



报告

罗兰贝格

07.2020
上海 / 中国



打造企业文化之基 助力企业和谐发展

前言

现代商业文明发展至今,企业管理从最初的泰勒主义,到现代企业管理思想不断发展精进,最终在管理学范畴形成了系统化的理论体系。企业文化理论则是在管理学基础上发展起来的“第四次管理革命”,其基本原则是以人为本,即以尊重人的人格、促进人的发展为中心,成功企业之所以取得成功,不在于资金、技术、设备、建筑物、销售网络等硬件,而在于其有着致力于人的发展的企业文化。正是因为与人的发展紧密相关,所以即使在全球商业进入数据化时代的今天,企业文化依然是企业管理范畴的重要话题。

目录

文化是隐藏在企业经营管理活动及外化行为背后的企业基因,它与生俱来,但多数情况下却疏于管理	— 4
在环境存在巨大不确定性的格局下,企业文化应随着商业环境、组织“人”特质的变化动态调整	— 4
企业文化的“体验”不仅仅源于核心层要素的上传下达,更为重要的是具象化的传播和执行落地措施	— 5

文化是隐藏在企业经营管理活动及外化行为背后的企业基因,它与生俱来,但多数情况下却疏于管理。

企业文化存在于意识形态领域,通常情况下隐形于企业内部,看不见、摸不着但却可以被明确感知。对于绝大多数中国本土企业来说,企业文化不是规划出来的,而是在经营生产过程中“生长”出来的,它在创业初期带有显著的创业者特征即“老板”文化,并随着企业的发展而“自然生长”。正是由于这种看似“与生俱来”的成因,往往导致企业对于文化疏于管理,任其“野蛮生长、自由发展”,所以企业文化中常常掺杂“劣质”文化,同时难以清晰地呈现。当变革的压力来临,如何调整企业文化以支持变革也就无从谈起。

在环境存在巨大不确定性的格局下,企业文化应随着商业环境、组织“人”特质的变化动态调整。

a) 商业环境带来的企业战略调整需要相应的企业文化支撑。

我们今天所处的商业环境发展更迭的速度越来越快,人类社会从机械化时代发展到信息化时代经历了200年,之后仅仅经过70年便从信息化时代发展到了网络化时代乃至虚实交

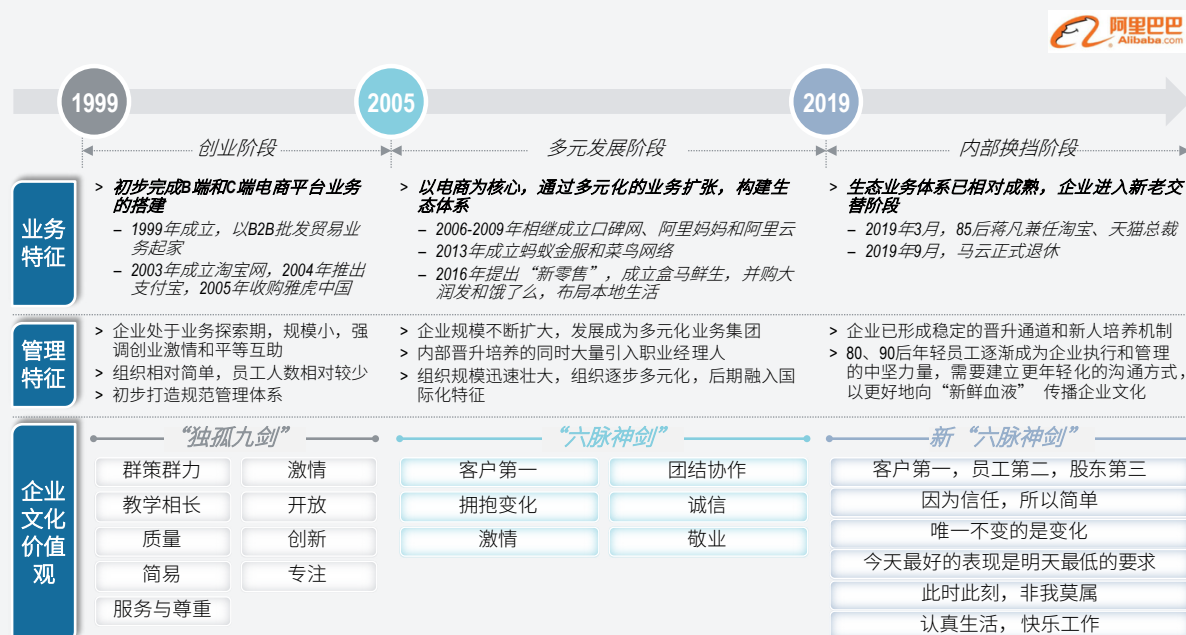
互的工业4.0时代。在人工智能、互/物联网技术的影响下,全球化已经成为世界经济的大格局,随着产业边界模糊、融合,产业生态发生了巨大的变化,企业能否在这样的背景下快速调整、持续变革决定了企业的发展前景。

企业家凭借敏锐的商业直觉感知市场变化,通过市场数据的分析论证来规划业务战略、制定计划,并落实到既有的运营体系中。这一切看似完美,却忽略了一个支撑要素——与之匹配的企业文化。

快速变化的市场下,业务战略往往需要具备强烈的突破性和挑战性;而面对新竞争环境下的业务战略,企业内部却受到无法突破习惯性思维、改变过往运作惯势、跳出舒适区等制约。此时,企业需要的是一种支持创新、拥抱变化、积极进取的企业文化,以求与新的业务战略相匹配。

阿里随着外部商业环境的变化,结合自身业务发展的特征,数次更迭企业价值观,从初创期的“独孤九剑”,到全面发展期的“六脉神剑”及至2019年进阶版的新“六脉神剑”。然而,早期的阿里并没有明确界定的企业文化,在创始人个人的价值观、商业理念、处事模式带领下,创业团队的工作氛围即为企业的文化。直到2000年,阿里首次以文字的形式清晰定义了企业的价值观——“独孤九剑”,并在此后的6年中引领企业从

01 / 阿里巴巴企业文化变迁



资料来源:案头研究;罗兰贝格分析

几十人发展到近千人的规模。随着业务的多元化、国际化发展,阿里在2005年调整了价值观,以“六脉神剑”取代了“独孤九剑”。2019年,阿里的业务已遍布线上线下,成为生态体系的典范。与此同时,由于提倡更多的年轻人承接管理岗位,阿里的企业价值观也在此时做了升级,一个年轻版本的“六脉神剑”悄然出现。纵观阿里的价值观变迁,无一不是跟随业务变化、顺应组织发展而做出调整。→ 01

b) 从“千禧一代”到“Z世代”，构建组织的“人”及其特质的变化，对固有企业文化带来冲击

作为组织的基本单位“人”，“千禧一代”已成为职场主力军，而未来5至10年“Z世代”也即将成长起来进入职场。这一代人成长于中国经济发展腾飞的年代，接受过更优质的教育，互联网是他们从小接触、运用的工具。无论是在精神层面还是物质层面，他们都相对更加富足，这也造就了他们的人生观和世界观。比起过去我们所熟悉的职场人，他们更加注重自身感受和自我价值的实现，具体来看有如下特征：

- > 追求自我价值和独立。他们希望自己有较大的空间掌控自己的生活和工作，他们倾向于在一个相对独立的环境中自主锻炼并独立完成工作，有自我发挥和创新的空间。
- > 更加现实。Kronos全球劳动力研究院针对Z世代的调查结果

显示，薪资收入是他们选择职业时最重要的考量因素。同时，他们对工作环境的要求相对更高。

- > 追求自由。相比注重工作和生活平衡，Z世代更关注自由弹性的工作时间。此外，他们更加在意自己的“喜好”，常常用“喜欢”来选择职业，不会为客观因素所限制。

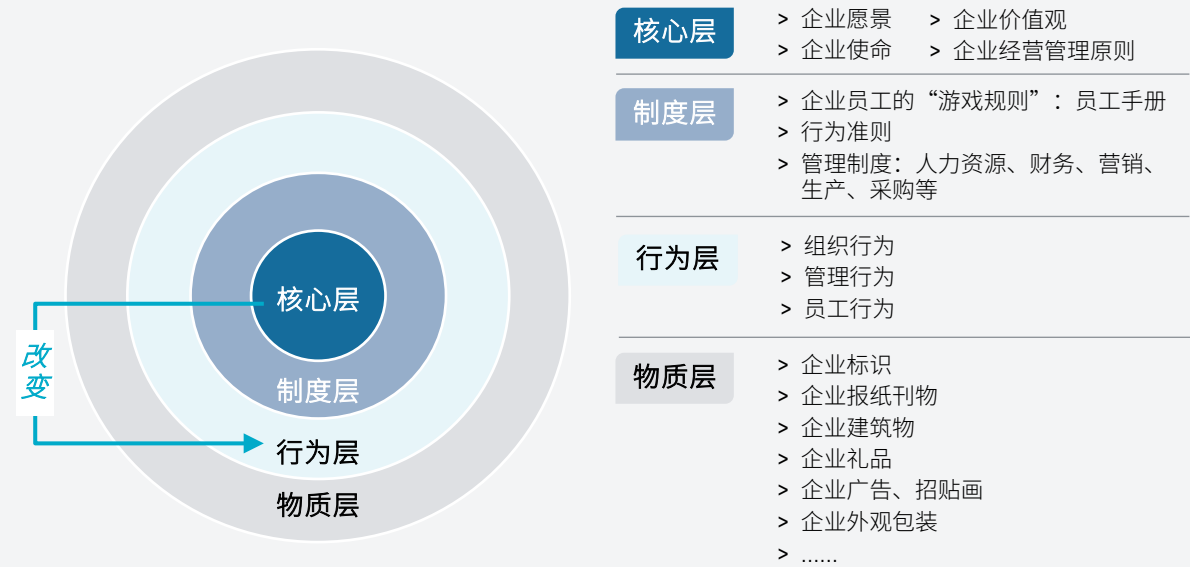
在人力资源领域中，提出了“员工体验”的概念以实施新生代员工的管理，包括文化体验、物理体验和数字化体验。其中，文化体验即企业文化相关的传播、推广和实施管理措施，因此，企业需考虑基于新生代人群的特质来构建企业价值体系，并从企业文化的角度吸引、留存员工。

企业文化的“体验”不仅仅源于核心层要素的上传下达，更为重要的是具象化的传播和执行落地措施。

对企业文化核心层相关要素的具象化定义是确保企业文化建设的关键。

愿景、使命、价值观、经营管理原则属于企业文化架构中的核心要素，处于组织的精神层面，如企业“宪法”一般指导企业文化的外围构建。在核心层要素的限定范畴内，通过制定日常运作的管理制度来阐述符合企业核心精神的标准和行为准则，

02 / 企业文化架构



资料来源：罗兰贝格分析

通过具象化的外化行为来描述和定义组织行为、管理行为、员工行为，明确与行为表现相关联的管理与评估标准，从而建立“企业文化价值——集体/个体思想——集体/个体行为——行为评价”的文化价值体系闭环管理。对与文化价值相吻合行为的定义与描述越清晰，企业在执行文化传播与建设的过程中，可有效管理的抓手就越清晰，进而越有利于避免文化建设流于形式。→ 02 → 03

具象化行为等级体系之下，通过外在形式的集体行为与个体行为落实企业文化的价值传递。根据核心层要素的方向，以当期企业文化建设侧重点为宗旨，通过目标、计划、推广、执行的4P模型管理文化建设的集体行为，同步通过4M模型管理个体行为与集团行为的匹配。

a) 高层管理者即企业文化的形象代言人，是企业文化具象化传播、贯彻执行的关键角色。

高层管理者在企业文化体系建设中承担两个角色：一是企业文化的执行者，二是企业文化的传播者，他们既是企业文化落地的核心被管理对象，也是企业文化建设的关键主体。他们自身的言行举止、职业表现、管理行为即代表着企业的价值体系和经营理念。高管承担的“角色模范”是企业文化落地的重要

载体，它将抽象的企业价值转换成具体的行为表现，并通过组织层级架构逐层传递。

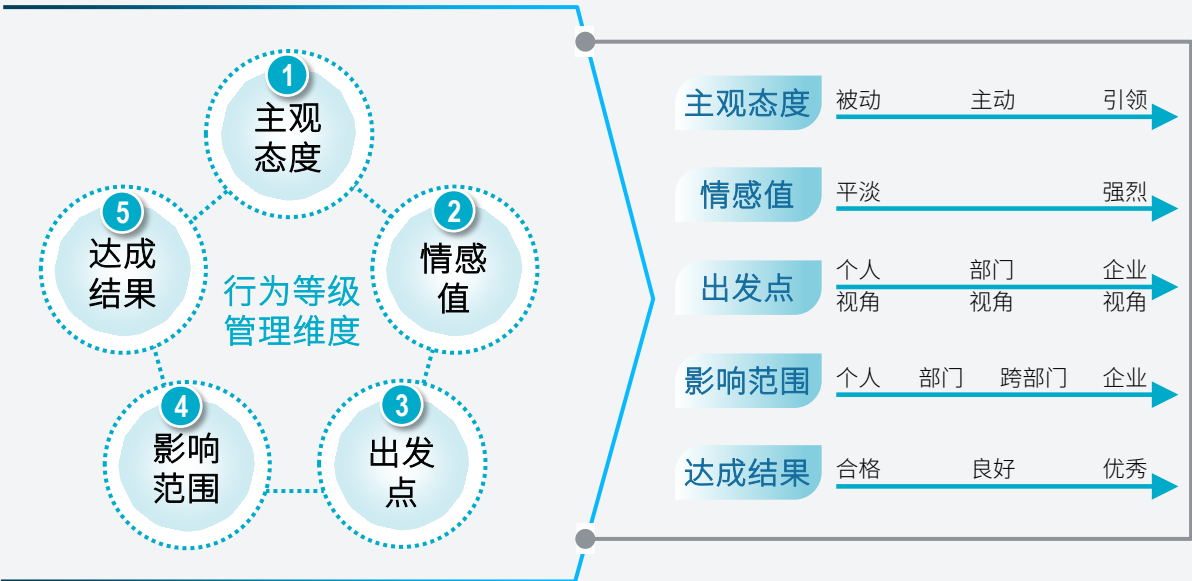
阿里的“政委”组织体系构建了一个层层递进的企业文化传播体系，以人力资源管理体系驱动企业文化管理，通过人力资源总监——大政委——小政委的架构，建立文化布道机制，在各级组织层面传播与建设组织文化。各级政委由与阿里共同成长起来的内部资深人员和熟悉人力资源职能及企业文化建设的专业人员组成，他们承担着诠释、阐述、倡导及贯彻企业愿景和价值理念的职能。→ 04 → 05

b) 企业文化的执行落地、深入人心及至融入血液并最终内化为企业的基因，需要通过文化活动不断进行打造和强化。

企业通过文化建设活动传播企业文化、打造文化氛围，而这些活动的背后，一是对企业基因深刻的认知，二是对“人性”的洞察。优秀的企业文化建设总是以目标驱动并围绕着“人”的特质来搭建企业文化活动图谱，通过事先规划、精心设计的活动创造仪式感，并传递价值观。→ 06

以阿里为例，除了众所周知的“武侠文化”、“铁军文化”，事实上阿里的文化建设活动如其业务与组织一样，具有多元的特

03 / 文化价值具象化——行为等级管理维度

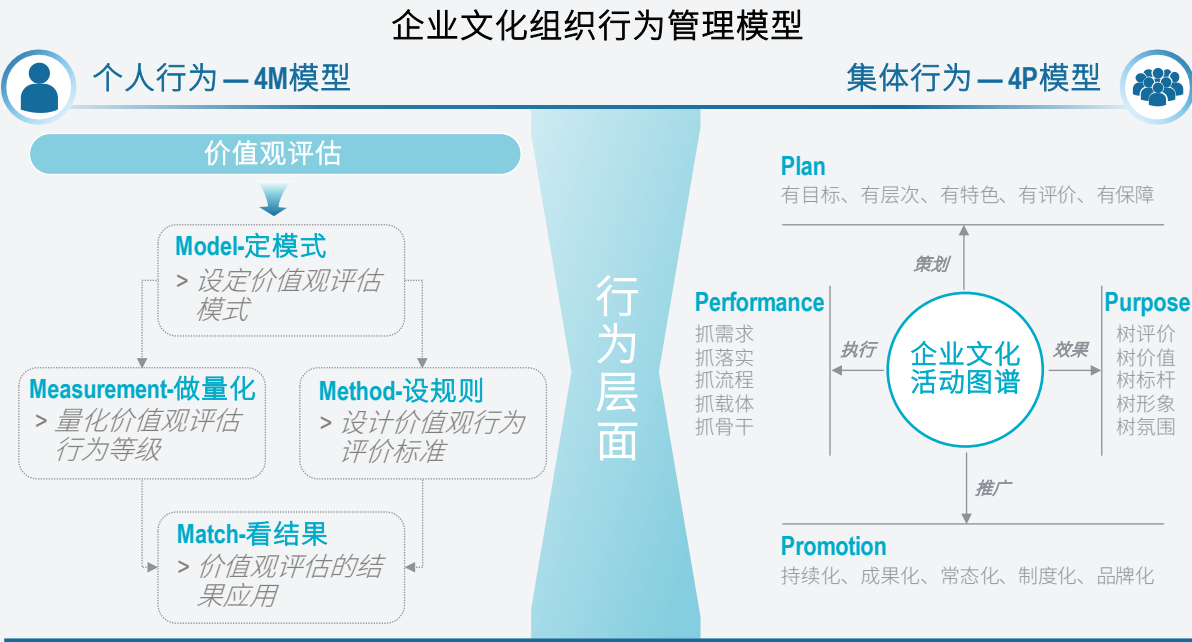


资料来源：罗兰贝格分析

点。在“政委”组织领导下，企业规划了一系列活动组合，全方位覆盖员工的职业生涯和发展需求。→ 07

无论企业是否有清晰明确的成文为其定义，企业文化都是现实存在的，它影响着组织“气场”和组织行为。与业务经营相同，企业文化需要主动、有序的管理，通过文化定义、文化传播和落地执行，高效的文化管理机制将助力企业凝聚组织，助推业务目标的实现。

04 / 企业文化组织行为管理模型



资料来源：罗兰贝格分析

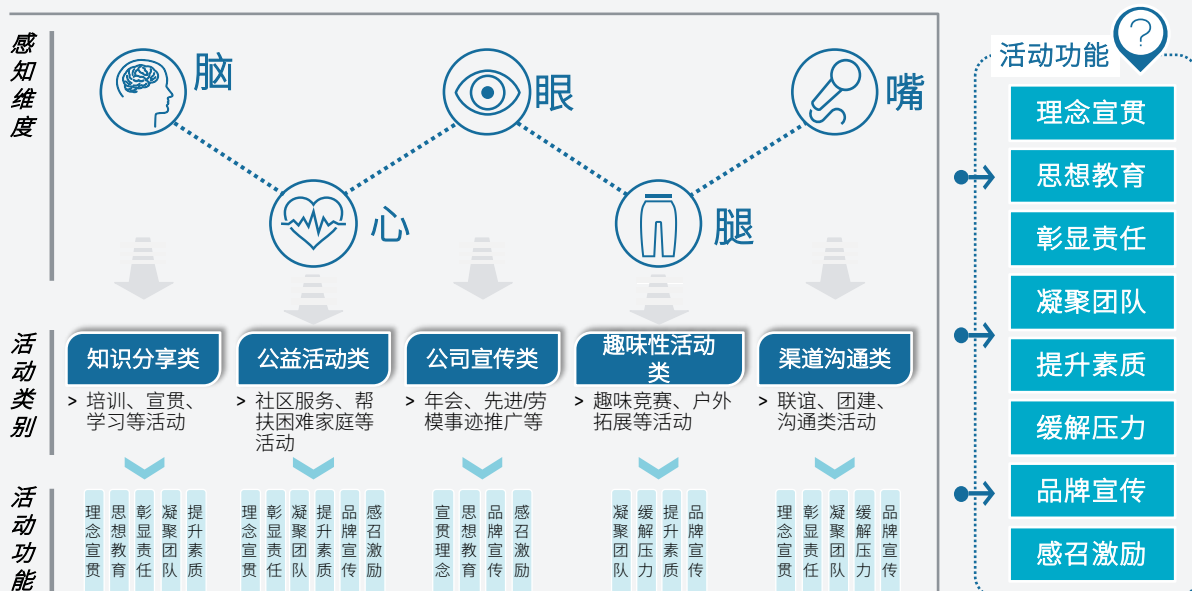
05 / 层层递进的企业文化传播

层层递进的企业文化传播			
政委组织设置	与业务条线关系	政委人员来源	对文化建设的意义
人力资源总监 集团级	> 与集团经理合作，同时将文化融入团队每个人的血液中 - 制定包括但不限于人力资源制度 - 企业文化宣贯方针 - 参与讨论集团重要决策	三类人员构成 > 业务出身，由又红又专的老阿里构成 > 对外招聘，要求工作5年以上，精通HR各模块，有管理经验优先 > 其他团队业务线转岗	> 在公司层级增多，跨区域发展的背景下，一线员工如何保持集团文化的传承是重中之重 > 政委体系的优势在于 - 对于最前线业务团队决策起到了监督与制衡的作用，激发敏捷组织优势 - 深入了解并帮助第一线员工的同时，对企业文化进行宣贯，对员工思想进行纠偏，确保企业高速发展
大政委 大区级	> 与高级区域经理合作，参与并讨论重要决策的可行性、根据业务目标节点制定活动的同时，成为 - 愿景与文化的首席解释官 - 目标与动力的首席激励官 - 成长和途径的首席教育官		
小政委 部门级	> 与区域经理合作，监督和制衡相应决策的同时，成为 - 人力问题的合作伙伴 - 人力资源的开发者 and 增值者 - 公司与员工之间的桥梁 - 文化的倡导者、贯彻者、诠释者	技能要求 > HR技能 - 文化认知 - 宣贯能力 > 业务技能	

资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格分析



06 / 企业文化活动分类与功能要素



资料来源:罗兰贝格分析

07 / 阿里文化建设活动图谱



集团宣传型	企业开放日 阿里开放日	内刊/公众号系列 《阿里人》杂志	年会/节庆会 阿里巴巴年会	优秀事迹推广 残疾人创业者	动员大会 2018云栖大会
文娱活动型	兴趣活动 阿里十派	兴趣活动 阅读诊所	户外拓展训练 阿里CUB体验技术部团建——攀岩	竞技游戏类 淘宝造物节竞猜	文艺晚会 元宵嘉乐会
员工沟通型	内部社区平台类 阿里味儿	高层对话 连线马云	沟通会/座谈会 阿里家书	聚餐/联谊类 阿里102班	内部社区平台类 阿里文化沟通资料库
培训/思想型	入职/在职培训 新人培训	思想精神专题 《商业行为准则》学习考试	知识竞赛系列 阿里云创客大赛	学习/读书会系列 风清扬班以色列高管培训	入职/在职培训 专业培训
福利关怀型	年夜饭 阿里年夜饭	节日礼金 阿里家月饼	员工社区福利 西溪区	员工救助 蒲公英计划	员工补贴 lhome置业计划
社会公益型	爱心/员工基金 益起来	环保节能系列 溯源行动	帮扶困难家庭 “爱的分贝”	社区服务系列 “团圆”项目	义卖捐助 打通公益

评论

- > 阿里丰富多彩的企业文化囊括了各类型的企业建设活动
- > 以建设活动为基础,助力集团统一的企业文化工作氛围的凝聚

资料来源:专家访谈,案头研究;罗兰贝格分析

作者

陈科

全球高级合伙人

+86 21 5298 6677 - 811

ke.chen@rolandberger.com

罗兰贝格高级项目经理王喆对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议
www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。
© 2020 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

罗兰贝格成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自**35**个国家的**2400**名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的**52**家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近**250**名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com