

中欧管理 **实战** 译丛

# 思科成长探秘

——“兼并与收购”指南

## Inside Cisco

### The Real Story of Sustained M&A Growth

艾特·博圣 (Ed Paulson) 著

缪卓群 乐嘉锦 译

陈岳 审校

上海交通大学出版社



# 作者简介

艾特·博圣（ED PAULSON）现任一家技术与通讯公司的总裁。他是一家有十年历史的硅谷新兴企业的先驱元老，曾与思科公司几代执行官一起工作过，他本人对思科公司所取得的令人难以置信的成就起到过有益的作用。他撰写了十几本有关商务及技术方面的书籍，他最近出版了一本书名为《技术并购指南》（Wiley出版社）。现在，他是美国伊利诺斯州内珀维尔城DaPaul大学的商务专业客座教授。在硅谷和得克萨斯州奥斯汀两地，他有20多年作为商务经理、工程师和企业家等的专业背景。通过[www.edpaulson.com](http://www.edpaulson.com)网站可与他取得联系。

思科公司首席执行官及总裁约翰·钱伯斯描述道：当一家公司在收购（任何）技术时，他们也在收购人员。一次成功的收购，公司不仅需要小心地选择收购的程序，而且还需要有一个已准备就绪的能尽可能快地包容收购所带来一切的企业文化。

对一家公司进行收购是容易的。而使完成收购后的公司获得成功，则完全是另一回事，不良的收购活动经常会遭遇到成本上的失败。没有哪一家公司能比思科系统公司更有效地把“兼并与收购”作为战略武器。纵观其70多家公司的收购案例，思科公司总是避免发生重大人为的员工人事变动，并成功地把所收购公司的产品和技术融入思科公司，以此来扩大思科公司的营业收益。

在《思科成长探秘》一书中，硅谷的权威知情人士埃德·博圣概述了思科公司是怎样通过收购战略而取得发展的，并介绍了一些主



**要的人物，他们塑造了思科公司进行收购和同化吸收其他公司的行为规范。通过对涉及思科公司收购行为的幕后观察以及埃德·博圣对思科公司所做的调查分析，本书概述了一个战略性的“兼并与收购”的运作构架，它适用于其他任何行业。**



## 译 者 简 介

**繆卓群**：1982年毕业于青岛海洋大学。1986年受训于联合国UNDP海洋工程技术人员进修班，曾任上海海洋石油局海洋工程地质项目经理，地球物理工程师。1995～1998年受聘于上海华谊集团化工承包公司为专职英语翻译。现受聘于华东大学、上海交通大学等高校，从事翻译及教学工作。长年来译者在翻译界默默耕耘，译作繁多，除了主译或主审由机械工业出版社出版的多本IT领域的技术性书籍外，译者在海洋石油、现代企业管理、现代工程技术、工业工程、金融投资以及中国古代传统文化等多个领域中时有佳作发表。

**乐嘉锦**：教授，博士生导师。现任东华大学计算机系主任，中国计算机学会数据库专委会委员，上海市计算机用户协会副理事长，上海市数据库用户协会秘书长，上海市软件行业协会理事，上海市高教计算机研究会理事。1995年作为被联合国邀请的中国专家，在浙江省金华市华东林业规划设计院，参加了林业部的全国森林资源数据库项目的总体设计，1996年作为专家指导了宝钢1580热轧生产管理系统的设计与实施，此项目获宝钢科技进步奖。1996年主持上海机电控股集团MIS系统的设计、实施直至完成。1997—1998年作为项目顾问，指导并参加了上海证交所智能化信息系统的设计、建设与实施，该项目获上海市科技进步一等奖。2000年



**1月主持了易购365网站（[www.ego365.com](http://www.ego365.com)）的设计、建设与实施。2000年5月作为第五届全国残运会电子信息部技术顾问，指导并保证了系统的安全顺畅运行。多年来在国内外发表论文50余篇，出版了6部著（译）作，获发明专利一项。**



## 致 谢

像任何大的项目那样，本书的成功是集体努力的结果，本人作为作者仅扮演了信息研究分析的中枢。首先，我要感谢的是思科系统公司本身，它是一个了不起的公司，拥有丰富的收购实践经验，这些都被列为本书最重要的内容进行阐述。其次，我要向思科系统公司的马卓拉先生、耐比特风险公司的埃格斯先生、LongBoard公司的金·尼德曼先生及SS8网络公司的纽克先生表达我最诚挚的谢意，他们不厌其烦地接受了我追根究底的调研采访，并且还愿意公开发表对思科公司及其实践的看法。此外，还要向那些分享思科公司发展进程及其收购事例的并在美国硅谷高科技园区生活的大批朋友、同事和熟人们表示感谢。而特别的谢意应献给那些著作者、作家、记者和分析研究人员，本书受益于他们所做的很多工作并借鉴了他们很具价值的著作，这些都成为了本书很好的内容。他们所做的每一个卓有成效的努力，充分地证明了以上这些感谢对他们来说是受之无愧的。与此同时，我也期望着本书的某些内容将来能给他们带来益处。我母亲琼，她是一位称职的秘书，也是一位优秀的编辑，她快速并非常细心和精确地帮我编辑了本书的初稿，请领受我的叩首相谢。科德角排字公司的朋友们，真要好好地向你们道谢，没有你们对本书最后几稿进行专业、认真的编辑，那些引言、脚注以及其他无以计数的细节内容就不会在书中被编排得那么井井有条。丹尼罗女士是约翰威利父子出版公司的副总编辑，感谢您要求我们尽可能拿出最好的书稿。同时，也要谢谢约翰威利父子出版公司的格拉色女士，您



慧眼看好这本书，并对其加以改进后呈献给读者。谢谢我的经纪人史威恩女士，您代我办理一些写书必须办的法定程序和商务事项，使我能得以顺利地写作。对于我的夫人罗蕾，对她怎样说谢也不为过，她一连几个小时地坐在那里，倾听有关思科公司收购、写作、评估、硅谷及其他一些话题。而对于这些时间，无疑地，也许她宁可花在欣赏精彩的电视节目或游戏频道上。最后，必须对读者表达我最真诚的感谢，如果没有读者，这一切也就无从谈起。

艾特·博圣



# 目 录

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 绪论                        | 1   |
| 第 1 章 收购的巨大好处是什么          | 9   |
| 第 2 章 思科公司的购买方式           | 29  |
| 第 3 章 创建思科的精英人物           | 45  |
| 第 4 章 前景目标的相融性            | 69  |
| 第 5 章 短期内的赢利              | 87  |
| 第 6 章 有益的文化氛围             | 103 |
| 第 7 章 使收购也成为长期性的赢利        | 123 |
| 第 8 章 地理位置靠得较近更适合         | 143 |
| 第 9 章 不进行对等的合并            | 159 |
| 第 10 章 目标公司收购实践           | 175 |
| 第 11 章 思科公司预期任务“鉴别性验证”    | 195 |
| 第 12 章 按思科公司方式进行人员整合——棒！  | 213 |
| 第 13 章 整合产品及生产            | 245 |
| 第 14 章 制定收购价格             | 269 |
| 第 15 章 通过收购真的能使企业发展壮大吗    | 287 |
| 第 16 章 思科公司“收购与发展”方案到底有多棒 | 303 |
| 附录                        | 321 |



# 绪 论

yntrouduction







# 绪 论

思科公司是一个巨型的商务公司，它骄人的业绩在当今是举世瞩目的。它拥有数百亿美元的年收入额，它历年的收益增长率在30%~50%之间或更多一些。思科公司是一个享有全球声誉的大型公司，它是世界资本市场中享有最大资本占有量公司之一。该公司的许多行为方式像一个刚起步的公司那样，充满了活力。它立足于市场需求和技术进步，对公司自身不断进行改造和创新，从而避免了大型公司和巨大成功常常带来的停滞和因循守旧的弊端。虽然在2000~2001年间，思科公司及整个网络产业正经历着不景气的低谷，但思科公司以往成功的经历，使人们坚信它定能超然卓立于此困难时期。我本人预期思科公司在走出网络产业不景气的低谷时，会比走进时更强壮、更精悍并更有竞争力，这甚至会使思科公司变得比以前更令对手敬畏。不管这一切是否会发生，理解其过去被证明是成功的管理要素对任何经理在动态的市场环境中发展企业都是很有价值的。

思科公司历史性的成功有多种因素，它们包括：互联网的发展、思科公司领袖人物如约翰·钱伯斯以及公司每位创始人的影响力、20世纪90年代纳斯达克股票指数令人难以置信的强劲走势以及与网络技术有关的技术进步等项因素。另一个重要因素也必须被考虑进去，即思科公司精心协调的收购行为，正如大家所见，它对于思科公司经营发展相当出色的历史表现起了关键的作用。1993年以来，思科公司收购了70多家公司，仅在2000会计年就收购了26家公



司，并在收购进程中不断地进行优化改进。事实上，思科公司的收购行为如此成功，使得业界按思科公司收购所进行的研发等行为模式，创造了新的专用术语，即A&D（收购与发展）。

收购一个公司并不难，但要使得被收购的公司在完成收购后的环境中取得成功则完全是另一回事了。就像一个人可以结婚那样，任何人都可以购买一个公司。问题在于并不是每一个人的婚姻都幸福美满，收购案例也并不是个个都是成功的。很多公司最终卖掉的（使自己与之离婚的）正是当初热情高涨地买进的公司，并且通常是以远低于买进价的价格卖出。思科公司不但收购了70多家公司，而且还几乎保留了所有被收购公司的员工，从被收购公司的产品及技术中，增进了思科公司的收益。仅经过短短的18个月，被收购公司的年收入额的增进率趋势在50倍以上。思科公司在收购活动中所取得的上述业绩，都是在继续保持了思科公司及被收购员工的尊严的前提下完成的，这种成功的收购行为更有必要对其进行进一步的调研和理解。对于此类成功收购型的管理本质的理解，引发了我写这本书的动机。

《思科成长探秘》一书，详尽地描述了能使思科公司收购行为得以极佳状态运转的各种真实过程。该书首先对思科公司的处事之道进行分析，并对该处事之道的基本原理进行了适当的分析和阐述。本书还探讨了收购行为方式在其他公司及其他行业中的应用性及适用性，并就此提出了有关的设想。

本书的意图是传达思科公司“并购”的成功之道——思科公司已在战略上及可操作性的两个方面，成为“并购”的金本位制。我希望读者阅读本书既是一种享受又能获得信息，同时深入了解思科公司“并购”的理念和实践方式，并研究如何将该方法应用到自己公司的经营中去。



所要面对的问题是：绝大多数收购活动，没有能够达到买卖双方成交时的期待值。在这些失败的收购中引发出的破碎的梦想、渴望、财政目标、个性冲突等等，都只能是晚上电视戏剧节目的素材，任何专业人员都不希望这种情况出现在他或她的生活中。然而，收购一直是并将继续是发展一个公司的有力手段，同时也是防止公司壮大后停滞不前的有力武器。伴随成功的收购项目持续引入的人才、技术、产品以及员工，使企业发展壮大，在迈向未来成功之路时充满活力。

思科公司设定了收购工作的有效方法，为那些想充分利用收购优势的公司经理，提供了极好的启动点。该方法的成就纪录作为收购案例成功的背景材料，可供其他任何收购的工作进行参照对比。每一个专职人员应该乐于把“并购”作为一种有效的战略工具，而不是作为经常发生的，使企业的经营运作陷入泥潭的梦魇加以利用。对于这些专职人员来说首先学习“并购”的最佳惯例非常有用，而这些最佳惯例正是思科系统公司所创造的范例。

《思科成长探秘》以提供一些有关思科公司的背景材料作为出发点，介绍了它的令人难以置信的收购案例在财务以及具体经营运作上成功的事例。对思科公司基本的收购过程做全面的纵览，并介绍了一些对创建今日思科公司及其企业文化的关键人物，该文化是专门为收购和同化其他公司而设计的。

在本书的第4章至第9章中，作者提出了作为被思科公司收购的候选公司，即使想进入预期任务阶段也必须达到的最低标准。这是思科公司最初的杰作。这种对无形资产的重视会令读者迷惑不解，因为思科公司一贯对被收购的目标公司的技术、产品以及员工等基本面的状况非常重视。在确定被收购的目标公司的其他情况变得良好之后，才在收购的最后阶段考虑财务分析和价格问题。让我们



再回到有关结婚的比拟，假如双方中一方想要孩子，而另一方不想要，在这种情况下谈论订婚协议是不明智的，这样婚姻计划是完全会“出轨”的。对收购活动制定出一些重要的细则，因为相信在正常的情况下，根据这些细则，可以适当地协调好财务上的准备工作。

在本书的第10章至第14章中，作者详尽地阐述了思科公司收购进程的机制，该进程包括被收购目标公司的选择、预期任务的合理处理以及对被收购目标公司的员工、产品和制造工艺等的同化吸收。在此过程中，思科公司同时对收购价格进行合情合理地评估推算。

第15章的主要内容是：对收购成长策略的可行性进行概要分析。在第16章中，对思科公司整个增强产品系列进行客观性的评估。通过阅读前面部分的各章节，读者对第15、16章的内容就会有更深的理解。

附录中引用的有关信息来自于作者本人的另一本书——《技术并购指南》，例如：“预期任务核对简表”，一些有关进行收购活动的公司的类型，它对公司进行收购的动机的常规背景资料和思科公司迄今为止已收购公司的名单。在附录背景资料的内容中，不是所有信息都能直接适用于思科公司的，但收入这些背景资料是为了帮助读者理解，思科公司所培育的具有思科公司独特风格并不断地被优化的并购的方法。

涉及思科公司各个方面的记事栏目贯穿了整本书，评论意见凡是来自于现在或曾经在思科公司工作过的人士以及那些在被思科公司收购的公司中工作过的人士，该记事栏目的名称为“思科公司内情”。如果评论意见来自于与思科公司有关的第三方，则该解说记事栏目的名称为“有关思科公司”。而有关硅谷的一般的背景信息或评论意见则提供在“硅谷内情”记事栏目中。

各类信息有很多的来源。本人的意图是从那些必不可少的事例



中除去多余的事实，来帮助读者理解思科公司“并购”的一整套方法。很多信息直接来自于本人对目前思科公司现任经理主管人员及即任经理主管人员的私人采访，以及一些被公升采访的来自于高科技领域的同事，尤其是硅谷的高科技领域同事的各种评论。使我感到惊异的是，我在硅谷的很多熟人，他们现在或曾经在思科公司工作过，还有一些人和思科公司存在着各种不同方式的隶属关系。思科公司是一个大型公司，它在硅谷区域抛撒开了一个宽大的网络，能直接地触及数万人的生活。在本书的某些章节中，也讲述了一些他们的故事。

本人一个真诚的心愿是读者能在阅读本书时，同样地能享受到我在写这本书时所享受到的乐趣；希望本书所论及的思科公司“收购与发展”的一整套方法能给读者留下深刻的印象；或许读者本人有可能领衔主演“并购”实践，利用本书所提供的信息，努力把只是在财务上进行数字捣弄以及业界封建领地式的抵触冲突，转换为一种整合和令人振奋的成功。融入正在确确实实地改变着人们的生活方式的正在不断成长着的公司中去，把人们赖以谋生的工作转变成为热情洋溢地追逐着我们心愿的乐事。有效地进行“并购”活动，使公司保持经营发展的活力，避开成功带来的不幸停滞。思科公司对“并购”战略有深刻的理解。请阅读这本书，掌握思科公司所知晓的知识财富。学习怎样使兼并与收购变成您自己的战略武器。顺祝诸位，兴隆昌盛，万事如意！







## 第 1 章

# 收购的巨大好处是什么