



从《易经》 学管理

曲龙◎著

中国式经营管理的入门之学

远古八卦符号与现代商业文明
管理学术理论与经营实际应用
在此处丝丝合缝，相得益彰

民主与建设出版社



从《易经》 学管理

曲龙◎著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从《易经》学管理 / 曲龙著. -- 北京: 民主与建设出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5139-1572-4

I. ①从… II. ①曲… III. ①《周易》—应用—企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 114497 号

© 民主与建设出版社, 2017

从《易经》学管理

出版人 许久文
著 著 曲 龙
责任编辑 刘树民
装帧设计 新艺书文化
出版发行 民主与建设出版社有限责任公司
电 话 (010) 59417747 59419778
社 址 北京市海淀区西三环中路10号望海楼E座7层
邮 编 100102
印 刷 北京市平谷区早立印刷厂
版 次 2017年7月第1版 2017年7月第1次印刷
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 22.25
字 数 337千字
书 号 978-7-5139-1572-4
定 价 68.00元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

自序

.....

我写完这本书的初稿后，请一个有营销经验和管理阅历的朋友来看，他说，看不太懂。做编辑的同学，浏览了一会儿，也建议我，文笔再简练一些，叙事再活泼一些，案例再有趣一些，古文再少一些，深入浅出地讲述最好。

我试着修改，却发现我的文笔和见识达不到深入浅出的大师高度。所以，就给自己找了三个借口：

第一，这本书是综合讲述八八六十四卦和六十四个企业经营法则案例的书籍，限于题材框架和总字数、每章每节字数的要求，要扼要简练地“叙”而不能展开地“述”。所以也就“无能”讲述得那么清楚，读者读来也不会那么松弛有趣。

第二，这本书，算是一本架构之书，涉及四大基本知识：八卦的基本知识，国学的基本知识，营销学的基本知识，企业经营的基本知识。限于篇幅字数，书里涉及的一些“名词、古文”无法全面翻译和讲解。所以，这本书不是一本通俗读物，若无一些知识或者认识的基础，很难一览无余地“深入浅出”。

第三，我从企业经营管理的角度来定义“易”，从“易”的角度来认识经营管理，所以这本书可以算是探索中国式经营管理哲学的启蒙书籍。作为先行者，我思想的不成熟和不圆融，我文笔的不通顺和不通俗，应该会获得读者朋友们的理解的。

但是，我相信，这本书是值得企业经营者或者企业经营的研究者，放于案头，用时、闲时均可翻翻，以作印证和引证的。

写作这本书的初衷，缘于2015年的国庆节，我在再次整理我的国学讲义《国学四维之微言我以》第三稿后，就在考虑，要不要接着写道家具体的实学智慧。如果要具体而系统地来写道家的实学智慧，就要把原本四维里的一维——“佛老知机”分拆成两章来讲。分拆出来的道家和其他的佛家、儒家、法家、兵家这四家，是如何的关系？这五家如何如一车之御，各安其位，又能合为一体？

取了个巧，我将各家学说原始之精要，各安于咱们中国传统哲学中的五行学说之中。这样，既能体现各家学说之真义，又能从整体上把握各家真义之间的关联性。

土：儒家，忠恕仁爱，一如地势坤的厚德载物；

金：佛家，普世真理，一如人类思想的永世真金；

水：道家，趋吉避凶，一如水性之避高而趋下；

木：法家，变法图强，一如树木的长立醒目和生生不息；

火：兵家，侵掠如火，一如火德的明丽、攻掠。

这五家学说真义之间，也有着一如五行之间的相生相克关系。比如，土生金，难道佛家是儒家思想衍生出来的？当然不是。但是佛家的大乘思想在中国的弘扬广大自成体系，就是得力于中国以儒家为代表的知识分子阶层的大力推动。佛家思想里人生观的在世部分，和儒家思想的人生观基本契合，都强调现实的、现世的、积极的、自我修行的意义，不依他力和怪力乱神。如高僧大德们所言，儒生的“修身齐家治国平天下”和“达则兼济天下，穷则独善其身”思想，和佛法修行由小乘而大乘的进阶梯次十分契合。

借用道家的名义如何讲八卦？我将延续我以往的国学研究方式，从现实实用性和科学合理性的角度，借用西方经营管理的理论和工具，以现实中企业经营管理的实际案例，来论证我们中国国学的智慧实用之处，并将之重新编辑成

理论的系统化、依次理解的条理化、实用的模块化，可用于经营实际的比照参考，而不是通常的“高深莫测”的风水、算命、宅运。

所以要知“八卦”之所以然，要回到八卦诞生的源头，要还原八卦原始的易理精神，还原《连山易》《归藏易》《周易》一路演变进化过来的特殊背景下的符号象征意义的所在，以究其理。

依此可进化之理，我重新定义了“八卦”，以对应企业现代经营的八大要素：

乾为天卦 —— 企业家精神，坤为地卦 —— 企业品牌，
离为火卦 —— 企业文化，坎为水卦 —— 企业管理，
震为雷卦 —— 商业模式，巽为风卦 —— 企业营销，
艮为山卦 —— 企业产品，兑为泽卦 —— 企业资源。

进而，从这八卦组合排列成的六十四卦的卦辞、象辞、彖辞和爻辞变化，来系统解读企业经营管理各大要素、要素组合之间的各种现象，以及现实的思考。

企业的生命，如同人的生命，都有生老病死和成住坏灭。我对《易经》和企业经营管理的解读，也是将企业视为易之生命体的解读，分解企业的生命体组成，分析其组成的关联性和变化性。这种解读，算是一个新的角度，一个“草莽之徒”的“唯物主义”的探索，一个诠释我们中国传统哲学从虚学到实学的尝试，一个中国式经营管理学说体系创建的垦荒之锄。

这些重新解读，都是以企业经营中的实际案例来进行的，算是唯物主义的总结和预见。其中，没有唯心主义的命中注定，只有基于“象、数、理”基础上的现实分析和未来可能性的预知与预判。

只有预知和预判，才能造就时势。现在政府号召的“大众创业，万众创新”，就是在呼唤大时势下的创业英雄，来引领中国经济体的强盛崛起和持续崛起。

本书中所引用的案例，一则来自个人的工作经历和人生阅历。有很多事

情，由于高度和角度的原因，在我看来是这样，别人看来是那样。所以为避免口舌是非，只略略而言，不会点明具体公司名称或者事例或者人名。二则来自我们国内一些知名企业家的自传书籍，和一些网络上的信息资料，如柳传志、王健林、任正非、马云、王石等。这些企业家的成功不仅仅在于企业经营的成功，还在于他们经营思想日趋哲学性的成熟，具备社会责任感和贞正的价值观。

不讳言，我的国学研究就是“中学为体，西学为用”。而且，我也坦承，我的国学与实践的对接研究，并不圆融和成熟。听我这么说，读者们会骂，你学术不成熟，干吗来讲课写书？是骗钱骗名吗？其实不然。

一个是我若不讲，诸子百家学说，分门别类地与企业经营管理理论在实践中的对位对应研究，还没有别人在讲。我能讲，缘于我有10年外企、10年民企职业生涯的经验总结，缘于我有国学专业基础的底子。

另一个原因是，我认为，在学术方面，在哲学理论研究方面，在哲学实践方面，没有真正的大成与真正的成熟，一切学者都是走在上下求索的路上。你若是起不起头，有可能所有的资料还是会收放于书架之上，所有的想法还只是闲聊想及而已。我们周围的很多朋友和学者，很多都聪颖敏达，有很多学术上的新颖角度和深刻认识，但是始终没有成文成书，非常可惜。

第三，我的国学之用于实践的研究——这种借用西学的体系化而分门别类成实学的方法，虽然有宰割之嫌不雅之举，但是希望能够引导国学实学化的研究方向，以助中国强盛，以助世界和同。

这本书的初步构思，是在杭州华家池的群记咖啡馆，
完成于沈阳自己开的咖啡工坊，
左手咖啡，右手国学。

第一章 八卦出来的商业之易

- 快要当老大了，想好怎么领跑了吗？ /003
- 并不复杂的八卦，给“八卦”复杂了 /005
- 你说东，他说西，东西合璧企业经营也就这“八路” /009
- 八卦与经营管理，从形似到神似 /011

第二章 乾卦：企业家精神的“元亨利贞”

- 天行健，企业家何因、因何要“自强不息”？ /017
- 乾卦爻辞：企业家领导力实现的六爻进化 /021
- 泽天夬卦：资源快到碗里来！既来之，则该我挑挑拣拣了 /034
- 火天大有卦：企业家就是企业文化的火种，能否当空而照？ /037
- 雷天大壮卦：企业要转型成功，老板就不能“隔山打牛” /040
- 风天小畜卦：我为自己的企业代言，怎么只会“小有收获”？ /043
- 水天需卦：外有接钱的耙子，内有攒钱的匣子 /046
- 山天大畜卦：企业产品，要烙上企业家精神的“印记” /050
- 地天泰卦：之前是“太急”，品牌后才能“太极” /053

第三章 坤卦：企业品牌的“元亨。利牝马之贞”

- 地势坤，企业品牌何以、以何能“厚德载物”？ /061
- 坤卦爻辞：企业品牌打造的六爻步骤 /065

- 天地否卦：外来的和尚，念不完的经，也念不完经的 /076
- 泽地萃卦：穷在闹市无人问，富在深山有远亲 /080
- 火地晋卦：文化当空照，员工喳喳叫，该“耕地”了 /084
- 雷地豫卦：“咔嚓”一声炸雷，论企业品牌的自我修养 /087
- 风地观卦：北风卷地百草服，南风又绿江南岸 /090
- 水地比卦：水，淌在自家的地上，滋养的也是自家的苗 /093
- 山地剥卦：品牌毕竟遮不住，山石易被风剥落 /097

第四章 离卦：企业文化的“利贞，亨。畜牝牛，吉”

- 文化如日当空，“继明照四方”了吗？ /103
- 离卦爻辞：企业文化“化成天下”的六爻现象 /107
- 天火同人卦：以同道者为朋为团队，才能做大事 /118
- 泽火革卦：文化如火烧真金，资源若草吹又生 /121
- 雷火丰卦：有人文关怀的商业模式，才会收获满满 /125
- 风火家人卦：营销传播的是家人般的关爱 /128
- 水火既济卦：企业运营的文武之道——儒里法表，张弛有度就好 /131
- 山火贲卦：产品要讲故事，只是故事多了，就“虚伪”了 /134
- 地火明夷卦：品牌妆成了网红脸，遮住了文化的“丽质天然” /138

第五章 坎卦：企业管理的“习坎。有孚，维心亨。行有尚”

- 管理如重门叠嶂，业务流程还能“水流而不盈”吗？ /143
- 坎卦爻辞：企业管理“行险而不失其信”的六爻细节 /147
- 天水讼卦：一根筷子，轻轻被折断；十根筷子，牢牢抱成团 /159
- 泽水困卦：到了管理的地盘，“是龙得盘着，是虎得卧着” /162
- 火水未济卦：所谓的“管理文化”，不过是“日映大江”的假象 /166
- 雷水解卦：商业模式的改变，要体现在企业的运营方式之中 /169
- 风水涣卦：管理这条弯曲的小河，能否浮载起营销活动之舟？ /172

山水蒙卦：管理之初，性本纯善，然后不得不长大和复杂 /175

地水师卦：江南水乡处处，挖地成洼，洼连成河，管理成道 /178

第六章 震卦：商业变革时代的“震来虩虩，笑言哑哑”

世道变了，活法就要变，企业如何以“恐惧修省”？ /183

震卦爻辞：面对变革需要慎思明辨笃行的六爻建议 /187

天雷无妄卦：权力，要有个限度；行权，要有个尺度 /200

泽雷随卦：“雷”怕入错行，“泽”怕嫁错郎 /203

火雷噬嗑卦：“将咱两个，一起打破；用水调和，再捻一个你，再塑一个我” /206

风雷益卦：营销之风再能，也要有雷神的驾驭，才能获益 /209

水雷屯卦：我是这个屯儿里，土生土长自然流淌的水儿 /212

山雷颐卦：咖啡馆里，为何不卖“水煮鱼”？ /215

地雷复卦：商业模式的创新，对品牌而言意味着可能要从0开始 /218

第七章 巽卦：企业的营销活动

营销活动如风，“以申命行事”的命有几条？ /225

巽卦爻辞：营销推广若要一以贯之，需要注意的六爻状态 /229

天风姤卦：金风玉露一相逢，便胜却人间无数 /241

泽风大过卦：弱不禁风的小身板，伺候不起您这二百五的饭量 /244

火风鼎卦：鼎下要堆柴火，还要风吹火，才能烹煮成食 /247

雷风恒卦：营销活动恒久远，商业模式才流传 /250

水风井卦：和煦的风，吹不动你这管理的“弯弯绕” /253

山风蛊卦：真的猛士，敢于直面市场竞争“优胜劣汰”的残酷 /257

地风升卦：罗马不是一日建成的，品牌还能一个广告就吹出来？ /260

第八章 艮卦：企业产品的“不获其身，不见其人”

产品静默如山，要“思不出其位”，才得“其道光明”/265

艮卦爻辞：产品生命“动静不失其时”的六爻阶段 /269

天山遁卦：企业家要多做“舵手”，少做“号子手”/281

泽山咸卦：在消费需求和服务提供之间，加点“盐”/284

火山旅卦：谁是谁的驿站，谁的脚步还在前行？ /287

雷山小过卦：山炮，你头上的避雷针招雷劈的 /290

风山渐卦：风物长宜放眼量，两山美景慢慢行 /294

水山蹇卦：这里的山路十八弯，这里的水路九连环 /297

地山谦卦：品牌服务消费者以礼，消费者信任产品以忠 /300

第九章 兑卦：企业资源的“亨。利贞”

资源如泽，要“以朋友讲习”，还要筑坝成用 /305

兑卦爻辞：企业资源整合过程中和悦之道的六爻变数 /309

天泽履卦：非礼勿视，非礼勿听，非礼勿言，非礼勿动 /321

火泽睽卦：文化她二姐，咱不能“白领”了，就瞧不起“蓝领”了 /324

雷泽归妹卦：不能埋怨商业模式是白眼狼，资源你也该打扮打扮的 /327

风泽中孚卦：营销千里送豚鱼，礼轻情意重 /330

水泽节卦：管理这条小河，缓缓流淌着节操 /334

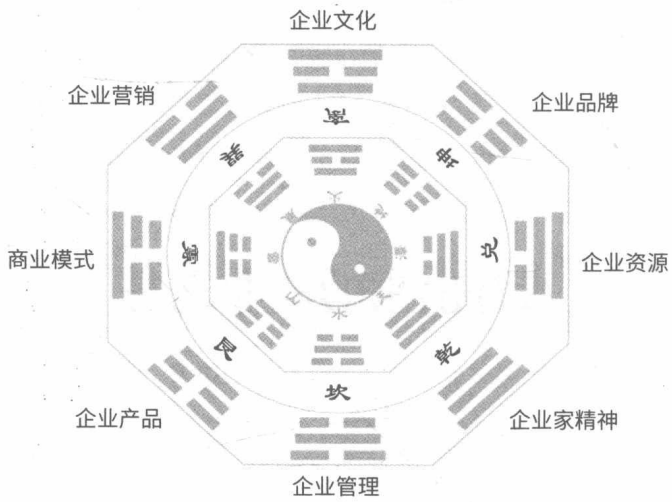
山泽损卦：吃不穷，穿不穷，算计不到就受穷 /337

地泽临卦：道之以德，齐之以礼，有耻且格 /341



第一章

八卦出来的商业之易



快要当老大了，想好怎么领跑了吗？

这是一个浮躁的时代。这是从众筹到众吵，从闪筹到闪腰的机会主义时代。

人们浮躁毛躁焦躁地想要去抓住每一个看似机会的发财机会，就和我们三十多年前拥挤着买豆腐买肉买火车票一样，想要抢个先得利。这时，1%的偶然成功，就会被愿意“一管之见”的人们放大到100倍。人们盲目相信，做了就一定会成功。如果不成功呢，怎么办？画个大饼，说成功在于未来，现在要烧钱如烧水，接着玩包装、玩概念、玩理念，找风投、做众筹、喊着去创业新三板。

很少有人会冷静地思考：拥挤背后的机会是什么？机会背后的合理性是什么？合理性背后的风险在哪里？风险背后是否有诚信的原则在分担？

这也是一个寻找出路的时代。以往的经验不好用了，大家都拥挤在一条小路上，未来如何走下去？互联网时期的产品如何研发？从民所欲，还是率民以益？营销渠道是自己搭平台唱戏长久，还是第三方合作更方便？……就好比是大家现在都被关在一个黑屋子里，谁先发现出口，谁动作快，谁就能抢占先机。运气重要，思维重要，行动力也重要！这个发现，有机缘，也要预见，更要身手敏捷。

记得中央电视台《对话》栏目十五周年的纪念专辑里，主持人问及中国企业家成功的群体中最具代表性，也是不同行业最具代表性，更是不同年龄层最具代表性的柳传志、王健林、马云三位40后、50后、60后的大咖，问他们最近在读什么书。柳传志说在看高晓松写的文化类书籍，王健林说在看日本人反思经济停滞的书籍。唯独马云的回答很有意味，开始是说不读书，后来又说闲

下来会读《论语》，会反复地读。马云回答的意味在哪里呢？

首先，企业家为什么读书？除了闲时消遣，再就是用时学习。马云的企业，如马云所说，是拿着望远镜都找不到竞争对手的领先企业，而且企业从事的是那种前无古人的互联网企业。这种领跑的企业，有什么“从前的经验”或者“西方的经典”书籍，可以帮助到他吗？好像是没有。可是马云为什么会去读《论语》呢？读《论语》能够帮助马云什么？我想具体会有什么帮助，只有马云先生自己知道。但是我知道，中国的企业家群体中，很大一部分行业领导型企业的企业家，都在研读《论语》《道德经》等中国传统哲学，希望找到超越以往、超越同行、超越行业的创新之道，希望找到领跑世界之道，希望找到属于自己的道。

西学是近现代文明世界的普世通则，是科学是实学是技术。中国若要融入世界，若要学习西方先进知识和技术，只有放掉高低疑问，才能全心全意地学习到西方的真正的东西。这时，我们在这个快速发展过程中，有规则可以学习，有目标可以模仿，有工具可以拿来应用。

我们中国人很聪明，放下传统包袱后，我们学习得很快。但是当我们快要追上师傅或者跑到了师傅前头的时候，我们要不要追上领跑？该如何领跑？或者我们在领跑时，发现师傅换了另一个跑道，我们还要回头去追吗？这时，我们到底学习师傅什么？这些问题，能从哪里找到答案呢？

现在，我们到了“行有余力，则学文”的时候了。

国家和国家之间的竞争，有文化的竞争；企业和企业之间的竞争，有文化的竞争；企业家和企业家之间的竞争，也有文化的竞争。这个文化，不只是知识，还有“文以载道”的意思。

文化，不是知识，而是价值观的“内质外文”，是源于民族性的家国血液的DNA，是如佛法所言的“真我所在”。找到了真我，才会有自我的文化，也就找到了自我的道路，也就有了属于我们自己的立于世界或者领跑世界的“法则”。或者，说俗了，跟着你跑的时候，只能按照你的圈圈套路跑。但是，当我有资格带头跑时，我要定我自己的圈圈套路。

这个领跑之道，到底是什么呢？要从我们自己的传统文化中寻找。记得冯



友兰先生因困惑而拜访泰戈尔，询问中西哲学的差异性，究竟是等级的差异，还是种类的差异。泰戈尔说：东方哲学是格物致知，是“即事见理”，从实到虚，是归纳；而西方哲学是从抽象的概念理论到抽象的概念理论，是“就理论理”，强调理论思维的推理。中国传统哲学是以“天人合一”的感性，来认识世界，以现实的人的角度，追求主客合一；而西方哲学，则强调外在世界的客观存在、独立存在，是主客对立的求知。

所以，骨子里就一直认可“人和”的中国企业家，会转向中国传统哲学。他们在研究和学习西学在企业经营管理规律中客观独立存在的作用的同时，也在考虑如何施加以“人”的因素，如企业文化、人脉资源、客户合作、顾客价值、员工利益等。

并不复杂的八卦，给“八卦”复杂了

有一次，我被拉去听一个互联网+的创业讲座。讲课的是一个互联网电商企业的老板，资料介绍其是中国八大培训师之一，有着20年专业培训和咨询管理的经验。他一开口就说，当他听说企业家去学习国学时，他就想哭。他觉得中国的国学都是讲玩人的，缺少实用的管理事务的工具。他说，学易经玩风水发财，还是学儒家满口仁义道德发财，还是去拜菩萨买一求百？

我觉得他说对了一半，他说的的确是当前国学学习中的一些不良现象。但是我肯定地认为他对于国学缺乏基本认识，缺乏基础的研读学习，更缺乏实践的应用。当然最缺乏的是理性的认识态度，对于不了解的东西言之凿凿却不落地。

研究国学，研究中国传统哲学，要从“人间人生”的角度来看。“儒释道”三家宣化之初，都强调人生的现实意义，强调人与自然和合相处的积极意义，强调入世的道德意义，如儒家的“子不语怪力乱神”“不知生焉知死”，道家

的“天地与我并生，万物与我为一”，佛家的“佛在灵山莫远求，灵山只在汝心头。人人有个灵山塔，好向灵山塔下修”。所以，所谓“儒释道”，可以说是入世的哲学观，可以作为在世人生哲学的实践指导。

因此，我研究国学，不是修身养性和超脱现实，而是从理性认识和实践认知的角度来释义，其中也借鉴了胡适先生的西方实用和冯友兰先生理性而系统梳理的研究方法。总结如下：

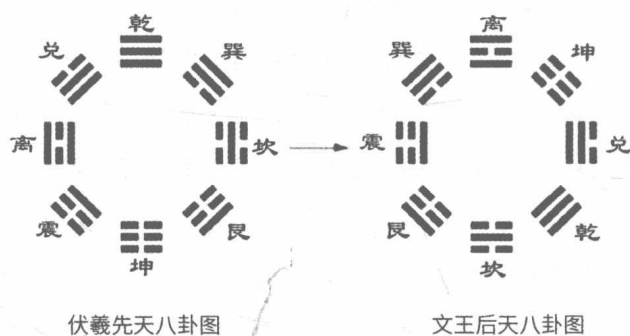
1. 细心收集。收集当今一些知名企业家对传统哲学（国学）、企业经营管理的研究和实用的案例，以借其理。

2. 大胆提出假设。将百家学说中的实用之处重新归纳编辑，与企业经营管理的实际案例，相互阐释对接，以截其理。

3. 认真揣摩求证。将传统哲学中的实学实用部分，和西方经营管理与营销的理论、工具、模板，一一对比，以解其理成系统。

关于八卦，知道它是中华文明智慧象征的“周易”的人很多，知道它与天文、地理、节气、中医的密切关系的人也很多，但是知道它本来是“素面朝天”的人很少。

我们现在的这个“周易”，是周文王被商纣王囚禁在羑里后，“拘而演”之周易：定义了八卦，以及六十四卦新的卦辞和爻辞。而知道在周易之前，还有伏羲的《连山易》和黄帝的《归藏易》的人，就不多了。《连山易》和《归藏易》的八卦定义和八卦组合的定义如卦辞类，已经失传了。但是，我们起码知道了，这个八卦的定义是个可以进化和重新定义的“符号和符号组合系统”。



先天八卦和后天八卦的对比图