

至美突围

兰花集团的创业历程

以十四年不断的突破

给中国企业带来一个

『突围战』的经典案例

元昕 桑海 著

BREAK

中小国企如何冲出体制与市场的重围？
资源型企业如何走上可持续发展的大道？

THE SIEGE



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

至死突围



BREAK 亓昕 桑海 著
THE SIEGE



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

兰花突围/亓昕, 桑海著. —北京: 当代中国出版社,
2011.10

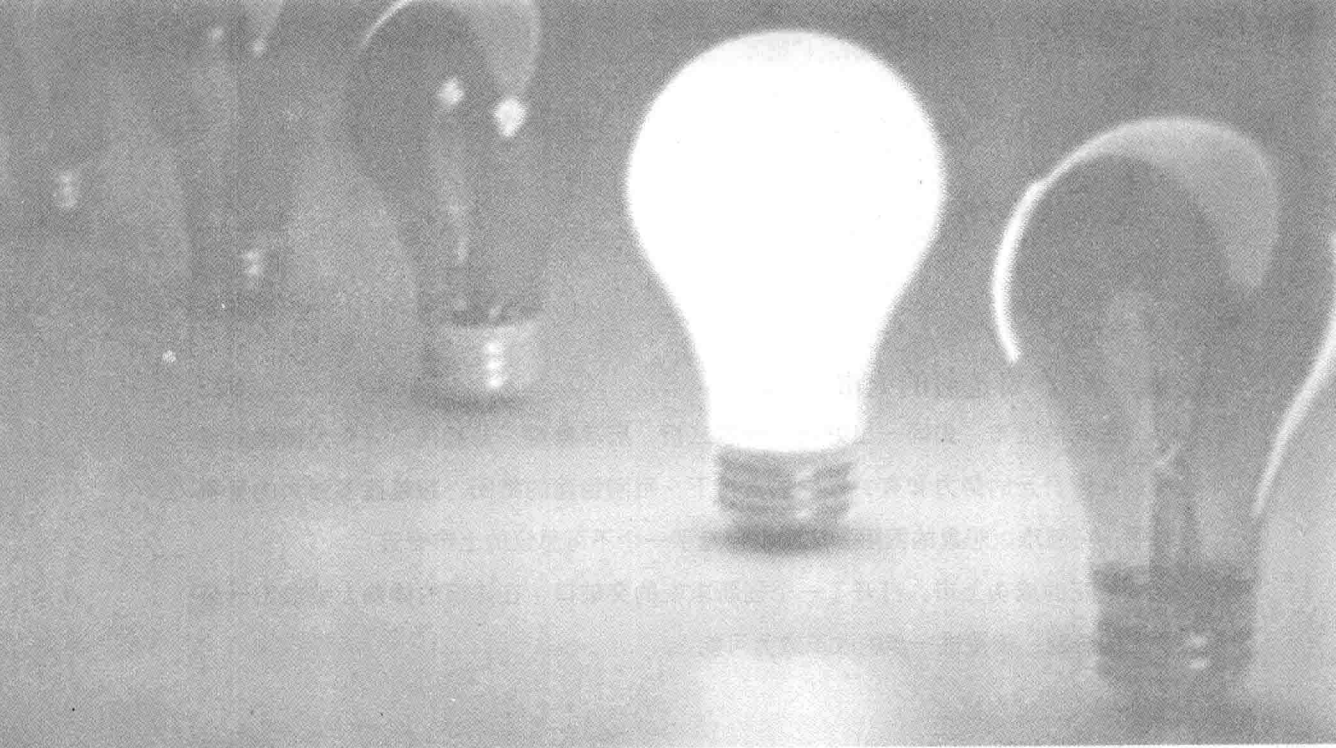
ISBN 978-7-5154-0054-9

I. ①兰… II. ①亓… ②桑… III. ①大型企业:
煤炭企业—工业企业管理—经验—山西省 IV. ①F426.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第191084号

出 版 人 周五一
责任编辑 宗 边
策 划 文脉堂(fly1703@163.com)
特约编辑 小 苗 刘东杰
装帧设计 设计·邱特聪 yp2010@yahoo.cn
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里8号
网 址 <http://www.ddzg.net> 电子邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编 辑 部 (010)66572154 66572264 66572132
市 场 部 (010)66572281或66572155/56/57/58/59转
印 刷 北京润田金辉印刷有限公司
开 本 787×1092毫米 1/16
印 张 17.75印张 8插页 164千字
版 次 2011年9月第1版
印 次 2011年9月第1次印刷
定 价 38.00元

版权所有, 侵权必究; 如有印装质量问题, 请拨打(010) 66572159转出版部。



目录 CONTENTS

引子 / 兰花之谜	001
-----------	-----

第一部分 / 新芽破土

第一章 / 先有儿子后有娘	007
---------------	-----

兰花的诞生方式是特殊的。她不是由母公司自我发展或扩张兼并而成，而是由几个原有的中小企业共同发起组建而成。按贺贵元的说法，就是先有儿子后有娘。

这种特殊的出身，让新上任的董事长贺贵元处境尴尬，但他义无反顾：后娘不好当，却一定要当好。

◎兰花园记	009
◎破冰之旅	011
◎从体改委主任到董事长	014
◎非常夏日	018

第二章 / 奇迹般的上市..... 023

兰花的上市，如同一出好戏，一波三折，历尽磨难，却赢得了一个大团圆的结局。在贺贵元的努力和有关领导的支持下，刚刚组建的集团，超越诸多强大的竞争对手，突破难以想象的困阻，成功地创造了一个不可思议的上市奇迹。

兰花的成功上市，打开了一个创新求变的突破口，在陈旧的体制上绽放出一朵诱人的奇葩，使得进一步的改革成为可能。

◎温情公关	025
◎光杆司令“跑上市”	029
◎“兰花”商标合法化	034
◎小插曲：董事长的“桑拿牌”坐骑	035
◎兰花速度	038
◎波折突如其来	041
◎尘埃落定	050

第二部分 夹缝生存

第三章 / 好苹果与烂苹果..... 055

兰花集团组建、独家发起设立股份公司并成功上市，决不意味着从此之后可以高枕无忧。从组建之初的强强联合看，兰花似乎是一朵无瑕的奇葩，然而揭去盖头之后，并没有外表看上去那样光鲜。

贺贵元这样形容当时兰花下属各企业的境况：表面一层好苹果，筐里充斥着烂苹果。上市前的虚假繁荣之下，是危机四伏的现实。

◎董事长人选风波	057
◎集团潜亏一亿八的真相	060

◎市场滑入谷底.....	065
◎背水一战.....	069
◎最危险的时候.....	074
◎达摩克利斯之剑：ST 危机	077

第四章 / 旱地里种水稻.....083

国企改革难，山西的国企改革更难。兰花的创业，最基本的环境就是，在计划经济的环境中做市场化的事情，这就是贺贵元常说的：旱地里种水稻。

令人称奇的是，贺贵元利用兰花上市公司的机制优势，真的把水稻在一片旱地里栽活了，还结出了沉甸甸、金灿灿的穗子。

◎上市就是帮政府圈钱?	085
◎在尊重环境的前提下改善环境	090
◎争取煤炭直销权.....	091
◎兰花科创被曝光.....	094

第三部分 突出重围

第五章 / 机制的博弈.....101

贺贵元很清楚，兰花若要生存和长大，必须按照现代企业制度的要求建立公司体制，进而按照上市公司的要求严格规范。让上市公司新体制从陈旧思想和氛围中破茧而出，其艰辛可想而知。

一场决定兰花命运的体制之战不可避免，贺贵元能否带领兰花人顺利突出重围？

◎致力于脱胎换骨：从纳税体制着手	103
------------------------	-----

◎为纳新而战：治理亏吨	104
◎打破潜规则：整治回扣	107

第六章 / 从山药蛋到集团军..... 111

中国文坛上曾有个山药蛋派，其代表人物赵树理即诞生于晋城。在很多人眼里，兰花所属的企业就像山药蛋，而集团是个篮子，一堆山药蛋放进去是个集团，倒出来还是一堆山药蛋。兰花成立之初，六矿一厂加上集团公司，八个企业八条心。这种貌合神离的状态一天不改变，兰花的一切蓝图就不过是空中楼阁。

贺贵元下定决心，要进行一场真刀真枪的体制变革和大整合，完成企业的重生再造。

◎幸好赶上煤炭低谷	113
◎后娘变亲娘	116
◎低成本扩张	117
◎企业责任重如山	120

第七章 / 两大难题重千钧..... 127

历史遗留的各种包袱和伤痕，还来不及治愈，有关部门的武断又为兰花增添了新的伤口。政企不分的不良环境，一些官员的主观作为，都给企业和社会造成巨大的损失。

大化和大宁，就是兰花身处这种环境之中的典型案例，对理解兰花的特殊处境至关重要。

◎“大化”项目的坎坎坷坷	129
◎大宁采矿权丢失“真相”	134

第四部分 逆风成长

第八章 / 眼界决定高度..... 151

对于靠山吃山的资源型企业来说，战略似乎是虚渺无用之物。但贺贵元却明白，战略不清晰的企业做不大，战略不准确的企业做不长。他把企业战略放在了一个前所未有的高度上，他要用超前的战略为企业赢得明天。

心有多大，舞台就有多大；能看多远，未来就有多远。

◎世界的兰花..... 153

◎从多元化到煤炭、煤化工和现代服务业 157

◎三大两活一统一..... 160

◎兰花的企业文化..... 164

第九章 / 双轮驱动的澎湃力量..... 171

兰花诞生于资本运营，立足于产品经营。兰花的跨越式发展，是由资本运营和产品经营共同形成的强大推力促成的，产品经营和资本运营双轮驱动，是兰花做大做强基本经验之一。

巧妙借助资本运营来突破体制和资金的束缚，对兰花优化股权结构、提高经营水平、扩大融资规模起到了至关重要的作用。

◎产品经营与资本运营..... 173

◎股权分置改革..... 175

第十章 / “科创”不是噱头..... 177

1999年，贺贵元在许多人不解甚至嘲讽的目光中，执意把上市公司的名字由“兰花煤业”更名为“兰花科创”。这绝不是赶时髦和哗众取宠，而是用心良苦。由“兰花煤业”到“兰花科创”，贺贵元对上市公司名称的修正，不仅是一次概念的调整，更是一次未雨绸缪的预见。

从这一天开始，兰花有意识地走向了一条多元化、科技化的可持续发展之路。

◎从兰花煤业到兰花科创.....	179
◎产业的升级.....	181
◎从污染企业到绿色明星.....	184
◎科技创新机制化.....	187

第十一章 / 管理的革命..... 189

2002年，整个煤炭形势转好，贺贵元却没有坦然地过几天宽松的日子。他利用这一难得的时机，在兰花开展了一场管理的革命。

管理革命的核心是“三个中心”与“三位一体”。所谓三个中心，就是以董事会为决策中心，总公司为利润中心，分公司为成本中心的运行组织模式。三个中心的组织结构，为重在成本控制的三大管理奠定了基础。所谓“三位一体”，就是“全面预算管理、内部市场化管理、信息化管理三位一体”为核心的兰花管理模式。两个“三”结合，形成了现代的管理机制，解决了长久困扰企业的问题。正是这场管理的革命，使得兰花的机制和兰花人的思维焕然一新。

◎三个中心与三位一体.....	191
◎兰花人大“洗脑”.....	194
◎唐安煤矿——兰花管理的缩影	196

第五部分 王者之香

第十二章 / 改变命运的兰花人..... 203

兰花的出现与壮大，从根本上改变了无数人的命运。一个人的命运背后，又牵系着一个家庭的命运。兰花的腾飞，改变了晋城一个个家庭乃至家族的命运。他们可能年龄不一，性别不同，学识与经验参差不齐，但相同的是，兰花给了他们一种踏实的生活状态，给了他们一天比一天过得更好的希望和信心。

- ◎打造“百年兰花”..... 205
- ◎“三个一百”的提出..... 207
- ◎人生价值的实现..... 210
- ◎晋城最年轻的矿长来自兰花..... 212
- ◎和谐兰花：以人为本“双向维护”..... 215
- ◎农民工享受无差别待遇..... 217

第十三章 / 兰花智慧..... 221

一朵花的魅力在于其芬芳鲜妍，一个人的魅力在于其智慧和美德。兰花之所以迷人，就是因为从中我们可以感受到智慧和道德的力量。兰花的智慧，是以德而馨的智慧，是深邃旷达的智慧，是洞明世事的智慧。

这智慧，散发着泥土的芬芳，又分明闪耀着真理的光芒。

- ◎人脉决定成败..... 223
- ◎无私才能平和，平和才能包容..... 225
- ◎把所有的事情都拿到桌面上来..... 229
- ◎让谣言止于自身..... 231
- ◎重情，但不为情所困..... 235

◎任人唯贤，即便是当年的“逃兵”	238
◎距离即保护，多用即赞赏	241
◎将合适的人放在适合的地方	243
◎散财才能聚财	245
◎做企业难 做企业易	246

附录：对话贺贵元	249
-----------------------	------------

◎“我是一个负责任的男人”	251
◎“军工企业的经历对我意义重大”	253
◎“永不言败，遇到事情总是向前看”	255
◎“人生最大的收获是创办了兰花”	257
◎“放开眼界原无碍，种好心田自有收”	258
◎“只要是影响和阻碍发展的，没什么不可以否定”	259
◎“兰花所创造的价值决定了它的传奇”	261

采访手记	265
-------------------	------------

引 子

兰花之谜

两千五百年前的一个黄昏，周游列国归来的孔夫子，乘车路过山谷。他被一阵清雅的香气深深触动，立刻停车下来观望，原来道边的杂草中卓然探出一丛盛开的幽兰。想到自己十多年来怀才不遇，与庸夫为伍，他不仅感物伤怀，喟然叹道：“夫兰当为王者香，今乃独茂，与众草为伍”，轻抚琴弦，对兰放歌。从此，兰花就不仅仅是异香扑鼻的香草，而是具有了高洁优雅的人格和坚忍卓越的品质，成为君子心中的众香之王。

而今天，我们想起兰花集团这个以兰花命名的企业的时候，总是不由地想起兰的王者之香和君子之质。这绝不只是由一个名字而生的偶然联想，兰花集团的坎坷历程、气质和品格，与兰花的确有不少的相似之处。

兰花集团的上市公司“兰花科创”是中国股市上抢眼的明星，很多人甚至因为兰花集团才知道了晋城这座新兴的城市。这个在相对闭塞落后的内陆地域生长出的企业，一举一动却总是让人不可理解的超前。

在很多人眼中，兰花集团不啻于一个谜。因为兰花集团系十年前由几家地

方中小企业捆绑而成，历史并不悠久，家底并不雄厚，原本就先天不足，正像山谷里野蛮杂草间艰难生长的兰花。兰花集团问世以来，受到的挤压和阻滞是旁人难于想象的。兰花集团的创始人贺贵元，曾这样描述兰花的出身艰难：“兰花在计划经济体制中诞生，在大型国企的政策优势和个体户的灵活性的夹缝中求生存。”

很多人很多次预言，这支兰花的生命不会长久，很快就会枯萎凋零。然而，令所有的预言者大跌眼镜的是，兰花不仅顽强地生存了下来，而且迎风怒放。这样一个企业，如何能在上市的激烈角逐中戏剧性地脱颖而出，傲视群雄？如何渡过企业内部的艰难磨合与煤炭行业的低迷窘境，重振雄风？如何能在政企不分的旧体制和旧观念中突出重围，羽化更生？

兰花选择的是不断向上突破，不断挣脱体制的束缚和环境的羁绊，兰花的发展历史，就是一次次在困境乃至绝境中破壁突围的历程。

一次次的突围，成就了兰花的辉煌；兰花的创业，又一次次诠释了“突围”的内涵。作为一家在煤炭大省几无任何优势的中小企业，兰花集团突破地域与环境局限、顶破机制与体制的天花板，不但为资源型企业的可持续发展开辟了一条新路，也为国有中小企业如何做大做强探索出一种宝贵的模式。兰花突破了传统国企与现代化新型企业之间的隔阂，在保持传统优势的同时，借助上市完成了现代企业制度的转换；兰花突破了下属企业有如一篮子山药蛋般松散的困局，成功组合并打造成强有力的集团军；兰花突破了晋城没有上市公司的局面，并在中国股市风云榜里持续保持佳绩。

一次次的突围，使兰花创造了许多“第一”：它是全国涉煤上市公司中唯一的一家由中小企业合并重组的公司，至今还是全国唯一；它是全国第一家煤化结合的上市公司；它是14年前就尝试煤炭资源整合，而且至今还是全省地市级政府唯一保留的市属特大型煤炭企业；它是中国证监会“限时办结制”的第一批受益者；它是全国第一家自主确定股票发行价格的上市企业；它还是最后一个发行公司职工股的上市企业。

兰花突围，是多角度多层次的全面突围。

这是体制的突围。兰花由旧而新，由落后到现代。兰花按照现代企业制度要求，进行了脱胎换骨的改造，真正走上了现代经营之路，企业素质不断增强，成为一个健全的、充满活力的市场竞争主体。

这是规模上的突围。兰花抓住了上市的难得机遇，借助资本经营和产品经营双轮驱动，快速做大做强，走出了小打小闹、不成气候的尴尬处境，在竞争激烈的业界站稳了脚跟。

这是未来战略上的突围。兰花由点及面，由眼前到长远。兰花探索出了“煤炭、煤化工、现代服务业”的产业战略，坚定不移地实施“三大两活一统一”发展战略和“资源固本、人才强企、科技创业”的战略措施。

这是科技上的突围。兰花由低而高，由薄弱到先进。兰花实现了产业升级换代，科技实力不断提高，科技创业绝不是一句漂亮的口号，而是兰花发展的现实动力。

这是品牌上的突围，兰花由小到大，由单一到系统。良好的兰花品牌形象已经初步形成，这是全体兰花人心血、汗水和行动的结晶。更加系统的品牌战略正在紧锣密鼓地推行，在未来兰花这块金字招牌必然会更加闪亮。

这是对煤炭企业局限性的突围。兰花实现了企业、职工、社会、环境的共同发展，为社会和谐和进步做出了重要贡献。在兰花，职工的利益得到了有效保障，兰花职工真正成为以兰花为骄傲的主人翁；兰花通过兼并重组困难企业等方式，为地方政府消化包袱，为当地民众解决就业难题；兰花是晋城乃至山西省的人才孵化基地，晋城市政府、临汾及省煤运公司从兰花挑选走五个市县长助理、一个副县长、一个管生产安全的负责人；兰花非常重视经济与环境的协调发展，高度关注对环境友善的高新技术，使得往日人们对煤炭企业的灰色印象，被绿色的兰花完全取代。

这也是面对具体困境和难题的突围。困扰兰花发展的大化和大宁的“两大”难题，带有鲜明的时代和体制的烙印，为兰花的创业之路增添了波折。从容面对困境和难题，使得兰花增添了一份成熟的胸怀和气度。

突围，是一个企业成长史上的生死节点。

004 | 兰花突围 BREAK THE SIEGE

突围，是于不可能中求可能的神奇逆转。

突围，是战胜困难更是战胜自我。

突围，是意志和智慧最集中的爆发。

突围，需要一个坚定的方向；突围，需要一种不可思议的力量。

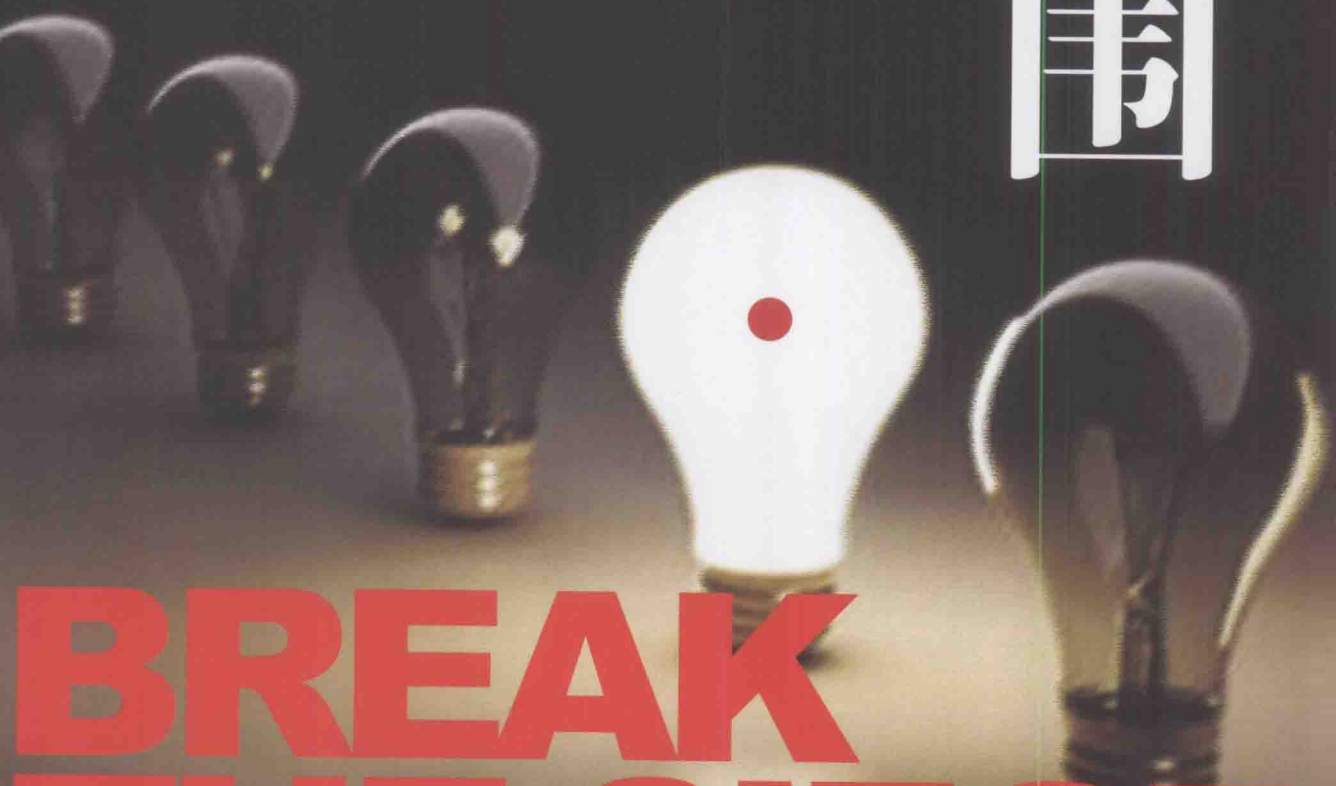
兰花人不会忘记，带领他们突出重围的贺贵元。贺贵元分明是一位专打硬仗的铁将军，引领着兰花人冲过硝烟弥漫的战场，打一场场漂亮的突围战。14年，有多少企业在改革的阵痛中无疾而终，有多少企业在市场的滔天巨浪中被淹没，有多少企业在资本市场的丛林里被击垮。而贺贵元与兰花一路走来，走得稳健，走得端正，走得虎虎有生气，走出了群山之围，走向了广阔的世界。

在不断突破重围的过程中，兰花由小而大，由弱而强，由散而聚，由一棵细小的嫩芽，挺拔吐叶，绽放出王者之香，那谜一般令人神往的芬芳。

至死突围

第一部分

新芽破土



BREAK THE SIEGE

