

特稿

生活

文史

画刊



刘邦画像

刘邦的用人艺术

□王栓柱

刘邦是中国历史上非常了不起的一位帝王，他本人和他所开创的西汉王朝，都为后人津津乐道，有一些史学家觉得刘邦是谜一样的存在：公元前209年提三尺剑斩白蛇起义，到公元前202年称帝，建立西汉政权，在短短的七年时间里，将历经600多年才统一的秦帝国推翻，灭掉了实力强大的项羽集团，完成了从一介布衣到帝王的转变。有人说刘邦“是流氓、是无赖”，也有人说他了不起，连刘邦当时强大的对手项羽也觉得刘邦不可思议，最后得出自己失败的结论“此天之亡我，非战之罪也”。从项羽的话中可以看出，他觉得自己的失败是上天的意思，是上天在帮刘邦。但是事实真的是这样吗？当然不是。司马迁已在《史记》中给了比较明确的答案：刘邦之所以获胜，关键在善于用人。

不拘一格降人才

刘邦手下有很多大名鼎鼎的人物，起初都是很普通的市井人物，比如樊哙，起初是“杀狗屠夫”，就是杀狗卖狗肉的，到了刘邦这边就成了一员猛将；韩信在项羽这边就是一个警卫人员，到了刘邦这边却成了军事天才。陈平是游走在各地的说客，周勃是吹鼓手，萧何是沛县的县吏，灌婴是布贩子，彭越出身强盗，姜敬、夏侯要是车夫……这些三教九流一样的人物，在刘邦面前，都是人才，只要把他们放到恰当的位置上，都能发挥才能，后来事实证明刘邦是正确的，这些人后来都成了大名鼎鼎的人物，为西汉王朝的建立立下了汗马功劳。

由此我们可以看出，刘邦用人，不论出身贵贱，不论是来自哪里，敞开大门一视同仁表示欢迎。只要有才能，一律给机会，搭台子，让这些人充分发挥才能。刘邦不拘一格广纳人才，为西汉王朝的建立奠定了坚实的人才基础。如果刘邦没有这样不拘一格降人才的胸怀，就没有后来楚汉战争的胜利，也就没有西汉王朝的建立。

敢于承认下属比自己强

西汉建立之后，高祖刘邦曾经洛阳南宫摆设酒宴，对取得的胜利进行总结。刘邦说：“列侯和各位

将领，你们不能瞒我，都要说真心话。我之所以能取得天下，是因为什么呢？项羽之所以失去天下，又是因为什么呢？”大臣高起、王陵回答说：“陛下派人攻打城池夺取土地，所攻下和降服的地方就分封给人们，跟天下人同享利益。而项羽却妒贤嫉能，有功的就忌妒人家，有才能的就怀疑人家，打了胜仗不给人家授功，夺得了土地不给人家好处，这就是他失去天下的原因。”刘邦说，你们只知道其一，不知其二。接下来刘邦又说了一段堪称经典的话，这段话后来成为领导用人艺术的典范：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（即张良）。镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”这段话就是刘邦著名的“三不如”：我们之所以能打败项羽，主要是张良、韩信、萧何三个人的功劳，我不如他们三个，但是他们三个都为我所用，所以我们才取得胜利。

从刘邦的“三不如”中，我们能明显感受到一代帝王的用人艺术——喜闻乐见下属比自己强。承认下属比自己强，对于那个时期的帝王来说，是需要勇气的。“君权神授”的帝王，应该是无所不知、无所不能的，帝王有勇气说自己不如下属，下属一定会以极高的工作积极性回报领导的赏识，士为知己者死，就是这个道理。

不耻下问，调动下属的积极性

读《史记》的朋友应该能感受到，刘邦还有一个用人艺术，非常有意思。就是他经常挂在嘴边的一句话：“为之奈何？”鸿门宴前夕，得知项羽要来攻打自己的消息，刘邦大惊，问张良“为之奈何？”，在鸿门宴后，吓了一身冷汗的刘邦已经六神无主了，借上厕所的名义出来，问樊哙“今者出，未辞也，为之奈何？”遇到困难，束手无策时，刘邦问陈平“为之奈何？”……为之奈何的意思是“这该怎么办啊”，刘邦的“为之奈何”问过张良，问过樊哙，问过陈平，问过很多人。

有的人会觉得奇怪，一个高高在上的君主，为什么总是问别人“这该怎么办呀”，显得太没水平了。其实，这恰好体现出刘邦是一个高超的领导者，具有很高的用人艺术：用“为之奈何？”一个疑问，最大限度地调动了下属的主观能动性，充分发挥了最大的才能。作为领导的刘邦，问了下属“为之奈何？”下属不仅不会觉得刘邦没水平，反而会感到备受重视，有极高的荣誉感，一定会为了集体利益全力以赴。

知人善任，充分发挥人的才能

刘邦用人另一个重要的特点就是知人善任，能充分发挥人的才能。韩信善于带兵，刘邦就安排韩信带兵打仗，而且在战争期间对韩信非常信任，在韩信势头正旺、实力正强的时候，封韩信为齐王，丝毫不担心韩信谋反篡位。所以后来当韩信的谋士蒯通劝韩信谋反的时候，韩信说“汉王遇我甚厚，载我以

编者按：

以史为鉴，可以知兴替。历史是一面镜子，我们不仅能从中看到社会的变迁，以及在此过程中各种鲜活的历史人物，还能从他们身上看到我们自己的影子，受到启示。从今天开始，本报将刊登一批对《史记》中的人物和事件进行述评的文章，以飨读者。

其车，衣我以其衣，食我以其食……吾岂可以乡（向）利倍义乎？”拒绝了蒯通的建议。张良身体不好，大多数情况是病恹恹的，但是他善于谋划，于是刘邦从来不派张良外出打仗，都是在身边出谋划策；萧何在战争时期善于做后勤保障工作，在和平时期善于治国，于是刘邦就让萧何在战争时期负责补充粮饷和兵源，在和平时期就让萧何做丞相。刘邦把手下的每个人都放在合适的位置，让每个人都发挥最大的作用。这样一来，下属们都能人尽其才，充分发挥自己的价值，体验到人生的成就感。

让人才充分发挥作用，是对人才最大的尊重。与刘邦面对人才时的知人善任对应的，就是项羽的埋没人才。韩信在项羽军中，“官不过郎中，位不过执戟，言不听，画不用”，所以韩信后来就辞职了，投靠了刘邦。陈平虽然在项羽军中官居高位，但是他出了很多计策都没有被项羽采纳，后来他也投靠了刘邦。范增，年七十好奇计，虽然被项羽称为“亚父”，但他的很多意见也都没有被项羽采纳，最典型的就是鸿门宴上诛杀刘邦的建议，没有被项羽采纳。陈平知道范增是个人才，留在楚国会对刘邦造成威胁，就用计离间项羽和范增，范增被项羽冷落，于是范增一怒之下，就辞职离开了项羽，气愤交加，旧病复发，死在了归乡途中。

勇于及时改正自己的错误

刘邦作为帝王，经常会面对下属提出各种不同的建议，有些时候会比较快地做出决定，但是一旦发现决策错误，他会马上改正，不会因为自己的“面子”问题而拒绝改变已经做出的错误决定。比如，公元前204年，在荥阳会战中被项羽团团围住的刘邦为了让更多的人来帮助自己，听从了谋士郦食其的建议：铸造六国印玺，封六国后人为王，并安排郦食其去分封他们。这时恰逢张良回来，刘邦正在吃饭，就跟张良说了这件事，张良跟刘邦分析了一下，说如果这样分封六国后裔为王的话，会走战国时期的老路——各地诸侯割据大战，并一口气罗列了七个理由“七不可”，最后得出结论：分封六国后裔，大王您的事业基本就结束了。刘邦听完，饭也不吃了，把嘴里的食物吐出来，骂了郦食其“竖儒，几败而公事！”赶紧让人把已经铸好的印玺全部销毁。这个改变，从战略上避免了汉朝的失败。

勇于承认自己的错误并及时改正，这是刘邦在用人时候的一大优点，这个优点拯救了西汉王朝很多次，还有一次比较典型的例子是刚刚进入咸阳宫殿时，刘邦就想开始享福了——眼前美女环绕，数不尽的财宝，秦二世的龙床，都让刘邦难以控制。但是樊哙等人强烈建议他赶紧退出秦王宫，封府库，屯兵灞上。刘邦恋恋不舍地听从了下属的建议。后来实践证明，刘邦这个举动决定了后来汉朝在战略上取得了胜利。

纵观刘邦和项羽争夺天下的过程，其实就是对人才的吸引、笼络和争夺的过程，谁拥有了人才并用好了人才，谁最终就取得了胜利。刘邦在这方面，显然更胜项羽一筹。