

方太茅忠群: 破解方太成功“密码”

□ 刘阳

在高端厨电市场,方太是个亮当
当的品牌,它的主人茅忠群更是一个
无人不知的重量级人物。
从2004年以来,方太一直都保持
着高端厨电市场占有率第一、销售
额排名第一的成绩。经过16发展,方
太逐步在产品、设计、营销、服务和文
化方面建立了足以区分竞争对手的核
心优势,公司品牌经过十多年的培植
与耕耘,在高端厨电市场获得了行业
内最高的知名度与忠诚度。
这些成绩的背后,有茅忠群的运
筹帷幄,也有他的坚持与思考。

坚持就是胜利

茅忠群的企业经营个性,有一个
十分突出的特征就是“坚持”,父亲茅
理翔曾对儿子作出这样的评价:“他的
意志比较坚定,可能跟他工科出身有
关系,他比较严谨,一旦他定下来的
事,任何人不能去改变他。”
1999年厨具行业爆发价格大战,
许多企业纷纷加入混战,以免自身受
损,然而茅忠群“只打价值战,不打价
格战”,哪怕后来方太连续5个月产
品销售没有增长,他仍然气定神闲地
专注于新产品的开发,而不是到市场

时代在变,对手在变,市
场在变。16年来,从贴牌到
创立民族品牌、又从品牌定位
战略调整到抗衡国际一流品
牌,再到开创专业化多品牌的
新时代,方太掌门人茅忠群引
领方太穿越了三次重大战略
转型的时空,每一次宏观环境
变化,都是创新转型的新飞
跃;每一次创新转型,都把品
牌战略提升到新的水平。



上去“救火”。次年方太推出了吸力更
强、噪音更低、外观更时尚的T型机,
价格比1999年的产品高出了10%,市
场反响却十分热烈。这无疑是对茅忠
群做企业的执着最好的回报。
2003年,厨房电器市场硝烟又
起,而这次的价格战来势更加凶猛,连
一向认为方太不应该加入价格战之列
的董事长茅理翔也坐不住了,希望儿
子能将产品价格稍稍下调。茅忠群又
一次面临着两难抉择:不参与价格战,
很有可能导致市场份额下降,甚至可
能丧失某些市场,导致公司现金流出
现问题。参与价格战,肯定能提升市场
占有率,确保市场份额,但是可能导致
利润率大幅下滑,更严重的是,可能丧
失消费者对方太品牌的信任和忠诚,
更可能给行业带来严重创伤。
经过慎重的思考之后,茅忠群再
一次说“不”。茅忠群说,方太坚决不
打价格战,也不参与价格战。因为对于
方太而言,关注的不仅仅是方太公司自
身这一个“点”的发展,更要关注厨房
电气行业这条“线”的健康发展。他
认为,是否采用价格战的策略需要行
业内的领头企业深思熟虑,行业内的每

就是办公桌背后的“无为而无不
为”几个大字。对茅忠群来说,这个
硕大的书法条幅并非摆设——理工科
出身的他近年来热衷于钻研国学管理
之道,甚至在方太的内部报刊《方太
人》上亲自开辟专栏——“总裁儒
吧”坚持撰写文章,向员工传授“仁
义礼智信”的国学文化。

做企业还是做生意

马云认为做企业有三重境界,分
别为生意人、商人和企业家:生意人
是完全的利益驱动者,为了钱什么都可
以做;商人重利轻别离,但有所为,有
所不为;而企业家是带着使命感要完
成某种价值。如果一个人脑子里想的
都是钱,就永远不能成为企业家——
企业家就意味着为社会创造财富、创
造价值。
茅忠群不否认自己的性格在企业
成长中的作用是“一定要让企业朝正
确方向走。”当大多数人进行资本逐
利时,他只是默默地按照每年20%至
30%的业绩增长要求自己;当市场份
额已经占到30%的时候却只是希望
未来有40%就足够,因为他不想没有
前进的动力:“这就像爬山,我不希
望我们登顶,因为这样就没有动力了,
而且一般登顶都是走下坡路,我希望
方太一直在路上。”

国企民营 渐入“共荣”佳境



清华大学国情研究院院长胡鞍钢
看好国企民企“共存”、“共荣”前景。

□ 何宗渝 曹宇辰

10月16日,深秋的广西北部
湾天高云淡,沙鸥翔集。国家开发
投资公司投资建设的钦州港煤炭
码头正式开工建设。两年半后,这
里的煤炭年装卸能力将由目前的
500万吨提升至1300万吨以上,
这将极大完善北部湾地区煤炭运
输体系。
同日,国投钦州电厂超超临界
火电机组建设项目也正式启动,
这不仅将为北部湾地区提供
稳定的电力保障,也将成为“西
电东送”的重要电源支撑点。
在曹妃甸、京唐港修建煤炭
下水码头,在福建湄洲湾、广西北
部湾修建煤炭上水码头,在海南
洋浦港修建原油码头……近年
来,国投紧紧围绕国家战略部署,
频频“大手笔”投资“北煤南运”
“西电东送”等重大工程。
“现在我们之所以有能力实施
这样的重大工程,得益于企业近年
来的跨越式发展。”国家开发投
资公司董事长王会生介绍说,从
2003年到2011年,国投利润总
额年均增长27%,总资产年均增长
14%,今年这两项指标有望达到
100亿元和3000亿元。
国投的快速发展历程只是近
年来国有企业发展壮大的一个缩
影。从2002年到2011年,国有企
业以营业收入年均增长17.6%、利
润年均增长22%和税金年均增长
17.9%的稳定高速发展,为经济社
会发展提供了坚强支撑。
十多年前,“改革脱困”是沉
重的时代话题和时代呼唤。公司
股份制改革、经营机制改革、兼
并重组、布局结构调整……十余
年间,市场化改革之风吹开了国
有企业的万紫千红。
在《财富》“世界500强”榜单
上,中国国有企业数量由2003年

的6家增至2012年的54家,其
中中国石化、中国石油、国家电
网分别位列第5、6、7位,其他上
榜企业排名也大幅上升。
清华大学国情研究院院长胡
鞍钢认为,国有经济从“大而全”
向“强而精”发展,在关乎国计民
生的基础性、战略产业做强、做
精,充分发挥了社会主义市场经济
集中资源发展战略产业的新优势,
代表着中国企业的集体崛起。
与此同时,我国跻身世界
500强的民营企业数量也稳步上
升,今年已达15家。全国工商联
发布的《中国民营经济发展形势
报告》指出,我国民营经济、特别
是中小企业的快速发展,已经成
为吸纳社会就业、增加城乡居民
工资性收入、改善人民生活水平
的主要来源。

据统计,2000年全国有170
多万户民营企业,吸纳了2000万
人就业;现在已经有近1000万
户,吸纳了2亿人就业。无论是
发展速度还是发展规模,都远远
超过美国、日本、德国经济起飞
阶段的记录。

“毋庸置疑,中国正在迎来大
企业时代。未来还将有更多的中
国企业进入世界500强。”中国企
业研究院首席研究员李锦说,随
着市场化改革的深入,国有企业和
民营企业之间的所有制差别也
逐渐变得模糊。

“当然国有企业和民营企业
之间并不是没有竞争,两者之间的
竞争往往还很激烈。”国务院国
资委副主任邵宁说,比如纺织行
业中的华诚集团虽然是中央企
业,但因为竞争不过民企最终不
得不整体破产。“但这样的竞争
是积极的,有利于两者共同发展和
产业发展。”

“国有企业和民营企业之间
并不是‘零和博弈’,而是在市场
经济中共存、共进、共荣,共同
构建起中国经济的强大竞争力。”
李锦说。

胡鞍钢认为,中国企业,无论
是国有企业,还是民营企业,都是
创造物质财富的主体,使中国成
为世界第二大经济体,第一大出
口国;它们都是技术创新的主体,
使中国成为世界第二大发明专
利申请国,第四大国际专利申请
国。“它们都为中国经济作出了重
大贡献。国有经济和非国有经济
共同发展才是中国经济日益繁
荣、迅速强大的根本原因和基本
特征。”

广东: 拟培育 12 家以上“千亿元企业”

广东省政府日前公布了《关于促
进企业兼并重组的实施意见》。意
见指出,要加快推进企业兼并重
组,提高产业集中度,打造一批具
有国际竞争力的大企业集团。到
2015年,培育12家以上年主营
业务收入超千亿元企业。
意见指出,要大力推进广东省
属国有企业兼并重组,深化产权
多元化改革,积极引进央企、民
企、外企等战略投资者参资入
股。到2015年,打造

一批资产超千亿元、营业收入超
千亿元的国企集团,以及一批具
有核心竞争力的行业龙头企业和
带动力强的本土跨国企业。
意见称,广东要做强做大优势
企业,以汽车、钢铁、水泥、稀
土、装备制造、生物医药、家
电、食品、金融等产业为重点,
促进广东优势企业兼并重组、
联合重组,提高产业集中度,推
动产业转型升级。引导兼并重
组企业转换经

营机制,完善公司治理结构,推进
技术改造和自主创新,淘汰落后
产能,促进节能减排,提高市场
竞争力。
意见还指出,要清理限制跨地
区兼并重组的规定,理顺地区间
利益分配关系,支持民营企业参
与兼并重组,支持国有企业及老
字号企业兼并重组,引导企业海
外并购,培育和发展中介机构,
加强风险监控以及通过兼并重
组淘汰落后产能等。(邓耀敏)

台企法蓝瓷: 由海外转战大陆市场

□ 沈洋 罗鑫

“创建之初,台企法蓝瓷的产品
以外销为主。如今,法蓝瓷的主
市场已经由海外转向中国大陆。”
在中国景德镇国际陶瓷博览会
的展厅,景德镇法蓝瓷实业有限
公司业务主管张元生向记者讲述
了法蓝瓷主市场的转变。

2001年,台湾商人陈立恒创立
了陶瓷品牌法蓝瓷,3年后在中
国瓷都景德镇建立其全球最大的
陶瓷产品生产基地,即景德镇法
蓝瓷实业有限公司。

最初法蓝瓷以外销欧美市场
为主,毕竟以当时中国大陆的消
费水平,动辄千元一件的瓷器过
于昂贵。据统计,2006年法蓝
瓷在中国大陆的销售收入仅为
其外销的6%。
2008年国际金融危机爆发后,
法蓝瓷海外市场疲软,但中国大
陆市场增速之快却超乎想象,短
短几年已经成为法蓝瓷的主市
场。张元生说:“法蓝瓷目前在
中国大陆只有110多个销售专
柜,在海外却拥有6000多个销
售点,但这110多个销售专柜今
年前9个月的销量占公司总销
量的70%,而

海外市场只占30%。”
受国际经济形势影响,法蓝瓷
海外市场仍在萎缩。今年到目前
为止,法蓝瓷产品外销额比去年
同期下滑了30%,但在中国大
陆销量却与去年同期持平。
“到今年年底,我们在中国大
陆的销售专柜将增加到130个,
基本覆盖一、二线城市。”张元
生说,法蓝瓷已经把销售重心转
移到中国大陆市场,其产品的设
计风格也将更符合中国大陆客
户的审美要求。

雷军: 投资稳是因为看人准

□ 青白

雷军:金山软件董事长、小米科技
董事长兼CEO。
投资了凡客诚品、拉卡拉、UC
优视等20多家企业的雷军,终于
等来了投资瓜熟蒂落的一刻。
欢聚时代公司在上周递交IPO
申请书,欲登陆纳斯达克市场,
融资1亿美元。根据招股书,欢
聚时代的投资人雷军持股23.8%,
与创始人李学凌一致。一旦成
功上市,欢聚时代将成为“雷军
系”公司里的第一家上市公司。
当初投资的100万美元,将升值
超过200倍。

做投资人成一次华丽转身

2007年,金山软件上市后,雷
军卸任金山软件总裁兼首席执
行官职务,只担任副董事长这一
虚职。“IPO之后,很落寞,很迷
失,每天早上起床不知道要干
嘛。”雷军决定给自己一个休
整期,放手干一些自己真正想
干的事情,做投资成了一个不错
的选择。

“我可以投点钱,让这些能干
的人来做这些有趣的想法,让他
们把这些新奇的想法一点点变成
现实,每天和这些牛人交流,实
时感受他们创业的热情和智慧
的火花,这是多么享受的

一件事情啊。”在2008年的第
一篇博客里,雷军如是描述做
投资的动机。
从那时起,雷军真正开始投资,
总共投了20多个项目。
如今,雷军所投资的凡客诚品
、欢聚时代、拉卡拉、UC优视
等企业,均已成为各自行业里排
名数一数二的企业。有媒体估
测,“雷军系”的公司估值约
150亿至200亿美元。

只投熟人和熟人的熟人

欢聚时代的前身是多玩游戏
网,2005年成立,是雷军投资的
第二个项目。他投的第一个项
目是2004年孙陶然创办的拉
卡拉。
孙陶然和雷军相识,是1996
年中关村组织的一次会议上。二
人一见如故,之后数年里二人每
次交谈,都对事物有大致一样
的判断和见解。
2004年,孙陶然决定创业。联
想投资管投资的朱立南,打电话
给雷军做调查。雷军对孙陶然
称赞不绝,朱立南就邀请雷军
共同投资。于是联想投资投
100万美元,雷军投了50万美
元,孙陶然自己出50万美元,
拉卡拉就这样成立了。
拉卡拉进入的是金融支付领
域,这是雷军迄今为止惟一不
熟悉行业就去投资的项目。



“当时我确实没搞懂他想干
的事情,但我还是毫不犹豫地
决定投资。因为孙陶然做什么
都能成,无论做什么我都投。”
这是雷军对孙陶然的判断,也
是他一贯对所认准的人说的话。

2000年,雷军与陈年一起创
办了卓越网,并在2004年以
7500万美元的价格卖给亚马
逊。2005年,陈年创办了网
络游戏道具交易平台“我有
网”,雷军一样投资,但不久后
“我有网”宣

褚君浩院士: 贸易壁垒或成 中国光伏产业 转型新契机

随着本月10日美国商务部
对中国光伏产品做出“双反”终
裁,多米诺骨牌效应正在欧洲等
地持续发酵。专家认为,虽然短
期内面临重创,但从长远看,我
国光伏产业或将借此迎来结构
升级转型的新契机。

正在河南进行“院士信
阳行”调研活动的中科院上海技
术物理研究所研究员、上海太阳
能电池研发中心主任褚君浩院士
日前表示,欧美国家的贸易壁垒
只是我国光伏产业困境的诱因,
我国光伏产业面临的根本问题,
是自身的结构性能产过剩。

褚君浩说,我国现有100多
个城市建设了光伏产业基地,多
晶硅产量世界第一;与之形成鲜
明对照的是,我国光伏企业严重
依赖国外市场,九成以上的产品
靠国际市场销售,国内应用不足
3%,自身消化能力薄弱。因此,
当欧债危机导致国际太阳能市
场萎缩,欧美国家纷纷祭起贸易
保护主义大旗阻止中国光伏产
品外销时,中国光伏产业的虚假
繁荣泡沫也随之破灭。

褚君浩表示,我国的光伏产
业目前主要集中在低水平的加
工领域,重要设备和原材料都来
自海外。通过此次美国 and 欧盟
的“双反”调查,中国光伏企业必
须意识到,只有拥有自主知识产权
和核心技术,产业才会进入良性
发展,才能真正在国际市场掌握
话语权。

“现在的困难只是暂时现
象,从总体来看,太阳能产业的
发展前景依然广阔。”褚君浩
认为,阵痛过后,中国的光伏企
业更应夯实内功,实现产业优化
升级。除了稳固在晶硅电池领域
的国际领先地位,还要积极开拓
薄膜电池、新概念电池等性价比
的高端光电电池市场。此外,要
通过技术改革降低太阳能电池
的发电成本,发展太阳能电池的
多元化应用,将发展中心移至国
内市场。

“此次光伏产业危机虽然主
要影响东部沿海地区,但对正在
谋求承接东部产业转移的中原
经济区也有重要警示意义。政
府要有规划、有选择地承接项
目,结合自身特色发展产业链,
决不能重走东部地区的老路,在
低水平层面盲目重复建设。”褚
君浩说。(白阳)

布破产。2007年,雷军再次找到陈年,
并投资创办了凡客(VANCL)。

为何投资凡客诚品?雷军说:“只
因为他是陈年,其实不关心他做
的是凡客诚品还是什么。”

“如果你不是我的熟人,或者熟
人的熟人,不用来找我谈项目,我
不会投的。”雷军再三申明。

赔了就相当于支持创新

上周,凡客诚品迎来了5周年
生日。有人在微博上贴出了一
张图片,那是2007年凡客创
始之初,雷军“代言”的平面广
告。雷军是凡客的第一个代
言人。

实际上,雷军在各种场合,总是
在不停推销他所投资企业的产
品。从凡客的衣服,乐淘的鞋,到
UC优视的浏览器,雷军总是不
遗余力。

雷军认为,投资的价值在于,一
是提供创业的启动资金,二是分
享经验、人脉和信誉。在资金
投入后,剩下的就是“知心大姐
”的工作——只帮忙,不添乱。

雷军认为,作为投资人,除了放
弃股权上的控制,更多地是放弃
心态上的控制。“我的投资逻辑
是,如果赔了,就相当于支持创
新,如果赚了就中了六合彩。”