



企业家 理念领导

吕福新 著

——茅氏父子如何经营方太公司

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业家理念领导

——茅氏父子如何经营方太公司

吕福新 著

经济管理出版社

责任编辑：谭 伟

技术编辑：晓 成

责任校对：孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家理念领导：茅氏父子如何经营方太公司/吕福新著. —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-778-4

I. 企... II. 吕... 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 (2003) 第 101036 号

企 业 家 理 念 领 导

——茅氏父子如何经营方太公司

吕福新 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京地质印刷厂

880mm×1230mm/32

16.5 印张

401 千字

2003 年 12 月第 1 版

2003 年 12 月北京第 1 次印刷

印数：1—4000 册

ISBN 7-80162-778-4/F·697

定价：39.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言

《企业家理念领导》这一书名按传统的观点似乎不伦不类，要不就是“企业家创新和管理”，要不就是“理念领导”，两者好像离得挺远。那么，为何要把它们联结在一起呢？这其中是有道理的。

我于2001年出版的《企业家角色人格——对企业家的哲学思考》一书，和2002年出版的《企业家行为格式——对角色人格管理的探究》一书，都刻意反映当今时代的特性和要求，具有鲜明的时代性。我认为，传统社会是身份社会，现代社会是角色社会；传统管理是对象化管理，现代管理是主体化管理；现代社会是以人为本的社会，现代管理是以人为本的管理。企业家角色人格及其管理的理论，比较集中和突出地反映现代社会及其管理的特性和要求。但是，企业家角色人格及其管理是一个复杂的系统，而时代性需要具有代表性的要素来反映和体现。正如资本、技术、信息和知识等要素各反映不同的社会特性及要求一样，最能反映和体现21世纪的时代特性及要求的代表性要素是理念。又如，与资本相对应的是控制，与组织相对应的是管理，而与理念相对应的则是领导。我们的时代是一个超越传统管理的理念领导时代。“领导是21世纪的通货”，理念起领导作用，理念领导是最高明和最高超的领导。

我们的时代是一个基于和超越战略管理的时代，超越战略的是理念，超越战略管理的是理念领导。同时，基于和超越战略管理的核心是培育和发展核心竞争力，而理念是核心竞争力的灵魂。所以，我们的时代是一个理念起根本性决定作用的时代。那

么，什么是理念呢，理念的特性和逻辑是什么？理念是理性的也是情感的，既属于哲学，是一种原理和价值观，也属于科学，是一种逻辑和体系，还属于文化，是一种道理、理想、道德和信仰等。总之，理念是心灵的感知和感应，是良心的发现和认同，是本性的坚持和执著。

我所有的研究都围绕中国经济和中国企业的发展。而中国是缺乏市场经济的自然历史发展的，中国的传统与现代、现实与理想之间存在很大的差距，中国企业加快发展、缩小差距和实现赶超的基本逻辑是循着和超越自然历史发展。这是我在研究中国经济过渡时得出的认识和结论，也是我非常强调和自觉遵循的逻辑理念。但是，循着与超越之间也存在矛盾。那么，如何使矛盾真正统一起来，使两者兼容并蓄呢？矛盾统一的内核是理念，理念可以兼容并蓄。因为理念是基于对传统和现实的深刻反映以及对未来发展透彻认知的理想信念。

同时，中国企业既循着又超越自然历史发展，实现从传统到现代、从现实到理想的发展，离不开企业家，要靠企业家开拓创造和领军挂帅以及超越自我，既要求企业家发现和利用机会，创造和积累财富，形成和发展资本，掌握和运用权力，充分发挥个人的聪明才干和人格魅力，又超越个人的地位、权力、聪明、才干、魅力和声望等。对于中国企业的现实和发展来说，创业者处于十分重要的甚至是决定性的地位，不仅要进行一次创业，而且要进行二次创业或再创业等；对于中国企业的发展和未来来说，领导者处于十分重要甚至是决定性的地位，不仅要领导变革和创新，适应变化和应对挑战，而且要发现和确定理念，坚持核心和实现恒久。这两方面必须而且只能统一于企业家，统一于企业家的职能发展、角色创新和人格超越，实现从创业到领导的转换和发展，但这些都必须而且只能在理念的统帅或领导下才能达到持久。

以往对企业家及其行为的研究主要是抽象的理论分析和一般的理论推演，特别是对企业家角色人格的研究主要是一种哲理思考，基本是形而上的。而对企业家行为格式的研究，则既在形而上又在形而下展开。对企业家及其行为的进一步研究，需要在形而上的指导下更多地开展对形而下的考察和分析。2002年9月14日在北京大学光华管理学院召开的“家族化管理机制及其功效”的研讨会上，与方太公司董事长茅理翔相聚，在交流中我谈到理念领导的话题。茅董事长说，我很重视理念领导。于是，我们有了一个共同感兴趣的话题，明确了一个理论与实践高度相关和统一的主题。这是一种默契。正是这种默契开始了我们的合作，使我有机会把一般的理论研究与典型的案例分析结合起来，促成、支持和推动了我对理念领导的研究。虽然理念领导属于形而上，但对案例的分析和研究主要是属于形而下的。

茅理翔十分重视理念领导，是比较典型地反映时代特性及要求的领导者，但他始终是一个企业家，从最初创业开始直到现在都是一个企业家。企业家，包括实业企业家和理念企业家，以及产品开发的企业家和文化创建的企业家，是茅理翔所扮演的主角。他所扮演的领导者角色是包含在其企业家角色集合中的。茅忠群也一样，而且青出于蓝胜于蓝，不仅成功地开创出中国中高档吸油烟机市场，制定和实施“高精专”的发展战略，以及“厨房专家”的品牌战略，打造了中国厨具第一品牌，而且确定了方太公司的核心价值观，以及一套完整的方太理念和文化体系。茅氏父子的企业家理念领导，是中国土生土长的，但是接近世界先进水平，而且就理念领导意识而言，已达到世界先进水平。企业家理念领导是中国企业实现从传统到现代、从现实到理想的根本性的有效途径和方式。

关于企业家理念领导，以及茅氏父子领导方太的认识和观点，概括地反映和体现在本书的结构中。第一部分“总论”，是

一般的理论概述。首先，是从战略管理和核心竞争力说到理念和理念领导，说明理念是核心竞争力的真正内核和灵魂。然后，是全面和系统地论述理念的特性与逻辑。理念的诸多特性集中和突出地体现时代的特性，或者说是时代性的理念体现。理念的逻辑主要是从传统和现实到理想和目标的逻辑。再后，是多方面和多层次地阐明理念的伟力与领导作用，即指导力、驱策力、激励力、影响力、凝聚力、统合力和持久力及其综合或整合的作用。最后，是分析和论述企业家的理念领导。企业家的理念领导基于和反映管理的领导化趋势，以及企业家领导角色的产生，是一组角色集合和一种角色人格方式。同时，整个一般的理论分析和论述都联系茅氏父子及方太公司的实际。

第二部分“企业家的理念形成与发展”，第三部分“‘方太’的理念内容与结构”，第四部分“企业家的理念品质和行为”，都是从茅氏父子及方太公司的实际出发，在典型的实际考察和案例分析的基础上，进行理论概括，并结合国内外优秀和杰出的企业家—企业的理念及行为，进行系统地阐述，既阐明一般的理论和共性的内容，又揭示和论述特殊的理念及个性化的内容，是一般与特殊、共性与个性的统一。就总体而言，是茅氏父子特殊的和个性化的理念形成与发展，及其理念品质和行为，反映和体现一般的和共性的企业家理念形成与发展，以及企业家的理念品质和行为；方太公司特殊的和个性化的理念内容和结构及体系，反映和体现一般的理念内容与结构。例如，方太的理念体系尤其是其中的“产品、厂品、人品三品合一”的核心价值观是茅氏父子及方太公司独特的，但也反映和体现一种共性，特别是“顾客第一、诚信为基、服务是宝”的方太哲学，“成为一家充满活力、令人向往和受人尊敬的世界一流企业”的方太宗旨，以及“积极主动、不断学习、进步和创新”的方太精神等更反映和体现优秀和卓越公司理念的共性；而“夯实制度基础和盖好文化高楼”、

“发挥家族作用和淡化家族制”的方太逻辑理念，既是方太独特的，又是先进的中国企业和中国家族企业所共有的。至于“严明亲和，‘让家的感觉更好’”、“市场没有迟到者，平和而卓越”、“竞争—和合，‘我是一切的根源’”的方太状态理念，更是方太独特的，又是那种有境界的企业所共有的。这充分表明，对茅氏父子理念领导和方太公司理念体系的案例研究，以及所揭示的独特内涵，不仅具有特殊的意义和价值，而且反映一种共性，具有一种普遍的意义和价值，对于有志于创建和发展长久性的优秀或卓越企业具有普遍的借鉴和指导作用。

目 录

第一部分 总 论

1 从核心竞争力说起	(3)
1.1 属于战略问题	(3)
1.2 有无核心竞争力	(14)
1.3 核心竞争力的内容	(20)
1.4 理念是核心竞争力的灵魂	(31)
2 理念的特性和逻辑	(42)
2.1 理念的目的性与手段性	(42)
2.2 理念的理性与感性	(47)
2.3 理念的恒久性与变动性	(54)
2.4 理念之经济与人文	(61)
2.5 理念之简单与复杂	(65)
2.6 共性与个性、无形与有形	(68)
2.7 自发与自觉、传统与现代	(73)
2.8 矛盾与统一、二重与超越	(79)
3 理念的伟力和领导作用	(87)
3.1 指明正确的方向：指导力	(88)
3.2 体现远大的前途：驱策力	(92)
3.3 激发内在的潜能：激励力	(95)

3.4	无处不在的作用：影响力	(98)
3.5	广泛充分的结盟：凝聚力	(103)
3.6	有力的纵横统一：统合力	(107)
3.7	长久的持续发展：持久力	(111)
4	企业家的理念领导	(116)
4.1	管理的领导化趋势	(116)
4.2	企业家的领导角色	(124)
4.3	企业家与理念领导	(131)
4.4	领导是一种角色人格	(136)
4.5	理念领导的角色集合	(140)
4.6	理念领导的新格式	(147)

第二部分 企业家的理念形成与发展

5	小空闲里的大思考	(165)
5.1	观察和思考是理念的源头	(165)
5.2	勤于思考，一切在于“思”	(174)
5.3	善于思维，超越战略的大思考	(178)
6	解开“管理千千结”	(184)
6.1	企业经营管理有千千结	(184)
6.2	管理的出路在于解结	(190)
6.3	道理出自和来于解惑	(193)
7	理出一条条管理之道	(201)
7.1	企业生存于道理之中	(201)
7.2	企业发展于道理之上	(205)
7.3	茅氏父子理出条条管理之道	(209)
8	揭示一切问题之意义	(217)
8.1	企业生存和发展要有意义	(217)

8.2 所有的问题都包含着意义	(222)
8.3 理念的发展需要揭示意义	(228)

第三部分 “方太”的理念内容与结构

9 顾客第一，诚信为基，服务是宝	(237)
9.1 企业以顾客为第一	(237)
9.2 企业以诚信为基石	(247)
9.3 企业以服务为珍宝	(259)
10 充满活力，令人向往，受人尊敬	(270)
10.1 充满激情，全力以赴，富有活力	(270)
10.2 提供机会，实现梦想，令人向往	(280)
10.3 宽广远大，厚实高尚，受人尊敬	(288)
11 积极主动，不断学习、进步和创新	(298)
11.1 道合志同，积极主动	(298)
11.2 时刻学习，不断进步	(306)
11.3 不断创新，持续发展	(313)
12 夯实制度基础，盖好文化高楼	(320)
12.1 中西方相融合，循着超越发展	(320)
12.2 重视制度建设，夯实基础管理	(327)
12.3 重视人本管理，盖好文化高楼	(336)
13 发挥家族作用和淡化家族制	(343)
13.1 家族的属性和特点	(343)
13.2 充分发挥家族作用	(351)
13.3 逐步淡化家族制	(357)
14 严明亲和，“让家的感觉更好”	(365)
14.1 质量过硬，始于设计	(365)
14.2 严明亲和，现代之家	(372)

- 14.3 “让家的感觉更好” (378)
- 15 市场没有迟到者，平和而卓越 (386)
 - 15.1 市场没有迟到者，只有早退者 (386)
 - 15.2 高起点，先进有效和可控超越 (392)
 - 15.3 让出市场，平和而卓越 (401)
- 16 竞争一和合，“我是一切的根源” (409)
 - 16.1 竞争出神奇，真正的对手是自己 (409)
 - 16.2 和合创伟业，真正的依靠是自己 (414)
 - 16.3 立足于自己，“我是一切的根源” (424)
- 17 “三品合一”，高值奉献和回报 (430)
 - 17.1 “三品合一”的内在价值观 (430)
 - 17.2 高值奉献的基本价值取向 (433)
 - 17.3 回报社会的核心价值理念 (435)

第四部分 企业家的理念品质和行为

- 18 企业家理念领导的素质 (441)
 - 18.1 道理信仰，理念成型 (441)
 - 18.2 “做企业需要终身学习” (443)
 - 18.3 惟有好修养才有远见卓识 (445)
 - 18.4 只有好品格才能成正果 (449)
- 19 企业家理念领导的品行 (453)
 - 19.1 信守执着，理念成金 (453)
 - 19.2 求真、为善、爱美 (456)
 - 19.3 知行、欲行、德行 (459)
 - 19.4 进取、超脱、提升 (463)
- 20 企业家理念领导的方式 (467)
 - 20.1 功德圆满，理念成佛 (467)

20.2 按牌理打牌，重道胜于重术..... (469)

20.3 圣灵—圣父—圣子三位一体..... (474)

20.4 提升理念领导的角色人格..... (477)

参考文献..... (485)

附录 家族企业的资源短缺与理念接续

——方太公司持续发展的案例研究..... (489)

后 记..... (513)

第一部分 总 论

1 从核心竞争力说起

理念看似无用，实为有大用，特别是在当今时代。当今是一个战略管理的时代，是一个核心竞争力起根本性决定作用的时期，而理念是核心竞争力的真正内核和灵魂。因此，我们从核心竞争力说起……

1.1 属于战略问题

战略管理的时代

哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael E. Porter）先后出版了被称为研究竞争优势“三步曲”的《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》，备受关注 and 称道，引起强烈反响。用他自己的话说，这是“与时代共鸣”。^① 我们所处的时代是一个竞争非常激烈的时代，同时又是一个经济全球化，以及科学技术发展迅速和市场环境变化非常快的时代，而且正是后者使竞争变得越来越激烈。这样，也就决定了我们的时代是一个战略管理的时代。无论是经济的全球化，或者是科学技术的迅速发展和市场环境的快速变化，还是竞争的加剧等，都需要通过战略管理来应对，来发挥主动性，获得和实现自主权。中国的优秀企业也都很重视战略管理，如联想和海尔等。柳传志是以重视战略管理而著

^① [美] 迈克尔·波特（Michael E. Porter）著：《国家竞争优势》，华夏出版社，2002年，第7页

称的，张瑞敏也十分重视战略管理。

首届中国上市公司管理论坛的主题为：企业竞争力——上市公司兴衰之道！和君创业董事长王明夫认为，“上市公司兴盛之道”的第一条就是“战略至上、融资次之”。这是把竞争力与战略管理直接联系起来，把战略管理作为培育和提高竞争力的关键。之所以如此，是因为竞争力是企业整体的竞争力，而“战略是企业管理的最高层次，它是关于企业经营管理发展的系统考虑和整体安排。”^① 卡洛克和沃德说：“战略管理是企业管理的综合模式，它把计划与行动结合成一个有机的整体。”战略管理包括从“战略思考”到“战略形成”、“战略控制与再形成”和“战略实施”等。^② 我们认为，战略管理既是反映时代的特性和要求，以及客观的环境和条件，是对全局和长期问题的关注、思考和应对，同时又是有差异和个性的。不反映时代特性及一般要求就没有战略，没有个性和差异就没有战略管理。

家族企业也有战略问题，但家族企业具有不同于其他企业的规定、属性、约束和限制，特别需要进行战略管理，但又往往特别缺乏战略管理，也特别难以进行战略管理。卡洛克和沃德在《家族企业战略计划》一书第一章一开头就说：“1987年发表的《怎样保持家族企业健康发展》的开场白是：‘保持家族企业的活力也许是世界上最艰巨的管理任务。’”当说到家族企业面临的挑战时，卡洛克和沃德指出：“所有企业——不管是家族拥有还是其他企业——都发现长远的发展相当困难。”^③ 从一个角度看，家族企业的长远发展更加困难，因为它受家族与企业双重规定性

① 非白编：《总裁的声音》，中国戏剧出版社，2001年，第279页。

② 兰德尔·S. 卡洛克、约翰·L. 沃德著：《家族企业战略计划》，中信出版社，2002年，第36页。

③ 同②，第3页。