

国富案例编写组◎著

通商 FOTILE 方太

中国制造再闯关 II

方太，中国厨电业中的贵族，比西门子的价格还贵，在中国市场的销量却是西门子的两倍。

周永亮博士主持，国富案例编写组倾力打造……

国富案例编写组◎著

逆角 FOTILE
方太
中国制造再闯关 II

图书在版编目(CIP)数据

逆商方太：中国制造再闯关Ⅱ / 国富案例编写组著. —北京：企业管理出版社，2009.8

ISBN 978-7-80255-202-9

I. 逆… II. 国… 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(2009)第 101751 号

书 名：逆商方太：中国制造再闯关Ⅱ

作 者：国富案例编写组

责任编辑：杜 敏

书 号：ISBN 978-7-80255-202-9

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：100048

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：北京隆昌伟业印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：180 毫米×250 毫米 16 开本 13.75 印张 150 千字

版 次：2009 年 8 月 第 1 版 2009 年 8 月 第 1 次印刷

定 价：32.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

冠军成就中国梦想

徐浩然

冠军,是一个最高的荣誉。

战国时期,楚国一位叫宋义的大将军被册封为“卿子冠军”,其后汉名将霍去病也被封为“冠军侯”,意思是他们的勇武善斗在诸军之上,这是“冠军”一词在中国的最早来历。从魏晋到南北朝,“冠军”成了大将军的一种官衔。现如今,“冠军”一词蕴涵的深意早已超越了对比赛中第一名获得者的美誉,它标示着在某领域内取得最优秀业绩的个人或组织。

冠军,是一个值得期待的梦想。

经历了改革开放30年的历练后,我们的祖国以举世瞩目的成就赢得了全世界的赞叹与尊重。中国作为地球村的重要成员,已融入到全球经济、文化一体化的竞演舞台,成为重要的活跃分子与中坚力量,推动着世界经济车轮滚滚向前。“中国制造”的商品占据了全球出口商品6%的份额,在世界任何角落都清晰可见:中国本土

的个人电脑产量全球第一,超过日本;机械制造产量全球第一,超过德国;内地的笔记本电脑产量全球第一,超过中国台湾……据世界经合及发展组织(OECD)的一项预测,到2010年中国所占的世界出口比例将升至10%,将超越美国、德国,跃升为全球第一大出口国。21世纪的世界正迈入一个中国时代,中华民族复兴的伟大梦想正在变为现实,而促使中国经济成就世界冠军梦想的,是一大批领跑中国经济发展的弄潮儿——那些已经或正在走出国门的中国的冠军企业。

冠军,是对历史的不断改写。

中国有句老话叫“三百六十行,行行出状元”,不过在后工业时代与多元共存的信息社会里,这句话必须改写为“三千六百行,行行有冠军”。中国能否在激烈的全球竞争中成为世界领袖,取决于在未来的岁月中有多少中国的冠军企业能够脱颖而出。可喜的是,经过一番国际化打拼,如空调大王格力、微波炉大王格兰仕、彩电大王TCL、消毒柜大王康宝等,一些中国冠军企业已经坐上了世界冠军的宝座;此外,中国国际海运集装箱公司的标准集装箱占据全球46%的市场份额,比亚迪电池占据全球移动电话电池72%的市场份额,上海振华港机海港起重机占据全球35%的市场份额……这些企业成为推动中国经济增长并走向世界的重要力量;同时,在我们身边还有另一批做事专一、行事低调、鲜为人知的“隐形冠军”企业,例如橱柜行业的翘楚“欧派”、中国指甲钳第一品牌的“圣雅伦”、琴键产量全球第一的“天朗集团”、世界最大单体笔生产商“贝发集团”等,值得我们骄傲的中国冠军企业实在太多,数不胜数。

冠军,是大家共同进步的参照。

冠军企业的产生,其实代表的是“中国制造”与自主创新的“中

国创造”在全球的悄然崛起。据说，冠军企业的利润往往超过全行业平均利润的三倍，所以现实中也许没有哪一个企业不愿意做大、做强。冠军企业究竟是怎么炼成的？在它们的成长过程中，经历过什么机遇与挑战？在成为冠军之后它们又将面临着怎样的诱惑与困惑？我们可以从他们身上学到什么呢？著名管理大师赫尔曼·西蒙告诉我们，冠军企业的成功之道在于“走自己的路”，它们的价值观特征是“持续专注与不断创新”，它们心目中的做大做强都是以专注为前提的做大做强，它们注重企业的市场地位，它们渴望成为市场规则的制定者、创新的发起者，成为“市场精神领袖”……虽然说，在一个复杂多变的市场生态中，成功的经验是不可以完全复制的，但是冠军企业的发展轨迹、成功经验、创新意识和赢利模式，不仅仅是它们自己的一笔财富，更是中国经济社会发展的重要缩影，对千千万万个正在成长的中国企业来说，兼具商业示范效应与社会、历史、文化意义。

冠军，是我们学习的标杆。

致力于做小而发光的图书出版策划和传播服务的北京君风传媒与冠军企业案例研究中心联合企业管理出版社等机构，在国内率先策划推出这套《中国冠军企业案例书系》，是一个极具市场眼光的举动。作为主编，我衷心地期望我们严谨高效的工作团队能本着“为冠军企业，也为读者负责任”的态度，通过对国内数百上千家冠军企业逐一进行遴选、调查与分析，对企业的成功案例进行“系统化、科学化、理论化、经典化”研究，依照“前瞻性、实效性、可读性”的原则对每一本书进行深入浅出、生动鲜活的高标准、高质量打造，同时与冠军企业和复旦大学华商研究中心、清华大学紫荆管理培训中心、北大商业评论等权威机构进行强强合作，开展冠军企业的全国巡回宣讲活



动,举办中国冠军企业峰会,使本书系的产业价值链不断拉长,为企业、为读者、也为我们创造最大化的价值。

冠军,更是追求者的巨大挑战。

从美国《财富》杂志的世界 500 强企业排名来看,在整个 20 世纪 80 年代,大约有 230 家公司从世界 500 强中消失,而 19 世纪世界最大的 100 家公司,到 20 世纪结束的时候,只有 16 家仍然存在。这说明了一个道理:做一时的冠军不难,难的是做永远的冠军。同样的,出一本好书不难,难的是把每一本书都做好。我们有理由期待中国出现更多的世界级冠军企业,我们更有理由期待这套《中国冠军企业案例书系》能在茫茫书海中脱颖而出,成为一朵常绿常新的奇葩,成为读者受益匪浅的精神食粮,也成为冠军企业形象宣传的最好载体。让我们为优秀的企业鼓掌,为拼搏的冠军自豪,为崛起的中国祝福吧!

(徐浩然,北京大学经济学院博士后,远东控股集团首席品牌官,多所高校兼职教授、MBA 导师,全国十佳金话筒金奖主持人,《中国冠军企业案例书系》总编辑,著有《错悟》《浩然茶座》《个人品牌》《文化产业管理》等。)

总序二

Preface

冠军亦是创业家

王淳锋

2006年8月18日，我应时任格兰仕集团总裁助理兼新闻发言人赵为民先生的邀请，到北京梅地亚中心，参加全国工商联和中央电视台举办的“2006‘冠军来自中国’高峰论坛”。这是有关中国冠军企业的第一次聚会，参会的企业均在所从事的业务领域中居全球或中国冠军地位。

北京大学周其仁教授在其主题演讲中指出：一大批制造企业的冠军出自中国，以前不曾有过，今后将会越来越多，这是一个值得关注的经济现象。中国冠军企业的形成主要依靠三类因素：一是历史形成的低成本劳动力；二是改革带来的组织成本降低；三是开放带来的企业学习能力的提升。

原国家发改委中小企业司司长王远枝指出：中小企业如何成长为

冠军,是中小企业成长工程的重要内容。

根据中国企业的现状及可预见的未来,君风传媒的合作伙伴——冠军企业案例研究中心首席管理学家柯银斌先生指出:绝大多数中国企业只能以“单项冠军”为目标,即专注于某个业务领域,成为全球或中国冠军。

这次高峰论坛只有一天的时间,但是对于我们君风传媒却意义非凡,“冠军来自中国”这几个字撞击着我的心灵。何不做一个冠军书系呢?经过商讨,我们将原来的经管书系改名为“中国冠军企业案例书系”。新书系名称指向性很强,强调是“冠军企业”和“企业案例”,定位十分准确,尤其是“冠军”二字非常有分量。

其实,对于冠军企业我们并不陌生。早在2006年1月,我们就策划组织过世界冠军企业格兰仕的书——《格兰仕商道》。当年3月,我们又策划完成《格兰仕精神》。然而,与格兰仕结缘是在2003年,我和殷源就与邓德海博士合作过格兰仕案例课程研修班活动课程。那时,邓博士致力于中国第一名企业的研究,他说:“我们要做深做透,出版案例图书和光碟,开发案例课程。”也就在那时,给我埋下了一颗为冠军企业服务的种子。后来,我们还一起研发了中国温泉产业的开创者——珠海御温泉的管理案例,研究成果结集出版,也就是后来大家看到的《东方服务》一书。

当时,我还在做《企业家内参》半月刊主编,采访过王老吉药业的老总施少斌和党委书记祁茂林,也采访过格兰仕集团副总裁俞尧昌,

中国隐形冠军欧派企业董事长姚良松，南方测绘常务副总杨震澎等，也请格兰仕集团董事长梁庆德、招商银行行长马蔚华、康佳集团总裁侯松荣、聚龙集团董事长梁伯强、海尔集团首席执行官张瑞敏、欧普照明总经理马秀慧等企业家写过《总裁寄语》。

在2002年和2003年，有一个概念非常火，那就是“隐形冠军”的概念。赵为民、熊晓杰和邓地博士，利用《赢周刊》这个阵地，持续介绍了一批隐形冠军企业，而且把《隐形冠军》一书的作者西蒙教授请到中国，到各地举办巡回论坛，为隐形冠军概念和理念的传播立下汗马功劳。我们没能坐享其成地照用“隐形冠军”，而直接用“冠军”，是因为隐形冠军一词是舶来品，而“冠军”一词出自中国古代——公元前209年，是宋义的将士给宋义将军的一个称号，而且冠军就已经包括了隐形冠军，范围更广。

《隐形冠军》一书介绍冠军企业有三个特质：一是专注，二是坚持，三是创新。而我认为还应该加上第四个特质，那就是走正道。

格兰仕之所以从一个生产鸡毛掸子的小乡镇企业，成长为年销售额超过390亿，一直稳健成长的冠军企业，走正道是一个重要的原因。王老吉百年不倒，并成为世界凉茶大王，靠的也是专注、坚持、创新和走正道。

在“中国冠军企业案例书系”中，我们陆续策划推出了《中国制造再闯关——向格兰仕取经》《错悟》《中国实干精神》《蓝海赢家》《西门子风云》《新粤商》《低成本为王》《战略转型》《冠军商道——中国企业

为什么赢》等。接下来，还将推出有关王老吉药业等百亿冠军企业的案例书，同时还推出方太集团、重庆小天鹅集团的案例书。有关工作正在紧锣密鼓地进行。相信“冠军书系”的这近10本书籍出版后，会在国内掀起一个学习中国本土案例、学习身边的冠军企业的热潮。

现在，我们又在着力打造另一品牌“中国创业家书系”。创业时代需要一套创业家书系。中国一批年销售额在1个亿到10个亿的中小企业，像东京纺织、千叶松油漆、信威集团、奥贝尔集团等，他们大多不是冠军企业，但其企业经营管理得非常优秀。他们在上台阶的过程中，也面临许多困惑和挑战，迫切需要梳理和进行案例性的研究，以便在将来少走弯路，这便是“中国创业家书系”未来有生命力的原因。而且，创业是一个永恒的命题，就算已然有四个世界冠军在身的格兰仕，他们的口号却还是“永远在创业！”。

对于创业，也有更多专家发表真知灼见。

新东方教育集团总裁俞敏洪：创业家不是说出来的，而是做出来的。只有经历了创业和成长的惊涛骇浪，我们才能成为真正的创业家。

阿里巴巴集团 CEO 马云：商业的未来在于创业家。

联想集团董事长柳传志：创业家的前面永远是千难万险。他要做的永远是披荆斩棘。所以，创业家永远会得到社会的尊重。

其实，在“中国创业家书系”之前，我们已经有了一个“财富第六波书系”，那是从我们策划出版的畅销书《财富第六波》演绎而来。意思是出创业、创富和理财方面的书。不过，现在的创业家书系中“创业家”三

个字更具体,内涵更加丰富。我们认为,在未来30年,创新、创业、创优为主题的活动,将成为中国经济社会的潮流。

最后,向所有的中国冠军企业致敬!

(王淳锋,系中国冠军企业峰会秘书长,“中国创业家书系”出品人,同时担任冠军企业案例研究中心主任,世界和谐促进会中国冠军文化理事会执行秘书长。与殷源、柯银斌、子月等名家分别合著有《中国制造再闯关》《冠军商道》《格兰仕商道》等畅销书。)



序 一

Preface

方太的“特殊”模式值得研究

李建明

方太厨具,是我比较熟悉的企业,也是我一直比较关注的民营企业!

与我研究的那些上百亿乃至数百亿销售收入的中国 500 强企业相比,方太的“块头”似乎小了些,但我总是觉得,方太厨具的很多特点值得人们研究和关注。因为我在各种公开和私下场合都能听到关于方太的名字,而且方太厨具的价格超过了西门子等外资品牌,成为业内价格最高的产品。当很多人争辩于“中国制造的特点和优势就是低成本、低价格”时,方太似乎提供了一个“逆行”案例。

方太究竟有什么不一样?

周永亮博士及其团队的《逆商方太》一书让我比较系统地了解了方太模式的特殊之处:

一是方太的销售额在厨具领域虽然不是最大的,但是在业内的品牌影响力毫无疑问却是最高的,而且在目标客户群中的市场

占有率非常高，牢牢锁定了第一品牌的位置。在很多企业拼命做大，而且“公认”规模制胜是制造业法宝的时候，方太领导人茅忠群说：“方太不追求规模，更不搞产业的多元化。”当发现很多企业为规模所拖累的时候，方太似乎不慌不忙、游刃有余。我觉得，中国企业有必要研究一下方太的经营模式。我认为方太的许多做法与欧洲的不少隐形冠军很相像，比如走专业化路线、专注于厨具制造、关注在目标客户群中的品牌形象、不追求规模而追求产品的精致和品质、不追求产业的多元化而集中精力于核心产品系列、产品创新遥遥领先于同行，等等。

这样的经营模式不像很多企业那样吸引人的眼球，但却活得很潇洒，而且似乎更结实。特别是国内很多制造企业因急于扩大规模而搞成了多种产业大杂货店，甚至被拖垮了的时候，我们似乎更应仔细关注像方太这样如此专注、专心的企业。

二是方太始终不愿意与股票市场这样的资本市场建立密切联系，甚至扬言“10年之内不上市”，而将大量的资金花在了融智上，每年花在引进人才、邀请咨询公司和培训机构的钱以数百万元计，超过了很多销售规模远远大于方太的国有企业和民营企业。当许多民营企业家醉心于各种途径的上市以及各种手段的资本运营时，方太很“保守”地执着于自己的“一亩三分地”，潜心于他的“厨房专家”之梦。很多机构曾经找上门来试图说服茅忠群走向资本市场，并建议“这是方太扩大规模、增强核心竞争力的最佳途径”，他却冷静地说：“我们的现金流很好，我们不愿意受到资本市场的制约而可能会改变经营模式，更不愿意因受到资本市场的约束而去迎合投资者，并因此忘记了企业的长远利益。”

我们很难下结论说茅忠群的看法是对的还是错的，只有靠时

间和结果来证明！其实，企业经营本来就没有什么固定的模式，关键在于企业经营者打算将企业建成什么样的企业，也就是企业的使命和愿景是什么？关键在于企业经营者是不是将顾客利益放在一个核心的位置。如果企业经营者哪天将顾客放在了一个无关轻重的位置，甚至到可以随意欺骗、随意耍弄、随意忽视的地步，不管你的企业有多大规模、不管你的企业靠什么样的资本支持、不管你是什么样性质的企业，你都得垮台。这一点，中外企业概莫能外，美国的雷曼兄弟、通用汽车，中国的三鹿、德隆集团、浙江华联三鑫、格林柯尔等，还有不少目前陷入亏损困境的中国大型企业均是如此！

周永亮博士是我的老朋友，也是中国管理咨询界笔耕比较勤奋、有自己思想的知名专家，他领导的国富创新管理咨询公司团队在业内颇有名气、在客户群体中也很受欢迎。我希望，像这样有特色的企业案例应多多关注，更希望中国的管理咨询界人士更加深入地为中国企业的成长提供更加优异的服务！

（李建明，管理学博士，中国企业联合会副理事长。）

茅忠群与解题

殷 源

方太，在昨天，在今天，以至在明天，都是一个雅致、响亮、不褪色、不会老去的名字。每每提到方太，脑中都会浮现这样的图景：在整洁漂亮的厨房里，一个有着高贵气质的主妇在给全家人烧饭……她们是快乐幸福的一家。

“方太”这个名字是茅忠群起的，当时他还没有结婚。而当2008年，我们冠军企业案例研究中心研发团队一行四人采访他时，他的小孩也才一岁多。但是，可以想见：他在年轻时就是一个爱生活、爱家的人，但同时又是一个理性能战胜情感的人。那时他父亲的意思是用“飞翔”，他没有同意，也没有像很多人想的那样，用带有自己姓氏的名字。虽然也无可厚非，不过他都没有用，最后用了“方太”。这也因此成就了今天的方太。由此可见，对企业来讲，越是看似有多种选择，实际上却只有一种选择，只有最好的一种答案。

茅忠群没有什么特别的嗜好，但是为题目找答案是他乐此不疲的。在方太，哪家孩子要是学习上有什么题目实在解不开，尽可拿过来找茅忠群，他会很高兴，准能谜题破解，找到正确的答案。这也是方太

高管们比较津津乐道的一件事,可能也是在其他企业里不会有的。

另外,茅忠群总能答对必答题,这跟他对中医有研究是有密切关系的。做企业就如同中医看病,万万不可头痛医头,脚痛医脚,更不能眉毛胡子一把抓,而是要找到病灶真正之所在,这便是“真相”。茅忠群看待问题和解决问题时总能很快逼近真相,从纷繁复杂中找出他想要的答案,而这也正是方太企业要走的路。

和茅忠群曾聊过企业社会责任的话题,跟大多数人不一样,大家通常会马上想到公益事业,但他首先想到的却是法律。他认为,企业要承担的第一个社会责任就是法律责任;第二个是企业发展的责任;第三个才是道义责任。这个排序甚至不能含糊。比如,某某企业捐了100万,他承担的是道义责任,并不代表他承担了社会责任,因为他可能偷税、漏税!他最该承担的法律责任都没有承担。当然,这里万万不可断章取义,不是说不让大家做公益事业了,而是每个企业都有自己要走的路,要走得正确,不得马虎。这不同于上学时做了错事,只要低下头对父母、对老师说一句“我错了,我忘了,我马虎了”就行的。

采访方太时,正值金融风暴来袭之际。面对逆境,很多企业就会面临更多的选择,何去何从,方太依旧镇定自若。但在方太所处的江浙商圈里,很多企业却没能渡过逆境,甚至有的企业家选择了轻生,



冠军企业案例研究中心研发团队到方太集团进行调研(从左至右:殷源、王淳锋、茅忠群、周永亮、陈正侠)。

甚是痛惜。那么,逆境中的方太,如何能够一如既往地鹤立独行?本书便给出了答案。这也使方太这一企业案例的价值凸现。