

易
經
實
戰

——
易經與經營決策

張道之著

吉 林 大 学 出 版 社

易经实战

——易经与经营决策

张道之 著

吉林大学出版社

责任编辑：张显吉
封面设计：马志刚

易经实战——易经与经营决策

张道之著

吉林大学出版社出版
(长春市明德路3号)

吉林大学出版社发行
吉林省九三彩色印刷厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32
印张：6.75
字数：165千字

2003年8月第1版
2003年8月第1次印刷
印数：1-5000册

ISBN 7-5601-2711-8/F·473

定价：16.80元

序

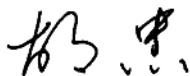
张道之先生的力作《易经与经营决策》问世了。这是他多年来研究、实践的总结,也是他孜孜以求,把中国传统文化与现代管理相结合的探索。读后给人以启迪,有较强的科学性、知识性,故推荐给大家。

华夏文化博大精深,源远流长。《易经》是中华传统文化宝库中的瑰宝。我对《易经》知之甚少,但把《易经》与现代科学管理联系起来,把《易经》的理念、哲学思想作为新的思维、新的科学、新的伦理、新的管理来研究,却是当今许多专家、学者正在努力探索的工作,张道之先生就是其中的一位研究者和探索者。

决策,应是对未来实践的目标、方向、原则以及为坚持方向、贯彻原则、达到预期目标的方法与手段所作的决定,既代表一种智慧、知识,又代表一种意志和决断。决策者基于一种理的观念,依据内外环境的变化,能动地利用科学技术,确立目标和整体的价值取向以及决定采取的方法与措施,从而形成整个管理系统,并自上而下地发挥着管理核心的作用。而《易经》仰观天文,俯察地理,究天人之际,通古今之变,本身就是“决策”之书,“经纶治国”之书。其内涵的思想原理及其致用,对于现代管理学不仅在思想理念,而且在一般方法论方面都有着天然的联系。《易经与经营决策》一书,把《易经》的阴阳平衡理论与刚柔相济的辩证哲学观点、整体系统的观点、协同谐和的观点、灵活变通的观点、主观能动和逻辑思维的观点等多方面的管理思想,运用到经济社会各个领域的现代管理实践之中,实现中国古老、深奥文化遗产与现代科学的结合,东西方管理模式的对接。其探索工作自然是极具积极意义的。

我认识道之先生多年。他勤奋好学、探源求真的治学态度,朴实无华、拼搏进取的竞业精神,以及他是非分明、诚以待人、乐以助人的品格,都给我留下深刻的印象。近年来,他通过长期的易学研究实践,编写了《周易解释》、《易经与企业管理》等著作,发表了多方面的论文并进行了大量的实践咨询工作,做到了学有所用、造福人类、奉献社会。他常说,弘扬中华民族优秀传统文化,古为今用,就是我在学术上的追求。他是这样说,也是努力这样做的。中华民族几千年的文化思想,就是凡事都要讲道理,即讲一个“道”。道之先生正是继承、发扬这个传统,并探求与之结合的现代管理之道,经营之道,认知之道,决策之道,本身就是“治道”、“行道”,故能走上成功之路。

随着时代的发展,各种管理思想、管理方法也会在千变万化的社会经济实践中不断得到发展和创新。创新是事业发展的动力和灵魂。我相信道之先生会按照江总书记提出的“三个代表”思想的要求,发扬与时俱进的品格,在不断的探索中做出更为瞩目的成绩。“天道酬勤”。成功将永远属于那些不畏艰辛、勇于攀登的强者。点滴感想,是为序。



2002年9月于呼和浩特

前 言

“《易经》与现代企业经营管理”这本书，是我多年在学习和实践中整理，并在美国西南国际大学 MBA 工商硕士中文班上讲授的课程。大家都知道《易经》这部书是一本古老的文化典籍，它的确是一部预测的书。但是，它在思维科学和认识论方面的价值极其对现代自然科学和人文科学的广泛启迪和应用，已经日益被国内外学者所肯定。在信息科学和预测学方面的价值近年来逐渐受到广泛的关注和研究并加以运用。《易经》与现代经营管理，就是本着它的实用和可参考的理念基础为出发点，来指导我们的经营管理和经营活动。

首先，《易经》的思想是一部朴实的唯物辩证的哲学思想，称为第三位文化思想；什么是第三位文化思想呢？事物的具体存在实实在在的东西，让人能够看得见触摸到的具体东西为第一文化现象，而每个人的思想意识的表现为第二文化现象，对一个事物的发展过程的吉凶是非通过《易经》哲学的预测推理进而达到一个“凡事预则立，不预则废”的高层参考思想称为第三位文化现象，这是我个人的认为，也不完全正确，但是，人们根据自我意识的取向，把不明白的东西或难以决策的东西，通过《易经》哲学的预测推理，来作进一步的参考，是有一定的价值意义的。

在市场经济繁荣发展的今天，我们把中国管理艺术以“易道”为价值核心，并通过以人为本，民主方式的管理理念发挥我们在经营管理上的最佳效果，是会很有帮助的。“易道”是中国文化的源头，也是中国管理艺术的价值之源，也是中国管理文化的奥妙所在。整个《易经》哲学都体现着“天人合一”“天人感应”和“平衡有

序”的辩证法思想。

“天人合一”“阴阳平衡”“天人感应”的价值实现,体现了“修身,齐家,治国平天下”的理想状态。“修身”就是自我生命与事业的管理(自治),把握自我人生价值,发挥自己的潜能,最终达到理想的预期目标。“齐家”,家庭是社会的基本单位,在经营管理方面体现着“没有完美的个人,只有完美的团队”。发挥大家的整体力量。“治国平天下”,干一番事业必须要有吃苦耐劳的精神和远大的理想,“天行健君子以自强不息”;在经济社会的大环境中要有责任心,责任感,要有全局意识,一个好的经营管理者都应有这样的素质。

《易经》以预测为动机,帮助人们认识自然,分析自然和利用自然。商场就是战场,如果我们能在市场经济的浪潮中,最大程度地发挥自己地潜能,最佳地管理好自己企业,从而达到不治而治的效果,认知周而复始的“权变”道理,统筹与平衡,刚柔相济的竞争原则,那么我们就实现了学易的目的和因它而给我们带来的最大益处。我们本着在训古的基础上,通过易学的系统分析,沟通分析,决策分析,领导分析,协调分析从而达到在经营管理上的适变,应变,不变,必变的道理,减少经营管理中的决策失误,失机和失败,并能建立正确的科学的管理哲学思想,优化企业理念和企业文化,改进和完善各项计划,提高管理素质,达到事业发展的最佳效益,为社会为人类创造出更多的财富,这是我们的最终目的。

目 录

周易上经

- 《易经》与经营管理…… (1)
- 《易经》在经营管理中的基本知识 …… (12)
- 《易经》的预测功能…… (26)
- 《易经》预测在经营活动中的具体方法和规则 …… (30)
- 乾 ☰ …… (35)
- 坤 ☷ …… (42)
- 屯 ☶ …… (46)
- 蒙 ☱ …… (48)
- 需 ☵ …… (51)
- 讼 ☱ …… (53)
- 师 ☶ …… (55)
- 比 ☶ …… (58)
- 小畜 ☵ …… (60)
- 履 ☱ …… (62)
- 泰 ☰ …… (65)
- 否 ☷ …… (68)
- 同人 ☲ …… (71)
- 大有 ☱ …… (74)
- 谦 ☱ …… (76)
- 豫 ☱ …… (78)
- 随 ☱ …… (81)
- 蛊 ☱ …… (83)
- 临 ☱ …… (85)
- 观 ☱ …… (87)
- 噬嗑 ☲ …… (90)
- 贲 ☶ …… (92)
- 剥 ☶ …… (95)
- 复 ☱ …… (97)
- 无妄 ☲ …… (100)
- 大畜 ☱ …… (102)
- 颐 ☶ …… (105)
- 大过 ☱ …… (107)
- 坎 ☵ …… (110)
- 离 ☲ …… (112)

周易下经

- 咸 ☱ …… (116)
- 恒 ☱ …… (119)
- 遁 ☱ …… (121)

大壮	 (124)	鼎	 (166)
晋	 (127)	震	 (168)
明夷	 (129)	艮	 (171)
家人	 (132)	渐	 (173)
睽	 (134)	归妹	 (176)
蹇	 (137)	丰	 (178)
解	 (139)	旅	 (181)
损	 (142)	巽	 (183)
益	 (145)	兑	 (186)
夬	 (147)	涣	 (188)
姤	 (150)	节	 (191)
萃	 (153)	中孚	 (193)
升	 (155)	小过	 (196)
困	 (158)	既济	 (199)
井	 (160)	未济	 (202)
革	 (163)			

《易经》与经营管理

绪论：周易与现代管理科学

主题：《易经》与全息运动

《易经》与全息运动在经营管理中的认识

《周易》是我国文化历史上的一本经典著作。很多人把它作为中华民族古代智慧的核心，对中国几千年历史发展产生过深远的影响。《周易》对于中国传统文化的研究具有十分重要的意义，堪称中国古代学术思想的宝藏。

在 21 世纪这个科技腾飞，物质文明、精神文明正在人们的奋斗与追求的全新的信息时代，我们应该去学习中国这一博大精深的哲学巨著——《易经》来为我们今天的发展服务。

在古代，《周易》与《书经》、《诗经》、《礼记》、《春秋》并称为五经，并被古人尊为“群经之首”，它是儒家的经典著作。朱熹（1130-1200）在为《周易本义》作序时指出，“易之为书，卦爻象象之义备，而天地万物之情见”，“是故极其数以定天下之象，著其像以定天下之吉凶。”这表明，《周易》是通过研究天地万物的义理和象数，来确定它们的变化趋势的。《周易》集中了中国传统思维的主要特征，是我国传统哲学、自然科学、艺术、社会科学乃至今天的企业经营管理学的主要学习思想的根源和理论依据。

研究《易经》与企业的经营与管理，首先明白《易经》朴素的全息思维和朴素的辩证法思想。

著名的量子力学家玻姆的“不可毁灭的整体性”概念，目标

是发掘固存于宇宙网络中的层次幽深，隐而未见的，并将其比做一张全息图，从某种意义上说，图上的每一部分都包含着整体，真正的世界也是这样，每一部分都包含着整体。

玻姆还意识到全息图的比喻过于静态化，为了说明其动态性，他创造了“全息运动”（holomovement）一词。他认为全息运动是一种动态现象，物质世界的各种形式都由此涌流出。玻姆的探讨旨在寻求包含全息运动的秩序，不是通过研究客体的结构来求得秩序，而是通过研究动态的结构来寻求秩序。总之，玻姆考虑到宇宙的统一性与动态这两大本质。这很类似于分形理论，强调体系的多级分异，具有相似于分形理论，强调体系的多级分异，具有自相似性、自仿射性或递归性、无标度性，强调系统各分级层次的类似性，定量描述分形的参数量分维，故全息运动近似于一个以一定分维参数的多级分形的系统形成过程。

《易经》的全息理论不谋而合地在某种程度上同玻姆的全息论是一致的。这也反映了东西方文化在差异的层面下有着共同认识的结合点。

研究《易经》、学习《易经》，“人”是根本的体。现今我们已经打破了以人为本的“通才”和“杂学”的框框，通才和杂学是第一次浪潮农业社会的人才，相对于第二次浪潮工业社会的“专家”是落后的，第三次浪潮信息社会，从螺旋式上升的角度来看，应该发展新型的专门性综合研究。这样，我们结合今天的企业经营管理，综合地学习易经在经营管理中的奥意，来指导我们的学习和工作。

易经是一部预测学著作。易经的神奇预测作用不在于“起卦”的偶然性与按卦取象比类求解，而在于探讨事物运行规律的分类。

事物包括天、地、生、人四方面，运行规律即为“道”，因

而易经把天道、地道、生道和人道，即天地生人四方面的运行规律分为六十四类。每类又分为六个发展阶段，即为爻，再加上“用九”和“用六”爻，一共有三百八十六爻。

当把卦理解为事物运行规律的类型，我们便能去理解易经各卦的爻的断言，可以通过“取象比类”和“运数比类”的特殊思维方式，把这些断言推于一切事物，并进而预测其发展规律。只要判别该事物运行规律属于哪一卦，即可预测其进一步发展，因而起卦并非完全必要。

经营活动也可视为一种事物运行规律，经营运行规律也可进行分类，根据《易经》这部“宇宙代数学”的通行分类，也可把经营运行规律分为六十四类（可讲六十四卦所代表的经营规则内容）。

经营活动家根据经营管理的经验，能够直觉判断该次经营活动的过去和当今情况，预测下一步的发展。事物运行规律的复杂性，分为六十四类是典型的情况，各类可存在着过度类型，而且还可以是几类的交叉类型，因而“经营”的成功与否，在于判别某一经营活动属于哪一卦，或哪两卦的过渡类型，或哪几卦的交叉类型。

把经营与管理活动视为“全息运动”，因而怎样判别某一经营或商业活动属于哪一“卦”型，预测该活动的下一步发展趋势，全息学的“部分反射整体”、“时段反射发展”、“多维空间反射统一形成过程”是判别易卦类型和预测变化的元科学基础。

把易经与经营管理活动结合起来，是一种专门性综合研究的探索，是应用易学的一个方向，并使之增加了易学在企业经营管理中可参考的有价学科。

美国著名的管理学家德鲁克说得好：管理越是能够利用一个社会的传统、价值与理念，则其成效就越大。《日本的管理艺术》

一书的“结论”认为：一般而言，美国和日本的企业管理模式在有形的“硬件”因素方面——策略、结构、制度非常相似，主要的差别在于无形的“软性”因素，而正是这些软性因素，包括共同的价值观、行为准则、管理艺术、经营作风等，组成了公司企业文化管理模式的内核。这些无形的软件正是日本等“四小龙”经济腾飞的关键，而它们基本上是根植于中国传统文化的。

科学技术是有形的“器”，是工具。“器”为物质；文化是无形的“道”，是软件。“道”为意识。

四

无形胜有形。无形与有形的结合、文化与科技的融合、东方灵性与西方理性的对接，是现代公司企业获得成功的必由之路。爱因斯坦晚年曾不无感慨地说：“西方科技没有东方哲学的引导，就是瞎子，东方哲学没有西方科技支撑，就是瘸子。”

在人类的经济活动中科学技术属于客观性、理性；管理、决策属于人性、灵性。而正是后一方面，蕴涵着民族文化的内在价值。21世纪的竞争主要是人才的竞争、民族的竞争、经济与科学技术最高领域的竞争，最终引导着这一切的是文化的竞争。在企业管理决策的操作上来说，文化是公司企业最大的竞争力，文化也是最大的生产力。

在现代《易经》研究中，“管理易”的研究格外引人注目。成中英教授在《中国企业管理模式的构思》中认为：《易经》可成为中国式管理的哲学基础。这是从两个意义讲的：(1)《易经》哲学是整个中国哲学的起源，它是从夏商周以后，到先秦，诸子百家，共同的文化思想的源泉。(2)中国古代哲学，一是讲究整体化，整体的观点、整体的系统。整体系统是人的综合系统，整体系统就是讲天地人的系统。二是定位化。例如天地人之间都有相对的定位，能够相互沟通，促进整体系统化。人和万事万物都是运转的，流动导致平衡，平衡造成运转，生生不息。三是应

变。整体系统内部的相对定位——沟通——转化，影响整个系统的平衡运行。四是创新。通过应变提高新层次，创造新价值。系统自生自长的过程是一个创新的过程，创新的结果形成新的整体。管理就是整体化——定位化——应变——创新——再整体化的过程。这个过程生生不息，这个管理观点应成为中国企业管理的哲学思维方法。

现代社会是信息时代社会，国家之间的竞争已由军事战演变为经济战、商战。经营与管理被人们称为“无硝烟的战争”，市场即战场。随着中国进入 WTO 国际贸易组织和亚太经济组织的不断参与以致进步与完善，我们已面临着新的挑战 and 新的机遇。这样，对我们来说大到国际贸易集团，小到私营企业个体户，都不同程度地参与在市场经济的漩涡之中。而现代市场最大的特征是“瞬息万变”，经营者在经营决策中识变、适变、应变的智慧，决定着其事业的成败。

五

研究“变化”的最古老，精邃的经典，当然是中国的《易经》了。西方人把《易经》译视为“一部讲变化的书”是有道理的。孔颖达在《周易正义序》中说：“夫易者，变化之总名，改换之殊称，自天地开辟，阴阳运行，寒暑迭来，日月更出，孚萌庶类，亭毒群品，新新不停，生生相续，莫非资变化之为，换代之功。谓之为《易》，取变化之义。”《易·系辞》曰：“刚柔相推而生变化……变化者，进退之象也。”认为对立面的相互作用是变化的原因。又说：“易，穷则变，变则通，通则久。”在无路可走的时候要变革，变革就能通达，通达而后创新，就能长久地生存发展。天地阴阳刚柔动静的微妙作用，是万物生成，变化，发展的根源，将这一原理法则阐明，广泛应用到宇宙人生的一切现象上，使人和人类组织能够知变、应变、适变、去恶向善，避凶就吉——这是《易经》思想的最重要之处。所以，利用《易经》

预测经营活动中的千变万化，判断推理前景之参考，提供决策依据，是很有意义的。

一、经营管理中的阴阳平衡，刚柔相济

《易经》哲学认为，任何事物及其变化都是阴阳两种势力相互作用之下发生的。诸如：天与地、日与月、水与火、昼与夜、明与暗、热与寒、外与内、上与下、是与非等。所有事物尽管千差万别，但是他们有着共同的特点，就是在性态上总表现两类特定的相反趋向：一类趋向为明亮、活跃、向前、向上、温热、充实、外露、伸张、扩散、开放等；另一类趋向为暗晦、沉静、向后、向下、寒凉、虚空、内藏、压缩、凝聚、闭合等。《易经》把事物的前一类性态称作属阳，把后一类性态称作属阴。

《易经》太极、八卦、六十四卦所反映的阴阳消长盛衰是均衡的、对称的和互补的，特别强调阴与阳的相互依存、相互合作、相反相成、互相转化。《易经》所讲的竞争以不破坏整体的统一平衡为限。

外部市场竞争相对于公司内部管理而言，属阳性。市场是无硝烟的战场，风云莫测、瞬息万变，在激烈的竞争中，火是至阳之物即市场，必用至阴之柔之物“水”即策划来克制。

在竞争中，有正奇之分，正属阳，奇属阴。正即正面进攻、正面作战、正面突破等。奇即游击作战、迂回作战、奇兵作战等。孙子主张“凡战者，以正合，以奇胜，以柔克刚，刚柔相济，以谋略胜人，以奇胜人的道理，”这样就会立于不败之地。

市场竞争本身，又有阴阳之分，凡进入、占领、兼并、入股、价格攻势、广告攻势，推出新产品等行为在性态上属阳性，刚性。在行动上则用阴法、柔法、精心策划、步步为营、恐惧慎

重，在极盛时准备退路。在市场竞争中，凡属退出、放弃、调和、撤股、破产等防御性行为，在性态上属阴性、柔性。那么，在行动上则用阳法、刚法，即沉着自定、坚定信念，奋发图强，积极努力以致再求图新发展。

二、易经的市场竞争论

《易经》认为万物为一太极。太极中的阳与阴的相互和协，依从，保持了事物的平衡；而阴与阳的相互对立，竞争则导致事物的进化和发展。太极图阴鱼和阳鱼的相依相辅，表达着事物竞争与协调的法则。

市场为一太极。市场竞争推动着市场机制的形成、发展、壮大，市场的和谐、平衡维持着市场的存在。经营竞争中的胜与负、吉与凶，在《易经》预测的具体操作中是怎样体现的呢？

《易经》思想核心就是阴阳学说。所谓“易以道阴阳。一阴一阳谓之道”，客观规律的“道”，通过一阴一阳的竞争与协同的往来变化，展现了万事万物共同的内在机制。在《易经》的六爻卦中，阴与阳总是互相争胜负的。

（一）居正位者胜

《系辞》中说：吉凶者，贞胜者也。天地之道，贞观者也。日月之道，贞明者也。天下之动，贞夫一者也。

“贞”字，作正固解。吉与凶，是正与反对立的两个方面，二者总是互相争胜负，谁居于正位，谁就是胜者。日月的变化也是这样的，谁居于正位谁就明亮。对立面的斗争经常处于一胜一负、一正一偏，胜者居正位而显现，负者居偏位而潜伏，这就叫“贞夫一”。朱熹有这样一个解释，他说：吉凶常相胜，不是吉胜

凶，就是凶胜吉，二者常相胜，故曰“贞胜”。天地之道则常永，日月之道则常明，“天下之动”，“贞夫一者也。”

吉凶不两日，日月不兼明，天下万物运动的规律是成功者退，方来者进。由于阴阳互相争胜负和“贞夫一”，事物就不可能是一成不变的。吉与凶、祸与福、生与死、治与乱、新与旧、兴与衰、正与反，一切对立的两个方面无一不在一定条件下互相移位。《易经》哲学的这一观点相当深刻，承认事物没有绝对分明和固定不变的界限，总是在相互转化着。

(二) 相应者胜

八 《系辞传》中说：“方以类聚，物以群分。”同类者则聚则群，异类者则散则分。事物的分散聚合由其属性的同异决定。凡是相互靠拢、相互应援，有聚合趋向的事物，即为同类。《文言传》中说：“同声相应，同气相求——各从其类也。”

(三) 得中者胜，即能居中者胜。

(四) 变通者胜，即穷则思变，变者通，通则胜。

(五) 因时者胜，即适时而进退，适时而取胜。

(六) 至诚者胜，即诚信得天下。

三、易经变化论在商战中的运用

(一) 《周易》必变，不变，所变之道与管理突变，