

# Discussion on the Life Cycle of Enterprises from the Perspective of Zhouyi

Meng Qiao

School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing  
Email: 2017200952@ruc.edu.cn

Received: Mar. 16<sup>th</sup>, 2020; accepted: Mar. 31<sup>st</sup>, 2020; published: Apr. 7<sup>th</sup>, 2020

---

## Abstract

Starting from the image of the first twelve trigrams of Zhouyi, this paper analyzes the main contradictions and tasks faced by enterprises in different life stages, puts forward a methodology corresponding to their "time" and "position", and elaborates the management value and entrepreneurship suggested in the book. In the initial stage, the enterprise should plan and act carefully; in the growing stage, the enterprise should maintain the consciousness of rational decision-making, develop effective management authority and leadership, acquire core competence and market competitive advantage; in the mature stage, the enterprise should be broad-minded and think of danger in safety; in the recession, the enterprise should be self-reflective and stop loss in time. Whatever the stage is, entrepreneurs need to follow the market rules and objective laws of enterprise development, and make reasonable strategic planning and business decisions based on the internal resources and external environment of the organization.

## Keywords

Zhouyi, Trigrams, Time and Position, Business Life Cycle, Entrepreneurship

---

# 从《周易》前十二卦看企业生命周期

乔萌

中国人民大学劳动人事学院，北京  
Email: 2017200952@ruc.edu.cn

收稿日期：2020年3月16日；录用日期：2020年3月31日；发布日期：2020年4月7日

---

## 摘要

本文从《周易》前十二卦的意象出发，分析了企业在其生命周期不同阶段面临的主要矛盾和任务，提出

了与其“时”“位”相契合的方法论，阐释了《易经》所呼吁的管理价值及企业家精神。在初创期，企业应审慎规划、相时而动；在成长期，企业应葆有理性决策的意识，培养有效的管理权威和领导力，并形成独特的核心能力、竞争优势；在成熟期，企业应广开言路、居安思危；在衰退期，企业要自知自省、及时止损。无论处于企业生命周期的哪一阶段，企业家均需遵从市场规则和事物发展的客观规律，基于组织内部资源和外部环境，合理进行战略规划和业务决策。

## 关键词

周易，卦象，时位，企业生命周期，企业家精神

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

《周易》(即《易经》)起于占卜，著于周代。它以简明的卦象和文本，细致入微地揭示了世间万物周而复始、周流不止的运行规律，是一个农耕民族关于宇宙人生最周全的智慧。作为中国传统文化的“大道之源，群经之首”[1]，它为历朝历代统治者提供了居安思危的治国之道，向祖祖辈辈平民传达了敦厚中庸的处世哲学，具有不可替代的文化内涵和现实意义。

《周易》由天德推出人道，从物质性上升到抽象的哲理，所谓“通天地之德，类万物之情”“彰往而察来，而微显阐幽”“其称名也小，其取类也大”(见《系辞下传》)。它有着精致微妙的意象和广阔深厚的外延；它生于乱世，却亘古不灭、历久弥新。在其长达数千年的流传过程中，不同阐释者根据时代需要，纷纷对《易经》文本做出了合乎情境的解释。

不同于西方重实验、推理和证明的逻辑体系，《周易》充分体现了中国人的思维方式：通过观察、感受和反省以获得对生活通达的认识。因为不喜“切割”而追求天地人道的“整全”，它的字里行间濡染了一股新鲜的生命气息。有人说，《易经》是有生命观的[2]，从“潜龙勿用”到“亢龙有悔”，从“动辄遇险”到“坎坎相重”，道路浮沉，一波三折，本就是生命发展、流变与轮回的过程。

借古鉴今，在工业和技术高速进步的二十一世纪，笔者仍期待从《易经》文本中发掘幽微的洞察和深邃的智慧，来指导当代的生产生活实践；推人及物，现代企业的发展历程如同《易经》所描述的人与自然，势必经历一个初创、成长、成熟、衰退的生命周期(企业生命周期理论, Ichak Adizes)。《易经》全书共有六十四卦，其中前十二卦(乾，坤，屯，蒙，需，讼，师，比，小蓄，履，泰，否)已初步呈现了一个事物由兴到衰变化的规律。以局部见整体，本文旨在从《周易》前十二卦的卦象、卦性、卦德出发，分析中国企业在其不同发展阶段面临的主要矛盾和任务，提出与其“时”、“位”相契合的方法论，阐释《易经》所呼吁的管理价值，为新时代创业者和企业家提供方法论上的参考。

## 2. 企业生命周期及其卦象

### 2.1. 初创期

“大哉乾元，万物资始，乃统天。”乾为《易经》六十四卦之首，六爻皆阳，代表着天象的刚阳之气和刚健之行，具有自强不息的进取心和创造力。这股创生的力量对于企业来说乃是“时代之苍穹”：好时代是造就英雄的先决条件，任何企业的建立和业务的开展都离不开相应的政治、经济、社会、技术

条件(PEST 分析法, Johnson·G, Scholes·K)。1978 改革开放后, 计划经济向市场经济转轨, 大批民营企业如雨后春笋般萌发; 2015 年“一带一路”倡议实施, 为大批具有海外运营经验的企业带来了新的投资机会。随着升学竞争愈加激烈并向幼龄人群扩散, 教育在劳动力市场的溢价越来越高, 创业者才肯在教育领域押下赌注。现在, 一大批培训、咨询、规划机构已遍布全国各个城市, 建立了良好的商誉并圈定了忠实的客户群。时下流行的众多自媒体与直播平台, 也是在智能手机和移动网络迅速普及的有利时机下, 准确地捕捉市场机会而产生的。这些都是盛世之治造就商业繁荣的例子。这归功于创业者在创业初期就能够相时而动、与时俱进, 利用时代提供的资源与需求实现企业的快速扎根。“乾”卦的爻辞非常强调“时位”, 即“因时而动”“什么时间就做什么事”。这意味着, 企业家只有充分把握时代风向, 抓住时代契机, 顺应时代需求, 才可能成就一番事业。

“坤厚载物, 德合无疆。含弘光大, 品物咸亨。”坤的六爻皆阴, 代表大地柔顺利贞的宁静和化育万物的美德。广大无垠的大地孕育、承载、包容了人, 人也要敬畏和顺随大地, 这样才能实现人与大地母亲的和谐相处。对于企业, 这默默承载它的土壤乃是它所扎根的市场或创业环境。创业者只有脚踏实地, 充分考察本土人的消费习惯、文化心理、刚性需求, 合理利用当地物质、基础设施和人力资源, 才能推出真正造福于大众的产品和服务, 并成功实现品牌的本土化建设。

“屯, 刚柔始交而难生。”屯卦由下震上坎组成, 震为动, 坎为险。动辄遇险, 生而有难, 象征事物出生的艰难和新生事物的柔弱。企业初创时分, 资金有限, 资源不足, 难以吸引到投资者、合作者或高端人才, 也尚未在社会建立起自己的商誉和口碑; 无成本优势, 可能在竞争对手实行降价策略时失去市场; 鲜有差异化产品, 在接近饱和的市场中难以找到容身之地。这种情况下, 创业者应保持忧患意识和敬畏之心, 将“求生存”放在第一位, 不宜盲目冒进, 更不可急功近利。《象》曰: “六二之难, 乘刚也。”若新生企业不自量力, 目中无人, 试图凌驾于行业巨头之上, 很可能落得“十年乃字”——惨败而归的下场。当然, 企业既要求生存也要谋发展, 一味地“按兵不动”又犯了过度规避风险的错误。九五的爻辞讲到: “屯其膏, 小, 贞吉; 大, 贞凶。”草木在萌发之时遇到雨水润泽, 蒙蒙细雨就是吉祥, 滂沱大雨则为祸患。企业于初生之际, 若自身资金实力有保障、市场的缓冲机制足够健全, 则可以进行适度的冒险和试错, 如采用不同的产品组合、实行新的定价策略等。如果成功, 这将给企业带来可观的“风险溢价”如潜在客户群体和收益流, 从而加速它的生长; 如果失败, 企业也可以及时止损、东山再起。相反, 若初创企业下的赌注太大, 超过了其风险承载能力, 后果则不堪设想。

“蒙, 山下有险, 险而止。”蒙卦由下坎上艮组成, 坎为险, 艮为山, 山下有险, 遇险而止, 象征初生事物蒙昧不明的窘迫和危难。坎又为水, 高山流水, 似有启蒙之象<sup>[3]</sup>。因此, 对于初创阶段的企业, 蒙卦既寓意着其混沌、懵懂的现实状态, 又指出了试错、学习的启蒙道路。“六四, 困蒙, 吝”, 是讲无知、无序使企业处于一种“内忧外患”的境地。对外, 组织战略尚不清晰, 发展路径不甚明朗, 强劲对手侧目而视, 一旦卷入商业战争便手足无措、岌岌可危; 对内, 管理实践刚刚起步, 制度模式犹在探索, 组织文化尚未成型, 各领导人甚至还没有达成一套共同的愿景、宣言和价值观……这样的企业就像蹒跚学步的幼儿, 每迈出一步都面临摔倒的危险。然而, 他毕竟已踏上对环境与自身的探索之路了, 启蒙可以使其“脱桎梏”“以刚中”。关于启蒙的方法, 企业既要向榜样对标、向对手学习、听见客户群体和社会大众的声音, 以接受师者的“传道授业解惑”; 也要独立思考、审慎规划、落地实践、复盘反思, 杜绝一味照搬他人的模式、移植先辈的历史。“初筮告, 再三渎, 渎则不告。”关于启蒙的态度, 企业家要保持开放、谦虚、平和的心态向他人学习, 在试错中进步。关于启蒙的初心——“蒙以养正”“果行育德”, 企业家要铭记市场规则、社会责任与职业道德, 不可利欲熏心、短期导向, 得了发展却失了诚信。

## 2.2. 成长期

“需，须也。”下乾上坎，坎为水，乾为天，水在天上，似有下雨之情；凝于阴而待于阳，则有等待之意。为何等待？险在前也。进取应建立在稳扎稳打、步步为营的基础上，切不可无视危险轻举妄动。驻足等待，是进取过程的一种特殊状态。当公司陷入凶险的商业战斗或衰退的宏观经济中时，一位审慎的企业家应该懂得知难而退，以退为进；忍受寂寞，静观其变。完全不必忌讳采用过渡性的紧缩型战略，如暂时削减各项开支、缩小生产规模、撤出部分市场。“需”的根本目的并不在于逃避困难、停滞不前，而是为今后发展积蓄羽翼。笔者将需卦归入企业的成长期，旨意正在于此。应该以什么姿态去等待？《象》曰：“君子以饮食宴乐”，给了我们两点启示。第一，等待是有机会成本的，即使是短期的潜伏也不能“无所事事”“无为而治”，而应主动做好相应准备。君子在家杯酒言欢等待天晴，正如同企业家把注意力由外转向内，沟通民意、整顿人心，提高员工的满意度、积极性，增加团队的使命感、凝聚力，抑或在管理创新、技术研发领域做出一些探索和努力。第二，君子像往常一样饮酒进食而不见焦虑之情，说明等待需要平常心。避难之时，只有保持组织内部基本的交互模式和运行规律，上下领导和员工才不至于人心涣散，自乱阵脚。

“天与水违行，讼。”水往低处流，天向上而行，似有分道扬镳、迥异不和之象。可见，讼卦象征着争辩是非、曲直、打官司之事。矛盾无处不在，而对于成长中的企业，内部的争议和冲突更是不可避免。比如，在战略决策过程中，领导层就采用风险较小的稳定型战略还是提升组织竞争力的增长型战略发生激烈的争执；在自下而上的战略形成过程中，各部门主张的方案整合度差，难以协调；在目标管理过程中，下级总目标不能与上级分目标很好地契合[4]；在激励过程中，绩效加薪、职位晋升等利好的分配，恐怕众口难调；绩效考核过程中如何保证管理公平性，也难免招来口角……以上种种争议和冲突是再正常不过的。这是因为：首先，随着一家企业年龄增大，资本规模逐渐扩张，最初非正式的、多少有些随意的管理无法继续支持这庞大体系的运转，人与人、人与组织的关系难免变得紧张。其次，组织本就是一个多元的系统，存在着利益的冲突和目标的竞争[5]；由于成长期的组织面临着太多道路和可能性，这种结构性的冲突被突然放大了。然而，不必将“讼”看作一件坏事：承认冲突存在的合理性，就是尊重了人的多样性；思维和能力的多样性乃是组织生命力的保证。此外，观点和立场的碰撞有利于让每个人跳出狭隘的视阈，让组织整体更加“执中守正”。这一阶段，管理者不宜执着于独裁式的管理风格，可在保证基本秩序的前提下适当放权，让更多人自发参与到民主管理的过程中；应广开言路，增强上下级、同事间的沟通，保证信息传播渠道畅通，让组织的决策被大多员工所理解和接受。

“师，众也。贞，正也。能以众正，可以王矣。”这一“众”一“正”道出了军旅的精髓：无“众”则不能成军，无“正”则无法行军；聚众之军先要正名和正己。师卦对于组织领导力的养成有着重要启示[6]。第一，名不正则言不顺，领导者集合众人力量去完成的目标一定要合法、合情、合理：要符合法律、市场规范和商业诚信，要具体、可量化、可达成、自恰、可追踪(SMART原则)，还能每个人带来物质上的收益(收益原则)或精神上的满足(马斯洛需求理论)。第二，“正”人才能治出“正”军，有道德的管理者才能带出忠诚的团队。在选人任贤时，要同等关注候选者的才干和品德，并通过多重考核方式如行为事件访谈法、360度评估，全面了解他的品行、人格、价值观，确保选出的领导者确为民心所向。第三，领导核心要刚健中正。在师卦中，九二是全卦之主爻，也是唯一的阳爻，众阴捧阳，尽显其成熟稳重、果敢刚毅、文韬武略，有出师必捷之象。团队的核心领袖就像军队的将领，只有以身作则、勇于担当、雷厉风行，方能汇聚民力、团结民心，达到员工有信仰、老板有道德[7]的理想境界。

## 2.3. 成熟期

“比，辅也，下顺从也。”“地上有水，比。先王以建万国，亲诸侯。”比又为弼，为配，为伴，

象征着亲密和团结：水流于地，众望所归；腹心相亲，附之无间。从爻象上看，九五为比卦之主，刚中得位，统领五阴，如君临天下，一呼百应。比卦揭示了成熟期企业的几个特征：于内，有效的领导力和管理权威已经形成，激励辅导、监督控制、复盘反馈等管理流程大体成型，上下级劳动齐心协力，各部门配合井然有序；于外，企业已经建立了良好的商誉和品牌形象，吸引了一批忠诚的客户群体，甚至获得了亲密的战略合作伙伴。这时，企业家不应被眼前的胜利冲昏了头脑，应保持诚信，审慎经营，坚守正道，寻找行业内外更优秀的榜样并向其学习，不断整合企业内部资源以开发新的核心能力和竞争优势。“有孚比之，无咎”“外比于贤，以从上也”讲的就是这个道理。

“小蓄：亨，密云不雨，自我西郊。”浓云密布却不降雨，云气从城邑的西郊升起，阳气大满于外，一点阴气蓄止在内，这种情形叫做“小蓄”。小有积蓄但时候未到，功绩未成，所谓“施未光也”。企业成长到一定阶段，积累下来的是什么呢？硬件有资金、基础设施和人力资源，软件有经验、知识、社会资本和品牌形象，管理的副产物更有制度模式、领导权威、组织文化和员工的共同信仰。“复其道，何其咎，吉。”“牵复在中，亦不自失也。”因小有积蓄，前行有望，即使暂时停滞原地也没有什么不妥。“有孚挛如，不独富也。”这时，企业家要诚信正直、开明大度，永葆自察、自明之智，耐心等待机会到来时积极作为，促成企业的质变与腾飞。

“履虎尾，不咥人，亨。”履即践行，走路。踩到老虎的尾巴，是在喻指走路时可能遇到的危险。履之以柔，人不伤虎，虎也不咬人，故曰“不咥人”。此外，履通礼，为舞，用以表达远古部落祭拜雷神以求风调雨顺时重大的礼仪。履卦告诉我们：行履有礼、以柔履刚是吉祥亨通的法则。企业在探索发展路径的过程中，应敬畏企业发展和市场运行规律<sup>[8]</sup>，审慎评估每一步战略行动的风险和成本，充分利用内部资源和外界机遇，取得公众的信任和助力，提前留意止损和退出机制。戒骄戒躁，不宜冒进，不宜过分张扬。最大化自身利润的同时，也要尊重和保护利益相关者，积极履行自己的社会责任。

“泰：小往大来，吉，亨。”“天地交而万物通也，上下交而其志同也。”泰卦由下乾上坤组成，象征着安泰吉祥。而泰卦之所以吉祥，是因为它交流、相应、变通。首先，地之水气蒸腾上行，天之云雨凝聚下降，这种阴阳转化是自然界新陈代谢的永恒规律。所谓“流水不腐，户枢不蠹”，成熟型组织只有对内做到沟通顺畅、信息公开，定期实行换届、轮岗和工作丰富化，对外积极开放、合作，才可以永葆鲜活的生命力和强大的竞争力，在行业中立于不败之地。其次，泰卦的初九与六四、九二与六五、九三与上六两两相应，天地交通，阴阳互感，万物化生，一片春和景明之象。成熟型企业可通过团队任务、收益分享、集体活动等方式加强员工之间的连结，使之形成感应与默契，以降低监督成本、提高团队绩效<sup>[9]</sup>。第三，泰卦外阴内阳，外柔顺而内刚健，体现了君子内心刚健，谦虚待人的美德。成功的企业也应收敛其锋芒，以谦和、尊重的态度对待顾客和竞争对手。最后，泰卦的综卦和错卦都是“否”，互卦为“归妹”，说明美好和谐的表面下依然潜藏着黑暗、闭塞和隐患。作为组织的领导核心，企业家要时刻高瞻远瞩，居安思危，觉察宏观经济和行业市场的走向，警惕来自当前竞争对手或新进入者的威胁。

## 2.4. 衰退期

“天地不交，否。”阴阳背道而驰，无法交感，象征着闭塞和黑暗。阴盛阳衰，象征着正义之道陨落。当一家企业走向闭塞，则有如下表现：僵化的战略难以匹配组织内部资源和外界环境，过高或过低的目标失去了 SMART 的属性，管理走向独裁却愈加失去效率，沟通渠道受到阻塞，组织结构僵化累赘，官僚主义滋生，阶层固化严重，关键人才流失，上下人心不和，任何改革动议一经提出立刻遭到猛烈抨击……诚然，闭塞不一定是导致企业走下坡路的唯一因素或者必要条件。企业步入衰退期的原因不一而足，如战略失误，竞争失败，客户群体流失，股东大规模撤资，市场条件不景气等等。然而，闭塞却无

疑妨碍了企业进行自我诊断、自我修复、自我革新，使其在衰退的道路上一蹶不振。

### 3. 结语

综上，笔者将《易经》前十二卦对应到企业初创、成长、成熟、衰退的整个生命周期，通过其卦象、卦性、卦德，解析了企业在每一阶段面临的主要矛盾和主要任务，阐释了《易经》“周流不止”的生命观与企业发展历程的内在联系，为新时代创业者和企业家提出了建议。其中，“乾”“坤”“屯”“蒙”对应企业的初创期，强调了好的时代和“土壤”（市场或区位）的重要性，指出了企业在尚未摆脱柔弱和无知时应谨慎行事以求生存，积蓄力量以求发展，虚心学习以求启蒙，而企业家也应保持敬畏、谦虚、平和、开放的心态，相时而入，审慎规划。“需”“讼”“师”对应成长期，强调组织在这一阶段应注重培养审时度势的意识和理性决策的能力，探索疏导矛盾、求同存异的方式，并形成有效的管理权威和领导力。这要求企业家内心刚正，行事果决，并适当增强管理的主动性，以促成企业的量变和质变。“比”“小蓄”“履”“泰”对应组织的成熟期，展现了众志成城、小有积蓄、稳健增长、通泰吉祥的理想状态。成熟型企业的领导者应广开言路、戒骄戒躁、居安思危，方能带领团队稳中有进。“否”卦对应着组织的衰退期，揭示了僵化和闭塞必然导向衰败的客观规律，提示管理者一定要自知自省，谨防在自我膨胀中灭亡。

《周易》绝非先验论、宿命论，它没有试图预测任何个体或群体的选择去向、命运浮沉。相反，它强调时位和状态，所指向的吉凶祸福皆以人的心态、行为作条件。若人内心刚健中正、处世谦虚诚信，即使身在危险或逆境中，结果也会很光明。这种“人定胜天”的心态，实则契合了儒家的入世哲学。它鼓励企业家在创业的每一阶段，无论前途通达还是困厄，都要“尽人力”；同时也要“知天命”“明失得之报”，对市场运转的游戏规则、企业发展的客观规律存一份敬畏之心。

《周易》的深刻性在于，它发现了世间万物的不同和变化，看到了宇宙人生周流不止、周而复始的本性。运用《周易》的逻辑体系去演绎企业生命周期，并没有否认组织初始禀赋的异质性、增长路径的多样性。《系辞下传》这样评价《周易》的指导意义：“不可为典要，唯变所适。”我们不应将周易视作典常纲要、金科玉律，而要学习它求同存异、在变动中求适宜的方法。这启示创业者，应牢牢立足于时代和土壤，从组织的内部资源和外部环境出发，克服短视、冷静分析，从而有针对性地进行战略规划和业务决策。

笔者继而追问，《周易》前十二卦在弘扬哪些管理价值，在呼唤何种企业家精神？贯穿于企业发展过程始终的是变化，是波折，是风险，是困厄，也是忧患。面对无处不在、无时不有的变化，企业家应广开言路，解放思想，与时俱进；面对局势和道路的一波三折，应保持一颗平常心，能屈能伸，进退自如；面对风险这把“双刃剑”，应审慎评估、理性决策，处理好“生存”与“发展”的关系；面对困厄，应保持内心的清明和德行的正气，不卑不亢，坚守正道；面对忧患，应保持谨慎、警觉、敬畏，所谓“安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱”。

《周易》对企业生命周期的刻画远不止于前十二卦，其卦象、卦爻辞中蕴含的管理价值和企业家精神有待更多讨论。若中国的创业和管理实践能够从传统文化中吸取更多智慧，辅之以现代化的技术和理念，则可在愈加激烈的全球化竞争中立于不败之地。

### 参考文献

- [1] 杨天才. 周易[M]. 北京: 中华书局, 2019.
- [2] 刘静暖, 等. 《易经》与生态经济[M]. 北京: 中国农业出版社, 2013.
- [3] 罗云天心. 周易六十四卦阐释发微[M]. 西安: 西北大学出版社, 2016.

- 
- [4] 朋震. 企业深度创业期的卓越目标管理[J]. 企业管理, 2019(10): 112-115.
  - [5] 王琦, 杜永怡, 席酉民. 组织冲突研究回顾与展望[J]. 预测, 2004, 23(3): 74-80.
  - [6] 赵俊杰. 《周易》传递出的人力资源管理智慧[J]. 现代国企研究, 2018(18): 287.
  - [7] 齐善鸿, 赵良勇, 孙继哲. 企业家信仰型道德的内涵与价值[J]. 现代管理科学, 2016(11): 27-29.
  - [8] 古志辉. 变局中的变通: 《周易》对战略管理的启示[J]. 清华管理评论, 2016(10): 75-80.
  - [9] 阳毅, 陆丽. 团队信任对团队创新绩效的影响效应与机制[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版), 2019, 20(4): 76-82.