价值共创视角下互联网原生品牌企业文化建设研究

——以三只松鼠为例[[1]](#footnote-1)

段文忠

（安徽商贸职业技术学院经济贸易系 安徽 芜湖 241002）

**摘要：**互联网原生品牌对电子商务行业发展有很强的引领作用，在这些企业积极向资本市场推进的新形势下，企业文化将成为推动电子商务公司健康发展的动力。因为发展过于迅猛，电子商务企业文化建设明显滞后，存在着价值观缺失、凝聚力不够、管理散漫等诸多问题。对三只松鼠的企业文化建设进行了具体分析，总结其成功经验，在此基础上，探讨了互联网原生品牌企业文化竞争力建设的基本途径，从中得出了电子商务行业开展企业文化建设的几点启示。

**关键词：**互联网原生品牌；企业文化；三只松鼠

**中图分类号：**F270; F724.6 **文献标识码：A 文章编号：**

**引言**

2016年初，多家互联网原生品牌公司联名向阿里巴巴集团发出建议，希望天猫成立专门机构，帮助平台商家上市。4月，天猫 “协助商家上市办公室”成立，2016年底，天猫收到包括三只松鼠、汇美在内近200家企业IPO协助申请，而小狗电器、韩都衣舍已经成功挂牌新三板。这些互联网原生品牌企业的上市成功，不仅将给自身企业和员工带来巨大的价值，也会给上下游企业带来更多的机会，实现价值共创。互联网原生品牌经过前期粗放式发展，现已进入IPO阶段，文化缺失已经成为制约其发展的最大障碍。

**一、互联网原生品牌经营现状**

互联网原生品牌是指依靠天猫、京东等互联网零售平台而创立的新品牌，过去只在网上销售，现在部分原生品牌也开始涉足线下，但仍然以线上销售为主。代表性品牌主要有三只松鼠、韩都衣舍、茵曼、裂帛等。

**（一）互联网原生品牌规模优势已然形成**

这一批（拟）上市的互联网原生品牌，都是稳居各个类目前列的明星企业，肩负着网络品牌与传统品牌相抗衡的重任。韩都衣舍、茵曼、裂帛等是女装类目多年来扶持的明星店铺，三只松鼠2016年销售额达到55亿，不仅仅是食品电商第一品牌，在线下也已经开始布局实体店；另外，阿芙、十月妈咪、御泥坊等品牌，多年来也牢牢占据类目领先位置。

**（二）发展路径和经营模式各不相同**

虽然都是行业领先者，但经营模式却各不相同。韩都衣舍所在的女装类目，是整个网购市场的大蛋糕，公司销售额巨大，但市场占有率却并不高，所以韩都衣舍采用的是多品牌战略，小组制经营模式更是业界典范；十月妈咪和阿芙，则是选择小众行业，不仅做销售额还要形成行业垄断，“阿芙，就是精油”的广告语，将阿芙经营理念体现的淋漓尽致。大多数企业只专注品牌和销售，也有少数企业会涉足到供应链的后端，如生产、加工等。

**（三）企业文化建设跟不上发展速度**

互联网原生企业在销售规模上已逐渐靠近传统企业，对于供应链和消费者的影响力甚至已经实现超越。纵观传统企业几十年的发展历程，企业文化已经趋于完善，但电商企业成立时间普遍较短，以三只松鼠为例，至今成立也就5年时间。这就造成了他们既有互联网时代特有的创新文化，又因为爆炸式发展缺乏文化的积累和完善，与发展速度相比，企业文化建设明显滞后。

**二、电子商务企业文化建设存在的普遍问题**

企业文化是企业的内在驱动力,对员工具有凝聚力和感召力,其表现形式主要是员工共同遵循的、具有个性化的价值观和行为规范[1]。经过分析，电商企业在文化建设中存在一些共性的问题。

**（一）文化缺失，没有明确的价值观**

电商企业的员工大多是90后，他们崇尚自由，有对未知领域的天生自信，敢想敢做，能够给电商企业带来活力。但同时，90后员工个性强，缺乏责任感，过度追求自我。在这种情况下，电商企业建立合适的价值观才能人尽其才，增加他们的归属感尤为重要。但大多数电商企业恰恰缺失了企业文化，缺失了价值观的营造，过度追求销售额、行业排名，以金钱作为价值观，以利润作为企业文化，不利于公司长久发展。

**（二）流动性大，企业凝聚力不够**

电商行业特点决定了企业的员工结构，人员最多的就是客服部和物流部。这两个部门的工作特点就是枯燥、重复，而且扁平化的管理机制，使这个岗位的职业规划不明晰，员工看不到升迁的希望，就会选择跳槽。此外，电子商务是大众创业的首选方向，很多员工就是本着学习经验的心态来求职的，当他感觉到已经学有所成的时候就会离开；另外，互联网原生品牌都是行业明星，来明星公司镀一层金，跳槽到中小电商公司，都可以实现升职加薪，这些都是员工缺乏忠诚度的原因。“招人容易，留人难”，已经成为行业普遍现象。

**（三）KPI考核严苛，员工压力过大**

数据化运营是电商相比于传统行业的又一大优点，根据数据很容易了解公司运营状况，可以很方便的察觉公司的问题，同时也可以对各个部门、员工实现KPI考核。运营部门可以根据销售额、转化率、DSR评分、ROI等具体指标设定月度目标，进行KPI考核。而客服的绩效考核指标则是响应时间、接入转化率、成交金额、客户满意度等。这些指标确实大大提升了电商企业的经营效率，但是单凭指标考核给员工带来了巨大的压力，甚至出现大促期间“客服连吃饭时间都没有”的极端现象，长久来看，这种残酷的指标体系，必然会引起员工的反感。只有企业高层管理者的推动，缺少了员工的支持和理解，企业文化建设终究还是不得圆满[2]。

**（四）家族管理和放任管理普遍发生**

电子商务企业文化建设更加突出企业家的主导作用，表现为鲜明的个人风格[3]。很多电商公司都是草根创业者，初期的合伙人和员工大多是自己的家属、亲戚、朋友，随着公司的逐渐做大，这些人员也成为了公司高管，但这种家族关系以及高管人员本身能力的缺陷将会导致公司文化出现偏差。另外，电商公司的管理人员年龄普遍不大，有的还是90后，在与人相处上缺乏经验，就会导致管理要么是简单粗暴的任务布置，要么是自由散漫的自主式管理，缺少对员工的激励和关心，也缺乏对基本规则的尊重。

**三、三只松鼠企业文化建设经验启示**

**（一）三只松鼠发展历程分析**

2012年初，三只松鼠股份有限公司在安徽芜湖注册成立，同年6月，三只松鼠旗舰店在天猫正式营业，三只松鼠的品牌定位是“互联网森林食品”。2012年“双十一”，三只松鼠24小时销售额达到766万，一举夺得食品行业第一。近年来，三只松鼠牢牢占据食品行业老大的位置，2016年，“双十一”当天更是实现全渠道5.08亿的销售额。“三只松鼠”2016年销售突破50亿元, 从阿里某平台上的一个“网商”成为股份制新企业, 并开始了高标准体验性的门店建设[4]。

成立至今，IDG资本、今日资本和峰瑞资本已先后为三只松鼠进行了四轮投资，金额分别为150万美元、600万美元、1627万美元、3亿人民币。三只松鼠于2017年4月，正式提交IPO招股书，拟登录深交所创业板。三只松鼠的快速发展，得益于其成功的企业文化建设。

**（二）三只松鼠企业文化建设具体做法**

1.树立“一切为了主人”企业价值观。三只松鼠从市场定位、产品研发，生产销售乃至售后服务整个价值链的不同环节，建立起“以用户为中心”的企业文化，做到深度理解用户[5]。客服部门提出了“一切为了主人爽”的服务理念，把客户当主人，不仅仅是态度上要尊重，更是要有同理心，满足客户的需求，给客户意想不到的惊喜，每一个松鼠客服身上都形成服务粘性，公司自然就汇聚了品牌粘性。产品部门除了严格管控供应链保证产品质量外，还要从用户体验角度入手，场景化思考，主动提供客户在食用松鼠产品时所需的各种配套产品，如湿巾、夹子、读物等等。运营部门根据后台数据，找到客户的不满意点在哪里，及时反馈到管理层，快速响应提升客户满意度。

2.推行“11545”文化行动纲领。为了实现企业愿景，三只松鼠推出了一部“11545”企业文化行动纲领，即“一个理念、一个方针、五个禁止、四要、五个凡是”。行动纲领明确了只有通过自己双手努力才能有收获的理念，全体员工要认同企业的理念，才能共享价值。对于顾客服务、员工执行力、上下级关系、同事关系、投诉建议等问题划定了明确的“禁止项”和“必选项”。 “11545”企业文化行动纲领是公司愿景、价值观的清晰解读，是整个公司都必须遵守的公司宪法，各部门在制定规则的时候都必须和行动纲领相一致，每个员工也必须遵守和捍卫公司的价值观。新员工一入职就要学习“11545”文化行动纲领，老员工也要经常回顾相关内容，公司人力部门会组织响应的考核。

3.加强廉政文化教育和制度建设。仅仅五年时间，三只松鼠从无到有，现在成长为巨无霸级别的食品企业，成为坚果行业的供应链中枢。松鼠关系着众多产品供应商、合作商、服务商的发展，很多岗位可以说影响着合作企业的命运。松鼠员工自然就面对着众多的诱惑，而他们普遍较为年轻，能否抵挡住糖衣炮弹的打击，成为松鼠的最大考验。几年前，聚划算爆出的集体腐败，天猫和京东将相关负责人移送司法机关，这些都给三只松鼠敲响了警钟。好在，三只松鼠从一开始就重视廉政文化制度建设，将廉政上升到文化的高度，将廉政看作松鼠文化的灵魂和基石。成立之初，就颁布了《公平交易承诺函》、《松鼠十一条家规》，而后还成立松鼠廉政署，进一步完善了《松鼠廉政4p令》、《关联交易限制令》、《松鼠廉政处罚细则》、《松鼠廉政传》等相关规定，对于公司员工，禁止收取外部合作者一切回扣、返点和礼品，禁止接受合作方一切宴请；对于合作方，要认同松鼠廉政文化，并签订廉政文件。此外，三只松鼠还努力提升采购部门员工待遇，配备高档手机和笔记本电脑，使其体会到公司的关切。廉政文化既是公司价值观的体现，保证公司的利益不受侵害，同时也是对年轻员工的保护，使其不被外部所腐蚀，目的就是打造一个透明、简单、信任的企业，建立一个健康、公平、长久的合作关系。

4.打造动漫文化和卖萌式服务。坚果是一个悠久的行业，在产品品质上的创新和提升特别困难，如何去增加产品附加价值才是制胜之道。在对线上线下消费者分析后，针对年轻消费者，三只松鼠用动漫文化和坚果行业进行碰撞，打造松鼠小贱、松鼠小美、松鼠小酷的卡通形象，并赋予它一定的寓意，再对应相应的产品进行品牌打造，成功俘获了年轻消费者的心。三只松鼠与客户的沟通，既没有选择“把客户当上帝”的尊重感，也没有选择淘宝普遍的“亲”文化，而是选择了独特的卖萌式服务，每个客服将自己当成一只小松鼠，“主人”的称呼就不再显得那么尴尬，瞬间打破了客服与消费者的隔阂，这种亲近感让交易不再生硬，增强了品牌认同感。

**（三）三只松鼠企业文化建设的启示**

1.企业价值观要明确统一。价值观是公司发展的内在源泉，首先把它明确地提炼出来，通过培训、会议、内部材料反复地强调，写在墙上，刻在心里，而不是让员工含含糊糊地体会。其次是要统一思想，公司价值观必须认同，可以提建议，但不能质疑，更不能反对，要坚决地遵守。三只松鼠的11545行动纲领也是反复强调，经过长时间的沉淀，才成为每个员工的工作准绳。

2.成功的关键在于执行。企业文化不应只是挂在墙上的标语，写在纸上的条例，而应该内化成为员工的工作准则，员工要用企业文化来衡量自己的行为是否合理，言语是否得当，真正把企业文化执行到工作中去。没有执行力的企业文化，那只能是领导者的妄想口号，并不具备任何效力。在三只松鼠，对于企业文化和行动纲领的执行都有严格的考核制度。

3.企业文化要考虑员工利益。若要员工遵守和执行，企业文化就不能只体现创始人的个人利益，而要考虑到全体员工的利益。在松鼠的11545行动纲领中就明确提出，下级有困难，上级要帮；员工有困难，公司要帮。公司建立了松鼠公寓，成立了住房、教育等公益基金，真正想员工之所想，这样员工才会有归属感，才会认同公司的文化。

**四、互联网原生品牌建立企业文化竞争力的基本途径**

**（一）明确公司愿景和员工职业规划**

相比于中小电商卖家，互联网原生品牌发展愿景更加远大，大多已经实现了多平台运营，尝试线上线下同步发展，开始向传统知名品牌发起冲击，成功登陆证券市场。对于公司的目标愿景，应该明确地提出来，让它不仅仅是创始人的愿景，要成为公司群体员工的愿景。公司的愿景要靠员工的努力来实现，而在公司发展规划中一定要考虑员工的职业发展，能够让员工分享到公司发展的效益，实现价值共享。

**（二）提炼企业的核心文化**

每家电商都有不同的发展轨迹，创始人都有其独特的经营理念和思维，企业不同，理念自然也就不同。通过对公司发展历史的梳理，对员工进行认可度调研，找出自己公司的核心理念，特别是公司初创期的优良品质，以及困难期的坚韧素质，把关键事件背后隐含的理念和精神提炼出来，加工整理，用简短的文字表达出来，再广泛征求意见，就确定了公司的核心文化。它要体现公司使命、目标、经营观、人才观及企业精神等。

**（三）强化企业文化的执行**

电商企业文化建设的关键在于执行。首先要编制企业文化手册，制作宣传展板，让公司文化时时刻刻展现在公司员工面前；然后开展公司文化的学习和讨论，创始人要让部门领导领会公司文化，部门领导要把公司文化传输到每个员工；另外，在企业文化执行过程中，真正实现用文化管理企业，用文化规范员工行为，挖掘公司文化执行的典型案例和优秀员工，广泛宣传并实施奖励，在内部形成引领示范作用。

**（四）更新企业文化的外在表现**

企业在发展，外部环境也在变化，特别是电商行业，快速迭代使这个行业充满着危机感。在这样的情况下，企业文化的核心理念虽然不会改变，但它的表现形式可能会有新的补充和延伸。在公司快速发展期，公司要敢打敢冲；而到了稳步发展期，计划性则显得尤为重要，企业文化对员工的要求也在调整。在变化中求生存，企业文化也要不断吸取外在精华，对于那些不适合新形势的理念要果断剔除，从而更好地适应企业变革和发展。

只有建立起适合互联网企业的企业文化，才能为我国的互联网企业在世界经济大舞台上大显身手奠定基础，才能更好的发展我国的新经济[6]。互联网原生品牌才能在未来的资本市场中，实现价值共创，稳扎稳打，实现更多的经营奇迹。

**参考文献：**

[1]孙丽华．战略人力资源管理、企业文化对创新绩效的影响[J]．国际商务(对外经济贸易大学学报)，2016，（06）：137-147

[2]栾强．我国企业文化建设亟待解决的问题及对策[J]．山东社会科学，2017，（01）:141-144

[3]王凌．电子商务企业文化建设特点及强化策略初探[J]．渭南师范学院学报，2015，（10）：74-78

[4]洪涛．“新零售”与电商未来趋势[J]．商业经济研究，2017，（08）：52-55

[5]张圆圆．互联网思维:“三只松鼠”营销模式评析[J]．北京市经济管理干部学院学报，2015，（02）：51-54

[6]石祥伟．对新经济下互联网企业文化的思考[J]．经营管理者，2014，（25）：285-286

A Study on the Construction of  Original Internet Brand Enterprise Culture under the Background of Value Creation

DUAN Wenzhong

（Anhui Business College of Vocational Technology, Wuhu, Anhui 241002）

**Abstract：**Original brand of the internet has a strong leading role on the development of the e-commerce industry. Under the new situation where these enterprises actively integrate with the capital market, the corporate culture will be the power to promote the healthy development of the company. The construction of e-commerce corporate culture is lagging behind and many problems exist due to the rapid development. The construction of corporate culture of Three Squirrels is analyzed, based on which the basic ways to construct the cultural competitiveness of the original brand enterprises of the Internet are explored to obtain the inspiration from the e-commerce industry’s cultural construction.

**Key words:** orginal brand of the internet; corporate culture; Three Squirrels

**（责任编辑：赵勇）**

1. 收稿日期：2017年09月29日

作者简介：段文忠（1986-），男（汉族），山东聊城人，讲师，硕士，研究方向：电子商务

基金项目：安徽省高校人文社科研究项目 “移动互联网下网络传销活动的识别与打击策略研究”（项目编号SKSM201607）；安徽省质量工程项目 “ISTA-lab众创空间”（项目编号2015ckjh137）；安徽省质量工程项目 “网店经营与网络创业”（项目编号2015mooc153） [↑](#footnote-ref-1)