

蒋锡培

认真与执着个性的未来中国电缆巨人

四次改制突破苏南模式

天下才俊落户远东之谜

一个富豪党员的情怀

铸造知识型新个性苏商

体称他为当代的“红色资本家”，他的个性故事是如此的精彩动人，他就是江苏远东集团董事长兼总裁蒋锡培。他领导的远东集团就像一颗璀璨的明珠在江南大地熠熠生辉。这个规模宏大的企业，其发展历程与蒋锡培的个性魅力密不可分。正是蒋锡培的认真与执着个性，造就了这个民营企业航母的诞生。他也从一名修表匠而成长为企业领袖。如今远东集团已成为中国电工行业销售 100 强，电力、电缆、电线销售连续 6 年全国第一，产值、销售收入超过了 30 亿，并被国家授予名牌产品。蒋锡培多次受到胡锦涛、江泽民等党和国家领导人的关心关怀。2002 年 11 月蒋锡培成为建国以来首次以民营企业家人身份当选的党的十六大代表。

蒋锡培的个性魅力是智慧的结晶，主要表现在远东集团在社会主义市场经济大潮中，他以鲜明的个性领导企业进行了四次改制，以及不断地把企业做大做强。1990 年，他和 28 名同龄人以 180 万元起家创办了范道电工塑料厂，1992 年，为得到政府的支持和贷款，他把民营企业改为乡办集体企业，1995 年，为克服政企不分，产权不明晰等弊端，他将企业改制成股份合作制企业；1997 年，他又进行了第三次改制，先后与中国华能、中国华电、江苏电力等联合，在全国建立首家混合型体制的企业，2002 年，他收购了国有集体股份，又一次将企业改制为民营股份集团。每一次改制都展示了他个性中的大智慧，第一次改制，他完成了用最短的时间完成企业的原始积累。第二次改制他使企业迅速实现资本的大扩张。第三次改制，他使企业在短期达到企业规模裂变的目的，第四次改制他使企业

全面完善了法人治理结构，进一步构筑了市场化运作的发展平台。可以说，每一次改制，都是基于远东企业发展的自身需要，同时也为企业更大的可持续发展，奠定了扎实的基础。远东山这四次改制被企业界称为“远东现象”，这也是“苏南模式”的深化和延伸。

2002年11月20日，远东集团正式控股青海三普进军药业产业。接着，蒋锡培又以战略家的眼光瞄准世界新材料的开发。他的目标是要最终成为行业未来的领跑者。

四次改制突破苏南模式

蒋锡培的家乡是全国闻名的“教授之乡”、“陶瓷之都”江苏宜兴市，这对蒋锡培魅力个性的培养起到了关键的作用，深厚的文化积淀成为蒋锡培成功的重要因素。然而，在这个像邮票一样美丽的江南名城，在改革开放之前，一些地区却贫困得近乎道家气象。蒋锡培就出生在这样的历史背景之中。

1963年4月蒋锡培生于宜兴市范道乡洋埭村一个普通农民家庭，他是蒋盘兴、杜玉珍夫妇的第五个孩子。蒋锡培自幼聪明好学，在小学和中学时一直是班干部，担任过班长。但在1980年7月高中毕业参加高考时，因个别科目考试不理想而落选。20世纪80年代初的高考竞争十分激烈，因为是恢复高考制度不久，参加的考生多，既有当年的应届生，也有毕业多年的往届生，而录取的考生又是那样的少，1980年全国的大学录取比例平均还不到5%。落榜后，蒋锡培面临着两种选择，一是继续复习，参加来年的高考；二是在家务农，或外出学一门手艺。

千百年来，在儒家文化的熏陶下，“万般皆下品，唯有读书高”的思想在人们脑海中根深蒂固。蒋锡培在家排行第五，前面有3个兄长一个姐姐，后面还有一个妹妹，父母亲一生勤劳俭朴，对子女教育严格有加，希望他们能通过念书出人头地。但由于国家高考制度到1977年才迟迟恢复，以及农村教育落后等原因，蒋锡培的哥哥姐姐都未能了却父母的心愿。于是，二老把希望寄托到小儿子蒋锡培的身上。他们拼命给儿子鼓劲，并

联系好了辅导老师，让他“好好复习，明年再考”。但是，蒋锡培有自己的想法，他深信：国家正处在改革开放的年代，每一个有志青年都有施展自己才华的机遇，最重要的是在于自己是否有真才实学，高考虽落榜，但志不能失。他决心靠自己勤劳的双手，凭借自立自强的精神，开辟另一条艰难坎坷的创业和成才之路。于是，他打定主意，先去浙江杭州郊区的大镇塘栖学手艺，不愿再加入“千军万马”过高考独木桥的行列。这是蒋锡培人生道路上的第一次重大选择。年迈的父亲没有为难儿子，尊重了他的选择。于是，17岁的蒋锡培丢下了高考失败的包袱，背上了自己的行装，乘坐长途公共汽车，直奔杭州。

以后的事实表明，蒋锡培的这次选择没有错。人的成才之路的确有许许多多，进入高校学习只是其中的一种途径，没有进入高校的人也并非不能成材，成才之道贵在有志。事实上，蒋锡培后来一天也没有放弃过学习，他不断地在社会的大学堂里吸取实践知识，也通过书本掌握现代企业的管理理论，了解国内外优秀企业家的创业史，终于成为我国现代化建设的栋梁之才。

1980年11月，蒋锡培兴致勃勃地来到塘栖镇，投奔已在该镇开设了钟表修理店的二哥蒋洪培。在不到两个月的时间里，他靠自己的聪明睿智和勤学苦练，很快就掌握了修理钟表的全套技能。第二年便独自摆了一个钟表摊，不久又带了4个徒弟，在当地成了修理钟表的高手，一年可挣好几万元。在20世纪80年代初期，“万元户”是中国报纸上出现频率非常高的一个名词，它在中国人眼里好比西方的“百万富翁”。一年就能挣几万元，蒋锡培应当感到满足了。照此发展下去，他可能会成为修理钟表的一个大老板、在华夏大地上广开钟表修理连锁店。果真如此的话，就不会有后来的资产上亿元的“远东”电缆公司了。不安于现状的蒋锡培，要用修理钟表挣来的钱，去做更大的事业。“永不满足，全心奉献”后来便成了“远东精神”。在杭州5年里，蒋锡培凭着一颗真诚的心，也结交了许多朋友，其中有些人后来也来到远东公司，成为公司管理和销售的骨干。

1985年10月，蒋锡培怀揣一笔不小的积蓄，回到阔别整整5年的故土，投身到改变家乡落后面貌的洪流中。他凭着修理钟表的精细，敢闯商

海的胆识，承包了村办厂，利用三间破旧的仓库，办了一家仪表仪器厂，主要生产发条、吊钩等零配件。起初，由于对原材料的质量无法控制，结果近 20 万元的本钱亏光，还负了 10 多万元的债务。蒋锡培在失败面前没有退却，他找来师傅帮助解决技术难题，又筹措资金使企业重新开工。不久，他又到宜城镇开设了一家销售部，在销售自己工厂产品的同时，还从浙江运进一些电线电缆出售。销售部门面虽小，生意却很红火，除了上缴各种税费外，每年个人收入不下二三十万元。4 年下来，蒋锡培已积累了可观的资本，加上以前的积蓄，他已成了苏南大地上一个新的“百万富翁”

蒋锡培个人富了，可范道乡依然很穷。20 世纪 80 年代末，范道还是一个集体经济较薄弱的穷乡，是无锡市重点扶持的对象。全乡面积 36 平方公里，养育着约 18000 人，1989 年，全宜兴 44 个乡镇中，范道的工农业生产总值倒数第四，乡里几乎没有像样的工业，芦滩养鱼和内塘养鱼成为乡的主要财政收入，全乡乡村二级工业固定资产存量只有 628 万元，销售收入不足 1000 万元，利税总额只有几十万元。与周邻其他乡相比形成了强烈反差，群众渴望有人出来，带领他们尽快改变这种落后面貌。蒋锡培的心此时再次变得不“安分”起来，他不忍心看着自己和乡亲们的贫富差距在一天天拉大，身上的社会责任感越来越凝重。一次，他从乡里乘公共汽车回宜兴经营部，适逢一位老汉在车上诉说自己的苦衷：“范道这个鬼地方，穷得叮当响，欠了我几百元，跑了几趟都讨不到。有人还想把我的女儿嫁到范道来 哼，没门！”。

夜深人静，老汉的话依然敲击着蒋锡培的心，这个年轻的“百万富翁”首次向自己提出了人生的重大课题：“人要钱究竟是为了什么？有钱为自己谋幸福，这幸福是多么狭小；有钱为乡亲们谋幸福，这才是真正的幸福！”他开始思索自己的第二次重大抉择：弃小家，顾大家，要在家乡办一家像样的企业，造福乡亲。

1989 年下半年，张伯宏从都山乡调任范道乡党委书记，组建了乡新一届领导班子。为尽快改变范道乡的落后面貌，新的领导班子决定转变经济发展思路，在保留原有特色农业的基础上，大力发展乡办企业，走以

工促农的道路。经过近半年的酝酿，1990年初出台了《范道工业经济开发区章程草案》，规定凡是在开发区创办的企业，都可以享受乡办集体企业的待遇，但必须自筹资金，自负盈亏。为此，在范道的东北面划出30亩土地，作为工业开发区的一期开发地。可是，政策出台后并没有引起强烈反响。因为对于一个既缺少工业基础，又没有矿业资源和技术人才的贫困乡来说，谁愿意冒着失败的风险来此投资呢？乡领导经过分析后，认为乡里虽然缺这缺那，但并不缺少敢闯敢干的能人，与其坐等“外援”，不如主动出击，把那些在外面闯荡有成的人请回来，为振兴家乡共同出力。在宜兴开经营部的蒋锡培自然成为他们“游说”的重点目标。

在即将告别80年代的岁末，张伯宏书记来到蒋锡培家，向他讲述了乡里的发展思路，特别是关于创办乡工业经济开发区的设想，动员他来开发区办企业，帮助乡亲们尽快脱贫致富。临别之时，张书记殷切地希望他认真考虑这个问题。

乡领导的想法虽然和蒋锡培思考的不谋而合，但真正跨出这一步还是要有很大勇气的。书记请小蒋进开发区办厂的消息很快就传开了。亲朋好友都劝他别冒这个风险，放着年收入几十万元的个体户不做，是不是太“傻”了。还有人说他：“年纪轻，不知天高地厚。人家有钱往城里奔，他却从城里往农村跑，图个啥？”父母亲也不赞成，他们认为自己祖祖辈辈都是务农为生，在政治上没啥“背景”，现在既开厂又有商店已经很不错了，不必要冒风险到5里开外的乡里再办新企业，就心痛地对儿子说：“这几年辛辛苦苦好不容易积攒了一笔钱，即使是放在银行里吃利息。一辈子也不用愁了，何苦呢？”

可是，蒋锡培有自己的想法，一是觉得自己还很年轻，不想就这样在个人安乐窝里稳稳当当地过一辈子，而要想成就一番事业，必须要有敢闯敢干的魄力和敢为人先的精神；二是不愿辜负组织上对他的期望，特别是张书记上门请他回乡办企业，令他很感动，他感到自己是土生土长的范道人，没有理由推掉这份应尽的责任；三是深信如要真办一家新企业，自己的亲朋好友也肯定会支持的。因此，办企业风险虽然有，但值得一试。蒋锡培的决心已定，什么人也劝阻不住了。

经过深思熟虑后，蒋锡培走进了范道乡党委书记办公室的门，向张伯宏书记表示愿意到开发区办企业。望着眼前这位身材瘦小的青年人，尤其是在得知他排除了种种阻力才下此决心之时，张书记非常感动，坦诚相告：“开辟乡工业开发区，目的是唤起各方有识之士，积聚社会力量，振兴工业生产。但是，乡里底子薄，各方面都无力支持你们。”对此，小伙子心中早有准备，他要靠前几年在外面闯荡的经验，自筹资金，为改变家乡的贫困落后面貌打响办厂的第一炮。在党组织的关怀和帮助下，蒋锡培找到了自己理想的目标、人生的价值，以及为此奋斗不息的强大动力。

和前一次抉择相比，这一次是他从个体户到现代企业家的转折点，是他丢开个人发财梦，追求共同富裕的新的人生观、价值观的起点。

在 80 年代苏南乡镇企业大发展的时候，几乎每天都有企业挂牌诞生，但宣布倒闭的也不在少数。新办的大都属于小五金、小机械、小砖窑等“几小”企业，规模小，起点低，很难经得起市场经济大潮的冲击。蒋锡培到开发区办企业，为的是振兴地方经济，因此，他不满足于过去小打小敲，要办就得上规模，就要大动作。可是办什么企业合适呢？蒋锡培结合自己在宜城镇销售电线电缆了解到的市场行情，以及他大哥蒋根培常年在外推销电线电缆的经验，打算办一家生产电线电缆的企业。

蒋锡培的这个决定在当初也是冒着很大风险的。当时正值国家宏观调控，对过热的经济实行治理整顿，许多大中项目纷纷落马，对线缆的定货自然急剧减少。从 1989 年下半年起，全国线缆行业经过前几年大发展后已开始走下坡路，市场行情低落。另一方面，国内当时大大小小的线缆企业已有 3000 多家，仅无锡地区就有 100 多家，在宜兴也有几十家，市场竞争十分激烈。

在如此不利的条件下，蒋锡培为什么还要选择线缆行业作为自己事业新的起点呢？这就要归因于他对事物的逆向思维能力。他认为任何事情都有它内在的发展规律，有高潮，也有低潮。当进入低潮后，只要它不被时代所淘汰，就意味着此时正酝酿着一次新的发展机遇。他通过对市场调研研究后深信，国家经过目前的治理整顿后，必将会迎来经济的复苏和发展，而经济发展的一个重要基础建设就是电力建设，到那时线缆的需

求量将会很大。此外，线缆制造业的生产工艺成熟，属于劳动密集型企业，生产周期短，见效快，适合于乡镇企业发展，而多数老企业的传统管理和经销措施一时还不适应市场经济。因此，必须要以超前的意识和超前的行动紧紧抓住这一良机，勇立潮头，只要决策得当，管理有方，办线缆企业还是很有前景的。正是在这种思想指导下，蒋锡培开始了紧锣密鼓的建厂筹备工作。

为了筹集工厂的启动资金，他拿出了自己多年来修钟表、办仪表厂和经营部的苦心积蓄，动员妻子从银行拿出了留作家庭急用的几万元，又向亲友伸手，共筹集了 180 万元资金。用这笔钱，他于 1989 年 4 月首先在几乎还是一片荒地的开发区征下 3.3 亩土地，圈了一个围墙，算作未来“远东”的诞生地，然后，他把年逾花甲的父亲请到工地上，白天任“监工”，指挥民工修建厂房，晚上当“守卫”，看管各种建筑材料。当时正值寒冬腊月，为了儿子的雄心壮志，这位年迈的老人也顾不上自己的身体，夜里困了就在围墙边搭的一个窝棚里打个盹。经过一个多月的紧张施工，开发区内终于冒出了一排简陋厂房。

1990 年 2 月，蒋锡培请来了乡里的领导和亲朋好友，在开发区点燃了喜庆的鞭炮，正式创办了范道乡工业开发区第一家企业，即无锡市远东集团公司的前身——宜兴市范道电工塑料厂，在市场经济的大潮中构筑了一艘漂泊的“小舟”。

这艘小舟能否经得起大风大浪，当时谁也说不上。因为它眼前所面临的难题实在是太多了。

企业要生存，要发展，离不开资金、技术和人才，但对于新生的范道电工塑料厂而言，头等重要的还是如何在激烈的线缆市场竞争中谋得自己的一席之地。

建厂之初还没有正式投产之际，范道电工塑料厂便在宜兴建立了经营部，通过销售别的厂家生产的电工产品，为厂部积累生产资本，成为企业资本原始积累的一个小小组成部分。这实际上是蒋锡培过去办厂时经营特色的延续，尚不能称之为已确立了“以贸促工”的战略。走工贸结合的道路，确立在全国开设经营部的思想是在工厂正式投产以后。

1990年5月，工厂生产的第一批民用普通电线在几十双眼睛的期盼下终于问世。可是，它在给人们带来喜悦的同时，又增加了人们的忧愁。愁的是“婆家”难找，产品难以被市场接受。因为还在产品试制阶段，厂里就派了一批又一批的推销人员到江苏各地和周边省市，想请别人代销自己的产品，但几乎都是高兴而去，扫兴而归，磨破嘴皮也没有几家愿意帮助销售这个“无名小卒”的产品。

产品卖不出去，就意味着这个新生儿将会被窒息而死。难道全国线缆市场真的达到饱和，再也打不进去了吗？蒋锡培等人经过冷静思考后得出的是否定的答案。他们认为，全国线缆市场的需求虽然有所减少，但不代表完全没有，其他生产企业也不可能百分之百地进行垄断。关键是生产和用户方面缺乏一座畅通的桥梁，用户究竟选用哪个厂家，大都被中间商所左右。蒋锡培根据过去自己在宜城镇搞承包经营，以贸促工的成功经验中得到启发，果断决定改变“先生产后销售”的传统经销模式，采取“先设点经营，后转化生产，最终实现规模效益”的新的经营策略，以销为主，产销结合，走市场经济的道路，积极把产品推向市场，在全国各地不断开设经营部、经销部或门市部，使市场的覆盖面不断扩大，市场的占有率逐步提高。

根据厂领导最初的经营意图，驻外经营部的功能主要有四：一是将过去到处奔波的“游击战”销售，变为安营扎寨的“阵地战”销售，可以与用户保持经常的、面对面的接触，直接同用户打交道，向市场推销自己的产品；二是作为“情报站”，为企业充当耳目，把市场的需求信息及时反馈到厂里，以便生产市场对路的产品，同时掌握行业动态；三是作为企业的驻外“联络站”，在当地广交朋友，注意为企业引进技术、资金和人才，同时，负责接待企业来该地的出差人员；四是经营部还应成为企业培养、锻炼经营人才的基地，为将来发展奠定人才基础。

为确保经营销售点建一个、成功一个，蒋锡培亲自到一些大中城市考察市场行情，了解当地线缆的销售情况。他对在什么地方设立经营部有自己独到的见解：一是要看对方城市的工业是否发达；二是要了解其城市建设规模的大小和未来规划；三是看自己的产品在当地是否有竞争力。

经过考察和周密论证，当年首先在宜城镇（包括宜兴市区）、无锡市、南京市、徐州市、蚌埠市相继设立了 5 家经营部（门市部）。

在竞争十分激烈的线缆市场，各经营部拓展自己销售渠道所依托的主要是优质服务和过硬的产品，具体表现在“全”与“诚”两个字上面。

“全”，主要是发展多种规格的线缆，以品种繁多、规格齐全的产品来吸引不同层次的顾客。做到别人有的我有，别人没有的我也有。

“诚”即以诚待人，树立“顾客第一”、“顾客就是上帝”的服务思想，无论是工矿企业的大客户，还是一般家庭的小客户，凡是上门，都热情周到接待。从长处、远处着眼，不唯利是图，做到公平论价。

在营销人员的辛勤努力下，“先设点经营，后转化生产”的经营策略当年就获得了成功，5 家经营部像钉子一样，牢牢地扎根于当地的线缆销售市场，越过中间环节，以优惠的价格，周到的服务，抢占了一部分市场，不仅把这个新生小厂生产的价值 126 万元的民用塑料电线全部销售了出去，还因为产品不够销售，代销了上海沪兴电线厂、保阳电缆厂等其他同行企业生产的近 380 万元产品，实现综合销售 500 多万元，利税 30 多万元，为企业发展积累资本创造了条件。

首战告捷，但蒋锡培的认真个性使他认识到，企业的发展充满着风险与机遇，只有认真的通过对整个时代脉搏的把握才能寻求自身发展的最大空间，当每个机遇擦身远东而过时，都得把握住。

远东的第一次改制由此开始。第一次改制是 1992 年，对于刚刚发展起来的企业为什么要改制呢？其实蒋锡培很早就有一个愿望，那就是为改变家乡落后的面貌，但这个愿望在当时要想实现是很不容易的。首先他要迅速发展壮大企业，但那个时代民营企业贷款是个老大难，要想发家只有走与政府共舞的路子。

根据乡镇府最初与蒋锡培签定的协议，蒋锡培在出资 180 万元建厂后，每年只要交清规定的款项，其余税后利润由投资者个人支配，据此计算，两年下来，属于他个人的收入在 100 万元以上。然而他没有将这 100 多万元装入自己的腰包，而是把它完全留给了企业，用于企业的扩大再生产，把他个人乃至全家的命运都与这个新生企业紧紧绑到了一起。1991

年，企业向乡政府财政上缴 40 万元，改变了乡财政窘境。

党和人民没有忘记他为振兴地方经济作出的突出贡献，1991 年 4 月，他光荣地加入了中国共产党，并先后当选为范道乡乡长助理、副乡长。

1991 年底，蒋锡培郑重地向乡党委提出，更改合同中有关个人收入的条款，要求将这个自费开发的民营企业改制为乡办企业，这等于将固定资产已达 500 万元，年销售额 1000 多万元的企业无私地奉献给了乡政府。对此，有人说他“犯傻”，有人说他想出“风头”，而蒋锡培本人却平静地说：“金钱并非我惟一的追求，我投资办厂的初衷是为改变家乡落后面貌做点实事。”

企业从民办转为乡办，是蒋锡培无私奉献精神的集中体现，也是他具有远大抱负的集中反映。新的机制，为企业的下一步发展注入了活力。

在此后短短的三年时间里企业三改厂名，实现了滚动式发展。

1992 年 5 月，范道电工塑料厂在得到宜兴市有关部门的同意后，报请计划委员会批准，将厂名更改为“无锡市远东电缆厂”。

1993 年 4 月，经无锡市计划委员会和经济体制改革委员会的批准，“远东”二次改名，将“无锡市远东电缆厂”改称“无锡远东集团公司”，以适应发展规模经济和提高企业竞争实力的需要。

1994 年 3 月，中共宜兴市委转发了市委农工部、体改委和计经委提出的《宜兴市乡镇企业股份合作制暂行管理办法》，决定在全市各乡镇企业中推行股份制。同年 8 月，范道乡人民政府根据国家有关政策、法规和宜兴市委的有关文件，结合本乡的实际情况，印发了《范道乡股份合作制企业暂行管理办法》。

根据上述文件精神 and 有关规定，1994 年下半年，无锡市远东集团开始为转换经营机制做好各方面的准备，请宜兴市的权威部门对企业的固定资产、流动资产、无形资产和债权债务等，作了全面的评估，还组织人员南下广东，东赴浙江，北上山东等地，考察搞股份制的成功经验。公司领导希望通过实行股份制，使生产要素重新组合，改变过去乡办企业在运行中产权不清晰、职责不明确等弊端，进一步调动广大员工的生产积极性；另一方面也希望通过发售股份，把募集的资金用于企业技术改造和扩大

生产规模，开发技术要求高、生产难度大、具有较强竞争能力的“拳头产品”，为企业发展注入新的活力。

同年 12 月 8 日，经江苏省和宜兴市经济体制改革委员会的批准，公司采取定向募集方式，发行企业股票 10000 股，每股发行价 2000 元，共计 2000 万元。其中集体股为 1500 股，发行对象为范道镇人民政府，占总股本 15%；发起人单位内部职工及亲属个人股 8500 股，占总股本 85%，在职职工及亲属采取自愿认购的形式。但公司中高级职员原则上须认购 250 股以上。公司这次发行的股票为股权证。而非印制的股票，无面值，有面额，以购买股数作面额。对募集到的股金，公司拿出一半充实固定资产，用作当时急需发展的阻燃型电缆、橡套电缆技术改造和扩大生产能力工程上；另一半用作生产经营的流动资金。为了配合此次股票的发行工作，公司特印制了《招股说明书》，对公司的现状、存在的风险因素及对策、未来的发展规划等作了详细的说明，明确规定：公司分派股利时，将以公告形式通知股东，不搞“暗箱操作”，每年一度的具体分配比例，由董事会视公司经营状况和发展需要，提出分配方案，并报股东大会审定。

此股发行后，公司进行了第三次改名，正式注册名称为“无锡远东（集团）股份有限公司”。通过改制和滚动式发展，远东公司终于在较短的时间里完成了企业的原始积累，为公司下一个阶段的资本扩张打下了基础。

公司自 1990 年 2 月创办以来，经过短短 5 年的超常规跳跃式的发展，到 1994 年底，已经成为太湖之滨一颗闪耀的明珠，中国电缆行业和电器行业的一个后起之秀。其销售收入、利税和全部资产额分别是建厂初期的 36 倍、33 倍和 35 倍。

公司产品在大江南北许多重大工程中被使用，如上海东方电视台（1992 年 10 月定货，供应电力电缆、电线 22 公里）、上海宝钢工程（1993 年 12 月定货，供应电力电缆、特种电缆 239 公里）、上海百乐门大酒店（1994 年 4 月订货，供应耐火电缆、阻燃电缆 35 公里）、钓鱼台国宾馆（1994 年 5 月订货，供应电力电缆、耐火电缆、阻燃电缆 80 公里）、中央电视台（1994 年 6 月订货，供应电线、阻燃电线、电力电线 76 公里）、首都国际机场（1994 年 9 月订货，供应电力电缆、电线、特种电缆 160 公里）、秦

山核电站（1994 年 10 月订货，供应交联高压电缆、特种电缆 56 公里）、上海地铁工程（1994 年 11 月订货，供应电力电缆、电线 89 公里）、上海外高桥电厂（1994 年 11 月订货，供应电力电缆、高压电线、控制电缆 172 公里）、人民大会堂改建工程（1994 年 12 月订货，供应耐火电缆、阻燃电线 93 公里）等。

公司分别被上级政府和部门命名为“明星企业”、“百强企业”、“重合同守信用企业”、“全国千家最佳经济效益乡镇企业”等荣誉称号。

第二次改制是远东进行资本世纪扩张的战略。蒋锡培在实践中发现，随着社会主义市场经济的深入发展，出现了新问题，苏南模式的集体经济存在着所有制单一，政企权责不分，产权不明晰等弊端，影响着企业运行的活力。在市场经济条件下，企业实施资产重组，发展资本营运是必然趋势，蒋锡培认为，远东集团在不断发展中，要扩大规模，继续发展，关键在于要素重新组合，于是他果断地决定于 1995 年初，远东集团实施股份制改革。

远东公司企业改制参照了《宜兴市政制企业管理办法》等文件，结合企业实际情况和建立现代企业制度，以产权明晰为突破口，以内部员工持股和增量扩股为主要形式，胜利完成了企业股份合作制改制工作。共吸纳员工资金 1350 万元，集体资金 100 万元，1996 年内部员工增资扩股到 4500 万元，形成了集体有股、员工参股，促进了生产要素的合理流动和重新组合。

随着股本金的扩大、资金的优化组合，远东公司初步解决了资金运作方面存在的问题，开始加大对技改的投入，引进先进的生产设备。在 1995 年到 1996 年的两年间，高额投资 1.75 亿元人民币，从芬兰、美国、德国等引进国际、国内先进的生产和检测设备 100 余台（套），进行技改扩能，并按照 ISO9001 质量体系国际认证标准，组织开发生产中高压交流电缆等技术含量高、市场潜力大的热销产品。

实行股份合作制以后，充分调动了员工的积极性，企业充满着活力。广大员工成了公司的股东，既是生产者，又是公司财产所有者，员工与企业命运相连，从而把每个员工捆到了“目标共识、责任共负、风险共担、效

益共享”的企业利益共同体中，使广大员工的主人翁地位真正落到了实处。他们在生产经营中降耗节能和产品质量意识明显增强，在各个岗位上涌现了一大批奋力拼搏、敢于争先的生产（工作）积极分子。

远东电缆，人人信赖；一握远东手，永远是朋友。在公司驻全国各地 18 个省、60 多个大、中城市 170 家经营部和近 800 名营销人员的努力下，公司生产的线缆一销而空，出现了供不应求的局面。公司领导深入基层，落实措施，一抓到底，总裁蒋锡培深入生产第一线关心职工生活，加大员工福利，增加伙食补贴。同时指导和督促生产部门和有关配套部门，为员工解决实际问题，广大员工的生产和工作热情更加高涨。在公司有关部门领导下，开展了社会主义劳动竞赛，车间与车间、班组与班组的竞赛高潮迭起，那热火朝天的奋战场面，争分夺秒的紧张工作，保质保量夺高产的决心呈现在公司各个角落。有多少人忘记了休息、多少人带病工作在岗位，谁也没有统计；一个个动人故事，一曲曲赞歌，颂扬着远东公司广大员工的无私奉献精神。

经过全公司员工努力，1995 年完成工业产值 32326 万元，比上年增长 113.7%；实现利润 1468 万元，比上年增长 182.8%；全员劳动生产率 30.64 万元，比上年增长 56.1%。这些数字充分说明了远东公司 1995 年是超常规发展的一年，也是创业者和各路英雄留下无限光辉的一年。

远东经过二次改制企业已发展成拥有总资产 6 亿元，占地 550 亩的大型骨干现代化企业，但是，企业要在复杂改变，竞争激烈的市场环境下开创未来，持续发展，企业必须借助竞争优势营造新机制，向规模化跨越。

第三次改制攀亲国企短期使企业达到规模裂变的目的。

前两次产权变革完成了一个循环，但蒋锡培个性中的执着使他并不想以此为止。他有一个大胆的想法，把一个大的国有电力企业引进来做股东。他已看到了一个无比庞大的市场，这就是几乎遍及全国范围的城网、电网改造，这个市场很大程度是捏在几个大的国有电力企业手里。

1996 年后，蒋锡培频频在宜兴与北京之间往返，要想促成这件大事并不容易，没有执着的个性是难以完成的。他要让国企老总们了解远东。

经过蒋锡培不断的努力，远东集团的发展速度、独特的管理模式、适应市场经济的运行机制、高科技含量的名牌产品、汇聚的人才优势及务实过硬的领导班子，终于对正在探索国有企业改革的老总们产生了强大的吸引力。

接着，经过多次实地考察论证和审计评估，远东公司与中国华能集团公司、中国华电电站装备工程（集团）总公司、国家电网建设有限公司、江苏省电力公司、宜兴市范道经济发展总公司在北京京西宾馆签订了合资合作意向书。由中国华能集团公司投资 2418 万元，占总股本金的 31%；由无锡远东（集团）公司投资 1950 万元，占总股本金的 25%；由中国华电电站装备工程集团公司投资 1014 万元，占总股本金的 13%；由国家电网建设有限公司投资 936 万元，占总股本金的 12%；由江苏省电力公司投资 936 万元，占总股本金的 12%；由宜兴市范道经济发展总公司投资 546 万元，占总股本金的 7%，组成江苏新远东电缆有限公司。

1997 年 4 月 19 日，跨地区、跨所有制、跨行业的中国华能集团公司、中国华电电站装备工程（集团）总公司、国家电网建设有限公司、江苏省电力公司、无锡远东（集团）公司和宜兴市范道经济发展总公司等领导欢聚在北京华能大厦举行了“江苏新远东电缆有限公司”发起人签字仪式。出席签字仪式的有无锡市市长于广洲、中共宜兴市委书记戴解平，并分别在签字现场作了讲话。于广洲市长称赞此举对深化国有大中型企业的改革和发展乡镇企业的规模经济具有重要意义，是国有企业、乡镇企业深层合作的有益尝试，显示了各方探索适应市场经济、建立崭新机制的胆略和气魄。他代表中共无锡市委和市政府表示，将创造更加良好的环境，实行更大力度的扶持。中国华能集团公司总经理刘金龙认为，这样的合作，有利于国企和乡企优势互补，有利于产品经营和资本运作，有利于企业的员工关心改革和发展，为大中型企业进入市场拓展了崭新的发展空间。

合资合作各方的发起人协议书中规定：合资后江苏新远东电缆有限公司将进一步加强企业管理，提高科技含量和科技开发程度，提高产品附加值，迅速扩大经营规模，提高质量、降低成本，进一步提高资金利用率，并加速投资回报，江苏新远东电缆有限公司必须按《公司法》规范运作等。

1997 年 12 月 11 日，由宜兴市工商行政管理局核准，颁发了第 65155 号开业通知书：经审查，核准江苏新远东电缆有限公司登记注册，准予开业，法人代表：甘浏泉；营业期限：至 2017 年 10 月 8 日止；注册资本：人民币 7800 万元。

通过与四大国企的联姻合作，企业新注入股本金 7800 万元，同时，形成了合作股东方强大的优势联合。这种跨所有制、跨地区、跨行业间的“强强联合”，吸引了众多的经济学家和企业家权威人士的关注，一种新型的混合所有制结构的经济理论形成和实践，迅速在全国各大报界报道，形成了强大的宣传效应和社会效应，正是在远东公司领导的超前意识和敢为人先的强大声势作用下，壮大了企业的规模与实力，进而取得了与西北、东北等电管局的合作联系，并与华北电管局物资总公司共同投资组建北京华电远东电缆有限公司，主攻合作方内部市场。

通过第三次改制，由股份合作制改为混合型经济实体，为江苏新远东电缆有限公司（以下简称新远东公司）的发展积蓄了后劲，创造了更为有利的条件。公司领导们清醒地认识到，四大国有企业都是国内电力系统的重点集团公司，需要具有相应生产能力并符合其自身发展战略的企业与之合作，并加快发展，提高水平，增加效益，才能体现“强强合作、优势互补、互相促进、共同繁荣”的原则。

1997 年 8 月 18 日，新远东公司一届一次董事会在宜兴召开。会议通过了股东各方委派的公司董事人选，并选举了甘浏泉先生为董事长；蒋锡培、鲍瑞、乔焕儒、王祥富为副董事长；朱富炎、蔡善、蒋国君、史洪祥为董事。董事会聘任蒋锡培先生为总经理，聘任蔡善为董事会秘书兼董事会办公室主任。

1999 年 9 月中旬，新远东公司通过了 ISO10012.1 国际计量体系认证。这次认证审核是由国家技术监督局委托江苏省技术监督局组成的专家评审组进行的。专家评审组在为期三天的审查中，现场考察了设备仪器，详细审阅了有关文件和制度，对全体计量人员的工作质量和业务水平进行了科学公正的评估和评价。专家组经评审认为：公司领导重视计量工作，计量机构健全，所配备的计量检测设备的计量性能能够满足生产、

经营、能源、管理的要求，器具管理规范，符合 ISO10012.1 计量体系标准。国际计量体系认证的通过，使该公司产品质量有了充分的保证，也为产品进入国际市场作了充分准备。

1999 年 9 月下旬，公司总裁蒋锡培被中共江苏省委宣传部、共青团江苏省委、江苏省青年联合会授予第六届“江苏省十大杰出青年”荣誉称号。

新远东公司以总裁蒋锡培为首的经营管理领导班子，以敏锐的洞察力，科学地预测市场动向，紧抓机遇，审时度势作出正确决策，在市场竞争十分激烈的情况下，进一步扩大了市场份额，并实现了市场战略重点的全面转移，保持了企业持续、稳步、健康发展的好势头。

1997 年，公司为了增强营销优势部门的经营实力，对营销工作实施 551030 工程，也就是培育扶持 50 个具有优势潜力的经营部和商务员，其中 5 个销售超 3000 万元，5 个销售超 2000 万元，10 个销售超 1000 万元，30 个销售 500 万元的驻外经营部，使“关键的少数”驻外经营部支撑起公司发展的全局。公司采取扶优扶强政策，为他们创造良好的工作条件和外部环境，使这些驻外经营部在用人、服务等方面获得实实在在的支持，真正让“尖子”脱颖而出，让能者满意，让这些优势部门起到带头表率作用。在公司“一切为销售服务，一切为用户着想”的思想指导下，多次出台了销售激励政策和措施，实行绩效挂钩，对特殊贡献的销售人员实行利益倾斜，如优先考虑工资晋级、优先安排住房、享受奖励基金等。与此同时，公司还举办了首期营销骨干培训班，邀请来自北京、南京、无锡等地高等院校教授、专家讲授有关公关艺术。市场营销、商务谈判等理论知识，使参加培训的骨干增加了专业知识，看清了自身的差距与不足，提高了在营销岗位上的爱岗敬业思想。正是在这种目标激励与利益激励的双轨扶持政策下，充分调动了广大销售人员的积极性，他们利用公司的机制优势、规模优势、品牌优势，强化竞争意识，敢创新业、敢创大业，在重点工程项目上求得突破，出现了市场不断拓展，销售形势喜人，抢占重点工程项目的好势头。通过对西北、西南、东北地区线缆市场的调研和开发，进入了成都、重庆、乌鲁木齐、南宁等大城市的大市场；还进入了四川、山东、广