

# 创业与思考

第八集

孙珩超 · 著

CHUANGYIYUSIKAO



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

第八集

CHUANGYEYUSIKAO

责任编辑：贾莉

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 978-7-5525-3366-8



9 787552 533668 >

定价：58.00 元

宝塔石化发展之路

# 创业与思考

第八集

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, 第八集 / 孙珩超著. -- 银川: 阳光出版社, 2016.12  
ISBN 978-7-5525-3366-8

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 318005 号

创业与思考 第八集

孙珩超 著

责任编辑 贾莉  
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 978-7-5525-3366-8  
定价 58.00 元

版权所有 翻印必究

## 序 一

《创业与思考》已累计出版七集了,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

对宝塔石化 17 年发展的感悟和体会	
——在宁夏区总裁办公(扩大)会上的讲话(摘要) .....	1
在二届董事局第 15 次常务(扩大)会议上的讲话 .....	9
在宝塔宁夏区贸易工作会议上的讲话 .....	16
领导干部要出思路 想办法 带团队	
——在新疆区总裁办公会上的讲话(节选) .....	30
推进资产资本化和资本证券化运营	
——在宝塔北京区总裁办工作推进会上的讲话 .....	35
在产融工作会议期间的讲话 .....	45
关于加快推进产融工作的指导意见 .....	54
在接受宁夏主流媒体关于银川大学学生工作和学校发展的联合采访时的谈话 .....	69
天生我材必有用	
——在学生毕业典礼上为银川大学师生作辅导报告 .....	74
在“2014 思源救护中国行”宝塔公益基金捐赠救护车发车仪式上的致辞 .....	88
关于管理架构设置、人事调整 and 解决当前重大问题的指导意见	
——在集团中高层领导干部会上的讲话 .....	90
关于当前体制改革的若干意见 .....	99

在 2014 年度总结表彰大会上的致辞 .....	112
宝塔宪章 .....	115
在国家发改委与全国工商联部际合作机制第二次高层会晤时的发言 .....	207
在集团中高层干部会上的讲话 .....	210
团结起来共同战胜我们最后的困难 ——在宝塔宁夏区形势讲座上的讲话(选编) .....	234
关于进一步深化经营运营体制改革的若干意见 .....	253
在集团 2015 年总结表彰暨 2016 年工作安排动员大会上的报告 .....	259
对供给侧改革的认识和思考 ——给银川大学师生的专题讲座 .....	280
新常态下民办高校的转型升级 ——给银川大学师生的专题报告 .....	290

# 对宝塔石化 17 年发展的感悟和体会

——在宁夏区总裁办公(扩大)会上的讲话(摘要)

(2014 年3 月 18 日)

宝塔石化创业至今已经 17 年了。17 年来,由一个小小石化企业发展为今天的集团化公司,回想起来,我们靠的是什么? 有哪些收获? 最近我有一些感悟。

## 一、形成了一支可依赖的核心团队

我大学毕业到现在,三十多年了,人生真的是如《庄子·知北游》所说:“人生天地之间,若白驹之过隙,忽然而已。”这 17 年,每一年干的什么,我都历历在目,一年一年都能回忆出来。其实就干了这么点事,说大不大,说小也不小。我 1997 年元月 17 日收购一厂,是我差几天 37 岁的时候收购的,以我的生日来算,我们干了整整 17 年了。17 年坚持干一件事情,也不容易;干得好不好,应该让别人评说去。前几天在宁东基地时,有那么几个感慨,今天再进一步谈一谈。

总结 17 年来我创业的路程,对于我们的干部,尤其是核心团队的干部,我批评过、恨过、骂过,甚至有的是撤了又用,用了又撤;在这里用上不行,再调整到那里。把跟着我 17 年创业的团队“揉来

揉去”。如今,我深切地感悟到,在我们创业的路上,一心一意地跟着我的核心团队才是我创业的法宝,不能丢啊!现在走过来了,想一想,没有这些核心团队,我就是思想再宏大,纵是诸葛亮在世也没有用;这里出兵,那里派兵,今天伏兵,明天阻击,要是没有人或是指挥不动,就都是空想。这是我对这 17 年深切的感受。

我是越来越感觉到,跟着我的那些“泥腿子”,经过 17 年的打磨,也改造和改变了很多;思想开始先进了,理念开始改变了,工作办法也多了,个人的素质也提高了很多,这真的是一件很不简单的事情。有一句歌词这样唱:“究竟是世界改变了我们,还是我们改变了世界。”我看都有。我忽然回过头来审视孙彦昌,不管形势有多难,他都能扛着;不管受多少气,都能忍着,我有时对他是“恨铁不成钢”。面对去年至今的严峻局势,他不管有没有办法,至少能够沉住气,能顶住、能稳住。我们这么大个盘子,迄今为止,没有一家银行质询过我们,为什么?因为我们的信用很好。孙培华才多大的年龄,二十多岁,也是几十亿的在融资倒贷。这批团队都是敢于担当,敢于顶上去,敢于冲锋的,同时在这种克服困难的实践中丰富了自己的知识,升华了自己的境界和阅历。以孙彦昌为代表的,还有张立宁同志等,包括我们在座的,还有我们一厂的班子,不管多难,都能够硬邦邦地往前走,无论在管理、效益上,还是在轰轰烈烈的技术改造上,都是这样,有难克难,从不畏缩。宁东基地纪静同志,从一个年轻的加油站站长,已经成为能源公司的老总了,这是我们自己培养的第一个土生土长的年轻高管。这些老同志不仅是信心十足,对宝塔和我都了如指掌,任何时候都不会产生怀疑,有困难都能够坦然对待。



过去,我去生产厂或各公司,听完汇报就讲话,经常批评他们,甚至骂人,对于好的也不表扬,不好的知道就批评,这也是一种领导方式。现在,我到企业走走看看,了解情况后,对他们都带有一种欣赏的态度,有时连我都不相信能干到这个程度。去年下半年就开始有了这种感觉,今年就更明显了。油气公司为什么要评为3A级企业?我们树立3A级的标准是要盈利的。最近我一直在考虑,我们要重新制定出台3A级企业的评判标准,要给予3A级企业特殊政策,起码要扩大其自主经营权、融资经营权,还有干部使用权限,这样的3A企业才能有说服力,人家才会重视和力争。这次我们把能源公司的芦花基地、宁东基地、油气公司主要领导组阁进入总经办领导班子,实行扁平化管理,减少中间环节,任用了一个专业化、基层化、年轻化的干部团队。我个人相信,能源公司今年将发生很大的变化。银川大学也是这样,提拔了几位年轻的副校长,个个干得很好。为什么过去我们把这些人都圈住了呢?要放开让人家闯,给他们一个良好的平台和发展机会。

17年了,我的认识也在升华。这种认识,早几年我也是模糊的,我对他们的认识还不是这样。我总认为,谁要跟不上我的思路,跟不上企业发展的需要,就必须淘汰。但是,我们用什么标准来衡量呢?现在看来,能够促进企业发展的就是跟上了。虽然他们方法可能拙劣了点,办法少了点,但有勇气往前闯,在闯的过程中有了办法,就是好样的。办法再多,不敢承担;能力再强,不敢施展;智慧再多,没有用在工作岗位上,那是没有用的。我看敢于首先冲上去的可贵性要比首先有大智慧的强多了;有了大智慧,不一定敢于冲锋;有了小智慧,冲上去了,就可能会变成大智慧的人。所以,成大