

许志翰：开着创业这艘船

文 / 陈贺振



作为一家年销售额 5000 万，同时向三星、华为、小米等主流手机厂商提供手机芯片的公司的 CEO，许志翰在谈起他的经历时却说：“我回来创业十几年，一大半时间是不成功的。”

这位清华大学 1990 级计算机系校友，在 2006 年时和另外两个合伙人创办了卓胜微电子（上海）有限公司。而他的故事，却要从 1997 年的美国密歇根州说起。

“一年后就辍学去工作了”

1997 年，许志翰从计算机系硕士毕业，与女朋友一起申请了美国的大学，继续深造。许志翰被密歇根州立大学计算机系录取，开启了博士生涯。

然而在第一年时，他却选择了辍学工作。

他说：“PhD 太遥遥无期，又不想做学术。”

辍学的许志翰并没有什么负担，因为他从一开始就想回国创业，而美国只是一个踏板。那一年，许志翰离开位于五大湖区的学校，进入了加州的一家芯片公司。

“当时我就看到，在芯片方面，美国领先国内技术水平比较多，在这点上适合以后回国来做事情。”许志翰这样说着他的选择。

1998 年初到 2002 年这四年时间，是许志翰熟悉市场规则的四年。他坦言不喜欢在大公司打工，在国外工作只是作为回国前的学习历练。

2002 年的某一天，许志翰终

于等到了机会，他与浙江大学的一位合伙人，回国成立了杭州中天微系统公司，完成了“出国 - 工作 - 回国”的海归路线。

“我回来创业十几年，一大半时间是不成功的”回国创业这一条道路看似在安排之内，然而并不是一帆风顺，反而有些残酷。

公司成立一年后，中天微系统推出第一款产品 400MHz 的 32 位嵌入式 CPU，市场反响十分好。正在公司蒸蒸日上的时候，作为创始人之一的许志翰却遇到了公司体制问题，股权的纠纷让这位从海外归来的创业者烦恼不已，不熟悉国内公司规则的他最终在 2006 年被迫退出了公司。

第一段四年的创业之路无果而止。

“公司挑选什么样的合伙人，如何架构，公司高层怎么保持自己的权益，都是要考虑的。”许志翰总结这次挫折的经验。

创业这艘船开到一半，却被要求下船的他，并没有选择在陆地上生活。也许是天性，“爱折腾”的他决定再次向海洋进发。

同年，许志翰和另外两个合伙人创办了卓胜微电子（上海）有限公司。这一次他吸取了上次的教训，在成立之初就厘清了股权问题。公司的另外两个合伙人，和许志翰一样是从海外归来，一个是清华大学 85 级电子系师兄，另外一个则是北大毕业生。

就这样，许志翰开启了他回国

创业的第二个四年。

卓胜微电子的头几年致力于研发和销售数字电视及移动数字电视接收芯片，要做“中国标准的移动电视和数字电视”。凭借着公司创建者们多年的研发、管理和创业经验，又占据技术高地的优势，公司获得了广泛好评，被评为“Red Herring 2007 年亚洲最有前景的 100 家创业型科技公司”、“中国国际私募基金论坛 2008 年度中国最具投资价值企业 30 强”。

但是看似风光的表面隐藏着关键的问题——市场。

数字电视在当时是前沿技术，技术门槛高，而市场刚刚拥有一个雏形，决定市场大小的重要因素在于政府。国家不放开市场，技术再高也没有用。再加上国内电信行业复杂难测，对于一个刚回国不久的管理者来说很难摸清门路，用许志翰的话来说就是“这个市场水很深”。

而且，公司的运营讲究现金的流动，在头两轮投资用完后，资金链出现了问题。随着手机市场的变化，移动电视市场就变得更加狭小了，公司逐步陷入了困境。

从 2006 年公司启创，到 2010 年的瓶颈，总结这较为惨淡的第二个四年，许志翰说道：“客观原因是选择方向的错误，对国内市场缺乏了解，做了高大上的东西，不接地气”。

“每个月 100 万，我们熬了快一年”

意识到市场重要性的许志翰和他的团队，在 2010 年开始转型蓝牙和 WiFi 射频芯片技术。技术的从无到有需要大量投资，钱从哪里来就成了最大的问题。投资人的钱花完了，只能靠创始人自掏空身家了。

“我们家里都还有一些存款，当时觉得这个团队非常好，在这个时候放弃是非常可惜的，然后又看到一些机会。”许志翰说。

该不该坚持，能坚持多久，这些问题其实在许志翰心里也没有底。但是他说：“如果这时没有坚持，错过了机会就更难了。”

被问到如果实在不行了怎么办时，许志翰笑了笑说：“如果我们坚持到最后一刻还不行，那没办法，那该打工去打工。”

于是在那个还处在经济危机阴霾的 2010 年，许志翰和他的两位合伙人开始不断往公司投钱。“每个月 100 万，我们熬了快一年”，直到一年之后有新的投资人加入。

公司也在那时顺利起航，新研发的产品比较对路，市场也逐渐打开了，而且还有一些潜力很大的产品正在推广中。公司走向了正轨。

“我这个例子首先不能说是成功的例子，只能说是逆境中坚持过来，故事比较好玩。”许志翰这样评价这段经历。

他停了停，又说了一句：“这个经历还蛮好的。”

“社会很复杂，在社会上赚钱

更复杂”

社会总是以一个复杂的姿态呈现在人们眼前，常常让人搞不懂，公司的运作更是如此。那些需要低声下气迎合客户的时候，那些介于红和黑的灰色地带，经历过才能知道。许志翰讲述了两个故事。

一次许志翰和一位有些国家背景的客户谈生意。会议室里聊得很好，出来后许志翰接到一个电话，电话里的那个人说和这个公司的某个高管是发小，关系特别好，想要和许志翰喝个茶。许志翰当然很高兴，就答应了。喝茶时跟他介绍公司产品的各种优点，而那个人只是“哦哦哦好”地回应着，然后就没有下文了。

“实际上涉及到利益安排，是潜规则和桌面下的东西。我

当时并没有意识到，后来就发现这些东西在会议室里就谈不出效果来。”许志翰回忆说。

又有一次，许志翰和他的团队竞标三星的手机芯片。三星公司要求他们准备好材料，于是许志翰就准备了厚厚的一份材料，当面交了过去。没想到对方只看了几页，就直接把材料就丢到门口，说：“垃圾！不要拿这种垃圾东西来找我！”

“直接这么说啊，没人跟你客气的，也不会跟你说哪里要改进。”许志翰说道。

这样的情况并不少见，而许志翰已经能够积极对待。过了几个星期，许志翰就拿出了一份更好的材料交给了三星公司，而这一次终于没有被丢出门外。但是这只是通过了其中的一个小环节。

“我们做三星整整花了2年的时间，这中间的历程，你要有常人不能想象的忍耐、坚持和毅力。”许志翰说。

对于如何对待客户，许志翰非常有经验地说道：“客户都是衣食父母，你业绩再好再牛，即便见到小客户也要有感恩的心态。有些小客户的采购员就可能把你晾在门口三四个小时，你要能够放下自己的心态，去面对客户的需求。”

对于公司目前的状态，许志翰还比较满意，至少经历过低迷期，才懂得如今的不易。现在卓胜微电子公司总员工50多人，年销售额5000万人民币，年盈利额接近1000万。许志翰对此表示：“团队比较有凝聚力和战斗力，公司的文化也比较好，经历过最难的

日子，都已经见识过了各种状况，所以现在比较淡定，不会对很多事情hold不住，对行业规律也有比较好的把握。”

“学生会的经历对我后面做事情帮助很大”

虽然已离开校园十多年，但是回忆起学校生活，许志翰仍印象很深。

在清华计算机系的7年是许志翰人生方向养成的7年。作为系学生会主席，他组织了各类活动，包括学生节、马杯、学生会选举等。计算机系学生节作为清华大学第一个学生节开始打响，计算机系所谓“酒井”文化也开始盛行，系足球队在马约翰杯上获得冠军……他甚至清楚地记得那时学校一共有23个院系，23个院系学生会主席经常串联办活动，关系都特别好。

在问到学生会的经历是否对其创业有帮助时，许志翰毫不犹豫地回答：“是！”

“学生会也是这样干的，搞个运动会，那你怎么说服学弟学妹来帮忙，怎样形成号召力，要给系里面争光，所以说本质上是一样的，学生工作是一个很好的历练。”

谈及学生会工作和现在的创业，许志翰口中出现最多的词就是“折腾”。他回忆说，在学校里他就是一个爱折腾的人，后来发现出来创业的，很多都是学校里的这些人。

就是这样“爱折腾”的态度，让许志翰选择了管理、选择了创业，选择了掌舵公司这条路。

“现在还不能说是很成功，只能说在一个正确的路上”

作为CEO的许志翰，在评价公司目前的现状时，仍旧十分谦逊。他总是感谢，感谢清华的经历和身份给他的帮助，感谢身边靠谱的合作伙伴。

他评价说：“（清华）人脉圈还是不错的，很多行业都可以，尤其是高科技行业。”但不会因为你是清华毕业生，就更容易获得投资，只是有机会结识到一些朋友圈。

“其实任何一个网络，你三转两转都能找到一些校友。而且都是清华的，相对能够把距离拉近，因为大家觉得清华还比较可靠。”许志翰这样评价他的清华身份。

对于清华人的创业素质，许志翰认为“清华人素质本来就很好，加上一些比较好的管理、情商或者说协调能力，那一般在管理岗位上就比较好了。”创业十二年来，在遇到各色的人之后，他觉得“清华的校友都比较靠谱，比较容易共事。”

清华毕业生中做企业的有两类人。一类是技术人才，开发出了别人没有的技术专利，然后再经由自己或他人将之商业化，创造价值；另一类是管理人才，经营一个企业，把团队凝聚起来，为着一个共同目标奋进。

许志翰自称是后者，他说：“什么时候该强硬一些，什么时候你要软弱一些，你要去说服客户、说服员工，中间有非常多的交流。我认为沟通交流能力是创业所需要的一种非常重要的素质，这决定了你能否凝聚一个队伍，开启一项事业。”

他说：“创业过程中能够坚持下去，从中学到经验教训，能够调整过来。这个经历还是挺珍贵的。现在还不能说是很成功，只能说在一个正确的路上。”

作为目前“在一个正确的路上”的人，他对创业有着这样的感悟：

“坚持很重要，同时你还要有很好的判断力。作为一个创业者、管理者，最重要的事是做出一个很好的判断，做出正确的决定，为公司把握更好的方向。”

已经历风风雨雨的许志翰以一个过来人的身份提醒学弟学妹们，创业是一个长期的事情，不必急于创业。可以考虑先工作一段，熟悉了解社会和市场，再选择创业也不迟。

许志翰用一段话总结了自己的创业感悟，同时也是在提醒学生创业者：“要坚持自己的梦想，也要灵活地把握公司运作。公司这条船有很多的方向，但是哪一个方向更适合，有更多的机会，你要把握。”

