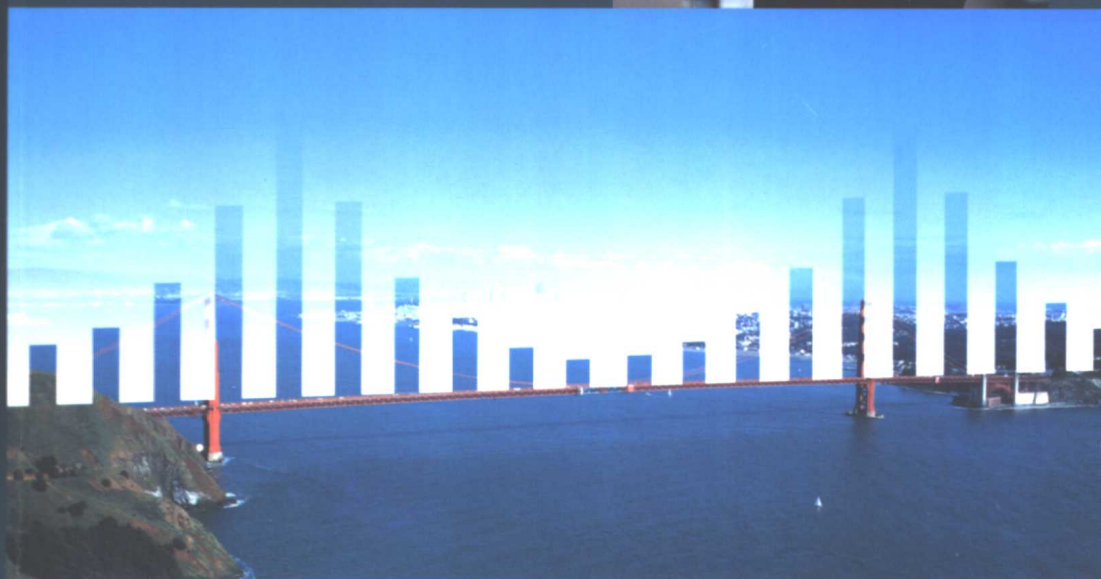


思科CEO钱伯斯先生



CISCO SYSTEMS



# 思科——网络帝国

*Internet Empire* — **Cisco**

■ 易 谋 著 ● 天地出版社

如果你离不开网络 你就逃不开思科

CISCO SYSTEMS



# 思科—网络帝国

*Internet Empire* — **Cisco**

---

■ 易 谋 著

● 天地出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

思科——网络帝国/易谋著. —成都:天地出版社,2003.10

ISBN 7-80624-696-7

I. 思… II. 易… 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(2003)第 077321 号

责任编辑:吴晓春

封面设计:韩建勇

技术设计:杨 潮

出版发行 天地出版社

(成都市盐道街3号 邮政编码 610012)

印 刷 绵阳远大包装彩印厂

版 次 2003年10月第一版

2003年10月第一次印刷

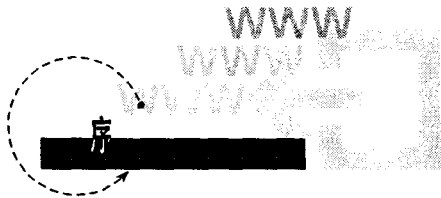
规 格 880mm×1230mm 1/32

印张 14.375 字数 360千

定 价 28.80元

版权所有,违者必究,举报有奖

举报电话:(028)86715665 86659636



# 序

我总有这样一种感慨：在如此寂静的深夜里究竟有多少不安分的灵魂！现代社会已经没有了来自本源的平静。在寂静的自然天空下，虚拟世界里人类之间的竞争从未停息。网络经济时代里，没有时间、地域的绝对界限。我们无法逃避，竞争者来自世界的各个角落。创新与快速是这个时代的主要特征，沉浸在过去梦境中的人们最终会在梦里死去。掌握互联网，适应新经济，这已不再是表示虚荣的无病呻吟，而是不战则死的自然法则。

没有多少公司可以有思科这样的豪迈与成就——同时获取金钱和人们的尊重。它每天都在改变着我们的生活，更确切地说是改变我们竞争的游戏规则。它给我们带来的是文明，但不一定是幸福。不管怎么样，它在人们的欢呼和哭泣之中改变着我们的世界。有的人对其顶礼膜拜，因为它成就了他们的梦想；有的人对其恨之入骨，因为它剥夺了他们的希望。这种武断并绝对的情感都是不成熟的表现。欢乐有极限，而痛苦却无尽头。我们应该静下心来想一想，为什么思科可以如此颠簸我们的情感？但这就像魔术，不得其解时痛不欲生，得其真相后心神自明。本书愿望就

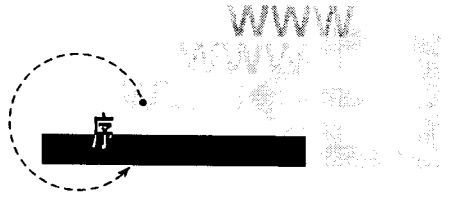




在于此——帮助读者真实地体会思科。无论如何，我们必须面对的一个现实就是：思科是一个伟大的公司。

我本无欲染指对思科的说长道短，可是，我发现人们对思科的介绍太过简陋。捕风捉影的新闻报道，只得皮毛的粗糙评论，蜻蜓点水的故事叙述，充满了盲人摸象似的浅薄与偏见。对于追逐思科或者驱逐思科的人来说，他们都非常需要一个完整的東西。我求索而不得之后，便有了自己写一本书的念头。试图对思科进行全面的理解和叙述。中国被外国人“拿去”了太多的东西，我们也必须善于“拿来”。这种捷径现在已经被看成是至高的智慧。中国的“拿来”多半有一种一叶障目的遗憾，多有模仿而少有创新。我试图挣扎出这种框架，用一种全新的方式来写作本书。把一些经典的智慧与思科联系了起来。这些经典理论包括《三十六计》、《厚黑学》、《反经》等。当然也是拾人牙慧，不过我把它加工了一下，放在锅里加了点油炒了一炒，大家细品还是有其味道。任何经营理念的核心都是对人的控制。而多少年来，人的本性并没有改变。所以，这些经典智慧简洁、准确而且实用，让人们可以轻易剥掉迷惑，产生感悟。此外，本书的行文轻松而活泼，不像序这样沉重和悲壮，否则书未写完，笔者早已呕血身亡。也许这样先抑后扬的原因是因为先哭后笑是一种幸福。

有一个问题必须澄清：我在避免一种错误的同时，可能陷入另一种错误。不过，我会自责，但不会羞愧。读者也不要对思科，对本书，甚至对人类自身的阴暗地方给予太多的愤怒。这个世界本身是不完美的，而人生的使命却是要使之完美，解决这个矛盾的惟一办法就是离开这个世界，而这样做毫无意义，还是应该光着膀子，顶着烈日做人，因为“真正的光明绝不是永没有黑暗的时刻，只是永不被黑暗所掩蔽罢了。真正的英雄绝不是永没



有卑下的情操，只是永不被卑下的情操所屈服罢了”。

作者

2000年6月



# 目录

## 第一篇 光荣与梦想

- 第一章 思科因爱而生 ..... (3)
- 第二章 摩格里奇时代 ..... (23)
- 第三章 思科教父——钱伯斯 ..... (50)
- 第四章 顾客不是上帝 ..... (91)
- 第五章 实践者 ..... (101)
- 第六章 思科的诱惑 ..... (124)
- 第七章 思科与政治 ..... (159)
- 第八章 真实的谎言 ..... (190)
- 第九章 思科竞争谋略 ..... (209)
- 第十章 思科的危险 ..... (261)

## 第二篇 收购与发展

- 第一章 “道”同者相为谋 ..... (287)
- 第二章 在短期内盈利 ..... (298)

# 目录

CISCO SYSTEMS



网络帝国

第三章	心声共鸣 .....	(309)
第四章	实现长期盈利 .....	(321)
第五章	远亲不如近邻 .....	(344)
第六章	一山不容二虎 .....	(344)
第七章	众里寻“她”千百度 .....	(357)
第八章	知己知彼 .....	(370)
第九章	集成员工 .....	(380)
第十章	集成产品和工厂 .....	(395)
第十一章	“她”值多少钱 .....	(406)
第十二章	收购真的管用吗 .....	(419)
附录 A	思科收购大事记 .....	(429)
附录 B	思科中国大事记 .....	(445)



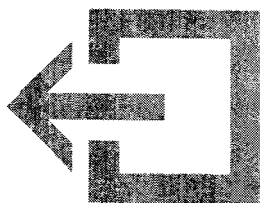
CISCO SYSTEMS



网络帝国



# 第一篇 光荣与梦想





CISCO SYSTEMS



——网络帝国

## 第一章 思科因爱而生

在美利坚合众国的西部，豁然耸立着一座金山——旧金山，吸引得世人趋之若鹜。可以肯定地说，当时去加州淘金的人超过了加州本地鸭子的数量。一部分人发了财，大部分的人是看着别人发了财；财富与旧金山就像牛奶与水混合在一起，无法再分开。如今这一切都已经被浩瀚的太平洋席卷进了历史，站在岸边，惟有吟叹苏轼的“大江东去，浪淘尽，千古风流人物”！

大家千万别从这点文字中嗅出我要弄个“叹”字，哀叹是万万使不得的。当你从一座小山上俯瞰旧金山全景的时候，不论是鳞次栉比的钢筋混凝土还是巍峨的金门大桥的钢铁架子，都会让你觉得相对于那些生着铁锈的矿车来讲是一种进步。随着时间的推移，金子在人们的心目中，已经逐渐褪色，且不说电视广告上整天叫嚷着“钻石恒久远”，并且在扮演货币的角色上，美金正在取代真金。在三藩市，前来朝圣的人并不是为了金山，而是为了硅谷。

硅谷不是矿物生产地，不生产硅的原材料，而是生产以硅为基础的电子产品。这里是美国高科技产业公司的聚居地，通俗地





说，如果把全球各地的高科技产业园区看成是品种各异，品质不同，毛色相去甚远，甚至连叫声都各抒己见的一群乱哄哄的羊的话，硅谷便是那只可以领头的羊。对于硅谷，我不想多讲，因为硅谷就像天空的响雷，“闻雷霆不为聪耳”，老祖宗都这样讲了，我还在这里啰嗦什么，想起蜡笔小新头上的两个大包，我就不寒而栗。提到硅谷，不得不说到斯坦福大学。我不是其校友，所以可以不带感情地说三道四，但也实在找不出可以贬低的话。因其在 IT 界的名气已经逐渐盖过曾以理工类称雄的麻省理工学院。其中一个例子就是，以贝尔实验室为依托的亚美亚公司，在网络产品的市场上，被思科击打得毫无还手之力，而后者就是从斯坦福大学走出来的。看来像我们搞信息技术的这些“挨踢者”们，有机会还是要去这个学校弄个学位什么的，把自己的脸弄得金光灿灿一点，总是一件快事。在这个蠢材横行的世界里，就得以蠢制蠢，以俗制俗。够了（打自己一个耳光），别整太多的夫子酸了。

1980 年的夏夜，斯坦福大学的校园并不静谧。天上的月光还算皎洁，但是较之于地面的灯光就显得暗淡多了，憋了几年的蝉们，为了显示只有三个月的生命，大肆聒叫不停，让人们平添几分急躁。在花枝掩映下的石凳上，坐着一对青年男女，女的面容还算姣好，但是从她的言语神情中，分明带着一个“悍”字。男的长得很是周正，在默然倾听中，你能感觉出一个“稳”字。女的正在向男的抱怨，并且这样的抱怨已经不止一次了。他们是斯坦福大学的员工，女的叫勒娜，男的叫博塞克，并且这两个人的两性关系已经得到法律的承认，所以大家不要期望太多的猎奇。每个走过大学时代的人都一定有过写情书的经历，如果有的人说没有，那么他是没敢送出去。勒娜在斯坦福商学院做网络

管理员，而博塞克在距其 500 码之外的电脑实验室工作。新婚燕尔，夜晚的短聚不足以消解其思念之情，于是勒娜在上班时间，工作闲暇之余便给博塞克写情书。每个人好像都有这样一个经验，一旦用上键盘，便不愿再拿起笔了。可是问题出现了，勒娜在电脑里写完了一封情书，怎么拿给博塞克看呢？商业学院的网络和电脑实验室的网络不能互通，当然可以用软盘拷贝过去，可是这样就完全没有了工作中“偷情”的快乐。这也正是勒娜向博塞克抱怨的原因。好像历史总是在不满中被推进的，所以也不要太多的教导人们如何用消极的方式去解除忧伤，化解不满。抗争要好于顺从，对于个人来讲可能是个灾难，但对于世人来说，可能是个大福。要知道勒娜竟然抱怨出了一个划时代的网络产品——路由器。有了它，才有了我们今天的因特网，我们才得以在弹指间到达世界的任何角落。

我们现在用的局域网络大部分是以太网，说得学术一点，就是 802.3 协议加上 802.2 协议。说得土一点，就是此网络讲的是施乐公司的方言。刚一接触到网络历史的人确实可能有点惊讶，因为现在的施乐公司脸上明明写着三个字——复印机，可是以太网确实是在 Xerox Palo Alto 研究中心（PARC）发明的。这就是历史弄人，每当我们抓住历史的长线回溯的时候，总能看到抓住机遇者的喜形于色，同时又能看到失去机遇者的落寞哀伤。而施乐公司当初的领导人中铁定有一人属于后者。现在当施乐公司站直了身躯，再踮起脚尖，也不及这些网络巨人肩头的时候，她连叹息都显得那么苍白无力。但是施乐公司绝对不是最后一个哀叹者。因为以太网的发明人，前 PARC 的研究员罗伯特·梅特卡夫虽然当时抓住了机会，成立了著名的 3Com 公司，在荣光了些许时日之后，现在也变得步履维艰——主要是因为思科的打压。





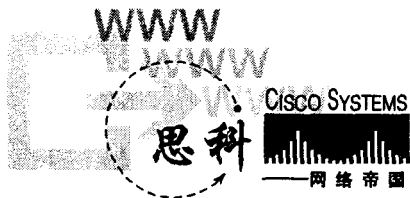
爱情的力量真是伟大。那时博塞克用的网络就是以太网，而勒娜用的网络却是 DEC 公司的网络。DEC 公司用的是自己的网络协议，也就是与以太网不一样的语言，所以两个网络之间根本无法互通。为了解决这个问题，他们发明了一种叫网关的设备，也就是后来所说的路由器。路由器的主要功能有两个，一个是选路，一个是交换。选路就是让数据包找到正确的目的地，交换就是保证把数据包传到正确的目的地。它在 ISO 的七层网络模型中属于第三层设备，它屏蔽了以下几层设备的差异，即它不再在乎你的数据链路层的网络结构，以太网，令牌环，还是其他的什么网络，都已经无所谓。它也有点像海洋运输中的轮船，按照国际惯例把货物运到目的地，至于已经达到目的地的货物怎么处理，那是你自己的事，所以路由器只是一种中间设备。我们现在看到的路由器是比较贵重的网络设备，它功能强大，外表精美，可是当时它只是一个粗糙的盒子，不过连这样简陋的盒子也是得来不易。勒娜 1998 年在美国公共广播公司（PBS）的记录片《网络简史》中对专栏作家罗伯特·克林莉说：“我们从检修孔里穿过电线，从下水道里穿过电线，我们自己制作了好多东西，就像是打游击战那样。当然我们并没有获得任何的官方的允许，但是到最后，他们虽然不欣赏这种做法，但是他们得到了网络。”我没有亲身看到这段访谈，但是，我可以想象勒娜脸上洋溢着的笑容，因为任何一个成功者在谈及以前为了成功而蒙受的苦难时，那种自豪之情是溢于言表的。可问题是，勒娜的这种微笑和自豪享受得当之无愧吗？很难讲，很多事情都是这样好笑，为什么许多名人出名之后，他的身世就成了谜，这就让人类“趋炎附势”的本质暴露无遗。我现在说我出生在哪里都不会是谜，因为我出生在哪里都无所谓，可是我一旦出名之后，许多人就开始忙



碌了。在信息产业风云变幻的当代，这种幽默更是比比皆是，就连搞 IT 的人昏迷三天三夜一睁眼都会认得的 TCP/IP 协议，现在也不知道究竟是谁最先发明的。其实，细想起来，这个也不重要，真正搞技术的人都是一些大脑发育不全者，他们对外界的名利刺激不太敏感。倒是一些悲天悯人者，到处按照自己的标准去散布爱心，看见一只猿猴无“衣”无“铐”，就把它弄过来，穿上衣服，关在屋子里养着，可是那只猿猴可能正在骂你的祖宗。没关系，连它自己也骂了。说这些话没有别的意思，就是想说，我们不要在这些问题上太过较真。

我们大家都一直以为路由器是由勒娜和博塞克夫妻发明的，但是由于一个叫做汤姆·瑞德弗莱舍的老头的介入，使我们改变了看法。不知道这个老头与伊戈 (Yeager) 是什么样的关系，反正这个老头三番五次地撰文鼓吹伊戈才是路由器的真正发明者。他说远在 1980 年的 6 月，伊戈就弄出了一个以 DEC 的 PDP 11/05 为基础的软路由器。一年以后，他又整出了一个完整的路由器操作系统，这个系统可以直接运行在硬件之上，而这个时候勒娜的老公博塞克对路由器的技术还找不着北呢。是啊，勒娜和博塞克已经名利双收了，难道还不让人家伊戈出点名吗？但我就不知道伊戈与刚才提到的那只猿猴的脾气是否有些相近了。汤姆·瑞德弗莱舍这个老头原来是斯坦福大学医学院的一个医学图书馆的主任，当年伊戈用他的软路由器把医学院和计算机学院的网络连接了起来，这老头对这件事情非常清楚，并且他一个主要的论据是，勒娜夫妇于 1986 年在斯坦福大学的技术注册中心注册了一个软件，也就是最原始的路由器操作系统，而伊戈被注册为主要的发明人。并且他们的这个软件还获了奖，而且奖金的 85% 都给了伊戈。有趣吧，没有人会对钱产生愤怒，可是为了钓一条





大鱼，先要花掉鱼饵的费用。这个问题看起来简单，可是真正有多少人把握得准呢！打住，我断定没有那么复杂，不是因为人格高洁，而是那时候根本看不到大鱼在哪里！

这个老头的文笔还算是不错。就摘录他的一段话吧：

那夫妇俩的贡献在于他们实现了该技术的商业价值，他们的贡献不可否认。但是伊戈的贡献也不应被否认。而他却从来没有从该企业中获利，也没有因为他对思科成立和成功的巨大贡献而获得公众的认可。

我认为那夫妇俩发展网络和路由器技术的故事很像那种（新闻采访的）原声摘要播出。听上去很好，但是隐藏了很多复杂性。任何一个到过硅谷的人都知道，每一个公司背后都有着除创立人之外同样对创立作出巨大贡献的人。但是在描述某家公司故事的时候，太复杂会令人困倦，所以很多东西都被删去了。好的市场人员和制造神话的人们知道其中的玄机。思科早期的市场人员应该明白那夫妇俩的故事是怎样的。

其实这个老头说得还是很不错的。在当今时代，我们崇尚自由与真相，虽然自由可能由献血去换取，真相以恶意为结束。因为思科的创业者们都以自愿或被迫的方式离开了思科，所以现在的管理者们都对这件事一笔带过。他们只是这样讲：思科于1984年由一群来自斯坦福大学的科学家成立了。也许思科有什么难言之隐，但是它还是发展成了今天这样的帝国，并且发展壮大不再系于一两个人的辛勤奔劳与灵光闪现之上。这对思科来讲可谓是一件幸事，而对它的竞争对手如3Com公司、北电公司以



及中国的华为公司来讲，又岂不是一件憾事。

在勒娜夫妇的帮助下，斯坦福大学把拥有的 5000 台电脑完全连接在一起。这不能不说是斯坦福大学在信息技术方面领先于其他学校的一个重要原因。但是当勒娜夫妇向斯坦福大学建议，要把这个路由器技术商业化并向社会广为推广时，斯坦福大学对这个建议予以拒绝。真搞不清楚，斯坦福大学一向傲视其他大学的一大优点就是其创新性，为什么这次例外？我本来还想到的是甲骨文的总裁拉里·埃里森在耶鲁大学演讲的那句话：“你们全完了！”可是又一想，不完全正确。因为斯坦福大学走出了诸多的 IT 巨人，惠普、Varian 公司、升阳电脑以及其他很多高新技术的品牌都产生于该校或由该校支持。1938 年，斯坦福的第一位电机工程的教授弗莱德·特曼（全世界第一个）自己拿出了 538 美元借给 William Hewlett 和 David Packard（惠普公司的两位创始人）去发展他们的第一个设备——视听振荡器。该设备是在一个停车库里组装完成的。（这个车库后来成为了一种象征，惠普公司于 2000 年花了 170 万美元买下了它。现在该公司的 CEO Carly Fiorina 用它作为一系列电视广告的背景。）升阳电脑是于 1982 年由斯坦福的学生卡斯勒、贝克图谢姆、麦克尼利以及来自伯可利的教授比尔·乔伊一起创立的。该公司的名字是斯坦福大学网络（Stanford University Network）的首字母缩写。不久以后，贝克图谢姆也加入了思科。不管怎样，勒娜夫妇还是没有听从斯坦福大学的要求，而是独立地按照自己的意见，把这项技术商业化了。孙子说：“将在外，君令有所不受。”能这样做的人，可以说将是好将，君是好君。勒娜夫妇之所以能这样做，也是斯坦福的创新精神使然。所以我们也可以说，最终斯坦福大学还是赢了，因为现在网络巨人思科无论如何也甩不掉斯坦福大学的影

