

一部
容帝王观人
用人法则于一
体的
智谋之书

跟帝王学

用

人

研习古人心法

开启智慧之门

解读古代帝王的用人之道

要想成大事得学会用人

杨东雄 编著

西苑出版社



跟帝王学用人

杨东雄 编著

 西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟帝王学用人/杨东雄编著. —北京:西苑出版社,
2004.9

ISBN 7-80108-996-0

I. 跟… II. 杨… III. 帝王-人才管理-中国-
古代 IV. D691

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004)第 090175 号

跟帝王学用人

编 著 者: 杨东雄

出版发行: 西苑出版社

通讯地址: 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码: 100039

电话 010-68214971

传真: 010-68247120

网 址: www.xycbs.com

E-mail: aaa@xycbs.com

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16 22.75 印张

2004 年 10 月第 一 版

2004 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80108-996-0/D·126

定 价: 32.00 元

凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换

序 言

我们应该承认，中国古代帝王智取皇位、雄霸天下、攻心治人、为人处世等智谋，都是一笔给后人留下的可供学习、借鉴的宝贵财富。

纵观中国历史，大凡是有一定建树的君主，总会在某些方面有过人之处。巧用时机也好，善用人才也罢，这其中的操作手段都流露出他们非凡的智慧和善做大事的思想。

成大事有学问吗？准确地说，当然有。

古人常说：谋事在人，成事在天。这个理念并不可取，多多少少有点听天由命的意味。试问，在中国历史上，哪一个帝王在政权变更的过程中会听天由命呢？又有哪一个处于弱势的人会小动心思呢？

成大事者，没有别的奥秘，更没有什么捷径可走，凭借的只是个人的信仰和雄霸天下的决心和行动。

人没有自信，就会一事无成。

人没有追求，就难成大事。

做人如果骨子里没有一种欲望之气，或者说没有那种嚣张之气，就永远只能做一个无所作为的人。如何做人？如何做事？如何大势？都是有一定的法则可遵守的，成功是有学问的。会借鉴历史教训，能善于利用人生游戏规则，你就会成为一个大赢家。

只要你用心研读一下伟人的成功之路，你的心中就会生出许许多多感慨。

在现实生活中，不是人人都可以成为政治家，也不是任何人都可以成为一国之主，但政治家的素质是可以栽培的，政治家的人格特质是可以学习的，只要你是一个有雄心的人，愿意做大事，愿意承担一切责任，你即使成不了叱咤风云的人物，也会成一个有所作为的人。

当今社会飞速发展，每一个人都面临着生存挑战，物竞天择，适者生存。这是自然法则，也是人类生存的法则。

本套中国古代帝王智慧谋略丛书，旨在古为今用，帮助你推开智慧之门，激发你有成功欲望，帮助你达成走向成功之道的梦想。

丛书共四卷，分别是：

1、《跟帝王学谋势》——中国帝王的谋略之道。本书收录了10位在

中国历史有作为的帝王，以弱势起家或处于生存困境或处于权位之争的关键时刻的谋略智慧，该忍时就忍，该出手时就出手，其成事的策略，无不体现出他们多谋善变的超人智谋，故事生动有趣，有很强的启迪性。

2、《跟帝王学管人》——中国帝王的御臣之道。本书收录了10位中国古代知名帝王驾驭群臣的近百个很有代表性的典型事例，故事生动有趣，文笔清新流畅，情节引人入胜，有很强的可读性。书中的故事内容积极健康，具有启迪意义，可以说是中国古代最高领导人管人智慧的精华，也体现了古人以礼、以法、以情管人的思想。

3、《跟帝王学用人》——中国帝王的用人之道。本书收录了11位中国古代帝王如何求贤，如何用人的故事，文笔清新，故事生动，具有很强的可读性，读来令人沉思。想成大事，得学会用人，人才就是财富，让人发挥作用，让能人为国家效力，虽说每个帝王所处的时代不同，其用人策略也不尽相同，但本书所选取的故事都体现了古人重视人才，任人为贤，以能力授官的思想，现实意义很强。

4、《跟帝王学处世》——中国帝王的处世修身之道。本书收录了10位开明帝王从政前后的为人处世、修身、齐家的生动故事，读来引人入胜，融思想性、故事性、可读性于一体，具有借鉴意义。做人、做事，是每个人一生都要遇到的问题，如何处世？如何为人？如何修身？如何治家？都可以在本书所写的每位帝王的故事中找到答案。

这四本书，所选的人物都有个性，所写的事例都以实用为原则，故事生动感人，富有借鉴意义，读来令人心潮澎湃，思想豁然开朗。你不得不为帝王那种高人一筹的智慧思想所折服，你不得不立即产生一种效法帝王做人、做事的强烈愿望。

如果你真有这种感受，那么智慧之门就会向你打开。

如果你真有这种冲动，那么成功之路就在你的脚下开始延伸了。

行动起来吧！去做自己的主人，将你所感悟到的东西和所学到心法，运用到实际工作、生活之中，推开智慧之门，创造亮丽的人生。

编 者

目 录

第一章 秦始皇篇 1

- 得高人就能成大业 /2
- 打破常规用人 /6
- 求才若渴 /7
- 会用人才能成为赢家 /11
- 用人要有战略眼光 /13
- 用人之长 /14
- 大度之心成大业 /16
- 知人善任 /20
- 重用范雎 /22
- 不能听信小人之言 /26

第二章 刘邦篇 31

- 君臣互信 /32
- 重用韩信取其勇 /35

2 跟帝王学用人

谋士的作用不可低估 /43

巧遇陈平 /52

虚心倾听谋士之言 /61

人无完人 /66

第三章 杨坚篇 71

创定新的选官制度 /72

重用贤能之人 /74

用人不拘一格 /77

功过分明 /79

善于利用群臣智慧 /82

第四章 李世民篇 85

治国之本唯在得人 /86

不拘一格用贤才 /88

用人不求全责备 /92

大兴举荐之风 /94

以才干用人 /97

用敢于讲真话的人 /100

小人之言不可信 /103

善于发现别人的优点 /106

以诚信对待大臣 /108

用人以德为先 /111

重用真才实学之人 /114

第五章 武则天篇 117

- 破旧制度选用人才 /118
- 知人善任之举 /121
- 发挥人才长处 /125
- 重用有正义感的人 /127
- 不能轻视忠臣的作用 /132
- 重用有才干的人 /135
- 罢免贪官 /137
- 重用人才 /141
- 用人不疑 /144
- 用人得法 /149

第六章 唐玄宗篇 155

- 姚崇的治国主张 /156
- 选好宰相 /158
- 大事明晰参与，小事放心委任 /160
- 不轻信天命 /162
- 重用宋璟取其正 /164
- 用人以德才为先 /167
- 恩威并举 /170
- 任人就得唯贤 /173

第七章 赵匡胤篇 175

- 知人善任 /176
- 论功行赏 /179
- 忠诚至上 /182
- 对人才信任使用 /184
- 善于用术 /185
- 用人重人品 /187
- 文治用儒生 /190
- 改变重武轻文之风 /192
- 学而优则仕 /194
- 以制度管人用人 /198

第八章 成吉思汗篇 205

- 重用能人创造文字 /206
- 为我所用 /209
- 用真心换取真诚 /211
- 让部下有职有权 /214
- 关爱身边的人 /221
- 小人之言的危害 /222
- 强硬手段 /225
- 重用人材 /228
- 忠臣的作用 /230

第九章 朱元璋篇 235

- 一个好汉三个帮 /236
- 得贤才能成大事 /238
- 在民间寻找人才 /240

人才是无价之宝 /243

用人要讲策略 /247

招贤纳士用文人 /250

重才干不重资历 /253

恩威并举用旧臣 /257

喜怒无常 /261

第十章 康熙篇 265

人才以德为本 /266

用武将就得看其谋 /268

观人不能只看表面 /270

用人不疑 /272

用人唯贤 /275

打破旧的用人制度 /277

礼贤下士 /280

好钢用在刀刃上 /283

不能求全责备 /285

第十一章 雍正篇 289

人忠诚为先 /290

敢于打破旧制度用人 /292

大胆用贤才 /294

去其短而用其长 /296

以才论人 /299

借人之才 /301

天下奇才处处有 /305

责任和权力分明 /307

第十二章 乾隆篇 311

人才是关键 /312

任用能人办大事 /314

清官受重用 /317

功过分明 /318

用人不避亲 /320

褒奖讲策略 /322

既往不咎 /325

安民在于察吏 /328

长治久安用文人 /331

不记小过 /334

量才而用 /337

以礼待人 /339

以功过论人 /342

用恩感化将帅 /344

重赏忠臣 /347

慧眼识珍珠 /349

第一章

秦始皇篇

秦始皇是善于用人的帝王。他知人善任，唯才是举，用其所长，不论出身：臣有其长，不能不为己所用；臣有其能，不能权重一时。

用高人成就大业

秦王因为用了吕不韦而成了大事。吕不韦是一个很有思想的政治家，秦王重用他为相，让他充分发挥出自己的聪明才智，为秦王统一天下出谋划策。如何治国？如何安民？吕不韦提出了一系列行之有效的政治主张，这对秦始皇后来统一中国起了很重要的作用。

老子认为：用规范的方式治理国家，用变幻莫测的办法带兵打仗，用无为的方法来治理天下。

荀卿认为：做人主的人，应当以能否选用人才作为衡量他能力的标准；平民百姓，是按照个人能力大小来衡量才干。

用人是王者之道，知道怎样办事是为臣之道。这个道理是无形的，却是主宰万物的规律；无端无形的事理，是事物的根本。就像鼓音不在五音之列，却是五音之王；明道之君不做百官分管的具体事，却是百官之主。

开明的君主，往往是知人善任；国家要兴旺发达，长治久安，其根本在于用人。

吕不韦相秦前后达十三年之久。在这期间他成为秦国的实际决策者，对六国发动了一系列战争，取得了重大胜利，从而使秦国一统天下成为必然之势。

吕不韦原是卫国濮阳（今河南濮阳西南）人，后来到韩国经商，以往来货物为主，成了韩国有名的大商人。此人经商有道，但不以经商致富为满足。他在致富之后，所羡慕崇拜的人物是春秋末年的子贡。子贡作为孔子的高足弟子，不仅在经商上发了大财，而且在政治上交结王侯，当上了鲁、卫两国的宰相，在春秋末年的政治风云中大展奇才，即所谓子贡一出，存鲁、伐齐、破吴、强晋而霸越；子贡一使，使势相破，十年之中，五国各有变。常相鲁、卫，家累千金。

吕不韦认为，对于治国，诸子百家都有有用的东西，又都有偏颇之

处，也就是“物固莫不有长，莫不有短”，他想“假人之长以补其短”，基于这种考虑，他召集了家中门客共同编写了《吕氏春秋》，将自己在秦国实施的方针政策加以理论化、系统化，作为秦帝国统一天下后的治国大纲。

秦昭王四十二年（前265），吕不韦做买卖来到了赵国的都城邯郸。一天在街市上遇到了秦国的公子异人。只见异人面容憔悴，表情抑郁。这是一次偶然的相遇，但却又是一次不寻常的相遇，这次相遇同时改变了这两个人的命运。

异人是当时的秦国国君昭襄王的孙子，安国君的儿子。安国君是昭襄王的次子。两年前，太子天逝，昭王立安国君为太子。安国君共有二十几个儿子，异人是位于中间的一个儿子，他的母亲是夏姬，不被安国君宠爱。安国君有一爱姬，被立为正夫人，号曰华阳夫人。华阳夫人虽然被宠，但却没有儿子，将来有望承继王位的是一个叫子便的公子，但华阳夫人对安国君的这个儿子也并没有什么特别的感情和喜爱，所以将来到底谁会被安国君立为太子仍未确定。

战国时期，各诸侯国之间时而相互攻打，时而彼此结盟。为了表示结盟的诚意，往往把本国的公子、王孙送到对方国家做人质，称为“质子”。

客居他国的质子的日子是不太好过的，如果两国的关系好还罢，一旦反目，交兵相攻，质子马上会“身为粪土”，惨死他国，所以被作为质子的公子、王孙们，是将自己的性命“托于不可知之国”。异人就是作为质子被送到赵国来的。但秦国并没有因为异人抵押在赵，而放弃对赵国的进攻，这就使异人在赵国得不到应有的礼遇，吃的住的都很不好，出门也没有车，境况窘迫，还时时为自己的生死安危担心。他思念自己的国家，希望能早一天回到咸阳，但他感到这希望是那么渺茫，所以心情很不好。当吕不韦在邯郸遇到他时，只见他形容憔悴，心情抑郁。

由于自己不是长子，母亲也不得宠，眼下又身在远离咸阳的赵国，异人对自己的前途很悲观。至于说将来做秦国的继承人，他连想都不敢想。异人觉得王位与自己无缘，但吕不韦不这样想。吕不韦经常走南闯北。往来于各诸侯国，见多识广，对秦国王室内部的情况了如指掌。所以当他在邯郸一碰到异人这位落难王孙时，商人的神经使他马上意识到这是“奇货可居”。那一天他回到家，他问父亲：“耕田之利几倍？”父亲回答说：

“十倍”。他又问：“珠玉之赢（即经商之利）几倍？”父亲说：“百倍”。“那么立国家之主可赢利几倍？”吕不韦紧接着又问。父亲沉思了片刻，严肃地说：“无数倍”。

于是，他下决心要利用异人做一笔利“无数倍”的大生意。吕不韦去见异人，对他说：“眼下秦王已经老了，令尊安国君是太子。我私下听说安国君宠爱华阳夫人，但华阳夫人没有生子，但她却有能力确定立谁为太子。现在你们兄弟共有二十几人，你处在中间，既非长子又不受宠，长期在外国做人质，一旦秦王去世，安国君继位为王，那么你根本就没有希望与长兄及朝夕在父君跟前的诸子争立为太子。”

异人说：“是这样，但又有什么办法呢？”

吕不韦说：“你客居在邯郸，很穷困，无资财交给亲友宾客。我虽说也不太富，但请让我拿出一千金去秦国为你游说，让安国君和华阳夫人立你为太子。”

异人又惊又喜，感谢道：“果真能如先生所说的那样，我一定分秦国与先生共有之。”吕不韦把五百金留给异人，让他结交宾客，用另外的五百金买珍奇玩物，带上去秦国。一个外国商人，不可能直接见到华阳夫人，于是他就去游说华阳夫人的弟弟和姐姐。交谈中，吕不韦对他们说：“你们已大难临头却还不知。”华阳夫人的姐弟二人又惊惧又不解地问：“不知先生是什么意思，请明白赐教。”

吕不韦说：“你们门下之人均获高官显爵，而子溪门下却无有贵显者，你们府藏珍珠宝玉，骏马盈外厩，美女充后庭。可将来一旦安国君不在了，子溪为王，必用其亲信掌权，到那时，华阳夫人门可罗雀，你们也有危险，朝不保夕呀。”

“那可怎么办呢？”华阳夫人的姐姐问。

吕不韦说：“我有一个办法可以使你们富贵千万岁，安宁如泰山四维，必无危亡之患。”于是，他详细而富于声色地谈论起在赵国做质子的公子异人，说异人如何贤德、聪慧，结交诸侯宾客遍天下，又说异人如何想念秦国，思念安国君与华阳夫人……吕不韦请姐弟二人转告华阳夫人说：“我听说，以色事人者，色衰则爱弛，今夫人事太子（即安国君），虽甚爱却无子，何不趁受宠之时，早早在诸子中挑选一个贤孝者立为嫡嗣，作为自己的儿子，太子在则尊宠，即使太子不在了，所立之子为王，终不

致失势。公子异人贤孝，如果夫人能请安国君立异人为嫡嗣，那么异人无国而有国，夫人无子而有子，夫人将终生有宠于秦。”听到传话后的华阳夫人认为吕不韦的话很有道理，就利用自己被宠之机，很容易地说服了安国君，立异人为嫡子，又送了大量财物给异人，并委托吕不韦照顾异人。

华阳夫人是楚国人，当异人返回秦国前去拜见她时，吕不韦又很有心计地让异人身穿楚服，华阳夫人一见特别高兴，立即把他当成自己的儿子，并给他改名叫“楚”，人称“子楚”。

前 251 年，做了五十六年秦王的昭襄王终于死了。安国君即位，这就是孝文王，立子楚为太子。此时孝文王已经五十多岁，身体又很不好，结果正式即位仅三天就死了，太子子楚继位，是为庄襄王。庄襄王果不食言，即位后以吕不韦为相，又封他为文信侯，把蓝田十二个县作为他的封邑，后又改食洛阳十万户。吕不韦家中有僮仆上万人，比起当年阳翟为贾时富贵多了。

庄襄王死后，秦王嬴政即位，这就是后来的秦始皇，秦二世胡亥的父亲。秦王嬴政即位时只有十三岁，不能亲政，尊吕不韦为相国，并效法齐桓公尊管仲故事，让吕不韦以“仲父”的身份辅政。一直到前 238 年，秦王嬴政二十二岁亲政时为止，吕不韦在秦国为相掌权共十二年。

吕不韦执政，促进了秦国对外的发展，促进了秦国统一的过程，最主要的是组织人才撰写了《吕氏春秋》，制定了统一天下的必要的治国大纲。在这十几年中，秦国灭了东周君，攻韩建立了三川郡，攻赵建立了太原郡，攻魏建立了东郡，攻占韩、赵、魏三国各几十个城，挫败了韩、赵、魏、楚、燕五国的合纵攻秦，从此再也没有联合抗秦之举。秦灭六国的日子已为期不远了。

打破常规用人

秦始皇知人善用，这正是他的用人之道。他提出“常格不破，大才难得”的用人策略，为成就秦朝大业发挥了重要作用。

嬴政在创业之初，多用招降纳叛等手段网罗人才。在他有了显赫地位之后，便凭借手中的权力，公开树起了一面不看身世，只要有才便吸收录用的旗帜。

他提出“常格不破，大才难得”。

因嬴政求贤若渴，“唯才是举”，从而吸引了大批有志之士从四面八方拥进秦国，造成了秦国鼎盛时期高朋满座，雄兵百万，战将千员的局面。

嬴政“唯才是举”的方针，使一大批出身低微、“经”不明“行”不修、甚至曾经反对过嬴政的人也能被吸收到嬴政周围，成为嬴政的重要将领和僚属。

秦惠文王至秦昭王在位的八十九年间，秦国的历代国王继承了秦国重用来自国外贤才的传统，逐渐形成了以客卿为将相的制度，并在秦国的中央政权中确立了布衣将相格局。这一期间，先后受到重用的著名客卿有：张仪、公孙衍、司马错、范雎和蔡泽等。

范雎、蔡泽二人，均以布衣身分分别由魏、燕入秦，由客卿升为丞相，同是因惧诛而请归相印。范雎、蔡泽以及白起等文臣武将的宦海风波表明，秦惠王以来的重用客卿的传统，在秦昭王结束魏冉后的十五年中，已成为由客卿为丞相、将军的制度，布衣将相格局在秦国已得到了初步的确立。

范雎、蔡泽由客卿而丞相，又由丞相而谢病请归相印，这种“走马灯”式的上台卸位，从一个侧面反映出布衣将相格局所固有的一个特点，即它的“流动性”。然而，正是这种走马灯式的流动性，使得商鞅以来的