

郑华芝◎著



思科真相

“温柔大鳄”
是怎样炼成的

CISCO FACE



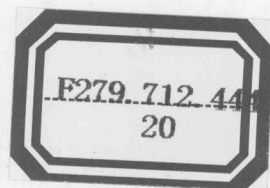
最辉煌时期，全球超过80%的网络流量均由思科的产品传递，
但互联网时代，没有永恒的霸主！

深度解读思科收购战略与快速扩张之谜！

钱伯斯会“败走麦城”，还是会东山再起？

华为和中兴遭美国封杀，思科是幕后推手？

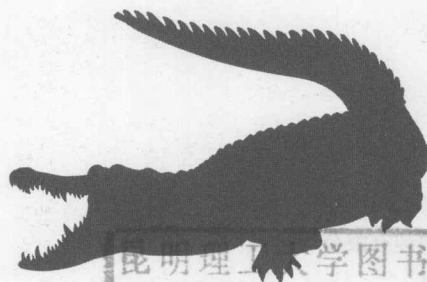
资深媒体人历时16年深度追踪，揭秘思科真相！



思科真相

“温柔大鳄” 是怎样炼成的

郑华芝◎著



昆明理工大学图书馆
呈贡校区
中文藏书章



03002218613

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书作者从1997年开始采访、报道、研究思科，以IT记者独特的视角从思科的创业得失、收购秘诀、招聘精兵良将的特殊人才策略、渡过危机的复苏秘籍、台前幕后的品牌之道、思科的文化基因以及思科未来等八个方面，深度解析了思科创业及快速成长之迷，努力向读者还原一个真实的思科。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

思科真相：“温柔大鳄”是怎样炼成的 / 郑华芝著. —北京：电子工业出版社，2014.1
ISBN 978-7-121-21664-0

I. ①思… II. ①郑… III. ①网络公司—企业管理—经验—美国 IV. ①F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第243156号

责任编辑：张 毅

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.5 字数：200千字

印 次：2014年1月第1次印刷

定 价：35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

致 谢

在此，我要深深地感谢我的朋友、出版人和家人。

在本书的写作过程中，我得到了媒体同事、朋友和家人多方面的帮助与支持，正是在他们的无私帮助和最宝贵的支持下，本书才得以面世。他们是我的媒体朋友全培杰、李杨夫妇、陈媛、吕明辉（原北京电视台编导），我的邻居兼好友朱雷。朱雷在美国加州生活过多年，在本书的创作过程中，她向我提供了很多思科在美国的情况。

感谢本书的出版人电子工业出版社的张毅主任，是他的慧眼让本书能够与读者见面。

我更要深深地感谢我的先生孙文辉，他是本书的第一个读者。他在阅读这部作品后，不仅为本书提供了很多有价值的建议和忠告，还和家里的一位亲属范玲华小姐一起承担了本书的初步编辑工作。我的儿子孙笑飞，每日把在青少年中流行的新观念和时尚与我分享，让我成为他的人人好友，帮助我开通微信，他让我的写作生活充满了乐趣。

思科：成也钱伯斯，败也钱伯斯

爱上思科，有一个过程。

1997年3月，从我进入IT媒体工作开始，思科就进入了我的报道名单。当时，诺基亚、摩托罗拉、爱立信在通信市场呈三足鼎立的局面，它们的手机是最时尚的产品（苹果iPhone智能手机还未面世）。手机厂商的发布会总是那么场面宏大、气派、充满时尚，是记者们最爱报道的内容，我也不例外。最起码，它们的技术很好理解。

思科是一家互联网企业，是幕后英雄，它所推出的产品是那些冷冰冰的金属盒子——路由器和交换机，它的技术又是那样的枯燥难懂。好在我是理工科出身，那些技术名词听起来并不陌生。很快，思科就吸引了我的注意力。

喜欢思科的第一个原因是：思科迅猛的成长速度及让人难以置信的新品更新速度。在1997年下半年到1998年上半年的某些时间段，思科有时一周要开三次新闻发布会，主要以推广新产品为主，但记者们的积极性并不高，因为别的公司也要报道。那些冷冰冰的金属盒子和高端网络技术对于媒体而言，既不像手机那样吸引人，也不像微软、英特尔那样是版面的热点。可我还是爱上了这家有着如此生命力、创新能力和高速成长的未来“网络之王”。

直到1998年6月，媒体才开始把更多的注意力给了思科。

1998年5月下旬，媒体得到消息，思科系统公司（Cisco systems, inc）总裁兼首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers）将于6月初来中国，这是他自1995年1月担任思科总裁兼CEO后的首度访华。他将建立思科系统（中国）网络技术有限公司，统领思科在华各项业务。钱伯斯此行的目的表明：思科看好中国市场，将加大对中国市场的投入。

从钱伯斯以CEO身份首次访华开始，中国媒体才开始积极关注这家成长迅速的“硅谷小子”。那时，钱伯斯已成为网络代言人并登上了许多IT和财经媒体的封面。

喜欢思科的第二个原因是：钱伯斯对员工的尊重与爱护。在2000年企业陷入低谷时，钱伯斯尽其所能留住员工，为了留住更多的员工，他只象征性地拿1美元的年薪，直到思科复苏。对于被裁的员工，给予的补偿也是同行中最多的。

我从1997年春天开始采访、报道思科，虽然中间经过几次工作单位的变动，但对思科的关注从未放弃。十几年来，我报道过思科走上“网络之王”的成长过程，也见证了思科在互联网泡沫之后的裁员与复苏之路。

在掌握了大量的采访资料并对其做了长期研究之后，2005年我打算写一本关于思科的书。因为我觉得那些采访来的一手资料都是质量很好的珍珠，如果把它们串成项链会更有价值。写书就能将那些珍珠串起来。经过一年的准备和梳理，2006年我开始动笔。写作进行到1/3，由于机缘巧合，我有机会更深地了解三星，由于时间有限（因为当事人在短期内要出国留学），我放下了思科的写作，转而去写三星。

正是由于这一耽搁，反而使我有机会见证了华为公司的崛起和进军美国市场的步伐。2012年，更是见到了思科为了阻挠华为进入美国市场而利用政治手段打压商业竞争对手的行为。由此，我见识了思科的另一面，并有机会将这部分内容写入本书。

1999年，也就是在思科的成长势头最为强劲的时候，我所在的报社策划了一个“民族通信企业崛起”的选题。宗旨是报道中国在未来的10~20年间，有可能进入世界500强并与思科这样的世界级企业进行较量的中国公司。我记得那次报道主题简称为“巨大中华”。“巨大中华”分别代表报社看好的四家中国高科技企业。

（“巨大中华”是巨龙通信、大唐电信、中兴通讯、华为技术的简称）我当时报道的企业是大唐电信。

1997—2012年，15年的时间里，我有机会见证了中国企业的崛起，当然也见证了钱伯斯为了维护思科的利益，从当年的互联网代言人，走到了违背“创新、开放、共享”的互联网精神的另一面。

不可否认的是，钱伯斯把他的一生都献给了思科和互联网发展事业。在20世纪90年代，他是互联网的代言人，首席传道者和最重要的推动者；他还是电子商务的奠基人，是全球电子商务最热心的倡导者。他的理想是，让互联网改变人们“工作、娱乐、生活和学习”的方式。

从1995年开始，他利用5年时间带领思科从科技小企业走上了互联网的王位，超过微软成为最有价值的公司。在思科遭遇互联网泡沫破灭打击的2000年，钱伯斯勇敢地带领思科走出低谷。之后，钱伯斯没有选择功成身退，享受人生，而是留在思科继续带领他的团队前进。

2009年是思科面临“内忧外患”的一年。由于对市场做出错误的判断，思科误入了“过度扩张”的泥潭。在美国国内，它遭到了IBM、惠普（HP）、戴尔（DELL）、瞻博（Juniper）等公司的强劲反击；在海外，遭到了来自中国华为的有力竞争。内外交困，思科在2010年陷入低迷。到了2011年，思科强势回归网络设备主业，代价是放弃在30多个市场的扩张计划，专注于五大领域，但回归的路并不

平坦。2012年，思科错过了进入云计算时代的最佳时机，而它的竞争对手们已经跨入了新时代的门槛，更糟糕的是，中国的华为已经踏进了它最为赚钱的地盘——美国市场。华为的举动让思科高度恐惧，最后决定：即便背弃诚信的形象，也要阻止华为进军步伐。虽然，思科利用政治手段阻止了华为的进军步伐，但思科“正直、诚信”的企业文化也荡然无存。正如钱伯斯在给员工的一份备忘录中所说：

“我们让投资者失望了，我们让员工困惑了，结果我们失去了一些信任。而信任是思科成功的根本，我们必须重新赢回来。”

但这谈何容易，一个为了达成个人目的，撒了个弥天大谎又被戳穿的人，如何重拾信任？

思科陷入低迷，其根本原因并不是经济大环境的衰退，而是思科自身的战略出了问题：“过度扩张”将昔日盟友IBM、惠普、戴尔变为强劲对手，疲于应对之时，却错过了进入云计算和移动互联时代的最佳时机，给竞争对手提供了超越自己的机会。

历史有时会惊人的相似，这也是钱伯斯无法预料到的。

钱伯斯就职思科之前，曾在IBM和王安实验室工作多年。钱伯斯离开王安实验室时已为高级副总裁，当时王安实验室正在走向破产的边缘。钱伯斯不忍心让大批雇员失业，不愿签署裁员通知书却又无能为力。无奈之下，钱伯斯离开了王安实验室，这件事也成了他人生的一大遗憾。避免王安实验室犯过的错误是钱伯斯一直警醒自己的原则。但2000年，由于互联网泡沫破灭，钱伯斯不得不违背了自己不裁员的诺言，才让思科得以走出低谷。如今，王安实验室失败的阴影正向思科投来，钱伯斯必须重塑思科，努力不让思科重蹈王安实验室破产的覆辙。如果思科的王位被华为取代，那完全可以这样总结：思科，成也钱伯斯，败也钱伯斯。

目 录

第一章

创业故事——创始人时代 /1

从无到有，从生存到优秀

- 一 引子：思科，因爱而生 /2
- 二 前奏：路由器，甜蜜爱情的结晶 /4
 - 1 第一台路由器诞生了 /5
 - 2 决定成立公司 /7
 - 3 桥上的风景 /8
- 三 创业：激情燃烧的岁月 /9
- 四 发展：“风投”带来的噩梦 /11
 - 1 摩格里奇来了 /15
 - 2 桑迪在思科的最后工作 /17
 - 3 摩格里奇的贡献 /18
- 五 结局：悲情退出且错失巨额财富 /19
- 六 后续：迟来的荣誉 /22
- 七 思科创始人的教训 /24
 - 1 引进风险投资不够慎重 /25
 - 2 没有冷静处理股权 /27

第二章

传奇总裁——钱伯斯时代 / 31

从口吃少年到明星总裁的化蝶过程

- 一 潇洒总裁，演讲高手 / 32
- 二 西弗吉尼亚的口吃少年 / 35
- 三 追随女友，为爱转学 / 38
- 四 多年父子成朋友 / 39
- 五 家乡人的骄傲 / 41
- 六 结缘思科 / 42
- 七 硅谷的另类 / 43
- 八 钱伯斯的思科华章 / 47
- 九 乱世方显英雄本色 / 49
- 十 情恋思科胜过创始人 / 53

第三章

收购秘诀——钱伯斯的发展之道 / 57

解读思科快速扩张及收购策略的变化之谜

- 一 钱伯斯透露的收购变化 / 58
- 二 开硅谷收购先河 / 59
- 三 收购秘诀之一：小的才是美的 / 62
- 四 收购秘诀之二：门当户对 / 66
- 五 收购秘诀之三：自由恋爱 / 68
- 六 整合官的魅力 / 69
- 七 另类收购 / 71

第四章

台前幕后——钱伯斯的品牌之道 / 77

从幕后英雄到网络巨星的华丽变身

- 一 变身巨星前，实力非凡 / 78

- 二 初露头角：“示范策略”亮相 / 80
- 三 彼得：倡导“电子化企业”示范作用的人 / 82
- 四 钱伯斯：敲开世界500强企业CEO大门的人 / 83
- 五 台前：明星总裁的“醉翁”策略 / 83
- 六 幕后：榜样的力量 / 86
- 七 解密：成功=智慧+天时、地利、人和 / 89
 - 1 智者思科 / 90
 - 2 幸运思科 / 93
- 八 思科的启示 / 94
 - 1 做大众传播者 / 95
 - 2 做时势英雄 / 98
 - 3 处理好台前幕后的关系 / 99
- 九 “危机环境”中的演出更精彩 / 101

第五章

渡过危机——钱伯斯的复兴秘籍 / 107

思科如何穿越“风暴眼”及钱伯斯的复兴秘籍

- 一 迅速渡过心理难关 / 110
- 二 拥有坚强的后盾：得到董事会支持 / 111
- 三 适当远离公众目光 / 112
- 四 集中精力，寻求解决危机的方案 / 115
- 五 快速瘦身增效，做“上智”之人 / 117
 - 1 刮骨疗伤，下达裁员通知书 / 117
 - 2 快速行动，从别人的失误中赢得商机 / 120
- 六 借鉴经验，将危机变为商机 / 121
- 七 寻找新商机，将“瘦鹅”养肥 / 123
- 八 新的危机再度降临 / 127

第六章

精兵良将——思科特殊的人才策略 / 131

留住那些最聪明的技术天才和最佳管理人员并使他们集中精力工作

一 思科的诱惑 / 132

- 1 思科需要的人才 / 133
- 2 思科的招聘过程 / 133
- 3 经济衰退期的“人才新政” / 134

二 延揽“世界级”高端人才 / 137

- 1 东西方企业，延揽高级人才各有高招 / 137
- 2 思科招聘凝聚东西方智慧 / 138

三 思科的网络专家计划 / 141

四 留住人才：股票期权+特色福利 / 144

- 1 思科的特色福利 / 144
- 2 发财靠股票 / 147

五 “收购来的”人才 / 147

- 1 收购：人才与技术同样重要 / 148
- 2 人才收购成果，英特尔自愧不如 / 148
- 3 收购整合官，妥善处理各种问题 / 149
- 4 人才收购的“马里奥原则” / 150
- 5 为了留住人才，收购只爱“窝边草” / 151

六 艰难岁月，一将难求 / 152

- 1 亚洲崛起，人才东流 / 152
- 2 战略失误，人心惶惶 / 153
- 3 “二号人物”不断出走 / 155

第七章

文化魅力——员工越高兴，股东越赚钱 / 159

弹性工作制，充分授权和平等文化，一切只为发挥员工潜力

一 有效率的弹性工作制 / 160

- 二 12条金科玉律，成就网络之王 / 162
- 三 客户至上：客户满意度=公司收入 / 164
- 四 培养高素质团队 / 170
 - 1 授权与培养冒险精神 / 170
 - 2 专注和执行 / 171
 - 3 团队合作精神 / 171
 - 4 乐在其中 / 171
- 五 大方的“节约” / 173
- 六 平等而温馨的大家庭 / 175
- 七 不迷恋某一特定技术 / 176

第八章

思科的未来 / 181

钱伯斯会“败走麦城”，还是会东山再起？

- 一 海外的强劲对手：来自大洋彼岸的中国华为 / 182
- 二 任正非VS钱伯斯，远程较量 / 188
 - 1 重市场更重技术 / 188
 - 2 以客户为中心，而不是以技术为中心 / 189
 - 3 信任与授权：华为的轮值CEO制度 / 191
 - 4 居安思危 / 192
- 三 思科战略失误——极限目标造成危机四伏 / 195
 - 1 过度扩张，埋下隐患 / 195
 - 2 盲目自信，树敌无数 / 197
 - 3 昔日盟友，强劲反击 / 199
 - 4 判断失误，迷失方向 / 202
- 四 调整策略，回归主业 / 204
 - 1 强势回归 / 205
 - 2 自顾不暇的竞争对手 / 208
 - 3 华为的战书 / 211

- 五 阻挠华为，思科要打防御战吗 / 211
 - 1 背后抹黑，运作“华为事件” / 212
 - 2 丧失价值观：毁掉思科，输掉人生 / 214
 - 3 华为的态度 / 216

后 记 | 倾听的力量 / 221

- 一 那些善于倾听的CEO们 / 222
- 二 我感受到的思科倾听商道 / 226
- 三 倾听，让东方企业崛起 / 228

附 录 | 思科大事记 / 231

第一章

创业故事——创始人时代

从无到有，从生存到优秀



1984年，斯坦福大学一对年轻的教师夫妇注册成立了一家科技小公司——思科（Cisco）。思科的诞生充满了浪漫色彩，创始人夫妇成立公司是为了推广他们的爱情结晶——路由器。而路由器的商品化让我们整个世界互联互通的梦想得以实现。



一 引子：思科，因爱而生

在美国西海岸城市旧金山（San Francisco），有个著名的金门大桥，它是旧金山的标志性建筑。离这座大桥不太远的地方有一所著名的大学——斯坦福大学。1984年，一家小公司将这两者和这座城市（旧金山市）联系在一起：斯坦福大学一对年轻的教师夫妇注册成立了一家科技公司，城市的名字（San Francisco）去掉一半字母做了公司的名字——Cisco（思科），金门大桥的形象图标化成为公司的logo（商标）。

这家小公司的看家产品是类似于电话交换机的一种连接局域内计算机的联网设备，他们将之命名为多协议路由器。硅谷被称为IT精英的创业乐园，这对夫妻当年也许已意识到他们的产品预示着网络时代的到来，但他们并没能预测到：16年后，这家当年举步维艰又不被风险投资人看好的小公司会成为真正的网络之王（公司鼎盛时期，全世界互联网上80%的数据流量都经由思科的设备传递），并创造了让世人羡慕的巨额财富。不然他们不会在离开公司后放弃了手中拥有的全部股份，否则这对夫妇的财富会在比尔·盖茨之上。

思科的成长，堪称公司发展史上的奇迹，充满了传奇色彩。

从名不见经传的科技小公司，发展成为世界500强企业，仅仅用了不到20年的时

间。2007年,思科在全世界拥有5万多名员工,财政年度营业额285亿美元,位列世界500强(排名232位)。思科的发展不同于传统企业,它是科技型企业飞速发展的典范,促成这一高速发展的产品就是人们眼中冰凉的金属盒子——路由器。提起科技产品,人们想到的往往是要经过艰辛的研制过程,并从一开始就被打上商业标签的商品,但为思科带来巨额财富的路由器却是甜蜜爱情的结晶,它因爱而生,不带有任何的商业目的。它的诞生充满了传奇色彩,常被思科人和科技界人士所津津乐道。

公司成立6年后,他们同时离开思科,不久,这对郎才女貌的恩爱夫妻也分道扬镳——离婚了。从某种意义上讲,思科公司的诞生与早期发展就是这对创始人夫妇爱情的结晶与延续。我们可以说,思科就是因爱而生的公司(如图1-1)。

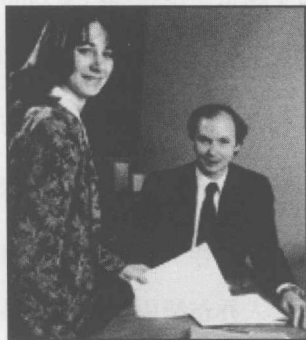


图1-1 思科创始人伦纳德·博萨克(Leonard Bosack)和桑迪·勒纳(Sandy Lerner)夫妇

资料链接 旧金山(San Francisco)

位于美国加利福尼亚州西部,以西班牙文San Francisco(圣·弗朗西斯科)命名。1848年发现金矿,大批华人劳工到此挖矿,称此地为“金山”,后澳大利亚发现新金矿,大批华人又被派遣到那里挖金,所以此地被改称为“旧金山”并延续至今。