千古奇文《寒窑赋、钱本草、诫子书、驭人经》赏析，值得一看！



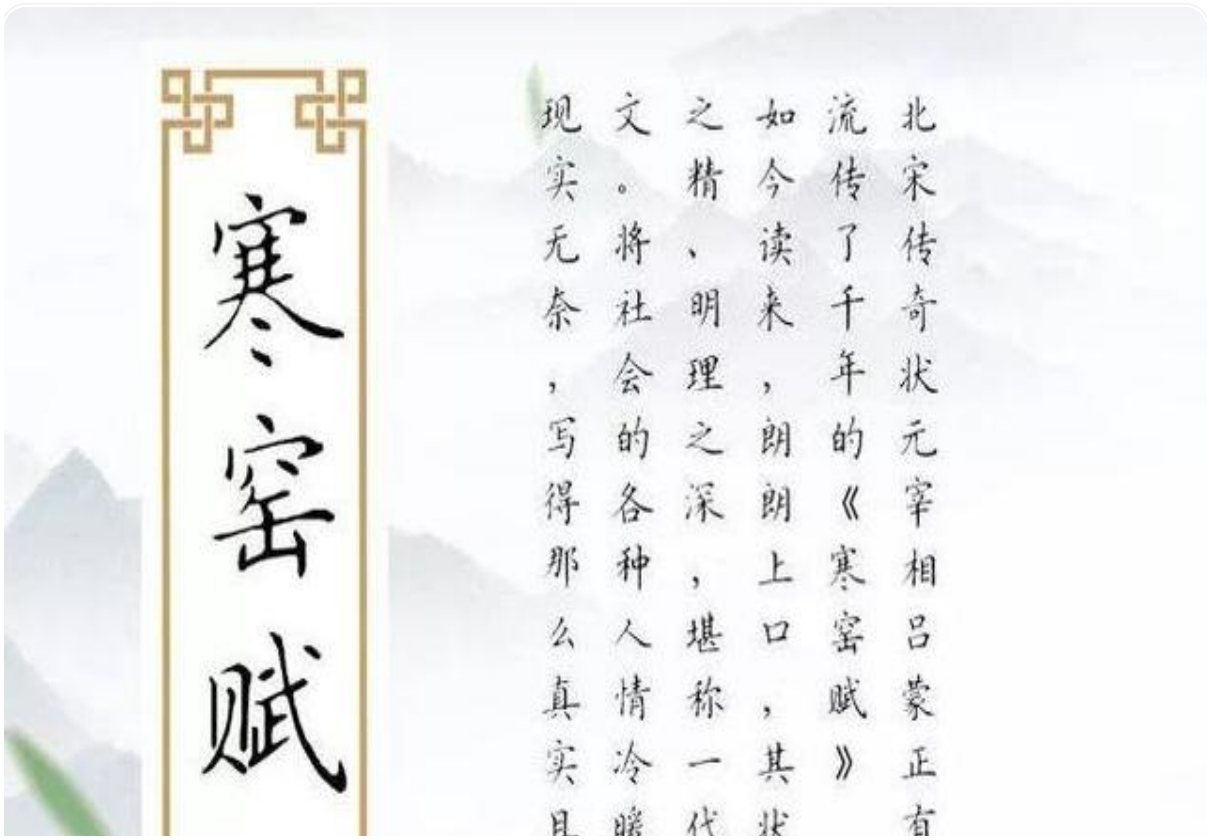
《寒窑赋》，又名《破窑赋》，也称《命运赋》，《劝世章》。

作者：吕蒙正(公元944年 - 公元1011年)，字圣功，河南洛阳人。北宋宰相，太师。字圣功，河南洛阳人，本贯山东东莱。后晋开运元年（944年）出生于官宦世家，祖父吕梦奇曾任户部侍郎，其父吕龟图，曾任后周起居郎。宋朝太平兴国二年（公元977年）吕蒙正被拔为丁丑科状元，历任监丞、通判、著作郎、左拾遗、都官郎中、翰林学士、左谏议大夫、参知政事等，曾三次担任宰相，为宋朝仅有的两人之一（另一为赵普）。卒于北宋大中祥符四年（公元1011年），谥文穆，赠中书令。

吕蒙正非嫡子，其父吕龟图内眷很多，其母刘氏与嫡妻不和，连同吕蒙正一并被赶出，刘氏发誓不再嫁人，吕蒙正母子居住在寒窑，非常穷困窘迫。后来官运亨通，迎接父母亲同住，父母亲同屋不同房，然而吕蒙正对他们奉侍得非常周到。

吕蒙正官声卓著，宽厚正直，对上遇礼敢言，对下则宽容有雅度，知人善用，提拔和举荐了两位著名宰相，一个是富弼，一个是自己的侄子吕夷简，二人都被列为昭勋阁二十四功臣。后世评价吕蒙正，莫不首举其肚量，宋太宗曾言：**“蒙正气量，我不如。”**，脱脱《宋史》评价：“**蒙正质厚宽简，有重望，以正道自持。遇事敢言，每论时政，有未允者，必固称不可，上嘉其无隐。”**。

吕蒙正代表作为千古奇文《寒窑赋》，相传此赋是作者为了劝诫太子而创作的。作者以自己从贫苦到富贵的经历，并列举了历史上诸多名人的起伏命运，感叹**“时也运也命也”**，来说明一种自然循环的朴素的人生思想。





《寒窑赋》原文

天有不测风云，人有旦夕祸福。蜈蚣百足，行不及蛇；雄鸡两翼，飞不过鸦。马有千里之程，无骑不能自往；人有冲天之志，非运不能自通。

盖闻：人生在世，富贵不能淫，贫贱不能移。文章盖世，孔子厄于陈邦；武略超群，太公钓于渭水。颜渊命短，殊非凶恶之徒；盗跖年长，岂是善良之辈。尧帝明圣，却生不肖之儿；瞽叟愚顽，反生大孝之子。张良原是布衣，萧何称谓县吏。晏子身无五尺，封作齐国宰相；孔明卧居草庐，能作蜀汉军师。楚霸虽雄，败于乌江自刎；汉王虽弱，竟有万里江山。李广有射虎之威，到老无封；冯唐有乘龙之才，一生不遇。韩信未遇之时，无一日三餐，及至遇行，腰悬三尺玉印，一旦时衰，死于阴人之手。

有先贫而后富，有老壮而少衰。满腹文章，白发竟然不中；才疏学浅，少年及第登科。深院宫娥，运退反为妓妾；风流妓女，时来配作夫人。青春美女，却招愚蠢之夫；俊秀郎君，反配粗丑之妇。蛟龙未遇，潜水于鱼鳖之间；君子失时，拱手于小人之下。衣服虽破，常存仪礼之容；面带忧愁，每抱怀安之量。时遭不遇，只宜安贫守份；心若不欺，必然扬眉吐气。初贫君子，天然骨骼生成；乍富小人，不脱贫寒肌体。

天不得时，日月无光；地不得时，草木不生；水不得时，风浪不平；人不得时，利运不通。注福注禄，命里已安排定，富贵谁不欲？人若不依根基八字，岂能为卿为相?

吾昔寓居洛阳，朝求僧餐，暮宿破窑，思衣不可遮其体，思食不可济其饥，上人憎，下人厌，人道我贱，非我不弃也。今居朝堂，官至极品，位置三公，身虽鞠躬于一人之下，而列职于千万人之上，有挞百僚之杖，有斩鄙吝之剑，思衣而有罗锦千箱，思食而有珍馐百味，出则壮士执鞭，入则佳人捧觞，上人宠，下人拥。人道我贵，非我之能也，此乃时也、运也、命也。

嗟呼！人生在世，富贵不可尽用，贫贱不可自欺，听由天地循环，周而复始焉。



《寒窑赋》翻译

天上有预测不到的风云变幻，人也会有早晚遇到的灾祸与喜事。蜈蚣有上百只足，但却不如蛇行走得好。家鸡翅膀虽然很大，却不能像鸟一样飞行。马虽然能行走千里之遥，但没有人驾驭也不能自己到达目的地。人有远大的理想，但缺乏机遇就不能实现。

人们常说：人生在世，富贵不能淫，贫贱不能移。孔子的文章写得超过世人却被围困于陈国。拥有文韬武略的姜子牙也曾在渭水垂钓等待机会。孔子的学生颜回虽然早亡，但绝非凶恶的人。盗跖虽然活得长，却不是善良人。尧、舜虽然英明，却生下不肖的儿子。

舜的父亲瞽叟顽固愚蠢，反而生下舜这样的大孝子。张良原来只是普通百

姓，萧何也只是县吏。晏子的身高不到五尺，却被封为齐国宰相。孔明居住在茅草屋里，却能担当蜀国的军师。项羽虽然强大，却兵败而自刎乌江；刘邦虽然弱小，却最终取得了国家政权。汉将李广虽有射虎石的威名，却终身都未获得封侯。冯唐虽有治国安邦的才能，却一生怀才不遇。韩信时运不济时，连饭都吃不上，等到运气来了，成为掌印的大将军，而一旦运气衰败，又死于阴毒人的计谋。

有的人先富裕后贫穷，也有人老年富裕少年衰落。满腹锦绣文章，直到老年还没有考上功名；才疏学浅的人，可能很年轻就金榜题名。皇帝的妃娥在动乱中可能沦为妾妓，风流的妓女，时来运转也能做贵夫人。青春美丽的女子嫁了愚蠢的丈夫，俊秀的青年倒找了丑陋的妻子。

蛟龙没有机遇，只能藏身于鱼鳖之间，君子没有机会时，只能屈从于小人。衣服虽然破旧，常保持恭敬礼仪，面带忧愁却可能怀有兼济天下的志向。不得志时，只能安于贫穷和本分，心中坦荡一定会有扬眉吐气的一天。君子贫寒也有一身傲骨，暴富的小人脱不了内心的贫寒。

天气不好时，就见不到太阳和月亮的光辉；土地没有合适的气候条件时，草木都不会生长。水得不到恰当的环境时，就会掀起疾风巨浪；人若得不到机遇时，好运就不畅通。富贵荣华命中都有安排，谁不想要呢？人如果没有依从八德而生活，哪里能做高官，当宰相？

以前，我在洛阳，白天到寺庙里吃斋饭，晚上住在寒冷的窑洞里。所穿衣服不能避寒，吃的粥饭抵御不了饥饿。上等人憎恨我，下等人讨厌我，都说我卑贱，是我没有机遇啊。现在我入朝为官，官职做到职位高层，地位达到三公，地位只在皇帝一人之下，千万人之上，拥有管理百姓的权利，有惩罚卑鄙悭吝官员的权力。穿衣服是绫罗锦缎，吃的则是山珍海味，出门有武士保护，回家有仆人侍奉，皇上宠爱我，百姓拥戴我，所有的人说我尊贵，不是我真有多大本领，这是我得到天时和命运的眷顾啊。

所以人活在世上，居富贵不能尽情享用，处贫贱也不要自暴自弃，听从天地的循环和周而复始吧！

《寒窑赋》透出的是人生命运和天地自然变化循环的思想，文章以自己从凄惨到富贵的经历，列举了自古以来诸多历史名人经历的各种命运和磨难，摆事实讲道理，来说明这世界人生命运的起起落落。

作品简析

《破窑赋》透出的是人生命运和天地自然变化循环的思想，文章以自己从凄惨到富贵的经历，列举了自古以来历史上诸多名人经历的各种命运和磨难，摆事实讲道理，来说明这世界人生命运的起起落落。

人生的始与终，在无运与有运、得时与失时的这种天地时空自然变化循环中，会产生天差地别和意想不到的人为和自然变化。只有经历过太多苦难沧桑和大起大伏的人才能够体会到最深刻地天道无常和人情冷暖的巨大变化，才会体会到在人困、人为和天地自然变化循环中，命运的巨烈地沉浮与很多人生无奈的结局。

吕蒙正寻求的是他的听天地循环变化、富贵不可尽用，贫贱不可自欺的的人困人为的人生智慧。开篇就是“天有不测风云，人有旦夕祸福”，以及最后“人生在世，富贵不可尽用，贫贱不可自欺”，并且要“听由天地循环，周而复始焉”，吕蒙正在作品中透出这样一种思想：在特定的并且是之前意想不到的天地循环周而复始的变化中，人要富贵不可尽用、贫贱不可自欺的人困人为努力的思想。天尚有不测之风云，人尚有旦夕之祸福，吕蒙正提示人们要重视自然界的星移物换，随着时间变迁，人与事都会带来巨大落差并对人产生很大的影响。天地循环周而复始，所以人必须坦然面对坦途与坎坷。

吕蒙正用相当大的篇幅列举了自古以来历史上诸多名人各种命运起伏的得时与失时、成功与磨难的巨大落差，他特意要列举这么多数量，是因为要

说明很多人想胜天，实际是多数人胜不了天。很多人活在这世上，不会接受现实和应对变化。“马有千里之蹄，无人不能自往；人有凌云之志，非运不能腾达。”有的人虽然“满腹经纶”，但“白发不第”就是到老也当不上官，有的人虽然“才疏学浅”但却“少年登科”，就是年纪轻轻就当官了，这就叫“运”，也就是人们常说的“命好”。《破窑赋》正是提示人们天道无常和人情冷暖是人世间的常态，提示人们要接受现实和应对天地时空的变化。



钱本草

唐·张说

这是唐朝一位著名文人张说的奇文，自古可以称得上奇文的，要么是思路之奇，逻辑有异于一般常人；要么是立论独到，观点新颖。本文兼而有之。

原文：

“钱，味甘，大热，有毒。偏能驻颜采泽流润，善疗饥寒，解困厄之患立验。能利邦国、污贤达、畏清廉。贪者服之，以均平为良；如不均平，则冷热相激，令人霍乱。其药，采无时，采之非理则伤神。此既流行，能召神灵，通鬼气。如积而不散，则有水火盗贼之灾生；如散而不积，则有饥寒困厄之患至。一积一散谓之道，不以为珍谓之德，取与合宜谓之义，无求非分谓之礼，博施济众谓之仁，出不失期谓之信，入不妨己谓之智。以此七术精炼，方可久而服之，令人长寿。若服之非理，则弱志伤神，切须忌之”。

译文：

“钱，味甜，性热有毒，却能预防衰老，驻容养颜。可以治疗饥饿寒冷，解决困难，效果明显。可以有利于国家和百姓，可以污损贤达，只是害怕清廉。贪婪之人服用以不过分为好，如果过度，则冷热不均，引发霍乱。这味药，没有固定的采摘时节，无理采摘的使人精神损伤。如果只积攒不发散，会有水火盗贼等灾难。如果只发散不积攒，会有饥寒困顿等祸患。一积攒一发散称为道，不把他当作珍宝称为德，取得给予适宜称为义，使用正当称为礼，接济大众称为仁，支出有度称为信，得不伤己称为智，用这七种方法精炼此药，才可以长久地服用他。可以使人长寿，如果不这么服用，则会智力减弱精神损伤，这点需要特别注意”。

《钱本草》系唐朝张说仿古传《神农本草经》体式撰写的一篇文章。

张说(公元667～730年)字道济，历仕四朝，三次拜相，三次被贬。张说文采

昭彰，统领文坛三十年，被誉为文宗，时有“大手笔“之称谓，但为官时好物贪财，排斥异己，和同僚关系不和睦。

晚年被贬到岳阳为官，这时张说才有所醒悟，自己宦海沉浮四十余年，事业可谓一帆风顺，青云直上，却为了财物和金钱栽了个大跟头，为人所鄙视。他终于认识到人离不开金钱，但金钱也能害人，于是就写下了奇文《钱本草》。

本文把钱当成一味药来分析，先论述钱的作用，再论述需要这款药的人不可过度服用，讲述对这款药积攒和发散的关系，最后结论出总结出精炼此药的“七术”，分别从“道、德、义、礼、仁、信、智”七个方面论述，虽大体不出儒家“君子爱财，取之有道”的思想范畴，却更形象，更细致，比一般儒学大家的论述，少了些道德说教，多了些亲切和精准。

这是因为张说对钱有切肤之痛，金钱满足了他，也败坏了他。资深患者说药效，比医生的论述更让人信服。

而本文更想关注，身为大文士大宰相的张说对金钱的认知到底是什么，进一步讲，也就是他这篇文章里的金钱观如果换成当代人的词汇来说，又该用什么关键词来提炼。

我们来分析下张说的写这篇文章的背景，已经是六十多岁（晚年被贬时期），一辈子名利潮里进进出出，饱经世事，也看透世事。身为一代文宗，文坛领袖，却为士人所不齿，一切都是因为自己贪婪扭曲的金钱观。

于是，他以戏言之表言切肤之感，以自己的一生为戒，要么缺钱被钱阻，要么贪财被钱陷，总结出世人应该有的金钱观，那就是**“诚敬”和“勿过”**。

何以所谓“诚敬”?

就是诚心敬意。

钱是财富的象征，是货币的同义词。但钱也是一种生产工具和获得路径，钱是流动的生产力，可以购买减少自己时间支出的服务，换取自己不具备的技能，得到自己没有的物质。

对钱的认知有多深刻，就越容易摆脱钱的奴役，得到生命的满足和自由。

我们必须要对钱有敬意，把他当做一个朋友，他既不是天使，也不是恶魔，而是一个和你一起生活的朋友，每天都在一起形影不离。之所以这么说，是因为钱和生活与理想息息相关。

当代大学者钱钟书说过一句话玩笑话：我都姓了一辈子钱了，还会迷信这东西吗?

他是以文人的清高来调侃人不该迷信钱。钱确实不该迷信，但钱应该被重视和恭敬。

正是所谓的，你不理财财不理你。

何以所谓“勿过”?

就是不过分，就是文中提到的“均平”，既不能贪婪，也不能轻视，更不能扭曲的看待钱。

对钱贪婪，早晚会损害人自身，不该你挣的钱，你早晚要吐出来，还会对你心态和名誉造成影响。

对钱无所谓，“驻颜采泽流润，疗饥寒，解困厄之患“这些生存必须的内容，你都无法实现，更别提做大事“利邦国”了。

这里提到的“诚敬”和“勿过”，其实都是一种理性的认知，用今天的话说金钱只服从于能驾驭他的智慧大脑。

没有智慧的人，可以短期爆发，但难以长期富有，而生财有道，不为钱困的人，都有非常理性的金钱观。

但做到不易，因为贪婪是人的本性，而分寸人都难以把握准。

这就需要我们进行不断的深度思考，破解心中的错误认知。

也需要我们在生活中和钱打交道时，不断总结和不断试验，才能将金钱观提升到一个新的高度。

要不然，我们很可能会像张说这样，虽然才能过人，但一生被钱所误，到老年才真正明白钱到底是咋回事，该有怎样的认知。

无论是他本人还是后人，对他都只能报一声惋惜。

作为当代人的我们，中青年想明白，岂不是更好?

诫子书

诸葛亮 〔两汉〕

夫君子之行，静以修身，俭以养德。非淡泊无以明志，非宁静无以致远。夫学须静也，才须学也，非学无以广才，非志无以成学。淫慢则不能励精，险躁则不能治性。年与时驰，意与日去，遂成枯落，多不接世，悲守穷庐，将复何及！(淡泊 一作：澹泊；淫慢 一作：慆慢)

译文

有道德修养的人，依靠内心安静来修养身心，以俭朴节约财物来培养自己高尚的品德。不恬静寡欲无法明确志向，不排除外来干扰无法达到远大目标。学习必须静心专一，而才干来自勤奋学习。如果不学习就无法增长自己的才干，不明确志向就不能在学习上获得成就。纵欲放荡、消极怠慢就不能勉励心志使精神振作，冒险草率、急躁不安就不能修养性情。年华随时光而飞驰，意志随岁月逐渐消逝。最终枯败零落，大多不接触世事、不为社会所用，只能悲哀地困守在自己穷困的破舍里，到时悔恨又怎么来得及？

诫子书赏析

这是诸葛亮写给他儿子诸葛瞻的一封家书。从文中可以看作出诸葛亮是一位品格高洁、才学渊博的父亲，对儿子的殷殷教诲与无限期望尽在此书中。全文通过智慧理性、简练谨严的文字，将普天下为人父者的爱子之情表达得非常深切，成为后世历代学子修身立志的名篇。

古代家训，大都浓缩了作者毕生的生活经历、人生体验和学术思想等方面内容，不仅他的子孙从中获益颇多，就是今人读来也大有可借鉴之处。三国时蜀汉丞相诸葛亮被后人誉为“智慧之化身”，他的《诫子书》也可谓是一篇充满智慧之语的家训，是古代家训中的名作。

《诫子书》的主旨是劝勉儿子勤学立志，修身养性要从淡泊宁静中下功夫，最忌怠惰险躁。文章概括了做人治学的经验，着重围绕一个“静”字加以论述，同时把失败归结为一个“躁”字，对比鲜明。

在《诫子书》中，诸葛亮教育儿子，要“澹泊”自守，“宁静”自处，鼓励儿子勤学励志，从澹泊和宁静的自身修养上狠下功夫。他说，“夫学须静也，才须学也，非学无以广才，非志无以成学”。意思是说，不安定清静就不能为实现远大理想而长期刻苦学习，要学得真知必须使身心在宁静中研究探讨，人们的才能是从不断的学习中积累起来的；不下苦功学习就不能增长与发扬自己的才干；没有坚定不移的意志就不能使学业成功。诸葛亮教育儿

子切忌心浮气躁，举止荒唐。在书信的后半部分，他则以慈父的口吻谆谆教导儿子：少壮不努力，老大徒伤悲。这话看起来不过是老生常谈罢了，但它是慈父教诲儿子的，字字句句是心中真话，是他人生的总结，因而格外令人珍惜。

这篇《诫子书》，还指明了立志与学习的关系；不但讲明了宁静淡泊的重要，也指明了放纵怠慢、偏激急躁的危害。诸葛亮不但在大的原则方面对其子严格要求，循循善诱，甚至在一些具体事情上也体现出对子女的细微关怀。在这篇《诫子书》中，有宁静的力量：“静以修身”，“非宁静无以致远”；有节俭的力量：“俭以养德”；有超脱的力量：“非澹泊无以明志”；有好学的力量：“夫学须静也，才须学也”；有励志的力量：“非学无以广才，非志无以成学”；有速度的力量：“淫慢则不能励精”；有性格的力量：“险躁则不能治性”；有惜时的力量：“年与时驰，意与岁去”；有想象的力量：“遂成枯落，多不接世，悲守穷庐，将复何及”；有简约的力量。

这篇文章短短几十字，传递出的讯息，比起长篇大论，诫子效果好得多。文章短小精悍，言简意赅，文字清新雅致，不事雕琢，说理平易近人，这些都是这篇文章的特出之处。





驭人原指驾车马的人，引申为掌控别人的人。驭人之术向来算是比较艰深的学问，学会驭人不仅是领导者的必备本领，而且是普通人走向成功的必备技能。

《驭人经》作者，即明代张居正，作为明朝神宗时的内阁首辅大臣，他

能取得如此大的成就，便与他非凡的驭人之能是分不开的。 驭人的目的在于让人们乐于尽力，这向来都不是一件简单的事，因为没有人甘居人下。如果没有高明的手段和方法，那么就无法驭人。

千古奇文《驭人经》全文分为“驭吏”、“驭才”、“驭士”、“驭忠”、“驭奸”、“驭智”、“驭愚”、“驭心”等八卷。研究《驭人经》有助于掌握驭人的一些方法和驭人哲学。今天，父母微课堂分享《驭人经》原文及译文，可收藏分享！



译文：当下属骄傲而目中无人的时候，就要叱责他；当下属狂妄而忘记分寸的时候，就要抑制他，不要等到他羽翼丰满而无法驾驭；当下属现出怠慢的时候，就应该警告他；当下属犯了错误的时候，就一定要责罚他。

明规当守，暗规勿废，君子无为，小人或成焉。

译文：明文规定，作为领导者应带头遵守，即使有潜规则，也没有必要把它废除。君子的做法有的时候取得不了理想的结果，用小人的方法会取得意想不到的效果。

〔驭才卷二〕

上驭才焉，下驭庸焉。

译文：领导者不但能管理和驾驭那些水平比自己低的人，更要能驾驭那些本出人才甚至高自己一筹的

低的人，更要能驾驭那些杰出人才甚至高自己一筹的人。

才不侍昏主，庸不从贤者。

译文：一个有才能的人，绝不会追随一个自甘平庸的领导者；一个没有能力的人，自然会在追随高明领导者过程中掉队。

驭才自明，驭庸自谦，举之勿遗，用之勿苛，待之勿薄，罚之勿轻。

译文：领导有才能的人的时候，要做到明察秋毫；领导水平低的人要谦虚和蔼。安排下属工作，要对下属不同的优缺点要清清楚楚没有遗漏，（只有这样，

才能知人善任。）让下属做事的时候不苛求完美，对于他们的成绩不管大小都予以承认与认可；对下属的待遇要高于同行业者，只有这样，下属才有荣耀感和积极性。但是，当处罚他们时，绝对不能手软，（只有这样，才能令行禁止。）

〔驭士卷三〕

驭人必驭士也，驭士必驭情也。

译文：驾驭下属必须从驾驭有文化、有才能的下属入手，（有文化、有才能的下属安定了，队伍自然安定），而驾驭文化、有才能的下属就必须在感情上多做工作。

敬士则和，礼士则友，蔑士则乱，辱士则敌。

译文：尊敬他们，就能和睦相处；礼遇他们，就能成为朋友；蔑视他们，就会生乱；侮辱他们，就会成为敌人！

以文驭士，其术莫掩；以武驭士，其术莫扬。士贵己贵，士贱己贱矣。

译文：要以光明磊落的方式厚待他们，不要耍一

些小聪明，（因为，他们迟早有一天会明白）；即便

有时以强力威慑的方式对他们，也不能在大庭广众之下过于张扬自己的严厉，（因为，那样会刺伤他们的自尊心）。聪明的领导者会让他们变得更加富有和尊贵，如是，你才能变得更加富有和尊贵；反之，他们低贱了，你会变得更加低贱。

〔驭忠卷四〕

忠者直也，不驭则窘焉；忠者烈也，不驭则困焉。

译文：忠诚的人是很直的，你不驾驭他，他迟早会让你难看；忠诚的人往往脾气很暴烈，如不及时纠正他们的脾气，很容易会和自己对立起来。

乱不责之，安不弃之，孤则援之，谤则宠之。

译文：在局面混乱的时候不要责备他们，（责备了他们，就给那些制造混乱者以可乘之机）；当局面转危为安时，不要抛弃他们，（即便他们也有一些小的错误）；当有些人孤立他们的时候，你要挺身而出援助他们；当别人诽谤他们的时候，你要不断的表扬他们。（这需要领导者要有坚定的忠奸判别能力，不

要让小人所左右）。

私不驭忠，公堪改志也； 赏不驭忠 ，旌堪励众也。

译文：以私心处理事情，很难让忠直的人佩服；一心为公才可能得到他们的真心拥护；通过奖赏他们，树立起你明察秋毫的形象，这不是主要目的，而是激励团队中所有的人才是目的。

〔驭奸卷五〕

奸不绝，惟驭少害也；奸不止，惟驭可制也。

译文：奸邪的人在任何时候都不会绝迹的，只有发现了他们，小心驾驭才能减少他们的危害；他们的破坏行为是不会停止的，如何对他们小心驾驭，制止他们的危害：

以利使奸，以智防奸，以忍容奸，以力除奸。

译文：奸邪之人，用利益就能驱使他为你服务；

但是要时刻保持对他们的警惕，要机智的加以防范；在没有必要和把握铲除他们的时候，采取点到为止的容忍策略；但等时机来到时，要干净利落的除掉他。

君子不计恶，小人不虑果，罪隐不发，罪昭必惩矣。

译文：作为君子，从来不主动算计恶人，但是，小人做事是不考虑后果的；当他的罪恶还没有被别人认识的时候，不要对他们下手；一旦他们恶贯满盈引发众怒，那就毫不留情了。

〔驭智卷六〕

智不服愚也，智不拒诚也。

译文：一个有能力智慧的人是不会佩服一个没有能力没有智慧的领导者的；但只要你有足够诚意，尽管你不如下属，有能力智慧之人也不会拒绝你的。

智者驭智，不以智取；尊者驭智，不以势迫；强者驭智，不以力较。

译文：真正有能力智慧的领导者驾驭有能力和智慧的下属，从不会跟他比智慧和能力，（因为较量会形成内耗局面）；一个真正有地位的人驾驭有能力和智慧的下属，也不会用威势来压迫他，（因为威势会滋生不满之心）；一个真正强大的人驾驭有能力和智慧的下属，绝不会用蛮力来让他们屈服，（因为蛮力会产生离心离德）。

智不足则纳谏，事不兴则恃智。

译文：当你面对一件事情想不出好办法时，要让有能力和智慧的下属想办法，博采众长；当你的事业没有办法做大做强的时候，就要将权力交给那些经考察信任的有智慧和能力的人，帮你完成：

不忌其失，惟记其功，智不负德者焉。

译文：不要忌讳他的失误，要堂堂把他的功劳挂

译文：不要忽视他的失误，要常常把他的劣势挂在嘴上；一个有智慧和能力的人，是不会背叛有极高道德品质的领导者的。

〔驭愚卷七〕

愚者不悟诈之，愚者不智谋之，愚者不慎误之。

译文：愚昧的人是没有悟性的，可以放心的“诈”他，有些时候问不出东西来，一诈就会诈出东西！愚昧的人是没有智慧的，你可以把他作为突破口。愚昧的人往往不细心，你可以很简单的误导他！

君子驭愚施以惠也， 小人驭愚施以诺也。

译文：有品德的人在驾驭愚昧的人时，会讲究小恩小惠；一个没有德行的人，往往用空口许诺给他们也能达到效果。

驭者勿愚也， 大任勿予 ，小得勿予 ，蹇则近之 ，达则远之矣。

译文：但作为愚昧者的领导，千万不要犯以下错误：重要的职位不要交给他；他用小聪明得到的小好处不要鼓励他；当自己事业困难的时候要接近他，当自己事业发达的时候要远离他。

〔驭心卷八〕

不知其心，不驭其人；不知其变，不驭其时也。

译文：不详细了解一个人的时候，不要急于驾驭他；不知道他在各种情况下表现的时候，也没有到驾驭他的时候。

君子拒恶，小人拒善，明主识人，庸主进私。

译文：判断有道德的人，他会拒绝用手段来作恶的；判断小人，即使用手段作恶，也是乐意的！一个

英明的领导，会从这些小事中寻找到那些有才之人，而一个平庸的领导者，会选择自己的亲信和私交。

不惜名，莫嫌仇，不吝财，人皆堪驭也。

译文：只要愿意把名声分给下属，不记恨下属的失误和抱怨，不吝啬手中的财物和资源，任何人都可以在你手下发挥出你想要的能力。

赏析：看完颠覆职场想象

近2000年来，能够在朝廷危局中挺身而出、扭转颓势的宰相，好象数不出几个，李斯？失败，萧何？太平，陈平？更平，曹操？更分裂，诸葛亮？太偏，贾充？更乱；

王导？维持而已，长孙无忌杜如晦房玄龄？盛世延续而已， 狄仁杰？执行而已，赵普？补位而已，王安石？失败而已，……

袁世凯，窃国而已。

能够算得上有扶朝全世之功的，唯有二人：霍光，张居正。



今天不说霍光，说说张居正，他管理着全国几十万官僚，一人之下，千万人之上，他是怎么管理人的呢？今天来讲一篇张居正的奇文：《驭人经》。

篇文章共八卷，也就是八段。分别说如何管理七种人，这七种人，包括普通吏、人才、士人、忠者、奸臣、智者、愚者，最后是说怎么驾驭这七种人的人心。

前三卷：驭吏卷、驭才卷、驭士卷。

吏不治，上无德也。吏不驭，上无术也。吏骄则斥之。吏狂则抑之。吏怠则警之。吏罪则罚之。明规当守。暗规勿废焉。君子无为。小人或成焉。

上驭才焉。下驭庸焉。才不侍昏主。庸不从贤者。驭才自明。驭庸自谦。举之勿遗。用之勿苛也。待之勿薄。罚之勿轻也。

驭人必驭士也。驭士必驭情也。敬士则和。礼士则友。蔑士则乱。辱士则敌。以文驭士，其术莫掩。以武驭士，其武莫扬。士贵己贵。士贱己贱矣。

大意是说：

对于普通下属官吏，道德要道德形象树立的好，上梁不正下梁歪。但有时候还需要用些偏的方法，君子的做法有时没有理想结果，小人的方法会取得意想不到的效果。

作为一个好领导，也要能够驾驭那些杰出人才。人才不会追随平庸的领导，所以要有驾驭方法，张居正列举了五种方法：明察秋毫，谦虚和蔼，知人善任，认可成果，恩厚遇高。

如何驾驭读书人，张居正总结一招，就是必须在感情上做五样工作，要时刻尊敬读书人，要保持礼节，要正大光明而不要搞一些小动作，把他当人品贵重的人看。



中间四卷：驭忠卷、驭奸卷、驭智卷、驭愚卷。

忠者直也，不驭则窘焉。忠者烈也，不驭则困焉。乱不责之。安不弃之。孤则援之。谤则宠之。私不驭忠。公堪改志也。赏不驭忠。旌堪励众也。

奸不绝，惟驭少害也。奸不止，惟驭可制也。以利使奸。以智防奸。以力除奸。以忍容奸。君子不计恶。小人不虑果。罪隐不发。罪昭必惩矣。

智不服愚也。智不拒诚也。智者驭智，不以智取。尊者驭智，不以势迫。强者驭智，不以力较。智不及则纳谏。事不兴则恃智。不忌其失。惟记其功。智不负德者焉。

愚者不悟，诈之。愚者不智，谋之。愚者不慎，误之。君子驭愚，施以惠也。小人驭愚，施以诺也。驭者勿愚也。大任不予。小诺勿许。蹇则近之。

达则远之矣。

大致意思：

忠诚的人是很直的，往往脾气暴烈，很容易和别人对立而自己被困。使用忠肝义胆的人，在四种场景下做到了就很有效：局面混乱时不责备；局面转好时不要抛弃；他们被孤立时要挺身援助；当别人诽谤他时你要表扬。而且，用私人的事情是很难让忠直人佩服的。

只有发现了奸邪的人，并进行驾驭才能减少危害。奸邪的人也有用，就用利益来驱使他为你服务；当还没把握铲除他们时，就先不要动手；等时机来到恶贯满盈引发众怒，迅速干净利落的除掉。

智慧的人是不会佩服愚蠢的上司的，如果你确实没有下属有能力，你只要表现诚意，他也是不会拒绝的。一个真正强大的人也绝不会用蛮力让智者屈服。一个有大智慧的人是不会背叛有道德品质的上司的！

而愚昧的人是没有悟性的，可以放心的“诈”他，有品德的人使用愚昧的人的时候会讲究小恩小惠，一个没有德行的人往往用空口许诺也能达到效果。但是作为愚昧者，重要的职位不要交给他；他用小聪明小好处不要鼓励他。



最后一卷：驭心卷。

不知其心，不驭其人也。不知其变，不驭其时也。君子拒恶。小人拒善。明主识人。庸主进私。不惜名。勿吝财。莫嫌仇。人皆堪驭焉。

意思是说：你不详细了解一个人，你是没有办法驾驭这个人；一个英明的领导他会从茫茫众生中寻找和驾驭那些有才能的人，而一个平庸的领导者会选择亲信私交。

但是要记住，只要愿意把名声分给下属、不要记恨下属的棱角、不吝啬手中的财资，任何人都可以在你的手下发挥出你想要的能力。

读完这《驭人经》，真是大开眼界，张居正作为一位治国能臣，驭人高手，果然是有几把刷子。

举报/反馈