

大道与匠心

不做500强，要做500年

首次揭秘方太企业20年成功之道

PRODUCT DOCTRINE
AND COMPANY CULTURE

王卜 / 著



PRODUCT DOCTRINE
AND COMPANY CULTURE
大道与匠心
不做500强，要做500年
王长/著

图书在版编目 (CIP) 数据

大道与匠心 / 王卜著. —北京: 中信出版社,
2016.1

ISBN 978-7-5086-5447-8

I. ①大… II. ①王… III. ①厨房电器—电气工业—
工业企业管理—经验—宁波市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 202868 号

大道与匠心

著 者: 王 卜

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 6.75 字 数: 75 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5447-8/F·3466

定 价: 32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

持守大道，独具匠心

——中国善商的一个标竿

赵晓 著名经济学家

你们得救在乎回归安息，你们得力在乎平静安稳（源自《圣经》以赛亚书 30 章 15 节）。中国经济历经近 40 年突飞猛进“急行军”式的发展后，目前正面临严峻挑战——在我看来，其风险远胜于 1998 年亚洲金融危机，甚至超出 2008 年全球金融危机。但对于志存高远的企业家们来说，又何尝不是一个回归安息与平静安稳的好机会！民营企业作为中国经济的活力与希望所在，也必将迎来一个告别野蛮生长、谋求转型升级的好时机；中国的民营企业家们，也正好可以好好地静下心来探寻一下基业长青、品

牌长存的“慢生长”之道。

在这样一个背景之下，王卜潜心撰写探索方太发展的《大道与匠心》，可谓适逢其时。

方太是我长期观察中国民营企业特别是民营制造业的一扇窗口。早在我还在国务院国资委供职时，就为方太做过企业竞争力的课题。2008年，我出任方太的战略顾问，当时中国经济正面临全球金融危机寒流的侵袭，而方太从容淡定，其应对战略就是：完成自我突破，成为行业领跑者和市场定价者，以创新突破宏观形势重围。“好比熊来了，但你是森林中跑得最快的猎人，那你还怕什么呢？”这些年下来，方太真的做到了，她已经在业内傲然领先于所有国内外同业。

我所激赏的是，方太不仅对产品精益求精，更对道德十分崇尚，对企业文化孜孜以求。当我和茅忠群总裁在一起时，我们热议的是犹太商业文化、清教徒商业文化以及中国古代商业文化等世界上最优秀的商业文化。阅尽天下，

终成一家。强调德能配位，笃信内圣外王，这些一直是茅总与众不同的企业经营思想；同时，将中式理念与西方方法融会贯通，使道术一体，知行合一，更是方太的妙处。现在，方太不仅在工艺、技术、研发、管理上行业领先，茅忠群更成功地用儒家的仁义之道审视和“翻新”了西方管理模式，打造出一个中西合璧、卓尔不群的中国善商企业来。

过去十年，我考察、研究犹太商人，清教商人以及全球善商，并在中国以基督徒商人为主体的，进行道德企业的善商实验，终于总结出“道为本、善为基、创为要”这企业长期、可持续发展的“善商成功三要素”。然而，以道为本、以德经营、以创新驱动发展，真正能够符合“善商成功三要素”的中国企业仍然寥若晨星。方太，堪称其中的佼佼者。方太不大，却是标杆。方太的实践，值得总结和推广。

正因为熟悉方太，我也才越来越清楚地看到在茅忠群

及方太所引领的中国一代企业的“天命”，这个“天命”就是：不仅向世界输出精良产品，也向世界输出一个响当当的中国高端品牌，且输出符合天道、行之四海的善商文化。这是中国企业伟大的使命，但也是艰巨的挑战。

在以往几十年的粗放式发展过程中，中国制造的国际形象一直是“低端廉价”，近些年来虽然有所改善，但整体形象仍停留在“合格、性价比高”等低端层面，加之中国企业的文化相对视野狭隘，缺乏跨文化的超越性与普世性，这些都使得我们的产品和企业离高端品牌还有很大的差距。

方太则让我们看到了希望，因为其所在厨电领域很特殊，中国厨房独有的烹炒煎炸、烟熏火燎，使得方太这样熟悉本土环境的企业能够在本土高端市场成功狙击洋品牌，进而和东方美食一起，挥师东南亚诸国。我相信，随着中国美食的全球风行，随着中国的大国崛起，方太的吸油烟机产品一定能走向世界；但彼时，方太还能否是一个

高端品牌，还能否保持现在的“工匠精神”，我不太敢确定。——高端制造和高端品牌并不完全等同，“大道与匠心”究竟能否锻造一个百年高端品牌，希望王卜这本书能带给我们更多洞见。

我长期研究中国经济，并已多次强调指出，中国经济的传统三大增长动力——人口红利、出口红利以及楼市红利都已丧失，未来增长必须转向创新驱动。因此，我也特别关注企业创新，试图从中找到中国经济的出路以及中国企业未来的转型方向。在我所关注的企业中，既有像“袜云馆”这样的80后的新锐创新企业，也有像方太这样的专业家电类企业，还有像万达这样的商业帝国。过去我十分关注他们的商业模式、管理创新，但今天，我更关注他们的品牌创新和文化根基。因为我相信随着人类文明的螺旋式上升，审美和其他精神需求必将永久进化，有文化、有思想的品牌进化才是永无止境的。

在2015年方太上海的新品发布会上，茅忠群特别提

出，方太要致力于从一个优秀企业迈向伟大企业。而对于伟大企业的理解，茅忠群认为，伟大企业是有道德追求、有价值观的企业，伟大企业会满足和弘扬客户对真善美的需求，但不会迎合，更不会去刺激那些变态、扭曲、不健康的需求。具体到方太的产品，就是要让客户的心更安静而不是更狂躁（大意如此）。方太的追求，正是善商的追求！

遗憾的是，现在中国的许多企业包括互联网企业在内，并不追求善，甚至不那么“尊师重道”，总认为“道”这个层面的东西太传统厚重，不适应瞬息万变的移动互联网时代。但奇怪的是，这些互联网信徒们又十分推崇“极致”的产品工匠精神，膜拜乔布斯这样的“匠心大师”，这些实际上是相互矛盾的。其实，大道与匠心，从本质上讲是一个统一体，大道至简，就是专注；匠心独运，就是极致。只有方向和道路选对了，才能实现“口碑”和“快”。互联网思维的七字诀，从来就没有脱离万事万物的发展之“道”。

20年来，方太的好产品不断给中国以及全球家庭带来

惊喜。期待王卜的这本《大道与匠心》也能给世界带来惊喜。更希望，像方太这样的“道为本、善为基、创为要”，既持守大道又独具匠心的中国的善商企业越来越多！如此，中国的经济转型才有希望，商业文明才有希望，中国的未来才有希望！

八个问题了解茅忠群

王卜

外表斯文却充满内在力量，被人评价为“偏执”，在一个完全不熟悉的市场从零做到行业龙头，坚持只做高端市场，坚持不打价格战，坚持不上市，一个理工科出身的人在谈起国学时却比大多数人的了解都多。你是不是也很好奇，他，方太集团董事长兼总裁、方太品牌创始人茅忠群，是一个什么样的人？也许下面这八个分别从产品、创新、定位、管理等方面解构的问题可以帮助你快速理解。这些问题在本书的正文中也会有进一步讲述。

Q——笔者

A——方太集团董事长兼总裁茅忠群

Q：如果在方太的所有产品里面选 TOP3，在你心中是哪三个？

A：第一个是解决中国厨房六大难题的 Q 型机，第二个是创下销售奇迹的近吸式机型风魔方，第三个是“中国人的第一台”水槽洗碗机。

Q：这三款产品一定意义上代表了方太的企业发展和产品创新路径，你是怎么来理解“创新”的？

A：《创新者的窘境》这本书里讲到，通过创新成功的企业，往往会被下一轮创新的企业给推翻掉。它前一轮创新特别成功，企业很快就做大了，企业做大了重心就得转移到管理上，管理搞得很好了，公司反而就变得不会创新了，然后就被下一轮的创新颠覆了。因为成熟的管理其实有一个负面作用，就是很容易死板，什么东西都要有标准

的流程，而且担心新业务把老业务给消灭了，而老业务恰恰是现金流。在这个环境当中，新业务不自觉地就被扼杀掉了。但是新的小企业就没有这个问题，它直接就攻上去了。这本书里全是这样的案例。所以，你只有颠覆自我，才不会被别人颠覆，不管是多么成功的公司，这个规律永远在起作用。

Q：如果管理与创新是矛盾的，那你如何来平衡？

A：管理是秩序，是希望控制，希望防止风险和混乱；但创新是天马行空的，你如果把它全部管住了，它就没有了。在这个过程当中，你要解决一个挑战，那就是管理越来越好的时候，如何还能保持创新精神。如果能解决这个问题，那企业就可以一直做下去了。但企业里有一个人是敢于违反秩序、打破秩序的，那就是一把手。看到创新的东西，他去做了，制度也管不了他。所以说领导跟管理的差别，其中有一点就是，管理是建立秩序，而领导是来打

破秩序。足够好的创新，可能有时候你就得打破过去已有的一些东西。

Q：如何才能做到颠覆自我？

A：最早我们不懂这个行业，所以从消费者最迫切的需求来入手，但其实真正要创造一个突破性的产品，不能仅仅从用户现在的需求入手，还要去开发潜在需求。但潜在需求往往不容易通过正常的问卷调查就能得到。乔布斯也不是通过调查来创造苹果的。也就是说，一定要有一种对市场的洞察能力，这种洞察能力能够比消费者的需求更领先一步，当你把开发出来的产品放在他眼前的时候，消费者就会说，这个正是我所需要的。作为市场的领导者，我们就更需要去引领市场，而不是仅仅满足市场。

Q：为什么选择高端市场、并坚持下来？

A：大概 1999 年前后，那时我们刚做两三年，我们的增长速度非常快。当时的行业一线品牌突然发现方太这么

一个新品牌上来这么快，就开始排挤我们，阻截我们的办法当然是用价格战。当时我们一线的销售人员压力非常大，毕竟我们当时的品牌知名度还不是特别大，方太的广告也是1997年下半年才推出的。很多销售员开始每天给我打电话，甚至半夜都打，又给老董事长打电话。老董事长就跑过来跟我说，是不是他们的意见也要听一听，可以降降价或者推出更低价的产品。但我都没有答应，就硬挺过去了。

应该说做高端品牌是我的一个目标或者说梦想。国产品牌很少有能够做出高端形象的，到现在我们也是中国家电行业唯一一个能够比洋品牌卖得贵还卖得好的品牌。我们现在能够做到这样也是源于一直以来的坚持。

对领导者来讲，关键是不断的引领，就像跑道上我不断地跑，越来越快，后面的人就跟不上了。在高端市场，一般来说是强者越强，或者是形成两强、三强这种局面。品牌沉淀很重要，之前做中低端的公司突然做高端，消费者也不埋单。

Q：为什么不上市，你对“规模”没有向往吗？

A：上市之后目标容易偏，我们现在非常清楚我们的使命和愿景，这是我们唯一的方向，但是上市以后就会掺杂很多财务方面的目标。规模其实是个双刃剑，我们的目标更多的是怎样成为百年企业。其实如果能够始终维持一个合适的规模，始终保持很强的创新状态，加上相对比较灵活的运作，就可能实现永续的经营。企业做大了之后，创始人的精力往往都去搞管理系统了，如果创始人不去关注创新，只关注管理运营，那企业的竞争力肯定就会降下来了。

Q：外界对你有一个评价是“偏执”，比如你在做很多决定的时候，一旦下了决心，任何人都劝不动，你自己认可这个评价吗？

A：差不多吧，但关键是，我下结论不是盲目的，在下结论之前我们会有反复的讨论和提意见的过程，如果前

面的过程全部走完了，最后下的一个结论就确实是不会改变了。

Q：儒家学说里，你认为最富有管理内涵的一句话是什么？

A：儒家思想有很多精华，举一个例子，“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格”这句话，前半句是讲法家管理，后半句是讲儒家管理的思想，其实我们过去一般的企业管理，都是在照前半句来做，用规章和处罚来管理员工。那结果呢？“民免而无耻”。员工的行为完全是处罚制度导向或者奖罚导向。这个对小企业还可以，我觉得对大企业来讲就不管用了，尤其是有很多分支机构的时候，因为这有一个前提，即你必须能够监督到，如果监督不到，人家在违纪违规你也罚不到，是不是？中国有一句老话：将在外，君命有所不受。

那么解决的方案就是下半句，用道德跟理智来管理，