广汇要做有远大的理想和抱负，且对社会提供价值和承载责任、受人敬重的企业。

——广汇集团董事局主席 孙广信

广信广汇

一个民企的成长历程

唐立久等◎著

中信出版社·CHINACITICPRESS

广信广汇

一个民企的成长历程

唐立久　崔保新　方　敏　张　旭◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目（CIP）数据

广信广汇：一个民企的成长历程／唐立久等著. —北京：中信出版社，2010.10

ISBN 978-7-5086-2300-9

Ⅰ. 广… Ⅱ. 唐… Ⅲ. 私营企业—企业管理—经验—新疆 Ⅳ. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 170985 号

广信广汇——一个民企的成长历程

GUANG XIN GUANG HUI

著　　者：唐立久　崔保新　方　敏　张　旭

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座　邮编　100029）

（CITIC Publishing Group）

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开　　本：787mm×1092mm　1/16　　**印　　张**：21.5　　**字　　数**：360 千字

版　　次：2010 年 10 月第 1 版　　**印　　次**：2010 年 10 月第 1 次印刷

书　　号：ISBN 978-7-5086-2300-9/F·2074

定　　价：48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。　　服务热线：010-84849283

http://www.publish.citic.com　　服务传真：010-84849000

E-mail：sales@citicpub.com

author@citicpub.com

引启 ▸▸

广而汇之

著名诗人艾青曾吟诵："为什么我的眼里常含泪水，因为我对这片土地爱得深沉。"也许，只有在新疆长期生活过的人，在新疆受到磨难的同时也受到庇护的人，才能真切体会到这句诗的含义。

2004年，当诞生于新疆的国内最大民营企业德隆轰然倒塌时，有多少人眼中含着泪水，扼腕叹息？出于和诗人一样对这片土地深沉的爱，我们推出了《解构德隆——唐万新启示录》[①]一书。今天，当再次鼓起理性与理想的风帆，将笔触对准新疆大型民营企业——广汇时，我们心中不禁感慨万千。

新疆拥有巨大的空间，为世界四大文明的交汇地，尤其是改革开放带来的制度创新，成就了今天的广汇。

作为新疆人，我们对广汇的跟踪研究至少已有17年的历史。广汇从1989年起步，在创始人孙广信带领下，其发展进程、遭遇的危机和取得的业绩等历历在目。截至2009年年末，广汇净资产总额113亿元，全年经营收入总额424.84亿元，上缴税金13亿元，直接解决2.4万人的就业；依据其2007年战略规划，到2017年广汇将上缴税金200亿元以上，员工总数达到5万人。[②]

---

① 唐立久、张旭《解构德隆——唐万新启示录》，浙江人民出版社，2008年3月第2版。

② 引自广汇董事局主席孙广信《抓机遇 保重点 调结构 强管理 全面推动集团三大产业发展再上新台阶——在广汇集团2009年总结表彰大会上的报告》，2010年1月22日。

广汇在新疆能存活20年之久，其成长的奥秘是什么？政府政策的支持？孙广信的雄才大略？或是战略取向、决策、团队聚合、执行力、精神文化？……这一切亟待去破解。这种好奇产生的激情，进而促生了我们撰写《广信广汇》一书的决心。

时至今日，我们已经看到了一批新疆民营企业家担当了社会的栋梁，用智力、体能、勤劳、坚韧、责任，成就了企业的辉煌，为员工、为社会、为新疆稳定和发展作出了巨大的贡献。但我们也深深地体会到，这背后是日复一日的不眠之夜，年复一年的呕心沥血，精神之弦始终紧绷。经商、经商，经常受伤。企业家表面看上去风光，背后都有一段辛酸史。一个人一旦选择了以企业家为业，便意味着他的一生从此将与压力、竞争、劳累、焦虑结伴而行，再也不得轻松。据中华全国工商联合会编写的《2008年中国民营企业发展报告》称，全国每年新生15万家民企，同时每年又“死亡”10万多家，有60%的民企在5年内破产，有85%的在10年内“死亡”，其平均寿命只有2.9年。

为写好这本书，我们邀请诸多方面的专家，连续召开了4次专题研讨会。我们共同探讨这本书的架构，怎样写？写给谁看？这本书的核心思想是什么？侧重点在哪里？

我们研究了《西部神话》、《新疆广汇企业集团崛起的理性思考》两本书的内容和写法。两本书均写于10年前，它们真实记录了广汇的发展历程，分析了广汇发展模式，对当时的广汇和社会有较大影响。

每个人的阅历决定了观察事物的视角，不一样的视角决定了每个人心中不同的广汇。然而，作为理性研究切忌先入为主，心中装着自己的想法又不愿改变的人，永远听不见别人的心声。广汇伟大也罢，渺小也罢，只有放下所有包袱和成见，深入到实践中，通过大量调查研究，我们才可能逐渐接近广汇的真相。选择什么视角探究广汇？全景式？俯瞰式？探微式？还是宏观加微观式？采用的写法是理性？理性加感性？总之，只有视野开放而宽阔，才能容纳和解构广汇。

在长达10个月的访谈中，广汇高层本着开放和自由的原则，为我们提供了诸多方便，使我们能从乌鲁木齐，到东疆的鄯善、哈密、伊吾，再到北疆的阿勒泰、吉木乃，再到广西、重庆等地，展开行程达数万公里的调研。

撰写企业案例的目的，不仅要客观真实地记录企业史，更要有作者的价值判断和理性思考，在思想与方法上具有启发性、指导性，要兼顾理论性与可读性、学术性与商业性的统一。

孙广信无疑是本书的灵魂人物。孙广信从哪里来？他为什么既有充满魅力的

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

微笑，又有钢铁般的意志？他追求财富的激情和欲望，是来自幼时家境贫寒，还是想通过财富榜证明自己的社会价值？他处处勇争第一、永不服输的性格，是来自从小的经历，还是民企遭受歧视使然？他对员工的关怀和爱，是来自父母亲的基因遗传，还是来自一种责任？孙广信从一个学生变成一个军人，然后成为一个创业者和商人，再成长为一个企业家。可以说，孙广信是在常人难以想象的磨难中成长起来的。一个人，一个企业，一个国家和民族，要自立自强，不能没有一种大无畏和追求卓越的精神。“亏了我一个，幸福十亿人”，“我一定能做得最好”，军营中成长起来的孙广信依然记得那些激动人心的口号。从军旅到商界，这种精神始终是他创业的原动力。

广汇的成长离不开领军人物孙广信，孙广信同样离不开与他同心同德、冲锋陷阵的优秀团队。广汇是一个汇集了诸多精英的民营企业。如果说企业是一个舞台，文化与精神是一面大旗，那么人才就是一个组织成败的能动因素。孙广信曾经说过这样一段话：“我感到最累的就是琢磨人了。我琢磨人是为了用人，发现人才，把人的聪明才智最大限度地发挥出来。从集团部室负责人到所属公司副总经理以上的高管，我经常像放电影般一个个在脑子里闪现，他们的德行和能力，他们的优点和弱点，他们的婚姻和家庭，都在我的思想范围之内。我的责任就是使他们人尽其才，才尽其用，并形成最佳组合，构建一种最佳阵容。”没有文化支撑就会各行其是，没有人才支撑就没有效益可言。广汇人才济济，战将如云。人才规模之大、质量之好、结构之合理，以及对人才之渴望，是广汇发展最重要的资源和理念。从人才资源上，我们似乎看到了广汇的光明前景。

广汇是一个雄心勃勃不断提升目标的民营企业。在2007年广汇三大产业战略研讨会上，孙广信为广汇提出了2017年的目标：广汇销售收入总额3 700亿元，利润总额达到650亿元，跨入世界500强行列。对于中国民企来讲，世界500强是一个梦寐以求的目标，也是一个陷阱，甚至是一个魔咒。许多已经灰飞烟灭的企业，似乎正是世界500强的目标把它们拖入了多元化和盲目扩张的泥潭。对于广汇而言，进入世界500强不是一个天方夜谭。广汇在短短10年内，靠什么理念和产业能力获得持续高速的增长？广汇的后发优势，在于战略管理、人力资源、能源产业、汽车服务业。一种伟大的决心和自信，是造就伟大企业的前提条件。

作为一名企业战略家，需要极度的冷静、深刻的思辨能力、长远的眼光、恢弘的气魄。事物发展总是有规律可循的。无论一个自然人、一个法人，要站得高、行得远，只能从小我出发，然后上升为大我，最终达到无我的境界。

广汇把军队讲奉献、守纪律、能吃苦、雷厉风行的优良作风；国企充分发挥党工团组织作用，开展思想政治工作的优良传统；民企以市场为导向，崇尚竞争、追求效益最大化；西方管理遵守诚信、注重管控等多维文化，进行兼容并蓄，融合创新，把它们概括为“广而信之，广而汇之”的广汇文化。《广信广汇》书名蕴涵的思想是广而信之，才能广而汇之。广信：信任、信用、信念、信仰；广汇：汇物、汇财、汇智、汇人。

《广信广汇》以孙广信为主线，全面展示广汇的发展历程和脉络。本书运用定性和定量分析相结合的方法，将广汇作为中国及新疆民营企业的案例，研究如何把机遇转换为企业决策拐点，如何把资源优势转换为产业优势，如何把创造财富转换为承担社会责任。如今已迈入第22个年头的广汇，不仅保持着创业的激情，而且也日益显现出成熟的理性。

从孙广信个人的成长与成熟，到广汇团队的形成与壮大，我们似乎看到了从孙广信的广汇到团队的广汇、从企业广汇到产业广汇和战略广汇、从新疆广汇到中国乃至世界广汇的图景。广汇只有不断超越自己，创新文化，才可能基业长青。

广汇的意义，不仅是为社会创造了物质财富，更重要的是创造了独特的人文精神财富。财富的本性是流动和变动的，只有人文精神才能不朽。研究并传播优秀的人文精神，既是我们的责任，也是我们痛苦并快乐的求索。

全书共分三篇。上篇：轨迹与进程，描述广汇20年的发展历程。中篇：创造与创新，以广汇5个案例解构其经营之道和管理创新之路。下篇：启示与愿景，揭示广汇物质财富和精神财富如何实现统一。

广信也好，广汇也好，面对这两座大山，我们不断攀登，苦苦思索，试图用一套方法体系去解密和解构。人生如尺，尺度在心，心静则尺平，心明则尺准。人其实就是一支箭，若要它坚韧，若要它锋利，若要它百步穿杨、百发百中，就必须磨砺它，时刻不能松懈。

我们撰写《广信广汇》，与广信、广汇出于同一个缘由，那就是对这片土地深沉的爱。

作　者

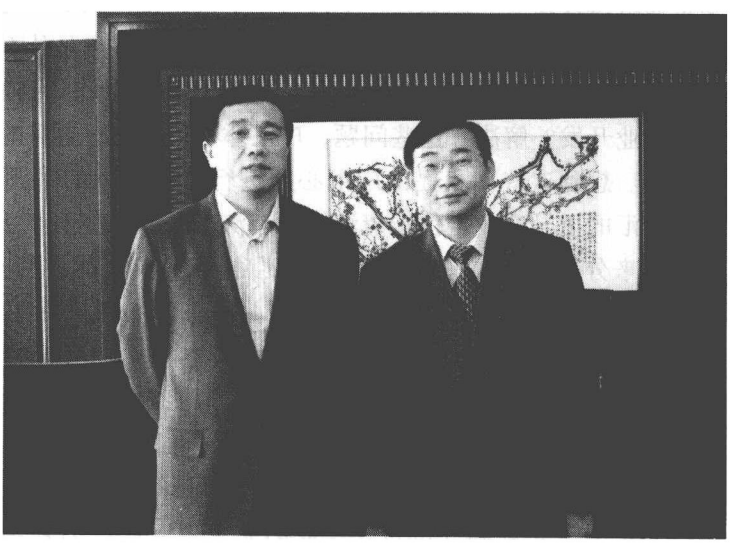
2010年5月16日

对话广信

2010年春天，乌鲁木齐依然沉浸在冬日的寒意中。窗外雪花飘扬，一场长达12小时，关于广汇过去、当下和未来的对话在中天广场32层展开。

孙广信 新疆广汇实业投资（集团）有限责任公司创始人，董事局主席，全国工商联常委、新疆维吾尔自治区工商联副主席。

唐立久 管理咨询专家，东西部（中国）经济研究院院长，跟踪研究广汇17载。



孙广信与本书作者唐立久

战略嬗变

唐立久：2004年是广汇发展史上重要的一年，我记得在2004年的时候，我们曾就德隆事件谈了两个多小时。你认为德隆、啤酒花事件给了广汇什么警示？为什么你要提出广汇战略转型？广汇是怎样推动转型的？

孙广信：我一直认为，德隆、啤酒花事件最大的问题在于攻守不能兼顾，这是对广汇最深刻的启示。在这个问题上，过去我们的认识是80度，德隆、啤酒花事件之后，我们的认识上升到了101度。

早在2002年，我就在琢磨、思考，广汇如何成为一家受人尊重的企业，如何做强做大、可持续发展？

唐立久：能不能说，企业真正的核心竞争力就是可持续发展的能力？

孙广信：可以这样认为。我在想，广汇靠什么持续发展，靠我们原来所从事的代理销售、餐娱、房地产行业及其组合，显然是不可能做到的，因为这些行业的产业链短，加上市场的需求规模和区域特质，决定了它们不足以建构广汇核心竞争力所必需的市场成长空间。那么，靠什么行业达到扩张市场的成长空间，做到企业可持续发展？比如，一个人与一个人比较，我要领先于你，就要找到自己的特点是什么，同时又要关注你的优势。广汇的特点是什么？广汇所在的区域最大的特点和优势又是什么？如何使广汇自身的特点和新疆的资源优势整合起来，进行产业开发？解决好这些问题，广汇才有可能培育自身的核心竞争力和持续发展能力。想到这些，我提出广汇必须进行战略转型的问题。经过董事局反复论证，广汇的主导产业定位于清洁能源、汽车服务和房地产业上。

先来分析中国的能源市场。广汇很早就步入能源行业，在第一个发展阶段，石油能源给了我极大的启迪，因为石油贸易对广汇第一个发展阶段贡献巨大，使广汇在较短的时间内完成了原始资本积累。由于中国经济高速成长和城市化，未来对能源的需求量更大，也就是能源产品有一个巨大的市场需求空间。新疆虽然是欠发达地区，但能源资源丰富，煤炭的储量占全国的40%以上，石油、天然气储量占33%以上，这都是不可再生的资源，这是新疆最大的特点和优势，是新疆经济持续发展的竞争力。广汇的天赐良机来了——把广汇的特点与新疆的能源优势结合起来。广汇在新疆要想做强做大，保持可持续发展，必然要进入能源产业，不仅要做能源经销商，更要做能源制造商、整合

商。广汇为什么选择清洁能源产业，是由于未来全社会对环保的要求和科技的飞速发展，开发新型的清洁能源产品，不仅能给广汇带来可观的经济价值，还能取得较大的社会效益。广汇在发展清洁能源产业的同时，新疆政府给予全力支持，配套了足量的煤炭资源。

再来分析中国的房地产市场。虽然中国幅员辽阔，但可利用的土地有限且不可再生，加之人口众多，导致人均有效土地极少。随着工业化和城镇化的进程，房地产业必然获得空前的发展。广汇在1993年就步入房地产行业，先开发乌鲁木齐中低档住宅市场，以满足消费者需求，后进入高档住宅市场，并开辟了广西市场。房地产的开发，为广汇发展以及有能力进入清洁能源和汽车服务产业作出了巨大贡献。

改善了住宅，老百姓生活水平达到了小康以后，必然产生新的消费需求，汽车进入家庭便成为必然趋势，而且这个行业的市场成长空间更为巨大，这是我们在总结发达国家家庭消费轨迹中得出的结论，中国也不例外。20世纪80年代，我就开始关注汽车服务产业，当时我在新疆军区汽车大队服役，期间曾就读于蚌埠汽车学院。2002年，当我们知道德隆即将收购新疆机电公司这一信息后，因为有发展战略规划作指导，我们迅速决策，把发展汽车服务业整体设想向当地政府作了汇报，同时在德隆收购价的基础上多加了1 000万元，最后成功收购了新疆机电公司。可以说，这一举措意义重大。

与房地产一样，广汇进入汽车服务业也是从新疆起步，从新疆走向全国，到目前为止，我们已在8大区域16个省区从事汽车服务业，我们的战略是从农村包围城市，先从欠发达地区开始，逐步覆盖沿海发达地区。

唐立久：广汇三大产业相互依存，互为关联，其组合构成“家庭服务商”的角色定位。

孙广信：在广汇三大产业中，清洁能源和汽车服务业是核心产业，它们是广汇未来发展的引擎和支柱，房地产业已基本完成了历史使命。3年前广汇房产支撑了能源产业、汽车服务的发展，处于基础地位。但是，今天的广汇房产已经远远支撑不了这两大产业，两大产业的销售收入等主要指标都超过了广汇房产。当下广汇的两个主攻点——能源产业和汽车服务业，已经形成了掎角之势，市场是全球化的。房地产业未来在广汇主要是起调剂作用，是广汇发展中的预备队。

广汇三大产业形成看似简单，实际上是基于我们对中国经济发展的坚定信念，以及对广汇战略思路实施的不动摇。

经验教训

唐立久：在2008～2009年全球金融危机期间，许多企业都深受影响。但从2009年度财务报表上看，广汇营业收入、税金总额、净利润却大幅度增长，达到广汇历史上最好水平。你认为广汇取得这种成绩的根本原因是什么？

孙广信：如果用一句话归纳，这得益于2002年开始的广汇战略转型和产业结构调整，尤其是2007年12月召开的广汇三大产业发展战略研讨会，确立了重点发展清洁能源、汽车服务和房地产业的战略决策。

唐立久：广汇战略之所以能成功转型，应当归功于广汇董事局把脉中国经济发展态势，并实现与新疆优势资源转换战略和中国消费结构升级的对接。同时，在你引领广汇20多年创业历程中，一定有独到的战略视野。

孙广信：如果按时序来划分，广汇20多年发展历经三个阶段。第一个发展阶段是从1989年到1997年，原始资本积累期。这段时间与全国其他民营企业创业期一样，基本上没有什么明确的产业主攻方向，什么能挣钱就干什么，涉及的行业方方面面。第二个发展阶段是从1998年到2007年，战略探索和转型期，或者说是资源的拓展积累期，应该说是广汇在酝酿、构思今后企业的最大价值在哪里，企业如何持续发展等问题。尤其是2002年，我们的战略思路开始发生转变，今后广汇靠什么产业去发展，如何去发展。这一年广汇提出三大产业的构想，直到2007年实现了战略转型，并且坚定不移地推进三大产业发展。第三个发展阶段，由于广汇战略决策正确，三大产业互补优势显现，从2008年至今，企业进入高速发展期，从营业收入、净资产、净利润、税金总额，到员工人数及人均收入，都有较大幅度的增长。

船大难掉头。2002～2007年这5年艰难且痛苦的战略转型及三大产业的确立，对今天的广汇的成长至关重要，对明天的广汇也都具有里程碑的意义，是决定广汇能否做强做大的一个核心要素。

唐立久：广汇过去20年发展的成功经验和教训有哪些？进入后金融危机时代，全球商业环境将发生巨大的变化，你认为如何增强广汇的移动能力和创新能力？

孙广信：广汇20年的经营只是取得了阶段性的成绩，离成功还有较大的距离，然而还是可以总结一些值得借鉴的经验。从战略层面梳理，第一条经验是，

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

广汇制定的战略及时、准确，我认为这是所有企业持续成长的先决条件。为什么这么讲呢？一个企业要想做强做大，必须有一个明确的方向，有一个准确、及时、合适的战略。最重要的是，如果说国家的战略是大战略，那么企业所在的区域战略就是中战略，企业自身的战略是小战略。企业小战略不仅要符合国家的大战略，更要契合企业所在区域的战略，只有这样，小战略才能如鱼得水，更好地服务于企业的发展。

唐立久：广汇既把握了国内消费结构的变化趋势，又发掘了新疆丰裕的能源资源优势，战略管理成为广汇的核心线。

孙广信：第二条经验是，广汇有一个完备的公司治理结构，这对中国的民营企业尤为重要。因为完备的公司治理结构，为实现战略目标提供了强有力的组织保障，正如毛泽东所讲“加强纪律性，革命无不胜”。广汇有今天的发展，这个完备的公司治理结构在经营管理上约束了企业的非战略性不当行为，强化了纪律性。有了这个纪律性，企业战略和执行力才相辅相成，发挥作用。小型企业需要灵活性，甚至随机性，它会让企业经营高效。但企业达到一定规模后，过于灵活会招致风险，甚至带来灭顶之灾。就拿今天的广汇来讲，它能灵活吗？灵活可能导致广汇的退步，甚至灭亡。所以完备的治理结构至关重要，保证了企业不能过于随意，增强科学发展的意识。

唐立久：中国的许多民营企业是家族型企业，它的特征表现为随机性和感性化。民营企业要做强做大，必须从家族型企业向公司治理结构型企业转变，也就是从感性化走向理性化，以确保企业的制度化和科学决策。这是企业发展必须逾越的鸿沟，如果这条鸿沟越不过，企业很难做强做大，只能说取得阶段性成功。而如果说做企业最终有一个精彩辉煌的历程，即所有企业都向往的可持续健康发展阶段，越不过鸿沟，它就难以达到。

孙广信：第三条经验是，我认为广汇有一个合适的人力资源团队。企业在不同的发展阶段都要配备相应的合适的团队。为什么要用合适的团队呢？如果团队配置不当，那么在企业运作中，就会出现发展战略和执行力、战略目标和战术策略脱节，导致公司成本增大、效率降低，并阻碍企业的成长。合适的人力资源团队，能够最大地发挥企业资源优势，做到攻守兼备，稳扎稳打，步步为营。广汇在三个不同的发展阶段，配备了与之相适应的团队，使执行力得到了最大的发挥。

唐立久：执行力与广汇团队配备的高相关性，决定了合适的团队在广汇的平台上能更好地施展自己的才能，并创造性地工作，以实现价值最大化。

孙广信：第四条经验是，广汇具有远大的理想，是一个学习型的组织。广汇在20年的发展历程中，企业是学习型的企业，团队是学习型的团队。广汇有今天这样的业绩，是和构建学习型组织分不开的。为什么强调学习型组织的重要性？因为有中国特色的市场经济前无古人，这种特殊性要求企业面对变化的内外部经营环境，必须不断学习、不断总结、不断纠偏，才能健康成长。这也是广汇要想做强做大非常重要的一个条件。

第五条经验是，广汇在实现自身经济利益的同时兼顾社会效益。在有中国特色的社会主义市场经济条件下，只有兼顾了社会效益，企业才能得到社会的认可和支持。尤其是民营企业，是否得到社会的认可和支持，结果是完全不一样的。广汇从成立初始，我们的第一笔捐献，就是向新疆83个边防连队的捐助，到现在已累计向社会各界捐款过亿元。回报社会，是企业的天职；获得社会和消费者的理解和认可，企业才有生命力，发展才可持续。

第六条经验是，广汇关爱员工。一直以来我都认为，人的潜能是取之不尽用之不竭的，一个人主动做事与被动做事效果完全不同。关爱团队，使广汇的每位员工都对企业忠诚，把自己当成企业的主人，拧成一股绳，劲往一处使。关爱员工，不仅仅是提高员工的收入，还要给他们提供一个发展的平台，激发他们的成就感，给予他们精神的力量，培养他们的社会责任，最大限度实现员工的价值。

唐立久：刚才你讲到兼顾社会效益，有两层含义：一是要让广汇的员工共享企业发展的成果，关爱员工也是社会效益的体现，让社会认可广汇，首先要让员工理解和支持广汇。二是广汇有责任、有义务回馈社会，不仅是缴纳税金，还要扶贫帮困。

孙广信：我认为上面这六条是广汇20多年发展历程中战略层面最重要的经验。从战术层面上总结，一是广汇高管层具有较强的前瞻性和应变能力，抓住机遇，顺势而为；二是广汇能够认清自己的优劣势和长短处，广汇确立的三大产业，就是依据企业和区域的优势来决定的；三是广汇的创新性，广汇在新疆欠发达地区生存与发展20余年的历程，就是一部不断开拓、创新和打破陈规的历史。

唐立久：还有一条经验就是超强的执行力和你在团队中起到的核心作用。准确、及时、合适的战略，完备的公司治理结构，合适的人力资源团队，学习型组织，前瞻力、应变力、创新力，超强的执行力，这几点构成了广汇发展的基因和商业模式。

孙广信：上述战略和战术层面的经验整合并有效地提升了广汇的企业文化，勾勒出广汇企业文化的图景。不断丰富的广汇文化是广汇持续发展一个不可或缺的因素。

谈到广汇的不足和存在的问题，那就太多了。企业的成长进步，必然伴随着缺点，没有缺点的公司不是一个完整的公司，优点与缺点才形成一个整体。广汇在不同的发展阶段有不同的优缺点和强弱项。我认为广汇最值得总结的教训就是攻守不能兼顾，“攻”就是扩张发展，特别是广汇的第一个阶段，哪个行业有利润就投向哪里，所涉及的行业面十分宽泛。1996～1997年国家实现宏观调控期间，广汇遭遇的麻烦和困局，就是一味的“攻”，在“守”的方面考虑不充分付出的代价。再比如德隆、啤酒花事件，都是攻守不能兼顾的结果。这是我总结出的广汇受到的最大的教训。当我们发展到第三个阶段，确切地说是第二个阶段的后半期时，广汇提出了“在稳健中求发展”的思想，此前我们基本上是“在发展中求稳健”的思路。实际上，稳健中求发展就是攻守兼备，是对攻守不能兼顾的纠偏，这是翻天覆地的变化。在2008～2009年全球金融危机期间，广汇积极应对，不仅平稳度过了危机期，而且在销售收入总额、净利润额、现金流等指标上超过了历史最高水平。

唐立久：*还要补充一点，为什么社会上对广汇存在较多的看法和成见，广汇需要总结如何强化与社会的沟通，如何进行有效的宣传。*

孙广信：是的，一直以来人们对广汇存有诸多的看法和成见，有赞扬广汇的，有理解广汇的，也有骂广汇的，更有恨广汇的。但我想说，一个人做一件好事容易，一个企业做一件善事也比较容易，但是持续做下去比较难，而一旦有一件事处理不好或者处理的方式、方法欠妥，不好的形象就会在整个社会传播。在广汇成长的20多年中，有些事处理得不好，过于强硬、强悍，造成了负面影响。广汇凭什么消除社会上的成见，我想不是靠一件成功的事就可以消除的，一定是很多成功事实的积累，才可能改变社会对广汇的看法，例如我们办新疆飞虎男篮。过去一提新疆广汇，无人不知无人不晓，虽然知名度高，但是美誉度较差，我们就从强化、巩固最基础的诚信做起。当然，我们需要总结、强化与社会的沟通，特别是与媒体的沟通，我们要敞开，就像当初引进美国新桥资本时全面地向社会宣传广汇，要通过我们的《广汇报》、广汇网进行有效宣传。我们还要通过企业编年史、企业经营案例、新闻公关、专题报道、宣传资料、研讨会等沟通方式，建立广汇稳固的企业美誉度与优质的品牌形象。

决策能力

唐立久：根据我们的研究，广汇在20年的发展历程中，有着高质量的决策能力。这是怎么做到的？企业的持续成长是否取决于高质量的决策能力？

孙广信：实事求是地讲，广汇在每一个发展阶段，特别是在关键时期，的确有着高质量的决策能力。如果没有高质量的决策，没有强悍的执行力，广汇是不可能有今天这样的业绩的。

前面我讲到，广汇是一个学习型组织，广汇团队是一个学习型团队。广汇的20年，是不断强化学习的20年，自始至终没有半点放松。我要求我的团队要主动去学习，不能凭经验办事，强化学习就能捕捉机遇。只有学习—总结—改善—再学习—再总结—再改善，螺旋式上升，才能不断攀登新的台阶。学习不是简单学知识，而是学以致用。比如两年前，我就要求所有的中高层管理者必须参加两周一次的集团经营分析会，这对全面把握三大产业的国际、国内发展走势，以及掌握广汇在其决策和运作中的技巧非常重要。企业如果没有学习能力，就不能应对环境和市场带来的变化。再加上广汇有一个完备的公司治理结构，所以，“超强学习能力+优良的公司治理结构”决定了广汇有高质量的决策能力。

唐立久：广汇20年发展就是由感性认知逐步过渡到理性认知的过程。我要问的下一个问题是，如何把广汇高质量的决策能力和广汇三大产业的资源优势、市场优势转化为广汇的核心竞争力？

孙广信：广汇决策能力的进一步提升，再加上其高质量、充足的能源资源储备所形成的成本优势及三大产业足够大的市场容量的整合，构建了广汇可持续发展能力和核心竞争力。这个核心竞争力是其他企业无法复制的。尤其是广汇有煤炭资源储备量约100多亿吨，可以供广汇发展200年以上，还有石油储备量15亿吨和天然气储量1 000亿立方米。

唐立久：在写《广信广汇》这本书的时候，我们也反复讨论广汇的核心竞争力究竟是什么。通过今天的对话，可把广汇的核心竞争力总结为四个要素：高质量的决策能力（学习能力+公司治理结构）、充足的能源资源储备、成本优势和足够大的市场容量。

孙广信：这个归纳我赞同。由于广汇拥有高质量、充足的能源资源储备，我预估到2016年，广汇能源和汽车服务两大产业市值都会超过5 000亿元，这两个

产业的市值日后肯定能超过1万亿元，这对强化广汇核心竞争力是非常有利的。

能源布局

唐立久：广汇能源产业将围绕“大能源、大物流、大市场”展开，你认为广汇能源产业未来10年战略应该如何部署？分几步走？广汇能源的市场在哪里？

孙广信：广汇能源产业主战场在新疆，我们将构建三大基地：哈密淖毛湖煤炭、煤电、煤化工基地，斋桑—吉木乃油气基地，富蕴煤炭、煤制气基地。广汇从最初从事石油贸易到后来研制生产液化天然气（LNG）产品，到当下煤、油、气全面开发的大能源产业链，可以说一直都在探索、创新、创业。今后广汇能源产业将分三步走，第一步是在淖毛湖基地生产甲醇、二甲醚，在富蕴基地生产煤制气，在斋桑—吉木乃则开采原油、天然气以及生产液化天然气产品和建炼油厂。第二步是广汇的两个煤炭基地响应国家“疆煤东运”战略，通过铁路线，以及在江苏省启东市吕四港投资建设的大型能源综合物流基地，完成“大物流”构想，预计到2017年广汇原煤运销将达到1亿吨。第三步，在淖毛湖和富蕴两大基地建坑口电厂，最大限度发挥煤炭价值，以满足国家经济建设的需求。

广汇能源的市场首选新疆及西北地区，其后将会挺进长三角、珠三角、环渤海湾以及华中、西南等市场。

唐立久：能源历来被认为是投入大、收益稳定但伴随的投资风险也很高的产业，广汇将如何最大限度地规避投资的高风险，并保证长期稳定的获利能力？

孙广信：在未来5年内，广汇能源产业的投资将达到750亿元，其中2010年投资160亿元，2011年是180亿元，2012年大约为250亿元。依靠广汇自身积累加上资本市场融资和信贷融资，就可以形成1 000多亿元的投资能力。2011年，广汇汽车服务将完成在内地A股和香港H股上市，募集资金大约为200亿~250亿元，这能为广汇能源发展建立强大的融资后盾。可以说，广汇经过20年的发展，“造血”功能已完全建立起来，加之高质量的资源储备和三大产业的互补优势，为广汇能源产业最大限度地规避投资的高风险，并保证长期稳定的获利能力，打下了坚实的基础。

唐立久：从2009年山西煤炭产业整合来看，许多中小型煤炭企业都被国有化，你认为广汇能源产业有没有被国有化的可能？

孙广信：世界上任何事情都没有绝对可能或绝对不可能。如果广汇在能源产

业发展战略上拖了国家的后腿，那么被国有化，我们没有异议，完全同意被收购重组。但另一方面，广汇已具备了为国家作更大贡献的能力，我们有信心将广汇能源产业做好！

管理之道

唐立久：2006年广汇汽车与美国新桥（TPG旗下的亚洲投资机构）实现合作，2007年广汇汽车服务开始成为国内汽车服务行业的领跑者，2008年、2009年广汇的汽车服务业更是爆炸式增长，进一步加大了行业领先的优势。与新桥合作的过程中，广汇从美国新桥身上学到了什么？你对广汇汽车服务业下一步的商业模式有什么想法？

孙广信：广汇与美国新桥合作最大的收益，在于引入了大型商贸物流企业的管理思路、精细化管理的工具。目前国内汽车市场依然是供不应求，特别是对知名品牌而言。但随着市场的不断完善和竞争的加剧，要赢得市场就取决于管理的精细化。与新桥的合作使我们赢得了时间，可能会提前3年完成我们汽车服务产业的10年发展规划。作为战略投资机构，新桥研究过世界上很多行业和企业，在亚洲，他们关注的是最具成长力和发展活力的企业，属于国际投资领域的排头兵。正因为如此，他们选择了中国汽车服务市场，选择了广汇，从而加强了广汇汽车服务的资本金、企业财务管控能力和抗风险能力。而对于美国新桥来说，在亚洲的所有投资项目中，与广汇的合作是最愉快的，广汇的成长速度是最高的，自然它们的投资回报率也是最高的。

说到汽车服务的商业模式，广汇是在5年前就制定的。简单地讲就是农村包围城市，由中西部地区逐步向发达地区推进，用5～8年进驻长三角、珠三角地区。广汇汽车服务的第一个战役还没打完，还需要2～3年的时间。这个商业模式在未来5～10年是不会改变的，可能会在发展中进行局部调整，因为我们在汽车服务产业的投资回报超过其他产业，美国新桥也这样认为。

唐立久：面对汽车行业零售模式的转变，广汇汽车服务如何通过强大的信息管理、个性化以及高水平的服务来建立客户和企业的亲密度，并不断巩固客户关系？

孙广信：要保持一如既往的客户关系，关键在于使客户价值最大化。广汇汽车服务在国内拥有最多的客户量，分布于全国8大区域的4S店有300多家，不仅在中西部这样后发展的区域具有竞争力，网络布局合理、全面，而且有广大的

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com