

# 2008年山東青島企業家交流會—中華文化成就菲尼克斯

李慕松主講      (第一集)      2008/12      中國山東青島

檔名：52-336-0001

今天上午聽了劉教授的講話我才知道，在今天這麼一個特殊場合，還有一支由青島企業家組成的義工隊。我前天晚上到的時候，是聽到胡總講到發展企業的過程，我真的感謝青島的企業家們能夠給我這次學習機會。

今天上午聽了劉教授的講話，其實按照現在的話來說，我也是劉教授的粉絲，一共今天是第三次當面聽劉教授的講演。第一次是我已經是心儀一年多以後，今年七月一號在北京，在中央電視臺的演播廳裡頭，第一次見到了劉余莉教授。第二次是在我們南京，劉教授講演的題目是「中華傳統道德的當代價值」。我們也感謝南京居美馨文化教育中心的葉總，因為那一次是我們今年二〇〇八年菲尼克斯電氣的健康講座，上午是劉教授的，下午是周泳杉老師的，從身心兩個方面給我們同事做了一天的專題講演。今天是第三次。但是，我為什麼說我是劉教授的粉絲？等一下匯報的時候大家知道。是劉余莉教授把我引進了中華文化的聖殿，我真的感到很慚愧，並不是因為我學得多好，更不是因為我講得多好。從我本人來說，修為太差，因為從我所帶的企業來說可能跟大家也有所不同，是一個德國投資企業。但是我們前面所走過的彎路，我本人的一些錯誤，可能給大家一些啟示。也有人看我今天的這身打扮，打著領帶，覺得是不是有點崇洋媚外，其實不是。中國人有志氣、有能力，屹立於世界民族之列，要跟世界接軌。但是我今天戴的這個領帶，是我們南京和中國的名片，南京雲錦，也是世界文化遺產，也是我們中華文化的一部分。

菲尼克斯是幹什麼的，可能有很多人會問我，我們公司是德國菲尼克斯電氣集團在中國從一個小小的合資企業，六個人籌備組起的。背靠著中國的改革開放，一群默默無聞的普通的中國人，一群小子唄，到現在已經把這個企業發展成由三個獨資企業、一個合資企業組成的企業集團，從六個人發展到一千多人。德國菲尼克斯電氣集團是世界工業自動化和電氣連接行業的世界級的領袖。可能這麼說大家還是不太清楚，就這張圖裡頭，本來的背景底色應該是白的，這個直線就標明我們的服務範圍，我們既不是做控制主機的，也不是做機器人、做傳感器的，這根綠線是我們的服務範圍，也就是說傳遞控制信息、傳遞能量，這是我們的業務。比如說汽車、石化、交通運輸，我特別想說一下，因為下面大家可以看到，青藏鐵路，是我們中國國家，世界上難度最高，海拔最高，條件最惡劣，而且有我們國家自治產權的青藏鐵路。第一批列車，其中有很大貢獻的就是青島，因為四方機車車輛廠和四方研究所，我不知道今天有沒有四方的企業家或代表在場。在青藏鐵路裡，我們向青藏鐵路提供了它所需要的我們這個行業裡的專業。去年七月份，當我們公司的馬總在南京接待來自德國交通部副部長的時候，我們送給德國交通部副部長的禮物，就是青藏鐵路的光盤，這個也有你們青島企業家的貢獻。

一九九八年當時擔任電力部副部長，是世界大電網學會中國國家委員會的主席，一樣訪問了菲尼克斯電氣。二〇〇一年，機械工業部部長也訪問了菲尼克斯電氣。他們都對我講，這家企業的技術、這家企業的產品，是我們國家所需要的。當時我跟他們說我感到很高興，這就說明我的選擇是正確的。這是十五年以來，我們企業在中國國內、在大陸的銷售數據。現在，雖然我們負責整個亞洲太平洋地區，但是中國大陸還是我們業務的主範圍，佔我們全年銷售

的百分之八十以上。每當有外國的政治家、企業家，包括我們政府的高級領導到我們公司視察、參觀的時候，我都會跟他們講，我們是做工業電氣的，我們的東西好像跟大家的生活不直接相關，但是我相信在座有很多政府領導、企業家都有自己的私家車，或者是有企業的公車。全球汽車製造行業、工廠自動化的市場領袖是菲尼克斯電氣，可以說世界上所有的頂級車完成的生產線的控制，都是用了菲尼克斯的技術。中國三大汽車製造廠，長春一汽、上海大眾、中國二汽、中國寶馬、中國奔馳等等，都是我們的客戶。所以從這個側面來說的話，我覺得我們反映了中國工業經濟的成長。

當然凡事都有因果，在同樣的大環境之下，各個企業的發展也不一樣。我現在覺得也很有意思，當我在跟一些客戶相見的時候，一談到因果有人就認為是迷信，其實不然。今年三月十八號，全國人大結束以後，新政府組成以後，溫家寶總理召開了第一次，在人民大會堂召開的新聞發布會上，溫家寶總理就親口講過，如果說改革創新是果的話，解放思想是因，沒有解放思想，哪有我們今天的大好形勢。去年七月份，大家可以看到日期，七月二十八號，去年一個來自德國的高級政府代表團，視察了我們的公司。有德國總理府、德國經濟和技術部、德國外交部北京大使館、上海總務館，還有一批高階警官，視察了南京市所有的各方投資企業。這是我當時向德國的政治家、外交官彙報的一張投影片。如果拿我們創業期的第一年，第一個業務年度一九九四年相比，我們到去年年底，才十四年，在中國的員工總數增加了十五倍。就是從六個人起到九四年的五十八個人，到去年年底是九百人，到現在為止一千一百人。我們在中國的註冊資金，從不到六十萬美元起，到現在，註冊資金已經是將近四千萬美元，增加了六十多倍。其實這裡頭真正來自德國的原始投資，前五年加在一起不到八百萬美元，也就是說菲尼克斯

電氣集團在中國的註冊資金當中，百分之八十都是我們中國員工用自己的雙手在中國的土地上創造出來的財富。

我們在中國大陸的銷售，從第一年的一百多萬，發展到去年將近十億，增加了五百多倍。這是個外商投資企業，利潤是交給老闆，外商投資企業在中國合法經營，取得的合法利潤是我們做為公司員工對投資方的回報，但是我們給國家上繳的稅收，是在外商投資企業這個平台上，中國人給國家的回報。我們從二〇〇〇年開始到現在，二〇〇〇年我們僅僅才二百個員工全國，從二〇〇〇年開始到現在連續八年，人均給國家上繳十萬元的稅收。去年我們全年平均才八百個人，我們去年上繳一個多月。所以在外商投資企業工作這個平台上，我們公司的員工非常自豪，我們不是買辦，不是洋奴，我們同樣為國家做出了自己的貢獻。二〇〇四年九月六號，大家可以看到這個日期，德國菲尼克斯電氣集團的所有人的代表，在全球總經理年會上正式宣布，從現在開始，我們不再是只有一個總部的德國加州企業，我們是在全球有三個業務總部的，真正的一家跨國集團公司。大家可以看到，德國總部直接負責歐洲的業務，美國總部負責北美和南美的業務，剩下的，從新西蘭，包括中國、印度在內，一直到南非，所謂的亞洲太平洋地區，是中國公司的業務範圍。

大家不要以為凡是外商投資企業就一定是養尊處優，一定是穿西裝、打領帶、穿皮鞋，我也穿，因為是工作需要。但是這是我們公司起步的地方。你能不能想到，一個世界行業的頂尖領袖，一個著名的德國企業，是在南京市芳山鄉橫嶺村一個村辦企業的三十六平方米的小房子裡出來的？不是老闆摳門，不是老闆不給錢，我和我的同事們認定我們有能力創造自己的未來，我們想讓外商看到這群中國人不是看到他的錢去的。同時我們還有一個理念，我們認為

艱苦和困難的條件當中，能夠造就我們所需要的核心團隊和伙伴。從第二張照片大家可以看到，在我們最困難的時候，德國專家跟我們在一起。但是大家從這張照片上面，我們的同事所穿的服裝的顏色，有時候人家可以感受到一些十五年以前我們創業的艱苦。

這是三年以後我們工廠的外景。記得當時，我們負責市場營銷的經理們最頭痛的事情是，因為一九九六年我們已經經過三年的努力，位居全國行業首位。當時有很多客戶要到我們這邊參觀，所以當時我們那些負責市場營銷的經理們千方百計的勸阻了這些我們的合作夥伴。不是別的，因為他們覺得，拿我們的條件和其他的競爭對手，特別是另外兩家德國投資企業來比，可能給我們的客戶心理上留下太大的落差。但是恰恰是沒有被勸阻住的百分之十的客戶，現在成了我們事業發展忠誠的伙伴。他們看到簡陋的廠房，但是清潔明亮，看到我們的質量管理，看到我們的產品，沒有一個不為中國團隊這樣奮鬥的精神所感動。所以我們說這分民族精神，服務社會大眾，不是我們現在才提的口號，我們從成立的第一天起，當時籌備組的六個人，就決心在外商投資企業這個平台上，能夠引進國家急需的一流的產品、一流的技術，能夠解決當時國內企業解決不了的，真正用我們的窗口，為國家的建設添磚加瓦。

二〇〇一年我們搬進了我們的一期工程廠房，二〇〇三年就在我們這兒召開了菲尼克斯電氣亞洲太平洋地區總經理年會。來自十個國家的總經理們，看到了我們的廠房，看到了我們的管理，看到我們的設備，看到我們的職員，非常感嘆。但是我跟他們說了一句話，你們不要以為這是老闆的恩賜，這是我們中國員工經過七年的努力自己掙下來的一份家業。而且從現在開始，背靠中國經濟的快速成長，我們每年可以給老闆貢獻一棟現代化的廠房。當時的建築面積是六千七百平方米，我們這個小小的辦公樓只不過是二千多平

方米而已，遠景大家可以看到是我們的生產和物流大廳。

二〇〇五年在我們公司召開了菲尼克斯電氣全球總經理年會，這是南京歷史上，南京市也是中國歷史文化名城，所謂十朝古都，三千年歷史上第一個跨國集團公司的全球總經理年會，在我們公司召開。所以這分民族精神，服務社會大眾，建設和諧社會，是我們永遠不會放棄的理念。今年我們慶祝了我們的十五歲的生日，十五年在歷史發展上只是一會兒間，德國菲尼克斯電氣八十五歲了，中國公司十五歲。但是我們更感到高興的是，我們公司的成長，沒有離開中國改革開放的大環境，而且沒有離開中國傳統文化對我們同事，對我們的教誨。

在我們慶祝十五週年的時候，發布了我們公司第一個社會責任報告。其實我知道我們是一個小公司，我也不是老闆，因為老闆是德國人，我只不過是我們中國團隊的一位管理者而已。所以我們認定了自己的方向，也知道自己的地位，我們的原則是隨緣不攀緣，在力所能及的範圍之內，因為我們是個工業企業，我不是慈善機構，只要條件具備，而我們又能夠做的話，那我們公司的同事一定支持。比如說全國八個希望小學，我們江蘇省的希望小學是在江蘇省最貧困的縣分，那是江蘇省希望辦推薦的。除此以外，我們的希望小學都是在祖國最窮、最需要的地方，比如說新疆、青海、甘肅、雲南等等。但是有一點，我們這些地方都是經過考察以後挑選出來的，我們想援建希望小學的地方都是那些人窮志不窮的地方。當我們的國家、我們的民族、我們的人民經過了百年的苦難，現在逐步崛起的過程當中，我們覺得有共同理想的人是需要我們幫助的。而且我們相信這些地方的孩子的鄉親將來一定能夠回報國家的。同樣的理念用在我們大學裡頭，我們在全國十個大學設立了菲尼克斯獎學金和助學金，到現在幫助了來自全國貧困地區的四百多位貧困學

子，完成了大學的學業。接受我們獎勵的學校，我們唯一的條件是必須保證，第一，所有的受助的學生必須是品學兼優，第二必須百分之二十五以上來自祖國的西部地區。很慚愧，這十個裡頭沒有青島的。但是我可以給大家彙報一件事情，我們已經連續三年贊助、主辦了中德職業教育交流大會，今年第三屆是同樣在我們公司的國際會議中心召開的。來自德國的最高的官員是德國國會的教育委員會的副主任，來自中國的最高官員是中國國家教育部的副部長。在這個會上，會中簽了三個合作協議，其中有一個是青島科技大學和德國在職業教育方面進行合作的協議。我不知道今天青島科技大學的有沒有來，我沒有通知他們，但是也算是我們對青島人民一個小小的回報。

我相信在座的可能有很多都是從工科院校出來的，我也是從工科大學的校門走出來的。所以我們真的能感覺到，現在我們大學教育，哪怕就是從科學技術教育上面來講，和世界真正的工業先進技術當中的差距。所以二〇〇二年開始，我們在上海同濟大學援接上我們第一個現代化的菲尼克斯電氣工業自動化實驗室，兩年以後我們決定把我們的關注的目標轉入到高等職業教育上。二〇〇五年，國家教育部在天津召開了全國教育廳隊長會議，會議的題目就是高等職業教育。當時教育部的吳部長和來自教育部的高級官員，來自全國各個省市自治區的教育廳隊長們，參觀了兩個學校，其中有一個就是我們援建的天津輕工職業技術學院的實驗室，現在我們六個實驗室已經全部建成。

這麼多年以來，從中央到地方的政府領導給我們極大的支持和鼓勵，給了我們很多榮譽。大家可能注意到，除了比如說中國電氣工業百強，中國電氣工業創新等等獎項以外，有很大一部分是跟我們企業文化建設相關的。除了積極獎勵以外，也有給我們個人的獎

勵，包括比如說我們公司的年輕的總經理顧建黨先生，顧總和劉教授同歲，和我們的蔡禮旭老師也是同年的。但是我們都知道很清楚，這位企業負責人能夠受到政府的獎勵，不代表這是集體。對我們來說的話，名利地位是身外之物，但是有很多獎勵的話，確實是代表了國家、社會對在外商投資企業的中國人的貢獻的肯定。比如說所謂新時代下面的勞動模範，在座的各位領導都知道勞動模範是怎麼誕生的，就是五十年代。當時認為只有體力勞動者才是創造價值的，像我這樣的知識分子是受改造的對象。今天陳老師問起我的經歷，我跟他說，我一九五九年到北京上學，六四年大學畢業，到六九年掃地出門，在那個時代知識分子是改造的對象。而且勞動模範是按行業分的，我是四百四十五名南京市新時代勞動模範當中唯一的一個來自外商投資企業，唯一的一個本外代表。為什麼？我是由我們公司基層工會推舉，推薦到南京市江寧開發區，開發區推薦到江寧區，江寧區推薦到南京市，最後南京市政府單獨給江寧區加了一個名字。儘管是作為等外的，但是我感到很高興，外商投資企業的中國人的貢獻，包括知識分子的貢獻，得到了政府、社會和國家的承認，這些對我們公司的員工是個極大的鼓勵。

二〇〇八年在北京人民大會堂，由國工委、商務部和國家工商行政總局召開的會議，我們公司的顧建黨一樣在主席臺就坐，而且應邀在主席臺上發表了講話，就我們公司的情況作了彙報。我們得到了兩項獎勵，全國只有八十個單位得到了「中華誠信鼎獎」，南京市唯一的「中華誠信鼎獎」落戶菲尼克斯在中國投資企業，到我們公司工作的南京市的市民來講非常感動。其實我們本身從來沒有覺得我們是外國企業的什麼，我們覺得我們是中國民族企業的一部分。二〇〇六年，我們顧總在北京人民大會堂領回了全國六十個企業文化優秀獎的獎狀，我們是六十個當中唯一的外商投資企業。這



位白頭髮的長者，是機械工業部的領導，我以前的服務對象是中國的電力行業，現在我們是屬於製造行業。所以大家在講到經濟危機，講到的製造業的冬天時候，我們也首當其衝。二〇〇六年，陸部長在我們公司訪問的時候，我向他彙報，他上一次到我們公司視察是二〇〇一年，我們彙報了我們五年的進展。陸部長非常的感嘆，在我們的會議室給我題詞「中外合作的典範」。他對我說：李慕松你記住，我從來不給外商企業題詞，你是第一個。我當時是這麼說的，我說陸部長你放心，我們是中國人，我們絕對不會給我們的國家、給我們的民族丟臉，我們一定會竭盡努力，不會讓您失望的。

總的來說，一群普普通通的中國人，做的大家看來是一件平凡的小事，因為我沒有什麼驚天動地的願景，也沒有過多的豪言壯語。我們現在，四個企業組成了一個企業集團裡的一個，德方的股份超過了百分之九十，就是在這麼一個環境裡工作。但是我們呈現了百分之一百的本土員工，百分之百的本土管理，沒有一個德國經理。我覺得我們的所做，從一個側面來說，維護了中國人的尊嚴，體現了中國人的志氣，宣傳了中國的改革開放。尤其是今年，最近一年多以來，我們真正的認識到，優秀的中華文化、優秀的傳統道德教育，是應該和企業文化結合起來，哪怕是像我們這麼一個外商投資企業，相信我們將來一定能夠取得更大的進步。去年十二月二十三號，在北京人民大會堂召開第六屆全國企業文化年會，二十三號的主題論壇上，我是被安排第一個發言的。正好前一天，二十二號開會的時候，人民日報為全國企業文化年會發表了專文。我們看到了其中的一段話，一九九八年諾貝爾獎得主阿瑪蒂亞森指出，企業文化和經濟倫理將決定企業的興亡。這段話給我留下了非常深的印象，因為當然可能在座的各位企業家、或者領導、專家教授對這一點並不陌生。對我來說的話，我們有切身的體會，為什麼？因為我

在我們這個行業，就在我們公司十五年的時間裡，親眼見證了我們這個行業，菲尼克斯電氣怎麼樣從第二名變成全球第一名，原來的全球的第一名怎麼樣倒退到第二名。這兩家企業領袖的變化，是在十的九次方，是十的十次方，是在幾十億、一百億這個裡頭。所以我們真正的感覺到，這絕對不是一般的方式、方法、技能、技巧，而真正是理念、倫理道德、企業文化對企業領袖的影響。

二〇〇五年，德國出版了一本書，這本書的英文名字大家可以看到，叫《德國標準》。書裡面列舉了一百家，在全球各行各業居世界領袖地位的德國企業，裡面菲尼克斯電氣也榜上有名。菲尼克斯電氣不是個五百強的大企業，是德國中小企業的一個代表而已。這本書是當時擔任德國總理的施羅德寫的前言，因為既然是行業領袖，一個行業只能有一個，比如大家熟知的汽車行業，奔馳是世界汽車行業的領袖，寶馬、奧迪等等那都不是領袖。如果拿我們熟悉的電氣行業來說，電氣技術和電子學，西門子是行業領袖，施耐德都不是。菲尼克斯在這裡面被選為電氣連接技術、電子接口和工業自動化的市場領袖，讓我們感到很高興。當時我們公司的曾老，一位到現在五十七年黨齡的國家級的專家，他原來退休以前是南京理工大學的教授，是理工大學的自動化系主任，五十年代留蘇，八十年代留美，現在在我們公司協助我們做企業文化建設。當時非常高興，曾老在我們公司的網站上、在我們公司的鳳凰報上發表了一篇文章。當時是這麼說的，菲尼克斯電氣集團勵志奮進，名列市場領袖的第一位，絕非偶然。為什麼？就在我們公司一九九三年底拿到營業執照，九四年開始在中國提供我們服務的時候，我當面親口問過當時的董事長，當時的德國菲尼克斯電氣集團的董事長直接接任我們中國公司的董事長，接管中國公司，剛剛設的小不點。可是當時我問他，我們是不是世界第一？他說不是，我們是第二。我說差

多少？他說原來他們比我們大得多，但是現在他們比我們大過不到兩倍，但超過1.5倍。這是他九四年跟我講的話。到了二〇〇三年，大家可以看一下，菲尼克斯電氣在全球超過了另外一家企業的兩倍，也就是十年的時間發生了百分之三百的逆轉。這兩家都是優秀的德國企業。原因在什麼地方？當時我們寫了這篇文章，逆水行舟，不進則退，在大浪淘沙的市場發展當中，企業文化、精神內涵、價值理念不斷推動了市場領袖的更新。這些限於當時的認識，當時還沒有系統學習中國文化。其實現在回想起來，對企業是這樣，對企業領袖是這樣，但是作為企業家和個人來說，是不是也是這樣？

在全國企業文化年會上面我講了兩件事情，一件事情是，我們認為企業文化的根本是通過塑造人文，而塑造企業。我們公司和其他外商投資企業的不同，就是不但是我們公司的快速成長、我們公司的成功，就在這支百分之一百本土員工，百分之一百本土管理的優秀團隊。這就說到了我錯誤的教訓，我是清華大學第二屆全國工商總裁班的學員，所以大家可以估計到我對企業管理比較關注。當我們公司度過了創業虧損期以後，進入高速發展的階段，我深深感覺到了自己知識的不足，也感覺到我們隊伍素質的不足。我從清華大學工商總裁班畢業以後，到現在已經十年了，我們採取了「請進來，走出去」的辦法。我邀請的講師，有中國國內的大學教授，有臺灣的、有香港的、有來自國外的；我們的同事派出去的，除了南京以外，有北京、有上海、有深圳，還把我們公司派到德國等等。但是就是在這樣的情況之下，我一直很自豪的，我一直覺得我們是個優秀的公司，是個優秀的團隊，可是在我們公司裡頭發生的一些事情也引起了我的思考。

去年我們先後有三位員工犯了錯誤，有的同事事發以後當場就承認了錯誤，寫了辭職報告，但有的同事受到公司的處分，被公司

除名，其中包括一名我們一個部門的副經理。在我們發生這種情況之下的時候我心情並不好，因為這三位員工都是我們公司培養出來的優秀員工，為什麼還會出現這些問題？僅僅是他們本人辜負了團隊的信任和希望，僅僅是他們本人的錯誤嗎？到後來我才知道，問題的根基在我身上。這裡給大家看一樣東西，我現在已經十五年當中的一些歷史文件都保留的不多了。大家可以看到，一九九九年十二月十三號，上面我手寫的日期，十二月十四號開會，我做了充分的準備，還包括一些即興題目在裡頭，對我們的同事進行一些考試。第二張圖大家可以看到，木桶原理，這可能在座的每一位都知道。我們那個時候的幹部並不多，來自市場行銷的六位，來自行政管理的兩位，來自生產的兩位，當時我們的幹部一共有十個。後面還有人生需求層次和企業管理，這是我從清華大學的老師那兒學到以後現買現賣的。人生的需求層次，最初的、最基本的是生存需求，人活著要吃飯、要喝水、要穿衣服。完了以後，按照老師的經濟理論，我學到除了生存以外，還要安全、要自尊，還要社交，還要自我實現。我當時也就拿這些東西跟同事們宣講，鼓勵我們的同事。

到底什麼是自我實現？什麼是真正人生價值？什麼是我們應該的人生追求？今天早飯和中飯的時候，和青島市的領導，還有全國的一些專家、教授、老師們在一起的時候，有人也談到，比如說現在我們的男生們，不要說我們已經從業的企業家們，就說剛剛大學畢業的學生們，或者是即將畢業的，因為在我那個年代的，大家知道，我是一九五九年入學，一九六四年畢業，我們那個年代不可能有這種人生追求。好多男生認為體現自己的人生價值，認為作為一個成功人士的標準是什麼？一棟洋房或者是別墅，一輛世界頂級名車，一位漂亮的太太，一個可愛的孩子。是不是這個就是體現了你的人生價值？為什麼我們大學裡頭有些女生，我看到一個往上走的

，綁大款，認為可以縮短二十年奮鬥的時間等等。為什麼有人說男人有錢就變壞，女人變壞就有錢？就現在這些社會現象，跟我當時講的這種所謂自我實現的人生價值，在現在價值觀的混亂有沒有關係？我們的古人教導我們的「孝悌忠信禮義廉恥」，就像今天有一位教授所講的十二個字，還有「仁愛和平」，到哪去了？所以我現在覺得我們公司之所以出現這些問題，確實跟我有關係，因為是在我手裡頭大規模的花了十年的時間，大量的金錢、大量的精力，花在所謂企業管理的培訓上。

當然就我來說，有兩件事我從來沒有糊塗過，這兩件事就是，第一，人生價值不等於金錢，第二，在做人和做事這兩件事情上，做人一定是重於做事。但是我跟我們那些年輕同事交談的時候，甚至於受過MBA高等教育的我們這些年輕的高哥們，有的同事發生了不同的意見。有人跟我說做事跟做人一樣重要，有的人說我們是個優秀企業，我們有優秀的文化，當然是做事比做人重要。他們不同意我的意見，引起了我的深思，怎麼造成的？哪怕是我們講現在所謂最簡單的一個要求，就是做一個好人，做個好人，所謂存好心、行好事、說好話、做好人。連我自己都不知道什麼是自我實現，我怎麼能夠把同事引到正路去？現在看來的話，我真的感覺到對同事的一分內疚。今年年初的時候，我休探親假，跟我太太一起去看我們的女兒，那個時候我收到我們一個同事的Email，我們公司內部有完善的電子信息網路。其實如果今天在座的各位老師有什麼想對我們指教的話，你知道李慕松三個字的標準漢語拼音，知道我們公司的網址，你就可以發到我的信箱裏。我們這位同事給我發來的Email，寫的題目是報喜。她兒子離開大陸、離開祖國，在國外勤工儉學，邊打工邊求學，被當地所在國的最高學府所接受。這是一位母親，她給我發來了這封Email，告訴我這個好消息，向我報喜。但

下面那段話，確實是引起了我的深思。她說有一次當她孩子還小的時候，參加過公司的一次聚會，說我當時說的一些話，這麼多年以來深深的印在她孩子的身上，鼓勵和鞭策，才讓她的孩子有了今天，所以她向我報喜。我感到非常慚愧。

我們公司最困難的時候，比較小的時候，每年都召開員工聚會，包括我們創業的第一年。當時可以說是內外交困，甚至連董事會都對我投了不信任票的時候，我們把所有的員工請到了公司，一直延續到二〇〇一年我們搬到了我們的新基地。但是後來就發現不行了，因為我們當時兩百多名員工，如果一名員工帶一名家屬來的話，就有四、五百人，要找這麼一個聚會的地方根本就不可能！我記得就是二〇〇一年我們剛剛遷入，年底遷入新基地的時候，當時我向到會的員工的親屬，包括他們的父母、妻子、或者先生，彙報了他們的親人、他們的子女在我們公司的情況，也講了公司的發展前景。可能就是這一次，我說了些什麼話，但是我真的感覺到我們的同事太善良，有一點點榮譽、有一點點成績都算到在我的頭上。像我這麼一個人，錯誤習氣冰凍三尺非一日之寒，我敢肯定我說的錯話對我們同事造成了誤導和損失，肯定比我說的正確的話要多得多，但是沒有一個同事責怪我。

有一次，我們人力資源部的總經理找到我，我們有一位主管級的幹部，他本身是位技術專家。二〇〇〇年的時候從南京一家大型國有企業過來，到我們公司算來已經八年了。就今年年初講的，他說他受到了好多次獵頭公司的邀請，從來沒有心動過，但最近這次他動心了。他說他想跟我談談，我就問他為什麼？他說有人說企業文化是看不見、摸不著的，我現在真的感覺到我們的企業文化是看得見、摸得著的。我問他為什麼動心，是不是職務高了，還是收入多了？不僅僅職務高了，收入比以前的更多。他說他動心了以後，

回家跟他太太商議，結果我很感動。大家不要以為所謂成功的男人一定去當總裁、當什麼總經理的，不一定。為什麼？因為大家，西方人常說成功的男人背後都有一位偉大的女性，我們這位主管，技術專家的背後也有一位偉大的女性。他太太是個普通的民警，沒有受過高等教育，結果他回來就說，他太太一句話打消他這個念頭。他太太跟他講，我沒有去過你們公司幾次，就去過一次，就聽過你們李總講過一次話，我在你們那邊感受到一種家的感覺，你們這個公司人家想去還去不了，你還想走！第二天早晨，老丈人找他談話，老丈人跟他說，孩子，如果你能定下心來，在你們這個公司一定會有出息的，一定會為國家、為人民做出貢獻的。

聽到這種話，我真的感到一種壓力，像我們最近學習中國聯想，中國聯想是企業文化的優秀單位。我們去年在全國企業文化年會裡面，也聽到了他們幹部培訓的經驗與介紹，他們叫「入模子培訓」，就是把企業文化、科技價值觀按照公司的員工和幹部分等級進行五天的特強培訓。在我們那兒，有一屆培訓班結業的時候，有一位年輕的同事說，「聽其言，而觀其行」，十五年的歷史證明菲尼克斯電氣是值得我們託付終身的企業。所以我感覺到不是別的，我現在還沒有達到那種「聞譽恐，聞過欣」的境界，但是真正的感覺到同事對我的容忍，同時也真正感覺到自己身上的一分責任。所以我對我過去領導我們同事、領導公司所走的彎路，真的感到非常內疚。

剛剛我為什麼說我是劉余莉教授的粉絲？我要感謝劉教授，是劉教授把我引到了博大精深的中華文化。當時當我帶著我們三名優秀員工犯錯誤，有問題的時候，當我懷著深深的自責的時候，我們的曾教授，就是我剛剛說的曾老，給我找了兩篇文章，都是中共中央黨校的老師。第一份就是中共中央黨校教授劉余莉的文章，他的

題目是「中國傳統文化再度引起世界矚目」，第二份是中央黨校王杰教授的文章，題目是「黨校要重視對優秀傳統文化的宣傳和弘揚」。這兩篇文章看完以後給了我很大的鼓勵。這樣的話，二〇〇七年八月二十四號，我第一次定下心來參加了為期四天的中華文化學習班。學成回來以後，我們先後到現在為止選派了十五期，因為去年講，〇七年十二月講是六期。我們選派我們公司所有的高管團隊、所有的部門經理、黨團書記、職代課的代表和優秀員工，分期、分批的參加培訓。為什麼？因為通過學習，在自己受到心靈上震撼洗禮的同時，我們認識到，我認識到我自己的錯誤，但同時我也認識到，優秀的中華文化是可以和我們這樣的一個外商投資企業的團隊建設結合起來。

今天上午，劉余莉教授也講到，胡錦濤主席二〇〇六年在美國訪問的時候，在美國耶魯大學發表了公開講演。他講演當中，對古代中國對現代中國的影響，做了一個非常深刻、非常精闢的講演。胡錦濤主席在十七大會報告中也強調，弘揚中華文化、建設中華民族共有的精神家園。中華文化是中華民族生生不息、團結奮進的不竭動力，而且提出來要增強中華文化的國際影響力，加強中華文化傳統教育，給了我們非常大的激勵。我們很高興的看到溫家寶總理，二〇〇三年，五年以前，我是大概半年多以前才查到這篇文章。非常慚愧，我們國家，黨和國家的領導人五年以前講的話我這麼晚才知道。當溫家寶總理在哈佛大學的講話，從人類歷史上存在的所謂五大文明古國，巴比倫文明、古埃及文明、古希臘文明、古印度文明，到現在為止，唯一存在下來的就是中華文明。而且溫家寶總理講中華民族儘管災難深重，飽受凌辱，但始終堅強不息，愈挫愈勇，一個民族在災難和挫折當中學到的東西，會比平時多的多。

前不久我接到了「名家講壇」的一套光碟，其中有劉余莉教授



的六個小時的講演。在這裡邊介紹劉余莉教授的時候是這麼說的，說劉教授的人生格言是「為天地立心，為生民立命，為往聖繼絕學，為萬世開太平」。今天上午劉教授在講演結束的時候，再次的引了這段話。但大家有沒有注意到，這段話五年以前被溫家寶總理引用，溫家寶總理引用這段話當做他的結束語。溫家寶總理說，「回溯源頭，傳承命脈，我們的成功將承繼先賢，澤被後世」。我看到外電對溫家寶總理的評論說，中國歷史，中國五十年來第一國家領導人談到了回溯源頭，傳承命脈。所以溫家寶總理的講話，跟胡錦濤主席的講話，給了我們公司同事們非常大的鼓勵。我們在認識自己錯誤，糾正自己過去錯誤的同時，增強了把中華文化融入到我們企業當中的決心。

去年十一月份，我在一個機會遇到了高部長，高部長是司法部的老部長。我後來才知道司法部管什麼事，我原來不知道，司法部第一管監獄，第二管勞改，第三管律師。我就不明白為什麼律師和監獄、勞改放在一起？但是我跟高部長在一起的時候，高部長講了一段話，給了我非常深刻的印象。因為他是從司法部部長這個位子上退下來的，他就說他一直在考慮一個問題，二十多年以來，今年是改革開放三十年，我們國家經濟實力大增，人民生活水平提高。那天他講話的時候，我在他的對面，我插了一句話，我說高部長，您看的是不是光是華東沿海，或者經濟發達地區吧？他反問我一句話，他說那您說的邊遠地區或是西部地區，最近二十年的變化和建國五十年的變化，是不是進步的快了？我說對。高部長後來就講到，為什麼我們的犯罪率愈演愈烈，居高不下？犯罪率的降低，沒有和國家的經濟實力或人民生活水平提高成比例，而是犯罪率愈來愈高，為什麼？他最後他就講了，這是根本道德教育的缺失，做人的根本道德的教育缺失，使人性混亂造成的。

所以，這樣回顧我們自己企業裡的問題，我就發現問題出在我身上。就是員工發生錯誤，犯錯誤，按照我們周老師講的來說，是症，還是病？是果，還是因？如果這個同事犯錯誤是因、是病，找到了病根，那就把這個同事開除，是不是這樣從今以後公司所有的同事就永遠不會犯錯誤？還有一個，這個同事如果是在我們公司犯錯誤，在原來地方沒犯過錯誤，為什麼會在這個時刻、這個時間在我們公司犯錯？所以我覺得我自己給我們公司同事造成的損害就是這樣，十年的時間，大量的時間、大量的資金、大量的金錢花在方式、方法、技能、技巧的培訓上。今天在座的，除了政府領導、企業家以外，我知道有一部分是大學的專家、教授，還有一部分來自教育培訓機構。現在回想，我絕對沒有任何貶低我們的老師或教育培訓機構的作用，但是我們所有這些教育培訓機構的教育，在做人事這個點上沒有做到平衡。這點不能怪別人，是我請他們過來的。「建國君民，教學為先」，實踐之理，就像我們這樣一個具有優秀文化的一個企業，或者說在國內比較好的一個企業，通過我們的教訓也看到了，如果不是真正把做人放在第一位，一定會出錯。

老師講到了，可能我和在座的大部分都一樣，承擔一定的責任的，有君、親、師三個不同的側面，有三個不同的職責，我沒有做好。因為在反求自己的時候我要問我自己一件事，在座的各位可能有好多都是為人父、為人母的，當自己的子女犯錯誤的時候，我們除了心痛以外，你採取什麼措施？想盡一切辦法，要把自己的孩子教育過來，絕對不能允許他在錯誤的道路上愈走愈遠，天下父母親不可能看著自己的孩子犯錯。但是一個同事犯錯誤了，儘管一開始我很猶豫、很矛盾，幾次沒有同意人力資源部的人，但最後當人力資源部，甚至工會主席都簽名了，要求解除這名部門副經理職務，要求除名的時候，我也同意了。我就覺得自己深深的內疚，我沒有

把我的同事和我自己的孩子同等看待，因為如果我孩子犯錯，我會把他開除嗎？

王朔是一位平民作家，可能比較受年輕人的喜歡，也有人說他是痞子作家。但是我在美國的時候看到王朔寫的一篇文章，你們會後可以到網上查一下，他文章的題目叫「中國人到美國變好了」。他講了好多事情。他去美國以後，認識他或不認識他的人第一次見面知道他是從中國大陸來的，諄諄告誡，絕對不能隨地吐痰，不能隨地丟垃圾，不准闖紅燈，到了超市不能拿人家東西等。他後來就寫了這個感慨，說中國人到美國都變好了。其實這就是老師講的「導之以政，齊之以刑，民免而無恥」，他只不過就是避免受到法律的懲處；如果你想在美國生活下去的話，你一定不能讓警察找到你，不能招惹到這些的法律的麻煩，其實他本身的道德水平提高了沒有？沒有。所以我就想到了一點，我們的同事在我們的公司犯錯，至少我沒有給他造成一個不犯錯誤的緣。因為這個同事過去沒犯過錯，他並不是根深蒂固在到處都犯錯，如果到處都犯錯我們也不會要他，這裡面的確有我的責任。參加過幾次中華文化培訓以後，聽到了好數位老師的講座，其中老師也談到了，沒有壞孩子只有壞環境，那也就是說，我沒有給我的同事創造一個不犯錯誤的好的環境。

今年四月份在北京，有個機會我和教育部的吳啟迪副部長見面，當時我跟他談到了高部長講的一段話。吳部長很贊同，吳部長跟我說，現在有些大學畢業生，我們知道現在很多大學畢業生企業都不歡迎。大家可以看看，今年十一月十三號南京信息工程學院的領導找到我們，因為他們是接受我們捐助的全國十個學校之一，希望我能分一點時間和他們的老師和他們的應屆畢業生見一下面。那天我們，因為我覺得這也是我的一種職責，我對同學的一種責任和

義務。那天我準備這個，準備了一下自己的彙報提綱，結果看到一份東西，大家可以看到有日期，二〇〇八年十一月十一號中國社會科學院發表的報告。我發現兩天以前的人民日報，就是十一月二號我來青島的路上，人民日報有張圖，一樣的。二〇〇七年，四百九十五萬高校畢業生當中，到現在為止，一年半過去了，有一百萬大學畢業生沒有找到工作。二〇〇八年，五百五十九萬，明年六百六十一萬。那報紙上還有個報導說著這麼一句話，天津科技大學的校長說，「機遇將永遠給那些有準備的同學」。完了以後，那天，南京信息工程學院的院長親自領隊，帶著他們的老師和學生們到我們公司。我在給他們匯報分享的時候，我問了大家一句話：什麼準備？請槍手給你寫論文？請外面的公司給你包裝？我作為南京大學商學院的兼職客座教授，也參加過他們的一些工作，除了畢業論文答辯以外，還有就是MBA的學生入學面試和初選。因為我沒有經驗，但是跟我在一起的南大國際商學院的領導和老師們對這都很有經驗。來了以後他們就跟我說，你看，剛才那個人是經過外面培訓公司專門培訓的，怎麼對付面試，怎麼對付老師，一看就知道，從他一進來的舉止，舉手投足，穿的衣服，都可以看的出來。所以我問同學們，我說這些東西就能保證你得到一個自己嚮往的就業機會嗎？

因為今天正好，我本來想把這張刪掉的，昨天晚上想了想最後沒刪，為什麼？因為今天早晨吃飯的時候，北大的張教授跟我在一個桌上，也談到現在學生、學校的一些問題。二〇〇六年我在北京出差，二〇〇六年中央電視二臺有個節目，正好當時是北京一次人才交流會。他們找到了我，就在我們北京辦事處的門口做的採訪，題目叫做「企業家談人才招聘」。我現在覺得很慚愧，因為那個時候自己沒有好好學。我真正知道中華文化，參加四天、五天的培訓，是最近一年多的事情。但那時候講了一個問題，就是企業需要什

麼樣的人？大概好像採訪我以後三個小時以後中央臺就播了。我覺得這個問題不僅僅是學校的校長和老師，包括我們在座的為人父、為人母，包括同學本身，都要回答這個問題。其中有一點，我是清華大學第二屆全國工商總裁班的學員，清華大學的老師們對我也比較重視，其實那個時候我還不是總裁。一九九九年我們在中國只有一個小公司，只有大概二百個員工，九九年那時候我們在中國的營業額還沒有超過一個億。他們最後破例把我錄取進了這個總裁培訓班。那時候清華大學管理學院的院長是朱鎔基總理，他們學校只有常務副院長和單位書記，院長就是朱總理。

他們院長、常務副院長、還有老師這三個人，在我們培訓班結業以前跟我有一次單獨談話，其中問我：你們企業需要什麼樣的人才？需要博士？需要MBA？需要什麼樣的人才？我說不要。三個老師看著我，無言，他們覺得很奇怪，為什麼我不要？我跟他說，因為那次是這樣，朱總理是清華大學管理學院的院長，所以對我們總裁培訓班的學員每人給一個禮遇，領我們到朱總理的辦公室，每人在朱總理的辦公桌上坐下來照張相，留個紀念。我也去了，結果在去的路上，那是在二樓，我們從一樓上去，在一樓的大廳裡我看到一張海報，是一家世界五百強的企業，就是惠普，美國Hewlett-Packard。上面寫著，幾月幾號幾點幾分在哪個教室什麼地方有個HP公司的推薦會。我就在上面看到一個小紙條，一九九九年，後來我就跟院長他們講為什麼不要。小紙條上面寫著這麼幾句話：八萬元以下免談。這位同學非常大膽，還有名字，大名寫在上面。我跟他們老師說，我是解放以後上小學、上中學、上大學，而且我還是個優秀子女，我在學校是好團員、是好班長。我說我知道，我一直是，因為家庭貧困，所以在學校裡就很努力，從中學到大學，可以這麼說，我一直是處在班的前三名。我就跟老師說，我知道一個優秀

的大學畢業生和企業所要的一個合格的工作人員，中間有多大的差距。你看看你們的學生，還沒有走入社會就這麼狂妄，這種人我敢要嗎？不要。我覺得這樣的回答不是我這個人怎麼傲，不是。

為什麼吳部長會說，現在有很多大學生企業都不歡迎，我今天看到了五百萬大學畢業生有一百萬大學生找不到工作，問題在什麼地方？為什麼海龜變成了海帶？你們青島出海帶，也有海龜。因為不僅僅是心浮氣躁、眼高手低，實際上最根本的地方，現在的大學畢業生沒有道義，沒有責任感。比如說有的人在通過他就業機會你會發現頻繁跳槽，頻繁跳槽的人絕對不是企業所歡迎的，再大的能耐也沒有人敢留你。為什麼？因為很簡單，沒有道義，沒有責任感。那次吳部長說的，吳部長也很感嘆，我跟吳部長講了一句話，這是二十多年家庭教育、社會教育、學校教育造成的後果，不完全怪罪於大學教育，因為一個孩子從出生，小學、中學、大學都在裡頭，但是這的確是一個失誤。人生在世，既要做人又要做事，對每個人來說都是個一輩子的課題。

對我們來說的話，因為我們是個外商投資企業，而且又是德國絕對控股，所以我們企業的特點大家可以看到，年輕人多，高學歷的多，海歸多，西化教育的多。在這種情況之下，怎麼真正能夠把中華優秀的文化和我們企業發展結合起來？我們採取的辦法是循序漸進，真誠領導，不一刀切。去年也就是在北京開全國企業文化年會的時候，聽到一個順口溜，學到了一句話，叫什麼叫企業文化？

「廠長每天掛在嘴上，辦公室主任貼在牆上，一陣風刮過掉到了地上，工人走過去踩在腳上」，說這是企業文化。所以，我也協商了南京居美馨葉總還有劉總，跟我談到他們在學習過程中的經驗和教訓，少走彎路。我們從自己做起，營造內部環境，但是我們不一刀切。

我想跟大家講的一件事，就是「跪羊圖」樂曲的播放，你現在打我們公司的主要幹部，我們公司大概有二百多個手機，現在都是跪羊圖的樂曲。這很有意思，我從那邊學完以後，上了靳老師的音樂課，我真的非常感動，我想大家可能上了靳老師的課以後有所同感。回到公司以後做了一件事情，每天我們中午和下午下班的時候，休息的時候播放「跪羊圖」。我們人比較多，我們吃飯從十一點到十二點半，分期分批。因為我們公司員工多，而且工人比較多，所以最早的話我們三班倒的工人最先吃飯，我們利用這段時間播放「跪羊圖」。沒有歌譜，也不講東西，我就想看看同事的反應。過了三天以後有人來找我來了，說李總，那個歌很好聽，叫什麼名字能不能告訴我們？當然這是對中國員工來說，大家心裡已經有所感應了。但是你們能不能想到，一個對中國什麼都不知道的外國人，對這個問題的反應？先後有三個，德國菲尼克斯電氣集團副總裁與三個領導，在我們公司訪問的時候，正好我跟他談工作，時間到了，在會議室讓它響起來。Mr.Olesch是第一個，是我們最大的一個財政事業部的總裁，他問我，這是什麼曲子？我說怎麼樣？他說我覺得很好。我說好在什麼地方？他說他聽了以後覺得很歡喜，心情很平靜。我當時真的感覺到音樂是沒有國界的語言，儘管一個外國人對我們什麼都不了解，我後來到網上下載「跪羊圖」小羊跪著吃奶的那張照片給他看，跟他講解這「跪羊圖」的歌詞，他非常感慨。

所以在我們公司裡頭我們採取引導，而且最重要的一點，我們通過學習以後發現，是什麼東西教育和感動了我們，是這批老師他們自己的言行身教，真正做到了「學為人師，行為世範」。可是今天上午，主持人講到了劉余莉教授，說中國中央黨校另外一位教授講說劉老師在校園陪她母親散步的身影經常看到，那位是中共中央黨校政法部的李宏偉教授，因為那天他講話的時候我正在場。所以

我就覺得這批老師的言傳、身教教育了我們，那怎麼做起？我們公司就是這樣的，管理團隊反思以往工作當中的失誤，以身作則，修正言行。我們公司雖然人比較多，會議不多，我們有比較完善的電子信息系統，但是我們通過經理會、董監事會、幹部年會、職代會、員工論壇這些引導，通過鳳凰報、我們的企業網站，另外還有針對我們三班倒一向公認的菲尼克斯電訊，有我們的電子顯示屏等等。今年年初，也就是我們去年學習中國文化半年以後，做了個決定，舉辦了我們公司十五年以來第一次總經理培訓班。我們把中華文化和我們的企業發展、企業文化實踐結合在一起，四天課程，對我們的從總經理開始的幹部進行培訓。第一期總經理培訓班，十個總經理級的幹部參加完了以後非常感慨，紛紛要求公司為他們所在的部門的幹部去上培訓班。因為我們現在公司的職範已經不僅僅是中國大陸了，成為亞洲太平洋地區的研發中心、物流中心、製造中心和技術支持中心，我們承擔了更多的責任。所以我們為什麼要有十位總經理級的幹部，今天有一位我們財控中心的總經理就在場，我們人力資源部的經理今天也在場，我們非常感謝劉總給我們這個機會。我們團委書記今天在場，我們負責公文認同的同事也在場，而且今天還有我們青島辦事處的一位代表。儘管青島不是山東省的省會，我們在青島，全國二十二個代表處沒有覆蓋全國所有的省市自治區，但是在山東省的代表處在你們青島。完了以後，決定舉辦總經理培訓班，總經理培訓班的題目，就是蔡老師在「家和萬事興」裡講的一句話，「不忘初心」。回顧公司十五年發展當中的同甘共苦、風雨兼程的創業歷程，以感恩的心面對一切，為公司的同事做表率。

一年多的變化，從一開始質疑效果，包括第一批當時和我一塊去參加學習的其他三位同事，我們四個人去，每個人都帶著自己的



問題。從一開始我們質疑，到後來被動接受，什麼叫被動接受？我們決定讓我們公司的高管和管理團隊，讓我們的優秀員工參加培訓的時候，好多同事都在懷疑，讓我們去幹什麼？但是公司派，又不能不去。到後來主動爭取報名，所以整個團隊的精神面貌發生了很大的變化。這是在去年年初，就是我在系統開始學習中華文化以前，在同濟大學的菲尼克斯講座上，跟同濟大學的老師和學生彙報的一張投影片。當時我引用的是《論語》的四句話，「君子懷德，小人懷土；君子懷刑，小人懷惠」。因為我們公司成立十五年以來，我們公司的每一位同事沒有忘記自己是個中國人。真正把國家前途、民族前途和自己的工作結合起來，在外商投資企業這個平臺上，為國家、為民族做出自己的貢獻。

有一次我和蔡禮旭老師交談、彙報的時候談過一件事，我說我們成立十五年以來，沒有跌過大跟頭，這是指十五年以來沒有一個同事因為刑事犯罪、因為經濟犯罪而受到處分。相反的有一些其他單位，在我們公司做駐點單位的，比如說我們公司的安保，是整個公安部門的安保公司負責的。但是，就是這個保安團隊裡面，有兩個人監守自盜，最後受到了法律的懲處。當時我跟蔡老師說，社會上一些醜惡現象，比如說男人有錢就變壞，女人變壞就有錢，比如說社會上家庭破裂，離婚率那麼高，我們公司主管以上的幹部沒有離婚的。因此我跟蔡老師講，我真的感到誠惶誠恐，因為自己修行很差。但是現在回過頭來看，人有善願，天必佑之，感謝祖宗冥冥當中的護佑。蔡老師在我的筆記本上給我寫了這四段話，如果大家願意的話可以做個參考。實際上你把蔡老師的名字和「幸福在一念之間」打上以後，你可以在網站上馬上查到這篇。蔡老師是這麼寫的：「以利交者，利盡而交疏；以勢交者，勢傾而交絕；以色交者，花落而愛渝；以道交者，天荒而地老。」這是蔡老師跟我們講，

你們的初發心是對的，所以對你們來說的話，應該堅持自己的初心，在中華文化的引導之下走得更好。

南京那麼多外商投資企業，南京一共，最近我知道了，因為在我們慶祝十五週年的時候，南京市委常委、市總工會主席許慧玲副市長參加我們的會議。她就講到南京有十四萬家企業，十四萬家企業還不包括那些一個人的企業在內。但是有一點，我們歷來採取的，從我們十五年以前開始組建公司的第一步開始，從來不以高薪挖人。當然有一點我也體會到，我們的同事畢竟上有老、下有小，有著生活的壓力。所以在我們的同事為投資方做出貢獻，在為國家做出貢獻以後，我們公司的員工應該受到公司的關注。但是有一條，比如說我們跟我們的同事講，也是為我們的同事欣然接受。我們的薪資政策裡面有一條，就是在全國各地所在地外商投資企業當中居中，我們絕對不會虧待我們的員工，但絕對不以高薪挖角。有很多例子，當前幾年，外商投資企業的高管，就是所謂最熱門，此山望著那山高，不停跳槽的時候，我們公司的團隊，包括創業期的團隊，包括我們的老工人，沒有一個離職的。是不是因為我們給的工資高？不是。我剛才跟大家講了，我們那邊主管講，他說有的人覺得企業文化是看不見摸不著的，他現在給自己的新人做培訓的時候，就現身說法，告訴大家，企業文化是看得見摸得著的。

舉兩個例子，我們製造中心的周總，剛才機械部的陸部長在我們公司沙盤面前，我們公司有三個人幹部給他彙報工作，其中有一位就是我們製造中心的周總，他是和我一起第一批參加中華文化學習的。他原來大概在二〇〇一年的時候我們還沒有搬到新基地，當時還在基建過程當中，我接到一個電話，他第一句話就是，一句話就把事情都說清楚了，說李總，我是周科，你還記得我嗎？我是你們當年招收生產部副經理的時候最後兩名候選人之一，最後你沒有

能夠用我。後來我就問他，我說周先生有什麼事情嗎？他說當時我跟你見過一面，你跟我說過一句話，我想了兩年。你當時跟我說過，對一個人來說，金錢絕對不是最重要的，我現在愈來愈感覺這句話的重要。那我就問他，周先生您在哪個單位工作？是一家美國投資企業。我問您是什麼職位？他是高級經理，職位比部門經理還高。你向誰彙報工作？我直接向公司總裁彙報。我就問他，因為他問我，我還有沒有機會為你們的公司服務？所以我才說，你既然問這件事，對不起，告訴我一下，您現在的年收入是多少？他當時告訴我他多少，完了我就說，我說周先生，您的職位、您的收入，在整個南京市都是不低的。他說我知道，但是我愈來愈感覺到，這家企業的文化 and 理念我不認同。我們開玩笑說，我們跟他談戀愛談了三個月，為什麼？因為像他這樣一位，能不能有這個的心態接受我們的文化？能不能忍受職務上的落差，或者收入上的落差？在我們公司三個月試用期滿以後，我們任命的職務是生產部副經理，跟他兩年前申請的職務一樣，跟他做一個美國投資企業的高級經理差了很多。

另外一位，是我們整個負責華東地區銷售管理的楊總，青島在我們楊總的管轄之下。他在來我們公司以前，是我們這個行業全球前三名的另外一個德國公司的華東地區總經理。當郭總跟我說介紹楊總，而且說楊總願意加盟我們公司的時候，我也是懷著，就是他能不能接受我們的文化，能不能認同我們的理念？能不能忍受職務上的落差，和經濟待遇上的落差？楊總來了以後，試用期滿以後，受任上海辦事處的經理；上海辦事處的經理和另外一個德國公司華東地區總經理，這中間有相當大的落差。但是有一點，當他們在團隊裡頭，融入了團隊，為公司作出貢獻的時候，我們絕對不會苛待我們自己的同事。這就是為什麼我們的核心團隊跟我們的員工對我

們穩定向上。

下面跟大家彙報一下，再把中華文化引入我們公司以後，我們一些同事的心得體會。我覺得我們公司的同事非常善良，尤其是我們一線的同事，給了我們公司非常大的教育。如果看過中央教育電視臺播送的，劉余莉教授的訪談錄影，裡面有幾個我們公司員工的鏡頭。這位同事是其中採訪的一個員工，他第一句話你們就可以看到，「我不認為自己是被這個社會毒害的那一類人」，但是學習以後他知道了，「我已經成了麻木的一個人，在追求幸福的過程中，迷失了方向、迷失了自我，猶豫、停滯不前，不再堅定」。他學習回來以後身體力行，在家裡頭，按照《弟子規》規範自己的言行，現在可以看到，孩子、太太、家庭成員、父母等等，而且在公司裡頭他也是按照君親師做好自己的工作。他感覺到可喜的是什麼？受到了更多的信任和幫助，每天都在發生。我不再感覺自己麻木了，不再覺得自己活得沒有方向，腳下的路似乎愈走愈寬，愈來愈感受到我們公司和其他的不同。我們有完善的電子信息系統，但是這位同事是給我親筆寫的一封信，他前面是這麼說的：我決定給您手寫這封信，為什麼？見信如見人。

第二個同事，這個同事在劉余莉教授的訪談錄向全國播送的裡頭，接受了中央電視臺的採訪，也出鏡了，是個女孩子。這個很有意思，她的家庭比較幸福，可能家裡也比較嬌寵，我估計可能是獨生子女，因為包括像我的孩子都是獨生子女，何況這個同事比我的女兒還小。結婚了，跟父母不在一起住，她自己說，每天早晨她都是睡懶覺，她先生起來做完早飯，把她從床上叫醒。但是她個性獨大，出差也好，幹什麼也好，從來不跟家裡人打招呼。學習中華文化的第一天晚上，給她父母打了個電話，問她在什麼地方，她說在哪兒。幹什麼？她講了。她母親大為驚奇，說：啊？你們公司還出

錢送你們去參加這種學習？我真的感覺到，可能在座的各位企業家給自己的同事提供這一類的學習機會太少了。她講完以後，回來以後，你可以看到先生、父母、公婆跟她關係的變化。她回到辦公室，給每位同事鞠躬，她最後的感嘆就是和諧幸福就在我們的身邊。中央電視臺採訪的時候，她再次講了自己的學習體會。

第三位同事是我們北京辦事處的一個銷售經理，一個男孩。很有意思，學習的時候他覺得老師給學員鞠躬是形式主義，別來這一套，非常反感。但是他很有意思，他每天寫日記，他寫日記寫打油詩。第一天的日記是第二天早晨補充完成的，你看到尾巴就知道，我把最後的尾巴拿給大家看。「外有敲門聲，肯定叫起床」，我們住的時候，老師都怕我們睡過頭，敲門，「趕快去鞠躬」，你可以從這句話裡頭知道他對這事是不對的。他自己在我們「員工論壇」上講話的時候，他認為這是形式主義，別來這一套。但是你看他第二天，「轉眼一瞬間，又過十五分，趕緊洗梳睡，今日收穫豐」，兩天。第三天他聽到了來自全國各地的學員，各個層次的、各個不同行業的分享，他上面寫的是「今日受震撼，我心大觸動」。第四天我們決定走了，我們的同事走的時候，老師在外面鞠躬，給學員送行。所以他上面是這麼寫的，「車內來鞠躬，四天聖賢訓，心受大觸動，此次培訓行，實在好成功」。其實我們這些同事回來以後，他們都說感謝我，其實不應該感謝我，應該感謝的是我們這些老師們，包括劉總在內。其實我第一次見到劉總的時候，劉總大會上做分享，我是他的學員，我覺得真的非常感動，這麼多的老師幫助我。

第四個同事，今天上午劉余莉教授講到，其實我們聽過蔡老師課的都知道，孝養父母不僅僅停留在給父母一點錢，這個錢的層次上，要養父母之身、養父母之心、養父母之志。你可以看到這位同

事，學了就做，她家裡頭五個姐妹，沒有男孩，可能是過去做父親的無後為大。今天有好多女同胞在，今天上午劉教授跟大家說明了，無後為大是培養不出合格的接班人，並不是生女孩、生男孩。但是不管怎麼說，由於過去一些影響，她父母長期不合，沒有離婚，但是多少年來不在一起。如果父母的一方到了哪個子女家，另外一方在的話馬上就跑，不見面。她這次在老師的幫助之下，把相隔三千里的父母接到一起，自己陪同父母上了完整的一期五天的培訓班，自己在那兒打義工。這次學完以後，父母幾十年來第一次坐在一起，回到了南京，她父親陪同她母親上商店，給她買了一套衣服。一套衣服是小事情，但是你們看到一個子女對父母的孝心，而且看得到了成果。其實我並不知道，我到那邊去了以後，中心的老師告訴我我才知道。他們跟我說，你們誰誰誰五一來了，你們誰誰誰春節都來了，在我們這邊打義工，做什麼。在單位裡頭沒說一句話，而且這個同事在這次地震抗震救災的時候，我等會還有彙報。

另外在座的有好多都是企業界的領導，我相信你們跟我同樣都有這個苦惱，企業發展的時候，可能原有的幹部不見得適合他原來的地方。我們儘量給同事創造條件，找到一個能夠最適合他自己本身能力的地方。但是不管怎麼說，這種事情經常會發生，也就是說，可能你過去的下屬成為你的領導。我們可能每個人都說能上能下，但是真正事情發生到自己頭上的時候，這件事能不能處理好？我下面給大家講的兩個例子都是，一個是我們的廣州辦事處，一個是天津辦事處，都遇到這個問題。由於公司的發展，一些世界五百強的高層管理人員，最近這一年紛紛加盟我們的公司。我們當然並沒有說是忘記我們同甘共苦的那些同事們，但是我們也給每一個人一個適合於他的崗位，所以這點是不可避免的。你看廣州辦事處，廣州辦事處是我們在全國建立的第一批三個辦事處之一，一度曾經是

全國業務前三名的。但是去年有一個階段工作不好，內部管理上也有問題。廣州辦事處的一位負責內部管理的同事，到公司來反映情況，或者你們說叫告御狀，因為他反映的問題沒解決，他代表員工找到公司來。最後人力資源部的總經理和負責市場管理的總經理現場調查，原有的經理不適合現在的領導工作，去職，把另外一位同事提升為廣州辦事處的經理。本來我們以為這位同事會要走了，我們也做好了準備，他自己寫了辭職報告。他寫了辭職報告，我們同樣給他擋住，因為我們感謝他過去幾年當中和我們一塊相處，對公司所做的貢獻。但是，他第二天馬上找到了人力資源部的總經理，收回了自己的辭職報告，為什麼？他太太跟他說，你在哪兒跌倒，就在哪兒爬起來，這個公司對你不錯。所以我真的很感謝我們同事的家人。

如果我能夠代表在座的男士們，站在講臺上被人稱之為成功人士的時候，絕對不能把所有的功勞都放在自己的頭上，絕對不能忘記，我們最容易忘記的是我們最親近的人對我們的支持。這位被免職的原來廣州辦事處的經理，自己要求到最艱苦，大家印象最大的，也就是我們服務工作做得最不好的廣西，他自己主動要求上那兒去。你看，為什麼會有這個變化？我們分兩批把這三位同事給他們一個機會參加中華文化培訓。到公司來反映情況的那位普通員工，最後在分享交流的時候講到，如果我早一點學習的話，同事關係能夠可以處理得更好，我看問題會更全面。我們天津辦事處也是這樣。所以這些同事真正是讓我們感覺到，就是中華文化和我們的企業管理結合起來，激發了我們同事的責任感和事業心以後，好多問題都迎刃而解。

今年十一月二十四號，在面臨經濟困難的同時，我們在德國，有中國國內去的兩個行業代表團，包括現在受到經濟危機衝擊最大

的眼鏡行業。這是我當時跟中國貴賓團在德國分享的時候的一張投影片。今年一月二十八號，我們公司的幹部年會上，我正式宣布，從二〇〇八年一月一號開始，李慕松退出菲尼克斯電氣中國公司的管理。我給自己找的定位就是全力以赴支持我們年輕的管理團隊，把中華文化、德行教育融入到企業文化和企業管理中。除了我們先後十五批，把我們的幹部、我們的同事，給他們提供拓展學習的機會以外，結合公司的歷史和結合公司的情況，從我們的總經理培訓班開始，我們把中華文化、道德教育和企業發展、企業文化實踐和企業的發展前景結合起來，我們叫企業文化核心價值觀，由我們做培訓。現在連總經理在內，一共舉辦了六期，這個受到同事更多的歡迎，因為我們的核心價值觀培訓直接結合我們企業的發展。

今年我們又做了一個決定，把以往在星級賓館、在旅遊勝地召開的公司內部會議，是我下令統統遷到南京，遷到居美馨文化教育中心召開。一開始我做這個決定的時候，我們有些領導他想不通，今年年初我們的銷售經理會議，來自全國各地所有代表處的主管、公司的主要幹部，一共八十個人參加，原來已經定了在昆明開會。後來負責銷售管理的總經理朱總給我寫了個報告，其中他是這麼說的，說我們的銷售團隊克服了很多的困難，也受了很多的氣，我們希望能夠給他們提供一個比較好的會議條件。我在這個報告上圈了一圈，寫了幾個字：什麼是好的條件，我們再談。那天因為我拿到這個東西的時候已經五點半，下班了，第二天早上再談。當時我跟他們講，跟同事們回顧了一條，我們公司什麼時候在星級賓館召開我們內部會議？最後同事們都想起來了。什麼時候開的？我說是一九九八年，董事會給了我五年的創業期，董事長交代我是五年第六十個月，你應該達到盈虧的平衡點。那時候我也不懂，我本身出身是一個普通的工程技術人員，一開始做設計的，在設計院工作，後



來在電力研究院做產品研發。所以企業管理對我來說完全是一個外行，這十五年可以這麼說，菲尼克斯也改變了我的人生。

在談到這件事情的時候，我們同事就問，回顧一下，我們什麼時候？最後，我們是提前了二十六個月完成董事會交給的任務。第三年的十月份達到了盈虧平衡點，第三年我們成了全國行業的領袖，第五年，慶祝五週年的時候，在南京一個三星級賓館裡頭召開了慶祝會。但是，出會的是我們全國的客戶，我們自己公司的五年的慶祝會，包括南京市領導、董事會、投資方代表是在我們自己公司小小的會議室開的會。所以我問了大家一句話：忘了嗎？當時因為我們的幹部有猶豫，在那次開會的時候我就問大家一件事，出差住過地下室的舉手？我們負責市場行銷的楊總舉手，他跟我兩個住過。我問大家一件事：如果你現在去的地方，你要拜訪客戶，你要提供服務，你要參加會議，當地沒有星級賓館，你去不去？為什麼一談到開會，回到公司總部開會，或到星級賓館開會，大家就想不通？這更看到了我的錯誤。驕奢淫逸並不僅僅是個人私生活方面的，在企業裡也要注意。今天時間到了，今天就講到這兒。我覺得這是我的錯，所以很抱歉。謝謝大家。