

CHUANGXIN  
YINGDE MINGTIAN

# 创新赢得明天

兰花集团的诞生与成长

杨 斌 张立富 尹俊峰◎编著



新华出版社

CHUANGXIN  
YINGDE MINGTIAN

# 创新赢得明天

兰花集团的诞生与成长

杨斌 张立富 尹俊峰◎编著

江苏工业学院图书馆  
藏书章

新华出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

创新赢得明天/杨斌 张立富 尹俊峰著.

—北京:新华出版社,2007.10

ISBN 978-7-5011-8151-3

I. 创… II. ①杨…②张…③尹… III. 煤炭工业—工业  
企业管理—经验—晋城市 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 163193 号

## 创新赢得明天

---

责任编辑:刘 洁

特约编辑:傅跃龙 杨培华

出版发行:新华出版社

地 址:北京石景山区京原路 8 号

网 址:www.xinhupub.com

邮 编:100040

经 销:新华书店

印 刷:北京高岭印刷有限公司

开 本:720mm×1020mm 1/16

印 张:19

字 数:238 千字

版 次:2007 年 10 月第一版

印 次:2007 年 10 月北京第一次印刷

书 号:ISBN 978-7-5011-8151-3

定 价:38.00 元

---

本书购书热线:(010)63077122 中国新闻书店电话:(010)63072012

图书如有印装问题,请与印刷厂联系调换 电话:(010)80366487

# 序

在党的十七大胜利闭幕、举国欢庆的时刻，山西兰花煤炭实业集团公司迎来了十周年庆典。十载开拓创新、不懈奋斗，十年经风历雨、攻坚克难，兰花集团已经由稚嫩的小苗成长为参天的大树。《创新赢得明天》一书忠实记录了兰花集团的成长发展史，给这喜庆的日子献上了一份厚礼，将激励每一个兰花人和220万晋城人民以史为镜，汲取养分，积聚力量，面向未来。

兰花集团的诞生和成长离不开晋城这片热土。晋城拥太行山水风情，得“煤铁之乡”盛誉，文明之光闪耀青史，人文底蕴深厚绵长。这里是中华民族的发祥地之一，流传着愚公移山、精卫填海、神农播谷等神话传说，孕育了陈廷敬、赵树理等历史名人和文学巨匠，这里有优质无烟煤、煤层气等数十种矿产资源，有王莽岭、棋子山等诸多风景名胜，有皇城相府、长平古战场等众多人文古迹；这里是革命老区，无数晋城儿女抛头颅、洒热血，为新中国诞生付出了鲜血和生命。建市以后特别是近年来，在省委、省政府的正确领导下，坚持以科学发展观为指导，解放思想，抢抓机遇，创新求实，拼搏进取，全市上下呈现出团结奋进、科学发展、和谐稳定的崭新局面，相继获得全国创建文明城市工作先进市、国家园林城市、中国优秀旅游城市、全国社会治安综合治理最高奖“长安杯”、全国科技进步先进市、全国卫生先进市、世界投资中国中小魅力城市和山西省环保模范城市，成为山西乃至中西部地区最具竞争实力、最具发展活力、最具投资潜力、最富人文魅力的城市之一。2006年，经济社会发展指数列全省第一，发展水平列全省第二；在全国地级及以上城市综合实力排行榜上，晋城进入全国百强，排名第五十七位。

岁月洗却历史铅华，和风诵咏青春弦歌。在人类发展史上，十年只是短暂的一瞬。然而正是在这短短的十年中，兰花集团由从最初单纯从事煤炭、小氮肥生产的“六矿一厂”，变为涉足煤炭、化肥化工、机械制造、制药、包装材料、旅游开发、房地产等行业，拥有27个子公司、7个分公司的国家大型一类企业，跻身全国1000家最大企业行列和全省工业企业30强，总资产、净资产、年销售收入均增长10倍，年实现利润增长40倍，年上缴税金增长15倍，不论是规模还是效益都实现了由一到十的巨变。兰花集团与全市人民一起，共同开启了建设经济发达、人民富裕、生态良好、社会和谐的新兴现代化城市的伟大征程，

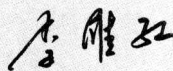
参与和见证了晋城全面建设小康社会的伟大实践，自身也实现了跨越式的大发展。借助朴实无华的文字和翔实厚重的史料，我们穿越兰花集团的历史走廊，仿佛听到了兰花人激情豪迈的铿锵脚步，仿佛看到了兰花人绚丽多彩的创业画卷。

兰花集团是晋城的一个上市公司，是晋城规模最大的地方企业，是晋城改革创新、结构调整的缩影。兰花集团上市以来，共募集资金10亿元，吸引了众多大公司、大集团加盟，撬动了数十亿元的银行贷款，经过十年的发展，已成为晋城结构调整的主引擎、改革创新的排头兵、科学发展的主力军，为晋城经济社会发展注入了强大的动力，做到了“上市一个，激活一片”。特别是兰花集团的改革和创新，由下而上促进着政府转变职能、转变作风，由浅入深推动着人们解放思想、更新观念，由硬到软改善着晋城的投资环境、创业环境，并为晋城培养了一支既精于产品经营又熟悉资本运营、既脚踏实地又有战略眼光、既有理性思维又有敢闯精神的企业家队伍，加快了晋城与世界接轨的步伐，推动晋城经济迅速融入了全国经济、全球经济的大格局。可以说，兰花集团成立10年来，谱写了一部攻坚克难、艰苦奋斗的创业史，一部与时俱进、不断开拓的创新史，一部以人为本、团结奋进的发展史，向市委市政府和全市人民、全体股民，交上了一份出色的答卷。在此，我们代表市委、市政府和全市人民，向兰花集团表示热烈的祝贺，向2万兰花人致以崇高的敬意！

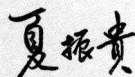
站在新的起点，兰花集团和年轻的晋城市一样，面临着千载难逢的发展战略机遇。希望全体兰花人认真贯彻落实党的十七大精神，坚持科学发展，促进社会和谐，继续秉承和弘扬“创新赢得明天”、“合力向上，奋进不止”、“与人携手，与巨人同行”的兰花理念和兰花精神，瞄准兰花“1116”产业发展目标，推进与世界大企业、大集团的战略合作，走出中国、走向世界，为建设经济发达、人民富裕、生态良好、社会和谐的新兴现代化城市，做出新的更大的贡献！

衷心希望各级领导、社会各界继续关注兰花、支持兰花，让晋城的兰花成为中国的兰花、世界的兰花，让兰花永远飘香、永远灿烂！

中共晋城市委书记



晋城市人民政府市长



2007年10月于晋城

# 创新，兰花之魂

兰花是改革开放的产物，是创新的产物。兰花的创建、创业依靠创新，兰花的创优、做强依靠创新，未来兰花的发展仍然要依靠创新。创新是兰花永恒的主题，创新是兰花的灵魂。

十年来，兰花完成了集团组建、股票上市，进而按照现代企业制度要求进行脱胎换骨的改造，成为一个健全的、充满活力的市场竞争主体；推进资本经营和产品经营双轮驱动，三次从证券市场融资超10亿元，引入战略合作伙伴增资4亿元，发行短期融资券6亿元，有力地支持了项目建设；创新发展思路，依托但不依赖资源，坚持“煤和煤化工”产业发展战略，通过走“资源+高科技”之路，由一个资源依赖型企业成功转型为创新驱动型企业；按照“提升主业、科技创新、优化结构、异军突起”的调产方针，积极推进循环经济，产业技术水平全面升级换代，核心竞争力与日俱增；全面创新管理模式，着力推行兰花文化，企业软实力显著提升，整体素质日新月异，成功实现了由粗放型增长向集约化发展的根本转变；坚持“与能人携手、与巨人同行”的经营理念，与北大、中国矿大等一批著名院校建立合作关系，与中信、中海石化等著名企业结成战略合作伙伴，创业路上越走越好、越走越快。

十年来，兰花在创新中实现了裂变式增长。由原来的以单一煤炭结构为主的“六矿一厂”，发展到今天以煤和煤化工为主，集新材料、精细化工、生物制药、旅游开发、机械制造、房地产等多元产业为一体的大型现代化企业集团。跻身全国1000家最大企业、山西省工业企业30强、全国煤炭工业100强、全国化肥行业100强之列。兰花科创以其良好的经营业绩和成长性，连续多年被评为全国最具竞争力、最具成长性上市公司。

兰花集团的组建与成长，是在没有成功先例可以借鉴、没有成功模式可以效仿的前提下，在不断学习、不断创新中完成的。十年来，兰花从小到大，从大到强，闯出了一条国有中小企业做大做强的成功之路。

成绩只能代表过去，未来更加充满期待。面向未来，我们将以只争朝夕的

精神，把创新牢牢抓在手上，全力向全国工业500强奋斗目标冲刺。

要不断推进制度创新，以推进混合所有制改革为重点推进产权制度改革，积极引进国际国内成功大企业加盟，实现投资主体多元化和股权多元化。继续完善“母—子”、“总—分”公司运行体制，积极筹划实施事业部制，实现煤炭、化工专业化管理与经营，逐步实现公司管理结构的扁平化，为公司谋求更大的发展创建更优的体制。

要加大科技创新力度。在广泛引进、吸收、消化、应用先进技术成果的同时，加强原始创新和集成创新，提高自主创新能力，争取在有自主知识产权的专利上取得较大的突破。按照循环经济和节能降耗的战略要求，全面应用新设备、新技术、新工艺，通过科技创新抢占关键技术的制高点。

要着力引深管理创新。进一步提高、升华和完善以全面预算管理、内部市场化、信息化管理为核心的兰花管理模式，引深管理深度和广度，通过管理挖潜增效，提高效率。

要继续实施人才强企战略。创新人才工作机制，着力培养经营管理人才、专门技术人才和高级技能工人三支队伍，加大引进、吸收和自我培养力度，努力营造鼓励人才干事业、支持人才干事业、帮助人才干好事业的良好环境，最大限度地激发人才的创新激情和活力，将更多富有创新精神的人才推到创建创新型企业的事业上来。

面对前所未有的机遇和挑战，我们将在党的十七大精神指引下，高举创新的旗帜，在全公司培育创新意识，倡导创新精神，完善创新机制，大力提倡敢为人先、敢冒风险的精神，大力倡导敢于创新、勇于竞争的精神，沿着“百年创新、百年兰花”道路坚定不移地走下去。



2007年10月

## 第一篇 组建舰队

- 一、亟待打破的瓶颈 / 3
- 二、市委市政府果断决策 / 8
- 三、强强联合扎木成排 / 12

## 第二篇 成功上市

- 一、资本市场风起云涌 / 25
- 二、兰花走出了娘子关 / 29
- 三、晋城的“天字号”工程 / 33
- 四、半路杀出了程咬金 / 39
- 五、贺贵元的失望与愤怒 / 42
- 六、省长亲自出面“游说” / 45
- 七、股票成功发行 / 47
- 八、公司成立 股票上市 / 49
- 九、兰花人创造了奇迹 / 53

## 第三篇 负重爬坡

- 一、四大难题困扰兰花 / 59
- 二、理顺体制是一场硬仗 / 62
- 三、强身健体 / 66
- 四、经营思路的调整与完善 / 69
- 五、主业大幅提升 / 72
- 六、兰花魅力初显 / 74

## 第四篇 腾飞跨越

- 一、壮大了自己，救活了一片 / 79
- 二、晋城结构调整的大引擎 / 84
- 三、资本运营屡出大手笔 / 89
- 四、为国家创造财富，给股东丰厚回报 / 93

## 第五篇 产业升级

- 一、科技创业振兴传统产业 / 101
- 二、构建技术创新体系 / 104
- 三、有效的激励机制 / 106



四、产业档次升级换代 / 107

五、技术创新硕果累累 / 111

## 第六篇 管理革命

一、用管理把企业凝结起来 / 117

二、三大管理掀起一场内部革命 / 119

三、重点环节管理特色鲜明 / 124

四、统一营销形成拳头 / 127

## 第七篇 组织保障

一、政治核心 战斗堡垒 / 135

二、组织保障 人才支持 / 138

三、正本清源 保驾护航 / 141

四、创建文明 营造和谐 / 143

## 第八篇 文化铸魂

一、靠文化打造企业之魂 / 149

二、兰花的企业文化建设 / 150

三、兰花文化体系 / 153

## 第九篇 关怀支持

一、给兰花的调产以褒扬 / 159

二、为兰花的进步指方向 / 161

三、为兰花的成就而欣慰 / 165

四、对兰花的发展寄厚望 / 168

## □ 附录

附录一 创业感言 / 174

附录二 战略思考 / 214

附录三 兰花集团历届班子成员名单 / 257

附录四 兰花集团各子公司简介 / 266

附录五 兰花科创各分、子公司简介 / 275

附录六 兰花集团大事记 / 284

后记 / 293

# NO.1

## 第一篇

# 组建舰队

1997年初，为了筹措发展急需的资金，晋城市委、市政府决定创建兰花集团公司，以此为依托进军资本市场；1997年11月9日，山西兰花煤炭实业集团有限公司正式挂牌运营。

为实现这一目标，市委、市政府拿出了当时最好的企业，抽调了精兵强将，下决心打破了“三不变”格局。兰花集团在短短10个月内组建完毕，实现了市委、市政府扎木成排、营造联合舰队的意图，建立起了发行股票的主体，具备了发起成立上市公司的实力，为股票上市争取了时间，奠定了基础。





1997年11月9日，时任中共晋城市委顾问李拴紂，时任山西省经贸委副主任、现山西省副省长靳善忠为兰花集团揭牌



晋城市领导与山西兰花煤炭实业集团有限公司第一届董事会成员合影  
前排左起：雷振声、刘耀江、李拴紂、赵国发、苏遇江、贺贵元  
后排左起：张双德、李守德、赵福元、葛文山、李有富、李光明、赵拴炉



## 一、亟待打破的瓶颈

晋城之长在于煤！晋城市是山西能源重化工基地的重要组成部分，又是国务院确定的全国化肥原料煤重要生产基地。全市矿产资源丰富，尤以煤铁为最，享有“煤铁之乡”的美誉。晋城无烟块炭晶莹光亮，触手不染，燃烧时无尘烟、无臭味，火焰像晴空般蔚蓝，俗称“白煤、香煤”，曾被英国皇室选为壁炉专用煤，“兰花炭”由此得名，誉满天下，被国内权威化工专家誉为“国宝”。

晋城煤炭资源有三个显著的特点：

一是储量大。全国最大的无烟煤田——沁水煤田几乎覆盖了全市境域，全市六个县(市、区)，县县有煤炭，含煤总面积 4654 平方公里，占国土总面积的 49.01%。煤炭地质总储量 808 亿吨，探明储量 271.1 亿吨，无烟煤储量约占全国的 26%，占全省的 55.6%。

二是煤质优。晋城无烟煤具有灰分低、含硫少、发热量高、机械强度高、可选性能好的明显特点，是全国最优质的化肥原料煤。以煤为原料制造化肥的工艺，在国外早已经淘汰。而我国之所以保留这种工艺，并在技术改造和新建项目中预留发展空间，最重要的原因就是有晋城的原料煤。使用晋城无烟块煤替代焦炭(生产一吨焦炭需要两吨原煤)生产合成氨，可以节省一半原煤，而且可以节约建设洗煤厂和焦化厂的投资，避免洗煤厂、焦化厂的污染。

三是易开采。晋城煤炭资源具有煤层多、单层厚、煤层稳定、倾角平缓、构

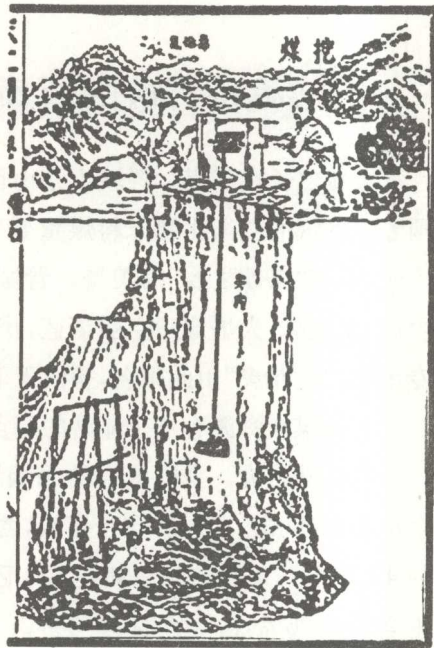
造稳定、涌水量不大等地质特点,开采技术条件简单。煤层埋藏较浅,矿井深度都在300米以内,大部分在100米左右,有的地方只有几十米,基本上都可采用斜井方式开拓,有利于减少开拓进尺,缩短建井周期。与内蒙古、陕北、宁夏等产煤大省和省内其他产煤地区相比,晋城又具有接近中南、华东等经济发达、资源紧缺地区,交通运输方便、外调便利、运费低廉的区位优势。在晋城建设煤矿,具有投资少、速度快、效益高的综合优势。晋城无烟煤供应全国除西南外的近20个省、自治区、直辖市,是全国以煤为原料的化肥厂的最主要的原料基地。

但是,受经济实力、技术能力和人们思想认识水平的限制,“国宝级”的资源,长期经受的却是“小作坊”式的开采。

晋城的煤炭开采可以追溯到东汉年间,迄今已经有2000年的历史,开世界煤炭生产之先河。隋唐年间,晋城无烟煤就广泛用于生活和冶炼,到北宋时煤炭的开采利用已经具有相当水平。到抗日战争前的1934年,晋城、阳城两县已有大小煤矿319座,煤炭年产量突破100万吨。抗日战争期间,晋城煤炭生产遭受日寇掠夺和战火破坏。建国后经过恢复、开发、建设,直到1957年煤炭年产量才重新达到100万吨以上。

进入20世纪80年代,在“有水快流”的发展思想指导下,晋城煤炭业进入了爆炸式的扩张时期。从1979年到1984年短短几年间,全市地方煤炭产量迅速从600万吨增长到1500万吨,6年翻了一番多。1985年晋城建市后,全市地方煤炭产量平均以每年120万吨的速度递增,到1989年就突破了2000万吨大关。1996年,全市地方煤炭产量达到2767万吨。

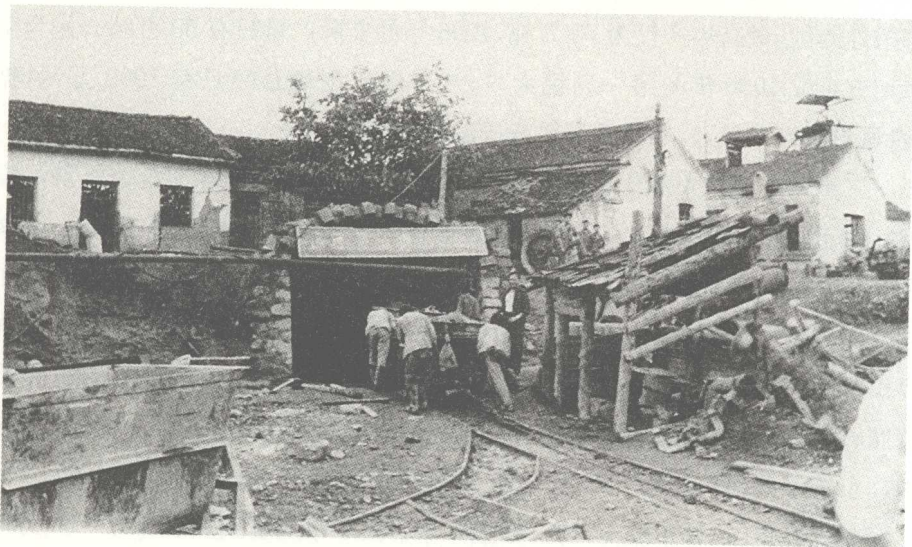
但在产能迅速增长的同时,单井的规模却没有扩大,煤炭开采的技术水平



古代煤炭开采场景



没有提高。除国家统配煤矿晋城矿务局井田外,在泽州、阳城、高平三县市井田面积内,平均不到一平方公里就有一座煤矿。许多有资源的村因煤炭而一夜暴富,所以当时有“一个煤矿就是一个小康村”之说。1996年底,全市共有各类持证开采的大小地方煤矿930座,此外还有一证多井和没有任何手续的“黑口子”数百座。粗算一下就可以发现,全市地方煤矿的平均年产量不足3万吨。再细细划分,全市710座乡以下煤矿,总共才生产原煤1050万吨,平均单矿产量不足1.5万吨。



上世纪90年代,遍布晋城的小煤矿

企业规模过小过散,带来一系列弊端,成为晋城发展的瓶颈。

一是资源破坏严重,使用寿命缩短,安全事故多发。许多小煤矿采用的是最原始的“老鼠打洞”的开采方式,采掘不分、以掘代采,采肥丢瘦、拣一漏十,致使大量的宝贵资源被白白丢弃在地下,资源的回收率只有百分之十几。全市地方煤矿的资源回收率也只有20%,矿井的服务年限大大缩短,令人痛心疾首。有的小煤矿在短短的几年里就因无法继续生产而报废,许多因煤致富、红极一时的小康村,因煤矿报废而返贫。更严重的是,小煤矿没有基本的安全生产技术和管理手段,安全水平极差。1995年、1996年两年,全市地方煤矿的百万吨死亡率都在3和4以上。大煤矿周边的小煤矿还经常越界开采,破坏了大煤矿的生产布局,缩短了矿井服务年限,同时给大矿的安全和生产带来严重隐患。



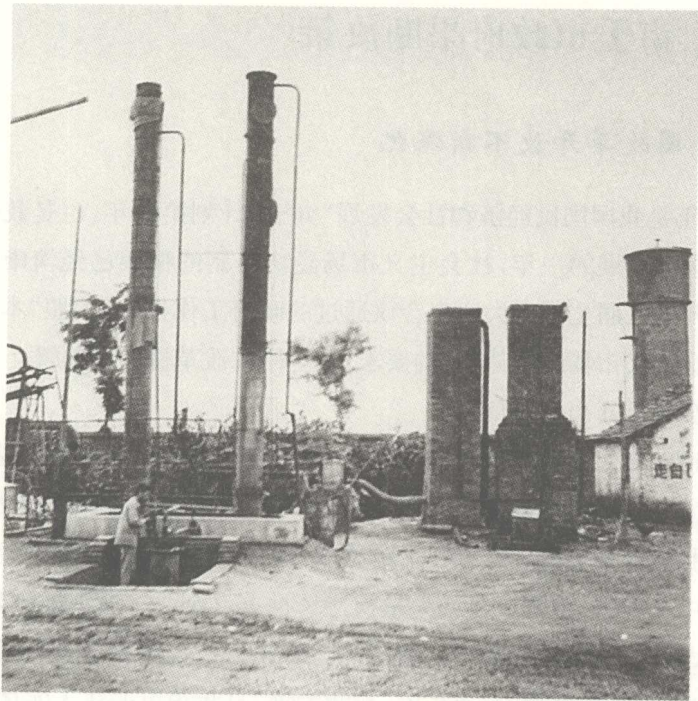
二是企业发展形不成合力,对全市经济难以起到左右全局的支柱作用。调整产业结构虽然提上了重要议程,但由于煤矿各自为战,条块相互分割,资金技术无法聚集,煤炭加工重复上马,谁家也行不成规模优势,全市没有一个能左右全局的煤炭深加工主导产品。除年产超过千万吨的晋城矿务局外,竟没有一座年产达到100万吨的煤矿。市属北岩、莒山、伯方、望云4矿,是全市地方煤矿中规模最大的煤矿,但在1996年,4矿中产量最高的伯方煤矿,只生产原煤63万吨。北岩煤矿虽然达到了年产80万吨的生产能力,但受资源、销售条件制约,最高年产仅为75万吨,1996年的实际产量只有53万吨。作为全市地方企业1996年的第一利税大户,北岩煤矿利税总额只有1900万元(据《晋城市统计年鉴》),不足晋城矿务局的1/20。

三是资产要素不能优化配置,严重制约企业素质的提升和全市经济的发展。由于受不同所有制、不同财政上缴渠道和不同行政隶属关系的制约,煤炭企业之间在人流、物流、信息流、技术流等方面的优化配置受到了限制,形成了同行同本不同利、有的甚至亏损的窘境。由于煤炭行业始终没有摆脱“守着大煤田,开着小煤矿”的粗放经营方式,企业规模偏小,融资渠道过窄,在国家投资照顾不到、市级财力有限的情况下,企业依靠自身的能力根本无法做大做强。市营伯方煤矿30万~60万吨扩建工程,总投资1589万元,从1991年开工,到1995年12月才竣工,历时整整5年。高平市属唐安煤矿9万~30万吨扩建工程,投资850万元,1980年10月开工,竟然历时12年整,到1992年9月才竣工。最初被确定为望云煤矿接替井的东峰煤矿,1992年开始筹建,1994年6月正式开工,设计年生产能力为60万吨、总投资为1.7亿元、工期为34个月。可是到1996年底,到位资金只有区区2700万元,工程量完成不足5%。按照每年600万元的政府投资速度,整个工程需要在24年后才能完工。伯方煤矿的洗精煤市场前景很好,但由于资金限制,年入洗60万吨洗煤厂项目迟迟不能立项。泽州县大阳煤矿储量丰富、煤质优良,该矿30万吨/年改60万吨/年,本是一个很好的项目,可从1992年动工到1996年,还停留在“开工”阶段,根子也是投入不足。

四是市场营销行不成拳头,在市场上摆脱不了“小煤窑”的地位。在当时的销售体制下,产销不见面,企业无法直接进入市场。当时每年都要举行全国煤炭订货会,参加会议的全国的煤炭产销和煤炭用户达10多万人,时间长达



近一个月。晋城虽然是煤炭大市,无烟煤产量在全国举足轻重,但除了国统矿晋城矿务局和省营的晋普山煤矿外,晋城地方煤炭在全国煤炭订货会上属于没有席位的“小煤窑”,只能尴尬地为盛会敲敲边鼓。由于销售困难,各个煤矿只能采用降价、赊销的低下策,相互“残杀”,致使销售费用剧增,煤款拖欠数额巨大,很多成了呆死账无法收回,企业和地方利益流失严重。



上世纪80年代,晋城小化肥生产场景

煤炭行业如此,其他行业也同样捉襟见肘。巴公化肥厂是全省第一家小氮肥企业,经过技术改造,1989年合成氨年生产能力达到2.5万吨,但只能生产含氮低、肥效不稳定的小化肥产品——碳铵。在国内外化肥企业向高浓度氮肥发展,含氮量在40%以上的尿素产品开始唱起主角时,巴公化肥厂也试图向尿素转型。他们的碳铵改尿素项目在1991年列入国家计划后,企业做了大量的基础工作,包括建设起了压缩机厂房、联合厂房,订购了主要设备,但因市里的配套资金难以落实,技术改造项目半途而废,企业反而背上了沉重的包袱。为晋城整体达小康做出过重大贡献、在晋城经济总量中三分天下有其二、曾经令晋城最为自豪的乡镇企业,在1995年也出现了尴尬。由于企业规模



小、产品初级化、经济效益低、竞争能力差等问题,晋城的乡镇企业后劲严重不足,乡镇企业总产值在 1995 年由全省第一退居第三位,增长速度在全省倒数第一。

## 二、市委市政府果断决策

### 1. 全国改革开放不断深化

1996 年是我国国民经济和社会发展“九五”计划第一年,也是我国经济体制改革向纵深发展的一年,社会主义市场经济体制的框架已经清晰显现。这年三月召开的八届全国人大四次会议通过的政府工作报告,按照“本世纪末初步建立社会主义市场经济体制”的要求,对全国的改革做出了部署。

这次会议透露出许多信息。

一是建立现代企业制度势在必行。搞好国有企业的改革和发展,是初步建立社会主义市场经济体制的关键。所有的国有企业都面临着按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,建立现代企业制度的任务。

二是中央和省、市都要集中力量扶持一批重点企业。通俗地说是要“扶优扶强,抓大放小”。就是要集中力量抓好国有大中型企业和企业集团的改革与发展,使之成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体,发挥它们在国民经济中的骨干作用。而对国有小企业,则要采取“放活”的办法,区别不同情况,采取改组、联合、兼并、股份合作制、租赁、承包经营和出售等形式。这也就是说,作为晋城经济支柱的中小企业,今后将很难得到中央、省在投资、税收、金融等方面的支持。

三是要强力推动企业进入资本市场。投资体制要进一步改革,财政性资金进入生产经营性领域受到限制,将会逐步减少。也就是说,政府要给企业“断奶”,企业的发展壮大,今后将要更多、甚至全部依靠自己、依靠市场。这就要求企业既要学会使用金融资金的本领,善于用银行的钱,还必须学会从资本市场上融资,善于用全社会的钱。

