

方太 儒道

周永亮 / 孙虹钢 著

方太企业管理思想精髓，中国式管理模式的探索样本

方太集团董事长兼总裁 茅忠群

北京大学国家发展研究院教授 杨 壮

清华大学人文学院教授 张岂之

——作序推荐



作者简介

周永亮

知名战略管理专家和创新导师，毕业于北京大学，获法学博士学位，现任坚持创新学院院长、国富咨询集团创始人兼董事长、乐创资本创始合伙人，兼任国家行政学院兼职教授、北京大学MBA管理咨询协会高级顾问。

已著有《江山永续》《中国企业前沿问题报告》《工作就是责任》《理念方太》《价值链重构》等30余部著作。

儒

方太 儒道

周永亮 / 孙虹钢 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

方太儒道 / 周永亮, 孙虹钢著. —北京:
机械工业出版社, 2016.9(2016.11重印)
ISBN 978-7-111-54620-7

I. ①方… II. ①周… ②孙… III. ①厨
房电器-家电企业-工业企业管理-经验-宁波
IV. ①F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 198161 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑: 胡嘉兴 责任编辑: 胡嘉兴 戴思杨
责任校对: 舒莹 责任印制: 李洋
版式设计: 张文贵

三河市宏达印刷有限公司印刷

2016 年 11 月第 1 版 · 第 4 次印刷

145mm × 210mm · 7.875 印张 · 3 插页 · 125 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-54620-7

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: (010) 88361066 机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线: (010) 68326294 机工微博: weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网: www.golden-book.com

方太儒道：一种传统和现代交融

杨壮，北京大学国家发展研究院教授、
博士生导师

作为研究现代企业领导力与组织发展的学者，初次听到茅忠群董事长介绍方太儒道的时候还是觉得蛮震惊的，因为在西方管理学的理论和实践下，很多人对中国传统文化，尤其是儒家学说，是否能够推动企业发展和创新还是有很多质疑的，我也曾在清华大学人文学院组织的“传统文化的中国企业实践”课题组会议上与茅忠群进行了沟通。他的两个观点打动了我：

一个观点是：方太的愿景是要成为一家伟大的企业；

另一个观点是：一切企业的创新，都源于良知。

坦率地讲，现今中国的企业里，很少有企业创始人或CEO敢于声称“要成为一家伟大的企业”，倒不是说很多人缺乏雄心壮志，而是“伟大”一词的解读本身就带有巨大的争议。

何谓“伟大”？

是不是活过 100 年的企业就是伟大的？还是规模较大、影响力强大的企业就是伟大的？

对此，我们还没有定论。

但当我仔细研究茅忠群说的“伟大”时，我心中产生了一种敬畏感！因为他认为“伟大的企业导入向善”。

确实，企业的本质是什么？德鲁克的解释是“创造顾客”。那么，创造顾客的意义是什么？是不是必然产生更多的利润？如果是，有了利润，甚至有了很多利润，就是终极意义了吗？令人惋惜的是，很多中西方盈利的企业到了这一步就迷茫了，一些企业转身成立一个慈善基金会。我个人很喜欢慈善事业，但这种慈善事业往往只是企业家个人的事情，如盖茨基金会、巴菲特基金会、洛克菲勒基金会等，而中国企业家群体里尚缺乏有影响力的个人基金会。

那么，企业自身就是产生利润的机器吗？

“导入向善”的追求无疑给我们这个社会带来一种新的境界，这体现了企业存在的真正价值观！作为社会中最重要且活跃的一份子，对于利润，应该有一种价值取向。君子爱财，取之有道。尤其是那些具有影响力的企业，有责任向社会、向员工输出一种正能量，并激活这个社会

的善，从而让这个社会变得更加美好！否则，没有价值观的企业发展到一定规模和程度就会迷失战略发展方向，偏离企业宗旨。价值观的迷茫必然导致政治危机、经济危机、道德危机和信任危机，不仅给消费者以及社会带来了巨大的损害，而且极大影响消费者和社会对于企业的信任和认知，进而对企业存在的价值产生怀疑。

茅忠群的另一个观点更有意思了：对社会产生积极作用和正能量的创新都源于良知。我个人认为，不能说所有创新都源于良知，但关于创新，话题显然比伟大更多，也更容易有共识，但是把对人类进步有意义的创新归于良知，这还是独树一帜的。当然我们也看到一些企业的创新也许并不来自良知，甚至是一种人性的欲望，也受到了追捧，如某类游戏或赌博等，这些都给社会 and 人类带来巨大的灾难而且难以愈合。茅忠群认为，企业的创新，更应从良知出发，每一次创新都应着眼于为人类带来福祉和喜乐、效率和便利。

茅忠群用自己的实际行动表达了一个观点：一个企业家必须有大爱思想，怀着对顾客的爱、对员工的爱、对社会的爱，一个企业必然会涌现出强烈的创新冲动，这就是人的良知。

他用实际行动和理性思考，告诉人们：真正的儒家思

想不仅不会制约人们的创新，反而会成为企业创新的源泉。

当然，中西方企业的发展历史告诉我们，伟大的企业最终会是人治、法治、心治的完美结合体。而实现心治是企业发展的最高阶段，因为当人们的思想和灵魂彻底受到心灵上的良知洗礼之后，企业创新的动力将是无穷无尽的！

我觉得，茅忠群的理想和追求是可贵的；方太的实践是值得尊敬和点赞的！

儒家思想，在企业应用中充满活力

张岂之，清华大学人文学院教授、
博士生导师

儒家思想是中国传统文化中的精髓，也是中国人的精神家园。其不仅存在于个人的修为中，也不仅存在于家庭中，还应该存在于社会组织中，尤其是企业组织。方太的儒道实践给我们提出了一个非常重要的观点：

一个业绩突出、发展健康的中国企业，需要中国文化的支撑，尤其是儒家思想的支撑。

就像《方太儒道》这本书中提到的，中国人的企业，其灵魂一定是中国人的，而以儒家思想为基础的中国传统文化当之无愧应该是首选。

当然，我也支持茅忠群的说法，以儒家思想为企业文化之根，并不意味着每一句话都引经据典，更并不意味着教条主义的顽固不化。根据我的研究，儒家思想经历了 2000 多年的发展历程，在每个时代都有每个时代的特点，也会有每个时代的先驱大儒。中国经济走到了今天，当很多人

都在谈论中国人信仰的时候，我觉得更应坚定不移地举起儒家思想的大旗。

一个缺乏“善为本”的社会是可怕的，一个缺乏“良知”的民族也是可怕的，当然，一个企业缺乏“以人为本”的文化更是可怕的，而“善”“良知”“以人为本”恰恰是儒家思想的基本理念。

从最近几年出现的各种各样缺少道德约束的企业事件来看，这个社会仅仅靠法治是不够的，一个社会的法治不仅需要道德体系的支撑，还需要我们从社会公德、个人私德的角度来考虑问题，也就是必须从信仰的角度考虑问题。

方太这家企业，令我感触最深的是，企业家不仅考虑自己的企业能够挣多少钱，还要发挥“导人向善”的作用，并且付诸于行动，花费巨资支持青竹简计划，直接参与青少年的儒家教育行动中，承担社会教育的责任，这是善莫大焉的功德。

为此，我乐意为本书作序！

一切创新源于良知^①

茅忠群 方太集团董事长兼总裁

2014年下半年，有一个问题一直占据着我的脑海：究竟什么样的企业才称得上伟大的企业？上网一查，有不少这方面的说法或定义，但对于学习了十年传统文化的我来说，这些回答都难以令我满意。这些定义基本都是比较单一地从市场业绩、经济成就角度而论的，也只是把企业看作现代社会的一个经济组织而已，多年传统文化的熏陶让我强烈感觉到这种观点的片面性。古圣先贤讲：“修身、齐家、治国、平天下”，即是说要天下太平，应当先把各国治理好；要治理好各国，应当先把各国中的大家族治理好；要治理好大家族，家族的领导人应当先要修好身心。按照这样的思路，治大国若烹小鲜也。但是在现代社会结构中，有天下、国家（当然国家的性质已经不同了），但大家族已经解体了，家族是古代社会的一个重要的自治体，这样社会的治理就缺了一个重要环节。好在现代社会有了

① 本文出自茅忠群2016年方太新品发布会发言稿，略有删改。

企业，我发现企业正好可以弥补家族的缺失。古代的小家庭依附于家族，而现代的小家庭则依附于某个或几个企业。只要企业都成为和谐企业，同时通过员工进一步影响到员工的家庭使之成为和谐家庭，这样整个社会的治理就易如反掌。

所以我认为企业不仅仅是一个经济组织，它还应该是一个社会组织。伟大的企业不仅要满足并创造顾客的需求，同时还要积极承担社会责任，导人向善。创造需求靠的是创新，社会责任靠的是良知。更具体讲，伟大的企业需要具备四个特征：顾客得安心、员工得幸福、社会得正气、经营可持续。有了这样的感悟，我便在 2014 年年底的员工大会上向万名员工展示了方太的新愿景：未来十年方太要成为一家伟大的企业。同时，以四个新典范对应四个特征：五心品牌新典范，员工之家新典范，社会责任新典范，卓越经营新典范。

伟大企业需有两个核心：创新和良知。先谈谈创新，记得 2015 年有一次我在外面讲方太的儒家管理，在提问交流环节，有位专家提了一个尖锐的问题：中国的传统文化有个严重的问题，就是不支持创新。其实，创新最大的源泉是仁爱之心，我说在座的已经做父母的人应该知道，为了孩子更好地成长，父母会有很多的创新之举。比如 2010 年，我们看到了一个新闻报道，“厨房油烟加剧主妇的肺

癌风险”，看到这个报道后，我们立刻意识到肩上的重大责任，我们必须解决这个问题。为此，我们对油烟机的开发目标做了重大调整，从过去的以某些量化指标为开发目标到以“最佳的吸油烟效果”“不跑烟”这样的非量化目标为开发目标。这种调整对销售来说，有很大的风险。但良知告诉我们，这样做是对的。经过研发人员的努力，2013年方太推出了风魔方，2014年推出了云魔方，在吸油烟效果上都比原同类产品提升了很多，可以更好地保护家人的美丽和健康。2016年研发人员再接再厉，又推出了重磅产品：星魔方—欧近一体机，它达到了更加卓越的吸油烟效果。再比如，我们发现广大消费者越来越讨厌洗碗，还有很多儿女看到自己的父母劳碌了一辈子，现在终于生活条件好了，还要用双手去洗油腻腻的碗筷而于心不忍，然而市面上的欧式洗碗机不能很好地满足中国人和中国厨房的需求。于是我们下定决心要彻底解决中国人的洗碗问题，我们不惜花五年时间，终于研发出全球第一台水槽洗碗机，这是专为中国厨房发明的，彻底解决了欧式洗碗机的五大痛点，上市不到一年就斩获了五项顶级大奖。

创新如果守着传统的界限，就不可能有作为、大创新。中国的厨房面积平均而言比欧美还要小很多。如何高效利用好寸土寸金的厨房，就是我们开发产品时面临的挑战之一。据统计，欧洲有上百种的厨房家电，如果都要塞

到中国的厨房里，那人都进不去了。所以我们思考的是，如何在厨电的功能上做加法，在空间上做减法，让每一件厨电产品都物尽其用，这就需要无界的创新思维。比如2016年我们发布的三款产品：欧近跨界吸油烟机、新款跨界三合一水槽洗碗机、全新蒸微一体机，就是对于传统厨电产品边界的突破与重塑，甚至超越了传统厨电的产品形态。

再谈一谈仁爱之心。仁爱即良知，企业的良知不仅体现在产品创新上，还体现在社会责任上。西方企业的经营和慈善是分离的，方太对社会责任的理解分为法律责任、发展责任、道义责任。完全不是经营归经营、慈善归慈善，也不存在经营和慈善的界限，而是把良知贯彻到经营管理的每一个环节。从遵纪守法、产品创新、员工发展，再到弘扬社会正气等，形成了一个十二方面的全面立体的企业社会责任体系。我们认为企业最大的慈善是尽好企业的本分。

环保是企业的一项重大社会责任，环保也同样无界限，不分室内和室外。我们不仅要让顾客在家里闻不到油烟味，还要让顾客在户外也闻不到油烟味。而欧近跨界吸油烟机，采用了方太独特的油烟净化技术，最高的油脂分离度达到了98%，大大降低了油烟对室外的排放，油脂排放比例比现有国家标准低了90%。这是一个巨大的突破，一旦这个

技术得到普及，将会极大地改善中国城市的空气质量，让广大消费者无论在室内还是室外都能享受到没有油烟的空气，进一步提升中国人的幸福指数。

伟大的企业导人向善。儒家的仁爱是推己及人、修己安人、由近及远。《礼记大同篇》曰：“人不独亲其亲，不独子其子。”孟子曰：“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼。”可见，儒家的仁爱是无界限的。方太通过传统文化的传播首先引导员工向善，接着引导合作伙伴向善。未来，方太还要通过自己的表率作用影响更多的人。除了实现千万家庭的品质厨房梦、品质生活梦之外，还要实现更高层次的品质人生梦，达到真正的幸福与安心。

人类因梦想而有力，梦想因美善而伟大。未来十年，方太立志成为一家伟大的企业，不但要继续创造顾客的需求，还要导人向善，积极承担社会责任、弘扬社会正气、推动社会进步，为中国梦的实现贡献自己的一份力量。请大家一如既往关心方太，做一个方太成长的见证者。同时，我也欣喜地看到，越来越多的企业家正在觉醒，一个个美善的企业家梦想必将汇聚成巨大的正能量，共同推动中国梦的实现，让中国乃至全人类变得更加美好。

一次定义为伟大的尝试

2015 年 2 月 5 日，董事长茅忠群在方太年会上郑重宣誓：“方太的愿景是：要成为一家伟大的企业。”

无论是与世界 500 强中的超级巨头相比，还是与国内很多大型的行业龙头相比，创立二十年的方太，在企业规模和成立时间上都谈不上优势。可是方太“要成为一家伟大的企业”的誓言在企业界却显得令人震惊。

方太以往的愿景是“成为受人尊敬的世界一流企业”。为什么跃升为“成为一家伟大的企业”？就现实而言，所谓世界一流的企业均是优秀的企业，而优秀的企业基本上是销售额比较高，一般为行业龙头，同时成立时间比较长，且品牌口碑良好。那么，伟大的企业与优秀的企业有何不同呢？

用茅忠群的话说：“优秀的企业满足人的欲望，伟大的企业导人向善。”

他解释说，优秀企业的产品让人心动，它们满足用户需求的同时，还会不断刺激用户的欲望；而伟大企业的产品也让用户十分动心，不会让用户的心躁动不安，反而会

让用户觉得放心、省心、舒心，乃至安心；伟大的企业始终会传递一种正能量，通过自己的垂范导人向善，唤醒人们沉睡的良知，让更多的人从内心不安的状态转变为心有所安，获得真正的幸福快乐。

在当今，医疗、食品安全等领域出现各类问题的时候，这种追求是不是让人感受到中国企业满满的正能量。

由此，我们看出，优秀的企业更侧重于对人性中物质欲望的满足，而伟大的企业更关注对人性中心灵正能量的引导，即所谓“导人向善”，其本质在于提醒自己或者他人，在商业世界获得成功的企业不能仅仅关注自己的利润，不能仅仅关注拥有了多少用户，甚至创造了多少用户，而是要关注对于信任你的用户的责任，以及对社会的责任。

根据茅忠群的理解，伟大的企业有四个特征：

用户得安心、员工得幸福、社会得正气、经营可持续。

他说，方太要成为一家伟大的企业，从用户层面出发，树立让用户动心、放心、省心、舒心、安心的品牌新典范；从员工层面出发，要求全体方太人能够快乐学习，并做快乐的奋斗者；从社会层面出发，方太立志传播优秀文化、弘扬社会正气、推动社会进步；从经营层面出发，方太要成为卓越经营的新典范。

茅忠群深知，作为企业，最具说服力的指标首先是经营指标。2014—2015 年中国传统制造业经营形势很不理

想，方太却都实现了逆势增长，2014 年销售收入达到了 50 亿元，2015 年销售收入将近 70 亿元，增长率均超过了 20%。不过，最让企业界羡慕的一个指标是，方太的回款率都超过了销售收入。

当我们问及为什么选择“成为一家伟大企业”这样一个愿景时，茅忠群说，这不是心血来潮的结果。初定“成为受人尊敬的世界一流企业”愿景时，方太的销售额还很小，但他坚信真正的卓越与规模无关，而是与追求的境界有关。在德国、日本的企业界，有很多隐形冠军，它们都是中小企业，但都做得非常卓越，有的甚至可以称得上伟大。

他曾提及日本的一家医院：“那家医院，做得多好，我忘记了，但我始终记得一个结果，日本很多人，甚至住处距离医院很远的人都想生一场病，只为了在这家医院住上一段时间。医院做到这样，真的了不起。所以，我觉得，企业不在大小，而在是否卓越，卓越就是做到用户安心。”

现在，我们一起去看看，茅忠群领导着的方太人是如何实现方太伟大梦想的！

推荐序 1 方太儒道：一种传统和现代的交融
推荐序 2 儒家思想，在企业应用中充满活力
序 一切创新源于良知
前言 一次定义为伟大的尝试

第一部分

从洋道到儒道：以道御术

第 1 章 西式管理困惑的悟道 // 3

- 孔子堂，成为一种新长征的标志 // 3
- 儒道，不是否定，而是合璧 // 8
- 寻道，找到儒学中鲜活的内核 // 13

第 2 章 从强调制度到关注信仰 // 24

- 树立信仰是先于其他所有事情的大事 // 24
- 产品的极致体验源于信仰 // 31
- 把儒道管理提炼为一种模式 // 38

第3章 他人灌输，方太致知 // 48

- 推行儒道，不能生拉硬拽 // 48
- 左手仁义礼智信，右手廉耻勤勇严 // 53
- 别把儒家文化学死了 // 57

第二部分

从权威到人格：为政以德

第4章 人格，领导力之本 // 65

- 有人格魅力的领导者，就像北斗星 // 65
- 观察领导力，不看领导，看员工 // 69
- 领导力，是行出来的 // 73

第5章 自省，领导力之体 // 77

- 三省吾身，成为管理习惯 // 77
- 三省会，造就团队领导力 // 81
- 零距离观摩三省会 // 88

第6章 致良知，领导力之魂 // 93

- 呼唤“致良知”的内在力量 // 93
- 建“致良知”微信群，分享心学修为 // 96
- 日行一善，即为“格物” // 99

第三部分

从狼性到人性：有耻且格

第7章 制度必须符合“仁义”的要求 // 107

- 当德鲁克的“组织”遇到孔子的“仁义” // 107
- 道德是水，制度是管道 // 120
- 以中庸化解利益冲突 // 124

第8章 儒道讲人性，而不是狼性 // 135

- 狼文化现象映照的信仰 // 135
- 不要狼性，要血性 // 138
- 不仅考核 KPI，更要关注人心 // 143

第9章 文化落地，要接地气 // 148

- 文化即业务 // 148
- “两要五法”，培育快乐的奋斗者 // 152
- “忠诚，礼敬，安人心”的方太三则 // 161

第四部分

从竞争到仁爱：修己以安人

第10章 仁道经营 // 175

- 以仁爱之心工作，结果自然不一样 // 175

- 仁者爱人，首先以用户为中心 // 177
- 超越利润，方为伟大 // 178

第 11 章 导人向善 // 185

- 一切创新，都源于良知 // 185
- 一切产品，都要为人们带来喜乐 // 189
- 伟大的企业导人向善 // 193

第 12 章 修己安人 // 207

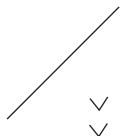
- 大学之道，之于企业 // 207
- 工匠精神，源于匠德 // 215
- 儒道之本，是谓仁爱 // 219

附录一 “道之以德，齐之以礼” ——方太管理原则摘录 // 225

附录二 场景“黑马——华为训练”学员感想集 // 227

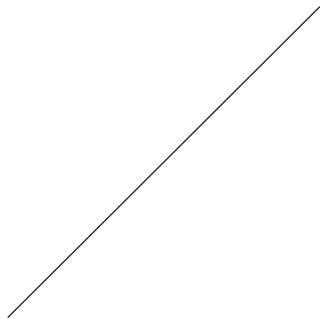
第一部分

从洋道到儒道：以道御术



如果我们从商场、广告里看到方太的油烟机、洗碗机等一系列很酷、很有体验感的产品，一定会认为方太是一家很欧式，甚至很德国的企业；如果你到了方太工业园，看到那些以灰色为主、棱角分明的办公楼和漂亮的欧式风格建筑，你会更加坚定这种想法。但是，当你与茅忠群、与方太的各层级人员交流接触后，你会觉得，以茅忠群为代表的方太人是这么儒雅而有风度，并带有浓浓的书卷气；当你走进办公楼看到孔子堂的时候，你一定会感到惊讶：

怎么会有如此浓厚的中国文化色彩？



西式管理困境的悟道

孔子堂，成为一种新长征的标志

自从方太从老厂区迁址到杭州湾的方太工业园后，我们就听说方太建了个孔子堂。

走进方太总部大厅，我们看到在大厅的西南角，一扇朱红色的大门紧闭着，门框上方嵌着三个大字：

孔子堂。

推开门，我们发现，孔子堂其实是个教室。

三尺讲台的右边不远处立着一人多高的孔子塑像。

塑像通体呈灰白色，孔子头挽发髻，长髯垂胸，双目炯炯望着前方。他左手执羊毫，右手握经卷，身前的案桌上，摆放着一排长竹简，似乎是他刚写完了一卷文章，站起身来，若有所悟，心怀忧思，忧其儒道不为人知，忧民生之多艰。

东边墙上，挂着一排浅绿色的竹筒，上面写着几个金色大字——“方太青竹筒国学计划”，竹筒下面是青竹筒计划的各项活动照片。北边墙上挂着十余幅字画，全部是对孔子仁爱思想的解读。

我们知道，孔子的贡献不只是整理《诗经》《周易》《尚书》《礼记》《春秋》这些文化典籍，他还是公认的民办教育鼻祖。方太把孔子请到企业里面，是明确地表达了一个信念：

企业，还应该是个教育机构！

这是一家现代化的企业，一家业内顶尖的厨电企业，高端厨电行业的领先者，其产品设计透露着明显的欧式风格，但这里居然藏着一尊中国的“神”，实在是一件匪夷所思的事，国内倡导国学的企业有许多，但把偌大一座孔子塑像摆在企业大楼里的还几乎没有。

带着这个疑问，我们与茅忠群开始了交流，他先讲了一个故事：

2008年，他对国学尤其是儒家学说有了更深的理解而且想在企业内部推广，恰逢公司总部要搬迁到杭州湾的新址，希望借这个契机建立一个标志，最恰当的就是在园区内设立孔子塑像。但是，当时园区早就规划好了，原来的设计图并没有给孔子塑像留合适的位置。

在茅忠群看来，要推行一种本土的文化和思想，至少需要一个标志，这便是建立孔子堂的初衷。

他知道，思想教育是一项长期工程，思想道德的教育模式与科学技能的教育模式是完全不一样的，不能强行灌输，也不能强制执行。方太建立孔子堂，是为了让文化在“潜移默化”中推进，形成个人的修养与行为习惯。而且，儒家“仁爱”思想的前提就是不能给他人施加压力，而是要让他人从内心深处乐于接受。

于是，方太就在原本是展厅的地方布置了一番，就成了我们今天看到的孔子堂。

孔子堂的落成，引起了企业界的强烈关注：一家民营企业专门建设一所面积达 200 平方米的古色古香的儒家讲堂，让全国各地的青少年来此接受儒家文化的熏陶，以此光大中国传统文化；也让企业的员工和中层领导到此通过吸收中国古代文化的精髓，来讨论企业的变革及自我变革之道，如此做法无疑显得很“另类”。尤其是力推者还是一贯西装革履、系统学习过西方管理学并且在企业中大力推行来自欧美的卓越绩效管理、ISO9000 和 ISO14000 的工科生茅忠群。

这个答案只能从茅忠群的心理变化过程中寻找。

自 1996 年方太成立以来，其前十年一直在“狂热”

学习西方管理的典范，从战略管理、产品设计、产品管理、绩效管理、工艺管理、品质管理、制度管理到流程管理，学得很刻苦而且彻底，并有了非常不错的成绩。但茅忠群似乎对此并不满意，因为尽管方太获得了在外人看来不错的成绩，但如果靠的是严格的制度和西方化的绩效管理，很难让员工心服口服，甚至会有各种各样的冲突，其中最难以调节的是受过良好西方管理教育的管理人员与本地员工在行为管理上的冲突。

此刻他意识到，世界上任何一家优秀企业的管理，都要根植于本土文化。美国企业的管理之花很灿烂，显然是深深地扎根于美国文化的土壤。虽然很多国家都在学习它，却没有一个国家和地区的企业完全采用美国式管理，日本没有，韩国没有，新加坡也没有。中国的企业更不会有，我们肯定要根植于自己的本土文化，这样企业发展才有坚实的土壤。

而本土文化的代表就是儒家文化。儒家文化的很多思想都在不知不觉中影响着我们的行为，无论是日常的待人接物，还是处理我们的家庭关系时，都会是我们内心行事的准则。

有人批评中国人没信仰，恐怕是缺乏对“信仰”更为深刻的理解。

其实，信仰不一定是某种明确的宗教，而是你在内心是否有深深信奉的真理、原则和价值观。

我们信奉孔子的理念，讲“仁爱”，讲“和为贵”，讲己所不欲勿施于人，讲自强不息、厚德载物，我们信奉内心深处有良知。

这不正是信仰吗？

而这恰恰是儒家的基本思想。

问题在于，没有接受过儒家系统教育的员工，尤其是在西方化管理体系中成长起来的高级管理人员，真的愿意接受儒家信仰吗？

茅忠群心想，有些事是要从形式上做起的，特别是对于一件需要时间才能见效的事来说，外塑其形可以让人们经常看到，看得多了，心里就有印象了，就会慢慢接受了。

接受是信仰的开始。

孔子像不是让人们来膜拜的，而是让人们看到它的时候会从内心深处产生一份尊重，增加一份对学习和修行的期待。

茅忠群说：

“孔子堂是‘仁爱’的具象体现，但也只是我们儒家文化教育的一小部分。我们更长远的计划是用三年的时间，一边推行儒学思想教育，一边归纳总结制定规范，建立一

套中国的儒学管理模式。如果只是让儒学停留在企业文化层面，那依然是虚的，只有真正融入管理，并形成可以延续和实施的制度，才能成为管理模式。然后通过我们的教育，让员工受到影响，并将这种正能量的影响传播到社会当中去。”

看来，孔子堂，是一个新历程的开始，这一历程有多久，茅忠群也不确定，但这毕竟是一种尝试，因为缺少精神文化支撑的管理不仅会使管理制度缺少足够的说服力，而且还会直接造成组织内管理者和员工的冲突，这种冲突持续下去，将可能摧毁公司花费心思建立起的任何制度大厦。

看来，即使经历诸多实践证明过的管理方法和制度，也需要灵魂的支撑，而且这种灵魂无疑是不能移植的。灵魂，必须根植于本土，根植于这片生生不息的大地，根植于员工的内心。只有心灵的相通和共识，才是牢靠的，才是自愿而虔诚的，才是有持续生命力的。这大概就是方太导入儒道的出发点。

儒道，不是否定，而是合璧

有不少人对于儒道的导入有疑虑，甚至怀疑这是不是

用来否定西方化管理的。茅忠群的回答是：

引入儒道，就是把中国管理哲学与西方管理科学相互结合、相互打通，寻找中西管理在科学思想、实践方法上的共性特征与普遍规律，实现真正的“合璧”。

他在2016年方太第一届儒道管理专家研讨会上更是直截了当地说道：

“东方管理和西方管理只是一个方便的说法，无法截然分开，两者有很多相通的地方，而且在实际的管理过程中更不能教条主义地理解。这里，不是谁取代谁的问题，而是如何融合的问题。”

如果使用方太的官方描述方式，就是：

中西合璧。

问题的关键是：如何合璧？

路径只有一条——忘记教条，尝试，走出自己的路。

茅忠群认为，几十个人的企业，老板现场管理就可以了；上百人的企业，需要用制度来管理；上千人的企业则必须用文化来管理。

当方太进入第三个五年时，驻外办事处越来越多，员工也从几百人变成了上万人，茅忠群认识到，完全靠制度肯定是不行的，企业文化的重要性便充分显现了出来。可是，什么样的文化才能真正扎根在员工的心里？

能不能用西方的文化，或者日本文化，作为企业文化的底色？严格来讲，茅忠群在 2008 年之前是尝试过的，比如更偏西式的职业化要求、系统的西式领导力训练等，管理层很受用，基层员工却似乎不大买账，也不太理解。但是当他系统地学习了国学之后，感觉突然找到了真正的文化之根：

一家中国的企业，中国自身的文化会更容易深入人心，也更容易在管理层和员工间形成共识。

尤其是当茅忠群看到日本管理中儒家文化强大影响力后，他更加坚信：

一家优秀的企业不仅需要严格的制度，更需要良好的企业文化和伟大的价值观。儒家文化既然能造就日本企业的强大，也一定能成为中国企业的强大之根。那种认为“儒家思想与西方管理不相容”的看法在日本、韩国等东亚国家和台湾地区成功的企业面前显得缺乏说服力。

“我们在西方管理体系上还是很扎实的，在这个基础上还要再提升，所以我们觉得需要从中国的文化中吸取一些东西。”

客观上讲，国学教育为企业家和管理者个人的修身养性提供了丰裕的给养，从而能影响到企业战略层面和企业理念层面，但是却鲜有人真正把国学融入到企业日常管理

中。一个重要的原因是教授者要么懂国学不懂管理，要么懂管理不懂国学，更重要的一个原因是很多国学教育者对于国学的误导、自我封闭和教条主义解释。

不少企业宣传自己在管理模式上已经实现了创新，并注入了东方元素，但实际上，他们只是将西方管理模式的话语换成了“东方元素”，这显然有炒作的嫌疑。

方太愿意实践，喜欢尝试，而且希望用自己的实践来证明传统文化中的诸多要素是我们前进的动力源泉。

“思想层面已经很丰富了，关键是怎么用。”

方太希望能让国学为我所用，而不是仅仅是一种谈资。

有一种观点认为，儒家文化乃是君子文化，即教人学做君子，勿做小人。但滚滚历史长河中，熟读儒家经典者何其多，而真君子又何其少？

更为关键的是，所谓的君子能做好企业吗？能够成为企业中的领袖吗？

“现在问题是中国人都不相信中国传统文化管用。”茅忠群深有忧虑地说道。很多人觉得，儒家文化在家庭中还比较适用，讲究孝顺、和谐，但真要用到企业中的时候，恐怕就显得不那么管用了。

方太却不这样看，除了在全公司范围内宣讲儒家文化，方太还要根据“仁义礼智信”的精神建立起以仁义为本的

制度体系。至于何者为仁、何者为义，则需要通过协商讨论，协商者包括高管、中层经理，也包括员工代表。

在这种协商中，中西方管理中的那层窗户纸也捅破了，中西文化融为一体的管理模式正在形成中：方太制度中有着丰富的西方管理要素，也有浓烈的儒家色彩；竞争中，运用了大量的西方分析框架和设计要素以及专利法规武器，同时也有儒家的“仁，勇”；设计中，可以看到明显的西方艺术的痕迹，也能清晰地感受到浓浓的儒家情谊和传统艺术。一个身着精致西装、拥有东方君子风度的形象，跃然纸上！

“中学明道，西学优术，中西合璧，以道御术。”

以上这十六个字，成为方太儒道的总纲。

茅忠群认为，中国的企业家要悟出企业的经营之道，需要引导各个层面悟出自己的道，为政以德，注重人格领导；道之以德，齐之以礼，有耻且格；修己安人，强化仁道经营。

中国学界普遍认为，西方管理科学重在管事，而中国管理哲学重在管人。因此，中国人的道德信条是先做人后做事，其管理思维是只有做好人，才能做好事。

严格的管理一定与儒家强调的“仁”矛盾？严格的管理一定与培养好人格矛盾？

在2016年方太“有爱·无界”主题的新闻发布会上，我很难区分哪些是西方的要素，哪些是东方的艺术。“无界”似乎是对“中西合璧”最佳的解释。

寻道，找到儒学中鲜活的内核

与茅忠群交谈的过程中，他提到较多的一个人物是日本著名思想家和企业家涩泽荣一，他的著作《论语与算盘》是日本企业界的圣经。涩泽荣一在书中史无前例地提出了依靠《论语》创造商业奇迹的东方商业伦理。

不过，在涩泽荣一之前还有一个著名的人物不能忽视，那便是日本明治维新时期的思想家福泽谕吉，他提出了“和魂洋才”的开放观。

顾名思义，“和魂”指大和民族的精神，而“洋才”便是指西洋的科技。“和魂洋才”的涵义，是鼓励日本国民学习西方文化，同时也要求国民保留日本传统文化。“和魂洋才”是对明治时代以来“西洋文化优越，日本文化落后”论点的反驳。

从现在来看，“和魂洋才”与我们常说的“中学为体、西学为用”大致是一个意思，也几乎是同一时期，都是面对西方文化冲击时的一种反应，相当于说“中魂西制”。

这可表述为社会性问题和 technical 问题，也可简要地表述“人”的问题和“事”的问题。“中魂”侧重概括管理中社会性的、“人”的问题，“西制”侧重表达管理中技术性的、“事”的问题。

“中魂”指中国人的思维方式、价值导向和行为方式，往往是中国人心灵深处的世界观、人生追求、情感皈依和人文关怀，是中国文化中的“集体无意识”。

“西制”指西方管理中技术性的、解决“事”的问题的一面，可以简单地理解为西方的制度、规范、工具和方法，其产生于西方文化背景，尤其是工业化进程中。

涩泽荣一先生的《论语与算盘》既讲精打细算赚钱之术，也讲儒家的忠恕之道，颠覆了鄙视金钱利益的传统观念，创造性地提出“义利合一”“士魂商才”的现代儒商精神，对日本企业乃至日本经济产生了深远的影响。

涩泽荣一认为，《论语》代表仁义、伦理和道德，而“算盘”当然是“精打细算”“斤斤计较”的“利”的象征。缩小《论语》与“算盘”间的距离，是现今最紧要的任务。为此，他提出了“士魂商才”的概念。一个人既要有“士”的操守、道德和理想，又要有“商”的才干与务实，突破了把“义”与“利”对立起来的传统社会观念。

他认为，以往的“君子固穷”“为富不仁”，认为要

“义”就必须舍“利”的观念是对孔子的误读，其实孔子也是提倡人们去追求富贵的。例如，子曰：“富而可求也；虽执鞭之士，吾亦为之。如不可求，从吾所好。”意思是：“如果富贵合乎道义，哪怕是执鞭打人的差事，我也会去做。如果不符合道义，那我就去做我喜欢的事情了。”在孔子的得意门生中，子路是很成功的商人，当时算是首富了。可见，孔子不反对赚钱，因为金钱不是万恶的，而是中性的。但是，“君子爱财，取之有道”，关键是要做到“有道”，不可不择手段！

孔子反对的是将唯一的具体成功标准套用在所有人身 上，有人从政，就要为民做主，尽心尽职；有人经商，要珍惜人间富贵，取财有道；有人教书，要有教无类，切勿误人子弟；有人尚未发达，那就心平气和地去面对社会，独善其身；有人富贵，就要兼济天下，不能只顾自己。

有人说，现在社会之失序，道德之缺失，已经到了无以复加的地步。我想，原因之一仍然是没有处理好《论语》与“算盘”的关系。在现实生活中，人首先是一个自然人，衣食住行、精打细算是必需的；而人又是社会人，所以必须要有“仁义礼智信”来约束，这才能真正构建一个和谐社会。在市场经济发展的过程中，很多人为了追求利益而忽视了道德，由此滋生拜金主义，从而引起社会评

价体系混乱，导致一切向钱看，一切以金钱为衡量标准。

因此，现在重提《论语》与“算盘”的关系具有现实意义。每个人都应该处理好《论语》与“算盘”的关系，左手拿《论语》，右手拿“算盘”，从《论语》里学习处世之道，从“算盘”里体悟生财之道！

其实，当年孔子为了获得大道，也曾做过多方面的探索，他求道的过程其实也是一个证伪的过程。当你排除了99种不可能，那剩下的一种就有可能，这也从侧面说明了求道之难。孔子自己悟到了：如果被眼前的事物所迷惑，不能跟随形势的变化，就不能适应变化的形势，也就不能悟道。

对于一心向道的人来说，求道的过程永远都是漫长而艰难的，所以才有“路漫漫其修远兮”，因此，我们应该学习孔子的悟道精神和悟道追求，而不是仅仅读了几本关于国学的书，坐在书斋里思考了几个晚上就认为“悟道”了。“吾将上下而求索”是一种姿态，一种信仰，一种实践，一种永不停息的追求。

2000年，茅忠群从中欧国际工商学院EMBA毕业，结束了对于西方管理理论的系统学习，开始尝试全面引入西方现代管理模式，从西方知名大型企业中挖人也是这个时候开始的。同时，他也陷入了短暂的迷茫期。中

国的人际关系很难用西式的方法妥善处理，更为关键的是，如果这些事情处理不好，可能会给企业带来难以挽回的损失。

这一迷茫就是两年。2002年，这时候的茅忠群想的是，还是要学习，要学习什么呢？显然，继续学习西方的管理理论难以破解自己内心的难题。

他对比了一下中国企业和日本企业对于美国企业管理理论的学习路径，期间，还去了若干次日本企业。他看到，同样是学习西方的管理理论，尤其是美国的管理理论，日本的管理者没有全盘学习，他们既学习了西方先进的现代管理理论和模式，同时又很好地保留了日本本土的文化。

这种对比给了茅忠群一个很大的启发：中国有五千年的文明，五千年灿烂的文化，全盘学习西方管理模式和理论可能是错误的选择。他认为，这只是一个暂时的现象，未来肯定不是这个样子。何况，目前国内还没有一家企业是全盘照搬西方模式或者美国管理模式而获得成功的。

茅忠群发现，把西方的管理方法用到工作中并不难，能解决好多问题——加强公司的过程管理，能够增加利润，也能让公司赚到钱。但是，人们的认同感很差，幸福感更谈不上。他认为，一家完全以赚钱为目标的公司，是不太

可能成为受人尊敬的公司的，也很难获得员工的认同。急功近利的企业结果都是分崩离析，走得长的企业，都是有人文关怀的企业，都是拥有使命感的企业。

究其根源，这些长寿企业都是有坚定信仰的企业。

有坚定信仰的企业不一定活得长，但是活得长的企业一定是有信仰的，而且这种信仰深深根植于企业所处的文化之中。

茅忠群觉察到，方太发展了，也进行了持续的企业文化建设。在外人看来，方太品牌很有文化，但他总感觉缺少了一种内在的力量。他隐隐觉得，方太所缺少的，不是一种简单的可以称之为“企业文化”的要素，而是企业文化所依赖的精神实质。也就是说，企业文化是否是真的文化，还是仅仅是一些口号和标语。

更具体地说，在茅忠群看来，方太是缺少传统文化的强大支撑。他认为，企业就像一棵树，不断施肥灌溉，也能够有一阵子的疯狂生长。但是，如果它的土壤不肥沃，如果它的根扎得不够深，大树迟早会倒下或枯萎的。

方太这棵大树，需要更加厚实的文化土壤，只有在深厚的传统文化土壤中才能长出屹立不倒的参天大树。

于是，茅忠群决定去补传统文化这门课。因为作为工科生的他，以前一点都没有接触过中国的传统文化。

他先后报了北大、清华的国学班，选择的都是主流、正统的国学课程。令他自己都感到奇怪的是，一上国学课，就产生了浓厚的兴趣，从此一发不可收拾。

越是学习，他越有感觉，慢慢地上了道，他仿佛看到了一个美丽新世界。用他自己的话说：“这才是我真正喜欢的东西！”

他觉得他自己就像牛顿说的：“我好像是一个在海边玩耍的孩子，不时为拾到比通常更光滑的石子或更美丽的贝壳而欢欣鼓舞，而展现在我们面前的是完全未探明的真理之海。”

随着思想的水位一点点地升高，那些思想流派也在他的大脑里“百家争鸣”。他发现自己所学的都是理论知识，都是治家治国、为人处世的大道理，但是到底对企业管理有什么用，他自己也没底，老师也没有治理企业的经验。不过他本能地认为，传统文化是个好东西，学它总没有坏处，而且在企业中一定用得到。

他认为，现代儒家学说，已经是一个容纳了中国传统文化很多流派和思想的兼容并蓄的知识体系，里面有不少道家、法家以及其他思想的要素，而且儒家思想最容易让中国人接受，也容易使人亲近。

儒家强调的核心理念是做人，强调做人以德为根本，

无论齐家、管企业，都应以德为本。而这恰恰是任何一个组织，无论是企业、政府还是家族存在的基础。

当然，很多人会讲美国的例子，认为美国企业是以契约型制度为本的企业。可是，当你仔细深入研究美国企业的时候，会发现那些相对成功的美国企业都对员工有着明确的要求，尤其是今天的高科技企业和互联网企业，似乎并不侧重于制度的管理，更强调的是员工的自觉和自我意识。

日本企业更是如此，他们对于员工德行、忠诚的强调几乎到了偏执的地步。

而在儒家文化发源地的中国，很多企业反而忘记了“人”，缺乏对“人”理解的制度建设。

茅忠群确信找到了想要的“宝物”！

他觉得，我们之所以有这么多的社会问题，就是因为我们没有很好地运用仁爱思想来处事。

有人可能会说，很多用仁爱为主的儒家学说治理的企业照样出了问题。用茅忠群的话说：那恰恰是没有真正理解儒家思想或者滥用传统文化的结果。

用以儒家思想为主的传统文化治理企业一定不是能在短时间内完成的，而是个长期的过程，甚至可能是几代人的事情。

关键在于，我们如何面对孔子创立的儒家思想，是言必称孔子，还是创造性地继承并发扬光大？是一词一句地引经据典，还是将其充分运用到自己的经营管理中？

西方的许多管理专家、学者也已经通过不同的方式著书立说，教诲“自然人”和“法人”如何修炼自身，进行自我管理，不少著作已经成为世界畅销书籍。我们无法探究他们是否研读过中国的儒家丛书，但至少应该是“英雄所见略同”。

诚如史蒂芬·柯维在《与成功有约》一书中开篇所陈述的：“唯有反求诸己，从观念和品德做起，由内而外，全面造就自己，才能使你在人生各个层面表现出众”“唯有基本的品德能够为人际关系技巧赋予生命，事实上，品德才是沟通的利器。”

管理大师德鲁克在《卓有成效的管理者》再版序中说：“一般的管理著作谈的都是如何管理别人，本书的目标则是有效地管理自己，只有那些有能力管理自己的人，才能成为好的管理者。”

彼得·圣吉的《第五项修炼》对“社会人”“法人”自身的共同愿景、自我超越、心智模式、团队学习、系统思维的修炼教导甚多。值得一提的是，彼得·圣吉曾追随

已故国学大师南怀瑾先生学习禅修。

儒家认为，一个人的成长经历，就是“修身、齐家、治国、平天下”。修身是自我修炼管理，而后安人则是齐家、治国、平天下，其“家”有“小家”和“大家”之分，“小家”为家庭，“大家”为人群组织，此即为我们的企业。因此，管理是以自己的意志或行为来感化他人，使其服从、尊敬、信任与忠诚合作的艺术。要人信服，唯有在潜移默化中，善用管理艺术，使部属在没有精神威胁或要求服从时，乐于参与，而获得真心的协力合作。

茅忠群曾经有个形象的说法：

“春秋战国时代，儒生的理想是修身、齐家、治国、平天下，修身不用说，大家都知道是强化自己的修为。齐家，就不仅仅是个人的小家，而是家族，要将家族治理好，因为家族治理好了，一个人才能在社会上立足，才能有威信，才能在社会上实现抱负，如果家族内部都搞不定，怎么可能会立功于世呢？治国，讲的就是治理好自己的“国”，即诸侯的地盘。平天下，才是指真正的国家。而今天的企业，其实相当于那个时候的诸侯国”。

治理好诸侯国，对内能够养家糊口，维护家族利益和人民权益；对外，则有利于社会和国家的安定和发展。

因此，他认为，今天的企业家应该有士大夫情怀，眼睛不能仅仅盯住自己的一亩三分地，还要胸怀国家社会。

而能为这种情怀提供思想源泉的，只有儒家的入世思想。入世思想正是儒道的内核和精髓，而这恰恰是茅忠群认为的方太文化的灵魂。

从强调制度到关注信仰

树立信仰是先于其他所有事情的大事

北师大一位教授曾写过一篇文章《我们的“盛世”危言》，讲浙江老家见闻。他说，老家到处是新楼、新路、新街道，大家都很有钱，小镇上资产过百万的家庭非常普遍。但与此同时，大片耕地不见了，大量河流和池塘消失了，空气中充斥着有毒气体，癌症患者数量大幅上升。没有人关心政治，消费主义和享乐主义作为主流生活态度几乎控制了所有人的思想。

茅忠群看了这篇文章，深有同感。当时的方太虽然取得了一些成就，但茅忠群总觉得自己高兴不起来。每当有员工因为严重违反公司规章制度和商业行为规范而被开除，甚至是触犯法律而被移送司法机关时，他深受打击。这种挫败感甚至远远超过了成就感。

他感觉自己那几年对员工的信仰教育做得远远不够。现在企业对员工的教育都来自西方的管理理论，如自我实现、激励理论、契约关系、职业观等，结论是企业靠制度来解决一切问题，认为制度才是最为重要的。但现实中，制度往往是有漏洞或呈现滞后性的，常常是出现问题，才想起完善制度。可是员工的错误行为已经发生了，这种错误行为的根源就是错误的价值观，导致员工出现甚至对于犯罪的行为不以为耻、反以为荣的错误态度。

所以，茅忠群认为，帮助员工树立好的信仰是一件先于其他所有事情的大事，是制度建设的前提和基石。信仰的问题解决了，其他的问题就好办了，制度执行也将水到渠成。

缺乏信仰的制度执行是一种被动的执行，往往执行走样，甚至让执行者心中积怨，而有了信仰的制度执行是一种自觉而有意识的执行，常常事半功倍且能持久。

另外，茅忠群还意识到，目前中国的很多企业文化建设都还停留在浅层。我们这个社会中的很多人缺乏真正的信仰，也没有起码的敬畏之心。一个没有信仰的人是极其“危险”的人，而一个没有信仰的企业永远也不会成为世界一流的企业。

茅忠群希望改变这种状况，他要从方太内部做起，全面导入儒学就是要做一次信仰的冒险，为制度找到灵魂。

不过，他清楚，这种导入如果是采取说教的方式，肯定会引起人们的反感。让人信服的前提是对人的真正关心和爱护。企业是由人组合而成的，是人的集合体，人是实的，企业是虚的。在制造业，企业就是由每日劳动在生产线的装配工和其他员工组成的，他们是一个个有着自己理想和追求的活生生的人，也是一个个有着自己独特心理、情感、精神和情绪的人。企业的一切价值都是由他们创造出来的。

茅忠群把“仁义礼智信、廉耻勤勇严”的人文内涵引入方太的同时，也把更加实在的措施拿了出来：

一方面，实行全员身股制度，不管是扫地的阿姨，还是公司的副总裁，都给予了分红股，只是数量多少不等，这与其他民营企业仅仅给部分员工或关键员工身股不同。因为茅忠群认为，在方太的每一个人都产生着价值，每一个人都不应仅仅与企业是雇佣关系。

另一方面，则实现全员福利制度，每一个员工都能感受到方太的关爱，从车间的阅览室、休息室到休假制度等。

一句说教不如一系列的行动！

他非常注重改造和完善方太的人文环境，希望企业拥

有一个更健康的运营体制和内在凝聚力。这样的企业，才能在未来的日子里走得更远。

一个企业就像一个人，她需要成长，更需要健康。在个人或企业的精神世界里，还有些东西不能作为工具来用，它是真正内在的东西，有它自然的规律，不为人的意志所控制。

人最重要的是什么？是健康，健康不仅仅是指身体，还有精神，只有身心都健康，才算是一个健康的人。对于企业来说也是一样，企业的组织结构是企业健康的外表，而企业的精神追求，包括企业的核心价值、愿景及使命，只有这些都是向善和趋好的，这个企业才是真正健康的。在茅忠群看来，要想企业健康，很重要的一点就是要进行儒家教育。只有接受了良好儒家教育的方太人，才能呈现给人们不一样的精神风貌。

而最好的教育方式，是熏，是化。员工天天沉浸在你的企业氛围之中，如入芝兰之室，久而不觉其香。比如，在方太餐厅吃饭，服务阿姨都会很自然地提醒你：菜点得差不多啦，别太多，吃不了会剩下。“俭，德之共也”。

很多时候，人的精神健康，比身体健康还要重要。对于企业而言，有健康向上的企业文化，有良好的生态环境，也是健康的重要标识。

茅忠群对方太健康生态环境的营造，就是在全面打造一个健康的企业。其最大的亮点，是充分体现人性化，给予员工高度信任和关注，尊重并采纳他们提出的建议。

方太投资 6000 多万元建设了厨电研发中心，建设之初向员工广泛征集意见，让员工对自己未来的工作环境进行设计。在方太总部办公楼旁，特意修建了一座可容纳 600 多人的企业报告厅，现已成为开展业余文化活动和表彰优秀员工的场所。北京分公司办公楼层，是方太出资 1000 多万元购买的，分公司总经理严剑辉当时觉得价位合适，便向茅忠群提出购买建议，茅忠群没有实地查看就批准了。这样的授权和尊重，使员工在企业里感受到了自己的存在价值，所思所为也处处为企业着想。

方太还有一个阳光计划，目的是培养公司的人才梯队，满足公司的战略发展对人才的需求。所有“阳光计划”的成员均被称为“阳光学员”，公司要帮助他们了解公司的价值观、理念、发展沿革，熟悉并认同公司文化，自觉遵守公司的各项规章制度，重点对新员工的职业心态和意志力进行开发，铸造员工成功所需的各种特质。

如何将“仁爱”落到实处？方太人的回答其实很简单：

为他人着想。

1988 年出生的贾师傅是甘肃陇南人，2011 年 7 月进入方太，现在是西安办事处的一名服务技师。

入职之初，贾师傅感到非常不适应，他觉得自己被大材小用了。但是现在，他觉得服务是件快乐的事。这期间他成长了许多，也收获了很多。说起这一变化的缘由，贾师傅认为是公司的文化感染了他，是“以用户为中心，以员工为根本”的理念深深影响了他。前者让他感受到了尊重，后者让他体会了快乐。每次看到客户满意的笑容和赞赏的眼神，贾师傅总会特别高兴和满足，这对一个人来讲，就是价值的肯定。慢慢地，他的感动率越来越高，甚至经常有客户点名要贾师傅上门服务，有时，上门需要花费的时间长达两个小时。

作为一名服务人员，贾师傅就是用阳光的心态，真诚用心地做好每一次服务。

对方太人来说，“点名服务”是一种莫大的殊荣，它不仅是对服务技师技能的肯定，更是对服务技师态度的肯定。这其实就是“仁爱”在现实中的体现，平淡之中见真情，小事之中显仁义：不给客户添麻烦，不让客户有麻烦。

方太的儒道文化，不仅熏陶了一拨又一拨的员工，而且也让外围的人受到了信仰的影响。

我们到方太考察，刚走出机场出口，一个长相端正的

年轻司机便面带微笑走过来，对我们说：“你们好，你们是国富咨询来的客人吧？”

我们说，是的。

他依然笑容可掬，说：“我是方太派来的司机，我姓胡，专程来接你们去方太。”

一路无事，我们与司机闲聊起来。

“师傅，你是哪里人？”

胡师傅答道：“我是安徽人。”

“你在方太公司干了多长时间了？”

出人意料的是，司机师傅有些不好意思地回答：“我不是方太员工，是跟方太合作的司机，他们的司机人少，忙不过来，我过来帮帮忙。”

“我怎么看着你特别像方太人啊？”

胡师傅一乐：“嘿嘿，是吧，为什么呢？”

“感觉你比较有素质，像方太人做事的样子。”

胡师傅又一乐：“是吧。”

看得出来，说他是方太人，他还是蛮自豪的。

胡师傅接着说：“他们做外联的人，非常客气，和他们打交道特别舒服，所以我们愿意为他们做事。”

让人感到舒服，不仅是和人交往的灵丹妙药，而且是“仁”的行为体现。

方太人给人整体的感觉就是，特别有礼貌，待人接物都非常温文尔雅，令人如沐春风。可以说，谦恭有礼、和气待人几乎成了方太的标签，那种柔和淡然、坚定温和的气质，是一种久违的传统味道，也是方太的味道。

这种效果恐怕是用制度不能做到的。

产品的极致体验源于信仰

“产品主义”这个词近来比较流行，是移动互联网时代对于“产品为王”思维的一种描述。

从这个角度看，茅忠群无疑是一个优秀的产品经理，因为他花在产品的设计、研发、生产上的精力和时间似乎超过了在外跑客户的时间。对产品的极致要求，对用户体验的重视，使得方太的产品长期占据着中国厨电高端市场的龙头位置。

领导在人们心目中的形象可能是每天参加应酬，或者活动在高尔夫球场上，或者出现在各类高层论坛上。而茅忠群恰恰相反，高尔夫球不会打，最大的业余爱好就是游泳、下围棋，当然还有看书。

茅忠群在下班后除了在公司开会，更多的时间基本上是在家读书。

这怎么听起来像教授的生活方式。

有人会问，不搞好各类关系，怎么能够让企业快速发展？

茅忠群的绝招是：产品。

在他的心中，只要把产品做好了，客户自然会喜欢你，企业就会节省很多精力，产品总出问题，才需要整天去维护各类关系。

方太在市场中，产品品质过硬，服务很好，没有多少投诉，老板也不用到处公关“救火”。

这是不是应该成为企业经营的常态？

对于产品品质的极致追求，应该是儒家“仁义”在产品中的真正体现。

因此，无与伦比的产品，就在儒家管理之道与西方管理之术完美的结合之下诞生了。这不正是近年来日本、德国倡导的“工匠精神”的核心所在吗？

茅忠群把儒道分为“道”和“术”。对企业而言，“道”体现的是使命、愿景与核心价值观，而“术”，则体现为卓越的产品，以及优良的服务。

一切关于伟大的承诺，一切关于使命的表达，都要用产品说话，甚至只能用产品说话！

2009年，方太的嵌入式厨房六件套“光影6系”获得

了全球著名的“红点”设计大奖，成为中国智造的典范，小而精、小而美、小而优，方太学的是欧洲企业对品质的极致追求。

在产品取得成功的同时，方太也在致力于成为卓越管理和优秀雇主的典范。

这一标准带有鲜明的西方管理色彩，但是茅忠群并不在意标签是什么。他的理念是：

关键在于行，而不仅在于形。

一次，方太的结构工程师们在计算机软件中对集烟腔深度进行验证时，所有计算机都得出了一个共同的结论——“干涉且无法加工”，这意味着这款被寄予厚望的产品将以制作失败而告终。在众人无计可施时，方太年近七旬的工程师何金法并未言弃，他一遍遍地对结构设计、工序安排、模具设计等各个环节精心演算，终于突破了技术难点，赢得了这场“人脑挑战电脑”的巅峰对决。

从此，何金法以“老何工”称号成为方太的“红人”和“研发之神”。

2013年，方太推出全新一代近吸式油烟机——“风魔方”，在油烟正好处于升腾阶段时将其拦腰截断，第一时间将油烟吸净，防止扩散。有了这个技术之后，厨房可以做成餐厨一体，做菜时也可以把厨房门打开。

2014 年方太又主动进化，在上海的奔驰中心推出了“云魔方”，采用蝶翼环吸板，实现了立体环吸，进烟速度更快，控烟范围更广，排烟动力更强，而且高效静吸技术还将噪声降至图书馆级的 48 分贝。

在 2015 年方太年会上，茅忠群感慨良多：

“很多人认为，传统文化不利于创新！我的经验告诉我这种观念是不对的，一切的创新都源于爱，而爱，则是传统文化的核心，就是所谓‘仁’。而且，只有源于爱的创新，才能给人类带来福祉！”

何为“仁”？

仁者，爱人。

作为企业，爱人，首先是对用户的爱，就是想用户之所想。有了对用户的仁爱之心，创新就变成了一种来自内心的动力。

在 2016 年 6 月的新品发布会上，茅忠群提出：“创新，源于良知”，这是对以“仁爱”为创新之源的一种升华，就是时时刻刻心怀美好愿望，创新一定会源源不断，而且会获得用户的真实喜欢。

也就是说，当你的创新源于一个美好的愿望、源于对人类美好生活追求时，内心中就会拥有无穷的力量，就会有克服一切困难的原动力，就会有持续的兴奋，就会有一

种难以忽略的价值感。

“方太儒道”总纲第四条说的是，“仁”首先以用户为中心，要超越用户的期望值，如果做不到这一点，企业经营就会有问题。而超越用户的期望就是以极致的产品和服务来打造无与伦比的用户体验。

每一代油烟机的变革几乎都由方太发起，用户在愉悦、惊喜、感动之余会用忠诚和口碑来表达，这与中国传统文化中的“爱人者，人恒爱之”的思想一脉相承。

走进方太现代化的园区，人们连连赞叹的不仅仅是孔子堂，还有每一位路过的员工对来客的尊重，双手递上的茶杯和上电梯时的后行一步，甚至一个初中文化程度的一线工人也会随口背出《论语》和《弟子规》的一些片段，更重要的是中国传统文化让员工将诚信和企业声誉放在比金钱更重要的位置。

人们信任德国制造，是因为德国工人严谨务实的工作态度和精益求精的职业精神，人们跑去日本购买马桶盖，其实也是对本国“匠人精神”的信任。

方太希望，在这个信任成为“稀缺品”的年代里，用自己的产品和服务推动社会信任关系的重构，当某一天，人们购买“中国制造”产品而不用怀疑品质是否有问题的时候，方太的所谓“伟大企业”的愿景也就实现了。

2011 年，方太集团从众多企业的激烈角逐中脱颖而出，代表中国厨电行业首次荣膺“全国质量奖”。2014 年，方太又再次通过确认评审，成为 11 家通过全国质量奖确认评审单位之一。

全国质量奖是对实施卓越质量经营并取得显著、经济、社会效益的企业或组织授予的质量领域最高奖项，与“欧洲质量奖”、日本“戴明奖”、美国“马尔科姆·波多里奇国家质量奖”并列，被誉为质量管理领域的“诺贝尔奖”；其目的都是为了推动质量改进运动、提高对质量改进重要性和质量管理技术方法的认识，对展示出卓越质量承诺的企业进行认可，以提高企业在世界一体化市场上的竞争力。

对于方太的产品质量，评委会从以下五个方面对方太集团进行了全面考察，并给予认可：

(1) 方太集团公司高层领导致力于培育优秀的企业文化，不断引进、整合、创新来自东西方的管理智慧，并结合自身特点进行梳理、提炼、提升，形成了以使命、愿景、核心价值观为核心的企业文化体系。

(2) 公司坚持以顾客为关注焦点，提出了让顾客喜悦、感动的服务理念，与顾客建立良好关系。

(3) 公司以标准引导技术，引领行业创新发展方向。

(4) 公司注重改进活动的开展，不断促进组织绩效的

提升。

(5) 为打造受人尊敬的世界一流企业，公司在全面提升品牌价值的同时，积极承担社会责任，形成了包括法律责任、发展责任和道义责任三个层面的方太社会责任体系。

在日趋复杂的经营环境下，方太始终不断创新、持续改进，通过产品和服务创新致力于“打造无与伦比的客户体验”。

FOTILE STYLE 方太生活家上海体验馆在上海桃江路落成，成为中国首个高端厨电与生活方式体验馆；六西格玛方法论使产品可靠性和精致度又向前迈了一大步；基于顾客体验管理和顾客净推荐值的测量系统，始终以客户体验驱动公司改善，对产品和服务提出更高品质的要求……自 2011 年获奖后，方太持续实施卓越绩效管理模式，以战略为导向、顾客为驱动，进行管理创新和技术创新。

茅忠群不止一次谈到：“方太是一家以使命、愿景和核心价值观为驱动力的企业，这是方太与众不同的地方。”在方太，企业文化和儒家文化相融合，建立起了“人品、企品、产品，三品合一”的核心价值观，“让家的感觉更好”的企业使命以及“成为一家伟大企业”的愿景。正是这样的使命驱动，在 20 年的发展历程中，方太一直秉持专业、专心、专注的精神，不断创新，追求卓越。

任何一件看起来微小的事，只要用户不满意都会引起方太人的关注。

对于用户的问题，方太总是“举轻若重，诚惶诚恐！”，甚至用户都给方太的客服人员和维修人员画了像：没脾气，话少，眼神淡定，干活认真，身上干净没有异味。

如果遇到这样的服务人员，什么用户会不满意呀？！

把儒道管理提炼为一种模式

在世纪之交的前后几年里，西方的管理思想大行其道，因为那时候国内没有自成体系的管理思想，只能向发达国家和地区学习。我们的企业家对西方管理思想特别青睐。泰勒的“科学管理”、彼得·德鲁克的“实践管理”、约翰·科特的领导力、彼得·圣吉的学习型组织纷纷成为中国企业家学习的经典理论。这些学生老总当中，自然就包括茅忠群。

对于当时的那种学习状况，茅忠群说：“我们对管理的各个方面，从理念到整个管理体系都比较感兴趣”。从某种意义上说，方太就是他在这个方面的“实验室”。他实验的工具很多：有在中欧国际工商学院学到的比较系统的企业管理理论和模式，也有各类咨询公司提供的各式各

样的工具。他在不断试错的同时，也积累了越来越多的管理经验。当然，这其中也有“老茅”的功劳。

“应该说，前几年的企业管理都是以我们为中心。”茅忠群说。茅理翔的帮助和指导则来自更直接的经验。一个在创业前几年一直贯穿于父子俩管理中的特点是：相互不断的交流和商量。

“我和父亲不断就一些问题进行交流，从人员的管理到产品的销售，几乎是事无巨细。”茅忠群说。

方太父子之间坦诚沟通，甚至争吵，但最终达成共识的学习式交流成为方太模式的重要部分，也成为茅忠群思想的源头之一，而这也正是茅忠群亲近儒道文化的心灵之根。

1999年，方太在经历了较大的发展之后，品牌知名度在消费者心中建立起来了，不满足的茅忠群决定将管理眼光转向内部，提高管理水平便成为首要任务。

茅忠群感觉到，完全依靠内部的中高层管理人员很难提升企业的管理水平，因为人的眼界决定了管理水平的高低。在慈溪那个地方，1999年的方太就已经是管理的标杆性企业。于是他首先想到了管理咨询机构和培训机构，通过外部智库建立了比较系统的制度体系。但是，问题来了，执行者还是原来的人，他们不一定理解新的制度

体系。即使理解了，囿于自身的认识能力，他们可能仍然难以适应。

茅忠群虽然感受到了推行新制度的阻力和压力，但他最终的选择很有特点。

他认为，方太既然选择成为世界一流的企业，就必须拥有一流的人才，一流的人才很难在短时间内内部培养。那么，这种一流的人才在哪里呢？

一流的人才会在一流的企业，一流的企业自然就是那些长期“霸占”世界500强位置的企业。

于是，方太通过猎头公司和熟人推荐开始从世界500强公司“挖人”，先后招募了数十人，“成立”了“空降师”：

当时的人力资源总监来自日本美能达，企管总监来自日本富士施乐，销售总监来自美国可口可乐，热水器业务总监来自德国西门子，整体厨房负责人来自宝洁，质量总监来自三星。笔者在《理念方太》一书中称之为“多国部队”。

茅忠群的观点是：500强培训出来的职业经理人在职业道德上犯错误的概率要低许多，更重要的是，他们可以给我们带来世界500强的管理方法。

应该说，当时人才齐聚方太，人人头上都顶着光环，

方太各部门的管理水平提升似乎是水到渠成的事情。

活水来了，整个水池的水也快速流动了起来。不过，问题也出来了。

不同企业过来的人相互之间一沟通，发现还是有问题的。很多过来的高管是在一个企业待了很长时间，接受的是之前企业的文化和思维方式，自然，与方太会有不少的理念冲突。

于是，茅忠群分别和他们沟通，并做好记录，相信沟通能够化解理念冲突。他要构建一个集百家之长、和谐共生的管理体系。茅忠群说，“首先，我们对西方管理学是非常了解的，我们可以向他们学习。第二，我自己也看了很多书，读过中欧国际商学院的 EMBA。所以，沟通无障碍”。与此同时，他自己撰写了讨论的草案，然后与大家一起讨论，形成共识。

这个学习过程的重大成果就是“方太的 25 条管理原则”。他们将其定位为方太文化的重要组成部分，介于方太理念与制度之间。理念指出什么对公司是最重要的；制度明确规定员工的具体行为和工作流程等并强制执行；原则为员工管理行为指明具体的方向，尤其是没有制度规定的管理领域，并倡导自觉执行。

当“方太的 25 条管理原则”最终颁布后，他对高管

们说，你们要忘记原来的企业文化，现在大家一起来执行这个统一的原则。

好学的茅忠群在公司内部推行科学的管理制度时，重点比较了美国、德国、日本以及中国在管理上的异同，他发现，每个国家由于历史的不同，在管理上会有很大的差异。例如，美国的管理模式就是以激励（以个人为主导）+实用性绩效为主，德国的企业管理模式是核心技术+严谨质量，而日本的管理模式则是团队+培训。

反观我们中国的管理，他发现，中国人做事的灵活性可以说在世界上都是出名的。

茅忠群的态度是，无论是美国管理模式、德国管理模式还是日本管理模式，对我们来说无所谓谁好谁不好，只有合适不合适。对先进的国外管理思想，正确的态度是在继承儒家文化的基础上，选择性地接受，要抱有“拿来主义”。

茅忠群具有工科生典型的专业态度，他对西方的管理哲学有自己独到的看法，而并非照单全收，他懂得授权并充分运用授权。

在比较长的一段时间里，茅忠群通过从世界级企业“挖人”、到商学院学习、到国外考察、请咨询公司做方案等方式系统地学习了西方的管理思想，并利用西方先进的

管理方法对方太进行了改造，把方太从一个传统的小型家族企业变成一个管理严谨的大型现代企业，将公司从低端的价格战中拉了出来，带领方太走上了高端的专业化路线。他在企业中推行全面质量管理，改变了人们对中国制造品质不可靠的印象；在人力资源管理上，他完全杜绝了传统家族企业的裙带关系，企业中没有一个家族成员。

可以说，在管理制度层面，方太大幅度地吸收借鉴了西方的管理实践，并且受益良多。但茅忠群并没有止步于此，也未停止思考：

西方的管理方法虽然好，制度也是非常必要的，甚至是企业的基石，但是它不能让员工心里服气，而且人们对制度的理解不同，在很多场合，自觉执行的力度也不同，这极大影响了制度的有效性。这一点，是茅忠群看到中国员工、美国员工、德国员工以及日本员工工作的差异后感悟到的。

他发现，制度背后的信仰支撑是关键，缺少信仰支撑的制度不是好的制度，甚至可能是无法发挥作用的制度。

茅忠群希望达到的境界是“道之以德，齐之以礼，有耻且格”，即不仅守纪而且知廉耻。因此，教化是方太下一步要加强的工作。方太把公司的培训分为两部分：一部分是传统的培训，注重工作知识和技能；另一部分是被茅

忠群称为“教育计划”的培训，注重的是企业文化、道德教化、传统文化以及做人道理方面的教育。

可以预想的是，通过在公司推行儒家文化，能大大降低制度建设的成本，即不需要大力推行制度而是通过教化达成员工行为一致和企业文化建设的目的。当然，儒家文化也并不意味着忽略制度建设，茅忠群认为儒家的五常——“仁义礼智信”中的“礼”就是制度。但儒家的制度与一般的制度有很大区别，儒家对制度有前提要求，即要符合仁义的要求，否则就是坏制度，执行起来也会很难。

即使这样，茅忠群还是将儒家的基本精神“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必须遵守这样的做人准则。

但是，写在纸上的字不会自动变成企业文化，不会自动变成人们的信仰。为了让儒家思想真正成为方太的企业文化，成为全体员工的行为准则，茅忠群做了很多开创性的工作。“孔子堂”只是儒家文化的一个培训教室，方太还教育员工“修身、齐家、治国、平天下”“君子喻于义，小人喻于利”“君子爱财，取之有道”。从2008年开始，公司向员工讲授《三字经》《弟子规》等。

为此，方太还专门成立了相关的推进小组，计划用流程化的做法把儒家思想打造成一种模式，虽然目前还处在

初级阶段，但其所要建立的儒家管理模式已经初步形成。这套模式以儒家思想为核心，结合西方管理精髓，注重对员工的文化教育，形成一套自成体系的适合中国企业的管理模式。

推行儒家文化，是茅忠群心中极为乐意的事情，他觉得自己在做一件大事，就是重拾好的传统文化，把企业管理好，让人心平和向善。他没有造成“上有所好、下必甚焉”的局面，他希望看到的是大家自然而然的喜欢，是发自内心的喜欢，而不是因为这是领导的要求。

极力推行儒家文化的茅忠群本来很可能成为一个科学家，但现在却成为一个实践主义者。虽然“转行”，他却仍然能给人一种学者的印象。

他的领导方式也是如此：“其身正，不令而行。”我们不需要摆出什么架势。只要你的下屈服你，服你的学问和见识，自然就听你的话。这和学校里差不多，真正德高望重的教授，大家都愿意听他的话。你没有必要一定要凶巴巴的样子，大家才会听你的，那只是表面听你。你一定要让大家从内心服你，这样才是水平比较高的领导方式。

这也正好符合儒家的仁道大义。

他认为：

“中国传统文化儒释道并存，儒家是积极进取的、入

世的；佛教是无执无着的、出世的；道家是消极无为的、避世的。儒释道三位一体，逐渐融合，形成了独一无二的中国传统文化。三者当中，儒家思想毫无疑问是核心、是主流。离开了儒家思想，中国就不可能再次崛起并屹立在世界舞台上；离开了儒家思想，中国企业也绝无可能得到蓬勃发展并永续经营。”

儒家思想强调道德教化，克己复礼，以逐步实现小康社会、和谐社会，最终实现大同理想。这与方太积极承担社会责任，成为受人尊敬的世界一流企业的愿景也是一致的。我们努力吸取儒家思想的精华，同时吸取佛教、道家、法家、兵家等思想精华，再与西方现代管理成果完美结合，就一定能实现方太的使命和愿景，就一定能实现全体方太人物质和精神两方面的幸福，并为社会进步做出应有的贡献。同时，我们也坚信这就是中国企业的管理之道。

茅忠群的目标，显然不仅仅是把儒道管理看成“术”，而是要把儒家思想打造成一种模式、一种管理制度去实施。这种模式不是教条，而是一种系统化管理的解读和原则。

很多人心存疑虑的是，茅忠群所倡导的儒家思想究竟是企业对外宣传的说辞，还是真正为企业带来价值的管理工具？

茅忠群的答案是：最开始选择儒道时，把儒道管理看成“术”的管理，有些工具化的意思，但是真正推行的时候，既不是口号，也不是工具，而是信仰，是企业的灵魂，也即所谓的“道”。

道，是内心的坚信；术，是手上的工具。

他人灌输，方太致知

推行儒道，不能生拉硬拽

就管理做法而言，西方可能偏严厉，东方可能偏宽容。茅忠群觉得，这两者都没有错，在方太也都能够用得上，关键是怎样才能结合得恰到好处。

茅忠群强调，推行儒家文化要有耐心，要理性，不强制。

他首先是在高管当中推。百年树人，茅忠群不着急，给他们考虑、理解、接受的时间。高管们首先会考虑，这个儒家文化是不是有道理，我们想不想得通。

茅忠群告诉员工，现在公司要大力做这个事情，我们处于这样一个儒家文化的群体里，有自己的特点，有体系有逻辑，往下传播，而不是庸俗地推，不是为学而学，不强制、无任务。要像黄钟大吕一样，端庄严肃，郑重其事。

环境造就人，当公司方面下达了要好好学习传统文化的指令的时候，这种学习的氛围，就已经在公司弥漫开了。

2015年8月的一天，我们在食堂与方太的两名员工聊天，问起她们目前在读哪些国学经典，一位说在读《弟子规》。

“你真的读进去了吗？”我们问她。

“父母呼，应勿缓。父母命，行勿懒。父母教，须敬听。父母责，须顺承。”她不假思索脱口而出，背出了一段《弟子规》。她告诉我们，这一整个月都在读《论语》，每月读一本国学经典，“我们起初以为这些是给小孩子读的书，但是读完以后我们却补上了人生这一课，变得孝敬父母、关爱别人了”。

我们问：你们要写学习心得吗？

他们说：公司从未要求写。

这可与很多企业的做法不同！不写学习心得，人们怎么会记住呢？

我们求证于茅忠群，他说：确实，公司不强制要求大家背诵，只是在高管群体中有一个分享的微信群“致良知”，要求每个高管每周在群里分享学习经典体会。

在网上，他发现有很多网民说儒家思想不可行，虽然这些人未必了解真正的儒家思想，但是这种说法具有很强

的传染性。而且，茅忠群自己在接受各种教育培训时发现有很多培训是无效的，有强迫之意，而且培训时间越长，人们的逆反情绪越大，反而会觉得教育是失败的。

在这样的背景之下，茅忠群清醒地意识到，用简单、传统的培训方式来普及儒家思想肯定会失败。就拿写读书心得这件事来说，有些人擅长写，有些人不擅长写，如果硬逼着不擅长写的人来写，他一定会厌恶所学的儒家思想，而且他的厌恶感会具有传染性。因此，茅忠群在员工读完后不做任何强制要求，就让大家高高兴兴地来学习。

对于茅忠群来说，推行儒家文化是神圣的使命。做法绝对不能太庸俗，也不能浮于表面。这不是为了推行而推行，更不是为了形式上做得多么好，而是要让它真正地走心，让它成为人们内生的力量，成为一种自发的行为，说话做事，都儒雅温和，这样的推行，才是茅忠群的最终目的。

其实，2008 年开始推行儒道的时候，茅忠群并没有找到特别好的方法，只能一步一步地摸索。老实讲，一开始学的时候，员工们兴趣不大，没什么感觉。50、60、70 后，这三大当前的主力人群都是在否定传统文化的氛围中长大的，20 世纪 80 年代改革开放，整个社会更强调的是向西方学习，西方各类哲学及管理经典蜂拥而至，人们对

于传统文化似乎缺少敬畏之心。

在这种局面下，还有多少人能坚守对传统文化的热爱，并真心的维护？

等到了信息瞬息万变的互联网时代，人们接触的东西更多了，浮躁已经成为现代人的主要表现。人们信奉科技至上，并热衷不已，很少有人愿意沉下心来读一些传统的文化经典。此刻的员工们更觉得儒家文化与现行的狼性文化、竞争意识相冲突，感觉儒家文化太过文弱，不适合现在强者生存的法则。

茅忠群是明知山有虎偏向虎山行。很多人一开始对此根本没感觉，甚至看笑话。

由于前述背景，我们很多人，在原来上学的时候就没好好学习，对所谓的传统文化也就是知道个人名儿，老子、孔子、孟子等，至于他们各自的主要思想是什么，不甚了解。

所以，方太要推行传统文化，要推行儒道，其境况不是一般的难。

茅忠群思来想去，觉得要先树立全员学习的氛围，润物细无声。作为一个喜欢学习的“学霸”，茅忠群身上有一种与生俱来的学习力量，他也很容易把这种力量传递给组织，并营造出一种比较强的学习氛围。

茅忠群对高管说，我们就当种子了，我是第一颗种子，也不知道什么时候发芽，但是这颗种子，我们要把它种下去，种在方太人的心里。在不同的心田里，它的遭遇可能会不一样。在温润的土地里，它能够较快地发芽生长；在一般的土地里，只能慢慢地酝酿，积蓄力量，寻找发芽的机会；而在干涸的土地里，它发芽的时间就会迟一些。

“我们要做的就是给这颗种子不断地浇水施肥，只要土质不坏，总有发芽的那一天。因为每一颗种子都有发芽的权利。”他说。

方太的儒家文化就是那颗种子。他期望的是一颗颗的种子长起来，形成一片森林。令人欣喜的是现在这座森林已经初具雏形了。在这座森林里，长势不错的树苗可谓数不胜数。

一位技师说：“服务是个苦差事，不管路近路远，刮风下雨，始终要奋斗在一线。所以我们需要用爱来温暖自己，同样也用爱来温暖客户。赠人玫瑰，手有余香，得到他人的关爱是一种幸福，关爱他人更是一种幸福。”

在服务技师培训会议上，茅忠群会亲自讲夏季防暑、注意安全等事情。人力资源部也会亲自派发清凉药品……

可以看到，方太“为他人着想”的仁爱思想已经生根发芽了，一颗颗种子长了起来。这是一种无比强大的力量。

左手仁义礼智信，右手廉耻勤勇严

儒道需要推行、需要分享，但是厨电行业毕竟是一个竞争非常激烈的行业，在这样的环境里面，儒家思想并不能起到立竿见影的作用，这也是方太一开始就遭遇的窘境。

茅忠群开始讲的是五常——仁义礼智信，对此他是这样阐释的：

仁，就是讲仁者爱人，替别人着想。在企业里以用户为中心，在管理上替下属和员工着想。

第二个字叫义，就是做事对人要做到合适合宜、公平公正。比如我们有很多下属，我们对某个下属特别好成不成？它可能叫仁，但不符合义，企业要强调公平公正。

礼就是礼制，包括员工礼仪、行为规范、奖罚制度等。我们在制定制度的过程中往往会出问题，因为通常制度由管理层决定，一开始就想着把“这群不听话的臭小子”管住，相当于把员工放在了对立面。这样定出来的制度，员工往往比较反感。所以说儒家的制度既要符合仁的要求，又要符合义的要求。

智就是智慧。智在古代指明辨是非，现在衍生出各种智慧，包括刚说的制定制度，就要有智慧。

信有两层含义，一是诚实守信，二是互相信任。互信比守信更重要，你要一直守信，慢慢地员工才会觉得你值得信任，这样管理成本会最低。

对于这五个字，销售部门一开始有些迷糊，后来是困惑，但是迷糊归迷糊，困惑归困惑，学习还是要学习的。于是，办公室里人人都在谈仁义，对人要讲仁，对客户要仁，对对手也不要狠。

一时间，方太看起来很像所谓的“学习型组织”。

销售人员感到了困惑，发现自己不会做销售了。他们感觉学习儒道之后跟没学之前的差异太大了。以前没学，订单势头不错，业绩也好；现在学了，订单全跑了，全被对手抢走了。

负责销售的副总裁是一筹莫展。他同销售人员讲道理，说学习要学，但是工作也不能不做。但说破了嘴，效果也不明显。在公司学习儒家文化的方针指导下，员工学习势头越来越浓，业务却日渐滑坡。

销售副总裁坐不住了，他找到茅忠群，把这个情况如实做了汇报。

茅忠群一听，觉得他们学习劲头是好的，但是，为学而学，有点迂腐。尽管员工们知道学的是什么，但却不知道为什么而学，也不知道学以致用。“学”是一种工作之

外的东西，更重要的还有在工作中的“习”，不能因为学儒家文化就影响了工作，更不能把工作撂到一边，因为这样做无疑是因噎废食。

解铃还须系铃人。文化的事还得由文化解决，还得从文化上找原因。

是不是说“仁义礼智信”有问题呢？不是，“仁义礼智信”都没问题，问题在于，我们该怎样理解“仁义礼智信”和践行“仁义礼智信”。

讲“仁义礼智信”，缺少了商场如战场的味道，像在做慈善。这样能在商场中站稳脚跟吗？

不能。

能战胜如狼似虎的竞争对手吗？

不能。

茅忠群很快在后面增加了五个字：

“廉耻勤勇严”。

廉就是廉洁自律。中国商业大环境不太好，一家企业要做到独善其身非常难，所以让员工树立廉洁自律的理念非常重要。

耻就是羞耻心。要知羞知耻，有过能改。

勤就是天道酬勤。提倡幸福要靠全体员工通过勤劳的付出而得到，提倡市场上的结果要靠勤劳获得，提倡财富

也只能通过勤劳才能得到。

勇就是勇于挑战、创新。孔子也打过仗，他认为既要战就一定要赢；大儒王阳明更打过仗，迅速剿灭土匪，令土匪闻风丧胆。

严就是要严格严明，对己、对下属都要严。表现在制度层面就是谁违反了制度，就必须按制度处理。

这样，一条生动的儒道纲领就形成了：既有五常，又有五法。订单的问题，在推行五法后，慢慢地又往回涨了。真正的儒道，永远都是文武双全：儒宗孔子、义帝关公、儒帅岳飞、大儒王阳明，哪个不是读书如痴、武能安邦？

现在，方太负责营销、市场、品牌的老总们经常说，读《论语》和业绩成了正相关关系。在方太的专卖店，都会摆上几本儒家经典，比如《论语》《弟子规》，顾客的反应如何呢？你想想看，假如你是顾客，看到销售人员都是读《论语》《弟子规》的，你会有怎样的印象？你的潜意识会告诉你：他们更靠谱！

读《弟子规》的人，当然比不读书的人靠谱，比读《厚黑学》的人更靠谱。靠谱，是印象；印象，就是品牌。

什么样的印象是上品？孔子早说了：“远之则有望，近之则不厌。”你没到方太的店之前，听说方太名声好。到了方太的店，看到方太人的面相还个个都好，面善、亲切！

别把儒家文化学死了

最早在推行儒家文化的时候，方太从外部请来的国学老师在孔子堂里讲课。每天早晨8：15—8：30，公司上到管理层下到车间的每一名员工都在诵读国学经典，雷打不动。

“这是公司的上班时间，领导自己不能很自私地让员工用业余时间来学习。但是具体学什么，怎么学，每个部门可以自己掌握。这就是教育和培训的不同，教育的作用是润物细无声，让员工的行为在不知不觉中发生改变。”

导入儒家文化之时，方太提倡员工晨读儒家经典，每天一刻钟。经过八年的熏陶，晨读经典已然成为方太人的优秀传统之一。方太文化中心发现不少部门创新了晨读方式，富有特色的“解经一刻”已悄然成风。

“解经一刻”大致分为两种方式：

方式一是“读经5分钟，结合业务解读5分钟，领导点评5分钟”，一般流行于行政职能部门。我们慕名参与了财务部的一次晨读。在财务部的伙伴们全体诵读《大学》后，一位会计人员结合生活体会与岗位经验，分享了对《论语·颜渊》中提到的“不知命，无以为君子也”的

感悟；然后财务部长从生活态度和修身两方面进行了点评；最后财务副总裁作了简要总结，这振奋了财务部的伙伴们一天的工作精神。

方式二是“读经5分钟，分享3件好人好事，省视3处待精进项”。这种方式是茅忠群在会议上提出来的，适合方太一线员工。一方面，《弟子规》有云：“道人善，即是善。人知之，愈思勉。”需要用一双美的眼睛去发现身边美的人、事、物，并用赞美的语言传递正能量；另一方面，《弟子规》亦云：“闻誉恐，闻过欣。直谅士，渐相亲。”提醒方太员工要乐于接受他人的批评指正，每日精进，提升心性。

“解经一刻”，是方太人在读经八年的基础上发展出来的，是滴水穿石的功夫。

晨读经典，已经在方太蔚然成风，完全自发、自觉、自愿，没有制度，没有奖励，没有处罚。这或许印证了茅忠群办公室贴的那幅字：“无为而无不为”。老子说：“我无为而民自化。”这种春风化雨般的教化过程，也是孔子特别推崇的。孔子说：“君子之德风。小人之德草。草上之风，必偃。”

有人会问：茅忠群参与晨读不？

他不参加任何部门的晨读，可他每天早晨五点起床，

读经典一小时，而且在公司高管的“致良知”微信群里进行高层内部的学习分享。

学习国学、实践传统要结合现实生活，帮助解决工作或者生活中的实际问题，才是有用的；如果只是机械地、教条地为学而学，学了不会灵活运用，那还不如不学，当然如果是把国学学死了，生搬硬套，不懂变通，那也是可笑的。

茅忠群给我们讲了一个故事：

在一次国学论坛中，茅忠群在分享完自己的心得之后，正在大堂里散步，一位马来西亚女企业家走了过来。她也是中国传统文化的爱好者，尤其热爱儒家文化。

她对茅忠群说：“茅总，我现在很困惑啊。”

茅忠群问：“你困惑什么呢？”

她说：“以前不学传统文化我挺明白，现在我学了传统文化之后是很痛苦的，简直非常痛苦。”

茅忠群问她：“这到底是怎么一回事呢？”

女企业家又说：“学了传统文化之后，现在都不会做事了。”

茅忠群有点纳闷：怎么学了传统文化之后连事情都不会做了呢？

打听之后才知道，原来，这个女企业家学了女德课。女德课讲妇德、妇言、妇容和妇功，就是说，女子首先要

有仁德，然后要说温良的话，仪容美好，还要会做女红。客观地讲，这对古代大门不出、二门不迈的深闺中的女子来说，不是什么难事，因为她们要做好女子，一天到晚要做的也就这些事，做好了你就是个好女人，就能寻到好婆家。并且，做到了这四点，就能与丈夫举案齐眉、相敬如宾，成为人们眼中的夫妻楷模。但是现代女性同样肩负养家的重任，参与社会活动比以前多。尤其是对于那个女企业家，她是办企业的，平时很忙，每天很晚回家。以前，家里请了个保姆，做饭等家务都是保姆在做。

她报了女德课之后，班上的同学就对她说，你必须把保姆辞掉，家务事都自己去做，这不仅是做妇功，也是修妇德。女企业家一听傻眼了，她想我一个搞企业的，成天忙着企业的事，技术、产品、销售，哪一个方面不要我把关，好几百号人等着我养活呢，我晚上回家已经很累了，还要我洗衣做饭，我就算有这心，但我哪有这时间和精力啊。但是，不辞掉吧，同学都逼着我，说我女德课没学好，光学不做，没有用，白学。所以她很苦恼：不知道是自己做得不对，还是学得不对。

茅忠群对她说：“你这是把传统化学死了。女德课也是传统文化的优秀内容，要学。至于学这个传统文化课和做家务的矛盾问题，我觉得，你有精力有时间就做，如

果没时间或者没精力，就不做。儒家讲：修身心，尽本分。你的本分首先是企业家，要为你的员工和企业负责。只要平衡了企业和家庭的关系，你就做得很好了。”

他接着说：“因为你学传统文化，要解决的是企业发展的大问题，是个人的修身问题，而不是家务活你没做，你的身心就没修好，不是这样的。你要把传统化学好了，把企业做好了，这是最大的善，是对社会、对员工最大的善，比起你帮保姆做家务来，这个善比那个善要大得多。”

这位女企业家还说：“我认识一批女企业家，她们跟我差不多，企业办得也不错，也很喜欢中国的传统文化，但是受到一些人的鼓动，三天两头去做义工，企业都不去了。”

茅忠群说，去做义工不是不提倡，但是我们不要忘了我们的根本，我们是企业人，是做企业的，学传统文化也是为了把企业经营管理得更好。

这位女企业家反映的情况，也给了茅忠群一些启发，他总结为尽本分。

尽本分首先要认清自己的角色，即自己的命。我们是什么角色，就有什么命，就要行什么道，就要尽什么本分。我们是人，就要认人的命，要行人生大道，尽做人的本分；我们是儿女，就要认儿女的命，要行儿女的道，尽儿女的本分；我们是丈夫（妻子），就要认丈夫（妻子）的命，

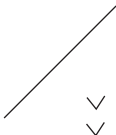
要行丈夫（妻子）的道，尽丈夫（妻子）的本分；我们是父（母），要认父（母）的命，要行父（母）的道，尽父（母）的本分；我们是学生，就要认学生的命，要行学生的道，尽学生的本分；我们是老师，就要认老师的命，要行老师的道，尽老师的本分；我们是企业家，就要认企业家的命，要行企业家的道，尽企业家的本分；我们是员工，就要认员工的命，要行员工的道，尽员工的本分；我们是上级，就要认上级的命，要行上级的道，尽上级的本分；我们是下级，就要认下级的命，要行下级的道，尽下级的本分。这叫认清角色、回归本位；这样才能清楚行什么道，尽什么本分。

如果学了儒家的理论，忘记了儒家的根本，不能融会贯通，不仅会导致人们走入误区，甚至会影响儒学的声誉。

从方太的实践看，儒道的贯彻最重要的是学透、贯通、行动、持久。这不仅需要一位热衷国学的领导人，更需要一位真正悟透国学的领导人。所谓悟透，不是满口国学名词，排斥西方的管理技术，而是有机地将西方管理技术融入企业管理，用仁爱的价值观包容、引导、融汇各类管理技术。茅忠群的原则是“东西方管理只是一种方便说法”，在实践中不能有分别之心，而要看它是否有利于企业的成长、是否有益于企业使命的实现。

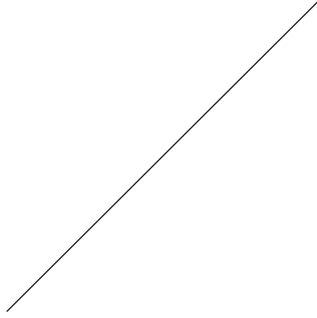
第二部分

从权威到人格：为政以德



谈及领导力，西方学界和管理界普遍强调权威的重要性，尤其注重相关机制的设计，一度称之为领导科学；而儒家的学说尤为重视领导人的修为，孔子认为，只要领导人自己的修为到了一定程度，把应该做的都做到了，领导他人是自然而然的事情。《论语》中明确提出“为政以德，譬如北辰，居其所，而众星共（拱）之”。西方领导力理论传授的更多的是方法和技巧。茅忠群的领导力探索有一个从西方到东方的回归，从最初寻求西方领导力教练的帮助到深入儒学体系不断发掘领导力的关键要素。从实践中，他明白了一个浅显但至关重要的道理：

领导中国人更需要中国传统的领导力智慧创新。



人格，领导力之本

有人格魅力的领导者，就像北斗星

“君子喻于义，小人喻于利。”

“君子周而不比，小人比而不周。”

“君子成人之美，不成人之恶，小人反是。”

“君子泰而不骄，小人骄而不泰。”

在茅忠群看来，做人要做君子、领导者，更要成为君子，才能不怒而威。同时，他也要求所有方太人都要通过学习成为君子，而领导人自己必须首先学习、修炼成为君子。君子，用方太的话说，就是人格领导。

谈到企业管理，离不开领导力，西方对领导力的研究也非常多。国富咨询与方太在领导力方面的交集较多，是方太在领导力训练方面的战略合作伙伴，我们数次为方太的各个层级进行领导力的训练。因此，与茅忠群关于领导力方面的对话颇多。

我们大致浏览过茅忠群的书架，关于领导力的书籍不少于 50 本，其中有不少是翻译过来的西方领导力名著。这些书他都仔细读过，而且有的书读了不止一遍。他觉得有些书讲得非常好，是关于方法、艺术、技巧层面的，对提升领导力非常有帮助。不过，他还是觉得“不解渴”。当他读到儒家经典的时候，似乎突然发现了领导力的真正源泉。

茅忠群认为，说到儒家的领导力，《论语》当中有一句话足以概括，那就是——“为政以德，譬如北辰，居其所，而众星共（拱）之。”

意思是以道德教化来处理政事，就会像北极星那样，自己居于一定的位置，而群星都环绕在它的周围。

这段话代表了孔子“为政以德”的思想，统治者如果实行德治，群臣百姓就会自动围绕着你。这是强调道德对政治生活的决定作用，主张把道德教化作为治国的原则。用于企业领导人身上，则是强调了领导人个人修为的至关重要性。

茅忠群认为，作为一个管理者，要想管理好一个团队或组织，从行为上，必须身体力行，成为表率；从思想和战略上，要明白这个团队的使命和任务并且坚定不移，就像天空中的北极星，处在它应在的位置，永远是那么的从

容和淡然。

只要自己有足够的修养、足够的境界，企业的人才就会主动围绕在你身边，甚至企业外的人才也会投奔到你所在的这个企业。

西方领导力系统提供了无数的方法、技巧，中国传统文化只教了我们一条，就是用道德修炼自己的人格，作为管理企业的基础，并在此基础上进行仁道经营。

为政以德，“众星拱北”，说明与下属之间的情感交流是非常重要的。随着企业规模慢慢加大，你的员工越来越多，你的下属越来越多，但是一个人的时间和精力都是有限的，你不可能一直用过去的方法跟下属互动，那怎么办呢？茅忠群找到了根本的解决之道，就是修炼自己。你只有修炼好了自己，才能让更多的人围绕在你的周围，这是根本的解决之道。就像孔子的三千弟子，也都是从全国四面八方来投奔他的，这是领导力。

孔子说：“仁者爱人。”爱别人的目的，不是别的，就是要使自己成为真正的“仁者”。因为每个人都有缺点，都有不足。那些不管对象是谁，不管出于什么样的原因，都拥有宽厚仁爱之心的人，就可能成为领导，人们会愿意跟随他。没有人会愿意跟随一个不知道欣赏自己、整天只会责备并埋怨别人的人。

颜回是孔子的一个得意门生。有一次颜回看到一个买布的人和卖布的人在吵架，买布的人大声说：“三八二十三，你为什么收我二十四块钱！”颜回上前劝架，说：“是三八二十四，你算错了，别吵了。”那人指着颜回的鼻子：“你算老几？我就听孔子的，咱们找他评理去。”颜回问：“如果你错了怎么办？”答：“我把脑袋给你。你错了怎么办？”颜回道：“我把帽子输给你。”两人找到了孔子。孔子问明情况，对颜回笑笑说：“三八就是二十三，颜回，你输了，把帽子给人家吧。”颜回心想，老师一定是老糊涂了，只好把帽子摘下，那人拿了帽子高兴地走了。后来孔子告诉颜回：“说你输了，只是输一顶帽子，说他输了，那可是一条人命啊！你说是帽子重要还是人命重要？”颜回恍然大悟，扑通跪在孔子面前：“老师重大义而轻小是非，学生惭愧万分！”

这种宽厚绝对不是好斗小人能够做到的，明知对方错了，却不争不斗反而认输，虽然自己吃点小亏，但使别人不受大损、不重表面形式的输赢，而重思想境界和做人水准的高低；这就是孔子所说：“躬自厚而薄责于人，则远怨矣。”责备自己重些，责备他人轻些，这样别人就没有怨恨了。“君子求诸己，小人求诸人。”君子严格要求自己，小人专门苛求别人。中国传统所崇尚的正

是“宽则得众，能下人自有志，能容人是大器”的包容精神。

这不是要求人们不讲是非原则，而是要人们关注人性。陷于无谓的争论，所谓“针尖对麦芒”，不仅伤及感情，更会伤及大局，优秀的领导者往往像孔子一样是具有大局观的人，以德行影响他人，以宽厚对待他人，不去计较鸡毛蒜皮的各种所谓“真理”，从而赢得超脱，才会有各个层次的人团结在周围，达到“众星共（拱）之”的局面。凡事必争、凡争必赢、凡赢必让他人无路可走的人，估计身边也没有几个人了，还谈何领导力。孔子的“糊涂”在于此，刘邦的“糊涂”也在于此。

有了这样的“德”，就有了更强大的包容性；有了强大的包容性，身边的人也就多起来，影响力也就变得更加强大。

观察领导力，不看领导，看员工

老子说：“故以身观身，以家观家，以乡观乡，以国观国，以天下观天下。吾何以知天下然哉？以此。”意思是：如何才能了解全天下的道德情况呢？观察个人的道德修养，就知道天下人的道德修养；观察乡邻的和睦程度，

就知道天下乡民的道德风尚；观察一个国家的民风民俗，就知道这个国家的富足情况；观察天下的道德风尚，就知道天下的道德普及程度。^①对企业管理来说，观察员工的精神风貌，就可以透视企业形象的内在。

我们的结论是，要了解方太，只看两点就足够了，一个就是方太的企业理念，一个就是员工的精神风貌。

其实，这才是观察一个企业最有效的角度，看一家企业的服务理念有多好，不是看领导多有能力或是广告语说得多温馨，而是要看这家企业的普通员工服务有多到位。

一家企业的所有管理哲学和经营理念，无不存在于企业的理念当中，无不体现在这家企业的每一位员工的身上。如果一家企业的文化精神没有建设好，那只能说明这家企业的管理和运作处于初期的原始资金积累中，严格地说还不能称其为“企业”，只能是暴发起来的“作坊式”厂家而已。

我们有个很深的体会，观察企业首先从司机开始，因为司机往往是我们直接接触到的企业的第一个员工，老板则是接触到的最后一个人。我们从司机的言谈举止中可以

① 老子的时代是春秋战国时代，国家不代表天下。——作者注

发现这家企业理念的深度。而方太的司机，无论是方太自己的员工，还是与他们合作的社会司机，几乎都是一样的：彬彬有礼，服务细致，说话有分寸，永远是干干净净的，像新车一样。

在方太，与我们接触的，除了司机，还有品牌部、市场部的员工，还有公司的高层管理者们。

品牌部的小伙伴们，多是毕业没有几年的大学生，行事分寸感极强，与其他企业类似部门的“狼性”明显不同。你与方太的员工或管理人员接触的时候，随时随地都可能会听到各式各样的经典语句。长此以往，员工怎会没有变化呢？一个嘴里全是经典语句的人，怎么会有痞气，一定是绅士和淑女。

很多人都说，我们这个社会，痞气太重。是啊，一个礼仪之邦的大国子民，如果连起码的国学经典语句都丢了，剩下的自然是痞子语言，进而是痞子行为。

已经在方太工作了十多年的副总裁陈浩，主抓销售，曾任职于可口可乐。这个十年前十分西化的职业经理人，现在儒雅了许多，而且引经据典，语速明显慢了不少，但更有深度；而与茅忠群一起创业的副总裁孙利明也成了一个很有厚重感的男人，眼神平静了许多，与我们谈起儒道来兴高采烈，每次都是意犹未尽。

《圣经》里有这样一个故事：上帝想阻止诺亚的子孙在巴比伦建起通天塔，没有发出雷霆之怒，没有令山崩地裂，只不过是让脚手架上忙忙碌碌的工匠们突然“各说各话”，让人人心中都充满了能独自完成全过程的“野心”，不再默契配合。于是未完工的巴比伦塔就成了人类感受自身局限的最初记忆。

因而，没有或缺乏向心力和亲和力的企业都是不可能有所作为的，企业团结必须凝聚于一个主轴，团结协作的领导班子才能把每个员工的积极性调动起来，让渗透于每个员工身上的企业理念都能成为一种亲和力资源，向心于领导班子这根主轴。主轴的核心是领导者，领导者的关键是“立德”。

古人讲立德、立功、立言。对茅忠群而言，“立功”就是要成为一家伟大的企业，这点方太现在依然在努力；而“立德”是对于自己人格的修炼，要不断进行、努力坚持。

这种向心力来自什么地方？在中国，毫无疑问，一定来自于领导力及领导层的“德”，如果领导人及领导层痞里痞气的，则部下一定是流里流气的，这个组织就是一个痞子组织。所以，当一个企业发现向心力缺乏的时候，一定是主轴的核心出了问题。将“德”的根扎下去，大树才会枝繁叶茂、生生不息。

领导力，是行出来的

在茅忠群看来，领导力不是很复杂的问题，也不是靠演讲讲出来的，应该是做出来的，或者叫行出来的。

领导力，在很多人看来似乎是“务虚”的，但茅忠群不这样看，这不仅与他务实内敛的性格不合，而且内心深处，他认为知行合一才是真正的领导力。

有管理学者指出，成功企业家的特点就在于——不仅满足于简单的诉诸经济激励机制，而是能够深入精神层面，和他们的员工展开精神层面上的对话，形成共同的价值观，从而真正发挥企业经济激励机制的效力，促进企业全面合作机制的展开，实现组织的成长。

茅忠群领导力行动准则之一就是坚持自律，树立行为标杆。

孔子说“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。茅忠群深谙此理，他严格自律，注重自我约束，强调自我修为，使自己的言行符合企业规则，努力成为公司实践“仁义礼智信”的标杆。

他强调读经，自己坚持早起，每天晨读一小时。

他强调尽本分，坚持解决问题后才下班回家。

他强调学习，每天阅读不倦，国学经典的海量阅读，让人感受到了“学霸”的气势。

他强调仁爱，坚持以良好的情绪面对员工，不管自己心中有怎样的波涛汹涌。

在方太，茅忠群看起来更像一个职业经理人，这似乎与老板形象不太搭：不打高尔夫球，没有什么应酬，很少出现在各种类型的大会上，没有让部下汇报工作的时候战战兢兢。

由此，清瘦的茅忠群被定义成为儒帅。

既然是儒帅，他还有其他方面的坚持：

坚守制度

茅忠群认为，制度代表着公司的承诺，公司和管理层尤其要注意对制度不折不扣地贯彻执行，要求违者必处理、人人都平等。而且，制度不能朝令夕改，要切实起到警示和监督的作用。唯有如此，才能获得员工、顾客和经销商的信任。“因为不执行制度或对制度草率修改就意味着不诚信；除非执行制度严重违背仁义，这种情况可以由最高管理层特赦或特批。”

坚持布道

为了落实方太的文化，茅忠群会利用一切机会讲儒家文化的管理模式，讲“义”和“利”的关系。从2002年

开始，每年举行一次企业文化年会，对公司企业文化进行专门的讨论和总结。除了这一常设的年会，在公司的发言和每次年终总结时，茅忠群都会用大量的篇幅讲儒家文化。2008年，茅忠群亲自授课，给员工们讲述《弟子规》与《三字经》。在方太的内部报刊如《方太人》上，茅忠群亲自开设专栏——“总裁儒吧”，并坚持撰写文章。通过这一小小的阵地，表达他所理解的“仁义礼智信”，以及方太应该汲取之处。在高管层，茅忠群建立了一个“致良知”微信群，高管每人每周必须分享儒道心得。

坚持分享

方太一直重视员工的利益，倡导形成和谐劳动关系。比如方太建立了职工助困基金会，为特困职工排忧。2008年1月1日，方太开始实施全双休制度，并努力贯彻《新劳动法》的规定，强力推进全员参保；同时修改了《员工手册》，使其他的福利待遇都达到了法律法规的要求，使做生产工作的员工年收入居于慈溪前列；对全体班组长进行训练，提升领导能力，尊重每一位员工，倡导“主管尊重员工、员工尊重制度”的良好风气，践行和谐组织。如2008年春节，公司工会主席胡书记深入方太车间对坚持在节假日加班的员工进行慰问，并与员工一同吃年夜饭。

茅忠群的几个坚持，一言以蔽之：知行合一。茅忠群

也很推崇主张知行合一的王阳明。方太的高管，都在读王阳明的《传习录》，他们交流的微信群，就叫“致良知”。

王阳明说：“知是行的主意，行是知的功夫。知是行之始，行是知之成。”

显然，这也是方太人所推崇的。

自省，领导力之体

三省吾身，成为管理习惯

《论语·学而》记载：“曾子曰：吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”春秋时期，孔子的学生曾参勤奋好学，深得孔子的喜爱，同学问他为什么进步那么快。曾参说：“我每天都要多次问自己：替别人办事是否尽力？与朋友交往有没有不诚实的地方？先生教的知识是否有学好？如果发现做得不妥就立即改正。”

作为一个善于自省的人，茅忠群在很多场合都讲到了三省，他认为，这是领导力的重要体现形式，并会对其做出具体的阐释：

《论语·里仁》记载子曰：“见贤思齐焉，见不贤而内自省也。”意思是说见到有德行的人就向他看齐，见到没有德行的人就反省自身的缺点。这是孔子说的话，也是后

世儒家修身养德的座右铭。“见贤思齐”是说好的榜样使自己震撼，驱使自己努力赶上；“见不贤而内自省”是说坏的榜样对自己的“教益”，要学会吸取教训，不要像别人那样堕落下去。

所以就特别强调“吾日三省吾身”，这里“三”不是具体数字，是多次、反复的意思。换句话说，就是要一遍遍地问自己，哪些事我还没做到。

“为人谋而不忠乎”我给别人做事，给公司做事，我忠于职守了吗？也许有人会说，今天又不是封建社会，不用再提“忠”这个字了。我们来看看“忠”字的写法——“中”“心”为“忠”。真正的忠诚不是忠于一个外在标准，一个社会准则，或者是忠诚于一个领导，这些只是最浅层的表现；真正的忠诚只有一个标准，就是内心的良知。“忠”在我们每一个人的心里。能够对自己的良心有所交代，就是最大的忠诚。

“与朋友交而不信乎”，意思是和朋友在一起，你守信誉了吗？说大话的人很多，好听的话谁都会说，但谁能保证，一言既出，驷马难追？信守承诺，这并不是一件容易的事情，这也是需要我们时常反问自己的。古人讲一诺千金、一言九鼎，说的正是诚信、言而有信的重要性。

“传不习乎”，意思是说，老师教授的知识，你认真学

习了吗？21 世纪，互联网、电视、广播、报纸，铺天盖地的信息包围着我们。这些都是知识，我们能够轻易地从各个渠道获得知识，但这并不意味着我们就会有所长进。知识的学习与获得，对于有的人来说就是“左耳朵进，右耳朵出”，或者进了眼里却没进心里。对于知识，真正的学习应该是学进心里，要走心，这个过程才叫“习”。学习之后要复习，学习之前要预习，温故而知新。学习是我们每个人生命中的大事。21 世纪是一个终身学习的时代，要把学习的知识真正融入生命，记得时时反问自己，我们可以说，我们真正有所长进了。

茅忠群觉得，现在的社会生活千姿百态，我们要自省的并非只有这上面三点，平常在工作生活和社会活动中，我们要处理太多的状况，需要面对更多的人和事物，因此也需要更多的自省。忠于心，勤于事，这样我们才可能找到立身的根本。在对待他人、对待工作时要时时“三省”，做到“严于律己，出而见之事功。”

清代杰出诗人龚自珍说：“不能胜寸心，安能胜苍穹？”自省才能做到自知，自知才能达到自律。我国古代杰出的思想家、教育家和天文历法学家许衡在与其他人一同逃难的过程中，发现路边有一颗梨树，其他人纷纷去抢摘梨子，只有许衡始终没有摘梨，别人问他，他说：“梨

树失去了主人，难道我的心也没有主人吗？”许衡因为心中有“主”，所以能做到不为所动。在许衡心目中的这个“主”就是自省自律。有了自律，才能在没有纪律约束的情况下牢牢把握住自己。

严于自省的人，才能做到宽以待人，出了问题多半都会从自己身上找原因。“不以众人待其身，而以圣人望于人，吾未见其尊己也。”《孟子·离娄上》说：“行有不得者，皆反求诸己，其身正而天下归之。”意思是说：事情做不成功，遇到了挫折和困难，或者人际关系处得不好，就要自我反省，一切从自己身上找原因。有了问题，不是怨天尤人，而是反躬自省。但我们平时的做法却往往与圣人背道而驰。生活中，往往出现“严人宽己”的情况，如不久前发生的女司机被打事件，一个是为己方便抢道乱行，一个是怒发冲冠尾追暴打，双方都出于对自身的维护而侵害了他人的权益。相反的，也有春秋时期齐桓公与管仲冰释前嫌，称霸诸侯的先例。我们在日常工作当中，要多多自省，多找自己的责任，终将“恭默深思，搜求己过，自然日新月异，到底有受用处”。

韩国总统朴槿惠说，她读过大量的中国哲学典籍，尤其在读过《论语》之后，对当年刺杀他父亲的人也多了些理解。她说，自己的父亲待人过分严苛，也是原因之一，

如果能深刻领会孔子所说的“躬自厚而薄责于人，则远怨矣”，就好了。

作为一个以儒家思想治理企业的人，茅忠群显然非常清楚三省的力量，方太推行三省会议已经有些年头了。当方太发展遇到转型难题时，当方太要超越利润寻求更大的发展时，当方太遇到管理瓶颈时，茅忠群都是通过反省来解决问题的。

三省会，造就团队领导力

方太的三省会议，其实是领导垂范的一种体现，他们要求干部带头反省。领导垂范，然后上行下效，俗话说“村看村，户看户，群众看干部”，领导的表率作用是相当大的。

很显然，如果领导在一些事情上的行为不改变，价值观都在嘴巴上，员工根本就不会相信。光凭嘴说，或者搞一阵风，没一点实际行动，也不见半点实际效果，那又有什么用？事情不是说出来的，而是做出来的。你说得再多，如果自己没有以身作则，身先垂范，又何以服人？

茅忠群认为，作为方太的管理者，率先垂范最重要，也最有力。之所以这么说，首先，因为管理者的一言一行

都有巨大的感召力和影响力，如果管理者以身作则，严格要求自己，事事以满足他人需要为己任，就会对其他的管理者和员工产生强烈的激励作用。其次，只有管理者严格要求自己，“其身正”，才能在面对丑陋和落后现象时，面对部分员工工作不力、工作懈怠时，有提出批评和惩戒的底气与自信。

方太的“三省会议”是在公司各级管理团队内定期开展的，以自我反省为主，结合他人帮助，运用批评与自我批评来提升心性的方法。为的是个人每日三省，以达到不断完善自我、超越自我、战胜自我的目的。

茅忠群认为，企业文化要落地，那一定要层层落地，每一个层级都不能忽视。三省会不重形式重结果，这就对方太人的心态要求比较高，心态很重要。犯了错就要有道歉的心胸和勇气，一个人的胸怀与他的事业成正比。茅忠群一直强调积极、坦诚、开放的心态，这是开好三省会议的基础。为什么要积极？积极是一种发现问题解决矛盾的态度；坦诚是自己要正视问题，敢于剖析自己；开放就是要宽容，要接受别人对自己的批评，虚怀若谷，从善如流。

茅忠群担心的是：我们是否能真的做到“积极、坦诚、开放”这六个字？做不到效果就不会好，如果只是为了完成任务而走过场，就失去了意义。这里非常重要的一

点就是要有自利、利他的心态，三省会议是一个既自利（帮助自己），又利他（帮助他人）的活动。如果做不到帮助他人，就说明有的人还没有利他心。

方太的三省会议，只是针对当期工作中遇到的问题。具体的做法一般是以自我批评为主，指出自己的缺点错误，认识自己的不足，并让同事们以他为鉴。古人云，以人为鉴，可以明得失，所以三省会议很多时候就是一个教训总结会或经验借鉴会，主观上检视了自己，客观上也帮助了别人。

在方太，三省会议的组织氛围一般都比较好的，因为方太其实是在建设一个坦诚交流的平台，让大家反思自己的错误，开诚布公地讲出来。因为在方太，大家开三省会的想法是为了改善工作，把工作做得更好，因此很容易营造出一种持续改善的氛围，就事论事，没有人身攻击，更没有人格侮辱，只对事不对人，有则改之无则加勉。大家都心平气和地开会，开完会情绪不会带入工作。

当然，要想每个“三省会议”都开得成功，是一件困难的事情，因为人都有面子问题。别人在因为问题或者错误而进行自我批评时，其他的人可能会有一种“这事儿不是自己做的”的感觉，而且偶尔批评别人，也是理直气壮的，但真当这个事情或者问题出现或者发生在自己身上时，

面子上能不能挂得住还很难说。心理承受能力强的人可能好一点，但遇到一个脸皮薄的人，特别是新入职的员工，可能就会无地自容。

受一些传统观念的影响，给别人提意见好像就是不给别人面子。所以凡事都在念头，念头一转就会产生截然不同的影响。作为接受批评的人，如果我们真正有了利他的念头，心想，他们批评我是为了我好，也是为了让我把工作做得更好，也是为了公司为了大家。如果有这个念头，那么接受起批评来，心态就会好多了，也能正确客观地对待批评。而作为批评者，态度也要端正，一定要只说事，不说人，语言沟通应坦诚明了，不得有“话外之音”；即使是在批评时，也要和风细雨，用别人能够接受的方式。因为这种批评，不是要打倒他，而是要帮助他，要帮他改正，为了以后把工作做得更好。同时也要培养同理心，善于换位思考：“这事儿如果发生在我身上，我又会怎样做呢？如果是要我来自我批评，我又会怎样做呢？”

一般情况下，方太三省会上不会有争吵，也极少有大声说话，因为方太人知道，争吵不是沟通，沟通会解决问题，而争吵只会制造问题。

三省会议基本就是一个心平气和的沟通会，着眼于要解决的问题，着眼于达成结果；

“己所不欲，勿施于人”，站在利他的高度来看问题，是方太三省会议的高明之处。

三省之后，仁德为怀，还是要以仁德来管理企业，仁德对现代企业极其重要，再怎么强调也不为过。

孔子曾经夸赞学生子路“闻过则喜”。闻过，是知过的前提，知过才能改过。改过、补过，才能不贰过，才能持续改善。《了凡四训》中讲的修炼成长第二大功夫就是“改过”。善于改过，才是健康、可持续成长的唯一途径。论语记载，“子贡曰：君子之过也，如日月之食焉。过也，人皆见之。更也，人皆仰之”。

儒家思想强调人性关怀，所谓“己所不欲，勿施于人”，茅忠群认为，如果领导层不以实际行动带头履行企业文化准则，员工会认为只要求他们做没有道理。抵触情绪一旦产生，再好的企业文化设计也会失效。企业文化的形成是一个学习的过程，在这一过程中，领导者的一言一行，都将被员工有意或无意地效仿。这时，领导者的言行就不再是个人的言行，而具有了示范性、引导性。

在美国，一家公司的老板曾与公司的高级主管打赌说，当年的税前净利润率不会超过营业额的8%。可是，没想到那年公司的经营状况非常好，最后竟然超过了8%，于是老板不得不履行自己的承诺。

按照约定，他要穿着夏威夷草裙在华尔街上跳草裙舞。当他到华尔街时，发现他的高级主管早就请了一车的草裙舞伴和音乐师，并且通知了当地著名的报纸和电视台记者到那里等着他。尽管如此，他依然遵照约定，说到做到，在华尔街上跳起了欢快的草裙舞。第二天，这位老板穿着奇装异服在华尔街广场上跳舞的照片就上了报纸，员工见到他，都笑得前仰后合。

人们认为这位领导肯定会威风扫地，再无威信可言，后来的事实却证明员工对这位大出洋相的领导更加尊敬，公司效益也越来越好。

这位领导就是沃尔玛公司的总裁山姆·沃尔顿（Sam Walton）。他说到做到，通过深刻的自省，让企业达到了新的高度，同时他也遵守了自己的承诺，用自己的行动向员工传达出了诚实守信的企业价值观，为员工树立了榜样，看似丢人，实际上却赢得了人心。

山姆·沃尔顿的行为无疑也为其他企业管理者树立了榜样。企业文化作为推动企业发展的重要精神力量，只有充分得到员工认同，落实到员工的行为上，才能体现出它的巨大作用。而实现企业文化落地，管理者的行为很关键。他们不仅要抓住一切机会向员工宣扬企业文化，让员工“知”，更要亲身践行企业文化，用自己的行动带动员工，

让员工“行”。唯有如此，才能形成强大的凝聚力，使企业真正成为一支团队，一支在企业文化指导下心往一处想、劲往一处使的团队。如果企业的管理者只说不做，口头上宣扬着企业文化，实际行动中却无视企业的存在，甚至做出背离企业的举动，那这种企业文化无疑是无法得到员工认同的。

茅忠群曾说，如果把建设企业文化比喻为修路，那么管理者应该是身先士卒的开路者、尽心尽力的修路人、勤恳细心的护路工。在企业文化建设之初，管理者要定战略、指方向，为企业文化建设开路；在建设过程中，管理者要积极参与到文化建设中，发挥自己的智慧，提炼符合企业个性的企业文化，利用各种载体、在各种场合向员工宣扬企业文化，铺好企业文化的建设之路；形成企业文化体系后，管理者又要做好护路的工作，促使企业文化落地，及时发现企业文化中存在的缺陷和不足，与时俱进地丰富企业文化的内涵。这一切的工作，都离不开管理者的身先士卒，离不开管理者的表率作用。

“君子之德，风。小人之德，草。草上（尚）之风，必偃。”

在方太，要求领导者通过自省，时时鼓动君子之风。

方太的三省会已经成为企业文化的重要组成部分，而

且也是员工非常热爱的一项活动。方太没有把会议停留在纸面上，而是落实到行动中，经常有员工在三省会议上反省：

我有时候发现有员工在公司乱扔烟头，但是没有制止。

我没有把制止违纪行为当作自己的责任，存在推诿、不作为的思想问题。

等等，不一而足。

每当有这种三省时，公司方面就会强调，公司核心价值观中强调“义”，义就是合理合宜、公平公正、坚持原则。看到不符合公司文化和社会公德的行为，作为方太人，我们应勇敢地劝阻。义者受人尊敬，所以我们一定要对公司里出现的不良行为大胆地说不。因为一些坏的习气或者行为，是不能被姑息和纵容的。

零距离观摩三省会

让我们零距离观摩一下方太的三省会。

赵经理三省：

前不久我处理了一起员工争执的事件，考虑到争执起因很小，且员工认错态度尚可，就没有按公司规定给予违纪处分。后来发生了一起严重的集体打架事件，调查后发

现是那两位员工矛盾升级造成的。现在想来都是因为我没有按公司制度执行，还误以为自己是以员工为根本，其实反而害了其他员工。我没有思考问题的本质，这是形式主义作风。

我们看一下方太的三省表述模板：

前不久有件事情，中间出了问题，现在回头来看。

A 部长总结：

公司的制度是基于以往的发展而沉淀下来的经验，不要随便无视前辈的智慧。方太文化强调“礼”，一方面是公司发展起来后，业务变得复杂，人员也大大增加，需要制定合理的制度来规范协调工作流程；另一方面是指要严格遵守公司规定，维持良好的秩序。

钱经理三省：

前两天有用户投诉，擦拭消毒柜内部时被深度划伤。经调查发现是钢板冲压后，背面处理少了一个环节。之前有位操作工人跟我说过这个事情，我觉得自己是负责产量的，不是负责质量的，就没有跟进处理。公司倡导以用户为中心，我没有想到我的一时推卸责任会造成对用户的伤害。现在想来自己存在推诿的问题。

A 部长总结：

官僚主义、形式主义、享乐主义、腐败作风和推诿作风是组织里普遍存在的问题，我们要用三省会议这个武器来武装自己的思想，抵制这五种不良之风，为公司永续经营打造优秀的文化基因。

这是方太三省会议的标准模板，它以反映问题为出发点，以解决问题为归宿点。

有一段时间，方太公司的几名干部在廉洁自律方面出现了问题，为此，方太集团专门召开了一个主题为“廉洁自律，诚意与慎独”的三省会议。

在三省会议上，从公司高层领导到基层员工，大家纷纷踊跃发言。

茅忠群指出：

对待腐败，我们要做到“廉洁自律，诚意慎独”，以预防为主，时常敲响警钟，遇到腐败问题，不管什么级别都必须严肃处理。

财务副总裁表示：

财务人员要坚持原则，不是自己的东西不要去碰，财务与采购相分离，财务人员要做好内部监督，尽好本分；对干部而言，廉洁是立身之本，下属出问题领导也要承担连带责任；对企业而言，发扬勤俭节约的精神，能在一定

程度上抑制腐败。

供应链副总裁表示：

廉洁方面出现问题，原因在以下几点：文化学习没有真正落地，管理者在上行方面也没有尽好本分；供应链在审批流程上还存在一些问题；成本核算方面也需突破。最近发生的事件，要求我们的供应链系统不断地完善，包括供应商在内应加强监督，完善财务核算制度、审批制度、轮岗制度与激励制度。

负责销售的副总裁的心得是：

第一，领导首先要把自己管好，抵制住诱惑，做好垂范，将企业文化往下传递，树立正风正气，倡导单纯的组织关系；第二，把权力制度化，比如与人资协同，将后备人才选拔制度化；第三，要以一种积极的心态对待审计部门，借助审计部等其他部门的专业力量来不断完善我们的工作；第四，有报必查、有报必实、有报必究，做到不隐瞒，时间长了就会有比较好的效果。总之要把预防、审查和教育结合起来。

茅忠群最后总结：

通过这几个事件，我们认识到公司在教育警示与采购相关的员工方面做得还很不够；在监督、审计相关制度流程方面还不够完善，无监督、无审计就等于没制度。文化

落地中领导垂范最为重要，我们领导要率先垂范，带头学习和奋斗。要求在工作上带头干、以身作则，在行为上首先自己做到了再要求别人去做到，“严”首先应该要对自己严。还要勇挑重担、勇于担当、追求卓越，不仅需要带头干，还要干出高标准，下属听其言而观其行、上行下效自然会受到影响。此外，反腐不能因噎废食，固守规则相对简单，但对于高层干部而言，在不违反规则的同时，更高效地将事情做好才是基本的要求。

致良知，领导力之魂

呼唤“致良知”的内在力量

在方太，高层必须阅读的儒家经典是王阳明的《传习录》，因为茅忠群尤其信奉王阳明先生的“致良知”，他认为，这是人的力量的源泉，是精神的至高境界，甚至提出：一切创新，都源于良知。

“良知”一词出自《孟子·尽心上》：“人之所不学而能者，其良能也；所不虑而知者，其良知也。”意思是说，人有不通过学习就能做到的，是人的本能；有不经思考就能知道的，是人的良知。它本指一种天赋的道德意识。

王阳明提出“致良知”的修为方法，认为良知即天理，存在于人的本体中。人们只要推及良知于客观事物，则一切行为活动就会自然合乎理，即自然合乎封建伦理道德的标准。他将这种“致良知”的功夫叫作“致知格物”。

王阳明留下的最后一句话是：“吾心光明，亦复何言。”吾心，良知也。光明，已致良知也。从整个阳明学的体系来看，致良知无疑是重中之重，核心中的核心。在王阳明看来，良知既然是先验地存在于人心之中的，那么人们只要重新显现它就可以达到彰显天地万物的目的，而不必要从外界寻找力量。他说：圣人只是顺其良知之发用，天地万物，俱在良知的发用流行中，何尝又有一物，超乎良知之外？从一定意义上说，王阳明所谓的良知是善恶是非的标准，或真理的标准。

他说，良知人人有，那么是非之心也是人人皆有。虽然人人皆有，但又有一个普遍的标准，天下只有一个是非。王阳明说：“是非之心，不虑而知，不学而能，所谓良知也。良知之在人心，无间于圣愚，天下古今之所同也。”

在王阳明看来，是非之心即是良知，下分圣愚，人人同有。只是圣人没有气质之蔽，是“心与理一”，而众人由于障蔽的掩盖，故“心与理二”。人人有是非之心，则人人有良知。王阳明提出“满街是圣人”，圣人就在自己心里，因此，只要认得自家良知，我就是圣人，何必向身外求圣人？

而从实践上来讲：王阳明的“致良知”学说是在平定了明正德年间宁王朱宸濠的叛乱之后，因为朱宸濠要王阳

明安葬自己的妃子娄氏而发。娄氏曾极力劝阻朱宸濠不要谋反，宁王没有听从，最后发现内心的良知。也就是说即使是谋反朝廷的宁王恶人，他还是有良知的。并不是像有的学者那样认为是在对朱熹的“格物致知”进行了批判之后形成的。在贵州龙场悟道的时候，王阳明就从梦中惊醒，大呼：圣人之道，人人具足，不假外求。也就是说，人人都有圣人的智慧气象，不需要向外界追求，这样的“良知论”就与朱熹的向外求“格物致知”有了本质的区别。

人到纯乎天理方是圣，金到足色方是精。在王阳明看来，去掉人欲就像炼金一样，应尽量去掉有损成色的部分，才能使之接近足色。他说：“吾辈用功，只求日减，不求日增。减得一分人欲，便是复得一分天理。何等轻快脱洒，何等简易！”

在王阳明看来，复原人的良知本体的最简捷的办法，就是静坐息虑，自然有得力处。于是，“王阳明格竹子”就成为一段常说常新的公案。

为了实践怎么格物穷理，王阳明一连七天静坐在书院里观察（也就是“格”）竹子，想悟出竹子的道理。他废寝忘食、目不转睛地看着、想着，一直坐到支撑不住，病倒了，也始终没有体会出竹子的道理来。

他由此得出结论：像朱子主张“穷极物理”的格物没什么用；格物应该是“格除心中的物欲”，然后自然“致良知”。他断言“万事万物之理不外于吾心”“心明便是天理”。因此，他认为“天下之物本无可格者，其格物之功，只在人心上做”，这样不用“穷极物理”，人人也都能致良知。

茅忠群不仅以王阳明的致良知为自己的哲学源头，为自己修为的内观要求，同时，也将其作为提升整个管理团队精神境界的基本要求。所以，我们接触的方太高管们都在读王阳明的《传习录》，不断参悟知行合一、致良知之道。

建“致良知”微信群，分享心学修为

为了与高管同修共“格”，茅忠群在高管的范围内建立了“致良知”的微信群，主要交流学习国学经典的经验、体会和感受，尤其是修习心学的体会。在这里，他要求每位高管每周必须将学习经典的体会在此分享。

这个群，不是交流工作的群，而是专门进行心性修炼的体会分享群。

茅忠群分享最多的是“知行合一”，反对割裂开来的

“知先后，行重知轻”，而是讲求“天地万物本吾一体”：从人性的原点出发，吾心即天理，顺应大道，自觉地指导日常的行为，并从中体现自我认知的过程。简单地总结就是八个字：“正本清源，随心所驭。”

他说，假如你知道抽烟有害健康，那就应该下决心戒烟，心里想的和做的要一致，而不是想起来就戒两天（时习之）。最终你彻底戒烟了，说明你是真正懂得抽烟的危害，也做到了保护自己的健康，这就是知行合一。

往往很多人明明知道抽烟的危害，但还是不肯戒烟，或者总是反复戒不掉，这个就不是知行合一，而是知行不合一，尽管你很清楚这里面的道理（知而未行）。我们要认真地剖析自己，为什么不能戒烟？因为我的心已经被享乐的快感所蒙蔽，已经不是最原始的、健康快乐的我了。当你仅仅为了做一件事情（为了戒烟而戒烟）而为之，而你的内心其实没有回到原点的话，就很容易半途而废。只有心真正做到了，行动才能做到。

其实，在我们心中，每个人都懂得“天理”。都知道什么是对，什么是错。可往往是利益、私欲蒙蔽了我们的双眼，令我们犯下各种各样的错误。大道，也就是事物的本质规律，就是要通过不断地剥洋葱式地追问，打破砂锅问到底，做到“知其然还要知其所以然”，直到深挖到人

的灵魂，才能真正地显现。

茅忠群在微信群分享时还说：我们每天都在读“仁义礼智信”，但是消费者购买我们的产品出了问题，我们却又怕给自己造成额外损失，利字当先，推卸责任的话，如何能说是知行合一呢？这就是常见的“两张皮”。现实的行为说明我们对儒家思想学习得还不够，良知和邪恶的小人还在心里面打得不亦乐乎。“无善无恶心之体，有善有恶意之动，知善知恶是良知，为善去恶是格物。”这时候就需要我们为善去恶，回到无善无恶的状态，或许，不用什么规范流程，我们就会有正确的选择。

有人问，儒家思想有没有战斗力？茅忠群说，王阳明“上马横刀可杀敌，下马提笔能安邦”，平江西，擒宁王。文人掌兵而官拜兵部尚书、入孔庙祀者，王阳明是第一人。当然，王阳明的战斗力，更多的不是体现在他对外的征战中，而是体现在他有战胜一切困难的勇气和决心。我们可以问自己的内心，面对困难，我们是否有必胜的决心和勇气？有了信心的驱动，才可能迸发出智慧，才能在现实中击败对手。

王阳明的实践告诉我们，儒家思想不会迂腐。大道存真，只有不懂得知行合一的人，才会陷入自相矛盾的困局。

日行一善，即为“格物”

修为，奉行于企业中，茅忠群强调在平常的日常工作从小事做起，小事做好即为“格物”。

因此，方太有了“日行一善”。

在方太人看来，日行一善的修炼过程，是正确的行善祈福的方法，祈福的根本是向自己内心求。“一切福田，不离方寸”，方寸就是内心。只有提高心性，心发善愿，改善自己的思想、语言、行为，落实在工作、生活中，才会获得幸福。

格物，也非总是从大事着手，多为凡间小事，即所谓“物”，小事都搞不定干不好，哪来“格物”，整天想着做大事，成了“格思”之人。

方太人经常说，“日行一善”，天天如此，天天想着别人，少一点考虑自己，就会把整个心思和精力倾注到别人的身上。当一个人全身心都带着爱，带着善意，去行一件件的善事时，别人也会发出爱的信息，也会让你快乐起来。大家相互的爱，势必产生和谐的共鸣，营造携手为伴、天下人都是朋友的生存环境。若如此，大家都去“日行一善”，哪还会有何愁、何恨、何仇呢？这世

界不就变成美好的人间了吗？这不正是众人“格物”的真相吗？

从此，日行一善成为方太的一种日常行动，从人人做起；格物致知，从小事做起。

善待他人是一种情操、一种美德。善待他人不是懦弱、胆怯，而是“己所不欲，勿施于人”。

不论是扶老奶奶过马路，帮同事倒水，或是给爱人揉揉肩，这些在方太人看来都是非常平凡的小事，但也都是感动人的善事。在方太人心中，他们认为日行一善会促使同事间互相帮助，工作和谐；夫妻间理解包容，爱情甜蜜；人与人之间相互感恩，懂得谦让。心中充满善念，会让我们朝积极的方向去畅想，把正能量传播到每一个角落，让这个世界成为充满爱与善的天堂。

宋大姐是油烟机车间的一名检验员，已在检验岗位工作10年。经她手的油烟机，哪怕有再细小的问题，她也坚决不通过。有时同事会说：“这已经在公司要求范围之内，不用再测试了，你不是自找麻烦吗？”而宋大姐总是笑着说：“多测试几次保险，不然怎么叫检验员呢？”她可能不懂“格物致知”的理论，但是如此严格要求自己，不正是格物的榜样吗？

赵大哥是喷涂车间的质检员，平时总是面带微笑，并且经常主动加班。大家很不解，赵大哥工作这么累，为何还能依旧“笑对人生”。赵大哥说，“大家工作都很累，可抬头见人，总希望能见到张笑脸。再苦再累，到我这里就截止了”。

在方太，像这样日行一善的故事实在太多了。

帮别人便是帮自己。用中国的一句成语就是“善有善报”。日行一善，莫拘泥于这字眼，要“每天做一件好事”。只要看到别人需要帮助，就慷慨地伸出你的援助之手吧，感受帮助别人的快乐。

孔子读到《周易·坤卦》时，感慨地说：“积善之家，必有余庆。积不善之家，必有余殃。”

方太人坚信，日行一善，每天进步一点点！

格物，就在手边；致知，就在心间。

面对客户，这种思想就变成了“吃一点亏算啥”。

肯吃亏的方太人，已经收到社会最为丰厚的回报，而且方太人还将一直把这种吃亏的哲学发扬下去。

我们在采访服务总监梅国征的时候，听他说得最多的一句话就是“吃亏是福”——“宁可我吃亏，也别让顾客吃亏；宁可我吃亏，也别让经销商吃亏。”

“吃点亏就吃点亏，有什么关系！”

他给我们讲了这样的一个例子：

某一天，云南服务中心服务技师张志会和往常一样，早早到公司开晨会。之后，安排好一天的行程，联系好客户，准备妥当，便出了门。

那天的活较多，任务很重，张师傅片刻都不敢耽误，终于剩下最后一单了，一看时间，已经是晚上9点了。

但与客户联系好了，必须要去！张志会没有犹豫地赶往下一个地点。

这是一家“换新机”的客户，需把旧机拆除，再装新机。客户家的墙体很不规则，有较大的斜度，拆机就花了1个多小时，装新机就更难了。

怎么办？得想办法！又没有能用得上的东西和工具，于是，张师傅下楼，在小区内到处找可用的木板、木棍类的材料。秋夜，昆明晚上的气温还是很低的，忙了一天的张师傅感觉很累，他花了近1个小时，总算拼凑齐能搭个支架的材料。

支架制成后，后面的工作就好进行了，原本一项简单的安装，因为情况特殊，张师傅花了4个多小时才搞定。再看时间，已过午夜12点了。

张师傅在干活过程中，客户一直在现场看，张师傅的认真和努力，他们都看在眼里，结果也很满意，客户非常感动，给张师傅评了满分。

忙完后，张师傅到家已经是第二天凌晨1点，他孩子还小，因爸爸没有回来，晚上一直在等。爸爸一进门，就扑到怀里哭了起来。

张师傅一阵心酸，安慰孩子：“好孩子，别哭了，爸爸是去工作，回家晚了，怎么会不要你呢？是爸爸与别人说好的，说到就要做到，是吧？”

“好了，乖孩子！别哭啦，我以后早点回家，陪你玩！”看着孩子哭泣的小脸，撑着疲惫的身子，他心里五味杂陈。

就是这样“勇于吃亏，甘于幕后，诚实守信”的一群人，创造了每个感动。

吃亏与获益之间，似乎并不是简单地画等号的问题，吃一点小亏，换得一个大大的回报，尽管不是刻意，却也是一种应然。

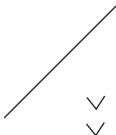
吃亏，是一种哲学，互联网企业把它用西方的方式直接做成了补贴，如××打车，你打车我补贴，这倒也激发了顾客的消费需求，消费者和司机都占到了便宜，皆大欢

喜。这种吃亏，是一种好的抢占市场的战术，但明显感觉得到太直接，且大家都知道无法长久，同时可能会挤垮财力稍弱的对手，可以说是一种“霸道”的吃亏。

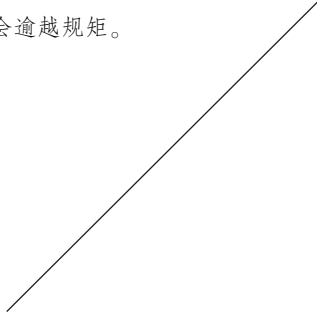
而方太的吃亏，是无关竞争对手的，是一种对顾客持续而额外的付出，是一种心与心的交流，可以说是一种“王道”的吃亏。

第三部分

从狼性到人性：有耻且格



西方管理学的基础是科学管理，科学管理的基础是数字管理和制度管理，强调范式均以数字和成果为基础，而制度建设则是确保成果呈现的前提。这种管理模式看似冷冰冰，其实是来自基督教基础上的契约关系。而中国的企业引进西方管理模式取得了很多成绩，但生硬地照搬西方制度往往以失败告终，原因是中国为人情社会。因此，《论语》当中有一句话，叫“道之以德，齐之以礼，有耻且格”。也就是说，在中国，要实现目标，管理必须正视人情社会的现状，在强调德华的基础上，制度和道德两条腿一起走路，就是“有耻且格”。具体来讲，让员工的内心先有羞耻心、敬畏心，然后确定制度，他的行为自然就“格”，不会逾越规矩。



制度必须符合“仁义”的要求

当德鲁克的“组织”遇到孔子的“仁义”

面临具体的管理问题，一般人都会有纠结用什么样的具体方法。过了纠结关的茅忠群认为，实事求是，以现实为基础，以儒家文化为根本，充分运用各种管理方法，尤其是以西方管理为手段，中体西用，在企业内实现和谐统一，并在融合的过程中，渐渐形成适合本土企业的相对完整的管理思想体系。

事实上，世界各国的管理模式都有一个“以我为主、相互借鉴、相互吸收、相互融合”的过程。客观上讲，西方管理学经过很长时间的发展，管理思想已经非常成熟，创造了很多工具、流程，用起来很有效。多年来，方太专注于国外流行的现代管理方法或专业管理体系，如绩效考核、流程管理、全面质量管理、领导力、工艺流程、设计

理念等，在学习引进的时候掌握其精神实质，领会其先进管理理念，形成大量行之有效、极为宝贵的管理经验和方法。

甚至在使用这些工具方法的过程中，茅忠群比一般学习西方管理经验的企业家更“虔诚”，如当年推行 ISO 9000 认证的时候，一家质量认证咨询机构声称确保通过认证且要价很低，这一方式在很多老板那里屡试不爽，因为很多老板都希望少花钱、通过快，只是为了做国际贸易有个通行证。然而，这在茅忠群面前失灵了，他断然拒绝与这一机构合作，并对另一家咨询机构要求：“什么时候完成认证我不关注，我要求你们帮助我们做的质量管理标准一定是 100% 符合国家标准甚至国际标准的，价格好说！”

正是靠这种学习之心，方太运用西方管理工具取得了很大的成就，“我们没有必要把它丢掉，我们也要拿来主义，而且一定把它用好”。茅忠群说。

但是，作为中国的本土企业，茅忠群担忧的是，长期用外国的管理理念进行管理，会陷入逐利的泥潭中，这不太符合方太发展的本义，而且也不是长久之计。再强大的武器也取决于使用者的想法，清军用同样强大的军舰火炮败给了军舰数量更少且军备品质相同的日本海军，不是输在了武器装备上，而是输在思维模式上。

“任何一种管理方式都是在一定的文化基础上创造出来的，离开了文化土壤，就会失效。西方管理要在中国发挥作用并产生效果，就得跟中国的本土文化结合。”茅忠群说。

他意识到，西方的企业制度是建立在西方文化的土壤上的，西方企业制度在西方文化土壤里是比较有效的。但对于中国企业而言，只是从西方搬来了企业管理的制度，而没有办法把土壤搬过来，所以，中国企业在运用西方制度时，效果就打了折扣。

他觉得，要让西方的制度适应中国的文化土壤，需把西方的制度加以适当的改造，以适应中国的文化。比如，我们不能迷信制度管理的效果，我们要加强员工的道德教育和因果教育，提升员工的心性，让员工产生羞耻感和敬畏感，自然就会更加自觉地遵守制度，这恰恰是儒家思想所提倡的“教化”和“德治”。

他认为，制度建设要符合儒家的“仁义”观。“仁”即仁爱、仁义，就是“仁者爱人”，体现在制度层面上，就是建设制度要替员工着想，“义”就是制度要合理合宜，这样，企业制度容易被员工遵守，而且是主动自发地遵守。儒家的“仁义”思想应该成为中国企业制度建设的灵魂。

事实上，使用西方的管理方法和工具，用东方文化管

理企业，不少成功的企业家都有过探索。

最典型的莫过于稻盛和夫，崇尚阳明儒学的他创造了“以心为本”的经营哲学，让企业经营围绕着“怎样在企业内部建立一种人与人之间牢固的、相互信任的关系这样一个中心点进行”，在他的经营下，他一手创办的京瓷公司从一个地方的小企业发展成为今天拥有两个名列世界500强的子公司的大型跨国企业。

稻盛和夫的成功给了茅忠群一个学习的样本，也给茅忠群一个极为强烈的刺激：一个日本企业家能如此坚持用儒家思想治理企业并走向成功，作为中国本土的企业家怎么能舍近求远呢？而且，就像很多中国企业家一样，茅忠群到了日本考察后，发现几乎所有成功的日本企业家从言谈举止到治企模式都带有鲜明的儒家思想色彩，王阳明先生的“致良知”理念在日本企业界似乎有着极为庞大的“粉丝团”。

他坚定了自己的执念：我们也一定能够走出一条中西方结合的成功管理之路。

茅忠群希望带领方太走一条中西合璧的中庸之道，凡是优秀的文化都要为我所用，这也是主张包容的儒家文化的核心思想之一。他认为：“如果中国企业纯粹学西方管理，可以管理得很好，绩效也会完成得不错，但肯定不可

能达到一个更高的境界，员工和老板的幸福指数可能会很低，企业甚至很难长久”。

当重视组织、绩效的彼得·德鲁克遇到“仁义礼智信”的孔子会是怎样的情景呢？

茅忠群认为古人有大智慧，能以《论语》治国，他不求像古人那样治国，但治家总是可以的（从大的角度来看，每一个企业都是一个大家），他也想“以半部《论语》管理方太”，要采取“儒学为体、西学为用”的方法，用两条腿走路，一条腿是制度化管理，这是西方管理强调的，另一条腿是价值观、信仰、教育，即儒家文化的“仁义”精神。

德鲁克是一个很重视价值观的西方管理大师，他在晚年也认为：管理的背后是信仰。他曾经说过：“21 世纪，中国将与世界分享管理奥秘。”尽管德鲁克对中国企业的管理未能提出什么直接和具体的看法，但我们有理由相信，如果他还活着，如果他在活着的时候能够来到中国，像彼得·圣吉一样深入了解中国传统文化，他也会心悦诚服地认同：儒家的价值观会成为中国企业价值观的内核。

茅忠群提出的思路是“中学明道，西学优术，中西合璧，以道御术”。“道”指的是中国的儒家思想，“术”是西方管理。“道”和“术”的融合需要“以道驭术”，取西

方管理的精华，在中国传统文化的框架指导下进行改造。

其实，从 20 世纪初，关于引进西方思想与中国本土思想文化碰撞的问题，一直是仁人志士和学者们热议的焦点。国学大家梁启超先生的“中学为体，西学为用”的观点，为很多实践者所尊崇。茅忠群在方太所实践的“中学明道，西学优术”其实就是“中学为体，西学为用”。所以，同样是学西方的管理，有人一学就找不到东南西北，而方太怎么学都不走样。无论方太产品如何德国范儿，如果你去过方太、见过方太人，一眼就能看出他们是正宗的中国范儿，纯纯的。

其实，从 1868 年明治维新开始，全面、深刻学习西方的日本，利用的就是“中学为体，西学为用”的思想。日本百年历史的企业超过两万家，走到哪家都能见到儒家思想做主宰，这是值得所有中国企业家、学者深入思索的一个大问题。

茅忠群发现，不少企业由于大多处于缺乏信仰、价值观虚置的状态，尽管它们的制度很齐备，但是依然很难落地，甚至采取了很多招数，仍然不能落地。“上有政策，下有对策”成为企业里司空见惯的“中国特色”行为。

员工首先想到的是发现制度的漏洞，钻制度的空子，不像西方人会恪守制度。惯常的现象是，有的企业没有价

价值观，仅靠制度，导致管理很难落地；而有的企业只有价值观，没有制度，导致价值观在空中飘。

从实践看来，这两者都不是理想的管理方式，也不是企业真正应该达到的状态，必须是两者相结合，才能真正有效。“中学明道，西学优术”，茅忠群最终希望建立一个以自律为主、制度为辅的中国企业管理模式。

爱因斯坦曾说过，西方文化如果缺少了东方文化的支撑，就会变成瞎子；而东方文化如果缺乏西方文化的支撑，就会变成瘸子。

如何才能把西方管理制度与儒家文化的仁义结合？怎样才能避免瞎子和瘸子的出现？从实践观察，很多企业制定制度的思路是把员工放在对立面，出发点是管控，说是管，其实是控，比如“三不准”“五严惩”等，可谓“严刑峻法”。这种制度很可能与中国的法家思想有关，也可能与来自西方制度建设的“人性恶”假设有关。

这种做法显然不符合仁义思想，但似乎“管用”，我们在企业调查中，这一做法遭到更多员工的诟病，甚至导致不少人离职。

茅忠群显然也看到了这一点，而且与自己的原则格格不入。他觉得，员工内心都有向善之心，制度不应仅仅是约束，更要引导，使得更多的人不犯错误，更不触及法律

制度的底线。方太制度制定的思路是要首先替员工着想，要了解员工为什么会犯错，然后公平、公正、合理地处理问题，不偏颇，同时防微杜渐，通过引导、教化，避免他人犯类似的错误，也避免犯错误的员工下次还犯同样的错误。

孔子的学生曾参、曾点是父子。有一天曾参在田地里干活，笨手笨脚地把禾苗锄掉了，曾点勃然大怒，拿起棍子狠揍曾参，曾参恭恭敬敬地站在那里也不躲，结果被打晕过去了。一会儿，曾参醒过来，还恭恭敬敬地对父亲说：“儿子不孝，惹您生气了。”旁人看到了都夸曾参“仁”——仁者孝为先，父亲把自己打成这个样子还不逃不反抗，多好的一个孩子！

这事传到老师孔子这里，孔子却生气了，不让曾参进门，不认他这个学生。孔子说：“你父亲下狠手打你，有可能把你打死，如果把你打死，你父亲就会犯罪坐牢，即使不把你打死，打伤了他也会伤心，也是一个过错。他打你，你就应该躲避，所谓“小杖则受，大杖则走”，这才是真正的孝。你以为不躲避就是孝，那反而是在怂恿你父亲犯错，就是最大的不孝。”

这其实就是叫人不要走极端，更不要迂腐，要行中庸之道。遵守制度，但是不能太拘泥于制度，更不能凡事看

教条；重视人，是重视合乎仁的人性，也不能任人妄为，那是为恶张目。

什么是中庸？中庸就是不偏不倚、不左不右、不上不下、不红不紫、不黑不白、恰如其分，就是平时说的“合适”，过犹不及。水超过了 100° ，就是蒸汽，低于了 0° ，就是冰。中庸就是水的状态。

这个中庸之道是儒家提倡的，也是中国几千年历史一以贯之推崇的。所以，中庸，不是平庸，也不是不动，更不是束缚手脚。

茅忠群发现，EMBA 的课堂上只是学了“一条腿”，那就是以制度、流程为核心的管理。人都需要两条腿才能走稳路，管理人的系统是不是也该两条腿？为什么 EMBA 课堂只教会了他“一条腿”，还有“一条腿”哪去了？

另外“一条腿”其实就是信仰和价值观，但是 EMBA 课堂上没有信仰和价值观的“腿”，因为这不是西方企业需要做的事情，也不是西方制度应该具有的功能，西方社会通过教化已经把他们的那条“腿”培养得非常完善了。那么，我们缺失的这条“腿”往哪里找呢？中国人自然只能从中国文化的深处去寻找，信仰和价值观显然是很难照搬或强制别人信奉的，必须要能发自内心，要能打动人心，才能真正占据人心。

有了这“一条腿”，再加上现代企业制度建设，“两条腿”协同作用，作为一个正常的企业，也就能走路了。

但是，光有“两条腿”是不是就能够很好地走路呢？也不见得。一个刚刚出生的婴儿，他有两条腿，但是他不会走路，因为两条腿的协同作用没有练好，这就是“道”和“术”的问题。

茅忠群认为，要想真正做到“以道御术”，使制度流程能够吻合传统文化，吻合儒家思想，那就必须符合“仁义”的要求。所谓仁，仁者爱人，替人着想，制度要能够设身处地替员工着想；所谓义，义者宜也，合理合宜，公平公正。

制度要做到合理合宜，公平公正，只有这样，“两条腿”才算协同，才能起到很好的效果。这个管理思想来自于《论语》当中一句话，“道（导）之以德，齐之以礼，有耻且格”。

这句话前面还有一句话，“道之以政，齐之以刑，民免而无耻”，代表法家思想。法家思想也有“两条腿”，但有所不同，政是政令、刑是刑法，用这两条进行管理，效果立竿见影，但是后遗症很大，而且不可持久，所以并不可取。

秦国任用强大的法家代表商鞅、韩非等人，曾经变得

非常强盛，扫六合，定天下，最终建立了空前强大的帝国，但这个中国历史上的第一个封建王朝也只延续了十多年。为什么呢？因为它的刑罚措施太多，处罚太严厉，老百姓不堪忍受，“民”既不“免”也“无耻”了，这样的结果，就是揭竿而起。

所以，管理还是要行仁政，过于严厉的制度只能让人“上有政策，下有对策”，监督起来就会很难。就像交通红绿灯，如果只有一个红绿灯，大家都能够很好地遵守规则，这就是儒家，他觉得红灯“应该”停下来。但是现在光有红绿灯还不够，还需要很多摄像头。因为有不少司机如果没有看到摄像头还是会闯红灯，而安装摄像头成本很高，整个城市投资是天文数字。如果真正践行儒家思想，我们相信，最起码90%的摄像头都可以撤掉了。

制度背后有文化的基因。西方的制度是基于西方的价值观，是西方的文化背景，而中国的东方制度是东方的价值，是基于东方的文化背景。所有的制度都是从自己的文化土壤中长出来的。

茅忠群说，我们把这个制度变成符合中国传统文化的制度，如果用一个词加以概括，就是符合儒家思想的叫礼制。礼并不是简单的礼貌、礼节，周礼包含了周朝的很多规章、制度、规矩。礼，我们正确的理解就是一套行为

规范。

这套制度和西方的制度、法家的制度有什么区别呢？

茅忠群的解释是，两者最根本的区别在于，儒家的制度必须要符合儒家的核心思想、核心价值观，必须符合“仁义”两个字的要求。

在一段时间，方太管理层在讨论问题的时候，往往把捅娄子的人想成坏人，这是基于人性本恶（基于法家的认识）而产生的结果。举例来说，如果一个组织内有 100 个员工，其中 1 个员工捅了娄子，违反了制度，其他 99 个人都很自觉，他们没有违反纪律。但是，这个组织决定，因为 1 个员工犯了错误，那么为了避免以后出现类似的情况，必须要增加一个制度，也强制其他 99 个人来接受这个制度。毫无疑问，这样会让 99 个人感觉不舒服，因为他们觉得，我并没有违反制度，以前没制度我也做得很好。

因此，茅忠群建议不能这样以点代面来进行制度建设，尽管这样的制度建立的目的不是为了惩罚员工。

这其实是对传统案例管理的颠覆，也就是西方法律规范中“判例判罚”的一种修正。

他觉得，制度本身的目的不是惩罚不良后果，而是为了预防不良后果的发生。如果单纯地为事而设制度，一来是显得滞后，因为制度总是出现在事故之后，二来也显得

不近人情，有点打击一片的意思。

事实上，为事而设制度的事情太多了，几乎成为制度建设的常态。尽管制度可以系统地防止问题出现，但建立任何一项制度都是需要付出代价的。更为关键的是，代价付出后，制度是否达到预期效果。很多情况下是代价付出很大，效果微乎其微。诸多银行搞了高价监控机器、高昂的软件系统以及严苛的书面流程，仍然无法避免内部人员的各类违规行为。

道理很简单，制度建设缺少了灵魂和源头。

因此，我们在决定建立某种制度之前，不仅要算成本与收益账，而且一定要找到制度建设的本源，尤其是用建立某项制度的方法来防范偶然性事件，其成本可能远远高于其收益。更为荒唐的是，为了防止有人拿假学生证买半价火车票，有人竟然提议将全国所有的大学学生证都换成装有特定防伪标志的证件。其实，这种做法的成本将远远高于少数人拿假学生证买火车票造成的损失。可谓为了制度而制度，甚至为了制度而忘记了为什么要建设这个制度。

一项制度从建立到完全起作用，需要一段很长的时间，在这段时间内，还要不断付出新的成本，这种成本就是新制度的“贴现率”。所以，在决定建立某项制度之前，除了要考虑到建立制度的成本之外，还要考虑到从建立起制

度到制度完全发挥作用中间的“贴现成本”。有时，往往是因为“贴现成本”太高，即使所建立的制度再好，也可能是社会不堪承受之重。

《周易》中提到：当位以节，中正以通。天地节而四时成；节以制度，不伤财，不害民。就是说：在位妥当在于有所节制，处中守正必将行事畅通。天地有所节制而一年四季才能形成；君主以典章制度为节制，就能不浪费资财、不残害百姓。这个节是有度的，不能过头，不能过分，更不能因为一棵树的过错，而惩罚一片森林。这应该是传统文化给我们确定的制度建设的内在规律。

孔夫子早就感慨过：“为政在人”。其实，再好的制度，如果人不愿意认同，不愿意执行，那制度就是摆设。“礼之用，和为贵”，如果一项制度的所谓顶层设计不是为了增进和谐，而是为了折磨人，那么，这样的制度必定不合时宜。

道德是水，制度是管道

在方太，推行制度主要靠坚持，但是在客观上，有些制度的改变是有很大力阻力的。

根据方太的制度规定，员工的错误一般分为 ABC 3

类，对于一般的 C 类错误，过去是 20 元罚款。错误的划分方式由来自世界 500 强的高管起草，带有鲜明的西方制度烙印，执行过程很简单，对于犯了 C 类错误的人，罚款了事。

这一制度执行过程倒也没有什么风浪，时间长了，大家也都习惯了。

几年下来，茅忠群觉得，这种制度执行有点不对劲，他反思说：“如果我们从儒家的角度看，就觉得这事儿未必就是好的，儒家不喜欢动不动就处罚，因为处罚不会让人有耻且格。”

有意思的是，他觉得，“如果是因为犯错而交了罚款，那么犯错的人会觉得，我为我的错误行为付出了 20 元的代价，我 20 元就相当于买单了。一般来讲，这在他的心理上，他不会有羞耻心，一点都不脸红。因为在他心里，20 元就等同于处罚，它们是一种交换，而不需要受到什么心理的惩罚，也不会感到良心上的不安。他们甚至会觉得：我现在给你 40 元，明天我可能还犯同样的错误”。

在茅忠群的建议下，方太把 C 类错误取消了。茅忠群笑着说：“你犯了错我也不罚款了，不给你有买单的感觉。”

有人可能会说，如果不罚款了，犯错误的人会有羞耻感，愿意改正吗？

方太增加了一个小动作：一旦员工出现以往类似 C 类的错误，公司会让直接主管去找他谈话，哪怕是一分钟的谈话，说说他这次所犯的错误，调动他的情绪，因为几乎没有人喜欢因为自己所犯的小错误而受到主管的“接见”，这会让人感到羞耻感。

刚开始在取消罚款的情况下，有些高管说，你连罚款都取消了，那他们不是更不会约束自己了？错误率肯定会上涨的。

结果却是，方太坚持了 4 年，每年的员工犯错率都会下降 50%。

这就是一个证明，“齐之以礼，有耻且格”的儒家思想能让人发自内心地产生羞耻感，并很好地约束自己的行为。

对于公司而言，罚款不是目的，而是作为一个普适制度，错误是不被允许的。

人人皆有羞耻之心，如果管理者通过谈话让对方感觉到了“不好意思”，那就启发了对方的羞耻心。羞耻心一动，他们会自觉、自愿地改正，这就是“有耻且格”的内在含义。

茅忠群说：道德是水，制度是管道。作为企业管理来讲，我们需要的是员工更加良好的职业道德，而不仅仅是

遵守制度。

孔子说：“礼之用，和为贵。先王之道，斯为美。小大由之，有所不行。知和而和，不以礼节之，亦不可行也。”这些话的意思是说：礼的作用，以恰到好处为可贵。古代圣贤君王治国之道，可贵的地方就在这里。不管大事小事，都要做得恰当，但也有行不通的时候。如果只为恰当而求恰当，不用一定的规矩制度（礼）来加以节制，也是不可行的。人是一个道德的矛盾体，即他有道德的一面，又有不道德的一面。再凶恶的人，有的时候也会用道德规范来约束自己，比如对父母的孝顺；再善良的人，也会出现一些不道德的行为，比如在生活琐事上，常常不能按照伦理的要求自觉做好。所以，任何人都有道德水平高低的问题，有的人善良多一些，表现为有道德人，但并非说他是道德上的完人；而有的人恶多一些，就表现为没有道德的人，但也并非说他是道德彻底缺失的人。所以说，人一半是“天使”，一半是“魔鬼”，不是没有道理的。

茅忠群要做的就是要把人的“天使”的那一面尽情地发挥出来，在工作中最大限度地发挥自己的主观能动性。

方太的中心思想是正面的奖励要多于负面的惩罚，因为他相信，人心是向善的。当然，对于有制度的，那就必

须坚决按制度办，不能打折扣；没有制度的，按最大限度地从人本的角度来处理。茅忠群这么做就是要让人们相信仁爱、德义之心，是他管理企业的出发点，也希望能够成为员工为企业做事的出发点。当然，既然是仁爱，那就不应对那些引人向善的事情姑息，因为姑息养奸意味着对善良之人的不敬。

所以，他也像任正非在华为做的那样，将原先提倡的“以人为本”理念转换为“以奋斗者为本”。

以中庸化解利益冲突

只要有人参与，任何管理本质上都是利益的管理，而利益管理的核心就是利益冲突点。提倡“仁义”的方太如何处理利益关系？

利益的问题在方太也曾经非常突出：

一是因为茅忠群引进了很多世界 500 强企业的高管，尽管大家在职务上属于同一个层级的，工资明显高于本地化管理者。

二是随着方太规模的扩大，其他竞争对手员工的工资也在不断增长，有的竞争对手成为上市公司，其高管因为拥有原始股而收入倍增，他们也在挖方太的人。

怎么办？

什么样的薪酬才算公平？不同的人、不同的实际情况，对于公平的看法不一样。在很多情况下，最公平的方式似乎就是平均分配，即所谓利益均沾，因为这种利益分配方式受到的抵触和反对最少。只要存在差别，矛盾就开始了，如果差别拉大，矛盾就增大，薪酬差别与矛盾程度似乎成正比。

可是，问题来了，利益是平均了，矛盾似乎减少了，但是，企业的效益可能会下降，人们的动力可能会减弱。

当然，还有另外一种状况：一种分配制度如果仅仅偏重于少数核心员工，核心员工满意度增加了，但是普通员工的满意度下降了，照样会导致效率的降低。如果一种分配制度，薪酬的差距不是拉得很大，绝大多数员工认可了，但是可能会牺牲效率，甚至导致精英人员离职。

这是一个最基本的利益冲突点，也是在企业管理中最难解决的问题。茅忠群最初给出这样一个答案：追求合理的不公平！

正是这种“不公平”恰当地体现出管理的合理性，体现了儒家最本质意义上的“义”。如果都是“大锅饭”，看着“公平”了，企业也就走向衰败了。

追求合理的不公平，意思就是说不怕“不公平”、不

患“不均”，患的是“不合理”。那么，什么是合理，什么是不合理呢？这个问题不能或者很难用准确的数字来定义。何况在严密的科学工具中，尚有模糊数学的概念，如果一味地追求量化，很多工作也就没法做了。

既然绝对的合理是不存在的，绝对的公平也是不可能的，茅忠群所追求的就是一种“合理的不公平”，即不公平的分配方式是在合理的基础上。

在他看来，所谓合理就是三个“合乎”：

合乎企业的愿景，合乎企业发展的使命。使命的实现决定了企业需要什么样的人，因此，也必然决定了在分配制度上如何向这类人倾斜。

合乎激励贡献原则，也就是充分激励、创造价值员工的原则，特别是能够创造80%价值的20%关键员工。

合乎市场原则，能够根据人才的市场定价进行判断，从而稳定核心员工，发挥优胜劣汰的作用。

所谓不公平，并不是一般意义的不公平，而是“四个不是”：

不是平均主义的公平。在很多眼里，平均主义是一种相对最公平的分配方式，矛盾最小，但在市场经济条件下确实是阻碍企业发展的一种分配方式。

不是鞭打快牛的公平。有人主张，分配可以拉开距离，

但是不能差别太大，差别太大容易造成内在的矛盾。实际上，这仍然是一种鞭打快牛的思维，是平均主义的一个变种，这种所谓的“公平”要不得。

不是起点一致的公平。许多人认为，分配必须考虑到起点，大家应该起点一致，然后在赛马中发现良驹。茅忠群强调，在企业内部完全的起点一致是不可能的，因为企业不是一个完全封闭的组织，企业内部的分配制度在很大程度上受到外部环境的影响。人总是要流动的，特别是那些优秀的职业经理人，他们在进入企业之前就已经有了自己的薪酬标准，内外部已经存在巨大的差距了，如职位、经历、学历和知识等，拥有优良经历和知识的人在市场上有特定的评价标准，因此，处在市场竞争中的企业不可能完全按照企业内部的分配原则来套用市场中处于优势位置的人才，只能按照市场原则进行必要的分配。因此，要求起点完全一致的分配在社会中是不存在的。

不是照顾资历的公平。许多人强调历史贡献和资历，认为忽视这些是不公平的。茅忠群认为，历史贡献可以通过其他方式加以体现，比如提供创业机会，以及其他特定奖励等，但是方太的分配原则应更强调对现实以及未来发展的价值，因为企业毕竟处于不断的发展中。

可见，这种动态的不公平既能在企业内部形成一种竞

争机制，刺激人们的奋斗精神，特别是鼓励引进人才充分发挥其主动性，而且也照顾了历史元老和普通员工，让他们感受到了企业的“以人为本”精神。

不过，随着时间的延续，茅忠群的思想也在发生着比较显著的变化，他从《论语》等儒学经典中找到了更为符合中国人思维的利益处理模型——中庸之道。

应该说，以秘密薪酬为基础的差异化薪酬吸收了一大批能力很强的世界 500 强经理人加盟方太，这批人也做出了难以替代的贡献。但是，毕竟方太需要更多人的同心协力，作为一家以“伟大企业”为使命的企业，需要激励每一位员工潜在的能量。对此，茅忠群的答案是：这是靠通过拿到上市公司股票不能解决的问题。

拿到上市公司的股票可能会让少部分人，特别是高管，获得异乎寻常的财富，确实也能刺激少数核心人员的奋斗激情。但是，现实往往并不那么理想，不少上市公司的骨干拿到了大量的股票反而失去了斗志，甚至股票套现离职走人。

方太要的是持续的激情，要的是持续的能量。

为此，茅忠群采取了具有方太特色的激励系统——全员股份制。

与很多实行股权激励的企业不同，方太的任何一位员

工，即使是清洁工，只要工作满两年，均获得身股（俗称干股），工作的时间越久、贡献越大，拥有的身股越多。

“身股”来源于晋商。晋商有种说法叫“出资者为银股，出力者为身股”，也就是把股份分成两大类，一类是银股，即需要出钱来占有的股份；还有一类就是“身股”，不用出钱，由东家根据工龄、职务、贡献、工作状态等给予骨干员工股份，骨干员工凭股份参与分红。身股，相当于只有分红权但没有所有权的“干股”，一旦人离开企业，身股也就没有了。

当我们问及为什么实行这种有点大锅饭的股权激励呢？

茅忠群的答复是：股权激励的核心是长期激励，方太的短期激励措施很多，如差异化薪酬，根据职级和贡献，实质差异是很大的，另外还有很多通过积分和绩效考核而形成的奖金制度。股权激励应该更关注长期激励，很多上市公司的高管拥有股票其实并不能发挥长期激励的作用，不少拥有股票的高管更关注的是公司股票，甚至是自己任期内几年的股票，大量心思都花在资产重组等刺激股价的短期手段上去了，几乎没有心思去花更多精力打磨自己的产品，更不用说几十年如一日地去提供超乎寻常的用户体验了。

而他认为，全员身股既能够让级别高、贡献大的高管

获得更多的身股而更关心公司的持续发展能力，又可以让每一个人看到自己与企业发展息息相关，而不是当一天和尚撞一天钟。

他的立足点是，既不能让股权激励成为少数人的特权，又不让股权激励成为人们短期快速致富的路径，他希望通过全员身股，让大家真正从内心深处，与企业的长期利益紧密连接在一起。

我们可以看到，茅忠群正在运用中庸思想做着调理方太内部利益关系的尝试，正在寻找着一个跨越中西并具有中国特色的利益管理机制。

孟子说过，除非是有坚定信念，为了理想而奋不顾身的极少数人不在乎利益，多数人是在乎的。那么，怎么让芸芸众生愿意和你一起做事呢？给他们“恒产”，他们就会有“恒心”。“民之为道也：有恒产者有恒心，无恒产者无恒心；苟无恒心，放辟邪侈，无不为已。”身股制，结合了年功、职务、岗位、绩效，最重要的作用就是长期利益，相当于“恒产”。最早实行身股制的是清朝时的山西票号，东家给掌柜的身股，甚至是可以继承的，目的就是保证“恒心”。

作为一家不上市的公司，要想使全体员工享受到企业的利润分配，方太只能寻求和上市公司不一样的方式。在

学习中国传统文化的过程里，茅忠群发现了晋商的身股制。他认为，这套机制曾经施行了几百年，一定有其自身存在的合理性。反复思考之后，他认定这种办法甚至要比上市公司的激励方式还有优势。上市公司的激励期较短，高管套现的行为屡见不鲜，而且对股权还有一定的稀释，容易伤害公司的经营主权；但身股制每年分红，人走股没，中长期的激励效果很好，也没有稀释股权的隐患。更难得的是，这套办法与儒家文化的内涵不谋而合。

可以说，身股制是儒家思想在商业中的重要体现。于是权衡之下，茅忠群开始尝试在方太推行全员身股制。

方太的身股制是在学习晋商的基础上改进而来的，这种“改良式”身股制，与晋商的身股有着本质的不同：

第一，全员覆盖。不仅包括总部员工，各个分公司、办事处的员工，还有维修人员、清洁工、卖场推销员，都在这套机制之内。而在传统晋商身股制度中，身股只有到了掌柜（中高层职业经理人）层次的人才，学徒（普通员工和实习生）是没有的。某种意义上，在晋商的系统中，身股是职业经理人的身份象征。当然，到了后来，部分晋商也对个别绩效优异的学徒开放了身股。

第二，强调差别化内部股价，不提倡大锅饭。全员覆盖不等于平均，不等于员工所有身股都是一个价格。方太

在设计上会根据员工职能来划分不同的股权。

具体而言，只要员工入职满两年，方太都会根据岗位层级给予每位员工一定数量的分红股权。可以说，入职两年是一个门槛条件，但一旦达到这个条件，身股和员工的就职年限关系就不大了，而和员工岗位价值的关系更为密切。部分岗位层级较高的员工在享有了身股分红之后，待遇甚至可以翻倍；层级较低的员工分到的钱可能不会增加这么多，相对而言，公司更注重这个群体的感受。对于基层员工来说，少量的金钱刺激确实有不错的效果。

说到差别化激励，方太集团不同的事业部和分公司的身股单价是不同的，集团允许不同的事业部根据各自的绩效来确定身股单价。对于事业部员工来说，相当于每年可以从公司获得两方面身股分红，一部分是集团公司面向全体员工的分红，一部分是事业部分部的分红。

据我们了解，从 2012 年开始，方太集团大幅降低了事业部员工享受集团分红的比重，但相应地提高了事业部分部分红的额度，并且分享政策明显向其负责人倾斜，这无疑可以极大地激励业务单元管理者和员工的积极性。

从整体来看，方太的薪酬水平在业内名列前茅，身股制是在这个基础上再次让利于员工，这可以极大地增加对

人才的吸引力和人才黏度。2013 年方太的销售收入增长近 50%，除了优质的产品（风魔方）、良好的宏观经济形势之外，身股制也功不可没。

激励制度释放了组织能量，组织的发展也使激励制度更优越，这是比较良性的互生关系。

身股制在清朝就已经出现了，在当时没有外部资本市场，没有内部董事会、监事会的基础上，它靠什么维持下来的呢？靠的是“信”。一旦违背了“信”这个基本价值观，在整个行业就失去了立足之地。从 2010 年到现在，方太没有食言，依据承诺每年与员工分享年度利润。

目前，方太的身股份额基本上两年做一次调整，并不频繁。对于身股制，茅忠群的定位还是在注重员工感受层面，他认为这项制度还有许多可以探索的空间。

第一，严谨的管理制度无疑是保证身股制顺利推行的一大利器。如果没有岗位层级体系，方太的身股额度划分就没有一个清晰的依据；如果没有高度专业的薪酬福利团队，也不能妥善解决在身股制推行过程中遇到的各种“小”问题。第二，认真的态度。在身股制推行之前，方太组织了包括各个部门在内的十多次讨论，身股制实施办法历经数稿才“得以见天日”，这份谨慎难能可贵。

全员身股制可以说是方太企业文化落地的良好载体。实施全员身股制之后，员工很容易培养出“股东”意识，主动为公司考虑。例如，方太的仓库管理这几年做得非常好，员工能够很自觉地做好整理工作，相互之间也时常提醒，杜绝浪费。在这个过程里，不仅公司的成本得到了很好的控制，员工也在不知不觉间改变了行为方式，贯彻了公司文化。

儒道讲人性，而不是狼性

狼文化现象映照的信仰

在中国企业界，最为有趣的现象是喜欢向动物学习，而且整理了很多理论。常见的如鲶鱼效应、龟兔赛跑、瘦鹅理论、野鸭理论、小狗经济、刺猬法则、松鼠精神、野雁天赋等，经常会用在企业的经营管理中。

狼是动物管理中的杰出代表，现在我们看到或听得最多的，都是关于狼的管理理论，“狼性管理”可谓甚嚣尘上，光是名以《狼道》的书，市场上就是好几十种。当然，最火爆的应该说是先有小说后有电影的《狼图腾》了。

众所周知，中国企业界提出“狼性管理”一般可溯源于华为。华为老总任正非早期很强调狼性管理。他总结狼性的四大特点：“贪”“残”“野”“暴”，都应在团队文化

中得以再现，那就是对工作、对事业要有“贪性”，无止境地拼搏、探索；狼性的“残”用在工作中，便是指对待工作中的困难要一个个地、毫不留情地把它克服掉、消灭掉；狼性文化的“野”，便指这种在工作中、事业开拓中不要命的拼搏精神；狼性文化中的“暴”则是指在工作逆境中，要粗暴地对待一个又一个难关，不能对难关仁慈。

狼性文化成为中国企业残酷竞争环境下的一个缩影。

这种倡导野蛮竞争精神的做法，特定条件下有一定的正面性，是对传统中国企业不善于竞争、不敢竞争、不愿竞争的一种“反动”，尤其是华为最初创业的多为缺少野蛮生长精神的知识分子。打过仗、吃过亏的任正非希望这支队伍要有野性，提出了一个“狼”的象征，以求震撼人心。所以，他有一句话：“我们学习的是苍狼，不是白眼狼！”苍狼，是成吉思汗的绰号，强调了危机感、动作快、团队精神和忠诚。白眼狼，就是忘恩负义、不惜代价，缺少底线。

不过，由于这种导向过于崇尚竞争和结果，容易在实践中产生误区，容易给人缺少人文关怀的感觉，容易形成冷漠失序、为结果不计代价的局面。任正非最近几年在内部讲话中，公开放弃了“狼性”的说法，更注重挖掘人性

中的自觉性。

茅忠群认为，片面地强调向狼学管理，是否有点本末倒置？

孟子认为，人有恻隐之心、羞恶之心、辞让之心、是非之心，这四端分别为仁、义、礼、智的发端，扩充这四端就足以保四海，不扩充这四端则不足以事父母。

茅忠群强调，人与动物最本质的区别就在于有着更高级的爱与沟通方式，若缺少了这些，“虎妈”“鹰爸”们只把教子当成制造产品，或者如动物一样，早早让孩子懂得弱肉强食、适者生存，无疑都少了那份“人性”。

当然，他也承认：“我们不反对向动物学点什么，我们甚至提倡学习动物的某些好的特质，但是凡事皆有度。我们毕竟是人，是人就要用人的智慧来办事，而不是用所谓动物的智慧。”

人的智慧就在于更深层的理性和更广博的爱！而这恰恰是任何动物都没有的，动物的爱基于生存，而人类的爱则是基于成长。

茅忠群的观点是，人贵为万物之灵，在一定的時候不是不可以学狼，但是我们更应该使人自我觉醒，更应该从前人的智慧中寻找成长的源泉，从前人的经验中寻找经验。人类发展几千年，尤其是中华文明五千年，积累了无数生

存智慧和成长经验，古人为此发明了那么多的宝贝，只是我们没有去好好地发现，如果深入挖掘，恐怕穷其一生都很难把传统的智慧结晶参透、用透。

或许是现代社会的生存艰难让我们不得不以一些动物的本性来对待社会，适者生存，以此立足社会。竞争的残酷性让我们不得不学狼，为了生存就不能停止追逐；为了利益，有时候就要想尽一切办法。人有点狼性并不可怕，可怕的是狼性的比例超过了人性，那就会丧失人性。

在茅忠群的“圆满幸福人生之道”中有这样一段话：“人是天地所化育的、特殊的、理性的、最高贵的动物。人的活法与动物的活法应当是不一样的，这也是天命所在。”

不要狼性，要血性

一些人认为，儒家文化是一个羊文化，而西方文化是一个狼文化。并且举例说，中国文化几千年，积淀那么深厚，但是融入战争历史中，往往会被没有历史文化的民族打败，它太羊性了。如果按此逻辑，拥有 2000 年文明历史的罗马帝国被野蛮人摧毁，看来也是羊文化的缘故了。真实的历史要复杂得多。

暂且我们不去花费精力对这种浅薄的观念进行批判或评断。我们就直接了解方太的做法。方太何以把儒家文化宣传得那么好，企业经营的成绩又那么突出，是否说明方太的文化既有羊性，又有狼性？

“觉得传统文化没有竞争力，只能说我们没有把传统文化学好和继承好”，茅忠群说。

一开始，方太核心价值观里的人品，只有“仁义礼智信”，后来学习稻盛和夫哲学，增加了“廉耻勤勇严”。

稻盛和夫的哲学理念，强调付出不亚于任何人的努力。这种努力，跟狼性不一样。

狼性，它是没有底线的，为了目的，不择手段。而儒家的努力，也要达到一定的目的，这种勇猛，它是有底线的，最起码的底线是道德的底线，要合法守法。守法是60分，我们还可以朝80、90、100分去努力。更重要的是，儒家强调的勇气是为了信念而百折不挠的浩然正气。

人有最美的人性，我们把人性发挥好，完全可以做得更好、更伟大。正是这种人性，人类留下了灿烂的文明。而代表东方文化的儒学正是基于对人性善的相信，或者说天性的基础，它是在天性基础上建立的学问。所以儒家讲人性，而不是狼性。

儒家讲究谦让，企业又存在竞争，如何在企业管理当

中去协同，这是很现实的问题。

孔子告诉我们，君子的竞争就是采取正当的竞争，有底线的竞争。

有人可能会说，像君子一样的竞争在今天是争不过狼性竞争的，君子一定会吃亏的。

这种听起来似乎有道理的论调其实似是而非。到了移动互联网时代的今天，整个商界都明白了一个特别简单的道理：用户至上。

茅忠群说：我们是用百分之百的爱心去关注我们的用户，而不是关注竞争对手。

真正成功的企业都是被用户或者客户称为“君子”的企业，都是可以信赖的企业，一家不能被用户信赖的企业能够获得长久吗？

2015年，三家有名的企业老板分别说出了三个字：

任正非说，华为之所以活到今天，做出了一点点成绩，不是我们聪明，是我们“傻”；

张瑞敏说，海尔要生存和发展，不是需要多少能耐，而是需要用“心”。

语出惊人、被人视为聪明者的马云直言，阿里能够走到今天，不是多么智慧，而是凭借的“笨”功夫。

在移动互联网时代各种词汇如云，大数据、二次元等

新词语铺天盖地袭来时，“傻”“心”“笨”这三个字却成为企业领袖嘴里的口头禅，“匠人精神”一词也成为2015年非常受欢迎的商界用语之一，出现的频率一点也不少于“互联网+”。

这是偶然吗？

前两年，流行说“海底捞你学不会”，原因很简单，海底捞服务的出发点不是与对手的竞争，而是如何让客户感到舒服而欢喜。因此，它根本不需要竞争，早已超越了竞争。

方太也是如此，其策略不是着眼于如何与对手竞争，而是如何让用户惊喜，满心盯住的都是用户。

儒家提倡的竞争是超越斗争的一种竞争，不是你争我斗，而是把全部的精力放在用户身上，把爱心放到员工身上。

儒家文化的学习和运用是一种功夫，不是想到了就能做到，也不是背诵了几段经典，说几句玄而又玄的话就能达到不一般的境界。

茅忠群用了一个比喻：这就像学习剑道一样，你可能在起步阶段，在没做好的时候处于劣势，比如说，前十年气宗可能比不过剑宗，但是到后十年，气宗一定会超过剑宗。那么再换一个角度说，我们真正的信仰，它不以成败

论英雄。

狼性文化讲“勇”，儒家文化也讲“勇”。儒家的勇字非常重要。孔子讲到，他最推崇三种德行：知、仁、勇。知就是自知、良知、知识，这是最起码的。第二个就是仁，知了之后才能行仁。第三个就是勇，要见义勇为。一个真正有文化底蕴的人，他的行为只从应该和不应该出发，我们应该做就冲上去，我们不应该做就不做，这就是勇。他不会计较个人的生命、个人的危险，所以叫见义勇为。

讲儒家文化与狼性文化的冲突，其实深层的问题是商业伦理建设滞后于经济发展，商业与自然生态备受摧残。现代商业伦理要求企业责任与社会责任统一，这种思想与提倡“修身、齐家、治国、平天下”的儒家思想相契合。因此，将儒家思想运用到现代管理中，成为中国企业家所采用的做法。然而儒家文化博大精深，如何汲取形成有自己特色的企业文化；如何将儒家文化和企业经营相融合，共同发力；又如何让其深入员工心中，促使其成为企业员工的一种自觉行为，成为困扰很多企业家的难题。

茅忠群强调，方太无意宣扬所谓的经济实力，应向世界传递对生命、对自然、对社会乃至全人类的传统人文精神。而作为主推社会向前的企业组织，更应该发善愿、担责任，以真正的文化软实力实现永续经营。

茅忠群经常对下属说：最好的竞争策略，就是做好自己。

孟子说：“仁者无敌。”

你做到最好，你得到天下人心，用户都是你的粉丝，你还用担心竞争吗？

对此，方太提出了竞争三法则：勇于竞争，善于竞争，超越竞争。

勇于竞争法则告诉员工，市场经济是竞争经济，无竞争，无市场，无收入，我们不惧竞争，勇于竞争，成为竞争的胜者；善于竞争法则提醒员工，竞争要动脑筋，学会策略，不拼体力拼脑力；超越竞争法则是方太的竞争法则之核，核心是关注用户，眼睛不是盯着竞争对手，而是盯着用户的需求，关注用户的内心，修己以安人。

不仅考核 KPI，更要关注人心

在很长的一段时间，中国企业一直沿用西方的管理思想，在考核上主要采用 KPI 等绩效管理体系，以“术”为主要特色。

茅忠群认为，中国和西方不一样，中国人和西方人也不一样，不应该一味地用西方的管理方式管理中国，在考

核员工的时候也不应该仅仅只靠单纯的业绩来考核，应该还有些其他方式。

因为 KPI 只考核冷冰冰的业绩，具体地说是一堆枯燥的数据。在数字化时代，数字数据当然重要，但这更是一个个性与禀赋需要得到充分发挥的时代，重视人，重视人多方位体现与诉求，重视人全方位的主观能动性的发挥，才是管理的真义。

在方太的研发部门，早先的开发产品可能更关注 KPI 的要求，关注指标怎么样。后来，茅忠群发现，光考核 KPI，像是把人视为机器，漠视了人的感受，忽略了其主观能动性的发挥，可能有点不近人情。而且从长远看，这样做有损于员工对企业忠诚度。因为如果员工和企业相关联的只是一些数据，只是一些绩效，那么公司可以因为员工绩效的不好而开除员工；反过来，员工为了追求更好的绩效回报，而去寻找下一个单位。

于是，在方太的考核体系中 KPI 只占了很小的一部分，而更大的部分是考核用户体验与感受，站在利他的角度来考核。首先，你的出发点就要有利他之心，要有从内心生发的仁爱之心，只有从仁爱的角度出发，才会让你更关注真正用户的需求。

这个要求提出来之后，不再单纯关注指标，而是真正

去满足并创造用户需求，这使方太产生了很大的改变，方太人在产品的研发上更加精益求精。

方太早就提出来，不让油烟进到用户的鼻子里面，方太要让自己的油烟机成为全世界吸油烟效果最好的油烟机。

方太从 2013 年开始推出“风魔方”，到 2014 年推出“云魔方”，再到 2015 年推出水槽洗碗机，以及 2016 年推出智能厨房以及“星魔方”，都是这一宗旨的产物。

厨房在一般人的印象中已然成为一处没有硝烟但充满油烟的战场，在炉灶的炙烤和油烟弥漫中，还要精准投放，煎炒烹炸，把控时间，这难倒了不少人。2014 年，方太重磅推出全新一代欧式吸油烟机“云魔方”，新产品以五大发明专利，辅以革新的动力系统和颠覆性的设计理念，带来前所未见的吸油烟效果，赋予厨房前所未见的清新体验。这是继方太在 2013 年推出“风魔方”油烟机之后推出的又一款新品，产品一经上市就得到了市场的追捧。作为高端厨电领导者，方太始终致力于以艺术美学引领高品质生活，让中国人的厨房可以成为投射美学品位的全新天地。

茅忠群表示，“无论互联网、智能化如何千变万化，但万变不离其宗，还是要紧紧围绕用户，以更好的产品带给用户惊喜和方便。”

这个是背后理念的转变，而不是简单的关注在指标上，

就是对指标背后“人”的关注。

茅忠群深知，绩效考核是一把双刃剑，既可以客观地获得公司需要的数据，但也会挫伤员工的积极性，不利于鼓励员工创造性地、保质超量地做好工作。况且，考核能否做到公正、公平，绩效考核制度的本身还存在着无法彻底消除的局限。

因为绩效考核要面对的对象是人，人有很多可能，有很多未知数，人的心性、禀赋，在工作中的能动性，很多都是不可考核的。

举一个简单的例子，某公司有一个叫小李的员工，他工作能力不算太突出，但素养很高。他有时候会看到一些细小的杂物，比如纸片、橘子皮，或者碎石，小李看到了都会直接捡起来，扔到屋内的垃圾筒里，有杂物被同事们扔到了垃圾筒边上，他都会把它们都捡进垃圾筒里，又或者经常把乱放的椅子摆放好。

我想说的是，像小李这样的员工，有些能力没有体现在他的工作结果之中，有些素养可能也并不体现在他的工作上，但是却体现在了他做的事情上，而这些事情，却是不可考核的，也不在考核范围之列。

企业的管理体系不是不要考核，而是说要让它经常调整，以适应变化的需要，关键就在于，企业的体系如何能

够在这两个最大的变数中去随机应变地进行调整。管理技术倒并不复杂，任何一个企业，都用这个方法入手，但是每个企业都不可能拥有一个模子里铸造出来的人。

鉴于此，方太领导人一般都尽可能减少参与实施过程中的 KPI 跟踪和调整，不过多地沉湎于技术层面的考核，而更多地去关注员工的品行与素质。并且从员工喜欢的角度，来进行一些考核，甚至是不考核，让他们从自己愿意和喜欢的角度出发，去更多地做对公司、对自己有利有益的事情。

在方太的车间里，有“日行一善”的宣示牌，基本都是捡了钥匙赶紧找失主之类的好人好事。事儿都不大，可汇聚起来，就体现出人和人之间的温暖。人是有温度的动物，人和人在一起，需要温暖。孔子的学生说老师获得别人赞赏的五大秘籍第一项就是“温”，“夫子温、良、恭、俭、让，以得之。”

文化落地，要接地气

文化即业务

方太领导层非常关注儒家文化的落地，而不是飘在天上和领导人的嘴里。最初在公司总部推行，经过一段时间的实践并积累了一定的经验及实效，才逐步向各个办事处推行。而且，在公司总部设置了企业文化中心，专门负责管理儒家文化在企业的落地工作。

为了使儒家文化在各个办事处更好落地，并且是落实到一线员工自觉行为当中，公司把“办事处文化落地”作为非常重要的一个项目，并定期进行项目汇报。在每一个办事处，设置专人负责文化落地项目，并按照“两要五法”（“两要”：以用户为中心、以员工为根本。“五法”：教育熏化、关爱感化、礼制固化、专业强化、领导垂范）框架落实行动计划，由总部指导监督，按季度回顾总结。

推行过程中必须依靠的是整个公司的文化氛围。第一，企业家本人必须要做到“信、解、行”，因为只有是自己的选择才会相信，相信才会更好地执行和推广。第二，企业员工的氛围营造也至关重要。方太在刚刚开始推广文化落地的时候阻力很大，很多员工认为文化落地是增加负担，与业绩无关。因此在刚刚开始推行的几年，效果并不是很理想。但随着“两要五法”的进一步落实，办事处一线员工深刻地认识到：“文化即业务”。

其实这就跟服务做好了，业务也就做好了是一个道理。举个例子，方太在吉林某商场有一个营业员，闲暇时翻看销售记录，发现有一位用户一年前购买的产品还未安装。给用户打电话无果后，她利用休息日上门与用户取得联系。可到了用户家里，发现屋里是两个老人，老太太因腿摔断受伤而卧病在床，家里装修也因此耽误。尽管治疗费用都不够，两个老人为了不让在国外的孩子担心就没有告知。这位营业员回到公司后立即为老人办理了退货手续，先确保老人家的治病费用。周末时经常去到老人家里，给二老整理家务。等老太太病好后，没想到二老竟带着四方的邻居来购买，一次性就购买三十万的产品。这就是“回报”，文化做好了，业务自然不愁了，这也是“文化等于业务”的直接体现。

2015 年一年，方太就收到了 631 封的纸质感谢信，每一封感谢信的背后都是一个感人的故事，用户用真挚的文字表达了对企业的感恩，也让每一位方太人备受鼓舞。文化落地推行以来，员工们真真切切地看到了文化落地带来的实实在在的益处，整个公司也充斥着文化氛围，正能量在每个普通员工身上得以体现。因此，近几年企业文化落地在分公司推行的积极性和主动性也就逐步提高。

“君子欲化民成俗，其必由学乎”（《礼记》）。文化如果不能化民成俗，就不是文化。众所周知，文化的口号好喊，价值观的词好写，关键是落地难，主要难在三个方面：

一是文化不接地气，无法打动员工的心，很多口号都是一厢情愿。不少企业都将“顾客至上，员工第一”作为核心价值观，可是，到底如何至上、如何第一，老板心中无底。

二是老板无耐心，运动式的推广，遇到困难就停歇了，总是希望一蹴而就。不可否认，很多老板希望用传统文化来引导企业发展，但是，在实际推行中，除了把文化手册中的语言换成古典语言外，根本没有花费心思在具体的行动中，更没有坚持不懈的决心，希望连续办几次培训或者封闭式训练就能万事大吉。

三是有心无招。有些老板倒真心想推行以国学为主的

文化体系，但是找不着法门或者找错了法门，在现实中没有什么具体的措施和办法。

在方太，茅忠群不仅坚持了8年之久，而且还总结出了“两要五法”，其中既有背诵经典，也有大课，还有各式各样的行动和措施。你一进入方太，似乎就进入了国学的课堂，大厅旁边有孔子堂，随手送你的书是《方太儒道》，见到你的人，无论是司机还是副总裁，都是彬彬有礼，说话轻声，随口都是经典几句，就连门口拉活的社会司机说话都轻声细语的，他们自己开玩笑说是“被方太熏陶的”。

从方太的案例中，我们可以看到，让文化落地真的并不难，难的是老板是不是真心想让文化落地：你是搞一场文化秀，还是希望文化成为你的习惯。

要真心让文化落地，首先就得接地气，这种地气，就是从小事做起，从关心员工的具体事情做起，从关注用户的感受做起，从人际关系的一点一滴做起，并建立制度的防护栏，让制度成为文化坚实的后盾。

茅忠群引入儒家文化，并没有下过任何一道公司文件或指令，而是从自己做起，从高管的行为抓起，从制度制定过程中的人文关怀抓起，从关注用户的情感抓起。他在会议中经常插入对儒家经典的体会，有的高管主动在自己

的部门开始晨读《弟子规》和《论语》。读过的人感觉心情舒畅，便引导其他人也来读；读过的人有了共同语言，相互之间的沟通也顺畅了起来。

“两要五法”，培育快乐的奋斗者

茅忠群总结文化落地的“两要”，即两个出发点和关键：

用户为中心，员工为根本。

一切企业文化的出发点首先是用户，用户必须是中心，可是如何做到中心呢？茅忠群的答案是：用仁爱之心对待用户。

以员工为根本呢？

茅忠群的答案是：把员工当家人，创造员工的幸福感。

五法，则是让文化落地的具体方法：

方法一：教育熏化

教育肯定是基础，用各种培训辅以命运伦理道德，使员工敬畏因果天命，唤醒其自主意识。学会做自己命运的主人，做自己角色的主人，让更多的人知道，自己来到这个世界上是有使命的，从而激发员工的主人翁意识。

教育，从阅读开始，从研读开始。

在方太，阅读是有系统的。我们看一下方太的书单，其中关乎伦理道德的首选经典有“四书”《三字经》《传习录》《弟子规》等，还有教人成长的《了凡四训》，也有传播公司价值观的《方太文化手册》和《圆满幸福人生》等。同时，还有充分发挥党员作用的《党章》。

此外，有关乎员工日常行为及素养的《诗经》《唐诗》《心的飞翔》《相亲相爱一家人》《日行一善手册》等也在其中。

“熏”这个形象的字眼，说出了文化落地的真谛。春风化雨，润物无声。唯有如此，才能“化民成俗”。

方法二：关爱感化

文化，只靠读书是不够的，读书是入口，最终要通过一点一滴的行动才能真正让人接受。因此茅忠群非常注重软环境的营造，他称之为“五感”环境，即安全感、归属感、使命感、成长感和成就感。

安全感来自于员工对公司的信任，这种信任来自于工作硬环境的可靠、安全，以及薪酬待遇。目前，方太员工的工资在当地是较高的。而硬环境更不用说，方太正准备投入数十亿元建设方太产业园第二期、第三期工程。

这个工程与其他企业的不同。其他企业是不断扩大生产车间，或者是为了炒地皮、搞房地产开发。

而方太的工程首先映入眼帘的是一个非常漂亮且现代化的方太大学裙楼，其余的楼群则是新的研发中心。

因此，整个新产业园，说是产业园，更像一个科学院。在这样的环境中工作，是不是特别有归属感？

方法三：礼制固化

没有规矩，不成方圆。制度是管道，以礼仪制度束，以奖惩机制励，是方太文化落地的心得。对于在日行一善行动中表现突出的员工，按照积分制可以选择休假，也可以选择其他方式兑现。

方太对于任何一件小小的善事或者小小的业绩，都会给予关注，甚至奖励；而对于违反制度行为的则是按照“惩前毖后，治病救人”的方针，以说服教育为主，惩罚为辅，但是对于触及公司红线的行为，严惩不贷。

所以，方太的员工普遍制度化意识比较强。

方法四：专业强化

方太提倡员工行为“尽本分”，鼓励遇事多磨炼，强调任何学问和素养首先体现在做事上。公司管理人员修炼领导力功夫，普通员工修炼专业技能。在公司，专业技能是员工的基本素养。

茅忠群强调，越专业，才越有说服力。“匠人精神”是他的口头禅。

何谓“匠人精神”？

茅忠群的回答是：“眼睛里看到的都是好东西，不好的东西就放不进来，容不下沙子！”

比如，很多时候，油烟是吸没了，味道还在，鼻子的感觉并不好，茅忠群和研发团队要求油烟机不仅吸烟还要吸味。用户站在厨房，要有客厅的味道。

坦率地说，这要求有点“变态”，但是用户喜欢。

何谓专业？

就是用户感觉很好，就是用户还没有说出来，你就解决了。

方法五：领导垂范

孔子说：“其身正，不令而行。其身不正，虽令不从。”这一点最关键。文化落地，首先看一把手的决心和行动，领导垂范是方太的基本特点，这是茅忠群领导力心得的枢纽。他相信，领导者做到了，就能形成上行下效的风气，文化落地就成为自然的过程。

方太认为，员工即根本，要把员工当家人，成就员工幸福。40 多项福利、健全的职业发展路径、良好的薪资水平，作为一家不上市的企业，每年拿出利润的一部分给全体员工分配身股……

在方太，每天上班的第一幕场景不是处理邮件、制订

工作计划，而是诵读经典。这项由一个部门自发组织的活动，已经发展成为企业所有员工每日开工前的第一件事。在物质拥有之外，方太同样以知行合一的文化引导着员工成为快乐的学习者和奋斗者。通过修身养性，明白生命的意义；通过尽本分，了解工作的意义，最终成就圆满幸福的人生。

方太人对人的爱护，更多的是从提升人的心性、素质和品行来着手，他要塑造的是一种学习的氛围，内化的是一种积极向上、仁爱向善的理念。

方太认为，人是独一无二的，每个人都是“特殊的”，方太要让人在心的指引下，在仁善的感召下，做他自己愿意去做的事。对于方太人来说，他们受到这样的感召的氛围太多了。他们受到感召的过程，其实也是一个不断修身养性的过程，修养好身心之后，再尽自己的本分，把自己的本职工作做好。

在此基础上，方太提出了一个“两者五感”的说法，“两者”就是倡导员工成为快乐的学习者和奋斗者，同时要求企业为成就员工幸福而搭建一个平台、创造一个环境，也就是“五感”的环境，即安全感、归属感、使命感、成长感、成就感。

当然，方太并不是把幸福送到员工手上，因为幸福不

是一个物件。方太要做的是搭建一个环境，创造一个有利于员工追求幸福的环境，剩下的事情还要靠员工自己去追求、去创造，在成为一个快乐的学习者和奋斗者的过程中去体味幸福。

我们从小被灌输，学习是苦的，学海无涯苦作舟的思想，但是我们翻开《论语》第一句，“学而时习之，不亦说（悦）乎”，是说学习是件快乐的事情，我们要快乐地学习，要在学习中感到快乐。茅忠群特别强调，我们真的要快乐地学习，因为快乐地学习就是修身养性。如果你学得很痛苦，学得愁眉苦脸，学得心不甘情不愿，甚至是学得满腔怨恨，那是没有效果的，也是不可能真正学进去的。

方太机械部的尚雨是一个不甘清闲的人，总是让自己很忙，忙什么呢？忙着学习，学习新知识，学习车间新进的设备，学习让他充实，学习让他快乐。他经常告诉他的徒弟，刀不磨锋不利，人不学路不宽，不努力学习会被社会淘汰。而且你学习的时候，要抱着积极的心态，这样你才会学得好、学得透、学得有意思、学得有收获。尚雨师傅的学习境界常常让别人自叹不如。他在言传身教中教会了徒弟们如何快乐学习，如何不断进步，如何提高自身价值。他常常告诉徒弟，人最大的快乐在于学习，在于有所得，在于将所学用到实际工作中，并得到社会的认可。

茅忠群认为，教育不等于培训，方太也不会以培训的方式做教育，因为用这种方式做教育会失败。教育和培训是完全不同的，培训的目的是开发知识技能、动能，而教育是开发人性的功能，开发心性的工程，两者是完全不一样的。

在方太，有两套完全独立的体系，教育和培训各一套。茅忠群的理解是，对于员工培训，有的时候不得不强制执行，但是对于教育，则尽可能地不去做要求和限制，更不会去强制。方太早上读经典 15 分钟这个活动，在制度里并没有强制规定。晨读最早是从服务部门开始的，后来其他部门觉得这个活动挺好，每天读经典很不错，于是就慢慢传开了，最后全公司都喜欢读了。

茅忠群认为，人，都是带着使命的，所以人生在世，不是来享福的，而是来奋斗的。

从古至今，奋斗都是人生常态。古代农业社会，农民日出而作，日落而息，非常辛苦。读书人十年寒窗，争取为国效力的机会。普通人如此，圣人亦是如此：孔子为了实现儒家的政治理想，周游列国 14 年，历尽艰险。现代社会的特点是市场经济，竞争无处不在。现代人无论家庭压力还是工作压力都更大，更加需要奋斗。

另外，人生的使命在于修齐治平。《大学》开篇讲到：

“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”而实现之道在于“修身、齐家、治国、平天下”。这些阐明人有伟大的使命，这也是人生的意义和价值所在。所以，人应当要修齐治平，应当要奋斗。

有人认为享受才叫幸福，但如果我们意识到享受的后面有更多的苦难在等着我们，那我们就不会这么认为了，因为甘尽苦来。所以，惜福积福才是真正的幸福，因为后面的苦越来越少，福越来越多。行善去恶才有福报，而尽本分是首善，所以要积福就必须尽好本分。尽好本分不会轻而易举，需要奋斗，要积福，就必须奋斗。

一般企业都只提倡艰苦奋斗，而方太却提倡快乐奋斗，因为茅忠群不希望看到方太人痛苦地工作，在痛苦中度过人生，这包含了儒家以人为本、方太以员工为本的大智慧。

孔子曾经描述自己：“发愤忘食，乐以忘忧。”因为孔子有伟大的人生理想，所以他真正明白了学习和奋斗的意义。茅忠群也强调，当我们真正明白人生需要奋斗的道理，了解奋斗的意义，拥有伟大的梦想，那我们就会积极地拥抱奋斗，就会快乐地去奋斗。人人都向往快乐，但人人都盼着明天快乐、明年快乐、退休后快乐。今天的痛苦是为了明天的快乐，但这样的人往往每天都在痛苦中度过。大家都没想到当下即可快乐，方法只需转一下念头，每一个

当下快乐，那么一辈子都快乐。

为什么有的人不能快乐学习、快乐奋斗呢？这让茅忠群想起“仁者不忧”，他觉得他过去对快乐学习这个词理解得还不深刻，但自从他接触了“能量”这个概念以后，就更清晰了。这里的能量，指的是正能量。正能量也是这两年大家说得比较多的一个词，一个人如果乐观开朗、自信成熟、积极向上、勇于承担，就会让他人感受到正能量，大家也喜欢与这样的人打交道。

一个人的能量跟什么有关呢？跟他的爱心、他的念头有关。仁者是充满爱心的人，是心中有大爱的人，是心怀美好的人，是行善去恶的人，他的能量是越来越大的，内心也是越来越喜悦的。

茅忠群发现，有的人在处于艰苦的环境时快乐不起来，就是因为快乐还跟个体的能量水平正相关。能量高的人，无论如何都能快乐，所谓仁者无忧。仁者的能量水平相对较高，故而快乐无忧。孔子说过：“其为人也，发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至”。颜回说“一簞食、一瓢饮、在陋巷，人不堪其忧，回也不改其乐”，因为他们具有善根，在常人看来非常艰苦的环境下依然感到快乐，他们都是能量极高的人。而能量低的人，即使在很好的环境里也不快乐。我们经常听到有些人感叹：生活越来越富裕，

但却越来越不快乐，这就是典型的能量较低的人。所以，当我们明白道理后也感觉不到快乐时，就要意识到很可能是我们的能量水平不够高，因此要努力提升自己的能量水平。

“忠诚，礼敬，安人心”的方太三则

新入职的方太人都会拿到一本《员工手册》，其中有一项《员工日常行为规范管理制度》（简称《日常规范》）是不可忽视的，因为它与员工在方太的工作、生活密切相关。这个制度内容丰富，有七十多条规定，然而从落实的角度看，都是大家不难做到的。方太党群办胡学时书记指出，公司员工在一些日常行为的细节方面还需要注意，例如尊重环卫工作、不乱扔垃圾这样的小事，也能展现出方太人的精神面貌，“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”。胡书记多次在公司各处捡起少数同事扔掉的废纸，这就是领导的垂范，真正在践行方太的儒家文化。实际上，《日常规范》也是符合儒家文化的，我们可以从“忠、礼、仁”三大方面来了解公司对员工的总体要求和期望。

一忠：尽本分

《论语》里记载，曾子每日“三省”的第一条就是：

“为人谋而不忠乎？”这个“忠”还被曾子用来概括孔子之道，可见儒家思想在为人做事上非常重视“忠”，需要时时反省，不断落实。茅忠群在《圆满幸福人生》里对“忠”的含义阐述道：“忠者，尽心尽责也。下级要对上级、对自己的岗位/角色、对所在的公司尽心尽责。只要在位一天，只要还是这个角色，就要尽好本分，演好角色，尽力完成好上级下达的任务和本职工作。”下面从三个方面清楚地告诉我们如何在工作中落实一个“忠”字。

1. 服从上司的领导。《日常规范》中要求：“服从公司或上司的管理是员工的本分。”要真正做到这一点，每位员工“应行员工道，在工作中修身心、尽本分。恪尽职守，完成公司赋予的工作职责”。忠于领导绝不是口头、形式上的，对于那种“从而不改”的人，连孔子都觉得无可奈何，因此我们要避免“假忠”。在充分信任、沟通的基础上，把上司安排的事情一件件尽心尽责地做好，这才是真正地服从上司的领导。

2. 专注岗位职责。公司是个庞大的协作组织，需要每个岗位做出相应的配合，员工都“尽本分”地工作，是成就组织业绩的前提。因此，在上班期间，我们必须专注于工作，提高效率。《日常规范》中要求：“工作时间内，员工应维护和谐有序的工作环境，不得在工作场所聊天、高

声谈论、唱歌或听音乐。”此外，员工也不得利用信息系统做与工作无关的事务。这些要求都是希望大家在工作时间、场所内专注用心，提高效率。

3. 从大局出发。茅忠群指出“忠”就是尽心尽责，为了做到这一点，不仅要忠于上司、忠于岗位，更要以公司利益为重，勇于承担责任，推动工作完成。每位员工都是方太人，在同事间、上下级间提倡简单的、平等的人际关系，这是为了共同维护公司的利益。在信息传播日益便捷的今天，我们要注意“避免和公司以外的人评论公司的政策或经营，不传播任何关于公司的非正式消息”。在公司工作一天，就是公司的一分子，因此任何对公司有害的言行，对员工也是不利的。

二礼：敬人事

方太的经营哲学里有一个重要内容是“德礼管理”，出自《论语》：“道之以德，齐之以礼，有耻且格。”其实每个人在生活、工作中都离不开礼，孔子说“不知礼，无以立也”。方太所讲的“礼”，不但指礼制，还包括公司的各种规章制度。礼的用处在于促进人际关系和谐，维护公司高效有序地运转，礼的实行讲究一个“敬”字。

礼是仁义的外现，也就是替人着想、与人为善，一些细微的日常礼节都能很好地促进同事关系，营造愉悦的工

作环境。《日常规范》中要求：“在工作现场或走道上与员工相遇时应打招呼：如早、你好等，也可以直接称呼，还可以以点头或微笑表示问候。”《日常规范》中有很多内容是关于员工礼仪规范的，包括发型、穿着、上下电梯、待客等。值得注意的是，乘电梯这一件“小事”在《日常规范》中有着非常细致的规定：乘坐电梯时，遵循先出后进的顺序，排队等候。为环保节能和健康运动起见，倡导“三上四下”，即三层以下步行上楼，四层以下步行下楼。这样一个细节的落实，何尝不是方太“礼仪之邦”的展现呢？他们的员工在乘坐电梯时，都是站在右边的。

孔子曾感叹“人而不仁，如礼何”，因此无礼的人是那些“不仁”之人，也就是不懂得替人着想、自私自利的人。这样的人终究不会得到大家的尊重和信任，甚而会承受无礼行为的后果。《日常规范》中写道：“员工不得在公司内有喧哗、吵架、斗殴等破坏他人人身或财产安全的不文明行为。”对于某些严重的无礼言行，公司有相应的过错处罚规定，因此在方太，真如孔子所说“不知礼，无以立”。

遵守制度规定，原则问题不可商量。礼制固化是方太文化落地的一个重要方面，公司的每一项规章制度的出台都凝聚了大量管理人员的智慧与心血，其执行与监督也会

耗费公司很多人力、物力资源。我们对公司的各项制度必须尊重，并且要严格遵守。《日常规范》中写道：“员工必须严格遵守公司的各项规章制度。员工如果认为公司的制度明显不适用，应及时向上司或制定/解释该制度的部门反映，在意见被采纳并形成修改后的制度予以发布前，现行制度应继续得到不折不扣地执行。”因此，公司的礼制也带有一定的强制性。

开会有礼，守时守信。会议是方太公司内常见的活动，会议有大有小，其中对“礼”的要求却是一致的，那就是要守时守信。“人而无信，不知其可也。”现实中人总有各种原因开会迟到、爽约，这本质上是对会议及其参与者的不敬，因此也是无礼行为。茅忠群有一次开会迟到并且自罚，那我们是否严格要求自己了呢？《日常规范》中关于开会的内容有：“上班、开会时不得迟到、早退。”“员工参与任何会议都应该事先策划和准备，在参会前了解会议流程，熟悉会议材料，会议中对重要事项进行记录，做好会议的过程控制，会后对相关事项进行闭环跟踪。”“会议中途进出会场时，应轻声关好门。”“会议中手机不得发出铃声，不得在会场接听手机。若有紧急电话必须接听，一定要离开会场。”

一个“敬”字可以讲通礼的多个方面：对人、对事、

对物。《日常规范》中要求：“公司因工作需要提供给员工的物品，员工应合理使用，不得擅自挪用或占有。”此外，“员工应该爱护公物，不得刻、划任何公物的表面；防止过失划伤台面、地面等”。对公司、个人财物的“敬”就是礼的很好落实，而且还能够通过这些切实可行的事情完善个人修养。

三仁：保安全

安全是当今社会的一个基本问题，其重要性无须多言。《论语》里面记载：“厩焚。子退朝，曰：‘伤人乎？’不问马。”可见，孔子对人身安全的重视是胜过其他任何东西。《弟子规》中也讲，“身有伤，贻亲忧”，可知人身安全还关系到一家人的幸福。儒家讲“仁义”，仁是以人为本，义是合宜与原则。公司为了保障员工安全，制定了许多规章制度，这在《日常规范》中也有体现。例如：在安全生产方面要求，“员工应严格遵守安全生产相关制度”。在交通安全方面要求，“自行车进出公司大门，在缓行区内骑车者应下车推行；汽车、摩托车、电瓶车等车辆进出公司大门，在缓行区内限速 10 公里/小时，公司内直行道路限速 30 公里/小时”。在信息安全方面要求，“员工不得使用移动存储设备、邮件等手段泄漏或盗取公司的商业秘密”等。

“安全问题不可商量”是方太哲学中的“三不商量”之一。在公司内，安全问题所涉及的内容十分广泛，除生产、交通、信息、财产之外，更包括人身安全与健康。公司定期组织员工体检，并开展多种文体活动提高大家的身体素质。对健康有害的生活习惯，公司希望能帮助大家逐渐改掉。《日常规范》明确规定，“禁止在非吸烟区吸烟”，其实吸烟有害健康是常识，抽烟的同事尽早戒掉这一不良生活习惯是利人利己的善事。在非吸烟区吸烟更是会给生产安全带来严重的威胁。

方太强调对员工的教育，并不是强求员工，而是让他们发自内心地做好本职工作。

面对员工经常跳槽的问题，这在某些人看来，就是不忠诚的表现。有不少创业初期的公司，员工的离职率比较高，呈现忠诚度较低的现象。这让老板们非常痛苦，不知道怎样才能留住人才。

对此，茅忠群认为，方太儒家管理思想首先提倡企业家要“中学明道”，唯有明了道，才能大道至简，以道御术，才能轻松面对各种具体问题。他认为，对于如何做好企业管理才能留住人才，有的人还是着急了些，总想着有没有一帖药能够立即搞定。有本中医养生的畅销书叫《求医不如求己》，书中说如果自己生病了，与其把自己的身

体完全交给不了解自己的医生治疗，还不如自己学点基础知识与技能，依靠自己治疗效果更好。另一层意思是应该治未病，平时注意养生和保健，打好身体基础，就可以预防疾病的发生。其实做企业也是同样，企业自身的问题，只有自己最了解，只有自己才能更好地解决。同时，企业必须从基本功开始，不断夯实基础，组织才能更加健康。

关于所提到的离职率高的问题，其实背后的原因也是各不相同。茅忠群认为，离职率高主要跟以下因素相关：企业的发展前景，个人平台与职业发展，薪酬福利，激励机制，企业文化，领导和上级的人品和领导艺术，企业所在地的生活环境等。因此，他认为从短期措施上来看，应该具体问题具体分析，可以连问五个为什么，做一下鱼刺图分析，找出关键原因，做出改进。当然，方太也有个通用框架“两要五法”可以从根本上解决问题，这是系统地增进组织健康的长期措施，从而避免“头痛医头，脚痛医脚”的局面。

其实说到底，员工忠诚敬业是一个结果，是员工对公司的回报，是公司善待员工的结果，也是公司努力为员工着想的回报。

几年前，我去温州的时候，当地很多老板把职业经理人叫兔子，我问原因，他们说“整天跳！”似乎是职业经

理人的忠诚度伤透了他们的脑筋。

现在，很多老板和领导人在招人的时候，更关注忠诚问题。最常见的说法就是“一盎司忠诚胜于一磅智慧”，还有一种说法，叫“忠诚胜于能力”。没有忠诚，能力越强，对组织的摧毁力越强。

现实中，忠诚是一个永恒的话题。无论是个人，还是企业，都不断上演着因为“不忠”而导致的纷争悲剧。关于社会中个人的忠诚话题在这里不讲，组织里的故事则更耐人寻味：国美内部的黄陈之争，创维当年的营销系统经理人团队大辞职，2000年前后华为的高管辞职创业潮，真功夫的董事长和总经理之争等。在对这些事件的观察中，我们可以看到，多多少少掺杂了关于职业经理人、合作者、家庭夫妻之间或亲人之间的忠诚问题。

这种现实令人尴尬，忠诚是谁都喜欢的，没有人不喜欢忠诚，可是，忠诚又是最富争议的，一般人不会说自己不忠诚，都会说别人不忠诚。

问题在于，忠诚度从哪里而来呢？我们不断地强调忠诚就能够获得足够的忠诚度吗？答案显然是否定的。喊“需要忠诚”，带不来忠诚度；喊“我很忠诚”，也不能带来忠诚度。重金是否能换来忠诚度？恐怕很多人的回答是否定的。挖来的人留不住，这已经成为很多老板心中的隐

痛。浙江一个家具公司在 2012 年初的一个月内曾经历了三位总监级人物的来来去去，得出的结论是：外面来的人没有忠诚感。

忠诚，是一种内心的感受，体现在持续的行动上，特别是体现在关键的行为上。比如古人就曾提出“危而辨其忠”的观点，也就是说，出现危机的时候才能看着这个人是否忠诚。我们在日常的企业行为中，不可能整天拿危机来试探这个人是否忠诚，我们的要求是能够在日常的行动中体现出主动自发的行为，在关键时刻能够发挥正面作用，不是整天靠强硬的制度来推动，或者靠面对面的监督来完成工作。

忠诚，就是在没有人监督、没有人看管的时候，依然坚守自己的底线、自动自发的行为。

忠诚的态度首先来自内心的强烈认同，认同感越强，忠诚度越高，用中国的传统话说，就是“我认你这个人，我认同这家组织”，所谓“士为知己者死”是也。史玉柱当年从巨人集团落难败走的时候，他的几个高管依然追随在身边，这就是对史玉柱本人的强烈认同，认的是史玉柱这个人，知道他一定会带他们走出困境，也相信史玉柱会东山再起。

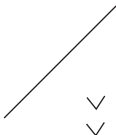
忠诚的态度其次来自于安全感。也就是说，追随者，

或者员工，需要一种安全感，也就是说跟着你靠谱。如果你不靠谱，不知道你会不会成就他们，不知道你会如何对待他们，那么这些人要么选择离开，要么就选择与你“周旋”。按理说，太监对皇帝应该够忠诚了吧，因为没有皇帝，他们也就失去了一切，可是为什么他们还常常要阴谋废立皇帝呢？因为他们担心自己的利益受到损害，或者担心人身会受到伤害，因此缺少安全感有时会让人走向极端。

领导人身边的人发生背叛，往往是源于这些人可能感到安全感不够或者意识到危及自己切身利益的重大事件，他们或者觉得你没有希望了，树未倒，猢猻先散了；或者觉得你靠不住了，就开始寻找新的主人或领导者。因此，让身边的人或追随者有安全感是很重要的，不能整天在部下或追随者面前说更多消极或者泄气的话，或者不断透露出影响他人安全感的言语，而这往往是一语惊起千重浪。当遇到问题的时候，你先沉不住气，你先散布消极信息，你身边的人能不崩溃？你这个主心骨都不能主心了，忠诚也就随之崩溃了。

第四部分

从竞争到仁爱：修己以安人



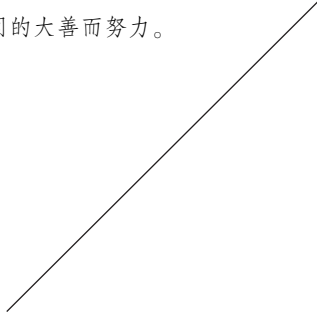
企业是盈利机构，不盈利没法生存。如果生存都生存不下去，其他一切都是空谈。要经营，要生存，要盈利。儒家思想影响下的经营之道是什么？

方太的答案是“仁道经营”“修己以安人”。

也就是说，企业盈利是天职，关键是如何盈利，即所谓“君子爱财，取之有道”。

“道”为何？经营的原则。

西方的成功企业也深知此道，比如谷歌提出“不作恶”，而方太则提出“仁道经营”，就是提供让用户安心、放心、省心的产品，最基本的原则是，不为获得更高的利润而干出违反人类道德以及企业底线的事情；要求高的原则是，企业要以导人向善为使命，不仅仅是赚钱，更重要的是要为了人间的大善而努力。



| 第 10 章 |

仁道经营

以仁爱之心工作，结果自然不一样

孟子说，君子之所以和一般人不同，在于发心。君子的心中有“仁”、有“礼”，所以才会真诚地爱人、尊敬人。而这样的人，必定也会长久地得到别人的爱和尊敬。（孟子曰：“君子所以异于人者，以其存心也。君子以仁存心，以礼存心。仁者爱人，有礼者敬人。爱人者人恒爱之，敬人者人恒敬之。”《孟子·离娄下》）

仁者爱人！

现在人们都熟悉这句儒家经典。可是如何体现在日常的行动中、展示在平凡的工作中？如果不能体现出来，就意味着束之高阁，成为空洞的说教。

茅忠群期望，人们带着爱心去工作，看工作的眼光会不同！

情人眼里出西施。当你带着爱的眼睛看一个女孩儿，你就可以为她做任何事不觉得烦，更不觉得累。

其实，工作也是如此，如果你带着爱的心投入工作，也不会觉得累。

用茅忠群的话说，有爱心的人，说话做事都会想着对方，都会用心去做好，用心做到极致！

他强调：在面临工作中出现的问题或状况时，方太人首先应多思多想，带着爱心工作，而不是仅仅带着手脚去工作。不少人根本没有思考的能力，往往为了干活而干活，为了工作而工作。当一天和尚撞一天钟，干着手上的活儿，想着别人的事。你想，这样的工作会有好效果吗？可以肯定的是，如果管理者和工作人员不用心，再好的标准和制度也没有作用。

日本人以工作认真闻名，夏普的液晶板也是世界名牌，品质很好，但在2012年，夏普却走到了卖身求活的地步。

截止到2012年，夏普走过了整整一百年的辉煌之路。其事业急转直下的直接原因是新产品开发速度慢、新产品开发出来以后上市慢；而根本原因则是成功已久的夏普管理不用心，对用户失去了爱心，对工作失去了爱意。该公司原副总裁、97岁的佐佐木正既是夏普公司创始人、原总裁早川德次的搭档，又是郭台铭父亲的小学同学。他认为：

夏普沦落至此是管理层缺乏了责任心，并称这种“缺心”的症状为“日本病”。除了夏普外，目前出现问题的索尼、松下、NEC（被联想兼并）、三洋（被日企兼并）、奥林巴斯等众多日本企业都是严重的“日本病”患者。

用佐佐木正的话说，这种“日本病”的本质是什么？其实就是公司组织结构僵硬化、保守化和内向化。“病症”的直接结果就是公司日趋衰弱，最终倒闭。

用心，就是管理的心理基石，与哪个民族无关，而与具体的管理人心态有关。

科学管理的始祖泰勒先生不就是因为用心的观察找到了提升效率的方法而成为一代宗师吗？管理，更需要的是心的引领。用心，是万法之源。

仁者爱人，首先以用户为中心

“仁者爱人，替他人着想”，是茅忠群的口头禅，自然也变成方太理念的根。

子贡曰：“如有博施于民而能济众，何如？可谓仁乎？”子曰：“何事于仁？必也圣乎！尧舜其犹病诸。夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。能近取譬，可谓仁之方也已。”（《论语·雍也篇第六》）

子贡问道：“假如有这样一个人，广泛地给予人们好处，并帮助人们渡过难关，这人怎么样？可以说是仁了吗？”孔子说：“岂止是仁？那一定是达到圣的境界了！即使尧舜也难以做到！所谓仁，就是自己要成功，也让别人成功；自己要通达，也让别人通达。能够从身边的事情做起，这就可以说是仁的方式了。”

任何一个组织首先要保证的是用户，没有用户，组织就没有存在的意义，用户、员工、供应商这三个需要形成了一个价值链。

一个以用户为中心的企业，一定会在市场上赢得应有的口碑；一名对用户负责的员工，必定能在保质保量、完成工作的同时，将他的责任心和关怀之心转换成为机遇。

在方太，用仁爱之心面对用户，已经成为价值观的底色。对此，不仅要对用户负责，更重要的是把这种责任心提升到爱的层面，就像是发自内心的一种关爱。

对用户负责，就是对自己负责，我体会这就是“己欲立而立人，己欲达而达人！”这就是普通人的仁爱之心。

超越利润，方为伟大

在孔子生活的时代，诸侯国战乱纷纷，原因只有一个：

争取利益最大化。所以，孔夫子面对那个礼崩乐坏的时代，用一句话概括根本原因：“放于利而行，多怨！”

众所周知，按照西方企业的标准，利润最大化仿佛是企业天经地义的选择，更加极端的表述是：如果利润不能最大化，就意味着经营者在“犯罪”。

从现在看，这一逻辑显然遇到了挑战，甚至不少优秀的西方企业也开始对此持批评态度，并将这种思维视为2008年金融危机发生的罪魁祸首。

利润最大化理念直接催生的结果是什么赚钱就做什么，做什么是为了更多地赚钱，赚取更大的利润。当然他们的赚钱也是有前提的，就是产品质量和服务质量。这里有个出发点的问题：质量好是为了赚到更多的钱，还是为了增加用户的福祉。

显然，这两者出发点是有本质差别的。

在茅忠群看来，企业除了要利润，还要求有使命，就是要超越利润之上。作为企业家的茅忠群很早就在思考：我做企业到底有什么意义。

“通过企业的力量，努力改变与自身没有利益关系的人的生活。”这是茅忠群在骨子里默念过不止一次的话。让无关的人受益，通过自己有意义的行动，让他人也得到正向的影响，传播一些正能量，这是茅忠群的心愿，也是

方太的使命。这应该是“让家的感觉更好”使命的思维原点。

有人讲，利润是企业发展的前提，没有利润，企业无法生存，何谈发展。这对于不少中小企业可能是这样，但对于方太这样的企业来说，利润早已不是问题。今天的方太已经不是简单的一个企业，也不是一个单一的经济组织，而是一个更多承载社会功能的组织。我们都知道，企业在当代社会中扮演了极其重要的角色，对整个社会、国家的经济建设和发展发挥了无可替代的作用，甚至引领了一个时代的演变。

茅忠群认为，现代企业承担了更多的使命，不仅仅是要发展，同时还要承担重要的社会责任。于是，方太提出，在伟大企业里面，有两个使命，一个是创造用户需求，一个是导人向善，从自己的员工开始，从我们的用户开始，从我们的合作伙伴开始。

他的观点是，真正优秀的企业，除了商业层面的成功，一定会有志存高远的理想。一个真正对社会有价值的企业，应该是一个超越利润至上追求的企业。

无独有偶。

“努力去做做出贡献，相信自有回报随之而来。”这是美国默克制药公司总裁雷蒙德·吉尔马丁带给哈佛商学院在

校生的忠告。

默克集团的缔造者乔治·W. 默克说：“我们应当永远铭记，药物旨在救人，不在求利，但利润会随之而来。如果我们记住这一点，就绝对不会没有利润；我们记得越清楚，利润就会越大。”

他的训诫至今仍是默克公司全体员工的信条，也是公司一贯坚持的经营哲学。在这里，追求理想与企盼利润并不矛盾，反而是一个统一体。

20 世纪 80 年代，默克公司发现其生产的“美迪善”可以治疗河盲症（一种由旋盘尾线虫感染所致的疾病，可导致失明），而当时有 100 万人面临被感染的危险，他们分布在非洲、拉丁美洲和也门等地。作为企业来说，这本来是一个巨大的商机，但由于患病地区都在第三世界国家，他们的政府和医疗机构没有足够的资金购买这种药品，于是默克公司做了一个惊人的决定——免费赠药，并自己负担费用，直接将药品分发到这上百万人手中。时任默克公司 CEO 的罗伊·魏吉罗后来对此解释道：“我不能肯定这种行动长期的影响如何，但我相信它多多少少会有报偿的。”

茅忠群的理想使得方太对外人充满了感召力，不断吸引着优秀的职业经理人和高科技人才加盟其中，从而形成

良性循环，人格魅力使方太具有无与伦比的竞争力。

10年过去了，这批人中有的走了，也有的留下来了。我们在2015年和2016年的调研中发现，目前身居高位的高管中，大约50%还是来自世界500强的人员，有来自可口可乐的，有来自NEC的，也有来自华为、联想的，另外的50%就是跟着茅忠群打天下的本地人成长起来的。两者之间的融合度远远超过了2006年，其典型表现，就是他们使用的语言体系是一样的。如果他们不告诉你他们曾经工作过的企业，我们很难从言行举止中判断出来。这批看起来管理风格很西化的高管显然为传统文化的魅力所征服，因为正是他们而不是茅忠群本人发起晨读经典的活动，已经在方太蔚然成风，并坚持了8年之久。

以儒家文化为代表的传统文化如同宽广无边的海洋，吸纳了各式各样的个性和经历。

从某种意义上讲，方太的性格更像是一位知识分子而非商人。它坚持自己的理想，漠视外界的种种诱惑。它隐忍而不张扬，做着分内之事。这种风格，你也可以称之为“谦谦君子，温润如玉”。

茅忠群率领方太尽自己最大的努力做着善事，履行着方太人对社会的义务。

方太人从来都把这种善行看成是自己分内的事，它与

利润无关，而只与信仰有关，只与价值观有关。

方太人在茅忠群理想主义的坚持下，始终记着它唯一的一件大事，并为此奋斗不息。坚持理想，利润会随之而来。这些年，用户的真情回报，口碑相传，就是对方太最大也是最好的利润。

方太之所以受人尊敬，是因为它不仅为人们的生活带来便利，更重要的是其“导人向善”的伟大梦想，用自己的行为告诉社会一个信号：

企业绝对不仅仅关注利润，更不仅仅关注自己的江湖地位，更重要的是明白自己是社会的一分子、一个细胞，要用自己的行动，带动更多的人释放正能量，给学术界、政府机构、企业界以及公众带来精神上的激励。

一个可以确认的事实是，方太现象已经引起学界、政府部门、企业家以及公众的高度关注，人们惊叹于茅忠群的理想主义之道，惊叹于方太在经济效益和社会效益等方面取得的多重丰收。

在这个梦想不断遭到破灭的世界里，它给我们一个继续寻梦的理由：选定一个有一定高度的目标，不顾一切地坚持下去，你就会一步一步地接近伟大。

索尼创始人井深大说过，“如果能够建立一种环境，让员工能够靠坚强的团队合作精神团结在一起，并全心全

意发挥他们的科技能力，那么，这种组织便可以带来无尽的快乐和利润，志趣相投的人自然会结合起来，推动这些理想……”

在经济高速发展的今天，真正让消费者获益的也并非疯狂追逐利润的公司，而是那些超越利润追求的企业。对于企业来说，产品本身、员工成长、社会责任都比利润重要，他们是让企业不断发展、不断前行的目标。

方太已经成长为厨电行业中最大的公司，也可能是最好的公司之一。所谓“好”不是完美，是其“导人向善”的伟大梦想，以及一步步坚持实现梦想的脚印。

这是一个目标、一种成长的方式、一种永续发展的秘方。就追求的目标而言，方太“是什么”可能和方太“做什么”一样重要。

| 第 11 章 |

导人向善

一切创新，都源于良知

王阳明说：“心即理也。天下又有心外之事，心外之理乎？”

在茅忠群看来，以中庸思想为主线的儒家文化，应该是方太发展的内在动力。无论是对用户强调“家的感觉”，还是对员工强调“正念”的力量，他都感受到了文化力量的强大和持久。

不少有识之士都认为应当复兴中国优秀传统文化，但也不必全盘中化，西方优秀的管理仍然可以为我所用。

茅忠群的看法是：中国文化强在道的层面，西方文化强在术的层面，需要我们各取所长。

因此，方太明确了“中学明道、西学优术”的思想。

不过，很多人都会联想其清末的“中学为体、西学为

用”提法。

茅忠群自然也意识到这一点，他解释说：“这不太一样。在我看来，无论中学和西学，‘体用’不二，是不能分开的。西学中有‘用’，也有‘体’，比如用中国的饭碗（相当于体）吃西餐（相当于用）是非常不舒服的。但胃毕竟是中国人的，如果你做的食品不合乎中国人的胃口，恐怕不行。因此，做饭的时候，一定考虑到中国人最想吃东西。想吃，就是吃的‘道’。因此，我主张，以道御术。就是做中国人喜欢吃的西餐，而不是做美国人喜欢吃的西餐，至于体是哪里，用是哪里，只要做出饭来，中国人喜欢吃，就没问题。”

所以，对茅忠群而言，真正的理念是“中西合璧、以道御术”，体与用、道与术不再为二，而是合一。

对于方太而言，儒家理念是管理思想的源头和大脑，是道；而西方的管理模式则要在儒家管理思想的指导下运行，这样的躯壳才有灵魂。简单地说，只有深入理解传统文化的精华，才能在传承传统文化的基础上进行企业管理。

儒家文化的核心理念是仁爱，以仁爱之心经营企业，一直是其经营管理企业的不二法门。

产品品质，一定首先体现为企业品，而企业品的来源是价值观。

“企业要有自己的核心价值观，实现人品、企品、产品的有机统一。”茅忠群认为，可以注入“仁义礼智信”“廉耻勤勇严”等内涵，以“仁爱”之心提升员工素质，丰富企业内涵，开发高性价比产品。

茅忠群说得最多的一句话是：方太的一切创新都源于爱，爱，则是儒家文化的核心。这个爱，即是良知。一个爱孩子的妈妈，会有无穷的动力替孩子做这做那，我们日常生活中经常用到的可折叠吸管，就是一位日本妈妈为了照顾病卧在床的孩子喝水而发明出来的。

爱的繁体字，中间是个“心”，爱，就是用心。你真正用心去替别人着想，一定会有无穷的创造力。

传统吸油烟机在吸油烟时，副压在中心，会有油烟跑出来，影响家庭主妇健康。一些油烟机厂家强调更多的吸力，茅忠群想，只有不跑烟才能真正有益于家庭主妇。因此，在让企业文化落地时，方太研发人员制定了让油烟不跑出来的目标，开发出了副压不在中心的吸油烟机。新产品产生了令人惊叹的吸油烟效果，自2013年上市以来一直占据畅销榜首，带动方太销售额保持两位数的增长。

茅忠群建议，企业要以用户为中心，员工为根本，树立企业典范、品牌典范、产品典范、员工之家典范和履行社会责任典范。

在经济下行压力较大的背景下，遇到这样或那样困难的企业如何前行？

茅忠群认为，不怕市场不好，就怕没有好的产品。有了好的产品，企业就可以稳步前行。

20 世纪 90 年代初，西方的洗碗机进入中国市场，20 多年后在中国家庭的拥有量仅有 0.7%。2014 年在开发洗碗机这一新品时，方太进行了市场调研，认真查找产生这一现象背后的痛点：西方洗碗机比中国家庭的橱柜高出 20 厘米，安装困难，使用倾斜，标准洗碗一次需要一个半小时。方太对此进行了创意设计，开发出水槽式洗碗机，洗碗一次仅需 28 分钟，而且增加了去除果蔬农药等功能。

2015 年初，这一新产品上市，深受中国家庭欢迎，以致供不应求。

结合这一新产品的开发过程，茅忠群建议研发部门要勇于创新，深入用户之中调研，找出用户新需求，加大研发投入，联手科研院所，不断开发出解决用户痛点的新品。

在产品开发方面，随着国家标准的提高和消费需求的升级，方太针对不同年龄的用户需求进行产品研发。更为重要的是，方太率先引进了国际上最先进的集成产品开发流程（IPD），从不同的角度对用户进行调研，洞察用户潜在需求，双向规划产品线和技术研发，并在大量调研的基

础上进行立项。经历5年之久的固化、调整和优化，方太如今已经形成了一套较完善的体系，拥有较高水平的研发组织能力。这种能力的直接体现是，每年可以平均向市场推出二三款新产品；更深层的体现是方太开始参与到行业、国家产品标准的制定和修订之中。此外，在投资、技术、时间及激励等产品研发的各个环节上，方太也都制定了相应的流程与制度，来保证和扩大其产品研发在行业内的优势地位。

方太的产品创新自始至终都是围绕“用户需求与体验”这一个中心轴而展开的。茅忠群的要求是：“不要眼睛总是被国家标准限制住，要盯住厨房里的主妇，关注她们最需要什么，她们的标准是什么。要怀着仁爱之心想用户之所想，想用户之未想，想用户还不敢想，超越用户体验。”

这一方针成为方太产品创新的发展方向和价值所在。因此，方太的很多新产品是超越国家标准，甚至是国际标准的。

一切产品，都要为人们带来喜乐

叶公问孔子的学生子路，你的老师是个什么样的人？

子路想了想，觉得太难概括，就什么也没说。回来把这事儿和老师一汇报，孔子说，你个熊孩子，你老师我是个幸福快乐的人！以后再有人问你，你就说，我老师，“其为人也，发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至云尔”。

茅忠群是一个坚持的人，他做企业早已超出了挣钱的范畴，也超出了利润的范围，对他来说，作为一个社会组织的企业，需要承载更多的功能，事实上，企业也正在履行这样的功能。比如，方太对内，制订利于员工成长的计划，在薪资上满足员工的要求，这种事情无疑已经走出了雇主与雇员之间的单纯关系，会让企业带给人家的感觉。对外，通过热情周到、耐心细致的服务，让人们感受到方太的爱，让人心受到感化，这实际上也是在传播正能量，作为一个企业，如果能做到这样，那将是一个伟大的企业。

方太客户体验部的小程曾对于人生的目标有过一番思考：

人生的目标是什么？她问过自己。在求学时，她以为考上大学是她人生目标。可当她上了大学，却很迷茫，似乎又失去了人生目标。于是她继续寻觅，觉得找一个好工作，有一个温馨的家是她的人生目标。但毕业工作后，日复一日地重复工作流程，乏味的生活又让她不得不思索：我的人生目标是什么？

寻觅多年，小程最终发现，她多次寻找的人生目标就是幸福快乐地活着！

那怎样才能幸福快乐呢？就是要有幸福快乐的能力！

小程来方太工作已有三年了，每天都会接受一些正能量。正如他们每天早晨与同事一起读经典，读的时间久了，小程突然发现经典是讲宇宙人生的真理，它不是一个门派，不是一个学说，而是指引人生幸福快乐的真理。当她意识到这个之后，她便如饥似渴地学习，并开始把经典运用到生活中，变成智慧，并且懂得分享、懂得付出、懂得尊重、懂得恭敬、懂得……她甚至会给孩子灌输正能量的思想，给孩子树立正确的人生目标。

坚持学习，心在哪里，收获就在哪里。

这不正是茅忠群在“方太杯”年会上谈的“幸福”吗？儒家认为的幸福主要是指提升自我心性、追求生命意义、感悟生命真谛的快乐。我们追求幸福，就是要发现工作的意义，热爱自己的工作，付出超常的努力，实现自己的成就和梦想，感受人生的幸福。归根到底，只有奋斗才能收获幸福。小程觉得，她一定要像茅忠群说的那样，修身心，尽本分，做一个幸福的方太人！

2015年4月17日，第七届世界商业伦理（中国）论坛在广州隆重召开。论坛一直以“重塑商业伦理，振兴人

文精神”为使命，至今已经成功举办了六届，引起了国际社会的高度关注和持续支持。这次论坛以“诚以修德，立业天下”为题，更是吸引了世界儒商联合会会长汤恩佳博士等 800 余位嘉宾、企业家与学者参与。

茅忠群在演讲中提到，“我们传统文化都喜欢从根本上寻找答案，而不是从未梢上寻找答案”。

德鲁克说，儒家伦理中，没有比个人良知更重要的社会道德。作为一家企业，良知同样重要。如何为用户生产可信赖的产品？如何为用户提供无与伦比的服务？在互联网思维还没出现之前，方太在创立之初就确立了“以用户为中心”的产品研发与服务思维。

在此次商业伦理论坛的演讲中，茅忠群播放了一段视频，视频中一家人吃完晚饭，老母亲在厨房里默默洗碗，即使身体不好，却依然操劳。“我们能为妈妈做些什么？”的发问引发现场嘉宾的集体感慨。相比于烹饪，洗碗成为家庭厨房中最被讨厌的工作。

2015 年 3 月 25 日，方太在上海推出了全球第一款水槽洗碗机。这款水槽洗碗机历时 5 年的研发，方案不断地被茅忠群“枪毙”，就是因为那些方案并没有解决中国厨房的洗碗问题。最终，方太走访了中国 25 个城市的 1000 多户家庭，并邀请其中 25 位用户共同参与产品设计、研

发。这既是水槽也是洗碗机，同时还是果蔬净化机，这款产品携 22 项发明专利，在正式上市不到一个月的时间里，就受到市场极大的欢迎。

值得一提的是，这款水槽洗碗机在洗涤过程中并不需要添加任何洗涤剂。无论是 2013 年的全新一代近吸式“风魔方”，还是 2014 年发明的蝶翼环吸“云魔方”，方太一以贯之的“己所不欲，勿施于人，人之所欲，施之于人”的仁爱之心，传递着让人心安定的社会关怀。

伟大的企业导人向善

茅忠群郑重发愿“成为一家伟大的企业”，方太的新愿景诞生了。他对这一新愿景内涵的解释是：用户得安心，员工得幸福，社会得正气，经营可持续。

从这一刻开始，方太愿景从“成为一家受人尊敬的世界一流企业”变成“成为一家伟大的企业”。

谈到伟大，很多人都会觉得有歧义：谁敢提伟大两字？

茅忠群认为，企业家应该有这样的胸怀。

他说，优秀的企业和伟大的企业的区别就在于优秀的企业满足需求，甚至刺激欲望，而伟大的企业践行商业伦理，创造需求，导人向善。

茅忠群说，“伟大的企业始终会传递一种正能量，通过自己的垂范导人向善，唤醒人们沉睡的良知，让更多的人从内心不安的状态转变为心有所安，获得真正的幸福快乐”。而且，伟大的企业的产品也让用户十分动心，而不会伤害用户，不会让用户的心躁动不安，反而会让用户觉得放心、省心、舒心，乃至安心。

伟大企业与优秀企业的差别是什么？茅忠群认为，西方对企业的定义就是经济组织，但是从中国传统文化的角度来说，我们对企业的定位应该是，企业既是经济组织又是社会组织。

国与国之间实力的对比其实都是企业间的对比，美国为什么强大，因为美国强大的企业多。中国现在一天比一天强大，也是因为中国企业在世界 500 强企业的名单里越来越多。哪一天在世界 500 强企业的名单超过美国时，可能我们的整体实力也就超过美国了。

从这个角度讲，中国的企业应该有一个更高的定位。伟大的企业一方面要去满足市场、创造市场、创造需求，这是企业必须要做的事情。同时，作为一个社会组织，要导人向善、以安人心，它不能做那些对人有害的产品。

方太要成为一家伟大的企业，从用户层面出发，需要树立让用户动心、放心、省心、舒心、安心的品牌新典范；

从员工层面出发，全体方太人能快乐学习、快乐奋斗；从社会层面出发，方太要立志传播优秀文化、弘扬社会正气、推动社会进步；从经营层面出发，方太要做卓越经营的新典范：过程卓越、结果卓越、永续经营。

举一个例子，第一个用户得安心。用户用了你的产品以后，他心里不会浮躁不安，他会非常的安心，安心到不考虑别的品牌，安心到下一次重新购买还选这个品牌。作为这样的企业，经营上就算成功了。

2015 年方太全年销售额近 70 亿元：全新上市的颠覆传统欧式机的“云魔方”获得了很多的口碑赞誉；国内授权专利达到 700 余项，其中发明专利 129 项……对于整体市场环境并不理想的 2015 年，这份成绩单可圈可点。此时，站在方太 20 年的时间节点上，立志成为一家伟大的企业的愿景，并非方太高层一拍脑袋的想法，而是方太人共同选择的目标。

让用户安心，始终影响着方太人每一天的研发、生产和服务。在方太欧式吸油烟机“云魔方”的研发过程中，负责吸油烟机的产品经理“独具慧眼”，发现将“云魔方”挂钩的螺丝隐藏起来，可以让用户打理时更方便。为了在挂油烟机的时候不发出金属碰撞的不悦耳声音，产品经理建议对挂钩进行特殊处理，甚至还给弹簧卡扣设计出“咔

嚓”声，以便用户在放回油杯时有真切的感觉。在方太的每一款产品中，类似这样用心设计的小细节不胜枚举。

从“成为受人尊敬的世界一流企业”过渡到“成为一家伟大的企业”的愿景，不仅是文字表达的不同，更是境界的升华。前者更关注外人如何看待方太，更注重企业的外在形象和身份；而后者则是关注企业的内在品质和社会责任。也就是说，做到什么样的规模是一回事，是否为社会做出应有的贡献则是另一回事。

这样的伟大，不是说要去做看起来多么高尚的公益事业，而是要一点一滴地与用户互动、与社会互动。

不少企业家都在困惑：我做企业的使命是什么？我办企业的目的和意义是什么？

根据我们的观察，对这个问题的回答，可以发现企业家内心深处的动力。

有的企业家说，我做企业是为了证明我自己的潜力和能力，这往往是出身比较好的人的创业动力；有的企业家说，我做企业就是为了出人头地，这种人往往是小时候比较穷或者被人伤害过；也有的企业家说，我做企业是被动的，当初就是没有多少选择，这种人创业往往是因为一种生活方式的改变；还有的企业家说，我做企业就是为了干一番事业，这与第一种类似，但往往是起点比较高、自觉

性比较强的创业者。

当时不差钱的“少爷”茅忠群为什么要创业呢？自然，有父亲茅理翔的要求，但更重要的是，他觉得必须要做一件事，也可能是要证明自身的能力，但这种证明不是一种虚荣，而是希望为社会、为用户创造一种好的产品，解决人们最为头痛且司空见惯的小问题。

看起来如此平凡的想法，其实是最难做的，因为这需要持续，需要耐心，不如“规模第一”这样听起来很酷的目标简单。我认识一位企业家很小就辍学了，但自尊心很强，干什么都要争第一。为了企业销售规模第一，不惜多年没有利润，现金流长期处于紧绷状态，员工的工资长期处于低档。员工怨声载道，老板却认为，这些人没有出息。

茅忠群认为，企业家做企业的使命如果是想着赚多少钱，那这个肯定跟意义挂不上钩，意义一定要从社会、利他的角度出发：一是让顾客的感觉很好，通过高品质的产品和服务打造健康、环保、有品位的生活方式，让家庭主妇们从充满油烟的厨房中解放出来，让厨房成为心旷神怡的地方；二是追求全体方太人物质与精神的幸福，让方太这个大家庭更美好。

方太的愿景是成为一家伟大的企业，表现在管理上是“四个典范”：五心品牌新典范、员工之家新典范、社会责

任新典范、卓越经营新典范。

他们以“方太，让家的感觉更好”作为服务工作的中心思想和行动纲领，以“我是方太人，请一切做到最好”为服务规范，在全国数百个服务网点重点推行“更佳感觉星级服务工程”。其中，在同行业率先推出 800 免费咨询电话，承诺首次免费服务清洗、三年保修等。接着方太又推出安装、送货、维修、打墙洞、加长出风管等九项免费服务措施，以超额外附加值赢得了广大消费者的信赖。或许，单单从这些多样化的服务项目上，我们还看不出方太的服务文化有什么异于其他企业的过人之处，因为我们在风云变幻的市场竞争中经历了太多的花样“变脸”。从最初的货源数量“争夺战”到豪华设施“装修战”，从恶性减利“价格战”到借文煽情“口号战”，商家似乎把企业的竞争性作为企业的发展经营之道。市场永远都是不甘寂寞的，于是售后服务“承诺战”开始显山露水。但是，许多商家对企业经营的服务之战认识还远远不够，现代消费开始有了理性化的趋向，使得某些企业的炒作概念、经营投机和暴利思想绝不可能得逞。方太认识到，服务就是服务，是企业在经营中给予消费者的附加“蛋糕”，企业要想持续经营，就必须把这块“蛋糕”做好，并在其中渗透更多、更实在的“方太情”。以情感服务、心理服务再加

以知识型和技术型的服务，让消费者在产品和服务中全面透彻地了解商品的内涵，真切地感受到“情”和“谊”。

2015年，方太进一步提出“因爱伟大”。

茅忠群强调，一切的伟大，都应该源于爱：

因为爱，人们才能无私的付出；

因为爱，人们遇到困难的时候，才能坚持到底；

因为爱，人们才能无怨无悔地去承担责任；

因为爱，员工在劳动的时候，才不需要他人监督；

因为爱，企业创新才有持续的动力；

因为爱，企业创新才能真正地为用户、为人类创造价值！

有爱，才有家；有家，才有爱。

2016年在“方太杯”年会上，我们看到茅理翔太太为茅理翔老先生细心整理围巾。其实，爱，都是由一系列很小的看起来很平凡的事情累积起来的，企业的仁爱之心也是如此。不一定是整天把“爱”挂在嘴上，而是更多地对用户很烦恼的小事的关注。

据2015年福布斯中国慈善榜的调研数据统计，中国上榜企业家通过基金会的形式进行的慈善捐款占比已超过1/3，而基金会、教育领域以及慈善总会成为了捐款最多

的三大流向。由此可以看出，教育捐赠的热门体现出中国企业家对于教育传承发展与企业社会责任的愈渐重视。作为具有 20 年传承历史的方太集团来讲，“让家的感觉更好”不仅是企业发展的终极使命，更是作为优秀家族企业应做到的传承理念。

2014 年 11 月 10 日，方太集团向浙江大学教育基金会捐赠活动暨浙江大学管理学院企业家学院揭牌仪式在浙江大学紫金港校区举行。仪式上，方太集团名誉董事长茅理翔先生向浙江大学教育基金会捐赠 2000 万元，用于专项教育，支持浙江大学管理学院企业家学院对于家族企业传承的研究。

茅理翔先生此次对浙江大学管理学院的捐赠，是以心怀天下的家国情怀来帮助中国民企实现百年传承的梦想。他率先提出“将富二代转变为创二代”的理念，极大地激发了创二代的正能量，为中国家族企业的社会认同和传承发展做出了巨大贡献。

2015 年 3 月 1 日，浙江温州泰顺县迎来连日雨水后的第一个晴天，泰顺文礼书院入驻仪式暨 2015 开学典礼在泰顺县竹里乡举行。茅忠群现身入驻仪式，并且现场捐赠 1000 万元以助文礼书院发展。一直在企业倡导现代儒家管理的茅忠群表示，作为一家企业同样肩负着传播文化、导

人向善的责任。他认为伟大的企业应该始终传递一种正能量，通过自己的垂范导人向善，唤醒人们沉睡的良知，让更多人心有所安，获得真正的幸福快乐。

我们想说的是，这种捐赠，没有一丝一毫的功利心，纯粹是出于造福社会的目的。因为在茅忠群父子看来，慈善是不能有功利目的的，一旦掺入了功利心，那就不是真正意义上的慈善了。慈善和爱心本来是一种温度，它可以传导、对流、辐射，如涟漪般地向四周扩散。无论是对家人、朋友，还是员工，甚至是对与之根本不相干的企业或公民，茅忠群父子都在用自己的方式实践着方太的慈善理念。

茅忠群说，他做慈善并没想过能否获得大家的认可，他只是让自己在做过程中安心，觉得回馈社会是一种本心。茅忠群的话也许还原了慈善的本来面目。慈善是一种心境，也是人的一种精神需求，它完全可以与捐款数额毫不相关。因为一个人做好事，未必要通过金钱，还有其他各种路径；更重要的是，一个人做了在别人看来所谓的“慈善行为”后，就其自身而言却不过是在完善自己而已，即通过做自己应该做的事情，让自己脱离生命的冷漠和麻木，而离高贵和伟大更近了一步。

《菜根谭》中说：“为恶而畏人知，恶中犹有善路；为

善而急人知，善处即是恶根。”

“方太青竹简国学计划”活动是由方太集团主办的国学推广综合性项目，自2010年3月全面启动以来已历时六年。

“方太青竹简国学计划”是一个跨年度的公益活动，其目标在于推动中华国学经典教育，纠正目前社会上对于国学概念的滥用，宣传真正科学系统的国学自修形式和内容，同时褒奖那些身体力行传播国学文化的个人和组织，支持他们的国学实践，为青年一代确立文化认同感和民族自信心，用国学文化来促进和谐的社会生活。

“青竹简”推崇的是“分层次、全系统”的国学普及方式，希望能通过多种手段让中国民众找到喜闻乐见又力所能及的国学自修渠道。

为此，“我陪孩子读经典”“国学图书室”“相约论语100”等系列活动陆续展开。该项目云集了国内外知名的中国语言文学、中国哲学、中国历史学、中国社会学（汉学）等方面的名师，希望能通过这项社会行动对国民教育体系起到一定的补充作用，对国学的高等教育和研究有一定的促进作用，并能持续而有效地引起公众的对话和反思。

2013年7月6日，由方太集团和《南方周末》主办的“我陪孩子读经典”国学亲子课堂在长沙岳麓书院明伦堂

开讲，来自全国各地的家长和孩子们欢聚一堂，共同度过暑假里最有意义的一天。当天的活动除了汉服及汉礼教育学习、诵读经典、少儿武术操学习等环节外，还特别增加了“说文解字”部分，紧贴生活，寓教于乐。来自岳麓书院的钱永生副教授除了带领大家学习了《论语》中关于“孝”的经典篇章之外，还讲解了“孝”字的结构及意义；而另一位专门研究书院文化的专家、岳麓书院的李兵教授则由“书”字展开，通过字体构造的演变，字义的讲解，进而讲述了书院文化及书院学规。这一环节让小朋友们在学习汉字的同时也了解汉字背后的故事，不仅提升了学习兴趣，也加深了对中国传统文化的理解。

一直以来，方太用“不亚于造飞机的技术含量”制造高标准的油烟机，这样的坚持和高标准，最终成就了方太在高端厨电领域的领导地位，还给家庭生活带来更多的安全、环保与健康，进而让家庭生活更加和谐美好。

方太发展的20年，比企业扩张更为迅猛的是对社会责任的投入。正如方太2016年年会“不忘初心”的主题，其成立之初的愿望便是关注社会责任，方太在承担社会责任时所关注的不仅是流于表面的钱和物，茅忠群所期待的是社会责任的传承和可持续性。

为此，与国有企业被要求出版《社会责任报告》不

同，作为民营企业的方太主动出版了《社会责任报告》。

方太将企业社会责任明确为法律责任、发展责任和道义责任三大块，并且更进一步厘清了三者之间的关系。在中国目前的社会现状当中，首先必须强调法律责任，因为法律是最基本的道德，或者是，我们常说的“法律是道德的底线”。

在大学里读书，必须考到 60 分才能毕业、拿到证书。那个 60 分是法律责任，你要考 80 分、90 分是道义责任，你想考 100 分也没问题，但是 60 分是不能商量的。做企业的首先必须清楚，法律责任是不能商量的，这是一个底线。

方太的目标是把社会责任做到体系化、常态化，并与公司发展战略相结合，成为一家真正承担责任的伟大的企业。

方太坚持将方太品牌推广与社会责任推广体系相结合，传播企业儒家管理思想，在企业内部逐渐形成人品、企业、产品三品合一的核心价值观。方太坚信：作为一家追求卓越的企业，不仅要为用户提供世界一流的产品和服务，还要积极承担社会责任，做一个优秀的企业公民。同时，方太也要求员工成为德才兼备的有用之才，与企业共同成长，这三者相辅相成。缺一不可，茅忠群说道。

“作为一家拥有远大梦想的厨电领头企业，方太不断

追求着为人们带来更高品质的生活，这要求我们在追求卓越商业表现的同时，必须不断致力于社会的可持续发展，为经济、社会和环境做出长期贡献。”始终心系千万家庭幸福与健康的茅忠群如是说。近20年来，他带领着方太向着“让家的感觉更好”这一使命不断努力，为千万中国家庭带来了更高品质的厨电产品，以及健康、环保、有品位的生活方式。

对茅忠群而言，创办企业是为了做“更有意义的事情、对社会更有价值的事情”，创建属于中国人自己的高端品牌，彻底解决油烟对家庭主妇的巨大伤害，让“天下”的家庭享受更高品质的居家生活，这个略显朴素理想就是创建“方太”这个品牌的初衷。也正是这个朴素的理想，让方太在20年的时间里获得了巨大的商业和社会价值，更可贵的是得到了千万家庭对方太产品和品牌的认可与信任。

为了“让家的感觉更好”，方太在建立之初就非常重视产品的技术研发和用户体验，舍得在技术上投入，早在2008年，方太就拥有中国厨电行业第一个国家级企业技术研发中心。同时，围绕国家级企业技术研发中心，方太还专门建立了创新技术研究院、国家级企业实验室等多个配套的技术研发体系。每年用不少于销售额5%的技

术创新和研发专项资金保证技术创新的持续性和先进性，远远高于行业 2% 的平均水平。正是这种“舍得”，让方太在 2013 年底拥有了近 500 项国家专利技术，其中发明专利技术近 70 项，占据中国厨电行业一半以上的发明专利，这也让方太技术和产品一直走在这个行业的最前沿。

正是这种对儒家文化的崇尚使方太能够真正地做到“从用户角度出发”，让不同的家庭享受到高品质的产品和服务，更让整个社会感受到方太所带来的温暖。

“善不积不足以成名，恶不积不足以灭身”（《周易·系辞下》）。方太“导人向善”的教育理念，已经超越了单纯的利润观念，与西方的“利益最大化”理念截然不同，这或许才是儒家思想作用于企业管理的真正内涵。

| 第 12 章 |

修己安人

大学之道，之于企业

《大学》首章云：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有终始。知所先后，则近道矣。古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。物格而后知至；知至而后意诚；意诚而后心正；心正而后身修；身修而后家齐；家齐而后国治；国治而后天下平。自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。其本乱而未治者否矣。其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也！”

古代“大学”的含义是“大人之学”，或指要成为社

会中坚骨干必须学什么，或指孩子七岁读小学，十五岁成年则读大学。而上面那段话的意思是说：大学的宗旨在于弘扬光明正大的品德，在于使人弃旧图新，在于使人达到最完美的境界。知道应达到的境界度才能够志向坚定，志向坚定才能够镇静不躁，镇静不躁才能够心安理得，心安理得才能够思虑周详，思虑周详才能够有所收获。每样东西都有根本有枝末，每件事情都有开始有终结。古代那些想要在天下弘扬光明正大品德的人，先要治理好自己的国家；要想治理好自己的国家，先要管理好自己的家庭和家族；要想管理好自己的家庭和家族，先要修养自身的品性；要想修养自身的品性，先要端正自己的心思；要想端正自己的心思，先要使自己的意念真诚；要想使自己的意念真诚，先要使自己获得知识；获得知识的途径在于认识、研究万事万物。通过对万事万物的认识、研究后才能获得知识；获得知识后意念才能真诚；意念真诚后心思才能端正；心思端正后才能修养品性；品性修养后才能管理好家庭和家族；管理好家庭和家族后才能治理好国家；治理好国家后天下才能太平。上至国家元首，下至平民百姓，人人都要以修养品性为根本。若这个根本被扰乱了，家庭、家族、国家、天下要治理好是不可能的。不分轻重缓急、本末倒置却想做好事情，这也同样是不可能的。

茅忠群感慨：两千多年来，一代又一代中国知识分子“穷则独善其身，达则兼善天下”（《孟子·尽心下》），把生命的历程铺设在这一阶梯之上。所以，它实质上已不仅仅是一系列学说性质的进修步骤，而是具有浓厚实践色彩的人生追求阶梯。它铸造了一代又一代中国知识分子的人格心理，时至今日，仍然在我们身上发挥着潜移默化的作用。不管你是否意识明确，不管你是积极还是消极，“格物、致知、诚意、正心，修身、齐家、治国、平天下”的观念总是或隐或显地在影响着你的思想，左右着你的行动，并使你最终发现，自己的人生历程也不过是在这儒学的进修阶梯上或近或远地展开。事实上，中国的知识分子，又有几人真正出道入佛的野鹤闲云、隐逸高士呢？说到底，依然是十人九儒，如此而已。

在茅忠群看来，历来圣贤屈指可数，所以大学不会要求我们每个人都成为圣贤，而是让我们去向圣贤学习，去学习他们高尚的品德。大学就是大人之学，讲的是成年人应该学会的东西。可是在当今社会，由于《百家讲坛》上某个专家的一句“伪君子不如真小人”，这句话就在中国社会上广泛流传开来，小人只要在为非作歹之后，说句“我是真小人，不像某些人表里不一，虚伪”，然后就将做坏事推到了光明磊落的地方，好像他自己做了一件伟大崇

高且神圣的事情。就这样，明知道一件事情是不正确的时候，还偏偏去做的真小人倒成为当代人膜拜的对象。在我看来，这正是非明德的表现，一个连是非曲直都分不清楚的人值得大家崇拜么？再来说这伪君子，何为伪君子？就是那些明知道是非功过，但是心里却闪过一些阴暗念头的人。人皆有七情六欲，有恶念很正常，如果没有恶念，那也不需要圣人了，因为那已经超脱了人的范畴。清朝的曾国藩，被誉为是中国的最后一位圣人，他每天通过日记不断地反思自己，批判自己，连一些不容于世的思想都记录下来批判，就这样，最后曾国藩几乎成为一个完人，但是他却失去了做人的感觉。很多研究他的学者都说，曾国藩最终成为一块石头，因为他强烈压制住了七情六欲。这种人我想并不是孔子所主张的完人，因为孔子自己也有欲望。

茅忠群认为，每个人心中都有善的种子，也有恶的因子。对此，孔孟之学坚持“人性善论”，认为人的天性里还是良善为主，所以后天的教育，就是要依靠道德的引导把人性之善开发、鼓励、彰显、践行出来，让德善的力量在每一次观念抉择时都占上风。

而与之相对的就是以儒家荀子为主的“人性恶论”，在人心善恶的两面性上，他更强调的是人性中天生裹挟的恶之花，要改变人性需要“化性伪”。伪，就是人为的意

思。所以他教出的弟子，是韩非子、李斯这样典型的法家学派代表人物。法家强调“法”的严整，就是不信任人性的自我管束，要用法的手段来惩治人性之恶。

那么，人性既然天生具有善恶两面，最合理、最成功的应对方法，就是采用“德治”与“法治”的结合：既要依靠德善的引导来实现自律，又要依赖法治的约束来实行他律。

“大学之道，在明明德”，就是启迪人心的一种温暖力量与正面教育。一个人如果能学会审视自我、不断地朝着光明前进，那么，这样的修身过程，就是大人之学，就是君子所为，就是大学之道。

致以良知，行以明德，最终止于至善。

有些人会说有至善吗？

茅忠群认为，答案是没有的，因为完美的东西是不存在的。

既然没有那为什么还要去追求呢？

这也是大学要教给当代人的一个常识，人不应该停下追求完美的脚步。至善很难达到，但是我们也不会放弃追求真善美的脚步。康德说过，世界上有两件东西能够深深地震撼人们的心灵，一件是我们心中崇高的道德准则，另一件是我们头顶灿烂的星空。这两样都很难达到，但是都

很美丽，所以才能震撼人心。

敢于追求更高的精神境界，我们才是人。否则，仅仅是“饮食男女，人之大欲存焉”，我们与禽兽何异？

司马迁在《史记·孔子世家》的最后引用《诗经》感慨地说：“高山仰止，景行行止，虽不能至，然心向往之。”人，总归要有精神寄托和追求。

孔子当年周游列国，志在实现他的政治抱负。孔子的学问，主要在于人道，人道以政为大。儒家经典著作中，《大学》作为一部阐明政道的书，是儒家最为重要的人道学问。《大学》提出三纲八目，是儒家管理哲学的总论。孙中山先生对《大学》也极为赞赏，他说：“中国政治哲学，谓其为最有系统之学，无论国外任何政治哲学家都未见到，都未说出，为中国独有之宝贝。”

“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”茅忠群认为，就个人来说，明德指良好的“德行”；就社会而言，明德指良好的“德政”。儒家宣导修己以安人，明明德便是“发扬光大、修己安人”的良好德行和德政。企业家的明德，就是修善心、行仁事。

方太儒道的根本原则，也是以修己（管理者的良好德行）安人（管理者的良好管理行为）为核心的，明德以求近乎为己之道，明明德以求近乎管理之道。

“天行健，君子以自强不息。”作为一个管理者，首先在思想上要有一个高标准（明德），逐渐完善个人的修为，从不间断。培养自己的优良品德，增加自己的理论知识，完善自己的管理行为，更新自己的管理观念，提高自己的管理意识，发展自己的管理眼光，甚至形成一套自己的管理理念。如此则具备了一个优秀管理者的良好素养，即做到了管理者的修己。

明德由心生，修己而安人。

管理者修己后，让员工的思想也逐渐得到提高（明明德），对企业的发展路线、发展方向和发展前景，企业的管理政策，对个人的发展前途以及个人与企业的关系，都能形成正确的认识。那么员工便可以理解管理的行为，约束自我的行为，并能将自身的发展与企业的发展一视同仁、等同对待。使其明德于心则人心安，让心指引个人的行为则行为规范，这是管理的一种智慧，类似兵家的攻心为上，可达到老子的无为而治。

管理是明明德的历程。良好的修己，是德行；良好的安人，即为德政。发扬光大、修己安人的道理，便是明明德。有了这样的基础，企业便会形成一种和谐的氛围和向上的凝聚力。如此，企业发展便会无往不利。

为此，方太请过很多国学老师来方太讲学，让员工切

身感受大师的魅力。

方太把这种教育课堂称为“明师大学堂”。

明师，而不是名师。

何也？方太请老师讲课，不注重外在名气，更关注是否真的能把道理讲明白，能够悟透儒道。

在茅忠群看来，明明德的过程，实际上也是一个对员工进行教育的过程。

茅忠群认为，教育是一项长期的工作，不能拔苗助长，心急吃不了热豆腐。因此他对方太人的教育是通过熏化、感化，是内而化之，始终用春风化雨般的情怀，滋润那一颗颗干涸的心灵。他知道，做教育，浅尝辄止或者急功近利都将欲速而不达，甚至会适得其反。

“明师大讲堂”的目的在于通过弘扬传统文化，通过教育让员工学习儒家传统文化。把“育人”上升到高于“读书”“教书”的唯一目标或职责的地位，育人不能只是“教书”，成人不只是“读书”，不只需要知识，更需要德育培养，需要动手实践、探索能力的培养，因而需要更多地学习生活、艺术、健体、交际、心品等多方面的知识和能力，需要活动、实践。

如果说关爱是满足员工的需求和欲望，那么教育则是开发人性、管理员工的欲望，让员工的欲望更加合理化、

适度化、利他化。《三字经》上面说：“养不教，父之过”，所以可能最后要落实到主管部门自己去教育。但是茅忠群也不赞成什么都纳入考核，因为儒家文化还是期待很多工作可以自主自发地做好。

工匠精神，源于匠德

熟悉方太的人可能知道，在方太传唱着一首《工匠之歌》——

机床隆隆，链条传动用铮铮铁骨铸品质
砂轮飞旋中，我们用潜水磨砺意志
尺寸必争，毫厘不让，用火眼金睛洞察瑕疵
叉车穿梭中，我们用专业承载毅力
我们拥有一首歌，用精雕细刻诠释技艺
革新成就卓越，用生命践行极致
我们唱响一首歌，用精益求精积淀创意
传承三品合一，用奋斗品尝快乐
钉枪舞动，工具交递，用一钉一铆扎根一线
工件起落中，匠心为本，用千锤百炼实现使命
孜孜不倦中，我们用信仰缔造家园

现在，工匠精神受到越来越多的重视，而方太至今已经为此举办过两届工匠文化节。

“把简单的事情做到极致，在平凡的岗位上扎根”。

这是方太工匠的口号，它既符合生产规律，也符合工作氛围，充分展示了方太员工的工作态度和ación。

为了进一步弘扬员工对待产品精雕细琢、精益求精的精神理念，方太特地设立了方太工匠吉尼斯。只要员工有把握超过现在的各项技能比武冠军的成绩，就可以提出申请挑战，如果超越现有成绩，就会刷新本项纪录而独占榜首。

方太人的工匠精神，着眼于加强班组建设，激发全体员工的工作积极性和创新能力，重在倡导员工用心工作，才能把工作做出色，才能进一步成为一名优秀的工匠。

所谓“名师带高徒”，优良的技艺需要传承，优秀的工匠离不开优秀的师傅。为了把精益求精、一丝不苟、孜孜追求的工匠精神传承下来，老员工需要积极发挥“传帮带”的作用，指导新员工尽快掌握工作要领，使工匠精神落到实际行动中。

技能比武也是工匠文化节的重头戏，是工匠精神的进一步体现。比武意在以赛带练，加快公司技能人才队伍的建设，进一步激发广大员工学技术、练技能的热情，使工

匠精神深入人心。

其实工匠精神，并不是舶来品。《考工记》记述：“知得创物，巧者述之守之，世谓之工。百工之事，皆圣人之作也。”技艺精湛的墨子、鲁班、“游刃有余”的庖丁、“我亦无他惟手熟尔”的卖油翁……这些人都是能工巧匠的典范，体现了工匠精神的魅力。

鲁班一生有许多发明创造，两千多年以来，他一直被木工、石工、泥瓦匠、建筑师等遵奉为“祖师”，受到人们的敬仰和纪念。在长期的木工实践中，鲁班发现了许多能够进行改进的技术问题。例如在刨发明以前，要想使木板平滑，使用的大都是刀斧之类的工具，通过实践，鲁班发现利用较薄的斧头刮制木材比较省力，效果也好。于是，他依照斧头的样子，造出一个薄片似的斧头。由于不容易握牢，鲁班便把这薄片镶入一块长方形的木料中，然后再按上一块横木，以便使用双手推握时能够用上力，这样刨便产生了。善于吸取别样事物的长处，不断改进，这就是典型的工匠精神。

另外一则是《庄子》书中记载的《庖丁解牛》的故事。厨师给梁惠王宰牛，他的手所接触的地方，肩膀所依靠的地方，膝盖所顶的地方，进刀时霍霍地，没有不合音律的。梁惠王问：“你解牛的技术竟然会高超过这种程度

啊？”厨师回答说，他凭精神和牛接触，而不用眼睛去看，依照牛本来的身体构造，用很薄的刀刃插入有空隙的骨节。十九年了，他的刀刃还像刚从磨刀石上磨出来的一样锋利。庖丁解牛的故事告诉人们一个道理，做任何事情要做到心到、神到，就能达到出神入化的境界。

我们发现，方太涌现出了许多的工匠：

付利，单人独立装配一台油烟机，一般员工平均需要 13.2 分钟，而付利用时仅为 6 分钟。

胡辉，练就了一双金手指，蒙眼也能在材料相同、厚度不同的板材中准确摸出板材的厚度。

刘海武，能凭借自己灵巧的双手和零件辨识能力准确地拆装模具，大大缩短了维修和拆装时间。

戴卫光，不论划痕是怎样造成的，戴卫光都能够用大家平时注意不到的那些小工具将划痕轻易去除，让产品焕然一新。

邬家强，供职于品质共享部燃气 OQC 班，从事热水器成品性能检测抽检工作，并在此岗位上已默默耕耘了七年多。印象中他对工作认真负责，对待每一件事情都用心去做，很多人碰到他都会亲切地叫一声“强哥”，他是一位值得我们学习的老大哥。

邬家强在 2015 年的工作中共发现 19 个不良事项，如

胶管接头漏气、出水接头漏水等安全质量问题。在革新方面，他与团队成员一起通过了 14 个改善项目，其中在 2014 年的“秋实杯”提案改善成果发表会中获得二等奖、供应链月度革新发表中获得一等奖；在技能等级评定考试中，获得了“初级技师”职称；在 2015 年工匠技能比武中获得热水器技能比赛一等奖。除了工作外，他通过不断的学习，还通过了初级质量工程师的考试。他常常鼓励伙伴们，“有余力则学文”。

在工作中他常说，首先，要懂得掌握问题的技巧。在产品测试时，有时遇到瞬间的异常就需要重新试验，因为故障可能会在临界点、重合点、冷热态等某一点上出现。如果不能激发重现，那就是隐藏的，带有市场风险性的问题，需要技术部门解决。其次，判定问题的深远度，对出现的问题还需要安全性能评估，如冷凝机的 80 号线松脱，貌似是简单的装配不良，实则还有更深层的问题。

邬家强说，用户不投诉不是我们的追求，用户认可也不是我们愿望，感动用户、留住用户的心才是我们的目标，作为方太人要精益求精，止于至善。

儒道之本，是谓仁爱

“弟子规，圣人训，首孝悌，次谨信。”《弟子规》是

方太人人传诵的经典，很多员工不仅每天诵读，甚至能倒背如流。

学《弟子规》有什么用？——我觉得，“人品至上”。

一个人是从人品开始的。因此，一言以蔽之，学习《弟子规》是为了做个靠谱的人，先学会做人，后做事。

人品如何修炼？——“经典至上”。

我们同方太人分享了《弟子规》三大秘籍：先做人，后做事；先选 NO，再选 YES；正向心态。西方的发展历史与其宗教信仰密不可分，中国人也有自己的信仰，那就是“仁”和“孝”，这是基本的道德底线，有了底线才知道什么叫“做人”，知道什么是不该做的，知道该对什么说 NO，由此便能做到心正，心正了则身正，才能时时处处为别人着想。

人品主要包含两个方面：知和行，《弟子规》引导我们如何做到知行合一，如“事虽小，勿擅为”告诉我们不可忽视细节的重要性，“凡取与，贵分晓，与宜多，取宜少”则讲述一种“乐舍轻得”的人生态度……每个人修炼好了自身的人品，成为一个靠谱的人，那以此为基础的企业必定是靠谱的企业，社会也必定是靠谱的社会。

每个人必需的品质组成了“儒”，这些品质要通过“修”来获得和巩固，修即知、行、道、德四个方面，最

后才能教，达到“化”。

方太客户体验部的一位同事感叹：“没想到《弟子规》还可以有这么生动的解读，这些经典著作和现代社会、跟每个人的发展竟是息息相关的！”也有同事说道：“文化的力量在于潜移默化地熏陶，只有这样才能逐步影响一个人的行为，使之保持良好的习惯。”

文化的熏陶和导向便是人品修炼的基础所在，这就是经典的力量。

在今天的中国，虽说国学热方兴未艾，可各类总裁班、国学班上讲得最热闹的，还是周易、八卦、风水、命理、看相之类，要么就是纵横阴谋诡计、帝王驭人权术等。真正将仁义王道的儒家思想用于企业管理的，能有几人？包括有些在企业里推行传统文化管理的企业家，一边在宣称弘扬国学，一边也在怀疑。

今天说弘扬传统文化尤其是儒家思想，遇到的最多质疑声音有两类：其一，如何取其精华，去其糟粕？什么是精华？什么又是糟粕？其二，真的用来管理，有用吗？

对于精华糟粕的区分，茅忠群有个非常明确的说法：“读懂了，就是精华。没读懂，就是糟粕。”

至于儒家思想用于管理是否有效，其实，多去读读历史，就全然明白了。

《论语·子路》记载，孔子说：“苟有用我者，期月而已可也，三年有成。”孔夫子不是“述而不作”，他是亲自实践且取得成功的。他做过鲁国大司寇，摄行相事。一年间，鲁国社会和谐，外交取得巨大成就。以至于齐国暗使美人计，逼得孔子挂印走人。后来，当时重用过孔子，又挤兑走孔子的季桓子对儿子季康子说，你爸好后悔呀。如果咱鲁国一直用孔子，可能鲁国梦就实现了。

今天的日本、韩国、新加坡、马来西亚、中国台湾……无论是社会治理还是企业治理，儒家思想不是始终熠熠生辉吗？日本超过百年历史的企业有两万家，你去看看，他们哪家的家训、祖训不是出自儒家思想？

那么，总结梳理古今中外儒道管理的历史和事例，包括方太，我们不敢说“解析”或者“解密”，就算是为方太的儒道管理做个备注，也以此请教各位大方之家。

我认为，用五个字可以概括之：“德”“正”“中”“和”“教”。

【德】一支志同道合的团队。孔子说：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共（拱）之。”价值观，是企业的核心动力源。一个企业、组织只有拥有共同的价值观，才能上下同心。孙子说：“上下同欲者胜。”方太管理原则中即有：“决不违反公司价值观指令下属。”而且，这样的价

价值观必须符合社会公认的道德准则，比如“全心全意为人民服务”。如此，“德不孤，必有邻”，才能赢得天下人心。得人心者得天下，失人心者失天下，古今中外，都是一样的道理。

【正】一群以身作则的干部。孔子说：“政者，正也。子帅以正，孰敢不正？”企业的战略、文化、制度落地，必须自上而下。方太文化落地的“两要五法”中的“领导垂范”，就是此理。我军从战争时期到2015年抗战胜利日大阅兵，都在讲同一句话：“跟我上！”这就是战斗力的保证。

【中】一种中道易行的思维。儒家思想强调的中庸之道，是坚守原则，确保大方向正确的基础上因时、因地、因人而异，反对的是非此即彼，过犹不及。方太讲“中学明道，西学优术，中西合璧，以道御术”，就是典型的中庸之道。其实，民主集中制、批评与自我批评，都是中庸之道的经典方法。

【和】一套以和为贵的制度。“礼之用，和为贵”。茅忠群说，方太的制度建设，强调“仁至义尽”，因为，只有“仁至义尽”的制度，员工才会发自内心地接受和遵守。如果制度是为了折磨人，口号只是贴在墙上，连制定者自己都不以为然，那样的制度，有什么用？有的企业很

会搞制度，天天拿制度卡人、处罚人，你觉得这样的企业会长久么？孔子说：“听讼，吾犹人也。必也使无讼乎。”

【教】 一批善于教化的导师。孟子说：“仁言不如仁声之入人深也，善政不如善教之得民也。善政，民畏之。善教，民爱之。善政得民财，善教得民心。”最好的企业不只培养员工，更会培养市场。靠精心策划的广告、营销计划，或许能让产品大卖一两次，但是可持续吗？如果你能把用户都教育、培养成你的粉丝，如同当年的索尼和当下的苹果，你还需要费尽心思搞营销战吗？看看最长久的人类组织，都是教育机构，所以茅忠群发愿说要方太成为导人向善的伟大企业，他自己要弘扬儒道管理，这都是在做教育。

“道之以德，齐之以礼” ——方太管理原则摘录

视顾客抱怨为礼物，视抱怨为改进机会，快速、热情地处理好失误或者顾客投诉。

简单是复杂后的回归，是卓越的极致。否则，“简单”很容易等同于“马虎”和“肤浅”。

组织中最好有95%以上的事情按简单、明确、实用的流程处理。

提倡一页纸报告。

制度发布后生效前必须做到广泛的宣贯和教育。

是否建立制度的判断原则：连续两次或者若干次发生同样的问题；没有制度就无法做好事情。

部门主管承担百分之百的部门责任。

不轻易上交矛盾和问题，自己的员工自己管。

解决问题需要追根究底，需要连问五个为什么。

不厌其烦地向员工灌输、传达公司的价值观与理念。

每一处细节都比对手好一点。

体现核心强项的细节一定要比对手好很多。

有条件的管理者可以每天进行半小时的静思或禅修，
可以极大地提升智慧。

想一想，一定还有更好的办法。

当我们不得不采用职位权力（特别是实施处罚）时，
我们必须意识到我们的领导力已经出现问题。

下属遇到两个领导指令不一致时，可参考以下原则：
先听授权领导（即该事情被授权的领导），再听其他领导。
先听制度，再听领导。先做协调，再做选择。协调未果，
可按价值观和制度自行做出选择。

决不违反公司价值观指令下属。

替他人着想，不给他人添麻烦。

以人为本，就是以顾客的需求和期望为本，以员工的
发展和业绩为本。

可持续发展，就是企业发展必须注重长远利益，绝不
为短期利益而出卖未来。

场景：“黑马—华为训练”学员感想集

2015年8月22日，茅忠群接待了华为的高管群，并同他们分享了自己的管理心得。茅总精彩的发言引起了大家的热烈兴趣，茅总发言完毕，嘉宾们纷纷抢过话筒，与他进行深入交流。

长沙景嘉微电子股份有限公司曾总感言：今天非常难得，能系统性地听完茅总分享关于方太的儒家管理模式，觉得豁然开朗，甚是佩服。中国的商业历史很短，在过去的一百年里，中国的传统文化并未得到重视。

改革开放后，进入商业时代，以效益为中心向钱看，让现代人的内心很凌乱。对我自己而言，企业规模并不大，但确实确实感到没有强大而统一的价值观来统领与约束，企业再想往前发展就比较困难。

方太在企业管理中很好地运用中国的传统文化，听了茅总的方太儒道，尤其是在“道”的层面的论述，也让我

内心更加坚定。

北京幸福兔文化传媒有限公司傅总感言：今天听了茅总的课，我体会很深。首先，对于茅总所说的：“在管理当中，制度是用来钻空子的”这句话，我是有着很深的感受的，很多企业中都用了管理的工具，但是效果还是不好，这也是很多企业的通病：阴阳缺失。过去我自己在工作中非常强调制度、流程和结果导向，但是在实际管理中阴阳不调和，造成管理效果下降。

其次，在互联网思维下，很多人都认为：只要你给顾客创造了价值，赚钱就是自然而然的事。但是我们看到方太以为用户创造价值为己任的态度走在了时代的前列。

再次，早在 1994 年企业创立之初，方太就对 500 多位顾客做了市场调研，找到用户的痛点和产品的通病，说明方太拥有非常好的用户思维。

最后，其实过去我对国学的研究并不深刻，但是今天听了茅总的课，也让我对企业管理的“道法术器”有了比较全面的了解。

北京幸福兔文化传媒有限公司樊总感言：我始终觉得成功是属于有坚定的信仰、不断地学习、创新变革，满足用户需求和员工成长的创始人。这两天在方太，我们看到茅总是具备这些特点的。

然而，互联网时代的契机让一批年轻的创业者收获了成功，但管理的滞后，缺乏坚定的信仰致使创业失败。方太始终都是从人的需求入手，从团队的成长入手，从修行到企业管理，堪称当代企业的榜样。

东莞博力威电池有限公司张总感言：我们看到现在的华为公司在整个企业管理上很开放，让大家都可以走进华为、了解华为，比如说华为的“以用户为中心”，这些理念都非常好，但是对于我们企业来说，还是需要实实在在的东西。今天我来方太，感触很深，方太真的有很多很优秀的，并且是可借鉴的方法。

方太从电子打火枪开始，从点到面，做成了厨电领域极其成功且优秀的企业。而且我们也看到了方太这个企业做了很多对社会有益的事情，比如说推行国学文化。

.....

2016年1月18日，在方太20年的晚会上，茅忠群用他那平和而坚定的语气发愿，他自己的使命有二：一是把企业做成伟大的企业，二是弘扬儒道管理。

这个，必须点赞！



作者简介

孙虹钢

人文学者，国学管理及企业文化专家。曾任湖南日报报业集团华声在线总编辑、资深副总裁，前程无忧《人力资本》月刊主编，方正集团北大方正信息服务有限公司副总经理，中华英才网内容总监等职务，具有20多年企业管理经验。推行“修己安人，德主刑辅”国学管理模式，其课程广受好评。近年来，在北京及各地举办多场“学《弟子规》长正功夫”“家教，家训，和睦家风”“《老子》与可持续发展智慧”等公益讲座，被聘为多家企业、机构顾问。

电话服务

服务咨询热线：010-88361066

读者购书热线：010-68326294

010-88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工微博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

策划编辑◎胡嘉兴

出版咨询◎010-88379705

封面设计◎MX DESIGN STUDIO

01765628429

儒

“仁义礼智信，廉耻勤勇严”

——茅忠群

- ① 仁——仁者爱人，替别人着想。
- ② 义——合适合宜，公平公正。
- ③ 礼——员工礼仪、行为规范、奖惩制度。
- ④ 智——明辨是非，做事智慧。
- ⑤ 信——诚实守信，互相信任。
- ⑥ 廉——廉洁自律。
- ⑦ 耻——知羞知耻，有过能改。
- ⑧ 勤——天道酬勤，努力付出。
- ⑨ 勇——勇于挑战、创新，挑战高的目标。
- ⑩ 严——严格严明，对己、对下属都要严。



机械工业出版社
微信公众号



机经经管订阅号
尽享经营营养餐

上架建议

管理

ISBN: 978-7-111-54620-7

ISBN 978-7-111-54620-7



9 787111 546207 >

定价：49.00元