

从101号公路出发，
一位硅谷工程师中关村创业手记

张锡盛 著

亲历创业

从硅谷到中关村

QINLI CHUANGYE

CONG GUIGU DAO ZHONGGUANCUN

中国发展出版社

K825.38/72

2008

张锡盛 著

亲历创业

从硅谷到中关村

QINLI CHUANGYE

CONG GUIGU DAO ZHONGGUANCUN

中国发展出版社

图书在版编目(CIP)数据

亲历创业：从硅谷到中关村 / 张锡盛著. —北京：
中国发展出版社，2008. 4

ISBN 978-7-80234-158-6

I. 亲… II. 张… III. 高技术产业—企业管理—
经验—北京市 IV. F279.271

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第022565号

书 名： 亲历创业：从硅谷到中关村

著作责任者： 张锡盛

出版发行： 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号： ISBN 978-7-80234-158-6 / F·716

经 销 者： 各地新华书店

印 刷 者： 北京东海印刷有限公司

开 本： 700×1000mm 1/16

印 张： 18

字 数： 300千字

版 次： 2008年4月第1版

印 次： 2008年4月第1次印刷

印 数： 1—6000册

定 价： 29.00元

咨询电话： (010) 68990642 68990692

购书热线： (010) 68990682 68990686

网 址： <http://www.developress.com.cn>

电子邮件： fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

序言

巧者劳而智者忧

夏颖奇^①

捧读张锡盛博士《亲历创业：从硅谷到中关村》一书，他经历过的种种艰辛浮现眼前，如同身边，敬佩之余，不禁想起了标题上庄子的这句话。

中华民族自古就不乏为追求科学真理不畏艰辛、不辞劳苦、孜孜以求的志士仁人。这种自强不息、代代相传的血脉在中关村的海归创业者中表现得尤为突出和执著。近年来，上万名海归汇聚中关村，在中华民族的和平崛起和伟大复兴中努力实现他们的人生抱负，追求他们的人生价值，写下了无数可歌可泣的创业篇章。当众多海归创业者还在斗室中冥思苦想、在电脑前搏击风浪、在市场上神采飞扬的时候，张博士能够把自己的留学生涯、回国感悟、创业艰辛和人生故事记录下来、编纂成书，实在是难能可贵之举。他的亲历亲见对于他的人生是宝贵的积累和财富，对于海归创业者是见证和分享，而对于那些正在筹划回国发展的海外人才则是鼓励和借鉴。

张锡盛出身名门：清华大学微电子专业博士，美国加州大学伯克利分校博

^① 夏颖奇，博士，2000年至今担任中关村科技园区管理委员会副主任。主管人才资源、留学人员回国创业及外事工作。

士后研究员，EDA 软件著名专家。他在硅谷 101 公路上往返数年，在硅谷的核心地带 Cupertino 以开发 EDA 软件工具而享誉同行。在中关村崛起之际，他毅然放弃了美国的优厚待遇，回到北京从零开始，精心打造艾克赛利微电子有限公司。在短短的几年之中，他填补了一项项空白，获得了一份份荣誉，成为中关村的优秀海归创业者。看到他头上的光环，人们自然会想到如何去分享他们成功的喜悦，但是，又有几人能够真正体会他们创业过程中的艰难困苦，又有几人知道他们的坚忍不拔。

作为一位软件专家，张锡盛博士用直白的语言、深刻的思维构成了这样一本《亲历创业》之书，不仅将自己的经历告诉同行与伙伴，更把创业过程中的重要因素写出来与大家分享。这绝不等同于一般的传奇故事，也不等同于 MBA 的商务指导，而是通篇充满着报国之心、创业之志和反哺之情的时代交响曲。

巧者劳而智者忧，中华民族正是有这样一群任劳任怨的巧者和智者，才能屹立于世界民族之林。张锡盛他们亲历创业，他们也让我们这些接近创业者们的中关村科技园区工作者对未来更加充满信心。我们坚信，经过一代代创业者的努力，中关村一定能够研发出一批世界一流的技术，培育出一批业界知名企业，推出一批行业知名品牌，走出一批出身中关村的跨国公司。

巧者劳而智者忧，艰难困苦，玉汝于成！

2008 年 3 月 7 日于中关村

前言

没有 VC 的投资，没有热门的技术，同样可以创业

我写作这本书的目的，是想让读者分享一下我的创业体会。

我是 2002 年回国创业的，创办了北京艾克赛利微电子有限公司 (Accelicon Technologies, Inc)，是所谓海归的一员。公司是做电子设计自动化软件开发的，属于专门的行业软件供应商。

公司没有拿到风险投资，也没有热门的技术，有的只是一种顺应全球化发展的商业模式：在中国做软件研发，在全球做销售。经过 4 年多的努力，我们公司的资产从 30 万元增加到数千万元，增加了近百倍。客户囊括了世界一流集成电路生产和设计公司，包括美国的 IBM、AMD，日本的 SONY、NEC、TOSHIBA，德国的 INFINEON，韩国的 SUMSANG，中国大陆的中芯国际、华虹 NEC，中国台湾的 TSMC、UMC 等。这是市场对我们商业模式的一个认可。

虽然我的经历不像其他著名海归那样业绩辉煌，影响巨大，但作为一个普通的创业者，创业 4 年多的风风雨雨给了我很多经验和启示，也把我从一个工程师转变成一个企业管理者，这是一个充满艰辛的转变过程。这些经历可能对那些想创业的年轻人——特别是想回国创业的留学生们——更有启迪。

回顾刚开始创业的时候，当时真是两眼一摸黑。我当时特别希望有一本书，能告诉我一些创业的具体步骤和方法，而不是市面上常见的励志、财经方面的书。今天，当我终于有机会写这本书的时候，我希望这本书不仅包含我的一些感悟，还包括一些非常具体的操作步骤。尤其希望读者朋友分享一下我在没有风险投资、没有热门技术情况下创业的体会，同时通过反省自己在创业经营过程中的错误和教训，希望自己和读者朋友能在今后的道路上避免犯类似的错误。

当然，最大的目的是希望能借此机会激励更多的年轻人踏上创业的阳关道。

在过去的4年多时间里，由于家庭的原因（主要是孩子教育的问题），我是1/4的时间在北京，1/2的时间在美国硅谷，1/4的时间拜访全世界的客户。我们公司在美国硅谷、北京都有分部，这给我提供了跨文化、跨国度观察、体验中美企业文化、员工心态等差别的机会和视角。另外，对中美两地的企业运营、税收制度、知识产权管理等有了切身的体会和认识。

本书主要包含三大块：我的创业经历、我的一些感悟和一些资料性的介绍。其中，资料性的介绍，偏重于对国内情况的介绍。

另外，本书还谈到了一些法律和税收方面的问题，这是我作为一个创业者的一些体会和认识。我希望尽可能用通俗的语言，介绍我的感悟和认识，因此可能有失详尽和准确。读者如果遇到具体问题，还希望大家去咨询专业人士。

这本书的创业历程，很多地方用了第一人称“我”，这是为了叙述的方便。实际上，Accelicon的创办过程，就是前后近50多员工的奋斗历程。这个“我”，应该改成“我们”。没有这些员工的辛勤工作，就没有Accelicon的今天。Accelicon的成长，也离不开科技部、人事部、中关村管委会、北京市海淀区政府、北京市留学人员海淀创业园等各级政府的支持和扶植，在此一并表示感谢。

在我的创业过程中，父母、妻子、女儿和妹妹，一起经历了创业的艰辛——长时间的工作和出差、没有或很低的收入以及心情的焦虑，也一起分享了创业的喜悦。在此感谢家人的耐心和支持。

本书的写作，得到了很多同事和朋友的帮助。林涛参与了文字和资料的整理，北京中关村海归文化发展有限公司的周树鑫总经理、李黄凤经理做了大量出版组织工作，贾增绪做了部分图片的摄影，李严峰、黄巍、荣晓军、吴雁军、姚晓莉等人审阅了初稿，并提出了宝贵的意见。北京市留学人员海淀创业园副主任王士琦先生也在百忙中提出了很多宝贵的意见。

在此表示由衷地感谢！

作者

2008年4月

目 录

第 1 章 公司创立	/// 1
加州 101 号公路开始的梦想	2
"启航"前的准备工作	7
我的公司我做主	9
选择办公地点的学问	13
你愿意提供证明人吗	15
 第 2 章 资金短缺的解决之道	 /// 29
你了解风险投资吗	30
获得政府的资助	35
令人欣慰的项目认证	38
意外收获——中英创业奖全国决赛总冠军	41
再捧政府资助“金牌”	44
小额贷款——创业者的“绿色通道”	47
来自科技部的“橄榄枝”	49

第3章	产品和市场的选择	/// 65
	宁做“去痛片”，不做“维生素”	66
	核心技术和核心优势	69
	做好市场细化	76
	卖掉自己的劣势产品线	81
第4章	非成熟产品的市场开拓	/// 85
	你能给客户一个理由吗	86
	打破时间、地域限制的全方位服务	88
	思路决定出路	91
	对中国软件外包的思考	95
第5章	软件企业的管理	/// 99
	创办软件企业面临的挑战	100
	中美软件企业管理之比较	104
	取东西方管理的优长	109
	打一场劳动官司	112
	无形资产管理及自主知识产权保护	119
	我们软件开发中的问题	124
第6章	财务、税务的管理及风险意识	/// 127
	创业的风险意识	128
	寻求专业人士的指导	131
	中美之间的税务区别	133
	税收筹划和合理避税	138
	财务管理的规范化	142

第 7 章 劳动合同及人事管理	/// 151
关于员工招聘和入职体检	152
试用期员工管理	156
保密协议	163
竞业限制协议	167
离职协议	173
 第 8 章 占领人才高地	 /// 179
这是一个团队制胜的时代	180
以人为本的人性化管理	185
同舟共济	194
人才“绿色通道”	201
激励机制	206
 第 9 章 公司文化	 /// 213
开门见山更可贵	214
智者的选择	219
企业发展的动力——学习力	222
热忱创造奇迹	228
公司的困难就是员工的机会	231
 第 10 章 创业之道	 /// 235
公司的成长周期	236
与公司一同成长	241
公司发展的三重境界	247
留学生创业失败的主要原因	254

做一个堂堂正正的创业者	259
企业家责任和企业公民	264
附录 1 创业心得	/// 269
附录 2 历年获奖证书介绍	/// 273
后记 创业路上：Accelicon 的今天和明天	/// 275

第1章 公司创立

如果你想学到更多的东西，你想让自己有更多锻炼的机会，那么，我希望你在择业时选择中小型公司。这是因为，进入大公司虽然有着丰厚的报酬，但在庞大的公司体系中，你只能做某一个本分的“螺丝钉”，而中小型公司则不同，它可以使你有机会做更多环节的“多功能螺丝钉”。

加州 101 号公路开始的梦想

2002 年 6 月底的一天清晨，在北京集成电路创业园天鸿科技园饭店的大堂里，初夏的阳光暖暖地洒满一地，但我心里却是沉甸甸的，因为我决定辞去位于美国硅谷的 C 公司的研发副总经理职位，回国创业。那天将是我在北京分公司进行最后一次的工作交接。辞去一家成熟公司的研发副总经理，自己走出去创业。迈出这一步对我而言，是我人生路上的一个重大决定，也是我事业上的一次重要转折。

然而，事情并不像我想像和预期的那样顺利。当时的创业启动资金是与日本的一家公司谈的，刚开始的时候这家公司非常有兴趣，但当我正与 C 公司进行最后的工作交接的时候，他们却通知我，他们不准备投资了，因为原来对我的项目感兴趣的老总准备退休了。就这样，预料之外的变化一下子把我推到了人生的十字路口，我面临着一个迫在眉睫的抉择：是留在原来的公司继续过按部就班的日子，还是义无反顾地自己创业。那几天是我感觉最黑暗、

最痛苦的几天，当时我整个人好像置身于一间没有门、没有窗户的黑屋子里，我就在这个黑屋子里不停地摸索，努力想找到一丝光亮，这种感觉我永远也忘不了。

我之所以产生独立创业的想法，应当说与我留学的这段经历有很大的关系。改革开放以来，中国有数 10 万学子负笈海外，在 100 多个国家和地区留学。随着留学大潮的到来，1994 年在我博士快毕业的时候，国家出台了一个新政策，即从我们这一届起，取消了以往需要 5 年工作经历才能出国留学的限制，而我刚好赶上这个机会。于是，香港科技大学的高教授把我推荐到了美国加州大学伯克利分校读博士后。

加州大学伯克利分校靠近美国的硅谷，和斯坦福大学一样，它是很多硅谷公司的技术来源地。伯克利分校在美国微电子专业中排名前三位，更重要的是它拥有很多大师级的人物，我的导师胡教授就是其中非常有代表性的一位。我非常佩服我的导师。他出身技术人员，却在适当的机会在硅谷开了一家自己的公司，即 C 公司，于是我成了这家公司最初的几位员工之一。

美国加州，又被称为“未来世界的实验室”，是创业者的天堂和乐园，这里的创业精神是根深蒂固的。硅谷犹如一个创业的大本营，是产生百万富翁、创造奇迹、创造财富的地方。据当年的不完全统计，在硅谷，几乎每天都有几十家公司成立，而真正在一年之后能够生存下来的企业仅有 20%~30%，成功运营的企业则有 5% 左右。C 公司就是其中创业成功的一家。我的博士后工作结束后，我加入了导师的公司，成为公司启动研发队伍中的一员，那个时候公司只有我们几个人，到我们的产品开发成功时，公司已经发展成为有着 100 多名员工的公司了。

我在公司里非常努力的工作，那时候每个人都是一人多职，工作忙起来真是没白天没黑夜，不论是公司有什么困难，还是别人不愿意做的事情，我都抢着去做，因为我觉得这些都是锻炼自我的机会，越难的事情更是难得的锻炼机会；和难缠的客户谈项目，不论成功与否，对自己各方面的能力都会有所提高。而这些经历对我来说，都是非常重要的积累。我很快就从普通员工升到了副总经理的职位，而职位越高，我感觉到承担的责任也越重。公司的刘总经理在我努力进取的过程中也给了我很多鼓励和帮助，可以说，除了我的导师，他是我工作中的良师和楷模。他和胡教授、高教授以及我的清华大学的导师李教授、杨教授，都是我成长中的良师益友。

国外几年的留学生涯使我获益匪浅。首先，走出国门后，我所见到和接触到的是国内不曾经历过、不曾听说过的。其次，在博士后工作的这几年，不论是从书本，

还是从导师那里，我学到了很多东西，更重要的是，我在美国获得的对 IT 产业的第一手的认识和经验，使我学到了很多书本上没有的东西。在硅谷，IT 产业是经济的主体，不论是我的工作，还是身边各种企业的发展，都使我看到了国外 IT 产业是怎样逐步影响这个社会的，IT 产业一些支柱型企业是如何发展壮大起来的。

在工作的过程中，我发现了美国 IT 行业很多引导市场的前瞻性举措，从中可以看到，美国 IT 基础设施的投入和建设比我们国内领先了几步，这些东西在我们国家以后的发展过程中都需要经历。

假如当初我选择了进入大公司，那么在庞大的公司体系中，我只能做一个本分的“螺丝钉”，未必能够有现在这么丰富的经验和体验。而像 C 公司这样成长性很好的中小公司却不同，由于成立初期企业规模的限制，一个人不可能只做某个环节的“螺丝钉”，这使每个人都有机会接触到企业的技术和市场，更能深入到每一个环节，学习、锻炼的机会非常多。同时，在工作中，我还与一些大公司建立了良好的业务联系，不论是从技术还是从市场，这些公司的负责人都对我以后的创业起到很大的帮助。

我在 C 公司工作的近 8 年内，硅谷也在发生着诸多令人振奋，甚至说是翻天覆地的变化，硅谷产生了很多新兴的创业公司。据统计，硅谷平均每天产生 62 个百万富翁，那是一个非常令人振奋的地方。那时候我才第一次发现，搞技术不是虚无缥缈的，而是一个能让你感到自豪的职业。它不但可以创造财富，还可以赢得别人的尊重，更能收获成功的喜悦。

但是，随着 C 公司越来越成功，我工作中程序化的东西却越来越多，按部就班的生活慢慢变得越来越舒适和悠闲。这时我心中有一种莫名的冲动越来越强烈了：我不愿意过这种舒服安逸的生活，它会消磨人的斗志。在工作和学习过程中，我意识到，现代的软件开发是一个高级的脑力劳动，硅谷的崛起正是靠这众多高科技智囊的不断创新。而这样的开发成本在美国是相当高的，但发展中的中国却拥有着不可比拟的优势，这个优势明显到连美国国会都要出面干预了。曾经有报道说，当时有人给美国国会打电话告状，说现在美国的许多公司都转移到中国或是印度去了，政府应该想办法限制一下，不能这样随随便便就把项目外包出去。

随着这一认识的越来越清晰，我心中的创业冲动也越来越强烈：我要成立自己的公司，而且我要回到中国去。因为中国 IT 业的发展是迅速的，软件的开发转移到

中国、印度是一个必然的发展趋势，任何人、任何国家都阻止不了，这将是一个非常好的创业时机。

促使我走出创业的关键一步的，还有家庭的支持。我的父亲是清华大学 60 年代的毕业生，像他那个年代的很多人一样，他把一生最好的年华贡献给了中国的核工业。但是，他所在的工厂在他退休前却倒闭了，现在他只有微薄的退休金。我的父亲一直对他的职业发展不满意，所以在我妈妈强烈反对我创业的情况下，我父亲还是对我说：“有梦想，就去试试吧，省得将来到老的时候再后悔。”同样，我太太对我的创业也非常支持，她非常理解我的想法。所以，家人的鼓励和支持让我解除了后顾之忧。

一次偶然的的机会，我途经美国加州的 101 号公路（又称 1 号公路）。在加州，从洛杉矶到旧金山有两条公路：一条是在平原的 5 号公路，一路笔直平坦，最高时速可以开到 160 公里，公路两边只有农田，除了雨季时还能看到农作物的生机外，旱季枯黄的景色让人感到枯燥乏味；另一条就是著名的 101 号公路，这条公路贯穿整个加州，沿太平洋海岸线修建，左侧是浩瀚无际的大海，右侧是陡峭的石壁。这条公路并不好走，悬崖边上快速转弯和上下坡度很大，很多地方限速 30~60 公里，但公路周围的景色却是非常漂亮：沿着 1 号公路从洛杉矶往北走，几百公里一路蜿蜒，一路上都是让人凝神屏息的壮美。公路右边陡峭的石壁平地而起，斜插向蓝天。峭壁岩脊上的加州松树，一排排一行行，密不透风地以特有的姿势挺着：上身向内陆倾斜，顶上绿色的枝叶相互缠绕支撑，一根根棕褐色的树干，与地面形成了无数条夹角平行线。左边那一片蔚蓝无垠的大海，整个海岸线都是各种突兀的岩石，宝蓝靛蓝深蓝浅蓝色的水面上翻腾出浓浓的纯白色泡沫，拍打着被冲刷成各种形状的礁石，金黄淡黄草黄暗黄色的沙滩绵绵弯入海浪深处。

当我驾车体验着 1 号公路的惊险，感受着 1 号公路的壮美时，那种惊险紧张的刺激和海阔天空的畅想，最终让我下定决心去创业。我觉得，人的一生，应该经历一些艰难险阻，看看美丽的风景；

当我驾车体验着 1 号公路的惊险，感受着 1 号公路的壮美时，那种惊险紧张的刺激和海阔天空的畅想，最终让我下定决心去创业。我觉得，人的一生，应该经历一些艰难险阻，看看美丽的风景；人的一生，应该就像走一次加州 1 号高速公路一样。

人的一生，应该就像走一次加州 1 号高速公路一样。

因此，加州灿烂的阳光并没有让我停住脚步，2002 年 7 月，我从硅谷的 101 号高速公路出发，回到了北京。当我踏上首都机场的地面时，我对自己感慨着，我回来了，我从中国出发，又回到了中国，但这个终点已经不是当初的起点，而是螺旋式的另外一个点了。