

《周易·大壯卦》論政治智慧與管理藝術

魏元珪*

前 言

《周易》上經三十卦由《乾》卦始到《離》卦終，而下經三十四卦由《咸》卦始，以《未濟》終。《大壯》卦居下經之第四卦，亦即全經之第三十四卦。《序卦傳》說：「遯者退也。物不可以終遯，故受之以大壯。」《序卦》是解釋六十四卦排列之原委及其秩序的，此言明《大壯》何以在《遯》之後。按萬事萬物有隱遯之時，亦有盛大可作為之時，明乎進退隱顯之道，乃自然與人生必要之智慧。

凡事物初始之時多隱遁無形，宛如種子方落地之際，必須深入泥土，吸收營養，並保護自己，以藉機長大，亦正如《乾》卦所說的潛龍勿用之時。因為，偉大的生命必有偉大的伏蛹期，一顆參天古木歷經數千年，但其肇始之時乃一顆無名的種子，深植土壤之中，惟因其隱遯，培育生機，始有以後茁壯成長的機會。一個偉大的心靈、詩人、藝術家或一切成功的人，當其發迹前，必有一番默默無聞的潛藏期。隱遯期間隨不同的生命而有不同的期限，一切貴重的金屬，寶石或美玉都有其潛在的涵育期間，並非一蹴可就者。

凡有生機的事物決無終遯或永遭埋沒之理，因此在久遯之後，終必茁長盛壯，這是自然界涵育萬物必然之過程，無

* 本文作者是東海大學哲學系退休兼任教授。

一事物可超越此規則。觀人世之演變，歷史之遞嬗，與人事之更迭，亦難脫此法則，故《周易》透過自然之演變，以具象之事實，進而言自然盛衰與人世消長之道，以發揚其抽象的義理。藉原意，生意，轉意，寓意以言其創意。

《周易注疏》王弼以爲：「正義曰，遯亨者，隱退逃避之名，陰長之卦，小人方用，君子日消，君子當此時若不隱遯避世，即受其害，須遯而後得通。」¹按王弼及韓康伯之注將《遯》局限於人事，殊不知這本是大自然演變的事象，並非君子與小人之爭所可範圍，其義未免狹窄。至於唐，李鼎祚集解之《周易集解纂疏》《遯》義，亦重人事避禍，謂入藏于遠山，蓋以《遯》爲乾上艮下，意爲山藏於天之下，故君子避世，效其遯行，特別強調君子儉德避難。²

這些註解太重消極的避世行爲，以爲遯義不過韜光養晦，殊不知《遯》義乃教人潛居抱道，以待其時，並著重培育才德與性德以積極應世。故《遯》之退，實乃爲進作準備，傳統解說可值參考，未能盡採。

《大壯》在《遯》之後，即示人有偉大之遯，始有偉大之含蓄並具內斂之含藏方克應世；但《大壯》示人不用壯，當大壯之時反而要以柔居之，以不用爲用，誠如老子所云：「人之生也柔弱，其死也堅強，草木之生也柔脆，其死也枯槁，故堅強者死之徒，柔弱者生之徒。」（《老子》六十三章）所謂「勇於敢則殺，勇於不敢則活，此兩者或利或害。」（《老子》

¹ 見重刊宋本周易注疏，魏王弼及晉韓康伯注唐孔穎達疏。國學要籍叢刊之一。台灣學生書局民六十一年十月景印再版。遯卦題解。

² 見唐，李鼎祚註，清李道平纂疏，上冊，遯卦解，廣文書局版。

六十一章)又云:「物壯則老,是謂不道,不道早已。」(《老子》四十七章)

《大壯》之義示人:恃壯必衰,恃強必弱,恃剛必折,恃富必窮,恃有必空,恃勢必敗。故國家處鼎盛之際,勿忘正道而行,而人當得志之時切勿忘形,家當富有之時,勿忘儉約。羅馬帝國的衰亡,即在其恃壯之時,政治腐化,社會崩解,道德淪落,人心敗壞。英國歷史學家吉朋(Edward, Gibbon 1737-1794)嘗著《羅馬帝國衰亡史》(The Decline And Fall of The Roman Empire)即申明由盛而衰與人間消長之道。³按羅馬皇帝所做所為多違易道原理,亦與老子《道德經》之旨趣相去甚遠。

卦象與卦理分析

☰ 大壯,為四陽二陰之卦,易六十四卦中有四卦以「大」字著稱,如大有 ☰ (火天大有)為五陽一陰之卦。此外如大畜 ☰ (山天大畜) 大過 ☱ (澤木大過)與大壯皆為四陽二陰之卦。大壯為上震下乾,雷在天上,象徵壯闊浩蕩之勢,但下卦九二中爻以剛居柔,說明當壯之時勿以壯為顯,貴能守柔藏拙,內涵充實,對外謙恭,不以雷威震天為上。

明、來知德引《雜卦》大壯則止,故卦象教人勿恃其壯,卦象為四陽盛長,二月之卦,雷威震于天上,聲勢壯大,蓋

³ 參見吉朋《羅馬帝國衰亡史》an abridgement by D.M.Low Chatto and Windus London. 1986。

物不可以終遯，故受之以大壯。⁴

《周易外傳鏡詮》引王夫之《周易內傳》曰：「大，謂陽也。壯者，極其盛之辭。陽道充實而向于動，志盈氣勝而未得天位，則為強壯有餘而未乘夫時之象。故僅言壯，若有勉之惜之之辭焉。」其釋《象辭》又曰：「地以上皆天也。故有雷在天上之象。雷本陽氣之動，親乎天，非但震物。君子之壯，壯于己，非壯于人也。積自強之道以動而餒者，惟禮而已。孟子謂之集義。禮者，義之顯于事物者也。道義充而節文具，浩然之氣自塞乎兩間，如雷上于天；陰不能遏。若助長以凌人，其壯必槁，非大壯也。」⁵按王夫之外傳，壯者在乎壯己，非以壯于人，壯乃君子自強不息之道，非以顯于人，壯尤不可用以凌人，否則其壯必槁。可謂深得《大壯》卦之卦義與卦理。故《雜卦》云：「壯必知其所止」，壯乃知止之道。

象辭：大壯，利貞。

大壯之時貴在守貞，所謂貞固之道即在守誠，守正、守真、守實之誠正真實的功夫。壯不在炫耀于人，乃在自守與自厲，非以駕人，乃以馭己，凡不能自馭者，不可為壯。壯以自強為條件，不在恃壯自炫，乃利在正固而已。⁶

明，來知德謂：「大壯不言吉亨，而言利貞者，聖人憂盛

⁴ 明、來知德《易經來註圖解》大壯篇。

⁵ 參陳玉森、陳憲猷合撰《周易外傳鏡詮》北京：中華書局，二〇〇〇年五月初版。

⁶ 見朱子《周易本義》大壯卦象辭釋義，亞洲出版社，影印國子監本。

危明也，儆戒无虞，然君子之所謂壯者，非徒以其勢之盛，乃其理之正也。」⁷

來氏強調君子以理而壯，小人徒勢而盛，因徒勢之盛不可恃，故教人大壯貴知止。王夫之先生著重壯乃利貞之性情，如《乾卦》貴以美利利天下，故必真正而後利，而其利以貞，不在徒勢凌人。⁸

唐，李鼎祚以過盛爲傷，故云壯傷，物過則傷，乃天然循環之理。⁹此亦老子所謂「物壯則老」之義。

彖傳，彖曰：大壯，大者壯也。剛以動，故壯。大壯利貞，大者正也。正大而天地之情可見矣。

彖傳在此強調「大者壯也」，大爲正大光明之大，非徒以形體之大與勢力之大。形體之大可衰，勢力之大可弱，倘無貞正誠固之守，則所大亦不過剛體之動。所謂體大、勢盛，貴无邪僻；蓋天地萬事萬物未必壯碩，能大且久者在理不在勢，在道不在功。若壯而不正，如暴君悍將然，則其壯亦不足觀，不過徒貽無窮後患而已。所謂大者壯也，乃強調能容爲大，能柔爲剛，能正方爲至大，故來知德說：「君子之所謂壯者，非徒以其勢之盛，乃其理之正」所謂理直氣壯正是此意。

「剛以動，故壯」，易理以陽剛爲大，陰柔爲小，天地間唯剛陽能壯，此所謂陽剛乃持正守篤，行得中道，如天行健

⁷ 見來知德《易經來註圖解》巴蜀書社版。

⁸ 參王船山《周易內傳》大壯卦·彖辭釋。河洛圖書出版社影印。原見民二十年十二月上海太平洋書店重校刊版。

⁹ 見《周易集解纂疏》廣文書局。

君子以自強不息；只有不懈、不怠、始終如一，如周天之運行方為健者。陽德剛健而動為天地之大用，乾德已成，因時震起，以感二陰。易道以直為壯，以曲為老，必積剛健而摒除陰霾之氣，剛之動正以直而壯，正義為一切行動之原動力，方能持久。¹⁰且內動外壯表示活物，有內在生命與潛力。反之，內不動則外不壯必然是死物，任何能動之物，必不斷鼎新，始能免於腐敗。

「大壯利貞大者正也」，大壯之道在乎誠正、貞固、自強不息，以博大為懷，以真正為內涵，舉凡不忠、不誠、不真、不實、不正之舉終必衰敗。大壯是動態的運行與維持，並非靜態的情況與消息。此說明天地萬物以及天下政權只有壯碩的勢力是不可靠的，必須守正而大，守正以壯，否則壯而不實，大而空虛，故壯大在義不在勢、在道不在功；壯勢固可維持於一時，卻不能歷久而不衰。

「正大而天地之情可見矣」，天之大在其無私覆，地之大在其無私載，日月之大在其無私照，天地之情廓然大公，正大光明，無私庇，無偏袒。《尚書·洪範》篇以皇極思想做為九疇的中心，乃在發揚大中至正的精神。洪範皇極大中的中心主旨在於「無偏無陂，遵王之義。無有作好，遵王之道。無有作惡，遵王之路。無偏無黨，王道蕩蕩。無黨無偏，王道平平。無反無側，王道正直。會其有極，歸其有極。」¹¹

按「皇」當大解，「極」作中義。皇極即是大中，此大中

¹⁰ 參王船山《周易內傳》

¹¹ 參尚書洪範篇

精神乃《洪範》的中心，由《爾雅》而至漢儒論說，莫不加以解釋。《左傳》說民受天地之中以生¹²此與《中庸》允執厥中的思想相互表裡，亦與《周易》所說的「大中以正」的大中相符合，按《漢書·谷永傳》云：「建大中以承天心。」¹³皆是表彰大中為天地的精神，也是政治所當遵循的道路。

天地之情在靜態中顯其博大光明，在動態中顯其至健剛正，在在表示無私無庇之精神，且天地正大之情乃萬民有目共睹，自然感人至深。《易·咸》卦以澤山為咸，上兌下艮☱表示天地以至情相感，猶如兌少女與艮少男之相悅、又如澤地萃(☱)為天地精華所聚，皆在在表示天地大正與中和之德。

來知德更說大壯：「卦體則勢壯，卦德則理壯。所以名壯，大者正也。言大者自无不正，凡陽明則正，陰濁則邪。自然之理，故利於貞。」¹⁴

王夫之更發揮本段之至義，正大正其大也，言人能正其大者，則可以見天地之情；而不為陰陽之變所惑。天地之化，陰有時而乘權，陽有時而退聽，生者天地之仁也，殺者物之量窮而自槁也……惟君子積剛以固其德而不懈於動，正其生理以止殺，正其大體以治小體，正君子之位以遠小人……故

¹² 參左傳成公十三年，公及諸侯朝王，遂從劉康公，成肅公會晉侯伐秦。（按劉康公即宣公十年經云之王季子。）成子受于社，不敬，劉子曰：吾聞之，民受天地之中以生，（古以為天地有中和之氣，人得之而生。）

¹³ 參《漢書·谷永傳》及《易·大有》卦，大中而上下應之。又《漢書·匡張孔馬傳》曰：大中之道不立，則咎徵荐臻。

¹⁴ 參明、來知德著《易經來註圖辭》。巴蜀書社。一九八九年五月景印初版。

大壯之壯，惟其利貞，而二陰據上，不足爲累也。¹⁵

王夫之闡釋證以天地之理，推之人事，對於一切政權之主政者，或任何團體之領導人，乃至個人之修養，皆有莫大之啓迪作用，此亦讀《易》之會意，並非拘泥於字句之中，而不明大義。任何執政者苟違背天地大中之情，而不知守正大而顯天地之正氣，則其團體或個人所作所爲皆難免偏頗執私，則其操守必有瑕疵，垂人垢病，而其所持之權柄亦難以持久。蓋天地之長且久、因其無私；故老人云：「是以聖人能成其大也，以其不自大，故能成其大」（《老子》二十九章）

王夫之強調君子必先立其大者，體其大，用其大以奮興而有爲，自然不落食色爲性與一治一亂之數中，能伐理濁豚，清天地之晦暗，惟君子續剛健以固其德而不懈，性正而動正，則陽不爲陰所累，庶幾無過。¹⁶

大象曰：雷在天上大壯，君子以非禮弗履。

《大壯》大象以雷在天上喻大壯之雄健，如振雷貫耳，以示君子心中坦蕩，震雷弗驚。君子之壯壯於己，非壯於人，以理而壯，非恃權勢而壯。身心涵養自如，漏室不欺出門不懼，光明磊落，如麗日中天，乃氣勢膽識之壯，人格光輝之壯，人品 煦育之壯，如震雷在天，響徹雲霄而無私蔽，故大象以雷在天上爲喻。

君子以非禮弗履，此「禮」字非淺指禮儀，禮節或禮貌

¹⁵ 見王船山《周易內傳》卷三，周易下經。

¹⁶ 參王船山《周易內傳》卷三，周易下經，大壯象傳解*。

而言，古人以「禮」與「理」相通指天理、人理、事理、物理、情理、法理、地理而言，貫乎天地之間，無物不受理之支配，理高於法，合理勝過合法，法是人間所訂，隨時期而制宜，因地域而有所差別。人違背良心做事，若未違反法條，不得爲之非法或違法，但終愧對神明與一己之良知，於心難安。當今所有貪贓枉法者多玩法弄法，穿梭法律漏洞，或強辭飾辯，小人吝口，表面上雖難科以法條，似視爲無罪，但究其實乃枉法之徒，目無天人，何有法律。且法律規範，在良心規範，家庭規範，教育規範，社會規範之後，若前此規範皆難以約束，則法律亦難規範作姦犯科之徒，苟無宗教規範啓其天良，則一切法律不過後天之制裁，與事無補。

我國儒道二家思想皆重在先天規範，而法家則重後天制裁。易道是儒道二家共同之源，皆倡天理、天則、天律、天秩與天序，君子居常以理自安，則其行爲自能中矩，而不屑自蹈法網。王夫之謂：積自疆之道以動而不餒者，惟禮而已。孟子謂之集義，理者義之顯於事物，道義充而節文。如雷上於天，而不能遏。具浩然之氣，自塞乎天地兩間，若助長以凌人，其壯必槁，非大壯之謂。¹⁷

來知德謂：「非禮者，人欲之私也，履者踐履也，非禮弗履，則有以克勝其人欲之私。雷在天上，以聲勢見赫，君子非禮弗履，則以克勝私欲而顯其壯。¹⁸觀之經文，可見有小人之壯與君子之壯，小人之壯以恃勢凌人，以地位財物爲顯，君子之壯在乎德性光輝，以景行爲顯，察之自然以積健爲壯，

¹⁷ 全上

¹⁸ 參見明，來知德《易經來註圖解》卷之七，頁二六四，巴蜀書社版。

渾樸爲雄，君子體之，是爲讀易之要務。王弼戒爲政者當盛極之時，勿生驕溢，故能大壯誠乃非禮弗履之謂。¹⁹

爻義分析

初九，壯于趾，征凶，有孚。

人之壯碩在於體壯與心壯，貴兩者兼而有之，前者爲外在之壯，後者爲內在之壯，合爲身心俱壯；但體壯包括骨骼、肌膚、五臟六腑、經絡、毛髮、以及手足等各部位。一個機構或國家是否健壯，亦在乎其各部門之是否健全。自首腦以至任何細胞是否無底，若任何部分有欠缺，則難稱爲健壯。

人之身體貴在發展平衡，各部位得以均衡發展，而非某個器官之獨長，否則必成畸人。足趾在腳之下，居足之前端，主行走時著地之力。今趾獨壯，則有待其他器官之配合，若只壯於趾，便用壯於初，急於前進，則恐後繼無力，故易象告以必凶。倘若一個國家經濟剛告起飛，便欲獨霸國際經貿，誠屬不自量力。又如一個國家在武備或軍事上剛露鋒芒，便欲稱霸世界，顯係輕舉妄動，若放肆而爲，自必遭致大凶。又如當今企業界，某些企業經營方露頭角，便欲主領市場，則其失敗自然可期。本句象辭乃針對任何團體，個人或任何國家，政權而言。勸人勿以壯於趾爲善，趾在身體足部一端，能否健行，不在趾初。按卦象而言，初九陽剛居陽位，初九本乎陽剛，所在乾體，須知以用柔爲上，若陽剛太過，甚且

¹⁹ 參王弼、韓康伯《周易注疏》見《重刊宋本周易注疏》頁三五四。台灣學生書局 民國六十一年景印版

憑恃無恐難免不道早已，易道誠人居剛用剛，勿自以趾壯可行，否則終必凶吝。所謂「有孚」教人有所待，有所候，亦即如黃石公所云：「潛居抱道，以待其時」（見《素書》趾健須待他健配合，自不可冒然而行。否則凶必當前，豈可不慎。）

唐，李鼎祚以初九與四同剛無應，初陽固得位，九四則失位，易以無應為凶。這說明任何行動是整體的配合，並非部分所能勝任，此在政治或軍事上尤其為然。²⁰王夫之則謂：「初九以四與己同道，遂感之而與俱動，壯以趾而已，妄動必折，故凶，惟其恃四之孚也。」²¹此說明「壯以趾」尚屬不可用之時，且行動無應，強其應而不成，自無不敗之理。

象曰：壯于趾，其孚窮也。

來知德明言：「既无應援，又卑下无位，故曰窮。當壯進之時，有其德而不能進，進則必凶，乃處窮之時矣。故惟自信其德，以自守可也。是其孚者，不得已也，困窮也，故曰其孚窮，賢人君子不偶于時，棲止山林者，多是如此。」²²王夫之則以所孚志不相通，故難免凶。總之，本爻揭示初壯之趾不可行遠，正如初結之果澀不可食，一待時機之成熟，二待形勢之配合，更待相互之應援，三者缺一必徒然無功。來氏教人於斯之際，可以自守，未可躁進。此說明君子處窮之時，宜自修其德，是其所以當守之孚。

²⁰ 參《周易集解纂疏》卷五，頁四一六。廣文書局版。

²¹ 參王船山《周易內傳》卷三，周易下經，頁二四九。民國廿二年上海太平洋書店重校刊，民國廿四年再版。

²² 參《易經來註圖解》卷之七，頁二六四。巴蜀書社版。

《周易·大壯卦》論政治智慧與管理藝術

九二：貞吉。

九二爻教人守乎貞正，以至誠處世，九二以陽剛處柔位，須知守柔曰強，當知恪守中道，勿悻進。來知德意謂：九二以陽居陰位，壯不過壯，以柔濟剛，此貞也。能中无太過，不恃強猛進，此識時之稱。朱熹亦謂：以陽居陰，已不得其正，然所處得中，則猶可因以不失其正，然後可以得吉。²³

象曰：九二貞吉以中也。

王夫之曰：所謂中者，對外而言。九二以庸德為健行內修，非施健於外，以凌物為壯。²⁴這說明庸言之謹，庸行之信，先求盡其在我，然後自信他信而求共信，若自信不立，何遑外求。此小象說明處中為守貞正之道，先求自立而後立人，己達而後達人。自處之不足，何能施健於外而求發煌。故居中道而不忒，凡事勿恃其壯，必守正主事則吉。

九三：小人用壯，君子用罔，貞厲。羝羊觸藩，羸其角。

王夫之《周易外傳》釋《大壯》九二謂：「小人用壯，君子用罔。貞，厲。羝羊觸藩，羸其角。按《內傳》曰：罔與網通。羝羊即壯羊。九三與上六相應，小人見君子之壯而欲用之；而九三因欲網羅之以為己用，雖不自失，亦危矣。羝羊本剛，以求牝故，急于前進，而九四以震動之才當其前，限之而困其角，乃反而不前，幸得保其貞耳。」²⁵ 此爻說

²³ 全上頁二六四。又見影印國子監刊本田中慶太郎校訂《周易本義》五洲出版社版，大壯卦頁二之六。

²⁴ 見王船山《周易內傳》卷三，周易下經，頁二五〇。

²⁵ 參王船山《周易外傳》卷三，大壯，中華書局版，頁三四〇，並《周易

明好用壯恃勢者不過小德之人，君子以德服人不欲妄進，君子用罔，實即弗用壯之意，王夫之將之與上六相繫，以爲九三與上六相應，故網羅之以爲己用，此釋未免畫蛇添足，過份拘泥卦象，未爲的解。按來知德謂：罔者无也，言不用之意，君子以義理爲勇，以非禮弗履爲大壯，故壯而不逞其壯，亦不用其壯。羝羊自恃角壯，到處決籬衝藩，其角反被藩籬所制，不能進退，自陷於死谷之中。易道教人勿效公羊以角自負；人在財壯、勢壯、權壯、力壯之中尤宜自我韜晦，勿逞一己之能。有權勢者勿逞其權勢，有貨財者勿自逞其貨，更勿自炫其所有；因財貨權勢皆身外之物，本不足恃，凡自炫其勢者，猶如羝羊恃角用壯，隨處抵觸，終必自傷其角。此喻小人純用血氣之強，蓋用壯爲小人之事，君子則以義理爲主，故聖人戒占者勿效小人用壯。因苟用其壯，則雖正亦厲，正如羝羊觸藩而損其角，且危及己身。孔子常教人辨南方之強歟，抑北方之強歟。子曰：「暴虎馮河，死而無悔者，吾不與也。必也，臨事而懼，好謀而成者也。」（《論語·述而》）北方之強好剛，南方之強貴柔，此即〈九三〉示人若一味逞強盲幹下去，義無反顧，則必如羝羊觸藩，羸其角那樣，而招致危機重重，故曰貞厲。

象曰：小人用壯，君子罔用。

易道誠人勿剛強自負，所謂天行健君子以自強不息者，當以涵存中正爲剛，以存誠爲強，若用世之時，則貴以柔相應，不可效暴虎馮河，孤注一擲了。小人乘時恃勢，則用顯

內傳》卷三，周易下經，河洛圖書公司版，頁二五〇。

《周易·大壯卦》論政治智慧與管理藝術

其壯，君子含光內斂，雖臨壯盛之際亦未敢自恃，君子之壯在乎明謙。

九四：貞吉悔亡。藩決不羸。壯于大輿之輹。

進退之際各有端倪，九四爻言能守貞以待其時，且能存悔亡之心，行悔亡之實，則或有轉機之可能，天下藩籬自有被衝決一日，且能不損頭角而達到目的，故非待其時不可冒進。

今九四上臨六五與上六皆為陰爻，角羸之虞已除，九四前進之途已通，便有如大輿之暢行無阻之象，言困境已除，前此不可進時切勿冒然前進，以免受羸角之災，現危機已去，而利於前進，自當把握機宜，而勿再停滯，所謂天時不至勿自取咎，而今天時、地利、人和皆具，自可暢然而進，宛如壯碩巨輻之車輹，而可坦然前進了。

來之德謂：「九四當大壯之時，以陽居陰，以柔自處，不極其剛，前无困阻，自可尚往，²⁶」故當及時把握機宜而向前邁進。蓋人生進退消長各有其宜，未能強求。能順其勢，則當進之時，勿再耽延，而未可造次時，切勿逞強，此正易道教人持己處世之方，豈可不慎。

象曰：藩決不羸，尚往也。

諺云：時予不取反受其咎，天予不取反受其災。老子謂：「柔勝剛，弱勝強」（《老子道德經》三十一章）吳澄曰：「彼

²⁶ 參來知德《易經來注圖解》卷之七，頁二六五。

剛而我欲以剛勝之，彼強而我欲以強勝之，不亦難乎。」我以柔弱自處，剛強者不我忘也，而終於能勝之，何哉？蓋與之相反，而使之不可測知故也。此乃勢之自然，而居其自然爾。²⁷

九四知守柔曰強，堅貞自持，不斷悔亡，且值時機可進之時，自當尚往。而乘其藩決不羸，把握減少損失最有利之時，豈可不進。讀易諸君在乎明時達變，豈可不察此中奧意。

六五：喪羊于易，无悔。

按喪羊于易，此「易」字《朱子本義》做疆場之場（見《漢書·食貨志》場作易）王夫之的船山易學，亦採《本義》之說，言是兩相交界之地。來知德易義亦云：「易即場，田畔地也。」蓋震爲大塗，有場之象。本卦四陽在下，六五无陽，已失所謂大壯之謂，故呈喪羊于田畔之象，按位既不當又失其所，則悔亦枉然，故云當无悔，然人生悔吝有時，當无妄之際，得失難知，則損益互見，得之何喜，失之曷憂，人生得坦蕩處且坦蕩，何能拘於得失，永久縈懷於心？王夫之謂疆場事一彼一此，否泰損益自難逆料，自勿存芥畜之念。

宋，李衡云：「大壯者本用壯以濟時，今五居盛位，反體陰柔，失其爲壯，中以自守，不能弘濟，但无悔而已。蓋剛柔者所以立本，變通者所以趨時，方其趨時，則位正當而有咎，凶位不當而无悔者有矣。」²⁸此說明人生得失，有時難以

²⁷ 參元，吳澄《道德經注》廣文書局，民七十年八月再版，頁六九。

²⁸ 參見宋，李衡撰《周易義海撮要》，四庫全書版，上海古籍出版社印行，頁一一四。

《周易·大壯卦》論政治智慧與管理藝術

逆料，實得其變通趨時即可，未必斤斤於悔吝之間。

象曰：喪羊于易，位不當也。

大凡處世平時用常道，亂世用變道。權宜之間任人裁取，但時位變化無窮，壯者未必能永久持壯與保壯，當壯之時尤忌恃壯，以壯自詡。至於喪羊于變亂之交，乃人生之常情，自不必斤斤計較。人間有時以剛猛而失，有時因陰柔而喪，進退之間，消長難測，惟盡其正道而已。

李鼎祚以九四、六五皆失其正，故曰位不當，但求行得其正，即可勿悔。²⁹此喻當時空不利時，尤宜多行正道。

上六：羝羊觸藩，不能退，不能遂，元攸利，艱則吉。

上六是大壯的極限，任何事物發展到極限已達飽和狀態，已難以繼續擴展。如參天古木生長至數十人，百餘人合抱之樹幹時，已臻大壯之極，不可能再繼續生長而成千人合抱的樹幹；因為物壯則老，盛極必衰，正如日中則昃，月盈必虧一樣。天下事無不循此原則進行，潮汐漲極而落，高林易遭雷劈，著望之人，難免遭受詆毀，故居大壯時禍福參半，不可不慎。

老子曰：「曲則全，枉則直，窪則盈，敝則新，少則得，多則惑」（《老子道德經》十九章）又云：「雖有榮觀，燕處超然」（《老子道德經》二十二章），蓋大壯時已達榮觀之極，當效燕子之高處超然，不為失落所啣之物而有所愀然，世上不

²⁹ 參李鼎祚《周易集解纂疏》卷五·頁四一八。

論任何政治強權，軍事強權，金融大亨，當經濟繁榮，社會豐盛，人文景觀，一旦達到極限便如巨樹而枯，外觀雖仍龐大依舊，內中卻已凋殘，難耐外在之壓力，不久當告摧枯拉朽了。

羊生性看似柔順，但羝羊卻剛狠犯難，看到藩籬必欲突破，但再狠之禽獸與動物，終有遭網羅禁錮之時，世間終有難以突破之障礙與藩籬，所謂形勢比人強，究非自由意志所可任意如願。

羝羊既已觸藩，雙角被籬所困，難以自拔，此時進退維谷，故云「不能退，不能遂」，則所圖之一切均徒勞無功，故云「无攸利」，易經善以具象之事物隱喻抽象之原理，言在此而意在彼，以襯托更深切之體悟，讀易君子須化字義，句義，而超然穎悟而達其深層之信息，否則所讀不過字句而已。

本爻儆示世上所有強勢，雖達大壯榮觀的地步，亦須為一己留地步，勿以大可凌小，強可凌弱，有時群蟻附體亦可摧殘兇猛之動物，連微不可見之病毒與細菌亦可侵蝕龐大之身軀，此乃告誡人們勿輕小而罹禍，須知星星之火可以燎原，涓涓不塞終成江河。

所謂大壯乃集小壯而成，壯可生亦可滅，可長亦可消，可成亦可毀，人處大壯時，每躊躇滿志，沾沾自喜，此乃啓禍之端，老子說「持而盈之不如其已，揣而銳之不可長保」（《老子道德經》第八章）又云：「善者果而已，不敢以取強，果而勿矜，果而無伐，果而勿驕，果而不得已，是謂果而勿強。」（《老子道德經》二十六章）

上六爻辭結論為「艱則吉」，人貴知艱、守艱；所謂創業維艱，守成不易。艱苦卓絕之精神乃示人勿矜勿喜，勿驕勿縱，能知艱善處，則天下當無難事。輒言天下本無難事者，則必臨失敗之命運。來知德謂：「艱者，處之艱難，而不忽慢也。」³⁰知艱則能克艱，知難方能克難，失敗每生於吉祥之際。上六儆示世人勿恃強妄為，並昭示世上強權任意觸藩者，終必罹進退維艱之地步，更忠告世人處大壯之時當以守艱為吉。

象曰：不能退，不能遂，不詳也。艱則吉，咎不長也。

世間情勢之發展，每使事物難以遂願，而臨不能退，不能遂之地步，正是進退維谷之際；思之不能退不能遂，並非自然所致。多是人為不當而自陷藩籬。這是審思不當，明辨不足有以致之，故云：「不詳。」即不詳審事物之來龍去脈，不知進退去就間應有之分際。易經教人觀幾、知幾、一切貴在度勢而行，審幾而進。能詳則能知艱，處時方能無咎。既罹咎中已不能退，又不能遂，但亡羊補牢猶未為晚，能及時知艱、守艱以補過，則咎亦不長，蓋「飄風不終日，驟雨不終朝」（老子道德經希言二十三章）

老子告示：「勇於敢，則殺，勇於不敢，則活。此兩者或利，或害，天之所惡，孰知其故，是以聖人猶難之。」（《老子》道德經七十三章）按剛柔進退之間本有節度，有時事故之來，往而有害，靜而無失。勇於敢者，冒險犯難，不顧得失，有時未免如暴虎馮河。勇於不敢者，穩著沉著，勿輕啓釁，以挑戰端，其中自有天數。天者，理勢之微妙，而數之

³⁰ 參明、來知德《易經來注圖解》卷之七，頁二六六。巴蜀書社版。

不可知者。利害定於天，亦定於人，更定於一己方寸之間，天之所惡，難知其故，故聖人示人經權達變，而用得其中，忘利鈍而守其正，終身篤守，不敢以爲易³¹。

知詳在乎知常，「知和曰常，知常曰明」（《老子道德經》五五章）「知人者智，自知者明，勝人者有力，自勝者強」（《老子德經三十三章》）又云「不失其所者、久。」（全三十三章）能不失其所，貴在知本。不能知己、知人、知物、知時何能知本？凡失其所本，即謂失所。羝羊之知，只知妄進，羝羊之勇，只知觸藩，豈有不失其所者。《乾卦·文言傳》戒亢龍有悔，云：「亢之爲言也，知進而不知退，知存而不知亡，知得而不知喪。」因而知進退存亡者，豈聖人乎。讀易貴在吸取智慧，此亦《大壯》卦示人居壯不可恃壯之理了。

人生欲免犯難，在乎能「詳」，審時度德是爲自知知人之本。而不詳者，即不審度時勢任意妄爲，知進不知退，則終究必陷入亢龍之災了。「詳」更在乎知「道」，與「道」同行、同遊，而合乎天鈞、天倪則咎何能長？然心思艱難之人，方能知詳，而識見之詳明，所以能艱，所以「艱」與「詳」互爲因果，彼此增益。未歷世艱之人，以世道輕易，隨事輕忽，何能審思明理，進而審思明辨。蓋能詳在乎知艱，能艱方能知詳，此正《大壯》之精義所在。

《大壯》人生哲理與政治智慧

王夫之著《周易內傳》與《周易外傳》，前者以經解經、

³¹ 參唐呂岳《道德經解》廣文書局，民六十四年四月景印初版，頁三四。

以經說經，更本乎訓詁字義，歷代經說而闡其詳。至於後者，則旁徵博引歷代史冊經籍以爲佐證，以加強經義之深刻體認。在《大壯》篇王夫人曾引歷代疏義，如《尚書·仲虺之語》，《春秋·公羊傳·定公十三年》，《左傳·莊公十九年及僖公五年》又《左傳·莊公四年》《莊子·庚桑楚·漁父》，《孟子·盡心上》，《屈原·離騷》《戰國策·趙策三》《史記·屈原列傳》《漢書·王莽傳贊》《晉書·恭帝紀》以及《司馬光·資治通鑑》等加以詳盡發揮，可謂一篇之中三致意焉。歷代解易者實莫甚於船山先生，可堪欽佩。且《周易外傳》兼採《周易內傳》，並非儼然斷爲二概，能內外互證，互通聲氣，實讀易一大資助，學易諸君恐難捨易《內外傳》而能通覽者。王夫之以《大壯》時貴能明道、達理、存浩然之氣，塞乎天地兩間，如雷中天，陰不能遏，若恃勢凌人、傲物，則其壯必槁，終不可久也。

宋人李衡撰《周易義海撮要》更是語重心長，他認爲大壯利貞，乃際群陽盛長，小道將滅，大者獲正之時，故曰利貞。《雜卦》教人大壯則止，知其所止。方爲聖哲。

大壯之大在乎與天地合德，與日月合明，與四時合其序，與鬼神合其吉凶，體天地常久之道，而觀其大，體其大而用其大，此乃大人之真義。按天地無不覆載，無有所偏，方成其大。《大有》卦以明在天上，無不普照曰大，捨此人間何有獨大之事物？而所謂小人乃體其小，識其小，用其小者；此即孟子所謂：「養其大體者爲大人，養其小體者爲小人。」

《大壯》主張以陽居陰，以強用弱，以剛用柔，履謙不亢，勿怙其剛盛。小人當權不知恐懼，即用以爲壯盛，君子

慮危用之，以爲罔已。凡以壯爲正，其正必危。君子尚德而不用壯，存謙則免咎。壯惟小人用之，君子則否。凡陽壯者必輕敵，陰窮者必謀深。毫無忌憚者，必滅亡，藐視群倫者必罹災。易道謙下悔亡，自制自厲，以過中則所居不正。大壯時忌以陽處陽，以剛處剛，但以陰處陽，以弱處強。至於以柔乘剛，尤爲大忌，人必失道而後喪其壯。方勢不可止時，宜慎以用之。得位時貴在守位，深體剛柔所以立本，變通所以趨時，以柔能喪其很者；當法孔子毋固、毋必、毋我、毋意之精神。治壯不可用剛，貴以大中而處之，能詳審治亂之道，明去就之分，能艱而處高貴，能謙而處群倫，則必度量力，艱固其志，憂患消亡，則其咎自不可長。

讀《大壯》卦知興亡之道，明盛衰之勢，知進退之道，識去就之分，聖人作《易》在使人知過。故孔子曰：「假我數年五十以學易，庶幾無過」，而所謂五十知天命，亦即會通於易道，明天人之際，通古今之變，有以致之。

王夫之讀《大壯》卦，更配以千古歷史，引證歷代得失，以爲殷鑑，此乃活讀《大壯》，而非若干豎儒之輩讀死經，端在字句上著力；或效漢儒端在象數上琢磨，而斤斤於爻位升降之間，而不明大義。

個人讀《大壯》卦可作爲修身立命之方，有國者讀《大壯》卦，可爲得失之殷鑒與成敗之關鍵。執權者讀《大壯》卦，更應詳審盛衰之理，而勿恃壯、用壯。人間權勢難持、勢散權消，讀《大壯》卦尤宜鑒之，而明易理大中之道。

〈大壯〉卦的管理藝術

美國當代著名管理諮詢專家迪克·卡爾森(Dick·Carson)提出健全組織十誠³²：本文僅提出與《大壯》卦有關的五誠，以資借鑑。(一) 每個高級管理人員應該有確定而明確的職責。此即權責分明，有權力者必須擔負此權利所應負之責任，而非用壯，恃壯，只知指揮而不負工作上成敗的職責。(二) 責任應該始終同相應的權利相配合。此說明有權力者應始終擔負其責任。應全部負責，並應為此責任擔負成敗得失之關鍵。亦即《大壯》中所示之「利貞」，忠於職守，守誠、守正、守貞、守實，始終不渝。非以駕人，乃在馭己。不貞者，不足以擔負權利之中樞。(三) 在沒有確切瞭解變動將對所有有關人員產生甚麼影響之前，不應改變一個職位的範圍和責任。這是管理者的「大者正也」，「正大而天地之情可見矣」。天地固時有變化，但變中有不變者。外在情勢亦間有變化，但一切貴正處其道，這是「剛之動正以直而壯」，意即正義為一切行動的原動力。有「正義」方能持久。(四) 在組織中擔任一項職務的每一高級管理人員或一般員工，都只應接受一個職位的範圍和責任。這是避免政出多門，或一國三公，或莫衷一是，或不明底細的推卸責任。「君子以非禮弗履」，凡不合理之分配，不合理之規定，不合理之履行，皆應避免。(五) 不應該越過直接的主管人員向下發指示。這說明主管不應恃勢用壯，一味剛猛前進而不知止，因為權力不能被濫用的。事實上，凡持權勢者皆難免濫用其權勢，時常不知所止，而逕對其非直接下屬發布命令，這是知止的工夫，也同是非禮勿履的原則。卡爾森更提出領導方法的十二項提示：(一) 決

³² 參《世界管理學名著精讀上冊》〈現代管理·怎樣做一個好經理〉(美)迪克·卡爾森著，培真書局，民九十一年十一月初版。頁105至106。

定迅速（二）獨立思考（三）行事堅定（四）保持奮鬥目標（五）學會掌握現在（六）從失敗中汲取教訓（七）同其他主事者合作（八）勇於面對危險（九）形成一個團隊（十）作為追隨者的典範（十一）對忠誠者給予酬獎（十二）有偉大而有價值的目標。³³這些原則都不離《大壯》卦所言，大者壯也，剛以動，故壯，大壯利貞，大者正也，正大而天地之情可見矣。《大壯》更是面對危險時處理危機必要的手段與勇氣。

又美國管理大師彼得·杜拉克（Peter, F. Drucker）更強調為明天而管理，³⁴人無遠慮必有近憂，管理並非針對當下，而是導向未來之經營，且能擺脫明天的困擾，為創新和變化的管理。更訂下明天的經營策略，而著重巨變環境中的整體化思維和決策。《大壯》初九云：壯于趾，征凶，管理不是一朝而蹴的事業，更非不自量力的作為，在今天壯於趾的條件下，未必能參與明天長遠的征途，若只顧目下的「壯于趾」是不能兼顧明天複雜的變化的。

管理更非鼓勵盲目前進，《大壯·九三》說：「小人用壯，君子用罔，貞厲。」這說明一切經營不是貿然奮進而不顧利害，若不知貞厲，一味冒進，必終有陷入陷阱的一天。所以〈九三〉更警告勿抵羊觸藩，羸其角。不論多大資本，若不評估風險，不知情勢之發展，而貿然行之，全部投資，或投資不當，終必如，抵羊一樣，但任恃其角之猛，而到處亂撞，結果是羊角被荆棘或叢林所困，欲進不前，欲退不能，而陷

³³ 同上頁 107 至 108

³⁴ 同前書〈巨變時代的管理〉（美）彼得·F.杜拉克著，頁 96 至 97。

入進退兩難之境，故〈九三〉教人君子罔用，此「罔用」即不用剛強勇猛。以免喪羊與場。賠了夫人又折兵。

美國管理大師布萊克（R.R.Black）認為：當某種「失」，不是一時的失察，則管理人員可能自認為是「自折檯腳」，覺得沮喪並喪失勇氣，甚至情緒不寧或不自在，對自己迎接未來問題的能力面臨自我懷疑，而出現挫折感。但布萊克強調短時期的失敗不是每一件事的終點，他鼓勵人的座右銘是：「有慎重、獻身精神和多面性，我們就能真正解決棘手的問題，這就是管理的意義。」《大壯》卦教人「艱則吉」，凡事知道守艱、明艱，體艱，則天下當無難事，天下難事每圖之以易，以輕忽之心，短視的評估有以致之，倘能「知艱」，謀深慮遠，則不致只為今天而經營，而忽略了明天的變化。因為《大壯》卦明示「艱則吉，咎不長也」，這意味著一切困難都不會長久，端視管理者之魄力，毅力和應付明天的智慧。「不能退，不能遂由於不詳」，兵法云：「彼己知彼，百戰不殆。」管理者豈可無詳審之功夫，與遠見之能力。一個良好的管理者是將不可能變為可能，而非將可能變為不可能。故布萊克強調多面性概念，與多面性瞭解，成就的激勵來自要求增長，並作積極的貢獻所需的才能，因而就需要探索和追求共同的目標和目的，這也就是《大壯》「知詳」的工夫。