FOTILE 方太

中国高端厨电专家与领导者

方太品牌价值案例研究

——基于企业文化建设角度

摘要

随着中国企业管理的不断发展，企业对品牌的建设和管理的重视不断加强，如今的商品市场，已经不仅仅是产品质量的角逐，更是一场品牌之战。而对于一个强势的品牌，企业文化在其建设过程中，起到了至关重要的作用。本研究团队通过相关文献资料的分析，纵观方太二十年的发展史，发现方太企业文化建设相对完善，且极具特色，成为行业内的典范。经 20 年努力，方太已然成长为中国厨具行业内的领头羊。本研究团队，希望从方太企业文化建设的角度，解释品牌价值提升的机制和取得如今成就的原因。方太品牌价值的影响因素有哪些？方太企业文化建设与品牌价值的机制是怎样的？本次案例研究，以宁波方太厨具有限公司为研究对象，探究其品牌价值提升的具体过程。

本案例研究的意义有两方面，在**理论层面**，通过对方太典范性的企业文化建设过程的研究，探索出具有一定理论高度的企业文化建设与品牌价值提升的作用机制，对完善有关企业文化与品牌的相关理论体系具有重大的意义。在**实践层面**，基于方太企业文化建设和扎根编码所得的品牌价值影响因素，构建基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制，对探究企业文化建设在品牌价值提升中的作用过程和机制具有重大意义，进而对行业内部其他企业开展企业文化建设具有横向的指导性意义。

为构建基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制，本研究团队通过文献研究、资料分析、深度访谈和扎根理论的研究方法开展研究。首先通过相关一手、二手资料的深度阅读、分析和讨论，了解方太企业文化建设和品牌成长的过程；其次在深度访谈后，通过进行编码，得到品牌价值的影响因素，包括**领导层价值观、企业管理理念、价值承诺、战略设计、制度支持、员工关系管理、文化宣传教育、部门文化践行、企业行为管理、品牌利益相关者价值创造**和**品牌价值提升**；最后以品牌价值影响因素之间逐级的因果关联性关系为依据，构建基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制，并对其进行讨论。

本次案例研究，是扎根于实地考察和深度访谈等资料文献，通过编码分析，得出品牌价值的影响因素，进而构建基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制。本案例中关于基于企业文化视角的品牌价值提升的作用机制，是属于当前学术界相对较空白的一块内容，是创新点；另外，本案例的作用机制和结论，对实际中同行业的企业开展企业文化建设具有指导实践价值。

关键词：**企业文化；品牌价值；品牌利益相关者；作用机制研究；方太厨具**

目录

一、绪论.....5
1.1 研究背景.....5
1.2 研究意义.....6
二、文献综述.....7
2.1 品牌价值文献综述.....7
2.2 价值承诺文献综述.....8
三、研究设计.....10
3.1 研究问题.....10
3.2 研究目的.....10
3.3 研究思路.....11
3.4 研究方法.....12
3.5 研究有效性.....13
四、访谈设计与展开.....16
4.1 访谈提纲设计.....16
4.2 访谈实施过程.....17
4.2.1 访谈流程.....17
4.2.2 访谈过程记录.....17
4.3 访谈资料整理.....21
五、方太企业文化概述.....22
5.1 方太公司介绍.....22
5.2 方太企业文化核心价值分析.....24
5.3 方太企业文化建设成果.....25
六、方太基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制分析.....29
6.1 扎根编码分析.....29
6.1.1 开放性编码分析.....29
6.1.2 主轴性编码分析.....35
6.1.3 选择性编码分析.....44
6.2 方太基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制分析.....44
6.3 方太品牌价值衡量.....46
七、研究结论与讨论.....49
7.1 研究结论.....49
7.2 研究讨论.....49
7.2.1 对于品牌价值影响因素和作用机制的讨论.....49
7.2.2 领导者在企业文化建设中的影响的讨论.....50
7.2.3 方太创造和引领需求的讨论.....51
参考文献.....53
附录.....55
附录一：访谈提纲.....55
附录二：逐字访谈稿.....56

图目录

图 3-1 方太案例研究思路图……11
图 3-2 扎根理论研究图…… 13
图 4-1 访谈过程图……18
图 4-2 访谈过程图……18
图 4-3 访谈过程图……19
图 4-4 访谈过程图……20
图 4-5 访谈过程图……20
图 5-1 方太企业文化体系图……26
图 6-1 方太基于企业文化建设角度的品牌价值提升的典范模型……43
图 6-2 基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制图……45
图 6-3 方太 2013-2015NPS 图……46
图 6-4 方太 2013-2015 年年销售额……47
图 6-5 方太 2014-2016 年品牌价值……47

表目录

表 4-1 访谈提纲设计……16
表 4-2 主要任务深度访谈描述性统计分析表……21
表 5-1 方太发展历程事件表……22
表 6-1 扎根过程表……30
表 6-2 企业核心价值观构建扎根表……36
表 6-3 战略管理扎根表……37
表 6-4 坚持以员工为本扎根表……38
表 6-5 企业行为管理扎根表……39
表 6-6 品牌利益相关者价值创造扎根表……40
表 6-7 品牌价值提升扎根表……41

一、绪论

1.1 研究背景

改革开放三十多年，我国经济一直处于高速发展状态，然而近年来由于经济全球化等因素的影响，我们经济发展面临诸多挑战进入瓶颈期。尤其是我国的制造业，因为劳动力和原材料成本优势越来越低，而越南等发展中国家也在发展制造业，对中国形成了一定竞争压力。高端制造业有发达国家堵截、低端制造业有发展中国家追击，在此情况下，2014 年 5 月，习近平总书记在河南考察时提出“推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”的“三个转变”重要指示，在全国专家学者工作者中引起强烈反响。质检总局局长、党组书记支树平表示要发挥品牌带动作用，大力实施名牌发展战略，制定并实施培育品牌发展的制度措施，推动开展知名品牌创建工作，通过全社会共同努力，进一步加强品牌建设。

在科学技术高速发展的时代，使人们的物质生活得到极大的丰富，同样，产品的角逐也进入同质化阶段。现今，国内各企业，价格战愈演愈烈，降价空间越来越小，良性的市场竞争或是企业竞争，不该是打价格战上，而是品牌层面上进行竞争。当琳琅满目的商品都可以满足消费者的使用时，消费者对产品的评价将主要在于产品的品牌以及产品的品质。而通过有关数据显示，消费者在选购时，品牌已经成为最受消费者考虑的因素，其数值高达 29%。品牌正在慢慢转变消费者的生活理念，它不仅仅给消费者带来物质上的体验，也会给消费者带来精神上的体验，增加消费者的归属感和忠诚度。并且在消费者面对多种多样的同类产品时，消费者难以通过比较来做出判断，而此时品牌效益就成为关键性的一点。自己曾经购买或他人购买该品牌产品所留下的良性经验会促使消费者购买该品牌的产品。因此对于消费者来说，选择品牌来购买产品是一种少风险、有一定依据的决定。所以，现今的营销销售，不仅仅是在销售产品，更是多的是在销售企业品牌。品牌既是企业产品质量和服务的特有标志，同时它也是一种标准和承诺，它包含了企业的文化、形象、价值、个性、经营理念、商业模式、信誉等方方面面的内容。它既是企业进入市场的通行证和消费之间的桥梁，又是企业市场定位的依托，品牌所具有的无形价值将给企业带来巨大的市场份额和经济效益。品牌一旦形成一定的知名度和美誉度后，可以利用品牌优势扩大市场，促成消费者品牌忠诚，强势品牌能够减少价格弹性，增强对动态市场的适应性，减少未来的经营风险，有利于企业在市场中竞争力的提升地位企业。如何进行品牌的建设与推广，事关企业的生存发展与壮大。

而文化作为一种精神食粮在企业发展过程中也有重要作用。企业文化是企业在长期的经营活动中所形成的被全体成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。它是企业在长期的经营活动中形成的,是对其成长环境、能力、经验的归纳与变革。我国大多企业采用的都是西方经典管理模式,在逐步发展过程中与文化的碰撞冲击已经开始出现一系列不兼容的问题,在此情况下改变策略找出一条符合我国国情适应本土文化的企业发展道路迫在眉睫。而我国几千年灿烂文明留下的精神遗产和文化底蕴是一座巨大的宝藏,等待我们去挖掘。因此怎样在特定的文化条件下走出一条最适合自己的企业发展道路至关重要。怎样理解品牌和文化,怎样理解品牌和文化之间的关系,怎样发挥他们的作用,使我们研究的新课题。

1.2 研究意义

如今,中国的厨电行业存在产品同质化严重、价格战激烈等现象。行业内许多中小企业希望通过企业文化建设,提高品牌价值,把品牌做起来。但实际中,却往往存在企业文化建设与消费者、社会、供应商等感知到的品牌传播、品牌形象脱节,之间存在较大的差距,屡屡尝试而不得其法。本次案例研究,希望通过研究厨电行业中企业文化建设的典范——方太的研究,对解决上述问题提出有所帮助结论建议。

理论意义:本案例将进一步完善有关基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制的研究。目前国内外,已有许多学者对企业文化或品牌价值进行了深入的探究,但关于对企业文化建设与品牌价值两者之间的关联和具体作用过程、作用机制这一主题涉及还较少,在理论体系中还是个空白,不成系统。本案例在综合、参考了中外关于企业文化和品牌价值两方面的研究的基础上,运用文献研究、深入访谈、扎根理论等研究方法,探讨品牌价值的影响因素,进而探索基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制,这是对相关理论的进一步完善。

实践意义:对于许多在企业文化建设的路上,还属于摸索阶段的企业,具有重要的实践、指导意义,对于解决他们企业文化与被感知的品牌内涵之间差距大的问题有一定价值。

二、文献综述

2.1 品牌价值文献综述

中外关于品牌价值的研究，一类是关于品牌价值的计算和衡量、测量角度出发。Farquhar(1990)则以为品牌能够使得商品具有其本身不具备的附加的价值和利益，同时之而来的价值和利益要大于商品本身所具有的使用价值。Biel(1993)认为品牌价值的概念是品牌能够使得一些服务或者产品给企业所带来的持续的现金。Shocker and Weitz（1999）认为品牌价值来源于有品牌产品相比无品牌产品所产生的现金流量的差。杨雄胜（2000）提出品牌会计品牌价值并不是一个静态的概念，并非仅仅为单纯的普通注册商标最重要的是各个企业将逐步提升企业的品牌价值作为自身的终极奋斗目的，可以使企业的的价值持续增强乃是品牌的价值体现，应成为现代管理会计的新兴领域，并予以深入研究，但会计长期以来未能对此作出积极回应，在品牌经营管理发展领域，会计作用滞后问题已非常严重，杨雄胜提出不仅企业外购品牌需要进行会计处理，企业的自创品牌也需要核算品牌价值，特殊品牌价值核算的原理主要是依据产品的潜在利润进行评估。王熹（2012）做出自己的见解，他认为将该企业的品牌是依据计算企业有形资产的核算方法得到在该时间点企业的价值大小，形式表现为类似于普通商品的金额数。总体来讲，也就是相关者对该品牌所持有的总体印象。品牌价值着眼于提供各方需求者的要求。许多情况下因为品牌资产反应相关的企业财务收益，使得相关管理者时时将品牌资产代为表示品牌价值。马骏（2012）的认为，品牌价值为针对品牌进行价值数量化，通俗来讲即将企业自身品牌视作一项资产，对其进行数量化的体现，品牌价值体现方式为企业自身因为品牌价值的作用而使得企业在市场上的商品产品价格高于该产品的成本，这让企业得到了超出预期的现金收益。假设存在两款相同商品：第一是生产的产品没有品牌的附加值，那么在市场上所能销售出来的价格则是产品本身利润率外加成本的一个固定值。第二种产品比第一种产品多了品牌的标识，如果在相似的销售环境下第二种商品卖得的收入比第一种商品高，那么说明该种商品的品牌是有价值的。相反，如果附带品牌的产品卖了一个低于没有品牌标识商品的价格，则说明该品牌价值为负值或者无价值。另外，在国外学者眼里，品牌价值的概念也各不相同。

而另一类是关于品牌价值的研究，则是侧重在在品牌价值的概念、来源、构成和影响因素方面。Aaker（1996）认为品牌价值来源于市场，是指消费者对品牌的忠诚、认可与信赖的观点受到推崇。张曙临（2000）认为品牌价值的实质为品牌权利，品牌价值由权利价值、成本价值以及关系价值三部分构成，品牌权利

价值为市场权利和法律权利的有机统一，其大小是由品牌的市场权利决定，品牌价值的每个组成部分均包括消费者来源和企业来源。邹珊刚、王成荣（2005）从价值和使用价值的角度来分析品牌价值的来源，品牌价值不仅仅与生产者投入的特殊劳动的数量以及质量有关，同时还与消费者的认可程度相关。也就是说在一定的市场条件下，生产者所投入的特殊劳动和市场认可的契合度相互作用、相互影响，共同决定了品牌的价值。万迪肪、蔡俊武（2006）认为品牌价值来源可分为强调认知面、同时强调认知面和行为面两类。Kotler and Keller(2009)对品牌价值定义则为“品牌价值是赋予产品与服务的附加价值，品牌价值可以是反映消费者对品牌的思维、感觉与行动的指标，同意能够为品牌将使得企业所额外得到的价格以及市场利益”。

从对品牌价值的计算、衡量和测算的相关理论中，可见，对于品牌价值的衡量，大多数还是从会计成本等角度出发，主要是指品牌带来的溢价收益，随着品牌价值内涵的不断发展，明显可见，上述衡量角度过于狭隘、片面。在中外学者对于品牌影响因素的研究中，缺少与企业文化相互作用方面的研究，也缺少关于企业文化与品牌价值交互作用中的影响因素的研究。因此本团队在对品牌价值的衡量方面，在前人研究的结果上，结合品牌价值的内涵，增加关于品牌价值中测量顾客忠诚的重要指标——净推荐值（NPS）。在对品牌价值影响因素方面，本团队将企业文化建设与品牌价值承诺结合起来研究。

2.2 价值承诺文献综述

中内外学者对于品牌承诺，进行了不同角度的研究。Moonmnan（1992）等人认为顾客的品牌关系承诺是“维持一对有价值的品牌关系的持续意愿。”张华（2005）和杨清云（2008）指出品牌承诺是当前的或潜在的顾客使用或体验某一品牌的产品或服务之后，对公用上和情感上获得利益的需求，并且这些利益的本质就是品牌承诺。瞿英才（2009）认为顾客感知价值理论直接影响顾客对品牌的承诺，而且表明顾客的理性承诺是形成情感性品牌承诺的直接原因，最终形成顾客忠诚，从而也间接的验证了顾客价值主导理论。同时顾客对产品质量的优化和服务成本的大小很敏感，产品的重要性和西印度对消费者都能增加顾客的理性品牌承诺，说明了产品的重要性和品牌的重要性是密不可分的。史光起（2010）通过对实践的总结归纳出品牌承诺表现在物理属性的产品接触和情感体验的综合接触点。

另外是关于价值承诺的研究。殷宇歌（2010）认为危机处理中的价值承诺会对企业整体形象以及企业未来的发展造成十分巨大的影响，并且提出价值承诺的三个变量：企业中的什么人对于企业进行的承诺、什么时候进行的价值承诺、公

司给予公众什么样的价值承诺。王红君和刘进平（2012）提出品牌价值是一个关于利益相关者价值需求的综合体系，即品牌价值是利益相关者价值的整合。品牌的“价值承诺”实际上就是要满足利益相关者的价值需求和期望。张燚、刘进平、张锐和侯立松（2013）指出品牌是对利益相关者价值、自己也能从中获得价值的一种“承诺”，或者说品牌是一个“相互发现价值、相互承诺、相互组成价值网络的企业、个人或其他组织的价值组合”枢纽。

“价值承诺”一次，出现在最近几年国内学者对于企业品牌价值和企业文化的相关研究中，是一个由中国学者提出的一个新兴概念。本研究团队，先提出了“品牌承诺”的相关概念，不同于“价值承诺”，品牌承诺已经是较为成熟的理论，中外许多学者从许多不同方面对其进行过探索研究。类比于品牌承诺，品牌承诺是指对顾客在产品的承诺、保证，而近些年来，中国学者提出的价值承诺，是指企业对其品牌利益相关者的承诺，其中包括顾客、员工、供应商、政府等对象。随着品牌价值相关理论的不断发展，品牌价值内涵的不断丰富，显然价值承诺的概念更贴近现在品牌价值多元化的内涵。在理论上，关于价值承诺的研究，还处于探索的阶段，是一个空白区域，有研究的理论价值。本案例研究在参考前人学者的相关理论研究，将“价值承诺”的概念引入主体分析，其含义是企业文化内涵中，为各个品牌利益相关者实现其价值的承诺。

三、研究设计

3.1 研究问题

围绕“基于企业文化建设角度的品牌价值提升探究”这一研究主体，本研究团队选取了宁波方太厨具有限公司为典型性代表，探究其企业文化建设在品牌价值提升中的作用。具体需要深入研究的问题如下：

（1）方太品牌价值的影响因素有哪些

在方太基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制过程中，影响因素有哪些。本案例研究根据方太的实际情况，结合中外企业文化建设和品牌价值的相关理论文献，通过对收集到的质性材料进行扎根编码，得到方太品牌价值的影响因素，并对各个因素内涵、构成进行解释，给出结论。详见第六章。

（2）方太企业文化建设与品牌价值提升的作用机制是怎样的

在通过扎根编码得出方太品牌价值的影响因素后，研究团队以比较相关理论为指导，不断比较方太的实际事件和资料，探究品牌价值影响因素之间的逻辑关联性，进而归纳出基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制。详见第六章。

3.2 研究目的

本研究团队，通过对中国厨电行业的典型代表——方太厨具有限公司，在品牌价值中的企业文化建设的深入研究，以达到探究出企业文化建设与品牌价值的内在规律的研究目的。

企业文化是企业运作的核心，企业一切工作开展的指导原则，是影响企业管理行为的内在根源。良好的企业文化建设和管理，其影响从思想再到行为，最终体现在企业的品牌价值上。良好的企业文化，会引起品牌利益相关者们的共鸣，创造品牌价值。本研究团队希望从方太企业文化建设的相关资料文献中，对方太基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制作深度研究，并能借此得出实际可用结论，对于完善相关理论体系和指导同行业企业更好地开展企业文化建设具有一定的价值和意义。

3.3 研究思路

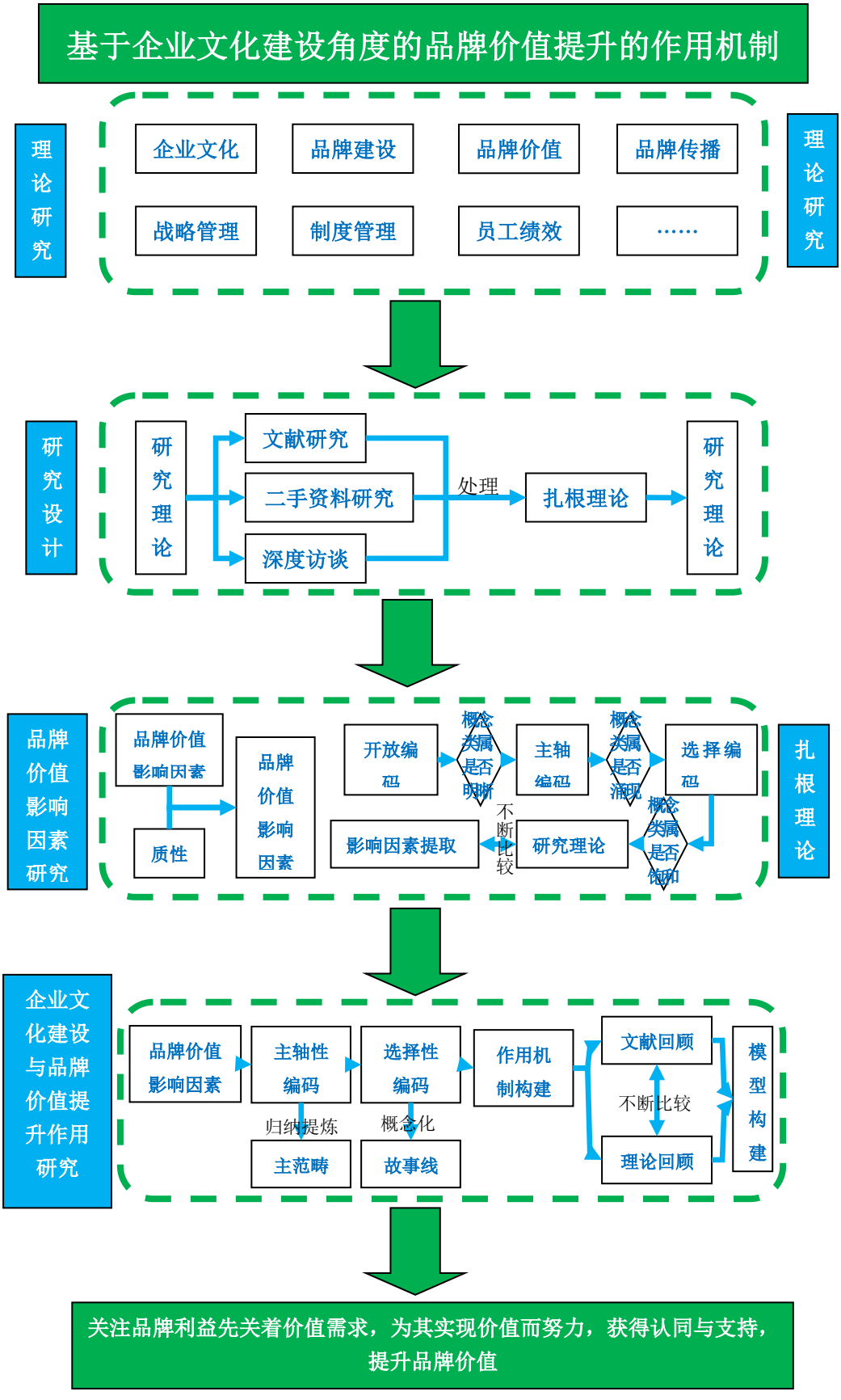

图 3-1 方太案例研究思路图

3.4 研究方法

本文的研究在经典的扎根理论的指导下展开的，除此之外，本文采取了文献分析法、二手资料分析法和深度访谈法。

（1）文献分析法

文献研究即阅读相关文献资料，获取自身所需的信息进行研究。研究团队通过查阅相关厨电行业、品牌建设、企业文化、品牌价值、扎根理论研究等国外研究文献，对各种理论进行深入的研究和理解，为后期本课题的研究奠定扎实的理论基。同时在对文献阅读理解的基础上，了解厨电行业发展和企业文化建设中的难点以及至今仍未解决的问题，以此为依据，研究团队制定了深度访谈的提纲，根据访谈提纲进行相应的深度采访。

（2）二手资料分析法

通过二手资料的研究，我们可以准确了解到国内外对于厨电企业发展以及厨电品牌建设方面的研究，并结合方太集团的发展历程及品牌建设的发展信息，得到详细的方太集团关于品牌建设方面的信息:用来初步分析需要做原始数据调研的问题，用二手数据会比原始数据更加快捷便利。

本研究团队从方太集团所获得的公司相关资料中包括了方太集团概述、企业文化建设和一些方太集团近几年的绩效成果以及品牌建设方面所获得的荣誉，我们分析了厨电企业的发展过程和其发展过程总品牌建设的驱动因素，并概括了其品牌建设的效果，为我们的案例分析的过程节省了时间，取得了较好的效果。

（3）深度访谈法

所谓深度访谈是有两个最重要的特征，第一：“它的问题是事先准备的，要通过访谈员进行大量的改进，或改进其中的大部分，即作为整体的访谈是你和你的参与者的共同产物”；它的第二个特征是“要深入事实内部”。从意义的角度来看待“深度访谈”的实质，它是对参与者在访谈时赋予自己的话语的意义以及参与者赋予访谈场景的意义和探究。

深度访谈法，主要用于获取对问题的理解和深层了解的探索性研究，适合于了解复杂、抽吸的问题。采用此方法为深入研究厨电企业发展历程及品牌建设的构建过程，各阶段中品牌建设的驱动因素以及厨电企业的企业文化的推广等核心问题。

（4）扎根理论

采用经典扎根理论进行研究是本文的重点之一，它是一个精心设计的动态研究，既有非常规范的研究步骤和方法又要根据研究的进展动态调整调研活动。Glaser 和 Strauss 首创并发展的扎根理论是一种质性研究方法。其基本宗旨是从经验资料的基础上建立理论。它是直接从调查资料中进行经验概括，在不断比较

过程中提炼出反映社会现象的概念，进而发展范畴以及范畴之间的关联，最终升华为理论。这是一种自下而上的归纳式研究方法，直接扎根于现实资料的理论便是其成果的体现。扎根理论一定要有经验证据的支撑，需要从经验资料中抽象出新的概念和观点，发现新的互动与组织的模式。

扎根理论的主要思想通过开放性编码、主轴性编码和选择性编码这三重译码过程来实现，具体的扎根理论研究路线图如下图所示：

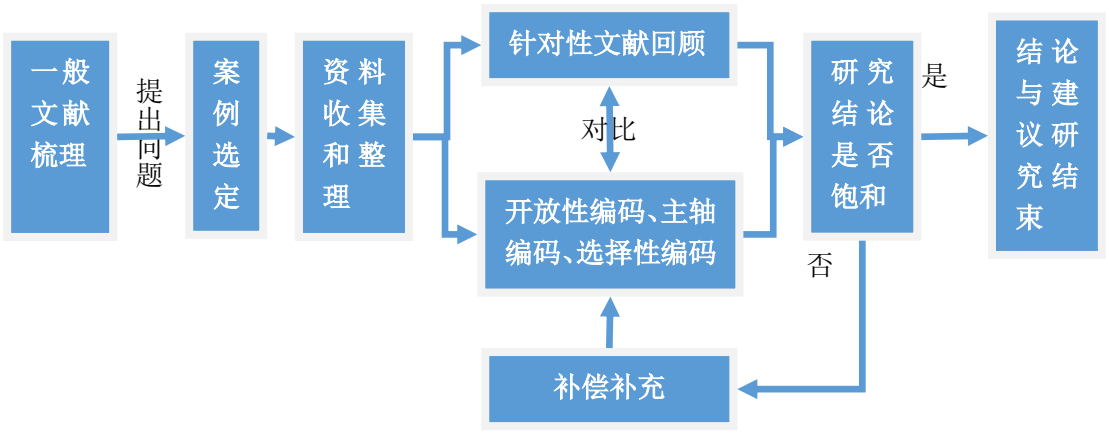

图 3-2 扎根理论研究图

基于具体的扎根理论研究路线图，本研究团队根据扎根理论对一般文献进行梳理和编码并提出问题，后结合所选择案例的实际情况进行资料的收集和整理，然后通过文献与编码之间的对比得出研究结论并对理论是否饱和进行确认，补充资料知道理论饱和后结束研究并提出结论和建议。

在具体的的扎根理论研究路线图的基础上，我们结合所研究案例实际情况对研究路线图进行充实，大体上分产生问题、数据收集、数据处理和理论构建四步完成研究。

3.5 研究有效性

（1）资料来源

就一手资料而言，本次研究课题所依据的资料总共来源于两方面：一方面来源于以方太集团为对象所进行的深度访谈中获得的访谈逐字稿里提炼出的信息，另一方面来源于从方太集团和质监局获得的基本信息。通过一手资料的提取和研究，我们可以充实前期研究所需基本数据与信息，为后期的深入探究分析打好基础。根据从方太集团所获得的公司相关发展资料，我们分析了方太集团发展过程

中品牌建设的过程和品牌价值提升的的过程以及各驱动因素的影响，便得出了便于研究的结论。

就二手资料而言，本次研究课题所需的所有文献均来源于权威期刊网站或学者研究论文，具有权威性和参考意义。通过二手资料的研究，我们可以了解到现阶段国内外对于同类型课题的研究情况与结论，初步分析出需要做原始数据调研的问题，得出有效的结果。

（2）个案典型性

就所研究的方太集团而言，它的前身是飞翔集团。1996 年方太正式成立十九年来始终专注于高端嵌入式厨房电器的研发和制造，致力于为追求高品质生活的人们提供具有设计领先、人性化厨房科技和可靠品质的高端嵌入式厨房电器产品，倡导健康环保的生活方式，让千万家庭享受更加幸福的居家生活。方太至今仍未上市，体现了他资质的独立性。

在第三方进行的“中国消费者理想品牌大调查”中，继 2008 年后方太再次蝉联“2010 中国消费者第一理想品牌”称号，蝉联 2009、2010、2011、2012 年四届“中国公司人品牌调查厨电占有率”第一名，品牌知名度、忠诚度、预购率等多项指标均稳居行业第一，在高端市场的占有率接近 40%。2011 年，方太更是荣膺厨电行业的首个“全国质量奖”，并一举拿下“浙江省政府质量奖”。与此同时，方太集团以独特的创新模式、优越的品牌价值赢得“2011CCTV 中国年度品牌”殊荣。2012 年获得工信部 BPI“抽油烟机”和“燃气灶”行业第一品牌称号。2013 年获国家工信部“工业品牌培育示范企业”称号。体现了方太在行业内领头地位。

方太如今在全国已有员工 9000 余人，除雄厚的本土设计实力，方太还拥有来自德、日、意等地的设计力量和最先进的高端厨房生产设备及国际工业制造先进技术。方太坚持每年将不少于收入的 5%投入研发，拥有包含厨房电器领域顶尖专家在内的 200 余人的研发人才团队，2 个国家级实验室(电气、燃气)，行业内唯一的国家级企业技术中心，拥有占地 6000 平米的世界上规模最大、设施最先进的厨电实验室，并新成立了专业研究顾客需求的宁波创新研究院。于 2010 年被评为“全国企事业知识产权示范创建单位”。截止 2013 年中旬，方太已拥有了近 500 项专利，其中发明专利近 70 项，成为了中国厨电领域技术领航企业。体现了方太的技术领先性。

在品牌建设受到重视的现在，方太自 1996 年一个默默无闻的小企业发展到现在厨电行业的领头企业，方太企业重视企业文化和品牌建设无疑是具有充分的代表性和典型性。

（3）数据的交叉验证

本团队研究了多种参数来确定此次研究的有效性，通过不同参数对相同结果

进行分析。为了避免误差，我们对不同材料进行归纳总结。在对不同的领导人进行采访的时候，研究团队多次提到一个重复的问题，得到多人的答案。并根据以往的二手资料进行统计，并在有疑问的地方提出问题，得到当事人的回答再加以验证。这有助于我们在每一回合中所有的样本都最接近原始数据，使评估所得的结果比较可靠。而且实验过程中没有随机因素会影响试验数据，确保试验过程是可以被复制的，以此来在一定程度上保证研究的有效性。

（4）多人编码取得共识

本研究团队通过对 5 位领导者进行深度访谈，取得录音并进行文字整理，最后对文字进行分页分行编码。在对访谈稿进行分页分行编码的时候，研究团队内 4 位成员同时分开编码，后经一人整合编码。在阅读逐字稿时，研究团队采取多人读多分的方法，确保每一分稿件都被所有人阅览并理解，每个人提出观法和看法。相同关键就记录下来，不同的关键就再进行讨论。最后经过一致讨论取得共识，将领导人的原话提取归纳出来。在处理访谈数据时，本研究团队尽最大可能还原当事人的想法，提升了研究的有效性。

四、访谈设计与展开

4.1 访谈提纲设计

相对于定量研究的访谈，质性研究的访谈主要有三个特点：首先，质性研究的访谈问题往往非常直接，其中开放式问题占据比例较大，强调跟随参与者的自己的思维，让参与者能够充分表达出他们对于问题的看法。其次，质性研究中的访谈从来没有预设的尽头，对于任何资料和信息都可以无止境得探索下去，在这种情况下，一次访谈往往是不够的，经常需要两次甚至更多的次数。最后，质性研究中的访谈对于非正式资料也非常重视，强调观察的重要性，想要通过各种资料和数据的途径复原当时的场景。相对于定量访谈，质性访谈可以更加深入，并且更加接近现实。

根据前期对于方太集团的文献总结，本研究团队有针对性地设计了提纲，旨在获取宁波方太集团品牌价值建设现状。在提纲的设计中，本研究团队将访谈内容按访谈对象划分为三块。

1、服务部领导人：从服务部的视角看，更加贴近消费者，更了解消费者对于方太品牌和企业文化的看法，从外部研究品牌价值所受到的影响因素。

2、品牌（文化）部领导人：从品牌（文化）部的视角看，更加明确方太集团内部品牌或文化建设进程，从内部研究品牌价值所受到的影响因素。

3、销售部人员：从销售人员的视角看，了解企业文化和品牌传递的效率。为了更好的表述本研究团队的访谈内容，使得他人清晰的了解访谈提纲设计的思路，设计如下表格：

表 4-1 访谈提纲设计

课题	访谈对象	研究所需信息	对应题目
宁波市方太集团	服务部领导人	方太集团现状	提纲第 1 题
		服务部对品牌相关理念的了解程度	提纲第 2.3.4 题
		服务部在品牌建设和传播中的作用	提纲第 5.6 题
		服务部对品牌价值的总结	提纲第 8 题
		方太集团现状	提纲第 1 题

企业文化对品牌价值的影响研究	品牌部领导人	品牌部对品牌相关内容建设进程	提纲第 2.3.4.5 题
		品牌部对品牌传播的的规划	提纲第 6 题
		品牌部对品牌价值的总结	提纲第 8 题
	销售部人员	方太集团现状	提纲第 1 题
		销售部对品牌相关理念的了解程度	提纲第 2.3.4 题
		销售部在品牌建设中的作用	提纲第 5 题
		销售部对品牌传播的作用	提纲第 6 题
		服务部对品牌价值的总结	提纲第 8 题

4.2访谈实施过程

4.2.1 访谈流程

（1）我们先与方太公司联系说明本次调查的目的，再由方太公司负责人来确定本次访谈对象。

（2）确定访谈对象后，我们向方太公司相关负责人及本次访谈对象说明此次访谈的意义。

（3）我们对各个部门的访谈对象进行提问，再由同学做好访谈的记录与录音。

4.2.2 访谈过程记录

（1）访谈时间：2016 年 8 月 17 日　　13:00—14:00

访谈地点：宁波方太厨具公司

访谈对象：方太服务部王部长

图 4-1 访谈过程图

图 4-2 访谈过程图

（2）访谈时间：2016 年 8 月 17 日　14:20—15:20

访谈地点：宁波方太厨具公司

访谈对象：方太文化与政策中心冯经理

图 4-3 访谈过程图

（3）访谈时间：2016 年 8 月 17 日　15:25—16:25

访谈地点：宁波方太厨具公司

访谈对象：方太洗碗机销售业务苏经理

图 4-4 访谈过程图

图 4-5 访谈过程图

4.3 访谈资料整理

本研究团队各成员结合各个访谈对象所提炼的访谈比较，在“24 小时内”把录音稿逐字翻译成文本，并在组内进行相互检验，保证文本的真实可靠。

此次访谈对象为方太三个部门的经理，访谈地点都是在方太公司。

表 4-2 主要任务深度访谈描述性统计分析表

访谈日期	访谈对象	性别	所任职位	访谈时长	逐字稿
2016 年 8 月 17 日 13:00—14:00	王部长	男	方太服务部	50 分钟	12750
2016 年 8 月 17 日 14:20—15:20	冯经理	女	方太文化与政策中心	56 分钟	11718
2016 年 8 月 17 日 15:25—16:25	苏经理	男	方太洗碗机销售业务	52 分钟	12215
2016 年 8 月 18 日 13:25—14:25	范经理	男	方太品牌部	95 分钟	19577
2016 年 8 月 18 日 14:30—15:30	岑经理	女	方太品牌部	48 分钟	6822

五、方太企业文化概述

5.1 方太公司介绍

方太创建于 1996 年。十九年来始终专注于高端嵌入式厨房电器的研发和制造，致力于为追求高品质生活的人们提供具有设计领先、人性化厨房科技、环保节能和可靠品质的高端嵌入式厨房电器产品。方太始终坚持“专业、高端、负责”的战略性定位。继 2008 年后方太再次蝉联“2010 中国消费者第一理想品牌”称号。蝉联 2009 年起四届“中国公司人品牌调查厨电占有率”第一名。2011 年，方太更是荣膺厨电行业的首个“全国质量奖”、 “浙江省政府质量奖”、“2011CCTV 中国年度品牌”。2012 年获得工信部 BPI“抽油烟机”和“燃气灶”行业第一品牌称号。2013 年获国家工信部“工业品牌培育示范企业”称号。如今，方太在全国设立了 63 个销售机构，销售网络覆盖除港、澳、台之外的所有省市。到 2013 年，方太建立了完备的销售通路系统。方太如今在全国已有员工 13000 余人。拥有优越的国际设计力量和最先进生产设备及先进技术。截止 2013 年中旬，方太已拥有了近 500 项专利，其中发明专利近 70 项。方太坚持每年将不少于收入的 5%投入研发，拥有 200 余人的专业研发人才团队，2 个国家级实验室(电气、燃气)，世界上规模最大、设施最先进的厨电实验室，并新成立了专业研究顾客需求的宁波创新研究院。2010 年，方太成为中国吸油烟机标准化工作组组长单位，并主导了国家“十一五”重点科研项目的研究，并参加了国际电工委员会有关烟机行业国际标准的修订。方太，一家以“人品、企品、产品三品合一”为核心价值观，以“让家的感觉更好”为企业使命，正向着“成为受人尊敬的世界一流企业”宏伟愿景大步迈进。

表 5-1 方太发展历程事件表

年份	历程事件
1996	公司取名“方太”，并辅以国际化的英文名“FOTILE”，方太正式诞生。
1998	方太邀请香港著名节目主持人“方太”-方任莉莎代言品牌，创下了名人、名牌、名品“三名合一”的中国广告经典案例；广告语“炒菜有方太， 除油烟更要有方太”传遍大江南北，至今还令人记忆犹新，引起了巨大的轰动效益。
2003	2003 年 4 月，公司正式宣布将品牌名由“方太厨具”更名为“方太厨房专家”，进一步明确以“专心、专注、专业”的理念致力于厨房 领域的战略，迅速地在广大消费者中建立起“方太＝厨房专

	家”的深刻印象。
2006	2006 年 7 月，“世界品牌实验室”颁布“中国 500 最具价值品牌榜”， 方太以 32.35 亿元的品牌价值位列行业前茅。 同年，方太启动“方太至诚服务城市主题讲座”公益活动， 邀请社会热点话题的专家，与广大方太用户们一起追逐家庭与事业的平衡。
2007	2007 年，方太确定以“中国高端厨房电器第一品牌”为品牌目标， 确定以“专业驱动厨房科技，做技术和设计领先的厨房电器专家”为新的方太品牌发展战略。
2008	2008 年，方太确定“好房子，要配好厨电”的年度传播主题， 邀请加拿大梦露大厦的设计者—著名设计师马岩松作代言。 同时，辅以万科、合生创展、珠江等专业地产机构的联合推荐， 完美演绎 2008 方太“好房子，要配好厨电”的高端品牌形象。
2009	2009 年,方太集团确定“高端、专业、负责”的发展战略， “FOTILE 方太”品牌定位于“嵌入式厨房电器专家”，专注于嵌入式高端厨房电器领域。
2010	方太携手《南方周末》，共同发起以“分层次、全系统、可亲近的国学自修平台”为奋斗目标的“方太青竹简国学计划”，通过系统而持续的公益活动推动中华国学经典教育。
2010	方太第一家海外品牌体验店在马来西亚亮相。在巴基斯坦，方太成为主流高端品牌。
2011	随着方太全面推进品牌新定位的落地与全方位的整合营销， “方太，中国高端厨电专家与领导者”的定位给消费者留下深刻印象。
2011	方太荣获由 CCTV 中国品牌年度发布组委员会颁布的 “2011 CCTV 中国年度品牌”荣誉称号。
2012	FotileStyle 方太生活家上海体验馆盛大开幕。
2012	方太携手《第一财经周刊》，共同发起“方太小雨伞自闭症家庭关爱计划”，旨在通过对自闭症家庭及家长的专业辅导，表达“让家的感觉更好”的企业使命。
2012	方太持续推进方太青竹简国学计划、方太至诚服务城市主题讲座、方太绿色厨房计划以及方太小雨伞自闭症家庭关爱计划，积极推动价值观和社会责任传播。
2012	“方太，中国高端厨电专家与领导者”品牌定位被广大消费者深入认知。
2013	方太全新一代风魔方在北京发布，以其令人惊叹的吸油烟效果、脱胎换骨的惊艳设计，取得了巨大成功。

2013	方太根据市场环境及行业变化，将品牌定位语调整为“高端厨电领导者”，并始终保持了高强度压倒性的营销力度。
2014	方太全新一代欧式吸油烟机云魔方在上海发布，以革新性的动力系统和颠覆性的设计理念，赋予厨房全新 的清新体验，发明蝶翼环吸技术，开创欧式机吸油烟效果全新标准，打破欧式外观与吸油烟效果不可兼得的行业局限。
2015	方太将企业愿景从“成为一家受人尊敬 的世界一流企业”调整为“成为一家伟大的企业”。
2016	“有爱 无界”2016 方太新品上市发布会于北京 751D·PARK79 罐震撼揭幕。发布会上，方太推出欧近跨界吸油烟机星魔方、水槽洗碗机 Q6，以及蒸微一体机 Z1，三款创新跨界厨电产品，为打造中国家庭品质厨房提供一种健康、环保、有品位的选择。

5.2 方太企业文化核心价值分析

方太作为一家追求卓越的企业，方太不仅仅要为顾客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，方太也努力让自身员工称为德才兼备的有用之才，与企业共同成长。而这三者，正式方太的核心价值观：人品、企品、产品，三品合一。我们从这句话来对方太价值观具体分析：

（1） “人品”

即中国传统美德：仁，替人着想；义，合理合宜；礼，遵守制度；智，知善知恶；信，诚实守信。职业道德：廉，廉洁自律；耻，知羞知耻；勤，勤奋努力；勇，临事有勇；严，严于律己。这些指引着方太人成为快乐的学习者和快乐的奋斗者。同时对员工价值观和行为的塑造起到指导作用，为员工未来的发展提供一个明确的方向，向着物质和精神双丰收的目标前进。为达到这个目标，方太制定了一份员工价值观行为手册，从多方面要求员工的行为，并且开设了读经一刻、幸福人生课堂和孔子堂等多个项目，营造一个良好的氛围，从氛围来影响员工，并且通过领导垂范、党员带头等多种形式，为员工树立良好的榜样，塑造方太人的人品。

（2） “企品”

包括经营管理、员工之家和社会责任三部分，是企业在消费者和企业员工前的形象。在经营管理方面，方太要求企业吸收西方管理学的优点，并结合中国传统文化和地域特色形成具有中国特色的企业管理模式外，要求企业能够在行业内达到一流的业绩，并且兼顾着企业持续发展的动力，为企业的长远发展做规划。

对员工，方太关注每一位员工的成长与发展，以组织不同层级的人才需求为出发点、遵循员工能力发展规律，重点关注员工管理能力和基本素养的替身，设计系统化的人才培养项目，包括：阳光计划、群星计划、起航计划、飞翔计划和巅峰计划。针对社会责任，方太坚持“节约资源，奉献绿色产品；预防污染，创造美好家园”的环境方针，以自身技术优势，改进产品工艺，建设“健康厨房”，实现节能减排，践行环保责任。还制定了专门的公益计划，积极投身社会公益活动；先后为汶川地震、雅安地震、鲁甸地震、余姚水灾捐款250多万，并启动“方太中国乡村教师关怀计划”，为灾区的乡村教师提供援助等等。

（3） “产品”

包含了领先设计、卓越品质和至诚服务。产品是一个企业的核心，产品的各个方面都体现了企业的实力与对顾客的诚意。在技术上取得优势，生产先进产品更能在市场上取得更好的地位和形象。方太坚持“领先 高档 独特”的产品定位，持续打造震撼性产品。拥有“国家认定企业技术中心”和博士后工作站，建立了创新研究院、应用技术研究院和产品研发部门，在“中国高端厨电专家与领导者”的战略引导下，力求每条产品线都有原创技术引领行业潮流，推出具有市场价值和突破性核心技术的震撼性产品，在每个领域都达到国内领先、国际先进水平。在服务方面，方太五年质保承诺覆盖全国的服务网络，并配备具备十八年厨电服务经验的专业团队，提供全程顾问式至诚服务。并拥有国内规模最大的基于互联网的分布式呼叫中心，可承接中文和英文两个语种的服务，承接全国送货安装、维修申报、售前咨询、投诉建议等服务。

人品、企品、产品，三者循环渐进又环环相扣，相互影响，这三者缺一不可。在大众公信力急剧下降的今天，企品成为了消费者选择产品的重要指标之一。并且一个企业的品德包含远远高于产品，大众的消费意识已经逐渐地从单一的产品质量到开始关注企业的社会责任。而方太在这样的背景下提出了“人品、企品、产品，三品合一”，更是将人品放在首位，倡导传统美德、职业道德和职业精神，在一个更全面更高层次的层面提出了对企业和员工的要求。不得不说这是一种大无畏，其中更包含了方太的智慧。

5.3 方太企业文化建设成果

1、方太企业文化体系

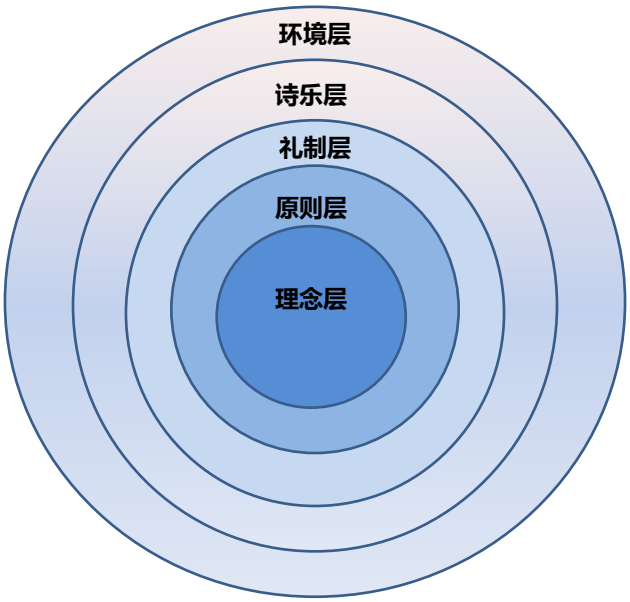

图 5-1 方太企业文化体系图

简述方太企业文化体系，有理念层、原则层、礼制层、诗乐层和环境层 5 个维度构成。

2、核心价值观

人品、企业、产品，三品合一

我们坚信：作为一家追求卓越的企业，我们不仅要为顾客提供无与伦比的产品和服务。还要积极承担社会责任，为人类社会的进步发展做出贡献。为此，我们必须首先让自己成为德才兼备、性命双修的有用之才。这三者相辅相成，缺一不可。

（1）人品

我们坚信合格的方太是具备包括传统美德，职业道德，方太精神以及职业能力的快乐的学习者与快乐的奋斗者。传统美德：仁、义、礼、智、信。仁：替人着想； 义：合理合宜；礼：遵守制度；智：知善知恶；信：诚实守信；职业道德：廉、耻、勤、勇、严；廉：廉洁自律；耻：知羞知耻；勤：勤奋努力；勇：临事有勇；严：严于律己。

（2）企品

包括经营管理、员工之家、社会责任；

经营管理：敬业度 推荐值 利润率；

员工之家：口碑好 不想走 努力干；

社会责任：法律责任 发展责任 道义责任。

（3）产品

包括领先设计、卓越品质、至诚服务；

领先设计：外观　功能　品味；

卓越品质：安全　可靠　精湛；

至诚服务：及时　专业　用心；

3、使命和愿景

（1）使命

“让家的感觉更好”

提供无与伦比的高品质产品和服务，打造健康环保有品位有文化的生活方式，让千万家庭享受更加幸福安心的生活。同时，成就全体方太人物质和精神两方面的幸福，让方太这个“大家庭”更加美好。

（2）愿景

“成为一家伟大的企业”

五心品牌新典范：是让用户动心、放心、省心、舒心、安心的品牌新典范；

员工之家新典范：是方太人快乐学习、快乐奋斗的企业家族新典范；

社会责任新典范：是传播优秀文化、弘扬社会正气、推动社会进步的新典范；

卓越经典新典范：是卓越战略、卓越执行、永续经典的新典范。

4、三要和三信念

（1）人生三要

方太人坚信：我们能来到这个世界就需要感恩、立志、笃行。

（i）感恩：人身难得，应当感恩。

（ii）立志：欲报恩德，当先立志。

为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。

（iii）笃行：实现志向，重在笃行。

快乐学习—修身心。

快乐奋斗—尽本分。

（2）方太人的三个信念

（i）信念决定态度，态度决定行为，行为决定习惯，习惯决定命运。我是一切的根源。行有不得，反求诸己。凡事原因在我，成败在我，行动在我！拥有这一信念的人更容易受人喜爱，获得支持。

（ii）要做就做第一名

人们永远只记住第一，所以我们的目标就是第一。拥有这一信念的人更容易取得更大的成就。

（iii）只有付出，才能杰出

若非一番寒彻骨，怎得梅花扑鼻香。宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。拥有这一信念的人会坚守正道，踏踏实实，最终获得真正的成功。

5、总方针

“不断创新、追求卓越”是方太一切工作总的指导原则，是实现方太使命和愿景的重要手段和途径。

六、方太基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制分析

6.1 扎根编码分析

扎根理论是一种质性研究的方式，其主要宗旨是从经验资料的基础上建立理论。研究者在研究开始之前一般没有理论假设，直接从实际观察入手，从原始资料中归纳出经验概括，然后上升到系统的理论。这是一种从下往上建立实质理论的方法，即在系统性收集资料的基础上寻找反映事物现象本质的核心概念，然后通过这些概念之间的联系建构相关的理论。

6.1.1 开放性编码分析

开放性编码是指将资料分解、检验、比较、概念化和讨论范畴化的过程。在进行编码时，我们尽量采用访谈对象的原话，已尽可能消除编码者的个人偏见影响。借助该方法，对方太企业文化建设与品牌价值提升的资料进行开放编码，从资料中抽象出了 38 个概念和 10 个范畴。抽象出的 10 个范畴分别是领导层价值观，企业管理理念、价值承诺、战略设计、制度支持、部门文化践行、员工关系管理、文化宣传教育、企业行为管理、品牌利益相关者价值创造、品牌价值提升。

其中领导层价值观是对人才观、员工观、社会责任观和顾客观 4 个概念的范畴化；企业管理理念是对产品管理理念、纪律管理理念、竞争管理理念和行为管理理念 4 个概念的范畴化；价值承诺是对顾客价值承诺、员工价值承诺、社会价值承诺和环境价值承诺 4 个概念的范畴化；战略设计是对阶段性战略、战略定位、战略管理系统 3 个概念的范畴化；制度支持是对奖惩制度、晋升制度、产品质检制度、激励制度和人才培养制度 5 个概念的范畴化；员工关系管理是对干群关系管理和企业与员工关系管理 2 个概念的范畴化；文化宣传教育是对线上宣传、线下活动 2 个概念的范畴化；部门文化践行是在工作指标上的体现和对学习措施的践行 2 个概念的范畴化；企业行为管理是对销售服务行为管理、产品设计行为管理、技术创新行为管理、传播沟通行为管理和供应链行为管理 5 个概念的范畴化；品牌利益相关者价值创造是对与顾客互动关系发展和价值创造、与员工互动关系发展和价值创造、与社会互动关系发展和价值创造、与环境互动关系发展和价值创造 4 个概念的范畴化；品牌价值提升是对 NPS、溢价能力和净利润 3 个概念的范畴化。

表 6-1 扎根过程表

范畴	概念	资料	资料来源
领导层价值观	人才观	让党员起到带头作用，党员是关键群体	A.P11.L3
		聘请专业经理人	A.P9.L17
	员工观	以员工为根本	B.P18.L38
	社会责任观	促进人类社会的真善美	B.P20.L1
		成为社会责任新典范	F.P59.L10
	顾客观	以顾客为中心	B.P18.L38
企业管理理念	产品管理理念	产品永远在第一位，在服务文化之前	A.P1.L25
		以油烟机为主，产品多元化	A.P7.L10
		产品注重技术创新	C.P28.L24
	纪律管理理念	不弄虚作假、不贪污受贿、不滥用职权	F.P55.L14
	竞争管理理念	不上市，不打价格战，不欺客	E.P51.L7
		借助技术创新，实现原创，保持竞争优势	A.P7.L17
	行为管理理念	符合方太价值观、方太长期利益观和相关方共赢原则	F.P60.L10
		不讲“不可能”，“差不多”，“不关我事”	D.P44.L24
		积极主动、持续改善、良好沟通	B.P17.L20

		注重关键时刻	A.P1.L38
价值承诺	顾客价值承诺	让家的感觉更好	C.P23.L24
		因爱而伟大	B.P19.L6
		关爱顾客身体健康	B.P19.L36
	员工价值承诺	成就全体方太人物质和精神两方面的幸福	B.P20.L19
		为员工创造独一无二的办公环境	D.P32.L29
		重视员工个人发展	B.P14.L25
	社会价值承诺	成为传播优秀文化、弘扬社会争气、推动社会进步的新典范	F.P56.L3
		承担起法律责任、发展责任、道德责任	F.P52.L11
	环境价值承诺	坚持“节约资源，奉献绿色产品，预防污染，创造美好家园”的环境方针	F.P54.L5
战略设计	阶段性战略	高端厨具领导者	D.P43.31
		因爱伟大	A.P3.43
	战略定位	形成 3+2 服务战略定位	A.P1.14
	战略管理系统	方太战略管理制定模型	F.P66.15
制度支持	奖惩制度	员工过错级别划分	B.P18.44
		员工参与制度支持和实行	B.P18.42
	晋升制度	制定了明确的职员个人晋升制度方法	B.P19.5
	产品质检制度	制定了一套严格的产品质检制度	D.P33.41
	激励制度	包括荣誉、认可等	B.P14.17

		正向的方面	
		身股制	E.P46.32
	人才培养制度	完善的员工培养和发展制度	A.P7.24
		推行师徒制	A.P7.30
员工关系管理	干群关系管理	促进组织内讨论，推动干部或党员群体	B.P19.22
		“五带头五保证”工程	F.P67.15
	企业与员工关系管理	敬业度调查	B.P18.27
		调查结果三重反馈给员工	B.P20.38
文化宣传教育	线上宣传	方太人微信平台	B.P12.10
	线下活动	九宫格故事大赛	B.P17.34
		幸福人生课堂	B.P14.25
		方太人报纸	B.P12.10
		读经一课	B.P16.5
		中医教育	B.P18.4
部门文化践行	在工作指标上的体现	根据阶段性的企业文化战略，制定部门工作指标	B.P18.37
	对学习措施的践行	通过分享、体验的方式，使员工自愿自主地去学习	C.P30.11
		通过教育熏化、关爱感化、礼制固化、专业强化的方式	F.P67.7
		根据部门特性实践企业文化	D.P36.28
企业行为管理	销售服务行为管理	开创独特到位的售后安装服务	A.P2.17
		五年质保	E.P47.16
		对服务人员实行考	A.P5.21

		评制度	
		从服务人员的行为和服装提高消费者的感受	D.P34.38
		提倡感动服务	A.P3.42
		对一线服务人员，实行考试系统	A.P7.22
	产品设计行为管理	根据消费者需要改进洗碗机功能，更加迎合消费者	E.P47.26
		由技术中心、产品部和技术研究院构成研发系统	D.P32.43
		MM 流程	C.P24.23
	技术创新行为管理	拥有全球最大、最先进的厨电实验室	F.P16.6
		获得国家专利 600 多项	F.P66.4
	传播沟通行为管理	每年百分百的电话回访率	A.P4.15
		注重口碑营销	A.P5.7
		设计有创意、新颖的广告	D.P40.39
		全国咨询热线和网上在线咨询	F.P62.3
		接触点管理	A.P1.37
		亲和的体验感和代入感、新鲜感，情景代入式的体验	D.P42.12
	供应链行为管理	全员六西格玛推进及端到端的集成供应链系统	F.P67.1
品牌利益相关者价值创造	与顾客互动关系发展和价值创造	品牌第一提及率、品牌首选购买率均位居行业第一	F.P65.23

		连续 6 年蝉联“中国公司人品牌调查”厨电占有率第一	F.P65.24
		品牌知名度、忠诚度、预购率等多项指标均稳居行业第一	F.P67.14
		荣膺厨电行业的首个“全国质量奖”	F.P66.10
		拿下“浙江省政府质量奖”	F.P66.10
	与员工互动关系发展和价值创造	员工幸福感提升	F.P15.7
		对工作敬业度提升	F.P63.6
		工作岗位价值实现	F.P17.37
	与社会互动关系发展和价值创造	方太受中国标准化研究院邀请，成为中国《社会责任指南》国家标准起草单位之一	F.P66.1
		06 年起，方太公司每年发布“社会责任报告”	F.P67.8
		参与了“中德贸易可持续发展与企业行为规范”项目	F.P67.10
		公益假	E.P48.4
		公益项目青竹简等开展	F.P60.12
	与环境互动关系发展和价值创造	通过技术改造，设立减排目标	F.P54.8
		每年坚持开展与环保相关的宣传活动	F.P54.12
		年初与责任单位签	F.P54.14

		订节能目标责任状	
品牌价值提升	NPS	顾客忠诚度分析指标，专注于顾客口碑如何影响企业成长	
	溢价能力	品牌的附加值	
	净利润	品牌价值是公司净利润的重要组成部分	

6.1.2 主轴性编码分析

主轴性编码分析是指借助分析现象的条件、脉络、行动/互动的策略和结果，通过典范模式把各种范畴联系起来，把资料组合到一起的过程。其中，因果条件是指导致一个现象产生或发展的条件。现象是指针对核心地位的观念、事件会有一组行动或互动来管理和处置，或会有一组行动发生。脉络是指行动或互动策略之所以发生的一组特殊条件。中介条件是一种结构性条件，它会在某一特定脉络之中，针对某一现象而采取有助的或抑制的行动或互动上的策略。行动/互动是指针对某一现象在其可见、特殊的一组条件下所采取的管理、处理和执行的策略。结果是指行动及互动的结果。在“范式”的分析中，当设想好范畴间存在的某种关系后，就需要利用资料中的证据、事故或事件来检验能否支持或否定这些想法。

根据对方太企业文化建设与品牌价值提升的 38 个概念和 10 个范畴的主轴编码分析，可以得到 6 个主范畴，分别是企业核心价值观构建、战略管理、坚持以员工为根本、品牌利益相关者价值创造、企业行为管理、品牌价值提升。其中，企业核心价值观构建是由领导层价值观、企业管理理念、价值承诺 3 个范畴和 12 个概念构成；战略管理是由战略设计、制度支持 2 个范畴和 8 个概念构成；坚持以员工为根本是由员工关系管理、文化宣传教育、部门文化践行 3 个范畴和 6 个概念构成；品牌利益相关者价值创造是由品牌利益相关者价值创造 1 个范畴和 4 个概念构成；企业行为管理是由企业行为管理 1 个范畴和 5 个概念构成；品牌价值提升是有品牌价值提升 1 个范畴和 3 个概念构成。

最后根据对方太深度访谈等质性材料的不断比对和分析，从中来验证和支持 6 个主范畴之间的逻辑关系，和其具体的范畴、概念的构成。本研究团队结合其构成，对 6 个主范畴进行了相应的解释和呈现，具体如下：

（1） 企业核心价值观构建

表 6-2 企业核心价值观构建扎根表

范畴	概念	资料
领导层价值观	人才观	党员是公司的核心，按老祖宗的话讲，党员干部是我们工作非常关键的群体，就是你要起到带头作用
		现在我们主管的分公司，分公司都是我们公司派的职业经理人
	员工观	贯彻就是以顾客为中心，以员工为根
	社会责任观	一个一句话的文化，就是以顾客为中心，以员工为根本，快乐学习，快乐奋斗，促进人类的真善美。
		是传播优秀文化、弘扬社会正气、推动社会进步的新典范
	顾客观	以顾客为中心
企业管理理念	产品管理理念	任何公司产品都是第一位的。你没有产品就没有服务。你不能说为了服务而服务，要有产品做支撑。
		油烟机是占主导的，没有 90%，大概在一半左右，但产品多元化。
		产品本身的功能属性是它的质量，技术创新还有产品所含有的专利技术
	纪律管理理念	不弄虚作假、不贪污受贿、不滥用职权
	竞争管理理念	我们有个三不原则，不上市，不打价格战，不欺客，不打价格战在那时候是个原型，那时候价格和高端的定位就蛮稳固了
		我们是属于原创的，借助技术创新，保持竞争优势，其他的竞争对手也没有
	行为管理理念	关注企业与员工、供应商、客户、政府及社区的共赢
		不讲“不可能”，“差不多”，“不关我事”
		愿意积极地去投入，愿意与公司一起发

		展；不仅说你说，可能在这些做和沟通，要留在日常的管理和沟通当中
		在服务上有一个关键时刻的定义就是mot，这个特别重要
价值承诺	顾客价值承诺	“让家的感觉更好”其实这句话在贯穿方太的使命
		因爱而伟大，我们的品牌内涵是因爱而伟大，现在是从情感上面就感动了我们消费者，感动员工。
		有一项技术是我们能为此去做什么，其实也是在做大家的健康、高品质的生活
	员工价值承诺	不仅关爱到你工作的本身，我觉得一个员工物质和幸福的双丰收也是包含这样的一个部分的
		对人员各种各样的激励，包括给他们创造独一无二的办公环境，那边专门给他们盖了一栋楼…
		幸福人生课堂，重视员工个人发展
	社会价值承诺	“方太青竹简国学计划”大型公益性国学推广活动，以弘扬中华传统美德，推动国学经典教育。
		承担起法律责任、发展责任、道德责任
	环境价值承诺	坚持“节约资源，奉献绿色产品，预防污染，创造美好家园”的环境方针

企业文化其实是高层文化，与企业最高领导层集体对企业发展、品牌价值的价值观息息相关。企业核心价值观构建是指，在企业文化建设中，企业的管理理念有属于企业领导层的高管提出，体现领导层的意志。而企业领导层的价值观与企业管理理念构成的企业文化中的核心内涵中，又体现了对其品牌利益相关者的看法和态度，即价值承诺。

（2）战略管理

表 6-3 战略管理扎根表

范畴	概念	资料
战略设计	阶段性战略	定位为“高端厨具领导者”在技术上和情怀上给消费者更满意的享受

		“因爱伟大”的品牌定位新主张
	战略定位	形成 3+2 服务战略定位，独一无二的产品、服务和文化，良好的营销还有基础管理
	战略管理系统	方太战略管理制定模型
制度支持	奖惩制度	员工过错级别划分，分为 ABC 三类等级，做到对员工的提醒从而减少犯错
		员工参与制度支持和实行，做到政策和制度在制定的时候和员工进行充分地讨论
	晋升制度	制定了明确的职员个人晋升制度方法
	产品质检制度	制定了一套严格的产品质检制度
	激励制度	包括荣誉、认可等正向的方面
		方太用身股制激励员工，实现了制度上的突破
	人才培养制度	完善的员工培养和发展制度，通过考试平台、组织技术培训等提升员工素质
		推行师徒制提升安装人员的素质和资质认证，并和孝顺很好地联系在一起

战略管理包括战略设计和制度支持 2 个范畴。根据相关的企业管理理念，企业进行阶段性战略的定位、提出和管理与相应制度的制定或调整，作为具体企业开展工作的指示和原则。方太在企业发展的各个时期，根据企业文化内涵，会制定阶段性的战略，作为对公司制度进行调整的依据，而调整后的制度会成为战略实施的支持。

（3）坚持以员工为本

表 6-4 坚持以员工为本扎根表

范畴	概念	资料
员工关系管理	干群关系管理	推动干部或党员群体,在这样的基础上促进组织内讨论，来促进理念的传导
		“五带头五保证”工程
	企业与员工关系管理	通过每年一次的员工敬业度调查,了解管理水平
		通过三重反馈,根据实际情况,同时与领导

		层解毒问题所在,并通过多样化的跟进方式获得结果
文化宣传教育	线上宣传	通过方太人微信平台的建立与推广,加深文化方面的体验
	线下活动	通过举办九宫格故事大赛,促进员工之间的相互影响.
		举办幸福人生课堂,使员工获得精神上的幸福,成就物质与精神的双幸福
		创办方太人报纸，加深员工的文化体验
		通过读经一课中的阅读、分享和点评三个过程,在体验中加深员工对儒家文化的了解
		引进中医教育,传播中医文化,传递幸福感
部门文化践行	在工作指标上的体现	根据阶段性的企业文化战略,制定部门工作指标
	对学习措施的践行	通过分享、体验的方式，使员工自愿自主地去学习
		通过教育熏化、关爱感化、礼制固化、专业强化的方式
		根据部门特性实践企业文化

方太有一个“一句话文化”——“以顾客为中心，以员工为根本，快乐学习，快乐奋斗，促进人类的真善美”，其中即提到了方太对员工的看法。方太认为员工是企业生存的根本，员工是企业动力之源，因此，在企业内部运行中，坚持以员工为本的原则，重视员工的作用和个人感受，积极调动员工主动参与性，提高企业运营生产效率。

（4）企业行为管理

表 6-5 企业行为管理扎根表

范畴	概念	资料
企业行为管理	销售服务行为管理	开创独特到位的售后安装服务
		推行五年质保,加强售后服务体验
		对服务人员实行考评制度, 加强服务人员素质监督
		从服务人员的行为和服装提高消费者的感

		受,做到至诚服务
		提倡感动服务,加强顾客服务体验
		对一线服务人员，实行考试系统,加强一线服务人员素质
	产品设计行为管理	根据消费者需要改进洗碗机功能，更加迎合消费者
		由技术中心、产品部和技术研究院构成研发系统
		使用 MN 流程进行产品的合理研发
	技术创新行为管理	拥有全球最大、最先进的厨电实验室
		获得国家专利 600 多项
	传播沟通行为管理	每年进行百分百的电话回访,加强对顾客对服务的评价获取
		注重口碑营销
		设计有创意、新颖的广告,加强消费者对品牌各项价值的了解
		全国咨询热线和网上在线咨询
		注重关键时刻,加强接触点管理,优化消费者服务感受
		亲和的体验感和代入感、新鲜感，情景代入式的体验
	供应链行为管理	全员六西格玛推进及端到端的集成供应链系统

这里企业行为管理是指，企业对于生产、销售、促销等方面的行为的管理。企业的行为管理，以具体的制度和战略为指示，体现企业行为管理理念，体现方太特色。

（5）品牌利益相关者价值创造

表 6-6 品牌利益相关者价值创造扎根表

范畴	概念	资料
品牌利益相关者价值创造	与顾客互动关系发展和价值创造	品牌第一提及率、品牌首选购买率均位居行业第一
		连续 6 年蝉联“中国公司人品牌调查”厨电占有率

		第一
		品牌知名度、忠诚度、预购率等多项指标均稳居行业第一
		荣膺厨电行业的首个“全国质量奖”
		拿下“浙江省政府质量奖”
	与员工互动关系发展和价值创造	员工幸福感提升
		对工作敬业度提升
		工作岗位价值实现
	与社会互动关系发展和价值创造	方太受中国标准化研究院邀请，成为中国《社会责任指南》国家标准起草单位之一
		06 年起，方太公司每年发布“社会责任报告”
		参与了“中德贸易可持续发展与企业行为规范”项目
		公益假
		公益项目青竹简等开展
	与环境互动关系发展和价值创造	通过技术改造，设立减排目标
		每年坚持开展与环保相关的宣传活动
		年初与责任单位签订节能目标责任状

品牌利益相关者价值创造，是在经过企业努力，与品牌利益相关者互动发展，实现其价值，是企业对其文化中对品牌利益相关者价值承诺的兑现。

（6）品牌价值提升

表 6-7 品牌价值提升扎根表

范畴	概念	资料

品牌价值提升	NPS	顾客忠诚度分析指标，专注于顾客口碑如何影响企业成长
	溢价能力	品牌的附加值
	净利润	品牌价值是公司净利润的重要组成部分

这里品牌价值提升，是企业文化建设作用的最后结果。在对品牌价值的相关理论的参考后，本研究团队从 NPS（净推荐值）、溢价能力、企业净利润三个层次来衡量品牌价值。

通过“范式”可以构建方太企业品牌价值提升的 38 个概念、10 个范畴和 6 个主范畴之间的逻辑关系。由方太企业文化建设与品牌价值提升的事件表明：

（1）企业核心价值观构建是企业一切行动的纲领，方太一家以使命、愿景和核心价值观驱动的公司，所有工作都紧紧围绕着使命、愿景和核心价值观而展开；

（2）企业制定的战略和制度都是对企业文化理念等进一步阐释和表现，企业的文化理念与品牌价值主张贯穿整个组织的制度和战略之中，以创造品牌利益相关者价值作为企业行动的动力源和目标；

（3）在企业内部的运行中，方太坚持以员工为本的原则，一方面在企业文化在内部及部门里推行时，充分考虑“人”的因素，充分调动员工的积极性，制定灵活的企业文化成果学习方案，通过分享、体验的方式，促使员工自主学习，提升对企业文化的认同；另一方面各部门根据战略和制度，在工作指标上进行落实和体现。

（4）通过实现品牌利益相关者的价值需求，发展与品牌利益相关者良好的互动关系，进而实现品牌内涵中对利益相关者的价值承诺，从而得到品牌利益相关者的持续投入和支持（比如工作、资源、口碑等等），最终形成持续的竞争优势，实现品牌价值的提升。

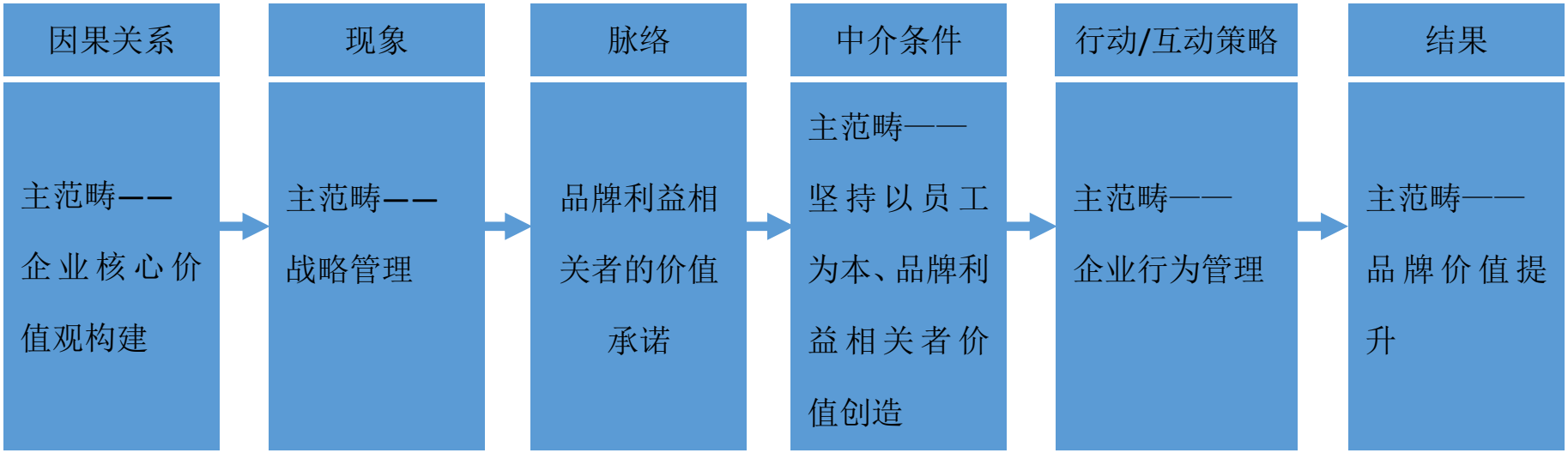

图 6-1 方太企业文化建设与品牌价值提升的典范模型

6.1.3 选择性编码分析

选择性编码就是确定核心范畴，把它系统地和其他范畴联系起来，检验其间的关系，并把概念化尚未发展完备的范畴补充整齐的过程。其中，故事是针对一项研究的中心现象所做的描写式记叙。故事线是指概念化后的故事，即核心范畴。核心范畴是指所有其他范畴以之为中心而结合在一起的中心现象。

通过对 10 个范畴和 6 个主范畴持续深入分析，并与质性材料不断的比较、提问，最终用“**价值承诺型品牌价值提升**”，其内涵是通过企业核心价值观构建，制定相对应得战略和制度，以实现品牌利益相关者价值为目标，企业内部坚持员工为本，推动企业发展，指导企业开展生产销售活动，发展与品牌利益相关者的互动关系，为品牌利益相关者实现价值，最终赢得品牌利益相关者的持续投入和支持，实现品牌价值的提升。

6.2 方太基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制分析

根据前述的扎根编码的分析，得到了基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制，如下图所示。该图中各个范畴，即品牌价值的影响因素，之间的逐级因果关联性表明，方太根据企业文化建设中的价值承诺所做的价值创造行为，与品牌利益相关者所感知到的品牌价值内涵是一致的，这也是方太迅速发展，塑造起强势品牌，一跃成为行业标杆的内在原因。

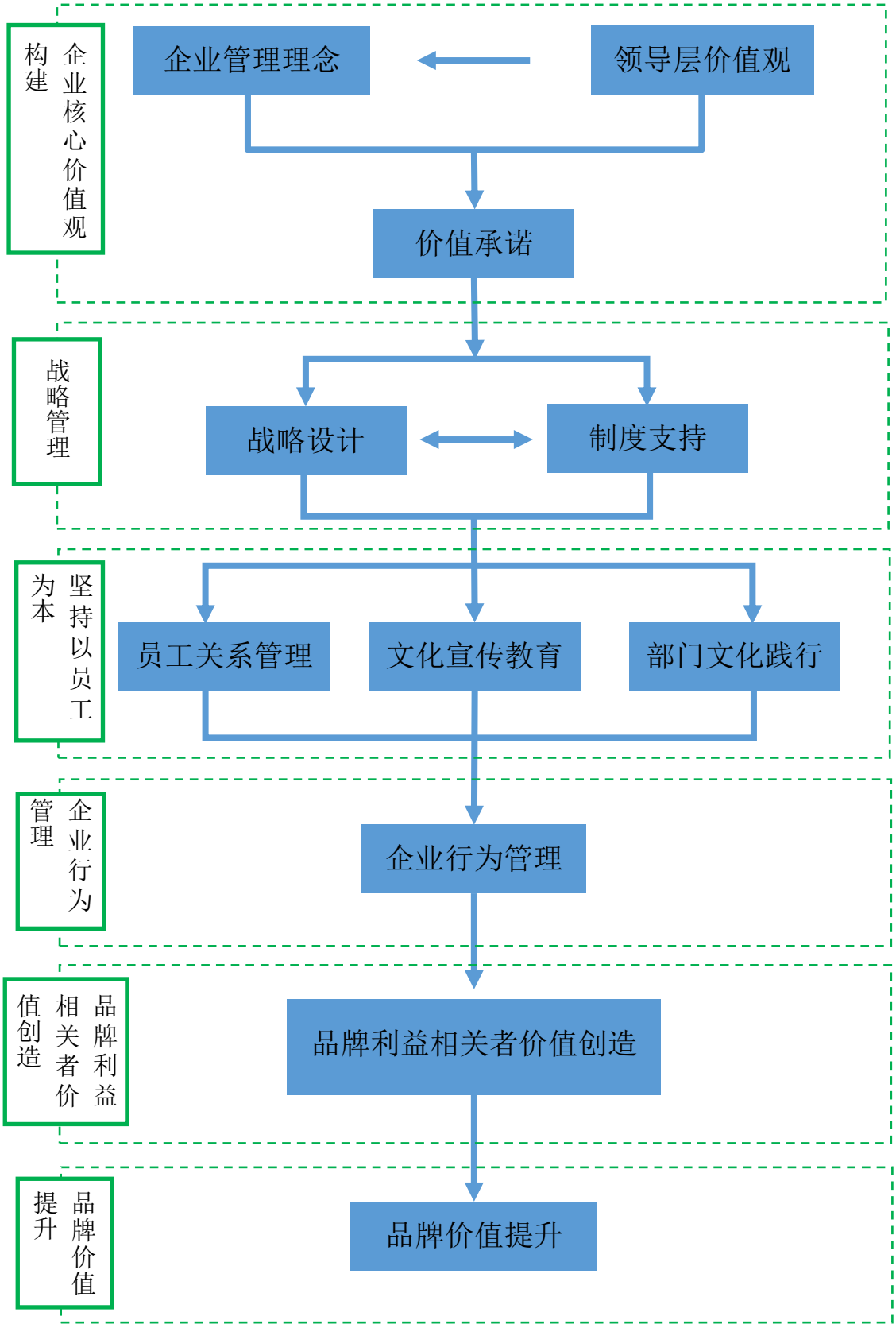

图 6-2 基于企业文化建设角度的品牌价值提升的作用机制图

6.3 方太品牌价值衡量

关于对方太品牌价值衡量的分析，本研究团队参考了相关理论文献，并结合方太企业的实际情况，采用 NPS（净推荐值）、方太年销售额和第三方品牌价值估价，三个方面的数据进行评析。

（1）NPS

NPS（New Product Safety），净推荐值，又称净促进者得分，亦可称口碑，是一种计量某个客户将会向其他人推荐某个企业或服务可能性的指数。它是最流行的顾客忠诚度分析指标，专注于顾客口碑如何影响企业成长。NPS 的得分值在50%以上被认为是不错的。如果 NPS 的得分值在 70－80%之间则证明你们公司拥有一批高忠诚度的好客户。调查显示大部分公司的 NPS 值还是在 5－10%之间徘徊。净推荐值是等于推荐者所占的百分比减去批评者所占的百分比。

净推荐值(NPS)=(推荐者数/总样本数)×100%-(贬损者数/总样本数)×100%

方太每年花费巨大的人力、财力，进行客户百分百的电话回访。通过电话回访，为方太进行 NPS 的计算提供基本数据。以下是方太 2013、2014、2015 三年统计得出的 NPS 值：

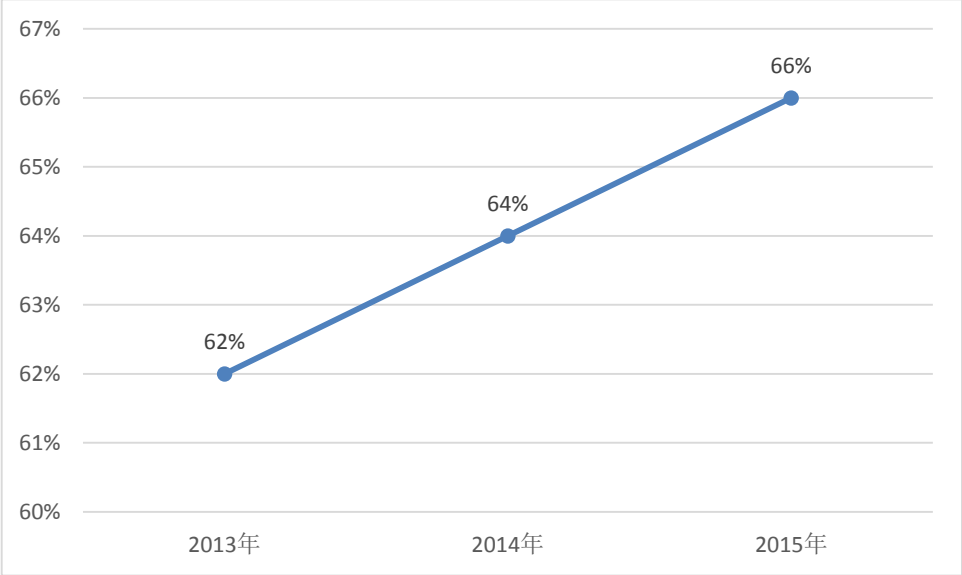

图 6-3 方太 2013-2015 年 NPS 图

由折线图，我们可以清楚地看到，方太三年的 NPS 逐年增大，呈上升趋势，2015 年方太的 NPS 值已到 66%，接近 70%，说明方太已经拥有一批忠诚度较高的好顾客。在一定程度上，说明方太品牌价值的提升。

（2）销售额和品牌价值市值

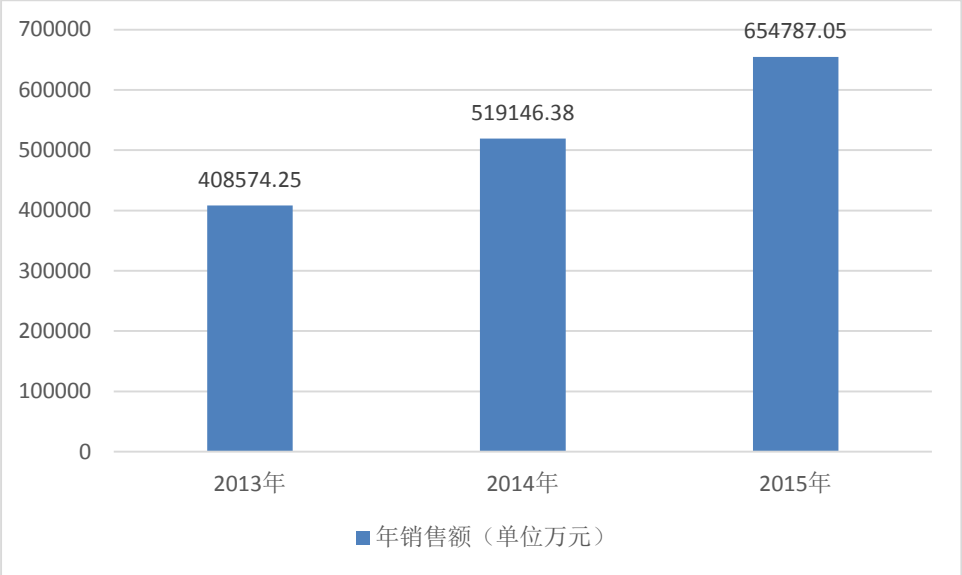

图 6-4 方太 2013-2015 年年销售额

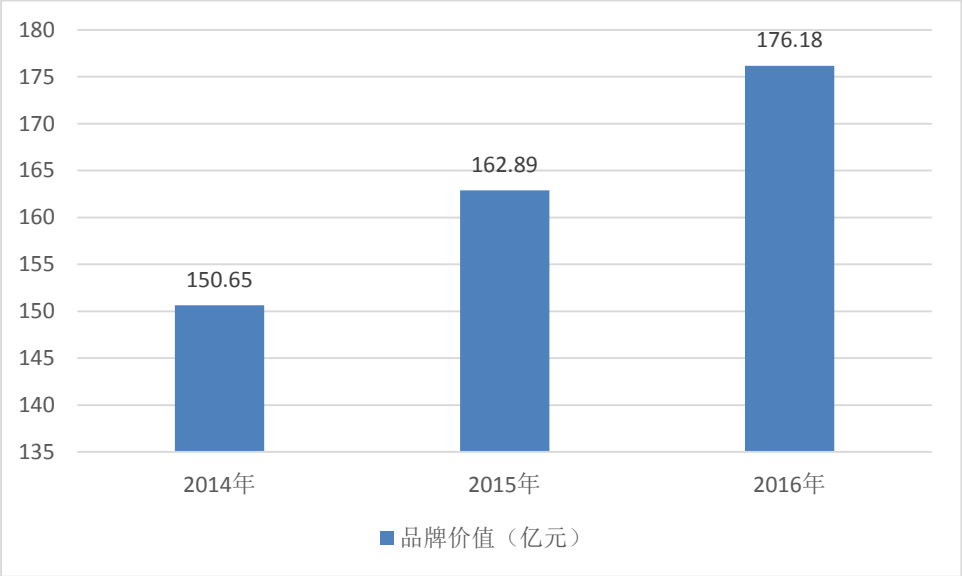

图 6-5 方太 2014-2016 年品牌价值

《品牌观察》杂志揭晓中国最有价值品牌 500 强榜单，方太以 2014 年 150.65 亿元，2015 年 162.89 亿元，2016 年 176.18 亿元的品牌价值连续三年在厨电领域位居首位。“中国最具竞争力品牌年度大奖”由品牌价值实验室、《世界经济学人周刊》共同发起主办，自 2005 年开始举办以来，每年吸引大批高级政经官员、国际组织要员、企业领袖以及中外知名经济学家热情关注和积极参与，是目前中国品牌研究领域最具权威性、最具影响力的奖项之一，被誉为中国品牌的“奥斯卡奖”。

从数据和图中得出方太保持每年 8%的增速，增速稳定且涨幅较大。说明方太专注高端厨电市场领域，“专业化、高端化、精品化”的品牌定位助力方太品牌实力不断提升。炒菜有方太，除油烟更要有方太；中国卖的更好的吸油烟机，不是洋品牌，而是方太；方太，高端厨电领导者等：这些广为流传的广告语，不

难看出方太在吸油烟机行业的地位。

评审专家认为，好产品是一切品牌价值的基础，方太的品牌价值不断递增还与其遥遥领先的产品创新力有关。从吸油烟机到燃气灶、电蒸箱，电烤箱、消毒柜，再到水槽洗碗机，方太创造了厨电行业许多个“第一”或“唯一”。日前，获奖无数的方太水槽洗碗机又摘得首届“中国设计智造大奖”100 万全场大奖“金智奖”，被认为是全球非常适合中国家庭的一款洗碗机，拥有 35 项核心专利，首创智能+仿真手洗的清洗模式，集洗碗机、水槽、果蔬净化机于一体，开创了中国厨房的智能清洗时代。如今的方太已经成为高端厨电、卓越设计与品质的代名词。

结合方太年销售额和品牌价值市值两个方面的数据，可见：

（1）无论是方太的销售额，还是品牌价值的市值大小，可见，方太在行业内都处于绝对的领先地位；

（2）从观察方太品牌价值逐年提升的趋势和方太逐年增大的销售额，可见，方太的品牌效益（比如溢价能力）在公司销售额的增长里，起了重要的影响。

结合从 NPS 、销售额和品牌价值市值三方面，可得，方太通过企业文化建设，指导开展工作，关注品牌利益相关者的价值需求，并为之实现而努力，最终赢得了品牌利益相关者的投入和支持，实现了品牌价值的提升。

七、研究结论与讨论

7.1 研究结论

1、方太品牌价值的影响因素

根据对方太企业文化建设和品牌价值质性材料的扎根编码，结合不对对照中外相关理论文献，本研究团队得出了方太品牌价值的 9 个影响因素，分别是领导特质、文化理念、价值承诺、战略制度、员工关系管理、部门间管理、文化落地、企业行为管理、品牌利益相关者价值创造。

2、方太企业文化建设与品牌价值提升的作用机制

在得到扎根编码分析中，本研究团队通过不断对比质性材料和相关中外理论文献，最后得出了方太品牌价值影响因素之间逐级的因果关联性，并归纳出方太企业文化建设与品牌价值提升具体的作用机制：方太通过企业核心价值观构建，制定相应的制度和阶段性战略，以利益相关者价值实现为目标，坚持以员工为本，推动企业发展，指导开展企业行为，发展与品牌利益相关者的互动关系，为品牌利益相关者实现价值，赢得其持续的投入和支持，最终实现品牌价值的提升，这就是方太成就强势品牌之道。

7.2 研究讨论

7.2.1 对于品牌价值影响因素和作用机制的讨论

从消费者心理角度来说，品牌就是消费者和潜在消费者在长时期内始终可以信任的商品价值或可信的承诺。这种承诺的可信性是由消费者多次购买的经历而建立起来的。而品牌价值是品牌管理要素中最为核心的部分，也是品牌区别于同类竞争品牌的重要标志。就是说品牌层面的竞争其实就是品牌价值的较量。影响品牌价值的因素，在针对方太进行研究得出的是关于领导层价值观、企业管理理念、价值承诺、战略设计、制度支持、员工关系管理、部门文化践行、文化宣传教育、企业行为管理、品牌利益相关者价值创造这九点，但这不仅仅局限于方太，对于其他品牌也具有借鉴意义。

根据劳动价值理论:品牌价值是品牌客户、渠道成员和母公司等方面采取的一系列联合行动，能使该品牌产品获得比未取得品牌名称时更大的销量和更多的利益，还能使该品牌在竞争中获得一个更强劲、更稳定、更特殊的优势，因此研究

品牌价值的影响因素是使品牌发展的重要方面。

过去有许多学者对品牌价值提升进行研究，但很少有学者对品牌价值提升和企业文化建设之间的关系以及两者关系之间的影响因素进行研究。研究团队以比较相关理论为指导，通过对扎根编码的分析，不断比较方太的实际事件和资料，以企业文化建设为视角和内容对方太品牌价值提升进行研究，弥补了过去研究的不足。

企业要提高自身的竞争力、销售额、市场占有率，获得顾客的满意乃至忠诚，就必须进行品牌价值提升。良好的企业文化，不仅提高员工满意度同时也引起消费者的共鸣，创造品牌价值。

企业文化建设提高品牌价值是一个复杂的过程，研究团队利用扎根编码分析进行研究。包括开放性编码分析、主轴性编码分析、选择性编码分析。在收集资料的基础上得到了方太企业文化建设与品牌价值提升之间的作用机制。结合方太的实际情况，再通过对质性材料的扎根编码，得出领导特质影响了企业的文化理念，最终用“价值承诺品牌价值提升”即通过企业文化建设制定相应的战略制度，落实到员工关系管理、部门间管理、文化落地。方太根据企业文化建设中的价值承诺做出与品牌利益相关者所感知的品牌价值内涵一致的价值创造行为。

每个企业有其自身特点，在其品牌价值过程中应当结合自身现状，遵循自身规律，因地制宜进行发展。同时要注重企业文化建设的落实，制定相应的制度进行指导，以企业文化为指导展开一系列活动，最终保证企业在具体行为上的落实。在文化建设中应该注意一致性，企业内部坚持员工为本，宗旨是顾客为本，推动企业发展，指导企业开展生产销售活动，发展与品牌利益相关者的互动关系，为品牌利益相关者实现价值，最终赢得品牌利益相关者的持续投入和支持，实现品牌价值的提升。企业的品牌要落实到产品。品牌传播上最主要的是注重产品质量。保证高质量的产品和高质量的服务。

7.2.2 领导者在企业文化建设中的影响的讨论

本研究团队通过与方太多位高层管理者的深度访谈、方太相关的文献著作和资料报道等的阅读，对领导者在企业文化建设中起的影响作用有了较为深刻的领悟。

纵观全球强势品牌的企业，尤其是在私人企业中，企业文化就是企业高层们的文化，体现企业高层们的强烈意志，与企业高层们的共性特质息息相关。方太厨具属于未上市的私人企业，既没有政府宏观方面的限制，也不需要考虑股东大会的要求，所以，方太在企业文化建设过程中，体现了以茅忠群为代表的方太管理最高层的意志，尤其是茅忠群个人特质在方太企业文化建设中起了引导、决定

和控制等至关重要的作用。接下来，我们以方太总裁茅忠群为例，分析其在方太企业文化建设中的具体影响。

（1）茅忠群对儒家文化的精准理解、把握和提炼

茅忠群在中国企业家内被号称为“一代儒商”，他对儒家的经典、文化和思想进行了长期、大量的研究。在对儒家文化的把握上，茅忠群有其独到且深刻的理解。在对方太的访谈和实地调研中，我们了解到，方太的企业文化建设中，都是由茅忠群个人在对儒学进行理解和提炼后，提出上层的理念，引导企业文化建设的方向。2008 年，茅忠群开始将儒家文化导入方太，经过多年的践行，逐步确立了“中学明道、西学优术、中西合璧、以道御术”的总方针，并在企业管理实践中不断进行有益探索。

（2）灵活将文化思想融入企业管理理念

在将儒家文化导入方太的过程中，至关重要的一环就是将儒家思想、企业管理理念和方太自身现状三者有机的结合起来。茅忠群凭借自身对儒学多年研究的深厚功底，将儒家文化进行高度的提炼和归纳，并转化为具有指导和实践意义的企业管理理念。茅忠群成功地将中国传统文化和西方管理思想有机地进行了融合，在方太企业文化上层建设中打下基础。例如方太将儒家文化中五常——“仁义礼智信”，转化为“十字箴言”，成为方太所有职员日常为人处事的原则方针。

7.2.3 方太创造和引领需求的讨论

在其他生产油烟机的公司还在苦恼如何提高产品对油烟的吸力的时候，方太已经走上了另外一条道路。方太集团在研究调查了油烟对人体的危害后，研发出一款全新的产品---智能云魔方。方太智能云魔方油烟机独创的蝶翼环吸板，为厨房带来“立方环吸效应”，控烟范围更广，进烟速度更快，能真正实现不跑烟。全面升级的智能吸排系统，同时具备自动巡航增压功能，迅速排烟，一气呵成。在保证四面八方不跑烟的基础上，采用高效静吸科技，独有的“双变 R 蜗舌”设计，能有效降低噪音，将噪音降至图书馆静音级别的 48 分贝，不仅吸的干净，更吸得安静，终结轰隆隆的声音，帮助减轻噪音与油烟对人体带来的伤害。方太领先一步考虑了使用者的健康，带动油烟机发展的新方向。方太的这种做法在现代市场营销观念中，被总结为“创造需求”，即是以消费者为中心，认为市场需求引起供给，每个企业必须依照消费者的需要与愿望组织商品的生产与销售。但是按消费者购买欲望与需要组织生产，会压抑产品创新，而创新正是经营成功的关键况且在当今的市场，供过于求处于买方市场，除了生产出更加符合消费者需求的优质产品，还有一条新道路，那就是给消费者创造需求。简单来说就是生产者提前一步考虑到消费者的需求，在消费者自我意识到这需求之前便为他提供了

对应产品。在这方面索尼公司董事长盛田昭夫进行过表述：我们的目标是以新产品领导消费大众，而不是问他们需要什么，要创造需要。苹果公司乔布斯也曾说过类似的话，并且也是这样做的，苹果手机取得巨大成功离不开这一策略的实施。现在方太也开始重视创造需求的巨大商机，并开始着手于应用，且取得了一定成效，云魔方的口碑销量喜人。纵观市场竞争，未来肯定会有更多企业商家意识到创造需求的重要性，这是接下来发展的一条重要道理。

参考文献

[1]Majerova，J&Anna，K.Slovak Consumer's Perception of the Product Policy Activities in the Process of Brand Value Building and Managing[J].Procedia Economics Finance,2015(23):1084-1089.

[2]G，Graffigna.Value co-creation between the inside and the outside of a company: Insights from a brand community failure[J].Marketing theory.2015,15(2):155-178.

[3]DM，Butler&ENPowell.Understanding the Party Brand: Experimental Evidence on the Role of Valence[J].Journal of Politics.2014,76(2):492-505.

[4]JV，Mallou.Consumer Preferences and Brand Equity Measurement of Spanish National Daily Newspapers:A Conjoint Analysis Approach[J].Spanish Journal of Psychology.2001,4(1):48-54.

[5]T，Vukasovic.Correlations between the country of origin (COO), marketing mix elements and the brand value[J].World’s Poultry Science Journal.2012,68(4):627-636.

[6]R.Strasek.The structural model of relations between country of origin and the perceived brand name value[J].World’s Poultry Science Journal.2011.67(67):59-72.

[7]Kevin Lane Keller.Conceptualizing，Measuring，and Managing Customer-Based Brand Equity[J].Journal of Marketing.1993,57(1):1-22.

[8]S，as&CStenger&CH，llis.Managing tomorrow's brands: Moving from measurement towards an integrated system of brand equity[J].Journal of Brand Management.2009,17(1):26-38.

[9]PH，Farquhar.Managing Brand Equity[J].Journal of Marketing Research.1993,30(4).

[10]Memilentsev.VALUE-BASED Family ISE culture: THEORY CONSTRUCTING FROM THE Family IVE[J].Advances in Business-Related Scientific Research Conference.2006.

[11]刘璐莎.Interbrand 模型在品牌价值评估中的应用研究-以东风汽车品牌为例[D].北京.北京交通大学.2013.

[12]王东旭.基于 interbrand 模型的品牌价值研究[D].云南.云南大学.2015.

[13]李彦.基于价值链的品牌价值提升研究[D].兰州.兰州理工大学.2009.

[14]钟鑫.品牌价值对顾客忠诚度的影响研究--以成都大学生服装品牌消费为例[D].西南财经大学.2007.

[15]张蓓丽.品牌价值对品牌偏好的影响：消费者特征的调节作用[D].上海.上海外国语大学.2013.

[16]闫冬.品牌文化对家纺消费行为的影响研究[D].上海.上海工程技术大学.2014.

[17]张倩.品牌价值评估方法研究[D].东北大学.2006.

[18]马骏.品牌价值评估方法及应用--基于市场和消费者因素对 Interbrand 模型的

调整[D].重庆.重庆工商大学.2012.
[19]邵春阳.品牌价值驱动下的品牌策略研究[D].天津.天津大学.2009.
[20]Majerova，J&Kliestik，T.Brand valuation as an immanent component of brand value building and managing[J].Procedia Economics and Finance.2015,26:546-552.
[21]S，Gupta&M，Czinkota&TC，Melewar. Embedding knowledge and value of a brand into sustainability for differentiation[J]Journal of World Business.2013,48(3):287-296.
[22]A，Cheab&J，Liu&Y，Xiao&M，Shahrokhi.More on intangibles: Do stockholders benefit from brand values?[J].Global Finance Journal.2016,30:1-9.
[23]刘晓英.基于企业文化的品牌传播研究[J].《经济问题》.2008,341(1).
[24]汪树全.企业品牌及核心竞争力与企业文化建设[J].《北京邮电大学学报：社会科学版》.2013，15(3):88-91.
[25]张燚，刘进平，张锐，侯立松.企业文化、价值承诺与品牌成长的路径和机制研究[J].《管理学报》.2013,10(4):502-509.
[26]徐尚昆.中国企业文化概念范畴的本土构建[J].《管理评论》.2012,24(6).
[27]何宏兵.中国大陆企业文化建设研究--以台湾企业文化建设为鉴[D].苏州.苏州大学.2012.
[28]艾亮.Study on Construction of Enterprise Culture[D].天津.天津大学.2012.
[29]宋晓飞.企业文化构筑中国企业品牌竞争力的研究[D].哈尔滨.哈尔滨大学.2006.
[30]宋小军.企业文化构筑中国企业品牌竞争力[D].西北农林科技大学.2009.
[31]田何志.企业文化对品牌营销的影响分析[D].华中科技大学.2009.
[32]辛杰.企业文化对企业社会责任的影响：领导风格与高管团队行为整合的作用[J].《上海财经大学学报》.2014,16(6):30-39.
[33] KOTLER P，JAIN D，MAESINCEE S. Marketing Moves: A New Approach to Profits，Growth，and Renewal[M]. Boston，MA: Harvard Business School Press，2002
[34] 卡麦兹 K. 建构扎根理论：质性研究实践指南[M].边国英，译. 重庆大学出版社

附录

附录一：访谈提纲

1.请您介绍下贵公司的发展历程？（公司战略？核心业务？优势与劣势、机会与挑战？组织架构？）您所在的部门有相关的职能战略吗？

2.您是如何理解“品牌价值”的？您认为“品牌价值”包括哪些内容？（您所在的行业，有哪些企业的品牌培育与发展比较成功？）

3.请您介绍下贵公司品牌定位和品牌文化内涵？贵公司是否有品牌管理部门和专职人员？公司的发展战略中是否有品牌发展战略？请您总结下贵公司品牌发展的亮点？

4.贵公司的品牌培育与建设是否有不同的发展阶段？贵公司品牌培育与价值提升过程中采取了哪些措施？（研发、质量、设计、推广与传播？请您描述性公司品牌发展的关键事件）？

5.您所在部门是如何支持公司的品牌发展的？（比如您是质量管理部负责人，您部门的职能战略如何公司品牌的发展？贵公司产品质量在行业中处在什么水平？在产品质量方面关注的关键指标是什么？）

6.贵公司的品牌推广和营销传播是如何开展的？您所在的部门会参与公司品牌的传播吗？（涉及产品质量、品牌认知、顾客满意度？）

7.贵公司是否开展国际化经营？如果有，品牌国际化过程中遇到哪些障碍？采取哪些措施让自己的品牌融入当地市场？

8.请您总结下，贵公司所在的行业里品牌发展与品牌价值提升过程中哪些因素最重要？是否能根据它们的重要性排序或赋予权重？您觉得这些影响因素之间有哪些内在的因果关系？

附录二：逐字访谈稿

（1）访谈逐字稿 A

访谈时间：2016 年 8 月 17 日　　13:00—14:00

访谈地点：宁波方太厨具公司

访谈对象：方太服务部王部长

谭：第一个问题，关于品牌价值。品牌这一块您是怎么理解的，然后品牌价值您又是怎么理解的。

王：品牌呢，因为我们按照职能，就是消费者的烙印，对于消费者这个是怎么认知的怎么看待。比如说想到油烟机就想到方太，比如说想到好车宝马奔驰可能认知度高一点。我们可能第一梯队是这样的嘛。实际上同样的是烙印，品牌的烙印嘛。你就看他第一联想是什么，这个可能是最重要。因此对我们来讲消费者认为油烟机就是方太。

谭：哦，就是想到油烟机就联想到方太。

王：对。然后呢，至于服务呢，我们这边有个定位，就是我们有个 3+2 的战略，是茅总提出来的一个战略。3+2 的 3 就是独一无二的产品、服务和文化，独一无二的产品，独一无二的服务和独一无二的文化.2 就是营销还有基础管理，就是这个定位。从我们的角度来讲，你这个品牌最后能够得到消费者好的口碑，应该说其中服务是起支撑作用，我们是这么认为。从公司定位来讲就是刚才讲的 3+2，这个是叫三个独一无二。

谭：三个独一无二？

王：对。独一无二的产品，独一无二的服务，独一无二的文化。是这个公司的定位。

谭”恩，产品、服务和文化。

王：对，这个顺序也是这么定的。

谭：产品在前，服务在后？

王：对对对。因为产品，任何公司产品都是第一位的。你没有产品就没有服务。你不能说为了服务而服务，要有产品做支撑。

谭：您刚刚讲的这个 2 是？

王：2 呢就是我们那个独具优势的营销，就是市场营销嘛，包括平台。还有就是基础管理，基础管理就是财务啊人力资源啊这些都是。总结来是这样。

谭：类似于对我们整个管理的模式或者是茅总非常关注看重的一些核心的观点要素是不是这么来理解？

王：是的。这个呢就是上次总结的，我们到现在也在用的。

……

（2）访谈逐字稿 B

访谈时间：2016 年 8 月 17 日　14:20—15:20

访谈地点：宁波方太厨具公司

访谈对象：方太文化与政策中心冯经理

谭：是这样的，我简单介绍下这个项目，给您提供这个材料

谭：冯经理，你是企业文化中心？

冯：嗯，对。我们这个中心叫文化无政策中心，现在是属于人资文化系统里面的一个部分。然后，我们中心是现在大概有 6 个人，在落实一些企业的文化项目，还有员工关系。总体上来说，就是分三块了，第一块是宣传这一块。

谭：对外、对内的吧？

冯：我们基本上是对内，对外的的我们都是由品牌部独立完成。那我们中心的职能，第一个是宣传这一块，做一些文化的教育，还有就是方太人的微信平台以及我们有一个报纸，当然还有一些就是文化的项目。然后另外一个部分就是员工关系，还有一个就是，我这边在负责的，叫员工敬业度。大概是这样子。

谭：我这边简单介绍下，这个项目其实是，国家质检总局下面的一个项目，是科技部委托的。然后我们这个项目的主要承担者是质检总局下面的有一个叫中国品牌促进会来主持这个项目，这个其实是一个大的项目，有几千万的项目经费在里边。我们总共是三个课题，这个其实主要是聚焦在品牌评价技术标准研制与示范这个课题，然后它其实是，我们国家这么多年发展品牌以来，从根本上要解决以前品牌发展的一些不足。因为之前我们做名牌也好，都变成用钱来评了或者脱离了顾客本身或者消费者的需求。这个我们想从技术的角度来做，如何来评估品牌的价值。因为也有名牌，省得的名牌、甚至中国、甚至世界名牌，评完以后，都证明了，效果不好，甚至现在已经被取消了。

冯：理解，理解。

谭：对，我们这个其实上面是是总局这边以前的的刘 XX 副局长，他以前也是在管品牌的，后来因为他退了以后，一直有这个想法，想从他手里面几次建立品牌价值评估，他自己做起来的，后面他自己有又把它给掐掉，总觉得要做点东西，还是要把它做起来。就是因为本身国家这种品牌发展不是特别好，像我们经济结构转型，特别是习总前面提出过的三个转变，其中就有一个中国产品向中国品牌转变，这样一个核心的观点。我们是从这个企业角度来，选一些这个经典的、行业的领头的一些企业来做品牌发展的这个研究。那么研究之后，成果会有两个，一个是论文，第二个就是这个书稿，出版一个专著。其中方太是我们访谈的一个企业，除了方太之外，前面还有娃哈哈也做过，还有就是广州有一家企业，还有那个吉利汽车。方太这个时间是今年做的，这个访谈的提纲是八个问题，这个八……

（3）访谈逐字稿 C

访谈时间：2016 年 8 月 17 日　　15:25—16:25

访谈地点：宁波方太厨具公司

访谈对象：方太洗碗机销售业务苏经理

谭：是这样得，苏经理，耽误您一小时时间，这个项目的话是品牌评价技术标准研制与应用示范，着是我带的一个国家资金项目，是质检总局下面得，有一个协会叫做品牌促进会来主持得，我们学校的话是参与了这个课题，我是这边得一个项目负责人，我们这块主要是想了解方太这些年品牌的发展历程，我之前也是收集到了很多资料，我们也跟其他公司的领导采访过，您这边是市场部分的经理，对市场部分和顾客对我们方太品牌的理解应该是比较深得，而且您这边提供的建议和信息是很专业的，比较有深度得。

苏：我大概先给您讲讲我在方太的历程。我其实是 06 年进来的方太，大学一毕业就进来了，但是我中间出去了 4 年，我在 12 年去了得利文具，就是那个做办公用品的，去了整整 4 年，去年年底才回来方太。

谭：那您是 06 年进方太，做了 6 年，又出去了 4 年，才回来方太是吧。那方太对于出去的员工想回来是欢迎的还是？

苏：公司是有硬性的要求的，出去必须满多长时间，理论上面才可以回来。

谭：一般要求是多长时间？

苏：我们要求是 1 年还是两年，有点忘了，因为我出去 4 年，因此这个不太关键。然后原来在方太在的时候，就是在分公司大概干了几个月，后来就调回那个时候的市场部了，就跟着现在的产品部部长，她现在是品牌经理，那个时候我后来做品牌助力，后来管媒介，做过大学市场经理，在 11 年的时候做过媒介公关，包括上海体验馆，在上海体验馆建成之后便离开了方太。

谭：尽管您出去 4 年，您也是方太老员工了。您是从去年开始做洗碗机是吧。

苏：洗碗机是去年 3 月份发布的，全国销售是 7 月份，没有一个独立的业务，然后后来是在去年年底的时候，正式成立了水厨电业务部。

谭：目前这个部门的话，大概是有多少职工？

苏：其实后来水厨电业务部还有一次变化，就是它下面就是成立了两个产品部，一个叫水厨电产品部，另一个叫 XXX 产品部，然后呢就是整个水厨电产品部它有几个模块，它相当于产品线业务总监的模式存在，就有一点像华为的产品业务总监，现在我们孙总是在兼职产品业务总监，下面就是产品部和销售与服务部，总共大概 20 个职工左右。

谭：华为的那个体系的学 PLIPMT 的开发体系进行的，做的很好，最近几年推的比较广。

……

（4）访谈逐字稿 D

访谈时间：2016 年 8 月日

访谈地点：宁波方太厨具公司

访谈对象：方太品牌部高级经理范经理

范：这个我们刚才聊的大多是背景，那如果在方太开展这个案例研究的话，您这边是具体需要哪些内容来交流一下？

谭：好的，大致是访谈的部门有这么些部门，应该会涉及到品牌的建设包括传播，一个是我们品牌部这边。

范：嗯，品牌的建设与传播，您大概想采访哪块，我到时候对应哪些部门，因为我们公司分的比较细，品牌建设与传播这个肯定是，您的落脚点是方太，不含我们的泊储的吧

谭：嗯对，不含泊储。

范：那就是品牌部这边，还有哪方面？

谭：部门的话，还包括市场部这边。

范：您主要是想了解哪一块？

谭：其实市场部这边的话一个是目前的，嗯，我知道一个我们的店面是直营店。

范：我们很多都是大多是经销商，也有直营的。

谭：我之前找过一些外国的材料，一些书，看了一下，这块主要想了解一下整个在向市场进行推广的时候，因为这个部门是直接和顾客接触的，包括经营销售，我想的话看看包括我们方太的一些品牌理念，一些品牌的思想，包括它是怎么在销售过程中来灌输或者有没有体现出来，我想了解这个情况，第二个的话是市场这边的一个销售数据或者是渠道的一些基本数据。因为这里面可能会有一个比较，我是查了一下销售额，我们销售额是超过 50 个亿吧？

范：将近 70 个亿。

谭：那这个可能就是一个差距，因为我是从其他的一些媒体报道出来的，说是 50 个亿，然后呢我看那个老板那个销售，上市公司应该是 45 个亿吧，我估计可能也不止这个数，那当时在做这两个企业的时候，老板和方太……还是最好选方太，一个可能是渊源，第二个的话之前和茅总做过案例，第三个的话我是觉得从这个品牌的做的这个情况，包括市场打法来看，还是比较认同这边的这个做法。

范：其实，如果

谭：所以从市场来看可能很多方面会有一个对比

范：那，谭教授我能理解您刚才说的。

谭：我这里可能会有一个细分，就是包括像一个是客户，比如我们这边对客户的一些信息的收集，我们开发新产品的时候这个会涉及到是不是从市场这边开始的……

（5）访谈逐字稿 E

访谈时间：2016 年 8 月日

访谈地点：宁波方太厨具公司

访谈对象：方太品牌部岑主管

岑：每次都唱哭毕业生

谭：是啊，那个旋律我特别喜欢听

岑：那是海阔天空的那个曲子

谭：是啊，我大学特喜欢听那个歌。那您这边的话，是负责什么工作呢。文化部分么？

……（23~24）

岑：有在模块营销这一部分的工作。时间也可能还不是很长。

谭：这里面有一个问题想了解一下，就是我们在这文化传播的时候，我们方太这边如果将我们内部的文化传递给消费者的，让他们也知道我们是一家与众不同的企业。特别像是我们的品牌里面，其实在进行品牌的建设的时候，我们有一个这样的体系，其中的话，就是如何方太品牌价值差异化里面就特别谈到的文化本身的差异，这样就很难去复制，那我们这个是怎么来传播的？

岑：差不多范总那边应该有讲过，品牌差异化这一块的内容，具体厨电行业就这几年发展下来的话，可能产品同质化的现象有点严重，虽然我们说是做高端的，但我们对于消费者的感触上来讲慢慢的他的这种差异性感触没有那么深，那产品的话就是，如果你技术肯投入的话，大家是可以做到跟我们一样，如果这样去讲的话，但是文化就不一样了，人家企业发展过程当中，它的基因其实会有不一样的，因为我们本身茅总他对于儒家文化这一块的话，通过自己自学，真的是研究很深，我也跟一些这一块比较有研究的老师有聊过，他们也听过茅总讲的东西，确实研究比较深的，那确实一个企业家的对于一家企业的精神塑造其实会蛮明显的，这个文化的东西就是茅总已经有这样的一个基础在了，我们的同行的那些企业家他们可能要达到茅总这样的深度肯定还是要时间的，所以这个文化差异的话，我们会认为目前我们塑造品牌差异化很重要的一笔。08 年的时候，是我们在企业管理当中融入儒家文化，茅总慢慢在探索的阶段，开始之后，我们公司内是怎么推行的给您讲一下。管理当中，茅总在思考着一个架构，包括后来推出的身股制度，我们公司是不上市的，所以这个跟可能和一些想要上市的一些企业不

……