

第一章 得人才者得天下

“得人才者得天下”这句话是针对古代帝王说的，演绎到今天，似乎成了一条亘古不变的真理，从古人的“求贤若渴”到今天的高薪招聘，可见领导对用人的重视，因为他们都知道，得人才者得天下。

中国历代统治者的统治政绩和他们的用人有着密切的关系。因为不管什么谋略，都是由人才来制定，由人才来实施的。中国历史的本身实质就是一个人才发展史。在我国春秋战国时期，本来是经济文化比较落后的秦国，却依靠广招人才，发挥人才优势而成为后来居上者。三国时代风云际会，人才辈出，短短百年竟然出现了那么多具有影响的历史人物，这个时期的很多斗争，本身就是围绕着人才争夺而展开的。三国都“求贤若渴”，也都在用人方面各有所长，所以才赢得了三国鼎立的兴盛局面。我国历史上，曾经出现过所谓“太平盛世”，

诸如汉文景之治、光武中兴，唐贞观之治等，无不与当时的一代有作为的君主善用人才有关。而有些朝代的君主之所以陷入穷途末路、王朝倾覆的境地，其中一个重要原因就是不能起用治国经世的贤士人才。“一代之治，必有一代人才任之”，“得才者昌，失才者亡”。

古今中外，人世间任何竞争，归根结底是人才的竞争。一个国家、一个朝代是这样，一个企业也是这样，“人才是事业兴衰之根本”。在我国改革开放的年代，一大批企业能在内外的经营环境条件日趋错综复杂的情况下，在国内外市场竞争中越战越强，充满了勃勃生机，不断发展壮大，关键的一条就在于这些企业有一批有头脑，懂业务，精于经营，善于管理，有胆有识，敢于开拓，勇于进取的企业人才当家。而一些企业之所以在由计划经济向市场经济转化过程中，生产经营不景气，甚至由亏损而濒临倒闭，其根本的一条，也在于这些企业缺乏治厂有道的英才，在于企业领导不善于培养、选拔、使用人才。

由此可见，人才在各项事业的发展中起着非常关键的作用。

刘邦善于“将将”得天下

秦亡以后，楚汉相争。在初期，刘邦与项羽相比，无论在军事上，还是在政治上，都处于完全的劣势。在各路义军进攻秦的时候，曾共同约定，谁先进入秦都咸阳谁就为王，但刘邦首先攻入咸阳以后，慑于项羽威势，非但不敢擅自称王，而且不得不封存库银，静候项羽到来。项羽欲除刘邦，便在鸿门摆宴，邀他前往。刘邦虽明知杀机四伏，却只有硬着头皮前往，亏得张良、樊哙等拼力保驾，刘邦才得以死里逃生。刘邦对项羽的畏惧，双方实力的差距，由此可见一斑。可楚汉战争的结局却是项羽兵败垓下，自刎乌江，刘邦登基，做了皇帝，到底刘邦胜于何处呢？原因很复杂，可究其根本，则在于“能否得人用人”上，正是得人者得天下，失人者失天下。对此，刘邦本人有过精辟的论述。

公元前 200 年，刘邦在汜水即皇帝位，建立了汉王朝。一天，刘邦在汉阳南宫摆宴庆功。他回首自己出身草莽，斩白蛇而起义，却能转战南北，终成帝业，感到十分满意自得，他想听一下臣属们对于自己在楚汉之争中获胜的原因作何看法。刘邦要大臣们说实话，不必隐瞒自己的想法。

高陵和王起二人回答说：“您与项羽为人处事大不相同。您对人傲慢无理，但您在派人攻克城池和占领地盘以后，就用所得到的城池和王地用来封赏取胜的将领；与此相对照，项羽对人很仁爱恭敬，可忌贤妒能，加害忠臣，怀疑贤良，打胜仗后不给人记功，得到土地也不给人奖赏。这就是项羽失去天下的原因。”

刘邦听完说道：“诸位只知其一，不知其二，运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，我比不上张良；安邦定国，抚慰百姓，供应物资，不绝粮饷，我不如萧何；统率百万大军，每战必胜，每攻必克，我又不如韩信。这三个人，都是人中的豪杰。我能重用他们，这也就是我所以能取得天下的根本原因。至于项羽，他只有一个范增却不能重用，这就是他所以被我消灭的原因。”

刘邦的这番话确实很深刻，道出了事业成败的关键在于人才。项羽并非手下无人，当初他力量强大，名声显赫，志士能人纷纷前往投奔，可他很少能充分利用，委以重任。他最得力最有才识的谋士范增，得到了他的尊重，称为“亚父”，可还是得不到他的信任，项羽对他一直疑心重重，经常不纳良言，终于中了刘邦的离间计，气走了范增，成为孤家寡人。击败项羽的大将韩信，开始投在项羽帐下，仅被委任为执戟郎，充当卫士，这才背楚向

汉，经萧何力荐被刘邦拜为大将，立下赫赫战功，被封为淮阴侯。刘邦的谋士陈平，同韩信一样，也是从项羽处逃往汉营的。陈平施反间计气走了范增，任汉丞相多年。正是由于刘邦善于用人，帐下谋士众多，猛将如云，集聚了一批文武干才，如张良、萧何、韩信、陈平、周勃、灌婴、酈食其、曹参、樊哙等。

·评点·

对待人才，不仅要尊重、信任，更重要的是要知人善任。刘邦深谙部下的优势所在，并敢于委以重任，因此张良的智谋，萧何的稳实，韩信的善战，便可各逞其能，大放异彩，或许这正是刘邦得胜的主要原因。项羽虽然尊范增为“亚父”，却言不听，计不从，鸿门宴上范增几次建议他杀刘邦，可项羽就是不采纳。如果项羽能象刘邦那样重用人才，听从范增的远见卓识，那么楚汉之争的结局就可能是另外一个样子了。

刘备三顾茅庐请诸葛

在东汉末期割据的群雄之中，刘备起兵较晚，势力最小，一直寄人篱下，没能有一块稳定的地

盘。尽管他身边有关羽、张飞、赵云等批忠心耿耿的骁勇战将，但却缺乏一个运筹帷幄、把握全局的军师，故而始终打不开局面。这种情况一直持续到建安十二年（207），他“三顾茅庐”，请出诸葛亮来才有了重大的转变。

诸葛亮（181—234）字孔明，胸怀大志，博学多才，关心时事与政局变化，经常将自己比作管仲与乐毅。其友人称他为“卧龙”，对他的才干极为赏识。

刘备偶得谋士徐庶相助打败曹兵，却又被曹操用“拘母计”将徐庶逼去。徐庶感于刘备深情厚意，临别之际向他推荐了诸葛孔明。

于是，刘备与关羽、张飞兄弟三人备礼同往隆中诸葛亮所居住的草庐去拜访诸葛亮。但第一次去，只见到了守门童子。刘备只好失望而归。

第二次前往拜访，是在数日之后。当时正值隆冬，天寒地冻。他们顶风冒雪来到隆中卧龙岗。哪知在家的却是诸葛亮之弟诸葛均，又未得见，无奈，刘备便亲手写下一信，恳切陈述了自己忧国忧民之心，表达了仰望先生大才，再来求见的愿望。

第三次拜访，是次年春季。关羽、张飞已极不耐烦，口出怨言，而刘备则用古代周文王及齐桓公敬贤之事开导两位结义兄弟，再次前往。这次孔明在家，但守门童子却说先生在草堂上昼寝未醒。刘

备不忍打扰，不让通报，竟拱立阶下耐心等候了一个时辰。

诸葛亮平素就知道刘备是汉朝宗室中的贤才，又见到他如此诚意求贤，觉得他是个可以辅佐以定天下的明主。于是，与刘备二人畅说天下大势，详细分析了各方势力的现状与发展趋势，并为刘备谋划了南取荆州，西据巴蜀，联吴抗曹，三分天下，进而一统天下的决策。这就是历史上著名的“隆中对策”。刘备闻言，大为赞赏，顿首拜谢不已，并诚心恳请诸葛亮出山相助，以致“泪沾袍袖，衣襟尽湿”。孔明感其至诚，当即表示“愿效犬马之劳”。

随后，诸葛亮即与刘备同归新野，刘备待孔明如师，食则同桌，寝则同榻，朝夕请教，并委以重任，拜为军师。这时，关羽、张飞都认为诸葛亮没有立过汗马功劳，只会空谈，对刘备的作法表示不满，刘备向他们解释说：“孤之有（诸葛）孔明，犹鱼之有水也。愿诸君勿复言。”关羽和张飞才停止发牢骚。

诸葛亮确实没有辜负刘备三顾茅庐礼待之恩，在他的辅佐之下，刘备终于扭转了以前处处被动挨打的局面。按照诸葛亮在隆中对策中提出的战略方针，刘备与孙权结为同盟，在赤壁（今湖北蒲圻西北）一战中击败曹操的南征大军，随即刘备又通过

外交手段取得荆州作为立足之地。以后，刘备又进取益州，终于建立起蜀汉政权。

局势的发展变化，充分说明了人才的重要性，刘备讲请诸葛亮是如鱼得水确实是毫不过分的。而诸葛亮对刘备的至诚礼遇永志不忘，终身报答，即使在刘备去世之后，仍矢志不渝，南征北战，欲图中原，鞠躬尽瘁，死而后已。此后，“三顾茅庐”也成为统治者谦恭下士，诚意求贤的同义语。

· 评点 ·

欲求贤才，必须礼贤下士。但若真正做到礼贤下士，却又不容易。从刘备三顾茅庐请诸葛的经过始末中看，礼贤下士至少要过五关：首先，须有求贤若渴的强烈愿望；其二，要能放下尊威，以礼待人；其三，欲得贤才，须先能识贤才；其四，需坚定的主见，不为旁诽别议所动摇；其五，得才之后，真正信任和重用，更属不易。

朱元璋尊贤爱才成帝业

明太祖朱元璋布衣出身，家世窘贱，少年时曾沦为乞丐和僧人，后参加农民起义。短短几年里，他独自发展势力，吞并其他起义军，又进行北伐，

终于推翻元上朝，成为明王朝的开国君主

朱元璋之所以成就帝王之业，是与他尊贤爱才分不开的。与其他义军首领不同，朱元璋对于有知识的儒生们优礼相待，诚心求教。

朱元璋在南下滁州的路，有个叫李善长的前来求见。朱元璋问他：“当今群雄蜂起，何以才能使天下太平？”李善长献计说：“濠州和沛州相去不远，你不妨效法你的同乡汉高祖刘邦，行仁义，禁杀掠，结民心，平定天下为时不会太长的。”朱元璋听了，连声称是，留李善长做了幕府的掌书记。

曾任元朝池州学正的朱升，向朱元璋提出“高筑墙，广积粮，缓称王”的建议，朱元璋十分赞赏，逐条实行，并坚持留朱升在帐下参与军机大事，朱升后来成为朱元璋创建明朝的“智囊”之

公元 1357 年 12 月，起义军攻下素有“小邹鲁”之称的婺州。朱元璋聘请当地著名学者十三人替他讲经书、历史，建立郡学，请学者当学正、训导，迅速改变了儒生四散的局面。朱元璋尊重有知识的读书人，并善于听从他们的计策，很快扩大了自己的势力，他先后兼并和击溃了张士诚、徐寿辉、方国珍、陈友谅等人的势力，统一了南方，奠定了推翻元王朝的基础。

公元 1368 年，朱元璋即皇帝位不久，就向全

国发布了“求贤令”。令中强调指出：“贤才，国之宝也。”并形象地比喻：“鸿鹄之能远举者，为其有羽翼也；蛟龙之能腾跃者，为其有鳞鬣也；人君之能远举者，为其有贤人而为之辅也。”为了广泛地罗织人才，朱元璋不仅多次下“求贤令”，贴“招贤榜”，而且责令中央、地方各级有司要深入下层和民间去，将那些“或隐于山林，或藏于士卒中”的人才查访出来，荐举上来，朱元璋有时还亲自出马，有时派出使臣，到各地访求贤才，名目有聪明正直、贤良方正、孝悌力田、儒士、孝廉、秀才、人才、耆民、税户人才等等。由于朱元璋心诚意笃选拔贤能，所以他在位期间“由布衣而登大僚者不可胜数。”孤儿杨士奇，从小生活贫困，但由于他勤奋好学，精通史书，被朱元璋破格提拔为翰林院编纂官，后来官至尚书，位居内阁。杨士奇办事干练，颇得朱元璋和以后几个皇帝的器重，他和后来的杨荣、杨溥并掌国政，史称“三杨”。浙江乌程的严尊直，也从税户人才一直做到工部尚书。对于元朝的官吏，朱元璋也以“不以前过为过”的诚挚态度，留用了许多有真才实学的人。诸如刘基、宋濂、章溢、叶深等人，开始并不愿与朱元璋合作，朱元璋恳请他们辅佐自己，共建大业，并特意为他们盖了一座“礼贤馆”，他们后来都成为明初重臣，特别是刘基官至御史丞兼太史令和太子赞善大夫。

朱元璋不仅求贤若渴，而且用人方略也颇高明，他能做到文武并重，老少参用。他将入选人才的年龄分为三个等级：“二十五岁以上，资性明敏，有学识的才干者辟赴中书。”“四十以上六十以下者，于六部及布、按两司用之。”“年六十以上七十以下者，置翰林以备顾问。”朱元璋还十分注意选拔年轻官吏，他认为把年轻俊秀之才充实到中央地方的行政机构，可以使他们与年老的官吏参用，十年后，年老的官吏可以致仕（即退休），而年轻的官吏已政务练达，这样，人才会源源不断，官吏将永葆青春。在朱元璋的文臣武将中，有不少是年轻人。孙兴祖和王志龄都只有十九岁，因刚毅勇猛，同时被任命为部将；机智有胆气、年仅十六岁的邓愈率部归附，被命为统领军总管；骁勇善战的常遇春，二十三岁就被任命为独当一面的将军；解大缙中乡试第一名时年仅十八岁，紧接着又获礼部会试第七名，廷试第二甲。有一天，朱元璋考问这位英俊少年，问他目前朝廷应采取哪些措施，解大缙毫无忌讳地上书，分析了当时政治上的弊病和急需采取的十项措施。朱元璋看了又惊又喜，赞叹说：“真是上天赐予我的年轻奇才啊！”就大胆地授他为庶吉士，后改任御史。

朱元璋既能广揽人才，又能才尽其用。他广泛听取贤能之士的计策，迅速扩大了自己的势力，推

翻了元朝的统治，建立了明王朝，使自己由布衣成为封建帝王中有作为的人物。

• 评点 •

自古以来，大凡明君圣主，能成就一统霸业都是由于爱才用才所至。刘邦之用张良，刘备之用孔明，朱元璋之用李善长此类也。

伊丽莎白知人善任开创新时代

1559 年 1 月 15 日，年仅 25 岁的伊丽莎白登上了英国国王的宝座，从此英国历史上一个伟大的时代——伊丽莎白时代开始了。

当时的英国百业待兴。治理国家，从何入手？伊丽莎白认为，用什么样的人头等重要。必须依靠一批有真本事的大臣，王位才能巩固，国家才能发展。

她首先选中了前秘书大臣威廉·塞西尔。塞西尔是个谨慎、善于应变的政治家。他以国事为重，勤于职守，判断准确，是当时英国最杰出的人物。女王交给 38 岁的塞西尔国务大臣的重担，并且一直与他密切合作达 40 年之久，直到他去世。塞西尔任职期间颇有政绩，在英国新教教会的最后确立

和英西大海战等重大事件中都作出了杰出的贡献。

针对当时国内外各种敌对势力的不断挑战，伊丽莎白还重用了塞西尔的助手弗朗西斯·沃尔辛厄姆，把他放在特务机关首脑的位置上。沃尔辛厄姆是一位才思敏捷、行动果断的新教徒，曾是前朝出色的外交家和特工专家。以后，他历任英国驻法大使、国务秘书等职。他组建了第一流的秘密警察队伍，对外搜集欧洲各国政治情报，对内探查、监视、破坏反对女王的地下活动，为维护英国的安全和巩固伊丽莎白的统治立下了汗马功劳。

伊丽莎白是一位理财高手。她经常“用极为精审的目光核查帐目上的细节。”是她发现了富商汤姆斯·格勒善在财政、金融和商业上的超人才干，提拔他担任女王的财政顾问和王室交易所的主人。他是当时英国财政、金融、商业、外贸等方面重大决策的参与者和决策者，有了格勒善的指挥调度，英国的财力得到不断地增强。

伊丽莎白从小就是新教徒，登上王位后，她身边聚集了一批能干的新教徒，马修·帕克就是其中之一。女王任命他为坎特伯雷大主教，让他参与建立英格兰教会方面的工作，成为女王宗教方面的高级助手。此外掌玺大臣尼古拉斯·培根、著名学者罗杰·阿夏姆等人也被女王所倚重。

正是有了这样一批忠心耿耿、颇具才能的大

臣，伊丽莎白女王才得以顺利地实施其治国方略。

·评点·

伊丽莎白女王能开创一个伟大的时代，不是她本人有什么神奇的才能，而是她有一批有真才实学的忠实的辅佐者。而就这一点而言，已足以使她成为一位伟大的统治者。

拿破仑识才重教成大业

拿破仑一生功绩赫赫，多有见树，而他的用人得当实在是他成就事业的重要保证。

拿破仑的用人之道反映了他的深刻认识。他说：“我们正在创造一个新时代，对于过去，我们应该仅仅记住好处，而忘掉坏处。时间、实践活动和经验造就了许多有才干的人，并且改变了这些人的素质。”其于这种认识，他用人别具慧眼，又有大家气度。他所选用的人中，即有投靠新政权的王党分子，又有各党派和历届政权中的显要人物。不论他们过去如何，只要他们有才能并愿为新政权服务，拿破仑都一概酌情任用。

在他的政权组织中，元老院成员有陆海军将军、各种学科的学者、画家、银行家等，他们中多

半具有以往各届议会的参政经历。保民院拥有众多著名学者，立法院 300 名议员中绝大多数来自以往各届议会。

拿破仑用人不计前嫌。富歇是极善于搞阴谋的人，事实上他在拿破仑第一次退位时也背叛了他。但是，拿破仑充分认识到他在大革命时期的经历和警务工作的突出才干，“百日政变”后仍象以前那样任用了他。拿破仑的情敌贝尔纳多特也曾有过反对拿破仑的阴谋，但拿破仑还是提升他为元帅，封为亲王。

拿破仑对有真才实学的人十分尊重。数学家兼天文学家送给他一本《天文力学》，他高兴得立即回信表示感谢，并邀请他参加晚宴。法学家康巴塞雷斯身体不舒服，拿破仑马上致信问候，并要他注意休息和治疗。拿破仑向他学到了不少法学知识，并一直信任他。拿破仑外出时，总是让康巴塞雷斯代理国政。

巴黎理工学校是法国资产阶级革命的产物。它在拿破仑时代硕果累累，尤其是该校的数学研究水平跃至当时世界最高峰。拿破仑深知该校的价值，并对它有着极深厚的感情。拿破仑称帝次日，就授旗于该校，旗上写着“为了祖国的科学和荣誉”，至今仍激励着该校师生奋发好学，该校因此造就了众多的科学家和人才。1841 年，反法联军兵临巴

黎城下，理工学校学生要求参战，背水一战的拿破仑当即说：“我不愿为取金鸡而杀掉我的老母鸡。”拿破仑远征埃及时带了许多科学家，在行军中，他总是让科学家们走在军队的中间，以确保他们的安全。

与之相关，拿破仑很重视对青年的培养和教育。他曾下令成立一个国立综合教育团来垄断教育。由他本人或教育总长任命全体教育工作者，并规定了教师的相应地位、职衔、服饰和待遇等。中、高等教育为拿破仑培养了大批能干的人才。

·评点·

作为一名成就大事业者，自己仅仅具有“千里马”，甚至“万里马”的才能是不够的，因为“千里马”常有，还必须善当伯乐，发现、培育大批的“千里马”。拿破仑就是这样一位既是“千里马”、“万里马”又是伯乐的人，这也正是他成功的一个重要秘诀。

华盛顿尽纳贤才奠国基

1789年4月30日，乔治·华盛顿在纽约州大法官罗伯特·利文斯顿主持下，亲吻《圣经》，庄严宣

誓“忠诚履行合众国总统职务，竭尽所能坚守、维护并保卫合众国宪法，”从而成为美利坚合众国历史上首任总统。此后，等待他的不再是束束鲜花和阵阵欢呼，而是一副百废待兴、百业待举、难以收拾的烂摊子。

新总统首先面对的一个棘手难题便是：如何迅速有效地组建一套新的领导班子。“联邦政府所遗留下来的，只不过是 10 几个办事员，一个空空如也的国库和一大堆债务而已。”联邦政府的机器虽然仍在苟延残喘地运转，但它既无财政收入又无税收机构。更有甚者，建立新政府赖以借鉴的传统和经验微乎其微。就是在此既无传统可依又无经验可鉴的基础上，这位不久前仍驰骋疆场的老将军，凭借自己的行政天赋，从零起步，着手为建立美国第一个联邦政府而绞尽脑汁。

作为当务之急，他率先建立了处理外交事务的部门（后来称之为国务卿办公室），并在经过近两个月的深思熟虑后任命托马斯·杰斐逊为国务卿。继之，又建立了陆军部和财政部，分别任命亨利·诺克斯和亚历山大·汉密尔顿为部长。至 9 月底，又提名约翰·杰伊为大法官，埃德蒙·伦道夫为总检察长。

华盛顿的“组阁”（当时尚未有“内阁”之称）是深谋远虑的，他的目标是要把美国“第一流人