

港湾华为的书剑恩仇录（2）PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B8\\_AF\\_E6\\_B9\\_BE\\_E5\\_8D\\_8E\\_E4\\_c123\\_289071.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E6_B8_AF_E6_B9_BE_E5_8D_8E_E4_c123_289071.htm) “生活在玻璃屋里” 2003年以前，光通讯技术虽被看好，却因其成本高昂，市场并不广阔。但光通讯的确代表着技术的未来：如果说IP技术相对于模拟技术是一次升级，光又是IP技术的一次升级。当光的成本降低到一定程度，服务供应商便可对原有的IP业务进行优化和整合，最终构建一个适合未来业务发展需求的光互联网。换句话说，只有将光技术与IP技术相结合，才能真正实现光网络的最终价值。对于港湾来说，这个问题可以被简化为：在市场低迷期储备好光网络技术，不仅代表未来的可观收入，也能与其IP技术相互带动。试图以收购进入这一市场的李一男很快找到了一个最佳收购对象：深圳钧天科技公司。对方拥有40多项光网络专利和一大批入网证，技术在行业内居领先地位。而且，钧天的创办者黄耀旭同样出自华为，看上去两家公司整合的难度会低很多。港湾对钧天志在必夺，还有另一个原因。由于华为在光通信市场有力狙击了诸多跨国公司，使得西门子、北电等多家欧美公司都在寻找一个光通讯产品的合作者。如果港湾购得钧天，也就获得了与西门子们合作的资质，这是不可多得的谈判筹码。为此，港湾与UT斯达康展开了竞购，并最终在2003年12月底成功收购钧天。这个在逻辑上无懈可击的决策，却是现实中港湾所做过的最错误的决策。即使到了今天，参与收购钧天决策的人士都承认其后果超乎想象的可怕：它彻底激怒了华为。事实上，对华为而言，港湾联手钧天的确是个太过危险的信

号了。如果过去三年间港湾在DSLAM和路由器领域的成绩说明了什么，那就是它会迅速把市场价格打压下去。可光通讯业务对华为来说是绝不可侵犯的：2004年起，一直经历严冬的光通信市场呈现好转迹象，华为的光业务则进入了成熟期，它的净利润高达25-30%，一年能为公司提供6、7亿美元毛利。另一方面，黄耀旭、李一男同为华为前任高管，都曾负责华为研发工作，如果他们成功，在华为内部是巨大的负面典范。虽然从2003年年中起，华为已经在局部市场与港湾展开了直接竞争，但这次收购让华为认识到自己面对的不止是一个价格战的对手，而更像Juniper之于思科拥有独到技术的弱小者崛起后，即使强大如思科也难以掌控。这迫使华为迅速成立了一个叫做“打港办”的机构，专事研究港湾的一举一动，进行相应举措。少为人知的是，这个著名机构甚至分为两个层面：日常运行的一层是一个几十人的组织，他们能够调动各种资源展开行动。还有一个战略层面的打港办，它由华为副总裁郭平牵头，每周向任正非汇报工作，讨论如何从战略上来打击港湾。之后两年里，打港办的工作效率足以让所有港湾员工惊叹：它知悉港湾的每个举动，了解港湾的每个细节，几乎能够挖走它想挖的任何人。这让港湾一方的人士无奈地比喻说，港湾就像“生活在玻璃屋里”。但在2004年初，港湾还正沉浸在收购钧天的快乐之中。2003年增长近200%的现实许以他们畅想的基础，公司管理层不仅花了2亿元人民币在上地兴建港湾的办公楼，更给2004年定下一个几乎不可能完成的任务：当年销售目标20亿元。高歌猛进的动力是：海外上市梦想正迫近起来。第一次狙击至今仍不乏有人感慨，如果港湾成功上市，造就一批千万富翁是毫

无问题的。不难想象，在2004年港湾启动上市程序时，所有人何其激动。这种场面，一定程度上源于李一男的慷慨：他个人的股权已被稀释到20%多，除了风险投资者，港湾员工持股比例也达到20%以上。当然，通过巧妙的设计，李依然掌握着公司最多的投票权：港湾员工持股都是通过一家BVI公司实现，而李在这家BVI公司持股超过50%，相当于间接掌握了其他员工的投票权。而在公司形势大好时，也根本不会有人指摘这种投票权过于单一的情况，将让李的决策无法被制衡。港湾成长过程中，越来越多人意识到李一男受任正非影响之深。表层的相似是，两人都性情急躁、易发脾气。深层的表现是，虽然多数时候，李并不在公司内提到任正非，但当遇到重大问题，李会不自觉地将自己置入任正非行为的坐标系中。有港湾高层回忆说，曾帮港湾拿下无数大单的市场部副总经理唐更新因在公司内部半公开批评李一男而被开除，这曾引起诸多中高层不满，李的反击方式是历数任正非如何在华为清洗有功之臣：“任正非这么做了也没怎么样，为什么我不能做？”这在公司内部引起不少寒心之声。但无论李一男努力成为还是避免成为另一个任正非，两个人的真实差距在于对公司的控制力。虽然港湾的产品研发到很快进入一个良性循环，但在产品定价、销售方面李几乎外行，这个权力逐渐旁落于董事会成员、副总裁彭松手中。所有人都能感受到李对彭松的忌惮，据说他曾经先后试图让两位副总裁路新、黄耀旭取代彭松在销售方面的位置，但由于市场和销售部几乎都是彭松从华为带过来的老部下，李的努力都以失败告终。本就缺乏创业经验的高层们一旦关系不睦，管理就极容易暴露出问题。如果说产品定价混乱还是管理技能的欠

缺，如公司河南办事处的负责人卷款2000万逃跑这样的事情就说明其企业文化存在隐患。还有一个出人意料的大问题：港湾从来没有一只合格的会计师队伍。公司成立的前三年，为节约开支，港湾只聘请了一家小型会计师事务所，结果是账目混乱不清不要忘记，港湾所处的电信设备业本就有应收账款多、存货量大的行业特色，而港湾成长阶段又处于电信业大整合过程中，这就让其账目复杂到根本无法在短期内厘清公司的发展、各地下单捷报频传让港湾所有高层都忘记了，其实自己并不知道公司究竟赚了多少钱，花了多少钱。为何华平这样的成熟风险投资公司可以接受港湾在这种关键细节上的疏漏？本刊致电华平负责港湾业务的董事总经理冷雪松，他拒绝就港湾之事回答任何问题。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)