

茅忠群：打造中西合璧的中国特色管理模式

记者 王婧 实习生 练丽亚 通讯员 蒋梦姣

茅忠群原可以做个安稳的“富二代”，但生性“偏执”的他却不想在大树底下乘凉，而是选择了一条最难走的路——“创业”，成了一名“创二代”。自1996年创业以来，他以“不上市、不打价格战、不欺客”的“三不原则”带领方太成为中国首家营收规模突破百亿元的厨电企业。

他把中国儒家文化视为圭臬，一直在探索如何打造中西合璧的中国特色管理模式；他以简法行事，用仁爱之心，创美善产品；他以“为了亿万家庭的幸福”为企业使命，逐渐形成一套别具特色的方太文化体系。

用时间的长镜头往回看，方太经历了中国民营企业发展的黄金时期。改革开放40年来，中国民营企业发展经历了从跌跌撞撞，到步履蹒跚再到奋力奔跑，再到如今的不断迭代，而这也是方太创立22年来的成长路径。

1.

“学好数理化，走遍天下都不怕。”我出生于1969年，在我们那个年代，这句话影响了很多人的选择，我也不例外。

这或许是我上学时，偏理科严重的原因吧。高中毕业时，我就因为拿过全国物理竞赛二等奖得到了保送浙江大学的名额。但我最终放弃了，坚持高考，以超过分数线40分的成绩考入上海交通大学，学习电力系统自动化、无线电技术专业。并在大学毕业后继续攻读电子电力技术专业硕士。

1994年，26岁的我即将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。但这一时期，父亲创办的“飞翔集团”却遇到了发展瓶颈，他希望我回去能帮他和公司渡过难关。

1994年，“飞翔集团”开始寻求产业转型，先后探索了100余种新产品，可是业绩却并无起色。

在我看来，“眉毛胡子一把抓”未必是好事，应该聚焦。开始的时候，我和父亲在经营理念产生了分歧，我想做油烟机，父亲想做微波炉。

作为“理工男”的我更倾向于用数据摆事实讲道理。

于是，我用了半年时间到全国各地调研，做了1000份市场问卷调查，发现当时消费市场虽然空前活跃和繁荣，但油烟机都是仿造国外的，不适合中国市场，有“滴油、漏油、不美观、噪音大、吸力不强、拆洗不便”等问题。

吸油烟机是家庭的必需品，市场空间非常大。在整个中国的家电行业中，高端市场几乎被洋品牌统治着、占有着，而油烟机行业还是一个空白市场。

在这种情况下，创造符合中国人烹饪习惯的、由中国人自主设计的油烟机的理想，像一束光投射在了我的心中。

当我把这份详实的调研报告拿给父亲看时，他看完后久久没有说话。待十几分钟后，他终于松口，让我一展拳脚。

2.

我觉得企业到了该刮骨疗伤的时候了，就向父亲提出了三个要求：第一要放弃点火枪产品；第二，不要在小镇子上做工厂，要去市里建厂房；第三，不用旧人，打造新团队。

对于我的要求，父亲自然是不会全部买账，也不放心。但是他也做出了最大妥协，就是在把交接棒递给我的时候，提出了“带三年、帮三年、看三年”的“三三制”，对我的考察包括：企业领导、市场领导、应变、学习、创新和社交能力等六大核心能力。

我暗下决心一定不能让父亲失望。1995年，我带领技术人员奋战在工厂里，当时工厂还装不起空调，夏天温度极高，可是大家依旧热情高涨，赤膊画图纸、开模具、开会。

八个月后，我们开发出了第一批由中国人自主设计的、符合中国人烹饪习惯的油烟机：大圆弧深型机、A8人工智能机、厨后系列、飓风系列。

但在产品确定后，我和父亲产生了第二次分歧：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，父亲就撂筷，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，我也没打算让步。

在母亲的劝说下，父亲还是妥协了，让母亲代为转达了他的意见。当母亲说，你爸爸同意了，你去做吧，我如释重负。

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深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。

1997年，公司研发出中国当时单一品种销量最大的方太Q型“厨后”深型吸油烟机，年销售超过40万台，这款产品一举奠定了方太在中国高端厨电行业的地位。

1998年，“炒菜有方太，抽油烟机更要有方太”的广告语引起不小的轰动。这一营销案例成为中国“名人的名字与品牌名字同一，名人的行业与品牌行业统一”的典型案列，被列入清华、北大的案列库。

1978-2018