

# 易学与管理

余敦康  
主编

易学智慧丛书



沈阳出版社

●易学智慧丛书

# 易学与管理

余敦康 主编

沈阳出版社

图书在版编目(CIP)数据

易学与管理/余敦康主编. -沈阳:沈阳出版社, 1997.5

(易学智慧丛书/朱伯崑 主编)

ISBN 7-5441-0675-6

I. 易… II. 余… III. 周易-关系-管理-研究 IV. C93  
-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 01601 号

沈阳出版社出版发行

(沈阳市沈河区南翰林路10号 邮政编码 110011)

东北印刷厂印刷

---

开本:850×1168毫米 1/32 字数:143千字 印张:7.125

印数:5001-10050册

1997年5月第1版

1998年2月第2次印刷

---

责任编辑:信群 薛劲松

责任校对:詹永春

岑仲清 沈晓辉

封面设计:张君华 李锋

版式设计:晓雪

---

定价:12.80元

题辞

阐发易学的精湛思想  
深研天地人三才之道

张岱山 年



一九九六年六月

# 序

任继愈

《易经》这部书幽微而昭著，繁富而简明。五千年间，易学思想有形无形地影响着中华民族的社会生活、政治生活以及人生哲学。

《周易》经传符号单纯（只有阴阳两个符号），文字简约（约两万四千余字），给后代诠释者留出驰骋才学的广阔天地。迄今解易之书逾数千家。近年已有光电传播媒体，今后阐释易学的各种著作势将更为丰富。

历代有真知灼见的易学研究者，从各个方面反映各时代、各阶层的重大问题。前人研究易学的成果丰富了中华民族的文化宝库。研究易学，古人有古人的重点，今人有今人的重点。今天中国人的使命是加速现代化的步伐，迎接二十一世纪。

易学，作为中华民族文化遗产，也要为文化现代化而做贡献。当代新易学的任务之一是摆脱神学迷信。易学虽起源于神学迷信，其出路却在于摆脱神学迷信。凡是有生命的文化，都植根于现实生活之中，不能游离于社会之外。大到社会治乱，小到个人吉凶，都想探寻个究竟。人在世上，是听命于神，还是求助于人，争论了几千年，这两条道路都有支持者。

哲学家见到《易经》，从中悟出弥纶天地的大道理；德国莱布尼兹见到《易经》，从中启悟出数学二进制的前景；严君平学《易经》，构建玄学易学的体系；江湖术士不乏“张铁口”、“王半仙”之流，假易学之名，蛊惑愚众，欺世骗财。易学研究走什么道路，是易学研究者普遍关心的大事，每一位严肃的易学研究者负有学术导向的责任。

本丛书的撰著者多是我国近二十年来涌现的中青年易学专家。他们有系统的现代科学训练的基础，有较深厚的传统文化素养，有严肃认真的学风，易学造诣各有专攻。这部丛书集结问世，必将有益于世道人心，有助于易学健康开展，为初学者提供入门津梁，为高深造诣者申一得之见以供参考。

这套丛书的主旨，借用王充《论衡》的话——“疾虚妄”。《论衡》作于二千年前。然而，旧迷雾被清除，新迷雾又弥漫，“疾虚妄”的任务远未完成。如果多数群众尚在愚昧迷信中不能摆脱，我们建设现代化中国的精神文明就无从谈起。我们的任务艰巨而光荣。

本丛书的不足之处，希望与读者同切磋，共同提高。

# 目 录

## 绪 论

1 易学中的管理思想

9 易学与现代管理

## 第一章 易学与管理原理

17 易学思维与管理原理

过程论/关系论/整体论

27 变易观：动态思维

刚柔相易，变动不居/物极则反/日新之谓盛德，生生之谓易/刚柔相推而生变化

41 阴阳观：相反相成

一阴一阳/阴阳相感/阴阳相合

52 五行观：相生相制

五行一阴阳/五行生克/五行互藏

63 太极观：整体思维

太极生两仪/物物一太极

70 天人观：整体思维

三才之道/天人合用

## 第二章 易学与预测决策

### 79 筮法与预测

象、数、辞、义、占/占筮的历史评价

### 87 知来者逆：逻辑推理

极数知来/彰往察来/探蹟索隐/极深研几/阴阳不测

### 98 观象玩辞：信息分析

观象制器/因象明理/率辞揆方/类族辨物/原始要终

### 105 观变玩占：最佳选择

天下之动贞夫一/拟议以成变化/据中爻辨是非/不可为典要

### 117 吉凶者贞胜：价值原则

曲成万物而不遗/得失喻于善恶

## 第三章 易学与经营管理

### 129 刚柔立本：组织原则

乾坤并建/六位成章/各正性命/一爻为主/贵易尚简

### 150 变通趣时：达变原则

功业见乎变/穷、变、通、/与时偕行/见几而作/居安思危

### 168 圣人成能：调控原则

顺天应人/制变宰物/节以制度/称物平施/保和太和

### 184 仁以守位：用人原则

容民畜众/尚贤养贤/相亲相辅/厚下安宅/利物和义/扬



善 惩 恶

201 崇德广业：领导修养

自强不息/厚德载物/革故鼎新/恶盈好谦/进德修业/穷  
神知化

# 绪论

中国古代文化中有着十分丰富的管理学思想，显示出与西方的近现代化管理迥然不同的东方特色。认真总结这一理论遗产，对顺利实现我们当今面临的社会经济转型，对我们恰当有效地吸收西方管理理论的有益成分，都会起到积极的参照作用。

## 易学中的管理思想

中国传统管理思想体现在社会政治、军事、工程建设等诸多领域，丰富多彩，但它们有一个共同的源头和理论前提，那就是《周易》。

易学原理贯穿天、地、人三才，无所不包，凝聚着中国文化在其漫长的早期发展过程中对自然和人类生存规律艰苦探索的经验成果。易道的核心，既不是对客观世界纯粹理性

的认知，也不是沉溺主观世界中的对精神信念的冥想，而是把对世界的认知和主体自身的价值愿望在实践操作基础上密切结合起来的一套决策管理模式。

《系辞传》说：“夫《易》何为者也？夫《易》开物成务，冒天下之道，如斯而已者也。是故圣人以通天下之志，以定天下之业，以断天下之疑。”认识把握了《易》道，就能启发智慧，开通思想，就能通权达变，决断疑虑，就能引导我们的实践走向成功。所以说：“夫易，圣人之所以极深而研几也。唯深也，故能通天下之志；唯几也，故能成天下之务；唯神也，故不疾而速，不行而至。”“神”即阴阳变化神妙不测的规律，“几”即变化的苗头，吉凶的先兆。《易》道就是要帮助人们掌握阴阳推移的规律，用以指导主体的行为，使之进入随机应变，应付裕如之境。易学把对变化规律的把握认识和对这种规律的利用相结合，引导主体面对复杂的局面慎重决策，有效地组织，并随时对主体的行为模式加以调整。因此，也可以说《周易》是古代社会的人们探讨如何进行正确决策管理的书。

《周易》在中国历史上发挥的最重要作用，就在于它对人们社会实践的直接指导上。历来政治家都很重视《周易》管理思想的操作价值。明代大臣张居正（1525—1582）在《答胡剑西太史》一信中谈到过自己的切身感受：“弟甚喜杨诚斋《易传》，座中置一帙常玩之。窃以为六经所载，无非格言，至圣人涉世妙用，全在此书。自起居言动之微，至经纶天下之大，无一事不有微机妙用，无一事不可至命穷

神，乃其妙即白首不能殫也，即圣人不能尽也，诚得一二，亦可以超世拔俗矣。”小而一己起居言动之微，大而天下国家的政治组织管理；无不能从《周易》的智慧中得到启示。

《周易》共有六十四卦，三百六十四爻。各卦所体现的时空环境差异颇多，各爻代表的主体的各种相类的或不相类的作为在这诸多不同的情境中就呈现出极复杂的意义情态。行为是否正确，后果是吉是凶，是祸是福，并不完全决定于行为本身，而与行为是否适合于具体情况的规定性相关。现实社会是无限复杂的，《周易》不可能穷尽所有不同的环境场景和行为，但无疑，人们无论身处逆境或顺境，在面临决策的任务时，都可以从易学对它所列举的典型情境中的典型行为的分析中，获得方法论的指导。所以张居正才会说“至圣人涉世妙用，全在此书”。易学探索客观世界的目的，就是为了开通天下人的思想，成就天下人的功业，决断天下人的疑惑。

易学的管理思想，既强调人应效法天地，按宇宙自然的秩序规范自己的行为，又强调人应发挥自己的主体能动性，自强不息，奋发精进，积极作为。《系辞传》中说：“夫《易》，圣人所以崇德而广业也。知崇礼卑，崇效天，卑法地。天地设位而《易》行乎其中矣。成性存存，道义之门。”圣人的经世致用之伟业，既须效法天地的自然法则，又要具备“成性存存，道义之门”的人文努力。所以易学的管理观念，既重视环境、时间、条件、事变等各方面的形势，也同样要求君子人格“惩忿窒欲”、“反身修德”的修养，以便对

局面作出向着有利于主体方面的能动引导。所谓“终日乾乾，夕惕若，厉无咎”就是这个意思。

《易经》本是卜筮之书。卜筮的起源，可追溯至传说中画八卦的伏羲时代。当时人们的思维水平极为低下，掌握的知识也很贫乏。他们为了生活上的需要，迫切关心自己的行动所带来的后果，因而通过卜筮来预测吉凶祸福，作出估计和决策。卜筮不可能真正帮助早期人类把握客观世界的实际，却显示了早期人类试图根据外在环境条件的动态发展来决定调整自己行为的可贵努力，包含着管理思想的最初萌芽。到了殷周之际，人们把卜筮的记录再加上一些对客观环境的观察和生活经验汇编成书，遇到新的情况新的问题时，就去从其中寻找参照。《易经》于是成了一部指导人们实践操作的参考资料的汇编。春秋战国时期，人们的思维水平提高了，掌握的知识丰富了，能够把客观环境看成是一个由天道、地道、人道组成的大系统，并且探索出支配这个大系统的根本规律，即所谓一阴一阳之道。这是认识上的大飞跃。人们扬弃了《易经》的宗教巫术，将它发展成全新的理性化的哲学思维。但《易经》固有的将认知与行动紧密相连的思想品格，却被完整地继承下来了。《易传》中一再强调，对自然与社会加以认识的目的，无非是用以指导自己的行动，趋吉避凶，“开物成务”，“以定天下之业”。

易道的操作功能来源于《易经》的象数和筮法。《易经》的象数和筮法是一套巫术操作系统，《易传》则站在阴阳哲学的高度，对这个系统进行了创造性转化。据《易传》看

来，象数这种形式，不仅“弥纶天地之道”，可以表达深刻的义理，而且可以经由一套特定的操作程序推演预测未来的吉凶，对利害休咎作出类似于巫术那样的决断。卜筮巫术把象数作神秘主义的解释，当作幽冥神鬼旨意的体现，《易传》则把它重新解释成阴阳规律支配的符号系统，象征着天道人事的变化。蓍而有爻，爻则成卦。借“参伍以变，错综其数”的操作程序形成的象数系统，概括地反映了极复杂的变化，所谓“天下之至变”。阴阳规律凝结而为卦的象数结构，故称这种结构有“知以藏往”之功。它面对纷纭世界万千迷幻，揭示出其背后所固有的某种确定不变的规律，从而可以给人以哲理性的启迪。对《周易》之道来说，源于巫术操作的象数结构和建基于阴阳哲学的义理内容是不可分割的矛盾统一体。撇开象数分析其中的义理，会使这种义理抽象化、普泛化，从而混同于一般性的哲学理论，丧失掉它的直接操作功用。抹煞义理而孤立地考究象数，也会使这种象数成为仅仅一种僵死的没有现实涵摄力的空壳。因而《易传》论述象数时，总不忘结合义理，谈论义理时，也总联系象数。一阴一阳之道，称为形而上，神而不可见；象数形式称为形而下，“拟诸其形容，象其物宜”，有形有器，可把可玩可睹。道器结合一体，故能“化而裁之”，“推而行之”，“举而措之天下之民”，直接指导各种不同领域内的决策管理实践。

《易传》结合象数结构形式，具体探讨了由冲突转化为和谐的各种调整方略，从而形成了以和为最高准则的决策管理理论。《彖辞上传·乾卦》中首先提出了“太和”的观念，

以为乾道变化的结果，应是万物各得其宜，刚柔协调互补，整个宇宙大化在一种最高的和谐中生生不已。这种最高的和谐不可能是消极地顺应自然的结果，大至天下国家，小至宗族团体，乃至现代社会中的企业，都只有通过自强不息的努力去争取。

太和作为系统组织者进行决策管理活动的最高目标，在《易传》看来，它不是静态的，一旦达到就可以安享其成的确定成果，而是一种永恒追求历程的前导方向。即使经过一番细致耐心的调整工作而达到了相对的和谐，由于各种因素及相互关系都是处在不断变化中的，也必须居安思危，注意随时消除各种有害因素，防微杜渐，精心维持组织的有序状态。《系辞传》颇有感触地分析道：“《易》之兴也，其于中古乎？作《易》者，其有忧患乎？”只有怀抱忧患感，才能减少失误，不犯错误，促使冲突向和谐转化，在和谐时又“安不忘危，存不忘亡，治不忘乱”。

《易传》对《易经》的发展提升，另一个很重要的表征，就是在它把卦爻结构改造为表达阴阳哲学观念的工具的过程中，提炼出了“时”的范畴。卦由六爻组合而成，爻分奇偶，位分阴阳，由初而上，从其相互的承、乘、比、应的关系，可以看出阴阳两大势力的不同配置。这种配置构成了客观世界推移变化的关系之网，它总揽全局，对象征着主体作为的各爻起支配作用，成为各爻不能不置身其中的处境或机遇，这也就是“时”。

阴阳势力配置错综复杂，随时推移，有的配置得当，有

的配置不当，有的得和谐而吉，有的不得和谐而凶，有的吉而背后潜在着凶，有的凶而却隐约透出向吉运动的趋向。“时”的范畴，充分昭示了这种情境环境条件的变易性质。《易传》非常重视“时”的意义。这就启发人们在管理活动中，应立足于和谐的理想对客观形势进行不断的调整与控制，根据具体情况，或随而顺之，或宰以制之，实现“开物成务”的目的。

《易传》以阴阳学说为核心，集中论述了管理活动中处理人际关系必须注意的问题。阴阳学说把社会上的各种复杂的人际关系，抽象地概括为两种对立的势力，在上者属阳，在下者为阴。阳为刚，起主导作用；阴为柔，起承接、完成的作用。《易传》认为，只有刚柔两种对立的势力配置得当，才会有谐和的局面，反之则会冲突，导致系统的混乱停滞。一般来说，《易传》认为，天地阴阳上下刚柔尊卑等级地位是不能颠倒的。阴不安于从属的地位而求比拟于阳，或阳刚愎自用一意孤行，从而失去阴的支持和拥护，都会破坏系统整体的有序性。因此，阴阳不仅应各安其位，各守其分，同时还应互相同情，互相追寻。如果这种追寻达到了相互的充分沟通和恰当的组合，那就是管理目标的实现了。

决策在管理活动中居于十分突出的地位。决策是贯穿着管理的全过程的，在某种意义上，管理就是决策。管理任何一项职能的发挥，都离不开决策。即使最基层的班组工段，每天的生产任务安排，劳动力调度，生产过程中的具体问题的处理等，都需要及时的决策判断。决策的关键，是收集整



理各式各样的信息，加以分析，对未来的可能提出各种方案，然后选择出尽可能令人满意的目标加以实现。决策的任务，是要对未来作出判断选择。判断选择的依据，是对已知信息的分析。因此，有关信息的把握和理解体会，是十分重要的一环。这种思维在《易传》中也有充分体现。《系辞传》曾就《周易》的价值和功用作了如下提示：“《易》有圣人之道四焉，以言者尚其辞，以动者尚其变，以制器者尚其象，以卜筮者尚其占。是以君子将有为也，将有行也，问焉而不言，其受命也如响，无有远近幽深，遂知来物。”又说：“是故君子所居而安者，易之象也；所乐而玩者，爻之辞也。是故君子居则观其象而玩其辞，动则观其象而玩其占。”“玩”谓玩味，即反复体会其中的信息价值。《系辞传》说：“夫易彰往而察来，而微现阐幽。是故蓍之德圆而神，卦之德方以智，六爻之义易以贡。圣人以此洗心，退藏于密，吉凶与民同患。神以知来，知以藏往，其孰能与于此哉！”又说：“极数知来之谓占，通变之谓事，阴阳不测之谓神。”占就是“极数知来”。“极数”所以能“知来”，是因为“数”乃既往历史过程的抽象概括，其中涵括了十分丰富的历史经验和生活信息。占的活动就是要充分理解利用这些信息，作出正确的决策。

易学中的管理思想还包含许多具体的经营策略，涉及了组织原则、变通原则、调控原则、用人原则等诸多现代管理学理论同样在认真研究的问题。如《易传》认为，尽管系统的各组成部分各司其职，互不凌越，共同为整体功能的正常

发挥作出贡献，但必须树立确定的结构核心。就卦体结构言，必有主爻作为全卦之统率，否则就不可能形成真正统一有序的整体。就阴阳组合而言，常规当然是阴卑阳尊，但在上位者倘一味矜持，就会致令上下隔绝。为了求得上下尊卑刚柔间的沟通，为上为尊者必须主动去接近为卑在下者，这才会由两相持而两相向。如《彖辞下传·节卦》所说“节以制度，不伤财，不害民”等。诸如此类的思想，如果去除掉其古老的占筮形式，它们对于现代化条件下的管理者，也仍是适用的。

## 易学与现代管理

易学中的管理思想是从中国古代的政治社会的长期实践中逐步总结提升出来的，并在以后的历史进程中不断得到新的阐释和发挥，最终形成了一整套中国式的管理学体系。这个体系以人为管理的核心，追求人与人乃至人与自然的总体和谐。它不仅拥有一系列的决策管理的操作原则，而且提炼出了一套具有普遍意义的管理学基本原理，并发展出了一种体现着东方智慧的管理哲学。易学管理思想作为中国传统文化的一部分，经历了几千年历史的反复锤炼，凝聚着中华民族的智慧，我们应当珍惜这份宝贵遗产，发掘出其中属于全人类的超越时代的普遍意义来，使之在现代社会生活中继续指导人们的思想和行动。

古今中外任何一种管理理论，无论它的体系多么庞大、方法多么复杂，其背后都有某种最基本的价值观念作为它最终的理论支点。通过这种基本价值观念，我们可以准确地把握该理论体系的核心精神及其价值理想。易学中的管理思想也有它的价值理想。研究其价值理想，对于我们建立当代管理学体系仍有启迪的意义。

易学的价值理想是“保合太和”。太和是天地自然的和谐与人间社会的和谐的统一。天地自然的和谐是通过阴与阳的协调配合来实现的，而要达到人间社会的和谐就必须树立仁与义的价值原则。《易传》说：“立天之道曰阴与阳，立地之道曰柔与刚，立人之道曰仁与义。”当然，易学的太和理想并不是建立在空想的基础之上的。它清醒地认识到，任何事物既存在和谐统一的一面，又存在对立斗争的一面，并且在现实生活中对立、冲突、矛盾、斗争的一面往往更令人触目惊心，但这并不能证明冲突与斗争是绝对的不可调和的。如宋代易学家张载（1020—1077）所说：“有反斯有仇，仇必和而解。”现实的不和谐凸显了追求和谐的正面理想的重要性。按此原则，管理之必要，恰恰就在于现实的不和谐必须改变；管理之可能，恰恰就在于现实的不和谐可以改变。这就是易学管理思想的立足点。

易学对太和理想的执着追求，在今天仍有着不容忽视的积极意义。就人与人的关系而言，《易传》坚持儒家的仁与义的价值标准，透露出对人类整体命运的深切关怀。人不能离开社会而存在，因此关怀人类的整体命运就必须探讨理想

社会的生活规律。仁与义就是一切合理社会中不可缺少的行动规范。仁是彼此关怀，义是各尽职责。仁构成了社会最本原的向心力或凝聚力，义构成了社会最本原的层次性和秩序性。如果没有凝聚力和秩序性，社会就根本不可能存在；而靠不仁的结合力和不义的秩序性支撑的社会，也绝不是理想的社会。过去如此，现在和将来仍然如此。因此，无论是管理一个国家、一个家庭或者一个企业，都应当以是否有利于人类的整体生存、是否有利于社会的和谐为最高标准，也就是说，必须坚持仁与义的价值准则。而那些置人类整体命运于不顾的人，那些靠牺牲他人来最大限度地谋取一己私利的人，不仅为易学的管理思想所不容，也与人类文明的发展进程相背离，最终将必然被社会所抛弃。总之，仁义并重，才可能最大限度地发挥出管理组织系统的最大效能。

就人与天的关系而言，易学坚持将人道之仁义与天道之阴阳统一起来，坚持将社会之和谐与自然之和谐统一起来。人的社会存在离不开自然的基础，人与自然的关系决不能简单地归结为征服者与被征服者的关系，然而随着人的主体意识的觉醒，人对自然的征服欲望变得越来越强烈。西方近代工业文明的兴起，揭开了一场人对自然界的大规模掠夺的帷幕。于是资源日益枯竭，环境日益恶化，人类自身的生存也将随之而面临威胁。易学的明智之处在于，它在肯定人有参与裁成的能动性的同时，又把人和自然看成是血脉相连、休戚相关的整体。如张载所说：“民吾同胞，物吾与也。”那么人的管理活动就不能以破坏自然的和谐为代价，而应当以追

求自然与社会的全面和谐为目标。

《周易》的一个最大特点，就是注重实际操作，不空谈价值理想。价值理想只有落实到操作层面才有意义。管理的过程不外乎由两个环节构成，一是确定具体的管理目标，二是选择并实施有效的管理方案。在易学看来，要把握好这两个环节，就必须在坚持价值原则的前提下善于通变。通变不仅要求知变，而且强调应变。因此《周易》又被称为“变经”。尤其可贵的是，易学在深入探讨实际管理的运作机制时，高度重视利益因素在现实操作中的驱动作用，并积极尝试将价值原则与利益原则统一起来。如《文言传》所说：“利物足以合义。”人类行为的直接动机往往出自对其切身利益的追求。利，本身是中性的，它既可以成为贪婪残暴的根源，也可以变成托起价值理想的杠杆。后来的易学家继承了《易传》的传统，主张义利双修，强调人类的整体利益和长远利益的绝对优先性，以防止无节制地追逐个人私利的现象对人类价值理想的侵害。然而，如果忽视了个人、局部和短期利益的重要性，不对它们作出明确的定位和详细的区分，就很难建立起管理系统中不同层级、不同部门乃至不同个人之间的利益平衡机制。人与人之间的利益关系不明朗，往往会导致管理的低效和混乱。因此《易传》一方面强调“立人之道曰仁与义”，突出价值原则的支配地位；另一方面又肯定“变动以利言，吉凶以情迁”的客观现实，并试图通过对人们具体行为的吉凶利害的冷静分析，通过利益机制这一中介，化冲突为和谐，变无序为有序，将人们引向“保合太

和”的价值理想，安和而乐利。易学提出的这种价值原则指导下的利益机制，不仅为价值理想落实到实际操作层面找到了结合点，而且为中国传统管理思想承接西方先进的管理经验提供了方法论基础。

西方的管理学，严格地说，是工业文明的产物，主要以企业为研究对象，因而追求企业的效率和利润便是它的基本出发点。随着社会的不断发展，管理经验的不断积累，西方管理学走过了一条曲折漫长的道路。最初它只注重单纯追求经济效益，只注重管理科学化和技术化的作用，后来逐步走向了现代管理学追求经济效益与社会效益并举、管理的科学化与人文文化并重的方向。如果说易学的管理思想从价值理想出发推向了价值原则与利益原则的结合，那么西方管理思想从经济效益出发最终也达到了这种结合，正如《周易》所说：“天下同归而殊途，一致而百虑。”

然而《周易》的管理思想毕竟还不是现代管理思想。勿须讳言，《周易》成书于远离今天的古代社会，以后的诠释也都出自农业文明时代，用今天的眼光来看，自有其历史的局限性。如历代易学研究的对象是国家、家庭等一般性的社会组织，没有也不可能对工商企业管理的具体规律作出解释，等等。这一切都说明，如果要使易学的管理思想在今天继续发挥其指导作用，还必须把它与现代管理理论相结合，使它走向现代化，从而建立适合中国国情和具有中国特色的当代管理科学体系。

这里，日本和美国的经验很值得我们借鉴。二次世界大

战以后，日本兴起了一股模仿美国的热潮。但后来，日本企业家发现，单纯的模仿并不能使日本企业管理有真正的进步。于是他们开始注意在企业的组织、人事、雇佣、作风等管理软件上保留日本自己的特色，并逐渐形成了日本式的企业文化。他们把美国企业文化中的价值观归结为以个人为本位的能力主义，这种能力主义显然与日本的集团主义民族传统相悖，因此他们认为，能力主义绝不可以推广到日本的一切企业。名和太郎在《经济与文化》中指出：如果“不顾日本经营的特点而过分强调增强能力主义，不仅可能孕育着与重视精神和人的生活这一‘文化时代’的理想目标发生冲突的危险，而且还可能使组织活力面临危机。”同样，当80年代美国企业界在学习日本企业管理时，也十分强调从美国自身的实际出发。美国主要是学习日本的企业文化，特别是其中的团体精神，但美国并没有照搬日本式的家族主义的团体精神，而是重建了一种美国式的团体精神。美国的企业团体可以称之为权力契约团体，其基本前提是：保障个人权力，满足个人需要，提供个人自我实现的机会。

日本和美国的经验为我们提供了一个有益的启示：中国企业管理的现代化不应是美国化或日本化，应当是中国化。企业管理是一种文化现象，它是民族文化在企业行为中的表现。易学是中华传统文化的重要部分，其中含有我国古代丰富的管理思想，可以为现代企业管理提供丰富的养分，而且更主要的还在于，它所蕴藏的民族精神完全可以为中国式的现代企业文化提供崇高的价值理想和价值观念，可以给企业

增添无穷的感召力、凝聚力和生命力。

当然，创造中国式的现代企业管理，不仅要努力建设中国式的企业文化，还必须大力发展现代化的管理方法和技术。企业固然是社会的肌体，要担负起社会的责任，但它毕竟首先是经济单位，只有获得经济效益才能在竞争中生存。因此，企业管理必须建立在深入研究市场经济规律的基础之上，必须对人的经济行为、利益关系有明确透彻的洞悉，必须有科学的、严密的管理方法调节各方面的经济关系以提高工作效率和效益。在这方面，西方现代管理是我们的最好的教师。即便如此，易学的管理思想仍将带给我们诸多启迪。



# 第一章

## 易学与管理原理

《周易》是古代经邦济世的宝贵经典。历代明君贤相，仁人志士无不认真钻研，从中汲取治理国家，安定社会，发展经济，巩固国防的原理原则。历代易学著作，多是思想家们结合易学原理，探讨治国理财之道的思想成果。易学思想源远流长，不断丰富发展，它对中国政治、经济管理思想的影响，极为深远，值得认真研究。历史上许多卓越的政治家、军事家、理财家，在管理政治、军事、财政诸方面，成绩斐然，留下宝贵经验，其思想理论，大多同易学思想有渊源关系，不可忽视。

易学思想对政治、经济、军事管理思想的影响，大体说来，有两个主要方面：一方面是提供了某些具体的原理原则，如民本思想，自强原则，忧患意识，谦和精神等；另一方面，是提供一种思维方法，可以运用它去观察分析管理工作中的问题，启发人们制定某些管理原则。两个方面都十分重要，后一方面更加值得深入研究，因为这一方面过去往往

被忽视。易学思维方法同管理原则的关系，之所以长期被忽视，不是偶然的。那是由于研究易学的人，偏重研究其哲学思想，不重视联系政治、军事、经济的管理问题；而研究管理学的人，大都只重视现代管理方法，而不追溯到古代，古为今用，更不可能同易学思想相联系。今天我们学习研究易学，不应只满足于汲取其中的某些具体原理，更应注意研究、汲取易学思维方法。而且不只注意研究易学思维本身，更应注意研究它同管理思想和管理方法的关系。这是学习《周易》和易学的一项新的重要任务。这个问题已日益引起易学家和企业家们的重视。

## 易学思维与管理原则

今天我们在学习研究易学思维方法时，还应注意一个问题，就是将它同西方的某些思维方法加以比较，目的在于更地了解 and 掌握易学思维方法的特点。不同民族的思维方法，尽管会遵循某些人类共同的思维规律，同时又必然会保持着本民族思维方法的某些特点。大体说来，中华民族比较习惯的易学思维方法，同西方传统思维方法相比较，有三个方面的差异，较为突出：易学思维重视事物发展的过程，西方传统思维重视事物的内在结构；易学思维注重研究事物之间的相互关系，西方思维注重研究实体本身；易学思维注重把事物作为整体加以研究，西方思维注重对事物从多种角度

加以分析。当然，这种区分并不是绝对的，仅就其主要倾向而言。应当说，两种思维方法，各有优越性，可以互相取长补短。

过程论、关系论、整体论是中华民族易学思维的基本理论，显示了易学思维的三大基本特征。三大理论在企业管理中，都有重要意义。易学思维要求人们在观察分析问题，密切注意从过程、关系、整体出发，去考虑对人、财、物的管理，以期取得最佳效益。易学思维的过程论、关系论、整体论，在中国传统思维中占有突出地位，对于建立中国式的管理原则，亦有其重要的指导意义和明显的优越性。

## ● 过程论

无论自然界和人类社会，任何事物的存在，都有其发生、发展的过程。水有源，树有根。世界上没有无源之水，无本之木。滔滔之水，合抱之木，都有其汇流、成长的过程。从天而降的陨石，好似没有来头，其实它在太空中已运行多年，有其陨落的过程。易学思维从来把事物的存在看作一种发展过程，而不是孤立静止地看待它。这是易学思维的特点，也是它的优点，因为它符合事物的客观实际。

《易传》坚持过程论，认为八卦或六十四卦的形成是一个从单一到多样化，不断分化的过程。指出：

《易》有太极，是生两仪，两仪生四象，四象

生八卦，八卦定吉凶，吉凶生大业。（《系辞上传》  
第11章）

汉易将此种讲筮法的过程解释为宇宙衍化的过程，认为宇宙起源于浑然一体的气，称为“太极”；太极划分出“两仪”，即是天地；两仪交感而派生出“四象”，即少阳，老阳，少阴，老阴，也就是春，（少阳）、夏（老阳）、秋（少阴）、冬（老阴）。“四象”的运化，象征四时的运行；于是产生天、地、雷、风、山、泽、水、火等八种自然物。这是对宇宙万物从无到有，由简到繁的发展过程的朴素认识。从过程着眼论述宇宙的演变，是十分可取的思维方法。

《易传》对自然史和社会史发展过程的论述，很有意义。写道：

有天地然后有万物，有万物然后有男女，有男女然后有夫妇，有夫妇然后有父子，有父子然后有君臣，有君臣然后有上下，有上下然后礼义有所错。（《序卦传·下经》）

这段话可分为两个部分：前一部分，讲天地、万物、男女、夫妇的演变，属于自然史的发展过程；后一部分，讲夫妇、父子、君臣、上下礼义的演变，属于社会史的发展过程。尽管这种论述相当粗疏，但基本上符合自然史与社会史的发展过程，反映了古代先哲对自然与社会演变过程的朴素

认识，具有客观真理性。

《易传》中的这些朴素认识，在《易经》卦爻辞中，已经有萌芽状态。乾卦对龙的活动过程有过生动的描绘。初九，“潜龙勿用”；九二，“见龙在田”；九四，“或跃在渊”，九五，“飞龙在天”，上九，“亢龙有悔”，说明“亢龙有悔”不是偶然发生的，它有潜藏，初见，或跃与腾飞等发展过程。飞腾过高，超过极限，走向反面，出现“亢龙有悔”的悲剧结局。渐卦描述鸿雁由水边进到高山的飞行过程，同样给人以有益的启发。初六，“鸿渐（进）于干”（水涯）；六九，“鸿渐于磐”（石）；九三，“鸿渐于陆”（小山）；六九，“鸿渐于木”；九五，“鸿渐于陵”（丘陵）；上九，“鸿渐于陆”（阿，高山）。这里以鸿雁的飞行为喻，揭示事物运动由低到高，由近到远，有一个循序渐进过程。

总之，无论《易经》、《易传》，关于事物运动、变化有其过程的认识，是相当明确的。这一易学思维方法，十分可贵，对企业管理显然有指导意义。

拿工业企业来说，产品从生产到销售，是一个复杂的过程。开发什么样的产品，先要经过广泛的市场调查，掌握可靠的信息；确定产品的性能、规格；经过精心设计，确定工艺流程，进行生产；产品合格，然后打开销售渠道，投放市场。在整个开发——生产——流通过程中，某一个环节处理不当，都会影响整个企业效益。市场信息不灵通，难以开发适销对路的产品；设计不先进、产品就缺乏竞争力；生产技术不过硬，产品难以赢得信誉；有了好的产品，销售渠道不

畅通，仍然不能占领广大市场。企业的领导者，应当随时注意生产经营的全过程，不能顾此失彼。要一环扣一环，妥善组织，正确指挥，脚踏实地，稳步前进。只有放眼市场需求的变化，又能通观商品生产与流通的全过程，及时加以改进，才能适应市场经济的需要，使企业不断兴旺发达。

工业企业家要使自己的产品通过激烈竞争，稳居上风，占领更广大的市场，能在用户中赢得更高的信誉，关键在于提高产品质量。保证产品具有高质量，不是一件简单的事，本身是由复杂的生产过程所决定。它不只要具有先进的技术设备，选用新的材料，尤其要在生产过程中，抓好每一道工艺环节。产品的工艺制造是一个流水作业过程，有铸、锻、焊、热处理、成型加工、运输、待加工等不同的环节，某一环节出问题，都会影响产品的质量和产量。关注产品工艺制造的全过程，以保证产品的优质高产，在生产管理中，是时刻不可放松的。

任何事物的发展都有其特定的过程。事物的发展过程，一般可以划分为若干环节。扣紧每一个环节，才能搞好全过程。好似一条锁链，只有每个链环都很坚固，整个链条才是坚固的；如果某一个链环损坏，将会导致整个链环失效。企业管理工作，也是如此，一环被动全链被动。因此，放眼全过程，必须抓住每一个环节。在生产的全过程中，出现某些薄弱环节又是难免的。只要突破了难点，加强了薄弱环节，整个生产链条就可以活起来，从而增强企业的活力。既注意事物发展的过程，又不放松每一个环节，这是生产管理的领

导艺术。

## ● 关系论

易学思维十分注重考察事物内部和事物之间的相互关系。事物的存在与发展，都不是孤立的。事物内部的各个组成部分之间，此事物与其周围相关事物之间，存在着错综复杂的关系。离开事物之间的相互关系，任何事物既不可能得到发展，也不可能被认识清楚。研究事物之间的内在联系及其相互制约关系，历来受到易学家的重视。

八卦之间有四个对偶组，乾与坤（天、地）、震与巽（雷、风）、坎与离（水、火）、艮与兑（山、泽），从卦象上看，有阴阳对立关系，从其所代表的自然物看，存在对立的性质。八卦之间不是孤立存在的，十分明显。

八卦经过不同的排列，按其所代表的时间、空间的不同，组成所谓先天八卦和后天八卦。这也是反映八卦之间的一种关系结构。以先天八卦图（《伏羲八卦方位图》）为例，上乾下坤，代表上天下地，左离右坎，代表日东月西。这是人们设定的一种关系，在易学象数学中，已约定俗成。后天八卦图（《文王八卦方位图》）则不同，它设定上离下坎，代表南方火、北方水；左震右兑，代表东方木、西方金。震离兑坎，还代表春夏秋冬四时。所代表的时空关系同样是人为设定的，但却包含着易学思维的一个重要优点，就是坚持时间与空间相统一的观念。易学思维的作用，正是利用八卦的

不同属性，锻炼人们的思维能力。探讨八卦之间的诸种关系，以便触类旁通，引导人们遇事考察其多方面的关系，而不致孤立片面地看问题。

《易传》还将六十四卦从乾坤屯蒙到既济、未济的次序视为一个因果关系的链条。如《序卦传》说：“有天地然后万物生焉。盈天地之间者唯万物，故受之以屯；屯者，盈也。屯者，物之始生也。物生必蒙，故受之以蒙；蒙者，物之稚也。物稚不可不养也，故受之以需；需者饮食之道也……”每两卦之间均是一种因果关系，前卦为因，后卦为果，形成一个六十四卦的因果序列。

无论研究事物之间的对应关系，还是事物发展中的前后因果关系，都是诱导人们锻炼理性思维，遇事要左顾右盼，瞻前顾后，将所有的因素、环节都照顾到，不可顾此失彼，陷于片面性。这种思维方法，运用到企业管理中，诱导管理人员既注意经济活动的全过程，同时要关照企业活动的全方位。如果某一关系考虑不周，处理失当，势必影响全局。

企业内部各部门之间，存在横向协调关系。如物资部门、能源部门、生产部门、技术部门、服务部门、安全部门等，都是相互联接，相互制约的，必须认真加以调协。不可说哪些部门重要，哪些部门不重要。一个部门的工作跟不上，不协调，必然会影响整个企业的运转。应当教育职工，既要立足本职工作，切实负起岗位责任；更要为相关部门着想，把困难留给自己，把方便让给别人，尽量为相关部门提供优质服务，使彼此的关系融洽、协调，而不要互相扯皮，



彼此掣肘。

企业管理中还要处理好一些因果关系。开发一种新产品，使之适销对路，占领市场，赢得良好信誉，需要进行一系列工作。先后需要处理好各个环节的纵向联结关系。信息的占有要充分、确实、可靠；预测要有科学性；决策要准确、果断；计划要周密、细致、可行；实施计划要严格；监督工作要认真、及时。某一环节不符合要求，都会为现代化的大生产造成难以弥补的损失。

精明的企业家，在经济活动中，既要善于处理各种横向关系，还要善于处理各种纵向关系，在自己的头脑里形成纵横交错的关系网络。能够提纲挈领，得心应手指挥这一关系网络正常运转，是领导艺术炉火纯青的表现。

## ● 整体论

易学思维的另一重要特性，是注重整体观。整体思维方法渗透在在太极、八卦、六十四卦等各个方面。整体思维方法，对中国传统文化的各个领域，特别对中国传统医学产生强烈影响。太极图、河图、洛书，都是中华易文化传统中最古老的整体结构模型。八卦方位图，同样是关于时空统一的整体结构模型，难怪它们都具有永恒魅力。

特别值得注意的是，六十四卦，每一卦体，都是一个复杂关系结构的整体。六爻之间，存在多重对应、组合关系。这一整体结构是由以下一些关系组合而成的：

### 一、贞悔关系

一个别卦（六爻卦）包含着两个经卦（三爻卦）。也就是说，任何别卦是由贞卦（内卦）和悔卦（外卦）组合而成的一个整体。别卦的卦象、卦名是由内卦（贞）和外卦（悔）的关系决定的。内卦与外卦任何一爻发生变化，会引起整个别卦卦象的变化，和卦名的改变。

### 二、三才关系

别卦六爻之中，包含天地人三才。初、二两爻为地，三、四两爻为人，五、上两爻为天。每一卦体都体现着天、地、人三才统一的思想。别卦的卦体，应看作三才统一的整体。

### 三、比应关系

六爻之中，初、三、五为阳位，二、四、上为阴位。阳爻居阳位，阴爻居阴位，谓之得位或正位。阳爻居阴位，或阴爻居阳位，谓之位不正或失位。初与四比，二与五比，三与上比，若是一阴一阳，谓之相应，若是二阴或二阳，谓之无应，即不相应。相应则吉，无应则凶。若内卦之中爻是六二，外卦之中爻是九五，则阴阳既正位又相应，属最佳机遇，谓之“中和”。

### 四、互体关系

别卦六爻除初爻与上爻外，中间四爻可以交错组合而成两个经卦，二、三、四爻组成一互体卦，谓之内互卦；三、四、五爻组成另一互体卦，谓之外互卦。两个互体卦加上原来的贞悔二卦，显示一个别卦包含四个经卦。如果二、三、

四、五爻中任意更动一爻，则互体卦会相应发生变动。

总之，别卦六爻形成一个关系网络，一爻有变则全卦变动。易学象数在认识论上的意义，正在其有利于人们锻炼理性思维能力，增强整体观念，强化人们的辩证智慧。以之运用于管理工作，具有重要意义，足以克服见树不见林的形而上学片面性。

企业管理必须牢固树立整体观念。在全部经营活动中，时时从整体着眼，促成企业各部门在整体协调中运转。这样才能将企业引导到健康发展的轨道。

现代化的企业，是一个多部门协调统一的有机整体，不可忽视它的每一个方面。不可只重技术而忽视政治思想工作，不可单纯重视抓生产而忽视安全，不可只要求提高产品数量而忽视质量，不可只抓职工的生产而忽视改善其生产和生活条件等等。一个方面被忽视，势必影响全局。

企业必须讲效益，这是天经地义的，但也有重视整体效益和只顾本位效益的分别。优秀企业家，不只首先考虑本单位的利益，还要考虑协作单位的利益、国家的利益，以至用户的利益。要从大局出发，树立兼顾国家、企业和员工三者统一的整体利益观点。就本企业利益而言，也要注意长远利益和目前利益的结合，公司利益与职工利益的结合；不但要考虑设备折旧，还要关照公共福利设施诸方面。要把多方面的利益综合起来，通盘考虑，权衡轻重得失，制定符合整体利益的管理、分配方案。缺乏整体观念，见树不见林，见物不见人，见近不见远，一叶障目不见泰山，主观片面地处理

问题，不可能成为优秀企业家。

掌握易学思维方法，树立过程观念，关系观念，整体观念，对于执行现代企业管理原则，建立管理哲学有十分重要的意义。

## 变易观：动态思维

《周易》一书是讲运动变化的书。西汉史学家司马迁（约前145—？）说：“《易》长于变。”“易”字的基本含义就是变化。易学的主要内容在探讨自然、社会和人们的思想如何运动、变化和发展。故变易观可谓易学的根本观点。

### ● 刚柔相易，变动不居

《易传》对这一思想的论述十分明确：

《易》之为书也，不可远，为道也屡迁。变动不居，周流六虚；上下无常，刚柔相易。不可为典要，唯变所适。（《系辞下传》第8章）

这是说《周易》这部书所阐述的原理，人们时刻都不可背离，它所论述的一阴一阳之“道”，总在不断变化，六爻的位置，经常变动而不居止，往来上下没有定准，阳刚阴柔

常在变化，人们不应死守原则常住不变，而应使自己的思想随时适应阴阳刚柔的变化。这里从卦爻象的变动不居，引申到一切事物也变化无常，进一步指出，人们的思想也不应刻板不变，而应依从客观事物的变化，随时与之相适应。

《易传》论述事物的变化，表现为两种形式：一是“变”；一是“通”。“变”是指事物从无到有，从有到无的重大变化，即通常所说的质的变化。如两种化学元素，经过化合而产生新的化合物，对元素说来，是从有到无，对化合物来说，是从无到有。“通”是指同一事物，不断变化发展，如婴儿成长为儿童，再成长为青壮年，再后是老年人。这是事物普遍的变化成长过程。《易传》写道：

化而裁之谓之变，推而行之谓之通。（《系辞上传》第12章）

化而裁之存乎变，推而行之存乎通。（《系辞上传》第12章）

这是说任何事物都处在变通之中，不是处于量的积累过程，就是处于剧烈变化的新旧代替过程，没有什么事物是永恒不变的。宇宙之间，不变的事物是没有的。人们对于经常变化的事物，要有所认识，注意掌握其规律性。要将事物不断变化的观点，用来指导我们的认识，指导我们的行动。

《易传》进一步指出：既然任何事物都经过盈虚消长的过程，在不断变化，因此，总是有些东西过时了，会退

出历史舞台；有些东西会兴盛起来，跟上时代的需要。人们的行动要适合事物的变化，才有光明前途。《易传》说：

时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。（《象辞下传·艮卦》）

君子尚消息盈虚，天行也。（《象辞上传·剥卦》）

这里强调的是一种动态思维原则。凡是当废止的东西，坚决废止；当推行的东西，及时推行。或止或行，要不失时机。“止”，意味着旧过程的结束，“行”，意味着新过程的开始，事物的发展，总是处在不止不行，一动一静的发展过程中。旧的止，新的行，说明事物的运动变化永远不会有终结，所以说其道光明。圣人君子崇尚消长变易，是符合自然界的变化规律的。

刚柔相易，变动不居，“动静不失其时”的观点，用以指导企业管理，有重要的现实意义。现代企业管理，强调动态管理原则。经济学家为“管理”一词所下的定义，就强调其为一动态过程：指出：“所谓管理，就是在一定的社会制度等外部环境中，一个组织为了实现其目标，由管理者对组织内部的资源进行计划、组织、领导、控制，促进其相互配合，以取得最大效益的动态过程。”<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 《管理学》，暨南大学出版社，1990年版，第3页

当前我国的经济管理工作，强调转换经营机制，无论是经营方式的改革，用工制度的改革，分配制度的改革，都要引进竞争机制，把企业搞活，使之走上兴盛繁荣的光明大道。

在经营方式上，要强调灵活性。过去是“以产定销”，一个工厂数十年老是生产一个或几个固定产品，不管这一产品的销售情况如何。现在要求在经营上作重大转换，行使企业经营自主权，以市场需求决定企业经营的产品。经过广泛调查，看准行情，哪些产品适销对路，需求量大，就计划组织投产；原有的产品，如果市场销售情况不好，无利可图，就及时转产，停止生产或减少产量。以经济效益为衡量企业经营好坏的尺度，打破了“以产定销”的旧体制。

在用工制度上，强调竞争性。打破过去那种干部与工人的固定界限，实行公平竞争，民主选举，工人可以提升当厂长，厂长可以退下作普通干部或工人，打破数十年不变的厂长的“铁交椅”。能者治厂，不论资排辈，唯一的标准是看其能否科学地组织生产，调动广大职工的积极性，为企业创造更好的效益。

在分配制度上，强调激励性。打破过去那种干好干坏一个样，吃“大锅饭”，拿铁工资的制度。坚持按劳付酬，拉开工资档次，将生产效果同个人收益挂钩，允许工资浮动，多劳多得，激励职工为企业多作贡献。

一个企业要想在市场竞争中独领风骚，使自己的产品占领更广大的市场，时刻要考虑如何提高原有的产品的档次；

增加新的花色品种，创造价廉物美、经久耐用的新产品。要盯紧市场，盯着竞争对手，先下手为强。正如俗语所说的，要“口中吃着（旧产品），手中拿着（预备投产的产品），心中想着（未来开发的产品），眼睛盯着（竞争对手的产品）”。缺乏长远目光，丧失竞争意识，抱着老产品，吃老本，没有不失败的。从思想方法上看，他们吃亏在于，没有在动态思维指导下的动态管理，违背了易学所倡导的“时止则止，时行则行，动静不失其时”的原则。市场经济的发展是一个“变动不居”的动态过程，企业家们的思想认识和管理方法却违背“唯变所适”的原理，不遭失败那才是怪事。

## ●物极则反

任何事物的运动、变化、发展，不但有其规律性，而且它的发展总有一个极限。事物变化、发展到一定程度，超过它的极限，必然要走向自己的反面，这叫做“物极必反”。《易传》对“物极必反”的原理，有过深刻论述：

《易》穷则变，变则通，通则久。（《系辞下传》）第2章）

是说事物发展到极点（穷），就必须变化，变化才能通达，通达就能长久地发展下去。不知变通之理，刻板老套，死守旧章法，一定没有好前途。



《易传》对泰与否、益与损、剥与复等对偶卦组的分析，反复申述了“物极必反”的原则。六十四卦的卦序是按照这一原则安排的。

泰者，通也。物不可以终通，故受之以否。物不可以终否，故受之以同人……剥者，剥也。物不可以终尽剥。穷上反下，故受之以复……损而不已必益，故受之以益。益而不已必决，故受之以夬，夬者，决也。（《序卦传》）

“物不可以终通”，“物不可以终否”，“损而不已必益”，“益而不已必决”，“穷上反下”，这些观点表述同一个基本思想，就是“物极则反，穷则必变”。自然界事物的发展如此，社会的发展同样如此。“物极必反”是一个普遍原则，人们的思想方法必须遵守这一法则。

《易传》坚持以“物极必反”的原则，阐述“乾·上九”“亢龙有悔”的义理。指出：

“亢”之为言也，知进而不知退，知存而不知亡，知得而不知丧。（《文言传》）

在日常生活中，进与退，存与亡，得与丧，都是会发生转化的。进而不已，必生败退；存而不自警，必遭覆亡；贪得无厌，必然厚丧，这都是忽视“物极必反”原则，丧失忧

患意识，引起的灾祸。在历史上，这类“穷之灾”是屡见不鲜的。

物极必反的“穷之灾”，并非突然发生。事物的发展，总有一个较长的酝酿过程，逐步积累，终将达到极至。人们应当及早察觉，未雨绸缪，加以防范。《易传》告诫人们说：

积善之家，必有余庆；积不善之家，必有余殃。臣弑其君，子弑其父，非一朝一夕之故，其所由来者渐矣，由辩之不早辩也。（《文言传》）

这说明尽管“穷之灾”是最后集中爆发的，它却有其酝酿发作过程。俗话说：“冰冻三尺，非一日之寒。”关键在于人们是否有所警惕，能防患于未然。

“物极必反”的原则，对于企业管理工作，有很大现实意义，不可等闲视之。

一种时新的工业产品打开了销路，占领了市场，带来极大经济效益，这是好事。如果丧失警惕性，盲目扩大生产，到了一定时候，竞争对手多了，市场需求饱和，必然出现产品积压、滞销，终将造成企业亏损。

一个先进的企业，少不了有几种王牌产品，由于有较高的信誉，往往供不应求。如果陶醉于已有局面，只顾产量，忽视质量，久而久之，产品质量下降，造成产品积压，丧失信誉，乃至一落千丈。

有的企业，为什么会走到破产呢？当然情况各有不同。

或者长期不注意改进生产技术，产品质量低劣；或者因长期完不成生产计划，造成企业亏损；或者不注意改进企业管理，引进新人才，开发新产品，导致资不抵贷。其共同的毛病，都出在平时不注意了解出现的新矛盾，并及时加以克服，以致日积月累，问题越来越严重，最后发展到不可收拾，造成“穷之灾”。

不只一个企业、一种产品会发生“穷之灾”，一个先进企业家，也可能面临这种局面。在兴办企业打开局面取得重大成就之后，有的人骄傲自满，目空一切，把功劳归于自己，老子天下第一，个人说了算，任人唯亲，顺之者昌，逆之者亡，乃至草菅人命，目无法纪，贪污受贿，享乐腐化，终至堕落成为罪犯。“物极则反”的原则，在某些个人身上出现，不是没有先例的。

### ● 日新之谓盛德，生生之谓易

“物极必反”的原则，除了表现为上面所讲的“穷之灾”的情况外，还有另一种情况，那就是坏的事物，落后的事物，在一定条件下，向好的方向转化的情况。《易传》称这种转化为“倾否，先否后喜”。（“否·上九”）或者称为“否极泰来”。“否”是指事物发展中遭到阻塞，不通泰，不顺利，受厄难；对人来说，是最倒霉的时候。“倾否”，是停止否运，改变厄难、阻塞的局面，走出困境，那就会出现“先否后喜”、“否极泰来”的新局面。所谓：“山穷水复疑无路，

柳岸花明又一村”，正是指这种情况。当然，“倾否”，“否极泰来”不是自然形成的，必须经过人的艰苦努力，创造矛盾转化的客观条件，促成事物向有利的方向发展。旧事物向新事物过度。不经过艰苦努力，“先否后喜”的局面是不会自动到来的。

破除旧事物，促成新事物生长发展，《易传》称为“日新”、“生生”法则。任何事物的发展，总是一个新陈代谢的过程，陈旧的东西，过时的东西，日益丧失生机，趋于消失；新鲜的东西，活泼的因素，具有生命力的东西，日益得到滋长，趋于发展壮大。这是宇宙万物生长发育的普遍法则。《易传》写道：

富有之谓大业，日新之谓盛德，生生之谓易。

（《系辞上传》第5章）

“富有”，谓事物由小到大，由少到多，繁荣滋长；“日新”，谓事物不断变易，一天不同一天，每天都有新面貌；“生生”谓事物生而又生，不断有所创造，今日对昨日来说是新生面，明日对今日来说又是一新生面，总在不断更新，永不停滞。《易传》的“日新”、“生生”观点，充满朴素辩证法思想，反映了客观事物不断发展的规律。它同“刚柔相推而生变化”的观点结合起来，就是比较全面的发展观。刚柔相推，反映事物变化的内在动因，日新、生生反映事物的前进变化。明清之际的思想家王夫之（1619—1692），主张

“推故而别致其新”，明确讲到破除旧事物（“故”），别生一个新事物。在两千多年前，《易传》观察自然和社会的变化，强调“日新”，“生生”，已是相当进步的思想，反对固守旧物，不知变通，力图为新的因素开辟道路，是难能可贵的。

《易传》用日新、生生的观点观察社会问题，提出“革命”的原则。这在易学发展史上，具有重要意义。《易传》写道：

革，水火相息。……革而当，其悔乃亡。天地革而四时成，汤、武革命，顺乎天而应乎人。革之时，大矣哉。（《彖辞下传·革卦》）

革卦的卦象是上坎（水）下离（火），水在上，火在下，正是水火不相容的状况。水小而火大，则火消灭水；水大而火小，则水消灭火，二者不可同时存在。正如天地运行，四时阴阳消息的状况，或阳长阴消，或阴长阳消，才形成春夏秋冬四时交替的节律。人类社会的发展也是如此，夏桀无道，汤伐夏，则夏灭而商兴；商纣无道，武王伐纣，则商灭而周兴。这也是顺乎自然而符合人意的。《易传》的“革命”观念，与我们今天的革命概念有所不同，它不是指根本制度的变革，而是指王朝“天命”的更换。《易传》提出王朝的更换要遵循“顺乎天而应乎人”的原则，这一点有普遍意义。就是强调新旧的交替，王朝的更换，必须符合两条准则，一是顺从客观规律（“顺乎天”），一是适应人群意愿

（“应乎人”）。《易传》坚持的“革命”观点，内容相当可取。它看到事物在消长变化过程中，存在“水火相息”式的剧烈斗争和互相排斥的一面。这就把“日新”、“生生”的思想，推进到一个更加深刻的层次。

“日新”、“生生”的变易观，具有普遍意义，应用于企业管理，其指导意义十分明确。在企业发展过程中，无论产品、技术还是管理手段，无不处在“日新”、“生生”之中，在思想认识上，必须十分明确，牢牢记取。

就一个工业企业的产品而言，也必须以“日新”的观念加以对待。社会需求观念在日益更新，社会购买力在日益提高，人们总是希求得到更加时新、高档的消费品，市场需求在不断变化，今日时新的产品，明天就可能不时新了，有更加新颖、高档的产品出来竞争。所以产品的花色、品种要“日新”，产品档次也要“日新”，才能在竞争中立于不败之地。

要想产品“日新”，必须有新的技术为保证。技术也是在日新又新之中。如果老是在原地踏步不前。别人引进了新技术，创造出新产品，质量档次提高了，自己还不了解信息，缺乏技术更新的紧迫感，要想在市场竞争中立于不败之地，那是不可能的。

企业技术进步是一个复杂问题。它反映在下面四个方面：①技术代替人的体能和智力劳动的程度，它促进劳动生产率的提高；②科学原理在生产中的运用水平，反映经验性技术向科学性技术发展的程度；③企业人员的结构、素质和

技术装备协调一致的程度，反映企业技术发展的潜力；④技术所引起的企业生产组织与生产关系变革的程度。这些方面都是处在日新月异的变化之中，管理人员必须时刻了解本行业技术进步的信息，结合本企业实际条件，认真加以研究，制定新的切实可行、行之有效的措施，及时加以改进。缺乏“日新”、“生生”的变易观点，是肯定会吃亏的。

再说，现代企业的管理手段，也处于日新月异的激烈变易之中。现代管理，由于有了以电脑为中心的信息管理技术，这一革命性的进展推动管理手段向广度和深度发展。信息处理技术已将各部门的信息处理连成网络，并具有预测和控制功能。不只可以处理一些带规范性的例行信息，甚至可以通过电脑提供的数据及应用模型，支持辅助决策者运用人机交互形式进行决策，出现了智能决策支持系统。就是现代企业的办公自动化系统，也在不断发展中，人们不止可以利用电脑处理日常公文，还可以利用决策支持系统，实行群体决策。这都说明一个企业的管理手段若不日新又新，必将处于十分落后被动的境地。

企业管理如逆水行舟，不进则退。易学的“日新”、“生生”的变革观点，可以帮助现代企业家保持清醒头脑，应付当前市场经济竞争所带来的剧烈变化形势，从而雄踞企业管理的先进行列。

## ● 刚柔相推而生变化

易学认为，万物化生的最终根源，变化日新的内在根据，在于一阴一阳的相互作用。易学在总结人类认识的基础上，明确指出：阴阳双方的相互作用，存在两种形式，或表现为两种状态：第一，相推相荡的作用，表现为阴阳双方互相排斥，互不相容的状态；第二，相交相感的作用，表现为阴阳双方互相亲和，彼此融通的状态。

首先分析第一种作用。《易传》把事物之中阴阳对立双方的基本属性，规定为一刚一柔。刚柔两种势力的第一种作用，就是“刚柔相推”。一切事物之所以发生变化，并非由什么外在的力量所主宰，而是由内在的刚柔两种势力“相推”的结果。它写道：

八卦成列，象在其中矣。因而重之，爻在其中矣。刚柔相推，变在其中矣。（《系辞下传》第1章）

圣人设卦观象，系辞焉而明吉凶。刚柔相推，而生变化。……变化者，进退之象也，刚柔者，昼夜之象也。（《系辞上传》第2章）

这两段话，表面看来，是从卦象上讲阴阳刚柔的作用。实际上是联系自然界和社会上一切事物的变化，指出一切变



化的根源，在于阴阳相推。“相推”即相互推移，阳推开阴，占据阴的位置，或阴推开阳，占据阳的位置。事物在变化中，阴阳两种势力同时存在，不是此方推出彼方，就是彼方召来此方，二者是处于相互排斥和相互召感的状态，事物的变化就是由这种相推、相荡的作用引起的。如果刚柔双方，各安其位，两不相干，那不就像一潭死水，没有变化了吗？刚柔相推，不是坏事，是事物充满生机的一种表现。自然界和社会上的任何事物，只有时时处于刚柔相推之中，才会生气勃勃，不断进化发展。正如《易传》所说的：

动静有常，刚柔断矣。……在天成象，在地成形，变化见矣。是故刚柔相摩，八卦相荡。鼓之以雷霆，润之以风雨，日月运行，一寒一暑。（《系辞上传》第1章）

“相摩”，即刚柔双方互相切摩，彼此相互作用；“相荡”，即刚柔双方互相推荡，刚盛则荡除柔，柔盛则荡除刚。就卦象来说，乾三阳，荡去初爻之阳而变为阴，即成巽而为风；坤三阴，荡去初爻之阴而变为阳，即成震而为雷。雷与风也是相互激荡的。日往则月来，月往则日来，寒长则暑消，暑长则寒消，一来一往相互推移，一长一消相互推荡，是天时季节变化的法则。刚柔相推而生变化，不只自然界如此，人类社会生活莫不皆然。王朝的或兴或衰，国家的时治时乱，人事的或荣或辱，无非刚柔两种势力相推而显现的结

果。没有阴阳对立面的相互推移，就不会发生变易。刚柔相推是事物变化的根本原因。不了解这一基本法则，就不可能正确认识客观事物，人们的思想就会陷于被动。

在企业管理工作中，正确利用“刚柔相推而生变化”的原理，去处理企业中存在的种种对立现象，就可把企业推向前进。反之，不去正确认识，巧妙利用，必然会在工作中造成被动或失误。

拿工业生产过程来说，生产部门同质量检查监督部门，本是相反相成的，但从来就存在相当大的对立情绪。检查部门执行制度，对质量严格把关，不让废品、次品出厂，铁面无私，这是对的。生产部门，有时则认为他们是故意刁难，吹毛求疵，表示反感。从局部利益看，挑剔废次品，降低成品率，会影响生产任务的完成，对生产车间暂时不利。然而从整体利益看，正是由于有监督部门的推动，保证了产品的信誉。个别废次品的及时发现，免得出现成批废次品，造成无可挽回的大损失，这正好推动了企业进步。一方面有偏差，另一方面就起来加以补救，保持企业生产的平衡发展，刚柔相推发挥着保持事物平衡发展的调节作用。

## 阴阳观：相反相成

易学思想体系以阴阳范畴为核心。认为一切事物无不分阴分阳，都是阴阳结合的产物，阴阳的消长决定事物的根本

性质。

## ● 一阴一阳

《易传》指出：乾为阳刚，坤为阴柔，天地万物无不由阴阳配合而成。

乾坤，其《易》之门邪？乾，阳物也；坤，阴物也。阴阳合德，而刚柔有体，以体天地之撰，以通神明之德。（《系辞下传》第6章）

这是说乾为刚，坤为柔，阳刚阴柔，有息有消，体现天地变化，反映日（阳）月（阴）的品德（神明之德）。乾坤两卦的性质，概括天地、日月的基本特性，是构成宇宙万物的基础。

《易传》近取诸身，远取诸物，以明哲理，常用男女象征阴阳的属性特征。乾为阳为男，坤为阴为女。乾坤结合而生万物，犹如男女结合而生子女。所以《易传》说：

乾道成男，坤道成女。乾知太始，坤作成物。  
（《系辞上传》第1章）

乾主持着事物的开始，坤主宰着事物的完成。乾阳乃主动，坤阴乃顺从，一阴一阳，一主一从，乃事物生成变化的

根源，离开阴阳就没有《周易》的变易法则。所以《易传》指出：

一阴一阳之谓道，继之者善也，成之者性也。  
仁者见之谓之仁，知者见之谓之知，百姓日用而不知，故君子之道鲜矣。（《系辞上传》第5章）

“一阴一阳”，是说又阴又阳，也就是有阴就有阳，有阳即有阴；阴可变为阳，阳可变为阴。这是宇宙的普遍法则。凡是继承这一法则的就是完善的，具备一阴一阳，就能完成其本性。可是一般人不认识事物中一阴一阳两方面，见仁不见智，或见智不见仁，陷入片面性，百姓在日常生活中常常应用它，也不懂得这一普遍法则。

从“一阴一阳之谓道”的原理出发，易学认为自然或人类社会生活中，无不充满一阴一阳两个对立面。如天与地、日与月、水与火、寒与暑、昼与夜、虚与实、刚与柔、贵与贱、上与下、君与民，都是一阴一阳的表现。阴与阳有其固有的对立特性，那就是：阳主刚，主健，主向上，主充实，主开放，主活跃；阴主柔，主顺，主向下，主空虚，主闭塞，主沉静。《周易》用阴与阳这一对范畴，标示事物的不同特性，它并不代表具体事物。事物之间的关系，无论如何复杂，均可以阴阳范畴加以区分，五光十色，千变万化，总离不开阴阳两种对立因素的作用。《黄帝内经》说得好：“阴阳者，数之可十，推之可百；数之可千，推之可万；万之大

不可胜数，然其要一也。”（《素问·阴阳离合论》）

易学中的阴阳论，在中国古代文化中得到广泛应用。天文学中的日有盈虚，寒暑迭变；兵法中的攻与守，奇与正；医学中的表理、寒热、虚实；乐律学中的律吕损益；政治学中的威德并施，宽猛相济，等等，都体现为一阴一阳。“一阴一阳之谓道”，这个命题是对先秦以来古代朴素辩证法思想的发展产生了极为深刻的影响。它体现了中国乃至东方哲学思维的特点，既是一种宇宙观，同时又是一种思维方法。

运用“一阴一阳”这一普遍法则进行企业管理，可以使人们的头脑格外清醒，不致陷入形而上学的错误。企业管理中，阴阳对待的现象，无时不在，无处不在。只有妥善处理了阴阳协调配合的关系，才能使企业顺利发展。

## ● 阴阳相感

易学认为一阴一阳的对立双方，不仅相互推荡，而且相互感通，相互吸引。这两种特性本身也是相互对待相互统一的。易学在分析事物的阴阳关系时，更加看重阴阳双方相互联结、贯通、渗透、合作的特性。这一点正好形成易学思维的重要特征。易学的阴阳观，基本宗旨是强调阴阳协调乃万物正常发展的必要前提。

《周易》八卦分为四个对偶组。《易传》认为每一个对偶组，都反映了阴阳相感、阴阳平衡的原则。

天地定位，山泽通气，雷风相薄，水火不相射，八卦相错。（《说卦传》）

故水火相逮，雷风不相悖，山泽通气。然后能变化，既成万物也。（《说卦传》）

在一般人看来，山与泽是对立的，水与火是不相容的，雷与风是相互激荡的，不容易看到它们二者之间的融结、贯通。《易传》则认为不然，它强调的是“山泽通气”，“水火不相射”、“雷风不相悖”，即二者之间的互相感通。认为这种阴阳相感的作用，才是促进万物生成变化的必要条件。

《易传》对阴阳相感的重要原理，在不同地方，反复加以论述。指出认识这一原理对于观察自然和社会问题都极端重要。《彖辞传》强调说：

柔上而刚下，二气感应以相与。……天地感而万物化生，圣人感人心而天下和平。（《咸》）

同人。柔得位得中，而应乎乾，曰同人。……文明以建，中正而应，君子正也。唯君子为能通天下之志。（《同人》）

小往大来。吉，亨。则是天地交，而万物通也；上下交，而其志同也。（《泰》）

大往小来。则是天地不交，而万物不通也；上下不交，而天下无邦也。（《否》）

归妹，天地之大义也。天地不交，而万物不

兴。(《归妹》)

《彖辞传》还在大有、小畜、贲、恒等卦，再三强调阴阳相感原理，阐明其重要意义。告诫人们不要害怕事物中的对立因素，阴阳对立，并不可怕，由于有了对立面的相感相通，万物的生存、发展才能实现。反之，天地不交则万物不兴，上下不交则天下无邦。《彖辞下传·睽卦》对这一原理论述最为明白：

天地睽而其事同也，男妇睽而其志通也，万物睽而其事类也。睽之时用大矣哉。

这就是说，尽管天与地相睽离，天地之气相交接却生长万物；男与女性别乖异，二者结合交感，却生育子女；万物性状乖异，却交互作用而构成和谐的生态环境。乖背的事物而逢其时运，其相感相通的作用是十分巨大的。

用阴阳相感的观点观察分析事物，就不致知其一不知其二，只见对立不见统一，只见事物的乖异而不见其感通。如此才能克服形而上学片面性，丰富辩证思维的头脑。

在企业管理中，坚持贯彻阴阳相感的思维方法，十分重要。管理企业，随时会遇到各种矛盾，有生产部门与政工部门的矛盾，有劳动产品分配中的矛盾等等。不善于处理矛盾的人，只会看到它们之间的对立，看不见它们的统一性；善于处理的人，多能利用它们之间的统一性、一致性，发挥其

相反相成，相互促进的作用。

企业内部，领导与群众的矛盾是经常存在的。由于领导与职工所处地位不同，看问题的角度不同，切身利益也有所不同，往往产生对立情绪。领导埋怨群众生产不积极，只重视个人利益，不重视集体利益；职工埋怨领导作风的官僚主义，工作不深入，不倾听群众意见，只顾企业发展，忽视职工物质文化生活。特别不满于领导者讲阔气，摆排场，铺张浪费。批评他们“一支烟，二两油；一顿饭，一头牛；屁股一坐，一栋楼。”即抽一支香烟，够买二两油；陪客吃餐饭，够买一头牛；买台面包车，可修一栋楼。如果老是这样相互埋怨，生产肯定上不去，只会离心离德。反之，领导深入群众，倾听群众呼声，开展合理化建议运动，关心群众生活，及时改正工作中的缺点，纠正错误，一定会取得群众谅解，把群众的意见视为检查改进工作的一面镜子，看作推动工作前进的动力，这就是“唯君子为能通天下之志”，“上下交而其志同”，“感人心而天下和平”。领导关心群众，群众体谅领导，有何问题不能解决？企业何愁不能发展呢？须知群众意见虽多，共同目标只有一个，都是为了把企业搞好，使之成为荣辱与共的利益共同体，决不是想把企业搞垮，同归于尽。这是上下相通的基础，企业的一切思想工作，正应把促成上下相通作为工作的基点，增强企业职工的凝聚力，充分调动其生产积极性，时刻牢记一条真理，“天地不交，而万物不兴”，“上下不交，而天下无邦”，应当引以为戒。



## ● 阴阳合一

易学要求人们在分析问题的时候，坚持“一阴一阳”的法则。既要看到事物内部两种势力的相推、相荡，又要看到双方的相感，相通。最后还当了解阴阳相推、相感的结果，必然是阴阳合和，“保合太和，乃利贞”。应当认识，无论阴阳双方如何相推、相感，毕竟是共处于一个整体之中，阴阳只是事物中存在的对立因素、势力、性能，而不是两种绝对对立的实体。

阴阳双方从来互为存在的前提，没有阴就没有阳，没有阳就没有阴。有阴必有阳，有阳必有阴，阴中有阳，阳中有阴。《周易》的基本原理是：乾坤并健，阴阳合德。《易传》写道：

大哉乾元，万物资始，乃统天。（《象辞上传·乾卦》）

至哉坤元，万物资生，乃顺承天。（《象辞上传·坤卦》）

乾元、坤元同时并存，二者紧密结合，万物赖以生存。乾坤双方的根本区别，在于一居主导（统天）地位，一居从属（顺承天）地位。

《易传》明确地指出：乾坤双方具有“阴阳合德”的特

性。

子曰：乾坤，其《易》之门邪？乾，阳物也；坤，阴物也。阴阳合德，而刚柔有体，以体天地之撰（数），以通神明之德。（《系辞下传》第6章）

这是说《周易》所讲的一切变易，都是从乾坤二卦派生出来的。乾坤无非一阴一阳，阴阳二性相互配合，一刚一柔是其形体，运用这一观点，才能体察天地造物的奥妙，通晓万物神妙的特性。无非强调阴阳双方，不可一刻分离，也从来不能分离，它们是合一的。

关于阴阳合一思想，易学家张载和王夫之论述得最为透彻。张载写道：

有象斯有对，对必反其为。有反斯有仇，仇必和而解。（《正蒙·太和》）

有了物象，必是一阴一阳相对待。对待则必然相互反其所为。既相反对，必致互为仇敌而相排斥。尽管相互排斥，最后必然导致和解而融合为一。这是主张阴阳相反相仇的结果，不是一方吃掉另一方，而是相互和谐统一。有阴阳双方的和谐统一，方有气化过程的神妙莫测，变化无穷，所以说，“合一不测为神”。张载这个“和”字用得好。中国哲学早就强调“和”，主张“和实生物，同则不继”（《左传》）。

春秋时齐国正卿晏婴论和同，指出和与同不一样，“同”，是气味相投者聚合在一起，没有新的成就；“和”是气味不相同的东西调和在一起，产生新东西。喻如一道好菜，必是不同的调味品调和而成；一首和谐乐曲，必是高低清浊不同的音调组成。“和”体现了多样性的统一。

王夫之继承并发展了张载关于阴阳合一的思想，明确提出“太和氤氲之气”，用来解释太极本体。阴阳二气合一之实体，即谓之太极；分而言之则谓之阴阳；阴阳二气既有差别，不可强同，而又不相悖害，则谓之太和。此阴阳合一之实体，其特征是“氤氲相得，合同而化”（《周易内传·系辞上》）。即阴阳相互吸引，相资相济，融为一体，故称其为“太和”。有此合一之本性，阴阳二气方能发挥其动静、聚散、虚实、清浊等性情功效。因此，王夫之更多地使用了“太和”这一范畴，强调阴阳相因相通，相互包涵，和协为一而不可割裂。认为“天地固有之阴阳，其质或刚或柔，其德或健或顺，其体或清或浊，或轻或重，为男为女，为君子为小人，为文为武”，虽有差异，但终不能如劈薪两断那样，“判然不可使阳之为阳，阴之为阴”（《周易内传发例》）。阴阳如呼吸，刚柔如燥湿。呼之必有吸，吸之必有呼，相互依存方有气息，“相因而非相反也”。以燥合燥，裂而不得刚，以湿合湿，流而不得柔，二者相互调节配合方燥而不裂，湿而不流，“相承而无不可通也”（《周易外传·说卦》）。此即其所说的：“天地以和顺为命，万物以和顺为性”（《周易外传·说卦》）；相反者“互以相成，无终相敌之理”（《张子正蒙

注·太和》)。

坚持阴阳合一的原则,《易传》强调“保合太和,乃利贞”(《彖辞上传·乾卦》)。即保持阴阳双方的结合,达到高度和谐,万物乃可顺利坚固。“保合太和”成为易学所追求的最高价值理想。促使阴阳双方达到最佳的和谐状态是东方思维的致思准则和基本特征。广袤的中国版图能够维持统一而不分裂,中华民族包括数十个少数民族,能够紧密团结而不分离,这都同历代政治家、思想家一贯坚持“保合太和”的思想原则分不开。

把“保合太和”思想原则运用于企业管理,可以指导企业文化的建设,取得意想不到的成效。东方企业文化模式的基本特征,就是在企业内部形成信任人,尊重人,关心人的人文精神,把“以人为本”的原则放在一切工作的首位。在人与人之间形成高度和谐的关系,使企业成为全体员工相互尊重,相互爱护,同心同德,荣辱与共,长期共处的利益共同体。领导理解群众,群众体谅领导,企业爱护员工,员工爱护企业,人人以树立良好的企业信誉为光荣,以损害企业声誉为可耻,奋发工作,精益求精,树立优越的企业精神,使企业成为全体员工友爱和睦的大家庭。这样的企业文化,业已在中国、日本等一些国家和地区的企业中开始形成,在未来的岁月里定将发扬光大,遍地开花。

## 五行观：相生相制

《周易》哲学思想，本来是专讲阴阳学说的，同五行学说，起初没有直接联系，汉代以后才逐步融合在一起。

### ●五行一阴阳

五行学说同阴阳学说，都是中华民族最古老的哲学思想。五行——水、火、木、金、土，最早见于《尚书·洪范》。依《洪范》的记载，原始的五行学说是西周初年殷朝思想家箕子向周武王讲述《九畴》时，才作了系统的表述。当时的五行还被看作实体，对其功能的论述，相当简略，原文是：

五行一曰水，二曰火，三曰木，四曰金，五曰土。水曰润下，火曰炎上，木曰曲直，金曰从革，土爰稼穡。润下作咸，炎上作苦，曲直作酸，从革作辛，稼穡作甘。

《洪范》的五行观，力图摆脱实体观念，开始强调五行的功能属性，企图按照功能的不同，对事物进行分类。尽管这种思想在当时显得很简单，可是却为探讨宇宙万物本源问

题提供了一种新思路，同阴阳学说一样，对后来中国哲学的发展产生了极大的影响。不难发现，那时的五行说，虽已看出水与火、润与燥、上与下、曲与直、甘与苦的对立，但还没有提到它同阴阳说有什么内在联系。

到战国末年及西汉初年，《礼记·月令》、《吕氏春秋》、《黄帝内经》发展了原始五行学说，将五行的功能属性抽象出来，形成一种稳定的思维模式，作为观察分析宇宙万物的一种认识工具。《内经》把它看作特殊逻辑符号，用以论述脏腑学说，表示五行同五脏、六腑、五味、五色、季节、方位等相互间的固定联系。列表如下：

五行	五脏	六腑	五色	五味	季节	方位
木	肝	胆	青	酸	春	东
火	心	小肠	赤	苦	夏	南
土	脾	胃	黄	甘	季夏	中
金	肺	大肠	白	辛	秋	西
水	肾	膀胱	黑	咸	冬	北

以五行为纲，以五脏功能为核心，将人体分为五大系统，并与自然界的相关事物颜色、气味、时间、空间联系起来。这是一种以中宫为统率，按功能属性，从整体上分析事物的原则，属于“取象比类”的思维方法。这种思维方法在中国传统医学上一脉相承，流传至今，行之有效，人所共知。《黄帝内经》中的五行学说，已同阴阳学说联系起来。

而且指出：“言人身之藏府中阴阳，则藏者为阴，府者为阳。”就五藏而言，心为阳，肾为阴。

东汉易学家郑玄（127—200），进一步将五行学说引入易学。他汲取西汉古文经学家刘歆（约前53—23）和经师京房（前77—前37）的思想，将五行同《周易》中天地之数、大衍之数相联系，从而构架起五行学说通向阴阳思想的桥梁。他根据《易传》中：“天数五，地数五，五位相得而各有合”的观点，加以新的解说。指出：一、三、五、七、九为天数（阳数）；二、四、六、八、十为地数（阴数），与五行的关系如下：

天地之气各有五。五行之次，一曰水，天数也；二曰火，地数也；三曰木，天数也；四曰金，地数也；五曰土，天数也。此五者，阴无匹，阳无偶，故又合之。地六为天一匹也，天七为地二偶也，地八为天三匹也，天九为地四偶也，地十为天五匹也。二五阴阳各有合，然后气相得，施化行也。（《春秋疏》引）

郑玄还将五行同东南西北中五个方位相配，以表示气候的变化。说“天一生水于北”，“地二生火于南”，“天三生木于东”，“地四生金于西”，“天五生土于中”。而东南西北四方又是春夏秋冬四时相配的。五行不只沟通了阴阳，又沟通四时与四方，充实了易学中的时空统一观。以五行相生说为

核心，通过易学形式，构造了一个时空统一间架，作为万物生成法则，这是汉易象数学的重要内容之一，对后来的易学思想产生了极大影响。

不过郑玄通过易数沟通了五行与阴阳，尚未达到“五行一阴阳”的认识。明确提出“五行一阴阳”的观点的，是宋代的刘牧（1011—1064）和周敦颐（1017—1073）。刘牧解释由太极到八卦的图式，认为元气混而为一，即是“易有太极”；其后分而为阴阳或清浊二气，即“是生两仪”；二气一升一降，形成天和地；二气相交则生五行，五行具备，万物也就产生了。万物赖五行而成形体，由五行构成，阴阳二气即寓于五行之中。所以他说：“五行之物则各合一阴一阳之气而生……此五行之质各禀一阴一阳之气耳。至于动植物又含五行之气而生也。”（《易数钩隐图》）周敦颐作《太极图说》，直接讲宇宙形成论，则更明确地提出了“五行一阴阳，阴阳一太极”的命题。认为太极即元气自身运动分化出阳气；动极而静，静止则分化出阴气；阴阳各居一方，相互对峙，于是形成天和地。阴阳二气变化而生出五行之气；五行依其次序分布开来，便形成四时的变化。这个分化的过程，周氏就概括为“五行一阴阳，阴阳一太极，太极本无极”。“五行一阴阳”，是说五行之气皆出于阴阳二气；“阴阳一太极”，是说阴阳二气皆出于太极。此“一”字乃统一或归一之义。“太极本无极”，是说太极本于无极，即以无极为其本原。然后阴阳五行之精华与无极之本性巧妙地凝聚在一起，构成万物的本质；二气相互交感，于是万物就产生，以至于



变化无穷了。从而为易学的宇宙论提供了一个完整的体系。这种宇宙论，表明，阴阳、五行和万物乃一气流行的产物。此说不从五行本身分阴阳，而认为“五行各具阴阳”，这在哲学上更为合理。

“五行一阴阳”的观念，说到底即将构成事物的要素按其功能属性进行分类，此种思维方法，对于我们观察和分析管理问题，颇有指导意义。管理学家们竭力寻找、分析制约企业整体的诸种要素，提出过程学说。西方古典管理学创立者之一的法约尔认为，宏观的管理工作应划分为六种职能，即技术、商业、财务、安全、会计、管理。这是从企业的整体立论的。他将“管理”列为六种职能之一。同时指出，狭义的“管理”，包含着五个因素，即计划、组织、指挥、协调、控制。在我国，指挥、协调基本上归一个部门。古典管理学派的另一学者古利克，同法约尔不同，提出七种管理职能的学说，将管理划分为计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算七因素。其中人事和指挥、协调在我国企业中是一致的。如果用中国古代“五行一阴阳”的思维方法对此加以概括，是最合适不过了。

依据五行观念，一个工厂的行政管理工作，可以划分为人事、财务、供销、技术、文教等等，每个方面的工作都可按阴阳观念评估其价值。或属于阳性，列入进取、开拓、先进、成功类型；或属于阴性，列入保守、闭塞、落后、失败类型。即是把一切工作放在统一的整体中去衡量其是非、得失。总之，在我们的企业管理工作中，如果将五行作为一种

功能属性的分类模式，遇事按五行思维模式，作出种种恰当的划分，使事物有所归属；又能将阴阳作为一种功能属性的价值评估模式，遇事按两分法的思维方法，作出恰当地价值评估，使事物的是非、得失有明确的界限，这样我们的思维方法就会比较正确、全面，而不致遇事茫无头绪，陷入模糊状态。

## ●五行生克

“五行一阴阳”的观点，反映了五行同阴阳之间的关系，而未涉及五行本身。至于五行之间的内在关系，是由五行生克学说加以论述的。这一点在认识上有更加重要的意义。五行生克指的是五行之间存在相生关系和相克关系两大方面。

五行相生——指木、火、土、金、水五行之间，存在固定的相互滋养、扶助、促进的关系。其固有联系是：木生火，火生土，土生金，金生水，水生木。生我者为“母”，我生者为“子”。木为火之母，火为木之子；火为土之母，土为火之子；土为金之母，金为土之子。……子有难，母必扶之，母有难，子必救之。这种关系是固定的，不可紊乱，如左图1。

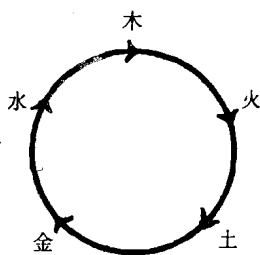


图1

五行相克——指木、土、水、火、金之间存在的固定的

相互克制、压抑、约束、阻碍的关系。这种相互克制的固定联系是：木克土，土克水，水克火，火克金，金克木。克我者为主，我克者为客。主强者客必受克制，客强者主必遭反悔。因此，土强木弱，土可反悔木；水强土弱，水可反悔土；火强水弱，火可反悔水。……这种相克如反悔的关系，也是固定不变的，如上图2。

如果将五行按木、火、土、金、水的次序排列成一圆圈，恰好存在“比相生，间相克”的关系。“比相生”，指相比邻的两行，前一行生后一行。“间相克”，指每相连三行之间，第一行，越过中间第二行，对第三行产生相克作用，如图3。

沿圆圈周围的箭头符号，表示“比相生”关系；圆圈内的箭头符号表示“间相克”关系。

五行之间，既相生，又相克，保持事物内部的协调平衡，这是正常状态下的内在联系。“反悔”是破坏协调平衡的关系，属反常现象。为了维持事物的协调平衡，以利于正常的生长发育，必须正确认识事物之间诸方面的相生相克关系，加以正确处理。太过或不及，都容易导致协调关系的

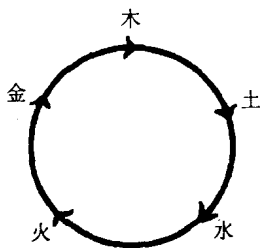


图2

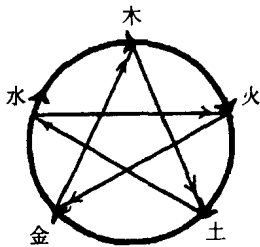


图3

破坏，需要及时调整。

研究五行生克，有利于揭示事物的内在结构，探索事物之间或事物内部诸方面相互生克制化的联系图式。从而揭示事物整体功能结构方面的内在规律，阐明系统结构的内在机制及其交错关系。五行生克观十分强调动态平衡在事物发展中的重要意义。特别值得强调的是，五行生克模式，反映了中国人早已认识到，整体事物具有通过自我调节以维持动态平衡的内在机制，即自我调控的能力。这是中华民族辩证思维高度发展的体现。

五行生克理论，可称之为中国古代朴素的系统论。这一理论概括起来，具有以下三个基本特征：第一，正确地把事物看作有机统一的整体；第二，整体内部存在一定的系统结构和生克制化的自我调节机制；第三，系统结构具有通过自我调节而保持稳定和谐、动态平衡的能力。

早在两千年前，这种原始系统思想已蕴涵在易学思想体系中，这是易学思想具有永久魅力的重要原因之一。

五行生克理论，数千年来，在中国传统文化中得到广泛应用。传统医学和气功学的应用尤为成功。将其应用于现代管理科学仍是很有价值的。现代企业是一个系统工程。企业组织内部是一个严密的系统结构。从管理上看，基本上可以用五行结构来描述其动态平衡的模式。

我国的企业管埋，基本上形成两种层次：整体性的宏观管理。可分为决策、组织、后勤服务、质量监督、安全与环境等部门；单就工厂技术生产过程而言，所谓管理主要抓生

产计划、技术设备、劳动人事、原材料供应、能源及水气供应等方面。部门的划分可繁可简，原则只有一个，即将企业作为一个整体，按功能不同而划分为相互制约，相互促进的不同部门，发挥各部门的固有功能、实现企业自我调节的机制，保证企业稳定的动态平衡。不允许任何一个部门忽视整体利益而破坏平衡发展的格局。企业领导者的神圣职责，就在善于预见和发现各部门之间不相协调、可能破坏平衡的情况，并能及时加以解决，而不致使问题发生相互推委，拖延而不能解决。例如生产计划完不成，可能是计划本身不合理，可能是技术设备跟不上，可能是劳动力调配不恰当，也可能是原材料和能源供应有问题；又如产品质量下降，原因也是多方面的，或在设备陈旧，或在技术操作不熟练，或在原材料质量低劣。都应作具体分析，找出其中相生相克的主要方面，然后对症下药，才能解决问题。

五行生克学说在管理工作中的应用，决不是为人们提供某种解决具体问题的方案，仅仅是为人们提供一种辩证思维的方法。这种辩证的思维方法对搞好企业管理是十分重要的。它将复杂多变的整体企业，分析为功能各异的若干部门，找出各部门之间相生相克的内在关系，精心加以组织，泄其太过，济其不足，充分发挥内在机制的自我调节功能，促成企业的协调一致平衡发展。

## ●五行互藏

五行之间除了相生相克关系，还存在互藏关系。所谓互藏，即你中有我，我中有你。五行功能不能截然分离，总是互相涵化，互相包容，以显示五行功能的整体统一性。

五行如何互藏？明末清初易学家方以智（1611—1671）作了深刻论述。他以水火二行为例，说明阴阳体用互藏关系。阳气无形体，以阴为体；此阴之体为阳之用。火性阳，中藏阴气功能，方能凝聚成体；阴体之物燃烧，则火炎向上，这是阳以阴为体；水性阴，中藏阳气功能，乃能流动不息，发生润下作用，是阴之体以阳为用。可见阴阳一体一用，从来互藏。这个事例还说明物物有阴阳，物物有水火。水火互藏，有体有用，体用有别，而体用不可分。

就五行中水、火、土三行的关系而论，方以智认为三行亦互藏。土气因阳光而蒸发，是土中藏火气；火气上升，冷而为水气，水气凝结，下降而成水；下降之水渗入土中，遇地中之火气，再升空中成水气。如此土——火——水——土，循环不已，万物乃能不断生化。

再就五行而言，火的功能不止能生土，同时也能生金、生水、生木。因为金非火不能熔化，水非火不能升降，木非火不能向荣。土、石、金经敲击可以生火，钻木亦能取火。火无体，其功能藏于万物之中，又能生成万物。五行互藏是人们在日常生活中随时遇见的，只是一般人未加深究而已。

酒可以燃烧，是水中藏火；集雪融化而成沙，因水中藏土；草木燃烧而生灰，是木中藏土；火山爆发，地底流出熔岩，是土中有火。说明万物虽可按五行划分其功能，而五行的功能从来是互藏互化的，不可用形而上学观点将其孤立看待。方以智认为一行之中，各具其他四行。万物之所以有差异，并不是一物只具一行，而不具其他四行；而是全具五行，但各有偏重。

方以智还指出：从表面上看来，五行的特性是各有区别的，水为湿气，火为燥气，木为生气，金为杀气，土为冲和之气，可调和其它四气。然而水、火、木、金四气皆因土气而形成，是为五材。土为五材之主。可见五行是构成宇宙万物的五大元素，同时也表征物质的五种性能。一行既相生又相克，显示了五行功能的特殊性；五行又互藏互化，显示了五行功能有统一性。看不见五行功能的特殊性，人们的思想会陷入不加区别的模糊状态；看不见五行功能的互藏互化，人们的思想就会陷入孤立僵化的形而上学。以之分析问题，指导行动，未有不出错误的。

将五行互藏互化的观点运用于企业管理，会使人们的头脑清醒而灵活，阴阳五行的妙合，启示人们既要注意事物之间的整体统一性，又要注意事物的差异性，管理现代化企业，首先要善于利用不同的职能部门，使之结合成一个有机统一、相互依存、相互制约的整体；尤其要善于在既定职能部门之间创造一种新的、超常的关系结构，以实现预定的管理目标。代表企业灵魂的企业文化，其功能正是如此。作为

企业文化的物质设施，各个企业可能大同小异，企业内部的各种规章制度，从条文上看，也可能区别不大。但所焕发出来的企业文化精神，各个企业可能相去悬殊，这就是由于各部门功能间互藏互化的妙合作用，产生整体性的特殊功能所致。正如硝石、硫黄、木炭分开来看，只不过三种平常的物质，若按一定比例巧妙结合，因其互藏互化而成为火药，足以引起威力无比的爆炸功效。现代企业管理应当从中得到启发，深入研究企业之中各种组织机构职能互藏互化的妙合作用，建立独具特色的企业文化模式，为企业管理创造新经验。

## 太极观：整体思维

历代易学家依筮法中的太极观，在我国思想史上系统地阐发太极观念，建立了独具特色的宇宙生成论。认为千变万化的宇宙万物，是由统一的宇宙本源——“太极”所化生，对古代的宇宙生成图式作了典型描述。

### ● 太极生两仪

《系辞传》写道：

易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八



卦，八卦定吉凶，吉凶生大业。（《系辞上传》第12章）

汉易认为“太极”是天地未分之前，混沌为一的元气。“两仪”指元气分化的阴气和阳气，轻清之阳气上浮而为天，重浊之阴气下沉而为地。“四象”指阴阳老少四种势力互相配合，如春夏秋冬四时一样，生成万物。“八卦”指乾（天），坤（地），坎（水），离（火），艮（山），兑（泽），震（雷），巽（风），是生成宇宙万物的八种自然物质要素。

这一宇宙万物生成图式，按宋代易学家邵雍（1101—1077）的说法，用图象表示出来，太极为0，谓混而为一。两仪为一阴（--）一阳（—）。四象是两仪之上各生一阳一阴，即少阳、老阳、少阴、老阴。八卦是四象之上再各生一阳一阴，即乾、兑、离、震、巽、坎、艮、坤。乾兑离震四卦，初爻皆阳，是为四阳卦；巽坎艮坤四卦，初爻皆阴，是为四阴卦。宇宙生成论，是以太极为—，一生二，二生四，四生八，八生十六，十六生三十二，三十二生六十四，即六十四卦，这一原则北宋哲学家程颢（1032—1085）称为“加一倍法”。宇宙由简入繁，不断生殖繁衍，成为千变万化的物质世界。

易学中的太极观，诱导人们建立一种思维方式，把千变万化的物质世界看作从本根到派生的一有机联系的整体，掌握了事物变化的这一规律性，由简可以化繁，由繁可以入简，不为纷繁现象所迷惑而失其统驭，亦不仅仅看到统一性

而忽视事物的多样性。有源有流，有统有分，方构成有机整体的事物。

运用整体原则观察现代企业，视企业为社会的生产单位，本身就是一个小社会。这个具体而微的小社会是个多样性统一的整体，董事会和总经理的决策，即可视为《周易》所说的太极。搞好一个工业企业，就要抓住决定这个企业命运的一阴一阳的“两仪”。什么是工厂这个太极所生的“两仪”呢？一个是生产任务，一个是企业管理。生产什么样适销对路的产品，才有利于本企业的发展，这个问题对一个工厂企业来说，是决策中的关键，一定要看得准，抓得住。要经过广泛深入的调查研究，要下大工夫，花大力气把它搞清楚，这是决定一切的，是太极中属于阳性、刚性的东西，企业的一切活动由它起主导作用。开发什么样的产品，如果在决策上发生错误，不适应国内外一定时期的市场需要和贸易、金融形势，将导致企业在总体上陷于被动，甚至弄到一筹莫展，全盘皆输。生产什么产品这个关键问题决定后，如何科学计划、组织生产、在技术上精益求精，以保证高质量高效率地完成生产任务，这是企业管理问题，是太极中属于阴性、柔性的东西。对总体任务来说居于从属作用。尽管它是居于从属地位，如果管理不到位，正确的决策也会落空，生产任务不能完成。开发适销对路的产品，以建立完善的管理制度作保证，前者是主导因素，后者是顺从因素，二者一刚一柔，一主一从，刚柔相济，才能使企业兴旺发达，具有雄厚的竞争力。

管理是否完善到位，决定于多方面的因素。涉及人才使用、技术设备、物资供应、能源交通、安全措施等等，但关键性的因素，是人而不是物。企业管理要把人的因素放在第一位，以人为本。关于企业的人力布置，基本上分四个方面，可以说是两仪生“四象”。第一方面（老阳），可看作领导班子，一个团结的领导班子，配置得当，原则性强，富有开拓精神，相互配合，互相支持，体贴员工，作风正派，既有原则，又有灵活性；第二方面（少阳），技术干部队伍，要业务过硬，有创造性，敢于大胆革新，与工人密切配合；第三方面（老阴），思想过硬、技术过硬的生产大军，能全心全意搞好生产，保证产品质量，具有浓厚的主人翁意识，以厂为家，与企业共荣辱；第四方面（少阴），积极支持员工的家属群体，乐于分担家务，顾全大局，不拉后腿，抚养教育好子女，减少员工的后顾之忧。以上四支力量拧成一股绳，心往一处想，劲往一处使，天大的困难也能克服，再艰巨的任务也敢于承担。大庆人就是这样创业的，江西汽车制造厂以一个名不见经传的小厂，一跃而为世界瞩目的大企业集团（江铃汽车集团公司），基本经验也在这里。他们做成了一篇太极生两仪，两仪生四象的好文章。四支队伍齐头并进，协同一致，把劳力、技术、物资、安全、经营、财务、监督、能源各方面工作搞得有条不紊，生产大发展，计划能完成，质量有保证。正好比四象生八卦，八卦定吉凶，吉凶生大业。

太极生两仪的整体思维方法，在决策过程中意义十分重

大。企业不只是一个社会，一个有机统一的整体，同时也可说是一架大天平，一个十分严格的平衡器。在决策中一定要十分注意任务和能力的综合平衡。生产“任务”和生产“能力”，这也是太极中的“两仪”。生产任务的确定，这是刚性、阳性的东西；但生产能力对它有重要制约作用，这是柔性、阴性的东西。这两者必须阴阳协调合作，刚柔相济，如果思想冒进，生产任务订得过高，生产能力不能满足，生产任务就不可能完成；反之，思想保守，生产任务定得过低，生产能力吃不饱，造成设备、劳力的过剩，对企业经营也很不利。必须做到任务和能力基本上保持平衡，既能充分发挥企业生产的潜力，又能保质保量地完成预定任务。

搞好生产任务和生产能力的综合平衡，还需从“两仪生四象”着眼。生产潜力是受以下几个主要方面因素制约的，因此，要注意几方面的平衡。首先，生产任务与现有的和可能增加的技术设备之间的平衡；其次，生产任务同工人技术水平之间的平衡。技术水平跟不上，任务也会落空；第三，生产任务同物资供应之间的平衡。有了设备，没有足够的原材料，则巧妇难为无米之炊；最后，生产任务与销售任务之间的平衡。若盲目生产，产品销售不出去，造成产品和资金的积压，企业效益会大受影响。这四个方面，某一方面不平衡，都会影响全局。此外，综合平衡还要考虑成本、财务的问题，产品成本过高，往往是销售不畅的主要因素。

总之，“太极生两仪，两仪生四象”这一原理，启示人们坚持整体思维方法，遇事要考虑到一分为二所涉及的方

面面，要善于弹钢琴，通观全局，统筹安排，统一指挥，协调一致。为此在决策过程中要广泛调查，要冷静思考，慎重决策，不可头脑过热，亦不可思想保守。

## ● 物物一太极

易学所阐发的“太极”概念，只是表明宇宙的本原或本体。太极并非具体器物，但太极和两仪、四象，又是相互涵蕴的，不可分割。朱熹把这个道理讲得透彻，他说：

自太极而分两仪，则太极固太极也，两仪固两仪也。自两仪而分四象，则两仪又为太极，四象又为两仪矣。（《易学启蒙·原卦画》）

朱熹不用元气解释太极，而用“理”即阴阳五行之理的全体解释太极。在朱熹看来，此太极之理是宇宙万物的本体，即存在于天地万物之中。他说：

太极非是别为一物，即阴阳而在阴阳，即五行而在五行，即万物而在万物，只是一个理而已。（《朱子语类》卷94）

太极只是个极好至善的道理。人人有一太极；物物有一太极。（《朱子语类》卷94）

他将“太极生两仪”了解为生则俱生，相互涵蕴，故说“物物一太极”。这无非说明：作为宇宙万物本原的太极，虽然不同于其所化生的万物但并非独立于天地万物而存在，而是寓于天地万物之中。所以，当人们观察分析某种事物或某个人时，同样要将其作为一个整体来对待，要看其共性和整体性。俗话说，“麻雀虽小，肝胆俱全”。解剖一只麻雀，可以了解整个鸟类的生理构造。任何个别事物，都具备着一般的特征；任何一般的特征，无不通过个别事物体现出来。从来没有脱离个别事物而独立的一般。太极含两仪，两仪一太极；太极化生万物，万物各具一太极。衍之为万，合之为一。王夫之称之为“明魄同轮而流源一水”。这是从本体论的角度解释《周易》的太极观。

“物物一太极”的观念，对我们企业管理，无疑是有重要意义的。就企业的系统结构而言，整个企业就是一太极，总公司下面有若干分公司，总公司是母系统，分公司是子系统。母系统的总公司是一个太极，子系统论的分公司同样是一个太极。分公事围绕总公司运转，体现了太极的整体和谐统一；同样，分公司的所属机构遵循分公司领导者的意旨运作，也是体现整体和谐统一。子系统不可向母系统闹独立性，分公司各个从属机构同样不可各行其是。子系统从属母系统，上下一致，内外团结，整体和谐，才能保持统一运动节奏。就一个大企业来说是如此，而就企业的一个部门，甚至就企业的某类人员来说，也莫不如此。每个部门每个人员都要领会企业的宗旨，贯彻总的生产意图，按企业统一的部

署而有条不紊地运作。

## 天人观：整体思维

人类生活在天地之间，受自然的恩赐，也受到自然的威胁，必然会随时考虑人同自然界的联系。

在人同自然的关系问题上，中国古代哲学从来存在两种对立的观点。一种观点认为人只应听从自然的摆布，向自然屈服，主张人在自然面前，消极无为。这是一种宿命论观点。一种观点认为，人能够掌握自然规律，并利用自然规律，主张发挥人的主体能动作用，积极适应自然并改造自然。《易传》坚持后一种观点。认为人在自然面前不应无所作为，应当“财成天地之道，辅相天地之宜，以左右民”（《象辞上传·泰卦》）。即利用自然规律，辅助自然发展，为人类谋利益。

### ● 三才之道

《易传》把天、地、人称为三才，认定“三才”之道是统一的，它们有着共同的运行规律，《周易》就是研究三才统一规律的著作。写道：

《易》之为书也，广大悉备。有天道焉，有人

道焉，有地道焉。兼三才而两之，故六。六者非它也，三才之道也。（《系辞下传》第10章）

这是说《周易》八经卦，每卦三爻，代表天地人三才；六十四别卦，每卦六爻，“兼三才而两之”，仍然是代表三才之道。初、二爻代表地、三、四爻代表人，五、上爻代表天。任何一卦都反映三才统一。

《说卦传》对圣人作《易》的宗旨和三才之道的基本内容作了经典论述。指出：

昔者圣人之作《易》也，将以顺性命之理。是以立天之道，曰阴与阳；立地之道，曰柔与刚；立人之道，曰仁与义。兼三才而两之，故《易》六画而成卦。分阴分阳，迭用柔刚，故《易》六位而成章。

说明《易》的宗旨在研究天地人三才的共同规律（“性命之理”）。三才之道从来是统一的，但又各有其特殊内容。天之道，在阴阳调和；地之道，在刚柔相济；人之道，在仁义兼备。阴阳、刚柔、仁义，对立的双方是协调统一的；三才之道，也是统一和谐，不可分离的。

天地人三才统一，天道、地道、人道和谐一致，成为中华民族数千年一脉相承的整体思维模式。这种思维模式的基本特征就在于从不把人同自然界隔离，总是从整体上、宏观



上考察人同自然（天地）的内在联系及相互制约的法则。

天之道，表现为阴阳消长，四季变迁，风雨迭施，以滋润万物正常地生长、发育。地之道，表现为刚柔变化，山泽水火各显其功，飞潜动静各顺其性，足以为人类提供舟车之利，衣食之源。人之道，表现为依仁由义，陶淑儒雅，保证教化溥施，社会和平，坚定人在宇宙之间雄居自强地位。

天道、地道、人道相统一，是人类理想境界的实现。天时、地利、人和，三者融洽、谐和，人类社会可保富强康乐，兴盛繁荣。三才统一的整体思维方法，是中华民族长期坚持的优良思想传统，较之割裂人同自然关系的形而上学思维方法具有巨大优越性。

在管理工作中，所谓“天”的因素，一方面固然指“天时”，即季节的变化对生产、商业活动的制约作用，甚至考虑大的自然灾害，对市场经济带来的冲击，以及对本企业造成的影响。另一方面，“天”还指客观时势，即影响企业发展的社会“大气候”，国际国内的社会政治环境的重大变化，要求企业及时调控以相适应。不顾客观形势的变化，因循旧章，固步自封，不知变通，企业就不可能搞活。光打小算盘，不看大气候成不了大器。必须放眼国际国内市场的变化，顺应时势，趋时更新，谋求新发展。

所谓“地”，不止意味着水源、交通、地理条件，尤其包括在人与“天”之外的一切物质、技术设备，原材料及能源等。一般所谓从实际条件出发，办事要脚踏实地，就是指不要使人们的计划、方针决策脱离此时此“地”的现实条

件。

三才之道，更重要的是人的因素，即在顺应天时，固守地利条件下，充分发挥人的主观能动性。人的活动固然不可脱离天时、地理条件，但也不可受天时地理条件的绝对限制。战国思想家孟子（约前372—前289）曾经说过：“天时不如地利，地利不如人和。”只要将人的积极因素调动起来了，就可以克服天时、地理方面的不利因素，化不利为有利，化小利为大利。事在人为，人可胜天。所谓人的因素，在管理过程中，就是指准确地预测未来，科学地进行决策，严密地组织计划，强有力的指挥，有效的监督实施，创造良好的企业文化氛围，充分发挥企业潜力，以争取最大经济效益。

在管理工作中，时时将影响企业发展的天、地、人三方面因素统一思考，作整体布署，全面安排，抓住薄弱环节，利用有利因素，消除不利因素，扬长避短，多谋善断，乃可保证企业内部机制有秩序地正常运转。一个企业领导人，不顾天、地、人诸方面因素的相互制约作用，只凭主观愿望，知其一，不知其二，缺乏整体观念，片面考虑问题，仓促作出决策，多半是会失败的。

## ●天人合用

关于天人关系问题，在中国哲学史上，有过长期争论。由于对“天”的含义的理解有着根本区别，故各家天人学说

分歧颇大。儒家孔子认为，“天”是有意志的，人应当“畏天命”；他的学生公开主张“死生有命，富贵在天”。认为个人的祸福遭遇非人力所能为，主张命定论。但孔孟都强调努力于个人的道德修养，主张尽人事听天命。战国道家庄子（约前369—前280）认为，“天”就是自然而然，宇宙万物都是自然形成的，没有上帝主宰；但认为自然的一切都是完美自在的，人不应当对自然的东西加以干涉，提出“勿以人灭天”的主张，要求人们对自然不加改造，人类应回归自然，过无拘无束的自在生活。战国后期思想家荀子（约前313—前238）则综合孔孟和老庄的观点认为，“天”是客观存在的物质自然界，人应当认识自然变化规律，利用这种规律为人类谋福利，提出“制天命而用之”的正确主张。《易传》同荀子的思想路线是一致的，提出比较完整的天人统一观，对中国古代天人学说的发展作出了新贡献。

首先，《易传》认为：“有天地然后有万物”，“天地氤氲，万物化醇，男女媾精，万物化生”。（《系辞下传》第5章）宇宙万物乃氤氲之气凝聚变化的产物，没有超自然的神灵左右，人应当承认宇宙万物的客观存在。

其次，宇宙万物的发生、发展、运动变化有其自身的客观规律性，称为“道”，人应当仰观俯察，“探賾索隐”，去掌握天道、地道及万物变化的妙道。

再次，也是最重要的，人应发挥其在宇宙中的地位，参与天地之化育，“财（裁）成天地之道，辅相天地之宜”，即认识并利用自然规律，因时制宜，因地制宜，促成万物的发

展。此即“天地设位，圣人成能”。王夫之将这种观点称之为“天人合用”。人在参与天地之化育时，要充分尊重自然规律的客观性，做到“与天地合其德”，“先天而天弗违，后天而奉天时”（《文言传·乾文言》）。

客观事物的运动变化，无不受时间、地点、条件的限制，人们为了促成事物的变化，亦当“见几而作”，决不可莽闯蛮干。“见几而作”的客观标准，在于顺应自然和历史发展的客观趋势。此即《彖辞传》所说“顺乎天而应乎人”。“顺乎天”，指顺应自然发展规律；“应乎人”，指适应人类历史发展趋势。“顺乎天而应乎人”是易学强调的“天人合用”的基本准则。无论改造自然，改造社会，进行管理，都应遵循这一基本准则，而不可有丝毫忽视。

在企业管理中，无论处理人同自然的关系，还是处理人同物的关系，“天人合用”的思维原则都是应当认真注视的。只知人而不知天，只重物而不重人，都不可取。

就人与自然的关系而言，一个企业要发展，不能不受到客观自然条件的限制。所谓自然条件，大体有三大方面：一是天时气候条件。例如一个纺织厂，要维持正常生产，必须使车间保持一定的湿度和温度。湿度大了不行，要注意防潮；温度高了不行，要设法降温；温度过低也不行，要注意防寒保温。这些都要有计划地早作安排，否则会限于被动。其次是地理位置，要有必要的水源，要便于排放废气、污水，这些如不事先考虑周到，于生产发展十分不利；地理位置还要同交通运输联系，在交通不便的地方设厂，造成原材

料和产品运输上的困难，对企业发展是很大障碍。第三是自然资源。有些企业靠天然原料进行生产，不可不考虑客观环境，如纺织厂要靠近棉花基地，茶厂要靠近茶叶产地，烟厂当靠近烟叶基地，中药厂要靠近药材产地，以便于利用天然原料，就地取材，就地加工，形成企业的特殊优势，显示“天人合用”原则的重要性。

就一个企业的管理对象而言，也可以说一是“天”，一是人。“天”指自然环境、客观形势以及原材料、能源等客观物质对象；人指管理工作、企业文化等人文活动。同样应当坚持“天人合用”原则。一方面要“顺乎天”，从现有的客观物质技术条件出发，量力而行，计划指标、组织措施都不可超出现有的物质技术许可的最大限度，否则就会造成盲目冒进，欲速不达的不良后果。高指标、高速度之所以会造成事与愿违的恶果，就在于计划、组织违反“顺乎天”的原则。另一方面，还要“应乎人”，即顺应全体人员希望企业不断发展，蒸蒸日上，跻身于先进企业行列，创造名优产品，提供第一流服务的良好愿望。因此，计划、组织工作不可保守，要充分挖掘企业潜力，调动职工的积极性，领导与群众团结一致，同心同德，为实现最佳绩效而努力。气可鼓而不可泄，经过努力可以达到的目标而不去争取，按部就班，因循守旧，不敢干，不敢闯，不进则退，势必挫伤广大员工的积极性，这就是违反“应乎人”的原则。而坚持“天人合用”，既顺乎天，又应乎人，正如《易传》所说，其作用是非常巨大的。

历史上有这么一个故事，说明“天人合用”的奇妙威力。宋代祥符年间，禁宫遭火灾，需尽快修复。若不敢破坏现在街道，取土运材绕道而行，则费时误工。主持人当机立断，下令暂时废止原行通街大道，将其挖成深渠，然后引入水渠，使一切建筑材料，通过渠道直入宫门，禁宫很快修复。然后将废弃土石填入渠中，将通街复原。史称，“一举而三役济，计省费以亿万计”。这个故事说明，客观条件是可以改变的，只要发挥人的主观能动性，决策得当，管理得法，不利条件可以转化为有利条件，完全可以做到既省时，又省工，更省财。一切管理工作，无非是在人、财、物三方面下功夫，“顺乎天而应乎人”，以实现最好的经济效益。

## 第二章

# 易学与预测决策

就现代管理学而言，预测和决策在其中所占的位置越来越重要。美国著名经济学家、诺贝尔经济学奖获得者赫尔伯特·西蒙甚至提出了“管理就是决策”的概念，把决策问题作为管理学研究的核心。在管理学的理论与实践，预测和决策都有不可分割的联系。预测是决策的前提与基础，决策是预测的结果与目的。所谓预测，就是人们依据已有的信息或事实，按照一定的方法，对事物未来发展的各种可能性所作的估计和推测；而决策，则是在预测的基础上，对未来实践的方向、目标和原则及为保证其实施所作的决定。无论是对国家、企业、还是对个人等，预测和决策都十分重要。

作为中国“群经之首”的《周易》和易学，尽管应用领域极广，但占筮、断卦、预卜未来及支持决策等无疑是其中最重要的组成部分。本编要探讨的就是易学的基本原理与预测、决策的关系。

## 筮法与预测

《周易》是我国一部古老的典籍，在从汉至清大约两千余年的历史发展之中，它一直被尊奉为最崇高的经典，长期居于诸经之首的地位。从战国时代开始，即出现了解释《周易》的作品——《易传》。以后，对《周易》及《易传》的解释不断增多，日渐丰富，形成了一种专门的学问——易学，对中国历史上产生了非常大的影响。

虽然从《易传》开始，易学就已成为探究哲理之学，但作为其源头的《周易》一书，却主要是供占筮之用的。占筮与龟卜一起，是上古时代人们向天神或鬼神询问吉凶祸福的两种主要方式。龟卜所用的材料主要是龟骨或牛肩胛骨，占筮则用蓍草。在占筮活动中，《周易》并不是唯一的一种。《周礼·春官·宗伯》说：

“太卜掌三易之法，一曰连山，二曰归藏，三曰周易。其经卦皆八，其别卦皆六十有四。”

这是说有三种占筮方法。其中连山、归藏据说比《周易》的历史还要悠久，但是已失传。照《周礼》之说，三易之法有很多相似之处，就卦的数目来看，其基本卦都是八个，由基本卦两两相重而得的重卦都是六十四个。我们这里



所说的筮法主要是指运用《周易》占筮的方法。

## ● 象、数、辞、义、占

按照《易传》的记载，占筮过程就是由筮数求得卦象，再由卦象和卦爻辞推断来事之吉凶祸福的过程。其具体方法是：将四十九根蓍草经过分二、挂一、揲四、归奇四次经营，称为一变，反复三次得到或七或八，或九或六这四个数字，其中七、九为奇数，属阳性，画一阳爻—；八、六为偶数，属阴性，画一阴爻--。这样经过“十有八变”，便得到一卦六爻的形象。这是揲蓍成卦的过程（详见本丛书之《易学漫步》和《易经白话例解》）。然后，再依据卦象和卦爻辞与所占问之事相联系，进行逻辑推理，作出或吉或凶，或可或否的断判。这是依象、辞断卦的过程。二者结合在一起，就是占筮的全过程。

由此我们可以看到，筮法的内容主要是由象、数、辞、义、占五个要素构成的。下面，我们就以乾卦为例，分别介绍一下这五个要素。

☰ 乾，元亨，利贞。

初九，潜龙勿用。

九二，见龙在田，利见大人。

九三，君子终日乾乾，夕惕若，厉，无咎。

九四，或跃在渊，无咎。

九五，飞龙在天，利见大人。

上九，亢龙有悔。

用九，见群龙无首，吉。

据此，所谓象，就是卦画的形象，指文首的☰。乾卦象由六个纯阳爻组成，也可以说由两个三画的乾卦相重而形成的。按照春秋时人和《易传》的解释，象还有另一层含义，即八经卦所象征的物象，如乾卦象征天、父、君、金、玉、首、马；坤卦象征地、母、臣、布帛、瓦器、腹、牛等等。

所谓数，即奇偶阴阳之数，包括天地之数、大衍之数等。如乾卦六个纯阳爻，都是由占筮得到的九或七而来，并由九表示，称为初九、九二、九三、九四、九五、上九等，此七或九即为数。这说明，卦爻象是由筮数而来的，如前撰著求卦所说，由大衍之数经过“十有八变”而成一卦象。易学史上称为“极数定象”或“象由数设”，即卦爻象是通过数的演算而确定的，但是，卦象确定之后，又必须以数（九或六）来表示，说明象又有数的规定性，易学史上称为“有象则有数”。

所谓辞，即卦辞和爻辞。如“元亨，利贞”，“潜龙勿用”，“见龙在田”，“亢龙有悔”等。《周易》六十四卦共有六十四条卦辞，三百八十四条爻辞，加上乾卦“用九”、坤卦“用六”两条，共四百五十条。从卦爻辞的形式来说，可区分为记事、取象、说事和断占几种；从内容分析，可区别出许多类，反映了当时社会生活各方面的情况；就其作用来说，它本身依附于卦爻象，帮助说明占筮结果的或吉或凶。由于卦爻辞中包含了许多社会生活的经验和智慧，后来被人

们看作分析问题的依据和行为的指导，从而获得了相对独立的意义。

所谓义，指卦象的意义和卦爻辞的蕴涵的义理。如乾卦之义为刚健，坤卦之义为柔顺；“潜龙勿用”的义理是隐居不仕，等待时机；“飞龙在天，利见大人”的义理是地位高贵，大有作为；“亢龙有悔”的义理是物极则反。

所谓占，就是依据卦爻象、卦爻辞及其所蕴涵的义理作出或吉或凶，或可或否的判断。这是占筮活动也即推测来事的结果。

《周易》作为一种古老的占筮之术，就是依据揲著所求得的卦象，去察看《周易》书中的卦爻象，将所要占问的事情同卦爻辞中所讲的事件加以类比，通过卦爻象和卦爻辞的义蕴，从中引出某种结论，以判断所问之事的吉凶悔吝。在占筮的整个过程中，象、数、辞、义、占缺一不可。

象、数、辞、义、占这五个要素，后来逐渐演变为人们观察和解释世界的五个范畴，成为中国古代易学和哲学史上理性思维的重要组成部分。

从现代观点来看，这五个范畴对于推断事物发展的未来趋向，进行预测和决策也是有意义的。

从测预决策的角度说，象即客观事物的各种现象；数即各种数据，指事物各种量的规定性；辞即各种经验的总结和概括，可以引申为命题；义即各种事物相互关系中呈现出来的规律或处理其相互关系的准则；占即作出判断，定下决心，拿出方案。例如加强技术管理，进行职称评定，就必须

在周密调查的基础上，把握各方面的情况，诸如岗位需求，人员成分，职称比例，群众反映等等，这属于象；了解各种职称总指标，尚缺数字，各类可参评人数，学术技术水平高有影响的人数，参评人员年龄段的划分，已往各下属单位评定的数目等，这属于数；吸取各兄弟单位和本单位已往评定职称工作的经验教训，这属于辞；领会上级文件规定的原则或历次评定工作中有规律性的东西，如严格把关、标准量化、程序公开、适量破格等，可归于义；并在充分掌握各种现象和数具的基础上，对其进行细致地分析研究，根据已往的经验教训和规定的原则，作出判断，定下实施方案，如确定评定规模，分配职称名额，安排工作时间，以便具体操作，这应该属于占。由此看来，象、数、辞、义、占这五个方面，在职称管理过程中是缺一不可的。举一隅而三隅反，这五个范畴在所有管理工作及其预测决策过程中，都具有十分重要的方法论意义，我们不能不注意研究和加以吸取。

## ● 占筮的历史评价

《周易》本来是一部占筮用的工具书，但是从春秋时候起，就有人不把它仅仅看成是占筮书，而是直接引用其卦爻辞来说明一些人生哲理。到了孔子以《周易》教授弟子，就说“不占而已矣”，即不看重《周易》的占筮功用，而是注意分析、把握卦爻辞中所包含的一些道理。《论语》中就记载孔子曾引用过恒卦九三爻辞“不恒其德，或承之羞”，

以说明君子做事，应当有恒德，否则便一事无成。这种精神以后成为儒家解释《周易》的一个基本原则，《易传》即受此很大影响，到了荀子，更明确提出“善为易者不占”的论点。

《易传》对《周易》的解释，大体上依照着孔子解易的原则，对占法给出人文主义和理性主义的解释，并且将《周易》视为一部讲穷理尽性，包含了宇宙间一切道理——天道、地道和人道——的哲理书。并认为，人们通过《周易》了解了这些道理以后，便等于是找到了一把简便易用的钥匙，用它可以认识万事万物发展变化的趋势，从而指导人们的各种行为。

《周易》和筮法，按《易传》的理解，虽然含有理性主义的内容，推测未来的功能，但今天看来，其所谓推测还含有某些不科学的成份。这种不科学性主要表现在以下两个方面：首先，《周易》揲蓍成象的过程是一个十分神秘，要求所谓神示的过程。按古人的解释，要得到一个卦象，必须对神十分虔诚，然后通过随机性的过程，让“上帝之手”指示出一个断定吉凶的卦象。从占筮成卦说，某一卦象的求得，完全是偶然的。当我们将49根蓍草随意分为两堆，每一堆有多少草棍是一种偶然现象，依此而按一定程序求得的卦象与所占问的事情也没有必然联系。这正像抽签一样，随手摸来，究竟是上上签，还是下下签完全是偶然的。将这种偶然的的结果当作必然性的结论，实际上就是把它看作是一种神秘的启示。它并不具备现实的可靠基础，因而也就没有科学

性。

其次，由于《易经》中的卦爻辞大都源于故事和过去占筮的记录，所以从卦爻辞来看，是先于某一事情吉凶的判断。但是在运用《易经》进行占筮活动时，所要预测的内容却是多方面的，和卦爻辞所记录的内容在大多数情况下是不相同的。虽然卦爻辞能够给人们一些思想、行动上的启发，但是不少情况下为了言明凶吉，筮者必须在两个即使是毫无关联的事情之间建立某种类比关系和联系，由卦之吉凶推知未来事物之吉凶。我们知道，类比推理只有在同类事物或其某一属性之间进行。而《易经》占筮却在大量不同类之间进行类推，这就具有不科学性，即使偶然遇到同类的事物，由于具体情况的不同，也未必有可以类推的关系。用《周易》占筮方法算命、预测吉凶在很大程度上会流于牵强和附会。

依《周易》和筮法推断未来的吉凶，虽然具有不科学性，但《易传》对其所作的解释，使其由迷信的推测向理性的预测方向发展，其中仍含有许多可贵的启发性思维，值得借鉴。

首先，主张依事物变化的法则，即“变化之道”来推测事物未来发展的过程和趋向。《系辞上传》说：“知变化之道者，其知神之所为乎！”又说：“夫《易》开物成务，冒天下之道，如斯而已者也。”此是强调圣人依据变易法则，推断未来，确定努力方向，与百姓同忧；依《周易》所包含的天下之道，开通心思，确定所作所为，通达天下之志向，规划天下之事业，推断天下之疑惑，圣人的任务就是懂得天道之

变化用来考察百姓的事情，推断未来，作为民用之先导，发扬光大其德行。此即《系辞传》所说：“是故圣人以通天下之志，以定天下之业，以断天下之疑。……圣人以此洗心，退藏于密，吉凶与民同患。”

其次，《系辞传》有云：“夫易彰往而察来，而微显阐幽，开而当名，辨物，正言断辞，则备矣。”即是说《周易》的功用是彰明过去的事迹，考察未来的变化，显示微细小事来阐明幽隐之事。所以《周易》开释卦爻之义，总是名当其实，物辨其类，言中其理，并断之以吉凶之辞。这就将占筮活动转化成一个逻辑化、推理化的较为理性的预测分析了。预测是依靠圣人的智慧，根据《周易》的言辞，进行推理，这样就大大淡化了占筮的迷信成份。

其三，《系辞传》又认为《周易》是包括天道、地道、人道的说明探索事物规律性的经书典籍。“易之为书也，广大悉备，有天道焉，有人道焉，有地道焉，兼三才而两之，故六。”“是以立天之道曰阴与阳，立地之道曰柔与刚，立人之道曰仁与义。”天运行的规律有阴与阳，地运行的规律有刚与柔，人类行为的规范有仁与义。把天地人作为一个统一的变化过程，作为一个大系统的运行来看待和考察。从而认为圣人作易的最终目的是“和顺于道德而理于义，穷理尽性，以至于命”（《系辞传》）。即依据《周易》的法则，遵循事物的准则，确定事物的分位，穷尽事物之理和所禀之性，以至于生命的终极。这样把认识事物的本性及其变化规律进而提高人的品质和素质，作为推测未来，掌握命运的指导思想

想。

其四，尤其值得重视的是，《周易》推测事物未来的发展趋向，总是把事物放在世界的整体中，从系统的层次上，事物发展的相互关系中进行考察。从系统层次来看，六十四卦中每一卦的六爻组成一个最低层次的子系统，八卦、六十四卦又是一个层次依次上升的大系统，每一卦、每一爻都同上下左右其它卦爻有一定联系。通过卦变，一卦象又与其它许多卦象发生相关联系，从而构成为一个复杂的网络系统，形成一个严密的整体结构。推测事物未来的发展，就是从这个整体层次的相关性去分析。这就为现代预测决策提供了一种类似结构模型的方法。

所以，在某种意义和层次上来看《易传》所探索的《周易》推断未来的思想和方法的真谛，可能对指导今天现实预测决策具体过程，丰富发展现代预测决策思想方法有相当价值。当然，不是照搬古老的算命术，而是从中吸取关于预测思维的有价值的因素。

## 知来者逆：逻辑推理

一个正确的决策常常是建立于对系统未来发展准确的预测基础之上，预测的目的就是为决策系统提供制订决策所必须的未来信息。没有正确的预测和预断，就不可能在激烈竞争中通过采用科学的决策获胜。当今，美国的企业非常重视



预测工作，通过预测发展新产品所获得的利润估计相当于预测投资的50倍左右。

对于现代企业管理决策者来说，决策程序的第一步，就是通过调查研究和综合分析而认识现在和预测未来。掌握现代决策技术对于一个具有较高专业素养的人来说不是一个太困难的问题，而最为关键的问题在于预测。如果决策者对所需信息资料掌握较全面、准确、及时，如果对信息资料的分析实事求是而又符合逻辑，那么对未来的预测就会相对比较接近实际，对各种状态的概率估计就会基本符合系统发展方向和趋势，所作出的决策承担的风险就会较小，成功的可能性就较大。

作为中国古代一部预知未来、推测变化的典籍《周易》，其推断未来事物发展趋势的基本体例和步骤就是：揲著求数，因数设卦，由卦观象，依象系辞，以断未来之吉凶。《系辞传》说：“数往者顺，知来者逆，是故《易》逆数也。”把《周易》这种方法称之为逆数。逆数就是倒着数。我国古人认为，数的变化能反映事物的变化，能掌握了数的变化，就可以反推出事物的可能变化。《左传·僖公十五年》：“物生而后有象，象而后有滋，滋而后有数。”认为事物、象、数的关系是：事物→象→数。而《周易》预测吉凶的程序是：“参伍以变，错综其数。通其变，遂成天下之文，极其数，遂定天下之象。”“圣人设卦、观象、系辞焉而明吉凶。”其顺序是：数→卦→辞（事物吉凶）。它正与客观世界的事物→象→数的顺序相反，所以要“逆数”。“知来者逆”，其实

就是《周易》的预测论。

《系辞传》说：“圣人设卦，观象系辞焉而明吉凶。”如何明吉凶呢？在《易传》之前，有变卦说，取象说、取义说。《彖辞传》又提出爻位说（当位、应位、中位、趋时、承乘、往来）。这些体例和方法，往往结合起来，并运用经验和推断，解释某一卦象的卦象和爻意。在这些体例中，不仅有定量分析，还有与之结合的定性分析过程。但是由于卦爻象与卦爻辞之间没有必然联系，易数中的逻辑体系化只是一种人为的联想。

不过这种“知来者逆”的定量定性结合的综合分析、推测未来的思想方法是与现代预测学的思想方法也有相通的地方。现代预测方法种类很多，国外已提出的就已多达150至200种，真正在实践中得到广泛应用的约15~20种。其中有直观型预测、探索性预测、规范型预测、反馈型预测、定型预测、模型模拟类预测等等。

虽然现代预测方法分类多样，但总的来说却可将之分为两类，即定性预测和定量预测法。由于现代社会、经济系统的高度复杂性和人的参与，导致许多不可量化的因素影响，使我们在预测系统未来发展趋势时，必须将定量与定性方法有机地、灵活地结合在一起。

从这一点上来看，《周易》占筮预测的一套分析思维和方法与现代预测学的思想方法是相通的。它这种从数→卦→辞的“知来者逆”的分析过程，实质上包括从定量分析到定性分析两个部分。分别介绍如下：

## ● 极数知来

《系辞上传》说：“极数知来之谓占。”意谓用《易经》占筮，穷尽蓍草之数以成一卦，穷尽卦爻之数以观其象，以求预知未来之事。又说：“极其数，遂定天下之象。”就是将50根蓍草按照一定程序进行排列、组合，来确定卦象，以“象其物宜”。《说卦传》中也说：“参天两地而倚数，观变于阴阳而立卦”。是说有了奇偶之数，方有阴阳之卦象。所以，《周易》推测来事的第一步就是运数，即确立数据，从而确定卦象。而占断的关键还是运数，通过对数的研究和分析，方能推知未来，这就是“极数知来”。

确立数据，对数据进行分析，也即运数，具有普遍的方法论意义。此种方法运用于现代预测学之中，可以引申为定量分析。对任何事物未来发展的趋向，要想作出大体可靠的预测，都必须掌握与该事物有关的各方面的数据，并对此数据作出合乎规律的综合分析。比如天气预报，必须掌握天空的云量分布、空气湿度、气压大小、气流方向和速度等数据，对此作了周密分析之后，才能对天气情况作出概率性判断。一个工业企业的年度预算，也必须是对其下年度的生产总量、原材料成本、能源消耗、设备更新、新技术开发、工资总额、福利基金以及物价上涨指数等进行定量分析之后，才能作出的，从来没有哪个企业是靠厂长经理拍脑袋一想或者算一卦作出的。而第二次世界大战后，美国钟表公司作出

发展普通计时表和美观耐用表的决策，就是运用定量分析的典范。当时该公司在大量调查的基础上，将美国手表消费者划分为三类：第一类消费者希望购卖低价计时手表，占手表市场的23%；第二类消费者希望购卖计时更准而又美观的手表，占手表市场的46%；第三类消费者则希望购卖名贵手表，作为礼物或某种象征，仅占31%。而当时几家著名钟表公司都在瞄准第三类消费者。也就是说，那69%的消费需求远远没有得到满足。根据这样的定量分析，该公司决定，发展第一、二类手表，结果大获全胜，一跃成为世界上最大的钟表公司。这些事例都表明，《周易》的运数思维，在当代企业管理、社会管理及其预测决策中仍有重要价值。

### ● 彰往察来

《易传》提出了一个重要命题，即“易彰往而察来”。“往”指卦辞和爻辞所记述的往事，“来”指将要发生的事，亦即所求问的事。“彰往察来”，就是彰明过去的事迹，察知未来的变化，也就是《易传》所说的“神以知来，智以藏往”。《易传》认为，卦象、卦名、卦辞蕴藏了以往事件的经验和教训，即使所记载的是极微小的事情，也包含有远深的道理。“往”与“来”即过去和未来之事是相通的，其中体现了共同的法则，“往”在这个意义上有着重要的意义，从而“彰往”也具有重要的认知功能。依据卦名和卦爻辞的论述的往事，可以类推所占问之事的前途。“彰往而察来”这

个命题显然是把占筮系统及其活动诠释为基于历史经验和普遍法则的理性推理，从而把占筮迷信逻辑化、推理化了。所以南宋理学家朱熹（1130—1086）将这种方法称为“推类旁通”，属于类推思维。

近代学者严复（1853—1921）将《周易》中包含的类推法称之为“外籀”，亦即形式逻辑中所说的演绎推理，根据已知之事及其所包含的公理推知未知之事。这是人类分析判断事物所使用的一个普遍方法。现代预测学中所运用的趋势外推法，就是此种演绎推理的逻辑方法的具体运用。

趋势外推法是依据事物的历史和现实资料，寻求事物发展变化的规律，从而推测出事物未来状况的预测方法。依据历史寻求规律亦即《周易》所谓“彰往”，推测未来就是《周易》所说的“察来”。但是，由于此种类推思维的关键是从具体事件中抽取事物的其相，寻求公理即共同的法则或规律，而共相和规律总是隐藏在纷繁复杂的现象背后的，这就需要从大量现象中分辨出许多干扰信息，排除各种因素的干扰，从而抓住事物发展变化的本质特征。这就是《易传》所说的“探赜索隐”的过程。

## ●探赜索隐

“探赜索隐”一词也是《易传》提出来的。《系辞上传》说：“探赜索隐，钩深致远，以定天下之凶吉，成天下之亶亶者，莫大乎蓍龟。”认为预测吉凶，还要探讨事物的复杂

性，索求事物的隐晦，钩取事物之深奥，推致事物之辽远，从而决定天下之吉凶，促成天下人之不倦晷晷（wěi）奋勉前进。贖（zé），复杂多端，指纷纭杂陈的各种现象。隐，指隐藏在象内部的本质。“探贖索隐”，就是通过对复杂多端的现象的探讨和研究，把握事物内部的本质特征。这同样是把占筮哲理化了。

我们知道，任何事物和过程，都有现象和本质两个方面。现象是事物的本质在各方面的外部联系或外部形态。本质是事物的根本性质和组成事物的基本要素的内部联系。本质作为隐藏于现象内部的东西，是看不见，摸不着的，因此只能靠人的理性思维透过现象去加以把握。而现象总是极其纷繁复杂的，有同本质相一致的现象，也有同本质相反或扭曲的现象，即假象，而且有的现象稍纵即逝，不断变换着自己的形态，从而给我们把握事物的本质造成了极大的困难。那么，怎样才能通过现象抓住事物的本质呢？首先，要在实践的基础上观察大量生动的现象，尽可能地占有丰富的和真实的感性材料。这是实现由现象到本质的基本前提。只抓住片面事实，点滴材料，是不可能进入认识事物本质的大门的。其次，必须开动脑筋，对大量现象以及它们之间的相互关系，进行科学的分析和研究。特别是要把真象和假象分辨开来，进而揭露假象所掩盖的本质，就更需要下一番辩证思考的功夫。其三，对事物本质的认识是一个不断反复，不断深化的过程，不是一接触现象就能抓住的，必须有坚强的毅力，付出艰巨的劳动。这个透过现象抓住本质的过程，也就

是《周易》所说的“探赜索隐”。

透过现象抓住本质的方法，是一个具有普遍意义的科学的分析方法。《周易》虽然没有对这种方法作出具体的论证和规定，但它们提出的这个原则却有重要的指导意义，对于现代预测决策也是适用的。

这种“探赜索隐”的过程，虽然能够推测出事物发展的大致趋势。但是对开放、复杂的人类社会、经济系统而言，各种新的因素层出不穷，一些不可知的因素会引致许多意外事件的发生，会出现我们预期所估计不到的后果。我们不可能完全预测到事物发展的所有可能，因而机遇和风险是一种客观分布。但它们又不是不可捉摸的，我们可以通过对系统各种因素进行分析，发现系统中所产生的各种苗头，从而在实践中加以把握、利用、防范和控制，这就是《易传》所说的“极深研几”的过程。

## ●极深研几

《系辞上传》说：“夫易圣人之所以极深研几也，唯深也，故能通天下之志。唯几也，故能成天下之务。”只有穷极事物的根本，把握住事物变化的各种可能的苗头，才能通晓天下人的志，成就天下的事业。

所谓“极”，就是“穷极”，探求研讨的意思；“深”，指事物的内在本质和规律；“几”，指事物发展变化的苗头、征兆。“极深研几”，就是探求和研究事物发展的规律和变化的

苗头，从而达到把握和控制事物发展方向，使之向有利的方面发展，而避免出现不利的结果。

任何事物的发展，由于受迅速变化的各种外部条件和内部因素的制约，总会随时随地出现一些新的趋向，以致改变事物原来的发展方向，导致与原来根本不同的结果。其中可能是一种可遇不可求的机遇，也可能是意想不到的风险，在人生旅途和各种社会活动中，总是机遇和风险同时并存的。它们仅是一种可能性。要想在这众多的可能性中找到引向顺利发展的转机，而避免引向风险，就必须去研求，捕捉这种可能性，这就是“极深研几”给我们的启示。

对于现代管理者来说，“极深研几”，就是要通过对事物发展规律的把握，在事物变化的先兆、各种微小的苗头中预见到可能产生的后果，从而把好的可能性尽量变为现实性，把坏的可能性消灭在萌芽状态，或引向新的转机。这是预测决策的一项重要任务。由于这种可能性往往是隐藏的、微小的，所以这里的关键是要“研”，只有精心研求，才能发现和捕捉到各种可能性。这种可能性又往往是偶然出现或稍纵即逝的，所以又要求管理者具有果断的快速反应能力，这就是《易传》所说的“见几而作”。这个问题我们留待下一章“变通趋时”一节再谈。

然而，事物的发展在很多时候并不是我们所完全能把握到的，社会、经济系统由于有人的参与、多变量不确定性和高度复杂的相互作用，很难完全把握。这就是《系辞》中所谓的“阴阳不测”。



## ● 阴阳不测

《易传》认为，刚柔爻象的变动没有停止的时候，天地万物的变化并非杂乱无章的，为吉为凶，都有其规律可循。但《系辞传》又说：“阴阳不测之谓神。”“阴阳不测”本意是就爻象的变化而言的，在占卦前，我们不能预先断定某爻必为老阳，或必为老阴。此种莫测的性质，《易传》作者就称之为“神”。同时，《易传》认为，“阴阳不测”也是对天地事物而言，此即“神也者，妙万物而为言也者”。自然界生化万物的功能十分微妙，难于测度，此种性质就叫作“神”。后来易学家依此认为，虽然天地变化有其规律，但其阴阳变易又有神妙莫测的一面，是确定性和非确定性的统一。如王夫之一方面认为，阴阳变易和事物的变化有其本然的过程和规律，人不能任意推测或任意曲解；另一方面又认为，事物的变易，因时间、地点、条件而不同，而且变易过程又无止境，所以其变化没有固定不变的格式或程序，人不能以固定的模式规定事物的变化。总之，在王夫之看来，阴阳之变易，从天道到人事，一方面存在着必然的进程，如从寒到暑，从少到老，有一定的程序；但另一方面，又存在着偶然的因素和突然的变易，有不稳定的一面。也就是说事物在变化过程中，一方面是不定中有定，一方面又是定中有不定。

这种不确定性原则的提出，就是承认人类所认识到的原

则、规律和模式，不可能概括和穷尽世界变化的全过程，特别是对世界未来的变化不可能作出确切不移的结论。这种观察事物变易的辩证思维方式，对于现代预测决策也有重要价值。

对于一个有人参与的高度开放的复杂的社会经济系统，我们不能同时完全认识清楚其结构和功能，其不确定性的程度大于系统组织复杂性的某一度量。在社会经济系统研究中，系统结构和功能间的强烈的不可分的相互作用，又使得我们由结构推知功能和由功能推知结构都包含了不确定性。无论是在结构与功能，还是在系统的界定、影响因素的确认，问题、目标系统未来的发展等相互关系都是测不准的。所以，从理论上讲，社会经济系统难于找到一直不变的恒定规律，我们也无法完全准确地确定其构成因素内在的数量关系。

但是测不准不等于不去测，因为现实生活的复杂系统又存在着相对稳定的一面，有一定的规律可循。人们必须认识和正确运用这个测不准原理，只能适应它，对付它，尽量逼近它，一味地追求准确的数量解是毫无意义的。正如诺贝尔奖金获得者赫伯特·西蒙教授指出现实生活中不可能有最优解一样，只有模糊的、可行的满意解、合理解。对于有人参与的复杂系统，能够找到大致逼近的趋势，某种满意的合理的数量与逻辑关系，对今后的行动从整体上具有可行的指导与启示意义就足够了。

## 观象玩辞：信息分析

在较为正确的预测基础之上，就是决策分析和方案选择，即通过对已建立的模型和外界各种信息、数据的运用，进行定量与定性的综合分析，确立制定与选择决策方案。对于现代系统管理而言，其过程远未完结，还应包括方案的实施、反馈、修正、再实施的往复循环动态过程。用《易传》的语言来说，在建立了对事物的模拟“象”以后，就是根据卦爻辞的历史信息和现实信息进行综合分析，所谓“观象玩辞”，以推断吉凶。

《系辞传》中说：“君子居则观其象而玩其辞，动则观其变而玩其占，是以自天祐之，吉无不利。”即是说在得到某一卦卦象之后，首先通过分析卦象和卦爻辞来准确把握其实际含义，以了解吉凶。如果与预测及决策相结合，即相当于对已有信息进行分析，制订决策方案的过程。下面我们就《易传》和易学提供的资料，做一些具体的分析。

### ● 观象制器

《易传》认为，依据卦爻之象制造出器具是《周易》所包含的圣人之道之一。《系辞传》说：“易有圣人之道四焉，以言者尚其辞，以动者尚其变，以制器者尚其象，以卜筮者

尚其占。”这是说，《周易》包含有四种圣人之道：其一，卦爻辞是言论的依据；其二，卦爻的变化是行动的指导；其三，卦爻象是制造器物的蓝本；其四，筮法是判断吉凶的手段。照此说法，察言、观变、制器是《周易》的主要任务，而占卜吉凶只是其职能之一。根据这种观点，《易传》又提出了圣人观象制器说，认为包牺氏作了天下之王，“仰则观象于天，俯则观法于地”，“近取诸身，远取诸物”，于是模拟自然现象始作八卦。所以圣人依据卦象，发明创造各种器物，以便利民用。比如圣人看到涣卦象☱，巽上坎下，巽为木，坎为水，有木在水上行之象，受此启发，于是发明了舟楫。这就是“观象制器”。

这种学说对于现代预测决策也有重要的启发意义。所谓象，可引申为现象，即各种信息；所谓器，可引申为计划、规划与方案。“观象制器”就是通过对各种信息及其相互关系，周密而详尽地分析，制订决策方案、规划和行动计划。

任何决策的确定，计划方案的制订，总是在深入调查，尽可能多地搜集各种信息的基础上进行的。这些作为信息的现象又是极其复杂的。其中有真象也有假象，有明显的也有微小的，有影响大的也有影响小的，有直接的也有间接的。而要找出对事物的发展趋向起决定作用的因素，就必须对这大量的现象即信息作细致地具体分析，下一番去伪存真，去粗支精，由此及彼，由表及里的综合分析功夫，从而找出各信息之间的相互关系，从表面的浮泛的联系中区别出种种对待联系，再从中辨析出因果关系，最后找出基本的因果关

系，从而把握事物内部本质的、必然的联系。只有经过这样的分析功夫，才能正确地认识事物，并从中引出科学的判断，作出符合事物发展客观规律的预测和决策。这就是“观象制器”给我们的启迪。

“观象制器”的中心在“观”，即对信息进行周密地分析。而分析的重点又在于找出事物的本质联系。辨析其相互关系的目的是要“制器”，即发明创造。因此“观象制器”说的基本要求，是通过信息分析，启发人们的创新意识，从而达到有所发现、有所发明、有所创造的目的。是否有胆识，有魄力，敢创新，敢突破，也是现代决策能否取得辉煌成果的关键所在。

## ● 因象明理

上节说，信息分析的重点在于找到事物的本质联系，用易学语言说，就叫作“因象明理”。

《易传》认为，卦象及其所代表的物象，其中含有某种义理，或者以卦象来表达圣人的心意，所谓“立象以尽意”。因此，占筮时，依卦象推断所问之事的吉凶，要对卦象进行分析，通过分析明了其中所蕴含的义理，如乾卦象中的义理为刚健，坤卦象中的义理为柔顺等，依其义理推论未来的吉凶。宋代的易学家程颐将这条解易的体例，称之为“因象明理”。象与理是占筮时所依据的信息。“因象明理”，是说，从卦象提供的信息中，阐明其中所蕴含的本质或规律。这条

原则，对于预测决策来说，也是十分重要的。

大家知道，预测决策所依据的信息，大都是感性的资料，有真实的和虚假的，有有用的和无用的，有确定的和不确定的，零星片面，复杂多端，如果不进行信息加工，对感官所接受的信息加以识别、筛选和整合，不通过思维活动进行对比分析，归纳衍绎，综合判断，从中寻出规律性的东西，往往就会被表面现象所迷惑，不可能成为预测未来的依据。预测不是现象的罗列和比附，而是依其本质和规律，考查事物发展的趋向，从而为科学的决策提供可靠的依据。因此，现代预测学都特别强调，要通过由表及里的思维过程，把握作为表征、标志事物发展趋势和规律的“系统信息”。而且通过现象认识规律，也是一个逐渐加深的过程，要伴随信息的变化，不断提高对规律性的认识，此即易学所说的“因象明理”。

### ● 率辞揆方

《系辞传》说：“初率其辞而揆其方，既有典常。”辞指卦爻辞，方即方向，率是顺着，揆即推测揣度。“率辞揆方”，就是顺着卦爻辞所说的事件和断语，推测所占之事未来的发展方向。这是认为，《周易》是讲变化之道的，六爻皆可变易，没有固定的常规可循。但就卦爻辞说，其中又有原则可寻，此即“既有典常”。爻象变化虽然无常，可是其吉凶断语又有原则。我们可以通过卦爻辞的断语推论事物的

吉凶。这条原则，对预测决策说，也是有意义的。卦爻辞所涉及的内容，是先民在长期以来大量的占筮活动、社会、生活实践中精选出来的事例，这些事例，既有关于国家前途与命运的政治、军事大事，也有平民百姓经商、婚娶等悲欢离合的琐事，是先民生活经验和智慧的结晶。用现代系统科学的语言来讲，卦爻辞所构成的占筮解读系统，就是一个古人多年积累起来的“专家系统”。通过对特定爻辞的分析我们可以从中得到许多启发，得到许多行动的指南。

在现代决策分析过程中，“专家系统”是“决策支持系统”的重要组成部分。由于社会经济系统的复杂性，对系统的许多认识和把握，不能够完全地运用简单定量分析的方法加以描述。许多问题的解决需要经验的作用，特别是对于一些较难解决的问题，更需要专家的经验判断。于是我们将各方面的尤其是专家的经验知识搜集起来，输入电子计算机，然后根据客观现实的具体情况，为决策提供信息分析和咨询。在实际决策分析过程中，我们还常常运用一系列方法以充分发掘专家们的知识与经验。这些方法中，常用的有专家调查法，请专家对要决策的问题进行会诊。

专家调查法主要是组织各个领域的专家，运用专业方面的知识和经验，根据预测决策系统的外界环境，通过直观归纳，对特定系统的过去、现在的状况、变化发展的过程，进行综合分析与研究，找出其规律，从而对系统未来状况和发展趋势作出判断。此即“率辞揆方”。

## ● 类族辨物

《象辞传》解释《周易》同人卦义说：“君子以类族辨物”。是说，君子善于分析事物之间的类属关系。《易传》认为，事物都归属于某一类、群，如《系辞传》所说“方以类聚，物以群分，吉凶生矣”。是说，卦爻辞中的吉凶断语，因物的类属关系而不同。也就是说，预测吉凶，要辨别类属关系。在《易传》看来，事物有同有异，或同中有异，或异中有同，因此而有事物的名称和概念，以表示各自的规定性，此即《系辞传》所说：“其称名也，杂而不越。”此条原则，要求人们分析事物之间的类属关系，用“类”概念考察与分辨事物的性质，属于定性分析的思维方式。天地万物各有各的特性，但其中又有相同之处，相同属性的事物构成一类。类是事物之所以可以沟通的纽带，也是由一事物推论另一事物的桥梁。它标志着人的理性思维的开始。

此种思维方式，对于现代预测和决策来说，也是不可缺少的。在预测和决策中，要辨别风向，抓住主流，必须对信息进行定性分析，形成正确的概念，作为区别得失的依据。或者将专家经验运用一定方法分析整理，直至分类组合，构成专家“决策支持系统”。在预测决测的实际过程中，人们所遇到的现象、信息或专家经验都是多样、零碎无章的。要想在这复杂现象的背后抓住事物的本质，找出其间的规律，首先要对每个个别信息进行具体分析，确定事的形象、性



质、功能，从中抽出不同事物的类同之处，划为一类，这就是分类。只有通过定性分类，才能将复杂归于简单，将杂乱归于条理，才能找到一条由此达彼的桥梁，也才能更容易找出事物之间的本质联系，为预测决策提供可靠的依据。所以现代管理学中十分推崇定性分析和优化筛选。这个方法的理论基础就是分类和类推思维。用易学的语言说就叫做“类族辨物”。

### ●原始要终

《系辞传》说：“《易》之为书也，原始要终，以为质也。六爻相杂，唯其时物也。其初难知，其上易知，本末也。初辞拟之，卒成之终。”此是说，一卦六爻，从初爻到上爻，是一整体。初爻表示事物的开端，上爻表示事物的终结，初爻的爻辞难于理解，上爻的爻辞很容易理解，但从初爻到上爻，存在着因果的联系，此即“原始要终以为质也”。此种对一卦六爻的解释，体现一种过程思维，认为事物的发展变化，可以分为几个阶段，各阶段之间，又存在因果关系。考查事物的变化，不仅要“原始”，而且要估计其后果即“要终”。这对预测和决策来说，也是十分重要的。

从现代决策的观点，要得到一个较佳的决策方案，必须从整体上、过程上把握系统的结构和变化，从系统发展的历史、现状来分析其未来。决策方案必须言之有理，推之有据。而理和据都是从对系统发展的过去、现在的各种状态分

析得来的。这与易学强调原始要反终，从事物发展的开始入手把握其全过程的思维是一致的。

对系统发展的整个过程进行分析，是决策分析的重要方面。特别是在企业投资、工程项目、基本建设等各种决策问题的可行性研究中，过程分析更是不可忽视的重要方面。其中产品寿命周期法，是典型的过程分析方法，在市场预测中应用极为广泛。

产品的寿命周期是指从产品开始投入市场，直到被市场淘汰所经历的全过程，产品的寿命周期可以分为：试销期、成长期、饱和期、滞销期等几个阶段。不同的产品，寿命期曲线不一样，日用消费品、服装发展迅速，更新淘汰也快，周期短。机械设备投资大、产品的试销、成长也需要较长的时间，被市场淘汰的速度也很缓慢，因而周期也较长。要投资生产一项产品，就必须正确地判断它在寿命周期中所处的位置点，估计其后果。这就必须对市场过去、现在的状况进行统计分析，搜集所必须的数据，作出寿命周期曲线，进而确定所开发产品在其寿命周期的那一点上，为投资、开发策略的确定提供充分的依据，确定合理的项目投资、经营与发展规模。总之要做到“有始有终”，不能不顾产尾。

## 观变玩占：最佳选择

《系辞传》说：“是故君子居则观其象而玩其辞，动则观

其变而玩其占。是以自天祐之，吉无不利。”这在易学中讲的是君子学习《周易》之方法。意思是说，君子闲下来就观察卦象，分析卦爻辞的意义，动起来就观察卦爻象的变化，玩味其占语。希望从中能把握天道，加以运用，从而得到吉利的结果。

这就好像是对管理学中最佳方案选择的过程。一般来说，人们在最初可能要制订多种行为方案，然后根据具体情况及条件的变化，从中选出最优者。这种选优活动是决策所包含的重要内容之一。

## ●天下之动贞夫一

易学认为，天下事物的运动及变化有其共同的规律或法则，这便是《系辞传》所说“天下之动，贞夫一者也”。认识了这些规律或法则，便可据此去观察、处理变化的事物了。把这个原则运用于现代管理，就是要在依据不断变化的具体情况来选择最佳方案时，也必须使决策符合其事物发展的客观规律。这就要求人们特别注意建立评价标准及评价指标体系，以作为选择的基础。一般说来，在现实决策过程中，尤其要体现以下几个原则：

### 一、目标准则

衡量一个方案的好坏，判断一个方案的作用、效果、益处和意义，首先要以是否能够达到一个确定的目标，或者实现目标的程度作为评价的标准。但在现实管理决策中，目标

往往不止一个，有主有次，而且每个目标都需要许多数量化和非数量化的指标来反映，因此确定选择标准便成为一个较为复杂的过程。不过确定选择标准，应取决于具体的情况和具体的需要。例如一个企业在解决生产所需要的某个部件时可以有自产与外购两个方案供选择。这里至少应考虑成本、质量与稳定供应三个条件，也就是有三个目标。假定当时的情况是自产部件成本低，质量稍差，但可以保证稳定供应，而外购则成本稍高，货源不十分保险，但质量稍好，两个方案各有利弊，如何确定价值标准？就应分析企业所处的内外部条件和要求。如果企业决策者认为自产产品质量虽稍差，但一般能满足需要，企业的主要困难是成本高而利润低，那么就先把成本放在第一位而选择自产这个方案；如果企业当时面临关键问题是产品质量差，无法同其它企业竞争因而滞销，那么就选择外购这个方案。另外通过层次分析法进行分层目标结构分析，找到上一层目标，分析这两层目标之间的关系，其选择标准也就易于确定了。还应注意到，目标不仅是多重的，而且又是变动的，因此最佳方案的选择也应该是动态的，必须随着目标的变动而变化。

## 二、最优标准与满意标准

从理论上说，所选择的方案越接近原定目标越好。西方管理学、经济学观点认为，在经济活动中决策者遵循的原则是如何使收益最大，或如何使成本最低。即在可能的所有范围内进行最优选择。但是要使决策标准完全达到最优的要求，决策的目标必须数量化，所有可能的方案都必须全部找

到。而且每一个方案的实施结果必须全部预先知道，并且能确立一个绝对择优标准；决策也不应受时间的限制。

但是在现实管理决策中，同时满足这些条件的情况却不容易找到。因为现实管理决策中是多目标的，并有非数量化的目标存在；同时我们不可能全部搜集到有关决策的信息，又因为受经验与知识的局限，因而无法穷尽所有的可能性；加上经济系统活动目标之间的冲突性和决策的现实时效性，而使最优化方案往往找不到，或无法取得各方面的认同。所以在实际管理决策过程中，最优原则只是一种较为特殊与极端的表现。因而现代决策学在一定程度上对决策方案的选择从最优化转换到最满意的标准。任何一个决策者要求能够有一个方面满足的有限目标。任何一个选择出来的执行方案只有有限的合理性。所以现代企业管理决策思想开始逐渐地从理论上、逻辑上由追求最优，转化到追求满意。

### 三、不确定情况下的选择标准

在确定情况下做决策时，一个方案可以产生几种可能结果。在这种情况下选择准则，还应增加一个如何对待不确定结果的准则。这实际上是一种风险型决策。例如在企业管理中生产量的决策问题，由于市场状况非生产者能够控制，也无法准确预测，这就给决策中方案的选择带来了困难，如何确定方案的优劣标准呢？在风险型决策中一般用到的是期望值准则，即选择期望值最优的方案。期望值就是用概率加权的平均值，有关的详细的方法过程这里就不一一述说了。

## ● 拟议以成变化

《系辞传》有一段话说：“圣人以见天下之赜，而拟诸其形容，象其物宜，是故谓之象。圣人有以见天下之动，而观其会通，以行其典礼，系辞焉以断其吉凶，是故谓之爻。言天下之至赜而不可恶也，言天下之至动而不可乱也。拟之而后言，仪之而后动，拟议以成其变化。”就其本义来说，这是讲《周易》的卦象和卦爻辞都是客观事物的反映，表现了事物发展变化的基础原理。其中“赜”是复杂之义，天下的事物很复杂，圣人模拟其形象，以作出卦象。天下的事物是变动不居的，圣人观其秩序，变化爻象，于爻象之下加上爻辞，说明变化之趋势，以明吉凶。这样一来，就使复杂的事物都有类可从，虽变化纷纭而不会混乱。因此，圣人遇事不可妄言，不可妄动，应模拟事物的形象，效法事物的变动，而后调控事物的变化。这里强调的是主观的东西应以客观事物为依据，依事物之变化而变化，不能先入为主。这种“拟议以成变化”的观点，反映在现代决策学中，就是动态决策和动态实施的观点。

动态决策亦称序贯决策。它要求的不是只选出一个方案，而是选出分别代表各个顺序阶段的一连串决策方案，或是找到表示一个时期内连续变化的一条控制变量曲线。凡是一个复杂的决策问题先后关系，又有效果方面的依赖关系的几个阶段的一串决策问题。

在管理、战略决策中，所处理的问题往往要同时考虑一系列决策。前一个决策的结果会直接地影响到后一个决策，因此在作出各个决策时一方面要考虑它对以后的影响，另一方面还要考虑外界因素与环境的变化。如在企业发展中投资决策，新产品研制开发决策，设备更新决策等等，前一阶段的决策和计划和后一阶段密切相关。在决策中，由于时间因素和变动的不确定因素的增多，使动态决策显得更为复杂。一般常用的动态决策方法有动态规划和决策树模型法。

动态规划法的核心思想就是把一个大的复杂决策问题分解为前后有序的几个小决策问题。这个多阶段的决策序列最优化的实现要求各阶段采用某方案所得到的收益，加上所采用该方案的条件下以后各阶段的最优收益，构成一个收益总和。从这些收益总和中选出能产生最优总收益的那个本阶段方案，就是本阶段的最优方案，这种方法以一段时间整体上考虑到了各阶段决策方案对下一阶段的影响。

决策树模型法就是按各决策方案实施后的客观状态以及所造成的后果按逻辑顺序从左向右横向展开，然后把每个阶段的决策树联系在一起从而形成一个枝叶繁茂的大树，然后计算其期望值，最终选择一条最佳决策战略。

上面两个动态决策方法都假定事物发生的概率在各个时期是不变的。但在实际情况中概率却往往随时间变化而变化，“成变化”就是要适应这种变化，只有真正适应这种变化，才能得到最佳的整体效果。因此，我们又在动态规划和决策树模型中增加了转移概率的分析。关于这方面的分析操

作方法较为复杂，这里就不详述了。

在决策实施之中，特别是战略方案的实施更要考虑因素变化发展。在具体过程中首先要围绕着已经确定的大目标，进一步提出各阶段的小目标，逐步实施完成，逼近大目标；其次在每一个战略阶段中都要制定具体可行的措施，做到人员落实，物资落实，时间落实，办法落实，并拟定各种应急方案；注意信息反馈，根据新情况，新问题，及时地调整、修正、补充原有的决策方案。

美国有一个企业家名叫罗伯斯。他生产经营的“椰菜娃娃”玩具，销路很好。差不多销到了全世界每个国家。其实原来他涉足玩具业时是意欲发展大型、机械化的玩具，但因制造成本太高，价格太贵，生产工艺太长而使企业面临困境。后来他发现随着现代化的不断深入，美国社会的人际关系危机不断，家庭关系浊流汹涌，频繁的离婚，给儿童心灵造成严重的创伤，父母本身也失去感情寄托。因此儿童玩具逐渐从“电子型”、“益智型”向“温情型”转化。有见于市场这种变化趋势，罗伯斯果断地改变了原来的方案，开始设计别具一格的“椰菜娃娃”玩具，这种玩具意为“椰菜地的野孩子”，千人千面，有不同的发型、发色、容貌、服装，饰物，正好填补了人们感情的空白，销售额直线上升，使公司起死回生，业务迅速扩大，他也成为美国最出名的玩具经销商之一。

审时度势，以变制胜，在现代经济竞争中是一条普遍的原则，现代经济是一个适应外界环境的开放式复杂大系统，



要和整个社会环境进行信息对流和能量交换，既要受外部政治、经济、技术、文化等各种因素的制约，同时也要受内部各种经营资源和从属系统的影响。所以它必须适应这种变化的环境，其决策方案与执行过程也必须适应这种变化。“永远变化”是当今企业面临的一条规律。因此现代管理决策者应当记住，没有永远有效的决策方案，没有普遍适用的经营策略。要使自己在多变的市场中立于不败之地，就必须根据不断变化的需求，同时把握竞争对手的变化，不断采取对策先变于人。这方面，杏花村汾酒厂变化发展历史既有教训又有经验。他们原来认为汾酒属于老名牌“关上门子有人敲”，因而不注意包装和增加品种。由于国际市场上白酒的发展趋势是低度、高档、多品种，许多国内的名酒已将度数降到50度甚至50度以下时，汾酒厂到1983年还是65度。而其手榴弹似的包装又使得消费者开始反感了。消费者的心理是在不断变化的，如果不随着这种变化而变化，今天时髦的产品，明天就可能成为过时品。在这种认识基础上，他们制订了新的策略；在产品质量上保持高水准，在品种和包装上大力突破，先后生产出从35~65度的白酒，并用最新型的陶瓷包装，为不同阶层人士都设计了适合其特点的产品，其产量是年年上升，产品销售额，利润不断提高，企业飞速发展。

总之，不管是在决策制定和实施过程中，我们对决策方案必须根据具体条件，具体情况的不同，适时调整甚至改变原定计划，时时密切注视时势的现状和变化态势，根据客观

需要，将决策建立在现实的客观条件之上，才能立于不败之地。

### ● 据中爻辨是非

我们知道，《周易》的六十四卦，每一卦都有六爻，而且分别由上、下两卦构成。如泰卦卦象，其下卦为乾，上卦为坤。这样，当六爻中就有两个爻分别居于下卦和上卦的中间位置，这便是第二爻和第五爻。一般说来，中爻的爻辞大多是吉利的，这种现象，被《易传》所重视，且认为是《周易》占筮的一个原则。《系辞传》更概括说：“若夫杂物撰德，辨是与非，则非其中爻不备。”即是说，一卦中有许多爻及爻辞，但一卦的卦义及吉凶，却主要由中爻即二五爻来决定。因此，易学十分推崇中道。所谓中，就是不偏不倚，既不过分，又无不及。将事物各个矛盾的方面处理得恰到好处。而中又是与时相联系的，从而把“时中”即因时而行中道作为人的行为准则。这种思想反映到决策思想中就是强调计划的周密性与稳妥性，认为一个好的决策方案不应是一个偏激的方案，要照顾及系统发展的每一个过程和每一个方面。在决策中如同易学所谓的“险在前也，刚健而不陷，其义不困穷矣”。是说，遇见险境，在没有充分把握时，不去冒险，必须静待时机。这样才能避免陷入困境。

这种不偏不倚，强调扎实与稳妥，步步为营，打好基础，稳健前进的决策思想，在现代决策学中也有所反映。虽

然，在决策中我们有时也要求面对困难和危险知难而上，勇往直前，但是这种冒险必须建立在周密的决策分析、充足全面的信息资料、雄厚的实力和良好的心理素质基础之上的。决策学所有研究的方法都是为了避免决策的草率性，增加决策的可靠性和科学性，从而降低在实施过程中的风险。

真正的决断，不仅表现在快速地作出决定，而且表现快速、周密地进行决策分析、制定决策方案。从这个意义上看，讲求果断与决断，不如说是在要求最短时间内周密方案的制定和实施，抓住时间这个关键因素。美国福特汽车公司前总裁李·亚科卡说得好：“假如你已经掌握了95%的事实，但是要得到其余5%却要用6个月。然而到那时，你所掌握的情况都已过时了，因为市场的变化已经走到你的前面去了，现实生活就是如此，关键在于掌握时机。”掌握时机，就是加快决策分析的速度，提高周密认识把握问题的能力和素质。但归根结底，如果没有对95%事实的周密分析与掌握，没有一个适当、可靠的计划为基础，就不可能冒险与决断，也不可能有必胜的信心和毅力。这也是易学所说因时而取中的思想。

“时中”的思想还表现在我们制定决策方案时一定要系统，要考虑到系统的多各种千变万化、复杂交织的矛盾，在执行中要兼顾各方利益，不要为了一部分局部的利益而放弃整体的、长远的利益。这部分在整体运控原则中已经述及，这里就不再详细分析了。

总之，《周易》的决策思想强调中道，或者说特别看重

平衡，强调事物各方面的互补，即所谓阴阳协调，刚柔相济，和谐一致。只有这样的决策方案和执行方案过程，才能够使我们立于不败之地。

### ●不可为典要

《系辞传》说：“易之为书也不可远，为道也屡迁，变动不居，周流六虚，上下无常，刚柔相易，不可为典要，唯变所适。”这是对《周易》筮法而言。强调爻象是不断变化的，在一卦六位之中，或上或下，构成不同的卦象，而且其变化并没有固定的模式可以遵循。人们只能注意、观察其变化，以判断吉凶。这段话其时也可以说是对《周易》基本原理的一个说明。

这种“不可为典要，唯变所适”的思想，也适用于预测决策。在实际预测和决策过程之中，任何机械的引经据典，因循守旧都不可能有的满意的结果，预测与决策的关键就是机智灵活地分析处理信息，审时度势，切不可拘泥于任何形式的模式和方法，这就是“唯变所适”。所有的一切预测与决策方案都必须在现实中得到检验，在现实实施中反复修正。

“不可为典要”也为我们提供了一个思路，就是做任何事情都要留有余地，不能把计划、方案、目标定得太满，束缚人的手脚。从现代预测决策学来看，虽然我们运用到了现代系统科学思想方法，运用多学科的知识 and 手段进行综合的决策分析，还是不可能将所有的可能性与风险性全部考虑进

去，而且随着时间的推移，许多新因素又不断地渗入，以至于我们决策分析所做的一切在现实执行中都具有连续的不确定性，我们所提供的一系列决策分析的方法，不能从根本上保证决策方案的绝对正确，只能将决策过程的不确定性、不科学性的程度降至最低。因此，决策必须充分留有余地，为决策实施过程中随时加以调整保留一定的契机。这样也有利于调动各方面的积极性，对前途充满希望。

“不可为典要”的原则还告诉我们，预测决策不可能提供一套绝对正确可靠的优化方案或普遍适用的模式，而主要是提供一套分析理解和解决问题的新思路与新方法。诚如美国决策学家 R. O. Mason 所说的那样：“在我们看来，政策、计划和规划制定人员的任务不在于找到一种对任何情况都适用且最优的方法和模式，而是要找出各种因果与因素之间的相互依赖关系。”决策学给我们提供了这样一些方法，但如果我们把运用这些方法本身作为目的，而忽略了变化世界的多种发展可能性，那么决策学也就成为一种教条，而教条式的所谓科学方法在现实实践中是没有任何生命的。现代决策学最强调的就是灵活与机动的运用决策方法和工具，根据实际情况的变化处理好理论与实践之间的矛盾。这也就是易学与现代决策学所共同强调的一点，预测决策过程中必须“唯变所适”，必须“不可为典要”，这是管理经营与决策的核心。

## 吉凶者贞胜：价值原则

《系辞传》说：“吉凶者，贞胜者也。”“贞”，正，指正道和常规。是说，持守正道或常规，才能化凶为吉。《易传》认为，人的吉凶祸福是同其品德的高下联系在一起的，成功与失败同个人的修养是分不开的。《文言传》说：“君子进德修业，欲及时也，故无咎。”占筮的目的是趋利避害，但必须符合正道，方能受到益处。《文言传》解释“利”说：“利者，义之和也。”是说求利不能脱离义。此是将价值原则引入占筮的活动中，主张德业并举，义利双修。此条原则，被宋代的易学家张载阐发为“易为君子谋，不为小人谋”。是说，品质败坏的小人，休想从占筮中得到好处。总之，在《易传》看来，遵循正道是推测吉凶的最高准则。

这条原则对我们今天进行预测和决策，也有重要的意义。

在现实社会、经济系统中，我们所研究的预测决策问题，特别是现代企业管理与决策的问题，所涉及与关联到的是多方面、多种类、多层次的问题。任何一个企业的管理预测与决策，都与整个社会经济系统、各层次子系统及各种因素有着十分复杂的关联。虽然每个预测决策的具体种类不同，在大系统中所处的层次不一样，情况有别，关联与作用呈现多种多样，但对任何一个企业的预测决策过程，都必须

是在整个社会、经济系统之下的运行。因而必须遵循整个社会系统变化的整体规律。在方法论上遵循一系列合乎经济运行、发展的规律的准则。而且，在现代企业预测决策过程中，不仅要把企业发展放在社会经济系统的整体中进行思考，而且还要将之放在自然系统与人类社会系统相互作用方面去思考。当今随现代工业迅速发展，环境污染问题日益严重，环境问题已是任何一个企业在发展中必须考虑的问题。在发展经济的过程中，如何协调人与自然的关系，已经是现代企业发展所无法回避的问题了。任何一个企业发展的决策都必须遵循自然发展变化的规律，减少环境污染，才能从根本上促进经济发展和人类健康状况的改善。同时，现代企业又是以人为核心的复杂系统，企业预测的整个过程都受到人的价值观、道德观、利益观等多种因素左右。这就要求在预测决策之中必须有一个公认的、合乎社会规范的价值评判标准。这种标准有别于单纯的经济趋利原则，必须是在某一个集团利益基础上，与整个社会中各种人的利益大致相符合的原则。如果没有一个正确的标准，或在错误的标准指导下，作出的预测和决策是注定要失败的。这就是《易传》说的“吉凶者贞胜也”。

一般说来，因为考虑因素的多样性、复杂性，一个现代企业的高层次战略的决策，是一种多目标、多准则的群决策。多种准则意味着我们在预测决策过程中必须在研究思想方法论上遵从自然科学、社会科学中的客观规律，必须遵循一定的社会伦理、道德之价值评判准则。多目标，就是由于

企业所处的复杂社会经济系统决定了任何一个企业发展的战略决策目标都不仅是为了单纯的趋利原则，不仅是单纯的经济目标，还必须兼顾社会、环境等多种目标。因为这些长远的、多目标、多准则的决策过程涉及到许多方面，决策的每一个阶段，都需要许多人的参与，虽然决策方案的取舍最终要由最高层的某个决策者来决定，但整个过程，实际上已经成为许多人互相配合协调的整体过程，因而在这个意义上的决策，又是一种群决策的过程。

现代企业战略决策的多准则性、多目标性、多群体性，使决策过程呈现十分复杂的状况，一方面由于诸多准则、诸多目标之间不可能完全互相协调，有时还存在十分激烈的冲突。如一个企业在决定改进生产设备、提高生产效率的同时就必须考虑如何安置富余人员，如何使这些人不会成为社会的一种压力，这在许多情况下是矛盾的。其他诸如发展生产与环境污染，破坏自然地理景观等等矛盾也比比皆是。另一方面，由于社会系统的复杂性，因素的易变性，特别是观念、行为方式的变化，又使我们不可能完全地预测到一个决策方案可能带来的各种结果，社会经济系统中的不可控因素，特别是激烈的市场竞争因素使我们所作出的任何一个决策方案都具有一定风险性，决策所涉及的范围越大，影响面越多，这种风险性就越大。

为了合理地处理各种准则、目标之间的相互关系，提高决策效率，降低预测决策中的风险性，最重要的就是必须在预测决策过程中遵循一定的方法论原则和价值准则，并把它



放在预测决策整个过程的首要地位。

在预测与决策的方法论、价值原则方面，我国古代易学思想给我们提供了许多值得在现代企业管理决策吸收的有益观点。

### ● 曲成万物而不遗

《系辞传》赞美易道的广大说：“范围天地之化而不过，曲成万物而不遗，通乎昼夜之道而知。”是说，《周易》讲的变化法则，贯穿天地人各方面，圣人应从范围天地，曲成万物的视野，即从客观的高度考查事物的变化。《系辞传》又说：“夫《易》广矣大矣，以言乎远则不御，以言乎迩则静而正，以言乎天地之间则备矣。”这也是说，易道广大，远近之事无所不包，要求人们从宏观的角度考查事物的变化。宏观意识也是整体系统思维，在易学中情况鲜明。如在观象玩辞、观变玩占的过程中，更是强调从整个事物发展的全局、系统的各个方面综合分析，以做到相对公正、客观的预测分析。这就是所谓的“不谋万世，不足谋一时；不谋全局，不足谋一域”。这种整体意识对预测，特别是决策，有重要的指导意义。

现代企业经营管理活动中，整体长远的企业发展战略的制订，是企业发展中的头等大事。现代企业处在科技、经济、社会迅猛发展的时代。处在广泛分工、密切协作、社会联系空前复杂、社会竞争空前激烈的时代。随我国经济体制

改革的深入，社会主义市场经济的逐步形成，我国的企业管  
理已从过去单纯的生产型转变为生产经营型，由执行型转变  
为决策型，由半封闭型生产转化为开放型的生产经营。企业  
必须主动去适应市场的变化，抓住激烈竞争中稍纵即逝的良  
机。因此作为一个现代企业的决策者必须从整个国际、国内  
市场出发，对企业的生产、销售、经营作长远的、系统的思  
考，从整体上去把企业的合理的经营目标和经营方针，确定  
一个企业经营范围和规模，选择企业合理的组织结构、管理  
体制，从而从根本上调动职工的积极性，从整体上促进企业  
的发展壮大。所以经营战略是现代市场经济发展的必然要  
求，是企业生存发展所必需的。在国外，各大企业早就把战  
略经营决策规划放在十分重要的位置。据美国科学家捷思茨  
统计，1949年美国企业进行长期规划的为2%，但到了  
1970年，斯坦福研究所的调查结果表明这个比例已达  
100%。1963年日本经济新闻社也做过类似的调查，这个比  
例达97%。可见当今世界各大企业无一例外地高度重视企  
业战略经营规划。

现代市场经济发展，要求企业高层次管理者必须把自己  
的主要精力用于战略思考、制定和推行战略上来，80年代  
初，西欧曾对一些企业高层领导人的时间安排作调查的结果  
表明：他们40%的时间用于企业的经营战略方面；40%用  
于处理与企业有关的各方面关系；而只有20%时间用于处  
理企业的日常事务。英国通用电器公司的董事长威尔逊曾  
说：“我整天没有做几件事，但有一件做不完的事，就是计

划未来。”

现代企业正确的战略经营决策是建立在对市场、产品正确的预测基础之上的。预测是为战略经营方案的制定和决策实施服务的。现代企业是一个复杂的开放系统，其发展必须服从市场需求，考虑到竞争对手，而这些又要受到政治、经济、技术、文化、自然等多种因素的影响。因此，要准确预测未来市场变化趋势，产品、技术的发展方向，就要求决策者必须有整体意识、宏观意识甚至是全球意识，既要在全局上把握发展趋势，又要有层次性，兼顾各方面因素从全局进行思考，分清各种影响因素的轻重缓急。如《易传》所说，要有“范围天地之化而不过，曲成万物而不遗”的胸怀。美国的汽车工业之所以在80年代被日本所击败，就是因为美国汽车工业忽视了能源这个因素对未来汽车消费市场的影响，在石油危机到来时，许多汽车厂家还在闭门造车，坚持生产耗油量高的大型轿车。一个企业只有着眼于整体、长远，对未来发展作出准确预测，才能制订正确的战略长远发展计划，从而占据主动，保持领先。因此，战略经营预测和决策，必须体现出未来意识和超越意识，发展未来的潜在市场和新产品、新技术的巨大潜力，才能制定出正确的发展战略规划。

在对产品、技术、市场发展方向有一个较为客观、正确的预测分析基础上，必须对企业发展作出长期的战略筹划。日本日立公司的总经理小平曾要求公司的战略决策研究人员时说：“请你们在进行研究时，要考虑到十年、二十年以后

的情况。”也就是说，要把未来市场、技术、产品的发展趋势考虑进去，才能使公司在激烈的竞争中始终保持技术和战略的领先优势。日立海外贸易系统通过 20 多年的建设，至今仅日立制作所一家就有 180 多名驻外人员，其系列公司有 250 名驻外人员，加起来共有 430 人，在全世界设有 18 所营业所和 48 个贸易小组。这些小组活跃在世界各地，为战略决策规划提供了大量和详实的第一手资料。

### ●得失喻于善恶

《系辞传》有云：“吉凶言乎得失”，“变动以利言”。即是说判断一件事情的吉与凶是看在发展中能得到什么，失去了什么，得到和失去的相比谁多谁少，有没有可能获得最大的利益。在现代企业战略经营决策中就是趋利原则，即力求投入最少，最大限度地节约资源，并且使所冒的风险最小；从而争取最大的效果。尽可能圆满地实现各种战略目标；并力求用最短的时间取得最大的效果，达到最高效率。当然这种趋利原则是建立在系统的整体、发展基础之上的。“利”也是广义的符合系统整体利益和长远利益的。如《易传》所说：“利物足以和义。”

不过，《周易》所谓得失却不仅仅是表现于直接利益上的，除此之外，它还有更重要的内容，即道德上的得失。清代的易学大师王夫之解释吉凶说：“于其善决其吉，于其不善决其凶。”又解得失说：“易之为书，言得失也，非言祸福

也，占义也，非占志也。”此即“得失喻于善恶”，即是强调得失必须从善恶方面来衡量。合乎道德的得，才是真正之得。此是阐发儒家的传统。孔子和孟子都强调，人们获取财富必须以仁、义为前提，不合乎仁义则不取。《易传》继承了这种观念，故非常重视把功业与德行相提并论。如《系辞传》论易道说：“显诸仁，藏诸用，鼓万物而不与圣人同忧，盛德大业至矣哉。富有之谓大业，日新之谓盛德，生生之谓易。”此中，仁指德行，用指功业，二者即后来所说之盛德大业。这是说《周易》的基本原理是把盛德和大业统一在一起的。

《易学》的此种观念，应用于现代管理学中，就是要求人们在预测及决策中，不应仅仅注意直接的经济效益，而且更要看到社会效益。这样才会获得长远的利益，如果仅追求经济效益，而忽视社会效益，那么经济效益必不会持久，必会受到惩罚。

任何一个企业、任何一个决策者，经营决策的目的都是为了取得最大的经济效果，但在具体的决策过程中，对经济效果的判断则不一样，考虑问题的方法、角度不一样，取得的实际效果差异十分巨大。有一类决策者，完全依照企业局部、短期经济得失的数量大小来进行决策，而不考虑整体和长远的利益，有时甚至为了短期经济利益不惜采取虚假广告宣传，制造假冒伪劣产品，损害消费者利益的作法，最终不仅损害了消费者，也损害了自己。虽然在短期内得到较大经济利益，但是这种企业最终是要被逐出市场的。市场竞争中

的效用，最大的受益者应该是消费者，只有做到了从整体出发，从消费者切身利益考虑，企业才会有正确的决策和经营原则、企业才会在激烈市场竞争中站稳脚跟，并得到消费者的支持，从而不断发展壮大。此即“得失喻于善恶”。只有从整体、宏观、长远，从社会效益、从消费者利益来考虑，把这些作为决策经营的重要准则，企业才能从巨大的社会效益中最终获得最大的经济效益。只要做到了这一点，再加上严格的企业管理和有利的销售策略，即使一个很小的企业，也会在较短时间内迅速发展壮大，但如果忽视了这一点，即使是一个很好的企业，也会因这类短期行为而一败涂地。这就是决策经营中的效用价值原则。

上海蒙华日用化工厂就是一个典型的例子。该厂与香港蒙妮坦美发美容集团的下属公司——香港美发美容制品有限公司合作，由港方提供技术和配方，生产“蒙妮坦”系列化妆品。为了尽快地打开市场，该厂为新产品起了一个动听，但却是虚伪、不符合科学原理的名字——“奇妙换肤霜”。从1992年10月到1993年4月，在国内展开了强大的，但却是虚假性的广告宣传，介绍所谓“不打针吃药，不用动手术，使用一到八次，就可以使皮肤由粗糙、灰暗、苍老，变得细腻、光洁有弹性”。这种宣传欺骗了无辜的消费者，使该厂在短期内获得暴利，销售数量超过了其他化妆品，仅北京市从1993年3月下旬到5月就销售了28.6万多套，全年的月销售额从投放开始的200万到300万、800万、1500万、2300万、，仅4月的销售额就达3000多万元。但是，

消费者使用后产生了许多副作用，不但没有广告上所描述的奇妙功能，反而使皮肤红肿、起疙瘩，个别甚至出现黑斑。这引起消费者的极大反响，纷纷投诉。北京工商局开始采取行动，禁止在新闻媒介上刊登广告，各大商场纷纷停售，5月下旬，该产品市场销售额骤降到900万元，6月该厂便停产整顿，并被有关部门勒令赔偿消费者经济损失。“蒙妮坦”事件一时使中国企业界哗然。在激烈市场竞争中，企业不采取对消费者负责的态度，不把消费者的利益放在首位，而只顾局部利益，采取不正当的手段占领市场，结果却是“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命，”企业陷入一败涂地的境地。

因此，企业决策要在效用原则之下，在保证质量、消费者利益条件下，追求长远的、整体的最大利益。这便是善、得失的真正喻义之所在。

我国目前最大的空调生产集团，春兰集团，在1985年其前身只不过是一个职工不满1000人，年产值不足1000万元的小型企业，1987年，陶建本就任总经理后，采取大胆策略，引进世界一流设备，提高空调机产品质量，狠抓质量管理，用国际最高质量管理和质量保证系列标准ISO9000作为企业标准。在经营上采取受控代理制，让利于销售商，让利于社会。在服务上，拨出专款，在各地建立起销售服务网络。这一系列正确的决策方针，使春兰集团从1988年产值4300万元到1989年的8300万元，1990年的1.2亿元，利润1000万元，一举登上中国空调业霸主宝座。在“全国市场产品竞争力调查评价”活动中，“春兰空调”一举囊括

了空调机“心目中的理想品牌”、“1993年实际购买品牌”和“1994年购买首选品牌”三项第一。并荣获“1993年全国最受消费者欢迎产品”家用空调第一名，取得了巨大的社会效益和经济效益。

总之，《周易》“得失喻于善恶”的原则告诉我们，在现代管理实践中，不能只强调社会效益而不顾经济效益，也不能不顾社会效益去单纯追求经济效益，应当尽量兼顾经济效益和社会效益，使二者统一起来。要在满足人们不断增长的物质和文化需要的前提下，最大限度地将广大人民群众在目前利益和长远利益统一起来。任何不记利害、不讲得失的做法，都是有害的，不足取的。



## 第三章

# 易学与经营管理

为了把《周易》的管理学原理落实于具体操作过程，首先必须按照刚柔立本的原则自觉地设计组织一个层次有序、功能协调的管理机构。任何企业都有管理机构，但是有许多管理机构层次不清，职责不明，上下掣肘，动作失调，不能产生应有的效率，完成企业预定的计划，究其原因，多半是由于在设计组织之时处于盲目状态，违背了刚柔立本的原则。日本属于东方文化圈，他们的企业经营在许多方面都自觉地运用了易学的原理，从而建立了一套带有东方文化特色的管理学的体系。第二次世界大战以后，西方的企业逐渐兴起了一个学习日本管理学的热潮，由此而创造的一系列成功的经验，与《周易》的原理有许多暗合之处。中国是《周易》的故乡，我们应该融贯中西，博采众长，结合各种具体的实例，深入体会刚柔立本原则的普遍性的哲学意义，自觉地用来建立我们自己的管理机构，提高我们的管理水平。

## 刚柔立本：组织原则

刚柔立本语出《系辞下传》：“刚柔者，立本者也。”刚指阳爻，柔指阴爻，在一卦之中，阴阳两爻相互依存，缺一不可，共同构成一卦之本，是为刚柔立本。这是《周易》成卦的基础，也是包括管理机构在内的各种组织系统得以成立的必要条件。就组织系统的构成元素来说，不外乎阳刚与阴柔两个方面。阳刚发挥创始、主动和领导作用，阴柔发挥完成、实现和配合的作用。二者的作用虽然不同，却都具有同等重要的地位，只有当它们结成一种刚柔并济阴阳协调的关系，才能组建为一个稳定的有效能的管理机构。这就是从刚柔立本所派生的乾坤并建原则的含义。卦有六位，位分阴阳，由刚柔两爻分别交杂而居之，蔚然而成章，有条而不紊，形成一种井然有序的状态，这就是六位成章的原则。六爻在其各自所居之位，尽伦尽职，安排得当，配置合理，人尽其才，事称其能，既充分发挥每一个个体的固有的潜能，彼此之间又在整体上产生功能性的协调。这就是各正性命的原则。由于阴阳六位是固定不变的，刚柔两爻则是经常在流动变化，并不固定在某个一定的位置上，因而出现各种不同的组合情况。但是，尽管如此，必有一个主爻作为全卦的统率，否则将无从形成一个统一的整体。这就是一爻为主的原则。易学的原理简单平易，简单使人易于了解，平易使人易

于服从。若能奉行贵易尚简的原则，就可以把领导的意图顺利地化为下属的共同的目标，使整个的组织系统同心同德，齐心协力，去建功立业，迎接市场经济的挑战。

总之，刚柔立本是组建管理机构的一条总的原则，以下几条都是它的具体的展开和运用。企业经营的成败，管理水平的高低，都和是否自觉地遵循这条组织原则有着密切的关系。

## ● 乾坤并建

“乾坤并建”（又称“乾坤并健”）是明清之际的著名思想家王夫之提出来的易学命题。《周易内传》卷一说：“《周易》之书，乾坤并健为首，《易》之本也。”《周易外传·系辞上传》第一章又说：“乾坤并建于上，时无先后，权无主辅，犹呼吸也，犹雷电也，犹两目视、两耳听，见闻同觉也。”乾是纯阳，性质刚健，坤是纯阴，性质柔顺。乾坤并建就是指世界上万事万物都存在着乾坤这两个性质截然相反的对立面。乾坤对立双方中，任何一方都不可能失去另一方而孤立存在，二者总是紧密地结合在一起，互为存在的前提。在这种意义上，乾和坤都是统一体中必不可少的因素，不存在一方比另一方更重要的问题。因此，王夫之不同意那种《周易》以乾为首的传统说法，认为乾坤并建才是《周易》体系中最根本的原则。

乾坤并建原则的最大特点，是强调阴与阳、柔与刚的统

一与和谐，而不是对立与斗争。易学认为，在任何一个统一体中，无论是天象还是人事，都有乾坤阴阳之分。由于阴与阳的性质不同，自然存在着二者之间对立冲突的一面。然而更重要的是，只要阴与阳构成了一个统一的共同体，它们之间的协同配合就起着决定性的作用。如果统一的一面占了上风，阴阳相求，刚柔相济，就可以保证秩序和谐、系统稳定；相反如果斗争的一面占了上风，阴阳相互排挤、相互伤害，就会造成秩序的混乱乃至系统的解体。

任何一个管理系统，无论是国家、家庭还是企业，都是由一些基本的结构元素构成的。这些基本的结构元素按其性质都可以归结为阴、阳两大类。因此要建立一个稳定有效的管理系统，就必须按照乾坤并建的原则，正确处理阴与阳之间的复杂关系。其中，最重要的关系有两个：一是上下关系，一是内外关系。

首先，管理与被管理者，上级与下级之间的关系，是管理系统中最主要的纵向结构关系。管理者、上级为乾，具阳刚之性，起决策、领导作用；被管理者、下级为坤，具阴柔之性，起执行、配合作用。一个企业不能有阴而无阳，也不能有阳而无阴。如果阳得不到阴的辅助，完全孤立，就会一事无成；如果阴得不到阳的领导，散漫而无统率，也难以形成群体，同样达不到组织目标。因此，乾坤并建原则要求，阴阳上下之间应当建立起一种相互追求、相互吸引的合理平衡。这个平衡的基础和动力就是双方共同认同的组织目标。

为了实现阴阳双方共同认可的组织目标，一方面必须建

立起刚尊柔卑的内部等级秩序，以保证企业正常运转的效率；另一方面又必须建立起相互沟通的内部协调机制，以保证企业不偏离双方认同的方向，从而维护企业的健康和稳定。这就是说，作为管理者，不能置被管理者的利益和要求于不顾，更不能把被管理者看成是实现个人一己私利的纯粹工具。管理者应象泰卦那样，以高踞尊位之乾而甘处坤体之下，视被管理者为平等的合作伙伴，这样才能促使上下交往以顺利进行，从而实现“天地交而万物通”、“上下交而其志同”的和谐通泰的局面。同时，被管理者也应当正确对待正常的管理制度和等级秩序，从共同利益出发，积极主动地参与企业管理。这样，阴求阳，阳也求阴；刚顺柔，柔也顺刚；阴阳相亲，刚柔相应，双方尽量克制自身的某种过分的欲望，密切配合，协调一致，则企业的组织功能就可以最大限度地发挥出来，而管理者和被管理者彼此的需求也可以最大限度地得到满足。

其次，内部组织与外部环境的关系，是管理系统中最主要的横向结构关系。任何现实的管理系统都是开放系统，开放系统是不能离开环境而生存的。因此，企业必须按照乾坤并建的原则建立起正确处理内外关系的相应机制。这里，乾意味着与环境的沟通，坤意味着内部秩序的维持；乾表现为向外开创局面，坤表现为对内加强控制。或者说，乾表示系统的无序性增加，坤表示系统的有序性增加。一方面，当管理系统的目标确定以后，最高管理者只要选定能以最大效率实现这些目标的方法并保证其实施就行了。那么具体的管理

工作就是选择恰当的管理组织结构，并发挥其决策、计划、组织、指挥、控制、协调、激励等职能。于是这个管理系统便有序地运转起来了。维纳的控制论为这一系统的有序化过程提供了科学的依据。然而，另一方面，管理系统的目标不是凭空可以确定的，这是因为现实的管理系统是一个开放系统，它时刻都在与环境进行着物质、能量和信息的交换，在这种交换中，系统的随机性增加，无序性也相应增加。正是这种无序性的增强，才是系统捕捉目标，构建内部秩序的前提条件。通俗地说，任何企业都是由社会性的需要和压力所促成的。社会的需求和环境的条件，决定了企业的目标选择和经营决策，决定了企业的组织结构形式及功能的发挥。与环境的沟通，使企业面临着多种发展的可能性，同时也导致了企业内部不稳定性的增加。或者说，环境的变化往往导致企业的决策和组织形式的改变，从而导致企业内部原有秩序的打破。这是一个无序化的过程。普里高津的耗散结构理论告诉我们，单纯的有序化过程和无序化过程都不能构成有效的开放系统。单纯的有序化过程使系统稳定，但也使系统产生惰性；单纯的无序化过程使系统紊乱，但又使系统获得活性。只有二者同时并存，才能构成不断进化的组织秩序。

一个优秀的管理者，总是能自觉地坚持乾坤并建的原则，把有序过程与无序过程巧妙地结合起来，将管理系统引向稳定与发展的健康轨道上去。在具体运用乾坤并建原则以保证企业的内外平衡发展方面，必须紧紧把握以下两个环节：第一，向外打开局面必须以对内的有效控制为前提，从

无序化过程中捕捉机遇必须及时转化为系统内部的有序化过程的建设。否则，重外轻内，有乾无坤，只求发展，不求控制和稳定，将会造成系统内部秩序的崩溃。第二，对内加强控制又必须以向外打开局面为条件，系统内部的有序化过程从与环境交流的无序化过程中吸取活力。否则，重内轻外，有坤无乾，企图单靠加强企业内部的管理来保持和扩大现有成果，而不对瞬息万变的环境作出积极进取的反应，将难免走向僵化停滞，最终为时代所淘汰，为环境所不容。

当前，我国大多数大中型企业都面临着转轨变型的问题。传统的管理模式只抓生产，不顾经营，或者把市场经营错误地理解为单纯的产品推销，不问市场的变化，不问消费者的需求。这是一种典型的重内轻外的管理模式。在经济改革的过程中，为了适应社会主义市场经济的发展要求，企业最迫切的任务就是尽快实现从单纯的生产型企业向生产经营型企业转变。企业转轨变型的关键，就是企业领导人员必须改变经营管理的基本观念，抛掉重内轻外的传统思想，树立乾坤并建的根本原则。

## ● 六位成章

“六位成章”语出《说卦传》：“《易》六位而成章。”意思是说，《周易》中的每一卦都是由六爻组合而成的，其中每一爻在卦中的地位和作用各不相同。唯有各不相同的六爻能够分工协作、密切配合，才能构成一个相对稳定的有机整

体（卦），如此就叫六位成章。否则，六爻各自为政，互不相关，就无法构成一个有机整体，这种现象就只能称之为杂乱无章了。这里，六位成章是有条件的，因为确定的六爻总是根据某个确定的卦的性质组合起来的。一个特定的卦就是一个特定的系统，卦中的六爻就是这一特定系统的特殊结构。特定的结构往往只能服务于某种特定性质的系统，它对这个系统来说是六位成章的，但对另一个性质不同的系统来说则可能意味着混乱。如果卦中的某一爻发生了变化，这也许会构成新的系统（新卦），但对原卦（系统）来说，特殊的内部结构遭到了破坏，则六位紊乱而难以成章了。

六位成章的原则告诉我们，任何一个管理系统都必须有合理的分工与协作。一般说来，管理系统的分工与协作主要包括两个方面：一是纵向的职位等级的分工与协作。例如我国许多大中型企业的纵向管理系统分为五个层次，即公司（总厂）、分厂、车间、工段和生产班组，习惯上称为五级管理。根据企业规模和生产技术的复杂程度的不同，也有的企业实行四级管理（厂部、车间、工段和生产班组）、三级管理（厂部、车间和生产班组）等。不同层次的管理工作，其内容和性质不同。越往上层，决策性和组织性的工作越多；越往下层，业务执行性和日常工作越多。二是横向的职能部门的分工与协作。例如，在实行三级管理的企业中，厂部设置职能科室，车间设置职能组，生产班组设置职能员等等。职能机构的划分方法很多，通常有按管理职能或管理业务划分、按产品划分以及按地区划分等几种。企业的纵向管理系



统和横向职能系统是紧密联系的有机整体，二者的结合就构成了企业的管理组织结构。企业的分工与协作必须紧紧围绕企业的总体目标而展开。随着分工的不同，企业的总体目标也相应地分解成各种具体的目标，如生产成果目标、市场目标、效益目标以及各种规划目标等等。如果各种具体目标都能顺利实现，企业的总体目标就实现了，这就标志着六位成章的原则得了圆满的贯彻。

六位成章原则还告诉我们，任何一种管理组织只能完成某种特定性质的任务，因此一个管理系统必须根据自身的需要和条件来建立与之相适应的管理组织结构。西方管理学家唐·赫里格尔和约翰·斯洛坎姆在《组织设计：一种权变方法》一文中，考虑外部环境和工艺技术两方面的因素，将企业分为四种模式：

1. 市场条件等外部环境变化快、内部各种产品之间工艺差异大的企业，如美国通用汽车公司。其组织结构为按产品划分为事业部，各事业部内部一体化和计划化的程度较高，而各事业部之间的联系较弱，总公司只是通过财务、行政等经理的协商会议和一些政策小组来制定某些总体战略。

2. 外部环境变化较快、产品种类多但工艺技术差异不大的企业，如美国的休斯飞机公司。其组织结构采用矩阵式组织，公司下设七个分部，但各种新产品的研制和生产都由各分部有关的科研和生产人员参加，所以各类组织之间相互交叉，存在着大量的正式和非正式的联系和协调。

3. 市场条件等外部环境比较稳定、产品品种较少且工

艺技术较稳定的企业，如大陆包装品公司。其组织结构采用直线——职能制，由最高管理层集中掌握生产、技术政策的决策权。

4. 外部环境十分稳定、产品又非常单一的企业，如美国麦克唐纳快餐公司。其组织结构高度集权，公司制订和颁发了所有分店必须严格遵守的《公司服务手册》，对产品的规格标准、工艺技术、原材料和设备的采购、保管和使用、请示汇报制度、职工的定期轮训等，都作了详细的规定。公司的核算和监督都由总部集中进行。

这就是说，现实中不存在普遍适用的唯一最好的组织结构形式。不同的企业可以选择不同的组织形式，甚至在同一企业内部也可以采用若干不同的组织类型。只要能适应环境的变化，使企业生存下去并健康发展，就是一个恰当的管理组织结构。

总之，按照六位成章原则，企业管理组织结构的建立和调整，必须服从企业发展战略和生产经营的需要，必须从企业的实际情况出发，充分考虑生产技术和经营管理的特点，充分考虑企业所处的社会经济环境的作用，结合企业内部与外部的具体条件来确定，不能机械照搬其他企业的模式。组织结构的分层、分支，必须有利于组织结构目标的实现与任务的完成，有利于提高管理工作的质量和效率。在合理分工的基础上，必须有密切的协作，以便明确彼此之间的关系，实现共同的目标。

## ● 各正性命

“各正性命”语出《彖辞上传·乾卦》：“乾道变化，各正性命”。宋代理学家程颐解释说：“乾道变化，生育万物。洪纤高下，各以其类，各正性命也。天所赋为命，物所受为性。”（《伊川易传》卷一）按照程颐的解释，这句话的意思就是，万物因天道（自然规律）的变化而产生，并由此而获得了其天赋的本性。尽管万物存在着洪纤高下的种种差别，但就其本性自足而言，千差万别的事物又都可以各从其类。因此，各正性命就是指充分满足事物自身的发展要求，使之各得其所，各安其位。

前面已经谈到，要使一个管理系统有效地运转，必须按照六位成章原则合理分工密切协作。那么如何保证分工协作达到预期的效果呢？这就是各正性命的原则要解决的问题了。本来，合理的分工就是把复杂的任务分解成若干比较简单的部分，以便操作起来能够集中精力提高效率。至于能否达到这一目的，则取决于各层次各部门能否发挥其积极主动的作用了。要使管理系统中的每一个职能部门、每一个管理人员、乃至每一个下属员工增强其积极性和责任感，就必须使他们明确自己的权力与责任，并理解和肯定自己的存在价值，也就是说，必须使他们各正性命。

各正性命的原则包含两个层次的内容：第一，责、权、利应当明确并且对应。这是浅层次的各正性命；第二，工作

内容与个人的价值关怀应当相互联系并且取得一致。这是深层次的各正性命。

就浅层次的各正性命而言，责、权、利的合理组合，是管理系统六位成章的直接保证。首先，应当通过合理授权，明确规定各级管理层次的职责、权限和应当承担的义务。理论研究和实践经验都表明：职责和权限必须明确和相互适应。权责不明确容易产生官僚主义、无政府状态，组织系统中易出现摩擦以及不必要的会议、对话、妒嫉等。权责相互不适应对管理组织效能也是十分有害的，有权无责（或权大责小），就很容易产生瞎指挥、滥用权力的官僚主义；有责无权（或责大权小），就会束缚下级管理人员的积极性、主动性和创造性，使管理组织缺乏应有的活力。因此，合理的授权应当使职、责、权同时到位，防止责权分离的现象出现，并且为了明确职责和权限的范围，应尽量避免双重隶属关系的授权。

其次，应当建立相应的责任保证制度，从制度上保证科学合理的分工，协调各方面的关系。责任保证制度必须与利益直接挂钩，工资与奖金应当与其承担的职责及履行状况相对应。西方国家的许多企业，采用“利润分权制”的管理方式来建立责、权、利关系的责任保证制。通常是在一家企业内，按产品或按地区划分为若干部门，每一部门独立负责其生产经营的损益。我国企业内部的责、权、利关系，主要是通过采用以承包为主的不同形式的经济责任制固定下来的。实践证明，认真贯彻经济责任制，是搞活企业，提高经济效

益，实现企业经营目标的重要保证。

就深层次的各正性命而言，满足人的精神方面的需求，为人提供一个安身立命之地，乃是管理系统长期稳定和持续发展的根本保证。在西方，由于行为科学的倡导，现代化的管理已经由传统的以“工作”为重心转变为以“人”为重心，人成为管理上最受重视的因素。由于人的需求是多层次的，因此正确认识人的各种需求及其特点，便成为建立现代管理学说的前提。例如在 50 年代，赫兹伯格通过研究发现：工资水平、劳保福利、人际关系以及工作环境等因素没有激励人的作用，但却是产生不满的主要根源；而真正能激励员工提高生产效率的因素常常是那些与工作内容紧紧联系在一起的因素，如工作表现机会及工作本身带来的愉快、工作上的成就感、工作中得到的认可和赞赏、对个人发展前途的期望以及职务上的责任感等等。他把前者称为保健因素，后者称为激励因素，从而形成了著名的“双因素理论”。他认为，要提高管理效能，就应该针对人的需求和动机，在改善保健因素的基础上，着重发挥激励因素的积极作用。

70 年代中期开始在西方盛行的“工作生活质量学说”则进一步提出，优秀的管理系统应当满足职工参与管理的需求，应当满足职工从事富有意义的工作的要求，应当满足职工轮替工作和接受继续教育的要求，应当满足职工享有更多个人自主、社交和受人尊重的需求。就是说，工作应当是生活的一部分，应当是直接满足人的各种需求的途径之一。瑞典富豪汽车公司的实践就是这方面的一个成功的尝试。富豪

汽车公司是瑞典专门生产豪华汽车财力雄厚的大企业。为了进一步提高汽车质量，这个公司提出了“让每一名员工在其工作中找到意义和满足”的口号，把流水式的生产线作业改为传统的小组式生产，同时实行一系列使工人颇为满意的管理方法：允许小组成员（不超过15名）自由组合，组长由组员轮流担任；同意职工熟练掌握一种生产技能后，调换岗位学习新技术；小组可以根据职工的意愿，在工作时播放职工喜爱的音乐，在工作场所旁建立休息室，职工休息时可以喝咖啡，吃点心；小组财务独立，小组生产业务由组员讨论决定，工人的工资与小组经济效益挂钩等等。富豪汽车公司的新尝试一度在许多国家引起震动，不少人表示不可思议，甚至被人指责为不顾后果的“倒退”。可是事实表明，这种新尝试非但没有造成富豪汽车公司任何一点倒退，却大大焕发了职工的积极性，使该公司的汽车质量提高，经济效益不断增长。可见，当工作不仅仅是为了满足人的物质需求，而且同时也满足了人的精神需求时，企业将获得来自内部的源源不绝的活力。

在人对精神生活的种种需求中，最根本的是安身立命的需求。安身立命的关键，就是精神要有所寄托。这就涉及到人的终极价值关怀了。中国传统文化要解决的核心问题就在于此，而今天之所以会出现信仰危机的现象，问题也出在这里。《易传》“各正性命”的思想，就是要求人们深切体会生命的意义之所在，然后“进德修业”，各得性命之正。按宋明理学家的理解，这就需要究天人之际、明死生之说。当

然，这是更高的要求了。值得注意的是，西方现代管理理论也开始注意到了这一方面。如80年代崛起的“企业文化理论”认为，以价值观为核心的企业文化是企业生命的基础。一个真正杰出而成功的组织能够长久生存下来，最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。同时一些美国学者在研究日本企业的成功经验时，不约而同地把企业文化看成是日美企业在管理方面的主要差别。如帕斯卡尔和阿索斯把企业经营管理概括为七个因素，其中战略、结构、制度称为硬因素，人员、技巧、作风、最高目标称为软因素。在硬因素上，美、日非常相似；在软因素上，美国认识不足，造成企业竞争能力落后。在七因素中，处于核心位置的是最高目标，也有人把它叫做“共同的价值观”。日本人的共同价值观更强调归属意识，更强调群体生存意识，因而企业对职工的关心十分周到，而职工对企业通常报以格外的努力和极端的忠诚；然而美国人的价值观则更重视自我实现意识，更强调个人奋斗，因而尽管美国的一些很知名的企业家企业办的很成功，但是当他们退休后企业就衰落了。这种分析虽然存在着一定的片面性，但有一点是确定无疑的：即如果一个企业中的大多数职员把企业看成是自己的安身立命之所，而另一个企业的大多数职员则把工作当作个人奋斗的权宜之计，那么二者的结果将会是大异其趣的。

在我国不少企业比较重视精神文明建设，并取得了一定

的成效，如各地都涌现出了一批爱厂如家的劳动模范和先进典型等。精神文明建设固然是引导职工各正性命的重要途径，但不能流于形式主义。现实中企业的宣传更多的是强调职工应当对企业多做贡献，而往往很少考虑如何使企业对每一个职工都具有强烈的吸引力，如何使每一个职工都把企业看成是自己的安身立命之地，而后者才是各正性命的真正主旨。

### ● 一爻为主

一爻为主之说，由三国时魏人王弼（226—249）最早明确提出。其《周易略例》说：“一卦之体，必由一爻为主，则指明一爻之美，以统一卦之义……。”意即全卦意义主要由其中一爻之义决定。王弼主张从繁多变动的事物中寻求其统一性，从复杂的爻象中探讨简易的原理。他认为，一卦六爻所处的时位不同，其意义也各不相同。表面上看，六爻交错，变化多端，似乎是杂乱无章的，但实际上每一卦都有一个中心观念，统率六爻的变化，规定各爻的意义。这个中心观念常常由其中一爻集中体现出来，因而为主的一爻对其他五爻也就具有统率作用。

王弼进一步发挥说：“夫众不能治众，治众者至寡者也。夫动不能制动，制天下之动者，贞夫一者也。”“故自统而寻之，物虽众，则知可以执一御也。由本以观之，义虽博，则知可以一名举也。”就哲学意义上说，宇宙中纷纭复杂千变



万化的事物，都受一根本的原则所支配，这就是世界的本体；就其现实组织层面上讲，无论多么复杂的组织系统，都必须有一个中心主旨，这就是组织的目标。为了最有效地实现组织目标，企业必须选择一种最佳的组织结构形式。尽管组织结构中的各层级各部门都是组织系统中不可缺少的一部分，都对组织目标的实现做出了贡献，但由于它们的性质和任务各不相同，因而它们在组织系统中的地位和作用也就不可能相等。其中有些环节直接影响到全局的成败，直接关系到整个企业的命运，这就是组织结构中的关键因素，也即全卦之中为主的一爻。作为企业的最高管理者，必须集中力量抓住企业的关键环节，执一以驭众，举本以统末，才能实现资源的最佳配置，最有效地带动整个企业的合理运行。否则，本末不分，轻重不辨，四面出击，平均用力，将分散宝贵的资源，降低组织的效率，甚至可能因关键环节得不到保证而致使企业目标无法实现。

正如一卦之中只有六爻一样，一个企业的资源也是有限的。一爻为主原则要求企业从组织结构上实现其有限资源的最佳配置。企业资源包括人员、资金、原材料、设备、以至时间和企业的声誉等等。由于资源的有限性，企业家在分配这些资源时，就不能平均分摊，而应当在尽可能满足各方面需求的同时，使资源配置向关键环节倾斜。在现有的几种企业组织结构模式中，矩阵式结构因其形式整齐、全面周密等特点而具有特殊的诱惑力，然而如果一个产品相关性不大而环境变化又十分迅速的企业，也效仿美国休斯飞机公司采用

阵矩式组织结构，则只能徒然增加中间环节，浪费资源，制造混乱，降低企业的生存能力，妨碍企业组织目标的实现。美国管理学家史蒂文·布兰德曾尖锐指出：“资源分散必然会导致平庸。”因此，企业在设计其组织形式时，必须将那些对企业目标的实现起关键作用的环节置于核心位置，以保证有足够的资源提供这一关键环节正常运作。

在实践中运用一爻为主原则，最重要的是认准并抓住企业的关键环节。实际上，即使是同一个企业，其组织结构也不会一成不变。在不同的时期，企业组织结构的关键环节可能不同。一方面，随着环境的变化，企业具体的组织目标常常会有所修正或改变，这就要求对企业的组织结构作相应的调整，要求企业的管理重心也随之转移。另一方面，企业组织目标的实现过程，总是有步骤、分阶段进行的，在不同的阶段中有不同的管理重心。这是因为，要实现企业的总目标，就必须克服各种困难，解决各种问题，为了避免资源的分散，必须分清这些问题的轻重缓急，然后有次序地将其一一解决。其实每一个问题即是一个特定的营运目标，于是企业的总目标也就分解为一系列具体的营运目标。这一系列目标应当分阶段逐个实现。在一定期间内，应集中所有的可用资源，完成一、两项特定的营运目标。一爻为主，并不是严格限定一次只能做一件事，而是告诉我们目标不能太多。事事都做，往往一事无成。如果把精力集中在一、两件事上，反而会收到成效。当我们把注意力放在一、两件事上时，也会有余裕做其他的事；当我们重点抓住关键环节时，其他环

节的问题也将会迎刃而解。

最后必须强调，“一爻为主”作为一条组织管理的基本原则，总是与其他原则一道，共同发挥其组织功能的。例如一爻为主原则与六位成章原则的关系，就像一枚硬币的两面，二者互为条件，相辅相成。一爻为主要求突出重点，六位成章要求分工协作，实际上都是为了最有效地实现企业的组织目标。分工协作不能脱离组织目标，因此只有确保了关键环节的有效运转，六位成章才有意义。同时，关键环节的顺利运作又需要其他环节的密切配合，因此只有其他环节顾全大局，主动为企业攻克难关创造条件，一爻为主才有保障。否则，如果企业各部门各行其是，互相争夺资源，不但会损害关键环节的运作，整个管理系统也将陷入混乱；如果片面强调关键环节的重要性，不顾其他环节对资源的基本需求，结果管理系统功能残缺，组织目标同样无法实现。总之，一爻为主不是要取消其他五爻，六位成章也不等于平均分配资源。一爻为主原则与六位成章原则必须结合起来，才能最大限度地发挥出它们的组织功能。

## ● 贵易尚简

崇尚易简是《周易》思想的精髓之一。《系辞上传》说：“乾以易知，坤以简能。易则易知，简则易从。易知则有亲，易从则有功。有亲则可久，有功则可大。可久则贤人之德，可大则贤人之业。易简而天下之理得矣，天下之理得而成位

乎其中矣。”所谓易，就是平易不难；简，就是简单不繁。乾以平易为智，坤以简单为能，所以乾坤容易被人理解和顺从。容易理解则有人亲附，容易遵从则行之有功。这样，于内可久，于外可大；得于己便是贤人之美德，成于事便是贤人之伟业。正因为《周易》以易简为其特性，反而能包容天下的道理。人若能体《周易》之道，穷天下之理，则可以并列于天地之中而无所愧憾了。因此，易学把易简看成最高的美德，即所谓“易简之善配至德”，从而突显了贵易尚简的思想。贵易尚简，就是主张尽可能地去掉繁杂琐碎的细节，以便突出主旨，抓住要领。这是从事长久而伟大的事业的基本原则。

关于《周易》贵易尚简的思想，后人多有发挥。如清代著名史学家钱大昕（1728—1804）在《十架斋养新录》中说：“四时行，百物生，天地之易简也。无欲速、无见小利，帝王之易简也。……易简之道失，其弊必至于丛脞。”“丛脞”就是细碎烦琐的意思。就自然界来说，四时的运行，百物的生长，一切都自然而然，简单明了。就人间社会而言，要成就帝王之业，也应当顺应自然，让尽可能多的人聚集在简单明白、鲜明有力的旗帜之下，而不能把主要精力放在细枝末节上，更不能为了一劳永逸地解决问题而采用某种无所不包的政策，或者为了某种短期利益而实行一些繁琐苛刻的措施，否则违背了易简之道，组织的宗旨和大要将被淹没在琐碎的细节之中，事业就不可能成功。

一般说来，任何组织系统都会追求自身的发展。然而不

幸的是，规模一扩大，也就同时带来了复杂性。为了对付复杂性，人们往往设计出复杂的制度和结构，并雇用更多的职员来掌握这种复杂体系，于是错误也就从这里开始了。因为，要想使一个组织能发挥作用，就得使要干的每件事情，都能为干这些事的全体成员所理解，而这就意味着要使事情保持简单明了。

然而人们却经常产生一种错觉，即以为越复杂越全面的组织结构越是先进。例如矩阵式组织结构就是一种很能迷惑人的主意。因为它几乎可以把所有的管理因素都包括进去，因而似乎可以解决所有的问题了。但事实并非如此。除了像波音公司这种项目管理型的企业外，几乎没有哪一家出色的公司说自己有正式的矩阵式结构。美国麦金赛公司咨询专家彼得斯在他与沃特曼合著的《追求卓越》一书中指出，那些出色的公司都相当稳定地保持着基本的简单组织形式，如产品分部式等，从而使企业组织更易于灵便自主。正是由于基本组织形式简单清楚，才使得围绕着基本结构作出一些灵活变通安排的工作容易起来。例如它们能更好地利用工作组、项目中心及其他特殊的临时性机构去办事。这些公司看起来似乎总是在不停地进行着改组。它们是在改组，但改组只发生在外围。它们经常修剪枝叶，但却很少触动基干。同时，正因为组织形式简单明了，办事所需要的人也就少了。那些出色的公司有一个关键性的共同之处，即班子精悍。这些公司虽然规模庞大，但公司总部里很少有超过一百名以上的人员，即使是下属的产品分部也常常是短小精悍的。它们不需

要过多的组织层级，也没有复杂的控制系统。例如，在一次讨论明尼苏达采矿制造公司不断取得成功的经验时，该公司的一位管理人员直言不讳地说：“重要的只有一点，当分部达到一定规模的时候，把它分裂开。什么竞争的动力学呀，什么效率呀，都统统去它的吧。只有短小精悍，才能保持活力。”

与此相反，正如西方经验学派管理学家德鲁克所说，一个有效性很差的组织结构常常存在以下病状：（1）管理层次过多，协调和信息沟通极为困难；（2）由过多的人出席过多的会议；（3）过分注意照章行事或解决部门间的矛盾；（4）关键人物不能始终注意关键性活动和组织效益。这样的组织结构显然违背了贵易尚简的原则，因而肯定不利于实现组织目标。

德鲁克指出：能够完成工作任务的最简单的组织结构就是最优的结构。判别一个好的组织结构的标准是它不带来问题，而结构越简单，失误的可能性越小。他认为，已被提出来的组织结构模式不过是实现组织目标的工具，工具本身无所谓好坏，关键是看能否恰当运用。因此，至关重要的一点是，在不偏离组织目标的前提下，组织应当按照尽可能简化的设计来建立其结构。

最后，必须强调，贵易尚简原则的运用，常常是与创造性的思维联系在一起的。美国著名的管理专家唐纳德曾在其名著《提高生产效率》中提出过提高效率的三条原则，即当你处理任何工作的时候，都要向自己提出三个“能不能”的

问题：（1）能不能取消它？（2）能不能与别的工作合并？（3）能不能用更简便的东西代替？这三条原则的实质，就是把贵易尚简原则作为一种管理技巧来运用。凡是可做可不做的坚决不做，从而可以节省大量时间和精力；与别的工作合并，无形中效率就提高了；更简便的方法也包含着更高的效率。当你试图严肃地回答这三个“能不能”的问题的时候，创造性的思维活动实际上已经开始了。

## 变通趣时：达变原则

在把管理机构建成一个稳定、协调、有效率的系统之后，必须进一步研究达变原则，使管理系统能够适应外界环境的变化，变通趣时，立于不败之地，求得生存，求得发展。《周易》是一部研究变化之书，人称变经，其中所讲的应变之方，蕴含着丰富的智慧，具有极大的启发意义，值得我们认真学习。

变通趣时语出《系辞下传》：“变通者，趣时者也。”趣读为趋，即主动适应之意，时是时机、时运，即外界环境对企业组织所提供的有利或不利的条件。由于企业组织是一个开放的系统，不能脱离外界环境而孤立地存在，而在现代化的市场经济中，环境的变化则是极为迅速，这就要求管理者必须全面地收集环境变化的信息，掌握市场的动向，采取变通的方法去主动地适应，提出正确的对策。当有利的时机悄

然到来，应该毫不迟疑地紧紧抓住，去建功立业，争取企业有一个更大的发展。因为机不可失，时不再来，如果不能变通趣时，紧紧抓住这个千载难逢的时机，将会转瞬即逝，使唾手可得的功业失之交臂。这就是“功业见乎变”原则的含义。当企业遇到不利的条件，处于穷困之时，不必悲观消极，惊慌失措，应该冷静下来去谋求应变之方。因为“穷则变，变则通，通则久”。穷困只是暂时的现象，发展到极点总是要变化的，关键在于自己能否正确对待，发挥主观能动性，变不利为有利。唯有变通才能争取到企业的长久的生存权，否则，将难逃衰亡的厄运。“时”是《周易》中一个十分重要范畴。适时而动，必获吉祥，逆时而动，必遭凶咎。作为一个现代企业的管理者，必须对环境的变化有较为敏感的反应和很高的适应能力，无论是遇到有利的条件或不利的条件都应如此，做到与时偕行。这是维持企业在迅速变化的环境中得以生存和发展的重要原则。几是事物变化在将然与已然之际最先出现的苗头，《易传》称之为“几者，动之微，吉之先见者也”。因此，为了变通趣时，一当发现这种变化的苗头，就要立即行动，采取相应的措施。这就是“见几而作”的原则。居安思危是易学反复强调的一个观点。因为人们处于逆境，通常能够做到戒慎警惕，事事小心，但在顺境之中，却往往被胜利冲昏了头脑，骄傲自满，麻痹大意，对事物的发展丧失了清醒的认识。殊不知事物的发展，有进必有退，有存必有亡，有得必有丧，不可只知其一，不知其二。所以必须居安思危，动而不失其正，防止事物向不利方



面转化，以保持企业的长治久安。

易学的达变原则具有普遍的哲学意义，国内外一系列企业经营成功与失败的实例，从正反两方面证明了这条原则的正确性。

### ● 功业见乎变

“功业见乎变”语出《系辞下传》。《周易正义》晋人韩康伯（322—380）注：“功业由变而兴，故见乎变也。”明代来知德（1525—1604）在《周易集注》中进一步解释说：“功业即因变而见矣。功业者，成务定业也；因变而见，即变而通之以尽也。”所谓功业，其实就是《系辞传》所说的“变而通之以尽利”。因此，“功业见乎变”意即功业表现在能否适时通变以逐其利。

这里，关键是对“变”的理解。《系辞传》说：“刚柔相推而生变化。”事物的变化是由阴阳刚柔相推荡引起的，这主要是就自然的变化而言。《系辞传》又说：“化而裁之谓之变，推而行之谓之通，举而错之天下之民，谓之事业。”什么是“化而裁之”？如果仅从自然的变化来理解，“化而裁之”就是指阴阳刚柔的推荡变易和相互裁节。然而，从“化而裁之”到“推而行之”以至“举而错之”，人为的痕迹越来越明显。可以说，“化”是自然的变化，“裁”是人为裁节。当自然的变化达到一定的程度时，加之以人为的裁定，这就是“变”。《周易》强调，人可以按照自然的变化规律，

主动地对自然的演进过程加以干预，使之沿着符合人的主观愿望的方向发展，这就是“推而行之”。“推而行之”的结果，可以使事物的发展畅通无阻，这就是“通”。如果把《周易》中变通的道理运用到天下国家的治理上来，即“举而错之”，就可以建功立业，成就“事业”。

“功业见乎变”是达变原则的总纲，它告诉我们，要想干一番事业，就必须能够适时达变；不能适时达变，就无所谓功业。因为世界总是变动不居的，如果一个组织系统要在变动不居的世界中生存下来，就必须随着外部环境的变化，不断调整自身的内部机制，以适应这种变化。对于企业来说，要适应瞬息万变的市场，必须紧紧抓住两个环节，以变制变：第一，就是要深入了解社会需求的最新动向，深入了解市场机制的运作规律，建立内外畅通的信息网络，及时做出正确的决策；第二，就是要最大限度地调动企业内部的积极因素，不失时机地采取灵活多变的应对措施，通过连续不断的试验、改革和创新，在行动中捕捉机遇、创造机遇。把这两个环节结合起来，就是《周易》所说的“化而裁之”和“推而行之”。

在西方现代管理理论中，企业适时达变的能力越来越为人们所强调。美国斯坦福大学的斯科特教授曾把管理学的理论和实践划分为四个时期：第一个时期从1900年延续到大约1930年，是“封闭系统——理性行为者”时期。这个时期的特点是以工作为核心，强调组织的秩序和效率，迷信管理的规则和技术；第二个时期从1930年到1960年，是“封

闭系统——社会行动者”时期。这一时期人的因素被确定为管理的核心所在。人不再被当作好逸恶劳的惰性机器，如何关心职工激励职工，如何发挥人的自主性和创业精神，成为了改善管理的关键；第三个时期从1960年到1970年，属于“开放系统——理性行动者”时期。在这一时期，一方面理论后退到对人的机械论式假设上来了，但另一方面则终于把企业看成是环境塑造的产物，是竞争性市场的一部分；最后，从1970年开始的第四个时期，斯科特称之为“开放系统——社会行动者”时期。这时，复杂多变是其基本特征。理性行动者被复杂的社会行动者取代了，他们是一些长处和短处兼有、理性行为与非理性行为交织在一起的矛盾变化着的人。同时，与外部世界隔绝的企业，被时刻受到急剧变化着的外部力量冲击的企业取代了。无论企业的目标或手段，还是外部的社会经济环境，一切都处于剧变之中。因此，这个时期中占主导地位的管理模式主要强调两点，一是企业的文化传统，一是企业自身的演进。

如果说独特的文化传统和普遍认同的价值观念，为企业提供了稳定持久的凝聚力，那么，有控制的演进则能使企业在复杂多变的环境中保持良好的适应能力。所谓有控制的演进，是指企业按照达尔文进化论的方式，即以随机性变异的方式向前演进。真正具有适应性的企业，总是不停地进行着新的尝试。无论尝试的结果是成功还是失败，都意味着企业自身的变异。适应性强的企业很快就学会了剔除那些无效的变异，却大力促进那些确实有作用的变异。事实表明，重大

的突破性的变异，往往不是企业精心规划出来的，而多半来自处于企业主流之外的一小批热心分子。适应性强的企业总有办法激起这一小批热心分子不拘一格的创新精神，然后企业管理当局的主要任务，就是把这些尝试、试验、错误以及偶尔得到的巨大成功引向大体正确的方向上去。

总之，“功业见乎变”的要点，就在于信息灵通和雷厉风行。信息灵通才能“化而裁之”而“变”，雷厉风行才能“推而行之”而“通”。在我们这个瞬息万变的时代，管理没有绝对的经典，也没有一个固定的模式，正如《系辞传》所说：《易》道屡迁，变动不居，“不可为典要，唯变所适”。

### ● 穷、变、通、久

《系辞下传》说：“《易》，穷则变，变则通，通则久。”穷，就是尽头、极点。《周易》阐述的是变通的道理。事物发展到了极点就要变，变了才能通达，通达才会长久。这里面也包含着自然与人为两层含义。就自然规律来说，变化是客观存在的。“穷则变”是物极必反的道理，“变则通，通则久”则进一步揭示出自自然界的恒久之道就在于它能变化无穷。《彖辞下传·丰卦》说：“日中则昃，月盈则食，天地盈虚，与时消息，而况于人乎？况于鬼神乎？”消息即消长。事物总是要向它相反的方向发展，无论自然还是人事都不能例外。然而就人为努力来说，人又具有主观能动性。穷与通是相反的两极。人都不愿意自己陷入穷困，总是希望自己永

远通达。可是，如果不做出积极的努力，任凭局势自然发展，通达将变成穷困，而穷困则不会自动变成通达。正如生物界“物竞天择，适者生存”的规律所揭示的那样，谁不能调整自己以适应环境，谁将遭受灭顶之灾。因此《易传》又说：“化而裁之谓之变，推而行之谓之通。”所谓“穷则变，变则通”，意味着必须发挥人的主观能动性，适时达变，才能由穷至通。

在现实中，尽管人们极力回避，穷困的局面仍然大量存在，即使最好的企业也难免陷入困境。这些困难可能是由于外界的力量所引起的，如新技术的出现、市场竞争的加剧、世界经济的衰退乃至政治风云的变幻等，但更多的情况下是企业内部原因造成的，如控制系统的紊乱、战略决策的失误等。无论是什么原因使企业陷入了穷困，企业摆脱困境的唯一出路只能是积极求变。消极地维持现状，结果只能是贻误战机，以致积重难返。

优秀的企业家都懂得“穷则变，变则通”的道理，因此常常能够在逆境中求得生存。他们战胜困难的具体做法也许各不相同，但基本的原则却是一致的。就是说，当遇到困难的时候，他们不会求助于歪门邪道或目光短浅的行为，更不会做无根据的假设——以为只要顺其自然，什么问题都能自行解决。他们总是能在危急关头，集中所有各部门的意志和力量，发现问题解决问题，在困境中重整旗鼓。首先，他们会正视严酷的现实，抛掉侥幸心理。然后立即进行调查研究，对外摸索市场动向，对内查明自身的漏洞，以便准确找

出问题的症结所在，及早抓住摆脱困境的突破口。接着，他们将果断决策，迅速行动。

美国第三大汽车公司克莱斯勒公司绝处逢生的经历，为我们提供了一个很好的案例。80年代初，持续了数年的经济衰退，使克莱斯勒公司蒙受了沉重打击。该公司从1978年到1981年共亏损36亿美元，创美国历史上企业亏本纪录。经济界人士当时断定，克莱斯勒倒闭指日可待。然而出人意料，经验丰富的企业家艾柯卡临危授命董事长之后，经过短短几年的惨淡经营，该公司竟神奇般地从死亡线上活了过来，并逐步走上了中兴之路。

艾柯卡之所以能迅速扭转乾坤，其秘诀就在于他善于穷中求变。他一上任，就下令关闭全公司52个工厂中的16个；拍卖海外设备以及无关紧要的企业以筹资金；辞退一半雇员从而少发6亿美元薪金……一阵大刀阔斧的砍削，使克莱斯勒从全世界第6大汽车公司降到第12位，他本人也因此获得了“暴君”绰号。但是，他毕竟为克莱斯勒的东山再起赢得了喘息的机会。

接着，艾柯卡大胆革新了传统生产经营方式。克莱斯勒的传统不是看行情生产，而是生产大批汽车之后，任其流入库存。这种方式能够保持生产线的运转，却隐藏着许多弊端：经理们能因此吹嘘产量而多拿奖金；大多数产品常常最终减价售给车行，以抵偿露天存放所缴纳的税金。艾柯卡决定，最后一辆存车买出之后，立即停止这种传统生产方式。同时，他根据日本人的经验，更改运输线路，使配件工厂紧

靠流水装配线，从而把装配时间缩短了24小时以上。他采取用同一规格部件配数种车型的办法，设法将7万种配件综合为4万种，从而大大减少了加工程序，仅这两项改革，就为公司每年节约7.5亿美元。

通过一系列雷厉风行的改革，克莱斯勒公司终于度过了最凶险的时刻。1982年，它的股票价格上涨425%，11种车型投入市场；到1983年初，已净赚2.5亿美元，摆脱了连续4年亏损的危境。

当然，并没有一定的公式能够使企业家看到问题或错误的本质，也没有一定的公式告诉他们如何克服这些问题和纠正这些错误。一般说来，如果一个企业在竞争中取得胜利，是因为和竞争对手的经营方式不同，那末当它失败的时候，也有其特殊的原因；而当它再度振兴的时候，它克服困难的方法也独具特色。重要的是，当困境出现时，必须全力以赴地进行创造性的变革，才可能迎来新的转机。这就是“穷则变，变则通”的要旨。

## ● 与时偕行

“与时偕行”一语，《易传》多处提及。《文言传·乾文言》说：“终日乾乾，与时偕行。”这是对乾卦九三爻辞“君子终日乾乾”的解释。“时”，即天时；“偕”，即偕同；“乾乾”，意即健行不已、进取不息。这两句话的意思是：君子不停地进取，完全是随天时的变化而动。程颐在《伊川易

传》中的理解便是如此，他说：“‘终日乾乾，与时偕行’，随时而进也。”

“时”是《周易》十分重要的术语，意指每卦卦义的特定背景，也即每卦由六爻共同构成的特定的宏观形势。六十四卦即表示六十四“时”。卦中各爻的变化，总是受制于全卦总的时势，所以《系辞下传》说：“变通者，趋时者也。”如果某一爻的变化符合该卦的时势，就叫“适时”；反之，就叫“失时”。《易传》认为，卦爻之吉凶，往往取决于其所处的时位，适时则吉，失时则凶。因此《易传》极为重视“时”的功用，《彖辞传》就曾多次称叹“时大矣哉”！

通俗地说，时势就是企业面临的客观形势，也即企业外部环境的变化趋势。时势是社会各种力量综合作用的结果，因而是单个的企业无力左右的。相反，企业本身就是一个开放系统，一刻也离不开它所处的环境，因此对企业来说，时势的作用是决定性的。适时则吉，失时则凶，企业要想生存和发展，就必须“与时偕行”。

就企业管理而言，时势又有广义和狭义之分。广义的时势，是社会的总趋势，是时代的大潮流，是政治经济文化发展的宏观形势。例如，我国改革开放的政治气候，就是当前最明显的时势。沿海地区闻风而动，步子快，胆子大，放得开，搞得活，这就是适时；而内地曾一度疑虑徘徊，相对而言就是失时。狭义的时势，则是指市场需求的变化趋势。那么“与时偕行”就意味着，企业经营必须以市场为起点，无论是发展国内市场，还是开拓国际市场，都要研究市场的需



求变化，了解市场的潜在需求，预测市场的发展趋势。谁能掌握市场信息，紧跟市场需求的变化趋势，谁就能争取市场，就能赢得市场，就能在市场竞争中取胜。

例如，大连第五塑料厂就是一家深通“与时偕行”之道的企业。该厂以自己独特的超前意识，紧紧追踪市场信息所表现出来的新的社会需求，迅速制定自己的开发目标，不断抢占了市场的制高点。正是靠了这一点，这个厂一跃而为全国首批公布的45家一级企业之一。前几年，高跟皮凉鞋由于受工艺限制，满足不了市场需要，该厂看准形势后，立即发挥了他们的技术特长，结合全塑料鞋和皮高跟鞋的特点，试制生产了全塑高跟女凉鞋。这一产品在全国定货会上，不仅受到百货部门的欢迎，也引起了同行业的重视。产品连续8年畅销不衰。后来，当这个厂看到全国各地同行业也开始生产这一产品，他们经过分析预测，认为市场将会出现产大于销的倾向，于是立即转向，设计并生产了式样新颖的满坡跟、五层跟、半坡跟鞋。这些新产品鞋，在全国订货会上再次引起轰动。这个厂还根据农民“干活有双耐穿鞋，出门有双漂亮鞋，进门有双舒服鞋”的需求，有针对性地设计并生产了满足农民需求的新产品，在城乡消费者中占据了很大的市场。

要做到“与时偕行”，关键就在掌握信息、审时度势。市场环境错综复杂，用户需求千差万别，再加上情况又变化多端，企业必须对市场进行充分研究，才可能作出正确的决策，适应形势的发展。研究市场需求，首先就要及时掌握全

面、准确的市场信息。这就要求经营者对市场信息感知敏锐，能从细微的征兆中预感到未来的趋势；同时，还要求经营者对信息有科学的整理、分析能力，从而能够去伪存真，把握有价值的信息。只有这样，经营者理解时势、果断决策才有科学的依据，企业适时应变、与时偕行才有可靠的保障。

例如，第二次世界大战以后，美国钟表公司通过市场细分的方法，准确地把握了市场需求，使企业得到了适时的发展。该公司在深入调查的基础上，将美国手表市场划分为三类不同的消费者群。当时几家著名手表公司都是以第三类消费者作为目标市场的，而占美国手表市场69%的第一、二类消费群的需求远远未得到满足。该公司发现这个良机后，当机立断，选择第一、二类消费者群作为自己的目标市场，并且迅速进入这个市场，结果很快就使其市场占有率大大提高，成为当时世界上最大的钟表公司。

成功的企业的经验表明，只有看清了时势，了解了市场，才能知己知彼，独占先机；只有主动适应日趋复杂多变的市场环境，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

### ●见几而作

“见几而作”语出《系辞下传》：“君子见几而作，不俟终日。”意思是说，君子一旦发现事态的征兆，就立即行动，绝不等到明天。此处，对“几”的理解是最要紧的。《系辞

下传》说：“几者，动之微，吉之先见者也。”“几”是事之方萌，有象无形，欲动未动的状态，未来发展的趋势是吉是凶，于此已可见端倪。事情尚未发生而空论道理，谁都可以说得头头是道；事情已经发生再去总结其理，似乎也容易做到；唯独事态刚刚萌动就看出它的未来结果，最难。因此《系辞下传》又说：“知几其神乎。”事情尚处在似动未动，吉凶两可的时候，就能见其究竟，预先采取相应措施，这岂不是很神妙吗？

世界总是纷纭繁杂变动不居的，事态也总是存在着向多种方向发展的可能性。“几”就是众多可能性中可以将事态引向吉利的偶然转机，因此说，它是“吉之先见者”。

“几”与“时”不同。“时”是已成之趋势，只可顺应，不可阻挡；“几”是未形之契机，抓住则成势，错过则莫追。“时”属已然，乃宏观之势态，大势已定，则盛衰有期；“几”属先兆，乃微妙之枢机，吉凶由人，且稍纵即逝。“时”虽昭著，但人们未必都能看清；“几”虽隐微，但人们仍然可以把握。

“几”与“时”又有联系。“几”是时势的大潮中激起的浪花，是时势与企业之间的切合点。抓住了“几”，企业就可以汇入时势的大潮而“与时偕行”。俗话说：“机不可失，时不再来”，就是提醒人们迅速抓住机遇，顺应时势。

总之，“几”不是现实，只是一种可能性。对于企业来说，“几”就是通常所讲的机会、机遇。“见几而作”就是抓住机遇迅速行动。机遇之可贵，尽人皆知。但能否把握机

遇，则取决于经营者的综合素质。因为机会常常隐藏在普通的事件之中，常常以偶然性的面貌出现，没有什么固定的程式可以用来发现它。对于“见几”者来说，一些苗头透露着令人兴奋的成功希望；而对于大多数人来说，这些苗头微乎其微，根本没有必要多看一眼。于是机遇从大多数人身边擦肩而过，却停留在优秀企业家的眼前。

50年代，法国白兰地开拓性地打入美国市场，就是“见几而作”的成功范例。法国白兰地酒，享有盛誉，畅销不衰。法国酿酒业的眼光开始瞄准美国市场。如何打入美国市场？他们没贸然采用通常的推销手段，而是选择了一个绝好的时机：即借美国总统艾森豪威尔67寿辰之际，举行一个隆重的仪式，赠送2桶窖藏达67年之久的白兰地酒作为贺礼，以表达法国人民对美国总统的友好。当他们将这一消息通过各种渠道传到美国，立即引起了美国公众的极大兴趣。总统寿辰之日，贺礼由专机送到美国。华盛顿竟出现了万人围观的罕见场面。美酒驾到的新闻报道、专题特写、新闻照片挤满了当天各报版面。当2桶白兰地美酒由4名英俊的法国青年抬进白宫亮相时，群情沸腾，欢声四起，有人甚至大声唱起了法国国歌《马赛曲》。就这样，法国名酒白兰地在热烈的气氛中昂首阔步走上了美国国宴和家庭餐桌。

从表面上看，美国总统一年一度的生日实属平常，似乎与法国的酿酒业没有什么关系，但在优秀的企业家眼里，平凡的事件中也可能潜在着机遇。当然，法国酿酒业的这次壮举，并非一时心血来潮凭空想象出来的。在此之前，他们搜

集了大量的信息，如美国民众饮酒的风俗、法美关系的发展动态、年内有影响的节假日和庆典活动、艾森豪威尔总统在美新闻界的影响等等。他们正是通过对大量信息的吸收、分析和筛选，才确定了这个最佳方案。把法国白兰地与美国总统寿辰联系起来所取得的成功，充分显示了经营者对信息的卓越鉴别力和对机遇的出色感悟力，而这正是把“几”从隐微状态下发掘出来的必要条件。

如果说“几”的隐微特性决定了“见几而作”必须具备敏锐的感悟能力，那么，“几”的稍纵即逝的特点又决定了“见几而作”必须具备快速的反应能力。快速反应，不仅包括快速吸收信息、传递和筛选信息，而且包括快速决策、快速设计和投产以及快速投放市场。靠快速反应抓住机遇占领市场的例子，古今中外屡见不鲜。如日本索尼公司创始人井深大等人，从一开始经营公司起，就立志要“率领时代新潮流”。一次偶然的机会，井深大在日本广播公司看见一台美国造的录音机，便抢先买下了专利权，很快生产出日本第一台录音机。1952年，美国研制成功“晶体管”，他立即飞往美国进行考察，并果断地买下这项专利，回国数周后便生产出公司第一支晶体管，销路大畅。当同类厂家也生产晶体管时。他又出人意料地生产出世界第一批“袖珍晶体管收音机”。

索尼公司总是能抓住机遇迅速开发新产品，并以迅雷不及掩耳之势独占市场，常常使竞争对手措手不及，处于被动。可见，精明的经营者总是善于从事态的征兆中发现机

会，然后牢牢把握机会迅速行动，使自己的事业不断发展。

## ●居安思危

居安思危是《易传》反复强调的一个观点。《系辞下传》说：“危者，安其位者也；亡者，保其存者也；乱者，有其治者也。是故君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱，是以身安而国家可保也。”意思是说，危与安、亡与存、乱与治是相互依存、相互转化的。今日的危殆，是由于昔日安逸于其权位引起的；今日的灭亡，是由于昔日自以为永保生存而没有忧惧造成的；今日的败乱，是由于昔日自恃万事皆治而忽略荒殆招致的。所以君子应当居安思危，安居时不忘危殆之苦，幸存时不忘灭亡之痛，整治时不忘败乱之祸，这样才可以保持长治久安。

在《周易》的六十四卦中，既济卦的象数结构最为完美：阴居阴位，阳居阳位，阴阳相应，六爻得正。《杂卦传》说：“既济，定也。”定就是稳定。程颐的《伊川易传》也说：“各当其用，故为既济。天下万事已济之时也。”显然，既济卦代表一种安定和谐的局势。然而《象辞传》却告诫说：处既济之时，“君子以思患而豫防之。”《伊川易传》的解释是：“时当既济，唯虑患害之生，故思而豫防，使不至于患也。自古天下既济而致乱者，盖不能思患而豫防也。”一般说来，当人们取得成功之后，极易萌生松弛骄傲之心，天下万事败亡之机往往隐藏于此。因此《周易》设既济一卦

提醒人们：越是身处顺境，局势安定，越要居安思危，防患于未然。

那么处顺居安之时，应当如何思危防患，才能保持事业长盛不衰呢？《易传》认为，必须戒惧。《象辞传》既济卦六四爻说：“终日戒，有所疑也。”由于常疑患难将至，故终日戒惧不怠。

首先，戒惧就是从思想上加强警觉，防止松懈。随着成功的到来，人们往往会产生盲目乐观的情绪：以为危险已经过去，前面将是一路坦途。于是，一方面容易低估前进中的风险，麻痹轻敌，轻率冒进；另一方面容易对自身存在的问题掉以轻心，听之任之。轻率冒进的结果必然是惨痛的失败；而内部存在的问题，如果不能及时解决，也可能酿成大祸。因此在这个时候，管理者必须从思想上保持高度的警觉性，必须对即将遇到的困难和自身存在的问题有一个清醒的认识，决策必须要有科学依据，行动必须更加谨慎小心，尤其重要的是，必须建立一个有效的预警系统，以便及早发现自身存在的问题，采取相应的预防措施。

其次，戒惧就是要始终保持强烈的危机意识和紧迫感。巨大的成功容易让人产生一种错觉：即以为艰苦的创业已经完成，剩下的事仅仅只是保持和享受已取得的胜利果实而已。然而，天下之事，不进则退。一味的被动守成，不思进取，将难免坐失良机，以致在激烈的竞争中败北。一个企业只有始终保持生存的危机感和竞争的紧迫感，才会不断地寻找战机，主动出击。而唯有不停地适时达变，才是保证企业

持续发展的恒久之道。

美国的柯达是众人皆知的名牌，曾称雄世界摄影器材市场 100 多年。它的销售额最高时达 200 多亿美元。在长期的市场竞争中，它曾取得过辉煌的成功，并形成了一个强大的柯达王国。但是，如今的柯达却陷入了困境，步履维艰，日呈夕阳西下之势。

在本世纪 40 年代以前，柯达的发展道路是比较顺利的。但是进入 50 年代以后，由于竞争的后起之秀出现，对柯达形成了强大的冲击波。50 年代以后，成像及摄影技术的发展，使柯达几经拼搏才度过了这一冲击。然而好景不长，日本的富士公司很快便脱颖而出，它以柯达的同类产品上市，但其价格却较柯达低廉，成了柯达的强劲对手。在近 20 年时间里，柯达在竞争中屡遭惨败，使这个风靡全球的名牌，今天不得不裁员 4500 人和出卖一部分资产，以弥补入不敷出的困境。究其原因，是它成功之后，不能居安思危，致使产品发展战略出现失误，产品长期没有创新。

柯达牌子成名之初，完全是凭产品创新和经营上有奇招而致胜。但是获得成功之后，该公司以为万事大吉，未注重产品发展战略方面的研究，于是再也没有新产品问世了。1988 年，该公司看见市场上药品生意兴隆，又步别人后尘，开始涉足医药市场，由于经验不足，销路不畅，结果效果不佳。

从柯达的教训可以看出，任何企业，不管它的业绩曾经多么辉煌，规模已经多么庞大，如果不能居安思危，不能谨



慎行动，不能适时达变，就将尝到失败的苦果。相反，如果一个企业能时刻保持高度的警觉性，时刻保持强烈的紧迫感，扬长避短谨慎决策，抓住时机迅速变通，它就能不断扩大自身的优势，永远保持生存的活力。因此《周易》说：“其亡，其亡，系于苞桑。”懂安危存亡相互转化之理的人，时刻畏惧“其将危亡，其将危亡”，他的事业就会像系于丛生的桑树之上一样，牢固稳定而又持久兴旺。

## 圣人成能：调控原则

企业的经营管理是一个动态的过程，要求企业领导人随时根据新情况、新问题不断地进行调控，以克服主观与客观之间的矛盾，使企业的运转始终保持一种良性的循环，能够顺利地实现自己的组织目标。由于主观与客观之间的矛盾是永恒存在的，人对客观规律的认识不能一次完成，因而决策和计划的实施总是会发生或大或小的“错误”，与客观实际不相符合。所谓调控，就是在信息反馈的基础上对这些“错误”进行修正，以求得主观与客观、动机与效果的统一。《易传》认为，圣人作《易》的目的在于开物成务，即开达物理，成就事务，把认识客观规律和人对这种规律的利用两者结合起来。因此围绕着圣人成能提出了一系列的调控思想。

圣人成能语出《系辞下传》：“天地设位，圣人成能。”

成能即成就天地所不能成之功。天地自然的客观规律无思无为，对人事的吉凶祸福漠不关心，但人可以根据对客观规律的认识来谋求事业的成功，离开了人事的努力固然不能成功，违反客观规律而盲目行动也是不能成功的。这是进行调控必须遵循的一条总的哲学原则。“顺天应人”，是说上顺天理，下应人心。天理指客观规律，人心指人们的利益、要求和愿望。这两个方面有时会发生矛盾，或者顺天而不应人，或者应人而不顺天。一个最合理的调控原则应该是把两者有机地结合起来，既顺天又应人。若能做到顺天应人，就可以把广大职工的积极性调动起来，群策群力，按客观规律办事，去制变宰物，对事物的发展进行有效的调控。“制变宰物”是圣人成能原则的具体化。制是制约，宰是主宰。为了事业的成功，应该发挥人的主观能动性，特别是发挥企业领导人的聪明才智，去主动地制约和主宰事物的变化，使之朝着有利的方向发展，也就是进行有效的调控。在调控的过程中，建立合理的规章制度是一个十分重要的环节。若无制度的约束，人们各行其是，无章可循，企业组织呈现一片无序状态，任何的调控都无法进行。但是这种制度的约束必须适度、合理，既能发挥调控的功能，又使人易于接受而感到心情舒畅，决不要为节过苦，对职工采取管、卡、压的做法。这就是“节以制度”的原则。此外，关于利益的分配，应该在承认差别的前提下保证分配的公平。这就是“称物平施”的原则。称是以秤称物，物有轻重，而秤之权衡若能轻重持平，恰如其分，这就是公平。因而这种公平不等于平均主

义。所有的调控措施都是为了达到某个具体的目标。对于一个企业来说，应该把“保合太和”树立为自己的最高目标。太和即最高的和谐。所谓和谐，其哲学的含义就是刚柔并济，阴阳协调。一个企业若能正确处理各种关系，达到这个最高的组织目标，必将上下一心，产生一种强大的凝聚力，一种团结精神和集体主义，在竞争激烈、充满风险的市场经济中，无往而不胜。

### ● 顺天应人

顺天应人的思想在《易传》中随处可见，尤其是在《彖辞下传》兑卦中我们可以看到集中的论述。其中说：“兑，说也。刚中而柔外，说以利贞。是以顺乎天而应乎人。”首先，从卦名上说，兑即悦，喜悦、和悦之意。其次从卦象上说，二、五都是阳爻，是谓刚中；三、上都是阴爻，是谓柔外。刚中，阳刚居中，有中心诚实之象；柔外，阴爻在外，有接物和柔之象。刚中与柔外互为条件，才能悦而利贞。否则，有柔外而无刚中，悦而不正，必谄；有刚中而无柔外，悦而不亨，必暴。最后，从卦义上说，刚中而柔外之象，包含着顺天应人之理。因为刚中，所以诚信；诚信则顺乎天理。因为柔外，所以和顺；和顺则应乎人心。

程颐的《伊川易传》解释说：“是以上顺天理，下应人心，说道之至正至善者也。若夫违道以干百姓之誉者，苟说之道。违道，不顺天；干誉，非应人。苟取一时之说耳，非

君子之正道。君子之道，其说于民，如天地之施，感于其心而说服无致。”意思是说，顺天应人是兑卦和悦之道的最高标准。所谓顺天，就是遵循客观规律办事；应人，就是符合人们的普遍要求。做到了这两点，天下之人就自然会心悦诚服。如果完全是为了一时取悦于人，就难免干出一些违背自然的事来，从而实际上也违背了人们的根本要求。这样，既非顺天，又非应人，是不会有好的结果的。如兑卦六三爻辞说：“来兑，凶。”来兑即求悦。悦自有道，不可故意去求。公然“来兑”，便是失道求悦，所以凶。

因此兑卦《彖传》又说：“说以先民，民忘其劳；说以犯难，民忘其死。说之大，民劝矣哉。”圣明的君王绝不会故意取悦于民，但由于他能够顺乎天而应乎人，因而，他必然会“说以先民”，平时就使人民养生送死无憾而欣悦在先；他必然会“说以犯难”，遇到危难的时候又根据人民的意愿而战，于是需要人民出力的时候，民就忘其疲劳；需要人民打仗的时候，民就忘其死生。可见，顺天应人的和悦之道是何等伟大，依此行事，人民自然会自觉勤勉努力。

在这里，《易传》以国家为例分析了一个组织系统有效运作的理想状况。它认为，在一个以人为核心的组织系统中，组织成员欣悦高昂的精神状态，是战胜艰难险阻、实现组织目标的根本保证。而能否使组织成员始终保持这种欣悦昂扬的精神状态，则取决于管理者的组织调控行为能否顺天应人。

一个组织系统的建立，无非是为了达到一定的目标。为

了确保组织系统的正常运转和组织目标的顺利实现，防止和纠正各种偏差，必须建立有效的调控机制。调控的对象是组织系统内部诸要素。调控的过程一般是通过内部的信息交流来完成。这个过程可以大致分为四个环节：①制订标准；②实施监测；③分析现状，找出问题；④改进现状，矫正偏差。管理学理论发展到今天，组织调控的方法已日趋完善。然而，尽管调控的具体方法不断翻新，但调控之所以有效，仍须遵循一个基本原则，即顺天应人原则。

在西方，管理思想的发展经历了一个曲折的过程。与此相应，关于组织内部调控理论的重心也发生了深刻的变化，但最终还是走到以顺天应人的原则的轨道上来了。最早的泰勒制，重点放在如何提高车间、班组的工效上，把人当成机器对待。20年代后，出现了行为科学，把人看成是追求满足需要的感性动物，强调工人之间感情融洽、心情舒畅，可以提高工作效率。这就开始重视低层次上的人的管理，即单纯从满足个人需要出发，寻求提高人的积极性的途径。四五十年代后，“管理科学”系统工程等定量分析蓬勃兴起，主要从管理调控的方法技术方面下功夫，从而在更高的层次上回到了早期重顺天轻应人的道路。六七十年代以后，特别是80年代，日本经济迅速崛起，并对美国构成了挑战和威胁。美国经过认真地分析研究，认为人的价值观念等“软因素”在管理调控机制中占有十分突出的地位。所以美国后来掀起了“企业文化热”，其核心是强调人的精神，使企业的职工形成共同的价值观念即“共识”。从而进入到了高层次的人

的管理，即重视改善职工的精神面貌，从精神境界出发来进行人的管理调控。

从日本、东南亚各国的成功经验来看，经济的腾飞必须以本民族的文化传统为根基，企业的管理也必须以根植于传统土壤之中的价值观念为支柱。中国的传统哲学历来以天人合一为最高理想，因此特别强调天道与人道的一致性。天道天理固然是不以人的意志为转移的客观规律，是一切行动的最终依据，但人心人情作为人们的共同意愿，又是天道天理在人间社会的显现，同样不可违背。中国人的传统信念是，在评价人们的组织管理行为时，不仅要看它是否符合自然的法则，而且要看它的社会效果如何，即是否顺天应人，是否合情合理。现代管理理论的发展，证明了中国传统文化中的价值信念依然具有强劲的生命力，它不仅不排斥我们学习西方先进的管理方法和技巧，而且还是中国的企业开创一条具有中国特色的企业管理道路的内在灵魂。

### ● 制变宰物

“制变宰物”见于明清之际哲学家方以智父亲方孔炤所著《周易时论合编·系辞下》：“故度也者，制变宰物之大权即大经也。”所谓“制变宰物”，就是依据事物变易的常规，控制事物变化和发展的过程，使之为人造福。方以智认为，《易》道的内容有二：一是变易不居，一是变有常度。因为变动不居，所以不能执一而废百，要通权达变，因时制

宜；但变动又有常规或节度，所以又不能任意妄为，制变宰物必须符合事物的变化规律，必须中乎其节，合乎其度，无过与不及之偏差。

制变宰物是《易传》的一个重要思想。全部的《周易》讲的都是变通的道理。变通有客观自然的变通，也有建立在此基础之上的人为能动的变通。制变宰物就是人为能动的变通。《系辞上传》说：“范围天地之化而不过，曲成万物而不遗。”宋儒朱熹《周易本义》解释说：“范，如铸金之有模范；围，匡郭也。天地之化无穷，而圣人为之范围，不使过于中道，所谓裁成者也。”范围，即该括、制约。这句话的意思是说，圣人的所作所为，无非是效法天地变通之道，把事物的变化引向合情合理的常态而无有偏差，并根据时势的发展，委曲成就万殊不同的事物而无有遗漏。

《象辞上传》泰卦又说：“天地交，泰。后以财成天地之道，辅相天地之宜，以左右民。”财，同裁。人（君王）应当体会天地通泰之象，裁削天地之道，使之成为对人民生活有用的东西。对此，王夫之《周易内传》有过精彩的解释：“后则兼言裁辅者，于天亦有所裁，而酌其阴阳之和；于地亦有所辅，而善其柔刚之用，教养斯民，佐其德而佑之以利。”人在事物的变化面前并非完全无能为力，所谓裁成辅相，便是人类最伟大的制变宰物之壮举。

制变宰物的前提，就是要对事物变化的本质和规律有深刻清醒的认识。因为人的主观能动性是有限度的。人可以一定程度上改变事物发展的进程，但无法改变客观规律本身。

人对事物变化的干预，只能是遵循和利用客观规律，将事态引向既顺天又应人的方向上去。因而，唯有立足于知变通变，才有可能裁制其变。对于一个组织系统来说，变的因素来自内部与外部各个方向。能否把握各种变化，并对其加以裁制引导，取决于组织系统的调控机制的有效程度，实际上它是组织系统生存能力的重要标志。

制变宰物作为组织管理的调控原则，要求人们从开放的、动态的角度来理解企业，控制企业。一方面，由于企业是一个开放系统，时刻与外界环境进行着物质、能量和信息的交换，因此对企业的管理调控就不能单纯地理解为企业内部的监测纠偏活动。随着市场的激剧变化，企业必须及时地调整改变其组织目标、组织形式乃至控制方法，才能保证它的生存和发展。另一方面，由于企业本身处于动态的发展过程之中，不同的发展阶段具有不同的特点，因而要求企业采用不同的组织调控方式与之适应。无论外部还是内部环境的变化，都要求企业迅速作出反应，及时调整自身的运作机制，把企业控制在健康发展的状态之中。

总之，内部和外部环境的变化，是制定组织目标和选择组织形式的前提，同时也是建立组织系统中协调和控制机制的起点。主动地调整自身的机制以适应和引导这种变化，就是制变宰物的调控原则的关键所在。



## ● 节以制度

语出《彖辞下传·节卦》：“天地节而四时成。节以制度，不伤财，不害民。”节谓节省，节制，不滥，不过，不奢，又可引申指制定遵从适当的规范。《伊川易传》认为，凡事有节则能亨能通。天地运行，有一定之规，四时由以得成。人事也是同样，不能没有制度。人欲无尽，不节以制度，就多放肆，从而导致伤财害民。

为上者自身有所节制。这样才会不额外侵扰于下，此当是节卦本义。但节的道理适用于任何人。不节省财用，不节制欲望，必然陷于穷困。个人是这样，由个人组成的集体更是这样。只有建立起完整的规章制度体系，组织的管理才能有秩序性、稳定性的保证，管理的过程也才有确定的路径轨道可循。

所以在管理过程中，正确的态度应该是，没有制度化，就要坚决制度化。因为这是前提，是任何管理思想产生实际效果的不可少的外在化中介。而在有了制度化以后，又不满足于制度化本身，要努力追求制度的活力。就我国目前的情况看，大部分企业所面临的问题，首先是如何建立起一套行之有效的制度。上海手表厂是1991年被评为国家一级企业的。它之所以取得这样的成绩，其首要原因是，该厂围绕质量、消耗、经济效益三个方面，都形成了一套明确的制度条例，从而大大强化了基础管理。一个纪律涣散，体制混

乱的企业，不要说升级进步，就连维持正常的运行都会十分困难。正是看到这一点，松下幸之助才很有感触地说，企业团体内部的规章纪律，也要公平严格地维护。人事管理章程和作业守则等规定，不只是新进的小职员，连公司的社长、会长也要遵行不渝。只有领导对规章纪律抱严格维护的态度，公司的秩序才能上轨道，职员的士气才能提高。

有些理论家片面强调人性化的管理方式，从而导致否定制度约束的必要。这样的理论以为只有“百花齐放”，只有放手让职工去做，才能保证企业的活力，而确定的组织形式只会消除人们生动的创造力、想象力。这其中的荒谬性，起码在实践的意义上，是不言自明的。另外一些片面的理性化管理的鼓吹者，把分析的方法作为解决问题的根本手段，建议尽可能实行计量化、严格化的管理模式和纪律。管理实践同样表明这是不可取的。《彖辞下传·节卦》中说：“苦节不可贞，其道穷也。”节的原则本身也应该是有限度的。节而太过，以至于苦，则必不能持久，故称“其道穷也。”人不是机器，而是血肉丰满的个性化生命，用过分繁琐严苛的纪律，试图把人的全部活动都加以规范化的控制，就会引起反弹，结果将与全然没有制度相同，那就是组织系统陷于混乱。所以，片面制度化的鼓吹与片面人性化的鼓吹一样，都是貌似有理，实则无法付诸应用。行之有效的管理将是灵活地、有选择地在这两种倾向间寻找到的一种有效平衡，而其中尤以制度性为基础。积极的人性化因素只能寄托在制度之上，这样，管理系统的调控，才能既是稳定的、一贯的，又

是灵活的、适时的。在这个意义上，“节”指向的，与其说是某种固定不变的规则制度，不如说是一种动态的，根据具体情况条件能够随时加以调整的人的活动本身。现代管理理论普遍重视制度的这种运用性。比如控制被认为是管理最重要的职能之一，控制必须设定控制标准，设定确定性的工作指标，诸如速度、次品率、质量、销量、原材料消耗等，这些指标都是管理目标的具体化体现。但这些制度性的指标本身的静态存在是没有意义的，它们必须被贯彻到实现到动态的控制活动中去。这种动态的控制实践包括：①用控制指标衡量实际的工作情况；②建立有效的反馈，把实际状况及时准确地反映给管理人员；③针对实际情况与计划目标间的偏差，采取纠正措施。在这个意义上，节是制度，更是控制，是静态的计划指标与其在持续不断的控制实践中的动态展开的统一。

## ● 称物平施

语出《象辞上传·谦卦》：“地中有山，谦。君子以裒多益寡，称物平施。”君子观谦之象，有得于心，施诸人事，就是要取有余，补不足，随物而与，施不失其平。

任何意义上的人类共同体或组织，都会由于这样或那样的原因，以这样或那样的方式，产生各种分歧、争论以至对抗。这些分歧、争论和对抗，也就是现代组织行为学中所说的“冲突”。任何共同体，都只有冲突程度高或低的问题，

而没有有无冲突的问题。可以说，冲突是伴随组织现象而必然产生的，因此，对于组织的领导者来说，如何看待冲突的意义，如何正确处理冲突行为，就成为一个不容回避的重要课题。

组织内部的冲突既是必然的，在一定限度内也是有积极作用的。比如，冲突可以使相互对抗的成员适当发泄他们胸中的不满，以免酿成极端反应；冲突可能促使旧的不合理目标的及时修改，代之以更合适的目标；冲突可能刺激各部门成员的额外动力等等。但冲突超过一定的限度，就会对组织共同体带来危害。冲突的极端激化，将最后导致组织内秩序的紊乱以至完全崩溃。所以，对于必然存在的冲突，就存在一个如何随时加以调整，以避免其过分激化的问题。

冲突的具体原因纷繁多样，但需要管理者首先加以考虑的，是不同利益的分配问题。任何特定组织在确定的时空限度内，能够拿出来供组织内分配的利​​益资源，包括权力、报酬、恩宠、声誉等，总是一定的，这与人的贪婪的欲望形成巨大的反差。美国一家著名公司的财务副总裁说过，在他的工作中，最棘手的问题莫过于怎样切分一块馅饼，以避免某些贪心者吃得过饱，而使得另外一些人可能根本吃不上。所以，调整冲突，保证组织内部秩序性的关键，是恰当地进行利益分配。

传统管理思想一贯重视的，是在承认差别的前提下保证这种分配的公平性，这也就是《易传》所谓“称物平施”的实质。之所以要这样做，是因为组织的健康发展以至存在，

要以各个组成部分间的大体平衡为前提。当不同团体发生利益冲突时，最通常的方式，是对过强的一方加以必要的抑制，从而使弱的一方得到一定弥补。弱的一方利益被过度侵占后，结果要么是陷入绝境，归于毁灭，要么是奋起爆发，使组织的同一性成为不可能。显然，两种结果都意味着管理的失败。正是出于这种考虑，才有一代又一代有识之士对两极分化的担忧。

为了避免由于贫富悬殊而造成的悲剧性结局，管理者就要发挥主观能动性，在矛盾激化前，有意识地采取某些措施，使利益在富与贫之间得到重新划分，以保障贫者的生存权利不受侵害。

当然，哀多益寡追求的结果并不是贫富之间的绝对平均，这既不符合社会发展的客观规律，也同样不符合避免冲突激化的本来动机。王夫之因为特别重视问题的这个方面，所以在《周易外传》中释“哀”（póu）为聚加，认为“不平者，惟概施之而无择，将不期平而自平。……寡者益焉，多者亦哀焉，有余之所增与不足之所补，齐等而并厚，乐施之而不敢任酌量之权。”当然，由于贫富多寡自身情况不同，从这种施与中得到的好处数量不同，“多者不能承受而所受寡，寡者可以取盈而所受多”，则可任其自然，而不致徒生恩怨是非。这种解释似也自有其合理之处。总之，称物平施所谓的平，只能是相对和平，是建立在承认现实差别的既定性基础上的平。差别的恶性扩大固导致不平，人为地强行铲除差别，同样会导致不平，所以只能具体研究各部分的实际

情况，予以不同的对待。

在现代企业管理中，企业内部不同成员的利益分配是一个十分敏感的问题。如何既避免大锅饭的平均主义，又防止没有限制的收入差别，是一个有待操作实践进一步探索的问题。上海铁合金厂实行职代会审议干部奖金的制度，很有启发意义。前几年，该厂一度单项奖发放名目繁多，许多不通过职代会，干部工人差距过大，工人们气愤地说“工人流汗多，干部挣钱多”，影响了生产积极性。后来，经各方面做工作，由厂职代会联席会议对干部每年单项奖总额规定了限额，并建立了监督机制，有效地调整了本来不合理的干群利益分配关系从而收到了显著效果。企业出现了“以生产促分配，以分配促生产”的良性循环，经济效益年年递增。有些企业，设备技术、员工素质都很好，可就是内部涣散，人心浮动，管理水平上不去。究其原委，往往是一部分领导人员不能正确处理与职工的关系，过分追求自己私利，引起了群众的反感。其实，不形成团结的整体，企业得不到发展，领导的利益最终还是会受到损害。正是出于这样的考虑，《象辞下传·损卦》在坚持“损下益上，其道上行”的原则的前提下，强调君子必须“惩忿窒欲”，不能为了满足一己贪欲而无限度地剥夺属下。必要的时候，如灾荒年景，还应辅以必要的损君益民，所谓“损刚益柔有时，损益盈虚，与时偕行”。《象辞下传·益卦》更正面提出“损上益下，民说无疆。自上下下，其道大光”。在上者作出一定的克制，让利于民，可以使属下悦（说）乐非常。就在上者而言，这样做似有所

失，然所失者小，所得者大，小生而大得，似损而实益。

## ●保合太和

语出《彖辞上传·乾卦》：“乾道变化，各正性命，保合太和，乃利贞。”太和，即最高的和谐状态，指阳刚之势配以阴柔之德，使刚而不暴，保持阴阳高度协调的境地，方有利于事物的巩固和健康的发展。

王夫之在《周易内传》中将太和解释为阴阳合一之气，认为此太和之气乃宇宙的本体，天地万物和人类皆禀此气得以共存共荣。从而在其《外传》中提出：“天地以和顺而为命，万物以和顺而为性”，视和谐与均衡为宇宙的根本法则。所以中国历代的社会政治管理观念，皆以守持中道，追求均衡融洽为最高准则。

尽管在具体阐发、操作的过程中，这种组织管理思想或者不无偏颇，但其中的基本精神却是应受到肯定的。组织系统的管理过程，很重要的一个方面，就是调整解决内部的各种冲突，以保证系统结构的平衡、稳定。只有这样，组织才便于摆脱各种无序性的干扰，充分发挥其活力机制。当然，解决冲突不是消灭异己，均衡融洽也不是定于一尊，而是和而不同，使统一体的各部分处于高度和谐的境地。

同西方的传统思维相比，在承认分别的必然性合理性的前提下，中国文化更重视和合融洽的组织状态。因为强调和谐，所以它的组织协调原则更多地强调宽恕、克制、容忍；

强调虚怀若谷，毋意毋必等。《中庸》说：“万物并育而不相害，道并行而不相悖。”大家在和平融洽的良好气氛中，各尽所能，这是中国管理思想的一贯追求。

西方管理学理论同样有一个寻求系统内冲突的解决途径的问题，但由于其固有的文化背景，这个问题一直没有得到较好的解决。西方的传统思维，习惯于将世界都一分为二，如灵魂与肉体，现象与本体、自然与超自然，先分裂而后再行和谐沟通，就格外困难。所以西方管理思想，特别在其早期，普遍地显出科学主义倾向。也就是管理者主要借助一些被认为具有科学性的固定规范来实施对组织系统及成员的控制。只是随着社会的发展，特别在二次大战后，这种把对象作为客体的管理方式愈来愈行不通以后，才出现了管理方式探索的转向。

日本企业界之所以能在二次大战的废墟上迅速崛起，令欧美同行无法与之抗衡，很重要的一点，要归功于其企业文化建设中接受的东方传统和谐思想的影响。松下幸之助曾引《墨子》中的话提出，天下发生祸害和怨恨的根本原因，在于人们不能互爱。所以要和平相处，就必须互爱互敬，重视对方的利益。一个领导者尤其要以兼爱天下的胸襟，依循适当的原则，促成共存共荣的兴旺局面。这样的观念，这样的认识，在日本最优秀的企业家中，几乎得到了普遍的公认。所以其企业组织的有机整体性特别强，经受各种震荡冲击的能力普遍高于欧美企业。企业不轻易解雇员工，员工也不轻易离开自己从属的公司。



两千多年前，孟子就告诫齐宣王说，君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如路人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。认为国君的重大责任是同臣民和谐相处。管理行为实施的最高与最后准则，只能是保障组织的秩序和活力。秩序和活力都基于组织系统的凝聚力，这就要求管理的调控活动，在根本上必须符合结构均衡与协调的需要。

## 仁以守位：用人原则

人才是决定一个企业兴衰成败的关键。唐朝文学家、哲学家韩愈（768—824）曾说：“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”意思是说，人才是到处都有的，但是善于识别人才的人却不常有。因此为了企业的兴旺发达，领导者应该知人善任，为人才发挥作用提供良好的精神和物质条件，奉行仁以守位的用人原则。“仁以守位”语出《系辞下传》：“何以守位曰仁，何以聚人曰财”。仁即仁爱忠厚之心，一说仁即人，意为只有以仁爱忠厚之心把人才荟萃于自己的周围，才能巩固领导者的地位，至于聚集人才的途径则是依靠财物。这句话把精神条件和物质条件两方面都提到了。根据这条总的原则，《易传》引申出以下几条较为具体的原则。

“容民畜众”，是说领导者应该豁达大度，有一个广阔的

胸怀，能够容纳、蓄养各种不同类型的人才，不可偏狭固执，妒贤嫉能，排斥异己，任人唯亲。其实，每个人都有一定的长处，因而每个人都可以说是一个人才，只是常常由于领导者不善于识别，没有把他摆在适当的岗位上，用其所长，以致埋没了人才。因此，领导者是否具有容民蓄众的广阔胸怀，是能不能广泛招纳人才的一个重要关键。“尚贤养贤”，是说领导者对人才既要表示人格上的尊重，又要进行物质生活上的照顾。尚是崇尚之意。一个领导者如果得不到有才能的贤人辅助，将会寸步难行，所以必须尚贤。但是，如果有才能的贤人缺乏较为优裕的生活条件，将会不安其位，所以必须养贤。“相亲相辅”，是说在领导与职工、上级与下级之间，只有彼此信赖，相待以诚，才能发挥相辅相成的作用。如果互不信任，不以诚信作为处理人际关系的准则，就会破坏团结的精神纽带，人与人无从亲密比辅，从而使企业的组织系统陷入解体。因此，作为企业的领导者，应该坦然大公，无所偏私，待人以诚，相处以信，以赢得广大职工的信赖，相互之间结成一种亲密比辅的关系。“厚下安宅”，是说领导者必须关心职工的生活，使他们得到较为优厚的福利保障，从而安心工作，更好地发挥积极性。一个优秀的企业家，应该尽可能地创造条件，把企业的利益和职工的利益结为一体。如果领导者对职工的疾苦关怀备至，就会激发职工对企业的忠诚。反之，如果不闻不问，漠不关心，就会造成职工与企业之间的利益上的对立，从而挫伤了职工的积极性。“利物和义”，强调义利合一、道德教化（职业道

德)与职工福利统一的思想。只有利物才能和义,而和义又反过来促进利物,这两者并不矛盾,而是一种相反相成的关系。如果既重视职工的福利,又加强职业道德的培养,把两者有机地结合起来,这就是一个完整而不片面的激励原则了。“扬善惩恶”,都是一种激励的手段,有善予以表扬,是正面的激励,有恶予以惩戒,是反面的激励,两者不可偏废。北宋文学家苏东坡(1036—1101)曾写了一篇《刑赏忠厚之至论》的名文,说明扬善惩恶都要以忠厚之心为出发点,立法贵严,责人贵宽,务必以对待君子长者之道对待别人,尊重对方的人格。这个思想是十分卓越的。

## ●容民畜众

语出《象辞上传·师卦》：“地中有水，师，君子以容民畜众。”“师”为军旅之名。此卦象，上卦为地，下卦为水，水处地中，表示能养民蓄众。又此卦以一阳统群阴，阴盛呈聚杀之迹，九二为一爻之主，居中而处下，依王夫之说乃大将受钺专征之象，故为师，所探求的本是行军作战的规律。《象辞传》以坎下之水为险，坤上之地为顺，九二阳爻居坎之中，喻军帅刚健而能持中正以与上下相应，结果乃能涉险而如履顺。推广言之，《象辞传》作者认为，遵循这样的方针来治理天下，同样可以得吉无咎。《象辞传》作者把这种精神结合地中有水的卦象，进一步明确化为“容民畜众”的命题。“容”者容纳，“畜”者畜养，“容”与“畜”强调的，

都是居统帅之位者，要努力使处下者得其所安所养，就像大地广涵众水一样，抚聚众人之心。

确实，欲争天下者，必先争民心。古代兵农合一，寓兵于民。只有平时容民保众，战时才可望得折冲御侮之师。“师”卦对军旅战争特殊事件的记载，经由《象辞传》的阐释和提升，达到了对一般管理活动具有普遍意义的结论。刚中而应也好，容民畜众也好，在肯定领导者主导地位的前提下，都是强调他应有广纳博收的胸怀，有汇聚吸引各种各样人才的胆识谋略，要能获得属众的广泛拥戴。

汉代文景之治时期，安定兴旺社会局面的形成，重要原因之一，就是文帝从执政一开始，就在谋士宋昌协助下制定了“王者无私人”的战略原则，以仁孝宽厚的为政风格，凝聚稳定了全社会的民心。治天下如此，管理大小团体亦无例外。善于容纳团结各种不同类型的人，充分发挥他们各不相同的长处，才能帮助自己逢凶化吉，履险如夷，才能使事业的发展日渐兴旺。本世纪初，蔡元培执长北京大学时，正由于他以崇高的威望和宽广的胸怀，吸引容留了包括胡适、陈独秀、李大钊、鲁迅、刘师培、辜鸿铭等等一系列观点迥异、各领风骚的各类人物，才奠定了北大作为学术文化中心和民族文化思想策源地的地位。

政治管理与经济管理目标不同，但在用人原则上多有相通之处。美国的“汽车大王”亨利·福特，据称其成就功业的唯一绝招，就是招揽和使用人才。如库兹恩斯原是马尔科姆逊的旧属，他虚荣、自私、粗暴、专断，却又聪明能干，

处事果决，对汽车的经营有丰富的经验。对这样一个两面性很突出的人，旧主未能重用，福特却能倚之为膀臂，用其所长，迅速促进了福特事业的发展。库兹恩斯受重用后，很快采取了三项重大措施：第一，根据市场预测，提出生产廉价的大众车以促销；第二，提议聘用专家进行流水装配的试验；第三，建立强大的销售网。事实证明，库兹恩斯的三项措施卓有成效。所以，是否能够吸纳优秀人才，同样是企业管理的关键。美国钢铁大王卡内基说过：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我的组织人员，四年之后，我仍将是一个钢铁大王。”话或许有点绝对，但其精神无非是强调人的资源是世间一切事业的前提的前提。

两千多年前，欲成霸业的秦始皇帝（前259—前210），曾下过一纸逐客令，规定凡非本国人士，一概不许留居咸阳，当官的则一律罢免。如果真这样执行的话，那恐怕不仅秦成不了一代霸业，反倒很可能早已成了别人的俎上之肉。秦相李斯（？—前208）《谏逐客书》中说得好，泰山，因为不排斥什么土石，所以才高大雄伟，河海，仅仅由于容纳百川细流，才至于波涛汹涌，深不可测。古今成大事業者，莫不須以吸引延攬人心為第一要務。

## ●尚贤养贤

语出《彖辞上传·大畜卦》。大畜卦象，乾下艮上，天在山中。天之为物巨大，而畜藏山中，是所畜者至大，故有

“大畜”之说。此种卦象，《易传》作者以为可以给人们带来两方面的启发：一是作为君子，要多多学习记取前贤往圣的道德文章，借以修养充实自我；二是为上处尊者，应能崇尚贤能之士，使其得到恰当的任用奉养而不流失于里野。其中尤以第二种喻意更重要。所以《象辞传》说：“其德刚上而尚贤，能止健，大正也。‘不家食吉’，养贤也。‘利涉大川’，应乎天也。”尚贤养贤，就可使才德之士纷起效命，避免主政者蔽于一偏的躁进盲动。做到既刚健进取，又笃实冷静，顺天命而尽人事，在对客观世界全面适应把握的基础上，不失时机地大有一番作为，开拓出长治久安的崭新局面。

古今凡能成一代伟业者，可以说，无不是以尚贤养贤为规箴的。人们耳熟能详的刘邦（前256—前195）与项羽（前232—前202）的故事就是很好的例证。王夫之《读通鉴论》曾引陈平（？—前178）的话评论说，项王所任用者，不是他的本家叔伯兄弟，就是他的内兄内弟，越出这个圈子，“虽有奇士不能用”。项王手下并非没有吸引过贤能之士，问题是不能识贤、养贤、用贤。唯有一个谋士范增（前277—前204）算是例外，还在最后被赶走了。由于这种致命的弱点，尽管项羽可以力拔山兮气盖世，终究只有难以影响全局的匹夫之勇。刘邦就大不一样。韩信（？—前196）早年在项羽帐下，位不过执戟，官不过郎中，几次献计，都不被接受。在项羽想来，一个小吏，哪有资格参与将帅们的谋略呢？韩信怒而离楚归汉，几经周折，终得刘邦破格重用

登台拜将。所以刘邦用他自己的话说，运筹帷幄之中，决胜千里之外，比不上张良；镇守疆土、安抚百姓、供给粮餉，比不上肖何；统率百万之众，战伐攻取，不如韩信；却由于具备能取用这些贤才的大智的才能，最终打败了各方面似乎都更强大的西楚霸王。基于同样的原因，卡内基回顾一生的企业经营战略，在墓碑上给自己留下了这样的最后评语：“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人，安息于此”。

优秀的企业管理家为争取贤才的努力，在激烈的经济竞争的背景下，往往达到令人感叹的地步。美国有一家大公司，想聘用一家小公司中的一位工程师来为自己服务，但这位工程师依恋原有企业，不肯接受大公司的高薪聘请，于是大公司就花费巨额资金连人带财产整个买下了小公司，从而获得了这位工程师。

日本著名企业家松下幸之助曾深有感触地说，再能干的主管，也要借重他人的智慧和能力。这是公司发展的最佳道路。我自认是公司最差劲的一个，因为年纪大，无论体力还是记忆各方面，都无法和员工们相比，以这种逊色的条件而希望获得领导的成果，除接受员工的教导从事工作外，没有第二条路。连一封信都不会写的我，能长期担任公司董事长，并且不曾犯什么大错，这只能归结于松下电器公司两万五千名同事的聪明才智。松下幸之助的意思无非是说，管理者不要因为自己职位高，就处处比下属高明，处处可以指示教训下属，只有尊重人才的谦虚精神，才能激发人才的创造热

情。

正是认识到贤才的极端重要，在日本，即使家族企业也越来越盛行招揽外人担任社长代为经营管理的风气。这种“传贤不传子”的作法以松下电器公司最具代表性。如松下创立者松下幸之助就曾提拔名不见经传的山下俊彦担任社长，而让原来任社长的女婿松下正治改任董事长。本田技研工业公司创业者之一的本田宗一郎也说，他从没想过要提拔儿子接替由他和老友藤泽武夫一手撑起的企业，因为“家庭归家庭，事业归事业”。出于这种考虑，他甚至含着眼泪劝说任常务董事的弟弟和他一同退休。韩国三星企业集团是排名世界前三十位的著名大企业，它的成功诀窍，用董事长李秉吉的话来说，就是“贯彻了‘人才第一’的精神”。李秉吉说从他的三星创业以来，一直花五分之四的时间来吸收与训练人才。三星也是韩国第一个通过公开考试来甄选人才的企业。

而我们一些国有集体企业的领导，由于缺少竞争压力，就总怕下属有人超过自己，你越能干，我越不用你，甚至千方百计要把你压下去。这种嫉贤妒能的管理者，怎么可能领导企业取得好的效益呢。

### ● 相亲相辅

宋代理学家程颐在《伊川易传》中解释比卦卦义说：“比，亲辅也。人之类必相亲辅，然后能安。”比卦紧接师卦



之后，师卦是上坤下坎，水在地中，有容民畜众之象，强调的是要广泛吸纳各种各样的人才，兼容并蓄，小大不捐，而比与之相反，是上坎下坤，水在地上，有亲和无间之象，强调的是问题的另一个方面，用《序卦传》的话说，就是“众必有所比，故受之以比”。

任何人类共同体，其延续发展，都以内部结构组合关系上的协调为前提，能吸纳容纳人才，识别擢拔人才，这些当然重要，但更重要的还是要能对人才加以合理的组合调配，组织成一个精诚合作、互助互补的强有力集体。

谐调紧密的整体的形成，以良好的上下级关系为关键，所以比卦着重考察上下主从关系的亲辅得以可能的条件。该卦卦象是一阳居君位为九五，上下五阴皆从而应之，《彖辞传》以为这象征君德刚中而正，诸阴爻都应来亲比于它，所谓“比吉也，比辅也，下顺从也”。甚至原来不安顺，不来朝的方国诸侯，现在也来归顺亲比了，“不宁方来，上下应也”。这就是要求属下能同心同德，自觉地识大局顾大体，以整体需要和整体利益为考虑问题的立足点。对于那些不积极前来亲比的，《彖辞传》也有警示：“后夫凶，其道穷也”。所谓后者，从卦象看，应指上六，代表那些应来亲比九五刚中却迟迟不见诸行动的人。这样的人，不能识大体顺大势，结果应是穷蹙不堪，所谓凶者是也。

由于比卦作者尊卑等级观念的影响，其对属下的规范不免有片面之处，但其中普遍合理的成分，也不必一概抹煞。一个企业，一家工厂，由于内部个别人闹不团结而长期管理

混乱、效益低下的情况，在现实中往往可以见到。这里面除个别是因过度私欲作怪需加强教育以外，许多情况是由于其特定性格类型，置身于不恰当组合关系中而产生的消极影响。

现代管理心理学通过实证研究得出结论，尽管人的性格气质并无一般意义上的好坏之分，但在人事选拔、调配、分工等方面，都必须给以恰当的考虑，以求得尽可能的最佳组合。这不仅适用于上下级之间，也适用于同级不同部门岗位分工的人员之间。日本本田汽车公司在管理上最重要的成功经验，就是不同性格成员间的亲密合作，取长补短。本田最大的优点，就是创立者本田宗一郎的技术开发能力与其创业伙伴藤泽武夫经营力的合璧。公司面临重大决策时，由藤泽出面指挥全局，一旦业务展开顺利，藤泽即隐居于幕后，将本田捧得高高在上，二人完全互相信赖。整体大于个体之合，最好的人集中在一起，不一定有最好的效益，只有将各种人才加以合理化的组合，才能形成有机的整体，减少内耗，发挥出每个人的最大潜能。因而，优化组合原则已成为管理学的基本原则。

就上下级之间的亲辅关系的形成条件看，主管者自身的主动努力，应该受到更多的重视。比卦对这个侧面也有考察。《象辞传》说：“地上有水，比。先王以建万国亲诸侯。”《伊川易传》就此评论说，凡生天地之间者，未有不相亲比而能自存者。比之道由两志相求，两志不相求则乖离。君怀抚其下，下亲辅于上，亲戚朋友乡党皆然。大抵人之情，相

求则合，相持则离，所以先王观比卦之象，以建万国而亲比下民，抚诸侯而亲比天下。现代管理学表明，一个好的管理者，必然是一个能很好处理与下属关系的人。处理好与下属关系，就必须对下属有应有的尊重。松下幸之助在一篇题为《连鱼都想亲近你》的文章中说：“最失败的领导者，就是员工一看到你，就像鱼群似地没命逃开。”

有鉴于此，参与管理作为一项制度，得到了越来越广泛的推广。参与管理，就是让执行者参与上级的决策活动，这不仅有利于提高决策质量，更重要的是能对下属产生激励效果，使管理者与被管理者之间，用人者与被用者之间，建立起更协调一体的关系。现代发达国家的许多大企业，都十分注意调整老板与员工的关系，使雇佣关系涂上协作关系的色彩，甚至通过股份制在某种程度上淡化二者间的界限。这样做是有助于生产效率提高的。

## ●厚下安宅

语出《象辞上传·剥卦》：“山附于地，剥。上以厚下安宅。”剥是剥落的意思，山本是高起于地的，由于下不厚而坍塌下来附着于地，这是圯剥之象，圯剥始原于下，下剥则上危。故为上者观剥之象，施于管理操作，就应该首先“厚下”，使下属职工蒙承福泽，由此求得“安宅”。

“厚下安宅”其实也就是古人常说的民惟邦本，本固邦宁的意思。唐代政治家魏徵（580—643）劝谏唐太宗说，

“水能载舟，亦能覆舟”，亦是此意。唐太宗也正是因为能接受这样的意见，以亡隋为戒，才使当时的社会经济逐渐走上了恢复发展的轨道，形成了被史学家誉为“贞观之治”的兴盛局面。

从现代管理学的角度看，人类生产活动的根本动机源于欲望，而激励也即不断使这种欲望获得适当满足，对提高其积极性往往产生强制驱动所难以产生的效果。人的欲望有各种高低不同的层次，如生理需要、安全需要、社交需要、尊重的需要、自我实现的需要等。任何一个企业，要想求得持续稳定的长期发展，就必须有合理有效的组织系统，要想建立这种组织系统，就必须首先使员工最基本的生理需要、安全需要得到保障，并使其高层次需要起码不造成受挫感，这样，才能指望他们对企业忠诚，努力工作。如果一个企业经常发不出工资，连职工的基本生存都不能维持，或领导者高高在上，对下属的疾苦不闻不问，那怎么可能调动起其内在的积极性呢？

在日本和欧美等国家，一些有条件的大公司，总是尽可能给职工以比一般中小企业更高的工资，使他们得到更优厚的福利保障。如在日本丰田汽车公司，职工如没有住房，可以住低房租的公司职工宿舍，五年以上工龄的职工私人买房，可以向公司领取 500 万日元以下的买房贷款，然后 20 年内还清。职工没有汽车可以买公司生产的丰田车，给予八折优待。职工买车有经济上的困难，可以享受公司的无息购车贷款，分期偿还。此外，丰田公司还为职工提供许多设备

良好、环境安静的体育场、文娱室、医疗中心、图书馆和研究中心等。由于这些优厚的待遇，大大激发了职工们安心工作的积极性，十分有利于培养以公司为家的好风尚。

对于管理活动来说，不仅设法保障部属基本的生存，安全需要，而且也要设法满足他们的荣誉感、自尊心等更高层次的欲望。常言道“士为知己者死，女为悦己者容”，所谓“知”、“悦”，从管理科学的角度分析，都不外乎是使对方产生某种自我价值得到实现、得到承认的欣慰感，这种自我价值实现的满足是如此具有激励效果，以致于会让对方因之死而无憾。现代企业管理经营者也普遍意识到了这其中的奥妙。如松下、丰田等为代表的优秀公司，主管者都十分注意营造使属下有主人感觉的工作环境气氛，十分注意满足员工做人的荣誉感，每当属下职工有了婚娶宴庆之类活动，领导都尽可能抽时间到场表示祝贺。松下在其题为《挑剔不如欣赏》的一篇谈话中，就曾谆谆告诫企业管理者说：“经营者如果能以欣赏的眼光来观察部属的优点，那员工因受人尊重而振奋。”

## ● 利物和义

语出《文言传·乾文言》：“利者，义之和也……利物足以和义”。唐朝学者孔颖达（574—648）《周易正义》释文说：“利物足以和义者，言君子利义万物，使物各得其宜，足以和以义，法天之利也。”是说，利就是使万物各得其利，

从而各得其宜，这就是义。

“利物和义”，从管理的角度看，意味着对属下物质利益的关心和道义规范的要求的统一。朱熹《周易本义》称：“以仁为体，则无一物不在所爱之中，故足以长人。嘉其所会，则无不合礼。使物各得其利，则义无不和。”《周易》出于其强烈的实用性、功利性品格，非常重视义和利的统一性，凡是行事得宜而合乎义的行为必然能给人们带来利益，凡是能够给人们带来利益的行为必然合乎义的规范。义和利，协调共济，相因相成，构成一种整体性的和谐，使属下各得其益，理所当然地包含着使属下得到较好的福利待遇，这是所谓义的基础。试想，下属部门人员如果在利益分配上总受到不公平待遇，总是有心理上的不平衡感，那他们怎么可能树立起正义感，怎么能发挥出工作的积极性、主动性呢？

但这种利的给予又不应当只是小恩小惠式的单纯物质的引诱迷惑，而应是内在地统一于义的要求下，使其真正自觉地去合乎义。这事实上是要求管理活动中福利物质刺激与职业道德教化的统一。它既不同于空洞的单纯道德说教，容易引起下属的反感，也不同于单纯物质金钱的奖励，只能产生暂时的动力效果。在利益的基础上，道义教育显得切实具体，因而容易被接受；在道义原则的涵摄之下，物质福利也有异于纯感性欲望的诱惑，而成为增强系统凝聚力的手段。中国管理理论的这种特色十分值得重视。

所谓日本式管理与欧美式管理的根本区别，就在于前者

受了东方传统管理观念追求福利原则与道义原则内在合一性的影响。日本企业普遍显示出对职工福利的重视，因而有所谓“终身雇佣”、“年功序列”、“企业工会”构成了战后日本企业经营的“三大法宝”的说法。但这种对福利的重视又与对职工敬业精神，为企业的献身精神，乃至为民族国家尽忠精神的培养教育始终相连。日本近代“巨星式人物”涩泽荣一倡导“道德经济合一”论，并从中提炼出“论语加算盘”的口号。在其自传《雨夜谭》中，他认为：“经济与道德，政治与道德，即所谓义与利，必须加以充分地权衡，才能获得真正的文明和富贵。否则，是不可思议的。”著名学者长幸男评述涩泽荣一这种思想时指出，这充分揭示了资本主义形成过程中，企业家们身上的儒教伦理气质。他还称，企业的经营，尽管实行近代资本主义的竞争，但必须受“道德经济合一”即“义利两全”经济伦理的制约。个人、企业追逐利润，开展竞争，应以“公益”、“国益”至上为前提，这样才可称之为真正的、合理的富。

这种思想在一些优秀日本企业家的经营管理实践中可以得到充分的证实。如松下电气公司确立的“松下精神”的首要一条，就是“产业报国的精神”。松下幸之助曾对这一条作过如下解说：公司经营好比人的一生，小时候起码不要危害到社会；长大了，更要负起贡献社会的责任。任何时候企业宁可牺牲业绩，也不能忽视社会正义，亦不能违反社会道德。把追求利润视为企业的至上目的，忘了社会责任，就是忘了根本的使命。从这个意义上说，逃税比破产更可耻。因

为破产有可能只是一时经营不善，而逃税是违背了国民义务。所有这些言论，作为公认的日本成功的现代化创业的重要经验，都应有益于我们今天对“利物和义”原则在市场经济建立过程中作用的重新认识。那种绝对否认传统文化的人文追求与现代化经济无融合可能性的观点，显然是站不住脚的。

### ● 扬善惩恶

语源《象辞上传·大有卦》：“火在天上，大有。君子以遏恶扬善，顺天休命。”大有卦乾下离上，有丽日在天之象，君子应效法它以光明普照天下，从而发扬善道，止绝恶行。不论止绝抑或发扬，都是符合自然正道的。如《伊川易传》所称：“治众之道在遏恶扬善而已。恶惩善劝，所以顺天命而安群生也。”

扬善惩恶是从积极和消极两个不同的侧面，对管理活动中用人原则所作的规定。纪律和法规是一切管理活动的生命。尽管现代管理科学越来越不赞同严惩型的管理模式，但绝不意味着不要维护纪律、严明规章。春秋时期，郑国子产（公孙侨？—前522）比喻说，火性很猛，人见了害怕，所以很少有人被火烧死，而水性柔弱，人喜欢玩水，因此不少人被水溺死。只有真正严明纪律，才有利于属下各安职分，积极工作。如果法度不备，或虽备而不行，那势必形成“老实人吃亏，奸滑者讨巧”的反常现象，认真尽力工作的



人就会因之受到不良刺激，整个组织必然由此陷入混乱。

扬善就是要鼓励下属，树立正面典型。对于做出了优异成绩的下属，只有给予应有的肯定，才能使他们保持积极性，并调动起其他人的积极性。西方管理理论认为管理的最简明的定义方式可表述为：“经由他人达到企业组织的目标。”这说明如何激发人的工作积极性是管理的关键问题。组织行为学的一个广为人知的公式是：绩效 = f（能力·激励）。根据这个公式，两个能力相仿的人，他们的功效高低将决定于激励水平。心理学家的测试结果表明，个人竞赛组和奖惩组效果最好，而没有任何激励措施的控制组成绩最差。可见，管理者的表扬激励占有多么重要的地位。

与激励褒扬相反的批评惩罚同样是重要的，二者相反相成，是同一问题的两个侧面。没有对错误落后的惩戒，则表扬必然流于没有原则的随意之举，最终丧失应有的激励效果。松下幸之助的经营谋略以激励为特色，但他认为对犯错误的员工给予适当的谴责是必要的。

《管子·权修》中说：“见之可也，喜之有征。见其不可也，恶之有刑。赏罚信于所见，虽其所不见，其敢为之乎？……赏罚不信于其所见，而求其所不见之为之化，不可得也。”赏罚扬惩要想取得应有效果，作为主管者，就必须有公正不偏之心，赏所当赏，罚所应罚，而丝毫不为人情所动。特别当问题涉及到高层人物乃至主管者本人时，维护赏罚分明的原则更显出格外的重要性。如松下幸之助为维护这个原则，就曾为了仅有的一次上班迟到十分钟，把包括自己

在内的八位干部，处以减薪的惩罚。可以看出，这位经营之神是多么重视有恶必惩、有错必纠的原则，即使会触动下属高层人员乃至自身，也不能手软。

## 崇德广业：领导修养

在管理活动中，领导者的素质的高低，修养的好坏，对企业的兴衰成败具有决定性的作用。一个好的领导者常常能妙手回春，使一个濒临于破产的企业焕发生机，扭亏为赢。相反，一个坏的领导者却往往把一个运作正常的企业带入绝境。这个道理已经为大量的事实所证明。易学十分重视领导修养问题，就崇德与广业的关系作了详尽的阐述。《系辞上传》指出：“夫《易》，圣人所以崇德而广业也”。崇德是从加强人的修养方面说，广业是从成就事功方面说。崇德是广业的必要条件，广业是由崇德所自然结成的硕果。因此，作为一个企业的领导，对自身的修养决不可等闲视之。

领导修养不外乎通过不懈努力提高自己的品德和学识，包括德与才两个方面，而最高的境界就是穷神知化，即德与才的结合，主观与客观的统一。“自强不息”与“厚德载物”是领导者应该具备的两个最重要的品德。《易传》认为，“天行健，君子以自强不息”；“地势坤，君子以厚德载物”。这两个品德也就是天地之德，乾坤之德。乾之德刚健，坤之德柔顺，刚健故积极进取，柔顺故宽厚博大。一般人通常只有

其一而不得其全，或偏于阳刚，或偏于阴柔。对于一个优秀的领导者来说，则应提出更高的要求，把阳刚与阴柔结合起来而成其中和之美，虽刚健但不刚愎自用，虽柔顺但不优柔寡断。“革故鼎新”是就开放改革的精神而言的。革故是改革旧事物，鼎新是建设新事物。一个领导者若无这种革故鼎新的精神，因循保守，头脑僵化，蹈袭陈规，不思振作，将会落后于形势，跟不上潮流，最终为时代所淘汰。“恶盈好谦”是要求领导者力戒骄傲自满，始终保持谦虚的作风。所谓“满招损，谦受益”，说的也是这个意思。谦是必须合乎中道，即合乎事物的本来面目，无过无不及。骄傲自满之所以错误，原因就在于把成绩过分地夸大，不合乎事物的本来面目。如果故意缩小已有的成绩，一味地谦虚，这就违反了中道，而流入虚伪了。“进德修业”是指应以奋进不息的精神和坚强的毅力来提高自己的修养，像乾卦的九三那样，终日乾乾至于夕而犹惕然，戒慎恭谨，毫不懈怠。进德是增进品德，这种品德应该使之内在化，存而不失，永远保持，变为自己所本有之诚。如果做到这个地步，就能由进德而发为修业。因而修业是一个由内发而为外的过程，自然而然。虽然属于外在的事功，却是以长期的品德修养的深厚积累为基础的。“穷神知化”是修养所达到的最高境界。这是一种哲学的境界，一方面对事物的客观规律有着深邃的了解，另一方面对领导艺术有着很高的造诣，炉火纯青，出神入化，能够应付裕如，无往而不自得。如果达到了这个境界，这就由必然的王国进入到自由的王国了。

## ● 自强不息

语出《象辞上传·乾卦》：“天行健，君子以自强不息。”天道运行，周流不殆，无时亏退，显示出强健的生命精神。欲有所作为者，观此卦，就应树立起终生自勉前进，永不懈怠的志向。中华民族正是本着这种精神，才克服了种种挫折磨难，跨越五千年的巨大历史空间，而始终保持自身发展的连贯性。在中国历史上，凡对社会文化有杰出贡献者，也无不是本着此种精神，困而弥艰，挫而愈奋，百折不挠地追求进取。孔子生当末世，颠沛流离，然终能以知其不可而为之的弘毅，终生志于道而无有稍悔，究其根源，无非一乾健自强不息而已。而孟子亦常以天将降大任于斯人的豪气自励励人。保持这种精神，于无路的绝境中往往也能开出一条新路。

日本杰出企业家土光敏夫在其《经营管理之道》中提出了许多取得事业成功的要诀，其中最重要的一条，就是对信念的强调，称之为“执着信念”。所谓“执着的信念”，其实质就是一种自强不息、顽强进取的精神。做任何工作，都难免有困难和失败，遇到这种情况，支撑我们的，只能是“执着的信念”。土光敏夫把商朝始祖成汤“苟日新，日日新，又日新”的座右铭，刻在他常用的盘子上以为自警。麦科马克是美国年收入达两亿美元的大公司老板，他在《经营诀窍》中叙述的成功之道的第一条，就是刻意创新的精神。麦

科马克成功的道路实际上是一条不断开拓、不断创新的道路。他反复强调不能“钝化锐气”，强调突破现状是“一场战斗”。他明确指出，“创业固然需要充分的财力和专业技术，但更重要的是一股闯劲。”

领导能力虽由学识和能力综合而成，但其核心则为意志力。松下幸之助认为，一个领导者没有领导的意志，是没有资格当领导的，这比具有优秀的技术或善用人才的能力更重要。他说：“领导者须先提出目标，接着强有力地表达非达成不可的决心，设法把你强烈的意志力明确地传达给部属，让他们受到你的感召。”

市场就是战场。现代社会激烈的经济竞争对每个经营领导者都提出了严峻的挑战。没有锲而不舍的一股精神劲儿，没有排除一切阻碍实现目标的雄心壮志，在各种各样的压力冲击下，企业不可能获得成功，即使侥幸小有所获，也难以稳定保持下去。法国经济学家让·克雷芒和米·桑蒂在八年中帮助 500 多名青年企业家成功创业，他们得出结论说，企业家若要成功地经办企业，除其他条件外，必须同时具备三种才干：愿意独立制订有经济抱负的计划；决心干一番事业，并一定要干成功的志气；殷切希望提高自己的社会地位的权欲。这三种才干都归结于是否具备一种义无反顾的进取奋斗精神。作为领头者的主管人员，要有那么一点精神。而所谓一点精神，说到底就是自强不息的追求意志。

## ● 厚德载物

语出《象辞上传·坤卦》：“地势坤，君子以厚德载物。”《象辞上传·坤卦》亦称：“至哉坤元，万物资生，乃顺承天。坤厚载物，德合无疆，含弘广大，品物咸亨。”这是说，大地受天之施，发育万物，使百物昌荣。君子观坤之象，体坤之德，要宽厚博大，包容一切。厚德载物与自强不息，分别强调了欲有所成就者应具备的品德的两个不同侧面。自强不息指进取果敢，性属刚健；厚德载物，指涵容养育，性属柔顺。纯任刚健以治物，其弊在往往悖逆物性。一味柔顺以处世，则已之道不免因之而废。故乾坤并健，无过无不及，是中国传统政治管理艺术的基本原则。中国文化讲究的是乾健以自强，坤柔以待人，二者不可偏废。六十四卦之变动，无不以此一阴一阳为统宗，此即《易传》所谓易简，天下之理备于其中矣。

管理者要想成就事业，一方面要有自强不息的奋斗精神，另一方面要胸怀若谷，涵容属下，能润物无声，感化人教育培养周围个个不同的人众。此即“厚德载物”。厚德载物的品德同专制独裁，排斥异己的作风是不相容的。这种品德就是孔子倡导的“温良恭俭让”。松下幸之助断言，独裁的作风，并不能使经营成功。一般人通常以为，特别优秀的人，实行独裁经营，大概有助于问题的迅速解决，但松下以为，优秀的人实行独裁经营格外可怕。他甚至以希特勒作为

例子对这种想法加以警告。他强调管理活动中虚心的态度特别重要。虚心的态度，就是认真听取并准备接受任何人的意见的态度。能虚心请教他人，才能集思广益，比一个人独自暗中摸索要少出差错，所谓“三个臭皮匠，胜过诸葛亮”，就是这个意思。

虚心也意味着尊重部属，信任部属，不随便插手指责部属分工的工作。自古以来，管理原则都强调要基于信任用人。战国时魏文侯（魏斯？一前396）以乐羊为帅，去攻打中山国。因为乐羊儿子在中山国，而整个战争过程又很曲折，所以朝中许多人议论纷纷，怀疑乐羊会为了儿子与中山国勾搭。魏文侯却不以为然，反而派人去慰问乐羊，终于大获全胜，征服了中山，成为几千年来领导者用人不疑的好例子。如果领导者经常干涉部属职权范围内的工作，就会使整个群体的运行陷于随意性状态，令员工们感到无所适从。

不随意插手不意味着不闻不问。“载物”之“载”不是消极的包容，而是应加以化育。能化育，方能显出其德之厚。现代企业领导一方面十分重视虚己待物，倾听下属的声音；另一方面也十分重视对下属的熏陶、调养和训练。如日本企业，尤其是大中型企业普遍以中、高等学校的应届毕业生为职工的主要来源。但日本企业并不把新雇佣的应届毕业生当作够格的职工，仅仅把他们看成是可以加工琢磨的“坯料”。企业雇佣新职工时，是准备通过长时间持续的企业内教育培训，琢“璞”成“器”。不难看出，优秀的领导者对下属，不仅能用其才，且能养其能，使其在自己身边的过

程，既是工作创造的过程，同时也是成长的过程，这样才能保证企业的兴旺。

## ● 革故鼎新

语本《杂卦传》：“革，去故也；鼎，取新也。”三国的王弼以为，“革去故，鼎取新。既以去故，则宜制器立法以治新也。”革指变革，而且是指非常激烈的变革。朱熹认为，至此之时，须彻底从新铸造一番，“非止补其罅漏而已”。革卦主旨，一是强调应抓住时机，断然推行变革；二是行变革者应依循正道，以至诚之心取信于人，如此则元亨可致，悔恨皆消。《彖辞传》中所谓“汤武革命，顺乎天而应乎人”，就是此种意思。鼎卦承革之后，借烹物化生为熟，和合五味之意，喻行使权力，经营天下，自新而新人之理。

革故鼎新表明，不论自然界抑或人类社会，一切存在都处在变化发展之中。这种变化发展往往会以类似改朝换代那种非常激烈的方式表现出来。决策者要想取得成功，就不能违背这种客观的规律，而要与时俱进，主动地进行变革，去旧而立新。

自新而新人的变革意识，对于任何领域里优异成绩的取得，都是一条很重要的经验。作为企业经营活动中的领导者来说，同样必须树立起不断开拓新途径、新领域、新方法的勇气。创业本质上就是创新。过去有句老话说，创业难，守业更难。其实，创业与守业是很难截然分开的。任何一种事



业，单纯的守是守不住的，总是需要予以不断地开创发展，才能保持其生命力。现代科技革命使得整个社会经济以前所未有的速度迅猛发展。而面临这种新形势，企业领导者更要义无反顾抛弃那些已过时的老章程、旧技术，不断引进新技术，开发新产品，努力适应市场最新的消费需要。只有这样，才能使企业不断走向兴旺。

古希腊哲人赫拉克利特说过，人不能两次走进同一条河流。世界每时每刻都在发生着变化，所以优秀的领导者总是在从事着“变法”的工作。80年代初期，持续数年的经济衰退，使美国的汽车制造业蒙受了沉重打击，受挫最甚的，要数克莱斯勒公司。这个名列全美第三的大汽车公司，从1978年到1981年共亏损36亿美元，行家断定其倒闭指日可待。可是克莱斯勒就是在这样的情况下，由于采取了适应形势的改革，竟神奇地从死亡线上活了过来，逐步走向中兴之路。克莱斯勒改革的关键，一是聘请经验丰富的艾柯卡任董事长，大胆关闭部分分厂，拍卖海外设备、裁员；二是大胆革新传统生产经营方式，停止不看市场行情的生产方式，并努力吸取日本公司的许多有效做法。这些大胆的改革措施很快有了成效，从而摆脱了危境。显然，没有改革精神的领导者，是不可能带领企业经受这样凶险考验而终于安然无恙的。

## ● 恶盈好谦

语出《彖辞上传·谦卦》：“谦。亨。天道下济而光明，地道卑而上行。天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，鬼神害盈而福谦，人道恶盈而好谦。”天之道，因下降济物而愈显光明；地之道，能处卑微乃有地气源源上行。天之道，就是要损减盈满，补益谦虚；地之道，就是要变易盈满，充实谦虚；鬼神之道，是要危害盈满，施福谦虚；人之道，也同样是憎恶骄满，赞赏谦虚。不论从哪个方面看，谦虚的结果都是吉而顺，所以君子无论居尊处卑，均不可改其谦虚之德。

谦虚的品德，自古就受到人们普遍的推崇。《尚书·大禹谟》称：“满招损，谦受益。”又称：“汝惟不矜，天下莫与汝争能；汝惟不伐，天下莫与汝争功。”《老子》也说：“不自伐，故有功；不自矜，故长。”自命不凡，自以为是，就会固步自封，就会由停滞而落后，而时刻清醒地意识到自己的弱点、不足，就必然有益于自己的进步。有人以为，谦谦君子，只在封闭落后的古代才值得称道，在市场经济的竞争大潮中，如果还提倡谦虚，就未免过于迂腐，不合时宜。其实，这是十分表面化的看法。谦虚的态度，只要不流于虚伪，由于能帮助我们自觉地寻找自己身上的短处，挖掘潜力，有意识地借鉴别人的成功之处；因而在任何时代，任何地区，都有它不容抹煞的益处。松下幸之助取得了那样大的经济成功，受到了普遍的推崇，甚至被誉为“经营之神”，

但他却经常强调，要认真听取下属，哪怕是一位小徒工的意见。有时带着客人参观公司，他会非常认真地指着某一位员工，说这位下属其实比自己更优秀。松下的管理活动有个重要特色，就是极端重视企业整体精神品格的塑造。30年代的创业阶段，他就制定了指导松下公司整个经营方向的七条原则，其中就包括谦虚礼让精神。

唐朝文学家、哲学家柳宗元（773—819）《师友箴》中说：“不师如之何？吾何以成！”人们生活在复杂的社会关系网中，要想得到有关各方面的协助、支持、合作，就必须谦虚和善、尊重别人，这样人家才乐于和你接触、交往，乐于主动帮助你。作为领导者，由于其所从事的管理工作格外复杂，要想取得成功格外需要有关人员的配合，所以谦虚的修养就显得更加不可缺少。

领导者由于所处的位置特殊，如果不能正确认识自己，不能妥当地看待处理与下属的关系，就会比一般人更容易遭到反感。宋代青州有位叫王沂公的人，中了状元后回乡，太守特地让父老乡亲们敲锣打鼓迎接他，他知道这个情况后，换了便服，骑着毛驴，不走大道，悄悄进城见了太守。太守大吃一惊，问是怎么回事，王沂公忙说：“太守呀，我无德无能，侥幸中了状元，哪敢麻烦郡守、父老乡亲们迎接呢，那会加重我的过错的。”虽是发生在旧时代的故事，至今读来仍不乏亲切之感。有些人不懂得“谦受益”的道理，“一朝权在手，就把威风抖”，以为领导就要像个“领导的样子”，否则就会被别人看轻，本来同群众亲密无间，此时却

爱官腔官调，哼哼哈哈，这是非常糊涂的。领导威信不是装出来的，也不是人为地树起来的，而是实实在在地干出来的。没有实绩，架子越大，则群众越不以为然，威信越低。

### ● 进德修业

语出《文言传·乾文言》：“九三曰：‘君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎’，何谓也？子曰：‘君子进德修业。忠信，所以进德也。修辞立其诚，所以居业也。’德是指品德修养，业是指功业。君子终日之间，都应奋进不息，即使天黑了以后，也要像白昼一样戒慎恭谨，毫不懈怠，这样才可以不断增进品德，修为功业，使之日新，日日新。进德指提高内心的境界，修业指增进外在的功业，二者不可偏废。如其所说：“君子学以聚之，问以辨之，宽以居之，仁以行之。”进德修业从一个特定侧面，表现了自强不息的不断取精神。

进德与修业虽然不可偏废，但在儒家看来，进德是修业的基础。所以《文言传》将进德置于首位，这也是中华文化的特色之一。作为企业的领导者，如果心术不正，道德品质不过硬，竭尽其才智学识去谋取暴利，从事违法乱纪和伤害消费者利益的事，迟早要受到法律的制裁，以破产而告终。将功业纳入进德的轨道，其功业方能发扬光大，从而赢得社会的尊重。

孔子的弟子子夏说过：“仕而优则学，学而优则仕。”强调学习的重要性。作为一个优秀的领导者，在“仕”以后，

仍要坚持不断学习。高超的管理活动需要独创性的见解、高超的决策能力和勇敢的拓荒精神，这些都以丰裕的知识素养为前提。正如泰勒博士所说，具有多种知识和经验的人，比只有一种知识和经验的人更容易产生新的联想和独到的见解。尼古拉·富加是前苏联一位优秀企业家，28岁就出任一个大联合企业的总经理，短短几年，使得企业面貌焕然一新。当人们研究他成功的秘诀时，发现他那渊博的经济学知识是他采取种种惊人之举的智慧的源泉，而这些知识又是在起五更、睡半夜的刻苦钻研中获得的。

有些领导把学习看成软任务，总感到事务多、工作忙，没时间学习，自觉不自觉地就放松了这方面的自我鞭策。其实，磨刀不误砍柴工，不愿花时间磨刀，就只能用钝刀子砍柴，结果是吃力不讨好。前些年有家大型机械厂，3年亏损一千多万，全厂上下一片焦虑。新领导上任后，断然下令拆除老生产线，立即建立5条新生产线，改变了生产结构。结果产值猛增，迅速结束了亏损的局面。有人认为这是“瞎猫碰到死老鼠”，其实，单纯侥幸是不可能造成这样的新局面的。新领导刚上任时，千头万绪，不可谓不忙，但他们还是在百忙中挤出时间精心研究当代企业管理理论，外出考察同类先进企业的先进经验，结合分析本厂具体情况及失利原因，由此才看清了形势，明确了方向，从而扭转了企业局面。

做一个称职的领导，不仅要有渊博的知识素养，而且还要不断更新自己的知识储备。近代以来，科学技术呈加速发

展的态势，知识陈旧周期大大缩短，科学转化为应用技术形成生产力的周期也在缩短，新的观念、新的设计、新的产品令人目不暇接，所以有人用“知识爆炸”的说法来加以描述。置身这样的时代，如果不注意吐故纳新，努力接收新信息，新知识，即使是学富五车的学者型人物，也难免落伍的命运。

不断进步不断提高是一个持之以恒的过程，不可能一蹴而就，因而就需要付出比别人更多的努力辛劳。著名数学家华罗庚的亲身体会是：“勤能补拙是良训，一分辛劳一分才。”所谓的天才，无论在科学创造和经济竞争上，都意味着更多的汗水。“业精于勤荒于嬉，行成于思毁于随。”干什么事业能有例外呢。香港环球航运集团主席包玉刚，从一条旧货船起家，仅用二十余年时间，就获得了“世界船王”的美誉，就其自身条件看，很重要的一条就是勤奋刻苦的努力精神，有了这种精神，他的天赋的机智、专业的特长，才被充分地利用了起来。年轻时因日军侵华而失去了上大学的机会，他就通过工作中的自学和实践加以弥补。当时和他一起工作的人，总是看到他在工余读书，习字，念英语，以至被亲友引为教育子女的榜样。转营航运后，又不断确立学习和研究的新课题，中东局势、两伊战争、石油供求变化、日本与欧美经济趋势，等等，无不加以思考，因此才能抓住每一个有利的机会。懒散成性，躺在已经取得的成绩上，又怎能摘取别人倍尝艰辛才创造的果实呢？

## ● 穷神知化

语出《系辞传下》：“穷神知化，德之盛也。”神指事物变化的性能神妙、莫测，化指事物变化的过程和法则。这是说，深入探讨事物变化的原因，认识和掌握变化的规律，就是最高的德行。张载解释神知化说：“神，天德；化，天道”（《正蒙·神化》）。又说：“神化者，天之良能，非人能，故大而位天德，然后能穷神知化。”他将神化理解为气化万物的性能和过程，有其客观的规律性，是不因人的意志为转移的。圣人的修养境界应同气化的过程和规律合而为一，所谓“与天合一”。张载此说认为，事物的发展有其自身的原因和客观规律，人不能违背，应认识和掌握它，达到成熟的地步，就是最高的德行和智慧。这是对领导者的修养提出更高的要求。

领导的基本职能就是决策。决策就是要为主体的各类活动确立战略目标和战略原则。决策正确与否影响甚大，直接影响据以活动的群体的兴衰沉浮。要想正确地决策，就必须对客观世界有全面深入的把握，认识和掌握其变化的原因和规律。中医学称“一脉不和而周身不适”，指人体是一个复杂而又神奇的活的有机整体，所以必须辩证施治，而不能简单化地头痛医头，脚痛医脚。我们主体经营活动所涉及的对象世界，也是变化多端、相互联系的整体，不弄清其变化的原因和规律，是不能作出正确的决策的。看问题要善于抓住根本和要害处，不仅要把握其已经展开的现实性，而且能捕

捉那些预示其未来发展可能性的细微征兆。一叶知秋，只有对气候变化的规律有真切体会的人，才能在暑意尚盛的当口，体察那表面热烈背后的凉意。

上海涂料研究实验工厂刚建厂时，由于紧紧依靠科技力量，产品很快赢得了顾客的青睐，市场供不应求。面临这种情况，通常的选择可有如下几种：①扩建工厂，增加设备，增加工人；②增加工人，增加开工班次；③将产品转让给生产能力过剩的涂料厂生产。但该厂厂长在全面分析情况后，采用了如下方案：适当增加新工人，由老工人带新工人，并迅速让新工人顶班作业，替换下来的有经验的工人管理人员和技术人员开发试制高一级的新产品，并筹建生产新产品的分厂。事实证明工厂的这一决策是成功的：老厂生产能力没扩大，故继续保持较好的市场形势；分厂产品借老厂渠道短期内就打开了销路；分厂从老厂中分化而出，大大缩短了投产时间。这种决策的成功，无疑要归功于领导者对自身和市场情况的全面而深入的认识，与客观形势的发展合而为一。

按中国文化的传统精神，管理的关键是修己安人。管理不是一个静态的实体，而是管理组织内人、事、地、物诸关系的连续不断的调整变化，它始于修己，终于安人，是一个动态化的过程。因此，一举一动，一招一式，都要合乎道理。所谓道理，不仅是主体的价值理想，更是指对象存在的客观规律。穷神知化，就是要求领导者的主体与客体合而为一。这种境界，不是一蹴而成的，要经过长期修养方能见效。这也是进德修业的最终目的。



## 后 记

本书在朱伯崑院长提出的总体框架基础上编写而成。其他编作者有：中国社会科学院赵峰博士和韩民德博士（撰写绪论和易学与经营管理），武汉大学哲学系唐明邦教授（撰写易学与管理原理），中国管理科学院宋力教授、中国国际科技交流中心米险峰硕士（撰写易学与预测决策）。

由于这是一个新的研究课题，加之编写仓促，肯定有不少欠成熟之处。我们恳切期望得到专家和读者的批评指正，以便进一步加以完善。

[General Information]

书名=10341287\_易学智慧丛书\_易学与管理\_作者 : 余敦康主编\_沈阳出版社 , 1997.05

作者=

页数=216

SS号=

DX号=

出版日期=

出版社=

封面

书名

版权

前言

目录

## 第一章 易学与管理原理

易学思维与管理原理过程论

关系论

整体论

变易观：动态思维刚柔相易，变动不居

物极则反

日新之谓盛德，生生之谓易

刚柔相推而生变化

阴阳观：相反相成一阴一阳

阴阳相感

阴阳相合

五行观：相生相制五行一阴阳

五行生克

五行互藏

太极观：整体思维太极生两仪

物物一太极

天人观：整体思维三才之道

天人合用

## 第二章 易学与预测决策

筮法与预测象、数、辞、义、占

占筮的历史评价

知来者逆：逻辑推理极数知来

彰往察来

探赜索隐

极深研几

阴阳不测

观象玩辞：信息分析观象制器

因象明理

率辞揆方

类族辨物

原始要终

观变玩占：最佳选择天下之动贞夫一

拟议以成变化

据中爻辨是非

不可为典要

吉凶者贞胜：价值原则曲成万物而不遗

得失喻于善恶

### 第三章 易学与经营管理

刚柔立本：组织原则乾坤并建

六位成章

各正性命

一爻为主

贵易尚简

变通趣时：达变原则功业见乎变

穷、变、通、

与时偕行

见几而作

居安思危

圣人成能：调控原则顺天应人

制变宰物

节以制度

称物平施

保和太和

仁以守位：用人原则容民畜众

尚贤养贤

相亲相辅

厚下安宅

利物和义  
扬善惩恶