

● 人物专访

因为靠近 所以温暖

——兆易创新成长的故事

2017年10月13日，1981级电子系校友、北极光创投创始人邓锋将所投资兆易创新科技股份有限公司的股权悉数捐赠给母校清华。捐赠仪式现场，兆易创新董事长、1989级物理系校友朱一明感谢邓锋兑现了当初的诺言，感谢母校和多位投资校友十几年来的鼎力相助，并且表示团队会继续把公司做好，将来更多地回馈母校。

人们不禁好奇，当年邓锋究竟向朱一明承诺了什么？他又为什么要许下这个诺言？其他的校友又对兆易有着什么样的帮助？……带着这些疑问，我们采访了多年来一直大力扶持兆易创新的校友李军（1980级自动化）、罗茁（1980级工物）、薛军（1983级经管）以及朱一明，倾听他们讲述清华校友之间那些“因为靠

近，所以温暖”的故事。

硅谷时代 | 破茧

2004年初夏，美国硅谷的一家星巴克。

朱一明要见的是一位投资人，也是一位清华校友，还是清华大学信息技术研究院的院长，名叫李军。

其实，这是朱一明和李军的第二次会面，之前他们已经见过一次。

说起朱一明，那绝对是个不安分的人，喜欢折腾，而且有本事折腾出花样。他虽然是学物理的，但是出去打工却从不做家教，而是帮别的公司写程序。在人均年收入大约只有1万元的90年代末，他一年就能挣到30多万。这也让他尝到了用技术能力去赚钱的甜头。



邓锋捐赠仪式现场合影。左起：李冰、张金生、李军、王小川、史宗恺、罗茁、邓锋、邱勇、朱一明、杨斌、李家强、吕大龙、李峰、唐杰

□ 清芬挺秀

然而，随着程序越写越底层，朱一明觉得，与其在国内做程序员，倒不如出国留学，开拓视野。

出国学个什么专业呢？在打工过程中，朱一明发现，当时国内几乎所有集成电路都是美国设计生产的。“那时候，我觉得这些芯片都很神秘，能把它们做出来的人，必定有很高的技术水平。”带着这种看法，朱一明选择到美国纽约州立大学石溪分校攻读电子工程专业，以便将来能够从事集成电路领域工作。

毕业后的朱一明去了硅谷，因为那里有和他一样对集成电路极度热爱的同行。

然而，工作了一段时间后，朱一明感到有志难伸，因为美国的芯片市场已然发展成熟，中国人要想在其中有所作为，难以打破“天花板”。那时的朱一明年轻气盛，总觉得自己在别人的企业里很难施展出全部的才干，随即产生了辞职创业的想法。

创业最需要的无非是人和钱。朱一明有技术，但是没钱；想创业，就得去找钱。恰好他的一个大学同班同学作为“编外人员”在清华企业家群组TEG【Tsinghua Entrepreneur Group，清华企业家协会TEEC（Tsinghua Entrepreneur & Executive Club）的前身】里帮忙，而李军不仅是TEG的发起人之一，还与TEG会员杨忆风（1980级工物）、宫力（1980级计算机）一起做了一个天使基金，正在寻找投资项目；另外，他还曾做过北加州湾区清华校友会的会长，对硅谷的清华校友再熟悉不过。因此，经该同学牵线，朱一明见到了李军。

第一次见面，可以用“平淡”两个字来形容——朱一明的想法并没有在李军的脑海里产生“发酵”或“催化”等任何“化学

反应”，就这样没有任何变化地过去了。

然而，凡事就怕坚持。朱一明对创业的执着，也是后来成就兆易最重要的品质之一。几个月后，他再次联系了李军。

第二次会面，朱一明做了充分的准备：他先行辞职注册了公司GigaDevice，提出了一款四倍速2T1C的高速静态存储器模型，这款芯片理论上具有低成本、低功耗及高性能的特点，市场应用前景的预估也向好。

当朱一明向李军详细地介绍该款芯片时，尽管只是一个设计，但是电光火石间，却如同一颗种子埋进了李军的心中，并且迅速生根发芽。多年来在信息科技领域摸爬滚打的他，瞬间认可了这款设计，同时也意识到了这位学弟的价值。此次见面他们相谈甚欢，李军不仅向朱一明提供了颇有含金量的建议，最后还把成功投资过诸多硅谷清华校友的传奇投资人周先生介绍给了他。后来，同事兼校友舒清明（1985级电子）也辞职加入了公司。

“不知道怎么李军就愿意投我了”，朱一明笑着说。其实，原因不难查找。因为在李军至今还保留着的十几年前与朱一明的往来邮件中，有着这样的话语：

We observe that migration path of memory industry is from U.S. to Japan, then to Korea and Taiwan. It is time for China to play role in this industry.

“朱一明对半导体产业大趋势的判断极为准确。”谈起往事，李军仍抑制不住激动，“他说，存储器产业逐步从美国转向日本、韩国和台湾，而中国大陆在这个领域发挥重要作用的时机已经到来。”诚然，从今天兆易乃至整个中国半导体产业在全球市场所占份额来看，朱一明十几年

前的判断可谓极具预见性。

打动李军的还有朱一明的另外一句话：**Our long term vision is to be the biggest memory designer and maker in China.** 要做成中国最大的存储器设计和制造者，这是多么宏大的目标！直觉和经验告诉李军，投资朱一明，投资GigaDevice，值！

除此之外，李军决定投资还有一个理由，那就是清华情结。“清华在1980年建立了微电子技术研究所，成为了中国半导体行业的旗帜。可是后来当中芯国际成立，中国从此有了芯片制造的能力时，清华却没能参与其中。”为此，王大中校长率清华控股宋军董事长等数次远赴硅谷，反复表达“如何重振清华半导体影响力”，校友们也都感同身受。而GigaDevice等校友半导体创业公司的创立，让大家看到了清华半导体再度崛起的希望。

与此同时，朱一明已经找到周先生，并向其介绍了自己的芯片设计。令他颇为意外却十分惊喜的是，周先生竟然爽快地答应为他们注资10万美金，并且还把自己家车库低价出租给他们作为创业基地。硅谷的“车库创业”，曾经缔造了一个又一个传奇，惠普、谷歌、苹果等三四十家国际大牌公司都是从车库里起家的。而朱一明和舒清明在车库里不仅把之前的设计变成了真实的样片，而且成功申请到了专利。这一次，属于GigaDevice的传奇，遵循着先辈们的模式，从车库里开始了。

孵化器时代 | 化蝶

2004年对于朱一明来说，注定是一个投资人聚集的年头。除了李军，还有一位日后对他创业影响巨大的投资人也来到硅谷，他就是薛军。

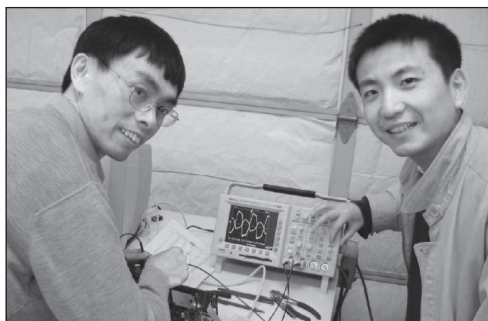
当时，薛军是清华科技园技术资产经营有限公司的总经理。2004年的时候，尽管清华科技园已有几年的光景，但是入住的有科技含量的企业仍然不多，因为那个年代的技术创新精英大多在美国，或者说在硅谷发展。抱着找项目和募集基金的双重目的，利用在硅谷生活工作多年的优势，薛军在那年暑假又一次来到了硅谷。

硅谷就那么小，谁在干什么一打听就知道，薛军就这样认识了GigaDevice的两位创始人。不过，虽然他听说了他们的创业故事，也了解到周先生对他们的支持，但仍是不看好这个项目，没打算投资。

不看好的理由实在太多。因为自己没钱，因为不懂半导体行业，因为这个行业格局已定，一个新兴的半导体产业公司又怎么能逃脱最终灭亡的宿命？

尽管不打算投资，但是薛军一直保持着和朱一明的联系，并且快速学习着这个行业的子丑寅卯。而朱一明那样一个锲而不舍之人，自然也不会“放过”这位日后有可能对自己投资的学长，他一次又一次找到薛军，请求他投资。

事实证明，朱一明对创业的执着，再一次发挥了巨大的作用——直接促成了清华校友对GigaDevice的A轮融资。“2004



在硅谷的车库创业，左为舒清明、右为朱一明



朱一明接受清华校友总会采访

年年底，我正带着家人在硅谷一家4S店看车。朱一明又一次打来电话，说：薛总，您能投我们吗？不知为什么，那一瞬间，我被他的坚持打动了。”

最终，二人达成协议。薛军答应帮朱一明做A轮融资，而朱一明答应他的条件：回国创业。

“其实做这个决定的时候，我心里也没底。”但是，兆易日后的快速发展和成功上市，包括后来周先生跟他说朱一明耳大有福，将来定成大器等，都证实了薛军当初的决定是对的。

薛军回国后，去找的第一个人就是罗苗。当时，罗苗是清华科技园孵化器公司的总经理，还管理着留学生创业园。那时候，入住创业园的规则、条款、注意事项什么的都不像现在这么成熟，薛军跟罗苗一说，立即得到罗苗的支持。后来，创业园又帮助解决了注册、落户、装修、起中文名等一系列工作。最终，中文名为“北京芯技佳易微电子科技有限公司”的企业入住学研大厦A座。朱一明回国创业的第一步就算是迈出了。这中间也有时任启迪总裁的徐井宏，孵化器罗建北、李瑛、王文梅等老师的大量指导。

接下来，就是A轮融资，目标是100万美金。“投资者最看重的是人。”从1998年就开始做孵化器的罗苗，始终以“与企业共成长”的理念去帮助创业者。“清华科技园有着得天独厚的优势，因为我们靠近学校及周边，很容易了解创业者，特别是其中的清华校友。”

采访过程中，罗苗提到最多的就是“靠近”。因为靠近，所以熟知；因为靠近，所以洞悉；因为靠近，所以温暖。因此，给予创业者温暖的孵化器率先决定投资200万人民币，以时价折合美金约25万；而李军他们做的天使基金也投了10万美金，里面包括周先生和陈大同（1977级电子）等校友的投资；另外，余军（1979级电子）等校友，以及创投公司盈富泰克也都各有所投。当然，这里也少不了邓锋。

2005年校庆前夕，在清华科技园创新大厦A座13层，利用邓锋来商讨TEEC创办事务的当口，薛军提出希望邓锋参与对朱一明创业的A轮融资，邓锋最终答应投5万美金。

这5万美金，就是后来捐给母校价值1100万美元股权的最初投资。

找钱的过程十分艰难，因为大多数投资人都不看好这个项目。薛军找遍了能投的人，七拼八凑也只募集了92万美金。当他还想再凑余下的8万时，朱一明找到他，说不再等了，92万就92万。“朱一明在关键时刻总能做出果断的决定，他宁可牺牲利益，也决不牺牲效率。”薛军感慨到，“这也是朱一明最后能把公司做成‘中国的第一’和‘中国的唯一’的原因吧。”

而公司最初的状况，却令这些投资校友着实失望了一把。当时，国内根本就

没有相应的人才积累，同时公司也是为了省钱，所以雇佣了一批年轻人，本身没经验，周围也没有多少可借鉴的经验，所研发的产品就如同一个小婴儿，经常会得一些“小儿疑难杂症”。比如做好的芯片焊接到板子上，经酒精冲洗后居然不工作，后来经过复检才知道，原因竟是国内客户为省钱省事，没做风干就检测。其他的“病症”还有很多，经常把朱一明他们弄得一愣一愣的，也为此交了不少“医药费”。不过，经过几年的摸索，公司非但没死，反而越活越健康。

公司之所以能活下去，原因之一就是过硬的产品。然而，尽管朱一明的专利芯片SRAM具有高性能的特点，但是那些高端客户，比如华为、中兴等，却不会为了一点点性能的提升，而选择这样一家不知名的小公司。做了一段市场调研后，朱一明决定改变经营策略，利用SRAM低成本和低功耗的特点，开辟针对普通百姓的消费类市场。

在市场调研期间，为了生存，朱一明一直在做知识产权授权的业务。而一家名为Rockchip（瑞芯微电子股份有限公司）的企业在设计其芯片时，对GigaDevice的SRAM IP产生了兴趣。Rockchip的业务之一是做MP3芯片，看中了GigaDevice SRAM IP低功耗及低成本的优势。

在中国公司成立不到半年时间的某一天，朱一明突然接到了来自Rockchip的10万元人民币订单。尽管只有10万元，但这不仅是公司的第一张订单，更是具有划时代的意义——Rockchip集成了GigaDevice SRAM IP的MP3芯片产销量飙升，极有力地证明了朱一明的公司不仅在技术和产品上过硬，而且能够大规模量产和应用。也

正是这张订单，为公司在未来迅速进驻半导体存储器市场开启了通向成功的大门。

“芯技佳易”后来更名为“兆易创新”，公司也越做越上道，逐渐成为非易失性存储器NOR Flash的一支劲旅，引起了国际半导体巨头的关注。

美国ISSI公司（芯成半导体）曾与朱一明商讨收购一事，开价1000万美元，兆易婉言拒绝。后来，Spansion（三索半导体）同样希望收购，出资更高，朱一明也拒绝了。

具有戏剧意义的是，后来，ISSI被中国财团以8亿美元的价格收购。而在2008年至2009年的金融危机中，Spansion宣布破产保护。

金融危机的寒风吹倒了存储器市场上的一棵棵大树，却没有吹倒兆易这棵小草——朱一明幸运地拿到了3000万人民币的B轮融资，安然度过了金融危机的寒冬，最终迎来了欣欣向荣的春天。

自此，在那个曾经发展成熟的存储器市场，在那个曾经巨头排位已定的业内江湖，杀出了一匹来自中国的黑马。

上市时代 | 再启航

2008—2010年，是兆易厚积薄发的时期。2010年起，公司的闪存芯片业务得以飙升。后研发的两部分业务物联网芯片MCU（Micro Control Unit，单片机）和安全芯片的业务额目前也在迅速增长。MCU是电子产品的“核心”，负责其中数据的处理和运算；而安全芯片所覆盖的范围更广，从国家层面到个人层面都息息相关。

兆易的成长是有目共睹的，特别是金融危机之后。因此，在C轮融资之际，陆续有一些来自TEEC的校友来找朱一明，

□ 清芬挺秀

希望能获得投资权，这里面也包括邓锋的北极光。但此时想要投资的人太多了，额度已超。“但当邓锋学长对我说，‘如果你让北极光投，我就将过去天使投资的所得全部捐给清华。’这一刻，我被深深感动了。”朱一明说。

兆易的上市同样是个漫长的过程，前后一共耗费了三年多的时间。在此期间，邓锋每次见到朱一明，都会主动提到捐赠的事儿，一再表示“一定捐”。而这个承诺终于在几年后变成了现实。朱一明说，“当初邓锋与我是口头约定，而他一诺千金，言出必行，这也正是清华人身上闪光的特质。”

2016年8月18日，兆易创新正式上市，在上海主板IPO（首次公开募股发行），股票代码603986。

2017年10月，兆易迎来了新一轮股权重组。为了兆易今后的发展，那些大都来自TEEC、曾经呵护着它的董事纷纷离开，一批新的董事进入。兆易，从此踏上了将要腾飞的新征程。

兆易的故事至此告一段落。回顾十几年来来的艰辛，朱一明说，是清华校友本着“受助、互助、助人”的理念，把他从一个普通的技术工程师塑造成了一个企业家。回国创业之初，他除了技术，别的几乎都不会，就连公司企划书都只能写短短的五六行文字。所以梅萌（1977级自动化，时任清华科技园发展中心主任）、薛军等经常拉着他一起聊公司的发展，尽可能地为他找资源。“梅萌、薛军这些人的水平都很高，他们看待问题的角度也不同。常跟他们在一起，我的视野得到了非常大的扩展。”

而朱一明自身的特质，也决定了兆易



兆易创新正式上市。左起：薛军、罗茁、舒清明、朱一明、吕大龙

能够一直走下去。首先是他对存储器行业正确的判断：芯片不仅不会消失，而且将不断地按照人类的需求提升和发展。还有就是他的努力，他的坚持。

创业的风险，从来都不是能不能做大，而是能不能一直活着。“创业最重要的是没断气。我们的赛道对，也够大，员工也足够努力，而且到上市那个时间点已经完成了基本的积累。”在朱一明看来，中国市场的复杂性和多样性为兆易提供了很大机会。“我们用相对扎实的技术为国内的相关企业提供优质产品。这不仅是中国刚需，也将逐渐增大国家电子产业链的干流。”

在兆易的故事里，清华校友的帮助成就了朱一明，而反过来，朱一明今日的成就，不仅让这一批人获得了超额的投资回报，而且为母校早日实现世界一流大学的梦想提供了助力。而更深远的意义在于，朱一明完成了中国半导体产业崛起的第一步，为新时代中国“强起来”的目标贡献着力量。

兆易的故事在继续，而清华校友的“受助、互助、助人”也在前行。

（本刊编辑部采访，杨帆撰文）