

《易经的智慧》第53集：复兴之路

(曾仕强)

http://blog.sina.com.cn/s/blog_6ba834fc0102v6kp.html

第24卦：震下坤上（地雷复）

上六 __ __ 爻辞：迷复，凶，有灾眚。
。用行师，终有大败，以其国君凶，
至于十年不克征。

六五 __ __ 爻辞：敦复，无悔。

六四 __ __ 爻辞：中行，独复。

六三 __ __ 爻辞：频复，厉，无咎。

六二 __ __ 爻辞：休复，吉。

初九 _____ 爻辞：不远复，无祇悔，元吉。

复卦卦辞：复。亨，出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，利有攸往。

复卦彖辞：复，亨，刚反，动而以顺行，是以出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，天行也。利有攸往，刚长也。复，其见天地之心乎？

复卦大象：雷在地中，复；先王以至日闭关，商旅不行，后不省方。

改过自新的机会，无论对于一个人，还是一个企业来说，都弥足珍贵，而复卦则向人们阐释了正确利用改过之机的方法。那么根据《易经》的道理，人们应该怎样做，才能彻底根绝过去的错误呢？企业中处于不同职位的人，又该各自秉持什么态度，如何行事，才能使企业复兴起来呢？

我们要来看复卦，先请各位想一个问题，复卦的卦主是哪一爻？当然一般人会马上想到是六五爻，因为它是君位，实际上复卦的卦主是初九爻，因为所有的希望都在它身上，整个的力道都是从它这样一路开展出来的。因此我们先来

看初九的爻辞（初九爻辞）：不远复，无祇悔，元吉。不远复，就是你不要差太远了，你太久不复，它复的生机就没有了；你太久不复，它复的能力就忘光了，甚至它失掉了复的机会，那也就不能复了。我们一个人做错了事情，你好久不反省，然后一直错下去，错到成为习惯了，你还不知道，经过人家提醒，你猛然惊醒，这个时候你要改很困难。你看一个人开车，一看，“不对啊，是不是走错了？”“没关系，再说吧。”“是不是错了？没关系，再说吧。”那你再回头，不晓得又几个小时以后了。一看不对，你就知道，及时要停下来。中国人最聪明了，你停下来问问人家会怎

么样？会丢脸吗？不会。总比在那里搞半天，所有人都骂你要好。发现有风吹草动，发现有什么不对，马上停一停，搞清楚了再继续前进。所以**不远复就是说，你错没有多久，你就反省到了，或者人家指点你了，你及时恢复，那会比较快（即及时反省恢复）。无祗悔，就是不至于后悔。**你要及早能够修复，及早能够恢复，你就不至于后悔，就是这个意思。如果你身体不好，你就一直让他不好，也不复健，也不知道休息，等到所有元气都没有了，你再来着急有没有用？没有用。那一定是后悔的，叫做后悔莫及。所以初九告诉我们，这一阳来

复你要抓住机会，把握恢复的时机，这样就会大吉。无吉，就是大吉的意思。

俗话说人非圣贤，孰能无过？而复卦的初九爻正是劝诫人们，要时常反省自己的错误并及时改正，将错就错，只能令自己丧失改正错误的良机，最终酿成不可修复的恶果，那么在及时改正错误之时，又应当注意哪些问题呢？

一、如何改正错误？

初九它是当位的，可是我们要记住，它本来是乾卦的初九，叫做潜龙勿用。潜龙勿用不是说好了，我来了，上面都很顺，都是阴的，搞不过我的，我阳气很盛啊，我就一路冲啊，那是没有用的

。因为所有配套都还没有齐全的时候，你一个人冲到前面去，有什么用？你是当位，你又很阳刚，但是你要记住，你是刚来不久，人地生疏，你想要大刀阔斧去做什么事情，你也会后悔的。这个最好的例子就是什么？就是一个武艺很高超的人，他来到一个陌生的地方，他准备要敲锣打鼓，表演一番，你会不会说，今天进驻饭店？第二天一早然后就出去敲锣打鼓干起来？会不会？那你就是不懂初九。中国人都不会这样，中国人前两天他不会去表演，他会去打听打听，这里有谁武功最好，有谁平常在做武艺表演，我去拜访拜访他，说能不能让我一个机会，跟你学习学习。他是地

头蛇，但是你对他这么有礼貌，他不但不会打击你，他会照顾你，“没有问题！”还告诉你：“有什么问题你找我好了。”你不拜会，你就干起来，他就找几个人给你难看，你又能怎么样呢？

我们一件事情要做的时候，一定要看看整个的环境，可以做到什么地步，我就做到什么地步。我不会一下子，就把所有的力气都发出来，那是对自己不利的。初九它是有能力的，可是它刚刚起步，所处的环境对他不利，因为都是阴的，就它一个阳的，你要慢慢去跟人家磨合。但是它有一个好处，就是它跟六四是相应的。各位想想看，你把复卦的

六四爻，把它变成九四爻看看，那就变成上雷下雷，整个都是雷，那就动个不停，那样修复的方向就乱掉了，那就不叫修复。修复是有方向的，叫做正向，就是要恢复我原来的正常的状况。而不是说我爱怎么修就怎么修，那不可以，那就不叫复原。它跟六四有应，所以很可能它会快速地往上走，因为上面有牵引力，但是它很能够记住，我是潜龙勿用，所以两边兼顾你就知道（初九爻提示）：一方面告诉你不要拖时间，把握修复时机。一方面告诉你，你要把方向搞清楚，把方法搞清楚，你还要循序渐进，这就对了。

初九小象：不远之复，以修身也。宇宙、人身都有一种能力，叫做自我修复。自我修复的意思就是说，阴阳调和是最好的现象，但是阴阳永远不可能调和，我看整个的中医理论就建立在这里，我们身体里面阴阳调和，你身体就健康，但是谈何容易？你刚刚调好，它阴阳又不调和了。你刚刚调好，它又不调和了。不是阴比较盛就是阳比较盛，说清楚一点，阴阳调和其实是非常状态，阴阳不调和经常是正常状态。所以你才常常要调，时时刻刻要调，一阵子就要调，那换句话说，你的行为很端正，这个是非常状态。有人看到，有人盯住我了，我现在要表现一下，那个是非常状态

。只要你一松懈下来，你丑态百出，什么都来了，所以一个人要时时刻刻反省，要时时刻刻修治自己，随时随地把自己的歪念头，邪念头不要让它伸得太远，及时把它拉回来，就叫不远复。所以在生活上，当你喝茶的时候，你要小心，不能牛饮，不能一次喝太多，一次喝太多，它阴阳不调和。当人看到好吃的东西，你要知道，不能吃太多，那你什么事情都是适可而止，那就叫修身。

复卦不仅向人们阐释了时刻反省，在正确把握方向方法后，循序渐进的自我修身法则，而且揭示了一个企业在复兴过程中，处于不同职位的不同角色，对

于复兴所起的不同作用。其中初九爻作为复卦中唯一的阳爻，自然寄托着企业复兴的希望，那么代表基层主管的第二爻，在看到复兴的机会时，又该如何行事呢？

二、基层主管的处事之道

六二爻辞：休复，吉。这个休，有两个解释，一个是休息，因为它本来是要把这个阳干掉的，现在呢？因为六二跟六五，它是不相应的，它不会拉它，所以它会暂时停摆一下，想想看我要怎么办。第二个是美善的意思，好好的恢复，因为它跟六五不相应，它自然就会去照顾初九，虽然它跟初九是不同道的，

因为一阴一阳怎么会同道呢？如果说初九是君子，六二很可能就是小人，所有小人都团结一致，那初九根本就没有用武之地，幸好六二它又当位，又居中，居中的爻多半会找合理的途径，它又感觉到说，这个初九也不坏，表现得很好，那我现在怎么样？我就近照顾它。那这里头我们就听出来，其实我们好几卦里面，都告诉我们说，阳是君子，但是君子多了以后，难免里面就出现一两个小人，会。阴是小人，但是小人多了以后，里面难免会出现一两个希望之所在的君子，这样才会动，不然怎么会动？如果阴的永远是小人，阳的永远是君子，那两边就分离了，永远不配合，永远

不互动。你看在上面这几个阴爻里面，它不完全是小人，像六二就很好，六二它说我的位阶虽然比你高，但是我发现你这种作风，会给我们带来新的气象，那我怎么样呢？我就亲近你，我本来比你高，现在我委屈我自己，我来照顾你，我来跟你配合，所以它就吉祥。

这样我们才知道小象说（六二小象）：**休复之吉，以下仁也。**下就是初九，它本来是阴凌阳，阴在阳的上面，这对整个来讲不是很吉顺的，怎么在这里讲吉顺呢？就是因为它不但没有阴挡初九往上走，而且有意无意地帮它忙，让这个阳气有空间，可以继续地增长，就是

说一个基层主管，他本来老喜欢拿回扣，老喜欢做一些乱七八糟的事情，可是现在看到一个新进的人来，表现有板有眼，一切奉公守法，大家对他也很有赞美，他就开始反省自己，这就叫复白道。所以复是大情境，每一爻都不断地在反省，才叫复。他一看这个年轻人不错，那我就跟他学习，我就慢慢改过来，那以后日子不是更好吗？所以他有这样的一种起心动念，而且在实际上真正地表现出来，所以它就吉顺。

当企业处于复兴时期，每个人都应该不断地改正自己的错误，努力使企业恢复积极良好的状态，然而位于第三爻的

中层领导，由于与带来复兴希望的新进人员，关系相对疏远，在改正过失时便会遇到许多问题，那么他们怎样才能克服困难，帮助企业更快地复兴呢？

三、中层领导的焦虑

六三是下震的上面，那个震的力量又比较小了，因为它离开初九又比较远一点。六三爻辞：频复，厉，无咎。频，皱眉。厉，有危险。但是还是无咎的。但这不是矛盾吗？有些人你还没有跟他讲话，你刚要开口他眉毛先皱起来，我问你：“你有什么感觉？”你就知道这个人，他是不知如何是好。他到底要不要听？听了会怎么样，不听会怎么样，因

此它（六三）的位置是危险的，才叫做厉。那换句话说，它跟六二不同，六二是很自然地亲近初九，很自然地配合整个恢复的力道，它不是，它是在那里焦虑不堪，这样也不对，那样也不对，那到底要怎么样？所以眉毛始终皱在那里，因为它的地位，使得它是这种感觉，那这样子为什么会无咎呢？就是因为后来它很快就想通了，“我要勉强我自己，既然人家六二都这样走了，那我就跟着走。”

所以小象告诉我们（六三小象）：**频复之厉，义无咎也。**为什么会无咎，就是因为它义。义，就是合乎自然的道理

。为什么？因为一般人会找理由，找很多理由，我不跟他同道的的原因，而且六二这样做是不对的，它会找很多的理由来搪塞。搪塞什么？因为它心里头忧虑。忧虑什么？会不会迟了一步？好处都给六二占掉了。你从这个心理上可以了解到，有很多人看到好的榜样，他觉得我是不是晚了一点？好处都被人家占掉了，那我学来干嘛？他会犹疑，一犹疑就有危险。那好在他最后说：好了好了，既然大势如此了，我就跟着走吧。他是带有一些勉强，所以我们才告诉他：“你是危险，但是如果你及时能够醒过来的话，你还是可以无咎的。”

我们看完整个的下卦，大家应该有个感觉，叫做震中有顺，它虽然在震的当中，但是你看六二顺它，六三，也不得不顺它，虽然勉强，它还是顺的。如果整个不顺，那这个雷永远在底下，发不出来。那复也没有用啊，有那个心无力，有心无力还是不能复兴的。

无论是自愿还是勉强，企业中的普通员工，乃至基层主管，中层领导，最终都积极参与复兴事业，努力帮助企业重修破旧。然而此外，复卦上卦三个爻所代表的职位分别是什么？他们对于企业的复兴，又各自秉持着什么样的态度呢？

四、领导者的态度

如果说下卦是动中有顺，那么我们现在看到的上卦，应该可以体会到，它是顺中有震。你看上卦三个爻里面，唯一跟下卦相应的，就是六四跟初九相应。那你马上想通了，六二爻它是因为很接近，看得很清楚，它赶快抓住机会就顺着它动，六三爻虽然搞不清楚，但是它会觉得说好象大势所趋，我勉强接受。可是六四不一样，六四跟初九是有感应的，它知道这个时候要动，而且要自己表现，而不是勉强。所以六四它说（六四爻辞）：中行独复。我们一共有五个阴爻，它正好在这五个阴爻的当中，所

以它叫中行。我居中，我就要走正道，因此呢？它根本不要去管别人，它就有一个很独特的，跟其它四个阴不同的，然后它就走向复的正道，它反而很自由，反而很自在。因为它情况跟其它四个阴不一样。大家从正常的组织里面，好好去体会一下，你就知道部门经理，其实如果发现说，我们基层的员工有新的气象，有好的建议的话，它是会很快去接受的。

六四小象：中行独复，以从道也。我们在彖辞里面会讲：朋来无咎。就是阳的朋友一起来了，就没有咎了。那现在呢？现在它是独复，它单独一个爻，它

不管其它的，可见它没有朋友，它跟上面两个阴也不同道，本来是同道的，现在不同道了。跟下面两个阴，也不是朋友，所以你看它整个的爻辞里面，它没有说它吉，也没有说它凶，没有。就是你自己看着办，你要这样走你自己看着办吧，你要负责。我们刚刚才分析过，一个经理听到基层员工有好的反映，他就做决定，总经理会不会支持他？不知道。下面的科长会不会支持他？也不知道。做决定了，你就要自己负责任。以从道也。意思就是说，你是按照正常的道理去走，去行事，所以是不可能凶的。所以我没有写凶，但是也不能保证，

你就一定得到上下的支持，所以也不说吉，你自己要好好奋斗。

六五爻辞：敦复，无悔。敦，敦厚。
那为什么它敦厚只是无悔呢？因为你是老板，当复的时候，你应该带头让大家快速地去复兴，结果你没有。那你为什么无悔呢？因为你敦厚，你没有反对，你只是看着大家去做，那就没有悔了。所以**六五小象为：敦复无悔，中以自考也。**你是上卦之中，你只会做什么？**自考，自己去反省。**然后觉得说，我的力量也不足，我的认知也不足，我来领导也不知道这样对不对，又是应该要恢复了，那你就怎么样？就好象观望的状态

，你们试着做做看。那这样当然那个力道是不行的。但是我们认为它很敦厚，允许大家去恢复正道，它一点不阻挠，就了不起了，所以给它无悔。

复卦中六四和六五两个爻，虽然代表的职位不同，但二者都因为秉持中道，而选择了支持复兴，或者允许复兴的做法。那么企业的复兴是不是马上就要成功了呢？为了最终达到复兴的目的，作为复兴事业最后一环的上六爻，又该避免怎样的错误做法呢？

五、复兴中的危机

上六爻辞：迷复，凶，有灾眚。用行师，终有大败，以其国君，凶，至于十

年不克征。整个卦的爻辞就这个爻最长，就表示它非常有问题。那为什么迷复呢？迷复有两个意思，一个就是说没有一样不复兴，什么都要复兴，也就是过度迷于复兴，那当然是凶。第二种是说它迷到不知道别人在复兴。因为它离初九太远了，它完全活在过去，人也老了，力气也衰了，连人家在复兴它都不知道。不知道一看这不对，那不对，那就是迷，迷复。不管怎么样，都是有灾眚。**天然的灾难叫灾（天灾）。人为的灾难叫眚（人祸）。**有灾眚就是你上六这种态度，一定有天灾人祸，那当然凶了。如果在这种情况下，你还用来行师，想要改变，**用行师，指用武力想要改**

变现状。你必然是败的。终有大败，不是小败而已。以其国君，凶。甚至于会把六五都拖下水，都连累了它。后面还有一句更严重的，叫做**至于十年不克征**。十年，长期。不克，不能。你这种情形会一拖拖到十年，你都没有办法来战胜状况。

上六小象：迷复之凶，反君道也。为什么迷复会有这么大的凶祸呢？因为你违反了为君之道。因为为君之道，是要顺应民意的，是要顺应大众的一种需求的，你才能领导他们走上正道。如果大家都感觉到身体不好，都需要恢复，你就给他们一点时间，让他们多休息，去

恢复，你这个时候要把他们征召起来，要他们做那么大的工程，那最后不是累死，就是官逼民反，这在历史上都写得非常清楚，叫做使民以时。你要用老百姓出来做什么事情，那个时很重要。做君王的道理，是应该复有复的时候，我们把它跟什么呼应起来呢？跟大象呼应起来，你就可以看得很清楚。为什么冬至要全民都休息？连商旅都不行？连做首长的都不要下乡去考察民情？都不要。因为你会劳动大家。

其实凡是宇宙之间，人员大变动的時候，大家尽量保持安静，不要乱动会比较好。所以过年过节，搞得精疲力竭，

然后又吃得太饱，又要求尽欢，其实都是不合适的，适可而止才是正道。恢复元气也要慢慢来，不要那么急，知道毛病你就心安了，然后一步一步去改，一步一步去调整，你就比较容易走上恢复的大道，越急越得不到效果。你看很多人身体不好，就想尽办法要弄好它，也有人过度锻炼，也有。过度锻炼结果你看他，表面看一时起来了，实际上是糟糕的。我举个例子是最好的，就是人会累这才是正常，一累就吃那种提神的，一累就让自己震起来，看起来很好，实际上最后是猝死，现在猝死的人越来越多，不知不觉就死掉了，就是过劳。我们要恢复正道，唯一的办法就是用至诚

来感化，而不是用强制的，也不是拼命去鼓励说，“好啊！这样好啊！”你也会把人搞死掉的。一步一步，不要急，恢复正道，不是什么都恢复，因为有很多事情，它跟时代是已经脱节了，你不能再盲目地全盘恢复。你看我们讨论好久了，全盘恢复行不行？大家都摇头。全盘否定行不行？大家也摇头。你从复卦就可以体会到，所以我们下一次就要来谈，至诚是什么卦，就是无妄卦。很多人对无妄是误解的，无妄还得了？无妄？无妄之灾？其实无妄就是告诉你：你要至诚感化。