

TECSUN 德胜洋楼®
诚实 勤劳 有爱心 不走捷径

《德胜员工守则》姊妹篇

Better Practice in Tecsun

做人做事看德胜



李墨 赵雷◎著

本书凝聚了德胜公司最新的管理成果与思想精华
知名管理专家与德胜文化中心经理共同为您解读德胜故事



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

TECSUN 德胜洋楼®
城实 勤劳 有爱心 不走捷径
《德胜员工守则》姊妹篇

*Better
Practice in
Tecsun*

做人做事看德胜



李墨 赵雷◎著

本书凝聚了德胜公司最新的管理成果与思想精华
知名管理专家与德胜文化中心经理共同为您解读德胜故事



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《做人做事看德胜》凝聚了德胜公司最新的管理成果与思想精华，将许多人人人心中皆有，人人笔下皆无的内容，用“做人做事”的金线串起，令管理世界的上空繁星闪耀，“使看不见的东西被看见”。

图书在版编目(CIP)数据

做人做事看德胜/李墨, 赵雷著. —北京: 机械工业出版社, 2015. 11
ISBN 978-7-111-52638-4

I. ①做… II. ①李… ②赵… III. ①企业管理-经验 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 319406 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 马 厦 责任编辑: 马 厦

责任校对: 赵 蕊 责任印制: 李 洋

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

148mm × 210mm · 8.75 印张 · 3 插页 · 152 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-52638-4

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: (010)88361066

机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线: (010)68326294

机工官博: weibo.com/cmp1952

(010)88379203

教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网: www.golden-book.com

序一

在大数据盛行的时代，龟缩在历史深处的传统，像是突然被激活，一下子就回到了原来的轨道上。管理，这个颇具现代色彩的字眼，它身上“决策”“战略”“模式”“流程”“结构”“系统”等华丽的外衣也纷纷飘落，变成“做人”“做事”这样最“接地气”的词语。

大气做人，小细做事，一直是中国传统文化所推崇的。“大丈夫处其厚，不居其薄；处其实，不居其华。”老子说大气做人，就是要立身淳厚、抛却虚华。“天下大事，必作于细”，天下大的事情都是从细小的事情发展而来的，因此干大事必须从细微的小事做起。

从“做人”“做事”的角度，打开德胜管理之门，无疑是找到了最朴素、最明了的“得道”路径。

得道不易。老子说，天下万物生于有，有生于无。从“无”中观察“道”的奥妙；从“有”中领悟“道”的端倪，便可洞悉一切奥妙变化。从这一点出发，无论多么玄妙、深奥的道理，都是可以落地的。换句话说，不管何事何物，多么庞杂，都可以归结到一点上。我以为，做人和做事，这

两者加起来，就是企业管理的总和。《做人做事看德胜》——说白了，这两点看明白了，德胜的管理也就看明白了。

“优秀是教出来的，”在德胜休宁木工学校，在苏州浣楷酒店管理学校，在德胜公司的许多地方，都可以看到这句话。这是德胜的信条。优秀是教出来的，做人做事也不例外。从做人的角度来看德胜的管理，著名学者刘军宁有一段话最能说明问题：“德胜公司通过一系列的制度安排来滋润员工的正义感、责任感、荣誉感，让员工充满自信和自尊。这样的公司不仅是一部高效能的赚钱机器，而且是一个牢固的、高效的道德共同体，是公民人格的天然养成所。”刘军宁强调，“德胜的成就意味着，自由企业的作用，不仅在创造财富中不可替代，而且在推动个人的觉醒、人文精神的确立、道德的重建、公民的诞生等方面，更是‘关键先生’！”英雄所见略同，著名经济学家赵晓也说过：“德胜注重通过焕发员工内在的自尊心来让员工成为一个有自尊以及能够遵守公司制度、尊重他人的人。”德胜“在精神追求和人格塑造上的努力，已经走在了中国企业的前头，仿佛向全社会吹来了一股新风”。德胜在强调“做人”的基础上强调“做事”。德胜公司总监聂圣哲一次又一次这样告诫员工：“今天无论你是杨振宁也好，李政道也好，无论你是陈逸飞也好，张艺谋也好，只要你在德胜工作，你每天早上一定要默读这一句话：我实在没有多大的本事，只有认真做事的精神。”懂得了怎么做

人，也就知道了怎么做事，才能主动去遵守管理制度并且发挥主观能动性。只有这样，才能像德鲁克说的那样：使平凡的人做出不平凡的事。

《做人做事看德胜》就是这样一把开启德胜之门的钥匙。如果把这本书看作是《德胜员工守则》姊妹篇的话，那么两者之间还是有着明显区别的。《德胜员工守则》讲的是德胜做人做事的法度，更多的是强调“要这么做”，对于“为什么要这么做”，虽然在“规章制度”篇中有一些提示，但也只是点到为止；“企业文化”篇虽然有文章提到，但只是就相关问题进行的相关阐释。可以说，从做人、做事的角度，全面、系统地对德胜进行解读，《做人做事看德胜》算是第一本书。在这本书里，没有什么“高大上”的让人费解的“书面”语言，更没有什么“管理模型”和“数据分析”，有的只是那些直指人心的观点和故事，文章简洁，清新可人。

十多年前，著名管理学家德鲁克在一次演讲中指出，当时所有商学院推崇的战略理论都存在一个问题，就是用企业内部的角度来看问题。现在这种局面虽有所改善，但依然不同程度地存在着，因为解决这个问题并不简单。《做人做事看德胜》视野非常开阔，特写非常细致，如同一幅电子地图，缩小便可以看到整个世界，放大又可以找到最细微的地点。将通俗易懂的故事，放在世界和国家宏观层面的坐标上，以一种大局观分析问题，便会让人居高临下地看到问题的实质。同样一件事情，国外的理念如何，国内的观点怎样；企

业通常的做法是什么，德胜坚持个性的“任性”是为什么，这些在《做人做事看德胜》中都能找到答案。案例极为详尽，分析颇为透彻；文章纵横开阖，令读者左右逢源。不熟悉中外管理经典，不了解企业实际和社会背景，要想做到这些，几乎是不可能的。《做人做事看德胜》之所以在广度和深度上结合得很好，其中一个重要因素就是作者的强强联合。本书的作者之一赵雷，是德胜公司知识产权及企业文化中心总经理，是德胜管理体系形成与发展的实践者、参与者与见证人；本书的另外一位作者李墨，是德胜沧海商学院特约讲师，有10年就职于世界500强企业的工作资历，曾在AIG子公司、Chemease、华为、宏利等公司工作过并担任咨询顾问、培训负责人等职位。李墨为写作此书，在德胜进行了深入的调研，前后花了将近两年的时间。

把西方的管理理念与自己企业的实际相结合，融合东西方文化，德胜做得非常到位。这也是德胜制胜的法宝之一。他山之石，虽然可以攻玉，但每个企业都有各自的实际，无论多么先进的管理理念，无论多么成功的实践经验，生搬或者照抄，效果都会大打折扣，甚至水土不服。德胜管理是一个系统，如果不能深刻理解德胜文化，只从某一个点上移植，可能就会适得其反。比如，德胜的报销不用上级签字的做法，是建立在一环套一环的信用系统基础上的——任何欺诈行为一旦被抽样调查和个人信用计算机辅助系统发现，员工就会为自己的不诚实行为付出昂贵的代价。再如，德胜的规章制

度规定，员工必须遵守公司的各项规章制度——与此配套的，是德胜把话说在前面的：公司始终不认为员工是企业的主人。公司认为，企业主和员工之间永远是一种雇用与被雇用的关系，是一种健康文明的劳资关系。否则，企业就应该放弃对员工的解聘权。如果不了解这些，不深入研究，就盲从跟风，则可能欲速则不达。在这一点上，《做人做事看德胜》进行了比较深入的解读，这是令人欣慰的。

近几十年，中国飞速发展，对企业管理也不断提出新的要求。中国企业成功发展的实践，为总结中国式企业管理提供了实践基础。《德胜员工守则》自2005年12月出版，至今先后再版四次，重印三十余次，十年来热度一直不减，且围绕德胜管理的话题也不断深入。其间，公开出版了多种以德胜管理为内容的图书：《德胜世界》《德胜管理》《德胜规矩》《中国人是怎样管理企业的》（英文版）等。这些企业管理著作都不同程度地受到了市场的欢迎，这从一个侧面反映出处于转型时期的中国企业对学习先进管理经验的热望。《做人做事看德胜》凝聚了德胜公司最新的管理成果与思想精华，将许多“人人心中皆有，人人笔下皆无”的内容，用“做人做事”的金线串起，令管理世界的夜空繁星闪耀，“使看不见的东西被看见”。它的出版，使德胜管理探索的道路上又多了一个脚印，让我们在匆匆前行的时候不忘思考，具有非常独特的价值。

苏州的波特兰小街非常美丽，德胜非常美丽。在这里，

头上的星空与心中的道德，共同创造美丽的故事。当我在书中看到熟悉的场景和经典的场面，不禁会心而笑，就像经典台词得到观众的领悟与会意一样。在无数管理书籍枯燥的“模型”与“数据”的灰烬中，《做人做事看德胜》放飞涅槃凤凰般的故事，俊美而矫健，令人神往。故事就是生活的比喻，中国现代企业的童年，需要不可或缺的故事滋养。从这个意义上来说，这本书是非常值得推荐的。

周志友

2015. 6. 24

序二

我听说德胜是很多年前的事了。当时读了有关德胜洋楼的一本书，非常敬佩聂圣哲，因为他想向世人证明在中国也能办“阳光下的企业”。但是一直没机会亲临。2014年初，我和研究伙伴清华大学的曲庆老师为研究文化领导一起去了德胜，至今已去过五六次，对包括聂圣哲近二十位不同的德胜人有过，对德胜公司文化有了一定的了解。赵雷先生与李墨女士《德胜员工守则》的姊妹篇非常合适。两位作者用了很多心思，从不同角度、不同素材，故事，哲理，促进思考，帮助读者理解含义。也因为姊妹篇，要想真正欣赏这些独立故事背后的文化因素必须读《守则》。

什么是好企业？一般人会把公司利润作为一项重要指标。德胜的市场占有率在行业中达70%，但是它每年的利润率在20%左右，因为聂圣哲先生告诉我们：“超过25%就意味着暴利，就是对消费者不尊重^①”；与此同时，虽然德胜使用的

① 1文中带引号的话除特别标注外都引自：曲庆 & 富萍萍（2014）。德胜洋楼的管理法典：员工守则——访德胜管理体系创始人聂圣哲先生，中国管理新视野，3（2）：31~51。

电线等主要材料的价格已经涨了几十倍，但是德胜人通过研发消化了很多成本，使德胜的木制住宅十五年来就涨过一次价，从 4950 的均价涨到 5650。因为“德胜永远要做高尚的公司，德胜永远要做充满良知的公司，德胜永远要做捍卫正义的公司”。

德胜的利润始终保持在水平，也就决定了在德胜工作的员工的工资不可能像投行或搞资本运营公司的员工每年有可观的增长。但是，我敢说德胜人的满足感、自豪感、幸福感却是绝大部分公司的员工可望而不可及的。虽然部分人在判断企业的好坏时往往会忽略这点，但是去德胜参观过的人一定都会记得挂在的微笑和自豪。聂圣哲深信：“一个没有自豪感的人是做不好工作的，一个没有荣誉感的人是不自信的，一个没有尊严的人是不可能担当的。”德胜人能够 100% 地让客户满意就是因为他们自豪、荣耀、有尊严。

德胜几乎每天都有要求来参观的人，却没有专门的接待部门。参观者事先登记，德胜把他们的背景资料公布在网上，各部门的人根据参观者的专业及自己的工作情况报名参加接待；因此他们的介绍都是出自个人对公司文化的理解、个人在公司的经历给出的，自然、生动的例子。我后来还发现，公司的后勤除了两名厨师是专职的，其他所有岗位，包括洗菜、洗碗、扫厕所、搞卫生等等，全部都是员工自愿或轮流。有一次我在员工食堂进餐，被告知擦桌子的是财务部的；

两个洗碗的人，其中一位是市场部的经理。聂圣哲一直在努力剔除我们传统文化中蔑视劳动的糟粕，鞭策大家从不劳而获的思维方式中走出来，变成一个劳动的敬畏者。在德胜，所有不在一线工作的员工，包括管理人员，每月都必须有一天关上手机到一线代岗劳动一天；所有想加入德胜的人，不管拿到的是什么学位，首先要做的是三个月的清洁工。在德胜，劳动是最光荣的。

德胜的许多做法在这个到处都在往“互联网+”上靠的大环境确实有点格格不入。对此，聂圣哲也有自己的看法：“互联网重不重要？我在十多年前就讲过，重要。但是，互联网所有的重要都建立在制造业和实体经济发达的基础上的，也就是说没有制造业和实体经济，服务性行业是没有意义的。”为此，聂圣哲致力于将德胜打造成瑞士钟表厂式的企业：“规模不大，质量顶尖，立了质量的标杆”。这样的企业成普遍时“才能达到市场经济质量层面的长治久安”。

赵雷先生我写序，我回忆了上述点滴，希望对大家理解德胜所倡导的做事、做人方法有所帮助。我自己觉得聂圣哲从人性的根本来看企业的问题和社会现象，因此能把很多看似复杂的问题非常简炼地陈述出来，往往言简意赅，一针见血；也因为他的动机很纯粹、目标很明确，所以他能把希望员工做到的所有，都切实变成大家自觉的行动。我觉得这也是为什么赵雷先生及所有德胜人不仅能做到，而且都能说出为什么要这样做的。其实，无论哪个行业或者企业，无论在

怎样的“大形势”、“大环境”“大数据”下，都需要认真做人、踏实做事。领导者如果具有“大我型”价值观，把个人和组织的奋斗目标建立在大众利益之上，并且率先垂范，员工就会乐意把“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”这样的价值观作为自己做人、做事的原则，而且付诸行动，剩下的问题就都能迎刃而解了。从这一点考虑，我愿意推荐《做人做事看德胜》给所有朋友。

香港中文大学教授 富萍萍

2015年6月

序三

不知从什么时候开始，我们进入了一个快的时代。人们工作生活的节奏越来越快。“吾生也有涯，而知也无涯”，以有限的生命追求无限的目标，只能以时间换空间，拼命压榨单位时间的产出，这样的节奏，又如何能慢得下来？企业无不信奉快鱼理论，形势变化、世态变迁、日新月异，稍有懈怠就会落伍，慢鱼就会被快鱼吞噬，企业发展的脚步又如何能慢得下来？我们的国家也在一条发展的快车道上风驰电掣，经济增速低于8%，已经引起若干疑虑和恐慌，因为很多年前，就有人告诉我们，如果我国经济增速低于8%，将会带来一系列灾难性后果。所以当经济发展新常态来临，我们看到的不是经济发展放缓，而是结构调整的加速，是“四个全面”的盛大揭幕。改革进入深水区，发展进入攻坚期，我们国家的脚步，又如何能慢得下来？

这是一个“时间就是金钱，效率就是生命”的时代，这是一个慢不下来的时代。

在这个慢不下来的时代里，偏偏有个异数，它可以为了一把生锈的门锁开两个小时的专题会议，它可以在一场两个

小时的年终晚宴之后用十二个小时进行分析审查，它可以
让职工请一到三年的长假离职闯荡并且为其保留职位和工
龄……在这里，时间似乎不再是奢侈品，而是予取予求的保
障品。它就是德胜（苏州）洋楼有限公司。

最初知道德胜公司，是在微信上看到一篇文章——《这
家公司的出现震惊了中南海》，很抢眼的标题，本以为这是
一篇网络上司空见惯的标题党手笔，好奇之下还是打开看了，
真是不看不知道，一看吓一跳，这家公司有没有震惊中南海
我不敢保证，但确实震惊了我。在家族式粗放化管理已经成
为企业的另类标签，请客送礼红包回扣乃至更大数额的商业
贿赂已经成为市场潜规则的当下，一家名不见经传的建筑公
司，竟然可以把管理精细到点滴，把清廉内化成企业的禀赋，
实在是难以想象。要知道，建筑行业这一潭水之深之浑，其
声名早不限于业内，连圈外人都心照不宣，可以说是公开的
秘密。德胜公司如此严以律己，又如何不是一个异数？因迫
切学习以期望改善我企业之种种困惑的原因，从那以后，便
有了我司组织管理干部去苏州德胜公司学习的经历，便有了
我与赵雷长达半年的交往与探讨。越交流越感觉德胜文化、
企业管理、聂先生思想等等都是我所应该学习的，并为之兴
奋不已。

《德胜员工守则》给我极深的触动，将企业内部规章整
理出书，这是我第一次看到；企业内部规章，同样是第一次
看到。

前些天赵雷突然发信息告诉我，他和李墨女士整理了一部有关德胜公司，问我写序？我知道赵雷认识的学术专家、文人墨客很多这几年为专门研究德胜管理而入住其企业内部好几年人也。他之所以找到我——一个不会写序的人来写序，应该是有诸多良苦用心的。更多地想通过我——一个真实经历的民营企业经营者，写出真实经营感受阅读、“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”文化，呼吁更多企业遵循基础管理常识，让道德秩序重回，继而达成中国真正的制造文化

我非常感谢他的信任并欣然同意。很快我便收到一部书稿的电子版，书名未确定，内容却让我眼前一亮。初略翻读，诸多章节让我击节赞叹。赵雷先生谦称本书斗胆作为畅销书《德胜员工守则》的姊妹篇，姊妹篇之说完全成立，斗胆则完全不必。可以说这本书很好地弥补了《守则》的遗珠之憾，从法、术、理三个层面，系统阐述了德胜的企业文化真谛，其谋篇布局从经典的企业管理案例导出企业治理理念，进而以德胜的具体案例作为印证，层层递进，实在有种将企业管理之道刀刻斧凿烙印人心的效果。

正如本文开篇所道，德胜是一家在快的时代能够慢下来的公司。德胜的慢，并不是发展速度方面的慢，而是在企业的掌控节奏上的慢。在德胜创始人聂圣哲的眼里，市场犹如海洋生态圈，“我只想做一条乐在其中、体魄强健的鱼”。只知道勇往直前的鱼，不是快乐的鱼；灵魂与身体不协调的鱼，也不是体魄强健的鱼。德胜之所以在快的时代能够慢下来，

就是敢于在激流勇进中拿出时间，解决企业管理灵魂与企业实务运作不协调的种种问题，只有这些问题协调到位时，企业在市场的搏击中才能体魄强健、乐在其中。

所以慢下来的德胜，可以在管理的细节上无限挖掘，可以在管理的深度上无限延伸，可以在管理的实效上无限求实。从对一把生锈门锁的发现，他们找出了房间里那头庞然而又隐形的巨象，看到了灯光下最容易被忽视的暗面。从对一次成功的年终晚宴的自我审视，他们展现了一种自我否定的气质。可以看出，这是对于企业管理的精神升华，是灵魂层面的自我修炼。德胜会以此为满足吗？答案是否定的。当灵魂升华到某种高度，必将进而反观自身，反观不是目的，修正才是目标所指。于是，将管理提升到灵魂高度的德胜，从生锈的门锁，延伸到锁眼的对称，以及门把手的安装位置；从对年终晚宴的总结审查，延伸到宴会流程的全方位细节化规范；从不给堕落灵魂找借口，延伸到拒绝商业贿赂的严苛规章——德胜将慢下来的时间，全部投入到对细节、对深度、对实务的挖掘、整理和解决之中，这已经形成德胜独特的管理思维、做人做事的文化。

在高新技术突飞猛进的时代，产品成为征服市场的终极利器。当人们习惯将产品的技术含量、品质用途作为重点关注对象时，他们往往忽视了产品的另一重要内涵，那就是文化。但恰恰是文化赋予了产品的其他属性，一件没有文化考量的产品，仅靠技术和质量是很难长久地赢得市场的。这是