特锐德董事长于德翔：让尾气和雾霾远离人类

如果将第一次创业，比喻为一条船，原点启航，乘风破浪。那么第二次创业，就是一架飞机，飞机的本体和母体仍然是制造业，要为制造业装上两个翅膀、两个引擎，一个是汽车充电生态网，另外一个是新能源微网。

证券时报记者 李师胜

在山东的上市公司掌舵人中，特锐德董事长于德翔较为特别，充满激情、善于表达、乐于和媒体打交道。每次谈及自己的“二次创业”时，言语中必是洋溢着激情与希望。从 2014 年开始，公司 5 年投入 50 多亿元，主营从单一箱变产品拓展为以智能制造业务为创新根基、实现充电生态网和新能源微网“双翼齐飞”。

一次创业 5年打造创业板第一股

1965 年出生的于德翔是典型的技术派领导，本科毕业至今一直从事技术，拥有多个硕士博士学位，还是教授级高工，毕业后在电力系统工作十几年，现在在技术上投入的时间不低于 30%。

“个人心里一直对技术和市场感兴趣，于是带了 30 多个人集体‘下海’，在 2004 年创办了特锐德。”一身蓝色主调西装，打着蓝色领带，于德翔讲话做事干净利落，谈及创业的初衷，他说主要源自个人内心的冲动。5 年之后的 2009 年，特锐德上市，成为创业板第一家上市公司。“前十年我们定义为一次创业，我们做成了中国最大的箱式电力设备生产研发基地。”

特锐德厂区位于青岛市崂山脚下，现代化的厂房上印着“300001”的股市代码，青岛地铁 11 号线恰好经过厂区。上市后企业快速发展，并渐渐触及到了行业的天花板，在高端箱式电力设备上，公司产品占领高铁和中国电网约 60%的市场。谷歌研究院院长彼得·诺威格博士说，当一个公司的市场占有率超过 50%以后，就不要再指望在市场占有率上翻番了。

于德翔也在寻找公司未来的出路，“我一直在想，怎么能够突破天花板，所以特锐德提出二次创业。”2014 年，于德翔离开了箱变的温水舒适区，毅然进入并不被世人看好的汽车充电行业。这一走，就是 5 年，投入超过 58 亿元，仅在研发上就投入了 10 个亿。在全国投建了 23 万个充电桩，市场占有率达到 41%，APP 注册用户达到 180 万，又做成了全国第一。

对于第一次创业，于德翔把它比喻为一条船，原点启航，乘风破浪。对于第二次创业，他将之比喻为一架飞机，飞机的本体和母体仍然是制造业，要为制造业装上两个翅膀、两个引擎，一个是汽车充电生态网，另外一个是新能源微网。这样，企业找到了新的增长模式和增长空间。

二次创业 立愿改善国人生存环境

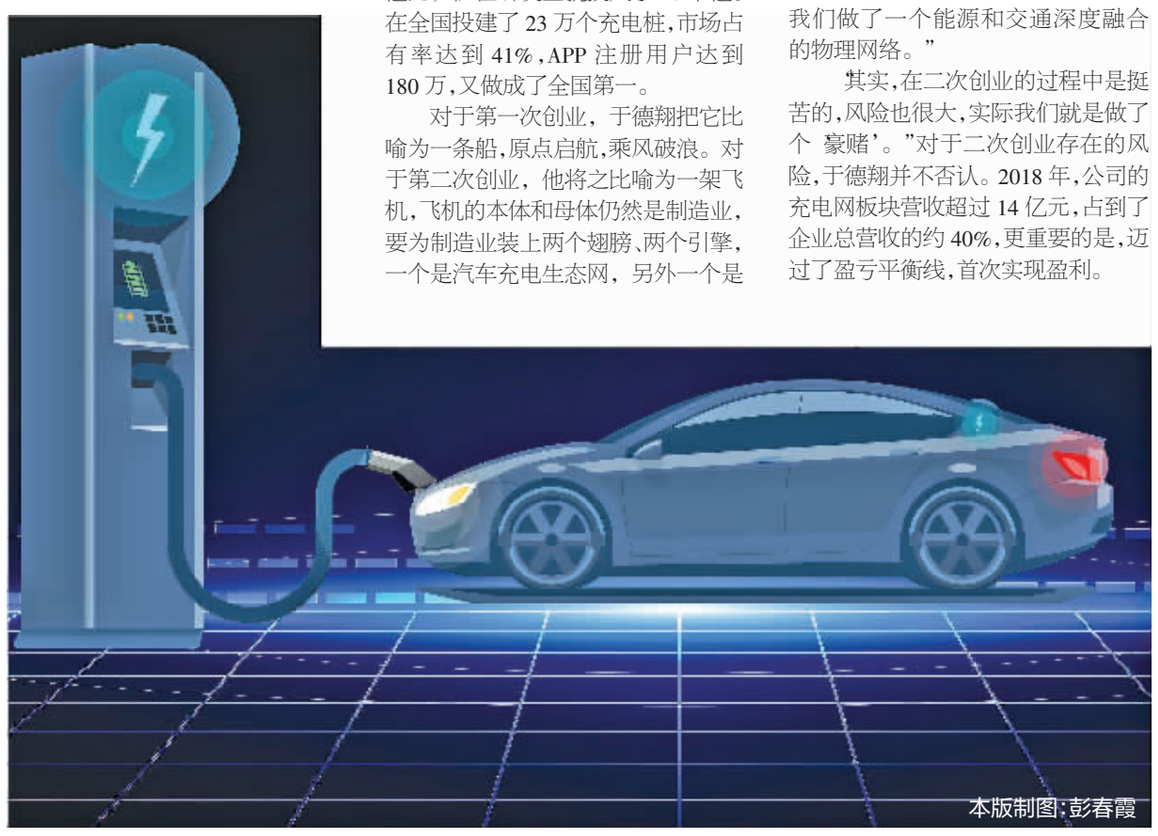
跨界、高投入、回报时间长，有人把特锐德的二次创业喻为一场“豪赌”。

为什么特锐德二次创业的选择是充电网，而且走得如此果决？于德翔说，“我和很多人一样，大学毕业找工作，后来创业，企业上市之后有了更多财富，拥有了更多人对你的肯定。但上市不是重点，更不能因为上市了拿着财富去消费，而是觉得如何再进一步回报社会。二次创业的时候，我们的着眼点就是一定要为社会做点什么，为别人做点什么。所以当初选择了新能源汽车充电行业，因为这个行业能改善我们的生存环境。”

证券时报记者给于德翔拍摄视频时，于德翔特意选择了一面展示板作为背景，上面写着“实现新能源车充新能源电，让尾气和雾霾远离人类”。这句话，是特来电的使命，更是特来电要承担的社会责任。于德翔认为，充电网可以解决现在的弃风电、弃光电、弃水电的问题，而且在他的头脑中，新能源汽车未来不仅改变大家的行为方式，更重要的是能改善中国的能源结构。“连接汽车和能源之间最核心最关键的是什么？是充电网！”

未来的充电网到底是什么样的？特锐德的厂区就是个展示区，车位上大多安有充电设备，员工车辆多是绿牌车。员工晚上在家充满电，电价约在 5 毛钱一度；上班时把车开到单位放电，在公司高价卖电；中午把光伏 0.38 元一度的电再充到汽车；下午再卖几度后开车回家。这样，利用充电网储能特性，调节峰谷差。“我们的员工开车上下班是不花钱的，实际上是我们做了一个能源和交通深度融合的物理网络。”

其实，在二次创业的过程中是挺苦的，风险也很大，实际我们就是做了个‘豪赌’。”对于二次创业存在的风险，于德翔并不否认。2018 年，公司的充电网板块营收超过 14 亿元，占到了企业总营收的约 40%，更重要的是，迈过了盈亏平衡线，首次实现盈利。



本版制图：彭春霞

万业企业董事长朱旭东：把握集成电路国产化机遇

从韩国三星的成功、到中国华为的崛起，过往历史表明，转型做创新的企业才有可能走得更远。让一家房地产企业利用在房地产行业中赚到的钱，去整合半导体行业中的资源，使房地产企业转型为一家半导体产业的公司，是件很有意义的事。

证券时报记者 王一鸣

万业企业（600641）正在加快向集成电路领域的转型步伐。

“从韩国三星的成功、到中国华为的崛起，过往历史表明，转型做创新的企业才有可能走得更远。这些企业在技术和资源结合上的能力也相对较强。浦科投资自 2015 年 11 月起进入万业企业后，就准备让公司进行转型。我们认为，国内少一家房企没什么影响，因为房企太多了，但是让一家房地产企业利用在房地产行业中赚到的钱，去整合半导体行业中的资源，包括人力资源、技术资源和产业资源，使房地产企业转型为一家半导体产业的公司，却是件很有意义的事。”浦科投资创始合伙人、万业企业董事长朱旭东近日接受证券时报记者专访时谈到。

展望未来，朱旭东也坦诚，转型并非一蹴而就，集成电路产业需厚积薄发，公司发展战略将聚焦力量推动公司向集成电路产业领域转型，不断加大集成电路在公司整体业务中的比重，争取将公司打造成一家在国内外拥有一定竞争力和影响力的高科技上市公司。

开启转型步伐

成立于 1991 年的万业企业在从事多年地产开发后迎来转型契机：2015 年，公司原控股股东三林万业将其持有的 2.27 亿股股份转让给浦科投资，转让后浦科投资持有公司 28.16%的股份成为第一大股东；三林万业持股比例由 50.54%下降至 22.38%。彼时，由于第一、第二大股东持股比例接近，且均未超过 30%，没有任何一方能单独对公司形成控制关系，因此公司不存在控股股东及实际控制人。至 2018 年 7 月，国家集成电路产业投资基金以 6.77 亿元收购公司 7%股权，成为万业第三大股东；而三林万业占公司总股本的比例降至 13.53%。由此，浦科投资被动成为万业企业控股股东。

浦科投资为混合所有制企业，股东为宏天元、上实资产、浦东投控公司，分别持有 51%、25%和 24%的股权，其重点围绕集成电路和通用航空等高科技产业领域，开展跨境并购业务，曾主导过澜起科技、先进半导体、LPTH、ICON 等知名的境外并购项目，致力于打通科技资产与资本市场的联接。

随着新股东加盟，万业企业的转型步伐由此加快。2016 年上市公司提出未来五年战略发展规划，力争成为“一家在国内外具有一定竞争力、具备新兴产业基因的上市公司”；2017 年，万业企业披露将以 10 亿元认购首期上海半导体装备材料产业基金 20%份额（2018 年已实缴首期款 4 亿元），该基金作为上海 500 亿元集成电路产业基金的组成部分，由国家集成电路产业基金、上海临港芯成投资公司、上海国盛集团等单位共同出资组建。

在 2018 年，公司还以 3.98 亿元完成了对凯世通股权 100%收购的现金方案，从而进入集成电路装备产业之一的离子注入机领域。凯世通是中国领先的离子注入机提供商，在全球光伏离子注入机拥有最大市场占有率，同时也是研发集成电路离子注入机的高科技企业。据介绍，目前，凯世通正加大对集成电路离子注入机的研发力度，力争培育出有市场竞争力的量产机型。

双轮驱动

谈及为何在众多收购方中选择了万业企业，凯世通董事长陈炯博士曾向证券时报记者阐述，公司创始团队成员在离子注入机领域已打拼了 25 年，希望把在中国开发的新技术能够应用到中国的集成电路装备中，这一想法与万业企业不谋而合。

在朱旭东看来，集成电路产业中，无论是设计、制造还是封装测试等环节，装备和材料是产业链的基础，是最难突破的领域，而国内在核心装备上的自给率也很低。好比是古代两军对垒中，人们只顾着看台面上的英雄，但真正决定胜负的却是底层的装备水平、装备供应等能力，这也是目前公司希望去参与和改变的领域。

转型不是光喊口号，如何实施是关键。万业企业表示，经过近两年的努力，公司完成了转型前期的布局工作，进入正式操作实施阶段。未来，公司将紧密对接国家加快发展集成电路产业的战略布局，特别是抓住集成电路关键设备和核心材料领域的国产化和进口替代机会，依托国内国外两个市场，利用境内境外两种资源，通过“外延并购+产业整合”的方式，扎实推动公司快速向集成电路产业领域转型。

“未来我们就是两条腿走路，一条腿是继续动用资源和能力在全球范围做合适的并购，加快转型。另一条腿则是自主创新进行产业整合，例如万业企业 6 月份公告正与中国科学院微电子所共同牵头发起设立集成电路装备集团。通过这两方面举措，最终万业会从财报上体现出集成电路业务的成果。”朱旭东向证券时报记者介绍说。

据证券时报记者了解，上述装备集团总投资额 15 亿元，其中万业企业与微电子所拟共同出资 8 亿元，国家集成电路产业基金旗下的芯鑫租赁为装备集团提供意向性融资额度 5 亿元。根据组建方案，万业企业与微电子所拟以各自持有的集成电路装备类公司股权作价入股，拟入股的装备公司都是国内集成电路装备领域不同关键设备的领先公司。通过细分领域优质公司的集聚，装备集团将拥有目前集成电路装备领域最齐全的产业链。

突破集成电路装备瓶颈

那么，万业企业与微电子所将会以哪些集成电路装备类公司入股？公告中对此并未明确。

目前，微电子所旗下拥有众多集成电路装备领域优质企业，其中均是承担国家 02 专项的关键装备头部公司。如提供电子束图像检测与制程优化系统的中科晶源，提供中高端集成电路测试设备且年装机数量呈爆发增长的上海御渡，提供磁存储器刻蚀机、ICP-CVD、金属刻蚀机等的鲁汶仪器等。

万业企业则表示，将发挥其上市公司资本与战略相结合的优势，持续抓住集成电路装备与材料领域的国产化机会，加速装备集团及其子公司快速发展。并且，万业企业在同等情况下享有对装备集团及其子公司股权的优先受让权、增资权和收购权。

装备集团在成立的时候，它有超过 51%的资产形态是股权，初始是包括中科院微电子所持有的部分企业的股权，之后还会增加；剩余的资产形态是现金。装备集团就是一个与标的带有股权关系的产业平台。装备集团会根据标的企业需求去给予各方面支持，对于标的企业，既可以成熟以后在上市公司体现，在具备条件的情况下也可以单独进行 IPO。装备集团的组建工作将于今年年内完成。这就是万业企业的第二条腿。”朱旭东阐述。

朱旭东指出，此次多方战略合作可以看作是对以市场主体为核心的自主创新模式的探索，这一模式不同于以往以技术研发为主的自主创新模式，重点在于关键产品的市场化和产业化，这也是我国集成电路装备领域长期难以突破的瓶颈。万业企业通过这一集聚多方力量的自主创新模式，有望抓住我国集成电路关键设备国产化的历史性机遇，顺势打造一个能够提供自主可控设备的设备集团。