



源自实践的
经营智慧
传统企业的
创新之道

贺贵文
【著】

做企业难 做企业易



做企业难 做企业易

——

源自实践的 经营智慧 传统企业的 创新之道

做企业难 做企业易

贺贵元 著

图书在版编目(CIP)数据

做企业难 做企业易 / 贺贵元著. —北京: 企业管理出版社, 2010.10
ISBN 978-7-80255-698-0

I. ①做… II. ①贺… III. ①煤炭工业-企业集团-经济发展-概况-
山西省 IV. ①F426.21

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第197137号

书 名: 做企业难 做企业易

作 者: 贺贵元

策 划: 郝跃洲 曹乐正 殷 明

编 辑: 尹俊峰 栗会兵

责任编辑: 尤 优

全案协力: 兴盛乐书刊

书 号: ISBN 978-7-80255-698-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68701719 发行部: 68467871 编辑部: 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.com

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787毫米×1092毫米 16开 18.25印张 250千字

印 次: 2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷

定 价: 36.00元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



谨以此书

献给山西兰花集团

献给勇于在改革创新中前行的中国企业

一争天下无难事

——为贺贵元同志的《做企业难 做企业易》序言

为贺贵元同志创立的兰花集团和他写的这本书作序，我非常乐意。这是一本对许多企业发展和企业家创业颇有裨益之书。

十多年前，当贺贵元同志带领一家刚刚重组的企业申请上市的时候，我时任山西省体改委主任，那时我欣赏他们的改革勇气之余，欣然帮他们出主意想办法，并以实际行动对他们的改革之举提供力所能及的支持。

之所以欣赏，是因为这个诞生在经济欠发达、改革明显迟滞地区，由几个中小煤矿和一个小化肥厂联合组建的传统资源类企业，能够抢先省内众多的国家统配矿务局一步，提出一个通过发行股票实现快速发展的完整思路，并勇敢地付诸实施。之所以欣然，是因为这个改革之举是当时和我同在体改战线奋斗的贺贵元同志牵头来跑的，干的是一件我乐见的份内的事。

之后，他们居然凭借难能可贵的毅力和勇气，最终完成了这件几乎不可能的事情，使得兰花这支煤炭新军成为煤炭大省山西的第一家煤炭类上市公司。再往后，有关兰花快速发展壮大的消息不断通过各种途径传入我的脑海，我也数次前往该集团调研，亲眼目睹了发生在兰

花集团的翻天覆地的变化，并与他们一起探讨企业改革与创新的战略和策略，一起探索企业未来发展的模式和路径，我为自己见证的又一个成功的改革案例感到由衷的欣慰。

仔细翻阅贺贵元同志的文稿，一种对于改革矢志不移的信念、一种对于创新勇往直前的精神、一种对于事业心无旁骛的追求跃然纸上。文中，我们看到他对新鲜事物的接受能力，对最新最前沿的政策思维的把握能力，以及应对复杂形势的清晰思路、大胆付诸实践的组织能力和举重若轻的指挥能力。更看到一位企业家在企业的战略制定、发展模式、体制机制、管理方法、企业文化、人才培养、学习进步等各个方面的全方位探索、实践和思考。文虽朴实无华，但蕴含了许多真知灼见。它不仅对兰花的发展具有很强的指导意义，更对传统企业、中小企业和资源类企业转型发展具有很强的借鉴价值。

搞企业，太需要这样实实在在的干家了！

我在1989年后当市长和2000年任市委书记的时候，曾经有过这样一个不成文的规定：但凡开大点的会议，前排的位置一定是留给企业家的，之后才是其他政要。为什么呢，因为我觉得市场经济下，创造

实实在在的经济业绩，创造实实在在的财富积累，最终靠得是我们的企业家队伍。今天，读完贺贵元同志的文稿后，我对企业家特别是敢于突破各种藩篱追求进取的内地企业家有了一个更深的认识。改革无止境，发展无穷尽。希望贺贵元和他的团队能够不断带领兰花在发展市场经济的竞争中创造一个又一个新的更大的惊喜和奇迹。世上自古无易事，一争天下无难事。希望山西以及所有的企业家们都能够有贺贵元及其团队的竞争精神，在竞争中涌现出更多的兰花式的企业。

是为序。

吴明贵
2010年9月10日

中国市场经济研究会执行会长
国务院发展研究中心特邀研究员
中国经济体制改革研究会顾问
山西省政协原副主席



贺贵元

贺贵元，男，汉族，1949年6月生，中共党员，在职研究生学历，工商管理高级专家，高级经济师，山西财经大学兼职教授、工商管理研究生指导教师。早年在部队及军工企业任职，1986年起任晋城市体改委副主任、主任、党组书记；1997年9月至今任山西兰花煤炭实业集团有限公司董事长；1998年12月至2009年11月兼任山西兰花科技创业股份有限公司董事长；2000年10月至2009年11月兼任山西兰花煤炭实业集团有限公司党委书记；2005年12月至2010年4月兼任晋城市政协副主席。

贺贵元一手创办了兰花集团和国内迄今为止唯一一家由中小企业合并重组的煤炭类上市公司——兰花科创，在十三年间将兰花集团由7.42亿元规模发展成为总资产超200亿元的大型现代化企业集团，成为全国煤炭开采和洗选行业效益十佳（第5位）、全国43家千万吨以上煤炭企业和全国最大尿素企业（第4位）、山西省工业企业30强（第10位）。兰花科创连续多年被评为全国最具价值和最具成长性上市公司，排名中国上市公司竞争力100强第18位，中国漂亮50第三位，成为中国证券市场的绩优蓝筹股。他本人获得“全国劳动模范”“全国五一劳动奖章”“首届中国功勋企业家”“中国企业管理创新年度十大风云人物”“全国煤炭行业优秀企业家”“山西省优秀企业家”“山西改革开放30年十大经济风云人物”等多项荣誉。



自序

时光荏苒，岁月峥嵘。

眨眼间，十三年一晃而过。我将生命中最睿智的年华献给了一个叫兰花的事業。

我仿佛生来就是做企业的。在部队穿着军装步入军工企业，在政界从事经济体制改革研究和探索，似乎先前近三十年的积累就是为了赚足在市场经济大海中遨游一回的本钱。不知是我选择了兰花，还是兰花选择了我，总之，命运牢牢地将我们捆在一起，搏击风浪，扬帆远航。

我喜欢富有挑战的生活，工作对我来说是一种享受。从受命创办兰花集团的第一天起，我就将自己的全部身家性命放在了这项工作当中去，没有考虑退路，更无暇计较得失。传统的观念、落后的思想、几近“荒芜”的创业环境，让组织赋予我的神圣使命在一片质疑声中开始，19个月的艰辛努力，终于将兰花成功推向资本市场，打通了晋城这个封闭的内陆小城通向全国资本大市场的通道，为一群面临绝境的企业带来了重生，也为这个偏安一隅的小城引来了生机和活力。

兰花的上市，让我们完成了一项曾经是可望而不可及的任务。但

上市的喜悦旋即被彷徨和迷茫给冲淡。就像是“一考定终身”的高考，入学后才发现有些学生的底子差了很多很多。计划经济体制掩盖的许多问题在市场经济阳光下暴露无遗。那时间，我才真正明白了从传统工厂制到现代公司制转变的重要意义，也更坚定了我对企业进行脱胎换骨的改造的信心、决心和勇气。往前行，这是唯一的出路！

十多年的创业历程，我们经历了国际经济形势的风云激荡、行业政策的重大调整、产品市场的浮沉突变……所幸的是，我们顶住了一次又一次风浪的冲击，迅速成长为一艘具有较强抗风险能力的巨轮，为国有中小企业做大做强、传统企业改革创新和资源类企业转型发展提供了可资可鉴的较佳范本，同时还锻造了一支敢打硬仗、善打硬仗、会打硬仗的创业队伍。春去秋来，我们破解了一个又一个难题，但新的问题又接踵而至，非但没有减少，反而有增无减。这一切，都源于我们在路上。

做企业难，做企业易！既然我们选择了企业，就要迎难而上，就要知难而进。只要有目标、有思路、有责任心、有办法，一切都可化繁为简，迎刃而解。

面对新的挑战 and 机遇，我们要以对历史负责的态度，始终燃起创业的激情，始终鼓起创新的勇气，时刻准备着为企业发展排除万难，坚定不移地按照企业的发展战略扎实前行，完成时代赋予我们的重任，为做大做强做优兰花、打造百年兰花而不懈奋斗。

感谢兰花全体员工，兰花的根深叶茂得益于你们的辛勤付出。

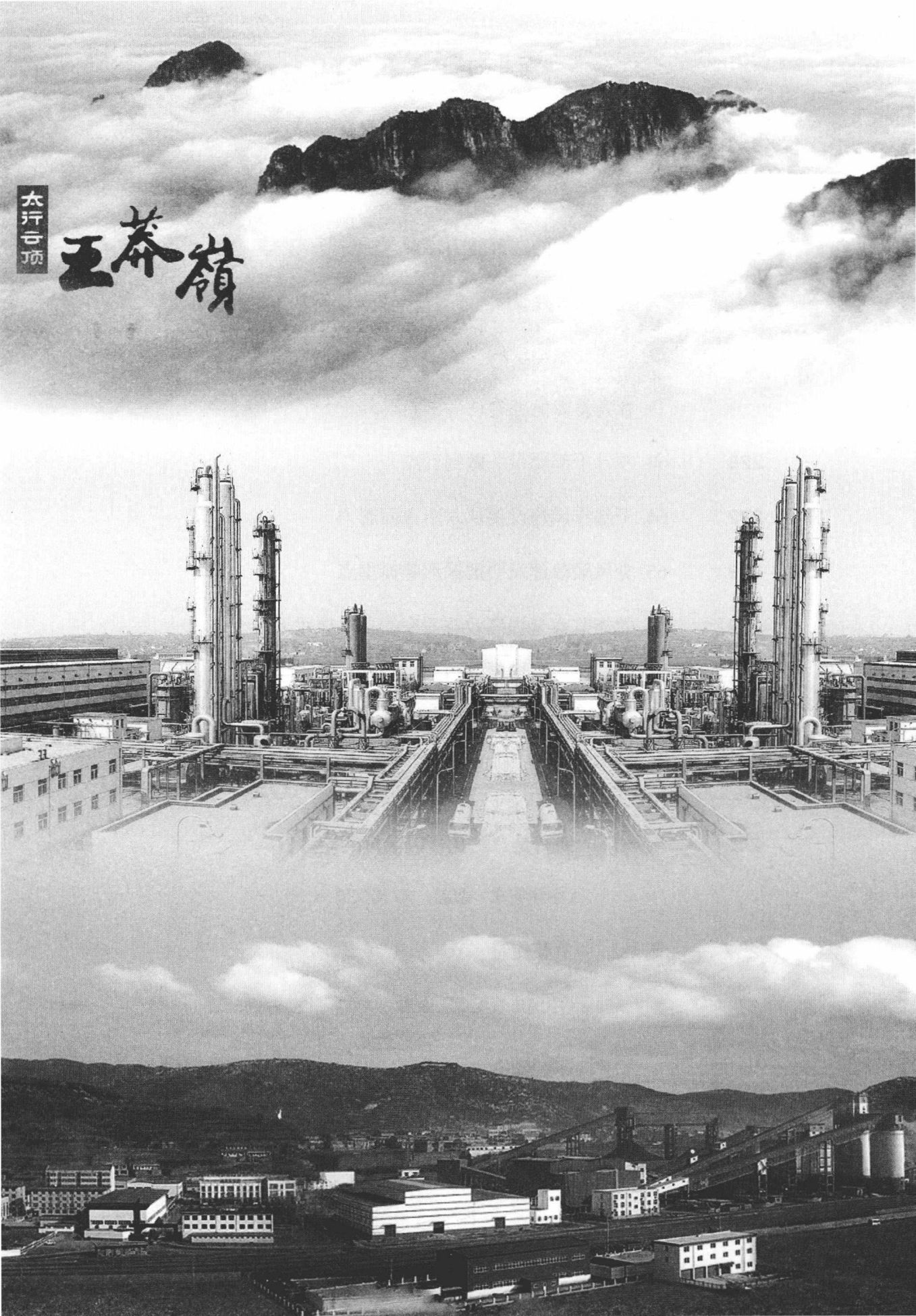
感谢兰花的经营团队，你们的努力让兰花如此美丽。

感谢晋城市委市政府，让我的生命因兰花而精彩。

愿我们的明天更美好！

太行云頂

王莽嶺



目 录

001 美哉，兰花！壮哉，兰花

——十三年创业感言

015 第一章 办企业就办大企业

016 1. 大集团才有大发展

018 2. 煤炭企业应实行规模化经营

020 3. 所有制理论上的突破为产权改革带来机遇

021 4. 创办大公司、大集团重在抢抓机遇

023 5. 集中优势“造大船”

025 6. 股份制是搞活国企的“良方”

026 7. 创办兰花集团的战略构想

◎ 强强联合 产权重组

◎ 转机建制 科学管理

- ◎ 剥离改组 股票上市
 - ◎ 以煤为本 多种经营
 - ◎ 运营资本 滚动发展
 - 032** 8. 推进国有资产的人格化管理是深化国企改革的关键
 - 034** 9. 深化改革需要创造良好的“大环境”
 - 035** 10. 要敢于打破束缚改革前行的旧体制
-

039 **第二章 战略管理决定企业走向**

- 040** 11. 战略明晰方能决胜千里
- 042** 12. “三大两活一统一”
- 046** 13. 心有多大，舞台就有多大
- 049** 14. 要处理好做大与做强的关系
 - ◎ 我们还不够大、不够强
 - ◎ 不做大就难以做强
 - ◎ 继续做大做强正当其时
- 055** 15. 做大做强的保障性措施
- 058** 16. 构筑百年兰花的三大要素
 - ◎ 储备百年煤炭资源
 - ◎ 打造核心竞争力
 - ◎ 储备充足人才资源
- 064** 17. 兰花集团的产业定位