

最关键的一年。为了达到在未来10年使思科系统公司销售额增加四倍的目标，他必须争取在价值2250亿美元的电信设备市场谋求更大的发展，以赶超加拿大巨头北方电讯公司和朗讯科技（曾是AT&T的著名设备部门）等规模更大且经验非常丰富的竞争对手。这两家公司目前都在向互联网技术领域扩展业务，北方电讯已与Bay网络公司合并，朗讯则收购了Ascend以及Nexabit网络公司。

这些竞争者和思科系统公司一样，正在准备迎接通信业的变革。目前，语音呼叫通过是有高度可靠性但价格昂贵的电话网络传输，数据则通过可靠性略低但非常便宜的互联网传送。客户需要的是这两种网络优点的结合：即一个成本低廉且有足够可靠性的网络，可以处理语音，容量可以满足数据传输的最高要求。利用互联网技术传输语音可以为客户节省大量成本，创造各种新的通信方式。

感意外。但是，高付出必将得到高回报。思科系统公司估计，Cereent明年将带来3亿美元的销售额，2002年将达到25亿美元。证券分析家克里斯·斯蒂克斯说：“思科系统公司将会创造惊人业绩。”

尽管思科系统公司在收购Cereent方面获得了胜利，但长伯斯必须留意一系列新兴企业正在向他的老客户发起进攻，其中包括互联网服务提供商。新近发展起来的Juniper网络公司试图以更高速度的路由设备蚕食思科系统公司的核心市场。

“因特网先生”

1991年长伯斯加入思科系统公司时，这家公司仅有7000万美元的资产。当时的首席执行官（现任董事长）约翰·库里奇认定长伯斯一定会升到最高位置。但是，长伯斯一度几乎失去了他的职位，因为公司管理小组的一些成员认

甚至会将客户需求置于技术之后。但是，公司要发展，更需要改进与客户的关系。长伯斯改变了这一关系。今天，公司所有高级执行官员的奖金都与客户的情意度挂钩。公司里的每位成员都开始站在销售人员角度去思考很多问题。

从这个意义上说，思科系统公司已成了长伯斯——一位出色企业家的最佳典范。他的风格不是从许多繁琐的技术细节中去推断哪项技术将会占据主导地位，而是更多地倾听客户的意见，经常收购客户认为他们所需的任何技术。分析家们认为，这是一种双重赌注的产品策略。长伯斯本人也承认，由于客户的需求反复无常，也导致了一些失败的收购。但他坚持认为这是一种正确的选择：与客户建立了长久合作伙伴关系远比着眼于蒂克和摩尔要好。

随时联络

加近期的一次思科系统公司执行经理的休假中，长伯斯和他的总经理一同乘坐一个双人划艇，途中遇上了一场猛烈的暴风雨，但是长伯斯执意不肯回去，在船上坚持了8个小时，直至早晨6点才返回码头。

与将来要面对的许多事情相比，一场暴风雨

也许算不了什么。思科系统公司要成为电信设备市场一个严肃的玩家，就必须与一系列全新的客户建立起良好的合作关系，并赢得他们的信任。长伯斯已经敲开了AT&T、MCI-世界通信和斯普林特等公司的大门。

公司早先涉足这一市场时积累了很多宝贵的经验。当公司赢得了为斯普林特提供配套设备的部分合同时，思科系统公司为此大大地决策了一番。该网络将电话和网络技术共同集成于网络快速接入中。

思科系统公司1996年完成了对StrataCom公司的收购工作，这是思科系统公司历史上第二大收购活动，价值44亿美元。该公司原生产用于大型网络的数据交换机。思科系统公司现在开始向网络服务提供商和新兴电话公司出售交换机。但是传统的电话管理人员还是依旧从北方电讯、新桥网络和Ascend通信公司购进设备。

网络数据直接输入光纤电缆，而ATM则作为中间产品逐渐被淘汰。

这正是Cereent涉足的领域，它的技术可有效处理网络设施与光纤间的瓶颈。长伯斯估计，Cereent类型设备的市场将从目前的40亿美元发展至2002年的100亿美元。思科系统公司将有可能占据25%-70%的市场份额。他评论说：“光纤将是新的潮头，也是我们具有突破性意义的一次机遇。”

目前，思科系统公司正从一个价值200亿美元，每年以15%幅度递增的数据联网市场，转向价值2250亿美元，部分市场以每年50%幅度递增的电信设备市场。公司与Great国际通信公司和第3层通信公司等新兴电信业主的合作取得了丰硕的成果。长伯斯说，他希望能百尺竿头更进一步，与IBM的亚瑟将帮助思科系统公司开启电话公司的大门。思科为此建立了一个由许多专家组成的新业务部门，以帮助顾问们了解如何为客户推出电子商务系统。例如，公司已向KPMG公司投资10亿美元，以便它



思科系统公司坚信，Cereent将使它在建设未来的集中型网络方面拥有独特优势。它从Cereent获得了电话网络的核心设备，在这一网络的中心，信号是通过类似发丝一样纤细的光纤传播的。Cereent技术可将语音与数据流混合起来，并以最高的效率将其放入光纤中。这一收购举措主要是针对北方电讯，目前该公司的光纤系统承担着绝大部分网络传输。

这是思科系统公司有史以来最大的一次收购，今华尔街的金融分析家们新

为长伯斯在管理这样一家技术公司时商业味道太浓了。库里奇说：“董事会在商量如何处理这一问题时，考虑过让长伯斯离开。”但是，他还是给了长伯斯一次机会，让他向董事会提交更多的材料，以赢得各位主管官员的信任。最终，董事们意识到思科系统公司如想在原有技术基础以外获得发展，就需要更理想的销售和客户支持。他们站到了长伯斯一边，大家很快达成了一致。

像许多以技术起家的公司一样，思科系统公司也有以技术为主导的思想，

长伯斯有一个“硅谷之梦”，他将私人电话号码告诉所有的顾客，并允许他们可以在任何时间拨打这个号码。思科系统公司的一位副总裁说：“他有时凌晨两点还得接电话。”

推动长伯斯如此勤奋工作的原因其实很简单，那就是他不愿重失败。MCI-世界通信公司副总裁及DUNNET互联网部门负责人约翰·西奇摩尔说：“约翰·长伯斯是我所认识的最富竞争精神的人，他几乎永无止息。”例如，在阿拉斯

“新浪潮”

长伯斯否认思科系统公司将退出ATM市场，但是他承认公司的侧重点正在转移。ATM是一项已历时十年之久的技术，至今仍很受电话公司的欢迎。它将电话呼叫和网络数据分割成数字单元，然后压缩入电话网络的光纤中。但是，长伯斯相信，电信世界会将

能够增加4000名由思科系统公司培训的工程师。

长伯斯的策略获得了巨额红利，以致于思科系统公司高级经理一致投票选举他在下一个5年中是任首席执行官。当然，他们的选择是极为明智的，长伯斯确实是互联网经济时代最出色的商业巨子。■

（译自《商业周刊》1999年9月13日封面文章）