

變 反 經

反經謀勝的 應變學智慧

天地無時不變，人世也無時不變，變化就是發展。
紛紛紜紜之中，只有適者才能生存。
遵循大勢，掌握先機，主動變化，
是成功者待人處世的不二鐵則。
變有九法，通九變之術者，
必能遨遊天地，無往不利。

曾國藩◆等原典
華文淵◆譯註

變 反 經

反經謀勝的 應變學智慧

曾國藩 ◆ 等原典
華文淵 ◆ 譯註



國家圖書館出版品預行編目資料

變經：反經謀勝的應變學智慧／曾國藩等原典
；華文淵譯註；--臺北市：正展, 2003 [民
92]

面： 公分

ISBN 986-7931-37-8 (平裝)

1. 謀略學

177

82006847

變經——反經謀勝的應變學智慧

原 典／曾國藩等
譯 註／華文淵
出 版／正展出版公司
地 址／台北市虎林街 141 巷 15 弄 3 號 1F
電 話／2345-8506
傳 真／2345-8500
郵政劃撥／19137799 許雅婷帳戶
登 記 證／局版北市業字第 1212 號
電 腦 排 版／全凱數位資訊有限公司
印 刷 裝 訂／福霖印刷公司
總 經 銷／旭昇圖書有限公司
地 址／台北縣中和市中山路 2 段 352 號 2 樓
電 話／2245-1480
傳 真／2245-1479
出 版 日 期／2003 年 5 月 (Printed in Taiwan)
定 價／269 元

版權所有、翻印必究

本書如有破損或裝訂錯誤，請寄回本社更換，謝謝！

本書經北京華誼廣告有限公司（孫浩先生）授權在台出版發行

引言

世間萬物無時不在變化之中。被奉為中國智慧原典的《易經》，深刻地揭示了「變」的內在規律，其實就是一部名副其實的《變經》。易者，變也。變是《易經》的主體精神，所以司馬遷指出：「《易》著天地陰陽四時五行，故長於變。」

世在變，人也要變。但是人的情性限制了自己。在這方面，我們有非常沉痛的教訓。反觀歷史，從三代到春秋戰國，從兩漢到明清，數千年間，有過若干次大規模的變法運動，但是大多數都以失敗而告終。其中苦心孤詣的變法家，如商鞅、吳起、王莽、楊炎、范仲淹、王安石、張居正、康有為，要嘛亡身敗家，被送上權力的祭壇，要嘛屢受挫折，飽嘗艱辛，鬱鬱而終。由此可見，說變容易，行變難。

倘若這麼多的事實仍不能引起我們的深入反思，那麼希望到底在哪裏呢？好在中國人已經走出了治亂循環的怪圈，在寬廣光明的軌道上飛馳起來了。

不但國家民族如此，對於每個人，變都是生命力所在。如果要用一個字概括所有成功者的特徵，這個字就是「變」。

經常聽到所謂的讀書人高談闊論，但是一到實際運用，往往牛頭不對馬嘴。為

什麼，還是不通變的緣故。學的東西永遠是別人的、是死的，只有學會隨機應變，這些知識才能得到發揮，變成一個人的實際能力。

歷史上有個怪現象，歷代帝王之中，讀書人出身的幾乎一個也沒有，在社會上引起深遠影響的政治家、軍事家，也很少是純粹的讀書人。現在才逐漸領悟，因為絕大多數讀書人，都被書本困死了，只知道守經，不知道從權。世事變化無常，豈是一、兩本所謂的「經典」所能窮盡的！

並不是說讀書無益，而是說不會讀書更有害，還是讓我們回到真實的歷史與現實之中，去探討為人處世的真諦吧。

目錄

卷一 明變篇

大凡英雄人物，最重要的一條，就是有深刻的洞察力，明辨時局、未變知變，也就是具有通常所說的遠見卓識。處在茫茫無際的人生之海，如果看不到遠方的燈塔，必然窮困迷途，葬身魚腹。因此，要在社會上站穩腳跟、走得遠，首先就要看得遠。

- 01 · 諸葛亮道變：洞察大勢，亂世意味著機會 2
- 02 · 龐統慮變：心裏要有個大主意 5
- 03 · 孫權觀變：「第三者」的油水最多 11
- 04 · 朱元璋知變：不為一時得失所動 13
- 05 · 劉伯溫識變：沉著靈活找轉機 18
- 06 · 曾國藩察變：未變知變才是真豪傑 23
- 07 · 左宗棠遠變：發現別人沒有走過的路 32

08 · 李鴻章局變：在變局中求生存 36

卷二 求變篇

天地無時不變，人世也無時不變，變化就是發展，求變化就是求發展。紛紛世變，只有適者才能生存。遵循大勢，主動求變，就如順水行舟，一日千里。反之，畫地自守，形同待斃。人生於世，就應當像上足了勁的鐘錶，一步都不能停留，隨時變化，必然闖出一片新天地。

- 09 · 鬼谷預變：教子在師，成名在己 42
- 10 · 司馬懿速變：攻其無備，出其不意 51
- 11 · 武則天待變：敵人發生變故，就是自己的勝利 55
- 12 · 康熙學變：隨時提高自己的水準 59
- 13 · 曾國藩時變：根據時代需要不斷調整自我 65
- 14 · 胡林翼嚴變：嚴格要求，就是給自己上保險 71
- 15 · 張之洞思變：主持大政，要時刻求新思變 74

卷三 應變篇

做人處處離不開「應變」兩字。世事變化，往往出人意料，怎麼辦？不妨學一學成功者的秘訣：以變為本、以應為用，防不住、躲不掉，變一變，變化越多，越是游刃有餘。因此，變才是處世的黃金法則。

- 16 · 李世民行變：要發展必須突破常規 84
- 17 · 忽必烈善變：以變應變治天下 90
- 18 · 劉伯溫勢變：打敵先打強，治國多思量 94
- 19 · 康熙定變：臨亂不驚，從容應對 101
- 20 · 雍正斷變：以變應變，當機立斷 106
- 21 · 紀曉嵐險變：過什麼山唱什麼歌 112
- 22 · 曾國藩方變：英雄舉事，變化無方 120
- 23 · 李鴻章強變：強者靠實力說話 125
- 24 · 胡雪巖利變：變不利為有利 134

卷四 用變篇

變化必須講謀略。沒有謀略的變化，是愚變。就像沒有點睛的龍，不過是一條死龍而已。善謀之士，一定就是善變之士，駕馭各種變化規律，為己所用，就如同

御龍而行，無往不利。

- 25 · 孫臏圍變：讓人自動走進陷阱 139
- 26 · 韓信激變：有變化就有機會 147
- 27 · 李靖奇變：將奇計詭謀和正途常規結合起來 151
- 28 · 武則天主變：利用衝突，變被動為主動 157
- 29 · 成吉思汗活變：不浪費任何一個有利的機會 162
- 30 · 努爾哈赤乘變：變敵長為短，變己短為長 166
- 31 · 康熙兼變：該鬆手的時候鬆一下 172
- 32 · 乾隆適變：應時而變才不會縛住手腳 181
- 33 · 曾國藩神變：必須變動不測，如神龍矯變 187
- 34 · 左宗棠秀變：借助機會上臺階 196
- 35 · 胡林翼讓變：為大局，放下臉面做人 203
- 36 · 胡雪巖快變：反應越快越好 208

卷五 權變篇

變化不是輕而易舉的事情。困難在於直到什麼時候應該變、怎麼變、變什麼、

不懂的話，不是亂變嗎？「權」的本義是秤錘，稱量、衡量事物，根據不同的需要，決定取捨。把權和變放在一起，簡直就是天作之合，有了稱鈞，就可稱東西了。

- 37 · 曹操制變：審時度勢，善擇制勝 214
- 38 · 成吉思汗謀變：見什麼廟燒什麼香 219
- 39 · 朱元璋術變：沒有永久的朋友，只有永久的利益 223
- 40 · 雍正新變：應時而動，敢於出新 229
- 41 · 曾國藩忍變：絕不讓權力之劍傷到自己 234
- 42 · 左宗棠通變：變而不能通不如不變 241
- 43 · 慈禧達變：通權達變可以博取好名聲 246
- 44 · 袁世凱滑變：隨機應變，見風轉舵 253

卷六 機變篇

辦事要講分寸，拿捏得好，水到渠成，拿捏不好，前功盡棄。機會就是變化的黃金分割點。善於變化的人，從不胡亂變化，而是能準確地抓住機會，一變就靈。如果不善於利用機會，就成了無頭蒼蠅，亂飛亂撞了。「機」這個字，有說不出的妙處。

- 45 · 韓信絕變：置之死地而後生 258
- 46 · 東方朔智變：小智不如大智 262
- 47 · 劉秀敏變：不變可以應萬變 270
- 48 · 成吉思汗迅變：獵人必須比狐狸更狡猾 273
- 49 · 劉墉百變：龍蛇屈伸，幻化莫測 279
- 50 · 紀曉嵐才變：把學問變成智慧 284
- 51 · 李鴻章守變：堅持己見，守住陣腳 289
- 52 · 胡雪巖多變：做生意要不拘成規 291

卷七 法變篇

中國歷史上，並不缺乏改革家，但為什麼很少成功？因為，法和變永遠是對立的東西。法要求穩定、權威，而變的靈魂是根據不同情況隨時採取不同的對策。誰能處理好兩者之間的關係，誰才能成為贏家。

- 53 · 管仲霸變：爭天下者，必先爭人 298
- 54 · 商鞅實變：最有效的就是最好的 305
- 55 · 王莽仿變：變法必須向前看，而不能向後看 317

變化沒有尺度，就像馬沒有韁繩，總有一天會無法控制。變化沒有原則，就像樹木沒有根基，只好隨波逐流，喪失自我。聰明人都善變，但聰明人成大事的反而如鳳毛麟角。何故？在變化中迷失了。要高明，不要聰明，在變化之前，要先在自我的腦門上敲兩下，三思而後行。

- 56 · 王安石勇變：天變不足畏，祖宗不足法 325
- 57 · 忽必烈久變：必行漢法，乃可長久 334
- 58 · 張居正救變：不改革無以救時弊 339
- 59 · 曾國藩不變：原則永遠不能變 349
- 60 · 李鴻章內變：外須和戎，內須變法 355
- 61 · 慈禧補變：取外國之長，補中國之短 360
- 62 · 范蠡避變：用別人的失誤提醒自己 369
- 63 · 趙匡胤心變：有可能的隱患，都要戒備 376
- 64 · 乾隆濟變：寬嚴相濟糾偏除弊 382
- 65 · 曾國藩緩變：自立於不敗之地 389

卷八 戒變篇

變經

66 · 左宗棠正變：做人要有一身正氣 394

卷九 防變篇

變化有良性和惡性之分，惡性的變化就像惡性腫瘤，處理不好，就會逐漸擴散，直到讓人喪命。治病都是防重於治，治變也是同樣道理。

67 · 劉邦穩變：民心是天下的利器 404

68 · 曹操殘變：防患於未然 409

69 · 李世民圖變：廢立儲君圖謀長遠 413

70 · 朱元璋深變：膨脹的權力本身就需要防備 420

71 · 乾隆決變：對威脅皇權者絕不留情 426

72 · 曾國藩重變：不能為小利小害而輕易變化 429

73 · 慈禧除變：消除後患要不留情面 432

74 · 袁世凱備變：防人之心不可無 436

卷一 明變篇

明變篇

——通於九變之利者，知用兵矣

大凡英雄人物，最重要的一條，就是有深刻的洞察力，明辨時局、未變知變，也就是具有通常所說的遠見卓識。處在茫茫無際的人生之海，如果看不到遠方的燈塔，必然窮困迷途，葬身魚腹。因此，要在社會上站穩腳跟、走得遠，首先就要看得遠。

【原典】

凡用兵之法，將受命於君，合軍聚眾，圯地無舍，衢地交舍，絕地無留，圍地則謀，死地則戰；途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，君命有所不受。故將通於九變之利者，知用兵矣；將不通於九變之利者，雖知地形，不能得地之利矣。治兵不知九變之術，雖知五利，不能得人之用矣。

【義釋】

——孫武

大凡用兵，主將接受國君的命令後，就要聚集兵員，準備打仗；當在山林、險阻、沼澤等難於通過的地方行軍時，不要紮營停留；當在各國交界、四通八達的地區駐軍時，要交接諸侯，做好關係；當在沒有水草糧食的極端惡劣的地區經過時，不要停頓，要迅速通過；當在四面險阻、出入通道狹窄的地勢中迂迴時，要講究計謀；當遇到前不能進、後不能退，非要決一死戰就難以生存的地區時，就要堅決奮戰。有的道路不能輕易通過，有的敵軍不要去攻擊，有的城寨不能去攻擊，有些地方不要去爭奪，有時國君下達的命令不能去執行。所以，主將能夠通曉隨機應變好處的，就知道用兵之道了。如果主將不通曉隨機應變的利害關係，雖然知道地形情況，也不能得到地利。帶兵打仗卻不懂得隨機應變的方法，雖然了解五種地形利弊，也不能充分發揮軍隊的作用。

【事典】

01·諸葛亮道變：洞察大勢，亂世意味著機會

要義：諸葛亮的聰明包含著「聰明」和「智慧」兩個不同的層次。「聰明」體現了他先天的素質，「智慧」則體現了後天的人格修練。歸根結底，是他通達。什麼是「道」？「道」就是不可違背的規律。諸葛亮對當時的天下大勢明察秋毫，無論治國還是用兵，都折射出了「道」的智慧。

諸葛亮幼小孤零，靠從父諸葛玄挈攜長大。諸葛玄曾任袁術所署豫章太守，攜帶諸葛亮兄弟隨身教養，後來諸葛玄辭去了太守職務，到荊州做劉表的幕客，不久，死於荊州，諸葛亮從此失去憑依，到南陽隱居。

漢末天下大亂，群雄割據，世事擾攘，前途難卜。諸葛亮以布衣之身，「躬耕南陽」，但是懷有遠大的抱負和雄心。他自比於管仲，以管仲輔佐齊桓公成就霸業自許；他自比樂毅，以樂毅的軍事才能自期。他身在隆中，胸懷天下，不斷研究世事，終於對當時的天下有了清楚的認識。

東漢末年，軍閥混戰。董卓亂後，群雄並起，袁術稱霸，袁紹、公孫瓚、曹操、袁術逐鹿中原。劉備由於出身貧寒，缺乏根基和憑藉，與袁紹、曹操、孫策相比，要弱小得多。所以劉備早年的奮鬥屢遭挫折，只好四處投靠別人。建安六年（二〇一年），曹操打敗袁紹後，率軍進擊劉備，劉備逃到荊州，寄寓在劉表那裏。由於前途未卜，左右失據，劉備急需有智之士的指點和幫助。建安十二年（二〇一年），在「水鏡先生」司馬徽和謀士徐庶的一致推薦下，劉備三顧茅廬，向諸葛亮請教如何在亂世稱雄、崛起一方的計策。諸葛亮感於劉備的知遇之恩，遂託身於他，竭智效力，將自己平時對天下大勢的分析、思考，以及亂世逐鹿中原的謀略展示給劉備，這就是歷史上著名的「隆中對策」。

諸葛亮在明辨當時大勢的前提下，量身訂做，為劉備提出了兼弱攻昧的外交謀略。

諸葛亮仔細地分析了歷史的發展走向。認為自從董卓專權亂政以來，各地英雄豪傑紛紛湧現，乘機割據，勢力跨州連郡的人不可勝數。最大的兩個割據集團分別是曹操和袁紹。曹操家世、聲望都很低微，而且兵力薄弱，但是曹操利用時機，依靠謀略，終於以弱勝強，官渡之戰一舉擊敗袁紹。如今曹操統率百萬大軍，又挾天子以令諸侯，在政治、軍事、外交、地理處於絕對優勢，確實無法和他相爭。

孫權占據江東，經過父子三人的經營，又有長江天險屏障，而且百姓歸順，大批賢能之士為他效勞，所以只能和他結盟而不可以打他的主意。

荊州北臨漢水、沔水，可以便利地直通海上，東邊連接東吳，西邊可通巴蜀，是兵家必爭的戰略重地。而劉表卻懦弱無謀，不懂軍事，雖有地方千里、兵甲十多万，卻沒有能力守住，這是上天有意提供給的，應有攻取的打算。

益州有險關要塞，而且沃野千里，可謂天府之國，漢高祖正是憑藉這裏的條件成就了帝業。占據這裏的益州牧劉璋昏庸無能，提供了爭奪的良機。

張魯占據著北部的漢中地區，雖然人口眾多、地方富足，但卻不知道珍惜和愛護，所以有才能的人都渴望能有英明的君主來統治。