

陈一之

Robert I. Chen

著

我在 美国硅谷做



My Career as a CEO in America's Silicon Valley

创业者或 CEO 是引路人,引领团队、资金投向正确的方向。因此,创业者或 CEO 必须具备前瞻的视野及执行的决心,并有效地教育及说服团队。

中西書局

我在 美国硅谷做 CEO

My Career as a CEO in America's Silicon Valley

陈一之 著

Robert I. Chen

中西書局

图书在版编目(CIP)数据

我在美国硅谷做 CEO / 陈一之著. — 上海:
中西书局, 2014. 2

ISBN 978 - 7 - 5475 - 0621 - 9

I. ①我… II. ①陈… III. ①高技术企业 -
企业管理 - 经验 - 美国 IV. ①F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 004823 号

我在美国硅谷做 CEO

陈一之 著

责任编辑 毕晓燕 赵明怡

装帧设计 梁业礼

出版发行 中西书局 (www.zxpress.com.cn)

地 址 上海市打浦路 443 号荣科大厦 17F(200023)

经 销 各地新华书店

印 刷 上海丽佳制版印刷有限公司

开 本 700×1000 毫米 1/16

印 张 16.75

字 数 220 000

版 次 2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5475 - 0621 - 9/F · 008

定 价 38.00 元

谨以此书献给我的家人、费索教授、约翰·盖瑞特、江绵恒院长，以及所有在华瑞科学仪器公司成长过程中给予支持的同仁和朋友

序 一

欣闻陈一之先生即将出版传记《我在美国硅谷做 CEO (Chief Executive Officer, 首席执行官, 简称 CEO) 》, 惊讶之余深表钦佩。我与陈一之先生结识已久, 对他的行事风格、做事准则比较了解。能够在繁忙的管理工作之余, 抽出时间完成这样一部内容丰富、叙述严谨、启迪他人的传记, 绝非易事, 也确实只有他这样行事果断、分秒必争的人能够做成此事。



遥记二十多年前, 我与陈一之先生在惠普公司的美国总部相识。当时我刚完成博士学业, 在惠普公司做实习生, 而陈一之先生已将自己创立的第一家公司 AOT (Applied Optoelectronic Technology, 光电应用技术公司, 简称 AOT) 卖给了惠普公司, 并在惠普公司的产品部门担任管理职位。他外表亲和, 待人和蔼, 但是言谈之间绝无冗言, 字字珠玑, 铿锵有力, 给我留下了意志坚定、雷厉风行的实干家作派的印象。我们一见如故, 谈了很多科技领域的前沿动态, 也谈了很多对中国工业领域未来发展的想法。陈一之先生虽然身在美国, 但是对中国的市场、经济、科技关注已久, 并从 AOT 中得出经验, 要想走向世界, 必不能脱离中国这个大市场。他的话掷地有声, 那是因为他绝不仅是说说而已, 而是已经有了非常缜密而可行的创业计划。

当时我也面临回国之后回到我出国前工作的单位中国科学院上海冶金

研究所(现更名为中国科学院上海微系统与信息技术研究所)如何发展的问
题。20 世纪 90 年代初期的中国,改革开放的春风已经吹遍了大江南北,中国
科学院上海冶金研究所也正在积极谋划如何面向国民经济主战场,将科技与
产业结合,为国家经济发展和社会进步作贡献。因此陈一之先生到国内发展的
想法和我回中国科学院上海冶金研究所工作的想法不谋而合。于是,我向
正在美国硅谷出访、时任中国科学院上海冶金研究所所长的邹世昌院士建
议,请陈一之先生来上海冶金研究所,协助我们进行科研成果产业化的工作。

我依然记得那天在上海冶金研究所简陋的小会议室里,窗外是一片早春
景色,寒风料峭、蒙蒙细雨中,探头而出的嫩芽在向人们宣告着春天的来临;
室内则是一派火热气氛,我们和由陈一之先生介绍来的硅谷一家集成电路公
司的总裁正在讨论成立合资公司的计划。在陈一之先生的协助下,上海新康
电子有限公司于 1993 年 9 月成立,1994 年 3 月正式投产。根据 1995 年的统
计数据,上海新康电子有限公司投产当年就成为上海工业企业的出口大户。

在多年的工作中,我一直在思考、探索一个问题,那就是科技如何转化为



1993 年在上海新康电子有限公司的开业仪式上,陈一之(左)与时任中国科学院
上海冶金研究所所长的邹世昌院士合影。

生产,转化为财富,转化为能够切切实实为广大百姓带来福祉的产品或服务。在这方面,陈一之先生毫无疑问给了我灵感,他也用自己的实际行动给了我宝贵的建议和帮助。

本书描写了陈一之先生在自己的商业王国里运筹帷幄,他有一颗热忱的心,希望以自己的技术和力量推动中国工业发展。他创立的华瑞科学仪器(上海)有限公司不但是上海嘉定区的纳税大户,还为社会培养了多名优秀人才。今日,他又将自己一路走来的经历、教训、心得和感悟毫无保留地呈献给读者。他创业过程中的艰险和风浪我也略知一二,在阅读本书的过程中,仿佛随着陈一之先生又再次经历了一番那段波折与坎坷并存、绝望与希望共生的道路。在本书中,陈一之先生对自己的创业生涯、管理生涯进行了深刻总结和反思,对创业者、管理者提出了中肯的建议。陈一之先生以自己的亲身实践,告诉了所有有志于创业和已经走在创业道路上的人,心中怀有为改善社会、造福人类作出贡献的热情和想法,是十分难能可贵的。但是比之更为可贵的是,能够脚踏实地、扎扎实实地走好每一步。合抱之木,生于毫末;九层之台,起于累土;千里之行,始于足下。本书为创业和管理的每一步都提供了切实有效的建议和忠告,堪称一部管理学、金融学方面颇具实用性的指导手册。

然而,本书又不仅仅停留在操作层面。陈一之先生的创业生涯可以归纳为两家公司的发展历程。一家是创立于美国、出售于美国的 AOT,一家是创立于美国、拓展于全球,并于中国达至辉煌的 RAE(RAE Systems Inc.,华瑞科学仪器公司,简称 RAE)。AOT 是陈一之先生创立的第一家公司,它的成功使陈一之先生的美国梦得以实现。RAE 则使这份梦想从美国延续到了中国。随着 RAE 的逐步发展、壮大,陈一之先生将奋斗的脚步迈到了中国,其间虽有决策失误、投资失败,但是凭着他的执著和坚韧,最终使 RAE 化险为夷,也实现了他的中国梦。这一路的艰辛和跌宕、光荣与梦想,在本书中都有细致

的描述,以此为径,读者可以清晰地看到陈一之先生是如何在中、美两国不同的环境下实现梦想的。

时下,实现心中的中国梦正成为国人的奋斗目标。梦想的实现也许有不同途径,依靠不同方式,但是梦想的本质是相同的。梦想,是人前行的力量;梦想,也是一个国家未来崛起的动力。梦想虽然宏大,虽然有时显得有些遥远,但它却真真切切地掌握在每个人的手中,掌握在每分每秒的生活中。陈一之先生从不说大话、空话,他是一个言必行、行必果的实干家。他用自己的事例,并且通过理性的思考归纳出一些商场准则、创业原则,告诉青年一代如何实现创业梦。

为了应对未来经济社会发展的严峻挑战,我国正全力推进实施创新驱动、转型发展的国家战略,而设立上海科技大学正是为了服务这个国家战略。年轻的上海科技大学致力于培养创新、创业、创投人才,以中国梦为切入点,鼓励青年学子学以致用,在这片土地上实现中国梦。陈一之先生以自己的经历向青年一代展示了生命如何在奋斗中辉煌、梦想如何在努力中实现,激励未来更多的年轻人为实现中国梦、实现中华民族的复兴之梦而拼搏努力。我想这就是本书最大的价值所在。

在此,我向广大读者推荐本书,它凝聚了陈一之先生二十多年来在中、美两国创业及管理公司的心血与经验,于创新、管理、销售、财务、融资、上市等领域毫不藏私地奉献出一部“实战宝典”,也以这部诚心之作传递造福社会、实现梦想的创业正能量。

江绵恒

上海科技大学

序 二

我与陈一之是半辈子的知交,从初中在中国台湾的台湾师范大学附属中学实验班做同学开始,相识至今,已经超过半个世纪。近日,他打电话给我,告诉我他将出版一部个人传记,名字很响亮——《我在美国硅谷做 CEO》,并请我写序。我以惶恐的心情接下这份作业,并在收到本书的第一时间就开始细细阅读。



读着读着,少年时的情景不禁浮上心头,往事历历在目。我们就读的台湾师范大学附属中学是一所十分有名气的中学,能够考进去的都是十分优秀的学生。入校以后,学校再按智力测验的成绩分班,测试成绩较高的学生被分到实验班。由于实验班实行“四二制”,即初中四年高中两年,所以不必参加高中联考(也就是大陆的中考),初中毕业之后可以直升高中。十二三岁的男孩正处于活泼好动的年龄阶段,再加上没有升学压力,自习和课余时间比普通班的学生要多出许多。我记得当时实验班有很多同学都很调皮,但是陈一之却显得成熟稳重,属于班上的模范生。

如今回想,陈一之从初中开始就对自己的人生有了规划。虽然这个规划不是十分清晰,但是却使他比同龄的我们老成持重许多。陈一之在书中提到,他从初中开始就对无线电产生兴趣,并开始自己摸索。看到这一段叙述,我想起了那时我们在课余时间都忙着打球、看小说,他却专注在两件事情上。

第一,钻研无线电。第二,练习英语口语。

在那个年代,这两件事情对一个初中生来说都是非常不容易做到的。除了要克服偷懒的心理和外界的诱惑,还要想办法解决很多现实的困难。正因为如此,这两件事充分显现出陈一之的执著与不凡。当时在台湾晶体管属于管制器材,市面上不容易找到。陈一之常常要跑到卖二手电器的旧货摊上去“寻宝”,一去就是大半天,跑得满头大汗,却往往沾着一身废旧电器的霉味空手而归。练习英语口语在当时的环境下也是十分困难的。除了课本,我们基本上没有什么课外的辅导教材,更别说练习英语口语的教材了,唯一的渠道就是美军的英语电台。当同龄的孩子还在为应付考试而学习时,陈一之却已经沉醉于收听广播、练习英语口语之中,没有任何人要求他这么做,他这么做也不是为了应付任何考试。

在我的记忆中,还有一件事情印象十分深刻,这件事情曾带给我极大的震撼。那是在服兵役受训期间。某天,部队对我们进行了一项高难度的体能训练。水池上面有一条横杠,每位新兵都要背负重物,用双手攀过这条横杠,如果其臂力不济,失手跌下,那就是一个落汤鸡的下场。我记得当时失手的人不少,不过即便失败,班长也不会责难,所以大部分人也就这样应付过去了。但是陈一之在失败之后却没有选择逃避。他不断地尝试,直到成功地从水池的一端攀到另一端。这不单单是一种坚持。首先他的体型较胖,这种训练对他而言本身难度就很大。其次,每一次失手掉入水中,都是在全体官兵面前作现场表演。陈一之不但敢于挑战自己的弱点,还能勇于面对质疑甚至嘲讽的目光,并用行动证明,即便这是一件无足轻重的小事,他也绝不马虎对待,一定坚持完成,这一点令我非常折服。正是这种知其不可为而为之的心态和胆识,使他最终赢得了全体官兵的掌声。

从上面描述的几件事,可以刻画出陈一之几个突出的性格特征。第一,他是一个深谋远虑、非常有规划的人。20 世纪 70 年代,赴美留学是许多中国

台湾青年学子的理想。但是在念大学之前,大部分人绝对不会想得这么长远。而陈一之在初中时就在用心练习英语口语,想必那时的他已经在为有朝一日赴美学习高新科技做准备了。第二,陈一之从来都是言必信、行必果,他的执行能力非常强。在我的印象中,凡是他想做的事情,一定会做到。第三,他绝不人云亦云,随波逐流。因为他有清晰的人生规划,所以对于与自己目标、个性不符的事情,他会壮士断腕,毫不留恋。那时大部分留学生的目标是取得博士学位,陈一之虽多次有取得博士学位的机会,但是当与他规划的目标发生冲突时,他会毅然决然地选择舍弃。在关键点,陈一之做出了和微软公司(Microsoft Corporation)的比尔·盖茨(Bill Gates)及苹果公司(Apple Inc.)的史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)同样果断而明智的抉择。我认为这些性格特征正是他日后能成大事、做领导的原因所在。

对于青年学子来讲,陈一之树立了一个榜样。在华人世界,升学考试是每位学生、学生父母,甚至于学生全家的大事。但是通过陈一之的经历,我想读者可以看到,对前途的积极规划、为实现目标的严格律己,比考取名牌大学更为重要。而规划的首要条件是知道自己的兴趣和能力所在,也就是说,要有自知之明。陈一之在学业之外,全心投入到对无线电的探索之中,没有老师和家长的压力,他对无线电的兴趣纯属自发。如果一个孩子人生目标单一,除了升学考试,没有发自内心的爱好和兴趣,那么成年后往往会陷入缺乏独立性与创造性的穷途之中。那些听话的孩子长大后也许会成为十分优秀的人才,但是鲜少能成为叱咤风云的开拓者。因为一个人习惯了按照他人的要求、跟随他人的脚步行事,终会失去独立思考的能力,遑论独立规划事业和人生。如果一个人不懂得取舍之道,那么只能人云亦云,随波逐流。

综观全书,陈一之在管理、技术、创新、融资、财务、市场、销售等每个创业相关的环节都为读者提供了许多可贵的成功经验和失败教训。在这个意义上,可以说本书是一本实用的案例分析手册。我认为,陈一之这部二十万余

字的自传主要阐述了两个核心理念,其一是总结管理思想,其二是将美国硅谷的技术和管理与中国本土公司实现了融合。

首先,陈一之的管理思想值得深究。在本书中,他说自己综合了通用电气公司的权威式管理模式与泰克公司的参与式管理模式,撷取两者各自的长处发展出一套新的管理模式。这种管理模式行之有效,使 RAE 成长为一家年销售额达上亿美元的公司。

其实,这两个从西方舶来的管理模式分别对应着中国古代法家和儒家的统治思想。管理一家公司可看作是管理一个独立“王国”。在治国理念上,儒家思想强调“礼”,主张“德治”与“仁政”,以“仁义”作为管理基础,故而孟子见梁惠王有“王何必曰利?亦有仁义而已矣”一说。而法家思想则突出“奖惩分明,以法治国”,是以“功利”作为管理基础,强调绝对的权威与服从,“不别亲疏,不殊贵贱,一断于法”(《史记·太史公自序》)。法家的代表人物商鞅在秦孝公的支持下实行变法,使秦国迅速富强,奠定了日后秦始皇统一全中国的基础。参与式管理模式的人情味较浓,尊重员工,与儒家思想的突出教化、以德服人相应和;权威式管理模式冷酷无情,一切都按照规则、制度行事,与法家思想通过严刑峻法来治理国家相应和。

西汉以后的古代统治者从实践中认清了儒学的优势与弊端,因而取法家之所长补儒家之所短,最终形成儒法合流的统治思想。陈一之的管理方法正是采用了儒主法辅的思想。他在决策之前首先听取各方意见,建立了和睦、健康的企业文化。但是情况危急之时,或是员工出于自身利益拒绝变革之时,他也会适时动用领导的威权迅速做出决定,强力推行。在这样的管理之下,公司整饬有序,行动果断,却又充满了温馨平和的人情味。

恩威并用,刚柔并济,融合了儒法两家思想的管理模式,犹如一把铜锡配比完美的宝剑。在铸铁技术尚未发展的春秋时期,中国古代工匠通过选用不同的铜锡配比以铸剑。1965 年在湖北省江陵县望山一号楚墓出土的越王勾

践剑,代表青铜剑铸造技术的最高峰。该剑的剑脊和两刃的铜锡配比有很大差异:剑脊部分铜的含量较高,使得剑身柔软不易折断;而两刃的含铜量比剑脊要低,锡的含量较高,使得剑刃刚硬而锋利。陈一之融合了权威式管理模式和参与式管理模式,铸造了一把既韧又刚的 CEO 宝剑。

其次,陈一之将美国硅谷的技术与管理转移到中国,和中国本土公司实现了完美融合。随着陈一之将生产、研发、销售的重心逐渐转移到中国,中国在气体检测领域也得到了一定程度的发展。RAE 的全资子公司华瑞科学仪器(上海)有限公司得到的一系列荣誉,如“上海市优秀外商投资公司”、“上海市高新技术企业”、“上海市嘉定区小巨人奖”等,也充分证明了陈一之东西融合的成功。

陈一之在这个方面的贡献,使我联想到了中国古代历史上的两位著名人物,一位是出使西域的张骞,一位是赴西天取经的玄奘。汉武帝时期,张骞两次出使西域并将汗血宝马、葡萄、石榴等引进中国,打开了中国与中亚、西亚、南亚及欧洲等国交往的大门,对开辟丝绸之路有卓越贡献,被梁启超赞为“世界史开幕第一人”。唐太宗贞观年间,玄奘远赴印度求法,将 657 部佛经带回中国,书写了佛教在中国的新篇章,被鲁迅誉为“中华民族的脊梁”。这两位历史人物都是将域外的物质文明或精神文明带回中国,为开拓中国古代文明,以及为中国了解世界文明作出了功在千秋的贡献。如今,陈一之引进美国硅谷的技术与管理之举,必将在中国经济发展的历程中留下不可磨灭的功绩。

上述两个核心理念犹如两条主轴,带领读者深入到具体的实际操作中。相信本书提供的案例、建议、说明、数据对创业及管理公司大有裨益。

陈一之在美国创业的背后还有一个心酸的经历。在美国,华人的升迁往往受制于隐形的玻璃天花板。在 NBA(National Basketball Association,美国篮球职业联赛,简称 NBA)一夜成名的林书豪,成名前坐冷板凳多年,不能说与

他的华裔背景无关。放在商业领域,也是如此。陈一之在仙童半导体公司做一个小主管时,受到了管理团队的杯葛与冷遇,使他冲冠一怒辞职创业。他在创业这条道路上取得的成就对于在美华人亦是一种启发:如果你有足够的技术和才能,创业也是一条值得一试的道路。

美国硅谷是一个高新技术产业汇聚之地,人才荟萃,卧虎藏龙。在美国硅谷做 CEO 的意义犹如在美国好莱坞做电影导演。因此我不揣冒昧地建议陈一之将本书的书名从《我在美国做 CEO》更改为《我在美国硅谷做 CEO》。陈一之是一位智勇兼备的创业者和管理者。他熟稔中西管理文化,并将西方的技术与管理带到中国,使之落地生根。相比于 20 世纪六七十年代在美国的前辈华人创业者,陈一之更多了一份以天下为己任的使命感。因此,用“知人者智,自知者明。胜人者有力,自胜者强”(《道德经》第三十三章)来概括他非凡的经历和杰出的成就,应该是恰如其分的。

李 东

上海交通大学电子工程系致远讲席教授

美国电气和电子工程师协会会员

美国贝尔通讯实验室杰出研究员

序 三

认识一之兄有三十多年了。20 世纪 70 年代初期,我们有幸在通用电器公司并肩奋斗,不但在工作上彼此切磋,闲暇时也常互访交谈,或一起出游,甚为融洽惬意。我深深地佩服他的才智、敬业、自律与冲力。同时,他又有一副热心肠,常在各方面竭力帮助我,一直是我的良师益友,令我感激不已。



一之兄的决心与毅力让我十分惊叹。记得当年在通用电气公司时,他言谈间总流露鸿鹄之志,并且在业余时间十分注重锻炼身体,勤练举重。当我还在位于美国东岸的一家公司内摸索如何扎根生存时,他已飞往美国西岸发展,在各相关公司积累经验,又进名校学习当时最先进的管理理念。他的这番努力没有白费,历经重重挑战,成功地创建了两家技术实力雄厚、经济收益较高的公司。当我还懵懂于学习、适应美国公司的工作环境和规则时,他已清晰地勾画好了创业的蓝图,并且一路循此前行。

一之兄的成功绝不是偶然。他魄力十足,果断地抛下对种族有成见的环境,另寻出路,朝着目标直奔。在创业这条道路上,他胸有成竹,慧眼识机会,虽有瑜亮之才,却能虚心求教,借他人智慧,屡屡化险为夷,且因之更上一层楼。他的经验和历练可作为经营公司的范本,也给后来有心创业的人指出一条道路,告诉他们应该做好哪些准备,而不必小心翼翼地摸着石头过河。

由于工作需要,历年来我也阅读了不少中西方管理方面的书籍,固然学到不少理论知识,但在我看来都无法与本书带给我的收获相比。一之兄这本书是他三十多年创业生涯的心血精华,是他在每个重要关卡和机会中运筹帷幄并揣摩沉思的结晶。读来既有酣畅淋漓之痛快,也有掩卷深思之感悟,让人不能释手。我一直埋首于工作中,借这次亚洲之行,得以在旅途中一口气将本书全部读完。一边阅读,一边也在检讨自己,与一之兄相比,自己有诸多欠缺和遗憾。

我老来聊发少年狂,仓促创业,十几年来,在经营万代半导体公司(Alpha and Omega Semiconductor Ltd.)的过程中,因缺乏经验,尝尽艰辛,方知这条路的艰难曲折;因利益冲突,商业争夺,加上东西方文化差异造成的隔阂,其间冷暖全不是一般人能够想象的。幸亏神多次以它丰盛的恩典带领、拯救我们,又屡派贵人及时相助,才避过了多次风浪危机,万代半导体公司方能屹立如今。若一之兄的书早些问世,或许我也可从中借鉴,少走许多弯路。这些年来,一之兄时常与我分享经验,给我建议,使我获益良多。我特地邀请他加入万代半导体公司董事会,以他珍贵而丰富的商战经验来协助我们。

一之兄本着金针度人的精神,将自己赴美国东西两岸的求学经历、工作后的所见所闻,以及硅谷创业的成功经历娓娓道来。本书叙述条理清晰,文笔生动活泼,让人在阅读的过程中也感染了他的蓬勃朝气,被他不畏艰难的精神所鼓舞。本书不仅为有心创业之人提供指引,更是励志人生的真实写照,实为一本极有价值的好书。

张复兴

万代半导体公司 CEO

目
录

序 一	江绵恒 1
序 二	李 东 5
序 三	张复兴 11

第一章 修道而保法	
——赴美国求学	1
第一节 远行	3
第二节 校园	7
第三节 暑期打工	11
第四节 百年大水	14
第五节 毕业	17

第二章 奇正之变,不可胜穷也	
——在美国公司的生存法则	21
第一节 在通用汽车公司的时光	23
第二节 在通用电气公司崭露头角	26
第三节 在泰克公司学习管理	32