

儒商企业管理之道

刘洁 陈裕花/文

自马克斯·韦伯(Max Weber)以来，人们相信资本主义的精神是与新教伦理和西方文明所独有的本质密切相关的。因此，直到 20 世纪 50 年代，人们仍然普遍认为工业化的奇迹只有在西方才能实现。然而，二战以后，先是日本随后的东南沿海地区，均以高速的经济增长令人刮目相看。何以出现经济奇迹，它的成功经验背后深层文化底蕴是什么？

笔者认为，儒家文化内涵博大精深的管理智慧，特别是它饱含的以人为中心的人本主义思想，为现代管理提供了源头活水。随着形势的发展，中国传统的人文伦理精神在当代管理实践中所具有的重要价值，也得到了西方管理学界和众多中外知名企业的认可。

1988 年 1 月，全世界的诺贝尔奖获得者 在法国巴黎开会时发表宣言说：“如果人类要在 21 世纪生存下去，必须回首 2540 年前，去汲取孔子的智慧！”而近日我们还听到这样的消息，现在有很多企业的老总每周打着“飞的”来北京听课，他们所学习的不再是什么 MBA，而是中国的传统哲学和西方哲学。

同时我们也看到越来越多的企业把中国传统的伦理文化奉为至宝，不断地从中摄取着精华，并把之深深的融入到了企业文化之中。正如我们所熟悉的海尔发展观——“战战兢兢、如履薄冰”来自于《道德经》、清华大学的校训——“厚德载物、自强不息”来自于《易经》一样。国学大师汤一介对此有着其独到的看法，他认为当一个民族吸收外来文化的时候，首先要从本民族的传统 文化中汲取精华，意大利时期的文艺复兴运动和中国宋明时代佛教的兴起皆是如此，因此我们现在吸收外来文化时同样需要从中国的传统文化中去传承和发展。

以人为本，以和为贵的人际关系

搞好企业的经营需要有一个和谐的人际环境。“和”即以和为贵，和而不同，和而不流。

孟子提出了“天时不如地利，地利不如人和”的思想，他还把“得道多助，失道寡助”，即人心向背看作是统治者是否具备“人和”的基本条件。以和谐为最高原则来处理人与人之间的关系，才能为企业的生存和发展创造一个良好的内外部环境，大家才能群策群力，保证企业有强大的竞争力。孔子倡导“和为贵”，但他也指出：“君子和而不同，小人同而不和。

可见，“和”是通过各种不同因素的差异互补来寻求整体的最佳结合，而“同”不讲差别，盲目追求一致、同一，没有自我，这是不可取的。在现代企业中，盲目服从，追求一致是很危险的。海尔集团总裁张瑞敏就每天都有这种担心。他说，因为他在

海尔的决策都是正确的，企业其他人就产生了迷信，认为反正张总的决策总是对的，他们也不必深想了，也不认真论证了，即使面前有个坑让他们跳，他们也会跳下去，这是非常危险的。

我国大多成功企业遇到过或正面临着同样的问题。这个问题处理得好，企业就会不断的发展、壮大，否则，企业可能出现决策危机。

如果说“和而不同”是讲差异性、灵活性和变通性的话，那么“和而不流”则是指不随波逐流去苟同别人的错误意见，表明了不可调和性，体现了“和”的刚的一面。孔子在回答子路时说：“君子子和而不流，强哉矫！中立而不倚，强哉矫！国有道，不变塞焉，强哉矫！国无道，至死不变，强哉矫！”这里，孔子认为，真正的强者是与人和平相处而又 不随波逐流，不同流合污之人。

可见，“和”中有刚，评论了“匹夫不可夺志”的英雄主义气概。企业内部的和谐，应该是包含能力、业绩上的公平竞争和谐，而不是同事间相互排挤，倾轧，这种竞争会带来企业中人力力争上游、勤奋敬业的健康风气，从而增强整个企业的凝聚力。

义利并举，义以生利的价值观念

“义利观”是儒家思想最为精髓的思想，也是中国传统文化的核 心。儒家思想中最根本的主张是“以义统利”。孔子说“见利思义”，孟子说“先义后利”，均把义作为重要的价值取向。在这种义利之辨的文化思想影响下，到宋明以后，构成了中国传统文化中“贸易不欺三尺子，公平义取四方财”的商业道德。

而在中国历史上最为人所称道的晋商更是提出了“利以义修，名以清修”的诚信观，由此可见儒家思想在商业道德上的教育成果。但我们在理解义利关系时，首先要明确儒家思想的义和利的内涵。

儒家所谓的义，是指整体的利益，民族与国家的利益，对于企业来讲，强调生财有大道，利己不损人。孔子曰：“富与贵是人之所欲也，不以其道得之，不处也。”由此可见，孔子不是反对致富，只是主张正当致富。

而儒家所谓的利，既不是狭义的金 钱财富的利，也不是权利的利，而是广义的利、长远的利，它认为仁义是利，道德也是利，在儒家思想看来，没有任何一件事不存在着利，而“人之情”，最为根本的是“见利莫能勿就，见害莫能勿避”，也就是我们经常所说的“趋利避害”。

而儒家思想在义利关系上认为：“仓廪实然后知荣辱，衣食足然后礼义兴。”以这种观点看待在市场经济发展 中，每个人追求个人利益，每个企业追求利润，从而形成一种促进经济发展的内在动力的现象同样是十分一致的。

而在追求利益的过程中，很多经营管理的实践告诉我们，强调儒家的“义”，强



制图 / 胡运梅

调把追求利润与服务社会结合起来，以达到“以义统利”，“义利统一”，对于经济发展和企业壮大也是必须的。现代社会中，任何人，任何企业都不能回避利与义的选择问题。古典经济学家亚当·斯密早就说过对自身利益的追求是人的本性，也是促进经济发展的内在动力。

因为从一定意义上讲，利益上的竞争，有利于激活企业，焕发经济活力。在市场经济条件下，企业作为理性的“经济人”相互之间激烈竞争的主要目的在于追求“利”，即最大的利润。我们要讨论的不是要不要“利”，而是怎样取“利”？

儒家文化也特别强调生财致富要有道。告诫人们要“以义统利”、“见利思义”、“先义后利”，以义为重的价值取向，不取不义之财。义与利说到底并无必然对立，义也是一种利，只不过不是一人之私利，而是一种整体的利，或称“公利”。

我们强调义，即是强调应该把整体的利放在首位，私利的追求应以不损害公利为原则。从长远利益看，以义（公利）为先，可能会使企业暂时损失一定的利益，但其公益行为必能为企业营造一个良好的舆论环境 和经济环境，从而开辟广阔的发展

前景，这于企业实在是 有百利而无一害的。

反之，若企业局限于短期利益，制造伪劣商品，做虚假广告，可能使企业获取暴利，但这种破坏公共利益的行为必会使企业的声誉和形象一落千丈，到头来只能被消费者冷落，被市场淘汰，或受到法律的严惩。企业应该依靠科学的管理，先进的技术和优质的服务等在竞争中取胜，其经营应把追求自身利益与贡献于社会紧密结合起来，积极参与发展公共事业，树立良好的企业形象，讲求“诚实”、“守信”的商业道德，力求利己又利人，至少是利己不损人。

群体至上，克己奉公的工作作风

西方强调个人的自身价值，强调个性和自由。而儒家一方面主张“修身齐家治国平天下”，把个人、家、国、天下四者统一起来，在社会整体中确立个人的价值，强调培养个人对社会、对国家的使命感，以天下为己任，“天下者非一人之天下也，天

下人之天下也”。“国家兴亡，匹夫有责”，倡导“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的崇高的人生价值的追求。

另一方面主张“二人同心，其利断金”，“君子方而小人同而不合”，倡导团队中的团结与协作。从总体上看，儒家强调整体并不忽视个性，是以后历代统治者 为统治的需要而使个性受到压抑，这和儒家的思想是相悖的。因而继承和发扬儒家文化的团队意识和忧国忧民、爱国爱民的高度责任感，处理好个人与整体的关系，在充分发挥个人才能的基础上增强整体的凝聚力也是现代科学管理的一项重要内容。

取长补短、兼收并蓄的实用理性

中国儒家思想历来不重玄想和擎虚，而是务求经世使用、知行合一。孔子告诫其弟子：“君子欲纳于言而敏于行。”（《论语·里仁》）就是规劝他们少说空话，多办实事。孔子还主张“见贤思齐”（《论语·里仁》），又说：“三人行，必有我师焉。”（《论语·述而》）儒家崇尚的事功精神和宽宏气度表现于管理之上，就形成了一种取长补短、兼收并蓄的实用理性。

新加坡，这个只有弹丸之地的小岛国，从 20 世纪 80 年代起，将儒家伦理作为中小学道德教育的课程。然而，这个极为强调东方本位的国家，其教育体制正在趋向美国化，他们大量引进美国教材，学习美国式管理。新加坡并不是刻意美国化的，而是在他们的观念中，世界上最好最新的东西就是新加坡所想要的东西，新加坡人强烈的实用理性精神使他们成为一个“奉儒家伦理，说英式英语，学美式思想”的独特的国家。

现代管理过程中，儒家文化的人本主义，重人际关系的伦理观念注入其中，使社会伦常关系融合在企业的管理模式之中，在企业外部塑造了相对安定的经营环境，在企业内部形成了比较和谐的人际关系，从而淡化了劳资对立，促进了生产力的发展，是现代企业管理思想和实践的丰富源泉。当然随着社会的变迁，儒家文化亦需要进行重新整合提升，这是时代赋予我们的课题。

儒家文化不仅从伦理道德、观念意识、行为准则、价值取向、管理哲学等方面为现代科学管理提供有益的养分，而且古代儒家学说中，海包括许多对管理活动的直接论述，如早在两千年前就提出的“各取所长，当尽其才”的用人之道，“视其所以，观其所由，察其所安”的考察干部方法，“贵上极则反贱，贱下极则反贵”的市场物价变化趋势，“人弃我取，人取我与”的经营策略，“因天下之力，以生天下之财；取天下之财，以供天下之费”的理财之道，“凡事预则立，不预则废”的预测观点，以及许多关于决策和战略策略的精辟论述，至今仍需要我们认真的研究、学习和挖掘。

以儒学之道 铸企业之魂

郑元豹/文

文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。当企业上升到一定的阶段之时，竞争的重点已经从产品、技术的竞争转变为团队与文化的竞争。而建立一支富有凝聚力、战斗力、执行力的团队，不仅需要具有吸引力的薪酬与挑战性的岗位等硬件，更需要富有弹性的、以人为本的企业文化这一软件。

中国自古以来就是世界文化大国，以儒家文化为代表的汉文化越来越受到世界的推崇，自 2006 年以来，中国已在世界范围内建立了数百家孔子学院，儒家文化所具有的重大指导意义已为全世界的各行各业所证明。中国企业要打造自身优质的企业文化，更应积极借鉴学习儒家文化，以儒家文化的精髓丰富企业文化的内涵，以儒家文化的精神指导企业文化的创新与发展。

以儒家文化打造企业文化，首先应从吸收儒家文化的精髓入手，以儒家文化的

底蕴丰富企业文化的内涵。吸收儒家文化有利于“学习型企 业”的打造，“学而不思则罔，思而不学则殆”，儒家文化十分强调修身存养，《周易》里提出，“天行健，君子以自强不息”，这种刚健有为的精神应用到企业中能充分激发员工的学习热情，使每个员工在学习中不断进步；吸收儒家文化有利于“责任型企业”的打造，“乐以天下，忧以天下”，儒家文化现世事功的思想能够赋予企业员工高度的责任感与使命感，使他们自觉地承担起作为一个企业人和 社会人所应尽的责任；吸收儒家文化还有利于“诚信型企业”的打造，《孟子》里有云，“荣，吾所欲也，义，亦我所欲也”。

二者不可得兼，舍生而取义者也”，儒家文化中以义制利的思想能够指导企业正确地对待物质利益，在利益面前见利思义，从而处理好利益与道义的关系。

以儒家文化打造企业文化，还要以儒家文化的精神来指导企业文化的发展。儒

家文化强调“仁礼一体”，“仁”即是仁爱之心，象征着道德；“礼”即是礼仪，象征着制度与秩序，“仁礼一体”即是强调在有序的环境下对内施之以仁。这对于建设企业文化的启示即是要制定科学合理的企业制度，打造企业优质的制度文化，同时在这一基础之上加强对员工的关爱，以“仁”为体，以“礼”为用，不断增强企业的文化凝聚力。

儒家文化强调“外王内贤”的思想，《礼记》里提出，“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身”，即于内要修身以致贤达，于外要公忠为国，以己之贤为现实事功。这对于企业价值观的发展具有十分重要的指导意义，一个企业应该高瞻远瞩，从一开始就将自身发展的目标与意义放在国家、社会发展的尺度上来，始终将自身的发展与国家的兴衰联系起来，将企业的发展视为社会发展的一部分，只有这样的企业才会国家的支持与人民的认可，从而长久地立于不败之地。

儒家文化亦是和谐的文化，《论语》里所说的“礼之用，和为贵”，强调的就是以和为贵的和谐文化思想，儒家文化的中庸之道亦是倡导个体与周围环境的和谐关系。这对于企业文化建设的意义便是构建企业的和谐文化，要发挥和谐文化互相协调与尊重的精神，努力构建员工之间、部门之间乃至企业之间的和谐关系与氛围，促进企业的健康、平稳发展。

以人民电器集团为例，“人民”文化广泛吸收与借鉴儒家文化的精髓，表现出“外圆内方，低调有劲”的总体特征。“外圆”即是强调对外包容，圆的东西没有棱角和锋芒，最容易被接受，最容易和周围的事物融为一体，这体现了儒家文化追求和谐的思想；“内方”即是对企业自身的严格要求，做任何事情都要有一套规范的标准，严格的规矩与严明的制度，这是儒家文化修身存养的体现；“低调”是人民电器集团的处世态度，人民电器提倡大象文化，大象虽大，却谦虚而低调，与周围的事物和谐共生，这正是融合了儒家

文化的中庸思想；“有劲”则是对社会的正义感与使命感，强调了企业发展与国家和社会发展的紧密联系。

这正是融合了儒家文化公忠为国、现世事功的思想。正是依托如此丰盛而强大的企业文化，人民电器才有了今日的巨大成就。

以儒家文化打造企业文化，最后还应以儒家文化的精神来指导企业文化的创新。“海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚”，儒家文化本身就倡导了一种“兼容并包”的精神。这对于企业文化的创新而言，就是要广泛吸收外来的优秀文化，以实现企业自身文化的优化与创新。随着全球济一体化步伐日益加快，企业所面临的市场环境也愈发复杂，对此，民营企业要有海纳百川的胸怀，博采众家之长以提炼自身特色。只有广泛总结、借鉴、学习古今中外的一切优秀的文化成果，不断发展和创新自身企业文化，才能在激烈的全球竞争中抢占制高点，使民族品牌真正地走向世界！