

## 4 管理案例 Management case

# 钱伯斯“买鸡生蛋” 思科从“夫妻店”变身 IT 业神话

几乎任何行业都需要并且不乏神话。在新锐商学教授们的大力宣扬和大众传媒的刻意鼓吹之下,思科也顺理成章地步入IT行业的万神殿。但是,世间本没有神话,说的人多了才有了神话,而且其要诀在于对成功者既往过失和当前缺陷的忽略不计。

回顾思科的发展，刚刚上市就把创始人挤出公司、CEO 打破“永不裁员”承诺、屡次被曝不正当竞争、虎头蛇尾的知识产权诉讼以及最近卷入的国防安全丑闻……无需放大镜，人们就已经看到“思科”金字招牌上的累累伤痕。虽然年报业绩依然华丽，但人们听到更多的是竞争对手急促的追赶脚步声，看到更多的是思科大客户们失望地转换门庭。思科亟需要做的，是“把客户利益至上”的企业宗旨重新写回自己的帽子上。

## 从“夫妻店”到上市公司

话说 1980 年代初，在斯坦福大学就职的计算机学博士莱昂纳德·波萨克和统计学硕士桑德拉·勒纳分别负责管理计算机系和商学院的计算设施。在局域网割据的时代，斯坦福并未形成统一的校园网，这让波萨克和勒纳两位恋人异常烦恼——他们甚至无法互发电子邮件。

波萨克与其他同事协作,采用多协议路由器将斯坦福各个局域网相互连接起来,此举标志着互联网时代的真正到来。勒纳热切地希望对这种路由器进行商业化推广,但创业想法遭到斯坦福的反对。波萨克和勒纳冒着可能被起诉的风险,于1984年用5美元注册了思科系统公司,开始“夫妻店”的创业生涯,而生产车间就是自家的客厅。

据传，波萨克和勒纳先后找过 75 家风险投资者，但没人愿意承担被起诉的风险。1986 年 11 月，思科月收入突破了 25 万美元，夫妇俩这才意识到公司没有专业管理团队已难以正常运转。1987 年 1 月，物理学家格雷夫斯成为思科的第一位 CEO，并于 4 月与斯坦福达成

A photograph of a man in a suit and tie speaking, with the Cisco logo visible in the background.

和解:思科将总收入的 3%交给后者,作为路由器软件的特许使用费。

1987年春，红杉资本执行合伙人唐·瓦伦丁投资250万美元，获得思科29.1%的股份。纳勒和波萨克各持17.6%。随着管理团队的壮大，创始人和职业经理人之间的冲突也愈演愈烈。“客户利益至上”是创始人为公司制定的铁律之一，但纳勒却凭着“完美主义”的态度和“对抗主义”的手法行事，对手下缺乏宽容之心；而波萨克则非常不善于沟通，甚至会出现为对方利益考虑而在“不领情”的潜在客户面前狂吼。

为了让瓦伦丁同意解雇“不听使唤”的CEO 格雷夫斯,勒纳和波萨克把两人所持股份的全部表决权委托给了瓦伦丁,但这样的意气用事也给他俩的未来处境埋下了祸根。1988年11月,瓦伦丁将来既有管理经验又懂高科技知识的摩格里奇当上CEO。在摩格里奇的服膺下,思科成为硅谷最早向非管理层和非技术人员批量配送股票期权的公司之一。

思科的股票期权绝非“空头支票”：1989年12月，思科已拥有172名员工（含35名工程师），关键职能部门一应俱全，当年营收和利润分别达到2766万美元和418万美元；1990年2月，思科实现股票上市，其中红杉资本持股23.5%，波萨克和勒纳各持13.8%，余下部分为公司高管、员工和其他机构共同持有。

1990年8月,公司创始人和职业间的紧张关系终于达到总爆发的临

团队发出了集体辞职的威胁。思科董事会不得不解聘勒纳,而已与勒纳分居的波萨克也随后

公司在其进入的每个领域都占有第一或第二的份额，成为市场的领导者。思科不仅是硅谷的财富之神，也是互联网巅峰的化身和新经济的象征。思科不仅靠出售互联网产品和服务挣钱，其自身也是电子商务的践行者，公司目前拥有全球最大的电子商务站点，其业务往来的90%都是在网上完成的。

从 1993 年起的 10 年间，思科并购了 82 家公司，而且从来没有其他 IT 公司的并购能像思科这样成功。在这一过程中，1991 年 1 月加盟思科并逐渐升任 CEO 的约翰·钱伯斯功不可没。他加入公司担任高级副总裁时，思科的年营收仅为 7000 万美元。他 1995 年 1 月担任总裁兼 CEO 之后的 4 年间，思科在互联网行业确立了领先地位，并不断开疆拓土。到 1999 财年，思科的收入已达 121.4 亿美元。

钱伯斯的成功是硅谷神话的另类代表。他既没有参与创建其所领导的企业,也不是工程师出身,甚至不了解产品的技术细节,但他有着一般创业者和技术人员所不可比拟的卓越远见和资本运作能力。此前他在 IBM 和王安电脑公司任职期间,恰逢两大家公司的衰败期,他明白这种衰败都是守旧思维造成的,因而竭尽全力避免思虑重蹈旧辙。

钱伯斯与同僚们一起制定了新战略：从腰包里掏钱快速并购小公司，尤其是那些具有热门技术和精明工程技术人员的利润“猎狗”。1993年8月，思科计划以9000万美元收购Crescendo公司——这或许是思科历史上最英明的决策：到1996年，Crescendo的集线器收入就达到5亿美元。

并购的要诀在于消化，钱伯斯深知这一点，因此采取了“只吃窝边草”的策略，从不收购硅谷以外的公司，省却了员工及家属迁移的麻烦。通过多年兼并，公司迅速挺进多个新市场，建立了一个庞大的专业人才库。到1997财年，公司65亿美元的收入中有大约40%来自收购的项目。尝到了甜头，思科的收购胃口更难抑制。钱伯斯说：“我们将设法获得我们所需的产品，一旦发现我们喜欢的东西，我们就会不惜一切代价得到它。”

思科最具传奇色彩的收购标的是一家生产光纤设备的公司 Cerent。1999 年, 钱伯斯遇到对方的 CEO, 便单刀直入地提出: “出多少钱能把你的公司买过来?” 对方风趣地说: “那要花多少钱你才能使你放弃这个想法?” 最终, 思科以价值 69 亿美元的股票收购了这个当时才成立才两年、年收入仅 1000 多万美元的公司。

(国家财经新闻网)

# 哈雷·戴维森公司 是如何凝聚人心的

在凝聚人的力量的企业中，还有一家企业尤为值得一提，在《德鲁克谈企业管理》中，我举了哈雷摩托的例子。

在世界级的企业中，也有非常多的企业能够做到凝聚人心，我印象比较深的是哈雷戴维森公司。这家公司我真的服了它了，因为在全世界再也找不到第二家。你很难相信，这家公司每一年的周年庆典都不是在自己公司里办的，而是在全球各地的大城市里，开哈雷摩托车的组成哈雷摩托车队，浩浩荡荡地几十万辆哈雷摩托车奔驰在马路上。记得我小时候在美国电影中看过，开哈雷摩托车的人都是一副满脸横肉的样子，很凶。可是后来我发现，开哈雷摩托车的居然是雅皮一族，什么医生、建筑师，还有高级知识分子。

哈雷戴维森公司的摩托车中，有一部车贵到什么程度呢？是纯金打造的。各位能想象出来吗？如果换算成人民币的话，至少要 1000 万人民币。前不久，我在台北的街道上看到一部哈雷摩托车。我就问车主：“你这部车大概多少 CC 啊？”他说：“1500CC。”那我又接着问：“这部车有几个档啊？”他说：“现在已经没有档数了，完全是自动化的，只要按‘加油’就可以了。”不得了！这部车的座位又很高，开起来很神气。

我看他的这部车打造得非常漂亮，于是我就问他：“你买这部车花了多少钱？”他对他说：“按我们现在的汇率来算，折合人民币大概是60万元左右。”那部哈雷摩托车，比一般的汽车还要贵。一部哈雷问他，我说：“你为什么要骑哈雷摩托车呢？”

他说：“你不知道，因为这部摩托车跑起来的时候速度快得不得了。”我说：“那最高时速大概是多少？”他说：“你猜猜看吧。”我说：“大概可以跑 200 吧。”他说：“250。”我说：“那你的车子轮胎这么粗、这么大，跑起来会不会打滑？”因为如果一滑就完蛋了。他说：“这部车的抓地能力特别强，你放心的。”那我又问：“这部车的声音大不大？”他说：“不大，因为设备非常好。”我说：“那下雨天呢？”他说：“下雨天也没有关系。如果是下雨天的话，骑起来更棒，感觉会更好。”我没有骑过哈雷摩托车，我不知道骑哈雷摩托车会有什么样的感受。如果我骑上去的话，可能我连车把都抓不到，因为骑哈雷摩托车的人，个子一定要高一点，腰要长一点。像我这样，身材不够高，不知道是不是适合骑哈雷摩托车。这里我要讲的是，公司的凝聚力也来自于顾客对产品的忠诚度。哈雷摩托车赢得了顾客的心。

贝克汉姆也买了一部哈雷摩托车，加入了哈雷摩托车队的行列。这代表了什么？这代表了对哈雷摩托车的认同，代表了对哈雷摩托车公司的肯定。对于一个企业来说，这是一种最高的荣誉。除此之外，哈雷的标章、哈雷的刺青都代表了顾客对哈雷摩托车的喜爱。有哪一家公司会这样让人疯狂到极点？人们完全是自发性的，这是很了不起的。而且加入哈雷摩托车队的人一年比一年多，形成了一个很庞大的团体。从哈雷摩托车的例子中我们就可以看到，企业凝聚人的力量是多么重要。

(本文摘自詹文明著《德鲁克谈企业管理》)

热烈祝贺  
“2013 湖南省首届金融与民间资本发展高峰论坛”  
圆满成功



(排名不分先后)

中航长城建工集团金港(湖南)工程有限公司  
湖南旺华萤石矿业有限责任公司  
衡阳广林农业开发有限公司  
衡阳市保险行业协会  
中华保险衡阳中心支公司  
湖南鼎和投资担保有限公司  
衡阳冠荣房地产有限公司  
广东省中山市超人电器有限公司  
中国人寿财险衡阳中心支公司  
泰康人寿衡阳中心支公司  
平安财险衡阳中心支公司  
人保健康衡阳中心支公司  
平安人寿衡阳中心支公司

阳光产险衡阳中心支公司  
阳光人寿衡阳中心支公司  
大地财险衡阳中心支公司  
湖南有色金属股份有限公司黄沙坪矿业分公司  
衡阳市华意机械有限公司  
湖南三创集团  
衡阳市人防办  
中共衡南县委  
特变电工衡阳变压器有限公司  
衡阳天雁机械有限责任公司  
湖南三峰茶业有限责任公司  
衡阳尚邦房地产开发有限公司  
衡阳三兴伟业石化新能源有限公司  
衡阳市工伤保险基金管理中心主任  
衡阳市振建施工图审查咨询有限公司  
衡阳市金华科技有限公司  
湖南省衡南县咸塘镇政府  
湖南业达律师事务所副主任陈西岳  
湖南省衡洲建设有限公司  
湖南颜茅酒业颜酒有限公司  
衡阳市莲湖湾生态农业公司  
衡阳市蒸湘区长湖乡政府  
政协长湖乡联工委  
湖南君杰律师事务所

衡阳市长湖中心校  
衡阳市文正房地产有限公司  
衡阳市穗丰农机有限公司  
衡阳市正益石化物资有限公司  
衡阳市海马电梯空调有限公司  
衡阳市科思化工实业有限公司  
太平洋产险衡阳中心支公司  
吉祥人寿衡阳中心支公司  
衡阳市歌舞剧团  
衡阳和正贸易有限公司  
衡阳市雁峰现代钢构有限公司  
衡阳金禾伟业投资管理有限公司  
雁城民间金融交易中心  
衡阳恒达民间资本投资服务中心  
前海融资租赁(天津)有限公司  
衡阳华邦投资管理有限公司  
湖南恒惠投资实业集团  
湖南新发食品有限公司  
衡阳市益民生态农业开发有限公司  
湖南衡缘集团  
衡阳龙泉投资集团  
湖南春晓明珠门窗有限公司  
中国人寿衡阳分公司  
人保财险衡阳分公司  
长沙科盈律师事务所



# 热烈祝贺《企业家日报》社湖南运营中心正式运营