

1. 事件始末

从商业并购到政治干预

安世半导体的故事，始于一次典型的跨境并购。2017年，由中国资本组成的财团以27.5亿美元收购恩智浦半导体的标准产品部门，并以Nexperia(安世半导体，以下简称“安世”)进行独立运营。

2019年，A股上市公司闻泰科技(以下简称“闻泰”)斥资340亿元完成对安世的全资控股，将其纳入公司“消费电子+半导体”的双轮驱动战略。闻泰创始人张学政兼任安世执行董事，负责整体战略统筹。

在中资注入后，一度因利润率低、增长缓慢，而被欧洲视为“鸡肋”的安世迅速焕发生机。通过将70%的封装测试产能转移至广东东莞，优化全球供应链及一系列调整举措，闻泰将安世的营收从2019年的81亿元增长至2024年的147亿元，净利润超22亿元。

更重要的是，短短几年时间，安世发展成为全球车规级功率半导体的核心供应商——小信号二极管出货量全球第一，Power MOSFET市占率全球第二，宝马、大众、特斯拉、比亚迪等均是其客户。

魅族前CEO李楠披露的收购细节颇具深意：荷兰员工坦言，当初出售安世是因其“低端不赚钱”，没想到中资通过降本增效让其成为欧洲工业不可或缺的“芯片命脉”。

收购完成后，闻泰并未大刀阔斧更换管理层，而是保留原有团队，仅派驻财务与战略人员，形成“欧洲设计+中国制造”的高效协同模式。然而，这种“双赢”局面在地缘政治高压下迅速崩塌，这种当时看起来很合理的安排也成为后来闻泰陷入被动的一个重要原因。

转折发生在2025年9月29日。美国商务部发布“50%股权穿透规则”，明确提出，凡被列入实体清单的企业，若控股子公司超过50%，该子公司也将自动受同等出口管制。闻泰已于2024年12月被列入清单，其全资子公司安世因此被“连坐”。

次日清晨，荷兰经济事务与气候政策部援引一部尘封73年的冷战时期法律——《物资供应法》，宣布对安世实施全球资产冻结，并禁止其进行任何股权、人员或知识产权调整。理由是：“国家安全受到威胁。”

更令人震惊的是后续发展：10月1日，安世多名外籍高管向荷兰企业法庭提交紧急申请，要求罢免张学政；10月7日，法庭在仅给予闻泰两个工作日研究500多页证据的情况下，裁定支持临时措施——张学政被暂停职务，闻泰持有的99%股权交由第三方托管，临时CEO由荷兰籍高管Ste-

2. 动因交织

地缘博弈、产业焦虑与治理裂痕

这场涉及中荷两国的半导体企业控制权争夺战，引发了全球汽车行业和半导体产业的震荡，而这次事件的爆发是地缘政治压力、美国的干预以及公司治理分歧等多重因素交织的结果，其核心远远超出了普通的商业并购和治理分歧范畴。

业内人士认为，安世事件的本质，是美国对华科技遏制战略通过荷兰方面实施的典型案例。

自2023年年初美、荷、日达成协议限制对华半导体设备出口以来，美方对华相关产业封锁已从设备、制造向全产业链渗透。“50%穿透规则”的出台，标志着制裁逻辑从“直接打击”转向“连坐式围堵”。

据荷兰法庭文件披露，2025年6月，美方在与荷外交部会晤时明确表示：“若要获得豁免，CEO必须被替换。”更关键的是，荷兰干预的时间节点与美国政策高度同步，9月29日出台“50%穿透性规则”，次日荷兰方面就冻结安世资产。这表明，荷兰的行动并非独立决策，而是美国对华遏制战略在欧洲

fan Tilger接任。

“这不是商业纠纷，这是一场精心策划的政变。”一位接近闻泰的半导体产业人士对记者表示，“母公司调动自己100%控股子公司的资源，怎么就成了‘窃取资产’？”

记者查阅一份荷兰法庭文件发现，美方早在2025年6月就已向荷方施压。相关会议纪要显示，美国官员明确表示：“若要获得豁免，CEO必须被替换。”而触发此次行动的直接导火索，据称是安世德国工厂掌握的Fin-FET工艺触及了美国对华技术管制红线。

中方反制迅速出手。10月4日，中国商务部发布公告，禁止安世中国及其分包商出口在中国境内制造的特定成品部件。这一招直击要害——安世虽在德国生产晶圆，但约70%的封装测试环节集中于东莞工厂，全球大部分成品芯片均从中国发运。

10月30日，闻泰释放强硬信号：恢复供货的前提是“立即恢复张学政职务”。双方的对抗很快演变为供应链的相互掣肘。荷方以“合同付款纠纷”为由，暂停向东莞工厂供应欧洲产品晶圆；中方则收紧出口，导致安世全球客户断供。

“荷兰以为控制了总部就控制了一切，但他们忘了，真正的产能在中国。”上述半导体产业人士表示。10月23日，安世中国发布声明，强调所有在华产品均符合技术标准，并宣布恢复对国内客户供货，但所有订单必须以人民币结算。

此举意外推动人民币国际化进程。据SWIFT数据，10月欧元区对华芯片采购的人民币结算占比从12%飙升至35%，单月跳升8.2个百分点。

荷兰强抢中资控股企业，引发成品芯片供应中断，全球汽车供应链随即遭遇“大地震”，美欧日车企全部遭殃。

10月下旬，本田墨西哥塞拉亚工厂停产，加拿大阿里斯顿工厂减产一半；日产承认芯片库存仅能维持到11月初；大众发布五年来首次季度亏损，警告全年利润目标岌岌可危。

欧洲汽车制造商协会(ACEA)亦发出紧急预警：若安世供应无法恢复，欧洲汽车产能将在数周内减少15%，部分工厂可能全面停工。更严峻的是，车规级芯片认证周期长达18至24个月，即便找到替代厂商，短期内也无法填补缺口。

芝能汽车创始人陶冶对记者表示，安世生产的组件，功能至关重要且遍布全车，负责基

的延伸落地。

在中国社科院欧洲所副研究员黄萌萌看来，安世事件体现出国际贸易愈发受到地缘政治因素的影响。欧盟国家干预中国企业在欧运营与投资的举措离不开美国施压的背景，所谓的欧盟“战略自主”有名无实。

更深层的问题则是欧洲自身的战略焦虑与“泛安全化”倾向。在新一轮科技和互联网浪潮中失声的欧洲，陷入被动和焦虑的情绪。荷兰的行为，折射出整个欧洲在中美博弈中的尴尬处境。一方面，欧盟标榜“战略自主”，另一方面却在关键技术领域深度依赖美国。

记者注意到，早在2021年，美欧便成立“贸易与技术委员会”(TTC)，协调对华出口管制；2023年德国取消对安世的资助；2024年荷兰配合美国制裁闻泰。业内人士认为，这一系列动作显示，欧盟“去风险”政策实则沦为配合美国的行动。

黄萌萌对记者表示，欧盟所谓的对华“去风险”政策带有浓厚的“泛安全化”色彩，完全无视经济全

# 安世之乱：一场撕裂全球芯片命脉的控制权战争

**编者按/**近期，德国沃尔夫斯堡大众汽车工厂的生产线罕见地陷入沉寂。车间公告栏上贴出通知：“因关键芯片供应中断，生产计划调整另行通知。”同样的剧情，同时在宝马、奔驰和福特的全球多家工厂上演。

2025年11月初，德国大众汽车发布三季度财报，五年来首次出现季度亏损。其首席财务官Arno Antlitz警告：“芯片短缺可能使年度利润目标面临更大风险。”好在此前，安世半导体确认，首批恢复出口的MOSFET芯片将启运，大众汽车生产线得以重新启动，其终于暂时可以松一口气。

就在一个多月前，这家百年车企因缺芯被迫大幅削减产量。而引发这场危机的，并非自然灾害或市场波动，而是一家中资控股半导体企业内部爆发的控制权争夺战。这场被业界称为“安世之乱”的风波，始于2025年9月底美国对华出口管制新规的升级，并迅速演变为荷兰政府以“国家安全”为由冻结安世全球资产、罢免中方CEO的行政强夺，最终导致全球汽车芯片供应链几近断裂。

短短数周内，大众、宝马、本田、日产等数十家车企发出停产预警；欧洲汽车制造商协会甚至警告“数周内可能全面停工”；美国商务部罕见暂停其新出台的“50%股权穿透规则”。这场看似局限于一家企业的治理纠纷，实则是一场地缘政治深度介入高科技产业的典型案例，其背后暴露了全球供应链在政治干预下的脆弱性。

本期商业案例，《中国经营报》记者采访相关企业人士、行业专家，试图还原这场横跨亚欧美三洲的半导体控制权斗争的全貌，并探寻其背后的深层逻辑与未来走向。



▲ 图为上海进博会上的安世半导体(Nexperia)展台。

视觉中国/图

本的车辆功能，例如车身控制模块(BCM)、反向电池保护，以及各种传感器控制。缺少任何一颗成本可能仅为0.1—1美元的分立器件，一台整车都没有办法下线。

而现代汽车工业以精益生产著称。为避免零部件积压，车企采购时很少囤积大量库存。这意味着安世的芯片和组件断供，车企几周之内不能找到新的供应商，库存见底后，“缺芯少件”的整车厂将被迫停工停产。

各方反应迅速分化。对此，

闻泰一方面公告谴责荷方“以合规之名，行夺权之实”，并启动国际仲裁程序；另一方面，沟通2.5万家全球客户以稳定关系，力求保障工厂正常运作和全球芯片供应安全。中国方面则多次表态，强调荷方行为“违背契约精神”，并给企业及相关方提供相关政策支持和便利；而大众、宝马等车企则集体施压，敦促荷方尽快解决争端。欧洲方面也开始反思：过度追随美国所谓的对华“去风险”策略，是否正在反噬自身的产业安全？

在深层次治理矛盾。闻泰希望技术与产能向中国市场倾斜，而欧洲管理层坚持欧洲为主和全球均衡布局；2023年，荷兰经济部要求设立拥有极高权力的监事会，对近20类事项拥有一票否决权，闻泰认为这等于要求公司放弃了控制权；安世CFO曾推动公司向欧洲投资者出售股权并谋求海外独立上市，这与闻泰的公司战略产生严重分歧。

这些矛盾在地缘政治变局下迅速激化，最终被外部力量利用，演变为一场控制权争夺战。这也一定程度上暴露出中企海外并购的共性短板：重资本整合，轻文化融合与治理协同；重效率提升，轻风险隔离与冗余布局。

事实上，自2022年英国强令安世出售威尔士工厂起，风险信号就已显现，但企业仍将重心放在财务整合与产能扩张上，未能及时调整治理策略。“我们过于相信市场规则和法治环境，忽视了地缘政治这只‘灰犀牛’。”前述半导体产业人士称。

3. 未来启示

区域化重构与自主创新加速

安世半导体事件不仅是一个商业案例，更是一面镜子，折射出当前中国高科技企业出海所面临的复杂环境，带来了多方面的深刻启示。

目前，安世事件还未迎来终局，截至11月下旬，僵局仍未完全打破。荷兰坚持不恢复张学政职务，中方则维持出口管制，但对合规民用用途提供豁免通道。目前，大众、宝马等车企已排队申请豁免，试图绕过政治纷争保住生产线。

业内人士多认为，最终结局可能走向“友好分离”——闻泰保留部分股权，但同意荷兰对欧洲业务拥有重大事项否决权；另一种可能是强制拆分，将安世欧洲资产出售给本土资本，重演2022年英国强令安世出售威尔士工厂的旧戏；当然中荷如果在国家层面达成新的产业合作框架，重建互信机制，安世持续发展，则皆大欢喜。

国际问题专家陈冰对记者表示：“‘安世之乱’估计很快会平息，但并不意味着彻底解决。美国还没有把闻泰从贸易‘黑名单’上移除，对华‘出口管制50%穿透性规则’也只是暂停一年。如果明年美

供应中断是即时发生的，与全球芯片产能利用率或市场需求无关。”陶冶也认为，这种转变意味着，主要的供应链风险已从可预测的结构性短缺，转向不可预测、急性发作的政治干预。

无论哪种方案，全球半导体产业格局都将改变，过去数十年“欧洲设计+中国制造”的分工模式曾是全球化效率的典范，但此次危机暴露了单一产能布局的脆弱性。业内人士认为，过去“效率至上”的全球化分工模式已经终结，未来将是“安全优先”的区域化冗余布局。

对中国企业而言，安世事件敲响了警钟。过去“买买买”的模式在高科技领域，尤其是半导体领域已经行不通了，单纯依靠资本优势进行并购的道路越走越窄。未来出海策略必须转向“低敏感、高韧性”模式。可探索技术授权、合资公司(不控股)、战略小股投资等路径，需建立“政治尽调”机制，将地缘风险评估置于与财务、法律同等地位。

“单纯的资本输出已难以应对地缘政治风险。”一位参与过多起跨境并购的律师建议，未来中企需要从“买下资产”转向“构建生态”，通过技术共生、本地化运营降低政治敏感性。

更根本的出路，则在于自主创新。安世事件爆发后，比亚迪半导体加速车规级二极管扩产，扬杰科技、苏州固锟在基础器件领域替代能力显著提升，碳化硅等新材料赛道投资增长三倍。“卡脖子”危机正倒逼国产替代提速。

陶冶表示，在功率半导体、逻辑器件等基本器件上，国内也有士兰微、新洁能这些候选供应商。之后，中国推进汽车电子芯片的本土化进程，速度会更快。

而从全球看，地缘政治变局下，各国也在加速推动区域化冗余布局。大众计划将中国芯片采购率提至80%，日产在马来西亚新建封测厂，欧盟拟设立百亿欧元基金扶持本土基础芯片产能。

对全球产业而言，安世事件标志着半导体产业进入新阶段：供应链从“效率优先”转向“安全优先”，各国追求“自给自足”将导致重复建设、效率降低和成本上升，最终损害全球技术进步和消费者利益。

这场围绕安世的控制权战争，也将成为中国半导体产业从“规模扩张”转向“质量提升”的转折点。当全球化红利消退，地缘政治成为新常态，唯有掌握核心技术、构建自主产业链，才能在全球半导体产业的巨变中立于不败之地。

观察

## 全球产业秩序变迁与科技自立的黎明

安世半导体的控制权之争，是一部中资企业出海的警示录，更是一面映照全球产业秩序变迁的镜子，还可能是全球化黄金时代结束的一个标志性注脚。

业内人士认为，在这场风波中，最令人唏嘘的不是技术差距，而是规则崩塌。安世交易早已通过中荷两国监管审批，闻泰作为100%控股股东，依法享有完整治理权。荷兰方面在无任何违约证据的情况下，动用行政与司法手段强行接管，本质上是对契约精神和国际投资秩序的破坏。

这迫使所有全球化的参与者——无论是企业还是国家——必须重新评估相互依赖所带来的收益与风险。

而这场风波最深刻的启示或许是：在全球化深度嵌套的今天，任何试图以政治手段切割供应链的行为，最终都将反噬自身。荷兰想“抢回”一家企业，却差点让整个欧洲汽车产业停摆；美国想遏制中国科技，却不得不在全球车企哀嚎中暂停新规。

对中国企业而言，这是一次挫折，更是一次警醒。过去十年，中国企业通过海外并购快速获取技术与

市场，但安世事件证明，在核心科技领域，真正的安全只能来自自主创新。闻泰收购安世本意是“借船出海”，却未料“船”会被强行夺走。

安世的故事还未结束，但它所揭示的趋势已不可逆转：一个更加政治化、区域化和充满不确定性的全球半导体产业新时代已经来临。

安世风波终会过去，但它留下的教训深刻而长远：在一个日益分裂的世界里，任何企业都无法独善其身。唯有坚持开放合作、尊重契约精神、筑牢技术根基，才能在风高浪急的时代浪潮中行稳致远。

同时事件再次证明，全球化之路从来不是坦途，关键核心技术是买不来、讨不来的。唯有在技术研发上筑牢根基，在风险防控上做足准备、在规则博弈中坚守底线，才能在风浪中站稳脚跟。

对中国而言，安世事件既是挑战也是机遇，其提醒我们“内循环”与“外合作”必须双管齐下，开放合作终将建立在自主可控的技术底座之上。科技自立自强，不是选择题，而是必答题。