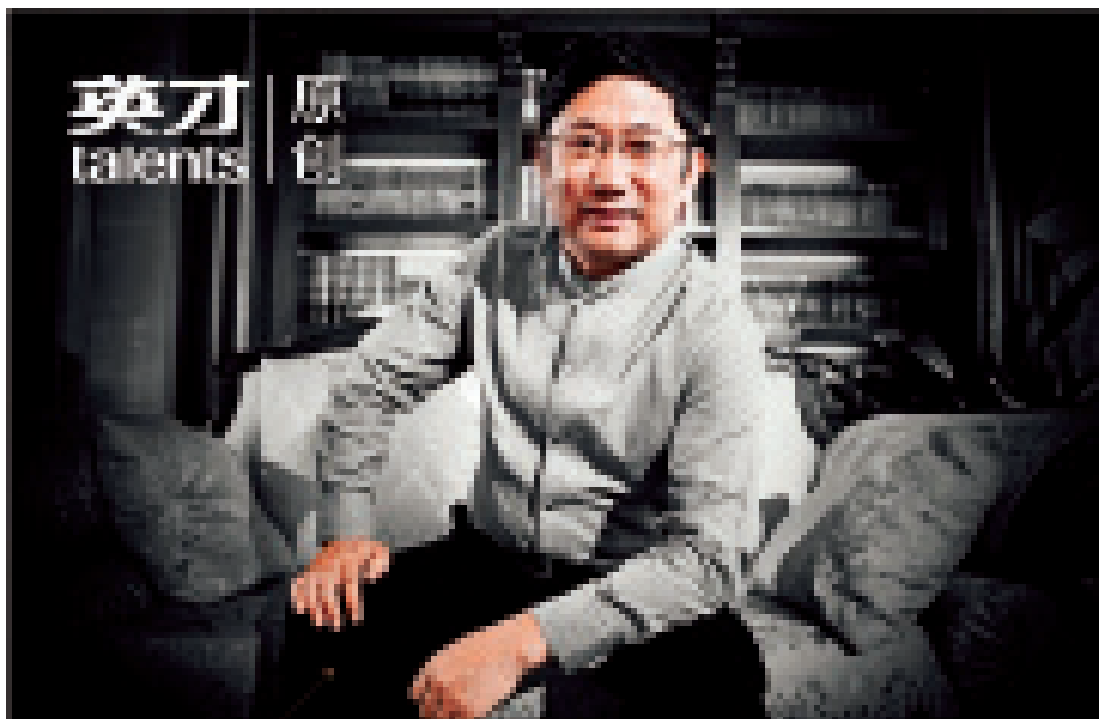


清华控股 千亿布局

——清华控股有限公司董事长徐井宏接受《英才》杂志记者专访

杨旭然



从未有这样凌厉的企业集团，在不长的时间里，打造如此众多的大手笔运作。

从紫光集团接连收购，整合全球芯片产业；到同方国芯实现“史上最牛定增”，收购台湾力成股份、豪掷600多亿元开工存储芯片工厂；从下属上市公司诚志股份跨界转型，打造新能源、循环经济产业平台，再到生物医药板块蓄势待发。

潜心耕耘到厚积薄发，清华控股最近一年多风头正盛。

和传统国有控股企业相比，清华控股绝大部分核心业务是高技术含量的新兴产业。在这个领域，企业的发展更注重技术、创新和企业家精神

等商业因素的驱动。

传统的羁绊，让多数国有企业在运用这些因素时面临诸多掣肘。但随着改革的深化，清华控股这样市场化运作、以高新技术为主业的国有企业有了更大的发挥空间。一系列“大单”的顺利运作，离不开国家层面改革精神的支撑。

2015年9月下旬，《深化科技体制改革实施方案》印发。不同以往的是，这篇由中共中央办公厅、国务院办公厅联合下发的方案中，明确针对了科技创新中存在的体制机制、政策制度障碍。这意味着科技类的国有上市公司，将在经营层面获得更高的自主权、决策权和发展的优先权。

产业结构的转型浪潮，国企改革的混合浪潮。两股推动中国经济发展最大的潮涌，同时也是清华控股发展壮大最核心的动力势能。在产业转型的历史节点，清华控股一番大手笔运作，成为中国经济发展的缩影。

买它有什么意义？

和很多高科技企业的带头人一样，清华控股董事长徐井宏笃信技术对整个世界强大的改变力量。

“科学技术在比以往任何一个时代都更加快速地发展，甚至是爆炸式地发展。这种发展让这个时代和以往时代相比，产生了很大的不同。”徐井宏告诉《英才》记者。

在传统产业纷纷放慢脚步的同时，互联网产业的快速发展，提振了国家经济。与此同时，各类新兴产业方兴未艾，智能技术、生物基因技术、新能源技术等都有巨大的增长空间，这将给人类社会带来更加前所未有的变革。

徐井宏认为，“新常态”已经被赋予了很多人解读，但大多数人更多看到的，是发展速度从高

速变成中高速，反而忽视了其背后隐含的真实含义。“这实质上是中国经济发展模式的真正转型，也就是从原来的要素驱动、投资驱动真正走向创新驱动。”

意识到产业升级的重要性之后，国家层面也在不遗余力的推进创新力量壮大，这不仅体现在“大众创业，万众创新”的口号里。更深层次的体现，是以“清华系”为代表的高科技企业，利用资本市场撬动众多新兴产业资产的整合，实现强势企业集团的发展壮大，并结合自身的学术、科研、资本优势，助推传统企业在互联网时代实现创新发展。

2015年11月15日，昆明机床（600806.SH）发布公告，清华控股旗下启迪科服认购公司价值3.7亿元股份，发行完成后，清华控股拟通过紫光卓远、启迪科服投资合计持有公司29.96%的股份，成为了昆明机床的实际控制人。

此前半年，2015年一季度清华控股已经通过紫光智能、紫光4.0两家企业投资约30亿元，间接持有沈阳机床（000410.SZ）约21.52%的股份，



清华科技园阳光厅

成为其第二大股东。

互联网时代，中国庞大的传统制造业面临智能化重塑的过程，工业 4.0 也成为继清洁能源、环保等产业之后，清华控股另一项重要战略布局。拥有强大技术优势的清华控股，未来有望实现科研 + 制造的结合。

紫光、同方、启迪等几大平台接连不断地成功运作，并没有让徐井宏志得意满。他说自己并不喜欢“并购”这个词汇，而更喜欢将其表述为“合作”。

“和买一瓶水喝掉不一样。我们与其他的企业合作，目的是利用自己的自主创新能力，促进它的进一步提升，创造出一个新的高度。如果说做不到，那你买它有什么意义呢？”徐井宏说道。

千亿并购投资

相比清华控股在工业 4.0 方面的投资布局，其芯片全产业链的布局规模更加庞大，累计超过千亿的并购投资一度让资本市场“瞠目结舌”。

中国产业结构调整已是老生常谈，但新兴产

业的发展瓶颈却始终存在。各类互联网巨头林立，然而整个“泛 IT”的产业基础设施依旧薄弱，以芯片产业尤甚。

数据显示，整个 2014 年我国芯片产业进口 2176 亿美元，位列进口商品数量第二名。国家多位高层数次表态，中国的芯片产业进口花费每年“和石油差不多”，且核心技术缺乏，已成制约中国信息化发展进程的重要障碍。

“没有芯片，就没有信息时代的来临，就没有互联网和移动互联网快速的发展。可以说，芯片是整个互联网、移动互联网以及物联网的核心配件。”徐井宏对《英才》记者表示，正是由于芯片技术的快速发展，才有了现在各类新兴产业和“互联网+”的快速发展，可以说芯片这是整个时代最核心的技术。

徐井宏判断，芯片产业还会有大的发展空间。清华控股在最近的几年中，也一直在持续发力，打造芯片全产业链布局。展讯、华三等一列国际知名企业控股权纷纷被收入囊中。



徐井宏董事长接受《英才》杂志记者采访

2015年11月15日，全年大动作不断的紫光集团年末再抛重磅消息，宣布斥资约111.67亿元，认购全球IC封装测试行业龙头企业台湾矽品约10.33亿股，增资后紫光股份将持有矽品24.9%的股权，位列第一大股东。

同时，以约合23.53亿元人民币的价格认购南茂科技的增发股份，以累计25%的份额成为南茂科技第二大股东。这家台湾企业在半导体封装测试领域中处于强势地位，其中液晶显示器驱动IC封装测试产能排名位居全球第二。

紫光集团的芯片产业全产业链布局再下两城，通过一系列的布局并购，紫光与英特尔、高通等行业领军企业的差距在进一步缩小。

与此同时，同方股份创纪录的800亿额度定增，也给了市场以非常大的想象空间。按照规划，这笔巨资的大部分，都将投入到存储芯片的研发生产中去。

根据清华控股的判断，在信息产业快速发展的过程中，存储芯片作为最不可或缺的基础产品之一，市场空间极其庞大，同时对于国家信息、数据的安全保证也有重大意义。

“从上世纪60年代第一台计算机发明，和70年代末互联网开启，再到现在也就几十年的时间，但就是这几十年里，这个世界实际发生了本质上的变化”，徐井宏认为这样迅猛的社会变化仍将持续下去，智能化、大数据化的社会就在不远的将来，而芯片仍是这一切进步的基石。

新兴产业矩阵

“世界上伟大的企业，大多有很大的差异性，失败的企业可能千篇一律，但成功的企业基本完全是个性化发展”。徐井宏说，如今清华控股正在探索属于自己“企业个性”的道路上。

在规划中，清华控股将重点发展三类核心产业：集成电路和围绕整个互联网的解决方案、环保和新能源产业，以及大健康领域。为了实现这三大业务的顺利发展，清华注重以生态化、社群化、全球化的战略来布局与运作。

围绕着这三大业务领域，清华控股布局了

包括人寿保险、基金公司等在内的一系列金融资产，并力图“打造金融的全产业链条”，以实现“实业为主，金融为用”的发展目标。与此同时，清华利用内外部多种资本力量，大力打造产业集团的新鲜血液，藉此实现各项业务之间的生态化循环。

“聚合孵化是清华产业的一个重要特性，通过各类投资，为整个产业集团的未来发展源源不断地制造血液，并输送血液。”徐井宏表示，清华控股通过科技园区、创业社区等模式，和成千上万最活跃的创业企业进行连接，既为他们的成长提供帮助，也为集团未来发展做了很好的储备。

徐井宏说，在未来的企业竞争中，相比企业与企业的竞争，企业群与企业群之间的竞争会更加重要，“社群化”也成为了清华控股重要的发展战略，紫光、同方、博奥生物等几大平台并行，高速发展的同时，也聚合并孵化着大量创新型中小企业，一起组成清华新兴产业矩阵。

在全球化方面，清华控股的运作更为彻底，基本已经实现了全面融入芯片产业的全球产业链。在紫光集团并购的芯片产业链企业中，华三属于香港地区企业，矽品是台湾地区企业，南茂科技是在美上市的台湾地区企业。

互联网技术的发展，由于其快速、透明等特点，带来的是时空界限的延展和破界。今天的任何一个产品和企业，都面临着全球市场的竞争，这已经成为了不可阻挡的趋势。

世界上任何一个角落的信息、最好的产品、最好的价格，在互联网上都是一目了然，这样就使得世界必然走向经济的一体化、信息的一体化。所以，“中国的企业在拥抱互联网技术的同时，也必须拥抱整个世界，力争向全球进军。”

“我们希望通过自己的努力，来为国家科技产业的发展做出贡献。探索属于自己的特色路径，来推动集团乃至行业整体的发展。”徐井宏说。

（本文转载自《英才》杂志官方微信
2016年2月24日）