

新时代 新文化——思科联网应用之文化篇

毫无疑问，思科是应用互联网最成功的企业之一。从每天高达数千万美元的订单，80%的客户支持，到全球员工的服务和管理，互联网为思科在2000财年节省了14亿美元的费用；2001财年高达17亿美元。许多公司都十分渴望学习思科应用互联网的实践经验，了解互联网如何帮助思科大大地提高生产力使思科成为备受尊敬的企业。

美国麻省理工大学斯隆管理学院电子商务中心深入研究了思科联网应用实践，并在2001年7月编写了一个教学案例，认为应用网络技术工具和创新网络文化是思科联网应用成功的关键。

思科比许多高科技公司更为广泛地把信息技术应用到公司业务的各个方面。究竟是什么使思科与其它公司不同？是思科的公司文化吗？

思科给每个员工发3张卡片，其中一张是身份卡，上面印着员工的身份资料和照片，员工刷卡进入办公室的门禁；一张是公司文化卡，一面印着公司的使命和价值观，一面印着高级管理层强调的原则和思科文化的核心观念；一张是业务目标卡，印有公司的财年目标和未来3—5年的目标。

开放的沟通

思科把公司绝大部分信息向员工开放，或与供应商和客户共享，其开放程度超出许多人的想象。思科首席信息官彼得·苏维克说：“我们把所有的信息都给员工。在很多公司里，信息就是权力。而在思科，信息就是赋予你权力。技术很明显地在这里扮演了重要角色。”

思科的IT底层平台是十分精密复杂的，贯穿了整个公司上下，并把合作伙伴也整合进网络之中；其应用使公司能够提高透明度。在IT平台上，谁有权查阅何种信息，都有明确的规范。例如，所有思科员工都能访问一些关键数据，像客户满意度、总收入、总成本等；而访问更多的信息，则要根据员工职责的不同进行授权。客户也能在网上看到产品信息，供应商能看到销售数据。在大多数情况下，思科网上信息的开放度超过了人们的期望。

信息共享为充分交流创造了机会。例如，思科所有员工都能从员工名录中看到任何一名同事的资料；从公司总裁的记录中可以看到他所有的联络方法和组织结构信息。这使思科的员工在需要时可以直接联络组织内的任何同事，而不经经理或行政管理系统。

虽说思科的各种信息基本上是公开的，但是，谁该拥有怎样的信息依然有章可循。思科非常信任自己的员工，

所以不怎么担心安全和隐私方面的问题；加之在系统中设置了安全保护措施，因此没有发生过此类问题。

充分授权

思科的员工在工作上有很大的自由度。苏维克说，“IT 的目标是要给员工授权，让他们有足够的权力去得到他们做好本职工作所需要的信息。”

思科希望员工积极主动地工作。例如，思科极为重视客户满意度，所以公司授权员工为客户做出正确的决定，以帮助客户取得成功。员工对客户所起的作用，会作为衡量其工作的一个标准。

思科员工的主动性，还表现在他可以采取自己认为有效的方式来完成工作。一些员工习惯于制定季度目标，做好规划，理解任务的级别和与之相关的其它事项，做一个很好的计划者。但是，也有员工声称，“我不会老是去回顾自己的目标。在我的领域内我是专家，很清楚自己该做些什么。”这两种人都能得到思科的认可。

思科的很多流程和系统不仅帮助实现了权力下放，还让员工能更灵活地选择工作的时间和地点。例如，公司发给员工笔记本电脑，开通局域网，还建立了无线网络，让员工随时随地可以接入公司的网络，在哪里上班并不重要。这种方式把上班、下班和家庭之间的界限打破，让员工在工作时间上有了更大的自由度。员工能在家里工作，也能在公司处理家事。

被赋予这些权力的员工是有代价的。一位思科员工说，“有人希望能在家上班，我也经常在家上班和加班，但我不很喜欢这种做法。我想把工作和生活分清楚，要不然，我很难享受自己的生活。”

虽然有这样那样的代价，但思科的员工对公司仍然忠心耿耿。对很多员工来说，思科就是他们的生活。他们在工作中充满了热情，也取得了很大成就。

超越目标

在思科，定下一个目标并实现它是很重要的。员工每个季度都要制定目标——理想的、具体的、可测的，并要努力达到这些目标。这些目标只是一个底线，思科鼓励员工超越目标之上。“这是一个不进则退的环境，”思科的员工说，“紧张的安排激励着你，使你成为一个好的计划制定者。”

在思科，评估也是非常重要和普遍的。重要的通用指标是客户满意度和利润。通过 IT 系统，思科能评估和追踪其它更多指标。彼得·苏维克说，“我们通过评估手段，鼓励员工把焦点精确地对准他们能够影响到的东西。”

思科进行评估的周期有的是小时（如命令），有的是天（如开支），有的是周（如总人数），有的是月度（如库存周转），有的是季度（如市场份额）。由于信息很容易得到，绝大多数评估当天就能完成。

团队合作

思科认识到，在当今社会，只有依靠团队精神和通力合作才能取得成功。但是，这种合作必须以相关各方都能得益为基础。如果这种合作属于思科目标管理（MBO）范畴，就会成为季度目标的一部分。

思科强调组织上下团队协作，但在思科获得个人成功也是非常重要的。个人要完成一系列紧张的目标，同时被赋予了明确的职责和权力。在思科，你要有竞争意识，也要学会自我推销。

团队合作是思科员工完成任务的主要方式，但在思科现行的管理原则中，却没有直接褒奖团队合作的措施。根据客户满意度对员工进行奖励，是思科奖励团队合作精神的一种体现。因为奖金是基于客户满意度的，任何一个员工的工作都会影响客户满意度。另外，思科设立了“CAP 奖”，用来嘉奖完成杰出任务的个人或团队。一个做出杰出贡献的思科员工，可以由其他员工、客户或供应商提名，并经其经理审核同意，能在 48 小时内拿到这笔现金奖励。

快速应变

思科奉行快速反应的风险机制。因为处在一个快速革新、迅速传播的行业，思科的决策经常是在信息不完全的情况下做出的，只要获得 80% 的信息就会开始行动。“如果我们不冒点风险，我们就会被竞争对手甩在身后。”苏维克说，“我们相信适者生存。”

拥有随机应变的能力会得到公司的奖励。为了测试一些构想，员工们经常把已经运作数月的几个小规模实验项目进行整理和归纳，然后进入实战演习。思科想确认它的奖励机制的确鼓励了员工的表现。在这里，犯错误是难免的，错误也不会影响你的职业前途。思科的指导思想是：在有限的时间内开发出高质量的项目；如果它有用的话就采纳，没用的话就放弃。

思科强调利用有限的信息资源做出快速决定，这使一些新员工不很适应。思科互联网商业解决方案部高级副总裁 Sue Bostrom 说，“思科也许并不十分适合那些喜欢循规蹈矩、深思熟虑和瞻前顾后的人。”

节俭

思科的节俭之名早在创业时期就为人所知，公司规定员工出差只能坐经济舱，从普通员工到总裁概不例外，这一条例至今仍在施行。员工也可以乘坐其它级别的舱位，但与经济舱之间的差价必须自己承担。

思科在很多地方都鼓励节约。在自助餐厅和休息室的墙上都挂着省钱技巧提示（如乘坐合同公司的航班每张机票可平均节约 100 美元；把会议地点定在思科会议中心比在酒店更便宜，等等）。节俭还体现在高层人员的办公环境上，他们的办公室和其他员工的一样大。

思科的节俭还体现在它扁平状的等级结构（低于 5 级）加大了管理上的跨度，平均每位经理要接受 10—20 名部下的直接汇报，他们还要担负运营上的职责。通过 IT 基础平台，思科有效地减少了对员工数量的需求，成为一家精兵简政、注重实效的公司。

思科采用标准的硬件、软件和网络产品，也体现了节约精神。思科只用一种品牌的个人电脑，一种品牌的服务器，一家软件商提供的数据库软件，而不考虑其它同类产品。在相对较小的范围内选择硬件和软件，可以让公司在 IT 采购、维护和服务上的支出最节约。

对 IT 标准的统一还延伸到了被思科收购的公司，这也帮助了这些公司尽快融入思科。当思科收购一家公司后，那家公司会改用思科使用的数据库。

节约并不代表思科吝啬。它只是提醒员工需要买些什么，这些东西对公司的盈亏有着多大的影响。”你需要什么与你买了些什么是经常不同的。你应该问问自己是否真的需要那些东西。“公司相信，当每个人都是股东时，你就不会浪费公司的钱。”

精英团队

思科每年把面试过的人中最优秀的 10%招进公司，同时又把员工队伍中表现最差的 5%淘汰出局。一位思科员工提起她的同事时说，“我接触过的每个人都十分聪明，并且很有紧迫感。在思科这么庞大的公司里，这太令人惊讶了。”

思科不仅花下大力气招聘英才，还动用时间和资源来培训他们。思科对新员工有全面的培训计划，对销售等部门的员工有特殊培训项目，对所有员工都有持续不断的培训。一名思科员每年平均要参加 6 个培训班，其中有 3 个是在网上进行。

没有技术崇拜

思科把“没有技术崇拜”作为产品开发的基本原则，提供一系列产品和解决方案来满足客户的不同需求。在部署新的应用系统时，许多客户要求既融合数种不同的技术，充分利用最新技术，又能灵活地保护先前的投资。而思科基于开放标准的技术解决方案，很好地满足了这个需求。

采用开放的和标准的协议，使思科必须在产品技术以及其它许多方面都有突出表现，才能在众多竞争对手的竞争中脱颖而出；也迫使其它竞争对手必须采用相同的协议和标准来制造竞争性产品，这使客户拥有了更多的选择。

客户至上

“客户二字始终萦绕在我们的心中。”彼得·苏维克说，“我们相信，只要把主要时间和精力用于倾听、反馈和服务客户，我们就一定会成功。在思科，把时间花在学生身上比其它任何事情都重要。这是一种地位尊崇的、得到公认的、必有回报的行为。”他透露说，思科用技术手段来监测和追踪与客户的互动交流情况，通过互联网来提高与客户沟通的频度，满足客户的要求。

当你服务客户时，他一定希望随时随地都能找到你。当客户有问题或需要建议时，思科要求员工放下手头的工作，为客户腾出时间。在思科，你必须做到及时响应客户的要求。如果你做不到这一点，对你的工作和前途都会是一种阻碍。

客户们很欣赏思科的这一作风。一家客户的系统管理员说，“思科在客户服务支持上真的做得很好。如果你打客户支持热线时提供了自己设备的序列号，立刻就会得到该设备的相关资料。”他补充道，“思科对客户的快速响应还体现在其它方面。一天，我们的一台设备坏了，整个系统随之瘫痪。我打电话给思科报告了这个情况。不到一个小时，一台新的设备送到了我们的手中。”



思科系统（中国）网络技术有限公司

北京

北京市东城区东长安街1号东方广场
东方经贸城东一办公楼19-21层
邮编: 100738
电话: (8610)85155000
传真: (8610)85181881

上海

上海市淮海中路222号
力宝广场32-33层
邮编: 200021
电话: (8621)33104777
传真: (8621)53966750

广州

广州市天河北路233号
中信广场43楼
邮编: 510620
电话: (8620)85193000
传真: (8620)38770077

成都

成都市顺城大街308号
冠城广场23层
邮编: 610017
电话: (8628)86961000
传真: (8628)86528999

如需了解思科公司的更多信息，请浏览<http://www.cisco.com/cn>

思科系统（中国）网络技术有限公司版权所有。