



《易经》与管理

欧阳锦 著

甘肃文化出版社

●甘肃省社科基金会资助项目

《易经》与管理

欧阳锦 著



甘肃文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

《易经》与管理 / 欧阳锦著. —兰州: 甘肃文化出版社, 2004.3

ISBN 7-80608-923-3

I. 易... II. 欧... III. 周易—应用—管理
IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 020253 号

《易经》与管理

欧阳锦 著

责任编辑: 车满宝 周 珺

装帧设计: 欧阳晓东

出 版: 甘肃文化出版社
社 址: 兰州市庆阳路 230 号
邮政编码: 730030
电 话: (0931)8454246

印 制: 甘肃省委党校印刷厂
厂 址: 兰州市安宁区健康路 6 号
邮政编码: 730070
发 行: 甘肃省新华书店

开 本: 850 × 1168 毫米 32 开
字 数: 61 千
印 张: 3.625

版 次: 2004 年 4 月第 1 版
印 次: 2004 年 4 月第 1 次
印 数: 1—1000 册

书 号: ISBN 7-80608-923-3

定价: 12.00 元

(如发现印装错误, 请与印刷厂联系调换)

前 言

《易经》这一中华传统文化的经典著作，曾经影响了中国文化近三千年。后来，由于政治原因，它被作为“封、资、修”的东西加以“批判”，使人不敢问津。粉碎“四人帮”之后，人们冲破各种不合理的“禁区”，出现了科学文化大繁荣的新局面。《易经》的研究也如雨后春笋，迅速发展起来。其成果琳琅满目，令人眼花缭乱，其中不乏真知灼见之作。但在大发展的局面中，也难免出现鱼龙混杂、泥沙俱下的现象。有的研究进入了唯心主义、神秘主义的误区，将《易经》的研究导向迷信，不能不令人感到遗憾。当然，这种现象的出现也并不奇怪，因为唯心主义与唯物主义之争是一种客观存在，迷信思想不会轻易退出历史舞台，借《易经》之名以售其谬论者，是一种社会的必然现象。只要我们坚持马克思主义的立场、观点，通过“百花齐放，百家争鸣”，真理越辩越明，必将最终战胜各种谬误，成为科学观、世界观的主流。这也是一种历史的必然。

我只是借助马克思主义的立场、观点、方法，从管理学的角度去研究《易经》，发现其中的有关宝藏无比丰富，

令人目不暇接。欣喜之余，不揣冒昧将自己拣到的一点闪光的东西，集成这么一本小册子，奉献给广大读者。限于自己的水平，在这一抔异石之中，可能有钻石、宝石，也可能是小玻璃碴子，至于见仁见智，只能由读者自己来定夺了。

这本小册子原系研究生的辅助教材，并作为讲义印发，结果反响出乎意料，许多人建议正式出版。为此，我进行了全面的修订，重新付梓，但仍然只能算是一次粗加工。虽然比较粗糙，但研究的方向应该是正确的，希望引起更多学者和行家的关注。更祈盼广大读者能作进一步地筛选和发掘，推出更多的研究成果，让这一本古代皇皇巨著的精华能为我国 21 世纪的社会主义现代化建设服务，发挥其巨大的作用。

作者

二〇〇三年十月定稿于拙斋

目 录

一、导论	1
二、上经 30 卦	12
第一卦 乾卦	12
第二卦 坤卦	14
第三卦 屯卦	16
第四卦 蒙卦	18
第五卦 需卦	19
第六卦 讼卦	20
第七卦 师卦	21
第八卦 比卦	22
第九卦 小畜卦	23
第十卦 履卦	24
第十一卦 泰卦	26
第十二卦 否卦	27
第十三卦 同人卦	29
第十四卦 大有卦	30
第十五卦 谦卦	32
第十六卦 豫卦	34
第十七卦 随卦	36
第十八卦 蛊卦	37
第十九卦 临卦	38

第二十卦 观卦	40
第二十一卦 噬嗑卦	42
第二十二卦 贲卦	42
第二十三卦 剥卦	43
第二十四卦 复卦	44
第二十五卦 无妄卦	46
第二十六卦 大畜卦	47
第二十七卦 颐卦	48
第二十八卦 大过卦	49
第二十九卦 坎卦	50
第三十卦 离卦	52
三、下经 34 卦	56
第一部分 领导者(管理者)的基本素质要求	56
第三十一卦 咸卦	56
第三十二卦 恒卦	58
第三十三卦 遯卦	59
第三十四卦 大壮卦	60
第三十五卦 晋卦	62
第二部分 领导艺术	63
第三十六卦 明夷卦	63
第三十七卦 家人卦	64
第三十八卦 睽卦	65
第三十九卦 蹇卦	66
第四十卦 解卦	67
第四十一卦 损卦	69
第四十二卦 益卦	69

第四十三卦	夬卦	70
第四十四卦	姤卦	71
第四十五卦	萃卦	72
第四十六卦	升卦	73
第四十七卦	困卦	75
第四十八卦	井卦	76
第四十九卦	革卦	77
第五十卦	鼎卦	78
第五十一卦	震卦	80
第五十二卦	艮卦	81
第五十三卦	渐卦	82
第五十四卦	归妹卦	83
第五十五卦	丰卦	84
第五十六卦	旅卦	85
第三部分 领导者(管理者)的自我修养		87
第五十七卦	巽卦	87
第五十八卦	兑卦	88
第五十九卦	涣卦	90
第六十卦	节卦	91
第六十一卦	中孚卦	92
第六十二卦	小过卦	93
第六十三卦	既济卦	94
第六十四卦	未济卦	95
四、结论		99
参考书目		105
后记		107

一、导 论

《易经》容易引起人们注意的，首先是卦象。从无极生太极，太极到两仪，两仪到四象，四象到八卦，八卦相叠，形成六十四卦。每卦不同的卦爻组合，具有不同的象征与涵义。其次就是卦序。64卦为什么要这么排列，其中有什么内在的联系？前者研究得较多，所有的“象传”、“彖传”、“爻辞”、“卦辞”都是有关卦象这方面的解释和阐述。而后者相对研究得比较少，且论者的观点大相径庭。有人认为《易经》是作为先民对一年生活大事的记录，有人认为是古代故事的传说。也有人认为《易经》上经（前30卦）是由天道开始，讲天地万物的变化；下经（后34卦）则是从人伦开始，讲人际关系。对卦序内在联系不同的理解，体现了人们对《易经》哲理的不同观点。

《易经》成书的确切年代难以考证，但至少商代已经成为被推崇备至的经典著作，且为帝王将相所必须学习和通晓的典籍。

自从产生了人类，特别出现了原始部落（社会的雏形）之后，人作为当时世界中的弱者，由于残酷的生存竞争，迫使人类不断地思考如何才能维持自身的生存与繁

衍。为此，原始的人类面临三大问题：一是如何适应大自然的规律，以求得维持生存；二是如何加快种族的繁衍，以求得不断壮大自己；三是如何有效地形成组织，以充分发挥群体的作用。

古代先民的生产力十分低下，处于渔猎经济时代。人们依赖自然界的生成物来维持自己的生活，谋生的手段仅仅是对自然物的利用，而不是取决于自身的创造。人们要靠采摘各种果实和捕猎各种动物（包括鸟、兽、鱼、虫）为生。慑于自然界的威力，陷入对自然界的盲目恐惧，于是人们产生了自然崇拜和图腾崇拜。人们开始想像神秘的自然现象是由一种超自然的力量所主宰，于是就杜撰出不可思议的“神”。“神”这个词正是源于“神秘的力量”。汉代的许慎在《说文解字》中认为，“神”是“天神引出万物者也”。也就是说，在古人的心目中，神就是万物之源。《说文解字》中对“秘”的解释就是“神也”。可以说，“神秘”就是“神”，“神”就是“神秘”，就是不可知的未知的东西。人类的无知和愚昧创造了“神”，回过头来，人类又对自己的无知进行盲目的顶礼膜拜。

随着人与自然斗争中不断积累的经验，随着生产力的不断进步，人们也力图突破某些无知，去掌握一定的规律，去揭示某些神秘的现象，以求得有利于人类的生存与繁衍。首先，人们想到的是万物怎么来的，宇宙是怎样构

成的；其次想到的是人是如何生殖繁衍的。通过长期的观察和思考，通过对自身以及周围事物的了解，人们发现宇宙万物及各种现象都可以抽象为阴、阳两个要素。同时，人们在生产斗争过程中发现，要捕获大野兽，必须有足够的人数，否则是不能成功的。于是人们将希望寄托在人类的生殖能力，于是出现了生殖崇拜，这实质上是人的自我崇拜的表现。将阴阳与生殖结合起来，用一定的符号进行记录，这就出现了阴(--)阳(—)两种图象。最早见诸甲骨文中的阳性符号为“|”，阴性符号为“丿”，这显然是男女生殖器的符号表示。阴阳交合，有了万物；男女交合有了人类。于是出现了远古人类的朴素的世界观，两种符号也就成了八卦卦象之滥觞。

随着长期生产实践的过程，人们企图能说明和理解更多的社会现象和自然现象，于是慢慢地将阴阳符号进行组合，由一而二，由二而三，逐渐形成了八卦。这就是所谓的“太极生两仪，两仪生四象，四象成八卦。”每一卦的卦象都是由三爻构成，它代表天地人三才。顶天立地，人在其中，体现了对天人合一的追求。显然，八卦形成的过程，也体现了我国先民宇宙观、世界观的进步过程。当然，这个过程起码经历了一千多年，也可能还更长。这个过程用一个图(见图一)来表示，可以一目了然。

有了八卦，于是就有了八卦的排序，最早的排序基本

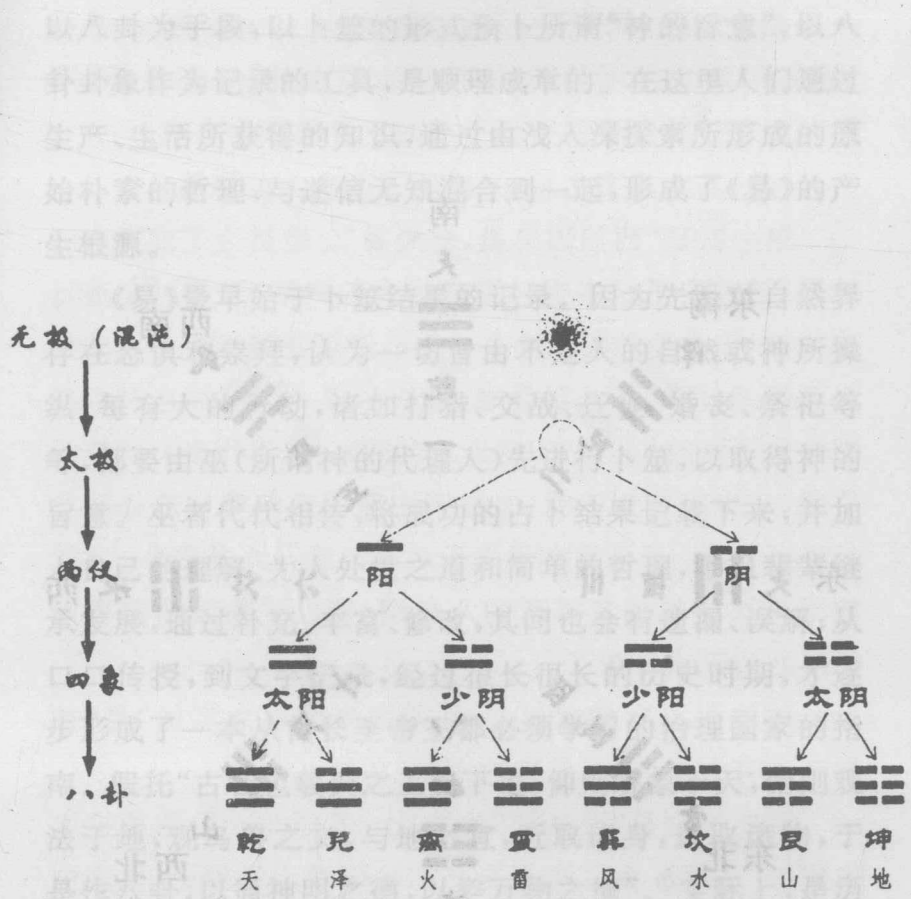
是按我国古代疆域的自然状态形成了八卦图。这就是附会为伏羲始创的先天八卦图(见图二)。

由于八卦图的方向位置与我们现在地图的方位正好倒转了180°，所以造成了人们解读中的困难。如果将我国版图倒转180°，使之与八卦图相重合，你就会发现，八卦图的卦爻与我国山川地貌相一致。八卦图上面为南，下面为北，因为人们选择良好的居住条件，都是向阳而居，所以就形成了“面南背北”的常规。既然“上南下北”，那么八卦图就是“左东右西”。人是顶立于天地之间，所以上为天——“乾”，下为地——“坤”。“日出东方”，所以东为“丽”——“离”，“水自西来”，所以“坎”在西。东南多湿地为“泽”，西北多山为“艮”，东北雷雨多，西南风大。这些就是先天八卦形成的依据。

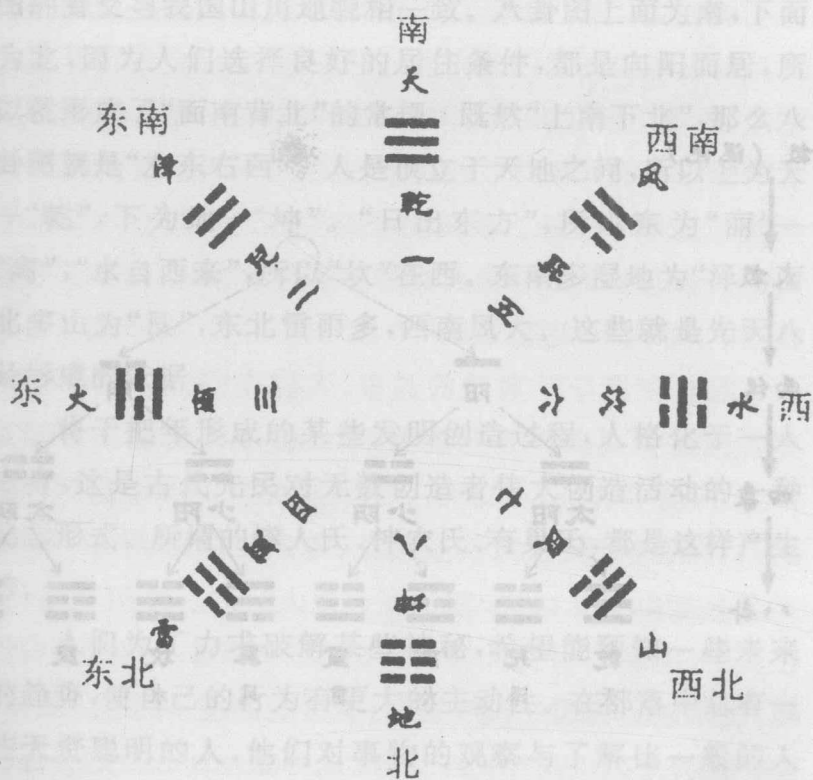
将千把年形成的某些发明创造过程，人格化于一人之身，这是古代先民对无数创造者伟大创造活动的一种纪念形式。所谓的燧人氏、神农氏、有巢氏，都是这样产生的。

人们为了力求破解某些神秘，希望能预知一些未来的趋势，使自己的行为有更大的主动性。在部落中总有一些天资聪明的人，他们对事物的观察与了解比一般的人要更深刻、更高明一些。他们以能了解神和具有与神沟通的能力自诩。这些人往往成为部落酋长的参谋，人们称之

图一 八卦爻象形成图



图二 先天八卦



为“巫”。他们是古代父子代代相传的知识分子，而不是后来意义上跳大神的巫师、巫婆。这些人在文字初创时期，以八卦为手段，以卜筮的形式预卜所谓“神的旨意”，以八卦卦象作为记录的工具，是顺理成章的。在这里人们通过生产、生活所获得的知识，通过由浅入深探索所形成的原始朴素的哲理，与迷信无知混合到一起，形成了《易》的产生根源。

《易》最早始于卜筮结果的记录。因为先民对自然界存在恐惧和崇拜，认为一切皆由不是人的自然或神所操纵，每有大的行动，诸如打猎、交战、迁徙、婚丧、祭祀等等，都要由巫（所谓神的代理人）先进行卜筮，以取得神的旨意。巫者代代相传，将成功的占卜结果记载下来，并加入自己的理解、为人处世之道和简单的哲理，祖祖辈辈继承发展，通过补充、丰富、修改，其间也会有遗漏、误解；从口口传授，到文字记录，经过很长很长的历史时期，才逐步形成了一本从酋长至帝王都必须学习的治理国家的指南。假托“古者包羲氏之王天下也，仰则观象于天，俯则观法于地，观鸟兽之文，与地之宜，近取诸身，远取诸物，于是作八卦，以通神明之德，以类万物之情”。^①实际上，是历代先哲（也包含早先的巫）通过对形而下之器的观察，抽象出形而上之道，于是形成最早的《易》。

“易”这个字是“日”、“月”两个字的组合，而日、月又

是阳和阴主要代表。显然，取名为“易”，是表明了古代先民的阴阳世界观。据孔子分析，“易”本身具有三个涵义：一是指“变易”，即世间万物都是变化、变动着的；二是指“不易”，即它揭示了自古不变的客观规律；三是指“平易”，即“易”的理论寓一切平凡的日常的事物之中。

《易》基本成书之后，又经历了两次大的修纂。

第一次是“西伯囚羑里，演周易”。姬昌为了推翻商朝的需要，看中了这本当时影响巨大的典籍，于是对之进行改造，以作为他的舆论准备。他不但对卦辞作了一定的补充和修改，同时将八卦叠加，最终形成 64 卦，并且对八卦图也作了修改（见图三，后天八卦图）。他将代表天的乾卦位置，从中间挪到西北，以说明中原的政权将被地处西北的周所代替。于是就有了先天八卦与后天八卦之分。这就把原来按自然现象排列的八卦图，变成了按政治需要而排列的后天八卦图了。

周取代了商的政权之后，姬昌所修纂之后的“易”被指定为官方文件，于是被称为《周易》。

第二次则是“吾从周”的孔丘。孔子也十分重视这本古代的“名著”，为了推行自己的治国观点和理论，他选中了当时最有名的官方典籍——《周易》，用它来强化自己政治主张的说服力，因此才有了“孔子晚而喜易，序彖、系、象、说卦、文言。读易，韦编三绝”。^②他用儒家思想对

图三 后天八卦

