

周易

与企业管理

《ZHOULYI》

YU QIYE GUANLI

史少博 著

中国财政经济出版社

管理

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《周易》与企业管理/史少博著. —北京: 中国财政经济出版社, 2003.8

ISBN 7-5005-6704-9

I. 周… II. 史… III. 周易-应用-企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 069925 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京中加印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 6 印张 140 000 字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月北京第 1 次印刷

定价: 20.00 元

ISBN 7-5005-6704-9/F·5843

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

中国加入了 WTO，意味着：中国的市场与国际市场融合在一起了；中国的各行业与国外的相关行业接轨了；中国企业与国外企业真正地展开竞争了。中国人面临着机遇和挑战，中国企业也面临着机遇和挑战。对于有志于成为企业家的人们，一定想大显身手。但是，在这竞争激烈的情形下，必须善于掌握时机，很好策划，才能有机会取得成功。因为不能谋全局者，难于谋一域；不能谋长久者，难于谋一时。先谋者昌，后谋者亡。凡事预则立，不预则废。而《周易》又是为君子

谋，不为小人谋，因而可以为那些有德性的人提供一些取得成功的秘诀。

现已有著名学者把《孙子兵法》与企业管理联系起来，像新加坡的著名学者兼企业家吕罗拔先生。他认为“商场如战场”，只有学好《孙子兵法》，并把其运用于企业管理，才能使企业在

竞争中立于不败之地。

还有著名学者把墨学运用于企业管理，例如我国台湾的著名学者王赞源教授把《墨子》与企业管理联系起来。他认为人性是自私的，自私是人的本性，没有办法扼制，并且是企业的动力，只有满足彼此的自私，才能使人和平相处，投我以桃，报之以李；只要实现墨子的“兼相爱，交相利”，“满足彼此的自私，兼顾彼此的需要，满足彼此的利益”，就能调动属下的劳动积极性，满足消费者的利益，使企业走向兴盛。

而追溯《孙子兵法》和《墨子》源头，便可追溯到《周易》。既然《孙子兵法》和《墨子》在企业管理中效力甚大，那么如果把《周易》和企业管理直接联系起来，其力将倍增。《周易·系辞上》说：“子曰‘夫《易》，何为者也？夫《易》开物成务，冒天下之道，如斯而已者也。’是故圣人以通天下之志，以定天下之业，以断天下之疑。是故蓍之德圆而神，卦以德方以知，六爻之义易以贡。圣人以此洗心，退藏于密，吉凶与民同患。神以知来，知以藏往，其孰能与于此哉。”意思是：《周易》所作的目的就是揭示事物的本质，概括天下事物的规律而成就事业。所以圣人可以通达天下人的心志，完成天下大业，决断天下的疑惑。因此，蓍占所得在于效法天圆故能神妙，易卦所得在于效法地方能隐藏智慧。六爻之义在于以其变化而告诉人们吉凶，故圣人以此自娱其心，退藏隐密之处，吉凶与庶民共济，其神妙可以预知未来，其智慧可以隐藏过去。又《周易·系辞上》曰：“是以君子将有为也，将有行也，问焉而以言，其受命也如响，无有远近幽深，遂知来物。”而对于《周易》“仁者见仁为之仁，知者见之为知，故君子之道显矣。”古人认为，《周易》是为圣人而做，是君子之学，是宫廷之学，是官学，而我们今天细细揣摩《周易》之精微，发现里面不仅存有治国之道，而且蕴含企业兴隆之奥

秘。

《周易》一词，最早记载于《左传》，是我国最早的一部占筮用书，分“经”、“传”两个部分。“经”是占筮的记录，分为“上经”与“下经”两个部分，“上经”三十卦，“下经”三十四卦，有卦爻辞组成。“传”是对经的解释阐发、评论，有《彖》上下、《象》上下、《系辞》上下、《说卦》、《序卦》、《杂卦》等十篇，称为十翼。《周易》以阴阳变化来说明宇宙万物的一切现象，通过占筮来启示天道、人道、地道的变化规律，其目的是把握人生立身处世之本，以趋吉避凶，并且其中阐释了仁、义、礼、智、信、敬、诚等各种德性，引人向善。《周易》作为中国传统文化的经典著作，其意义博大精深、其理论体系结构严谨。

《周易》的术数学，在一定意义上是一种杂有封建迷信成分的人生预测学，追求预知社会、人生、事物的未知状态，企图揭示自然宇宙的秘密，寻找事物发展变化的规律，告知人们趋吉避凶的方法。术数的功能在于预测、推断人事吉凶和国运的兴衰，并解说各种奇异的自然现象与社会现象。《四库提要》曰：“术数之兴，多在秦汉以后，要其旨，不出乎阴阳五行、生克变化。实皆易之支源，傅以杂说耳。”这鲜明地看出术数学乃《周易》的一大分支。

中国的术数包罗万象，并且杂有大量的迷信糟粕，也不可能有一算就灵的准确性。但不能否认中国术数能流传数千年，一定有其本身的价值和流传的社会原因。中国古代无论是著名的哲学家、思想家，还是达官贵族，不管他们在口头上怎样鄙薄术数，但在实际中，他们的思维都或多或少地受术数的影响。术数学被江湖术士用于谋生，就说明有非科学的、迷信的成分掺杂其中，但我们也清楚地知道，学术是没有禁区的，我们不能因为其中杂

有封建迷信，就把祖先们留下的术数学遗产置之不理。对传统文化的一部分《周易》的术数学，在没有真正弄懂之前，既不应轻言否定，也不应轻言肯定。即便它全然是封建迷信，我们也只有在深入剖析之后，才有发言权，才能在整个理论体系上戳穿其骗术，才能使人们心服口服，才能起到弘扬科学，破除迷信、破除愚昧的作用。

中国术数的种类繁多，主要有：纳甲筮法、梅花易术、太一九宫术、奇门遁甲、占星术、测字、勘舆、命学范围术、八字推命术、紫薇斗数、杂占等。即使是中国古代的术数学，也包含了深刻的哲理，蕴含了人和自然和谐的自然观，无疑对生态平衡、社会的可持续发展有深刻的意义，并且也会给企业的发展以深刻的启示：可启发人们的直觉思维，有利于企业的创新和发展。人类是理性和非理性的组合体，人的意识也有理性和非理性之分。中国的术数活动是原始思维的产物，那时人类才从自然中分化出来，人们理性思维还不发达，而非理性思维却很发达，人的知觉能力很强。在人类的发展过程中，人的理性被开发，迎来了科技的发展和人类的进步，但人类的直觉和感觉能力在退化，非理性的潜意识功能受到压抑。这说明人类取得的某一方面的进步，总是以某一方面的退步为代价的。通过下面例子可以很好理解，据唐山大地震的幸存者的回忆：唐山大地震前，家里饲养的小猫，几次把主人抓醒；饲养的小狗叫个不停，有的小狗竟然咬了主人；其他飞禽走兽也变得异常，而作为世界精灵的人类却没有预感，这说明了什么？这说明人的直觉和感觉能力退化了，这方面的能力甚至不如动物了，更不如人类的祖先了；说明人类随着科学的进步、理性的开发，非理性的一些思维被淡化，并且退化了，有时也被忽视了。但值得注意的是：人的非理性思维没有被否定，就连科学家也不否认发明创造的直觉和灵感。虽然术数学

家的一些占卜，靠自己的当时的直觉和灵感以断吉凶，也不可能预测十分准确，但告诉了我们一个道理：人类的非理性思维同理性思维一样重要，需要进一步开发和利用。有时灵感和直觉对于发明和创造，对于一个企业新产品的开发和利用具有十分重要的作用，有时会影响一个企业的前途和命运。通过这本书挖掘一下《周易》和企业管理的关系，给企业一些启示，使企业少走弯路、蒸蒸日上是我的心愿。

史少博

2001 年 11 月

目 录

一、天时：企业成功的关键·····	(1)
1.《周易》论“天时”、“地利”·····	(1)
2. 顺天应时是企业成败的关键·····	(6)
3. 案例分析·····	(9)
二、诚信：企业成功之本·····	(17)
1.《周易》论诚信·····	(17)
2. 卦中寓“德”、“诚”·····	(18)
3. 诚信是企业成功之本·····	(20)
4. 案例分析·····	(25)
三、用人：企业成功之源·····	(29)
1.《周易》论用人·····	(29)
2. 企业的用人之道·····	(32)
3. 案例分析·····	(58)
四、婚姻：企业稳定之后盾·····	(67)

1. 《周易》论婚姻	(67)
2. 家和企业兴	(69)
3. 案例分析	(71)
五、协调：企业赢利的条件	(73)
1. 《周易》论协调	(73)
2. 协调是企业赢利的条件	(74)
3. 案例分析	(83)
六、革新：企业生命力之所在	(87)
1. 《周易》论革新	(87)
2. 创新就要创名牌	(88)
3. 创新乃企业生命力之所在	(93)
4. 案例分析	(100)
七、变易：企业生命之活力	(106)
1. 《周易》论变易	(106)
2. “变”在推销中的运用	(107)
3. 案例分析	(119)
八、激励：企业活力的关键	(121)
1. 《周易》论“财以聚人”	(121)
2. 激励乃企业活力之关键	(121)
3. 案例分析	(124)
九、企业成功时的警钟	(132)
1. 《周易》对成功者的警告	(132)
2. 《周易》启示企业居安思危	(134)
3. 案例分析	(136)
十、企业失败时的良药	(139)

1. 《周易》的“天行健，君子以自强不息”	(139)
2. 《周易》教你怎样摆脱企业困境	(139)
3. 案例分析	(141)
附录	(147)
1. 六十四卦爻辞	(147)
2. 《周易·系辞》原文	(169)

一、天时：企业成功的关键

1. 《周易》论“天时”、“地利”

《说卦》：“昔者圣人之作《易》也，将以顺性命之理，是以立天之道曰阴曰阳，立地之道曰柔曰刚，立人之道曰仁曰义。分阴分阳，迭用柔刚，故《易》六位而成章。”《周易·系辞》：“《易》之为书也，广大悉备，有天道焉，有人道焉，有地道焉。兼三才而两之，故六。六者非它也，三才之道也。”《周易》的六爻，上两爻代表天，下两爻象征地，中间两爻表征人，追求的是天地人的一种和谐，即天利、地利、人和是吉利的关键。

《周易》曰“圣人作卦……，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序……。”

“时”在《周易》中含义非常丰富，大概可以粗略地分为下面两个方面。

《周易》之“时”的第一个含义是：指时间本身，也就是时间前后相继，绵绵不断、没有停止。例如：《周易·系辞下》曰：“日往则月来，月往则日来，日月相推而明生焉；寒往则暑来，暑往则寒来，寒暑相推而岁成焉。”可以看出，《周易》更强调四时，这使得“时”更具有象数化哲理化的意义，因为它有探讨了四时的变化原因在于“一阴一阳为之道”（《周易·系辞上》）。它是天地运动变化造成的，“天地革而四时成。”（《革·彖》）并且认

为万物万事都在时间中产生，随时间推移兴衰变化，“时”的作用是巨大的。

这种哲理化象数化了的“时”，具有了“天地之大德曰生”的创生功能。《周易》把“时”提到了与天地同层次的高度。“是故《易》有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦，八卦定吉凶，吉凶生大业。”（《周易·系辞上》）又虞翻注“四象，四时也；两仪，乾坤也。”这就看出，四时与天地运行，成为生化万物的条件。

另一方面，“天时”引入人类社会中又形成“时机”、“时势”的意思。从前面“时”的第一个含义，我们可以看出“天时”有不可逆转的必然性。“天地以顺动，故日月而不过，而四时不忒。”（《豫·彖》）所以“生以顺动”，遵循天地运行的“时”表现出的法则，圣人能够“与天地合其德，与日月和合其明与四时合其序，与鬼神合其吉凶”，这是因为掌握了“时”的规律。值得注意的是：《周易》的应时，并没有抛弃人的主观能动性，这种能动性表现在“顺天”和“知几”。人与天之间的关系，不是神秘的，而是通过专心诚意的“中孚”探求规律最终“知几”来达到的。天时与人时的运行虽然不可逆转，但运行中的存在规律却给社会个人提供了改善自身的“时”。能不能“知几”善于利用“时”之流行中所造成的时机，是企业成败的关键。圣人之所以能够“神教设道”，就在于通过易了解把握了“几”，从而“先天而天弗违，后天而奉天时”（《文言·乾》）。

《周易》在阐述了“时”的重要性与“奉时”的可能性的前提下，又详细地讨论了如何对待和利用“时”，一是“顺时”，二是“与时偕行”。因为“时”有不可逆转性，所以人们要“顺时”，但人们可以掌握“时”的规律，并且抓住机遇而“奉天时”。那么，人们怎样抓住机遇，主动把握时机呢？按照事物在

时间中的发展阶段可以简单地分为四个需要把握的时刻：一是事物出生之时，力量比较薄弱，尚处在“困”，此时需要“待时”；第二个阶段是事物有所发展，有利的时机已经到来。此时需要“解时”，主动出击，抓住一闪就失的有利时机，机不可失，时不再来。第三个阶段是：事物已经发展成熟，达到全盛时期，此时需要“适中”。最后一个阶段是：事物发展到顶点，已经不能维持平衡，此时需要“革时”。现代社会正在突飞猛进地发展，给每个企业带来很多发展机会，必须认识到：得时则吉，不得时则凶，“见几而作”就是要把握时机。“几”就是事物变化的兆头和苗头，如果能知晓这种精微的先兆，果断采取措施和行动，就会做到与时偕行，《周易》主张只有“时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。”，也就是说：要使企业兴旺发达，静候时机，条件成熟时采取行动，条件不成熟时就要积蓄力量。就像《易传·系辞下》曰：“知几其神乎！……几者，动之微，吉之先见者也。君子见几而作。”

关于《周易》的研究，自古以来，就分为象数派和义理派，而象数派又分为象和数两派。一些江湖术士的术，大概是从《周易》研究的数派当中分支出来的一个流派，这个流派往往陷入封建迷信而不能自拔。关于地理方面的外环境，古代勘輿学家，有过精辟的论述；但一时也曾被视为迷信。然而，堪輿学者的阳宅风水术不管它包含了多少迷信荒唐的成分，但在客观上，它却有助于人类对环境的选择投以极大关注，并具有主动选择及建立良好的生态环境及设计良好的景观格局的美好愿望。

堪輿学一般称为风水学。中国传统的风水学说认为，在一定的自然环境中布设的建筑格局，对人们的生活起居以至于子孙后代的事业和成就均有重大的影响。在中国古代社会，从国都的确立、市镇的设置、宫殿庙宇的建筑布局、民居的立舍以及陵寝、

墓地的选择都与风水学说有密切的关系。可以说，风水观念浸润于人们的思想之中，与人们的生活息息相关，有着几千年的文化土壤。风水又称为堪舆、地理、相地、形法、青囊、青乌等。唐宋时期假托晋代郭璞的《葬书》最早给风水下过定义：“葬者，乘生气也。气乘风则散，界水则止。古人聚之使不散，行之使有止，故谓之风水。”风水的观念起源较早，西周时期有了一定的发展。秦汉以后，又吸收了易学、阴阳五行理论、谶纬、天文、历法、音律等中国传统哲学理论和多种自然科学学说的大量内容，并增加了大量的迷信色彩。唐宋时期，随着神秘文化和各种术数流派的兴起，最终形成了有完整理论体系和具体繁杂操作方法的学说。

中国传统的风水学说分为阳宅风水和阴宅风水。阳宅风水就城市择地而言，要考察山脉走向、地形地势、水文地质、交通及气象等，依此来确定都市、城镇的建筑布局。就民居住宅而言，则要考察地形、河流、周边植被等，依此来推断与居处的关系，并安排不同用途房间的位置、宅院大门的方向、炉灶的方位、水井的位置、植物的种植、门窗家具的尺寸和室内家具器物的安放。阴宅风水主要包括墓地的选择和开穴的时间及方法。阴宅风水要考察大范围内的山势走向、水文地质、植物等，分析土壤性质、墓葬区与周边环境的关系，并依此确定墓穴的大小、深浅、下葬时间以及地面建筑的布局和兴建。中国传统风水学说有许多迷信观念和文化糟粕，同时也反映着中国古代对“环境与人”的认识，体现着中国古代建筑美学思想，对中国社会产生过重大影响。

古代堪舆家的有关论述，实际上在一定程度上，对企业选择“地利”有所启示。风水术实际上解答了中国古代建筑在空间环境的整体处理上，在人文景观和自然景观的有机结合方面的千古

之谜。由此表明，风水术是集地质地理学、生态学、景观学、建筑学、伦理学、美学、心理学等于一体的综合性、系统性很强的古代建筑规划理论。并且风水理论有助于建立良好的生态环境，例如风水学家认为：“凡宅左有流水，谓之青龙；右有长道，谓之白虎；前有清池，谓之朱雀；后有丘陵，谓之玄武；为最贵地。”也就是说，住宅必须背靠山陵。左右各有山岗环抱，或者左是河流，右是道路，而前面必须是月牙形的池塘，或者是弯曲的河流。如果推而广之，就村镇、城市的环境选择而言，则视野要更加开阔，左右环视，远瞻遥观，还要顾及更丰富的一些景物层面，如祖山、少祖山、主山、护山、案山、朝山、水口山、龙脉、龙穴。

具体地说，所谓祖山：指基址背后山脉的起始发源山。少祖山：祖山之前的山。主山：少祖山之前、龙穴之后的主峰，又称来龙山。青龙：龙穴之左的次峰或岗阜，又称左辅、左肩或左臂。白虎：龙穴之右的次峰或岗阜，又称右弼、右肩或右臂。护山：青龙及白虎外侧的山。案山：龙穴之前隔水的近山。朝山：龙穴之前隔水及案山的远山。水口山：龙穴前水流去的处的左右两山，有时隔水成对峙状，通常处于村镇的入口。龙脉：连接祖山、少阴山及主山的山脉。龙穴：在主山之前，重重山脉环抱之中央。勘察家认为这是天地灵气的凝结点，故最适宜于居住的吉祥地。

因而现代建筑设计的专家指出：“不难想象，具备这样条件的一种自然环境和这种较为封闭的空间，是很有利于形成良好的生态和良好的局部小气候的。我们都知道，背山可以屏蔽冬日北来寒流；面水可以迎接夏日南来凉风；朝阳可以争取良好日照；近水可以取得方便的水运交通及生活、灌溉用水，且可适于水中养殖；缓坡可以避免淹涝之灾；植被可以保持水土，调整小气

候，果林或经济林还可取得经济效益和部分的燃料能源。总之，好的基址容易在农、林、牧、副、渔的多种经营中形成良性的生态循环，自然也就变成一块吉祥福地了。”

古代堪舆学家还认为：房子盖在大路的尽头，凶；门前有大树，凶；比周围高出许多的建筑屋，凶；前高后低的建筑，凶；三角形建地，凶；在狭小的建地盖大房子，大凶；庭院中铺太多的路石，大凶；把河水引入建地，大凶；围墙太高，凶；围墙紧贴着房子，凶；细长的房子，凶；商店开在东北或西南方，大凶；厕所和大门的门相对，大凶；楼梯在房子的正中，凶；正面呈现凸出形的房子，凶；增建二楼，大凶；两栋房子合为一栋，大凶；贼风侵入的房子，凶；装饰过度的房子，凶；门大房小的房子，凶；房子西南方有排水设备，凶；房子西南方设垃圾场，凶；天窗在西南方，大凶；在储藏室上面开室而居，凶；等等。这很明显具有封建迷信的色彩，但是从心理学和生态学、环境学方面来看，是有一定意义的，最起码告诫企业家慎重选择厂址和销售市场。

2. 顺天应时是企业成败的关键

中国的古代哲学中，“天”有三层涵义：其一是指自然之天；其二是指主宰之天；其三是指义理之天。我们暂不对《周易》所讲的“天”是属于哪一种，去做学术性的探究，我认为；“天”对于一个企业来说，是指环境，即国内和国外形势，这对一个企业的发展来说是很重要的，因而，《周易》所讲的顺“天”，首先就是要顺应形势，就像改革开放以前，我们国家的企业是处在国家计划经济的宏观环境下，企业没有自主权，国家统购统销，那时候的企业就像海尔集团党委书记、首席执行官张瑞敏所说的：