

| 改变世界 | 中国杰出企业家研究丛书
为世界留下东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

茅忠群 儒学商道

李倩倩 陈 扬 王 淼 江 华◎著

以儒家文化滋养新时代的中国企业

 中国友谊出版公司

| 改变世界 | 中国杰出企业家研究丛书
为世界贡献东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

茅忠群 儒学商道

李倩倩 陈 扬 王 淼 江 华◎著

图书在版编目(CIP)数据

茅忠群:儒学商道/李倩倩等著. —北京:中国
友谊出版公司, 2018.6

ISBN 978-7-5057-4372-4

I. ①茅… II. ①李… III. ①茅忠群—生平事迹②厨
房电器—电气工业—工业企业管理—经验—中国 IV.
①K825.38②F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第082471号

书名	茅忠群:儒学商道
作者	李倩倩 陈 扬 王 淼 江 华
出版	中国友谊出版公司
策划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行	杭州飞阅图书有限公司
经销	新华书店
制版	杭州真凯文化艺术有限公司
印刷	杭州钱江彩色印务有限公司
规格	710×1000毫米 16开 15印张 180千字
版次	2018年6月第1版
印次	2018年6月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4372-4
定价	49.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

改变世界：
中国杰出企业家研究丛书

编委会

主任 黄丽华 苏 勇 秦 朔

委员 汪 钧 李萌娟 朱韶民

王立伟 邱 洋 赵海龙

推荐序：迎接中国管理时代

随着中国经济的迅猛发展，越来越多的中国企业被国际所关注，越来越多的中国企业家登上哈佛和斯坦福的讲坛。海尔集团董事长张瑞敏已经被列为国际上最有影响力的商业思想家之一。而几年前我遇到当年苹果公司的 CEO 斯卡利（就是先被乔布斯忽悠，又炒了乔布斯鱿鱼的那位），他送我一本自己的书《登月》，其中有对雷军小米模式的研究，他称之为“大规模颠覆性定价策略”，并且在印度创办了自己的手机公司，把小米模式“山寨”了一把。

这不禁令人想起，在一代人之前，西方的管理学者们也曾热情地研究日本的管理思想。

日本管理思想的影响力，来自日本涌现出一批世界级的企业。丰田的精益管理思想如此深入人心，演变

成一种精益思维。美国有些成功的公司，就是用精益管理发展出一整套投资策略，去收购那些管理不善的公司，通过精益管理提升其价值。精益管理的思想，也影响了硅谷的创业者，如《精益创业》这本书就风靡硅谷，也影响着中关村的极客和深圳的创客们。

中国在经济总量上已经超过日本，位居世界第二位。但就中国企业在国际上的地位而言，并没有达到当年日本的成功。可能还需要几年，中国才会出现当年如丰田、索尼、东芝、富士那样主导世界市场的消费品牌。当年的索尼，就是今天的苹果。中国也缺乏原创的技术，最近几年获得诺贝尔奖的一批日本科学家，多数都是在 20 世纪 80 年代和 90 年代日本企业研发部门取得独创性的技术突破的。从在国际市场上挑战美国和西欧企业的发展阶段来看，目前中国正处于日本的 70 年代。

当然，研究中国企业的管理思想，并不仅仅是重复当年研究日本企业相同的逻辑。第一财经与复旦管理学奖励基金会、复旦大学东方管理研究院联合制作的《改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录》特别有意义，因为 21 世纪的管理，毕竟不同于 20 世纪。中国也不同于日本。

第一季采访的企业家中包括张瑞敏和雷军。从第二季采访的这 8 位企业家来看，他们更加丰富了当今中国企业家的类型，有从事重化工行业的最早一代民营企业家刘永行，有互联网和新经济的代表人物沈南鹏、张朝阳、刘强东，还出现了更多国有企业及混合制企业中的企业家，如央企背景的宋志平和赖小民，以及地方国资主导、高度市场化的混合所有制公司的董明珠和李东生。

中国企业在国际上的竞争力已经显现出来，从三个指标可以看出中国企业和企业家群体的特色：在全球 500 家最大的企业中，中国内地已经占了五分之一，其中多数为国有垄断企业；用来衡量民营企业的福布斯全球富豪榜，中国的亿万富豪人数已经不亚于美国；而按市值排名的世界前 10 位的互联网企业中，中国已经与美国平分秋色。另外，中国已经成为全球最大的制造业、最大的出口贸易国家，以及最大的互联网经济体。全球主要的工业品，基本上都对应一个或数个中国的企业巨头。在手机领域，全球排名前 10 的品牌，中国占了一半以上，至少是彻底超过了欧洲。

中国企业的竞争力，一度还非常依赖中国受到保护的市场规模和人口规模，人口从农村劳动力变成城市消费者，这一巨大的转变造就了无数中国企业。中国经济在许多方面都呈现出当年日本泡沫经济的特点：全球最大的银行，激进的海外并购，房地产泡沫，人口开始老化，等等，但中国企业在许多方面仍然没有达到日本当年挑战美国的程度；在产业价值链上，中国多数企业仍然没有摆脱“微笑曲线”的底端；从研发来说，中国仍然没有掌握工业技术和供应链的顶端；从品牌上来看，全球排名前 100 位的品牌中，中国所占寥寥无几。

尽管如此，中国的企业正在走向世界，这种规模和潜力将会远远超过当年的日本企业；中国的企业家们也更加自信，他们正在超越模仿的阶段。

中国过去整整一代的企业管理者，都在学习和照搬西方的管理知识。有没有所谓东方式的管理和西方式的管理呢？日本最好的管理思想，是日本的公司在美国市场和国际市场战胜了美国之后，消费电子、汽车、芯片

都引发了美国人的研究兴趣，这是日本所独有的吗？的确，有一些管理理念和技巧，甚至只能用日语词汇来表达。

中国的企业管理者当然也可以谈自己的管理思想，如中国多数顶级的企业家，都深深打上了毛泽东思想的烙印，也有许多企业家搬出《孙子兵法》和《曾国藩家书》，当然也会祭出太极哲学、佛学禅宗。但我们也不要忘记，管理学是工业化以后的产物，管理也必然与技术相伴才能更有效率地创造财富。

美国人似乎也以为优秀的企业管理基因来自美国。有一本美国人写的书《清教徒的礼物》，讲述的就是美国人的管理思想，如何在第二次世界大战后日本重建时期传到日本，中国改革开放后又传到中国的。这本书批评美国企业失去其赖以立国的企业精神，勤俭持家、亲力亲为、集体主义、组织能力和技术革新，正是这五个基础奠定了美国管理科学的文化基础，催生了 20 世纪初的管理科学。难道这些是美国人所独有的品质吗？难道不是亚洲，尤其是中国的企业家们所拥有的品质吗？也许我们可以说，这个世界上，不论是西方还是东方，成功的企业家或优秀的企业管理，其共性其实是大于特性的。

最后，转述德鲁克的一句话：“过去 100 年来，管理学最大的成就，是把体力劳动者的生产力提高了 50 倍”，但 21 世纪最大的挑战是提高知识工人的生产力。中国和世界所面临的管理挑战，可能远远超出我们的想象。

周健工

上海第一财经传媒有限公司首席执行官

丛书总序

在中国现代化进程中，企业家是处于改革开放最前列的一个重要群体。他们率先感受到市场经济大潮和全球化竞争的严峻，以自己的智慧和胆识，带领日益强大的中国企业在世界舞台上一展身手，用自己的思想和行动改变着这个社会，改变着这个世界。

1911年，管理学发展史上的里程碑著作《科学管理原理》出版发行，标志着管理学作为一门学科的诞生，它使得管理从一种简单的实务行为上升为一门科学理论。在此后约100年中，管理学领域几乎是西方世界一统天下。这虽然有其一定的历史合理性，但也存在诸多缺陷。因为，管理除了有其科学属性，还具有文化属性。管理思想和行为不仅是一种科学，同时也是一种文化。管理的文化属性主要体现在两方面。

首先，管理是一种文化的积累，任何一个国家或组织的管理理论和管理方式，都非凭空产生，都有一个文化延续和发展的过程。当今的任何一种管理思想都是先前文化成果的积淀。

其次，现实组织中采用的任何管理方法或手段，无不受到该组织所赖以存在的社会文化环境影响，因而会留下深刻的社会文化烙印。任何组织都是社会的一个细胞，组织的生存、发展不能脱离社会大环境，再好的管理思想和方法，只有在适合它的社会和文化环境中，才能发挥有效作用，这也充分体现出管理活动和思想有其文化依存性。就这一点而言，任何管理活动都不能忽视文化的作用，不能忽视管理者及组织的文化差异性。

既然我们承认管理是一种文化，管理活动有其客观的文化依存性，管理的有效性要充分考虑管理者和被管理者及所在组织的社会文化情境，那么，我们就既要承认西方管理学思想有其重要的科学性和规范性，在企业发展过程中起着非常重要的作用，呈现出其独特魅力；同时也要认识到，东方社会和组织虽然表现形式不同，但也应当在实践中总结、概括和提炼出自己独特的管理思想。我们应当看到，长期以来，在东方社会的企业管理中也一定存在一系列发挥着卓有成效作用的、独特的管理思想。

本丛书的撰写出版正是基于这样一个目的。

2014 年秋，由复旦管理学奖励基金会联合上海第一财经传媒有限公司、复旦大学东方管理研究院，隆重启动了“改变世界：中国杰出企业管理思想访谈录”项目。项目计划用 5 年时间，访谈 50 位最优秀的中国杰出企业家。这些企业家，在中国 30 多年改革开放大潮中，投身于市场

经济的汪洋大海，奋力拼搏，砥砺前行，用自己的智慧、毅力和辛劳，为中国经济和社会发展做出了巨大贡献，同时也产生了丰富的管理思想。

在本项目的实施过程中，我们希望认真了解每一位杰出企业家精彩的管理实践，深入剖析其深邃的管理思想，系统总结其独树一帜的管理理论。我们计划为每位企业家拍摄一部电视专题片，撰写一本研究该企业家管理思想的专著。为此，我们组建了由全国多所大学管理学教授、博士领衔的多支一对一研究团队。研究团队在访谈之前认真研读相关资料，撰写出企业大事记和对企业家详细的访谈提纲。对每位企业家的电视访谈历时两小时以上，积累了大量宝贵素材。“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”电视系列专题片（第一季7集）已经于2015年年底在第一财经电视频道连续播出多次，获得良好的社会反响。

而今呈现在读者面前的这套丛书，就是本项目在电视专题片之外的另一项研究成果。我们的管理学专家团队深入企业调研访谈，认真研读各项素材，并广泛涉猎关于该企业家的各种资料，在此基础上与团队合作，反复研究、提炼和聚焦该企业家最核心，同时又最具东方特色的管理思想和智慧，数易其稿，陆续出版每一位企业家个人管理思想的研究专著，提供给读者一份基于丰富实践和成功经验的具有东方特色管理思想的盛宴，为世界管理学贡献中国智慧。

管理学的发展需要多视角的研究。诚如生物需要有多多样性一样，只有打破西方管理学理论一统天下的局面，管理学才能获得健康成长。而经历30多年改革开放历程的中国企业，也迫切需要在契合中国企业实际的管理

学理论引领下，以更加科学和实事求是的态度，认真思考和探讨东西方管理思想的融合，并有效指导企业的管理实践。

中国企业正以其日新月异的新姿态，昂首阔步走向世界经济舞台。愿我们的工作，为中国企业助力，为中国管理学发展助力！

苏 勇

教授 博士 丛书主编

复旦大学东方管理研究院院长

复旦大学管理学院企业管理系主任

2016 年春 于复旦大学

前 言 Preface

忠于初心，止于至善。茅忠群以独特的方太儒道之管理思想，将方太打造成中国厨电业的佼佼者：从诞生时便坚持高端定位，之后超越国际品牌西门子；双十一销售额蝉联 2014 年、2015 年、2016 年厨电行业第一名；品牌第一提及率、品牌首选购买率均位居行业第一；连续 6 年蝉联“中国公司人品牌调查”厨电占有率第一；2016 年在吸油烟机高端市场，方太市场占有率达到 45% 以上^[1]……

这些数据，展示在我们面前的是一个极具市场竞争力和领导力的品牌。

但当我们走进这家企业，深入了解，又会发现，

[1] 方太《经济半小时》，中央电视台，<https://v.qq.com/x/page/k0353gzhj79.html>

这个在市场上坚毅前行、所向披靡的高端品牌，在管理上却是极为柔和的——以“仁爱之心”为核心的方太儒道，辅以道家之“不争之争”等思想，注重关怀顾客、关怀员工、关怀社会的管理制度之设置，形成了方太独特而系统的管理理念，用茅忠群的总结：“中学明道，西学优术，中西合璧，以道御术。”

那么，茅忠群是如何一步步将方太打造成一个内尚圣贤、外可为王的成功企业的？仁爱的发心如何转化为成为市场竞争力？从硬标准的坚持，到软文化的塑造，最终形成硬指标的提升，这一切是如何实现的？

方太另一个独特之处是，方太是茅忠群的创业，也可说父亲茅理翔的二次创业——吸油烟机不同于打火机，却又有着密切的联系；茅忠群与父亲约法三章，另立门户、不用亲戚、自己说了算，足以展示他独立和现代化的决心，茅理翔却采用了“带三年、帮三年、看三年”的方式发挥父辈的作用——这一切，足可被称之为了一场家族企业“非传承的传承”，且非常成功。他们父子，又是如何做到的？

我们带着疑问走进方太，与茅忠群和茅理翔老先生对话，与方太的员工做访谈，阅读方太“青竹简”国学推广计划的系列书籍，查阅关于方太儒道的内部资料，搜集方太和行业的新闻信息……希望以此了解茅忠群的管理思想，展其概貌，窥其核质。

尽管在规模上方太可能未必能与国内其他行业的领先企业相比，但它却是一家非常独特的企业：一个外表儒雅内心坚定的核心人物茅忠群，受过国内名校的理工科高等教育、世界知名商学院的 MBA、EMBA 教育，

却又到中国传统文化中寻根，塑造了“内儒外兵，内圣外王”的企业文化和相应的管理体系；一家能在产品技术和创新上胜过国际领先品牌却在企业内部设立“孔子堂”的现代企业，不把利润当成核心目标却在市场上获得持续的利润和份额，在社会上公益推行“青竹简”国学推广计划，力求“导人向善”；管理中不乏完善的现代西方管理制度，却在核心的企业文化上坚持儒家思想，并且将儒家思想、中国其他传统文化（道家、法家甚至中医）与现代制度结合，打造出方太独特的管理思想和管理体系。

这些都给我们总结和阐述茅忠群的管理思想及其相应的管理实践提出了挑战。但也正因如此，这项工作才更有意义，也变得有趣。相信你在阅读本书的时候也能发现这种像极了中国《易经》中之“阴阳”太极图的貌似对立实则统一的有趣结合，以及行动上如太极一般柔和却有力的商业实践。

我们试着对全书进行如下结构安排，以展现茅忠群的独特管理思想和实践：第一章从愿景出发，对总结和提炼后的茅忠群管理思想进行概述；第二和第三章分别讲对内的员工管理实践和对外的市场竞争实践，所谓“内圣外王”；之后的第四到第六章则是关于方太“三品合一”的核心价值观如何体现在实践中，包括：仁道经营之人品、止于至善之产品，和回报社会之企品。至此，方太的管理思想和体系应该得到了比较系统的展现（见图1）。最后，我们还有一章关于方太印象的类似后记的内容，更多是作者对走进方太的感性认知和思考，希望能对展示茅忠群的管理思想有一点锦上添花的作用，读来也更丰富些。

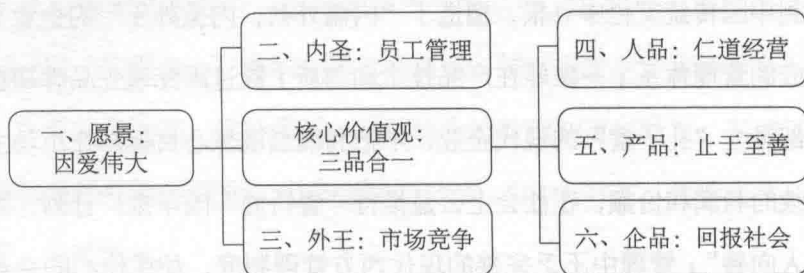


图1 方太管理体系和本书结构图

第一章，我们围绕茅忠群对方太的愿景“追求导人向善，成为一家伟大的企业”，或者说核心词“因爱伟大”出发，分别对方太的基本事实、方太管理的主要特点和方太文化的核心要义进行阐述。

第二章，我们关注茅忠群如何在方太实施“内圣”的员工管理。这一章尤能体现茅忠群管理思想之中西合璧的特点：从明清时代晋商借鉴而来同时类似现代上市公司股权激励计划的“身股制”、基于法律和道义两个层面对员工的关怀和保障制度，以及侧重专业技能的西方培训制度和侧重员工个人塑造的中式“以文化人”之教育制度。

第三章，则是茅忠群的管理思想如何体现在对外的市场竞争上，所谓如何“外王”。老子讲“夫唯不争，故天下莫能与之争”，茅忠群则秉承勇于竞争、善于竞争，最终超越竞争的理念。他坚持高端定位的差异化竞争战略，把精力放在如何为客户提供更好的产品上，而不是如何应对竞争者的行动上。他坚守商业道德，即便所有同行都卷入价格战他也拒绝之。他以“不争之争”获得了持续竞争优势。

第四章，“三品合一”之“人品”。与我们通常认为的顺序有点差异，

茅忠群将人品放在首位，其次是企品，最后才是产品。并非说产品不重要，而是他认为，有了好的人品、企品，才能最终有好的产品。受过现代高等理工科教育和商科教育的茅忠群，是如何走进传统文化，成为一代儒商，他对自己、企业和员工又有哪些商业道德和行为准则上的要求？这一章将一窥究竟。

第五章，“三品合一”之“产品”。在这一章，我们可以看到茅忠群如何为方太的产品确定并坚持高端定位；还可以看到研发部和市场部的同事如何为了打造兼顾精致、功能和成本的极致产品不断讨论，看到用女士丝袜测试产品毛刺的工匠精神；以及如何从仁爱之心出发对产品不断进行创新——茅忠群所言“创新最大的源泉是仁爱之心”。

第六章，“三品合一”之“企品”。西方管理学中关于企业社会责任有个金字塔模型，茅忠群的要求恰恰是在其顶端：他认为，企业的法律责任和道义责任就是 60 分与 100 分的关系，而方太是要向着 100 分努力的。在本章，我们将看到他带领方太为了这个目标而努力的种种：心怀天下因爱伟大的社会公益行动、独善其身到导人向善的国学推广行动、环境的责任和贡献，以及与利益相关者的和谐共赢。

在后记中，我们以方太印象和致谢结尾。这是一篇感性而简短的文字。管理从来都被称为科学与艺术的结合，在这部关于中西合璧之儒道管理的著作中，我们也希望在理性之外给您带来一丝感性的灵感。