

人伦日用中的精神人文主义：企业案例研究

精神人文主义 SpiritualHumanism 1月18日

2018年8月18日，北京国家会议中心，由北京大学高等人文研究院、长江商学院和德国KSG基金会主办的2018第六届儒商论域会议，是第二十四届世界哲学大会（WCP）的特邀分会。在会上，杜维明、卢卡·斯卡兰蒂诺、莱辛格、项兵、赵东成、樊和平、姚新中、傅成玉、秦朔、周立等海内外知名学者与企业家们汇聚一堂，讨论了“精神人文主义”视域中的全球商业伦理展开的可能性、重要性与实践性，以及儒家哲学对于商业伦理的贡献等问题。接下来，本公众号将推出此次会议的演讲与圆桌会谈精编，作为一个系列推文以飨读者。



主题演讲：杜维明、卢卡·斯卡兰蒂诺、项兵、傅成玉、莱辛格、周立：精神人文主义视域中的全球商业伦理

第一场圆桌会谈：道德的，抑或伦理的？我们如何认识企业精神：“精神人文主义与全球伦理精神”

第二场圆桌会谈：现代性、全球化与地方性：“全球商业中的精神人文主义：和而不同的多样性”

第三场圆桌会谈：全球商业中的人文教育

导读：本文为本次儒商论域第四场圆桌会谈会速记整理稿。

主持人：宁洲明教授（德国图宾根大学）

圆桌嘉宾：

孔令涛（孔裔国际教育集团董事长）

王双强（上海秦汉胡同教育培训有限公司董事长）

吴念博（苏州固锝电子股份有限公司创始人、董事长）

王珏（东南大学人文学院）

温弗里德·W·韦伯（德国曼海姆应用科学大学）

宁洲明（主持人）：今天中国朋友比较多，我就努力用中文来主持。我们今天的题目，是从哲学的背景谈到教育，最后谈到实践，即如何在企业运行中把这些人文精神落实。我很高兴有三位中国的企业家在场，他们可以同大家分享儒商或者说中国式管理的一些经验。首先，请孔令涛先生同我们分享：新方法在企业中进行实践时，大概会遇到怎样的挑战？



孔令涛（孔裔国际教育集团董事长）

孔令涛：谢谢，非常高兴有机会，跟中外嘉宾分享一些我的心得体会。首先，作为孔子后人，我非常想说一句话：传承是责任，发扬是使命。今天的哲学大会，我们在讲哲学与人生，伦理与人生。作为孔子后人，我创建的孔裔国际教育集团，其实是传承了孔子 2500 年前的教育精髓，并进行国际化的发扬光大。我的梦想是能延续孔子周游列国之梦，把我创建的新六艺教育体系发扬光大，实现国际化。

我现在很想同大家分享孔子做教育的渊源。其实孔子不只是众所周知的一张中国文化名片，他作为一位伟大的教育家，在 2500 年前创建了有教无类、因材施教和举一反三的教育三部曲。我们今天的教育并不成功，只做到了有教无类。为什么我要去做国际教育？因为孔子周游列国 14 年，拉开了国际教育的先河。他 14 年周游列国，带领学生开创了游学的历史。走到哪里便安营扎寨，在森林、山川、湖泊、市井之间找到了情景式教学的精髓。过去，孔子用六艺做了全人教育、全能培养，我们现在高中就开始学文科、理科，只学一技之长，其实我们的教育在退步，并不是在进步。根据《史记·孔子世家》记载的，孔子弟子三千，

精通六艺者七十有二，也就是最早的全人教育、全能培养，也是最早的一代名师成就七十二贤达的精英教育的一个伟大成就。在此，2500年后，我把孔子的六艺国际化地融合变成了新六艺。非常高兴英国国家学历学位认证中心，作为国际上最权威的学历和学位以及教育体系的认证机构，去年年底，把我十年努力的新六艺体系，认证为中国第一个国际高中文凭——孔子文凭。借助于孔子文凭，让拥有5000年历史的中国文化精髓可以与世界分享。



六艺（礼乐射艺书数）

我觉得，礼乐射御书数，在那个年代是人文的主题、社会的主流文化。我们经常讲礼崩乐坏，这是一个社会、一个国家非常危险的警示。礼和乐，在六艺当中占据了第一和第二位。所以当说“以法治国”、以法如何如何的时候，法是礼中的一部分，我们的礼已经到了一个崩溃的边缘。所以，在以礼治国、以礼相待、以礼相成的和谐社会中，礼是非常重要的。乐，可以理解为国泰民安、国民快乐；射、御象征着技能、驾驭和领导力；书象征着东西方文化交流、古今文化融合的人文学科；数象征着自然科学和科技的创新探索能力。

我相信，六艺全能和六艺兼修可以作为教育的本源，可以作为全人教育、全能培养的基础体系。在此之上，再有一技之长，我们的学生毕业之后，就可以适应不同方面的社会职业挑战，因为他有六艺全能的基础。在这里，无论是我的教育体系当中提倡的新六艺，还是用六艺作为一个倡导人文、倡导我们团队六艺兼修，都是做综合素质，也就是目前中国学生发展核心素养的命题。想来想去，做来做去，新六艺可能是最准确的对应中国学生发展核心素养的一个解决方案。在此，我也希望新六艺孔子文凭能走向世界，成为中国文化、孔子文化普及到世界各地、在教育当中能起到推动作用的一套好的课程体系。

宁洲明：王双强先生，我想请您跟我们分享您在您的公司里，是用怎样的具体措施来提升人文精神的。



王双强（上海秦汉胡同教育培训有限公司董事长）

王双强：大家下午好，坐在孔先生边上，有一种跟孔夫子距离很近的感觉。我是一个会为五斗米折腰的小生意人，所以在讲我企业的小家之外，我先说一下我的认知。我觉得“学以成人”主题非常好，“人”其实是孔子所讲的读书人的“人”。中国的读书人就是“仁者”。仁者有一个特点，就是爱人。仁者爱人的一个核心思想就是，一个有修养的读书人，对他之外的世界心生敬畏，并且充满感恩。也就是说，教育的首要任务是教一个自然人变成一个读书人，拥有处理他自己和他自己之外的关系的能力。而社会上所有人都具备这种能力时，这个社会就是一个和谐的社会，就是求大同，而存小异，就是所谓的和而不同。那么，我们今天所说的所有不堪的问题都能够迎刃而解。

在过去的 2500 年当中，这个“人”字的一撇一捺都在。中国人的东方思维非常奇特，他是用线条来解析世界的，线条和诗是相表里的。他们从线条出发，创造了方块字汉字，使得中国的文学、线条和诗相表里。所以，中国所有信仰和文明的秘密就在这个方块字里面。毛笔书写是一种语言文字的工具，同时又是一种宗教信仰的仪式，所以叫大有若无的信仰，跟我们的哲学是相吻合的。我们由线条组成的字，字的开枝散叶形成了浩如烟海的道德文章，解决了中国的信仰问题，我们称之为文教。比如说“慈母手中线，游子身上衣”，它是两句话，但是它很温暖。比如说元稹悼念他结发早逝的亡妻，“惟将终夜长开眼，报答平生未展眉”，面对这种生离死别，他可以把整个民族对生命的不堪，都在这两个句子里找到安顿。中国从线条出发，用诗的形式，同样解决了许多人，或者一群人，对宇宙的未知和对死亡的恐惧，对它进行安顿，所以说，中国社会的信仰是诗教和文教。这个意义层面的中国人，他必须要具有一个能力，就是毛笔书写，因为没有毛笔书写，我们跟过去 5000 年的文明没法打通，戛然而止，成为新兴的存在，不是中国人。另外就是诗教，诗解决了中国人的想像力，就像孔老夫子讲的，“兴于诗”是放在第一位的。在过去几十年，我们中国的教育没有真正去把一个自然人教成一个读书人，即有信仰的中国人，而更多的是放大了人性当中兽性的那部分，缺少了我手写我心、抵抗兽性的这部分，所以导致了我们现在几千年乡土的流失，当然我们也就没有相守的情怀，一个社会漏底了。

再从另外一个角度来讲，“人”的一撇，其实就是中国圆桌上缤纷的美食，还有一坛一坛的美酒，这就是中国人特殊的胃。人类世界发明了火，东方人或者中国人把火和食物用到了极致。圆桌上的美食和美酒与中国人的艺术和诗性的生活状态相表里。美食和美酒只是他生活的一部分，他的另外一部分是琴棋书画，他是歌之咏之，舞之蹈之。大家在吃饭的时候，

我兴起，我就来了兴致，给你写一首诗，你来唱，我们用这样的形式，来跟朋友、自然、宇宙沟通。每个人都一样，写下书法，就是诗，就是《兰亭集序》。所以，他的生活很具体，很普世，但是又很高雅，用孔子的话讲，就是文质彬彬。中国社会几千年能够大一统，是由于文质彬彬这样一种强大的文化，就像海一样，必然会消化百川。“人”从另外一个角度讲，一撇是我们的美食和美酒。其实中西方文明最大的区别在它的胃，中国人的胃色彩缤纷，而且泡在能够激发伟大想像力的酒里面。不理解这个胃的区别，就不能理解中国的线条和诗性，很多争议其实已经丧失了前提。

所以，基于这两个对人的宏观认知，我要回答宁洲明先生的提问（他起了一个非常漂亮的中文名字），就是我这个企业怎么办的？事实上在一个浪急涛涛、危险的大势面前，我这个组织只是一叶扁舟，我很难去维系我自己的命运。所以，这样一个大的社会和大的读书人培养的土壤崩塌式流失的现状下，我们几乎没有做人文培养和人文塑造的能力。屋顶都漏了，我们很难去自保，弱水三千，我这一瓢饮在这样一个大的氛围当中很难做到“众人皆浊我独清”。

但是，如果非要对宁洲明教授有一个回答的话，秦汉胡同的所作所为就是：我们通过我们的一己之力，通过我们更多的呼吁，让诗教、文教回归这个社会。概括起来，就是毛笔书写，就是道德文章、诗性的普及，就是对承载中国诗性文明物证的普及。艺术人文通识教育对中国人而言，不只是艺术人文通识教育本身，因为中国人没有一个具象的上帝。化身千亿的承载文字的文明物证，就是中国人的佛祖、耶稣。所以，这个教育对中国人非常重要。如果加大人文教育，就得从这三个方面来做。与此同时，我也想同我们的伙伴们分享，我们不须惊慌，因为老祖宗从发明火的那一刻起，就给我们的文化留了最后一道防火线，就是我们的中餐。只要我们和猪有一样的本能，只要我们的灿烂的中餐文明还在，我觉得我们一切文化的回归和人文的重建、中国文化的崛起、向全世界拥抱并且分享东方的智慧，都迟早会到来的。

宁洲明：我想请问吴念博先生，今天我们提到了“信任”——这个非常重要的词。信任是比较复杂的，您在推动“幸福企业”的概念，以及在新的企业文化当中，是怎么说服管理人员、工作人员支持您的新做法的？利用什么具体的措施？遇到了怎样的挑战？



吴念博（苏州固锝电子股份有限公司创始人、董事长）

吴念博：我们苏州固锝在建设幸福企业文化，我们的一个想法就是，要让大家相信老祖宗。因为这个世界、这个社会，现在最缺乏的是信任。简单来讲，就是不听老人言，吃亏在眼前，不相信老祖宗。我们想做出样本来，用我们圣贤的智慧，还会加上我们的红色文化、加上我们的先进性文化，几样东西一起加进去，把我们的幸福企业建设起来。我们的幸福企业文化当中有八个模块，有人文关怀、人文教育、绿色环保、健康促进、慈善公益、志愿者拓展、人文记录和敦伦尽分。这八个模块当中，最重要的还是人文教育，因为“建国君民，教学为先。”为什么要放人文关怀呢？因为我们现在的企业家把员工都当成是雇佣关系，而我们要把一种契约关系变成一种道义关系，要把这个转过来。转过来之后，他才会听你讲，你跟他进行人文教育才会起效果。所以前面是一把钥匙，后面才会把我们圣贤的智慧带给他们。

我们这次的主题是“学以成人”，我们到底学什么？然后要“成人”，成什么“人”？刚才我们老师讲，要成为一个真正的学生，其实就要成为君子、贤人、读书人，就是要成为一个真人。首先讲学什么，学君子、贤人、圣人，这个“学”就是发现我们和圣人的差别，我们和自然品德的差别，发现自己自私自利的想法和行为，这个叫“学”，我觉得我们一定要明白；“习”是要拿掉，拿掉东西。所以我们学习不是说要放进去东西，是要拿掉东西。我们要拿掉什么呢？是要拿掉我们自私自利的想法和行为，所以我们《论语》开篇就说“学而时习之，不亦说乎？”你越拿掉自己自私自利的想法、行为，给别人更宽的范围，就更能够容纳别人，就会越来越高兴，别人也会对你越来越好。所以，“学”是发现自己自私自利的想法和行为，“习”是拿掉自己自私自利的想法和行为，这一点要弄清楚。

那么，真正的人，什么叫真人？真正的真人是什么？《大学》开篇第一句话就告诉我们：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”，那么“大学之道，在明明德”，意思就是说，我们要成为一个伟大的人，要成为一个真正的人，要不断地擦掉自己真正本性上的一些污点，要把它擦干净，要让它明德显现出来。人是本质具足所有的智慧的，这一点如果明白，就是拿掉东西。《大学》之道是“明明德”，怎么样显现你是真正的“明德”？一直在“明德”？确切显现看你是不是“亲民”？最重要“止于至善”。我们办企业是为什么？员工来到我们这边，我们给他什么？这一点要弄清楚。我们来到这个世界，难道是来享受的吗？《大学》第一句话，我们来显现自己“明德”，最后要“止于至善”。

企业的“企”上面是“人”，下面是“止”，什么意思？我们这个“人”是谁？要弄清楚。这个“人”是企业家本人，企业家本人你先要明白“止”在哪里，“止”在至善。用我们共产党的观点来看，全心全意为人民服务。我们现在要全心全意为一切众生服务，要爱护我们的环境，这是我们讲的“止”，止在那里。这样的话，“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得”，这告诉我们什么？告诉我们什么叫创新。我们办企业到底要做什么产品，我们到底要做什么事情，每个人来到这个社会，到底要做什么事情，都已经告诉我们了。所以，我们要让我们的员工到底得到什么，我们企业到底要得到什么，企业家要得到什么，都已经讲清楚了。讲清楚什么呢？我们最终要将心真正定在为一切众生服务上，我们要把这个真爱带给所有的人，真爱是无条件地爱所有的众生。这个如果弄清楚过后，所有事情将万法归一。我们的生活、生命、生死的问题，全部都一次解决。

这里面最重要的一点在生命品质的提升。什么是生命品质的提升？我们要向自然学习。我刚才在用餐的时候问，我们来到这个世界，谁对我们最好？大家都会说是父母亲，其实我跟大家讲，空气对我们最好。空气是无时不刻，因为我们现在享用它们太习惯了，已经没有那种感恩心了；空气是5分钟都离不开的，它是没有任何条件地爱我们。所以，我们要学习自然品德。

宁洲明：我们现在从企业家转到专门研究企业家的科学家。先请问东南大学人文学院的王珏教授，您研究过很多中国特色的企业，您发现了哪些特点？请您跟大家分享一下。



王珏（东南大学人文学院）

王珏：这一次会议叫作“学以成人”，我想和大家一起讨论三个问题：第一，企业如何“学以成人”？我们说个体可以“学以成人”，企业能不能“学以成人”？企业又怎样“学以成人”？第二，我们中国企业的状况，处于怎样的位置？我们按照秦朔老师讲的1.0、2.0、3.0的分法，中国企业是属于怎样的一个道德状况？或者说道德图像？第三，中国企业的发展趋势，以及整个企业伦理的发展趋势。

首先，我想问，企业如何“学以成人”？因为我们总说个体“学以成人”。刚才，我们的孔令涛先生就既做文化产业、文化企业，又做育人的工作，他们有双重任务。我一直在研究一个问题，主要是研究集体行动，研究组织的一个伦理道德问题。我发现，在近现代的发展中，比如我们的法律上，会把我们企业叫做法人。你要让他承担社会责任。好，社会学里面，把这些集体的行动者称为法人行动者。伦理学里面，有没有一个概念，把它作为一个集体性的主体来称呼？我们把它叫企业伦理或者企业道德。

我个人认为，企业有不同于个人的道德。其实不只是我这么认为，20世纪30年代，有一个经济学家，他写过，“道德的个人与不道德的社会”。经济学家写过一个“集体行动的逻辑”。所以，我在想集体行动有没有伦理逻辑？我们要把集体行动的伦理逻辑弄清楚，企业如何建设？企业到底遵循什么样的规律？本着这样一个问题，我个人觉得，企业是不同于自然个体的一个主体状况。机构构成有几个方面，源于我们每个人，但要超越我们每个人。在整个企业相关者当中，企业的领导人对企业文化的影响是最大的，但是他还需要借助于一个制度性的建构，比如文化的建设、企业氛围的培养，才能保证企业的一个主体建构。

第二，中国的企业是怎样的？秦朔老师说世界500强企业当中，有24%是中国的。但

是能够被人尊敬的、能够觉得各方面做得非常好的，可能不到 1%。这就使我们想到一个什么问题？似乎我们经常借用一个词，叫“道德的巨婴”。中国的企业在经济上已经快速发展，但是在道德上还很幼稚。这个企业就像个小孩儿，他的身体迅速长大，但是，他的心智还没有发育。我们的企业也有这样的特点。

中国的企业是在怎样的背景下，造成不同的发展状况的？我们需要了解中国企业，了解影响中国企业的背景。刚才王双强先生讲到，我们企业都是在整个浪潮当中。中国有哪两个浪潮？第一，全世界都相同的时空压缩。时间的变化越来越快，空间的相连、关联度越来越强。所以，我们在时空压缩，因为非常快速，主体还没有成熟，中国会发生一种迷失。第二，了解中国企业，要有中国话语和中国的逻辑。要了解中国的“单位”制度。中国是伦理优先的，以前是家庭，后来新中国成立以后，从传统往现代走的时候，我们当时有一个创造性的发明，就是“单位”。“单位”是我们每个中国人生活的地方、工作的地方，也是他得到社会保障的地方。或者说，企业的伦理问题，在市场经济之前，还是“单位”时代，不成为问题。因为你这个企业生产什么，生产多少东西，卖到哪儿去，都有国家规定。这时候的自由权、自由的空间非常小，所以那时候企业的伦理问题、道德问题，不成为问题，或者说企业也没有这样的一个道德发展水平的差距。但是，到了市场经济，经济是最强的动力，一下子放开以后，我们只强调了一个市场的规律。所以，企业为了求生存，在市场经济的浪潮中，忘掉了一个伦理的要求，这也是企业问题频出的一个非常重要的原因。

当然，企业也不是一致的。刚才王先生也有疑惑，我们在这样的巨浪之下，如何自保？我们会发现企业也有不同。企业有主动性，有一定的自主性，我调查了有 100 多家企业，有国营企业、民营企业、外资企业，还有不同的文化背景，比如日本企业、韩国企业、西欧企业、美国企业、北欧企业等。我们发现，在中国的发展当中，伦理制度的建构和道德发展水平也不同。因此，中国目前可以说在压缩的空间下。上午傅先生讲并联，同时呈现出来我们的 1.0、2.0、3.0 的道德状况（这是借用秦朔先生的话）。因为时间关系，我没有办法展开我的观点。因此在我们的建设当中，是多元的、多样性的、具有一种区域特征和行业发展特征的企业状况。

第三点，可以变化的，叫“学以成人”。我个人观点，企业也是不断变化的，否则我们讨论企业伦理是没有必要的。如果企业是生来如此、不可变化的，那我们就没有必要去实践、去探索，没有必要在理论上去探讨。我个人承担着国家的社会科学重点基金项目，还有教育部的项目，我在做大量实证研究以后，坚信企业的发展水平取决于两方面：一方面和企业自身的道德发展意识、道德发展水平有关系；一方面和伦理环境有关系，好的伦理环境可以助推企业的发展。特别是发展水平层次还比较低的企业，更需要一种外在的支持，叫伦理支持。

宁洲明：我们已经听了很多有关中国企业伦理、他们面临的问题以及他们是怎样解决的讨论。接下来我将请到温弗里德·W·韦伯教授，他是来自于曼海姆应用科学大学的教授，同时也在德鲁克管理学院任教。关于这个话题，您有没有什么可以同我们分享？比如，有没有德国公司遇到过类似的问题？

温弗里德·W·韦伯：很抱歉，我没有办法像你一样流利地讲中文，但是想跟大家分享一些德国的经验。我今天所了解到的中国企业家，是站在巨人的肩膀之上的。有一些企业已

经这样做了，我们也听到了相关的经验。在中欧也有类似的情况，我想跟大家分享一些德国的例子。

德国企业也能够站在我们自己的巨人肩膀之上，但是这么做的企业很少。站在旁观者的角度，我们很少看到这样的情况。像我自己也是在商界工作，有 85% 的媒体都会对大型集团公司进行报道，我们会了解到这些公司的情况，比如非常出名的德国奢侈汽车品牌梅赛德斯奔驰。作为观察者，我们主要想的是怎么样能够找到一些非常好的做法。我们需要细致的观察，我们从美国的一些公司学到了很好的做法。

德国经济的成功其实并不是依赖于大企业，我们只有 30% 的公司是大型公司。我们差不多有 50% 的经济成功是依赖于我们背后的幕后英雄，他们可能有一些已经存在了 60 多年，甚至有一些存在了 150 多年，有着悠久的历史。其实跟儒商的精神非常相似，这些企业是站在我们先祖的巨人肩膀之上的企业。我们差不多有 1300 多家这样的幕后英雄式的公司；我们还有差不多 4400 家家族企业，每年每家公司可以产生 5500 万美元以上的产值。这些都是我们看到的表面现象之下的。如果说我们足够有耐心，就能够找到很多相似的例子，还能够发现它们不同的管理和组织方式。你会发现在世界上很多国家都是这样的。在现在的世界上，可能一个小公司并不是非常有吸引力，但其实对于很多组织来讲，公司小有小的魅力。我们跟中国的公司在进行竞争时，其实这些幕后英雄公司扮演了很重要的角色。有一些公司甚至是不为人知的，在媒体上你可能看不到跟它相关的报道，但是这些公司可能在德国扮演着非常重要的角色。

另外，如何采取不同的方式？跟几十年前相比，公司应该有怎样的成长？我做教授其实是我职业生涯的第二段，第一段其实也是创业。我的祖父当年创业时，公司一度占领了市场份额的 60%，现在可能也就是不到 1%。在这个过程中，我了解到的，就是加入到一个社会的组织体系当中非常重要。我的祖父当时跟我讲这些事情时，我自己也已经开始要致力于学术了。他跟我讲，如果你要创业的话，你就来跟爷爷聊聊你的想法，我们就直接开始着手去做，别想太多。所以，大家能从中看到，一些中等或者小型规模的企业，在很多国家，尤其在德国，正是经济的支柱。而这其中的企业家思维模式就是这样的，他们的这种思维方式可能并没有存在于一些商学院的教科书当中。在世界上很多国家，包括中国，都有这样的思维方式。我们自己作为这种企业的创始人，其实是有责任来决定自己的公司，也就是说像我们孩子一样的公司，要成为这种幕后英雄式的公司，还是说要变成一个大的集团，或者是加入某一个大的集团？在德国，还有一些非常去中心化的 OECD 国家，我们都能看到，这种公司的创始人，就像父母一样，会给子女（公司）设定一个方向。就像在我们的家庭当中，我的女儿开始进入教育体系的时候，我也会给她一些指导，比如说她想去学韩语，我就会跟她说可以，然后她就真的去学习了。放到企业上，我们也会给公司指出一定的方向。我们在做这些决策的时候，也需要站在过去巨人的肩膀上。我们会通过这样的方式，把我们的智慧带入到公司的管理当中。

还想给大家举一个例子，就是关于管理者的角色。大家可能会看到很多家族企业，在德国已经运营到第八、九代了。这些都是刚才说到的幕后英雄式的公司，它们通常都会采取一种一体式的管理，大家可以在管理层当中发挥自己的优势。公司所谓的沟通一定是在平等基

础上展开的，也是非常脚踏实地的。有时候我也会推荐我的学生到这种中小企业当中去进行研究。因为这些中小企业的管理层会主动地把人员分配到一些自己能够最好发挥作用的岗位上，因为家人之间是非常了解彼此优势的。

最后还想再举一些例子，比如说我们观察现代的管理，会发现其中很重要的一点，就是连续性问题。在这种幕后英雄式的公司当中，连续性通常可以实现到 20 年。一个员工可能会在这个地方工作 20 年以上。有多少员工会离职呢？不到 2%，或者 3%，在中国这个数字可能达到 20% 左右，就是中小企业当中的离职率。所以，我们能看到，如果一家公司针对它的员工去进行投资，去给员工提供教育，去帮助我们社会当中的年轻人获得更好的就业，像在欧洲，我们就需要为他们提供双重教育体系，我们在德国是这么称呼这个体系的，这其实需要巨大的成本。不光需要国家的投入，也需要公司在其中的投入。

再举两个例子，一个是谈到客户。印刷产业是一个夕阳产业，曼海姆这边的印刷产业同样也是夕阳产业。印刷产业当中所使用的一些机器通常已经有 80 多年的使用时间了。世界上可能就会有各个地方的客户对打印机的生产公司提出维修的要求，说我已经用了 80 年了，还能不能修？他们还是会过去修，所以这种连续性其实也很重要。另外还有一个例子，就是公司会有非常弹性的工作制度。比如说如果在工作的两年之后，你想休息半年，比如说骑摩托车去欧洲旅行，公司会允许你这样做。比如说你打算要孩子的时候，也可以减少自己的工作量。这个就是公司采取弹性工作制的例子。

所以，我们其实能从全球各地的公司看到非常多好的例子，这些都是公司很好的组织形式和管理经验。我们其实就像处理家庭关系一样，应该给社会展示我们能够实现什么样的最佳结果，然后公司能够获得什么样的成长。当我们展示足够时，世界也会出现足够的发展。

宁洲明：谢谢发言人给我们提供了非常多的想法，能够帮助我们去促进企业界、学术界和哲学家之间的互相了解。这个话题是非常难以展开的，因为这些“世界”之间有着巨大的差别。但是，我们还是需要走出之前所说的每一个孤立的世界，去进行对话，让各个领域都能够互相理解。刚刚我们也听到了来自中国企业和来自德国企业的不同经验。这样他们可以坐在一起，去了解彼此有哪些最好的做法，可以去进行分享。这也是接下来的一个重要任务。

我有幸在中国跟很多企业家打过交道，不光了解他们做了些什么，也能了解到他们整体的管理体系。从高层管理层到司机是如何管理的，这也是我的研究当中非常重要的一个部分，我觉得其中出现了一个很有意思的事情，离职率。中国大概每年有 20%-30% 的人会跳槽或者离职，在这种情况下，这种人文主义的教育是没有什么意义的。如果说离职率能够保持在 2%、4%、7% 这么低，这种精神人文主义教育才是有意义的。所以，我们需要去找到企业方面一些非常具体的问题，再跟德国企业来了解。比方说，你谈书法这些非常抽象的例子，德国企业可能很难去理解。我们现在很难得有德国的企业家，可以去跟我们进行交流。但是，我也相信以后会有更多的相似的平台，可以让我们进行沟通。

腾讯 <https://mp.weixin.qq.com/s/TPH-xu5eqC3JbDU5I0849A>