

华文世界第一部关于《易经》智慧应用于现代管理的扛鼎之作

The Book of Changes
and Management

易经与管理

陈明德 著

上海三联书店

华文世界第一部关于《易经》智慧应用于现代管理的扛鼎之作

易经与管理

陈明德 著



上海三联书店

图书在版编目 (CIP) 数据

易经与管理 / 陈明德著 . — 上海 : 上海三联书店 , 2015.8

ISBN 978-7-5426-5243-0

I . ① 易 … II . ① 陈 … III . ① 《周易》 - 应用 - 企业管理
IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 162496 号

易经与管理

著 者 / 陈明德

责任编辑 / 陈启甸

特约编辑 / 龙若飞

装帧设计 / 肖晋兴

监 制 / 吴 昊

出版发行 / 上海三联书店

(201199) 中国上海市都市路 4855 号 2 座 10 楼

<http://www.sjpc1932.com>

邮购电话 / 021-24175971

印 刷 / 三河市兴达印务有限公司

版 次 / 2015 年 9 月第 1 版

印 次 / 2015 年 9 月第 1 次印刷

开 本 / 1000mm×710mm 1/16

字 数 / 520 千字

印 张 / 36.5

ISBN 978-7-5426-5243-0

F · 716 / 定价 : 68.00 元

王精文序

人类面临经济的困境，大自然引发的金融危机，如 1929 年 ~ 1933 年的经济大萧条、2000 年网络泡沫、2008 年的金融海啸。小至企业内部员工道德伦理所引起的危机，如霸菱银行员工舞弊造就公司倒闭事件及台湾律师事务所员工卷款潜逃造就事务所背负巨额负债事件。每次的冲击都迫使企业家、管理学者重新思考面对新环境的脱困之道。从这一连串的事件中，企业逐渐知觉除了追求硬件设施的升级外，也应纳入关于企业软件方面一人的思考、企业文化等组织中心思想，作为企业构造之基石。在过去，西方的管理思想主宰了近百年来经济市场，然而当大国的崛起，市场已由西方逐渐转向东方时，东方的管理哲学也渐渐地被重视。在此时，陈明德老师所出的《易经与管理》一书，有助于管理者及学术界人士以东方的思维来了解管理的新意。

陈老师是我交大管理科学研究所的同学，他毕业于台大电机，硕博士时主修资讯管理，在美国任教多年。直至六年前我才得知他热衷于东方的哲学思想且长期研读四书五经及史书，因此几年前起他每次从美国回台湾时，就会邀请他到中兴大学 EMBA 班“组织理论与管理”的课程上为同学演讲《易经》与管理，他将中国的《易经》观念和西方的现代管理理论相结合，重新诠释各种管理内涵，并与同学相互讨论目前面临的管理议题。每次的上课，不论是老师或同学都是收获良多、欲罢不能。

在这个混沌的世界，大家都想找到一个中心思想的模式，以作为运作企业的方式。现代的环境，诡譎而多变、企业的模式多元且复杂，仅思考基本

的管理功能已不足够，企业必须因应环境趋势，转而更深入地思索企业变革、文化构造、创新模式等新兴的管理议题。陈明德老师所著之《易经与管理》一书，将《易经》卦象和西方管理相连接，重新诠释各卦中的管理意涵。此书内容包罗万象、涵盖层面广，不仅可了解企业主管所需具备之态度、观察力、领导力，亦可知道企业内各部门的运作重点和搭配、企业各阶段的规划和策略、组织文化、企业责任、顾客关系管理及变革管理等管理重点，更甚者可由消息盈虚之全新观点审视环境景气消长之道理。内容精辟且丰富，相信可为现代管理者与学术工作者提供一个崭新的思维及工具。

王精文 序于台中 2009 年 12 月

(王教授自 2014 年 8 月起任中兴大学管理学院院长)

郭立人序

《易经》作为世上最古老的书籍，亦是五经中之显学，纵使古今学习注解者众，但其艰深难懂的哲理，也最引人争论误解。加以新世代教育舍繁就简，轻文言重白话，这本解开人生智慧的宝典，更需透过智者旁征博引、系统阐释，方能一窥天地、阴阳之秘，参透有无相生、难易相成之理，掌握高下相倾、前后相随之势。因宇宙自然之奥义对照人生周天运转，悟生生不息之大义，妙不可言。

明德兄研究国学与资讯管理三十载，并潜修《大易》多年，将其印证于中西方管理之实务与理论，近年来经常返台讲《易经与管理》于上庠，并屡受企业之邀做专题演说，其演讲融合了中华文化道统和现代系统式的思维，并以古今案例佐证引喻，分析了企业管理的成败，赋予吾人古老智慧时代的生命，提供忙碌的专业经理人实用的经营哲理和思维指引，丰富了现代海内外华商的视野和能力。

企业经营和人生之变易不可测，然有其不变之道和简易之理，切不可无常视之！《易经》通天地之变，化宇宙之奇，帮助吾人以“时、位、势”等维度来分析情势、决定策略，故能与时俱进，庶几无咎。古人云：“半部《论语》治天下，一部《孙子》打江山。”读才知道每卦的六爻乃六个时与位，可代表人生或企业的不同阶段所应持的态度（如本书第五章乾卦所言），研析六爻间之互动和卦与卦之间错综复杂的关系（见本书第二章），而将其转换运用于企业经营上，许多难题自可迎刃而解。观卦知时、由爻知变，《易经》的智慧含金量绝不低于《论语》和《孙子》，《易经与管理》一书正是

打开此金矿之门的钥匙。

愚资质鲁钝，偶因卜筮命卦接触《易经》，经明德兄以谦卦赞我做人处事之风格，虽有誉之愧，然观其所言谦卦之境界（见本书第十三章），实乃真心向往，使我透过易理在经营管理和人生的困惑上，颇有豁然开朗之透彻，始得《易经》圣言之妙用，而不诬于卜筮矣！

今在众人的期待鼓舞之下，明德兄终于决定集结已解析六十四卦之部分心血，先行付梓成书，以飨有缘人，相信志于学者，必有大利益焉！学贯中西腹有诗书的明德，能将西方人定胜天、科学万能，与东方成事在天、顺势而为、时势造英雄的融会贯通而著书立说，相信有缘者参详此书智慧珠玑之时，能领略“剥极必复、否极泰来”之道，和“福，祸之所倚；祸，福之所致”之理，而知时时以诚待人、敬慎其事，方能持盈保泰，吉祥如意。

郭立人 恭序于台北 2009年12月7日

（永丰纸业股份有限公司 总经理）

玄朗序

“作《易》者，其有忧患乎？”韩康伯对《易经·系辞》这句注如下：“无忧患则不为而足也。”孔颖达疏曰：“若无忧患，何思何虑？不须营作。”这说明了《易经》从制器、占卜到系以文辞，才真正成了应付忧患、防避忧患，以及解决忧患之书。孔子以后，“儒分为八”，各有长短，《易经》的流派众多，体例驳杂，相信失传的也不少。大抵先秦诸子不仅理论有高度，想象力尤其丰富，近取诸身，远取诸物（包括自然界），既显才华，又解决问题。

汉儒治《易》，对《易》有逻辑问题上的贡献，但夹杂以阴阳五行之说，不只思维能力低落，实在也是想象力之贫乏。宋儒在佛学威胁下，以《中庸》、《易传》为体，高扬心性，《论》、《孟》为用，构建道德，终于造就了一个只见内圣，不见外王的怪胎。明儒仍在其中打转，号称重视外王的黄宗羲，在宋、明两朝接踵覆亡于少数民族之手后，还说：“盈天地间皆心也。”并称有明一代，讲学能超越前代。对一个曾经产生孔、墨、老、庄的民族，这是多么悲哀。

近代西力东侵，西学挟其泰山压顶之势汹涌而来，中学崩溃之际，有所谓的新儒家在西化派和俄化派之夹攻下，又走回宋、明理学的老路子。为首者如熊十力，极力推崇《易经》，以倡其体用不二，即用显体之宇宙论和本体论。虽然他说《大易》与《春秋》相表里，但是如何相表里？《大易》与《春秋》究竟是什么关系？一点也没说清楚。外王能不谈《易》？熊谈《春秋》，勉强提个三世义；《周礼》是其所谓外王学的重要经典（熊尊称为《周官经》），勉强提个“均”与“联”，虽然“联”义深刻，却没有任何发挥。

熊十力是有原创力的哲人，但是一碰到外王，就不行了。西化派捡人皮毛，俄化派冒进无知，外王学被两派玩弄于指掌间，所造之业有目共睹。秦以后，中华民族之思想衰微可堪浩叹！

二十世纪之西方，大哲渐凋，小家辈出。哲学不论，科学界亦有三种方法论：系统论、控制论，以及信息论。我尝戏称“现代三论宗”。现代三论言不及玄义，但有凭有据，对现代科技与产业管理多有贡献。明德兄于西方管理学有专精，今又有志于《易经》，我本于对外王学之关注与期待，力劝其以管理学及现代三论来印证阐释《易经》，不空谈心性玄理。我也希望“注《易》者，其有忧患乎？”有问题要解决，才是作《易》者与注《易》者所该致力之处。先秦思想之活泼、富有生命力及想象力，就在对问题之提出、分析与解决上。生于忧患，不管是乘势以利用还是造势以致用，言不虚夸，行可验证，明德兄发心注《易》，勉乎哉，是为序！

曹玄朗序于美国加州 2009年3月

自昭明德 未占有孚

拜读陈明德教授所著的《易经与管理》专书，实令后生晚辈有一种隔空灌顶的舒畅，特别是在新年期间，这种“闲坐小窗读《周易》，不知春去已多时”的感觉格外令人兴奋，相信在虎年这是一个好兆头——“大人虎变，未占有孚”。此书中的字字、句句、篇篇都是经过“上穷碧落下黄泉”的“巽”“入”功夫，整本书都是宝贝，处处融合东西方管理理论与实务应用。

本书以《易经》为核心、辅以学术架构为根基，旁征博引策略管理观点、东西方文化差异、《道德经》、四书五经与史籍，甚至是佛学与禅宗的思维，巧妙地与现代管理学理论相互激荡共振，“萃思”更精妙的智慧火花。此外，书中引用许多经典的历史人物故事，贯穿于经文的解释之中，并贴心地将关键字标明，增加了本书的可读性。如前所述本书跨领域涵盖了《易经》、管理、历史、兵法、佛学等多元观点，因此很适合以下人士阅读：

一、对于《易经》有兴趣，但不知从何开始的读者，本书从多元的观点进行义理的阐述与融合，想一窥《易经》智慧之海的人士来说，只要精读本书的前三章，即有扎实的易理基本功力。

二、企业主、上班族，欲从东方古老哲学思想萃取出创新的智慧火花，作者上究经文原意、下寻现代管理学说，将八卦与企业功能整合，从策略规划到执行面皆有精辟案例，有助于将易理内化，体悟“为变所适”的经营哲学。

三、各界教师、业师，想要知道最佳的激励故事，何谓“屡败屡战”、“成功”与“失败”？本书借由许多则名人逸事，阐述“态度”的重要，不啻

是最佳的心灵鸡汤，而对“错综复杂”的卦象之解读，更值得一再品味体悟。

四、对于历史、东西方文化有兴趣的读者，所谓“以铜为镜，可以正衣冠，以古为镜，可以知兴替，以人为镜，可以明得失”，本书精妙的古、今、中、外例子，可任您遨游上下五千年。

《易经》第三十五卦晋卦《大象》辞曰：“明出地上，晋君子以自昭明德”，“明出地上”表示一轮红日冉冉上升之象，而明德表示内在本性、光明自在，众生有佛性、人人都有良知、止于至善，孔子研《易》“观其德义”，这正是读《易经与管理》此书得到的收获。

杨天龙 恭序于台中 2010年1月
(彰化师范大学商业教育学系博士)

自序

余自大学时曾从毓璠师习四书、五经及先秦诸子之学，当时年轻、经验尚浅，对《易经》虽稍有涉猎，然而似懂非懂。自1984年来美后钻研管理资讯系统之学，在1995年左右因为研究企业再造而涉猎变革管理的理论与实务，读到一本名为《更好的变革》(Better Change)的英文书，该书在第一章的首页即大力推崇中国的《易经》为开变革管理之学先河的著作，禁不住感叹国人不重视自己文化中的经典，而外国人却视之为至宝，当时曾取出手边朱熹的《周易本义》研读乾卦和革卦之义，而稍有所悟，然诸事纷扰未能继续深入研究。2003年受大学同窗张忆里之激励重新研读《易经》，2004年间又因好友曹玄朗之鼓舞，建议我依托管理之学以解《易》，此正合我心。故笔者开始较有系统的研究《易经》，并执笔为文，希望能融合古今之说，而建立中国管理哲学的基础。

研究的过程中曾多次以“《易经》与管理”、“《易经》与领导”、“《易经》与变革管理”、和“《易经》与客户关系管理”为题在各大学与企业做专题演讲，获得学界和商界不错的回响。于是一鼓作气，开始选取《易经》六十四卦中与管理息息相关的数卦加以深入研读，并且根据古今研究《易经》的注解和著作，依照《易经》之经文逐一加以解释，求其前后连贯一致；还从历史事件和现代管理理论的个案中择其精要，参合于其中，以企业管理的角度来介绍《易经》，一则能将《易经》与古今中外管理学的精华相互发明，一则希望能以《易》为本，“以古人之智慧，启发今人之智慧”，而建立中国管理哲学之架构。此书可视为笔者近三十年来学习中国经世致用之

学与西方管理学的心得报告。

本书第一章“《易经》的结构与内涵”先将卦画、卦辞爻辞和解释经文的十翼加以介绍，并说明太极、两仪、八卦至六十四卦的形成，以及其内涵。继而在第二章“《易经》的多维分析法”，提出了“时、势、位、中、性情、道德、承乘应与、错综交互”等情势分析的重要观念，这是读懂《易经》的根本，并冀望能以此启发企业主管多维度思考的智慧。第三章“三才管理说”，是由天地人三才来介绍西方经营管理的概论，并融入中国管理之智慧。第四章“经营八卦解”，借由八卦来阐述企业各部门和功能的重点，及其相辅相成的对应关系。本书前四章对《易经》的基本观念做了详细而系统化的解说，希望作为读者将来自行研究、应用《易经》时的基础。

第五章至第二十三章则是从六十四卦中择选与现代经营管理切近的十九个卦，依次予以解释发挥。其中乾、坤两卦篇幅较长，因为乾、坤两卦是了解《易经》的主要门径。乾卦谈的是人生或企业各阶段的规划和策略，并以自强不息勉人。坤卦以柔克刚，观微知著，有容乃大，是成就事业必须有的执行力。屯卦言始生之难，研讨创业的过程和困难。蒙卦谈到启蒙教育，强调组织学习的重要性。需卦教人休养生息，待时而动。履卦强调恭行实践，故能履险如夷。泰卦泰而不骄，故能持盈保泰。否卦鼓励正面思考，否极自然泰来。谦卦六爻皆吉，满招损，谦受益。随卦教人如何选择值得追随的老板，择良木而栖。临卦知道临事以敬，论领袖群伦之道。观卦学习如何观察人事物，作为切磋琢磨的对象。贲卦重视本质，也不忽略装饰，探究组织文化文质之间的利弊。剥卦从消息盈虚的观点，分析景气之循环。复卦讲的是复性归仁，重视商业道德和企业责任。无妄卦没有妄想，但问耕耘，不计收获。损卦由损益看盈虚，不能因奉上而损及在下的根本。益卦谈论顾客关系管理，损上益下，以客为尊，乃企业得以成功之根本。最后一章的革卦研究变革管理的方法，强调顺天应人的重要性，以及“穷则变，变则通，通则久”的变易之理。

本书著述时尽量依据学术著作的格式引用所研读之资料，以便查阅，也让读者知道笔者论述之所本。书中引用多种经典之原文时，有时并未多

加注解，盼读者能静心澄虑、有耐心地多读几遍，则必能有所悟。研究《易经》有不同之学派及师承，有以文字训诂为业者，有依卦爻之象解《易》者，有据数术卜筮为宗者，有本义理而明《易》者。此书之作，以义理之学为本，而兼取诸家之长，追本溯源，上体先圣之本怀，从经营管理的角度来阐扬《易经》中“内圣外王”思维之精义，由《大象》“君子以”之警句而阐述企业家应有的内修功夫，以“承、乘、应、与”之应对而发明组织里上下相处之道，以卦爻之时位而解释与时偕行、素位而行之理，以“错综交互”之卦变，而表明阴阳变化之妙和反者道之动的原则。

《易经》及前贤之注解是中国人两三千年来累积下来的智慧结晶，研究《易经》好像是解读古人留下来的智慧密码。解此密码是一种挑战，是一种训练，解出密码时常有一种能与古人神交的“成就感”。在解读的过程中以探求《易》道真实义为准，但也加上了一些自己的见解，希望能将我们这个时代的智慧溶入其中，非妄为臆说也，盼读者知之。笔者于本书中也尝试用较为系统化的方式来解《易经》，欲使《易》道大明于今世，而切于时用。

本书尝试以“管理”的角度来解释《易经》，是写给欲从中国文化中寻找管理之道的政商界人士，以及研究《易经》的同好。此书行文时夹注夹议，在训读经文和解释义理时，或文言或白话。文言虽非吾之所长，然而爱其“词旨渊懿，神味隽永”，给予人无限想象之空间；用白话，则以达意为主。在列举事证之时，或引历史或说时事，以贴切经义为主，意在引起读者兴趣。希望此书能有益于企业经理人才与有志于经世济民者，冀其能法乾坤之德，“自强不息、厚德载物”，秉承中国文化“正德、利用、厚生”的责任感，创造出可大可久的事业。

此书之写作历经六年之久，笔者虽然敬慎其事，然而由于远居海外资料查证不便，而且公私两忙校订不精，是以书中难免有谬误之处，若读者有任何指正，烦请以电子邮件（minderchen@gmail.com）告知。

笔者在交通大学读企管硕士时受杨孟晋教授之启发，学得系统思考之法和规划分析之方，杨老师引我入资讯管理学之门，受益至今。本书在写

作过程中得到不少好友之助，包括有曹玄朗兄、张忆里博士、王精文教授、黄启江教授、季延平教授、郭立人总经理、王其文教授、张金马教授、辛玉兰教授、粟四维教授、林有土教授、朱钦浩兄、黄丙喜董事长和陈焕昌副社长，在此感谢他们的激励、指正、邀请演讲或赠送相关书籍。本书蒙同窗及好友王精文教授、郭立人总经理、曹玄朗兄和杨天龙兄在百忙中赐序，及大姊夫郭先伦（湛然）手书封面书名，皆为本书增色不少。内人刘宜华博士的勉励、批评和善持家务，使我能心无旁骛地专心写作，更是由衷感激。多年来虽常往返台湾，与企业界和学术界交流获益良多，然未能多一些时间承欢膝下，幸有两位姐姐和弟弟侍奉双亲，让我能安心在外为生计忙碌，如今此书已成，盼于世道人心、文化承传及企业经营能有所助益，而不负父母教我育我之恩，是为之序。

陳明德

于美国加州州立大学（California State University Channel Islands）

2010年1月

目 录

王精文序.....	1
郭立人序.....	3
玄朗序.....	5
自昭明德 未占有孚.....	7
自 序.....	9
第一章 《易经》的结构与内涵.....	1
第二章 《易经》的多维分析法.....	38
第三章 管理三才说.....	83
第四章 经营八卦解.....	115
第五章 乾卦：元亨利贞，自强不息.....	133
第六章 坤卦：厚德载物，顺势而为.....	182
第七章 屯卦：创业维艰，守成不易.....	222
第八章 蒙卦：启蒙教育，组织学习.....	246
第九章 需卦：休养生息，等待时机.....	261
第十章 履卦：恭行实践，履险如夷.....	275

第十一章	泰卦：胜而不骄，持盈保泰	300
第十二章	否卦：正面思考，否极泰来	314
第十三章	谦卦：谦逊自牧，忍让为公	325
第十四章	随卦：良禽择木，人才择主	355
第十五章	临卦：临事以敬，领导有方	366
第十六章	观卦：观察入微，切磋琢磨	398
第十七章	贲卦：文质彬彬，组织文化	433
第十八章	剥卦：消息盈虚，景气循环	452
第十九章	复卦：复性归仁，见天地心	465
第二十章	无妄卦：但问耕耘，不计收获	486
第二十一章	损卦：损益盈虚，惩忿窒欲	502
第二十二章	益卦：损上益下，以客为尊	517
第二十三章	革卦：变革管理，顺天应人	541