

# 古代用人智慧

中国历史出版社

编著：颜林

书号：ISBN 7 - 6374 - 9312 - 4

电子版定价：4.00 元

版本：2003 年 6 月第 1 版

CIP 数据核字（2003）第 029013 号

## 目录

揽人先揽心  
重奖直言臣  
巧用音乐谏皇帝  
王华秉公荐张邵  
萧道成施恩结勇士  
萧道成宽容王玄邈  
萧道成知遇刘善明  
君臣手足情  
萧衍计降陈伯之  
减撤减罪  
计留周文育  
杨坚慧眼识苏威  
任城王举荐李德林  
唐高祖爱惜忠臣  
推心置腹待臣下  
用人不避亲疏  
秦穆公改过  
子产用人  
冯驩诤秦促齐  
安平君大度荐贤  
貂勃智保安平君  
平原君力荐赵奢  
得一人而得天下  
伶牙利齿智说英布  
先声后实定燕国  
推荐诤臣保如意  
冯唐帝前赞魏尚  
幼主识伪书  
任延揽才  
刘秀用人不疑  
妙计连环事曹操  
巧借伤疤树威望  
明主纳忠言  
孙权敬贤爱将  
司马炎喜纳忠言  
唐太宗用臣所长  
用人要深结其心  
褒奖魏征为垂范  
一事见忠义  
君臣共论用人之策  
县令如此升刺使  
钱传瓘用人不疑

知子莫如母  
宋太祖善于用人  
赵普荐人有术  
吕蒙正慧眼识人  
不重门第荐良才  
未雨绸缪荐人才  
皇帝重用智谏者  
张永设谋保忠臣  
诚待降将破叛贼  
选天下之才，为天下之务  
魏征力阻封禅  
狄仁杰抗上护民  
设宴激发众军情  
贺若弼妙计平陈  
窦建德诈降破郭绚  
李世民巧设疑兵退突厥  
平霍邑李世民痛哭苦谏  
借助李密拒隋兵

## 序言

人类历史表现为许许多多大事小事的有序排列，而这些大事小事都是由人去完成的，因此，人是人类历史的主体。在人类群体中，人才是较优秀、杰出的部分，他们在完成各种事物的过程中起过重要作用，因此，自古以来，我们的祖先就很重视人才的利用。

至迟在春秋时期，我们的祖先便开始在任用人才的实践中总结人才理论。

“天下不患无臣，患无君以使之”（《管子·牧民》），这是讲用人才的重要。

“审其所恶，则其长短可知也；观其交游，则其贤不肖可察也”（《管子·权修》），这是讲考察人才的方法：“是故辨一言，察于一治，攻于一事者，可以曲说，而不可以广举”（《管子·宙合》），这是讲举荐人的经验。

“明主之择贤人也，言勇者试之以军，言智者试之以官”（《管子·明法》），这是说任人不但要听其言，还要观其行。“短绠不可以汲深，器小不可以盛大”（《淮南子·说林训》），这说的是任人的经验。

“善用人者，若妍之足，众而不相害；若唇之与齿，坚柔相摩而不相败”（《淮南子·说林训》），这是对高水平用人的经验总结。

此类理论还有许多，不胜枚举。

不但在理论上，而且在实践中我们的先人也表现了用人智慧。

刘邦取得政权后，在总结之所以得天下的原因时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”刘邦在这里总结出一个道理：得人才者得天下。

这简单的一句话，其实包括了许多内容。得人才者得天下，但怎样得人才？首先就得喜才、爱才，这样才会有人向你荐才举才。其次还要得人才之心。怎样得人才之心？就要知人才之心。怎样知人心？就要善于体察人心。

察人心者知人心。春秋时郑国的子产在这方面表现出了超人的明智。他让一个叫白石的人为国家办一件事，在让其办事之前，先给了他一座城邑作领地。因为子产清楚地知道：人和人不一样。像白石这样的人，指望他没有个人欲望是困难的。满足他的欲望就会使其所办之事成功，因而对国家有益。再说，城邑终究是国家的，也不会被搬走。

知人心者得人心。西汉末任延对待隐者龙丘苕之事则体现了他的明智。龙丘苕在会稽一带颇有名气，任延任会稽都尉时，手下人建议召见龙丘苕。任延说：“龙丘先生亲身履行德义，有古代贤者原宪、伯夷那样的高节。我亲自登门，为他洒扫道路，都怕有辱于他，怎能召他前来呢？”任延这番话，表现了他对龙丘苕之志的理解，唯有此“知”，他才能坚持一年对他慰问、问候、送医、送药。此诚终于获得了龙丘苕的归附之心。

得人心者得人才。南朝萧齐的开朝皇帝萧道成就很会通过获取人心而得到人才。刘宋末期，会稽人戴僧静无家可归，被镇守淮阴的萧道成收留。后来，戴僧静又触犯了国法，被关进监狱，萧道成又设计将他救出，将他深藏于府中，并每年接济他家，使他渡过了一次又一次难关。萧道成的这些做法，深得戴僧静之心。在萧道成取代刘宋王朝过程中，得到了戴僧静的鼎力相助。得人才者用人才。察人、知心、得心、得才，最终还要落在用才上。使用人才是用人谋略中内容丰富、情节跌宕、策略性强的一环。秦末韩信率军在河北井陘口大破赵军，并俘获了广武君李左车。韩信并未因李左车是败军之将而对他加以轻视，相反，他了解到在赵军与自己决战前，李左车曾向赵王进献过足以置自己死地之策，只是赵王没有采纳，因此对李左车更加重用。这种不以成败论人才的做法对今天仍具有启发意义。西汉昭帝时，大将军霍光辅政。上官桀欲陷害霍光，便假冒燕王刘旦之名，派人给昭帝上疏，弹劾霍光离开都城校阅羽林郎用天子仪式，又说他擅调幕府校尉，图谋不轨。不料昭帝认为此奏本系人

假托燕王之名伪造的，霍光无罪。其理由是：将军往广明校阅羽林军，往返不过十日，燕王远居蓟地，怎能知晓？且将军重权在握，如有异谋，何必需用校尉。这件事告诉我们，对所用人之处理一定要谨慎，否则，一旦大错铸成，悔之晚矣。东汉初光武帝手下的一员大将冯异，战功卓著，又带重兵守卫关中。有一个人上疏弹劾冯异，说他在关中独断专行，斩杀长安令，威高权重，百姓归心，有“咸，阳王”之称。光武帝将这封奏章转给冯异，又亲自给他写信表示对他的坚信不疑。用人不疑，这是一条被许多事实反复证明了的成功经验。隋末，李靖曾为隋朝效力，有过不利于唐高祖李渊的举措。后来，尽管李靖归顺了李唐，李渊仍对其不满，曾因他进兵迟缓而要派人将其杀害。由于有人保护，李渊未能如意，只得让李靖戴罪立功。有记载说，李渊赦免李靖，是出于无奈。但无论如何，李渊从李靖之事中总结出“使功不如使过”的道理，倒是一条值得借鉴的用人之道。为什么？对曾经犯过错误而又不是不思悔改，不是文过饰非的人，宽而容之，信而任之，使而用之，就可以使他以一种感激之情，十倍的努力，发挥自己的聪明才智，将功补过，从而最大限度地发挥自己的积极性。

从某种意义上讲，举荐人才也应看作是用人谋略。大凡举荐人才之前，荐人者对被荐者都要进行考察、了解。在得才、用才方面，只不过是人才举荐给别人，让别人所得，为别人所用。在荐人谋略方面，更是因人而宜，因事而宜，因情而宜。比如宋朝时，宰相赵普要举荐一个人任某职，但皇帝赵匡胤不允。第二天，赵普仍是举荐此人，又碰了壁。第三天，赵普的固执终于将赵匡胤惹恼，他将赵普递上的荐人奏章撕得粉碎，扔在地上。赵普便将这些碎片捡起来，带回家去拼贴好，几天后又递了上去。这种荐人方法，我们姑且称为“粘胶策略”。但这种方法只有赵普这样的人才能奏效。因为赵普与赵匡胤的关系实在非同一般，若是换了别人，岂止是被撕碎奏章，恐怕脑袋早就搬家了。

中国古代有丰富的用人理论，有生动的用人谋略。中国的文明史延续了几千年，用人的理论、经验、谋略也总结、运用了几千年，至今仍被人们所重视。

这是一个常说常新的永久性话题。

## 揽人先揽心

用人用能人，服人先揽心。心服了，才可上下同心协力，也才能使事业有成。刘邦能战胜项羽，刘备能建立西蜀……他们都深知这一道理。

东晋的祖逖也是这样的一位将才，他礼贤下士，宽以待人，为此深得人心。下文所记，就是这样的事例。祖逖是东晋名将，年轻时闻鸡起舞，锻炼身体，志在收复中原。他后来屡建奇功，使黄河以南的地区都成为东晋的疆土，其中一个重要原因，是他对人不论亲疏贵贱，一律以礼相待，因此深得人心。

祖逖担任豫州刺史时，有一次遭到了谯郡(治所在今安徽省亳县)太守樊雅的偷袭。在讨伐樊雅的战斗中，陈川派部将李头率军支援祖逖，终于攻克了谯城。

陈川的部将李头在这次战斗中作战十分英勇，立了大功。祖逖缴获子樊雅的一匹骏马，李头抚摸着骏马，久久没有离开，直夸这是匹不多见的千里马。祖逖看出李头很喜欢这匹马，只是不好意思开口要。虽然祖逖也很喜欢，但他更爱英雄，便豪爽地把骏马送给了李头。这使李头深为感动，常常叹道：“如果能在祖逖这样的将领下做事情，我即使死了也没有什么可遗憾的了！”后来这活传到陈川的耳朵里去了，而陈川是个心胸狭隘的人，竟然因为李头的这句话，大为发火，把李头杀了。

李头的亲信冯宠从这件事看出祖逖是爱惜将才、爱护部下的人，而陈川却是个无情无义的人，就带领四百名部下去投奔祖逖，受到了祖逖的礼遇。

这下陈川更加发怒，居然派他的将领魏硕抢掠豫州各郡，俘获了很多人口和车马。祖逖得知后，派人在谷水迎击魏硕，全部截获了他们所抢掠的人口和车马。但是祖逖并没有扣留他们的军队，把他们全部放回，并且一点儿东西都不留下。

陈川最后落得个众叛亲离，变节投降了与东晋为敌的石勒。祖逖像这类善于体察下属的心思、尽量予以满足的事例，不胜枚举。他自己生活很俭朴，把省下来的钱尽量帮助下，部下只要有了一点功劳，他立即给予奖励，连一天时间都不超过。所以部下都对他感恩戴德，甘愿为他冲锋陷阵。

### 【简评】

孟子云：“天时不如地利，地利不如人和。”以此理统军，便可克敌制胜；以此理治国，国便可大治。俗话说：人心齐，泰山移，正反映了这一道理。

上文所记祖逖，是深明此理之人。他严以律己，真诚待人，治军先揽心，为此得到属下拥护，甘心为他所用，才使他纵横战场，收复了黄河以南大片国土。与祖逖相反的陈川，心胸狭窄，尖刻待人，又怎能不失掉人心？失掉了人心，他又怎能不败？

两个人，两种待人态度，落得两种结果，足能引起后人深思。

## 重奖直言臣

在《邹忌讽齐王纳谏》一文中，邹忌劝齐威王开门纳谏，以查自己之过。齐王听从，并设了上、中、下三种奖，以赏直谏之人。开始，“群臣进谏，门庭若市；数月之后，时时而间进；期年之后，虽欲言，无可进者”。齐国也因此得到了一定的治理。

在中国历史上，奖赏敢于直言者的并非齐威王一人，后赵皇帝石勒，便是其中一人。

后赵皇帝石勒虽然给人当过奴隶，不是读书人出身，但他酷爱文学，即使在行军途中也常常让人朗读史书给他听。因此，他对历史很熟悉，而且对古代的帝王能作出中肯的评价。从历史和现实中，他懂得要重用敢于坚持原则和敢于直言的官员。这样的人即使冒犯了自己，他也要予以奖励，把他们作为大家的表率。有一次，石勒微服夜行，检察营卫。由于他身着

便衣，守城门的人不认识他，便不让他出去。石勒拿出缙帛和金银来贿赂守门人，请他通融一下，放他出去。永昌门的守门官员王假得知后，便要逮捕他。正在这时，石勒的随从赶来了，说明了真相，才止住王假的逮捕行动。

第二天一早，石勒便召见王假。王假以为昨晚的事情让石勒生气了，一定会降罪给他。其实，石勒微服察访是要考察官吏是否尽职、是否徇私情。他非常满意王假当时作出的逮捕他的决断。这次召见王假，便是要提拔他为振忠都尉，封关内侯的爵位。后来，石勒决定要在邺城(故城在今河北省临漳县西)修建宫殿。廷尉续咸认为不可，便上书谏劝，言辞恳切、坚决。石勒看了奏章后，大发脾气，说：“不杀掉这个老家伙，我的宫殿就盖不起来了！”命令御史立即把续咸抓起来。

中书令徐光知道消息后，马上求见石勒。他对石勒说：“陛下的天资，聪慧敏睿，超过于唐尧、虞舜，却不想再听听忠臣的话，这可不得了象夏桀、商纣那样的昏君子吗？忠臣的话，可用就应当用；不可用也应当容忍，让人家讲话，怎么可以因为直言，一下子就把人杀了呢？”

石勒听了这席话。恍然大悟，感慨道：“做君王的，行动真是不自由啊！我哪里会不知道续咸的话是出于一片忠心呢？刚才说要把他杀了，是同他开开玩笑罢了。”接着向徐光解释说：“普通百姓家，倘若有了价值一百匹布的财产，尚且要想另外盖座新房子，何况我有天下之富、贵为天子呢！宫殿终究是要修建的，不过现在暂且停下来，以表示我对直言之臣的尊重。”

说完，石勒就命人把续咸放了，还赐给他一百匹绢，一百斛稻；并下令让公卿百官每年都推荐贤良、方正、直言、秀异、至孝、廉清各一人，优秀的拜为议郎。

### 【简评】

能否听逆耳之言，这往往是历史上明君和昏君的标志。石勒的聪明之处，就在于他考虑问题不是从维护自己的面子出发，而是从巩固和加强自己的统治这一根本利益出发，因而能鼓励直言，鼓励对原则的坚持。这正是他比刚愎自用的君王高明之处。

## 巧用音乐谏皇帝

音乐在古代既是一种教化工具，也是一种娱乐形式。聪明人对音乐的这两个功能认识得非常清楚，他们把二者巧妙地结合起来，“寓教于乐”。

东晋时的桓伊就是如此。

桓伊是在淝水之战中和谢玄等人一起立了大功的战将，擅长音乐，他的演奏尽善尽美，被称为江左第一。

晋孝武帝司马昌明的晚年，嗜酒好色，亲近阿谀奉承的邪恶之徒。当时。宰相谢安受到奸险小人的攻击。其中有一个，就是谢安的女婿王国宝。因为谢安见王国宝经常仗势欺人，胡作非为，很生气，便对他进行管教、约束。王国宝因此怀恨在心，挑拨君王和宰相的关系。一些别有用心的人，认为谢安已是老朽，盛极必衰，也在一旁造谣生事，煽风点火，惟恐天下不乱。桓伊看到孝武帝在一群佞臣的包围下，很难听到也不会接受逆耳的忠言，很为国家的前途忧虑。

有一次。孝武帝请桓伊赴宴，谢安陪坐。喝酒喝到高兴时，皇帝就要桓伊吹笛助兴。桓伊正想利用这个机会，为谢安说话，于是表现出顺从愉悦的神色，为皇帝吹了一曲，得到了大家的喝彩。

桓伊见皇帝心情不错，放下笛子，对皇帝说：“我弹筝的水平虽然不如吹笛子，但是还足以和其他乐器配乐、配歌，那是很有韵味的。请允许我为陛下一边弹筝，一边唱歌，另请

一个人来吹笛子。”

皇帝很喜欢他的随和、通达，就同意他的请求。下旨要皇家乐队的乐妓来吹笛子。

桓伊听说后，又对皇帝建议：“皇家乐队过去没有同我一起合奏过，现在未加练习就演奏，可能互相配合得不好。我有个奴仆，很善于和我合奏，能不能让他来吹笛子？”

皇帝听了，更加赞赏他的直率，准许他的奴仆进殿为他伴奏。

奴仆吹起笛子，桓伊就一边弹筝，一边歌唱《怨诗》。《怨诗》的歌词是：

为君既不易，为臣良独难。

忠信事不显，乃有见疑患。

周旦佐文、武，《金滕》功不刊。

推心辅王政，二权反流言。

这首歌唱的是周公忠心辅政，反被流言攻击的故事，借以为谢安鸣不平。

桓伊饱含感情唱了这首歌，激昂慷慨，铿锵动人。谢安感动得眼泪止不住地往下流，把衣襟都沾湿了。他赶忙站起身来，跨过席位，走到桓伊的身边，用手捋着桓伊的胡子说：“刺史大人哪，您在这方面真是不平凡啊！”

孝武帝也听出了桓伊唱歌的用意，想起谢安对皇室的一片忠心，自己却听信小人之言，无端猜疑，不由得露出了羞愧的脸色。

俗话说：“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。”但大多数封建君王却不爱听逆耳之言，不亲近鲠直之臣。桓伊深知谢安为国家栋梁之材，想让皇帝恢复对他的信任和重用，但又不能直截了当地向皇帝进言。于是他凭借自己的音乐才能，用旁敲侧击、借古喻今的方法来晓喻皇帝。事实证明。这种迂回的策略往往会比直言取得更好的效果。

#### 【简评】

封建社会中，皇帝是批评不得的，即使他确实做得不对。于是，便有一些既不愿皇帝犯错误，也不想使自身致祸之臣，利用各种手段对皇帝进行“智诛”。

“智诛”的结果自然是两全其美，但也白白耗废了谏者的许多智力。本来，批评应当是一件简单明了直言不讳的事，何苦要在这件事上消耗过多的脑汁呢？

## 王华秉公荐张邵

好妒之心，常人均有，只不过表现程度不同罢了。妒心表现在各个方面，或妒人钱财、或妒人学问、或妒人才能，尤其是后者，表现更强烈一些，因别人比自己强，才生妒意。有妒心并不可怕，可怕的是因妒废公，由妒生恨，排挤异己，加害他人。这样的事例在历史工不少。这实际上是一场人才的消耗战，于国于己都没有好处。还有一部分人虽有妒心，但在关键时刻，还能秉公废私，举荐对手，为国出力。这种人，既不可大赞，也不可过贬，南朝宋王华就属这类人物。

张邵，字茂宗，吴郡(今苏州市)人，勤于政事，多谋善断。南宋永初元年(420年)，文帝时为宜都王，进号镇西将军，拜张邵为司马。因文帝年尚14，一切政事，都委于张邵。王华，字子陵，琅邪临沂(今山东省东南部)人。永初元年(420年)，为文帝西中郎主簿，后改拜谘议参军。

南朝宋初，二人同事文帝，但性格截然不同：张邵豪爽侈华；而王华志高好妒，不喜他人高过自己。

一次，王华携数名随从乘车外出，远远看见一队人马拥着一辆华车滚滚而来，忙对左右说：“看前面人马如此气势，必是殿下出行。”说着喝令停车，自己跳下车来，站在路旁敬候。及车马来到跟前，王华这才看清，车中端坐着司马张邵，哪里是什么殿下！一种羞辱之感顿

时产生。自此，心中暗恨张邵，总想寻找把柄，参他一本。

不久，机会来了。有一次，王华看到张邵穿着白衣登上了城楼，这是当时犯忌之事。王华立即将此事报告了文帝。文帝听后，大怒，下令免去张邵司马之职，而让王华代为司马、南郡(治在江陵)太守，处理州府政事。

景平元年(423年)，少帝被废，文帝即位。王华被帝所亲，官拜侍中，兼领右卫将军。这时，张邵官职远在王华之下。左右亲属见华受宠，都暗暗替张邵担心，有人劝张邵要防王华加害之心。张邵道：“我深知子陵，他虽和我有隙，但必不以私费公，加害正义。”

果如张邵所料，王华官拜侍中不久，便向文帝谏道：“故司马张邵，虽因罪被贬，但他实为当世为政良才，愿陛下考虑给以重用。”对张邵才干，文帝又怎能不知？见王华不记前嫌，亲来推荐，当即应允。

元嘉五年(428年)，文帝又重新启用张邵，拜其为征虏将军，领宁蛮校尉、雍州(东晋侨治，治所在今湖北襄阳)刺史。张邵一到襄阳，立即兴农治水，数年后，境内物丰民安，得到大治。

### 【简评】

王华对张邵先参后荐：前者虽出于妒心，但张邵获罪，参也应该；后者王华深知张邵才能，又向文帝力荐，确实出自公心。王华所为，虽不值得大赞，但比起那些因妒害人，又落井下石者，又不知强过多少倍！

为此，因有妒心不可免，切记因妒莫害人，古今之理均如此，不可因妒废了公。

## 萧道成施恩结勇士

施恩不图报，这是古代崇高的道德观。为求回报而施以恩惠是一种感情投资，是政治家借以广揽人才的手段。南朝萧道成对戴僧静的恩惠便属于后一种。

南朝刘宋明帝时，萧道成镇守淮阴(治今江苏清江西南)，暗地扩展自己的势力。

有一个叫戴僧静的人，他原为会稽永兴(今浙江萧山)人，其祖戴饰因在刘宋初年犯法，全家被徙往青州(治今山东益都)。刘宋明帝时，沈文秀叛入北魏，正在沈文秀手下任职的戴僧静也被裹挟到北方。不久，戴僧静又带领家属逃回来，正在淮阴的萧道成见戴僧静有胆有力，武艺高强，便将他收留。后来，戴僧静私自将京城的锦缎运出，违反了国家禁令，在兖州(治今江苏扬州)被发现，身陷囹圄之中。萧道成知道后，便派人到兖州狱中给戴僧静送饭，并将一把刀子藏在鱼腹之中，戴僧静得到刀子之后，便把送来的酒全给狱中看守喝，趁其烂醉昏睡之时，用刀将刑具打开，然后将墙挖穿后逃出。逃出之后，萧道成把他深藏在府中，并且每年接济其家许多粮食，以使其家免于贫困。

俗话说，士为知己者死。萧道成一次次向戴僧静施恩，深得戴僧静之心，后来，萧道成回京城，入朝作了辅政大臣，掌握了刘宋王朝的实权。沈攸之反对萧道成，于荆州(今湖北江陵)起兵，司徒袁粲也在朝中起兵，与沈攸之里应外合。在萧道成腹背受敌之时，戴僧静率领心腹，身先士卒，全力攻打，斩杀袁粲，为萧道成除去心腹之患。

萧道成取代刘宋天下时，很多人都为他尽力效忠，这当与他干时对人才的延揽有关。观萧道成与戴僧静的结交，不外施恩二字。戴僧静作为叛臣回归，萧道成给予收复任用；戴僧静犯禁入狱，萧道成给予解救藏匿；戴僧静家贫无米，萧道成则以粮接济。人心并非铁石，萧道成一次次对戴僧静投之以桃，戴僧静能不报之以李吗？

### 【简评】

投资作为一种取利手段，当然要指望回报。

感情投资也是一种投资，当然也要求得回报。

俗话说：滴水之恩，当；涌泉相报。这是受恩者的道德与价值观，也是感情投资者取得回报的巨大市场。

毫无疑问，萧道成对待戴僧静，是伴以物质利益的感情投资。在这种感情交易中，双方都取得了自己所需要的东西。

## 萧道成宽容王玄邈

海洋纳百川，终于成就其浩瀚。

森林容百木，终于成就其广袤。

任何成就大事者，也必须具备海洋纳百川、森林容百木的宽容品质。

萧道成是南兰陵(今江苏常州西北)人，是南齐的开朝皇帝。在当皇帝以前，萧道成是刘宋朝的一员大将，由于屡立战功，地位也越来越高。宋明帝泰始年间，萧道成官至督南兖州、徐州二州诸军事、南兖州刺史、持节、假冠军将军、都督北讨前锋诸军等职。泰始五年(469年)，萧道成又在原职基础上进而督兖州、青小北冀州三州军事，权力越来越大。

当时，萧道成正镇守淮阴(治今江苏清江西南)，民间纷纷传言：“萧道成当为天子。”又有人对宋明帝说，萧道成具有贵人之相，宋明帝本来迷信，听到这些话，又看到萧道成权力越来越大，便对他越来越不放心，萧道成也察觉到了明帝对自己的怀疑，便加紧营构自己的势力，以防不测。在萧道成的北面，是青州(治今山东益都)，王去邈任刺史。萧道成为使自己将来有个退路，便给王玄邈写信，与他交结。

王玄邈是刘宋名将王玄谟的弟弟。史称他有士君子之风。他看到萧道成的信，知道他的意图，然而他身为宋将，不愿背叛。他的长史房叔安也劝他说：“我听说布衣韦带之士，吃人一顿饭都不忘其恩，这才是义士。如今将军身当州镇重任，与朝廷有君臣之义，如果无缘无故弃掉忠孝之义。那么青州士人宁愿跳入东海而死，也不会跟随将军。”房叔安的一番话，更坚定了王玄邈的信心，他便派房叔安回首都建康(今江苏南京)，向朝廷报告萧道成的意图。

萧道成给王玄邈写信后，许久不见他的回信，心中不免着急。这一天，手下的兵上抓到一个从青州方面来的使人，萧道成问，知道是王玄邈派往京师的房叔安。萧道成向他索王玄邈给朝廷的信，房叔安说：“这信是我们将军给朝廷的，不是给您的。并且，我所要说的活，只对国家有利，即不利寸：您，请您也不要多问。”手下的人劝萧道成杀掉房叔安，萧道成说：“杀之于我们更不利，并且人各为其主，房叔安无可指责。”便将房叔安放了。后来，王玄邈离开青州回京，途经淮阴，萧道成令人在途中等候他，邀请他到府中叙谈。王玄邈假意答应，但经过淮阴时，根本没有下车，而是在卫兵的护卫下驱车而过，回到京城后，也向明帝报告说萧道成有异谋。

后来，萧道成沉着应付。打消了宋明帝的疑心，度过了危机。但萧道成丝毫不怨恨王玄邈，反而爱慕他的忠诚。宋明帝死后，萧道成在朝中的地位越来越高，宋顺帝升明年间，萧道成成为辅政大臣，皇帝成了他手中的傀儡，王玄邈没料到事情发展会出现这样的结果，非常害怕萧道成会加害于他。萧道成对王玄邈的态度还和当初一样，还提拔他作骠骑司马、泰山太守。后来，又让他作西戎校尉，梁州、南秦州二州刺史，并封其为河阳县侯。不但如此，王玄邈的兄弟们也被封为高官。这使王玄邈非常感动，从此一心一意效忠于萧道成。

公元479年，萧道成正式取代了宋顺帝的帝位，建立南齐。不久，梁州人李乌奴起兵作乱，王玄邈来不及调兵征讨，便带七八百人仓促应战，被打败。王玄邈觉得硬拼不成，便派人假装投降，对李乌奴说：“王玄邈兵众老弱，已经丢下伎妾，携家人逃进城去。”李乌奴大喜，率轻兵进入州城，被王玄邈的伏兵击破。李乌奴败走，梁州得以保全。萧道成知道后高兴地说：“玄邈果然没有辜负我的知遇之心。”

宽容是一种心胸，一种气度，一种用人的远见。萧道成从王玄邈的不轻易依附自己中看到了他的忠诚品质，又用自己的宽宏大量将王玄邈争取过来，使之成为自己的忠臣。

### 【简评】

宽容是古人崇尚的精神和品质。虽然宽容不可能人人得到，但欲成大事者必须具备宽容品质。

领导者必须能够宽容，因为他的存在价值和水平是靠调动众多人的行动而实现的，若无宽容精神，便不能做到。政治家必须能够宽容，因为他所要完成的事业，是靠调动起千千万万大众的行动而实现的，若无宽容精神，便不能做到。宽容宽容，只有“宽”才能成其“容”；只有“容”才能现其“宽”。

## 萧道成知遇刘善明

古人说：人生得一知己足矣。可见知己之难得，亦见知己之珍贵。

知遇，顾名思义。乃以知己之心待人。所以，被知者常视之为必须舍身相报的恩情。

刘善明是平原(治今山东淄博西北)人，是刘怀珍的族弟。刘宋明帝泰始初，青州(治今山东益都)刺史沈文秀响应徐外刺史薛安都反叛。刘善明与伯父刘弥之、从伯刘怀恭、族兄刘乘人等助朝廷抗击薛安都、沈文秀。为此，刘善明先后任北海(今山东昌乐西)太守、冀州(治今山东淄博市)刺史、海陵(今江苏扬州东北)太守等职。

宋明帝泰始五年(469年)，北魏出兵占领了南朝刘宋的青州，刘善明的家乡沦为北魏的领地，刘善明的母亲也被迁徙到代郡(治今山西大同北)。刘善明闻讯，布衣蔬食，悲伤若丧亲人。刘善明本来不好声色，居室简陋，家俱不加修饰。他常说：“在家当孝，为吏当清，子孙楷拭足矣。”但自从他母亲被北魏虏到北方后，刘善明好像变了一个人，所在官职，受财纳贿，积攒金钱。别人问他，他就一把鼻涕一把眼泪，说：“母亲被虏，我心已乱，岂暇为廉！”只有萧道成理解他，认为刘善明如此是为其母。刘宋末后废帝初年，朝廷要派使臣出使北魏，萧道成让刘善明推举人选，刘善明便推举乡人田惠绍，并把所有的钱交给他，让他将自己的母亲赎回。刘善明的母亲回来后，刘善明又恢复了清廉，他也感谢萧道成的知遇之恩，从此委身归诚于他。

萧道成知遇刘善明，刘善明也尽心竭力出了不少好主意给萧道成。后废帝刘昱狂虐滥杀，萧道成为保自己，企图利用北魏转移一下刘昱的视线。当时，刘善明正任西海太守，代青州、冀州刺史。萧道成派人刘善明说：“许多人劝我北上广陵(今江苏扬州)以自固，我怕一旦离开京城，便耽误了大事。如今时已入秋，你若与垣崇祖在北部边境与北魏挑起事端，则我的大事可成。”

刘善明回信说：“宋氏将亡，愚智皆知。如果在此时挑起边衅，反而会给您惹宋麻烦。您大功垂成，当静以待之，见机行事，千万不可远离根本，贻误大事。”萧道成听了他的意见，最后终成大事。

### 【简评】

萧道成值刘宋末季，大权在握，弄幼帝于股掌之中，距帝位仅咫尺之遥。为成代宋大事，萧道成需要一大批效忠于自己的人。用人首先得识人、知人。识人，即对人的品质、才干有准确的认识。知人，即今天所说的理解。春秋时，管仲与鲍叔经商，分财利用，管仲经常多拿。鲍叔并不认为管仲贪婪，而是理解到他是由于贫穷。所以管仲感慨地说：“生我者父母，知我者鲍叔也。”萧道成与刘善明，关系不同于管鲍，但相知这点却有相同之处。萧道成具有知人之明，识人之智，用人之量，所以他身边聚集一批人为其效忠，是理所当然的。

## 君臣手足情

封建社会，皇室中兄弟之间的关系往往十分紧张，最典型者，便是曹植、曹丕兄弟之间的王位之争。“煮豆燃豆萁，豆在釜中泣，本是同根生，相煎何太急。”这首充满悲愤的《七步诗》，便是这种斗争的生动写照。

然而也有例外，北魏时孝文帝与其弟元勰的关系便是另一种样子。

北魏元勰与高祖孝文帝同为显祖献文帝之子。元勰降生时母亲潘氏就不幸死去，那一年，正是显祖驾崩。元勰稍稍长大，刚一懂事，就非要再为父亲服丧，弥补当年初生时不能行孝的遗憾，文明太后不准，为此他哀伤过度，形销骨立，三年中不参加任何吉庆活动。小小年纪就知道尽忠尽孝，这令高祖大为惊奇，从此特别看重他。太和九年(485年)，元勰被封始平王，加封侍中、征西大将军，后改封彭城王。高祖一直对元勰深信不疑，让他常在宫禁中参与和决断政治、军事要事，日理万机。

高祖南征汉阳(今陕西汉阳西南)，封元勰为中军大将军。元勰因连连受到高祖的封赏，心中很是不安，便当面致谢说：“臣听说，亲疏契和而成双，异同融和而建业，昔日已见之于文章，臣愿再吟咏于今朝。曹魏时陈思王曹植苦求而不得，今日愚臣不求而自来。曹植与臣遭遇大相径庭，曹植再世也要羡慕臣的幸运，陛下宽宏大度，不屑作魏文帝排挤兄弟曹植之类的事情。”高祖一听，开怀大笑，亲热地拉着元勰的手说道：“曹丕曹植兄弟二人因都有才华而相互嫉妒，我与你则是因道德高洁而相亲相爱，就此而言，我们无愧于列祖列宗，你只要按先圣礼教约束自己，努力加勉，不必多思多虑。”高祖这番话发自内心，因为他深知元勰的道德为人，忠君孝祖，敬兄爱弟，兢兢业业地辅助自己成就帝业，是最值得信赖的兄弟和臣。日后处理政务，统兵征战，处处都重用元勰，经常加官进爵，频频赏赐，并且在病重时再三再四要将社稷大业托付给他。

高祖识人善任，元勰果然不负圣恩，对高祖竭尽忠诚。高祖病重时，他入内守护，进医进药，侍奉得非常尽心而周到；出外则代理朝政，总理政治军事大事，朝野内外都恭谨听命，无人表示异议。他盾来当世名医徐霁来为高祖治病，特地将他召到僻静处，拉着手流泪恳请徐霁无论如何要使高祖痊愈，左右人在一旁见到这种情景都忍不住呜咽哭泣。元勰常昼夜不离高祖左右，每次吃饭都先自己尝过再亲手喂饭，因日夜操劳，衣衫不整蓬头垢面，高祖久病脾气暴躁，常因此大声责骂，元勰都默默承受，依然和颜悦色地悉心照料。高祖仙逝，世宗继位，他的东宫属官们都怀疑元勰有异心贰志，对他处处提防，但元勰对世宗一片忠诚，注意严守做臣子的礼仪，处处小心，行为举止中无一点细小的过失，时间一长，渐渐为人理解，再无人非议。

此后，元勰尽心尽力辅佐世宗。世宗毕竟不同高祖，尽管元勰为保社稷江山功勋卓著，他却不能始终信赖元勰。有尚书令局肇，最善陷害贤良，元勰劝阻世宗不纳高肇的侄女为后，高肇怀恨在心，多次诬陷元勰通敌卖国，世祖轻信，元勰被召入宫中，秘密杀害。一代忠臣无罪被害，朝臣百姓无不伤悲。

### 【简评】

元勰身仕两朝两帝，始而受宠，终而被诛，其遭遇发人深思。皇帝天下至尊，万民之主，历朝历代为争夺皇位，父子兄弟骨肉相残的事情屡见不鲜。同是皇子，一人登基，其他皇子往往就要遭殃，皇帝最易猜忌，为了保住自己至高无上的地位，根绝后患，常寻出种种借口将皇兄皇弟或流放谪徙，或诛杀赐死，而其他皇子也往往图谋不轨，结党营私，培植自己的势力，待羽毛丰满便树起旗帜反叛。高祖却不然，他知人善任，深知元勰有德操，至忠至诚，并不因他是皇子而心存疑惧，一直授以重任，甚至临崩托付社稷大业。正是他用对其人，才

使世宗能”顺利继位，朝中没有因此发生动荡，这正是高祖明智之处。而世宗用人远不及高祖，听信小人之言，纵奸佞冤杀忠臣，朝野生怨，国势受损，经验与教训，堪为后世借鉴。

## 萧衍计降陈伯之

当一个人首鼠两端，犹犹豫豫时，说明他对彼此两边都抱有希望。在这种情况下，谁能使他对彼方断绝希望，谁就赢得一份力量。

公元 501 年，雍州刺史萧衍起兵襄阳(今湖北襄樊)，以废昏君萧宝卷为名，向首都建康(今江苏南京)进发。萧衍大军出汉口，与荆州(治今湖北江陵)派来的军队汇合，拿下郢州(治今湖北武汉)，然后向江州(治今江西九江)进发。

驻守江州的是南齐江州刺史陈伯之。陈伯之自幼就是一个亡命无赖之徒，靠其一身力气和不怕死横行乡里。他十三、四岁那年，见邻里的稻子成熟，便带着刀子到邻家稻田内偷割稻子。邻里发现了陈伯之的行径，老远就大声呵斥说：“小子别动。”陈伯之不但跑，反而说：“您家稻子这么多，我割一担怕什么？”田主冲过来，准备抓住他。陈伯之放下担子，拔出刀就要刺杀田主，仿佛那田主倒成了盗贼。田主吓得要命，急忙逃走。陈伯之慢悠悠地担起稻子，从容而归。后来，陈伯之稍微大一点，还多次作强盗打家劫舍，在一次劫船时，还被人砍掉一只左耳。

萧衍正是创业时期，他需要陈伯之这样的骁勇亡命之徒。所以攻下郢州后，准备收降他。萧衍军中有一个叫苏隆之的人，以前在陈伯之手下作过事，萧衍就派他去劝陈伯之投降，条件是如果他投降，还让他作安东将军、江州刺史。陈伯之虽然口头上答应投降，但对萧衍仍怀有二心。他派人对萧衍说：“大军不便马上顺江东下。”萧衍立即明白陈伯之的心思，对众人说：“陈伯之这番话，说明他仍在鼠首两端，我们应乘其犹豫之时，急往逼之，使他计无所出，不得不降。”便派邓元起率领大军，即刻沿江东下，然后留下大将韦敷守郢城，自己亲率大军作为邓元起的后继。果然，邓元起军至寻阳(今江西九江西南)时，陈伯之仍心怀猜惧，收兵退保湖口(今江西湖口)，留其子陈虎牙保益城(今湖口西)。直到萧衍大军来到，陈伯之才被逼无奈，正式归降。

陈伯之此时虽已归降，但仍未死心踏地。在围困首都建康(今江苏南京)时，陈伯之受命困守西明门。当时，建康城虽未被攻了，但常有人跑出来投降。每次陈伯之接待城中的降人时，都把他叫到自己身边，小声嘀嘀咕咕很长时间，别人都不知他们说些什么。萧衍知道这种情况后，担心陈伯之再次翻覆，便把他叫来，神秘地说：“我听说都城对你举江州而降异常愤怒，想派刺客刺杀你，你要小心。”陈伯之听了萧衍的话，并不完全相信。为了使陈伯之相信，萧衍改换了一种方式。有一个叫郑伯伦的将官出城投降，萧衍便把他叫来，吩咐一番。郑伯伦便找到陈伯之对他说：“城中对您恨极了。朝廷曾计划给您送信，以封官厚赏相许，诱您投降。等您投降后，把您的手脚剁下来以解恨。如果您不投降，还要派刺客杀您，您要小心防备。”陈伯之见郑伯伦也这么说，便对萧衍的话深信不疑，不敢再怀二心了。

陈伯之对萧衍怀有二心，就是因为他对齐朝廷信任自己还抱有希望。萧衍采取釜底抽薪之法，彻底灭绝了陈伯之重归朝廷的希望，使他死心踏地为己所用，也是一种用人谋略。

### 【简评】

希望是人的一种精神寄托，它可以使人奋进，也可使人消沉；可以使人坚定，也可使人动摇。

对新事物寄予希望，可以使人奋进。

对旧事物抱有希望，可以使人消沉。

新旧社会交替之际，若将希望寄托在新社会，就会坚定的追求未来的光明；若对旧制度

仍抱有希望，就会游移于新旧制度之间。

为了说明一个道理，我们不妨对一些历史事实作如下假设：如果曹操将徐庶的母亲逼死或杀掉，就会断绝徐庶思母见母之望，他就会死心踏地地追随刘备；

如果日本不偷袭珍珠港，就会使美国仍对其抱有希望，从而不会坚决地对日宣战。

在事物的彼此之间，不消除对彼事物的希望，就不会有对此事物的坚定态度。

道理就是如此。

## 减撤减罪

封建社会虽有法律，但却不是判定罪与非罪的唯一标准。在很多情况下，权势、金钱、智谋的作用都大于法律。

下面这个故事便是个绝好的说明。

南朝萧梁时，有一个人叫刘孝绰，出身于官宦世家。刘孝绰自幼聪敏，7岁时就能写文章，号曰“神童”。他的舅舅王融曾得意地称着他的小名说：“天下文章，如果除去我，就应属我家阿士了。”梁朝建立后，被任为太子舍人，不久，又以本官兼尚书水部郎。梁武帝喜好诗文，在一次宴会上，他令当时的大文学家沈约、任防等言志赋诗，当时刘孝绰也在座，也写了7首诗呈上。梁武帝看后，对每篇诗都赞赏不已。从此刘孝绰在朝野之中名声大噪。

梁武帝非常爱才，俗话说，爱屋及乌，梁武帝因爱刘孝绰之才而及其人，特下令让他知青、北徐、南徐三州事，出朝为平南安成王记室。不久又让他补太子洗马，迁尚书金部郎。南北朝时期，秘书丞是个清要官职，任此职者大多为高门士族，一般寒门庶族不能担任，所以被称为“天下清官”，又称为“第一官”。在刘孝绰任上虞令期满后重新安排官职时，梁武帝说：“第一官当用第一人。”所以，刘孝绰便担任了秘书丞。这件事也可见梁武帝对刘孝绰的宠爱。

刘孝绰有个好友，名叫到洽，也是个才子。当时的文学家谢朓称他是“兼资文武”，任防称他是“日下无双”。此评价颇有些吹捧的味道，但到洽有才确为事实。刘孝绰、到洽、殷芸、陆倕、王筠等人经常出入东宫，为昭明太子萧统的座上宾。刘孝绰有个骄傲自大的毛病，他自以为才能优于到洽，常在宴会上贬低到洽的文章。因此，到洽便对刘孝绰怀恨在心。后来，刘孝绰作了廷尉，他让老母住在家，带着娇妻美妾搬入廷尉府。正巧，到洽任御史中丞，专门负责监察纠劾百官。他听说这件事后，专门派人进行核实，然后给皇帝上表，弹劾刘孝绰不孝。表中有这样一句话：“携少妹于华省，弃老母于下宅。”

中国古代最讲孝道，为人不孝，不但受舆论谴责，士人的鄙视，还有丢官、丢脑袋的可能。到洽对刘孝绰的弹劾，简直就能把他打入十八层地狱。对于一个丢弃老母不管，与娇妻美人享受荣华的不孝之人，谁听了不咬牙切齿！然而，梁武帝太爱刘孝绰之才了，他担心到洽这一弹劾，将使刘孝绰永无出头之日，为了减轻一点刘孝绰的罪行，梁武帝提起笔来，将奏文“携少妹于华省”中的“妹”字去掉一笔，变成了“携少妹于华省”。弃老母于家固然不孝，但他荣华富贵未忘其妹，将其妹带入府中，既符合“悌”的精神，又减去好色之罪。经梁武帝这样一改，刘孝绰的罪过果然轻多了，只落个暂时免官。

### 【简评】

梁武帝去撤隐刘孝绰之罪，颇有些“舞文弄法”的味道，不过话又说回来，封建社会，皇帝的意志即法，梁武帝认为刘孝绰无罪，刘孝绰就是无罪，此其一。再说，到洽弹劾刘孝绰，本来是出于私怨，大有置刘孝绰于死地而后快之势。梁武帝出于爱才之心，救刘孝绰脱离死地，对刘孝绰将来改正错误也提供了机会。舞文弄法固不可取，但爱才之意却可称道。

## 计留周文育

“不择手段”一词，历来含有贬义。南朝陈的开国皇帝陈霸先十分喜爱周文育的勇武，在不忍心生硬强留周文育的情况下，便使用了诈伪的计谋，使周文育能高高兴兴地自动归顺。周文育是南朝陈开国皇帝陈霸先手下的一员勇将，他自幼身强力壮，8岁时，在群童之中属他游泳游得最远，弹跳跳得最高。寿昌戍主周荟见而爱之，将周文育收为养子。

梁武帝大同年间，周文育与杜僧明等人被广州南江督护卢安兴所启用，随从卢安兴镇压两广地区的少数民族。卢安兴死，杜僧明、周文育等人又依附于其子卢子雄。当时，交州土豪李贲起兵反叛朝廷，交州刺史萧谿逃到广州。朝廷要求卢子雄等人前去剿灭李贲，卢子雄认为，目前正值春季，交州地区的瘴疠之气正盛，此时进兵不利，请求到秋季再进兵。朝廷不准，萧谿也一再催逼，卢子雄只得率军前往。军队一进交州，大部分士兵染病而死，活着的人也纷纷逃散。卢子雄的军队一下子垮了，只得退兵。而萧谿等人却诬蔑卢子雄与贼人勾结，将其在广州处死。于是，周文育便与杜僧明等率众结盟，推卢子雄的弟弟卢子略为主，进攻广州，为卢子雄报仇。当时陈霸先正在高要（今广东肇庆），他听说周文育等人攻打广州，便带兵将他们平定下去，并生擒了周文育、杜僧明等人。陈霸先对周文育、杜僧明的忠诚武勇十分喜爱，没有杀他们，而是将他们放了。

周文育被释放后，就在监州王劼手下任长流参军，深得王劼的重用。后来王劼任满离职，周文育决定同他一起北上回京。二人行至大庾岭时，碰到一个算卦的。算卦的看了看周文育，说：“先生相貌，乃贵中有贱，贱中有贵。贵贱之别，全在先生一念之差耳。”

周文育对卜者说：“我是个粗人，还请先生明示。”

算卦的说：“君如今可南可北，如果北上最高只能作个县令，此为贱途。如果南下，则可致公侯之位。”

周文育对卜者的话根本不信，他说：“我只要有足够的钱花就可以了，准还指望作什么公侯！”

算卦的说：“你马上就有一笔意外之财送上门来，价值2000两。我的卦准不准，你不久就会知道了。”说完，算卦便飘然而去。

当天晚上，周文育与王劼住进了一家客店。店里已经住进了一些人，大都是一些行脚赶路的临时过客。不一会儿有一个客商也来投宿，安顿好之后，便主动要求与周文育赌钱。周文育因闲着没事，便答应了。没想到他的手气如此好。一晚上赢了一大堆白银。他数了数，足有2000两。他忽然想起了白天的事，认为卜者的卦果然灵验，天意不可违。于是，第二天早上，周文育便辞别了王劼，返回广州。当他回到广州时，陈霸先早已命人在路上恭候迎接，对他厚加赏赐，并提拔他作自己的部将。

我们有理由相信，算卦者、商人都是陈霸先派人假扮的，目的是要留住周文育。否则，怎么会那么巧碰上算卦的？算卦的怎么会连周文育要得多少银两都算得那么准？怎么那么巧，当晚会有商人与他赌博，输银不多不少正2000两？这不是有人刻意安排吗？

### 【简评】

若是以危害他人为目的而不择手段，当然是应该否定的。但陈霸先则不然，他喜爱周文育，欲重用周文育，在无可奈何的情况下而使用诈伪之计，让周文育自己回来，当周文育回来之后，陈霸先对他又是欢迎，又是赏赐，然后重加任用。看来，“不择手段”不一定是坏事。

## 杨坚慧眼识苏威

“金无足赤，人无完人”，这是一句至理名言。几为人，都有自己的短处，也都会犯错误。即使一些名人才子也都如此。犯了错误怎么办？有过则罚，改过则用。这也是用人的一大原则。有过则罚，不罚不足以明事理，有过不纠，对犯错者本人也没有益处。

改过则用，不用就是一棍子打死，就是对人才的一大浪费。隋高祖杨坚在对苏威的使用上，基本上就使用了这一用人原则。

苏威是隋初著名的宰相，他在任职期间多有惠政，为世人所称道，但是当初隋高祖杨坚发现和使用苏威这个人，并不是件很容易的事。

苏威很早就有才名，但是一直没被朝廷重用。杨坚在做北周丞相时，大将军高须曾屡次推荐苏威，陈述苏威的才能。杨坚把苏威召来后，引到卧室内交谈，两个人谈得很投机。后来苏威听说杨坚要废周立隋，自己要称帝，就逃回到家里，闭门不出。高颀要追他回来，杨坚说：“他现在不想参与我的事，先让他去吧。”杨坚即皇帝位后，苏威又出来辅佐他，杨坚不计前嫌，授苏威为太子少保，追赠苏威的父亲为邳国公，让苏威承继父爵，不久又让苏威兼任纳言、民部尚书两职，苏威上书推辞，杨坚下诏说：“大船承载重，骏马奔驰远。你兼有多人的才能，不要推辞，多于事情吧。”由此可见杨坚对苏威的信任。

苏威曾主张减免赋税，杨坚听从了他的主张，这一政策深为百姓喜欢，因此苏威也更受杨坚的宠信，杨坚让苏威与高颀一起参掌朝政，苏威见宫中帘幔的钩子都是用银子作的，就主张换用其它材料，要节俭从事，受到杨坚的赞赏。有一次，杨坚对一个人发怒，要杀那个人，苏威进谏，杨坚非但不听，反而更加生气，讨了一会儿，杨坚的怒气消了，对他的进谏表示感谢，并说：“你能做到这样。我确实没看错人。”

当时的治书侍御史梁毗因为苏威身兼五职。并没有举荐其他人的意思，就上书弹劾苏威。杨坚对他说：“苏威虽然身兼五职，但始终孜孜不倦，志向远大。而且职务有空缺时才能推举别人，现在苏威很称职，你为什么要求他引荐别人呢？”有一次，杨坚还对朝臣说：“苏威遇不到我，就不能实行他的主张；我得不到苏威，就不能行大道。杨素舌辩之才当世无双，至于斟酌古今，审时度势，帮助我治理国家方面，他却比不上苏威。”

开皇十二年(592年)，有人告发苏威和主持科举考试的官员结为朋党，任用私人。杨坚让蜀王杨秀，上柱国虞庆则审察这件事，结果是确有其事。杨坚指出《宋书·谢晦传》中涉及朋党故事的地方，让苏威阅读。苏威很害怕，免冠谢罪。杨坚说：“你现在谢罪已经太迟了。”于是免去了苏威的官职。

后来有一次议事的时候，杨坚又想起了苏威，他对群臣说：“有些人总是说苏威假装清廉，实际上家中金玉很多，这是虚妄之言。苏威这个人，只不过性情有点乖戾，把握不住世事的要害，过于追求名利，别人服从自己就很高兴，违逆自己就很生气，这是他最大的毛病。别的倒没什么。”群臣们都同意，于是杨坚又重新起用了苏威。苏威果然不负众望，对隋朝忠心耿耿，竭尽职守，一直到死。

### 【简评】

“人非圣贤，孰能无过”，但不能因过而抹煞了有过者的长处。聪明的用人者应罚其过而用其才，杨坚对待苏威便是如此。杨坚对苏威的奖惩用废，显示出他的气度和魅力，以及高超的用人本领。实际上杨坚这个人，本身并没有多大的本事，但是却非常善于用人，他对手下官员的审视和了解非常全面。有的人犯了大错，就严肃处理，毫不含糊；有的人一旦犯了错误，被免官一段时间以后，让他冷静一下再重新起用，对待苏威就是一例。杨坚的这种用人之道在当时值得称道，就是在今天也有值得借鉴的地方。