

案例探讨：伊利集团：攘外必先安内 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/261/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_261165.htm 在距离北京2008年北京奥运会开幕还有448天的时候，《考试大》记者采访了伊利集团董事长潘刚。作为北京2008年奥运会乳制品赞助商，伊利大厦大厅正前方的倒计时表，让记者对这一天留下了清晰的印象。

安内：五个指头和一个拳头 伊利是个拥有3万多员工，主营业务收入高达163亿元的上市公司。企业大了，人员多了，机构设置不合理、多重领导等“大企业病”的发生概率就越高。对于每年都要新增几千人甚至上万人的伊利来讲，预防重于治疗。管理这样一个庞大的企业，潘刚似乎并不用费太大的力气，“要想防范和杜绝”大企业病“，需要对企业管理提出非常高的要求。伊利靠的是制度，一个是人性化的管理，再一个是通过企业文化的熏陶，达到提高员工凝聚力。毕竟，这么大的企业绝对不能光靠人治，一定是靠法治、靠制度；最后就是依靠企业建立完善的流程制度和合理的授权。”潘刚所说的“授权”是在“放权”的前提下。

伊利拥有五大事业部：液态奶、奶粉、冷饮、酸奶四大产品事业部和原奶事业部，原奶事业部为前面四个事业部提供原料保障，在管理上相对分散。潘刚喜欢将这五个部门形容为五个手指头，“五个手指再有力量，也不如拳头更有力量。”话是这么说，要把五个指头变成一个拳头，是需要大脑的控制和引导的。2005年，潘刚开始考虑如何充分利用事业部的资源，进行更好地配合和整合。毕竟，企业参与竞争，是整个产品链和供应链的竞争，而不是某个环节的竞争，需要

产供销、研发、技术、基地等形成一个完整的合力，在相互配合中发挥自己的优势。整合，说起来好听，但是，不小心就会形成“一股独大”或权力相对集中的结果。潘刚对此早有准备，“我并不是把所有的权力都集中到董事长、总裁这里，而是分散到各个职能部门，再实行集中的精确管理。例如，伊利集团人力资源部门就要把五个事业部的人力资源整合起来，进行人才的整体调配，把每一个人都放在合适的位置上；在技术研发部门，要把五个事业部的技术研发力量整合起来，去推动，进行协调配置，使得各个事业部达到资源共享，实现资源优化。”在这种有“收”有“放”的整合中，使各职能部门都能更好地发挥自己职权内的能动性，也让潘刚感觉“收放”自如。在伊利，员工平均年龄只有26岁，年轻就有激情。激情其实也算是一种企业文化，尤其是对于一个新生不久的企业，更是一种优质的源动力。攘外：孤独并坚守着 近期，跨国公司达能并购中国娃哈哈的事件被炒得热火朝天，或许是其中的各种猜测应了看热闹人的心态，或许是因为乳品行业实在是太安静了。对于双方的合作，作为同行，潘刚觉得强强联手，各取所需没什么不好。姑娘大了，想嫁个好人家也是无可非议的，而男方留意女方的嫁妆是否丰厚，在这个注重现实的时代也是可以理解的，爱情的成分有多少，只有双方当事人最清楚。潘刚的语气虽然无异，但是，伊利至今“独身”是记者一直困惑的地方。蒙牛的发展策略一直就是“傍大款”，刚起步的时候傍伊利，然后是摩根士丹利，最后是达能。在乳品行业，伊利于“才”、于“人”、于“德”都算得上是“精英”，为何至今“未婚”？对于这个问题，潘刚的回答非常干脆，“我们现在拥有非

常顺畅的渠道，资金也并不缺乏，所以，不需要傍大款。”中国企业和外资合作无非就是几个需求，一个是缺钱；第二个是缺技术、缺管理；第三是为了享受国家免税的优惠政策。在技术管理各方面，伊利拥有全世界最先进的设备技术，几年中在资本市场又融到了几十亿的资金。至于税收优惠，的确是众多企业最看中的一点。据记者了解，只要拥有合资血统的乳品企业，就可以享受税收优惠。伊利不是合资企业，2006年缴税10个多亿，比排名第二的乳品企业多缴7亿多元。除此之外，财政部最近发布了2007年第2号公告：自2007年3月1日起，新批准的国内投资项目进口设备一律按照《国内投资项目不予免税的进口商品目录（2006年修订）》执行。也就是说，从2007年3月1日起，凡是中国企业进口外国设备，需增加30%的税；而中外合资企业不必缴纳这项税款。伊利每年需要进口10个亿的设备，又增加了3个亿的税款。尽管如此，潘刚坚决认为，“如果单纯为了享受税收政策而去傍大款的话，还是肤浅了一些。企业做大以后，需要承担的还有社会责任。”暂时拒绝外资入股，但并非拒绝外国市场。早在2001年，伊利就已经把产品卖到香港、澳门、越南、缅甸、老挝等地区，但是数量非常少，这不是伊利一家面临的问题。到今天为止，整个中国乳品行业的出口总量少得可怜，为什么？潘刚认为，那些地区都不是乳品市场的主流，“就目前世界乳业发展的潮流来说，中国的市场潜力巨大。所以，现阶段，伊利会把重点放在国内市场，要做深做透国内市场。有句话说，世界是平的，所以，无论你的市场在哪里，只要你的规模、技术、产品、品牌等站到了这个行业的最顶端，你就是国际化的，你就是世界第一流。”如此看来

，伊利坚决“独身”的原因也就日渐清晰，而它也成为几大乳业巨头中唯一一家民族工业企业。潘刚如何看待竞争对手刘翔在多哈亚运会上夺冠后，在接受记者采访时说，刚开始他只是想正常发挥，但是从一起跑，就觉得身后有个黑影，于是，他选择了加速，再加速。那个黑影，就是史冬鹏。而始终追赶刘翔的史冬鹏，也一次又一次跑出个人最好成绩。所以，跑道上不能只剩下一个人，那样，既没有目标，也没有动力，更不会有新的突破。对于企业来说，也是如此，垄断并不是最好的模式。企业间的分化组合，应该是企业自己的事情，尽管竞争可能会导致资源浪费，但是，更能换来竞争者和整个行业的飞速进步。记者手记 采访原本是安排在前一天，由于潘刚得了急性肠胃炎而延期。整个采访过程，潘刚的坐姿都没有什么变化，可以看出，他是在极力掩饰身体的不适。如果不是怕失信于人，潘刚此时应该是在医院里输液。当一个人成为一个企业的当家人，一个行业的领头人的时候，他似乎连生病的权利都没有了。面对潘刚苍白的面容，逐渐变弱的语气，记者主动结束了此次采访。而伊利，还不想过早成为孤独的舞者。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com