

棋手

何思阳 朱仰晴 著



潘刚，从草根大学生
到二百亿企业掌门人
伊利，从危机重重
到再次成王
潘刚的博弈棋法是什么？

潘刚



现代出版社
MODERN PRESS

棋手

何思阳
朱仰晴 著



潘刚



现代出版社
MODERN PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

棋手潘刚/何思阳, 朱仰晴著. —北京: 现代出版社, 2009. 4
(创新年代系列)

ISBN 978 - 7 - 80244 - 318 - 1

I. 棋… II. ①何… ②朱 III. 潘刚—传记 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 044015 号

作 者: 何思阳 朱仰晴

责任编辑: 张桂玲

图片提供: CFP

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010 - 64267325 010 - 64245264 (兼传真)

网 址: www.xiandaibook.com

电子信箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 三河腾飞印务有限公司

开 本: 720 × 1040 1/16

印 张: 18.25

版 次: 2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80244 - 318 - 1

定 价: 35.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

作者自序

第一次见到潘刚是在北京西三环的香格里拉大饭店，那天他在这里参加一个商业庆典活动。说实话，在见到他的前一刻心里还是有一丝忐忑，毕竟一向低调的他实在是很难约到。当穿着白色T恤、戴着金丝眼镜、拎着公文包的潘刚坐在我们面前侃侃而谈时，我的心情开始变得非常的轻松，潘刚的真诚与平和，让他看上去更像是一位伊利年轻的办事员。

很难想象，就是我面前这个看起来斯斯文文的年轻人，仅仅用了17年的时间，从一个基层普通工人成长为一个销售额超200亿的乳业帝国“掌门人”，奇迹般地演绎了一个从草根到王座的美丽神话。17年的时间，恍如云烟，或许许多美丽的故事还来不及上演。但他，一个普普通通的大学毕业生，一无背景、二无关系，却在这短短的17年中迅速崛起，成为一个吸引无数人目光的全球青年领袖！

我们来详细看看潘刚的经历：1992年，刚刚大学毕业，只有22岁的潘刚加入到了呼和浩特市回民奶食品厂当了一名工人；1年后，潘刚在这个厂里做了一名质检员；紧接着的第二年，食品厂改制成为内蒙古伊利实业股份有限公司，潘刚升任伊利集团冷冻食品公司质检部部长；3年后，成为伊利集团矿泉饮料有限责任公司董事长、总经理兼党总支书记；又一个3年后，组建和统领了中国第一个液态奶事业部，由此开创行业全新的黄金时代，并被誉为“乳业第一人”；又是一个3年后，升任伊利集团总裁，成为中国大型企业最年轻的领袖；再一个3年后，荣

登乳制品行业第一个百亿级大公司的董事长的宝座。伴随着一个又一个的3年，潘刚的发展经历似乎就是踏着一级又一级坚实的台阶，一步步拾阶而上……

正是基于以上的经历，潘刚自称他是“最了解伊利的人”。

相信应该还有很多人记得，2004年年底，伊利“高管风波”突然爆发，这个乳业的巨人突然滑入问题企业行列。也就是在伊利风雨飘摇的危急时刻，潘刚如同一个绝地武士，挺身而出，将即将倒塌的大厦鼎力撑起……

2004年12月，执掌伊利22年的前任董事长郑俊怀等4名高管锒铛入狱，随后伊利召开紧急会议，决定今后集团的日常经营工作由总裁潘刚负责。

2005年6月，潘刚以股东投票形式全票当选伊利集团董事长职务。那一年，潘刚35岁，成为了国内百亿企业最年轻的掌门人。没有人认为他是奇人，但是也没有人否认他不是平常人。

从困境中走出的伊利在潘刚的领军下，统领国内第一乳品企业，抢占央视最“黄金”的广告时段，并在2008年奥运会赞助商的争夺战中胜出，成为中国乳品业唯一的奥运赞助商，代表中国食品行业入选全球顶尖商学院哈佛商学院经典企业案例……众多的荣誉让人眼花缭乱。

伊利已成功走向全国乃至世界，成为中国企业500强、国内毫无争议的乳业巨头。如今的辉煌成绩，自然映衬着领头人潘刚杰出的领导才能与商业运作能力。潘刚是如此的与众不同，如此的年轻，并且因为年轻而豪气冲天。

曾有人这样描述潘刚：“32岁，他开始改变一家大型企业；35岁，他开始改变一个行业；37岁，他开始推动中国企业界的改变……”为此，他本人也获得了无数的荣耀：“中国经济年度人物”，达沃斯经济论坛“世界青年领袖”，“中国十大优秀品牌领袖”，“中国十大营销人物”，“最受关注企业家”……

无疑，潘刚是成功的！那么潘刚的成功基因又是什么呢？我想基因有以下几个方面：

把握机会的成功基因。

有人曾问过潘刚：“如果你能选择的话，你希望让什么重现？”潘刚毫不犹豫地脱口而出：“机会！”初入职场的潘刚一直在主动争取从无到有的事业机会。在潘刚眼里，机会不分好坏，都是为下一步做准备，大家都不看好的机会也许正是你的契机。

1993年，伊利在金川地区筹建冰激凌厂质检部，当时别人都不看好这个项目，条件艰苦、远离总部，没人愿意去。但是潘刚却有自己独到的见解：“大家都不愿意去的地方往往意味着更多独当一面的机会。”也正是怀着同样的想法，1996年，就在冰激凌的生产一切走顺、形势大好的情况下，集团在乌素图一个更偏远地区收购了一家倒闭的工厂，决定筹建矿泉水饮料公司，当时同样是没有人愿意去，潘刚又一次毅然挺身而出。

事实证明潘刚是对的，这两次别人不看好的机会，都被他牢牢地抓住了，使他拥有了更广阔的空间，从而在管理队伍中崭露头角。

善于学习的成功基因。

虽然潘刚善于选择机会，但是他绝对不是一个机会主义者。出生于教育世家的潘刚，一直都在潜心学习，从来都不曾松懈，不断提升自身能力。

潘刚进入伊利的时候，就很珍惜在车间学习锻炼的机会，对生产中出现的问题都会用小本子记录下来，很耐心地向有经验的老员工请教，自己也常常不断钻研，寻找更加有效的解决办法。也正是因为善于钻研学习，从基层一步一步做起的潘刚，对生产的每个环节都了然于心，常常是一眼就能看出问题的症结所在。

每次出外做市场调查的时候，潘刚总是一边做市场调查，一边不停地学习，他的好学精神经常感染着身边的同事。不断的学习也使得潘刚的思维非常缜密，作出的解释总是无懈可击，很让人信服。

从容镇定的成功基因。

危急时刻，往往也是考验人的胆识和魄力的时候。伊利的那一场危机，虽然算不上是惊动天地，但的确使得业界为之震惊了良久。对于企业员工来说，更是一个致命打击，足以使得所有的人手忙脚乱，无所适从。可是，当时在北京开会的潘刚得知这个消息后，脑海中产生的唯一的念头是：“我必须赶紧回呼市，尽快控制局面。”

突如其来的危难并没有把年轻的潘刚吓退，他以最快的速度赶回了呼市，第一时间站立在了忐忑不安的员工前面。可以想象，这对群龙无首、内心惶恐的员工们来说是多么巨大的安慰。也正是因为潘刚临危不惧的从容镇定，使伊利很快渡过了一场可怕的危机。2008年的“三聚氰胺事件”，也是乳品行业的一次“大地震”。然而危机中蕴含机遇，随着蒙牛出现“特仑苏OMP”风波，伊利以脚踏实地的作风严控质量，从而销售成绩大涨，成为危机中最早恢复过来的乳品企业。

勤奋务实的成功基因。

潘刚曾形象地表示，乳业是一个特殊的行业，没有节假日。“人休息了，奶牛不会休息啊！所以总要有有人守着。”因此，潘刚总是来来去去奔波于各地，开会、市场调查、慰问、谈判……一年几乎没有任何节假日，就连每年的大年夜他都没时间回家去陪陪家人。

一个跟从潘刚的下属给潘刚算过，说潘刚在一天里，仅接电话就要花去6个小时。平均每天休息的时间只有4个小时左右，常常都是要忙到半夜两点多，早上6点又要开始忙碌了。

由于睡眠缺乏，潘刚的眼圈总是黑的，员工们都很心疼，而潘刚却不以为然，反倒笑着拿自己的黑眼圈自嘲自己有一对“熊猫眼”。

真诚本色的成功基因。

潘刚虽然年轻，却不气傲，他极具亲和力，因为他自己也是从基层做起的，所以总是能理解和体谅下属。作为领导者，潘刚几乎从来都不会大

发雷霆。潘刚身边的人觉得他是一种依靠，“看到他，心里就踏实”。潘刚具有一种真诚、踏实的人格魅力，这使得大家心甘情愿地跟着他工作。

上述这些基因，其实并不能涵盖潘刚所拥有的全部特质，潘刚总是那样平和、坦然地面对所有的人和事，让人觉得在他内心总是有很多无法被挖掘出来的东西。很多人着意于潘刚的眼睛，他有一双平常人少有的眼睛。当他跟你对视的时候，你会发现这双眼睛正在聚精会神地看着你，没有半分火气，但你也猜不出其中的韵味。

“我的左眼是一个望远镜，右眼是一个显微镜，所以我既能看到远处，又能考虑到精确管理。我们会把伊利打造成一条飞船，飞过所有的冰川和暗礁，带领所有大大小小的飞船，最后实现我们这个行业的所有梦想。”或许正是因为潘刚有这样的一双眼睛，使他既能高瞻远瞩把握行业的战略方向，又能以精确管理推动伊利的稳定发展。

在很多人眼里，潘刚有着难得的儒雅、从容，甚至有些保守。其实很早以前就有很多人在探究：潘刚在他从容镇定的背后究竟深藏着什么？是的，这样一个传奇人物，我们在媒体上看到的只是冰山一角。或许所有人都希望了解得更多，挖掘得更多，也就是怀着这样的愿望，我们进行深入采访，获得了众多的内幕故事，并怀着巨大的创作热情写作了这样一本书。希望通过这本书展现给大家更多的不仅仅是企业和故事本身，更重要的是其中触动我们心灵、能引发我们深层思考的东西，比如企业如何走出危机？如何摆脱困境？如何合理竞争……

在此书付梓之时，要感谢伊利集团公共事业部的周劲鹰、乔璐、马腾以及其他我们采访过的伊利人，他们为我们采访和资料遴选提供了很大的帮助，并对本书提出了宝贵的修改意见。同时要感谢为书稿采访、资料整理付出了大量心血的李良忠、朱仰晴、谢文辉、陈新华、高贺和刘艳静等人，他们是一直支持我们的朋友。

以此为序。

作者

2008年8月10日于北京

目录 Contents

作者自序 001

第一章 风云伊利：草原上的美丽传说 001

这个草原上崛起的乳业帝国，虽然一直都是稳扎稳打，做得多说得少，但还是吸引了越来越多关注的目光。或许，真是应了那句老话，最真实的才是最美丽的。牵手奥运，高举民族大旗，改写全球乳业版图……叱咤风云中，呈现在世人面前的依然是一个最真实、最坦然的伊利。

第一节 民族品牌：全球乳业版图改写者 003

第二节 纳税冠军：最佳企业公民 005

第三节 经典案例：荣登哈佛殿堂 007

第四节 新帅潘刚：集众誉于一身 009

第五节 孤独领军：首创“绿色领导力” 012

第六节 牵手奥运：让世界认识伊利 014

第二章 赌棋：新掌门人临危受命 017

一直领军中国乳业的绩优公司伊利，猛然间就滑到了问题公司的行列：罢免独董、国债巨亏、挪用巨资疑云、证监会立案调查……似乎有一场更大更强的暴风雪即将袭来，所有人都胆战心惊，无所适从。紧接着，执掌了伊利帅印 22 年的董事长郑俊怀与其他 4 名高管集体被拘！这个消息如晴天霹雳，把伊利推向风口浪尖。风雨飘摇之时，绝地武士潘刚临危受命……

- 第一节 伊利风波：一段不得不说的往事 019
- 第二节 意气新帅：受命于危难之际 029
- 第三节 信念：“疯狂”目标的理由 034
- 第四节 重围层层：千丝万缕的难题 037
- 第五节 多向突围：撕下过渡标签 041

第三章 怪棋：死亡边缘的增长 049

走出困境，摆脱危机，潘刚只用了百天。随之，突破百亿大关，CCTV 年度经济人物等系列大奖尽数囊中……等待着看伊利死亡挣扎的人们，惊叹之余都在纳闷儿：潘刚，这个乳品行业最年轻的掌门究竟是如何缔造奇迹的？

- 第一节 意外：突破百亿大关 051
- 第二节 自信：卸下重负，一骑绝尘 056
- 第三节 “议和”：潘刚的竞争新政 061

第四章 攻棋：织网计划布点新版图 067

从困境中走出来的潘刚，开始采用进攻的棋法，不停地跑马圈地。他犹如一个冲锋的战士，利用织网计划，把伊利的产品“冲”遍了全国各地，伊利的销售收入也“冲”过了百亿，品牌价值飙升至 167.29 亿元……

- 第一节 “奶源战略”：得奶源者得天下 069
- 第二节 步步为营：伊利扩张计划 074
- 第三节 跑马圈地：全国织网计划 079
- 第四节 没有硝烟的商战大戏 085

第五章 胜棋：“中国有个伟大的伊利” 097

“我一直在告诉世界，中国有一个伟大的伊利。”每次跟世界的对话，潘刚都是这样的理直气壮。理直气壮的背后，是这位青年领袖人物的胸有成竹。创造乳业品牌神话，潘刚做到了，这是全世界都看在眼里，服在心里的。

- 第一节 笑傲江湖：奥运之前的赛跑 099

- 第二节 对话世界：两度亮相达沃斯论坛 112
- 第三节 俄罗斯“中国年”的焦点人物 120
- 第四节 博鳌论坛上的焦点 123
- 第五节 哈佛讲堂上空的回音 130

第六章 狂棋：做世界级企业 135

伊利曾经的硝烟已经烟消云散，潘刚成功冲出重围，发展势头一日千里后。面对如潮的掌声，潘刚是否可以陶醉了呢？年轻的潘刚却是十分理智的，他来了一个优雅、智慧的亮相，一语惊人：“伊利要做世界级企业！”

- 第一节 席卷亚洲 137
- 第二节 漂洋过海进非洲 141
- 第三节 “望远镜”：放下荣誉规划下一步 143

第七章 赢在管理：伊利秘籍 147

伊利有5个事业部，拥有3万多员工，主营业务收入近200亿元。对于一个“航母型”企业，管理者最担忧的就是“大企业病”，机构臃肿，多重领导，效率低下等现象极有可能发生，但年轻的潘刚管理这样一个庞大的企业，似乎并不用费太大的力气，甚至有些游刃有余。奥秘又何在？

- 第一节 品牌秘籍：“一、二、三、四”理论 149
- 第二节 品质秘籍：“四大金刚” 156
- 第三节 日常管理秘籍：“精确管理” 164
- 第四节 创新秘籍：“创新无极限” 175
- 第五节 客户秘籍：伊利“五大客户” 180
- 第六节 危机处理秘籍：“三聚氰胺事件”之后 187

第八章 特色文化：“平衡为主，责任为先”的伊利法则 195

“社会价值高于商业利润，安全与健康大于物质财富”，这是伊利的价值观。在这个时代很多企业拼命强调“绩效”的时候，作为食品行业的领军企业，伊利的文化却已经由“绩效型”转化为“责任型”。

- 第一节 平衡为主：厚度优于速度 197
- 第二节 责任为先：社会价值大于商业财富 202

第三节 领袖的企业“三标准” 210

第九章 人才战略：先做伊利人，后做伊利事 215

年仅 36 岁的董事长，背后是平均年龄不足 35 岁的管理团队和用快乐创造企业生产力的 3 万员工。潘刚在各种场合谈到伊利的员工，都是骄傲的。而伊利的员工有一个共同的名字——伊利人，“先做伊利人，后做伊利事。”这是他们的宣言。

第一节 选才标准：“四以人才” 217

第二节 员工标准：“四项基本原则” 223

第三节 工作风格：伊利“三字经” 230

第四节 最佳雇主：“快乐工作”激励法 236

第五节 营造归属感：家的温馨 239

第十章 潘刚的真实人生 245

除却所有繁华的外衣，潘刚是一个什么样的人呢？其实他只是一个真诚生活的人，真诚地自己的工作，真诚地爱自己的家庭、妻子和女儿。“存在，就要让别人受益。”这句话是潘刚作答普鲁斯特问卷的时候说的……

第一节 成长潘刚 247

第二节 性情潘刚 255

第三节 家有潘刚 263

第四节 潘刚如是说 266

附录一 潘刚部分精彩讲稿 269

附录二 伊利人规范 276

后 记 潘刚时代的思考 278

第一章

风云伊利： 草原上的美丽传说

 阔广袤的内蒙古草原，对很多人来说都是个神秘的地方，流传着众多美丽的古老传说，总是给人种种向往。一代代的草原英雄，都是智慧非凡，臻于至善，福泽一方水土。按照这样的说法，今天的内蒙古草原，新的英雄依然层出不穷，其中大草原上崛起的伊利集团，便可认为是民族乳业的“英雄”，因为它一直力扛民族工业、“中国制造”的大旗。

英雄之路从不缺“坎坷”二字，从一个微不足道的街道回民奶食品厂发展到今天的乳业盟主，伊利也经历了无数次惊心动魄的“涅槃”过程，历经沧桑巨变。2005年，“高管风波”让伊利风雨飘摇，潘刚临危受命。在接下来的“潘刚时代”，伊利从不张扬，但其中蕴含的精彩，却获得了很多人的称赞。

第一节 民族品牌：全球乳业版图改写者

20 世纪 90 年代初，国际乳业巨头开始进入中国市场，世界排名前 5 位的雀巢、卡夫、达能等跨国公司均在中国开展业务，以惊人的速度“侵吞”中国乳业市场，企图霸占每一杯羹。

然而 10 年之后，雄心勃勃的外资乳业却未能逃脱全线溃败的宿命，以伊利为代表的一大批中国乳品企业成功捍卫了民族工业的品牌。年轻的中国乳业取得了前所未有的成就，击退了帕玛拉特等国际巨头。过去似乎一直由跨国乳业巨头主导的全球乳业发展史上，“中国制造”掀开了新的一页。

作为中国乳业的领军者，伊利不仅擎起民族工业大旗，还发挥辐射与渗透作用，稳扎稳打、步步为营，给中国民族工业以强烈的震撼力。过去的 10 年中，在伊利一马当先的带领下，中国乳业以 10 年增长 10 倍的速度，成功跨入“世界乳业强国俱乐部”。

近年来，外资企业通过资本控制，卷土重来，重新打入中国乳业市场，企图以“和亲”的方式分得一杯羹。然而在国内，伊利、蒙牛、完达山、光明、三元等 5 大乳业巨头中，只有伊利抵挡住了诱惑，拒绝与外企“联姻”，独扛民族品牌的大旗。

为了承担起振兴民族品牌的大任，伊利不断苦练“内功”，成功的品

牌战略、科学的企业管理、卓越的产品质量、合理的奶源扩张、有序的生产基地布局、积极的社会责任……伊利几乎是中国乳业发展图腾式的缩影，其霸主地位不可撼动。

如今，伊利的现代化乳业基地，北起黑龙江，南至福建、广东等省，东接上海，西达新疆，纵贯南北、横跨东西。可以说，中国乳业进入了一个新的伊利时代。

不谋全局，难以谋一域，伊利志在做中国的世界名牌。伊利的国际化策略是利用全球的资源，走出国内市场，成就国际品牌。伊利走出中国的成功基因就是厚积竞争力，积极引入并消化发达国家先进的技术和理念，推行全球最高管理和产品标准。

2006年，伊利开始大规模着手进行国际业务的拓展，液态奶、冷饮和大包粉、黄油等产品已经陆续出口到香港、澳门特区，新加坡和马来西亚等13个国家和地区。2006年年底，伊利成立了液态奶事业部销售处国际业务部，已经开发了新加坡、菲律宾、蒙古、文莱、印尼、马来西亚、纳米比亚、安哥拉等数十个区域和国家。

2007年3月27日，在莫斯科的中国国家展上，潘刚面对面地向俄罗斯总统普京介绍伊利新近推出的拳头产品——金典有机奶。

2008年，潘刚通过奥运会推出两款国际化标准的产品。如今，伊利正向制定的国际化目标迈进，誓在2010年成为世界乳业20强，2015年进入世界乳业10强。

激烈竞争中永不能懈怠，伊利决心改写全球乳业版图，这已经不再是秘密。

第二节

纳税冠军：最佳企业公民

伊利：伊，古语为“他”；“利”，利益的意思。“伊利”，概括起来就是“他利”，引申为其他人的利益，即大家的利益。伊利就是为大家而生。2007年年底，伊利集团和微软、GE等30家国内外龙头企业荣获了“2007年中国最佳企业公民”大奖，这已经是伊利集团连续三届获评“中国最佳企业公民”大奖。

“企业公民”是伊利人的自我定位。伊利本可以和其他企业一样，将费用都投入到市场营销中去，全力地开拓市场，让伊利在短时间内实现急速的增长，持续保持行业第一的桂冠，但伊利的选择显然并非如此。

坚持做企业公民，是伊利一直以来不停努力的最好注解。从2002年开始，在内蒙古国税局向社会公布年度纳税百强企业中，伊利集团每年都位列纳税企业前10名，并成为内蒙古自治区食品行业第一纳税大户。2005年伊利纳税9亿元，百元纳税率是行业第二名的4倍。2006年，伊利集团的纳税额就创纪录地达到10.32亿元，是行业第二名的4倍。2007年，伊利股份的主营业务收入逼近200亿元大关，纳税额逼近12亿。十几年来，伊利集团累计缴纳税金70多亿元，与伊利现有的资产规模相比，相当于又向国家上缴了一个自己，是食品行业名副其实的“纳税冠军”。在全国纳税500强企业里面，伊利是唯一一家乳品企业。