了思科的十二点企业文化。在钱伯斯的带领下，思科在短短的几年间迅速壮大，一度成为世界上市值最高的公司，与微软、英特尔并称为“三巨头”。

阶段三：战略调整期，在危机考验中回归技术核心

2000年，互联网泡沫崩溃，互联网经济陷入一片黑暗，股票下滑，网络公司大量倒闭。面对危机，思科开始解决危机中暴露出来的问题。第一，思科调整了自己的发展战略，从“四轮驱动”战略调整为产品“突破”战略，迅速收缩产品线，集中资源打造核心产品和能力；第二，调整组织结构，将多事业部制调整为基于技术部的工程结构和市场推进结构，加强集权程度，消除内部消耗，关注高增长业务和市场；第三，重新定义供应链，削减大量供应商，精简经销商和代理商；第四，苦练内功，加强员工培训和IT架构的建设。这些举措帮助思科摆脱了危机，重新回到了行业领袖的位置。

阶段四：全面扩张期，基于技术扩张，重建网络帝国

虽然通过产品“突破”战略从危机中走了出来，但是刚刚恢复的思科却又不得不面对大批强大竞争对手的冲击。随后，思科先后进入了企业电话系统、针对个人用户的网络及电话设备，以及为电信运营商提供价值不菲的路由器。然而，在各个细分市场中，竞争对手都具有很强的竞争力，他们在漫长的产品线上进行攻击。为了保持优势，转变竞争态势，思科开始转变竞争方式，变零散的大面积竞争为向客户提供一个融入了多种综合性创新技术的基础平台。同时，鉴于传统市场已经成熟，竞争强度太大，思科开始凭借IP路由器和IP交换机开拓“蓝海”市场。针对不同的市场，思科不断培养细分市场的新产品和竞争能力，通过收购和长期投资形成了与竞争对手抗衡的产品和能力。到2008年年底，它在路由器和交换机这两大传统支柱业务之外的收入已经达到了120亿

美元，占2008年总营业收入395亿美元的30%！

从最初的张狂到现在的稳重，思科逐渐从青涩走向成熟，成为真正的互联网之王！

企业成功实践

曾经有人评论思科的成功是“在合适的时候，用合适的产品进入了一个合适的市场”，认为思科的崛起完全依赖于互联网经济本身的发展。如果这个观点正确的话，那么与思科系统公司同时出现的相似的公司现在也应该矗立于互联网行业之中，但是现实却是，这些公司要么被兼并收购，成为其他公司的一部分，要么就在残酷的竞争中永远的湮没下去。而思科不仅生存下来，还成为了行业的领袖。如何做到潮涨而升，潮退而不落，正是思科成功的关键，具体内容将于书中各对应章节详细阐述（见图0-4）。



图0-4 思科企业的成功实践

关键成功实践之一：紧扣产业脉动、从外向内战略归核

战略性的技术归核是思科系统公司成功最重要的一个因素。在互联网发展

的黄金时代，思科系统公司坚持客户导向，以收购获取技术，迅速地抢占制高点，占领市场份额，追求规模大、产品全，但是作为一个高科技公司，思科在疯狂的收购中没有培育出足够的核心业务和核心竞争力，产品线过长和过于庞杂，在2000年互联网泡沫崩溃时，思科系统公司几乎陷入绝境。所幸的是，这次冲击让思科系统公司觉醒，逐渐收缩产品线，培养核心技术与能力，开始寻求效率、效能。在危机中复苏后，思科系统公司走上了技术路线，回归了作为一个高科技企业的灵魂。

1. 黄金时代，基于市场导向实现高速增长

1990年，ARPANET完成了它的历史使命，将网络发展从军用转为民用，开启了一个崭新的网络时代。1991年，世界上第一个www网站出现，标志着现代互联网的诞生，在这之后的三四年内，客户端软件（即浏览器）、服务器软件（即Web服务器）、操作系统和新型的计算机语言相继出现并快速成熟，一个继工业革命之后最伟大的商业革命开始。通过技术进步和市场开放互相结合，互联网经济得到了高速发展。一方面新技术创造了市场，另一方面市场开放形成了有活力的市场，使得大量资源投入，大批互联网公司成立。

互联网的黄金时代为生产互联网基础设备路由器的思科系统公司带来了无限的生机，但单一的路由器生产又不能够让思科系统公司在激烈的竞争中获得快速的发展。为了迅速的“抢占山头”，扩大公司的规模，实现规模经济，思科系统公司制定了以“兼并收购”和“客户导向”为核心的“四轮驱动”战略，开始了疯狂扩张的10年（见图0-5）。

客户导向是思科三代领导人一直坚持的理念。思科系统公司的创始人之一桑蒂被称作“美国第一个客户权益倡议副总裁”，她极力倡导客户意识，甚至经常在公司因为客户需求没有得到满足而大发雷霆，而销售出身的CEO钱伯斯在IBM和王安电脑公司的经历，让他将客户导向直接定为战略的一部分。在客户导向的指引下，思科系统公司将客户

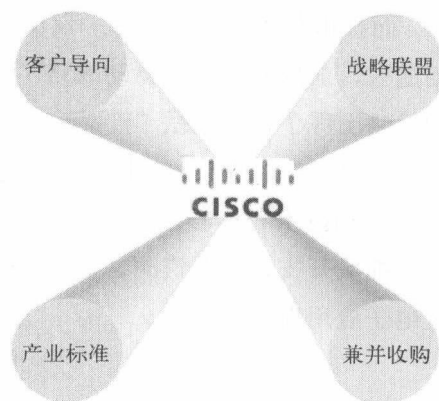


图0-5 思科的“四轮驱动”战略