

China-Pub.com

下载

**BUSINESS** THE

**CISCO**

前言

像成功的思科那样前进

**WAY**

**SECRETS** of the Company  
That Makes the Internet

思科系统公司的首席执行官约翰·钱伯斯说：“互联网将改变一切。”他的这种观点反映了许多专家的看法。这些专家认为，新兴的信息技术将对商业产生重大的影响。<sup>[1]</sup>

如果只从字面上看，钱伯斯关于互联网之影响的论断可能是正确的，也可能是错误的。然而，随着新的千禧年的到来而出现的种种迹象都毫无疑问地表明，新的技术、商业和新的竞争方式，以及令人眩目的各种发展变化都已经结合在一起，从根本上彻底地改变了商业和商业管理的模式。

思科公司在其广告中提出了一个核心问题，即：“你准备好了吗？”这个问题是伴随着“新世界”的工作方式而产生出来的。在当今不断变化的世界中，几乎所有诚实的人都会回答说：“不，我还没有准备好。”

*“如果你一直坐等变革的发生，那你就很可能被甩在后面。”*

——约翰·钱伯斯

然而，几乎所有的管理人员都能够通过对思科系统公司崛起之奥秘的深入探求，让自己准备得更加充分一些。

BUSINESS THE

CISCO WAY

我们可以从《财富》杂志记者布伦特·施伦德（Brent Schlender）的言论中找到其中的原因。他说：

“虽然互联网现在被炒得沸沸扬扬，但实际上到目前为止，互联网在大多数行业中的应用还仅限于表面上的工作。……迄今我们所看到的还只是一场序幕，要想把这场戏演完还需要好几年。然而，有一个行业已经深深地感受到了互联网的冲击力到底有多大。正是这个行业第一次将互联网展现在我们的面前。……在这个行业中聚集了大量的商业企业，其实在的产品占据了美国私人企业投资的50%以上。”

施伦德说，在互联网世界中运作的这些公司当中，“它们的鼻祖就是思科系统公司。”<sup>[2]</sup>

思科是一个极其成功的公司，它已经实现了世界上几乎所有公司都梦寐以求的目标。如果我们了解了思科成功的秘密，了解了思科曾经遇到过的问题，以及思科是如何解决这些问题的，它们的各项措施又是如何起作用的，那么，我们就能够预见到每个公司即将会面临什么样的问题。约翰·钱伯斯非常清楚这一点的重要性，他说：“如果你能够预先了解到将要发生什么事情，你就能够摆正自己的位置。如果你一直坐等变革的发生，那你就很可能被甩在后面。”<sup>[3]</sup>



## 思科公司简介<sup>[4]</sup>

创建：伦纳德·博萨克（Leonard Bosack）和桑迪·勒纳（Sandy Lerner）夫妇于1984年创建了思科系统公司。博萨克和桑迪·勒纳夫妇原来都是斯坦福大学（Stanford University）研究所的研究人员，他们发明了一种在他们各自独立的计算机之间传递数据的方法。当他们的同行也希望得到这种名叫“路由器”的东西，而斯坦福大学又不同意将路由器提供给国内的一家企业的时候，这对夫妇离开了斯坦福，创建了思科公司，在他们自己的家里生产路由器。

第一笔销售：思科第一次销售它的产品是在1986年。当时，他们的产品是在伦纳德·博萨克和桑迪·勒纳夫妇的厨房、起居室或者车库里组装完成的。到底在哪里进行组装，这取决于客户对他们两个人中的哪一个更加信任。

首次公开上市：1990年2月16日。

初期的业务范围：路由器、接线器和其他的数据网络产品，以及与之相关的软件和服务。人们现在常常将这些产品称为互联网的“肠子”或者“内脏”。

总部：设在加利福尼亚州的圣何塞，主要的办公地点在北卡罗来纳的研究三角公园（Research Triangle

BUSINESS THE

CISCO WAY

Park) 和马萨诸塞州的切姆斯福德。

员工人数：总共有21 000名员工，其中有10 000人在旧金山的海湾区（Bay Area）。

年销售收入：1999年的年销售收入为122亿美元，与1990年的6 900万美元相比增长了176倍。

公司名称的由来：“思科”是内华达山脉的一座加利福尼亚小城的名字。

公司当前的口号：“赋予互联网的一代以力量”。

公司当前的平面广告的流行语：“你准备好了吗？”

公司目前的高级管理人员：

总裁兼首席执行官：约翰·钱伯斯

财务总监：拉里·卡特（Larry Carter）

执行副总裁：唐·利斯特温（Don Listwin）

首席技术官：朱迪·埃斯特林（Judy Estrin）

负责全球运营的执行副总裁：格雷·戴切德特（Gray Daichendt）

公司的网址：[www.cisco.com](http://www.cisco.com)。思科赞助的机构：[www.internetindicators.com](http://www.internetindicators.com)。

## 为什么思科具有巨大的研究价值

思科公司取得了令人瞩目的经济成就，能够对瞬息万

变的新世界做出异常敏捷的反应。因此，对思科成功之奥秘的探究就显得非常有意义了。而下列原因则更使我们有理由对思科进行进一步的认真研究。

- 作为一家与互联网相关的公司，思科的发展历程有迹可寻。的确，思科从创建到现在还不足 20 年，但是这至少已经足以追寻其各个时期的各项战略和决策的制定，以及这些战略和决策所发挥的作用。
- 在硅谷中，一个公司如果大规模地销售有形的、占据一定空间的产品，那么它大概最多也只能做到思科这种程度了。路由器是一个有形的产品，它由各种零件组成，要经过装配、运输和安装才能使用。而在典型的“.com”公司，以及其他许多组成互联网经济的公司的经营中，都没有这样的过程。有些公司的管理者希望能够向成功的互联网公司取经，但却难以对诸如雅虎(Yahoo)等公司提供的纯粹的无形产品加以认同。在这种情况下，思科的产品形式倒是他们所熟悉的。
- 还有其他许多公司都拥有与思科相同的股票市值，但是，与这些公司的不同之处在于，思科令人瞩目地实现了各个公司的关键目标之一——效益。思科的价格在很大程度上建立在思科过去的优异表现以及对未来现实的预测的基础之上，而不是建立在如空中楼

阁般的期望之上。

- 思科是在相对低调中实现腾飞的，完全没有任何媒体的炒作。有些专家认为，正是媒体的炒作使一些互联网公司的股票价格迅速飙升。在1998年，《纽约时报》的专栏作家托马斯 L. 弗里德曼把思科称为“人们所知道的最重要的美国公司”。<sup>[5]</sup>
- 在利用目前最热门的竞争工具方面，思科比大多数公司都具有更加丰富的经验。例如应用战略性伙伴策略、外购策略、配置虚拟供应链等。
- 与此同时，思科也没有放弃传统的信仰，强调可靠而忠实的公司品行，如优良的客户服务以及和谐的劳资关系。

“实际上，思科系统公司的网站确定了高效的‘企业对企业’互联网营销模式。”

——《商业营销》

- 思科以“企业对企业”的电子商务销售先锋而著称，其商业网站的平均日销售收入达到3 200万美元。“目

BUSINESS THE

CISCO WAY

前，大多数公司只不过在电子商务的河边湿了湿鞋，以试深浅，”《商业营销》杂志报道说，“有些公司正准备涉水而过。而现在有一家公司则已经游到了河水的深处，并且正快速向前游去。这家公司因此而占据了1999年200家顶级‘企业对企业’网站的首位。实际上，思科系统公司的网站确定了高效的‘企业对企业’互联网营销模式。”<sup>[6]</sup>

## 约翰·钱伯斯的半个世纪<sup>[7]</sup>

出生：1949年8月23日生于俄亥俄州的克利夫兰。

童年时代：在西弗吉尼亚的查尔斯顿长大，他的父母都是医生，钱伯斯是他们惟一的儿子。钱伯斯的父亲是一位兼职的企业家，拥有一家带餐馆的汽车旅馆。

受教育情况：钱伯斯在学校的学习一直不好，后来他被诊断出患有诵读困难的毛病。在他的父母为他请了一位家庭教师之后，情况才有所改观。钱伯斯在西弗吉尼亚大学（West Virginia University）获得了法学学士学位，并于1975年在印第安纳州立大学（Indiana University）获得了MBA（工商管理学硕士）学位。

BUSINESS THE

CISCO WAY

从业经历：在国际商用机器公司（IBM）做了6年的销售工作，随后在王安电脑公司（Wang）做了8年的高级销售主管。于1991年加入思科公司，成为仅次于约翰·摩格里德治（John Morgridge）的二号人物。1995年，当约翰·摩格里德治因担任董事会主席而放弃了首席执行官的职位以后，钱伯斯升为首席执行官。

家庭情况：与伊莱恩·普拉特（Elaine Prater）的婚姻已经超过25年了，他们有一儿一女。

娱乐方式：慢跑、网球、垂钓。

不喜欢的事：儿时令他困扰不已的诵读困难到现在仍然使他讨厌阅读，不论是阅读商业文件还是娱乐性的东西。

## 约翰·钱伯斯：非硅谷特质的普通人

思科公司震惊世界的飞速发展历程是与公司的首席执行官约翰·钱伯斯分不开的。作为思科的最高层领导，他带领思科取得了令人瞩目的成就，因此，他值得人们对她进行认真研究。不仅如此，下面这些原因更促使我们要好好分析一下约翰·钱伯斯。

- 他看起来完全像一个普通人。在描写钱伯斯的所有文章中，几乎都会提到他的谦逊而平易近人的风度，以及他那随和的、带有鼻音的西弗吉尼亚口音。他说话时总是慢条斯理，而高科技公司的首席执行官们典型的说话方式通常都是急促而高调门的，两者形成了鲜明的对照。
- 在他的头脑中不光有计算机的字节和比特。虽然他所效力的公司都是技术性的公司，如 IBM 公司、王安电脑公司和思科公司，但是，与其他高科技公司的所有首席执行官所不同的是，钱伯斯拥有法学和商业管理方面的学位，并且是从销售和销售主管的职位逐渐提升上来的。<sup>[8]</sup>
- 他的从商经历使他比硅谷中其他的首席执行官们更加熟悉大多数公司管理人员的职业经历。“在高技术领域的大多数成功公司中，只有思科一家公司是长期地由一位职业的首席执行官来领导的，”弗米尔技术公司（Vermeer Technologies）的创始人查尔斯 H. 弗格森（Charles H. Ferguson）在其著作《高起点的成功》一书中这样写到：“英特尔公司（Intel）、微软、Oracle、美国在线（AOL）、康柏（Compaq）、戴尔和网关（Gateway）等公司都是由其创始人、早期的雇员或者原来的研究人员来领导的。”<sup>[9]</sup>

BUSINESS THE

CISCO WAY

“在高技术领域的大多数成功公司中，只有思科一家公司是长期地由一位职业的首席执行官来领导的。”

——弗米尔技术公司创始人查尔斯  
H. 弗格森

- 另外，作为一家大公司的首席执行官，与硅谷中其他那些拥有斯坦福教育背景和数字般精密头脑的、出色的新兴公司的领导人相比，钱伯斯显得比较传统，而且他的年纪也几乎比他们大20岁。
- 他承担着艰巨的管理工作，但却从不张扬。有许多著名的首席执行官都因他们在经营管理方面的主动性而被人起了一些绰号，例如杰克·韦尔奇（Jack Welch）因通力合作计划和6项目而被人们叫做“智多星”。但钱伯斯则始终坚持依靠正确而可靠的原则进行管理工作，而不去理会这些原则是否是激动人心的。

## 钱伯斯关于成功的四个简单原则<sup>[10]</sup>

约翰·钱伯斯和他的两位重要下属托马斯 J. 内夫

BUSINESS THE

CISCO WAY

( Thomas J. Neff ) 和詹姆斯 M. 西特林 ( James M. Citrin ) 合写了一本书，书名是《高层人士的教训》。在这本书中，钱伯斯列出了走向商业成功的四个原则。从这里我们可以看出，钱伯斯是一位注重实践和直接合作的领导者。他列出的四个原则分别是：

1. 只要你努力工作，并且有智慧地工作，你就几乎可以实现你生活中的所有梦想。
2. 以生活所固有的方式去面对生活，而不要把你的意志强加在生活之上。
3. 你希望别人怎么对待你，你就设身处地考虑如何对待别人。
4. 要生活得有乐趣。不要把生活搞得太严肃了。

## 思科和钱伯斯是如何获得成功的

大量的文章、书籍和分析家的报告都对思科和钱伯斯的故事进行了叙述、分析和深入的剖析。从这些各种各样的材料和观点中，我们可以找出思科取得成功的十条奥秘，即：

1. 无论何时何地，拿出你的激情来，反复宣传你的理念。钱伯斯总是很真诚地将行动首先建立在事业理想的基

BUSINESS THE

CISCO WAY

础上，其次才将兴趣放在收入和效益上。他始终不厌其烦地反复强调他的理想，即：将人类历史上最强大的教育工具和战胜贫穷的法宝——互联网扩展到世界的每一个角落。

2. 用电子商务赢得世界。犹如摇钱树般的思科网站的日营业额为3 200万美元，占公司全部收入的80%。网上订货中一半的定单都被直接转给转包商，由他们进行产品的生产和检验，并由他们直接发货给顾客。思科的工作人员的日常工作就是处理顾客的支票。在销售服务的请求中，大约有70%是在互联网上处理的，在这一过程中并没有思科的员工进行实时的参与。

3. 用网络改革公司内部的运作。思科进一步发挥网络的作用，使公司内部的运作更加简单而高效。例如：在公司季度性账目结算的终止日期截止之后的24小时之内，就可以完成“虚拟的”账目结算。各种各样的人事工作，其中包括尤为重要的员工招聘工作，都是建立在网络的基础之上进行的，而且，思科公司还正在着手开展网上的员工培训。

4. 将人的因素置于产品、效益及其他一切因素之上。

众所周知，钱伯斯对其员工的重视程度要超过他对产品、服务、系统和程序的重视。这样做的一个结果是：思科公司内部员工跳槽的比例要比行业中的平均值低得多。给员工高待遇和授予员工权利是钱伯斯的关键手段，另外，他还开展了其他一些富有创意的活动，例如为员工们举办“生日早餐”，凡是当月过生日的员工都会受到邀请，并可以就思科公司的任何问题向钱伯斯提出质疑。

5. 经常听取客户的意见。在一年的365天中，钱伯斯每天晚上都要听取部门经理的录音电话留言，向他报告思科最大客户的情况。他曾经因为接听顾客的电话而多次在他自己召集的会议上迟到，甚至有时出席会议的还有州政府的官员。钱伯斯对顾客意见的“执著的”关注甚至延伸到了公司的并购活动中：思科曾经有两个并购案是首先由公司的客户提出来的。

6. 向你的核心客户提供“端对端”的解决方案。思科的目标是满足其客户在网上的每一个需求，这就意味着思科要开发或者购买到与此相关的每一项新技术。钱伯斯自夸说，思科的“横向商业模式”，即他们正在实施的、通过网络将远端的供应商、客户和战略伙伴联系在一起的模式，是满足客户不断变化的需求的惟一方法。

7. 在所有的商业领域中寻求领先的机会。思科的目标是在它所提供的产品和服务的每一个领域内都占据最大的、或者至少是第二位的市场份额。思科已经在 20 种产品和服务的领域中实现了这个目标。然而，现在竞争的领域已经扩展到了众人所关注的数字信号、音频信号和视频信号的集成传输方面。在这个方面，思科所占的市场份额还很小，它正在奋力追赶像朗讯（Lucent）和北方电讯公司（Nortel）这样的行业“巨无霸”，为了争夺 21 世纪的霸主地位而与它们一决雌雄。

8. 通过正确的并购使自己成为企业巨人。钱伯斯相信，在一项新的技术出现之后，对于那些不能在该项新技术的排名中位居前五位的公司而言，惟一的出路就是将排在前五位中的某个公司买下来。因此，自从 1993 年以来，思科已经收购了 40 多家公司。而且，思科有一个由 60 多名员工组成的部门，负责不断地分析哪些公司是思科可以购进的潜在目标。

9. 如果你不收购他们，那么就加入他们之中吧。当策略联盟能够为结盟的双方都带来巨大的利益，并且能够为双方提供成为市场霸主的途径的时候，敏锐的公司通常都会结成这样的策略联盟。有些公司可能同时拥有成千上万

个这样的联盟关系。在不断变化的世界中，要想取得竞争的胜利，结成这样的伙伴关系已经逐步成为必须要做的事情，而不是可有可无的行为。思科在这一点上与其他公司做得同样出色。

10. 战胜与成功伴生而来的自满情绪。令钱伯斯感到高兴的是，他没有被思科取得的巨大成功所约束。当钱伯斯为IBM和王安电脑公司工作的时候，这两个公司都在自己已有的成绩面前松懈了。因此，钱伯斯在对思科公司进行管理的过程中，对可能伴随着公司的成功而产生出来的自满情绪非常警惕，就好像思科的竞争对手们明天就会把思科埋葬掉一样。纵观当今的竞争现实，的确可能会有很多公司能够取得像思科公司这样好的成绩。但是，与思科对自满情绪持续不断的高度警惕相比，却很少有人能够做到像思科这样的程度。

## 思科公司发展进程一览表 <sup>[11]</sup>

1984年

当斯坦福大学不允许它的两位研究人员伦纳德·博萨克和桑迪·勒纳为他们的同行制造并安装路由器的时候，博萨克和勒纳创建了思科公司。

BUSINESS THE

CISCO WAY

1986年

售出了公司的第一个产品——AGS路由器。

1987年

在遭到76次拒绝之后，从红杉基金 (Sequoia Capital) 获得了公司第一次、也是惟一的一次风险投资。红杉基金的合伙人唐纳德 T. 瓦伦丁 (Donald T. Valentine) 成为思科的董事会主席。

招聘了第10名员工。

1988年

博萨克和勒纳迫于瓦伦丁和董事会中其他成员的压力，以1.74亿美元出售了他们在公司的股份。

瓦伦丁聘请约翰·摩格里德治出任公司的总裁兼首席执行官。

1989年

雇用了第100名员工。

1990年

2月16日首次公开上市发行股票。

发布互联网网址。

1991年

聘请约翰·钱伯斯担任公司的执行副总裁。

公司年收入超过1亿美元。

1992年

BUSINESS THE

CISCO WAY