

立  
言  
集

# 目录

## 人物专访

《商业评论》	
茅忠群: 重新发现中国智慧	006
《接力》	
茅忠群: 新儒商力量	017
《中外管理》	
茅忠群: 直行中	021
《人物》	
茅忠群: 不做500强, 只做500年	028
《高峰傲》	
茅忠群: 儒家商道	032
《经理人》	
方太: 归核化制胜	036
《南方企业家》	
茅忠群: 如何创高端品牌?	039
《新领军》	
茅忠群: 优雅坚守	044
《中外管理》	
方太: 高端是怎样炼成的	047

## 系列报道

《中国企业报》	
行业困局VS高端胜局: 中国厨电业的方太式驱动	051
《中国企业报》	
自主创新令厨电业拔得中国创造头筹	054
《中国企业报》	
以方太标准改写厨电产业发展轨道	058
《中国企业报》	
方太标准定义新十年高端厨电	060
《21C经济报道》	
成就高端品牌, 方太厨电的“四项修炼”	064
《21C经济报道》	
方太的“外圆内方”	071
《21C经济报道》	
可持续发展的方太样本	077
《21C经济报道》	
“蜜蜂型”公民, 百年方太	082



Interview  
人物专访

# 茅忠群： 重新发现中国智慧

文 | 王海杰 出处 | 《商业评论》

**商业评论**  
Business Review

在运用西方管理工具十年之后，他逐渐发现本土文化的魅力所在。他在企业里首创了孔子堂，推行了全员身股制，建立起以“仁义”为原则的现代儒家管理模式……

2010年，我们做了一件令外界吃惊的事情，在公司实行“全员身股制”——只要员工任职满两年，都可获得一份公司股权，享有年底分红的权利。

在大多数公司里，股权激励只是针对骨干员工和管理层等少数人的激励方案，全员享有分红权并不常见，在制造型企业里就更为罕见了。为什么我们大胆地做出了让全体员工分享公司利润的决策呢？这要从近年来我对国学的研究说起。

## 对国学发生兴趣

我是个喜欢读书和学习的人，做企业之余，我一直寻找各种学习机会来充实自己。在方太创业的前十年，我们主要学习西方管理，邀请外国老师来做各种培训，从世界500强公司聘请高管来加盟方太。2000年，我到中欧读了EMBA，获得了西方管理学的系统知识。

读完EMBA之后，我就在思考一个问题，接下来我该学习什么？难道中国企业永远只能跟在西方企业后面学习管理吗？我想到了日本的管理模式，它是典型的西方管理和本土文化的完美结合，日本式管理造就了日本经济的腾飞。其实不仅仅是日本，欧洲也好，

德国也好，韩国也好，都不是完全照抄美国式管理。这样一想就清晰了，作为有五千年文化的大国，中国将来一定也是这个发展方向——本土文化结合西方管理，否则就不可能形成自己的独特优势。确定了这个方向后，我决定去学习中国的传统文化，补上这一课。

说实话，过去我是个非常优秀的理科生，但是偏科比较严重，从小就不怎么学文科，对文科的课程不理不睬。我是凭兴趣学习的那类人，有兴趣了就可以学得很好，没兴趣的东西，一是学起来很痛苦，二是怎么学也学不好。

现在既然确定了研究方向，我就下决心好好了解一下传统文化。我到北大、清华分别报了几个国学班，听了一些传统文化的课程，听着听着就听出感觉来了。课余时间在和同学们探讨的过程中，我发现绝大部分同学只是把国学看成个人修身养性的东西，认为在企业管理中并不实用。学国学的企业家不少，但是真正在企业里把国学变成一种管理模式的还没有。所以，这方面我只能靠自己慢慢摸索。

我真正在企业里开始推行国学是在2008年。这一年我们搬进新的办公楼，设立了孔子堂，竖起了孔子像。在公司推广国学教育——教育与培训不同，教育的关键是直指人心、打动人心，要让员工发自内心地认同国学的理念和价值观，才会带来行为上的自觉改变。我们首先从学习经典开始，每天8:15-8:30的晨会上，员工都会诵读《三字经》、《弟子规》等国学经典，分享学习心得。我们也经常请一些国学老师来孔子堂给员工讲课。通过这些学习和分享，让年轻员工对国学和传统文化有一个潜移默化的了解和认识，而后再把国学落实到企业的管理制度上。在这个过程中，儒家管理模式的思想雏形在我脑中逐渐形成。

## 方太的儒家管理模式

儒家提倡五常——“仁、义、礼、智、信”。如果你深入研究，就会发现“仁义礼智信”这五个字，不仅仅是一套伦理道德的规范，而且还是一套管理理念。也就是说，这五个字可以转化为一套完整的管理模式。

### “仁义”是原则

开头两个字“仁”和“义”，构成了最重要、最根本的管理原则。

“仁”是仁爱，“仁者人也”；“义”则是循理、合宜，“义者宜也”，这个“义”和我们平常讲的江湖义气不一样，而是“合理合宜、公平公正”的涵义。中国人讲究合理合宜、公平公正都在“义”的涵义里面。

“仁义”这两个字组成了一套比较完整的道德观念。为什么这样说？

“仁”就是要替人着想，比如说在公司里面，大家都要替别人着想，老板替员工着想，员工替公司着想，企业替顾客和合作伙伴着想。

仅仅这样够吗？不够。因为做企业也要考虑“合理”的问题，比如说上司为下属考虑，但是总要有个度：一个上司有10个下属，你不能为这个员工考虑很周到，但是对另外的员工就考虑得少一点，这就会出问题。我们强调企业为相关利益方考虑，提倡的是五大利益方的共赢，方方面面的利益都要平衡。所以“为他人着想”要有一个度，必须合理合宜、公平公正，而不是大家都变成老好人。如果仅仅讲“仁”的话，那么大家都变成老好人了，但是一群老好人不可能把企业办好，不可能把企业变成高效率的运营组织。

所以，“义”和“仁”要平衡好。有了“仁”再有了“义”，这种仁爱就是合理合宜、公平公正的。人们总说“仁义道德”，为什么“仁义”两个字可以组成道德？就是因为这两个字，一阴一阳，代表了比较完整的视角，把两方面平衡好了才会有效。

## “礼”是儒家的制度

前面两个字主要讲道德。那么第三个字“礼”是什么呢？我把“礼”理解为制度。我们不能简单地认为“礼”是指礼仪、礼貌，最早的《周礼》其实是周朝法律制度的汇编。只不过当时的制度法律范畴与我们现在理解的不太一样，它把一些人际礼仪，包括婚丧喜事的仪式和礼仪都包含在里面了。虽然内容范畴不太一样，但是“礼”的本质就是制度和法律。后来，荀子提出了“礼法”的概念，礼和法其实是相通的。

既然“礼”就是制度，那么为什么儒家叫“礼”，法家却叫“法”呢？儒家思想中的“礼”和法家思想中的“法”在什么地方不一样？

儒家思想中的“礼”要符合前面两个字“仁、义”的规定。“仁、义、礼”，礼排在第三位。在儒家看来，制度必须符合“仁义”的要求，而法家则没有这样的要求。儒家思想指导下的制度，其内容对不对、方向对不对，必须要看是否符合“仁义”的原则和要求。因此，针对同一个问题，儒家和法家（如商鞅等）制订出来的制度很不一样，因为两群人背后的价值观和逻辑不一样。

在儒家思想指导下制定出来的制度一定是充满仁爱的，因为是一群有仁义道德的人在制订制度，他们一定会考虑：这个制度有没有为员工考虑，有没有为他人考虑？很多时候，我们中国人制订制度不是为员工着想，而是先假定员工都很坏，怎么样想办法才能把他们控制住、管束住。这种思想指导下制订出来的制度，就不是儒家的制度。另一方面，儒家思想还要看这个制度是否符合“义”的原则，对于各个利益相关方都必须合理合宜、公平公正，这样的制度才是儒家的制度。

## 儒家思想使管理变得简单

方太创业的前十年，我们的管理模式都是学习西方，重视以严格制度来抓管理。但是在

吸收了儒学思想之后，我们对方太的制度进行了修订。

比如，过去我们把员工犯错误的严重程度分为ABC三类。A类是最严重的，处罚是开除；B类是中等错误，处罚轻一些；C类是最轻的，类似于上班迟到早退、不挂胸牌等的错误——犯C类错误的员工，按照过去的规定要被罚款。

现在，对于C类一共20多项错误，我们统统取消了罚款。如果员工犯了C类错误，主管要找他谈一次话，要求改正。这样的处理方式配合日常的国学教育，员工再犯C类错误的数量就少多了。从2008年开始，每年C类的错误总量都下降50%，而且这是在员工人数不断增长的情况下达到的成效。

这是我们理解了儒家的“仁义”原则之后，在制度上所做的改进。因为我们考虑到C类错误，比如上班迟到，不一定是员工主观可以控制的，很可能由于交通问题或者车出故障导致的。既然这类错误不是员工主观有意的行为，处罚太严重就不合情理。此外，根据儒家思想，教育最重要，员工如果有了羞耻感和敬畏感就不会犯错误。按照原来的做法，像C类错误，员工交了罚款20元之后心理上感觉我已经为错误买单了，这次错误就不存在了，也就不会有羞耻感，到了下一次仍然可能再犯。所以，我们后来取消C类错误的罚款，不让员工有买单的感觉，而是由直接主管与员工进行几分钟的谈话教育。

而有些错误，比如吸烟这样的B类错误，很可能对工厂安全造成影响，而且这是员工主观可以控制的。所以，员工第一次被发现吸烟，罚款比较重（500块），到第二次就属于明知故犯，要上升到A类错误。所以，并不是说方太有了儒家思想就取消处罚手段了。既然是制度，就一定要有处罚措施，否则就不成其为制度了。

自2008年在企业里倡导儒学之后，我在员工身上看到了一些明显的变化。甚至可以说，儒学教育帮我解决了一些管理上的大难题。

一个变化就是员工的自律性提高了。像前面提到的取消C类错误的罚款，原本按照西方的管理思想，取消罚款肯定会导致错误行为的反弹，但是实际上错误的发生率每年下降50%。此外，道德层面的好人好事增加了，员工之间相互帮助的现象增多了，拾金不昧的现象成倍地增加；读过《弟子规》之后，过去不怎么关心父母的年轻员工也经常会给家里父母打打电话了。

特别值得一提的是，销售人员的自律性提高了。我们在全国有五六千人做销售，管理起来非常困难。可以说，销售分公司的管理问题是家电行业普遍的棘手问题。很多家电企业，都是先设立分公司，等到分公司出现的问题太多了，就改成代理商制，在这两种方式之间换来换去，把自己弄得痛苦万分。

中国的家电企业为什么会搞代理商制？就是为了简化管理。因为设在各地的销售分公司离总部远，很难管控，销售人员利用各种方式捞好处的做法简直防不胜防。一旦总部派人去审计，往往会发现一大堆腐败问题。过去，我们公司也存在这方面的问题。

在推行了国学教育之后，方太分公司的人员每个季度来总部时（也只是每个季度来一次），我们都会给他们“洗脑”，不厌其烦地给他们灌输儒学思想，再配以必要的监督处罚制度。结果，这几年总部的审计部去分公司审计时，发现的腐败问题越来越少，以至于审计师说他们都快失业了。

可以说，以儒学思想为核心的传统文化教育使我们的管理变得简单一些了。我们现在只负责管60分以下的事情，60分以上的事情则通过企业文化和国学教育来影响和渗透。换句话说，60分以下属于制度范畴，60分以上属于文化范畴。

我系统学习过西方管理学，也很认同西方管理对制度的重视。但是我个人认为制度并不需要面面俱到，只要把0-60分范畴里的事情规定好就可以了。否则的话，员工就会感觉处处受限制，似乎走到哪里一伸腿、一抬脚都是制度。秦朝就是这样，日常生活里处处都要碰到各项法律规定，这样的制度设计就太过腐了。这是法家制度设计的特点，而儒家思想则强调60分到100分之间的事情尽可能通过教育来解决，通过人的自律来解决。

我们现在采取的儒家管理模式是双管其下，依靠制度和传统文化教育两条腿走路，60分以下的事情靠制度来解决，比如重大的贪污受贿之类，仅靠教育的感化力量远远不够，必须有严厉的处罚制度，让大家对制度产生一种敬畏，最终目的是让人们不犯这个错误，而60分以上的事情则通过教育来完成。这种模式试下来很有效。

## 为什么实行“全员身股制”

自从确立了“仁义”的原则之后，我们无论是制订新制度还是修订旧制度，都要多一道自我审核程序——看看这条制度是不是符合“仁义”二字，有没有为员工着想，制度是否合理、公平？

以“全员身股制”为例，最初我们讨论在公司里推行股权激励方案时，很自然首先想到骨干层持股。假如没有导入儒家思想，按照一般企业的做法，就是让“小众、骨干、高层”享有身股，这种激励方式也是全世界通行的做法。

但是在管理中引入儒家思想以后，我们在讨论过程中就会问自己：这样做有没有符合仁义的要求，有没有为员工着想？既然大家都是方太大家庭的一员，为什么你有我没有？有人说因为地位不一样，高层付出的比较多。那么，难道基层员工没有付出吗？他们也有付出，为什么他们得到的是零，他们就没有身股？何况基层员工所占比例很大。

人与人付出的程度不一样，这点我们认同；大家的贡献不一样，这点我们也认同。根据贡献的不一样，每个人分到的份额可以不一样。但是如果“一个有，一个没有”，那可就是无穷大的区别了！尤其是从全球范围来看，中国是贫富差距最大的国家之一，我们的工人生活在最基层，收入最低，他们最需要提升生活和改善生活，最需要公司高层为他们着想。

于是，通过对“仁义”二字的反复深入讨论，我们最终决定全员持有身股，让大家都分享到公司的增长成果——只要入职满两年，我们都会根据职位、贡献的大小，给予每位员工一定数量的分红股权。从2010年开始，我们实行了这项制度，让每位员工成为公司利益的分享者，到年底都有权获得利润分红。尽管对于一线工人而言，这个分红数量也许并不多，但是这的确给了他们一种归属感，让他们凭借自己的劳动实实在在地分享了公司发展的成果。

“身股”这个概念是晋商的发明，也就是现在大家所说的干股。它的好处在于，人在公司的时候有身股，就有分红权，但是股东会 and 董事会上没有投票权。人走了，身股就没有了，也不能参与分红了。采用这样的制度，企业可以永续发展，新员工进来，老员工退出，公司可以吐故纳新、持续繁荣。对于整个公司来说，拿出来分给大家的身股股份永远那么多，不会像正式股那样慢慢被稀释掉。所以，全员身股制是一种很好的制度设计，既体现了儒家思想的仁义原则，又起到了激励管理层和员工的作用。

## 为什么要补上国学这一课

为什么方太要采取儒家管理模式？为什么企业一定要补上国学这一课？

多年来对企业的实践和思考使我认识到，中国企业对于西方管理的東西不能简单地采用“拿来主义”。

在创立方太的前10年里，我们也都在运用西方的管理工具。我发现，西方管理学确实有很大的优势，它的核心是以制度为中心，包括了体系、流程、方法、工具等，实用性非常强。而中国的传统文化则需要人去“悟”，在思想理念层面比较强。可以说，东方文化长于思想和理念层面，西方管理则长于方法工具和制度层面。

尽管西方管理以制度为核心，但是它的工具、流程、制度背后都是有价值观来支撑的。西方人有很强的契约精神，所以西方的管理方式以制度为中心，这样的规则约束非常有效。而中国企业引进西方管理制度时则遇到很多困惑，稍微有点规模的中国企业都制定了很多制度，但是这些制度的有效性都不够好，真正能落实的制度不多。

为什么会出现这样的结果呢？因为我们中国人不但缺乏契约精神，而且“上有政策、下有对策”，你有什么制度我都可以破解你。中国企业发现制度落实不行、执行不力，就会马上修补这个制度。实际上，不仅是企业，政府部门也是这样，我们天天都能看到关于某某事项的补充通知，其实制度都已经有了，为什么还要补充通知？还有关于某某事项的重申，甚至重申都不够，还要再次重申，这样就进入了一个恶性循环。天天重申，天天不落地，西方企业行之有效的东西，到了中国不能说完全没有效果，但至少是大打折扣。

西方的管理工具之所以在中国企业里水土不服，其实是因为我们缺了一条腿——这条腿

就是契约精神。为什么西方人会有契约精神，一个来自于它的传统文化，另一个就是它的宗教。基督教非常强调契约精神，圣经的《旧约》和《新约》，就是上帝跟信徒之间订立的契约。宗教文化使西方人普遍具有契约精神，对制度有一种敬畏感。我们在这方面就弱得多，因此，我们有必要在价值观方面补上这一课，而价值观的来源，我认为可以是以儒家思想为核心的传统文化。

任何管理模式背后都是价值观在支撑。中国的企业管理需要两条腿，一条腿是西方的制度管理，另外一条腿就是传统文化和价值观。当然也需要适当地改造西方的制度，把它改造成儒家思想下的制度，这样中国式管理就成立了。

我发现，在《论语》里，孔子对弟子提出的任何问题都能马上回答出来，根据不同学生的处世方式可以给出不同的答案，思路非常清晰。其中之奥妙就在于孔子有非常鲜明的价值观。价值观可以帮助我们形成快速的判断力，在价值观明确的人面前，基本上不会有什么难题。现在很多人遇到问题没有答案，其实就是因为背后缺乏价值观。我们还常常看到很多人激烈争论，一个是儒家的价值观，一个是法家的价值观，还有一个是西方的价值观，出发点不同，争论怎么可能有结果？

在我看来，以儒学思想为核心的传统文化教育是一个漫长的过程。我们所处的大环境比较浮躁和急功近利，很难在短期内改变。所以，我也没有给自己设定一个过高的目标，我追求做一个百年企业，只要朝着这个方向在努力，每年看到一些成绩就很好。尤其是方太的儒家管理模式，急也急不来，只能边实践边总结，慢慢把它建立起来。

## 观点概要

- 1.从 2002年开始，我对传统文化如何与西方管理相结合产生了兴趣，尽管学国学的企业人也有不少，但是真正在企业里把国学变成一种管理模式的还没有，我只能依靠自己慢慢摸索儒家管理模式。
- 2.儒家提倡的五常“仁、义、礼、智、信”，不仅仅是一套伦理道德的规范，而且还是一套管理理念。其中“仁义”是制订任何制度的原则，“礼”则是儒家的制度。
- 3.自从在公司倡导以儒学思想为核心的传统文化教育以后，方太的管理变得简单了。公司制度现在只负责管60分以下的事情，60分以上的事情则通过企业文化和国学教育来影响和渗透。
- 4.按照儒家的仁义原则，2010年方太在全公司实行“全员身股制”，让所有员工都拥有分红权、享受到公司的利润分红。
- 5.任何管理模式背后都是价值观在支撑。中国的企业管理需要两条腿，一条腿是西方的制度管理，另外一条腿就是传统文化和价值观。

## “仁义礼智信”在方太

仁（属于感性范畴，仁爱）	为他人着想：管理者为员工着想，员工为公司着想，为顾客着想，为合作伙伴着想。
义（属于理性范畴，合理）	讲究原则，讲是非，讲分寸，讲究公平公正、合理合宜。
礼（制度）	所订制度必须符合“仁义”的要求。
智（智慧）	运用智慧做事，成为智慧组织。
信（诚信）	制度、决策和承诺要诚实守信，不能朝令夕改。

## 何为“身股”

“身股”的说法来源于晋商，晋商有种说法叫“出资者为银股，出力者为身股”，也就是把股权分成两大类，一类叫银股，需要出钱来占有的股份；还有一类叫“身股”，这类股不用出钱，由东家根据工龄、职务、贡献、工作态度等给予骨干员工股份，骨干员工凭股份参与分红。身股，相当于现代只有分红权但并不代表所有权的“干股”。人一旦离开企业，身股也就没有了。

## 方太企业文化建设五步曲

1、教育强化	通过国学教育，把价值观灌输给员工。60分以上的问題依靠教育使员工自律。
2、制度固化	0-60分之间的重大原则问题需要制度约束，对于重大错误需要有严厉的处罚；如果仅靠教育而没有任何处罚措施，约束力度是远远不够的。
3、领导垂范	管理层在任何重大决策上都要遵循儒家的价值观。比如，全员身股制的问题就体现了仁义原则。儒家思想强调上行下效，领导怎么做，下属就跟着怎么做。如果领导不带头做，你说破天都没有用，员工会认为你在说假话。管理者以身作则，才能让员工相信公司倡导儒家思想是认真的。
4、奖惩有力	在关键制度上，要把倡导和反对的内容旗帜鲜明地列出来，配合一定的奖惩措施。奖惩要有力度，不能不痛不痒。不痛不痒的干脆就取消——比如，对于C类错误，就取消罚款，纳入自律教育的范畴。
5、坚持到底	企业文化不是一蹴而就的，需要长期坚持。它转变的是员工的两个习惯：一个是思维习惯，一个是行为习惯。企业文化的意义就在于转变员工习惯。

## 如何看待孔孟之道——茅忠群

不少人批判儒家思想，认为其中有很多负面的东西。对这个问题，我是这么看的：

其一，我们学习儒家思想，是吸取它的优点。不仅仅是儒家思想，对于其他各家各派的传统文化也是这样，我们取其精华，去其糟粕，这是一个核心观点。

其二，社会上对儒家思想的很多批判，其实并不是批判真正的儒家思想，不是批判真正的孔孟之道。后世的很多“儒家思想”，是受到统治阶级的影响被歪曲掉了。比如三纲，君为臣纲、父为子纲、夫为妻纲，还有什么君叫臣死，臣不得不死；父要子亡，子不得不亡。孔子、孟子都没有说过这样的话，而且他们强调的是对等的责任关系。比如，孔孟讲的“父慈子孝”，父亲对儿子要慈爱，儿子对父亲要孝顺，双方的地位尽管不是平等的，但是双方都要承担自己的责任。当一方不承担责任的时候，另外一方通过努力无效的话也可以放弃，这就是对等的责任关系。

再比如，孔子是鲁国人，为什么周游列国？按现在的说法，他是对国家不忠。但是孔子显然没有这个想法，他为什么对鲁国不忠呢？因为鲁国的国君没有礼贤下士。“君敬臣忠”，君主敬重臣子，礼贤下士，臣子对君主忠诚，双方都承担起自己的责任。所以孔子说，君君臣臣父父子子，每个人都在自己的位置上承担起责任。这跟现代企业的岗位职责是完全一样的。现在企业里难道都是平等的吗？哪里有绝对的平等，部门长就是部门长，下属就是下属，但是各有各的责任要承担。孔子发现鲁国国君接受了齐国送来的美女以后，就不理朝政，也不听他的建议了。孔子想，既然你没有君的样子，我也可以没有臣的样子，就跑到其他国家寻求发展去了。

后世人们受到统治阶级的影响，对儒家思想的理解偏掉了，变成了单向责任。问题的关键在于如何理解和运用传统文化。我认为孔孟之道中，90%都是精华，只有极少部分才是糟粕。

## 方太的三大定位

专业	这辈子就干厨电和厨房，把它干到极致。
高端	不做别人会做的，中国缺高端，就做高端。
负责	做负责任的企业，做深受消费者信任的企业。

## 茅忠群与第五级领导力——王海杰

沉静如水的目光，不疾不徐的步态，慢条斯理的言谈，彬彬有礼的举止，无论在公开场合还是私下里，茅忠群给人的印象仿佛一位自古代穿越而来的谦谦儒生。在深入了解他的表面温和、实质强硬的管理风格之后，“第五级领导力”这个词跃入我的脑海。

《第五级领导力：谦逊与坚毅的胜利》是研究高绩效组织的管理专家吉姆·柯林斯发表在本刊2005年8月的一篇文章，柯林斯认为，企业从优秀转变为卓越，有7个因素至关重要，其中最关键的因素是拥有第五级领导者——一位将谦逊性格与坚定的职业意志融于一身的领导者。第五级领导人这种提法，至今听来仍然有悖于人们的直觉，因为大多数人都认为公司一把手应该是一个外向、霸气、魅力十足的传奇人物。而柯林斯和他的22人研究小组花了5年时间，深入研究了11家卓越公司之后，得出了一个令人意外的结论：最伟大的领导者并不是人们通常以为的那种强势、高调的明星人物，相反，他们是低调而温和的，是安静而谦逊的，甚至是腼腆的——典型的代表人物就是美国的林肯总统。

然而，第五级领导人的低调、温和、谦逊并不代表软弱。事实上，他们在职业生涯中表现得异常坚定、执着和无畏。他们有着深藏不露的决心和信心，他们有着服务客户和员工的谦卑心态，他们带领公司走向卓越是必然的结果。

茅忠群17年来创立和领导方太的经历证明，在他温和谦逊的外表下有着异常的坚定、执着和无畏，这在他的“两不”原则中有很鲜明的体现。

## 不打价格战

由于方太最初的产品定位是高端市场，产品本身比较有特色，销售基数又比较低，所以企业自然增长比较快。但是发展到一定程度之后，竞争对手就开始关注方太，并开始大打价格战，通过降价来竞争。方太的一线销售人员有一阵子对降价的呼声非常高，曾经有那么一段时间，茅忠群每天都接到销售经理要求降价的电话。每次他的回答都是“不”，渐渐地，方太的销售人员也习惯了，到最后基本上没有人再提降价的要求了。他们顶多会强调，我们的产品品质一定要支撑这个价格，我们在产品性能上要做哪些改进，才能支撑我们的高端定位。久而久之，企业努力的方向也改变了，大家逐渐习惯于对产品提要求，而不是对价格提要求。

茅忠群认为，坚持不打价格战，是对整个油烟机行业的一种负责行为。价格恶性竞争的结果往往就是企业的利润不足以支撑企业的健康发展，既无法保证产品质量，更谈不上研发和创新。方太的产品定位高端之后，一方面带动了其他品牌往高端上走，另一方面也给中低端品牌创造了一个很大的生存空间。有些企业动不动就宣称要清理门户，但是茅忠群认为，不同的企业应该找到自己不同的定位区间，在自己的区间里把产品做好，这样才能形成一个比较健康的行业。茅忠群在企业里提倡儒家文化思想，但并不等于与“市”无争，而是提倡采用独辟蹊径、不断创新的方法将竞争对手甩在后面。

## 不上市

很多人问方太为什么不上市？茅忠群认为，方太是高端品牌，高端品牌就不能盲目发展，无论是研发创新、产品质量还是服务提升，都需要企业投入相当的时间和资源才能

做好。对于方太来说，品牌和企业责任最重要，而上市公司则会把利润和股东回报放在第一位。一旦上市，股东就会不断要求企业扩大规模、提高销售业绩，企业在巨大压力下难免顾此失彼、急功近利，这与方太做高端品牌的追求有矛盾。

方太当然也重视增长，但是不会以牺牲产品质量的代价换取增长速度。为此，茅忠群把每年的增长目标定在20%-30%之间，在中国快速增长的市场环境下，这显然不是一个大跃进的数字。茅忠群希望企业每年增长不要低于20%，因为方太的销售基数不大，低于20%的话，说明成长有问题。但是也不要超过30%，他担心如果增长速度太快了，就会损失一些长期利益。

地方政府往往对本地企业抱有很大的期望，会给企业下达增长指标。为此，茅忠群经常主动跟主管领导沟通自己的想法：我们是做高端品牌的，不能以销售目标来衡量我们。既然方太要做百年企业，就要首先把自己的根基、品牌做扎实了，让文化基因沉淀得差不多了，到了企业文化足够强大的时候，再去上市也不迟。现在方太还是打基础的时候，干扰因素越少越好。

茅忠群认为，企业的发展如同人类生命一样，有其发展速度的内在规律，不可拔苗助长。过去二十年里有不少著名品牌因为无视这个规律，制定每年至少翻番的发展目标，结果由于内部管理的进化跟不上企业发展速度而倒闭，这样的流星太多了，而茅忠群领导下的方太坚决不要做这样的流星。

# 茅忠群： 新儒商力量

文 | 张志峰 出处 | 《接力》

接力 FORTUNE  
GENERATION

谈到中国内地的家族企业传承，就会提到方太集团的茅理翔、茅忠群父子。方太集团董事长兼总裁茅忠群可称得上是“创二代”中最杰出的代表，但又是与众不同的。他不喝酒、不打高尔夫、开的车是普通的捷豹。虽然刚毕业时有出国留学的机会，却放弃了，他热爱中华传统文化，信奉中医，喜欢的娱乐方式是唱一段越剧，被媒体形容为“不爱英语爱论语”。

一个企业的发展历程就是企业家个人的修行历程，企业成长的边界是企业家的格局，而格局的大小取决于内心的信念。茅忠群看起来像个文弱书生，内心其实强大无比，也可以说野心勃勃。他对方太厨电高端定位的坚持，他用儒家思想塑造方太文化，并致力于探索不同于西方的更先进的商业文明，都能让人感知到一种力量。

## 择善固执，坚持的力量

对于一个企业家来说，最重要也最难的是判断力、决策力，方向错了就什么都错了，方向对了，但没坚持下去，那结果也错了。正所谓择善固执，“择善”与“固执”两者缺一不可，只“固执”未“择善”，则越走越偏；只“择善”未“固执”，则功败垂成。茅忠群，这个书生气十足的企业家，却将两者完美统一。

如果仅从外表上看，茅忠群文质彬彬，丝毫看不出他有时会如此固执，而在他的眼神里、说话时的语调中，透着一股坚定。正是茅忠群的一次次固执，让方太集团一步步迈向辉煌。

从上海交大研究生毕业后，茅忠群放弃出国留学或在上海工作的机会，回到家族企业。他向父亲开出三个条件：第一，另外成立一个独立的品牌；第二，另起炉灶，老员工不要，亲戚不能进入；第三，关于方太方向性的决策，要由我说了算。茅理翔答应了，这样的约法三章割断了家族内部的裙带关系，为企业的发展打下了良好的基础。

第二次固执是对于抽油烟机产品的品牌选择，茅忠群认为应该用“方太”，茅理翔舍不得已经很有感情的“飞翔”，父子俩吵了一架，茅忠群的母亲参与投票，最终确定了“方太”。随后茅忠群大胆启用香港亚洲电视台著名节目主持人方任莉莎女士为方太做产品代言人，方任莉莎被人习惯称为“方太”，又是香港亚洲电视台两档烹饪教育节目的主持人，同时也是美食杂志《方太世界》的创办人，这实现了品牌定位与产品自身追求的一致。

茅忠群接下来的固执令人觉得近乎迂腐。方太的产品一直走高端路线，随着市场竞争越来越激烈，厨电市场开始大打价格战。销售经理们很着急，不断的表示希望降价促销，甚至将电话打到了茅理翔那里。但茅忠群顶住了来自各方面的巨大压力，并且顺势推出新款的高端欧式机，如今这款机型仍是市场的引领者。

对于产品名称、价格、定位的固执，似乎还算不上对一个企业家的真正考验。最难能可贵的是茅忠群宗教般的对主业、对品牌的虔诚。茅忠群奉行的是“三不”原则，即不上市、不打价格战、不欺骗。在如今浮躁的商业氛围下，这样的原则超脱得有点不可思议。茅忠群的固执让方太虽然历经金融海啸、房地产调控，销售业绩却依然保持着每年不低于20%的增长率。显然，这样的固执是建立在择善基础上的。

## 海纳百川，包容的力量

方太集团是在企业传承上做得最成功的家族企业，同时也是现代管理制度最规范的企业。家族企业制度与职业经理人制度常常被认为是相互矛盾的，但在方太，除了茅忠群，中高层管理中没有一个是家族成员，也没有一个亲戚朋友，全是从社会上引进的职业经理人。他们来自韩国三星、美国可口可乐、德国西门子、中国联想、华为……

不同文化、不同行业的精英，都能汇聚在方太的旗帜下，这无疑是靠一种包容的力量。让茅忠群得意的是，跨国公司的高管在方太的留存率很高，他总结出四点原因：首先在待遇上要吸引人；二是要看企业是否有知名度、发展的前景；三是要给他们一个施展的舞台——方太为他们提供了更大的施展空间；四是企业文化建设。很多空降兵到民营企业呆不住，最大的原因是沟通不畅。而方太一开始就学习西方的管理制度，管理规范，空降兵会得到足够的尊重和信任，内部沟通也很顺畅。

茅忠群对于管理文化的探索，本身就是一个融合的过程。对于刚刚接手家族事业的二代

企业家来说，因为受到过良好的教育，通常会借鉴西方的管理制度来改造家族企业里已经滋生出来的惰性文化、官僚文化，但后来会发现仅靠制度管理不好企业，西方的东西未必适合中国国情。茅忠群经历过同样的困惑，他割断企业内部的裙带关系，并且到中欧去读EMBA，已经深谙西方现代企业管理制度。但他后来又到北大去学国学，因为他发现：任何管理方式如果脱离本土文化，都行不通。日本、韩国、欧洲的企业管理模式，它们都是现代管理理念与本土文化结合的产物。

茅忠群推崇中华传统文化，并在此基础上构建管理制度，但他并不排斥西方的管理。他认为“中学明道，西学优术”，他会借鉴IBM的IPD模式来管理方太技术研发和创新体系，也会在销售队伍中推行严格的绩效考核。当然，从“道”上茅忠群更认同东方文化下的企业治理，强调相关方的共赢，除了股东，还有顾客、员工、合作伙伴、社会责任等等，这是一种融合的力量。

除了对于东西方管理文化的融合外，茅忠群身上还有众多的融合之处，他是学理科出身，拿过全国物理竞赛二等奖，但如今却完全转到“文”，他认为理科的逻辑思维对于自己构建中华传统文化与现代企业制度相结合的管理体系很有帮助。同样他也清楚，理科学术研究的界限是哲学，“理”同样离不开“文”。

如果说能做到“择善固执”是因为茅忠群好学，总能把握住事物发展的规律。那么“长于融合”则是由于茅忠群勤思，总会找到事物之间的联系。茅忠群不抽烟、不喝酒、不打牌、不玩高尔夫，不擅长交际，在出差的飞机上，除了看书就是闭目思考。当然，只是好学和勤思还不行，必须得践行，毕竟将价值观与制度结合起来，打造出一个有信仰的企业，绝对是一项艰巨的工程。

## 大道泛兮，信仰的力量

“企业文化有时候听上去很玄，有时候又很实在。真正形成一种良性的企业文化后，它的力量非常大，远远超过制度。企业文化是一个综合性的东西，是公司全体员工的思维习惯和行为习惯，包括由此形成的总体氛围”，茅忠群说。

2008年，茅忠群开始向员工讲授《三字经》、《弟子规》等，晨读儒家经典如今已是各部门晨会的重要组成部分。儒家文化在方太内化为推行“三品合一”的价值理念，即人品、企品和产品，三品合一。每一个方太人必须具备四个方面的要求：传统美德、职业道德、敬业精神、工作能力，其中传统美德就是儒家的“仁、义、礼、智、信”。茅忠群不提倡狼性精神，他更倡导放权，信奉勤劳且不走捷径；他倡导人性化管理，几乎没在公司发过一次脾气，更没骂过人。茅忠群有传统知识分子的情怀，颇具儒商风范。

“方太的发展愿景是成为受人尊敬的世界一流企业，上市公司会把利润和股东回报放在

第一位，而我们认为最重要的是品牌和企业责任。所以我们一旦上市，股市就会成为一个“指挥棒”，就会牺牲企业的长期利益，我们制定战略就会受到各种干扰。而如果不上市，企业的战略方向就很容易落实”。

在中国坚持走高端品牌之路，本来就很难。方太之所以不上市，就是为了避免杂音，不会受到发展速度和规模扩张的诱惑。茅忠群甚至要求把企业的增长速度降下来，超过30%就太快了。他反而更看重另一个指标，即在高端品牌中市占率的领先地位。这个指标，方太一直独占鳌头。

“方太这个品牌只有十六年的历史，欧洲有些品牌则延续了上百年。一个好的品牌要经受住时间的考验，不是今天成功就永远成功。所以方太要在高端厨电专家与领导者的方向上坚持下去。”茅忠群曾经说过这样一句话——方太可以不做五百强，但要做五百年，这样的理想必须要由一个有信仰的企业来实现。

茅忠群，作为二代企业家的杰出代表，其示范效应并不在于他把方太做多，而在于他从方太厨电的高端品牌定位出发，结合中华优秀传统文化，塑造出方太独有的以“家”为内涵的价值观体系。这也是对中国家族企业的有序传承，对构建不同于西方成熟管理模式的中国式管理文化的一次有益践行。

# 茅忠群：直行中

文 | 焦晶 出处 | 《中外管理》

SINO FOREIGN MANAGEMENT  
中外管理

17年来，方太难见跌宕起伏，但事实是，你可以称其为没有转型，也可以称其为密集地持续转型。

一直坐姿端正的茅忠群微微侧身，看向座位的右前方：“这三个字。”他微笑着说，语调很轻，满目欣赏之色。

其目光所指，是挂在墙上的书法大字“仁智勇”。这是他对于“如果你的孩子将来也经营管理自己的企业，最想告诉他的是什么”一问给出的答案。

“‘仁智勇’是孔子总结的三大德。我们在企业文化里提炼了‘仁义礼智信廉耻勇’八个字，如果8个太多，只要3个字，就是这三个。”茅忠群对《中外管理》解释说。在他看来，它们分别是情商、智商和胆商的对应之意。

其实早自几年前，这位一向偏好理科思维的宁波方太厨具有限公司董事长兼总裁，就已经对泛儒家文化着迷，不但将儒学纳入企业文化，更落实到具体制度中，他甚至希望，未来能把这一套中西合璧的儒家管理模式总结得更系统，做出中国管理模式的雏形。

在中国企业界，茅忠群属于那种很难界定的类型，既不是天生魅力四射的宣讲家，也绝非常年四处跑市场的劳苦派。但就是这么一个常规型选手，却推动方太顺利诞生并迅速崛起。而茅忠群与父亲茅理翔之间融洽相处，平滑更替，更不知惹得多少家族企业眼馋。

究其根底，揉和式创新或为茅忠群的特色。无论是当年对吸油烟机功能与外形的中欧结合创造，还是如今对企业管理的中西合璧探索——前者使得方太甫一创立便一炮而红，后者推动方太渐入佳境——茅忠群的思维从来没有围墙，总能广泛撒网，并精准聚焦于自己所用。

或许正因此，用茅忠群的话来说，方太没有走过弯路。确实，17年来，方太难见跌宕起伏，但事实其实是，犹如汽车奔驰在笔直的大路上，轨迹一路向前，是因为方向盘的细微调整持续不断。你可以称其为没有转型，也可以称其为密集地持续转型。

## 只做开创性的

从1996年创立至今，方太在中国厨房电器领域一直以产品上的引领者身份出现。早在创立当年，方太就将工业设计首次引入机型研发，第一代大圆弧流线型深型吸油烟机以高于市面20%的价格火爆流行。次年推出的升级版，单款机型销量更多达40多万台，至今仍为行业纪录。

“方太能够成功，如果只说一点，还是离不开产品。”茅忠群语气坦诚。他将引导者的前瞻性出处，归于市场感觉。虽然并不属于每年把大半时间用来跑市场的类型，但去世界各大展览会参观是茅忠群的必做项目，这一点也许传承自父亲茅理翔。作为那个年代赫赫有名的“世界点火枪大王”，茅理翔也极其勤于出国参加展览会，常常把样品买下来，带回国内细细研究，且开发过多种新产品。

他“惟一欠缺的是没有我后面的加工过程，开发新产品的成功率比较低。”茅忠群有点不谦虚地评价，一边说着，笑了。

但是，父亲的创新精神依旧给他留下了极其深刻的印象。

到他这里，增添了更多的融合创造色彩。在2000年前后，欧式造型的吸油烟机图片遍布中国时尚杂志，而当时中国市场上，尚没有欧式吸油烟机出现。反复看了几年世界展览会的茅忠群开始琢磨：欧式确实漂亮，但为什么在中国没有销售呢？当然因为中西烹饪方式不同，欧式机型尽管漂亮，却不擅长处理油烟。那为什么不能把欧式外观保留，将里边的结构变成中式的？

方太的欧式吸油烟机由此于2001年新鲜出炉，所谓“欧式外观中国芯”，在推出的最初两年里，市场占有率接近100%。而且定位高端的方太借此一举从价格战的围攻中解脱出来。直到今天，走进厨房电器的卖场，吸油烟机依旧呈现中式直吸和欧式侧吸两大阵营。首创者，方太。

对理工科出身的茅忠群来说，这种创新简单至极。等到几年后跟进者追上来，他又微调方向，稍加马力，开始向灶具、消毒柜等逐渐延伸，目前已经做到六件套、七件套。这

并非简单的多元化，而是对消费者购买习惯的顺应。以往人们买厨房电器，习惯这家买个灶具，那家买个吸油烟机，再到另外一家去买微波炉。但现在不同了，一揽子全部搞定成了主流。茅忠群早就敏锐体察到这一点，顺势而为。“如果你到现在还在做单一的，就基本没戏了。”他说。而更重要的是，他选择做的套件，全部是嵌入式，这在国内再开先河。

因为要跟橱柜完美结合，美观、方便，嵌入式厨房电器在国际上也属于高端，而选择嵌入式为惟一方向，既与方太的高端定位相吻合，也使得方太避开了与台式厨房电器的直接竞争。“只做开创性的”，是茅忠群一直秉承的守则。

如今，位于宁波慈溪的方太厂区里，实验楼醒目地矗立，厨电实验室达6000平方米，即便在全球范围内，其面积也为行业内最大。方太拥有行业内首个的国家级企业技术中心，400多项专利，其中50多项发明专利，在传统行业里难能可贵，遥遥领先。

“我们在技术方面的投入基本是有求必应，不眨眼睛。”茅忠群强调。

## 探求中西合璧的管理

对于茅忠群来说，“只做开创性的”范围当然不仅仅限于产品，还包括内部管理上的探索。

早自1999年起，方太就以引入“空降师”而闻名，曾一度把自己的中高层变成了“八国联军”，人力资源、销售、企管等总监来自纷繁不同的世界500强公司。那正是空降兵红火热烈的时期，往前退4年的1995年，浙江一家企业就曾“50万年薪”天价招聘，诞生过“中国第一打工仔”。但是，空降兵往往折戟甚至反目，时至17年后的今天仍是难题。

可茅忠群居然顺顺当当。在他的记忆中，只有一位空降兵因为和方太价值观完全不合，不到一周即离开。大多则都在方太效力三年以上，离开的也多是因为不能和家人长期分隔两地。

茅忠群将这种成功归为多方面，物质待遇以及方太本身的行业地位形成的吸引力是先决因素。当然，还有非常关键的，其实是老板对于空降经理人的正确认识和定位。

大多时候，空降兵总是高价的。而老板出了大手笔，往往期待全才，要的是灵丹妙药。殊不知，恰恰相反，全才都在民营企业，跨国公司的不仅是专才，而且还需要很多帮手，因为他们生活在一个成熟的体系里，单枪匹马无法施展。当然他们也有很多优势，比如了解规范的做法以及一个完善的体系应该是什么样的。尽管他未必建立过那个体系，或许只是在那样的体系下工作过而已。

对于这些，茅忠群头脑相当清醒。而且这位爱好研究管理的年轻董事长明白，这些人才

加盟后，不但要让他们发光发热，也要让他们吸收光能热能，也就是能在方太不断学到新东西。惟有如此，合作才是长久的。而大量老板聘请空降兵犹如买电池，电池一味消耗，耗干之后也就没了下文。

更重要的还有企业文化。“最后的根源在企业家这里，相互的互动关系是非常重要的。”经验颇丰的茅忠群总结说，“而文化是企业里很多的习惯，沟通的习惯，思维的习惯等。文化差异甚至能大到大家面对面坐下来沟通，相互之间听不懂。”

在“空降师”到位之后，茅忠群将这些来自不同外企的经理人的做法吸纳创新，结合方太的特质，总结出25条管理原则，几年后进一步调整为20条。这些管理原则介于企业文化与具体制度之间，是一种思维习惯的导向，也成为方太管理层共同认可遵循的准绳。

“比如：制度要好，执行要严。”茅忠群脱口而出。

方太还在老厂区办公时，厂区旁边有个小的十字路口，一直没装红绿灯，上下班经常堵成一团，进退两难，让大家吃尽了苦头。被卡在里面的茅忠群常常想，要是能装个红绿灯该多好。

其实挪移到企业管理中，此时的红绿灯，就是好制度。因为这个制度能够解决大家切身之痛。“前几年拼命强调执行力，好像什么都是执行的问题。但具体去分析为什么执行不好，很多时候其实是制度没制定好。没有为员工着想，引起反感，上有政策下有对策，执行还好得了吗？”茅忠群分析道，“但其实并非所有制度大家都反感，只要为大家着想，就会去执行，此时事半功倍。”

阶段性的大量引进空降兵，帮助年轻的方太迅速构建起管理体系，也为其形成自己的人才培养能力赢得了时间。而在经历了打市场、管理打基础之后，茅忠群又将眼光投向了企业文化，他知道，想在更高的层次上推动企业的进步，必须要结合文化的力量。

自2005年起，北大、清华的国学班里，有一个身影开始来回穿梭，正是茅忠群。因为带着目的而来，他从不缺课，听得特别认真。如此几年下来，这个一向只偏爱理科，对文科说不的人，慢慢找到了感觉。

“一个没有信仰的企业永远不会成为世界一流的企业”，茅忠群说，“不管信什么，有信仰就会完全不同。没有信仰会无所畏惧，行为是没有底线的。”

**（格言：“不管信什么，有信仰就会完全不同。没有信仰会无所畏惧，行为是没有底线的。”——茅忠群）**

比很多企业只是进行《弟子规》之类的培训更进一步，茅忠群没有止步于将儒学仅仅停留于文化层面，而是真正做到了融入管理，甚至渗透进制度中。“制度设计背后都有价值观的支撑，崇尚法家、儒家或者西方哲学，制定的制度一定不同。因为背后对人性的假设都不同。”他解释说。

一个颇具代表性的例子是两年前方太对身股制的推行。对于这一激励方式，多数人的第一反应是将其与高层核心人员相匹配。而方太最终的选择是，全员实行，限制条件只有一个：入职满两年。但在数量上，根据个人贡献度拉开差距。如此方式可谓闻所未闻。

讨论标准是：仁、义。前者核心在于为员工着想，后者聚焦于公平公正。方太要求管理层都要形成这个烙印，即，当制定制度时问自己是否符合仁义，而非简单地考虑怎么把员工管住、盯住。

当然，茅忠群承认，因为总人数众多，多少会使得激励效果打点折扣。但他同时认为，儒家思想强调，君子喻于义，小人喻于利。他希望整个中高层是那些能认同儒家思想的人留下来。

2011年，在导入儒家文化3年后，效果开始呈现。违纪事件总量大幅下降，尤其是低层次违纪事件，如迟到。工作中相互帮助的风气正在形成，拾金不昧现象突然增多。最神奇的是，偌大厂区，往年每年总会失窃几起，内贼外贼均有，而去年，这个数字为零。

“变化还是蛮大的。”茅忠群很欣慰。

也不要据此以为他是儒家的固执信徒，其实，他也并不反对西学。“中学明道，西学优术”，二者结合才是茅忠群的追求。在这一点上，他再次强烈地体现出揉和式创新特色。“我们是使命愿景驱动的企业，不是利润或销售规模导向的，那样会比较平淡。”这个一向喜欢为自己定高目标的执着者说。

## 排除杂音

尽管一改偏见学起了属于“文科”的传统文化，茅忠群不变的还是理工科的性格，执着、坚定。早年执意选择了竞争激励的抽油烟机领域，并坚持将企业命名为方太，以及定位高端在价格战中坚决不降身段，茅忠群和父亲不是没有意见分歧的时候，但他总能胜出。这自然和父亲茅理翔的开明信任有关，但茅忠群自身的判断力和坚定性格也功不可没。

一旦认准了，茅忠群很自信，且能有力排除外界各种杂音的干扰。

不上市、不打价格战、不欺骗，是茅忠群秉承的著名“三不”。他甚至拒绝了父亲茅理翔“输出品牌，整合当地家电资源把企业做大”的想法，始终聚焦于厨房电器，做高端，并一直以来把方太的发展速度控制在20%-30%之间。这些让外界给他贴上了“淡然”、“超脱”的标签，但其实这是因为，他是个理性的，对自己的优劣势极其清醒，非常擅于把握自己的人。

所以，方太17年来找不到明显的转折点，因为每个结果都来自于大量的思考。大的战

略方向制定之后，每年茅忠群还会组织几次战略研讨，做细微调整，同时加深执着的力量。而一旦发现问题，马上刹车，绝不拖拉。

2009年，已经做了十几年燃气热水器的方太，索性进入高端热水器市场，当时方太的判断是：作为一个家庭必需品，这个领域并没有产生真正意义上的高端品牌，还有巨大的市场空间。

一直信奉定位理论的茅忠群为热水器品牌命名“米博”，而非沿袭“方太”之称，以此确保方太聚焦于厨房电器的定位不受干扰。但是，尽管米博有自己的队伍，却并非完全独立，许多工作是和方太共享的，尤其是销售。一年多后，阴霾开始呈现，突出表现为精力聚焦问题。茅忠群开始问自己：我们究竟能不能做那么多事情？与此同时他也发现，到了这个时候，在中国市场要创立一个全新的品牌，从大势上时机已过，大的宏观环境，行业的机会，创立品牌的成本等等，和成立方太时已经完全不一样了。

认真分析之后，结局是米博被果断砍掉。茅忠群认为，把这个精力投入方太，方太发展会更好。

“米博存活了前后大概2年的时间，经济损失不大。但如果持续下去可能每年都会放大。”茅忠群说。对于多元化和专业化之争，他认为既和国家经济发展阶段以及行业有关，也和企业家自身紧密相连，比如他自己，读书时偏科严重，对理科感兴趣，就会把文科主动放弃掉。“我只能同时做一件事情。”他给自己如此定位。

2011年，方太的销售额做到了27亿元。并不是多炫目，但茅忠群对此感到满意。和销售额相比，他似乎更在意方太的高端定位和品牌形象，后者也是他努力珍视的。

品牌的魅力，茅忠群早就有所领教。早在方太起步时，因为实力较弱，聚焦再聚焦，只选取了吸油烟机作为切入点，做到高端第一品牌后，才开始尝试延伸，初定方向是灶具。当时市场上灶具首位非华帝莫属，但调研下来，对于“你想买灶具会首选哪个品牌”，得票最多的居然是方太。要知道，当时方太的灶具还根本不存在呢。

“品牌真是不得了。”他感慨道。

## 找到企业的使命

当然，对今天的方太来说，挑战也不少，比如房地产调控带来的冲击，电子商务的兴起等等。从2008年起，一向只做零售的方太开始重视和房地产开发商的合作，以及对工程业务的发展，而到了2011年，更开始进军电子商务，势头良好。

“这是大的趋势，怎样去适应它，都是挑战。”茅忠群说。不过，他并不打算调整目标，但却对企业使命做了小的修改，将“让顾客家的感觉更好”改为“让家的感觉更

好”，意为将员工纳入进去。这是借鉴了稻盛和夫的理念，追求员工物质和精神上的双丰收。

和江浙地带不少二代不同，对于经营企业，茅忠群似乎并无疲惫感和厌倦感。而接班伊始就能获得父亲的信任，拥有自主权，更是许多二代渴望不可及的。

茅忠群认为，子女和父母之间的信任感，也是从小培养的。从上学时，他喜欢的就都能学好，曾获全国物理竞赛二等奖，获取浙江大学的保送名额，后来放弃去考心仪的上海交大也如愿以偿。不断积累中，逐渐使得父母形成对自己的信任。更何况，方太的接班模式有所不同，作为二代，他并没有进入父亲的老业务，而是通过开创一个新的业务来完成自然的交替。倘若没有这两点，换位思考，一代对二代的担心与不放手是很有道理的。

“还有些人是没找到企业的使命，简单地做企业赚钱没意思。可有了使命和愿景就不一样了，动力会重新起来，使命驱动，如有神助。”茅忠群说。

## 茅忠群心中的杜拉克五问：

### 1. 我是谁？什么是我的优势？我的价值观是什么？

茅忠群：我是方太的领导者。我的优势是指引方向、一以贯之。我的价值观是仁义礼智信。

### 2. 我在哪里工作？我属于谁？是决策者？参与者还是执行者？

茅忠群：我在方太工作。我属于我自己。我是决策者和执行者。

### 3. 我应做什么？我如何工作？会有什么贡献？

茅忠群：我应做的主要工作是：立使命、定战略、建文化。我的工作方式：学习、思考、讨论、沟通、会议等。贡献：方太健康持续发展。

### 4. 我在人际关系上承担什么责任？

茅忠群：确保公司员工之间简单和谐的人际关系。

### 5. 我的后半生的目标和计划是什么？

茅忠群：实现方太的使命和愿景。

# 茅忠群： 不做500强，要做500年

文 | 罗娜 出处 | 《人物》

人物  
PORTRAIT

黑色西装内搭白色的衬衣与海蓝色领带，戴着金丝镜框眼镜，拎着黑色公文包，茅忠群先生一身搭配儒雅文气，就像一个刚刚参加完学术会议的教授，让人很难想象他是国内高端厨电品牌方太的董事长兼总裁。

“我不太乐意跟人讲自己，太简单太平淡了。”茅忠群说完，不好意思地笑了起来，带着书生式的腼腆。

他不爱交际，不吸烟、不喝酒，甚至没打过高尔夫球，开的车是普通的捷豹。他每日按时上班，下班后就回家，跟家人一起吃饭，饭后陪父母聊聊天，给儿子讲讲数学，或者陪他搭积木。

“哎呀，有个能让他专注的兴趣多好，他现在堆得都比我好了。”茅忠群说话轻声细语，提到儿子语调变得更加温柔，还带着骄傲，好像儿子是在做一件大事情。茅忠群的儿子在一个普通小学读三年级，没有参加任何兴趣班，“让他照着自己的规律成长呗。”

当被问到自己的兴趣时，茅忠群说没有，再追问，他回忆起跟外婆住在一起的童年时光。跳房子、摔三角、打乒乓球，这三项活动是他最常参与的。“在地上用粉笔画一个球台，就能打球了，那时的幸福真是太简单了，不像现在的人都把事情搞复杂了。”讲到童年的游戏，茅忠群先生手舞足蹈，眼神发亮，表情天真。

“我也很爱下围棋，但大学毕业后没有动过了。”茅忠群先生现在唯一的爱好是读书，尤其是国学与中医，家里的书房30多平，藏书千余册，一部分是管理类书籍，另一部分是四书五经，以及中医类书籍。“多读书，不会有坏处，也没必要带着功利心去读，因

为读多了总有一天会内化为自己的东西。”学习是茅忠群最看重的事情，平日公文包里最不可少的就是书，在出差的飞机上，他除了看书就是闭目思考。

谈自己时，茅忠群习惯用到“普通”和“平淡”两个词，在校时是个好学生，高中的时候拿过全国物理竞赛二等奖，得到了浙江大学的报送名额，同时，上海交大也希望茅忠群能去，但必须通过全国高考。茅忠群选择了后者，考入上海交大学习电力系统自动化、无线电技术专业，原因是“想去大城市见识更多。”

茅忠群“似乎”是个富二代，可事实上，他是一个成功的创业者。方太在他的领导下，精确定位，一步步转型升级，做精做强。

1995年，从上海交大研究生毕业后，茅忠群放弃出国留学或在上海工作的机会，回到家族企业。1994年的时候，父亲茅理翔的打火机企业飞翔集团已经做到世界出口量第一，但茅忠群不愿躺在父亲的功劳簿上，只是接手父亲的点火枪生意。他要做创二代。

“创业之初我就对父亲开出条件：第一，必须跳出以前，另外成立一个独立的品牌；第二，另起炉灶。老员工不要，亲戚不能进入；第三，关于方太方向性的决策，要由我说了算。”生活上温和内敛的茅忠群在工作上却非常坚定甚至强硬。

茅理翔答应了儿子的要求，这样的约法三章割断了家族内部的裙带关系，为企业的发展打下了良好的基础。

在公司的发展上，生活方式老派的茅忠群却总是有着创新的理念。

创业之初，父亲建议他做微波炉，做过市场调研之后，茅忠群却认定了做油烟机项目。接下来是确立品牌名称，茅忠群想叫方太，“方便太平，多好，跟别人一样就没有辨别度了，就像现在大家都用iphone，多没意思。”茅忠群在解释自己为什么坚持为品牌命名为“方太”时，摇晃了一下他的手机，一款普通的HTC。但茅理翔却认为应该叫“飞翔”，当时飞翔集团已全类注册，什么产品都可以生产。如果另外注册一个商标，少说也要拖半年。

茅忠群与父亲争执了三个月，茅理翔说：“最后我是跟他真的吵了一架。”这也没用。最后，茅忠群的母亲出马，帮他说服了父亲。

选择了方太这个名字之后，茅忠群又做了一件走在同行前面的事情。茅忠群大胆启用香

港亚洲电视台著名节目主持人方任莉莎女士为方太做产品代言人。方任莉莎被人习惯称为“方太”，又是香港亚洲电视台两档烹饪教育节目的主持人，同时也是美食杂志《方太世界》的创办人，在香港、广东以及整个东南亚地区都是家庭主妇的偶像。“吸油烟机作为一种厨房设备，用‘方太’命名再用方太代言，很容易诱发家庭主妇对我们产品的好感。”这实现了品牌定位与产品自身诉求的一致。

早在十几年前，行业内还没有请名人代言时，方太的广告就让方太名利双收。而近两年，魔术师刘谦火遍中国，方太也在这股刘谦风潮中请其为产品代言。“不说花多少钱，他代言那款产品卖得最好。”茅忠群避重就轻地回答着。

“品牌形象推广是外在的功课，企业立足的根本是好的产品。我们不想跟别人拼生产规模和速度，我们要做生活的奢侈品，企业要做得长久。”说到这里，茅忠群慢慢地在膝盖上画字，这是他的习惯动作。

方太从成立起至今已有200多位科研人员，方太的技术研发室绝对算奢华，6000平方米的面积是行业内最大的厨电实验室。“我们有行业内首个国家认定的企业技术中心，也是民营企业里面唯一承担国家科研计划的技术中心。”方太的员工余女士很自豪。

方太的产品一直走高端路线，随着市场竞争越来越激烈，新进入的厂商开始大打价格战。销售经理们很着急，不断的给茅忠群一种价格太高的信息，希望降价促销，甚至将电话打到了茅理翔那里，让父亲说服儿子。

“不！”不管各方面的压力有多大，茅忠群拒绝打价格战，他顶住了来自各方面的巨大压力，并且顺势推出新款的高端欧式机。如今这款机型仍是市场的引领者，市场占有率甚至接近百分百。

“方太这个品牌只有十七年的历史，欧洲有些品牌则延续了上百年。一个好的品牌要经受住时间的考验，不是今天成功就永远成功。所以方太要在高端厨电专家与领导者的方向上坚持下去。”茅忠群曾经说过这样一句话——方太可以不做500强，但要做500年，这样的理想必须要由一个有信仰的企业来实现。

### 三

方太厂区井然有序，整洁和谐，像个世外桃源。而员工彬彬有礼、主动热情。走进方太公主楼大厅，德国式现代建筑中竟“藏”了一间“孔子堂”，孔子雕像立在讲台，下面摆放十来张古朴的桌椅，宛若古代私塾。这样的儒家文化的培训教室，这在中国的企业中是第一家。

方太的管理层多是从世界五百强中请来的，茅忠群从他们身上学习西方的管理模式，并

制订规范的企业制度。但企业的向心力不是仅靠管理制度就能形成了，而是有强大的企业文化来支撑。方太以企业文化自豪，在办公楼里除了孔子堂，还有企业文化展览大厅。

2008年，茅忠群开始向员工讲授《三字经》、《弟子规》等，晨读儒家经典如今已是各部门晨会的重要组成部分，每天上午8点15分到8点半，是方太员工的“读经”时间。

在茅忠群的办公室里，正墙上悬挂着老子的“无为而无不为”几个大字，侧面的墙上是“仁智勇”三个字，办公桌的案头上放着《论语》。他最喜欢的企业家是稻盛和夫，他钦佩他“敬天爱人”的态度。

茅忠群不提倡狼性精神，“堂堂正正的人不去做，为什么要去做狼”，他更倡导放权，信奉勤劳且不走捷径；他倡导人性化管理，几乎没在公司发过一次脾气，更没骂过人。比起财富的增加，他更看重企业的社会责任与行业规则。茅忠群有传统知识分子的情怀，颇具儒商风范。

在中国坚持走高端品牌之路，本来就很难。但这个带着浓厚的理想主义色彩的企业家，却不受发展速度和规模扩张的诱惑，茅忠群甚至要求把企业的增长速度降下来，超过30%就太快了。他放弃了许多唾手可得的、让个人财富急剧膨胀的机会，而是一心一意朝着既定的目标前行。

有人说，方太做得太累了，规模又不大，但是那却是茅忠群的理想。

“方太要做一家有信仰的企业，我要把企业做‘美’，做成500年的奢侈品。”说这话时，这位43岁的方太集团总裁表情诚恳、目光清澈。

# 茅忠群：儒家商道

文 | 戴颖敏 出处 | 《高峰傲》

GAIFENCUMEN  
高峰傲

茅忠群如今是方太集团的董事长兼总裁，其父茅理翔是集团董事长，不过与其他民营企业父子不同的是，茅忠群不能完全算是子承父业。实际上，方太有今天的格局，是他和父亲共同打拼的成果。时间回溯到1994年，年仅26岁的茅忠群刚刚从上海交大毕业，那时茅理翔经营着飞翔牌点火枪。可是由于点火枪的市场越来越小，企业正在谋求转型。经过一年多的调研，茅忠群选定了高端抽油烟机作为他们企业的发展方向。作此选择的理由其实也很简单：“中国菜驰名海内外，同时也造成了中国家庭的厨房油烟较大，国外的油烟机达不到中国厨房的需求，而中国的抽油烟机厂商又大多走中低端路线，因此高端抽油烟机大有可为。”这是他经过调查后得出的结论。而随着他迈出的这一步，中国高端厨电品牌——方太也随之冉冉升起。他对方太的目标客户群体定位很明确，就是处于消费者金字塔尖的那三分之一。从技术研发到售后服务，方太所做的就是为这些高端客户提供最适合他们的产品。

方太这个品牌名的由来也颇有意思。在产品上市前，茅忠群在出差途中看到一本《方太世界》，于是就决定用“方太”这个名字，但是父亲却喜欢自己的老牌子“飞翔”。茅忠群于是对父亲说：“你知道么？我这次出门，看见了好多个‘飞翔’，这个‘飞翔’那个‘飞翔’，看着这么多产品我就知道一定不能用飞翔做品牌，一定要选个有厨房感觉的名字，而且能叫响的。”他认为“方太”这个名字既方便好记，同时还有比较好的含义，比如可以理解为方便太平、方便太太，而这正是一个厨电产品所需要具备的要素。“厨电产品使用最多的就是家庭主妇，方太的名称一定能得到她们的共鸣。”茅忠群如此坚持，而拉拢了妈妈来劝说父亲，最终方太的品牌在他们的家庭会议中以2:1的投票结果获得了通过。

为了打响品牌找名人代言，茅忠群很早就做了，早在刚刚起步不久的时候，他们就请了香港著名的电视烹饪节目主持人方任莉莎来给他们做品牌代言。因为方任莉莎女士被人习惯称为“方太”，又是香港亚洲电视台两档烹饪教育节目的主持人，同时也是美食杂志《方太世界》的创办人，在香港、广东以及整个东南亚地区都是家庭主妇的偶像。用茅忠群的话来说：“抽油烟机是家庭主妇的好帮手，我们用‘方太’的品牌名，再请方太做代言，一定能收到非常好的效果。”事实证明他的选择是非常明智的，这给他们初期打响品牌起到了非常积极的作用。启用名人代言让方太那一年的销售额接近2亿元，比上年同期增长193.4%，恰如其分的品牌营销策略让他们更快获得了成功。而这些年来，他们找名人代言的频率也非常高，比如当下当红的魔术师刘谦就代言过他们的产品。在茅忠群看来，一个品牌是需要通过不断的推广，增加其知名度和影响力，所谓“酒香还要会吆喝”恐怕就是这个道理吧。

要打造一个品牌，其定位非常重要。既然方太的定位是高端厨电，那么他的高端标准又是什么呢？对此茅忠群有着非常严谨的衡量。“什么是高端，高端就是产品必须符合定位。这包括产品的设计、品质、品位、质量等多个方面。我们方太的标准就是，在厨电高端市场里我们要做到，产品比洋品牌更好，价格比洋品牌略贵，销售也比洋品牌更好。”为了这个目标，从1996年开始，他就特别注重产品的设计，突出其高端的产品定位。一直以来，方太的产品不断更新，而每一款新产品在设计上都做到了精益求精，在去年刚刚推出的新产品，他们还请到了为苹果公司做产品设计的设计公司来给他们做设计。这种紧跟时代潮流的做法使得这些年来他们的产品一直保持着30%的市场占有率，稳稳地占据着中国高端厨电市场的头把交椅。

服务是每个厨电品牌必须面对的问题，因为他们不像其他家用电器，客人购买他们的产品后全部需要进行安装，因此售后服务的品质也是方太在国内取得良好品牌效应的关键。为此，茅忠群建立了呼叫中心回访制度，通过这个方法监督服务品质。他对于售后服务人员的要求是，为顾客做好服务，做到真诚服务，为顾客解决问题。而通过有效的监督机制也让他们的服务理念得到了很好的贯彻，因此这些年来，客户对于方太的售后服务满意程度与日俱增。这点让茅忠群非常欣慰，他认为这是他打造一个高端厨电品牌的成功体现。

方太的成长也并非一帆风顺，1999年，方太在经历了高增长的两三年之后，迎来了产品销售的瓶颈期。销售业绩增长很少，更多的家电企业也挤进来，瓜分市场份额。销售经理很着急，每次都会给茅忠群一种价格太高的信息，并且建议他将价格压低会销量大增。他几乎每天都会接到很多这样的电话，都在反对高价格，甚至将电话打到了茅理翔那里，想让父亲来说服儿子。对此茅忠群认为，方太高端的路刚走通，如果再降价跟中低端产品去厮杀，那么之前的工作等于白做了，如果那样方太还是没走出低价厮杀的圈子。在困难面前，他再次将目光投向了产品，这才是一个企业立足的根本。他说：“我在国外考察，也在一些杂志上看到一些欧式机的款型很漂亮，于是我们就开始进行‘欧

式外观中国芯’的产品研究。”坚持高端的他最终在2001年推出新款，市场占有率甚至接近百分百，并成为今天整个行业欧式机的引领者。他顶住了降价压力，维持了高端市场领跑者的地位。

坚持走高端是他经营方太的策略与目标，可面对唾手可得的利益，他的“不上市、不打价格战、不并购”的“三不原则”还是让很多人感受到了他倔强的一面。在江浙一带，比方太规模小的企业有很多，曾经有人劝说他去并购这些企业以扩大规模，但都被其拒绝了。现今社会，不去追逐资本逐利特性的企业家太少了，而恰恰这位年轻的企业家就是其中之一。他说：“方太的经营没有问题，我可以慢慢经营方太，但要是上市，我必须最快最多地追逐利润，一定会影响到品牌，影响到质量。太多的利益回报要求会扰乱企业的战略方向。我想让方太按照我的想法成长。”因此直到今天，已经领跑中国高端厨电的方太依然没有任何上市的打算，这不能不说是如今中国民营企业中的一朵奇葩。他是一个非常注重实际的企业领导者，即便是在如今方太已经达到30%占有率之后，他的目标也仅仅是向40%迈进，他希望看到企业稳步前进，每一个阶段设定一个目标就是企业前进的动力。

其实从方太发展的轨迹我们可以看出茅忠群的经营理念，可以用一个“稳”字来形容。正所谓厚积而薄发，方太在起步之初就做好了各种准备，因此才能一炮打响，取得一个开门红。而随着时间的推移，方太的销售基本上保持着比较平稳的上升趋势，这在中国的企业当中是非常难能可贵的。他们仿佛总是留有一分余力，让企业保持一个可持续的上升空间，这种发展模式是值得借鉴的。在如今的市场中，许多国内民营企业都已经开始意识到初期迅猛发展而导致的后劲不足的问题，而方太则早在一开始就已经注意到了这一点，茅忠群的大局观让人为之赞叹。

从交流中我们才知道，他的志向并不在于方太能够赚到多少钱，也不在于他个人能够有多少资产，他的目标是打造一个中国的高端厨电品牌，这个目标现在已经初步达成，他的下一步是要打造一个受人尊敬的世界级企业。他有一个愿景，他希望方太公司能够成为高端品牌的典范、卓越管理的典范、最佳雇主的典范、承担责任的典范。方太高端品牌的地位已经确立，而作为卓越管理的典范，方太刚刚获得的全国质量奖是对他们管理体系的最好评价。作为最佳雇主的典范，茅忠群是第一个把儒家思想贯彻到企业管理上的人。他一直在思考中国企业的管理方向，他学习借鉴日本企业管理的特色，他发现日本是把西方管理理念和本土优秀传统文化相结合获得了成功，而中国传统文化就是儒家思想，因此他正在摸索着把儒家文化与西方管理制度进行结合。他说：“以前单纯用西方管理制度来管理公司，我发现总有些力不从心，后来我知道了，西方国家的员工有宗教信仰，而中国员工缺乏这方面的信仰，因此我把儒家文化引进到企业里来给员工们补上这一课，从目前看来成效不错，公司的违纪违规大幅度下将了。”他在公司里建立了孔子堂，公司的高管们每周都会来这里交流心得并做书目推荐，他希望将儒家思想作为文化价值观去推崇。如今，在方太，每天每个部门员工都会在固定时间读经，从《弟子

规》到《三字经》再到《论语》，很多人熟悉得可以背诵下来。茅忠群认为企业要承担的责任包括法律责任、发展责任和道义责任，他说：“法律责任是道德底线，做到这个只能说是得了个60分及格。发展责任则包括了产品的创新、员工和企业共同发展以及注重环保的可持续发展。道义责任则是最高的层次，可以包括商业伦理、合作共赢、慈善公益和文化传播等方面。方太正在向这些目标努力。”

茅忠群个人最大的爱好就是看书了，他家中最多的藏品也是书籍，从以前大学时的专业书籍、到企业管理的书籍包括他现在喜欢看的儒家典籍、中医文献等，家里的藏书放满了几个大书柜。闲暇时，他会挤出五天到一周的假期，到海南三亚等自然风光较好的地方，找一个没有人打搅的度假村，带上几本他想看的书，在明媚的风光中阅读，这就是他最喜欢的休闲方式。在退休前他的目标是创一个很好的品牌、创一个很好的企业。退休以后他则希望能够做一件有意义的事情，至于什么事情他还没确定具体的目标，据他说“有可能是关于中医领域的吧。”

作为一个民营企业家，他具有的责任感让我们为之钦佩。也许是受到儒家思想影响的缘故，他是少有的不追逐利益的企业家，但是一旦他认准了目标，他就一定会千方百计的去完成。如今他至少已经完成了创一个好品牌的目标，打造世界一流企业的这个目标更加艰巨，不过一切只有做了才知道，作为一个实干家，他已经开始向这个目标努力了。

# 方太：归核化制胜

文 | 肖文 出处 | 《经理人》

## 经理人manager

方太在成长中不断“缩小”自己的产品领域，通过持续的试错让核心业务越来越聚焦，让“厨电专家”形象深入人心。

在中国市场卖得最好的高端油烟机品牌是谁？

是方太！多年来，方太是唯一敢与西门子、伊莱克斯等国际大牌叫板的中国品牌，其产品的价格甚至比西门子还要贵。而且，方太一直坚持高端品牌的战略，逐步成长为中国高端厨电专家和领导者。2010年，方太的销售额是23亿元，品牌价值已近50亿元。

方太的高端厨电专家之路是如何缔造的？

## “领先”的品牌基因

20世纪90年代中期，吸油烟机行业有三四百家小厂。当时，仅在浙江当地就已经有老板、帅康、玉立等知名品牌，中小型的厨电企业更是不计其数。作为后进入者的方太，之所以不担心充当这个“后来者”的角色，是因为看到市场现有产品的消费者满意度非常低，留给方太的创新空间无限。

“竞争看起来激烈，是因为大家都挤在同一个地方，盯着同一群客户。对这些客户来说，厨房只是一个做饭的地方。方太看到的是另一群人，对这群人来说，厨房本身就

是家的一部分，他们不仅对油烟的气味非常敏感，而且对吸油烟机的外观设计非常挑剔。他们愿意以相当高的价格购买一种与洁净、时尚相关的生活品质。”方太总裁茅忠群说。

于是，茅忠群确立了“独特、高档、领先”的切入点，制定了方太的高端品牌战略，将目标消费群体定位在追求高品质生活，并且有与之消费能力相匹配的消费者。这是一个不大的细分市场，其增长性和盈利性却远高于低端市场，因为这是一些愿意为超常的品质支付溢价的顾客。这也为方太奠定了“领先”的品牌基因。

## 聚焦，再聚焦

实质上，方太的品牌成长是一个不断尝试、不断纠偏的过程。每走过一步弯路，然后回归，方太就更加清楚自己的核心优势所在。在这个过程中，方太的战略定位越来越清晰，也越来越“归核化”。

茅忠群非常欣赏杰克·特劳特（Jack Trout）的定位理论，认为要想建立真正意义上的高端品牌，就必须让品牌与消费者建立起“一一对应”的关系，走专业化道路，在目标消费者心中树立非常清晰的形象。这是方太品牌战略的基础。

2003年，方太将品牌定位战略性调整为“厨房专家”。表面上看，厨房专家的定位是建立在已有品牌的基础之上，是高端品牌战略的自然延伸。仔细解读却会发现，这是方太第一次通过改变战略定位，将公司主要业务从产品向服务领域转型：公司的产品不再只是厨房电器，同样也作为厨房领域的专家为顾客提供服务。茅忠群用三个“专”字解释了“厨房专家”的界定：“专心”在厨房产品领域上；“专注”于方太特色、不可复制的产品力建设；使“专业”成为广大消费者能够明确感知的方太专属特质，依靠消费者对方太产生的专业认同建立区隔。

2004年，方太进一步限定了“厨房专家”的专长范围：嵌入式厨房电器。在欧美，嵌入式厨房电器已是成熟品类。从消费者角度看，“嵌入式”代表着更高品质的生活方式；从整个行业角度看，“嵌入式”是对未来高端品类的抢先占位。

2010年，方太再度重新定位，定位于“中国高端厨电专家与领导者”，继续坚持在“专业”和“高端”的品牌发展道路上稳步前进。

从家用电器到厨房电器，再到嵌入式厨房电器，最后是“中国高端厨电专家与领导者”，方太在成长中不断“缩小”自己的产品领域，通过持续的试错让核心业务越来越聚焦，让方太的高端“厨电专家”形象逐渐深入消费者的心中。

## 深耕细作

自从把产品定位在“中国高端厨电专家与领导者”以来，方太的每一个决策都是为了更好地塑造和维护其高端厨电专家的品牌形象。

**产品力驱动。**茅忠群毫不讳言自己是定位论的粉丝，他认为，要想成功地创建一个高端品牌，就必须在专卖店设计、导购员素质、产品服务以及营销推广等与消费者发生密切联系的关键接触点上，都让消费者有物超所值的感受。这其中，能够满足高端消费者需求的产品，最为核心。为此，他要求方太的每一个产品都必须是创新性的产品。为了达到这一效果，方太与国际一流的设计师开展合作，将最新的设计理念与元素融入厨电工艺设计中，并固定将年销售额的5%投入产品研发。强大的技术实力支撑着企业前进的脚步，不断研制出厨房领域的先进技术和一流产品。在油烟机、燃气灶和消毒柜三种主要产品中，已经推出了十多种国内首创的产品型号。以创新产品带动消费需求增长的发展模式，使方太拥有了越来越强大的产业驱动力。

**慢工出巨匠。**方太给自己设定了一个发展的上限，要求发展速度不得超过30%，甚至要保持适度的慢。事实上，方太有很多机会将企业打造成跨领域的大型企业。1996年吸油烟机获成功后，方太开始投入力量开发饮水机，并迅速在市场上获得了一席之地。但1998年方太主动放弃了这个项目，一个很重要的原因是：饮水机更多的是在客厅或者办公室间使用，不属于厨房电器。

方太在慈溪当地是响当当的龙头企业，慈溪素有“中国小家电制造基地”之称，厂家数量多而品牌不强。2002年，当地政府提出以“方太”为品牌整合当地数百家中小型企业，并许诺给予方太以资金、政策等一系列大力支持。这无疑是一个快速做大方太的绝好机会，但是方太谢绝了。

在方太十多年的发展历史中，无数次“遭遇”到各种各样的诱惑，比如有一些家电企业主动找上门来要给方太做贴牌，只要同意让它们的产品贴上“方太”商标，方太一年就能净增数百万元的利润，但这些“机会”，都被方太拒绝了。

方太遵循的发展原则是：不上市，不收购，不贴牌。

在茅忠群看来，如果不是与企业发展目标相一致的事，即使利益再大，也不应该去做。自创业伊始，方太的目标就是而且只是做“中国高端厨电专家与领导者”，创造一个中国家电业的溢价品牌。

方太的成功秘诀或许正在于此——把品牌形象置于首位，不愠不火地深耕于国内高端市场，成功在容量超过200亿元的厨电市场，夺得王者的桂冠。

# 茅忠群： 如何创高端品牌？

文 | 向华 出处 | 《南方企业家》



从家用电器到厨房电器，再到嵌入式厨房电器，最后是“中国高端厨电专家与领导者”，方太在成长中不断“缩小”自己的产品领域，通过持续的试错让核心业务越来越聚焦，让方太的高端“厨电专家”形象定位逐渐深入消费者的心中。

一直以来，中国都不缺知名品牌，但缺乏溢价品牌，尤其是缺乏比跨国公司更强大的品牌。这令中国很多“做品牌”的企业和专家们始终无法释怀。然而，这一历史已被方太改写。

不可思议的是，在中国家电企业中，方太是唯一敢于叫板国际大牌西门子、伊莱克斯的品牌，其产品的价格甚至比西门子还要贵，而且一直坚持高端品牌的战略，逐步成长为高端厨电专家和领导者，并已占据厨电高端吸油烟机市场80%的份额。

在国内的小家电市场，方太“不与人争”，却天下莫能与之争。一只规模不大的狼的竞争力，令一些规模在百亿的企业汗颜。其在2010年的销售额是23亿元，但品牌价值已近50亿元，无形资产超越了有形收入，卓越的软实力令方太在中国企业界显得异常夺目。

方太的高端品牌之路是如何缔造的？在中国机会如此之多的市场上，方太为什么不像许多企业一样选择先做大后做强的道路？近期，记者采访了前来广州参加方太“高效静吸”油烟机盛销全国暨总厨六系首发仪式的方太集团董事长兼总裁茅忠群。

## 差异化竞争，定位高端

据中怡康2012年上半年发布的监测数据，方太的吸油烟机在高端市场的零售额和零售量稳居高端市场的榜首。其中，销售价位在3000元以上的吸油烟机，方太零售量和零售额市场占有率分别为30.8%和32%；在4000元以上市场，方太零售量和零售额市场占有率分别为38.2%和38.8%。

每个行业都有其高中低的市场定位，这种定位就好比一座金字塔，越是金字塔顶端的高端客户，其市场面越是狭窄。而方太从诞生那天便为自己打造了高端的市场形象，这是一个不大的细分市场，其增长性和盈利性却远高于低端市场，因为这是一些愿意为超常的品质支付溢价的顾客。而且随着社会整体生活水准的提高，这样的顾客会越来越多。

在成立之初，出于对市场本能的感知，方太集团董事长兼总裁茅忠群选择了厨房电器这样一个为大家电企业所忽视的、国外产品又一时难以本土化的行业。

20世纪90年代中期，吸油烟机行业有三四百家小厂，仅在浙江当地就已经有老板、帅康、玉立等知名品牌，中小型的厨电企业更是不计其数。茅忠群之所以并不担心充当这个“后来者”的角色，是看到市场现有产品的消费者满意度非常低，留给方太的创新空间无限。竞争看起来激烈是因为大家都挤在同一个地方，盯着同一群客户。

对这些客户来说，厨房只是一个“做饭的地方”。而他看到的是另一群人，对这群人来说，厨房本身就是家的一部分，油烟污染的不仅仅是厨房的空气，而是生活的品质。他们不仅对油烟的气味非常敏感，而且对吸油烟机的外观设计非常挑剔。他们愿意以相当高的价格购买一种与洁净、时尚相关的生活品质。

茅忠群，确立了“独特、高档、领先”的切入点，制定了方太的高端品牌战略，追求产品领先。方太将目标消费群体定位在追求高品质生活，并且有与之消费能力相匹配的消费者。

他选择的是后发制人。

## 走专业化道路

在中国许多企业中，老板的信念就是企业的价值观。而方太的独特之处在于，方太董事长兼总裁茅忠群的个人信念与方太的发展近乎完美地结合在一起。

很少有公司一诞生就完美无缺，而且其定位也清晰而准确。方太的品牌成长也是一个不断尝试、不断纠偏的过程。每走过一步弯路，尝试，然后回归，方太就更加清楚自己的核心优势所在。在学习过程中，方太的战略定位越来越清晰。

在中欧商学院读过MBA的茅忠群，对西方管理体系并不陌生。他也把学到的西方管理思想运用到方太的经营中。茅忠群非常欣赏杰克·特劳特（Jack Trout）的定位理论，认为要想建立真正意义上的高端品牌，就必须让品牌与消费者建立起“一一对应”的关系，走专业化道路，在目标消费者心中树立非常清晰的形象。这也是方太品牌战略的根源。

2003年方太将品牌定位战略性调整为“厨房专家”。表面上看，厨房专家的定位是建立在已有品牌的基础之上，是高端品牌战略的自然延伸。但如果仔细解读的话，应该能看到，这是方太第一次通过改变战略定位，将公司主要业务从产品向服务领域转型：公司的产品不再只是厨房电器，同样也作为厨房领域的专家为顾客提供服务。

茅忠群用三个“专”字解释了“厨房专家”的界定：“专心”在厨房产品领域上，“专注”于方太特色、不可复制的产品力建设，使“专业”成为广大消费者能够明确感知的方太专属特质，依靠消费者对方太产生的专业认同建立区隔。

2004年，方太进一步限定了“厨房专家”的专长范围：嵌入式厨电专家。在欧美，嵌入式厨房电器已是成熟品类。从消费者角度看，“嵌入式”代表着更高品质的生活方式：首先嵌入式厨电可以收敛空间，让厨房空间更宽敞、更整洁，实现了和谐统一的美感，因此能更好地提升厨房档次感。其次，“嵌入式”可以提供更好的应用感受，使得厨房功能更完备、布局更系统，把繁琐的烹饪工作变为轻松愉悦的享受。再次，“嵌入式”可以带来更先进、更高档、更舒畅的心理感受。从整个行业角度看，“嵌入式”是对未来高端品类的抢先占位。

2010年，方太再次审视自身，直接定位于“中国高端厨电专家与领导者”，继续坚持在“专业”和“高端”的品牌发展道路上稳步前进。

从家用电器到厨房电器，再到嵌入式厨房电器，最后是“中国高端厨电专家与领导者”，方太在成长中不断“缩小”自己的产品领域，通过持续的试错让核心业务越来越聚焦，让方太的高端“厨电专家”形象定位逐渐深入消费者的心中，品牌越来越具有含金量——即使比西门子卖的贵，都备受消费者的喜爱。

据介绍，在家电行业整体增速放缓的环境下，方太的高端市场销售额2012年却有望增长50%。

## 将品牌形象置于首位，拒绝诱惑

许多中国企业谈起品牌就容易进入两个误区：一是品牌务虚，大谈品牌内涵；二是品牌速成，催生品牌。

在高端品牌的锻造过程中，方太显然没有误走歧途。自从定位在“中国高端厨电专家

与领导者”以来，方太的每一个决策都是为了更好地塑造和维护其高端厨电专家的品牌形象。

茅忠群毫不讳言自己是“定位”论的粉丝，他认为，要想成功地创建一个高端品牌，就必须在专卖店设计、导购员素质、产品服务以及营销推广等与消费者发生密切联系的关键接触点上，让消费者有物超所值的感受。这其中，能够满足高端消费者需求的产品，最为核心。作为“厨房专家”，专业和可持续产出的研发环节是基础。为此，茅忠群要求方太的每一个产品都必须是创新性的产品。为了达到这一效果，方太与国际一流设计师开展合作，将最新的设计理念与元素融入厨电工艺设计中。

方太每年都会固定的将销售额的5%投入到产品研发中，目前有电气实验室、燃气实验室两个国家级实验室，并拥有占地6000平米的世界上规模最大、设施最先进的厨电实验室。强大的技术实力支撑着方太前进的脚步，不断研制出厨房领域的先进技术和一流产品。在油烟机、燃气灶和消毒柜三种主要产品中，已经推出了十多种国内首创的型号。“银睿五系”、“光影六系”等产品在素有“国际工业设计奥斯卡”之称的红点奖、iF设计大奖，及“中国工业设计奥斯卡”CIDF的评选中屡获奖项。

这种对产品的研发能力也不断得到行业 and 国家的认可。2008年，方太被评为业内唯一一家“国家认定企业技术中心”。2010年方太承担主持的“十一五”课题研究已顺利通过科技部验收，课题研究技术应用到产品上，研制的“高效静吸”科技受到了专家以及行业的一致肯定，再次革新了吸油烟机行业技术。

同时，方太很多新产品的推出，都会赢得消费者的热烈回馈。通过创新产品引导消费需求，方太获得了掌控市场消费节奏的主动权。企业的营销系统，也从被动的“卖产品”，变为主动的“引导消费”。以创新产品带动消费需求增长的发展模式，使方太拥有了越来越强大的产业驱动力。

事实上，方太有很多机会将企业打造成跨领域的大型企业。1996年吸油烟机获成功后，方太开始投入力量开发饮水机，并迅速在市场获得了一席之地。但1998年方太主动放弃了这个项目，除了考虑到没有自己的核心技术之外，一个更主要的原因是，饮水机更多的是在客厅或者办公室使用，不属于厨房电器。

慈溪素有“中国小家电制造基地”之称，厂家数量多而品牌不强。作为全国知名品牌，方太在慈溪当地是响当当的龙头企业。2002年，当地政府提出以“方太”为品牌整合当地数百家中小型企业，并许诺给予方太以资金、政策等一系列大力支持。这无疑是一个快速做大方太的绝好机会，但是方太谢绝了。

在方太十多年的发展历史中，无数次“遭遇”到各种各样的诱惑，比如有一些家电企业主动找上门来要给方太做贴牌，只要同意让它们的产品贴上“方太”商标，方太一年就能净增数百万元的利润，但所有这些“机会”，方太都拒绝了。

方太遵循的发展原则是：不上市，不收购，不贴牌。

很多中国企业对规模的饥渴、对扩张的焦虑在方太身上似乎完全不存在。在方太董事长兼总裁茅忠群看来，如果不是与企业发展目标相一致的事，即使利益再大，也不应该去做。自创业伊始，方太的目标就是而且只是做“中国高端厨电专家与领导者”，创造一个中国家电业的溢价品牌。

所谓没有规矩，不成方圆。方太的成长秘诀或许正在于此——把品牌形象置于首位，不愠不火地深耕于国内高端市场，并成功在这个容量超过200亿元的万人追逐的厨电市场，夺得了王者的桂冠。

# 茅忠群：优雅坚守

文 | 田倩平 出处 | 《新领军》

**新领军**  
New Champions  
新商业文明的领军人

中国企业现在的整体状态浮躁且激进，在这种氛围之下，企业很难静下心来思考自身的内涵和价值。做企业是需要有信仰的。没有信念，没有一定的精神追求，企业也失去了存在的意义。

中国高端厨电市场，如今正悄然萌生着变局。

中怡康最新公布的数据显示，2011年1月~7月份，帅康市场零售量和零售额双双跌至第六位，取而代之的是进入市场仅六七年的西门子、美的等后起之秀。随着“方老师”（方太、老板、帅康）三大品牌领跑中国高端厨电市场的格局开始被打破，这块利润丰厚的市场仍然令众多势头强劲的新竞争者跃跃欲试。面对日益多变的外部环境，昔日的“贵族”们将何去何从？

高端坚守与多元化扩张成为了两个颇为艰难的抉择。与帅康开始向太阳能光热和光伏两大新能源产业转型的路径不同，方太选择了持续专注高端厨电市场。9月5日，方太“高效静吸”油烟机盛销全国暨总厨六系全国首发仪式在北京举行。此次推出的高效静吸系列产品，标志着方太聚焦高端厨电市场的正确坚持。支撑这一战略的，是如下一组数字：中怡康另一份统计数据显示，在北京、上海、广州，方太分别以28.58%，29.83%，30.91%的高占有率，占据了销售价位3000元以上的高端油烟机市场的绝对领导权。而此次发布的新品更旨在借助“高效静吸”科技及其独特设计魅力，进一步巩固方太中国高端厨电专家与领导者的地位。

对于立志将方太打造成中国第一高端厨电品牌的茅忠群而言，17年来，坚持并非难事，难的是如何处理好前行道路上不断涌现的各种诱惑，例如品牌多元化，其他业务延伸，以及上市。在企业发展以规模论英雄的当下，中国众多家电企业纷纷都在谋求多元化，忙着扩大市场占有率。相比之下，茅忠群给方太定下的基调，显得有些保守而审慎：除了著名的“三不原则”（不上市、不打价格战、不贴牌），在进入厨房延伸业务领域时，他同样坚持，不使用方太品牌，为的是让方太聚焦高端厨电业务，方太品牌就等同于高端嵌入式厨电。现如今，在方太占据高端厨电超过30%的背景之下，他选择坚守核心厨电领域，不为快速扩大企业规模而是坚持高端厨电第一品牌的梦想——因为“品牌建设不可能一蹴而就，必须长时间的坚持，不能分心，分心了肯定会打折扣。”

面对遍地黄金，坚守有时候被视为是一件迂腐甚至可笑的事情，尤其站在企业的角度，规模和利润几乎是所有企业家孜孜以求的直接目标。但坚持高端的茅忠群却将之视为做百年企业的大忌，“中国企业现在的整体状态浮躁且激进，频频发生的食品安全就是例证。在这种氛围之下，企业很难静下心来思考自身的内涵和价值。我一直认为，做企业是需要有信仰的。没有信念，没有一定的精神追求，企业长期发展的方向难免模糊，也失去了存在的意义——至少在我看来是没有意义的。”秉承这个信念，茅忠群坚持只做自己，让方太沿着设定好的道路优雅前行。

为了保持高端，茅忠群甚至拒绝让企业快速长大，“我们没有每年必须达到多高增长率的硬性指标，一切皆围绕方太品牌建设来进行”。为此，他屡屡拒绝资本方伸出的橄榄枝，“到现在，三天两头还有投资公司来找，我不得不经常发邮件回绝他们。”在他看来，资本进入必然会对企业的发展速度提出要求，而自己并不是一个善于拒绝的人，“被念叨的多了，我或许会被迫放弃做高端的坚持，但那显然不是我想要的结果。”

尽管如此，方太的成长速度并不算慢——2010年的营收已突破20亿元，连续多年增长速度都保持在30%以上，这个成绩甚至超过同行业那几家上市公司。对于方太未来的发展，茅忠群同样没有过高的增长期许，“2015年，达到60亿元”。这意味着，未来5年，方太的年复合增长目标不到25%。

## 【对话茅忠群】

### 回归厨电领域

**NCC：方太目前除了厨电，还有高端热水器和整体厨房业务，这种业务延伸遵循的是什么样的原则？**

茅忠群：方太进行业务延伸的基本原则是，一定要具备相关协同性，以充分发挥多品牌的相互联动效应。

协同性大致包括两种，一是品牌协同，另一个就是渠道协同。类似海尔、美的进入厨电市场，大部分依靠的是品牌协同性，这能提升消费者对新产品的接受程度。方太进行业务延伸，更多遵循的是渠道协同，即把我们原来做厨电所积累的优势和发现的潜在市场需求结合起来，为用户提供相关产品和服务。具体而言，就是围绕方太过去的大厨电优势进行延伸。所谓大厨电，就是用户在厨房装修时就会采购的厨电，它与豆浆机、电饭煲等小厨电产品走的是完全不同的两条路径，这个定位非常明确。但就目前的发展重心来说，我们还是聚焦厨电领域，集中最大资源把方太这个高端厨电做强做大。

**NCC：随着美的、海尔等巨头纷纷涌入，高端厨电市场的竞争越来越激烈。方太如何保持自身优势？**

茅忠群：外部环境永远是在变化的，我认为最关键的是，方太在高端厨电是不是能做的足够强。小家电单打冠军之所以一个个被打败，是因为他们在品牌和核心技术上，都没有优势可言，这与我们面临的情况并不相同。高端品牌有很多方面的支撑，首先在专利和技术上，方太遥遥领先，在这一方面已经是形成了壁垒。这是做大厨电与小厨电企业的不同之处。另外一个就是文化。高端品牌必须得有高端品牌的文化，无论海尔还是美的，他们已经走惯了大众路线，从品牌内涵到渠道，都是与高端厨电完全不同的两个市场，因此未必会对方太产生多大冲击。

## 坚持做自己

**NCC：现在很多IT和家电企业都在从单纯的产品制造向提供全系统解决方案转变，方太是否会顺应这个潮流？**

茅忠群：这是一个趋势，我们也有所关注。但至于要不要这样做，我认为需要分行业来看。传统行业和IT行业是有本质区别的。IT互联网每天都在变化，不断有新的东西涌现，但在传统行业，这种变化很缓慢或者说基本是没有的。例如沙发，它的主要功能就是满足休息的需要，多年来一直如此，它就很难有什么根本性的变化。我认为厨电也是一个传统行业，短时期内这个行业不会发生大的变化，所以我们现在还是会围绕核心的厨电产品进行深挖。

**NCC：目前国内有关知识产权保护的环境并不完善，方太怎么解决这个问题？**

茅忠群：尽管从大环境来说，目前专利保护的环境并不是很完善，但对于技术专利而言，也并没有那么糟糕。我们都知道，专利分为三种，实用专利、发明专利和外观专利。其中，外观专利最容易被抄袭，但另外两种，实用专利和发明专利，都属于技术专利，并不是很容易被抄袭。其中以发明专利的有效形式最高。而方太目前拥有的以发明专利最多，这是我们的一个优势。而且，一般专利都是被中小企业侵权，这个对我们基本形成不了威胁；而真正有竞争威胁的企业，基本不可能有侵权行为。

# 方太： 高端是怎样炼成的？

文 | 李靖 出处 | 《中外管理》

SINO FOREIGN MANAGEMENT  
中外管理

高端是突破价格战的法宝，但高端的位置却并不是那么好站的。怎样突破一波一波的产品同质化浪潮，而牢牢地站稳高端的脚跟，这是个大问题！

在品牌运营的战场上，高端，可谓一面经久不衰的旗帜，不知道多少品牌撑起“高端”大旗，把消费者包围在此起彼伏的“高端”口号里。但是，我们要问：究竟什么才是高端？说自己是高端就高端了吗？高端需要怎样的品牌根基？需要怎样的营销“技术手段”才能真正落地？

这回，我们来看看17年锁定高端路线的方太，在强手如林的吸油烟机市场，怎样完成品牌定位和再定位，牢牢占据“高端”阵地，在17年的时间里，都有哪些极具技术含量的品牌运作经验值得提炼和借鉴？

## 怎样让高端不只是口号？

“方太不打价格战的路线，我一开始就考虑清楚了。”方太集团董事长兼总裁茅忠群对记者说，方太的品牌调性从1996年创建起，就因为看到父亲在价格战里的“挫折”而确定下来了。

当时，茅忠群选择进入的吸油烟机市场竞争激烈，已经有几百家企业进入，仅浙江本地就已经有了老板、帅康、玉立等知名品牌。但茅忠群发现：国内厨电企业都集中在中低端市场，而高端市场里的外资品牌，当时因为产品不适应中国国情（厨房用油量远比西

方大)，仍然立足未稳。于是，在1996年方太成立之初，茅忠群就下定决心要坚持走高端路线，既牢牢地占住这个市场空当，又避免陷入价格战。

“我们确定了高端品牌战略，追求‘产品领先’，也就是外观更漂亮，性能更好。产品一摆，消费者就可以看出来这是可以配得上高品质生活的。”茅忠群说。

但是，高端品牌，这个营销概念顶多只是一种品牌调性，而非品牌定位。也就是说，必须开辟出相应的产品品类，并且在这个品类里站住脚跟，才算真正跻身于高端品牌。不然的话，高端，只是一个口号而已。

1996年1月，由方太攻关的中国第一台自主研发的深型吸油烟机问世，打破了传统厨具市场的竞争格局。同年12月，方太研制出中国第一台人工智能型吸油烟机，创造了油烟机单品销量40万的行业奇迹，至今无人超越。就这样，借着新型高端产品的推广，把方太品牌锁定在了高端位置。可谓初战告捷。

## 欧式机战役重塑方太品牌

然而，高端的位置并不是那么好守的。经历了两三年高增长后，到1999年，已经有越来越多的家电企业挤进来，方太的产品也进入销售的瓶颈期。“那阵子可以说是我创业以来压力最大的时候。”茅忠群回忆说。

高端总是相对而言的，随着其他厂商的产品提升，产品逐渐同质化，方太在逐渐靠近价格战的泥潭。在那段时间里，几乎每次开会，方太的销售经理们都会说：方太产品价格太高了，一定要把价格压低，销量才会大增！甚至一些人把电话打到茅理翔那里，希望借着茅理翔来说服儿子降价。

但茅忠群说：“我考虑了，高端的路刚走通，如果再降价跟中低端产品去厮杀，那么之前的工作等于零。方太还是没走出低价厮杀的圈子。”他再次将目光投向了新产品。毕竟，高端，是需要产品来诠释的。

在国外考察时，茅忠群在一些杂志上看到一些欧式机的款型很漂亮。于是，“欧式外观中国芯”的产品研究被方太提上议程。到2001年，坚持走高端路线的茅忠群，终于在中国吸油烟机市场推出“欧式机”。这是个比已经成为“红海”的深型机更高端的品类。当时方太在这个细分品类里的市场占有率甚至接近了百分之百。

“当时还是年轻，要是申请个专利就好了。”茅忠群略感遗憾，“现在再也没有人跟我说降价的事情了，还总有销售部的员工问能不能再高点儿。”

## 在品类“分化”中不断再定位

方太推出欧式机的品牌运作，其实是一个品牌再定位的过程。品牌再定位，由“定位之父”里斯和特劳特提出。所谓再定位，就是对品牌的重新定位。因为当随着时代演变，品牌原有的定位优势不复存在时，你的品牌往往会成为竞争对手的攻击对象，如果仍死守原来的定位不放，企业就会在竞争中处于被动挨打的地位，逐步丧失市场。在这样的情况下，企业应对品牌进行重新定位。

对于方太而言，则是在重新定位中，重新确立自己的高端地位。否则，销售经理们降价的呼声不会停止。

而怎样重新定位，则要观察产品的分化过程中能带来怎样的机遇。在里斯与继承人劳拉的著作《品牌的起源》一书中，认为：如同自然界各物种的进化总是以“分化”为实现形式，产品品类也处在不可遏制的分化进程中。这里就有再定位、打赢营销战的机遇空间——把原有品牌聚焦到分化出的更有生命力的新品类上，从而完成品牌重塑过程。

一如方太主动推进高端吸油烟机向欧式机“分化”，在这个分化过程中就可以汲取品牌营养。甚至，直到现在，欧式机也是高端吸油烟机中价格最高的品种。可见这次品牌重塑的重要性。

## 新的高端之战

同样的，如今欧式机的竞争也早已非常激烈，方太仍需要再次寻找向高端品牌重塑定位的机遇。这次，方太锁定了“高效静吸”技术，努力在油烟机的“高效吸烟”和“静音工作”中（一般情况，吸油烟机很难高效和静音兼顾，这是相互矛盾的一对组合）找到最佳结合点。方太的高效静吸技术突破性获得了2009年度轻工业最高奖项——科技进步一等奖。同时，依托高效和静吸的技术基础，开始进行“绿色厨房”的品牌重塑。

茅忠群说：依托高效静吸产品，要让厨房这一单纯的烹饪之地，成为促进家庭成员情感交流的地方，带给消费者更极致的厨房体验。这就是“绿色厨房文化”。

这次，“高效静吸”系列产品的成败，将决定着方太未来相当长时间内能否真正站稳“中国高端厨电专家与领导者”的位置，其意义不亚于2001年在欧式机上的突破。方太围绕高端而不断展开的品牌再定位，对于时常卷入价格战的中国制造企业来说，绝对是值得关注的品牌实践。

# Series Report

## 系列报道

# 行业困局VS高端胜局： 中国厨电业的方太式驱动

文 | 许意强 出处 | 《中国企业报》

 中国企业报  
CHINA ENTERPRISE NEWS

持续增长，对于当前的中国厨电企业来说，似乎变成了一种奢望。

2012年以来，我国厨电产业遭遇了比2008年金融危机时更为严重的寒冬考验。不少企业发现，在全球经济持续疲软、市场需求萎缩的背景下，传统“以价格刺激需求、以规模带动利润”发展模式深陷产业“泥潭”。

与行业整体身陷困局颇为“不协调”的是，被誉为“中国高端厨电专家与领导者”的方太，却开创出“高端驱动企业稳增”的市场胜局。

“在方太持续稳增长的背后，得益于企业长期以来在高端厨电市场的领跑。在行业寒冬之下，市场刚性需求仍然存在，特别是中高端消费群体的需求不减反增，这让方太的企业战略与行业的主力群体实现了快速对接，最终在‘马太效应’推动下持续实现对行业品牌格局的改写。”浙江万里学院客座教授冯洪江告诉《中国企业报》记者，在方太高端制胜的背后，是建立了一整套面向市场环境和消费需求的创新驱动体系，这才是企业的“定海神针”。

## 行业遇困，折射方太战略生机

当前，随着全球经济环境的剧烈波动、消费需求的多样化个性化，导致国内厨电市场环境和竞争格局变得更加复杂。

方太集团副总裁孙利明指出，“经过20多年的发展，特别是最近10年全球及中国经济的

快速增长，产业格局和消费市场的升级换代速度加快，给企业的商业模式和竞争策略提出更高的要求。企业传统的‘一招制胜’、‘一成不变’商业模式频频遭遇天花板，必须要通过专业、专注厨电行业，借助持续科技创新，才能跟上产业和需求升级换代的步伐，最终完成从贴近生活向引领生活的跨越。”

与方太专业专注形成鲜明对比的是，国内不少厨电企业曾经的多元化冒进。一些企业通过厨电产品获得发展“第一桶金”后便开始大举进军大家电、房地产、贸易投资等多元化领域。同时，一些企业依靠传统手段取得成功开始躺在过去成功的基础上缺乏主动创新求变意识。

在这种产业现状和品牌格局下，《中国企业报》记者看到，在过去10多年前领跑市场的前十大厨电品牌，如今仍活跃在市场并保持领先优势的企业已屈指可数，90%以上的企业在行业多次洗牌重组中或被淘汰出局、或沦为缝隙市场填补者。

1996年才进军厨电行业的方太，却在行业洗牌重组中脱颖而出，一举确立“中国高端厨电专家与领导者”行业地位，并成功开启中国厨电产业在高端市场的商业新空间。对此，孙利明认为，“方太在厨电行业高端崛起的背后，只有高端、专业、负责三个关键词，我们只专注厨电、更了解厨电、知道如何做出好厨电。”

一份数据足以见证方太在中国厨电的专业与专注精神：截至2011年，方太所拥有的42项发明专利数量，比行业排名第2至第10位的企业拥有的数量总和还要多。这意味着，方太在厨电科技创新领域的投入，撑起了中国厨电科技创新的半边天。

当前稳居全球公司十强的苹果、谷歌、微软等企业，其成功基因的背后都隐藏对“专业、专注”的偏执。一款不断升级的视窗操作系统让微软活跃全球市场20年经久未衰，3款iPad让苹果公司在全球收获6800多万台的销量，一款Android操作系统让全球排名前十的8家企业都与谷歌展开合作。同样，立足于烟机、灶具等厨电产业的方太，在长达10多年的厨电产品的科技升级驱动下，完成了自身的做大做强并实现了对产业发展新空间的拓展。在方太创立之初，曾创下一个月卖40多万台的市场销售记录，至今未被打破。

“在过去10年的中国市场经济环境下，企业能抵抗来自房地产、金融投资等领域的诱惑已实属不易，方太还能立足厨电这一实体经济领域，并通过持续的创新推动企业的做大做强，完成产业的竞争升级，这反映出这家企业的前瞻战略布局和企业掌门人独到的商业修炼。”冯洪江如是说。

## 新消费革命，凸显方太创新智慧

当前，在消费升级的驱动下，全世界正迎来新一轮的产业革命，生产效率开始出现几倍、十几倍的提升，3D打印、网络营销、个人定制等生产方式、消费方式的颠覆性变

革，将给整个企业和企业的发展产生深远影响。科技创新已成为当前以及今后很长一段时间，企业“求转型谋发展”的唯一出路。

在方太，创新已经成为深入企业发展“骨髓和细胞”中的核心元素，这也成为近年来推动方太“以高端战略崛起、实现厨电产业发展趋势领跑”核心动力体系。就在今年，方太独有的“高效静吸”科技实现新的升级，一项名为“自动巡航增压”新技术成果被应用到方太吸油烟机之中。

孙利明介绍，“自动巡航增压”技术的问世，标志着“高效静吸”科技已经步入一个持续升级的良性循环通道中。通过这一升级，让油烟机可以自动感应公用烟道中的压力变化，对排烟阻力进行自动调节，当烟机达到最佳有效排量的时候，仍可通过“高效静吸”保持厨房静音。

方太在完成“高效静吸”科技升级的同时，也悄然开启了中国厨电在未来几年的“高效、节能”发展的序幕。从当年的科技品质开启中国厨电业的品牌化、高端化发展道路，到今年以“蒸文化”引领烹饪方式的健康升级。在“方太模式”的背后正是科技创新驱动，内涵在于不局限于单一的持续技术创新来引领升级转型，而是深耕于中国数千年的传统烹饪文化，立足于中国消费群体特有的烹饪习惯和方式，最终找到了一条“适合中国市场、极具方太特色”的中国式厨电产业创新路。

中国发展战略学研究会副理事长管益忻认为，在方太创新的背后还实现了对中国厨电产业创新内涵的完善和丰富，不是简单停留在产品技术环节，包括对消费方向引领、对企业商业模式和市场竞争策略的创新，都被纳入方太的整体创新战略中。

据悉，每年将不少于收入的5%投入科技研发，这已经作为方太的企业核心战略得到确认。目前，作为厨电业首家拥有国家级企业技术中心的方太，除了雄厚的本土设计实力，还拥有来自德、日、意等地的设计力量和最先进的高端厨房生产设备及国际工业制造先进技术，实现了从企业规划、资金投入、人才培养、队伍建设等战略到策略的一体化创新平台。

# 自主创新令厨电业 拔得中国创造头筹

文 | 许意强 出处 | 《中国企业报》

 中国企业报  
CHINA ENTERPRISE NEWS

中国厨电产业最近十多年来产品高端化、技术创新化持续领跑经历表明，在以自主创新技术驱动下的掌握产业标准自主定义权的道路上，中国企业未来大有可为、前景广阔。

“在中国很多产业竞争中，厨电产业是少数可以让外资品牌水土不服的产业领域。这正是因为我们掌握了自己的核心技术、建立了自己的技术标准、拥有了自己的话语权。”

日前，见证并亲历了中国厨电产业20多年发展历程的中国五金制品协会常务副理事长石僧兰在接受《中国企业报》记者专访时坦言，我最自豪的事情是，当前中国厨电高端市场上不是由洋品牌占据，而是由方太为首的本土品牌牢牢占据。

今年以来，随着以方太为首的本土企业已连续10多年称霸高端厨电市场，以及海尔又宣布对新西兰奢侈厨电品牌斐雪派克的绝对控股权收购，我国厨电产业也迎来技术创新推动下的高端化发展新时代：科技创新步伐加快，市场拓展面向全球，产业竞争持续升级。

石僧兰坦言：“自主创新让厨电产业拔得中国创造的头筹。当前，厨电产业还是一个正在快速发展中的新兴产业，特别是在国家城镇化建设等外部力量的推动下，以及厨电企业正在进行的现代科技与传统文化结合、工业设计时尚化、持续科技创新等，都将会给整个产业注入新的发展动力”。

方太集团董事长兼总裁茅忠群也认为：“厨电企业有实力，也有能力继续担当起中国制造向中国创造升级转型的重任”。

## 自己的核心竞争力

起步于1986年的中国厨电产业，整个产业的市场化进程至今不过短短20多年时间。就是在很短的时间里，从模仿起步的中国厨电产业迅速走出了一条自主发展、持续创新的道路，不仅让一大批外资企业在中国市场上铩羽而归，也确立了本土企业领跑的产业新格局。

石僧兰指出，“关键是本土企业拥有了自主的技术，其中最具代表性的便是欧式油烟机的‘中国芯’，一下子让中国企业开始摆脱对外资的技术创新借鉴依靠，走出了自己的发展新路子”。

当年，借鉴国外设计的欧式油烟机上市后，因为外观时尚迅速替代传统的深罩式烟机，掀起新的消费热潮，高达2000多元的价格较以前的500元~800元产品售价上涨了不止。不过，随后因为这一产品的吸烟效果差等问题，遭遇消费者的投诉甚至退货。

石僧兰回忆，“当初，方太、老板、帅康等企业开始为欧式烟机打造‘中国芯’，并拉开了中国厨电从制造向创造转型的大幕。不只是在油烟机产品上，在灶具等厨电产品上，中国企业开始越来越多的展开自主创新，打造核心竞争力。”

从某种角度看，中国厨电企业的创新也是被逼出来的。与拥有品牌、技术、资金等诸多优势的西门子等外资企业相比，中国厨电企业发展时间短、底子薄、压力大。令石僧兰记忆犹新的是，“当年，就是在方太的坚守和带领上，才开启了中国厨电产业的高端之路，这也是得益于方太的科技创新能力，他们到目前还是厨电行业唯一拥有国家级企业技术研发中心的企业。”

“目前，方太推动下的厨电企业，开始在技术创新上展开系统的较量，并释放出一股正能量，从产品工业设计的时尚化，到产品噪音、吸油烟效果、火力大小等细节和深度上提升，让我们看到了企业在创新上的能力。”石僧兰表示，已经走在技术创新主通道的厨电业将在这一道路上越走越远。

以创新为基础的核心竞争力，最终也让方太走在了中国高端厨电产业发展的最前沿。第三方市场监测机构中怡康的数据显示：最近6年来，方太牢牢稳居中国高端厨电市场量额第一位，中国企业也实现了对高端厨电市场的称霸。

## 洋品牌的中国标准门槛

在中国市场上，厨电业是少数由中国企业通过产品技术标准的制定，将众多外资企业拒之门外的领域，也让外资企业首次看到了中国创造的智慧。《中国企业报》记者了解到，这正是拥有核心竞争力的方太等本土厨电企业，立足本土市场和消费需求，开始借

助技术标准来确立并推动这一领域竞争优势的夯实。

产业发展之初，以西门子、伊莱克斯为代表的外资企业纷纷抢夺中国厨电市场，并凭借技术、品牌等优势占据一席之地。之后，随着方太等本土企业的发展，特别是结合中国特有的“旺火大油烟烹饪”习惯，在外资厨电产品技术之外进行自主创新，推出符合中国的“大吸力低噪音”油烟机、“大火旺火中烧”灶具等一系列自主创新的产品。

石僧兰指出，“作为WTO成员国，当时中国制定的灶具标准被欧盟打回来两次没有同意。但是我们非常肯定地提出，这是符合中国烹饪习惯的产品技术标准，拥有自己成熟的产品技术方案，最终还是让这个标准在WTO成员国之间得到认可并实施”。

正是这样拥有中国自主知识产权的产品标准实施，以及方太“高效静吸”油烟机、“高效直喷”燃气灶等一系列产品，不仅建立了有效的技术标准门槛，也完成了现代厨电科技与传统烹饪文化融合的核心价值链建立。

方太集团副总裁孙利明则指出，“在建立自主话语权的产品技术标准背后，是中国厨电企业有强大的技术创新体系和实力在支撑和推动。以方太为例，截至2011年底，已拥有400多项国家发明专利，其中42项为国家发明专利，构建涵盖用户需求、产品研发、技术创新、营销服务一整套的创新体系，真正做到从用户需求到科技创新的无缝对接。”

## 打不起来的价格战

中国厨电业，不只有本土企业把持的高端市场这一独色景致，还有“始终打不起来的价格战”另一番景象。《中国企业报》记者看到，最近10多年来，中国家电产业各个领域都经历了多次价格战主导下的产业洗牌与重组，唯独厨电领域例外。

石僧兰肯定地说，“只有在中国厨电行业，价格战肯定打不起来。因为几大行业龙头企业都拒绝价格驱动，要打造价值驱动体系。企业间的较量也一直放到产品核心技术上”。

当年，一些广东的厨电企业为了迅速切入市场，曾一度频频使出低价策略搅乱市场竞争格局。并且通过媒体等社会舆论将矛头直指方太等浙江厨电企业，称其高端战略是市场暴利的行为。石僧兰回忆到，“当时我就提出，每个企业都有自己的生存方式，当时很多广东的厨电企业就是以加工制造为主，没有研发和品牌营销等方面投入，以自己的经营方式来衡量浙江企业的经营成本，显然是不合适的。厨电企业必须要在价格战之外找到一条稳步发展的道路”。

17年前随着方太以技术与品牌的双重基因进军厨电行业，也全面拉开了厨电产业品牌化、高端化发展路径。孙利明透露，“合理的利润是企业进行持续技术创新的动力源泉。作为国内最早提出并明确将每年销售收入的5%投入技术研发的厨电企业，方太决定

要在行业摸索出一条价值驱动替代价格刺激的可持续发展道路。”

“方太的茅董事长当时就跟我讲，方太是要做一家百年老店，要将厨电产业作为一门长青基业持续不断地做下去，价格战打不起也不能打。必须要将精力和资源投入到产业和产品的科技创新上”。石僧兰透露，最终协会出面与各家企业沟通，倡导价值驱动的良性竞争体系，这也直接奠定了当前中国厨电企业一直没有价格战，只有技术新品等价值的较量。

如果当时厨电企业都打价格战，都停留在模仿借鉴上的价格制造，都没有人去搞研发搞创新，那就不可能有中国厨电产业今天的品牌新格局。

## 没有天花板的创新

当前在方太等企业升级转型的持续推动下，我国厨电产业取得了阶段性的发展。不过，在石僧兰看来，“厨电产业的升级转型道路还很漫长，一方面要在制造上进行精益化创新，进一步提升产品竞争力；另一方面，围绕产品性能进行精益化创新和提升，比如油烟机的噪音、油脂分离，灶具的高效节能，以及整个厨电产业的节能环保化。”

面对已经开启的我国“十二五”发展大幕，中国五金制品协会也向厨电五金企业提出了“五大转型”，即粗放型转向集约型，劳动密集型转向技术密集型，量的扩张转向质的提升，低成本低价格转向高附加值、高利润，以出口OEM为主转向自主品牌国际化营销为主。

对于中国厨电企业而言，制造向创造的升级道路才刚刚开启。继2011年获得中国厨电行业首个全国质量管理领域最高奖——“全国质量奖”后，方太又在制造企业云集的浙江省摘得“浙江省质量奖”，标志着企业在制造领域的持续转型升级得到了中央政府和地方政府的双重认可，也开启了中国厨电企业制造升级的大幕。

不过，在石僧兰看来，“方太等行业领军企业为今后的产业升级开了一个好头，也提供了比较完整的升级路径和模板。对于整个产业来说，未来还需要在创新的持续化、制造的精益化等方面下大功夫”。

孙利明也认为，“就目前来说，方太在厨电产品上的创新上还没有碰到天花板。以油烟机为例，噪音还可以降低，做到没有一点油烟。未来，通过技术持续提升，让排出去的油烟实现最佳的油脂分离，让排出去的烟没有一点油污，避免对环境的二次污染，这些让我们拥有更大的创新动力。”

# 以方太标准改写 厨电产业发展轨道

文 | 许意强 出处 | 《中国企业报》

中国企业报  
CHINA ENTERPRISE NEWS

当很多企业开始以“烧鹅卖出白菜价”取得规模产能上的快速扩张时，方太却在中国家电产业以“黄金卖出钻石价”开辟了一条全新的发展道路，也完成了企业差异化的核心竞争力打造。

近年来，在中国厨电产业，方太正在以自己的标准和体系，展开对整个产业发展和市场竞争脉搏的准确把握后，开始重新定义全新的发展轨道和体系。在完成了对高端厨电的中国本土式定义，实现从高端标准到高端产业的一体化布局后，方太又积极构建科技与文化的复合式驱动体系，以科技激活文化的方式让具有数千年历史的传统烹饪文化在现代科技产品的承载中得到复活。

方太集团副总裁孙利明指出，“方太就是要用自己的行动来证明，在高端市场上，中国企业完全有实力对高端市场定标准立规矩，也有能力实现对整个产业未来发展方向的持续把握和引领。”

在方太的高端标准体系中，就是要将整个中国厨电产业未来的发展，引入更高技术、更强实力、更广视野、更加聚集的新发展轨道之中，逐步摆脱对大规模制造驱动的依赖，摆脱对国家产业政策、人口红利等外部因素的依赖，建立起新的内生型增长链条。

2012年以来，在整个家电及厨电产业增长遭遇大幅度下滑，市场销售开始步入低增长的背景下，方太集团在中国厨电市场却成功上演了“高端逆袭”，继续保持着销售规模与销售金额的双增长。

孙利明坦言，“尽管未来中国厨电产业的发展还拥有很大的上升空间，但作为领军企

业，方太已经提前通过标准的建立完成对内生性增长体系的打造，建立了应对行业低增长通道下的新增长体系。”

显然，在方太的“内生性增长驱动企业逆势领涨”背后，不仅有赖于企业基于产品技术升级轨道，还要紧贴消费需求和使用体验的用户体验体系，并最终在产品升级与用户体验升级之间搭建了一个二元化的融合平台。这一平台，正是方太所构建的“核心竞争力体系标准”。

就在今年新的《吸油烟机》国家标准实施不久，由方太自主研发和创造的搭载自动巡航增压模式的“高效静吸科技第Ⅱ代”就全面推出，并应用到方太所有高端吸油烟机新品上。这正是引领国家标准的标杆型产品：满足了国家标准对于吸油烟机环保、节能、安全的要求，又将排烟效果具体到时间、气味降低度、油脂分离度等细节标准上，同时还对吸油烟机的工作噪音也做了更为严格的控制。最终，在用户使用的最佳体验与国家标准的技术体系中找到了产品的融合点。

在业内人士看来，这只是方太标准的小试牛刀。因为，在方太高端厨电战略持续领航的背后，则是基于企业对于产业和市场竞争主导权的掌握，基于企业对于高端标准和发展趋势的定义。这不仅让中国企业看到在高端市场称王称霸的可能，也让中国企业开始探索自主扩张下的高端领航新模式。

今年9月，一场以“蒸营养、蒸健康”为主题的中国现代蒸文化发布会，在位于上海桃江路8号的“FOTILE STYLE 方太顶级厨电馆”拉开大幕，随着方太全新打造的“电蒸箱”发布，拥有数千年文化沉淀的蒸食文化被方太以现代科技的形式得到了新的传承和激活，随即也在全球市场上掀起一股“蒸营养、蒸健康”的现代烹饪新浪潮。

这也被认为是方太高端标准中的“真智慧”：没有停留在原有体系的产品创新体系中，而是积极立足中国传统文化与烹饪习惯，开始构建新的消费趋势和浪潮。这不仅直接将一大批外资巨头拒绝在中国高端市场竞争的大门之外，也让方太在激烈的市场竞争中处在“一直被模仿、从未被超越”的领跑通道中。

# 方太标准定义 新十年高端厨电

文 | 许意强 出处 | 《中国企业报》

中国企业报  
CHINA ENTERPRISE NEWS

纵观全球百年企业的成功模式不难发现，只有掌握产业标准的话语权，才能一直站在行业发展最前沿，才能把握产业持续升级转型的主通道，才能成为一家“百年老店”。近年来，方太集团在中国高端厨电领域展开的一系列科技创新和产品升级，实现的持续性领跑，就是牢牢掌握了产业标准的定义权和话语权。

## 厨房心思，方太知道

经过十多年以来，持续在高端厨电领域的科技创新、专业投入、责任担当，方太集团在成为中国高端厨电第一品牌的同时，从产业技术升级转型、消费使用体验、国家产业政策等多个角度，首次实现了对中国高端厨电标准全面清晰的定义。《中国企业报》记者了解到，这是首次由中国企业在家电领域对高端技术、高端产品和高端市场掌握产业标准的定义权，至此也拉开以方太为代表的中国家电龙头企业在自主创新、跨越式发展道路上的扩张序幕。

方太集团副总裁孙利明表示，“近年来，在中国厨电与高端战略之间，方太始终立足产品和消费双轮驱动体系，牢牢把握产业高端标准的话语权，以持续升级的科技新品引领消费需求方向。同时，还通过自身基于产业的深入理解和专注，不断完善和丰富高端标准的内涵和层次，从而实现从贴近需求、满足需求向创造需求的立体覆盖。”

就在2012年修订的《吸油烟机》国家标准实施之后，作为国家标准主要起草单位的方

太，通过“高效静吸科技第Ⅱ代”一举实现了吸油烟机在高效、环保、节能、安全等多个方向的复合式发展，彰显其在国内厨电产业的标准话语权和领导力。

## 方太标准：大不同

在中国家电产业的众多产品领域中，高端厨电是唯一一个由本土企业完全掌握话语权和定义权的领域。这与其它家电领域，高端市场一贯由外资跨国巨头牢牢掌握的局面，形成了鲜明对比。

知情人士透露，“同样是处在家电产业的大环境之下，同样面临着起步晚、底子薄等难题，方太却通过自主定义的创新标准内容和体系，实现了在中国高端厨电市场的本土化崛起，成为‘后来者居上’标杆，塑造出中国高端厨电专家与领导者的全新形象。”

在方太集团短短17年的发展历程中，从一开始就确立“高标准、严要求、创造性”的发展理念，并逐步探索出“专业、高端、负责”的战略定位，走出一条“以用户体验为导向、以自主创新为驱动、以产品升级为基石”的高端品牌化之路，从产品性能、工业设计、科技成果等多个方面实现了对国内厨电产品发展趋势和升级方向的引领。

孙利明指出，“产业的竞争，归根到底是企业标准话语权的博弈。在掌握高端品牌标准话语权的背后，则是方太围绕产品研发、技术创新、用户体验、品牌营销、售后服务等各个角度建立的核心竞争力。最终，在厨电产业、用户需求、方太集团之间通过高端标准搭建了一条可持续的循环发展体系。”

在推动高端厨电标准完善的过程中，《中国企业报》记者还了解到，方太开辟了两条腿走路的策略，构建了大不同的标准体系和内涵。一方面，沿着国家层面的产品技术标准发展方向，在吸油烟机、灶具等各类产品上，积极参与并引领产品技术的升级路径；另一方面，则沿着用户层面的产品体验标准方向，积极贴近市场和消费需求的变化。最终，让不同年轻层次的消费群都能找到各自满意的产品。

从1996年推出中国第一台自主研发的深型吸油烟机，1997年推出中国第一个根据用户需求开发的人工智能型吸油烟机，实现自动感知油烟、自动报警开机等诸多功能，到2004年推出中国新一代的“后免拆洗”深型油烟机，2007年推出全球第一款360°立体杀菌消毒柜，2009年全球首创的第一台导烟吸附技术的“风魔方”油烟机，以及与全球顶级工业设计公司美国IDEO共同研发的“光影六系”、“总厨六系”厨电产品，在给用户带来的“大不同”产品使用体验同时，也实现了方太在高端厨电市场的“叫好又叫座”实力，连续多年稳居中国高端厨电市场第一。

## 标准力量：颠覆性

多年以来，“三流企业比价格、二流企业比产品、一流企业比技术、超一流企业比标准”的博弈理论，已深入到全球各个产业领域的各个企业竞争中。这正是因为隐藏在标准背后对于产业原有发展轨道的颠覆性力量，以及掌握标准话语权之后企业的竞争优势得到巩固，并成为行业进入门槛和游戏规则的制定者。

当高端成为方太厨电的专属名词，一个属于中国厨电产业新十年发展的全新大幕也随之拉开。作为高端厨电标准的制定者，方太同样也是高端厨电产品和创新趋势的引领者，并一直在通过革命性、颠覆性的科技创新技术，引领高端厨电的发展趋势。

2012年修订后颁布的《吸油烟机》国家标准中，也对传统吸油烟机产品所不能解决的“高效问题”提出新的要求，强调环保、节能、安全的同时，对排烟效果也从时间、气味降低度、油脂分离度上都做严格的限制，并对吸油烟机的工作噪音也做了更为严格的控制。

作为中国厨电行业唯一承担“十一五”国家科技支撑计划课题项目的企业，方太对于厨电产品的技术创新和产品研发一直坚持“开放式与原创性”。以油烟机为例，方太为了解决油烟机“大吸力与低噪音”的问题，就创造性地将油烟机排烟过程进行分解，划分为拢烟、进烟、排烟3个阶段。在拢烟阶段特别设计出130mm纵深缓冲式集烟腔、纵置双叶轮，配合“宽域”进风口设计，使得有效排量大大增加。在排烟阶段，方太还设计出“静流弧”外罩、“鸚鵡螺暢吸風道”、“變R渦舌”等技术，將風道中橫沖亂撞的煙氣紊流進行系統性梳理後統一排除，大大降低油煙機工作噪音。

在“2012方太厨电科技创新暨绿色厨房（北京）论坛”上，方太进一步诠释了“高效静吸科技第Ⅱ代”——自动巡航增压技术，在厨电产品“大吸力、低噪音”的发展轨道之外，开辟绿色环保、高效节能的新增长通道，在进一步提升“大吸力、低噪音”性能基础上，还实现了根据公共烟道排放量进行家庭油烟量的调节。

对于永不满足的方太集团来说，当前吸油烟机产品性能的最好时刻还没有到来。孙利明坦言，“随着技术的再次升级，未来油烟机可以做到吸油烟更高效，不留一点残留，噪音还可以更低，让人感觉不到它的存在。同样，在灶具、消毒柜、电蒸箱等产品上，还可以有更大的产品提升空间。”

中国五金制品协会常务副理事长石僧兰也认为，“其实，方太等领军企业在高端厨电上展开的持续技术创新，目前来看还没有碰到创新的天花板。比如，在油烟机上，当前在解决吸力、噪音等问题后，接下来在油脂分离度上还有提升空间，让排出去的烟中没有一点油，不会造成对环境的二次污染。”

在完成对当前高端厨电产品技术创新和市场定义后，方太已经拉开了在下一个十年的中国厨电产业技术路线图和产品的研发布局。这无疑将会进一步夯实方太在中国高端厨电的领跑者地位，也会激发越来越多企业通过颠覆性科技创新推动产业转型的热情。

# 成就高端品牌， 方太厨电的“四项修炼”

文 | 史川轩 出处 | 《21C 经济报道》

**21世纪经济报道**  
21<sup>st</sup> CENTURY BUSINESS HERALD

近年来，由于国民经济的快速发展，居民可支配收入水平不断提高，中国中产阶级群体在迅速扩大。据国家统计局数据显示，中国城镇居民人均可支配收入从2000年的6860元增长到2011年的21810元，复合年均增长率为12.3%；同期农村居民纯收入从2001年的2366元增长到2011年的6977元，复合年均增长率为11.4%。

如今，消费升级成为大势所趋，具有知名度的品牌将获得更快的增长，尤其是高端品牌，日益受到市场的追捧。其中，一个代表性现象就是奢侈品消费，中国奢侈品市场正在一路狂奔。根据麦肯锡的研究，2015年中国奢侈品市场将达到1800亿元，届时中国将占全球奢侈品市场的20%，超越日本成为全球最大的奢侈品市场。

值得注意的是，高端品牌中，受到中国新兴中产阶层普遍喜欢的，多数都是国外品牌，从家电到汽车，从奶粉到日化用品，无一不如此。中国企业的品牌之路仍处于起步阶段，创立属于中国人的“宝马”、“苹果”，已经成为无数中国企业家的梦想，在这样的背景下，分析本土企业创建高端品牌的成功案例，尤其具有借鉴意义。

## 虚弱的品牌力

根据摩根斯坦利的研究，1980-1984年出生的城市年轻人中，43%拥有大学学历，远远超过全国5%的平均水平，基本上2000年开始就业，中国经济最快速增长就是始于2000年，因此他们的薪水一开始就比全国平均水平高25%，而且年收入增速高达20%。这个婴儿潮人群拥有较强的购买力，正成为社会消费的主流人群，他们保持了独

生子女一代对个性和时尚的追求的特征，热衷于消费高端品牌。在当前，能有效锁定这样的主流人群，尽早确立高端品牌的定位，成为中国企业的大课题。

与发达国家相比，中国企业的品牌建设仍处于起步阶段，国产品牌与洋品牌相比还是存在着非常大的差距。由商务部提供的一份数据显示，目前，我国各类进出口企业中拥有自主商标的不到20%，全国自主品牌出口占出口总量的比重只有可怜的10%，200种产量居于世界第一位的产品，大多数是替外国品牌做“贴牌”。

相比营业收入或者利润等短期规模指标，品牌力生成的速度要慢很多，尤其是打造高端品牌，更是难上加难，需要更多的时间去沉淀，只有企业真正从“资本驱动”迈向“创新驱动”、从“中国制造”迈向“中国设计”，才能培育出中国的高端品牌。实际上，这条路非常不容易。

以汽车为例，具体到发展高端品牌的路径上，各企业之间各显其能，以奇瑞、吉利为代表，是以低起点为基础进行自主创新，采取为高端品牌单独设立一个“品牌”进行运作，再逐步提高品牌影响力的发展模式；以一汽、东风、上汽、广汽等为代表的车企集团，则采取的是以合资为基础，并以此为条件逐步发展高端自主品牌的模式；华晨则选择的是“高开高走”直接打入高端系列的高起点模式；比亚迪则是采取依靠模仿国外技术，再逐步向高端品牌渗透的模式。可是，不管采取何种模式，到目前为止，尚有一家自主品牌在高端领域有所成就。奇瑞打造的高端品牌瑞麒G5、G6等车型几乎无人问津；比亚迪此前的首款高端车型M6销量捉襟见肘；吉利帝豪品牌销量也差强人意；而长安更是将其高端品牌的推出时间无限期延后。

那么，中国企业创建高端品牌的普遍障碍在哪里呢？首先，在品牌建设的起步阶段，中国企业缺乏成熟的品牌理念，与发达国家早已成熟的品牌培育体系存在较大差距；其次，世界上的知名品牌大多集中在消费品领域，而在中国目前大型企业主要集中在资源类以及国有垄断企业，消费品领域的知名公司数量有限，其中高端品牌的成功案例更是鲜见；其三，中国消费者品牌化、高端化消费的趋势日益明显，但自主品牌意识仍普遍比较薄弱，民族品牌意识淡漠，同时，部分所谓“民族品牌”急功近利，透支了民众的信用，其真实表现打击了人们对自主品牌的信心。这些外部条件成为制约中国企业创建高端品牌的重要因素。

## 高端“炼金术”

中国现在已经成为“全球第一制造大国”，亟需摆脱“品牌小国”的尴尬，那么，中国制造业怎样才能练就“高端”、“典雅”的形象，并将这样的标签理直气壮地贴在自身产品上呢？

纳图兹（NATUZZI）是意大利最大的家具制造商之一，是全球皮革沙发制造业的领导者，产品线涵盖沙发、扶手椅及客厅家居配饰。纳图兹亚太区主席雷莉雅（Valeria Maria Lanzilotta）在谈及公司如何能成就皮革沙发领域的高端品牌时，如此说道，“最核心的一点是‘皮革专家’。我们希望通过卓越的工艺，把意大利的皮革之美传递给中国消费者。对于高端家具品牌，我觉得有四个要点：品质、精选的材质、设计和工艺。设计是重中之重，我们有一个包括色彩专家、室内设计师等在内的120多人的设计团队，专门进行每季产品的设计及工艺研发。要有高端品质，必须有这样的团队全身心地投入其中。”

无疑，就高端品牌来说，品质、材质、设计和工艺是必不可少的基本要素，以德国家电品牌“米勒”为例，这家老牌企业被誉为家电中的“劳斯莱斯”。在全球，米勒家电的价格，平均是欧系家电的两倍、是日系家电的三倍，价格不菲，而比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯都是其客户。米勒的工艺精细到何种地步呢？在米勒生产洗衣机的工厂里，有一个专人，每天拿着丝绸抹遍每个洗衣机的洗衣槽，看是否足够光滑，以确保衣物在洗涤过程不会被洗衣机刮伤。每一个产品出厂前的测试也是一丝不苟，譬如，米勒会比同业多花一倍的时间，进行洗衣机的连续运转测试。因为坚持品质，米勒虽然在全球30个国家拥有经销商，但大部分产品仍然是在德国生产、唯一一个德国以外的工厂，也是在相邻的奥地利。

目前的中国企业，如果希望创建高端品牌，就不能停留在“微笑曲线”的底部，侧重于制造、组装，应该牢牢向高价值的两端延展：研发、设计和品牌、服务，即便是擅长的制造部分，比如材质、工艺、品质等方面都应该投入大量精力进行提升。

那么，做好产品本身，是否就一定能够打造高端品牌呢？其实未必。

某奢侈品牌全球CEO在采访时曾做如下分析，“高端消费市场已经非常拥挤，一些百年老店已经占据了很好的地位，有非常好的设计师和团队，对于才刚开始摸索的中国公司而言和他们竞争是非常难的。”这种困难，除了要做出更好的产品，重要的一点在于“心智”。

定位理论的提出者杰克·特劳特先生，曾有个重要的观点，“其实国家也是有传统的，当你介绍一个产品的时候，有时候更关注的是这个产品到底是从哪个国家来的，在哪里制造的。比如，提到美国就会想到电脑和飞机；日本在汽车和电子产品做得非常好；德国是工程设计和啤酒；瑞士有银行和手表；法国是葡萄酒、香水；西班牙的阳光是举世闻名的，没有太多人了解西班牙还有很多好产品；意大利是设计和服装。”

因此，就中国企业而言，创建真正的本土高端品牌，除了产品本身无可挑剔，还得必须根植于自己的文化，产生于中国具备比较优势的产业领域。而要在这些具有比较优势的领域诞生高端品牌，主观能动性至为重要，首先要有资本的支撑；其次要有长远的品牌精神，能坚持不懈地打造，而不只是将之视为生意；第三要有优良的综合管理水平。这些对国内企业家而言并不容易。

## “四箭”齐发

在特劳特看来，“中国制造”的概念在瓷器、丝绸、中药等传统行业就具备无可匹敌的号召力。

确实，在这些传统领域，中国已然出现了高端品牌的全球挑战者。其中一个案例就是1998年上海家化集团推出的化妆品品牌——“佰草集”。佰草集最为人所称许的莫过于其定位：它是第一家主打中医药概念的中高端护肤品。与国内其他中国元素概念的化妆品品牌相比，它的运作完全遵循国际中高端品牌的成熟方式；与国外中高端品牌相比，它的中国风格又极其鲜明独特，最独特的资产莫过于中国文化，而其中与护肤保养直接相关的便是中医药。

佰草集成功将自身塑造成为“中国传统文化的现代演绎”，并在2008年成功进入知名化妆品品牌林立的法国巴黎市场，掀起了一股中国本草风。

然而，特劳特先生或许存在遗漏，即便是在家电这种现代化产品领域，中国品牌也已经有了自身高端品牌的旗手企业——方太，这家位于浙江宁波的企业在高端厨电领域开辟了属于自己的一块高地。根据市场监测数据显示，在高端厨电的市场占有率排行中，国际巨头的占有率远低于其他行业，位列前茅的就是以方太为代表的中国本土品牌。

客观地说，方太之所以能占据产业高端，确实有其“心智”上的优势，中西烹饪文化存在差异，中国的厨房油烟成分大很多，强势的外资品牌无法将成熟的产品系列直接导入，在消费者心目中，无疑本土品牌更了解中国烹饪习惯和中国家庭厨房环境，更懂得产品使用环境的特殊性，这为其通过研发核心技术、赢取高端创造了机会。此外，厨电产品具有“准建材类”的属性——长期使用，拆装费事，错误选择的成本高，一分钱一分货，有利于品牌创造溢价。

但是，饮食文化差异形成的“主场优势”并不是中国厨电品牌战胜洋品牌的全部因素，核心技术、工业设计、服务体系、管理模式“四箭齐发”，全面发力，才是其能在高端市场笑傲群雄的关键所在。

一直以来，方太用“不亚于造飞机的技术含量”造高标准的油烟机，这样的坚持和高标准，最终成就了方太在高端厨电领域的专家地位。核心技术话语权丧失直接导致了中国品牌在全球品牌价值链中的低端地位，一直制约着中国制造业尤其是家电行业的快速发展。而方太在核心技术方面上所表现出的前瞻性和果敢，充分体现出了其成为国际一流品牌的潜质。从中国第一台自主研发的深型吸油烟机到目前业内最全面的厨电解决方案——高效静吸科技，中国厨电历史进程中的每一次重大科技创新都能看到方太的身影。

方太在研发上的投入一直不遗余力，相关投入长期占到年收入的5%。以2011年公司大

概30亿元的销售计算，该年公司的研发投入就达到1.5亿元。目前，公司的技术中心是行业中唯一的国家认可企业技术中心，厨电实验室的建筑面积达到6000平方米，是全球最大实验室，其中包括两个国家级实验室，分别是电气实验室和燃气实验室。方太承担了“十一五”国家科技计划项目，也是行业内唯一一家承担这种科技项目的企业。

中国品牌“低附加值”的另一罪魁祸首就是缺乏无工业设计，方太深谙此中奥妙，通过与国际顶级设计公司IDEO的合作，实现了产品设计上的突破与创新。

2000年开始，方太即主动通过提升工业设计，主动将吸油烟机由现代工业产品向“追求品位与质量的消费品”转化。以中国第一台具有“欧式外观中国芯”的本土塔形机为例，方太投入高达500万的研发费用，将欧式美观华丽的外观设计引入到产品中，在克服了市场原有吸油烟机外观不受欢迎的同时，增强了排烟效果和产品的智能化、易操作性。

如今的方太，已经建立了开放式设计的平台，一方面，在创新设计上与专业的设计机构合作，比如，2007年方太与世界顶级设计公司IDEO建立战略合作联盟，同时，自我学习，不断开阔设计眼界，提高设计方法和设计理念；在创意设计上的客户深度沟通，发掘客户的潜在需求并努力实现，已成为最具实力的本土厨电产品设计制造专家，同时也网罗了来自德国、日本、意大利的大批国际知名设计师。

2010年，方太与IDEO首度合作推出的“光影六系”取得了极高的品牌和市场回报，2011年行政总厨六系极简奢华的设计风格 and 方太厨电核心技术的集中应用，完美呈现了国际顶级设计与中国厨电顶级研发科技的珠联璧合，成为中国高端厨电的历史标杆作品。方太是业内获得IF、红点等国际顶级工业设计大奖次数最多的企业。

厨电产品属于耐用消费品，需要定期保养维护，方太一直推行“至诚关怀”的服务理念，为消费者提供产品“全生命周期”的服务，在行业中率先推出5年质保、预埋烟管、免费清洗和保养等重要的举措，建有全行业最大的呼叫中心，以快速响应消费者的需求。

自2006年起，方太正式启动了“至诚关怀服务城市主题讲座”，通过全国多座城市开展巡回讲座，将健康、营养、理财、亲子教育、幸福人生等方面的内容送到消费者身边，身体力行地诠释着方太为顾客着想的企业理念。如今已经成功开讲30余场，听众近万人，带动了整个国内厨电行业对于消费者健康的持续关注。

在管理上，方太实现了完美的中西合璧。在企业管理方太采用儒家管理思想打造了“以人为本”的企业文化，实现了人本管理，来自世界500强企业的超豪华职业经理团队，又为方太带来了世界最先进的管理理念和管理工具，进行科学化管理。在方太内部，形

成了“集百家之长、和谐共生”的管理文化，并有“方太管理的25条原则”，基于企业文化的兼容与创新，方太成功实现了“体”与“用”的融合。

实际上，饮食文化差异形成的产业机会，为行业内所有公司所共享，方太更多是用自己的坚持和努力，心无旁骛，在研发、设计、服务、管理等四方面积蓄力量，为中国企业如何成就高端品牌打造了一个稀缺的成功范例。

## 品牌势能“接力”

客观说，就许多中国本土企业来说，目前的形势不容乐观。市场的销售份额正在向高端品牌集中，许多领域外资品牌成为最大的受益者，在许多领域，但凡高端品牌，中国消费者多数都不再考虑自主品牌。如果在中产阶级消费成型的过程中，本土企业失去创建高端品牌的“机会窗口”，没有能力获取品牌的溢价，成千上万的劳动大军都只能赚取制造组装的辛苦钱，对于整个中国经济而言，都不是好消息。

在特劳特（中国）战略定位咨询公司合伙人谢伟山看来，方太成功的价值就是在于专注，将企业所有的核心资源，扎扎实实地投入到创建高端品牌的关键领域，坚持构建核心竞争力，17年始终如一，“方太的可贵之处在哪里？就是将整个企业所有的资源、所有的研发、所有的创新、所有的精力都集中在中国厨电行业，证明了中国企业更懂得中国厨房。”

在起初引爆市场后，方太并没有停留在既有的成功之上，在专注高端市场的同时，不断进行研发，从深型吸油烟机、“欧式外观中国芯”的本土塔形机直到全面的厨电解决方案“高效静吸科技”，持续注入第二代、第三代动力，为高端品牌的成长注入持续的推动力，“就像iPhone一样，新一代产品可以一波一波推，iPhone还没用熟悉，iPhone4出来了，iPhone4还没用熟悉，iPhone4s又出来了，方太不断致力于去改进自己的产品和服务。”谢伟山说。

2002年，方太在研发、用户体验等方面又现大手笔：建成了首个厨电产品可用性实验室，将产品可用性的评价、设计体系直接植入现代化生产体系中，以消费者的需要和特点来设计、优化产品；2012年初，在上海最有文化底蕴的桃江路打造了将近3000平米的“方太顶级厨电馆”，提供厨电展示、主题沙龙等相关服务，展示高端厨房文化……在创建高端品牌方面，方太一直持续引领着行业的进步。

由于地产业宏观调控，厨电行业受到一定影响，但是，方太的销售额和市场份额在不断上升。据最新的市场调研显示，方太的市场占有率由高出洋品牌近2倍提高到目前的近3倍，一家品牌差不多占据高端市场的40%；其二，2011年方太的营收增长率仍然高于行业平均水平，达到25%左右，2011年厨电业务销售收入将近30亿，以较大优势领跑行

业。由于集中全部力量聚焦高端，方太的增长潜力才只是展开了冰山一角，未来将会迎来高速增长，有望成为一个拥有数百亿规模前景的品牌。

作为中国高端厨电专家与领导者，方太就一直怀有这样的梦想和坚持：即创建中国自己的高端品牌，这样一个梦想始终没有改变，而正坚定地走在路上的方太，必将鼓舞其他本土企业，共创一个属于中国的名牌方阵……

## 方太的“外圆内方” ——本土企业如何打造高端 品牌的“护城河”

文 | 史川轩 出处 | 《21C经济报道》

**21世纪经济报道**  
21<sup>st</sup> CENTURY BUSINESS HERALD

### 退潮的时候，才看得出谁在裸泳

2011年，由于房地产调控，厨房电器行业告别高歌猛进的快速增长，行业出现整体低迷。中怡康调研数据显示：2011年，以吸油烟机、燃气灶、消毒柜为主的厨电市场容量有所下降，其中吸油烟机下降5.3%、燃气灶下降4.3%、消毒柜下降11.9%。

“寒冬”时节，方显领导者本色。作为中国高端厨电的专家与领导者，宁波方太厨具（下文简称“方太”）2011年成功抗拒地产周期的影响，实现“稳态”增长，销售增长达20%以上，2012年目标是继续保持20%-30%的增速，“高端厨电市场仍大有可为，中国家电业不是只有做大一条路，未来在高端厨电领域，方太还有更大的作为和增长空间。”方太总裁茅忠群表示。

1996年创立以来，方太始终专注于高端嵌入式厨房电器的研发和制造，亦成就了其“外圆内方”的企业性格——产品层面，高度敏锐，善于捕捉消费者趋势，勇于推陈出新；而在战略执行层面，又高度专注，轻易不受外界环境所扰。可以说，不平凡的企业个性，决定了不凡的企业业绩。

### “高端”坚守

“中国卖得更好的高端油烟机，不是洋品牌，而是方太。”消费者对该广告语已经耳熟

能详，可能心中不免怀疑，此种说法是否有数据支撑？

根据上海极品策略品牌营销策划机构对2011年中国吸油烟机的行业销售基价统计分析，方太吸油烟机的销售溢价率高出行业基价48.45%，而欧洲一线品牌西门子吸油烟机的销售溢价率高出行业基价40.64%。两相比较，方太吸油烟机销售溢价率比西门子吸油烟机销售溢价率高出7.81%。

方太不仅“卖得贵”，且“销量更好”，根据中怡康2011年的吸油烟机的全国销售数据统计，方太吸油烟机的市场占有率和市场销售额双列第一。

德国制造一直是中国制造的榜样，德国百年历史、强大研发生产实力、技术领先、品位十足的国家品牌形象，亦为不少本国企业品牌“背书”。西门子也不例外，其厨卫领域多个产品线的平均价格都居中国市场品牌之首。为什么在厨电领域，方太可以成功阻击外资品牌？

有评论将方太的成功归结于产业的偶然性，认为其不具有可复制性：中西烹饪文化存在差异，导致中国的厨房油烟成分大很多，强势的外资品牌无法将成熟的产品系列直接导入，而本土品牌更懂得产品使用环境的特殊性，为其通过研发核心技术、赢取高端创造了机会；此外，厨电产品具有“准建材类”的属性——长期使用，拆装费事，错误选择的成本高，一分钱一分货，有利于品牌创造溢价。

该观点忽视了企业家本身在战略选择中的主观能动性。根据战略学者迈克尔·波特的观点，企业竞争有三种思路：总成本领先战略、差异化战略及专一化战略。中国制造业最常规的选择路径就是成本领先，厨电领域一样有低成本路线的践行者。目前，长三角的宁波、杭州地区和在珠三角的中山、顺德地区，已经形成了产业内两大军团，前者以方太等为代表，主攻中高端市场；后者以华帝、美的等为代表，主攻中低端市场，其核心能力就在于规模制造基础上的成本优势。

现在，中国制造业集体反思“成本领先”策略，部分企业被动进行产业升级，丧失了打造品牌的“黄金时期”。而在1995年创业之初，二十岁出头的茅忠群进军吸油烟机市场，在老板、帅康、玉立等知名品牌“强手如林”的情况下，毅然选择直接主攻中高端市场，走专业化和差异化路线，当时多以为是年少气盛，如今看来，实在是颇具远见。

但是，在投机色彩浓重、知识产权缺乏保护的国内市场，坚守高端谈何容易，要有能力，更需有企业家的定力。

1999年，厨具行业爆发了价格大战，许多企业纷纷加入混战，以免自身受损，但30岁的茅忠群以日本等国外的市场发展过程判断方太的市场定位，坚定了高端厨电的战略，认为方太不该参与价格战，这个决定导致方太连续半年销售停止增长。之后，他便两耳不闻窗外事地埋头开发新产品，于次年方太推出了吸力更强、噪音更低、外观更时尚的T型机，价格比1999年高出了10%，可市场反响反而更加热烈。

T型机成功之后，在慈溪周边，数十家大大小小的作坊企业进行外观模仿，然后以极低价销售，对此，有的员工很生气，建议茅忠群诉诸法律，但后者的态度是不予理会：

“打掉这一拨儿又会有新的一拨儿起来。唯一的出路是方太自身更为强大，质量更优异。”其中，专业化、精品化、高端化无疑已经成了方太要做的事中，茅忠群最执着坚守的战略定位和底线。

方太高端战略的坚守，影响了一批有志的同行。有业内人士评论道：“浙江厨电品牌所处的竞争环境，大家都定位高端，竞争整体比较有序，一家出一项新款产品，人家不敢盲目模仿，开打价格战，因为都是要讲面子，简单抄袭，都会被同行取笑。”这种竞争策略的自律，避免浙系品牌陷入中国制造业“价格混战”的窠臼，使得其能集聚力量，各自打造差异化品牌。曾有消费者感觉品牌烟机的价格实在高，跑了N个连锁卖场想淘个便宜点的，结果发现以方太为代表的浙系品牌价格“死板一块”。

## 高价背后

在终端卖场苏宁、国美，方太品牌油烟机的主流机型普遍在3000元以上，一般品牌的价格中位数在2000块钱左右。高价只是高端定位的表现形式，高品质才是真正核心所在。

据说，茅忠群心中有一个标杆，不是人们习以为常的飞利浦和西门子，而是在中国鲜为人知的德国“米勒”，这个老牌家电企业被誉为家电中的“劳斯莱斯”，它们的洗衣机出厂之前工人都要用丝绸擦拭内壁，看是否够光滑，盖茨和乔布斯都是其的客户。

那么，方太高品质又是如何实现的？

首要因素就是研发，以吸油烟机为例，衡量性能的指标，大体有排风量、静音、方便拆洗、节能等若干项。普通消费者很少认为厨电是一个高技术含量的品类，实则里头学问很深。吸油烟机的核心是一套风机系统，从理论上讲，风机的风量与噪音是一对天然的矛盾，风量越大，噪音必然也越大。就像飞机，已然代表了人类的最高科技水平，但坐在机舱内，发动机的噪音很多时候也让人们感觉难以忍受，茅忠群曾开玩笑说做吸油烟机的技术难度不亚于造飞机，就是因为这些指标综合平衡并不容易，比如追求大排风量，就给降噪提出更大的技术要求，鱼和熊掌不能兼得。

从“薄型”、“深型”直到“欧式”、“近吸式”，20年间，行业历经多次大的技术变迁，常常以一次技术进步为起点，带动营销卖点的输出，进而引爆一轮消费风潮，一款主流产品的生命周期为2-3年，也就会左右品牌影响力在两三年间的消长。如果一个一线品牌两三轮竞争败下来，三四年间就会沦为二线。

方太之所以后来者居上，与始终引领行业变革密切相关：早年的崛起，就在于准确把握

住了中国家庭对于吸油烟机的需求点，创新设计了一种“深型机”，以创造性思维解决了当时棘手的6大难题，一炮而红；近些年，研发的“高效静吸”系列实现了高效吸烟与宁静运作的统一，一手主导了“近吸式”品类在高端市场的崛起，方太产品亦成为行业静音与外观时尚的代表。

其次就是制造，定位高端相对量少质精，制造成本不菲。中低端机型多采用通用模具，一个专业的模具商可以同时供应五六家厂商，其规模带来成本优势更加明显，而高端产品则需要单独建模，一款吸油烟机单是模具费，就在200万-400万之间，此外，还有用材用料的讲究，一般消费者都不易察觉，比如，以方太为代表的浙系品牌不会轻易用“铝合金”材料，因为铝合金易氧化，普通的烟机蜗壳为亮银色，其实这是纯镀锌板做蜗壳原材料的“原始”产品，而高端产品会在镀锌板上做高温耐腐强化处理。

当然，高品质的前提是高昂的投入。比如，方太在研发的投入气魄会令很多企业老总“心疼”：“我们了解到国内同行最大的实验室大概6000平米的面积，后来经过调研、开会决定投资建立了6000平米的实验室，也是行业内全球最大的厨电实验室。方太拥有行业里面最早的国家认可的技术中心，也是民营企业里面唯一承担国家科研计划的技术中心。”茅忠群说。

2012年5月，方太与浙江理工大学共同建设的厨电产品可用性联合实验室正式揭牌投入使用，成为中国第一个厨电企业和高校联合建立的产品可用性研究实验室，方太已经形成了涵盖方太宁波创新研究院、方太技术研究院和厨电产品可用性实验室等完备的技术研发体系。据悉，其用于技术研发的投入占到每年销售收入的5%。

## 品牌“护城河”

厨电领域，本是个“准建材行业”，相对静态，但是，近年来行业暗流涌动，颇不平静：首先，由于厨电产品拥有着让人艳羡的高毛利，成长性良好，各大综合类品牌纷纷进入厨电市场。从2007年开始，国内的长虹、美的，外资的西门子、松下都将这领域锁定为投资目标；其次，数家专业厨电品牌对接资本市场，实力壮大；再者，网上销售、电视购物、精装修等新渠道成长迅速，营销、渠道等均在酝酿变革，专业厨电品牌普遍有意识地降低传统KA渠道的销售占比，多元化渠道以降低运营风险。

这些变化，正在深刻作用于行业格局，比如综合类品牌的进入，细化了消费群体的分层：对于部分需要品牌，又希望能够尽可能便宜一点的客户，原先可能会咬咬牙选择一线品牌方太，现在这部分终端客户就会沉降到美的这样的品牌；西门子这样的高端品牌，又在加紧上游领域的进攻，“2011年，西门子在北京要成立单独的厨电运作团队，

把德国的设计师请过来研究中国人的饮食习惯，并将擅长的烤箱作为突破点，现在不少中国人的饮食习惯也在西化。”苏宁电器厨卫采销部的一位经理说。

应对变局，作为领导者的方太并未出现战略摇摆，以价格战的常规思路进行防御，而是以“我自岿然不动”的淡定与自信，坚守高端：目标人群上，方太聚焦于追求高生活品质的人群；产品组合上，推进“成套化厨房”的概念（除了油烟机、灶具，厨电还包括消毒柜、电蒸箱、微波炉、烤箱等），“光影”、“总厨”等高端系列产品不断推陈出新；品牌营销方面，搁置子品牌的发展，将资源更多集中到主品牌的持续打造；渠道建设方面，进行新渠道的探索，延展优质人群的接触界面……

竞争日趋激烈，但是，方太在消费者心中已然树立起“方太=中国高端厨电第一品牌”的高端形象定位，形成了一条投资家沃伦·巴菲特所谓的“护城河”，占了品牌的“先手”。

一位竞品的北京大区代理商说，他曾经看到不止一次这样的场景，父母带着子女买厨电，父母要选综合品牌或者历史更久的厨电品牌，但往往子女更偏向于方太，这引发了他的思考，即方太已成功地锁定了年轻的消费群体，“根据我们的调研，方太用户群体比较年轻，其对于年轻客户群体的吸引力相对更大。”如今，90后人群即将步入适婚的年龄，意味着方太已经在未来厨电消费的主力人群中赢得了主动。

在该代理商看来，方太之所以成功笼络年轻群体，得益于品牌营销和产品创新的良性互动，“前两年，方太力推的近吸式产品是全新机型，找到当时能够迅速聚焦的代言人，通过魔术的演绎，让新产品迅速为年轻群体所接受，时尚的品牌调性也一直延续了下来。”

其实，品牌性格之所以确立，绝非偶然，而是专注高端的必然。早在2003年4月，方太就提出“厨房专家”的品牌战略，2006年明确为“嵌入式厨房电器专家”，至2011年，正式确立了“中国高端厨电专家与领导者”的战略定位。为了配合整个公司战略，茅忠群放弃了规模的追求，一直致力于“做减法”：2006年，他砍掉了已盈利的饮水机和电磁炉项目；风雨飘摇的2008年，拒绝了主动找上门的数额上亿的OEM、ODM订单；2011年，搁置了培育多年的“米博”品牌……

“中国不缺大企业，我想要达到100亿，我可以拼命做。但是在中国100亿都是小企业，那又有什么意思？我的战略目标是不能把企业主攻方向定在数字上，这没有意义。现在1000亿的企业都有了，你做100亿有什么意义？”茅忠群说，而他也一直主动控制着公司成长的节奏，据说方太的年增速一直保持为20%-30%。

如今，消费者对厨电产品的关注主要集中在性能和品牌两个方面，在高端市场尤其明显。以吸油烟机为例，就性能而言，大风量固然是消费者购买烟机产品的首选因素，但

是，实现包括静音在内的多性能平衡日益重要；就品牌而言，消费者对吸油烟机产品的购买需求不断升级，从购买“吸油烟”的基本功能到购买“品质与时尚”，从购买“健康环保”到购买“个性化生活方式”，已经开始上升到品牌消费阶段。若干年内，方太这样可以保持产品性能不断升级同时具备品牌优势的企业，必然会成为行业发展的最大受益者。

17年“高端”战略的不懈秉持，在消费升级、品牌竞争的时代，方太的卓尔不群正在收获报偿。

## 可持续发展的方太样本 ——方太集团打造“和谐”企业的 创新与实践

文 | 史川轩 出处 | 《21C 经济报道》

**21世纪经济报道**  
21<sup>st</sup> CENTURY BUSINESS HERALD

公司如何成长？增长为何？规模和利润是衡量公司价值最重要的指标吗？

三十年来，中国企业一路高歌猛进，成就举世瞩目。但是，追求利益时暴露的隐忧也接连不断……可以说，在推动国家经济起飞的同时，中国企业群体付出了昂贵的环境、社会代价。

于是，有人提出了“新商业文明”，要做“蜜蜂型企业”。近年来，更有一种观点认为，中国商业机构负面事件不断的“病灶”，在于受到主流“英美模式”的影响，将股东价值最大化作为一切行动的信条。他们主张中国企业学习欧洲，实行“莱茵模式”，以社会公平、和谐发展的理念为基础，关注商业机构和社会的相互依赖性，关注股东及其他利益相关者，关注长期利益以及社会和环境责任，构建可持续发展之路。

“莱茵模式”是否适合中国，见仁见智。但是，命题的提出，代表着中国有识之士的一种思考，即商业力量如何更加正面地作用于社会进步，实现可持续发展？而中国企业需要很长时间去实践和摸索。作为一家拥有自有品牌的制造型企业，诞生于浙江宁波、一直深耕高端厨电市场17年的方太集团，其规模体量在企业群体中并不突出，其“三不主义”（不上市、不打价格战、不欺骗）、用国学治理企业等理念却独树一帜，可以提供诸多有益的借鉴。

## 莱茵模式

那么，什么是莱茵模式？

莱茵模式是由法国经济学家、曾任法国保险公司（AGF）总裁的米歇尔·阿尔贝尔提出来的，他在著名的《资本主义反对资本主义》著作中，将莱茵流域的西欧国家，主要是德国（还有瑞士、挪威、瑞典等国）所奉行的市场经济模式，称为“莱茵模式”。

在阿尔贝尔看来，莱茵模式与英美资本主义模式有着重要差别，后者根本甚至是唯一的商业原则就是维护资本的利润和实现股东利益最大化，并在投资者和资本市场的压力下，把追求股东（短期）价值最大化，实现企业短期盈利目标的重要性推向极致。

与英美模式相比，欧洲的莱茵模式具有深厚的社会基础和悠久的历史与文化传统，强调社会保障体系的建立，利用税收和福利政策来实现社会的和谐与公正。米歇尔·阿尔贝尔断言，在强势的英美模式面前，莱茵模式所包含的“人文价值”和其社会和谐平等的内涵，仍将具有其顽强的生命力。

表面上看，经济模式的探讨似乎无关微观层面的企业运营，其实，一个企业的成长，深深植根于其所在的经济模式，并能对整个社会发展产生巨大作用力。

在中国，剑桥大学经济学博士、博源基金会理事长、原招商局董事长秦晓一直是“莱茵模式”的积极倡导者，在2008年为《莱茵模式——如何开创和谐的常青基业》一书所做的序言中，关于企业如何践行“莱茵模式”，做了如下概括：“商业原则以社会公平的理念为基础，强调企业及其利益相关者的相互依赖性，关注企业与所在社区的均衡发展，重视企业的社会责任和环境和谐。莱茵模式强调商业机构在获取自身利益最大化的过程中，维护历史、文化和传统，履行‘以人为本’的价值观，保证企业在财务绩效、社会责任和外部环境的和谐，实现长期可持续发展。”

其后，秦晓在一次受访中，表达了中国企业学习“莱茵模式”的期待，“长期以来，我们都受英美企业模式即盎格鲁-撒克逊模式影响，股东利益至上，后来出现‘莱茵模式’，强调企业社会责任和社会保障制度，这是一个跨越。现在有些企业对劳动者的认识不够到位，在现阶段不可避免，但要慢慢改变，政府和企业要更关注工人和农民工的利益……”

实际上，相当部分的成功企业，采用的就是莱茵模式所倡导的发展理念。《莱茵模式》一书的作者盖尔·阿芙利教授用了包括宝马、安联、保时捷在内的28个世界各地企业的案例，在此基础上，她提出了一个“可持续领导方格”，归纳了19个要素来比较英美模式和莱茵模式下的领导方式。她发现，后者的优势在可持续性方面尤其明显，由此，对英美模式之下的经营模式——短视、股东价值凌驾于其他利益相关者之上、不顾环境和社会、将资本的利润凌驾于人的利益之上——提出了挑战。

那么，一个奉行莱茵领导模式的企业，其典型表现又该是什么样的呢？盖尔·阿芙利教授的发现是，首席执行官的角色多是倾向于低调的，更像是整个管理团队的发言人，很少存在英雄式的个人崇拜；在企业的战略决策上，莱茵模式倾向于以“共识”为基础，并采用一个长期的视野；企业比较抵触来自资本市场对短期盈利的压力，而是关注更广泛的利益相关者，包括雇员、顾客、供应商、政府、社区、工会乃至整个社会和未来的利益；具有明显的“以人为本”的价值观，重视员工的发展，着力保持高水平的员工雇用安全和较低的员工流失率，为大多数雇员提供持续的培训，重视员工的内部提拔，同雇员、工会、管理层分享权力……

无疑，《莱茵模式》倡导的核心价值观在当下极具现实意义，也是不少当下中国有识之士所关心的。可以说，有远见、有责任感的企业家较之以往任何时候都更加注重人与企业的和谐；股东利益与劳动者利益的和谐；企业经济指导标与环境保护指标的和谐；企业的发展与社会责任和谐……

可是，在实际的商业运作中，践行“莱茵模式”并不容易：客观环境方面，多数中国企业一直停留在价格战较低层次的战略上，残酷的市场竞争迫使部分企业只能压缩每一分钱的成本，无力顾及环境、老工、社区等利益相关者；主观意愿方面，许多企业家在对待强和大的问题上选择了先做大，再做强，迅速扩充规模，因此忙于四处跑马圈地，圈钱增资，面对各种赚钱“机会”，毫不犹豫去捞一把，或追求上市，在这种价值观引导下，短期逐利往往第一位考虑的，对于未来则缺少长期考量和系统性规划。

## “三不原则”

相比动辄百亿的企业，茅忠群领导的方太集团每年30亿左右的营收体量并不特别突出，但是，方太一直坚守专业化、精品化、高端化的公司战略，有所选择，主动放弃一部分赚钱的市场机会，不盲目追求扩张速度，而是致力于企业长期的可持续发展，与所有利益相关者分享成长。很多做法非常符合莱茵模式倡导的价值取向，尤其是其中颇让人不理解的“三不主义”（不上市、不打价格战、不欺骗）。

从1996年创立之初，方太集团就区别于中国大多数制造型公司，不走“农村包围城市”路线（即从低端产品切入、慢慢升级的方式参与竞争），而是以技术和品质的优势，直接走高端路线，将厨电产品的价格卖过国际知名品牌。

在价格战盛行的中国市场，坚持高端路线，维持17年领导者的地位非常之不易。比如，1999年，方太在经历了高增长的两三年之后，迎来了产品销售的瓶颈期，更多的家电企业也挤进来，瓜分市场份额，销售经理很着急，每次都会给茅忠群一种价格太高的信息，并且建议他将价格压低会销量大增。茅忠群几乎每天都会接到很多这样的电话，都在反对高价格，甚至将电话打到了他的父亲茅理翔那里，企图让老子说服儿子来降价。

茅忠群的着眼点却始终在产品，坚持高端的茅忠群最终在2001年推出“欧式外观中国芯”的新款产品，市场占有率甚至接近百分百，成为烟机行业欧式机的引领者。

茅忠群坚持走高端路线，诚然这是企业策略的主动选择，但是，却为更好地实践莱茵模式提供了前提条件。试想，如果方太一样采用比拼成本的竞争策略，那么势必要将竞争压力转嫁到雇员和供应商头上，最终陷入到一种“囚徒困境”：所有企业都没有盈利，而利益相关者的日子也没过好。方太选择以创新和品牌驱动企业价值成长，虽然道路更为艰难，但是每一步走得都非常扎实，并能有足够的利润空间与利益相关者分享成长。

比如，2008年，正值金融危机爆发，新颁布的《劳动合同法》受到众多业绩受损的企业抵制，几乎难以执行。方太集团宣布了一个重大决定，给所有的员工购买新法规定的所有五类社会保险，没有一定的经济实力，这是做不到的。为此，集团支出一下增加近2000万元，但同时，进一步巩固了当地“最佳雇主之一”的美名。

在2009年，方太集团缴税将近2亿元，居慈溪市所有企业之首，在众强林立的宁波市也居五十强之列。方太如此“规矩”在很多老板看来不可思议，茅忠群是不是太诚实本分了。但是在他看来，纳税并不只是履行义务，更加体现了对于国家和社区的一种责任。

除了不打价格战，茅忠群的“不上市”的坚持还会让很多人说他“轴”。在江浙一带，比方太规模小的企业有很多，曾经有人劝说茅忠群上市融资，以“大鱼吃小鱼”的方式扩大规模，被其拒绝了。

“方太的经营没有问题，我可以慢慢经营方太，但要是上市，我必须最快最多地追逐利润，一定会影响到品牌，影响到质量。资本的特性总是逐利的，它们会更多考虑当下的利益回报，而方太所追求的是持续改进的长期过程。我们一旦上市，股市就会成为一个‘指挥棒’，从而影响企业战略的制定。”茅忠群的坚持近乎固执。更夸张的是，他给企业定的每年年增长速度保持在20%-30%，这在当下这个盛产奇迹的中国市场看来保守得不可思议。

## 探路“中国式管理”

无疑，方太的做法与中国商业当下的时尚相悖，但是，却与国外很多知名学者意见出奇一致。

战略学家迈克尔·波特曾经分析过德国经济相对于美国经济的优势，他指出，美国的企业大多着重于短期的考虑，从而使得美国的长期增长面临风险。波特认为，造成这种现象的原因，是美国资本所具有的快速流动的特性，特别是机构投资者在管理其投资组合时，关注的是企业短期的表现。

茅忠群本人是杰克·特劳特先生“定位”理论的拥趸，而特劳特先生在接受笔者采访时就谈到，很多企业无法坚持既定战略的根源就是在华尔街。“有的上市公司一把手跟我说，许多决定他是不能做主的，因为必须满足华尔街那些投资银行家的需求，否则的话就会出问题。如果管理层更多关注的是股价的表现，而不是公司本身业务，那么经营的一切就都只是华尔街操纵下的游戏了，尽量把数字滚得越大越好，迟早会出大问题。我一直是期待那些非上市的公司，他们能够真真正正把自己的业务做好，不用去看投资银行家的脸色。”

事实上，世界上相当部分成功企业就是非上市的。比如，年销售额达到3000亿人民币的德国某集团就是非上市公司，其全球CEO在接受采访时谈到，其曾经在1920年代短期上市，很快，当时的掌舵者发现资本市场严重干扰了公司战略的执行，股权激励措施扭曲了经营者的行为，于是毅然回购了公司股票并退市。该集团一度为ABS（防抱死制动系统）投入大笔资金进行研发，影响了公司的盈利状况，直到约10年后市场普及才开始收获，如果是上市公司，这项战略性投资可能就被资本市场的压力所吞没。心无旁骛，执着于战略，使该集团最终成为全球汽车配件厂商中的最大巨头。

当然，诚如阿芙利教授在《莱茵模式》一书中所言，“没有一种领导模式是通用的万能药”。不论领导方式采用英美模式还是莱茵模式，最终都要与中国的历史、文化和价值取向相结合。

近年来，茅忠群就一直在实践如何将国学思想融入中国企业管理的实践。“我并不是否定西方文化，相反我想知道哪些西方管理文化是有用的，中国文化又能在哪些方面互补。不同国家的习惯是不同地区国家的文化潜移默化成的，所以按照中国人的经典国学去管理中国人的企业可能事半功倍。”强调半部论语治天下的茅忠群总是调侃：天下可治，遑论一小小企业？“中国企业最多的管理问题就是只有制度而没有理论，相当于瘸了条腿，让员工在精神层面有信仰，自然就是企业文化贯彻的好。”

在所有的国学中，茅忠群又最推崇儒家，如今，方太已经建立了孔子堂，公司的高管们每周都会来这里交流心得并做书目推荐，每天每个部门员工都会在固定时间读经，从《弟子规》到《三字经》再到《论语》，很多人熟悉得可以背诵下来。茅忠群希望将儒家思想作为文化价值观去推崇，“这样，管理上就是两条腿在走路啦！管理效率就会大大提升。”而他的长期坚持已经出现了效果，比如，没有惩戒的制度设计，方太员工基本上一样会准时上班。

可以说，无论在企业经营还是管理实践上，方太集团都为“莱茵模式”所倡导的发展理念如何在中国落地提供了有价值的参考，是中国企业群像中一个非常值得重视的样本。

# “蜜蜂型”公民， 百年方太

文 | 史川轩 出处 | 《21C 经济报道》

## 21世纪经济报道 21<sup>st</sup> CENTURY BUSINESS HERALD

从“和谐社会”到“包容性增长”，国家大政方略的提出，预示着未来中国经济成长30年，将由唯经济的单向度增长，转向越来越追求社会和经济的全面发展，为民众提供更有质量和更有尊严的生活。相应的，中国企业亦需要由追求单向度的成长，变成一个与利益相关方形成密切互动的价值共享、共创未来的实体，企业社会责任的重要性日益明显。

在中国优秀企业的群像中，方太是一家由使命、愿景和核心价值观驱动的独特公司，立志“成为受人尊敬的世界一流企业”，主动将承担企业社会责任作为自身矢志不渝的追求，在方太的发展理念中，公司战略的核心关注点不是销售规模和利润，一直都是社会责任和品牌。十七年来，方太致力于不断完善自我，促成自身与外部环境和所有利益相关方的和谐发展，主动为社区、为社会贡献正能量。正是源自于与社会的不断共融生长，方太的百年基业“根愈深，叶越茂”。

## 蜜蜂型企业

“企业社会责任”（CSR）的定义以及如何践行，可谓百家争鸣，千姿百态，不同的商业领袖，处于不同发展阶段的企业，都有不同的看法和做法，然而，承担CSR已经成为众多商业领袖的共识。比如，平安集团董事长马明哲，就将“如何把平安做成一个负责任的企业公民”定义为战略性课题，他曾说，“更多的钱或是更大的名，已经没有强有力的刺激性。有一个缺憾是，平安还没成为一被提及，就让人肃然起敬的世界级大公司。这是我现在奋斗的一个理由。”

只有实现社会价值、经济价值、环境价值的有机统一，才能称得上一家真正的伟大企业、领袖型公司，那么，具体如何践行呢？有远见的学者曾提出，一个企业公民应该是“蜜蜂型企业”——蜜蜂在菜花蜜的时候，同时也在给花授花粉，利他和利己同时进行；并提出“六边型理论”，就像蜜蜂的蜂巢一样，企业有六个利益相关方，具体是股东、客户、员工、合作伙伴、社会和环境。企业履行社会责任，要从六个维度综合考虑，同时做到利益相关方平衡发展，和谐共生。

作为商业机构，企业获取利润天经地义，一家长期亏损的企业没有存续的基础，本身就是社会资源的浪费。然而，伟大的公司，绝对不会屈从于财务指标，以利润最大化作为唯一的行动指针，其一定是维持稳定的业务增长，同时又反馈社会与自然环境，提供建设性价值的。如果盘点一下现存的百年企业，之所以能走过一个世纪的历程，莫不如此。

比如，欧莱雅是创立于1907年，是世界500强里面唯一从事专业化妆品的一家公司，其公司口号是“让世界更美好”。作为世界上最大的化妆品公司，“美”在欧莱雅眼中，是平等的，是多元化的，他们认为不同的美都值得尊重，于是，他们呼吁改变不平等，呼吁全球资助弱势群体，同时设立项目资助失学儿童、艾滋孤儿。此外，欧莱雅在全球推行利润分享计划，设定了销售、现金流、盈利等一系列的指标，每达到一项指标，就跟员工分享相应的利润，其公司高管的理念是，“当我们坐在办公室的时候，不仅仅对自己负责，更是对一个家庭负责。”

无数案例说明，企业只有自觉将定位为企业公民，把CSR铭刻于自己规划的蓝图上，真正根植于社会的土壤里，吸取社会的阳光雨露，才能不断地向深处扎根，不断向上伸展，做到老干新枝，基业常青。

事实上，企业公民不仅是伟大企业的应有之义，本身就是一种巨大的品牌资产，贡献企业自身经营，长期盈利与CSR本身即相辅相成。过去企业都是单向度的品牌，主要推广消费者品牌，顶多加上投资者品牌，实际上六个利益相关方都要做品牌，如果六方面品牌资产足够强大，就不会轻易倒掉。

成立于1865年的巴斯夫从事的化工行业，公众往往认为非常危险，有时候不完全有科学依据，仅仅因为群众的影响力，起初经常被告知不允许在当地盖工厂。然而，巴斯夫在安全、环境保护方面的履职记录一直非常良好，其总部10平方公里地域内有200多家工厂，过马路就是居民区，彼此仍然可以非常和谐地处在了一起；但凡重大的化工项目，一定会与旁边的工厂做好沟通，什么时候要有什么样的预案，万一发生事故应该怎么样去处理等等；同时跟有关当局研究，怎么把行业事故率降低，发生事故如何去处理等等，有效推动了项目进展。

据IBM（创立于1911年）商业价值研究院调查，CSR有助于企业吸引并留住最优秀的人才，接近44%的年轻职业人士称他们会名誉不好的企业的印象会大打折扣，而将近一半的职业人士认为企业社会责任应该是一种义务；其次，CSR可以帮助企业在竞争中

脱颖而出。丰田是第一个成功推广混合动力车的公司，凭借 Prius（普锐斯），其“绿色汽车”的企业形象深入人心，令其直接竞争对手甚至很难进入混合动力汽车市场；第三，CSR可以帮助企业进入新兴的发展中市场。

作为崇尚现代管理文化的企业，方太主动选择了一条“长期当蜜蜂”的道路，将CSR工作体系化、常态化。2006年开始，方太每年发布“社会责任报告”，报告涵盖六大利益相关方；2009年，作为浙江省六家企业之一，方太参与了“中德贸易可持续发展与企业行为规范”项目，与德国技术合作公司合作开展CSR项目，制定了“遵守法纪、弘扬道义、诚信经营、和谐发展”的CSR方针，完善了方太的CSR体系；2012年，方太在继续扮演技术创新者和优秀企业公民角色的同时，导入和建立CSR评价体系，全方位评价公司践行CSR的成效与成熟度，依托系统化的管理运作来提升公司在CSR各方面的表现。

## 三种责任

受人尊敬、百年企业，一直是方太集团董事长兼总裁茅忠群的梦想。这个梦想一直驱动着他奋斗不止、创新不绝，17年来，他掌舵的方太从来没有偏离过既定的航向。

相比动辄百亿的企业，茅忠群领导的方太集团每年30亿左右的营收体量并不特别突出，但是，方太一直坚守专业、高端、负责的公司战略，有所选择，主动放弃一部分赚钱的市场机会，不盲目追求扩张速度，而是致力于企业长期的可持续发展，与所有利益相关者分享成长，尤其以“三不主义”（不上市、不并购、不欺骗）闻名业界。

中国大多数制造型公司，奉行“农村包围城市”路线，即从低端产品切入、慢慢升级的方式参与竞争，而方太从1996年创立之初，就是以技术和品质的优势，直接走高端路线，将厨电产品的价格卖过国际知名品牌。在茅忠群看来，在中国坚持走高端品牌之路本来就很难，做高端品牌，既要抵住短期的诱惑，又要长期的坚持。面对资本和成长的诱惑，要敢于说不，“三不”就是为了维持方太高端品牌的定位。

作为一名企业家，茅忠群深知，一个延续百年的高端品牌一定是建立在综合美誉度上的，无视商业伦理的企业，迟早是会消失的。因此，他一直重视商业道德和传统美德的弘扬，将此视作方太事业发展的目标之一，“方太的核心价值观就是‘人品、企品、产品’三品合一，作为一个企业家，我希望培养出来的方太人至少是有道德底线的人，进一步就是德才兼备的人。只要你做到了这一点，我觉得企业的效益是自然而然都会产生的。如果人才培育不好，只是为了赚钱，那企业规模再大也意义不大。”

在茅忠群看来，企业家的成长模型可以是多样的，但其中一个标准却是共性的，即承担企业社会责任，“我觉得无论什么类型的企业家，都应该对社会负责，并且完整全面地理解社会责任。如果能有一大批模范承担企业社会责任的企业家，中国就会很好。”

尤其难能可贵的是，在学习国际上先进的社会责任理念的同时，茅忠群结合中国实际，逐渐总结形成了自己对CSR见解，形成了公司三个方面（法律、发展和道义）、十二项内容的社会责任观：

法律责任是必须做到的责任，法律与道德的关系是：法律是最基本的道德，是道德的底线，有相应的法律法规赋予企业的最低要求，是企业必须做到的，也是企业社会责任中的首要责任；其次是发展责任，企业不发展或者破产倒闭，就会给社会带来负担，阻碍社会进步；再次是道义责任，茅忠群将此归于“高级的社会责任”，认为企业应当努力追求，其中传统美德的传播不仅对内面向员工，而且还要对外向其消费者以及利益相关方进行传播。（具体参看附图）

法律责任	
产品责任	严格遵守产品安全、健康及相关国家强制性标准
员工责任	严格遵守员工安全、健康、《劳动法》等法律法规
纳税责任	严格遵守国家相关税法
环保责任	严格遵守国家环境保护等法律规范

发展责任	
产品创新	为顾客创造价值，提升生活品质，推动社会发展
员工发展	培养德才兼备的员工，让员工得到健康的成长与发展
和谐发展	注重企业与员工、社区、环境、客户、同行的和谐关系
可持续发展	以德为先，以心为本，追求企业可持续发展

道义责任	
商业道德	遵守公司商业行为准则和员工商业行为规范
共赢思维	关注企业与员工、供应商、客户、政府及社区的共赢
慈善公益	关注助学、敬老、赈灾与文化教育等
文化传播	至诚关怀服务城市主题讲座、方太青竹筒国学推广计划

理念听起来非常平淡，但在中国制造业残酷的市场竞争中，其实并不容易做到。在商业社会，像产品合格、不偷税漏税等，越是简单的道理和准则，越容易被淡漠和忽略。以税收责任为例，相当部分企业以各种方式寻求“避税”，然而，作为一家非上市公司，方太内外只有一套财务数据，并且全公司是透明的，诚实经营，“做得比上市公司还规范”。

自从2005年被评为慈溪市纳税大户、纳税十强以后，方太纳税额多年保持全市前列。在宁波杭州湾新区国税局披露的2011年纳税百强企业中，“宁波方太营销有限公司”和“宁波方太厨具有限公司”分别高居第一和第三位。在大型企业林立的宁波地区，方太30亿左右的营收体量并不特别突出，然而，从2007-2011年，方太一直雄踞宁波市工业企业“纳税50强”之列，纳税额年均复合增长率达到31.3%。

## “新”与“旧”的辩证

所有企业都在谈CSR的当下，CSR活动的创新几乎就像在产品领域的竞争一样，除了在“六边形模型”谈及的六个维度，全面践行CSR之外，需要企业更多地结合自身核心能力与企业文化，以更好地实现公益项目的差异性与可持续。

比如，影像是拉近野生动物与人类距离的最佳手段之一，佳能赞助野生动物摄影家奚志农，与世界自然基金会、“野性中国”工作室、搜狐绿色频道组成“影像环保战略联盟”，将自身影像方面的优势用于中国的野生动物保护；日立公司的核心业务是提供节能环保的基础设施产品，社会责任选择也以节能环保作为重点，即便在教育领域的CSR活动，也常常落地在宣传环保知识、举行环保知识讲座等方面。

践行CSR，方太一直强调与所有相关方的和谐发展共赢，全方位履行着一个优秀企业公民的职责，然而，又有着自身鲜明的特色，尤其体现在“一新一旧”：以产品创新促进行业生态的良性发展；以国学弘扬推动社会道德的提升。

作为“中国高端厨电专家与领导者”，方太在“领先、高档、独特”的产品研发方针指引下，一直以突破技术瓶颈、追求产品精致度和原创知识产权为主要着力点，每年，方太将不低于销售额5%的费用投入到厨电技术的研发之中，拥有总面积达6000平米、获得CNAS认证的国家级电器实验室、燃气实验室，并不断加强与外部研发力量的合作交流。

在产品设计中充分考虑用户的需求与体验，不断发挥和加强技术、设计及其整合能力，并实现通用化、系列化、组合化设计，打造节能、环保、友好的绿色产品，为客户营造清新而宁静的烹饪空间。

茅忠群坚持走高端路线，诚然这是企业策略的主动选择，然而，这又是企业社会责任的一种践行。试想，如果方太一样采用比拼成本的竞争策略，那么势必要将竞争压力转嫁到雇员和供应商头上，最终陷入到一种“囚徒困境”：所有企业都没有盈利，而利益相关者的日子也没过好。

方太选择以创新和品牌驱动企业价值成长，虽然道路更为艰难，但是每一步走得都非常扎实，并能有足够的利润空间与利益相关者分享成长。

正是由于方太这样领导者的坚持与自律，浙系几大主流厨电品牌都致力创新、定位高端，竞争整体比较有序，彼此不会盲目模仿、开打价格战，避免陷入到本土制造业“价格混战”的窠臼，使得厨电行业成为少有的可以在高端市场与西门子等国际品牌竞争并得以领先的行业。

同时，茅忠群又是儒家思想的一位信徒和践行者，这源自于他在北京大学系统学习国学以后的心得：一个制度要发挥作用，必须要有相应的价值观与其配套，中国传统的儒家文化原来是解决他长久以来困惑问题的根本之道。在他看来，西方的制度管理正如《论语》中讲，“道之以政，齐之以刑，民免而无耻”，即制度管理的最终结果，虽然大家遵守制度，但缺少了廉耻之心，成本和代价相当高昂。

茅忠群满怀理想主义，希望“道之以德，齐之以礼，有耻且格”，即员工不仅守纪而且知廉耻。他立志将儒学的精髓教育与企业管理结合起来，建立一套中国的儒家管理模式，在公司内部建立了一所200平方米古色古香的孔子学堂，公司的高管们每月都会来这里交流心得并做书目推荐。

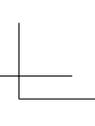
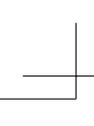
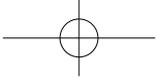
在员工的每天晨会，每月的中层干部会中加入诵读《弟子规》、《三字经》、《论语》的内容以形成潜移默化的效应。在茅忠群看来，探索儒家管理模式正与践行CSR相辅相成，“员工的发展，不仅仅是收入待遇的增加、职位提高，更重要是能力的发展，对企业归属感、认同感的增长，儒道为企可能就是为员工精神层面的最佳关爱。”

2010年，方太将“中国现代儒家管理模式”的发展理念与践行CSR完美融合，秉承着弘扬传统国学的公益之心，启动了“方太青竹筒国学计划”，该计划由是方太和南方周末报社联合发起主办的公益性国学推广活动，旨在打造成为中国具有影响力的国学自修项目——云集国内外知名的中国语言文学、中国哲学、中国历史学、中国社会学（汉学）等方面的名师，对国民教育体系有一定的补充作用，对国学的高等教育和研究有一定促进作用，每年能引起公众反思和话语的社会行动。

“青竹筒”推崇的是“分层次、全系统可亲近”的国学普及方式，希望能通过多种手段来让中国民众找到自己喜闻乐见而又力所能及的国学自修渠道。通过一整年阶段性的公益活动向全社会深入推广中国的经典智慧。

2012年度，“方太青竹筒国学计划”联手非盈利机构“国学新知”执行“国学周”系列活动，内容涵盖“高校国学周”、“微说国学”、“孔子堂教室”、“我陪孩子读经典”、“相约论语100”、“年度国学论坛”等，来自社会各界、五湖四海的精英人士对于中国传统国学表现出了极大的热情。身负重任的方太人决定将“青竹筒计划”持之以恒地开展下去。

“一新一旧”实则是辩证统一的，无论产品方面的持续创新，还是管理方面的儒学实践，都反映了茅忠群对于长期价值的坚守，他正从品质与组织两个维度，为方太构建持久的竞争力。而可贵的坚持与实验，对所有利益相关者产生了积极的正向作用：行业生态得以扶正、传统美德得以弘扬，体现了方太的社会责任，达到了“蜜蜂型企业”所要求的利己与利他的兼得。



可以说，成为受人尊敬的世界一流企业、百年老店，茅忠群和方太都还在路上，“这个目标要求我们企业必须有坚实的信仰，一个没有信仰的企业永远也不会成为世界一流的企业。”茅忠群如是说。

儒家强调“修己以安人”，一家公司“企业公民”的信仰，一个企业家坚持“做有意义的事”的信仰，正在不断累积信任感与亲近感，为方太的百年基业夯实根基。

**(希望进一步了解方太集团践行企业社会责任情况的读者，可登录官网[www.Fotile.com](http://www.Fotile.com)查询)**