乾　卦

——把财富命运掌握在自己手上

【精髓】刚健中正

【原典】《象》曰 天行健,君子以自强不息。

【白话】《象辞》说 天道运行周而复始,永无止息,谁也不能阻挡，君子应效法天道，自立自强，不停地奋斗下去。

【商语】乾卦不是架空的讲天，而是以人为本，以人为主体,所以卦名不直接称为“天”,而称为“乾”。古代先民已经从日影移动中意识到“天行健”;“大哉乾元,万物资始”。“乾”就是“健”的意思。公司的经营者要充分遵循“自强不息”的精神，积极制定公司战略，以求进取。

静炼内功,等待时机

潜龙勿用。

公司在发展初期，不宜盲目拓展市场，要耐心积蓄力量，等待时机。

妄动和急躁,为经营之大忌。“静”是针对“动”而言的。在商战中,双方力量的表现形态无非是“动”“静”两种。

静，表现了经营者思想上的一种远见卓识：“事虽利而

需要全本请访问 www.ertongbook.com



势难行，近稍遂而终必失,则不可动”。静,是慎重决策的表现。商场复杂,“识未究底,谋未尽节”，不应当轻率行事。静,是对经营者意志、耐性的检验。当形势需要我‘静”时，正是竞争对手盼望或诱使我‘动’之际。

近年来,国内易学的书很盛行，多种易学的理论也在学术领域传播。为何在现今社会中，还会流行这种古老的东西呢？主要原因可能是现代人在忙碌生活中，需要以“静”来稳定自己。美国哈佛商学院，曾有文章探讨易学对日本公司经营的影响。日本公司中也设有“参易会”等组织，其目的是希望借《易经》的精神使员工不“妄动躁动”。

不鸣则已,一鸣惊人

见龙在田,利见大人。

公司要以求稳为先，再逐步拓展市场，并积极谋求与大公司合作。

经商和用兵一样,都要谨慎。不仅新手要谨慎,老手也要谨慎；选择市场要谨慎，开发新产品更要谨慎。

营销学告诉我们：产品的生命周期有诞生期、成长期、



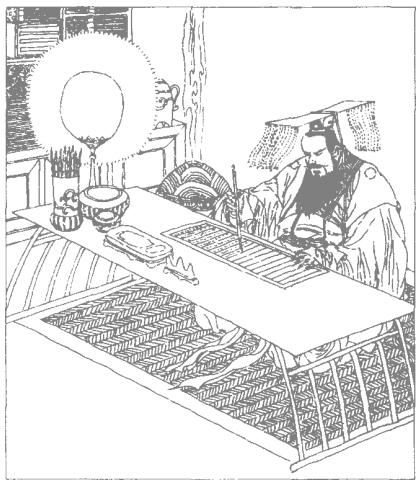
成熟期、衰弱期、放弃期。但是，如果产品在诞生期就‘夭折’了，产品的生命也就终止了。新产品推出时，不能抱着‘试一试’的态度，而要“出必裕计，慎以行师”，才能在营销上奠定‘桥头堡”。

新产品推入市场是要冒风险的，据美国一项研究指出，新产品的夭折率竟高达百分之八十。国内公司所推出的新产品，也常在短期就销声匿迹。有些新产品并不是不好，甚至有顾客在新产品已停止生产后，还到处打听哪儿可以买到这种产品。这种好产品失败的原因，主要是营销不当。为了使新产品能销售成功，经营者就得谨慎地选择新产品，并事先做好完善的市场调查工作，由调查结果订正产品设计、制造与行销工作。新开餐厅的人，常吸取民间流行的经验，认为餐厅能否开下去，要看三个月后的效益，因为那时才能知道餐厅可否“长线”经营下去。新产品的发展若能注意到“长线”经营，不以试销时的好与坏作为惟一取决标准，那么，这个产品才会稳定地进入市场。

不飞则已，一飞冲天

飞龙在天，利见大人。

经历无数的磨炼，公司经营已渐成熟后，经营者该适



当采取进攻型市场战略，全面抢占市场。

可口可乐公司销售的饮料，约占全球所有汽水消费量的74%。该公司根据自己“全球第一饮料”的实力，采取的正是攻势经营的战略形式——不惜一切占领世界市场。

针对各地不同的需求，可口可乐公司对产品有不同的定位。在西班牙，它主要作为一种混合物，甚至可以掺酒饮用。在意大利，它以餐桌上的主要饮料出现，正在取代牛奶、咖啡。在中国，它是一种饮料，为越来越多的青年人青睐。在印度尼西亚，可口可乐公司所做的第一件事，就是让印度尼西亚人习惯碳酸饮料的味觉。杀气腾腾的攻势战略，确保了可口可乐公司全球饮料第一把交椅的位置。

商场上，产品与产品竞争，营销人员与营销人员竞争，争彼此的实力，争消费者的心，争占市场领地，但最重要的还是要自己与自己争——培养公司自身的凝聚力，增强自身的经济实力，使自身不断进步，不断巩固，不断提高。

战略转移，灵活多变

亢龙有悔。

当公司所处市场已饱和或竞争者实力过大时，经营者

应及时考虑战略转移，力图开辟新市场。



改变骄傲暴躁的情绪，可以运用转化之法，不但要善于灵活地变更部署，还要注意转化人的心理状态，把困难和危险加于敌人，将容易和顺利归于己方，这就达到了运用转化之法的最高境界——转。转即转变，转化。兵法中的“转”，首先是敌我力量的转化。

商场的“转”，首先是市场占领优劣态势的转化。“转”的原则是：在总体的市场优势中争取局部的优势；通过广告宣传，争取到消费者的了解；根据我的长处、特点与竞争对手的短处、弱点，选择正确的方案，进行科学编组，争取获得以我之一个创新产品，击退十个同类产品的成效。

守住市场，虽然比较简单，但要拓展市场则要费一番心机。推销渠道是整体化的，或许有“新手”会认为：“我的产品并不比他差，为何他的市场比我大呢？”这里除了产品品质的原由外，还有一个推销谋略的妙用、市场转机的把握的关键。

战争是力量的竞赛，商战则是经济实力和经济谋略的竞赛。争取市场上的对抗态势有利于向我方转化，必须善于进行辩证思维。市场上的优与劣、强与弱、多与少，都不是永恒不变的，关键在于经营者善于运用谋略，巧妙转化。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

坤　卦

——大商道是一种涵养功夫

【精髓】柔顺自然

【原典】《象》曰 地势坤,君子以厚德载物。

【白话】《象辞》说 坤象征大地,君子应效法大地,胸怀宽广，包容万物。

【商语 】坤字是土、申组合，申是指物体都已经长成的意思，象征土、石、山川已经形成，也就是大地形成了。坤卦的意思是藏的意思，能载物、藏物，万物归于地，然后又藏于地，万物是宝，地是宝的大仓库，所以“ 地势坤，君子以厚德载物 ”。故而对于经商来说，公司经营总体目标是不断进取，但经营战略要能屈能伸，进攻与防守相结合。

留有余地的决策

履霜,坚冰至。

市场风云变幻莫测，作为经营者在制定公司决策时既要有必胜的信念，也要做好失败的准备。

留有余地，就是在实现自己的计划过程中，要想到许多随机因素和意外的情况。

十全的决策，只能准备收到五成的效果，另外五成，要



靠在作战实践中克服情况的不确定因素，修改原来的决策，使之趋于圆满。所以决策要有“半”的思想。

“半”的含义，就是不可轻敌，运用在公司经营上则是要把对手视为强敌，甚至应该“以对手为师”。运动比赛的优胜队伍在训练时，经常都是把“假想敌”当作是劲敌，等到比赛时遇到真正高手，才可“步步拆招”。同样，在进行公司谋略时，若能采用“高标准”的规则，遇到强劲对手时，才能有拼战的“本钱”。成功的因素一份在我，一份在敌，一份则靠运气，能将此三者合于一，则公司在商场竞争中稳操胜算。

依顺中寻找机会

直，方，大，不习无不利。

公司经营要顺应市场规律，采取正当竞争手段。

“顺”是指依顺敌人本来的意图，因势利导，引诱敌人出错。这是一种“顺以致瑕”的兵法计谋。

“顺”字的核心是顺敌心理、顺敌思维制定路线，而不是单纯的顺敌行动。在商场竞争中，“顺”的妙用也是大有益处的。例如竞争对手推出了一种新产品，此时只能冷静

观察其销货趋势、消费者反应，再则认真研究此产品的优缺点，顺其产品销售势头悄悄地向市场推出一种扬其长、避其短的同类产品。此种产品必须具备两大特点：一是顺应了对方新产品的优点；二是顺应了消费者对此类产品的新的需求。

承担责任,不踢皮球

含章可贞。或从王事,无成,有终。

经营者在平时不可飞扬跋扈，过分张扬往往被别人抓住把柄，招致内部分裂，惟有谨言慎行才是高明的领导艺术。

布朗认为：“经营者若想发挥经营效能，个人应当勇于承担责任。”杜鲁门任美国总统之后，在自己的办公室挂了一条醒目的条幅：“踢皮球到此为止。”每位经理都应效法杜鲁门总统的格言。

如果你对本单位的工作成绩效率不满意，切勿怪罪职工，若有错误，一定是你自己造成的；如果你对利润不满意，切勿怪罪通货膨胀，请严谨检讨你的经营方式。有能力的经理必定敢于承担个人责任，因为职工只能服从自己敬重的人，尤其是勇于承担个人责任的经理。

布朗还有句箴言是：“切勿试图操纵职工”，他说：“身为经理，固然应设法提高职工的积极的工作热情，但采用的方法必须审慎。”

好的方法是以维护职工的自尊来提高生产力，拙劣的方法是促使职工觉得是受操纵，这会产生不利的影响。

屯　卦

——不惧怕艰难的开端

【精髓】艰难开端

【原典】《象》曰 求而往,明也。

【白话】《象辞》说,坚定不移地去追求,是明智之举。

【商语】屯的意思为开始、始生，春雷动而万物始生，百草开始发芽。在公司的创业期，经营者要培养人才，精选优秀人才，凝聚团队力量。

使用比自己更能干的人

乘马班如,求婚媾。无不利。

公司在创业初期，要广泛招纳贤才，增强实力。

现代商业上要善于选择能力强的人才。美国已故钢铁巨头卡耐基非常注意组建一个强的经营管理班子，他死后的墓志铭是：“这里躺着的是一个善于使用比自己更能干的人来为他服务的人。”

选择人才必须任人惟贤，以德才为择人的标准，而不能任人唯亲，或者论资排辈。日本石桥轮胎公司的石桥正二郎深刻体会到这一点，所以，他并没有让自己的儿子担负公司重任，而是选择了一位更有才华的外人——柴木季



理，执掌了公司的经营实权。

知名公司的人才库都吸纳了成千上万各类人才，且来自世界各国。阿尔卡泰尔公司的人才库掌握着4000人，其中包括公司领导人、潜在的接班人。在当事人同意的情况下，还可掌握其他方面的材料，如履历、在公司中的职位、个人发展计划、业绩总结。

一般人才库的资料不是简单的综合储存，而是要对每个人进行评估分析，对经营人员更要进行虚拟环境下能否承受压力和如何应答各类问题的测试。如法国液化气公司，每隔一年半就要对其“战略职位”进行综合考察，并会排列出6人作为接班人。埃索公司在两万名职工中确定了大约200个关键职位,一一做了安排。实践证明，这种提前准备的做法是很有道理的，因为根据人员流动原则，领导干部每4年到5年就要更换岗位。

公司人才库瞄准的人才，特别是经营人才要比他人更要业务好、能力强、有丰富的经验。通用公司欧洲人力资源部负责人迈克·汉利说：“今天，公司的价值取决于它的人才，我们的优势在于很早就明白了这一点。”在全球化经济中，公司领导干部的素质是至关重要的。要想成为各大公司地区性的公司领导人、贸易部门的负责人，仅有专业才能是不够的，还要突出自己丰富的经验和人格魅力。

困境中镇定冷静

屯其膏,小贞吉,大贞凶。

经营陷入困境，经营者先要意志坚定，有冲破困难的必胜信念。

一个企业领导要有顽强的意志，并且要鼓起高昂的士气。由于人的情绪容易波动难以控制，要想使下属情绪稳定全在于领导遇困难镇定的素质。意志坚定士气奋发，这样的团队行动没有不成功的。

“泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬”，企业领导要有这种大将风度。

统帅大军的将领“镇”得住部队，则部队能有作战的威力。同样的,公司经营者若能‘镇’得住公司的员工,公司同样也可发挥蓬勃的力量。公司经营者要“镇”住公司的员工，除靠本人的威望外，也应靠合理的制度。军队有严格的军法，公司虽有各种规定，但要使员工做到如士兵般“效死”是很困难的。日本公司虽有‘死忠’的精神,但最多只是团队精神坚强而已。公司经营者若光要求部属“你该如何如何”，甚或老是以辱骂方式管人，结果是不见得服人，员工还可能跳槽使公司失去凝聚力。

不积小钱,不成大富

即鹿无虞,惟入于林中。君子几,不如舍。往,吝。

公司初尝成功后，经营者要保持冷静的头脑，切莫因

需要全本请访问 www.ertongbook.com

小失大

公司经营的目的就是获取利润，无论经营什么，如何经营，都要有利可图。这里面也有小利与大利，眼前利益与长远利益的区别。为了获取更大的利益，有时不得不暂时放下眼前的利润。那种“唯利是图”“急功近利”总是不可取的在某些人的眼里，小钱与大款是沾不上边的。正如有人说“大款还在乎区区小钱？”然而，许多大款就“珍惜小钱”。

1950 年，李嘉诚开办了一家小塑料厂。几名工人惨淡经营了几年，既未亏损，也没赚多少钱。到了 50 年代后期，李嘉诚看好儿童玩具和家庭用品有销路，于是抓住机遇，主要生产玩具和家庭用品，使名不见经传的塑料厂在几十年的拼搏之中，不仅在艰险的商海中得到了锻炼，而且给自己奠定了坚实的经济基础。

泰国首都曼谷有一个大米店的华人老板，有一次，他大骂店员，“你看地上，竟把这样贵重的东西掉在了地上！”而店员四处寻找，什么也没看到。



这位老板坚持让店员蹲下来仔细找一遍，店员这时才看清楚，原来是一粒米掉在了地上。

有“亚洲的洛克菲勒”之称的林绍良，曾经是以经营花生油起家的。正是这无足轻重的小生意，使林绍良积累了丰富的经商经验。

要想成大事，就要从

小事做起,同样的,不积小钱,不会成大富。经营者们正是以踏实肯干的精神，从基础做起，一点一滴地积累资金及经商经验，为他们以后的成功铺平了道路。

好的建议是种资源

乘马班如,泣血涟如。

公司运作过程中，经营者要注意采纳下属的好建议。

罗丝玛莉·安德林是美国一家大型公司的办公室监工，她希望公司能购买一批最新型的文字处理机，以更换现在秘书们正在使用的普通打字机。

这种文字处理机具有“迷你电脑”装置，它可以储存输入资料，待稍后再输出；可以自动处理空格，可以利用重打来更正错误；也可以在已经打好的标准信函中插人一段特别文字；原稿一经定稿，打字机就会自动印出所要的张数。

于是，她写了有关这种文字处理机的各种优点及细节，说明更换设备不仅可使打字员和秘书不用再为改错而反复重打，而且还可以大大提高她们的工作效率。当她把这项计划呈给总经理过目时，她失望了。总经理否决了这项计划，原因是没有这笔预算。

然而，罗丝玛莉并没有放弃她的想法。她考虑再三，重新写了一份报告，以另一种方式处理这件事。

她对经理说：“请想想昨天下午在会议室里发生的事情：我们的公司必须支付高薪给六位律师，其中三位是我们公司的专职律师，两位代表对方公司，一位代表政府。他们坐在会议桌旁，等待我们公司的打字小姐把复杂的合作草案打好，但那份草案却是一打再打，足足拖了三个小时。

特别不幸的是，在这么重要的情况下，草案好几处仍有打错与改过的痕迹。我们所要说的重点就在这里——我们很清楚我们把优先顺序弄颠倒了。我们只考虑投资买了这种处理机后，每打一页纸将增加一分钱成本，却没顾及到在使用原有的打字机时，我们必须负担每人每小时 300 元的律师费。单是昨天这种情况，我们就要花费 5400 元，这已足够买一台文字处理机了。”

结果，经理同意了罗丝玛莉的建议，整个办公室都用上了这种先进的文字处理机。

退却经营，迂回取胜

《象》曰：求而往，明也。

公司经营陷入困境，要选拔人才并适当收缩市场，待机再求发展。

“三十六计，走为上策”。在强大的竞争对手面前，明知自己无望获胜。那么，主动退却，保存实力，也不失为一种上策。

在公司经营活动中，退却经营战略也是一种重要形式。美国钢铁公司在美国钢铁业中坐第一把交椅。1901 年，它由三家钢铁公司合并而成，从诞生之日起它就是一家垄断公司，到了 20 世纪 50 年代，这家公司占美国钢产量的 1/3，跃居世界最大的钢铁公司，60 年代后被日本钢铁公司击败，屈居世界第二。

1979 年，大卫·罗德里克出任美国钢铁公司董事长。当时，该公司在生产设备老化、经营不善以及外国钢铁产品涌进美国争夺市场的多重打击下，经营上困难重重。

为了摆脱困境，罗德里克决定采取退却经营的战略形式。首先,他缩小公司规模,然后再谋求新的发展。从 1980 年开始，罗德里克总共关闭了 150 座工厂，缩减了 30% 的炼钢生产能力,辞退了 54% 的职员，裁减了 10 万工人。

同时,他出售公司的林地、水泥厂、煤矿厂和建筑材料供应厂等资产,又获得了 20 亿美元的资金。

接着，罗德里克与公司其他高层经营人员一起，研究了美国几家公司，最后决定以 50 亿美元的价格收购马拉松石油公司。石油与钢铁性质完全两样，罗德里克只是想借此扩大公司的业务范围，以防风云变幻。

果然，当西方钢铁业最不景气的风暴袭击美国时，美国钢铁公司却幸运地逃脱了倒闭命运。不仅如此，公司还在这种困难环境中有所发展，获得高额利润，这真不愧是“走”字计决策高手。

总之，退却经营是现代公司的一种重要战略形式。当你所经营的产品遇到市场疲软、难以销售时；当你的产品质量不好或发现为别人的另一种产品所取代时；当与你的竞争对手实力相差悬殊，难以战胜对手时，不妨采用退却经营的战略形式，以退为进。现代公司经营者如果不懂得退却经营战略，该退不退，势必在盲目前进中碰壁，碰得头破血流，叫苦不迭。

蒙　卦

——市场第一线是人才的比拼

【精髓】启蒙引导

【原典】《象》曰 山下出泉,蒙 君子以果行育德。

【白话】《象辞》说：《蒙卦》的卦象是坎(水)下艮(山)上，为山下有泉水之表象，但要想发现甘泉，必须设法准确地找出泉水的位置，即意味着先必须进行启蒙教育。君子必须行动果断，才能培养出良好的品德。

【商语】蒙卦有两层含义，第一层是蒙昧，蒙昧的人就要接受教育；第二层是启蒙，启蒙就是重视员工的培训，而培训则从观念的更新、理念的启蒙入手。

了解人才的特点

发蒙。利用刑人,用说桎梏。以往,吝。

要以诚意感化员工，尊重其个性发挥，因材施“法”。

人的行为风格可分为以下四类：分析型、推动型、表现型及温和型。

(1)分析型是完美主义者。他们事事力求正确，精于建立长期表现卓越的高效流程。但他们的完美倾向会导致大

量繁文缛节，做事喜欢固守陈规。

因此，不要指望这些谨小慎微的人会果断决策。这类人总是搜集尽可能多的信息，权衡各种选择、甚至一些不可能的选择。分析型的人喜欢独立行事，不愿意与人合作。尽管他们性情孤傲，但令人惊喜的是，患难之中却最见忠诚。

(2)温和型的人适合团队工作。他们常喜欢与人共事，尤其是人数不多的团队工作或两人合作。这类人淡漠权势,精于鼓励别人拓展思路,善于看到别人的贡献。由于对别人的意见能坦诚以待，他们能从被其他团队成员随手否决的意见中发现价值

温和型的人常常愿为团队默默耕耘。由于他们的幕后贡献，往往使他们成为团队中的无名英雄。这种无私的奉献固然伟大，但他们可能会走极端，只顾别人却忘了及时完成自己的职责。

温和型的人一般在一个稳定的、公司组织架构清晰的公司中表现出色。一旦他们的角色界定、方向明确,他们会坚定不移地履行自己的职责。

(3) 表现型的人好炫耀。他们敢于夸口,好出风头。这类人喜欢惹人注目，是天生的焦点人物。



表现型的人活力十足，偶尔也会显露疲态。这往往是因为失去别人刺激的结果。也许由于他们精力充沛，所以总是喜欢忙个不停。

需要全本请访问 www.ertongbook.com