

CHUANGYIYUSIKAO

# 创业与思考

第七集

孙珩超 · 著



黄河出版传媒集团  
阳光出版社



## 作者简介

孙珩超,全国政协委员,全国工商联常委,宁夏宝塔石化集团董事局主席,银川大学校长,享受国务院特殊津贴。毕业于西北政法大学,曾任教于兰州大学法律系,主讲国际法、国际私法,研究涉及国际法、国际私法、科技法、涉外经济法、工商管理,著有《现代国际法原理》《国民经济管理法律制度》《现代企业管理理论与实践》等著作。系兰州大学、中国石油大学、宁夏大学、北方民族大学兼职教授,复旦大学校董。

孙珩超于1993年创办甘肃省商务代理公司,任甘肃省商务联合会会长。1997年回故乡宁夏创建宝塔石化公司,任董事长、总经理。1999年创办银川大学。2004年成立宁夏宝塔石化集团,出任第一届董事局主席、总裁,兼任银川市政府经济顾问、宁夏工商联副主席、宁夏石化协会会长等职。当选为全国第十一届政协委员,宁夏回族自治区第八届、第九届政协委员,银川市第十二届人大代表。先后荣获国务院“全国民族团结进步模范个人”、“中国十大杰出民办教育家”、“宁夏2005年度十大经济人物”、中央统战部“优秀中国特色社会主义事业建设者”、全国工商联“中国优秀民营企业家”、宁夏“改革开放30年行业特别贡献人物”、“宁夏十大慈善人物”等荣誉称号,以及宁夏回族自治区“五一”劳动奖章、“中国民营石油行业社会公益事业特殊贡献奖”。

## **宝塔石化集团**

是以宝塔石化集团有限公司为核心母公司,联合旗下 5 个母公司性质的投资控股有限公司,以及所属的 186 个法人实体子公司或控股公司登记成立的企业集团。2016 年,集团及成员单位资产达 685 亿元,员工 1.5 万人。集团最高决策机构是董事局,最高监督机构是监事局,执行机构是总裁办公会。宝塔石化集团拥有宁东生产基地、芦花生产基地、装备制造基地、珠海生产基地、新疆生产基地、二连浩特油品储备基地 6 个基地。宝塔石化集团总部设于北京。

创业与思考

第七集

CHUANGYEYUSIKAO

责任编辑：靳红慧

特邀编辑：周生信 李 华

封面设计：陈海瑛



敬请关注公众号



敬请关注公众号

ISBN 978-7-5525-3365-1



9 787552 533651 >

定价：58.00 元

宝塔石化发展之路

# 创业与思考

第七集

孙珩超 ● 著



黄河出版传媒集团  
阳光出版社

试读结束 需要全本请在线购买：[www.citongbook.com](http://www.citongbook.com)

图书在版编目(CIP)数据

创业与思考, 第七集 / 孙珩超著. -- 银川: 阳光出版社, 2016.12  
ISBN 978-7-5525-3365-1

I. ①创… II. ①孙… III. ①石油化工企业 - 工业企业管理 - 经验 - 银川 IV. ①F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 318004 号

创业与思考 第七集

孙珩超 著

责任编辑 靳红慧  
封面设计 陈海瑛  
责任印制 岳建宁



黄河出版传媒集团  
阳光出版社

出版发行

出版人 王杨宝  
地址 宁夏银川市北京东路 139 号出版大厦(750001)  
网址 <http://www.yrpubm.com>  
网上书店 <http://www.hh-book.com>  
电子信箱 [yangguang@yrpubm.com](mailto:yangguang@yrpubm.com)  
邮购电话 0951-5014244  
经销 全国新华书店  
印刷装订 宁夏凤鸣彩印广告有限公司  
印刷委托书号 (宁)0003782

开本 720mm×980mm 1/16  
印张 19.25  
字数 200 千字  
版次 2016 年 12 月第 1 版  
印次 2016 年 12 月第 1 次印刷  
书号 ISBN 978-7-5525-3365-1  
定价 58.00 元

版权所有 翻印必究

## 序 一

《创业与思考》已累计出版六集了,期间颇得好评,也有友人经常向我索要,不知道是他们出于恭维,还是确能从书中得到一些启发。二十年,企业在跌宕起伏中不断前进壮大,管理者在经验与教训中不断成熟进步,成与败均是创业者的有效实践,也是一个从讲台走向社会的知识分子创业的真实写照。宝塔石化应该说是一个比较典型的社会现象,它反映了中国民营实体经济起步、发展、壮大及遇到各种问题如何化解的全过程。我创业时三十七岁,而今年已五十七岁,整整二十年,人生最美好的岁月奉献给了宝塔石化,期间的点点滴滴可歌可泣。在创业过程中不断地思考进取、不断地完善提高,尚且跟不上时代的进步、社会的变革,更何况岁月蹉跎、人生漫漫,收编的这些文章已经跟不上时代的步伐,它只能反映企业在当时社会背景下的发展、管理、改革、创新以及不断探索企业与社会连接的各种方法。

做企业,说到底是在做人,人的品格实际上也反映了企业的品格。企业做什么,承担什么社会责任,目的是什么,未来会怎样都是人为的。但是,企业做到一定程度,企业法人有时也超越了人所能控制的范围,群体的力量和社会的力量远远大于个人的力量。企业家在这个时候若不清醒,往往就酿成大祸,以为现在能控制就等于未来能驾驭。其实,这个时候企业家应回到原点,返璞归真,把个人

与法人分开。

宝塔近三四年进入了复杂、苦痛、危险的发展期,我如何带领大家闯关平险、化险为夷,在《创业与思考》中都写了出来,供读者共勉。

这三四年的文章,有更深思考,编者用心收集,再次出版,我亦很感动。前面说过,这些东西对于自主创业的人无不都是心得。感谢编者们的用心,也衷心感谢读者。

孙珩超

2016年12月30日



## 序 二

许多年以来,我一直有一个心愿,想倾其我一生的精力,穷其我所有的才智,干成一两件大事,使了解我的人感到震撼和骄傲。就是这样一个朦胧的愿望,使我拼搏了半生,而且至今尚未停息;也是因为它,使我一个淳朴的农村孩子,很不容易地获得了一份很好的职业,又毅然决然地丢弃它,下海走上了自主创业的道路。如今,我年过半百,满脸沧桑,创业的重担和重大的社会责任常使我喘不过气来。好在我是个能通过观察看到本质的人,学识虽不多,却易化作能力,加之善于思考、广泛实践,生活的磨炼和创业的经历都使我能以平常心对待工作、学习和生活。附着在我身上的云雾和光环不能改变“真”的我,奔放激情、纯真坦诚总使我在复杂的环境中保持着青春和活力,劳作和勤奋亦使我身体强健。闲暇时读点中国传统文化作品,联系自我,使自己升华,借以化解心中的疑惑,不怨天尤人,达到超凡脱俗、随遇而安的境地。生活上不奢望,工作上不懈怠,用人上不苛求,和善待人,使自己保持创业的初衷。这些都是《创业与思考》的初衷,也是静下心来对自己的点评,也许过高了,但我至少是这样想的。

《创业与思考》是我带领宝塔人创业近 12 年的历史见证,它记录了这十多年来我们的言行,收编成册,供后来者查阅和过来者回忆,都不失为有用的资料。至于公开发行,供社会各界阅读,作为思

想交流,也许是有益的,它万不可称作“著作”,也不敢弄成“文选”“讲话”之类。如果是这样,编者折杀我也。我是有著作的,在兰州大学教国际法期间,用十多年时间潜心写作,写成一部专著。

总有一天,我会静下心来,认认真真地再写点有益的东西,与大家见面。

孙瑜超

2009年8月

## 序 三

集团董事局、党委认为,在宝塔石化创建十多年乃至今后一个时期,应该有一个宝塔十多年来的发展理论,集企业领导人、领导集体几年来的发展思路、发展经验、管理体系、战略构想之大成,全面总结概括“三大板块”重要理论,形成宝塔石化发展的思想史,以统一我们广大干部职工思想,使我们能在企业进入新时期后,保持一个声音,唱出一个调子,维护一个观点,走出一条正确的、高效的发展路线,建设一套全新的宝塔企业文化,系统地指导我们的工作和行动。

宝塔石化在十多年的发展历程中,在职工队伍建设、人才战略、管理模式、生产经营、文化建设、党建工作、科研开发、教育教学等方面,积累了大量的成功经验和基本做法,形成了一套完整的、具有宝塔特色的现代企业管理体系。

集团政策研究室搜集整理了董事局主席孙珩超 1997 年至今若干有代表性的重要讲话和文章,汇编整理成集,在全面学习了解的同时,重点掌握最基本的精神要领。在此基础上,又收集整理了理论性较强、具有普遍指导意义的文章,结集成《创业与思考》出版。这几本集子较全面地反映了宝塔过去十多年的建设成就和基本经验,集成了我们方方面面的工作要求和基本程序,是宝塔人十多年艰辛探索的理论与实践集,是一部教科书、一部方法论、一部

思想史,可以更好地帮助我们了解宝塔石化十年的发展历程,掌握各项工作的基本模式。品读宝塔石化十年实践形成的特色鲜明的企业文化,把握宝塔石化领军人物的思想脉络,是指导我们今后工作的基本理论和行动纲领。尤其是“三大板块”理论的形成与发展,将是指导我们企业未来发展的基本构架和理论基石。

十多年来,我们实践和发扬了“艰苦奋斗、敢想敢干、不遗余力、顽强拼搏”的精神,克服重重困难和阻力,排除一切干扰,埋头发展,取得了辉煌的成就。宝塔人创造了一个宁夏企业发展的历史奇迹。

过去十多年宝塔石化艰难曲折的奋斗历程和与之同时形成的经验教训,是宝塔石化宝贵的精神财富。全面系统地总结这些经验教训,对我们未来的持续发展,对企业全面进入新时期、实现跨区域发展和成为国际化大型跨国集团的梦想,具有十分重要的指导意义。在新的历史征程中,我们要认真学习、深刻领会其精神实质,明确目标,统一思想,统一行动,在集团党委和董事局领导下,全面建设在国内具有核心竞争力的新型宝塔石化集团。

在成书过程中,领导、政策研究室、资料室及有关部门倾注了大量心血,在这里一并表示感谢。

芮存章

2007年8月8日

# 目 录

## 关于法人股权及资产结构调整

——在宝塔石化法人股权及资产结构调整珠海专题研讨会上的讲话(摘要) ..... 1

在二届董事局第九次常务(扩大)会议上的讲话 ..... 6

## 有思路 有办法 才有出路

——在新疆奎山公司员工大会上的讲话 ..... 10

在驻奥地利商务代表处开业典礼上的讲话 ..... 20

在二届董事局第十次常务(扩大)会议上的讲话 ..... 22

在对宁夏区总裁办高管集体谈话会上的讲话 ..... 27

看望宁东基地干部职工时的讲话 ..... 42

## 全力推动“新西轴”建设

——在西北轴承股份公司形势报告会上的讲话(节选) ..... 53

## 提倡务实的工作风气

——在宝塔宁夏区 2012 年度总结表彰大会上的讲话(节选)  
..... 59

在二届董事局第三次全体会议暨 2013 年年会上的报告 ..... 66

## 深化改革 推动合作 强化管理 狠抓效益 全面奠定全国化国际化发展基础

——在 2012 年总结表彰暨 2013 年工作动员大会上的报告 ... 73

加强干部学习培训 培养正确的思想观念和思想方法	
——在宝塔宁夏区工作会议上的讲话 .....	89
解放思想 大胆创新 放开手脚工作	
——在珠海区中层以上干部专题讲座上的报告 .....	99
对当前形势的分析和总体判断	
——在二届董事局第十三次常务(扩大)会暨半年工作会议上 的讲话(节选) .....	115
资金结算调剂中心(内部银行)试运行的基本思路 .....	122
在集团体制机制改革后第一次总裁办公会上的讲话 .....	126
实施北京区域管理架构和业务公司重组 推动市场化运营	
——在集团机关中高层干部会上的讲话 .....	143
在与新兴重工集团战略合作签字仪式上的致辞 .....	148
在复旦大学校董校友联谊会暨珠海宝塔石化二期项目推介会(香港) 上的致辞 .....	150
在华东理工大学第五届董事会第三次会议上的致辞 .....	152
在董事局专家委员会第一次工作会上的讲话(摘要) .....	153
在人力资源工作会上的讲话 .....	157
把握民办大学特性 解放办学思想 积极开展对外交流合作	
——在银川大学 2013 年暑期培训班上的讲话 .....	169
在集团总裁办专题会上的讲话 .....	183
在中阿国家能源合作论坛上的发言 .....	193
人要有思想 有激情 企业要有精神和激发人们潜能的体制机制	
——在宝塔宁夏区总裁办(扩大)会上的讲话 .....	195
在接受《英才》杂志记者采访时的谈话 .....	206

关于企业文化建设	
——在企业文化和监督保障干部会上的讲话 .....	213
做好与北京有效资源的嫁接	
——在集团机关和北京区 2013 年总结表彰暨 2014 年工作动 员会上的讲话 .....	221
关于实行经营目标责任制和全面预算管理的若干意见 .....	229
发挥好监事局及其各级监事会的作用	
——在第二届监事局第四次全体会议暨 2014 年年会上的 讲话 .....	235
迎接政策 开展合作 深化改革 强化管控 全力推动经营收入 和国际化运营再上新台阶	
——在第二届董事局第四次全体会议暨 2014 年年会上的工 作报告(摘要) .....	248
在 2013 年总结表彰暨 2014 年工作动员大会上的致辞 .....	260
我们的工作要务实	
——在宝塔宁夏区总裁办会议上的讲话(摘要) .....	262
准确认识我们发展中的优缺点	
——在集团机关新春团拜会上的讲话(节选) .....	271
转变我们的经营理念	
——在宝塔珠海区中高层干部会上的讲话(节选) .....	284
代宁夏能源局给国家能源局关于申报原油进口许可有关情况的申述 .....	288

# 关于法人股权及资产结构调整

——在宝塔石化法人股权及资产结构调整  
珠海专题研讨会上的讲话(摘要)

(2012年8月17日)

我们选择这个时候，在南方宝塔公司召开法人股权及资产结构调整专题研讨会，十分必要。这次会上，大家针对宝塔投资控股公司、宁夏宝塔石化集团有限公司、南方宝塔公司、北方宝塔公司等投资控股公司的产业规划、股权规划、运营规划等专题开展了研讨，确定了宝塔投资控股有限公司设立的目的和重组的基本原则，提出了重组工作的要求。

我认为，宝塔投资控股有限公司设立以后，现阶段的根本目的是为了调整法人治理结构，开展战略规划，培育新兴产业，引入战略合作伙伴，开展股权融资，形成新的融资主体，实施重大投资并购和融资，引导企业的资产重组和调整，行使投资资产受益权，实现宝塔石化顶层投资控股平台的法人管理和法人治理。宝塔投资控股公司的未来定位为，以金融产业为发展方向，是宝塔投资性质的、无地域全国范围的投资控股平台和未来新设公司、新并购项目的实施主体公司。

关于调整法人治理结构，应从五个方面着手，通过法人治理结



构调整,一是解决股权单一问题,充实和优化法人治理内容,孵化和培育部分公司运营模式和主营业务,更好地发挥法人自主治理作用和积极性;二是进一步调整和维护好过去已经确定的法人股权和改制成果;三是剥离集团公司非主营业务,突出其在宁夏的区域公司地位和石油化工核心业务,同时将宁夏以外的业务重组进入宝塔投资控股公司,并逐步完成对集团公司的控股,使宝塔投资控股公司成为跨区域全国化经营公司;四是突出宝塔投资控股公司的核心业务,通过组建二级专业子公司,加强对重组进入产业的专业化投资控股和融资功能,控制发展方向;五是突出宝塔投资控股公司的绝对控股地位,确立良好的融资信誉。

根据以上的定位和任务,今后一个时期,我们必须做好以下几项重要工作。

(一)对宁夏宝塔石化集团有限公司实施“瘦身”,剥离其非核心业务。短期内,剥离小额贷款公司、华信投资公司为主的金融业务,生态农业(碳汇业务)为主的中卫农林牧公司等股权清晰的资产。剥离后的产业纳入宝塔投资控股有限公司,使宁夏宝塔石化集团有限公司成为主营业务突出的核心业务公司。中长期,使宝塔投资控股有限公司成为宁夏宝塔石化集团有限公司的控股运营母公司,控股比例逐步达到 51%以上。

(二)将其他相关产业升级为宝塔投资控股有限公司的二级母公司。在条件成熟的基础上,逐步对教育集团公司、南方宝塔公司、北方宝塔公司、联合化工公司、集团公司、金融公司、中卫农林牧生态科技公司实施股权置换和增资控股,并形成以上述公司为二级子公司的专业控股运行架构,完成宝塔石化集团向全国化经营公