

# 张本正: 无愧人生路 厚德蕴紫光

▶ 本报记者 李争粉报道

1988年,清华大学科技开发总公司成立,成为紫光集团前身。非常巧合的是,也正是在这一年,我国第一个国家高新区——中关村园区正式成立。如今,三十而立的紫光集团在国家战略引导下,以“自主创新+国际合作”为“双轮驱动”,形成了以集成电路为主导,从“芯”到“云”的高科技产业生态链,在全球信息产业中强势崛起。

紫光集团创始人张本正认为,紫光在发展的过程中,得益于中关村政策环境的大力支持,尤其是对高科技企业的“三免三减半”政策,对紫光帮助很大。今年是中关村设立30年,中关村在新时代踏上了新征程,要有新的思考。作为原始创新的策源地,中关村的创新企业一定要对标国际前沿,瞄准开拓性应用,思考颠覆性创新,谋求新一轮起飞。

1988年5月,国务院批准的首个国家高新区——北京市新技术产业开发试验区成立,一大批科研人员开始探索将科技成果转化为生产力,拉开了中关村科技人员创新创业的大幕,演绎了一个个科技创造财富的生动故事,开启了高新技术产业发展和现代化建设的崭新篇章。

与“中关村电子一条街”一墙之隔的清华大学也不例外。

1988年夏天,清华大学科技开发总公司拉开大幕,这也改变了一个人的人生轨迹。这个人就是张本正,之前的清华大学科技开发总公司副经理,后来的清华紫光(集团)总公司创始人、总裁。

从书生到商人,从教授到总裁的转变是张本正始料不及的。不过再让他做学问和做生意之间进行选择,他还是会选择后者。“创办公司让我了解社会,丰富人生,也为紫光尽了心,可以说是无愧人生。”张本正在近日接受本报记者采访时表示,前半生深耕科研领域,后半生奉献紫光,这一生没有虚度。

## 从科研机构到科技企业

1988年的一个夏天,还在科研处当副处长的张本正被清华大学校长张孝文找去谈话。校长想让他创办一个公司。

“那时候以为,商人都是吃吃喝喝,不务正业,不愿意去。”张本正告诉记者,当时校长对他说,“你张本正年纪比我年轻,怎么思想比我还保守?这是高科技,一个新的产业,给你24个小时考虑。”

那个年代,作为干部没有选择,只能服从组织安排,这是基本觉悟,没有什么可讨价还价的。“校长给我24小时,我就在第二天11点准时踏进校长的办公室。”张本正告诉记者,创业是一件对清华及对国家经济发展都有利的事情。去企业半年多,慢慢才找到了感觉。”

就这样,张本正脱离了原来的事业轨迹,他这块砖从科研单位“搬”到企业,受命参与组建清华大学科技开发总公司,并出任常务副总经理。

张本正告诉记者,清华大学之所以选择他去办公司,是因为他曾经到国外当过访问学者,对国外前沿科技有些了解,同时又在清华大学干了那么多年科技研究,对国内情况也比较熟悉。“接受组织安排的同时,也在不断说服自己,创业是一件对清华及对国家经济发展都有利的事情。去企业半年多,慢慢才找到了感觉。”

张本正介绍,清华大学科技开发总公司成立的时候,他起草了发给媒体的新闻稿,归纳了大学办企业的三大理由:第一,促进科技成果转化。那时候清华大学有很多科技成果,论文写完了成果就被束之高阁,而另一方面,企业找不到技术,技术和市场不对接。希望通过清华大学科技开发总公司搭建的桥梁,把大学研究成果和企业需求结合起来;第二,培养懂市场经济的人才。市场经济是大势所趋,学生需要去适应市场,学校办企业等于建立了大学和经济接轨的一个平台,对于培养市场经济的人才大有裨益;第三,大学教育经费严重不足,如果能够通过技术转化为学校带来收益,将可以补充教育经费的不足。

## 紫光初显光芒

带着150万元启动资金和清华大学大量科研成果,48岁的张本正就这样开启了另一种人生。

“公司最初的时候有点像百货商店,广撒种子,走到哪儿撒到哪儿,但求东方不亮西方亮。”张本正告诉记者,当时有30多个部门,规定“年终人均利润没有达到1.5万元的部门关停并转,第二年人均利润下限提高到2万元。”

这样优胜劣汰地做了5年,到1993年,公司营业额竟然超过了1亿元,利润也超过了1000万元。

1993年,清华紫光(集团)总公司成立。“之所以选择紫光这个名字,是因为清华的校色是紫色和白色的,紫荆花是清华的校花,紫同时也代表一种高贵的身份;而‘光’代表高科技,表示企业以光一样的速度向前发展。”张本



**张本正:**1959年考入清华大学工程物理系,1965年毕业后留校工作,先后从事科研工作、管理工作。1983-1984年以访问学者身份在美国布鲁克海文国立实验室工作一年,1986年在德国斯图加特大学做访问学者,1985-1988年任清华大学科技开发总公司副经理、总经理,1993年4月-1999年3月任清华紫光(集团)总公司总裁,1999年3月起担任清华紫光股份有限公司总裁。

正说。在紫光的发展历程中,扫描仪可以说是紫光品牌的最佳载体,正如联想和电脑的关联一样,紫光这个品牌是和扫描仪紧紧联系在一起的,而这个自有产品的创立者,正是张本正。

据张本正介绍,紫光最开始创业是代理德国和我国台湾地区的扫描仪。上世纪八十年代中期,清华大学承担了一个“863”计划项目,即汉字识别。当时计算机通用的语言是英文,没有汉字识别软件,扫描中文之后,一张纸就变成一张图片,无法编辑。在清华大学研究出中文OCR识别软件之后,扫描文件的汉字识别精度达到99%。因为这项软件技术,紫光代理台湾品牌的扫描仪卖得非常火,当时占有中国大陆37%的市场份额。

“后来发觉走代理这条路不行,这个时候,紫光不得不正视是否创立自己品牌扫描仪的问题。”经过长时间的论证,张本正决定试水自有品牌扫描仪。

1996年,紫光开发并推出了中国大陆唯一的扫描仪品牌紫光Uniscan系列扫描仪,填补了中国大陆扫描仪的空白。“扫描仪的硬件软件都是我们自己的,再加上独有汉字识别系统。没想到上市仅仅一个月时间,市场就认可了这个品牌。不到半年,紫光扫描仪就成为市场老大,销量最高的时候,市场占有率曾达到33%。”张本正回忆。

“做了三五年下来,我们就发现做企业必须‘有所为,有所不为’,一定要有自己的核心领域和拳头产品。”张本正说,于是,经过调整的紫光集中精力主要做三大板块:信息电子、生物制药、环保产业。

信息电子集研发、生产、销售为一体,主要有扫描仪、笔记本、系统集成等。其中,全国法院系统自动化,是紫光最早推出的,也是全国法院系统唯一的软件系统。“当时有3家大企业竞争海淀法院系统这一项目,紫光凭借其背后清华大学强大科技力量的支撑,拿下了该项目。”张本正说,如今,紫光系统针对法院用户业务需求,产品覆盖了法院审判业务、审判管理、司法公开、队伍建设等各领域业务,满足法官、法院领导、案件当事人、社会公众等

不同用户的需求。紫光软件部也从紫光的一个部门成为了上市公司,现已更名华宇。

同时,紫光又瞄准了生物制药,通过收购古汉制药,入主古汉集团。

据张本正介绍,古汉制药是根据马王堆出土的《养生方》研制出了古汉养生精配方的保健品公司。收购古汉制药,是双赢的。清华可以用古汉的生产优势介入中成药生产,古汉则可以借助清华的高科技走向世界,双方可以优势互补。2000年3月,清华紫光正式成为古汉制药的第一大股东。

清华紫光刚刚入主古汉制药不到一年,股价就翻了5倍。清华紫光给古汉制药注入了有效管理,使古汉的管理更规范、更科学。2000年,紫光生物的净利润达到3033万元,比1999年增长2.65倍。

此外,紫光环保也就是浦华环保的前身,也为紫光在环保产业的发展方向上树立了一面旗帜。

## 产学研结合之路

“清华大学科技开发总公司设立的一大初衷是推动科技成果转化。那时候清华大学有很多科研成果,都是束之高阁,没有用武之地。”张本正清楚地记得,清华大学科技开发总公司转化的第一个项目是高电压线系统。

当时的高电压线上都垂着重大的大瓷瓶,当绝缘体,但是大瓷瓶冬天容易结冰造成短路,而且很沉。而清华大学当时有个研究项目是利用硅橡胶代替大瓷瓶,既不会沾水,也不会短路,而且很轻。“当时,就通过公司这个桥梁,寻找科研项目落地转化。后来这个科研项目转化了三家公司,其中两家在山东,一家在江苏,每家转化都给公司带来50万元左右的收入。”张本正表示。

“后来,清华大学每年都召开科研成果发布会,科研成果评奖会,找出好的科研成果推动转化产业化。同时,也开企业的需求对接会,看企业真正需要什么样的科研成果。”张本正表示,除了办企业,清华大学与地方政府、国内外企业开展广泛深入的科技合作,逐步探索了一套行之有效的产学研合作模式和相应的管理体系。

如今,清华大学重点科研成果在合作地区及企业落户,如基于清华大学化学系教授、现任清华大学校长的邱勇课题组技术成果建设的中国大陆第一条自主设计的有机发光显示器(OLED)大规模生产线在江苏昆山投产;热能系“燃煤脱硫废弃物改良碱性土壤”项目在宁夏、内蒙古、吉林、河北、天津等省市得到了大面积推广并实现商业化运营等,这些重点科研成果的现实转化为区域经济的发展提供了科技支撑,取得了良好的社会效益和经济效益。

“产学研合作将企业的市场优势、资源优势 and 大学、科研院所的技术优势,研发优势结合起来,极大地促进了社会经济发展和科技进步。”张本正说,现在清华大学有些教授的科研成果还没出来,门口就天天有企业的人盯着,成果一旦出来,立马就进入产业化阶段。这种让企业提前介入高校科研活动的方式,采用谁支持科研,谁就落地产业化,风险共担的方式,推进科技成果转化,成功率更高,更有准头。

## 迈过三大台阶

提起创业路,张本正也是无限感慨。“创业之初最难的是钱的问题。紫光150万元的启动资金乍看起来不是个小数目,可是对于高科技企业来说却是杯水车薪。”张本正说,为了解决资金问题,当时,一点也不懂生意经的他不得不离开科研处平静的生活去到到处游说,放下学者的清高和以前对钱的不屑一顾,开始考虑怎么贷款、怎么赚钱,怎么和别人搞好关系,怎么扛起紫光这面大旗。“有一次,紫光欠银行钱到期必须还,而产品还有两个星期才能卖出去拿到钱,怎么让公司的资金链不断裂,又不能失去诚信,真是左右为难。”张本正告诉记者,当时听说西单附近有一个银行,他就去和银行负责人聊天,从一点不认识,聊了几个小时,最后凭借清华大学的金字招牌和紫光曾经的信誉,拿到了200万元贷款,解决了公司燃眉之急,那一晚他兴奋得都睡不着觉。

张本正表示,对初创企业来说,资金太重要了,企业的资金链不能断,要不企业停摆就废了,而银行贷款靠的是诚

信。后来,紫光为了大额贷款和银行建立长久联系,年初就把公司计划交给银行,每周一讨论公司大事,则邀请银行人员参加,每3个月公司进展情况,以文字方式发给银行,年终报告也交给银行。刚开始,银行派部门经理参加,后来一般员工参加,再后来就不来了。就这样,紫光的资金问题有了着落。

“解决了资金问题,第二步就是公司怎么上台阶。”张本正说,过去企业的经营,是在以计划经济为主导的经济体制之下,企业都是在市场的边边角角去找点饭吃,进不了国家的主战场。

当时国家有规定,项目如果不进入国家主要计划项目,连贷款都拿不到。1994年,紫光有3个项目进入北京市科技计划大纲。这意味着紫光可以获得国家6000万元的贷款额度。“通过项目列入国家计划,得到政府资金扶持,紫光的发展上了一个台阶:原来是百万元量级的水平,后来至少达到千万元量级的水平。”

“所以,几年以后也就是1996年,紫光就拿到中国证监会的上市指标,这说明那几年紫光发展速度很快。”张本正说,上市是紫光要迈上的更高一级的台阶,而张本正抓住了这一机会。

早在1995年的时候,紫光就被提出应该上市。张本正到教委跑指标,教委批了,证监会也批了,文件都有了,额度也有了。可是由于学校的一些考虑,1996年上市的是其他公司。

1999年,张本正终于拿到了当年北京上市8个指标以外的一个。北京市有大量国企,而清华紫光又是中央单位的公司,拿到指标的难度可想而知。但是,张本正却在几年之后,就将紫光送上了资本市场。

紫光终于在深圳证券交易所上市了。新股发行采用网上推介的形式,这在中国证券界还是第一次,引起了股民极大的兴趣,每股发行价11.75元,市盈率22.22倍,创了当时历史新高。

“第三步就是人才问题。因为企业竞争到最后就是人才的竞争。”张本正表示,早在1992年,他就用“人才工程”的概念,把人才分为四种:“帅才”“将才”“兵才”“闲才”。只要提供舞台和基本条件就能为企业带来丰厚利润者为“帅才”,他们应该是企业的领头人,也是目前企业最缺的人才;提出主攻方向并提供基本条件能完成任务者为“将才”;在指导下能完成具体工作者为“兵才”;什么都干不好者为“闲才”。

“企业里面,人才结构要合理,‘精英’太多的企业不稳定,无‘精英’的企业没有作为,‘闲才’太多则会断送企业,人才合理配置才会使企业成功。”张本正说,如果每个员工都有能力做好上级交办的事情,那么这个企业没有不发展的理由。

而紫光始终认为人才是企业之本,有了人才就可以把泥饭碗做大,甚至做成金饭碗。正因为如此,在面临激烈的高科技竞争时,紫光可以挺直胸膛带着清华大学的毕业生笑傲江湖。在别的企业发生人才危机或者被挖脚的时候,紫光却人才济济。清华人在紫光高层所占的比例很大,张本正说:“清华的人很聪明,而且对清华有深厚的感情联系。”

如今,三十而立的紫光集团以“自主创新+国际合作”为“双轮驱动”,形成了以集成电路为主导,从“芯”到“云”的高科技产业生态链,在全球信息产业中强势崛起。目前,紫光集团是中国最大的综合性集成电路企业,全球第三大手机芯片企业;在企业级IT服务细分领域排名中国第一、世界第二。2016年始,紫光相继在武汉、南京、成都开工建设总投资额近1000亿美元的存储芯片与存储器制造工厂,开启了紫光在芯片制造产业十年1000亿美元的宏大布局。

张本正告诉记者,紫光在发展的过程中,得益于中关村政策环境的大力支持,尤其是对高科技企业的“三免三减半”政策,对紫光帮助很大。今年是中关村设立30年,中关村在新时代踏上了新征程,要有新的思考。作为原始创新的策源地,中关村的创新企业一定要对标国际前沿,瞄准开拓性应用,思考颠覆性创新,谋求新一轮起飞。

退休后的张本正并没有闲着,作为天使投资人,他正在寻找有颠覆性创新的技术项目,希望在初期给这些项目添些柴,赋点能。“说不准,下一个爆发式增长的独角兽企业就出在这里。”张本正表示。