

一本中国本土化的 MBA 商业案例
一个走出家族束缚的家族企业的企业方法

方太方法

Fotile fangfa

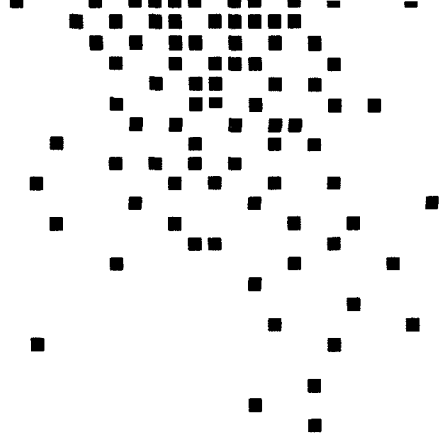
zhongguo bentuhua de 廖岷◎著
MBA shangye anli

企业如何选对产品、找准市场、
获得突破性的飞速增长？
这是每个企业家都会碰到的战略问题。
二次创业如何进入一个陌生的市场，
而成熟企业又如何拓展自己的天地，
获得稳固的投资回报？
这些都是本书所要探讨的内容。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



方太方法

Fotile fangfa
zhongguo bentuhua de

MBA shangye anli 廖岷◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

方太方法 / 廖岷著 .—北京:企业管理出版社,
2006.1

ISBN 7-80197-357-7

I.方… II.廖… III.厨房电器—电气工程—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(2005)第 153007 号

书 名:方太方法

作 者:廖岷

责任编辑:肖震东

书 名:ISBN 7-80197-357-7/F·358

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.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:四川省南方印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:170 毫米×240 毫米 16 开本 26.5 印张 450 千字

版 次:2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

定 价:48.00 元

自序

我和方太这十年

(一)

方太这十年的成长历程，可以说我是比较熟悉的。

我和茅氏父子是在1994年冬认识的。那时我在宁波采访，有不少朋友给我推荐，说慈溪有个飞翔集团，企业文化很有特色，董事长茅理翔还会著书立说，知名度颇高。于是，我便前往慈溪市长河镇，采访了刚刚挂牌不久的飞翔集团和她的领导者茅理翔董事长。深入采访，我才了解到这儿原来是世界上最大的电子点火枪生产基地，拥有全球80%的市场占有率。茅理翔也被誉为“点火枪大王”。回报社后，我写了一篇专访文章《东方第一枪》，刊在《厂长经理日报》头版。

当时，飞翔集团公司由8个全资企业、20个松散型企业组成，产品也很多。我在飞翔集团的产品陈列室里，看见有电子点火枪系列、汽车配件系列、小礼品系列等。其中，“三北”牌电子点火枪有五大类30多个型号，连续6年保持世界产销量第一。汽车配件系列主要有汽车空压泵、汽车冰箱、汽车充电器等。此外，飞翔集团公司还生产一百多种琳琅满目的小礼品，主要有声像学习机、微型电风扇、全塑照相机、电烤箱、袖珍收音机、望远镜、健脑洁发梳、半导体变频器、咖啡杯、按摩器等。

虽然飞翔的电子点火枪已经做到世界第一，但是国外的品牌并不允许“飞翔”的存在，他们只需要茅理翔做OEM贴牌加工。为此，飞翔也只能在产业链的低端发展，实际上就相当于国外品牌的一个廉价的加工车间。缺乏自主品牌的飞翔集团已经面临巨大的市场挑战，那时候，茅理翔正在

准备二次创业。他已经深深意识到必须自己创立一个优秀的品牌，企业才有出路。

那一次，我离开飞翔的时候，茅理翔还送了点火枪和电烤箱给我。记得我还带了一箱（120只）飞翔为日本客商制造的全塑照相机回成都送朋友。

当时，我宁波有一个朋友正在上海金山创办企业，所以我常常乘气垫船往来于上海和宁波之间。下了气垫船到宁波，飞翔所在地长河镇则是必经之地。所以我每次路过长河镇都要停留一下，去拜访茅理翔。弹指一挥间，昔日的气垫船已经被如今正在建造的杭州湾跨海大桥沉淀在了尘封的记忆里，而昔日还在酝酿中的“方太”已经茁壮成长成为著名的“厨房专家”。在与茅理翔交往的过程中，我了解到他在业余时间特别喜欢写作，我们因此有了不少共同语言。不久，我将茅理翔的文章编辑成册，出版了他的第一本个人专著《飞翔岁月》。

现在，渐渐退居幕后的茅理翔也并没有闲着，他的与众不同的思维方式又开始凸显。他给自己制定了一个严格的时间表：一年之内，三分之一时间用来写书，三分之一时间用来讲课，三分之一时间用来与媒体打交道。如今这个时间表已经给他带来了丰硕的成果。几年下来，茅理翔已经出版了4本书。

讲课更是为他和方太带来了多赢的结果。茅理翔现在是北京师范大学、浙江大学、山东大学等全国十几个名校的客座教授，每年的演讲在几十场以上，甚至上百场。他说，赴各地讲课是免费为企业做宣传的最好方式，不仅扩大了企业的知名度，还培养了潜在的消费群。

方太之所以能在全中国迅速打响知名度，还在于他们与各大媒体良好的沟通关系。茅理翔用三分之一的时间用来与媒体打交道，上至中央各大报纸、电视台、电台，下到各省市、地区的新闻媒体，他非常熟悉的就有上百家。他说，一个现代企业仅有过硬的产品是不行的，还必须学会同传媒打交道，正确地宣传自己。因为舆论的作用在企业的发展过程中是至关重要的。

在家族企业的研究领域，茅理翔绝对是一个身体力行者。与一般的民营企业企业家相比，茅理翔的勤奋让人钦佩。几十年的苦心经营使他对中国民营企业现状和发展有许多独到的见解。在家族企业的管理、产权和交接班

问题上，茅理翔的看法在别人眼里也许大为过激，但这却是一个现代家族企业的经营者自身对企业与社会的深刻感悟。

茅理翔在用心感悟这些心得体悟的同时，他把自己的理论积极推向社会，于是在各种各样的讲坛上，频繁地出现了茅理翔的身影。最近我去方太的时候，就碰见他正要驱车前往上海，为上海浙江商会做报告。见到我，他便让司机等着，匆匆忙忙地跟我聊了半个小时。

他说他现在创办了宁波家业常青管理咨询有限公司。他告诉我，家业常青的经营思路是针对家族企业普遍存在的问题提出一系列解决方案。首先是建立一个家族企业俱乐部。加入俱乐部的企业成员每年可以免费获得茅理翔创办的两份家族企业方面的杂志，同时以他为首的专家顾问团将为俱乐部成员提供免费咨询。其次是成立家族企业接班人培训班，他自己任教导主任，专门向他们传授企业家精神、用人之道及经营谋略等内容。茅理翔说，这些项目所产生的利润他一分不要，全部放到家业常青作为积累资金，等发展到一定规模的时候，家业常青将成立中国家族企业接班人大学，最终成为中国家族企业老总的“黄埔军校”。

在交谈中，我替出版商跟他约了三本书稿，一本是关于建立现代家族制企业模式的《家业常青》，一本是《新管理千千结》，还有一本是在北大、清华等各地演讲的文集。他欣然应允。

(二)

我第一次看到茅忠群，是在飞翔集团他的办公室里，当时他刚从上海交通大学获得电子电力学硕士学位回到家乡，在父亲的企业里当副总经理。他给我的第一印象是很清闲。记得那年他刚学会驾驶汽车，我在长河，他还开着桑塔纳送我去办事。

说是副总经理，其实他什么也不做，他的工作似乎就是看看书、看看报纸。他的办公室在飞翔集团产品陈列室对面，在十多平方米的简陋办公室里，摆放着一张办公桌，办公桌上放着一摞企业管理类的书。

知情人人都知道，其实这种清闲只是一种表象，当时茅忠群正在忙于寻找飞翔集团二次创业的突破口。茅忠群没有多余的言谈，有几分书生气，沉静内敛，不事张扬。但透过那薄薄的镜片，你能感受到，在这文质彬彬

的表情后面，蕴藏着很多的思想。

心气较高的茅忠群用了一年的时间来收集信息，了解市场，寻找自己的兴趣出口。他的学习从每天看一大摞报纸开始，从报纸的信息中找出与“电”或“自动化”有关的项目、技术。期间，他去了一趟日本，目的是去看日本最大的家电市场、电器企业。他发现中国和日本在电器方面差距的确很大——外观就可以看出很多问题。那时日本的厨房电器已经非常先进，无论从工艺还是外观设计都很精细，而厨房革命在中国虽然提了十多年，但市场上出售的厨房电器产品外观简陋不说，工艺性能上更有许多亟待改进的地方，茅忠群开始找到了感觉。此后，茅氏父子分别南下广州和深圳进行市场调查。最后将目光落在吸油烟机和微波炉两个电器上，茅忠群认为应该上马吸油烟机，而茅理翔则认为应该做微波炉。

当时国内已经有 200 多家吸油烟机生产厂商，光浙江地区就有帅康、玉立、老板等知名品牌，茅理翔认为要建立一个新品牌挑战极大。但是，茅忠群坚持做吸油烟机，其原因有三：第一，对家庭来说微波炉是可有可无的产品，而吸油烟机除了农村买不起之外是家庭必备的电器产品；第二，吸油烟机有很浓的中国特色，国外的产品很难打进中国市场，而微波炉则不同；第三，当时正是吸油烟机处于更新换代的时候。

茅理翔最终同意了儿子的想法，在慈溪市经济开发区征地 50 亩，筹资 3000 万元，风驰电掣般创建了宁波方太厨具有限公司（当时名为宁波飞翔厨房设备有限公司），时间是 1995 年 5 月。茅忠群出任公司法人总经理。

年仅 26 岁的茅忠群以勃发旺盛的热情全身心地投入新的企业。茅忠群在继承和发扬传统吸油烟机优点的基础上，针对中国家庭厨房环境和烹饪特点设计出了新一代深型吸油烟机。

在吸油烟机的命名上，父子俩又产生了分歧。茅理翔态度鲜明：“飞翔”这个品牌已经全类注册，什么产品都可以生产，抛开“飞翔”积累下来的品牌无形资产不说，如果再另注册一个新的商标，至少又要拖上半年以上的时间。同时，“飞翔”是从茅理翔和爱女茅雪飞的名字中各抽出一个字组成的，这两个字寄托着他第一次创业时的全部心血。因此茅理翔主张新产品继续用“飞翔”做名字。

但茅忠群认为，“飞翔”太空泛，很难与厨房联系起来，不利于市场

开拓。作为厨房家电产品的吸油烟机，应该有一个和家庭更为贴近的名字，这个名字，既要能给人留下具有时尚个性的深刻印象，又要体现出对用户的款款关爱之情。他的方案是“方太”。在大学时代，茅忠群就知道，香港亚视有位著名的烹饪节目主持人叫“方太”，她创办的美食杂志《方太世界》畅销东南亚各地，深受家庭主妇青睐。如果以此作为自己新产品的名字，很容易给人以爱清洁、健康贤良的家庭主妇的联想。这样，可以从内涵上大大支撑和丰富自己的品牌。

1996年1月18日，第一台深型吸油烟机诞生了！这个被茅忠群命名为“方太”牌的深型吸油烟机一投入市场就赢得了广大消费者的喜爱。1996年1月，第一台方太深型吸油烟机诞生。2月，试产500台，投放市场就销售一空。4月，正式批量生产，产品供不应求，有的地方脱销，货不入库便抢购一空，当年销售3万台。方太吸油烟机一投放市场就受到了广大用户的青睐，获得诸多荣誉，产销量每月都以翻番的速度增长，方太初战告捷。

方太第一批吸油烟机开始投放市场的时候，为了帮方太在西南找经销商，我还特地从宁波空运了一台吸油烟机样机到成都。我记得当时的托运费已接近吸油烟机的价格。

那段时间，我在宁波采访了数十家企业，最后锁定方太和大红鹰，将其作为我在宁波长期跟踪调研的主要品牌。大红鹰是国有企业的代表品牌，方太是民营企业的代表品牌，而这两个品牌都刚刚创建。我感觉到这两个企业的领导人都有强烈的品牌意识。在当时宁波绝大多数企业还处于产业链的低端，多为贴牌加工，自主开发品牌并不多见的情况下，这两个企业的领导人所具有的强烈的品牌意识，就显得特别难能可贵。而从这两个企业实施品牌战略的成长之路来看，他们在创立品牌、宣传品牌和保护品牌、发展品牌方面均有其独到之处。我相信他们一定能够把自己的品牌做大做强。后来的事实也证明，这两个品牌都健康稳定地发展，都成为了“中国驰名商标”和“中国名牌”。在他们不同的发展阶段，我对他们进行了专题调研，分别撰写并出版了“方太三部曲”和“大红鹰三部曲”。

1998年，在“方太现象”引起各界广泛关注的时候，我写了一本名牌战略研究报告《方太之路》。当时，方太刚刚诞生三周年。《方太之路》主要是讲述方太创业初期的真实故事，揭示“方太现象”背后的秘密。

2002年，我与茅忠群合作出版了对话录《方太论剑》。通过几年的发展，方太已成为中国厨具业主导品牌，是中国最注重文化力、产品力、销售力与形象力的全面提升并获得成功的企业之一，品牌发展强劲，无形资产一路攀升。我和茅忠群结合方太的发展，一起梳理了一下心智，一起思考了一些问题。

现在，方太已经走过了十个年头。短短的十年间，茅忠群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”的名字叫响了千家万户。十年来，我一直在关注着“方太”的成长，也在关注着“方太”掌舵人茅忠群所走的每一步。

方太在慈溪的企业主眼里，无疑是个榜样，茅氏父子的管理理念深深影响着他们。现在，茅氏父子两代人又形成了一个互补型的管理团队。在第二代交接班问题上，茅理翔就像方太的品牌一样走在了慈溪的前面。尽管本地人对内向的茅忠群有些习惯性怀疑，但老茅还是深信儿子的性格。方太有今天，茅忠群是幕后英雄，这也是老茅信任小茅的理由。

从第一代产品出来，方太吸油烟机就成了市场上的搅局者。一开始，方太还是小弟弟，是厨具市场里的跟随者，到了第二代、第三代产品推出来的时候，方太已成为领军者。方太品牌成功的背后，实际是以不折不扣的产品设计工艺作为保证的。产品保住了方太的口碑，提升了方太的品牌形象。

茅忠群在方太的几步棋让茅理翔很满意。现在公司里的事，父子俩是一个主外一个主内，配合非常默契。公司里，父子俩的办公室门对门，宽敞、简洁而安静。

茅忠群办企业喜欢独树一帜，在慈溪，方太是惟一个中国驰名商标，也是当地品牌价值最高的一只品牌。在生活上，茅忠群也喜欢与众不同。比如他喜欢玩车，据我所知，他已经换了5辆坐骑。有一次，我说我要换辆车，不知道什么车比较适合我。他说，你算问对人了，我对车子比较有研究。他向我推荐了别克。那次，我搭他刚买的新车一起出去吃午餐，下车后，酒店保安像看稀奇一样围着车子转，都不知道这是一辆什么车。茅忠群告诉我，这是英国皇室的第二号车美洲豹。我说，宝马你不开了，要换也应该换奔驰啊。他说，奔驰宝马在慈溪太普遍了，所以他不喜欢，而这辆美洲豹在慈溪还是第一辆。

茅忠群出去还是带着一股很浓的书生气，从来不讲排场。我和他大多都是在快餐店或者咖啡馆里边用餐边谈工作。有两次我们还碰见茅忠群的妹妹茅雪飞和她丈夫也在吃快餐。他们好像都不喜欢把时间过多地花在吃喝上。

记得有一次茅忠群到成都，我陪他一起去考察市场，走进商场，他便独自一个人把那些厨具品牌专柜一个一个地仔细研究，观察卖场气氛，研究竞争对手的产品，仔细询问促销员。他走了以后，很多品牌的促销员都以为他只是一个到市场做调查的实习生，根本想不到他就是大名鼎鼎的“方太”的老板。

也许正是茅忠群这种沉静内敛、不事张扬的性格，才使得方太可以如此稳健的发展。

(三)

在与方太十年的交往过程中，我深深体会到，一个企业要做大做强持续发展，脚踏实地精打细算是很重要的。记得有一次，我和茅忠群的母亲张招娣女士在谈到企业利润的时候，她说由于终端费用的增加，运费和原材料的涨价，利润已经被吃掉了4个百分点，为此必须在企业的各个环节厉行节约，降低成本，以确保企业的健康发展才有出路。

现在在方太，你去问任何一个员工，他都会告诉你，方太要把自己建设成一个卓越的企业。方太的研发和市场很丰满，而在生产方面只要求掌握核心技术。在研发和市场之间，方太对前者投入了更多的关注。用茅忠群的话说，“技术创新能力就是方太的生命”。这话方太说了十年，也做了十年！这使方太始终保持了令同行业羡慕的高利润率，也使方太拥有200多项自主知识产权。

美国通用电气公司前总裁韦尔奇说，国际化只能是企业业务的国际化，而不是公司组织结构的国际化。研究市场，要研究竞争者，搞清自己的定位。是自己去构建一个产业链，还是把自己作为全球产业链中的一个环节加入这个产业链？

关键是要发挥自己的比较优势。最重要的是明白自己应该干什么，需要干什么。也就是说，先走好路，再去想怎么跑。

方太的品牌资产评估价值已达 30.81 亿元。在浙江慈溪家电业中，方太的品牌价值可以说是老大，方太一直是慈溪家电的骄傲，是慈溪家电的品牌标杆。在 2002 年的央视“3.15”晚会上，慈溪三北镇的纯净水水桶被点了名，此前被点名的还有慈溪长河镇的阀门和附海镇的小家电。慈溪市政府对此高度重视，希望方太能够输出品牌，整合当地的家电资源，茅理翔一度也动心了，甚至都准备着手做一些尝试，让慈溪的小家电制造商贴方太的牌子。为此我还向他引荐了一位总经理。那天他特别高兴，在慈溪国际大酒店，从来不喝酒的他和我破天荒地喝了一次酒。

正当方太扩张如箭在弦，茅理翔也拉满了这张弓的时候，因为茅忠群投了反对票，最终还是放下了。茅理翔有些无奈，但他能理解儿子的固执：方太从一开始就做厨房产品，如果突然出现其他产品，会不会影响方太的主品牌呢？如果哪一天突然出现方太阀门、方太电熨斗、方太咖啡壶，消费者会是什么感觉呢？这事没有底。小茅的果断倒也加深了老茅对“方太专注于厨房产品，先做精做强再做大”的理解，于是心里的天平一下子又回到了方太的厨房里来了——方太要做“厨房专家”。

看起来，方太有点保守的味道。其实方太输出品牌的想法，茅理翔一直在琢磨：是打单一品牌呢？还是采用多品牌战略呢？这个没有理清头绪的问题，茅理翔留给了自己以后慢慢思考。

慈溪的情况，我是熟悉的，人人都想当老板，要真正坐下来谈合作，人与人之间的鸿沟不能小看，淘这个金矿，这一关绕不开；再说方太自己在管理上才逐步走向成熟。输出品牌，其实也是输出管理模式。这一步不到位，品牌输出也只是空想。

也许正是茅氏父子这种宁波人所特有的沉稳和智慧，才使得方太十年磨一剑，创造了行业内外都为之惊叹的“方太奇迹”，走出了一条中国特色的品牌之路。

方太的十年，不是一个简单的时间段落，而是一场生生不息的创业革命。在风起云涌的改革大潮中，它从起点到制高点，都是一次次成功的冲刺与突破。它以自己特有的价值和形象，代表着中国厨具业的未来和希望。

方太的十年，是一个执著于自己的长远规划和百年理想而顽强拼搏的十年，也是它朝着自己的既定目标负重前行取得阶段性胜利的十年。在这

样一个充满财富神话的时代里，方太品牌逆势而上“疯”长 30 亿本身就是一个充满玄机的传奇。

其实，方太的成功与发展，与整个中国经济、政治体制改革一样，也走过了一条坚持改革、敢为人先、尊重规律、求真务实之路。透过方太十年的成长轨迹，我们将更加明白这样一个道理：要做大做强民营企业，必须坚持改革进取，没有改革就没有企业的新生；必须依靠科技进步，没有科技作支撑企业就不可能永居市场潮头；必须强化管理，没有科学的管理企业就失去了灵魂；必须勇于创新，没有创新企业的生命就会枯竭；必须尊重客观规律，不尊重客观规律就要受到市场的惩罚。

(四)

在方太品牌成功创建十周年之际，我们想通过这本书，对方太成长的基因进行评价和分析，对方太十年的发展脉络进行梳理，无疑是希望正在进行改革与创新的民营企业能从方太的成功经验中得到一些有益的启示。

在与西方完全不同的商业环境中，方太创造出了中国特色的成功逻辑，确实是值得研究的。因为国际上家电业巨头整合行业，基本上凭的是良好的质量、品牌与资金实力，通过兼并竞争对手实现行业垄断，而方太却是以服务创造竞争优势而获得成功，这是典型的中国特殊国情下的一种“家电增长模式”。

所以，对方太研究的结论是，方太的成功是一个具有时代意义的企业经营策略的成功，同时也是企业成长战略的成功，或者更直接地说，是经营机缘与卓有眼光的企业家结合的胜利。

由此我得到的一个感悟是，方太的成功实际上是深深地根植于它的文化之中的。方太鼓励自下而上对公司目标的承诺和行动，这种“分权”思想能够大大地刺激部门与个人的赢利冲动和创新冲动。

事实上，我认为方太目前的处境具有典型意义，这就是，在获得一定的市场优势后，如何通过战略性的安排，获得更高层次的优势，进而获得持续的发展能力？

要对这些问题提出富有启发性的解决方案，茅理翔是有资格的。这些年来，他在经营方太电器和方太厨具的过程中，对淡化民企家族制进行了

大胆的探索和研究，其真诚的感受和鲜活的经验，尽管未必适合所有的民营企业，但对关心民营企业可持续发展的人们尤其是民营企业家们，是有积极参考价值的。

企业如何选对产品、找准市场、获得突破性的飞速增长？这是每个企业家都会碰到的战略问题。二次创业如何进入一个陌生的市场，而成熟企业又如何拓展自己的天地，获得稳固的投资回报？这也是这本《方太方法》所要探讨的内容。

企业方法应该是高于企业管理的。方法是一个非常平易的词。解决企业的问题，不是一个管理能够做到的。高阳创作的红顶商人胡雪岩，料事如神，情节丝丝入扣，特别引人入胜，但那毕竟是小说，虚构的。而实际做企业，要不断地“试”，随时随地改变计划。

企业如何组织、如何运营；企业的目标和战略如何制定、如何修正；企业文化如何形成、如何建设；人才如何引进、如何管理，如此等等的问题我们或许已经从教科书上得到过一些概念，但好的厨师绝不是对着菜谱就能训练出来的，我们需要实证式的记录。我希望，把一些成功企业的经验教训记录下来，呈现给后来者，应当是件功莫大焉的事情。

廖 岷

2006年元旦

目 录

自序 1~10

引言 1

第一章 跨越家族企业峡谷

1. 中国家族企业透视

中国家族企业发展轨迹 15

“帽子戏法”走向终结 17

攫取“第二桶金” 19

2. 家族企业成长之痛

家族企业的优劣势 21

家族裂变：一道生死坎 24

走向现代企业的彼岸 26

从“家长”到“船长” 28

3. 茅理翔的“三段论”

“家族论”解决管理问题 30

“口袋论”解决产权隐患 41

“禅让论”解决交接班问题 45

【相关链接】“民企二代少管家”群谱 51

第二章 以战略为导向

1. 破译高端定位章法

定位是战略的一部分 55

	定位,换位,再定位	57
	方太的“ 五维定位 ”	59
<hr/>		
2.	战略与战术	
	不求最大,但求最强	61
	价值行销战略	63
	“ 老二主义 ”策略	67
	企业发展平台理论	69
<hr/>		
3.	我强,因为我专	
	品牌战略的“ 遵义会议 ”	72
	坚持走 专家路线	75
	将 厨房革命 进行到底	77
<hr/>		
4.	培育核心竞争力	
	可持续发展的 基石	80
	竞争力的源泉是 创新	82
	产品线+能力中心	85
	通往卓越之路	88
	【 延伸阅读 】 中国企业发展战略反思	90

第三章 **厨房专家的品牌策略**

1.	不拘一格的“品牌领先者”	
	中国企业一定要有 自己的品牌	97
	方太品牌的 创立与实践	99
	做 中国厨房第一品牌	102
	要 驰名,更要“持”名	104
<hr/>		
2.	品牌经营要从战术变为战略	
	品牌策略要与 产品发展相适应	107
	品牌不进一步去 强化就会淡化	109

建立一个永续经营的品牌	110
-------------------	-----

3. 方太品牌战略的四个统一

品牌与品质的统一	114
品牌与品级的统一	115
品牌与品味的统一	117
品牌与品德的统一	119

4. 茅忠群的“三”字经

“三品合一”打造厨房专家	121
“三专路线”升华品牌内涵	123
“三大定位”凸显三大战略	124
“三名主义”成就经典案例	125
【参考文选】慈溪家电集体谋划“品牌”突围	126
【延伸阅读】解剖盛名夭折的中国品牌	128

第四章 方太“赢”销策略

1. 渠道渐变策略

关注销售渠道的变化	135
销售员承包制的诞生	137
“一厂两制”的分销模式	139
营销管理平台变革	141

2. 市场渗透策略

撬动市场的支点	145
市场没有迟到者	148
从市场中来,再到市场中去	150
实施可行的市场预测计划	153

3. 整合营销传播策略

市场营销全员化	156
---------------	-----

文化营销多元化	158
营销传播一体化	161
营销网络立体化	164
品牌传播名人化	165

4. 终端销售策略

关注顾客的个性需求	169
重视销售人员能力建设	171
驻外员工的“探亲盛会”	175
把终端商场变成“情场”	177
【延伸阅读】营销是一场战争	181

第五章 留住顾客的奥秘

1. 为顾客创造最大价值

掀起“服务革命”的战略	191
体现企业对消费者的忠诚度	194
建立用户俱乐部	197
打造新型客户服务系统	199

2. 从厨房专家到服务专家

从“质量优势”到“服务优势”	201
从“做服务”到“卖服务”	203
从关注“满意”到关注“不满意”	204
从“必须做”到“必须做好”	205

3. 以顾客满意为第一标准

把用户的抱怨当作商机	207
用户永远是对的	209
做服务,要坚持一个“仆”字	210
每一位顾客都像金子一样宝贵	212
把挑剔的用户当作惟一的客户	213