

中國高科技企業的全球並購新思路： 安世半導體事件啟示

文 | 馬喜芳 上海交通大學安泰經濟與管理學院、
上海交通大學國家戰略研究院副研究員

安世半導體事件，從一場成功的商業並購，戲劇性地演變為地緣政治對商業邏輯的強制“接管”。這起事件的復盤是中國高科技企業全球化進程中一堂代價高昂的“必修課”，它揭示了在半導體等戰略領域，商業規則正讓位於大國博弈。面對控制權易手的險局，中國企業必須超越傳統並購思維，構建涵蓋地緣政治研判、技術主權掌控與全球化韌性布局的新戰略能力。唯有如此，方能在日益複雜的全球棋局中行穩致遠。



安世半導體事件爆發的前因後果

安世半導體事件的根源，始於一場備受矚目的“蛇吞象”式跨國並購。為突破代工模式的利潤瓶頸，並深度嵌入國家半導體產業發展戰略，中國手機ODM巨頭聞泰科技於2018年啟動了對荷蘭安世半導體的收購。安世半導體前身為飛利浦核心半導體業務，是全球領先的汽車半導體IDM企業，其技術與客戶資源（涵蓋蘋果、特斯拉等全球巨頭）對中國產業升級具有關鍵意義。

經過耗資超330億元的三輪複雜運作，聞泰科技最終實現了對安世的100%控股，但也因此背負了沉重的財務壓力。這場成功的商業布局，旨在打通從芯片設計、制造到終端應用的產業鏈閉環。

然而，風雲突變。隨著2023年後美國聯合荷蘭、日本啟動對華半導體設備出口管制，地緣政治陰影

開始籠罩。2024年底，聞泰科技被美國列入實體清單；至2025年，美方新規更將其100%控股的安世半導體自動納入管制範圍。商業成功瞬間轉化為地緣政治風險。

危機在2025年9月全面爆發。荷蘭政府罕見地援引《商品供應法》，以“內部存在嚴重管理缺陷”“威脅到荷蘭及歐洲境內關鍵技術知識和能力的延續與保護”等為由對安世半導體實施為期一年的運營凍結，實質剝奪了聞泰科技的控制權。同期，荷蘭法院暫停了聞泰創始人張學政的CEO職務。這一系列行動，標志著東道國以“國家安全”和“技術保護”之名，對已完成的商業並購發起了直接幹預。

面對此局，中國方面迅速採取對等反制。中國商務部對安世半導體中國公司實施出口管制，精准切