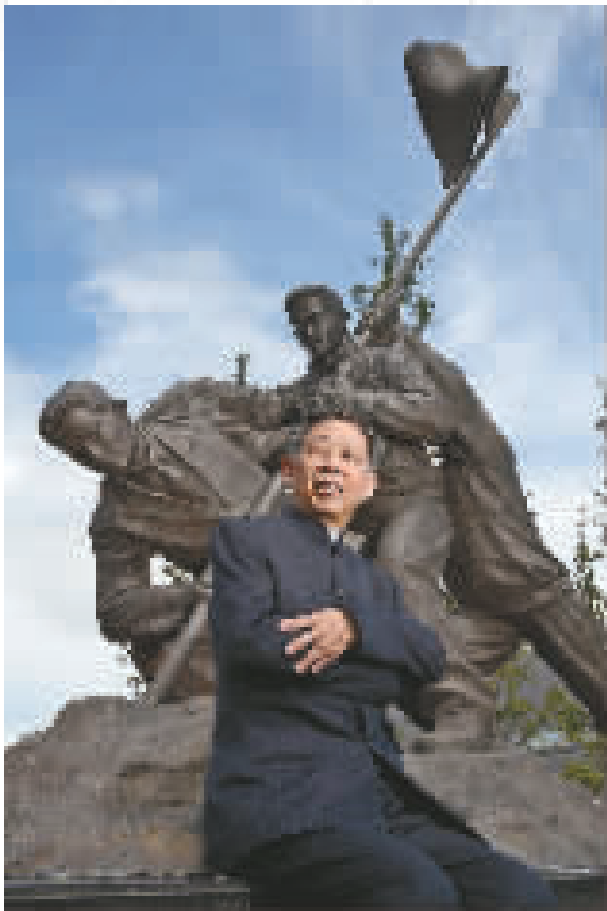




60后

讲述

父亲：茅理翔
讲述者：茅忠群

幼年，父亲给我最深的印象就是忙。睡前他还未下班，醒转他已经走了。

成年后，我逐渐领悟到，父亲的生活是为了成就他的使命：“我们以后要办一个很大的企业叫茅氏集团。”父亲的这句话不知不觉间也在我心中种下了种子。

1994年，26岁的我刚从上海交通大学电子电力技术专业硕士毕业，当时我可以选择出国留学或者留校。但是父亲希望我回家与他一同创业。很大的原因是那颗“种子”已经在我心中扎根了，所以我没有太多犹豫就同意了。

当时，父亲为之奋斗10年的“飞翔集团”正处于亏损的边缘，虽然父亲的点火枪销量世界第一，他本人也被称为“点火枪大王”。但点火枪市场太小且无技术壁垒，极易被模仿。极目企业前途“烟水茫茫”。他把振兴产业的希望寄托在了我身上。

讲述

改革开放40周年 我们的父辈

茅忠群：人称父亲“高级叫花子”

记者 王婧 通讯员 蒋梦姣

虽苦犹荣

父亲出生于1941年，那是特殊的年代，苦是父亲那一代人抹不去的印记。

所幸在那个物资匮乏的年代，父亲没有放弃学业。1961年毕业于慈溪中学。先后曾任十年会计、十年供销员。

1965年，“长河人民公社综合性服务社”浙江省慈溪市长河乡人民公社成立，年仅25岁的父亲任主办会计，既干会计的活儿，也是管理者。

同一年，“长河人民公社综合性厂”成立，这是一个职工由赤贫家庭中16岁~22岁的女孩为主的综合性厂，主要纺纱织手套。在创办了长河人民公社综合性厂后父亲又兼任了综合性厂的会计工作，负责管理工作。

父亲那时候患有类风湿关节炎，走路时经常感到刺骨的痛。晚上他还要教夜书、办俱乐部。

“但是我仍然感到很充实、很高兴。”父亲说，他感到充实和高兴，是因为有一种强烈的使命感。

好景不长，人民公社化时期之后，紧接着是十年动乱，这条创业之路在这期间走得十分坎坷。

从手套厂、长河人民公社综合性服务社到长河人民公社综合性厂，父亲见证了中国民营经济从萌芽到诞生的第一步。这个阶段带给他的，除了解决迫切的现实生存问题，更重要的是，从思想上已经有了打破桎梏的改革意识，从人才上也有了大量的原始储备。

随着上个世纪70年代社队企业的逐步放开和壮大，当时出现了一个非常特殊的情况：销售员极度短缺。没有销售、没有订单，社队企业就只有死路一条。正是在这样的情况下，做了10年会计的父亲开始转行做销售。

可能是运气好，也可能是他做了十年的会计，学会了成本的核算。他手一掂，就可以掂出这个塑料件它有多少分量，并核算出它的价格。

由于出众的才能和强劲的拼搏精神，不到半个月，父亲便在山东潍坊拉到了一票生意。

那是一张有几万元的合同，也是父亲的第一张合同，虽然不多，但对他而言是非常宝贵的。

从那以后，工厂就决定让从未跑过销售的父亲做销售科长，也带几个销售员。可在国有企业依然占主角的经济时代，谁看得起社队企业？

在如此艰难的环境下，社队企业的销售人员只能充分发扬走遍千家万户、说尽千言万语、想尽千方百计、吃尽千辛万苦的“四千精神”。就是在这样的情况下，父亲真正开始了他为时10年的销售生涯。

一年365天，他将近有265天都在外面跑，甚至是300天。而这个“跑”，并不是小范围的跑，而是到全国各地去跑，一家一家地去跑，人称“高级叫花子”。

“为什么叫高级叫花子呢？因为我们的收入仍然很低，每个月的工资还是跟原来做会计的时候一样，只有30块一个月。”

或许这段记忆对父亲来说实在太过于深刻，他直到现在都还记得具体数据：“虽说一天有2毛钱的补贴。但到外面去，这点补贴是不可能吃得饱的，每次最多只能吃一个馍馍。所以我只能自己从家里带了干菜，实在饿了就喝碗干菜汤。”

父亲形容自己“跳上火车像耗子，跳下火车像兔子，走到对方单位像孙子，回来的路上像驼子，抱起财来像傻子。”不过好歹能拉回一点业务，但全厂依然处于“吃不饱”的地步。

父亲有风湿性关节炎，每次炎症发作的时候，他连一毛钱一片的药也舍不得买，只买一分钱一片的阿司匹林。

阿司匹林效果虽然很好，但对胃的刺激很大。父亲就这样忍受着痛苦，却从来没有怨言。他知道，大家都在等着他回去。

做销售员10年，父亲含了10年的止痛片。大概是因为止痛片吃得太多，毒素扩散到了眼睛，所以他70岁的时候，就看不太清楚了。

人生在勤，不索何获。

父亲说：“我也不怨，因为我的事业成功了，也为社会做了好事，我的人生就应该是这么一条路。”

创办飞翔集团

1985年，顺应着改革开放的浪潮，父亲在做了10年销售后觉得是时候一展抱负了。于是慈溪无线电元件九厂成立了，这也是飞翔的前身。翌年，他就遭遇了创业过程中的第一次危机。

当时国家宏观调控，慈无九厂主要生产黑白电视机零配件严重滞销，工厂八个月停工、六个月发不出工资，工人哭的哭、骂的骂、吵的吵、走的走。父亲亲自培养的副厂长和六个技术员也都离开了。

母亲心疼父亲，便辞去另一个效益更好的针织厂副厂长的职位，到慈无九厂担任副厂长，主抓内部管理，而父亲则到外面寻找新产品、新市场。其间，父亲还发生了两次车祸，差点儿丧命。

虽然工厂停产8个月，半年发不出工资。但父亲不是一个坐以待毙的人。很快他又找到了新项目打火枪。

1986年，慈无九厂当年开发、当年投产的JZDD—3型电子点火器荣获浙江省名优特新产品“金鹰奖”，就获利20万元。为庆祝产品获奖，父亲决定举办“金鹰杯文艺大奖赛”。

每年举办一届的文艺大奖赛的传统从此延续下来，而且越来越好，到今天已经变成了“方太杯”，一个方太人自己的春节联欢晚会。

“我做厂长一天，一定要像国有企业一样按时发工资；我做厂长一天，一定要让员工享受丰富的文化生活。”父亲这两个决心实质就是要让员工得到物质和精神两方面的幸福。于当时，这是难能可贵的。今天来看，这可以说是方太的基因。

这一年，父亲决定去广交会上碰碰运气。

没有进馆证，干脆到广交会外面摆地摊！只会两句半英文的他，一手拿着打火枪，哒哒哒哒，一手举着点火枪，啪！喷出了火，看见老外就说“Hello, Hello”。

奇特的营销方式吸引了不少围观者，第一天就拿到了1.2万美元的订单。几天下来，成交额8万美元！

经过几年的打拼，父亲企业生产的产品便在该行业产销量排世界第一。最辉煌时，独占全球50%的市场份额，他自己则被外商誉为“点火枪大王”。

但好景不长，1991年的广交会上，出现了另一个“点火枪”展位，就设在父亲展位的对面，而且其产品跟父亲所生产的一模一样，但价格更低。

父亲不得不跟对方打起价格战，却没能阻止自己一半的客户被抢走。看了对方的产品，他才明白，点火枪技术门槛太低，为他生产塑料配件的那家工厂掌握了整个生产链，已经“单飞”去生产点火枪了。

这场“价格战”后，在父亲的动员下，刚刚结婚三天的姐姐和姐夫放弃旅行计划，分别辞掉银行和医院的高薪工作，创建了一家名叫“凌克”的塑料厂，为父亲生产配件。但是飞翔集团还未展开翅膀，就遇到了阻截。点火枪技术门槛终究过低，即使自己生产配件，市场上的仿制品仍有增无减。

1993年到1994年，“飞翔”周边生产点火枪的企业如雨后天春笋般冒出来，有几百家。而本由父亲一人垄断的广交会点火枪展位，逐渐多出了几百个。

激烈的市场竞争导致产品价格下跌，飞翔点火枪价格从每只1.2美元降至0.3美元，企业面临生存危机。

父亲说自己是坚定的家族企业维护者，这其中一个重要原因，是每次企业走出困境，都是依靠家人的帮助。

面对这次危机，他也希望家人“同心同德一戎衣”，尤其是希望我能站出来，为家族企业打开突破口。



彻底交权

岁月流逝无言，我看着父母两鬓风霜，脸上纹壑渐深，知道他们打拼这么多年不容易。

我答应回来，但有三个条件：离开乡下老厂，到城里开发区筹建新厂，开发新产品；不用旧人，打造新团队；有关新业务的一些重大决策，要尽可能尊重我的意见。父亲一一认可。

父亲也提出了“带三年、帮三年、看三年”的“三三制”，培养我的企业领导、市场领导、应变、学习、创新和社交等能力。

我们父子共创新企业之初，还未形成合力，却出现了几个分歧。父亲与我协商后，同意放弃点火枪产业，转投入新产业。但关于生产何种产品，我们有了分歧。父亲想做微波炉，我却看好吸油烟机。

当时，当地政府更鼓励微波炉这一“高新”项目，贷款也容易些。但对于吸油烟机，他们不感兴趣。

但是我提出做吸油烟机不是一时兴起，而是在做了千份市场调研后，得出的结论。我把分析报告呈现给父亲，父亲很快就同意了。

他随即调转方向，一边与政府沟通，一边解决资金问题，让我潜心研发新产品。但在产品确定后，我俩产生了真正意义上的分歧：企业名称与产品品牌名迟迟不能确认。父亲想沿用“飞翔”一名，因为有感情寄托，且在当地已经有了一定知名度，而我坚持启用“方太”这一新名。

我们各持己见，僵持不下。一天晚饭，饭锅刚端上桌，吃了两口，父亲撂筷，只给我留了一句话：“‘飞翔’这个名字不能动。”但我们生产的是厨房电器，“方太”引用香港ATV（亚洲电视）《方太美食》中的二字，有“方便太太”“方便太平”的意思，指向精准且更具亲和力。在关联性上作比较，“飞翔”就弱了一点。

在母亲的劝说下，最终父亲还是妥协了，让母亲代为转达了他的意见。

“你爸爸同意了，你去做吧。”

1996年，“飞翔”正式改名“方太”，父亲任董事长，我任总经理。几个月后，我带队研发的大圆弧型吸油烟机成功打入市场，基于产品的创新，“方太”这一听上去颇有亲和力的品牌迅速得到了市场认可。

从1996年到1998年的“带三年”中，父亲将产品研发权交给了我，同时让我列席企业管理会议。

从飞翔到方太，我们父子俩完成了由“贴牌”向“自主创新”的转型。

1999年，父亲开始放手经营权。他说自己是“坚定的家族企业的维护者”，同时也是“坚定的家族企业的变革者。”

父亲提出“一厂两制”：允许一部分业务能力强、销售业绩好，同时又忠诚敬业的销售员继续保留销售员制，但前提是，必须按照公司销售财务管理制度规范行事。

父亲与我交流这个新制度，当时的我也已经感受到改革带来的巨大压力。父亲此举将“一厂两制”做了改进，还提出“逐步过渡”：先将大部分管理的方式靠向分公司制，但核心的机制，仍然照顾销售员。如此一来，既不打消销售员的积极性，又解决了销售员自我管理不规范的问题。为了万无一失地推进改革，父亲以董事长的身份从中斡旋调停。最终，10名销售员申请不改制，其他26人彻底改制。

“帮三年”的开局之年，方太销售业绩大幅攀升，市场上却又出现了越来越多的仿制品，外观与方太吸油烟机相同，价格则低出几百块，这让方太销售业绩连续两个月下滑。一时间人心惶惶，销售员要求降价，或研发低价产品。但我与父亲8年前的做法不同，坚持“只打价值战，不打价格战”。

销售员白天找我，晚上就打电话给父亲。

“董事长啊，你要管管啦，总裁他不听我们的！”

“我说你们还是要听忠群的话，我已经把营销权放给他了。”话虽如此，父亲仍不放心，他找到我交流。

我与他分析价格战的利害，并且向他保证新产品的研发必定能挽回败势。”三个月后，方太新产品问世，销售势头果然彻底回升。

价格风波促进方太形成了价值竞争的理念、诚信经营的理念和捍卫品牌的理念。为方太都“专业化、高端化、精品化”奠定了基础。

下一个阶段是2002年到2004的“看三年”，父亲将把管理权和决策权彻底交给我。父子间的配合步调一致，颇为默契。

他所想“看”的，是我能否扛得起压力和责任，能否稳操企业管理权杖。在前两个三年中，我的表现令他满意。此时，他放心彻底地交出企业管理权，履行了“大胆交、坚决交、彻底交”的承诺，成了方太集团的名誉董事长。

在此三年中，我开始从包括世界500强在内的企业引入大批管理、销售、技术人才，同时培养企业干部，吸纳优秀毕业生。

我在增强企业人才实力的同时，也逐步调整组织架构，组建了属于自己的非家族高层核心团队，引进了一系列先进的管理制度。

2004年，我初次提出了方太的使命、愿景。对于核心价值观，我选择了父亲从前提出的“产品、厂品、人品”这一概念，并找到父亲征求意见。向他提出是否将“厂品”改为“企品”，并将“人品”置于首位，改为“产品、企品、人品，三品合一”。父亲欣然同意。

“和羹之美，在于合异；上下之益，在于相济”，方太走过了“雄关漫道真如铁”的昨天，跨越了“人间正道是沧桑”的今天，正在迈向“长风破浪会有时”的明天。