

# 《易经的智慧》第29集：无道则愚

(曾仕强)

[http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_6ba834fc0102v4j2.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_6ba834fc0102v4j2.html)

## 第12卦：坤下乾上（天地否下）

上九 ䷋ 爻辞：倾否，先否后喜。

九五 ䷋ 爻辞：休否，大人吉。其亡其亡，系于苞桑。

九四 ䷋ 爻辞：有命，无咎，畴离祉。

六三 ䷋ 爻辞：包羞。

六二 ䷋ 爻辞：包承，小人吉，大人否，亨。

初六 \_\_ \_\_ 爻辞：拔茅茹，以其汇，  
贞吉，亨。

**否卦卦辞**：否之匪人，不利君子贞，大往小来。

**否卦彖辞**：否之匪人，不利君子贞，大往小来。则是天地不交而万物不通也，上下不交而天下无邦也，内阴而外阳，内柔而外刚，内小人而外君子，小人道长，君子道消也。

**否卦大象**：天地不交，否；君子以俭德辟难，不可荣以禄。

否卦代表着人生中的逆境，无论是一个社会，或是一个团体，否卦的处境，都能表现出是小人在当道，那么在这种情况下，作为君子，是应该和小人作针锋相对的斗争？还是应该团结小人，共同努力，摆脱困境？以达到否极泰来呢？

我们看到否卦，下面是三个阴爻，叫做下坤。上面是三个阳爻，叫做上乾。一般来讲，阳爻是代表君子，阴爻是代表小人。但是在整个卦的大环境是否的情况之下，反而上面的三个阳，它所显示出来的是小人，而下面这三个阴爻，反而是君子。

**初六爻辞：拔茅茹，以其汇贞，吉亨。**

。我们回想一下，泰卦的初九爻：拔茅茹，以其汇，征吉。就是你去把茅草拔出来的时候，会连它的根，甚至还有些泥巴，都整个被你拔出来。意思就是说：大家要同心协力。可见不管是要保泰，还是要去否，都需要大家同心协力，因为这是大家的责任。但是它们处境不相同。泰卦是大家同心协力，一起往上（共同向上）。而这个不是，这个是大家同心协力，一起往下（共同退守）。初六是带头往下拉的，但初六是不当位的，就表示说，很多人他明明知道身处否的环境，你应该跟大家同心协力的，不去争取名利，不求表现，可是因为你

是阴，居在阳位，你还是有冲动，要往上走，所以才特别提醒你，要贞。你要搞清楚你的方向，才会吉亨。才会吉祥而亨通。以其汇，是一样的，就是整个汇集起来，大家众志成城，才有那个力量。但是，一个是往上的，一个是往下的。什么时候往上？泰卦当然是要往上了。什么时候往下，否卦就要记得往下走，不要上进，你要退处，要自守，宁可装糊涂，宁可装笨。

**初六小象：拔茅贞吉，志在君也。**拔茅草，就是大家同民协力，但是要方向正确，你才会吉。志在君也，我们不是坏意，如意坏意就变成小人了，怎么会

是君子呢？我们出发点是什么？出发点是用我们的行动，来引起上面的注意力。所以很多部属都跟我讲，他说：“我的老板做事情，我一看我明明知道，这根本是违法的，那我怎么办？”我说：“如果我叫你，直截了当去跟老板讲，这样是不对的。我是在害你。为什么？最后你一定倒霉。”第一个，他强制你做，你不做，他会威胁你：你已经知道我这样做了，你不做，那你知道我的秘密，你想干什么？那就糟糕了。我只告诉你，老板叫你做什么，你都是好、好、好，是、是、是，但是你不做，你不做可以的，你不要讲。你不做，他自己就要反省：为什么你不做？我再交给别人

试试看，别人也不做，他就知道：啊，现在这种事情，大家都不想做了，干脆我也不做算了。有时候我们要用积极配合，来使上面更加有信心；有时候我们会用那种，你怎么讲我都不动，来引起上面的注意，这样就对了。

这样我们才能够看到六二爻（六二爻辞）：包承，小人吉，大人否亨。大家看到六二，它上面那个九五，是君位。我们应该认定这样的事实，就是任何总经理，他都会很关心公司的状况。他一看，下面有些人开始不合作了，好人一个一个走了。这好人一个一个走了，就是个警讯。他就开始要去拉拢六二，因

为他总要巩固嘛，他总要想办法把基础稳固起来，不要让它跨掉。所以六二它一定成为九五笼络的对象，那看看你要怎么样。

一个团队中的基层领导是非常重要的，在小人当道的否卦处境中，上面的人为了赚取更多的私利，会采用各种手段，对基层领导进行拉拢。那么，处在这个位置上的君子，应该怎么办？是借此机会，得到上面的赏识？还是应该坚守正道呢？

### 机会带来的危险

你如果说上面赏识我们，我们就应该尽力，如果上面给我们机会，我们就要

好好表现，那就叫包承。包承：包容顺承领导。那后面就告诉你：小人吉，大人否，亨。你们看看，整个否卦，就是小人他会得意，大人他会倒霉。那你要怎么样？这个时候，你要以退为上，固守自己，我穷，我也不想去追求富贵，叫做安贫。当你得到上面的注意，他想拉拢你的时候，你要拒绝，你才会亨通。否则的话，你接受了，你就被利用了，你就跟其它真正的君子有点隔阂了。然后可能你就一路上去，最后你就加入小人的阵容，害死自己。所以人，不是说有机会就要把握，这种话也是很危险的。

**六二小象：大人否亨，不乱群也。** 六二为什么特别危险？因为九五只要把六二抓住了，六二自然影响六三跟初六，那下面那股去否的力量就没有了，就减少了，它就可以持续地否下去。六二不接受上面的威胁利诱，很坦然地表示要去否的态度，很坦然地表示它要跟初六、六三共同努力的心态，为什么？不乱群也。他不要变成下坤这一群君子的害群之马。所以叫做：不为上面所乱。

到了六三爻，大家可以看出来（**六三爻辞**）：**包羞。就是充满了羞耻，充满了羞辱，令人难堪。** 为什么会这样？因为在否的时候，你没有看到？六三跟九

四离得最近，就是争取上面那三个阳的好处，他急于求上进，最后自己包羞，让人家看笑话了。六三小象：包羞，位不当也。你跟上面靠得很近，所有情报你都知道，上面要试探心意，要动摇你们这一群人的想法，也多半会找到六三来下手，特别当六二态度很坚定的时候，六三就变成最重要的一个关卡，它以柔居刚位，本来就是不当位。那不当位，其实在否卦，不是不好，就是说你位不当，你就应该有相反的一个想法，现在你既不当位，你又要照阳刚的位置，去往上走，那你当然是蒙羞，当然是被人家看不起，就表示你是君子的外表，实际上里面还是个小人。总而言之，整

个的坤卦要记住：利牝马之贞。所以初六那个贞字，就在提醒我们：利牝马之贞。作为一个人，因为你是君子，不是小人，你不要看它是初六、六二、六三，就以为它是小人。在否里面，它才是真正的君子。那怎么办？在否这个境况里面，一个真正的君子，它是不能跟小人同流合污的，这样才叫做正道。

坤卦的要义在于：利牝马之贞，讲求配合。然而，否卦下卦中的三个阴爻，却告诫人们：处于否境时，要同心协力，与上级保持距离，如此才是君子的正道。这是为什么？身处否境，人们又该

如何在秉持原则的前提下，与上层相处呢？

## 基层群众的处事原则

因为坤卦它是要配合乾卦的，那为什么现在越离越远呢？就是因为这匹带头的公马，它方向已经偏了，它已经走错方向了，你不能再跟着它了，再跟着他整个都完了。这个时候，你自己在守贞，我不跟你走，不是想反判你，而是希望你发现，你会回头，你会转向，然后我还是跟着你。那时候，否又变泰了。就这么一瞬之间，否就变泰了。跟的人始终保持积极，始终保持奋发，就使得前面那个带错方向的人，要么就是没有

发现，自己是错的；要么就说，反正我怎么走，你都听我的，我为什么要调整？那这样就是变成上下都是小人了。那君子就不见了。

整个的下卦，它要发挥坤、顺的精神，但是阳要改进它的方向，你才可以贞。否则的话，你宁可贞，我想这样来了解下坤呢，就应该很清楚了。上阳呢？我们一再说，一个人会爬那么高的位置，他一定是从小他就表现很好，始终让人感觉到他是君子，他才有机会。他现在也许是一时迷失了自己，也许是他得到好处以后，就变心了，有很多原因。我们真的没有办法，用我们的心来度

他们。我们只是希望他，如果发现这种状况，能够回心转意，能够改变现在的方向。

所以你看**九四的爻辞：有命无咎，畴离祉。**就是你不要主动去做事情，九五给你什么命令，你才去做，你才会无咎。**有命无咎：按九五命令做，才能没有过失。**因为在上下不通的情况之下，九四最清楚底下的变化，基层士气不振，大家能摸鱼就摸鱼，能混就混，有好的意见不提，有什么缺点大家也不管，那就是明摆在那里的，难道你九四不知道吗？你眼睛长到哪里去了？你耳朵干什么的？他都知道。可是知道，他直截

了当去跟九五讲，有没有用？没有用，因为九五不会相信：啊！你想用下面的情报来威胁我？我才不听你的呢。所以才提醒他，九五有什么命令，你就怎么做，你无咎。 **畴离祉：畴：指下坤三爻。离：依附。祉：福祉。指下级依附九四，才能得到福祉。**这话为什么会这样讲？

当一个组织陷入否境时，组织中的中层领导往往处境十分尴尬，一方面受最高领导的直接指挥，行为需要十分谨慎。另一方面与群众接触最多，更能成为他们的依附对象，那么，本应与上级保持距离的群众，为何会把福祉寄托于他

？中层领导又该如何在最高领导以及群众的对立的关系中，求得平衡呢？

## 中层领导的处事原则

下面这三爻，它们都是想做好，而不认同上面的作风。如果九五感觉到，底下人的这种心态已经不一样了，他会自己找楼梯下。一个最聪明的人，就是自己找到楼梯下台。下台不是不做，而是改变作风也是下台。你一看不对，这样糟糕了，你要反省了，就会晋升到另外一个好的局面。所以整个否卦，只要九五改变他的观念，修正他的作风，很快就能把否化掉。就是因为这样，所以爻辞才会告诉九四：你不要主动去改变，

因为你力道不行。你会让上面怀疑说，你是不是跟底下人结合在一起，要来图我这个位置？所以才叫你（九四爻辞）：有命无咎，畴离祉。这个“有命”就含有九五会改变他的命令的意思。

**九四小象：有命无咎，志行也。**各位有没有发现，《易经》从来不叫人做小人，九四、九五、上九，你们是一个团体，是一个团队，现在如果《易经》告诉你说：你要去反叛九五，那这算什么《易经》？就是说你，还是表明跟上面是一体的，只是你的内心希望九五赶快改变，只要九五一改变，你就顺着改变，这样才对。其实九五的好坏，跟九四

有很密切的关系。你看以前九五代表皇帝的。各位去看历代的皇帝，不管他年龄有多大，当皇帝的第一天，一看大家跪在那里，高呼万岁的时候，他的内心都是这样想的：我一定要当个好皇帝，我一定要把天下治理好，我一定要使老百姓过幸福的日子。只是什么，只是他旁边的那些人，为了自己的利益，给他出很多馊主意，一会要加税，一会要征粮，一会要把男人都拉去当兵，各式各样的馊主意，几乎都是九四出来的。这样我们就知道：有命无咎。你也可以解释说：你少出馊主意。所以我们老把责任归给皇帝，有时候也是不太公平的。但是我们最后还是会把责任归给他，

也没有错。因为你是领导人物，你当然要负完全责任了，要不然，你怎么叫九五之尊呢？你是最后拍板定案的人。你看九五就告诉你清楚了（九五爻辞）：  
休否，大人吉。其亡其亡，系于苞桑。  
休否：指这个“否”到你这里是可以休止的，不要再继续否下去了。只要你观念一改变，作风一改变，你自己调整一下，叫九四去做，九四一传达到底下，那底下整个就动起来了。否，要先休止下来，靠谁？靠九五，所以叫做：大人吉。  
大人吉：就是不管你是伪君子也好，是真小人也好，或者你是君子，但是一时迷糊，只要一休否，你就是大人，就吉祥了。

《易经》中所说的大人，是指道德修养比君子更高一层的人士，他们不仅要完善自身，而且还担负着把握大局的重任，相当于我们现实生活中那些位高权重的领导。那么，当一个团队处在否卦的处境中，作为一个责任十分重大的关键人物，应该如何避免受小人的影响，而带领大家摆脱困境呢？

## 最高领导的责任

九五它的爻辞，其亡其亡：就是说，你要自己高度警觉，如果这个时候你不改变的话，你整个会亡掉的（提高警觉，免于危亡）。系于苞桑：你有没有发现，你整个的命运是跟谁结合在一起的

呢？你去看六二、六三，六二是：包承。就是说，六二如果跟九五包在一起的话，那是会倒霉的。六三：包羞。你如果跟上面人结合在一起的话，你是会被羞辱的。看到包承、包羞，然后他就想到：苞桑。苞桑就是说，那我来跟六二、六三谈一谈，把他们的意见也包在一起，那你就了解说：的确，大家感觉到，我们的方向是错误的，我们这样做下去，是其亡其亡，最后是亡掉的。那你就休否，休否你就吉顺。

**九五小象：大人之吉，位正当也。**其实每一个卦到了九五，你就会发现，它的好处就是位正当也。他站到这个位置

，只要他自己一改变，他就可以把整个全局挽救回来。他，**安而不忘危《易经·系辞》**：这是孔子对九五爻特别注解的。你不要忘记危险马上就要到来。**存而不忘亡**：你现在整个核心团队还是存在的，但是你要知道，再下去，你可能就要灭亡了。**治而不忘乱**：现在还好好的，还没有怎么样。老实讲那个树根开始腐烂的时候，树还是存在的，一定要腐烂到一个程度，树才会倒下来。所以现在看起来治理还不错，还很好，但是你要知道，乱源已产生了。老实讲，只要九五有孔子这样的一个提醒：不要看眼前，看得长远一点；不要看表面，看

根本一点。只要有这种正确的认识，他一定是休否。

否卦虽然象征着天地不交，噩运当头的恶劣的环境，但只要握有实权领导人能够善体时艰，做出合理调整，便能使否卦出现一线生机。然而现实中，往往是机会与危机并存，那么要想否极泰来，还需要克服哪些困难呢？

## 最高领导的危机

**上九爻辞：倾否，先否后喜。** 倾否：意思就是既得利益者，会很强烈地去反弹，就是要把你整个倾覆掉。先否后喜：这就是说九五要发挥你的魄力，要去跟这些上九好好沟通，要把他们的反弹

化解掉，你只是休否而已。如果他们还是继续的，那你最后还是会的复发的。我们讲得很清楚了，总经理已经知道这样不行了，但是上面还有个董事会，董事会心里想：我们每年有那么多收获了，我管你那么多？倒霉是你总经理的事情，了不起我换一个。那总经理只有两条路走，一条就是说我很诚恳，跟上面的上九去沟通，沟通到最后他们也同意了，那就真的是：先否后喜。还有一种就是说：好，你如果不这样的话，那我辞职好了，以退为进，我辞职好了。那上面就会再考虑。倾否：才是真正的把否整个的化解掉。

上九小象：否终则倾，何可长也。否终则倾：如果当否、否、否，否到结束的时候，就表示这个否，已经倾覆了，已经不见了。何可长也：就是那个否的境界，不可能长久的，很快就会过去的（否的环境，不可能长久），给我们很大的信心。《易经》的好处就是你懂得道理以后，你就觉得前途是充满光明的。哪怕再坏再坏，它都给你一线生机；哪怕再危险再危险，它都给你一线光明；哪怕你在否卦，是闭塞不堪的时候，它都告诉你，你很容易化解，不难。所以我们才讲：否极泰来。否则的话，根据卦序你可以看到，第十一卦是泰卦，第十二卦紧接着就是否卦。那个泰入否

，是一步到位的。你看很多公司才开庆功宴，然后天天有成长，大家笑嘻嘻，一下就倒闭了。根本出乎你意料之外。

我有一个朋友开餐厅，只开两个礼拜就倒闭了。为什么？很简单，他装璜得很好，他本身社会关系也很好，他的厨师就是看到他这一点，所以刚开始几天，做的菜特别好，吃的人都很过瘾，然后他就开始跟我那个朋友讲：“你要分我一半股权。”我的朋友说：“我再考虑考虑。”“好！你考虑。”他就开始肉也煮不熟，菜也煮不烂，盐巴一大堆，然后搞得所有来吃的人都觉得很奇怪：“前面来的人都说好得不行，搞成这样子？”

“都骂：“你这样还敢开馆子？”那我的朋友一算：怎么办呢？如果我接受他，他会下一步把我整个吃掉，那我干脆长痛不如短痛，结束算了。这是活生生的案例。你如果一步一步好好用和平的方式，跟他互动，慢慢去化解，而不是采取这么激烈的方法，你就可以了解上九为什么告诉你：否终则倾。否，否，否，否到你实在不能忍受的时候，你还是忍受下来，这个否就不见了。因为否不可能长久，你要给自己信心。