



# 方太 论剑

茅忠群 廖岷对话录

一个走出家族束缚的家族  
企业的成功之道  
一位商战少帅和财经记者  
的精彩对白



 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 方 太 论 剑

茅忠群、廖岷对话录

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

方太论剑: 茅忠群与廖岷对话录/廖岷著.  
- 北京: 企业管理出版社, 2002.10  
ISBN 7-80147-765-0

I. 方… II. 廖… III. 厨房电器-电气工业-  
工业企业管理-经验-宁波市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 083392 号

---

书 名: 方太论剑

作 者: 茅忠群、廖岷对话录

责任编辑: 肖震东 技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7-80147-765-0/F·763

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京增富印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米 × 1230 毫米 大 32 开 8.875 印张 160 千字

版 次: 2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 20.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 让家的感觉更好（代序）

廖 岷

“让家的感觉更好！”每次看到这句广告词，便觉得非常亲切。这不仅仅是因为广告片中香港方太的和蔼可亲，还源于这句广告词凝聚着一个年轻人的经营理念。

初识忠群，是在1994年，那时他刚从上海交通大学获得电力电子学硕士学位。短短的几年间，他在强手如林的激烈竞争中接连刮起了多次“方太旋风”，把“方太”的名字传播到了千家万户，投产仅两年便跻身同行业第二位，多项经济指标名列同行业第一。这些年，我一直在关注着“方太”的成长，也在关注着“方太”掌舵人忠群所走的每一步。

### 把别人的缺点改成自己的优点

忠群的父亲领导着一个乡镇企业，他所开发的电子点火枪市场占有率曾达到全世界的80%。但由于众多小企业纷纷做起了电子点火枪的生意，市场竞争愈加激烈，其苦心经营十几载的企业正处在竞争者的包围之中，前途莫测。看着这些，忠群的心抽紧了。

他意识到，中国企业要真正走向世界，必须有一批具有高科技含量的品牌产品，使之成为民族经济的旗帜和脊梁。他毅然放弃了出国留学和留校任教的机会，回到了家乡宁波慈溪，决心要打造出一个中国的强势品牌。

回到家乡，忠群组织了一次大规模的市场调查，发现吸油烟机正大步进入现代家庭，而消费者对市面上的薄型机普遍感到不满意，认为其存在六大缺点：滴油、漏油、拆洗费时费力、噪音大、吸力小、外观不美。

何不把这六大缺点改过来，变成六大优点？忠群为这次的调查激动不已，他相信自己找到了准确的市场定位。

他选了十几名优秀人才，并亲自参与设计，不分白天黑夜地忙着新产品的开发。终于，1996年1月18日，针对中国家庭厨房环境和烹饪特点设计出的新一代深型吸油烟机问世了。

1996年1月，“方太”深型吸油烟机开始投放市场，以其造型别致、吸排彻底、运转宁静、拆洗方便、安全高效和不漏油等六大优点，在市场上掀起了一股“方太旋风”，货不入库便被抢购一空。1997年底，市场占有率迅速跃居同行业第二，迄今已获得实用新型等55项国家级专利。

谈起这些，腼腆的忠群笑笑说，其实这真的没什么，我只是按消费者的需求，把当时市面上薄型机的

缺点改过来，变成我们的优点。

关注消费者的需求，这大概是忠群开发产品的基本准绳。我们从他后来开发的产品中，可以很强烈地感受到这一点。1996年12月，CXW—118—A8型吸油烟机问世，这是我国第一台人工智能型吸油烟机，也是目前我国科技含量最高的吸油烟机。A8型的投放市场掀起了第二股“方太旋风”。随后，忠群又推出了“厨后”系列、“飓风”等型号，再一次让市场耳目一新。

### 将质量设计到产品内

1996年5月13日，由于灯座外协生产厂的螺纹套厚度没有达到标准要求，导致已经生产出来的吸油烟机被确定为不合格产品。这次质量事故对忠群的震动很大。他立即召集有关人员开了现场会，并果断下令：库存产品全部开箱返工，已发出产品全数追回。仅仅为了一个不影响正常使用的灯座，公司就损失了数十万元。

1997年3月14日，忠群又宣布报废价值10多万元的100多箱产品。报废原因是：产品配件叶轮噪音偏高。

两次在方太员工看来无伤大雅而忠群又太过苛求的质量问题，使忠群悟出了一个道理：要控制产品质

量，与其按传统方法把注意力仅放在生产程序和设备上，还不如在一开始进行产品设计时就考虑如何使该项产品足以经受生产过程的正常变异而不影响质量水准，他决定把质量设计到产品当中。

忠群推崇一种“1:10:1000”的成本法则。就是说，假如在生产前发现一项缺陷而予以改正要花1元钱的话，则此项缺陷到了生产线才被发现则需要花10倍的钱加以改正，要是产品销到市场被消费者发现了，就不是付出100倍，而是要付出1000倍的代价。所以忠群告诉他的员工：不管发现什么问题，一定要追根溯源消灭它！

忠群很喜欢松下幸之助的一段话，企业不仅生产产品，还生产人。质量不是检验出来的，而是设计与生产出来的，人的质量决定产品的质量。所以忠群也一直在注重着生产出高质量的员工。他不仅通过加强培训不断提高员工的知识水平、操作技能等“有形质量”，还采用多种方式提高员工的经验、责任感、进取心、团队意识、尊重消费者等“无形质量”。“质量是90%的态度加10%的知识。”忠群这样说。

### 给你“更佳感觉”

我曾以一个消费者的身份到商场购买了一台方太吸油烟机，真真切切感受了一回忠群所倡导的“更佳感觉”服务。从方太推出的一系列服务中，我能体味

出忠群正在变得越来越成熟。

有一次，我在《钱江晚报》上看到一则广告：寻找杭州一用户。原来，有一用户不小心弄坏了灯罩，便到方太杭州营销中心调换了一个，并主动提出付成本费，于是，方太工作人员收下了5元钱。这件事违反了方太3年保修的售后服务规定。营销中心当即作出了扣发该员工一个月奖金的决定，又花1000多元刊登了广告寻找该用户，并公开道歉，上门退款。

还有一次，一位杭州用户用高压锅煮莲子绿豆汤发生了爆炸，这次人为事故造成了吸油烟机的连接开关受损，外壳稍有变形。用户原来希望只要敲敲打打修复一下就行了，但方太人却热情地接待了他，并且帮他调换了最新的机型，亲自把吸油烟机送到用户手中。

两件小事，折射出忠群的“方太‘更佳感觉’服务模式”已根植进了方太员工的自觉行动中。

随着企业的不断发展，忠群说他越来越希望能多听到一些消费者的声音。于是，他在公司总部开通了800免费热线，24小时准备着倾听消费者的批评和宝贵意见。

## 读书和上班同样重要

忠群要“回炉”读EMBA，我并不感到突然。因为忠群一直都没停止过学习。



听忠群讲过一个“煮青蛙”的故事。他说，青蛙在水温还较低的时候感觉环境很舒服，完全没有意识到隐藏的危机，没有作跳离的努力，等水温上升到某一个热度时就丧失了跳跃的功能，这时即使它已意识到水深火热也不可能逃离险境，最后不得不付出生命代价。

他讲这个故事的意思是，企业在兴盛时期，也必须具有危机意识，只有通过不断学习、不断储备、不断超越，才能保持强有力的战斗力。

因此，我注意到，方太的企业精神里又多了一项：学习。

忠群认为，学习是这个时代对每一个人的要求。如果学习不能成为员工的终身行为，如果不能把学习纳入企业同步发展的轨道，人和企业都将走向涣散。

在这一点上，忠群为员工做出了表率。忠群在报考中欧国际工商学院之前就在攻读哈佛大学商学院MBA课程，他常常在晚上独自驱车到办公室读书。此外，忠群还专门成立了人力资源部，并成立了公司教育基金会，为各种层次的员工制定了一个长期的学习计划，使企业成为一个学习型企业。

在谈到人生哲学时，忠群承认父亲对他的影响是一种强烈的锐意进取的精神。父亲没有上过大学，但他勤于学习、思考和总结，他所著的几本书为他在社会上获得了广泛的发言权，现已有清华大学、北京大学、北京师范大学等多所高校请他讲过课。父亲这种

探索创新精神极大地影响了忠群的健康成长。

“知识经济浪潮已经席卷而来，科学技术的裂变效应将会导致知识更新速度的不断加快，你今天还没弄懂的东西，说不定明天早上就过时了。因此，我认为一个人必须具有终身教育概念，必须终身接受教育。在这个时代，上学和上班一样重要，学生时代将进一步延长。”忠群没有多余的言谈，但透过那薄薄的镜片，你能感受到，在他文质彬彬的外表后面，蕴藏着很多的思想。

我期待着忠群的争创世界厨具第一强的梦想早日实现。

原载《厂长经理日报》总第 3188 期

## 目 录

让家的感觉更好（代序） .....	廖 岷
开场白：关于《方太论剑》 .....	（ 1 ）
<b>对话一 质量是企业发展的基石</b>	
“砸”出来的质量意识 .....	（ 11 ）
质量从设计开始 .....	（ 16 ）
让 TQM 为企业发展加足马力 .....	（ 22 ）
今天达到了几个 $\sigma$ .....	（ 28 ）
与外协厂约法三章 .....	（ 36 ）
别以为拿到质量认证证书就高枕无忧了 ...	（ 41 ）
<b>对话二 不求最大，但求最强</b>	
市场没有迟到者 .....	（ 51 ）
关注厨具业最短那块“木板” .....	（ 57 ）
销售模式没有好坏之分，只有利弊之别 ...	（ 62 ）
把自己当对手是最重要的竞争心态 .....	（ 73 ）
将厨房革命进行到底 .....	（ 77 ）
<b>对话三 人本之道</b>	
企业管理的基础是现场管理 .....	（ 89 ）

家族制企业也要明晰产权 .....	(95)
管理者要精通“十八般武艺” .....	(104)
企业领导者和员工要相互为本 .....	(113)
员工的成长就是企业的成长 .....	(125)
按市场规则经营人才 .....	(137)

#### 对话四 从产品优势到信用优势

服务力就是竞争力 .....	(153)
市场经济期待回归诚信 .....	(165)
一定要按牌理出牌 .....	(176)
服务是企业诚信的延伸 .....	(182)

#### 对话五 财富的源泉

用优质的无形资产来装备自己 .....	(197)
品牌是企业参与竞争的真正王牌 .....	(205)
让广告对品牌做出有效投资 .....	(215)
做品牌要谨防步入误区 .....	(224)

#### 对话六 利润背后的灵魂

企业文化也是企业核心竞争力 .....	(235)
给员工加企业文化大餐 .....	(247)
新经济时代的企业文化特征 .....	(253)
文化管理与制度管理 .....	(261)

## 开场白：关于《方太论剑》

### (一)

**廖 岷：**忠群你好。（茅忠群：你好）我这次到方太来，是想和你商谈“论剑”之事。我们这本对话录的书名用了“论剑”。金庸写过一本著名的武侠小说《华山论剑》，华山论剑所论是钢铁之剑，是有形之剑；方太论剑所论是思想之剑，是无形之剑。

**茅忠群：**有意思。方太论剑，这个名字取得好。

**廖 岷：**1998年，在“方太现象”引起各界广泛关注的时候，我写了一本品牌战略研究报告《方太之路》。当时，方太刚刚诞生三周年。一晃又是四个春秋，方太已逐渐为广大消费者所熟知，成为人们耳熟能详的厨具知名品牌。我想结合方太这几年的发展，我们一起来梳理一下心智，一起来思考一些问题。

**茅忠群：**好的。

**廖 岷：**我知道，你一直都很低调，从来就不愿意高谈阔论，也不愿意接受记者的采访。但是，你父亲却很健谈，我们经常可以看到你父亲发表的言论，

这几年，他还出了三本书，又被北师大等著名高校聘为客座教授。而面对记者们的话筒和摄像机，你却很少上镜露脸。

**茅忠群：**是的。我的性格比较内向，讲不了应付场面的话。再说，我认为自己也很普通，还是少露面比较好。

**廖 岷：**但我发现你对自己感兴趣的话题也很能“侃”，比如对厨具行业的竞争态势以及集成厨房开发的思路等等，你就有着精辟而独到的见解。

**茅忠群：**这其实跟我学理工科出身有很大关系，我觉得只要把道理讲清楚就可以了，不喜欢扯上一大堆。因此，在内部会议上，听取汇报和过滤分析就是我必须做的事情。

**廖 岷：**我在采访中听到一些员工对你的评价，你想知道吗？

**茅忠群：**我当然想知道。

**廖 岷：**他们说，别看你平时不喜欢随便说话，实际上你往往能够非常冷静地洞察企业内部的缺陷、漏洞和问题。你的反驳很温和、很沉静，有逻辑，有章法，他们都说你的观点似乎更经得住推敲。

**茅忠群：**这主要是因为我喜欢经过深思熟虑以后再发言，我觉得严密的系统思维习惯非常重要。我做事情有两个原则，一个是科学，另一个是严格。

**廖 岷：**说到你这两个原则，可苦了你的员工了。

**茅忠群：**为什么？

**廖 岷：**有一个高层管理人员对我说，就因为你的这两个原则，有时他根本找不到更充分的理由来说服你。他说，你的眼界和思路总是比较宽，看问题的角度和深度也不一样，不是特别优秀的方案，你总会看出其中的疏漏来。不过他也承认，这其实也是方太的不一般之处，这样就使得方太不会像其他企业一样感情用事而导致严重后果。

**茅忠群：**噢（一笑）。

## （二）

**廖 岷：**我听说你和你父亲在对待工作和生活方面有一些不同之处。

**茅忠群：**是的。他认为企业家的生活就是工作，我不赞同这种观点，我认为工作就是工作，生活就是生活。

说实在的，我有时候也会对企业家的生活感到有些无奈，所以我总希望能保留一点自己的私人空间，让自己生活得更真实一些。

**廖 岷：**除了言行个性不一样，你和你父亲在思路上有时也不一致。

**茅忠群：**是的。我和我父亲之间也经常产生矛盾，有时这种摩擦还相当激烈。

**廖 岷：**我知道的就有两次大的“冲突”，第一次是在项目决策上，你父亲主张上微波炉，而你坚持

要上吸油烟机。第二次是在给吸油烟机取名字的时候，你父亲要用“飞翔”，而你却取了个“方太”的名字。

**茅忠群：**关于吸油烟机命名的问题，其实我很理解我父亲的心情。毕竟“飞翔”这两个字寄托着他一次创业时期的全部心血。但是，吸油烟机是一种厨房家电，我觉得应该有一个与生活更为贴近的名字。而“飞翔”这个名字太空泛了，很难与厨房联系起来，不利于市场拓展。

**廖 岷：**当时你父亲非常生气？

**茅忠群：**是的。

**廖 岷：**不过后来我听你父亲说，从这两件事上他看到了你的优势，他说你年轻，有志气，而且头脑敏捷，思想超脱，比老一辈人更了解市场和所身处的这个时代的需求。

**茅忠群：**但我毕竟阅历浅，有时也需要我父亲的指导。比如，一年一度举办员工文艺大奖赛是飞翔集团的传统。“方太”崛起后，我父亲觉得不能让这样一个法宝丢失了，但是当时我不以为然，觉得说说唱唱的东西没什么了不起。后来，我父亲提出了“以品牌兴厂、以文化兴牌”的战略方针，把企业文化作为方太管理的重要特色，切实达到了以方太文化推动方太发展的目的。我也从中得到了不少启发。

**廖 岷：**虽然有这么多的不同，但是我知道你和你父亲有一个共同的梦想，就是把“方太”做成一个



知名品牌。在战略目标上，你们也出奇地一致。

**茅忠群：**是的。

**廖 岷：**早在1998年前，“方太”的市场占有率已经跃居国内同行业第二位，有不少人建议搞多元化经营。你父亲在做大这个问题上非常谨慎，主张先把“厨具”这篇文章做深做透，走厨具专业化道路，做厨具小巨人。为此，你父亲还举例说，德国维特19岁起家时，做最不起眼的螺钉生意，但是到了49岁时已成为螺钉大王，可见行行出状元，在一个领域里钻下去就能干出名堂。

**茅忠群：**在这一点上我们的想法是一致的。我也认为厨具专业化生产经营比较适合“方太”，什么都去搞，什么都搞不好。当一个人面目全非时，人们就不知道他是谁了。方太的目标不是第一，也不是第二，而是比第一还要领先，把厨房革命进行到底。

### (三)

**廖 岷：**你创办企业不久，由于吸油烟机行业的无序竞争，一些专业技术人员之类的人才流失了。你当时什么也没有说，你真的没有什么感触吗？

**茅忠群：**不，其实人才的流失对我的触动是很大的。虽然我什么也没有说，但事实上从内心深处来讲，打击是不可避免的。我没有说，是因为我在反省自己在用人和管理上是不是还存在什么问题。

**廖 岷：**我们看到你今天在面对企业内部的变动