

# 从<易经>乾卦启迪现代企业管理方式

侯西安

管理学的基础是对人心的深刻了解,对人性的深刻洞悉,对人情的合理运用,以成功取得企业、行政和社会管理的最好效益。随着网络化和经济全球化的发展,中国企业传统的粗放式的管理方式越来越难以适应走出去这一跨国性的经营管理活动。管理学已经成为以管理学知识为基础,包括社会学、心理学、组织行为学、政治学、经济学等等学科的综合体,过去僵硬的、官僚习气浓厚的管理学体系已经无法指导现有的管理活动。无论管理活动的发展还是管理学说的发展,我认为最重要的是要扬弃机械唯物主义和唯心主义的管理哲学确立现代辩证哲学观念。以<易经>、特别是乾卦为代表的中国哲学思想经过创造性的转型和新社会历史条件下的阐释,能够为现代管理学、特别是中国企业管理方式的现代化提供有益的启迪。

长期以来,我们一直有一个误区,就是认为中国人没有自己的哲学,只是到近代以后才逐渐接受了欧美哲学、特别是马克思主义哲学,并形成了中国人自己的哲学思维体系。其实,作为人类历史上唯一没有发生断裂的文明,中华民族几千年以来一直有自己博大精深的哲学思想。这种哲学思维集中体现在对<易经>文本的创立和不断的阐释的过程之中,先秦以来不同的学科文本和不同的学术流派尽管有很大的差异,但都本于<易经>哲学。《易经》不是改朝换代和粉饰政治太平的“谶纬之学”,不是人力不为而猜度个人“命理”的算命书和风水术。《易经》哲学是中国人的辩证法,是中国人对于变动真谛的最深邃的解释和揭示。《易经》六十四卦任何一卦无所谓吉凶正奇,无所谓人事祸福,每一卦都是从不同的视角象征和揭示事物变的道理。每一卦都遵循个别体现全息,全息通过个别来体现的原则。对于任何一个解《易经》的学者,通透解读六十四卦是一个基本功,但首先应该是解一卦或若干卦,因为它是你登堂入室理解《易经》三味的捷径。我喜欢《易经》,首先就是从乾卦开始的。希望通过对乾卦的解释,启迪现代中国企业管理方式。

## 1. 卦辞——乾：元，亨，利，贞。

许多解《易》者认为,元、亨、利、贞指的是原始、发展、成熟、收藏四个阶段,这其实是一个莫大的误读。我认为元、亨、利、贞应该指的是事物变化、发展整个过程的四种基本属性。就如同我们解辩证法矛盾的对立统一关系,它不是矛盾在推动事物发展过程一个阶段是对立,另一个阶段是统一,而是在事物发展的整个过程中所具有的两种基本属性。这两种基本的属性,应该随着事物运动、变化、发展的内在条件变化和外在历史条件的变化,在不同的发展阶段突显某一基本属性。元,强调事物易变之根据、易变之可能、易变之必要,也即“易则变”之意;亨,强调由事物的变化而通达之意,关注事物由变而通之道,不是任何时候、任何条件之下,都会由变而通的。只有循事物之理,顺时代之潮流,才可能“变则通”。利,强调的是事物只有循理而通达,才能永续存在和发展,这就是“通则久”。只有循理而久通,才能实现最大限度的利好。贞,强调事物的易变

和发展一定要服膺元、亨、利之理，特别是在促成事物发展的实践过程之中遵循和践履真理。这是对一个人意志品质和道德品行的极大考验，不是每个人都能够顺利过关的，不是任何一个人都能够经受得住这一考验的。它要求意志品质的坚强，同时也要求道德品质的“忠、淑”。

以下的六个爻辞则强调和描述事物发展的六个阶段，卦辞元、亨、利、贞的四属性必须通过从初九到上九的六阶段来表现、来体现。不能够很好体现卦辞的爻辞，不能很好解释卦辞的爻辞，只能说其词不达意。六个爻辞是对乾卦易变卦辞的具体描述，整个乾卦卦辞的精神实质就是强调事物的变易。没有不变的事物，变易是绝对的，而不变是暂时的，是有条件的。

乾卦卦辞易变的精髓运用到现代企业管理方式上，就是要求无论是企业老板、经营管理者还是普通员工，每个人要想取得事业成功，首先要有打破僵化保守的传统思维，遵循事物元、亨、利、贞之道而行，克服畏惧变革和发展的心理。伟大的未来学家阿尔文·托夫勒在1970年发表的《未来的冲击》一书预言，人类心理深层结构难以适应不断加速的创新而迅速变化的生存环境，并因此终将导致一次总体性的危机。对于包括受到工业文明深刻陶冶的欧美国家的人们尚且如此，对于具有几千年传统农业经济影响的中国更是无与伦比的冲击。福建在历史上是一个比较封闭的丘陵地区，因而尽管地处东南沿海，但与广东和江浙相比受到商品经济熏陶的程度和广泛性还是比较低的，因而循元、亨、利、贞之途求变、求发展的意识比较弱。就是在改变自己贫穷落后面貌手段运用上，走正道尊法纪的意识也比江、浙、粤要逊色很多。远华事件发生在福建，走私、偷渡严重应该说是有它的地域原因的。

所以，乾卦卦辞在福建现代企业管理方式的最重要启示，就是要求无论是企业老板、经营管理者还是普通企业员工，要有不畏惧变化的心态，循正途走出去、请进来，解放思想无止境，体制创新谋发展。天变不足畏，祖宗不足法，人言不足恤。现代社会和传统农业社会最根本的不同，就是变化是绝对的、永恒的、永无止境的，而不变是相对的、暂时的、有条件的。只有毫不畏惧变，长期坚持变、遵纪守法变，顺应时代大潮变，无论企业老板、经营管理者还是普通企业员工，就能够事业通达，就能够在激烈的市场竞争中立于不败之地。因为有这样的理念，企业老板就能够高瞻远瞩，掌握现代管理哲学，对企业做好战略规划；经营管理者就能够逐渐摆脱拍脑袋管理，既能够抓住现代企业管理的精髓，理解通变利久之道，又能够改变经验型思维实行数字化管理；作为企业普通员工，就能够明白不断学习、终身学习先进技术的道理。具有和时代前进方向同行的先进技术，企业普通员工就成长为中坚，就将终身远离失业之虞。

## 2. 爻辞——初九：潜龙，勿用。

作为一个普通员工新加入公司；作为经营管理者新接手一个部门；作为老板开创新事业，都要牢记“潜”字，要学会默默地等待机会。你是龙，你很有能力，这只是你自己的自我认同和期许而已，别人却可能认为你只是一条“虫”。这时，如果过于张扬是很危险的，因为别人正在评价你、琢磨你，还在评估你的实力。

新加入企业的员工，接手新部门、开辟新市场的经营管理者，企业草创时期的老板一般都要经过三个阶段：

第一阶段是观察，别人在看你到底有没有实力。如果没有相当的实力，你的位置一定坐不稳当，打下来的市场也守不住。

第二阶段是打压，你有实力，我也要打击你，让你感受到我的存在、我的厉害、显示我的权威。

第三阶段是拉拢，暂时没有打死，你工作表现还不错，就采取各种手段拉拢，为我所用，一起来对付别的对手。

在刚开始的阶段就可能遭受这三种力量，如果你过早地露出头角，就是“敌人在暗处，你在明处”，失败的一定是你。你的上司会为你的决策感到突然，认为你太嫩，太毛躁；你的下属会感觉到茫然，认为你不了解情况。多给上司，给下属，也给你自己一点时间，轻易不要显山露水，做一条“潜龙”，是建立信任和理解的基础。

但无论是新加入企业的员工，接手新部门、开辟新市场的经营管理者，企业草创时期的老板不过早露出头角、显山露水，并不是畏畏缩缩，无所作为，这是一个很大的误解、误区。在这个阶段一个非常重要的工作，就是新加入企业的员工，接手新部门、开辟新市场的经营管理者，企业草创时期的老板通力合作构建企业精神。这就是遵纪守法程式经营的理念，要胸怀全局，目光远大。要学会辩证思维，明白吃亏是福的道理。千万不能像，最近发生的国产“毒奶”丑闻，坑害消费者，损害企业形象。企业形象的损害，就像泼出去的水，覆水难收，这种损害甚至是无法弥补的。

初九最重要的管理启示，就是在企业经营一开始，就要像爱惜生命一样捍卫企业的诚信形象。低调不等于没有作为。

## 九二：见龙在田，利见大人

在得到上司支持时，场合与时机也很重要。这里说的“在田”，就是指在基层。当上司去基层视察时，提出自己的想法是个好时机，如果合理，一定会得到批准，因为上司正是“带着政策下来的”。如果是“在厅堂”，上司的架子摆得十足，通过你的方案恐怕不容易，要经过一些波折，才符合公司的“管理规定”。

初期“潜”是可以的，长期潜伏就不行了，总要有所作为，否则就真是一条“虫”或一条“死龙”了。俗语说：“是非总因多开口，烦恼皆因强出头。”想要有所作为的人，一定要出头，可又不可以强出头。在出头以前要评估一下，周围的环境允许吗？你的上司支持吗？自己的实力够吗？如果这三个条件都具备，就可以出头了。其中自己的实力是基础，上司的支持最关键。没有上司的支持，别人也可能不支持，你也一定没有信心，就不会成功。

九二最重要的管理启示，就是企业管理和经营活动，一定要有和气生财的精神，最重要的是要寻求上级组织和领导的理解和支持。对于闽籍企业就是在海峡西岸经济区建设的过程中，借着海峡两岸经济融合的东风，用足、用和中央和地方给予的资金和强大的政策支持。争取中央和地方后续的持续扶植和支持，形成产业集群和滚雪球效应。否则，过了这个村，可就在没有这个店。

### 九三：君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎。

当然在慎重的同时，还要注意不断提升自己的实力，“乾乾”地努力，毕竟这是你的实力基础。每天都三省吾身，为别人做事，有没有不忠诚？与朋友交往，是不是不守信用？学习到的东西，有没有实践？

在出头时也要非常小心，毕竟很多人习惯一个干，一个看，还有一个在捣乱，企业竞争太厉害、太残酷。因此，在具体操作时，要“夕惕若”，也就是要早晚都慎重，大事小事都慎重，这样才没有过错。就像张瑞敏说的：“战战兢兢、如履薄冰。”只有这样才可能“厉无咎”。

九三最重要的管理启示，当条件不成熟时就要缄默。但是，在条件成熟时，一定要紧紧抓住机遇，不要瞻前顾后畏首畏尾，就怕什么地方考虑不周到而不能够得全功。其实，全功这是一种幻想。反对卤莽，但是一旦深思考虑成熟的设想，就一定切实去落实。要明白，你永远拿不出一个十全十美没有任何瑕疵的方案，而只能两害相权取其轻、两利相权取其重。

### 九四：或跃在渊，无咎。

在出头的过程中，一定会遇到困难，这时要重新评价上司支持的程度和周围环境的允许度，有时也可以试探一下，可以这样做吗？只要适度，就没什么过错。如果允许就要飞“跃”，如果不允许，就要返回来，深藏在“渊”中，再不断地修炼、提高自己的能力。那么大家就会给予这样的评价：“这小子很有上进心，就是现在能力还差一点，环境也不是很配合，失败是可以理解的。”如此一来，以后上司一定还会给你机会。

九四最重要的管理启示，企业在发展过程中一般不可能是一帆风顺，企业老板、经营管理者 and 员工一定要有危机意识，一定要未雨绸缪，要有危机管理的预案，才不会在危机和困难面前惊慌失措。从现代经济发展和企业发展的关注点来看，过去企业更多从历史中汲取经验和教训，而现代企业更重要的是从产业未来发展方向中捕捉生长点，汲取灵感。这一点，对于福建企业尤为重要，这和福建相对比较封闭、传统的历史文化是有密切关系的。

### 九五：飞龙在天，利见大人。

当克服了各种艰难险阻，终于达到了事业的辉煌，实现甚至超过自己所期许的成就，切记不可居功自傲，独吞功劳。当做出成绩时，就由“潜龙”变成“飞龙”了。成绩得到上司的认可，才真正是成绩，这样对上司和个人都有利。成绩

是要分享的，如果你作为“飞龙”已经升官“在天”了。这时不妨把“利益”让给别人一点，尤其是你的上司。上司分享你的成绩是应该的，否则你会被别人骂成：“花喜鹊，尾巴长，娶了媳妇忘了娘。”在这个阶段，名利双收不是好事。

分利是发自内心的，不是一个无可奈何的行为。因为没有方方面面的鼎力支持和大力配合，特别是上峰组织的关怀，企业发展将是非常困难的，尤其在中国这样的国情环境下更是如此。所以，企业遇到困难和挫折要多自身找原因；企业作出成就一定要给予有关方面、特别是上司以充分肯定和感谢。这符合事实，更重要的是有利于双方面的关系，有利于企业进一步发展、壮大。

九五最重要的管理启示，对于福建企业家来说，“利见大人”不是向上司行贿受贿，而是企业发展不忘上级关怀。因而，一定要向比尔·盖兹学习，正确对待金钱，明白钱来自社会又重新回归社会的道理。它是从社会赚的，也只有有意义的回归社会，才能真正实现一个人的价值。多为政府生产公共产品排忧解难，有钱多做慈善事业。实现企业价值，纯洁社会风气。

### 上九：亢龙有悔。

千万不敢忘记《红楼梦》“好了歌”的启示：好就了，了了就好了。事物发展颠峰，实际上也就是衰败的开始。这就是泰极否来，也是事物发展的铁规律。一个人、一个企业老板事业越发展，企业越成功，越要警戒，越要小心，切不可得意忘形、忘乎所以。在终于成功了，在分享成功果实时，不要忘记许多人会“眼红”，盯着挑你的毛病，找到打击你的机会。所以当你在颠峰时，要忘记成功，从零开始，否则，就可能出错，或被别人“找到错误”，那样就一定会让你“有所悔恨”。

一定要明白人性的弱点，人都是关怀自己的利益，特别是物质利益的。你能够最大限度的满足他们的利益要求，特别是物质利益要求，他们才可能真心拥护你，爱戴你。这是人之常情。对于人性的认识，当你在事业初创，比较艰难困苦时，或者是企业发展出现许多曲折和失败的经验教训时，可能有比较深刻的体验，还会主动满足利益相关者的人性要求。但当事业颠峰，志得意满，一切非常顺利之时，头脑发热、智慧欠缺的人，就往往忽视或者遗忘了其他人人性的要求。有的人因为成功了，有影响了，有权势了，就以强凌弱，蛮横无理，利益独吞，一副黑社会老大的派头，谁能够奈何得了我。我有通天的本领，因而顺我者昌逆我者亡。就是这种心态和做派，就对企业潜在的危机无从发现，对企业已经形成的危机熟视无睹，真正的败亡就是从这里开始的，最后落得个“爬得高跌得重”而身败名裂的下场。古代的陶朱公，也就是辅佐越王勾践复国成功的范蠡，功成而身退，从事自己的商业活动，而没有继续恋栈官场与高官厚禄，是他明白“亢龙有悔”的道理。在泛舟江湖，取得经商活动巨大成功后，六次把财产全部散尽，又从零开始做，也是明白“亢龙有悔”的道理。范蠡一生能够做啥啥成，寿终正寝，成为商界千古偶像，中国人自己的哲学，易经文化功不可抹。

上九最重要的管理启示，对于福建企业家来说，就是要克服意得自满的传统心态，这是传统自然农业经济在企业管理和发展中的最主要表现。闽南企业多为

民营的家族企业，要在新的历史条件下蓬勃发展，续写新篇，一定要从乾卦上九汲取和启迪充分的智慧。“远华”事件发生在福建，从企业管理的角度看，就是企业管理哲学短缺的体现。

### 用九：见群龙无首，吉。

自己成功了不是真正的成功，“独乐乐，不若与众人乐”，一定要把整个团队带起来共同成功。这时就要授权，让下面的人有自己明确的目标，有前进的动力，成为龙。这样群龙的领导人才真正安全，企业才真正安全，才会逢凶化吉。因为企业发展了，和过去的小作坊有了霄壤之别。就像龙游大海，有了过去无与伦比的用武空间和发展机遇，但也具有了过去难以想象的困难和挑战、问题。要克服和化解这些问题，就像过去一样老板一双眼睛或者管理层几双、几十双眼睛就远远不够。应该实现企业管理方式的革命，通过管理机制的变革，让企业人人负起自己的责任，那就不是一双、几双、几十双眼睛的问题，而是企业所有成员的眼睛都成为企业逢凶化吉创造佳绩的眼睛。让企业在汹涌波涛的大海上前进的时候，充满了眼睛，那么，什么样的机遇抓不住，什么样的危险化解不了呢。

群龙不仅是企业的经营管理者，企业的每一个员工都应该成为群龙的对象。对群龙的管理要“无为而治”，如果领导太有作为了，下面的人就发挥不出能力。因此手下都是龙才是吉利，如果都是“虫”，就是凶，就是危险。作为下属，看到领导给自己成为“龙”的机会，授权给自己，一定会努力工作，在为自己“成龙”的过程中，也为企业创造价值。

用九最重要的管理启示，对于福建企业家来说，就是福建的企业老板一定要用心思学会对下属的授权，学会与下属共享和分利。这两点都不容易做到。因为授与不授权，这对中国企业家、尤其是福建企业家是一个重大考验，传统的集权文化是事无巨细都要汇集到最高层决策执行的，分解权力意味着大权旁落。这种观念，和现代企业的授权管理和例外管理的观念是有很大冲突的。而分利，和天下为私的君王哲学、独吞思想也是相矛盾的。分利，对于具有浓郁传统观念的福建企业家群体来说，无异于割肉，不经过脱胎换骨的价值转型是不可能实现的。

（作者系：福建师大公共管理学院教授）