



GUANLISHIJIE

管理世界

企业楷模

Qiyekaimo

德胜给员工的要求是，只要你在公司工作，你每天早上一定要默读这句话：“我实在没有什么大的本事，我只有认真做事的精神。”

德胜：企业中的“思想家”

■ 杨克明

苏州力德旺公司的苏总给我推荐了这本书——《德胜员工守则》。读完之后，大为震撼和惊奇：这些并没有多少文采和雕饰甚至略显杂乱无章的文字，其意义和实用胜过多少专家教授博士的所谓管理专著。

这是一部在出版前就被辗转复印，广为流传的“手抄本”小册子，令全国很多大公司甚至跨国公司的总裁高管为之叹服；它是一本在正式出版后又被业内人士奉为“奇书”的经典之作；它被认为构建着人性、和谐、信仰和爱的商业伦理世界；它甚至能让清华大学管理学教授说：“如果我年轻 20 岁，我以到该公司做清洁工为荣”；迄今位置，它已第 18 次印刷！

书的封面上写着：一个不遵守制度的人是一个不可靠的人！一个不遵循制度的民族是一个不可靠的民族！

书里有很多的“另类”，因为德胜公司有很多的“另类”，这种“另类”就是一群人或者一个企业的独特品质和理念创新。

德胜给员工的要求是，只要你在公司工作，你每天早上一定要默读这句话“我实在没有什么大的本事，我只有认真做事的精神”。只要你认真了，你就有可能成为这个国家的第一名。德胜公司所用的工人大多数不是高学历者，而是农民出身的工人，但却造出了世界一流品质的产品。

《德胜员工守则》始终贯穿着诚信、敬业、勤劳、爱心的主线。它自始至终围绕着公司倡导的价值观，那就是诚信、敬业、有爱心、不走捷径。同时它那贯彻现代文明管理的实事求是的直言不讳也非常令人开眼。比如“德胜公司始终不认为职工是企业的主人，企业主和职工之间永远是一种雇佣和被雇佣的关系，是一种健康文明的劳资关系。”

清洁厕所和擦玻璃，是德胜新来员工 3 个月培训期需要承担的重要职责之一。因为一些刚出校门的学生，认为他们立即可以成为白领或经理助理，但实际上他们中的大部分人连清理厕所和擦玻璃都不会。

每年的圣诞节，德胜公司都要召集全国各地的员工回到苏州聚会，哪怕远在北京，远在内蒙古。聚会每次都选择在苏州最豪华的五星级酒店吴宫喜来登，日期都是每年的 12 月 25 日。喜来登酒店宴会会议服务经理唐彩萍女士说，德胜公司第一次来联系的时候，他们是有过顾虑的。是啊，成



千上百的民工，一起在五星级酒店聚会联欢，酒乐酣放之时，该是一种什么样的可怕场面啊！在这之前，喜来登从未经历过，也无从设想。

第一次聚会前，聂圣哲就告诫所有的管理人员，绝对不准对工人打招呼，他就是要看看德胜的教育是否成功。在圣诞节的前几天，他就看到有工人从镇上买回了西服和领带。工人们买的西服，一套可能也就是一两百块钱，钱虽不多，但对工人们来说，毕竟也是一笔不小的开支。工人们愿意把钱花到这上面，他感到十分高兴。

圣诞节那一天，所有的员工都是西装革履，彬彬有礼地走进喜来登酒店。即使是长久在第一线工作的木工、瓦工，他们进入豪华酒店的大厅时，也都是不卑不亢，让人刮目相看。整个宴会，自始至终，没有一个人大声喧哗，没有一个人乱弹烟灰（基本上没人抽烟），没有一个人随地吐痰……

在管风琴的伴奏下，在烛光中，公司合唱团唱起了公司之歌——《我们由衷地感谢》：感谢上苍；感谢父母；感谢公司；感谢同事；最后感谢自己，做人勤劳做人清白……

《德胜员工守则》后记中说：“任何一个对管理有兴趣的人，任何一个想做好本职工作的人，任何一个想进入外资企业的大学生，任何一个面临转业退伍的士兵，任何一个进城打工的农民，任何一个公务员，及至所有人，这本书都是值得一读的。”

管理之道

Guanli zhidao

先辅导后救场

■ 迈克·贺明思

有位主管说：“我一度自比是消防队长，能够在需要时拯救团队中的任何成员。我相信自己确实能够改进下属的绩效，并提高他们的信心。但一次我以开玩笑的口吻向一位下属指出我是如何在她危急时向她施以援手的，她却非常恼火，立刻反驳说：‘如果你能在第一时间提醒我注意，我就压根不需要你来援救。’我最初觉得她有点出格，但随即认识到她的话确实有点道理。”

于是我开始学习向前看，力求对员工可能遭遇的障碍提前作出预测。



的员工也更加满意这种方式。”

因此，优秀的主管要注重先发制人式的指导，帮助员工预期成功道路上的挑战和机遇，使员工掌握必要的技巧和工具，以确定前进的正确方向，并在偏离时重新回到正轨。

亏本的生意也得做

■ 何琼

在德国，提及阿尔迪连锁折扣超市，几乎无人不晓，其品牌影响力仅次于西门子、宝马。在每年的《福布斯》全球富豪排行榜上，都可以看到阿尔迪老板阿尔布雷希特兄弟的名字。阿尔布雷希特兄弟的成功不是偶然的，他们从母亲那里学会了很多生意经。

阿尔布雷希特兄弟年幼时，家里很穷。一家人主要靠母亲经营的一家杂货店维持生存，阿尔布雷希特兄弟也常常在店里帮母亲打下手。

杂货店的生意很好，所以卖邮票和信封的活儿就交给兄弟俩。当时卖邮票不赚钱，从邮局按票值进，然后再以同样的价格卖出，而卖出一个信封，所赚的利润也是微乎其微。令阿尔布雷希特兄弟不解的是，母亲还为顾客准备

经营方法

Jingying fangfa

20 世纪 70 年代，泰国曼谷有个经营茶楼生意的年轻人名叫卢尔沙西。他的茶楼不大，放了 30 张茶桌。

尽管茶楼装修得十分高雅，茶师更是一些有经验的专业人员，但茶楼的生意并不好，几个月下来简直到了入不敷出、举步维艰的地步。

一天，一位顾客在茶楼边等人边喝茶，看起来十分无聊。于是，卢尔沙西走过去问：

“您好，请问需要帮忙吗？”

“我想我需要一份报纸。”顾客回答道。

“真对不起，我这里没有订报纸。不过，我上周末买的一份旧报纸还在吧台放着，您要看吗？”卢尔沙西有点儿不好意思地说。

“行，行。”从卢尔沙西手中接过旧报纸后，这位顾客无聊的神情消失了，并且很快喝完了一壶茶。让卢尔沙西感到惊喜的是，第二天，这位顾客又带了六个人来喝茶。

这件事给了卢尔沙西很大触动。他想：如果店里每天都准备更多更全面的报纸杂志，会不会就能留住更多老顾客甚至培育更多新顾客呢？他立刻决定，在靠近茶楼进口处抽掉五张桌子，利用这个空间办一个小小的“阅览室”。

几天后，一个拥有金融、商贸、新闻、娱乐等方面报刊的“茶楼阅览室”诞生了。

同时，奇迹也出现了：几乎所有顾客都被这个“阅览室”所吸引。渐渐地，卢尔沙西的茶楼里有“阅览室”这个消息传了出去，来茶楼消费的顾客与日俱增。一个月下来，创下的营业额竟然比之前多出两倍。

1987 年，卢尔沙西将茶楼转让，然后加盟了肯德基。考虑到肯德基为大多数儿童所喜欢，卢尔沙西采用了同样的经营策略：

抽掉了五张餐桌，利用这个空间放了一个滑梯和一个蹦蹦床，办成了一个小小的“儿童游乐场”。让人难以置信的是，这个做法让他创下了亚太地区所有肯德基店面的月营业额新高。



从商场、超市到街头小店，“买一件九折，买两件八折，买三件七折”、“买三百送一百五”、“限时抢购，全场五折”等等诸如此类的让利、优惠活动无处不在。这其实就是我们生活中常见的二级价格歧视，即通过对相同货物或服务不同消费量或“区段”索取不同的价格。

利用价格歧视销售商也获得了好处：（1）通过降价销售有大幅促销的效应，薄利多销，从而使收入增加。（2）扩大市场份额，提高自身竞争力。（3）可尽快回收部分投资，加速资金周转，减少商品过时或过季风险。（4）节约库存成本和商品流通费用。

但是，降价也会带来一定的弊端，比如说易形成价格刚性，消费者也易形成理性预期等等。当然，也有一些高档名牌商品从不打折。

其实，商家强调不打折是一种理性的选择，它有利于避免信息不对称带来的道德风险，有利于保持品牌形象。它直接给消费者传递这样的信号：商家提供的产品是高质量的，且价格是合理的。对于任何一个消费者来说，不必担心别人会买的比你便宜而心理不平衡。这对不会讲价的人来说，免去了高价买低质商品的风险，给顾客一个公平的价格环境，迎合了消费者“不患寡，患不均”的心理。



了粘信封用的胶水。当时，卖出 500 个信封所赚的利润才能买到一瓶胶水。算下来，卖信封不仅赚不到钱，甚至还要亏本。但母亲却坚持做这种“亏本”的生意，母亲对兄弟俩说：“顾客在这里写好信封，并封粘好，就不必到邮局去寄信了。我们为顾客提供方便，表面上看起来是亏本了，但我们为顾客提供了方便，会让顾客感受到温暖，以后自然就喜欢到我们这里来买东西了。”事实上，很少有顾客单纯来这里买信封和邮票，一般都会顺便买些别的商品。兄弟俩明白了，为什么附近几家杂货店的生意没有自家的兴隆，是母亲免费提供胶水让顾客感到温暖，感到被尊重，从而乐意到自家的店里来消费。



抽掉五张桌子

■ 陈亦权

■ 刘夏波

不打折是一种理性的选择

每天淘汰自己的不足

■ 王松民

如果你不知该如何下手改变现状，那么就从我已有的“困难”开始：比如老板交代让你办但是被你拖了很久的工作；比如一直在心中却没有付诸行动的计划；比如你对下属许诺却因为各种原因没有兑现的承诺；比如

因为你的犹豫和退缩而与你擦肩而过的机会，现在就把它们全部找出来，列入执行的时间表，然后一点点去实现它们。

不要担心你是否会坚持到最后，或最终会不会达到你想要的结果，要敢于挑战自己，从你最不喜欢的事开始做起，久而久之，不仅会让你觉得第二件工作没有第一件烦人，并且会让你的信心大大增强，甚至会感到骄傲。当然不要指望几天内就能有翻天覆地的变化，“欲速则不达”的道理谁都明白。

最终你会发现，那些曾经让你苦恼万分的问题，在每天一点点的进步下会逐渐松动瓦解，你也将会跃上人生更高一层的阶梯。给自己的心中放入一个马达，会使你学会如何积极地思考，你会比过去更有挑战并战胜一切的实力，超越自己也就变得不那么困难了。

让自己重要起来

■ 伊明

有一次跟一个基层团队主管谈话，他抱怨管辖的业务边缘化不受重视。我说，你是否想过，你越这样抱怨，你就越会被边缘化而不受重视？为什么不努力让这块业务和你自己越来越重要起来呢？

那次，我跟他聊天的主题就是“让自己重要起来”——只有自己真正理解所负责的业务重要了，你和你的团队才有可能真正重要起来。我的建议是，主动多承担一些责任，多用心把事情做好，多想一些如何变革和管理。半年后，我很高兴看到这个主管成为比例很少的优秀管理者之一。他的确让自己、他的团队、那

块业务越来越重要起来了。

态度决定一切。工作中，我们是做事的，而不是处人的，努力做事后，就不必为自己是否边缘化而担心。如果一味斤斤计较重要与否，哪怕只是为了做事而去处人，多半可能人处不好事情也做不好。只要自己“让自己重要起来”，专注把事情做好，重要或不重要或许就不再是问题了。

只要自己“让自己重要起来”，专注把事情做好，重要或不重要或许就不再是问题了。