

巨额应收账款覆盖下的企业难题

长虹 隐痛

THE ANGUISH OF CHANGHONG

徐明天·著

当代中国出版社

巨额应收账款覆盖下的企业难题

长虹 隐痛

THE ANGUISH OF CHANGHONG

徐明天·著

当代中国出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

长虹隐痛/徐明天著. —北京: 当代中国出版社, 2005. 6
ISBN 7-80170-387-1

I. 长... II. 徐... III. 彩色电视-工业企业管理-经验-绵阳市 IV. F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 062082 号

出 版 人 周五一
总 策 划 臧云鹏
责任编辑 王树清 王 涵
装帧设计 同道新文广告有限公司
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
邮政编码 100009
市 场 部 (010)66572157
印 刷 三河市文昌印装厂
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 18.75 250 千字
版 次 2005 年 7 月第 1 版
印 次 2005 年 7 月第 1 次印刷
定 价 32.00 元

版权所有, 如需转载、引用, 须征得作者同意。

前言

长虹再次告诉中国

•长虹 2003 年年报披露，截至 2003 年年末，公司应收账款 49.85 亿元人民币，其中美国 APEX 公司的应收账款为 44.46 亿元。而在 2002 年的年报中，未收回的 APEX 公司的应收账款数额就已达 38.3 亿。

•2003 年长虹净利润从 2001 年的 8854 万元增长到了 2.42 亿元，但是现金流量却成了一7.44 亿元。

•长虹 2004 年第三季度报告显示，公司总资产为 208.85 亿元，净资产为 132.15 亿元。但是除了 APEX 的 40 亿元应收账款外，库存价值为 85.19 亿元，两项相加，共计 125 亿元以上，接近于净资产的数量。

•2005 年 4 月 16 日在中国股市史上应是一个重要的日子，长虹特意选择星期六股市休市这一天，公告 2004 年年报，扔下中国股市有史以来上市公司亏损之最：2004 全年亏损 36.81 亿元，每股收益 -1.701 元，全年实现主营业务收入 115.39 亿元，同比降 18.36%。

以上是本书从浩如烟海的关于中国曾经最红的企业——长虹的报道和财报资料中，为读者淘出的几组数据。

与此形成鲜明对比的是，1997 年顶峰时期长虹的净利润曾高达 26 亿元。

由这些兴衰数字编织起来的长虹 20 年的发展历程，犹如中国企

业界的一部《红楼梦》。

人人都知道《红楼梦》是长虹刚刚去职的强势领导者倪润峰最爱的书之一。只可惜，倪润峰从中读出来的似乎只是这样一句话：王熙凤的权威还不够。想必忽略了飞鸟各投林，“一从二令三人木，哭向金陵事更哀”的含义。

对以研究本土企业为己任的我们来说，长虹的大起大落、大开大阖并不是我们选中它作为研究对象的主要原因，选择它只不过是因为在危难中人们更容易接受反思。

研究长虹是我们很久以来的心愿，因为长虹所走的价格和规模经济路线在中国企业界实在是太典型了，换句话说，长虹是中国企业界执著地坚持规模路线的代表。而在全世界产业分工越来越细的今天，我们看到越来越多的中国企业走上了或者打算选择价格和规模之路。那么，长虹的价格和规模路线为什么走到了山穷水尽的地步？规模路线有没有长虹以外的演绎方法？长虹是否还有别的更好的道路可走？我们探讨与长虹有关的这些问题，其实就是在探讨中国企业之路。对于企业路线的探讨，我们认为它超越了任何地域、体制、行业、规模、背景的界限，是所有企业共同关心和不断探索的难题。

本书作者是第一个报出长虹巨额应收账款新闻、并无意间惹来3000万元诉讼的财经记者。单从本文开头的一系列数据看，巨额应收账款好像是长虹今天陷入困境的原因所在，但应收账款只是本书的引子，我们的目的不在于纠缠应收账款事件本身，而是要透过巨额应收账款，来分析探讨长虹隐痛的原因。这就是本书副题“巨额应收账款覆盖下的企业难题”的思想出处。

那么，长虹今天致困的真正原因在哪里呢？

本书以作者亲历的巨额应收账款案入手，从长虹的大户渠道、价格战、国际化、改制、战略、领导力这六个方面做了外科手术般的解剖。

大户渠道和价格战是长虹规模路线的集中体现。

在“渠道歧途”一章中，作者认为长虹与美国 APEX 公司合作出口，其实是长虹在国内联手郑百文的大户政策的延续，以短期内迅速上规模为目的，以低价为手段。长虹不但没有从与郑百文合作的失败中吸取教训，反而在近 10 年之后在国外重复了同样的错误，长虹和郑百文一样都创造了中国股市史上的巨亏纪录。

因为价格战大王的身份，很多人认为长虹是国内市场经济的先锋。但分析长虹，我们发现长虹的成功都是建立在对计划经济的破坏上，市场经济越是走向成熟，长虹的招术越不灵。价格大战是供应严重过剩的中国彩电业的宿命，但恶性价格战不断地重复下去必是死路一条，长虹难道真的别无选择吗？这是本书在“价格大战的归宿”一章中所要探讨的内容。

关于长虹的国际化误区，本书给出了独特的视角。长虹最终选择了与 APEX 合作低价出口这样一条最危险的国际化之路，而此前面对纷纭的国际合作机会，今天国际化成功的中国企业所有的机遇长虹都曾经拥有，但长虹为何没能迈进一步呢？

对于倪润峰的改制流产，舆论一直替倪鸣不平。但本书的讨论重点在于，倪润峰个人的影响力是任何同行所不及的，但长虹改制为什么没有任何进展？

“战略的必然”一章是在前面几章对长虹销售、市场、国际化、改制四方面进行分析的基础上进行总结，以中国企业群体的整体命运为背景，着眼于战略的高度，从长虹的根子上追溯其走规模之路的奥秘和必然所在。

倪润峰称得上是本土企业领导者中个性最鲜明的一位，但同时又是个人背景为外界知之甚少的一位。本书对倪润峰个人管理风格的评说肯定是独家的。

在横向的阅读过程中，我推荐读者同时注意两条暗线，一条是

体制，一条是领导者。

长虹的大户渠道和价格战两大杀手锏，说白了都是用低价手段达到在短期内上量的目的，只不过大户政策着眼的是经销商，而价格战着眼的是消费者。对经销商也好，对终端消费者也好，价格低到不赚钱和收不回账款也要保证上量，那就不是经营路线和方法的问题，而是体制的问题了。如果是私人老板的企业，那么长虹还舍得这么打价格战么？导致长虹巨亏的直接原因是美国华人公司 A-PEX 集中在两年时间里欠下的 40 多亿巨额应收账款，试问哪一位老板能够如此大方，容许自己的企业在这么漫长的时间里，不断地在一家伙伴身上一笔又一笔地累加着难以收回的应收账款？俗话说，事不过三。两年多不断重复同样的错误，着实令人费解。

当我们把目光转向长虹的国际化、战略等方面的时候，同样能看到改制笼罩的阴影。

就领导者这条线，我曾请一位对长虹没有什么了解的学生看这本书，该学生看后第一句话就说：长虹的做法好像就是倪润峰的做法。对于大部分今天的中国企业而言，“人治”还是一条最有效最通用的办法，不同的领导人做出来的的是不同的长虹。比如说倪润峰，经济学上讲产品市场占有率达到 27% 就接近于垄断线，再往上做，投入产出比就开始往下降了，但倪润峰就敢冲击 50% 的市场占有率。在对全书的阅读过程中，相信你会时时感受到强人倪润峰对长虹命运的深刻影响。

我们之所以强调这两条线索，是因为在价格和规模路线人所具备的共性之外，这两条线正是使长虹之所以成为长虹的个性化原因所在。其实，价格手段、规模之路还有着不同程度、不同方式的演绎差别。过程不同，结果也不会相同。我们期待着未来。

1998 年，长虹最辉煌的时期，曾推出一本书，叫《长虹告诉中国》，把长虹描绘成一位扛着民族产业大旗、抵御外敌的英雄。而今

天的长虹则再次告诉中国：做企业没有“捷径”。

关于长虹的未来走势，写作此文之前，我曾问计于长虹的同行海信集团董事长周厚健先生，周先生脱口而出：长虹有 100 多个亿的净资产呢，未来当然有希望！

我想，就以周厚健先生的这句话作为本文的结尾和对长虹的祝福吧。

如果读者希望就本书内容进行交流，请发电子邮件至：

publish@todonews.com

王 秀

2005 年 5 月于北京

不断提高竞争力才能持续发展

TCL 集团总裁 李东生

改革开放，为中国企业的腾飞创造了条件，也给企业的经营观念和机制带来巨大冲击，一批中国企业在市场竞争中迅速成长壮大，也有许多企业在竞争中落伍和被淘汰。如何保持企业持续发展、长盛不衰，是我们中国企业经营者永远需要探索的课题。

长虹作为内地一个军转民企业，它过往的成功有目共睹，在改革开放的 20 年中，长虹创造了一个军工国企改制成功的范例。我们对长虹经营者和员工的开拓精神深表敬佩。1996 年长虹降价时，我们认为长虹的主流是顺应市场的，TCL 第一个站出来表示支持并积极跟进。当年我们专程前往长虹参观学习，当时我们对长虹彩电工业的高效规模量产、成本控制及倪总的胆略和魄力留下深刻印象。但近几年长虹整体竞争力已有下降的迹象，销售收入和利润都已下滑。我们认为，市场竞争格局的变化，沿海新型国有企业和合资企业竞争力的提高，使长虹单纯靠以往在产品制造能力的优势，已不足以支撑其持续高速发展。而长虹又未能适应市场竞争新的要求，及时调整经营战略，从而使竞争力相对下降。

在市场营销和服务网络建设方面，长虹已落后于主要竞争对手。长期以来，长虹在产品销售方面过分依赖大户批发，产品市场价格波动很大，服务网络也不够完善，影响许多基层经销商的利益，使其产品销售终端受阻。

长虹多年执意追求在单一产品市场上的垄断地位，也是限制其发展的一个因素。长虹力求获取国内彩电市场 50% 以上份额的做法，不仅

有违市场经济规律，对其自身的发展也不利。以长虹彩电 900 多万台年产量来看，不仅是国内最大的，也在彩电这个单一产品上超过了大多数国际大企业；而且这些产品几乎全部集中在国内市场销售，在国内供大于求的情况下，长虹要进一步提高销量自然非常困难。我们看国际上成功的大型电子企业几乎全都是相关多元化产品经营的，国内一些企业也通过产品多元化来保持企业发展。而长虹过分的单一产品规格和只依靠国内市场的经营方式使其进一步发展受到制约。

在市场经济的条件下，企业必须不断提高自身的竞争力，思考如何比竞争对手做得更好，而不应老琢磨如何让竞争对手不能做好。退一步说，长虹囤积彩管的战略真能成功，把国内对手都挤垮了，外国竞争对手也还会有。事实上，长虹这种做法不但没有达到目的，反而使自己陷入被动的处境。

市场竞争将会优胜劣汰，但是这个过程是由进步快的“优胜者”去淘汰进步慢的“劣质者”。在企业经营中自然有投机因素，有时候投机还是企业经营获利的重要因素之一。但是一个企业要在竞争中长盛不衰，长期保持领先地位，主要应依赖于自身竞争力的提高和对手的相对落后，遗憾的是，长虹仿佛没有正视它所遇到的经营困难，把重点放在提高自身的核心竞争力上，而是通过一定的垄断来扰乱同行，清理门户，并置客观上会造成的种种严重危害于不顾。长虹不是通过自己在产品开发、经营管理或市场营销上的革新进步来淘汰没有进步的同行，而是试图通过投机手段来打击对手以弥补自身的缺陷，这不能不说是长虹经营思路上的大误区。

对于中国彩电工业的前景我深表忧虑。但是，“亡羊补牢，犹为未晚”，我希望能从中吸取应有的经验教训。

其一，企业如何在竞争中维护市场？同行之间既是竞争对手又是唇亡齿寒的伙伴关系。现代社会是个性化的社会，人们从根本上是拒绝垄断的。一个牌子的产品可能是市场占有率第一，但不可能是同类中的惟一。同行

之间要竞争，也只有在竞争中彼此才能不断进步；但是，同行之间也需要相互依赖共同开拓市场空间。中国民族工业与国外相比还有较大差距，只有一个行业的整体规模的水平提高了，该行业才能有世界级的大企业出现。我国有句俗话说得好，只有森林里才能长出参天大树。

其二，企业怎样处理在市场竞争中与对手共同发展的关系？在市场上，竞争对手之间并不是你死我活的敌对关系，而是彼此之间在不断竞争、你追我赶、共同发展。市场经济是典型的多角博弈游戏，而且常常会有变局。一个企业有一些强劲的对手并非坏事，对手水平高会促使自己的进步，一个行业的竞争力才能迅速成长起来，在中外企业发展史上，对手之间相互促进的例子可谓不胜枚举。一个企业在市场竞争中不一定要把对手打垮，但必须超越自己。从这个意义讲，一个企业最大的市场竞争对手不是别人正是自己，何况国内同行都要面对国际市场的竞争对手。长虹如果能够正视这一点，就不会那么急于结束彩电市场的竞争，而应把超越自己作为更加重要的发展目标。

其三，国家政府部门如何正确引导行业发展和进行规范管理？当年彩管资源战烽火燃起时，政府有关部门是可以发挥更积极的作用的。长虹方面否认囤积彩管，政府行业主管部门召开了行业协调会并进行了调查，由于种种原因没有一个明确的结果。如果政府行业主管部门当时调查清楚了，并及时制止了长虹囤积彩管的不正当竞争行为，长虹就不会陷得那么深，也就可能减缓后来价格战的惨烈程度。对于政府行业主管部门的这种有效监控，长虹当时会有意见，但后来反而会感谢政府。在我国社会主义市场经济的初级阶段，政府部门可以在加强宏观调控，积极培育市场，规范企业行为等方面有更多的作为。市场经济，对于中国企业来说是刚刚开始的新长征。尽管我们不得不爬雪山、过草地，但是希望尽早进入一个公平、合理、健康的竞争环境。

（本文摘自序言作者《市场经济讲竞争也讲规则》一文）

序二

企业家精神决不仅仅是敢于冒险

国务院发展研究中心资深研究员 丁宁宁

摆在我们面前的，是一个记者对曾经控告他的企业所经历危机的认真的总结。长虹的衰落又一次证明了一个真理：企业家精神决不仅仅是敢于冒险。

历史上美洲并不是英国人发现的，而是富于冒险精神的拉丁民族发现的。500年以后，北美洲成了世界上经济最发达的地区，拉丁美洲却依然停留在不稳定的中等发达阶段。其中一个重要原因，就是敢于冒险的拉丁民族缺乏英国人务实、刻板的商业理念，以及公正、灵活的法律体系。做生意的目的是赚钱，而且是赚现钱。这样一个浅显的道理，却往往被“精通”发展战略和“资本运作”的企业精英们“忽略”了。

商业信用的存在，为这类“忽略”提供了“理论”上的托词。那些从计划经济束缚下解放出来，又在市场竞争中脱颖而出的弄潮儿们，确实尝到了商业信用的甜头。正如胡雪岩所说，真正会做生意的，是用别人的钱来赚钱。然而，交易手段的复杂化并没有改变那个基本的规则：现金流量是所有商业信用的基础。银行不给没有现金流量的企业贷款，企业也不会把产品交给没有现金流量的经销商。否则就是神经出了毛病。

然而，正是在APEX公司拖欠货款的情况下，长虹却源源不断地为它提供产品。这不仅违反了一般的商业常识，也难以简单地用诈骗来解释。书中披露的事实是：应收账款主要来自2002年、2003年，也就是倪润峰再次出山后的这两年。两年以前，他是因为囤积彩管导致了巨额损失才下的台。两年之后他进军美国市场，遇到季龙粉这样一个明显

的骗子时，又一次违反常识地赌了一把，或许他这时太需要证明自己了。

20世纪90年代以来，为了表彰企业家为改革开放做出的巨大贡献，政府有关部门和媒体每年都要举办各种优秀企业家的年度评选活动。这本来是一件好事。但是令人眼花缭乱的“出镜率”，也往往给企业家们造成一种错觉，以为企业的成功完全取决于自己个人的努力，以至于对个人形象的关心，大大超过对企业利益的关注。在这种情况下，如果公司内部缺乏必要的制度来监督、约束他们的行为，企业的利益就难免受到侵害。

对于倪润峰，业界早就有赌性太强、霸气太重的评价。这种赌性和霸气，也曾给一个濒临破产的三线企业带来生机。不管从什么角度讲，长虹的崛起都是一个奇迹。我们对胜利者不应当苛求，但如果胜利者不能冷静地对待自己，失败就离他不远了。这一条规律，不仅适用于长虹，也适用于TCL、康佳、创维。在这些企业真正拥有独创技术以前，不仅难以高举民族工业大旗，也无法在国际市场上平等地“与狼共舞”。

在各种监管措施由于种种原因而失效的情况下，媒体是社会良心的最后一道防线。尽管在市场经济条件下，媒体的个别成员难免染上铜臭气，但激烈的竞争，以及媒体自身的开放特征，使任何幕后的龌龊行为都难以逃脱公众的视野。

在倪润峰最后一次豪赌的同时，美国也出现了一系列的公司丑闻。可见世界上没有一种制度是完美无缺的。关键是政府要有能力进行及时的制度改进。在人类的历史长河中，不少民族都能从失败中吸取教训而绝路逢生。凡是缺乏这种能力的民族，不管历史上曾经创造过多么辉煌的文化，最终也只是落得一个千古绝唱。这个道理，对于一个公司，一个人都是适用的，长虹公司也不例外。我们着眼于中国企业的未来。

2005年5月

序三

拒绝“机会主义”

TCL家电前营销副总

创维集团前副总裁 杜建君

深远顾问机构董事长

《长虹隐痛》书稿在我的电脑桌面上已经有两个星期，眼看就要付诸印刷了，我还没有完成答应要为这部大作写上几句话的任务。虽然，由于业务繁忙，有大量的案头工作亟待处理，需要加班加点，时间确实忙不过来，但更重要的是这本二十多万字的书稿快速通读以后，我的心情轻松不起来了，几次有了动笔的念头，但又都犯起了犹豫。事实上，当中国加入 WTO 后的近三年，中国大陆市场已发生了天翻地覆的变化，20 世纪 90 年代的彩电市场风云已与我们相去甚远，星转斗移，这已是一个沧桑的话题，有时讲课或演讲偶然触及，自己都会感觉有热剩饭的嫌疑。但是，这本书稿却是近一段时间以来真正触动我的一部力作，作者用深长的镜头和睿智的思想，像电影蒙太奇一样，把我的思绪带回到了过去的一段营销岁月。

我是从 1994 年开始从事彩电业务的，后来在区域市场做了三年营销管理工作，也经历了 1996 年长虹所发起的那场著名的彩电价格大战。和长虹当时最大的代理商郑百文也打过交道，虽然在市场的竞争中经常短兵相接，互有胜负，但也是各为其主。坦率地说，由于当时我所在的 TCL 与长虹的实力相差较大，我又是一个机遇使然走到彩电市场前沿冲锋陷阵的普通一卒，对长虹一直是充满着敬畏和学习的心情去与其进行营销竞争的。20 世纪 90 年代的家电市场，严格来讲，唱大戏的主角是生产黑家电的长虹。财大气粗，大

开大闸，呼风唤雨，长虹的每一次市场动作不是龙卷风就是大洪水，相应的厂家制定市场策略，都是从长虹的一举一动看风向，定对策的；白家电的主角是海尔，品牌高屋建瓴，服务春风化雨，宣传有声有色（当然，念起“第一”来也是面不改色，津津有味），尤其在进行相关多元化方面又顺风顺水，叫竞争对手望而兴叹，好不羡慕。同样是两个山东汉子，长虹大帅倪润峰给人的印象是红脸红袍，横刀立马，一览众山小，喝令三山五岳开道“我来了”的霸气；海尔张瑞敏给人的感觉是粉面白衫，捧卷摇扇，运筹千里于帷幄，笑看海上浪涛风云。不管怎么说，长虹和海尔、张瑞敏和倪润峰都当之无愧是从中国计划经济向市场经济早期转型时代的杰出代表，是从旧体制模式中脱颖而出的破冰英雄。

长虹和海尔的成长模式在今天看来，国人可能已司空见惯，不足为奇，但站在中华民族百年变革兴衰的历史时空来看，从鸦片战争到甲午战争，从戊戌变法到辛亥革命，从抗日战争到三年内战，从大炼钢铁到割资本主义的尾巴等等，中国大地何尝有过真正市场化的企业生存氛围？何尝有过现代意义的企业家精神？因此，20世纪90年代短暂的中国家电企业竞争史，是在没有可能继承老祖宗市场竞争遗产的情况下、摸着石头过河的一次中国现代市场化运动之滥觞，是一次带着悲壮色彩的趟过沼泽地之战役。因此，在这样的背景下，以倪润峰为代表的一部分希望有所作为的国有企业经营者，在制度环境艰难转变中，其企业的所作所为，必然是企业的领导者带着浓重个人色彩的人格、胆略、智慧、知识、见识和常识等的大考。

黑格尔讲过“悲剧就是把最美好的事情打碎让你看”。这种具有古希腊史诗般的悲剧性，在红塔、在长虹身上都有着共同的印证。这就是历史，由于太多的机遇让人庆幸、太多的诱惑让人冲动、太多的激情需要释放、太多的幸运让人羡慕，中国社会大转型时期也就会什么奇迹都可能创造，什么样的无奈都可能发生。因此，阅读这本书的读者，若站

在历史的分水岭上去思考，也许会产生更多的启示吧。

长虹公司是从一个深处中国西南内陆的军工企业转变过来的大型家电企业，从家电业今天国内的布局来看，绝大多数企业都集中在沿海地区，应该说，长虹是一个奇迹。它最早突破经济体制束缚、突破地域的局限性、突破国有企业的低效性，而又先知先觉地抓住了短缺经济向过剩经济转变所释放的巨大市场需求，调动规模化竞争的成本和价格这两个杀手锏，长袖善舞，天女散花，几年间，用很低的广告宣传费用，就把一个长虹彩电“红彤彤的太阳”照到哪里哪里亮。这是长虹无心插柳的幸运，更是倪润峰洞察中国世事风云的大智慧。正是这种既敢引领时代变迁大踏步前进、又有智慧能提前历史半步而不越雷池的素质，从闹市到股市总是能为长虹和倪老总带来大幸运。我想，凡是在中国食人间烟火的正常俗人，都难以抗拒这种排山倒海、扑面而来的胜利冲击。幸运的长虹也不例外，最早在中国赚得盆满钵满的大众汽车中国公司也没有例外（媒体刚刚报道大众汽车中国公司出现大幅度的市场份额下降），短短三年崛起的 TCL 手机更没有例外（近日，媒体在纷纷炒作 TCL 通讯国际化跌跟头的消息），这些市场的幸运儿都演绎了由盛而衰的“红楼梦”。

长虹由幸运到不幸，由辉煌到低迷，是什么原因造成许多中国企业与长虹相类似的“从明星到流星”的命运呢？有些企业家在企业成长之中能很有先见之明地看清类似长虹存在的问题，却为什么在自身领导的企业面对国际化时却同样步被批评者的后尘而马失前蹄呢？

事实上，作为改革开放后共和国的长子，彩电业虽然竞争周期最长，竞争最为充分和成熟，国际化起步最早，但近 20 年的关键积累期（任何一个行业都再难有这样的机会）并没有为任何企业带来家底殷实、技术独创和价值链完整的真正彩电品牌（到今天也仅仅是一个从大组装到大规模销售而没有芯片和显示制造的半条腿企业），这不仅仅是长虹的悲哀（长虹最有能力成为符合国际标准的彩电技术巨头），更是中国

产业政策的失败，从手机、汽车到新的数字技术、显示技术，我们如果不从彩电产业的发展中汲取教训，在参与全球竞争的宴席中，我们又会轮空一次分享盛宴的机会。

“机会主义”这一名词，我无从考证它的最早出处，但在我的印象中，毛泽东在艰苦的战争岁月中，在革命每次遇到重要的拐点时，诲人不倦地告诫革命同仁，“机会主义”将会葬送革命前途。心态浮躁，好大喜功，好走捷径，低估困难，高估能力，用心不专，目空一切，独断专行，侥幸心理，想捞一把等等，这都是“机会主义”的温床，这也都是患上“机会主义”病的共同症候。这两年，老板们最典型的一句话就是“做大不一定强，做不大一定不会强”，这貌似富有辩证哲理的话，其实在骨子里就是千方百计要做大，不择手段上规模，多元并举要销量，不愿意正视基础设施建设，不愿意伏下身子搞研发，不满足于专业化的成长速度，不愿正视缩短与高度专业化对手之间差距的正常方法和路径。而且，在多元化的产业上，忘记了自己原创产业的成长历程，忘记了“樱桃好吃树难栽”的朴素道理。如果把前面那句话颠倒一下就是“做强不一定做大，做不强一定不会做大”，这是否又是一种新的思考方法？我想，企业不是做给人看的，企业的核心命题是长期生存，更高的目标是可持续地健康地生存，不管顺境还是逆境，生存是惟一的试金石。

任正非先生是一个非常低调的企业经营者，他从来没有以企业家自居出入于庙堂高台，去赚取廉价的版面和镜头，但他很清楚企业是什么，他像狼一样重视市场机会，但从不会被机会主义所俘虏（目前是这样），华为的国际化像种在自家院子的葡萄树，虽然悄悄地伸出了院外，疯狂地吸收外面的阳光雨露，但根却深深地扎在国内的土地（研发系统）上，量变产生质变，耐心换来了如期的回报，今天国际化的葡萄果实结满了藤蔓。而有些企业的国际化虽然轰轰烈烈，似乎种下的是牵牛花，虽然一夜爬满了墙头，非常好看，但并不一定有好果。