

天地无时不变，人世也无时不变，  
变化就是发展。纷纷纍纍之中，  
只有适者才能生存。遵循大势，生动变化，  
掌握先机，是成功者待人处世的不二铁则。变有九法，  
通九变之术者，必能遨游天地，无往不利。

# 变经

反经谋胜的  
应变学智慧

知九变之利 则可以成功  
英雄举事 变化无方

◆ 曾国藩 / 等原典  
◆ 华文渊 / 解译



# 变 经

反经谋胜的应变学智慧

曾国藩 等原典  
华文渊 解译

长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

变经/华文渊解译. —北京: 长安出版社, 2002.12  
ISBN 7-80175-027-6

I. 变… II. 华… III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 099632 号

## 变经——反经谋胜的应变学智慧

曾国藩等 原典 华文渊 解译

---

出版: 长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

发行: 全国新华书店经销

电话: (010) 85111378 65270593 (传真)

印刷: 北京海事印刷厂

开本: 850×1168 1/32

印张: 13

字数: 291 千字

版次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—10000

---

书号: ISBN 7-80175-027-6/C·006

定价: 25.00 元

(如有印装错误 本社负责调换)

## 引 言

世间万物无时不在变化之中。被奉为中国智慧元典的《易经》，深刻地揭示了“变”的内在规律，其实就是一部名副其实的《变经》。易者，变也。变是《易经》的主体精神，所以司马光指出：“《易》著天地阴阳四时五行，故长于变。”

世在变，人也要变。但是人的惰性限制了自己。在这方面，我们有非常沉痛的教训。反观历史，从三代到春秋战国，从两汉到明清，数千年间，有过若干次大规模的变法运动但是大多数都以失败而告终。其中苦心孤诣的变法家，如商鞅、吴起、王莽、杨炎、范仲淹、王安石、张居正、康有为，要么亡身败家，被送上权力的祭坛，要么屡受挫折，饱尝艰辛，郁郁而终。由此可见，说变容易，行变难。

倘若这么多的事实仍不能引起我们的深入反思，那么希望到底在哪里呢。好在中国人已经走出了治乱循环的怪圈，在宽广光明的轨道上飞驰起来了。不但国家民族如此，对于每个人，变都是生命力所在。如果要用一个字概括所有成功者的特征，这个字就是“变”。

经常听到所谓的读书人高谈阔论，但是一到实际运用，往往驴唇不对马嘴。为什么，还是不通变的缘故。

学的东西永远是别人的，是死的，只有学会随机应变，这些知识才能得到发挥，变成一个人的实际能力。

历史上有个怪现象，历代帝王之中，读书人出身的几乎一个也没有，在社会上引起深远影响的政治家、军事家，也很少是纯粹的读书人。现在才逐渐领悟，因为绝大多数读书人，都被书本困死了，只知道守经，不知道从权。世事变化无常，岂是一两本所谓的“经典”所能穷尽的！

并不是说读书无益，而是说不会读书更有害，还是让我们回到真实的历史与现实之中，去探讨为人处世的真谛吧。

# 目 录

## 卷一 明变篇 ..... (1)

大凡英雄人物，最重要的一条，就是有深刻的洞察力，明辨时局，未变知变，也就是具有通常所说的远见卓识。处在茫茫无际的人生之海，如果看不到远方的灯塔，必然穷困迷途，葬身鱼腹。因此，要在社会上站稳脚跟，走得远，首先就要看得远。

### 01. 诸葛亮道变：洞察大势，乱世意味着机会 ..... (4)

什么是“道”？“道”就是不可违背的规律。诸葛亮对当时的天下大势明察秋毫，无论治国还是用兵，都折射出了“道”的智慧。

### 02. 庞统虑变：心里要有个大主意 ..... (7)

“伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。”庞统的特点是计谋深远，明察全局，善于拿大主意。如果他不那么早就死了，谁知道天下会是什么样子呢。

03. 孙权观变：“第三者”的油水最多 …………… (12)

孙权给自己的定位就是“第三者”，他一般不主动攻击别人，但一旦有油水，决不放过，所以，三国之中，他用力最少，受益最大。

04. 朱元璋知变：不为一时得失所动 …………… (14)

古今多少豪杰驶过上游的急流险滩，却在宽阔的中游停滞乃至翻船。重要的因素是能否明辨大局，调整策略，适应新情况。朱元璋在过江后的历次生死大战中，始终保持清醒的头脑，察人、察势，保持事业的正确方向。

05. 刘伯温识变：沉着灵活找转机 …………… (18)

人若能机变，首先要具备的素质是机动灵活，心明眼亮，不能呆板迟钝。临到机会时，聚精会神，才能出巧思妙算。

06. 曾国藩察变：未变知变才是真豪杰 …………… (22)

能成大事的人无不善变，曾国藩更是其中的佼佼者。他一生三变，被章太炎称为“善变人”。“变”这个一字，是对他整个一生的最精到的概括。

07. 左宗棠远变：发现别人没有走过的路 …………… (29)

一个人如果具有远见，就会发现别人没走过的捷径，这样只要迈出一步，就会领先整个时代。

左宗棠是晚清最有远见的人之一，他眼力之远，已经超过曾国藩。

08. 李鸿章局变：在变局中求生存 …………… (33)

李鸿章的长处在于，他深刻地把握了变化的特征，认识到当时的变化是千古未有之奇变，培养了大局观。因为明变，使他引领风潮，成为当时社会最有见识的实力派官员。

卷二 求变篇 …………… (37)

天地无时不变，人世也无时不变，变化就是发展，求变化就是求发展。纷纷世变，只有适者才能生存。遵循大势，主动求变，就如顺水行舟，一日千里。反之，画地自守，形同待毙。人生于世，就应当像上足了劲的钟表，一步都不能停留，随时变化，必然闯出一片新天地。

09. 鬼谷预变：教子在师，成名在己 …………… (40)

“鬼”者，变也，鬼谷不但善变，更善于识变。他教出来的每个学生，都足以名垂千古，因为，他对每个人的性格和前途都看得清清楚楚。但是，别人永远也看不透他。这才是真的鬼。

10. 司马懿速变：攻其无备，出其不意 …………… (47)

变化越快越好，因为迅速，敌人还无法防备，一定能胜利。司马懿擒孟达，就是一个极好的



战例。一般人都习惯按照常规考虑问题，其实是非常危险的。

11. 武则天待变：敌人发生变故，就是自己的胜利 ..... (50)

能做到静观以求变，一要有定力，能坚忍，有那种设下天罗网，自等敌来投的信心；二是够机敏，敢决断，对手一有变故，能迅速做出行动。

12. 康熙学变：随时提高自己的水平 ..... (53)

康熙对自己的责任有着清醒的认识：只有不断提高自己的学问水平，才能正确处理国家大事，才能让权力发挥最大的效力。

13. 曾国藩时变：根据时代需要不断调整自我 ..... (58)

每个时代的高峰处都有一位豪杰作为代表，晚清的代表就是曾国藩。他因时而变，切中时代主题，充分验证了“识时务者为俊杰”这句至理名言。

14. 胡林翼严变：严格要求，就是给自己上保险 ..... (64)

当初胡林翼到处钻营，花费上万两银子捐官时，曾国藩对他很是看不起，但是，当二人共同对付太平天国时，曾国藩已经离不开他了。因为，

胡林翼变了，就连曾国藩都自愧不如。

15. 张之洞思变：主持大政，要时刻求新

思变 ..... (67)

张之洞作为晚清名臣，其一生有两变——由清流派转变为洋务派、由反对变法转变为推行新政。这两变不但与他自己的命运息息相关，而且还影响到整个晚清政局的变化，其中奥妙，耐人寻味。

卷三 应变篇 ..... (75)

做人处处离不开“应变”二字。世事变化，往往出人意料，怎么办？不妨学一学成功者的秘诀：以变为本，以应为本，防不住，躲不掉，变一变，变化越多，越是游刃有余。因此，变才是处世的黄金法则。

16. 李世民行变：要发展必须突破常规 ..... (78)

李世民不仅是一位著名的政治家、军事家，还是一位成功的改革家。因为他敢于突破常规，革除弊端……“贞观之治”形成的真正动力，就在一个“变”字。

17. 忽必烈善变：以变应变治天下 ..... (83)

要治理好这样一个庞大的帝国，无疑是一次巨大的挑战。天下一统之后，应如何进行有效治

理？对此元世祖忽必烈给出了自己的答案：以变应变！

18. 刘伯温势变：打敌先打强，治国多思量 …………… (87)

刘伯温加入朱元璋集团时已年近半百，但朱元璋一见到他，就像刘备见了诸葛亮一样，深为倚重，不可或缺。刘伯温靠的就是他明辨大势的智略。

19. 康熙定变：临乱不惊，从容应对 …………… (92)

一个人心理素质越好，他面临大事的时候就有一股强大的定力支持他。泰山崩于前而面不改色，康熙即使在火烧眉毛的时候，也不皱一下眉头，而是冷静思考，沉着应变。

20. 雍正断变：以变应变，当机立断 …………… (97)

雍正的以变应变能力，在历代帝王中实属罕见，他以弱势之力牵制住多方强大的势力，如果没有灵活应变、运筹帷幄的本领，确实难以做到。因此，有人将雍正称为一位谋略家式的皇帝，是毫不为过的。

21. 纪晓岚险变：过什么山唱什么歌 …………… (102)

在清代的大臣中，纪晓岚的知名度最大，他所流传下来的奇闻轶事，大多与“变”有关。稍微不注意，就可能身首异处，读一读这些故事，可谓险而又险，但他对分寸把握得恰到好处，

令人叫绝。

22. 曾国藩方变：英雄举事，变化无方 …………… (109)

为了应对变局，就要使出浑身解数，不论什么手段，解决了问题，就是好策略。倘若预先设定应变的措施，反而束手束脚，违背了应变的根本原则。

23. 李鸿章强变：强者靠实力说话 …………… (112)

晚清政局中，李鸿章靠实力取得权力，他得到曾国藩的心传秘法，深知不但为官要有实权，就是国家的强大，摆脱列强的欺凌局面，也只能靠实力说话。

24. 胡雪岩利变：变不利为有利…………… (119)

商场就是战场，态势瞬息万变，变化是绝对的，不变是相对的，只有无穷的变化，才会有无穷的机缘。胡雪岩作为近代最成功的商人，最善于应对变化，把危局变成胜局，利用变化的机会争得自己的最大利益。

卷四 用变篇 …………… (123)

变化必须讲谋略。没有谋略的变化，是愚变。就像没有点睛的龙，不过是一条死龙而已。善谋之士，一定就是善变之士，驾驭各种变化规律，为己所用，就如同御龙而行，无往不利。

25. 孙臆围变：让人自动走进陷阱 …………… (127)

孙臆指挥的两次最有名的战役都有一个特点，那就是从不与敌人正面交锋，而是先算准敌人的去处，设好埋伏，引诱他们上当。

26. 韩信激变：有变化就有机会…………… (133)

很多人之所以失败，就是因为不会灵活处理问题。龙且就是这样的一个人。韩信自己不变，但却采用刺激的办法，让对方按照自己的要求变化，就相当于让敌人自动把脖子送到自己的刀上。

27. 李靖奇变：将奇计诡谋和正途常规结合起来…………… (137)

变化的基础是要对人情、形势有深透的了解。李靖是唐代用兵的大师，长于奇正之变，在将奇计诡谋和正途常规结合方面，他自有心得。

28. 武则天主变：利用矛盾，变被动为主动…………… (142)

大的变动发生时，正是利益分合最激烈的时期，也正是武则天利用矛盾施展手段的时候。

29. 成吉思汗活变：不浪费任何一个有利的机会…………… (146)

国外的资深研究专家总结成吉思汗的成功秘诀，只提出了两个字：诡计。成吉思汗的变，奇在活学活用，百变灵通，让人始终摸不着头脑，

只好听任他摆布。

**30. 努尔哈赤乘变：变敌长为短，变己短**

**为长**..... (150)

努尔哈赤进攻明廷连连得胜，首先是他抓住了有利的进攻时机，即利用不知兵事的袁应泰经略辽东的机会，向明军大举进攻；其次……

**31. 康熙兼变：该松手的时候松一下** ..... (155)

精明的猎人从来都不赶紧杀绝，而是尽量给猎物留下一条活路。做人和办事，有时也要采用网开一面的策略，一手硬，一手软，靠强硬来威吓人，靠松软来吸引人。

**32. 乾隆适变：应时而变才不会缚住手脚** ..... (163)

乾隆的用变几乎在所有方面都有不凡的表现，如政治、经济及军事等，而这些方面的用变也使乾隆解决了一道道难题，使自己的统治得以巩固和稳定。

**33. 曾国藩神变：必须变动不测，如神龙**

**矫变**..... (168)

善于应变的人，必定也是善于用变的人。曾国藩为人不推崇变化，却非常善于应变，更善于用变。据说他是懒龙化身，因此他用变也非同凡响。他虚中有实，奇中有正，不变中又有神奇的变化，真可谓神龙一般。

34. 左宗棠秀变：借助机会上台阶 …………… (176)

左宗棠出山可谓一波三折，几乎每次都是做足了秀。按理说，有这么好的机会，应当赶紧抓住，千万不能失去。左宗棠却不然，他需要机会，但他更懂得什么是真正的机会。

35. 胡林翼让变：为大局，放下脸面做人 …… (181)

湘军的主心骨是曾国藩，但功劳最大的却是胡林翼。胡林翼是湘军将领中牺牲最大的一位。为了大局，他没有争权夺利，没有抢着到前线去，而是心甘情愿地做好自己的后勤工作，保证了老巢的安全。

36. 胡雪岩快变：反应越快越好…………… (186)

做生意要活，不要死守一方，要能根据具体情况作出灵活反应，行动要迅速，要想到了就立即着手去做，不放过任何一个机会。胡雪岩生意经就是以快打慢，灵活机动，四下出击，每次都给为自己点出一条财路。

## 卷五 权变篇 …………… (191)

变化不是轻而易举的事情。困难在于直到什么时候应该变，怎么变，变什么，不懂的话，不是乱变吗？“权”的本义是秤锤，称量、衡量事物，根据不同的需要，决定取舍。把权和变放

在一起，简直就是天作之合，有了称砣，就可称东西了。

37. 曹操制变：审时度势，善择制胜 …………… (194)

能不能审时度势，捕捉时机，敢于决断，善于决断，往往是胜者与败者的关键所在。曹操能在三国群雄中脱颖而出，就是因为他善于审时度势，善择制变的缘故。

38. 成吉思汗谋变：见什么庙烧什么香 …………… (198)

成吉思汗并没有从一开始就给自己制定一个宏大的计划，而是根据形势的发展，适当使用谋略，改变自己。对于英雄人物来说，发挥出自己的能量就是成就。

39. 朱元璋术变：没有永久的朋友，只有永久的利益 …………… (202)

政治家有时令人费解：与他有深仇大恨的，他能宽忍地赦免你；与他同甘共苦的，可能因一言一行招来杀身之祸……

40. 雍正新变：应时而动，敢于出新 …………… (206)

雍正上位虽然时间不长，但是却进行了诸多的改革，使康熙后期的混乱局面为之一新。他整顿吏治，清查亏空，并创建了养廉银制度，使得朝政立刻畅通无阻，为乾隆朝的兴盛打下了基础。



41. 曾国藩忍变：决不让权力之剑伤到自己…… (211)

权力也是一柄双刃剑，既然能伤及别人，也必然能殃及自己。权势越重其可能导致的后果可能越惨。曾国藩对待权力，从来都保持高度警惕，从不敢粗心大意，得意忘形。

42. 左宗棠通变：变而不能通不如不变…… (217)

循规蹈矩只有死路一条。左宗棠办事首先是讲原则，有规范，但过于追求规矩，那便成了死板，甚至于步入绝境。所以他总是给自己开一个后门，在紧要之时，才能应对复杂的变化。

43. 慈禧达变：通权达变可以博取好名声…… (221)

慈禧经常施展她的权变之术，先是在暗中怂恿同治帝修园，自己并不出面；当形势不利，同治帝难以控制时，她又出来充当正面角色……

44. 袁世凯滑变：随机应变，见风转舵…… (226)

在袁世凯的人生哲学中不存在背信弃义，而只有权力争夺。因此他从下考虑自己的行为是否会招人唾骂，只要结果对自己有利，就会毫不犹豫地调转船舵。

卷六 机变篇…… (231)

办事要讲分寸，拿捏得好，水到渠成，拿捏不