

## 前言三：决策一条龙

人生是一出戏，演给世人与天使观看，关键情节就是重大决定。你的戏演得好吗？你的人生如意吗？就看你怎么做决定。一生犹如一连串错综复杂的决定，先前的抉择左右了之后的决定。幸运的人生就是做对决定的人生。

您知道写周易的周文王怎么做决定吗？他当年被南纣王囚禁，生命危在旦夕，还被迫吃儿子的肉，他是怎么从易经中领悟出好的决定，然后脱困呢？

您应该听过圣经中夏娃亚当的故事。夏娃怎么会受蛇诱忠偷尝禁果？亚当怎么也胡涂的跟者吃了？他们又是怎么做决定的呢？

鸿门宴中的西楚霸王项羽，为什么任凭军师花增一再暗示，也不愿害刘邦？结果放虎归山，种下覆亡之因。如果您是项羽，会怎么做决定？如果您是范增，当怎么劝项羽？

「TO BE OR NOT TO BE」(做或不做)是莎翁笔下哈姆雷特王子的烦恼：他想杀权权以报父仇，又担心改嫁给叔叔的母亲心碎。优柔寡断的他在无奈的头策情境下一再失策，结果是所有人都同归于尽。换作哈姆雷特，您怎么做得更聪明？

您可能正在念大学考忠要转系，正在谈恋爱烦恼要不要结婚，正在为买房子和配偶僵持不下，正在为换不换工作闷坐愁城，正在为公司要不要推新产品犹豫不决，，谁可来帮助你头定，「TO BE OR NOT TO BE」？

“学易经助头策”就是想融合易经智慧与现代头策方法辅助读者做决策。易经64卦是3500年前伏羲氏观察自然福环与人世起落现象后悟出的符号逻辑，经过500年的试验后，由周文王编辑成书。再经孔子及汉再米明大家注释成册。300年前在华传教的白进德神父把明朝来知德所绘之易经的天圆地方图寄给好友莱布尼盛(LEIBNIZ 1646-1716)。菜氏看了吓一大跳，这位与牛顿其名，同时发明了微积分的科学家写道“易经的天圆地方图是有关宇宙科学最古的纪念物，它和我的新算数完全相符，我者未钻研二元算数，亦不会明白64卦的体系。二元算数不外是0与1，就是无与有之用。伏羲将宇宙万象收纳在0与1之间，给予我们珍贵启示，比受之希腊罗马人的启示尤多。中国人在4千年前已经了解”二元运算”，真是大成就。”，菜氏喜爱易经，甚至把太极图刻在自己墓碑上。在西方，二进制继续走下去变成了计算机。在韩国，太极图甚至变成国旗。而在华人世界，认真读易的少，读通的少，用对的更少，甚至使易经论为占卜的工具，真是可惜。

对于一头策问题，传统易经求解的步骤有三：

- 1、卜卦：用蓍草占卜，从64卦中抽出一卦。
- 2、解卦：参照抽得卦之卦群与交辞，洪定策略。
- 3、变卦：参的事务发展，调变所定策略。

易经的优点在于有一个64 卦的整全架构，卦卦错综复杂环环相扣。但其中卜卦步骤充满神秘甚或迷信色彩，难为现代人接受。

西方自二次大战后，管理学界从赛门(HERBERT SIMON，诺贝尔奖得主)到杜拉克(PETER DRUCKER)也发展了一套决策方法，其步骤为：

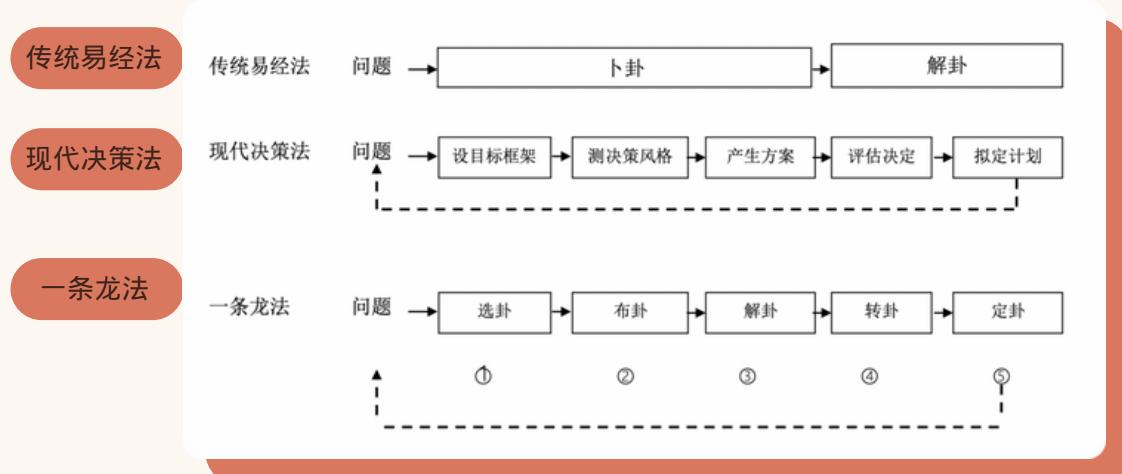
现代决策方法的优点，在于其缜密的解析方式。它的缺点则是缺乏易经64 卦般的架构。有时只见局部未见整体，替选方案间的关联不密切。

- 1、设定目标与框架
- 2、湖知决策风格
- 3、展示替选方案
- 4、评比转换方案
- 5、订定计划
- 6、回馈修正

本书希望整合传统易经与现代决策的优点，发展出一符合现代精神的易经决策新法，称之为“决策一条龙”。它的步骤为：

1、选卦 2、布卦 3、解卦 4、转挂 5、定卦

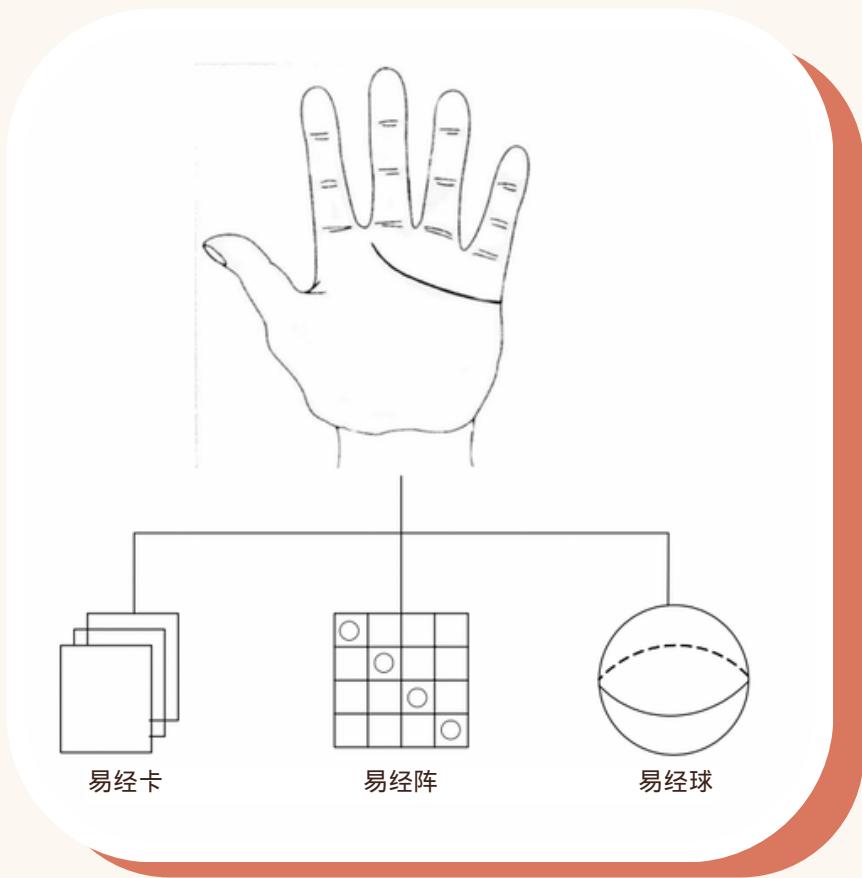
这三种方法的比照如下图：



在发展易经决策新法中，我们提出一“心知力头策观”。以「心知力的均衡」解样头策是一套所欲、所知、所能三者的均衡转化过程

决策一条龙法也可绘如手型（如本书封面）以便随时引用，一如诸葛亮的“指算功”。选、布、解、转、定分在左手各手指，而掌中理者易经球定位6卦。

经由选布解转定，我们可以把易经与现代决策方法结合，有效面对头策。本书也设计了一套决策工具，包括易方阵、及易经球与易经卡，帮助读者推演洪策。（易方阵随附于本书后，易经球与卡则另外发行。<HTTP://WWW.CHINESEBALL.COM.TW/>）



易经球可灵活运用于辅助以下两类型的决策：

一、YES/NO 型决策：是或否、要或不要、能或不能的判断，例如：

- 男女相恋甚久，现在是不是该结婚了？
- 工作不如意，现在要不要换工作？
- 考试落榜，情绪低落，能不能转换郁境？

二、多方案型决策：从多个方案中选取可宜方案的判断，例如：

- 夫妻想买房子，左看右看中意的有十多家，究竟要怎么决定？
- 高中生考大学，有希望上榜的科系不下十个，如何排志愿？
- 全家想一起出游，十多个旅游景点要怎么选？

本书。上篇前两章在概述易经的整体结构与推演逻辑。第三、四、五、六章叙述心知力决策观、计策管理与决策风格。第七、八、九章说明以易方阵及易经球辅助决策的方法。第十章是进阶的易经管理解析。下篇则为将易经64 卦按错综复杂计分为十组后，以九宫表逐卦解之。

# 上篇：易与心知力

## 1 章

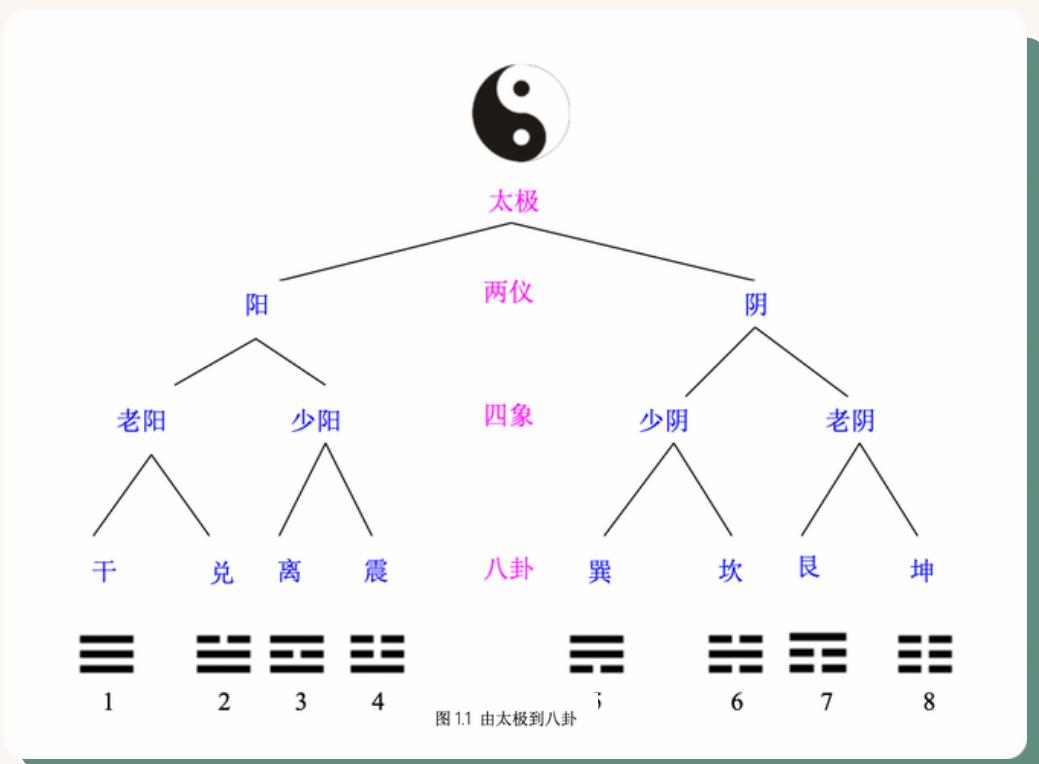
### 1 到 64 拟情境：易卦的脉络

#### 案例一：文王的烦恼

史记周文王本纪记载说，南纣王朝的诸侯中，有名西伯者(即周文王)德高望重甚得人民拥戴。纣王甚嫉，于是把西伯囚在羑里七年。纣王是出了名的残暴，他不耐权父比干的进谏，把他的心剖开，看看里面是不是有七孔(传说圣人之心为七孔)。西伯落在纣王大牢里自是生命危在且夕。商朝人当时是无事不卜，文王占卜待到的是明夷卦，这是64卦中最不祥的，文王忧心忡忡苦思对策。他是怎么从易经待到启示而脱高魔学的？让我们从伏羲谈起。

## 1.1 八单卦的意涵

伏羲是公元前 1500 年前神州大地的共主，他潜心观察日月星辰的现象，山川百物的形势，飞禽走兽的生态：配合对人世福祸的体验，手是由太极之阴阳二元论出发，创作8 单卦以通达造物主的美德，并归类万物的本质（图1）。这八单卦依序为：1 干(CHEN)、2 克(DUI)、3 离（或离)(LI)、4 震、5 巽 (XUN)、6 坎、7 艮 (GEN) 、8 坤。



八单卦相接即得一双鱼型的太极图（图1.2）。易经的易代表“简易”、“变异”、“不易”。是简要不繁，变动不居，归一不移。所归的一即是“太极”，是宇宙混沌未分的初态，也是万物生生不息的动力。由太极生阴阳两仪，两仪生四象，再由四象生单八卦。两个单卦即可组成一卦。以明夷卦为例，（图1.3），它的内卦(或称下卦)是高，而外卦(或称上卦)是坤。一卦共有六(IAW)，阳爻以“—”表之，而阴爻以“— —”表之。例如风卦的第二、四、五、六爻是阴爻，而一、三爻是阳爻。

把八单卦两两组合可得一64卦。这64 卦可用成一图也可组成一方，这就是明朝来知德传下的天刚地方图《图1.4》。天网代表时间的循环，日后演变为黄历。而地方代表大地方位，日后演化为风水学，面相学等。

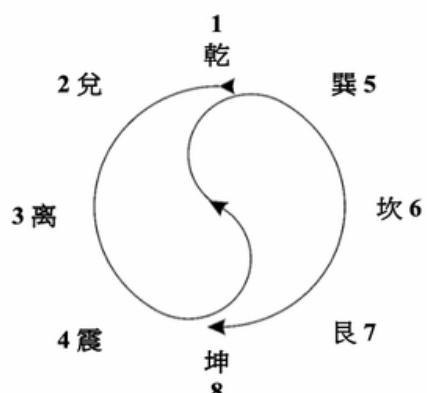


图 1.2 伏羲八卦序

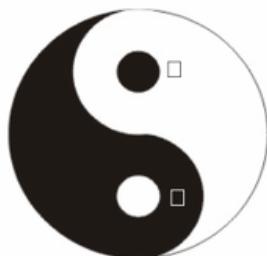


图 1.3 文王卜到的明夷卦

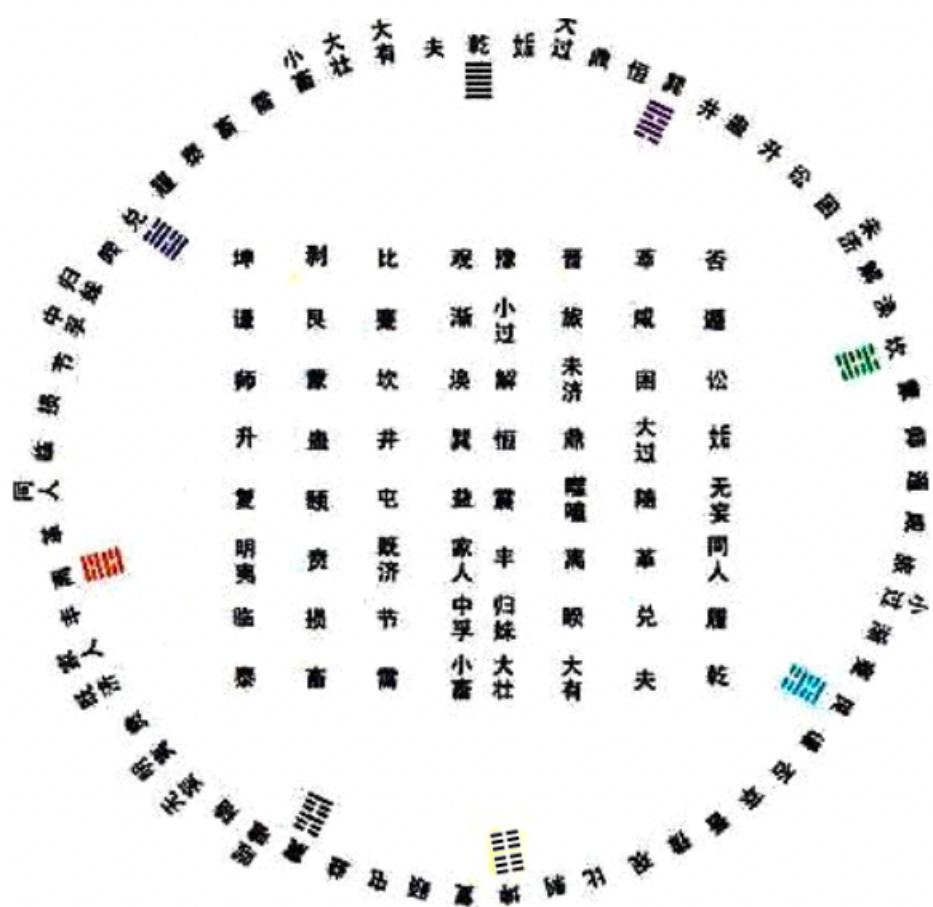


图 1.4 伏羲天圆地方图(明来知德)

图1.1的八单卦中的每一卦都由上中下三爻组成。古人由名单卦的内交的排列而推想出相关之自然及人文的意涵。譬如将、兑、离、震、巽、坎、艮、坤解说成自然界的天、水、火、雷、风、塘、山、地等。易经卦象与卦意本没有一定。常因人事时地物而有不同解释，所谓“仁者见之谓仁，智者见之谓智，百姓日用而不知”（系辞传）。易理符号的综合性，包容性与灵活性更丰富了易经的应用范围。本文以人、公司、产业、及总体环境为对象，依据易经精神给予他们在八单卦上的意涵，列示如图1.5，说明如下：

1

在人的比拟上，一单卦可代表好人也可代表不完满的人。因为单卦没有好壞之別而是顺天应人，因地制宜谋求趋吉避凶之道。以干为例，干表刚健光明有大动能。所以干可用以代表自强不息的君子。但若一人一味刚强欠缺自省不懂柔让则可能形为骄奢的独夫。

2

在公司的比拟上，单卦中的上中下三爻可比参为公司的上中下三层人员。以兑为例，它表示公司的中下层人才完备，而上层充分授权或者无为而治，公司内部一团和气。

3

在产业的比拟上，单卦中的上中下三爻比参为顾客端、通路端、及生产端。以离为例，它表示某一产业的市场需求大，产品的生产动能也大，但是通路不顺畅。

4

在外在环境的比拟上，干代表稳健清明的环境，兑代表和睦的环境，离代表光明和谐，震代表改革变动，巽代表柔忍，坎代表困厄蔽塞，艮代表止息生养，坤代表顺服无为。

本书在第三章中特以心知力观点解析易经。在续图1.5中，我们可先列出从心知力解释八单卦的意涵。以干为例：

- 1.当干是内卦时，它表示主事者是一内心刚、内知足、内力实之刷健者。
- 2.当干是外卦时，它的第一种意涵是主事者所处的环境之外心、外知、外力均支持主事者。
- 3.当干是外卦时，它的第二种意涵是主事者所处的环境是一刚健清明，可以健领胜者。

单卦	爻的排列	自然界比拟	人的比拟	公司比拟	产业比拟
1 干 	三阳并列	<b>天</b> 表自强不息的天，是一切的原创者。 天之动向为由下往上升起。	<b>君子：</b> 刚健有大志，充满理想与热情，有创造力，积极进取向上的君子。 <b>独夫：</b> 刚健者若流于矫吝，刚愎自用会反成为独裁者。	公司稳健，上下游人才济济。	整体产业成熟，上中下游群雄并立。
2 兑 	一阴在上二阳居中下位，主角在上爻	<b>水</b> 表一阴柔者流动在两硬地面上，故为水，为江海。 水之动向为由高往低	<b>智者：</b> 兑即“说”。以沟通与讲习方式说服他人共同解决问题。 <b>说客：</b> 若有智无德，会变成没有主见只想取悦他人者。	公司和睦，中下层强劲，上层充分授权。 或者上层无为而治。	中层通路及下层生产力强，但顾客端未成熟或营销未成功。
3 离 	一阴夹在二阳之中，主角在中爻	<b>火</b> 表阴燃烧自己而照射光辉在外，故为日、为火。离又名：“丽”。 火之动向为往四周扩散。	<b>仁者：</b> 以光明与温暖感染他人的仁者。 <b>温情者：</b> 若有仁无智，会成为欠缺知识只想诉诸情感者。	公司稳健，上下层强劲，中层不负实际业务，只能上下联系。	顾客端及生产端成熟，但中层通路弱。
4 震 	一阳在二阴之下，主角在下爻	<b>雷</b> 表一阳刚者不欲久屈二阴之下而震动，如雷电一般。 雷为由上往下。	<b>勇者：</b> 改革束缚的勇者，或据理力争不畏权势者。 <b>鲁夫：</b> 若徒勇而无智，会成为鲁莽者。	公司稳健，实力分散在下层，下层若有不满易动摇公司经营。	下层生产力强，但市场未开发，中层通路亦未建立。
5 巽 	一阴在二阳之下，主角在下爻	<b>风</b> 表二实体下有一阴虚处，犹如山洞有气流、有风。 风为由高压流往低压。	<b>复慈者：</b> 不抵抗不勉强，追求回归本真的慈者。 <b>被压榨者：</b> 只知逆来顺受不思反抗者。	上中层强大，下层变动大。	下层生产力不足以符合上层之需。
6 坎 	一阳夹在两阴中，主角在中爻	<b>岛</b> 表一实体为二阴虚所包围，如水中之岛。 坎为止息不前。	<b>知止者：</b> 知止、知足、知道者。 <b>被束缚者：</b> 只知画地自限，困于逆境者。	公司竞争力在中间，上层授权，下层变动大。	中层有组织，但上下层弱，整体产业陷困境。
7 艮 	一阳在二阴之上，主角在上爻	<b>山</b> 表一实体镇住二阴柔者，如大山稳住树草河流。 山是静止不动。	<b>安隐者：</b> 隐居止息，不扰不兴的安定者。 <b>被架空者：</b> 安于无所事事，墨守成规为下所控者。	公司上层强，但中下层弱，上层有名但无支持力量。	徒有市场需求，但通路及生产弱。
8 坤 	三阴并列	<b>地</b> 表承载万物的大地。 地之动向为由上往下沉下。	<b>素人：</b> 一切随缘，顺从自然的素朴者。 <b>无所事者：</b> 但求柔顺，不拟有所为者。	公司上中下均虚，无固定主力，随遇而安。	尚未开发之产业。

图 1.5 八卦的自然与人文含义

单卦	主事者心知力	所处环境心知力
1 干 ☰	内心刚、内知足、内力实之刚健者。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外心知力均支持之环境。</li> <li>● 刚健清明，可以健领胜环境。</li> </ul>
2 兑 ☱	内知足、内力实、但内心柔之刚智者。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外知、外力支持，但外心未定之环境。</li> <li>● 和悦沟通，可以智取胜环境。</li> </ul>
3 离 ☲	内心刚、内力足、但内知空之刚仁者。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外心、外力支持，但外知不全之环境。</li> <li>● 和谐感人，可以德感化环境。</li> </ul>
4 震 ☳	内力实、但内心虚、内知空之刚勇者。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外力支持，而外心、外知未明之环境。</li> <li>● 要求改变，可造势改变环境。</li> </ul>
5 巽 ☴	内心、内知足、但内力虚之柔忍者。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外力不支持，而外心、外知有所期之环境。</li> <li>● 柔顺宽容，须谦柔容忍环境。</li> </ul>
6 坎 ☵	内心、内力不足、徒有内知之困坎者。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外心、外力均不支持的环境。</li> <li>● 困厄蔽塞，须适应困厄之环境。</li> </ul>
7 艮 ☶	内知、内力虚、徒有内心之退隐者。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外知、外力空无，惟外心有所期之境。</li> <li>● 止息生养，须引退不争之境。</li> </ul>
8 坤 ☷	内心柔、内知空、但内力虚之无为者。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外心知力空无，未能支持之境。</li> <li>● 无所待，宜无为之境。</li> </ul>

续 图 1.5 八卦的心知力意涵

## 1.2 易方阵

依照史书所述，文王被囚困七年期间把伏羲留下的8卦反复参研，整理出64卦，还给每个卦写了卦意，每卦的6个爻也定了爻意。这是件伟大的文化工作，后来的学者（如孔子）大都依照文王的意思，再给易经加注释。1972年马王堆汉墓出的帛书易经绝大部分内容都与今本易经一样。可知我们现在所读的易经大致就是当年文王所著，再经孔子所编的。我们把文王整理的64卦绘成8X8方阵即成图1.7易方阵。易方阵上八单卦的编码是按伏羲八卦（图1.2）的顺序。但64卦各卦的编码则是笔者自己所撰写的。

易方阵中共有 $8 \times 8 = 64$ 卦，其中每一卦为由一内卦（下卦）及一外卦（上卦）组成。本书以两位码表示一卦，前位码为内码，而后位码为外码。如履（21）中，2是内卦三之码，而1是外卦三之码。历代对于64卦的编码有各种主张，本书则回归到伏羲先天八卦的精神，运用矩阵的概念，赋予64卦一套简明的新编码系统。这套系统对于界定情境卦、方案卦、策略卦非常有帮助。并有助于解析文王卦序、帛书卦序。

笔者同时也把64卦按照错综复杂循环往复的精神给子分组，详列于本书下篇。加上新编码及分组的64卦可使易经更能达到以下五个易：

### 易读

先了解64卦整体结构再阅读单卦单爻，更易读懂易经。

### 易记

一幅图胜千万语，只要记住易方阵图及其特性，就容易背下64卦。

### 易忆

以后只要回忆起易方阵的逻辑关系，就容易回忆起卦的意义及卦间关系。

### 易编

运用64卦分组，易于编列各种样式的情境卦、方案卦、策略卦。

### 易用

易于使用于解析案例辅助决策。

	外刚健	外刚智	外刚仁	外刚勇	外柔忍	外困坎	外退隐	外无为
	1 千 ䷀	2 兑 ䷹	3 离 ䷝	4 震 ䷲	5 巽 ䷸	6 坎 ䷜	7 艮 ䷳	8 坤 ䷁
内刚健	1 千 ䷀ 11 干 干 A 1 <small>(干)</small>	12 夬 夬 D 1 <small>(夬)</small>	13 大有 大有 E 1 <small>(大有)</small>	14 大壮 大壮 F 1 <small>(大壮)</small>	15 小畜 小畜 F 4 <small>(小畜)</small>	16 需 需 E 4 <small>(需)</small>	17 大畜 大畜 D 4 <small>(大畜)</small>	18 泰 泰 A 4 <small>(泰)</small>
内刚智	2 兑 ䷹ 21 履 履 F' 4 <small>(履)</small>	22 兑 兑 B 1 <small>(兑)</small>	23 暇 暇 I 1 <small>(暇)</small>	24 归妹 归妹 J 1 <small>(归妹)</small>	25 中孚 中孚 J 4 <small>(中孚)</small>	26 节 节 I 4 <small>(节)</small>	27 损 损 B 4 <small>(损)</small>	28 临 临 F' 3 <small>(临)</small>
内刚仁	3 离 ䷝ 31 同人 同人 E' 1 <small>(同人)</small>	32 革 革 G 1 <small>(革)</small>	33 离 离 C 1 <small>(离)</small>	34 丰 丰 I' 2 <small>(丰)</small>	35 家人 家人 I' 1 <small>(家人)</small>	36 既济 既济 C 4 <small>(既济)</small>	37 贲 贲 G 4 <small>(贲)</small>	38 明夷 明夷 E' 2 <small>(明夷)</small>
内刚勇	4 震 ䷲ 41 无妄 无妄 D' 4 <small>(无妄)</small>	42 随 随 H 1 <small>(随)</small>	43 噬嗑 噬嗑 G' 4 <small>(噬嗑)</small>	44 震 震 B' 3 <small>(震)</small>	45 益 益 B' 4 <small>(益)</small>	46 屯 屯 G' 3 <small>(屯)</small>	47 颐 颐 H 4 <small>(颐)</small>	48 复 复 D' 3 <small>(复)</small>
内柔忍	5 巽 ䷸ 51 姤 姤 D' 1 <small>(姤)</small>	52 大过 大过 H 2 <small>(大过)</small>	53 鼎 鼎 G' 1 <small>(鼎)</small>	54 恒 恒 B' 2 <small>(恒)</small>	55 巽 巽 B' 1 <small>(巽)</small>	56 井 井 G' 2 <small>(井)</small>	57 蠡 蠡 H 3 <small>(蠡)</small>	58 升 升 D' 2 <small>(升)</small>
内困坎	6 坎 ䷜ 61 讼 讼 E' 4 <small>(讼)</small>	62 困 困 G 2 <small>(困)</small>	63 未济 未济 C 2 <small>(未济)</small>	64 解 解 I' 3 <small>(解)</small>	65 涣 涣 I' 4 <small>(涣)</small>	66 坎 坎 C 3 <small>(坎)</small>	67 蒙 蒙 G 3 <small>(蒙)</small>	68 师 师 E' 3 <small>(师)</small>
内退隐	7 艮 ䷳ 71 遯 遯 F' 1 <small>(遁)</small>	72 咸 咸 B 2 <small>(咸)</small>	73 旅 旅 I 2 <small>(旅)</small>	74 小过 小过 J 2 <small>(小过)</small>	75 漸 渐 J 3 <small>(渐)</small>	76 齐 蹇 I 3 <small>(蹇)</small>	77 艮 艮 B 3 <small>(艮)</small>	78 谦 谦 F' 2 <small>(谦)</small>
内无为	8 坤 ䷁ 81 否 否 A 2 <small>(否)</small>	82 萃 萃 D 2 <small>(萃)</small>	83 晋 晋 E 2 <small>(晋)</small>	84 豫 豫 F 2 <small>(豫)</small>	85 观 观 F 3 <small>(观)</small>	86 比 比 E 3 <small>(比)</small>	87 剥 剥 D 3 <small>(剥)</small>	88 坤 坤 A 3 <small>(坤)</small>

图 1.6 易方阵

易方阵的部份特性简介如下：

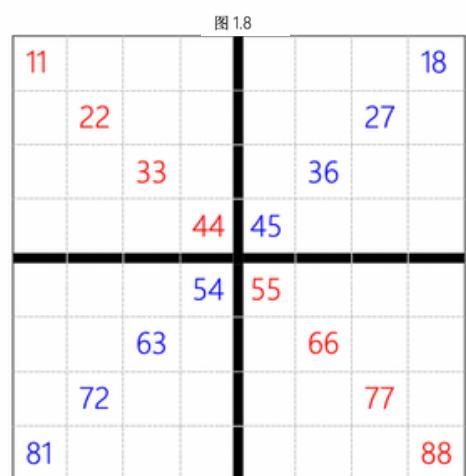
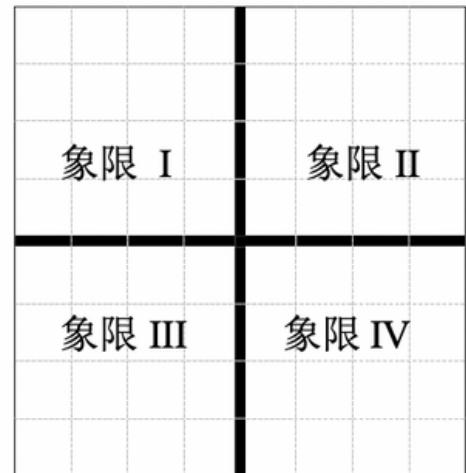
1. 易方阵有纵横两轴，两轴相交于方阵之中心点。此两轴把易方阵分隔I、II、III、IV四个象限（图1.7）。

2. 易方阵有两斜边，一是由左上至右下，由11干、22兑、33离、44震、55巽、66坎、77艮、88坤等八纯卦构成。此八卦又称“显”八卦，代表明显具体的自然山川卦象。如干表天、兑表川、

离表日、震表雷、巽表风、坎表岛、艮表山、坤表地（图1.8）。

另一是由右上至左下，由18泰、27损、36既济、45益、54恒、63未济、72咸、81否等八个卦构成。这八卦又称“隐”八卦，代表隐喻抽象的人文卦象。

任一纯卦的内外码都相同，而任一隐八卦的内外码之和都是9。这十六卦是易经中论述最多的基本卦（图1.9）。



显 八 卦  (自然)	11 22 33 44 55 66 77 88
	干 兑 离 震 巽 坎 艮 坤
	天 川 日 雷 风 塘 山 地
隐 八 卦  (人文)	18 27 36 45 54 63 72 81
	泰 损 既 济 益 恒 未 济 咸 否
	合 亏 完 收 恒 未 情 违 泰 损 成 益 常 完 感 逆

图 1.9 基本卦：显八卦与隐八卦

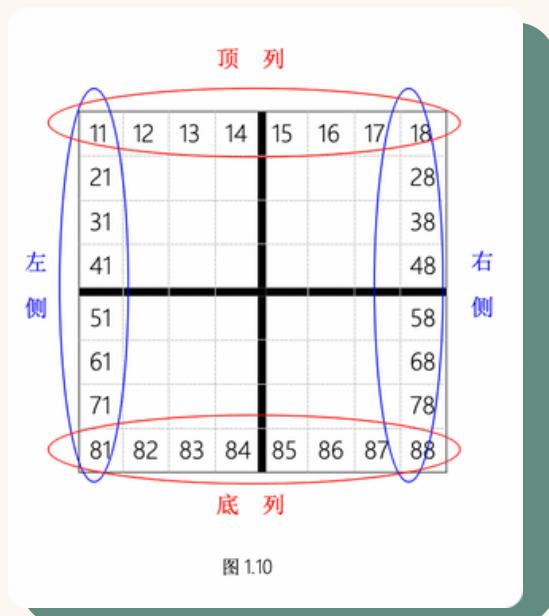
3. 易方阵之外框由二十八个卦组成。

顶列为：11、12、\*\*\*\*\*、18。

底列为：81、82、\*\*\*\*\*、88。

左侧为：11、21、\*\*\*\*\*、81。

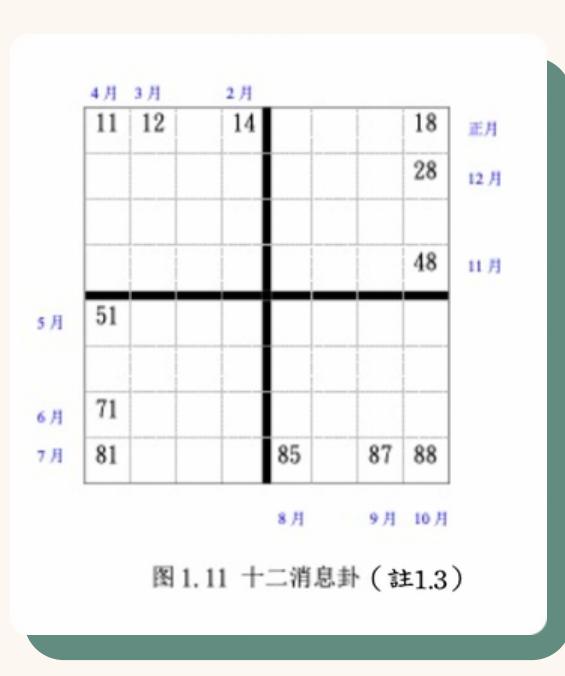
右侧为：18、28、\*\*\*\*\*、88。



外框卦中有十二个卦即是汉代易学发展的十二个消息卦，代表十二月令。

其中：

18 奎	正月	81 否	七月
14 大壮	二月	85 观	八月
12 夬	三月	87 刻	九月
11 卯	四月	88 坤	十月
51 姤	五月	48 复	十一月
71 遯	六月	28 临	十二月



## 1.3 协同情境与对立情境

易方阵上有8X8=64卦，每一卦相当于一种决策情境。一卦的外卦代表头策者所处环境。由于对所处环境的认知常因对环境的界定而有不同，故本书将易方阵的情境分为“协同式”与“对立式”两种，说明如下：

### 1 协同式情境

把外卦所代表的环境当成是与决策者一体的，或者是可不可以协助决策者的人与境：则此卦属协同式情境。比如：

- 在案例一“文王的烦恼”中，外卦界定为文王为纣王或诸侯支持的态势。故为协同式。
- 在案例二“亚当夏娃吃禁果”中，夏娃是否吃禁果时的外卦界定为外部（蛇、上帝、亚当）支持的态势，故为协同式。
- 在案例三“鸿门宴”中，项羽是否杀刘邦时的外卦是他的军师范增，故为协同式。

### 2 对立式情境

把外卦所代表环境当成是与决策者对立的，或者是会不会对决策者不利的人与境：则此卦属对立式情境。比如：

- 在案例四“韩信背水战”中，韩信在布局时他界定的外卦是大敌赵王，故是对立情境。
- 如果在案例三“鸿门宴”中项羽的外卦设的是刘邦而非范增，那就变成对立式情境了。

在协同式情境中，最佳情境卦是干(11)，表示内外均支持之境；而最差的是坤(88)，表内外均不支持之境。因此我们也把协同式情境所用的易方阵称为“乾坤方阵”

在对立式情境中，最佳情境卦是泰(18)，表示我的处境最佳而对手处境最差故我可一举击败之；而最差情境卦是否(81)，表我之处境最差而敌之境最佳。因此我们把对立式情境所用的易方阵称为“泰否方阵”。对立式情境将在4.4节中再讨论。

## 1.4 文王的情境转化

再回头来看图1.3的明夷卦。64 卦的每一卦都代表一种情境。这个情境由内境与外境构成。内境即内卦(下卦)，代表主事者(决策者)的本质，而外境即外卦(上卦)，代表主事者所处的环境对主事者要求或约束。文王当时并未把纣王当成是需拼得你死我活的对手，因此我们可以协同式情境卦解析(图3.8)。此时的外卦是表纣王或诸侯对文王的支持态势。文王初被囚时，他自认自己是仁者，忠君爱民，没有丝毫逆谋之心。所以文王当时的内境对应的单卦是离，是仁者，是如火般愿烧尽自己温暖百姓。而文王面临的外境是残暴的纣王：纣王要求于文王的是绝对的顺服，否则不是炮烙就是剖心。因此文王的外境是要他没有声音，默默承受所有冤屈：他对应的单卦即是坤。坤的自然界表征是默默示载万物的地方，而坤的人格表征是无为素人。下卦为高上卦为坤合起来即是明夷。依照伏羲相传下来的卦意，明夷卦就是“火”被埋压在“地”上，犹如地狱之火，所以是极不祥之意。因此当文王在年中求卜以了解自己的处境时，当算看到明夷时真是痛苦极了。

文王毕竟是圣人，他晓得易经错综复杂循环往复的哲理，所以虽然失望却不绝望。他想着，如果明夷卦是我西伯的现在情境，那么什么卦会是我的未来情境(或目标情境)?传说当时高手人卦用的不是抽蓍草而是掐手指(图1.13)。文王边思索脱困方法边指划未来情境，终于卜算到一个好卦，那就是泰(图1.14)。



图 1.12 想象的文王掐指卜算

外卦 是坤	第六爻 第五爻 第四爻		} (文王被要求须表现在外的环境是坤)
内卦 是干	第三爻 第二爻 第一爻		

图 1.13 文王的目标情境卦：泰

泰的外卦乃是坤，表示外境没变，纣王的束缚仍如大地覆罩而来。但泰的内卦则是干。于是把离单卦中的第二爻由柔转刚。干的自然比拟是刚健之天，人格比拟是刚毅君子。“天”的动向是由下往上而“地”是由上往下，因此在泰里，天地会相交，能收聚在一起。所以泰的卦意是交泰安顺之意（详下篇A组卦）。文王卜算到泰非常高兴，因为它隐喻只要内境能刚毅坚忍，就可以突破下压的外境回复安顺之境。到达泰后，文王下一个情境卦可推测是武王灭纣后的大有境（图1.9）。大有的外境为离，是表示一须以德感化之境或则一光明楷模之境。大有内境为干，外境为离，就表示一刚健君子处一以德感化之境，以为乱世明灯。文王没有武功也没有复商，克纣为帝的是他的儿子武王。但文王却编纂了易经，整理出典章制度，开展了周文化大有可容的新页。

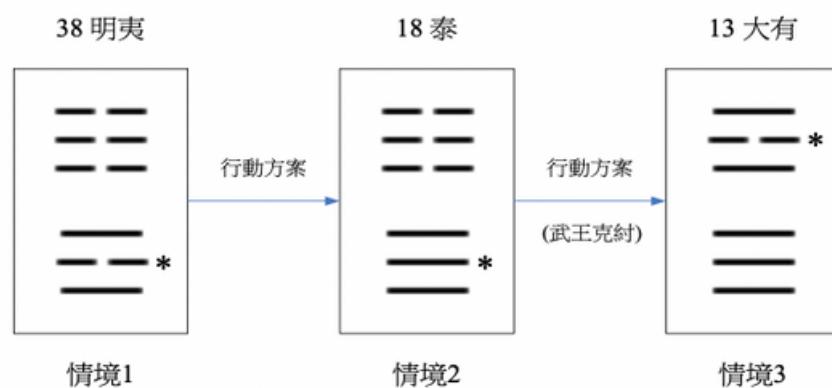


图 1.14 文王的三个情境卦

从一个情境卦转进到下一个情境卦常因采取了某一行动方案。每一个行动方案也有一个案卦与之对应，这将在第六章说明。

## 1.5 64 卦分组

为便于解释错综复杂的含意，这里先说明笔者如何分组64卦。本书将易方阵上的64 卦分为以下三群10组。

### 第一群：对角卦群（图 1.16）

卦都分布在由11至88的显8卦（图19）上

及由18 至81的隐8卦上。分以下三组：

A 组卦：A1(11)干、 A2(81)否、 A3(88)坤、 A4(18)泰。

B 组卦：B1(22)兑、 B2(72)咸、 B3(77)艮、 B4(27)损。

B'1(55)巽、 B'2(54)恒、 B'3(44)震、 B'4(45)益。

C 组卦：C1(33)离、 C2(63)未济、 C3(66)坎、 C4(36)既济。

11A1							18A4
	22B1					27B4	
		33C1			36C4		
			44B'3	45B'4			
			54B'2	55B'1			
		63C2			66C3		
	72B2					77B3	
81A2							88A3

图 1.15 ( 註1.4 )

### 第二群：周边卦群（图 1.17）

卦都分布在四周的边框上。含以下三组：

D 组卦：D1(12)夬、 D2(82)萃、 D3(87)剥、 D4(17)大畜。

D'1(51)姤、 D'2(58)升、 D'3(48)复、 D'4(41)无妄。

E 组卦：E1(13)大有、 E2(83)晉、 E3(86)比、 E4(16)肅。

E'1(31)同人、 E'2(38)明夷、 E'3(68)师、 E'4(61)讼。

F 组卦：F1(14)大壮、 F2(84)豫、 F3(85)观、 F4(15)小畜。

F'1(71)遯、 F'2(78)谦、 F'3(28)临、 F'4(21)履。

	12D1	13E1	14F1	15F4	16E4	17D4	
21F'4							28F'3
31E'1							38E'2
41D'4							48D'3
51D'1							58D'2
61E'4							68E'3
71F'1							78F'2
82D2	83E2	84F2	85F3	86E3	87D3		

图 1.16

### 第二群：内聚卦群（图 1.18）

卦都分布在内部形成聚落。含以下四组：

G 组卦：G1(32)革、 G2(62)困、 G3(67)蒙、 G4(37)賁。

G'1(53)鼎、 G'2(56)井、 G'3(46)屯、 G'4(43)噬嗑。

H 组卦：H1(42)随、 H2(52)大過、 H3(57)蠱、 H4(47)頤。

I 组卦：I1(23)睽、 I2(73)旅、 I3(76)蹇、 I4(26)節。

I'1(35)家人、 I'2(34)羊、 I'3(64)解、 I'4(65)渙。

J 组卦：J1(24)归妹、 J2(74)小過、 J3(75)渐、 J4(25)中孚。

		23J1	24J1	25J4	26J4		
32G1			34I'2	35I'1		37G4	
42H1	43G'4				46G'3	47H4	
52H2	53G'1				56G'2	57H3	
62G2		图 1.17	65I'4			67G3	
	73J2	74J2	75J3	76J3			

图 1.17

## 2 章

### 错综复杂看心路：神奇的推演

错综复杂是易经最重要的符号逻辑关系。它是三国时青年数学天才王弼(24岁过世)，穷究易经后提列出来的，是一项解析易经的伟大发现。可惜的是，我国古代没有发展出如阿拉伯数字般简明的数学符号，因此古人须把一个卦相对的错卦，综卦，复卦，杂卦名硬背下来。现在配合本书的易经新编码《图1.6》，我们可以方便的把错综复杂的关系推算出。运用错综复杂关系，我们可以了解64卦的结构，还可以用它来分析决策者的心路图，非常有趣。请先看以下案例。

#### 案例二：亚当夏娃吃禁果

圣经创世纪记载亚当、夏娃受诱惑事例，原文如下：

耶和华 神所创造的，惟有蛇比田野一切的活物更狡猾。蛇对女人说：“神岂是真说，不许你们吃园中所有樹上的果子吗？”女人对蛇说：“园中树上的果子我们可以吃，惟有园当中那棵樹上的果子，神曾说：「你们不可吃，也不可摸，免的你们死。」”蛇对女人说：“你们不一定死，因为神知道，你们吃的日子眼睛就明亮了，你们便如神能知道善惡。

于是，女人见那株树(的果子)好作食物，也悦人的眼目，且是可喜爱的，能使人有智慧，就摘下果子来吃了，又给她丈夫，她丈夫也吃了。

他们两人的眼睛就明亮了，才知道自己是赤身露体，便拿无花果树的叶子，为自己编作裙子。天起了凉风，耶和华神在园中行走。那人和他妻子听见神的声音，就藏在园里的树木中，躲避耶和华神的面。

耶和华 神呼唤那人，对她说：“你在哪里？”

她说：“我在园中听见你的聲音，我就害怕；因为我赤身露体，我便藏了。”耶和华说：“谁告诉你赤身露体呢？若非你吃了我吩咐你不可吃的树上的果子吗？”那人说：“你所賜给我与我同居的女人，她把那树上的果子给我，我就吃了。”

下页续

耶和华神对女人说：“你做的是什么事呢？”女人说：“那蛇引诱我，我就吃了。”耶和华神对蛇说：“你既做了这事，就必受詛咒，比一切的牲野兽畜更甚；你必用肚子行走，終身吃土。我要叫你和女人彼此为仇；你的後裔和女人的後裔，也彼此为仇。女人的后裔要伤你的头，你也要伤她的腳跟。”又对女人说：“我必多多增加你怀胎的苦楚，你生产儿女必多受苦楚。你必恋慕你丈夫，你丈夫必管轄你。”又对亚当说：“你既听从妻子的话，吃了我吩咐你不可吃的那树上的果子，你必为你的缘故受詛咒：你必终身劳苦，才能从地里吃的。地必给你长出荆棘和蒺藜来，你也要吃田间的蔬菜。你必汗流滿面才得餬口，直到你归了土，因为你是从土而出的：你本是尘土，仍要归于尘土。

亚当给他妻子起名叫夏娃，因为他是众生之母。

耶和华神为亚当和他妻子用皮子做衣服给她们穿。

耶和华神说：“那人已经和我们相似，能知道善恶：现在恐怕他伸手又摘生命树的果子吃，就永远活者。”

耶和华神便打发他出伊甸园去，耕种他所自出之土。

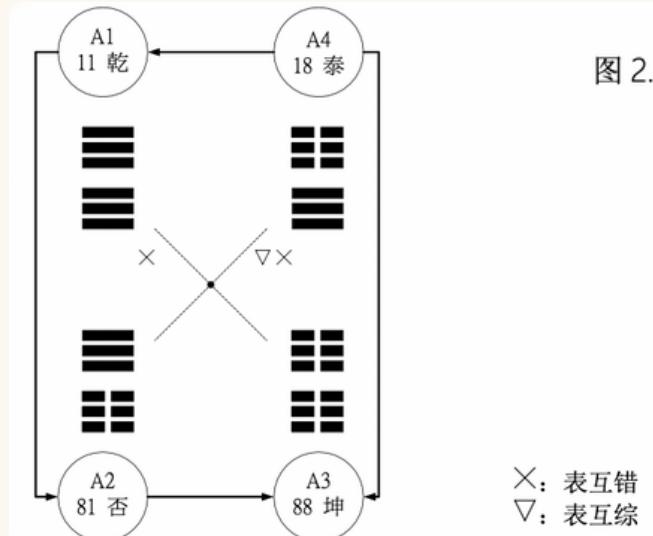
于是把他赶出去了。又在伊甸品的东边安设基路伯，和四面转动发火焰的剑，要把守生命树的道路。

夏娃的心思真是错综复杂，刚开始很顺服神，但耳朵软，听了蛇的话又看了果子后就犯戒了。而且还把亚当也拖下去。夏娃各阶段的情境是什么卦？她的心思可以用错综复杂图表示吗？我们一步步解析。先看看卦怎么分组：

## 2.1 错综复杂

### 错卦

把一卦中的各爻由阴转阳或由阳转阴即成其错卦。譬如图2.1中(11)干与(88)坤互为错卦：而(18)泰与(81)否也互为错卦。亦即互错的两卦，它们的内卦码的和是9，而外卦码的和也是9。在易方阵中，互错的两卦以中心点为四心，成对称关系。



### 綜卦

把一卦 180 度翻转即成其综卦。譬如图2.2，D组中的D1(12)夬 (䷪) 与D'1(51)姤，互为综卦。亦即把 D1 颠倒看便是D'1。同理，58-82， 17-41， 87-48 都为互综。

两卦互综的性质如图2.1 所示。设甲乙为一对互综卦，则甲的内卦码与乙的外卦码对应关系为  $(1,3,6,8,2,4,5,7) \Leftrightarrow (1,3,6,8,5,7,2,4)$ ，亦即  $(1,3,6,8)$  不变，但  $(2,4,5,7)$  与  $(5,7,2,4)$  对应。同样的关系亦表现在甲的外卦码与乙的内卦码上。

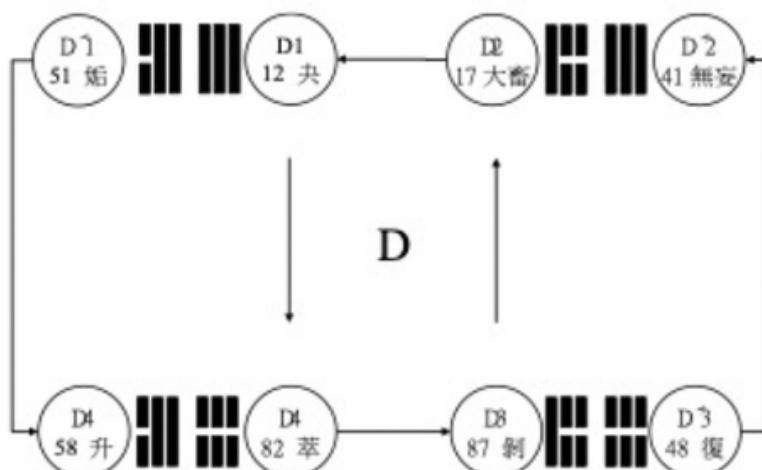


图 2.2

有些卦的综卦还是原卦，称为自综。如(11)干的综卦仍是(11)干。自综的卦共有8个。分别为(11)干、(88)坤、(33)离、(66)坎、(47)颐、(52)大过、(25)中孚、(74)小过。

他们在易方阵上的分布如右图：

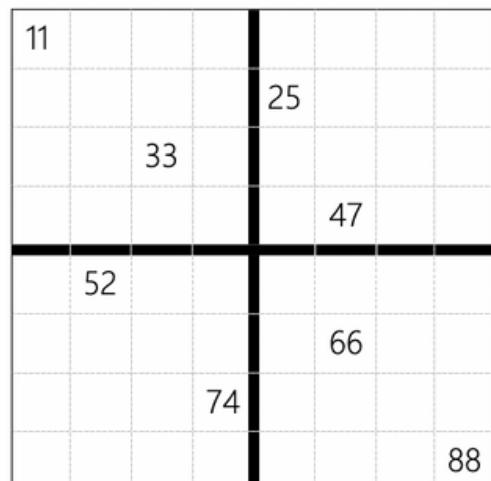


图 2.3 自综的八个卦

### 复卦

把一卦的2,3,4爻当下卦而3,1,5爻当上卦即成其复卦（又称互卦）。譬如(22)兑的复卦为(35)家人卦(图2.4)。

一卦之复卦亦可称为该卦“腹中”（内隐）之卦。以(22)兑为例，(22)兑卦肚子里含有(35)家人卦的成分，或者说兑中有家人卦的基因，所以兑是由家人卦衍生出来的。在第十章中，笔者把64卦中的所有复卦关系绘如图10.1。图中可见所有的卦的复卦最后都收敛到干、坤、既济、未济四卦。这四卦也是文王与孔子卦序中起初和终始的四卦。

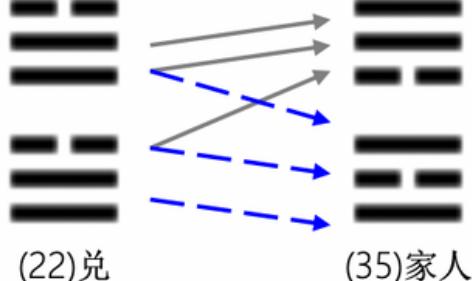


图 2.4 复卦示意

## 杂卦

无共通定义，较一般的界定是一卦之「错卦的综卦」，或「综卦的错卦」即是该卦之杂卦。

以A组为例：A1(11)干与A3(88)坤互为杂卦。

因为「A1 (11)干的错卦是A3(88)坤，而A3的综卦是 A3(88)坤。」；

或「A1 (11)干的综卦仍是干，而A1的错卦是 A3(88)坤。」

以D组为例：D1(12)夬与D'3(48)复互为杂卦。

因为「D1 (12)夬错卦是 D3(87)剥，而D的综卦是D'3(48)复。」；

或「D1 (12)夬的综卦是D'1(51)姤，而D'1的错卦是D'3(18)复。」

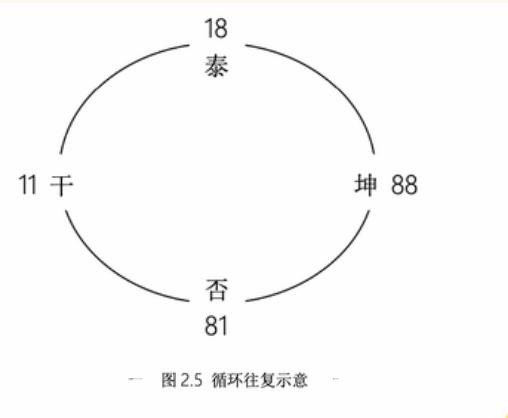
同理 D2(17)与D'4(58)； D3(87)剥与D'1(51)； D4(82)与D'2(41)皆互为杂卦。

古今谈论易经的书籍中，几乎都会提到错综复杂，也有些会列表陈示每一卦的错综复杂。但是就本人所知，没有一本书曾经解析错综复杂的关系把 64 卦两两连接成一张脉络分明的图。亦即目前还没有一套方法可以透过错综复杂的基本运算可以由一个卦推演出其它 63 个卦。

著者另界定一新的卦间关系称之为“半错卦”，定文如下：

## 半错卦

把一卦之内卦中的各爻阴阳互转，即称之为“上半错”。而把一卦之外卦中的各爻阴阳互转，即称之为“下半错”。以A组卦为例 (11)干的上半错卦是(18)泰，而下半错卦是(81)否。同理，(88)坤的上半错卦是(81)否，而下半错卦是(18)泰。干、否、坤、泰由之形成一循环往复的关系。它表示由(11)干过度到(88)坤，可经由(81)否（逆时），也可以经由(18)泰（顺时）。汉朝易学家多以由左往右的逆时钟转向为循环往复的方向，并由此定出12节令（图1.11）。本书亦以逆时为正循环，顺时为反循环。在作决策时，两种循环往复都可能用上。



— 图 2.5 循环往复示意 —

我们将在第十章“易经奥林匹克赛”中讨论，留待有兴趣读者深入之。

## 2.2 循环往复

循环往复与错综复杂是一体两面同出一源，伏羲观察自然界春夏秋冬阴晴圆缺的现象以及人世间兴衰的百态而悟出的。循环往复的基本道理说明如下：

1 它是阴阳两动能互为消长的结果。

2 它是异性相吸，同性相斥的结果，而异性即“相错”或“相综”之卦。

3 天道的运动方向常是朝对立面，所谓「反者道之动」（老子语），「消息盈虚终则有始」。

4 天道的脉动又是遵循一进一退，一开一闭的规律。刚柔相推乃产生各种变化。

兹以 A 组卦说明循环往复的道理：

干否坤泰的循环关系如图(2.6)所示

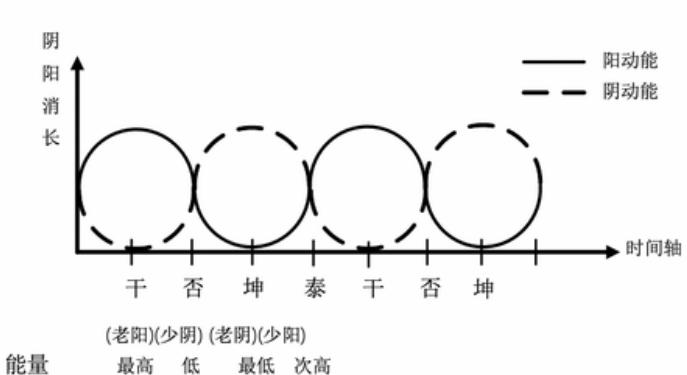
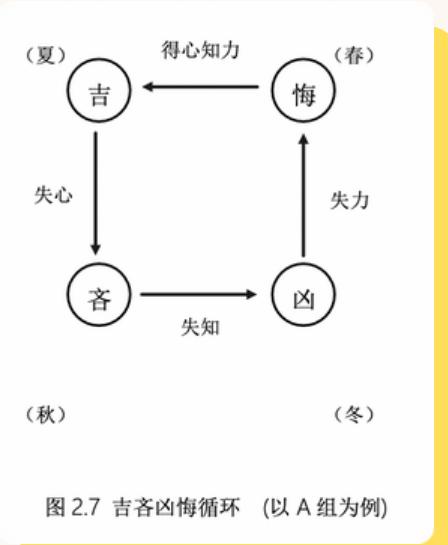


图 2.6 循环图示意图 (以 A 组卦为例)

其中实线表阳动能，虚线表阴动能。阳动能最盛时即是干，反之则是坤。动能顶极时，大系统会如钟摆般摆向另一端，使阳动能慢慢减弱，而阴动能渐增强，是由干转否。否再走到极端即抵坤，坤往前走则阳动能又增而到泰，俗话说否极泰来，亦即否之极为坤，坤之行即到泰。泰再继续行又回到干。

如果以干表“吉”，以坤表“凶”，则干否坤泰福环图亦可表为“吉客凶悔”循环图。吉顺时亦骄故失心成客，吝时执迷故失知成凶，凶时因失力省悟故有悔，悔时奋发图强的重新故得心知力而有吉。



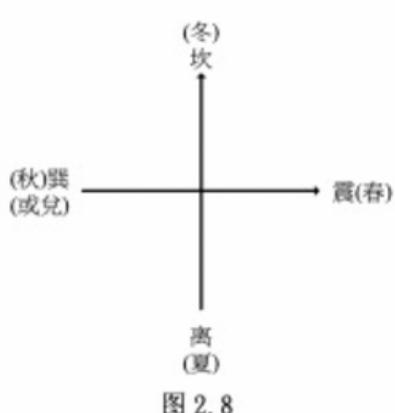
汉朝时易经与黄老之术盛行,汉人在易经发展上最具创意的就是把循环往复的哲理用在季节气候上。发展出卦气说。卦气以气为本,将64卦与24节令配合。卦气说始于孟喜,再由京房乐大成,他后来演变成农民历,一直延用至今。我们可以用易方阵解祥,卦气说如下: (图1.11)

1

以12卦代表12月18泰为正月,依逆时钟方向,令14大壮为2月,12夬为3月,11干为4月,一直推到51,71,81,85,87,88,48,28临(12月),此12卦称之为12消息卦。从51姤至88坤之六卦,阳渐强称为消卦,而从32复至11干之6卦,阳渐强称为息卦。

2

另以四正卦表日季及方位 (图2.8)。震表春,在东;离表夏,在南;巽(或兑)表秋在西;坎表冬,在北。四正卦之24爻象配24节气。其余60卦,每卦占六日七分。合之即为全年365 1/4日。



64卦按循环往复观点可分为单循环图与双循环图在6卦分组中的A、C、H、J组都属于单循环图,而B、D、E、F、G、I则属于双循环图。

吉吝凶悔也可解样为夏秋冬春。夏天生气兴盛为吉为旺,秋天肃杀,为悔为老:冬天死寂,为凶为死。而春天初始为悔为生。

## 2.3 文王心路图

前一章，曾谈过文王的三个情境卦：明夷→泰→干。此处我们将以错综复杂的概念来解析这些情境的演化因素。38明夷卦属E'组，从易方阵上可知它的错综复杂图如下：

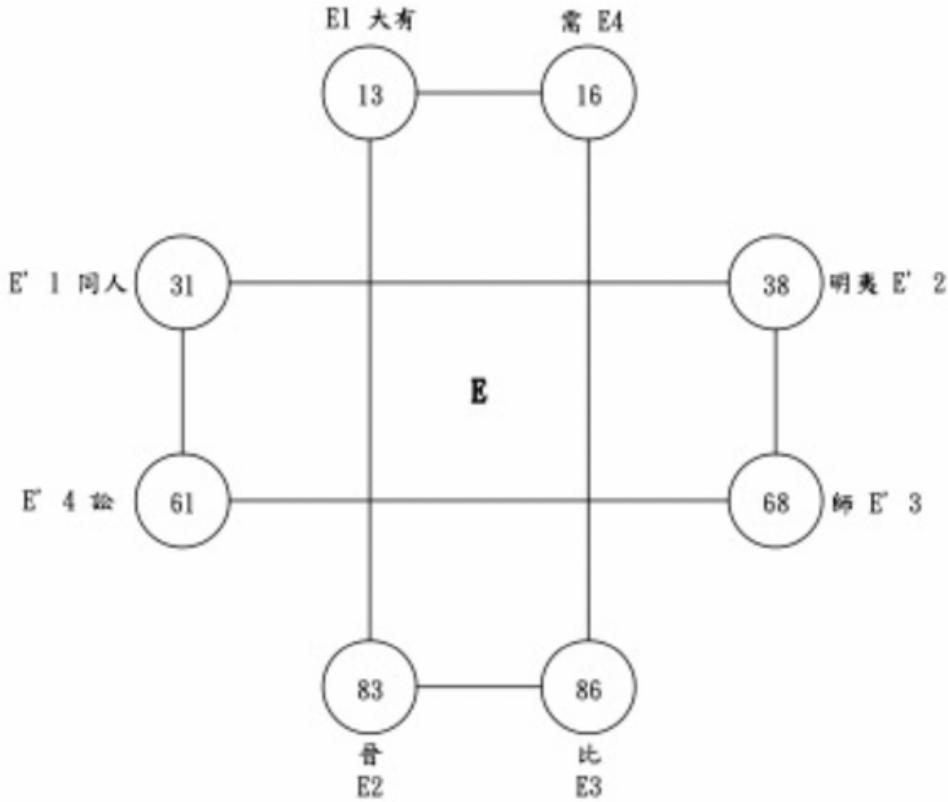


图 2.9 明夷卦的错综复杂图(E, E' 组)

文王看到图2.9 非常失望，为什么呢？因为在E'循环圈上的其他三个卦(师、讼、同人)都不是他要的。他不想兴“师”动众，召重兵来救他；他不想与纣王缠“讼”不休；他也不想“同人”谋反。因此文王不想困在E'循环圈。虽然E循环图上的四个卦很不错，例如大有可容的13大有及晋级加添的83晋，但是这些卦只可望不可及，因此目前文王的外境是明夷上的坤(外码是8)，而E循环圈上4卦都没有外码是8的。

文王因此在易方阵上苦思那个卦可帮助他。在易方阵的最右一行上他看到与明夷同属一外境的七个卦：

## 文王可能情境

	18 泰（合泰安順）*		58 升（隨機上升）文王不想攀附紂王升展之
	28 震（面對問題）勇於面臨問題		68 帥（興師動眾）文王不想興師動眾
	38 明夷（忍受逼迫）		78 謙（謙沖寡慾）謙沖以待
	48 復（一陽復始）文王不想罷官從頭做起		88 坤（坤厚載物）文王不想無所為任人宰制

其中他不想考虑的是 88、68、58、48。可考虑的是78与28，但这三卦太保守难有作为。最后文王看上的是18泰。也就是虽然纣王的外迫不变，但是文王可以一方面坚定内在，一方面虚与屈从。文王然后又想，等他到达泰境后可进入A循环圈，使外境转变就到达干了。文王的心路图因此可绘如下图，它的三步曲是：

脱高E'循环圈，也不进入E循环圈。

由明夷切入泰，进入A循环圈。

由泰顺境转至干。

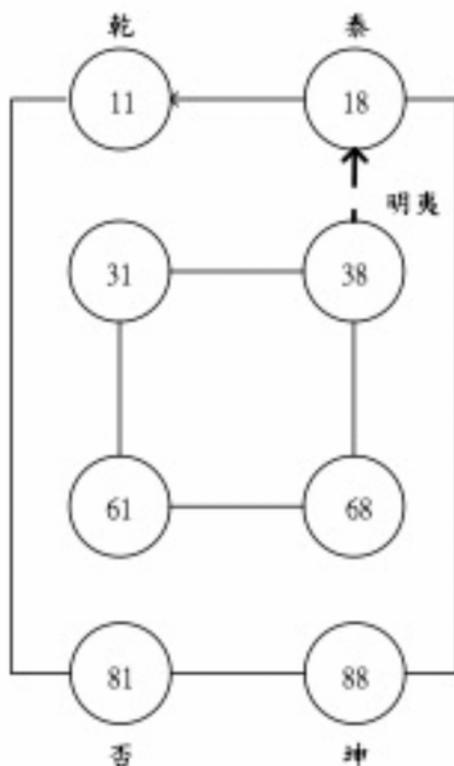


图 2.10 文王的心路图

## 2.4 亚当夏娃心路图

现在回到<案例二> "夏娃亚当的情境演化"，夏娃在考虑是否吃苹果时她想到的外部关系者是蛇、亚当与上帝。由于她把蛇也当朋友看，所以她的情境是协同式(图3.8)。夏娃的思路转化可以用B组的错综复杂福环往复的逻辑解析如下：

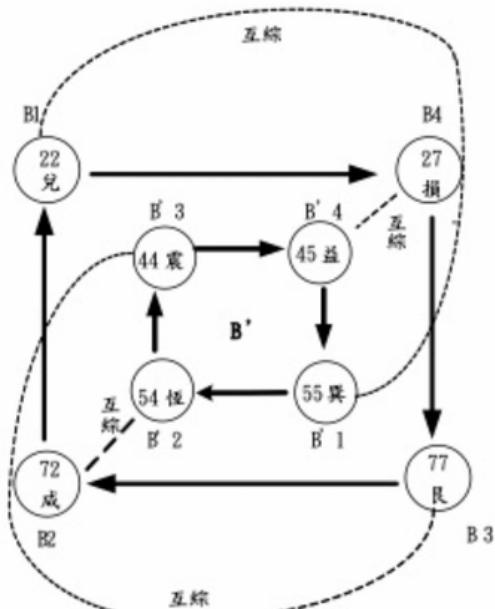


图 2.11 夏娃亚当心路图

夏娃最初的情境是顺服神，55巽(柔顺服从)。她不仅内在服从，她在对外(上帝)认知上也认为是顺服。易方阵上，巽是B'1，同在B'循环图上的有54恒(B'2)、44震(B'3)与45益(B'4)。而在B循环圈上的有22兑(B1)、72咸(B2)、77艮(B3)及27损(B4)，如图。



夏娃受了蛇的诱惑，虽然她内心仍想顺服，但她在外境认知己转为可以与神不同调，可以反抗神。因此巽转为 54 恒，恒表要恒守心志。



夏娃看了禁果后更情不自禁，连内心也想起革命，于是恒守不下转到44震，吃了禁果。



夏娃吃了禁果，眼睛果然明亮，也开始会分办善恶。她一方面得意，一方面怕神处罚，于是想要把亚当也拖下以保护自己。震于是转为益，益是有益于己之意。

亚当知道夏娃犯了大忌，又愤怒又怜爱，结果她远择爱太太更甚于爱上帝，使情境由45益转入27损，进入B循环图。损的卦意是损己利人，亚当是牺牲自己保护夏娃。益与损互综，一是益己一是损己。



亚当夏娃犯了大戒后，神与人原本的亲密关系就变质冻结了，因此损转成77艮，艮是止息之意。



人虽犯错，但神仍是不舍不忍，给他们做了衣服穿，教他们谋生之道。神仍望人能与神交流。此时艮转入72成，成是情感交流之意。



成再往下是22兑。是神希望人能与神和兑沟通，也希望夫妻间多沟通。神希望兑能往下走到巽，希望人知罪，能如浪子回头回到父家，顺服神。这就是基督信仰的核心。

# 3 章

## 心知力观解决策：均衡的妙用

您晓得人是怎么做决策的吗？当某个方案既能满足目标（心），可以符合经验（知），又可以被实现（力），这个方案就容易被采纳，否则就容易被排除。本章将从心知力观点看决策。先看看以下决策案例。

### 案例三：鸿门宴的项羽

《史记项羽本纪》

公元前 206 年，项羽四十万大军驻于鸿门，刘邦十万军队驻守在坝上。因为项伯(项羽的叔权)跟刘邦降营的张良有很好的私交，于是连夜赶到刘邦阵营將这个消息告诉张良，项伯原来的用意是要张良离开刘邦，但是张良坚持不走，还把这个紧急的消息索报了刘邦。刘邦害怕被项羽消灭，就带者一巷随从去鸿门拜见项羽，请求和好。项羽设宴放待，吃酒的当儿，项羽谋臣范增多次示意要系刘邦，项羽都迟疑不决。

范增实在是按捺不住，于是叫项羽的堂兄项庄又进来舞剑助兴，想乘机刺杀刘邦，谁知又被项伯(项羽的叔权)看穿了意图，自己拿起剑也舞了起来，掩护刘邦让项庄完全没有机会下手。最后在张良和樊哙的书助下，刘邦终于脱身，抄山路回到大营，化险为夷。

## 3.1 YES/NO 型与多方案决策

决策就是「解决问题的对策」。如何做出适当的决策是管理学的重心。赫伯·赛门(Herbert Simon, 1978 年诺贝尔经济学奖得主)是近代第一位有系统研究决策行为的大师。赛门认为决策者在面对决策问题时会将两类讯息整合处理：

第一类：决策者储存在长期记忆里的固有目标、内化经验，以及可运用的自有资源。

第二类：周围环境投射在短期记忆里的即时消息，友人意见：以及可运用的环境资源。

综合这些意见，决策者会进行以下的推理活动：

1 认知问题的重要性与迫切性，越迫切重要的问题，越会引起决策者注意。

2 设定解决问题的目标与框架，包括人、事、时、地、物与心、知、力。

3 测知决策风格。

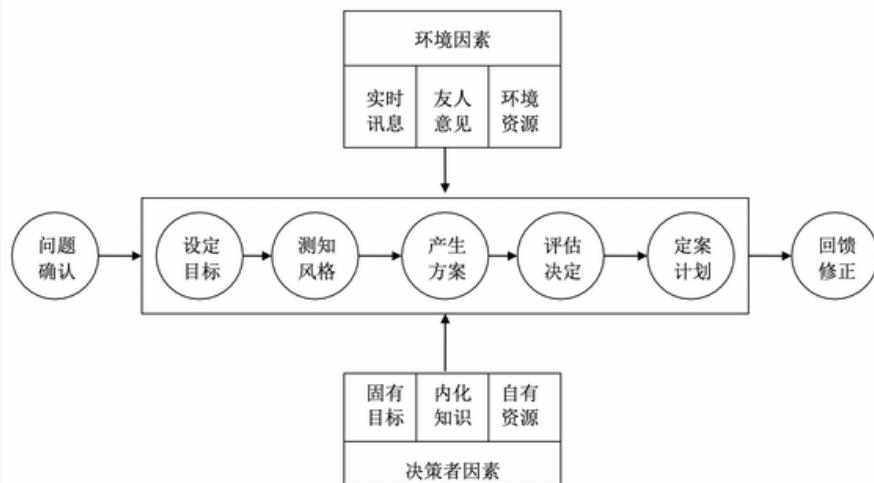
4 拟定解决方案。

5 评估决定。

6 定案计划。

最后，回馈修正以上步骤。

图 3.1 现代决策程序



基于行为学与心理学的理论，本书提出一决策的心知力均衡观，认为决策的行为是一种内外心知力的均衡过程。

我们先把决策类型分为 Yes/No 型及妥方案型两种：

- (1) Yes/No 型决策：是或否、要不要、能不能的判断。  
如是否要换工作？要不要现在结婚？能不能转换不好的情境？
- (2) 多方案型决策：在多种方案下择良策的判断。  
如买房子、填大学志愿…等。

从赛门 (Herbert Simon) 及彼得杜拉克 (Peter Drucker) 的行为理论出发，著者分别就两类型决策，提出以下的决策心知力观：

### 1

Yes/No型决策，某一情境之内外心知力间的转化行为（图3.2）。

- 情境分为内外两境，内情境由内心、内知、内力构成。内心是决策者的目标欲求，内知是决策者的经验，内力是决策者的时间、体力、财力。
- 外情境亦由外心、外知、外力构成，分别表示外境对决策者的支持态势。外境可以是决策关系人、产业、公司、或局势。
- 内外心知力越一致时，决策者越趋向做决定。
- 内外心知力不一致时做的决定，决策盲点也多。

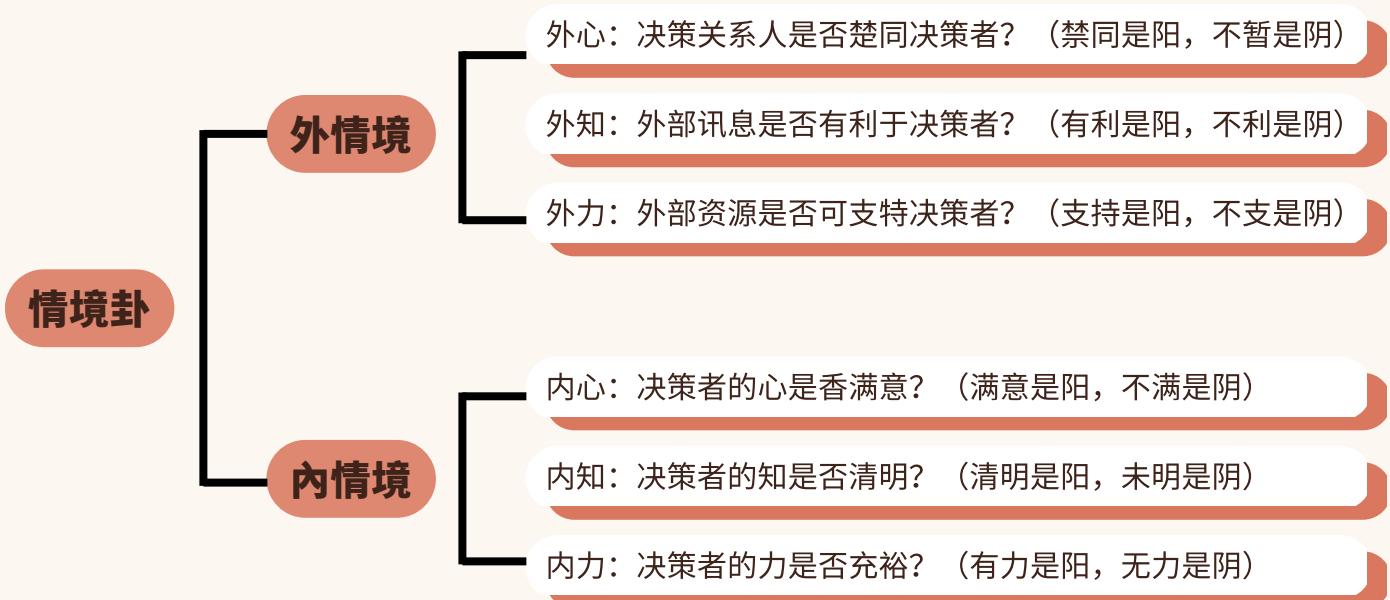


圖3-2 情境卦

## 2

多方案型决策，是众方案之内心知力间的转化行为（图3.3）。

- 决策者因素，可以内心、内知、内力表示：而环境因素，可以助决者解读环境的外心、外知、外力表示。「助决者」是辅助决策者做判断的人，他可以是家人、挚友、谏官、甚至是另一个自我。当刘邦在考虑是否赴鸿门宴时，他的助决者是张良；先生决定要不要换工作时的助决者，常常是太太；学生选择研究论文的题目时的助决者是指定教授；夏娃考虑是否吃善恶果时，她的助决者是蛇；苏格拉底决定是否饮药自尽时，助决者是他的精灵。在单独一人做决策时，他可把助决者想象成一位所心仪的朋友、伟人、成功者或心灵领袖。
- 决策者的内心，表示他惯有目标与价值是否满意此方案：内知表示的是他的经验与内化知识是否认为此方案是明理的：内力表示的是他目前的资源（包括时间、金钱、体力等）是否可以支持此方案。助决者的外心，表示决策关系人是否赞同此方案：外知表示的是环境讯息是否有利此方案：外力表示的是外部可用资源（包括人脉、友人金钱等）是否可支持此方案。
- 方案选择过程往往在寻求「内外心知力的均衡」。
- 当决策者与他所信赖的助决者都赞同某方案时，该决策方案将容易被采纳：反之，如果两者都反对某方案时，该方案会易被屏除。
- 心知力不若均衡时，决策者会陷入采不采纳方案的两难困境。这时他会搁置此方案，或检视目标（转化心），或收果信息（转化知），或调度资源（转化力）。

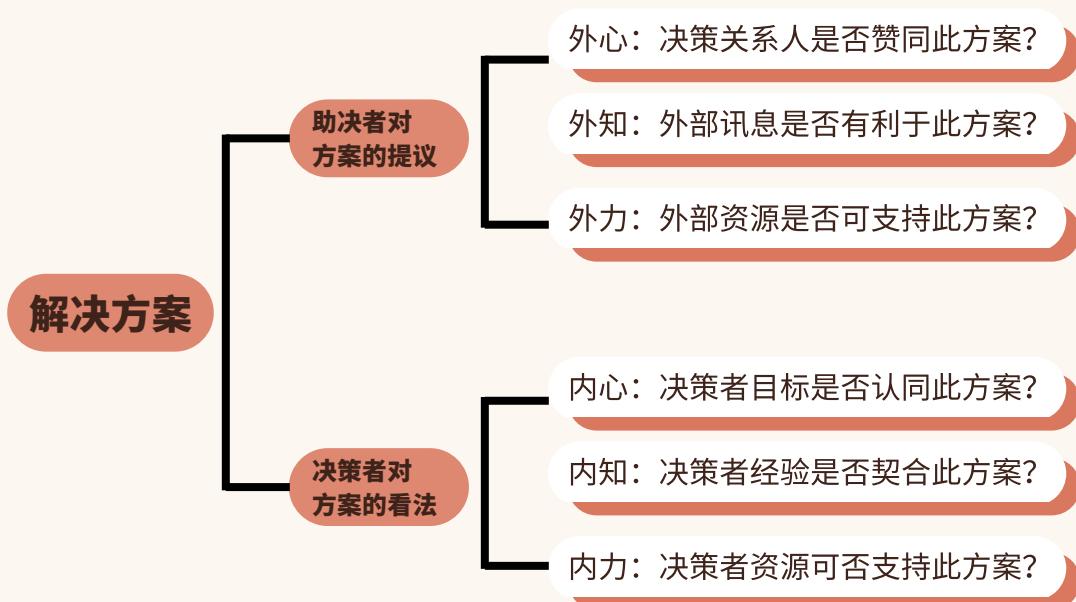


图3.3 心知力的决策行为

## 3.2 心知力解易经

如果将内心、内知、内力对应为下卦，将外心、外知、外力对应为上卦，则内外心知力可对应到易经的八纯卦，如图3.4之心知力方阵图。

图3.4表示，我们先由内力分配，若内力赞同则为“1”，反之则为“0”。在由内知分起，赞同则为“1”，反之则为“0”。再次由内心分起，赞同剩为“1\*”，反之为“0”。由此任一心知力组合，可对应到八单挂的某一个。同理我们可有外心知力与八单卦的对应。

决策者		1外力				0外力			
		1外知		0外知		1外知		0外知	
内力 1	内知 1	1外心	0外心	1外心	0外心	1外心	0外心	1外心	0外心
		111 卦	110 兑	101 离	100 震	011 巽	010 坎	001 艮	000 坤
内力 0	内知 1	内心 1	111 卦	内心 0	110 兑	内心 1	101 离	内心 0	100 震
		内心 1	011 巽	内心 0	010 坎	内心 1	001 艮	内心 0	000 坤

图 3.4 易经心知力方阵

易经中任一卦均可与一内外心知力对应。例如11干之对应可表如11干  
<内力、内知、内心：外力、外知、外心>=<111.111>。  
而21履可表如 21履 <110:111>。

各内卦的心知力的意涵如图 3.5。

内卦	内内内 力知心	心知力意涵
1.干	111	内心、内知、内力俱倾向接纳。
2.兑	110	内知、内力倾向接纳，但内心未定。
3.离	101	内心、内力倾向接纳，但内知未明。
4.震	100	内力可充分配合，而内心、内知未显。
5.巽	011	虽内心与内知认同，但无内力支持。
6.坎	010	虽内知认同，但无心、无力支持。
7.艮	001	虽内心认同，但无知、无力支持。
8.坤	000	内心、内知、内力均不支持。

图 3.5 内卦心知力意涵

同理，各外卦的心知力意涵表示如图 3.6。

内卦	外外外 力知心	心知力意涵
1.干	111	外心外知外力均认同。
2.兑	110	外知与外力认同，但外心未定。
3.离	101	外心与外力认同，但外知未明。
4.震	100	外力可充分配合，但外心外知未显。
5.巽	011	外心外知虽认同，但外力不支持。
6.坎	010	外知认同，但外心不定外力不支持。
7.艮	001	外心认同但外知不明，外力不支持。
8.坤	000	外心外知外力均不支持。

图 3.6 外卦心知力意涵

### 3.3 协同式情境卦

易方阵（图1.6）中有64卦，如果把每一卦当成一种情境，就可以分成 64 情境卦。每一卦有6爻，那就组成了 $64 \times 6 = 384$  种情境。自古以来，每一情境卦代表的意思各有不同解样。本书对情境卦的陈述是依以下原则：

- 1 依照文王与孔子所列之卦群、象群、交群（详见本书下篇）。
- 2 参照王述先教授（易经详解，1969）从本质与环境解析卦的精神。
- 3 心知力情境观（图 3.2）。
- 4 考虑读者做决策时的便利。

我们的做法是把一卦的下卦（内卦）当为是决策者的本质。决策者可以是个人，也可是公司。再把一卦的上卦（外卦）当为是环境。如此我们可以有八类决策者本质（如图1.5中的人与公司）。另外有八类环境（如图1.5中的外在环境），这样就构成了 64 情境卦四象限（如图1.7及图3.7）。

外力可支之境								外力不支之境									
		1 干	2 兑	3 离	4 震	5 巽	6 坎	7 艮	8 坤			象限 I	象限 II	象限 III	象限 IV		
内 力 实	1 干																
	2 兑																
	3 离							内力实之刚者 处有外力可支持之境。									
	4 震																
	5 巽																
	6 坎																
	7 艮							内力虚之柔者 处有外力可运用之境。									
	8 坤																

58

图 3.7 情境卦四象限

各象限的意涵如下：

象限 I：为内力实之刚者处无外力支持之境，此时可修补等候、培养实力。

象限 II：为内力实之刚者处有外力可支持之境，此时可刚毅为之。

象限 III：为内力虚之柔者处有外力可运用之境，此时可谨慎处事、柔进上行。

象限 IV：为内力虚之柔者处无外力可运用之境，此时可潜心修息、习坎无为。

举例言之：

1

11干三三的内卦是干，以人言表内心知力俱足的刚健君子，以公司言表刚健公司。干的外卦也是干，表示为一外心知力均支持决策者的环境，或者以健领胜的环境。因此11干的情境即是心知力刚健者处一外心知力俱支持或可以健领胜环境。

2

12夬三三的内卦是干，而外卦是兑，兑表和悦沟通以智取胜之境。因此夬的情境是刚健者（公司）处一须以智取胜的环境。夬的卦意是果断决定，亦即这是一个需果断做决定的环境，因为外在环境要以智沟通，沟通完必须下判断做决定。因此12夬的情境是心知力刚健者处一外知外力支持但外心未支持环境。此为一须果敢决断争取外心之情境。

3

21履三三的内卦是兑，外卦是干，兑的拟人化是智巧者，所以履的情境是智者居须以健领胜环境。履是行动，所以在此情境时领行动合理。是一刚智者处一心知力可支持环境。可合理行动、和悦沟通以坚定心志

4

22 兑三三的内卦是兑，外卦是兑。是一内知内力足之刚智者，处一有外知外力支持环境。兑即悦，表和悦沟通，为一须明智沟通内心外心之环境。

64 情境卦可应用在解 Yes/No 型决策，此将在第八章中详述。

		可健领	可智胜	可德化	可力取
(外卦) (内卦) 外在环境 决策者内在		1 卦 ☰	2 兑 ☱	3 离 ☲	4 震 ☳
我刚	1 干 ☰	刚健开明之境 以健领胜之境	11 干(刚健自强) 心知力刚健者，处一外心知力可支持之刚健环境。此为一刚健强盛之情境。	12 夬(果断决定) 心知力刚健者，处一外知与外力可支持，但外心浮动之环境。此为一须果断决定争取外心之情境。	13 大有(大有可容) 心知力刚健者，处一外心外力支持而外知放空之境。此为一可察纳雅言大有乃容之境。
	2 兑 ☱	人：机巧智者，如江水沟通包容 公司：聪明讲理的公司，藉沟通整合资源	21 履(行动合理) 内知内力足之刚智者，处一心知力可支持之刚健外境。此为一需行动合理和悦沟通之情境，以坚定内心。	22 兑(和悦沟通) 内知内力足之刚智者，处一外心浮动而外知外力支持环境。此为一须合悦沟通内心与外心之环境。	23 睽(分别是非) 知与力足之刚智者，处一外心外力支持但外知空泛环境。此为一内心与外知被分开之情境，宜分别是非。
	3 离 ☲	人：光明仁者，如明灯照耀众人 公司：性善管理的公司，关心员工与顾客	31 同人(共同合作) 心力足之刚仁者，处一外心知力可支持之刚健环境。此为一宜同人合作之情境，以打开内知。	32 革(革旧布新) 心力足之刚仁者，处一外知与力支持但外心浮动环境。此为一需革旧布新情境，以运用充沛之内力外力整饬不同的心知。	33 离(明丽光谦) 心力足之刚仁者，处一外心外力支持之环境。此为一明丽光谦之情境，内外一致同心协力。
	4 震 ☳	人：气旺勇者，如雷电震动大地 公司：气旺求改革的公司，不畏困难前进	41 无妄(不妄无灾) 刚勇但心知不足者，处一外心知力可支持环境。此为一行事宜慎重不妄无灾情境。	42 随(随机应变) 刚勇但心知未熟者，处一外知与力支持但外心未定之环境。此为一心意未定宜随机应变情境。	43 噬嗑(咬除障碍) 刚勇者，处一外心外力支持环境。此为一可整合内外力与外知，消除障碍情境。
	5 巽 ☷	人：顺势柔忍者，如风飘忽走荡 公司：随境而安的公司，基层力量弱	51 姤(阴立于阳) 无力之柔忍者，处有外心知力可运用之刚健环境。此为一阴立于其上五阳之情境。	52 大过(防遭大过) 无力之柔忍者，处外心浮动环境。此为一须防遭大过之情境，以免如梁因两端虚而折。	53 鼎(调鼎煮食) 无力之柔忍者，处缺外知支持环境。此如一须调鼎沟和以植力扩知之情境。
	6 坎 ☶	人：陷泥塘困厄者，里外不得志 公司：陷困境的公司，上下交相迫	61 讼(易起争讼) 无心无力之困坎者，处有外心知力可运用之环境。此为一易因内外心力不一起争讼之情境。	62 困(里外俱困) 无心无力之困坎者，处一无外心支持而须协调环境。此为一里外俱困情境。	63 未济(未能成事) 无心无力之困坎者，处一内外心知力交错之环境。如把火放在水上，未能成事之情境。
	7 艮 ☷	人：生养中隐退者，如山般稳妥 公司：停止发展的公司，上层无心无力	71 遯(退缩不前) 无知无力之隐退者，处有外心知力可运用之刚健环境。致隐退者遇刚健者会更退缩不前。	72 咸(情感交流) 隐退者，处一外心浮动且内外心知力相错环境。此为一宜情感交流刚柔相济情境。	73 旅(行旅过客) 隐退者，处一外心外力支持而外知空泛环境。此为可行旅四方增广内知外识情境。
	8 坤 ☷	人：静默服从者，如地厚载予万物 公司：因循被动无所为的公司	81 否(闭塞否定) 无为者，处有外心知力可运用之刚健环境。致无为者相对于刚健境更形闭塞不前。	82 萃(萃聚人气) 无为者，处一宜和悦沟通环境。为一可运势以渐萃聚人气之情境。	83 晋(柔进上行) 无为者，为一外心外力支持而外知待补环境。为一可循环柔进上行之环境。

	须谦柔	须习坎	须隐艮	须无为
我刚	5 翼 ䷇	6 坎 ䷜	7 艮 ䷳	8 坤 ䷁
	柔忍顺势 须谦柔顺服之境	困厄蔽塞之境 须适应困厄之境	止息生养之境 须隐退不争之境	受迫无援之境 须坚忍服从之境
	15	16	17	18
	小畜(小处修补) 心知力刚健者，处外力不支持须柔忍之境，此为一须小处修补以待外力之境。	需(需安以待) 心知力刚健者，处一外心与力不支持之困境。此为一须安之待之，不躁进、不妄想之情境。	大畜(大大整备) 心知力刚健者，处一外知外力均不支持之止境，此为一需大大累积实力与讯息之情境。	泰(交泰沟通) 刚健者，处一受迫无援，此为一刚健者可往上与不支持者交泰沟通之情境。
	25	26	27	28
	中孚(讲求信用) 知与力足之刚智者，处一外力不支持之需柔忍环境。 此为一须讲求信用的情境，使中虚的内心与外力可渐充实。	节(节制己身) 知与力足之刚智者，处一外心外力不支持困境。此为一需有所节制之情境，免心有妄念，力有不足。	损(损己益人) 知与力足之刚智者，处一外知外力不支持止境。 此为一损己益人情境，内外之心知力全相错，须委屈自己成全大局。	临(面对问题) 知与力足之刚智者，处一外心知力受迫无援环境。此为一须认真面对问题之情境，以了解状况解决问题。
	35	36	37	38
	家人(家人相爱) 心力足之刚仁者，处一外力不支持需柔忍环境。此为一家人须彼此相爱情境。以内外同心为基础，整合不同之知与力。	既济(把事完成) 心力足之刚仁者，处一外心外力不足困境。此为一把事依序做完之情境。在内外知力相错时，须兼持志心与毅力，把事做完。	贲(修饰文采) 心力足之刚仁者，处一外知外力不支持之止境。此为一修饰文采情境，只可装点门面不宜大举变革。	明夷(忍受逼迫) 心力足之刚仁者，处一外心知力相逼环境。此为一须忍受逼迫情境，免因无知招祸。
我智	45	46	47	48
	益(激智增益) 刚勇者，处一外力不支持需柔忍之境。此为一宜激智增益不可斗力情境。	屯(裂土出芽) 刚勇者，处无外心外力支持之困境。此如一种子需藉自力裂土出芽情境。	颐(合颐养生) 刚勇者，处无外知外力支持止境。此为一只能借内力外心合颐养生环境。	复(一阳复始) 刚勇者，处一外心知力空无环境。此为一阳复始情境。
我明	55	56	57	58
	巽(谦柔顺服) 柔忍者，处一宜柔忍环境。 此为一宜谦柔忍耐情境。	井(掘井开源) 柔忍者，处一无心无力的困境环境。此为一宜掘井开源，厚植力量之情境。	蛊(防虫蚀腐) 柔忍者，处一无力无知支持的退隐环境。此为一须防因过于被动致为虫蚀腐之情。	升(随机浮升) 柔忍者，处一外心知力空无环境。此为一随机浮升之情境。
我勇	65	66	67	68
	涣(心力涣散) 困窘者，处一无外力支援须柔忍外境，内心内力会更涣散之情境。	坎(困厄坎坷) 已困窘者，又处一无外心外力支援困境。此为一困厄坎坷情境。	蒙(蒙昧待启) 困窘者，处一无力无知止境。此为可引外心以启蒙昧之情境。	师(兴师聚众) 困窘者处一受迫之境。 为一可能以内知兴师聚众反抗逼迫之情境。
我柔	75	76	77	78
	渐(逐渐沉静) 隐退者，处一无外力支持须柔忍环境。此为一逐渐沉潜情境	蹇(寸步难行) 隐退者，处一无外心外力支持困境。为一寸步难行情境	艮(隐退归山) 隐退者，处一外知外力空无环境。为一隐退归山情境	谦(谦冲寡欲) 隐退者，处一空无受迫之境。为一谦冲寡欲情境。
我困	85	86	87	88
	观(多方观察) 无为者，处一无外力须柔忍之境。为一可多方观察之情境。	比(依比靠近) 无为者，仅有外知余皆空无。此为一可藉外知选择对象以依比靠近之情境。	剥(日渐剥落) 无为者，仅余外心支持。此为一日渐剥落情境。	坤(坤厚无为) 无为者，处一空无受迫之境，可顺应自然坤厚无为。

图 3.8 协同式情境卦表(乾坤方阵)

## 3.4 64方案卦

易方阵（图1.6）中有64卦，如果把每一卦当成一种情境，就可以分成 64 情境卦。每一卦有6爻，那就组成了 $64 \times 6 = 384$  种情境。自古以来，每一情境卦代表的意思各有不同解样。本书对情境卦的陈述是依以下原则：

- 1 若某方案之卦象为 11干，即表示内外心知力均支持此方案，故此方案可刚健推广之（图3.10）。
- 2 若某方案之卦象为12夬，即表示内部心知力及外知、外力均支持该方案，但外心未必，推此案宜果断决定，以整合众志，形成一心。
- 3 若某方案之卦象为21風，即表示外部支持方案，但内心尚不足，宜行动合理，以在行止中坚定心志。
- 4 若某方案之卦象为42隨，即表示内外均有力无心，知又不一致，故推案时只可随机应变，不宜大刀阔斧（图 3.10）。

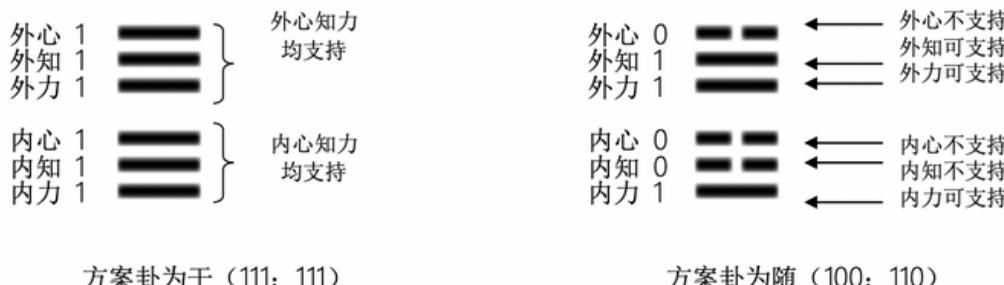


图 3.10 方案卦描述

对某问题言，设定有一决策方案，则在一时机下，内外心知力对此方案的看法可表示如：

案号（决策方案：时机：内力、内知、内心：外力、外知、外心：卦象）

我们可以参照图1.7，依照内力与外力的支持与否，把易方阵分之为四类（图3.11）：

	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2			II				I	
3								
4								
5								
6			III				IV	
7								
8								

图 3.11

第 I 区：该区内之数表示内有力而外无力支持。

第 I II 区：该区内之数表示内力外力均支持某方案。

第 I II II 区：该区内之数表示外有力而内无力支持。

第 I V 区：该区内之数表示内外均无力支持。

参照图1.8与1.10，我们可进一步将易方阵64卦分成以下 12 区分析之：

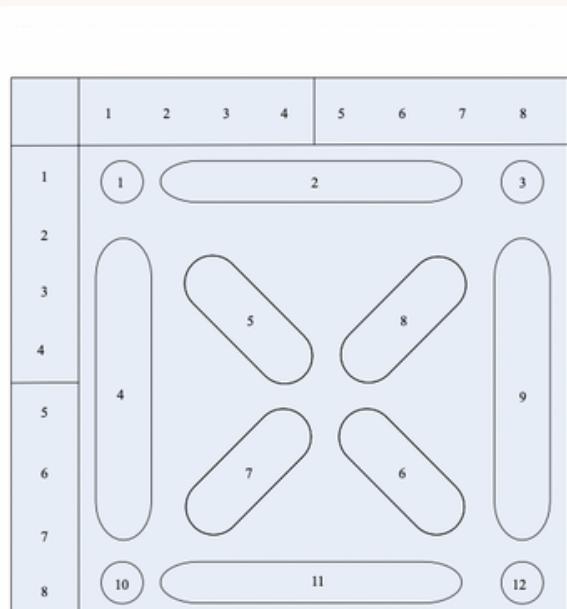


图 3.12

(1区) 11干： 内外均接納。

(2区) 12至17： 内部接納。

(3区) 13泰： 内接外排拒。

(4区) 21至71： 外部接納。

(5区) 22光、33离、44 震：

内心知力一致，倾向接納。

(6区) 55巽、66坎、77艮：

内心知力一致，倾向排拒。

(7区) 72 成、63 未济、54 恒：

内心知力交错，倾向自然交流。

(8区) 45 益，36 既济、27 损：

内心知力交错，倾向主动沟通。

(9区) 28至78： 外部排拒。

(10区) 81否： 内排拒外接納。

(11区) 82至87： 内部排拒。

(12区) 88坤： 内外均排拒。

方案卦可用于多方案型决策，此将在第九章中详述。

图 3.9 方案卦一览表

(外卦) 助决者建议		1 干 ☰	2 兑 ☱	3 离 ☲	4 震 ☳
(内卦) 决策者内在		外心外知外力均有益方案，可刚健为之。	外知与外力有益方案，但外心未定，可兑智沟通之。	外心与外力有益方案，但外知未明，可丽正整合之。	外力可充分配合方案，但外心外知未显。可藉力震发之。
1 <b>干</b> ☰	内心内知内力俱倾向接纳方案。决策者可刚健如天般支持着方案。	11 干(刚健自强) 内外心知力均支持方案。此方案可刚健推展。	12 夬(果断决定) 内部及外知外力均支持。推此案宜果断决定整合众志形为一心。	13 大有(大有可容) 内部及外心外力均支持。推此案宜纳雅言，有容乃大。	14 大壮(大壮震动) 内部及外力均支持。推此案宜藉力大壮声势，以整合心与知。
2 <b>兑</b> ☱	内知内力倾向接纳方案，但内心未定。决策者可兑智如水般支持方案。	21 履(行动合理) 外部支持方案，内心尚不足。宜行动合理，以在行止中坚定心志。	22 兑(和悦沟通) 内外心知力相同。推方案时需和兑说话沟通心志。	23 睽(分别是非) 内力外力均支持方案，但内外之认知与内外之心志不同。推方案时宜分辨清楚。	24 归妹(谨慎安分) 内力外力均支持方案但心意与认知不同。推此案如兑智少女嫁入豪门。恐有变，宜谨慎。
3 <b>离</b> ☲	内心内力倾向接纳方案，但内知未明。决策者可明丽如阳光般支持方案。	31 同人(共同合作) 外部支持方案，内知尚不明。宜同人合作以纳雅言广见闻。	32 革(革旧布新) 内心外心，内知外知均不同。故推案时可运用一致的内力与外力革心明知，以整合内外。	33 离(明丽光谦) 内外心知力相同。推方案时需明丽光谦，博抹众议，增广知识。	34 丰(丰富繁盛) 内外力俱支持方案，内心又实，故资源丰富。
4 <b>震</b> ☳	内力可充分配合方案，而内心内知未显。决策者可知天雷地震声援方案。	41 无妄(不妄无灾) 外部支持方案，内力可配合之。惟因内心内知不足，故不可轻妄以求无灾。	42 随(随机应变) 内外均有力无心，知又不一致。故推案时只可随机应变不宜大刀阔斧。	43 噬嗑(咬除障碍) 上下两端实，内外又有力，可合作如上下齿咬除障碍。	44 震(激发大震) 内心外力相同，推方案可激发大震，造成势声。但注意心知之充实。
5 <b>巽</b> ☴	虽内心与内知认同方案，但无内力支持。决策者只能如飘忽走荡的风吹拂方案。	51 姤(阴制于阳) 外部支持方案。内力不足，如一后制于五阳。宜顺势柔忍。	52 大过(防遭大过) 内无力外无心支撑两端，但知同。推案时宜善用知与内心外力防止大梁崩塌。	53 鼎(调鼎煮食) 有心支持，但内外之知与力不同调。推方案时宜用心调合之。	54 恒(恒久忍耐) 内心外知力对方案看法相反。推方案时因内无力外无心，故须恒常交流方能互补有无。
6 <b>坎</b> ☵	虽内知认同方案，但无心无力支持。决策者只能如陷泥塘的困阨者守着方案。	61 讼(易起争讼) 外部支持方案，但内心内力均非，且内外知均显。此方案易引起争讼。	62 困(里外俱困口) 内外无心，内又无力。推方案时宜善用外知内知结合外力脱困。	63 未济(未能成事) 内心外知力对方案看法相反。因无内心内力，内外又不一致，故方案不易推成功。	64 解(伺机解困) 内陷困境，心力均不得展。可藉外力解除困难。
7 <b>艮</b> ☶	虽内心认同方案，但无知无力支持。决策者只能如止息的山静立在方案旁。	71 遁(退缩不前) 外部支持方案，但内知内力不支持。强推此案恐使内部更易退缩避走。	72 咸(情感交流) 内心外知力对方案看法相错。可本内心与外知外力使内心感性交流。	73 旅(行旅过客) 内心知同而力不同，推方案时可本同心一齐探索未知，如行旅者。	74 小过(如鸟掠过) 中实如身侧如翼。方案因知与内心内力不足，恐只如鸟掠过留不下踪迹。
8 <b>坤</b> ☷	内心内知内力均不支持方案。决策者只能如无言的大地承载着方案。	81 否(闭塞否定口) 外部支持方案，但内部不支持。推此方案恐使内外愈行愈远。	82 萃(萃聚人气) 内部柔顺无为，而外知外力支持方案。推方案时须萃聚内外心知力。	83 晋(柔进上行) 内部柔顺无为，而外心外力支持方案。推方案时须柔晋上行逐步开展。	84 豫(顺势豫备) 内部柔顺无为，但可支持方案之外力势大，故可顺势豫备。

5 巽	6 坎	7 艮	8 坤
外心外知虽认同方案，但外力不支持，宜顺势如风，柔忍待之。	外知认同方案，但外心不定外力不支持。宜守困习坎，空以待之。	外心认同方案但外知不明，外力不支持。宜息止如山，静以待之。	外心外知外力均不支持方案。宜无为如大地虚以待之。
 15 小畜(小处修补) 内部及外心外知支持方案，惟外力未能配合。宜由近处着手积蓄力量。	 16 需(需安以待) 内部支持方案，惟外力及外心未配合。需安外心积外力以待时机。	 17 大畜(大大整备) 内部支持方案，惟外知及外力未配合。推案需大大积蓄知识及实力。	 18 泰(交泰沟通) 内部支持方案，外部不支持。推此案须内外交泰沟通。
 25 中孚(讲求信用) 中间(内心与外力)虚而两旁实，故推案要讲诚信以定内心并积外力。	 26 节(节制己身) 内外心志均不支持方案，外力亦不足，故推方案时宜以知引心有所节制，而非随心所欲。	 27 损(损己益人) 内外心知力对方案看法相反。推方案时宜放空自己心志以成就众人心志，才能沟通。是以损己益人，化泰为损。	 28 临(面对问题) 外部不支持，但内知与内力支持方案。推此案宜亲临问题，以设定内心，求取外援。
 35 家人(家人相爱) 内外心志同，但知与力不同。推案时要秉同心，如同家人彼此联心，以整合知与力。	 36 既济(把事完成) 内外心知力对方案看法相反。推方案时宜以内心为方向，以内力为动力，以外知扩张内知。故此方能把事做完。	 37 贲(修饰文采) 内心外心支持方案，内力亦足。惟知不足外力亦乏，仅可修饰改善。	 38 明夷(忍受逼迫) 外部无援，内知蒙昧，徒有内心内力却无所用。推此案如夷火相逼难有成。
 45 益(激智增益) 内外心知力对方案看法相反。推方案时是把否卦中的外力化为内力，如此可益己益人，化否为益。	 46 屯(裂土出芽) 内有大动力欲裂土而出芽，突破无心无力之境。	 47 颐(合颐养生) 内力外心撑上下两端，使其他因子可颐养生息。	 48 复(一阳复始) 外部无援无为，内部有大动能。推此案可口由下震至上一阳复始之。
 55 (谦柔顺服) 内外心知力相同，均认有心有知但无力推动方案。此案只能谦柔顺势为之。	 56 井(掘井开源) 内外无力无资源。内心与外知须共同合作，掘井开源之。	 57 蠡(防虫蚀腐) 内外无力但同心，内知外无知。推案时应防虫蚀腐以避无力犯之过。	 58 升(随机上升) 外部无为无阻，内有心有知如风上升而上。
 65 涣(志恐涣散) 内外均无力有知，内外之心又不同。推案时宜防止内心及内力涣散无回。	 66 坎(困厄坎坷) 内外心知力相同，均认无心无力于此方案。此案上下受困坎坷难展。	 67 蒙(蒙昧待启) 内陷困境，心力难展，外又无知无力。心知力蒙昧待启。	 68 师(兴师聚众) 外部无为，内有知而无心无力。推此案如一以内知帅五阴柔，兴师聚众之。
 75 渐(逐渐进行) 内外无力支持方案，只能秉内外同心渐渐进行。	 76 塤(寸步难行) 内外无力支持方案，同陷困境，寸步难行。	 77 艮(隐退归山) 内外均无力无知支持。此案将渐隐退归山，存档不用。	 78 谦(谦冲寡欲) 内外均无力无知。若持此案宜秉内心谦冲寡欲，教养生息。
 85 观(多方观察) 内部柔顺无为，外力亦不支持方案。宜按兵不动多方观察。	 86 比(依比靠近) 内部柔顺无为，但有外知支持方案。宜依比外知使内外心知力靠近之。	 87 剥(日渐剥落) 内部柔顺无为，外力外知亦微。此方案可能日渐剥落为人淡忘。	 88 坤(坤厚载物) 内外均不支持方案，无意为之。

## 3.5 心知力解鸿门宴

回到案例三：鸿门宴，我们先看看刘邦方面，刘邦收到项羽请帖，他要不要赴宴呢？假设此时助决者是军师张良。

则刘邦与张良的心知力可表示如下：

刘邦心：刘邦一心想称霸天下，但目前只求保命。  
赴宴被杀则什么都将成空，故百般不愿。 (0)

刘邦知：刘邦知项羽凶残，逆其意者难存。  
不赴宴则项军必攻来，故理智上须赴宴。 (1)

刘邦力：当时刘邦年力10万，项羽40万，汉军非项军对手。  
故在内力考虑上需赴宴。 (1)

张良看外心：项羽尚未知刘邦是否有意王天下，此时当向之输诚，减其戒心。  
若不赴宴则项羽疑心加重，必会攻来。 (1)

张良看外知：项羽爱面子，赴宴则项羽无杀刘邦之借口，可趁机逃脱。 (1)

张良看外力：汉军非项军对手，只有赞同赴宴。  
但要安排好接济兵力以助逃脱。 (1)

内外心知力值为（内力、内知、内心：外力、外知、外心）=（110:111），  
其对应卦为履。故其方案式为：

(刘邦应赴宴否？：行前：1 1 0 : 1 1 1 : 21履)



刘邦明知领去，实心中百般不愿。但在众将及夫人的激将之下只有硬着颈项赴宴。心知力量不均衡，但无他法可想。此时对应卦为“履”，履之卦意在选卦表上为“外部支特方案，内心不足。宜行动合理，以在止中定心志”。亦即可试做，但行动上要合宜谨慎，伺机保守心志，保命脱逃。

再看项羽方面，他的最初方案是：

(项羽令杀刘邦否？，时机为项庄舞剑时：项羽力、项羽知、项羽心：  
范增看外力、范增看外知、范增看外心：卦象)

项羽心：想王天下，但若杀刘邦无理，则以后难号令天下。 (0)

项羽知：刘邦甚恭顺，又冒死来赴宴，不似要争天下。  
范增虽多谋，但这事要听我的。 (0)

项羽力：可轻易取刘邦性命。 (1)

范增看外心：刘邦非等闲之类，又有谋士相助，必有称帝之心，故当除之。 (1)

范增看外知：刘邦未来将成为大患，当除之。 (1)

范增看外力：视杀刘邦为最方便之法。 (1)

设此案为甲案，则其决策数组为：

甲案（项羽令殺刘邦否？项庄舞剑时：1 0 0 : 1 1 1 : 41无妄）



此时对应卦为“无妄”。项羽心与知均杀不下刘邦，终不能下决定杀他。“无妄”之意为不妄无灾，不要粗心惹出灾祸。

项羽在此例里最大的决策盲点是，“知”。看不出刘邦真心，又听不进范增的意见。

项羽身经百战，战战皆捷，号称西楚霸王：但最后为刘邦所胜。其一生最大的失策即在让刘邦脱逃。如果项羽了解易经错综复杂、循环往复的道理，或者范增可点破项羽，则历史可能不一样。

# 4 章

## Y E S / N O 里解迷津：球底透玄机

决策有两种型态，一种是YES/NO型，另一是多方案型。YES/NO型为“是”或“否”的判断；多方案型为从多个方案中选择最适合的，或则排列优先级。第八章说明以易经辅助YES/NO决策，而第九章说明多方案型之决策辅助。

### 案例六：小珊是否允求婚？

小班与大汗是小学同窗，在校时彼此互有好感，留下美丽回忆。在一次偶然际遇（或者是上帝恩典）中，两人又不期而遇。之后更是交往密切，逐渐滋生爱意。大汗于是要求升级成为男女朋友。小珊在错愕感动之余，却有些犹豫：年纪轻轻的自己，到底该不该这么快安定下来。毕竟两人刚出社会没多久，还很年轻，未来的事情会如何发展，也很难讲。但是想想大汗对自己的付出与呵护，心中不禁又是一阵甜蜜。就在这种幸福惊喜交杂的情绪中，小珊答应可亲密交往，继续增进瞭解。半年之后再决定是否走在婚姻路上。

半年期间大汗诚挚的表达他的真情，而小珊也认真思索双方的情感与前程规划，两人都是虔诚的基督徒，同心新求上帝的福音。小珊已有出国进修的打算，大汗也已得到某大学入学许可，但两人经济基础尚弱，未来如何均无把握。半年过去了，在一个美好浪漫的夜里，大汗选了灯光好又气氛佳的法国餐厅，大胆向小珊说出了心中渴望已久的心愿：“WOULD YOU MARRY ME？”，小珊终于需要面对重大的决定。

下页续

小珊是学心理的，他知道在这个关键决定里，她必须学得以下几点：

- 1** 她需要很确定，自己是不是很爱大汗？大汗是不是也深爱她而不渝？
- 2** 她需要很理智判断两人的个性、背景、前程、志趣是不是相配？
- 3** 她需要很实际考虑时间与经济的配合度。
- 4** 除了自己，她需要关心她的朋友与家人，从情感、理智与实务面的意见。尤其上帝是不是祝福这件事？

小珊没有学过易经，但是她的思考却非常易经。1、2、3点其实就是内心、内知与内力；而4点就是外心知力。她最后会怎么决定呢？

## 案例七：阿辉当否换工作？

阿辉在 A 公司担任资深工程师已经五年了。阿辉是交大毕业，学有所专，颇受公司看重，但阿辉较内向木讷不善与人沟通。A公司是1家上市的IC设计公司，公司经营管理一直很好。前降子公司人事异动，新主管新作风，阿辉迟迟无法适应，偶与同事口角，心情更是不开心。

最近有另家设计公司的朋友想延揽阿辉加入，阿辉因此考虑要不要换工作。阿辉可以用易经球辅助他做决定吗？

## 4.1 易方阵图

<续案例八>

小珊在大汗求婚之前六个月并没有一口答应就走上红毯。因为虽然她可体会自己和大汗均真情珍爱彼此，但是认识还不够清楚，彼此的感情能不能承担风暴也未可知，至于经济状况与前程规划更不成熟。在这种内心知力不平衡情境下，小珊希望延缓六个月再决定似是明理的。在接着的六个月里，小珊一方面静心检视1、2、3，另方面她开始介绍大汗给家人与好友，促进大家的情谊与了解。小珊也日日悬切祷告，乞请上帝让万事互相效力，使爱神的人得帮助。

面对大汗的求婚，小珊的心知力情况是：

1

经过一年多来的体验，小珊确知自己喜欢大汗，也确知大汗深爱者他，因此内心是+（肯定的）。

2

两人的个性确是相投又互补。大汗情感丰富，小珊作事条理。两人都喜欢说话交心。可说内知是+（肯定）。

3

两人都想出国进修，正可互相帮助共同奋斗，经济基础弱会使生活清俭一些。但若有真爱就常能遮盖包容了。所以内力也ok了。

4

小珊与大汗恳切为此事祷告。因者两人内心无比的平安及教会姐妹弟兄们衷心祝福，小珊可以感受到上帝在这事的带领。小珊家人很喜欢大汗，常赞赏他的谦柔、诚挚、有为。大汗的父母也很喜欢小珊，觉得是打者灯笼也找不到的。在时间上，由于出国进修申请及预备在即，者两情相悦，小珊现在就须定下，不容再延。

让小珊多想的是婚姻有许多经济上、生活适应上、身体调适上的不确定因素，两人的情感是否坚忍到可以克服一切困难，尚不得知。

小珊的决策情境因此是：

(案由为是否允求婚，时机是现在：内力=1，内知=1，内心=1；外力=1；外知=0；外心=1；对应卦是大有)。

大有卦的卦意是大有可容。小珊若手上有易方阵图 (<http://knowingmap.com>) 她可查知大有各爻都好，而在外知上（六五爻）上写的是信以发志。其意是婚姻路上没有事情是可以全知的，但若两情相爱相望，就可以有信，信爱望合一就可以激发共同志向，克服看不到的困难。

小珊终于答应了大汗的求婚，不过不是过者王子公主的生活，而是信以发志的日子。

本书后附有一易方阵图，它是结合图1.6及各卦的卦意与交群而成。其样本如图7.1。各卦的卦意与爻辞取自本书下篇。

	1 乾		2 兑		3 离		4 震	
	11 乾 A1	刚健自强	12 夬 D1	果断决定	13 大有 E1	大有可容	14 大壯 F1	大壯震动
一 乾	亢龍有悔 12 夬		终不可長 11 乾		自天佑之 14 大壯		進退失據 13 大	
	飛龍在天 13 大有		中行無咎 14 大壯		信以發志 11 乾		喪羊無悔 12 夬	
	或躍在阪 15 小畜		行走無咎 16 坎		不羈無咎 17 大畜		繩韁震開 18 漆	
	君子乾乾 21 翼		君子果庚 22 兑		受孚天平 23 噴		小人用壯 24 錫妹	
	見龍在田 31 同人		有孚惠心 32 羊		積中不敗 33 离		貞吉以中 34 豐	
	潛龍勿用 51 姤		不賜勿往 52 大過		無孚惠心 53 鼎		壯於朱皓 54 桓	

图4.1 易方阵图（局部）

## 4.2 易经牌

易方阵可衍生为易经牌辅助决策，(<http://knowingmap.com>)易经牌共64张，一卦一张。

每张牌上注记：

- 1** 卦之编号、卦名、卦意。
- 2** 卦之6爻，爻意及主爻。
- 3** 各爻转变（由阳爻转阴爻或由阴爻转阳爻）后之卦号与卦名。例如a转换则干转成51姤：b转阴则干转为31同人。
- 4** 各卦的错、综、复、杂卦的卦号及卦名。



图4.2 易经牌样本

易经牌可配合易方阵及易经球解析决策案例。

## 4.3 牌上易方阵

我们可用易经牌仔细品味64卦的关系。

1

请用易经牌，在易方阵游戏纸上排出易方阵。记住他们的编号顺序。

2

从易方阵中选出对称角的16张牌，排成图7.8的A、B、C、B'四组图形，其中B与B'共一组。

你是不是看出每组的牌中都有错综复杂的关系？

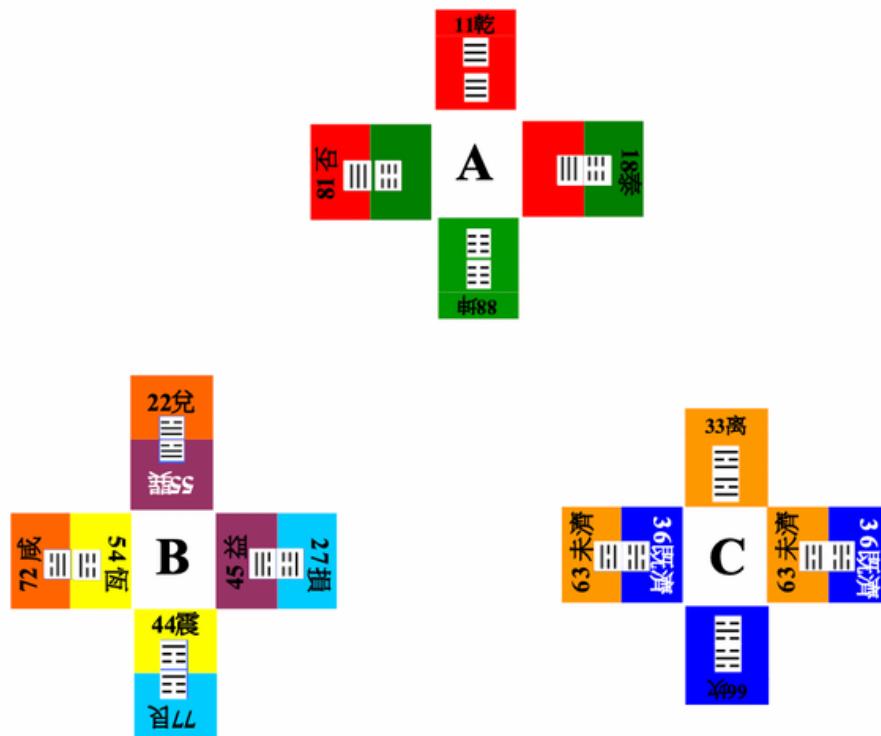
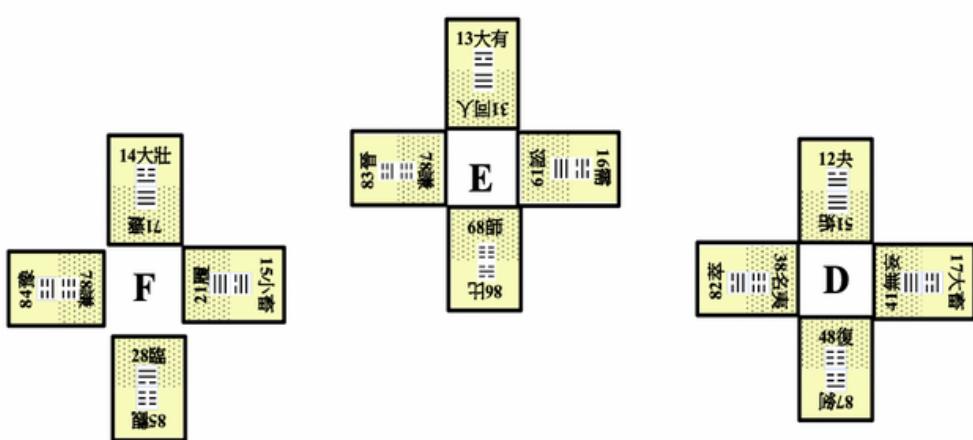


图4.3 A、B、C组卦

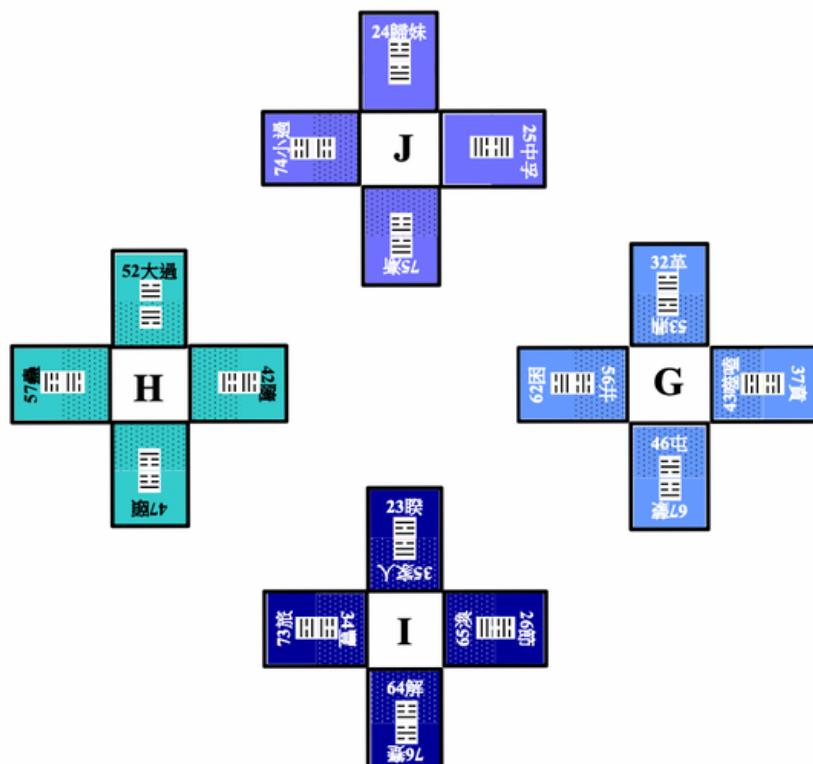
3

另从易方阵中选出在周边上的24张牌 12、13、14、...、17、21、22、...、27：71、72、...、78及 12、13、...、17。把它们排如下图：



4

再将易方阵中利下的24张牌排成下图：



## 4.4 错综复杂图

本书另附有一张把前面A到J十组卦拼起来，所接成的一张错综复杂图。这张图特意放大，与易方阵游戏纸同夹在书里供读者使用。

1

图的外面是伏羲八卦的天网图，读者可以再用易经牌摆摆看。你是不是看到图上的每一卦都与他的错卦隔者圆心对应？天圆上的18泰，14大壮，12夬，11干，...,28临分别代表和者气卦图上的农历正月，二月，三月，四月,...,十二月。

2

复卦的关系是用虚线表之。有兴趣成为大易高手的可看着第10章的说明。

3

你真的想成为大易高手吗？试着不要看错综复杂梅花谱，把 64 张牌重新洗牌后完整排出来。

4

你可先把 64 张牌先分成3群10组，然后默记3群10组的方位图(图7.6) 就可一一”记“”忆“出了。

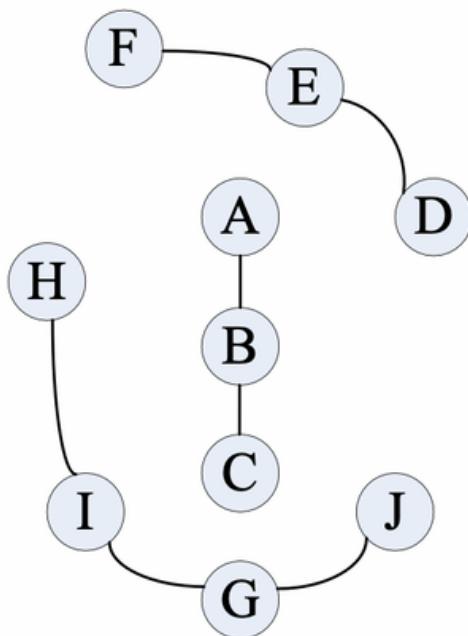


图 4.4 易经梅花谱

## 4.5 选布解转定

Yes/No 型决策怎么做呢？它的五步骤是：

1

选情境卦：决策者先解析自己与环境，在情境卦表(附在包装内)选择一情境卦代表决策者目前情境，易经64卦就代表64种情境。

2

布情境卦：布设希望的目标情境，也是在64情境卦中择一表之。

3

解情境卦：依卦意爻辞解释情境。

4

转心知力：藉心知力转化来调整情境。

5

变情境卦：由1情境卦变换至另1情境卦。

如3.3节所述，易方降（图1.6）中有64卦，如果把每一卦当成一种情境，就可以分成64情境卦。每一卦有6爻，那就组成了 $64 \times 6 = 384$  种情境。自古以来，每一情境卦代表的意思名有不同解释。本书对情境卦的陈述是依原卦辞、象辞、爻辞及心知力情境观（图3.2）。

我们的做法是把一卦的下卦（内卦）当为是决策者的本质。决策者可以是个人，也可是公司。再把一卦的上卦（外卦）当为是环境。如此我们可以有八类决策者本质。另外有八类环境，这样就构成了64 情境卦表如附图。每一情境卦都有编码与情境描述。例如：

例如 11干的内卦是干，以人言表刚健君子，以公司言表刚健公司。干的外卦也是干，表示刚健开明环境，或者以健领胜的环境。因此11干的情境即是“刚健者居以健领胜的环境”，或者“刚健公司居须以健致胜的产业”

## 4.6 文王是否能脱困？（续案例一）

文王是否可脱困？这是一个Yes/No 决策，文王当时是掐指卜算（图 1.13），我们现在以情境卦表试着模拟文王当时的情境。

### 1 选情境卦

请读者先摊开所附的情境卦表。我们现在替危急的文王选一个情境卦。情境卦分内外境，内境是文王的内心、内知、内力；而外境是纣王对文王的态势，以外心、外知、外力表之。

在内境上，文王无谋反意图，内心刚毅。久困大牢意烦知乱，无计可施，因此内知不明。文王仍有实力可反，但他宁备之不用，是以内力充实。故内心、内知、内力是101，对应的单卦是3离（ㄦ－'）（在情境卦表左侧第一行）。

在外境上，纣王之心不喜文王，纣王之知认文王会叛。而纣王之力随时可杀之，不利文王。所以外心、外知、外力全在压制文王，故是000，对应的单卦是8坤（在情境卦表上第一列）。

如此文王的目前情境卦是 38 明夷。

### 2 布情境卦

以38明夷出发，在情境卦表上可布列它的错卦与半错卦，如下：

- 一是61讼， $(\because 3+6=9, 8+1=9)$ ，61与38互错。
- 一是31同人，31与38是下错（下卦彼此相错）。
- 一是68师，68与38是上错（上卦彼此相错）。

这四卦构成— 38>31>61>68 循环图

### 3 解情境卦

- 38 明夷的卦意是「忍受道迫」，文王觉得他现在就是在忍受，但他不愿再一直忍受下去。
- 31同人的卦意「同人合作」，引喻文王可与纣王合作，使纣王回心转意支持他。如此则外境可转为干。但文王不想。
- 61讼的卦意是「易起争讼」，表示与明夷（忍受道迫）阴阳相错的是强力争讼。但文王也不想与纣王力争。讼的内卦是“坎”，是一心意未定，内力不足但有知识的困阨者：讼的外卦是“干”，是一强势而欲支持或支配困阨者的环境下。由于困阨者心意不定，故亦引发争讼。
- 68师的卦意是「兴师动众」，暗命文王办可在困块中放手与纣王一博。但这也不是文王要的。师的内卦是“坎”，是困阨者，而外卦是“坤\*”，是全不支持甚且打压的环境。如此会通困阨者聚众反抗之。

文王看了这四卦后非常失望，因为他不想路陷入这四卦构成的循环图里。

#### 4

#### 转心知力

读者可帮文王检视易方阵，看能否找到脱困玄机。

假设当年周文王被纣王关在大牢时手上有张易方阵，他可能是照下列步骤推演如何脱困：

- 1 文王自认是刚仁者，热爱人民也无谋反之心，是离。但他现处纣王压迫下却必须完全顺服，不可有声音有作为，否则会像比干一样被剖心，因此外境是坤。离下坤上是38明夷。



- 2 38明夷的错卦是61讼(因 $3+6=9$ 且 $8+1=9$ )刚好位在与中心对称之点。明夷的综卦是83晋，恰形成E。文王看到这些卦都很失望，因为不是他不愿做(如师、讼、同人比)，就是他做不到(如大有、晋)。



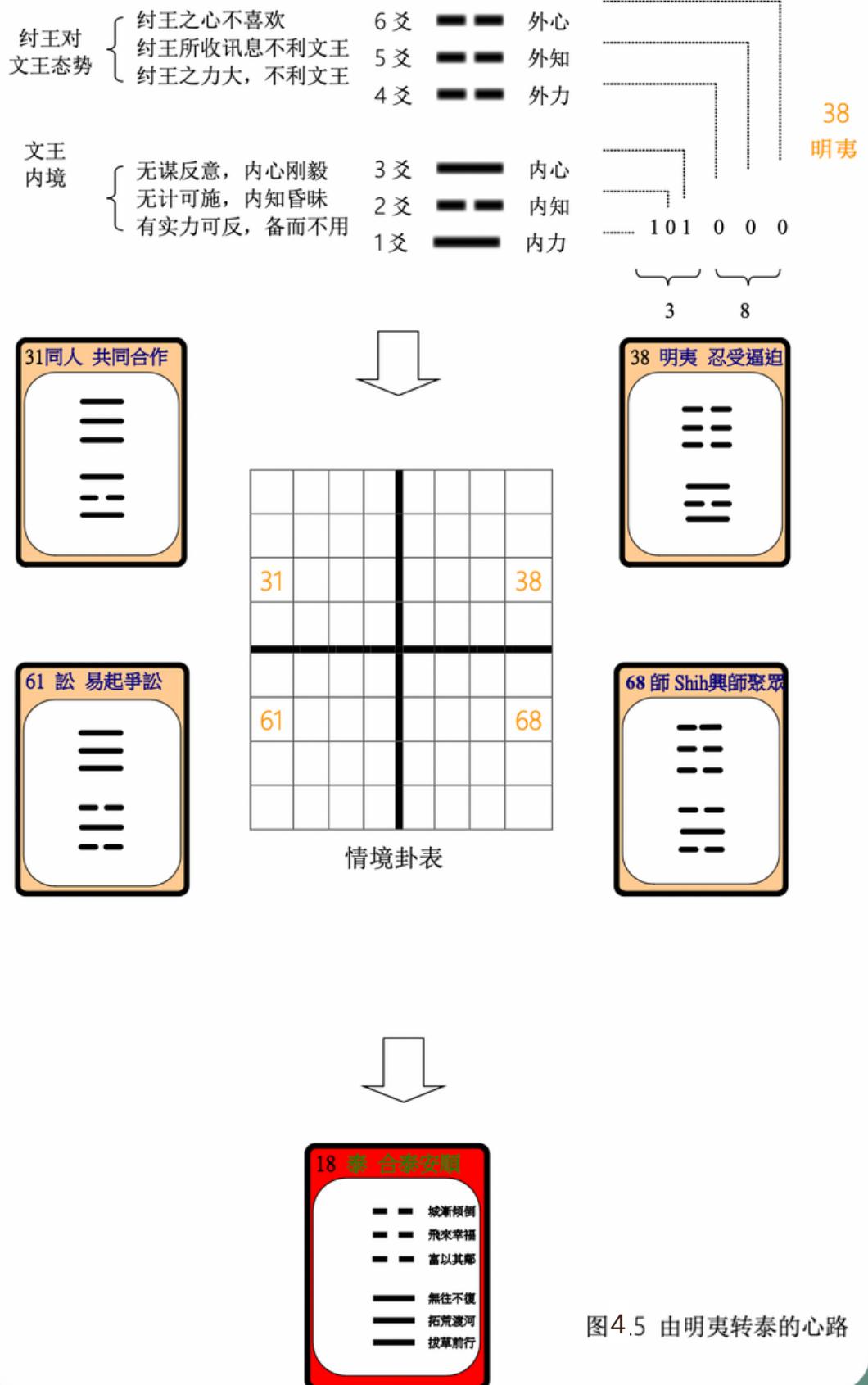
- 3 文王知道他一时脱不了纣王之手，故外境仍是8坤。他因此在易方阵上找外码是8而离38明夷点又近的卦。两卦位置愈近表示愈易达到。他的替选案有58升，表示可籍攀附纣王升展脱困，这他不想，另一是78谦，表可谦冲自省，这他可做，但就不了困境。



- 4 再继续下去他找到18泰。矩明夷近又有可为。泰表交泰安顺。也就是隐喻文王内在？由刚仁之高转成刚健之干，要坚定内“智”，以智取而非力搏。而在外境上要与纣王虚与委蛇，装出顺服无为之象，使纣王失去戒心，才能交泰。



- 5 文王因此采取的策略是“装痴不癫”。也就是装疯卖优。纣王后来把文王的儿子杀了做成肉酱给文王吃，文王明知是儿子肉却高兴吃下，还唱歌疯笑。至此纣王才完全放心把文王放了。如4.5所示：



4.6 文王是否能脱困？（续案例一）

## 4.7 聪明夏娃怎么办？（续案例二）

夏娃由顺服到叛逆的情境演化，可以用B组的错综复杂的逻辑解析如下：

1

夏娃最初的情境是顺服神，是55巽(柔顺服从)。她不仅内在服从，在对外(上帝)认知上也认为是顺服。易方阵上，巽属B'组，同在B'循环环上的有54恒(B'2)、44震(B'3)与45益(B'4)。请对照情境卦表。

2

夏娃受了蛇的诱惑，虽然她内心仍想顺服，但她在外境认知已转向蛇，认为可以与神不同调，可以反抗神。使得外卦由巽转为震，整个卦因之转为54恒，恒的内外卦是阴阳相反，恒表要恒守心志。

3

夏娃看了禁果后更情不自禁，连内心也想起革命，于是恒守不下转到44震，想要违反常规大大震动，铁了心吃了禁果。

4

夏娃吃了禁果，眼睛果然明亮，也开始会分辨善恶。她一方面得意，一方面怕神处罚，于是想要把亚当也拖下以保护自己。震于是转为益，益是求益于己、机智增益之意。

5

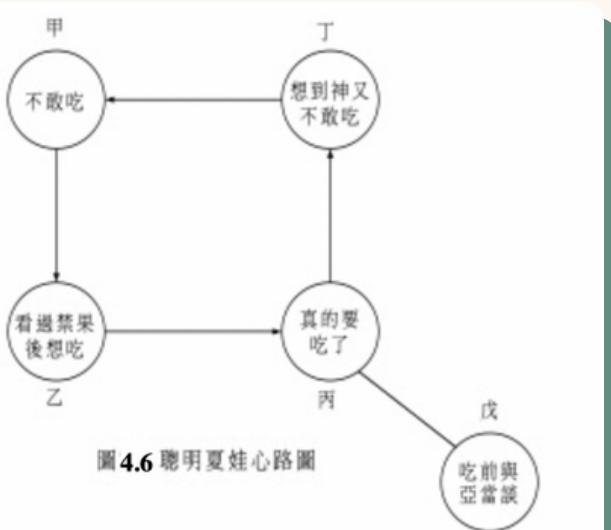
人虽犯错，但神仍是不舍不忍，给他们做了衣服穿，教他们谋生之道。神仍望人能与神交流。此时艮转入72成，咸是情感交流之意。

6

咸再往下是22克。是神希望人能与神和兑沟通，也希望夫妻间多沟通。神希望兑能往下走到巽，希望人知罪，能如浪子回头回到父家，顺服神。这就是基督信仰的核心。

易经谈错综循环，有巽(顺服)则有震(反抗)，损益平衡成恒相随。圣经谈因果恩典，人有自由意志，但天有赏罚报应。罪则有惩，但罪中又有恩典之门，让人可悔改更新。

我们可推演如右图：



假设夏娃的原始心路图是

不敢吃（甲），看过后想吃（乙），要吃了（丙），想到神不敢吃（丁）。

在这原始图中笨夏娃反反复复举棋不定。只要蛇再添几句她就会意志动摇去吃了。

但聪明夏娃会这么做：

- 她先测卦：她会先了解自己的决策风格，看自己做决策有什么盲点。假如她做了我们的四个测验后了解自己是“他震型”，这时就要警觉。因为这型人的特点是耳朵软，喜听甜言蜜语。但又任性骄纵，在无心无知状况下冒然做决定。假如夏娃又知道吃禁果这是又重要又急迫，万不可掉以轻心，这时她就不会沉迷在原始心路图中了。
- 她要布卦：聪明夏娃要怎么脱离原始心路图呢？最好的方式是换教练，不要再与蛇缠在一起。她在真的要吃前要倒过来想看看枕边人亚当怎么说，也就是从丙案跳到戊案，吃前与亚当谈。

如果当时夏娃看过善恶果后，愿在吃之前先与亚当讨论，则其情境可能变成是：

夏娃      亚当  
(与亚当谈要不要吃：时机为吃前：0 0 1：1 1 0：72咸)

此时夏娃的助决者由蛇改成亚当。夏娃心里当然想吃（内心为1），不过她也知不当吃，不当任性摘来吃，所以内知与内力皆为0。亚当自然不同意吃（外心为0），也力阻她吃。两人意见不同却可坦诚沟通，是为72咸。

- 她要转情境卦：夏娃与亚当床头大吵后，床尾可能合一而来至以下情境：

夏娃      亚当  
(夏娃忍住不吃：与亚当谈后：1 1 0：1 1 0：22兑)

此时对应的卦是22兑。虽夏娃还有点想吃，但她的理智已被亚当点醒，亚当也管住她不让她出去，所以夏娃的内心知力已经被控制住了。兑表明理的辨明事务，察纳雅言，认清环境（内知为1）。夏娃这时顺从丈夫说抑自己的安心，虽不太甘心（内心为0，但己压抑不吃（内力为1）。亚当力与知均是1，他的心可能会受夏娃光明也想试试看，但理智终胜过冲动，最终两人能彼此心知力一致做了好判断，感情也和好了。

笨夏娃与聪明夏娃的决策图可并列如下：

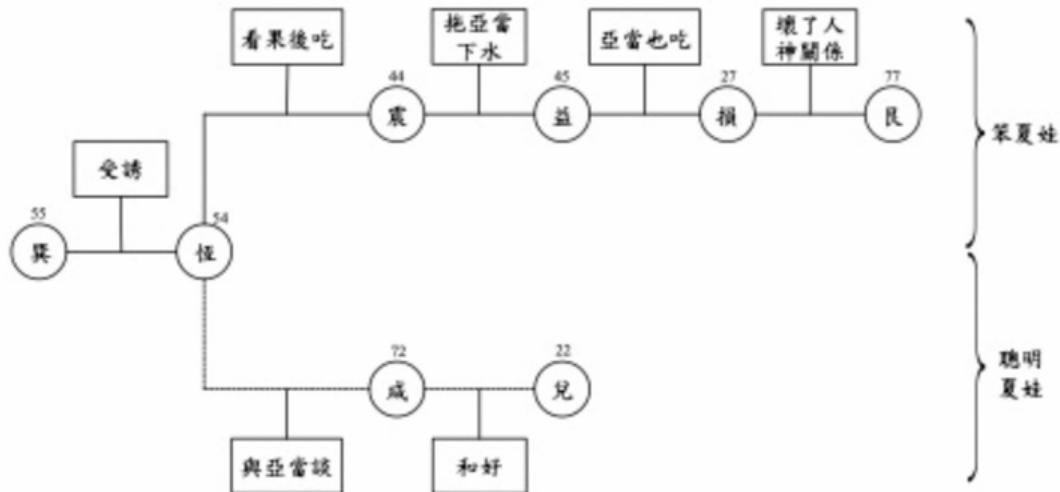


图 4.7 笨夏娃与聪明夏娃的决策

- 在易经球上可表示如图 8.7，笨夏娃做的是在55转至54再转至44。而聪明夏娃做的是在54时采取与亚当讨论，使循环图由B'转至B。

可惜夏娃吃前没与亚当讨论，她最大的盲点在于“夫妻不沟通”。宁信蛇而不相信枕边人。聪明夏娃已跳出原始圈，没犯下大错，夫妻感情也更好了。

按照 YES/NO 型决策五步骤，聪明夏娃的心路应是：

1

选情境卦：首先夏娃可回想他对神最初信仰情境，是他的内心、内知都很确定要顺服（故为阳），而神也要她在心、知上顺服（外心、外力为阳）。但是神给夏娃自由意志由她自己选择吃或不吃禁果，因此内力与外力是阴。由之得到起初的信心情境是55 巽，是谦柔顺服之意。但夏娃被蛇诱惑后，外心、外知变软，而欲吃禁果之，她的外境反过来，使55变成54 恒。

2

布情境卦：按者B'循环图，54 恒极可能转到44 震，犯下大过，再转到45 益，以害人益己。（可把四张卡摆在情境卦表上解析）

3

解情境卦：夏娃在吃前要慎重解54 恒挂。恒卦是要求恒久忍耐，因这时内外卦是阴阳相反最容易出错。

4

转心知力：如果这时夏娃能摆脱蛇，好好与亚当讨论，或寻求神的意见，则外心知力会再回转过来。

5

变卦：夏娃若真能与亚当恳谈，亚当将者助她由54恒变卦回到巽，免除一大灾祸。

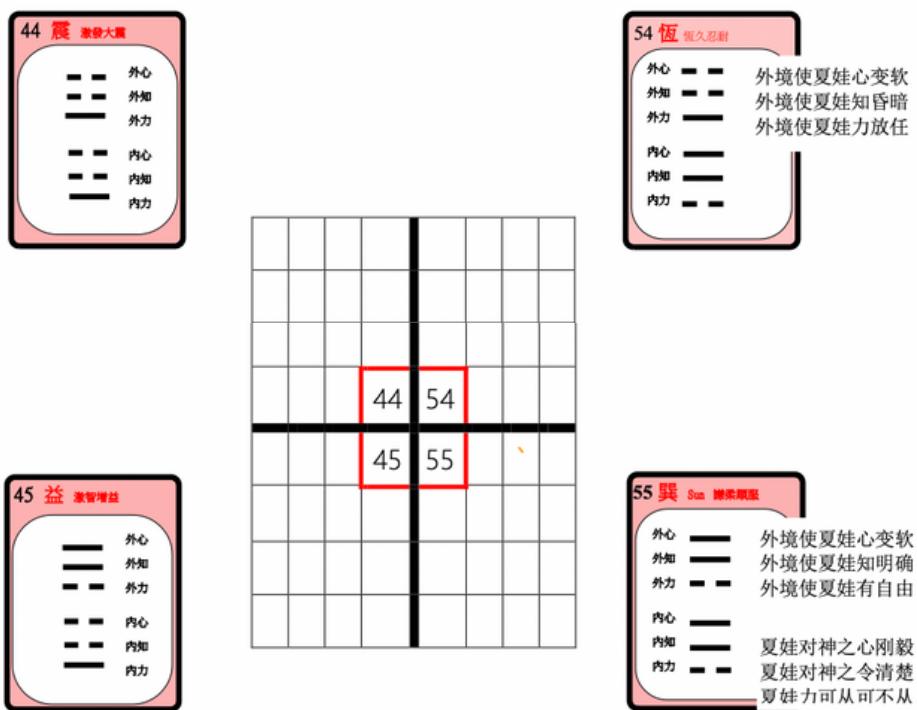


图4.8 夏娃的心路循环图

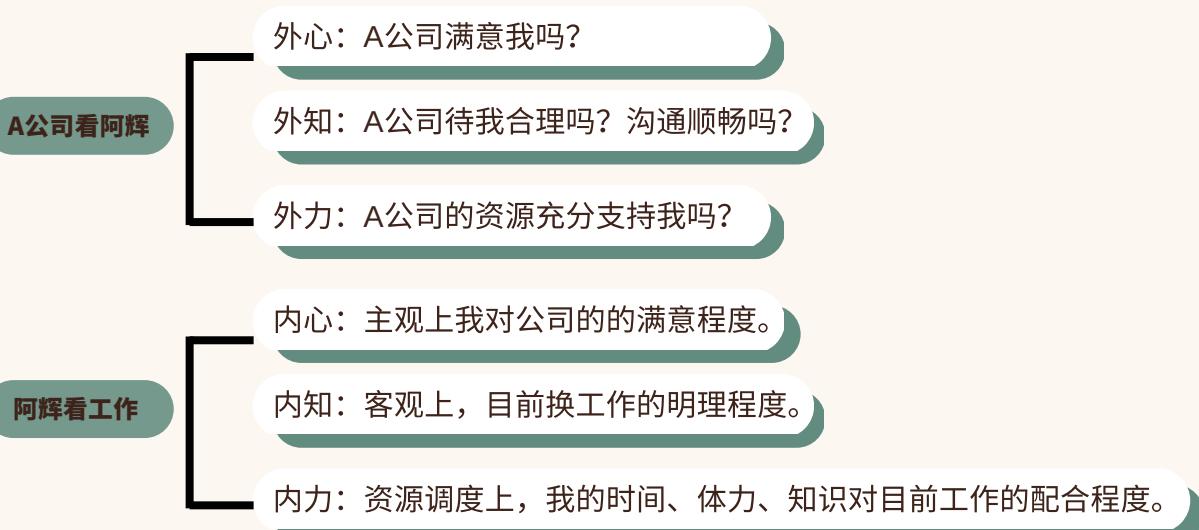
## 4.8 阿辉说 YES OR NO?

这是个YES/NO型决策。阿辉可先界定内外境及心知力，然后依照选情境卦、布情境卦、解情境卦，将心知力，定(或变)情境卦步骤进行。

首先，定内外境及心知力：

- 内境自然是阿辉本人，而外境可以是阿辉所认知的A公司与他的关系。

阿福可先界定内外心知力如下：



### 步骤1：选情境卦

阿辉可能一下子答不出所界定的内外心知力值。这时他可以参考第四章的测验，先做一个工作情境测验，这些测验题可以是由专家所设计的，也可以是阿福自己列示的。假设阿辉的工作情境测验表如下。

外心	{	1題 ----- 1 2題 ----- 1 3題 ----- 1 4題 ----- 1	}	1	外卦是3
外知	{	5題 ----- 0 6題 ----- 未知	}	0	
外力	{	7題 ----- 0 8題 ----- 1 9題 ----- 1	}	1	
内心	{	10題 ----- 1 11題 ----- 1 12題 ----- 未知	}	1	
内知	{	13題 ----- 1 14題 ----- 1 15題 ----- 1 16題 ----- 1 17題 ----- 1 18題 ----- 1	}	1	13 大有
内力	{			1	

故阿福目前的工作情境卦是13大有。

4.8 阿辉说 YES OR NO?

## 工作情境测验

说明：①本测验可协助您了解您目前的工作情境倾向哪个情境卦。

②本测验一共有 6 类 18 题。请每题都要圈 1 或 0。

### 外心

- |                    |             |
|--------------------|-------------|
| 1 公司的发展目标和您的配不配合？  | 配合 1, 不配合 0 |
| 2 公司有升迁机会会考虑到您吗？   | 会 1, 不会 0   |
| 3 相较其他公司，公司会持续成长吗？ | 会 1, 不会 0   |

### 外知

- |                      |             |
|----------------------|-------------|
| 4 公司给您的报酬相对于其他员工合理吗？ | 合理 1, 不合理 0 |
| 5 公司上层与您的沟通顺畅吗？      | 顺畅 1, 不顺畅 0 |
| 6 公司下属与您配合好吗？        | 好 1, 不好 0   |

### 外力

- |                      |             |
|----------------------|-------------|
| 7 公司提供给您的人力物力的支持充分吗？ | 充分 1, 不充分 0 |
| 8 公司有没有合理的奖励您的努力？    | 有 1, 没有 0   |
| 9 公司若减薪您还会留下吗？       | 还会 1, 不会 0  |

### 内心

- |                       |             |
|-----------------------|-------------|
| 10 总体言之，您喜不喜欢您目前的工作？  | 喜欢 1, 不喜欢 0 |
| 11 您目前的工作和您的长期目标配不配合？ | 配合 1, 不配合 0 |
| 12 有其他的工作机会比目前的更好吗？   | 没有 1, 有 0   |

### 内知

- |                       |             |
|-----------------------|-------------|
| 13 您目前工作的报酬合理吗？       | 合理 1, 不合理 0 |
| 14 您的知识与经验可以在这工作上发挥吗？ | 可以 1, 不可以 0 |
| 15 您的朋友或家人认为这工作适合您吗？  | 适合 1, 不适合 0 |

### 内力

- |                     |             |
|---------------------|-------------|
| 16 您的才能可以做好这工作吗？    | 可以 1, 不可以 0 |
| 17 您的体力和时间可以支持这工作吗？ | 可以 1, 不可以 0 |
| 18 工作所得可以支应您的需求吗？   | 可以 1, 不可以 0 |

若1-3题得分≥2，则情境卦之第6爻为阳，否则为阴。

若4-6题得分≥2，则情境卦之第5爻为阳，否则为阴。

若7-9题得分≥2，则情境卦之第4爻为阳，否则为阴。

若10-12题得分≥2，则情境卦之第3爻为阳，否则为阴。

若13-15题得分≥2，则情境卦之第2爻为阳，否则为阴，

若16-18题得分≥2，则情境卦之第1爻为阳，否则为阴。

## 步骤2：布情境卦

阿辉在情境卦表上找到13大有。

13大有属E组，他的错卦是86比，上错是16需，下错是83晋。他于是抽出13、86、16、83四张易经卡布在情境卦表上。

## 步骤3：解情境卦

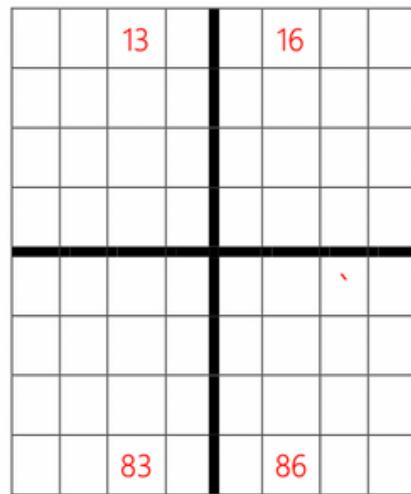
13大有的卦意是大有可容。这引喻阿辉目前的工作情境有内心、内知、内力、外心、外力支持，是非常好的，惟一不顺的是外知。13大有卦建议阿福与其走到14大壮卦去换工作，不如留在13，但要有雅量接受批评承认自己的不是，察纳嘉言。特别大有的第五爻强调“信以发志”，暗喻以忠信取代公司上下信任，再伸展志业致力业务发展。

## 步骤4：转心知力

比较13、83、86、16四卦，13仍是最好的，阿辉不需要在这个循环图上调动。反而是阿福如果好好在13大有的情境上“信以发志”，使第五爻由阴转阳，则大有转为11干就更好了。

## 步骤5：定与变卦

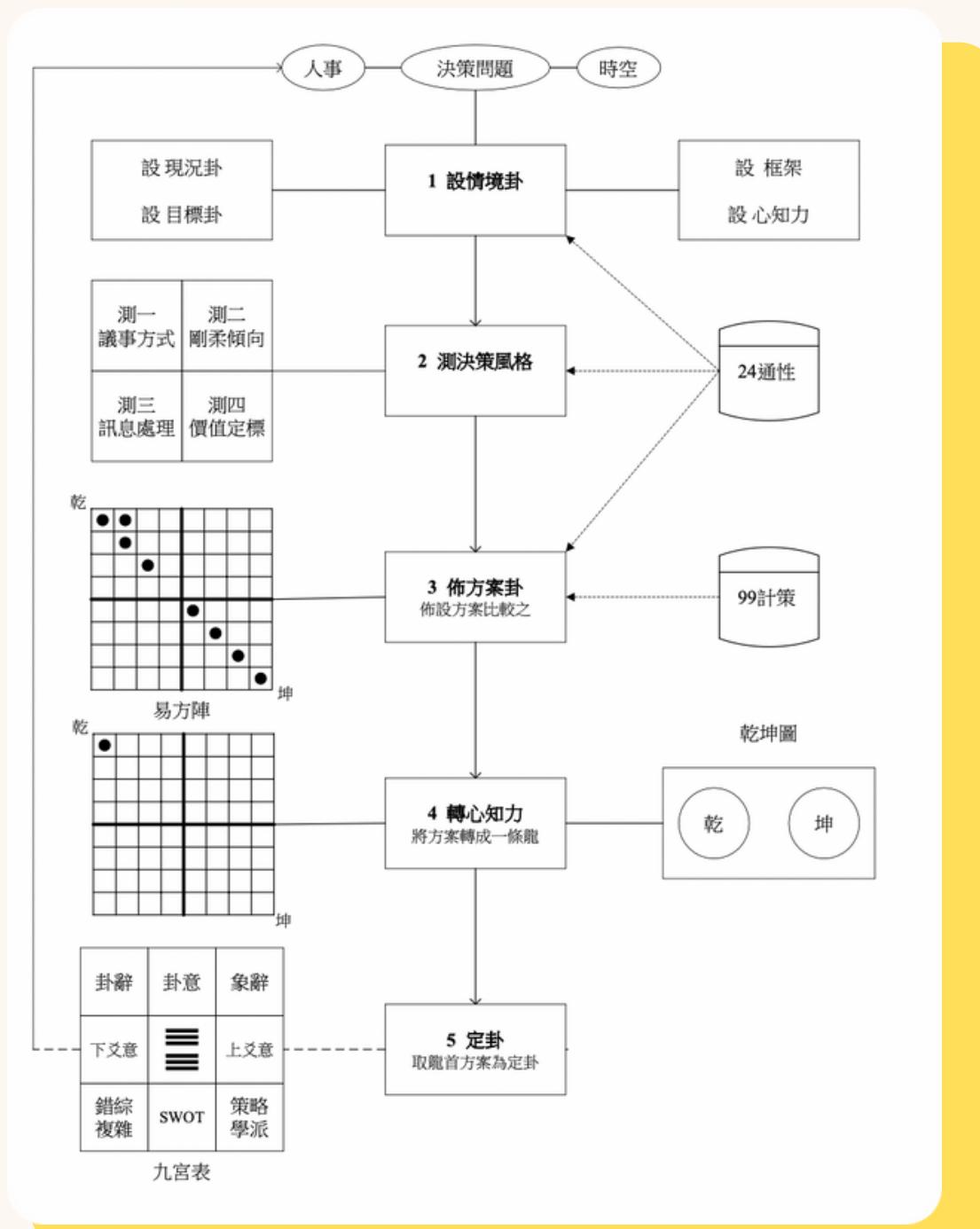
阿辉检视易经球，透过球心可看到13的错卦86比，又看到13-86大同上的16与83卦，觉得还是13最好。再看看球面上13的邻卦如15（小畜）、14（大壮）、17（大畜），与31（同人），才恍悟当好好珍惜目前，做好“信以发志”，自然有可能逃到11干之情境。



# 5 章

## 多方案中择良策：决策一条龙

本章发展出一易经决策新法，称之为决策一条龙，处理多方案型决策。此新法的步骤如图 9.1，我们将以夫妻买房子为例，说明之。



## 案例八：恩爱夫妻买房子

阿福与小琪是对恩爱的小夫妻，两人结婚五年了，育有一子毛毛。来自南部乡下，交大电资所毕业后的阿福，在竹科某大晶圆厂担任制程工程师。小琪则是出生书香世家，师大中文系毕业后，现于新竹某女中教书。两人辛苦工作多年，也算小有积蓄，名下约有三百多万存款，有感将来可能久居新竹，夫妻俩兴起了在新竹置屋的念头。最近每到假日总是四处奔波看屋，近来逛去，看过的房子也不下数十间，但就是没有找到心目中理想的选择，不是小琪嫌丈夫不懂时尚品味，就是阿福嫌太太没有经济头脑，两人往往因为意见相左，导致口角不断。最后是两人都不想提房子的事，免一开口就吵架。

某日正当小琪向同事抱怨，昨日又跟老公为了房事而争吵时，同事告诉她，现在有个决策的辅助工具，叫做【决策一条龙】。正好可以帮助他们系统化的分析问题，辅助他们制定买房的决策，尤其适合夫妻一起参与。于是当晚，小琪兴冲冲的找阿福一同研究了起来。

小琪跟阿福有兴趣的建商推案，依照特性及价位，列出如下表。

方案	案名	型式	地点	坪数	总价	备注
# 1	佩斯	大楼	经国路	35	750	
# 2	葡石	大楼	光复路	40	760	
# 3	普罗旺斯	大楼	光复路	45	650	
# 4	诗院美寓	公寓	南大路	40	690	
# 5	北大爱月	大楼	北大路	45	700	
# 6	云门天上	大楼	经国路	40	620	
# 7	夏福大赏	大楼	明湖路	35	650	
# 8	烟波佳人	大楼	光复路	24	700	
# 9	音乐湖	别墅	富群街	45	485	
# 10	南大名钻	大楼	北大路	45	900	
# 11	武陵正中	大楼	武陵路	45	900	
# 12	诗院雅筑	大楼	西大路	45	800	
# 13	创油美人	别墅	新庄街	50	950	
# 14	典藏小同	大楼	英明街	50	900	

小夫妻怎么藉“决策一条龙”选房子呢？我们逐节说明之。

## 案例九，小明怎么选校系？

小明是北区某高中三年级学生，他刚刚考完了最后一次的模拟考。模拟考分数为（国文，英文，数学乙，历史，地理）=（90,90,90,90,90）。小明很想知道凭这等成绩他可以怎么填志愿卡。想上理想大学要考得高也要选得好，小明的爸妈一直很关心填志愿一事。他们告诉小明，根据报导，大一的学生有三成不满意她们选读的校系，原因多是当时填志愿卡时没有仔细考虑，没弄清楚选的系要念什么课，就业状况如何，兴趣倾向如何。小明知道网络上有些网站可以帮忙作落点分析，筛选替选校系，但是这些网站很少谈怎么去排序替选校系。小明在学校里听说交通大学发展了一套志愿选填辅助系统，称做“选系一条龙”，可以考生与家长一起选，也可以考生自己选。小明和爸妈平时很谈得来，常常一起讨论问题，小明便邀请爸妈一起来选志愿。

到底该如何利用方案卦来帮助选系呢？我们将在8.9节做详细说明。

## 5.1 易方阵游戏

本章将以夫妻买房子为例，介绍大家怎么在易方阵上玩决策游戏。

### 游戏道具

- 本书后附的易方阵游戏纸(约 60公分X 60公分)。方阵上有64卦，每卦上有卦名卦意、爻群及爻变后之卦。易方阵纸的背面是错综复杂图，将在第十章说明之。
- 准备两本不同颜色的黏贴纸，纸的大小是 4X4公分。市面文具店均售。
- 笔

### 参加人员

- 两人玩最好。也可以多人玩但分成两对。也可以自己跟自己玩，把另一个自己假想是好朋友。
- 要有一主决者(决定下卦)及一助决者(决定上卦)。
- 游戏步骤如第九章“决策一条龙”（图5.1）。

### 准备步骤：设决策框架

- 1 先设定谁是主决者，谁是助决者（<案例九>中小琪是主决者、阿福是助决者）。
- 2 先设定要决定什么事（<案例九>是要决定买哪间公寓）。
- 3 列出想要的替选方案(如图 5.2)。
- 4 设定选择方案的心知力是什么。
- 5 在第一种颜色的黏贴纸上写上方案名称、内力、内知、内心。
- 6 在第二种颜色的黏贴纸上写上方案名称、外力、外知、外心。
- 7 主决者与助决者做第五章的4个测验了解自己的决策风格。
- 8 如果你不想，也可以跳过。

**步骤1** 选方案卦：决策者与助决者先讨论选择方案的心知力，然后对每1方案评分后配上一方卦。

**步骤2** 布方案卦：将所有方案卦放在方案卦表上。

**步骤3** 解方案卦：解析方案卦。

**步骤4** 转心知力：转心知力，使方案卦布如一条龙。

**步骤5** 定卦：取龙首附近之方案为最佳卦。

## 5.2 准备步骤

当一决策问题形成时，决策者会先判断问题的重要性与急迫性，通常是愈重要愈生疏又愈急迫的问题挑战性愈高，所投入之注意力也愈大。挑战性愈高的问题，再提出解决时盲点也愈多。就如开车有视觉盲点，车速愈快，心里愈急：路况愈不熟，则愈看不到侧边有车道近，此时冒然换车道非常危险。要避免决策盲点则在提出解决方案前，要先做以下两方面的设定：一是设定目标，一是设定框架。这两种设定的目的都在避免冒然下判断，忽视决策盲点而掉入决策陷阱。

- 1 设定与了解情境：了解目前的情境以及设定欲达到的目标情境。
- 2 设定决策框架：决策框架包括人事时地物，以及心知力准则。

因素分类	考虑要件
人	谁是决策者？ 谁是助决者(军师、教练、或心灵导师)？
事	要决定什么事？ 决策的法源为何？由谁授权作决定？ 决策的事项与范围？
时、地、物	何时何地须做成决定？ 作决定的影响事物为何？
心	决策的目标为何？ 如何评定决策的成败？ 决策目标与决策者的价值观是否一致？
知	那些知识与讯息会被引用？ 那些经验会被引用？ 那些人的意见应该纳入？
力	预备花多时间与物力作此决定？ 有多少资源或财力可用来执行决定？

图 5.2 决策框架表

小琪与阿福怎么设情境卦呢？小夫妻俩为了房子常常意见相逆大吵收场，这就是81否。最近甚至两人在冷战中都不讲话，房子的事根本不想为，这已是走到 88 坤。事实上，买房子的终极目的是让一家人有个温暖的巢，因此夫妻当合泰沟通互相体谅，这是18泰。然后才能进一步发展到11干使家和万事兴。因此小夫妻俩的情境卦应是A组的4个卦，如图9.4。所以，现况卦事81或88，而目标卦是先18泰后11干。

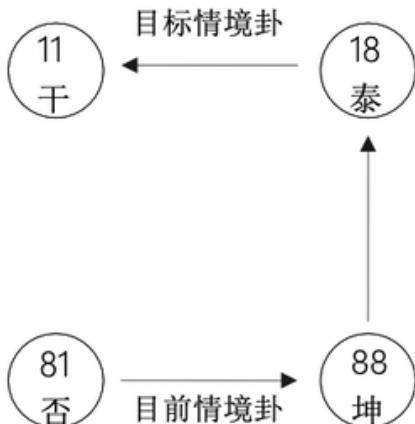


图 5.3 情境卦

决策风格的检测：目的在于了解决策参与者的决策倾向，以避免盲点。风格检测包括：

- 1 测验一：议事方式**
- 2 测验二：刚柔倾向**
- 3 测验三：讯息处理倾向**
- 4 测验四：价值倾向**

小夫妻做了测验后得到的结果如下表，从表中看出，两人都倾向自己做决定，难怪会常吵架。小琪属自艮型而阿福属自干型。

	小琪	阿福
议事方式	自己决定，独断式	自己决定，独断式
刚柔倾向	柔式，相信形势比人强， 不原冒险	刚式，相信自己
讯息处理	直觉型，依直觉判断	知识型，收集完整信息
价值定标	情绪导向型，随兴式	目标导向型，定标式
相应卦象	自艮型	自干型

图 5.3 夫妻测验表

自艮型的特点在倾向自我设限而作决定，不想冒险，宁眼见为凭不太看资料。

自干型的盲点在于过于自信，不善与人沟通。

## 5.3 选方案卦

首先要设定谁是主决者，谁是助头者。此时阿福有风度的请小琪做主决者，而自己是助决者。两人也认为此事必须在两个星期内决定，不然租房合约要到期了。然后两人列出购屋考虑因素，依照「心」「知」「力」三大项，整理出两人对选房子的考虑因素如下表。

项目	叙述	共同考虑事项	特别考虑需求
心 (心的满意)	直觉上、主观上对于该房屋的喜好程度	<ul style="list-style-type: none"><li>● 喜欢这房子吗？</li><li>● 最喜欢哪里？</li><li>● 第一印象如何？</li><li>● 最不喜欢哪里？</li></ul>	阿福： 小琪：
知 (知的明理)	解析上、客观上对于该房屋的评估了解	<ul style="list-style-type: none"><li>● 区位：距离办公室远近？</li><li>● 环境：生活机能便利吗？</li><li>● 空间：需要三间房间。 要有汽车车位。</li><li>● 型式：大楼？别墅？</li><li>● 管理：是否有管理员？</li></ul>	阿福： 附近要有运动场。 小琪： 附近的小学如何？
力 (力的配合)	财务的调度、 荷负能力	<ul style="list-style-type: none"><li>● 总价在 650 万以内。</li><li>● 贷款不超过 20 年。</li></ul>	阿福： 小琪：

图 5.4 购屋心知力考虑表

接者阿福与小琪接者根据心知力考慮表分别对于14 间房子，在4\*6公分黏贴纸上填写「心知力卡」。（两人个别写好后再提出，以免相互影響。）

备注：「心知力卡」为一制式的黏贴纸，跟市面上通用的黏贴纸尺寸相同。

阿福和小琪填的前六张卡，如图 5.3所示：

两人先前已讨论过小琪是内卦（主决者），阿福是外卦(助决者)。阿福原先很有绅士风度的认为买屋要多尊重太太，所以内卦当属“内人”，自己就当助决者。但两人看了对方所填写的卡片后，却大吃一惊，因为彼此的看法竟然如此不同。于是小琪开始怀疑阿福对自己的爱，她说夫妻不是应该心心相印吗？为何阿福嘴里说爱她，但心里想法却差距这么大？阿福也纳闷，小琪怎么会只看房子的光鲜亮丽，一点经济算盘都不打。看来一场家庭风暴是在所难免了。

方案	1 佩斯
心的满意(1)	我第一眼看这房子，就喜欢上了。
知的明理(1)	附近有大卖场、医院，又有不错的学校。
力的配合(1)	总价虽然超出预算，但值得我为它省吃俭用。

方案	2 葡石
心的满意(0)	我一眼就感觉房子太老旧，一点感觉都没有。
知的明理(0)	听说里面有不好的东西。
力的配合(1)	价格便宜，在可以负担的范围内。

方案	3 普罗旺斯
心的满意(1)	附近热闹，有市场有夜市，看了就喜欢。
知的明理(1)	交通便利，采购都很方便。
力的配合(1)	价钱跟预算一样。

方案	4 音乐湖
心的满意(1)	房间温馨，又可以跟左邻右舍聊天，增进感情。
知的明理(1)	距离我上班的地方很近。
力的配合(1)	价钱很优惠。

方案	5 云门天上
心的满意(0)	房子太大，打扫不方便。
知的明理(1)	近火车站，生活机能佳。
力的配合(1)	价格虽然超出预算，但勉强可以接受。

方案	6 北大爱月
心的满意(0)	房屋格局不满意。
知的明理(1)	附近很多高级餐厅，适合跟姐妹淘聊天聚会。
力的配合(1)	价钱划算。

### 小琪的心知力卡

方案	1 佩斯
心的满意(0)	房子看似漂亮，但不实惠，价钱也高。
知的明理(0)	方便是方便，但是只有小三房，我的书要放哪？
力的配合(0)	超出预算，我不敢要了。

方案	2 葡石
心的满意(0)	房屋阴森又空间狭小，感觉很差。
知的明理(0)	以前听说是凶宅。
力的配合(1)	价格可以接受。

方案	3 普罗旺斯
心的满意(0)	附近太过吵杂，会影响我看书心情。
知的明理(1)	交通便利，上班通勤快速。
力的配合(1)	刚好在预算边缘，可以接受。

方案	4 音乐湖
心的满意(0)	这房子未免也太小了吧！
知的明理(0)	只有 24 坪，房间小又挤，根本不是人住的地方。
力的配合(1)	价格相当便宜。

方案	5 云门天上
心的满意(1)	房间又大又宽敞，很有家乡的感觉。
知的明理(1)	附近就是火车站，搭车便利。
力的配合(0)	太贵了，买不起。

方案	6 北大爱月
心的满意(0)	与隔壁邻居相距太近，有种快要窒息的感觉。
知的明理(1)	有室内停车场。
力的配合(1)	价钱相对附近房屋，算很优惠。

图 8.7 夫妻心知力卡

阿福的心知力卡

## 5.4 布方案卦

最后还是阿福沈住气，说：“我们先把卡片贴上易方阵再说。”于是他们照着卡片评分，一一把卡片放在方案卦表的位置上。例如：第一案中，小琪心知力的评分是111，而阿福是000，所以这方案就放在对应的(111 000)之18“泰”卦（图9.8）。阿福调侃小琪说：“‘泰’就是合泰沟通，也就是乾坤看法是有异，却愿意沟通了解，最终就是天地交泰欢喜收场。

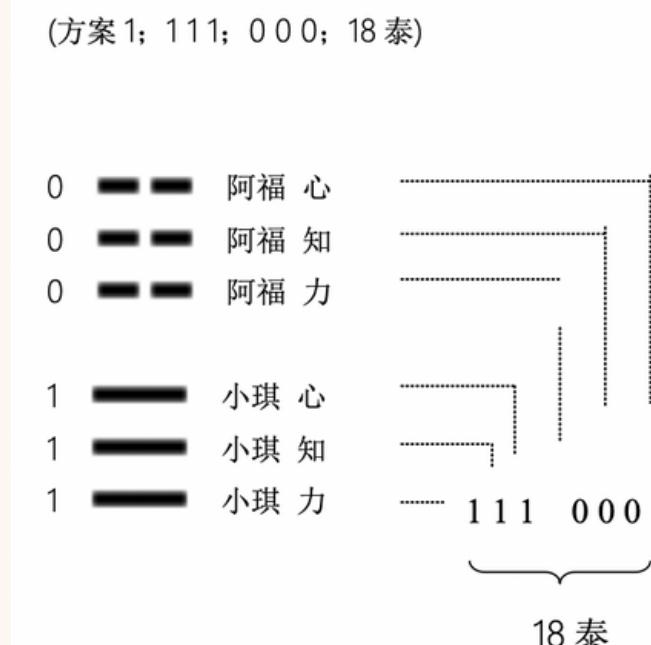


图 5.4 第一案的方案卦

## 5.5 解方案卦

从方案卦的分布中，我们可以了解两人的偏好倾向。如果14个方案都落在由左上11干至右下88坤的卦里，表夫妻意见相同。如果都落在由18泰与81否的联机上，表夫妻意见全相反。

阿 福							
1 千	2 兑	3 离	4 震	5 巽	6 坎	7 艮	8 坤
1 千	12 #3 夬		14 #4 大壯				18 #1 泰
2 兑	22 #6 兑			25 #5 中孚		27 #8 損	
3 离							
4 震				44 #2 震		47 #7 頤	
小 琪							
5 巽	51 #13 姤						
6 坎			63 #11 未濟		66 #12 坎		
7 艮			73 #14 旅			77 #9 艮	78 #10 謙
8 坤							

图 5.5 夫妻方阵（第一次）

## 5.6 转心知力

当已有方案都已布在易方阵上时，决策者与助决者可以观察方案的分布相互讨论之。然后把每个方案经讨论后进行三步骤：

- 1 尽量异中取同，了解对方，不急着做结论。
- 2 尽量把方案转化后放在易方阵由左上至右下的，称之一条龙的斜线上。方案在一条龙上表示决策者与助决者对方案的心知力看法已趋一致。这是内外心知力均衡的意思。
- 3 然后尽量把一条龙上的方案集中放在干与坤的附近。放在干位表示此方案已经被决策者与助决者所接纳，将成为可接纳之方案。放在坤位之方案表示两者均同意此方案应不予接纳。

方案的转卦即表示其心知力的转化，使待决策者与助决者意见愈趋一致。

两人看看阿福与小琪一条龙易方阵上的十四间房屋落点后，考虑要怎么进行讨论。阿福这时有些想法，她认为沟通要异中取同，屏除争议这是知识型个性的表现。所以可以这么做：

- 1 先将两人都不喜欢的方案则除，如此可把方案9、方案10及方案12淘汰。
- 2 两人看法完全不同的方案，会落在隐八卦上（右上至左下的斜线），亦即方案1，方案8，及方案11。可以先从这三个个案开始沟通。阿福听了小琪对方案1的说明后，觉得自己虽然在理性上不认为方案1以后会升值，但是居住环境确实好，能力也可负担，因此愿把评比调为101，如此则方案1由18泰转成为13大有。同样的经两人沟通后方案8转为44震，方案11转为55巽。
- 3 再从两人看法相同的方案开始检讨，也就是落在纯八卦（显八卦）上的个案6、个案12、以及个案2上。

- 个案6是双方在感性上不怎么喜欢，但在理性及能力上都觉得适合。
- 个案12是双方虽然都很喜欢，也有能力支付，但觉得有些信息尚待澄清。这时可向附近住户或建商再行询问。
- 个案2是能力虽然可支应，但双方既不喜欢，也觉得不合理。可先保留。

## 4

接下来是方案3、方案4与方案13。

- 方案3是小琪非常满意，阿福直觉上不甚喜欢，但觉得理性及能力上都可以接受。这时就需要两人好好沟通彼此的喜好与谅解。
- 方案4也是小琪非常喜欢的个案之一，但跟个案3相比，阿福更不觉得这个方案可行。或许阿福可以理性的试着跟小琪分析沟通。
- 方案13则是阿福非常喜欢的个案，虽然价钱贵了点，但阿福甚至愿意为了它而缩衣节食；至于小琪虽然也喜欢这提案，但对于财富的规划仍以保守起见，不希望造成太大的负担。
- 此时两人应该详细规划家庭的财务支出，讨论是否有开源节流的方法，或是就此放弃。最后阿福不想在小事上再破坏家庭气氛了，方案13由之转成55巽。

	小琪 力 知 心	阿福 力 知 心	对应卦	第一次转卦
#1	1 1 1	0 0 0	18 泰	转成 13 大有
#2	1 0 0	1 0 0	44 震	
#3	1 1 1	1 1 0	12 夬	
#4	1 1 1	1 0 0	14 大壮	转成 33 离
#5	1 1 0	0 1 1	25 中孚	转成 33 离
#6	1 1 0	1 1 0	22 兑	
#7	1 0 0	0 0 1	47 颐	转成 44 震
#8	1 1 0	0 0 1	27 损	转成 44 震
#9	0 0 1	0 0 1	77 艮	转成 88 坤，淘汰
#10	0 0 1	0 0 0	78 谦	转成 88 坤，淘汰
#11	0 1 0	1 0 1	63 未济	转成 55 巽
#12	0 1 0	0 1 0	66 坎	
#13	0 1 1	1 1 1	51 坎	转成 55 巽
#14	0 0 1	1 0 1	73 旅	转成 77 艮

## 5.7 定卦与变卦

决策者与助决者接者在干卦附近择一方案为最适卦。此之谓定卦。决策者然后可以就方案对应之卦位，参考下简各卦之九宫表解卦，并做方案执行计划。

定卦后，决策者可应时制宜，调动最适方案。并依下表对决策程序做检核：

步骤	调整与检核要项
开始	问题之重要性与急迫性是否与预想的一样？
1 选卦	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人事时地物的判断是否有误？</li><li>● 所选的助决者适宜吗？漏掉谁的意见吗？</li><li>● 原设的决策目标得当吗？</li><li>● 有没有遗漏重要讯息？</li><li>● 测出的决策风格对得上吗？</li><li>● 可能的决策陷阱为何？</li></ul>
2 布卦	<ul style="list-style-type: none"><li>● 有没有遗漏重要的替选方案？</li></ul>
3 解卦	<ul style="list-style-type: none"><li>●</li></ul>
4 转卦	<ul style="list-style-type: none"><li>●</li></ul>
5 变与定卦	<ul style="list-style-type: none"><li>●</li></ul>

图 5.6

经过沟通和解（还有争吵），小琪与阿福的夫妻阵变成如下图。很明显的两人愈沟通，信息愈清楚，则共识愈易达成，14个案子渐排成由左上往右下的一条龙。很明显的，两人都同意落在55，66，77，88。4个方案卦上#11，#13，#12，#4，#9及#10这6个案是不用再考虑的。剩下的8个案，何者最佳呢？一般而言，最靠近11干的是上选。但是在方案卦表上看不出卦与卦间的距离，譬如阿福一直盯着图5.6的夫妻方阵却讲不出究竟#1，#3，#6，#4那个最接近干卦。这时小琪喊着，我们却黏着方案卦表反而忘了易经球了。看看图9.11就清楚知道#1与#3最接近干。于是他们集中考虑这两案。

## 阿 福

	1 千	2 兑	3 离	4 震	5 巽	6 坎	7 艮	8 坤
1 千		12 #3 夬	13 #1 大有					
2 兑		22 #6 兑						
3 离			33 #4 离 #5					
4 震				44 #2 震 #7 #8				
小 琪					55 #11 巽 #13			
5 巽						66 #12 坎		
6 坎							77 #14 艮	
7 艮								
8 坤								88 #9 坤 #10

图 5.6 夫妻方阵（第二次）

阿福觉得#3与#1感觉都很不错，不过既然小琪这么喜欢#1，何不就依照她的意思吧！于是两人欢欢喜喜的去找#1的建商议价。没想到建商态度强硬，一点价格都无法商量。小琪一气之下，索性找#3的厂商询价，没想到对方一口气降价了5%，小琪于是变挂定下了#3的房屋，阿福也暗自高兴。买屋过程中，小琪感觉到被爱，阿福认为被充分尊重了解，当天晚上的月色看起来特别漂亮，连星星也在跳舞。

## 5.8 易方阵上演鸿门（续案例三）

在第三章中，我们曾以心知力观点解析鸿门宴，点出项羽的盲点。想想假若当时范增能沉住气，以易经向项羽做沙盘推演，则项羽可能被点醒做出好的决策。

现在易方阵上推演如下：

<项羽的沙盘推演>

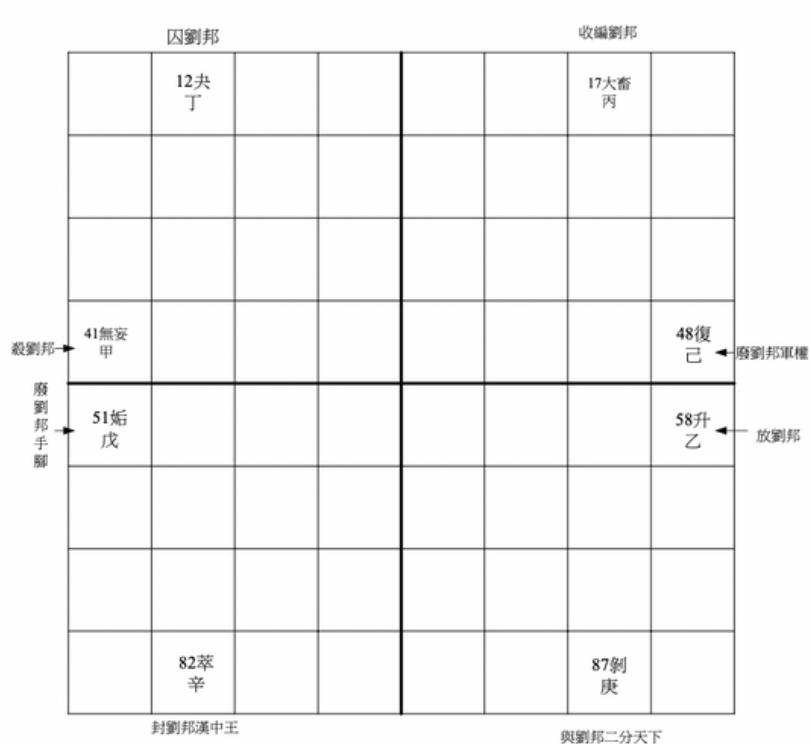


图 5.7

开始：界定问题，刘邦特来赴鸿门之宴，楚军当如何处置？

**步骤1** 测卦，范增认为项羽在此问题之决策风格上为自震式，易犯之盲点为徒有能力但心志不坚认识不清。

**步骤2** 布卦。采衍生式布卦，先拟甲案，即趁项庄舞剑时听项羽示意杀之，此案对应卦为 41无妄。甲案是最初方案，所以无妄为主卦。

在沙盘上列出以41卦的错综复杂卦8个如图。其中41无妄（100,111）的错卦是58升（011,000），而综卦是17大畜（111,001）。

给每个错综复杂卦取一个相对应的“决策方案”。取名时要符合两方向，一是与主卦（即41无妄）之错综复杂的关系，另一是内外心知力值的配合。

例如 58 升之决策方案可取名为“项羽放刘邦“一因这与甲案之，项羽系刘邦”意思交错：另一因从甲案来推，可想象这方案可合项羽的知与力，但会不为范增所接受。我们因而有乙案如下：

### 乙案

项羽力 项羽知 项羽心 范增力 范增知 范增心

（项羽放刘邦：宴后： 0 1 1 : 0 0 0 : 58 升）

乙案可以解读为，项羽在宴会后把刘邦放走，这个方案不符合项羽的军力，但符合项羽的知与心。而范增是心知力都反对这个方案。卦意是“升”，表示若采此方案则项羽和范增之间的冲突会升高。如果甲案是合理的描述，则乙案也是合理的。

要项羽接受乙案也困难，因为他也担心汉军坐大，也不愿此时与范增闹翻。

我们可在看看甲案的综卦，也就是甲的倒卦，把甲（41 无妄）头尾颠倒看。把内外对调，心力对调，此时，项羽杀刘邦，变成“项羽收编刘邦以节制他”。而41无妄（100,111）变成17大畜（111,001）。如此成了丙案。

### 丙案

内力 内知 内心 外力 外知 外心

（项羽收编刘邦：日后： 1 1 1 : 0 0 1 : 17 大畜）

内力：项羽想节制汉军之力，

内知：刘邦称臣后不会再反叛他。

内心：收编他比杀他更能服众以号天下。

外力：范增不会赞成，因汉军会叛。

外知：范增知刘邦谋士多，潜力大，终必为患，不如早除。

外心：收编汉军，至少比放刘邦走好。

项羽看到丙案或许会心动，因为丙案也是顺者甲案逆推出的。但项羽亦知范增力与知上不会喜欢这方案。

甲乙丙三案都未达到内外心知力均衡，因此项羽很难下决定。

### 丁案

(项羽囚刘邦：当下：1 1 1：1 1 0：12夬)

内力：可牵制汉军。

内知：可审讯刘邦

内心：比杀刘邦说得过去。

外力：可牵制汉军。

外知：可从实了解刘邦是否有谋反之意。

外心：留根还是有患。

丁案似乎还不错，项羽满意，范增虽不满意但也可接受。

接者项羽范增把于下的 51，48，87 卦也给取了对应的决策方案名。

### 戊案

(废刘邦手脚：当下：0 1 1：1 1 1：51姤)

### 己案

(封刘邦为王：日后：1 0 0：0 0 0：48爱)

### 庚案

(与刘邦二分天下：日后：0 0 0：0 0 1：87剥)

### 辛案

(封刘邦汉中王：日后：0 0 0：1 1 0：82萃)

其中戊案太小器，是为垢，项羽不想为天下英雄耻笑。

而已案虽可行，但项羽当下不愿，范增自然更反对。

庚案与辛案是项羽当时绝不同意

#### 步骤3

转卦，项范两人检视图 8.13 沙盘各案之后，可看出己与庚案是两人都不同意，甲与戊案是范增想要的，而丙与己案是范增反对的。两人真能接受的是丁案。

#### 步骤4

解卦，丁案之卦是夬，范增把夬的卦意爻意读了后大为赞赏。于是果断决定，连将外心整合以采取行动。于是项、范两人在沙盘推演上达成协议，认为上策是囚刘邦，下策是收编之，下策捉杀之。

丁							
	丙						
			甲				
				辛戌			
						己	
							庚乙

图 5.8 转卦

可惜的是，项、增并没有做推演，项羽也迟迟未做决定。结果是任事态自然发展，刘邦脱逃。沙盘推演时，项、范两人也可以一次把想到的决策方案先列出，然后逐次给手内外心知力值，配上卦后放在易矩阵上。这属于齐现式布卦法。在刘邦逃脱后，项羽懊悔不已，但更无借口打汉军。后来的发展是项羽封刘邦为汉中王，也就是辛案败部复活反日后被采纳了。

## 5.9 选系一条龙，快乐上大学

现在回到案例九。我们可用以下步骤协助小明和父母找志愿的优先级。

### 步驟一

小明可进入“选系一条龙”网站，或是参考交通大学网站，点选“选系一条龙”，按照说明操作。为便于在大纸上做选系推演，并在性向球上对照学类性向，小明也可向交通大学出版社邮购“选系一条龙”辅助教具。以多了解选系程序、学类特色、性向配比、亲子沟通等。

小明进入系统后，将指考（或模拟考）分数输入。此时系统会依照前三年录取分数、公私立学校科系、各科加权、今年加权参考，列出小明可能上榜的校系。小明可从这些校系中选出可考虑的校系。假设小明选了12个校系，如下表所示：

表 5.7

替選學系	學校名稱	替選學系	學校名稱
#1	交通大學資訊與財金管理學系	#7	中興大學行銷學系
#2	臺灣大學經濟學系	#8	中正大學經濟學系
#3	中央大學經濟學系	#9	政治大學金融學系
#4	中正大學企業管理學系	#10	政治大學風險管理與保險學系
#5	中正大學財務金融學系	#11	中山大學管理學院(財金組)
#6	中興大學企業管理學系	#12	政治大學財政學系

### 步驟二 考生从内心知力评量校系

对于前列的十二个替选系，小明可以从内心、内知、内力三方面来评比。

内心：

感性上我喜不喜欢这校这系？（可连结“选系一条龙”上的校系网站）

我的兴趣合不合这校系？（可参考“学类特色表”之兴趣代码。并参考性向球）

还有哪些原因使我喜欢（或者不喜欢）这校系？

添如果倾向喜欢则填1，倾向不喜欢则填0。

\* <性向配比方式>

大学入学考试中心设计有SDS兴趣量表。将兴趣类型分为R（实用）、I（研究）、A（艺术）、S（社会）、E（企业）、C（事务）六种。大考中心列有每学类对应的男女兴趣代码。例如财务金融学类代码为ES\*、EC\*，它表示最适合的兴趣依序为E, S, C。由于考生们大多数都做过SDS兴趣测验，因此可以概知合于兴趣的学类有哪些。大考中心原设计的兴趣配比是以六方形表示，“选系一条龙”是依据大考中心公布数值，以12面体表示大学学类兴趣分布，称之为“学类兴趣球”（又称性向球）

以小明为例：小明所做的SDS兴趣量表分数为R (40)、I (40)、A (50)、S (45)、E (70), C(80) , 最高三者为C、E、A，在球上可先将此三点标示出来，取其所涵盖之三角范围，越靠近C的科系即为越有兴趣之科系。

• 内知：

理性上我瞭解这个系吗？

我了解这系的课程与师资吗？

(可参考“学类特色表”之教学重点)

我了解这系的就业情况吗？

(可参考“学类特色表”之就业市场)

还有哪些资料可使我多瞭解这校系？

\* 如果倾向了解则填1，倾向不了解则填0。

• 内力：

能力上我的指考分数可达得到这个系今年的录取标竿吗？

这校系的学费或就读限制，我（或家庭）的能力达得到吗？

若毕业后的就业需有特殊能力或倾向，我的能力达得到吗？

还有哪些能力是念这系需考虑的？

\* 如果倾向达到则填1，倾向达不到则填0。

考生的心知力评比可分为八级如表 5.8

級別	內力	內知	内心	意涵
1	1	1	1	考生的心知力均支持選此校系。
2	1	1	0	考生的力與知支持選此校系。
3	1	0	1	考生的力與心支持選此校系。
4	1	0	0	考生的力支持，但知與心不支持。
5	0	1	1	考生的力不支持，但知與心支持
6	0	1	0	考生的力與心不支持，但知支持
7	0	0	1	考生的力與知均不支持。
8	0	0	0	考生的心知力均不支持。

图 5.8 考生的心知力评比级别

### 步驟三 家長（或輔導者）從外心知力評量校系

小明的爸妈（或辅导者）可以从外心、外知、外力三方面来评选小明适合念的校系，如下所示：

- 外心：

感性上我喜不喜欢小明选这校系？

小明的兴趣会不会喜欢这校系？

还有哪些原因使我喜欢（或者不喜欢）小明选这校系？

\* 如果倾向喜欢则填1，倾向不喜欢则填0。

- 外知：

理性上您与小明瞭解这个系在教什么，毕业后做什么吗？

您与小明了解这系的就业情况吗？

还有哪些信息可使您与小明多瞭解这校系？

\* 如果倾向了解则填1，倾向不了解则填0。

- 外力：

能力上小明的指考分数可达到这学系今年的录取标竿吗？

小明可达到这学系的课程要求吗？家庭能负担费用吗？

还有哪些能力是小明念这系需考虑的？

\* 如果倾向达到则填1，倾向达不到则填0。

同理，家长对替选学系的心知力评比可分八个等级如表3。

級別	外力	外知	外心	意涵
1	1	1	1	家長的心知力均支持考生選此校系。
2	1	1	0	家長的力與知支持考生選此校系。
3	1	0	1	家長的力與心支持考生選此校系。
4	1	0	0	家長的力支持，但知與心不支持。
5	0	1	1	家長的力不支持，但知與心支持。
6	0	1	0	家長的力與心不支持。
7	0	0	1	家長的力與知不支持。
8	0	0	0	家長的心知力均不支持。

#### 步驟四 檢視心知力方陣

为避免评比等级过于集中，考生（或家长）所填同一等级的学系数不宜超过四个。

设若小明与爸妈对12替选学系的心知力评最如下：

替選學系	考生心知力				家長心知力			
	內力	內知	内心	等級	外力	外知	外心	等級
#1	1	1	0	2	1	1	0	2
#2	1	0	1	3	1	1	0	2
#3	1	0	1	3	1	0	1	3
#4	1	1	1	1	0	0	1	5
#5	0	1	0	6	1	1	0	2
#6	1	0	1	3	0	1	0	6
#7	1	0	0	4	0	1	1	5
#8	0	1	0	6	1	0	1	3
#9	0	1	0	6	0	1	0	6
#10	0	1	0	6	0	0	1	7
#11	0	0	1	7	0	0	0	8
#12	0	0	1	7	0	1	0	6

图 5.10 小明与家长的心知力值

我们可把这12个学系放在一  $8 \times 8$  的心知力方阵如下图。

#4	中正企管
外心	1
外知	1
外力	0
内心	1
内知	1
内力	1

表5 小明與家長的心知力方陣

家長		1	2	3	4	5	6	7	8
考生		家長心知力均支持	家長知與力支持	家長力與心支持	家長力支持，但心知不支持	家長力不支持，但心知支持	家長力與心不支持	家長力與知不支持	家長心知力不支持
1	考生心知力均支持	11	12	13	14	15 #4	16	17	18
2	考生知與力支持	21	22 #1	23	24	25	26	27	28
3	考生力與心支持	31	32 #2	33 #3	34	35	36 #6	37	38
4	考生力支持，但心知不支持	41	42	43	44	45 #7	46	47	48
5	考生力不支持，但心知支持	51	52	53	54	55	56	57	58
6	考生力與心不支持	61	62 #5	63 #8	64	65	66 #9	67 #10	68
7	考生力與知不支持	71	72	73	74	75	76 #12	77	78 #11
8	考生心知力不支持	81	82	83	84	85	86	87	88

## 步驟五 心知力转化

对于这12个学系，小明要怎么排填志愿的顺序呢？根据远择理论，如果双方目标一致（都是为小明好）而且愿意坦然沟通，就可使意见渐趋一致。我们建议小明与爸妈先沟通彼此看法不同的校系（如#4、#6、#7、#5、#8）

例如对学系#4，小明要说明自己喜欢的理由与了解的情况：爸妈也要解释自己不喜欢这系的原因。

当双方听取对方意见后，可以再调整对学系的心知力值。这称为“心知力的转化”。

经多次调整后，多数的替选学系会分布在第II及第IV区域上。

最后，可调整出所选学系由左上之龙首排至右下之龙尾，约略成为“一条龙”形式。

		家長 考生	1	2	3	4	5	6	7	8
		家長心知力均支持	家長知與力支持	家長力與心支持	家長力支持，但心知不支持	家長力不支持，但心知支持	家長力與心不支持	家長力與知不支持	家長心知力不支持	
1	考生心知力均支持	11	12 #4	13	14	15	16	17	18	
2	考生知與力支持	21	22 #1	23	24	25	26	27	28	
3	考生力與心支持	31	32	33 #2、#3、#7	34 #6	35	36	37	38	
4	考生力支持，但心知不支持	41	42	43	44 #5	45	46	47	48	
5	考生力不支持，但心知支持	51	52	53	54	55	56	57	58	
6	考生力與心不支持	61	62	63	64 #8	65	66 #9	67 #10	68	
7	考生力與知不支持	71	72	73	74	75	76 #12	77	78 #11	
8	考生心知力不支持	81	82	83	84	85	86	87	88	

小明与家长参考调整后的心知力方阵，可以自行列出12替选学系的顺序，比如

#4优于#1优于(#2、#3、#7)优于#6优于#5优于#8：

而#8优于#9优于#12优于#10优于#11

# 6 章

## 易经球底透玄机：循环 + 往复

### 案例十，：高科技企业的循环变易

有许多知名的商业杂志，会列示企业多年来的营收及成长率等指标，用以评比企业绩效。一产业或一公司的长期发展态势，常是循环往复的。企业不能左右变化，但却可应和变化使自身顺势于良性循环，避免陷入恶性循环中。此章我们将介绍如何用易经球循环往复的特质解析企业发展轨迹。

### 案例十一，王董一生的循环起伏

被称为经营之神的王永庆先生，虽然在创立台塑集团后堪称为数一数二的伟大事业家，但总观他的一生，却并非一帆风顺。王永庆先生出生穷苦人家，未受教育。却培养出他性格中勤劳刻苦，越挫越勇。实事求是，坚毅不拔的特质。在事业上他总是积极奋进，总是动力十足，即使有大大小小挫折仍能在起伏后回到顺境中。但在家庭与健康方面，早年丧女，晚年与儿子有误会，均非顺境。

人生起起落落，错综复杂，我们该怎么从易经球上看出王董的人生走向呢？

## 6.1 易经球设计

前述易方阵（图1.6）简洁好用，但因是放在平面上故有两点美中不足之处：

- 一是不易表达8纯卦间的循环现象，也就是 $11 \rightarrow \dots \rightarrow 88 \rightarrow \dots \rightarrow 11 \rightarrow$ ，这种周而复始的循环应不是如易方阵上的直线式的，而应为圆周式的。
- 二是不好显示卦与卦间的距离。例如干一干、干一泰、泰一坤距离为多少？各卦之亲疏远近如何计算？

本文因之提出一易经球模式解释之。6.1~6.3节先设易半球的设计与应用，9.4再谈易全球。易经学家南桂在其大著“易索”（地震出版社1999）曾绘出各种立体式易经表达法，多为由义理概念发展。本文则由“能量说”与“循环说”的观点，设计易经球。其要领如下：

1.

能量高 ← → 能量低								
能量(编码)	1	2	3	4	5	6	7	8
卦名	干	兑	离	震	巽	坎	艮	坤
爻	☰	☱	☲	☳	☴	☵	☶	☷

表6.1 八单卦能量表

设一卦之代码为  $IJ$ ，其中  $I$  为内码， $J$  为外码

令一  $IJ$  卦之能量值为  $E$ ，，设定如

算

$$E_{ij} = 16 - i - j$$

如  $E_{11} = 16 - 1 - 1 = 14$  (干之能量最大)  $E_{55} = 16 - 5 - 5 = 6$

$E_{22} = 16 - 2 - 2 = 12$  (兑之能量其次)  $E_{66} = 16 - 6 - 6 = 4$

$E_{33} = 16 - 3 - 3 = 10$   $E_{77} = 16 - 7 - 7 = 2$

$E_{44} = 16 - 4 - 4 = 8$   $E_{88} = 16 - 8 - 8 = 0$  (坤之能量最小)

同理，泰(18)之能量为  $E_{18} = 16 - 1 - 8 = 7$ ，否(81)之能量为  $E_{81} = 16 - 8 - 1 = 7$ ，能量居中。4卦之任一卦的能量均分布在0-14间。在易方阵上可显示15条能量线如下图：

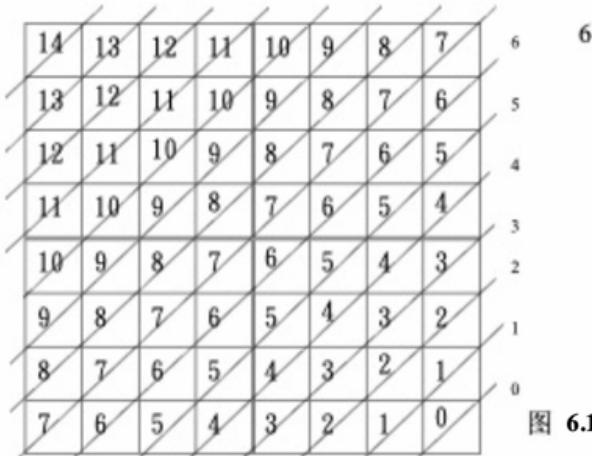


图 6.1 易方阵上各卦之能量值 (註6.1)

## 2. 一卦 $I_j$ 与另一卦 $I_j'$ 的能量差值为

算

$$D_{ij,ij'} = |E_{ij} - E_{ij'}| = |i - i'| + |j - j'|. \text{ 其中} | | \text{表绝对值。}$$

例如干与坤之能量差值为  $D_{11,88} = |1 - 8| + |1 - 8| = 14$ ，

而干与泰之能量差值为  $D_{11,18} = |1 - 1| + |1 - 8| = 7$

## 3.

设一卦  $ij$  在球面上的坐标为  $(X_{ij}, Y_{ij}, Z_{ij})$ ，其中  $X_{ij}^2 + Y_{ij}^2 + Z_{ij}^2 =$  球半径。令  $Y_{ij}$  之值为其能量之函数，表如  $Y_{ij} = E_{ij} - 7$ 。例如  $Y_{11} = 14 - 7 = 7$  而  $Y_{88} = 0 - 7 = -7$ 。

算

令干卦位在球的北极点而坤位在球的南极点  
且令球之半径为7，而球心坐标为  $(0,0,0)$   
如此我们可得干之坐标为  $(0,7,0)$ ，而坤之坐标为  $(0,-7,0)$   
同理可得泰与否之座分别为  $(0,0,7)$  与  $(0,0,-7)$

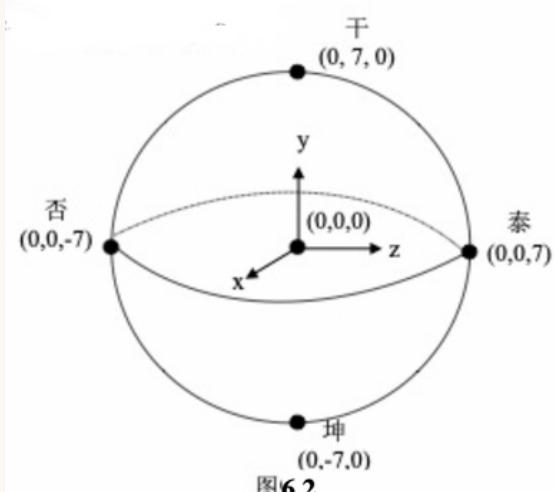
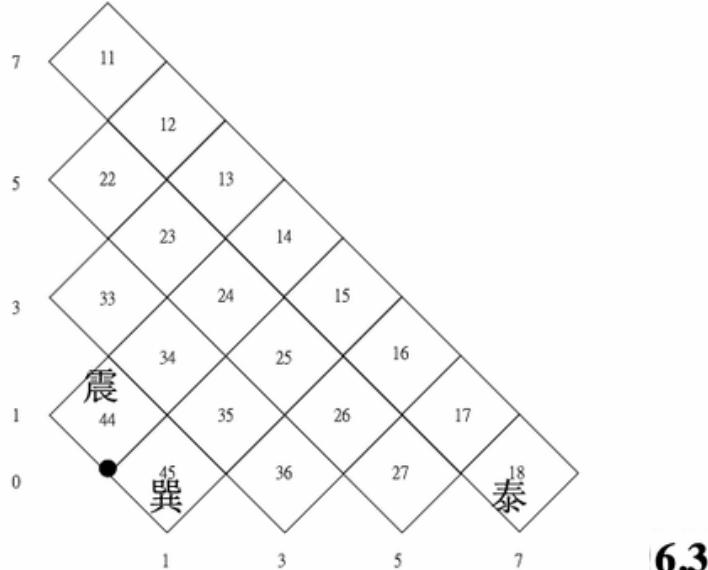


图6.2

4.

我们想把易方阵上64个点都放在一球面上。由于球上各卦的坐标是与Y及Z轴对称，因此我们只需考虑在易方阵上由11,18,45,44围成的20点，其它44点可按对称方式点出对应坐标。此20的位置如下图



| 6.3

我们可把这20点放在 $1/8$ 球面上，如图6.4。各点的XYZ坐标计算方式如下表。

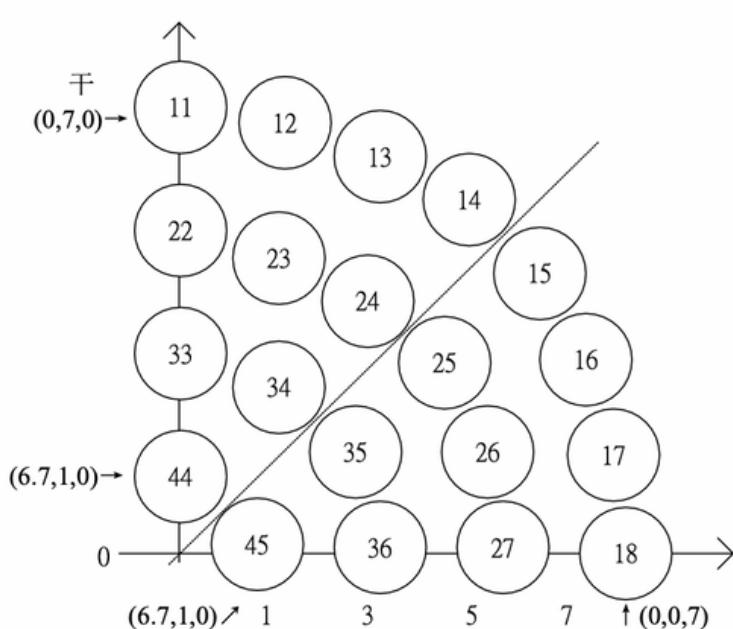


图6.4 前20点之球位置

卦码	$X_{ij}$	$Y_{ij} = E_{ij} - 7$	$Z_{ij}$
11	0	7	0
12	0	6	3.6
13	0	5	4.9
14	0	4	5.5
15	0	3	6.3
16	0	2	6.7
17	0	1	6.9
18	0	0	7
22	4.9	5	0
23	4.9	4	3
24	4.9	3	4
25	4.9	2	4.6
26	4.9	1	4.9
27	4.9	0	5
33	6.3	3	0
34	6.3	2	2.7
35	6.3	1	2.9
36	6.3	0	3
44	6.7	1	0
45	6.7	0	2

### 算

先看外圈11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18点之坐标设定。这8点之  $x$  坐标都是0, 而  $Y_{ij} = E_{ij} - 7$ , 球半径为7

故  $Z_{ij}$  可直接算出. 如  $Z_{12} = (-6^2 + 7^2)^{\frac{1}{2}} = 3.6$ .

同理可得出12, 14, 15, 16, 17点坐标值.

再看看22, 33, 44三点, 其  $Y_{ij}$  值分别为5, 3, 2, 而  $Z_{ij}$  值均为0. 故可知其  $x$  值分别为4.9, 6.3与6.7.

由于22, 23, 24, 25, 26, 27之  $x$  值分为4.9, 故其坐标可依序算出。

5.

再把一球面扩大到一球面，即可把64卦放在北易半球上。此半球可分为I、II、III、IV四象限。64卦分布在四环在线。

最内环：45,44,54,55（共4点）

中环：27,26,...,37（共20点）

内环：36,35,...,46（共12点）

最外环：16,17,...,28（共28点）

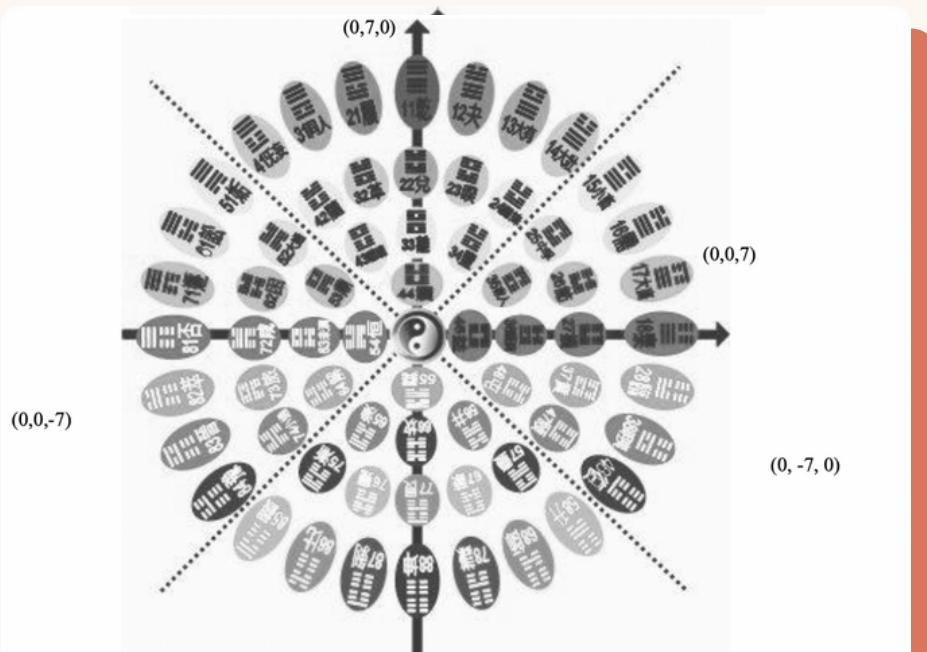


图 6.5 易半球

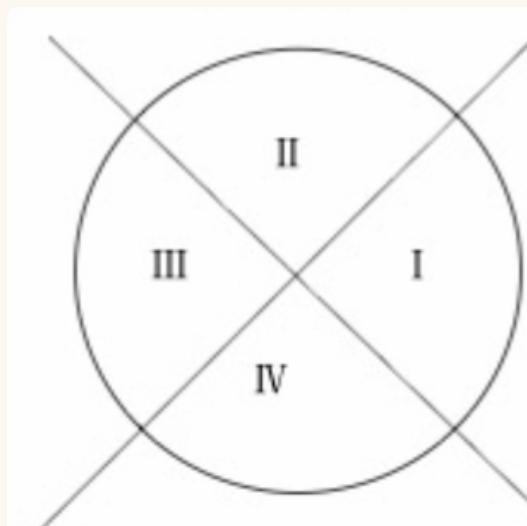


圖 (6.6)

6.

将易半球以(0,0,0)为中心，外环28点不动，将最内环、内环，中环之36点做X轴的对称，则可得一易球，易球上共有  $36 \times 2 + 28 = 100$  点。我们将在下节解释

## 6.2 企业发展轨迹：台积电与宏碁

回到案例十交通大学资管所罗佑任同学曾以将易半球运用在企业发展评比中，整理如下。数字时代杂志由 2005-2009，对台湾100 间高科技企业排名。排名之指标与权重如下：

指标	指标说明	权重
$a_1$ 营业收入排名	企业于当年度之收入总额，包含所有营业收入及其他业务收入	$w_1$ 34%
$a_2$ 营收成长率排名	企业当年度之营业额，相较于前一年度年营业额的比率	$w_2$ 22%
$a_3$ 股东权益报酬率排名	企业当年度可分配净利，除以普通股东权益	$w_3$ 22%
$a_4$ 投资报酬率排名	股东总投资报酬率，企业期间所发放的股票股利及除权之权值，皆已包含计算	$w_4$ 22%

表 1. 评比轨迹之权重

注：

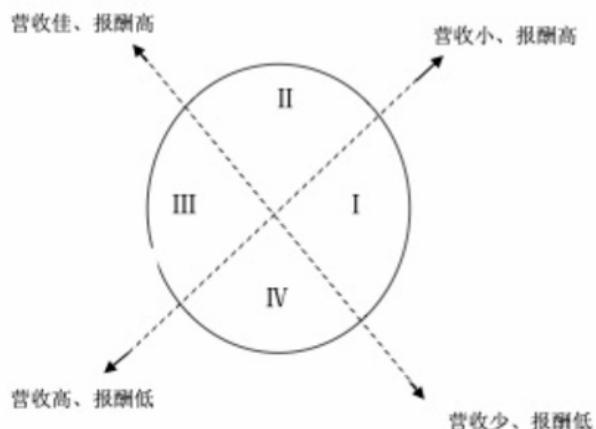
- 1.个别公司的财务资料与股价统计由「台湾经济新报社」提供
- 2.数字时代企业评比相关资料可自下列网站上取得：  
[HTTP://WWW.BNEXT.COM.TW/EDM/TECH100/P1\\_1.HTML](HTTP://WWW.BNEXT.COM.TW/EDM/TECH100/P1_1.HTML)

这4项指标可分为内与外两类：

卦指标( $a_3, a_4$ )：表报酬率。内卦之分数计算公式为： $w_3a_3 + w_4a_4$

卦指标( $a_1, a_2$ )：表营收。外卦之分数计算公式为： $w_1a_1 + w_2a_2$

我们依照内卦分数可将 100 间企业分为1至8之8组，每组约13间企业。同理，依外卦分数将 100 间企业分为 8 组，每组约 13 间企业。如此则每一企业都全被分配在 64 卦中的一卦上。



(圖 6.7)

我们可将64 卦分为四象限

落在I象限：营收不高，但报酬佳。表生意规模但小赚钱的企业。

落在II象限：营收佳、报酬率也高。

落在III象限：营收虽佳，但报酬率低。表生意多但不赚钱者。

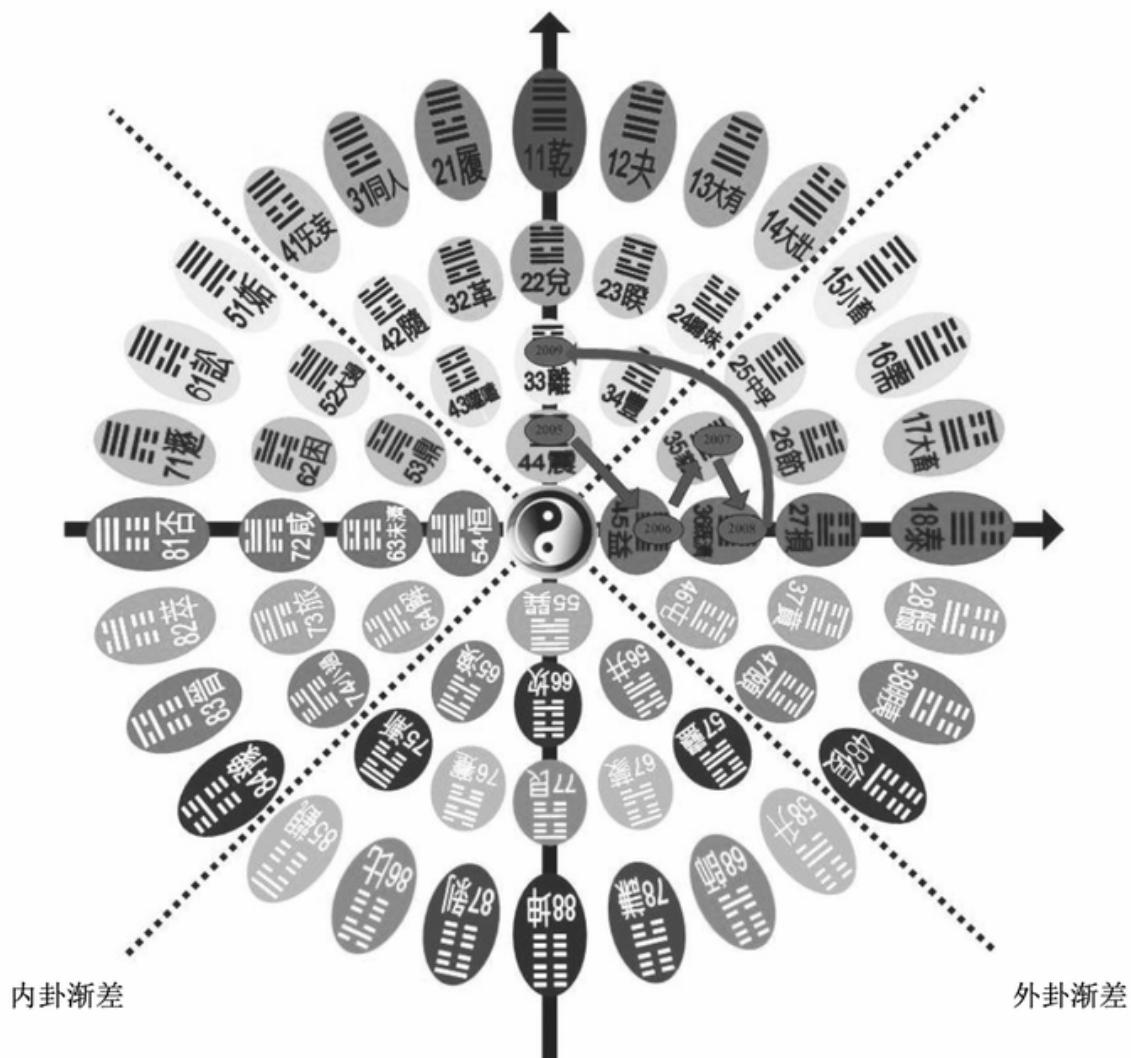
落在IV象限：营收少亦不赚钱者。

- 分布在11干的企业是在科技100强公司中营收量最大而且获利率也最大的公司，是最佳公司。
- 分布在 88 坤的企业则是100强中条最少获利率最低者，是最弱的公司
- 分布在18泰的是营收虽最小，但获利却最高的公司。以小博大，小资本赚大钱。
- 分布在81否的是营收虽很大，但实际获利很低的公司。
- 分布在外环的企业表营收或报酬率大好至大坏者。
- 分布在内环的企业表营收或报酬率较平均的。

台湾高科技龙头企业2005-2009之评比走势图如下：

表 6.4 台积电 2005~2009 年走势图

年份	2005	2006	2007	2008	2009
台积电排名	31	35	31	40	9
外卦级数	4	5	5	5.5	3
内卦级数	3.8	3.8	3.4	3.4	2.6
相对 64 卦	44 震	45 益	35 家人	36 既济	33 离



解析：台积电在2005-09 的业积与00家科技公司相较算是平稳，流连在I与II象限中。44震表示营收与获利平平时，有待激发大震。时势不佳（金融风暴）使企业营收越形减少，历经45益（须激智增益）、35家人（领同仁合作以渡难关）、36既济(把事做完尽其在竹，不管营收耗减）。终于升到38离（明丽光谦劳景可期）。

## 宏碁 2005~2009 年走势图

年份	2005	2006	2007	2008	2009
宏碁排名	17	33	71	35	5
外卦级数	5	7	7	7	3
内卦级数	1.8	1.8	3.8	2.2	1.4
相对 64 卦	25 中孚	27 损	47 颐	27 损	13 大有

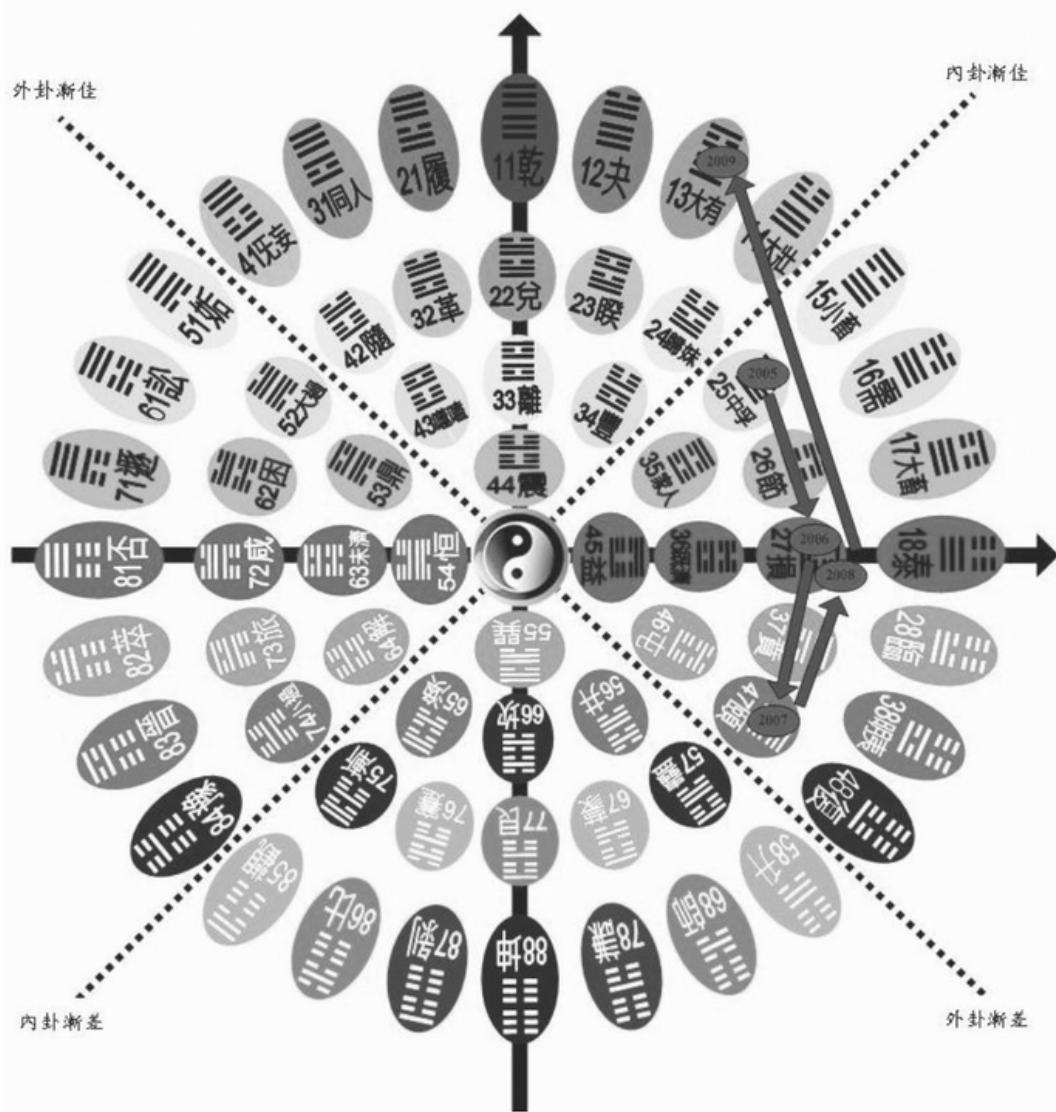


圖6.9

解析：宏碁先位在25中孚（营收佳但获利弱，宜讲信以增利），再降至27损（损失获利）、跌至47颐（合颐养生未水精进，获利差）。但在2009却一跃而至13大有（营收甚佳，获利亦高）。若能续脱离I象限而留在II象限自是最佳。

## 6.3 从易半球上看王董一生

<续案例八>

交通大学资管所陈怡孜同学以王董事长之生平为案例，试由易球中看出人生走向。以下概述之。

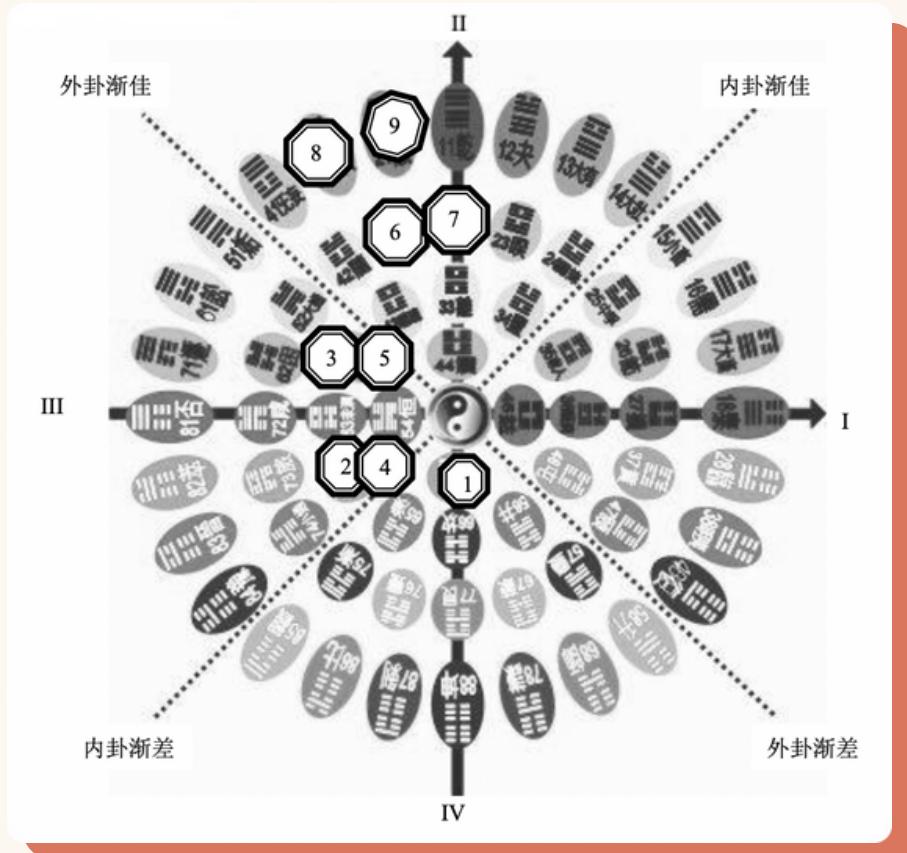
若以外境表事业版图，内境表家庭与健康，则王永庆先生一生中的种种转折可试拟如下表：

	1	2	3	4	5
外境 (事业版图)	日治时代，台湾农民受日本政府剥削。	茶叶买卖无法永续经营。出外找工作是因为只要有个工作不要饿肚子就好。格外珍惜米店的工作。	一开始创业苦无客源。当时米店的获利微薄。在一年的工作之后开始有了创业的念头。在了解米的买卖习惯之后，化被动为主动，事业渐起。	此时已有相当的积续，转以木材生意之后，由于缺乏经验，血本无归。亏有贵人相助，获得资助，才得以站稳脚步。	做木材生意赚了钱，也恢复了碾米厂的生意，却因得罪当局而无故被拘押。
	无事业心，大环境不佳。	事业心稍有起色，大环境仍然不佳。	大环境不佳，但却因此加强了事业心。	用盛转衰。	事业再起，却遇小挫折。
内境 (家庭及健康)	•家境困苦，但身体健康。	父亲久病不愈，积蓄用尽。		大弟因肺病逝世。	
	持平	家庭更状况不佳	持平	家庭状况再次下降。	持平
年表	1917 1岁	1931-1932年 15-16岁	1932-1942年 16-26岁	1942-1943年 26-27岁	1943-1947年 27-38岁
卦象	出生于台北县新店的卖茶家庭，生活困苦。 内卦为5 外卦为5， 卦象为：55 巽	王永庆小学毕业后离家至嘉义当米店的小工。 内卦为：6 外卦为：4 卦象为：64 解	开始创业，以借来的两百元开设一家米店。 内卦为：5 外卦为：3 卦象为：53 鼎	结束米厂生意，以获利买下山林地，却投资失利，为前半年最黯然时期。 内卦为：6 外卦为：4 卦象为：64 解	木材生意开始赚钱，恢复碾米厂生意，却被警察局以越区运粮罪名拘禁。 内卦为：5 外卦为：3 卦象为：53 鼎

表6.6

	6	7	8	9
外境 (事业版图)	第一期四年经建计划，台塑创办期。起初材料卖不出去，几乎山穷水尽，继而设立南亚塑料公司。质量逐渐稳定并开始外销。	创立明志工专、台湾化学纤维。事业渐趋稳定。	台塑集团营业额突破十亿美元，又向海外投资设厂，(Texas PVC 塑料厂)事业更上一层楼。长子被认为是接班人。	事业稳定，没有太多的大起大落。
	越挫越勇。	事业版图已达一定规模，十分稳定。	事业极盛期。	
内境 (家庭及健康)	父亲逝世	1975 年，接受手术治疗。	兴建长庚医院及提国内捐赠器官的风气，可见年岁渐长的王董开始注重健康问题。	1995 母亲逝世。长子离开南亚塑料，王永庆只好另组「五人小组」集体领导。
	持平		尽管事业极盛，身心却未必也处于极盛状态。	家庭和谐出现问题。接班人问题浮现。
年表	1947-1961 年 38-45 岁	1961-1978 年 45-62 岁	1961-1994 年 62-78 岁	1994-2008 年 78-92 岁
卦象	台塑和南亚塑料开创，事业开始越做越大。 内卦为：3 外卦为：2 卦象为：32 革	事业即将攀升至顶端。 内卦为：2 外卦为：2 卦象为：22 兑	除了台湾内的事业版图之外，更在海外多处设厂。 内卦为：2 外卦为：1 卦象为：21 履	王永庆先生于 2008 年以 92 岁高龄去世。 内卦为：3 外卦为：1 卦象为：31 同人

若将王先生各个生命中的转折点标示在易半球平面图上，如下图9.1，则可以看出王董的人生走向。上方的区域为家庭及事业（内外卦皆佳）皆美满，虽然王董一生事业极盛，却还没有到达事业和家庭皆完美的状态。



- 王董在1与阶段（青少年期）、家庭困苦事业在打拼中。停在55（谦柔顺服于环境）与解（伺机解困）中。
- 3-5阶段（26-38岁），事业新有成，打下日后基础，属53品（调鼎煮食，学习致富之道），但也失意过。
- 6-7阶段（39-62岁），事业增增日上，情境在32革（革旧布新，开拓新事业）、与22兑（和悦沟通、家口增多员工增多，以和为贵）。
- 8-9阶段（62-92岁），事业到达顶峰，惟家庭并非和睦，属21履（宜行动合理以服家人）及31同人（宜与子女共同合作）。王董一生勤俭，与业助人，后半生情境都密在II象限。虽未在干境，亦足甚慰。

## 6.4 易半球与四季循环

图9.5的易半球可以扩展为易全球（简称易球），以做更多的应用，它的做法如下：

- 1 把图9.5易半球取名为秋半球，秋半球上的28个周边卦以外的36个卦都加上“-”符号。图(9.6a)，表示秋半球上各卦的能量方向为递减。如同秋天向冬日移动，能量渐减。秋半球以45-, 44-, 54-, 55- 为中心。
- 2 以图9.2中的Y,Z平面为准，产生一与秋半球对称的半球，称之为春半球（图9.6b）。春半球各卦除周边28个卦外都加上“+”记号，表示其上各卦能量均向干移动，如同春天渐回暖的增能。春半球以 45+, 44+, 54+, 55+ 为中心。
- 3 图9.6c表示以北极星定位为北，则地球为绕太阳做反时钟公转。地球自身也是由西向东做逆时自转，而月亮亦绕地球作逆时转。秋半球与春半球对应到秋分与春分。
- 4 图9.6d有另一由顶端看时而形成的干半球，或称夏半球，以干为中心。
- 5 图9.6e则为由易球底看上去的坤半球，或称冬半球，以坤为中心。

图 9.6d 夏半球（隐八卦环）

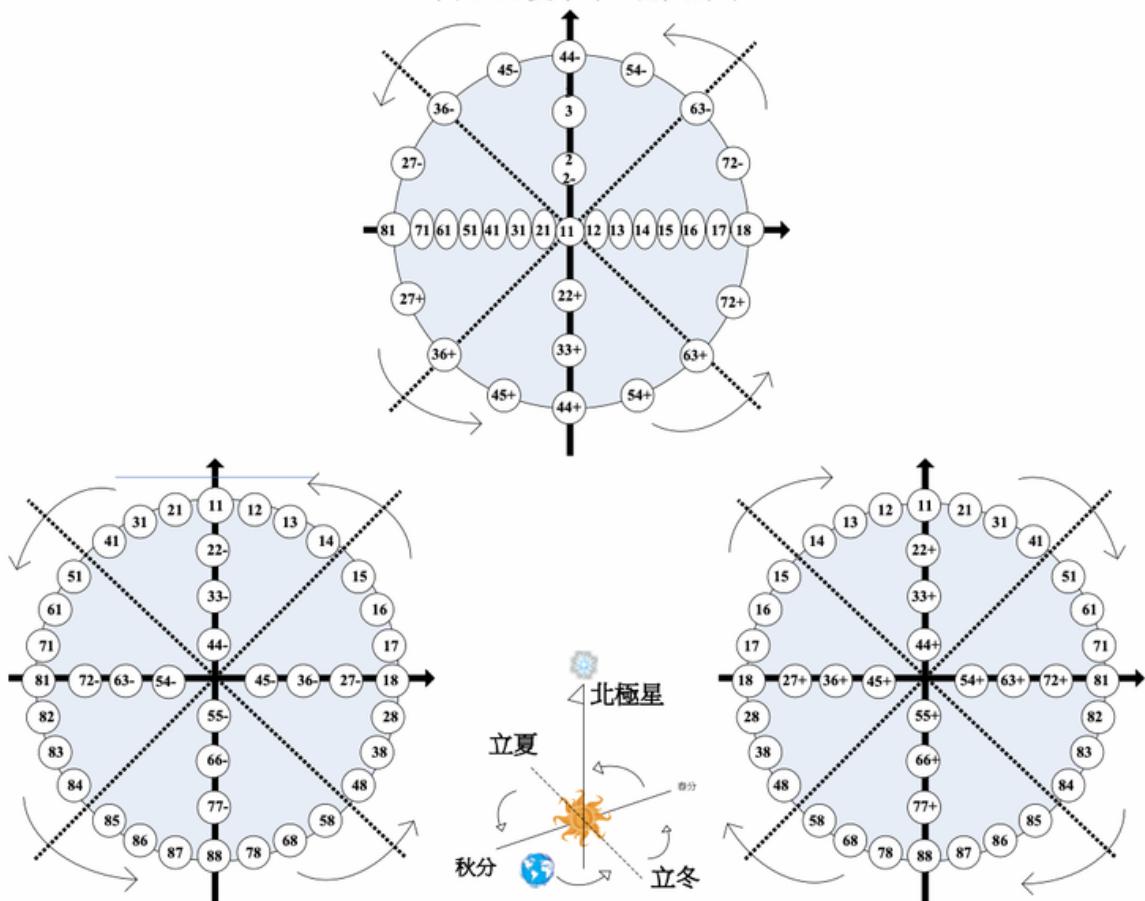


图 9.6a 秋半球

图 9.6c 地球绕日

图 9.6b 春半球

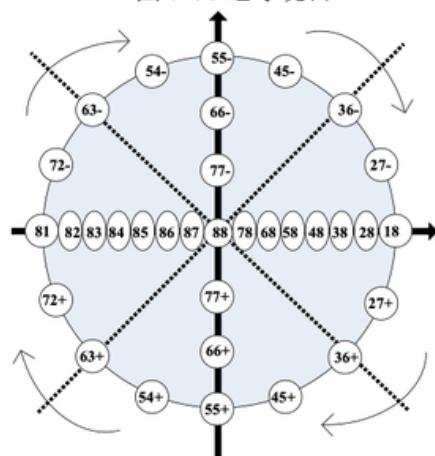


图 9.6e 冬半球

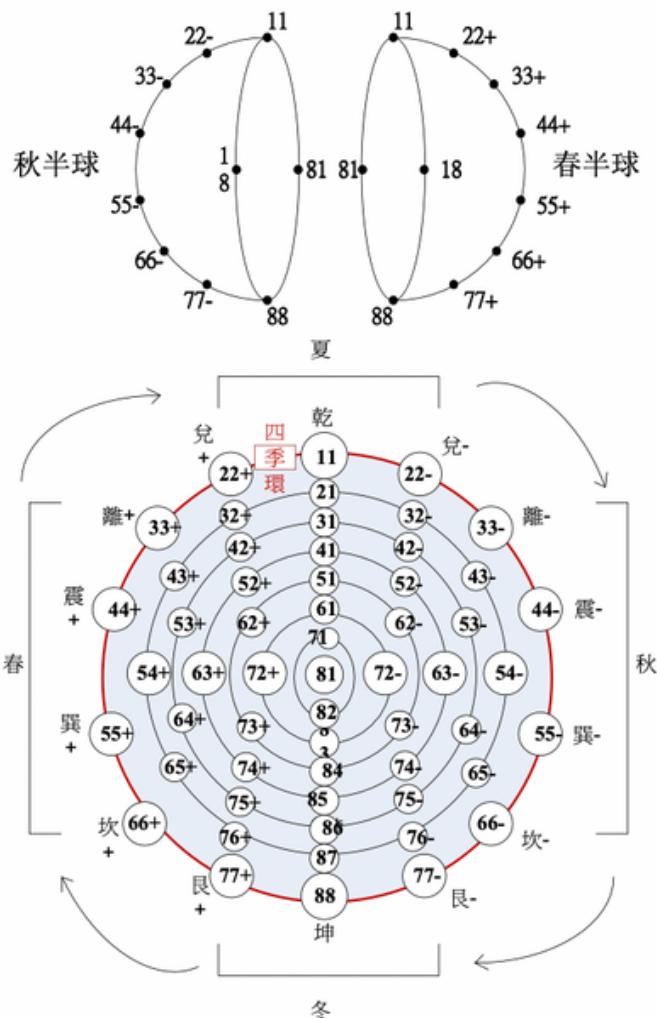


图 9.7a 泰半球(前进半球)

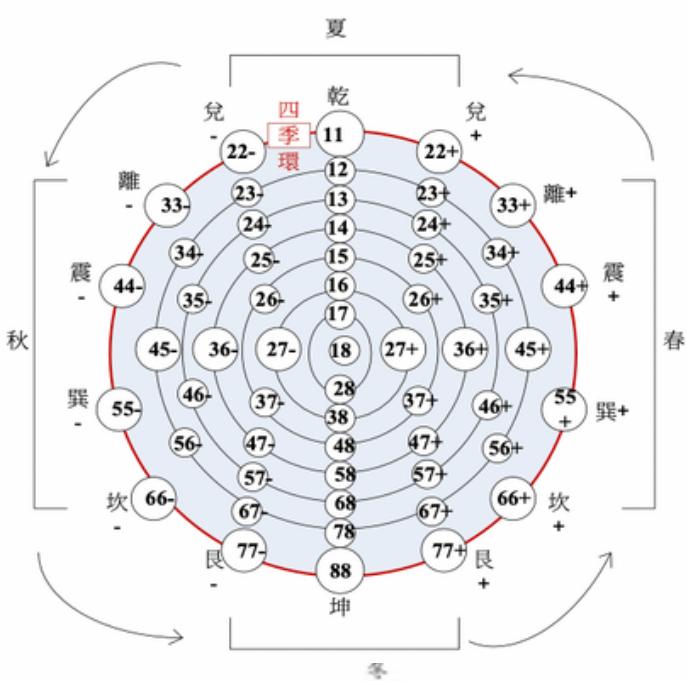


图 6.7b 否半球(后退半球)

四季环上各卦的对应能量与色彩

季节	农历月	对应卦	对应能量	对应色彩
春	1	66	4	蓝
		66+	4.5	蓝绿
		55 又 1/3	6	绿
	2	55 又 2/3	6	绿
		55+	6.5	绿草
		44 又 2/3	8	草
	3	44 又 1/3	8	草
		44+	8.5	草黄
		33	10	黄
夏	4	33+	10.5	黄橙
		22	12	橙
		22+ 又 1/3	12.5	橙红
	5	22+ 又 2/3	12.5	橙红
		11	14	红
		11- 又 2/3	13.5	红橙
	6	11- 又 1/3	13.5	红橙
		22	12	橙
		22-	11.5	橙黄
秋	7	33	10	黄
		33-	9.5	黄绿
		44 又 1/3	8	绿
	8	44 又 2/3	8	绿
		44-	7.5	绿草
		55 又 2/3	6	草
	9	55 又 1/3	6	草
		55-	5.5	草蓝
		66	4	蓝
冬	10	66-	3.5	蓝靛
		77	2	靛
		77- 又 1/3	1.5	靛紫
	11	77- 又 2/3	1.5	靛紫
		88	0	紫
		88+ 又 2/3	0.5	紫靛
	12	88+ 又 1/3	0.5	紫靛
		77	2	靛
		77+	2.5	靛蓝

6

以18泰为中心可产生一泰半球（图9.7a）亦可以81否为中心产生一否半球（图9.76）。泰半球的外环称之为四季环，由春夏秋冬四季十二月份构成。其月份配置及对应量如图9.8。我们可将8种色彩（红、橙、黄绿、黄绿、绿、蓝、靛、紫）依照感觉能量放在四季环上。

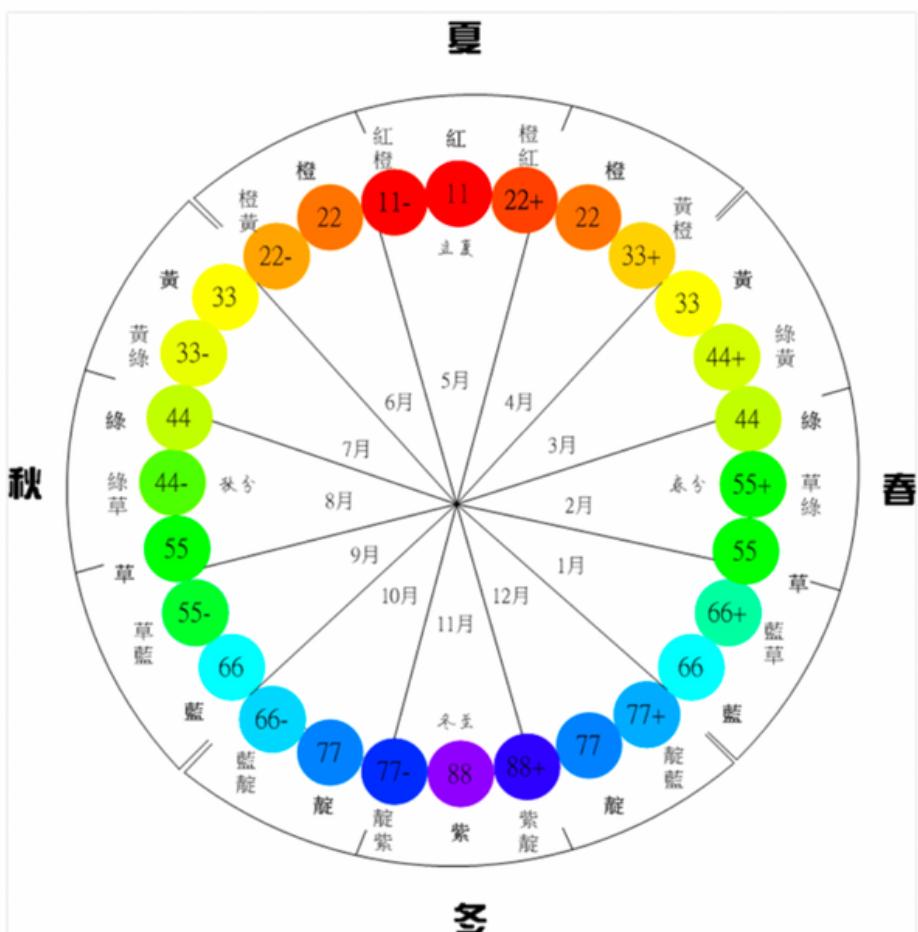


图 6.8 泰半球上的四季环

四季环共分28间隔，春夏秋冬每季占7间隔，每一月份占2又1/3。

算

我们将一卦之代码扩大设为 $i\bar{j}$ ， $i\bar{j}^+$ 与 $i\bar{j}^-$ ，其中“+”表能量加值而“-”表能量减值。其相对能量为

$$E_{ij} = 16 - i - j$$

$$E_{ij^+} = 16 - i - j + 0.5$$

$$E_{ij^-} = 16 - i - j - 0.5$$

运用易球我们可更精确的解析易循往复与错综复杂。易球上所配置的四季及2月份，称之为汉十二消息挂（图1.11）更能阐释自然界的循环变化。

## 6.5大学评比轨迹：以台大及香港城大为例

易经的符号逻辑及文化语意潜藏许多策略管理的知识，甚值全球华人管理学努力发扬之。本文略述以寻优化法将易经立体化为易半球的概念，应用于解析 TIMES 的大学评比轨迹。并以台大及香港城大为例说明其轨迹上的意涵，供读者们参看之。

FINANCIAL TIMES 2005 年起每年评比世界前端的 200 个大学。我们把各大学 5 年来的评比成绩标示在易半球上，可知各大学评比轨迹。此例中将举台大及香港城大为例说明之。英国 FINANCIAL TIMES 由 2005-2009，对世界 200 所一流大学排名。排名之指标与权重如下：

指标	指标说明	权重
$a_1$ 学术同侪审查	根据同侪审查调查评分	$w_1$ 40%
$a_2$ 企业雇主调查	根据企业雇主调查意见回复	$w_2$ 10%
$a_3$ 师生人数比	根据师生人数比例	$w_3$ 20%
$a_4$ 师资论文引用度	根据教职员研究被引用次数	$w_4$ 20%
$a_5$ 国际师资比例	根据国际教职员人数比例	$w_5$ 5%
$a_6$ 国际学生比例	根据国际教职员人数比例	$w_6$ 5%

TIMES 大学评比相关资料可自 THE 网站上取得，网址如下：

<HTTP://WWW.TIMESSHIGHEREDUCATION.CO.UK/RANKINGS2009-TOP200.HTML>

这 6 项指标可分为内与外两类：

算

内卦指标 ( $a_3, a_4, a_5, a_6$ )：表校内自我绩效

外卦指标 ( $a_1, a_2$ )：表外界对学校的评量

内卦之分数计算公式为： $t_1 = \frac{\sum a_i * w_i}{0.5}, i = 3 \sim 6$

外卦之分数计算公式为： $t_2 = \frac{\sum a_i * w_i}{0.5}, i = 1 \sim 2$

以台湾大学（见表3、图9）为例（台大代码为180），其评比轨迹可分析如下：

- I 台大5年的卦象都在第II象限，其绩效轨迹是由球心逐次向左下外圈开展。
- II 这表示台大的外卦（声誉）越来越佳，由4级、3级晋至2级；但是内卦（实体）却越来越弱，由6级退到7级。
- III 若依目前走势，台大的评比结果会走到81否卦。否表示闭塞否定，外强内虚，表里矛盾。
- IV 台大宜积极作为，一方面维持外卦声望，一方面提升内卦实力。在第I象限的大学里找出一两个楷模大学(aspirational universities)，参考它的发展轨迹，然后规划出台大未来5至10年的策略路径。

年份	2005	2006	2007	2008	2009
台大排名	114	108	102	124	95
外卦级数	3.8	4	3.4	3.4	2.4
内卦级数	6	5.6	5.6	6.6	6.7
相对64卦	64	64	63	73	72

台灣大學2005~2009年Times評比分佈走勢

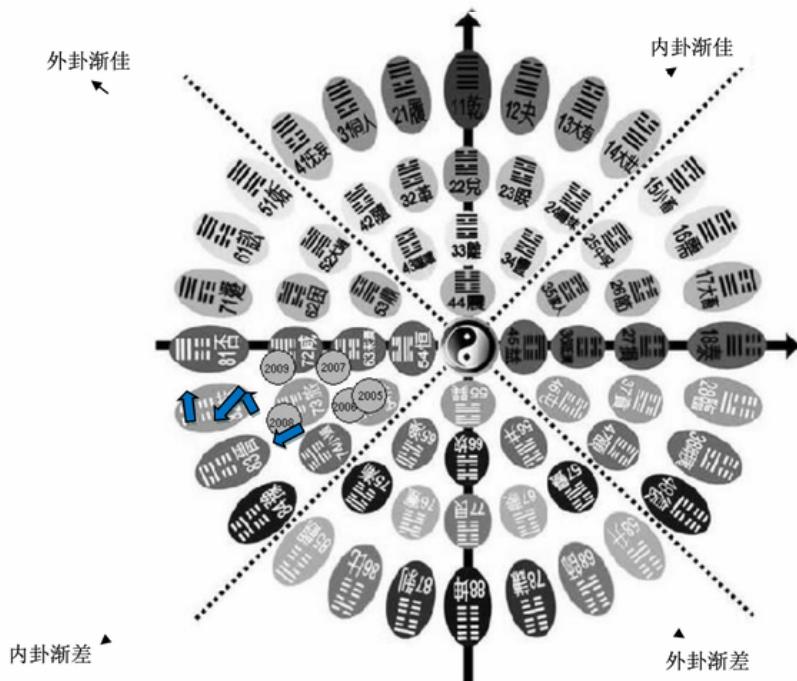


图 6.9 台大历年 Times 评比分布走势

以香港城大（见表4、图10）为例（香港城大代码为96），其评比轨迹可分析如下：

I

城大近5年的卦象都在第I象限。其发展轨迹是由67蒙而66坎而56井；再轮回至66与56。表里绩效一致。

II

蒙之意是蒙昧待启，坎是困厄坎坷，而井是掘井开源。城大若依现况走势可会游走在蒙、坎涣、巽之间；坐视其他竞比大学步步高升而自己却困坎散涣，原地踏步。

III

城大可掌握“井”字诀，掘井开源另创生机。若与台大相较，城大内卦较台大为佳但外卦却反是。此表城大可多费心力开创议题提高知名度。（如广卷良师与优秀学生）。另方面也可另外掘“井”（立新院系，新研究中心）以有别于港大、科大与中大。以朝第一象限迈进。

年份	2005	2006	2007	2008	2009
城大排名	178	154	149	147	124
外卦级数	7	6.2	6	6	6
内卦级数	6	5.8	5.4	5.5	5
相对64卦	67	66	56	66	56

香港城市大學2005~2009年Times評比分佈走勢

