

易經 64 卦解說

八八易學坊 張西川解說整理加註 202205 起

《易經》第一卦



乾 乾為天 乾上乾下

乾卦卦辭之經文及傳文

乾：元，亨，利，貞。（卦辭）

直譯：

乾卦象徵天道，取象於天，故稱乾為天，為乾卦，而不稱為天卦，主要是取象於天的性質及其功能。天的性能是“健”，健就是乾卦的本性，用以形容天體的運行是有規律的、永不停止的，沒有任何力量可阻止其運行。

乾卦為“周易”64卦之首，是由二個三爻全陽爻之乾卦重疊而成的。卦體以天陽為象，而爻辭以龍為象，揭示陽剛乃宇宙萬物之本源，而人可效法天之剛健精神，自強不息及奮發向上。

“元亨利貞”是乾卦的卦辭，是天道變化的四個層次，或為乾卦的四個卦德；雖具有四個獨立之意義，但四個卻環環相扣，周而復始、循環不已，缺一不可的連貫在一起，才能顯現出乾卦之“健”的意義。其個別之意義為：

元：元始也。萬事萬物之中，凡具有元始、開端之意者皆稱之為元。又有初始、宏大、根本之意。一切事物好的開始亦可稱之為元，故元是善之首，亦是以乾之陽剛之氣，能始生萬物。

亨：亨通也。萬事萬物之中，凡具又通達、順暢之意者，皆稱之為亨。又有成長、旺盛美好之意。一切萬物在創生之後，經此“亨”階段而順利成長。

利：利和也。萬事萬物之中，凡具有合宜有利之意者，皆稱之為利。又有豐盛、收穫、祥和之意。乾卦在經“元亨”二階段後，其陽氣可使萬物並存且各得其利。

貞：貞正也。萬事萬物之中，凡具有誠正、堅固之意者，皆稱之為貞。一切事物具有好的結果、歸宿、方向之意者亦可稱之為貞。又有收藏、完成、貞正堅固守正道之意。乾卦在經“元亨利”三階段後，其陽氣可使萬物堅固貞正而得

終。

“元亨利貞”四個連貫的字是靈活多變、沒有固定的代表性。舉凡具有相因相生、周而復始、循環不已特性者皆可代表之。例如春、夏、秋、冬四時之運行，如：春生、夏長、秋收、冬藏；如：種子的萌芽、成長、開花、結果。人事方面的仁、禮、義、智等，強調君子之施仁、行禮、講義、及固守正道之效法天之剛健之德，及乾卦陽剛之氣之萌生、進長、盛壯、乃至窮衰消亡的發展規律。

人生智慧：

“元亨利貞”反映在人事上，告訴我們行事要效法“天”的剛健之德及其純正動機，有好的開始就能通達無阻，持之以恆就能圓滿成功，否則難以成事。

管理智慧：

乾卦之元亨利貞四德，相較於企業的經營管理，簡言之為：元，企業創立願景；亨，企業經營策略；利，企業獲利模式；貞，企業之社會責任。企業依此四德，經創立、成長，而茁壯。當企業成長到相當規模後，絕不可驕傲自大，凡事自以為是，否則最後必然會因重大決策之錯誤，甚至作奸犯科，而致企業毀於一旦，所謂“驕兵必敗”的教訓，需引以為鑑。

彖曰：大哉乾元，萬物資始，乃統天。雲行雨施，品物流形。大明始終，六位時成，時乘六龍以御天。乾道變化，各正性命，保合大和，乃利貞。首出庶物，萬國咸寧。

直譯：

偉大啊！乾卦所象徵的元始功能，萬物藉它而開始生存，它也由此主導了天體大自然。雲四處飄行，進而雨降落下來，使各類物種在流動中成形發展，各分其類及各具其形；太陽的光明終而復始地出現，爻的六個位置也按照時序，由潛伏、顯現、成長、躍動、飛騰、到滿盈、形成了六個階段的循環不已；然後依循時序乘著六條龍去駕馭天體大自然的運行。在乾道元亨利貞四個功能一連串變化過程中，讓萬物各自安頓本性與命運；萬物保存聚合並處於最和諧的狀態，生生不息且永續發展，達到合宜而正固了。乾道為萬物之首，創生出萬物；英明的君子效法乾道，萬國都可以各得其所、各安其事，而獲得自然、和諧及安寧。

人生智慧：

此乾卦的爻辭全部以龍為例，六龍從潛龍、現龍、惕龍、躍龍、飛龍、到亢龍，代表著人生奮鬥的六個階段：

從出生到入社會之前，是默默無聞的“潛龍”；長大成人進入社會工作後，即是初露鋒芒的“現龍”；前進過程中一定會遇到坎坷及失敗，此時必須整日勤奮不懈及警惕反思之“惕龍”；經打拼後，人生會達一個新階段之“躍龍”；有了一定之事業基礎後，再遇天時地利人和的機會，常能進展至大展鴻圖之“飛龍”；月圓則虧、物極必返，當事業及聲望鼎盛之後，必然會有新的苦惱及問題而進入有悔之“亢龍”階段。

管理智慧：

乾卦之六爻，對企業而言，亦代表著企業成長之的六個階段：

- 1). 初九潛龍階段：代表著公司剛創立之時，此時應蓄積力量，沉潛而不應有所作為。
- 2). 九二見龍階段：產品已開發上市，此時剛開始嶄露頭角，尚需特聘更多的人才及募集更多的資金，以循序漸進的發展為宜。
- 3). 九三惕龍階段：產品線拓展開發及市場開拓，此時是公司成敗的關鍵時期，需時時戒慎恐懼，且不斷的修正經營策略，期使企業成長茁壯。
- 4). 九四躍龍階段：此時是企業已有小成的階段，當需不斷努力，力圖有所創新及突破。
- 5). 九五飛龍階段：言企業善於經營而已有相當的成就，又得天時、地利、及人和，此時應選賢與能，並行事中庸、持盈保泰，如此才能確保企業基業長青。
- 6). 上九亢龍階段：言企業大到一定程度後，常盲目擴張，且企業也常因有驕奢怠惰之心，而弊端叢生、危機四伏。
- 7). 用九群龍階段：言企業大到必須變革才得以生存的階段，需群策群力、及團隊合作，領導由集體共同選出最合適的人擔任；當階段性任務完成後，即功成身退，以便再選出更合適的人。

象曰：天行健，君子以自強不息。（大象辭）

直譯：天體的運行剛健不已，君子由此領悟，要自己效法天之剛健精神，積極主動、自立自強，不斷地奮發上進。

人生智慧：

人無志不立，有了志向後須自強不息，才能有所成就。人只要不斷地努力，不斷地進取，就總能超越自我而有所作為。自強不息是一種積極的人生態度、人生追求及人生境界。

管理智慧：

企業想要生存，如個人一般，只要效法乾卦之“自強不息”的精神，不斷努力、進取、調整經營策略，朝企業目標奮鬥，必能克服一切艱難而有所成就。

文言曰：（請參考後面補註）

文言第一節：說明乾卦的四德元亨利貞

「元者，善之長也，亨者，嘉之會也，利者，義之和也，貞者，事之干也。君子體仁，足以長人；嘉會，足以合禮；利物，足以和義；貞固，足以干事。君子行此四者，故曰：乾：元亨利貞。」

文言第五節：再度說明乾元四德之意義

乾元者，始而亨者也。利貞者，性情也。乾始能以美利利天下，不言所利。大矣哉！大哉乾乎？剛健中正，純粹精也。六爻發揮，旁通情也。時乘六龍，以御天也。云行雨施，天下平也。

直譯：

元始，是一切善行的開始，眾善之首；亨通，是美好事物的會合，眾美聚集；利和，是一切正當有利事物之適宜的和合，利益萬物；貞正，是具體行事的骨幹，處世的根本。君子實踐仁德，足以擔任領袖；會合美好萬物，足以符合禮制；維持一切適宜，足以協調義行；守正並且堅持，足以辦成事業。君子就是要做到這四種德行的人，所以說：**乾卦代表了元始、亨通、利和、貞正。**

乾卦所象徵的陽剛之氣，是萬物得以創始並且通順暢達的基礎。至於利和與貞正，則是就萬物內在的本性與外在的情狀來說的。乾卦的創始作用能夠以美妙與適宜來造福天下萬物，但是它並不指明自己對什麼有利，這實在太偉大了！偉大啊，乾卦！剛強勁健而居中守正，本身是純粹不雜的精氣。六爻按時位進展運作，向外貫通了萬物的實情。依循時序乘著六條龍，是要駕馭天體大自然的運行。雲四處飄行，雨降下來，是要使天下獲得太平。

人生智慧：

乾卦的元亨利貞四德，表現在人事方面為仁、禮、義、智等，強調君子之施仁、行禮、講義、及固守正道之效法天之剛健之德，及乾卦陽剛之氣之萌生、進長、盛壯、乃至窮衰消亡的發展規律。

管理智慧：

乾卦之元亨利貞四德，相較於企業的經營管理為：

- 1). 元：企業的使命及願景，及其核心競爭能力。
- 2). 亨：推動企業成長的力量和策略。企業要了解市場上顧客的需求，藉以開發新產品，才能打開市場而能亨通。
- 3). 利：企業獲利的經營模式。企業唯有以優質的產品及服務，在合理的利潤下，透過行銷管道銷售，獲顧客之忠誠度的支持與愛用，藉以各得其利。
- 4). 貞：企業之企業文化及社會責任。企業雖以營利為目標，但須依正道而行，不貪求近利及不義之財，以保存企業生生之契機而基業長青。

乾卦爻辭之經文及傳文

初九：潛龍，勿用。（爻辭）

直譯：「龍潛伏著，不要有所作為」，由於初九陽氣初生，位卑力薄，一切都尚在起步階段，時空不利，此時需隱忍待機，不宜有所作為。

象曰：潛龍勿用，陽在下也。

直譯：「龍潛伏著，不要有所作為」，是因為這個陽爻在乾卦的底部，如太陽未升起，種子尚未萌芽，時機尚未成熟，實力不夠雄厚，應知時、知不濟、知不可為而不為。

文言第二節：說明乾卦各爻爻辭之意義（以下各爻同）

文言 2 曰：初九曰：「潛龍勿用。」何謂也？

子曰：「龍德而隱者也。不易乎世，不成乎名；遯世而無悶，不見是而無悶；樂則行之，憂則違之；確乎其不可拔，乾龍也。」

直譯：初九的爻辭說，「龍潛伏著，不要有所作為」，這是什麼意思？

孔子說：「這是指具有龍的德行而隱遁的人。他不會受世俗的影響而改變自己的原則與志向，也不會為了名聲而有所作為；隱遁孤立於社會而不覺苦悶，不被社會肯定認同也不覺苦悶；內心感到快樂的事就去做，內心感到煩憂的事就

退避不做；他的志節情操是堅定真正而不可動搖的，這就是潛伏的龍啊。」

文言第三節：說明乾卦各爻應用在人事之意義（以下各爻同）

文言 3 曰：乾龍勿用，下也。

直譯：龍潛伏著，不要有所作為；這是因為處於卑下的位置。

文言第四節：說明乾卦各爻自然之氣（以下各爻同）

文言 4 曰：乾龍勿用，陽氣潛藏。

直譯：龍潛伏者，不要有所作為；這是由於陽氣處在潛伏隱藏的時期。

文言第六節：再廣泛說明乾卦各爻之意義（以下各爻同）

文言 6 曰：君子以成德為行，日可見之行也。潛之為言也，隱而未見，行而未成，是以君子弗用也。

直譯：君子以成就道德做為行動的目標，要每天落實在日常可見的行為上。所謂的潛伏，是說隱藏不露，由於德之修養尚未達到成熟的程度，因此君子不宜有所作為，勉強而為則極易失敗。

生活智慧：當事情在初始期間，如一個人初到一個環境，此時時機不利，或準備不夠充分，此時不宜有所作為，勉強而為則極易失敗；此時應隱忍自重，沉潛養晦，厚植實力，等待恰當時機。

管理智慧：當企業剛創立或剛進入一個新的產業時，應先多了解產業的生態及競爭者強弱，找到自己立足的利基，而後建立制度、厚植自己實力，不可貿然做出重大的投資。

九二：見龍在田，利見大人。

直譯：龍出現在地上，適宜見到大人，而得其提攜重用。

象曰：見龍在田，德施普也。

直譯：龍出現在地上，是因為陽剛的德行已普遍地施展開來，恩惠眾人。

文言 2 曰：九二曰：「見龍在田，利見大人。」何謂也？

子曰：「龍德而正中者也。庸言之信，庸行之謹，閑邪存其誠，善世而不伐，德博而化。易曰：「見龍在田，利見大人。」君德也。」

直譯：九二爻辭說，「龍出現在地上，適宜見到大人」，這是什麼意思？

孔子說：「這是指九二爻處於下卦正中位置，象徵其龍的德行既中且正。平常

說話都能守信，平常做事都能謹慎小心，防範邪惡的誘惑而保持內心的真誠不受侵害，為善於世而不誇耀，德行普施而教化世人。《易經》說『龍出現在地上，適宜見到大人』，說明九二雖無君位，但是已經具備君子的德行啊！」

文言 3 曰：見龍在田，時舍也。

直譯：龍出現在地上；這是因為時勢舒展，利於上進進展，但時機尚未成熟，有待大人之提攜。

文言 4 曰：見龍在田，天下文明。

直譯：龍出現在地上；這是由於天下萬物紛紜有序孳生並且顯現文明。

文言 6 曰：君子學以聚之，問以辯之，寬以居之，仁以行之。易曰：「見龍在田，利見大人。」 君德也。

直譯：君子努力學習以累積知識，向人請教以辨別是非，以寬容態度待人處世，以仁愛之心做事。《易經》說：「龍出現在地上，適宜見到大人。」，因為他具備了上所述之學聚、問辨、寬居、及仁行之君子所應有的四項德行。

生活智慧：您所從事的事已出乾離隱開始嶄露頭角，時勢也見舒展有利，且您也已具備學聚、問辨、寬居、及仁行之君子所應有的四項德行。此時若能行事中正、守信義、慎言行、持誠信、不矜誇，且能獲的貴人之提攜拔擢，將能大展鴻圖，有一番作為。

管理智慧：當企業進入九二階段時，表示產品已開發上市，此時剛開始嶄露頭角，一切以循序漸進的發展為宜。尤其，不可為謀快速成長而急功近利，甚至不依正道而行，做虛弄假以美化銷售及財務的帳面數字，全不顧社會責任。企業在此階段，除建立良好管理制度外，也應針對企業之經營目標及願景訂出完善之方案，以妥善配置企業有限之資源。

九三：君子終日乾乾，夕惕若，厲無咎。

直譯：君子整天勤奮不休，即使晚上還警惕謹慎；這樣才能有危險時，也沒有災難。

象曰：終日乾乾，反復道也。

直譯：整天勤奮不休，是說在前進的道路上，君子當不斷實踐、反復修正，不使目標偏離。

文言 2 曰：九三曰：「君子終日乾乾，夕惕若，厲無咎。」何謂也？

子曰：「君子進德修業，忠信，所以進德也。修辭立其誠，所以居業也。**知至至之，可與几也。知終終之，可與存義也。**是故，居上位而不驕，在下位而不憂。故乾乾，因其時而惕，雖危而無咎矣。」

直譯：

九三爻辭說，「君子整天勤奮不休，即使晚上還警惕謹慎；這樣才能有危險時，也沒有災難。」，這是什麼意思？

孔子說：「這是講君子應該增進德行與樹立功業。做到忠誠而守信，由此可以增進德行；修飾言詞以確保其誠心，由此可以維繫其品德修養而不墜。知道時勢將要如來到的變化，而知道如何掌握其變化的機會，這樣的人才可以同他談論幾微的徵兆所顯示的機會；知道人生事業的最終目標而能持之以恆，力行不懈以達到最終目標，這樣的人才可以同他因時制宜以達成目標。因此，處在上位而不驕傲，處在下位而不憂慮。所以能夠勤奮不休，按所處的時勢來時時警惕自己，這樣即使遭遇危險也不會有災難啊。」

文言 3 曰：終日乾乾，行事也。

直譯：整天勤奮不休，這是因為正在朝既定的目標持續前進，勤於進行該做的事。

文言 4 曰：終日乾乾，與時偕行。

直譯：整天勤奮不休；這是由於隨著時勢一起前進。

文言 6 曰：九三，重剛而不中，上不在天，下不在田。故乾乾，因其時而惕，雖危無咎矣。

直譯：九三上下皆為剛爻，又未居中位（二、五），往上沒有達到天位，向下又已離開了地位，處多凶之位，所以要勤奮不休，時時戒慎恐懼，按所處的時勢來自我警惕，這樣即使有危險也不會有災難啊。

生活智慧：

九三爻處多凶之位，陽爻居陽位又上下二爻皆陽爻，處於不上不下、將成未成的階段，所以要勤奮不休，時時戒慎恐懼，一刻也不可以鬆懈怠慢，不斷修正錯誤以精益求精，一直朝既定的目標前進，並按所處的時勢來自我警惕，這樣即使處境有危險也不會有災難發生。

管理智慧：

企業處在九三階段，表示處於產品線正在全面開發時期，且所開發的產品亦向市場全面推廣開拓的時期。此時，企業正處於公司成敗階段，任何決策的錯誤皆可能使企業陷於萬劫不復的地步，企業除須時時努力精進且不斷隨環境及自身資源修正經營策略外，企業尚需戒慎恐懼，有憂患意識和危機感才得以生存；更要有自知之明，不可不自量力，盲目投資及擴大規模而身陷險境。

九四：或躍在淵，無咎。

直譯：或往上躍升，或留在深淵，沒有災難。因或進或退，是經過審時度勢後決定的，所以沒有災難。

象曰：或躍在淵，進無咎也。

直譯：「或往上躍升，或留在深淵」，是因為審時度勢後向上進取而沒有災難。

文言 2 曰：九四：「或躍在淵，無咎。」何謂也？

子曰：「上下無常，非為邪也。進退無恆，非離群也。君子進德修業，欲及時也，故無咎。」

直譯：九四爻辭說，「或往上躍升，或留在深淵，沒有災難」，這是什麼意思？

孔子說：「向上精進或處下潛修沒有一定的常態，但不是去做邪惡的事；前進或後退看似無恆心，但也不是脫離群體而獨立。君子要增進德行與樹立功業，都要把握有利時機、適時而為，所以沒有災難。」

文言 3 曰：或躍在淵，自試也。

直譯：或往上躍升，或留在深淵；這是因為要自我先行試探嘗試、審時度勢後再決定，不能假手他人決定的。。

文言 4 曰：或躍在淵，乾道乃革。

直譯：或往上躍升，或留在深淵；這是由於乾卦由下卦進入上卦，天道轉化將有變革。

文言 6 曰：九四，重剛而不中，上不在天，下不在田，中不在人，故或之。或之者，疑之也，故無咎。

直譯：九四上下皆為剛爻，往上沒有達到天位，向下已經脫離地位，又未居中位，所以用「或」字來描寫它。所謂「或」，是疑而未決的意思，或進或退是經

過審時度勢後決定的，時可進則進、時不可進則退，所以沒有災難。

生活智慧：

在九四階段時，人生成長的各方面基礎已經穩固堅實，正面臨有所變革之際，是進是退無一定之行動，一切需經過審時度勢後才能下決定的，時可進則進、時不可進則退，一旦時機成熟，風雲際會，當機立斷，順勢而為，當可扶搖直上，成就一番事業。

管理智慧：

企業在九四階段，表示企業已小有成就及規模，此時企業是繼續往上擴充規模，或精簡規模、再強化體質，皆須審時度勢後適時而進、或適時而退。若不能適時而進，則錯失良機；若不能適時而退，就會陷入困局。知進退需有先見之明，知進需有冒險的精神，知退更需有果斷的能力。當斷不斷，其事必亂；且須及時做決策，以免後患無窮。

九五：飛龍在天，利見大人。

直譯：龍飛翔在天空，有利看見有才德而居上位的大人出現。

象曰：飛龍在天，大人造也

直譯：龍飛翔在天空，是說大人正處於興旺的時候，萬人必定前來輔佐並共創偉業。

文言 2 曰：九五曰：「飛龍在天，利見大人。」何謂也？

子曰：「同聲相應，同氣相求；水流濕，火就燥；云從龍，風從虎。聖人作，而萬物睹，本乎天者親上，本乎地者親下，則各從其類也。」

直譯：九五爻辭說，「龍飛翔在天空，有利看見有才德而居上位的大人出現」，這是什麼意思？孔子說：「萬事萬物間，相同類似的事物，具有內在的連結而相互感應，因此聲調相同類似的就會彼此感應，氣息相同類似的就會彼此求合；水會流向潮濕的地方，火會燒向乾燥的區域；雲隨著龍而浮現，風跟著虎而飄動；聖人興起，引來天下萬物瞻仰，以天為本的動物會親近在上的天而頭向上，以地為本的植物會親近在下的地而根向下，萬事萬物都是依其同類而相從相合。」

文言 3 曰：飛龍在天，上治也。

直譯：龍飛翔在天空；是說處於上位以治理天下；先自治，方能治人。

文言 4 曰：飛龍在天，乃位乎天德。

直譯：龍飛翔在天空；是說處上卦之中位，已居天德之位，可展現天的功能，萬物收成而天功大成。

文言 6 曰：夫大人者，與天地合其德，與日月合其明，與四時合其序，與鬼神合其吉凶。先天而天弗違，后天而奉天時。天且弗違，而況於人乎？況於鬼神乎？

直譯：至於大人，已經具有充分認識大自然規律的智慧，他的道德如天地之覆載萬物，他的聖明如日月的光明普照大地，他的行事作風如四時的運行井然有序，他的行事最終之吉凶也與鬼神之喜惡報應相合。他的行事一切依先天之道，符合自然規律，則天道也不會違背他；他的行事於後天之道，亦配合天時時勢。既然一切所作所為，皆遵行大自然規律之天的法則，天道則尚且不會違背他，那麼何況是人類呢？何況是鬼神呢？

生活智慧：

九五階段表示您的人生已經過沉潛、開創、成長，而已具有雄厚的實力，且此時天時、地利、及人和之各項條件亦均已成熟，可以有一番大的作為。此時只要掌握契機，登高一呼，必定風雲際會而群賢各方來響應，雙方攜手合作而共創一番偉大的事業。

管理智慧：

企業在九五階段，表示企業經營已達相當之規模，於同業間已具相當影響力。此時，正是得天時、地利、及人和之時，企業此時若仍能行事中庸，一切依正道而行，且能選賢與能、善用人才，不剛愎自用、自以為是，如此將可確保企業永續發展而基業長青。

上九：亢龍有悔。

直譯：龍飛得太高，必將有所懊悔。

象曰：亢龍有悔，盈不可久也。

直譯：「龍飛得太高，必將有所懊悔」，是說滿盈的狀態無法長久維持。

文言 2 曰：上九曰：「亢龍有悔。」何謂也？

子曰：「貴而無位，高而無民，賢人在下而無輔，是以動而有悔也。」（請亦

參照繫辭上傳 8.6)

直譯：上九爻辭說，「龍飛得太高，必將有所懊悔」，這是什麼意思？孔子說：「名位尊貴卻沒有實權，有名無實，高高在上卻失去百姓擁戴，賢人居下位而無法前來輔佐，所以他一有作為就會有所懊悔。」

文言 3 曰：亢龍有悔，窮之災也。

直譯：龍飛得太高，必將有所懊悔；這是因為窮極過甚，必會有災難。

文言 4 曰：亢龍有悔，與時偕極。

直譯：龍飛得太高，必將有所懊悔；這是由於隨著時勢，時與位皆走到極限窮盡的地步，而招來災難。

文言 6 曰：亢之為言也，知進而不知退，知存而不知亡，知得而不知喪。其唯聖人乎！知進退存亡，而不失其正者，其為聖人乎！

直譯：（上九）所謂的「亢」，是說只知前進而不知後退，只知生存而不知死亡，只知獲得而不知失去。只有聖人吧！能知進退、存亡、及得失的道理，而不致偏離正道的，大概只有聖人做得到吧！

生活智慧：

上九階段表示事物已達物極必反、窮極將變的時刻，此時必須知危知失，改過遷善，並知所變革，改變行事之態度及作為，方能轉危為安。若一切仍依循原有之方式或方向行事，必然會失敗而懊悔。此即所謂之窮則變、變則通、通則達、達則久之道理。

管理智慧：

企業發展到上九階段，表示企業經營已大到一定程度後，常不知節制，只知擴張而不知知所進退，更不知擴張所隱藏之企業倒閉的危機；且企業也常因坐大後，有驕奢怠惰之心，而管理弊端叢生、危機四伏。

用九：見群龍無首，吉。

直譯：用九時，乾卦正處於乾極返坤、陽極返陰的過渡時期，要剛而能柔，不能強居首位，如此必定吉祥。

象曰：用九，天德不可為首也。

直譯：用九時乾卦正處於乾極返坤、陽極返陰的過渡時期，要剛而能柔，不能強行出頭，自以為首。

文言 2 曰：無

文言 3 曰：乾元用九，天下治也。

直譯：乾有元始之德而善用陽九的變化，天下就可得到治理。

文言 4 曰：乾元用九，乃見天則。

直譯：乾有元始之德而善用陽九的變化，這是由於顯現了大自然之天的法則。

文言 6 曰：無

生活智慧：用九表示目前正處於陽轉陰之將變未變的過渡時期，客觀情勢上將要變壞的時空，此時要剛而能柔，以剛健為體、柔順為用，切勿以英雄自居，凡事不要主動居主導變革之領頭羊，如此作為方能吉祥。

管理智慧：

企業發展到上九階段後，將處於陽轉陰之將變未變的過渡時期，此時表示企業經營正處在群龍爭起的關鍵時期。此時，企業必須變革才得以生存，需群龍無首、群策群力、及團隊合作，領導由集體共同選出最合適的人擔任；當階段性任務完成後，即功成身退，以便再選出更合適的人。否則，群龍彼此相爭，必耗盡企業資源而導致企業於倒閉危機。

補註：

1. 本易經 64 卦解說將於各卦之卦辭、彖辭、大象辭、及各爻辭和小象辭直譯之後，加上生活智慧及管理智慧之解說，以饗群組群友，**歡迎大家對這二部分亦可添加自己意見及讀易心得。**
2. 《易經》本來是經文在前，傳在後，稱為古本。後三國魏的王弼將〈彖傳〉與〈大象〉附在卦辭之後，〈小象〉除乾卦例外，其餘都各自附在對應之各爻辭的後面。另外，並將乾坤兩卦所獨有之〈文言傳〉分開，放在乾、坤兩卦之後，此即稱為今本。

（註：坤卦小象辭亦放於對應之各爻爻辭之後，與乾卦不同，與其他 62 卦

不同者為後面加了文言二節)

但本**易經 64 卦解說**之乾坤兩卦，卻將依其他 62 卦之排列方式，且將乾坤兩卦獨有之文言傳文打散，對卦之文言置於彖辭之後；而對爻之文言，則集中置於對應之各爻之後，如此更能讓人了解卦爻辭之意義，如此也更有整體之感（雖有點雜亂）。

3. 《文言傳》是**依文而言其理**，分前後兩部分，分別對乾坤二卦之卦爻辭詳加解釋。而乾卦之文言較完整有六節（孔穎達之周易注疏）：

第一節：說明乾之四德“元亨利貞”

第二節：說明乾六爻各爻爻辭的意義

第三節：乾六爻各爻應用在人事的意義

第四節：說明乾六爻各爻的自然之氣

第五節：再度說明乾元四德的意義

第六節：再度廣明乾六爻各爻爻辭的意義

而坤卦之文言則只有二節：

第一節：說明坤卦卦辭

第二節：說明坤六爻爻辭的意義

4. 每卦之後會附上生活及管理智慧之應用的案例（故事），此部分亦歡迎大家多提供分享。

乾卦之生活智慧：Steve Jobs 的故事

一、Steve Jobs（史蒂夫·賈伯斯）生平

1. 1955/2/24 生於舊金山，生父為敘利亞人，因未婚生子，被送人收養，住於 Mountain View。
2. 1967 為讀好中學，遷居 Los Altos，為往後 Apple 電腦的誕生地。
3. 1972 高中畢進入 Reed 學院，但一學期即退學，過著嬉皮及修禪的生活，期間並選修英文書法課。
4. 1974 藉其曾於 HP 暑期打工經驗，進入 Atari 任電玩設計師。
5. 1975 與 1971 年認識的 Steven Wozniak 加入 Homebrew Computer Club，並用 MOS/6502 CPU 成功設計出 Apple I。
6. **1976/4/1 與 Woz & Ronald Wayne 創立 Apple Computer** (1977/1/3 正式註冊) 並於 Byte Shop 銷售 Apple I，時年 21 歲。
7. 1977/4/16 正式推出 Apple II & 往後其系列產品 造成個人電腦產業風潮！
8. **1980/12/12 Apple 上市，Jobs 當年 25 歲身價 2.56 億美金**（當天收盤價 \$29 計）。
9. 1985/9/13 因管理問題被董事會解職而離開 Apple，時年 30 歲，並於同年 9/13 創立 NeXT。
10. 1986/2 以 1000 萬美元收購 Pixar 電腦動畫公司
11. 1989：NeXT Cube 網路電腦上市，為全球首個網路瀏覽器。但銷售狀況不如理想，造成巨額虧損。
12. 1990/4：Pixar 負債 5000 萬，被迫賣掉硬體部門。
13. 1991 年：36 歲奉子與 Laurence Powell 結婚，育有四子。
14. 1993/2：NeXT 連年虧損 被迫關廠賣掉硬體部門 改名 NeXT Software，此年 Jobs 瀕於破產邊緣。
15. 1995/11/22：於 1991 與 Disney 簽約的動畫電影”玩具總動員” 上映，創造 3.5 億美元之全球票房，挾此聲勢 Pixar 於 11/29 上市，使 Jobs 一夕再成為億萬富翁。
16. 1996/12/20：Apple 以 4.29 億美元收購 NeXT，Jobs 並以顧問身份回歸。
17. **1997/9/16：正式任命 Jobs 為臨時 CEO，展開挽救瀕臨破產之 Apple 危機！**
18. 2000/1/15：正名為 CEO 才支薪（1000 萬股票）
19. 1998 - 2011：經由 Jobs 黃金 12 年的創新，推出令人驚豔的 iMac、iPod、MacBook Air、iPhone & iPad 及 iTunes 音樂商店 & App Stores 應用程式商店，而成為世界市值最高 & 獲利最多的公司。

20. 2004/6：發現罹患胰腺炎癌，期間斷斷續續請假休養，由 Tim Cook 代理。

21. 2011/8/24 辭去 Apple CEO 職務，10/5 病逝 享年 56 歲！

二、Jobs 如何能在 1997 年回歸任 CEO 後拯救 Apple：

1. 精簡產品線，提出四大主打產品之四格產品策略。
2. 裁員，更換所有副總裁，建立一支自己信任的團隊。
 - OS S/W 之 Avadis Tevanian + H/W 之 Jon Rubinstein + IE 之 Jonathan Ive + Supply Chain & Logistic 之 Tim Cook。
3. 與微軟交叉專利及技術授權並合作
 - 除獲得微軟 IE 瀏覽器及 Office 辦公軟體支援外，亦獲得微軟 1.5 億美元的投資，解決現金流的問題。當天股價上漲 33% 為 23 美元。
4. 清庫存
 - 聘請 Tim Cook 為營運長清理庫存，於 1998 一年內，庫存由 31 天 / \$4.3 億 → 2 天 / 2000 萬。
5. 推出 iMac 及以後之 iPad、iPhone、MacBook Air & iPad，尤其建立 iTunes Store & App Store。

三、Jobs 2005 史丹佛的演講

Jobs 的人生就是一個傳奇，在二十一歲就創業，三十歲就登上人生巔峰，竟被自己創立的公司開除，還能回去再創事業奇蹟，其在 2005 年史丹佛的經典演說更值得回味深思…（請參考乔布斯 2005 年斯坦福大学演讲：求知若饥，虚心若愚：<https://www.youtube.com/watch?v=xfHate9gBRo>）

1. 第一個故事，是關於人生中的點點滴滴如何串連在一起。
 - 收養→退學→修美術字課，在將來這些片段和點滴會突然連結起來，影響您的前程發展！
2. 第二個故事，是有關愛與失去。
 - 30 歲被 Apple 開除是這輩子發生最棒的事情！？
 - 尋找您所熱愛的東西，這樣您就有熱情堅持不懈的走下去！
3. 第三個故事，是關於死亡。
 - 「記住我即將死亡」，在死亡面前無所畏懼，也無需患得患失，一切跟隨自己的心！
 - 「把每一天都看成生命中最後一天去生活」，以決定我會不會完成我今天想做的事！
4. Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma - which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart

and intuition.

「我們的時間是有限的，所以請不要浪費時間去過你不想要的生活。不要被教條所迷惑··它誘使你按照他人的思維定勢生活。最重要的是，要有勇氣追隨你的心靈和直覺。它們會知道你真正想要做一個什麼樣的人。其他的一切都是次要的。」

Stay Hungry ， Stay Foolish ！

求知若飢，虛心若愚 ！（永不知足 ，永無止境！）

四、Steve Jobs 故事之人生啟示

賈伯斯的人生就是一個傳奇，其人生經驗由一個生下來就被送給人領養，大學讀一學期即自己退學，過著嬉皮及修禪的生活。在 21 歲就創業，30 歲就登上人生顛峰，後竟被自己創立的公司開除，而還能於 42 歲回去再創事業奇蹟，卻又被診斷出罹患絕症，仍為公司利益而堅守崗位至最後一刻。在賈伯斯 2011/10/5 病逝時，蘋果公司稱“失去了位有遠見又具創造力的天才”、“失去了親愛的朋友和激勵人心的導師”、及“這個世界也失去了位非凡的人物”。

Jobs 的 1997 年回歸，不但挽救 Apple ，且使其成為最賺錢、市值最高的創新公司，**被認為只有上帝和耶穌才能做到的事，是近代的傳奇中的傳奇！**

相信很多人都看過“賈伯斯傳”，且從中亦得到許多個人不同的啟示，我想其最主要者也應是實踐乾卦六爻循環的啟示，尤以其身上特有之乾卦“自強不息”的精神，可充分顯張其整個奮鬥的人生。

若要歸納有哪些可為人生智慧處，簡單摘要如下：

- 1). 初九潛龍階段：雖讀一學期大學即退學，但仍旁聽學自己喜好的課程，並到 HP & Atari 打工，**做自己喜歡的事**。
- 2). 九二見龍階段：20 歲時，看準個人電腦的時代趨勢，開發 APPLE 1/2 上市，此時開始嶄露頭角，招聘更多的人才及募集更多的資金，循序漸進的**做實自己長處的事業**。
- 3). 九三惕龍階段：產品線拓展開發及市場開拓階段，其間仿全錄之“圖形使用者介面”於其 LISA 機種，更是科技之創新；也留下“好的藝術家懂得模仿，偉大的藝術家則善於偷取”的名言。經尤其**不斷的對細節精益求精**，修正產品及經營策略，終使 APPLE 成長茁壯，個人也因此成就功業。

- 4). 九四躍龍階段：經 4 年努力，公司上市，為美國最成功之上市案，賈伯斯也以 25 歲，即身價 2.56 億美金。
- 5). 九五飛龍階段：上市後，賈伯斯少年得志，難免氣高傲物而自以為是，一切事務皆須照他的規則來，此即有名之“現實扭曲力場”，難免眾叛親離，連共同創辦人 Wozniak（沃茲尼克）亦辭職。
- 6). 上九亢龍階段：終於董事會解任賈伯斯，時年 30 歲。在離開 APPLE 之後，賈伯斯先後再創立 NeXT & Pixar，而永不放棄，重新另一乾卦六爻之循環。
- 7). 用九群龍階段：在沉寂一段時間，APPLE 公司也出現倒閉危機時，賈伯斯在 42 歲時，先以顧問、臨時 CEO 身分再回歸，其間歷時 2.5 年之群龍無首，才正式為 CEO，且才開始支薪。而賈伯斯回歸之能逆轉勝，最主要原因為精簡產品線，充分顯示簡單化比複雜更難之人生智慧。

乾卦之管理智慧：Apple 1976-2010 發展史

1. 1976/4/1：Steve Jobs & Steve Wozniak 共同創立 Apple，並推出 Apple I 個人電腦。
2. 1977/4/16：推出 Apple II，將電腦推向大眾市場。
3. **1980/12/12：上市，是美國最成功上市案！**
4. 1983/1/19：Lisa 上市，首推圖像使用者介面（GUI）
5. 1984/1/14：Macintosh 上市，引領 Desktop Publishing 風潮。
6. 1985：2月 Wozniak 辭職 & 9/13 Jobs 被董事會解職而離開 Apple。
7. **1996/12/20：以 \$4.29 億併購 NeXT，Jobs 重返任顧問，並於 97/9/16 任臨時 CEO。**
8. 1998/8/15：發佈 iMac 大獲成功，扭轉 Apple 頹勢並轉虧為盈。
9. 2001/10/23：發佈數位音樂播放器 iPod，為 iTunes Store & iPhone 拉開序幕。
10. 2003/4/28：iTune Store 上線，提供音樂下載收費服務，而改變音樂產業史。（2008 成為全美最大音樂零售商）
11. **2007/1/9：發佈智慧型手機 iPhone & Apple TV，造成震撼！**
12. 2008/1/15：發佈 MacBook Air
13. 2008/7/10：App Store 上線，提供各種應用軟體下載服務。
14. **2010/1/27：發佈平板電腦 iPad，顛覆 PC 產業。**
15. 2010/5/27 Apple 市值超越微軟，成為全球市值最高的科技公司。
16. 2010/8 再超越 Exxon Mobil 石油，**成為全球市值(3500 億美元) 最高的公司。**
17. 2011/10/5 Steve Jobs 逝世後，由 Tim Cook 接任，在當時幾乎所有人都悲觀認為「蘋果完蛋了」之情形下，Tim Cook 帶領 Apple 另創高峰，於 2020/9 市值突破 **2 億美元**（等於位列全球**第 8 大 GDP 國家**），請參考數位時代的報導“帶領蘋果走向 2 兆市值！庫克如何熬過「最孤獨的時刻」，走出與賈伯斯不同的路”：
<https://www.bnext.com.tw/article/58943/tim-cook-9-years-apple-2-trillion-market-cap-steve-jobs>
18. 預估 2021 年營業額 3,664 億美元，獲利稅後 943 億美元（25.7%純稅後利潤）。

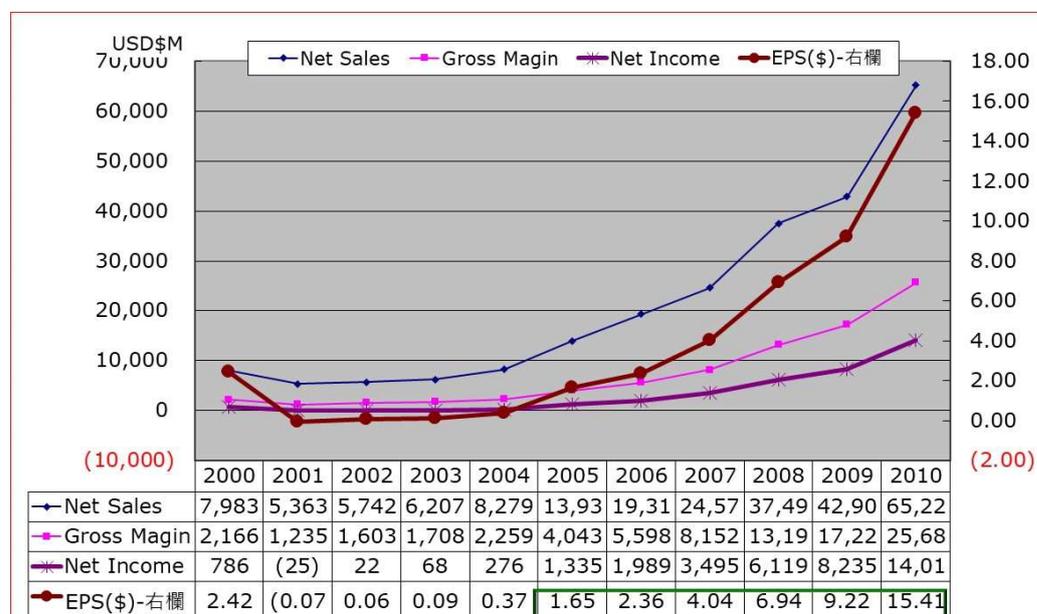
Apple 1881-2011 產品發表及股價圖



說明：

- ✧ 2009/1/20 至 2011/10/5，股價由 \$78.2 漲至 \$378.25 (最高為 \$422.86) 為 4.8 倍！
- ✧ 2011/10/11 股價 \$400.29，市值 \$3711 億 (微軟 \$2280 億，谷歌 1765 億)，現金 760 億 (美國政府才 \$734 億)。

2001 – 2010 年的績效圖



說明：

- ✧ 營業額 \$5B → \$65B
- ✧ Gross Margin 23% → 40%

- ✧ Net Income - \$25M → \$14B (21.5%)
- ✧ Operation Income -\$344M → \$18B
- ✧ 淨資產 \$3.9B → \$48B
- ✧ 賣出 300M 台 iPod，iPhone 已累積銷售 100M 台，iPad 也累積銷售 25M 台。
- ✧ iTunes Store 也已銷售 12B 首歌，450M TV 戲劇，100M 部電影 & 350M 本書。

由 APPLE 公司的個案，我們可以看到一個企業成長之歷程，由創業到興盛、再衰敗、再興盛之過程。若企業能依乾卦之六爻爻義，依各階段之情境時勢，量力而為，再遵循“天行健，君子以自強不息”之精神，不斷地努力進取，則企業將不斷精進成長；期間，縱有碰到經營危機，也可轉危為安，如同 1996 年 APPLE 瀕臨企業倒閉危機，能再找回賈伯斯回歸，重新整頓進入新的乾卦循環，貞下起元，而開創新機，成就了不朽功業。

若要歸納有哪些可為經營管理智慧之處，簡單摘要如下：

- 8). 初九潛龍階段：1970 年（賈伯斯 16 歲）遇 Steve Wozniak（沃茲尼克），二人合作開發行銷“小藍盒子”（一種免費盜打長途電話的裝置），開啟二人合作之路，並在車庫成立實驗室以研發生產產品，以**養精蓄銳及厚植實力**。
- 9). 九二見龍階段：在車庫設立 APPLE 公司（1976 年），推出 APPLE 1 之個人電腦。並陸續開發 APPLE 2 上市，此時開始嶄露頭角，特聘更多的人才及募集更多的資金，循序漸進的**做強做大**。
- 10). 九三惕龍階段：產品線拓展開發及市場開拓階段，其間仿全錄之“圖形使用者介面”於其 LISA 機種，更是**科技之創新**；也留下“好的藝術家懂得模仿，偉大的藝術家則善於偷取”的名言。
- 11). 九四躍龍階段：經 4 年努力，**公司上市**（1980 年），為美國最成功之上市案。
- 12). 九五飛龍階段：上市後，APPLE 得天時、地利、人和而不斷地成長茁壯，陸續開發出 LISA & Macintosh（麥金塔）之引領個人電腦產業的新產品。但也因此董事會因爭權而內鬥，並解任賈伯斯（1985 年），致使**人才大量流失**，而埋下未來的經營危機。
- 13). 上九亢龍階段：APPLE 經多年發展，其個人電腦足與 IBM 分庭抗禮，難免驕奢怠惰，而自以為是地盲目擴充，致使 APPLE **弊端叢生、危機四伏**，而陷入倒閉危機（1996 年）。

- 14). 用九群龍階段：APPLE 公司在出現倒閉危機時，尋求賈伯斯回歸拯救（42 歲）賈伯斯，先以顧問、臨時 CEO 身分回歸，其間歷時 2.5 年之群龍無首，才正式為 CEO。也因此的安排而讓賈伯斯有時間再經過乾卦之六個階段，而終能再飛龍在天，並讓 APPLE 轉危為安，並成就今日之偉大功業。