



宁波兴瑞电子科技股份有限公司董事长张忠良

张忠良：幸福企业蕴藏“文化密码”

核心观点

- 以家文化打造幸福企业，是兴瑞科技走出低谷、再攀高峰的力量源泉
- 文化和经营紧密相关，企业经营的流程、制度等，都是企业文化的呈现
- 随着企业出海脚步，我们将中华优秀传统文化传播到世界各地

A 家文化让企业走出“迷途”

记者：很多人认为，文化对于企业来说更像是锦上添花，而不能雪中送炭。在您心中，兴瑞科技的家文化的地位究竟是“C位”还是“配角”？您为何选择用家文化来锻造企业文化的“主心骨”？

张忠良：我认为企业文化绝不是像蛋糕上点缀的樱桃那样可有可无，相反，家文化对于兴瑞科技而言，可谓“挽狂澜于既倒”，它让我和企业从“迷”走向了“悟”。所以，将家文化形容为兴瑞科技的“心脏”也不为过。

1990年，我借来2万元开始创业，借着中国经济高速增长的大势，企业发展得顺风顺水。当时，我们的拳头产品电视机显像管接收信号的调谐器。2008年，企业产品销售量占全球市场份额的50%以上。

但是，也是在2008年，飞利浦研发的一款IC芯片集成了调谐器功能，之后我们唯一的产品线被替代了。这对我们来说无异于晴天霹雳。企业顿时迷失了方向，利润断崖式下跌，到2012年时已跌至1000万元，仅为2007年的十分之一。

为了摆脱困境，从2008年到2012年，我们试图转型升级，多元化布局了汽车零部件、装备制造等战略方向，但无论怎么努力，驱动公司前行的动力仍显不足，员工的离职率一度居高不下。我个人也陷入了迷茫，不知路在何方。

2012年7月，我有幸学习了日本稻盛和夫先生的企业文化理念、经营思想，以及以阳明心学为代表的中华优秀传统文化。我当时的感受，可以用8个字来形容：如梦初醒，醍醐灌顶。

原来，我一直“迷”在追求个人财富最大化中，“迷”在一味学西方管理只盯着KPI指标中。我深刻认识到，企业应当成为社会公器，既要为全体员工谋求物质、精神的幸福，也要为社会发展作贡献。无论是我，还是公司，理念要从“利己”转为“利他”。

所以，在2013年12月7日，也就是我生日那天，公司召开了全体员工大会，正式提出以家文化打造幸福企业的愿景。这是我个人价值观的“新生”，也是企业发展的“重生”。

当时，我很多企业家朋友不理解这个理念，觉得太过于虚无缥缈。但10多年的探索实践证明，家文化由外到内重塑了企业的“肌理”，赋予了我们走出低谷、再攀高峰的力量源泉。



兴瑞科技的生产车间。

C 人人都是经营者

记者：在很多人的观念中，企业文化是“暖”的，就像一张温情面纱。但揭开面纱，里面的面孔是“冷”的，经营体系一切以效益、效率为先。您如何将看似毫不相关的家文化，植入日常经营管理，实现“冷与暖的交融”，进而推动企业高质量发展？

张忠良：文化和经营并不是两张皮，而是紧密相关。经营所有的思维方式、流程制度等，都是企业文化的呈现。在以家文化打造幸福企业过程中，员工不仅是“家人”，也是事业的伙伴。我们在制订经营计划、实现经营目标时，需要全体“家人”和伙伴共同参与。

我们曾经采取“金字塔”经营模式，强调上令下行，导致员工只会奉命行事，不会主动发现问题，更不会独立思考，这是一种被动的工作状态。于是，我们在家文化建设中，将稻盛和夫的阿米巴经营模式进行落地实践。

这种阿米巴经营模式简单来说，就是充分授权并给予信任，以各公司或团队为核心，让其自行制订计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。这种做法能让每位一线员工都成为主角，实现“人人都是经营者”。

人人都是经营者，创造力会释放、客户会感动。在兴瑞科技，“家人”们曾在短短3个月内，靠着一遍遍打磨、改进，拿下松下推荐的宝马项目，并凭借与松下等大客户同步研发积累的技术和量产能力，获得了与国内外新能源汽车头部企业更多的合作机会，在提供高附加值的嵌塑集成产品方面取得了突破。

人人都是经营者，发展会加快——在充分执行阿米巴经营模式的情况下，公司2018年实现IPO上市，并迈入了以新能源汽车和智能终端为核心的业务赛道。过去三年，公司顺利转型。2021年至2023年，我们的营业收入从12.52亿元增长至20.06亿元，提高了60.22%；归属于上市公司股东的净利润从1.13亿元增长至2.67亿元，实现翻倍增长；公司毛利率从24.29%提高到26.91%，加权平均净资产收益率也由11.12%提升至19.14%。

在家文化的强力支撑下，我们提高心性，拓展经营，致力于打造中国幸福企业的典范。随着AI技术的迅速发展及智能化的加速普及，以连接器、网络设备、算力设备、存储设备等为代表的基础类设备需求有望快速增长，新的智能终端硬件需求将成为市场未来增长点。公司也将瞄准行业趋势，积极探索全球业务的发展。

伴随着企业出海脚步，我们的家文化也将扬帆远航。我们目前正在兴瑞科技越南工厂大力推广家文化，当地30多名干部已学会中文，开始学习中华优秀传统文化。我们相信以后这将是兴瑞科技所有海外工厂的一道“独特的风景线”，我们将借着全球化步伐，将中华优秀传统文化传播到世界各地。

企业家是时代的受益者，我们要通过不断学习中华优秀传统文化，提升德能、智慧，并在工作磨砺中做到“知行合一”，与国家发展同频共振。

本版图片由兴瑞科技提供

B 把劳资关系变为“家人”关系

记者：家，对于国人来说，是归属、根基和情感的寄托，代表了中华优秀传统文化中最核心的价值观念。您是如何把这种有情感寄托的家文化，浸润到每位员工心中，让大家成为“一家人”的？

张忠良：我努力把劳资关系变为“家人”关系，强调互相关爱、传递关爱，从而提升凝聚力、向心力，共筑企业大家庭。

所以，家文化建设的基础，就是给予员工家人般的人文关怀，让大家开心工作、快乐生活。我们把这件“头等大事”，化作一件件“日常小事”。

比如，对于怀孕员工，我们派专人了解其是否有过敏、忌口食物，专门设计食谱，并通过陪伴用餐、询问意见，周期性调整、更新菜品。同时，对孕妈的工作时间、工作量及工作环境进行适当调整并给予照顾。

再比如，对于遇上“急难愁盼”问题的员工，公司设立

了爱心基金，为员工缓解燃眉之急。

人文关怀只是幸福底色，要追求共同幸福，还要让“家人”们明白正确的为人处世之道，从而实现价值共有、思维共同。因此，家文化建设的重点是人文教育，通过全员学习中华优秀传统文化，坚定信念，持续增强驱动力。

在兴瑞科技，有这样一道“风景”：每天早晨，从班组、车间到管理层都会进行约20分钟的晨读。每周、每月，大家还会分享学习心得。这道“风景”已持续存在10多年。

我们每年制定年度学习计划，比如今年，我们正在深入学习《了凡四训》，让“家人”们从中汲取中华优秀传统文化的修身智慧和向善思想。明年，我们打算学习《大学》。此外，我们每年还会举办中华优秀传统文化大型论坛，邀请专家来授课。

在文化的滋养下，员工们潜移默化地发生了改变。我记得来

自山东的“90后”员工孙彦彦，就是公司提出家文化那年入职的。起初，小伙子工作吊儿郎当，经常夜不归宿。经过中华优秀传统文化教育，他脱胎换骨，不但工作认真，还体会到了父母的辛苦，成了爸妈口中的好儿子。如今，他已从普通员工成长为现场管理班长。

员工的行为变化，更让家文化的内涵不断丰富、延伸。公司总裁和普通员工，都会自发打扫卫生。每逢节假日，大家会自发组建爱心车队，开私家车送同事去车站，志愿服务在公司蔚然成风；从敬老院到居民家，多名志愿者通过义剪、捐款、入户帮扶等活动，传递慈善公益之心，更把家文化种子如蒲公英般向外播撒。

在家文化熏陶下，如今的兴瑞科技是企业，也是学校，更是一个家庭！“家人”们精神生活幸福，好员工、好儿子、好义工等“七好”典型不断涌现，物质上也同样幸福，基层员工的收入每年保持增长势头。

记者手记：

在日常采访中，我们接触过很多企业家，而把企业文化一直挂在嘴边的人不多，张忠良是其中一个。现场两个小时的采访中，“家人”“家庭”是他口中的高频词，而我们也接受了一场家文化的深刻教育。

一家现代化企业与传统色彩浓厚的家文化，似乎格格不入。但梳理企业的发展脉络后，我们惊讶地发现两者竟是“珠联璧合”——

人文关怀，解除了员工的后顾之忧；人文

教育，筑牢了员工幸福之基；“人人都是经营者”，充分激发了员工的潜力。所以，“家人”们能互帮互助、充分信任，企业也能变为温馨团结的大家庭……简而言之，家文化建设让员工、经营者的内心越来越强大，进而给企业整体带来了脱胎换骨般的变化。

因此，对于兴瑞科技来说，文化不仅能“润企”，更能“活”企“强”企！人心相通、道理相同。兴瑞科技的企业文化建设的经验，也可以成为供其他企业借鉴的“它山之石”。



扫二维码，看甬派相关视频访谈。

4月27日，兴瑞科技宁波新能源汽车零部件产业基地在慈溪智能家电高新技术产业园区落成。这是兴瑞科技又一个发展新质生产力的基地，将聚焦研发布局、制造工艺提升，利用数字化技术实现智能制造转型升级。

这是企业发展历程中的“惊鸿一瞥”，更是其以家文化打造幸福企业的盈枝硕果，企业全体“家人”共享这份荣光！

兴瑞科技是一家精密零组件制造及研发企业，公司以创新研发与先进制造技术为核心，聚焦新能源汽车电装系统、智能终端领域，为行业高端客户提供定制化解决方案。

“企业文化代表着企业家的价值观，它不但能‘化成’全体员工，还能‘化出’企业发展。我们坚定‘以家文化打造幸福企业’为根基，坚持践行可持续发展理念，不断推进家文化建设，助力企业发展。”在兴瑞科技董事长张忠良的心中，有一幅幅代表中国企业健康发展的幸福画面——

幸福，是“家人”们迎着朝阳走进工厂并肩奋斗，披着晚霞回到家中共叙天伦；

幸福，是企业经营不断夯实，以高质量发展之姿逐鹿全球市场……

这一朵朵幸福之花，厚植于兴瑞科技家文化的沃土！

记者 沈孙晖 黄春晓
实习生 金叶露



员工子女参加企业举办的国学夏令营。



兴瑞科技外观（效果图）。