

变通学

变

顺势应变的韬略

涂道坤 译释
唐·赵蕤 著

智者善谋
终不如顺势应变者高明
理论众多
只要能用于实践就深刻

时代文艺出版社

变通学

——顺势应变的韬略

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

变通学/(唐)赵蕤著;涂道坤译注. —长春:时代文艺出版社,
2001.6

ISBN 7-5387-1552-5

I.变… II.①赵…②涂… III.人间交往-研究-中国-唐代 IV.C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 035323 号

变通学

作 者:(唐)赵蕤/著 涂道坤/译释

责任编辑:姚家余

责任校对:姚家余

装帧设计:郑 琪

出 版:时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编:130021 电话:5638648)

发 行:时代文艺出版社

印 刷:长春市天成印业

开 本:850×1168 毫米 32 开

字 数:450 千字

印 张:18.875

版 次:2001 年 7 月第 1 版

印 次:2001 年 7 月第 1 次印刷

印 数:8000

书 号:ISBN 7-5387-1552-5/I·1490

定 价:28.00 元

前 言

古往今来，成就大事的韬略皆在于顺势而变通。何为变通？《周易》说：“穷则变，变则通”，通则无往而不胜。

中国古代讲变通的书最著名的有两部，一部是高深莫测的《易经》，一部就是深入浅出的《变通学》。《易经》古奥难懂，故而称为玄学，崇拜者多，问津者少；《变通学》则不然，虽博大精深，却通俗易懂，纵论变通，有稽可查，有章可循。古往今来，读之者众，运用者多，成功者不乏其人，被誉为中国古代政治经济军事领域的实用宝典。

《变通学》的作者是盛唐时的赵蕤，相传是李白的老师。盛唐是一个朝气蓬勃的时代，政治的开明带来了思想的解放，激发出人内心强大的创造力。由此，我们不难理解《变通学》何以会博大精深，气势恢宏。据史书记载赵蕤“博学韬铃，长于经世，夫妇皆有隐操。开元中召之不赴。有长短要术，大旨主于实用，非策士诡譎之谋”。赵蕤站在历史的鼎盛时期，鸟瞰几千年历史演变的全貌，用盛唐的理性之光和博大的气魄，总结出了成就大事的韬略：顺势而变通。

全书纵横捭阖，雄辩滔滔，打破了时空的界限，以

丰富的历史事实，从各个方面论述了变通的精神要旨。在这里历史事实不再呆滞，它富于生机，生动而立体地证明着这样一个至理：成功始于变通。赵蕤的这一思想深刻地反映了盛唐进取务实的理念，同时也是人们建功立业精神的集中体现。因此，我们可以说仅有李白的诗歌是不能体现盛唐精神的，还必须拥有赵蕤的这部《变通学》。李白的诗歌表现出的是盛唐激情，《变通学》表现出的是盛唐理性，他们一个浪漫飘逸，一个经世致用，一个在文学艺术的领域反映盛唐，一个在政治经济军事的领域反映盛唐，因此，只有这二者的结合才是一个完整的盛唐。

现在，我们正处在一个高速发展的繁荣时代，摆脱旧观念、旧思想的桎梏，追求事业和人生的成功，正是当今社会的惟一主题。发展是硬道理，获取个人的成功、企业的成功、国家的成功，正是这个时代的精神。而思想的解放和渴望成功的追求呼唤着更加切合实际的理论知识。《变通学》正是这样一本注重实际运用的书。他在总结历史经验的同时，综合了百家学说，抛弃了儒家的迂腐、道家的玄妙、纵横家的短视、法家的冷酷……因此，它是一部真正意义上的成功学宝典。

《变通学》不仅实用，而且还博大精深，深邃而厚重，因为，它是建立在对唐以前历史的深刻分析基础之上，是前代兴衰成败的总结，它入木三分的见解、切中实际的论述，读之如闻清夜钟声，令人陡然一惊。难怪众多成就大事者把它视为枕边秘籍，甚至连乾隆皇帝都

忍不住为它题诗：

鄞县创为救弊论，爱憎毆业匠和函。
向时虽类纵横说，忧耒原归理道谈。
宋刊弃自教忠堂，通变称经曰短长。
比及乱时思治乱，不如平日慎行王。

由此可见，《变通学》有不同凡响的价值。为了让更多的读者学习运用《变通学》的精髓，我们在整理《变通学》时也适当进行了变通。一、对全书进行了译议，使《变通学》变得更加通俗易懂。二、每章每节都加了评点，让读者阅读时能提纲挈领。

该书本着“古为今用”的原则，它也许正是您走向成功的良友。但本书由于作者时代局限，难免有许多封建思想糟粕，望广大读者能用辩证唯物主义史观批判地吸取其精华。

原 序

唐·赵 蕤

制造车子的人一心盼望别人富贵，因为别人富有了，车子便会畅销；然而，制造弓箭的人却时刻在琢磨杀伤别人，因为杀人越多，他的弓箭越有销路。难道造车之人就果真心存爱心？造箭之人果真歹毒？不是的，这只不过是受职业和利益的驱动而已。

由此，我们便可以理解，为什么当今积极进取之人，一读了纵横谋略之书，就盼望天下大乱；一通晓了兵法战略，就希望发生战争。这一切都是受职业利益驱动的缘故。先师孔子是精通人情世故的，他深知人性的本质，并对人性的弱点深怀忧虑。正因如此，于是，他一方面创作《春秋》，激发人性的真与善，用以光大王道；另一方面又精心著述《孝经》，控制人性的弱点，褒奖人的美德。一正一反，一抑一扬，防微杜渐，变通而用，这正是孔圣人创作著述的根本用意。

然而，任何一种理论和制度皆有利有弊，用其中的一种来治理国家，只不过是根据当时的情况而用其长处而已。但随着客观情况的变化，这种理论和制度的弊端便会暴露出来。弊端出现之时，也正是混乱开始之时。如果我们死守这一理论和制度，等到天下混乱了，我们

又怎样才能救治呢？因此，治理国家，管理人民，根本不可以因循守旧，食古不化。三代不同礼，五霸不同法，并不是有意要反其道而行之，而是根据实际情况采用不同方针政策补漏救偏的结果。国家的风貌虽然一致，但治理的方法却根本不同；圣哲虽皆圣明，但一代代帝王的名号却往往有别。这难道不正是因地因时而顺势变通吗？所以根据不同的实际情况才能制定相应的政策，社会风气的好坏完全由社会条件决定，采用王道还是霸道来治理国家，也一定要根据社会的实际情况而定。古人治理国家，一般采用三种政策：一是王者之政；二是霸者之政；三是强国之政。王者之政采用教化的方法；霸者之政采用威慑的方法；强国之政采用强迫的方法。这三者各不相同，各有各的适应对象，不能随便更换。春秋名相管仲说：“圣人只能顺势变通，而不能逆势而动。智者善谋，却终不如顺势者高明”战国邹忌也说：“一切理论和政策都是用来指导实践的。如果适合于当时当地的实际情况就运用它，一旦过时就舍弃它。”由此观之，在应该实行霸道的时代推行王道的教化则会适得其反；应该实行强国的时代推行霸道的威慑则会谬误百出。如果时逢天下大乱，人心狡诈，传统的道德观烟消云散，此时此刻，若遵从先王的传统、广推伦理道德教化，这就像等待识水性的南方人到北方来救落水者一样，又好比是请求只会动口不会动手的君子救火一样。善则善矣，但却不知顺势而变通，根本就于事无补，不切实际。

霸道是一种驳杂的政治。它黑白夹杂，不纯粹是以德治国。这种政治的根本方法就是无方法，只求成就事业，不问方式方法；只强调总体效果而不顾及细微末节的弊病。这种政治尽管在仁义道德上不及夏禹、商汤、周文王的德化政治，但在扶危定倾上，二者却是殊途同归。我惟恐儒生被自己的学识所局限，不明白王道和霸道殊途同归的道理，所以特意阐述长短变通的韬略，用以分析顺势而变的道理。确立篇目共六十三篇，合为十卷，题名为《变通学》。该书的宗旨在于巩固根本、革易时弊、正本清源、挽救败局。所叙各篇，皆汲取了前辈的深远谋略，是经邦济世、成就大事的真理。我并不要以此哗众取宠、博取虚名。而是真诚的希望把自己的见解公诸于众，抛砖引玉。倘若这本书能帮助人们成就事业，那我就深感荣幸了。

目 录

原 序..... (1)

第一章 道法自然 人法变通 (1)

道法自然，是天地、山河形成的根本法则；人法变通，是社会、国家形成的根本法则。明乎此理，也就明白了成就大事的根本方略。

第一节 变通大智慧：无为而无所不为..... (2)

无为而无所不为，这是领导者的根本方略，那么，怎样才能做到呢？君王与臣下、领导者与被领导者的根本区别就在于，后者要善于办事，前者要善于用人。善用入者无为而治人，善办事者有为而治于人。记住：善办事者是人才，善用人才者方能成就大事。

第二节 尺寸互变，通变而用其长..... (7)

曾有人疾呼：多琢磨事，少琢磨人。怪哉！不琢磨人，怎么琢磨事；不琢磨人，何以成就大业？不过要琢磨得法，善于琢磨而已。记住用人第一

诀：尺寸互变，通变而用其长。

第三节 人分五等，变而无方 (11)

人大致可以分为五个层次：庸人、士人、君子、圣人、贤人。何为庸人，何为圣人，何为英雄，何为豪杰，明乎此理，才算知人。记住用人第二诀：辨才是用人的基础。

第四节 量才而用，变而不穷 (16)

大才不可小用，小用则不安其位；小才不可大用，大用则必遭摧折。记住用人第三诀：量才而用。

第五节 知人之面，通达其心 (23)

知人不易，人不易知，然而，欲成大事者，必须知不易知之人。记住用人第四诀：识人是用人之本。

第六节 由表及里，辨识心性 (42)

中医以望、闻、问、切而知病；阅历丰富之人则能以气质相貌、一言一行而知人。记住用人第五诀：相由心生，由表可以及里。

第七节 得才而用，善莫大焉 (49)

人才难得，得到了就必须大胆使用，大胆使用就一定能成就事业。

第八节 各司其职，明照海内 (62)

一位伟人说过：世界上只要有了人，任何人间奇迹都能创造。换言之，只要拥有了人才，再配以一个适当的体制，如此，企业则兴、地方则富、国家则强，无往而不胜。

第二章 变通之道 君臣之规 (71)

天地按照自然的法则形成，国家按照变通的法则建立，君王之德、为臣之道、盛衰之理，无一不体现了这一法则。

第一节 体天则地，君王品德 (72)

什么是君王的品德？君王有善德政者、善霸道者、善刑法者……然而，君主品德的极至却在于无德，惟其无，才能够体天则地，变通万物，从而无为而治，体现社会的最高和谐。

第二节 为臣之道，德才兼备 (103)

什么是为臣之道？深通谋略，独具慧眼，拾遗补缺，防微杜渐……这便是为臣之道，他们是会用人兼会办事的人。

第三节 立德之本，正心第一 (129)

人的品格以中庸为贵。何为中庸？中庸就是心欲小、志欲大；智欲圆、行欲方；能欲多、事欲少。那么，怎样才能达到这一境界呢？记住：立德之本，正心第一。

第四节 盛衰之道，重在体制…………… (136)

体制因人而成，人又因体制而发挥其才能，然而，万物皆变。因此，人要变通，体制更要变通，变通则昌，不变则亡，这是一条颠扑不破的真理！

第三章 正反变通…………… (144)

显与隐、诡与忠、恩与怨、善与恶……等万事万物，皆有正有反。有时忠诚，却会招来祸患；有时施恩，却会招来怨恨；有时狡诈，反而成功；有时愚昧反而聪明。记住一条真理：万事无定规，惟有变通行。

第一节 显情与隐情…………… (145)

无论是身居高位的领导，还是身处乡野的平民都有喜怒爱憎。因此，劝说别人一定要揣透其心思，这样才能达到自己的目的，此之谓“钓情”。

第二节 诡诈与忠信…………… (154)

诡诈与忠信都是相对于具体的人和事而言的。有时忠信必须通过一定的诈术才能实现，所谓忠臣一定要比奸臣还奸，但必须牢记：信分大小，要舍小信而守大信；人分敌我，要诈敌而忠友。

第三节 忠与疑..... (162)

世事复杂难辨，一片忠心常被人怀疑；诚心诚意常被人猜忌。然而，要成就一番大事业，就必须经受得住怀疑、猜忌、毁谤等一切狂风暴雨。

第四节 有用与无用..... (166)

天下无无用之才，所谓有用与无用，都是相对而言的。有时此处无用，彼处却有大用；有时此地有大用，彼地却无用。才有大小专长之分，领导者不要轻易否定一个人，要根据其具体情况而委派任务，做到人尽其才。

第五节 恩与怨..... (168)

由恩而生怨，由爱而生恨，这是人性的悖论；送斗米是恩、送升米则怨，这是人性的深奥。此节将告诉您人情练达的方略，相信从中会受到启迪。

第六节 反对与臣服..... (170)

无论是在政治争斗中，亦或在战场、商场，各为其主都是人之常情，昔日反对自己的仇敌，如果来归顺自己，就不能一味地再以仇敌对待，而是要综合多方面的考虑，区别对待。倘若齐桓公杀了管仲，唐太宗杀了魏征，历史是否要重演？

第七节 万事无定规，惟有变通行..... (179)

“没有永恒的朋友，也没有永恒的敌人。”无论何人，都无法作为自己的终身依托，一切都必须靠自己，靠自己变通的能力。

第八节 命运为何物…………… (183)

命运从来众说纷纭，莫衷一是。如果命运已经先定，努力又有什么作用？如果没有命运，却为何总有阴差阳错、造化弄人？人不能永恒，永恒的则是命运与人的悖论。

第九节 将欲取之，必先与之…………… (194)

“将欲取之，必先与之。”如果自己不先有投入，何得回报可言？故切不可因蝇头小利而坏了自己的大事，要获大利就必须先舍小利。

第十节 失败与成功…………… (196)

成功与失败并无恒常定则，失败后若能痛定思痛，奋发图强，则会成为日后成功的依据；反之不然，一时成功之后就骄傲自负，不思进取，又会为日后的失败埋下祸根。

第十一节 愚昧与聪明…………… (198)

聪明人也往往会办糊涂事。何也？受了私欲和偏见影响的缘故。所以要想保持头脑清醒，就一定要摒弃私利，抑制自己的好恶偏见，这样才能决策正确。

第十二节 好高骛远与脚踏实地…………… (203)

好的政策贵在实事求是、切实可行，这样才卓有成效，若一味好高骛远，追求玄妙，则会一事无成。

第十三节 善报与恶报..... (207)

善恶各有其报，不是不报，时候未到。一旦时机成熟，都会得到应有的报应。故不能因暂时的善恶不分而动摇行善的信念。古人说的好：勿以善小而不为，勿以恶小而为之。

第十四节 事与愿违，理与情背..... (209)

事理与人情相背，理想与现实断裂，自古皆同此理。要避免弄巧成拙，防患于未然，需要把胸量放大，眼光放长，以大局为重。

第十五节 巧语与无言..... (212)

巧言令色者多是利令智昏之徒，成事不足，败事有余。讷于言者却敏于行，正所谓大巧若拙，大智若愚。为政者不可不明辨。

第十六节 量过由人..... (215)

“量过由人”即衡量不同人的过错要根据不同的标准，不能笼统的用同一个标准度量不同的人。否则会失之太宽或失之太严。

第十七节 上有好者，下必甚焉..... (217)

人与环境相互影响，什么样的环境造就什么样的人。所以为政者要身体力行，倡导一种好的社会风气。上行则下效，上梁不正如何要求下梁不歪呢？

第十八节 傲慢与尊重..... (220)

好花需要绿叶扶。有时候故作傲慢就能衬托别人的谦恭和蔼。所以傲慢有时正是为了更好的尊重。

第十九节 名正言顺..... (222)

名不正则言不顺。所谓“不在其位，不谋其政”。因此个人要做好名分以内的事。本篇阐述的正是关于各种名分的概念范畴。

第四章 知惧而思诚 遇时而勃发..... (230)

大势所趋，人则多样，有人顺势应变，飞黄腾达，有人逆势而动，粉身碎骨，有人退避三舍，隐泉息林，默默无闻。因此，认清形势，把握时机，这是成功者的根本方略，正所谓识时务者为俊杰。那么，怎样才能认清大势、辨识时务呢？请细读本章。

第一节 知惧而思诚..... (231)

官场如战场，每一位身处其中的人都应该慎言慎行、知惧而思诚。因为，稍有不慎，便会身败名裂。

第二节 遇时而勃发..... (296)

要成就大事，就必须抓住机遇，伺时而动。常言道“机不可失，时不再来”，若不在关键时刻当