



蒋承志

STILL WATER
RUN DEEP

静水流深

文_安静
视觉、设计_范昕 摄影_张弛
场地提供_罗斯福牛排馆
(上海市太原路160号太原别墅马歇尔官邸)

静水者，个性不张扬，
态度柔和；流深者，
胸中有丘壑，想法独到。
作为一家市值超
200亿公司的少帅，
远东控股集团董事蒋承志在
家族企业战略转型的
关键时刻回归，执掌投资
并购版块和人才建设。
正是凭借身上这种流水一样
温柔却强大的推动力，
成为温柔改良派，
推动着家族企业
远东控股的转型和发展。

蒋承志

远东控股集团董事、董事局秘书
接力中国青年精英协会会员

对 这个80后的第一感觉是内敛不张扬，拍照时，在大家的注目之下，他不好意思地说：“不用这么看着我吧？”但一旦坐下来聊起个人成长、家族传承和企业转型，他立刻变成思路敏捷又进退自如的少帅。

水相，巨蟹座，个性温和，儒雅周到，谈吐娓娓道来。他身上有一种温润如水的特质，如同静水流深。静水者，个性不张扬，态度柔和；流深者，胸中有丘壑，想法独到。蒋承志的思想和见地不是锋芒毕露，而是平静深邃之下的内在涌动。

两个小时的采访中，他的语气和情绪一直稳定平和，谈及2016年的经济严冬，没有一屡焦虑情绪的泄露；谈及家族企业转型的关键时刻，更没有表现出一丝的压力。他淡然谈之，似乎没有力道，却又稳重妥贴，承接着重大的重任。

静水流深，流水不腐，具有一股去腐生新的强大推动力。蒋承志正是凭借身上如水般温柔却强大的推动力，凭借对于企业战略的调整和并购投资的布局，推动着家族企业——远东控股集团的转型和升级。

和最优秀的人在一起

在接力中国青年精英协会的小伙伴眼中，蒋承志谦逊温和，有很不错的人缘。

而在有些朋友眼中，他又少年老成、严谨而低调，跟大家一起时，不张扬，不刻意引人注意，但大家却又总会自然地围绕在他周围。

蒋承志相信近朱者赤，如今他是接力中国青年精英协会会员，传承中国的创始理事，江苏省青商会副会长，结交的都是国内优秀的二代和青年创业企业家。追求进步、怀有善心、懂得感恩、诚实守信、不惧挫折等，是蒋承志对优秀的定义。

出生于1986年的蒋承志，父亲是远东控股集团有限公司董事局主席蒋锡培，上个世纪九十年代，蒋锡培和28位亲朋好友一同创办了远东控股集团。他和弟弟从小便在爷爷奶奶的照顾下长大，自己上学、放学，无人接送，习惯了独立。但从小到大父亲最关注的一点是他和谁在一起，并一直强调：“一定要和你优秀的人在一起。”

本科南京大学经济学系，研究生到美国就读金融系，毕业第一份工作在中信产业基金。蒋承志说一路走来，都是跟最优秀的的人在一起。而对他影响最大的还属于第一份工作，2009年，从美国金融研究专业毕业，蒋承志并没有选择回远东，而是加入中信产业投资基金管理有限公司，成为一名普通的投资分析师。

作为中国最大的投资公司之一，中信集合了国企强大的资源，多元化的工作氛围，国际化的专业水准，身边都是国内外的名校毕业的精英。在这样具备令人艳羡的工作环境下，同事们仍然是拼命的节奏，办公室被戏称为永不熄灯的11楼，蒋承志更加觉得没有理由停下来，他每周的工作时间在90小时以上，其中有一半时间在出差。而公司以结果导向，时效管理等工作方式，也让蒋承志养成良好的工作习惯。“今天要完成的必须要完成，不能拖过12点，否则你就要卷铺盖走人。”

在不到三年的时间里，他看了上千个项目，完成了超二十亿元的投资，也历经了项目被毙，他更清楚地知道，“千万不要把自己放在安逸舒适的环境中，一定要给自己更多的不确定性和挑战。而且最重要的是看到自己的标杆，更积极的去提升。”

所以蒋承志也特别建议二代小伙伴们要经历在外工作的过程，“这些同事即使是国内外最好的机构出来的，家庭背景都非常好，仍然非常拼命，我真正意识到，关系只是成功的一个方面。心态会放的很平，自己要做出点事情，不是那么容易的，而在于自己怎么驾驭和管控复杂的局面。不像一下子回到家族企业中，会有一个身份的定义，会让你迷失。”

感恩和责任的家族观念

古人云：“先成家，后立业”。巨蟹座的蒋承志温柔细腻、恋家顾家，还是个“炫妻狂”。整个采访中，他提到对他影响最大的人是父亲、爷爷和太太。

从小在爷爷奶奶身边长大的蒋承志受爷爷影响颇深。虽然他们并没有读过什么书，一直生活在农村，曾经过着贫苦的生活，但是他们用最朴实的方式教会蒋承志学会感恩和为人之道。93岁的爷爷身体很好，平时从不问过他企业的事情，但是去年连打了三个电话给他，叮嘱他安排一个人的工作。原来是二太公的孙子，爷爷当年只有16岁，被日本兵抓走，被一同带走的18个人只活了他一个，正是被这位二太公保全了下来——救命之恩，没齿难忘。

而父亲也是如此，创业之初，蒋锡培去杭州修钟表，当地有一家看到他是外地人，没地方住，就叫他到家里住，并送来吃的。至今，每年过年时，蒋锡培不论多忙都会陪这家人吃饭。“这种恩情没办法用物质去衡量，不是滴水之恩，其实别人没有必要帮你，每个人都有求人的时候。看到父辈们，都是这样去做的，家训也好，家风也好，弘扬什么，反对什么，都言传身教。”



而一份青梅竹马的爱情，更让蒋承志从年少时便明白家庭的责任，更懂得两个人的一路上的相互扶持、共同成长。如今进入而立之年的他，已经是两个宝贝的父亲。从大一恋爱，一个是经济学系班长，一个是金融学系班长，蒋承志说大学中对他影响最大的就是他的学霸太太。他的心性因她而更稳定、务实和踏实，习惯了两个人一起规划未来，再一起到美国留学，学成毕业回到北京后，太太在中信建设，他在中信产业投资，一直一路同步，相扶相持。他毫不掩饰对太太的宠爱和信任，感情的甜蜜，让他更多的考虑未来和家庭。

在北京的几年间，蒋承志每年回家两三次，但几乎每次都发现父亲最大的问题就是忙碌时，总会忽略的身体。一次是过敏，满脸红肿，也不肯耽搁工作；还有一次，父亲很晚回到家，才空闲下来处理一根卡在喉咙里的鱼刺，因为大家都在等他，就一直忍着不处理。

蒋承志看到了父亲作为企业掌舵人最艰辛和不为人知的一面，“父辈那一代的共性是工作起来都不在乎自己的身体。我的父亲就像跟打了鸡血一样，没有什么不休假。老板永远都是压力最大的，但是不会传递给别人。如果有能力还是回来做点事情，回来承担一些事情。”2012年蒋

承志回到宜兴，回到了父亲身边。

所以，关于接班这件事，蒋承志选择最适合的时间回去，“现在这代八零后九零后，没有经历过创业艰辛，更习惯自由的生活和工作。但是作为家庭成员，家族继承也是一份重大的责任。所以接班没有最佳时间点，只有合适的时间点。”

**人都是有惯性的，很难去改变。
更客观地讲，不在公司待
这么久也是好事情，我可以
更宏观和客观的去看待问题。
之前从事投资的好处就是
不会拘泥于细节，而是
自上而下，对未来进行研判。**

和父辈的互补

对于企业继承人来说，最大的劣势之一就是没有经历过的创业过程以及把企业从小发展到大的管理经验。但有优势的是，在父辈已经非常庞大的产业基础和人脉资源上，使他们具有更宏大的大局观和战略思维。

蒋承志说：“每个人的经历不能复制，这和时代相关，我们没办法再经历父辈这一代人所经历的。而父辈们对于实际的企业经营管理以及复杂局面的掌控能力是自己很难去短期超越的。”

远东从1990年创业时的20多个事业伙伴，发展至今今天的一万多名员工，他的父亲蒋锡培连工厂里的哪个位置种了一棵什么样的树，都记得清清楚楚。他说：“我们要学习他们的待人接物的方式，一丝不苟的作风，沟通协调复杂局面的能力，但我们在资本、互联网、国际理念方面有更多的





静水流深，碧绿静水之下，必所经历暗流涌动，或急流湍涌，
或狂澜骤起，却尽在少帅蒋承志的洞察之中，
水流于深处，终汇聚成大江大河，肩负远东转型发展的
宏伟蓝图，奔腾向远方。

机会去接触和学习，也是很好的互补。”

2008年，蒋承志去纽约读研究生时，正值金融危机时期，他亲眼目睹了市场经济的残酷与绝决。雷曼兄弟摘牌的那天，他正好中午和同学出去吃饭，路过雷曼兄弟的大厦，看到所有雷曼的员工们站在外面，眼睁睁的看着雷曼兄弟的招牌被摘下，风云骤变。

这个画面一直埋在蒋承志的心中，亲眼目睹美国金融危机之惨烈，他深知企业经营风险的巨大，而风险意识成为企业经营中最重要的因素，也许一个小小的决策就会导致公司走向最危险的境地。这一点也一直影响着蒋承志在此后的投资意识和并购理念。

蒋承志用了一年的时间，对公司的所有情况进行了了解和梳理，参加每个条线部门的会议，走访了所有的子公司，进行管理团队的沟通、外部行业的调研，就如同他曾经在中信看过的那些投资项目一样。他发现远东正在面临着中国民营企业共同面临的问题——转型升级。2013年蒋承志开始正式推动远东的战略转型

和产业升级。

“人都是有惯性的，很难去改变。更客观地讲，不在公司待这么久也是好事情，我可以更宏观和客观的去看待问题。之前从事投资的好处就是不会拘泥于细节，而是自上而下，对未来进行研判。”

主业 + 投资的战略大发展

从1990年创立，远东的发展历程就是中国线缆行业的发展史缩影，父辈们仅用了8年时间，便成为该行业的全国第一，一直持续到现在，但即便如此，远东的产品在行业中市场占有率也不超过5%，可见该行业的竞争之激烈和混乱。

蒋承志体谅父辈的艰辛：“中国是极其混乱的市场，杀出来真的不容易。要是让我再回到1990年去做，太难了。而在二十多年间，倒下的民营企业很多，能够活下来并且不断发展已经非常不容易。但是，积累了很多成功经验和惯性思维，并不代表以后走得通。”

2013年，在蒋承志的参与推动下，远东开始进行了“减法+加法”的战略转型。减法即聚焦核心业务的竞争力，进行“主业+投资”的聚焦，对于不关联的资业，该剥离的果断剥离。

而加法则是在原来基本的线缆制造主业基础上，进行进一步目标客户的挖掘，从一个纯粹的研发、制造、销售线缆的公司，转型到“规划设计·产品供应·施工安装·运维监测·能效管理·总包服务”的全产业链服务盈利模式，坚持内生+外延并购的战略，在“电源、储能、输电、配电、售电、终端用户能效管理、节能云平台”等领域寻求整合机遇，以形成完整的能源互联网闭环，公司从2014年开始进行的外部并购，都是沿着这条产业链进行。

蒋承志认为传统意义上靠成本去竞争的时代已然过去，竞争越来越激烈，同质化程度和成本也越来越高。虽然远东的传统业务电缆仍然每年有20%以上的增长，但是壁垒比较低，附加值也低，他意识到，远东必须要告别过去仅仅是单一的产品价格竞争，更要使得客户与产品的粘性越来越高。而他的战略调整受到了父亲的大力支持，“父亲对新事物的接受能力很强，也不会象别人扛着面子下不来，他只要觉得是对的，他肯定会支持。”

“没有传统的业务，只有落后的思想。最关键的还是企业的内在文化和竞争力，产品是载体，关键还是从客户角度去想，他们的需求是什么，如何提高粘性。未来都是从单一的制造型到制造加服务的系统集成企业，向技术优势和技术含量的去转型，从原来的传统业务，慢慢跟互联网和电商相结合。”

2014年，远东电缆正式更名“智慧能源”，标志着远东真正实现从全球领先的电缆生产企业转型为全球能源管理专家。而并购则基于核心业务基础上，找到行业内最好的标杆企业和团队寻求合作，作为业务的补充。

投资哲学

远东直接和间接投的企业有360多家，已经上市的有70多家。蒋承志现在的职位是远东控股董事、董事会秘书，主管并购

投资版块以及人力资源，同时还担任四家控股子公司董事长，20多家企业的董事监事。

蒋承志的转型思路非常务实，在落实转型的同时，不打破以前的团队和结构，他说：“如果把以前的管理团队打散了，人心散了，很难做事。核心业务仍很有竞争力，每年都有20-30%，有150亿的规模，团队是业内做的最好，所以只是在这个基础上加法，找到业务协同的团队和企业加入公司，提升智慧能源的业务，既不影响原来的业务发展，又在不同的板块之间会有互补和协同性。”

而进行并购的子公司，蒋承志都上阵进行调研评估，收购之后，亲自担任董事长，进行并购后的管理重组和资源融合。

2014年，刚刚开始战略转型之初，蒋承志找到了两个项目，多次征求了董事们的意见，但其中一部分董事很纠结，最后上了三次董事会，才最终决议。当时看来，这两个投资项目似乎与业务不相关，但又与未来能源战略相关的。

于是，蒋承志一方面跟董事们一个个去交流，了解他们的想法，排除他们的顾虑；一方面去和目标公司再谈判，修改完善合作的方式。他内心很坚定：“从我内心来讲，这是必须要干的，而且现在看来对的。只要是好的事情，就去推动，去干成。这是个学习的过程。”

如今花了20多亿并购的企业都比预期发展的要更好，蒋承志也从中找到了并购重组的要素：“涉及到转型，不是加一家减一家的问题，而是内部的管理体系和团队文化的融合，都要有很好的支撑。”

而他的并购和投资原则也更加清晰：“第一要选行业，这个行业行不行，电力能源方面比较多，第二只跟行业内的第一第二名去谈。一定要跟最优秀的人在一起做事情，团队一定也是这个业内最好的。这是相互的。我们远东也积累了行业的口碑，是有产业规划和产业梦想的企业。”

静水流深，碧绿静水之下，必所经历暗流涌动，或急流湍涌，或狂澜骤起，却尽在少帅蒋承志的洞察之中，水流于深处，终汇聚成大江大河，肩负远东转型发展的宏伟蓝图，奔腾向远方。