

# 3.

1999年，在千禧年到来之际，随着方太声名鹊起，竞争越来越激烈，而且是非理性的。竞争对手为了打压方太，联合发起价格战。当时的市场不完善、不规范，发起价格战其实也是正常的。

经过对战局进行全面分析和判断，我告诉员工坚决不降价。父亲还专门撰写了一篇“只打价值战，不打价格战”的文章，阐述了方太的经营理念 and 竞争思路。其间，不断有人向父亲告我的“状”，父亲虽然也焦急，但还是尊重我的决定。

之后，方太产品不但不降价，还提高了价格。

我带领团队顶住业绩下滑的压力，埋头研发新产品，不久后推出了新一代吸油烟效果更好、噪音更低、外观更时尚的T型机，价格虽比老款高10%，但销量却迅速回升。方太从聚焦顾客需求出发，很快用产品和服务赢回市场。这是方太在创业初期的第一次风波。

于此同时，方太各地的售后服务部门发现，有一部分维修服务的产品是假冒产品，这给方太品牌造成了非常恶劣的影响，甚至有不少不明情况的消费者写信问责。父亲立即成立了“打假办公室”，亲自指挥打假工作。这是方太在创业初期的第二次风波。

回顾来看，确立“只打价值战、不打价格战”的思路，既保护了方太品牌，也保护了厨电行业，更保护了消费者的利益。在这个思想的指导下，方太更加聚焦到满足顾客需求、创新潮流产品、提升服务品质上来。

2001年中国加入WTO，企业迎来更多机会。这一年，方太研发出了第一台二星级消毒柜，进入消毒柜产品领域，完成了从单一产品到厨房系列产品的模式进化，为之后定位“厨房专家”“嵌入式厨房专家”奠定了基础。

2003年厨电行业内还出现第二次价格战风波，但我再次说“不”。方太也明确提出了三大定位思路，即“专业化、高端化、精品化”三大定位，明确了方太的产业定位、品牌定位以及产品与服务的定位。

这几次风波促进方太形成了价值竞争的理念、诚信经营的理念、捍卫品牌的理念。特别是诚信经营方面，方太以坚定履行法律责任、发展责任、道义责任为自我要求，为树立行业规范、促进行业发展、保护行业及消费者利益作出了积极贡献。

产品要有高品质。除此之外，还要让人感受到幸福。

那么，幸福感又如何表现在产品上？

2010年，我看到央视一则报道，厨房油烟加剧家庭主妇肺癌风险。于是，开始思考方太的产品设计和开发理念，不再以量化的风量、风压这些指标作为开发的目标。因为我很清楚，这些量化的指标虽然跟产品质量相关，但跟消费者的健康不是一个必然的关系。与消费者，特别是中国消费者最相关的是，油烟会不会跑出来，“炒辣椒闻不闻得到辣椒味”。

孔子关于人的学说有两个核心的概念，一个是“仁”，一个是“礼”。什么是“仁”，孔子说是“爱人。”“爱人”，是一种普遍的道德原则。

这也是方太研发产品的原则之一，“不跑烟”的油烟机，成了方太新的产品开发标准。

2018年，我们发布了全新一代智能风魔方烟机，能根据公共烟道的排烟阻力，自动调节风量大小，确保排烟畅通无阻；其搭载的五重油烟净化系统，可实现高达98%的油脂分离度，明显高于行业90%的平均值。这款智能风魔方烟机，还能自动检测室内空气质量，自动对厨房乃至整个家庭室内空间进行空气净化。

在做企业的过程中，我发现企业若想长久发展，光有定位是不够的，还须拥有强大的企业文化。开始我对企业文化没感觉，毕竟我是学理工科的。

2000年，公司快速增长达到了一个瓶颈，有两年没有太大增长。我们分析原因是管理滞后，所以2000年-2002年我去中欧读了EMBA。

两年读完，我问自己下一个班读什么，这个问题的结论是我要去学国学。然后我就去清华、北大上国学班，每个月去一趟。

到2008年，我觉得是时候让全体员工一起学习传统文化了，所以就在企业文化中开始导入传统文化。

我把儒家的基本精神“仁义礼智信”写进了公司的价值观，要求每个方太人，从高管到普通员工都遵循这样的做人准则。

但是，写在纸上的字不会自动变为企业文化，不会直接变为人们的信仰。为了让儒家思想深入到方太的企业文化，成为全体员工的行为准则，我们做了很多工作。

例如，在企业内部建立了“孔子堂”——一个儒家文化的培训教室。在这里，方太教育员工“修身齐家治国平天下”“君子喻于义，小人喻于利”。

导入过程中如同两张皮，因为管理体系是西方的，但很多理念、教育又加入了很多传统文化因素，这之间如何融合？如何不变成两张皮？如何没有矛盾、没有冲突？

我花了十年时间，把中华优秀传统文化与现代企业管理完美结合，变成一个体系。我们不断地升级这个体系，目前已经有我自己相对比较满意的一个版本，它的系统性、整体性、传播性与可复制性都比较好。

其实做到现在，方太完全达到了上市的标准，去年的营收就超过了100亿元。很多人好奇我为什么不上市。原因很简单，上市面临着股价涨跌等，而且资本相对比较追求短期利益，短期内我不想受它的影响。我现在在做一个实验，就是如何打造中西合璧的中国特色的管理模式。

要做500年。我们有自己的发展节奏，而方太文化体系是所有这一切的连接线也是延长线。

## 记者手记

不少见过茅忠群的人都觉得，他给人的第一印象不是久经商场的企业家，更像一个儒雅的书生。

用中国传统文化完成方太的管理变革，用幸福感让员工获得归属，从另一个角度讲，茅忠群的管理变化，是为了方太更远的未来。

肩负这样的使命，茅忠群需要思考的问题会更多。2017年，他的“思考”被列入国家十三五重点计划项目——“油烟高效分离与烟气净化关键技术与设备”项目。这意味着，方太在油烟净化技术方面的20余年积累，正逐渐发挥更高层次作用，为大气治理做出企业的贡献。

而在“中国制造”上，他也在思考“国”怎么体现得更好。国内厨电企业正在大举开拓海外市场，个别品牌甚至海外贴牌销售，但方太却坚持自己的原则——第一不做贴牌，不接受OEM制造，“无论走到哪里都是中国制造”。此外，方太坚持在海外市场仍做高端品牌，不自降身价。在马来西亚、巴基斯坦等国家，方太已成为当地高端厨电第一品牌。

作为带着浓厚理想主义色彩的企业家，他一心一意朝着既定的目标前行。做出了不少“创”举。或许也正是因为如此，方太才能有如今不同凡响的地位。

# 4.



讲述人：茅忠群  
方太集团董事长兼总裁