

讲述中国家族企业鲜活故事

管理千千结

方太董事长创业手记

MBAD10/06



中国商业出版社

茅理翔
钟朋荣 著
点评

图书在版编目 (CIP) 数据

管理千千结：方太董事长创业手记/茅理翔著．—北京：
中国商业出版社，2002.7

ISBN 7-5044-4624-6

I. 管… II. 茅… III. 厨房—设备—工业企业管理—
经验—宁波市 IV. F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 035346 号

责任编辑 孙锦萍

*

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
河北省地勘局测绘院印刷厂印刷

*

2002年7月第1版 2002年7月第1次印刷
880×1230毫米 32开 11.75印张 230千字
定价：23.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

编者的话

家族企业，是以血缘关系为体制基础组建起来的企业。20 世纪的最后 20 年，一大批颇具规模的家族企业，抓住了短缺经济卖方市场的绝好机遇，从各行各业蓬勃生长起来。发展至今天，在国际资本凶险竞争和严峻挑战到来之际，这些家族企业也恰好走到了二次创业和面临交接班的关键时刻。

宁波方太厨具有限公司，摆脱第一次创业时粗放的经营方式，脱颖而出，仅 6 年时间从无到有，由 200 多家吸油烟机厂的最后一名做成中国厨具行业的第二大品牌，在宏观经济紧缩、市场疲软的情况下，销售达 5 亿元；同时，顺利完成了父子交接班。一时间，这个“父子兵”式的家族企业，成为民营企业二次创业成功转型、顺利交接班的典型、中国民营企业创业史上一人辉煌的亮点，“方太旋风”、“方太现象”被财经界广为关注，重点剖析。

茅理翔的创业经历，充满了传奇色彩。第一次创业，他凭着“地摊精神”，即吃苦耐劳和超常规的商业运作，赤手打下“世界点火枪大王”的天下；二次创业，冒着

倾家荡产的危险，在强手如林的情况下；父子携手，挣脱一般民营企业发展的瓶颈，实现了从原始积累到依靠品牌和实力突破的大转变。同时，他既是一位实践家，又是一个思考者，在精心打造自己的企业王国的同时，也在不断思考中国家族企业的生存、发展，特别是加入WTO后应对国际资本竞争的问题；儿子接班后，更是致力于中国企业家的自我培养，目前，已是北师大等5所著名大学的客座教授，曾多次应邀为北大、清华、北师大、浙大等高校学生讲授MBA。

本书，就是这位老创业者通过追述自己36年的创业生涯，以真实鲜活的案例阐述企业生存与发展的真经，是作者几十年亲历实践的心血凝成的一部活生生的、中国本土的管理学力作。它不但文字活泼诙谐，所传达的方法、故事、体悟，更不得不使人叹服：“其经验值得学习，其做法令人叫绝。”从中，我们亦可领略一个老创业者所特有的商业品质及胆识谋略，一种经由长期磨砺、修炼而形成的文化。

著名经济学家、企业咨询专家钟朋荣，对中国家族企业素有研究。他画龙点睛，为茅先生的文章做了大量点评。其中，许多道破实质的、前瞻性的观点，高屋建瓴，对国际化大趋势下的中国民营企业，极具参考价值。

2002年5月12日

序

我和茅理翔先生是在一次电视节目中认识的。2001年上半年，湖南卫视《新青年》栏目邀请刘永行、刘永好兄弟，再加上我和茅理翔先生，共同做了一个对话节目，讨论家族企业问题。在这次相识中，我看到了茅先生的书稿，很感兴趣。

对该书名《管理千千结》，茅先生解释说，企业发展中，会出现一个又一个结，有的是固结，有的甚至是死结。企业管理的过程，就是解结的过程。在解结过程中，会产生很多思想，也会积累不少经验。这本《管理千千结》，就是茅理翔先生在几十年企业管理过程中解结的思想积累和经验总结。

茅先生是一个很勤奋的人，他一边做企业，创造物质财富；一边写书，创造精神财富。正如他在书中所说，他在办企业之余，除了读书、思考、写作，别无其他嗜好。因此，这本书是用他本可以用于打牌、看电视、旅游等消遣的时间写出来的。茅先生办了30多年企业，办过公家的企业，也办过自己的企业。他为自己办企业的时间虽然不长，不过十余年，但已积累了相当的财富，

创造了“方太”这一知名品牌。如果说抽油烟机是“方太”的身体，则这本书是“方太”的灵魂。

茅先生的这本书，是他一个字一个字写出来的，不是找别人帮助编出来的。从这本书中可以看出，茅先生看了不少书，有相当深厚的理论功底。茅先生毕竟是当过老师的人，写出的东西很有文采。我是被茅先生的精神和他的文章所吸引，才产生了写评论的兴趣。全书100多篇文章，其中有50多篇我写了评论。其实每个读者都是一个评论家，大家读书的过程，也是思考的过程，自然也是评论的过程。只不过，我是将这种思考写在茅理翔先生的书稿上，并与书稿一起印出来，而广大读者的思考只是放在脑子里，自产自自。

我相信，这本书对广大民营企业的老板，特别是对那些正在创业的中、小老板，会有很好的启迪。

钟朋荣
2002年5月11日



茅氏父子

一位百炼成钢的老创业者，由于身怀深厚的文化底蕴，不间断地吸收国内外各种先进管理思想和经验，而从众多民营企业家中脱颖而出，荣登“2001年度中国企业家世纪论坛十大人物”。

儿子接班后，他致力于中国企业家的自我培养。这次，把30余年摸爬滚打、亲历实践凝成的心血和智慧盘托出，奉献给广大渴望成功的商业人士；加上经济学家洞彻实质、高屋建瓴的点评，定使奔波忙碌中的你茅塞顿开。

从书中，可窥知方太成功的奥秘：“大处见远，小处见精”，即：战略眼光+精细管理+企业文化推动。其中，关于家族制企业的“口袋理论”、家族企业对现代以人为本管理的吸收、对企业文化的推崇、对一些“传统”的东西的活用，以及在加入WTO新形势下中国民营企业如何定位、家族企业如何适应的见解，对于面临国际市场竞争、处在中外管理思想碰撞当口的中小企业和家族企业来说，非常值得借鉴。



茅理翔

宁波方太厨具有限公司董事长。

经营乡镇企业36年，当过会计，跑过供销，做过厂长。第一次创业，亲手缔造了“世界点火枪之最”；二次创业，短短6年，把“方太”打造成极有活力和成长性的知名品牌。他既是一位实践家，又是一位理论家。先后被北师大等5所高等院校聘为兼职教授，曾多次应邀为北大、清华、北师大、浙大等著名高校MBA学生讲学；个人著作有《飞翔的管理》等3部。

钟朋荣

北京视野咨询中心主任，经济学家、企业咨询专家。

从事经济研究20余年，发表数百篇经济论文，出版专著17部。主持制订过大庆、三九、哈高科、南都电源集团等80多家企业战略和改制方案；主持过新疆德隆集团、浙江横店集团、浙江华立集团等十多家企业案例研究；主持制订过河南郑州、湖北襄樊、荆州、浙江台州、陕西榆林等十多个地级市和山东寿光、浙江平阳、苍南等20多个县级市的发展方案。

目 录

编者的话 / 1

序 / 1

小空闲里的“大”思考（自序） / 1

感 悟 篇

150斤谷子留下的痛 / 6

钟朋荣点评 / 8

企业家的三重“超脱” / 10

钟朋荣点评 / 12

高处不胜寒 / 14

战战兢兢每一年 / 16

无序竞争更能造就有作为的企业家 / 18

钟朋荣点评 / 19

中国企业家的七大困惑 / 20

钟朋荣点评 / 22

做企业需要终身学习 / 24

钟朋荣点评 / 26

企业家以“气”治“气” / 27

“忍”，一种可贵的修养 / 29

钟朋荣点评 / 31

创 业 篇

英雄谁无落难时 / 34

钟朋荣点评 / 37

“五子登科” / 39

摆地摊，摆出个世界点火枪大王 / 42

钟朋荣点评 / 45

不出名难，出了名更难 / 46

钟朋荣点评 / 48

方太的“遵义会议” / 49

钟朋荣点评 / 50

调研：磨刀不误砍柴工 / 52

钟朋荣点评 / 55

创新：企业的生命 / 57

钟朋荣点评 / 59

赶快寻找接班人 / 60

钟朋荣点评 / 63

儿子茅忠群 / 65

钟朋荣点评 / 67

60万只照相机的故事 / 69

钟朋荣点评 / 70

我不想一个人说了算 / 72

管 理 篇

- 管理比改制更重要 / 76
 钟朋荣点评 / 77
- 从传统管理到现代管理 / 79
- 管理和规模要配套 / 83
 钟朋荣点评 / 85
- 外协管理有办法 / 86
 钟朋荣点评 / 88
- 制度不能代替管理 / 89
- 制度的实施与监督 / 91
 钟朋荣点评 / 92
- 找问题管理法 / 93
- 我的脸上发烧 / 95
- 纪检员的“尚方宝剑” / 98
- 授权的左难与右难 / 100
 钟朋荣点评 / 102
- 越级汇报压不住 / 103
- 进步来自揭短、补短 / 105
 钟朋荣点评 / 107
- 大喝一声，成本意识 / 108
 钟朋荣点评 / 111
- 从一张纸两面用抓起 / 112
 钟朋荣点评 / 115
- 高度集权不好，过低放权也不好 / 116

钟朋荣点评 / 118

方太不是美国惠普 / 120

——从禁止吸烟谈严格治厂

钟朋荣点评 / 122

ISO9000 真的管用吗? / 124

钟朋荣点评 / 126

精品意识打造精品王国 / 127

钟朋荣点评 / 129

两颗螺钉的故事 / 130

目标分解，步步为营 / 132

——给公司部长们的第九封公开信

一日三省 / 134

——给公司部长们的第十封公开信

共铸方太魂 / 136

——给公司部长们的第十一封公开信

钟朋荣点评 / 141

你每天都在推销自己 / 144

——给公司部长们的第十二封公开信

钟朋荣点评 / 145

团队的力量无可匹敌 / 147

——给公司部长们的第十三封公开信

钟朋荣点评 / 148

请一切做到最好 / 150

——给公司部长们的第十四封公开信

“忠诚”的市场含义 / 152

——给公司部长们的第十五封公开信

钟朋荣点评 / 153

用 人 篇

淡化家族制 / 156

钟朋荣点评 / 160

顺利交接班 / 162

女儿的凌克公司 / 165

钟朋荣点评 / 167

太太、秘书、司机怎么管 / 169

选人、用人、育人 / 171

让年轻属下快速成长 / 173

职业经理人素质之我见 / 175

钟朋荣点评 / 178

人才的内部流动 / 179

干部能上能下 / 181

减少跳槽是老板的责任 / 183

钟朋荣点评 / 185

留住人才，老板要转变观念 / 187

钟朋荣点评 / 189

人才来了要先闯“三关” / 190

用人中的“统一战线” / 192

钟朋荣点评 / 193

淘汰制要列入企业“法律” / 195

钟朋荣点评 / 197

“多”管齐下话激励 / 198

- “红包”到底好不好? / 200
薪酬体系的烦恼 / 202
 钟朋荣点评 / 204
培训, 洗掉脑子里的“乡土气息” / 206

企业文化篇

- 企业文化到底是什么? / 210
企业文化管用吗? / 213
企业文化追求个性 / 216
企业文化的传承与创新 / 219
方太文化成就方太奇迹 / 221
从原始积累到文明较量 / 225
方太的市场文化和品牌文化 / 227
汲取传统文化之长 / 230
企业家不妨常读《论语》 / 233
人的思想工作一定要做好 / 236
窃“字”算偷吗? / 238
思想工作的“三八机制” / 241

品牌篇

- 创牌与保牌 / 244
 钟朋荣点评 / 246
创长寿品牌要处理好三大关系 / 248

- 方太品牌：“三品合一” / 250
- 香港方太到宁波 / 252
- 假货是一种毒瘤 / 255
- 钟朋荣点评 / 257
- 我拍徐福，看似风马牛不相及 / 259
- 钟朋荣点评 / 261
- 挡不住的方太飓风 / 262

营 销 篇

- 方太的营销体制 / 266
- 钟朋荣点评 / 269
- 应收货款是“纸老虎” / 271
- 销售是最伟大的工作之一 / 273
- 给销售员的第一封公开信
- 串货是砸方太的牌子 / 275
- 给销售员的第二封公开信
- 开发市场学问大 / 277
- 给销售员的第三封公开信
- 首先学会做人 / 279
- 给销售员的第四封公开信
- 广建渠道，确保全国销量第二位 / 281
- 给销售员的第五封公开信

竞 争 篇

- 你死才能我活吗？ / 284

你打价格战，我打“价值”战 / 287

钟朋荣点评 / 290

保护市场就是保护自己 / 291

钟朋荣点评 / 293

保护企业核心机密 / 295

不做“大蛋糕”，要做“金刚钻” / 297

——方太的三大战略定位

钟朋荣点评 / 299

“狼”来了，你该怎么办？ / 300

——找到国际分工中的一席之地

钟朋荣点评 / 303

应对 WTO 要念好“六字经” / 305

公共关系篇

企业家过年如过关 / 310

钟朋荣点评 / 311

找市场，还是找市长？ / 313

钟朋荣点评 / 314

善解广告结 / 315

钟朋荣点评 / 316

双赢才是真正的经营之道 / 318

钟朋荣点评 / 319

谁做得好谁就是主角 / 321

钟朋荣点评 / 323

构建命运共同体 / 324

钟朋荣点评 / 325

发 展 篇

难哉！中国企业家 / 328

钟朋荣点评 / 332

二次创业，先做企业诊断 / 335

方太不争第一，永当老二 / 338

盲目扩张的后果 / 340

企业发展的“平台理论” / 342

钟朋荣点评 / 344

企业寿命的考验 / 346

企业应警惕亿元病 / 348

以科技成果产业化助企业发展 / 350

现代企业要关注环保 / 355

新经济挑战民营企业 / 357

钟朋荣点评 / 358