



光集团董事长赵伟国接受《英才》杂志专访时，他的谦和、谨慎，让我们很难将他和野心勃勃这样的字眼联系在一起。

在赵伟国看来，中国的科技企业普遍遵循着两条发展道路。一条是以华为为代表的“重科技”路线，通过技术研发驱动内生增长；另一条则是以阿里巴巴、京东为代表的商业模式创新路线，倚仗商业变革重新创造增长动能。

“美国具有一批类似 GE、谷歌、波音、高通、英特尔、IBM 的技术型公司，而中国缺乏的就是重科技企业。”赵伟国向《英才》杂志直言道。

力图打造世界级版图的科技企业，自 2013 年 6 月至今，赵伟国领导紫光集团先后在半导体产业、信息技术、存储产业投入巨资，分别将展讯、锐迪科、新华三（以下简称 H3C）招入麾下，还与台湾南茂和力成签订了股权交易协议。

一路买进，通过频繁的并购，紫光现已顺利搭建了从“从芯到云”的泛 IT 产业链条，形成了以集成电路设计（展讯、锐迪科、国微电子、同方微电子）、存储（紫光国芯为主）、IT 信息系统（H3C）为主的高科技企业雏形。

如此高频率、大规模的跨国并购，在中国商业史上并不多见，作为中国校办产业的一员，背靠清华大学的科研力量和广阔的人脉资源，紫光走出独特的发展路径。

除此之外，紫光集团还进行了多起财务性投资。旗下两家上市公司——紫光股份、紫光国芯（原同方国芯）在资本市场也是长袖善舞。紫光国芯更是抛出创 A 股记录的 800 亿元定增方案，一度震惊 A 股市场。

坚信有资本纵深、市场纵深、人才纵深才能成就大企业，或许难以预测赵伟国下一个收购猎物是什么，但不难想象，身处如此烧钱而又快速迭代的高新产业当中，纵深发展的紫光重科技帝国才刚刚浮出冰山一角。

## 叫板产业龙头

“要像女人逛街一样不厌其烦地看东西，但

只像古董商人一样出手”。

能让英特尔这样的大象级公司，真金白银的大举投入，需要的不仅仅是实力，还要有远见。

两年前，英特尔 CEO 科再奇 (Brian Krzanich) 造访清华，希望从紫光手中加价收购展讯。刚将展讯收入囊中的赵伟国虽然颇感意外，但敏锐的意识到这是一个和全球最大的半导体巨头 intel 结盟的机会，赵伟国说了这么一段话：“如果 1985 年高通成立的时候，英特尔投资了高通，成为高通的二股东会怎么样？”赵伟国显然摸准了英特尔的脉，在 PC 向移动互联时代转型中落伍的英特尔急于寻找新的突破口。

“我说你再想一下微软，如果当初不是自己做，而是投资雅虎、投资谷歌，对苹果有更多的投资，甚至跟着再投资 Facebook，而不是收购他们，今天的微软会怎么样？答案一定是今天的微软比谷歌还强大。”赵说起当日场景言犹未尽。

这句话显然引起了 intel 的重视。

几番过招后，双方情投意合。2014 年 9 月 26 日，英特尔宣布斥资 90 亿元人民币（约合 15 亿美元），获得紫光集团旗下北京紫光展锐 20% 的股权。这在英特尔的企业发展史上都实属罕见。

中国电子产业一直存在着“缺芯少屏”的问题。据公开数据显示，目前我国 IT 产业对集成电路产品需求巨大，但国产产品仅能满足约 20% 的需求。

中国工程院院士、国家集成电路产业发展咨询委员会委员沈昌祥就表示，我国每年的集成电路产品进口金额已超过石油进口额，在普及率极高的智能手机行业，包括 CPU、存储器、各类感应元器件基本依赖国外企业。可以说，补强中国自己的芯片产业短板迫在眉睫。

2009 年紫光集团引入赵伟国领导的健坤投资集团，最终在股权结构上，清华控股占 51%，健坤占 49%，成为一家名副其实的混合所有制企业。值得一提的是，清华大学对赵伟国给予了高度信任，他先后担任集团总裁、董事长。

在赵伟国进入紫光集团的 6 年多时间内，这家一度淡出人们视线的企业发生了天翻地覆的变化。

特别是在2011年确立“打造世界一流高科技企业”的目标后，经过一年多的准备，紫光集团旋即在集成电路产业掀起了一系列并购。

2013年6月，紫光集团以每股28.5美元的价格向展讯通信有限公司提出全资收购邀约，并最终以17.8亿美元完成私有化；一年后又以91亿美元收购了锐迪科。

“要像女人逛街一样不厌其烦地看东西，但只像古董商人一样出手，三年不开张，开张吃三年；一旦出手，饿虎扑食。”赵伟国向《英才》记者坦白自己的并购要诀。

产业链并购整合的效果立竿见影。去年，展讯首次跻身全球芯片设计公司前十名，营收达18.80亿美元，同比增长40%。其中，包含了锐迪科(RDA)约3亿美元的销售额。

随着下游手机市场增长放缓，全球芯片产业面临增长瓶颈，领头羊高通和联发科均出现下滑迹象。

虽然主要集中在中低端市场，但紫光的进入已经成为巨头们不可忽视的力量。“我们的市场占有率达到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1300亿美元下降到800亿美元。联发科的市值从220亿美金变成了110亿美元。”赵伟国说道。

资金来源？到底差不差钱？是赵伟国被外界质疑最多的问题。赵并不否认紫光集团得到了国家层面的大力支持。2015年2月14日，国家集成电路产业投资基金（以下称“国家大基金”）、华芯投资管理有限责任公司、紫光集团在京共同签署三方战略合作协议。

根据协议，未来五年内，国家大基金给予紫光集团不超过100亿元的资金支持，国家开发银行与紫光集团在各类金融产品上的意向合作达到200亿元。手握国家大基金、政策性金融授信以及英特尔的资金，紫光挑战行业龙头的底气更加充足。

突然闪耀，紫光从门外汉成长为领导者，不



过两三年光景。当前紫光集团已是中国最大的芯片设计企业，年芯片出货量超过 10 亿颗，其中手机芯片出货 6.5 亿套。

更宏伟的目标已经在赵伟国的脑海中，他的计划是利用五年的时间，投资数百亿美元，在芯片领域的份额进入世界半导体公司前三名。

## 补齐产业拼图

“紫光和 HPE 的合作，代表了一种发展模式。新华三不用再受制于身份的尴尬；而 HPE 也会得到不菲的投资回报。”

成功竞购新华三，击败众多实力强劲的买家，赵伟国下手稳准狠的风格，给外界留下深刻印象。

在芯片产业成功落子布局后，赵伟国又马不停蹄地进军“云”产业。IT 系统领域的优质公司华三最终进入了赵伟国的视野。

华三通讯在业内一直是各路大企业觊觎的目标，在企业网领域占据了中国第一、全球第二的市场份额，2015 年的营业收入达到了 217 亿元。

不过，历史上华三的股权结构几经变动。最初华为与美国 3COM 合资成立华为 3COM，华为控股 51%。后来，3COM 陆续从华为手里收购剩余股权，全资控股华三通信。期间，华为也试图通过高价收购 3Com 收回华三通信，但被美国政府否决。最终在 2010 年，被 HPE（惠普企业服务集团）以 27 亿美金全资收购。

近年来，由于中国政府对信息安全高度重视，华三在中国大陆的业务进展受到强大阻碍。在这样的背景下，华三亟需一个合适的身份来适应中国市场的变动。

最终，华三花落紫光。2015 年 5 月 21 日，紫光股份宣布收购 HPE 旗下全资子公司华三通信和紫光华山（HPE 在中国服务器、存储和技术服务业务）的 51% 股权。紫光将与 HPE 共同打造一个新华三集团。

今年 5 月 6 日，新华三集团正式成立。根据紫光股份此前的公告，紫光用于这次收购的金额达到了 188.81 亿元。

“从芯到云”，H3C 的加入正好凑齐了这块产业拼图。“大数据、大互联、大安全、云计算是一个巨大的产业，这样的产业有巨大的市场空间。其次，新华三和我的芯片产业有协同效应，将会使用到芯片、存储产品。”赵伟国向《英才》记者表示，新华三绝对是一块优质资产，“不同的业务有不同的产业周期性，如果形成一整套产业链，收益和利润就可以进行有效的匹配。”

从中国企业国际化角度讲，新华三的成立，以及英特尔入股紫光展锐（展讯和锐迪科），都代表了中国科技企业进入“新合资时代”。

“这对中美科技企业的合作和中国 IT 产业的发展意义深远。”一位业内人士向《英才》记者分析称，“紫光和 HPE 的合作，代表了一种发展模式。背靠紫光集团，新华三不用再受制于身份的尴尬；同时新华三可以充分利用惠普强大企业级产品技术、全球销售网络的资源优势，而 HPE 也会得到不菲的投资回报。”

完成 H3C 的收购后，赵伟国又把目光瞄准了台湾地区，吸引他的则是台湾企业在封测产业的领先地位。

最终经过谈判，紫光集团拟以 6 亿美元入股台湾力成，3.6 亿美元入股台湾南茂。通过投资入股，赵伟国又将封测纳入紫光的产业版图，完善从“芯”到“云”的信息产业生态系统。

数字总是比文字更显得真切。此后，一份创纪录的 800 亿定增方案瞬间“刷爆”了 A 股市场。

作为主角的紫光国芯（原同方国芯）引起了投资者的极大关注。根据最新的公告显示，公司计划融资 800 亿元，其中 600 亿元用于新建存储芯片工厂。37.9 亿元拟收购台湾力成 25% 股权，23.41 亿拟收购南茂科技 25% 股权，其余资金拟用于芯片产业链上下游公司的收购。

业内周知，台湾地区在全球集成电路封装行业占据领先地位，2014 年度全球前十大封装公司（专业代工）排名中，台湾地区的企业占据了 5 席，其中力成科技名列第五，南茂科技名列第九。

据赵伟国透露，国芯的定增方案还在准备项目材料，以及等待监管部门的审核。不过可以想

象的是，完成此番投资后，紫光在存储产业上的短板将得到极大夯实。

值得注意的是，在这次超高规模的定增方案中，认购对象均为紫光系关联企业，其中赵伟国个人旗下西藏健坤中芯认购70亿元，这无疑显示了集团及他个人对此次投资计划的认可和信心。

### 融合式收购

赵伟国认为公司必须进行三项储备，以应付随时可能出现的危机。

买！买！买！的凶悍背后，赵伟国有着自己的投资逻辑。

“站在山前面要能看到山后面的风景。”赵伟国用禅语，解构自己的每一起并购。

以打造中国科技领域的“太平洋舰队”为目标，赵伟国经过筛选后，认为重科技领域的中国企业数目寥寥，“大的有华为，中兴通讯，其次就是华三、展讯等，大概就这么几家。”

据说，紫光集团大部分并购都是他本人主导，这份自信和笃定也源于他清华大学电子工程系的本科、硕士学习以及工程师的工作经历。

在他的收购字典里，只有真正的千里马才能称得上是好资产。“展讯、锐迪科、新华三，都是刚成年的千里马。有一些公司收购的可能是已经多年服役的老马，虽然出身名门，但它可能马上就要死掉。”赵伟国向《英才》记者直言，“一定要买上升期的公司，不能买下降期的公司。最差一定要买盈利的企业。亏损的公司有个特点，你不知道他的底在哪里。”

商业利益也是收购一大考虑因素，赵伟国坦言，西部数据的收购终止，除了部分政治因素外，更加重要的原因是收购价格和商业价值的考量。

按照上述标准，赵伟国主导的收购以及投资计划都具有良好的发展前景。而对于收购后的整合，赵伟国更喜欢用“融合”这个词汇。

首先，紫光的激励措施十分慷慨。“向展讯团队无偿赠送40亿人民币的股权，新华三团队和紫光股份的团队员工持股原始金额20亿，其

中新华三1275个亿，对应的股票市值目前接近30亿。另外，我还在做员工持股基金。”

其次，赵伟国给予了旗下公司更多的业务自主权。将展讯起死回生的李力游负责手机芯片板块，曾经开创运营商卖手机模式的于英涛担纲新华三CEO。而此前，久负盛名的“存储器教父”——华亚科技董事长高启全加盟紫光，担任全球执行副总裁，负责集团半导体存储业务。

外界给赵伟国冠以“土豪”、“狂人”的称谓。但他向《英才》记者表示，自己的投资一向谨慎。赵伟国认为公司必须进行三项储备，以应付随时可能出现的危机。“一是现金积累，要按照总资产的15%来储备；二是人才储备；三是技术储备。而这两项可以说是矛、盾合一，危机发生了是你防守的盾牌，机会来临了它就会变成你手中的利矛。”

### 手握充足现金

“有150亿机动现金在手，就紫光集团今天的规模而言，我足以应付任何其他情况。”

致力成为世界级的高科技产业与投资集团，紫光在投资领域的多笔运作可圈可点。

当前，紫光集团旗下拥有紫光股份(000938.SZ)、紫光国芯(002049.SZ)、银润投资(000526.SZ)三家A股上市公司，以及港股日东科技(00365.HK)，共计四家资本平台。

据赵伟国透露，紫光集团也将产业板块进行资本整合，“未来一共需要6-7家上市公司。”

其中，完成收购新华三后，紫光股份将作为IT信息系统、云计算、大数据等业务平台，紫光股份市值约600亿元。

同方股份去年底转让其持有同方国芯36.39%的股权给紫光集团下属全资子公司紫光春华，交易合计70.1亿元。更名为紫光国芯并完成募投后，它将成为集团存储产业板块的航母。

作为次战略，银润投资将承担起集团的教育板块。2015年4月份，深圳椰林湾投资策划有限公司与紫光卓远签订股权转让协议，前者将其持有的15.59%股份转让给紫光卓远，紫光集团成为

银润投资间接控股股东。

在紫光集团的主导下，仅仅八个月后，银润投资便发布公告，计划募集资金不超 55 亿元用于收购学大教育 100% 股份（约 23 亿元），私有化后，实现回归 A 股市场。此外，公司还计划设立国际教育学校投资服务公司（17.6 亿元），在线教育平台建设（14.4 亿元）。

在港股市场，参与定向增发后，紫光集团拥有日东科技将近 70% 股份，后者将为紫光增添一家海外市场运作平台。

对于紫光展锐等资产的上市计划，赵伟国并不着急。他告诉《英才》记者：“展讯、锐迪科就要沿着当年华为走过的道路再走一次等到规模再大一些再上市。”。

除了产业投资之外，紫光集团也试图动用资金进行财务投资。其中就包括以 1.24 亿美元买入网络彩票龙头 500 彩票网 (NYSE: WBAI) 15.2% 股权，成为其第一大股东。

据公开资料统计，仅仅一季度，紫光系公司已经进入 14 家上市公司的股东名单。值得注意的是，其中有六家公司在 3、4 月已经停牌。

正如赵伟国所言，不能让庞大的现金储备躺在账面上睡觉。“除了现金以外，股票是最好的投资标的。”

对于在二级市场的买入行为，赵伟国解释称这是一种合理的“短期财务性投资。”他告诉《英才》记者，“我每年需要按照总资产 15% 进行现金流的储备。去年紫光集团 1100 亿的资产，母公司可动用现金 150 亿，其中少量资金，大约十几个亿，进行一些短期的股票投资，是一种理财手段。有 150 亿现金在手，我足以应付任何其他情况。”

## 新进入的平衡者

“芯片、云这些领域是万米马拉松，但是每个 100 米都要用百米冲刺的速度来跑。”

作为新进入者，赵伟国深知与行业龙头的差距，但在商业竞合时代，紫光借势发展。

一种产品或服务不可能由一家公司垄断，紫

光就是要做这样的平衡力量。“在芯片领域我们充当三星和高通、联发科的平衡者，在云计算、大数据领域我们充当华为的平衡者。”赵伟国说道。

数据显示，2015 年紫光集团销售收入 520 亿元人民币，资产总额 1100 亿元，净资产 400 亿元，税后利润约 40 亿元。2016 年预计集团资产规模达到 1800 亿元，收入 700 亿元，税后总利润达到 60 亿元。

尽管业绩“野蛮增长”，但在赵伟国看来，目前紫光在所有细分领域都需要增强，“即使今天领先了，因为有竞争对手存在，稍微一松懈他就赶上来了。芯片、云这些领域是万米马拉松，但是每个 100 米都要用百米冲刺的速度来跑。”

此前，紫光集团为自己定下了 5 年达到 1000 亿美元的营收目标。但显然，靠自身的增长是不太可能实现的。“1000 亿美元肯定还会再找一些并购才能做到。完全靠现有的业务，靠自身努力有把握可能做到 500 亿美元左右。”赵伟国更看重的是，“手机芯片市场份额成为世界前二，进入世界半导体公司前三名的目标。”

不可否认，当前的紫光和三星相比还有不小差距。“无论技术上、专利的积累上还是团队人才上，甚至资本方面，几乎所有方面都有差距，但我们比他们多的是激情、毅力和坚韧。”整个访谈过程，赵伟国颠覆了狂妄自大、利益熏心等等假设形象。

“2015 年以前紫光基本没有做过什么资本运作。我不是资本大鳄，但我们希望成为产业巨头。”赵伟国向《英才》记者解释道，“关于资本的说法，本质上不是资本运作很厉害，实际上是我们对产业的判断比较准确。我们所筹集的资金全部都投在了技术上，投在了产业上，我们是用资本的手段快速推动产业发展，不是单纯的资本运作的概念。”

几个小时的交流中，他将历史、文化、商业、政治融会贯通，曾国藩、“三大战役”、《资本论》中的故事及语句信手拈来，语气平和，不急不躁，辩证性的言语令人深思。

“生不留名，死不留财。”2015 年 3 月，赵