

# 学易经 通管理

第2版

穆晓军◎著

变与不变的智慧

不读易经，不能领悟中国人的管理分寸  
不明易理，不足以担当机构的高阶主管



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

学易经  
通管理  
第2版

穆晓军 著

变与不变的智慧



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

学易经通管理: 变与不变的智慧 / 穆晓军著. —2版—北京: 北京联合出版公司, 2014.1

ISBN 978-7-5502-2440-7

I. ①学… II. ①穆… III. ①《周易》—应用—企业管理  
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第296233号

学易经通管理(第2版)——变与不变的智慧

作 者: 穆晓军

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 王 巍

特约编辑: 王艳利

封面设计: 柏拉图

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京嘉业印刷厂印刷 新华书店经销

字数190千字 787毫米×1092毫米 1/16 14.75印张

2014年1月第2版 2014年1月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-2440-7

定价: 45.00元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

我们生活在一个变化的世界，唯一不变的是变化本身，《易经》思想的精髓就是研究事物发生发展的种种变易趋势和规律。

当多年前听说“微软距离破产永远只有18个月”的时候，很多人对企业家的危机意识和警醒之心感到钦佩，至于这种危机意识是否会转化成为现实当中的危机，绝大多数人对此并不相信，毕竟微软公司当时正处于如日中天的发展态势，但在今天，这种危机是否有可能成真，不管你信不信，我反正是信了。

这就是变易，永恒的变易。曾经有无数企业都曾经处于如日中天的态势当中，2005年的诺基亚傲冠全球；2007年无数“果粉”为了购买苹果手机而彻夜排队；2009年成千上万中国网民会在深夜或凌晨从床上爬起来，打开电脑去“偷菜”，等等。但在今天，这些几年前的情境似乎已成如烟往事。

2007年，《学<易经>通管理》出版之际，曾经攀升当当网排行榜前三甲，反映出广大读者对国学管理知识的热忱，作为一名经常从当当书的用户，我曾为此喜悦，因为当当网是当时中国书业市场的“第一标杆”；2013年末，在本书再版之际，当当网是否还能够重拾昔日辉煌或更上层楼，已经成为很多人关心和思考的话题。

现代社会的最大特征，就是持续、迅猛、深入、广泛的各种社会变迁和经济变化，在这样一个变化的世界里，没有任何企业是绝对安全的，所有人都要面对变易的考验。但是，在变易带来巨大不确定性的同时，变易也带来各种新的可能性。于是，所有企业又都面临变易带来的新的机遇。

《易经》说，“危者，安其位者也”。一个成功的企业或者职场人一定是“终日乾乾”的，一定是“与时偕行”的，才能在持续变易之中取得永续发展的能力和效果，这正如华为公司任正非先生所说的“在这瞬息万变的信息社会里，惟有惶者才能生存”。

也就是说，变易是永恒的，区别在于人类自身如何看待、了解、适应和利用变易带来的种种客观效果，真正做到“穷则变、变则通、通则久”。

《易经》作为中国古代最重要的哲学著作，又被称为“变化的圣经”，记载了华夏民族先人对于世界变化规律的观察、分析、研究和推理。探索变化的规律，探索管理的规律，探索职业发展的规律，这是人类永恒的使命和需求，在符合规律的基础上适时适当地自我变化更新，才能使自身获得更高层次的持续发展。

作为中国国学巨著，《易经》被称为“群经之首”，《易经》思想使用归类研究、趋势分析、关键提示和综合思考的研究方法，呈现整体、直观、有机、模糊的思维特征，以抽象提炼概括和辩证有机分析为主要内容，深刻阐释中国古人对事物发展规律的理解、阐释和辩证思考，能够给现代人以巨大的启发和镜鉴。

“西方管理思想本土化、中国管理思想现代化”，这是当代企业需要且必须完成的学习使命，能够兼容并包合理使用中外思想家和践行者给今人提供的丰富知识和经验，中国企业才能真实显效地实现现代化。在快速变化的现代经济环境中，中国的企业家和经理人，必须更自觉、更科学地学习掌握包括易经思想在内的中国古典哲学提供的思想营养，才能真正实现基业长青和社会幸福！

《易经》每一个章节段落为后人提供的，不是直接刻板的结论，而

是韵味无穷的警示和启发，《易经》思想带给后人的，既是智慧的欢欣和对民族的热爱，也是增益我们思索和践行的力量！周易的64卦，第63卦是“既济”，而最后一卦是“未济”，这意味着，所有成功都只不过是新的开始，人类对社会规律的探索和实践是生生不息的。

“未济”，这仿佛是五千年来留给我们后人永恒无尽的探索任务，学《易经》，通管理，希望今人能够不断批判继承、丰富发扬伟大的《易经》思想，持续提高中国企业和企业家的战略高度和能力素质境界，从而最大效率地推进社会进步和民生福祉！

## 一阴一阳的管理之道

《易经》是中华文化的大道之源，孕育了中华文化的三大理念，即大道至简、大道相通和阴阳对立，是儒、道、法、兵等诸子百家思想的重要源泉，几千年来，深刻地影响着中国人的思维方式、生活方式和性格。其影响之深远，波及全人类，从日本、韩国到德国、美国，很多异国的文化痕迹和思想成就，都不同程度地受到《易经》的启发和影响。

《易经》的产生，迄今大约有三千到五千年的历史，其内容广博宏大，无所不备，“范围天地之化而不过，曲成万物而不遗”，涵盖天地宇宙、自然现象、社会生活的方方面面，是把抽象的哲理和生动的社会现实结合起来的典范。

《易经》思想有两大基本内核，一是朴素的辩证法——“一阴一阳之谓道”，即宇宙万物都存在着阴阳这种基本矛盾，既对立又统一，互生互换；二是周期性的演进观，“日新之谓盛德，生生之谓易”，所以《易经》要“原始要终，以为质也”，即揭示事物的来龙去脉及相关要素，探寻其本质规律。

《易经》思想以辩证和演进的思维方式为基点，观照万事万物，

从中归纳和探寻其相关性及前因后果，并深刻阐述和揭示事物运动变化的一般性规律，“天下同归而殊途，一致而百虑”。其中尤其精彩的，是《易经》思想对事物发展转化以及革故鼎新的充满辩证法的论断和提示，千载以来，仍然对今人有亘古常新的深刻启发。

企业管理无非是人类的一种行为，是对人为了提高生产效率和降低交易成本的一系列资源配置行为的通称。管理在宏观意义上，也泛指公共事务管理、社团管理以及每个人对个人事务、家庭事务的一切资源配置和安排，这是“古希腊三杰时代”以来人们达成的一种共识。亚当·斯密也曾论断每个人都是一个“企业”，都要考虑收入支付和社会交换问题，这是大道相通的一种体现。承担公共管理职能的政府所从事的社会管理行为，更是比任何企业管理都要复杂和重要。

既然管理是人的行为，那么必然是在人的思维和意志的指导下产生的，并且，管理思维指导的管理行为，又必然是在本土具体环境下的行为，管理既有科学属性，也有文化属性。作为中华文化的重要基因，《易经》至今仍然深刻地影响着中国人的思维方式和行为模式，当然也就深刻地影响着中国企业的管理方式和方法。

许倬云先生说，“人类过去的所作所为，不论成败，应在适当的阐释后，输送给后人取擷其得失”。那么，对于作为中华国学“众经之首”的《易经》，“应有人担任中介，使故纸堆中的资料，转化为生活中可以对照的镜鉴”，才能充分发挥《易经》“周乎万物，道济天下”的效用，达到“立成器以为天下利”的目的。

《易经》绝对不是故纸堆里的文物，更不是撒几个铜钱、拈两朵梅花、摆一块“靠山石”之类糊弄人的江湖把戏。相反，《易经》是生动活泼、博大精深的，感染和影响着一个中国人的日常生活和行为。从《易经》中提炼出来的若干管理原理和定律，对当今东西方的管理实践，仍然有着巨大的指导和启发意义。比如，《易经》中“一阴一阳之谓道”最经典的阐释之一，就是“否极泰来的管理原理”。

成语“否极泰来”，颇为中国人所熟知，但其中蕴含的重要管理思想，恐怕为多数管理者所未知。此种状况，正如《易经》所言“百姓日

用而不知”，或者如黑格尔所言“熟知未必真知”。《易经》中之否泰两卦，以不可思议的辩证法大智慧，用图像特征、文字解说以及两卦关系这三种方式，阐释了“否极泰来的管理原理”，应为今日东西方管理者所必知：

否泰原理之第一定律——以客为上。如果主在上、客在下，即企业或企业主以主观臆断进行生产，将客户需求和客户利益置于自己之下，则是“否”的，是不好的；反之，以客户需要为上、以客户利益为上，这样的管理才是“泰”的，是好的。

否泰原理之第二定律——上下沟通。如果天在上、地在下，即领导在上、员工在下的话，则天地主客各安其位，这中间如缺乏沟通，则企业管理就是“否”的；反之，天在下、地在上，则天有向上升起的趋势，地有向下沉降的趋势，于是上下沟通、天地交泰。

否泰原理之第三定律——内阳外阴。《易经》以下面三爻为内，上面三爻为外，于是，一个人，或者一个企业，外表阳光但内心阴暗的话，则是“否”的；反之，外通处世之道、内守贞正品质，“外圆内方”才是“泰”的。

否泰原理之第四定律——对方立场。无论是泰卦还是否卦，从相反角度看来，又转化为否卦和泰卦，这是《易经》卦变的一种方式，其哲学意境即是提醒管理者，凡事必须具备对方立场，决策时必须征求反对意见，在不同的发展阶段必须不断地反思自己，这样的管理才能成功。

否泰管理原理，仅是《易经》管理思想的一个典型案例，类似的启发和提示，在《易经》中随处可见，并且，尚未被今人所充分发掘和利用。比如“做事谋始”“其初难知”，阐释了经济学的路径依赖原理，“乾元用九，乃见天则”阐释了垄断竞争市场结构原理，等等。

从《易经》初创的新石器时代晚期到今天，人类社会的变迁可以用沧海桑田来形容，社会的演进，使物质面貌“今是昨非”。对管理者而言，市场虽然每天在变，但人性中的很多东西，却是不变的，外在的物质世界的表象，可能每天都在变化，但事物发展变化的内在规律，却是不变的。所以，《易经》中讨论的话题，《易经》的思维方式，比如

“有孚比之”“无往不复”“凡益之道，与时偕行”等，都是人类永恒的话题，都是亘古常新的。这些哲学命题永远伴随着人类历史的演进，《圣经》说“太阳下没有新的东西”，就是这个道理。

《易经》的三大品性，即平易近人、博大精深和亘古常新。平易近人与博大精深之间，看似矛盾，其实蕴含了一个深刻的道理，就是要看读者的觉悟能力。同样一部作品，读者的知识、阅历、思维方式和修为境界不同，从书中获得的体会和感受也是迥异的。不但文字作品如此，音乐、美术，甚至电影创作，都有类似的传播规律。虽然思想载体不同，受众感官不同，但道理是相通的。

阅读《易经》，体会《易经》思想，读者的阅历越丰富，则收获越大。并且，随着读者阅历的增加，再回头读《易经》，就会有更深刻、更丰厚的收获，这是一个从平易近人到博大精深的过程，是《易经》思想转化为读者本人生命体会的过程。

我在北京和上海两地的MBA进修班讲授“《易经》管理哲学”课程，发现通常是具备大学文化程度和十年或以上管理工作经验的学员，收获最大，也最能引起共鸣和讨论。而如此众多的企业主和职业经理人之所以对“《易经》管理哲学”感兴趣，一是因为可以体悟到国学思想的精华而喜悦不已，二是因为《易经》思想在今天仍然有着鲜活的生命力，可以提高管理者的人格境界，具体指导管理实践。所以说，《易经》思想又是亘古常新的。

本书的特点在于，从我们身边的管理实践出发，深入浅出地系统解读《易经》思想，阐述《易经》思想在管理实践中如何启发管理者的思维和指导管理者的行为，使古老的国学思想在今天的管理实践中焕发新的生机。

本书总计分为六章，其实这是《易经》“六爻思维”的体现。

《易经》的六爻，其理念之一，即是代表事物发展的六个阶段，其中典型如乾卦，以六爻阐释企业或企业家成长的六个阶段，并对每个阶段作出最重要的提示。大道相通的是，乾卦的“六阶段演进观”作为对事物发展的一般性规律的抽象和归纳，同样可以涵盖人类学习和认知的

进步历程，此人类认知当然包括管理思维的提升和管理思想的成熟，也包括今人研习《易经》的历程。

所以，本书的六章，就是管理者研习《易经》思想的一个“乾元周期”的过程：

第一章是乾卦所称的初九，即事物的第一阶段，是对《易经》常识的介绍，如卦爻顺序、经文结构。此种初步介绍，并非易学史的全面回顾，而是择其要的归纳，并侧重于日常生活和管理实践中一些熟知常见的案例，以及《易经》思想作为大道之源与东西方各家思想之间的联系。

经由初九的常识积累，第二章以清华校训的乾坤之志为楔子，以《易经》乾坤否泰四大卦为主干，全面系统地阐释了《易经》管理思想的主要内容，其间穿插介绍十余项重要的管理定律，如权重定律、营销原理、路径依赖、产品与技术周期、垄断竞争等，均与当今的管理实践息息相关。

前两章帮助读者快速认知《易经》的基础知识与管理的关系，第三章则侧重于对《易经》思想体系、哲学范式和推演结构的系统性阐释，并为更高层次地解读《易经》进行思维储备——此章是难点。

《易经》认为，在事物发展和认知进步的六阶段中，前三个阶段是初级阶段，即内卦阶段，后三个阶段是高级阶段，即外卦阶段。在第三阶段，从职场“初哥”到企业高管的成长过程中，中层干部必须从大量的一线管理经验中，培养锻炼出自己系统化的思维和组织能力，从之前各种具体经验中，抽象归纳出自己的管理认知和管理思维体系，此即《易经》所言“终日乾乾”的反思期，是初创企业和成熟企业，或者初级和高级经理人之间的分水岭。

所以，第三章对《易经》思想的研习，是基于之前对《易经》的认知所做的系统化整理，从之前的管理定律，梳理提炼出了《易经》管理思想的思维体系，这是初级认知和高级认知之间过渡的位置，所以，第三章是《易经》思想研习之路上的一个“瓶颈”，管理者必须努力突破。

第四章则进入研习《易经》的“高级境界”，以企业高管的思维方式，宏观提炼出《易经》管理思想核心理念，并辅以精彩演绎的商业智慧案例。至此，《易经》管理思想已从直白的知识介绍，升华为给管理者的智慧启迪。管理者对若干核心理念的品味和体会，成为管理者领导人格的组成内容。

此时《易经》思想对管理者的最大启发，在于管理方法论的构建，乾坤两卦的大乾坤、否泰两卦的小乾坤、老阳老阴的小小乾坤，三层境界和四个象限的思维方式，构建出企业管理的方法论的初步体系，涵盖中西、无所不备，是管理方法第一次的系统性归纳。

至第五章，读者对《易经》管理思想的研习，以及读者本人的管理思维均达到“一以贯之”的境界，此时之核心，就是《易经》管理哲学的三易原则及其在管理实践中的运用。此时的管理者，应该油然而生大道至简的感慨，“重剑无锋、大巧不工”，纷繁复杂的管理事物，在管理者眼中会变得简易和清晰。

最后一章，通过对《易经》思想“亢龙有悔”的批判性审视，使读者获得扬弃继承的辩证体会。通过从“管理操作工到管理哲学家”的升华扬弃，使成功成为《易经》研习路上的又一个新起点。

本书的六章，即管理者研习《易经》思想从初级到高级的六个阶段，就是中华民族“自强不息乾龙健”的过程；而本书六章的使命和禀赋，即所谓“天命之谓性”，尽力辅佐和帮助读者深入浅出、透彻研习《易经》管理思想。在读者研习进步的历程中，能够充分发挥“厚德载物坤马顺”的效用，是本书六章“尽己之性”的奉献目标。

我们希望，管理者通过本书六章“乾龙周期”的研习历程，使古老的国学思想转化为读者本人的人格力量，并进而在之后的管理实践中焕发更大的生机，取得更大的成就，这就是《易经》所谓“立成器以为天下利”“举而错之天下之民谓之事业”的理念。

再版序 / VII

前言 / XI

## 「第一章」 中华文化的大道之源

### 第一节 日常生活中的《易经》案例 / 3

1. 名字中的《易经》色彩 / 4
2. 故宫里的《易经》文化 / 6
3. “天地日月”坛的先天方位 / 8

### 第二节 《易经》在国外的影响 / 10

1. 天地日月的韩国国旗 / 10
2. 南面而治的明治维新 / 11
3. 太极图的分歧和荣格理论 / 13
4. 二进制理论与《易经》阴阳二爻 / 15

### 第三节 《易经》与《周易》 / 17

1. 《周易》的经传结构 / 18
2. 《彖辞》《系辞》是《易传》的核心 / 20
3. 不存在“全本周易” / 21

### 第四节 《易经》是思想之源 / 23

1. 《易经》是国学精髓 / 23
2. 《道德经》应是《易传》的一种 / 25
3. 诸子百家的思想源头 / 26

## I 第二章 | 乾坤之志与否泰原理

### 第一节 乾坤两卦是《易经》的门户 / 31

1. 权重定律是管理要义 / 32
2. 其初难知与蝴蝶效应 / 33

### 第二节 乾卦自强不息：企业与企业家的成长历程 / 37

1. 潜龙勿用：勿用不是没用 / 39
2. 见龙在田：初创期的强人原理 / 41
3. 终日乾乾：成功就是少犯错 / 43
4. 或跃在渊：战战兢兢才能走得更远 / 46
5. 飞龙在天：人才总是稀缺的 / 49
6. 亢龙有悔：归去来兮或凤凰涅槃 / 51
7. 与时偕行：乾龙周期是一般性规律 / 54
8. 大道相通：产品与技术周期 / 56
9. 乾元用九：天下大治的管理理论 / 58

### 第三节 坤卦厚德载物：管理的实质是服务 / 64

1. 履霜坚冰至：预判艰苦的准备 / 64
2. 直方大：德才之间的选择 / 65
3. 无成有终：看重过程还是结果 / 66
4. 括囊：君子慎其独也 / 67
5. 黄裳：荣耀都是积累的结果 / 68
6. 龙战于野：客进主位的危险时刻 / 69
7. 用六：主客关系是对立统一的 / 70

### 第四节 否极泰来的管理原理 / 71

1. 否泰原理第一定律：以客为上 / 71
2. 否泰原理第二定律：上下沟通 / 77
3. 否泰原理第三定律：内阳外阴 / 79
4. 否泰原理第四定律：对方立场 / 82

### 第五节 炎黄子孙的乾坤之志 / 85

## I 第三章 | 《易经》哲学范式下的管理方法

### 第一节 《易经》的哲学范式 / 89

1. 《易经》的语言：文字和符号 / 91
2. 名可名：从符号到本质到定义 / 93
3. 八卦推演：《易经》的符号体系 / 99

### 第二节 《易经》的理论核心：一阴一阳之谓道 / 101

1. 资产负债表：有阴必有阳，阴阳必相等 / 104

2. 贞观之治：一阴一阳的用人之术 / 109

3. 对立：竞争与合作 / 110

### 第三节 太极生两仪：管理总是辩证的 / 113

1. 二生三：两维思维的管理智慧 / 114

2. 天人合一：经济利益与道德人性的统一 / 117

### 第四节 两仪生四象：管理工具的运用 / 119

1. 波士顿矩阵的两仪关系 / 120

2. SWOT分析法 / 121

### 第五节 四象生八卦：管理问题的归纳 / 122

1. 西北乾位的财富推理 / 122

2. Z轴：八卦的空间描述 / 124

3. 八八六十四卦：归纳一切管理问题 / 125

### 第六节 企业管理的四大方法 / 126

1. 老阳：至阳至刚的科技方法 / 127

2. 少阴：中规中矩的法律方法 / 131

3. 少阳：分配利益的经济方法 / 132

4. 老阴：至阴至柔的文化方法 / 133

### 第七节 管理的系统原则 / 136

1. 整体大于部分之和： $1+1>2$  / 137

2. 一个都不能少： $2-1=0$  / 138

## I 第四章 | 《易经》的四大管理理念

### 第一节 时空观：管理思维的出发点 / 143

1. 空间：优先安排结构 / 144
2. 时间：合理利用环节 / 148
3. 时空组合与转换 / 149

### 第二节 得失观：吉凶之间的商业智慧 / 152

1. 一得一失谓之道 / 153
2. 商业模式：舍得=失去+收获 / 154
3. 有之以利，无之以用 / 156
4. 进退之间的商业智慧 / 160

### 第三节 中庸观：合宜匹配的管理模式 / 162

1. 制度设计的中庸模式 / 163
2. 匹配适度才最美 / 164
3. 中庸与程度适中 / 166

### 第四节 占卜观：彰往察来 / 167

1. 占卜的三大功能 / 169
2. 预测因果律：善易者不占 / 172
3. 全社会的分析模型 / 174

## I 第五章 | 《易经》三易管理原则

### 第一节 简易：大道至简 / 181