

# 方太集团23年“裂变”：从“点火枪”到百亿厨电龙头

本报记者 尹丽梅 石英婧 北京报道

在国内众多家电企业中，方太集团(以下简称“方太”)一直以定位高端市场、“雕刻”高端产品见长。比较罕见的是，方太身上同时还烙印着一个符号：基于中华优秀

文化而形成的一种独特的企业经营和管理文化。同时，其董事长兼总裁茅忠群也有“儒商”之美誉。

方太对于打造高端产品有着精益求精的工匠精神和深刻的执念。在国内的众多厨电企业中，起步略晚的方太是第一个营收突破

百亿元的企业，而这一目标在2017年度就已经达成。

方太下一个要攻克的堡垒是要成为千亿元级别的伟大企业。为此，专注厨电二十余载的方太正在开辟新的跑道。千亿元营收目标达成并不轻松，但是对于未来，茅忠

群信心笃定。茅忠群表示，“对方太来说，我们对自己的产品有很高的期待，有很高的要求。如果千亿只是数字的堆积，这不是我们想要的。我们的目标是千亿级的伟大企业，而不是千亿级的普通企业。方太会永远追求创新、坚守创新。”



方太的下一个目标，是要成为千亿元级别的企业。

## 开辟新跑道

在经济下行和房地产调控政策的影响下，厨电行业结束了近十年的持续高速增长态势，进入“换挡期”。

方太的下一个目标，是要成为千亿元级别的企业。

对于目前尚在百亿元营收范畴内的方太而言，要冲千亿元大关，寻找增量空间是摆在面前的不可忽视的一个挑战。

对于寻找增量空间，茅忠群曾对媒体记者谈道：“我相信中国那么大的市场，要支撑一个千亿营收级别的厨电企业是足够的。当然我们的产品线还会不断延伸，像水槽洗碗机，就这一个产品线，我相信这个产品在五年到十年，一定会成为中国家庭的必需品，一个基本的配置。而我们又是这个产品的原创发明者，仅这一个产品可能就会给我们带来上百亿的营收。我们的产品线现在是十条，可能将来至少会延伸到十几条。未来短期内，应该说方太还是在厨电行业，但是从长期发展看，仅仅是厨电行业还不够。”

值得注意的是，当前方太已经吹响了开辟新跑道的号角。2019年8月，在年度发布会上，方太宣布进军集成灶和净水机两大领域。与此同时，茅忠群还向媒体记者透露，公司内部有进军冰箱领域以及多品牌运作的探讨，但目前没有结论。对于为何会选择切入集成灶领域，茅忠群解释称：“由于我国的厨房面积相对比较小，之前分体式、嵌入式的厨电占有橱柜空间，对橱柜空间的要求比较高。所以说集成产品有一定的市场，或者说是一个细分市场。”

而且，一个需要直面的问题是，在经济下行和房地产调控政策的影响下，厨电行业结束了近十年的持续高速增长态势，进入“换挡期”，行业发展呈现低迷态势。奥维云网(AVC)全渠道推

总数据显示，2019年上半年度，厨电零售额为281.4亿元，同比下滑了9.5%。其中，吸油烟机零售额为167.2亿元，同比下滑了10.7%；燃气灶零售额为93.7亿元，同比下滑了6.3%；消毒柜零售额为20.5亿元，同比下滑了13.9%。

## 脱胎于“二次创业”

截至2019年7月，方太已拥有近3000项专利，其中发明专利数量超400项。

方太的诞生要追溯到20多年前凭着点火枪起家的茅理翔(茅忠群父亲)遇到的一次“危机”。

1984年，靠着从慈溪章福利厂分拆出来的6台小冲床，茅理翔创立了慈溪无线电子元件厂。1992年，慈溪无线电子元件厂更名为宁波飞翔电子工贸有限公司(以下简称“飞翔公司”)，出口点火枪产品。到1994年，飞翔公司迎来辉煌时刻，其生产的点火枪独占全球50%的市场份额，茅理翔也被称为“点火枪大王”。

不过，危机随即也悄然逼近。在改革开放的浪潮下，由于点火枪产品技术含量不高，行业门槛较低，点火枪市场涌进了多家玩家，大家竞相压价，行业恶性竞争不断，最终导致整个行业的

发展出现颓势。飞翔公司也临近亏损边缘。

困局之下，茅理翔进行了反思：为何公司的点火枪业务已经做到产销世界第一，仍会陷于危机？沉思之后，茅理翔认为，其症结在于公司没有自主品牌与自主核心技术。至此，茅理翔心中埋下了二次创业要做自主品牌、要拥有自主核心技术的种子。

此时，恰逢就读于上海交通大学，研习电力系统自动化专业的茅忠群即将研究生毕业。茅理翔一个电话把即将赴美国读博士的茅忠群召回家，他希望茅忠群能够子承父业，接手飞翔公司，共同应对挑战。茅忠群答应了父亲的要求。

不过，为在新业务开展之前把

飞翔公司已有问题规避掉，茅忠群与父亲“约法三章”：第一，将公司从小镇搬到慈溪市开发区，并跳出以前的业务，另外成立一个独立的品牌“方太”；第二，另起炉灶，老员工不要，亲戚不能进入；第三，新公司方向性的决策自己说了算。

最终，茅氏父子达成一致，公司更换跑道进入吸油烟机行业，生产吸油烟机产品。

1996年1月，宁波方太厨具有限公司成立。到1998年，“炒菜有方太，除油烟更要有方太”的广告语传遍大江南北。

谈及公司当时发力吸油烟机业务的“初心”，茅忠群曾称，其通过市场调研发现，顾客对吸油烟机产品普遍存在六大不满：吸油烟效果差、噪音大、滴油漏油、拆洗不

便、外观难看、不安全。于是，作为市场后来者，彼时茅氏父子意识到，必须发力科技创新解决痛点，才能避免恶性竞争。这一次，茅氏父子投入3000万元创建方太，并潜心创新研发。

此后，为保持稳健的发展势头，不断增强研发实力，方太制定了每年将销售收入的5%投入技术研发的战略部署。据方太官网披露的数据，截至2019年7月，方太已拥有近3000项专利，其中发明专利数量超400项。而在自主核心技术的加持下，2017年方太年销售收入(不含税)突破100亿元，成为全国首家销售额破百亿的厨电企业。2019年8月，在年度发布会上，茅忠群预计，2019年公司全年营收将达到110亿元。

“一条腿”补齐。”谈及方太历时10余年推行的方太文化体系，茅忠群曾如是表示。

由于坚持不上市，方太从2008年起就一直在摸索适合非上市公司的员工中长期激励机制，整整两年后，方太终于形成了以“身股制”为核心的全员激励体系。在组织各个部门进行系统讨论后，从2010年开始，凡是符合适用范围、在方太工作两年以上的职工，不需要投资入股，自动成为公司身股激励的对象，都可依据条件拥有一定数量的身股，职工依据所持有的身股参与公司和所在事业部的分红。

学院读EMBA，第三个就是全面导入卓越绩效模式。”茅忠群说。

对于内部管理模式，方太一直在寻求每个发展阶段的“最优解”。在第三个五年，为解决管理问题，方太施行了第四个解决方案：从2008年开始，方太在企业文化及管理方面全面导入中华优秀传统文化。

与中华优秀传统文化结缘，对于方太而言是一个循序渐进的过程。可以说，在方太成立的前10年里，茅忠群是西方管理学徒。但是在实践中他发现，西方管理教育的管理人员与本地员工在行为管理上，会出现各种各样的冲

突。特别是当方太业务扩张，驻外办事处越来越多的情境下，上万名员工仅靠制度管理完全跟不上，寻找适合方太的企业文化的必要性就显现了出来。

于是，从2008年开始，茅忠群将儒家的基本精神“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具备这样的做人准则。

“如果一个管理要有效，一定是‘两条腿走路’，‘一条腿’是员工的信仰、价值观，另外‘一条腿’是制度的管理。缺了一条腿，人是走不稳的。我们把中华优秀传统文化导入现代管理当中，也是希望把另外

## 波折与探索

“如果一个管理要有效，一定是‘两条腿走路’，‘一条腿’是员工的信仰、价值观，另外‘一条腿’是制度的管理。”

与绝大多数企业的成长路径一样，方太品牌在发展的过程中也曾遭遇“冲击波”。

茅忠群曾回忆说，方太在创立的前几年发展比较快速，但是在创立的第一个五年末，其就感觉到公司在管理上有短板。“因为我们在第一个五年一手抓产品，一手抓营销，当时发展得比较好。然而到第五年时，销售额跟第四年持平了。”

因此，在创立的第二个五年，方太就开始重点解决管理问题。“当时主要采取了三个措施：一个就是开始从世界500强企业引进高管，第二个就是我去中欧工商管理

# 格兰仕的“大象转身”

本报记者 郭炳巽 赵毅 广州报道

近期，广东格兰仕集团有限公司(以下简称“格兰仕”)对外全面公布芯片发展战略，第一款物联网家电芯片“BF-细溜”正式面世，将会应用在格兰仕的所有产品上面。未来，更智能、高端的芯片“NB-狮山”，以及全套“NB-狮山”处理器，将分别应用在格兰仕高中低端产品中。

研发团队认为，这将帮助格兰

仕在芯片领域摆脱“卡脖子”的窘境。《中国经营报》记者发现，这是格兰仕自2018年提出要从传统制造业向数字科技企业转型之后，取得的一个新进展。

格兰仕董事长梁昭贤表示，格兰仕加快科技转型的重点之一便是打赢“智能化和IoT多元化成熟应用攻坚战”。他认为，格兰仕将从“制造”转向“科技”，未来的格兰仕也是“科技的格兰仕”。

## 解决“卡脖子”难题

对于家电领域来说，近期较受关注的大事，莫过于格兰仕对外发布了第一款物联网家电芯片“BF-细溜”。

格兰仕集团副董事长梁惠强认为，“在未来，如果我们考虑的产品是物联网，是IoT产品的话，就不能够以传统的电脑PC芯片，或者智能手机的芯片为中心，而是要用一种新的技术架构。”

据梁惠强介绍，格兰仕与RISC-V和开源硬件的领导者SiFive合作，细溜IoT芯片使用RISC-V技术架构，基于敏捷、快速的开发逻辑，做到比英特尔等同类产品更低成本、更高的安全级别和更好的能源管理。这款芯片，将会应用在格兰仕的所有产品上。

在此基础上，格兰仕未来还将发布更智能、高端的芯片“NB-狮山”，以及全套“NB-狮山”处理器，分别应用在格兰仕高中低端产品中。格兰仕成为全球第一家真正全面公布芯片战略的家电企业。

芯片研发工程的主要参与人之一，同时也是谷歌前首席技术官江朝晖进一步透露：“基于RISC-V开源架构，我们做出一个开源操作系统技术，这是为中国而做的操作系统，我们以后不用再被‘卡脖子’了。”

产业观察家洪仕斌指出，“中国

家电企业正在向科技纵深领域挺进，智能芯片与物联网的发展密切相关，芯片的研发将有利于弥补企业在科技领域的不足，在发展中获得更多的优势。”

回顾格兰仕的发展历程，这不是其第一次突破瓶颈，解决在技术领域被“卡脖子”的难题。

早在2000年前后，格兰仕成为微波炉产销规模“世界冠军”以后，海外同行开始在技术上“卡脖子”窘境。其微波炉核心零部件磁控管的主力供应商，要么不按时供货，要么以次充好，使正常生产秩序无法保证，成为产业正常发展的瓶颈。

梁昭贤意识到，“瓶颈不打破，必将永远受制于人。企业规模越大，若不掌握核心技术和产业链就会越危险。”在此背景下，格兰仕投入9个多亿，与科研机构、高等院校合作攻关，甚至把航天材料人才都用上，花费6年多的时间，终于实现了磁控管的全部自我配套。

目前，以格兰仕磁控管为核心的微波炉全产业链获得成长，格兰仕磁控管产品涵盖家用微波炉从低功率到高功率、到变频全系列产品型号规格达30多种，高效率低温升磁控管产品是格兰仕的第三代产品，环保、绿色、节能已成为主流。

## 芯片“横空出世”

在中国开启改革开放的1978年，格兰仕在广东顺德细溜村大堤外的一片荒滩上，以轻纺起家，开始了创业之旅。4年后，格兰仕实行产业结构调整，开始从轻纺业转向家电业，1993年瞄准中国市场的潜力，格兰仕正式投产微波炉。经过两年发展，格兰仕微波炉占领了中国25.1%的市场份额，成为中国第一。

1998年，格兰仕彻底关掉所有毛纺业务，采取“聚焦战略”，集中力量做好微波炉，并全面启动全球营销战略。这一年格兰仕微波炉产销规模达世界领先。在2000年研制出第一个自主品牌磁控管之后仅过4年，格兰仕成为全球领先的磁控管生产厂家。

如今，格兰仕已经全面掌握了微波炉、电蒸炉、电烤箱、冰箱、空调、洗衣机等家电的核心技术和核心自我配套能力，还掌控了

磁控管、变压器、压缩机等核心零部件的设计与生产，其中微波炉实现了100%的核心自我配套。

另一方面，在细溜芯片发布之前，格兰仕已经开始布局IoT领域。

2018年，格兰仕提出要从传统制造业向数字科技企业转型。在今年格兰仕328中国市场年会现场，格兰仕发布Galanz+智慧家居4.0及AIoT新品、智慧厨房整体解决方案，打响智能化和IoT多元化成熟应用攻坚战。

据格兰仕相关人员介绍，“Galanz+智慧家居平台”支持格兰仕全品类系家电的云接入，让家电实现互联互通，具备人机交互、智能管控、粉丝互动、大数据交互等功能。同时，Galanz+还能为合作方提供基于云计算、大数据、人工智能、C端和云端一体化、安全

## 从“制造”到“科技”

事实上，从2012年开始，包括工信部、住建部、国务院在内的多个部门便出台了一系列文件促进智能家居发展，作为主要组成部分的家电也被频频提及。

2018年10月，《国务院关于完善促进消费体制机制进一步激发居民消费潜力的若干意见》中提出引领智能家居、智慧家庭等领域消费品标准制定，加大新技术新产品等创新成果的标准转化力度。中国银河证券认为，“该政策的提出引导家电未来向高质量、智能化方向发展，并促进智能化产品相应标准制定，方便技术对接，提升用户体验。”

值得注意的是，近年来，家

电行业整体表现出业绩承压的局面。

根据国家统计局数字，2019年8月家电整体消费需求平淡，家用电器和音像器材类限额以上社会消费品零售总额686.6亿元，同比增速4.20%，较上月小幅提升1.2PCT。2019年1~8月，家电终端需求承压，累计零售额增长5.90%，依然处于历史低位，行业整体景气度较低。

在此背景下，随着5G技术的普及，诸多家电企业进军IoT领域，准备迎接即将到来的新风口，开拓新的市场。在智慧家庭领域，已有海信、美的、格力在内的多家企业抢滩制造芯片。

的物联网基础平台和内容服务能力平台。

“格兰仕正在打造一个开放、共享的家电产业物联网平台来推动与用户、消费者的直接沟通，让所有家电产品无缝接入，形成一个共生共享的智能家电生态圈，以推动我国整个智能家电产业链共同发展。”格兰仕上述人员表示。

除了发布物联网芯片，格兰仕对未来的万物互联时代还做出更进一步的布局与探索。

梁惠强透露，“进入到万物互联的时代，只有边缘计算能够给予足够低的延时性、足够快的反应，能够给我们一种安全感，届时计算工作不再是在一个不知名的远方的处理器处理，而是在更接近我们的边缘端做计算。格兰仕将会在边缘计算上发力，把AI应用到各种各样的产

品上面。”

解决了芯片与边缘计算难题后，电力是物联网时代的另一个难题。

梁惠强指出，“电力会有两个很大的问题：第一，把众多的产品连接到一起会产生比以前更多的能耗；第二，我们所需要的电池、电线会达到一个无法想象的数量，这是不可持续的，是一个很严重阻碍IoT起飞的难题。因此，我们未来的产品将会第一次应用无线电力。”

“我们将把芯片、边缘计算、无线电力三者融为一体，产生一个物联网的解决方案。在未来，我们的理想不仅是把所有带电的电子设备连在一起，并赋予它们智能的生命力。我们还希望把现有的、所有的非带电设备都连接起来，最终达到数字世界和物理世界真正的交融。”梁惠强说。

不过，江朝晖认为，“采用自主芯片的格兰仕家电会运行GalanzOS，因其基于开源系统定制专属芯片，将对IoT设备开发者非常友好，不仅节省空间，且高效和稳定。这也是格兰仕与其他同行造芯的最大不同。安全、高效、可定制、低成本，这是格兰仕自主研发芯片的四大优势。”

而为了迎接智能化时代的到来，近几年，格兰仕斥资超过30亿元建立起洗碗机、微波炉、洗衣机等自动化生产装备，仅围绕制造转型的各项投入就超过过去20年投入的总和，开始了“世界工厂”向“智能工厂”的转变。

梁昭贤表示，格兰仕将加快

从传统制造业向数字科技企业转型，其中一个重点便是打赢“智能化和IoT多元化成熟应用攻坚战”。在近期的格兰仕“9·28”大会上，梁昭贤再次指出，只有科技超越制造，格兰仕将从“制造”转向“科技”，所有格兰仕人可以把格兰仕改称为“科技的格兰仕”。

中国家用电器商业协会常务副秘书长张剑锋提醒，“格兰仕有此创新动作，对行业发展能起到示范作用。但家电领域竞争非常残酷，芯片研发是一件高成本的事情，考虑到漫长的投资回报期，企业仍然需要把风险放在第一位。不同企业联合研发，降低风险提高效率，也是可以考虑的方式。”