

咎圣达： 探寻基业长青的密码



【人物简介】

咎圣达,1963年出生,江苏南通市通州区人。高级经济师,清华大学高级管理人员工商管理硕士,美国明尼苏达大学全球管理博士。中共十六大代表,第十二届、十三届、十四届全国人大代表,全国劳动模范,第九届中国十大杰出青年,中国希望工程20年杰出公益人物,中华慈善突出贡献人物,改革开放四十年百名杰出苏商。曾任南京大学客座教授、东南大学兼职教授、江南大学客座教授、江南文化研究院特聘教授。现任江苏综艺控股集团有限公司党委书记、董事长,南通通商总会会长。

1987年,咎圣达从创办南通县刺绣厂起步,以全球化的战略眼光不断开拓创新,依靠高科技推动旗下产业三次前瞻性的转型升级,将江苏综艺控股集团打造成为集“先进科技、饮料制造、清洁能源、综合金融及大健康产业”于一体的国际性高科技控股集团。

从刺绣厂出发 砥砺前行

1987年,我着手创办南通县刺绣厂。当时厂房不足300平方米,还有即将淘汰的21台旧缝纫机。得益于全厂上下的共同努力和灵活的分配方式,刺绣厂设计制造的高端时装走俏海内外市场,获得很高的经济效益,为后续业务的拓展筑牢了坚实的基石。

至1995年,公司构建起刺绣时装与胶合板两大核心业务板块,企业盈利能力大幅提升。1996年年中,综艺集团作为一家乡镇企业,成功获取农业部的推荐指标,并经中国证监会以证监发〔1996〕279号文件批准上市,发行股份2200万股,发行价格7.88元,实际募集资金1.7336亿元。江苏综艺股份有限公司股票(股票代码:600770)于1996年11月20日在上海证券交易所挂牌交易。我从刺绣厂起步,在江苏南通黄金集团拓展,开启了综艺集团全新发展历程。

到1998年,我们综艺集团已发展成为大型跨国企业集团,旗下拥有1家上市公司、3家境外企业以及7家中外合资企业,每年运营资金高达数亿元。集团主要业务为刺绣时装与胶合板业务,均属于传统产业范畴,市场竞争异常激烈。尽管我们已将胶合板业务规模做到国内最大,但这两大业务的“门槛”(用当下的说法即“护城河”)并不高、深度有限。我们凭借先发优势,早早地将规模做大,然而由于“护城河”不够深,后来者不断涌入市场“分一杯羹”。此时,传统市场98%的份额已被瓜分殆尽,仅余2%的狭小空间,却有近98%的企业在此激烈角逐。

彼时,我国高新技术产业刚刚起步,宛如一片广阔的蓝海,涉足其中的企业不足2%,尚有98%的丰富资源与庞大市场等待人们去开拓。经过反复的市场调研,我们集团决定避开盲目竞争,将目光投向另一个赛道——高新

技术产业,借助创新驱动,致力于打造基业常青的百年综艺。

作为一家从事传统业务的上市公司,向高科技领域转型谈何容易?过去十多年,我四处奔波办企业、跑市场,足迹遍布大江南北,特别是闯荡美国、日本等海外市场的经历,让我有了一些底气。当时,广州和深圳是消费电子产品的集中地,而北京的中关村则是中国高科技的发源地。我与在北京从事芯片研究的同学常有联系,对国内相对落后的芯片领域有所了解,这些同学也为我提供了不少线索。我们综艺集团进入中关村后的第一个举措,便是收购连邦软件。当时,连邦软件是国内最大的正版软件经销商,在全国300个城市开设了连锁专卖店,拥有众多业界精英,具备很强的软件研发能力。品牌、市场、人才这三大价值相互叠加,其未来发展潜力巨大。凭借“能干事”的能力与“高对价”的诚意,我们最终击败了众多实力强劲的竞争者,获得了连邦软件51%的控股权。而且,由连邦软件电商部创立的8848网站,后来成为中国电子商务的领军者。1999年该网站融资时,吸引了IDG等国际知名的风险投资人,这也为我日后通过收购来做大做强实体经济奠定了初步基础。我记得当时有家报纸以“黄金村走进中关村”为题进行报道,引发了强烈的反响。

自控股连邦伊始,我与北京科技圈的联系愈发紧密。我们先是收购了专注于支付密码领域的兆日微电子。后来,听闻我国芯片因无法自主可控而带来安全风险的情况,我将目光直接投向了中国科学院计算所李国杰院士带领



江苏综艺集团

的龙芯课题组。彼时，他们正全力以赴攻关自主研发的 CPU。一年后，神州龙芯震撼问世，成功突破国外的技术封锁，填补了国内相关领域的空白。

龙芯成果的产业化推广需要依托一家实体企业。我们的诚意打动了课题组。随后，中国科学院计算所全部技术、我们以现金入股合作成立了神州龙芯。这项合作不仅在业界引起极大关注，还获得了媒体的广泛报道。

目前，我们集团旗下的芯片业务成绩斐然。神州龙芯、兆日微电子、中星微电子、天一集成科技、天悦电子以及毅能达智能卡等芯片设计与制造企业，共同构建起自主可控的芯片板块。国内首颗高端通用 CPU——神州龙芯 1 号、首颗 64 位高端通用 CPU——神州龙芯 2 号相继震撼问世并逐步实现产业化替代，成功应用于北斗、天舟一号和大型燃气轮机等国家高精尖重大项目。我们研发的国内首颗银行支付算法密码芯片投入使用，有力维护了国家金融支付安全；天一集成科技及天悦电子成功研发国内首颗助听器芯片并实现批量化生产，不仅打破了国外的技术垄断，更为国内 2000 多万听障患者带来了福音；中星微电子历经 10 多年自主创新，“星光中国芯”工程取得了数据驱动并行计算架构等十五大核心技术的重大突破，成为我国第一个大规模打入国际市场的中国“芯”，占据了该领域全球 60% 以上的市场份额，我国因此在 PC 图像输入、移动多媒体两大重点应用领域取得了全球领先的地位。“星光系列”多媒体核心技术及其产业化成果两次荣获国家科技进步奖一等奖，助力中国高科技产业正在由“中国制造”向“中国创造”跨越。

做个有情怀的企业家

我出生在农村，善良淳朴的父母对我影响深远。在有能力之后，我总想着能帮他人一把。精华制药与洋河酒厂这两个成功的投资案例，为我们公司带来了巨额投资收益。

2002 年，随着城市快速发展，南通城区工业开始退城进郊，南通制药厂和南通中药厂都在搬迁范围内，每家需承担 8000 万元的搬迁新建费用。然而，当时的南通制药厂连年亏损、资不抵债，南通中药厂的净资产也很少。在

这两家国企合并组建精华制药股份有限公司时,多数企业对“国企病”避之不及,而我看到的却是王氏保赤丸治愈孩童积食的市井温情,是季德胜蛇药片在田间地头化解蛇毒的民生价值,是陷入困境中职工充满期待的目光。为此,我们毅然做出了投资参股的决定,也因此成为精华制药社会资本参股的主要投资人。有了我们的支持,两家药厂迁建合并顺利实施,一座现代化制药企业拔地而起。

入股精华制药后,我们在带去资金的同时,也带去了现代化的管理经营理念。随着企业改革不断深入,打破了员工的“铁饭碗”,企业活力得以彰显。此后,精华制药通过新品研发等举措,实现了企业的首次腾飞。在筹备上市时,我们毫无保留地分享了综艺股份上市的成功经验。2010年2月3日,精华制药在深圳中小板市场挂牌上市。

精华制药上市后,加强了与国内外顶尖药物研发机构的合作。王氏保赤丸在消化不良、胃肠动力方面,季德胜蛇药片在治疗带状疱疹、癌症等方面拓展的治疗效果显著,为公司这两大主打产品走向世界奠定了坚实基础。公司通过纵向一体化的产业布局,从中成药拓展到化学制药,实现了从上游中药材加工、原料药制造到下游制剂加工的全产业链覆盖,实现了企业的二次腾飞。

收购洋河酒厂亦是如此。此事得从我本世纪初当选为党的十六大代表那会儿说起。2002年11月,党的十六大在北京召开,参会期间,我结识了同样身为党代表的时任洋河酒厂厂长。当时讨论得特别热烈,尤其是就破解国有企业困境这个话题。这位代表提到了产权制度,接着又说到管理制度等一系列改革,一下子就引起了我的共鸣。

洋河酒厂虽说在宿迁,离得挺远,但我们对它并不陌生。洋河酒在市场上到处都能看到,大家都知道洋河大曲是中国八大名酒之一,平常办喜事、请客吃饭,都得买上几瓶。可这么好的酒,为啥不赚钱呢?带着这个疑问,我和洋河酒厂厂长进行了深入交流,这也让我下定决心参与洋河酒厂国有产权制度改革。随后,我带着旗下的南通综艺投资、江苏高投入驻,与洋河



咎圣达当选为党的十六大代表

酒厂董事会、管理层一起制定企业发展战略，着手构建现代企业管理制度。

洋河酒厂根据消费需求多元化、个性化的实际情况，在口味上率先打破白酒香型分类的传统，创新推出了绵柔型白酒这种新的质量风格，还被写进了白酒国家标准。新推出的海之蓝、天之蓝、梦之蓝等绵柔型系列白酒，很快在国内酒类甚至高端酒类市场走红，在国内白酒行业掀起了一股蓝色旋风，企业效益噌噌往上涨。2009年11月6日，洋河酒厂股份有限公司在深交所上市，不仅给我们带来了巨额投资收益，也为我们南通贡献了大量税收，堪称教科书式的投资经典案例。

我们集团领导班子，从我本人起，都满怀浓厚的家国情怀，皆是想干事且能成事之人。尤其重视对亏损国企以及中西部地区的实业投资，期望通过输出资本、技术和管理经验，助力大家走上共同富裕之路。

每当我看到集团收购或投资的企业填补一项又一项国内高科技空白，或者企业摆脱困境、效益提升，对社会的贡献日益增多、规模持续扩大时，我便成就感满满，内心满是喜悦。

当然,民营企业家的家国情怀需要以实力为支撑。除了要对市场拥有敏锐的洞察力,还需具备强大的执行力。

醒得早 更要起得早

我认为企业家需具备两种能力。一是要有独特眼光,敏锐洞察市场商机,这便是我们常说的“醒得早”;二是要有高效的执行力,也就是我们所说的“起得早”。这就要求我们必须眼疾手快,打个比方,发现市场商机如同发现“金子”,而执行力就是“马上动手”。发现“金子”至关重要,因为机会稍纵即逝,你必须即刻“弯腰”去捡,动作还得快。

从南通县刺绣厂起步后,我们的胶合板业务成了赚钱“利器”。随着改革开放的不断深入以及住房制度改革的持续推进,逐渐富裕起来的人们渴望拥有更优质的居住条件和舒适的家庭氛围,对房屋装潢的要求日益提高,美观与环保成为众多居民装潢的必然需求。当时市面上提供的多数装潢用材较为粗糙,且环保性能欠佳,我由此察觉到商机,随即带领团队展开市场调研,调研结果与我事先的观察完全相符。我们立刻付诸行动,为家装提供质量可靠、安全环保的板材。我们说到做到,引进境外合作伙伴,组建胶合板厂,仅用六个月便实现投产。结实且环保的胶合板推向市场后,异常火爆,经销商们带着成袋现金前来进货,运货的汽车排起长龙,这项业务的年利润很快就突破了亿元。没过几年,我们便将胶合板业务做到了亚洲规模最大,使其成为集团的核心业务板块,创造了巨额利润,为集团后续进军资本市场奠定了坚实基础。

综艺股份上市,在我们企业发展历程中是一个重要的里程碑。一次出差途中,我与一位香港客人同行,他所介绍的香港证券市场引发了我浓厚的兴趣。一路上,我不断刨根问底。如今回想当时提出的一连串问题,着实令人忍俊不禁,那时的我甚至连“菜鸟”都算不上。客人被我的好学精神所打动,回港后立刻给我寄来大量证券方面的书籍。通过向书本学习、向世界学习,我或许比同行们更早接触到这方面的知识,也因此萌生了借助资本市场谋求发展的想法。与此同时,我也格外关注国内首家证券交易所——上海证

券交易所的起步发展与规范进程。上海证券交易所开始吸纳优质公司上市，然而在那个时候，企业想要上市并非易事。上市需要配额，而这些配额分散在国家各个部门。我们作为乡镇企业，便积极与国家农业部沟通协调。凭借全国乡镇企业百强的身份，以及我们锲而不舍、敢于“吃螃蟹”的进取精神，我们打动了农业部的领导。经过他们的认真研讨，最终为我们开启了通向资本市场的大门。随后，我们又顺利获得了中国证券监督管理委员会的批准，也因此成为江苏省第一家在证券市场上市的乡镇企业。

2010年，国内光伏产业呈现扎堆发展的态势，市场竞争异常激烈。作为国内光伏发电的系统集成商，我们的光伏发电业务已具备相当可观的规模。我持续关注国内外光伏发电的发展动态以及绿色能源的优惠政策，发现国内部分企业只是一味地“躺着”享受政府给予的新能源补贴。一旦补贴退坡或取消，这些企业便缺乏内生发展动力，这就如同人们常说的“被过度溺爱的孩子难以真正成长”。当时，不少国家也在大力扶持绿色能源产业，对光伏发电企业给予补贴。我们抓住国家鼓励有实力的企业“走出去”的机遇，依据世界贸易组织(WTO)规则，勇敢地闯荡国际光伏市场。在海外投资过程中，我们始终牢记自己中国投资者的身份，合理运用规则，避免陷入“倾销”嫌疑。我们先后在美国、德国、意大利、捷克、保加利亚等国家建成一批太阳能电站，电站的组装材料大多来自省内的光伏生产企业，为带动省内光伏材料走向国际市场作出了贡献。

如今回顾往昔，我们确实做到了敏锐察觉、迅速行动，及时抓住了国外发展绿色电力的这一波政策红利。截至2012年底，我们投资建设的这批光伏电站全部实现并网发电。电站获得当地政府建设补贴，大幅降低了我们的投入成本，有效提升了投资效率，也为我们提供了充足的现金流。

访谈时间：2025年6月30日

访谈人：张若愚

整理人：张若愚