

歼击 伏击

华为思科之战启示录

思科之局
华为之道
您看清了吗？

方兴东 郭开森◎编著

资深传媒人、知名经济学人、工程院院士

重磅推荐

《经济观察报》总编辑 刘 坚

中国工程院院士 倪光南

《21世纪经济报道》创始人 刘洲伟

《创业家》杂志社社长 牛文文

著名学者、经济学家 王福重



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

歼击 伏击

华为思科之战启示录

思科之局
华为之道
您看清了吗？

方兴东 郭开森◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

歼击伏击：华为思科之战启示录/方兴东，郭开森编

北京：中国经济出版社，2013. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2544 - 9

I. ①歼… II. ①方… ②郭… III. ①通信 - 邮电企业 - 企业管理 - 研究 - 深圳市

IV. ①F632. 765. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 104951 号

责任编辑 夏军城

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14. 25

字 数 224 千字

版 次 2013 年 8 月第 1 版

印 次 2013 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2544 - 9/C. 409

定 价 36. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

自序

2003年1月23日，思科以知识产权名义起诉华为；2012年10月8日，美国国会发布调查报告，以国家安全名义拒绝华为、中兴进入美国市场。这两次标志性事件，我均有幸深入其中，亲历十年发展历程，对比今昔的真实状况，有一种豁然开朗的感悟。

无论是以知识产权之名，还是国家安全之罪，首先都是利益之争。因为，今天华为、中兴遭遇美国国会重重狙击，与思科十年来系统游说和运作不无关联，这正是十年前思科起诉华为官司的一个延续。

本书将主要回顾，十年间华为与思科的主要竞争经历、不同的国际化发展之路，深度挖掘隐藏在竞争背后的不懈努力以及宝贵经验。华为这个近乎“神秘”的中国企业是如何逐步改变观念，加大研发力度、拓展全球市场，并学习运用知识产权以维护自身权益，而使其在开放创新的道路上越走越坚定。反之，昔日的王者思科是如何在并购中壮大，却又如何令人疑惑地走向了封闭之路，从巅峰时期的市值5550亿美元跌破千亿美元大关。

十年斗转星移，十年沧桑巨变。十年间通信行业也同样经历了非同凡响的大起大落，不断有巨头正在“倒下”，而同时又有新势力正在崛起。但在崛起的过程中，他们或许遭受了从未有过的磨难，比如更为激烈的市场竞争，比如不可逾越的政治壁垒等。本书的主角华为，正是这崛起阵营中的一员，也确实正在遭遇一些前所未有的阻碍和磨难，我们希望通过此书的分析和探讨，能给更多中国高科技企业的国际化发展之路提供借鉴。

然而，就在本书截稿之时，震惊全球的“棱镜门”事件爆发。2013年



6月，美国国家安全局监控全球民众的“棱镜项目”曝光。无论被称为叛徒还是英雄，是爱德华·斯诺登（“棱镜门”事件曝光者）打开了网络时代的“潘多拉之盒”，让我们第一次全面了解了这被称为全球最大的黑客帝国——美国政府监控全球互联网的真相。在不断披露的细节面前，网络空间安全问题第一次生动真切地、触目惊心放置在每一个国家，甚至是每一个人面前。“棱镜门”事件，堪称是网络时代第一场震惊全球的大洗礼，将开启全球网络战的新纪元。

方兴东
2013年6月



第一章 惊动美国国会的中国企业

第一节 一场特殊的听证会	003
第二节 一封寄往国会山的公开信	008
第三节 11 个月的漫长调查	013
第四节 惊天内幕	018

附 录

思科推动对华为中兴调查（《华盛顿邮报》）	024
封杀华为，国会山的利益图谋（《中国经营报》）	027

第二章 华为思科首度碰撞：一场专利诉讼

第一节 硅谷传奇	033
第二节 中外专利诉讼第一案	037
第三节 惊醒者	045

附 录

2003 年专利诉讼案时间表	051
思科之诉（《财经》）	052
华为与思科的商业游戏（《IT 经理世界》）	061

第三章 华为的成长 终成思科头号劲敌

第一节 十年沉浮	079
第二节 150 亿	086
第三节 “下乡”与“出海”	091
第四节 少不了你	095



附录

被低估的华为终端（《商业价值》）	102
------------------------	-----

第四章

华为的企业文化

第一节 孤独的追梦人	111
第二节 “都是为了您”	117
第三节 昨夜星辰	120
第四节 开放·妥协·灰度	124

附录

华为的冬天	130
任正非：理想主义者的胜利	138

第五章

华为与国际巨头的竞合战略

第一节 蚍蜉终撼大树	149
第二节 不受欢迎的“舞者”	152
第三节 寻找护城河	157
第四节 天下兴亡，匹夫有责	163

附录

华为：中国制造的艰难国际化（《经济观察报》）	167
------------------------------	-----

第六章

大起大落 思科这十年

第一节 昔日霸主	173
第二节 龙潭虎穴：互联网泡沫	177
第三节 中国高地	184

附录

思科：修正式转型（《经济观察报》）	190
-------------------------	-----



第七章 华为思科之战的警示与启示

第一节 搭建信息城堡	197
第二节 远洋之帆	201
第三节 “硬骨头” 还靠 “硬功夫”	203

附 录

“摸着石头过河” 与 “顶层设计”	206
-------------------------	-----

后记： 思科华为十年之战， 中美高科技竞争晴雨表	213
--------------------------------	-----

歼 击 伏 击

——华为思科之战启示录

第一章

惊动美国国会的中国企业

2012年9月13日，一场特殊的听证会在美国国会召开，这是中国企业第一次参加类似的听证会。听证会的发起者是美国众议院情报委员会，而接受问询的是两家中国通信企业华为公司和中兴公司。随后，10月8日一份万众瞩目的调查报告（《由中国电信公司华为和中兴通讯带来的美国国家安全问题调查报告》）浮出水面。报告强烈建议美国通信企业以怀疑的目光审察中国两家电信公司，并且提出华为与中兴公司对美国国家安全造成了严重威胁，不管是政府还是私营部门都不应该和华为、中兴合作。报告中频繁出现“可能”、“也许”、“怀疑”等不确定词语，通篇未有任何实质性的证据。报告一出立即引起轩然大波，华为与中兴在美被封杀的消息一时间成为中国新闻媒体乃至全球媒体关注的焦点。中国商务部、外交部也相继对报告进行回应，强烈反对美国的无端指控行为。而英国、加拿大等方面却暗示要跟风美国。

一石激起千层浪，其究竟有何内幕？

歼 击 伏 击

第一节 一场特殊的听证会

亚洲、拉美、非洲、欧洲……当全球五分之四的电信运营商，将信任票投给华为、中兴之时，这两家来自中国的跨国电信设备巨头却始终“徘徊”在美国大门之外。障碍不在于招标、合同、谈判等市场因素，而是来自以网络安全为理由加以干扰的政客。2012年9月13日，美国众议院情报委员会举行了一场被外界认为是“罕有”的公开听证会，这只是美国国会对华为和中兴历时近一年的调查的一部分。华为高级副总裁兼北美公司总裁丁少华、中兴公司负责北美和欧洲事务的高级副总裁朱进云代表公司出席了该听证会，并与众议员们展开了一场异常激烈的“辩论”。

持续三小时的质询

9月13日，美国当地时间上午10点，两家公司的代表华为高级副总裁丁少华和中兴高级副总裁朱进云，略显拘束地端坐于听证会的焦点位置。这是中国企业高管首次接受美国国会的质询，参与旁听人员并不多，对于来自中国又是技术出身的丁少华和朱进云二人来讲，这样的场景是他们一生中未曾有过的经历，他们的紧张情绪自然无法掩饰。

作为听证会的主持人，美国众议院情报委员会主席迈克·罗杰斯在开场讲话中便攻击华为和中兴公司。他声称，华为和中兴作为世界通信行业的领先企业，世界日益依赖其通信产品和服务，然而大量的报道和信息显示，它们的产品已经威胁到美国的网络安全。华为和中兴公司与中国政府有着特别关联，得到了政府的资金支持，并窃取了其他公司的商业机密。

议员们宣称，美国企业和网络安全专家认为大量复杂的网络攻击来自于中国。在2009年至2011年期间，美国遭遇的网络袭击增加了17倍。而华为和中兴为中国情报机构向美国关键的通信零件与系统植入恶意硬件或



软件提供了大量的机会。并且，中兴和华为可能会应中国官方要求，为了恶意目的而使用或进入它们的系统，这将会成为一个重要的国家安全问题。

针对这些“莫须有”的指控，华为公司高级副总裁丁少华明确表示，华为公司的产品绝对不存威胁网络安全的隐患，没有也不会为了任何第三方而损害自身的商业利益和客户网络的安全性，而且华为已采取了大量措施来提高其网络安全性能。

中兴公司高级副总裁朱进云则指出，中兴公司的通信产品均符合国际标准，遵照了美国和欧盟等法律法规的要求，并没有威胁美国的网络安全，也没有为针对美国的网络袭击提供任何支持。他还指出，美国方面所称的威胁其实是软件漏洞，而这是包括微软、谷歌、思科等企业在内整个行业的问题，每个公司都需要研发补丁来弥补漏洞。

听证会持续了约3个小时，大部分时间内，规模、名气更大的华为吸引了该情报委员会成员更多的注意。

“如果中国政府想要通过你们获取客户的私密信息，或者从事影响我们业务或国家安全的间谍活动，华为将会怎么做？”委员会高级成员、民主党资深议员多奇·拉斯伯格（Duth Ruppersberger）抛出了一个自己假想的情况向华为副总裁丁少华发问。

丁少华坦率地回应：“我可以负责任地说，华为公司绝不会受任何第三方、任何政府的指使来危害任何国家和客户的网络安全。他强调，华为是一家独立的私人企业，一直遵循‘在商言商’的准则。华为的成功是建立在创业、创新和奉献的基础上，与中国政府没有任何特别关系，也没得到政府的帮助。实际上，华为公司70%的收入来自海外。”

“如果拒绝政府会坐牢吗？”多奇·拉斯伯格继续追问道。

“华为公司是一个依法经营的企业，没有违反法律，任何政府，包括中国政府，为什么要把我们关到监狱里去呢？”丁少华通过反问回击了多奇·拉斯伯格对华为的猜疑。

此外，委员会成员们都认为两家公司设立党委显示其经营运作受到政府的直接影响，而这可能威胁美国利益。“你们能解释一下党委在公司中的作用及其对公司经营的影响吗？”罗杰斯问道。

丁少华援引中国《公司法》，表示所有在中国设立的企业都要设立党

委，这是法律的要求。“主席先生你可能有所不知，沃尔玛的中国公司、通用汽车的中国公司也有党委。”

他强调说明党委不在华为的治理架构之中，也不参与华为的日常决策：“我在华为17年的时间，在总部和全球不同地方的公司都工作过，从来都没见到党委参与公司的一次决策。”随后他向在场的美国议员们正面解释了党委的作用：“在华为公司，党委（的作用）是鼓励员工遵守职业道德，提供员工关怀。”

而中兴公司朱进云则强调，“中兴是一家独立、透明、全球化、公开上市的电信公司，接受深圳交易所和香港交易所的监管。在生产经营中遵守了中国、美国、欧盟等全球各个市场的法律法规。并且在现场提供了独立董事、美国人石义德（Timothy Steinert）的证词，证明党和政府没有直接参与到中兴的日常运作之中”。

尽管如此，在庭审过后的最终审查报告中，委员会仍将党委的存在作为质疑两家公司的借口。并且认为华为没有按要求提供其党委的成员名单，因而无法解释党委在公司中的作用；中兴则只是到了“最后时刻”才提交名单，因而无法消除委员会的担忧。由此可见，情报委员会的有罪推论过于明显。

除了党委问题外，“龙头企业”也是委员们普遍关注的问题，并且在后续报告中成为了委员们断定华为、中兴受到中国政府大力扶植的重要证据之一。众所周知，这一词语在中国是指在某个行业，对同行其他企业具有深远影响和号召力的示范企业，或是对行业、地区、国家做出突出贡献的企业。但“龙头企业”一词对应的英语是“national champion”，在西方语境中是一个政治上的概念，维基百科对它的解释是“处于战略性领域中的大企业，不仅谋求盈利，还寻求提升国家的利益”。国会议员们以为拥有这一称号的企业往往会受到所在国政府政策乃至财政上的支持。这些委员们似乎忽视了美国企业以及其他国家企业几十年间在中国所享受的特殊政策支持。

报告发布——“中华”惨遭封杀

即便华为和中兴在听证会上积极配合、明确应答，但依然无法撼动美



国国会对其封杀的“念头”。美国当地时间10月8日，美国国会众议院情报委员会公布了一份关于华为和中兴通讯的调查报告。报告指出美国应该以怀疑的目光审察中国电信公司在美国电信市场的持续渗透，不管是政府还是私营部门，都不应该和华为、中兴合作。

以下是该报告的结论和建议部分：

委员会发起这项调查旨在获得长期以来对于中国电信公司华为、中兴以及他们与中国政府之间关系的部分疑问答案。通过长达数月的调查，华为和中兴都使用了不同的措辞来说明他们为什么不是美国国家安全利益威胁的原因。但不幸的是，华为和中兴均未对调查给予充分配合，两家公司都无法提供文件或其他证据证实他们的观点，或者为他们的说法提供支持。

特别是华为，该公司对核心安全问题提供的是推托、无应答以及不完整答案。两家公司都未能对他们与中国政府的关系以及获得的中国政府支持提供一个应答性答案，这使得（委员会）对他们遵守国际规则的能力提出进一步质疑。

基于本次调查，委员会提供以下建议：

建议1：美国应该以怀疑的目光审察中国电信公司在美国电信市场的持续渗透。

——美国情报机构必须对这一威胁保持警惕和专注，应该积极采取措施，尽可能的让私营部门了解这一威胁。

——考虑到华为和中兴对于美国国家安全利益造成的威胁，美国外国投资委员会必须禁止涉及华为、中兴的并购、收购和兼并交易。旨在扩展美国外国投资委员会在参与采购协议中作用的立法提案需要相关国会委员会的彻底审查。

——美国政府系统，特别是敏感系统，不应该使用华为或中兴的设备以及零部件。同样的，政府承包商，特别是那些涉及美国敏感项目的合同承包商，不应该在他们的系统中使用华为或中兴的设备。

建议2：（委员会）强烈建议美国私营部门实体考虑与华为、中兴进行设备或服务业务往来相关的长期安全隐患，强烈建议美国网络提供商或系统开发商为他们的项目寻求另外合作厂商。基于可用的机密和非机密信息，（委员会）不能相信华为和中兴未受外国政府影响，因此认为他们会

对美国我们的系统构成安全威胁。

建议3：美国国会司法委员会和行政部门的执行机构应该对中国电信部门的不公平贸易行为进行调查，尤其应当关注中国对主要公司的持续财务支持。

建议4：中国公司应该迅速变得更加开放和透明，包括在有高度透明要求的西方股票交易所上市，提供独立第三方评估机构对于他们财务信息和网络安全进程的一致性评估，遵守美国信息和证据的合法标准，遵守所有知识产权法和标准。特别是华为，对于美国法律义务应该更加透明和应答性。

建议5：美国国会司法委员会应该考虑潜在的立法，以更好应对与其他国家政府相关的电信公司所带来的风险，否则就不要充分信任他们来建造关键基础设施。这样的立法应该包含增加私营部门实体的信息共享，提升美国外国投资委员会对于参与采购协议所发挥的作用。

这份毫无证据、缺乏说服力的报告让华为、中兴失望至极，包括美国媒体在内的主流西方媒体也几乎一致认为这份公开的报告中的指控缺乏有力证据。美国《华尔街日报》在当天的文章中称该报告“没有包含显示两家公司的设备用于间谍活动的证据”；英国《路透社》也认为“它（委员会）没有提供任何坚实的证据来支撑其担忧”。而针对这些指责，委员会辩称另在一个保密版本中提供了华为和中兴涉及国家安全不适宜公开的细节。

中国外交部发言人洪磊在当天的例行记者会上，被问及相关问题时回应道：“中国电信企业按照市场经济原则开展国际化经营，其在美投资体现了中美经贸关系互利共赢的性质。”他敦促美国国会“尊重事实，摒弃偏见，多做有利于中美经贸合作的事，而不是相反”。翌日，中国商务部新闻发言人沈丹阳也称该报告仅凭主观猜测和不实依据就对中国企业进行无端指控，中方表示严重关切和强烈反对。有国内媒体指出，华为和中兴公司在美国进行了大规模采购，为美国创造了大量就业岗位，然而却多次遭到无根据、无道理的指责和猜忌，呼吁美国国会与政府为它们在美国市场的发展提供公开、公平的机会。

作为研究贸易、投资问题以及美中关系的专家，Dan Steinbock 对华为这样描述：第一，它不是国有企业；第二，大部分收入来自国际市场；第



三，它已经迅速增长成为中国的跨国巨头，但华为却一直被排除在美国市场之外。自从2001年进入美国市场以来，尽管华为不断尝试竞标，但总是与AT&T、Sprint、T-mibile和Verizon等美国运营商失之交臂，其中的障碍不在美国市场，而在美国政府。

近年来，美国政治势力屡屡以“威胁国家安全”为由阻碍中国企业在美国的发展。2011年2月至2012年9月听证会举办，美国国会华为和中兴两家公司曾进行了长达一年之久的调查，以确定它们是否对美国国家安全构成威胁。有媒体评论，在美国这些冠冕堂皇的“指控”背后，隐藏着美国部分政客与企业不可告人的目的，即将简单的经济问题政治化，打着“威胁国家安全”的旗号，阻碍中国电信企业在美国乃至全球市场的拓展，从而打击中国的战略性产业，遏制中国的崛起。

第二节 一封寄往国会山的公开信

谈及本次调查事件的导火索，还要追溯到2010年。当时华为在全球市场的开拓愈发顺利，尤其在相对封闭的美国电信市场开始有起色，有不少小型的美国电信运营商开始选择华为的解决方案。为了更好地服务客户，2010年5月华为在美国成功将3Leaf Systems（三叶系统，以下简称3Leaf）收购至麾下，拥有了3Leaf的服务器及数个专利，并聘用15名原3Leaf的员工。然而，2011年2月16日华为发布声明称：美国外国投资委员会（CFIUS）已正式通知华为，建议华为撤销2010年5月收购美国小型科技公司3Leaf的交易，但“华为决定拒绝”。由于华为拒绝撤销收购，这一“棘手”问题移交至美国总统，由奥巴马作最终决定。

重压之下，华为最终无奈宣布撤销这笔收购案。在以公平、自由竞争自称的美国市场，这种不公正的举措实在让人气愤。在华为，不仅需要有一个公平的说法，更需要公平的对待。华为不会放弃美国市场，这并非蚍蜉撼树般的努力，华为相信以其目前的实力是可以名正言顺赢得美国通信运营商的青睐。但在美国种种质疑之下，要在这个通信市场“肥沃绿洲”站稳脚跟仍是华为当前面临的一个难题。

面对种种不公平对待，2011年初，华为向美国国会发出了一封公开信，信中澄清了美国政府对华为的误解，并邀请美国当局对华为进行正式调查以消除对华为的疑问。这封长信的执笔人是华为公司副董事长、华为美国董事长胡厚崑，在公开信中他表达了对美国监管调查公平、公正的信心。“美国政府部门在管理上高效以及公平和公正，给华为投资美国10年过程中，留下了深刻的印象。我们相信，能够通过美国的公平与正义的调查流程，能证明我们是一家真正的商业公司。”胡厚崑在公开信中做出如上陈述。

以下是华为致美国政府公开信全文：

我们希望能向您介绍一些关于3Leaf事件以及关于华为公司基本情况的事实，希望我们提供的信息有助于您了解这个收购案的实际情况和华为对此事的立场，并澄清一些长久以来关于华为的不真实的传闻。

2010年5月和7月，3Leaf（位于圣克拉拉的一家破产的新兴技术公司）停止运作并且在没有其他买主收购其知识产权的情况下，华为美国子公司Futurewei收购了3Leaf的特定资产。华为在5月交易完成前向美国商务部工业与安全局递交了申请，并获得了美国商务部批示：出口3Leaf这一技术无需许可。但是，了解到CFIUS对此交易感兴趣后，2010年11月，华为自愿向CFIUS递交了正式申请，请其对此交易进行审查并给予了全力配合。

2011年2月11日，美国CFIUS正式通知华为，建议华为按照其提出的条件撤回审查申请，我们最初决定拒绝接受CFIUS这一建议。我们是希望走完全部的流程，以有机会还原华为的真相。但是，引起如此巨大的反响不是我们所希望的。基于这一考虑，2月18日，我们最终决定接受CFIUS的建议，撤回“收购3Leaf特定资产交易”的申请。

华为始终尊崇美国是一个伟大的国家，尊重美国的民主、自由、法制和人权的价值观，并努力向美国人民学习。正如奥巴马总统在就职演说中所说：“今天，我们在这里齐聚一堂，因为我们战胜恐惧选择了希望，摒弃冲突和矛盾选择了团结。今天，我们宣布要为无谓的摩擦、不实的承诺和指责画上句号。”正是基于对此的高度认同，我们也以此为目标，促进华为与美国企业的合作。

华为是1987年在中国深圳成立，由员工100%持股的私营企业，是全