

德行天下

企业伦理道德经营准则

段超
◎
著

做企业为了什么？赚钱，这是个答案
但是，也许有个更好的答案，那就是永远都赚钱

德

行天下

企业伦理道德经营准则

段超◎著

中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

德行天下 / 段超著. —北京: 中国长安出版社, 2006.5

ISBN 7 — 80175 — 488 — 3

I. 德... II. 段... III. 企业管理 — 伦理学

IV. F270—05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 060311 号

德行天下

段超 著

策 划: 李 峥

责任编辑: 李 多

文字编辑: 王 威

版式设计: 李鸿雁

出 版: 中国长安出版社

社 址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网 址: <http://www.ccapress.com>

邮 箱: ccapress@yahoo.com.cn

发 行: 中国长安出版社 全国新华书店

电 话: (010)65270593 65270433 (发行部)

印 刷: 北京星月印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 180 千字

版 本: 2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000

书 号: ISBN 7 — 80175 — 488 — 3

定 价: 29.00 元

(如有印装错误 本社负责调换)

目录 contents

德 行 天 下

第 一 章

天下之事，皆从于德

——从改变观念入手

- 01 万物生有序，处世德为本
- 06 管理、伦理本一家
- 12 为商之道
- 17 利润之上的追求



“得道者”基业长青

——企业长生不老的秘诀

- 27 企业永续经营之道
- 34 伦理筑就卓越
- 41 平常心为道
- 47 伦理与企业文化
- 54 伦理与利益相关者的时代



顾客的满意是企业长青的根基

——顾客是企业永续的源泉

- 63 伦理的“八颗牙”理论
- 70 企业“义气”与顾客传播
- 79 让对手仰视你的企业魅力
- 86 用心才能做得好
- 92 诚信是立业的根基

第四章

员工的忠心是企业长生的核心

——员工是企业生存的血液

- 101 员工要树立把蛋糕做大的伦理观
- 108 让企业的黄手绢永远放在箱底
- 114 争做给加西亚送信的人
- 120 孝心与激励

第五章

第一代老板靠魄力，第五代老板靠魅力

——老板要时刻保持清醒

- 131 有多大的人格办多大的企业
- 138 让企业打上老板思想的烙印
- 143 做个有魅力的老板
- 150 重铸儒商辉煌
- 157 财上平如水，人中直似衡

第六章

记住，企业永远是社会的一分子

——社会是企业生存的海洋

- 165 企业伦理与私欲
- 171 伦理与生态平衡
- 179 伦理要符合社会潜规则
- 186 社会责任的传播
- 193 伦理中的“官”与“商”

第七章

德行天下

——学会不断地成长

- 197 人生经营与企业经营
- 205 企业真伦理与文化“伪君子”
- 211 新利润观：利润非利
- 217 卓越伦理需要不断自省
- 224 上善若水，持之以恒

1 天下之事，皆从于德

万物生有序，处世德为本

看过电视剧《商道》的人一定会记得这样一个情节，江商都房林尚沃在朝廷发生灾荒时，没有像其他商团那样囤积米粮，谋取高额利润，而恰恰相反，他用高价将米粮从其他商团买入，再平价出售给百姓，挽救了很多人的性命。尽管江商在这次交易中损失了很多，但是却为其日后成为朝鲜第一商团奠定了坚实的基础。这个基础不是钱财，而是人心。

我们生活的这个世界丰富多彩，看似纷繁复杂，其实却有着不可抗拒的大自然“铁律”，正所谓“万物生有序”。那么究竟是什么在冥冥之中支配着我们呢？

纵观人类几千年文明史，看朝代更替，观成王败寇，我们不难发现，那些让我们记住的都是有“德行”的先人，也正是他们改变着历史。爱因斯坦有句名言：“上帝不会在掷骰子。”尽管世界让人越来越疑惑，但是人们追求高尚德行的信念一直没有改变，也正是有着这些“德行”的约束和激励，才使我们不断地进步，“处世德为本”。

庄子认为：物得以生为之德。事物得以发展、生长的道理以及依据就是“德”。东汉的刘熙对德的解释是：德者，得也，得事宜也。意思就是说，“德”把人与人、人与物的各种关系处理得得当，使自己和他人都有所得。而先贤孔孟更是对“德”推崇至极，外国的亚里士多德等人也是非常注重“德”的修养和作用。从这些前人的著作中，我们不难看出，德行伦理在人类的发展中扮演着非常重要的角色。

有人说，企业管理就是如何让企业盈利。其实这种认识太片面了，企业除了利润还有更重要的追求。从古到今，人们一直在寻找长生不老的灵丹妙药，做企业如做人，现代企业也在不断地探索永续经营之道，实现基业常青的伟绩。

“企业如人”，不仅是个生动的比喻，更是一个不争的事实。每家企业都有自己的行事准则，都有自己的核心价值观念，这决定了它们所有的一切活动。对比历史上丰功伟绩的先哲和臭名昭著的败类，我们不难理解为什么在商海中有的企业会昙花一现，而有的企业却会成为长空中搏击的雄鹰，永远站在时代的最高峰。“有德者，得天下”，于人，于物，于事，道理一样。

企业伦理越来越受到人们的重视，企业伦理说到根本就是企业的“德行”如何。企业和人一样生存在社会中，是社会中的一分子，企业的一言一行都在对这个社会产生影响，也在向这个社会展示着自己的德行。人们对于有德者尊敬有加，对于败德者愤恨不已。做

企业其实并非只为老板所做，更多的是在为社会所做，为所有和企业相关的人所做。

○ 35个紧急电话

企业的德行不同，面对危机，也就有不同的处理方式。有德者可以转危为安，甚至取得意想不到的效果，“35次紧急电话”便是经典的一例。

一位美国记者到日本度假，到商场选购了一套音响，准备送给她东京的婆婆。在挑选完毕之后，营业员按照这个已经挑好的品牌到仓库取出货并交给了这位美国顾客。当女记者回到宾馆之后，打开一看，立即“花容失色”——买来的音响只是一个空心的货样，只能摆着看看而已。对于这种明显的欺诈行为，女记者撰写的《微笑背后隐藏的杀机》一文迅速出笼，并准备在第二天发送报社。然而，第二天早上她刚出门，这个商场的经理和营业员却出现在她的面前，首先送上一台真正的音响，另附送一张经典唱片，再就是一份书面的关于此事的备忘录。在这个备忘录里，记录了商场追踪这位女顾客的全部过程：

营业员发现失误——电告各门口的保安“堵截”此顾客未果——上报经理——从顾客遗漏的一张快递单据上查出其父母的美国电话——再由此查出其日本婆婆家的电话——最后查出其在本地所居住的宾馆。

面对这些，这个记者还能说些什么呢？惟有感激与敬佩。

一共35个紧急电话挽救了一场即将上演的“商场欺诈事件”。正是这家企业的“德行”高尚，才使自己的疏忽不至于扩大，并且转危为安。试想，如果这家商场将错就错，甚至还在庆幸多赚了一笔钱，那么肯定会有截然不同的结果。

○ 海尔的“真诚到永远”

一个张瑞敏用锤子砸出来的企业何以成就如今的风光无限？

其实道理很简单，没有哪个企业不明白诚信对于立企、兴企的重要性，但在具体实践中差异却很大，海尔为我们做了一个成功的典范。

海尔有一个很著名的广告语，叫作“真诚到永远”。海尔总裁张瑞敏解释说：“一个企业要永续经营，首先要得到社会的承认、用户的承认。企业对用户真诚到永远，才有用户、社会对企业的回报，才能保证企业向前发展。”

“顾客永远是对的，”张瑞敏说：“不管在任何时间、任何地点、发生任何问题，错的一方永远只能是厂家，永远不是顾客，不管这件事表面现象看来是不是顾客的错。”一位农民来信说自己的冰箱坏了。海尔马上派人上门处理，还带着一台新冰箱。赶了200多公里到了顾客家，一检查是温控器没打开，打开温控器就一切正常了。海尔管理层却就此进行认真的反思：绝不能埋怨顾客，海尔必须满足所有人的需求，要把说明书写得让所有人都读懂才行。

1994年夏天，《青岛晚报》发了一则报道，谴责本市一名出租司机把顾客买的海尔空调器拉跑了。海尔知道了这个消息后，给这位顾客送去了一台空调器。这条消息再次成为新闻，社会舆论一致赞誉海尔助人为乐，但海尔人认为：这件事真正的责任还在企业身上，如果我们把空调器直接送到顾客家里，就不会出现这样的问题了。由此，海尔酝酿推出了“无搬动服务”。

海尔在中国是比较早地打服务这张牌的，而且把这张牌打到了极致。虽然那时有许多家电厂商也拼命学习海尔打过这张牌，但总是没有海尔打得那么好、那么漂亮、那么令人信服。主要原因是服务的表面东西容易学：起个服务名，例如红地毯服务，推出更多的举措……但是深层的东西却很难学——例如海尔人的精神、素质、

极强的执行意识、长期的海尔文化的熏陶以及张瑞敏严格的管理作风、服务的理念……，正是这些综合因素打造了海尔在服务方面强大的竞争实力，也正是这种内在“德行”的修养，支撑着海尔品牌的核心价值，支撑着海尔优质高价的产品形象，“真诚到永远”在海尔优质服务的映衬下显得那么自信和感人。

○ 人道与物道

1993年，珠海市卫生部门抽检了七家合资企业，结果表明，甲苯等有毒气体在空气中的含量超过国际标准的八到十倍。该市三家外资玩具企业先后发生了中毒事件，致使81人中毒，四人丧生，八人终身残疾。

而在深圳，也有类似的惨剧发生。1993年，一场无情的大火将84个打工妹活活烧死在厂区之内。造成这个悲剧的原因并不复杂：这家工厂为了提高工作效率，竟然用铁栅栏和铁丝网将三层厂房窗户全部封死，而四扇大门也有三扇是紧紧锁死的。

无独有偶。也是1993年，福建马尾经济技术开发区的一家台商企业也发生了大火，也有63个打工妹葬身火海。这家工厂失火的原因也很简单，他们无视工人生命安全，竟然将打工妹的宿舍安置在车间上面的仓库两边。人物混杂，通道阻塞，结果导致惨剧的发生。

在管理过程中，是人重要还是物重要？这是很多老板思考的问题，也许大多数管理者会毫不犹豫地选择说，当然是人重要。但是在实际管理中，在上面血淋淋的事实面前，这些人还能说得那么理直气壮吗？

在人道与物道之间进行选择，就是考验企业德行的时候，有德者以人为本，无德者惟利是图。

“处世德为本”实际上就是告诉我们在人与人的相处中，在企

业的行事过程中，必须做到让双方都有所得，达到一种良好的境界。先贤孔子的著作中有着很多这样的名言警句留给后人。从中国文字的本源意义来看，“伦”有“辈、类”的意思，是对各种人际关系的区分，而“理”是条理、道理的意思，可以引申为原则规范。可见企业伦理实际上就是企业生存、安身立命的根本原则。

万物生有序，处世德为本。对人适用，对企业也如此。只有认识到德行的重要，加强自身修为的企业才会长盛不衰，也只有“有德者”才能得天下。

管理、伦理本一家

管理巨子彼得德鲁克曾经说过，公司此时制胜的法宝将在下一个十年内变得无所作为。

近年来，美国等西方发达国家企业管理出现一种新趋势，即日益重视和加强管理与伦理的结合。美国本特莱学院的伦理研究中心在20世纪80年代所作的一项调查表明，《幸福》杂志排名前100家的企业中，80%的企业把伦理价值观融合到企业日常管理活动中，93%的企业有成文的伦理准则来规范员工的行为。美国企业界甚至出现了一种新型的职位——伦理主管。

据统计，美国制造业和服务业前1000家企业中，有20%的企业聘有伦理主管。他们的主要任务是训练员工遵守正确的行为准则，并对员工受贿和报假账等可能发生的不正当行为提出质疑。欧洲也约有一半的大企业设有专门的企业伦理机构，负责有关企业伦理的工作。有的学者甚至认为西方企业管理在经历传统管理阶段、科学管理阶段和科学管理与行为科学相融合的现代管理阶段之后，目前

又进入了一个新的阶段，即伦理管理阶段。

○ 伦理是企业“内功”的根基

在无形的脑力劳动面前，泰罗的时间和动作研究已无用武之地。如果说泰罗的从严治厂、加强监督的“外部控制”方法对有形的体力劳动曾经卓有成效的话，那么，对待复杂的、无形的脑力劳动，则必须转移到进行“自我控制”的轨道上来。这就需要满足员工的精神需要，而不能仅仅依靠物质刺激来实现“自我控制”。

可见，泰罗的科学管理有一定的伦理缺陷。即使在20世纪初期，它使企业管理走上了规范化、制度化和科学化的轨道，极大地推动了生产效率的提高，但正如科学管理这一过去指导企业制胜的法则，今天已成明日黄花。它的伦理缺陷性暴露出本质的弱点——对职工的忽视。与生产高效化伴生的是人的工具化，以及工人对工作的厌烦、劳资矛盾的激化。科学管理无法满足人的精神需要，从而无法适应现代管理的实践活动。

根据马斯洛的动机理论，精神需要包括爱和归属需要、尊重需要和自我实现需要。也就是说，人们对职业生活质量的追求已不是仅仅局限在劳动报酬等物质利益上，还包括更重要的工作成就感、满意程度、同事关系等精神上的满足。这就要求企业在管理中实行伦理管理，即注重满足职工自我实现需要的内在激励，注意更充分地尊重职工，鼓励职工的敬业精神和创新精神，并且在伦理价值观上取得共识。

生产力的迅速发展加速了第三产业的兴起，其主要产品是服务。即使在第二产业，工业产品竞争的焦点也越来越转移到服务上来。这是因为虽然产品的各个方面差异化越来越明显，但产品总体的优势差异却越来越小，使得企业不得不开拓新的竞争领域，包括把竞争焦点集中在产品以外的服务上。因此，许多企业家和管理学