

Understanding Enterprise Culture in 10 Days

孟祥林 | 著

10 天读懂 企业文化

讲理论 · 析案例 · 品故事

读故事 品文化

成语中的故事

宠物眼中的管理



(第二版)



经济科学出版社
Economic Science Press

Understanding
Enterprise Culture in 10 Days

10天读懂企业文化

讲理论 · 析案例 · 品故事



(第二版)

孟祥林 | 著

图书在版编目 (CIP) 数据

10 天读懂企业文化：讲理论·析案例·品故事 / 孟祥林著. —2 版. —北京：经济科学出版社，2016. 1
ISBN 978 - 7 - 5141 - 6214 - 1

I. ①I… II. ①孟… III. ①企业文化 - 通俗读物
IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 260235 号

责任编辑：周国强

责任校对：隗立娜

责任印制：邱 天

10 天读懂企业文化

讲理论·析案例·品故事

(第二版)

孟祥林 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：<http://jjkxcbs.tmall.com>

固安华明印业有限公司印装

787 × 1092 16 开 21 印张 380000 字

2016 年 1 月第 2 版 2016 年 1 月第 2 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6214 - 1 定价：49.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 88191586

电子邮箱：dbts@esp.com.cn)

第二版序言

在国家提出强化中国文化软实力的发展战略背景下，本书从企业文化角度切入文化主题，通过讲理论、析案例和品故事的方式让读者对文化问题产生兴趣。书中论述的大量经典案例能够为读者提供较好的参考。企业的目标不但是通过生产产品获取利润，而且要在与消费者互动过程中体现社会责任。企业文化需要融合到企业的日常经营管理过程当中去，企业文化就是张扬企业社会责任的灵魂。该书出版三年来得到了广大读者的认可，这使笔者感到些许欣慰。管理学有句名言叫作“没有最好，只有更好”，写书同样是这样。笔者总是在尽全力让该书更加完美，但觉得总是有没有达到预期目标的地方。为此在该书出版三年后，笔者打算再对该书重新进行完善，以便能够更好地满足读者的阅读需求。在使用本书过程中，笔者也经常与朋友、同事、学生沟通，真诚地让他们提出对本书的修改意见，朋友、同事和学生的肺腑之言让我受益匪浅，这也是我在写书过程中不断得以进步的原因。笔者这次在进一步完善书稿的过程中，力求字斟句酌，不敢有任何懈怠。很多前辈同仁已经在该领域有很多高水平的文献。笔者深知，一本书想得到读者高度认可，难度非常高，所以我在不断努力。

笔者在第一版前言中曾经说，企业的较量就是人才的较量。人才的多少以及质量的高低，与企业文化是不无关系的。员工是在既定的企业文化氛围中工作和成长的，所以员工到某个企业中就职，会被既有的企业文化感染，从这个意义上讲，企业文化对企业优秀人才的培养也具有非常重要的作用，有什么样的企业文

化就有什么样的员工，越来越多的企业开始重视企业文化建设。但是企业文化不是一蹴而就的，优秀的企业文化需要在较长的时期内形成，能够使企业具有较强的竞争力、凝聚力、辐射力。很多企业在建设企业文化过程中，只是在宏观层面进行战略设计，企业文化建设并没有落到实处。本书不但注重学术的严谨性，而且很在意企业文化建设方面的可操作性，这也是本书的亮点。因此本书对企业文化建设的实践者能够提供较好的参考，该书也是基于此而得到了读者的认可。为了进一步满足广大读者的要求，本书经过这次修订得到了进一步完善，弥补了此前一些不恰当的表述，修正了错误，在行文上更加方便读者阅读。相信读者在阅读这册书后会有更多收获。

本书中讲述了大量案例，但与一般图书阐述案例的方式有较大差别，读者在阅读过程中会有所领悟。本书不但要将经典案例在企业文化建设方面的做法说清楚，而且要将其中体现出来的道理为读者分析清楚，前者能够让读者得到知识，后者能够与读者一起创造知识。带领读者一起认识企业的建设过程，让读者知晓“怎么做”和“为什么这样做”。阅读本书后，读者会知道本书的目的并不止于介绍知识，而是要将知识实践化，让读者通过阅读大量案例，一方面要感知企业文化的重要性，另一方面要学到构建企业的可操作方法。当然并不是所有读者都会成为企业的管理者，但无论是管理者还是被管理者，实际上都是企业文化的贡献者。只有充分了解企业文化的重要性，企业管理者才会着意建设企业文化，被管理者也才会与管理者倾心合作，为构建健康向上的企业文化努力，向管理者进言献策成为企业文化的创造者，通过履行企业的各项规章制度成为企业文化的拥护者。

每本书都有其写作特点，所以不能寄希望满足所有读者的口味，本书在写作风格上也进行了精心考虑，但将主要读者群定位在高校师生以及企业管理者，语言表述风格既适合在校师生追求学术严谨的胃口，也符合企业管理者渴望通过实战强化竞争力的需要。所以该书既可以作为高校相关课程的教材，也能够成为企业管理者建设企业的参考书。在语言设计上避开了学术著作的枯燥问题，但在阅读过程中读者会感觉到并不缺乏学术的风骨，同时对于那些并不是在象牙塔中做学术研究的读者，也能够轻松阅读。这样的写作风格既然已经得到了广大消费者的认可，在该版修订过程中就秉承了原先写作风格。在修订过程中，将一些

不太恰当的表述方面进行了变通，将一些长句子变短，科学处理了一些让读者理解起来感到模糊的句子。本书经过修订后，语言表述更加严谨，内容更加准确。希望能够让读者有更多收获。

希望经过修订后本书更加能够得到广大读者青睐。笔者也在思考对书稿内容做更多充实，但由于时间有限以及写作水平的原因，只能在以后再版时对书稿进行系统整合，这包括书稿内容、行文体例等各个方面。也希望能够得到广大读者的厚爱，让我能够对拙作有再次修订的机会。“师不必贤于弟子”，这一点笔者颇有感触。在与学生沟通过程中，学生的想法让我很受启发。教学每天都在进行，我也在与学生的不断沟通中发展，我原先的一些想法也在不断得到修正。学生是创新性群体，也就是我源源不断的思维宝库，会使我在教学中保持年轻思维方式，也会使我有更多的新作品问世。我也非常希望在以后写作过程中将这些心得体现在书中。由于笔者学识浅薄，在写作过程中必定有挂一漏万之处，恳请专家同仁批评指正，以利我在以后写作中继续提高。读者能够阅读拙作就是对我的支持和鼓励，这会不断激励我提升写作水平，以便能够为读者朋友提供更好的服务。

孟祥林

2015年10月18日于华北电力大学

目 录

第 ① 天	文化隐藏在不经意的身边琐事中	1
一、传统文化内涵埋藏在饮食中	2	
二、百变穿着透出文化真谛	4	
三、建筑就是浓缩了文化的“老人”	7	
四、在文化交融中体会价值观念差别	9	
经典案例分析	10	
案例 1：海尔用真诚之水浇灌市场之花	10	
案例 2：全聚德以德聚才方可“财”高八斗	14	
案例 3：麦当劳倾情打造自己的“掘墓人”	18	
读故事品文化	22	
故事 1：做社会的“囚徒”就是被文化“俘虏”	22	
故事 2：猫鼠纷争背后有文化“撑腰”	23	
故事 3：婆媳间的争权博弈目标在于“控制”	25	
成语中的文化	26	
成语 1：对症下药	26	
成语 2：害群之马	27	
宠物眼中的管理	28	
利益分配（2011 年 6 月 3 日 星期五）	28	
关心上司（2011 年 6 月 4 日 星期六）	29	
第 ② 天	穿透历史迷雾追踪企业文化足迹	31
一、企业文化成为管理者求财的“宠儿”	32	

二、企业文化理论演变历史	35
三、企业文化的多重类型划分	37
四、把脉企业文化内涵演变趋势	38
五、企业文化在我国踏上漫漫征途	40
经典案例分析	43
案例 1：松下公司“不做则已做则做好”	43
案例 2：“山寨”可适度“疯狂”，但勿动他人“奶酪”	47
案例 3：“精英”“大众”孰雅孰俗勿草做结论	51
读故事品文化	54
故事 1：过度授权之错使管理者难辞其咎	54
故事 2：姓氏尊卑中有“画地为牢”的管理哲学	57
故事 3：“留一手”保住了小猫的性命	58
成语中的文化	59
成语 1：邯郸学步	59
成语 2：口蜜腹剑	60
宠物眼中的管理	61
隐藏希望（2011 年 12 月 7 日 星期三）	61
我并不傻（2011 年 12 月 14 日 星期三）	62
第③天 嗅出文化的不同让管理无缝对接	65
一、在文化差异中体味跨文化管理	66
二、求同存异将“软”文化做“硬”	68
三、跨文化管理的招数实打实	70
四、掰开揉碎看文化变迁与文化冲突	72
经典案例分析	76
案例 1：守住“臭”传统就能把握财富	76
案例 2：酒杯让血管中流淌着传统文化	81
案例 3：TCL 以“八字真言”铸就八面玲珑	85
读故事品文化	89
故事 1：乌鸦寻求的改变是徒劳的	89
故事 2：狡猾的狐狸聪明反被聪明误	90
故事 3：小蚂蚁以精诚团结打造美好前程	91

成语中的文化	93
成语 1：见利忘义	93
成语 2：开诚布公	94
宠物眼中的管理	95
读懂上司（2011 年 6 月 5 日 星期日）	95
讨好上司（2011 年 6 月 6 日 星期一）	96
第 ④ 天 削葱剥笋认识企业文化本来面目	97
一、企业文化发展的历史足迹	98
二、企业文化的庐山真面目	99
三、企业文化的功能评头品足	105
经典案例分析	109
案例 1：星巴克张扬休闲内涵打造文化经典	109
案例 2：小粽子将新看点注入传统内涵中	113
案例 3：把个性加在一起就等于大众	117
读故事品文化	121
故事 1：山猪“吃一堑长一智”聪明起来	121
故事 2：壁虎与蜘蛛在体面背后都有辛酸泪	122
故事 3：公冶长说谎言导致作茧自缚	123
成语中的文化	124
成语 1：曲高和寡	124
成语 2：游刃有余	126
宠物眼中的管理	127
绳就是权（2011 年 6 月 7 日 星期二）	127
主仆关系（2011 年 6 月 11 日 星期六）	128
第 ⑤ 天 国度不同企业文化内涵迥然有异	129
一、日本、美国、欧洲的企业文化鸟瞰	130
二、中国的企业文化览胜	132
三、东西方企业文化“碰碰车”	133
四、不同国度文化差异的深层思考	135
经典案例分析	139

案例 1：沃尔玛把员工视为企业的合伙人	139
案例 2：长虹“采百草”炼成“仙丹”	143
案例 3：耐克通过瞄准“靶心”击中要害	147
读故事品文化	151
故事 1：挑食的小猪悟出“成败始于点滴”	151
故事 2：鞋垫与鞋面相互支撑不离不弃	152
故事 3：日历晓得“主人”并非薄情寡义	153
成语中的文化	155
成语 1：纸上谈兵	155
成语 2：贪小失大	156
宠物眼中的管理	157
领导自律（2011 年 6 月 12 日 星期日）	157
说话算数（2011 年 6 月 17 日 星期六）	158
第 6 天 用企业家精神滋养企业文化	159
一、企业文化建设需要优秀的企业家	160
二、塑造全方位品格铸就企业家精神	162
三、企业形象是企业家精神的人格化	163
经典案例分析	166
案例 1：诚信是王致和的命根子	166
案例 2：西门子以能本管理让能人挑大梁	169
案例 3：华为由狼性文化转向羊性文化	173
读故事品文化	178
故事 1：创新思维方式改写“逆来顺受”	178
故事 2：让和尚买梳近乎异想但并非荒诞	179
故事 3：推杯换盏中隐含的文化“杀机”	180
成语中的文化	181
成语 1：明察秋毫	181
成语 2：模棱两可	182
宠物眼中的管理	184
虚心学习（2011 年 6 月 18 日 星期六）	184
委屈下属（2011 年 6 月 19 日 星期日）	184

第 7 天	企业文化与企业伦理是孪生兄弟	187
一、企业伦理不能等同为道德	188	
二、企业伦理的发展历史	189	
三、企业实践中坚持的伦理原则	196	
四、多侧面入手打造企业道德	199	
五、企业道德建设中老板的行为准则	202	
经典案例分析	206	
案例 1：IBM 以期望值管理挑拨员工的欲望	206	
案例 2：迪斯尼在细致入微中显管理本色	210	
案例 3：百年同仁堂在诚信面前没有“不”	214	
读故事品文化	218	
故事 1：大公鸡的忍耐与主人的贪婪	218	
故事 2：狐假虎威后“狼狈”为奸各取所需	219	
故事 3：抹布与毛巾“千里河流终入海”	220	
成语中的文化	221	
成语 1：买椟还珠	221	
成语 2：近水楼台	222	
宠物眼中的管理	223	
弱化权力（2011 年 6 月 21 日 星期二）	223	
了解需求（2011 年 6 月 22 日 星期三）	224	
第 8 天	让营销行为与企业文化同床共枕	227
一、企业的经营道德与义务	228	
二、历数营销中的不道德行为	231	
三、营销道德失范的后果与原因	235	
四、营销道德问题面面观	236	
经典案例分析	238	
案例 1：联想以“螺旋式上升”打造联合舰队	238	
案例 2：IBM 老总的加法运算规则	242	
案例 3：从《大长今》品味“文化就是附着的幽灵”	246	
读故事品文化	250	

故事 1：谦虚的松子与骄傲的豌豆	250
故事 2：刺猬娶亲中的将计就计	252
故事 3：黏土变砖需要经过“炼狱”的“折磨”	253
成语中的文化	254
故事 1：矫枉过正	254
故事 2：瓜田李下	255
宠物眼中的管理	256
主动认错（2011 年 6 月 28 日 星期二）	256
开导主人（2011 年 7 月 12 日 星期二）	257
第 9 天 组合出拳打造出高品质企业文化	259
一、企业短命与长寿的缘由	260
二、做好企业文化需要组合出拳	261
经典案例分析	270
案例 1：营销中读懂女人就能读懂世界	270
案例 2：让喜糖穿上文化的衣服为财富助航	274
案例 3：一句话让土鸡蛋变成金蛋蛋	277
读故事品文化	281
故事 1：猫鼠巧施伎俩各取所需	281
故事 2：寒号鸟自鸣得意的下场	282
故事 3：猫头鹰睁一只眼闭一只眼	284
成语中的文化	285
故事 1：抱薪救火	285
故事 2：伯乐相马	286
宠物眼中的管理	287
欲望非贪（2011 年 7 月 15 日 星期五）	287
官大表准（2011 年 7 月 17 日 星期日）	288
第 10 天 变革企业文化谋求管理所向披靡	289
一、管理者的常见错误	290
二、组织变革原因面面观	294
三、组织变革多管齐下	295

四、勒温的“三阶段变革”理论	296
经典案例分析	297
案例 1：方太厨具穷则思变重在变“思”	297
案例 2：索尼“巧立名目”征服世界	301
案例 3：可口可乐在卖产品中卖文化	305
读故事品文化	309
故事 1：愿望鸟助人为乐并非助长贪婪	309
故事 2：用巧妙的攻心妙招让你跳水	310
故事 3：文化“侵袭”让你改头换面	311
成语中的文化	312
成语 1：大材小用	312
成语 2：含沙射影	313
宠物眼中的管理	314
我就是您（2012 年 2 月 2 日 星期四）	314
自得其乐（2012 年 2 月 2 日 星期四）	315
参考文献	317
后记	321



10天读懂企业文化
讲理论·析案例·品故事

Day 1

第1天 文化隐藏在不经意的身边琐事中

老百姓对文化的理解是：文化就是一个人的知识水平，一个人读书越多进而个人学识越多就越有文化，但是对文化的这种理解还远不是文化的全部。老百姓所讲的文化是指知识，这是对文化概念的简单理解。广义上的文化是指人们在历史实践过程中所形成的物质财富和精神财富的总和。企业文化是指企业在实现目标的过程中全体组织成员共同认可的价值观念、道德标准、规章制度、经营理念以及行为规范等的总称。组织中的所有成员都要受到企业文化的影响，自己的思维方式以及行为方式就会不自觉地与组织文化相融合，组织文化与组织成员行为之间也会产生相互影响。组织中既有成员的行为方式会影响新加入者，使得新加入者的行为方式与既有成员相一致。在新加入者成为企业的资深成员后又会以同样的方式影响其他的新加入者。所以从这个角度讲组织文化是具有继承性的。一般而言组织文化可以分为四个层次，即表层文化、浅层文化、制度文化和精神文化。表层文化是企业的物质文化即企业内的厂容厂貌、员工服饰等；浅层文化是企业的行为文化即企业中的所有成员在做事过程中表现出的行为方式；制度文化即企业发展中对员工行为进行约束的制度规范；精神文化是企业的价值观、伦理道德以及企业心理等。四个层面逐渐深入，了解企业文化不仅要分析表层文化和浅层文化，而且要深入企业文化的内核即从制度文化洞悉精神文化，才可以对发展的过去和未来进行很好的把握。从而对企业的发展轨迹进行正面影响，保证企业沿着预定的轨迹运转。

一、传统文化内涵埋藏在饮食中

饮食对于任何一个民族、任何一个人都是非常重要的。每个人都离不开一日三餐。在中华五千年的璀璨文明中，饮食文化是不能忽视的重要组成部分之一。在贫穷的年代人们吃不上、穿不上，人们非常关心吃，好不容易才能吃上一顿饱饭。所以在很长的时间里由于生产力水平低，人们解决吃饭问题很不容易，人们就将吃饭与生命等同起来。以致在生活富裕起来之后还是将思维方式停留在生活比较艰难的年代，人们在见面打招呼的时候还是将“吃”挂在嘴上，见面打招呼时经常用的“台词”就是“吃了吗”。在朋友到家中来做客的时候，一定要为朋友做一大桌子饭菜，并且一直到朋友吃到不能吃下更多的饭时才表示主人对客人的敬意，即使是这样还一定要对客人再三进行“无微不至”的敬饭敬菜，用这种方式来表达主人对客人的周到和热情。在艰苦的年代时，人们由于吃不上、喝不上而被饿得精瘦，在当时的情况下认为这是非常没有面子的事情，谁家

如果能够吃上白米饭、红烧肉，并且个个长得肥肥胖胖的，就意味着生活好。但是在人们的日子已经好起来的时候，人们反而不再以肥胖为美，人们在吃上开始挑三拣四，人们会主动选择“食不果腹、衣不蔽体”的生活，即尽量少吃以便能够减肥，尽量少穿以便能够在其他人面前显示自己的身段。“食不果腹、衣不蔽体”已经由原先苦日子时的没面子变成现在富日子情况下的有面子。人们对这种生活方式已经由原来的被动忍受转变为现在的主动争取。在日子逐渐富裕起来的情况下，人们逐渐开始讲求饮食上的“色香味形养”等各个层面，于是“旧时王谢堂前燕”也开始“飞入寻常百姓家”。讲究饮食质量不再是某些人的专利，普通百姓也开始讲究起来，饮食文化逐渐繁荣。

中国人在吃上非常讲究，以致将生活中的很多事情都与吃联系在一起：将工作叫“饭碗”，将上班叫“混饭”，将理解上级的思想叫“吃透”精神，将谈对象产生妒忌叫“吃醋”，将没人缘叫“吃不开”，将没有办法接受别人的批评叫“吃不消”，将工作卖力叫“吃苦”，将受到欺骗叫“吃亏”、将只拿俸禄没有成绩叫“吃货”，对于不忠于主子的仆人叫“吃里爬外”，将猜不透别人的心思叫“吃不准”，将工作上比较费劲叫“吃力”，将宅男叫作“吃软饭”的，将一个人受到领导的赏识叫作“吃香”，将一个人自私自利不顾别人叫作“吃独食”，将在做生意的过程中从经营伙伴那里拿好处叫作“吃回扣”，将一个人饱尝生活的艰辛叫作“吃苦”。实际上，上面列举的这些事情与吃根本不贴边，但是用“吃”表达其内涵实在是再贴切不过了，所以“吃”文化不仅表现在吃饭问题上，而且很多与饭菜不相关的问题也用“吃”得以淋漓尽致地表达，“吃”文化真是无孔不入。在生活、工作的方方面面都可以与吃联系在一起。人们在谈事情的时候一定要在酒桌上谈，以便在制造一个轻松愉快的氛围的情况下在短时间内拉近情感，进而可以很好地将事情促成。既然吃非常重要，则国人就要在吃上做文章，不仅要追求吃的內容而且要追求吃的形式。让人们不但要吃得营养和健康，而且要吃出体面、吃出身份。在生产力水平很差的近代中国，白米饭是上等人的口粮，穷人只能以红薯等粗粮填饱肚子，对于穷人而言，能够吃得上饱饭就是非常幸福的事情了。所以在吃饭上就能够将人分出档次来。

人们在吃饭的过程中，首先一定要排座次，在中国的传统文化中，吃饭时区分座次的贵贱尊卑是很重要的，长者和职位高的人一定要坐在上座，而长者（上司）被安排在上座就座的时候一定要再三谦让，最后在晚辈（下级）们的一再坚持下，长者（上司）才能坐在这个座位上。这是晚辈和下属对坐在这个座位上的人的尊敬。落座之后就要上菜，如果是在饭店中吃饭，一定要让长者（上

司)先点菜,这才能表示对长者(上司)的尊敬。点菜完毕后就到吃饭这个环节了,在吃饭的时候一定要敬酒,亲人之间吃饭的时候就不会有太多的讲究了,场面比较随意。但是在同事一起吃饭的时候就不一样了,不仅下级对上级要敬酒,而且上级对下级也要敬酒。上级对下级敬酒是表示感谢,感谢下级对自己工作的支持;下级对上级敬酒表示尊敬和来日更好的合作。下级对上级一定要表现出积极主动,否则就被认为是怠慢上级。下级对上级的周到热情与阿谀谄媚很难区分清楚。不管怎样,经过这样友好的场合,双方之间的情感确实能够实现进一步沟通。在这个上级在位的时候,下级会对这个上级百般顺从,而当这个上级离开宝座的时候,从前的下级就会表现出“人走茶凉”。这是一种风气也是一种文化。

中国人不但将吃喝等词汇与生活、工作等紧密结合起来,而且还把有关吃喝的词汇与职位相联系。“尊”本来是指盛酒的坛子,与职位联系在一起的时候则表示“崇高”的意思。“爵”原本是用来表示盛酒的杯子,但在职位方面则表示了较高的职位。“鼎”在古汉语中是表示锅的意思,但在行政关系上则代表了争权夺利的意思,如“三国鼎立”、“问鼎中原”等成语中不仅包含了纷争的意思,而且有争夺权力的意思。同样“宰”本来也是用来表示分配食物的意思,可能是因为在封建社会中“吃”是最为重要的,并且分配食物是最为重要的一件大事吧,所以“宰”也变成了职位很高的官。吃与文化的联系不一而足,人们不仅在吃中品味出文化,而且将文化融入到吃之中去。在人们的杯盏碗筷之间,有说不尽的文化含义,人们将传统文化埋藏在了酒盅里、碗筷间。

二、百变穿着透出文化真谛

随着人们生活水平的提高,服装已经由最原始的御寒、遮羞等基本功能逐渐发展到显示人们的个性、身份等。“人配衣服马配鞍”是人们常说的话,意思是人们可以从一个人的穿着看出其内在性格以及家庭状况等。既然服装越来越成为人们展示性格和身份的媒介,所以服装的生产“车间”逐渐由原来各家各户满足自己需求的小作坊演变为了大产业。人们在穿着上也不断发生变化,原先在生活条件较差的时候,人们能够穿上一件新衣服就觉得非常不错了。现在人们穿衣服不但要在面料方面刻意追求,而且在服装的花色、款式等方面也是要做大文章的。原先人们穿衣服都要刻意追求规整,衣服一定要穿得厚厚的并且是严严实实的,生怕哪一个地方不小心露出来而有失体面。现如今这种穿着观念已经是一去