

伟国决定将个人财富的70%捐赠给清华大学，其余捐赠给其他大学。目前他已经累计向中国教育界捐赠超过6亿元，都是现金。

未来几年紫光最庞大的蓝图就是把存储工厂建设起来，解决中国存储器的产业发展和产业安全问题。“芯片有两个作用，一个是信息

安全，但另一个更重要，是产业安全。如果今天中美发生了冷战，或者日本、韩国、台湾同时发生地震，无法向大陆提供芯片，我们整个中国经济就面临崩溃的危险，因为今天的芯片无处不在。”从这个意义上说，紫光再有什么惊人之举也在预料之中。



## 对话

# 永远要做最坏的打算

### 看到山后面

**记 者：**为什么要选择集成电路作为紫光的基础产业？

**赵伟国：**我大学和研究生的专业是电子信息和微波通信，自己做过多年的工程师，我对芯片行业比较熟悉，李嘉诚有句话“不熟不做”，所以要找一个熟悉的行业。

技术性的行业不像互联网企业，互联网企业

更多是商业模式，技术需要长期积累，技术行业对人的判断力要求很高，需要古董商人般的眼力，到底是不是有价值的东西，其实大部分人看不明白，技术的价值只有少数人能判断出来。而商业模式简单，他可以讲故事。技术讲半天，如果你是外行，他讲的你觉得特别有道理，但其实可能是假的。

隔着一座山要看到山后面。要去判断收购企业现在的情况是否真实，未来的成长性如何，团队怎么样，产品、市场份额。这些不是找一个人

去简单论证就可以。你干的时候肯定要有逻辑去验证它，但是最开始的时候是一种你长期训练或者经验积累出来的一种直觉。

没有人不会犯错误，部队打仗为什么要留一支预备队？留一支预备队，就是要应对最坏的情况出现，要有团队从保守的角度去验证最坏的情况出现的时候，能不能扛得住。

### 记 者：你随时做最坏的打算吗？

**赵伟国：**永远要做最坏的打算，对企业来讲要做两方面的储备，一是资本、钱的储备，我一直按照总资产的15%进行现金储备。去年1100亿的资产，按照总资产15%进行储备，年底母公司可动用的现金150亿。假设这些钱都是我借来的，成本6%，我拿它去买理财产品收益3%，即使剩下的3%即使损失，一年大概是45亿左右，对我来讲少45亿利润问题不大，但是有150亿现金在手，我足以应付任何情况。宁可损失一点收益，也要保证安全。

第二个方面是技术和人才的储备，人才和技术是相关的，技术不能脱离于人，每个方向上要有很牛的人才，一旦机会来临的时候，人才的储备比技术储备还重要，技术差可以花钱去买授权，而人不是说你有钱就能招来。

一个盾牌是钱，一个盾牌是人才，成功的企业都是在这两方面努力。盾牌一转过来就是进攻的武器，危机发生了成为你防守的盾牌，机会来临了就会变手中的利矛，合在一起是矛、盾合一。

紫光集团对自己的行为有32个字的规范——坚定信念、解放思想、大胆假设、小心求证、谨慎操作、快速行动、见事不妙、撒腿就跑。

在挑选并购标准的时候，第一条是像女人逛街一样不厌其烦地看东西，衣服捏破了都不一定买。第二句话只像古董商人一样出手，古董圈里有一句话，“三年不开张，开张吃三年”；第三句话“一旦出手，饿虎扑食”，出手的时候速度很重要。

### 记 者：英特尔入股紫光展锐90亿元，当初你是如何和英特尔谈判的？

**赵伟国：**我和英特尔CEO科再奇第二次见面时，我向他介绍了紫光是什么样的企业，我们的战略是什么。我向他提了几点建议，第一守住桌面和服务器CPU，确保它的绝对优势。第二进一步提高和改进intel半导体制程，保证在全球最领先。第三通过投资分享未来。后来，我们谈了一个多小时，就达成共识了。我们现在和intel的合作是全方位的，而且合作得非常好。未来和intel会有更多的合作。

### 只买赚钱的企业

### 记 者：选择收购标的的时候，你有没有硬性指标？

**赵伟国：**展讯、锐迪科、新华三，都是刚刚成年的千里马，一些公司买的可能是已经多年服役的马，虽然是名品，但可能马上就要死掉了。所以一定要去买上升期的公司，不能买下降期的公司。最差的标准一定要买盈利的资产，他现在就赚着钱。亏损的公司有个特点，你不知道他的底在哪里。

我们主要的项目从投资那一刻它就是赚钱的，我的投资一定要收购赚钱的企业。

### 记 者：华三通讯历史上股权结构几经变动，紫光收购新华三，有什么重大意义？

**赵伟国：**大数据、大互联、大安全、云计算是一个巨大的产业，这样的产业是有巨大的市场空间，我要在这里面做。第二他未来和我的芯片产业有协同效应，最后要用到芯片存储这些东西，从技术产业的角度来讲，我们在打造自身的产业链条。不同的业务不同的时点会有周期性，收益和利润可以进行有效的匹配。

### 记 者：你认为自己是一个很有野心的人吗？

**赵伟国：**我觉得不应该用野心来形容，实际上是一种使命感或者责任感。

中国是一个大国，不是一个强国，而美国是强国，我们和他们相比差在哪里，主要差在科技

产业，不是一般的科技产业，而是我平时所说的重科技。

美国有英特尔、高通、IBM、Oracle、GE、休斯、波音乃至谷歌，都是重科技企业。中国今天能称之为重科技企业的，华为、中兴通讯、华三、展讯大概也就这么几家。

这些重科技企业有一个特点，发展主要靠技术驱动，而非商业模式，甚至有时候和市场关系都不大，因为能生产这类高科技产品的全球通常只有这么几家。还有一个特点，如果这个国家没有了这个企业，基本上很难再产生这样的公司。还有一类是“轻科技企业”，把技术加上应用，大部分互联网公司主要是商业模式驱动。虽然这些企业也做一些研发，但和那些重科技企业相比还有差距。

国家有这样的诉求，清华大学是中国最优秀的学府。清华既然办了紫光，作为一个清华校友，作为一个在IT产业里做过多年技术的人，我和我所领导的高科技企业应该有这种使命和责任感。

我们具有这样的条件如果还不去做，那还能指望着谁来做？21世纪是太平洋的世纪，还有人说21世纪是中国的世纪，中国在科技领域需要中国的太平洋舰队，紫光在努力打造中国科技领域的太平洋舰队。

记 者：外界普遍质疑紫光资金的来源，传言紫光可以获得国家巨额的低息贷款。

赵伟国：其实我们从国家得到的是所有企业都可以得到的东西。紫光仍然很差钱。我们不像央企，央企有国家财政和国有资本预算，地方国企有地方政府的资源。

有人攻击我搞资本运作，没办法，我得筹集资金。所有运作都是按照法律，按照国家证券市场的规定做的。我让别人给我投资，得让人家挣钱，让资本在资本市场上获利，而企业获得长期资本投资去发展产业。

去年集团接近40亿的利润，而我今年计划的投资总额有1200亿，在这样一个快速发展的时代，仅靠利润是无法支撑投资的。

## 不着急上市

记 者：你如何定义当前紫光所处的产业位置？

赵伟国：拿开饭馆来比喻，小米、阿里、腾讯、乐视他们相当于开饭馆的，我是干什么的？我是卖菜、卖肉的，我是种菜、养猪的，粤菜流行我就卖给粤菜馆，川菜流行我卖给川菜馆，所以无论展讯还是新华三，是提供IT业的基础产品的。

紫光是个什么企业呢？大家都说大数据是金矿、钻石矿，我说紫光就是给大家提供挖矿的工具和对矿石进行提炼和深加工的设备的一个公司。

记 者：我们注意到紫光系企业最近买入了很多A股上市公司股票，这并不符合以往紫光的产业投资逻辑。你是在做壳的储备吗？

赵伟国：这是短期理财行为，集团有庞大的现金储备，除了现金以外，股票是最好的投资标的。

记 者：被收购的企业有IPO的打算吗？

赵伟国：我不着急。收购展讯、锐迪科以后，我们在移动通信芯片的市场占有率达到27%，估值从27亿美元到现在的80亿美金，而同期高通的市值从1300亿美金降到了800亿美金，联发科的市值从220亿美金变成了现在大约110亿美金。

这种情况我就不要着急上市，另外我的主要股东们也没这个想法，英特尔是战略投资者。

记 者：放眼全球，你真正看得上的竞争对手有哪些？

赵伟国：在存储上我们肯定要向三星学习，向他靠近，现在还谈不上竞争。紫光更多的是充当一个平衡者，在芯片领域充当三星和高通、联发科的平衡者；在云计算、大数据领域充当华为的平衡者。所谓平衡者，就是客户不能总是只有一家供应商，最好再有一家可以选择，我们希望当一个好的平衡者。  


（本文转载自：《英才》杂志2016年第7期）



# 《清华老照片》

## 清华人的又一个老地方

——《水木清华》杂志《清华老照片》栏目征稿啦！

园子中的你，青春洋溢。

学堂边，礼堂前，闻亭中，西操上……都曾留下你们的身影；图书馆中的书香、西阶台阶上的青苔、二校门上班驳的痕迹都曾见证你们的故事……

往事随风，情怀依旧。我们在这里，期待你用一张张泛黄的照片，讲一讲昔日园子里的那些事儿……

《清华老照片》，清华人的又一个老地方。

照片及文字请寄送至：

北京市海淀区清华科技园创新大厦 A 座 1210 《水木清华》杂志编辑部  
邮编：100084（请注明《清华老照片》栏目收）

电子版请发送至：[smth@tsinghua.org.cn](mailto:smth@tsinghua.org.cn)

电话：010-62797884

投稿一经录用，将获赠全年《水木清华》杂志。