



张汝京

- ◎1948年出生于南京,1970年毕业于台湾大学,后在美获得工程科学硕士学位、电子工程博士学位。
- ◎1977年加入德州仪器公司,并在德州仪器公司工作了20年。
- ◎1997年10月,加入世大积体电路公司,并从1998年1月开始担任该公司总经理。
- ◎2000年4月,创办中芯国际,担任中芯国际总裁兼CEO至今。

张汝京:用中国心打造中国芯

□本报记者 周俊生

1949年,正是中国大地风雨苍茫的时刻,时代的更迭改变着许多人的命运。就在这一年早春的某一天,在一艘从上海出发的客轮上,一位年轻女子怀抱襁褓中的婴儿,满脸忧戚地向上海告别。而她怀里的孩子,全然不知这趟旅行的意义,他只是睁着好奇的眼睛,仰望着被炮火熏黑的天空。这母子两人,此行的目的地是台湾,那个对他们来说还很陌生的海岛……

半个世纪匆促之间就翻过了,2000年,上海,浦东张江,艳阳高照的某一天,随着一声巨大的打桩声,一个新的企业在这个高科技园区诞生了。这家企业的主人,正是51年前那个裹在襁褓里的婴儿。如今,他已年过半百,但是他精神矍铄,看着眼前还是满眼萋萋芳草的厂区,脸上充满了欣慰。他的手里挽着的,正是那位当年抱着他出海的母亲,如今已是白发苍苍的老太太……

又是6年过去了。今天,在张江的土地上,一排蓝色的厂房已经傲然屹立,它就是在海内外市场上都很著名的中芯国际,一家以芯片代工为主营业务的高科技企业。在短短6年的时间里,中芯国际像一架高速飞转的“工作母机”,以其强大的辐射力在广袤的中国腹地生根开花。除了上海,中芯国际在北京、天津、成都这些大城市都已建起分公司,其生产的各类规格的芯片销售额已经占全国同业总量的40%。

那位在婴儿时代离开上海,在壮年时代回到上海的人,就是中芯国际的总裁兼首席执行官,他名叫张汝京。虽已加入美国籍,但他始终不忘自己是炎黄子孙,中华民族的一份子。

“如今我也是上海人了”

当年跟随母亲跨海赴台湾的张汝京,在台湾完成了大学学业后,即转赴美国深造,先后取得了工程学硕士学位和电子工程博士学位。1977年,刚刚29岁的他进入当时美国德州仪器(TI),从此开始了与芯片行业的不解之缘。在德州仪器,他从小工做起,带着工人从安装、生产到维修,全过程都要参与。就这样,他前前后后参与了9个芯片厂的建设,这些工厂遍布于美国本土和新加坡、意大利、日本、中国台湾、泰国等地。

说起在世界各地投资建设的这些芯片厂,于1990年代初期在新加坡建造的8英寸芯片厂为张汝京大陆事业最重要的奠基,因为这个厂的建造,除了整整花了3年时间之外,它为中芯国际的发展准备了大量人才。张汝京微笑着说:“当时我们到大陆招聘员工到新加坡的厂里接受培训,大概有300人左右,其中有些就留在了新加坡,但也有半数人还是回到了大陆,他们现在已经是中芯国际的技术骨干。”

此时的张汝京人在美国,但他始终没有忘记自己作为一个中国人的身份。在他的少年和青年时代,他的母亲,那位当年从名媛云集的南京师范大学毕业的高材生,尽管身居台湾,但一直在向自己的儿子灌输将来学有所成后能够报效祖国。因此,尽管两岸长期隔阂,但张汝京对祖国大陆并不陌生,奔腾的长江、高耸的泰山,北方的雪漠、南国的椰林,他虽然没有机会亲

临,但说起这一切,却都是如数家珍。上世纪八十年代的改革开放,唤起了张汝京兄弟姐妹和他母亲的寻亲梦,一封地址不详的家信终于使他续上了宗族的血脉。1986年,张汝京假道日本,终于回到了他多年憧憬的故乡,和亲人的会见使他更坚定了报效祖国的决心。

1989年,德州仪器与台湾的投资伙伴一起做了德基的8吋厂项目。1997年,根据德州仪器的内部规定,已经工作满20年的张汝京可以选择提前退休。在朋友的邀请下,他回到了台湾,担任了世大半导体的总经理。此时的张汝京,其实已经提出在大陆投资的明确计划,他和世大计划,第一厂和第二厂建在台湾,之后的第三厂到第十厂要在大陆投资建造。

此时的台湾,投资环境之所以恶化,其中一项最重要原因,即是台湾当局的“戒急用忍”的错误政策,对岛内企业赴大陆投资干预太多。虽然企业一再向当局呼吁请求开放松绑,但是投资环境持续恶劣,许多企业家无法认同这种做法。张汝京更清楚地看见用意识形态来阻挠企业发展是完全没有出路的。

身在台湾的张汝京,对回大陆投资的念头一直没有忘记。他认为民族振兴是全中华民族共同的心愿,大陆经济的腾飞是一切稳定和谐的基础。

张汝京以一个高科技从业人员的角色综合出了他个人的观察。他觉得,大陆和台湾的比较优势是在精密仪器加工、轻工业、特殊化学工业、机械重工业等方面,大陆这方面优势是台湾无法比拟的,而台湾领先于大陆的正是现在他自己所从事的芯片业。大陆半导体科技的技术在早期和世界高科技水平有很大距离,而台湾由于30年前就开始此方面资金、技术和人才的投入,有了扎实的基础。张汝京想,如果能够把芯片代工这一块引进大陆,让大陆能够在这一领域迅速地追赶上世界水平,那国家在高科技产业的发展就会急起直追。

在这之前,好几位满怀爱国热情的芯片业前辈和其他爱国的伙伴们写信给当时的江泽民主席和朱镕基总理,向他们表达了希望在大陆投资芯片企业的想法。按他们的设想,在大陆办厂,不仅是要制造出世界一流的产品,更要为祖国培养一大批这方面的人才,把自己在世界各地办厂的成功经验引进到大陆。

他们的想法和建议很快得到了热情的回应。2000年,那几位芯片业的前辈们带着张汝京奠基,因为这个厂的建造,除了整整花了3年时间之外,它为中芯国际的发展准备了大量人才。张汝京一行受到了时任市长徐匡迪的热情接待。几次接触下来,他们最终拍板,在大陆投资的第一步,确定在上海。

2000年4月,总部设于上海的中芯国际在开曼群岛注册。4个月后,中芯国际即在上海破土动工。张汝京为中芯国际的发起人之一,张汝京的员工识别证编号是E000001。2002年,中芯国际开始进行批量生产。

今天的张汝京,谈起当时作出的这个决策,他说,选址确定在上海,除中央政府出台各项政策外,更主要的是上海领导人对在上海投资的台商所展示的一片真情。几年来,虽然上海的领导人已经换了几任,但他们都很关心中芯国际的发展,都曾亲临

中芯国际视察工作。就在前不久,中共上海市委代理书记、市长韩正也亲临中芯国际,对他慰勉有加。虽然他的老家在河北,但现在他和他的全家,包括他的母亲和家人都已上海定居。说起这,张汝京总是充满自豪地说:“如今我也是上海人了!”

张汝京以及创业伙伴的努力实践了他们的想法。当年他刚回上海投资的时候,大陆正在做0.5微米的芯片,而国际上已经在做0.13微米的芯片,两者之间还有很大的距离,用业内的行话来说,大陆在这一块的水平与国际上隔了大约5个世代。如今,随着中芯国际的全面投产,大陆与国际上在这方面的差距基本已经接近,目前中芯国际已经能够批量生产90纳米线宽的芯片(1纳米=0.001微米,一根头发的直径大约是200至300微米),明年就能做到65纳米。

短短6年的时间里,中芯国际已经在上海和天津建造了4座8英寸芯片厂,在北京建造了目前大陆第一座的12英寸芯片厂,在成都还建有1座封装测试厂,仅在上海的投资总额就已超过40亿美元。业内公认,中芯国际已经成为全球芯片业“三雄”之一,而在战略布局上,中芯国际已领先群雄,先后完成了在大陆东部和中西部中心城市的发展部署。

在实业发展的同时,中芯国际在资本市场上也同步进行,其发行的股票和ADR已于两年前在香港主板市场和纽约交易所上市。在全球资金流向中国的大趋势里,中芯国际成为崛起最快的半导体明星,创下了芯片代工厂房建设速度最快的纪录。

张汝京曾经希望在国内建造10家芯片厂。如今,中芯国际正在按部就班地持续推进。武汉政府主导、邀请中芯国际担任顾问的生产线已经在武汉积极进行,第一期工程投资高达107亿元人民币。中芯国际在北京和天津的工厂将合并成统一的生产基地,其产能将得到充分的提升。而中芯国际在上海的大本营也将进一步拓展,其新建的12英寸芯片厂也如期按部就班地进行中。

“我的身后,有一批爱国的台湾商人”

张汝京在上海的投资进展顺利,但让他没有想到的是,从他的厂房在浦东张江打下第一根桩开始,各种麻烦也接踵而至,而这一切压力来源就在于台湾当局的搅扰。在致力于发展中芯国际的同时,张汝京不得不投入大量的精力,与台湾当局展开了一场长期的拉锯。

张汝京对于台湾当局不断设置的障碍与阻挡深有所感。早在当年德州仪器赴台湾建厂的时候,建厂小组就曾遭到大陆招募工程技术人员想法,他期待通过这样的途径来为祖国培植这方面的人才,但被当时台湾当局一口回绝。目前台湾当局对祖国大陆投资的企业家采取了更严厉的打压政策,张汝京满心带进高科技技术报效祖国大陆的意愿为台湾当局所不容,对他的打压,几乎从中芯国际诞生时就开始了。还在张汝京刚到上海投资的时候,有不少台湾的基金和财团基于对张汝京的信任而向他投资,台湾当局就逼一些投资者退股,曾经有两家中小型基金因为抵抗不住压力而不得不撤资。

随着中芯国际的不断壮大,台湾当局的逼迫也变本加厉了。2002年,还在中芯国际刚刚起步的时候,台湾当局的“台审会”就发布文告声称,张汝京在大陆的投资没有经过审核,要对他罚款500万台币。台湾当局还给张汝京发出通令,要求他在6个月内撤资,否则就将连续罚款。一共连续公告三次,一共罚1500万台币。

一向温厚待人的张汝京面对台湾当局的无理行径感到十分不解。2005年4月1日,张汝京就台湾当局对他处罚一事发表声明说:“本人是美国公民,在美国求学与工作多年,一直持有美国护照。自2000年2月搬至大陆工作,现已超过5年,如



同许多海外美籍华人,本人对海峡两岸和美国的热爱与关心,始终如一。对于台湾当局“经济部”日前做出的行政处分,本人深表不解与遗憾,将委托律师妥善处理此事。本人仍将一如既往地、全力以赴在中芯国际的工作上,为股东、客户与员工做出最大的回报与贡献。”随后,在律师的建议下,张汝京宣布放弃台湾户籍,希望从而脱离台湾当局政府的骚扰。

采访中,张汝京低调地说明,希望借此事件,能结合全球各地热爱中国的同胞与友人们一起为中国献出热忱并做出一些贡献。他表示,自己作为中华民族的后代,中芯国际以立足中国,放眼世界为目标,号召各地友好人士加入到中芯国际的管理和技术团队中。张汝京补充介绍,中芯国际的员工,10500人之中,除了大陆的好手外,大约有1000人左右来自海外,其中有来自美国、加拿大、意大利、日本、韩国、新加坡等国,另外,还有来自中国香港特区、台湾地区的各路集成电路的好手。

台湾当局害怕张汝京的企业家会被其他到大陆投资的企业家跟进,因此对他放弃台湾户籍的申请不予受理。随着中芯国际在北京、天津的分厂陆续建成,台湾当局一再祭起罚款的名堂,来维护他们的“政策”,甚至毫无道理地对张汝京发出了警告,这意味着一旦他踏足台岛,就有被拘捕的可能。

虽然面对台湾当局的高压“政策”,但是张汝京并不因此停下他一生的志愿。对他来说,到祖国大陆投资的行动,并不仅仅是简单的商业行为,而是为了报效祖国,这个信念对他来说是坚定不移的。张汝京之所以能够有如此坚定的信念,还因为在他的身边,有一大批支持他的朋友。他们都像张汝京一样对祖国充满了感情,但被当时台湾当局一口回绝。目前台湾当局对祖国大陆投资的企业家采取了更严厉的打压政策,张汝京满心带进高科技技术报效祖国大陆的意愿为台湾当局所不容,对他的打压,几乎从

中芯国际诞生时就开始了。还在张汝京刚到上海投资的时候,有不少台湾的基金和财团基于对张汝京的信任而向他投资,台湾当局就逼一些投资者退股,曾经有两家中小型基金因为抵抗不住压力而不得不撤资。

由于台湾当局的无理干涉,目前虽然张汝京难以回到台湾,张汝京对此感到遗憾却并不感到沮丧。他说,台湾当局的这种举动是不得人心的,也是不可能收到实际效果的,今年以来台湾大陆的“倒扁潮”说明人心的归向:人们要的是富强稳定的生活;企业家尊敬的是有魄力及远见,以振兴民族和创造和谐社会为己任的领导人。他笑着说:“总有一天,我会安全地回到台湾去见我的朋友,这一天不会很遥远。”

“全面盈利指日可待”

尽管张汝京的脸上一直挂着淡淡的微笑,但自中芯国际开业以来,他其实一直处于各种矛盾的风口浪尖之上。除了要应付

台湾当局的无理纠缠,这两年多来中芯国际还一直面对着业界“老大”——台积电的尴尬。

2002年初,在中芯国际刚投入生产的时候,台积电就向台湾新竹地方法院提交起诉状,而在中芯国际准备上市之际,台积电开始在美国发起一系列诉讼。在这之后,台积电一直不停止对中芯国际的缠诉活动。2004年3月,中芯国际给香港、纽约上市。这次起诉给刚刚上市的中芯国际造成了影响,中芯国际上市后股价震荡波动,这其中的原因很复杂,台积电的尴尬不能不说是其中的因素之一。

张汝京和台积电的董事长张忠谋之间有着很深的历史渊源。张汝京在美国刚加入德州仪器的时候,张忠谋已是德州仪器的资深副总裁。1987年,张忠谋离开美国回到台湾,创办台积电,并且将芯片制造与芯片设计分离,专门从事代工,开创了全新的产业模式,被称为“台湾芯片之父”。

说起与台积电的这场诉讼,张汝京不愿多谈,因为在他眼里,张忠谋是自己的老上级,而且是一个人品德正派的人。他介绍说,当年台积电宣称之所以起诉中芯国际,主要是因为有一些台湾专业从业人员看到大陆发展的机会,选择到了大陆,而台积电宣称他们带走了商业秘密。出于对张忠谋的尊敬,张汝京一直低调处理这场纠纷。后来在2005年1月与台积电达成和解,中芯国际同意分6年向台积电支付1.75亿美元。

至此,此事本已了结。但令人感到遗憾的是,这个“停战协议”只勉强维持了17个月,今年8月,台积电的某些人再起战端,又向美国加州高等法院提出控告,指控中芯国际未能遵守双方的和解协议。这一次,张汝京不再委曲求全了,9月12日,中芯国际向加州高等法院提出强烈否认的辩状,并反控台积电违背和解协议,要求其予以赔偿。

为了切实保护中芯国际投资人、客户及员工的权益,中芯国际又在上个月向北京市高级人民法院提出控告,指控台积电违反诚信原则,损害中芯国际的商誉,且在市场上进行不公平竞争。

张汝京说,中芯国际从事的芯片代工,是一种高科技技术,它的最大特点就是技术密集,其生产设备进口到中国大陆在西方某些国家确实受到一些阻碍,这使得大陆的产品往往要落后国际先进水平两个世代,才能转为公共产品。中芯国际对此制定了极为实际的应对措施,企业在成立之初,除了自主研发,还与东芝、富士通、IMEC(欧洲半导体研发中心)、Elpida、英飞凌、Freescale等许多国际半导体大厂建立起了广泛的技术合作关系。因此,说中芯国际侵犯台积电的专利,这实在是无稽之谈。

除了与台积电的法律纠纷,张汝京面对的压力还来自企业的盈利。中芯国际开业6年以来,只在2004年出现过盈利,并被视为半导体行业中的大亮点,后来即因需支付台积电和解

金的压力,又为企业长久发展投注了大量研发资金,目前尚未出现盈利记录,这在客观上也影响了其股价走势,前不久在香港主板上市的股票,其股价甚至跌到了1港元以下,全球各地的投资者对此不仅有疑惑,还有意见。

对此,张汝京解释说,芯片业是高科技、高投资、高人才的高三行业。中芯国际开业以后,一直处于扩张阶段,投资的90%都是生产设备,设备折旧的压力相对较大。其实,上海的工厂在2004年即已开始盈利,上海的海八吋厂(Mega Fab)已成为中芯最先进的八吋厂,提供0.18、0.15、0.13微米及目前中国最先进的90纳米的工艺技术。生产能预计于2007年底提升至90纳米,获利能力更高。天津的海八吋厂,主要做0.35、0.25、0.18到0.15微米的工艺技术。今年7月又与美国高通公司达成合作协议,中芯国际将采用专门的BiCMOS处理技术在其天津工厂为高通公司提供集成电路生产服务。张汝京说,这一合作也将推进中芯国际长期的获利能力。

张汝京介绍,正是中芯国际有着这样的盈利前景,所以金融机构对他们一直是很支持的。从2004年开始,中芯国际的快速布局得到了强大的资金支持。一方面,中芯国际在香港、纽约两地上市为企业扩大规模提供了切实保证,另一方面银行界的贷款也很积极。2005年5月,中芯国际北京公司获得中国银团为期5年、金额为6亿美元的贷款,为中芯国际在北京12英寸芯片生产线产能扩充提供资金支持;当年12月,中芯国际上海公司得到荷兰两家银行8500万欧元的长期贷款合约,用于中芯国际购置光刻设备;2006年5月,中芯国际天津公司与10家中外资银行组成的银团签订了为期5年、金额为3亿美元的贷款协议,以扩充天津8英寸芯片厂产能;6月,中芯国际上海公司又获得来自8个不同国家和地区银团组成的银团6亿美元贷款。而中芯国际在上海的第一期贷款4亿8000万美元也已于2006年全部还清。

让张汝京高兴的是,从2006年开始,中芯国际进一步加快了与国际巨头的合作步伐,尤其是在目前国际最先进的90纳米技术方面。2006年1月,英飞凌将自己最尖端的90纳米DRAM沟槽技术和300毫米产品生产技术转让给中芯国际,并进一步商谈70纳米的相关技术合作;5月,中芯国际采用ARM公司物理IP系列产品用于90纳米处理工艺,以帮助客户缩短设计时间、降低风险并加快产品上市速度;6月,通过与尔必达公司和另一家客户的技术合作,中芯国际90纳米512兆DDR2 DRAM产品以及90纳米的逻辑芯片,双双成功通过认证并开始量产。

基于这一系列的技术成果,张汝京很有信心地说,中芯国际的全面盈利,指日可待,中芯国际会全力以赴赴投资人、客户和员工都获益。

■人物印象记

张汝京的“赤子之心”

□周俊生

采访张汝京,给我印象最深的,不是他作为一个企业家的经营策略,更不是他作为一个富有之人的飞扬气派,而是这个快到花甲之年的人所保有一颗本真之心,一颗赤子之心。

张汝京的赤子之心,最引人注目的表现在于他浓浓的爱国之心。张汝京出生于中国大陆,成长于中国台湾,但他事业的成功却是在大洋彼岸的美利坚,受的也是西式教育。然而,就像是一首歌里所唱的,“洋装虽然穿在身,我心依然是中国心”,多少年来,他始终没有忘记自己是一个中国人,将他的才华用于发展中国的高科技。虽然台湾当局为此设置了重重障碍,但为了实现这个梦想,张汝京放弃了在台湾的户籍。我们一直说“科学无国界”,但张汝京作为一个掌握了当代高科技产品开发技术的企业家,却坚持把他的专业技术用在祖国,其赤子之心令人感动。

张汝京的赤子之心,还表现在他对事业的执着之心。在采访过程中,当随行的摄影记者给张汝京拍照时,他主动带我们到他办公室陈列的一个芯片镜框前留影。在这个镜框里,布置着大大小小的各类芯片,在我们外行人看来,这些不过是企业所生产的产品,枯燥乏味,但在他的办公室,我们没有见到豪华的陈设,他拿出来炫耀于人的,就是这些芯片宝贝。一个已经功成名就的企业家,对事业的痴迷,由此可见一斑,其赤子之心令人感动。

张汝京的赤子之心,还表现在他对家人的爱护之心。面对记者的采访,张汝京说到了他的母亲,说到了他的家人,总是充满了感情。在张汝京的衣袋里藏着两张照片,都是他的“全家福”,两张照片摄于不同的历史时期,但照片上都有他的母亲,他的岳母,他的夫人,他的儿子,还有他自己。也许是为了便于携带,两张照片都很小,但他却很珍视,他说他无论走到哪里,都把这两张照片带在身边。一个日理万机,经常在“地球村”奔波的企业家,对家人如此念念不忘,其赤子之心同样令人感动。

爱祖国、爱事业、爱家人,这就是张汝京给我留下的深刻印象,这三个方面的感情融汇在一起,成为他不畏困难,坚守志业的动力与源泉。中芯国际用短短六年的时间,迅速地拉平了中国大陆与世界芯片制造业之间的差距,企业也因此成为业界“三雄”之一。中芯国际能够取得这样的业绩,固然与张汝京作为一个高科技专家的经营谋略有很大关系,但他的这种赤子之心,同样是推动他不断向上的重要因素。

张汝京与我们通常见到的其他一些企业家有一个明显的不同之处,那就是他作为企业的老板,在做大企业的同时所持有的这种赤子之心。张汝京虽然是一个事业有成的企业家,经常在“地球村”奔波,但他却并不热衷于“富豪榜”之中。他的秘书告诉我,其实张汝京早年在美国德州仪器工作期间,在台湾世大工作期间,作为企业的高级管理人员,都拥有雄厚的股权,但随着他到大陆投资,这些股权都已出手,其收益也都一步步地捐给了世界各地的慈善机构。张汝京一直不愿意公开这些捐款的具体去向,我们在一些公开报道上能够看到的,只是他出资在中国内地贫困地区建起了29所希望学校,而我们在一些“慈善榜”上,同样看不到他的名字。看到一个籍籍无名的张汝京,他与我们平日里看到的一些“成功人士”,真的很不一样。

本版图片均为本报记者徐汇摄



镜框里大大小小的芯片是张汝京最珍视的宝贝,也是他办公室可拿出来“炫耀”的“最豪华的陈设”。