



清华创业风雨谈

○ 陈大同

近来，创业成了风潮，经常被学弟学妹们问到的就是：什么人适合创业？这问题可太大了，一个不留神就会误人子弟。俺也常问自己，创业是偶然还是必然？咋就走上了这条不归路？最后发现创业者大都是“三不”新人：不安分，不知足，不信邪！沾上这三条，恭喜你，这辈子闲不着，有苦头吃啦！

还是先从俺在清华的一次不成功的创业经历讲起吧。那是在1984年秋，无线电系组成了清华历史上第一个建制制的博士生班：无博研，18个人（号称“十八棵青松”，都是77级高考生），占那时全校博士生的三分之一。俺们自豪之余，也发现一个实际问题：一分钱班费都没有，真正的“无产阶级”，连春游都没法组织！怎么办呢？班委决定要自力更生，发动群众去接“私活”。为此定了一个分配原则：介绍人提10%，干活儿的分70%，剩下20%为班费，很好地解决了个人与集体的利益平衡问题（N年后，发现此方法也暗合硅谷创投分配原则！）。

重赏之下，自有不怕死的。一年内，俺们业余完成了三、四个项目，收入4~5万元（当年俺生活费56元/月），班费提成9000多元，绝对是当年清华首富班（其中一个典型项目是为矿业大学设计一套自动控制系统，2万元，物美价廉，只有一个缺点：认生，俺不在就不工作。幸而，在赵总理视察时，它正常坚持了半小时，为矿大争取来了100万元国家资金，投入产出比1:50！）。于是，俺们春也游、秋也游、有事游、无事也游，可到毕业，班费也没花完。

77级个个都不是省油的灯，不知道神马叫“安分守己，小富即安”，初战告捷，又蠢蠢欲动。这时，有人透露了一个消息：天津复印机厂引进了日本佳能的复印机生产线，要进行各种元部件的国产化以降低成本。其他元件都好办，但有一块核心控

制电路板（复印机的核心！）无法复制。天津厂已经花费数百万元，请国内各项尖研究所/大学攻关；但两年来，一直没有进展！原因是该电路板上除了标准的逻辑、存储及接口芯片外，还有一颗德州仪器公司（TI）的数字处理芯片（DSP），其中的固化软件成了无法破解的天书！敢不敢接这个项目，对俺们这个草台班子可是个考验。

经过一番激烈的争论，最后决定“不信邪”，非要啃啃这块硬骨头！无博研专业混杂，但有杂交优势，硬件、软件、芯片、系统都有人懂，组成了一个6-7人的攻关小组。但第一步就碰到了困难，天津厂根本就不相信这几个毛头小伙子；架不住闫鸣生和韩林（编外班员）的软磨硬泡，人家才勉强借给了两块报废的电路板。俺们如获至宝，86年暑假没回家，轰轰烈烈地干了起来。闫鸣生和韩林负责硬件及系统，乔鹏负责软件反汇编，张钟宣和俺负责芯片及固化软件分析。

怎么分析芯片呢？这就要用到俺们微电子所当年的看家绝技：解剖芯片，或美其名曰“逆向设计”。首先，一层层解剖芯片，再显微拍照版图并放大，然后从版图中还原出一个个电子器件，并得到其电路图；最终，还要分析出它的逻辑关系和工作原理。整个过程就像破解一部密码，非常复杂繁琐，又充满挑战性，不断地假设、验证、否定……就像与那些TI的设计天才们玩捉迷藏，既刺激又困难重重。

经过半个多月的日夜苦干，俺们首先破解了周边的电路，扫清了外围障碍。然后就是我们的主攻目标：片上存储器里数十万bit的软件代码，要在显微镜下准确无误地读出！张和我带着两个学生轮流上阵，一不怕苦，二不怕死，汗流浃背，头晕眼花；在一个月內读了五六遍，直到后三遍结果一模一样，俺们才确认了这满屏的“0101”百分之百正

确！当把装着软件数据的磁盘交给乔鹏的一瞬间，俺精神一放松，几乎虚脱过去……

这时，闫和韩已托在国外留学的同学买到了TI同型号数字处理芯片（DSP）的开发芯片（可以把软件写进可编程存储器），并仿制了复印机的核心电路板，安装调试好了外围芯片组。把软件数据灌入DSP后，俺们拿着这块珍贵无比的电路板去了天津厂。当电路板插进复印机时，神圣的一刻到来了，俺们屏息静气，目不转睛，当那神秘的机器终于开始正常运转时，我们热泪盈眶，激动地说不出话来。天津厂的工程师们也惊呆了，无论如何想不到，这五六个人、N条枪的“土八路”，没要他们一分钱，在两个月内攻克了这个国家级的顶尖难题，正经对俺们刮了一次眼睛！

喜悦得意之余，俺们也算了笔小账：一块进口电路板售价3000元，我们的替代品可卖2000元，除去1200元的成本，净赚800元。按每年2万台的销售量，俺们每年的利润（当时还不懂毛利和净利的差别）就是1600万！这可是80年代的1600万呀！天文数字！俺们不都成了百万富翁了吗？！这不是做梦吧？

为了实现这个梦想，俺们决定立即成立公司，并召开了“荒岛会议”。在清华荷花池围绕的“荒岛”上，与会者（闫、乔、韩、张、俺……）个个踌躇满志，一副“天将降大任于斯人”的表情。给公司定了名，叫“新岛科技公司”，俺们也都足足过了把“一大代表”的瘾。

可谁知现实马上就来给俺们上课啦。当时还没有公司法，所有公司必须挂在某个机关单位下面。那时，中关村第一明星——四通公司，就是挂在四季青乡（刚从人民公社转为乡）下面的，严格说来，还应该算“农民乡镇企业”！俺们这草台班子恐怕也只能挂在四季青乡或东升乡之下吧。于是，俺们一番奔走，没想到，人家

乡领导还对这帮清华傻博士们不感冒，让俺们欲挂无门，好郁闷呀！无奈之下，俺们找到四通公司，准备摧眉折腰去挂靠。人家一看说：干脆，你们也别单搞公司啦，到我们这成立个研发部干干吧。这不是给人家打工，为他人作嫁衣裳吗？哪儿能干呢？！如此这番，蹉跎跎跎，一年过去了，大家一毕业，出国的出国，回家的回家，如鸟兽散，成立公司的事也就黄啦！书生造反，十年不成，大概就是说俺们吧。

奇妙的是，N年后，俺们这帮“三不”分子，陆陆续续，又都分别走上了创业的路，历经磨难。当饱经风霜的俺们再聚首，才发现曾经错过了一个多么难得的创业机会。在那“十亿人民九亿倒”的80年代中期，张瑞敏刚贴出那著名的工厂纪律——不准在车间随地大小便，柳传志正蹬着三轮车卖电脑，任正飞还没下海……而俺们已经在筹备一个研发型公司啦！倘若坚持下去，一不留神没准就出了另一个华为！事后复盘，才发现失败的原因在“荒岛会议”时已种下，公司起名叫“新岛”，果不其然，就“新倒”啦，痛悔不及！

其实，回想起来，也不遗憾，这大概也是成长的必然代价。即便当时公司顺利成立，也很难一起走到成功。以那时各位的心高气傲，眼高手低，缺乏人生阅历，激烈冲突是必然的，最后，同学间反目成仇，众叛亲离也都是可能的！说到底，“三不”也好，技术天才也好，只是创业的机缘，离成功还远远不够。创业的成功，只有靠创业者在困难中不断修炼，提高自我，以团队的智慧面对挑战，才能保持公司的持久发展。

真羡慕目前的校园创业环境，各种创业课程、创业大赛，打造出一个个“看上去很美”的创业团队。但也想提个醒：温室里漂亮的花朵能经受住大自然严冬酷暑的考验吗？