

港湾华为的书剑恩仇录（1）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_289073.htm 中国最被国际资本看好的创业项目如何在一连串错误决定中引火自焚。一份来自《环球企业家》的诊断报告。到2006年7月底，一场堪称过去十年间中国商界最残酷的战争终于结束华为融合港湾的工作至此接近完工。114查号台已经注销了港湾网络的总机号码，依照网络上的联系方式拨打过去，一个清脆的女声可以帮你将电话转到公司创始人李一男的秘书或公司发言人那里，但接下来便再无人接听。总部写字楼的正门已被封闭，任何人都只能从后门进入这座安静、空旷的城堡。自6月6日港湾网络宣布将其绝大部分资产出售给华为后，员工们陆续开始了“休假”无论是否加盟华为，这两个月内他们都将无事可做。所有产品线的开发与维护都已被叫停，只有数量很少的销售人员留守，负责安抚找上门来的客户。而从6月中旬起，李一男就未曾出现在办公室，也少有人知其行踪与下落。安静外表下，港湾并不平静。人们释放出复杂的情绪，或者等待着释放出复杂的情绪。一切或许只取决于一点：李一男的去向。对于这个可能攸关港湾网络前途和不少员工命运的风向标，有人在等待中憧憬，另一些人已经绝望。一名技术人员曾在给朋友的电子邮件中称：“如果李总能坚持在港湾公司，我们大部分技术人员也都是能留下来的。”但一位港湾高层却对《环球企业家》苦笑说：“你问问这公司还有人恨他吗？”他说，与自己的一无所获截然不同，他听说李一男回归华为的条件之一是得到1200万股华为股票，仅这些股

份在去年的分红就高达1200万元。当然，这个版本众多的数字无法被确认。无论如何，李一男都很难被视为这次交易的受益者。2000年底创业时，他曾投入数量不少的个人资产，而6年后公司的结局让他所拥有的港湾近1/4的股份化为泡影。更大的损失在于，这次失败后，当初因创富梦想而追随他的投资者和高管们对他失去了信心。据称，他必须举家迁回深圳负责自己并不擅长的服务器业务。收购港湾的华为同样难称胜利。在华为总裁任正非与李一男的谈话中，任以“惨胜如败”总结自己的得失。港湾人士认为这并非夸张的说法：双方正面较量导致的直接结果就是彼此都没有利润空间。在港湾出售前，其内部猜测华为在2004、2005两年内在中国市场同样未能盈利。这次收购买来的，仅是一时的和平。而此前下注9800万美元于港湾的风险投资商们所能获得的最好结果是：不亏本。虽然外界曾猜测华为收购港湾的价格可能高至10亿人民币，但不止一位接近事件核心的人士表示，真实的价格要低的多。对这个复杂收购方案的较为准确的描述是：除部分核心员工的待遇需要单独谈判，华为付出近5000万美元现金，并留给港湾大量资产。影响投资回报的关键正是剩余的资产，其中包括港湾的办公园区、4亿多应收账款和近5亿库存。它们究竟会被怎样处置、分配，目前尚无定论。虽然它们被任正非指责为港湾华为之争的肇始者，但应该说，华为们最大的错误只是管控不够严格。这或许是近年来中国企业失败案例中最离奇的一个。吊诡之处不仅在于没有人因为港湾的失败真正获益，还在于港湾并不是一家德隆、科龙式的备受争议的公司。因被视为拥有天才领导者和领先技术，从其诞生之日起，港湾就广受风险投资追捧，并的确只

用几年时间便跻身国内一线电信设备品牌。一直到2005年年中，它在海外上市似乎都只是个时间问题。盛名之下，外界从未详细了解港湾内部经历着怎样的连续挫败。2004年，港湾开始着手海外上市，其信心之高涨溢于言表：投资银行告诉李一男们，公司的估值可能高达10亿美元。虽然在正式招股前，这个数字只是一个信心指标，但在很长时间里，港湾上下的确沉浸在财富触手可及的欣喜之中。随后的两次上市努力均未成功：第一次止步于向美国证券交易委员会（SEC）申报前，第二次未获SEC批准便不了了之。2005年底，上市无望的港湾与西门子展开谈判，其主要资产最终只被定价为1.05亿美元。即便这个数字，仍是几个月后华为出资的一倍。正如无数媒体乐于讲述的，让港湾进退失措的最主要力量是它与华为的恩怨，但很少被回答的一个问题是：既然是华为的强大攻势让港湾从天堂跌落地狱，港湾的管理层和董事会为何愿意在严重贬值的条件下将公司售予华为？答案可能残酷得超乎多数人想象：到2006年5月李一男与任正非见面时，港湾的自有资金只够维持正常运行半年。虽然它仍存在一线生机如果将公司的应收账款追回，还可能支撑运行2到3年但严酷的竞争也将继续下去。与对手不同，在与西门子交易失败后，港湾已经得不到资本的支持。而且，几乎整个2005年，港湾员工的士气已经低迷不振。真正关键，也是从来未被充分回答的问题是：拥有傲人资本、技术和人才的港湾，何至于此？事实上，虽然港湾汇聚了一批才干之士，但无论李一男还是各副总都太缺乏创业经验，这就让其短暂的6年创业史辉煌却挫折不断。如果身处竞争相对不太激烈的市场，时间将弥补他们的经验不足，资本市场也会对一家年轻而新锐

的公司足够宽容。但这种创业者的普遍经验，对于港湾并不可复制：它太早把自己的对手设为既是众多公司高层的前雇主，又是更为成熟但同样在成长中的华为。对港湾而言，华为还太强大，对华为而言，港湾的出现让其深感自己不够强大而且，港湾的一系列决策一次次触动了华为的神经超越任何人之间的恩怨，这是一场必须有所结果的战争。虽然关于港湾与华为的纠葛已被反复论述，却很少有人从港湾的角度审视其失败，这正是本刊在过去两个月中采访并试图回答的。记者曾数次致电采访李一男，他以“这个阶段我不适合和媒体接触”为由婉转回绝。华为公司发言人傅军从未接听本刊的电话。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