

经济管理培训大师王倚剑潜心十年完成巨著

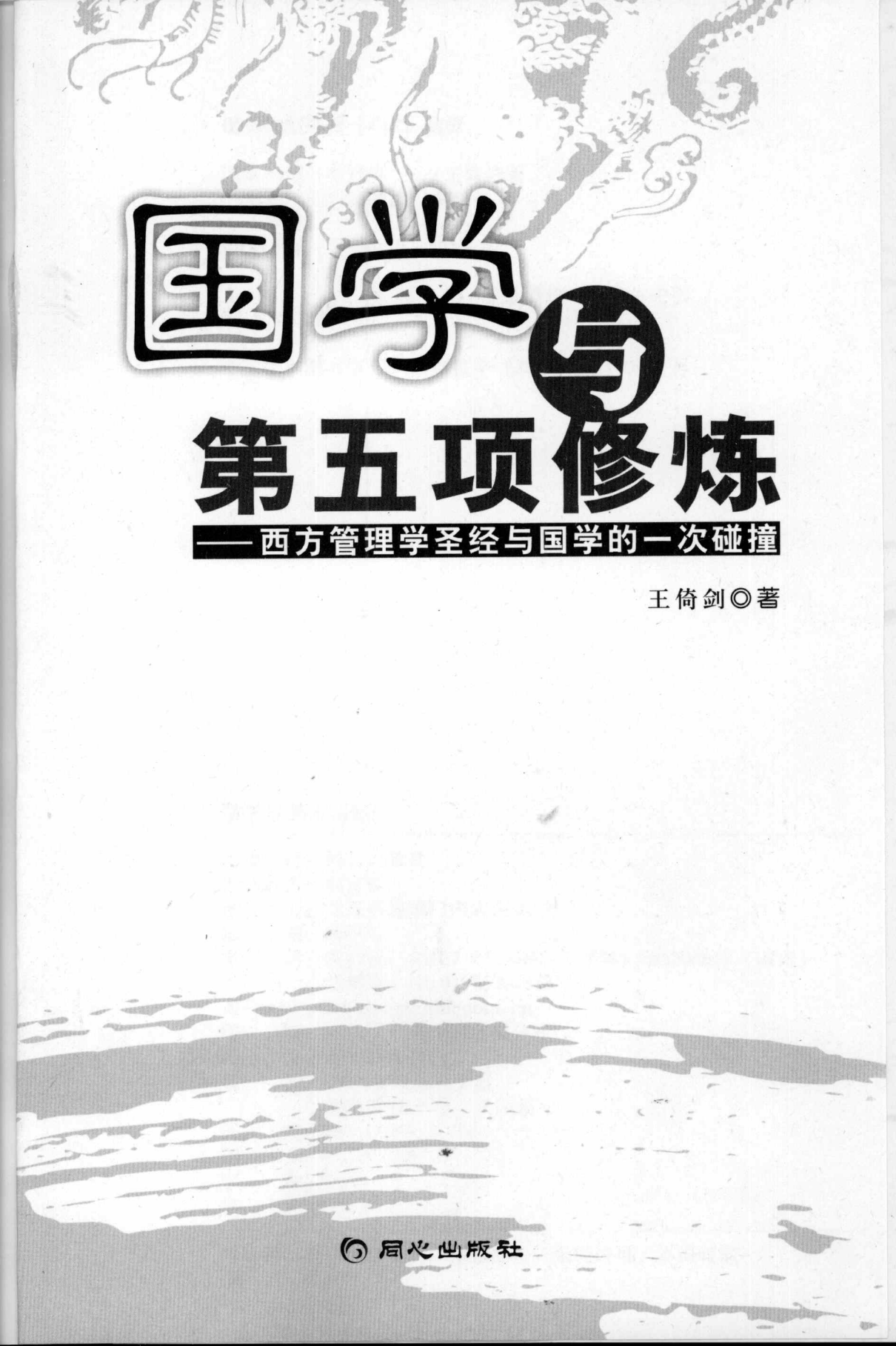
国学与 第五项修炼

——西方管理学圣经与国学的一次碰撞

王倚剑◎著

- I 自我超越
- II 改善心智模式
- III 建立共同愿景
- IV 团队学习
- V 系统思考





国学与 第五项修炼

——西方管理学圣经与国学的一次碰撞

王倚剑◎著

同心出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国学与第五项修炼 /王倚剑著.
—北京:同心出版社, 2007

ISBN 978 - 7 - 80716 - 565 - 1

I. 国... II. 王... III. 企业管理 - 研究 - 中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 140907 号

国学与 第五项修炼

出版发行: 同心出版社

出 版 人: 刘霆昭

地 址: 北京市建国门内大街 20 号

邮 编: 100734

电 话: 发行部: (010) 85204603 (外埠)、85204612 (本市)
总编室: (010) 85204653

E-mail: txcbzbs@bjd.com.cn

印 刷: 北京市耀华印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2007 年 9 月第 1 版

2007 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 12.25 印张

字 数: 200 千字

定 价: 22.00 元

同心版图书, 版权所有, 侵权必究, 未经许可, 不得转载

自序

当一个人学会思维的时候，也便有了困惑，因为我们意识到自己正在思考的时候，思维本身已经存在了。它变的根深蒂固，并成为了我们深层意识的某一部分。于是，每个人总是以自己的方式思考周遭的世界，然后得出属于自己的结论。可是，世界却并非以自我为中心；人生生活在社会当中，就和它有了千丝万缕的联系。

1995 年的那个时候，我的工作和生活中，累积了许多的困惑，始终寻觅不到答案。这些苦恼着我的问题当中也有很大一部分是因为改革开放以后的中国社会，经历着自己独特并繁难的蜕变，更多难以释明的现象每天都在我们身边上演。我很想知道问题和答案，苦恼的根源以及解决它们的方法。

就在遍寻不见的时候，我接触到了《第五项修炼》。

第一次读完《第五项修炼》，感到自己面前豁然开朗了。它系统地解释了企业、团队、组织乃至社会发生、发展过程中的必然规律，深入探讨了组织运作过程中的许多问题，并提出了最终解决的方法。原来方法就隐藏在那早已存在已经思维深处——那些根深蒂固不为我们所察觉的心智模式。从那时到现在，我一直致力于“学习型组织”和《第五项修炼》的研究和推广工作。其中的两年之内，我从头至尾把《第五项修炼》读了 18 遍，每一次读完，都会有新的收获和领悟。

从某种意义上说，时间是圆的，我们总能从历史的灰烬中扒出一面镜子，照见自己现在的模样。当我意识到，其实来源于西方现代整体动态学观念的《第五项修炼》中提及的许多观点和思维认知，尤其是一些理念和看问题的角度、方法，和中国传统文化有许多极为相似的时候，我开始重新更加系统地的华夏古老的文化进行学习研究。特别是在我研读了南怀瑾先生的系列著作后，对中国传统文化的深刻内涵也有了更进一步地了解——无论是孔子、老子还是孙子，他们的出发点都是为了使社会、组织在运作的过程中能够更加符合世间万物的“自然之道”。而这个道义和《第五项修炼》中系统思考的目的是一致的。

于是，当运用《第五项修炼》同中国传统文化相结合的全新视野来看待中国社会时，我们的社会也便显现出以往不会被察觉的问题。

无可否认，中华人民共和国自1949年推翻了半封建半殖民地的社会以来，取得了长足的发展进步。但建国以后，我们也出现过包括文化大革命在内的数次重大失误，使国家发展受到了很大的影响。中国不知不觉中丧失了使其不断创新、不断成长的一种重要的能力——反思。而反思能力的丧失并不是表现在思维方面，而表现更深的层面上——对深层意识和心智模式的反思。而固有的心智模式又形成了一种习惯的思维认知模式，制约了整个社会群体的反思行为。

而计划经济下的社会发展模式，使中国受到最大影响的不仅仅是经济发展的滞后，更重要的是时间的滞后。在世界高速发展情况下，属于我的时间越来越紧迫，这令我们一方面要加快发展的速度，另一方面又要着力去避免高速度发展下所带来的种种负面影响。

首当其冲的是中国的企业，时代给我们企业提出了更高的求，也将更大的挑战抛在企业的面前。

不会反思的企业、不会反思的企业家终将被时间的洪流淘汰而去……

在以后的讲课过程中，我系统地把中国传统文化智慧和“学习型组织”的系统思考结合起来，收到了良好的效果，并得到了大多数企业和学员的认可。我始终相信，《第五项修炼》的思想理论同中国的传统文化有机的结合，是一把能令我们开启反思能力大门的金钥匙，是能够让我们的企业、组织、团队乃至社会应对知识经济下强大挑战的一条必由之路。

“我们真正要担心的不是我们的弱小，而是我们的强大。我们真正要害怕的不是我们面临的黑暗，而是面临的光明。”我希望通过这种先进管理理论和华夏传统文明智慧的链接，使我们能够走出一条不同于世界上任何一个发达国家所经历的道路。

数年后，我把自己课程中的知识体会总结出来，勉成一书，希望能有更多的人了解它们，并对《第五项修炼》和“学习型组织”的理论和实践进行钻研、探讨和推广。书中一些观点只是个人的一些心得，不当之处还望方家斧正。

本书在写作过程中得到了李丽娜女士、王建华女士、王宫南先生的大力支持和协助，并提出了很多中肯的建议和意见，在此一并表示深深的感谢！

王倚剑

于2007年6月

目 录

C o n t e n t s

第一编 总论

第一章 千年不变的智慧 1

正如管理经典《第五项修炼》所言,《周易》以及华夏历代诸子百家的论述,其积极的,优秀的,符合社会前进和发展规律的理论,对现代社会仍有非常大的作用,应和现代管理的理论有机地联系和类比,发现有利于现代管理的理论。

第二章 灿烂的诸子百家 9

诸子百家取得了灿烂的文化成就,但我们也可能受传统的束缚之深,无法发现传统文化中的璀璨的智慧,倒是西方学者受中国传统文化的影响较少,从诸子百家的学说中获得了许多的营养。

第三章 时代的要求 14

学习型组织是当今世界上比较领先的管理思维,而彼得·圣吉博士的《第五项修炼》又是其中较为系统、完善的佼佼者,特别适合中国的组织团队和企业。因为它的哲学思维基础就是来自于中国传统文化智慧,和我们的祖先所流传下来的华夏智慧精华,有密不可分的联系。

第二篇 见微知著,《周易》与《第五项修炼》

第一章 从表象看事物 19

易经中的“卦”所要表现的是事物的表象,“- - 、—”所



要表现的是事物阴阳、正反的两个不同的方面，可谓“刚柔相摩，八卦相荡”。而且对于事物现象先后发生的逻辑也是非常关注的。

第二章 世间万物的变化规律 30

易经释卦都是由内而外，因为这里面有一个道理：天下的事情如果发生变动，都是从内部出问题，管理公司也需要注意内部的任何一个可能引发危机的情形。

第三章 有序的发展 40

事物的每一种状况，既有发生的前因，又有引起的后果，因果循环，生生不息。这和系统结构何其相似。系统思考告诉我们，一个系统中的所有因素，都互为因果，考虑问题既要“前瞻”，又要“后顾”，否则就难免失之偏颇。

第三篇 《老子》与“系统思考”

第一章 自然之道和无为而治 51

团队、组织、社会各因素之间形成一种新的，相互依存的关系。只有在这种新的关系下才能够做到可持续的发展。这种目的实现的前提是要对自然、社会发生发展的规律，也就是自然之道有一个清楚的认识。

第二章 以“无”为用 63

只注重“术”而忽视“道”，只注重“方法”而忽视企业内环境的文化建设，只注重组织外环境的改善，不断用各种方法疏通各方面上下的关系和渠道，而忽视企业整体素质的提升，必将使组织缺乏可持续发展的能力和动力。

第三章 阴阳正反与系统思考 67

世界上所有的事物都像太极图所表示的一样，包括阴阳、正反两个方面，这是永恒不变的道理。所以，不能只从一个方面去看问题，应该正、反、侧多角度观察思考。美好的愿望、美好的追求并

不完全能够带来美好的结果。

第四章 无为无不为 74

一个人、一个企业如果要想获得成功，就必须帮助和他有关的其他人、其他企业获得他们各自应得的利益。这就是顺应自然，这就是“无为而治”。

第五章 领导的角色定位 82

一个真正的领导人并不是站在队伍的前列指手划脚，博取名声。他更像一个企业之船的设计者，而把驾驭权交给下属去做。下属只有当充分感到在运作事物当中有着充分的授权时，才会更具有主动性和创造性。

第四篇 儒家学说与企业文化

第一章 格物 95

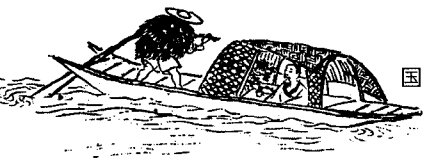
企业家要想能够做出正确的决策，就必须对事物和社会的发展规律有个准确的认识，特别是对企业管理的发展轨迹要充分了解，“以史为镜，可以识兴替”，作为一个企业家，了解企业管理的“自然之道”，就是“格物”。

第二章 致知 104

很多事业有成，名扬中外的企业家、伟人，他们之所以能够获得骄人的业绩，正是因为他们善于低头，他们具有一般人所不具备的勇气，“低头需要勇气，抬头需要实力。”我们应该明白改善心智模式和反思不是为了别人，而是为了不断地超越自己，不断地提升自己。

第三章 诚意、正心 119

要想真正做到“诚意”、“正心”，用学习型组织的观点来看，就是要把握好个人和团队，自己和社会之间的关系。



第四章 修身 129

成功的企业家，只有不断地改变自己，修炼自己，完善自己，勇于付出和承受，才有达到理想彼岸的结果。

第五章 齐家 140

一个团队中能够形成一种共识，一种对未来远景的共识。这就是学习型组织中所强调的“建立共同愿景”。只有在“共同愿景”的前提下，人们才会把团队的整体责任扛在自己的肩上。

第六章 治国，平天下 152

能否把企业经营好的关键之处还在于企业领导人有没有领导艺术，具备不具备大的领导格局。所谓“治国，平天下”，不仅仅要把企业经营得有声有色，不断发展壮大，还要能够把企业的品牌传播出去。

第五编 孙子兵法与企业经营

第一章 竞争中的上策 165

在现代社会中竞争可谓惨烈，但也不是没有避开竞争另辟蹊径的可能，寻找到一条更有利于自己的道路，才是竞争的上策。

第二章 掌握决策的奥秘 172

一个正确的决策，绝不是拍脑袋想点子，而是一个系统思考的结果，是一个系统工程。

第三章 制胜在人 177

团体成员是事业中的伙伴，应该得到足够的关怀和重视。这样才能充分调动全员的积极性，使之围绕企业的共同愿景和目标一同努力。但是，既要关怀和重视，又不能过分娇纵、放任。

尾 声 182

参考文献 188

第一篇 总论

第一章 千年不变的智慧

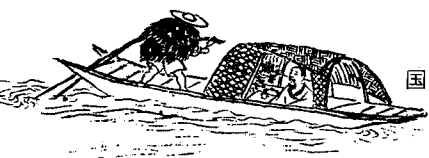
—

公元前十二世纪，在商朝首都附近羑里城内的一座宫殿里，西岐的诸侯姬昌因触犯了商天子纣王，被囚禁在这里。每日无所事事的他只能借翻看书籍打发时光。他一直对《连山》、《归藏》这两部上古的易书颇感兴趣。近来，宽裕的时间更让他能够系统地对这两部上古的易书做进一步深入地探讨和研究。

深奥的哲理经常让姬昌陷入深深的思考之中。每天他时而读书，时而思考，时而拿着几根长短不齐的蓍草在桌面上摆来摆去，又不时地在画着太极图的地面前走来走去。他似乎觉得《连山》、《归藏》的阐述里面包含了宇宙世界万物运行发展的规律，但又和当前的社会不是十分地吻合，还有没有更好的叙述和排列组合，能够更加贴切地反映出世上万物的运行规律呢？日复一日，他陷入了深深的思考之中。他把羑里的住所当成了研究的密室，竟然忘记了是被囚禁在这里的。被遗忘的时光在他的思索中悄然逝去。

一个盛夏的下午，天气闷热，姬昌坐在屋子里仍然在琢磨着由线条组成的那八个神秘的图像。他苦苦地思索着，一时间仍难得其要领。脸上不时有汗珠顺着脸颊往下淌，耳边此起彼伏不停地蝉鸣更给他平添了几多烦躁。他抬起头来，看看窗外。窗外低垂的柳枝纹丝不动。空气好像凝固了一般，让人感到分外压抑，分外难受。

姬昌走到窗前，推开糊着薄纱的窗棂。远处天边，乌云翻滚，好像被泼上了一池墨，暗淡的天空使下午变成了傍晚，一场雷雨马上就要来临。姬昌似有所感，他觉得这种雷雨前的胶着凝固好像意味着什么。



倏尔，低垂的柳枝似乎摇曳了一下，庭院中水平如镜的池塘也似乎皱了一下眉头。紧接着一阵风吹来，打破了让人窒息的沉闷，姬昌深深地吸了一口气。风刮了起来，树枝狂舞了起来，池塘的水面仿佛成了被人剧烈抖动的绸绢。天空几道闪电，照亮了阴暗的大地，喀喇喇一声炸雷打破了胶着的时空，狂风扯斜了满天的雨线，向大地尽情地倾诉着郁积已久的不平。姬昌伫立在窗前，为这天地释放的能量感到震惊，他喃喃地嗫嚅着：“雷风相薄，雷风相薄啊！”他走回书案前又拿起了竹简，一边看一边想，刚才风雨交加的情景似乎还在他的脑海里翻腾。

也不知过了多久，风停了，雨住了，雷声渐远去。池塘停住了抖动，只剩下柔美的微颤。树上的鸣蝉也收敛了刚才的狂躁。空气中弥漫着雷雨的清新，大地间只听见屋檐间滴嗒的残雨，一时间好静，好静。

姬昌放下了手中的易书，揉了揉酸涩的眼睛和发胀的脑袋，抬起头来极目远眺，天边云层里透出一抹血红的夕阳，变幻的晚霞时而像山，时而像马，时而又像流淌的江河。“世间的万物、万事的变化不就也是像雷雨一样地由阴阳相薄、相荡、相摩而产生的吗”？姬昌本来模糊的思路突然变得有序起来，在他脑子里各种不同的符号飞快地跳跃着。渐渐地、渐渐地那些抽象的符号被他把握住了规律，了然于胸。夕阳从云中跳出，天空刹那间明亮了起来，一道白光闪现在姬昌的眼前。至此，影响华夏民族几千年的古老智慧的结晶——《周易》诞生了。

八卦相荡——在阴阳互动中六十四卦诞生了。如何能让后人更清晰地了解六十四卦对世间万物万事的含义呢？这些卦的结构和意义姬昌已了然于胸，然而怎样去阐述它们呢？姬昌面对他面前的这些由长短横线组成的符号，在进一步地进行着思考和研究。

又是一个让人沉闷窒息的黄昏，几个来自纣王宫内的使臣捧着一个食盒来到拘禁姬昌的宫廷，他们对姬昌说，这是纣王特地给姬昌送来的肉糜，请姬昌品尝，说完放下食盒就匆匆地离去了。

姬昌看着食盒感到很纳闷，把他拘禁在这儿的纣王从未对他表示过任何的关心，把他关到这里只是为了减少日益强大的西周对商王朝的威胁，突然送来的“肉糜”究竟是卖的什么药呢？他百思不得其解。

他打开食盒，吃了一口，突然胸腹之间一阵翻腾恶心，他大口呕吐了起来。一种血脉相连的感觉让他有一种痛彻心肺的不祥预感。他已经许久没有他长子的消息了，虽然他知道他的长子为了使他早日获得自

由，携带了贵重礼物来到朝歌活动，但是已经过去了许多时间，居然毫无音讯。面前的这盒肉糜似乎已经告诉他长子已经遇难，纣王这个惨无人道的暴君，把他的长子做成肉糜，就是为了进一步地警告他，恐吓他，威慑他。天越来越暗，下人不得不燃亮了蜡烛，一阵狂风，烛影摇曳，一道闪电，照亮了姬昌老泪纵横的脸，声声霹雳也仿佛在向世间控诉着殷商纣王的无道。惨无人道的恐吓并没有使接近老年的姬昌感到恐惧，反而使姬昌明白了创业奋斗是要付出代价和牺牲的，这些艰难困苦反而更加坚定了姬昌推翻殷纣暴政的决心，眼泪拌着决心洗涤着姬昌老且弥坚的思维。

暴风雨过后的夜晚，姬昌一人独自坐在宫内的案前，烛影摇红，寂寞的他仍然沉浸在失子的巨大悲痛之中，黄昏的霹雳似乎还在耳边轰响。他的思想在悲痛的浸润下飞快地转动着，渐渐地他对震卦有了更清晰的认识。他提起笔来，在竹简上写下了对震卦的领悟，对六十四卦的解释——卦辞就这样诞生了。

在接下来的日子里，姬昌不管何时何地，总会把身边发生的事跟周易联系起来。男婚女嫁，天形地势，从国事家事的发展变化，到礼尚往来的喜悦烦恼都让姬昌对六十四卦的含义有了更多领悟。

二

在被囚禁了相当长的时间后，姬昌终于重新获得自由，回到了久违的家乡，当他把周易告诉了他的大臣和家人后，获得了普遍的认同，尤其是周公旦更是对此如痴如迷。在一次狩猎的过程中，由于没有得到非常熟悉森林的猎人的支持和帮助，贸然进入密林的周公旦几乎遭遇了不测。侥幸回到家中的旦，静下心来，认真地思考着白天发生的事情，一边漫不经心地在地上画来画去，不知不觉他画出了一个“屯”卦卦象。他盯着屯卦的六爻，结合白天发生的事，他对卦中的每一爻产生了更深刻的理解，他写下了对屯卦各爻的解释：“六三即鹿无虞，惟入林中；君子几，不如舍，往吝。”就这样多少年过去了，周易终于逐渐地在实践中被不断地完善了起来。

为了使《周易》更能说明问题并传诸后世，让子孙万代利用它把握事物的运行，预测事物的发生，周姬昌和他的儿子旦不断地对他的发现进一步整理、解释、阐述。每当遇到特殊的事件或者在处理公务、批阅



信函时有所领悟，他们总是以心得或日记的形式，对《周易》中的卦、爻做进一步详细的解释。

三千多年后的现在，由于历史留下来的资料相对的晦涩难懂和缺失，我们只能用这种揣测、猜想、戏说的方式来推论姬昌演绎“周易”的过程。虽然这种猜想可能是不准确的，但对我们理解“周易”所揭示的深刻哲理，并将它和现代社会、现代管理理论有机地联系起来，还是有一定的作用的。

笔者经过长时间的学习、探索和交流，得出一个这样的推测，被称之为华夏传统文明中一朵瑰丽奇异的文化之花的《周易》，其实是姬昌和周公旦在前人易书智慧的基础上演绎自己思维的一部心得笔记。

周易把从太极图所揭示的阴阳循环变化的原理，广泛运用于世间万物，以一阴一阳演绎出了六十四卦和三百八十四爻，基本上完整地说明和阐述了世间万物的发生、发展和变化。不管是一个人、一个家庭、一个团队组织，直至一个国家、社会的起始、管理、发展、归宿，都可以在其中领悟出具有指导意义的哲理乃至方法。

不难看出，因为周易的卦、爻辞来自于演绎前人智慧时的心得和对身边发生的事情的一些体会，带有个人心得或日记的性质，所以造成了后人，特别是现代人对这些语言的理解难度。故此各种解释众说纷纭，莫衷一是，有些甚至是牵强附会。

无可否认，《周易》从表面上来看是一本卜筮方面的书。但历经几千年以来，在各代先贤的研究解释下，的确也揭示了“周易”这本书中所含的丰富睿智的哲理。今天我们看待《周易》以及华夏历代诸子百家的论述，应择其积极的，优秀的，符合社会前进和发展规律的理论学习探讨研究，特别应该和现代管理的理论做有机的联系和类比。既不能胶柱鼓瑟，也不能生搬硬套。

在漫漫的历史长河中，即便是古代先贤，也没有都把《周易》作为解决世间万物的“灵丹妙药”。比如，据《楚辞·卜居》中记载，当楚国大夫屈原在心烦意乱不知所从时，去向太卜郑詹尹请求为之决疑时，太卜郑詹尹就说过：“夫尺有所短，寸有所长；物有所不足，智有所不明；数有所不逮，神有所不通。用君之心，行君之意。龟、策诚不能知此事”。

孔子晚年对《周易》推崇尤加，曾留下“孔子读易，韦编三绝”的

千古佳话。一次，在和他的学生子贡谈及《周易》时，子贡问到：“夫子信其筮乎？”他回答说：“吾观其义耳”。这一点告诉我们，研究华夏传统文化中的智慧，重点应在“现象”、“自然规律”、“方法”和“哲理”上面进行研究。从现代社会、组织团队乃至个人家庭的角度来看，我们应该重其“易理、易象”，从中找出事物发展的规律。有一位名人曾经说过：成功的道理千百年不变。

如果我们不从卜筮的角度去看《周易》，则《易经》中的六十四卦及其卦变是一种对世界的系统理解。各卦的形式代表了事物发生、发展的规律，而“卦”只不过是这种事物规律的外在表象的象征，这就是易经中所称之谓的“象”。各卦辞、爻辞则是对各种表象的诠释说明，这就是易经中所称之谓的“理”。而各种事物表象出现的顺序、时机及所处的位置则是易经中所称之谓的“数”。

所谓“易”包括了两种意思，一种是变幻的意思，比如说“易容、易位”。其中强调的是“变”。另一种是简单的意思，比如说“容易、简易”，其中强调的是“简”。所以，我们说到把《易经》用在现代社会组织的管理上面时，可以用一句这样的话来概括它：《易经》是从不断变化的世事现象中认清自然法则并遵循它，从而去伪存真、删繁就简找到简单有效的解决方法的指导理论。《易经》中的三个基本元素：“变易，简易，不易”，可以很好地说明这个问题。

所谓“变易”是指事物的现象，而“不易”指的则是事物运行的法则，“简易”是指处理事物的方法。例如，一个健康的婴儿随着时间的推移会不断地成熟长大。一个人身体上所有的细胞寿命最长的也只有11个月。我们不难想象，同一个人的躯体，在历经一年时间后，其组成的最小“单位”已然是完全不同的。有意思的是，虽然细胞已经完全更新，但躯体的外形却依然故我，思维活动的逻辑方法依然一样。人的躯体是一种“象”，一种表象，决定躯体如何存在的是存在于染色体中的基因，基因对于细胞的复制有严格的规律。这就像中国古代《易经》所揭示的世间万物的变化之“道”。

《易经》的三个基本内涵：简易、变易和不易，其基本内涵就囊括了世间万物所有的变化规律。“变易”谈的是世界万物变化的现象，“简易”是万物变化的方法，而“不易”则是万物变化总在遵循的规律。简言之，躯体外在和潜在变化的现象就是“变易”，而使躯体保持“依



然故我”的根源是存在于染色体中的基因，这样复制必须依赖于基因，这就是“不易”，而染色体决定细胞复制的方法就是“简易”。

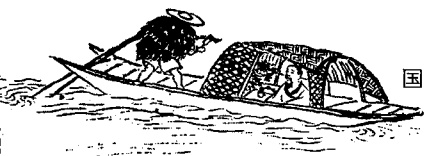
根据现象（变易），认识并遵循自然法则去寻找符合自己需求的方法，

然故我”的根源是存在于染色体中的基因，这样复制必须依赖于基因

这就是“不易”，而染色体决定细胞复制的方法就是“简易”

要想长久持续地生存、发展，单靠任何一个人都是不可能的，要获得成功必须要依靠团队的力量。所有的团队要想提高凝聚力，必须建立一种被团队绝大多数人所认同的“共同愿景”。建立“共同愿景”不是单纯的一个目标或口号，而是要具备一整套程序和方法，使愿景成为每一个团队成员心中真实的未来，只有当愿景真正深入到团队每个成员的心中

时，团队才能产生强大的凝聚力，才能产生强大的战斗力，才能产生强大的竞争力。建立“共同愿景”不是一蹴而就的，而是一个长期的过程，需要团队每个成员共同努力，需要团队领导者的引导和激励，需要团队文化的支撑和保障。只有当团队每个成员都认同并践行共同愿景时，团队才能成为一个真正有凝聚力、有战斗力、有竞争力的团队。



多时候这种良好的愿望却往往没有良好的结果。

“橘生淮南是为橘，橘生淮北是为枳”什么缘故呢？“水土使其然也”。例如，中国男足的前任教练米卢，曾带领包括中国在内的三支足

种良好的愿望却往往没有良好的结果。

多时候

“橘生淮南是为橘，橘生淮北是为枳”什么缘故呢？“水土使其然

“橘

而中国男足的前任教练米卢，曾带领包括中国在内的三支足

也”