



第九讲 | 算大账：怎么应对行业原霸主的打压？



得到案例课·华为的选择

10小时前

第九讲 | 算大账：怎么应对行业原霸主的打压？
12分11秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

在企业发展过程中，你一定会遇到一件事，就是随着你变得越来越大，原来的行业霸主开始和你搞摩擦。这件事，几乎所有大公司在发展史上都遇到过，只不过表现形式不一样。那怎么应对行业原霸主的打压呢？这一讲，我们就看看华为的做法。

1.和思科达成和解

华为面对的，是比商战更猛烈的火力。

2003年，作为当时数据通信产品市场的霸主，美国思科公司起诉华为存在20多项侵权行为，包括在路由器产品中盗用源代码，以及侵犯它的专利。这场官司，后来被媒体称为“**世纪专利诉讼案**”。

思科是在春节前夕发起的进攻，它显然做足了准备。首先，它选择的诉讼地点是美国德克萨斯东区，不是总部所在地硅谷的加州北区。德克萨斯东区是一个比较落后的乡镇区域，没有大型工业和科技产业。那里的陪审团倾向保护专利权人，经常做出有利专利权人的判决。近二十年来，德克萨斯州东区都是美国专利诉讼的高发区。

其次，思科在诉状中大篇幅使用了“据信”这个说法，而拿出的证据，却只有华为路由器的用户手册和用户界面与自己的产品相似这一条。但它递交的起诉书却长达77页，涵盖了知识产权诉讼的几乎所有领域，还延伸到了不正当竞争的领域。单看起诉书，媒体会觉得华为无恶不作。

这些做法起到了效果。诉讼不仅杀了华为一个措手不及，而且哪怕是一些中国媒体，当时都认为错在华为。

华为是怎么做的？按理说，它应该把重点放在自证清白上，可是如果采用被动防守的策略，最终的结果，一定是被冗长的法律程序拖垮，同时声誉会在这期间遭受损失。**如果想降低诉讼对自己的影响，就必须走另一条路：反客为主。**

诉讼的重点有两条，第一条是代码抄袭。华为的策略是聘请第三方鉴定专家介入。经过鉴定，华为相关的产品源代码只有200万行，而思科则有2000万行。争议的源代码只占到200万行的1.9%。对于思科指控华为全面抄袭其源代码，第三方专家提出，用十分之一的体量抄袭10倍大的源代码，不符合常识。

关键是第二条。思科控告华为侵犯了自己私有协议的知识产权。**所谓私有协议，就是在国际标准之外，某家公司自己制定的通信协议。**客户如果购买其它厂家的设备，就无法与该公司的已有设备互联互通。这样，市场先行者就利用自己的市场优势，实现了通吃，最终客户只能“忠诚地”购买先行占领市场的厂家的产品。这个玩法，堵死了其他人的发展道路。

那华为的策略是什么呢？它没有去证明自己没有使用思科的专利，而是直接在法庭程序中提起反诉。很重要的一条是思科通过不公平手段进行竞争，包括通过专利或其他手段阻止华为的产品与思科的路由器产品对接，还扩散关于华为的不实传言。思科这样做，造成了不合理的市场垄断。

这成为了一记杀招。为什么？因为在美国，大众讨厌侵权，但更讨厌垄断。非法垄断不仅是政府的眼中钉，也是老百姓的肉中刺。

2003年6月，法庭做出裁决，要求华为停止使用争议源代码，修改操作界面，同时驳回思科关于要求禁止华为在全球销售有关产品，使用与思科操作软件类似的命令行的请求。法庭认定，华为使用接口协议，仅仅是为了对接，而非其它用途。换句话说，法庭侧面承认，用私有协议与思科产品进行对接没问题。

这是华为可以争取到的最好结果。思科不得已被逼上了和解之路。一年之后，双方达成协议和解。

2.新的利润分配方案

好，以上是法庭上发生的事。但是我发现，这些事解释不了一个现象。作为被告，诉讼案影响了华为在公众视野中的形象，但是在行业内，它好像给华为加了分。**国际市场的大门不仅没有对华为关闭，反而更愿意向它打开了。**

最典型的例子，就是2005年，华为成功通过英国电信（BT）的认证，入选英国“优先供应商”名单，这成为它进入欧洲市场的标志性事件。据说这个专利诉讼案，当时就成为了人家重要的参考依据。

这就很奇怪。诉讼案为什么反而给华为造成了有利的影响？我发现，只有解答了这个问题，才能真正看懂华为的应对方法。那答案是什么呢？

首先，我请你走出庭审室，用更大的视角看看，当时产业格局的变化。

就在案件审理进行的同时，与思科有业务来往的日本NEC公司悄悄与华为签署了合作协议，销售由华为生产的3G基站，以及正处在风暴中心的路由器。NEC还承诺，在与客户洽谈宽带网合作的时候，优先推荐华为的产品。

在案件刚刚结束，大众还在讨论谁对谁错的时候，西门子也和华为达成了一项协议。华为为西门子的方案提供数据通信产品。请注意，西门子之前可一直是思科的代理商，是华为的竞争对手。

不仅是华为，其它玩家也在搞小动作。2004年，朗讯和思科的竞争对手瞻博网络达成合作协议。瞻博网络负责提供产品，朗讯负责开发软件。两家公司将联手提升在数据通信市场的竞争能力。

类似的例子还有很多。表面上看，思科仍然是霸主，是池塘里最大的鱼，但是整个池塘似乎已经暗潮涌动。种种迹象表明，一个巨大的故事正在上演。

为什么会有这种情况呢？我请你关注第二件事，霸主思科的商业模式。

思科在产品中使用了大量私有协议，但并不对竞争对手开放，在一些私有协议上还申请了专利，或登记了版权。这样不仅可以阻挡对手进入市场，而且在对方推出兼容产品后，还能用商业秘密等手段提出起诉。同时，思科不接受其他人付费使用其知识产权，而是规定合作伙伴只能采用它的设备、它的解决方案来做市场。

你发现了么，合作伙伴其实变相成为了思科的代理商。

按照美国法律，思科这样的垄断本应受到惩罚。但美国偏偏还有一家公司，就是刚才提到的瞻博网络，它也在做同样的生意。虽然市场份额只有思科的6%，但只要它活着，思科就不会遭到起诉。所以**当时的数据通信市场，实际上就是思科一家独大，然后再把一些边边角角的利润，分给下面的小兄弟。**

我请你关注的第三件事是，为什么这种局面在新世纪维持不下去了？

任正非在《打天下要与对手做朋友》这篇文章里有一句话，特别好地回答了这个问题。他说：“2000年IT泡沫破灭后，行业的年增长率不会超过4%。华为要快速增长，就意味着要从友商手里夺取份额，这就威胁到友商的生存和发展，可能在国际市场到处树敌，遭到群起而攻之。”

这是任正非的自省，但我觉得用在思科身上反而特别合适。你看，**原来市场空间大，大家跟着你走，虽然憋屈，但生存不成问题。现在空间变小了，大家生存受到了威胁，那自然就要想办法突破这种模式。**之所以市场暗潮涌动，就是因为霸主思科没有提供新的利润分配方案，建立新的商业生态。

3.把诉讼当成舞台

了解了这些背景，再看诉讼案，我们就能理解为什么行业内的反馈，与行业外差别如此之大。行业其实在等待一把火。华为的打法，就是在点燃火苗。

2003年3月24日，就在诉讼案如火如荼地进行时，华为宣布自己将和美国3Com公司联合成立合资子公司，共同经营数据通信业务。

华为3Com采用全新的OEM模式。由合作伙伴提供方案，华为负责代工生产，最终产品贴的仍然是合作伙伴的品牌。这样做，合作伙伴的利润就远高于给别人做代工。

这是一颗重磅炸弹。它不仅表明了华为不屈服，同时也是向市场宣告，华为支持建立一个全新的商业生态系统。在这个系统里，没有人可以依靠垄断标准协议，获得超额的利润。

西门子、NEC，包括美国自己的一家叫做EDS的电子数据系统公司，这个时候马上选择和华为合作，响应这个提议。据说思科也是从这个时候开始认真思考要不要和解，因为官司再打下去，自己就坐实了旧生态代言人的角色。

到这里，再回来看华为的策略。你会发现，它非常清楚案子是风向标。谁输谁赢那是媒体关注的事情。**友商关注的是，谁能在新的市场环境下提出合理的利润分配方案。**所以华为才选择打“反垄断”这张牌。思科把诉讼当作击垮华为的武器，而华为则把诉讼当成了展现行业领导力的舞台。

难怪当时有人说：“官司给华为在全球做了一次免费广告。”



陆音

好，我们讲完了华为应对诉讼案的全部故事。能获得什么启发呢？

回到这一讲的主题：**怎么应对行业原霸主的打压？你有没有发现，华为的智慧，就是算了一笔大账。**

什么叫算大账呢？**如果只盯着战场，全身心琢磨着怎么在战术上击败对手，那就是算小账。**这么算，很有可能输，因为对手是有备而来，而且还比你强大。

而**算大账，是不看场内看场外。**想想在整个行业里，我代表谁；我能为大家争取什么利益；我能放弃什么利益，与更多友商成为伙伴；我能提出什么新的方案、新的格局，把更多的玩家卷进来，共享价值链的利益。这就是华为“算大账”的智慧。

好，这一讲的主题讲完了。我还有一个启发，不在主题内，也分享给你。

作为对商业世界感兴趣的人，我觉得，**在看待商业纠纷的时候，不要盯着大众的反馈，而要盯住行业的反馈。**比如说现在，美国打压华为是尽人皆知的事，有些国家也采取了跟随策略。但这些国家的企业是什么态度？华为的客户，比如沃达丰又是什么态度？它们会对国家政策起到怎样的制约？这对我们更完整地看待事件，可能会有帮助。

留一个小作业，请你去查一查整个IT行业与高通公司的博弈史，看看有哪些似曾相识的故事，欢迎分享给大家。别忘了，文章后还有任总讲话的原文。

我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 应对行业霸主的打压，要先算大账。
- 2) 算大账，是不看场内，看场外。
- 3) 华为算大账的智慧，是共享价值链的利益。

《打天下要与对手做朋友》（2005年）

06分10秒

| 徐惟杰转述 |

《打天下要与对手做朋友》（2005年）

上世纪90年代，日本、德国走向衰落，美国开始强盛。主要附加值的利润产生在销售网络的构造中，销售网络的核心就是产品的研发与IPR（专利）。因此，**未来的企业之争、国家之争就是IPR之争，没有核心IPR的国家，永远不会成为工业强国。**

经济的全球化不可避免。华为的愿景就是不断通过自己的存在，来丰富人们的沟通、生活与经济发展，这也是华为作为一个企业存在的社会价值，我们可以达到丰富人们的沟通和生活，也能不断促进经济的发展。

华为不可能回避全球化，也不可能有寻求保护的狭隘的民族主义心态。

因此，**华为从一开始创建就呈全开放的心态。**在与西方公司的竞争中，华为学会了竞争，学会了技术与管理的进步。

华为有5000多项专利，每天我们产生3项专利，但我们还没有一项应用型的基本专利。一项应用型基本专利从形成到产生价值大约需要7~10年。1958年上海邮电一所就提出了蜂窝无线通讯，就是手机等一切通讯技术基础的基础，也没有申请专利。

那时连收音机都没普及，谁还会想到这个东西会普及到全世界？

所以国家科技要走向繁荣，必须理解不被人理解的专家和科学家。我们主张国家拨款不要向我们这种企业倾斜，多给那些基础研究所和大学，搞应用科学的人要靠自己赚钱来养活自己。

基础研究是国家的财富，基础研究不是每一个企业都能享受的。全球化是不可避免的，我们要勇敢开放自己，不要把自己封闭起来，要积极与西方竞争，在竞争中学会管理。

我们从来没提过我们是民族工业，因为我们是全球化的。**如果我们把门关起来，靠自己生存，一旦开放，我们将一触即溃；同时我们努力用自己的产品支持全球化的实现。**

我们提倡不盲目创新。我们曾经是盲目创新的非常崇拜技术的公司，曾经不管客户需求，研究出好东西就反复给客户介绍，客户说的话根本听不进去，所以在交换机上，我们曾在中国市场出局。

后来我们认识到自己错了，及时调整追赶，现在交换机也是世界第一了。

我们把竞争对手称为友商，我们的友商是阿尔卡特、西门子、爱立信和摩托罗拉等。我们要向拉宾学习，以土地换和平。拉宾是以色列前总理，他提出了以土地换和平的概念。2000年IT泡沫破灭后，整个通讯行业的发展趋于理性，未来几年的年增长率不会超过4%。

华为要快速增长就意味着要从友商手里夺取份额，这就直接威胁到友商的生存和发展，可能在国际市场到处树敌，甚至遭到群起而攻之的处境。

但华为现在还很弱小，还不足以和国际友商直接抗衡，所以我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地换和平，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作，成为伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

我们已在很多领域与友商合作，经过五六年的努力，大家已经能接受我们，所以现在国际大公司认为我们越来越趋向于是朋友。如果都认为我们是敌人的话，我们的处境是很困难的。

这些年，**我们一直跟国际同行在诸多领域携手合作，通过合作取得共赢、分享成功，实现“和而不同”**。和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是东方古代的智慧。华为将建立广泛的利益共同体，长期合作，相互依存，共同发展。

例如，我们跟美国3Com公司合作成立了合资企业。华为以低端数通技术占股51%，3Com出资1.65亿美元（占股49%），3Com就可以把研发中心转移到中国，实现成本降低。而华为利用了3Com世界级的网络营销渠道来销售华为的数通产品，大幅度地提升产品的销售，2004年销售额增长100%，这样使我们达到优势互补、互惠双赢，同时也为我们的资本运作积累了一些经验，培养了人才，开创了国际化合作新模式。

我们后来和西门子在PDS方面也有合作，在不同领域销售我们的产品，能达到共鸣的状态。

在海外市场的拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。**我们要通过自己的努力，通过提供高质量的产品和优质的服务来获取客户认可，不能由于我们的一点点销售来损害整个行业的利润，我们决不能做市场规则的破坏者。**

通信行业是一个投资类市场，仅靠短期的机会主义行为是不可能被客户接纳的。

因此，**我们拒绝机会主义，坚持面向目标市场，持之以恒地开拓市场，自始至终地加强我们的营销网络、服务网络及队伍建设**，经过9年的艰苦拓展、屡战屡败、屡败屡战，终于赢来了今天海外市场的全面进步。

《得到案例课·华为的选择》

20个典型成长困境的破解方法

版权归得到App所有，未经许可不得转载



得到App研究员
陆音

默认最新只看作者回复



中国葛-上海5期

10小时前

学完这一讲，对“生态”两个字更加崇敬。在本职工作中，思科和华为都是我司的大客户。两家大厂的职员，都是业内精英，坚定而礼貌地对合作伙伴提要求，让合作伙伴又爱又费力地跟紧。他们不仅在引领着行业，也塑造着上下游的能力。华为在市场上取得大气的成绩，终究来源于视野上的大气。不和客户、供应商、合作伙伴抢利，成本上也会算得很精，但是始终确保大家一起吃肉的共赢局面。想起3Q大战，也许拼刺刀的当时有暴戾之气，但是战后，化腾总决定带领腾讯“开放”，市场上为之一片繁荣。#这个改变有点厉害 所谓天下大势，合久必分，那是因为自己主观上不想“分利”，于是被逼客观上“分裂”。顺，觉得得到高研院也是在谋“生态”，是行业经验版的TED，是“得到搭台，行业精英们唱戏”。不是“心有多大，舞台就多大”，而是“心胸有多大，舞台就有多大”。

1

评论

17

分享



赵蓬

2小时前

华为的战略高度不同，导致与对手解决的方法不同，“不用战术上的勤奋，掩盖战略上的懒惰。”帮助世界解决问题，前瞻行业发展，重新定义市场标准让华为成功追赶上先行者。“和而不同”，与对手做朋友，共享市场，这是大的战略。在打官司的战术中，不是使用国内律师，而且聘请国外律师和专家，熟悉当地法律法规，从而打赢了一场场的官司。可以说华为任总国际视野和前瞻性，确保了华为成功。

转发

1

13

分享



欲与天公试比高

3小时前

怎样应对行业原霸主的打压 ❶ 竞争意识损害竞争力 华为在面对敌人的进攻 不仅没有被动防守 反而反客为主 不仅让敌人的攻击无效 还把攻击转化成帮助自己成长的力量 这就做到了天下无敌 让华为在多年之后让对手自愧不如 ❷ 利己的最高境界是利他 学会与狼共舞 让敌人成为你最好的朋友 督促你快速成长 四颗的攻击反而让华为在危机到来之前早早的做好了准备 从而在关键时刻领先对手 ❸ 站在格局更高的地方 思考你对整个行业做出的贡献 而不只是算小账 局限在眼前的利益 贝壳这个平台现在之所以强大 就是因为他看到了行业的弊病 从而整合资源 让对手成为他的合作伙伴

转发

评论

9

分享



陈澍

10小时前

算大账应对行业原霸主的打压：华为充当的身份就是新的利润方案提供方的角色，是新商业生态的缔造者，在挑战行业霸主的进程中吹响了“先锋号”，这在与“思科”的诉讼与挑战中体现的淋漓尽致，通过新市场环境下利润的再分配算大账

吸引友商的加入，而不是单纯只想着自己的“一亩三分地”的小账。这就是华为给我们的第九个启示：现在行业的格局下算大账而不是现在自己的立场上谋小利，盯住行业的反馈与价值链利益的共享，有“重建”新价值链的格局才能应对原霸主的挑战

转发

评论

7

分享

**伪装**

4小时前

华为应对思科诉讼的做法，对于有志于出海抢占国际市场的中国公司有着很大的借鉴意义，同样，福耀玻璃应对美国的反垄断诉讼也有类似的借鉴效果。其实最大的阻碍除了中外法律体系不同，各种文化习俗不同之外，最关键的是畏难情绪，很多国内企业一旦遭遇国外的起诉或者调查，畏难情绪就战胜了应对的想法，自己主动认怂了。由此我们也看到了一件事情，那就是华为本质上是要做一家国际化的公司，所以他们并不惧怕国外的环境如何，遵守所在国法律，并以其法律为武器反击恶意，本就是理所应当之事。到这里，我想起一句话“你的终点可能只是别人的起点”，面对国外诉讼，你要孤注一掷，才有勇气去面对，正是风萧萧兮易水寒，人家华为视为家常便饭.....

转发

评论

4

分享

**月半小王睿**

10小时前

今日收获 一 要做企业，企业的老板领导人要有大的格局。这种格局就是要有宏大的野心，但是不能有霸道的气质，而是要有王道的气质。案例中思科就是霸道，只有我能称王，你们都听我的，不然我就起诉到你们倒闭。而华为行的王道，我想要成为市场重新的引导者，大家重新分配利润。这样的故事在古代历史里面我们也熟悉，封神榜里的周文王伐纣王就是我们很熟悉的故事。二 在案例中思科当了很久霸主，在指定自己发展战略的时候忽略的外部环境的变化。一直采用垄断战略去应对全球市场。但是外部环境不再是过去的增量市场时代了，跟着大哥有肉汤喝就行。而是在存量市场上的厮杀，敢怒不敢言的大有存在，只是缺乏一把火点燃战局。当时市场上就是思科一下，寸草难生。这场战役似乎在中国也发生过，当年3Q大战就有那味儿了，对不对？三 危机公关。企业在面临危机的时候，不要只看危也要看到机。华为在这场战役中的反诉，实在太绝了。第一明白自己的代码和对方代码的量级不一样，自己解释不如第三方鉴定，从逻辑推理上打破了全面抄写的说法。而在西方的法律系统里，逻辑推理是重要的手段，符合当地的陪审团制度，用最简单的逻辑推导让陪审团听得懂，而不是拽科技相关。其次，明白在民主自由的西方，当抄袭不成立的时候，给自己拆了地雷。但是反诉垄断就是等于给思科背上原子弹。美国群众也好，法律也好，对于垄断的深恶痛绝是写在血液里的。从而实现了转为危机，还给自己树立了全球领导力和名誉。这个案例让人见识到真危机公关做得好就是如此，而不是现在互联网上看到的洗地公关，太low。四 不要做老大，而是做领头羊，做最先进的技术强者，但是大家都有蛋糕。竞争不是为了战胜对方，而是让对方不敢过来战！而强者的地位是为了更广阔地全球合作。这才是一个想要走全球化高科技企业的格局和战略方向。大家一起做大蛋糕，然后合理的分配蛋糕，而不是独吞。五 企业面临激烈的竞争，不要只盯着竞争对手。而是要努力的发展自己，提供更好的产品，更好的服务，持续的研发出创新。（之前罗胖也在得到发展的过程中不断的谈及不盯着其他知识付费，而是打磨得到本身，所以得到是知识付费的头部顶流。）那么自然会得到更多的市场，让其他的市场参与者追随。如果只盯着竞争对手，那自己就成了追随者，而不是领导市场的企业。说到底还是自己有没有这样的技术，自信和格局，然后实现孙子兵法提及的‘不战而屈人之兵’

转发

1

4

分享

**山哥**

1小时前

霸主不提供新的利润解决方案，行业将会变革。华为不仅看懂了趋势，也可以抽身出来从更大的格局看待自己的处境，是学习的榜样。

转发

评论

1

分享
