

100

中国百家标杆企业

逆流而上

中兴通讯在行业冬天中的崛起

尹生◎著

如果华为是一个一直超常发挥的优等生，
那么**中兴通讯**便是个普普通通的优等生，
就像中国无数的企业，默默地接受挑战、克服困难，
在逆境中抓住机会，
以实现超越，走得更长远。



中信出版社·CHINACITICPRESS

逆流而上

中兴通讯在行业冬天中的崛起

尹 生◎著

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

逆流而上：中兴通讯在行业冬天中的崛起 / 尹生著. — 北京：中信出版社，2010.10

ISBN 978-7-5086-2321-4

I. 逆… II. 尹… III. 通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 182827 号

逆流而上——中兴通讯在行业冬天中的崛起

NILIUERSHANG

著 者：尹 生

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：14.75 字 数：160千字

版 次：2010年10月第1版 印 次：2010年10月第1次印刷

书 号：978-7-5086-2321-4/F·2092

定 价：37.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

“中国百家标杆企业” 出版总序

三十年的中国变革，造就了一批朝气蓬勃的“中国标杆企业”。在它们身上，积淀着最具中国特征的商业管理智慧，这同样是中国经济成长中最重要的思想成果。出于对商业历史的专业研究精神及时代的责任感，中信出版社与蓝狮子财经出版中心联合启动“中国百家标杆企业”的学术研究和出版工程。

“中国百家标杆企业”工程将聚集国内知名的商学院教授、财经媒体总编及著名财经作家作为研究团队，对当今中国最具标杆意义的企业进行专题研究和创作，最终为中国管理思想和企业经营思想的诞生提供研究素材和教学题材。

我们的目标是：在三年内完成对一百家中国标杆企业的研究，所有成果将以图书出版物、商学院企业案例库等多种形式出现，并通过学术交流的方式，将中国优秀企业的成长经验传播到国际商业研究界。

在某种意义上，三十年来的中国公司演进，并不是什么必然的产物。它们走在一条十分独特的市场化道路上，其渐进的路径和速度至今仍然充满多变性。很多中国公司的变革至今没有结论，它们的形成过程以及运动走向很难以一些常见的经济学概念来加以规范，也不能以最宽泛且最具代表性的公司运作机制或经济模型来加以对比。而这正是中国公司最具魅力的地方。

也许在并不遥远的将来，在世界商业史上，“中国企业”将与“美国公司”、“日本公司”一样成为某一企业模型的特定概念。这是我们的梦想，也是“中国百家标杆企业”工程努力和探索的方向。

“中国百家标杆企业”学术委员会
中信出版社
蓝狮子财经出版中心

“中国百家标杆企业”学术委员会 (排名不分先后)

厉以宁 柳传志 王方华 赵曙明
白长虹 李新春 陆雄文 项 兵
何志毅 王 斌 吴晓波 秦 朔
潘 岳

《逆流而上》序

如果要在中国找到一个产业来代表改革开放这30年来的变化，那无疑是电信业。在电信业，你会看到外资企业、国有企业与私营企业之间的实力较量和此消彼长，看到资本带来的风险投资、创业、上市和破产，看到金融危机的爆发，看到股市泡沫的破灭，看到市场的成熟，看到科技的发展，也看到国际化的艰难……

而中兴（中兴通讯，简称中兴）无疑是最能代表电信业这30年起伏的公司之一：因为中兴成立于改革开放不久的1985年，因为中兴上过市、出过国、赚过大钱、打过价格战，但是中兴没有振臂一呼应者云集的领袖，没有可以成为商学院案例的管理心得，也没有迅速崛起的神秘经历，因其普通而不被瞩目，也因其普通而有了代表性，代表了那些改革开放以来一步一个脚印、埋头苦干且大多默默无闻的企业群体。

也许正因为此，一直以来市场上就鲜有研究中兴的书籍，就像本书作者提到的：相对于中兴的四平八稳，人们更喜欢个性鲜明、有故事的华为（华为技术有限公司，简称华为）。但从未来的角度看，本书无疑具有珍贵的史料价值：它是真正在用一种冷静的心态来记录中国电信业及其代表企业在这些年里的故事，它关心的不是热度而是深度，它为了追求代表性甚至放弃了市场轰动效应，这更像是在治学，其描述的严谨性自然毋庸置疑。

本书的最大特点，是它并没有面面俱到，而是重点选取了从20世纪90年代后期至今10年左右的时间段（这也是中国电信业和中兴、华为真正在全球

崛起的时间），并且将关注点放在中兴、华为如何利用期间两次全球性的危机（2000年开始的互联网泡沫破灭和2008年开始的全球金融危机）逆势崛起的过程，这对更多的在中国这样的新兴市场成长起来的公司而言，更有借鉴意义。也正是从这个层面看，本书就不仅仅是一本研究中兴的书，也是一本研究华为的书，只不过它是以中兴为视角。

同时，这里也不缺乏前瞻性：比如书中并没有对中兴和华为这两家中国电信设备商所取得的公认成绩采取一味吹捧的立场，而是在还原事实和分析的基础上，点出了这两家公司所面临的挑战，那就是在电信业与IT、互联网等融合的趋势越来越明显，终端用户的需求取代运营商基础设施投资成为行业的驱动力，苹果（苹果公司，简称苹果）、谷歌等越来越多的非电信行业巨头加入竞争后，这两家公司能否适应新形势下对公司竞争力新的要求。而这也一直是我个人的观点，我一直认为，产业链上所有的公司都应尽快从战略的高度来思考和部署“以用户为中心”的战略。

除此之外，书中还提到了中国公司在从中国一流公司通往世界顶级公司过程中非常重要、但一直被忽视的一点：由于中国公司一直以来都习惯基于成本、人力、技术等器物层面的因素来竞争，而对政治和文化层面的因素（在海外）却不太重视，但在电信行业，所有的竞争最终都将可以在某种程度上归结为政治和文化的竞争。

虽然中国公司在海外获得了大量的订单，但它们每向西方设备商和运营商的核心地带前进一步，所受到的抵制也越强烈，而且市场层面的竞争所起到的作用也会渐次降低，政治和文化的阻力将成倍增加。中兴和华为在印度所遭受到的困扰，华为在收购马可尼（马可尼公司，简称马可尼）、摩托罗拉（摩托罗拉公司，简称摩托罗拉）等公司的过程中受到的政治阻力，等等，都是这种形势的体现。

也许正是出于这样的一整套逻辑，在摩托罗拉尚未正式公布要出售其

无线部门之前，作者就已断言最终华为将无法在收购中胜出，而诺西（诺基亚西门子通信公司，简称诺西）将很可能成为最终的胜出者。后来的事实表明，这一预测是正确的。总之，套用作者的一个观点：西方公司的“复仇”才刚刚开始，中兴和华为能否最终成为世界顶级公司，还需要克服西方公司在文化和政治层面所建立起来的铜墙铁壁。

王煜全

Frost & Sullivan 中国区首席顾问

从制造到创造：一种经济学分析

读完了我的同事尹生写的《逆流而上》，我的脑海里翻腾着一连串问题：中国的电信设备制造业，在后发者崛起与赶超的意义上，能否有一天像日本的汽车业那样成功？在中国的国家大规模投资的领域，为什么能在电信设备制造业产生有国际竞争力的公司？它们都只有短短二十几年的历史，能基业长青吗？在全球电信、移动通信、互联网以及终端日益融合的大变局下，中兴能否应对自如？

因为最近我在阅读有关创新方面的书籍，这本书启发了我对创新的一般规律的思考。我们看一下中国制造业这些年的成长经历，就会发现大致是沿着贸易、代工、模仿及授权生产、开发、创新这样一个顺序拾级而上，而中国制造业中比较有竞争力的公司，也大致是按照这样一个轨迹发展的。

由代工向创新升级，模仿及授权生产环节起到了桥梁作用。中国制造业目前处于升级的过程中，但仍然主要处于模仿及授权生产阶段。在这样一个转型期，“创新”成为一个时髦的词汇，从政府官员到企业家，都喜欢说从“中国制造”到“中国创造”，喜欢谈“拥有自主知识产权”。从长远看，这无疑正确的发展方向，因为中国目前粗放低效的增长方式已经难以为继。

但是，创新本身并不是目的。而选择创新的方向以及创新如何与其他产业结合，决定了创新能在多大程度上推动经济发展及提升国家的综合竞争力。譬如说，美国的“金融创新”曾一度推动了美国经济的发展。而创新本身又是高风险的，有时候要付出极高的代价，如20世纪90年代是高科技创新

的黄金时期，但是经历了一场金融危机。

一个产业在崛起的阶段，并不是主要依靠创新，而是依靠在竞争中摸索出的有效商业模式。我们看到，中国一些成功的企业，大都经过了代理外国产品、自己代工、仿制或者改制、成为某些公司标准的授权生产商、将一些现有技术进行集成，直至创新这样一个过程。每上升一个台阶，都或多或少地需要研发，需要累积式的创新，而所有这些都是市场竞争的结果。创新与研发也不能画等号，将别人已经有的技术和标准拿过来，生产符合市场与客户需求的产品，不需要创新，但往往要经过研发。

从代工到创新，直至掌握知识产权（专利、商标和标准），这是一个沿着价值链攀升的过程，那些向上攀升的公司，动力来自商业竞争的加剧：过多的代理商令贸易利润趋于零，于是向代工进军；过多的代工者令利润趋于零，于是向仿制进军；过多的模仿者令利润趋于零，于是向创新和品牌进军。每向上攀一级，公司的研发成本便成倍放大，商业风险也会扩大，而一旦成功，将会获得垄断地位。

凭借知识产权所获得垄断地位的期限，决定了创新的回报。如果在专利期内获得更大的收益，高投入研发所支撑的创新就会成为一个好的商业模式。但是，在全球化与互联网时代，创新的风险端在放大，而收益端在缩小，因为模仿的壁垒降低了，仿制的速度更快、成本更低。更重要的是，模仿者在掌握了模仿的技术和产品之后，也能迅速从模仿进入创新阶段。

深圳是中国的模仿大本营和最重要的发源地，但深圳也是中国最早与最成功的创新型企业不断涌现的地方，这里没有名牌大学和国家研究所，但创新被当成一种用于竞争的商业模式，于是从制造到创造、到品牌、到设计，深圳所取得的商业成就都领先全国，而且成功进入国际市场。模仿（许多人不喜欢这个词）与创新集于深圳，这两者之间的联系难道是巧合吗？

我记得一位企业家说过，创新都是被迫的。是的，中国有太多的同质化

竞争，以至于很快就生产过剩，很快就将价格压到无利可图，于是，那些条件比较好的企业，唯有创新以构建壁垒和垄断，从而获取更高的利润。而中兴及其老对手华为在深圳的崛起，都以研发为驱动力，顺应了产业从模仿到创新这样一个规律，并且是模仿中有创新，创新中有模仿。

无独有偶，我最近见到美国俄亥俄州立大学商学院教授石家安博士（Oded Shenkar），其新书《模仿者：聪明企业如何模仿以赢得战略优势》里有这样一种观点，美国是当今世界最大的创新者，而中国是模仿者，相比之下中国更具竞争力；相反，美国的模仿能力却在退化。“要想成功，你必须模仿与创新二者兼备”，石家安创造了“创新模仿者”（imovators）这个词——那些最成功的公司，既不是绝对的模仿者，也不是纯粹的创新者，而往往是集创新与模仿于一体的公司。

尹生的这本书，还为我们揭示了中兴与中国电信设备业成功的宏观经济环境和产业背景，着重叙述了借两次金融危机，中兴如何迅速在国内市场做大做强，并且进军国际市场——中兴以中国友好国家为突破口，进入广袤的新兴市场国家和发展中国家，进而成为欧美电信设备业巨头“门口的野蛮人”。中兴的成功带给我们最大的启示是，在中国这样的国家，创新只有与中国制造原有的优势结合起来才是可行的。

周健工

《福布斯》中文版总编辑

2010年7月4日

自序

写一本有关中兴的书本身就是一次冒险。

相比它的同城竞争对手华为始终被传奇和聚光灯包围，中兴在几乎所有方面都表现平平：虽然它是近10年来全球增长最快的电信设备商之一，但相比华为，这一表现仍在预期之内；它的文化中总有那么一种既重过程又重结果的循规蹈矩，相反奉行“结果就是一切”的狼性文化的华为却总能有出人意料的进取之处；华为的创始人任正非鲜明的风格为媒体提供了取之不尽的素材，而中兴的创始人侯为贵却严守中庸之道，没有给传奇留下任何空间。

出版市场的动向刚好对这两家风格迥异的公司作出了最好的注脚：迄今为止研究华为的著作已经多达十几部，而且出版商对华为题材的追逐仍兴致不减；相反，研究中兴的书仍然只有一本（笔者和一位中兴内部人士在2005年出版的拙作《中兴通讯——全面分散风险的中庸之道》），而即便这样，出版商们对再出版一本有关中兴的书仍然犹豫不决——对他们而言，没有传奇就没有关注，没有关注就没有出版价值。

不出所料，当我在2007年下半年着手准备这次的研究与写作时，我收到了许多善意的忠告：“干吗非得写这样一家没有传奇的公司？不会有多少人感兴趣的！”说实话，有那么一刻我的确产生过打退堂鼓的念头。但这个念头没有持续多久，便被另外一个念头赶走了：即便为了弥补上一本书中的遗憾，我也应该迎难而上；更何况我一直认为，人们对这家中国公司和其背后中国电信设备业整体崛起的来龙去脉仍然存在某些误解，对它可能带给中国

制造的经验或教训也有低估之嫌。

为了上一本书（作为在中兴成立20周年时与中兴官方合作研究的成果），我曾应邀以临时员工的身份深入中兴位于深圳、南京、上海的基地，采访了包括中兴几乎全部创始团队在内的不下50位重要人物和公司重大历史事件的亲历者。我所采访的每个人对我都非常坦诚，因为他们已经预先知道这是公司内部的一个项目——据说这是中兴首次向一个外人如此开放。这一经历让我有机会比其他媒体从业者对这家没有吸引力，但相当重要的公司了解得更多。

所以，当我将重写中兴的想法告诉中兴有关人员时，立刻得到了他们的支持，并且他们爽快地答应了我的一个重要附加条件：这次将完全是我个人的项目，我不会从中兴或其他方面接受任何资助，中兴官方也不能对我的写作进行任何干涉，这样我就可以尽量使研究和写作保持中立。之所以提这样的要求，是因为我希望从机制上避免上一次写作的遗憾。

在随后近两年的时间里，我再次采访了中兴的数十位主要负责人和重大事件的主要经历者，包括侯为贵和时任总裁殷一民、现任总裁史立荣，其中一些在2004~2005年也曾接受过我的采访。除此之外，我还增加了中国移动（中国移动通信，简称中国移动）这样的运营商、华为这样的设备业竞争对手、谷歌这样的互联网公司、苹果这样的IT公司的采访或研究——在这些方面，多年来对TMT（电信、媒体及科技）领域的报道经验让我受益匪浅。

总的来说，我发现那些驱动华为成功的主要因素在中兴也发挥了同样的作用，比如中国这个全球数一数二的通信设备市场的滋养，创始人的雄心，对研发的持续大规模投资，将创新与低成本优势进行完美结合的策略，全球化的思维与行动等。但它与华为的差距也是显而易见的，主要体现在执行力、战略明晰性、在主流市场和主流产品上的地位等方面，而所有这些差距最终又都表现在了两家公司越来越大的规模和市场份额的双重差距上。

但在另外一些方面，中兴又比华为更值得研究和学习，甚至它的一些经验也比华为更具可复制性（这里我并没有说中兴比华为更优秀，实际上华为的成功在短期内将难以被中国其他高科技公司所超越）。

华为的成功乃是一系列不可或缺的巧合的完美呈现：军人出身的任正非同时具有远大的理想和超凡的执行力；面对中国取之不尽的通信研发人才资源，任正非准确采取积极的人才竞争战略，仅仅是将业内最优秀的人才收入囊中，就能让他获得强大的竞争优势；当市场化就业还是一个新生事物时，华为就采取了极富诱惑的期权激励，这让员工可以为之承受任何压力，而这种压力又成为华为一流执行力的来源；华为从一开始就将全部精力放在当时最前沿和主流的技术上（先是WCDMA，后是LTE），而碰巧在大规模商用阶段，这些技术果真如预期般也成为主流。

相反，中兴虽然也意识到了人才的重要性，但由于它在很大程度还是一家国有企业，而且很早就已经是一家上市公司，这让它在员工激励方面总是缩手缩脚，没有像华为那样具有杀伤力的大手笔；它很少将精力仅仅投放在一两个主流的方向，很大程度上，它信奉的差异化战略越来越使它避免在主流领域的硬碰硬竞争，这使它的业务领域遍地开花；不似任正非说一不二，侯为贵即便对那些犯错的员工也总是留有一丝温情，这也为执行不力留下了祸根。

但谁能说中兴所面对的不是更为普遍的现实，而华为在很大程度上不是超常发挥？就像一个普普通通的优等生和一个始终处于超常发挥中的优等生。随着1985年后出生的年轻人逐渐走入职场，而他们的承压能力已经大不如之前的几代；越来越多的公司认识到物质激励的巨大诱惑力，从而使公司从期权激励上得到的回报也越来越低，而员工对回报的预期却更高更丰富了。任何公司，要想从人口或机制红利中获得超额收益的可能性已经越来越低，你必须学会在没有任何捷径可走的情况下（也就是像中兴这样在“更为普遍的现实”下）展开竞争，在没有传奇中创造传奇。

更为难得的是，中兴提供了一种如何在不确定中稳健增长的方法——将技术的优劣评判交给市场——中兴从来不会轻易肯定或否定一种新的技术，而是保持开放的心态进行跟踪尝试。随着技术与市场的融合，准确判断技术和市场的走势已经越来越难，整个高科技领域都是如此，像华为那样在早期便孤注一掷并获得成功的情况将越来越少——事实上华为在小灵通、CDMA、TD-SCDMA这样一些当初更具不确定性的市场上就曾吃过大亏，相反中兴在这几个市场却是大赢家。

最后，还有一点也是不容忽视的：中兴很早便在一种近乎透明的状态中生存发展——它必须按季度公布自己的经营情况和随时发布相关重大举动的公告，这让它失去了很多神秘感和随之而来的调整余地，它必须在短期利润和长期发展之间保持平衡，而这让它不能像华为那样为争夺市场份额或攻克重要市场而牺牲短期利润。但从长远看，一家公司要成为百年老店，重要的可能并不是始终保持高增长，而是尽量减少犯错误的机会。

相反，华为的成功则与任正非的个性与天才密不可分。它没有防御，实际上也根本不用防御，在它成为中国高科技公司的一面旗帜后，中国政府便成为它的最后担保人。它只有进攻——用最大胆的价格战和对重要技术的不计代价地投入——以短期的牺牲换取长期的回报。这是非常有诱惑力的模式，但它需要高超的驾驭技巧，只有任正非才能胜任。相比之下，我更愿意推荐侯为贵的成功路径——要复制它并不难，只要你足够有耐心。

为了强化我的发现，从而忽略不相干的东西，我在本书的写法上也有所改变，没有像通常的企业史那样按照时间顺序对所有的事件进行罗列，而是将主要关注点集中在1999~2009这10年间。对此，我主要基于这样的考虑：无论是中兴还是华为，其突破性的变化实际上都发生在这期间的两次全球性危机中（第一次是2000年开始的全球互联网泡沫破灭，第二次就是2008年开始的全球金融危机）——从某种程度上看，中兴逆势增长的特征更为明显，

尤其是在第一次危机期间。

除此之外，我还努力使写作游走于竞争对手的相对实力变化与行业变迁之间，希望它不仅可以被视为一本中兴的传记，还可以被看做一本有关华为的崛起与未来、北电（Nortel，北电网络，简称北电）等西方公司的衰落、苹果与谷歌和诺基亚（诺基亚公司，简称诺基亚）的战争根源及其对中国公司的影响的小册子。

当然，你还会发现它不仅仅对中兴成功的地方有详细阐述，对于败笔和潜在的风险也没有回避——无论是它还是华为，目前所取得的成绩并不能确保一个无虞的未来，在电信、互联网、IT等领域的整合大势所趋、用户的需求越来越取代运营商的投资成为新的行业驱动力的情况下，它们能否从战略到组织作出及时的回应，目前还很难说。

我要感谢中兴创始人侯为贵先生，他对这样一本并非全为溢美之词（在一些方面甚至对中兴和他本人提出了善意的批评）的书表现出足够的宽容。在接受我的采访时，他鼓励我要“实事求是，不要刻意夸大其辞”。当我将书稿交给他，希望他可以最后提出一些意见时，他只对极少的几个与事实有出入的地方作了标注，并指示与此有关的人士“不要干涉作者自己的观点”。

还要感谢中兴品牌部的阳静纯小姐和马兵小姐，从2008年开始她们负责了公司内部所有采访对象的联络与安排，如果没有她们的支持和配合，我的工作难度将是难以想象的。刘义先生是我要感谢的另外一位来自中兴品牌部的人士，他也是我所见过的对电信行业最了解、对中兴评价最客观、最深刻的人之一，他的深刻洞见不时启发我的写作。同时，中兴品牌部总经理古永承先生从一开始就对我的计划表示了极大支持，并在随后对采访的安排做了大量工作，在此一并表示感谢。

同时，也要感谢蓝狮子财经出版中心和中信出版社，他们对这样一本可

能不会带来多少经济回报的书拿出了让我吃惊的等待的耐心和勇气，蓝狮子的吴晓波先生在写作过程中给了我大量有价值的建议，而金洁小姐则与我一道商定了章节结构的调整和写作思路的整理，并为增加可读性提出了重要意见。

应该感谢的人还有很多！当我还是《21世纪商业评论》的一员时，主编吴伯凡先生便鼓励我利用工作之余进行本书的写作，而我目前供职的《福布斯》杂志中文版的总编辑周健工先生则特意在我正式入职之前留给我三个月的时间完成本书的写作，我的朋友廖邦政、王中炯在长达两年的时间中不时寻找机会为我调节枯燥的写作生活。最后，我要特别感谢我的女友徐宁小姐，在长达两年的时间里我几乎把全部业余时间都用在了本书的写作和打磨上，但她却很少有怨言。

尹生