

企业儒学的话语体系

黎红雷

(中山大学哲学系, 广东 广州 510275)

[摘要]企业儒学的话语体系,是在儒家管理哲学、儒家商道智慧以及儒商文化通论研究的坚实基础之上逐步形成的。其形成过程历经理论的逐步深化、融合与定型,并且在企业管理实践中不断得到印证与完善。企业儒学的话语体系可概括为以下十个方面:一是导德齐礼的治理观,二是以义致利的经营观,三是亲如一家的组织观,四是身正令行的领导观,五是举贤使能的用人观,六是内诚外信的品牌观,七是时变和合的战略观,八是兼善天下的责任观,九是创业垂统的传承观,十是敬天法祖爱人的信仰观。企业儒学的话语体系深深扎根于博大精深的中华优秀传统文化,同时积极借鉴了丰富多彩的现代企业管理理论,有机融合了生动鲜活的当代新儒商企业治理智慧。在此基础上,构建起具有“中国特色、中国风格、中国气派”的当代企业理论,实现了儒家思想在现代企业治理中的创造性转化,有力推动了企业理论在中国的创新性发展。不仅为中国特色社会主义企业治理体系和治理能力现代化、促进经济高质量发展贡献力量,还为构建当代世界新商业文明提供了中国智慧,具有深厚的理论价值、实践价值和时代价值。

[关键词]企业儒学 话语体系 儒家思想 企业理论 新商业文明 企业家精神 企业治理结构

[中图分类号] B222; F279.2 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 2096-983X(2025)03-0005-12

2016年5月17日,习近平总书记在哲学社会科学工作座谈会上讲话指出,“要按照立足中国、借鉴国外,挖掘历史、把握当代,关怀人类、面向未来的思路,着力构建中国特色哲学社会科学,在指导思想、学科体系、学术体系、话语体系等方面充分体现中国特色、中国风格、中国气派。”^[1]党的二十大报告提出“加快构建中国特色哲学社会科学学科体系、学术体系、话语体系”^[2](P43)]。构建中国特色哲学社会科学“三大体系”,是新时代推动中国式现代化发展的重要战略任务,也是学术界回应时代需求、解决中国问题的理论自觉和历史担当。

如何构建中国特色哲学社会科学? 2022年,

习近平总书记中国人民大学考察时深刻指出,“加快构建中国特色哲学社会科学,归根结底是建构中国自主的知识体系。”^[3]近代以来,中国学科体系、学术体系、话语体系长期受西方学术范式影响。然而,西方概念、西方理论难以完全解释中国实践,难以科学指导中国发展。我们亟需构建根植于中国土壤的自主知识体系,实现文化主体性,以本土化的理论支撑中国式现代化的发展。

众所周知,系统化、科学化的现代企业管理理论形成于工业革命后的西方,并长期由西方学术范式主导。因此,在现代企业管理实践中,人们往往“言必称希腊”,奉西方管理理论为主臬。而实际上,以儒家思想为代表的中华优秀传

收稿日期: 2025-02-20

作者简介: 黎红雷,教授,博鳌儒商论坛理事长,全国新儒商团体联席会议秘书长,全国企业儒学团体联席会议秘书长,主要从事企业儒学、中国管理哲学研究,代表作有“企业儒学三部曲”(《儒家管理哲学》《儒家商道智慧》《儒商文化通论》)等。

统文化蕴含着丰富的管理哲学。如何立足中国、放眼世界,把儒家管理哲学创造性地转化运用到现代企业管理实践中,构建起中国自主的企业管理知识体系,是笔者多年来思考和探索的问题。企业儒学是儒学发展到当代开辟的一个新领域,是对中国传统儒学的创造性转化;企业儒学也是源起于西方的企业理论与中国智慧相结合的中国化表述,是对百年来企业理论的创新性发展。总而言之,企业儒学是中华优秀传统文化融入现代企业经营管理实践的概括与总结,是中国当代新儒商^①企业治理智慧的结晶。

一、企业儒学话语体系的形成

企业儒学话语体系的形成,经历了从“儒家管理哲学”“儒家商道智慧”,到“儒商文化通论”的过程。

20世纪80年代,现代管理学界掀起一股“企业文化”热潮。所谓“企业文化”,来自美国的“Corporate Cultures”,实际上是对日本企业(株式会社)“社风”的学习和借鉴。日本“社风”的思想根源则是来自中国儒家的“德风”文化。流传两千多年的中国儒家思想传统是如何能转化成最新潮的企业管理理论的?对此,笔者产生了莫大的兴趣。在导师李锦全教授的指导,以及美国夏威夷大学成中英教授和台湾交通大学曾仕强教授的帮助下,笔者撰写了博士论文《儒家管理哲学》。“儒家管理哲学”的研究,将古老的儒家治国之道,转化为现代企业的管理智慧,阐发了儒家思想在现代管理活动中的价值、意义和作用,为企业儒学话语体系的构建初步奠定了理论

基础。^②

“管理”不是纸上谈兵、照本宣科,而是实践性、应用性很强的活动。因此,自20世纪80年代以来,笔者除了做管理理论建构方面的持续探索之外,还尝试把自己的研究成果向社会特别是向企业推广。笔者申请成立了中山大学企业文化研究中心(后更名为中山大学中外管理研究中心),主编出版了《中国管理智慧教程》^③,举办了多期企业家研修班,培养了数以万计的学员。通过企业管理者的学习、领悟和践行,中国传统管理智慧在现代中国企业管理实践中得到推广和运用,焕发出新的生命力。

2013年5月中下旬,应哈佛大学之邀,笔者前往讲学,介绍中国企业家的国学教育,顺访波士顿的几所高校。期间,麻省理工斯隆管理学院企业家精神研究中心主任罗伯茨(Edward B Roberts)教授向笔者提了一个问题——据他观察,中国的企业家,特别是改革开放早期的民营企业企业家,他们在创业的时候,基本上没受过什么现代管理科学的教育,没读过MBA或EMBA,有些甚至文化水平都不高。那么,他们是靠的什么理念来办企业?这个问题非常值得思考。对此,笔者的回答是“文化资本”,也就是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华传统文化。这次访学经历加强了笔者深入研究中国管理思想的信心,并进一步萌生了推动中国式管理理论创新的信念。回国后笔者开始更深一步的研究,总结改革开放以来中国企业家学习和践行中国传统管理思想的实践,撰写了《儒家商道智慧》一书^④。

《儒家商道智慧》书中提出,服膺儒学的当

^①“儒商”自古有之,“新儒商”是指将中华优秀传统文化融入现代企业治理实践的企业和企业家,他们是“企业儒学话语”的创造者和践行者。“企业儒学的话语体系”,正是在当代新儒商实践的基础上构建的。

^②《儒家管理哲学》一书,分为上下两篇,共十章。其中,“哲学的管理论”包括“唯人则天”的管理本体论、“知治一致”的管理认识论、“执经达权”的管理方法论、“义利合一”的管理价值论;“哲学的管理观”包括“劳心治人”的管理本质观、“人性可塑”的管理人性观、“能群善分”的管理组织观、“无为而治”的管理行为观、“道之以德”的管理控制观、“修己安人”的管理目标观等。该书1993年由广东高等教育出版社出版,于1997、2010年两次再版,2020年由中山大学出版社出版。

^③《中国管理智慧教程》一书2006年由人民出版社出版。

^④《儒家商道智慧》一书2017年由人民出版社出版。

代中国企业和企业家, 尊敬儒家先师孔子, 承担儒家历史使命, 践行儒家管理理念, 秉承儒家经营哲学, 弘扬儒家伦理精神, 履行儒家社会责任, 对儒家商道智慧进行了积极的探索和落地的实践。儒家商道智慧包括拟家庭化的企业组织形态、教以人伦的企业教化哲学、道之以德的企业管理文化、义以生利的企业经营理念、诚信为本的企业品牌观念、正己正人的企业领导方式、与时变化的企业战略思维、善行天下的企业责任意识等。“儒家商道智慧”的研究, 解读了当代中国企业经营管理的独特经验, 为当代世界管理理论的发展开拓了新的视野, 为企业儒学话语体系的构建提供了实践的依据。

2017年1月25日, 中共中央办公厅和国务院办公厅联合发布《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》, 明确指出: “用中华优秀传统文化的精髓涵养企业精神, 培育现代企业文化。”^[4]该意见进一步为构建企业儒学的话语体系指出了明确的方向, 提供了强大的动力。

在2017年6月出版的《儒家商道智慧》一书中, 笔者正式提出“企业儒学”概念。8月4日, 《光明日报》“国学版”发表笔者专文《企业儒学的探索》。9月20日, 笔者在第八届世界儒学大会上发表题为《企业儒学: 当代儒学的一个新形态》的演讲, 这是在世界儒学界首次提出“企业儒学”概念, 将企业家的儒商实践及其理论总结纳入了当代儒学发展的范畴, 引起与会儒家学者们的关注。11月24日, 笔者在第21届世界管理论坛上发表题为《企业儒学对当代管理理论的发展》的演讲, 在世界管理学界首次阐述“企业儒学”的理念, 强调中国企业家的儒家商道实践是对当代管理理论的创新性发展, 得到与会管理学者的重视。

“企业儒学”概念的正式提出, 引起了学术界和企业界的共同关注, 近年来, 企业儒学研究和探讨的广度、高度、深度不断得到拓展。2017年起, 《企业儒学年鉴》由人民出版社连续出版。2016至2019年, “博鳌儒商论坛”连续举办

了三届年会, 主题分别为“儒家商道智慧与现代表企业管理”“向世界说: 中华文化构建新商业文明”“儒商与世界: 共建·共赢·共享”。2022年以来, “全国新儒商年会”先后在浙江宁波、广西桂林、广东佛山召开, 主题分别为“以商载道, 文化兴企”“儒商聚力, 共创未来”“新儒商文化与新质生产力”; “企业儒学学术研讨会”先后在中山大学、东北财经大学、江西财经大学举办, 主题分别为“企业儒学的开创与传承”“企业儒学的发展与中国式管理创新”“管理学自主知识体系与企业应用”等。学术界和企业界共同关注、积极参与、相互启发、相互激励, 为企业儒学话语体系的构建营造了开放活跃的氛围。

二、企业儒学话语体系的架构

为了进一步推动企业儒学的理论建构和当代新儒商事业的发展, 笔者在儒家管理哲学和儒家商道智慧研究基础上, 汲取历代儒商的智慧和当代学者的研究成果, 古今会通、中外互鉴、理论与实践相结合, 研究撰写了《儒商文化通论》一书^①, 进一步完善了企业儒学话语体系的基本架构。总的来说, 企业儒学的话语体系可以归纳为十个方面。

(一) 导德齐礼的治理观

儒家治理观的精髓集中体现在《论语·为政》篇这句话上: “道之以政, 齐之以刑, 民免而无耻; 道之以德, 齐之以礼, 有耻且格。”^{[5](P12)}以此为圭臬, 企业儒学的治理观, 既强调“导之以德”以确立治理的根基, 又突出“齐之以礼”以树立治理的规范, 更提出“以道御术”以建立具有中国特色的现代化企业治理模式。

导之以德的治理根基, 以德修身、以德示范、以德化人, 为此而提出“三为一德”的理念。^{[6](P123-125)}“三为”的第一“为”是“为人之君”, 即要有君子般的风度和承担君王般的责任; 第二“为”是“为人之亲”, 就是要像对待亲人那样对待周围的人; 第三“为”是“为人之

①《儒商文化通论》一书2025年1月由企业管理出版社出版。

师”，就是要求别人做到的事自己要先做到。这三句话构成了一个“德”字。以德平天下人心，大家就会无怨无悔地跟着你走。

齐之以礼的治理规范，内化于心、外化于行、固化于制。为此而运用《弟子规》教化员工：感恩而尽孝，感谢父母、感谢社会；尽孝而尽忠，忠于企业、忠于国家；尽忠而尽力，努力做好人、做好事。同时制订《企业员工价值观行为手册》，把儒家的“仁义礼智信”等道德价值观阐发转化为员工可以践行的日常行为规范，转变为企业的要求、员工的习惯。^{[6](P197-200)}对于践行企业价值观行为规范中表现突出的员工给予关注和奖励，而对触犯公司红线的行为则严惩不贷。

以道御术的治理模式，将博大精深的中华优秀传统文化与现代企业管理机制相结合，形成“中学明道、西学优术、中西合璧、以道御术”的现代企业治理模式。所谓“中学明道”，就是明确树立中华优秀传统文化的价值信仰体系；“西学优术”，就是借鉴吸收并进一步优化西方近百年来发展出来的现代管理体系、流程、制度、方法和工具；“中西合璧”就是将中华优秀传统文化和西方管理科学技术有机融合、取长补短；“以道御术”，就是以中华文化的核心理念去“观照”西方的管理制度、流程和方法，使之融入中国现代企业治理体系。^{[7](P307-317)}

（二）以义致利的经营观

儒家的经营观，集中体现在《春秋左传·成公二年》这句话上：“义以生利，利以平民，政之大节也。”^{[8](P1894)}以此为指导，企业儒学的经营观，既强调“义缘道生”的经营基础，又探索“利由道取”的经营方法，更坚持“利人利己”的经营原则，从而形成以义致利、以利弘义的企业经营模式。

“义缘道生”的经营哲学。共享之义，“员工得幸福”：企业为员工提供安全可靠的工作环境，提供有竞争力的薪酬待遇，还实行全员身股制，根据岗位职级给予每位员工一定数量的身股。立信之义，“顾客得安心”：企业通过创新产品和生活方式，为顾客创立美好生活，通过品质

与顾客建立无限信任，在保证品质的基础上千方百计降低产品的制造成本，通过品牌建设为顾客铸立价值意义。^{[7](P307-317)}兼善之义，“社会得正气”：企业积极投入社会慈善公益事业，并建立国学公益教育机构，将中华优秀传统文化送进社区、机关、企业、校园，甚至还进“高墙”（监狱和戒毒所），使越来越多的人实现了文化自觉，增强了文化自信。^{[9](P18)}

“利由道取”的经营方法。因民之利，就是企业要以用户的使用体验作为产品开发的出发点，自己承担起复杂繁琐的开发研究工作，而使消费者获得人性化的设计、简单便捷的使用体验。因时之利，就是企业管理没有最终的答案，只有永恒的追问，不可能一劳永逸、坐享其成，而是要与时俱进、不断推陈出新。因人之利，这里的“人”特指竞争对手，企业在市场竞争中要做到人无我有，人有我优，人优我精，人精我特，人特我专，人专我新，人新我变，人变我转，人转我弃，始终掌握市场竞争中的主动地位。

“利人利己”的经营原则。用“利他之心”处理企业与客户的关系，站在客户的立场思考问题，最终达到甚至超越客户的期望，关注客户需求，帮助客户成长。^{[10](P238)}用“共赢之路”处理企业与合作伙伴的关系，建立互信，利益共享，资源共享，及时沟通，解决冲突，定期反馈。用“竞合之道”处理企业与竞争对手的关系，以公平作为企业竞争的基本原则，以诚信作为企业竞争的获胜关键，以和谐作为企业竞争的条件保障。

（三）亲如一家的组织观

儒家的组织观以家庭为模式。儒家认为家庭组织是所有社会组织的基础，家庭关系是所有社会关系的前提，家庭制度是所有文明制度的起点。受此启发，企业儒学主张构建拟家庭化的组织形态、营造上下相亲的组织氛围、推行人文教化的组织功能，从而形成亲如一家的组织观。

拟家庭化的组织形态。企业不是简单地提倡员工“以企为家”，而是认为企业老板要把企业当作自己的“家”，把员工当作自己的“家人”。老板自己则要承担一位尽职尽责的“大家长”

角色,率领“家人”们一起建设“幸福大家庭”。

“企业是家,董事长是大家长,董事长像父母一样关心企业高管,爱护每一位员工。管理层也会学习效仿,这就是上行下效,兄友弟恭。管理层关怀员工,员工之间也会彼此关心,像兄弟姐妹一样。员工之间就是兄弟姐妹,彼此关心彼此爱护彼此协助。”^{[6](P43)}

上下相亲的组织氛围。在当代社会,人的社会关系扩张,使得人的情感链条由家庭延伸到公司和组织,组织为人们的情感激励提供了机遇,并在人们的情感生活中扮演着越来越重要的角色。“拟家庭化”企业组织,就是自觉地将传统家庭的情感链条转移到企业组织中来,形成上下相亲的组织氛围,从而为员工获得企业内部的情感能量创造条件,扫除障碍。事实证明,“情感逻辑”能够反作用于“效率逻辑”,尽管企业并不直接通过工具理性追求绩效与利润,但其结果却远远超越了前者所达到的可能。

人文教化的组织功能。企业组织是由人组成的,而人是需要教育的。儒家认为人的教育,最根本的是“教以人伦”的道德教化。企业将人文教化作为组织的重要功能,企业组织员工学习和践行中华优秀传统文化,以培养企业和社会所需要的德才兼备的人才。人生最重要的是成长,企业不仅仅只是提供员工一个工作岗位和工资,最重要的是要给员工营造一个学习成长的环境。员工不能一味沉浸于追求利益,满足于每天获得的一点工资,而更重要的是要成长,成长才是大利。而从企业来说,能为社会培养一批又一批承担中华民族伟大复兴大任的栋梁之才,则是光荣的使命和最高的追求。^{[6](P59)}

(四) 身正令行的领导观

儒家的领导观,集中体现在《论语·子路》篇这句话上:“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”^{[5](P136)}为此,企业儒学的领导观,强调正己正人的领导行为、无为而为的领导方式、通权达变的领导艺术,从而取得上行下效、左右逢源、无往不通的领导效果。

正己正人的领导行为,具体表现在自我定

位、以身作则、自我提升等方面。^{[6](P222-228)}自我定位就是“有理想但不理想化”,一种理想即使再美好,但在缺乏条件的时候,也决不去勉强为之。

“以身作则”则是劝导他人的唯一途径。一个公司风气正不正,最关键的还是看领导者自己为人是否正派,正所谓“上梁不正下梁歪”。假如领导者有把企业做大做强宏伟目标,那么就要首先要求自己把事做正。自我提升就要善于学习,勤于思考,并把自己的心得体会与员工分享,使自己从对事物的感性认知提高到理性认知的层次。

无为而为的领导方式,体现在建班子、定战略、带队伍等方面。^{[6](P228-246)}要在现代企业制度的背景下组建企业的“执政团队”,推动参与式管理的具体措施,树立整体权威、实现群策群力、进行权力制约。他们将企业战略的制定分为五步:设立愿景、设定目标、选择路线、业务布局/组织架构、执行落实。“带队伍”的思路包括激励措施,即对于企业员工,既要有精神上的激励,也要有物质上的激励;包括企业文化,就是企业的所有员工统一认识,什么是对,什么是不对,大家有共识;包括规章制度,制度一旦制定,就必须得到强有力的执行。

通权达变的领导艺术,体现为“开放、妥协、灰度”。^[11]“开放”是通权达变的前提,只有开放才能尽可能多地接触到各种要素、各种智慧、各种可能,从而为通权达变提供必要条件。

“妥协”是通权达变的方法,通过适当的妥协可以将不同的人、不同的要素、不同的思想加以整合,达到共同目标,实现“双赢”和“多赢”;“灰度”是通权达变的哲学基础,用“灰度”哲学看待世界,就是不搞非黑即白的绝对对立,而是在各种矛盾的人、事、物中找到联系性和依存性,从而游刃有余。

(五) 举贤使能的用人观

儒家的用人观,集中体现在《论语·子路》篇这句话上:“举贤才。”^{[5](P133)}这里的“贤才”,指有德有才、自强不息、绩效卓越的优秀人才。为此,企业儒学的用人观,包括德才兼备的用人标准、以奋斗者为本的用人原则、责任结果导向的

考核机制等。

德才兼备的用人标准。企业在人才的品德、能力、使用三个方面都提出明确要求。^{[12](P15)}品德方面,要把企业干部的个人品德看得高于一切,遵守纪律、有高尚的道德情操、忠于公司、忠于集体利益是选拔干部的重要标准。能力方面,企业干部要有“四力”:第一是决断力,就是敢于决策、善于决策的能力;第二是执行力,就是落实目标、完成任务的能力;第三是理解力,就是领会意图、把握本质的能力;第四是与人的连接力,就是人际交往、有效沟通的能力。^{[13](P153-160)}使用方面,企业对不同的人要有不同的使用策略:个人价值观与企业价值观不匹配、能力差的人,不能用;个人价值观跟企业价值观相匹配,但能力不足的人才,经过培训提高能力后使用;对个人价值观跟企业价值观相匹配,能力也强的人才,要大胆使用;个人价值观与企业价值观匹配度非常高,能力也非常强的人才,要放手使用;能力非常强,但价值观与企业相冲突的人,坚决不能用。^[14]

“以奋斗者为本”的用人原则。^{[15](P22)}要明确企业中“奋斗者”的内涵,强调企业奋斗者要有自我驱动的动力,有使命感,持续奋斗,共享价值;要有自我担当的能力,有绩效,多付出,讲奉献,敢担责;要有自我提升的活力,自我批判,勇于创新,团队合作,群体奋斗等。要倡导奋斗者的团队精神,重视对奋斗者的物质激励、精神激励和文化激励。为此而提出“责任结果导向”的考核机制,包括考核的原则、考核的方式、考核的评价等。

(六)内诚外信的品牌观

儒家的品牌观,体现在诚信观上。孔子讲“信”,子思论“诚”,孟子和荀子则明确提出“诚信”范畴,强调“内诚于心而外信于人”。^{[6](P172)}由此,企业儒学提出“人品、企品、产品,三品合一”的理念,以“内诚于心”塑造人品,“外信于人”锻造企品,“精益求精”打造产品,从而形成

内诚外信的企业品牌。

内诚于心的人品塑造。合格的企业员工必须具备四大品质,即传统美德、职业道德、职业精神和职业能力。传统美德是对儒家的仁义礼智信“五常”的阐释,职业道德是对儒家传统道德概念“廉耻勤勇严”的阐发,职业精神则包括“认真、负责、创新、极致”四个方面。企业要坚持用儒家文化培育员工,其培育方针是:教育熏化、关爱感化、制度固化、专业强化、领导垂范。企业可采用“企业书院”“国学课堂”“孔子学堂”等多种形式,孜孜不倦、持之以恒地开展员工的道德品质教育;并推行“五个一(立一个志、读一本经、改一个过、行一次孝、日行一善)”的措施,以引导员工进行人品的自觉修炼。^①

外信于人的企品锻造。企业“做大不如做强,做强不如做久,做久不如做得有价值。”一个伟大的企业所应该践行的体系包括——顾客得安心:即创新立美、品质立信、成本立惠、品牌立义;员工得成长:即关爱感化、教育熏化、礼制固化、才能强化;社会得正气:即法律责任、发展责任、伦理责任、慈善责任;经营可持续:即战略管理、运营管理、人文管理、风险管理。品牌的涵义就是定位品牌在消费者心目中的印象,企业要塑造自己的品牌,就要真心帮助顾客解决问题,诚心站在顾客角度思考,贴心为顾客提供服务,全心关怀顾客幸福,以真诚赢得顾客的依赖与肯定。^②

精益求精的产品打造。企业要把“成己”的内在本务与“成物”的外在商务融为一体,提出包括领先设计、卓越品质、超值服务在内的产品要求。所谓“领先设计”,就是突出外观、功能、品味;“卓越品质”,就是强调安全、可靠、精致;“超值服务”,就是注重及时、专业、持续关怀。要致力于在企业中打造“工匠文化”,精益求精,不断挑战,永不满足,用仁爱之心创美善精品,为用户创造“恰到好处”的产品体验,持之以恒地研发科技创新,以满足人民群众对于美

①茅忠群:《五个一文化——在2022年全国新儒商年会暨方太文化论坛上的发言》,资料来源:方太集团总裁办公室。

②茅忠群:《2014年方太集团工作总结报告》,资料来源:方太集团总裁办公室。

好生活的需求。^①

(七) 时变和合的战略观

儒家的战略观,体现在《论语·卫灵公》篇这句话上:“人无远虑,必有近忧。”^{[5](P164)}这里的“远虑”包括“与时偕行”“唯变所适”“和合共赢”等丰富内涵,企业儒学由此而形成了自己的战略观。

“与时偕行”的战略思维,包括以下三个方面。一是“时代企业”的战略定位。“只有时代的企业,没有成功的企业。”^[16]成功的概念应是追求不间断的创新,创新没有止境,而是不断追求更高的目标。二是“惶者生存”的战略选择。^{[17](P194)}

“惶者”之所以“惶”,在于对时代的高度敬畏,“惶者”之所以“生存”,在于对危机的清醒认识。“惶者生存”之所以可能,在于对困境的积极回应。三是“守正创新”的战略举措,企业要在延续的基础上创新,在开放的氛围中创新,在客户的需求下创新。^{[18](P224)}

“唯变所适”的战略实施,是对《周易》“三易”(变易、不易、简易)的灵活运用。企业是时代的企业,企业的发展战略必须依据时代和市场的变化而变化。但以客户为导向,满足客户需求、增加客户价值、实现客户利益,这一点是永远不会改变的。应对从工业革命到信息革命的时代变化,企业可采取“简易管理”的新模式——“人单合一”,也就是每个员工都直接面对用户,创造用户价值,并在为用户创造价值中实现自身的价值。^{[19](P120)}

“和合共赢”的战略目标,包括和合共创、和合共享、和合共生三个方面。企业针对“红海战略”“蓝海战略”,而提出“黑海战略”,创造的是以生态价值为基础并可以自我进化的生态圈,超越竞争、实现竞合、共创共赢、生生不息。

“链群”是适应物联网时代要求的组织形态,在满足用户需求和体验迭代的基础上,实现链群

成员的共创、共赢、共享。“企业生态系统”强调员工、顾客、合作伙伴等生态伙伴的自我更新和自我协调,从而为生态系统赋予了生生不息的内在动能。^[20]

(八) 兼善天下的责任观

儒家的责任观,集中体现在《孟子·尽心上》篇这句话上:“穷则独善其身,达则兼善天下。”^{[21](P304)}从“独善其身”到“兼善天下”,包括了对自己、对他人、对社会、对自然四个方面的责任。企业儒学由此而形成兼善天下的责任观,包括导人向善的企业责任、博施于民的社会责任和万物一体的自然责任等。

导人向善的企业责任。“伟大的企业不仅是一个经济组织,要满足并创造顾客需求;而且是一个社会组织,要积极承担社会责任,不断导人向善,促进人类社会的真善美。”^②企业要视员工为家人,相亲相爱,成长成就,干事创业;视顾客为亲人,创造并满足顾客的需求,让顾客省心、放心、安心;视合作伙伴为企业的特殊成员,同心同德、同甘共苦、同频共振、同向共进;视对手为市场经济中的共生伙伴,通过良性竞争,推动产业的进步,谋求社会的福祉。

博施于民的社会责任。“企业家的责任,是应始终坚持下面三个信念:国家会因为有您而强大,社会会因为有您而进步,人民会因为有您而富足。”^{[22](P389)}企业要尽公民之责,相信国家、尊重政府,遵纪守法、遵章纳税。要胸怀慈悲、热心公益,将慈善作为企业的文化,成为全体员工的共识。“最究竟的慈善,莫过于拯救心灵”^③,为此而针对不同人群开展各种国学公益活动,诸如“家庭家教家风公益课堂”“亲子经典公益学习班”“传统文化进校园”等。

万物一体的自然责任。企业将“自然”纳入企业利益相关者的范畴,积极推行绿色制造,发展循环经济,保护自然环境。他们将绿色、低碳、

①茅忠群:《幸福的智慧——幸福与科技篇》(在2021年度方太幸福发布会上的讲话),资料来源:方太集团总裁办公室。

②茅忠群:《2017年方太集团工作总结报告》,资料来源:方太集团总裁办公室。

③资料来源:广东蓝态幸福文化公益基金会官网, <http://www.ltxfwh.org/?action=index>

和谐、可持续发展的理念贯穿于产品生产和经营过程中,形成以绿色设计、绿色采购、绿色制造和绿色销售为一体的“4G理念”。提倡积极发展循环经济,“化废为宝,化恶为善”。^{[23](P323)}提倡支持乡村建设、提倡素食、践行有机农业,为保护自然环境,实现城乡协调发展而积极贡献。^{[24](P331)}

(九) 创业垂统的传承观

儒家的传承观,集中体现在《孟子·梁惠王下》篇这句话上:“君子创业垂统,为可继也。”^{[21](P49)}在儒家看来,君子创业并垂下统序,是为了可以世代传承。企业儒学由此而形成了自己的传承观,包括适应于家族企业的创业传承、适应于非家族企业的文化传承,以及适应于数字经济时代的生态传承等。

家族企业的传承,是“继创”(继续创造)的过程。继创是积极的传承,要为继创者创造必要的条件,包括接班人控股、其他家庭成员可以持股但必须退出企业经营、妥善处理创业元老等。继创是动态的传承,要把握好时间的节奏,及时制定传承计划、适时交接班。继创是主动的传承,一方面企业开创者要开明开放,为继创者留出开拓的空间,另一方面继创者要积极进取,为企业的发展不断开拓新的局面。^[25]

非家族企业的传承,是承前启后的传承。企业要高度重视接班人的培养和筛选^[26],形成公平、公正、公开的良好氛围,发展出有利于接班人脱颖而出和大展身手的环境。要将企业的交接班看作是企业文化的传承、核心价值观的传承、理想信念的传承,把那些品德好、学习好、实践好、有干劲的人不断提拔上来。^[27]要将交接班制度化,写入企业的“基本法”予以明确规定,包括对接班人的要求、对培养接班人的要求、接班人产生的途径,以及接班人与创业者之间的精神联系等。^[28]

基于数字经济时代的企业生态传承,不是

“他组织”的传承而是“自组织”机制的传承;不是“成功经验”的传承而是“成功条件”的传承;不仅是“新”的传承、“活”的传承,也是“好”的传承。从“变易”的角度看,生态传承中的每一个链群都是灵活应变勇于探索的“哥伦布号”。从“简易”的角度看,生态传承中的每一个人都是价值中心和增值中心。从“不易”的角度看,企业“用户第一”的宗旨永远不变,但不同时期的“第一”内涵却有不同。生态企业创造的是生态品牌,目的是为用户创造价值,并在此基础上,实现所有利益相关者的共同利益,从而形成生生不息的创造链、价值链、传承链。^[29]

(十) 敬天法祖爱人的信仰观

信仰,指的是人们对于某种思想、宗教、人物的信奉和敬仰。信仰起码可以分为三种,除了人们熟知的宗教信仰、政治信仰之外,还有一种信仰叫“文化信仰”,指的是人们对某种文化思想体系的信奉和敬仰。儒家思想就是中国人的文化信仰,其内涵十分丰富,既包含高远微妙的“天道”,也包含切近可行的“人道”。正是在这种“天人合一”的儒家文化信仰的熏陶下,企业儒学形成自己的信仰观,包括敬畏天道的终极关怀、法祖孝亲的文化关怀、爱人利他的现实关怀等。^①

敬畏天道的终极关怀,以崇敬天道为核心、相信因果为依据、祭祀礼仪为表现。“敬天就是要尊重环境,尊重法律法规,尊重各地的风俗人情,承认它的存在,要有所惧怕。落到具体就是要忠于国家、忠于人民,忠于自己的职业,忠于自己的员工团队,做到遵纪守法,遵章纳税。^{[30](P353)}企业将“德福一致,深信因果”的理念融入价值观,在“五福”中,德行是因,长寿、富贵、康宁、善终都是果,有因才有果。^{[6](P59-60)}企业立足中国人的传统信仰,吸收民间祭祀仪式的精神和形式,专门为来自五湖四海的企业员工设立集体

①日本企业家稻盛和夫曾经将“敬天爱人”作为其公司(株式会社)的“社训”,其思想来自19世纪日本政治家西乡隆盛。西乡隆盛则以“尧舜为圭臬,孔夫子为师也。”(见山田济斋:《西乡南洲遗训》,东京:岩波书店,1939年版,第13页。)但由于中日文化之间的差异,日本人对儒家思想的吸收是不完全的,特别是漏掉了“敬天”与“爱人”之间的重要一环——“法祖”,因而无法全面、系统、准确地把握儒家文化信仰的精髓。

“祖宗堂”，推行企业祭祀仪式。既满足了个体的精神信仰需求，又增进了本企业员工之间的情感交流，为建设企业命运共同体提供了必要的心理基础。^[31]

法祖孝亲的文化关怀，包括孝亲敬老、弘扬家风和尊崇孔子。企业以孝道教育员工，尽孝而感恩，感谢父母、感谢社会；尽孝而尽忠，忠于家庭，忠于国家；尽孝而尽力，努力做好人、做好事。企业建立家风文化基金会，通过榜样引领、思想引领，弘扬优良家风中蕴含的社会主义核心价值观，讲好中国家庭故事。^{[32](P2)}企业自觉地举起“儒家信仰，儒商文化”的旗帜，创办企业书院，对内承担文化培训的职能，对外举办孔子文化节和祭孔大典，旨在帮助更多的人学习儒家思想、积淀儒家文化、建立儒家信仰。^[33]

“爱人利他”的现实关怀，包括爱人济众、利他内求、利他共享等具体措施。企业视员工为“家人”，视顾客为“亲人”，视社会大众为“朋友”，视天下民众为“同胞”，视天下万物为“伙伴”。企业通过创造性地推行“身股制”，将“老板”与“员工”的利益捆绑在一起，将“所有者”与“治理者”的积极性融合在一起，将“贡献”与“分配”的质和量联结在一起，构建共生、共建、共赢、共享的“社会企业”。^{[34](P213-222)}

三、企业儒学话语体系的价值

习近平总书记指出，“要以中国为观照、以时代为观照，立足中国实际，解决中国问题，不断推动中华优秀传统文化创造性转化、创新性发展，不断推进知识创新、理论创新、方法创新，使中国特色哲学社会科学真正屹立于世界学术之林。”^[31]企业儒学的话语体系，立足博大精深的中华优秀传统文化，借鉴丰富多彩的企业管理学说，融合生动鲜活的当代新儒商企业治理智慧，既讲“中国话”又通“世界语”，既有历史感又有时代性，既有理论基础又有实践依据，是具有“中国特色、中国风格、中国气派”的当代企业理论，构建了企业自主话语体系，激

发了企业发展的内生动力，提供了当代世界新商业文明的中国方案，具有深厚的理论价值、实践价值和时代价值。

(一) 构建企业管理自主话语体系的理论价值

自20世纪初以来，现代企业管理理论，从泰罗的科学管理理论、韦伯的组织管理理论、法约尔的一般管理理论，直到“管理理论的丛林”，基本上都是西方学者独擅胜场。为改变这种局面，改革开放以来，中国的管理学界和企业界分别在理论和实践两个层面进行了积极的探索。在此基础上，企业儒学构建了企业自主话语体系。

企业儒学的话语体系，既立足中国又借鉴国外。它继承和弘扬以儒家思想为主干的中华优秀传统文化，特别是其中的“治国之道”，将其转化成现代企业的治理智慧，包括“导德齐礼”“以义致利”“亲如一家”“身正令行”“举贤使能”“内诚外信”“时变和合”“兼善天下”等富有中国特色的观念；又吸收西方管理的科学技术，对应诸如“管理”“经营”“组织”“领导”“用人”“品牌”“战略”“责任”等源自西方企业管理理论的概念，形成“中学明道、西学优术、中西合璧、以道御术”的话语体系。

企业儒学的话语体系，既挖掘历史又把握当代。它挖掘历史不是为了发思古之幽情，而是让历史智慧切实为当代的企业经营管理服务。例如，西方企业的股份制经典理论在当代受到了挑战，人力能否入股，如何入股，企业的所有权与分配权能否分离，如何分离，成为一个悬而未决的问题。企业儒学吸收儒家经典《大学》“财散则民聚”的智慧，并借鉴中国传统商业组织（“商号”）“身股制”的形式，以推动企业股东利益和员工利益的共赢共享。

企业儒学的话语体系，既关怀人类又面向未来。它基于儒者“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”（北宋大儒张载语）的使命，不仅关注企业的成功还关注企业的成长。例如，在数字经济时代，人类如何生存，企业如何发展？企业儒学吸收儒家经典《周易》中“三

易”（变易、不易、简易）的理念，提出“只有时代的企业，没有成功的企业”；吸收儒家“仇必和而解”的理念，提出超越竞争、实现竞合、共创共赢、生生不息的“黑海战略”；吸收儒家“和实生物”的理念，提出“企业生态系统”，强调员工、顾客、合作伙伴等生态伙伴的自我更新和自我协调，以适应数字经济时代企业的生存与发展。

（二）激发企业发展内生动力的实践价值

2025年2月17日，习近平总书记在民营企业座谈会上强调，“企业是经营主体，企业发展内生动力是第一位的”。^[35]企业儒学的话语体系，根植于企业的治理实践，正是企业发展的内生动力，尤其有助于弘扬企业家精神、完善企业治理结构、推动企业高质量发展。

企业儒学的话语体系，有助于弘扬企业家精神。企业儒学将中国文化的核心精神“自强不息、厚德载物、与时偕行”，作为培育现代企业家精神的宝贵资源。“自强不息”激励企业家要努力奋斗，企业家是中国特色社会主义建设的中坚力量，是中华民族复兴大厦的“顶梁柱”，要充分发挥积极性、主动性、能动性和创造性，刚健顽强、积极进取、百折不挠，为实现人生目标和理想而不懈努力。“厚德载物”教育企业家要宽厚包容，建设“幸福企业大家庭”，构建企业命运共同体；积极投入社会慈善公益事业，构建社会命运共同体；积极推行绿色制造，发展循环经济，保护自然环境，构建自然命运共同体。“与时偕行”引导企业家要不断创新，致力于成为“时代的企业”，随着时代变化而不断变化。

企业儒学的话语体系，有助于完善企业治理结构。“导德齐礼”的治理观，既强调“导之以德”以确立治理的根基，又突出“齐之以礼”以树立治理的规范，更提出“以道御术”以建立具有中国特色的现代化企业治理模式。“举贤使能”的用人观，既遵循德才兼备的用人标准，又坚持以奋斗者为本的用人原则，更突出责任结果导向的考核机制。“创业垂统”的传承观，既有适应于家族企业的创业传承，也有适应于非家族企业的文化传承，更有适应于数字经济时代的生态传承。

企业儒学的话语体系，有助于推进企业高质量发展。依据儒家“仁者爱人”的理念，解决发展的动力问题，提出创新的源泉是仁爱，创新的原则是有度，创新的目标是幸福等，推进企业的“创新发展”。依据儒家“阴阳同体”的理念，解决发展的不平衡问题，推进当代城市与农村、工业与农业、企业与乡村之间的“协调发展”。依据儒家“万物一体”的理念，解决人与自然环境的和谐问题，把绿色、低碳、和谐作为企业应履行的社会责任和使命，推进企业的“绿色发展”。依据儒家“和谐共生”的理念，解决企业发展的内外联动问题，提出“竞争合作”的新思路，推进企业的“开放发展”。依据儒家“财散人聚”的理念，解决发展的公平正义问题，让企业的发展成果为全体员工共享，推进企业的“共享发展”。

（三）构建世界新商业文明的时代价值

在西方现代化进程中，传统商业文明以利己主义为标志，以企业为中心，以股东为第一，盲目增长，片面强调企业利润最大化，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，其理论基础和发展前景备受质疑。^{[36] (P8)}

企业儒学的话语体系，提出“成人成己”的共生观。企业将中华优秀传统文化的精髓融入经营管理的全过程，以成功转化员工、顾客、合作方、社区群众乃至社会大众的思想。企业既要为员工创造幸福，更要为社会创造价值，成为提升能量、造福社会的“公器”；企业既要“助人成功”，更要“助人成长”，实现物质与精神的双丰收；企业既要“化废为宝”，更要“化恶为善”，承担自然与社会的双重责任。

企业儒学的话语体系，提出“君子之争”的共赢观。企业要尊重竞争对手，将其视为市场经济中的共生伙伴，通过良性竞争，推动产业的进步，谋求社会的福祉。要关注顾客的需求，认为如果企业全力以赴地关注、满足并不断创造顾客的需求，就很难被超越。要提升自己的实力，认为竞争的手段不是打败对手，而是练好内功，以

创新成果拉动整个行业水平的提升。要防止恶性竞争,保证竞争的公平、公正,采取正当的竞争、有底线的竞争,不能为了取胜而不择手段。

企业儒学的话语体系,提出“博施济众”的共享观。企业要关爱员工的获得感和幸福感,不仅要让员工“富口袋”,更要让员工“富脑袋”,为员工创造物质和精神两方面的幸福。要尊重政府遵章纳税,以保证国家机器的正常运转,减少执法部门的运作成本,实现企业与国家、社会的互利共享,为社会繁荣做出贡献。要胸怀慈悲热心公益,无论是平时的扶老爱幼、扶弱解困、扶贫攻坚,还是特殊时期的抗灾、抗疫,都义不容辞,率先垂范,慷慨解囊,无私奉献。

当前,以利己主义为标志的传统商业文明,已经成为人类社会健康与可持续发展的巨大障碍。在全球呼唤“新商业文明”的背景下,企业儒学的话语体系,提倡成人成己、君子之争、博施济众,从利己主义转向利他主义、从经济利润转向价值创造、从零和博弈转向和谐共赢,为构建当代世界新商业文明,提供了切实可行的中国方案。

习近平总书记强调,“发挥我国哲学社会科学作用,要注意加强话语体系建设”。^[1]在学科体系、学术体系、话语体系这三大体系中,话语体系是基础。企业儒学话语体系的提出,是构建中国特色、中国风格、中国气派的企业管理理论的突破性起点。“哲学社会科学的特色、风格、气派,是发展到一定阶段的产物,是成熟的标志,是实力的象征,也是自信的体现。”^[2]我们期待更多的有志者加入我们的队伍,在企业儒学的话语体系基础上进一步构建完整的企业儒学学科体系和学术体系,共同谱写中国式现代化工商文明的灿烂篇章!

参考文献:

- [1]习近平:在哲学社会科学工作座谈会上的讲话[EB/OL]. (2016-05-18)[2025-02-20]. https://www.xinhuanet.com/politics/2016-05/18/c_1118891128_4.htm.
- [2]习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[M]. 北京:人

民出版社, 2022.

- [3]习近平在中国人民大学考察时强调坚持党的领导 传承红色基因扎根中国大地走出一条建设中国特色世界一流大学新路[N]. 人民日报, 2022-04-26(01).
- [4]关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见[EB/OL]. (2017-01-26)[2025-02-20]. <http://culture.people.com.cn/n1/2017/0126/c87423-29049971.html>.
- [5]杨伯峻. 论语译注[M]. 北京:中华书局, 1980.
- [6]黎红雷. 儒家商道智慧[M]. 北京:人民出版社, 2017.
- [7]茅忠群. 以道御术打造方大管理文化[M]//黎红雷. 企业儒学的开创与传承. 广州:中山大学出版社, 2022.
- [8]孔颖达,等. 春秋左传正义[M]//四部精要. 上海:上海古籍出版社, 1992.
- [9]黎红雷. 企业儒学对传统儒学的创造性转化[M]//黎红雷. 企业儒学的开创与传承. 广州:中山大学出版社, 2022.
- [10]蒋云清. 马云谈商录[M]. 北京:北京联合出版公司, 2014.
- [11]任正非. 开放、妥协与灰度[J]. 中国企业家, 2010(Z1): 46-47.
- [12]邓斌. 华为管理之道[M]. 北京:人民邮电出版社, 2019.
- [13]冉涛. 华为灰度管理法[M]. 北京:中信出版集团, 2019.
- [14]刘强东谈京东的五类人[EB/OL]. [2025-02-20]. https://wenku.baidu.com/view/49f40a6d75c66137e06eff9aef8941ea76e4b3b.html?_wkts_=1740556735276&bdQuery=.
- [15]任正非. 干部要担负起公司价值观的传承[M]//黄卫伟. 以奋斗者为本——华为公司人力资源管理纲要. 北京:中信出版集团, 2014.
- [16]张瑞敏. 只有时代的企业,没有成功的企业[J]. 先锋队, 2012(26): 19-22.
- [17]任正非. 北国之春[M]//黄卫伟. 以奋斗者为本——华为公司人力资源管理纲要. 北京:中信出版集团, 2014.
- [18]余胜海. 任正非讲给华为人的100个故事[M]. 武汉:华中科技大学出版社, 2021.
- [19]胡国栋. 海尔制[M]. 北京:北京联合出版公司, 2021.
- [20]海尔发布《物联网生态品牌白皮书》,多角度解读“生态品牌”. (2020-09-20)[2025-02-20]. https://www.haier.com/2020920/news/20210831_167431.shtml.
- [21]杨伯峻. 孟子译注[M]. 北京:中华书局, 1960.
- [22]曹德旺. 心若菩提[M]. 北京:人民出版社, 2017.

- [23]李景春. 成人达己与天元的经营理念[M]//黎红雷. 企业儒学的开创与传承. 广州: 中山大学出版社, 2022.
- [24]李文良. 天地人和树立泰威文化信仰[M]//黎红雷. 企业儒学的开创与传承. 广州: 中山大学出版社, 2022.
- [25]茅理翔. 破解家族企业传承十大难题. (2020-07-16)[2025-02-20]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1672368027194387557&wfr=spider&for=pc>.
- [26]周锡冰. 董明珠: 培养接班人是领导者的责任[J]. 商业文化, 2024(Z1): 72-75.
- [27]张强. 华为交接班制度: 在集体奋斗中自然产生领袖[EB/OL]. (2022-06-22)[2025-02-20]. <https://user.guancha.cn/main/content?id=788366>.
- [28]周留征, 刘江宁. 基于公司治理的中国民营企业接班人选择研究[J]. 财经界, 2016(15): 366-368.
- [29]出发吧, 哥伦布号! ——张瑞敏在海尔集团第八届职工代表大会上的演讲[N]. 青岛日报, 2021-11-06(05).
- [30]左敏. 敬天爱人与福耀的初心使命[M]//黎红雷. 企业儒学的开创与传承. 广州: 中山大学出版社, 2022.
- [31]黎红雷. 企业社区如何祭祖? [N]. 光明日报, 2017-01-21(11).
- [32]乔迁. 家风的力量丛书总序[M]//黎红雷, 乔迁. 新儒商家风. 北京: 团结出版社, 2022.
- [33]张华. 儒家信仰, 儒商文化——企业儒学在深圳三和国际集团的实践[M]//黎红雷. 企业儒学年鉴2024. 广州: 中山大学出版社, 2025.
- [34]黎红雷. 社会企业: 从马克思到孔夫子[M]//黎红雷. 企业儒学2018. 北京: 人民出版社, 2019.
- [35]习近平在民营企业座谈会上强调: 民营经济发展前景广阔大有可为 民营企业和民营企业家大显身手正当其时[N]. 人民日报, 2025-02-18(01).
- [36]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.

【责任编辑 刘婉华】

The Discourse System of Enterprise Confucianism

LI Honglei

Abstract: The discourse system of enterprise Confucianism has been gradually formed on the solid foundation of the research on Confucian management philosophy, Confucian business wisdom, and the general principles of Confucian business culture. Its formation process has gone through the gradual deepening, integration, and finalization of theories, and has been continuously tested and refined in the practice of enterprise management. The discourse system of enterprise Confucianism can be summarized into the following ten aspects: First, the governance concept of guiding by virtue and regulating by rites; second, the business concept of achieving profits through righteousness; third, the organizational concept of being like a family; fourth, the leadership concept of leading by example; fifth, the employment concept of promoting the worthy and using the capable; sixth, the brand concept of being honest internally and trustworthy externally; seventh, the strategic concept of adapting to changes and achieving harmony; eighth, the responsibility concept of benefiting all under heaven; ninth, the inheritance concept of starting a business and leaving a legacy; tenth, the belief concept of respecting heaven, following ancestors, and loving people. The discourse system of enterprise Confucianism is deeply rooted in the broad and profound excellent traditional Chinese culture. At the same time, it actively draws on the rich and diverse modern enterprise management theories and organically integrates the vivid and dynamic governance wisdom of contemporary New Confucian Entrepreneurs. Building upon this foundation, a contemporary enterprise theory with “Chinese characteristics, Chinese style, and Chinese manner” has been constructed, realizing the creative transformation of Confucian thoughts in modern enterprise governance and strongly promoting the innovative development of enterprise theory in China. It not only contributes to the modernization of the enterprise governance system and governance capacity of socialism with Chinese characteristics and the promotion of high - quality economic development, but also provides Chinese wisdom for the construction of a contemporary world new business civilization, and has profound theoretical value, practical value, and contemporary value.

Keywords: corporate Confucianism; discourse system; Confucianism; enterprise theory; new business civilization; entrepreneurial spirit; corporate governance structure