



■ 本报记者 袁 远

2012年1月底,安徽池州的第一场大雪刚刚褪去,没有被阳光照耀到的树枝和屋顶上还残留着点点积雪,天空也显得无比洁净。因为鲜有大型工业项目涉足,原本就依山傍水的古城池州,更有幸获得了生态城市的美名。而这个昔日文人骚客最爱驻足、吟诵的古城,如今显得颇有些寂寥。它是唯一一个与安徽百强企业无缘的城市,也是一个被现代化大工业遗忘良久的城市。

在1月30日正月初八这天,寂寞的古池州突然迎来了一批神秘的客人。他们匆匆赶来,引得宾客云集,硕大的“中华芯都”半导体产业园匾额隐现出神秘客人的身份。

王斌,正威半导体有限公司总裁,正是整个“中华芯都”项目的策划者和创立者。未来10年,也许更久,他将如同一个潜心土地的耕者,在这片方圆10平方公里的土地上践行着他做强中国本土半导体产业的宏愿。

光靠民族情结救不了中国半导体产业

其实,在中国的半导体产业中并不缺少立下民族宏愿的企业家。半导体制造业对国防建设和整个国民经济长远发展举足轻重,而中国在这一领域仍处于落后状态,对发达国家的技术依赖性很强,“中国集成电路芯片进口超过石油。”中科院院士、材料学家邹世昌语惊四座。政府出台了各种政策鼓励集成电路产业的发展。

一时间,“中芯”、“龙芯”、“汉芯”、“方舟”等国产芯片横空出世,从取名上就显示出众企业的民族豪情。媒体也密切关注着国产芯片的每一步。上海、北京、深圳,甚至是成都、武汉、苏州这些资本、技术并不雄厚的地方,都纷纷建起芯片产业基地。

把自己的事业和民族抱负绑定起来容易,而在半导体制造这条高投入、高风险的钢丝绳上持久走下去却很难。王斌告诉记者,仅仅是半导体制造环节中的晶圆制造,先期就需要150亿元投资,之后,每年还要再追加原投资额的20%,这让很多匆忙上马的半导体项目又匆忙落马,也令很多芯片设计企业因为资金断裂、项目前景不明而黯然退出。2008年,整个半导体产业出现负增长,“VC投资IC设计业,不如去投洗脚城”这样的言论,不再只是笑谈。

商帮传奇系列之苏商

■ 本报记者 范丽敏

有人将苏商比作“优裕一族”,不无道理。和那些因为自然条件恶劣而被迫出走异乡的晋商、徽商比起来,苏商幸福得像花儿一样。

历史上,苏商作为中国具有影响力的商帮之一,声名曾直追徽商、晋商、浙商、潮商等有名商帮。当历史飘零如叶,苏商往事已渐渐湮没于烟海一般浩淼的故纸堆中时,新苏商正以另一种方式崛起,以新的姿态融入中国经济变革的大潮。

今日之江苏,苏商之主力群体——民营企业的数量已经达到近60万家,连续5年位居全国第一,注册资本高达1万亿元以上。每年的GDP增速超过全国平均3个百分点以上,江苏的富庶不容置疑。而苏南的重新崛起以及创造了GDP增长奇迹的“苏州模式”都让全国其他地区艳羡。

“钢铁沙皇”沈文荣

有一段文字这样描述沙钢集团董事局主席沈文荣:“在上个世纪全民大炼钢的时代里,在江苏省沙洲县一间简陋的教室里,一位老师带着一群四五年级的小学生,将教室内的课桌扔了出去,在课堂上立起了炼炉,加入到疯狂的炼钢队伍之中。”

“在那群小学生当中,有一名叫沈文荣的孩子,50年后将自己炼成了中国的钢铁大王,领导着中国最大的民营钢铁企业——沙钢,他戏剧性地买下了曾为普

这是一场沉默者的长跑

而国字头的中芯国际,虽然集政府宠爱于一身,注入巨资,却自成立以来,持续6年亏损,并且由于缺乏核心技术,一直不被业内同行看好。根据中芯国际公布的去年第四季度财报,当季即巨亏10亿元人民币。无论是坊间相传的高管内讧,还是老调重弹的核心竞争力低下,这令人触目惊心的数字告诉世人:我们在半导体制造的战壕里输得惨烈!

王斌当然不是这场战役的局外人,“过去的失败太值得我们反思。”他说。

地方政府雾里看花

我们失败的最核心原因是什么呢?王斌认为,首先,我们在发展这个产业之初便没有立足本土科技,而是以整个产业链最下游的代工为起点和目标。例如,中芯国际是全球第三大半导体代工企业。在半导体产业链的各个环节中,芯片设计利润率最高,达到60%。而下游的整机制造只有约6%的利润率。其次,地方政府对半导体产业的不理解也导致晶圆厂在中国无法发展。半导体产业周期很长,资金投入巨大,如果政府拿这个行业当短期政绩工程来抓,难免“看不见希望”。

曾经有地方领导来到王斌的半导体公司参观,映入眼帘的不是宽敞的厂房,兵马俑一般齐整的设备,以及“重型装备”的流水线产业工人,而是写字间里散落的数台沾着尘埃的电脑和电脑前“无所事事”的工程师。王斌从领导的眼神里瞥见了未加掩饰的失望和对半导体公司的深深怀疑。高科技影响、塑造了我们的生活,甚至颠覆了我们对世界的看法,但你能指望高科技的生产过程也看起来惊心动魄么?“高科技产业的所有生产要素只有两个:电脑和人脑。所有的奇迹都发生在这两个‘脑’中,旁人很难‘分享’。我们这类公司确实没什么‘看象’,用这位领导的话来说,就像个打字复印间。可是,这里的确是孕育奇迹的摇篮。”王斌言辞中满含苦楚。高科技产业的从业者从来都是“寂寞高手”,外人看不清,自己也不能说。花上千万美元,只为买一段“轻飘飘”的程序,手指轻点,一封Email便瞬间送达。“如果是政府出资,他们能不怀疑么?”王斌觉得自己竟然有些能理解这些领导了。

“不仅是地方领导看不懂我们,很多职能部门对我们也是‘雾里看花’。”正威公司曾经从海外引进一台LTE设备,过海关的时候却要被征收重税。“原本,高科技设备过海关是完全免税的,然而,海关工作人员只因为在他们的设备列表中找不到LTE的名称,就把设备牵强归类,给我们‘判’下几十万元的重税。在中国从事高科技研发,有时真会有南橘北枳的感觉。”王斌直言自己的苦闷。

王斌甚至在公司成立了政府事业部,专司和政府部门的沟通。通过持续不断的沟通和“教育”,王斌希望政府相关部门能加深对半导体行业的了解,并在产业政策和税收等方面给予半导体产业更多的关注。

建立产业战略联盟至关重要

如此多的国内半导体公司以“自由落体”般的速度下滑,甚至倒闭,王斌却携带着自有资金数亿元,又“杀”进这片血色战场,这让人不由地替这位造芯勇士悬起一颗心来。

欧美发达国家为了保护自己的利益,对中国的芯片制造业设置了重

“优裕”的苏商

沈文荣最令人尊敬也最广为人知的一个习惯是,每天早上5点起床,到车间转一圈。在6点30分职工开始陆续进入工厂时,他坐在工厂大门口的石凳上迎接员工,并当面给车间的班组长布置工作。有时候,他会拍着新员工的肩膀说:“年轻人,多挑些担子!”“啪啪”两声,被拍的员工立刻挺直身子,兴奋莫名。每天早上7点钟高层领导的例会,他会准时到场。他每天至少工作10个小时,而且不知疲倦。

沈文荣曾说:“一生当中,只能做好一件事。我相信,我这一生就是搞钢铁的。我不可能再跳出钢铁,来搞什么高科技。离开钢铁,做其他的,我很可能没有信心。”而在沙钢附近的一座体育馆前立着一尊铁牛,花岗岩底座上刻着沈文荣写的一首诗:“毋须扬鞭自奋蹄,一奔已是千万里。借问奔牛欲何往,过海越洋再称奇。”

商业怪才马嘉樑

“事在人为,人在精神,要干就干第一。”这是被业界称为“商业怪才”的苏果连锁超市CEO马嘉樑的创业信条。

生于1954年的马嘉樑,父亲是民族资本家。这样的家庭出身也许赋予了他此后的从商天赋,但特定的社会环境也使他的创业之路充满艰辛。马嘉樑17岁参加工作,职业生涯中曾干过保管员、采购员、车站码头调运员、物价员、业务员、业务科长、批发部经理、公司副总经理和总经理。

1996年,时任江苏省果品公司要职的马嘉樑和当时

重障碍,也在出口中国的芯片上加足利润,每年赚取中国几十亿美元。在海外旅居,冷眼看尽国人因为技术落后受制于人,于是,振兴本民族高科技产业几乎成了王斌的本能思维。更何况,中国还是全球最大的集成电路市场。

芯片产业亟待发展,这是共识,但如何发展,却要讲究策略。在中国现阶段高科技人才匮乏,产业政策、基础设施和供应链都不成熟,技术和国外差两代的现实下,单纯靠强调民族情结来吸引政府出资、采购、保护,都不是一个可以长期维系的战略。

“既然技术是我们的短板,何不先把技术放一放,不从尖端科技入手,而是首先与安徽的面板显示、汽车制造、家电、装备、高速公路等行业优势企业构建战略同盟,我们为他们定制芯片,解决其核心技术问题;其次,让他们分享芯片制造的高额利润,进而锁定他们的市场需求。”一个高明的棋手,第一步棋落在哪儿往往事关全局。

尽管在全国经济版图处于中游地位,安徽却拥有一个巨大的芯片消费市场:家电、装备、汽车,这些产业每年对芯片的需求量十分庞大。况且,安徽还是全国最大的白色家电生产基地。在经济相对落后的安徽池州建立“中华芯都”,王斌正是看中了安徽广阔的芯片市场。

潜规则和血腥竞争使得优秀高科技公司很难利用本地市场完成原始积累。更何况,中国市场还受到本地全球化市场和本土垄断市场挤压。如果不能获得高额回报,高投入、高风险的高科技产业很难形成良性循环。于是,王斌以中国业已形成的全球第一大芯片消费市场为依托,“先市场,后建厂”,抢先过了市场这一关。

之后的这步棋是王斌最为得意的商业模式创新,即以资本为纽带,联合半导体生产的上下游企业,打造半导体生产的全产业链。

“苹果教父”乔布斯便是商业模式创新的典范,也是王斌内心最为认同的高科技企业家。在王斌看来,“苹果”绝对不是一件单纯的产品,而是高科技产品与无处不在的服务的结合体。这种结合便诞生了一个全新的商业模式。而区别于台湾半导体佼佼者联发科与台积电的创富秘方——把半导体生产的某一个环节做到极致,正威要成为中国历史上第一个半导体全产业链的打造者。

自建、控股、参股、收购……正威在芯片行业刮起了收购旋风。据王斌透露,正威半导体在全球范围内对一些行业著名企业实行战略并购,目前已与台湾一家8英寸晶圆生产企业达成收购协议,对另一家12英寸晶圆厂的收购计划也已在进行中。正威也因此骄傲地创下陆资投资台湾半导体企业的历史第一。

而在12英寸晶圆生产线建设方面,正威与联电、茂德、力晶等半导体厂商,按照正威出资(或部分出资)建厂、对方提供技术和管理的合作模式展开合作。

半导体是一个国际性行业,在国际范围内寻求合作,把小的自己绑在大的国际企业战车上,利用跨国企业的技术、人才优势逐渐建立自己的优势,才能真正壮大起来。

焦点人物

的公司领导居安思危,在分析了企业 and 市场变化情况 after,决定走以批发养零售、以零售带批发的发展新路。

南下广东,东进上海,经过反复学习和考察,马嘉樑开始了零售连锁经营的尝试。就在1996年,马嘉樑带领他的同事4个月开了6家苏果超市,并创造了销售额650万元的好成绩。

此后,苏果超市一路快马加鞭,走上超常规发展之路,这当然得益于马嘉樑对苏果发展的清醒认识:“连锁超市作为创利水平很低的业态,盈利的关键在于低成本运作和大规模经营,所以,苏果要先做大再做强。”

2002年,急于扩张而又缺乏资金的苏果走到了人生的十字路口。当时,苏果的最大股东正面临严重亏损和偿还银行贷款的困境,如果将苏果股份对外出让,无论是对原大股东还是对苏果来说,都是一条出路。当年9月9日,在南京古南都大酒店,香港华润取得了苏果39.25%的股份。股本结构的重大变化直接改变了苏果的性质,马嘉樑也完成了一个国有企业总经理到首席执行官的角色转变。

2004年,南京进入超市贴身肉搏时代:麦德龙、沃尔玛、易初莲花、诺玛特、欧尚……短短一年内,外资大卖场纷纷杀入南京。对此,马嘉樑并不惧怕,通过实施人才战术、制度创新等一系列战略,始终致力于苏果团队内功的锤炼,最终使得外资卖场先后败走南京市场。

然而,人们并不清楚,在由马嘉樑一手做大的苏果超市有限公司里,作为CEO的他竟没有一分钱股份,这在中国大型连锁企业中也是极为罕见的。“这才是真正的职业经理人。”马嘉樑很坦然,“尽管我不拥有苏果的股份,但我深爱着苏果,我会对苏果倾心付出。”

