

学易经

BE EXPERT IN
MANAGEMENT

不读《易经》，不能领悟中国管理智慧；
不明易理，不足以担任企业高阶主管！

《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，遍及全人类，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。

穆晓军◎著

通管理



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F270/1005

2008

穆晓军◎著



学《易经》 通管理



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

学《易经》通管理/穆晓军著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 5

ISBN 978-7-301-13621-8

I. 学… II. 穆… III. 周易—应用—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 050636 号

书 名: 学《易经》通管理

著作责任者: 穆晓军 著

责任编辑: 赵 易

标准书号: ISBN 978-7-301-13621-8/F · 1874

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15.75 印张 190 千字

2008 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 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

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

《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其前因后果，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，千载以下，仍然对今人有亘古常新的深刻启发。

企业管理无非是一种人的行为，是对人为了提高生产效率和降低交易成本的一系列行为的通称。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。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，感染和影响每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，这中间就缺乏沟通，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，从相反角度来看，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左右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。

前言 一阴一阳的管理之道

第一章 中华文化的大道之源

一、日常生活中的《易经》案例 /3

1. 名字中的《易经》色彩 /5
2. 故宫里的《易经》文化 /7
3. “天地日月”坛的先天方位 /9

二、《易经》在国外的影响 /11

1. 天地日月的韩国国旗 /11
2. 南面而治的明治维新 /13
3. 太极图的分歧和荣格理论 /14
4. 二进制理论与《易经》阴阳二爻 /17

三、《易经》与《周易》 /18

1. 《周易》的经传结构 /19
2. 《彖辞》《系辞》是《易传》的核心 /22
3. 不存在“全本周易” /23

四、《易经》是思想之源 /25

1. 《易经》是国学精髓 /25
2. 《道德经》应是《易传》的一种 /27
3. 诸子百家的思想源头 /28

第二章

乾坤之志与否泰原理

一、乾坤两卦是《易经》的门户 /33

1. 权重定律是管理要义 /35
2. 其初难知与蝴蝶效应 /36

二、乾卦自强不息：企业与企业家的成长历程 /40

1. 潜龙勿用：勿用不是没用 /42
2. 见龙在田：初创期的强人原理 /44
3. 终日乾乾：成功就是少犯错 /46
4. 或跃在渊：战战兢兢才能走得更远 /50
5. 飞龙在天：人才总是稀缺的 /52
6. 亢龙有悔：归去来兮或凤凰涅槃 /54
7. 与时偕行：乾龙周期是一般性规律 /58
8. 大道相通：产品与技术周期 /60
9. 乾元用九：天下大治的管理理论 /62

三、坤卦厚德载物：管理的本质是服务 /68

1. 履霜坚冰至：艰苦的准备 /68
2. 直方大：德才之间的另类选择 /69
3. 无成有终：看重过程还是结果 /70

4. 括囊：君子慎其独也 /71
5. 黄裳：荣耀都是积累的结果 /72
6. 龙战于野：客进主位的危险时刻 /73
7. 用六：主客关系是对立统一的 /74

四、否极泰来的管理原理 /75

1. 否泰原理的第一定律——以客为上 /75
2. 否泰原理的第二定律——上下沟通 /82
3. 否泰原理的第三定律——内阳外阴 /84
4. 否泰原理的第四定律——对方立场 /87

五、炎黄子孙的乾坤之志 /90

第三章

《易经》哲学范式下的管理方法

一、《易经》的哲学范式 /95

1. 《易经》的语言：文字和符号 /98
2. 名可名：从符号到本质到定义 /100
3. 八卦的推演：《易经》的符号体系 /106

二、《易经》的理论核心：一阴一阳之谓道 /108

1. 资产负债表：有阴必有阳，阴阳必相等 /111
2. 贞观之治：一阴一阳的用人之术 /116
3. 对立：竞争与合作 /118

三、太极生两仪：管理总是辩证的 /121

1. 二生三：两维思维的管理智慧 /122

2. 天人合一：经济利益与道德人性的统一 /125

四、两仪生四象：管理工具的运用 /127

1. 波士顿矩阵的两仪关系 /128
2. SWOT 分析法 /129

五、四象生八卦：管理问题的归纳 /131

1. 西北乾位的财富推理 /131
2. Z 轴：八卦的空间描述 /132
3. 八八六十四卦：归纳一切管理问题 /133

六、企业管理的四大方法 /135

1. 老阳：至阳至刚的科技方法 /136
2. 少阴：中规中矩的法律方法 /140
3. 少阳：分配利益的经济方法 /142
4. 老阴：至阴至柔的文化方法 /143

七、管理的系统原则 /146

1. 整体大于部分之和： $1+1>2$ /147
2. 一个都不能少： $2-1=0$ /147

第四章

《易经》的四大管理理念

一、时空观：管理思维的出发点 /153

1. 空间：优先安排结构 /154
2. 时间：合理利用环节 /158
3. 时空组合与转换 /160

二、得失观：吉凶之间的商业智慧 /163

1. 一得一失谓之道 /164
2. 商业模式：舍得 = 失去 + 收获 /166
3. 有之以为利，无之以为用 /168
4. 进退之间的商业智慧 /172

三、中庸观：合宜匹配的管理模式 /174

1. 制度设计的中庸模式 /175
2. 匹配适度才是最美的 /176
3. 中庸与程度适中 /178

四、占卜观：彰往察来 /180

1. 占卜的三大功能 /181
2. 预测因果律：善易者不占 /184
3. 全社会的分析模型 /186

第五章

《易经》三易管理原则

一、简易：大道至简 /193

1. 扭住权重不放松 /196
2. 简易原则提高生产效率 /197
3. 简易原则降低交易成本 /198
4. 大道至简：一切竞争都是利益竞争 /200
5. 价格原理：产品 + 溢出效用 = 货币 + 交易成本 /202
6. 复杂：繁简互致的管理辩证法 /204

二、变易：唯一不变的是变化本身 /208

1. 洞察演进 /210
2. 衰退的唯一原因是繁荣 /211
3. 制造稀缺是竞争的不二法门 /213
4. 制造稀缺的八种垄断方法 /214

三、不易：提炼管理规律 /221

第六章

对《易经》的批判继承

一、管理必然是哲学的 /229

二、管理哲学的三大内容 /231

三、管理哲学的四大方法 /233

1. 怀疑 /233
2. 定义 /234
3. 归纳 /235
4. 对立 /236

【第一章】

中华文化的大道之源

