

中華傳統文化治理企業的可行性-皓威企業「弟子規」文化的個案分析

吳成豐
靜宜大學企業管理系

1. 逐利環境中的清流！？

清朝林則徐反抗英國販賣鴉片到中國，荼害中國人的健康，而在廣州南方的虎門焚毀鴉片，震驚中外。虎門在今廣州市的南方，靠海，由早年名聞中外的焚毒地標，如今躍身為全中國南方的經濟據點。虎門高樓櫛比，街道寬敞，工商鼎盛，尤其是服裝製造業，更獨霸全中國。

虎門這個現時重商逐利的新環境中，有一家以「中華傳統文化」為教育模式的陸資民辦企業-皓威科技公司(Getwell)，卻彷彿「一格獨樹」的矗立，並且用一己之力不斷「擴展」其獨特模式，至 2010 年 4 月，皓威已舉辦過這種獨有模式的研習營 50 個團隊以上，前來學習的企業已超過 100 家。

2. 董事長的懺悔

「中華傳統文化」教育模式，會是當今「一股清流」，只是少數企業廠家「孤芳自賞」呢？亦或是其「擴散」成果足以影響其他眾多企業，而自成「中國管理品牌」的主流之一呢？

皓威企業董事長李文良是「中華傳統文化」教育模式（尤指“弟子規”）的推手，自 2005 年推動該模式至今，李文良對推動成果仍感不佳，充滿無限懺悔他說：

“在我的公司內，「中華傳統文化」只做到 5%，推動多年遇到很多障礙，是我的錯，是我對傳統文化理解不夠，還有推動的方法也有偏差。”¹²

1967 年出生的李文良是皓威公司董事長，經常身著一襲居士服，乳白色上裝，下搭黑長褲，腳著平底黑布鞋，第一眼看到他不會想到他是企業家，反而會用熱心社會公益者的角度去衡量他，因為他嘴上掛的話語，生意經絕少，大多是中國文化中的「孝道」或「弟子規」。李文良謙恭樸實，誠懇是他給人的印象，但言談中透露出執著的口吻，尤其是對推動「中華傳統文化」使之成為企業教育模式的執著，他十分堅定不移，他說：

“我要讓工廠變成學校，我的公司全體員工要學習「弟子規」，要學習「孝道」的精髓，並體現在日常生活與工作崗位上，我相信是利個人、企業及國家的。”

¹² 李文良董事長在 2010 年 4 月接受作者訪談，以下李文良的談話均是當天談話內容。

3. 「弟子規」的皓威文化

工廠要變成學校，何其不易！工廠內的員工不是學生，成年的員工不像學生那麼順從，自主意識很強，尤其是公司內部幹部，個人意識特強，有些幹部是不認同“弟子規”的領頭者。李文良在企業內推動「傳統文化」的障礙，可想而知。

2005年2月起，李文良開始實踐以「中華傳統文化」為教育員工的工作，全公司奉行，「孝道、信義、博愛」六個字的人文精神，也是中華傳統文化的主要內涵，於是，「弟子規」成為皓威公司教育訓練的主要教材，用來體現前面六個字的人文精神及企業文化，每天早上全公司員工5點30分起床，研讀「弟子規」後再吃早餐，每天早晚餐前念「弟子規」之外，由骨幹幹部帶隊每人每天對其他同事或來訪客人鞠躬1000次以上，每週四下午14點至18點學習分享時間（比如“孝經”），主要是聽講老師對傳統文化的解釋和學習心得分享，讀經方式以《弟子規》、《孝經》等經典為主，企業員工聚集一堂，大聲朗誦並背誦，然後討論學習心得，共同分享「弟子規」的智慧，學習「幸福美滿的人生」的真髓；另外，每週二晚上7點到9點，由主管們組織的讀書會，研讀孔子的「論語」。

「弟子規」涵詠中華傳統文化，以三字為一句，教導為人內修及外在行為的準則，比如「弟子規」總敘起頭就說：「弟子規，聖人訓，首孝弟，次謹信，泛愛眾，而親仁，有餘力，則學文」，又如，「入則孝，出則弟」等等，皆為規範人們行為與生活的準繩，其主軸以「孝道」出發。其中「入則孝」的部分內容如下：

入則孝

父母呼，應勿緩，父母命，行勿懶，

父母教，須敬聽，父母責，需順承，

冬則溫，夏則清，晨則省，昏則定

出必告，反必面，居有常，業無變，

事雖小，勿擅為，苟擅為，子道虧，

物雖小，勿私藏，苟私藏，親心傷¹³

.....

李文良說：

“非學傳統文化不可，就算皓威公司倒閉10次，也不能阻礙我們學習傳統文化的決心。”

李文良強勢主導「弟子規」的皓威文化，效果如何呢？先看2009年2、3月間全公司員工離職率50~60%，就這個資料，已夠嚇人了。

4. 公司文化衝突的磨合期

¹³ 「弟子規」1080字，是清朝康熙年間秀才李毓秀所作，文以三字一句，兩句一韻編集而成，分為七部分加以敘述。具體列舉人們在家、出外、待人接物、求學應有的禮儀規範，特別講求家庭教育與生活教育。

李文良主導的「弟子規」學習文化，在公司內部與現實的企業生產環境，產生某種程度的衝突。第一，當公司產品交貨時限已迫在眉睫，全體員工無不開足馬力趕工之際，李文良要求全體員工集合聽演講學習，這種「學習」與「生產」衝突的狀況，很多很多的員工及主管相當不認同李文良的作法。第二，公司每天閱讀「弟子規」，每週又固定時間讀經的規定，很多員工受不了，雖然李文良說：「工廠即學校」，但很多員工可不認為如此，他(她)們認為工廠是做事，不是念經。

李文良對強勢主導「弟子規文化」，有這麼指導哲學。他說：

“一開始塑造企業文化，研讀「弟子規」，就要強力擠壓，擠壓員工到最大限度，員工會反彈，但因壓到最大限度，反彈就會有限，那麼再稍微放鬆擠壓，員工就不會感覺那麼苦了；否則，一開始推動就壓力不足，一旦員工反彈後，就一點效果也看不到了。”

至於，李文良強勢主導的領導風格，員工反彈，外界人士觀感不一，換言之，李文良的強勢作為可有調整呢？對於這個問題，李文良坦承說：

“我們已做了調整，比如早上不再 5 點 30 分念「弟子規」了，穩定兩個月後延後至 6 點 30 分集合研讀，每週也只在週四下午 4 點到 6 點學習，員工感受的自然接受了。”

5. 「弟子規」的效果

2008 年的全球金融危機，許多珠江三角洲一帶的廠商應聲倒下，關廠的效應連管理區都倒閉了，但皓威屹立不搖，皓威做了「成本變革」，也就是全廠降低成本的工程，三個月後，成本降低 30%，公司在小小盈餘中度過難關。全公司四百多位元員工全力降低成本，顯示團隊凝聚力，是「弟子規」裡「泛愛眾」的眾人相愛互助等教化，產生了正面的效益。

李文良說：

“全體員工學習「弟子規」，我們都受益，也廣泛宣傳出去，很多企業陸續前來皓威學習「弟子規文化」，估計有百家以上的企業員工參加過我們開辦的研習營。這些研習營不收費，還提供膳宿，目的就為了推廣中華傳統文化。”

皓威公司對員工做調查結果，多數員工贊同公司伙食用素菜，這是員工體認環保與健康的決定，皓威的員工常觀看健康與飲食的影片，認同有機食品不但有利身體，而且保護地球，這是皓威公司「弟子規」裡教化員工「對飲食，勿揀擇；食適可，勿過則」等教育的另一正面效應。

李文良說：

“企業的價值在哪裡？不是大夥吃好，穿好，但卻殘害這個地球；我們要反思，因為我們掠取太多地球上的資源，已經失去了平衡，未來我們還能留下什麼東西給我們的子孫後代呢？”

進入皓威公司的餐廳，其實餐廳也做教育訓練處所，也做交誼廳，它多功能地為皓威服務，這裡可容納四百多人，全是合菜用的大桌子，可做飯桌，也可做研討用的書桌。員工吃全素的合菜，全是有機食物，每人的用碗比一般家庭的碗大一倍，可用來裝飯與菜，也可兼湯碗，四百多人用餐完後的廚餘不到半個水桶，儉約是皓威「弟子規文化」

的特色。

皓威公司的廁所洗手台，放滿了臉盆，內盛水龍頭滴下的清水，上完廁所用來洗手，洗手多次後的蓄水，用來清洗廁所；員工宿舍內的衛浴間，全備有蓄水用的大水桶，排放的污穢物都用小杓子舀少量的水清洗，在皓威公司隨處看到的是「節能」的設置。進入宿舍房間看看，清一色白色蚊帳與白色被單，每一床棉被全折迭成有棱有角的整齊四方形，酷似軍隊裡的「豆腐乾棉被」，整齊、紀律、規範的組織文化顯露無遺。

6. 廢除「傭金」的陽光工程

皓威的「弟子規文化」不只是企業內部的教育訓練，而且「外銷」給其他產業（前面提及的舉行免費研習營），它也應用到客戶(buyer)身上，而且，是被認為最敏感的取消「傭金」這件大事上。

商場上，買方索取「傭金」有之，賣方主動提供「傭金」給買方，以搶奪訂單有之；2009年皓威主動廢除慣例付給買方的「傭金」，稱之為「陽光工程」，大有在陽光下，一切透明無暇的宣示，即使對賴以生計的買方也不折腰乞求訂單，這種工程是「弟子規」裡所強調「事非宜，勿輕諾；過能改，歸於無」等誠信的本質。

不付「傭金」給買方，會不會斷了訂單，傷害皓威的營業額呢？

李文良說：

“「傭金」占總銷售額很大比重，取消傭金一事，連我們公司的業務員都不高興，因為生意不好做了，於是走了一半人，原本 10 人只剩下 5 人沒走。銷售額不好了，但「人」變好了，人的品性變好了，「弟子規」的道理實踐了，不一定要單方面一味追求「銷售額」。通過大家集體努力，充分與客戶溝通弟子規的實際意義，實行幾個月後後來發現只有一家較大的買主將訂單下給他人，其餘的買主大都接受我們皓威取消傭金的建議。公司 2009 年銷售額並沒有下降，而實際利潤卻比 2008 年還有 10% 的上升。”

取消傭金，如何讓買方滿意呢？皓威的一位業務部門女性主管敘述很不尋常的「取消傭金」作法。

她說：

“我帶著公司業務員主動去找買主溝通，告知取消傭金的理由，我們請買主吃飯很委婉告知說「以道相交，不以利相交」，傭金是「灰色」地帶的不健康產物。我們皓威公司取消傭金，不是為了減少我們皓威的支出，而是為了我們企業雙方都有健康的交易行為，為我們產業界大家都好。”

“我們把傭金回饋給買方的公司，採取降價的方式，買方獲益，我們皓威的健康交易也達成。”

“在台商、港商、日商的買主當中，經我們的溝通後，絕大多數買主都能接受。”¹⁴

¹⁴ 這位女性主管在 2010 年 4 月接受本文作者訪談，以下全是當天談話內容。

7. 我愛「弟子規文化」也愛「生活更好」

至 2010 年，這位面貌清秀才 30 歲出頭的女主管已經服務公司 12 年之久，她經歷「弟子規文化」從無到有的歷程，她見過「弟子規文化」在皓威公司的曲折故事，從顛簸行進，一直到如今的穩定邁步，她認為，目前 2010 年絕大多數員工已能認同這種文化，但歷程中的「權變調整」，也就是調整執行的方法與文化擴散的思惟，都是必要的。

她說：

“2009 年 2 月、3 月間公司員工離職率 50% 以上，但到了同年 4 月後就穩定了，很多新進的員工是舊員工介紹而來的，新進員工在來公司之前，已經知道我們有「弟子規文化」心態與思想已有準備了。而且，「弟子規文化」在公司內的推動也做了某些作法的修正，比如每天早課改為 7 點，原來是 5 點 30 分至 6 點早課的，在公司內員工同事之間不須鞠躬 90 度，鞠躬不必太頻繁，彼此點頭微笑即可，因為「心」最重要，但「微笑」與「鞠躬」的形式不可全廢，有此形式才可「內化」至人心，內化了之後，習性就固定，大家都如此，大環境的文化就養成了。”

“2010 年是「皓威弟子規文化」的紮根年，這是我們全體員工的希望，希望「弟子規文化」的內化更深入人心，並更具體的反應在行動態度上。”

“現在 2010 年 4 月我們公司共有六位高階主管，包括 4 位經理、一位高級經理及一位副總；但就有兩位經理加上高級經理共三人在「學習」，學習「中華傳統文化」，有在廠學習的課程，也有到外地去學習。公司動用基金內的錢讓我們三人去學習，基金是李文良董事長個人捐出很多。我們去學習不上工，但照常領工資，所以我們很珍惜這種學習。”

「我愛弟子規文化」可由女主管的口中得到證實，不過，她也相對提出個人對公司的期望。他說：

“我們可以接受公司文化，我們也希望生活能更好，也就是獲得更好工資來改善生活。”

8. 傳統文化有利公司績效嗎？

這位女性主管對「生活能更好」的期望，直接反應到一個現實的管理議題，就是施行「弟子規中華傳統文化」的教育模式後，公司的績效會提高嗎？依皓威公司 2009 年的營業額約 3000 萬人民幣，純獲利 200 至 300 萬人民幣，獲利的情況不錯，但全公司四百多人的員工一年的產能 3000 萬人民幣的平均值來估算，每位員工一年的產能 75000 人民幣，也就是說，皓威公司營業額仍有一段的改善空間，李文良在前面說過：「我們不一定要追求銷售額，但要把人（皓威員工）變好。」，這是皓威經營哲學的主軸思想，也就是「逐利」並非首要，反而，改善人的品質為先。

但前面女主管反應員工對「追求更好生活的期望」，是否也凸顯公司績效（營業額或產能）有需要提升，以滿足如同那位女主管等廣大員工的需求呢？

9. 皓威的潛能與未來

皓威公司在虎門的廠房與辦公總部，一進門給人的感受就像看到李文良本人一樣地樸實與祥和。

皓威公司的大門口牆上幾個大字「有朋自遠方來，不亦樂乎！」，凸顯皓威這個「學習型組織」，不但公司內自己學習「弟子規」，而且歡迎各地外來人士前來共修的氣氛文化。大門口進來，面前就是一個大廣場，約可容納兩個戶外的籃球場，廣場兩邊各有兩大主體建築物，右手邊是工廠共四層樓，左手邊是「教學樓」與員工宿舍（一樓是餐廳兼聯誼會場，二樓至四樓全是宿舍）。

整個公司建築很類似三合院，「教學樓」連結員工宿舍與「工廠」左右鼎立，這種員工學習生活的空間與事業生產的場所，大致平均佔有公司空間的建設格局，透露出皓威強烈學習的文化氣息。

皓威公司創立於 1997 年，是一家手機數位電子產品週邊連接器、精密結構零件等的設計、製造與銷售的高科技企業。公司累積資本約 500 萬美金，員工四百多人，年營業額 3000 萬人民幣。公司創立當年就通過英國 ISO-9002 國際認證，2002 年通過 ISO9001-2000 版國際管理體系，2003 年起公司連續四年被虎門鎮人民政府評為「員工滿意企業」，連續三年被深圳華普電子技術有限公司評為「優良供應商」，連續二年被淇譽電子有限公司評為「優良廠商」與「績優廠商」。

從資金、產能與員工人數來觀察，在中國大陸的企業環境中，皓威算是中小型的民辦企業，卻主動致力於「中華傳統文化」的企業教育與管理模式，不得不令人寄予關切。

皓威的管理文化，除以中華傳統文化為全體員工學習的主軸之外，在管理方面同時導入先進的東西方管理模式與知識，如前面所提 ISO 品質管制體系，還有全面實行 5S 管理、日本 TOYOTA 的 JIT 現場改善，呈現出現代理性化、資料化、專業化、規範化、客觀化的管理特色。其產品遠銷美、日、韓、新加坡、泰國、臺灣、香港、及中國國內市場。

皓威已經擁有學習「中華傳統文化」的公司機制與組織氛圍，甚至已逐漸將「中華傳統文化」教育模式「擴散」至中國其他地方，皓威公司的營收也足夠公司開支，也有約 10% 的純營利，在「利己」與「利他」的倫理天平（ethical scale）¹⁵上，皓威已某種程度做到了「利己」（公司有盈餘）也做到了「利他」（教育其他產業及大眾）。

如今的皓威公司，每年編列約營業額 9% 的經費，投入公司新產品的研究與開發上面，平均每年約開發出 10~15 個新產品來滿足客戶的需要。

李文良說：

“我們會投入更優秀人才，採用更具競爭力的設備與技術，培植更融合的團隊力量，以滿足客戶，服務客戶。”¹⁶

在皓威公司內，「中華傳統文化」－「倫理的企業」－「員工滿足感」－「創新產品」－「買賣交易的健康關係」－「以人為本的公司永續競爭力」等等的元素互為因果，相輔相成，獨樹華人企業的特質，皓威已具雛型，未來永續發展與潛力擴散，仍值得觀察與關注。

¹⁵ 「利己」與「利他」的倫理天平（ethical scale），是指企業在施行「企業倫理」過程中要「利己」就是企業有盈餘存活下去，才能有力量去「利他」就是幫助社會弱勢或回饋社會等，至於，「利己」多少後才去「利他」的分寸，全由企業自身酌情掌握，也就是利己與利他的程度沒有硬性規定與標準答案，全憑企業自身去發揮「利己」與「利他」最大化，不宜偏廢一方。此「倫理天平」之論點取自於“吳成豐「企業倫理的實踐」第 3 版著作”，（2010 年 4 月，臺灣前程文化出版社）。

¹⁶ 2010 年 6 月 22 日李文良董事長與身在臺灣的作者，在 email 中共同討論皓威未來競爭力等簡要內容。

Exhibit 1 : 此圖左邊為皓威公司大門口，門口上寫著「學而時習之，不亦悅乎，有朋自遠方來，不亦樂乎。」旁為教學樓，公司所有教育訓練及演講均在此地實施。

Exhibit 1:



Exhibit 2 : 皓威教學樓中對員工及外來學習者實施教育訓練狀況。



Exhibit 3：皓威公司教學大樓門口貼心的打上歡迎作者一行前往之電子標語。

Exhibit 2：



Exhibit 4：皓威公司廠房的外壁也特別掛上「孝悌忠信 禮義廉恥」大字，希望員工奉行。



Exhibit 5: 皓威公司員工宿舍一隅。



Exhibit 6: 皓威宿舍內，白色蚊帳與被單，每一床棉被全折迭成有稜有角，顯現整齊與紀律的「弟子規文化」。

