

易經 64 卦解說：2 坤卦

八八易學坊 張西川解說整理加註 202206

《易經》第二卦《坤卦》



坤：元，亨，利牝馬之貞。君子有攸往，先迷，後得主，利。西南得朋，東北喪朋。安貞吉。

直譯：坤卦象徵地：元始，亨通，如果像雌馬順從雄馬那樣柔順，則是吉利的。君子有所前往行動時，領先而走則會迷路而誤入歧途、陷入危險，隨後不爭先則會找到主人，雖然開始時不知所從，但結果會是有利的。如往西南陰方，則會得到志同道合、同類的朋友的幫助；如往東北陽方，陰陽和合而會得老闆或貴人之提拔，雖得不到同黨朋友的幫助而結黨朋比。如能安於安順貞正之道，就能獲得吉祥的結果。

人生智慧：

人在坤卦的坤順乾大狀態下，身處為他人之部屬，在輔佐上司的過程應當如何作為，才能行事完滿、職場得意。**坤卦六爻說明其在“他人為主，己為輔”各階段的行為準則**，每一爻均代表其順乾的程度如何，及其產生不同的結果，而全卦大意为：

1. 分清主從關係，對上司需柔順依從其領導，如雌馬順從雄馬，坤順從乾那樣柔順。
2. 凡事切記勿爭先強出頭，要由上司決定拿主意，不可擅自有自己的主張，如此作為方能有利。
3. 在“他人為主，己為輔”的行事過程中，有利於團結志同道合者共同努力，但是不可結黨營私、以私害公。

管理智慧：

坤卦是一大亨通的狀態，但須像雌馬順從雄馬那樣柔順貞正（坤順乾般）才會有利。君子要向前開創事業，總會先吃點苦、遇些挫折，且需經各方面的嚐試努力；雖然初期會迷惘及經過各種歷練、調整後，才能找到對的方向去努力，或遇到一位正直有為的老闆而追隨之，而獲得有利的結果。先在西南的陰方，

能得到同類朋友的幫助，而後在東北的陽方，獲得老闆或貴人之提拔。

坤卦談的是為人臣、部屬之道。作為“他人為主，己為輔”的部屬，在作為幹部時，也應該要培養自己的班底，然而其目的是以此達成上司交代的任務，故有“西南得朋”之利。而“東北喪朋”，則指為人幹部者，要能找到好的上司而追隨之，心甘情願地全力配合上司的規劃與領導，不經營自己的小團體，如此方能“君唱臣和”而“乃慶有終”及“以大終也”。

彖曰：至哉坤元，萬物資生，乃順承天。坤厚載物，德合無疆。含弘光大，品物咸亨。牝馬地類，行地無疆，柔順利貞。君子攸行，先迷失道，後順得常。西南得朋，乃與類行；東北喪朋，乃終有慶。安貞之吉，應地無疆。

直譯：〈彖傳〉說：至廣大而無疆界的坤道的陰柔之氣，萬物藉它而得以生成，它也由此順應了天道。坤道代表的大地以其深厚包容來承載萬物，與乾健合德而運行天下。它含養化育萬物、恢弘廣大，使各類物種都亨通成長。母馬和大地的德行相類屬，能順從及效法乾健的德行而馳行大地、沒有疆界，性格柔順而**吉利貞正**。

君子在前進時，率先行動會迷惑而失去正道，在後順隨才符合常理可長久。在西南方得到朋友，可與同類朋友一起前行；在東北方雖會喪失同黨，但可獲得老闆或貴人之提拔，最終也會有喜慶。安於真正的吉祥，因與廣大無邊的大地美德相應合的緣故。

文言曰：坤至柔而動也剛，至靜而德方。後得主而有常，含萬物而化光。坤道其順乎，承天而時行。

直譯：〈文言傳〉說：坤道本性最為柔順，但行動時卻是剛健的；其形態最為安靜不動，但柔順的坤德卻遍及四方。在後順隨才找得到主人，得其賞識及重用，才符合常理可長久；包容萬物，並且化育萬物、德澤廣大。坤卦的德性就是柔順，它只順承天道規律，並且按照四時運行。

人生智慧：

當“他人為主，己為輔”時，應當效法坤卦所標示的坤道，行事以其坤德為指引才能獲利、得吉祥。爭先強行則會迷失正道，順主隨應而後行，才符合常理可長久。

在行事過程中，以聚合志同道合的同類朋友，共同奮鬥為有利，但不可結黨朋

比而營私，最後才能慶有終而圓滿成功。安分守己的堅持以柔順之道去輔佐上司就能獲吉，這是與大地的至廣大而無疆界的柔順坤德相應合的緣故。

管理智慧：

乾健坤順，身為管理幹部者若要“坤厚載物”，就需常問自己的居心和行事是否能與天地合德？即是否“自強不息，厚德載物”：於己是否有“天行健，君子以自強不息”的精神，於物是否能做到“地勢坤，君子以厚德載物”的德業。

另外，“先迷失道，後順得常”，身為幹部的我們或我們部屬常會犯自以為是，或自認自己比上司高明而瞧不起、不聽上司領導之情事，以致縱有大功勞，仍不被認可、不被賞識。古有明訓，值得當“他人為主，己為輔”為人部屬時，引以為鑑。當然，身為上司者，若居高位仍能謙遜待下，行中庸之道，則應可避免坤卦上六之“龍戰於野，其血玄黃”兩敗俱傷之嚴重不利後果。

象曰：**地勢坤，君子以厚德載物。**

直譯：大象辭說：坤象徵大地，地勢柔順，君子應當效法大地，以寬厚之德包容承載萬物。

人生智慧：

坤道之厚德載物是一種寬容的思想，是對不同意見持一種寬厚包容的態度。為人若能以寬厚、忍辱柔順地待人，且不斷的進取，自然會得到別人的支持與敬佩，進而取得巨大的成功。

管理智慧：

管理上，若能具備坤道之“厚德載物”的仁愛美德，為人處事能率直、方正、寬大，含蓄不炫耀，收斂且言行謹慎謙遜，並堅守中庸之道，一切管理順勢而為，則何事皆可成。

坤卦爻辭之經文及傳文

初六,履霜，堅冰至。

直譯：初六，象徵陰氣始微將盛，如同腳踏到了微寒而生的霜，大地結成堅冰的日子即將到來。

《象》曰：“履霜堅冰”，陰始凝也；馴致其道，至堅冰也。

直譯：《象辭》說：“腳踏到了微寒而生的霜，大地結成堅冰的日子即將到來”，說明陰氣開始凝聚；順從這種情況發展下去，必然迎來結成堅冰的季節。

文言第二節：說明坤卦各爻爻辭之意義（以下各爻同）

文言 2 曰：積善之家，必有餘慶；積不善之家，必有餘殃。臣弑其君，子弑其父，非一朝一夕之故，其所由來者漸矣，由辨之不早辨也。《易》曰：「履霜，堅冰至。」蓋言順也。

直譯：（初六）積累善行的人家，必定會有多餘的吉慶福蔭子孫；積累惡行的人家，必定會有多餘的災難禍延後世。像臣子殺害國君，兒子殺害父親這種大罪，其原因不是一朝一夕短時間內突然發生的，而是長期逐漸累積形成的，只是由於沒有及早辨明罷了。《易經》說：「腳踏到了微寒而生的霜，大地結成堅冰的日子即將到來。」說的就是事物的發展總會遵循一定的趨勢的。

人生智慧：

當身處最下位階、不得位時，應敏銳的感知公司事務的發展變化，即一葉知秋、見微知著，未雨綢繆地預先厚植自己的實力，以待未來公司之所需。

另外，此爻亦彰顯當“他人為主，己為輔”為人部屬時，凡事必慎之於初，明辨是非而不可盲目服從在上位的昏庸的領導者，也不可積非成是、為虎作倀，以免積不善而有餘殃、身敗名裂。

管理智慧：

身為管理者要具備有“以小見大、見微知著”的能力，當看到下霜了，就連想到將來結堅冰的情況，而警惕自己早做預防準備。也就是說事情一開始有弊端時，就要見微知著、防微杜漸，未雨綢繆及早防患以消弭其禍害於無形，以免小患終成大患。所謂“冰凍三尺，非一日之寒”，凡一切結果皆有其必然性，即此道理。與其自食惡果而後悔當初種下不好的因，不如“慎其始而誠其中”。

道德經 63 章有言“**圖難於其易，為大於其細。天下難事，必作於易；天下大事，必作於細。**”。身為管理者凡事必從細微處、從小事著手，不可急於求成；在事情尚未惡化、複雜化前，就能當機立斷將其解決，勿使其到不可收拾時才去救火。

六二，直方大，不習無不利。

直譯：六二，正直無私、方正不偏、廣大美德，具備這樣的德行，即使不學習

也不會有什麼不吉利。

《象》曰：六二之動，直以方也，“不習無不利”，地道光也。

直譯：《象辭》說：六二爻是以正直無私、方正不偏、廣大美德而行事。“即使不學習也不會有什麼不吉利”，是因為地德廣大，包容化育萬物的緣故。

文言 2 曰：直其正也，方其義也。君子敬以直內，義以方外，敬義立而德不孤。「直方大，不習，无不利」，則不疑其所行也。

直譯：（六二）是指正當的正直無私，適宜的方正不偏的德行。君子要內心能誠敬莊重、正直無私，外在行為要能方正不偏、行事合宜，如此誠敬無私又行事方正合宜，他的德行就不會孤單了。「正直無私、方正不偏、廣大美德，具備這樣的德行，即使不學習也不會有什麼不吉利。」，這樣對自己的所作所為就不會有所疑慮了。

人生智慧：

當“他人為主，己為輔”時，你的一切作為必須“正直無私、方正不偏、廣大美德”，且配合上位者的決策，順其自然發展，不可為追求事功而刻意有其他作為或表現，若能如此即使沒有學歷或經歷，也不會有所不利。

但順從上位的的領導也不是盲目遵從，還是要以“直方大”為指導原則，以免流於“助紂為虐、為虎作倀”而不自知。

管理智慧：

當管理者居有利的位置時，應具備“直方大”的德行，內心要能誠敬莊重、正直無私，外在行為要能方正不偏、行事合宜不反覆無常；若能內在修養方正，對外行事圓融，而“得道者多助”，如此自然會得到部屬的支持，管理當可無往而不利。

六三，含章可貞，或從王事，無成有終。

直譯：六三，胸懷才華而貞守不顯露，如果輔佐君主，能克盡職守，且功成不居，如此必能得到好的結果。

《象》曰：含章可貞，以時發也；或從王事，知光大也。

直譯：《象辭》說：“胸懷才華而貞守不顯露”，是要把握時機才發揮；“如果輔佐君主”，智慧必能恢弘廣大，一展抱負。

文言 2 曰：陰雖有美，含之以從王事，弗敢成也。地道也，妻道也，臣道也。地道无成，而代有終也。

直譯：（六三）坤道陰性從屬的角色雖有美好條件也要隱藏起來，以這種態度跟隨君王做事，不敢把功勞歸為己有。這是地順天的法則，妻從夫的法則，臣事君的法則。地順天而行的法則就是功成不居，只是替天服務，最終會有好的結果。

人生智慧：

當“他人為主，己為輔”時，當處境不利時，雖然身懷長才，也應隱藏才華、堅守正道，且不與上位爭功名，以避免功高震主，被上司所猜忌。在適當時機，有機會為上司作事時，要竭盡心力且不居功自傲，最終必能獲得好的結果。

但上司交代的事，也不可盲目遵從，要有大是大非的定見及堅持。若是違法犯紀之事，或不公不義之事，則應“認真但不可當真”，以免上司事後責怪，甚至身敗名裂。

管理智慧：

“人才是企業最寶貴的資產”，身為上司者必須舉賢與能、重用人才，企業才得以永續發展。部屬有功需予適當獎賞，且需不斷教育訓練以激發部屬潛能。若上可能胸襟坦蕩、虛懷若谷，且真誠對待部屬、不與部屬爭功，則“君之視臣如手足，則臣視君如腹心”，上下齊心協力則事無不可成。

六四，括囊，無咎無譽。

直譯：六四，紮緊袋口，勿言勿動、謹言慎行，既無災難，亦無稱譽。

《象》曰：括囊無咎，慎不害也。

直譯：《象辭》說：“紮緊袋口，既無災難，亦無稱譽”，說明小心謹慎從事，是不會有害的。

文言 2 曰：天地變化，草木蕃；天地閉，賢人隱。《易》曰：「括囊，无咎无譽。」蓋言謹也。

直譯：（六四）天地之間變化不已，草木滋長茂盛。天地之間閉塞不通，賢人就會隱退。《易經》說：「紮緊口袋，既無災難，亦無稱譽。」說的就是要謹慎啊。

人生智慧：

在“他人為主，己為輔”時，若時機不利於有所作為時，必須謹言慎行、保持緘默，以柔順自處及行謙退自守或退穩之道，以待機再起，方可無災無禍。若能不張揚自己的能力，不犯錯故不受懲罰，也不爭功求名譽，如此謹慎小心，故不會受到災害。

管理智慧：

對身為上司的管理者言，最擔心部屬如坤卦六四爻般“括囊，無咎無譽”。若部屬人人皆謹言慎行，凡事不求有功、但求無過，皆明哲保身不幹事，企業將如何維持運轉？

此時，上司必須發掘問題的原因，並實施激勵措施，以引發部屬的工作動機，例如：員工參與、技能及變動薪資、目標管理…等等，如此方能讓員工為企業的目標奉獻自己的熱情及能力。

六五，黃裳，元吉。

直譯：六五，黃色的衣服，最為吉祥。是因為黃色代表中色（青赤黃白黑五色），行以中庸之道；下身之服為裳，表示有謙下之德，如此當然最為吉祥。

《象》曰：“黃裳元吉”，文在中也。

直譯：《象辭》說：“黃色的衣服，最為吉祥”，說明其將內在之“柔順謙下、行中庸之道”的美德，很自然地表現於外。

文言 2 曰：君子黃中通理，正位居體，美在其中，而暢於四支，發於事業，美之至也。

直譯：（六五）君子內心蘊藏著柔順的美德，以中庸之道行事，且通情達理；雖身處中正之高位，仍能謙恭待下；其內心蘊含坤順的美德，暢通於全身內外上下，再展現於所經營的事業上，坤道柔順之德達到此一境界，真是美到的極致啊。

人生智慧：

在“他人為主，己為輔”時，你雖身處高位且得志之時，但仍處於副手地位，仍需柔順謙遜、行中庸之道，恪守坤道，如此方能持盈保泰而獲得大吉。反之，

若驕縱無禮、妄自尊大，則必有凶險而不利。

管理智慧：

不管是身處高位之管理幹部，或身為老闆之上司，居高位皆須中庸謙遜，才可保吉祥。尤其是上司，若能如坤卦六五爻所言“黃裳元吉，文在中也”，將內在之“柔順謙下、行中庸之道”的美德，很自然地表現於外，將更能獲得部屬之支持，及管理好企業。

在“從 A 到 A+”一書中，將領導者能力分為五級，亦提及最高之第五級領導者是“藉由謙遜的個性和專業的堅持，建立起持久的卓越績效”，可見謙遜之對於領導者是何等重要。另外，易經 64 卦中，其六爻皆“非吉則利”者，僅唯一的“謙卦”一卦而已，亦可見謙遜之美德的重要。

上六，龍戰於野，其血玄黃。

直譯：上六，陰氣盛極，與陽氣相戰於郊外且戰況激烈，天地混雜、乾坤莫辨，後果是兩敗俱傷，情況十分嚴重。

《象》曰：“龍戰於野”，其道窮也。

直譯：《象辭》說：“陰氣盛極，與陽氣相戰於郊外”，說明純陰之道已經發展到盡頭了。

文言 2 曰：陰疑於陽必戰。為其嫌於无陽也，故稱龍焉；猶未離其類也，故稱血焉。夫玄黃者，天地之雜也，天玄而地黃。

直譯：（上六）坤陰猜疑乾陽，必然發生爭戰。由於坤卦無陽爻，未免懷疑坤與誰對戰，乃以龍稱之替代“乾”而為“龍戰於野”；陰陽乾坤對戰，坤雖陰盛已極，但尚未轉換為陽而離開它的類別，所以用流血來描寫此陰陽對決及其戰況之激烈。至於「玄黃」，那是天地陰陽相混雜的顏色，天是青色，地是黃色。

人生智慧：

當“他人為主，己為輔”時，若有小的心結且不斷累積，終會到一發不可收拾的地步，在由身為下屬攤牌發難後，雙方發生對決，戰局激烈混亂而兩敗俱傷，後果極為嚴重。

然而，身為部屬者之與上司的攤牌對決，猶困獸之鬥，大都首先遭受禍害。當

然，企業也會因此“龍戰於野”而衰敗，甚至破產倒閉。

管理智慧：

身為上司者，到此窮途末路、迫不得已時，仍需與部屬兵戎相見、混戰一場，而兩敗俱傷。此時，為時已晚，很難挽救。所以身為上司者，應如初六爻所言“履霜，堅冰至”，凡事在尚未惡化、複雜化前，就能當機立斷將其解決，勿使其到不可收拾時才去救火，即“慎其始而誠其中”，方為管理之正道。

用六，利永貞。

直譯：“用六”這一爻，利於永遠持守坤之“安順貞正”正道為有利。

《象》曰：用六“永貞”，以大終也。

直譯：《象辭》說：用六的爻辭說“永遠保持安順貞正”，即是指陰的發展最終還是要以順陽為終結。

人生智慧：

當“他人為主，己為輔”時，因最終的決策權在上位者，你縱有不同的看法還是要順從對方，以其意見為依歸。此時應以柔順處之，順從上司，如此事情才會往好的方向發展，這才是身為從屬者應有之道，也是坤道所言之應有的作為。

此時，雖處於坤轉乾的過渡時期，雖坤中有乾、柔中有剛，居下屬仍應“永遠保持安順貞正”，如此才能得善終。

管理智慧：

雖坤卦講的雖是“人臣之道”，但身為上司者，若能懂此坤道之柔順之德，則將如六五爻所言“黃裳元吉”，而能“君唱臣和”，上下同心協力而“乃慶有終”及“以大終也”。

明朝開國君主朱元璋，在劉伯溫的輔佐下，平定江南及推翻元朝，而建立明朝。在王朝建立後，除劉伯溫得不到應有之賞識而遭受迫害抑鬱而終外，朱元璋亦與其他功臣“龍戰於野”，而造成後來無可用之將才可以肅王及對抗外侮之窘境。請參考下二篇文章：“[坤卦之生活智慧：劉伯溫的坤道人生](#)”及“[坤卦之管理智慧：明太祖朱元璋的一生](#)”。

坤卦之生活智慧：劉伯溫的坤道人生

劉基(1311/6/15—1375/4/16，享年65歲)，字伯溫，元至大4年6月15日出生于南田武陽村。武陽村當時屬青田管轄，時人稱他為劉青田。明洪武初年封誠意伯，人們又稱他劉誠意。他死後139年，即明武宗正年(1514)，被追贈太師諡“文成”，因而後人又稱他文成公。文成縣就是以他的諡號命名的。

劉伯溫是我國歷史上卓越的軍事謀略家、政治家，傑出的文學家、哲學家。生於元末，自幼聰敏，長大後博覽群書，因而才幹、學識大大長進。他胸懷救時濟世之志，13歲考上秀才，並於**23歲考中進士**，投身仕途。當時的元政權，君主昏庸，官吏腐敗，民不聊生。劉伯溫目矚這種危機四伏的時局，並不气馁，仍以國事為重，清廉剛直，效命朝廷，忠於職守，總想為國家民族幹一番事業，可是在元代民族歧視嚴重的官場上，並不得志。自**26歲出任江西高安縣丞**，長期充任江西行省椽史、江浙行省儒學副提舉、浙東元帥府都事、行省樞密院經歷之類從七品、七品小官，後來雖小有遷升，一度當上從五品的行省郎中，但旋即仍以七品的資格改授處州路總管府判，正義浩然之氣受到抑制。加上此時全國性農民的起義已風起雲湧。他面對現實，逐漸認識到元朝滅亡、改朝換代已成必然之勢。於是在**48歲那年棄官在家鄉武陽隱居**。

元至正20年(1360)，朱元璋軍下金華，定括蒼，仰慕劉伯溫的名聲，盛情邀請他出山。這時**劉伯溫已50歲，應邀前往金陵(南京)，進獻“十八策”**，論天下安危，如先滅陳友諒，與張士誠、方國珍暫時妥協，避免兩線作戰、各個擊破的建策，為朱元璋採納。朱元璋大喜，專設禮賢館款待。從此，劉伯溫成了朱元璋的主要謀士，宏才大略得到施展。劉伯溫在統一中國創建明王朝的過程中，立下了汗馬功勞。此外，對大明曆法、律令的制訂、南京城筭宮的修築設計也曾作出貢獻。

朱元璋先後攻滅陳友諒、張士誠、方國珍等勢力多按劉基的計策行事。元至正24年(1364)，朱元璋自立為吳王，劉基為太史令。27年，升禦史中丞兼太史令，又為朱元璋謀劃制定北伐滅元方略並得以實現。其間共參與軍機八年，籌畫全域，有定策之功。劉伯溫是大明王朝的開國元勳之一，但朱元璋大封功臣時，卻僅授御史中丞兼太史令，封誠意伯。年俸祿僅240石，也比其他受封伯爵的大臣低。但即便如此，由於他嫉惡如仇，剛正不阿，敢於直言，也得罪了丞相李

善長、胡惟庸等人，並逐漸失去朱元璋信任。洪武四年(1371年)，劉伯溫請求告老還鄉，退出政治舞臺，時年61歲。劉伯溫還鄉後，雖不與地方官來往，也從來不講自己的功勞，唯棋酒詩文自娛，行為十分謹慎，但仍遭丞相胡惟庸暗算，指使人誣陷他在家鄉強佔有“王氣”的風水寶地墳地(談洋事件)，引起朱元璋疑忌，被奪去俸祿，致使劉基引咎回京，不敢回青田老家。後憂鬱成疾，吃了胡惟庸派來的太醫藥後，病情加重，朱元璋遣使護送回家。不久，洪武8年(1375)4月16日，便**不明不白死去了，享年65歲**。

劉伯溫是明初的一代奇人，《明史》稱其“博通經史，於書無不窺，**尤精象緯之學**”。在民間傳奇和文學作品里，劉伯溫則更是一個傳奇，比張良、諸葛亮還要神通广大，甚至能未卜先知，洞察今古，呼風喚雨，乃神仙一般的人物，被稱為“帝師”、“王佐”，有**“前知五百年，後知五百年”之譽**。預言之作《燒餅歌》就被傳為是他所寫。其《郁離子》想像詭異，寓意深遠，有如《莊子》，《百戰奇略》更是兵書寶典，天文歷數方面有《天文秘略》，卜筮方面有《觀象玩占》傳世，此外還著有曆書《玉洞金書》一卷，《注靈棋經》二卷，《解皇極經世稽覽圖》十八卷。

“三分天下諸葛亮，一統江山劉伯溫”，綜觀劉伯溫一生雖為一代奇人，尤精象緯之術，曾仕強大師曾言其是“不得時、不得人”之歷史悲劇人物，然其一生皆恪守為人下屬之坤道行事，卻值得學習的，可概括如下：

1. 初六“履霜，堅冰至”階段：23歲到48歲在元做官期間

劉伯溫23歲考中進士，26歲起任縣丞後，雖當時元朝政權君主昏庸、官吏腐敗，而民不聊生。但劉伯溫並不氣餒，仍以國事為重，憂國憂民、清廉剛正，一心想為國家民族做一番事業。然在元代民族歧視嚴重的官場上，雖幾經調遷仍不能施展抱負，並不得志。

這期間，適逢天災人禍、全國農民起義，元朝滅亡正如坤上六文言所言“《易》曰：「履霜，堅冰至」蓋言順也。”，劉伯溫也看出元朝氣數已盡之命數，乃於48歲辭官退隱，養精蓄銳以待時機。

2. 六二“直方大，不習無不利”階段：48歲到50歲退隱期間

48歲棄官退隱到50歲重出輔佐朱元璋之期間，在青田老家養精蓄銳以待時機。期間並著“郁離子”一書，此書總為十卷，分為十八章，散為一百九十五條，詳細說明正己、慎微、修紀、還利、尚誠、量敵、審勢、用賢、

治民，立基於仁義道德、本乎仁義道德之，明乎吉凶禍福之幾，審乎古今成敗得失之跡，大概矯元室之弊。

此時，劉伯溫因具“直方大”之坤德，致可“德不孤，必有鄰”而“承天而時行”，並“後得主而有常，含萬物而化光”。如此，在50歲時得以獲得朱元璋之重用，輔佐朱元璋建立大明王朝。

3. 六三“含章可貞，或從王事，無成有終”階段：50歲到58歲打天下時

在朱升的推薦及朱元璋二次邀請下，於50歲（1360年）重回職場投入朱元璋麾下（當時朱元璋才33歲），並提出了“時務18策”，方得朱元璋之重用由高級軍事顧問升為軍師，並參與軍機8年。劉伯溫針對當時形勢所提之“時務18策”，主要之軍事策略為“先與張士誠妥協，滅陳友諒，再滅張士誠、方國珍，再北伐平定元朝，一統江山”，協助朱元璋建立大明王朝，也成就了其“立德、立言、立功”之三不朽的功業。

此期間，劉伯溫一心忠貞為國，雖得朱元璋“每恭己以聽”，常呼其為老先生（兩人相差17歲）而不稱其名，曰“吾子房也”。但那是有所請教時的一種姿態而已，應是出於身為文盲老粗的朱元璋的一種自卑和自大的混合心理，及內心的反感而已。朱元璋一直忌憚劉伯溫的才識，且一直認為其“非我族類”；也因此，雖協助朱元璋打下天下，有“三分天下諸葛亮，一統江山劉伯溫”之巨大貢獻及美譽，卻一直未被朱元璋認可及承認其功勞。值得我輩在職場工作，為人下屬者借鏡及深思者：“為何對公司做出如此巨大貢獻，卻仍得不到老闆認可及賞識？”，是個人性格及行事問題？或所遇非人？劉伯溫與朱元璋之恩怨，自有歷史來評價。

4. 六四“括囊，無咎無譽”階段：58歲（1388年）到61歲引退時

58歲（1368年）時，明朝創立及統一全國後，朱元璋曾欲請劉伯溫為丞相，然劉伯溫深知其多疑猜忌個性不好相與，及自己淡泊名利、不好爭功的個性，而婉拒僅為御史中承。甚至於洪武3年(1370年)，朱元璋大封功臣時，亦僅被朱元璋賜為伯爵而已，且俸祿亦較其他伯爵低。

然此期間，雖劉伯溫“括囊，無咎無譽”謹言慎行，但由於劉伯溫之欲“導君於正”及性格正直剛烈、嫉惡如仇，又嚴明律法、不徇私情，難免觸犯朱元璋及得罪同朝文武百官，而無法混跡官場，不得不於61歲請辭引退回青田老家養老。

5. 六五“黃裳，元吉”階段：61歲到63歲引退回青田老家時

劉伯溫在引退青田期間，雖非常低調地“為飲酒奕棋，口不言功”，但有

一次他見到附近之“談洋”地區，盜賊刁民聚集而無人管轄，私下上奏朱元璋設巡檢司，以控管整治治安；隔年竟被陷害此地因有“君王之氣”的風水寶地，劉伯溫想謀取以為自己的墓地，而觸怒了朱元璋，被撤銷了退休薪俸。劉伯溫為表清白，不得不再赴京親自上朝拜見朱元璋，但朱元璋又全然不過問此事，劉伯溫既不能辯白又不敢離京，不久便發病了。

此期間，劉伯溫原本可安渡晚年，然其又憂心談洋治安而上奏，如此而得罪政敵且給政敵可乘之機，加上朱元璋一直忌憚劉伯溫為“非我族類”，常有殺之而後安心之心，致使原可“黃裳，元吉”，卻落到顛沛了倒而客死他鄉之處境。或許我們皆不解，以劉伯溫之“神機妙算”，怎不能趨吉避凶而自陷於不利凶險之處境？當局則迷，或天數如此不可逃避？

6. 上六“龍戰於野，其血玄黃”階段：63歲道65歲逝世時

劉伯溫為“談洋事件”重回京師，竟遭朱元璋的冷落不理，為此抑鬱寡歡，不久即發病至重疾。不久在吃了胡惟庸給的御賜補藥後，病情加劇，而於65歲（1375年）一命嗚呼哀哉！

此期間，對劉伯溫之“為引咎自責已”，朱元璋以不予理會處置，可如上六所言“龍戰於野，其血玄黃”，讓劉伯溫處於極度尷尬處境。又曾有一次，劉伯溫未參加祭孔祭奠，卻接受給大臣分發的奠肉，而被朱元璋批評“學聖人之道，禮學到哪去了？”，並停發一個月俸祿處罰，給劉伯溫極盡之人格侮辱。雖坤卦用六有言“用六，利永貞”、“用六永貞，以大終也”，然對照劉伯溫處境並非如此。或許惟“永貞”才可善終，但仍須看所遇何人？

坤卦之管理智慧：明太祖朱元璋的一生

八八易學坊 張西川整理 202206

朱元璋是中華歷史上唯一以貧民出生而經革命創立王朝，成為皇帝的唯一一人，其參與革命僅 16 年就當上皇帝，其生平概述如下：

1. 朱元璋（1328/10/21～1398/6/24，享年 71 歲）25 歲從軍，參與郭子興造反於濠州城（今安徽鳳陽），16 年後 41 歲時推翻元朝，建立明朝，成為皇帝，且當了 30 年皇帝（1368～1398 年）。
2. 父母世代為佃農，因年陰曆八月初八生，故名朱重八，從小家貧吃盡各種苦頭，受盡了孟子所謂之“天降大任於斯人也…”之苦。
3. 17 歲時旱災，家人餓死，被迫至皇覺寺出家當和尚打雜（不念經拜佛），也因此可讀書識字及練武功。期間，因廟裡香火欠缺，而被迫出外化緣乞討三年。也因此經歷了百姓生活之困苦及各地之風土民情。
4. 24 歲時，韓山童和劉福通的白蓮教起義（主因：元朝暴政，且當時黃河經年泛濫，動用 17 萬民工修堤，而淮河流域則瘟疫和旱災頻繁，百姓生活困苦。）
5. 25 歲（1352 年），在返回皇覺寺不久，朱元璋受幼時玩伴湯和之邀，從軍造反，為郭子興之親兵長，後受重用為其女婿，且從朱重八改名為朱元璋。
6. 第一次帶兵打定遠，四戰四勝後，帶者 24 人離開郭子興而自立門戶，收編流落各地的部隊及起義軍。
7. 26 歲攻克滁州，此時已擁有一支 3 萬人之精兵。
8. 29 歲攻克集慶（南京），改名應天，後定都於此。
9. 36 歲時於鄱陽湖之戰，戰敗最強對手陳有諒，後又消滅張世誠、方國珍，一統江南而奠立打敗元朝之根基。
10. 41 歲（1368 年）在統一江南後，在應天稱帝，定國號為明。隨後同年亦北伐佔領元京城大都（今北京），統一全國。
11. 朱元璋勤於政事且事必親恭，除大力推行墾荒、屯田政策，並給予減免賦稅外，亦注重水利工程之整治及興修；又打擊貪官汙吏、土豪劣紳。在經濟民生上，頗有貢獻而被稱為“洪武之治”。
12. 為了鞏固明王朝的統治，朱元璋在明王朝建立後，從政治、經濟、軍事等許多方面做了一系列的整頓和改革，進一步強化了中央集權制度。

13. 洪武九年（1376年），朱元璋廢除了元代行省制度，設布政使司、提刑按察使司、及都指揮使司，以分管地方民、刑、兵之權。
14. 洪武十三年（1380年），取消中書省，廢除宰相制度，分相權於吏、戶、禮、兵、刑、工六部。設都察院監察百官，設錦衣衛等特務機構對朝臣和百姓進行監督，這一系列的措施都使皇權得到大大的加強。
15. 朱元璋個性多疑及多慮，為鞏固政權而大規模的殺戮功臣：洪武13年以擅權枉法的罪狀殺了胡惟庸，總計先後株連3萬餘人。洪武26年藍玉案，連坐被族誅的有1.5萬人，所有勇武的元功宿將幾乎在這一案中被殺光。朱元璋如此殺戮功臣，實千古所未有。清代學者趙翼說朱元璋：“借諸功臣以取天下，及天下既定，即盡舉取天下之人而盡殺之，其殘忍實千古所未有。”。甚至後世亦有人評價朱元璋為“中國歷史上最糟糕的皇帝”。
16. 朱元璋另較有爭議者為八股取士及大興文字獄。八股取士大大的限制了讀書人的頭腦及才華，這一制度後一直被後世繼承到清朝，成為統治者束縛人民思想的桎梏。另大興文字獄，由於朱元璋出身寒微而疑心極重，群臣常因一兩字，而被認為訕笑他的過去，因而招致殺身之禍；另因孟子之一些主張，如“君之視臣如土芥，則臣視君如仇寇”、“民為貴，社稷次之，君為輕”，而被逐出文廟殿不得配享，且“孟子”一書，被刪節掉只剩2/3內容而已。

綜觀明太祖朱元璋的一生，一直以來都是一個極大爭議的人物，可說是位賢君，也可稱暴君。持正面評價者通常都是從其大力打擊貪污，恢復經濟著眼，歷史記載朱元璋是少見勤政的皇帝；而持負面評價者則多從其高壓統治著眼，如殺戮功臣、文字獄及廷杖。若以坤卦來看其一生，可歸納如下：

1. 初六“履霜，堅冰至”階段：出生到25歲投身義軍前期間

朱元璋出生於世代為佃農的貧苦家庭，小時逢天災（旱災、蝗災、瘟疫）而家人相繼去世而走投無路，17歲時到皇覺寺當了未受戒的和尚，且因廟裡香火欠缺，而被迫出外化緣乞討三年，也因此見識百姓生活之困苦及經歷各地之風土民情。

此期間，朱元璋吃盡各種苦頭及歷經各種劫難，也目睹元朝之衰敗、人民生活之困苦及各地義軍之起義，元朝滅亡正如坤卦上六文言所言“《易》曰：「履霜，堅冰至」蓋言順也。”，朱元璋看出元朝氣數已盡之大勢，乃投入義軍行列，16年後並成就了創立大明王朝之功業。

2. 六二“直方大，不習無不利”階段：25歲到26歲參加郭子興領導的紅巾軍

反抗蒙元暴政期間

在25歲在返回皇覺寺不久，在幼時玩伴湯和之邀請下，投入濠州郭子興的義軍，由於勤懇又作戰勇猛、頭腦靈活而受重用，成為郭子興義子，並賜婚與其養女結婚（馬皇后），郭子興並為其**改名為朱元璋**。

此期間，因義軍的內鬥激烈、分崩離析，朱元璋在帶兵打定遠四戰四勝後，便帶者 24 人離開郭子興而自立門戶，收編流落各地的部隊及起義軍。朱元璋因具有“直方大”之坤德，懂得如何收攬人心及軍紀嚴明，所以能迅速壯大，並於 26 歲攻克滁州，而擁有一支 3 萬人之精兵，為自己建立了基地。

3. 六三“含章可貞，或從王事，無成有終”階段：26歲到41歲自立打天下時

朱元璋借小明王韓林兒的名號，並打著“**驅逐胡虜、恢復中華、立綱陳紀、救濟斯民**”的起義口號，不斷的壯大勢力，並於29歲攻克集慶（改名為應天府，今南京），並受封為吳國公，後自稱吳王。在率軍打下徽州時，朱元璋採納了老儒朱升的獻策“**高築牆，廣積糧，緩稱王**”，命令軍隊自己動手生產，興修水利，減輕農民負擔，因而兵強糧足，為往後平定江南及北伐滅元朝，打下厚實之基礎。

33 歲時，更得劉伯溫之輔佐，在劉伯溫“時務 18 策”的策略下“先與張士誠妥協，滅陳友諒，再滅張士誠、方國珍，再北伐平定元朝，一統江山”；在 36 歲時於鄱陽湖之戰，戰敗最強對手陳有諒，後又消滅張世誠，一統江南。並於**41 歲（1368 年）在統一江南後，在應天稱帝，定國號為明**；隨後同年亦北伐佔領元京城大都（今北京），統一全國。

此期間，朱元璋在初期完全遵照坤卦六三爻“含章可貞，或從王事，無成有終”而行事，隱藏才華、堅守正道，借小明王韓林兒的名號，不斷擴充勢力，並廣招重用賢才，終可平定江南、進而統一全國，創立大明王朝。

4. 六四“括囊，無咎無譽”階段：41歲（1367年）稱帝到44歲大封功臣時

朱元璋在稱帝統一全國之後，為免封賞不公而造成政局不穩，並未馬上進行功臣之封賞，直至**洪武3年（1370）才大封功臣**。

這期間，朱元璋致力於恢復戰後蕭條的社會民生之重建，重視農耕、興水利，減輕賦稅、勞役，並多次賑災救濟，使國力迅速提升而成就了“洪武之治”的盛世。這也符合坤卦六四爻“括囊，無咎無譽”之行事原則：在建國之初，百廢待舉，小心謹慎地先不大封功臣而先行建設，如此免於功臣爭賞而起爭端之險境，可以無禍害。

5. 六五“黃裳，元吉”階段：44歲到54歲整頓吏政時期

在44歲大封功臣之後，先廢除元代之行省制度，後又取消中書省、**廢除宰相制度**，分相權於吏、戶、禮、兵、刑、工六部。設都察院監察百官，設錦衣衛等特務機構對朝臣和百姓進行監督，這一系列的措施都使皇權得到大大的加強，完全實行中央集權的統治。

這期間，朱元璋以身為皇帝居高位，若能謙遜及行中庸之道以待下屬，如坤卦六五爻“黃裳，元吉”之行事準則，則可獲得大吉。可惜，朱元璋此時卻為權力而自傲，且自以為是，完全違背坤道六五爻準則。可惜一代國師劉伯溫被冷落、欺壓而抑鬱而死，朱元璋在歷史的定位也留下“盡舉取天下之人而盡殺之，其殘忍實千古所未有”及“歷史上最糟糕的皇帝”之臭名。

6. 上六“龍戰於野，其血玄黃”階段：44歲胡惟庸案起大殺功臣到71歲逝世時

朱元璋個性多疑及多慮，為鞏固政權及為太子和後代排除可能的反叛勢力威脅，而大規模的殺戮功臣：洪武13年以擅權枉法的罪狀殺了胡惟庸，總計株連3萬餘人；洪武26年藍玉案，連坐被族誅的有1.5萬人，所有勇武的元功宿將幾乎在這一案中被殺光。

這期間，朱元璋之嚴刑峻法及大肆殺戮，真如孟子於離婁篇中所言“君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎”，可如上六所言“龍戰於野，其血玄黃”，滿朝陷入腥風血雨之中，連太子朱標也為勸阻朱元璋以仁慈為本，並言“上有堯舜之君，下有堯舜之臣”，而惹怒朱元璋，因而抑鬱投河自殺。最終洪武31年（1398）五月，明太祖朱元璋心力交瘁，終於病倒而結束了71歲的人生。