

港湾华为的书剑恩仇录（3）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\\_289072.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E6_B8_AF_E6_B9_BE_E5_8D_8E_E4_c123_289072.htm) 事实如李一男所预料的，企业网市场蓬勃发展，华为3COM也迅速壮大。但在港湾的高速成长期，它从未真正投入精力于企业网，等到2005年公司试图朝企业网转型，它又几度犹豫不决：总有地方办事处承诺，如果在运营商设备市场再坚持一下，就有可能得到大单。这种一厢情愿的期望让港湾从未彻底转型。看上去，走国际路线是个更顺畅的变化。港湾内甚至出现过这样一种声音：华为之所以能与港湾大打价格战，端赖于其国际市场的利润，如果港湾能在国际市场占据一席之地，则可能掐断华为的生死线。但这是一个错误时间下的错误选择。早在2002年，港湾内部就有人建言与华为和中兴同步发力，进军海外市场。据说当时李一男同意了这一建议，但迟迟未见行动。但当2005年港湾重提国际战略时，它再度低估了华为的斗志。一名员工曾如此回忆惊心动魄的海外抢单过程：一次港湾与华为在印尼竞标，需要将设备在不到20小时时间里从南京发送到印尼。接到命令后，港湾的员工跑到南京的工厂，盯着工人把最后一颗螺丝拧上，即刻装货发车赶赴上海机场。不巧的是，当天南京到上海的高速公路封路，只能走辅路。这让其错过了原定的航班。危急之下，港湾在机场协调了另外一家飞机，先将货品转至深圳。到了深圳，已经错过了验关进入香港的时间，但港湾的员工硬是把海关的人从家里拉出来，请到仓库去验货。等到通过海关运抵香港机场，已是凌晨4点。由于机场无法提供仓库，港湾的员工蹲

在车里等到第二天早上，终于把货物准时装上前往印尼的飞机。与此同时，华为也在发货，港湾特意买通了负责调货的工作人员，把华为的空运改成了海运。火线竞争让港湾在局部战役上取得了胜利。2005年，港湾在巴基斯坦、日本、泰国、法国、尼泊尔等市场均取得成绩，当年获得了4000万美元的收入，相当于公司1.25亿美元总收入的1/3。海外市场的成绩的正面效果是，回款比国内更快，这帮助其在2005年历史上首度实现了正现金流1000万美元，全年打平。虽然公司的整体盈利情况仍不乐观，但港湾的管理状况是在转好：

2002年时，不算成本，其管理、销售费用是销售收入的150%，2003年这一比例下降到90%，2004年为70%，到2005年更是下降到30%。这说明港湾的品牌已经逐渐为市场接受，公司一直在良性成长。这的确让华为感受到压力，也使其加大反扑力度。一个细节是：2005年底，港湾设在深圳专攻日本市场的研究中心的5名高级管理者在一夜之间全部转投华为。第二次狙击海外市场的业绩，并不能掩盖港湾在2005年的颓势：当年它在国内市场的增长是负数。第一次上市未成，让很多港湾员工产生了巨大的心理反弹：他们之所以投身这家初创公司，很重要的一个目的便是借助公司上市实现个人价值，但当这个梦想看似不再现实，怨声四起就不可避免。“有人一年都不干活，有人趁公司不愿闹出事端，就在内部进行敲诈，要求涨工资。”在一位港湾高层看来，港湾在国内市场的全面滑坡，并非只因为华为的竞争。到年底，公司年初定下的国内业绩目标没有实现一半，预算却全部花光，员工还在抱怨没有奖金。虽然这次港湾吸取了去年的教训，在财务审计方面不遗余力，华平也请去富有国际资本经验

的CFO周凡前去统筹。但这只解决了基础问题。甚至以坚韧著称的李一男，此时都已不能保持冷静。在新的会计队伍进驻前，他执意开除以前的会计们，以发泄上市未成的不满。虽然港湾高层们都认为这将给公司带来其他破坏，但李强调：“我就是看不惯！”据说这些被解雇的会计很快加盟了华为。不久后，SEC就收到了关于港湾财务问题的举报信。而当港湾刚把财务问题解决妥当，关于其侵犯华为知识产权的律师函又不约而至仅为此重新整理相关法律说明，就将消耗数量巨大的费用和时间。而且所有人都不知道未来还会有什么到当年10月，港湾已经放弃了上市努力。当是时，本刊曾以《港湾之劫》为名报道其困境，并因此收到了对方的律师函。上市梦想无法实现，西门子收购港湾资产成为了港湾唯一的机会。早在2004年，西门子就曾试图与港湾结缘，收购港湾光通信业务。由于产品关联性，在收购港湾的光通信业务后，未来西门子整体收购港湾也非没有可能。但对上市信心满满的港湾高层们拒绝了这一橄榄枝。这次谈判顺利得多至少是在表面上。负责谈判的冷雪松和瑞士信贷第一波士顿一直小心翼翼避免着一个话题：华为。知情者称，经历过连续两次华为的狙击，港湾完全可以预见到这一次华为也会有所干预，这应是与西门子谈判的第一天就该涉及的内容。但显然太担心这一不谐之音影响出售，港湾未敢提及华为。交易预期在2006年2月完成，2005年底，港湾已把国内所有的银行债务清零。设想一下，退出电信设备市场后，港湾可以在李一男的带领下，迅速转型为企业网服务商。多达4亿人民币的应收账款则可以让这一转型进行的相对从容，此后港湾也摆脱了与华为同场较量的“原罪”。显然华为并不愿意就此

让更为强大的西门子成为自己的对手，它开始从各个层面给西门子施压：西门子通讯集团的CEO求见任正非非但3个月不得而见，对需要后续资金的华为-西门子合资公司鼎桥，华为也采取不作为。而在今年初，华为还由董事长孙亚芳牵头，率33名副总，前往西门子总部与其董事会交涉，目的正是阻挠这一交易。虽然其间港湾也努力转圜，但相比华为，它“手里没有牌”。本就逐渐丧失交易动力的西门子还发现另一件不快之事：根据双方协议，港湾要向西门子提供300名研发人员。但名单显示，它所得到的第一批150名研发人员几乎全都是刚刚进入港湾工作3个月左右的新人。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)