

中國儒商的企業治理智慧

黎紅雷 中山大學

摘要：本文探討中國儒商如何將傳統儒家思想轉化為現代企業治理智慧，區分了西方管理之「術」與東方治理之「道」。研究指出，儒商治理體系由六大維度構成：首先，構建擬家庭化組織，以「天下一家」的理想提升員工幸福感；其次，實行德治，要求領導者兼具「君、親、師」三種角色以達人心服；第三，奉行義以生利，以利他主義實現社會與企業價值的統一；第四，堅持誠信為本，追求人品、企品、產品「三品合一」；第五，運用中庸與時變智慧，推動企業與時俱進，創造新市場；最後，弘揚勇於擔當的奮鬥精神，將企業發展融入民族復興大業。該治理模式為當代世界商業文明提供了具備中國特色的創新方案。

關鍵詞：儒商；企業治理；德治；義利觀；擬家庭化；中庸智慧；奮鬥精神

在現代企業中，西方的企業理論講「管理」，著眼的是解決企業運作中的具體問題之「術」；而東方的企業儒學則強調「治理」，探求的是企業生存與發展的長治久安之「道」。具體來說，中國儒商的企業治理智慧包括以下六個方面：第一，擬家庭化的企業組織智慧；第二，導之以德的企業管理智慧；第三，義以生利的企業經營智慧；第四，誠信為本的企業品牌智慧；第五，與時俱進的企業創新智慧；第六，勇於擔當的企業奮鬥精神。

第一，擬家庭化的企業組織智慧

企業作為一種組織形式，來自於西方現代社會。古典管理理論以「經濟人」的人性假設為出發點，強調工作效率而忽視了人的社會、心理的需要，實際上是一種「沒有人的組織」；行為科學管理理論過分強調個人的情感和需要，而忽視了正式組織的存在；當代管理理論則強調在企業組織內部營造愉悅的團體氛圍，員工之間形成和諧、融洽、協調、友善的關係，每個員工都能意識到自己所扮演的角色，並積極地參與到組織文化中

來。

而在中國傳統社會，家庭是最基本的組織形式。受儒家思想影響，中國人十分重視家庭，人們圍繞著「家」衍生出人際關係和群體秩序，可以說「家」就是中國人一生中最重要、最重視家庭的組織。中國人是世界上最重視家庭的族群，儒家學派是世界上最重視家庭的思想學派。中國人的家庭，不僅是生兒育女的地方，而且是生產消費的組織，更是學習教育的場所。《周易》上說：「有男女然後有夫婦，有夫婦然後有父子，有父子然後有君臣，有君臣然後有上下，有上下，然後禮義有所措。」^[1]在儒家看來，家庭組織是所有社會組織的基礎，家庭關係是所有社會關係的前提，家庭制度是所有文明制度的起點。

從根本上說，儒家追求的是「天下一家」的理想。據《論語》記載：孔子的弟子司馬牛憂愁地說自己沒有兄弟。子夏安慰他說：君子和人交往態度恭謹而合乎禮節，那麼「四海之內，皆兄弟也」^[2]。沿著這一思路，北宋儒者張載提出「民胞物予」的著名命題。在他看來，天地是人類萬物共同的父母，人類和萬物共同稟受天地而生。所以



我和天下的民眾都是相互依存的血脈同胞，和天下的萬物都是親密無間的友好夥伴。在這裡，已經沒有所謂「家人」和「外人」、「熟人」和「陌生人」，乃至「人類」與「萬物」的區別。這是孔子仁愛思想的最高張揚，也是儒家家庭觀的最終目標。

受此影響，中國儒商企業家把企業當作「家」，把員工當作「家人」，自己則當好一位盡職盡責的「大家長」，率領「家人」一起建設「幸福大家庭」。在他們看來，企業是家，董事長是大家長，董事長像父母一樣關心公司高管，愛護每一位員工。管理層也會學習仿效，這就是上行下效，兄友弟恭。管理層關懷員工，員工之間也會相互關愛，像兄弟姐妹一樣，彼此關心彼此愛護彼此協助。這樣的「家」，其成員並沒有血緣關係，卻獲得了血緣家庭所具有的親密感，實際上是一種「擬家庭化組織」。

在這樣的「擬家庭化組織」中，管理者對員工進行人文關懷和人文教育，員工則融入企業的文化與生產環境中。企業的價值在於員工的幸福和客戶的感動。現代社會發展的一個重要推動力量來源於企業，企業已經成為社會的中堅力量，我們要創造一個和諧美好的幸福社會，推行擬家庭化的企業組織，建設幸福企業大家庭，就是一個很好的途徑。

第二，導之以德的企業管理智慧

「德治」是儒家治國之道的基本原則。孔子指出：「道之以政，齊之以刑，民免而無恥；道之以德，齊之以禮，有恥且格。」^[3]當然，儒家也並不是主張完全可以不要刑律，不要政法，只是在儒家看來，道德比起刑法來說，更容易獲得民心，從而更容易取得有效和持久的治理效果。依仗實力來使人服從的，人家不會心悅誠服，只是因為他本身的實力不夠的緣故；依靠道德來使人服從的，人家才會心悅誠服。儒家「德治」所致力的，就是這種使人「心服」的功夫。

中國儒商企業家把儒家的「德治」思想融入企業治理實踐。他們致力於塑造新時期的工商業文明，創立獨特的經營和管理機制，把社會、他

人、自身利益融為一體，創造了以中華傳統優秀文化為底蘊的嶄新治理模式，使中國特色的社會主義價值觀和世界級企業的管理制度融為一體，確立了中西合璧的普適性企業文化。在他們看來，中國文化的內涵就是一個「德」字。「德」是做人應有的規矩、做人最基本的屬性，丟掉了這個根本，人在處理事情、處理人與社會、與自然的關係的時候，無論做官、經商，還是做學問，就會出現大麻煩。以「德」為根本，每個人都會嚴格要求自己。

孔子指出：「君子之德風，小人之德草。草上之風必偃。」^[4]在儒家看來，領導者的職責就是以身作則，教化民眾。治理就是教化，治理者就是教化者，治理的過程就是教化的過程。領導者受到教化就能愛護民眾，民眾受到教化就能發動起來，努力實現組織的目標。

為此，當代中國儒商企業家在企業中擔當三種角色。第一是「為人之君」，就是有君子般的風度和君王般的責任。須知領導是一種責任，而絕不是一種簡單的榮譽和待遇。企業領導者必須對企業負責，對員工負責，對社會負責，切實擔負起「一家之長」的職責。第二是「為人之親」，就是像對待親人那樣對待自己的下屬。領導者對待每一位下級，都要有「如保赤子」般的感情。企業領導者對自己的員工要有親情般的關愛，遇事替他們想一想，為他們排憂解難。只有以親情般的誠心對待你的下級，對待你周圍的人，你的工作才會做好。第三是「為人之師」，就是為人師表，率先垂範。企業文化建設，幹部的以身作則很重要。你要求大家做到的，自己先要做到；要求別人不做，自己首先不要做。在這個基礎上，如果大家能夠從你身上學點東西，這個境界就更高了。所以，管理幹部就要加強自身的修為與學習，以便對員工進行教化。這三種角色構成了一個「德」字。「德」是一個領導者的基本素質和風範。以德平天下人心，大家就會無怨無悔地跟著你走。

第三，義以生利的企業經營智慧

儒家主張「義以生利，利以平民」^[5]，把治理政當作精神價值創造物質價值、精神價值制約

物質價值的過程。在價值認識上是「見利思義」，一個以精神追求為最高價值的管理者，行動要著禮，辦事要著義；不做貪圖利而違背禮的事情，也不要因為不合於義而感到內疚。在行為準則上是「取之有義」，富裕和尊貴，是人人所欲望的；如果不依著正當的途徑去得到它，一個以精神追求為最高價值的管理者就不會接受。在實際效果上是「先義後利」，把義放在首位然後取利的，就可以榮耀相隨、處處通達、駕馭他人；把利放在首位而後才求義的，就恥辱困擾、窘迫交加、受制於人。在價值評判上是「義利合一」，無論是義還是利，都是人們所不可缺少的，英明的管理者如堯舜也不能排除人民的物質需要，昏暗的管理者如桀紂也不能禁止人民的精神追求。

無論是古代還是現代，「商人」只是社會的分工，本身並無貶義。從創造財富的動機與手段來看，商人起碼可以分為三個層次：生意人、企業家、儒商。生意人有「三會」：會計算、會經營、會賺錢；企業家在生意人「三會」的基礎上增加了「三有」：有勇氣、有抱負、有情懷；儒商則在生意人「三會」和企業家「三有」的基礎上增加了「三講」：講仁愛、講誠信、講擔當。儒商與一般商人的區別，不是不追求財富，而是「君子愛財，取之有道」。儒商就是商界的「君子」，其職責就是運用儒家商道智慧為社會創造更多的財富。

由此，中國儒商企業家一方面認識到經商必須賺錢：「為人不可貪，為商不可奸，若要做善事，還是先賺錢」；另一方面又認識到並非所有賺錢的生意都做：「賺錢過三關，法律是底線，道德要約束，良心最值錢」；而且更進一步認識到要將自己賺來的錢回報社會：「獨善非至善，兼濟方圓滿，善心有善報，天地大循環」。

中國儒商企業家進一步把儒家的「義利」思想融入企業治理實踐。他們基於儒家的義利觀，以「利他主義」為基礎，形成了自己的經營哲學。在他們看來，考量企業成功的重要準則，不是我們有沒有成功，而是我們的客戶有沒有因為我們而成功？如果我們過早地成功了，客戶就不會成功。當然，如果能夠做到一起是最好，我也成功了、客戶也成功了，但是只有一條路的時候，你要

放棄什麼？那就是放棄自己的利益，讓別人先成功。這是 21 世紀做企業的普遍原則。相信別人要比你重要，相信別人比你聰明，相信別人比你能夠幹，相信只有別人成功你才能成功。

第四，誠信為本的企業品牌智慧

「誠信」是儒家的道德範疇。所謂「誠」，就是真實無妄、誠實不欺的意思；所謂「信」，就是心口合一、言行一致的意思。儒家創始人孔子十分重視「信」德，指出：「一個人如果不講信用，真不知道他是否可以做成事」^[6] 孔子的孫子子思則十分重視「誠」德，指出：「誠者物之終始，不誠無物，是故君子誠之為貴。」^[7] 在子思所著的《中庸》一文中，「誠」與「信」開始相提並論；孟子和荀子沿著子思的思路，進一步明確將「誠」與「信」聯繫起來。從此，「誠信」作為一個表達「內誠於心而外信於人」的重要道德範疇，成為人們的立身之本、交往之道、治國之要和事業之基。

中國儒商企業家把儒家的「誠信」思想融入企業治理實踐。他們基於儒家的誠信思想，提出「人品、企品、產品，三品合一」，以員工高品行的人品，形成高品位的企品，生產出高品質的產品。這樣的品牌觀念，追求的是消費者百分百的安心，體現的是企業對消費者的承諾與責任，贏得的是消費者對品牌的信賴與讚譽，是一種更為高超的品牌營銷學。企業要經營，要生存，要盈利，經營之道是什麼？《論語》裡有一句話叫「修己以安人」^[8]，表面上看好像和經營沒什麼關係，但事實上，這是最根本的經營之道。「修己」，有兩個主體，一個是企業家自身，一個是全體員工。每一個人都要「修己」，修身心、盡本分；然後是「安人」，讓人心安定。「安人」主要有兩個對象群體，一個是員工，一個是顧客。如果把自己修煉好，同時把顧客、員工安頓好，企業還會不成功？還會沒有利潤嗎？

在「內心真誠」方面，採取「五個一」的具體措施，即立一個志，讀一本經、改一個過、行一次孝、日行一善——從確定志向、閱讀經典、改正過錯、孝順行為到每天做好事，全方位涵養員工的誠實品格。在「取信於人」方面，品牌的涵義，



就是定位品牌在消費者心目中的感覺；品牌的口碑，就是消費者對品牌的信賴與讚譽；品牌的追求，就在於消費者百分百的安心。為了讓消費者安心，就要真心幫助顧客解決問題，誠心站在顧客角度思考，貼心為顧客提供服務，全心關懷顧客幸福，以專業知識說服消費者，以至誠服務感動消費者，以儒家文化感染消費者，從而以自己的真誠贏得顧客。

第五，與時俱進的企業創新智慧

「智」是儒家「三達德」（智、仁、勇）之首^[9]，孔子說：「有智慧的人不會困惑」^[10]。儒家之「智」的一個重要體現，就是「合乎時勢」。與很多人心目中儒家的「保守」形象不同，真正的儒家其實是主張與時俱進、趨時而動的。《周易》中多次提到「與時偕行」^[11]。儒家的時變觀，一是「順時而變」，抓住有利的時勢，乘勢而上，從而收到事半功倍的效果。二是因變而變，主動地因應時勢的變化而變化，根據現實的時勢而作出正確的決策。三是權宜而變，依據一定的時勢（包含時間、地點、條件等要素）而轉移。四是時中之變，中庸就是合適，就是通過與時變化的途徑而達到合適的目的。五是不變之變，「變易」的過程中有恆常之秩序，變而不亂，變而有常。

中國儒商企業家把儒家的「智者不惑」思想融入企業治理實踐。他們致力於成為「時代的企業」，隨著時代變化而不斷變化。在他們看來，只有時代的企業，沒有成功的企業。為什麼這麼說呢？企業都想長盛不衰，但我們很難看到這樣的企業。一般來講，很多企業都是曇花一現。如果這個企業成功了，那麼，它所謂的成功，只不過是踏上了時代的節拍。所以說，企業應該是時代的企業，也就是說跟上了時代前進的步伐就是成功的企業。

儒家經典《周易》所包含的「三易」，就是變易、不易、簡易，非常適合市場的原則。「不易」就是市場有一個原則，是對用戶的真誠，這個是永遠不變的，「變易」就是市場萬變，你應該變到它的前面去；「簡易」就是所有的管理都應該是最簡化的，我們用最簡化去應付最複雜的東西。這

就是最高的智慧。中國最高的智慧是中庸，應該是找到一種方法，這就是《中庸》當中說的「極高明而道中庸」。

「中庸」是儒家的最高智慧。儒家經典《中庸》把「中庸」與「時變」結合起來，提出「時中」的概念，既揭示了「中庸」原則的時變性，又展現出「時變」思想的適中性。受此啟發，踐行儒學的當代企業家提出「創造市場」的觀念。所謂「創造市場」，就是不局限於在現有市場中爭份額，而是以自己的優勢另外創造新的市場，即不去爭現有蛋糕的大小，而是重新做一塊蛋糕去享受。這也符合《周易》中的「三易」原則：「變易」，市場每時每刻都在變化，是動態的，不是靜止的；「不易」：萬變之中有不變的規律，這就是消費者對產品質量的高標準是永遠不變的；「簡易」：把市場中紛繁的問題化繁為簡，化難為易來解決。一個企業永恆的追求，就是要真正變成一個時代的企業。

第六，勇於擔當的企業奮鬥精神

「勇」是儒家「三達德」之一。孔子說：「勇敢的人不會產生害怕的心理」^[12]。儒家不僅是儒雅的謙謙君子，也是堅強的剛毅勇士。對於君子之勇，荀子借用孔子與子貢「觀水」來比喻：流水奔赴萬丈深谷也毫不害怕絕不遲疑，這就是勇；又借用孔子與子貢「觀看美玉」來比喻：美玉即使被折斷也不彎曲，這就是勇。在此基礎上，荀子更進一步提出「最高的勇」的境界：天下都能接受我的主張，我就和天下人共創安樂大業；天下人不接受我的主張，我就巋然獨立於天地之間，面對非正義，表現出大無畏的勇氣來，這就是最高境界的勇。所謂「勇」就是在信念的驅動下，所體現出的一種無所畏懼、敢於擔當的行為及精神。

儒家關於「勇」的論說，對於激發企業家的創業和創新精神發揮了重要的作用。例如，孔子的大弟子子貢不甘心聽從命運的擺佈，打破當時商業官營的限制，開創私人經商的先河，在生意上準確推測市場行情而大獲成功，受到了孔子的稱讚，被後人尊為「儒商鼻祖」。

中國儒商企業家把儒家的「勇者不懼」思想

融入企業治理實踐。他們特別強調奮鬥精神，包括：企業要有奮鬥意志：「敢於勝利、善於勝利」；「除了勝利，我們別無選擇」。企業領導者要身先士卒：「我若怕死，何來讓你們艱苦奮鬥？」企業幹部要帶頭奮鬥：「沒有奮鬥意志的人，不能帶兵。」企業成員要共同奮鬥：「勝則舉杯相慶，敗則拼死相救」。企業要以奮鬥者為本，人力資源機制和評價體系要識別奮鬥者，價值分配要激勵奮鬥者，導向員工的持續奮鬥，「奉獻者定當得到合理的回報」。

當前，世界百年未有之大變局正加速演進，新一輪科技革命和產業變革帶來的激烈競爭前所未有，氣候變化、疫情防控等全球性問題對人類社會帶來的影響前所未有，單邊主義、保護主義抬頭，經濟全球化遭遇逆流，世界經濟在脆弱中艱難復蘇，全球治理面臨巨大的挑戰。世界怎麼辦？中國怎麼辦？中國企業怎麼辦？中國儒商企業家認識到：中華民族的偉大復興，要靠全體中國人民的奮鬥，企業家是中華民族復興大廈的「頂樑柱」。我們一定要充分發揮積極性、主動性、能動性和創造性，剛健頑強、積極進取，百折不撓、永不鬆懈，為實現人生目標和理想而努力奮鬥。幸福都是奮鬥出來的，奮鬥本身就是一種幸福；艱難困苦，玉汝於成，我們要勇於在艱苦奮鬥中淨化靈魂，磨礪意志，堅定信念，攻堅克難，乘風破浪，到達勝利的彼岸。

中國儒家企業家的企業治理智慧，實現了儒家思想在現代企業的創造性轉化，以及現代企業理論在中國的創新性發展，為當代世界新商業文明提供了中國的方案。

[1] 許嘉璐主編：〈周易·序卦〉，《文白對照十三經》上冊（西安：陝西人民出版社，1995年），第80頁。

[2] 許嘉璐主編：〈論語·顏淵〉，《文白對照十三經》下冊（西安：陝西人民出版社，1995年），第53頁。

[3] 許嘉璐主編：〈論語·為政〉，《文白對照十三經》下冊（西安：陝西人民出版社，1995年），第4頁。

[4] 同注[2]，第56頁。

[5] 許嘉璐主編：〈春秋左傳·成公二年〉，《文白對照十三經》下冊（西安：陝西人民出版社，

1995年），第157頁。

[6] 同注[3]，第7頁。

[7] 許嘉璐主編：《禮記·中庸》，《文白對照十三經》上冊（西安：陝西人民出版社，1995年），第246頁。

[8] 許嘉璐主編：〈論語·憲問〉，《文白對照十三經》下冊（西安：陝西人民出版社，1995年），第71頁。

[9] 許嘉璐主編：〈禮記·中庸〉：「知（智）、仁、勇三者，天下之達德也。」《文白對照十三經》上冊（西安：陝西人民出版社，1995年），第245頁。

[10] 許嘉璐主編：〈論語·子罕〉，《文白對照十三經》下冊（西安：陝西人民出版社，1995年），第41頁。

[11] 許嘉璐主編：〈周易·損卦〉，〈周易·益卦〉，《文白對照十三經》上冊（西安：陝西人民出版社，1995年），第41、42頁。

[12] 同注[10]，第41頁。

The Corporate Governance Wisdom of Chinese Confucian Merchants

Li Honglei (Zhongshan University)

Abstract: This paper explores how Chinese Confucian merchants transform traditional Confucian thought into modern corporate governance wisdom, distinguishing between the “techniques” (*Shu*) of Western management and the “Way” (*Dao*) of Eastern governance. The research identifies that the Confucian merchant governance system is composed of six dimensions: First, the construction of a pseudo-familial organization, which enhances employee well-being through the ideal of “all under heaven as one family”. Second, the implementation of moral governance (*Dezhi*), requiring leaders to embody the triple roles of “ruler, parent, and teacher” to win heartfelt followership. Third, the principle of deriving profit from righteousness, achieving the unification of social and corporate values through altruism. Fourth, the insistence on integrity as the foundation, pursuing the “trinity of character, corporate reputation, and product quality”. Fifth, the application of the Mean (*Zhongyong*) and timely-change wisdom, driving enterprises to evolve with the times and create new markets. Finally, the promotion of a courageous and responsible spirit of struggle, integrating corporate development into the grand cause of national rejuvenation. This governance model provides an innovative solution with Chinese characteristics for contemporary global business civilization.

Key Words: Confucian Merchants, Corporate Governance, Moral Governance, Righteousness and Profit, Pseudo-familial Organization, Wisdom of the Mean, Spirit of Struggle