

进度延迟及国内运营商集采模式对公司收入确认的综合影响。

然而，这样的说法，却遭到了业内人士的质疑。中兴内部的多名员工向南方周末记者表示：中兴巨亏，虽然有宏观经济的影响，但更多的，则是长久以来累积问题的爆发。

## 上前线，打大仗

中兴通讯的问题，其实早在2011年就已经露出端倪。

2011年底，中兴员工意外地发现，往年按时发放的年终奖被推迟了。一些部门直到2012年7月份才拿到。而这笔钱还是中兴卖掉其下属子公司国民技术后换来的。

年报显示，2011年，中兴通讯抛售国民技术股票获利8.64亿元，几乎占了中兴通讯利润总额的40%。2012年中报透露，中兴通讯仅持国民技术312.58万股，持股比例只剩1.15%。

2010年3月，偏重于销售和市场开拓方面的史立荣接替偏重于技术的殷一民，成为中兴的新任总裁，这被外界视为中兴战略转变的标志。

与中兴通讯的创始人侯为贵相似，殷一民以谨慎和稳健著称，在其主政期间，中兴遵循的是“现金流第一，利润第二，规模第三”的原则。在一段时间内，这成为中兴稳定发展的利器。但中兴的速度也因此而受了影响。

在殷一民刚就任中兴总裁的2004年，中兴与其在国内市场最凶悍的对手——华为的差距只有2.1倍左右，四年之后，这一差距就扩大到了2.5倍。

面对与对手之间的巨大差距，中兴必须加快步伐，追赶“大佬”。在此背景下，以销售见长的史立荣被推到了前台。

史立荣从1993年开始就偏重于销售和市场开拓方面的业务。1997年至2007年，负责中兴整体市场工作。当年中兴通讯的第一个海外市场巴基斯坦就是史立荣拿下来的。在中兴历史博物馆里，有一张史立荣1990年代只身一人参加日内瓦ITU世界电信展的照片。

这位颇得侯为贵赏识的猛将2010年上任两个月后，就在给“三层管理干部的一封信”中，提出了“调状态、定战场、聚资源、打胜仗”的十二字方针，号召公司“上下真正起来有打仗的状态”。他还提出了名为“大国大T(Telecom)”的市场战略，即市场上紧盯大的国家以及大的运营商客户，同时采取相对激进的市场策略，力求中兴在相对短的时间内，成为全球前

三大设备商——按收入规模计算，中兴在目前的电信设备市场排名第五，按照业内的普遍观点，只有成为前三的设备商才能生存。

据中兴深圳研发部门的一位员工介绍，当时，史将产品经营部大量技术商务人员前移到营销一线，加强一线“大国大T”的支持力量，一些本来在后方做研发的人员，甚至也被要求“上前线”。

这些举措在初期确实带来了一些效果，2010年，中兴的合同销售额首次突破千亿元人民币大关，进入了中国企业“千亿俱乐部”的行列。

然而，好景不长。欧债危机的扩大，让原来日子过得很滋润的运营商也开始勒紧腰带，收缩开支。全球经济形势的恶化给中兴泼了一盆冷水。到了2012年前三季度，中兴就出现了19.45亿元的巨亏。

## 隐秘利益链

面对大幅亏损，中兴管理层表示，将集体降薪一半，直至扭亏为止，“以表歉意”。

中兴通讯2011年年报显示，董事、监事以及其他高管从该公司获得的年度报酬总额为2971.1万元(税前)。其中，董事长侯为贵的报酬为115.1万元；史立荣的报酬最高，达到302.3万元。

高管层的这一决定，被业界称为“卧薪尝胆”、“破釜沉舟”，表明了管理者与企业同甘苦的姿态和决心。然而，对比中兴通讯的利益分配结构可以发现，降薪对公司管理层的薪酬影响，不过是“九牛一毛”。

在中兴内部，一个公开的秘密是，中兴的管理层已经形成了一个内在且隐秘的利益分配体系。这个体系，就隐藏在中兴下属的错综复杂的子公司、孙子公司、孙孙子公司中。

从中兴的财报上看，上市公司中兴通讯的最大单一股东是占其35.2%股权的中兴新通信设备有限公司(以下简称中兴新)。事实上，在1997年中兴通讯上市前，中兴新就是中兴的全部。

而中兴新的历史渊源更为复杂：1985年，侯为贵带着西安航天部的第一批“元老”到深圳创建中兴半导体有限公司，主要股东包括侯为贵等中兴创业元老、深圳当地的投资者和一个香港股东。香港股东撤资后，侯为贵重新注册了一家“民营企业”深圳中兴维先通设备有限公司(以下简称维先通)。其中侯为贵占维先通18%的股份，其余38名自然人股东占有维先通82%的股份——他们均为现在中兴通讯的元老级人物。

1993年中兴“国有民营”改制，成立中兴新通信设备有限公司，由中国航天工业总公司西安微电子