

· 学习贯彻党的二十大精神专题 ·

# 儒家伦理与新商业文明： 中国式现代化的商业逻辑

胡国栋<sup>1,2</sup>, 陈宇曦<sup>1</sup>

(1. 东北财经大学 工商管理学院, 辽宁 大连 116025;  
2. 中国人民大学 企业管理哲学与组织生态研究中心, 北京 100871)

**摘要:** 以资本主义为内核的西方现代化商业逻辑, 难以适应新时代中国的商业文明和管理规律。在建设中国式现代化的背景下, 挖掘儒家伦理在新商业文明重塑过程中的精神价值, 厘清中国式现代化的商业逻辑和实践路径, 具有重要的理论价值和现实意义。本文辨析了传统商业文明与新商业文明的内涵差异, 分析了儒家伦理与新商业文明在价值内核方面的内在关联, 进而从个体、组织和系统等层面梳理与新商业文明相契合的儒商型企业的商业逻辑。最后选取海尔集团为儒商型企业案例, 解析其从人的价值第一的企业观、社会价值最大化的利益观和共创共赢、和谐共生的发展观三个维度打造儒商型企业的实践路径。本文不仅挖掘了儒家伦理在新商业文明重建中实现创造性转化的价值、路径和经验, 而且为新时代企业组织的健康持续发展提供了中国方案。

**关键词:** 中国式现代化; 儒家伦理; 新商业文明; 商业逻辑; 儒商型企业

**中图分类号:** F272.9 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-176X(2023)08-0003-12

党的二十大报告提出, 以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴。实现现代化不仅是人类文明发展与进步的显著标志, 也是近代以来世界各国孜孜以求的共同目标。以资本主义为思想内核的西方现代化追逐效率和利润等客观指标最大化, 催生出人性异化、赢者通吃、两极分化等诸多现代化困境和管理悖论。与之不同, 中国式现代化以其中中国理念、中国智慧和中国特色方案破解了社会发展的诸多难题, 蕴含着一种与西方现代化截然不同的商业发展逻辑及文明形态。

现代化并非标准化, 文化基因的差异性、历史条件的多样性和国情发展的复杂性等多种因素都注定了中国式现代化与西方现代化显著不同。前者深深植根于中华优秀传统文化, 尤其包含与中华民族联系密切的儒家文化。因此, 辩证思考现代化与民族化的关系, 深入挖掘儒家伦理在现代商业逻辑下的创造性转化模式, 抽绎出能为当代中国商业文明重塑提供贡献的核心价值观念, 对于推进中国式现代化发展和构建新商业文明具有重要价值。对此, 本文将辨析传统商业文明与

**收稿日期:** 2023-04-06

**基金项目:** 国家社会科学基金后期资助项目“儒家伦理与后现代组织”(21FGLB031); 国家社会科学基金重大项目“中国企业裂变式发展重大问题研究”(21&ZD136); 国家自然科学基金青年项目“《贞观政要》与领导纳谏行为: 基于经典诠释的本土化理论建构”(71702024)

**作者简介:** 胡国栋(1983-), 男, 山东菏泽人, 教授, 博士, 主要从事管理哲学与管理思想史、儒家组织理论与中国企业管理模式研究。E-mail: hgdong2010@126.com

陈宇曦(通讯作者)(1996-), 女, 辽宁抚顺人, 博士研究生, 主要从事儒家组织理论研究。E-mail: chen-yuxi0424@163.com

新商业文明的内涵差异, 分析儒家伦理与新商业文明在价值内核方面的内在关联, 探寻蕴含中国式现代化商业逻辑的儒商型企业的具体特征及其对商业文明的重构途径。这些问题的澄清有助于挖掘和培育传统儒学所承载的现代商业价值, 也有助于引导研究者和实践者积极参与中国式现代化建设, 在新商业文明构建过程中走出一条中国道路。

## 一、VUCA时代传统商业文明的价值评判与问题审视

近年来, 企业经营面临的宏观环境发生巨大变化, 变化事件以VUCA(易变性、不确定性、复杂性、模糊性)为特征是未来的新常态<sup>[1]</sup>。在中国高质量发展的新征程上, 以西方科学管理范式为主流的企业管理经验和基于工业时代发展规律提炼的传统管理理论, 以及构建于二者之上的传统商业文明已无法与当前市场特征相匹配, VUCA时代诸多传统企业的管理优势逐渐丧失。

以泰罗制为核心的科学管理理论问世, 标志着管理学以科学式管理替代了经验式管理。科学式管理推崇效率、分工、组织化、标准化和系统化等控制标准, 其中蕴含的理性逻辑和“经济人”假设也为现代管理的快速发展奠定了深厚的理论基础<sup>[2]</sup> 64-65。尽管自产生就备受质疑, 但毫无疑问科学管理理论为管理学界思想发展和实践指导作出了重大贡献, 确立了管理学“效率至上”原则的同时, 也极大地改变了人类的思想意识和生存形态, 指导商业行为取得了一系列成果, 形成了与历史时代相适应的传统商业文明。

然而, 在西方现代化过程中, 传统商业文明以企业为中心, 片面强调企业利润最大化和股东第一, 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, 不但难以激发企业在数字时代对战略性机遇的市场敏锐性和创新持续性, 而且难以协调主体间的利益关系, 以至于无法实现共同富裕。究其原因, 可以归纳为发展于西方现代化的传统商业文明的资本理性化、逐利性等价值逻辑与新商业文明彰显的新伦理价值诉求大相径庭。正如哈克<sup>[3]</sup>所言, 传统商业文明下的世界仿佛是资源丰富的狩猎场, 工业经济发展模式的设计与之相匹配, 而如今人类所处的世界更像是一叶方舟, 拥挤不堪甚至无落脚之地, 若依旧采取无法长期持续发展的管理方法和商业模式, 看似一派热闹非凡, 最终换取的却是虚假繁荣。

经过百余年的历史演变, 传统商业文明遵循西方现代化内在逻辑的伦理体系受到了质疑。根植于中华优秀传统文化的伦理要素, 可以解决西方现代化发展过程中产生的现代化困境。任何国家、企业的伦理建设都与其所在民族传统文化密不可分并深受影响。儒家伦理对于中国商业伦理构建的意义非凡<sup>[4]</sup>。因此, 学者们需要对儒家文化进行创造性转化, 发掘传统儒学所承载的现代意义及其赋予中国式现代化商业逻辑的价值内涵, 以便厘清新商业文明的文化渊源、思想内涵和实践路径, 为打造符合中国式现代化要求的企业提供理论启示和实践指导。

## 二、新商业文明：从经济利润到价值创造

当今世界正经历百年未有之大变局, 近年来传统管理理论和经验中衍生的现代化困境促使企业重新审视未来发展之路。新商业文明为企业发展带来了新的选择。就商业文明而言, 现有学者多从商业模式说、市场经济说和社会治理说三种不同理论视角对其进行探讨<sup>[5]</sup>, 本文的“商业文明”定义依循社会治理说, 是指商业社会呈现的文明状态。换言之, 将商业社会的整体发展和进步作为文明演进的主体和对象, 按照商业发展原则推动社会各方面运行和改革, 并最终将商业社会中体现的商业精神和价值理想转变成整个社会的变革诉求和价值追求。

每个历史时代都存在与之相应的商业文明。现阶段所处的数字时代在互联网、物联网等信息技术的推动下引发了生产力、生产关系和生产方式的巨大变革。这些变革催生了新的经济、社会和文化的文明范式, 并带来了进步和发展。随着生产力水平的显著提升, 人们的物质需求与从前相比得到了极大的满足。人们开始注重满足精神层面的需求。西方现代化过程中的传统商业文明

经营理念及其衍生后果也被重新审视。在股东价值最大化的驱动下,多数企业只以企业利润作为衡量发展的唯一指标,强调个人效用最大化并以此推导组织存在和运转的逻辑。这种追求利润最大化的工具理性和市场逻辑是传统商业文明下企业普遍遵循的运作规律,资产阶级以追求剩余价值为根本动力,既是资本主义制度的内在要求,又是资本主义精神的外部体现。韦伯将新教伦理禁欲主义、理性行事和“天职”观赋予资本主义精神的合理性,为采取理性手段追求财富最大化的理性经济人行为模式提供了伦理依据和道德支撑<sup>[6]</sup>。尽管资本主义精神和经济制度为工业时代的科技进步和社会发展提供了有利条件,但由于资本运营自身存在固有的内在矛盾,在愈演愈烈中引发了社会矛盾及精神危机<sup>[7]</sup>,为社会两极分化埋下隐患。这种现代化发展形式中包含的资本扩张和殖民体系的合理性主张被马克思所深刻批判,他指出,资本与劳动的关系是现代社会的轴心,遵循利益最大化原则使经济利益优先于道德正当,甚至成为道德正当的化身<sup>[8]</sup>。这些哲学思想与中国传统文化尤其是儒家伦理观念存在逻辑相似性和内容相通性<sup>[9]</sup>,二者融合形成的价值理念奠定了中国式现代化商业逻辑的文明基石。

西方现代化的商业逻辑将人视为理性经济人,认为其行动皆为最大限度满足个人私利。同时,企业被视为功利性追求效率和经济利润的场所。然而,这种逻辑及其管理方式需要与儒家伦理中蕴含的人文主义情怀相结合,以进行重塑。第一,儒家伦理在对待财富资本的态度上持先义后利的审慎态度,不主张以物质财富衡量人的社会地位,强调关乎社会秩序的整体利益且不容忍一味追求私利的行为。第二,儒家伦理中的仁爱观强调“仁者,爱人”,重视伦理价值和道德属性,主张以人为本。第三,儒家伦理中的忠恕观是行仁之道,主张尽心为人且己所不欲勿施于人,以爱己之心引出爱他之义,促进个体间、组织间、社会间和平共处、共同发展。将这种价值观念应用于商业文明,意味着不以利己主义作为推动社会经济进步的唯一驱动力,同时也意味着避免因缺乏道德约束而合法化或放任损害公共利益的行为。第四,儒家伦理强调“和合共生”的文化基因,主张人与自然、人与社会、人与人、人与心灵、不同文化之间的和谐共生,在天人和合中追求生态平衡,在群己和合中遵循伦理自觉,在内外和合中进行价值重塑<sup>[2] 219-222</sup>。因此,儒家伦理在运用转化得当的前提下,不仅可以发挥节制资本追逐利润本性的积极作用,还能促进企业承担社会责任,进而缓解人性异化、赢者通吃和两极分化等现代化困境,通过激发商业文明下弱势群体的创新活力实现价值共创和促进共同富裕。

数字时代下新商业文明要求利润让位于价值。利润只是企业经营核算后的结果,而价值创造是商业精神的实质,一旦本末倒置,将追逐股东利益最大化视为唯一经营目标,以经济利益为价值导向,必然会引发有损企业声誉、破坏与企业有关的其他主体的利益、威胁长期竞争优势等问题。这不仅会影响企业的发展格局,也会对社会价值观念产生错误引导。儒家伦理对中国文化一心理结构的培育、商业伦理的构建作用非凡。在现代市场经济环境下,挖掘并发挥儒家文化中的伦理内涵有助于为中国式现代化的商业逻辑找到文化基石,为现代社会的经济发展提供正当性论据,也为财富创造培育正确的价值导向,重塑并促进新商业文明迅速、健康和持续发展。

零距离、去中心化、去中介化的互联网科技对企业管理方式产生全方位颠覆,使企业发展更加依赖内部个体的创新能力及其对外部用户需求的反应速度,这也给企业的组织结构和组织形态(企业与员工、用户的角色定位及互动方式)带来变化。在工业时代科学管理的思想浪潮中,企业大多依据合理性和专业化原则,按职能划分建立科层组织结构来整合和配置资源,同时依赖严密的规章制度和操作标准以保证稳定高效的生产效率。这种以科层化和去人格化为精髓的现代组织理论虽然在某些方面有其存在的必要性和逻辑的必然性,但却容易导致组织中理性逻辑与感性逻辑发生背离<sup>[10]</sup>。这使得组织管理过于功利化和机械化,不仅导致组织难以满足员工对情感价值的真实需求,而且在数字时代用户需求瞬息万变的背景下,单纯强调专业分工、层层授权和按部就班的科层组织,则存在明显的迟滞效应。因此,企业必须突破职能与层级的划分限制,打破

传统僵化的垂直结构, 发展基于家庭式情感和关怀伦理的纵横交织式网络协作关系, 并据此打造开放无界的商业生态系统, 实现生态成员间的高效协同, 满足价值创造的发展需要, 以适应数字时代快速变化的市场需求。在组织形态方面, 数字时代下企业与员工的角色定位已从工业时代的领导者与服从者转变为赋能者与创造者, 两者之间的关系也由稳定僵化的控制关系转变为灵活动态的共生关系。企业以组织共同目标为核心, 通过赋能员工挖掘并满足用户需求, 帮助员工实现价值创造和自我成长, 并赋予员工在商业文明中存在的价值和意义。这种转变突破了传统商业文明下企业运营管理的按部就班, 鼓励员工以主动寻求变化的心态去迎接外部环境多变的挑战。此外, 用户在数字时代也发生了转变, 不再仅仅是商品的购买者, 而是产品交互设计的产消者。他们通过参与生产服务活动为企业创造价值, 并推动企业可持续发展。

市场环境中零和博弈的竞争方式已无法适应现代市场发展的需求, 关于经济价值的观念及其引发的企业与利益相关者关系问题也亟待企业经营者深思并重新定位。新商业文明下价值创造机制构建的重心从上下游企业单向化的价值链逐步转移到多方互联、共创共享的价值网<sup>[11]</sup>。企业的战略内涵也从其在特定价值链中的正确定位逐步演变为汇聚整合资源进行价值共创。在生态战略应运而生的背景下, 每项产品、服务或场景生态的价值都由生态成员协同创造并整合而成, 各成员在商业生态中扮演着不同的角色, 创造的价值也与最终价值密不可分。物联网等技术的革新也令生态合作企业引入机制保持着活力, 因为用户以其实际购买行为将生态合作企业优胜劣汰的主动权牢牢把握在手中。因此, 新商业文明下生态合作企业将用户体验置于产品、服务或场景研发的首要位置, 通过与用户的频繁交互升级迭代解决方案, 以确保企业可以低成本地针对社群用户的特定需求快速进行大规模定制。相比传统商业文明下以先进生产力为竞争优势, 新商业文明下生态成员凭借持续的创造力针对用户痛点提出系列行之有效的解决方案, 进而实现商业生态的共赢和进化。传统商业文明与新商业文明的多维比较如表1所示。

表1 传统商业文明与新商业文明的多维比较

比较维度	传统商业文明（西方现代化）	新商业文明（中国式现代化）
时代背景	工业社会	数字社会（互联网和物联网）
文明基石	新教伦理和资本主义	儒家伦理和马克思主义
经营理念	股东价值最大化（两极分化）	人的价值最大化（共同富裕）
角色定位	员工角色：雇佣者；用户角色：消费者	员工角色：合伙人；用户角色：产消者
管理模式	控制与集权	赋能与放权
组织结构	科层组织	网络组织（商业生态系统）
经营战略	价值链	价值网（价值星系）
市场定位	以产品为中心	以用户为中心
竞争方式	零和博弈	协同共创
竞争优势	先进生产力（产品优势和产业优势）	持续创造力（生态优势）
竞争结果	经济利润	价值创造

### 三、儒家伦理：新商业文明的价值内核和意义给赋

西方现代化本质上是由资本主义逻辑所推动的, 其发展模式以追求资本无限增殖和剩余价值绝对化为根本导向<sup>[12]</sup>。在这个过程中, 商业文明也逐渐演变为“只见物不见人”的单向度逻辑。相比之下, 中国式现代化强调以人为本, 认可发展逻辑中蕴含的伦理要素。中国商业伦理受儒家伦理文化影响深远, 本文尝试从经典儒学和古代儒商的文化资本<sup>①</sup>中挖掘新商业文明的伦理思

① 黎红雷<sup>[13]</sup>将“文化资本”定义为几千年来影响中国人思维方式和行为方式的、以儒家思想为代表的中国传统文化。

想,对其加以现代化诠释,构建符合中国式现代化的新商业文明蓝图,并通过提炼儒家义利之辨、仁义之道、忠恕伦理、“和合”思想等经典文化内涵,赋予新商业文明“组织愿景—角色价值—相处之道—进化之路”的价值内核。

### (一) 义利并重:义利之辨与新商业文明下的组织愿景

儒家义利观被视为商人群体所共同遵守的商业伦理,潜移默化地成为其特定的共享信念<sup>[14]</sup>,强调见利思义和先义后利的价值导向,认同利益的作用功效“利以平民”,也明确表明“富与贵,是人之所欲也”,重义而不轻利。换言之,儒家义利观强调社会的整体利益,提倡“君子爱财,取之有道”,注重物质文明与精神文明的均衡发展,实现了对西方现代化商业逻辑中个人主义和物质中心主义的根本性超越。对儒家义利观进行吸纳、继承并给予现代化解读,有助于明确新商业文明中的组织发展愿景,重建商业秩序。

义利并重、先义后利不仅是儒家商业精神的核心价值,还是儒家传统商业伦理为商业文明树立的理想规范,要求道德贯穿于整个商业文明的价值观念和商业行为中,期许商业文明的共建者有所为、有所不为。传统商业文明下过分追寻经济利润最大化,造成为牟取个人暴利而忽视社会责任和商业伦理的不良商业现象常有发生。在外部情境日新月异的前提下,强调伦理精神的重拾既是拓展中国式现代化商业逻辑的必要因素,也是对商业文明发展活力的长远保障。儒家伦理中的义利之辨可为缓解企业效益导向与道德伦理之间的冲突提供有效的管理启示。

### (二) 个体激活:己立立人与新商业文明下的角色价值

随着人性假设经由“经济人”“社会人”到“知识人”“伦理人”的演进,管理范式实现了从理性规范、动机需求、知识创新到幸福意义的转变<sup>[15]</sup>。在工具理性主导的现代性逻辑影响下,恢复被现代管理去除的伦理、审美和信仰等价值因素,建立组织的文化认同和工作场所中的意义体系成为构建新商业文明的基本诉求<sup>[16]</sup>。

传统商业文明下组织与个体之间控制—服从的科层制管理范式专注于组织内部的协调控制,忽视了基于信任的积极合作关系和员工的主观能动性,无法满足员工从工作场所中获取幸福感和意义感,难以激发员工主人翁意识及创新行为,也较难维系企业在动态市场下的长期竞争优势。新商业文明下企业管理实践从工具理性向价值理性转化,通过伦理和文化规划组织信任机制,更强调人的核心价值,重新定义了各主体的角色定位和价值内涵,打破了组织边界和员工身份的刻板印象,在工作中赋予员工更多的自主权,充分调动并激发员工的积极性和创造力,让其在过程中认识自己、了解自己并成就自己,重视并满足员工最本质的意义需求。

以人为本的价值观念是中国式商业逻辑所遵循的重要理论基础,其中蕴含的人性假设和价值观念与科学管理理论截然不同,受中国传统儒学文化中“仁爱观”的影响深远。“仁爱观”需要“己欲立而立人,己欲达而达人”,既反映出人在中国社会价值观念中占据重要地位,也体现出“爱人”在为人处世中的积极作用,为革新控制思维和激活个体价值的新商业文明管理范式提供了价值引导。其中蕴含的商业逻辑明确管理的目的是在完成组织共同目标的同时,帮助个体找寻存在的意义和价值,激发个体自我发展潜能,形成促进组织积极发展的正循环。在这一过程中,企业各主体的角色定位和相处方式也被进一步重塑。

### (三) 思利及人:忠恕伦理与新商业文明下的相处之道

当今世界经济始终处于深度调整期,单边主义和保护主义对全球产业链、供应链造成严重冲击,然而“覆巢之下,焉有完卵”。思利及人是儒家处理主体间利益关系时提出的忠恕伦理,可为新商业文明下企业的和谐相处提供启示。

思利及人是儒家处理人与人之间利益关系时提出的“利他式”价值观念和行事准则。这种忠恕伦理凝聚了儒家伦理的思想精髓,“夫子之道,忠恕而已矣”,强调个体在为人处世时多设身处地换位思考,将心比心,推己及人,从而培养仁爱之心和恻隐之心。“己所不欲勿施于人”是儒

家仁义伦理的逻辑起点。同时这种忠恕伦理及其衍生的处世之道也使企业间的关系由零和博弈转变为共创共生, 合理发挥资本的积极作用, 着力解决市场痛点需求而非凭借资本优势实现赢者通吃, 积极赋能其他企业实现价值共创, 形成百花齐放的生态系统演化格局。思利及人这一忠恕之道也给处于模糊动荡的商业外部环境下探寻自渡之路的企业和企业家带来启迪。

#### (四) 互惠共生: 和而不同与新商业文明下的进化之路

“和合”思想彰显着中国传统文化中尊重差异、取长补短、汲取精华、包容统一的独特思维智慧, 体现了中华民族的价值追求和民族性格, 既尊重事物存在差异性, 也追求不同事物在矛盾中超越对立, 和谐共存。“和实生物, 同则不继”是对“和合”思想最好的诠释。

中国古代思想派别间百家争鸣, 和而不同也是处理不同派系文化关系的重要原则, 是学术文化发展的动力、途径和基本规律<sup>[17]</sup>。不同于西方现代化商业逻辑中个人主义的价值原则和“普世价值”取向, 这种文化价值观不仅尊重不同文明之间的差异性, 也有助于促进多元文化形态之间互通交融, 以此形成中华民族生生不息、充满活力的文化源泉。“和合”思想蕴含以文明共存超越文明优越的思想资源, 对其进行借鉴吸收并发展形成中国式现代化商业逻辑, 有助于推动新商业文明向更高阶段发展。

在互惠共生的商业发展趋势下, 复杂产业网络中的任何主体都有其存在的意义和价值。行业内、行业间各企业组织以整体价值最优化为衔接原则协同合作, 以一种多角色、大规模、实时的社会化协同方式跨行跨界寻求资源整合, 共同为用户创造价值才会互利共赢。共生并不意味着不存在竞争, 而是从竞争到竞合的转化过程。在这种相互依存的状态下, 企业或组织利用彼此之间的互补性资源、技术和能力, 通过合作性竞争实现相互合作和相互促进, 从而在协同发展中驱动差异性知识资源融合碰撞, 实现创新涌现和达到“多赢”状态。这种商业环境的开放性和包容性也与中国古代先哲提倡的和而不同文化观有紧密关联。

### 四、儒商型企业: 新商业文明下企业的经营模式与实践策略

受科学主义范式影响, 遵循西方现代化管理理念的企业组织结构和方式日益僵化。现代企业对工具理性和经济效益的过度崇拜和盲目追逐, 使其在发展中将情感要素边缘化、去人格化, 进而导致组织成员人性化问题愈演愈烈。这种基于理性计算逻辑的运行机理在被本土组织照单全收后与组织成员伦理诉求产生巨大冲突, 为发展真正契合本土情境的中国式现代化商业逻辑和构建新商业文明提供了重要契机。

儒家伦理对中国人协作交流的影响深远, 形成了民族文化属性中客观存在的文化—心理结构。通过基于情感的信任关系选择交往与合作方式, 促进了组织的发展。因此, 与建立在理性计算逻辑基础上的正式科层组织相比, 由情感关系和伦理关怀衍生而成兼具理性和情感双重逻辑的儒商型企业更能满足本土成员的心理需求和社会诉求。一方面, 儒商型企业融合泛家族主义内涵, 将家族中的关系模式和处事方式推广到组织中, 以长期利益为经营导向的盈利观念使得企业除关注自身盈利情况外, 也格外关注组织成员的价值实现和社会发展的价值循环, 在创造经济效益的同时, 协同成员与社会实现良性发展; 另一方面, 儒商型企业在维系多元主体和谐发展的同时, 强调以和谐共生的经营方式扩展经营范围, 打破以往局限于自身盈利的商业模式, 计利应计天下利, 担当起带动其他合作企业产能升级、促进商业生态多元主体共同发展的大义。

在现代商业文明构建的过程中, 涌现出一批秉持儒家价值观念的儒商型企业。新商业文明体系下的儒商型企业由个体、组织和系统等层面协同演化而成。因此, 本文以新商业文明下的儒商型企业为经营典范, 从个体、组织和系统等层面构建儒商型企业的商业逻辑和运作机理。

#### (一) 个体层面: 以人为本的自我驱动机制

儒商型企业的商业逻辑强调以人为本, 在理性计算逻辑之外构造一种对组织成员如家人般的

情感关怀逻辑,充分体现对组织成员个体的尊重,为满足成员自我实现的精神需求而提供价值创造的广阔平台,避免人的能力和本性被异化并受物质主宰。

其一,儒商型企业给予每位组织成员充分的认可和尊重,强调情理交融的商业逻辑。为避免现代组织隐喻中的机械化和冷漠化印象,儒商型企业以关怀体己和充满温情的家庭来隐喻组织,除包含传统组织理性计算逻辑下的成本效用价值,更增添情感价值逻辑,让个体在工作中获得精神价值和情感价值,使工作对员工来说不仅是一种营生方式,更是一种感受自我价值的人生体悟。这种商业逻辑不仅进一步使员工对企业产生情感层面的认同感和归属感,还可以有效缓解传统科层组织中的人性异化问题。

其二,儒商型企业的使命是创造长期价值而非追求短期利益,注重开发员工潜能并满足其精神需求。传统商业文明下现代组织中因推崇工具理性而重“物”轻“人”,对经济效益的盲目追逐造成员工难以解决工作与家庭冲突问题,其原因是企业在发展过程中缺乏道德伦理的有效约束。儒商型企业受儒家伦理的深刻影响,明确先义后利的利益观念,满足员工精神和自我实现等价值需求,将激发员工的创造力作为企业创造价值的途径,为员工实现价值创造提供平台。

其三,儒商型企业通过制定组织制度减少对员工的过度干涉,充分调动员工主观能动性并激发其主人翁意识。一方面,企业将权力下放给员工,不仅为员工创造释放潜能的环境氛围,还通过制度文化形成心理契约,有效激发员工和企业的创新动力;另一方面,企业将奖惩权让渡给用户,保证了组织绩效考核的公平性,调动了员工的工作积极性,充分激发了企业的创新活力。

## (二) 组织层面: 自利利他的交互赋能机制

儒商型企业在组织层面倾向注入情感要素,避免将管理设计视为组织最大限度地控制其成员意志和行为的工具,通过激发认同感和归属感实现成员之间的相互赋能,从而为双方可持续发展提供不竭动力。

其一,儒商型企业在组织内部建立了高度信任的环境氛围,强调与组织成员间的情感依存和休戚与共,不仅让成员在组织中产生互联感和团体感,还进一步推动利他文化价值观内化于组织成员的思维认知上,使员工与企业结成文化共同体和利益联盟,在增进员工组织认同感的同时,强化其身份认同和情感寄托。

其二,儒商型企业的组织结构打破了传统工业时代科层组织的僵化结构,被充满灵活性和柔性的网络组织取代。工业革命以后,伴随科学主义范式对组织管理影响的日益加深,组织的科层化和去人格化逐渐被现代组织奉为标准。然而,这种组织结构虽对工业时代企业效率提升贡献颇多,但这种稳定甚至僵化的管理方式已无法保证组织成员面对多变的外部环境及时作出反应,较难适应市场变化和技术发展的需求。因此,儒商型企业打破传统僵化的垂直结构而发展网络协作平台,便于组织成员以协作方式整合资源,进而对复杂多变的市场环境和用户需求作出迅速反应,在积极调动组织成员主动性的同时,充分激发组织活力。

其三,儒商型企业的组织成员在共事时相互赋能,超越个体小我而实现组织大我,协同发展,合作共赢。成员将组织愿景与自我价值相结合,与企业共同创造价值。同时,企业对员工给予情感和物质上的回馈,在员工工作或生活等方面需要帮助时给予支持,进行股权激励或根据组织绩效分红,使双方形成情感与利益的良性转化。

## (三) 系统层面: 和谐共生的万物互联机制

儒商型企业在系统层面突破组织甚至行业的边界桎梏及零和博弈思维,以整体观促进合作者互联,最大限度地发挥商业生态系统的多元价值创造潜能,调动多主体参与协同创新的积极性,推动合作企业成为利益共同体,进而为商业生态创造更多综合价值,实现共创共赢。

其一,儒商型企业将领导角色范畴由组织内部延伸至整个商业生态,坚持探索协同环境、社会、合作企业、员工与用户和谐共处的持续发展模式。与为获得短期利益最大化而牺牲他人利益

的行为相比, 顾及系统整体的良性循环和可持续发展才是儒商型企业的战略目标。

其二, 儒商型企业突破传统工业时代企业发展的边界, 围绕用户需求与合作企业协同发展构建合作网络, 共同打造商业生态战略。伴随互联网和物联网等科学技术的发展, 用户对便利、快捷的体验需求也逐步提升, 儒商型企业联合合作企业以用户需求和体验为核心打造生态战略, 把握用户痛点, 整合各方资源并进行高效协调和配置, 对当前复杂问题作出快速反应并提供优质解决方案, 实现商业生态长期价值增值。

其三, 儒商型企业以其丰富资源赋能合作企业高质量发展, 在多主体间实现高效互动, 共筑商业文明, 互惠共生。在商业生态系统运作过程中, 儒商型企业通过对合作企业进行资源赋能改变其价值创造方式, 提升其价值创造能力及效率, 促进经济价值与社会价值的转化, 助力其实现高质量发展。同时, 使其在所赋资源基础上专注自身竞争优势, 提升整体经济效益, 也促进商业生态系统创造更多综合价值。

总之, 儒家伦理价值观念为企业发展提供了丰富的精神资源和当代价值, 在企业个体、组织和系统等层面分别形成了儒商型企业实践经验。首先, 儒商型企业通过以人为本的自我驱动机制形成内生动力, 激活并释放组织成员个体主动性和创造力, 为组织成员找寻工作意义, 强调物质文明与精神文明均衡协调发展, 避免现代组织中人性化等问题愈演愈烈。其次, 儒商型企业通过自利利他的交互赋能机制保证发展活力, 缩小组织成员之间的禀赋差距, 挖掘组织成员创新潜能, 推动多主体间优势互补, 实现价值共创, 避免组织僵化而失去创造力。最后, 儒商型企业以和谐共生的万物互联机制为发展战略, 通过突破组织、企业和行业的边界桎梏, 紧密围绕用户需求联合合作企业共同打造商业生态, 在开放式创新过程中拓展价值创造途径。

## 五、儒商型企业构建的典型案例分析

以人工智能、物联网、大数据等为代表的数字创新浪潮正在重构全球产业格局和重塑现代商业文明。一批儒商型企业在新商业文明构建过程中发挥着引领作用。海尔集团(以下简称“海尔”)在创始人张瑞敏的带领下, 整合以儒学为代表的中国传统文化精髓与西方管理智慧, 以世界格局、历史视野对东西方管理思想与经典管理理论进行融合性创新, 探索出“人单合一”模式这一管理智慧结晶, 为解决物联网时代世界管理难题提供了中国智慧和方案, 也为中国式现代化道路上的新商业文明建设提供了实践经验。

在持续创新创业过程中, 海尔将儒家文化中的优秀元素运用到企业管理实践中, 从人的价值第一的企业观、社会价值最大化的利益观、共创共赢、和谐共生的发展观三个维度打造儒商型企业。通过“人单合一”模式, 以COSMOPlat工业互联网为新引擎, 以海创汇为小微创新创业和创客孵化平台, 海尔构建了物联网时代引领性的商业生态系统, 由一家传统制造企业成功转型为物联网生态企业。

### (一) 人的价值第一的企业观

儒家文化以“仁”为核心精髓。“仁者, 爱人”阐述了儒家文化中的人本主义思想。海尔将这种思想融合到其价值观念中, 基于人的价值第一的企业观, 围绕员工和用户从企业宗旨、战略类型和管理体系等方面打造“人即企业, 人是目的”的人本实践路径。

海尔在创业初期就坚持人的价值第一的企业观, 始终认为员工和用户的价值第一。人的价值第一的企业观与传统商业文明下企业遵循的股东价值第一的宗旨截然不同, 究其根本是二者在人性假设方面存在巨大差异。在传统商业文明下, 无论是古典经济学的“经济人”假设还是行为经济学的“社会人”假设, 均未从根本上改变管理主体与客体之间的关系, 未能使员工突破下级服从上级的工作角色及参与方式。但人的价值第一的企业观不仅使原本被客体化的员工颠覆性地成为管理主体, 发展出“自主人”假设, 促进员工在数字时代网络组织中成为主动为用户创造价值



的创客合伙人。员工直接对接用户需求,自主驱动为用户提供解决方案,既为企业激活创新活力,也在用户付薪中实现并超越自我价值。

通过对员工自我实现、用户体验升级、合作企业转型赋能与社会大众责任担当的有机融合,海尔将人的价值第一的企业观在“人单合一”模式中发挥到极致。模式中的“人”代表员工,“单”代表用户需求。“人单合一”模式基于用户体验,以用户个性化为创新基点。这种模式不仅能够激活员工创造价值的能力,而且能够让企业联合产业链上的相关合作企业,通过动态交互将多方紧密结合到一起,共同打造商业生态圈,最终实现企业、员工、用户和合作企业共创共赢、多元互动、协同治理、长期发展的商业目标。

为打造承载着中国智慧和新时代基因的“人单合一”模式,海尔在组织结构、管控方式、人才吸引和激励方式等方面融合了以人为本的价值理念,冲击并超越了传统理论范式下的组织实践模式。为进一步实现企业战略目标,海尔由适应于稳定、统一市场环境下的科层制逐步转型为适应充满高不确定性、超常规竞争市场环境的“平台+小微”型的组织结构。拆解组织部门隔阂和解散中层管理人员的系列举措令海尔的组织结构充满弹性,面对用户的个性化定制需求,反应也更加快捷;打破员工与用户界限,强调用户体验和员工自治,将原来的自主经营体发展为一个独立核算、自主经营“小微企业”,使海尔整个组织打破组织边界转型为整合社会资源、孵化创业小微的生态平台,体现出“人即企业”的经营理念<sup>[18]</sup>。在管理方式上,海尔真正做到将决策权、用人权和分配权下放到创客手中,由控制到赋权,无限放大和激活组织行动者的个人自由、个人力量和个人价值,以便依靠愿景使命驱动和自我价值实现激发每一位员工的创新潜力,让其在创造用户价值中实现自身价值,最终实现员工、用户与企业三者价值的协同发展,实现人的价值最大化。然而,“人单合一”模式下对应的员工并非局限于企业内部。海尔将全球看做自己的人力资源部,通过搭建创客平台吸引人才纷至沓来,保障了企业优质人力资源的吸纳和整合。创客所有制、用户乘数和用户付薪等激励机制也充分体现了“人单合一”模式下人的价值第一的企业观。海尔的创客是拥有决策权、用人权和分配权的自我管理者和全员自治的创业者,在被完全赋予自主经营、自负盈亏和自主选择的权利后,自主制定工作目标、自动调整监督和激励措施。用户乘数和用户付薪制度将创客与用户紧密结合起来,采取用户交互方式倒逼产品迭代创新,充分挖掘交易之外的消费者剩余,使用户由工业经济时代的顾客转变为物联网经济时代的终身用户,为用户提供超额体验的同时,也使员工共同分享增值部分的收益,充分激发员工的创新积极性,提升企业的生态价值<sup>[19]</sup>。

## (二) 社会价值最大化的利益观

儒家商业精神以义利观为价值论重要组成部分,其中义利并重、先义后利的价值观不仅是商业行动的指导原则,还是儒家传统商业伦理为推动商业文明而构建的理想规范。儒家商业精神期许君子爱财,取之有道;取之于民,用之于民。同时其还明确盈利只是营商之“末”,忌本末倒置。这种见利思义、义以生利的利益观落实到现代企业实践中,使得企业暂缓对股东价值最大化的盲目追寻,取而代之是以社会价值最大化的社会长效发展为责任担当。这也与管理思想大师德鲁克所提到的企业将履行社会责任和实现商业盈利兼容并包的社会创新思想有异曲同工之妙。德鲁克指出,社会创新是企业将社会需求转化为自身发展机遇,进而在解决社会需求问题的同时实现可持续发展的有效方式<sup>[20]</sup>。

对于海尔来说,企业存在的目的是为社会创造价值,其他都是实现目的的载体和手段。这种思想一直指引着海尔将满足用户体验和推动社会发展发挥到极致,真正做到将企业发展与用户需求紧密结合在一起。在打造物联网生态品牌战略的实践过程中,除获取商业价值外,海尔还需承担为社会创造价值循环的责任和使命,并从环境、社会和公司治理三个方面实现企业与自然、企业与企业、企业与人的深度融合和可持续发展;加强企业社会责任管理建设,携手内外部利益相

关者突破工业时代盈利短视的弊端, 树立通过互惠共赢实现社会价值最大化的利益观, 履行企业社会责任, 增进社会整体福祉, 让人人都感受到物联网发展对用户体验优化升级的积极影响。

在环境方面, 海尔始终坚守高质量发展与生态环境保护的双重承诺, 遵循绿色、循环、低碳的发展理念, 并将这些发展理念融入产品研发和生产服务过程中, 为行业发展指明方向和提供参考标准。在社会方面, 海尔将企业社会责任融入到自身商业模式中, 由聚焦产品体验到聚焦场景体验, 搭建以提升用户体验为核心的智慧生活场景, 通过数字化交互途径让用户由被动的产品接受者转变为产品创造或优化的主动参与者, 在满足用户个性化需求的同时, 为用户提供完整的优质服务体验, 助力用户成为价值创造的活跃主体, 并经由持续体验迭代逐步成长为与企业共生共赢的终身用户。同时, 海尔与合作伙伴共享底层技术和数据资源, 赋能升级传统制造业, 打造开放多元、动态优化、协同共享的物联网个性化智能生态环境, 使汇聚到海尔平台上的利益相关方共创共赢, 为用户提供更加美好便捷的体验场景和解决方案。在公司治理方面, 海尔采用“人单合一”模式搭建共创共赢的生态圈, 让利益相关方在这个生态圈中彼此交互并连接更多资源, 从而为用户创造最大价值, 实现自身价值最大化。在收益分配时, 海尔不是简单地让各方根据契约分享相对固定的价值收益, 而是在共同获利的基础上, 通过为用户提供个性化体验服务获得生态收入。这种模式使海尔财务收入的增长以各利益相关方的价值实现与分享为基础, 以创造源源不断的社会价值。

### (三) 共创共赢、和谐共生的发展观

物联网、人工智能、大数据和云计算等信息技术手段正在塑造万物互联的商业生态, 推动组织形态向去中心化、去边界化快速变革, 企业关系向跨界融合发展。因此, 只局限于线性因果层面的原子论式分析方法已无法与万物互联的时代属性相匹配。和谐共生已逐渐成为新商业文明下各商业主体所需面对的时代命题。企业需要与其利益相关方建立有效的衔接, 联合共创, 不断演进以用户为核心的整体价值体验, 最终实现终身用户、生态各方及社会发展的长久性、持续性价值循环, 形成共创共赢、和谐共生的发展态势。

相比之下, 海尔突破了现代化管理中利己主义、集权主义和资本本位的商业逻辑, 将数字时代的协作共享和利他利己观念融入到管理实践中, 推行以“和谐共生”为发展愿景的“共创共赢”生态品牌战略<sup>[21]</sup>。“共创共赢”生态品牌战略以动态满足用户的个性化需求和场景体验为起点, 通过可连接的物联网智慧产品与用户零距离交互对接个性化体验需求, 依托工业互联网平台实现用户需求信息与生态伙伴研发协同匹配, 通过打破组织科层制和行业边界桎梏, 打造协同共创的共享平台和共创共赢的生态系统, 根据用户需求匹配对应企业并赋能企业生产所需资源, 联合利益相关方为用户提供不断迭代的高质量方案, 实现大规模个性化定制。在场景驱动的体验经济模式中, 生态品牌战略不仅有效引领生态各方为用户追求的美好生活进行价值创造和价值增值, 而且规避传统商业文明下成本领先战略和差异化战略带来的同质竞争困境和持续成长限制, 使企业以共创共赢共生的商业生态系统创造体验经济, 在推动生态可持续发展的同时, 也让企业在数字时代实现可持续发展。

海尔的“人单合一”模式打破了西方经典管理理论中非此即彼的二分思维和线性因果关系思维, 将员工任务、员工激励、顾客价值、顾客资源、企业规模与企业利润等有机融合在一起, 通过持续动态的内外交互消除组织边界, 甚至淡化了企业与市场之间的界限, 将企业打造成生生不息、自我进化的商业生态。基于人的价值第一的企业观、社会价值最大化的利益观和共创共赢、和谐共生的发展观形成的管理模式, 不仅顺应了人性的自然需求, 极大地推进了管理向自由、自治和自组织的理想状态发展, 而且兼顾了员工、用户和外部合作伙伴等利益相关者的需要, 启动了从经营单个企业到经营生态网络, 从非此即彼、零和博弈的传统现代化商业逻辑到共创共赢、和谐共生的中国式现代化商业逻辑的演变, 为现代化企业管理提供了新方向。

## 六、结 语

在工业时代发展背景下,新教伦理是资本主义发展的精神渊源,推动了工业社会的快速发展,并逐渐衍生出商业文明。这种现代化发展过程中塑造的商业逻辑虽有历史进步性,但也有局限性,在指导全球经济长期发展方面余力不足,亟须被重构。西方现代化商业逻辑是以资本主义为根本导向驱动形成“只见物不见人”的单向度逻辑。与之相对,以中国传统文化为核心的东方哲学彰显优势<sup>[22]</sup>,由儒家伦理发展而来的道德伦理体系规范在缓解组织中工具理性与人文精神之间的张力问题上充满经验和活力。植根于此的中国式现代化商业逻辑注重以人为本和情理交融,更能反映人类普遍意愿的价值体系。与此同时,新商业文明的核心是从经济利润转向价值创造,从利己主义、零和博弈的竞争战略走向利他主义、和谐共赢的生态战略。作为新商业文明下的经营典范,儒商型企业的发展遵循中国式现代化的商业逻辑,在创造经济效益的同时协同成员与社会实现良性发展,促进商业生态多元主体实现价值共创。为此,有必要基于儒家伦理对西方现代化商业逻辑进行审视和批判,探究儒商型企业的经营模式,发展符合中国式现代化的商业逻辑并发掘其转化的实践经验,以矫正商业逻辑中的种种弊端,为重塑新商业文明提供中国方案。

### 参考文献:

- [1] 李平. VUCA 条件下的组织韧性:分析框架与实践启示[J]. 清华管理评论,2020(6):72-83.
- [2] 胡国栋. 管理范式的后现代审视与本土化研究[M]. 北京:中国人民大学出版社,2017.
- [3] 乌麦尔·哈克. 新商业文明:从利润到价值[M]. 吕莉,译. 北京:中国人民大学出版社,2016:8.
- [4] 伍华佳. 儒家伦理与中国商业伦理的重构[J]. 社会科学,2012(3):50-57.
- [5] 赵涛,彭龙. 商业文明·要素文明·形态文明[J]. 山东社会科学,2013(11):130-135.
- [6] 叶静怡. 韦伯《新教伦理与资本主义精神》的方法论和思想研究[J]. 北京大学学报(哲学社会科学版),1999,36(4):64-69.
- [7] 徐大建. 资本的运营与伦理限制[J]. 哲学研究,2007(6):99-104.
- [8] 臧峰宇. 马克思的现代性思想与中国式现代化的实践逻辑[J]. 中国社会科学,2022(7):39-55+204-205.
- [9] 王志民,马啸. 中华文明与人类共同价值[M]. 北京:清华大学出版社,2017:231.
- [10] 胡国栋. 中国本土组织的家庭隐喻及网络治理机制——基于泛家族主义的视角[J]. 中国工业经济,2014(10):97-109.
- [11] 罗珉. 价值星系:理论解释与价值创造机制的构建[J]. 中国工业经济,2006(1):80-89.
- [12] 徐坤. 中国式现代化道路的科学内涵、基本特征与时代价值[J]. 求索,2022(1):40-49.
- [13] 黎红雷. 当代儒商的启示[J]. 孔子研究,2016(2):15-23.
- [14] 余英时. 儒家伦理与商人精神[M]. 南宁:广西师范大学出版社,2004:283.
- [15] 陈劲,魏巍. 有意义的管理——以幸福和意义为核心的中国特色管理范式[J]. 清华管理评论,2022(4):46-53.
- [16] 胡国栋,王天娇. 后现代主义视域下管理学的本土化研究[J]. 财经问题研究,2019(4):21-29.
- [17] 方克立. “和而不同”:作为一种文化观的意义和价值[J]. 中国社会科学院研究生院学报,2003(1):26-33+109.
- [18] 胡国栋,王晓杰. 平台型企业的演化逻辑及自组织机制——基于海尔集团的案例研究[J]. 中国软科学,2019(3):143-152.
- [19] 张瑞敏,姜奇平,胡国栋. 基于海尔“人单合一”模式的用户乘数与价值管理研究[J]. 管理学报,2018,15(9):1265-1274.
- [20] 纪光欣,岳琳琳. 德鲁克社会创新思想及其价值探析[J]. 外国经济与管理,2012,34(9):1-6.
- [21] 胡国栋. 海尔制[M]. 北京:北京联合出版公司,2021:14.
- [22] 蔡莉,张玉利,陈劲,等. 中国式现代化的动力机制:创新与企业家精神——学习贯彻二十大精神笔谈[J]. 外国经济与管理,2023,45(1):3-22.

## Confucian Ethics and New Commercial Civilization: Commercial Logic of Chinese Modernization

HU Guo-dong<sup>1, 2</sup>, CHEN Yu-xi<sup>1</sup>

(1. School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025, China;

2. Center for Management Philosophy and Organizational Ecosystem, Renmin University of China, Beijing 100871, China)

**Summary:** Traditional management theories and practical experience that follow modern Western commercial logic cannot explain the development of Chinese management laws and commercial civilization in the new era. Exploring the commercial logic of a Chinese modernization and the practical path of its transformation has become the core of reshaping the new commercial civilization. Confucian ethics not only play an extraordinary role in the cultivation of Chinese cultural-psychological structures and the construction of business ethics but also embody the value proposition of the new commercial civilization. It is of great theoretical value and practical significance to explore the spiritual value of Confucian ethics in the process of reshaping the new commercial civilization and to explore the business model of enterprises that contains the commercial logic of Chinese modernization and its reconstruction approach to commercial civilization.

This paper adopts a speculative research method. Firstly, it distinguishes the connotation differences between the new and previous commercial civilizations and analyzes the intrinsic relationship between Confucian ethics and the new commercial civilization in terms of value core. Secondly, it sorts out the commercial logic of Confucian businesses that is consistent with the new commercial civilization at the individual, organizational, and system levels. Finally, it takes Haier Group as a case of a Confucian business and analyzes its path of building a Confucian business from three dimensions: the enterprise concept of the value of people first, the benefit concept of maximizing social value, and the development concept of mutual creation, mutual benefit, and harmony.

Modern Western commercial logic is driven by the fundamental orientation of capitalism, resulting in the unidirectional thought of “valuing things over people”. The commercial logic of a Chinese path to modernization is rooted in the ethical elements of China’s excellent traditional culture, with a greater emphasis on people first. Confucian businesses have a dual logic of rationality and sensibility. They form internal motivation through a people-oriented, self-driven mechanism and ensure development vitality through an interactive empowerment mechanism that benefits the self and others. With the harmonious and symbiotic mechanism of the Internet of Everything as their development strategy, they collaborate with actors and society to achieve healthy development while creating economic benefits, and to promote value co-creation among diverse actors in the business ecosystem, which has contributed Chinese wisdom to solving the modernization dilemma arising from the current development of Western modernization and reshaping the new commercial civilization.

This paper examines modern Western commercial logic based on the Chinese context. By exploring the value, path, and experience of the creative transformation of Chinese Confucian ethics in the reconstruction of a new commercial civilization, this paper proposes a Chinese plan for the healthy and sustained development of enterprises in the new era.

**Key words:** Chinese modernization; Confucian ethics; new commercial civilization; commercial logic; Confucian business

(责任编辑: 孙 艳)

[DOI]10.19654/j.cnki.cjwtyj.2023.08.001

[引用格式]胡国栋,陈宇曦. 儒家伦理与新商业文明:中国式现代化的商业逻辑[J]. 财经问题研究,2023(8):3-14.