在潘刚看来，伊利今天的成绩不是某一个人的功绩,而是4万伊人的功劳和努力。而在舆论看来，企业的领导人恰恰才是决定整个团队发展命运的关键性“英雄”。

潘刚：伊利是这样炼成的

□ 张丽敏

在今天，沉稳者潘刚造就了位处行业第一的伊利,已成为不争的事实。

乳业巨头背后的灵魂人物

两年前，由路透主办的“2009亚太杰出商业领袖”评选结果让潘刚的名字在世界范围内被人知晓。那一年，经过路透专家和千名网友的联合推选，伊利集团董事长潘刚最终以高票与联想集团董事长柳传志、丰田汽车集团社长丰田章男等企业家共同荣膺“2009年度亚太杰出商业领袖奖”，成为2009年中，整个亚太地区最具代表性的商界灵魂人物。

值得关注的是，在此次面对整个亚太地区的评选中，中国企业家“三居其二”的优异表现再次彰显了“中国制造”的魅力，特别乳业巨头伊利集团的潘刚。企稳回升的中国经济，再次经受住了世界性危机的考验，并以顺利“保八”的成绩在全球经济复苏态势中表现出最强音。

作为中国乳业优秀企业，伊利一直将打造世界知名的民族品牌视为企业发展大计。伊利品牌价值更是在服务奥运和携手世博之后，在2009年达到了205.45亿，以绝对优势第6次蝉联乳品行业首位，并逼近国际乳业十强，潘刚的作用举足轻重。

那种沉稳、温和以及强抗压能力的性格，让潘刚领导着伊利这艘大船一直稳健地航行着，即使连续几次身处“险境”，却总能扭转乾坤化危为机，获得大赢。

“拯救者”的精神力量

“伊利走得很好，不得不归功于当初潘刚临危受命表现的那种沉稳。”一位很著名的管理专家曾如是评述。

2004年底，众所周知的伊利高管风波将伊利一下子推到了悬崖边上，群龙无首的伊利面临遭遇灭顶之灾的可能。

在这个危机时刻，时任伊利总裁的潘刚临危受命，他通过积极的危机处理、营销变革以及全面的精确化管理，使伊利重新走上了正轨，并于2005年实现了业内规模第一、收入第一、主营业务利税第一、纳税第一，全面摆脱了危机的阴影，实现了大危机下的大增长。于是，评委们给荣获2005年央视年度经济人物的潘刚写下了这样的颁奖词，“挽狂澜于不倒，撑大厦于断梁，他整合企业在大危机之后实现大增长；搭载奥运快车，成功重塑形象；他借助一个品牌带给一个民族丰厚的营养。”

正是因为潘刚这种无惧、无惑的气质，使得伊利最终能够在大危机面前表现出沉稳的应对能力，并化危为机，实现大赢。商界“经营大师”稻盛和夫曾这样说过，危机对于企业来说，就是竹子的竹节，如果一直很顺利，竹子就会很脆弱，但有了危机，有了那么多竹节，竹子就能抵御更大的危机。因此，对于伊利这样的“竹子”，“养竹人”显然就是潘刚。

“战略家”潘刚让伊利自信

就伊利潘刚具备领导人的核心能力。而潘刚高瞻远瞩的战略眼光和敢为行业先的领导力，使其早在2005年，就为伊利确定了这样一个战略决策，即从业绩导向型企业转型为责任导向型企业。这就注定了伊利此后的稳健风格，并注重可持续性发展的路线,从而得以深耕企业的“核心内力”。

伊利的这种“核心内力”具体体现在潘刚精心谋划的奶源战略、渠道战略、创新战略、品牌战略以及稀缺资源战略等五大子战略上。

“养竹人”潘刚让伊利更强

在赞助北京奥运会期间，伊利能在世界乳业巨头环伺的竞争格局下逐渐壮大;在乳业危机到来之时,伊利能在短时间内实现全面恢复并引领中国乳业复苏——种种荣耀的背后，无疑是潘刚艰辛的付出和坚韧的抗压能力在支撑。

一个细节是,早在2001年中国申奥成功时，潘刚就有成为奥运赞助商的大胆提议，这一想法被大家认为是天方夜谭，一方面当时伊利是一个年轻的品牌，如何去跟外国的行业巨头抗衡?另一方面在中国没有先例、没有可供参照的标准，不知从何做起。但是，潘刚执着地劝诫大家要用发展的眼光看待这件事。于是,潘刚开始了长达4年的申奥长跑,“精诚所至，金石为开”,潘刚锲而不舍的坚持和永不言败的精神终于取得了成果:2005年10月27日,在北京青蓝大厦北京奥组委的大会议室里，潘刚在赞助协议上签上了自己的名字。据悉,牵手上海2010年世博会，也是潘刚力排众议亲力亲为的结果。

潘刚这位已经在伊利度过了18个年头的“养竹人”,已经用他的能力优势造就出一个脱胎换骨的新伊利，一个沉稳者可以大赢的伊利。

走出品牌建设的误区

□ 本报特约记者　袁孝冲

企业创品牌的当务之急是进一步明确品牌的定位，全方位地界定品牌的价值观卡口内涵。

正确进行品牌定位，丰富品牌文化内涵

一个完整的品牌有如下5个层次的内涵:个性品质、价值观、感情利益、物质性利益和产品特性。企业创品牌首先要与品牌的产品属性和特性联系起来，然后由属性联想到以此带来的物质利益,如经久耐用,且品牌要融和客户所想、所关心事项等情感。到此程度的品牌虽已具有一定的品牌价值，但仍不是高层次的品牌。只有当品牌拥有自己的价值观和个性品质,如真诚、公平、美化生活、幽雅、自信等,这才是一个完整的品牌。

而实际上，品牌文化内涵是品牌升华的突破口。一般归纳起来，创建品牌文化内涵的方法有3种:一是由于历史演进的自然沉淀而成为品牌文化，自然沉淀的品牌文化是预先没有任何人刻意去设计和营造品牌的文化内涵。在品牌产品发展过程中经历的事件、故事和逸闻趣事成为了品牌联想的一部分,在后人的记忆中,这个品牌成为了某种文化的象征，进而具有了文化内涵。二是在创始人的监护下，有意识地创建品牌文化。在品牌理论中有一个品牌个性理论，这个个性许多时候就是品牌创始人的个性在品牌上的投射，反映了品牌创始人的理想，个人自我或理想的社会自我。当这种理想自我——品牌个性文化为众多消费者所欣赏和接纳时，就形成了品牌文化。三是品牌文化通过有意识的策划，长期运作而形成。这是品牌文化最快的创造方法，通常经策划公司和企业的高层管理人员进行交流和沟通，由策划人员对企业高层管理人员，尤其是企业一把手或创始人的品牌运作意向进行提炼和提升，并进行艺术化的创意和设计。

建立有力的品牌管理系统

我们知道品牌可以为企业创造价值,带来“溢价”，但是国内多数企业还不十分明白“消费者愿意支付高价买品牌”的最终原因。故在品牌运作或品牌建立中，过度依赖于广告和形象代言人，一旦代言人“失宠”于民，自己所创品牌也会“一落千丈”。因此,品牌建立重在形成独特的附加价值和个性，建立健全一个完整的品牌支持体系。市场调研、产品设计开发、品牌和产品定位、广告投放等都要全方位为品牌服务，在品牌产品的营销上须形成内在一致的整体品牌传播。这就要放弃单一的“广告+形象代言人”的创名牌模式，着重建立以品牌为中心的管理系统。

品牌延伸和国际化须谨慎

品牌延伸是国内品牌运作中普遍应用的策略，但它潜在的问题不容忽视。首先，在品牌内涵和品牌个性不够确定的情况下，品牌延伸能不能借品牌业已建立的信誉、地位和消费者的好感来惠及延伸产品，是值得怀疑的;其次,由于品牌内在的不稳定性，品牌延伸对品牌的影响也难以评估。因此,企业在进行品牌延伸时，应对品牌的内涵、价值观和个性进行深入分析和界定，在主打的品牌上突出和强化品牌的附加值和独特的品牌个性，让品牌与其他产品特征分离，然后对意欲延伸的产品对品牌的影响进行分析评估，从而再做出是否延伸的决策，绝不可把什么产品都往品牌里面装。

当然，品牌建设仅仅依靠企业自身的努力是不够的。企业外部的各种因素也有制约企业发展的可能,如政府对企业制定的政策、各种融资、税收等。具体地说，以下几点很重要。

一是政府给予扶持。建议政府尽快出台对富有成效的品牌企业的优惠政策，可以减税或免税，也可以提供“融资”方便,积极扶持和引导企业品牌国际化，并加大“打假和不正当竞争”力度,净化消费环境。

二是重视和提高品牌的附加值,提高产品竞争力。品牌的创造不可能一蹴而就，而是要以技术实力、产品质量和企业形象为支撑的渐进过程。政府的有关部门要重点选择一些企业进行引导，帮助他们树立品牌意识,增加自身实力，争取在较短的时间内培育出本土“龙头”企业。

三是强化科研和教育工作。各地根据本土产业结构，组建相关技术职业学校和研究所,培养人才和引进入才，尤其是引进和培养高层次的开发设计和管理人员，提升产品的附加值。

四是尽快建立健全行业的组织服务体系。这个组织不能是行政性的,领导组织，而是企业引进技术、生产、销售过程中跟踪服务的组织。

总之，企业要长期地生存和发展，必须走品牌国际化之路，形成品牌、维持品牌、提升品牌,让中国更多企业的品牌走向世界、走向未来。

刘辉:用6年时间打造一个现代企业

2011年8月，“第六届中国企业发展自主创新论坛”在北京人民大会堂隆重举办，会议以“把握国家十二五规划发展机遇，推动企业创新与发展方式转变”为主题，吸引了国内外500多位行业领先企业的领导人出席本次盛会。论坛期间举行了中国杰出创新人物颁奖典礼。北京建博信通软件技术有限公司联合创始人、董事长刘辉先生获“中国优秀民营企业家”殊荣。

刘辉是北京建博信通软件技术有限公司联合创始人之一,现任董事长。他仅用短短6年的时间，就带领公司从萌芽期逐渐走向了绿树成荫。如今,公司主要业务从通信产品的开发、集成、销售及工程服务,已扩展到面向用户提供全面的通信解决方案,GIS、资源/资产管理和PDA平台等应用软件解决方案,在电力、电信、能源、交通等领域都得到了广泛的应用。

北京建博信通软件技术有限公司，自2005年成立起开始为电力系统提供GIS应用解决方案，在公司成立的第一年就实现了销售收入3000万的优异成绩。公司从2006年起,开始为电信行业提供资源管理、资产管理解决方案和开发PDA商用平台;公司与美国Telcordia公司运营支撑解决方案展开战略合作，在服务质量管理、业务开通管理、号码携带、融合计费等OSS产品和解决方案方面展开合作。2007年,公司为中国移动提供网络工程设计系统，为专网用户提供社区宽带综合业务系统;同年,通过电信设计资质认证，取得软件企业和软件产品资格证书。公司目前拥有员工逾百人，在北京和沈阳设有软件研发中心,已与HP、IBM等多家全球知名的专业厂商建立了牢固的合作伙伴关系。

自20世纪90年代中国通信行业数据业务发展态势初露端倪，刘辉便投入到SDH以太网传送交换的技术与系统研究中。2001年,他在《光通信研究》期刊上发表了《新一代SDH设备中的统计复用与时分复用》;2002年又在该刊发表了《MP over SDH统计时分复用技术在SDH设备中的应用》,获得行业内的一致好评。

2003年，刘辉作为主要撰稿人之一，与团队合作制定《行业规范编写》，即中国通信行业标准 YD-T 1474-2006《基于SDH的多业务传送节点(MSTP)技术要求－内嵌MPLS功能部分》。他负责整个标准的核心之一——内嵌MPLS的MSTP控制平面功能。当时,业内关于控制平面功能的输入只有IP-MPLS相关标准的功能要求,而没有Transport-MPLS相关标准功能要求，刘辉工作的突出意义就在于：如何选取和改进IP-MPLS相关标准的功能要求使之适用于传送网(Transport Network)的功能要求。值得一提的是,直到2005年ITU-T才发起了T-MPLS标准的制定,可见刘辉当时对于这部分内容的研究的的确确走在了国内和国际的领先行列，对行业发展起到了重要的作用。

鉴于刘辉先生在通信领域的贡献和成就,中国光学学会于2003年邀请其为高级会员，中国通信企业协会于2008年吸收其为高级会员,中国通信标准化协会于2009年邀其担任全权会员。

企业家名片

刘辉：现任北京建博信通软件技术有限公司联合创始人、董事长。

刘辉先生1997年大学毕业后进入中南电力设计院，担任工程师与团队合作研发了《电力计算机辅助设计软件》，此软件获得了国家电力公司(原电力部)科技进步二等奖。此时的刘辉并不满足于自己的现状,2000年至2003年,他在武汉邮电科学研究院继续深造(获硕士学位)同时担任项目经理;他是SDH以太传送交换技术的带头人;其参与研发的《具有虚拟专用网功能的多业务传送平台实现技术》被列入国家高技术研究发展计划(863计划)。随后在2004年至2007年,刘辉先生受聘于西门子(中国)有限公司(SLC),担任技术总监,是SIP产品线、ESN产品的创建人。

(王　静)

衡变　打响“三大战役”　实施二次创业

特变电工衡阳变压器有限公司把“十二五”发展作为企业的第二次创业，要求企业上下团结一心，奋勇争先,攻坚克难,创新求变,用智慧和汗水战胜前进道路上的各种挑战，并在企业掀起了第二次创业热潮，紧紧围绕企业“十二五”目标任务,坚定不移地打好提高劳动生产率、实行三个结构调整、实施人才优化和储备三大战役,收到了良好的效果。

在打好提高劳动生产率战役中,衡变公司全体员工开动脑筋，在工作中不断创新和完善管理方法。生产系统从统一员工思想入手开展工作,提出“服务生产就是服务市场”、“抓生产就是抓市场”的口号,通过深入召开生产系统中干会议、班组会议和全员大会,分析市场形势,动员生产体系发挥主观能动性，积极主动想办法解决生产瓶颈，集思广益思考解决生产困境的思路和方法。与此同时,公司及相关部门也给予了生产极大的关注和支持,机关干部分批下车间参加劳动,形成了大干快上的良好氛围。通过在车间积极组织开展了计划完成率的劳动竞赛,每月组织以车间为单位的质量、安全、进度的红、黄旗评比;在一线员工中开展了金牌员工的评比活动,以此调动广大员工的积极性。今年以来企业的单月产出一次又一次地刷新了历史新高纪录，最高月产出达到了800万kVA。

在打好实行三个结构调整战役中,衡变公司在今年初经济工作会上就把调整产品结构、市场结构和利润来源结构作为年度的工作目标任务。具有针对性地制定和执行市场策略，加大对重点项目市场的攻关力度,集中优势资源,全力开拓高端产品市场，确保国际成套项目、智能变压器、核电变压器、百万机组变压器、直流产品、750kV变压器等高端产品。通过这一决策的实施,今年以来,衡变公司在高端市场取得了重大的突破,500kV产品实现合同签约较去年同期增长了8倍；电抗器产品实现合同签约同比增长了1倍;220kV产品合同签约同比增长了19%;产品订单结构逐步向超、特高压结构转变，为公司提升品牌效益、抢占高端市场、提高经济效益奠定了稳固的基础。

在打好实施人才优化和储备战役中,衡变公司把人力资源结构的调整与提升作为第二次创业实现企业可持续发展的关键，从战略高度加大人才资源开发力度，以调整和优化人才结构为主线,以引进、培养和选拔人才为重点,着力打造经营管理团队、技术研发团队、国际化开拓团队及后备人才四支队伍的建设。人才就是财富、人才就是效益、人才就是竞争力、人才就是发展后劲。“十二五”期间衡变要逐步打造一支适应国际化经营和重大产业发展的职业经理人队伍，打造一支国内外一流的技术专家队伍，打造一支高素质、高水平的产业工人队伍。以全球化的视野发展外向型经济，加快实施“走出去”战略,加快国际化进程。今年衡变公司在全国各重点高校引进研究生、本科生达400余人,为企业后续发展提供了大批人才资源。

(肖锋)