

指导单位:中国君仁爱心工程协会 军旅企业发展研究工作委员会

战略合作:河南军臣投资担保有限公司 兴邦伟业(北京)投资有限公司

# 前线老兵孙广信： 民企参与西气东输

■ 任鸽

孙广信走过的人生被划成了三个圈。学生时代、军营时代、商海时代。

20多年前,27岁的孙广信从部队复转从商,如今已成为边城乌鲁木齐家喻户晓的人物,人称“新疆首富”,其领导下的广汇集团,也被视为“新疆非公有制经济的一面旗帜”。在这20多年里,是什么让孙广信从一个不知名的小兵成长为富甲一方的企业家的?

### 人活着就要进步

1962年12月,孙广信出生在新疆乌鲁木齐一个多民族的大杂院里。家中兄妹5人,除他之外,其他几人高中都没毕业。高考未果的孙广信18岁便参军去了部队,没想到这一呆就是9年。

孙广信有一句常挂在嘴边的话——“人活着,就要进步。”

因为不断追求进步的理念,在当兵的第一年孙广信就考上了解放军安徽蚌埠汽车管理学院,后来再接再厉又考入西安陆军学院,成了家中唯一有干部身份的人。这对于原本贫寒的孙家来说成了一件非常值得自豪的事,孙广信说,毫不客气地说那可是能让父母长寿好几年的高兴事儿,也是能写进孙家族谱的大事了。

尽管如此,孙广信并未因此而放松了对自己的要求,在“要进步”的思想指导下,原本就非常好强的孙广信给自己定下了一个明确的目标——30岁时当师长,然后是将军。为了实现这一目标,军校里的图书馆和运动场成了他最爱去的地方,在那里他能找到最好的“帮手”——知识和健康的体魄。尽管最爱去图书馆,可在别人眼里,孙广信并不怎么好学习课本,而让他们奇怪的是他的成绩却总是很好。

其实,每天晚上熄灯后,孙广信都会在脑海里把当天的功课像放电影一样“放”一遍。这样的复习方式非常有效,每当自己回想不起来的时候,他就藏在被窝里用手电筒照着课本再认真看一下。这样的“课”外功夫自然为他带来了很好的学习成绩。

在军校里,孙广信给人的印象就非常好强。有一件事孙广信至今很愿提起,因为它反映了孙广信“为第一而生”的性格。当年在北京召开的全军运动会上,20岁的孙广信代表所在院校参赛的项目是田径400米。参赛前,他所在学校连一块奖牌还没有拿到。决赛前,学校领队、孙广信很佩服的一个将军问他能不能把成绩再提高一些,拿个奖什么的。领导的信任无异于是一种特别的鼓励,在领导的鼓励下,孙广信脱口而出要拿金牌。将军则进一步给孙广信打气说:“你一定行的!”夸下海口的孙广信一上赛场就以“拼”的态度来面对,当起跑枪声一响,他就以100米冲刺的速度跑这400米!当孙广信跑了300米的时候,他感觉到自己的身体几乎快要崩溃了。但他依然疯了一样的,朝着那道越来越近的终点线冲去……当他第一个冲过终点时,意外发生了,他被重重地摔了出去,伤疤至今留在身上。夺得男子400米冠军的孙广信荣立二等功,之后又4次荣立三等功,被破格提升为正连职军官。

大学毕业后,军校选了10位热血青年去老山前线,孙广信就是其中的一位。后来,按学校的要求孙广信成了乌鲁木齐陆军学院的一名教官。但一直信奉“服从命令是军人的天职”的孙广信后来并没有按学校的要求做,他的理由是自己的性格不适合做教官。他坚持一定要到最艰苦的野战军去干,于是就又回到了他熟悉的新疆。

1989年3月,已是上尉军官的孙广信带着3200元的复转费复转了。孙广信不是设计了一个30岁当师长,然后当将军的梦想吗?尚未到30岁,也没有成为将军的孙广信为什么会申请复转呢?

### 踏遍新疆搞推销

1988年,孙广信被地方借调去“经商”了。他所到的公司是新疆维吾尔自治区宣传部的一个下属公司。那一年,宣传部给他10万元启动资金,但任务是要他一年上缴50万元。让大家意外的是,孙广信经营10个月后就完成了270万元。可好景不长,1988年底中央下文禁止党政机关办公司,孙广信又重新回到了部队。但有着经商成功经历的孙广信,希望凭借自己的能力去开辟一片属于自己的天空。随后不久,孙广信又一次向组织递交了复转“自谋职业”的申请,并最终获得批准。



王利博制图

尽管志比天高,可复转后的孙广信自己也没有想好该做什么好。经过认真地思索后,他想到了推销推土机和挖掘装载机。那时,柳州挖掘装载机厂、青海推土机厂在新疆媒体上做的广告吸引了他。经了解,他得知,这两个厂在新疆的销售势头很不好,每年各厂仅在新疆售出五六台机器。血气方刚的孙广信毛遂自荐,要求做这两个厂在新疆的推销代理。但厂方驻新疆代表却认为他是个体户,靠不住。但孙广信并没有放弃,经过努力双方最后达成协议,孙广信协助推销,每成交一台机器,付给他1%的劳务费。

有了新的奋斗目标的孙广信从乌鲁木齐一家濒临倒闭的工厂租了90多平方米的地盘。1989年5月2日,靠3200元的复转费,加上东借西凑的3万多元,孙广信同几个部队复转的伙伴创办的“新疆广汇工贸实业公司”隆重开业了。

天道酬勤,在半年里,孙广信说服用户订购了103台挖掘装载机、推土机。103台,这个数量可是柳州挖掘装载机厂和青海推土机厂两个厂在新疆10年的销售量。

孙广信一个人有如此大的能耐,把两个厂方的代表惊得目瞪口呆,并对他佩服得五体投地。他们不仅马上把他的劳务费增加到2%,而且将他聘为厂方驻新疆经销总代理,并给了他5台总价值达200万元的机器作为周转。也就是说先放5台机器让他代销,待售完5台后进第二批货时再把前5台的货款付清,这在以前可是从未有过的。

### 跨行业经营成商业全才

1989年底,孙广信开始向酒店、娱乐行业发起进攻。孙广信用技术性包抄,战术性地推进,相继投资创办了乌鲁木齐当时饮食娱乐业档次较高、具有代表性的“迪斯尼乐园”、“香港美食城”、“阳光大酒店”、“凯旋”娱乐城等8个实体。从此乌鲁木齐就有了第一个卡拉OK厅、第一个迪斯科舞厅、第一个游泳馆、第一个保龄球馆……

一次,在酒店认识的两个在油田工作的朋友向孙广信借轿车回油田,路上车翻了。孙广信一听,毫不犹豫地直奔医院去看他们,见面后,受伤的朋友又说,向他借的那车可能不行了。孙广信不仅没有埋怨,而且还劝慰朋友说,只要人没事比什么都好。为朋友两肋插刀,不计算个人得失的孙广信让那两位受伤的油田朋友非常感动。

事后他们劝孙广信做点石油贸易,不必为饭店操心受累,赚的也是小钱。但不了解石油贸易,资金也不算雄厚的孙广信表示了担心,但那两位朋友表示愿意替他介绍客户资源,投桃报李。有了朋友的真诚帮助,孙广信大胆做起了与石油贸易相关的生意。由于不懂石油贸易,为了保险起见不敢贸然行事,孙广信先做了一笔小生意。

他的第一笔生意是进口一批石油钻井零配件。接到订单后,孙广信单枪匹马地跑了几趟北京,仅用了3个多月的时间,就做成了90多万元的生意,纯利润23万元。小试身手后,孙广信迅速确定了“第二经济战役”的方向,卖掉了自己创办的当时红火的餐饮娱乐实体,并成立进出口贸易发展公司,希望抓住新疆石油贸易大发展的契机,实现

自身发展的大飞跃。

1991年,广汇的石油贸易得到初步发展,进出口额超过1000万美元,1992年开始,进入快速发展期,仅在这一年进出口额就超过8800万美元,占当年新疆进出口贸易额的1/6强,相当于新疆外贸系统下属13家公司全年贸易额的总值。为广汇的再发展奠定了雄厚的经济基础。到了1995年,石油贸易的利润“不可能再那么丰厚时”,孙广信全部脱手,此时,孙广信已真正完成了原始资本的积累。

1993年,石油贸易正做得红火的孙广信发现新疆的房地产渐渐热了起来。孙广信再次动起了他那灵活的头脑,想趁机进入。

孙广信说:“冒险是军人的天性,也是商人的天性。”但对于曾在军营生活过9年的孙广信来说,他更明白军人的第一素质是勇敢、机智。在不了解情况的前提下,无计划的贸然冒险是不可取的,在前两次都是无经验的情况成功进入酒店、石油贸易的孙广信采取了谨慎的进攻策略。

因为在1992年至1993年初,乌鲁木齐一下冒出100多家房地产开发公司,广汇是其中第一家注册的民营企业。正当新疆房地产升温时,国家开始收缩银根,大规模压缩基建投资项目,在乌鲁木齐的房地产商们一片哗然,大多数不敢贸然向前,有的甚至鸣锣收兵。

可孙广信认为,广汇正是在别人不敢,或者还来不及做的时候,逆流而上迅速壮大起来。尽管当时新疆房地产界的实际情况有利于孙广信,但孙广信还是开始了偷偷学习的经历。孙广信从新疆来到了当时名声显赫的南德集团和沈阳飞龙集团,进行名为打工实为考察学习的“偷师学艺”之路,南德的总裁牟其中和飞龙总裁姜伟在当时可都是赫赫有名的商界名人。

孙广信说,当时他应聘南德集团的办公室主任,到飞龙应聘行政部部长,在两个位置上他各打了7天工。之所以只做了7天,是因为他该了解他都了解了,回到新疆后,他在公司给自己的团队开会时说,不需要5年时间,广汇就会超过他们。在接下来的时间里,正如孙广信所说的一样,由于决策及时,大胆投入,广汇以超常的规模和速度很快成为新疆房地产的“龙头”。

时至今日,以罗马三色砖为特色的广汇楼盘在乌鲁木齐随处可见。广汇房产在这个常住人口只有200万的城市,开发面积超过817万平方米,市场占有率达到60%以上。

### 跻身基础能源建设

举世瞩目的西部大开发标志性工程——西气东输工程于2002年7月4日全线开工,到2005年11月6日新疆塔里木的“西气”与来自东海的“东气”贯通并网,合并融汇后正式输送到上海市千家万户。

事实上,早在2000年孙广信敏锐地觉察到属于垄断性资源的天然气行业会超过他们。在接下来的时间里,丰富的天然气资源,拍板决定进军天然气领域。从那时起,广汇在新疆开始尝试着把被冷却成液体的天然气源源不断地卖给周边地区。但天然气资源在西部,最大的消费市场却在东部,首先要解决运输问题。

要建西气东输那样的长距离运输

天然气管道显然力不从心,液化天然气(LNG)就成为唯一的选择。

也就是说,整个运作过程是将新疆的天然气资源,通过深冷加工,采用车载罐送往下游市场,是国家西气东输的补充,被称为“民间的西气东输”。

液化天然气优点很多:运输、储存效率高,汽化使用方便,市场适应性强,生产、运输、使用安全性好,可普遍用于工业燃气、民用气、城市调峰以及汽车燃气等,广汇的想法是利用汽车、火车等运输工具把液化天然气输送到国内能源紧缺地区,占领“西气东输”主干管网以外的市场,其前景极为广阔。

2001年4月,孙广信从新疆飞赴千里之外的江南名城张家港,与专门加工天然气罐箱的圣达因集团签订了一份收购其60%的股权协议。

2002年,注册资本5亿元的新疆广汇液化天然气发展有限责任公司成立,同年6月13日,广汇液化天然气项目一期工程开工奠基仪式在鄯善火车站镇隆重举行,正式揭开了广汇进军LNG产业的序幕,广汇被称为“实现了在国家垄断的能源领域破冰之行的成功”。广汇股份在2002年年报中称“此项业务将在近两年内形成公司新的利润增长点,是公司未来的支柱性产业”。国内消费者对于液化天然气还相当陌生,在下游市场开拓方面广汇也遇到不少难题,但它定位于西气东输“拾遗补缺”的市场空间,也获得了不少进展。

目前,广汇液化天然气工程已在福建闽清县、德化县、晋江市、广东潮州市、湖北武汉市、新疆哈密市、伊宁市以及甘肃、江苏等地区与政府和相关企业达成了商务合作和供气协议,并部分开始实施气化站和供气网的建设,使一期工程落实的用气量每天达160万立方米。

与此同时,广汇得到了国家相关的扶持力量。LNG项目属于基础能源工业,投资规模大,涉及面广,民营企业要进入这个行业难度极大。

广汇及时把握了国家西部大开发战略和能源结构调整实施的机遇,在兼并机械行业等相关国有企业后,以高新技术改造传统制造业,形成了集生产、设备制造、储运、销售一体化的LNG产业链,从而打开了能源行业国家垄断的格局,不仅创造了广汇集团自身新的核心竞争力,而且得到了国家的重视和很好的政策扶持。

河南军臣投资担保有限公司

# 军臣

6:2686268

地址:牡丹广场金源国际C座15楼

64390587 61616199  
64889280 63628200

“如果现在让我回部队当个师长,我还愿意。”2002年2月,个人资产超过36亿元人民币的孙广信这样说。这位年仅49岁新疆首富,在他27岁开始创业时手里只有3000元钱,且那是他全部的复员费。3年以后,他便以6亿美元的身家位居《福布斯》当年中国富豪榜第三位;2010年,他在胡润百富榜上的身家达到了230亿元人民币,排行第25位。

## 想当“将军”的企业家

■ 任鸽

1.85米的个头,挺直的腰板,说话抑扬顿挫、铿锵有力。经过10年军旅生涯熏陶的新疆广汇集团董事局主席孙广信,身上处处透露出军人企业家的痕迹。

从不进歌舞厅,不会打高尔夫球,连最喜爱的打猎也有两年多时间没有接触了。出差很少。用孙广信自己的话说,他每天下了班只是一件:看书学习,琢磨企业如何发展。

他说,从军10年是他生命中最重要最宝贵的一段时光。在军旅生涯中他不经意地养成了军人的气质和作风。

“对军人来说,没有拿不下来的山头,没有不啃的硬骨头。作战时只有攻其最弱,才会取得胜利。无论商场还是战场都是一样。”孙广信坦承这种理念成为贯穿他今后企业最基础最根本的东西。

孙广信认为他的成功并不是靠运气,他说:“自古以来没有天上掉馅饼的事,有一份努力给一份回报,我是个军人,从作战角度来讲,当要完成什么任务的时候,要先去找它的薄弱环节在哪?比如去攻破一个堡垒,我一定要找组成堡垒结构的结合点,这个结合点一定是它最薄弱的点,那是我的主攻方向,只要找准这个点,就一定可以把它拿下来。”

在1990年代初,新疆有一个传统的观念,就是不能和民营企业打交道,在这种社会背景下,想和别的企业合作使自己企业发展更快,很难行得通。那时候孙广信刚刚在新疆办起企业,还处于事业的起步阶段,他发誓,“我一定要用三年的时间,让新疆接纳我。”

一次,孙广信在新疆电视台看到柳州挖掘装载机厂的广告,心里揣摩这家企业一定很想占领新疆市场,而他们的弱点就是,不是本地企业,销售渠道很难打开……第二天,孙广信敲开了该厂驻新疆办事处的大门,找到办事处王主任,递上自己的名片。王主任接过名片,看都没看就往办公桌上一扔,压根儿没当回事,孙广信并不气馁,说:“我们公司虽然刚刚成立,但我是党员,做过军官,立过功,而且我是土生土长的新疆人,对新疆较熟。这些都对销售有利。”最终,这桩买卖一拍即合。之后,孙广信又以同样的方式,与青海推土机厂驻新疆办事处签订了合同。而这很快为孙广信赢得了大漠里的第一桶金。

孙广信说,他自己不怕吃苦,做企业就要准备吃苦,而且苦中有乐。“一个从零开始做起的人,能把广汇的产业链全部布局完,把广汇办成受人尊重的企业,我就足矣,这一生没有白来。”

工作时间很长,凌晨3点以前基本没有睡过觉,每天最多睡5个小时。“睡6个小时就头疼。”孙广信说,“在部队当指导员的时候,我每大夜里要查岗,20多年来,睡觉基本没有超过6个小时,我习惯了。”

孙广信钟爱一项运动——打篮球。他解释:那不是娱乐,是锻炼身体,打篮球是集体运动,可以和年轻人在一起。“随着年龄的增长,身体的老本都吃光了,咱每天的工作压力又很大,没有一个好的身体,远大的抱负和理想如何实现?”

广汇集团总部每星期有3个晚上举行篮球比赛,除了自己内部比,还与乌鲁木齐其他单位的球队比。“我争取每周参加两场。我打球还和年龄大的人打,就和年轻人打。”孙广信不无自豪地说,“我是攻击型后卫,力量非常好,我们广汇篮球俱乐部除了巴特尔,全队没有一个人能黏住我的手脚。我曾经获得过400米跑的全国第一。”

打球时,其他球员是否会 letting 老板?“如果让,我就不打了。广信的性格一定是真刀真枪,你厉害,我比你还要厉害。”孙广信挽起他的裤管,腿上颜色深深浅浅的伤疤一目了然。“和其他单位的球队比赛,谁认识你啊,一场球不对我犯规两次他都不甘心。”

在孙广信看来,打球和做企业一样,做就要做到最好。“咱不是没有目标的人,要么不做,要做就做到第一,骨子里就是这种性格。”孙广信向记者吐露了一个心愿:65岁一定退休,退休以前一定把广汇办成最受人尊重的企业。

孙广信认为,打篮球靠的是全体队员的配合,搞好企业的秘诀则在于用人。“广汇的管理团队很稳定,是因为将合适的人放在了合适的位置。”前些年,孙广信的一个亲姐姐、两个亲哥哥下岗后进了广汇,如今只有其中一个哥哥担任广汇机关的仓库主任,其他都是普通工人。“如果他们能力强,我不嫌嫌的,你有什么水平放什么位置,在什么岗位拿什么薪水。在家里,你是我亲哥哥姐姐,我百倍尊重你。”孙广信说。

作为军人、运动员、企业家的孙广信,对工作一丝不苟,对下属要求严格,有时甚至有点急躁。但在员工眼中,他又是一个柔情的人。“对员工特别客气,见到我们总是笑呵呵的。他说要让员工分享企业发展的成果,去年公司已给每个员工加薪10%,还说要连加3年。”

想起自己的创业史,孙广信感慨万千:“我的将军梦没有实现,我抱怨过,失落过,可是我在商场上的成功却从很大程度上得益于我的十年军人生活。”