

七年铸剑 慨当以慷

题记 吴平，七十年代末生人，96 年考入清华大学电子工程系，本科时凭借“智能家居”的发明项目获得了全国创业大赛的金奖，获得了天使投资，在读书时就开始了第一次的创业经历。毕业后经过几年大公司工作的积累后，2006 年辞职开始了继学生阶段后的第二次创业，创办了上海速嵌信息技术有限公司，历时七年开发出了有着较高门槛的专业技术产品，打入了国家宇航级产品的高端市场。

“有人把创业比喻为爬烟囱，太恰当不过了。”

——吴平，1996 级电子工程系

“创业者”给人的印象似乎总与雄心勃勃、侃侃而谈等联系在一起，在硝烟弥漫的竞争中力争把“先占”的优势发挥到极致。所以，当出现了一个低调谦虚、字斟句酌，甚至执拗地把名片的抬头独注为“工程师”的创业公司领导者，凭借其历时七年开发的高门槛的专业技术进驻国家宇航级产品高端市场，却愿意拱手将利润蛋糕与合作伙伴分享时，是否如汹涌的创业浪潮中注入一股清泉般沁人心脾？10 月 26 日晚秋时节的一个下午，古朴幽雅的茶馆中，《清缘·人物》便采访了这样一位创业者：吴平。



一、经验储备：本科创业初露锋芒，INTEL 三年心志弥坚

吴平学长的创业起步时间可算比较早的。1999 年大三至大四这段时期正是专业课如火如荼、各类升学或出国考试压力繁重的时候，吴平却挤出时间参加了全国暨中关村的“挑战杯”大赛并得奖，继而凭借一项“智能家居”的发明项目获得了全国创业大赛的金奖。正是这项“智能家居”创意，给吴平带来了人生的第一份天使投资，由就职于斯伦贝谢一位清华校友提供，随即开始了首次创业。

90 年代末的智能手机、互联网等产品还没有广泛普及，有些还只是处于概念化的阶段，而“智能家居”市场更是到了十几年后的今天才开始有了一定热度。所以，首次创业的产品当时在国内可谓处于技术开发前沿领域，这在一定程度上可能代表了眼光独到和抢占先机，但同时也必然伴随着经验的不足和市场的成熟，最终在研究生二年级的时候结束了这次学生阶段的创业历程。首次创业虽不是一帆风顺，却是一个勇敢的尝试，并积累了一份宝贵经验。

2003 年清华电子工程系硕士毕业后，吴平选择了进入 INTEL 工作。从工作之初抱定的目的之一便是学习大公司的经营之道，积累创业经验。而在这个包涵着多元文化的伟大企业里，确实学习到了很多终生受益的知识。直到现在，吴平仍保留着在 INTEL 工作时的一个鼠标垫，上面的“Customer oriented”等企业文化理念仍在时刻警醒着自己。

对于走上创业这条路，吴平认为并不是因为自己天性有何冒险奋斗的特质，而更像是在大环境下和周边氛围中的一种顺势而为。

在学校时，如果说获得全国挑战杯大赛金奖是一个创业的导火索的话，那么炸药包中的巨大能量则来自于 90 年代末在清华校园内隐隐兴起的那股创业热潮。比如当时有一个名噪一时的“9#”网站便是清华人创办的，因发起者们住在学校的 9 号宿舍楼，因此便选取了这样一个名字建立了网站并获得了相当大的知名度和用户群。这样说来，清华的创业传统可谓悠久，影响也颇为深远。不止产生了早期的“9#”网站，对于 80 后来说可能更为熟知的“Chinaren 校友网”及“校内网”也是由清华学生发起成立的。及至今日，学校有专门的“创业协会”，富有经验的老师、前辈和满怀热情的青年学生集聚在一起，传授经验、汲取知识；校友会里有专门的“创业版块”，师兄姐妹们互相扶持、共同进步。浓厚的创业氛围使接触到这个圈子的吴平有了一种大势所趋的感觉。

在 INTEL, 这个技术强悍却又极其注重创新的跨国公司，同样在时刻敲打着吴平的创业神经。这里更有一个巧合是，当时吴平所在的部门主管，即 INTEL 中国区一名带领着 300 余人团队的主管，恰巧也是一位清华校友，这位博士师姐有着清华人坚韧不拔的意志和勇于创新的精神，曾历时几年开发智能手机产品并试图占领这个对于 INTEL 来说全新的市场领域，包括吴平就职 INTEL 的三年中，这个项目的开发和推广也一直在全力地进行着，直至后来因各方面因素终将这项技术高价转让给了另一家大型电子企业 MARVELL 公司。转让时间是在吴平离职 INTEL 后两个月，两个月的时差使吴平与一笔颇为可观的补偿金失之交臂，当然吴平并不后悔，这是后话。INTEL 的清华师姐开发推广这项产品的历程，着实令吴平的创业念头更强烈地被激发起来，也对创业的艰辛有了更深刻的心理准备。

二、铸剑，历时七年的技术征程

2006 年，在 INTEL 工作三年后，吴平辞职开始了继学生阶段后的第二次创业，这次的技术领域是“嵌入式系统”，公司即取名为“上海速嵌信息技术有限公司”。

辞职，意味着没有了退路，而从这样一个待遇丰厚的蝉联多年全球最佳雇主的领袖级公司辞职，更是需要破釜沉舟的勇气和魄力。这份决然的态度一直贯穿在吴平持续七年对“嵌入式系统”技术不断更新完善的专注之中，无论如何困苦，从未想过放弃或后悔。

七年的成长，速嵌公司经历了几个发展阶段的更新和蜕变，每一次蜕变都是对技术完备性和市场感知力的严酷考验。

第一个发展阶段是开发软件。因所涉软件专业度较高且技术过硬，速嵌逐渐拥有了华为、中兴、大唐、同方、联想等国内电子领域的主要客户，公司实现了良好的开端和发展。但国内的软件在商业模式上因版权意识不强，所以还没有成为一种收费明确、概念明晰的商业“产品”，导致在软件议价时没有可靠的依据，带来了经营的不确定性。因此，吴平迅速调整速嵌公司进入了第二个阶段。

第二个发展阶段是软硬件结合。以硬件为载体销售软件，组成了 GPS 导航仪、电子陀螺仪等有形产品，使定价收费等问题都迎刃而解了。这个阶段的发展给速嵌公司争取到了较好的营业收入，也积累了更多的客户。但随即而来了新的问题，即深圳等地区的某些企业会迅速的通过“抄板”等方式生产出价格低廉且功能相仿的产品。“赚着卖白菜的钱，操着卖白粉的心”，在频频被抄袭后，速嵌开始迈入下一个发展阶段。

第三个发展阶段是整机设计。这时速嵌所提供給客户的已不仅仅是第二阶段的“解决方案”，而是囊括了需求市场调查分析、需求解决方案、样机设计至量产这样一个完整的价值链，形成了包含软件、硬件、外壳、配件等在内的一整个可供客户直接使用的终端产品。这个阶段，速嵌凭借广受客户好评的 GPS-AIS 航海导航仪、POS 收银机等多种高性能产品，已发展为一个初具规模的提供完整解决方案、设计开发商和制造商，ODM(Original Design Manufacturer)和 OEM(Original Equipment Manufacturer)。

似乎速嵌这时可以沿着既成的轨道前行了，但吴平认为现有的技术仍不够完善，还没有达到国际领先的位置。此时全球性的经济危机已经一波接着一波地刷新着电子产品市场的格局，GPS 行业萎缩、航海业低迷、大量的国内大型机电设备产品因没有自主知识产权而“论斤卖”，而国外拥有核心技术的 ABB、FANUC 等公司则因其产品在精度、效率等方面得到众多用户的认可而赚取着高额利润。分析了这些客观形势后，吴平决定带领速嵌走进更高的技术等级。

第四个发展阶段是工业机器人的研制。针对进口机电一体化工业设备高昂的价格和技术限制，以及国内及欧洲等大客户的需求，速嵌进行有针对性的开发研制，陆续推出了用于医疗、化工等行业的全自动测试仪，以及开元牌 qpad、客户机、柜员机等可以实现一站式高效办公的专业产品，参加了德国慕尼黑电子展，产品出口欧洲和全球几十多个国家和地区，受到客户的好评。除了这些可量产的产品，这阶段的成果还包括一些独一无二的“特制品”，比如应用到“天宫”系列飞船上的某项地面通话装置，使速嵌进入了国家宇航级高端产品领域。

以上便是吴平带领速嵌已经走完的四个发展阶段，此时的速嵌已经具备了技术上的明显优势，公司发展欣欣向荣。而吴平又开始了新一阶段目标的思考，这个目标涉及一个更高层面、更广范围的问题：迈步营销，打开市场。虽然当前通过多年积累的技术、产品和口碑，吸引客户主动找上门来，但是依然比较被动，吴平正积极着手建立营销渠道，主动联系客户和推广产品。同时产品也从专业工业应用向通用民用发展，不断创新，为实现长远目标——打造苹果那样广受欢迎的公司和产品而努力。

此时距离吴平从 INTEL 辞职已过了七年时间，七年中吴平带领速嵌团队，一步一个脚印，潜心专注于嵌入式系统的研发和完善。与许多迅速扩张的创业公司相比，吴平的脚步可能并不快。但吴平认为，创业就是需要稳扎稳打，不能急功近利，否则可能就如同小时候下河抓鳝鱼，因半天抓不到急恼之下险些误抓一条凶猛的蛇。“不负债、不冒进”的经营理念，使速嵌平稳地实现了技术上的一次次更新和完善。最终铸成一把技术的利剑，成为逐鹿市场的金牌资本。

三、爬烟囱的艰难与惊喜

吴平很认同把创业比喻为爬烟囱，认为这恰当地表达了在压力重重的创业过程中望着头顶遥遥的一丝希望、拼力攀爬的状态。

创业是一个艰难的历程，会遇到来自各方面的意想不到的挫折和打击。全身心投入的努力研发，却会因为大环境的不成熟而前功尽弃，又会因为客户和市场的不断变化的要求而中途夭折，还会因为合作各方的信心动摇而无功而返。

那是创办速嵌后的第一个重要客户，国内通讯行业某著名国企，当时吴平带领速嵌的一众员工驻客户公司半年的时间，竭尽全力研发一项用于 3G 手机的技术软件，最终却因客户无法如期获得 3G 牌照而中止，半年的辛苦没有收到分文报酬。这次的打击对吴平来说可谓刻骨铭心！

还有一次印象深刻的打击则来自于客户合作中的商业欺诈。在与某大型集团公司签约并顺利提供服务后，却被该总公司借用旗下子公司的名义出售产品，以“金蝉脱壳”之计抵赖了全部技术服务费。

最大的打击则来自客户的不认同。无论付出多少，只要最后没有令客户百分之百满意，都有可能被客户全盘否定。

诸如此类的几次盲目信任的经历，使吴平在懊恼之余，痛定思痛，立下了“凡签约必先收费”的规矩，兵马未动，粮草先行，如此才得以在之后的开发合作中避免了重蹈覆辙。

每天、每月、每年，创业者随时都会处在濒临崩溃的境地。即使只是平躺着休息，吴平也会感觉到周身每个毛孔都满载着沉重的压力。他会看《毛选》，看《资本论》，看那些鸿篇巨著中的创业革命和战略战术。在需要打硬仗的时候，这种汲取伟人思想、眼光和精神力量的方法是他缓解压力的策略之一。

更有效的解压锦囊则是创业过程中的那些痛并快乐着的小惊喜。

中秋节的深夜，白日如织的游人已经尽数散去，皎洁的月照着波光粼粼的水面，静谧的西湖上，远远的划过来一条小船。近了近了，让人惊讶的是制造浪漫的竟然是两个七尺男儿！没错，这是吴平与速嵌员工在进行 GPS 系统开发的户外调查。这项 GPS 产品为速嵌带来了创建早期的很大一部分合约。

如果说这份中秋节的西湖浪漫是大自然对创业者的眷顾的话，那接下来的煤矿探险你就不会这么想了。为了完成一项“井下人员定位系统”的技术开发，吴平与速嵌员工身穿矿工服，深入到地下 300 米的矿井中实地勘探检测，而煤矿管理制度中每年只要在一定数量内即属于“正常死亡”的规定，让他们怀揣着些许“不知道还能不能上去”的担忧。而也正是这项产品，成功地速嵌带来了丰厚的回报。

每月发完工资后的短暂轻松；小年夜独自加班一页页翻 PPT 至豁然开朗后的舒怀；在创业初期的小板房里潜心自学，将光学、力学等专业技术融入“柜员机”系列产品终获欧洲客户的青睐……诸如此类的“惊喜”像小花朵盛开在创业的漫漫长路上，伴随着吴平走过了年年月月，使得创业不再只有艰辛，还有不时洒落进烟囱中的一抹抹阳光。

惊喜带来了安慰，但是真正促使吴平在压力中坚持下去的，却更像是“有且只有往前走这一条路”这种工程师似的顽强甚至有些许偏执的性格。他专注于技术七年，他无杂念的信任客户，他为国内白菜价的机电设备痛心疾首，他执拗地将名片的抬头只写“工程师”……

作为一名创业团队的领导者、嵌入式系统的技术前沿人物，虽饱经曲折，吴平却仍难割舍那份工程师情怀。也许有人会说这不是一个管理者应有的心态，但正如吴平所言：我相信“分工合作”是这个社会发展的必然趋势，未来的社会分工会越来越细，我更喜欢工程师这个分工。是的，大千世界，智者能士，或热衷于执掌管理、或执迷于纵横捭阖、或醉心于专业技术，各司其职、各得其所，才能专注精到地把社会效益发挥到极致。而对于吴平而言，把骨子里的热情倾注到自己更擅长、更有兴趣的应用技术开发上，又何尝不是一种纯粹的幸福呢？

既热衷于这种纯粹，那接下来的“慷慨分享蛋糕”就似乎是自然而然的了。

四、诚邀合作，我愿和我的小伙伴并驾齐驱

吴平明白，自己虽然更喜欢做技术，但创业只采取“技术导向”是不可取的，必须准确把握市场，善于运用“市场导向”。所以，他放手技术，积极地学习管理知识，花费时间和精力来处理公司的运营管理，并实现了公司在几个发展阶段的成功转换。

当前公司已积累了较为全面的研发技术经验，正处于由第四个发展阶段迈向第五个发展阶段的过渡期，“工程师”吴平希望寻找到市场运作能力较强的合作伙伴，共同将速嵌的优势和价值充分发挥到社会生活的方方面面，为更多的人提供更广泛优质的服务，实现长远发展。

作为这样一个善于放权，乐于分享，专于技术，执于诚信的创业者，我们有充足的理由相信，吴平的创业目标一定会实现！且如他所说：“一定会实现，因为如果还没有实现，我会一直坚持到它实现为止！”

（作者：张经环）

（©2013 清华大学上海校友会，如需转载等请联系 简相超，jianxiangchao@sina.com）