

从任正非看企业儒学与中国式管理创新

黎红雷

(中山大学哲学系, 广东 广州 510275)

[摘要] 华为公司创始人任正非被誉为“企业界的思想家”，其思想吸收了古今中外先贤时人的智慧精华，而他尊称为“圣人”的孔子所创立的儒家思想，是他创立华为公司并指导其发展壮大的重要思想源泉。任正非将儒家的“中庸之道”诠释为“开放、妥协、灰度”的“灰度哲学”，将儒家的“自强不息”演绎为华为“以奋斗者为本”的企业文化，将儒家的“吾日三省吾身”发展成为华为“自我批判”的核心价值观，从而形成脍炙人口的华为精神。任正非的企业治理思想及其在华为的成功实践，为中国式管理的创造性转化与创新性发展提供了实践样本和有益启示。以儒家思想为中国式管理的思想源泉，以守正创新为中国式管理的实现路径，以企业儒学为中国式管理的创新突破口，为儒家思想在企业治理中实现创造性转化，为企业理论在中国实现创新性发展，为世界新商业文明提供中国方案，为中华民族现代文明谱写工商文明新篇章。

[关键词] 任正非 华为精神 儒家思想 企业儒学 中国式管理 创新 中华民族现代文明

[中图分类号] F272-02 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 2096-983X(2024)04-0005-11

党的二十大报告明确提出，要“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”。培育一批有思想的企业家，对于创建一批世界一流企业至关重要。华为公司创始人、企业家任正非从自己的人生经历和创立并引领华为公司发展壮大的过程中，深感“孔子思想之伟大”。他自觉地从孔子所创立的儒家思想中汲取源头活水，通过对“中庸之道”的领悟而建立“灰度哲学”，对“自强不息”的领悟而主张“以奋斗者为本”，对“吾日三省吾身”的领悟而倡导“自我批判”，从而形成了独具特色的企业治理理念，凝聚成脍炙人口的华为精神。任正非的企业治理理念和华为的治理实践

成为企业儒学的实践样本。这对于我们理解现代企业管理与传统儒学的结合，把握中国式管理创新的思想源泉、实现路径和突破方向，都具有重要的启迪。

一、儒学的“中庸之道”与华为的“灰度哲学”

据说，任正非有一次与时任华为国际营销系统创始人之一梁国世谈到华为的成功经验时，将其归结为“中庸之道”。当时是1996年，从这时开始，任正非就已经建立起他的重要管理理念：灰度哲学。^{[1](P27)}

收稿日期：2024-05-25

作者简介：黎红雷，中山大学哲学博士、美国夏威夷大学比较管理哲学博士后，中山大学教授、博士研究生导师，兼任博鳌儒商论坛理事长、全国新儒商团体联席会议秘书长、全国企业儒学团体联席会议秘书长，主要从事中国管理哲学、企业儒学研究。

“中庸”是儒家思想的灵魂，是最高的道德要求。儒家思想的奠基者孔子说：“中庸之为德也，其至矣乎！民鲜久矣。”（《论语·雍也》）什么是“中庸之道”？南宋儒学大师朱熹的回答是：“中庸者，不偏不倚、无过不及，而平常之理，乃天命所当然，精微之极致也。”^{[2](P20)}这里的“不偏不倚”，就是不偏向任何一方，秉持客观公正的立场；“无过不及”，就是既不过分也不缺失，处于恰到好处的状态。朱熹又指出：

“君子之所以为中庸者，以其有君子之德，而又能随时以处中也。”^{[2](P20)}在他看来，君子之所以能够始终坚持中庸的至德，在于随时依据事物的变化而不断调整自己的行为，合乎时宜，应时而动，随时变通，动态平衡。综上所述，所谓“中”，就是“合适”；所谓“中庸”，就是使事物达到合适的状态；所谓“中庸之道”，就是“不偏不倚、无过不及、动态平衡”的行为规范。“中庸之道”既是“百姓日用而不知”的“平常之理”——至今河南方言中的“中（念第三声zhǒng）”就是这方面的语言文化遗存；也是体现天地自然人类活动规律的“天命所当然”；更是体现儒家思想“微妙处”的“精微之极致”。

自20世纪“打倒孔家店”和“批林批孔”先后两次对儒家思想彻底否定以后，儒家思想被“扫进历史的垃圾堆”，而“中庸之道”首当其冲，一度被视为“反动、落后、保守”的代名词而遭到无数的曲解、嘲笑乃至唾弃。任正非经历过“批林批孔”特定历史时期，在当时一片“喊打喊杀”的集体无意识浪潮中，他却保持清醒头脑，默默记住了“中庸之道”这一儒家思想的精华。而在改革开放的时代大潮中，他重提“不偏不倚、无过不及、动态平衡”的“中庸之道”，并将其诠释为“开放、妥协、灰度”的“灰度哲学”，用以指导自己的人生和华为的成长。

“开放”，是中庸之道“动态平衡”的前提。通过开放，可以接触到多种要素、多种智慧、多种可能，这就为动态平衡提供了必要的条件。在任正非看来，中华文化之所以活到今天，与其兼收并蓄的包容性有关。自古以来中华民

族诸多先贤思想也是很开放的。

热力学“熵增原理”指出：一个封闭的孤立系统必然带来混乱、无序和低效。任正非借用该原理来帮助员工理解企业组织开放的必要性。如果企业取得阶段性成就以后自我封闭，就会让组织处于一潭死水的状态。为此，必须让企业成为一个“耗散结构”组织，面对环境的不断变迁，及时重新审视组织的定位、角色和担当，设定企业的愿景、使命、战略和商业模式，引进新能量，获得新动力，进而实现企业的目标。

高端的企业聚集高端的人才，而高端人才的聚集也容易形成封闭的“人才金字塔”。任正非提出，“炸开”人才金字塔的顶端，以无限扩大其外延，使内生的领军人物不断涌现，外延的天才思想广泛云集，让组织永葆活力。为此，企业既要“因凰筑巢”又要“筑巢引凤”，得天下英才而用之。同时，企业内部的人才必须跟外部的专家和组织积极交流，掀起“头脑风暴”，撞出“思想火花”，推动企业发展和科技进步。

创新，是企业源源不断发展的不竭动力。任正非主张原创精神，但不太认同“自主创新”的提法。在他看来，“自主创新”是封闭系统思维，企业要开放合作，创新也要开放合作，自己只做最优势的东西，其他部分开放，让别人做，不开放就是死亡。企业一定要开放地吸收别人的好东西，不要故步自封，不要过多地强调自我。创新是在别人已有基础上的创新，要吸收别人的优秀成果，而不是自我封闭的“创新”。^[3]

任正非意识到，领导者的态度决定企业开放的状态。只有不偏执、不固执、不自持、不自恋的领导者，才能真正成为企业开放的领军人物。为此，领导者要有“知之为知之，不知为不知”（《论语·为政》）的心态，放弃那种认为“只有各方面都比下属懂得多才能让下属信服”的假设，在员工面前勇于承认自己的不足。领导者要有“如履薄冰”的心态，头脑要清醒，既避免只看到“形势一片大好”而看不到约束条件，也要防止只看到困难重重，看不到光明而错失良机。领导者要有“海纳百川”的心态，胸襟要

开阔,团结一切可以团结的力量,吸收一切可以吸收的能量,提升自己,扩大团队,壮大企业。

“妥协”,是中庸之道“不偏不倚”的运用方法。通过妥协,就可以将不同的人、不同的要素、不同的思想整合起来,达到共同的目标,实现“双赢”和“多赢”。在任正非看来,“妥协”是非常务实的通权达变的智慧。坚持正确的方向与原则,与妥协并不矛盾。方向和原则不能妥协,但实现目标方向过程中的一切都可以妥协。

任正非认识到,企业最高领导者不能搞“一言堂”,而应该充分尊重管理团队的意见,尊重民主决策。当然,领导者在非原则性问题上可以妥协,但是在关键问题上应拥有一票否决权。这个否决权可以是众望所归的领导者个人,也可以是集思广益的领导者集体。比如,企业实行轮值CEO或轮值董事长制度,本质上就是企业最高决策群之间的相互妥协、相互制衡的机制,既可以让最高领导团队的智慧充分发挥出来,又可以用纠偏机制防范风险,平衡领导团队之间的关系,平衡企业各方面的矛盾,使企业得以均衡地成长。

华为不把同行当做竞争对手,而是称之为“友商”。在他们看来,企业竞争的目的是为了发展自己,而不是为了搞死对手;同行之间有竞争,但也有很多可以合作的空间,比如技术上的相互授权、相互购买对方的产品和专利等。当然,这种妥协并不是毫无原则的退让,而是以退为进,在消化外来技术的基础上,企业进行原创性的创新,最终后来居上。即使是面对对手的无理打压,也要心平气和,既要据理力争,也要留有后手,保持韧性,不要硬碰硬,更不要拼个鱼死网破,而是“退一步海阔天空”。人与人、企业与企业之间的关系,并不是征服与被征服的关系。如果将竞争比喻为“人性的丛林”,那么“妥协”就是在人性丛林中得以生存的智慧。妥协是双方或多方在某种条件下达成的共识,也许在解决问题上,“妥协”并不是最好的办

法,但在更好的方法出现之前,“妥协”无疑就是最好的方法。在“人性的丛林”中生存,靠的是理性,而不是意气,智者应懂得把握时机接受别人妥协,或者向别人提出妥协。^[4]

“灰度”,是中庸之道“无过不及”的形象表达。用“灰度”的哲学看世界,就能在各种矛盾的人、事、物中,找到其联系性和依存性,从而游刃有余、左右逢源,无往而不适。中国人对于世界的认知,集中体现在著名的“阴阳太极图”之中。“阴阳太极图”是中国人的“哲学图腾”,体现了中国人的世界观和方法论。^{①[5](P165)}任正非则用“太极”来阐释“灰度”:太极里白鱼为阳,黑鱼为阴。白鱼中有黑眼睛,黑鱼中有白眼睛,表示阳中有阴,阴中有阳,阴阳结合,相生相克。受此启发,任正非认识到:“一个清晰方向,总是在混沌中产生的,是从灰色中脱颖而出的;而方向是随时间与空间而变化的,它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑,非此即彼。”^[6]因此,“一个领导人重要的素质是方向、节奏,他的水平就是合适的灰度。”^[4]

高品质与高效率。高品质新产品需要花时间精细“打磨”,快速交付却容不得花时间去“打磨”。而通过高瞻远瞩,适时决策,保证企业坚持高质量的原则做正确的事,并用高效率的方法正确地做事,就可以实现“鱼和熊掌兼得”。

规范性与灵活性。规范流程可以使员工提高工作效率,保证产品质量,只有员工遵守规范和服从纪律才能使企业获得成功。但是,规范流程要靠人去执行,也会发生例外事件。对此要有一定的灵活性去处理,以帮助我们避免险阻。

分工与合作。分工是社会进步的象征,是创造效率的手段,但是没有合作的分工也会把管理者推上“危机英雄”的宝座,会成为一个救火队的队长。因此,每个员工都必须从公司的整体目标去思考本岗位的责任,不仅做好自己的工作,还要善于和他人很好地合作。

利润与生存。企业的首要任务是活着,而利

①1994年,笔者在美国夏威夷大学哲学系做博士后时,为美国学生上“中国哲学”课,一开始就在黑板上画出“阴阳太极图”,指出这就是中国人的“哲学图腾”,体现了中国人的世界观和方法论。

润则是企业生存的指标之一。但如果过度追求企业当下利润最大化,就会伤害企业未来的成长。反之,现在重视投资企业未来内生竞争力的成长,并重视供应生态链的合作共赢,共同发展,企业才能维持健康地活下去的利润。

二、儒学的“自强不息”与华为的“以奋斗者为本”

任正非高度赞赏儒学“自强不息”的奋斗精神,将其作为推动管理进步的动力。他认为在自强不息,荣辱与共,“胜则举杯相庆,败则拼死相救”精神的号召下,“随着业务流程重整,一个优良的管理体系有可能在这种文化基础上建成。”^[7]

“自强不息”来自儒家经典《周易·乾卦·象曰》“天行健,君子以自强不息”,意指人们要充分发挥积极性、主动性、能动性和创造性,刚健顽强、积极进取,百折不挠、永不懈怠,为实现人生目标和理想而努力奋斗。^[8]儒家十分推崇“自强不息”的奋斗精神,《论语·泰伯》说:“士不可以不弘毅,任重而道远。仁以为己任,不亦重乎?死而后已,不亦远乎?”孔子本人就是一个奋斗的榜样,他为了实现“天下归仁”的理想,周游列国,奔走呼号,“发愤忘食,乐以忘忧,不知老之将至”(《论语·述而》),为后人树立了一个自强不息、永不懈怠的“奋斗者”的光辉典范。任正非则结合企业的实践,将“以奋斗者为本”列入华为的核心价值观,进一步明确奋斗者的内涵,倡导奋斗者的团队精神,重视对奋斗者的物质激励和精神激励。

在任正非看来,企业奋斗者不同于劳动者。对于以获取薪酬为目的的普通劳动者,企业应该按照法律相关条款,保护他们的利益,并根据企业的经营情况,尽可能给他们好一点的报酬,这是对普通劳动者的关怀。对于一般的奋斗者,企业则要为他们安排好合适的岗位,只要他们做出的贡献大于支付给他们的成本,他们就可以在公司存在,其报酬甚至比社会稍微高一点。而企业最需要的是不计报酬、不懈努

力、卓有成效的奋斗者,他们是企业的中坚力量,企业要通过奖金与股票等激励方式让奋斗者分享企业的价值,以鼓励越来越多的人走进这个队伍。

企业奋斗者也不同于投资者。投资者投入资金需要回报,也就是俗话说的“钱生钱”。但是钱不可能是自己能够自动产生钱的,必须要通过人来生钱。这里的“人”指劳动者,包括体力劳动者和脑力劳动者,在企业就是普通员工、技术人员和管理人员。劳动创造财富,劳动者也分享财富。而企业处在激烈的市场竞争之中,不奋斗就会衰落,衰落后就连一般的劳动者也保护不了,更不要说是为投资者提供回报了。因此,企业更需要的是奋斗者。当然,投资者也是“奋斗者”,要承担投资的风险和责任;同时,奋斗者也是“投资者”,不仅包括精神和时间的投入,而且包括获得企业的股份激励之后的真金白银的投入。而奋斗者在享受股份红利的同时,如何永远保持奋斗的精神,这不仅是对其个人人性的考验,也是对公司治理方略和用人策略的考验。

企业奋斗者与客户休戚相关。从奋斗的动力来看,儒家主张家国天下,一个人奋斗的目的,从小处说是为了实现人生价值和家庭幸福,从大处说是为了国家和人民;而对于企业的奋斗者来说,无论是为了个人和家庭,还是为了国家和人民,最后都要落实到为了客户,所以“以奋斗者为本”和“以客户为中心”其内涵是相通的。从奋斗的结果来看,奋斗者的利益与客户的利益是一致的。为客户服务好,奋斗者就会得到合理的回报;但奋斗者的利益不能无限拔高,否则势必抬高企业运作成本,最终会丧失客户,使企业在竞争中落败,反而危及奋斗者的利益。因此,“以奋斗者为本”和“以客户为中心”实际上又是矛盾的对立体,构成企业的平衡,如何掌握灰度、学会妥协,考验着管理者的智慧。^[9]

任正非十分重视群体奋斗,着力打造奋斗者的团队,为此就要树立群体协作的共识,营造长期奋斗的远识。在任正非看来,华为需要个人英

雄,更需要由无数个人英雄组成的英雄群体。企业的奋斗者是为客户服务的,而客户的要求不可能是一个人就能独立完成的。为了满足客户的需要,企业的总目标由无数个分目标组成,任何一个目标的实现,都是英雄的英雄行为。无数的英雄及英雄行为就组成了企业强大的群体。因此,企业中的每一个人,都是群体协作中的一份子,都必须为群体做出贡献,都可以成为英雄群体中的光荣一员。在群体奋斗、群体成功的时代,要有良好的心理素质。别人干得好,我为他高兴;干得不好,我们帮帮他,这就是“群体意识”。由此,任正非大力倡导华为人提出的著名口号:“胜则举杯相庆,败则拼死相救”,成为华为企业文化的响亮口号。^{[10](P22)}

在任正非看来,华为的奋斗不是短期的而是长远的,因此就要倡导“长期艰苦奋斗”的企业价值观,并以此来激发一代又一代华为员工的奋斗精神。孔子说:“性相近也,习相远也。”(《论语·阳货》)人们与生俱来的人性欲望中既有善的部分也有恶的部分,既有奋斗进取的一面也有贪婪懒惰的一面。企业文化的作用就是让员工本性中善的部分、奋斗进取的一面充分发挥出来,而恶的部分、贪婪懒惰的一面得到有效的抑制,从而形成良好而长期的行为习惯。“蓬生麻中,不扶而直;白沙在涅,与之俱黑”(《荀子·劝学》),什么样的成长环境就会熏陶出什么样的人。一个“以奋斗者为本”的企业文化,就能不断激发一代又一代员工人性欲望中的进取心和奋斗激情,保证企业为之长期奋斗的事业后继有人。

华为在大力倡导奋斗精神的同时,采取有力措施保护奋斗者的主动性、积极性和创造性,提出:“我们决不让雷锋吃亏,奉献者定当得到合理的回报。”^{[10](P62)}奋斗者做出贡献,就要建立对奋斗者超额回报的激励机制,其中包括物质激励、精神激励和文化激励三个方面。

在物质激励方面,一个是薪酬激励,华为实行竞争力薪资制度,根据员工的绩效和贡献水平来决定薪酬水平,表现优秀的员工可以获

得更高的薪资和奖金,多劳多得,上不封顶。既建立长期面向未来的战略奖金机制,又有短期“自下而上”的奖金生成机制,长短期结合,未来战略目标与当期业务相结合。另一个是股权激励,华为通过将股权分配给奋斗者特别是其中的绩效突出者,使他们能够分享公司成长的回报。这不仅可以增加奋斗者的归属感,还能吸引更多的优秀员工加入奋斗者的行列,让想干事业的奋斗者激发不竭的动力。

在精神激励方面,一个是荣誉激励,华为设立“荣誉榜”“荣誉堂”,将绩效显著、贡献突出的奋斗者入榜进堂,召开颁奖大会隆重表彰,颁发奖牌,提高其荣誉感和企业内外的知名度。另一个是机会激励,为品德好、能力强、绩效大、贡献多的奋斗者提供职位晋升机会。公司为绩效卓越的人才提供素质训练机会,待其素质提高后即给予适当的职位。公司将“好事”留给奋斗者,将机会向奋斗者倾斜,让奋斗者在竞争和淘汰机制中脱颖而出,让懒人、庸人、不作为、不创造价值的人淘汰出局。

在文化激励方面,华为始终坚定不移地倡导和落实“以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗,自我批判”的核心价值观,营造一个让人愿干事、能干事、干大事的环境,建设一支团结奋斗,英勇善战,能创造成功的战斗团队,建立一个切实有效的利益驱动机制和考核评价机制,让奋斗者充分感受“德不孤必有邻”的氛围,坚定“有付出必有回报”的信念,提升“艰难困苦,玉汝于成”的勇气,让个人价值与企业价值、个人成长与企业成功、物质文化与精神文化紧密结合,从而心甘情愿、义无反顾地为企业打拼,实现自己的光荣与梦想。

三、儒学的“三省吾身”与华为的“自我批判”

任正非深深认同《论语》中“吾日三省吾身”的反思精神,由此塑造了华为自我批判的核心价值观。他认为“一个善于自我批判的人,有

素质的人,有成功经验的人,越批评他,事会做得越好”。^[11]

“吾日三省吾身”来自儒家思想奠基之作《论语》,是孔子的弟子曾参所说,其原文是:“吾日三省吾身:为人谋而不忠乎?与朋友交而不信乎?传不习乎?”(《论语·学而》)大意是:我每天多次自我反省:为别人办事是否尽心尽力了?与朋友交往是否真诚守信了?对老师传授的学业是否认真复习了?如此看来,“三省吾身”是儒家提升个人修养和自身素质的重要途径。而任正非却另辟蹊径,将“三省吾身”作为华为核心价值观之一——“自我批判”的思想来源,从个人的自我批判到组织的自我批判,特别是干部的自我批判,为华为的持续发展提供了不竭的思想动能。华为的奋斗实践,使任正非深深领悟到自我批判对一个公司的发展有多么重要。他在演讲中多次强调“没有自我批判,就没有华为的今天,更没有华为的明天”。^[12]

在任正非看来,我们都是普通人,都有缺点和弱点,都有不懂的东西,但是通过自我批判,“从泥坑里爬起来的人就是圣人”。自我批判无论是对于企业的发展还是对于个人的成长,都具有不可或缺的作用。“任何一个时代的伟大人物都是在磨难中百炼成钢的。矿石不是自然能变成钢,是要在烈火中焚烧去掉渣子,思想上的煎熬,别人的非议都会促进炉火熊熊。缺点与错误就是我们身上的渣子,去掉它,我们就能变成伟大的战士。”^[13]因此,任正非提倡自我批判,华为采取了多种自我批判的形式。

自我批判大会。2000年9月1日,华为研发体系组织了几千人参加“中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干”大会。把研发中由于工作不认真、测试不严格、盲目创新等产生的呆死料单板器件,把那些为了去网上救火产生的机票,用镜框装裱起来,作为“奖品”发给研发系统的几百名骨干。当时研发体系来征求任正非对大会的意见,任正非把“从泥坑里爬起来的人就是圣人”这句话送给他们。八年之后,2008年9月2日,华为在同一个地方再次召开“核心网产

品线表彰大会”,任正非以“从泥坑里爬起来的人就是圣人”为题发表讲话,认为八年前的自我批判大会,和八年后的这个表彰大会,是有其内在的前因后果的。“正是因为我们坚定不移地坚持自我批判,不断反思自己,不断超越自己,才有了今天的成绩,才有了在座的几千圣人。自我批判,不是自卑,而是自信,只有强者才会自我批判。也只有自我批判才会成为强者。”^[12]十年之后,在“烧不死的鸟是凤凰,在自我批判中成长”专题仪式上,任正非再次以“从泥坑中爬起来的是圣人”发表讲话,充满激情地宣告:“跌倒算什么,爬起来再战斗,我们的青春热血,万丈豪情,谱就着英雄万古流。伟大的时代是我们创造,伟大的事业是我们建立,伟大的错误是我们所犯,渺小的缺点人人都有……。改正它,丢掉它,朝着方向大致正确,英勇前进,我们一定能到达珠穆朗玛。”^[13]从“从泥坑里爬起来的人就是圣人”到“烧不死的鸟是凤凰”,体现了华为人对自我批判精神的意志坚定、执着坚守和持续坚持。

自我批判指导委员会。在任正非的推动下,华为成立“自我批判指导委员会”,负责指导和督促各级干部的自我批判工作。在自我批判指导委员会的座谈会上,任正非指出:自我批评不会批垮公司,自我批评不会使大家自卑心增长,即便如此,高速发展的时代与自卑心的增长,两者相互抵消。自我批判能够使干部变得更加能力增强,沉着冷静,更加成熟。要通过自我批判过滤一批一把手,一把手过不了自我批评这关,原则上就不再使用了;至于副职,则根据他的自我批判的好坏,确定他的ABC等级。

民主生活会和集体宣誓。华为自创立起,就要求干部严于律己、自我批判,并通过民主生活会和集体宣誓等形式,制度化地防止干部腐化、自私和得过且过。民主生活会主要在中高级管理层,每三个月或半年举行一次,无论任何人包括任正非本人在内都必须参加。同时,任正非带头,华为从高级干部开始,各级干部每年都要进行一次集体宣誓。宣誓的内容是《华为干部八

条》^①，这八条实际上就是华为干部自我批判的“镜子”，保证了自我批判的严肃性、明确的指向性，以及与公司核心价值观的一致性。

搞好自我批判，关键在于干部。任正非主张，自我批判要从高级干部开始，多听反对意见，要把客户、竞争对手的批评公开出来，避免成为井底之蛙。凡是不能自我批判的干部，原则上不能提拔，群众对他没意见的干部，要重点审查。群众意见很大的干部，则要分门别类进行识别与处理，若不是品德问题，那么这样的干部是可培养的。如果领导干部没有自我批判能力，公司很快就会消亡。自我批判使干部思想洗刷，心胸开阔，将来经得起别人批评。

在任正非看来，“比技能更重要的是意志力，比意志力更重要的是品德，比品德更重要的是胸怀，只有具备自我批判的人才具备优秀的品德和宽广的胸怀，才能容天、容地、容人。”^{[10](P191)}将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成为将军。他知道过去什么错了，哪次错了，怎么错的，这就是宝贵财富。将军是不断从错误中总结，从自我批判中成长起来的。所以，华为的高级干部要养成光明磊落的习惯，问到什么事的时候，原原本本把事情说清楚就行了。没有说高级干部不能犯错误，重要的是我们要不断去研究，去总结。如果大家都认为自己是完人，很完美，什么错误都不肯承认，这个公司就是故步自封。“没有自我批判精神的公司一定会倒的，华为公司这种自我批判的精神一直要贯彻灌输下去。”^{[10](P192)}在这里，任正非把领导干部“自我批判”的个人行为提升到事关组织生死存亡的高度，是对儒家“吾日三省吾身”精

神的创造性转化与创新性发展。

四、企业儒学：中国式管理创新的突破口

“中国式管理”自20世纪80年代提出以来，至今已近半个世纪，但成果却不尽人意——这里的“成果”，不仅包括理论的成果、实践的成果，更包括理论和实践成功结合的成果。究其原因，一是没有明确中国式管理创新的思想源泉，二是没有明确中国式管理创新的实现路径，三是没有明确中国式管理创新的突破方向。而任正非及其在华为的成功实践，无疑为解决上述三个问题提供了生动样本和有益启示。

第一，儒家思想是中国式管理创新的源头活水。探索“中国式管理”离不开中华优秀传统文化，而中华优秀传统文化博大精深、源远流长。就其形成、发展和成熟的过程来说，春秋战国百家争鸣，秦始皇采用法家学说迅速统一中国，秦朝却二世而亡；汉初采用道家学说创造出“文景之治”，却无法支撑内忧外患的大一统国家；直到汉武帝采用董仲舒建议“罢黜百家独尊儒术”，整合了诸子百家学说的“儒术”，成为此后两千多年中国古代社会治国理政的指导思想；东汉后佛教东传，道教兴起，又经过千年的融合，终于在宋明时期形成了儒佛道三教合流的“新儒学”^②，并且深入民间，成为中国古代社会后期的主导意识形态。以上事实证明，儒家思想正是两千多年中华优秀传统文化这条历史长河中的主流。

南宋儒学大师朱熹《观书有感》诗云：“半亩方塘一鉴开，天光云影共徘徊。问渠哪得清

①《华为干部八条》包括：1. 绝不搞迎来送往，不给上级送礼，不当面赞扬上级，把精力放在为客户服务上。2. 绝不动用公司资源，也不能占用工作时间，为上级或其家属办私事。遇非办不可的特殊情况，应申报并由受益人支付相关费用。3. 绝不说假话，不捂盖子，不评价不了解的情况，不传播不实之词，有意见直接与当事人沟通或报告上级，更不能侵犯他人隐私。4. 认真阅读文件、理解指令。主管的责任是胜利，不是简单的服从。主管尽职尽责的标准是通过激发部属的积极性、主动性、创造性去获取胜利。5. 反对官僚主义，反对不作为，反对发牢骚讲怪话。对矛盾不回避，对困难不躲闪，积极探索，努力作为，勇于担当。6. 反对文山会海，反对繁文缛节。学会复杂问题简单化，六百字以内说清一个重大问题。7. 绝不偷窃，绝不私费公报，绝不贪污受贿，绝不造假，也绝不允许任何人这样做，要爱护自身人格。8. 绝不允许跟人、站队的不良行为在华为形成风气。个人应通过努力工作、创造价值去争取机会。

②《大不列颠百科全书》将“儒学”译为Confucianism，而将“宋明理学”译为Neo-Confucianism。

如许,为有源头活水来。”人们把任正非称为“企业界的思想家”,而任正非本人却自觉地为自己的思想寻找来自儒学的源头活水。如上文所述,任正非把自己的“灰度哲学”与儒家的“中庸之道”对接,“以奋斗者为本”与儒家的“自强不息”对接,“自我批判”与儒家的“吾日三省吾身”对接,并多次称孔子为“圣人”,号召华为人为孔子学习,像孔子那样思考,做孔子那样的“奋斗者”,成为“从泥坑里爬起来的圣人”……在在都体现了任正非对儒学作为自己思想源泉的自觉追寻。除此之外,还有不自觉的探索与思考。这里举一个很有意思的例子。大家都知道,华为实行了世界上独一无二的员工持股的激励分配制度,这种制度一般被认为是任正非和华为的独创。直到2006年,电视剧《乔家大院》风靡大江南北,华为人通过《乔家大院》了解到晋商的“身股制”,并追溯到其背后的核心精神正是来自儒家经典《大学》中的“财散人聚,财聚人散”。“这句话背后其实正好体现了华为对于激励分配的深度理解。老板把钱花出去,人才就会来,这是学习晋商的一个深刻感受。”^{[14](P157)}

其实,任正非的行为在当今中国的企业家中并非个例,笔者主持的“博鳌儒商论坛”和“全国新儒商年会”中,就有千百个像任正非那样以儒家思想指导企业治理并取得卓越成绩的企业家。^①可是令人不解的是,在任正非们将儒家思想作为现代企业治理思想源头活水的同时,我们企业管理学界的一些理论研究者对儒家思想却“敬而远之”甚至“不敬而弃之”。他们不屑于讨论儒学,甚至热衷于揭露儒家的“伤疤”,批判儒家思想的“糟粕”,企图以此来实现“中国管理的现代化”。殊不知他们这样做,与其初衷简直是南辕北辙,背道而驰。须知中国管理的现代化离不开中华文化,而如果作为中华文化主流的儒家文化,对中国管理的现代化只有负面作用的话;那么,这样的所谓“中华文化”又有何价值可言?我们要实现“中国式

管理创新”,就必须老老实实地向任正非等新儒商企业家学习,连接儒家思想的源头活水,而拓展中华民族治理文明的历史长河,方能不辜负于我们这个伟大的时代。

第二,守正创新是中国式管理创新的必由之路。“中国式管理”的“创新”,不是“破坏性创新”,更不是“颠覆性创新”,而是“守正创新”。守正是创新的必要前提,创新是守正的必然结果,以守正保证创新的正确方向,以创新赋予守正时代内涵。任正非指出:“中华文化之所以活到今天,与其兼收并蓄的包容性是有关的。今天我们所说的中华文化,早已不是原教旨的孔孟文化了,几千年来已被人们不断诠释,早已近代化、现代化了。中华文化也是开放的文化,我们不能自己封闭它。向一切人学习,应该是华为文化的一个特色,华为开放就能永存,不开放就会昙花一现。”^[9]如上所述,任正非站在现代化的角度,将“原教旨的孔孟文化”,诠释为华为的企业治理哲学,就是守正创新的典范。

所谓“守正”就是“恪守正道”。什么是“正道”?从中国式管理创新的角度来看,所谓“正道”就是中国传统的治理之道,简称“治道”。实际上,“治道”正是中国传统管理思想的原生形态。^[15]《史记·太史公自序·论六家要旨》指出:“夫阴阳、儒、墨、名、法、道德,此务为治者也”。阴阳家如邹衍《主运》:“五德转移,治各有宜”;儒家如《论语·泰伯》:“舜有臣五人而天下治”;墨家如《墨子·兼爱中》:“兼相爱、交相利,此圣王之法,天下之治道也”;名家如《邓析子》:“治世,位不可越,职不可乱”;法家如《韩非子·八经》:“凡治天下必因人情”;道家如《道德经·第六十章》:“治大国若烹小鲜”,如此等等。而正如儒家思想是中华传统文化的主流一样,儒家的治道也是中国传统的治道的主体。孔子当年周游列国,主要的工作就是为各国君主提供治国理政的方案。在此过程中,孔子明确提出“治理”的概念:“邻国相亲,则长

①类似事例可参阅:1. 黎红雷著:《儒家商道智慧》,人民出版社,2017年版;2. 黎红雷主编:《致敬儒商——博鳌儒商大典人物志》,中华书局(香港)有限公司,2019年版;3. 黎红雷主编:《新儒商家风》,团结出版社,2022年版。

有国；君惠臣忠，则列都得之；不杀无辜，无释罪人，则民不惑；士益之禄，则皆竭力；尊天敬鬼，则日月当时；崇道贵德，则圣人自来；任能黜否，则官府治理。”（《孔子家语·贤君》）这里，从外交、内政、人事、法律乃至信仰等方面，全面论及儒家治理之道的内涵。虽然孔子的主张当时并没有得到采纳，但自从汉代“罢黜百家独尊儒术”以后，孔子所开创的儒家治理之道已经成为历朝历代的统治思想而付诸实践，唐代魏征等人编撰的《群书治要》、宋代司马光编撰的《资治通鉴》等书，就对此留下了丰富而生动的记录。古人言：“半部《论语》治天下”^①，在当代，《论语》的精神当然也可以治理企业。中国式管理创新，只有赓续传统，“推明治道”，才能真正形成具有中国特色的管理理论。

所谓“创新”就是“推陈出新”，不断依据时代需要而创造出新事物、新思想和新局面。我们知道，诞生于西方的企业管理理论，为现代企业管理的科学化做出了巨大的贡献，至今依然值得我们认真学习和借鉴。与此同时，我们也必须看到，东西方管理智慧相互补充、融会贯通，是当代世界管理理论和实践的发展趋势。为当代世界管理理论的发展提供“中国的概念”，为现代中国管理注入“本土化的因素”，为建立当代管理学界的“中国学派”奠定坚实的思想根基，正是中国式管理创新的时代价值。

依据任正非等一大批当代新儒商的成功实践，“守正创新”的中国式管理创新之路，可以概括为以下十六字方针：“中学明道，西学优术，中西结合，以道御术。”这里所谓“中学明道”，就是明确树立中华优秀传统文化的价值信仰体系；“西学优术”，就是接受并优化西方近百年来发展出来的现代管理体系、流程、制度、方法和工具；“中西合璧”就是将中华优秀传统文化和西方管理科学技术有机地糅合在一起，成为“一张皮”，而不是“两张皮”；“以道

御术”，就是以中华文化的核心理念去“观照”西方的管理制度、流程和方法，使之完全融入具有中国特色的现代企业治理体系。^[16]

第三，企业儒学是中国式管理的创新突破口。近半个世纪以来，学术界和企业界对西方企业管理理论的学习和应用可以说是不遗余力，对中国传统管理思想的研究和探索也着力不少，但迄今为止，“中国式管理创新”却依然像一堵坚硬的“城墙”横亘在我们面前，使人不得其门而入。怎么突破？任正非“只对着一个‘城墙口’冲锋”的战略战术也许会给我们有益的启示。2016年，任正非在接受新华社记者专访时谈到：

“华为坚定不移28年只对准通信领域这个‘城墙口’冲锋。我们成长起来后，坚持只做一件事，在一个方面做大。华为只有几十人的时候就对着一个‘城墙口’进攻，几百人、几万人的时候也是对着这个‘城墙口’进攻，现在十几万人还是对着这个‘城墙口’冲锋。密集炮火，饱和攻击，最终在大数据传送上我们领先了世界。”^[17]

“他山之石可以攻玉”，任正非在这里说的虽然是技术上的突破，但对学术理论上的突破，其道理也是一样的。正如任正非在上述专访中所言：“没有理论基础的创新是不可能做成大产业的。‘板凳要坐十年冷’，理论基础的板凳可能要坐更长时间。”^[17]“中国式管理创新”正是这样一种需要十年甚至几十年“坐冷板凳”的基础研究。回想笔者自1987年起，追随成中英、曾仕强诸先生研究中国管理哲学，而开拓“企业儒学”领域，迄今三十余年矣。在此笔者不避浅陋，积多年来的探索与思考，提出“企业儒学”作为当前中国式管理创新的突破口，供各位学术界和企业界的同仁考虑。

什么是“企业儒学”？“就学科定位而言，企业儒学是当代儒学发展的一个新领域，也是当代企业理论的一个中国化表述；就理论形态而言，企业儒学是对千年儒学传统的创造性转

^①典出宋·罗大经《鹤林玉露》卷七：“赵普再相，人言普山东人，所读者止《论语》，盖亦少陵之说也。太宗尝以此语问普，普略不隐，对曰：‘臣平生所知，诚不出此。昔以其半辅太祖定天下，今欲以其半辅陛下致太平。’普之相业，固未能力愧于《论语》，而其言则天下之至言也。”

化,也是对百年企业理论的创新性发展;就实践基础而言,企业儒学是中华优秀传统文化融入现代企业经营管理实践的概括与总结,是新儒商企业治理智慧的结晶。”^[18]

把“企业儒学”作为中国式管理创新的突破口,可以推动儒家思想在企业的创造性转化。儒家思想作为治国之道,在中国古代社会延续两千多年,留下了极其丰富的精神遗产。企业儒学将古老的儒家思想融入现代企业的治理实践,德以治企、教化为先,义以生利、利他经营,信以立世、诚以待人,不仅促进了企业的健康可持续发展,而且为中华优秀传统文化在当代的创造性转化树立了一个活生生的样板。

把“企业儒学”作为中国式管理创新的突破口,可以促进西方企业理论在中国的创新性发展。“企业”作为现代市场经济的产物,其组织模式来自西方。在中国现代化、工业化、市场化的过程中,西方的企业理论得到广泛的学习、借鉴和应用。而由于所根植的社会文化土壤不同,中国的企业家,在向西方学习的同时,越来越多地受到数千年中华优秀传统文化特别是儒家文化的影响,而使中国的本土企业出现了与西方经典企业诸多不同的因素。企业儒学以“拟家庭化”发展企业组织理论,“拟书院化”发展企业教育理论,“拟身股制”发展企业股份理论,既是适应中国本土企业现实的需要,更是对西方经典企业理论的超越。

把“企业儒学”作为中国式管理创新的突破口,可以为世界新商业文明提供中国的方案。在西方现代化过程中,传统商业文明以“利己主义”为标志,以企业为中心,以股东为第一,盲目地增长,片面地强调企业利润最大化,在价值理念、经营模式和市场结果方面逐步衍生出资本至上、赢者通吃和两极分化的恶性循环,其理论基础和发展前景越来越受到人们的质

疑。新商业文明的核心是从利己主义转向利他主义、从经济利润转向价值创造、从零和博弈转向和谐共赢。为此,企业儒学主张将中华优秀传统文化的精髓落实到企业,以成功转化员工、顾客、合作厂商、社区群众乃至社会大众的思想。成人而成己,成己而成人,成己而成物,从而为当代新商业文明提供中国的方案。

把“企业儒学”作为中国式管理创新的突破口,可以为中华民族现代文明谱写工商文明的篇章。2023年6月2日,习近平总书记在文化传承发展座谈会上的讲话强调:“在新的起点上继续推动文化繁荣、建设文化强国、建设中华民族现代文明,是我们在新时代新的文化使命。要坚定文化自信、担当使命、奋发有为,共同努力创造属于我们这个时代的新文化,建设中华民族现代文明。”^[19]中华文明是人类历史上唯一没有中断的文明,蕴涵着极其丰富的智慧。企业儒学紧紧围绕中华文明的核心精神,以“自强不息”激励企业家要努力奋斗,以“厚德载物”提醒企业家要宽厚包容,以“与时偕行”教导企业家要不断创新,必将在赓续中华文明伟大精神的基础上,为中华民族现代文明谱写工商文明的灿烂篇章!

后记

自20世纪80年代以来,笔者在企业儒学领域的理论研究和引导新儒商企业家的实践行为方面,做了一些探索性的工作,有了一些初步的成果。^①目前,“全国企业儒学团体联席会议”的平台已经建立,“企业儒学国际学术研讨会”,首届2023年4月27—29日在广州,第二届2024年7月20—21日将在大连先后举行;以企业儒学的实践者企业家为主体的“全国新儒商团体联席会议”的平台也已经建立,“全国新儒

^①如:1. 黎红雷著:《儒家管理哲学》,广东高等教育出版社,1993年第一版,1997年第二版,2010年第三版,中山大学出版社,2020年版;2. 黎红雷著:《儒家商道智慧》,人民出版社,2017年版;3. 黎红雷著:《儒商文化通论》,企业管理出版社(即将出版);4. 黎红雷主编:《企业儒学2017》,人民出版社,2017年版;5. 黎红雷主编:《企业儒学2018》,人民出版社,2019年版;6. 黎红雷主编,晁罡、胡国栋副主编:《企业儒学的开创与传承》,中山大学出版社,2023年版。

商年会”，首届2022年11月28—30日在宁波方太，第二届2023年11月19—22日在广西桂林，第三届2024年11月23—25日将在广东佛山先后召开。借本文发表的机会，笔者呼吁学术界和企业界更多的有志者加入我们的战斗队伍，一起对着“企业儒学”这个中国式管理创新的突破口“不断冲锋，密集炮火，饱和攻击”，最终像任正非引领华为在大数据传送上领先世界一样，共同打造具有中国特色和普遍意义的企业治理学科体系，造福企业，引领世界。

参考文献：

- [1]谭长春. 要学就学真华为[M]. 北京：企业管理出版社，2022.
- [2]朱熹. 四书章句集注[M]. 杭州：浙江古籍出版社，2012.
- [3]任正非. 我们需要怎样的创新[J]. 商界(评论). 2012(10): 68-70.
- [4]任正非. 开放、妥协与灰度[J]. 中国企业家, 2010(Z1): 46-47.
- [5]黎红雷. 儒家商道智慧[M]. 北京：人民出版社，2017.
- [6]任正非. 学会妥协与宽容[J]. 商周刊. 2010(14): 64-65.
- [7]任正非. 自强不息，荣辱与共，促进管理的进步[EB/OL]. [2024-05-25]. <https://www.ximalaya.com/sound/225002050>.
- [8]黎红雷. 新时代儒商气质[J]. 企业管理, 2022(5): 32-36.
- [9]任正非. 以客户为中心，以奋斗者为本[EB/OL]. [2024-05-25]. <https://wenku.baidu.com/view/56b8c7da76eeaeaad1f3304b>.
- [10]黄卫伟. 以奋斗者为本——华为公司人力资源管理纲要[M]. 北京：中信出版集团，2014.
- [11]任正非在自我批判指导委员会座谈会上的讲话[EB/OL]. [2024-05-25]. <https://www.ximalaya.com/renwenjp/26817170/210834030>.
- [12]从泥坑里爬起来的人就是圣人——任正非在核心产品线表彰大会上的讲话（2008年9月2日）[EB/OL]. [2024-05-25]. <https://www.ximalaya.com/sound/212210419>.
- [13]从泥坑中爬起来的是圣人——任正非在“烧不死的鸟是凤凰，在自我批判中成长”专题仪式上的讲话（2018年1月17日）[EB/OL]. [2024-05-25]. https://www.sohu.com/a/217612054_99967922.
- [14]冉涛. 华为灰度管理法[M]. 北京：中信出版集团，2019.
- [15]黎红雷. 为万世开太平——《中国传统治道研究丛书》总序[M]//黎红雷. 治道新论. 广州：中山大学出版社，2011：937-946.
- [16]茅忠群. 以道御术打造方太管理文化[M]//黎红雷. 企业儒学的开创与传承. 广州：中山大学出版社，2022：307-317.
- [17]赵东辉，李斌，刘诗平，等. 任正非：28年只对准一个城墙口冲锋[J]. 中国中小企业, 2016(6): 40-44.
- [18]黎红雷. 企业儒学的理论与实践[M]//黎红雷. 企业儒学的开创与传承. 广州：中山大学出版社，2022：7.
- [19]习近平. 在文化遗产发展座谈会上的讲话[J/OL]. (2023-08-31) [2024-05-25]. 求是网. http://www.qstheory.cn/dukan/qs/2023-08/31/c_1129834700.htm.

【责任编辑 刘婉华】

From Ren Zhengfei's Perspective on Enterprise Confucianism and Chinese Style Management Innovation

LI Honglei

Abstract: Ren Zhengfei is known as a “thinker in business circles”. His thoughts have absorbed the essence of the wisdom of the ancient and modern Chinese and foreign sages, including the Confucianism founded by Confucius, whom he respectfully called “sage”. He consciously combined the Confucian concepts of “the Doctrine of the Mean”, “Continuously striving for self-improvement”, and “Reflecting on oneself multiple times” with Huawei’s corporate governance practices, forming popular Huawei spirit such as “grayscale philosophy”, “Putting Strugglers First”, and “self-criticism”. This provided useful insights for enterprises to combine with Confucianism to promote Chinese style management innovation.

Keywords: Ren Zhengfei; Huawei spirit; Confucianism; Enterprise Confucianism; Chinese style management; innovation; modern Chinese civilization