

從易經六十四卦架構企業永續經營之道

Build the Enterprise Continuity from I-CHING 64 Hexagram Methodology

董瑞生

Tung juei-sheng

翰林企管顧問公司

顧問

headlink167@gmail.com

摘要

易經周流六虛，義理圓融，涵蓋乾坤。它不僅為吾人安身立命之指南，亦可作為企業管理之借鏡。易經提供了一套完整的系統思考語言，歷來被運用在謀略學、兵法、中醫、道家氣功、及政治哲學上。企業經營者在隨時變動的環境下，如何了解自己的時、勢、位、性、德、與變，和對環境之了解，如能知己、知彼、識變、知變、乃至化變以為用，才能讓企業掌握經營契機，或從不力環境中早作預知而脫困。易經六十四卦有卦序，而又有錯綜複雜的卦變，和一卦之中六爻之間「乘、承、應、與」之間係，能啟發現代經理人員多維思考的智慧，把這些因素運用於企業經營上，將能找出企業永續經營的架構因子觀念，建構企業永續經營的成分因子。易經的管理理想是利人利己、兼善天下。利是以義為界線，不取不義之財。企業體是社會之一員，取之於社會，當然要善盡一份社會責任。卓越的企業領導人應當善用易經的智慧，運用於企業經營上，讓企業生生不息，並能創造利潤，回饋社會，造福人群，美利人生。

關鍵詞：易經、關鍵詞彙、關鍵詞彙、關鍵詞彙、至多五個。

Abstract

I-Ching in six virtual, argumentation harmony, covering things around. Not only does it settle down guidelines for us, but also can be used on business management. I-Ching provides a complete set of systems thinking language, has always been used in the learning strategy, tactics, Chinese medicine, Taoist qigong, and political philosophy. Administrator in the quick change environment should understand their own timing, trend, position, natural, virgin, and change, and understand the environment, such as to friends, know the enemy, knowledge becomes, becomes known, and even thought of change with, in order to allow enterprises to grasp business opportunities, or the environment from poor early as predictable and rescue. I-Ching hexagram have hexagrams' order, and have intricate hexagram transformation, and between a Gua 6 Yao into the "ride, bearing, should be, and" between the lines, can inspire modern managers Multidimensional Thinking of wisdom, These factors apply to the business, we will be able to identify the architectural concept of business continuity factor construct component factors of business continuity. I-Ching management vision is beneficial to all, giving attention to. Favor is defined as boundaries, do not take ill-gotten gains. One member of the body is a social enterprise, taken from the community, of course, to do something good social responsibility. Excellent business leaders should make good use of the wisdom of the I-Ching, used in the business, so that business going, and to create profits, contribute to the community Involvement, Murray life.

* 本研究接受國科會編號：NSC93-2213-E-008-003 研究計畫經費補助

1. 緒論

《易經》是中國最古老的經典，也是古人生活決策智慧的結晶，早從西周文王演繹易經後就被廣泛用於春秋各國諸多軍國大事的卜筮與決斷依據，透過卜筮、解卦而形成決策，其過程與現代企業經營的策略規劃、經營分析有許多類似的過程。當時的卜官有如現代組織的參謀、或是企業內的企劃單位，針對未來發展的出謀劃策，訂定方向，提供一定的解決方案。而易經在中國各項對未來事物的決斷上一直占據重要的地位，一直到西方文明進入中國，進而使中國西化、洋化而全盤推翻古文明後才逐漸被現代人所遺忘，但是當許多學有專長的管理學者以科學理性的態度與方法也融入對易經的探索後，更引發許多探索易經，進而運用於普遍一般事物或企業經營上，如台灣大學資管系的訪問學者陳明德就開了「易經與管理」系列課程也論及易經的形成與運用，如圖1所示。因而易經六十四卦所顯示的宇宙循環法已是不斷的被人類文明所驗證。週期循環的道理不僅可用於人事，必然也可用於組織或企業上，因此，如何從易經各卦所表現的卦義運用於企業經營的各項機能上，進而謀求企業能在對的時間，使用對的資源、做出對企業永續經營有效的決策，是值得追求科學、理性、現代化的企業經營所認真去掌握與運用的，因此，透過對易經卦義的認知進而架構一個可讓企業掌握永續經營道理的模式，讓有進取心的企業能依循建立一個成功的企業組織是本文的努力方向。

1.1 研究動機

易經六十四卦包含了各種人生處事與經營管理的哲理，其中離不了四個基本觀念：(一)位，(二)時，(三)中，(四)應，這四種位時中應觀念，提示了寶貴管理價值。(一)位：指空間之變化，位之變化無固定法則，所以，要考慮組織成員之基本需要不同，當大家立足點不同，立場與目標也會不同，如同業務單位與財務單位或生產單位對於客戶訂單的價格或出貨排程見解的差異，這時需要更高層的介入與協調。(二)時：空間變化，可用人力來變通，但時間變化，有時難以挽救。所以，要待時，不失時和乘時以赴，充分掌握時機的變化。(三)中：立場如果無法中立客觀，就容易產生偏見，因此如能居中，通常代表了中正與客觀，而居中之卦，六十四卦佔卅六卦，若能居中，極盡人事，出發點有誠心，雖失時空，仍可成為堂堂正正的管理者。(四)應：就是感應，在各卦表示上，一四，二五，三六通常就代表了相應的位置。而爻位關係若能一往一復，則代表有所應，能相互感應，例如：雙手合拍才能傳聲，宇宙間陰陽缺一不同，互相感應而萬物化生，合乎自然之道理。而企業經營成功與否也是各種資源組合要件分寸與火候的拿捏，從董事會、經營者、員工、顧客、競爭者相關人的要素，或是產、銷、人、發、財的管理機能或是組織、規劃、控制、執行、回饋的管理循環無不能用易經中的時、位、中、應相互對照與檢討。能從易經中

得到相關對照與啟發，必然能針對各功能要項設立檢查或協助機能，讓企業的動力能因正確要素的調整而得到適才、適所、適時與適財的組合與配合，讓企業得到必要的活力要素，如同天行健般運行不殆。

1.2 研究目的

易經的內容以「卦」組成，共有六十四卦。每一卦由六階組成，每一階稱為「爻」。每一爻以一條長的橫線「—」代表陽，稱為「陽爻」；或以兩條斷開的橫線「--」代表陰，稱為「陰爻」。從最底階數起，總共有六爻，而六爻以不同的陰、陽配搭，形成六十四種不同的組合。每一卦都有階段與循環的特徵，每一爻都有陰陽的因素，從小循環到大循環，環環相扣，形成了如天體運行的週期或所謂周天，是足以代表人世間的萬事萬物之運作。繫辭云：「易與天地準，故能彌綸天地之道。仰以觀於天文，俯以察於地理。是故知幽明之故。原始反終，故知死生之說。是故君子所居而安者，易之序也，所樂而玩者，爻之辭也。是故居則觀其象，而玩其辭，動則觀其變而玩其占，是以自天佑之，吉無不利。」夫伏羲畫八卦以明天道，文王作卦辭以序人事，周公作爻辭以卜吉凶，合之，易經乃成。後孔子作十翼以明萬理，曰《易傳》。伏羲雖創八卦，然不足以表天地萬物之變。故其疊之，遂成六十四卦。舉凡易經六十四卦都有由初而上的階段發展，以及內卦外卦的內外之分，還有得位與否，及承乘比應的效果，運用於企業的各種程序或要素都有很搭配的對照，然而如何能以不同的卦來描述或比對企業的合理發展條件，甚至提供企業認清其發展階段可能面臨的困境與瓶頸，進而及早謀求解困之道，本文以卦義來對照企業的經營要素，透過卦爻的變換轉折要領來描述企業經營的關鍵要素及發展變化的可能走勢，最後架構一個以易經卦義為核心的經營運作內容，讓企業有效遵循進而達到健康而永續經營的體質。

1.3 問題定義

凡人或企業組織存活於天地之間，必然得依循宇宙的規則，天地水火、山澤風雷各有其本，由本而用，進而五行與天干地支相互交錯排列，形成大自然的運行循環。首先，談到天地定位，凡人或企業不是也該有根本的定位，沒有定位，無法確定方向與目標，更無從展開活動之旅。定位是生存的根本，又企業或凡人該如何定位呢？無不能從天地、陰陽、剛柔、上下、大小的屬性來規範。如果企業經營者對企業本身不知命，又如何改命、革命而創新突破呢？所以掌握企業生存的法則是企業存活生長的基本條件，又豈能不慎？另外企業要面臨消長有無的變化，不僅企業的消長，連帶產品、客戶、人事、研發、資金無一不需要掌握變化之道，因此對於消長消息與趨勢，莫不需投以關注。其中，季節週期變化、青赤黑白黃五行五色的地理環境需求變化皆是經營者要觀察與面對的。因此，企業想永續經營也必然要把企業的構成要素予以用

類似五行八卦的元素來組合，進而掌握其要素與階段，從而掌握其可能面臨的問題與解決之道，如果其變動是朝向健康、正面的方向發展，必然給企業是創新、革新的力量。反之，如果企業任由環境或外在因素惡化，或放任內部腐化不作為執行去腐存精，那麼企業也必然會遭受打擊破壞，進而毀壞或消滅，所以如何避免黑暗因素的拖累，而使企業導致滅亡的命運，又非運用易經的簡易、不易、變易的三原則，讓企業能及早認知本身的特質與管理重點，凝聚關聯資源讓企業從領導人、員工都能掌握因應客戶需求所設定的企業目標，達成企業經營的天命與依歸，也讓企業能維持良善的公司治理，從而達成永續經營的目標。

1.4 研究方法

企業經營是門高深的學問，相同資本，有人成功卻有人失敗，相同市場亦如是，而且有些人先前成功而後來卻失敗坐收，到底什麼因素決定了成敗或是沉浮？孔子在乾卦中告訴我們的，人生最大的哲學是在“存亡”、“進退”、“得失”這六個字，一個最高明的人，就是在這六個字上做得最適當，整個歷史的演進也是在這六個字之間，企業經營的道理也是如此，該進的時候進，該退的時候退，如果在這些地方搞不清楚，就失去了智慧，容易自招敗因，不懂人生轉折或企業的攻守之道。易經八卦相疊而成六十四卦，序卦傳的六十四卦序為：乾、坤、屯、蒙、需、訟、師、比、小畜、履、泰、否、同人、大有、謙、豫、隨、蠱、臨、觀、噬嗑、賁、剝、復、无妄、大畜、頤、大過、坎、離、咸、恆、遯、大壯、晉、明夷、家人、睽、蹇、解、損、益、夬、姤、萃、升、困、井、革、鼎、震、繼、艮、漸、歸妹、豐、旅、巽、兌、渙、節、中孚、小過、既濟、未濟。前三十卦訴說著宇宙自然生態之則，後三十四卦則是人事社會之則，古人編了一首卦序歌：乾坤屯蒙需訟師，比小畜兮履泰否，同人大有謙豫隨，蠱臨觀兮噬嗑賁，剝復无妄大畜頤，大過坎離三十備。咸恆遯兮及大壯，晉與明夷家人睽，蹇解損益夬姤萃，升困井革鼎震繼，艮漸歸妹豐旅巽，兌渙節兮中孚至，小過既濟兼未濟，是為下經三十四。因此，六十四卦已然包含宇宙與人間各種法則，本研究希望透過對各卦的卦義找出可運作於企業的經營發展或作為上，譬如乾坤兩卦代表天地，在企業經營上則可對應成企業經營的外在環境因素中的天時地利。更從天地大道找出企業經營的核心精神，企業經營想要保持可長可久的永續經營生存，就得掌握乾坤二卦的「元亨利貞」基因，其中，乾卦文言說：元者，善之長也，亨者，嘉之會也，利者，義之和也，貞者，事之幹也。君子體仁，足以長人；嘉會，足以合禮；利物，足以和義；貞固，足以幹事。能掌握元亨利貞不就是讓企業掌握了永續經營的鑰匙嗎？本次研究的方法就是將企業經營的核心因素如領導人特質、企業文化、企業組織結構、經營策略、產品策略、市場策略、以及企業管理機能與管理程序、維持客戶滿意

度、員工教育訓練、企業財務管理等重要項目，找出易經可以對應的各卦本質，來對照如何面對可能出現的問題、可能的因應方案以求順利脫困或轉化，讓企業面臨問題時有解決對策，面對凶險時也能逢凶化吉，這一系列的整理與探索是本研究的運用方法。

2. 文獻探討

2.1 台灣企業生存概況

企業經營千頭萬緒，從一般統計中知道企業生存現況，根據已公布「2013 年中小企業白皮書」顯示，台灣中小企業經營 10 年存活率 47.88%，另根據 100 年工商及服務業普查，全體企業單位經營 5 年、10 年、15 年及 20 年以上存活率分別為 75.7%、59.5%、43.9% 及 33.9%，換言之，在民國 80 年以前成立的企業，歷經 20 年已有三分之二湮沒於市場的巨浪中。在企業誕生與建構生存、茁壯與成長的過程中，所經歷必要的成長要素與經歷其實與人事非常類似[1]。

2.2 企業生命週期

企業經營從無到有，再到擴大、開枝散葉可以總括以企業生命週期來看待，或是經營興衰的循環，而企業興衰循環其中還包含產品週期循環、人事週期循環、資金週期循環等。好的經營者就是能掌控各循環中的必要因素，以新替舊，用苟日新、日日新的態度來佈局或面對。世界上任何事物的發展都存在著生命週期，企業也不例外。所謂“企業的生命週期”，是指企業誕生、成長、壯大、衰退甚至死亡的過程。一般企業生命週期是指企業從成立公司的概念到公司結束的整個過程，這個過程可以分成七大階段，也就是種子期 (seed stage)、草創期 (start-up stage)、成長期 (growth stage)、穩定期 (established stage)、擴充期 (expansion stage)、成熟期 (mature stage) 和結束期 (exit stage) [2]。雖然不同企業的壽命有長有短，但各個企業在生命週期的不同階段所表現出來的特徵卻具有某些共性。瞭解這些共性，便於企業瞭解自己所處的生命週期階段，從而修正自己的狀態，架構出本身經營特色以便能面對各種意想不到道的困境發生，進而盡可能地延長企業存活的壽命。

2.3 易經概說

《易經》是以一套符號系統來描述狀態的簡易、變易、不易，表現了中國古典文化的哲學和宇宙觀。它的中心思想，是以陰陽的交替變化描述世間萬物。《易經》最初用於占卜，但它的影響遍及中國的哲學、宗教、醫學、天文、算術、文學、音樂、藝術、軍事和武術等各方面。《易經》在古人生活中是不可或缺的工具，是解決迷惑的寶典，對於各種無法決斷的事物則透過卜筮來求解答迷惑。認識易經或許會從占卜開始著手，但是其最終目的，絕不在於占卜，也不會是一種迷信，而是對於我們的為人處世，思想智慧、解決問題帶來正向幫助與向上提升的力量。

傳說遠古的伏羲創八卦、夏禹將其擴充為六十四卦，六十四卦被記載在《連山》一書，《連山》以「艮」為第一卦。到了商朝，六十四卦的次序被重新排列，被記載在《歸藏》一書，以「坤」為第一卦。依據司馬遷《史記》的記「囚羸里，蓋益易之八卦為六十四卦。」，後人因此認為《易經》是商朝末年、西周之初的時候確立，是周文王奠定了《易經》以「乾」為第一卦，並為每一卦寫下「卦辭」（卦象的解釋）。周文王之子、周武王之弟周公旦則被認為是「爻辭」（每一爻的解釋）的創立者。卦辭和爻辭的內容不單影響周朝的歷史，也影響到「詩經」的文學風格，夫伏羲畫八卦以明天道，文王作卦辭以序人事，周公作爻辭以卜吉凶，合之，易經乃成。後孔子作十翼以明萬理，曰《易傳》。伏羲雖創八卦，然不足以表天地萬物之變。故其疊之，遂成六十四卦。朱子頌曰：

乾坤屯蒙需訟師，比小畜兮履泰否。
同人大有謙豫隨，蠱臨觀兮噬嗑賁。
剝復無妄大畜頤，大過坎離三十備。
咸恆遯兮及大壯，晉與明夷家人睽。
蹇解損益夬姤萃，升困井革鼎震繼。
艮漸歸妹豐旅巽，兌渙節兮中孚至。
小過既濟兼未濟，是為下經三十四。

易經的內容以「卦」組成，共有六十四卦。每一卦由六階組成，每一階稱為「爻」。每一爻以一條長的橫線「—」代表陽，稱為「陽爻」；或以兩條斷開的橫線「--」代表陰，稱為「陰爻」。從最底階數起，總共有六爻，而六爻以不同的陰、陽配搭，形成六十四種不同的組合。六爻可以分為上半部分和下半部分，而每一部分的三個「爻」以不同的陰、陽配搭，形成多種不同的組合，稱為卦。六爻由下而上解最下為：《初、二、三、四、五及上》，由三爻所生的卦「由上而下」為之（上卦）或「外卦」、在下方為之「下卦」或「內卦」。

每一卦代表一種狀態或過程。亦有一個說法為伏羲氏所創先劃出三畫的爻出來再推出（乾）、（坤）、（震）、（離）、（巽）、（坎）、（艮）、（兌）的卦。後人以「無極生太極、太極生兩儀、兩儀生四象、四象生八卦、八卦生六十四卦」來解釋的卦的構成。太極代表一，傳統的太極圖代表了陰陽互補；一分為二，分開了陰和陽，即是兩儀；二分為四，即是四象：太陽、少陽、少陰、太陰；四分為八，即是八卦；兩個八卦相疊，即成八八六十四卦。但亦有學者指出歷史資料顯示，占筮的卦象，最早出現時便已經是六十四卦，反而八卦是後人的詮釋。[3]

3. 論述架構

易經六十四卦是由八卦上下相疊而成，以卦序排列，可分 32 組兩兩的綜錯卦，如圖 2 所示，意即對一般事務的探討是全面性而非單一角度來論斷，因此，探討一個卦義，除了本身

個爻所表現的階段發展特色外，又有變化涵意的變卦與之卦，也探討了本卦的對立面的可能發展與觀點，因此，如同企業經營的過程，對於一件事物的觀點，可能包括管理者、員工、客戶、廠商甚至股東或外部競爭者的各種觀點，從而影響最後的企業決策。一個周全的經營就是能夠掌握特性、進而掌握變化與發展契機，在轉折處能有所改變與因應，保持彈性與中到才能讓經營達到可長可久的地步。卦的使用除了單一卦象與爻位之外，還有錯卦、綜卦、互卦等關係，代表了一卦的思考除了當下卦與爻的關係外，還得從反向思考，對立面與綜合面來思考才能得到完整妥善的處理。易經凡主卦之數十有六，立序卦之骨構，其餘四十八卦皆散卦。主卦總為六組：乾坤一也，泰否二也，坎離三也，既濟未濟四也，震艮巽兌五也，咸恆損益六也。上篇始之以乾坤，中之以乾坤之交泰否，而終之以坎離；下篇終之以坎離之交既濟未濟，而中之以震艮巽兌，始之以震艮巽兌之交咸恆損益。一順一逆，皆類合應合相間。上篇以類合卦始，應合卦次之，仍以類合卦終。下篇以應合卦始，類合卦次之，仍以應合卦終。乾坤與乾坤之交居上篇，先之以乾坤，而次之以乾坤之交泰否，正也。震艮巽兌與震艮巽兌之交居下篇，先之以震艮巽兌之交咸恆損益，而次之以震艮巽兌，交也。此十二卦，所以統散卦而立其體也。坎離與坎離之交既濟未濟，則以終上下篇而藏其用焉。

總括易經各卦所經歷的豐富思考後，我們掌握了兩兩卦在企業經營上的解釋與發展，並運用在企業經營要素探討上，進而發展出本文在企業經營上的永續要素，從經營環境面、企業內含體質面、企業領導人、企業人才、企業文化、企業經營策略等各構面總和出永續經營之道。本文架構的企業永續之道架構了經營哲學、企業資源、領導與執行、經營環境、變革與發展、組織與結構及規模擴大與多角化七個經營構面，如表一所示，而六十四卦的特色也依此七構面搭配各卦內涵意義分類如表二所示。透過表一內的構面，我們知道永續經營是不能片面或切割的，必然是整合此七構面的完整運作才能達到永續經營的目標[4]。

在企業經營的核心價值中，以元亨利貞的德行架構出企業經營的品質才能達到以美利利天下的分享共好社會價值。首先，乾坤是易經哲學的基本觀念，周易繫辭傳云：「乾坤其易之緼邪！乾坤成列，而易立乎其中矣。乾坤毀，則无以見易，易不可見，則乾坤或幾乎息矣。」可見乾坤以為天地之道，並由而展開八卦、進而擴大六十四卦而完整包括即為易的內容，無乾坤也就無易可言。今簡要述乾坤之義如下：

一、乾坤為太極一大作用的一體兩面：太極即「道」，為絕對，為一，然太極的流行，卻非單

一直向往前，乃圓道周流，繫辭傳言「周流六虛」，說卦傳言「是故易，逆數也。」以其為周流，故有往有反，往為乾，反為坤，故乾與坤可說是太極的化身，雖二而一，只是在思想層次上居太極之下。

二、乾坤之性質：周易卦辭：「乾，元亨利貞。」「坤，元亨，利牝馬之貞。」繫辭傳：「夫乾，其靜也專，其動也直，是以大生焉。夫坤，其靜也翕，其動也闢，是以廣生焉。」「闔戶謂之坤，闢戶謂之乾。」「乾，陽物也。坤，陰物也。」說卦傳：「乾，健也。坤，順也。」雜卦傳：「乾剛，坤柔。」易緯：「乾動而進，坤動而退。」由是知乾坤即陽與陰，為宇宙萬物所以生、所以成、所以毀的兩大條件。

三、乾坤為宇宙萬物的生元：周易象傳：「大哉乾元，萬物資始，乃統天。」「至哉坤元，萬物資生，乃順承天。」繫辭傳：「乾知大始，坤作成物；乾以易知，坤以簡能。」按乾字从軼从乙，軼為聲，乙為象形字，「象春艸木冤曲而出」（見說文解字）。由此可見，乾為動生萬物的作用。坤字从土从申，土為地，順承乾天；申為舒展、放鬆、廣布，正大地之德。乾坤落在具體之象上，最大者即為天地，繫辭傳：「天地之大德曰生。」「天地絪縕，萬物化醇。」說卦傳：「乾，天也，故稱乎父。坤，地也，故稱乎母。」序卦傳：「有天地，然後有萬物。」

四、乾坤有先後、上下之時位：乾坤因為一大流行作用，故有先後之時與上下之位，周易坤卦卦辭：「先迷，後得主。」（言坤如居先，則迷；如順乾，則得主。）繫辭傳：「天尊地卑，乾坤定矣。卑高以陳，貴賤位矣。」序卦傳：「有天地，然後有萬物；有萬物，然後有男女；有男女，然後有夫婦；有夫婦，然後有父子；有父子，然後有君臣；有君臣，然後有上下。」在六十四卦的爻位上，九五為乾之正位，六二則為坤之正位。

五、乾坤相輔相濟而相成：孤陽不生，獨陰不長，必乾陽坤陰合而生萬物，故周易凡陰陽相應者多吉，無應者多凶。復卦一陽交陰，象傳謂：「復其見天地之心乎！」

所以在易經中，以乾坤開始，而以既濟、未濟結束也代表人世間萬事萬物的發展都是周而復始的循環，不論單一卦透過爻變、卦變或是尋找錯卦、綜卦、互卦等來解釋或演化，都能達成自我循環，而八卦的乾、兌、離、震、巽、坎、艮、坤也是種發展的循環，其推算可說是知往者，順，知來者，逆，可以正循環或是逆循環來尋求解答。而易經六十四卦的發展更是如此。也就是這種生生不息的循環，開創了事物發展的契機。經營上，想求得企業的永續經營，必然要遵循易經這種生生不息的循環之道。

4. 研究發現

企業經營是門高深的學問，相同資本，有人成功卻有人失敗，相同市場亦如是，而且有些人先前成功而後來卻失敗做收，到底什麼因素決定了成敗或是沉浮？孔子在乾卦中告訴我們的，人生最大的哲學是在“存亡”、“進退”、“得失”這六個字，一個最高明的人，就是在這六個字上做得最適當，整個歷史的演進也是在這六個字之間，企業經營的道理也是如此，該進的時候進，該退的時候退，如果在這些地方搞不清楚，就失去了智慧，容易自招敗因，不懂人生轉折或企業的攻守之道，只會平白浪費企業資源，尤其對許多借用大眾資本的上市公司，也因經營失敗而造成投資人得重大損失，如同上市櫃企業曾在股市當過股王，讓股價奔上千元的企業，如果不懂進退之道，而讓企業陷入困境，是否太不懂經營之道或迷失在過去的榮耀而不可自拔呢？

《周易參同契》乾坤設位章第二有云，天地設位，而易行乎其中。天地者，乾坤之象也；設位者，列陰陽配合之位也；易謂坎離者，乾坤二用。二用無爻位，周流行六虛，往來既不定，上下亦無常，幽潛淪匿，變化于中，包囊萬物，為道紀綱，以無制有，器用者空，故推消息，坎離沒亡。言不苟造，論不虛生，引驗見效，校度神明，推論結字，原理為證。坎戊月精，離巳日光，日月為易，剛柔相當，土旺四季，羅絡始終，青赤黑白，各居一方，皆秉中宮，戊巳之功。

凡人或企業組織存活於天地之間，必然得依循宇宙的規則，天地水火、山澤風雷各有其本，由本而用，進而五行與天干地支相互交錯排列，形成大自然的運行循環。首先，談到天地定位，凡人或企業不是也該有根本的定位，沒有定位，無法確定方向與目標，更無從展開活動之旅。定位是生存的根本，又企業或凡人該如何定位呢？無不能從天地、陰陽、剛柔、上下、大小的屬性來規範。如果經營企業的企業者不知命（生存關鍵要素），又如何改命、革命而創新突破呢？所以掌握生存的法則是存活生長的基本條件，又豈能不慎？另外企業要面臨消長有無的變化，不僅企業的消長，連帶產品、客戶、人事、研發、資金無一不需要掌握變化之道，因此對於消長消息與趨勢，莫不需投以關注。其中，季節週期變化、青赤黑白的地理需求或客戶喜惡變化皆是經營者要觀察與面對的。

易經中闡述了「元、亨、利、貞」四種德行，也代表了四種圓滿，在整部易經中卦辭兼涵元、亨、利、貞四德者總共有乾、坤、屯、隨、臨、无妄與革等七個卦，此四德代表了完善的德性，形成一個發揮自我常新（self-renewal）的圓滿，其中乾的自強、坤的包容、屯的儲備、隨的用勢、臨的自制、无妄的全真與革的變革就形成一個完整的天地之德。然而雖有天地之道可遵循，但是為人處事卻不能沒有憂患意識，企業更是如此，這一季的暢銷品可能到下一季就成了滯銷品，如果該有以憂患意

識戰戰兢兢來運作企業，又如何能確保企業的長久安康呢？因而以九卦推演的九德，作為一個完善系統的必要性，如繫辭下所說，易之興也，其於中古乎，作易者，其有憂患乎。是故，上天下澤定分不易，履，德之基也；謙者自卑以尊人，為禮者之所當執持，謙，德之柄也；人性本善，蔽于物欲則流于惡，能于念慮之萌人所不知己所獨知之處，審其幾而復于善，復，德之本也；如所守游移則德不固也，恆，德之固也；損者懲忿窒慾，所以修其身，損，德之脩也；益者遷善改過，使善日長而充裕。人處困窮、出處語默取予辭受可以觀德，益，德之裕也；又困而能通則可辨其是，困，德之辨也；井有本、故澤及于物而井未嘗動，井，德之地也；巽為資釜、有斷制之象，巽，德之制也。此九卦皆指示人須反身修德以處憂患之事，履，和而至；謙，尊而光；復，小而辨於物；恆，雜而不厭；損，先難而後易；益，長裕而不設；

困，窮而通；井，居其所而遷，巽，稱而隱。凡此九德，皆明白告訴我們，人生或經營絕非一帆風順，必然有各種困境來磨難與考驗，唯有秉持易經堅持的艱難九德，才能乘風破浪開闢新局。

以易經來比擬人生或企業經營有其相當的對照性，譬如易經首談乾坤之德，天地之道。古聖排定六十四卦的同時，也定了它們的次序，而且在各卦相互承接之間，還寓含著極深的人生哲理。易經上篇包含三十卦是由天道論至人道，下篇三十四卦則由人道回歸天道。推原序卦傳的核心思想，易經乾坤兩卦可以說是易經總論的成份卦，從屯卦到離卦的 28 卦是「自然宇宙」的演化之道，從咸卦到未濟卦的 34 卦是「人文宇宙」的演化之道，而以離卦及未濟卦為終卦，正展現總宇宙生生不息的演化精神，其理反復起落，錯綜複雜，正反應了人生百態，而這些道理是完全可應用在企業經營上，企業經營者又豈能隨便應付或得意忘形滿足於現在的經營現況。

5. 心得與結論

佳世達科技股份有限公司董事長李焜耀認為，企業存在的目的是創造價值，以一種可持續性的價值，為人類社會貢獻心力，發揮正面的影響力。所謂永續經營，追求的就是這種可長可久的價值。要成為一個具有深厚累積性、經得起時間考驗的企業，唯有將歷史觀與文化思考帶進企業經營模式裡，並以「誠信」作為企業經營最高的道德原則。這些企業誠信與價值觀都可從易經中探得。

《易》曰：「憧憧往來，朋從爾思。」，子曰：「天下何思何慮？天下同歸而殊途，一致而百慮，天下何思何慮？日往則月來，月往則日來，日月相推而明生焉；寒往則暑來，暑往則寒來，寒暑相推而歲成焉。往者屈也，來者信也，屈信相感而利生焉。尺蠖之屈，以求信也；龍蛇之蟄，以存身也。精義入神，以致用也；利用安身，以崇德也。過此

以往，未之或知也；窮神知化，德之盛也。」，生命的哲學在人，古往今來莫不從天道、地道來論及人道，而企業也是人的組合而成的群體，群體與組織有其運作的法則，其中最重要的就是領導者。

企業經營首重領導人的品德與操守能力，如果領導人有問題，則企業必然也陷入困危之境，企業會出問題，通常就是領導者的問題，以現代公司治理來看，就是 CEO 與董事會陷入違法亂紀的作為，譬如近期德國福斯汽車集團（Volkswagen）柴油車近日暴露自 2009 年以來實施廢棄排放檢控作弊的醜聞案，汽車專家費迪南德·杜燈後福（Ferdinand Dudenhöffer）接受法新社採訪時指出，這事件將對福斯汽車造成相當大的財務影響，而福斯汽車在全球的形象及信譽自此受到影響。又如日本東芝電器（Toshiba）執行長田中久雄近期（2015 年 7 月）因作假帳弊案正式請辭。根據外部專家與第三方委員會所公布的調查報告指出，過去 5 年來，東芝集團為了抬高公司股價、美化營利數字而虛報利潤超過 1500 億日圓。這種由上而下的「組織性不當行為」，已重挫日本企業管理形象。在此同時，東芝為了打造完美企業形象與營利數字而涉及作假帳並非日本史上的頭一遭，同樣以電器、3C 產品聞名國際的奧林巴斯在 2011 年也曾被爆料，過去 13 年間隱藏相當於 17 億美元的鉅額虧損。反觀國內企業也是如此，許多台灣企業也陷入高層醜聞，如今年七月間台塑集團爆發高層集體收受廠商賄款弊案，而近年不少大企業發生收取回扣、虛報出貨或浮報款項等弊案，包括鴻海、南港輪胎、宏碁、宏達電等都有類似情形，讓企業信譽受損。所以企業經營要能長久永續，首先就是領導者要能品德端正，易經中乾卦就要求作為企業最高責任者的董事會 CEO 他們的集體風範，易經乾卦建議了一個「大哉乾乎」的境界，也就是「剛、健、中、正、純、粹、精」的境界，剛就是「無欲則剛」的「王者無求」，健就是「自強不息」的「致命遂志」，中就是「以虛受人」的「中行獨復」，正就是「一止於元」的「正位凝命」，董事會 CEO 對於利益必然站在關係人整體的立場來決策，純就是「惟精惟一」的「道濟天下」，粹就是「直養無害」的「无思无為」，精就是「咸有一德」的「協于克一」。也唯有企業領導者合乎元的本質，所以能夠贏得關係人的信任。

此外，易經乾卦還建議企業最高團隊在獲利之餘心存天下，並且謙厚地為天下蒼生謀福利，易經乾卦文言說：乾始能以美利利天下，不言所利。大矣哉！充分展現「大道經略」的王者風範：「王者無外」、「王者無敵」的天下為公思想。

最後，本文要表達長期在易經課程上提供進修機會的中華民國企業經理協進會由衷的感謝，圖 3 顯示是每月定期的研討會場景，透過對於易經與管理的持續分享，才能有此次文章的誕生。

6. 圖表

