

王新潮：奏响芯路交响曲

从设备维修工到今日中国第一大、全球第三大封测厂的创始人；从初中毕业生到中国专利金奖发明人；从带领一个濒临破产的小厂到完成蛇吞象的跨国并购，重生、反转、上市、突围、并购，组成了王新潮芯路交响曲的精彩篇章。

文 | 本刊访谈主笔 马力

1947年，美国贝尔实验室的威廉·肖克利携手他的同事约翰·巴丁、沃尔特·布拉顿，成功研制出世界上第一个晶体管，吹响了信息技术革命的号角。

此后，在圣胡安和圣克拉拉之间的一条长48公里宽、16公里的长条形地带，不断诞生并聚集了全美96%的半导体公司，而半导体的基本元件是硅片，所以“硅谷”因此诞生。

1970年代末期，半导体产业从美国转移到了日本；20世纪80年代末期至90年代初，产业又从日本转移到了韩国、中国台湾和新加坡等地，形成了世界范围内美国、韩国、中国台湾等国家和地区多头并立的局面。

21世纪以来，中国正在承接第三次大规模的半导体产业转移，王新潮就是在这历史大潮中，奏响芯路交响曲的一员。

借大势，芯片插上资本翅膀

“江阴这一段在长江下游最窄的地方，它的水流最急。所以喝这里水长大的江阴人，有一种争强好胜的个性，很不服输。”这是王新潮的开场白。

江阴，因地处“大江之阴”而得名。这里更有名气的是，民营经济发达，有超过50家上市公司，被誉为“中国资本第一县”。中国第一家半导体封测上市公司“长电科技”就是其中一员，王新潮是长电科技的创始人。

回望历史，在美国，当东部的华尔街资本与西部的硅谷相遇时，仙童半导体、英特尔、高通等这些伟大的公司，创造出一个又一个奇迹，硅谷2.0、硅谷3.0，工业时代、后工业时代，信息时代、后信息时代，硅谷到处都有他们的影子。

在中国，资本与科技相遇的故事继续上演。从设备维修工到今日中国第一大、全球第三大封测厂的创始人；从初中毕业生到中国专利金奖发明人；从带领一个濒临破产的小厂到完成蛇吞象的跨国并购，重生、反转、上市、突围、并购，组成了王新潮芯路交响曲的精彩篇章。

重生。1972年，初中毕业的王新潮来到江阴市第一织布厂当设备维修工人，一干就是11年。其间，他参加自学考试，是江苏省20年自学考试十大标兵获得者。自学练就了王新潮接受新事物的能力。1988年年底，他调到江阴晶



在「新潮」



1956年出生，高级经济师，江苏长电科技创始人，新潮集团董事长；兼任国家集成电路封测产业链技术创新战略联盟理事长，高密度集成电路封装技术国家工程实验室理事长，中国半导体行业协会副理事长，江苏省半导体行业协会理事长，SEMI全球委员会董事；南京大学产业教授，华中科技大学、东南大学兼职教授等职务。曾荣获 SEMI 中国年度风云人物、中国专利金奖发明人、中国半导体制造业年度人物，中国信息产业年度十大经济人物、中国半导体企业领军人物，江苏省劳动模范等荣誉。

插画 | 网中鱼



1



2

体管厂(长电科技前身),投入学习半导体知识;1990年10月,他临危受命担任江阴晶体管厂党支部书记兼厂长,开启进军半导体产业三十年的历程。

此时的江阴晶体管厂已经资不抵债达人民币218万元,而一个月运营费用却需50万人民币。“我的第一个任务就是要把大家的积极性调动起来,重新点燃他们对企业的希望。”王新潮通过一系列改革措施,经过“八年抗战”,晶体管厂获得重生,并改名为长江电子。

反转。1997年,遭受亚洲金融危机和元器件走私泛滥的双重危机,长江电子再次被逼到绝境。“假如我们的工厂能够扩大4.5倍,我们有规模经济效益了,价格就有竞争力了;假如我们做的三极管里面的芯片能采用日本芯片,芯片质量就肯定会得到社会认可;假如我们的外观能够采用三星的标准,都用激光打制得非常漂亮,那在市场中肯定也受欢迎。”王新潮

1 王新潮拿出尘封了三十多年的小提琴,感慨万千。青年的他曾经想通过拉小提琴改变命运,也报考过无锡日报的记者,阴差阳错,命运让他奏响芯路交响曲。

2 王新潮站在江阴长江大桥边。一方水土养一方人,不服输、敢于创新已深深地融入他的血液。

从危中看到机会。

“当时大家都说是天方夜谭。我冷静下来分析,说要做到这三条,第一个是资金问题,第二是规模,第三是市场。银行说风险太大,不能贷款,我们只能找融资租赁公司,租赁公司买了设备,我们分批还本付息,而让融资租赁公司相信我们是关键。”王新潮回忆说。

市级领导帮助王新潮找到了日本野村证券,它参股的融资租赁公司派人来尽调,得出的结论是:公司规模太小,财务报表太差,不符合做租赁的标准,但是,看员工的精神状态,我们相信这套计划。

有了融资租赁的设备后,王新潮就把工厂规模扩大了4.5倍;找到了欧姆龙的代理商,模具、激光打标的工艺都进步了,成为国内最大的分立器件供应商。接下来是找市场,此时恰逢国家大力打击走私,曾经泛滥的走私产品被阻挡在国门外,半导体器件市场出现较大空白,

长江电子一举抢得先机。接下来产能年年翻番，公司发展进入快车道。

上市。“1999年的时候，生产30亿颗；到2000年的时候，生产50亿颗；2001年，生产100亿颗，每年翻一番；2001年赚了七千万，我们感觉可以上市。”2000年，长江电子改制成立长电科技；2002年，公司筹划上市；2003年6月3日，长电科技在上海证券交易所敲响锣声，成为中国半导体封装业第一家上市公司。

突围。“2003年一上市，我们马上就面临了一次生死考验，当时大量跟风企业也开始生产我们的发家产品，杀价很厉害。当时我们算了一下，一个月降5厘钱，就损失五百万。而我们刚刚上市，是需要业绩的，面临的考验十分严峻，压力非常大。”怎么办呢？王新潮决定进行产品结构的升级，将直插式元器件改为贴片式。这个过程很痛苦，很艰辛，因为要有一定的规模，就要加大投资，投下去了一定的规模后，市场还没完全启动，短时间内没产出。

“但是在这个时候，机遇又来了。2005年一开春，广东出现了民工荒，出口的订单没人干了。我们的贴片器件都是机器自动化，所以大家拼命买贴片机，拼命采购这种贴片元器件代替人工。所以我贴片元器件的订单又大了，生意又好得不得了。”王新潮笑着说。

好景不长，2008年次贷危机来了，订单断崖式下跌。王新潮认为要做两件事情：第一件，要延长一些老产品盈利的生命周期，就必须走出江阴，到劳动成本更低的地方生产；第二件，要生产更高端的封装产品，以智能手机的处理器为代表，它的触角要焊几千根线，长电科技的能力还做不了这种产品。

如何突围？“我们把两个工厂的产品搬迁到了滁州跟宿迁，滁州的人均工资四五千，五千人的公司，一个人省四千元，就增加了两千万利润。我们找到中国手机芯片设计龙头展

讯合作，用更低的价格争取到机会，即使不赚钱，也要培养锻炼手机芯片的封装团队，大量引进人才，把队伍建起来。”王新潮说。

除此之外，王新潮认为，长电科技要真正能够有所作为，到国际上跟那些大哥二哥去竞争，就要制定全面追赶的策略。“我们要全部赶上龙头日月光，第一个是质量，第二个是成本，第三个是效率，第四个是信息化管理，第五个是制造技术，第六个是客户服务。”

在王新潮看来，跨国并购是全面追赶策略的重要途径，芯路交响乐也进入高潮，跌宕起伏的国际并购案，由此拉开大幕。

蛇吞象，国际并购波澜起伏

长电科技的两次跨国并购案，堪称教科书级别的案例。

第一次并购是指长电先进。“2003年我们成立这个合资公司，是和新加坡的一个专利技术公司APS合作的。APS是新加坡政府于1997年在美国成立的公司，当时新加坡政府投入6000万新币支持它研发，由于技术太领先，一直亏损，但是它积累了大量的技术专利。”王新潮回忆说。

“2003年，APS在和中国某大企业谈判9个月未达成的情况下，经过工信部丁文武司长的介绍，他们找到了我，我听了他们的介绍之后，认为是个好机会：封装的最高境界就是没有封装，我们的封装都需要塑封料、引线框，他们封装完后还是与芯片一样大。所以，封装到这个境界就是最高境界，就像无招胜有招。当时我就是用哲学观点来看这个机会。”

但是，王新潮也有顾虑，这么多的脚数能不粘连在一起吗？因此，他和长电先进的创始人赖志明总经理一周之后飞到新加坡实验室考察。“他们的工程师现场操作给我们看，3000多个脚倒装，装好后打开，在显微镜下看，没

有粘连，当时我们就相信了，然后一个月之内就签订合资协议。”

目前，长电先进已成为全球最大的 WLCSP 封装供应商；是 BUMPING 全球第四大供应商，创造了巨大的利润。第一次并购，首战告捷，王新潮尝到了资本助力跨越式发展的甜头。接下来他面临的是一场更大的并购案，一波三折，博弈激烈，可以说并购项目的成败决定长电科技的生死命运。

2014年7月，机会来了。全球第四大集成电路封装企业——新加坡星科金朋因为经营亏损，以及新加坡制造业战略转型，要被卖掉。“我想长电科技要长期发展，要为国家做出贡献，就必须达到四个条件：第一，要有国际一流的技术；第二，要进入顶尖客户的供应链；第三，要有宽松的资金；第四，要有国际化的竞争力。如果达到这四条，长电科技又能再上一个台阶，可以跻身到国际第一二阵营去竞争，跟这些老老二们去拼。而星科金朋的技术，顶尖客户的供应链以及国际化竞争力能够解决我的瓶颈问题，但是并购是要付出代价的。”王新潮动了并购的念头。

长电科技要约收购星科金朋的消息一经公布，在全球范围内引起巨大反响。这不光因为长电科技“以小博大”上演“蛇吞象”式的收购，星科金朋2013年营收为15.99亿美元，在全球封测领域排名第四，而长电科技则只有8.5亿美元，只有星科金朋的一半左右，排名第六；还因为该收购案涉及新加坡、中国大陆和台湾地区等等多方利益主体，为满足相关地区的政策法规，需对收购标的进行复杂的分拆和重组。

“资金问题就变成了我一个非常非常大的困难，向银行贷款，到时候还不了，资金链就会断，等于所有做的努力可能前功尽弃，企业资金链一断就要破产的。”王新潮面临重重困难。

目前，长电先进已成为全球最大的 WLCSP 封装供应商；是 BUMPING 全球第四大供应商，创造了巨大的利润。

更让王新潮意想不到的，是跨境并购背后是强劲的对手——人称“资本怪兽”的新加坡“国资委”淡马锡。作为新加坡主权财富基金，淡马锡旗下资产的产值占新加坡 GDP 总量的13%，对应股票市值则几乎占据整个新加坡股票市场的半壁江山。

一方是股票市值仅百余亿元人民币的 A 股上市公司，一方是资产市值高达 1700 亿美元的主权基金；一方对诸多竞争对手压力巨大，一方趁机提出苛刻条件强势逼人；一方态度坚决志在必得，一方层层布防老谋深算……在对星科金朋的并购中，一场“非对称”的较量一触即发。

2014年7月30日，是长电科技12亿定增再融资上会的日子，而让王新潮双倍焦急的是，这一天也是星科金朋收购案在新加坡举行第一轮非约束性报价的日子。虽然是非约束性报价，但这是一场“资格赛”。竞购对手们早在一周前就已经镇守新加坡，王新潮却只能在上会的事情结束后赶过去。匆匆旅途中，他一直在谋划如何报价：第一轮的价格要保证能进入下一轮，就必须相对高一点；但是，第一轮报价高了还要考虑以后有没有新理由降下来。

王新潮终于下定决心做成这个并购。当所有竞争对手都出局后，他很快领教了对手的老谋深算。“后来我才知道淡马锡是怎么谈判的，他们设置了好几道防线。”王新潮至今清楚地记得那场“最后的攻防战”。

2014年12月28日，按规定是淡马锡的年度截止日，过了28日，就是它的静默期，期内不可以有重大事件发生。因此，长电科技最初得到的信息是：28日前必须公告结果。但王新潮坚持不让步，截止日过后，对方说可以延长到29日早上7点30分开盘前都算28日。这样到了29日早上7点，对方发来催促短信：时间不多，要做决定了。



按分秒计时的谈判异常煎熬，双方都把签字页签好字攥在手上静待对方消息，只有几十个律师在忙着对文件内容的细节逐个推敲，一旦谈妥，就在规定的时间内交换签字。

但谈判还是进行到了 29 日深夜。其实，淡马锡早有准备，已经向新交所申请并获准将截止日延迟到 12 月 31 日，他们有意没有告诉长电科技。

“我到 30 号都还不知道能不能做成并购。”熬了一夜之后，王新潮忐忑不安。2014 年 12 月 31 日晚，并购的面纱终于揭开，收购价 7.8 亿美元。

并购的钱从哪来？2014 年 9 月，国家集成电路产业基金成立，因为是中国第一支千亿规模的基金，被称为“大基金”，大基金成为王新潮背后最大的支持和底牌。“大基金的管理机构华芯投资非常支持长电科技的并购，认为中国封装企业要走向国际，就得去收购，打通

上图 王新潮在星科金朋（江阴）工厂讲述波澜起伏的蛇吞象并购案。

这个进入科技顶尖客户供应链的渠道，把技术提升为一流水准。”

“有了大基金的 3 亿，中芯国际的 1 亿，加上长电 2.6 亿，银行贷款 1.2 亿，全部解决了 7.8 亿资金问题。大基金和华芯在这个关键时点上，对我们的支持是非常巨大的，促成了我原来不可能做成的国际并购这件事。”王新潮感慨地说。

借助资本的力量，王新潮的事业更上一层楼。如今，他成立了新潮半导体投资基金，投资集成电路产业链上设计、装备、材料的企业，为中国芯继续做贡献。

谈到舍得，王新潮说，“我为长电完成了并购，又为长电解决了并购带来的资金问题，并且退出第一大股东，让更专业，更优秀的机构参与进来，使得长电的公司治理更完善，发展后劲更足。我并不是为了自己，我认为中国的封测企业能够走向国际，在国际有竞争力，就应该这样做。” 