

داسستان پنجم



● لئونارد بوساک و سندی لرنر
بنیان‌گذاران شرکت سیسکو

سندی لرنر^۱ و لئونارد بوساک^۲ بنیان‌گذاران شرکت سیسکو هستند. خانم لرنر مدارک تحصیلی لیسانس علوم سیاسی را از دانشگاه ایالتی کالیفرنیا، فوق لیسانس اقتصادسنجی را از دانشگاه کلرمنت و فوق لیسانس علوم کامپیوتر را از دانشگاه استنفورد دریافت کرده است. او این مدارک متنوع دانشگاهی را بین سال‌های ۱۹۷۵ تا ۱۹۸۱ اخذ کرده است. وی در سمت مدیر مرکز کامپیوتر در دانشکده اقتصاد و بازرگانی دانشگاه استنفورد مشغول به کار شد. آقای بوساک فارغ‌التحصیل رشته مهندسی کامپیوتر از دانشگاه پنسیلوانیا و فوق لیسانس همین رشته از دانشگاه استنفورد است. وی بین سال‌های ۱۹۷۳ تا ۱۹۷۹ مشغول به تحصیل بود. بوساک پیش از پیوستن به دانشگاه استنفورد، در مقام مهندس سخت‌افزار، در شرکت معتبر سازنده قطعات کامپیوتری DEC^۳ فعالیت می‌کرد. اما در سال ۱۹۷۹ به‌عنوان پژوهشگر و مدیر مرکز کامپیوتر دانشکده کامپیوتر در دانشگاه استنفورد مشغول به کار شد.

داستان تأسیس شرکت سیسکو (Cisco)

در سال ۱۹۷۹، آقای بوساک درگیر پروژه‌ای شد که می‌بایست تمام کامپیوترهای بزرگ^۴، مینی‌کامپیوترها^۵ و ماشین‌های پردازش صوت را در دانشگاه استنفورد به یکدیگر متصل می‌کرد. در همین زمان بود که با خانم لرنر آشنا شد و در سال ۱۹۸۰، با یکدیگر ازدواج کردند. آن دور روی ساخت مسیریاب و توسعه فناوری مسیریابی کار می‌کردند. این زوج بدون حمایت مالی و با هزینه شخصی، سرانجام پس از چند سال کار پژوهشی، در سال ۱۹۸۴ موفق به ساخت مسیریاب مورد نظرشان شدند. پس از اینکه قابلیت‌های مسیریاب اثبات شد، تصمیم گرفتند محصولشان را تجاری کنند؛ بنابراین پیشنهاد سرمایه‌گذاری و فروش این مسیریاب را به دانشگاه استنفورد دادند. اما این دانشگاه از پذیرش پیشنهاد سرمایه‌گذاری و توسعه این فناوری جدید خودداری کرد! در نتیجه، این زوج تولید مسیریاب‌هایشان را خود به

1. Sandy Lerner

2. Leonard Bosack

3. Digital Equipment Company

4. Mainframe

5. Minicomputer

عاهده گرفتند و تصمیم گرفتند شرکتی تأسیس کنند. آن‌ها نام شرکت خود را Cisco گذاشتند که برگرفته از نام شهر سانفرانسیسکو است؛ شهری بسیار مهم در نزدیکی دانشگاه استنفورد که آن دو شرکت خود را در آنجا ثبت کردند. لوگوی شرکت نیز برگرفته از پل تاریخی گلدن گیت^۲ واقع در همین شهر است. بنیان‌گذاران شرکت به سمت ساکرامنتو رانندگی می‌کردند تا شرکتشان را به ثبت برسانند که در مسیر، با تصویر پل گلدن گیت در نور آفتاب مواجه شدند. بر این اساس بود که اسم و نماد شرکت را انتخاب کردند. نماد شرکت منعکس‌کننده اصالت سانفرانسیسکویی آن و نشان‌دهنده پل گلدن گیت است. این زوج ابتدا مقدمات تأسیس شرکت را با هزینه شخصی خود فراهم کردند و سپس با دعوت از کِرک لاهیید^۳ (همکار قبلی خود در این پروژه) و گرگ ساتز^۴ (یک برنامه‌نویس) و ریچارد ترایانو^۵ (در سمت مدیر فروش) تیم اولیه شرکت خود را تکمیل کردند.

رشد و توسعه شرکت

شرکت سیسکو اولین مسیریاب خود را در سال ۱۹۸۴ وارد بازار کرد. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در آن زمان قادر به استفاده از فناوری گران‌قیمت سوئیچینگ نبودند به راحتی می‌توانستند با استفاده از مسیریاب سیسکو تمام نیازهای مسیریابی خود را برآورده کنند. در نتیجه به محصولات سیسکو روی آوردند و شرکت در مدت کوتاهی به سوددهی چشمگیری رسید. با گذشت مدتی از زمان تأسیس شرکت سیسکو، بوساک و لرنر درگیر پرونده‌ای حقوقی از جانب دانشگاه استنفورد شدند. ماجرا از این قرار بود: دانشگاه مدعی شد که حق امتیاز این مسیریاب چندپروتکلی، که حالا تجاری شده بود، فقط به این زوج تعلق ندارد و این محصول در وهله نخست متعلق به دانشگاه استنفورد است؛ زیرا ابتدا در آنجا نصب و راه‌اندازی شده است. دوم اینکه این مسیریاب نتیجه کار تحقیقاتی تعدادی از پژوهشگران آن دانشگاه است و شرکت سیسکو بدون اجازه این دانشگاه نمی‌تواند آن را بفروشد. سرانجام در سال ۱۹۸۶ شرکت سیسکو با دانشگاه استنفورد به توافق

1. San Francisco

2. Golden Gate

3. Kirk Lougheed

4. Greg Satz

5. Richard Troiano

رسید و آن دو از دانشگاه استعفا دادند. دانشگاه استنفورد نیز در مقابل تأمین منافعش، حق امتیاز نرم افزار، سخت افزار و طراحی مسیریاب را به بوساک و لرنر داد و پرونده حقوقی خود را پس گرفت. بنیان‌گذاران شرکت سیسکو برای تجاری سازی اختراع و دانش فنی مسیریاب هایشان، ابتدا با دانشگاه استنفورد وارد مذاکره شدند، ولی با رد پیشنهاد سرمایه‌گذاری، تولید محصولشان را خود به عهده گرفتند.

خروج بنیان‌گذاران از شرکت سیسکو (Cisco)

استقبال روزافزون از محصولات شرکت سیسکو باعث شد که این شرکت با کمبود منابع برای تولید و توزیع محصولاتش در بازار روبه‌رو شود. بنیان‌گذاران شرکت تصمیم گرفتند برای تأمین سرمایه، سهام شرکت را در بازار بورس نزدک^۱ به فروش برسانند. همین اقدام باعث شد که پای سرمایه‌گذاران و بورس‌بازان به شرکت سیسکو باز شود. در اغلب موارد، سرمایه‌گذاران و سهام‌داران تمایل دارند در جایگاه هیئت‌مدیره قرار بگیرند، کنترل امور را در دست داشته باشند و به سود بیشتر بیندیشند. متأسفانه، برای شرکت سیسکو هم چنین اتفاقی افتاد. پس از سرمایه‌گذاری سهام‌داران و رشد چشمگیر سود این شرکت، سرانجام کنترل آن به دست سهام‌داران افتاد. همین امر باعث شد که مؤسسان اولیه شرکت، خانم لرنر و آقای بوساک، با هیئت‌مدیره اختلاف پیدا کنند. در آگوست سال ۱۹۹۰، این زوج با گرفتن ۱۷۰ میلیون دلار از شرکت سیسکو کنار رفتند؛ یعنی، افرادی که بنیان‌گذاران شرکت بودند، سرانجام مجبور به ترک جایی شدند که خود بنیان‌نهاده بودند!

توسعه اینترنت با کمک محصولات شرکت سیسکو (Cisco)

شرکت سیسکو اولین شرکتی نبود که مسیریاب می‌ساخت، اما اولین شرکتی بود که مسیریاب‌های چند پروتکلی تولید می‌کرد. مسیریاب‌هایی که اجازه ارتباط بین پروتکل‌های مختلف شبکه را می‌دادند و در آن زمان بسیار حیاتی بود. در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی پروتکل ارتباطی IP هنوز به استاندارد جهانی تبدیل نشده بود و شبکه‌های محلی در آن زمان از پروتکل‌های متفاوتی استفاده می‌کردند؛ همین ویژگی مسیریاب‌های سیسکو باعث شد که شرکت با فروش آن‌ها به سود سرشاری برسد.

1. Nasdaq

در نهایت، همین مسیریاب‌های سیسکو بودند که نقشی اساسی در اتصال شبکه‌های کوچک به هم ایفا کردند و با اتصال این شبکه‌های محلی، اینترنت به معنای امروزی خود به وجود آمد. شاید اغراق نباشد اگر بگوییم بدون وجود مسیریاب‌های سیسکو، اینترنت به معنای امروزی خود هرگز پا نمی‌گرفت! بسیاری از پیشرفت‌هایی که امروزه در حوزه مسیریاب‌ها به دست آمده است، نتیجه کارهای تحقیقاتی شرکت سیسکوست.

توسعه فعالیت‌ها و محصولات جدید شرکت سیسکو (Cisco)

در سال ۱۹۸۷، سیسکو هر ماه ۲ میلیون دلار فروش داشت؛ بیشتر مشتریان این شرکت مراکز تحقیقاتی، سازمان‌های دولتی و دانشگاه‌ها بودند. در پایان دهه ۱۹۸۰ میلادی، آن‌ها شرکت‌های تجاری را هدف قرار دادند و به دلیل قیمت کم و عملکرد عالی دستگاه‌هایشان موفق شدند بازار رقابتی را به دست گیرند و همه رقبای خود را پشت سر بگذارند. در سال ۱۹۸۸، بنیان‌گذاران سیسکو از شرکت سرمایه‌گذاری سکویا کمک مالی درخواست کردند تا بتوانند شرکتشان را مدیریت کنند. در ۱۹۹۰، درآمد سیسکو به ۷۰ میلیون دلار افزایش یافت و جدا از این درآمد، این شرکت ۱۴ میلیون دلار سود داشت. پس از آنکه سیسکو سهام خود را عرضه کرد و وارد تالار بورس شد، برای تسریع در روند پیشرفت، مدیرعامل اجرایی این شرکت عوض شد.

چندی نگذشت که سیسکو شعبه‌هایی را در کشورهای هنگ‌کنگ، ژاپن و استرالیا راه‌اندازی کرد. در همین سال، تعداد کارکنان سیسکو به ۲۱۰۰ تن افزایش یافت. تا سال ۱۹۹۸، سیسکو با تصاحب بازار رقابتی و درآمد ۱۰۰ میلیارد دلاری، اولین شرکتی بود که توانست در مدتی کوتاه به این موفقیت دست یابد. در سال ۲۰۰۰، سیسکو پس از مایکروسافت و جنرال الکتریک سومین شرکت با ارزش دنیا شد. در اوایل قرن ۲۱، سیسکو به پرچم‌دار دنیای شبکه تبدیل شد!

در سال ۱۹۹۳، سیسکو اولین و مهم‌ترین تملک شرکتی خود را با خرید Crescendo Communications، فعال در حوزه سوئیچینگ شبکه اتزنت انجام داد؛ همچنین جایگاه رهبری‌اش در تجارت سوئیچینگ اتزنت را با خرید کالپانا^۱

1. Sequoia Capital

2. Kalpana

در سال ۱۹۹۴ مستحکم‌تر کرد. در سال ۲۰۰۴، سیسکو مسیریاب‌های مدل ISR^۱ را معرفی کرد. این محصول به یکی از موفق‌ترین محصولات سیسکو تبدیل شد و فقط در ۵ سال، ۷/۵ میلیون دستگاه از آن به فروش رفت.

در سال ۲۰۰۹، بار دیگر سیسکو با عرضه محصولی به نام UCS^۲ وارد بازار شد؛ محصولی که سرورها، سوئیچ‌ها، ذخیره‌سازها و مجازی‌سازی را با هدف اتحاد تجهیزات مراکز داده ادغام می‌کرد. این امر موجب ورود سیسکو به بازار سرورهای Blade شد و پایان همکاری دیرینه شرکت HP را با شرکت IBM در این زمینه رقم زد.

سیسکو پس از سال‌ها رشد و گسترش سریع و ورود به ده‌ها بازار موازی، در سال ۲۰۱۱، با استفاده از عباراتی مانند «تحول» و «اختراع مجدد»، تجدید ساختار دردناکی انجام داد! این گسترش سریع به هسته اصلی روتینگ و سوئیچینگ سیسکو آسیب زد و شرکت را ناچار کرد ۱۲ هزار شغل را کاهش دهد و محصولات غیرضروری را از خط تولید خود خارج کند. این تغییر ساختار مبین دو نکته است: دلیل بازگشت سیسکو را نشان می‌دهد و برنامه آینده برای تمرکز بر محصولات روتینگ و سوئیچینگ را.

در سال ۲۰۱۳، ده‌هزارمین اختراع سیسکو ثبت شد. چنتان پاتل^۳ معاون اجرایی سیسکو در این باره گفت: «این یکی دیگر از نقاط اثبات چشم‌انداز سیسکو برای اینترنت همه چیز است.» شرکت سیسکو با ثبت اختراعات و نوآوری‌های خود نشان داد که به دنبال دستیابی به چشم‌انداز خود برای ورود به عرصه اینترنت اشیاست و آینده را در این هدف می‌بیند.

در سال ۲۰۱۵، چاک رابینز^۴ به‌عنوان جانشین جان چمبرز^۵ در سمت مدیر ارشد اجرایی سیسکو انتخاب شد. رابینز از سال ۱۹۹۷ در سیسکو فعالیت داشته و این شرکت را در بسیاری از سرمایه‌گذاری‌ها و تغییرات استراتژیک راهنمایی کرده است.

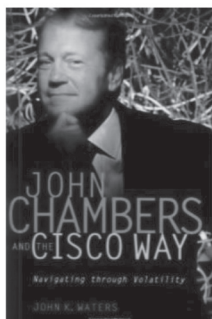
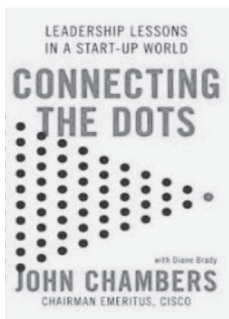
-
1. Integrated Services Router
 2. Unified Computing System
 3. Chintan Patel
 4. Internet of Everything
 5. Chuck Robbins
 6. John Chambers

دوره‌های آموزشی بین‌المللی سیسکو (Cisco)

این شرکت در بخش آموزش نیز بسیار فعال است و گواهینامه‌های بسیار معتبری در رابطه با مدیریت و پیکربندی تجهیزات سیسکو ارائه می‌دهد که بیشتر متخصصان شبکه برای ارتقای اطلاعات و بهبود رزومه کاری خود در کلاس‌های اختصاصی سیسکو شرکت کرده، مدارک آن را اخذ می‌کنند. برخی از مدارکی که پس از گذراندن دوره‌های مرتبط و شرکت در امتحان، از طرف سیسکو به علاقه‌مندان شبکه داده می‌شود، عبارت است از:

- متخصص شبکه‌بندی سیسکو CCIE – Cisco Certified Internetwork Expert
 - حرفه‌ای شبکه سیسکو CCNP – Cisco Certified Network Professional
 - حرفه‌ای طراحی سیسکو CCDP – Cisco Certified Design Professional
 - حرفه‌ای شبکه‌بندی سیسکو CCIP – Cisco Certified Internetwork Professional
 - حرفه‌ای امنیت سیسکو CCSP – Cisco Certified Security Professional
 - حرفه‌ای تلفن اینترنتی سیسکو CCVP – Cisco Certified Voice Professional
 - همکار شبکه سیسکو CCNA – Cisco Certified Network Associate
 - آموزش دهنده سیستم‌های سیسکو Cisco Certified Systems Instructor
- البته (CCA) Cisco Certified Architect عنوان مدرک جدیدی است که به‌تازگی در رأس هرم تحصیلی سیسکو قرار گرفته است. این گواهینامه، معادل دکترای تخصصی شبکه در گرایش طراحی شبکه محسوب می‌شود.
- سیسکو در سال ۲۰۲۱ در فهرست رده‌بندی ۵۰۰ شرکت برتر فورچون با ارزش ۱۴۱/۷ میلیارد دلاری، در جایگاه ۶۳ قرار دارد. بر اساس اطلاعات عرضه‌شده در نشریه فورچون، فروش سالیانه برند سیسکو حدود ۴۹/۵۹ میلیارد دلار بوده است.

درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار جان چمبرز



جان چمبرز، مانند بسیاری از انسان‌های موفق دیگر، یک‌شبه ره صدساله را نرفته است. او سخت کار کرد تا بر چالش‌های زندگی غلبه کند و در سیسکو به جایگاه بزرگی برسد؛ جایی که شرکت تولیدکننده دستگاه مسیریاب را به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های فناوری در دنیا تبدیل کرد.

چمبرز شرح زندگی کاری پر از چالش و درس‌های کسب‌وکار خود را در دو کتاب با عنوان *اتصال نقطه‌ها: درس‌هایی برای رهبری در دنیای استارت‌آپ* و *کتاب راه سیسکو* به اشتراک گذاشته است.

- من فکر می‌کنم برای رهبری که با سازمانی بزرگ روبه‌روست، مهم‌ترین عامل موفقیت، توانایی بیان کردن بینشی کاملاً روشن است و باید استراتژی متمایز و پایداری وجود داشته باشد که بگوید سازمان به کجا می‌رود.
- او می‌بایست توانایی ساختن تیمی بزرگ را داشته باشد. این کار شامل مراحل همچون توسعه تیم، استخدام نیرو و هرازچندگاهی تغییر افراد تیم است.
- عامل بعدی فرهنگ است؛ عاملی مهم که خود من پیش از آنکه برای اولین بار مدیرعامل شوم، به اهمیت آن پی نبرده بودم. باید بدانید هیچ‌گاه بدون داشتن فرهنگی بسیار قوی شرکت بزرگی نخواهید داشت.
- هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباط مؤثر، توانایی تیم‌سازی و ارتباط برقرار کردن با هریک از اعضای شرکت برای هر رهبری بسیار مهم است.
- در سنجش عملکرد مدیران، مواردی مانند نتایجی که آن‌ها می‌گیرند، کیفیت تیم، درک واقعی آن‌ها از صنعتی که بر آن متمرکز شده‌اند، مهارت‌های ارتباطی آن‌ها، قدرت عملی کردن حرف‌هایشان، فرهنگ، توانایی عنوان کردن بینشی جسورانه و سپس اجرایی کردن آن، برای من مهم است.

1. *Connecting the Dots: Leadership Lessons in a Start-up World*

2. *Cisco Way*

- فرهنگ هم از نظر نوع استعدادهایی که جذب می‌کنید و در سازمان نگه می‌دارید و هم از نظر نگاهی که مشتریان به شما دارند، عاملی متمایزکننده است. امروز، فرهنگ و استراتژی به یک اندازه برای من اهمیت دارد.
- من می‌دانستم کدام یک از کارمندان شرکت بیماری بدی دارد. همسر و فرزندان آن‌ها را می‌شناختم و اغلب در تعطیلات با کارمندانم تلفنی صحبت می‌کردم تا اگر مشکل یا نیازی دارند، در جریان باشم و هر کاری از دستم برمی‌آید برای آن‌ها انجام دهم.
- وقتی مشتری به مشکلی برمی‌خورد، او را اولویت قرار می‌دادیم. من هر شب به پیام‌های انتقادی گوش می‌دادم. مدیران ما برای حفظ رضایت مشتری پاداش می‌گرفتند؛ بنابراین فرهنگمان را با کل استراتژی پایه‌ای شرکت سازگار کرده بودیم.
- مدیران باید به حوزه ارتباطات توجه بیشتری داشته باشند؛ زیرا این حوزه در دهه گذشته به طرز چشمگیری تغییر کرده است. البته افراد معمولاً به کمترین چیزی که اهمیت می‌دهند فرهنگ است!
- وقتی که مدیران به فرهنگ توجه می‌کنند، نتایج این مهم را در کارکنان و مشتریان خود می‌بینند. این فقط بخشی از جذابیت آموزش و مربیگری برای شرکت‌های نوپاست.
- بارها گفته‌ام که شکست اتفاق بدی نیست. شما می‌توانید از یک شکست درس‌های زیادی بگیرید. من فکر می‌کنم شما بیشتر محصول شکست‌ها و عقب‌نشینی‌های خودتان هستید. هرکس که می‌گوید هیچ‌وقت در زندگی شکست یا مانعی نداشته است، یا تاکنون ریسک بزرگی نکرده یا با شما صادق نبوده است!
- اینکه چگونه بلایا و شکست‌های زندگی خود را مدیریت می‌کنید، بیشتر از موفقیت‌هایتان مشخص می‌کند چه کسی هستید. به محض اینکه یاد بگیرید چگونه با شکست‌ها کنار بیایید و آن‌ها را مدیریت کنید، به دستاوردهای بیشتری در زندگی می‌رسید. وقتی از این شکست‌ها و موانع درس می‌گیرید، هر بار قوی‌تر می‌شوید.
- نوآوری را می‌توان درک است؛ اما استقبال از تغییر چیزی است که هنوز برای بسیاری از شرکت‌ها دشوار است. آن‌ها طبق الگوی موفقیت پیش می‌روند و می‌خواهند سوار بر موج باشند. مشکل این است که اغلب نمی‌توانند بدون ایجاد تغییرات لازم در مسیرشان، به سطح بعدی موفقیت برسند.

- دیجیتالی شدن بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار را تغییر می‌دهد و شرکت‌ها را با سرعتی بی‌سابقه پیش می‌برد. یا رشد می‌کنید یا می‌میرید. پس باید شجاعت تغییر کردن را داشته باشید. اما تغییر برای شرکت‌هایی سخت‌تر است که بیشترین موفقیت را تجربه کرده‌اند.
- تمایل به تغییر و تمایل به گفتن اینکه ما فقط شرکتی معمولی نیستیم، اهمیت دارد و همه چیز را در دنیا متحول می‌کند.
- وقتی درباره دلایل شکست شرکت‌ها صحبت می‌کنم، دلیل شماره یک این است که آن‌ها تحول بازار ندارند؛ یعنی، تغییر در مدل کسب‌وکار به همراه تغییرات فناوری. دلیل شماره دو این است که آن‌ها یک مسیر درست را برای مدتی طولانی ادامه می‌دهند!
- بنیان‌گذاران سیسکو، با طراحی و توسعه مسیریاب‌ها و سوئیچ‌های شبکه‌های محلی، زمینه‌ساز شکل‌گیری شبکه جهانی اینترنت شدند که تحولی بزرگ در دنیا بود.
- دوراندیشی رهبران شرکت سیسکو، در دهه ۱۹۹۰ میلادی و فراگیر شدن اینترنت، همراه با برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه چگونگی گسترش اینترنت، سیسکو را به شرکتی تبدیل کرد که حرف اول را در توسعه زیرساخت اینترنت می‌زد.
- در ابتدای کار شرکت سیسکو، بیشتر مشتریان آن‌ها مراکز تحقیقاتی، سازمان‌های دولتی و دانشگاه‌ها بودند، ولی آن‌ها به تدریج و به شکلی هوشمندانه، شرکت‌های تجاری را نیز هدف قرار دادند.
- در پایان دهه ۱۹۸۰ میلادی، رهبران شرکت سیسکو، شرکت‌های تجاری را هدف قرار دادند و به دلیل قیمت کم و عملکرد عالی دستگاه‌هایشان موفق شدند بازار رقابتی را به دست بگیرند و همه رقبای خود را پشت سر بگذارند.
- سیسکو یکی از شرکت‌هایی است که به موضوعات مرتبط با اخلاق کسب‌وکار توجه جدی دارد و بارها جوایز و دستاوردهایی در این حوزه به دست آورده است؛ همچنین بسیاری از رهبران و شرکت‌ها از شیوه آن الگوبرداری کرده‌اند.
- این شرکت در بخش آموزش نیز بسیار فعال است و گواهینامه‌های بسیار معتبری در رابطه با مدیریت و پیکربندی تجهیزات سیسکو دارد. بیشتر متخصصان شبکه برای ارتقای اطلاعات و بهبود رزومه کاری خود، در کلاس‌های اختصاصی سیسکو شرکت کرده، مدارک آن را دریافت می‌کنند.