

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 （第二集） 2008/12 中國山東青島

檔名：52-336-0002

也有人問我，你現在還是公司總裁，你不管公司業務了，就是團隊管理，公司的業務怎麼樣？我記得胡總胡小林有一次答覆，學《弟子規》會不會賺錢？我現在不能提供更多的數據，但是我給大家看這個數據，大家可以看到。二〇〇六年，因為我們公司是個德國企業，內部管理，包括財務管理，包括我們的預算管理等等。二〇〇六年，我們自己給自己訂的，經過董事會批准的，業務成長目標是百分之十七，二〇〇六年最後年底實際上是百分之十九。二〇〇七年是我們公司導入中華文化，就是把中華文化跟企業文化和企業管理結合起來的第一年，我們的目標是，我們的計畫是百分之十九，我們完成了百分之三十。今年，二〇〇八年，百分之十五，為什麼？最近，有些製造企業說這幾年，比如說油價要漲價了等等，受到宏觀調控的影響，所以我們今年的成長目標是百分之十五。儘管遇到了國際金融危機，對國內的影響特別是製造業的衝擊，大家可以看到，我十一月二十四號匯報的時候說，就從今年一月一號到十二月二十四號，我們公司的業務成長是百分之三十三。

其中有一點，做企業的都知道，如果你們單位的幹部、員工的使命感跟責任心揭發出來了，如果你們公司的團隊是生活在感恩跟惜福當中，你可以相信，這團隊的創造力絕對不是他們被迫勞動所能取得的。當然，在我們實現中華民族的偉大和諧過程當中，為往聖繼絕學，為萬世開太平，構建和諧社會，需要各方面的支持和夥伴朋友們的共同努力。剛才休息的時候，陳大會老師問了我一個問題，經濟危機對你們有沒有什麼影響？我現在，我還是把我的廢話

說完，待會會有的。

我們結合中華優秀傳統文化，結合倫理道德，在我們公司內部也舉辦了「企業文化核心價值班」培訓，四天課程的培訓。其中包括課程，有劉余莉老師在中央教育電視台的訪談，有居美馨文化教育中心葉總的《做人先做事—中華文化在居美馨》，有蔡禮旭老師的《家和萬事興》。除了這個以外，也有比如說組織我們的參訓學員開暖春。除這個以外的話，另外幾門課程是由我和我們公司其他的負責人擔任。我跟大家匯報的題目是《公司十五年以來的創業回顧和企業文化實踐》。比如說我們人力資源的馬總，就從理論上跟大家講企業文化建置和財稅管理，我們的顧總講菲尼克斯電氣公司的發展目標和新階段的歷史任務等等。所以這樣的話，我們把企業文化、把公司的發展和中華文化結合在一起，受到我們公司同事的熱烈歡迎。

下面給大家匯報一下，杜品聖，杜博士是中國選派到德國參加培訓的第二批、第二屆的，黨政開放以後第二屆的選派出去的出國留學生，他在德國生活了二十六年，現在已經拿德國護照。在這邊說一件事情，我覺得我這個人不是賣國，在他取得德國公民權以前，我在德國開會，有一天晚上他找我，他就告訴我這件事，說他接到了政府的通知，他可以入籍德國，他想聽聽我的意見。我當時跟他這麼說的：「老杜，德國是個非移民國家。德國政府能夠給你這移民，就說明他對你的價值有了高度的評價。這件事是好事情，你可以在這個崗位上給國家做出更多的努力。」因為他當時在我們總公司服務的時候，他的任務就是支持菲尼克斯電氣中國公司，而且他兼任我們公司工業自動化部的經理，這就是為什麼我當時說這個。

但是最後，前幾年老杜決定全家舉家回國，離開他生活二十六

年的德國，加盟我們公司。在我們第一屆總經理培訓班上，最後大家交流分享的時候他說了，他離開中國，他在德國念的PHD，他的Master是在中國念的，他是從集結部上海一個自動化院去德國培訓，他說他離開中國的時候，他自己下了個決心，學成以後一定要回報祖國。他在菲尼克斯電氣工作過，在波士工作過，在德國其他幾家公司工作過，他說他最後認定只有在菲尼克斯電氣中國公司，能夠實現他報國的願望。我感到很高興，像這樣一位中國國內自動化行業公認的專家，他回國工作以後的第二年，被評為中國自動化工業學會年度新聞人物，現在是我們公司研發中心的副總經理。

也有媒體報導我們公司發展的時候說，菲尼克斯電氣中國公司成立了中國第一個研發中心。其實是錯的，研發中心的事情我跟總部談了一年。為什麼要努力促成研發中心？我們已經在內部有一個研發中心，不需要國內註冊。我當時跟董事會講，第一，順應中國政府的行業政策。因為德國人想做生意，想進行發展，中國政府支持那些在中國有自主自置產權的、有研發中心的單位，在政府採購的重點下面，這是一個很重要的原因。第二個，我跟他們講，現在中國的研發團隊已經成立了。我們實際上研發團隊只有三個人的時候，我們就開始承接德國的任務，德國好多成品就是在中國這樣研發的。三年以前，在世界上最大的航空博覽會上展出的新產品，其實就是中國研發，供應世界使用。所以我跟他們講，發揮中國人團隊的聰明才智，為德國的公司發展做出貢獻。所以我們註冊成立了以後，去年七月份在中國正式註冊的菲尼克斯電氣南京研發工程技術中心是德國菲尼克斯電氣公司全球唯一獨立註冊的研發中心。

另外一位總經理就講，經過了我們的培訓以後，他就說了這麼幾句話，「清清白白做人，認認真真做事，常懷感恩之心，回報來自不易的信任。」這位同事到我們公司十年，從基層做起，從我們

生產部的倉庫管理開始做起，做過倉庫管理，做過產品的質量管理，後來擔任公司的採購部經理，現在成為我們行政管理中心的副總經理。其中有一件事，他說了我才想起來。因為有一年我在德國開會的時候，當時董事長，就是兼任我們中國公司董事長的老闆還在，結果我去的時候，他跟我談話的時候有人進來，他當時自己直接管理，他兼任海外部的經理，所以出差報銷要他簽字。他一面簽字，一面就跟我說：「你記住，你的公司也會一樣的，有的人你可以閉著眼睛簽字，有的人是不行的。」回來有一次我就跟同事講，這是多年以前講的一句話，沒想到他聽進去了。我們選擇他周總擔任這個職務，我們選擇他，為什麼？我想大家都知道，採購部經理可能是最有權的。我們公司現在一年十億的銷售額，你們知道採購的量有多少。採購部經理也是站在後面，人家拼命攻擊的對象之一，所以周總說出這一句話，我覺得他發自真心的，就是「常懷感恩之心，回報來自不易的信任」。他說他要做一個讓公司放心的人，閉著眼睛簽字的人。

另外，一位總經理在最後匯報的時候講，因為總經理培訓班的，我們有三份問卷是我出的，現在我們人事資源部的經理都在場，他們後來在我們的基礎上由總階提高，進入了我們常規的運行。我提了有一個問題，問了我們所有總經理，你第一次接到獵頭公司的邀請是在什麼時候？是在加盟菲尼克斯電氣以前，還是在加盟我們公司以後？你為什麼沒走？因為答我卷的肯定都沒走。事實上，我們公司不僅僅是總經理這一級的幹部，我剛才講了，甚至連我們一些技術主管，管十個人左右的這些同事，都收到獵頭公司的邀請，有獵頭公司指名一定要挖菲尼克斯電氣的人，所以給出來不是一般的說是收入差百分之幾十，是差幾倍的，給的職務更高的，為什麼這些同事不走？

其中有一位是負責我們全國市場管理的總經理，他講的，說他個人身價的飆升，是打上了菲尼克斯的標籤。另外一位總經理就說，「不忘初心，不辱使命，平和感恩，做人做事」，說得非常樸實，但是你們看到這是我們這位同事的心聲。

大家不要以為我們公司總經理級的幹部都是跟我一起創業期的同事，不是。我講的十名總經理級的幹部，其中只有郭總跟我十年以前一起在這個企業的籌備組。我們剩下來的這些同事，加盟我們公司的，有一九九五年、有一九九七年、有一九九九年、二〇〇一年、二〇〇五年。最晚的我們Dr.

杜，最晚的一位，是我們人力資源部的總經理，二〇〇七年一月一號，他剛剛從新西蘭學成回來，十二月二十一號回到中國，一月一號到我們公司上班。

今天我們在座的有我們財控中心的總經理，其實我們楊總，過去幾次獵頭也找楊總談，楊總謝絕了。我們公司，原本他的職務是財務部經理，是公司的事業部，事業部大家都知道就是首席財務部門，幾次郭總跟楊總談，但是楊總把這個總經理的頭銜讓出去，說把這個職位、這個頭銜讓給我們年輕的同事。其實楊總就是跟我一塊參加籌備組的，一直到今年，後來郭總跟我談了以後，我跟楊總談了一次話，楊總說：「這樣吧，我只接受財務控制中心副總經理職務，把職位讓給其他年輕人。」虛位以待，給我們年輕同事創造自己發展的條件。

總經理培訓班完了以後，我們現在舉辦了六期，有我們中級的幹部，有我們的主管級的幹部，有我們員工代表參加的培訓班。有一位同事說，我是哪一年幾月幾號加盟公司的，「從加盟公司的第一天起，改變了我的人生，找到了實現自己人生價值的平台」。另外一位同事，現在是我們一個非常重要的部門經理，到我們公司以

前，他是從世界五百強過來，在西門子工作過，在波士工作過，他說了，「菲尼克斯電氣中國公司是我的終點」，因為他在這找到了自己，體現自己人生價值的可能。有一個同事說，「哪怕是一顆備用螺絲釘，也要發揮作用」，這是一位普通員工但是我們優秀員工。我們剛剛慶祝過我們公司的十五週年，在有一次的結業典禮上，有一位同事說，「我願意和公司、和同事一塊度過第二個、第三個十五年。」

十月份，我們公司的銷售管理團隊的，在培訓上，江總，我不知道在座的各位知不知道江總，但是大家一定知道歐姆龍，歐姆龍是在飛利浦電氣追趕成為世界第一板塊的時候排在我們前三位的企業家。江總是歐姆龍中國公司的創始人，是歐姆龍中國公司職位最高的中國人。他在參加了我們的一期培訓班從頭到底，而且在會上有一個半小時的分享。以他自己在一個日資企業，從創業到後來，中國資本、中國人被擠出管理團隊的經歷，和菲尼克斯做了對比，他的一個半小時的講話，給了我們同事非常深的教育，做人要有志氣。如果你說中國人有能力，有志氣、自立世界民族之林，不是靠吵架，不是靠說大話，而是靠自己的實力，著重做人，引導我們公司的員工走到了這一點。

我們十一月的製造中心和財務控制中心的培訓群，我請回來一位曾經擔任我們生產部經理八年了的一個老同事孫立民，孫立民現在是一家美國公司獨資企業的總經理。他在公司的培訓班上談的題目是「八年等於一生」。他在講自己一九九五年加盟中國公司，到二〇〇三年離開公司的八年，給他人生帶來的影響。事實上，我們培訓的目的就是要公司的各級領導幹部和我一起，要時刻不忘自己擔負的歷史責任，不能忘記同事包括家庭親人對我們的信任、對我們的囑託、對我們的責任。所以從我做起，從我父母做起，從我公

司做起，從現在做起，曾讓我們公司接受中國文化學習的所有同事的自覺行動。

在今年的幹部晚會上，我給我們的同事做了一個匯報，我的匯報題目是《企業文化建置和價值觀管理》。實際上這是我去年在全國第六屆企業文化年會裡面報上看到的一篇文章。其中是這麼說的，企業的價值觀管理是員工在複雜情況下、在突發的情況之下，即使沒有上帝的指令，依然能夠從容的處理問題。事實上這件事很簡單，不管什麼情況下發生的時候，每一個人的行動受你價值觀的指揮。這次汶川大地震，對全國所有的人都是一次難忘的經歷。當舉國上下萬眾一心的時候，在菲尼克斯電氣工作的人沒有置之度外。而且通過我們員工的反應，你可以看到我們這一年多以來，把中華文化和傳統倫理道德教育融入我們企業文化、企業管理以後的收穫。

五月十二號發生地震，當時我正在我們公司的最高建築上，三層樓，我沒有任何感覺，我們公司沒有一個人知道。大概二十分鐘以後，楊總找到我，跟我說地震了，一打開網站一看，非常混亂，什麼四川地震、北京地震、江西地震、南京地震、上海地震，到處都在地震。所以當時，我是忙於採取什麼措施，因為我們公司內部有一個緊急提案，包括燃氣、包括電、包括水等等，我們先保護好我們公司的員工，能夠不致因為地震這些自然災害引起更大的損失，當時我就忙著做這個事情。所以後來發生了好多事情，包括我們外地辦事處的，都是從自己的本能。五月十四號晚上，我接到了慈善總會的通知，說五月十五號上午十點，在我們公司舉辦一個三十分鐘的捐贈會。

到了那一天我才知道，因為慈善總會的祕書長在我們公司宣布，南京十四萬家企業，我們所在的江寧區有好幾萬家企業，我們所

在的江寧開發區有六千多家企業，其中世界五百強有三十六家，我們因為菲尼克斯電氣本身不是世界五百強，我們是一家德國的中型企業。慈善總會的領導宣布，菲尼克斯電氣為什麼在我們這裡開捐贈會？因為菲尼克斯電氣得了三項第一，公司捐款，菲尼克斯電氣第一，員工捐款，菲尼克斯電氣第一，個人捐款第一。其實我們根本不知道，大家回想一下，地震之後，誰知道其他人在做什麼？發動捐款還不是我提出來的，地震以後一個多小時，我們黨支部副書記，我們的工會主席就來找我，說是有一個同事提出來，要給地震災區的民眾捐款。所以當天我們開會非常簡短，當時我們的黨團書記，工會主席，公司的一些主要幹部參加，我提了兩個要求，就是不攀比、不公布，我們不想因為這件事情給同事造成壓力。在大難當頭，我們同胞遇難的時候，每個人發自自己的心願，做他自己的事情。所以當時提的要求是這樣。知道的範圍不超過一個班組。因為一個班組裡頭總得統計，誰捐了多少，所以知道的不超過一個班組，不上網，不公布，不通知任何一個人。同樣，我給我們楊總打了個電話，我告訴楊總說我捐多少。但是我跟楊總說了一句話，包括副總在內，不得通知任何人。為什麼？因為我不想給我們同事製造壓力。其實想一想，也可能很多人會這麼想，如果李總捐五千塊錢，他就會想，我捐多少？如果他知道李總捐五萬塊錢，他也會想我捐多少。

而且為這個事情，我上次還給我們同事講了個故事，可能這個故事陳老師一定知道，兩文錢的故事我跟大家講，也可能在座有好多老師不知道，我就快講，免得耽誤大家的時間。說過去有個女孩子非常貧困，食不果腹，衣不蔽體，如果一天不做工的話，就沒飯吃。她有一天經過一個寺廟，身上只有兩文錢，她進去把兩文錢捐了。也可能是善有善報，後來她成了王妃，成了這個國家一人之下

、萬人之上的人。她決定為了謝恩，帶了大批的隨從，千兩黃金，大批的珠寶。但是這次來的時候，這寺廟的負責人不見面，讓一個徒弟出來。她就很不理解，我只有兩文錢的時候你接待了我，我現在真心回來謝恩你不接待我。寺廟的主持出來跟她說，當時只有兩文錢，是妳全部的身家性命，是妳一片真心。

所以我跟同事就講，這次的話，不要給同事知道任何人捐多少，不要給同事知道其他人捐多少，我們都沒有人知道外面捐多少。江寧開發區，一千一百多家企業，世界五百強三十六家，比如說長安福特，在南京江寧開發區的長安福特製造廠，是福特公司除美國本土以外全國最大的汽車廠，都是美國人投資，五千名工人。我們比如說鄰居，愛立信，大家都用手機，愛立信，一千四、五百名人員，我們一千一百個人，但是他們的銷售收入是二百多億，超過我們二十多倍。在江寧，比我們收入多的公司有的是，但是我們真的沒想到，慈善總會為什麼決定在我們那兒開會。

大家可以看一下我們普通員工，在這次地震當中反應出來他們的價值觀，反應出來中華文化給我們員工的影響。到五月十四號晚上為止，我接到慈善總會領導的電話，當時財務部的工會主席把統計名單交給我，捐款最多的一名是我們的一個普通員工，她既不是部門經理，也不是公司的總經理級的幹部，她也根本不知道別人捐了多少，她就是我剛才講的那位「養父母之身，養父母之心」的同事。另外一位是我們的一個老工人，女工，年齡已經超過退休年齡了。在班組的其他同事捐五塊、十塊、二十塊的時候，她捐了一百塊錢。但是第二天帶了兩千塊錢的現款，找到了工會主席。工會主席是我們黨支部副主委，完了工會主席勸她，為什麼？因為她丈夫去世得早，母子兩個相依為命，所以工會主席跟她說：妳們家有什麼困難，我們都知道，妳也盡心了。她堅持要捐款，後來曾主席跟

她說：「那這樣吧，留下五百塊錢我替妳捐。」這位同事留了兩句話，走了。第一句話，「不允許告訴公司的同事」。第二句話是，「和災區民眾相比，我不困難」。一個過了退休年齡的老工人，一個女工，她圖什麼？

到後來，過了三個星期我才知道，我們今天在地震以前有三十六個新員工，五月份剛剛入職，第一份薪水都沒拿到，全部百分之一的參加了這次捐贈。你們如果看到劉余莉老師在中央電視台那個訪談的節目裡頭，有採訪到我們曾老的鏡頭，就是我說五十幾年黨籍代表服務社會課。曾老在原單位十六年以前退休，後來在我們公司做我們公司的員工，四年前退休，現在還是繼續在幫助我們做企業文化，做同一件事。曾老在原單位已經捐了一個月的工資，就是這次來的時候，知道是要在我們公司召開捐贈大會，五月十五號早晨捐了六千塊錢。後來電視台記者採訪我的時候，我就跟他說，你去採訪我們曾老，你採訪我們其他同事吧，你問他們為什麼這麼做。我們這些長者、我們這些員工受了中華文化的薰陶，學過以後，每個人是按照自己的價值觀在行動。

比如說西安辦事處，也是後來才知道，他們把自己的私家車裝滿了水、裝滿了食品，因為他們在想，災區的民眾最需要的是什麼？他們開到哪去了？開到甘肅去，所有人都不認識，但是當地災民需要的，免費供應。我到劉余莉教授那個中央電視台的養光廳講座裡頭，我說了一件事，有一個同事的孩子，捐了十四塊七毛。回去，父母就問她，問為什麼捐這麼一點？那孩子就哭了，她把她自己所有的錢全部都捐出去了，就像那女孩子的兩文錢一樣。這個女孩的父親，就是和我第一批一塊參訓的，現在是我們指導中心的副總經理。我要講到另外一個同事的孩子，一個男孩，在南京大學剛畢業，剛剛就業。剛畢業的大學生，在南京的工資，大家知道是不高

的，他居然認捐了一萬塊錢。一萬塊錢是什麼涵義？他把他一年的收入全部捐了出去。但是這個孩子回到家以後，受到他父母的高度讚揚。那一天在養光廳，養光廳的主持人問了我一句話，就是說中華文化的影響，已經不僅僅影響到你們公司的員工，而且影響他們的家庭，影響更多的人。這位同事的母親今天就在現場，是我們財務控制中心的楊總。

這次地震捐贈會開完的第二天，宣傳部的領導，帶著電視台的記者，帶著報社記者，來採訪我們。他們反覆追問：「你們有多少人在這次地震當中遇難了？有多少同事的親屬受傷？」我後來跟他們說，真是感謝祖宗保佑，我們公司在地震災區有兩個團隊，我們還有其他公司總部的，我們公司總部的人事資源部的總經理就在重慶出差，但是沒有一個遇難，沒有一個受傷，甚至於我們普通員工，四川來的、四川籍的，他們的父母、親友住在四川的，一個都沒有。所以不要簡單的把我們員工的反應看成僅僅是因為個人親屬遇難受傷而做出那種反應，在他們身上真正你看到了「凡是人，皆須愛」。那天劉教授在訪談時講，「事諸父，如事父，事諸兄，如事兄」。這些同事學了中華文化以後，真正把災區民眾的感受，和自己的親友、自己的兄長、自己的父母等同來看待。我對這些同事的反應，我真的感到非常自豪。

我們是一家外商投資企業，有非常嚴格的財務管理。譬如說，沒經過董事會批准的年度計畫之外的所有開支，不論是顧總也好，我也好，然後我做為整個四個公司的總裁，超過我職權範圍之外的，必須取得董事會書面確認。我這次很有意思，我得到了董事會三個書面確認，跟他們匯報。在我們做成決定捐贈的當天，我給董事會寫了一個報告，第一份報告，我告訴他，我跟顧總商量決定了，以中國公司的名義決定公司捐錢一百萬。我告訴大家，這大大超出

了我們兩個授權範圍。但是明確告訴，這是我們倆的決定。我告訴他，員工已經捐款了，捐了多少，而且我告訴董事會，我捐了多少。我捐多少錢，顧總沒看，楊總也沒看。我發的第二天，當天發出去，第二天收了董事會的回覆。通常我們都是email往來，可是他這次非常認真，董事會是簽完了字，用傳真發過來，上面是這麼寫的，「我們尊重您和中國公司所做的一切決定」，簽了字，我們很高興，我們做的東西董事會批准了。

第二次，又有一次，你們看一下，為什麼會有第二次捐款。到六月初，我們得到南京總工會一個通知，他們舉辦一個活動，希望我們參加。完了，這一提醒我們才發現，三年以前我們接待過全國總工會的倪副主席，當時陪同參訪人員裡頭有一位是汶川縣縣委常委總工會主席。在這情況的話，工會主席找上了我，說總工會有人邀請，你看怎麼辦？我跟工會主席跟黨支部書記說，就這樣吧，公司全力配合。我跟顧總商量，我捐一筆，除此以外不必發動員工捐款，因為我們的同事已經捐過了，再說的話，如果知道這個背景說是商界領導又要求我們又一個什麼活動要求我們捐款，給政府印象也不好。我在這個場合我說得很少，在這個場合我不得以而已。我給董事會第二次提出報告，告訴他為什麼，而且告訴他我捐了多少。第二天收到董事會同樣簽名的回信，他們寫的是這麼說的，「我們對你所做的一切表示欽佩」。我第一封董事會的來信，我們是掃描了以後在我們網上公布，讓大家看到怎麼處理。第二封沒有，為什麼？因為那是給我的，不管怎麼說，董事會批准了。這件事就完了。

有一件事，下面發生的，結果我沒有想到。當你發心真心做事情的時候，你還真的有感應。過幾天，我收到一份董事會給我的傳真，老闆本人，就是企業所有人Klaus

Eisert，叫我們最高董事會的五位高級執行副總裁，再加上德國公司的工會理事長七個人簽字，決定為中國汶川地區的災民捐了五萬歐元。這在所有的外資企業，你們可以查一下，外資企業在這次當中的反應。所以我真的感覺到，我們這次做事情，沒有任何個人私利，憑著中國人的良心做事情，我真的感動了上帝。

在談感動上帝的時候，我想匯報一件事情。二〇〇五年在我們公司召開了南京第一次跨國公司總經理年會，我們也挺高興，南京市領導非常重視。那個時候我們開會的時候，來自全世界三十七個國家，一百多位總經理級的貴賓在我們公司開會，中央電視台到我們現場採訪。那次也是有這個機緣，我們雲南希望小學正在組建當中，所以我們就想給這次總經理年會一個機會。因為按照中國希望工程基金會的規定，我們捐二十萬基金，加上地方政府配套基金，就可以建一個希望小學。我們就想留四萬人民幣的缺額，不是錢不夠，錢夠，但是留四萬人民幣的缺額給這次總經理年會。因為去過歐洲的領導和企業家都知道，你現在在德國，我剛剛從德國回來，你在德國吃一頓飯，比如說一杯飲料，最簡單的，一杯飲料，一個沙拉或是一個湯，最後一道菜，三份，連甜食也沒有，最簡單的，四十歐元。我留了四萬人民幣的差額就是四千歐元，四千歐元一百多個貴賓每人三十歐元都不到，也就是一頓飯的錢，但是又顯示了愛心，又說是菲尼克斯電氣跨國集團總經理支持中國教育事業等等，多好，我們這創意籌備組提出來以後，受到我們主委會的一致贊成。中央電視台知道這事非常贊同，準備到我們這邊專門拍攝，而且採訪來訪的總經理們。

其實這件事本身問題不大，我們是希望給他們一些機會表現。後來我就發現我覺得發心跟這次不一樣，我希望他們表現，往他們臉上貼金，結果發現德國人不要。我給我們負責整個亞洲地區部的

經理寫email的時候，過了以後，發現過了五天沒有反應，我就奇怪，我就打電話問他是不是收到了？他就跟我說，這個慈善事業是老闆的事。我當時就知道了，所以這是老外的想法跟我的想法不同。完了我就給我們的董事長寫信，真的我給Klaus Eisert寫了一封信，同樣的我陳述了這一件事。我知道他做了很多慈善事業，我就問他，這次您覺得是不是參加？一共才三千歐元，三千歐元在德國不是個大事。寫完了以後，他也沒有反應。過了三天我就知道了，這個肯定我錯了，錯在什麼地方。第三天我給他寫了一封信，我說對不起，我知道我錯了。受益放在中國，來自全球三十七個國家一百多個總經理，哪怕其中有一個人不願意參加的話，他會受到壓力，說他被迫於參加，我知道，我這個建議錯了，對不起，收回這個建議。所以我是想要往他們臉上貼金，他們不要。這次我根本就沒想任何的東西，這次我們是憑著良心自己做，我只不過是說，因為突破了我的授權，我就告訴你我做了這個決定，當然我會說我做了什麼事，但是我們看到了，這次我們居然是老闆本人，最高董事會的五位高級執行副總裁，再加上他們工會理事長，寫了這封信，捐了這筆款。

今天陳大會老師問我世界金融危機。十一月六號我們公司開了一次幹管會，我們叫總經理大工會，總經理大工會是我們這一批總經理級的幹部再加上一部分部門經理，就在會上，郭總做個發言，叫做 winter strategy 寒冬的戰略，實際上十月份就找我了，十月二十七號還沒成行，我們到十一月六號才開會。那次在開會的時候，這是我跟同事交流的一張slide。「凡事豫則立，不豫則廢，生於憂患，死於安樂，居安思危」。實際上我剛才跟大家匯報了，當我要求今年年初，實際上是地震以後的決定，把所有公司內部會議從風景旅遊勝地

，全國各地，他們輪著開會，最近開會檔次愈來愈高，一開始是三星級或者四星級，現在開會一定是五星級，這邊那邊都玩過，開會一定是筵席，一定要喝酒等等，我這個人因為我不抽煙不喝酒，但不管怎麼說，今年地震以後，我接受了我們周總的建議，就是決定把會拿到南京來開，所以那次講到了居安思危的事情。

事實上十五年以來，我們真的感覺到，就是我們公司的快速發展，得益於什麼？得益於中國的經濟發展，天時地利人和。我們公司的快速成長，外部機遇大於自己的本事。其實這句話我是從華為任總那學來的。菲尼克斯電氣十五年以來，從來沒有經歷過真正的冬天，從來沒有遭遇過真正的危機。十五年以來，我們的銷售額一直往上，有時候快，有時候慢。十五年以來，我們對我們公司員工的工資，每年都在增加，從來沒有像有的國營企業過幾年增加，沒有。在這種情況之下，我覺得我們的同事真的成了溫室裡的花草，危機到了的時候，能不能接受得住？

記得二〇〇二年在德國開全球總經理年會的時候，美國公司總裁應邀在會上做了一個發言。因為德國經濟遭遇了十年以來最冷的一年。菲尼克斯電氣集團七十多年來從來沒有虧本的，那一年第一年出現了赤字，而且第一年裁員，裁除了公司的職員。原來每年裁員是裁工人，大家都認為習以為常，公司發展，生產自動化生活水平提高了，勞工需要的少了，裁減工人是正常的，那一年裁減了一百零五個公司的職員，引起了地震，因為是德國菲尼克斯電氣歷史上七十幾年從來沒有的。美國公司總裁當時說了一句話，Early bird catches

worm，他講的是為什麼？因為公司總裁要求，各國子公司都要積極行動起來，走在市場的前面，走在競爭對手的前面。所以我這次跟大家回顧這一段，怎麼才能真正走在市場的前面。

其實後來我就覺得很慚愧，當我們大家還能在一片載歌載舞的時候，我後來才查到，中國新聞社二〇〇八年七月十一號，大家注意一下，發表的一篇報導。居安思危，華為和任正非是中國企業和中國企業家的典範，是中國新聞七月十一號刊。任總在當時就已經談到了，而且他說二〇〇九年和二〇一〇年可能條件更要困難。任總有好多東西，我就開玩笑，我們同事就對華為的人說，我們李總把你們任總的講話當作聖經來念。因為覺得他裡面有很多智慧。以至於產生了些誤會，有一次今年五月份，我受蔡老師的委託，在他們的一個培訓班上跟大家交流的時候，有一個學員，一個女同胞站起來舉手跟我說：「李總，下次你看到我們任總跟他講講你的理念。」我說：「任正非是一個鼎鼎大名的企業家，我認識他，他不認識我，而且我們兩個從來素昧平生，沒有見面。」可是我覺得他講的東西有非常多的哲理，這四段話是任總今年七月份中國新聞社這篇報導文章裡頭，「沒有預見，沒有預防，就會凍死，誰有棉衣，誰就能活下」。而且華為在二〇〇四年開始，提拔幹部的時候，對幹部的要求就是首先要講品德，他對幹部的要求是敬業精神、獻身精神、責任精神、使命感。我也把這一些和中華文化、和我們的內部管理結合在一起。

我們最近的企業文化核心價值觀培訓上，我們有一位同事在最後總結交流的時候說了這段話，令我非常感動。他是這麼說的，「具有責任心和使命感的員工，生活在感恩和惜福心態當中的員工，是確保公司度過寒冬最暖的一件棉衣」，這是我們同事說的話。我真正的感到不管是誰，尤其是做企業的領袖、企業家的，如果我們沒有感恩，沒有惜福的心，麻木不仁，驕橫傲慢，他的人生、他的事業不可能真正成功，不可能真正幸福。

回答陳老師的問題。這裡寫的是十二月四號，今天給在座各位

領導、各位企業家匯報。應對危機，我們的原則是「滴水之恩，湧泉相報」。當我們從一百萬到十億的時候，我們沒有忘記全國各地不同時間幫助過我們的各地政府領導和我們的合作夥伴。我們在慶祝十五週年的時候，我跟大家說了一句話，當我們從現在的十億發展到一百億的時候，我們也絕不忘本。我們最近做了三個重要決定，在我們進行居安思危、增收金資、建設從五月份開始的時候，最近遇到了困難，有同事提出來，我們有兩個客戶代表團要訪問德國，是不是應該取消？最後決定，第一不取消，第二，我去德國陪團。為什麼我去德國陪團？因為正好去，這個時候我跟董事會約談，我們應對經濟世界金融危機和中國製造業的冬天，我們的措施。所以兩個重點客戶代表團去的時候，我對來自各地的這些客戶代表說，人不能忘本，我們對你們的承諾不變。這就是為什麼這個代表團如時如期如約成行。

第二個對不起劉總，我跟你說為什麼我今天晚上請假，今天晚上八點的飛機去北京。明天有兩件事情，一個是領導召見，我們南京公司和上海公司董事長，一位是江蘇省五一勞動獎章的楊勞模，事先訂在明天中午。第二個，明天是我們北京工程技術中心開業。當王先平和其他一些經濟學家真正在教導中國企業家的時候，應對災難的時候，首先要保證自己活下去，不要投資，不要擴張等等。我們做出了自己的決定，北京工程技術中心為什麼開張？就是我們用實際行動支持在北京華北和東北我們的客戶。我們在北京的工程技術中心，不僅僅是個的銷售管理團隊，包括我們的技術支持，市場服務人員，和我們的技術專家，就近給我們的客戶提供幫助。

另外，上個星期我剛剛從德國回來，星期五剛剛回到國內。在一些外籍、一些外資撤單、撤資、轉產、裁員、停工，不要說別的地方，就在我們開發區就有，比我們大得多的世界五百強都有。我

們做了三樣決定，這次我專門向董事會做了匯報，而且得到了董事會的批准。第一，在南京註冊菲尼克斯電氣中國投資有限公司，新增加三千五百萬美元的全新的註冊資金。這個註冊資金完全是由中國公司在承擔的，為什麼？我們決心利用這個契機，對菲尼克斯電氣中國進行機動化，提高勞工效率，為我們的客戶，為我們中國大陸的同胞，為幫助過我們的那些恩人，提供我們的優質服務。第二，在南京組建亞洲太平洋地區物流樞紐，一年可以為南京市增加兩億美元以上的進出口金額。第三，我們中國公司的三期工程如期開工，今年五月份動工。我們第一期工程六千七百平方米，包括我們的辦公樓、員工食堂，包括我們的生產大廳。我們的二期工程，是在二〇〇五年全球總經理年會前夕完工的，包括我們兩個全新的生產大樓，包括一個全新的員工食堂和辦公樓，包括國際會議中心。那個辦公樓我們一直沒用，一直到去年剛剛才啟用一部分，我們把它改成我們的員工健身房。但這一次，那二期工程一共才一萬八千平方米，也就是我們一期、二期加在一起也就二萬五千平方米左右，我們的三期工程三萬六千平方米，所以是菲尼克斯電氣八十五年以來全球最大一個單一項目。這個項目建成，德國菲尼克斯電氣集團最先進的高端產品的研發和生產，進入中國公司，這就是我堅持要上的原因。而且我們有把握，中國公司的持續發展已造成了完善的造血機能。我們所有的這些東西，從中國公司的產出裡頭支持。所以會很快，得到了董事會的批准。

這就是一個扎根中國的外資企業的中國人，在舉國上下應對經濟危機的時候我們的反應。我對董事會講，我們對中國的經濟發展，我們對中國政府的應變決策，以及對這一支百分之一百本土員工，百分之一百本土管理的中國團隊充滿信心。這就是為什麼董事會很快批准了我們決定的道理？我們真正的感覺到，一個成功的企業

必須是企業、員工和我們的夥伴，包括我們的客戶都得到發展，應該是一種多贏、共贏的方式，而且這個企業真正承擔起對社會的責任，做中國最具價值的工業自動化和電氣接口行業的領袖企業，做中國最具特色的外資企業，振奮民族精神，服務社會大眾，構建和諧社會，是我們永遠不變的理念。

非常感謝這一次有機會到青島，能夠向來自全國各地的長者、專家學者、企業家們學習。我們相信，有共同的價值觀，在共同的倫理道德、在共同的中國文化的指引下，我們能夠和我們的合作夥伴，和我們的國家，和我們的社會，同發展，共成長。再次感謝大千劉總給了我這次機會，感謝今天到會的青島市的領導，以及來自全國的專家教授。我僅代表我們公司的一千一百名員工，祝願這次企業家交流會圓滿成功。真正把中華文化融入到我們的企業管理裡當中，我們剛剛開始。

這張畫面，這張slide我已經用了，到現在為止已經用了十二年。一九九七年七月份，我在德國開會的時候，當時德國集團的董事長兼中國公司董事長跟我討論中國公司的發展前景，他給我提了個要求，他是這麼說的，Professor.Lee I give you fifteen years time，他李先生說我給你十五年的時間，他希望我把中國公司發展到具有德國總部銷售收入一半。其實他當初跟我講的時候，我們那一年，一九九六年十月份，我們剛剛達到扭虧為盈的平衡點，一九九七年是一個盈利年度。他當時跟我講的時候，我只不過才銷售收入達到了一千五百萬，當場我就算了一下，按照馬克對人民幣的匯兌，他大概是要我做十五億到二十億。

所以回來以後跟同事講，我們同事兩個反應，第一個反應很高興，董事長投資方，對中國市場發展、對中國團隊的信任。但是所有的人包括副董在裡頭都問我，我們能做到那麼大嗎？有那麼大市

場嗎？因為在公司成立的時候，我陪同我們公司的總裁，當時九三年來找到了我，到中國，我當時給他提的一個建議，其中有一個是，哪一個行業是你的主行業？因為中國跟德國不一樣，中國基本上是一個行業壟斷的社會。我跟他說：「我跟你比喻說鐵道部，有鐵道部的設計院，有鐵道部的研究院，有鐵道部的製造廠，有鐵道部的施工單位，電力部也是一樣。您跟哪一個部門合作，哪一個部門是您最大的一個客戶，就跟那個部門合作」。他說是電力工業。我說：「好，如果您願意的話，我安排一下，我陪同您到北京，見電力部的領導。」他很高興。安排好了以後，我就陪他去了。去了以後，他就向電力部領導表達了自己的願望。電力部的領導說：「歡迎你們來。」他就問了：「能不能推薦一個合作夥伴？」因為他是聽我的建議，哪一個行業是你的主行業，就跟哪個行業合作。

本來我真是沒想到，因為我是，今天在座的有我一位校友在裡，我四十年，一九六四年大學畢業，到一九九三年離開電力自動化研究院，一直在電腦行業工作，而且我一直是個普通的工程技術人員。結果我們國際合作司的司長就指著我的鼻子說：「你跟他合作吧，他是我們電力系統的世界級的專家。」當時這麼說的，因為我擔任中國大電化學會，中國國家委員會汰舊電力系統專委會的中國代表，擔任了有十年。我就說，這不是我的行業，因為當時我對這個企業，我認為他生產的東西只是一般的配件而已，但是沒想到這件事情真是改變了我的人生。

通過這十五年的發展，我真的是感覺到一點，人生在世，你想做點事情，第一，首先必須做好人，第二，能夠把一件小事情做好也不容易。因為原來我根本看不起菲尼克斯，我認為他做的端子，沒有什麼產品，沒有什麼技術，後來發現錯了。也就是說為什麼到現在為止，比如說電力、機械。那些部裡面的領導，聽說我做這件

事，一開始感到非常詫異，離開自己的本行不做，你是我們國家級的專家，在國際上也有一定的名聲，怎麼去做什麼電子、做什麼端子？其實我後來真的想到，人生在世，不管在什麼崗位上，不管在什麼平台上，真正為國家、為人民做一點事情，也就體現到做個普通小人物的價值。當然我感覺到我自己覺悟太晚，修為太差，我是受了劉余莉教授的感召，才開始學習中華文化的，而且只不過在一年以前。

在學習過程當中，聽蔡老師講過一件事，好多在座企業家、領導都聽說過。在一九九三年我在籌備菲尼克斯的時候，當時有人就跟我說過，說不管你有多少財富，不管你有什麼樣的名利、地位，如果沒有你這個人，都是零。當然說是健康怎麼怎麼重要，以後都是零，不管幾個零，都是零。但是這一次，蔡老師就講了，那個零前面有個正負號，如果一個人能力特長，對社會是個禍害，你根本不可能做出貢獻。所以我現在跟我們同事在一起，我更願意看這張圖，為什麼？對我們來說，儘管我已經是到今年六十八歲了，有一次我跟劉老師說，我第一次跟劉老師見面，跟劉余莉教授見面的時候我就說，我感覺很慚愧，大概虛長她一輩，但是到現在才聞道。結果蔡老師說什麼？朝聞道，夕死足以。我覺得是這樣，你不管是做事、是做人，做人還是做事，不管是企業文化還是企業發展，「行百里者半九十」，這是我們的祖先教導我們的。

我現在更願意看這張圖，為什麼？因為「德不孤，必有鄰」。在我們哭泣的時候，我跟我們同事也發過牢騷，政府支持我們嗎？政府不支持我們。甚至一些地方政府，為了自己地方的勢力，支持那些假冒偽劣。所以有一次陸部長談的時候，跟陸部長說，現在國內同行生產，百分之九十以上的同行，仿冒我們的東西，用我們的型號，我說也算我們對國家一個貢獻，促進了國家民族產業的升級

發展，但現在覺得錯了，為什麼錯了？沒有改革開放的大環境，沒有國家的支持，我們會有今天嗎？所以我覺得「德不孤，必有鄰」，除了感謝國家、感謝政府以外，感謝老師，感謝同事，也感謝大家，謝謝大家。