

曾繁康著

三國群雄志  
及其成功失敗

北斗書局印行

新書

陶元珍教授著

# 中國人物新論

每冊定價國幣一五〇元

外埠郵購寄費加二

北斗書店發行

(重慶中二路第一一六號)

本書以新的史學眼光，分析中國歷史上的偉大人物，包括有漢高祖，劉仁執，狄青，岳飛，張居正，史可法，林則徐，胡林翼，左宗棠等，議論精闢，見解獨到，材料翔實，文字生動，讀之可提高吾人之人生理想，激發奮鬥意志，為今日不可多得之好書。

三國羣雄之用人  
及其成功失敗

——會繁康著——

北 斗 書 局 印 行

——重慶中二路——

目 錄

|        |      |
|--------|------|
| 引 言    | (一)  |
| 一、董卓   | (三)  |
| 二、袁紹   | (五)  |
| 三、袁術   | (一四) |
| 四、呂布   | (一六) |
| 五、劉表   | (一八) |
| 六、劉焉劉璋 | (二〇) |
| 七、曹操   | (二二) |
| 八、劉備   | (六三) |
| 九、諸葛亮  | (七四) |
| 十、孫堅   | (八四) |
| 十一、孫策  | (八六) |
| 十二、孫權  | (九〇) |

## 引言

自歐風東漸，美雨西來，中國的社會，大改舊觀，中國人的政治思想，亦漸趨變化。言政治組織，則大部注意民主獨裁集權與分權的問題，言國家建設，則大部注意生產技術與富國強兵的問題。而於中國數千年來聖君賢相之所競競講求的用人問題，大家反而漠不關心，不肯加以重視。其實物有本末，事有終始，皮之不存，毛將安傅。那麼，國家的政治，究竟以何為根本？據我們看來，國家的政治，一切都以用人為根本。原來政治是人類創制的產物，人存政舉，人亡政息，所以必須賢者在位，能者在職，官得其人，事得其理，而後國家政治，才有真正的辦法。試觀自古及今，一乃國家，曷嘗不以得人而興，失人而亡，所以用人問題，才是真正關係國家興衰成敗，治亂隆污的根本問題。因此，我們要幹政治，首先便要懂得用人。但是我們知道，人心難測，甚於登天，堯舜大聖，猶以知人為難。那麼，我們如何而後可以曲盡知人之幾，又如何而後可以曲盡用人之理？我們說過，中國數千年來，歷代聖君賢相，皆講求以講求於用人之

遠，所以中國不但是個歷史悠久，文化最爲先進的國家，同時也是對於用人問題最爲講求，經驗最多的國家。因此，我們如欲講求用人問題，最好便是熟讀深思中國的歷史！不過中國史籍紛繁，浩如煙海，我們安能擇要以閱，就其對於用人問題，關係最爲錯綜複雜者而讀之！三國時代，天下分崩，羣雄並起，選賢舉能，擢潛顯幽，莫不競誇以奪取人才爲第一要事。故其結果，三國人才，照耀古今，彪炳史冊，人才之多，號爲極致。而當時羣雄之於引用英才，鼓舞羣倫，尤爲光怪陸離，極盡錯綜複雜之能事。所以我們今天要從而不懈其說，討論三國羣雄之用人！

# 一 董卓

漢卓卓漢卓首稱天下的人，一拋書他，大家就會覺得這是一個驍勇志士，可棄可鄙的人物。其實董卓用人，亦有過人之處，所以能得西涼健兒的效力。第一，卓能羅財好士，三國志魏志董卓傳說：

「卓少好飲，嘗游苑中，遽與羅豪帥相結。後羅精於野，而豪帥有來從之者，卓與俱還，殺耕牛與相賽雞。嘗有南賊謀害，相相飲得雞畜千餘頭以贈卓。」

又說：

「漢卓常來，（卓）以六郡良家子為羽林郎，從中郎將張奭征并州，有功，拜郎中，賜錢九千匹，卓繼以分與將士。」

竟耳用勇行健，羅財好士，當能得健兒心理。所以董卓其後雖敗，西涼健兒，猶能團結不散，李傕郭汜竟用其衆以續行持一時。

第二，卓能羅財好士，表紹傳說：

「卓中郎將，境門疑財伍，誠何似等，皆名士也，卓信之。」

卓能羅財好士，可以當時名士如蔡邕之徒，皆樂為之用。董卓其人，固亦上面兩大優點，故使文武之士，皆為其走，本用其力，以鸚鵡一時。但卓之用人，因有下面兩大缺點，故亦必起人爭，而為千載萬世之所唾棄。

第一，卓必倚重婦，獄者故母，觀起非分，以致引起海內豪傑的公憤。曹不自敘說：

「董卓之死，卓竟殺主臣屠。」

三國英雄之用人及其成功失敗

四

典，名震大校，富室強族，輒揚雲會，萬里相赴。兗豫之師，戰於滎陽，河內之甲，軍於孟津。卓遂遷大駕，西都長安。

董卓若此，薄視王室，此天地之所共憤，神人之所不容，天下之人，莫不矢於卓，則卓安得而不失敗。

第二，卓性殘忍，慘酷不仁，卓傳說：

「卓性殘忍不仁，遂以嚴刑脅衆，雖背之隙必報，人不自保。嘗遣軍到陽城，時適二月社，民各在其社下，悉就斷其男子頭，載其婦女財物，以所斷頭係車轅軸，遠軫而流洛，云攻賊大獲，得萬頭。」

自古成大功者，多以得人心爲本，卓方欲有大志於天下，顧乃殘忍慘酷以失人心，卓又安得而不失敗！

韓觀卓之用人，可說以輕財好士，引用名士而誤，以弑其親母，殘忍不仁而敗！論卓起於邊陲，入據中樞，固嘗愛揚仁德，誠恐不遠，而後可以安定天下之人心。顧乃肆其凶暴，搖拔人心，人心不安，卓之失敗，亦不旋踵。蓋卓乃邊鄙之烏將，而非廟廊之令輔，觀其用人，固已知其不能統御字內。



## 二 袁紹

魏末，天下大亂，羣雄並起，皆欲效夷董卓，共推袁紹以爲盟主。所以紹於羣雄初起之時，據地最多，勢力最大，乃不獨得時而竟十勝瓦解，身死人手，爲天下笑。求其所以盛衰成敗之機，可說主要原因，完全在於紹之用人，此我們要看袁紹之用人。

（一）袁紹有很高的門第，三國志魏志袁紹傳說：

「紹高祖父安，爲漢司徒，自安以下，四世居三公位，由是勢傾天下」。

與紹這樣的門第，可說在漢末羣雄之中，無人可與相提並論。所以袁紹真是一介出身貴族的貴公子。

（二）紹有藝術威容，韓禮名賢，能折節下士。袁紹傳說：

「紹有藝術威容，能折節下士，士多附之」。

原來在中國的社會，只有貴族和流氓才有資格組織人才。何以說呢？貴族獨辦世資，天下之士，皆出其門，與士大夫，幾爲之用，是以貴族最能組織人才。流氓雖財好義，愛人之愛，急人之急，能得人之死力，所以流氓也能組織人才。就歸只有貴族流氓才能組織人才，所以歷代開國之君，不爲貴族，即爲流氓。不過貴族看累世之資，流氓無寸土之資，所以貴族組織人才又遠較流氓爲容易。就因如此，所以中國歷代開國之君，由貴族出身者多，而由流氓出身者少。袁紹一門，四世三公，天下之士，皆出其門，而紹又有威儀，能折節下士，無怪天下賢能，咸欲想見風塵，而紹之致死力。所以袁紹初起，海內豪傑，即奔走而爭歸之。袁紹傳說：

「袁紹時，豪傑多附紹，皆思爲之報，州郡蜂起，莫不假其名」。

（三）紹能取得海內盟主的地位，曹操傳說：

一相平津年，春正月，後將軍袁術，冀州牧韓馥，豫州刺史孔伋，兖州刺史劉岱，河內太守王匡，渤海太守袁紹，膠東太守張瑁，東郡太守橋瑁，山陽太守袁遺，濟北相鮪信，同時俱起兵，衆各數萬，推紹以爲盟主。

夫袁紹而能起兵，又復有冀冀幽并四州天下膏腴形勝之地。當魏兵初起時，紹嘗從容與曹操論天下大勢，紹謂如使勸曹操，夫豈不成，則徵南韓河，北阻燕代，兼戎狄之衆，南下以爭天下。乃不數年間，而紹竟一一如願以償。當其之時，紹乃方數千里，帶甲百餘萬。加以其弟袁術在於南陽，向使二人左提右挈，其勢固足以折天下之脊。當天平未亂，魏無事也，袁紹能於數年之間，竟爲安，以弱爲強，成爲最大勢力。審其所以勃興之由，實由袁紹一門四世三公，聲望素著，而紹又出於名賢，折衝下士，善於親接人才之所致。那麼，袁紹又何由而失敗呢？袁紹之失敗，可謂完全由於袁紹之不善用人才。

袁紹不善用人才，不足以成大舉，可於下列幾點見之。

一、袁紹心無平繼，無忠義縉發之心，而有親親非分之志，袁紹傳說：

「加一季季（漢帝）之立，非紹意。及在河東，紹遣頭川郭閻使焉，閻還，勸紹迎天子都鄴，紹不從。」。

雖紹幸以漢室尊君，志密匡扶漢室，何以反而不肯迎接天子。袁紹所以頗改初衷，不肯迎接天子的原因，乃由袁紹別有用心。紹傳袁注引獻帝春秋說：

「紹欲立德祚有標白圖：『赤德衰盡，袁爲黃胤，宜順天意。』」。

又據引袁紹傳說：

「是時年號初平，紹字本初，自以爲年與字合，必能克平賊亂。」。

我們討論用人，每每要「再提到用人者之心術問題。原來一個團體之是否能夠真正維持，不能只看一個團體之有無堅固利兵，更不能只看一個團體之有無強弱，最重要的是，就是要能變成一個團體之有強烈的正義意識。原來在軍中，本該是組成團體的寶貴。一切的結合，必須由於正義的結合，而後是真正的結合。有真正的結合，

「何謂體？體者大體，而不加體。孟子說：『體者，合民與上同意，可與之生，而不可與所以什麼是道？道就是正義。用現在的話來說，就是堂堂正正的主義。試問一個團體的主義既不正，得而不解體。東漢末年，董卓爲亂，袁紹首倡義師，是以天下豪傑，聞風響應，皆願效死。袁紹應當如何，義憤填胸，而後有以慰天下壯士之心。紹乃不此是圖，兵以錢始，而以利終，致爲天下豪傑之所唾棄，遂使勤王運動從而解體，而紹之主崩瓦解亦遂隨之。曹操傳說：」

「紹嘗得一玉印，於太祖座中，嚮向其肘，太祖由是笑而惡焉。」

又注引魏書說：

「太祖大笑曰：『吾不爲汝也。』紹復使人說太祖曰：『今袁公勢盛兵強，二子已長，天下羣英，孰踰於此。』太祖不應，由是益不直紹所爲，因誅滅之。」

袁紹以心術不端而失人心如此，則其專安得而不失敗！世只知董卓亂漢，毒流天下，而不知袁紹兄弟心存不軌，致使勤王大業，墮於一朝，而此後數十年天下之擾攘隨之，其罪之更浮於焚紂。

第三，袁紹爲人，難於局度，從容商榷，而不善於用人之機。袁紹傳說：

「紹雅有局度，喜怒不形於色。」

又荀爽傳說：

「紹遇世賈，從容節智，以收名譽，士之慕悅好問者多歸之。」

又郭嘉傳說：

「袁公徒欲效周公之下士，而未知用人之機，多端難駁，奸謀無決，欲冀其濟天下大業，定霸王之業，難矣。」

又楊泉傳說：

「袁公寬而不斷，奸謀而少決，不斷的無斷，少決則失在後事，今經險，終不能成大舉。」

三朝軍機之用人及其成功失敗

又王煥傳說：

「袁紹好賢而不能用，故奇士去之。」

由於這些奇謀策士的批評，我們對於袁紹之用人，就有了兩方面的認識。一方面是袁紹雖有威儀，過於注重禮節。我們上文說過，袁紹出身貴族，以能折節下士，善於拉攏人才而興。爲甚麼過於注重威儀，雖好講禮，又自成爲袁紹用人的弱點。原來一個領袖之所以能鼓舞其羣臣者，最貴能與部下打成一片。而「禮多則人不親」，所以過於講禮，就會增加人主與其臣下之間的距離。因此淺高美僂捷焉，反而易與臣下流通一氣，打成一體，則材禮節周詳，反而棄親離，奇才去之。原因「禮」只能維持人與人間的形式，而不容易貫通人與人間的心神。是以古之英主，多含類苛而法簡易，袁紹過於講禮，就正犯了不能與其臣下精誠相孚的流弊。他方面袁紹無高人之才，多猜疑，好謀無決，雖效周公之下士，而不善於用人之機。簡單的說，袁紹實是一個才幹甚爲平庸的領袖。我們曉得天下士大夫之所以傾心悅服以事其主者，最重要的就是其主能有高人之才，因應無窮，他們自覺從之最有希望，是以出類拔萃而毫無所辭。現在袁紹既無高人之才，而乃從奢節智，不肯稍用嘉謀，致使人才失望，奇士去之，而紹亦竟因此而失敗。

第三，袁紹用人，甚多疑忌。荀彧傳說：

「袁紹大祖曰：『紹遠外寬而內忌，任人而疑其心。』」

本傳發注引獻帝傳說：

「紹將南師，（征曹操），沮授田豐諫曰：『郭國因是謂授，監統內外，威震三軍，若其變疑，何以制之。』」

「紹疑焉。乃分監軍爲三都督，使授及郭國淳于瓊各統一軍。」

自古天才卓越的英主，對人無不推心置腹，雖在疏遠，亦能信任不疑。而關主不然，用人而疑之，雖親親之間，亦不能得其信賴。英主與關主何以若是之不同，此其原因蓋由於英主與關主之禮度有別。英注見得天下無不可信之人，故能因才器使，信任不疑，而天下人才亦樂於爲之用。關主見得天下無可信之人，故不能因才器使，信任不疑，而天下人才亦樂於爲之用。關主見得天下無可信之人，故不能因才器使，信任不疑，而天下人才亦樂於爲之用。

或用人而疑其心。由於用人而疑其心，這可以說能而不用嗎？擴其範圍，經由於疑慮不足。袁紹就是這樣一個陰謀  
事見的人，所以空有謀臣如繆，猜奸如雲，而竟不能得孫策靈力之用。

繆因，袁紹不能以謀如流，而閉拒自用。古人說人主尚美惡，不曰從諫如流，就曰改過不吝。原因天下之事，  
自二日高幾，人主既處心積慮，幸時且不能諫。故人主貴靈氣兼思以廣益，聞過則改，這才是英才時義之主。而  
袁紹用人，却一味固執自用，不知用臣下之所長。本傳說法引繆帝傳說：

「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」

「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」

「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」

「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」

「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」  
「繆帝曰：『夫用人，在善其長，而投其所短。』」

。蘇慶，最簡捷而穩妥的辦法，就不能不靠有嚴明的紀綱。法不阿私，絕無偏私，不可欺以曲直，規矩嚴設，不可欺以方圓，一儆百誡之紀綱果屬嚴明，則步調一致，無往而不可以致勝。所以古今英明之主愛紀綱重於愛生命，寧有紀綱嚴明而不興，紀律寬弛而不亡。說者乃以為天下雲擾，當以拉攏人才為第一義，如使紀綱過嚴，則人將有所憚而不肯來。如此之論，不但似是而非，充其所言，必至危樓四伏，一發而不可收拾。原來人主以大仁大德為寶，而不以婦人之仁為寶。惟仁者能愛人，能愛人，愛之欲其生，惡之欲其死，以生道殺人，雖死不怨殺者。今天紀綱乃一個圍籠的生命，有紀綱而後生命可以維持，無紀綱且無生命，天下之人，安有不愛其生命之理，安有所謂明哲之士，而見不及此之理。如不準而有人不能恪守紀綱，則此人為壞羣之馬，則毋庸為圍籠以內之衆人，而犧牲此少數之個人。是非利害，若此昭昭明白，所以古今來，因紀綱嚴明，天下豪傑知其必興，相率而樂為之用者有之，以紀綱廢弛而能縱一羣之人心，使之不渙散者，則未之前聞。袁紹用人，也就正坐了過於寬緩，紀綱不苛之弊。所以一遇挫折，其部下便勢成瓦解。王愔傳說：

「袁氏政寬，在險勢者多畜聚。太祖破鄆，籍沒審配等家財貨物以萬數」。

一 太祖與袁紹相拒，孔融謂曰：「紹地廣兵強，田豐許攸智計之士也，為之謀，審配逢紀盡忠之臣也，任其事，顏良文醜勇冠三軍，統其兵，殆難克乎」。融曰：「紹兵雖多而法不嚴，田豐剛而犯上，許攸貪而不治，審配專而無謀，逢紀果而自用，此二人留心為事，若許攸家親其法，必不能縱也。不縱，攸必為變」。

……審配以許攸家不法，攸怒，叛紹」。

卓居則羣臣貪竊，有急稍一治之輒叛，袁紹之勢遂成瓦解，身死人手為天下笑。這便是袁紹用人，寬縱成風，紀綱不嚴，不能縱繫部屬所生的效果。

第六，袁紹不能約束諸子，而性喜濫用私人。本傳說：

紹出長子鯨為青州，又以中子熊為幽州，甥高幹為并州。沮授諫紹，必為禍始。紹不聽曰：「孤欲令諸兒各

機一列也。

大抵從袁紹眼中看去，天下殆無可信用之人，故其謀臣如沮授田豐之忠，亦不免於讒死。於不用外人，而以賈子之機一州，自以為如此便得苞桑磐石之固。無如賈子既無高人之才，而又驕縱性成，崔瑗傳說：

「袁族富強，公子宣放，盤游遊侈，義聲不聞，曾人君子，俄有色斯之志，於壯士，信於奪尊之用。自以墮徒百萬，跨有河朔，無所容是也。」

其甥高幹亦是一個志大才疏的庸才，劉劭傳裴法子引繆襲傳仲長統昌言表說：

「井州刺史高幹，素貴名，招致四方游士多歸焉。統過幹，幹善待之，訪以世事。統謂幹曰：『君有雄才而無雄才，好士而不能擇人，所以爲君深戒也。』幹雖自多，不納統言，統去之，無幾而幹敗。」

袁紹諸兒，豈儀才智驚下，騁奢淫佚而已！加以袁紹廢嫡立庶，遂使黑尙參商，干戈相尋，勢成水火，終於禍起蕭牆，而卒召覆亡之禍。則紹濫用私人，以爲可收宗子維城之固者，其效又復何如，只見其執德不弘，行見不廣而已！

第七，袁紹不善調劑人才，而授任乖方。天下人才，有其優點，亦必有其弱點，明主用人全貴斟酌相濟，智勇兼資，此種調劑配置，就是用人微妙工夫。而袁紹用人，卻從不會付度賢臣之優劣，而曲爲之訪。以審配審紀知留後，而不知其不能容許彼之貧，以顏良文醜爲大將而不知其勇而無謀，如此用人全無輕重緩急，指臂呼應之功，不啻一聲散沙，被人各個擊破，這也是袁紹用人的一大缺點。

第八，袁紹度量不弘，而無容人之量。古稱非常之主，必言其有過人之量。量之關係成敗，何以如此重大。原冀泰山不讓土壤，故能成其大，河海不擇細流，故能就其深。而大度之材，非一木之枝，帝王之功，非一士之路。所以明主不僅貴能用人，尤貴其能用多量之人，不僅貴能用多量之人，尤貴其能度外用人，能用度外之人而後其量爲大，有步大之量，而後能有多大之成功。故之關係重大如此，我們再看袁紹度量如何。第一不知優禮名儒，本傳說：「引九州春秋說：

「紹徵北海鄭玄而不禮，趙融開之曰：『賢人者，君子之望也。不禮賢，是失君子之望也。夫有爲之君，不敵失萬民之歡心，況於君子乎。失君子之望，幾乎以有爲矣。』」

連又引太祖作董卓歌辭說：

「鄧康成行酒，伏地氣絕」。康成海內儒宗，而紹使之行酒，不知何所爲而折辱之甚。紹平居折節下士，蓋周公之風，而行事乃如此，固知其胸襟褊狹，不能容人。其次不能容義士，臧洪傳說：

「紹將殺洪，洪邑人陳容起謂紹曰：『將軍舉大義，欲爲天下除暴，而專先誅忠義，豈合天意。臧洪發舉，那得，奈何殺之。』紹慰左右，使人牽出，謂曰：『汝非臧洪儔，空復爾爲。』容顯曰：『夫仁義何常之有，蹈之則君子，背之則小人，今日當與臧洪同日而死，不與將軍同日而生。』復見殺。在羈坐者，誰不噴息。

。竊相謂曰，如何一日殺二烈士」。

齊桓公置射鉤而使管仲相，遂爲五霸之首。況以臧洪志節慷慨，爲其故君盡節，隙容舍生取義，固將舍之以勵忠之士。而紹必殺之而後快，則其度量爲何如。其次則不能容直諫，沮授田豐皆紹忠良骨鯁之臣，均以直諫而見疏，田豐竟以此被殺，紹固無容人之度。其後乃至兄弟不能相容，袁術傳說：

「術既與紹有隙，又與劉表不平，而北連公孫瓚。紹與瓚不和而南連劉表。其兄弟攜貳，舍可交遠如此也。不獲乎親，不信乎朋友，袁紹兄弟之不相容，安能容天下之士，則其必敗何疑。

線觀袁紹平生行事，心術不端，置君親骨肉之仇於不顧，規規焉以天下爲己利，是其仁不足。從容飾智，隱隱不明，坐失時機，是其智不足。用人而疑其心，是其剛不足。剛復自用，是其略不足。寬弛放縱，是其嚴不足。信用私人，是其公不足。委任乖方，是其識不足。賊害忠良，兄弟爲仇，是其量不足。然而此數者，乃要惡成爲一備矣。朝之主用人所不可缺少之要件，而袁紹一無所有，如此安能鼓舞一世之人才，使天下之士奔走而歸之。所以荀彧郭嘉去之於前，而許攸張郃叛亡於後。禮聘王孫相與於終。人才悉去而紹之大勢，遂成瓦解。不特此也，紹之用人，



之多，而沮授田豐之謀，雖張良際平亦無以加，則其勇激聲雄，固當異如反掌。只以不善用人，遂爲曹操所縛。郭嘉謂紹徒效周公之下士，而未知用人之機，此誠一針見血之論。總而言之，可說袁紹以因緣時會而興，以不相宜而敗。如使袁紹稍有用人之長，則就當時天下大勢而論，那裏還有曹操的天下。

### 三二 袁術

觀袁術之所爲，其聰明才智，又遠在乃兄之下。然其失敗，亦非由於不富強，仍由於用人無方。蓋初平起義之初，術即據有南陽，其後又據有九江。乃隨奮孫仲，而家業非分，太傳說：

「南陽戶口數百萬，而術著淫肆欲，微斂無度，百姓苦之」。

其後兗僭大位。太傳又說：

「興平二年，術會舉下，謂曰：「今劉氏微弱，海內鼎沸，吾家四世三公輔，百姓所歸，欲應天順民，於誰君何如？」衆莫敢對……用河內張炯之符命，進僭號」。

是袁術也是心術不錯。再看袁術之用人何如，第一是多疑，吳志孫堅傳說：

「術通堅討兗卓，是時或間堅於術，術懷疑不運軍糧。堅夜見術，畫地計校曰：「所以出身不顯，上爲國家討賊，下爲將軍家門之私讎，豈與卓非有骨肉之怨也。而將軍受譖謂之言，還相疑疑」。術敗歸，即斷髮繫根」。

其次則爲無信，孫策傳說：

「術初許策爲九江太守，已而以用丹陽陳紀。後術欲攻徐州，從廬江太守陸康借米三萬斛，康不與，術大怒。策昔嘗謁康，康不見，使主簿送之，策常銜恨。術通策攻康，謂曰：「前錯用陳紀，每恨本意不遂，今若得康，應江厚卿有也」。策攻康拔之，術得用其故吏劉勳爲太守，策益失望」。

術之狡詐無信，一至於此。在彼方自以爲聰明，不知不智已甚。原來英雄豪傑立身行己，名不貴苟成，終不貴苟立，得重失信，文公不爲。是以尺寸寸，均願從辛甫中積累而成，尙何取於官僚之清顯小技。得地而棄術，遠足以

見術之肆其英雄。其次則爲紀綱不肅，不能使豪傑歸心。吳志魯肅傳說：

「袁術聞其名，就署東城長。肅見術無紀綱，不足與立事，乃攜老弱，經俠百餘人，南到居巢。」

周瑜傳說：「術欲以瑜爲將，瑜說術終無所成，故爲居巢長，假欲遠東歸，術許之。」

衆清傳說：

「治與孫策依就袁術，後爲孫權政不立，乃勸策還平江東。」

袁術之不能得豪傑之傾服如此。其平生行事，又腐化不堪，最後乃以渴盡嚼血而死。本傳裏注引吳書說：

「術每爲魚薄等所拒，留住三日，士衆絕糧，乃還至江亭，去春八十里，圍廚下尚有麥屑三十斛。時盛暑，欲得蜜漿，又無蜜，坐樹牀上，歎息良久。乃大咤曰：「袁術至於此乎！嚼血斗餘，遂死。」

與孔融會謂「袁公路豈憂國忘家者邪！家中枯骨，何足介意」。觀其竟以糧盡，又無處得密漿之故，嚼血以死。則孔融所言，誠非臆語。總之，袁術馮其富厚，也是由於不知用人而失敗。

## 四 呂布

呂布驍勇，並世無雙，手刃董卓，威震天下，如使稍能用人，固可割地自據。乃勇而無謀，又不能用人，以至於敗，身見執辱，搖尾乞憐，爲天下笑。考其用人行事，固不免於失敗。其失敗之原因：

第一性情反覆，見利忘信。呂布父事丁原，則殺丁原，父事董卓，又殺董卓，依袁紹則叛袁紹，依劉備則虐劉備，大抵飢則依人，飽則驅去。但我們要知道，自古皆有死，民無信不立。呂布反覆無常，遂爲天下之人所唾棄。本傳說：

「布自殺卓後，畏惡涼州人，涼州人皆怨」。

又說：

「布謂袁術，自以殺卓爲術復仇，欲以德術。術惡其反覆，拒而不受」。

「天下者，身各天下人之擁護，布乃以性情反覆而失天下人之心，至四海之大，無容身之地。其次則爲性情驕鄙，不能用忠良之謀，本傳差注引英雄記說：

「高順每諫布，言凡破國之家，非無忠臣明智者也，但愚不見用耳。將軍舉動，不肯詳思，輒聽言誤，隄不可數也。布知其忠，然不能用」。

又袁注引魚氏典略說：

「陳宮字公臺，從呂布，爲布畫策，布每不從其計。下邳敗，軍士執布及宮，太祖嘗見之，與語平生。太祖謂宮曰：「公臺，卿平生常目謂智計有餘，今竟何如」。宮頓指布曰：「但坐此人不從宮言，以至於此。若其見從，亦未必爲禽也」。

漢高曾說，項羽有一范增而不能用，增不去，羽不亡。呂布有一陳宮而不能用，安得不爲曹操所擒。其次呂布性多猜忌，本傳說：

「布性多猜忌，不能制御其黨，但信諸將，諸將各異意自疑，故每戰多敗」。

其次則爲馮下無禮，本傳裴注引英雄記說：

「布謂太祖曰：『布待諸將厚也，諸將臨急皆叛布耳』。太祖曰：『卿背妻愛諸將婦，何以爲厚』。布默然」。

繆觀布之一生，其用人實毫無可述，而欲以此爭天下，安得而不失敗。此其所以終爲曹操所擒。

## 五 劉表

我們探討劉表之用人，首先要回瞭察於天下，有學是輕重之實力。荆襄居天下要衝，自有為用武之國。其地中原多故，江流無兵革之禍害，十有餘年，表遂從容荆土，因緣博會，以致坐大。是時表奄荆襄長沙零陵桂林等處，地方幾千里，帶甲十餘萬，而又居天下形勝之所。士大夫之逃難荆楚者，又皆天下豪傑異能之士。使表善於用之，則大之可以王，小之亦可以霸。何至身猶未死，而即愛他人之侵逼。白骨未寒，地方遂為他人所奪。蓋其生平失敗之原因，亦由於不能用人。歸納之則第一為賢貴而不能用，惡惡而不能去。原來劉表用人，有許多和袁紹相似的地方。紹有威容，能折節下士，但不知用人之機。劉表亦容止可觀，從容揖讓，與名士周旋，但不為撫而用之，坐聽其自來自去。王粲傳說：

「太祖置酒漢濱，榮奉觴賀曰：『劉表雍容荆楚，坐觀時變，自以為西伯可規。士之避亂荆州者，皆海內之俊傑也，表不知所任，故國危而無輔。』」

本傳說：

「劉備奔表，表厚待之，然不能用。」

毛玠傳說：

「將避亂荆州，聞劉表政令不明，遂往魯陽。」

吳志甘寧傳裴注引吳書說：

「寧將產客八百餘人就劉表，表儒人不習軍事。時諸葛亮各各起兵，寧觀表事勢，寧必贊成，恐一旦王權，並受其禍，乃入東吳。」

此外有諸葛亮、龐統、馬良之徒，此時或在荆土，亦不聞劉表有所任用。幸有人才傑出，乃能坐鎮天下。劉表之利。亦見其徒爲庸妄而已！其次則爲斷斷不明，不能信任之類。本傳要注引漢晉書云秋說：

「太祖之始征柳城，劉備說表使魏許，表不從。及太祖還，謂備曰：『不用君言，故失此大機會也。』」。

天下庸才，如出一轍。建安五年，曹操東征劉備，田豐說袁紹襲曹操，紹辭以子疾，不許。觀此二事，了無差別。斷若此之不明，安能用天下奇策。故奇士雖多，而竟不能用以至於敗。其次則爲性多疑忌，本傳說：

「太祖與袁紹方相持於官渡，從事中郎韓嵩，別駕劉先說表舉州附曹公，表大將蒯越亦勸表，表狐疑，乃遣嵩詣太祖，以觀虛實。嵩遠，深陳太祖威德，說表遣子入質。表疑嵩反爲太祖說，大怒，欲殺嵩，考殺蒯越。行者，知嵩無他意，乃止。表驍外貌儒雅，而心多疑忌，皆此類也。」。

上文我們說過，大凡英才特達之主，對於臣下皆能信任不疑。唐主始多疑忌。劉表是個庸人，所以劉表也多疑忌，這是自然之理。其次則爲廢嫡立庶，聽信婦人女子之言。本傳說：

「初表及妻愛少子琮，欲以爲後，而蔡瑁恨允爲之支黨，乃出長子琦爲江夏太守，衆遂奉琮爲嗣。琦與琮遂爲隙」。

自琮立而表遂不復血食。

綜觀表之一生，其用人行事大類袁紹。所以陳壽批評二人說：「袁紹劉表，咸有威容器觀，知名當世。表跨梁漢南，紹據揚河朔。然皆外寬內忌，好謀無決，有才而不能用，聞善而不能納。虞翻立庶，舍禮舉愛，至於後嗣傾軼，社稷傾覆，非不幸也。」。自我們看來，袁紹少有志節，激昂慷慨，折節下士，志兼天下。其所以劉表失敗而亡。劉表雍容荊楚，坐以待亡，則其才又在袁紹之下。然皆有才而不能用以其結果，同歸滅亡。

## 六 劉焉 劉璋

益州險塞，古稱天府，自初平以來，中原大亂，而益州獨以完好。劉璋父子在州二十餘年，是時涼州騷擾，蹙亂居蜀者甚多。如使璋能撫其雄豪而用之，則雖不能問鼎中原，猶可稱霸一方。而璋既無雄略，復不能用人，以致爲人所滅。推其失敗之由，則第一由於心術不端，目的不正。蜀志本傳說：

「靈帝末，焉求交趾牧，欲避世難。議未即行，侍中廣漢董扶私謂焉曰：『京師將亂，益州分野有天子氣。』焉聞扶言，意更在益州。」

蜀志程君傳說：

「后舉家隨劉焉入蜀，焉有異志，而聞善相者相后當大貴。焉時將子翔山隨，遂爲瑁納后。」

本傳又說：

「焉意漸盛，造作乘輿車具千餘乘。荊州牧劉表表上焉，有似子夏在西河疑聖人之論。」

瑁羽謂富貴不歸故鄉，如錦衣夜行，人比爲沐猴而冠。劉焉初求交州牧，意在避難。其人志趣與才幹可知。及聞益州有天子氣，遂乃希冀非分。不知任用賢才，修明政令，乃營於醜祥，爲子納后，造作乘輿車服，不但其志趣可鄙，亦可以見其才之劣。所以小經挫折，便疽於背死。本傳說：

「（焉以謀反，其子範及範殺），時焉被天火燒鞍，車具蕩盡，延及民家。焉徙治成都，既齋書，又戒

厭災，興平元年，瘰疽背而卒。」

這真是一幕庸人下場的活劇。震死而其子竟繼之，本傳說：

「州大吏趙陟等，貪璋遺臣，共生璽爲璋用刺史。」



璉以仁弱事立，本無諂諂之費，故州內有賢才而不能用。法正傳說：

「先安初與同郡孟達俱入蜀依劉璋，久之，爲新都令，召署軍議校尉，既不任用，又爲其州邑俱儂客，皆廢行，志意不得。益州別駕張昞與正相善，付璋不足以有爲，常竊嘆息」。

豈能不用賢，而又聽信讒言，舉平日心腹之臣而殺之。本傳說：

「張魯部曲多在巴西，故以廬羲爲巴西太守，領兵禦魯。後璋與羲情好，隙隙。趙越稱兵內向，衆散見殺，皆由璋明罰少而外言入故也」。

或云璋又復說，本傳說：

「璋地遠正迎先主，璋主簿黃權陳其利害，從事廣漢王累自劾縣於州門以諫，璋一無所納」。

其狀則爲政令不明，紀綱不肅。本傳要注引英雜記說：

「劉璋前陽三輔人流入益州者數萬家，收以爲兵，名曰東州兵。璋性寬柔，無威略。東州人侵擾善民，璋不嚴禁，政令多闕，益州頗怨」。

英志卷之四十四：

「益州牧劉璋弱維頌弛，周瑜甘密並勸據取蜀」。

「益州牧爲父子之事，焉以亂始，而璋以仁弱繼之，乘賁，信讒，復諫，而又紀綱不明，用人如此，安得而不失敗！」

## 七 曹操

古今人才要推三國，而三國羣雄之中，又以曹操最善用人。當初平之世，袁紹已據有青冀幽并四州，袁術據有南陽，張繡據宛，陶謙據徐州，劉表起於廣南，孫策據有江東，是時羣雄並起，中原雲擾，莫如曹操所說，不知有幾人稱帝，幾人稱王。而操於當時尙無尺寸之地，兵衆亦不過數千人，當爲游軍，仰他人鼻息。諸葛亮說，曹操比於袁紹，則名微而衆寡。豈惟不能與袁紹相比，其實羣雄之中，操之勢力，大半均不能與人相提並論。而操遂能播蕩羣雄，平定中原，可說完全由於操之善於用人而成功。那麼，操之用人，究竟有些什麼優點。大家都知道曹操是個長於術的人，所以他之用人，可說得力於辦法高妙，換言之，就是權術甚多。且看曹操如何用人：

第一曹操天資警悟，聽斷如神，能得豪傑之傾服。我們上文說過，英雄豪傑之所以追隨一人，竭智盡力臨危難而樂爲之用者，最重要的就是大家認爲此人有辦法，從之不但可以發展各人的抱負，亦且建功立業，可以成就各人的功名。因此，領袖之聰明才智，特別在領袖之判斷能力和意志毅力，乃爲維持團體向心力之至寶。古人說，當今之世，不但君擇臣，臣亦擇君，臣之所以必須擇君，其原因就在於此。曹操正是一個天資警悟，聽斷如神，才略無敵的人物。所以最初能得名賢之激賞，其後能得豪傑之傾服。本傳說：

「太祖少機警，有權數」。

又說：

「橋玄謂太祖曰：『天下將亂，非有命世之才不能濟也，能安之者，其在君乎』」。

徐晃傳說：

「朱靈爲袁紹將，太祖之征陶謙，紹使靈督三營助太祖戰，有功，紹所遣諸將罷歸。靈曰：『察視人多矣

，無若曹公者，此乃真明主也，今已遇，復何之」。遂留不去。

衛瓘傳說：

「魏父孫，太祖之初至陳留，瓘曰：『平天下者必此人也』。太祖亦異之」。

鮑助傳裴注引魏書說：

「太祖起兵於己吾，時紹衆最盛，寇傑多向之。鮑信（助父）獨謂太祖曰：『夫略不世出，能總英雄以殲亂反正者若也，苟非其人，雖彊必斃，君殆天之所啓』。遂深自結納，太祖亦親異焉」。

李通傳說：

「通爲安陽都尉，太祖與袁紹相拒於官渡，紹遣使拜通征南將軍，劉表亦陰招之，通皆拒焉。通親戚部曲流涕曰：『今孤危獨守以失大援，亡可立而待也，不如亟從紹』。通按劍叱之曰：『曹公厚吾，必定天下。紹雖彊，而任假無方，終爲之虜耳，吾以死不貳』。卽斬紹使，遂印綬詣太祖」。

賈詡傳說：

「詡曰：公明勝紹，勇勝紹，用人勝紹，機決勝紹」。

荀彧傳說：

「今與公爭天下者，唯袁紹耳。紹貌外寬而內忌，任人而疑其心。公明達不拘，唯才所宜，此度勝也。紹遲重少決，失在後機。公能斷大事，空無方，此謀勝也。紹御軍寬緩，法令不立，士卒雖衆，其實難用。公法令既明，賞罰必行，士卒雖寡，皆爭致死，此武勝也。紹憑世資，從容飾智，以收名譽，故士之寡能好問者多歸之。公以至仁待人，推誠心，不爲虛美，行己謹儉，而與有功者，無所吝惜，故天下忠正效實之士，咸願爲用，此德勝也」。

郭嘉傳裴注引傳子說：

「流輒料之，紹有十敗，公有十勝，雖兵彊，無能爲也。紹繁覆多儀，公體任自然，此道勝也。紹以逆勳

在顯微鏡之用人及其成功與否

，公奉順以率天下，此義勝二也。漢末政失於寬，紹以寬濟寬，故不攝。公糾之以法而上下知制，此治勝三也。紹外寬內忌，用人而疑之，所任唯親戚子弟。公外易簡而內精明，用人無疑，唯才所宜，不問遠近，此度勝四也。紹多謀少決，失在後事。公策得執行，應變無窮，此謀勝五也。紹因累世之資，高議揖讓，以收名譽，士之好言師外者多歸之。公以至心待人，推誠而行，不爲虛美，以儉率下，與有功者無所吝，士之忠正遠見而有實者，皆願爲用，此德勝六也。紹見人飢寒，恤念之，形於顏色，其所不見慮或不及也，所謂婦人之仁耳。公於目前小事，時有所忽，至於大事，與四海接，恩之所加，皆過其望，雖所不見，慮之所周，無不濟也，此仁勝七也。紹大臣爭權，讒言惑亂。公御下以道，浸潤不行，此明勝八也。紹是非不可知，公所是進之以禮，所不是正之以法，此文勝九也。紹好爲虛勢，不知兵要。公以少克衆，用兵如神，軍人恃之，敵人畏之，此武勝十也。

自當時海內名賢，武夫勇士，第盡智謀之人對於操之認識如此，其衷心傾服又如此。力量生於信仰，有真信仰而後產生真力量。操之英明能令海內豪傑精誠悅服，同心愛戴，共願奉爲領袖，倚之如長城之固，其精神上既已如此膠合而不可解。則其使下，當然如臂之使指，下之事上，當然如影之從形。這樣當然能產生大的力量。所以結果就是智勇輻輳，英才樂用，而操遂用之以成大業。此與袁紹之好謀無決，聽斷不清，守畫不明，致使部下離心離德者，其優劣實有天壤之別。

第二操威儀簡易，善於結納英豪，易於誠信相孚，不致有精神上捍隔不通之弊。古今來之英雄豪傑，其用人之道，最重要的就是能與部下打成一片。其地位雖高出於一羣的人，而爲一羣人的領袖。但其自視蔑然，從無以富貴地位凌人的惡習，他只管覺爲一羣人的朋友，這樣才能與其部下，聲氣相感，精神相通。所以真正的英雄豪傑大多威儀簡易，不事浮文末節。漢高帝說：「今而後知天子之尊也」。則在叔孫通未起朝儀以前，可以想見其與羣臣拔劍擊柱，並無尊卑之隔。惟有項羽公孫逃袁紹一流人物，始汲汲於容貌威儀，以爲如此可使部下望而畏之。不知乃與臣下由此發生隔核。曹操在這方面，也不失於有英雄本色，所以易於接近英豪，能使一人見如故，而忘雲泥之遠。

本傳裴注引曹擘傳說：

「太祖爲人佻易，無所重，好音樂，倡優在側，常以日逢夕，被服輕綺，身自佩小盤囊，以盛手巾細物。時或冠給帽，以見賓客。每與人談論，戲弄言語，盡無所隱，及歡悅大笑，至以頭沒極案中，看脂滑沾汚巾幘，其輕易如此」。

此處言操之僥易，無威重，未免過甚其辭。然而操之崇尚簡易，則爲事實。郭嘉傳裴注引傅子說：

「紹繁禮多儀，公體任自然」。

操之威儀簡單，不爲繁文縟節，使人見之，無禮文頹苛之苦，而有輕鬆暢快之樂，這樣就自然容易與人接近。操不唯威儀簡易而已，而又善於結納英豪，立談之間，往往即能令人深心契默，雖歷死生患難而不渝。此種優點，實令人不可幾及，而操行之，乃有左右逢源，從容自得之樂。荀彧傳說：

「初平二年，彧去紹從太祖。太祖悅曰：『吾之子房也』。以爲司馬，時年二十九」。

荀彧傳說：

「太祖素聞彧名，與語，大悅。謂荀彧鍾繇曰：『公遠非常人也，吾得與之計事，天下當何憂哉』。以爲軍師」。

賈詡傳說：

「詡說張繡率衆歸太祖，太祖見之喜，執詡手曰：『使我信重於天下者子也』。表朝爲執金吾」。

本傳裴注引曹擘傳說：

「紹謀臣許攸來奔，公聞攸來，跳出迎之。撫掌笑曰：『子卿遠來吾事濟矣』。既入坐，攸爲畫破袁氏之策，公從之，大破袁紹」。

呂布傳說：

「布使陳登詣太祖，登見太祖，因陳布勇而無計，懼於去就，宜早圖之。太祖曰：布懷子野心，誠難久

至爾

發，「非卿莫能究其情也」。拜登廣陵太守。臨別，太祖執登手曰：「東方之事，便以相付」。令登陰合部衆，以爲內應。

張郃傳說：

「太祖破紹，郭誦譖郃於紹，郃懼，乃歸太祖。太祖得郃，甚喜，謂曰：「昔子胥不早寤，自使身微。豈若微子去殷，韓偃歸漢邪，拜郃偏將軍，封都亭侯，授以秦，從攻鄴，拔之。」

許褚傳說：

「太祖徇淮洛，褚以秦歸太祖，太祖見而壯之曰：「此吾樊噲也」。即日拜都尉，引入宿衛。諸從褚從容，皆以爲虎士」。

關羽傳說：

「初，曹公壯羽爲人，而察其心神，無久留之意，語張遼曰：「弟試以情問之」。詎而遂以同羽，羽嘆曰：「吾極知曹公待我厚，然吾受劉將軍厚恩，誓以共死，不可背之，吾終不留。吾要當立效以報曹公乃去」。操之明遠不拘，善於結納英雄，乃能如此。荀彧荀攸與操非有親故之舊，而立談之間，即能信用不疑。賈詡許攸陳登，皆一時智計之士，故乃袁紹之謀臣，登乃呂布信使，一旦來歸，尙未知其虛實。而操則問攸以軍事密謀，詡登以討呂布之事，執手密談，親密無間，與平素相習之臣無二，操之所以結納其心者甚深。而其巧皆從簡易不拘中得來。使操如袁紹之繁禮多儀，則其結納賢貴，豈能如是之親切！又張郃以袁紹之將來奔，而即授之以兵，許褚一見，即日拜爲都尉，引入宿衛，諸從褚從容，皆以爲虎士。以關羽與劉備關係之深，亦能使其感恩圖報而後去。則操之所以固結人心者，固亦多術。

第三操之用人不尙疑忌而輕重緩急有方。荀彧與郭嘉批評袁紹之用人，都說用人而疑其心。又說操用人無疑，袁紹爲什麼要用入而疑其心？我們上文說過，用人而疑其心，就是由於用人沒有辦法。一方面非用人不可，他方面又感覺人不可靠。所以此時一方面要用，他方面要疑。結果臣下離心離德，人人自疑，終於無一人可靠，無一人

可用，以重羣下解體而後已！曹操爲什麼能用人不疑？豈是由於操之用人，極重緩急布置有方。輕重緩急布置有方，則不待於疑，而人自無不可靠，無不可用。所以君臣之間，同心同德，誠信相孚，膠固不解，終於能以天下人之力定天下之亂，得心應手，而無不如意。現在我們先就操之用人，如何信用不疑。郭嘉傳裴注引傅子說：

「公御下以道，疑謂不行」。

釋昱傳說：

「昱性剛戾，與人多忤。人有告昱謀反，太祖賜待益厚」。

子禁傳說：

「張繡叛，太祖與戰不利。且戰且引，未至太祖所，道見十餘人被縶裸走，禁問其故，曰：爲青州兵所劫。初黃巾降，號青州兵，太祖寬之，故敢因緣爲略。禁怒，令其衆曰：『青州兵同屬曹公，而還爲賊乎』。」

討之，殺之以罪。青州兵遠走詣太祖自訴，禁既至，先立營壘，不時謁太祖。或謂禁青州兵已訴君矣。宜得諍公辨之。禁曰：「今賊在後，追至無時，不先爲備，何以待敵。且公聰明，諍訴何難」。徐隆鑒安營訖，乃入謁，具陳其狀，太祖悅」。

操本傳說：

「紹衆大潰，公收紹書中，得許下及軍中人書，皆焚之」。

關於此事，裴注又引魏氏春秋說：

「公云：『當紹之疆，恐猶不能自保，而况衆人乎』」。

操所行類此之事不可勝數。得軍中人與敵人書，乃一舉而焚之，却率得易，無疑於人，使人亦不懷疑，此與樂華于褒中山，而魏文侯服之勝諸諸篋何異。人言程昱反而待之愈厚，于禁遭謗不惑。則操平日御下，必已假信相孚，皆知密潤之謂不行，故能獨行不惑如此。此外如得一降將即授以兵，縱一亡將，或即寄之以腹心之任。人皆以爲不可，而操行之不疑。操之用人，何以能如此坦率不疑。我們上文說過，就是由於操之用人，極重緩急布置有方。何以

輕重緩急布置有方，就能信用不疑？所謂輕重緩急布置有方，其方究竟如何呢？

要談操之用人，輕重緩急布置有方，首先就應明瞭操之部下，整個的人事配置，與其工作的分配。明乎此而操之用人，其精微奧妙，實已思過其半。操之用人，所以制御其部下，最重要的一着，可說是「權不公開」。何以說軍機不公開呢？原來曹氏與夏侯氏兩氏世為婚姻，而操獨當方面的元帥，非曹氏夏侯氏兩氏與自己休戚相關之人不用。我們且看曹操獨當方面的幾個大將。

夏侯惇：惇本傳說：「太祖初起，惇常為裨將，從征伐。太祖平河北，為大將軍。建安十二年，錄惇討後功，增封邑千八百戶，并騎二千五百戶。二十一年，從征孫權還，使惇都督二十六軍，留居巢。賜伎樂名倡，令曰：『魏祚以和戎之功，猶受金石之樂，况將軍乎』。二十四年，太祖與布軍於摩陂，召惇，常與同載，特見親重，出入臥內，諸將莫得比也。拜前將軍，督諸軍還壽春，徙屯召陵。初太祖以女妻惇子楨，即清河公主也。」

夏侯淵：淵本傳說：「太祖起兵，淵以別部司馬騎都尉從。及與袁紹戰於官渡，行督軍校尉。紹破，使督豫兗徐州軍糧，時軍食少，淵傳饋相繼，軍以復振。十四年，以淵為行領軍。太祖征孫權還，使淵督諸將，擊廬江叛者雷緒。緒破，又行征西護軍，督徐晃樂太原殿，攻下二十餘屯。從征韓遂等，戰於渭南，又督朱靈平陰陰沂氏，與大祖會安定。十七年，太祖乃還鄴，以淵行護軍將軍，督朱靈路招等屯長安。太祖西征張魯，魯降，漢中平，以淵行都護將軍，督張郃徐晃等平巴郡。淵妻太祖內妹，長子衡，尚太祖弟海陽夏侯女，恩寵特隆。」

曹仁：仁本傳說：「太祖從弟也。從太祖為別部司馬。從平荊州，以仁行征南將軍，留屯江陵，拒吳將周瑜。」

祖討馬超，以仁行安西將軍，督諸將拒潼關，破超渭南。蘇伯田銀反，以仁行驍騎將軍，都督七軍討銀等破之。復以仁行征南將軍，假節，屯樊，鎮荊州。及文帝即位，拜仁車騎將軍，都督荆揚益州諸軍事，進封陳侯，增邑二千，并前三千五百戶。」

曹休：休本傳說：「太祖族子也。太祖謂左右曰：『此吾家千里駒也』。使與文帝同止，見待如子，常從征伐，使領虎豹騎宿衛。太祖拔漢中，諸軍還長安，拜休中領軍。文帝即王位，為領軍將軍。夏侯惇薨，以休為鎮南



將軍，假節，督諸軍事，兵制隨從，上乃下舉。帝征孫權，以休為征東大將軍，假節，督荆湘等及諸州郡二十餘軍，擊權大將呂範於涪湖，破之，拜揚州牧。

曹真：真本傳說：「太祖族子也。太祖起兵，真父郡募徒衆，爲州郡所殺。太祖哀真少孤，收養與諸子同，使與文帝共止。拜中堅將軍，從至長安，領中領軍。是時夏侯淵沒於陽平，太祖憂之，以真爲征南護軍，行徐晃等

破劉備別將高詳於陽平。文帝卽王位，以真爲鎮西將軍。假節，都督雍涼州諸軍事。黃初三年，以真爲上軍大將軍，都督中外諸軍事，假節鉞。轉拜中軍大將軍。」

曹爽：爽本傳說：「明帝寢疾，乃引爽入臥內，拜大將軍，假節鉞，都督中外諸軍事，錄尚書事。」

這就是曹操用以獨當方面的一批大將。蓋是時曹魏兵權，在中央則集中於禁衛軍的中領軍及中護軍，在外則長安襄樊合肥居巢壽春爲重鎮。而所謂領軍護軍，征東，鎮東，征南，鎮南，征西，鎮西的人選，常不出於夏侯氏和曹氏。而又或則優之以殊禮，勳之以重賞，申之以盟誓，重之以婚姻。或則視同己子，親同骨肉。夫然後寄之以兵柄，委之以方面之重。論夏侯惇夏侯淵及曹仁曹休之才，實無以逾於張遼張郃。而張遼張郃之任用如何？于禁傳說：

「是時，禁與張遼張郃蔡邕徐晃，俱爲名將。太祖每征伐，咸遣行爲軍鋒，還爲後拒。」

是此諸名將不爲先鋒後拒之用，而不得專威方面。其餘如許褚典韋，不過案同衛士，李典龐德，終身不過偏裨之用。操之不肯輕易以兵柄付人，其慎重乃至於如此！不過此處發生一問題，卽夏侯氏與曹氏，乃曹操心腹之人，而張遼張郃許褚典韋龐德之屬，乃疏遠之人。據一般人想來，心腹之人應置之左右，而後有股肱心腹之用。疏遠之人應置之於外，而後不至禍起蕭牆，變生於肘腋。而操之用將，心腹者乃置之於外，疏遠者不離左右，此似與常理相反。其實此種疑問，乃未經思考之言，如使稍加考慮，卽會拍案叫絕，對於操之此種布置，不禁大呼，「亦同感！原來心腹之人，乃自己休戚與其，可以深信不疑之人，此種人始可寄以兵柄，始可置之於外而收游屏捍蔽之功，而又不虞有誤會隔膜之慮。至於疏遠之人，勢格形禁，其分已自疏遠，如使置之於外，則姦人乘機挑撥，最易發生猜疑誤會。不知置之左右，朝夕相見，既不易發生疑忌，而疏遠者又自覺其親近尊寵，同時又自便於監督。所以曹操

曹操心腹之人，建節擁兵於外，而使疏遠之人不離左右。這樣，對外既有信心，而對內又容易聯絡。這是曹操用人不公開的啟密。其後子孫繼之，數世兵權不蓄於外人之手。至司馬氏樹政，兵權旁落，魏遂滅亡，而後知魏此種用人，內外相維，布望得當之效。論者或又以爲長孫氏曹氏之人，其才皆未必及張遼張郃之能。而操乃以夏侯氏曹氏稱當方面之責，庸劣良將而不大用，以致不能統一天下，爲近於濫用私人，失之太隘。此論察或有之。但我們要知道，這有非常之主，而後能用非常之人。求如魏高之用韓信英布彭越，招之則來，應之則去，操之用人，不但無此驚魄，亦且無此才局。如使無此才局而與其面施效，則操之兵柄不妄假於人，自不失爲穩健的辦法。何況操之所選用者雖曰親戚，而亦不失爲一代人傑，則亦未可全以濫用私人自之。大概說來，曹操用人，不問遠近，事事均可公開，惟有軍權不向外公開。操何以對於軍權，獨把持如此之緊呢？說到此處，我們要知道中國政權的基礎。世界上各國的政權，隨時代的演進而常有其不同的基礎。在部族時代，大家靠重血緣，所以血緣爲當時政治的基礎。在神權時代，宗教支配一切，所以宗教遂爲當時政治的基礎。在近代因爲生產發達，經濟支配一切，所以經濟爲現代政治的基礎。中國自秦漢以來，政權的性質，漢高有句話說得好：「乃公以馬上得天下，安事詩書」。這充分說明中國的政治，係以軍權爲基礎。所以在中國，只要把住了軍權，便能掃除一切障礙，便事事可爲。因此曹操事事可以放鬆，而對於軍權獨不肯放鬆。只要抓穩了軍權，對於其餘的事，尙有何不可以坦然處之，而安所用猜疑與忌憚？其次，曹操對於密謀奇計，反與臣下公開，而毫不計較親疏遠近的關係。據一般人想來，當此奇計，關係重大，非心腹之人，不可與共。而操之用人，却不如此。操之幾個謀臣，或皆自降虜，或拔自疏遠，皆衷心腹與共，能收算無遺策之效。我們且看操之幾個謀臣與操之關係。

荀彧：或本傳說：「初平二年，彧去紹從太祖，太祖悅曰：『吾之子房也』」。以爲司馬。建安元年，太祖舉破黃巾，漢獻帝自河東還洛陽，或勸太祖奉迎天子都許。天子拜太祖大將軍，進或爲漢侍中，守尚書，令常居中持重。太祖歷征伐在外，軍國事皆與或籌焉。太祖以女妻或長子惲，後稱安陽公主，十七年，彧昭謂太祖宜遣營國公，九轉備物，以彰殊勳。密以路襲，或以爲太祖本興義兵，以匡朝甯國，秉忠貞之誠，守退讓之賢。

君子愛人以德，不宜如此。太祖由是心不懌平。會征孫權，表請或於軍於議，因留孫，太祖軍至濡須，或疾，留壽春，以憂薨。明年太祖遂爲魏公矣。」

荀攸：攸本傳說：「太祖素聞攸名，與語，大悅。謂荀彧鍾繇曰：『公遂非常人也，吾得與之計事，天下當何憂哉！』以爲軍師。冀州平，太祖表封攸曰：『軍師荀攸，自初佐臣，無征不從，前後克敵，皆攸之謀也。』於是封陵樹亭侯。攸深密有智防，自從太祖征伐，常謀議難懈，時人及子弟莫知其所言。太祖每稱曰：『公達外愚內智，外怯內勇，外弱內強，不伐善，無伐勞，智可及，愚不可及，雖顏子甯武不能過也。』文帝在東宮，太祖謂曰：『荀公達，人之師表也，汝當盡禮敬之。』會攸病，世子問病，獨拜牀下，甚見尊異如此。」

賈詡：詡本傳說：「詡自以非太祖舊臣，而策謀深長，懼見猜嫌，閤門自守，退無私交，男女嫁娶，不結高門，天下之論智計者歸之。」

許攸：崔瑗傳表注引魏略說：「官渡之役，攸亡詣太祖，紹破走，及後得冀州，攸有功焉。攸有勳勞，時與太祖相戲，每在席，不自限齊，至呼太祖小字曰：『某甲，卿不得我，不得冀州也。』太祖笑曰：『汝言是也。』然內嫌之。其後從行，出鄴東門，顧謂左右曰：『此家非我，則不得出入此門也。』人有白者，遂見攸之。」

郭嘉：嘉本傳說：「先是時，潁川戲志才，籌畫士也，太祖甚器之，早卒。太祖與荀彧書曰：『自志才亡後，莫可與計事者。汝穎固多奇士，誰可以繼之？』彧薦嘉，召見，論天下事。太祖曰：『使孤成大業者，必此人也。』嘉出，亦喜曰：『與吾主也。』表爲司空軍祭酒。」

深之重要的密謀奇計之士，大率如此。而我們分析此數人與操之關係，荀彧爲操最主要的謀主，而彧心存漢室，與操之思想根本背道而馳。雖或重之以婚姻，結之以心曲，而其結果且不免於殺戮。荀攸與操亦無婚姻故舊的關係，立說之間，卽引以爲謀主。其後雖獲優禮有加，而亦只有以智自全。賈詡智謀深長，懼見猜嫌，汲汲且不自保。許攸以自恃功勳而見殺。郭嘉用於疏遠。是此數人之與操，本無深切的關係，而居然盡與密謀，心腹與其，能收奇計異謀之

察其計，乃至其命，爲一切密商之主腦，乃一切工作中，最秘密而又最重要的工作。操何以對於兵權把持如此之嚴？其目的在使氏心腹之人不用。而於軍謀奇計，反而與疏遠之人流通，而不似對於兵權之深固固拒呢？豈以奇計異謀爲軍中必備之重寶？而操對於奇計密謀，則深之若渴，對於奇計異謀之人，則視同至寶。殷嚴茂禮，深相結納，其藝一詞文武諧臣，均不飽與此謀議之饌比其親重。故荀謂操以將帥之臣爲不若謀臣策士之重寶，則操非心腹骨肉之真，不肯寄之以兵柄，而於奇計密謀之人，反不待姻親而即可參與謀畫。如以謀臣不若將帥之要，則操對於奇計密謀者，苟一思之，即不難知其輕重緩急之所在。本來獨當方面之臣，與策謀之士，一膺獨寄，一生奇謀，其間固工，實有相需爲用，相得益彰之妙。但方面之臣，乃兵權之所寄，兵權之所寄即實力之所在，如使付託不得其人，則太阿倒持，大構旁落，其勢必至於尾大不掉。如此，安能不待心腹骨肉之人，而即付託之以兵柄。至於奇計密謀，關係雖然重大，但非實權之所在。且策畫雖出自臣下，而決斷實在於君主，雖有妙策，用之而後奇，不用則難以見其妙，故計謀雖多，適足以供在上者之參考。如此，則何所顧慮，而謀議不可與疏遠之臣流通。且兵權以集中而有力，欲求屏藩捍蔽之功，有時實非集中專權於敵人不可。而謀議則以一人之見有限，而天下之事無窮，非意見不能廣益。如此，則安能以少數之人之謀爲限，而深自錮蔽？故雖欲不廣詢獨斷亦不可得。此所以於方面大將，非姻親骨肉之人不用。而於策謀之士，反不限疏遠，亦可引以爲謀主，只消優以孫禮，而以結其深心，便爲己見。一旦不如己意，則雖以荀彧許攸之尊親，亦不難於刀斧斧鉞之閒無所顧忌。使方面大將之舉，則其情勢又當如何。故操此種用人，實有輕重緩急，布置得宜之妙。

其次，操於行政方面，不論於中央於地方，均能注意選用大批能力優長的幹部。我們先從選在中央方面的幹部，中央方面尚幹部，關於鞏制度文章，則有：

王粲：變本傳說；「魏國醜陋，拜侍中，擢物多議，問無不對。時濟儼廢弛，與造制度，桑恆具之」。史注引典

衡說：觀本傳說：「魏國既建，拜侍中，與王粲並典制度」。

陳琳阮瑀：琳瑀六傳說：「琳避難冀州，袁紹使典文章。袁紹敗，歸太祖，太祖愛其才而不器。瑀少受學於蔡邕，太祖並以琳瑀爲司空軍謀祭酒，管記室。軍國書檄，多琳瑀所作也」。

蔡欽路粹：典略說：「欽以文才機辯，少得名於汝穎。欽既長於書記，又善爲詩賦，其所與太子書，記帳簿意，率皆巧麗，爲丞相主簿」。又說：「路粹爲軍謀祭酒，與陳琳阮瑀等典記室」。

楊脩丁儀：典略說：「脩丞相請周倉曹主簿，是時軍國多事，脩總知內外，事皆豫意」。魏略說：「太祖辟儀爲掾，到與論議，嘉其才朗，曰：「丁掾好士也」。

劉放孫資：放本傳說：「太祖乃以放參司空軍事，歷主簿記室，出爲郃陽設補贊令。魏國既建，與太原孫資俱爲祕書郎。先是資亦歷縣令，參丞相軍事。放善爲書檄，三祖詔命有所招喻，多放所爲」。

關於典選舉的則有：

崔瑛：瑛本傳說：「就鄭玄受學，以琴書自娛。大將軍袁紹聞而辟之。太祖破袁氏，領冀州牧，辟瑛爲別駕從事。謂瑛曰：「昨索戶籍，可得三十萬衆，故爲大州也」。瑛對曰：「今天下分崩，九州幅裂，二袁兄弟，親尋干戈，冀方蒸庶，暴骨原野，未聞王師仁聲先路，存問風俗，收其塗炭。而校計甲兵，唯此爲先，斯豈鄙州士女所望於明公哉」。太祖改容謝之。于時賓客皆伏，失色。太祖爲丞相，瑛復爲東西曹掾。初授東曹掾，數曰：「君有伯夷之風，史魚之直，貪夫慕名而清，壯士尙稱而厲，斯可以率時者已。乃授東曹，往踐厥職」。瑛聲資高暢，眉目疏朗，鬚長四尺，甚有威重，朝士瞻望，太祖亦憚而敬焉。後坐舉兗鹿楊訓得罪，於是問瑛爲徒隸。使人視之，辭色不撓。太祖令曰：「瑛雖見刑，而通賓客，門若市人，對賓客虬蟻直視，若有所瞋」。遂賜瑛死」。

毛玠：玠本傳說：「太祖爲司空丞相，玠嘗爲東曹掾，與崔瑛並典選舉。其所舉用，皆清正之士。雖於時有盛名，而行不由本者，終莫得進。務以儉率人，由是天下之士，莫不以廉潔自勵。雖貴寵之臣，輿服不敢過度」。

太祖歎曰：「用人如此，使天下人自治，吾復何言哉！」文帝爲五官將，親自詣玠屬所觀養。玠答曰：「老臣以能守職，幸得免戾，今所說人非遷次，是以不敢奉命」。大軍還郡，衆議所并省，玠請謁不行，時人憚之，咸欲省東曹，乃共白曰：「舊西曹爲上，東曹爲次，宜省東曹」。太祖知其情，令曰：「日出於東，月盛於東，凡人言亦復先東，何以省東曹」。遂省西曹。崔瑛既死，玠內不悅。太祖大怒，收玠付獄。時桓階和治進賢救玠，玠遂免黜，卒于家。

關於理財的，則有：

衛覲：覲本傳說：「覲留鎮關中，嘗與荀彧曰：『夫關中之大寶也，自亂來放散，宜如舊置使監賣，以其直益市犂牛，若有歸民，以供給之，勤耕積蓄，以豐殖關中，遠近民聞之，必日夜競還』。彧以白太祖，太祖從之，始遣謁者侯射監鹽官」。

徐邈：邈本傳說：「河右少雨，常苦穀乏。邈上脩武威酒泉鹽池以收廢穀」。

棗祇：棗傳建安元年說：「是歲，曹叅、韓浩等議，始興屯田」。任峻傳表注引魏武故事說：「公令曰：『故陳留太守棗祇，天性忠能，始共舉義兵，周旋征討。及破黃巾，定許，得賊資業，當與立屯田，時議者皆言宜計牛輸穀，佃科以定施行。後祇白，以爲犂牛輸穀，大收不增穀，有水旱災除，大不便。反覆來說，孤猶以爲當如故大收，不可復改易。』」  
孫資執之，孫不知所從，使與荀彧議之，時故軍終河侯聲云：「科取官牛，爲官田計，如祇議，於官便，於客不便。聲據此云云，以疑令君。祇猶自信，據計畫選曰：『執分田之術，孤乃然之。』使爲屯田都尉，施設田業，其時歲則大收，後遂因此大田，豐足軍用，摧滅羣逆，克定天下」。

任峻：峻本傳說：「太祖起關東，入中牟界，峻舉郡以歸太祖，太祖大悅，表峻爲騎都尉，妻以從妹，甚見親信」。太祖每征伐，峻常居守以給軍。是時歲饑旱，軍食不足，羽林軍譚川乘祇建屯田，太祖以峻爲典農中郎將，數年中，所在積粟，倉廩皆滿。軍國之饑，起於羣祇，而成於峻」。

司馬懿：晉書宣帝紀說：「嘗於魏武曰：『昔孫子圍魏，以食爲首。今天下不耕者蓋二十餘萬，非憂國遠圖也。』」

雖戎甲未卷，自宜且守」。魏武精之，於是誘虜積穀，因用竄險」。

袁渙：渙本傳說：「拜爲沛南都郡尉，是時新募民間屯田，民不樂，多逃亡。渙白太祖曰：『民不樂，多逃亡。渙白太祖曰：』」

關於典章鑄冶製作器用的，則有：

王脩：脩本傳說：「太祖禮辟爲司空掾，行司金中郎將」。裴注引魏略說：「脩爲司金中郎將，陳黃白異議，太祖甚然之。乃與脩書曰：『察觀先賢之論，多以鑄鐵之利，足贖軍國之用。昔孤立司金之官，念非屈君，餘無可者。故與君教曰：『昔過父陶正，民稱其器用，及子媯滿，建侯於陳。近柔弘羊位至三公，此君元龜之兆先告者也』。是低用君之本旨也」。

韓暨：暨本傳說：「徒監冶鑄者，舊時冶作馬排，每一熟石，用馬百匹，更作人排，又費功力。暨乃因長流爲水排，計其利益，三倍於前，在職七年，器用充實，制書褒歎，就加司金都尉，班亞九卿」。

關於典司刑獄的，則有：

鍾繇：繇本傳說：「魏國初建，爲大理。文帝卽王位，復爲大理。及踐阼，改爲廷尉」。裴注引魏書說：「繇爲廷尉，辦理刑獄，決嫌疑，民無怨者，猶于張之於漢也」。

王朗：朗本傳說：「魏國初建，爲大理，務平寬恕，衆疑從輕。鍾繇明察當法，俱以治獄見稱」。

司馬芝：芝本傳說：「遷大理正，有盜官租置都廩上者，吏疑女工收以付獄。芝以爲宜有所疑，太祖從其議」。

高柔：柔本傳說：「太祖以爲刺姦令史，處法充當，獄無留滯。魏國初建，拜丞相理曹掾，蒙活者甚衆。復遷爲法曹掾。校事劉放等，自黃初初，數年之間，累吏民奸罪以萬數，柔皆請懲虛實，其餘小小拊法不過罰金。四年，遷爲廷尉」。

此操數十年來所精心選拔之中央行政幹部，其人才皆極一時之選。其餘左右股肱之臣，侍從輔弼之士，監察刺舉之官，褒佐幕僚之屬，其人才之盛，實不可勝數。此在中央方面之行政幹部如此，我們再看地方的行政幹部如何。

曹魏的地方行政機構，有州刺史，郡守，縣令三級。州刺史向人選則有：

劉馥：魏本傳說：「太祖辟爲司徒掾，後孫策據豫江淮間，郡縣殘破，太祖方有袁紹之難，謂馥可任以東南之事，遂表爲揚州刺史，馥既受命，單馬造合肥空城，建立州治，而懷緒等，皆安集之，貢獻相繼。數年中，恩化大行，百姓樂其政，流民越江山而歸者以萬數。於是聚諸生，立學校，廣屯田，興治芍陂及茹陂，七門吳塘，諸陂，以溉稻田，官民有畜。又高爲城壘，多積木石，繕作草苫數千萬枚，益貯魚膏數千斛，爲賊守備。建安十三年卒。孫權率十萬衆，攻圍合肥城，百餘日，時天連雨，城欲潰，於是苦戰覆之，夜然脂照城外，視賊所作而方備，賊以破走。揚州士民益追思之，以爲雖黃安于之守晉陽，不能過也。及陂塘之利，至今爲用」。

司馬朗：朗本傳說：「遷兗州刺史，政化大行，百姓稱之」。

梁習：習本傳說：「爲西曹令史，遷爲尉。并土新附，習以別部司馬領并州刺史，時承高幹荒亂之餘，胡狄在界。張雄跋扈，吏民亡叛，入其部落，兵家擁衆，作爲寇害，更相扇動，往往基賤。習到官，誘喻招納，皆禮召其豪右，稍稍薦舉，使詣幕府。交右已盡，乃次發諸丁強，以爲義從。又因大軍出征，分請以爲勇力。吏兵已去之後，稍移其家，前後送郭，凡數萬口。其不從命者，與兵致討，斬首千數，降附者萬計。單于恭顯，名王稽顙，部典服事供職，同於編戶。邊境清肅，百姓布野。勸農桑，令行禁止。貢達名士，咸顯於世。太祖嘉之，賜爵關內侯，更拜爲真。長老稱詠，以爲自所聞識刺史，未有及習者」。

張既：既本傳說：「魏國既建，爲尚書，出爲雍州刺史，討平叛氏，安輯三輔隴右。是時不置涼州，自三輔距西域，皆屬雍州。文帝即王位，初置涼州，以既爲刺史，討平張進之亂。酒泉蘇衡反，又討平之。西羌恐，率衆二萬餘落降。既臨二州，十餘年，政惠著聞」。

溫恢：恢本傳說：「爲丞相主簿，出爲揚州刺史。太祖曰：「甚欲使君在親近，願以爲不如此州事大。故書云：「股肱良哉，庶事康哉」。待孫當得將賢爲治中邪」。時蔣濟爲丹大陽守，乃遣濟還州。濟語張遼進曰：



「揚州刺史，曉於軍事，靜與共資。」

賈逵：遠本傳說：「文帝以逵爲豫州刺史。是時天下初復，州郡多不輯。逵曰：『州本以御史出監諸郡，以六條詔書，察二千石已下故其狀皆言嚴德鷹揚，存督察之才，不言安靜寬仁，有體梯之德也。今長史慢法，盜賊公行，州知而不糾，天下復何取正乎？』兵曹從事受前刺史假，達判官數月，乃還。考覈其二千石以下阿縱不如法者，皆舉奏免之。帝曰：『逵真刺史矣。』布告天下，以豫州爲法。賜爵關內侯。州南與吳接，達明斥候，繕甲兵，爲守戍之備，賊不敢犯。外修軍旅，內治民事，潁郡汝，造新陂，又斷山溜長谿水，造小弋陽陂，又通運渠二百餘里，所謂賈侯渠者也。」

「魏國守相的人選則有：

袁渙：渙本傳說：「遷爲梁相，渙每勅諸縣，務存饑寡高年，表異孝子貞婦。常談曰：『世治則禮詳，世亂則禮簡，全在斟酌之間耳。方今隆擗壞，難以爲化，然在吾所以爲之。』爲政崇教訓，恕恩而後行，外溫柔而內能斷。以病去官，百姓思之。」

涼茂：茂本傳說：「太祖辟爲司空掾，舉高第，補侍御史。時泰山多盜賊，以茂爲泰山太守，旬月之間，襁負而至者千餘家。」

張承：張籍傳說：「魏國初建，承以丞相參軍祭酒領趙郡太守，政化大行。」

蘇則：則本傳說：「起家爲酒泉太守，轉安定武都，所在有威名。太祖征張魯，過其郡，見則悅之，徙爲金城太守。是時喪亂之後，吏民流散饑窮，戶口損耗。則撫循之甚謹，外招懷羌胡，得其牛羊，以養貧老，分糧而食。旬月之間，流民皆歸，得數千家。乃明爲禁令，有干犯者輒戮，其從教者必賞。親自教民耕種，其歲大豐收，由是歸服者日多。李越以隴西反，則率羌胡圍越，越卽請服。後又平定趙演張進之亂，進封都亭侯，邑三百戶，徵拜侍中。」

杜畿：畿本傳說：「太祖既定河北，而高幹舉并州反，時河東太守王邑被徵，太祖謂荀彧曰：『河東崑山帶河，四

隣多變，當今天下之要地也，君爲我舉簡何廷梅以鎮之」。或曰：「杜畿其人也」。於是遂拜畿爲河東太守。是時天下郡縣皆殘破，河東最先定，少耗滅。畿治之，崇寬惠，與民無爲。民嘗辭訟，有相告者，畿親見，爲陳大義，道令歸諱思之。若意有所不盡，更求詣府。鄉邑父老自相責怒曰：「有君如此，奈何不從其教」。自是少有辭訟。魏下屬縣，舉孝子貞婦顯孫，復其繇役，隨時勉慰之。漸課民畜牝牛草馬，下遠雞豚犬豕，皆有章程，百姓勸農，家家豐實。畿乃曰：「民富矣，不可不教也」。於是冬月脩農講武，又開學宮，親自執經教授，郡中化之。韓遂馬超之叛也，弘農馮翊多舉縣邑以應之，河東雖與賊接，民無異心。太祖西征至蒲阪，與賊夾渭爲軍，軍食一仰河東，及賊破，餘畜二十餘萬斛。太祖下令曰：「河東太守杜畿，孔子所謂吾吾無間然矣」。增秩中二千石。太祖征漢中，遣五千人逆，逆者日率勉曰：「人生有一死，不可負我府君」。終終一人逃亡，其得人心如此。在河東十六年，當爲天下最」。

鄒潭：潭本傳說：「辟爲丞相掾屬，遷左馮翊，討破山賊梁興等，民皆安業。轉爲上黨太守。太祖征漢中，以潭爲京兆尹。潭以百姓新集，爲制移居之法，使貧復者與單輕者相伍，溫信者與孤老爲比，勸稼穡，明禁令，以養姦者，由是民安於農，而盜賊止息，及大軍入漢中，運轉軍糧爲最，又遣民田漢中，無逃亡者。太祖益嘉之，復入爲丞相掾」。

倉慈：慈本傳說：「始爲郡吏，建安中，太祖開屯田於淮南，以慈爲核集縣尉。太和初，遷敦煌太守，民夷翕然稱其德惠。數年卒官，吏民悲感，如喪親戚，圖畫其形，思其遺像。及西域諸胡聞慈死，悉共會聚於戊巳校尉，及長吏治下，發哀，或有以刀畫面，以明血誠。又爲立祠，遙共祠之」。

吳權任煥顏斐令狐邵孔乂：倉慈傳說：「自太祖遷於咸陽，魏郡太守陳國典權，清河太守樂安任煥，京兆太守濟北顏斐，弘農太守太原令狐邵，濟南相魯國孔乂，或哀於折獄，或推誠惠愛，或治身清白，或摘姦發伏，咸爲良二千石」。

縣令長的人選則有：

漢寇；魏本傳說：「太祖臨荊州，詳爲從車。及爲大將軍，辟豎西曹掾，爲許令。時曹洪宗室親貴，有賓客在界數犯法，寵收治之。洪得報寵，寵不聽，洪白太祖，太祖召許主者。寵知將欲原，乃遽殺之。太祖喜曰：『寵寧不害爾邪？』」

荀彧：芝本傳說：「少爲營生，避亂荊州。太祖平荊州，以芝爲管長，時天下草創，多不奉法，郡主簿劉節，舒族彧，資客千餘家，出爲盜賊，入亂吏治。頃之，芝差節客王同等爲兵。掾史掇白，節家前後未嘗給餼，若至窺匿，必爲留負。芝不聽，與節書曰：『君爲大奈，加賦放郡，而賓客每不與役。既衆庶怨望，或流聲上聞。今條同等爲兵，幸時發遣。』兵已集郡，而節蹙同等，因令督郵以軍與詭責縣。縣掾史窮困，乞代同行。芝乃馳檄濟南，具陳節罪。太守郝光，素敬信芝，即以節代同行。青州號芝以郡主簿爲兵。遷廣平令，征虜將軍劉勳，責寵騷擾，又芝故郡將。賓客子弟在界數犯法。勳與芝書，不著姓名，而多所屬託。芝不報其書，一皆如法。勳以不軌誅，交關者皆獲罪，而芝以見稱。」

趙儼：儼本傳說：「太祖以儼爲朗陵長，縣多疫癘，無所畏忌。儼取其尤甚者，收縛案驗，皆得死罪。儼既囚之，乃表府解放，自是恩威並著。」

杜襲：襲本傳說：「太祖以爲鄆西長，縣濱南境，寇賊縱橫，時長吏皆敝民保城郭，不得農業，野荒民困，倉廩空虛。襲自知結恩於民，乃遣老弱各分散就田業，留丁彊備守，吏民歎悅。」

邢頤：頤本傳說：「更辟司空掾，除行唐令，攝民農桑，風化大行，入爲丞相門下督。」

司馬朗：朗本傳說：「年二十二，太祖辟爲司空掾，除成皋令，以病去。復爲堂陽長，其治務寬惠，不行鞭杖，而民不犯禁。遷元城令，入爲丞相主簿。」

梁習：習本傳說：「爲郡綱紀，太祖爲司空，辟召爲漳長，累轉乘氏，海西，下邳令，所在有治名，還爲西曹令史，遷爲屬。」

張既：既本傳說：「年十六，爲郡小吏。太祖爲司空，辟，未至，舉茂才，除新豐令，治爲三輔第一。」

溫恢：恢本傳說：「舉孝廉，爲隰丘長，鄆陵，廣川令，彭城，魯相，所在見稱，入爲丞相簿。」

鄧渾：渾本傳說：「太祖聞其篤行，召爲掾，復遷下蔡長，邵陵令。天下未定，民皆剽輕，不念產殖，其生子無以相活，率皆不舉。渾所在奪其漁獵之具，課使耕桑，又發開稻田，重去子之法。民初畏罪，後稍豐給，錢不舉贖，所育男女，多以爲字，辟爲丞相掾。」

常林，楊俊，王凌，王象，荀綽；常林傳說：「并州刺史梁習薦州界名士林及楊俊，王凌，王象，荀綽，太祖皆以爲縣長。林宰南和，治化有成，超遷博陵太守，幽州刺史。」

此操數十年精心獎拔育成之地方行政幹部，其得人才之盛如此。其餘邊境校尉，以及州郡佐治人員，皆極一時之選，其人才蓋不可勝數。總而言之，操一方面邊境有好的中央行政幹部，他方面又選拔有好的地方行政幹部。而中央與地方的官吏，又常調動不居，入而在中央則爲掾屬，爲列卿，爲上公，出而在地方，則爲令長，爲守相，爲州牧刺史。如此，則不但中央的官吏可以明瞭地方的情形，地方的官吏可以明瞭中央的政策。同時上下流轉，精神容易溝通，則中央與地方化而爲一體，就不至於有隔膜磨擦之事。尤其可以使地方行政人員因爲有上進的機會而感覺到無限的興奮。所以當時的政治，真表出一種新鮮活潑，上下和同的氣象。像這樣精選僚屬，和留意地方行政幹部，這是曹操於三國羣雄之中，眼光最爲傑出的地方。此種精選幹部，注慮中央和地方政治的作風，惟諸葛亮庶幾近之。而又不及操之才局高，氣魄大，所以三國羣雄之中，要以操之得人爲最多，陣容最整齊，政治建設最爲可觀，區域最大，而基礎亦最爲鞏固。如使我們拋却歷史上忠奸的成見而不論，則操真不愧爲一個軍事家而兼政治家。我們再反復一句說，操之所以在政治方面能有如此的成功，就是由於操不論在中央在地方均能把握這批行政幹部。然而我們考查這批幹部和操的關係，試觀上文所引，就知其除了普通的屬吏以外，並無其他特殊的關係。操既深知政治的重要，何以對於這批只有普通屬吏關係的幹部，竟能推心委任而不疑？說到此點，我們又要歸到上文所說的，中國的政治係以軍權爲基礎。政治雖能建設國家，充實軍事的力量。然而整個政治的行使，實以軍權爲保障。換句話說，政權的行使，實以軍權爲原動力。要便拿開了軍權，政權立刻就會發生動搖。曹操把握住了軍權，對於這批行政幹部，當然可以放心大膽，信用而不疑。

本段文章說得太長了，我們歸結起來說，曹操用人何以不疑，就是由於曹操用人有辦法。曹操的辦法，就是漢末候氏曹氏典軍，荀彧荀攸之徒參議，王粲陳琳之儔典文章，崔琰毛玠之屬典選舉，竇詵任之儔理廚，王胥韓暨典司製造，鍾繇王朗明法治獄，陳羣陳泰之屬爲股肱，和洽辛毗爲顧問，劉馥梁習之儔爲刺史，蘇則杜畿之儔爲郡守，滿寵荀馬芝輩爲縣令。要緊的一着，就是犯軍權。這樣輕重緩急，布置妥當，只有求賢之苦渴，尙何至於用人而疑之。曹操之所以用人而疑其心，就是由於袁紹不懂這套輕重緩急的辦法。

第四段關於知人，而任用有道，調劑有方。讀了上文，見了操之整個人事配置以後，大概對於操之知人善任，已可瞭然於胸中，而不至再有疑問。總括言之，操天授明德，一見則能審知其人之優劣短長，剛柔得失，於整個部下每人之能力性情，均已一一了無疑義。故其用人，毫無扞隔不入，用違其長之失，而有指揮如意，人盡其才之功。上文已經說明操於人事方面的體佈，如何輕重得宜。我們再舉幾件細事，以見操之用人，於動態方面，又如何調劑有方。曹休傳說：

「劉備遣吳蘭屯下辯，太祖遣曹洪征之，以休爲騎都尉，參洪軍事。太祖謂休曰：『汝雖參軍，其實帥也』。洪聞此令，亦委事於休。劉備遣張飛屯固山，欲斷軍，後衆狐疑。休曰：『賊實斷道者，當伏兵潛行。今乃先張聲勢，此其不能也。宜及其未集，促擊蘭，蘭破，則飛自走矣』。洪從之，遣兵擊蘭，大破之，飛果走」。

蓋是時曹洪資望有餘，而智計不居，曹休智計有餘，而資望不足。故以此調劑之，而卒收相得益彰之效。然此猶可說，二人之才本相需爲用，實相成，而其性情本非相反。我們再看性情相反者何如。郭嘉傳說：

「初陳羣非嘉不治行檢，數廷誨嘉，嘉意氣自若，太祖愈益厚之。然以羣能持正，亦悅焉也。然此猶可說郭嘉與陳羣雖相反，而一正一奇，彼此之間，平素並無意氣的隔閡。我們再看平素有隔閡者何如。張繡傳說：

「太祖既征孫權還，使遼與樂進李典等將七千餘人屯合肥。太祖征張魯，教典護軍薛彤，署函邊曰：『賊至

乃發。俄而圍率十萬衆圍合肥，乃共發教。教曰：「若孫權至者，張李將軍出戰，樂為軍守，諍軍勿得與戰。」諸將皆疑。

李典傳說：

「典與張遼策馬合肥，孫權率衆圍之，遼欲奉教出戰。遼典遼皆素不睦，遼恐其不從。典曰：「此圍家大事，願諸軍計何如耳，吾可以私憾而忘公義乎。」乃率衆與遼破走權。」

右有明訓：諍死在和不在衆，以合地之要衝，張遼李樂速，僅以七千人守，而孫權以十萬衆攻之，是時操又遠征漢中，不能救援。情勢如此危急，而遼典又平時素皆不睦，操又僅付以錦囊妙計。乃諸將竟能破險虜見，共遵其計，大破孫權。此種以少勝衆，化乖戾為和祥，人才調劑之妙，竟至令人不可思議。此其奧秘，究在何處？何以能運用至於如此之妙不可推測。原來遼典運平素雖不睦，殆皆以同為將軍，而有彼此不肯相下之心。其實並無不共戴天之恨。故一遇勁敵，即私恨消而公義顯。加以張遼平素以勇敢稱，樂進以阻烈顯，而李典以儒雅計謀著。專任勇者，則不免於實功以僨事，專任計謀，則不免於畏葸而無功。合而用之，相反而實相成。於世只知遼典運平素之不相睦，而不知其臨難可以相同。只知其平素之以軍功而相嫌，而不知其相反之可以相用。曹操審於其機，而明於各人性情才能之優劣得失，故能以不睦之將，將鮮少之兵，守孤危之城，而果克勁敵。其妙至於如此，而後益嘆操優勢之用，累經患難而智勇不窮。曹操用人，確有如此得心應手，調劑得宜之妙。

第五曹操於臣下，能推功讓美，不矜所能，以廣忠諫之路。據理說來，用人本與用機器相同。人為什麼要用機器？就是因為機器有機器之所長，而人未必有機器之所長。但人之所以為人，即因其能用機器之所長，而自己不必需要機器之所長。如使人而有機器之所長，則直同於機器，而失却人之所以為人。故用人用機器，惟恐其機器之不利，而從不憎如其機器之所長。在理，用人也竟是要用人之所長，人有所長而後我用之。人有所長而後能用之，我乃成為非常之人。如能，則用人之人何至自矜自是，而欲以才壓倒所用之人。此理至明，本無待於多說。而世之用人

者，乃多自矜聖明，而往往欲以所能壓倒臣下。袁紹何以要「從容節制」，「高議揖讓，以收名譽」。不顧田豐之諫伐曹，大敗而歸，不唯不引咎自責，反怒爲所笑而遂殺之。這由於什麼？這就是由於袁紹不能免除此種自己矜伐的心理，而乃殺人以求文過。本來人稟血氣之性以生，即翹然而思有以上人，同爲公卿則自覺於公卿之中高人一等，同爲將帥則自覺於將帥之中與衆不同，同爲巫醫卜筮之人，則自覺其術遠較他人爲精，同爲鎗夫走卒，則自覺遠非其他鎗夫走卒所能及。此種心理，就尋常之人言之，有時固可以鼓勵其人之上進。然就非常絕特之人言之，則此實至愚暗，至陋劣，至無聊，至可鄙的心理。此種心理不除，根本就不能超過一世之英豪，而鼓舞天下之人賢。乾脆的說，根本就不可與言用人。袁紹不能用用人，就是由於袁紹充滿了此種庸俗的心理。曹操之所以能用人，就是由於曹操能打破此種心理。惟其能打破此種心理，所以對於臣下能推功讓美，不矜所能，以廣忠諫之路。我們先說操之推功讓美。荀彧傳妻注引彧別傳說：

「太祖又表曰：『昔袁紹侵入郊甸，戰於官渡，時兵少糧盡，圖欲還許，書與彧議，彧不聽臣，建宜往之便，依道討之規，更起臣心，易其慮，遂摧大逆，覆取其衆，此彧觀勝敗之機，略不世出也。及紹破敗，臣糧亦盡，以爲河北未易圍也，欲南討劉表。彧復止臣，陳其得失，臣用反旆，遂吞凶族，克平四州。向使臣退於官渡，紹必鼓行而前，有傾覆之形，無克捷之勞；後若南征，委棄兗豫，利既難要，將失本據。彧之二策，以亡爲存，以禍致福，謀殊功異，臣所不及也。是以先帝貴指蹤之功，薄搏獲之賞，古人尚帷幄之規，下攻拔之捷，前所賞錄，未副彧巍巍之勳。乞重平議，購其戶邑。』彧深辭讓。太祖報之曰：『君之策謀，非但所表二事，前後謙沖，欲慕魯選先生乎？此聖人達節者所不貴也。昔介子推有言，竊人之財，猶謂之盜，况君密謀安衆，光顯於孤者，以百數乎！以二事相還，而復辭之，何取謙亮之多邪。』」

荀彧傳說：

冀州平，太祖表封彧曰：「軍師荀彧，自初佐臣，無征不從，前後克敵，皆彧之謀也。」

程昱傳說：

三國策中之用人及其成功失敗

「太祖與呂布戰於濮陽，數不利，蝗蟲起，乃各引去。於是袁紹使人說太祖連和，欲使太祖遣宗屠鄴。太祖新失兗州，軍食盡，將許之。昱諫，太祖乃止。是後，中夏漸平，太祖拊昱背，曰：『兗州之敗，不用君言，吾何以至此！』」

此皆密謀深計，外人之所不知者，而操一一表而出之，絕不懷爲己有。且言悉借他人之謀而成功，自視若毫無補力者然。其餘稱德微之善顯幽隱之功，不可以悉數。勸操之才武，豈其臣下斷人所能望其項背，而操推功讓美，稱人之善，不容於口，雖約之懷，溢於言表。古人說得好：「汝惟不矜，天下莫與汝爭能。汝惟不伐，天下莫與汝爭功。」曹操能這樣推功讓美，顯揚人善，天下智謀勇武之士，安得不爲之盡心竭力，效死而不辭。不惟如此，曹操於其臣下，決無矜飾之心。臣下如有建白，因未採用而至債事，則立即引咎自責不怠。荀攸傳說：

「攸爲軍師，建安二年，從征張繡。攸言於太祖曰：『繡與劉表，相恃爲援，然繡以尊軍仰食於表，表不能供也，勢必離，不如緩軍以待之，可誘而殺也，若其急之，其勢必相救。』太祖不從。遂進軍之，繡與表相救，表果救之，軍不利。太祖謂攸曰：『不用君言，幸是。』」

### 稱濟傳說：

「濟使於繡，太祖問濟曰：『昔孤與袁奉初對官渡，徒燕白馬民，民不得走，賊亦不敢鈔。今欲徙淮南民，何如？』濟對曰：『是時兵弱賊強，不徙必失之。自破袁紹，北拔柳城，南向江漢，荊州交臂，威震天下，民無他志。然百姓懷土，實不樂遷，懼必不安。』太祖不從，而江淮間十餘萬衆皆驚走異。後濟使詣鄴，太祖迎見，大笑曰：『本但使避賊，乃更盡驅之。』拜濟丹陽太守。」

### 陳羣傳說：

「羣爲司空西曹掾，時有處樂安王棟，下郡周遠者，太祖辟之。羣對遺教，以爲棟遠德薄，終必敗。太祖不聽。後棟遠坐殺先諫，太祖以謝羣。」

從袁紹當此之時，豈不盡殺言者，以文過飾非而殺快。而操乃一反躬引咎自責，以謝言事之臣，終毫不爲自己掩



帥。「人讓無過，過而能改，善莫大焉」。操能如此，則上下之情，安得而不流通，一旦有事，下之人尚何所疑慮而言之不盡。操尚不以此爲足，而又廣求直諫，大開言路。操傳裴注引魏書建安十一年令說：

「夫治世御衆，建立輔弼，誠在面從，詩稱『聽用我謀，庶無大悔』，斯實君臣懇懇之求也。吾充重任，每懼失中，頻年以來，不聞嘉謀，豈晉開延不動之咎邪？自今以後，諸治中別駕，常以月旦各名其失，吾將覽焉」。

操傳建安十二年裴注又引曹瞞傳說：

「公征柳城，時寒且旱，二百里無復水，軍又乏食，殺馬數千匹以爲糧，鑿地入三十餘丈，乃得水。及還，科問前諫者，衆莫知其故，人人皆懼，公皆厚賞之，曰：『孤前行乘危以徵，蹙得之，天之所佐也，故不可以爲常。諸君之諫，萬安之計，是以相賞，後勿難言之。』」。

操初將征柳城，諸將皆諫，以爲夷狄貪而無親，必不爲袁尚所用，而一旦引兵遠征，劉表必襲我後。惟郭嘉與操持相同的見解，勸操行。及操大破烏丸而歸，劉表又按兵不動，不敢爲患，此本是一個全勝之局。使袁紹處此，不知方如何得意，自矜神武，以爲羣臣皆不能及我。而操乃以此行險倖，不可以爲常，大賞言者，以廣忠諫之路。曹操於此，乃頗表現其有古人之風。故以操之啟明，而忠諫踴躍，乃時有所聞。而操亦因之以收羣臣盡規，算無遺策之效。

總而言之，曹操因爲能打破矜驕自負，以才壓倒羣臣鄙陋不堪的心理。故其心中無有窒礙，毫無剛愎自用之氣，而有舍己從人之美。故其心虛靈，發發而爲海內百川，籠罩羣臣的氣象。因之故能推功諱美，知過必改，廣開言路，而大收智勇輻輳之效。

第六操之用人，度量卓越，能度外用人，而不計較從前怨恨。讀了上文，已知操有過人的度量。其實操之度量猶不止此，最卓越的，是操乃能度外用人。本來圖天下者，就應以天下爲度量。圖天下者而不以天下爲度量，不但示天下以不廣，且國君而讎匹夫，天下之亂，其誰不解體。所以劉邦咬牙封雍齒，夫復何行，而居然能安反側之臣。

此理至明，無待詳說。我們且看操如何度外用人，楊阜傳說：

「曹公有雄才遠略，能用度外之人，所任各盡其方，必能濟大事者也。」

我們再看操度外用人的事實。賈翊傳說：

「詔說張繡率衆歸曹公，繡曰：『與曹爲讎，從之如何？』明曰：『夫有霸王之志者，固將釋私怨，以明信於四海』，繡將軍無疑。繡從之，率衆歸太祖。」

甚至，太祖執其手與歡宴，又爲子均娶張繡的女兒，拜繡爲揚武將軍，又表明爲執金吾，封都亭侯。曹操的長子植，和弟子安民都是爲張繡所殺了的，曹操的本身恐幾乎被殺，繡與操本有不解之讎，而操之於繡，乃能釋嫌重用如此。然此猶可說，繡與操雖有深讎，而是時袁曹相持於官渡，張繡在輿，袁紹使人說繡擾曹後路，於操形勢頗爲不利。故繡率衆歸操，操特以上賓之禮。此乃情勢所逼，不得不棄嫌重用。我們又看對於毫無逼迫者何如。操傳建安元年說：

「呂布襲劉備，取下邳，備來奔。程昱說公曰：『觀劉備有雄才，而甚得衆心，終不爲人下，不如早圖之。』公曰：『方今收英雄時也，殺一人而失天下之心，不可。』」

關於此事，蜀志劉備傳又說：

「從曹公還許，表先主爲左將軍，禮之愈重，出則同輿，坐則同席。」

操嘗從容煮酒與備論天下英雄，操謂備曰：「今天下英雄，惟使君與操耳。本初之徒，不足數也。」是操本知備志不在小，隱然爲一敵國。乃不惟不用程昱之謀殺之，而又待之禮重如此，則操之度量過人甚遠。然此猶可說操之勢力新集，此時急於招攬英雄，不得不爾。而備與操又無宿怨，操本未蓄意殺之。我們再看操本蓄意殺之者又何如，操傳建安四年說：

「以魏种爲河內太守，賜以河北事。初，公舉种孝廉，兗州叛，公曰：『唯魏种且不棄孤也。』及种走，公怒曰：『种不甫走，北走胡，不置故也。』既下射犬，生擒种，公曰：『唯其才也，釋其縛而用之。』」

高柔傳說：

「高幹以其州叛，柔自歸太祖，太祖符困專錄之，以爲刺奸令，處法允當，獄無留滯，非爲丞相京曹屬」。此二人嘗，操本皆意慕之，而皆以才德舉，並得重任。然此猶可說此皆操之故吏；故易見原。我們再讀本非故吏，而爲敵國之臣者又何如？讀高柔傳說：

「黃巾起，竊從陶謙擊破之，拜爲郡尉。遂收兵於徐州，與孫觀異教尹禮等，並聚衆，竊爲帥，屯於闕陽。太祖之討呂布也，竊等將兵助布，既而布，竊自置。太祖募衆得竊，見而悅之。使招異教尹禮孫觀，觀見康，皆謂太祖，太祖以竊爲操邪相，救利城，觀東遷，觀北海，康成陽太守，觀青徐二州，委之於竊」。此外或以節義，或以忠孝，有罪而獲免者，難以悉數。竊傳又說：

「太祖之在兗州，以徐倉毛暉爲將。兗州亂，竊等皆叛。後兗州定，竊等亡命投竊。太祖語劉備，令竊遷二人首。竊謂備曰：「竊所以能自立者，以不爲此也。竊受公生全之恩，不敢違命。然王霸之君，可以義告，願將軍爲之辭」。備以竊言白太祖。太祖嘆息語備曰：「此古人之事，而君能行之，孤之願也」。乃皆以倉暉爲太守」。

操傳建安三年說：

「初，公爲兗州，以東平舉議爲別駕。張邈之叛也，遣劫謀母弟妻子。公遣謝之曰：「卿老母在彼，可去」。謀頓首無二心。公嘉之，爲之流涕。既出，遂亡歸。及布破，謀生得，衆爲謀懼。公曰：「夫人孝於其親者，豈不亦忠於君乎，吾所求也」。以爲丞相」。

凡此竊子，皆身經重難，而操處與操漸，乘瑕錄用，卒爲名臣，皆有建樹。自此而天下皆知操之能處外用人，明並日月，不念舊惡。於是豪傑歸之若鶩，而操乃能總攬英雄，用之以成大功。

第七，操之用人，不容重費。重賞這件事情，說來似很平常，然而我們要曉得天下英雄豪傑的心理，天下英雄豪傑之所以智者踴躍，勇殫力，出生入死以求者是什麼？乾脆又乾脆的說，就是要求富貴。故明主必須不容高官厚祿

之賞，而後可以鼓舞天下之英豪。袁紹何以不能繼繫部下？其中的一個原因，就是由於太吝重賞。郭嘉批評袁紹說：「紹見人飢寒，恤念之，形於顏色，其所不見，慮或不及也。所謂婦人之仁耳」。袁紹一方面吝重賞，他方面又令臣下得以貪污枉法。結果賄賂公行，而紀綱廢弛。曹操深知部下的心理，如政府的祿賞不能滿足其欲望，他必在政府的法令以外，枉法以滿足其欲望。與其令部下枉法以求滿足，而破壞法紀，不如不吝重賞，而使部下必須服從法紀。所以他的決策，就是不吝重賞。操傳裴注引魏書說：

「太祖雅性儉，不好華麗，攻城拔邑，得靡麗之物，則悉以賜有功。勳勞宜賞，不吝千金，無功望施，分毫與，四方獻御，與臣下共之」。

荀彧傳說：

「公以至仁待人，推誠心不爲虛美，行己謹儉，而與有功者，無所吝惜。故天下忠正效賞之士，咸願爲用」。

郭嘉傳裴注引傅子說：

「公於目前小事，時有所忽。至於大事，與四梅接，恩之所加，皆過其望，饒所不見，慮之所周，無不濟也」。

再說具體一點，操之不吝重賞，可說有實質的和精神的兩方面。我們先說實質的。實質的首先即爲大封功臣，與復除和教養死事者之後。操傳建安十二年說：

「春二月，丁酉，令曰：『吾起義兵，誅暴亂，于今十九年，所征必克，豈吾功哉，乃賢士大夫之力也。天下雖未定，要當與賢士大夫共定之，而專饗其勞，吾何以安焉。其促定功行封』。於是大封功臣二十餘人，皆爲列侯，其餘各以次受封，及復死事之孤各有差」。

建安十三年又說：

「公南征劉表，表卒，子琮降，乃論荊州服從之功，侯者十五人」。

遼安七年說：

「公軍譴，令曰：『吾起義兵，爲天下除暴亂，奮士人民，死喪略盡，國中終日行，不見所讎，使吾懷恨。其舉義兵以來，將士絕無後者，求其親戚以後之，授士田，官給耕牛，置學師以教之，爲存者立廟，使祀其先人，魂而有靈，吾百年之後何恨哉！』」

荀攸傳差注引魏書說：

「太祖自柳城還，過攸舍，稱述攸前後謀謨勳勞曰：『今天下事略已定矣，孤願與賢士大夫共享其勞。昔高祖傷張子房自擇邑三萬戶，今孤亦欲君自擇所封焉！』」

田疇傳說：

「太祖征烏丸，疇爲鄉導，逢大斬獲，追奔逐北，至柳城。軍還入塞，論功行封，封疇亭侯，邑五百戶。疇固讓，太祖知其至心，許而不奪。從征荊州還，太祖追念疇功殊美，恨前聽疇之讓，曰『是成一人之志，而虧王法大制也』。於是乃復以前爵封疇。疇上疏陳說，以死自誓。太祖不聽，欲引拜之，至於數四，終不受。有司勸疇，疇介遠道，苟立小道，宜免官加刑。太祖重其事，依違者久之。乃下世子大臣議，世子大臣皆以爲可聽，太祖猶欲候之。疇素與夏侯惇善，太祖語惇曰：『且往，以情喻之，自從君所言，無告吾意也』。惇就疇宿，如太祖所戒。疇揣知其旨，不復發言。惇臨去，乃拊疇背曰：『田君，主意殷勤，曾不能顧乎！』疇答曰：『是何言之過也，疇負義逃竄之人耳，蒙恩全活，爲幸多矣！豈可賣盧龍之塞，以易賞祿哉！若必不得已，請願效死刎首於前』。言未卒，涕泣橫流。惇具答太祖，太祖喟然，知不可屈，乃拜爲議郎。」

其次則爲穀物財帛的賞賜。袁渙傳說：

「居官數年卒，太祖爲之流涕，賜穀二千斛，一教以太倉穀千斛，一教以垣下穀千斛。外不解其意。教曰：『以太倉穀者官法也，以垣下穀者親舊也』」。

于禁傳說：

三國羣像之用人及其成功失敗

「禁持軍嚴整，得賊財物，無所私入，由是賞賜特重」。

出續傳說：

「太祖賜騎軍馬鞍，皆散之宗族知舊」。

李故傳說：

「歡素得賞，祿賜以振施視戚故人」。

在爵賞賚物方面，曹操不吝賞賜如此。我們再說精神方面的賞賜，第一爲饗禮。夏侯惇傳說：

「太祖軍於摩陂，召惇，常與同載，特見親重，出入臥內，諸將莫得比也」。

張遼傳說：

「太祖會摩陂，遼軍至，太祖素饗，出勞之」。

徐晃傳說：

「既解襄樊之圍，晃振旅還摩陂，太祖迎晃七里，設酒大會，太祖舉酒勸晃，且勞之曰：『金甌獎，將軍之功也』」。

之功也」。

其次則賜殊物，以顯光寵，而昭激勵。夏侯惇傳說：

「賜伎樂名倡。令曰：『魏絳以平戎之功，猶受金石之樂，况將軍乎！』」

毛玠傳說：

「太祖平柳城，班所獲器物，特以素屏風素褥几賜玠曰：『君有古人之風，故賜君古人之服』」。

其次集於部下，能在精神上，給予無限的安慰。王脩傳說注引魏略說：

「太祖與脩書曰：『孤之精誠，足以達君，君之察孤，足以不疑』」。

程昱傳說：（前引）

「太祖與昱並賊於膠陽，敵不利，於是表招使人說太祖還和，太祖將許之，昱諫乃止。是後中夏漸平，太祖

拊髀背曰：「魏州之敗不用君前，吾何以至此！」。

最後，操乃能篤念故舊，收歸死者之孤。郭嘉傳表注引傅子說：

「太祖與荀彧密，造傷嘉曰：『郭奉孝年不滿四十，相與周旋十二年，險阻艱難，皆共罹之。又以食通達，見世事無所不至，欲以後事屬之。何意卒爾失之，悲痛傷心。今表增其子滿千戶，然何益亡者，追念之感深。』且奉孝乃知遇者也，天下人相知者少，又以此痛惜。奈何！奈何！」

劉表傳表注引傅子說：

「荆越，建安十九年，卒，臨終與太祖書，託以門戶。太祖報書曰：『死者反生，生者不愧，孤少所舉，行之多矣，魂而有靈，亦將開泓此言也。』」。

這些說來，似乎都是細微小事，但我們不要忽略了這些小事往往感人最深，動人入於隱微，至使天下之英雄豪傑爲之肝腦塗地，甚湯蹈火而不辭。

綜觀操之重賞賚賜，可說爵位多於財穀，深情過乎器物。也就可以說是精神多於物質。這並不是操對於財物有所愛惜，相反的操真能不吝千金之賞。其所以精神多過於物質的原因，一方面乃由於漢末天下大亂，民窮財盡，是時「袁紹之在河北，軍人仰食桑椹，袁術在江淮，取給蒲葦」。操與呂布相持於兗州，歲飢糧盡，程昱略其本縣，供三日糧，乃頗饑人脯以爲食。其後操因譚求屯田，而軍國富饒。然連年動衆，其實患貧。故操衣不華麗，後宮不衣錦繡，親自提倡節儉，而公卿大臣大都衣裘弊壞，車馬不飾。在財政如此的拮据的情勢之下，操於財物方面的賞賜，當然不能濫用。所以史稱「操勤勞宜賞，不吝千金，無功望施，分毫不與」。足以見操對於此事之慎重。他方面又因天下大亂，人心浮薄，天下之人見利忘義，賤德而貴貨。以至人人離心離德，精神不能團結。故操特別注意於精神方面的激勵，欲以精神膠同部下之人心。古人說得好，「明主愛一粟一笑，舉有所爲而舉；笑有所爲而笑」。操於臣下，或執手而談，拊背相勉，或同車共載，或嘔嗔悲懷，深情真意，結於隱微，離合悲歡，曲盡其蘊。故其羣臣皆效死盡忠，效效甚宏。總而言之，操可謂不論在實質方面和精神方面賞賜，均非所吝，而又運用得宜。故能

磨固人心，而使賢能樂用。

第八，操之法令嚴明，紀綱振肅，令行禁止，使天下英雄聞風影附。我們上文說過了，袁紹，袁術，劉表，劉璋，都以紀綱廢弛而亡。又說明了紀綱對於維繫部下之重要。曹操是個英才特達，文武兼資的人，當然深知此理。我們更可進一步的說，疏好紀律，乃曹操的第二天性。何以說呢？曹操當其少時，初為洛陽北部尉，這是很卑微的官，用現在的來比擬，差不多就等於重慶市警察分局的局長，而操則一到差，立即繕修四門，造五種顏色的棒各十餘條，懸於門之左右，有犯禁者，不避強，皆棒殺之。是時小黃門劉頌為靈帝所愛幸，其叔父夜行，操立投之，由是京師歛迹，莫敢犯禁。後為濟南相，也是本此作風，是時所屬千餘縣的縣長，皆與京師貴戚權豪相勾結，貪污枉法，狼狽為姦，操立即奏免其八，禁斷淫祀，姦宄逃竄，郡界肅然，由是得罪權貴，不容於時，以致打碎飯碗，亦所不辭。其後操募兵起事，對於綱紀法令，更毫不寬假。我們且看操如何使法紀嚴肅，首先操能以身作則。曹洪傳裴注引魏略說：

「太祖為司空時，以己率下，每歲調發，使本縣平賈。于時譴令平洪賈財，與公家等。公曰：『此宗實邪得如子廉邪。』」

其次，不私子弟，任城威王彰傳說：

「建安二十三年，代郡烏丸反，以彰為北中郎將，行驍騎將軍。臨發，太祖戒彰曰：『居家為父子，受事為君臣，勸以王法從事，罰其戒之。』」

其次不私親貴，滿寵傳說：

「寵為許令，時曹洪宗室親貴，有賓客在界數犯法，寵收治之，洪書報寵，寵不聽。洪白太祖，太祖召許主者，寵知將欲原，乃速殺之。太祖喜曰：『當事不當爾邪。』」

其次保障部下，能使部下得行其意，毛玠傳說：

「玠為司空功曹掾，與崔琰並典選舉。大軍還鄴，穢所并省。玠請謂不行，時人憚之，咸欲省東曹，乃共白



曰：「蓋西晉爲王，東晉爲次，宜省東曹」。太祖知其情，令曰：「日出於東，月盛於東，古人言方，亦宜先東，何以得東曹」。遂省西曹」。

其次，法簡詳明，用人有序。大家熟悉見聞的九品中正，就是此時所產生的制度。常林傳表注引魏略說：

「先時國家始置九品，各使諸郡還置中正，差殺自公卿以下，至于郎吏，功德行所任」。

毛玠傳說：

「玠爲東曹，文帝爲五官將，親自詣玠屬所親眷。玠答曰：「老臣以能守職，幸得免戾。今所說人非選次，是以不敢奉命」」。

其次考課精詳，功罪必得。曹操時，除沿用兩漢的考績法，賞善罰惡外，最嚴密的選考校事的考核。所謂校事的意義，校就是考績，意思就是考校衆事，舉凡大小官司之守，民間妖妄勸誘之首，均在其考績的範圍。其人原是在正當的官吏，特別是監察官以外的私人。其人數衆多，考核範圍無微不至。其工作情形，有時公開，有時秘密。換言之，這批人乃政府的耳目，其作用略有似於現代各國政府所用的調查。我們曉得現代各國政府的間諜，乃對內對外最犀利的利器，孰知其在我國早有久遠的歷史。開言少敏，我們且看校事的起源，與其工作的狀況，程昱傳說：

「昔武皇帝大業草創，衆官未備，而軍旅艱苦，民心不安，乃有小罪，不可不察，故置校事，取其一切耳。然檢御有方，不至姦恣也」。

其人皆爲心腹之人，高柔傳說：

「時置校事馮洪趙遵等，使察羣下，柔諫曰：「設官分職，各有所司，今置校事，既非居上信下之旨，又違節數以憎愛，擅作威福，宜檢治之」。太祖曰：「卿知達等，恐不如吾也，要能制舉而辦衆事，使賢人君子爲之，則不能也」」。

以當時的組織方法，和所用的人選，當然有罪必得。史稱在黃初之初，數年之間，校事所舉發的吏長姦罪，以萬數，可以想見其工作之無微不至。而校事之所舉白，又有罪必罰，我們可以舉件小事爲例。後魏傳說：

「違爲丞相東曹掾令史。魏國初建，爲尙書郎，時科禁酒，而違私飲，至於沈醉。校事趙達問以曹事，違曰：『中聖人』。達白之太祖，太祖大怒。達遂將軍鮮于輔進曰：『平日酒客謂清者爲聖人，濁者爲賢人，違性修潔，偶醉言耳』。竟坐，得免刑」。

據後人想來，酒後失言，並不能算什麼大罪，而竟爲校事所舉白，不但可見校事稽核之密，亦可以見操用法之嚴。自然，這種半公開的調查組織，容易發生流弊。卽趙達等也是因爲奸利爲操所殺，後來竟把這種組織取消了。然管極之世，因操檢御有方，確曾收了察吏安民之效。

關於操之法令恭嚴，我們可再舉一事以爲證明。其一，操於諸將，待之雖厚，有功雖不吝賞，然統兵外出征戰，却須以親屬留居京師以爲擔保。操據建安二年說：

「張繡降，旣而悔之，復反。公與繡，不利。公謂諸將曰：『吾降張繡等，失不使其質，以至於此』。又建安八年令說：

「司馬法：『將軍死綏』。故趙括之母乞不坐括。是古之將者，軍破於外，而家受罪於內也。自命將征行，但賞功而不罰罪，非國典也。其令諸將出徵，敗軍者抵罪，失利者免官爵」。

對於武將之嚴旣如此。又一事則爲對於文吏，何夔傳說：

「夔爲司空掾周，去留性嚴，掾屬公事往往加杖。夔常畜毒藥，誓死無辱，是以終不見及」。掾屬往往至遭杖辱，其對於文吏之嚴又如此。

操本明於申韓之術，故其爲治，信賞必罰，以嚴爲主。看完了上面操許多尙嚴的故實，大家豈不懷疑，方今招攬英雄時也，綏之以德，尙不肯來，隨之以威，天下之人，其誰不解體？然而事實告訴我們，操法令嚴明，紀綱整肅，尙嚴的結果，天下之人不惟不因此而去，相反的，操却因此而令行禁止，大爲天下英才所景慕。荀彧傳說：

「公法令既明，賞罰必行，士卒踴躍，皆爭致死」。

彧傳裴注引荀子說：

「漢末政失於寬，公糾之以猛而制之。」

那縉傳說：

「穎適右北平，從田疇游，積五年而大亂定冀州。穎謂疇曰：『黃巾逆衆二十餘年，海內鼎沸，人民流離。今聞曹公法令嚴，民庶亂矣，亂極則平，請以身先之。』遂裝還鄉里。田疇曰：『那縉，民之先覺也。』乃見太祖，求爲鄉導，以克柳城。」

楊阜傳說：

「曹公法一而兵精」。

袁紹傳裝注引獻帝傳說：

「沮授諫紹曰：『曹氏法令既行，士卒精練，非公孫瓚所受國者也。』」

是摸明法之效，不但令天下英雄見之景附，且使強敵聞風喪胆，則爲國者，安可不注意於明紀綱，嚴法令。

總而言之，摸之嚴法，係從以身作則着手，推而不私子弟，不私親貴，而又保障部下，使部下得奉法令以從事。同時，一方法制詳明，用人有序，他方考核周密，有罪必得。這樣當然能使紀綱整肅，令行禁止，而使天下英才，聞風景附。袁紹，袁術，劉表，劉璋，以法令廢弛而亡，摸以法紀嚴明而興，法紀何以能爲維持團體生存最重要的工具，這在上文已經說過了，茲不贅敘。

第九，摸對於人才，勤於訪求，而又培養有素。上文我們大概說過了摸駕馭人才之術，且進而看摸如何勤於訪求人才。摸之勤於訪求人才，王燦說得好，「明公定冀州之日，下車即繕其甲卒，收其豪傑而用之，以橫行天下。及平江漢，引其賢備而置之列位，使海內同心，望風而願治，文武並用，英雄畢力」。其實摸並不僅於如此，摸真可說無時無地不注意搜求人才。我們且看他初起事於兗州，所得之士則有：

「程昱，徐奕，毛玠，何夔，劉放，呂虔」。

糧出兵豫州，所得之士又有：

三國英雄之用人及其成功失敗

三國羣雄之用人及其成功失敗

「司馬朗，梁習，任峻，許褚，典韋」。

平冀州又得：

「崔琰，張郃，陳琳，張範，鄧原，王脩，邢顛，崔林，高柔」。

平幽州又得：

「孫禮，徐逸」。

平并州則得：

「孫資，溫恢，楊俊，王凌，王象，荀綽」。

定雍涼又得：

「楊阜，賈逵，蘇則，張既，龐延，胡遵，龐濟，張恭，周生烈」。

平荊州又得：

「王粲，劉廙，繁欽，龐超，文聘，司馬芝，桓階，和洽，杜襲，趙儼，裴潛，韓玄，杜畿，劉叢，韓嵩」。

下揚州又得：

「劉曄，蔣濟，劉馥，陳矯，徐宣，胡質」。

由夏侯惇汲進者，則有：

「韓浩，史渙」。

由荀彧薦進者，則有：

「荀攸，鍾繇，戲志才，郭嘉，陳羣，司馬懿，鄒慮，華歆，王朗，荀悅，辛毗」。

此由四方之所網羅而得者，大概如此。其餘或由殷勤結納，或由展轉汲引，或隔陣招降，或勝而後服，或由州縣薦遠，或由有司所舉，凡有一技之長者無不羅致，其人才之盛，蓋不可勝數。而操猶以爲未足，又復率禁下令訪求，恐有賢才，遺於草野。操傳建安十五年令說：

「今天下未定，此特求賢之急時也。孟公孫爲趙魏老臣，不可不以爲膠膝大夫。若必歷主而後可用，則齊桓其何以爲世。今天下得無有股葛懷玉而釣於爛潢者乎？又得無資糧交金，而未遇無知者乎？二三子其佐我明揚仄陋，唯才是舉，吾任而用之。」

建安十九年令說：

「夫有行之士，未必能遠取，進取之士，未必能有行也。陳平豈篤行，蘇秦豈守信邪？而陳平定黃龍，蘇秦濟弱燕。由此言之，士有偏短，庸可廢乎！有司則思此義，則士無遺滯，官無廢棄矣。」

建安二十二年裴注引魏書所載令說：

「昔伊尹傳說，出於賤人，管仲，桓公賊也，皆用之以興。蕭何曹參皆賤吏也，韓信陳平，負污辱之名，有見笑之恥，卒能成就王業，著聲千載。吳起貪將，殺妻自信，散金求官，母死不歸，終在魏，秦人不敢東向，在楚則三晉不敢南謀。今天下得無有至德之人，放在民間，及果功不顯，臨敵力竭，若文俗之吏，高才異質，或堪爲將守，負污辱之名，見笑之行，或不仁，不孝，而有治國用兵之術，其各舉所知，勿有所遺。」

操之注意訪求遠才如此。其實操在三國英雄之中，其高人一着的地方，不僅在其能搜羅人才，尤在其能培養人才。荀彧傳裴注引魏氏春秋說：

「彧嘗言於太祖曰：『今公外定武功，內興文學，使于戈城陸，大道流行，國難方弭，六禮俱洽，此魏旦辛周之所以速平也。若須專舉而後制作，以稽治化，於事未敏。宜集天下大才通儒，考論六經，刊定傳記，存古今之學，除其煩重，以一聖真，並隆禮學，漸敦教化，則王道兩濟。』太祖嘉納之。」

操傳建安八年令說：

「喪亂已來，十有五年，後生者不見仁義禮讓之風，吾甚傷之！其令郡國各脩文學，縣滿五百戶置校官，還其鄉之俊造而教學之，庶幾先王之道不廢，而有以益於天下。」

由是而中央有辟雍，設置博士之官，又爲博士置弟子員，使公卿大臣子弟皆以時受學。地方有庠序之設，以教吏民

子弟。操之君臣，因為能注意此點，所以三國鼎立，不但是以曹操爲最鞏固，而人才亦存取之不盡，用之不竭之概。這點我試以當時之蜀吳二國來比，在三國之初，蜀吳二國雖能注意網羅四方人才，其所用亦皆一時英傑，可到三國末年，二國就大有繼起無人之概。豈如曹操人才之付出不窮，不但司馬氏用之以成帝業，亦且中國學術思想，真章文物之正統亦於是在。其所以因就在於操之能與學校以培育人才，而對吳二國却忽略了此點。

這節文章，現在我們到此處結束了。我倒總結一句說，漢末天下大亂，羣雄並起，跨州連郡者不可勝數。而操以數千烏合之師，懷青琅形勢不便之地，竟能掃蕩羣雄，克除勁敵，一統中原，實完全得力於操之善用人。善用人，這點操也頗以此自負。據說，袁紹與操初起兵時，嘗與操從容論天下大勢，紹欲南據河，北阻燕代，兼戎狄之衆，南向以爭天下。操說：「吾任天下之智力，以道御之，無所不可」。後來曹操之用人，成功也就在「以道御之」。上文我們已約略說過了曹操御人之道，現在歸結一句，操之所以能鼓舞一世之英才，使海內豪傑奔走而爲之用，其原因第一由於操之英才蓋世，操使豪傑之士誠心悅服。第二操威儀簡易，善於結納英豪，容易與人精誠相契。第三操之用人，不事疑忌，而輕重緩急布置有方。第四操知人善任，而剛柔奇正，調劑有道。第五最妙的是以操之才，而對於臣下能推功讓美，從諫者不及，改過若無辜。第六操度外用人，有容人之量。第七操於有功，不吝重賞。第八操法令嚴明，紀綱整肅，令行禁止。第九操勤於訪求人才，而又培養有素。這些都可以說是操用人有術。惟其用人有術，所以結果是「天下豪俊歸之，賢能爲之用」。不過我們說來說去，似乎是在對曹操歌功頌德。我們不是不知操是古今罕有的奸雄，但就事論事，只就用人一點而論，曹操御人的術，實有相當的成功。那麼，有人就要問，你說曹操這樣能用人，爲什麼曹操竟不能統一天下？關於此一問題，歷史上的操答，有人說操根本無取天下的雄志，有人說操有取天下之才，而無取天下之量，大概對於操之才幹，是無人否認的。說到操有無取天下之雄志一點，操於涇一中原，奠定徐揚，荆楚服從以後，進到長安，欲率兵征討，劉虞對他說，吳蜀二國，已有根基，雖以百戰百勝之威臨之，亦未必克捷，不如保關守境，舉天子之信德而崇降。操答應他說，不但君要知臣，臣亦當知君，今天要叫我坐行西伯之事，那你卻錯了人！其一統天下之量，躍然紙上。說到有無取天下之量，

點，操誅孔融，殺崔瑗，似乎量小一些。但操之量似乎比晉武帝，隋文帝，宋太祖都還大些。何以他們能統一天下，而操反不能？至於才，操似乎比漢光武都還高些。那麼，操不能統一天下的原因，究在什麼地方？這點我們根據當時的情勢，和中國的史實，可分兩層說明。第一，我們上文說過，漢末英雄之起兵，本是轟轟烈烈的一幕，勤王騷動。操最初是個激昂慷慨的份子，其後僞師勤王，破呂布，降張繡，敗袁術，滅袁紹，亡劉表，大半是靠着挾天子以令諸侯，使人於順逆之勢上，不得不敗。同時有許多人才之所以歸操，也是因為操事以順動。如使操與能開誠心，布公道，乃心王室，矢志不渝，使大義彰昭於天下，以天威而臨吳蜀，師屈為老，吳蜀未必不降體，而操自中原統一後，奴視君親，奸態畢露，自己反為漢賊，而使他人有所藉口，授人以柄，甚為不智。由是天下之人，忠漢之感，漸次薄弱，而各集中於其領導者旗幟之下。故心術不端實為操不能統一天下之第一個原因。其次，談到中國的歷史，勿以為統一天下，乃一件大工作，非經數百年不能成功。我們要知道中國過去的革命，乃政治革命，而非經濟革命，文化革命，所以一個勢力的起來，能否統一天下，就在最初數年之中，至多不過十年左右，如使時間再長，那就不能統一天下了，縱令勉強統一，也就無法建設得好。舉例來說，漢高五年而成帝業，光武用兵十年左右而天下復歸一統，曹操用兵三十餘年而不能統一天下，司馬氏自司馬懿竊盜政權之日起，至武帝而篡魏取蜀平吳，中間凡歷三十年，所以雖能統一而竟不能建設，南北朝時南朝有志統一天下的，首推劉裕，裕用兵二十年，雖得關中而竟不能有，北朝首推苻堅，堅用兵三十年，而大敗於淝水。隋以外成篡竊而得國，然自其奪得政權，至平陳，天下復歸統一之日止，中間不過八年，唐太宗起兵太原，至擒王世充統一天下，亦止五六年，五代之際，從無一人有統一天下之大志。以至於宋，宋太祖自陳橋兵變之日起，至崩亡之日止，凡十七年，猶未統一天下，太祖繼之，又四年而降北漢，天下復歸一統，因際時邊長，所以雖能統一，而未遑建設，故其國勢亦最弱。北宋之末，金人南下，其勢洶洶，大有不數年間，即可統一天下之概，而一經挫敗，氣折勢阻，互百餘年而先宋滅亡。蒙古崛起沙漠，地踞亞歐，情形特殊，然自引兵向襄陽之日起，至帝昺投海，宋覆亡之日止，亦僅十年，明太祖統一天下，不過十年。清起關外，歷數世始平中國，似乎情形特殊，然自入關之日起，至統一中國之日止，不過六七年，太平天國

初起，聲勢浩大，似乎即可一統，及兵連不解，十五年而遂滅亡。今委員長 蔣公統師北伐，用兵如神，成功之速，突破前人，竟以二年有半之時間而使中國一統。以中國幅員之大，人口之多，情形之複雜，何以需時愈短，愈能統一天下，而國力亦愈強？爲時愈長愈不能統一天下，縱能統一天下，而其國力必弱？抑若統一天下若斯之容易，而不能統一天下者之拙？其實這不是一個巧拙的問題，而是中國革命本身自有的問題。原來上文說過了，中國過去的革命，乃單純的政治革命。政治革命目的不過推翻舊政權建立新政權，或掃除分裂的政局建立統一的政局，是以其事貴速，否則一方因老師費財，內部人才漸漸凋謝，或因封侯拜相而漸漸腐化，漸漸趨於保守，漸漸士無鬥志，民生也日趨凋敝，這樣內部首先腐化，當然不能用以伐人，尤其不能用以統一天下。他方又因日月遷延，或則使舊政權已起新改革，或使其他的新政權已奠定了新基礎，這樣以久恆之師，當然不易摧方新之遠，縱使勉強統一，也必因暮氣太深，而不能致力建設，國力當然不能盛強。這就是中國革命需要愈短愈能統一，爲時愈長愈無辦法的原因。曹操在這個圈子中，曹操當然也不能例外。操以中平六年起兵於己吾，最初不過袁紹的一箇舊部，經過了四年的苦戰，始在青州取得立足之地。又經過四年，破袁紹，伐陶謙，走呂布，始迎天子都許，其勢力始由山東擴及於現在之河南，然猶未全據有二省之地。而是時袁紹在河北，據有青冀幽并四州之地，帶卒百萬，袁術在江淮，張繡在豫，劉表據荊州，呂布在徐州，並與曹操爲敵，操既地小兵微，而又處形勢不便之地，乃在羣雄包圍之中，又三年始滅呂布，降張繡，而劉備反徐州，又與袁紹交惡，又九年始大破烏丸，掃除紹之殘餘勢力，又八年始平荊州，下徐州，平隴右，得漢中，鼎起兵之日，已二十九年。蓋操處四面包圍之中，發展不容易，至此而操已鬚髮皆白，其謀臣勇將，亦皆已成衰老之人，師老卒疲，其勢已成強弩之末，故不得不急於論功行封，其部下實已由進取一變而爲保守。操方有事於北方之日，而孫氏據有江東，已歷三世，民殷國富賢能爲之用，劉焉乘輿入蜀，已有基礎，且蜀守山川之固，吳有三江之險，操以衰老之衆，安能吞吞已有根基之吳蜀，這是操不能統一天下之第二個原因。明瞭了這兩個原因，而後知操之不能統一天下，並不是什麼志呀，才呀，量呀的問題，乃是必然產生的結果。所以操之不能統一天下，不能歸咎於操之不善用兵，更不能以不能統一天下爲操貴。操貴客觀的分析，操之用人，實



有相當的成功，我們佩服操實是一時之人傑。我們所要責操的，乃操之用人，在操個人固獲得了相當的成功，而給後來的歷史，却留下了不良的結果。我們曉得三國，乃中國史上很重要的過渡時期，一方結束了戰國秦漢以來橫貫尚實之風，他方面下開兩晉六朝虛無尚文之氣。這是中國史上的一大轉捩點，三國以前和三國以後之人的生活思想氣概行動都有顯著的區別。三國以前社會的風氣，是豪俠好義，士大夫的風氣，乃慷慨有大節，換句話說，可說整個民族是有個性的，其個性是陽剛的，是肯負責任的，所以當時的一切，都是熱騰騰有生氣的，因此當時民族盛強，勢力向外發皇。三國以後社會的風氣是萎靡浮薄，士大夫的風氣是苟合取容，換句話說，整個民族換了一副個性，個性是陰柔的，是不負責任的，所以當時的一切，都是冷而無生氣的，因此兩晉南北朝的民族，便是萎靡不振，而式微不堪。這是中華民族的一大轉變，造成此一大變的原因固然很多，而操用人不淑，就是原因中的一個。何以說呢？讀了上文操幾次求賢令，就知道操用人，太偏重於才，而不重德，一則說「唯才是舉」，再則說「有行之士，未必能進取」，而唯「不忠不孝」，「不仁不義」，「盜嫂受金」，有才無德之人是用。操不惟止用有才無德之人而已，而又摧殘忠義剛介守正不阿之人。孔融荀彧以其忠於漢室而殺之，崔瑛以其剛介而殺之，毛玠以守正而黜之，凡稍有風骨個性之人，操必去之而後快，凡親昵比周，肯在自己腳跟下盤旋，愈無個性者，操愈覺其才之足用。蓋操是時一方挾天子以令諸侯，他方又心存盜竊，在此矛盾的心理，和二重人格之下，操於漢實深有疑忌，惟恐人心思漢，故凡忠於漢室，不附和於己者，皆必殺之，由是而忌忠正耿介之人。同時極力自樹黨羽，欲使天下之士，皆為己之鷹犬，故必重用寡廉鮮恥之人。所以操之用人，不於名節，而貴以術相御。不幸得很，漢末的勤王運動，一再失敗，正義不伸，天下之人已不知義之為利，而利之為利，驟然昧於向背取舍。而操又挾其權勢，摧殘忠義，擊故奸宄，使天下之人皆靡於利，天下之人安得不從之風靡，而惟苟合以取容。曹丕司馬氏父子繼之，變本加厲，在此數十年中，守正者無不失敗，阿附者無不榮寵。後生者不知忠義為何物。則中國之民族性，安得不由陽剛而入於陰柔，安得不由熱烈而入於冷酷，安得不由豪俠好義，慷慨有大節，而入於萎靡浮薄，苟合取容，安得不由負責而入於敷衍，國勢安得不由盛而衰！所以國家民族一種優美的風氣，往往以數百年培之而不足，以數人摧之而

有餘。曹操司馬氏惜於摧毀民族正氣，所以曹操和司馬氏父子，真是中華民族千古的罪人。彼等肆其奸詐，雖得收身於一時，而實給後來的歷史留下很深的惡果！然觀操用人之術，三國羣雄之中，實無人堪與爲匹。如使以操用人之術，杖忠義而行，則其成功，豈不偉大！乃以義始而以利終，吾爲操可惜！尤爲中國歷史痛哭！

## 八 劉備

劉備出身寒微，在黃巾初起，不過爲一偏裨小卒，雖有軍功，任官不過爲縣尉丞令，用現在的官來說，就不過做到縣政府的公安局長，祕書和縣長之職，不要說在初平元年諸侯紛紛共推袁紹爲盟主之日，無所知名，就是在建安元年，北海相孔融爲黃巾圍，求救於備，備還受寵若驚的說：「孔北海乃復知天下有劉備那」，此後展轉依人，直到建安十二年，依然寄人籬下，無尺寸立足之地，不覺撫髀興嘆，大有「日月若馳，老將至矣，而功業不建」之感。備雖備受艱苦流離，何以竟能維持其部屬，使之團結不散，終能割據一方？經我們的研究，備之能成功，也是由於備之善於用人。我們且看備如何善於用人。

第一、劉備志大才疏，能爲一時豪傑之所推重。劉備有大志，似乎年在幼小而卽已然，兒時，有桑在於其宅東南離角，童童如車蓋，備卽言「吾必乘此羽葆蓋車」，後爲安喜尉，一怒而鞭督郵，視乘官如糞土。已可見其志非常。不過如此之志，尙不是我們所說的志。每見世人兒時願望很高，長大來一事無成者不可勝數，故空有願望，不能算是立志。我們所說的志，乃三軍可奪帥，匹夫不可奪志之志，乃目的與毅力融合爲一，故可以經顛沛流離，百折不回，克服一切的困難，而終於有成，這才是真正的立志。劉備却一貫的有此不屈不撓，堅忍不拔的精神，而又以天下大事爲懷，所以我們說備有大志。備之才雖非曹操之比，然除操而外，一時人才皆不能與備相比，所以說備有雄才。有大志而又雄才，所以能爲一世人才之推重，與畏服。備傳說：

「曹操從突謂亮曰：『今天下英雄，惟使君與操耳，本初之徒，不足數也』」。

嘉傳妻注引傅子說：

「初劉備來降，太祖以客禮待之，使爲豫州牧。嘉嘗於太祖曰：『備有雄才而甚得衆心，張飛關羽者皆萬人

之敵也，爲之死用。嘉觀之，備終不爲人下，其謀未可測也。」

索昭傳說：

「太祖令劉備拒袁術，昭曰：『備勇而志大，關羽張飛爲之羽翼，恐備之心，未可得論也。』」。

劉備在徐州時，徐州刺史陶謙舉州與之，傳說：

「謙病篤，謂別駕糜竺曰：『非劉備不能安此州也。』謙死，竺率州人迎先主，先主未敢當。下邳陳登謂先

主曰：『彼奸股窟，戶口百萬，欲屈使君撫豫州事。若使君不見聽許，登亦未敢聽使君也。』北海相孔融謂先主曰：『今日之事，百姓與能，天與不取，悔不可追。』」。

備傳又說：

「先主歸袁紹，紹遣將道路奉迎，身去鄴二百里，與先主相見。走依劉表，表負郊迎，以上賓禮待之。」。

曹操乃一世之人豪，孔融才高氣傲，袁紹劉表方面之空，其餘如郭嘉，程昱董昭陳登之徒，皆一時之英雄，而於備之推重與畏服，乃至於如此。則其餘天下之人之於備，安得不如諸葛亮所說的：『劉豫州英才蓋世，衆士仰慕，若百川之歸海。』這正見備之志趣與才略，足以號召一時之人才。

第二，備折節下士，善與人交，能得海內豪傑之景附。關於這點，史實太少，不過我們從現有的史料，已可看出備有下面的長處。首先備能尊禮文士，不惜枉駕以見草野之人，諸葛亮傳說：

「先主車新野，徐庶見先主，先主器之。謂先主曰：『諸葛孔明者臥龍也，將軍豈不見之乎？』先主曰：『吾與俱來。』庶曰：『此人可就見，不可屈致也，將軍宜枉駕顧之。』由是先主遂詣亮，凡三往乃見。」。

又觀其尊禮名儒，周旋於盧植與鄭康成之間，是不僅於有傳聲爰立之風，而又有魏文侯師段干木與田子方之概。此豈曹操之召司馬懿，『若復盤桓，便收之』，孫權之過張昭，火燒其門，所可同日而語。此外如備之於孔融陳登司馬德操一般名士皆殷殷有禮意，則備之對於文人必有禮敬可知。我們曉得中國之士大夫，最重禮節，他們說士可殺不可辱，如使你对他稍加禮敬，他真會說士爲知己者死，此乃中國幾千年來先聖先賢之所加意培養而成的士氣。袁

劉表都酷節下士，所以都能聚集一批人才，袁紹的毛病是「簡潔人而不能用人」，劉備有三人折節下士之長，而用人又比二人高明得多。其次，備以豁達大度，同甘苦，共患難，交結英雄豪傑之人。備傳說：

「先主少言語，善下人，喜怒不形於色。好交結豪俠，年少爭附之」。

關羽傳說：

「先主爲平原相，以羽飛爲別部司馬，分統部曲。先主與二人寢則同牀，恩若兄弟。而稠人廣坐，侍立終日，隨先主周旋，不避艱險」。

趙雲傳說引趙雲別傳說：

「雲悲公孫瓚，時先主亦依託瓚，每接精雲，雲深自精託，先主與雲同床眠臥」。

張飛傳說：

「益州既平，先主賜諸葛亮法正飛及羽，金各五百斤，銀千斤，錢五千萬，錦千匹，其餘頒賜各有差」。

備傳表注引魏書說：

「備爲平原相，是時，人民飢饉，屯聚抄暴。備外禦寇難，內豐財施，士之下者，必與同席而坐，同簋而食，無所簡擇，衆多歸焉。」

原來對豪傑之士與對文士不同，文士重禮，而豪傑之士最惡齷齪拘禮。豪傑之士所需要的是什麼？豪傑之士所需要的是意氣相感，臭味相投，甘苦同之，富貴與共，生死不渝，艱險不避。劉備於此，又抓住了這個要點，所以劉備之對諸葛亮與對關張趙雲及一般豪傑之士不同，對諸葛亮尙敬，而對關張趙雲則爲「寢則同床，恩若兄弟」，富貴與共，艱險不辭，甚至與「士之下者同席而坐，同簋而食，無所簡擇」，這種作風，正合於豪傑的口味，豪傑正需此豁達大度，不拘細禮，而又甘苦與共之人，所以劉備真能與豪傑之士，打成一片，膠固不分。

其次，備以寬厚仁惠結天下人之歡心，應統傳表注引九州春秋說：

「統說備攻取益州，備曰：『今指與吾爲水火者曹也，操以急吾以寬，操以暴吾以仁，操以誘吾以忠，每與操反，事乃可成耳。』」

曹操征荊州，備走江陵，荊州人歸備者十餘萬，輜重數千兩，日行十餘里，人或說備宜棄大眾，疾保江陵。此乃顛沛流離之時，我們看備之仁厚如何。備傳說：

「先主曰：『夫濟大事，必以人爲本，今人歸吾，何忍棄去！』」

備傳又說：

「先主北到葭萌，未即討魯，厚樹恩德，以收人心」。凡聞天下者，能以仁義爲本，何人不服。所以太史慈說：「備有仁義之名」，傅幹說：「劉備寬仁有度」。觀董卓之以殘暴致敗，則知劉備以德惠下，感人之深。

總而言之，劉備一方面能禮敬文士，他方面能拉攏豪傑，同時又能以仁惠結天下人之歡心。以其總攬英雄，思賢如渴，無怪乎所至之處，天下人才，聞風而景附，備傳說：

「備屯新野，荊州豪傑歸先主者日益多」。

劉巴傳說：

「先主奔江南，荆楚羣士，從之如雲」。

這真是諸葛亮所說的「衆士慕仰，若百川之歸海」了！

第三，備天性篤厚，至誠感人，真情深意，入人肺腑，能使人鞠躬盡瘁，死而不忘。這點也是劉備在三國羣雄之中獨具的風格。大概劉備用人最成功的一點，就在至誠感人，誠則不疑，誠則不疑，誠則無物不動。所以曹操用人的一套權術，在劉備這裏是看不見的，在劉備這裏看見的，只是至情流露，天性純至。因此劉備成人也就最深，不但使人遺類沛流離而不變，而且去後見思，死而不忘。所以要說得人心遠一點，三國羣雄之中，劉備真算首屈一指的好人。我們且看劉備如何得人心。關羽傳說：

「建安五年，曹公東征，先主奔袁紹，曹公禽羽以歸，拜爲偏將軍，禮之甚厚。初曹公壯羽爲人，而察其心神，無久留之意。謂張遼曰：『卿試以情問之。』既而遼以間羽，羽歎曰：『吾極知曹公待我厚，然吾受劉將軍厚恩，誓以死共，不可背之，吾終不留。』」。

趙雲傳妻注引雲別傳說：

「先主敗於當陽長阪，人有言雲已北去者，先主以手執搥之曰：『子龍不棄我走也。』頃之，雲至」。然此猶可說關羽張飛一起事卽始終相從，趙雲相從雖較晚，然劉備待此數人，皆恩如兄弟，故能心神相契，不變不疑，至於如此。那麼，我們又看較爲疎遠者何如。

糜竺傳說：

「徐州牧陶謙，辟爲別駕從事。謙卒，竺奉謙遺命迎先主於小沛。後曹公表竺領冀郡太守，竺弟芳爲彭城相，皆去官，隨先主周旋」。

孫乾傳說：

「先主領徐州，辟爲從事，後隨從周旋」。

簡雍傳說：

「少與先主有舊，隨從周旋」。

然猶可說此皆備之舊部，故始終相從，歷生死艱難而不變。我們又看暫時相得，後又他適者何。袁煥傳說：

「劉備之爲豫州，渠煥茂才。後爲呂布所拘留，布與劉備離隙，布欲使煥作書辱備，煥不可，再三強之，不許，布大怒，以兵脅煥曰：『爲之則生，不爲則死。』煥顏色不變，笑而應之曰：『煥他日之事劉將軍，猶今日之事將軍也，如一旦去此，復罵將軍，可乎？』布乃止。布破，煥得歸太祖。時有傳劉備死者，羣臣皆賀，煥以嘗爲備舉吏，獨不賀」。

葛亮傳說：

三國英雄之用人及其成功失敗

「先主南奔，亮與徐庶並從，爲曹公所追破，獲庶母，庶辭先主而指其心曰：『本欲與將軍共圖王霸之業者，以此方寸之地也，今已失老母，方寸亂矣，無益於事，請從此別。』」

黃權傳說：

「先主以權爲鎮北將軍，督江北軍以防魏師。先主軍敗，權不得還，故降于魏。魏文帝詔權曰：『君捨逆效順，欲追蹤陳韓邪？』權曰：『臣過受主殊遇，降吳不可，還蜀無路，是以歸命。且敗軍之將，免死爲幸，何古人之可慕也。』及先主薨，至，魏羣臣咸賀，而權獨否。」

據說黃權降魏之初，人白先主請收權妻子，先主說：『孤真黃權，黃權不負孤也』，待之如初。此一消息傳到魏，都說蜀誅權妻子，曹丕令權發喪，權明其不然，對丕說：『臣與劉葛，推誠相信，明臣本志，疑惑未審，請須後問』。後來果然證明傳說不實。袁渙徐庶黃權與備分非素結，不過羈旅相從之人，而更事二君之後，猶感念備之恩，低回不忘，而後知以誠信待人，感人之深，動人之切。然此猶可說及備之身而已，備身死之日，有禮敬而已。再看備身死之後，備之臣下對於備之忠懇爲何如。諸葛亮傳說：

「章武三年，春，先主於永安病篤，召亮於成都屬以後事，謂亮曰：『君才十倍曹丕，必能安國，終定大事，若孺子可輔，輔之，如其不才，君可自取。』亮涕泣曰：『臣敢竭股肱之力，效忠貞之節，繼之以死。』」

自此以後，稟承備之遺志，輔後主，鞠躬盡瘁，死而後已者，非止亮一人而已。亮傳亮表後主說：

「今天下三分，益州疲弊，此誠危急存亡之秋也。然侍衛之臣，不懈於內，忠志之士，亡身於外者，蓋追先帝之殊遇，欲報之於陛下也。」

此種孤忠耿耿，足以貫金石而泣鬼神，苟非劉備至誠待人，孰能感人之深，至於如此。

第四，備精於品鑑人物，其所取皆志慮忠純，節義皎然之人物。劉備自以身爲帝室之胄，漢家遭天不弔，爲亂臣賊子所荼毒，故忠義憤發，志切復讐，以求光武復興漢室之功，而漢末的運動，又本是一幕勤王運動。在此情形之下，備當然宜以大義感人，號召天下志節之士，以刺激天下人之正義感。前篇又至性過人，工於爲此，却以是於知



人，積於品端，故其所取，多爲忠貞之人，而尤注意於表彰名節。我們先說備之知人，諸葛亮傳亮表後主說：

「親賢臣，遠小人，此先漢所以興隆也。親小人，遠賢臣，此後漢所以傾頹也。先帝在時，每與臣論此事，未嘗不歎息痛恨於桓靈也」。

是其君臣平日之所討論者，乃以辨別君子小人爲第一事。故所選拔者，皆爲志慮忠純之士。亮傳此表又說：

「侍中侍郎郭攸之費禕董允等，此皆良實，志慮忠純，是以先帝簡拔以遺陛下。將軍向寵，性行淑均，曉暢軍事，試用於昔日，先帝稱之曰『能』。侍中尚書長史參事，此悉貞良死節之臣」。

劉備用人，尤其寔處以表彰名節爲第一事，洪正傳說：

「建安十九年，備進圍成都，璋蜀郡太守許靖將落城降，事覺，不果。璋以危亡在即，故不誅靖。璋既權廢，先主以此薄靖不用也」。

黃權傳說：

「少爲郡吏，州牧劉璋召爲主簿，時別駕張松建議宜迎先主，使伐張魯，權諫曰：『左將軍有驍名，今請到，欲以部曲待之，則不滿其心，欲以賓客禮待，則一國不容二君，若客有泰山之安，則主有累卵之危，可但閉境，以待河清』。璋不聽，竟遣使迎先主，出權爲廣漢長。及先主襲取益州，將帥分下郡縣，郡縣望風景附。權閉城堅守，須劉璋稽服，乃詣降先主，先主假權偏將軍」。

王連傳說：

「劉璋時，爲梓潼令。先主起事葭萌，進軍來南，連閉城不降，先主義之，不彊逼也。及成都平，以連爲什邡令」。

備於忠義憤發之士，雖爲敵國之人，亦必尊之重之，如許靖之徒，雖有高名，亦所不取。

第五，備能隨時引進英才，不爲舊部所包圍，尤能破格用人。說到破格用人這一點，在天下大亂，羣雄初起，紛紛羅致人才之時，是毫無足奇的。因爲那時本無資格的限制，所以根本說不上什麼破格。破格用人，要在一個政權

建立已久，資格之限制已深，能打破這種限制；引進英才，那才難能而可貴。所以本文討論曹操袁紹之用人，都不曾說及破格用人這一點。不過在備却有一說之必要。蓋關羽張飛與備情如手足，而糜竺孫乾又終始忠懇相從。這樣，就不管在備之下面，砌了堅固的一環。要打破這一環以引進新人；使新者安而舊者不妬，這却不是一件容易的事情，而備乃能行之不疑，使新舊悅服。諸葛亮傳說：

「備於是與亮情好日密，關羽張飛等不悅。先主解之曰：『孤之有孔明，猶魚之有水也。願諸君勿復言。』羽飛乃止。」

黃忠傳說：

「建安二十四年，忠於漢中定軍山擊夏侯淵。淵衆甚精，忠摧鋒必進，勸率士卒，金鼓振天。歡聲谷動，戰斬淵，淵軍大敗。是歲先主爲漢中王，欲用忠爲後將軍，諸葛亮說先主曰：『忠之名望，素非關馬之倫也，而今便令同列，馬張在近，親見其功，尙可指喻，關遙聞之，恐必不悅，得無不可乎？』先主曰：『吾自當解之。』遂與羽等齊位。」

可見引進二人，已頗不容易。而備於定益州，規模已漸樹立以後，猶能破格用人，魏延傳說：

「延隨先主爲牙門將軍，先主爲漢中王，遷治成都，當得重將以鎮漢川，衆論以爲必有張飛，飛亦以心自許。先主乃拔延爲督漢中，鎮遠將軍，領漢中太守，一軍盡驚。」

鄧芝傳說：

「先主定益州，芝爲郵閣閣督。先主出至郵，與語，大奇之，擢爲郵令，遷廣漢太守，入爲尚書。」

關於破格用人一點，我們當另爲文以論述。我們只說部下包圍在上者這一點。此點本人類至部隨而又最自然的心理。古人說得好，士無賢不肖，上朝見嫉，女無賢不肖，入門見嫉。原來嫉妬也是人類的天性，與生俱生，一見引用他人，便油然而發生嫉妬的心理。試想以關羽張飛和備的關係，何容尙有其他的顧慮，而居然猶以爲言，可見賢者不免。其實人而與主上的關係愈密切，就是與主上的利害愈一致。大虞非一木之所能支，主上多引進幾個人才，不但

自己多一妙手，也就毋自己多增加一分利益。認清此點，而後知自己不必妬才，肯替主上到處網羅人才。再進一步說，一個團體能否拉攏人才，主上的關係還少，部下的關係尤多。外來的人，見着你的圈子太緊，望望風色，要來也就不肯來了。在上的人，尤應以進賢最勉部下，不但使在下者慕進賢之美名，尤應使部下知道進賢之實益，從而養成進賢的習慣，如管仲之進韓信，這是何等的風流！但無論如何，劉備總算能在圈子以外引進英才。

綜觀曹操劉備之用人，可說曹操用人是以才爲主，劉備用人是以德爲主。以才爲主，有才無德，終不能不操法紀維持，實屬既明，令行禁止，是以其政肅。以德爲主，忠信能節，生死不渝，是以君臣之交同。從表面看去，似乎操之成功大，得遠廣，備之成功小，士卒狹。但操以法紀維持，身歿之後，繼以不敵之英明，寂寂未幾而遂有司馬氏之禍。備以誠感人，身歿之後，繼之以亮，亮歿之後，以後主之昏庸，至蜀亡之日而其德不衰。此二者的優劣，我們已不難看出。再說透開一點，我們在上文已經說過了，三國乃中國史上的一大轉捩點，古代的文化，在此時起了蛻變，社會的風氣，在此時起了變化，政治上由伊尹霍光之風換上了曹操司馬懿的一套，民族也在此時起了盛衰之感，總括的說，就是由戰國秦漢忠勇俠義之風，一變而爲兩晉六朝傾倒浮靡之習，我們並且指出了這種轉變的關鍵。但戰國秦漢之風，畢竟太偉大了，他的餘波所至，猶鬱發而爲民族的秀氣！這話怎講？我們試觀劉備志存心，忠義仁厚，劉備之用人只三顧諸葛於草廬，志切關張之歸，至以身殉，甄遺忠良，砥礪名節，忠臣義士，仗烈過人，這真是戰國秦漢之風。其精誠所感，諸葛亮之忠，關張趙雲之義，殆皆由忠義而大於俠，雖羸嬰之撫孤，霍光之輔少主，荊軻聶政之勇，何以尚茲！這真是戰國秦漢忠烈俠義之餘波，傑結所成的秀氣！不幸得很，他們此種偉風，當時只囿於西南一隅，身歿未幾而蕩滅於魏，一切政治的和社會文化的正統，也都爲魏所奪，所以傳於兩晉六朝的，非劉備諸葛之風，而爲曹操父子相司馬氏之一套。從此劉備君臣之盛專，乃成爲歷史上的孤標絕響，大有岳陽黃鶴，一去不返之概。而他們的志業，也只「空餘浩氣滿乾坤」了！古代戰國秦漢俠烈之風，也就從此告一結束。從此可知用人一端，關係於社會人心風俗，影響於後世之大，則職司銓選者，用人安可不知所選擇！那麼，有人纔會問你說劉備能以至誠感人，關羽張飛有萬人之勇，諸葛亮有王佐之才，而又濟之以戰國秦漢俠義之風，何以

他們不但不能平定天下，而領域於三國之中，反最爲狹小。這三問題，我都不應發生於劉備入蜀以後，而應發生於備與羣雄角逐於中原之時。關於此點，我們姑分三層說明：首先以備與操之天才而論，不要說備先天的天才不如操，就以後天的學力而論，備也遠不能和操相比。備傳說備喜音樂狗馬，美衣服，好交游，而不喜讀書，而操却是自注孫吳兵法，文武並施，御軍三十餘年，手不捨卷，晝則講武策，夜則思經傳，登高必賦，及造新詩，被之管絃，皆成樂章。以這樣一個不肯好學，學識不充的人，和一個手不釋卷，經綸滿腹之人共爭天下，無疑的前者是要失敗。因爲劉備先天的天才既未必過人，而後天的學力又不足，所以始終不能分析天下大勢，對於時局認識不清晰。因此幹來幹去，若幹了十餘年還是一支游軍，不知以何處爲根據。已經取得的地方，又不知在政治上要有什麼建設，以鞏固其基礎。只是瞎幹一陣，弄得一事無成，只有撫髀與歎。還是在隆中諸葛亮把天下的大勢分析給他聽了以後，才恍然大悟，有了一個努力的目標。潛乎已晚，自保爲幸，那裏還談得到統一天下！其次，備之用人以感情相契志節皎然爲本，換句話說，備非有志節之人不用，而所用之人，又必動之以情，以誠。但以誠感人，這不是一天做得到的，所以每欲抓住一人，就必須費很大的功夫，由是不能多交。同時備又專用志節之士，而又勤加品題，選之過精，就未免失之過苛。這樣皆使備不能多得人才。史稱備年少就得人心，南奔江陵，荆楚之士，從之如雲，語焉亮也說：「衆士仰慕，若百川之歸海」，而備始終還是只有那幾個人，這些人才都到那裏去了。我復懷疑備之不能多得人才，受上面兩種原因的影響不小。其實用人，在選基本的幹部，固應嚴格，其餘之人，或取一節之長，或用之一時，固不必失之太苛。如使不有諸葛亮而爲之甄擇選拔，咸置之列位。我很懷疑備也許竟不免於有一能聚而不能用人，「是以賢能去之」之諺。又次，備之用人，只知抓緊上級幹部而不知注意下級幹部，尤不知注意地方行政人才。但下級幹部，實乃幹部之幹部，基礎之基礎，一個勢力之能否站住，全視其幹部之組織是否健全。備不知注意及此，以庸統之才，既以之爲從事，而又棄之於縣令，必待魯肅諸葛之薦，君見與語而後大器之。是說爲從事之日，並未得一語，此豈與曹操之精選掾屬同科。以統以爲未陽縣令，不治而見免，蔣琬亦以爲廣都長不治而見免，鄧芝乃爲郫郡開督，是備於地方行政人才，忽視已多，此又豈與操之精選地方行政幹部者同科。此蓋

亦由於備軍旅馳驅，詳究政治之日少，是以得地雖多，而毫不建設，以致處處不能興立基礎。這樣精選按圖，和注意地方行政幹部的工作，那就有待於碩莪之出，而後爲之補充潤色了！

## 九 諸葛亮

我們討論三國英雄之用人，羣雄之中，如董卓，如袁紹，如袁術，如劉表，如劉璋，如呂布，如曹操，如劉備，以及如孫策，如孫權之徒，或則出身爲三軍之帥，或爲方面之主，或爲一羣人的領袖。換言之，他們一起來就以爭天下爲鵠的，他們要折節下士，他們要網羅人才，簡言之，他們是始終以領導者自居。而諸葛亮卻不然，亮出身只是一個資生，據他自己說，他本「躬耕於隴畝，不求聞達於諸侯」，是一個並不想過問時事的人物，後來輔佐兩朝，始終是個丞相，又始終不脫書生的本來面目，所以他之用人，另具作風。換言之，他不似羣雄之用人，而是一個政治家之用人，是一個丞相之用人。一個政治家或者一個丞相之用人，有何不同呢？且看諸葛亮之用人：

第一，亮能彌縫缺漏，輕重緩急，調護得宜。一個領袖之用人，最重要的就是領事，丞相之用人，最重要的就是善於調護。所以古人稱丞相的相業，都說是理陰陽，調和鼎鼐。原來丞相的地位，本來就是人主和臣下中間的一個樞紐，一方面他對於主上要竭智盡忠，彌縫缺漏。他方面又要撫綏寮屬，使臣下同。所以他的任務，最重要的，就是善於調和。何況諸葛亮一介書生而半途加入他人已經固有的團體，而又儼然處於原來羣臣之上，而又令其主信任甚專，已經可以引起舊臣的忌妒。要使對於臣下又不善於調和，則自己首先就不能與臣下調和，這論調和臣下的關係。這樣，首先就把他人原有的團體弄糟了，那裏還談得上建功立業，以報主上知遇之思。而諸葛亮却具有這種善於調和的本領。我們看他首先如何與劉備保持適當的關係。諸葛亮是一介書生，劉備親之信之，自譬爲如魚之得水，這樣，他就很容易變成劉備的私人，即使成爲劉備之私人，則羣臣嫉妬橫生，而亮必不得安於其位。亮明見及此，所以亮始終不爲劉備的私人，而止有純正的君臣關係，儲之於亮，不但親之信之，而實尊之敬之；這一個「敬

」，就是他們當中最適宜的距離關係。我們將劉對亮和法正的關係一比，就可看出此種情形的劃分。劉備傳說：

「備以諸葛亮爲股肱，法正爲謀主。」

「亮說先主殺殺，先主親敬信亮，盡聽誅死。」

蔣琬傳說：

「琬爲廣都長，衆事不理，先主將誅之。諸葛亮曰：『蔣琬社稷之器，非百里之才也，願主公重加察之。』

先主雅敬亮，乃不加罪。」

法正傳說：

「先主雅愛信正。」

劉備對於諸葛亮是敬信，對於法正是愛信，一敬一愛，就可看出備之與亮君臣之義重，正之與備私人之情濃。其關係此孤於亮，也是以大義相感，至誠相待，而不是以私恩相結。因爲亮能與備始終保持這種最適宜的距離的君臣關係，本不重引起羣臣的妬嫉，而且使亮處處表現出大臣的風度。

其次，我們再看亮如何調整自己和羣臣的關係。諸葛亮是文臣，關張是武將，文臣與武將的關係，有時還容易鬧齟齬。最難調整的，是文臣與文臣，武將和武將的關係。諸葛亮已經是劉備的謀臣，而其後與亮並爲謀臣者，又有龐統。法正。諸葛亮受遺詔輔後主，而又令李嚴爲副。此種情形，偶一不善和調，即可使彼此感情破裂。其中龐統係由諸葛亮引進，而且劉備待之也禮敬亞於諸葛亮，同時二人又氣味相投。至於法正就不同可，根本無正統是一個政客，諸葛亮是一個政治家，二人薰猶氣味，絕不相投，諸葛亮要樹立紀綱法令，而法正的行爲專和他搗亂。而劉備之待法正，又親密無比，他人處此，豈不勢成水火，而亮乃輕重緩急，應付極得其宜，終於化險爲夷，二人各盡所能，竟成爲了默契的好友。法正傳說：

「先主以正爲蜀郡太守，揚武將軍，外統都畿，內爲謀主，一發之德，匪厯之德，無不報復，擅殺毀傷已壞。」

數人。或謂諸葛亮曰：「法正於蜀郡太縱橫，將軍宜啓主公抑其威福。」亮答曰：「主公之在公安也，北畏曹公之強，東懼孫權之逼，近則懼孫夫人生變於肘腋之下。當斯之時，進退狼狽，法孝直爲之輔翼，令嗣然翱翔，不可復制。如何禁止法正，使不得行其意邪？」亮知先主雅愛信正，故言如此。諸葛亮與正雖好，尚不同，以公議相取，在每奇正智術一。

大凡一個負責實際政治的人，所切忌的就是辦事不知大體，不能細審事情的輕重緩急。諸葛亮執法甚嚴，而法正一黨孤行蔑視法紀。照常人想來，諸葛亮應據理力爭。而諸葛亮明於事情的大小輕重，輕輕的這樣一個調整，遂使法正有過知改，而劉備卒得法正奇計異謀之用。向使亮一聞人言，卽向劉備啓請，堅持嚴辦法正之罪，則第一個可能，就是劉備不允許，那豈不有傷君臣之和，而令事情僵化。第二個可能就是允許辦法正之罪，則又有兩個可能，首先就是正與亮感情之惡化，我們忘記上文所引袁紹謀臣審配與許攸交惡之事嗎？許攸貪財犯法，審配絲毫不肯寬假，許攸一怒而降曹操，盡以紹之罪謀告操，紹軍因此大敗，以至於滅亡。是時劉備得蜀不久，人心未安，亦安知正不一怒而爲許攸之所爲。其次，縱令正不得爲許攸之所爲，而正報復奮難，人情常所不免，所損殊小。抑爲國家失一策士，所損殊大，則此後安能復用法正之謀，以取漢中之地。故不如勸之以誠，使正知感而上下交歡。又亮之與正，一正一奇，而「亮每奇正智術」，以誠相感，這真善於調和同列，妙手生花。又看亮與李嚴之相處，李嚴傳說：「嚴與亮並受遺詔輔少主，以嚴爲中都護，統內外軍事，留屯永安。建興四年，移屯江州。八年，以曹真欲三遺向漢川，亮命嚴將二萬人赴漢中，亮表嚴子襲爲江州都督，督軍，典嚴後事。」

是時嚴之於亮，已漸有猜戒之心，而亮乃毫不介意，既不奪嚴兵柄，又復崇其禮秩，而又使其父子相及。以誠感人，何人不感。是以其後李嚴雖爲亮所廢，而聞亮之死，至於傷感發病以歿。亦足以見亮之對於同列，調處得宜。

再次，諸葛亮又善於調和臣下與臣下的關係。作丞相的人，非徒自己能與主上相處，以及能和同列而已！尤重要的，乃其能調和臣下與臣下的關係。更可說丞相就是以調和羣臣爲天職。關於此點，諸葛亮也可謂曲得其宜。關



一羽聞馬超來降，驚非故人，羽書與諸葛亮，問超人才誰可比。亮知羽護前，乃答之曰：「豈起兼資文武，維烈過人，一世之傑，聲彰之徒，當與翼德並驅爭先，猶未及髯之絕倫逸羣也。」羽美讀，故亮謂之異。羽省書，大悅，以示賓客。

又黃忠傳說：

「忠有平漢中之功，是歲先主爲漢中王，欲用忠爲後將軍。諸葛亮說先主曰：『忠之名望，素非關馬之倫也。而今便令同列，馬張在近，親見其功，尙可喻指，關逸聞之，恐必不悅，得無不可乎？』先主曰：『吾自當解之。』遂與羽等同列。」

其後羽果以爲言，益足顯亮之顧慮周到調護曲得其宜。

總而言之，亮因能與劉備保持適當的距離而羣臣不妒，因善撫羣臣而羣臣輯睦。人和而後政通，故卒因之以成其相業。

第二，亮勤於推薦英才，轉於甄選僚屬，使人各盡其器能。國家的政治，以得士之多少爲隆替。丞相爲人君的輔弼，所以推賢進士，又爲丞相的急務。此點亮頗有公孫弘推殺天下名士之風，而其所選拔者又或出於細微，或爲階下之囚，或爲亡命之虜，其後咸爲國器。我們且看亮所推舉的幾個人才：

龐統統傳說：「先主守荊州，統以從事未陽命，在縣不治，免官。諸葛亮言之先主，先主見與善諫，大器之，以爲治中從事，親待亞於諸葛亮，遂與亮並爲軍師中郎將。」

劉巴巴傳說：「曹公征荊州，先主奔江南，荆楚羣士，從之如雲，而巴北詣曹公，先主深以爲恨。而諸葛孔明數稱薦之，先主辟爲左將軍西曹掾。」

蔣琬琬傳說：「爲廣都長，先主管因游觀，奄至廣都，見琬衆事不理，時又沉醉，先王大怒，將加罪殺。軍師將軍諸葛亮請曰：『蔣琬，社稷之器，非百里之才也。其爲政，以安民爲本，不以修飾爲先，願主公重加察之。』先主雅敬亮，乃不加罪。」

故亮之勤於推引賢士，自劉備之世而已然。及劉備身歿之後，亮乃以一身而肩國家安危，政由己出，則又當注意精選大批行政幹部，我們且看當時西蜀的一批行政幹部：

長史參軍，則有：

「王連，向朗，張裔，馬忠，蔣琬，費禕，楊儀」。

祿屬則有：

「秦宓，五梁，杜微，蔣琬，宗預，馬忠，楊戲，賴宏，楊蔭，李逸，馬勳，李邵，霍弋，黃廐」。

尚書，侍中，則有：

「蔣琬，費禕，董允，郭攸之，樊建」。

奉使則有：

「馬良，陳震，鄧芝，費禕，宗預」。

理財則有：

「呂乂，王連，杜祺，劉幹，岑逸」。

典司治鐵，製作器械，則有：

「張裔」。

選科賦有：

「伊籍，法正，劉巴，李嚴」。

制度文學，則有：

「秦宓，譙周，許慈，孟光，來敏，郗正，尹默」。

綏靜地方，教養人民，郡守則有：

「呂乂，杜祺，劉幹，楊洪，楊禕，王雱，費禕」。

安撫夷夏，捍衛邊疆，郡守又有：

「李恢，呂凱，馬忠，張嶷，霍弋，王平，鄧芝」。

縣長令及縣吏，則有：

「呂乂，何祗，鄧芝，王連」。

其餘將帥之士，則有：

「魏延，姜維」。

諸葛亮畢生之所搜羅甄拔培養作育而成之幹部，其得人才之盛，大略如此，其餘不可枚舉，當更不可勝數。此其人習在朝廷，則爲股肱輔弼，入幕府則爲心腹手足，在地方則爲屏藩扞蔽，從軍征則爲鉤距爪牙，上下和同，情無不達，事無不理，故當時的政治，不論朝野上下，均表現出一種奮發有爲，同心討賊的氣象。這種基層政治辦理盡善，只有當時曹魏的政治，或可與亮相比，而亮所造成之風氣，篤厚醇郁，實又過之。更非孫吳的政治所能望其項背。那麼，就會有人說，諸葛亮所用的一批幹部，觀上表所列的人才，不論能力氣象，均遠不能和上文所列曹魏的一批幹部人才相比擬。這話據我們看來也是實在的。不過我們要知道，亮受劉備的付託於大軍新敗之後，以區區二州之地，戶口不過二十餘萬，人口九十二萬，北憚曹魏之強，東憂孫吳之逼，南有犍蠻之亂，而亮乃明其法令，勸率農桑，無惡不懲，無善不顯，吏不容奸，人知自厲，道不拾遺，強不侵弱，終於東結東吳，南平南蠻，龍驤虎步，以捷曹魏，連年動衆而民力不疲，千里饋糧而府庫充實。這簡直是歷史上的奇跡。孰知這種驚人的奇跡，卽出於亮所用的這批幹部人才之手！則這批人才，能力之強，我們豈可不加重視！不惟如此，亮死之後，這批人才，稟承其志，至於三十年之久而其政不稍衰。蜀亡之日，而其官屬，猶皆爲天下英俊（見姜維傳）。而後知亮之所以昇遺後人者，至深且厚。而後知政治建設能有成功，始爲根深蒂固之成功。久之則如周之文武成康之澤，歷數百年而不衰。卽不幸而爲諸葛亮之牛刀小試，其事業猶可經久而不敗。但欲求政治建設之成功，則必自精選優良的行政幹部人才始。諸葛亮非徒精於選拔而已，用人又能盡其器能。這點我們止看亮之官得其人，人當其事，專當其功，物精其

巧，器盡其用，便已知之。我們再引一個小小的故事，以爲本段之結束。楊洪傳云：

「始洪爲李嚴功曹，嚴未至犍爲，而洪已爲蜀郡。洪適門下書佐何蒙身策功，舉郡吏，數年爲廣漢太守，時洪亦尚爲蜀郡。是以西士咸服蔣葛亮能盡時人之器用也。裴注引益都著傳復舉記曰：「每朝會，祇次洪坐，唯視曰：『君馬何瘦？』祇曰：『故吏不敢驕，但明府未著禮耳。』衆皆之以爲笑。」

這樣的趣事，真可爲諸葛亮用人能盡其器能的美談。

總而言之，由於亮之鑒於推轂英才，而後劉備所得之才日以加多。由於亮之精選賢屬，而各盡其器能，而後西蜀之得人才始盛，其政治基礎，亦因是而日益鞏固。亮之所成，亦因是而於三國之中，嘆夫會有。

第三，亮歷情真至，長於以誠感人，科敘詳明，考核精嚴，而又信賞必罰。我們曉得諸葛亮是中國史上的大政治家。考其平素的學養，尤知其爲明於申韓之術的大政治家。法家者流，綜覈名實，信賞必罰，而其流弊，則是慘酷少恩，殘忍不仁。所以如商鞅，如李斯，如馮錯，如張居正之徒，雖頗能著富國強兵之功，而其個人，則往往均不能得其死所。這是由於中國本是泱泱大國，人民原有寬厚和易之風，而又浸潤於儒家之禮樂教化之中，遂養成一種雖視嚴刑峻法的心理，對於政府過分嚴厲的要求，大都深惡痛絕而不能忍受。於是往往不論事實之是非，而僅失於執法者之一人。是以法術之士，鮮能得其死所。但國家多事之秋，往往非因循敷衍，可以濟事。必須嚴法嚴刑，令行禁止，而後可以富國強兵。由是又非採用法家的政治不可。在此種情形之下，一方政治治極不利於法術之士，他方又非採用法治政治，無以救亡圖存。當此之時，法術之士，就須有個折衷，這個折衷，就是以儒家的道理作人，以法家的道理治國。管仲，子產，以及諸葛亮，皆係由此而功烈當時，聲施後世。現在我們且說亮之用人修養，及其以誠感人。首先亮自漢於榮利，亮傳亮表後主說：

「臣亦布衣，躬耕於南陽，苟全性命於亂世，不求聞達於諸侯。」

唯其淡於榮利，故能無私，意稱說：

「初夏亮表後主曰：『成都所有桑八百株，薄田十五頃，子弟衣食，自有餘餘。至於臣在外任，別無贏度，隨

衣食，悉仰於官，不別治生，以長尺寸。若臣死之日，不使內有餘財，外有贏財，以負陛下，及幸，其所謂。」

雖其無私，故能不效神明，不欺暗室，而無事不可公開，故能與人誠信相孚，直言無隱，董和傳說：

「董爲精閉，教與禁下曰：『夫參署者，寔衆患，廣忠益也。若遠小嫌，難相遠覆，曠闕損矣！遠覆而得中，猶棄弊蹄而獲珠玉。然人心苦不能盡，惟徐元直處緣不謬。又董幼宰參署七年，事有不至，至於十反，來相啓告。苟能爲元直之十一，幼宰之殷勤，有志於國，則亮可少過矣！』」

「方面無心求諫，事畢無人獲通，使上下之情無隔。他方面又已以嚴，以身率下，亮傳說：

「亮敗於街亭，毀馬謖以謝衆。上疏曰：『臣以弱才，叨竊非據，親秉旄鉞，以厲三軍。不能訓章明法，隨事而權。幸有街亭違命之閔，箕谷不成之失，咎皆在臣授任無方！臣明不知人，愼事多暗，春秋責帥，臣職是當，請自貶三等，以督厥咎。』」

既不以榮利嬰其懷，復不因私以害公，而又勸求諫益，使上下之情得以流通，律己以嚴，正身以率下。若其從容中道，隨大節而不可奪。亮之個人修養，實已臻儒生精微之境。以此成人，何人不感，以此格物，何物不懷。是其命令之行，自己如木之就下，如風之偃草，其謹尚肯負之？至其使令禁下，則又先之以科教詳明，而加之以丁寧周至。亮傳陳壽表說：

「亮者，博學文彩不絕，而過於丁寧周至。臣愚以爲答綏大賈也，周公聖人也，考之尙書，答綏之請降而雅，周公之語頑而悉，何則？答綏與舜禹共諫，周公與紂下矢誓故也。亮所與言，盡衆人凡士，故其文旨不待及遠也。然其嚴教遺言，皆經事緣物，以誠之心，形於文章。」

繼之以考核精嚴，善惡必得，賞善懲惡，峻法嚴刑，而又出之以至公至平，至誠至恕之心。亮傳姜法引漢書春秋說：

「諸葛公夙興夜寐，問二十以上，皆親覽焉。」

三國羣衆之用人及其成功失敗

亮傳陳壽的評語說：

「諸葛亮之爲相國也，開誠心，布公道，盡忠益時者，雖讎必賞，犯法怠慢者，雖親必罰，服罪輸情者，雖重必釋，游辭巧飾者，雖輕必戮，善無微而不賞，惡無纖而不貶，庶事精練，物理其本，循名責實，虛僞不齒，終於邦域之內，咸畏而愛之，刑政雖峻而無怨者，以其用心平而勸戒明也。」

一方面峻法嚴刑，信賞必罰，法在必行，而他方面又公平仁恕，惻隱之心，形於文墨。這就是我們上文所說的，以儒家的道理作人，以法家的道理治國。這就是書法的一個調和，這個調和，遂使諸葛亮貶李嚴之姦，而嚴開亮死，至於感傷以歿，討廖立之惡，而立開亮卒，自嘆終於左衽，此其感人之深，至使梁益之民，千秋廟祀。其精誠所感，豈非「管仲奪伯氏駢邑三百，飯蔬食，沒齒而無怨」，鄭人之思子產，所能比擬，更非商鞅李斯能比張居正之不獲令終者，所可同日而論。由是亮一方既收法家治國之功，他方又收儒家德化之效，此誠天下奇才，難管之匹亞。所以諸葛亮真不愧爲中國史上的大政治家。

我們總括攏來說，可說諸葛亮之用人，是政治家之用人，諸葛亮之成功，也是政治家的成功。大家也許就會覺得以諸葛亮之神機妙算，而觀其用人，無乃真太平淡！就連本節文章，也讀之令人欲睡！我們上文原說過，政治家之用人，本來就不同於羣雄之用人。羣雄用人，貴如海納百川，氣象萬千，鼓鑄羣倫，而自己乃爲一羣人的領袖。所以羣雄用人，重在領導。而政治家之用人，貴於法令精詳，考核周到，賞罰平允，而自己乃爲督促部屬努力工作的監督，所以政治家之用人，要在埋頭苦幹。試觀漢高祖，漢武帝，唐太宗，明太祖之用人，多與令人心眩目搖，驚奇叫絕。而管仲子產商鞅漢宣帝王猛張居正之用人，多歷平淡無奇。蓋羣雄之所用者，乃爲幾個少數傑出的領袖人才，對於此種人才，非奇就不能駕御。而政治家所用者，乃爲大批的行政幹部，對於這種幹部，不特平淡，就不能切實實的做工作。所以羣雄之用人，本身就是個奇，而政治家之用人，本身就是很平淡。諸葛亮是個政治家，諸葛亮之用人，當然也就要歸於平淡。說到此點，我們要進一層的問題，在政治工作上，爲什麼不用幾個奇特奇謀之人，反掌而天下治，而偏只用大批才庸平庸，只知實作官幹的幹部？換言之，就是在政治領域以內，爲什麼幹

人才重要於領導人才？這豈，我們首先就應明瞭政治本身就是一個至平凡，至瑣實，而絲毫不可以巧取幸欺。東齊何以說呢？孔子說：「政者正也。」老子說：「以政治國。」這種格育，我們豈可等閒視之。原來政治的內容，要說千頭萬緒，經緯萬端，而歸納言之，不外「正德，利用，厚生」。換言之，政治的內容，不外民生日用，布帛穀粟。這種民生日用，布帛穀粟，乃天下最平凡的事，也是極艱鉅而極實際的事。這樣的工作，只有埋頭苦幹，作一分是一分，那有什麼可以出奇取巧的地方。因之，辦理實際的政治工作，當然不用只靠聰明取巧的策士，而要大批實作實幹的幹部人才。諸葛亮就是深知政治本是平淡無奇，絲毫不可以巧取的政治家，所以他的治國，別無他奇，就止有一個腳踏實地的一幹。慢說諸葛亮未必有如世人之所想像，那樣不可思議的神機妙算，就有，諸葛亮也是摒棄一切的聰明不用，而只用一個「拙」。原因就是諸葛亮深知政治本是正面的工作，而不是可以巧取的工作，試觀亮之成功，那一事不由辛苦中苦幹而來，這樣就確定了諸葛亮的用人政策。所以就建國一點而言，諸葛亮之用人，是原無可以非議的地方！不過我們曉得諸葛亮之雄心，是不僅於止要保守西蜀，而是要將西蜀弄好以後，利用西蜀的力量，北伐中原，與復漢室。既將有大志於天下，就應當用天下智勇無雙之士，可與一國進取之人，而不只一批可與守成的中庸之人。說到此點，諸葛亮就可批評了！亮不惟不肯加意網羅智勇之人，有之，亮亦必除之而後自以為安。劉封有武藝，才力過人，所在克捷，劉備養為己子，而亮以封剛猛，慮劉備死後，不能控制，遂為劉備殺之。彭蒙有奇才，劉備拔為治中從事，敬待有加，而亮以為蒙心大志廣，難可保安，亦勸劉備除之。魏延有將略，亮不惟不加重用，又使楊儀與之互相牽制，以為延終必反。其後亮卒，延為後距，不引兵降魏，乃率眾南還，不知竟何所據而云其必反。凡此皆西蜀奇材智勇之士，而亮竟不稍加提攜，引為心膂，而乃自斷手足，必除之務盡而後自以安。試問亮方將有志於中原，而智勇力者不可用，有奇才者不可用，有將才者又不可用，豈欲驅羣羊以搏猛虎？此其所以遲年動輒，損兵折將，而竟不能建尺寸之功。而後知亮報國有心，而駕御長才乏術。其所以所用者，多為中庸謹守之人，而無卓絕不羣之士。所以我們說：諸葛亮之用人，乃政治家之用人，而非如羣羊之用人，故其成功，亦在彼而不在此！

## 十 孫堅

孫堅崛起江東，崎嶇一旅，轉戰無前，遂使奸人喪胆，董卓自縊，建其功業不終，奮志以沒，然其總攬英雄，忠義發達，實開此後孫吳用人之風，故其行事，有足多者，我們且看孫堅之用人：

第一堅善於撫巡部曲，能得少年之景附。吳志孫堅傳裴注引江表傳說：

「堅歷佐三縣，所在有稱，吏民親附，鄉里親附，好事少年往來者，常數百人，堅接撫待養，有知子弟為堅傳又說：

「中平元年，黃巾亂起，……中郎將朱雋表請堅為佐軍司馬，鄉里少年隨在下邳者，皆願從堅」。

部曲以親合，以恩結，堅能視部曲如子弟，自然能得鄉里少年之景附。

第二堅忠義奮發，勇於過人，能使敵人聞之胆落，堅傳裴注引山陽公載記說：

又堅傳說：

「卓擅堅勇猛，乃遣將軍李傕來求和親，命屬陳列子弟任刺史祿守者，謀表用之。堅曰：「卓逆天無道，薄擾王眾，今不夷汝三族，縣示四海，則吾死不瞑目，豈將與乃和親邪」。復遣軍大谷，去雒九十里，卓尋往都西入關，於燒簪邑。堅乃前入至雒，卓所發搆」。

又堅傳裴注引吳鑑說：



「是時關東州郡，務相發并，以自強大。袁紹遣曹楷刺冀州，舉慨然嘆曰：『同舉義兵，將救社稷，逆賊垂破，而各若此，吾當誰與勦力乎！』曹發滯下。」

冀漢末年的起兵，本是一幕激昂慷慨的勤王運動，然而事以義起，而以利終，不旋踵間，而各包藏禍心，唯利是視。袁紹弟兄，變爲盟軍，首卽觀餞非分，帝制自爲。求如孫堅之忠義奮發，乃心王室，舉世別無一人。故堅能鼓舞羣倫，使三軍之士，勇於殺敵致果，以致董卓聞風而胆落。這樣忠義以爲依歸的結合，才是真正的結合。真正的結合，故能歷生死患難而不渝。所以其後孫堅雖死，而其部曲，依依不捨，孫策竟能用之以集大事。

總而言之，孫堅勇烈過人，純以血性感召天下之士，其後孫策孫權繼之，而意氣相感，遂爲東吳用人的最大特色。

## 十一 孫策

孫策於孫堅死後，薦處江都，見逐於陶謙，走依袁術，受欺於袁術，然而開闢一旅，旌麾東渡，數年之間，遂有江東。求其以弱爲強，轉危爲安，不能不歸諸孫策之善用入，我們且看孫策如何用人。

第一，策英才天縱，善於交結賢豪。我們先說策之英才天縱，能得人敬重。

「與平元年，策從袁術，術甚奇之，以堅部曲還策。太傅馬日磾杖節安集關東，在壽春，以禮辟策，表拜懷義校尉。術大將橋蕤張勳，皆傾心敬焉。術常嘆曰：『使術有子如孫郎，死復何恨！』」

是時策雖年少，而能得人心之推服敬重如此。其次，再說策之善於交結賢豪。策傳說：

「堅初舉義兵，策將母徙居舒，與周瑜相友，收合士大夫，江淮間人咸向之。」

又說：

「術表策爲折衝校尉，行殄寇將軍，兵財千餘，人騎數十匹，賓客願從者數百人，比至歷陽，衆五六千人。渡江轉門，所向皆破，莫敢當其鋒一。」

又說：

「策爲人美姿顏，好笑語，性闊達聽受，善於用人，是以士民見者莫不盡心，樂爲致死。」

語云，雲從龍，風從虎，孫策以弱冠之年，袒臂一呼，而從者數萬，其能得人心之歸附如此，我們可以想見這是何等卓越的組織能力。

第二，策能大度不拘，意氣感人，以結天下豪俠之士。周瑜傳說：

「策與瑜同年，獨相友善，瑜推道南大宅以舍策，升堂拜母，有無其通一。」

又太史慈傳注引江表傳說：

「策生擒得慈，自解其縛，促其手曰：『聞卿昔爲太守刺州章，赴文舉，請詣玄德，皆有疑烈，天下智士也。但所託未得其人，射鉤斬祛，古人不嫌，孤是孺知己，勿憂不如意也』」。

張昭傳說：

「孫策創業，命昭爲長史撫軍中郎將，升堂拜母，如比肩之舊，文武之事，一以委昭。昭每得北方士大夫，策，專歸美於昭，昭欲耀而不寬，則懼有私，宣之，則恐非宜，進退不安。策聞之，歎笑曰：昔管子相齊，一則仲父，二則仲父，而桓公爲霸者宗，今子布賢，我能用之，其功名獨不在我乎」。

又昭傳注引吳歷說：

「策臨亡，以弟權託昭，謂昭曰：『若仲謀不任事者，君便自取之。正復不克捷，緩步西歸，亦無所慮』。意氣相感，本是東吳歷世用人的一貫特色。策與周瑜，萍水相逢，升堂拜母，有無共通，得太史慈於因虜，釋而用之，自謂是慈知己，張昭用於羈旅，而能大度不拘，信用不疑。此其意氣感人之深，已足令人心死。而權終託昭之君，與劉備託孤諸葛，互相輝映。天下的大英雄大豪傑之所以膠固而不解者，靠的是什麼？靠的是意氣相投，大家皆有英雄的本色。今天孫策意氣感人最深，所以能使英雄莫不，樂爲之用。」

第三，策能優禮名賢，選用文士。張昭傳注引吳書說：

「漢末大亂，徐方士民，多避難揚土，昭南渡江。策待昭甚悅，謂曰：『吾有事四方，以士人賢者上，吾於子不得輕矣』。乃上爲校尉，待以師友之禮」。

又魏志華歆傳說：

「欲爲豫章太守，孫策略地江東，歆知策善用兵，乃輻巾奉迎，策以其長者，待以上賓之禮」。

又魏志王朗傳說：

「朗爲會稽太守，孫策渡江略地，大破之。朗乃詣策，策以儒雅，請讓而不害」。

三國羣雄之用人及其成功失敗

我們一再說過，對待文士與對豪傑不同。對待豪傑，貴能意氣相成，對待文士，却宜禮意殷勤。孫策對於文士，能備極優禮，所以東吳文士之多，亦冠一時。

第四，策知人善任，委任分明。太史慈傳說：

「策初得慈，後劉繇亡於豫章，士衆萬餘人，末有所附，策命慈往撫安焉。左右皆曰：慈必北去不還。策曰：子義捨我，當復與誰。錢瑗聞門，把劍別曰：何時能還。答曰：不過六十日，果如期而反。」

又江表傳載其事說，初策之遺慈，議者紛紛，謂慈未可信。或謂慈與華歆爲州里，恐留豫章爲讎策，或言慈將西說黃祖，假途北歸。策獨明其不然，以爲慈雖氣勇有胆烈，然非縱橫之人，一以意許知己，死亡不負。已而慈果從豫章還。策之與慈，誼非故舊，然而立談之間，即能說透慈之個性，因此我們不能不佩服策之明於知人。慈能知人，故能對於部下，委任分明，各盡其用。孫策傳說：

「策定江東，自領會稽太守，復以吳景爲丹陽太守，以孫貴爲豫章太守，分豫章爲廬陵郡，以貴弟輔爲廬陵太守，丹陽朱治爲吳郡太守，步騭張昭，廣陵張紘秦松陳端等爲謀主。」

策之知人善任，委任分明如此，當然運用部下，能有調和輕重，曲得其宜之妙。

第五，策法令嚴明，紀綱振肅。孫策傳說：

「策騎士有罪，逃入袁術營，匿於內廄。策指使人就斬之訖，詣術謝。術曰：兵人好叛，當共疾之，何謝也。由是軍中益畏憚之。」

又策傳注引江表傳說：

「策之渡江，時年少，雖有位號，而士民皆呼爲孫郎。百姓聞孫郎至，皆失魂魄，長吏委城郭，負伏山草。及至，軍士奉令，不敢虜略，雞犬菜茹，一無所犯，民乃大悅，競以牛酒詣軍。」

我們說過，紀律乃團體的生命所寄，策能注意及此，我們可以想其士卒用命。

第六，策於有功，能不吝重賞。周璠傳注引江表傳說：

「策給瑜鼓吹，爲治館舍，附陽莫與爲比。策令曰：『周公瑾英俊異才，與孤有綢繆之好，骨肉之分。如朝在丹陽，登舟及船糧以濟大事，論德頌功，未足以報也』」。

又太史慈傳說：

「策生擒得慈，捉其手曰……今日之事，當與卿共之」。

策於有罪，能執法不苟，而於有功，又體厚賞不吝，這樣當然能使部下畏威而懷德。

第七，策爲人美姿顏，好笑語，談諧風雅，能使人才親附，樂與盡力。孫策傳說：

「策爲人美姿顏，好笑語……是以士民見者，莫不盡心，樂爲致死」。

又周瑜傳說：

「瑜從孫策攻皖，拔之，時得橋公兩女，皆國色也，策自納大橋，取納小橋。注引江表傳：『策從容戲瑜曰：』橋公二女雖醜離，得君二人作婿，亦足爲歡」。

以策之年少俊秀，而又談諧闊達，暗趨橫生，自然易使人才親附，樂爲致死。其後孫策雖沒，而策之風流餘韻，實開此後江左風流的風氣。

## 十二 孫權

孫氏父子，割據江東，雖自孫堅以至孫權，父子兄弟，並皆英才秀發，勇烈過人。然其能舉江東之衆，抗行上國，睨盼自雄，而海內莫敢誰何者，雖肇始開基，始於孫策，而建功立業，實大成於孫權。我們綜觀孫氏父子，實以權之氣象最爲雄偉，事業最爲博大，力量最爲充實，歷史最爲悠久，所以孫權於三國英雄之中，實是一個大可注意的人物。原來權當孫策死後，受任於敗軍之際，卽位於危急之間，而能轉危爲安，以弱爲強，我們不能不歸諸孫權之善用人有以致之，所以下面，我們詳細討論孫權之善用人！

第一，孫權兼資文武，雄略過人，足以維持發奮之心。孫權傳注引江表傳說：

「策起事江東，權常隨從，性度弘朗，仁而多斷……每參同謀議，策甚奇之，自以爲不及也」。

又孫權傳說：

「建安五年，策薨，以事授權……是時，惟有會稽吳郡丹陽豫章廬陵，然深險之地，猶未盡從，而天下英雄在州郡，賓旅寄寓之士，以安危去就爲意，未有君臣之固。張昭周瑜等，謂權可與其成大業，故委心而服事焉」。

原來建安五年的局面，乃是天下分崩離析，羣雄角逐方興的局面。是時袁紹曹操逐鹿中原，操已奄有徐揚，駭駭陵江左，劉表威振荆襄，攻下長沙，零陵，桂陽，而黃祖在於江夏，其勢且欲席卷東吳。而此時東吳新集，孫策在位之日淺，恩澤猶未洽於民心，以區區江南數郡之地，而又山越潛伏其間，乘機作亂，加以吳之諸臣，賓旅寄寓，未有膠固之心。這樣的局面，原是一個容易土崩瓦解的局面。孫權卽位於這樣的局面，如使應付稍一不善，就會成爲土崩瓦解。而權兼資文武，雄略過人，遂能以弱爲強，轉危爲安，而使孫策舊臣，同心拱服。所以能夠維持人心

這是孫權成功一個很大的地方！

第二，孫權善於結納英豪，而又知人善任，尤能爲御非常之人。孫權傳注引江表傳說：

「孫策起事江東，權常隨從……好使養士，始有知名，倖於父兄矣。」

又駱統傳說：

「統勸權以尊賢接士，勸求損益，廢賜之日，可人人別進，問其操履，加以密意，誘諭使言，察其志趣，令皆感恩戴義，懷欲報之心，權納用焉。」

權之善於結納人才如此，而又知人善任。孫策傳說：

「策臨死，呼權佩以印綬，謂曰：舉江東之衆，決機於兩陳之間，與天下爭衡，卿不如我。舉賢任能，各盡其心，以保江東，我不如卿。」

又孫權傳說：

「權初卽位，待張昭以師傅之禮，而周瑜程普呂範等爲將率，招延俊秀，聘求名士，魯肅諸葛瑾等。」

又權傳注引傅子說：

「孫權繼業，有張子布以爲腹心，有陸議諸葛瑾步騭以爲股肱，有呂範朱然以爲爪牙，分任受職，乘間伺隙，兵不妄動，故戰少敗，而江南安。」

權之知人善任，旣復如此，而權之長處，尤在善於駕御非常之人，呂蒙傳說：

「孫權與陸遜論周瑜魯肅及蒙曰：『公瑾雄烈，膽略兼人，遂破孟德，開拓荊州，遠駕難繼，君今繼之。公瑾昔要子敬來東，致達於孤，孤與晏語，便及大略帝王之業，此一快也。後孟德因獲劉琮之勢，畏言方率數十萬衆，水步俱下，孤昔請諸將，咨問所宜，無適先對，至子布文表，俱言宜遣使脩檄迎之，子敬卽嚴言不可，勸孤急呼公瑾，付任以衆，逆而擊之，此二快也。且其決計策意，出張謀遠矣！後雖勸吾借玄德地，是其一短，不足以損其二長也。周公不求備於一人，故孤忘其短而貴其長，常以比方鄧禹也。又子明少時，孤

謂不辭劇易，果敢有膽而已！及身長大，學則開益，海略奇至，可以夾於公瑾，但言議英發，不及之耳。圖取關羽，勝於子敬。子敬答魯書云，帝王之起，皆有驅除，此子敬內不能辦，外爲大言耳！孤亦恕之，不苟貸也。然其作軍，屯營不失，令行禁止，部界無廢負，路無捨道，其法亦美也。」。

權之明於其臣下之才性短長如此。我們再習孫權之論曹氏父子之用人。諸葛瑾傳說：

「權書瑾曰：『近得伯言表，以爲曹丕已死，壽亂之民，當更望旌瓦解，而更靜然。聞皆選用忠良，寬刑罰，布恩惠，薄賦省役，以悅民心，其思更深於操時。孤以爲不然，操之所行，惟以殺伐小爲過差，及離間人骨肉，以爲齟齬耳。至於御將，自古少有，比之於操，萬不及也。今觀之不如不，猶丕不如操也。其所以務崇小惠，必以其父新死，自度衰微，恐困苦之民，一朝崩沮，故彊屈曲，以求民心，欲以自安住耳，寧是與陸之潛邪！聞任陳長文曹子丹親，或文人諸生，或宗室戚臣，寧能御雄才虎將，以膺天下乎！夫威柄不專，則其事乖錯，如昔張耳陳餘，非不敦睦，至於乘勢，自還相殘，乃事理使然也。又長文之徒，昔所以能守善者，以操奪其頭，畏操威嚴，故竭心盡意，不敢爲非耳。遂丕繼業，年已長大，承操之後，以恩情加之，用能成讒。今觀幼弱，隨人東西，此曹等輩，必將因此弄巧行險，阿黨比周，各助所附。如此之日，奸讒並起，更相陷讒，轉成嫌貳，自爾已往，羣下爭利，主幼不御，其爲敗也，焉得久乎！所以知其然者，自古至今，安有四五人把持刑柄，而不離刺，待相誦齏者也。彊當陵弱，弱當求援，此亂亡之道也。子瑜，卿但側耳聽之，伯言常長於計校，恐此一事小短也』。」。

其後曹魏果以羣臣爭權致敗，是權善於用人之術，而明於駕御之方，又既如此。釋而論之，孫權對於人才，勤於訪求，而工於結納，知人善任，而又優於駕御非常之人。所以孫權之於用人，可說真是一個善於鼓舞羣倫的人物。此其所以能以區區江左，用孫策之舊臣，錄魯肅於羈旅，擢呂蒙於行陣，以弱爲強，轉危爲安，三分天下，宰割山河。所以孫權之於用人，實有鼓舞羣雄，而植樹仰揚操縱之能事。

第三，孫權之於部下，意氣成人，能爲布衣銅頭之交，有生死不渝之義。趙翼二十二史劄記卷七三國之主用人各



不同論說：

「……孫氏兄弟（用人）以意氣相投……周瑜爲魯肅，權即用魯肅繼瑜，權怒甘寧粗暴，呂蒙謂門將韓得，權卽厚待寧。劉備之伐吳也，或謂諸葛瑾已遣人往蜀，權曰：孤與子瑜有生死不易之操，子瑜之不孤負，猶孤之不負子瑜也。吳蜀猶和，凌遲鎮西陵，權卽卽就遜所，每與劉璋諸葛亮書，常過示遜，有不安者，便令改定，以印封行之。委任如此，臣下有不感慙進而竭心力者乎！權又不自諶其非，權欲遣張彌許宴浮海至遼東，封公孫淵，張昭力諫不聽，彌魯暴爲淵所殺。橫嶺謝昭，昭不起，權因出還其門呼昭，昭猶辭疾，權燒其門以悉之，昭更閉戶，權乃派火，駐門良久，竟昭還宮，深自刺責，餉如素船，不用沮授之言，以至於敗，則悉爲所笑而殺之矣！權用呂壹事敗，又引咎自責，使人告謝諸大將曰：與諸君從事，自少至長，豈有二色，以謂表裏足以明露，盡言直諫，所冀於諸君，諸君豈得從容而已哉，凡百事要，所當損益，幸匡所不逮。陸遜晚年，爲楊竺等所贈，情慍而死。權後見其子抗泣曰：吾前聽讒言，與汝父大義不篤，以此負汝。以人主而自侮過，聞誠告語如此，其誰不感泣。使操當此，早挾一臂負人，新人負我之見，而老羞成怒矣！此孫氏兄弟用人，所謂以意氣相成也。」

中國歷代之險君人兩面之術，都請人主應當清虛以自守，卑弱以自持，使人臣無法窺見人主的意旨。人臣無法窺見人主的意旨，而後人主無爲於上，羣臣懷懼乎下，這是中國歷代帝王之所以御駕其羣臣一貫的道理。因此，中國史乘對於君主，都喜歡稱其狹有周度，喜怒不形於色。爲甚麼孫氏兄弟率性而行，全無城府，亦能曲盡用人之能事？原來清靜無爲，泯不欲見，這是爲繼體守成之主旨之。因爲繼體守成之主，政權鞏固，止要稍能綜核名實，信賞必罰，便足以鼓舞其羣臣百旋而有餘。至於撥亂反正之主，方將親賢貴士，納奇錄異，藉舉策羣力以圖功，所最重要的，就是能與臣下打成一體。而能與臣下打成一片之道雖多，然以胸懷磊落，英雄本色爲最能得天下英雄豪傑之心。原來畢竟肇始之初，君臣之分未彰，膠結之心未固，所以此時部下對於人主最易發生從疑去就的感情。當此之時，最要人主先期磊落，大家都知人主誠信不欺，然後羣臣始肯同心戮力。孫氏兄弟，自始理終，對於羣臣，始終就

是對朋友的态度。因爲他們是以對朋友的态度來對羣臣，所以心性相孚，如孫策之於周瑜，孫權之於顧雍，都是升堂拜母，有無共通，如同比肩之舊，深信不疑。如孫策之於張昭，孫權之於諸葛瑾陸伯言，都是精誠無間，義可斷金。至於意氣淋漓，則如孫權之過張昭，竟欲火燒其門，此等舉動，看來雖似齷齪，然細心一想，這才真是總角之好，朋友真心相處，豪不矯飾的态度。孫權因爲對於臣下能以真心相處，所以君臣之間，情感相孚，打成一片！

第四，孫權賞罰嚴明，罰罪不寬子弟，而賞功不遺細小。我們上文說過，賞罰乃人主的大柄，夫唯賞罰嚴明，而後可使紀綱振肅，令行禁止。這點，孫權尤有其過人之處，我們單舉一件小事，以見孫權之對於賞罰，如何不苟。呂範傳說：

「初，策使範典主財計，權時年少，私從有求，範必關白，不敢專許，當時以此見望。權守陽羨長，有所私用，策或料覆，功曹周谷輒爲之，使無譴問，權臨時悅之。及後統事，以範忠誠，厚見信任，以谷能欺更薄罰，不用也。」

不惟如此，權於有罪當罰，乃能不寬子弟。孫皎傳說：

「皎爲都護征虜將軍，嘗以小故與甘寧忿爭。或以諫事，寧曰：『臣子一例，征虜雖公子，何可專侮人邪！』吾值明主，但當效効力命，以報所天，誠不能隨俗屈曲矣！權聞之，以書讓皎曰：『自吾與北方爲敵，中間十年，初時相持年小，今者且三十年矣。孔子言三十而立，非但謂五經也。授卿以精兵，委卿以大任，都護諸將於千里之外，欲使如楚任昭奚恤，揚威於北境，非徒相使還私志而已！近聞卿與甘寧齟齬，因酒發作，侵陵其人，其人求屬呂蒙營中。此人雖齷齪，不如人意時，然其較略，大丈夫也。吾親之者，非私之也，吾親愛之，卿疏憎之，卿所爲每與吾違，其可久乎。夫居敬而行簡，可以臨民，愛人多容，可以待衆，二者尙不能知，安可董督在遠，禦寇濟難乎！卿行長大，特受重任，上有遠方瞻望之視，下有部曲朝夕從事，何可恣意有盛怒邪。人誰無過，貴其能改，宜追前愆，深自咎責。今故煩諸葛子瑜重宣吾意，臨書摧愴，心悲淚下。」皎得書上疏陳謝，遂與寧厚結。」

樞以纓芥之微，而其不阿子弟如此。然使有功當賞，則又細小不遺；蔣欽傳說：

「欽拜津右護軍，典領辭額。樞嘗入其堂內，母疏帳繹被，妻妾布裙。樞歎其在貴守約，即勅御府爲母作錦被，改易帷帳，妻妾衣服，悉皆鈞繡。」

又呂佖傳說：

「初佖出征交州，歷年不餉家，妻子飢乏。權聞之，歎息。以護琴臣曰：『呂佖出身萬里，爲國勤事，家門內困，而孤不旱知，股肱耳目，其責安在！』於是加賜錢米絹布，歲有常限。」

夫惟不阿子弟，故其政肅，賞功不遺小，故人勉於爲善，此孫權之所以能鼓舞一世之英豪，而坐收指臂之效。

第五，孫權乃能注意選擇一批運作協調英機奮發的幹部。我們上文說過，孫權的最大長處，乃在舉賢任能。而舉賢任能的實際表現，則在孫權曾經網羅到了一批配置適宜，運作靈敏的幹部。我們且看孫權精心培植的幹部。首先

「孫靜，孫瑜，孫皎，孫奂，孫資，孫詡，孫桓。」

心腹左右，公卿則有：

「張昭，顧雍，諸葛瑾，步騭。」

股肱手足，將率則有：

「周瑜，魯肅，呂蒙，陸遜。」

侍從左右，文翰則有：

「張紘，嚴畯，闕澤，薛綜。」

拾遺補缺，職典機緘，則有：

「是儀，胡綜，徐詳。」

折衝果毅，捍衛四圍，綏靖地方，則有：

「程普，黃蓋，韓當，蔣欽，周泰，陳武，董襲，甘寧，凌統，徐盛，潘璋，丁奉，朱治，宋然，呂

在國獻策之用人及其成功失敗

桓，賀齊，全琮，周飭，鍾離牧，潘璋，陸凱，吾粲，朱據」。

鎮撫邊荒，則有：

「士燮，呂岱」。

使於四方，則有：

「趙咨，沈珩，鄧泉，張溫」。

文雅師儒，則有：

「虞翻，陸績，略統，陸瑁」。

方伎，則有：

「吳範，劉惔，趙達」。

此皆孫權數十年間之所精心培養的幹部人才，其卓卓著著如此！藝夫趙咨之對魏文，吳稱多士，聰明特達者八九十人，其餘車載斗量，不可勝數。我們試將上面所列的東吳人才，以與前面所列的曹魏人才，和西蜀的人才相比，就可看出不啻在質方面和量方面，東吳的人才雖尙遠不能與曹魏的人才相比，然而東吳的人才，不啻在質方面和量方面，實均駕蜀而上之。惟其能有如許健全的人才，所以孫權能於羣雄擾攘之中，三分天下，宰割山河，而獨樹一幟！

綜觀孫權之用人，可說孫權兼資文武，雄烈過人，高視闊步，氣象萬千，能使發傑，見面傾心。其次，孫權分割嚴明，號令統一，能使羣下步趨一致，有條不紊。再次，孫權賞罰分明，循名責實，臣下不敢褻欺，而尤其重要者，則權意氣威人，與其臣下，能爲布衣刎頸之交，有生死不渝之義。所以就其大者而言，孫權之於用人，幾有漢高鼓舞羣倫之風，孟德馳騁英豪之概，而不愧爲英雄豪傑之用人！所以孫權之用人，在三國羣雄之中，實應占據一個相當的地位。不過有人就會要問，孫權既會知人善任，而其在位又久，應當就能羣策羣力，廓清寰宇，何以自始至終，就止割據三分，而不能做天下重歸統一？說劉孫權所以不能統一天下的原因，這點我們分兩方面說明。一方面

是爲當時天下大勢的原因。原來上文說過，孫權之立在穩安五年，是時曹操雖猶未盡統一中原，而於中原已有破竹已成之勢，且復奄有徐揚，隨時可以侵凌江左。同時劉表勢弱方張，割據荆襄，至於桂陽，而黃祖在於夏口，且欲乘機東下。而吳是時僅有會稽吳郡丹陽豫章陵數郡之地，深險之處，猶未盡從。所以孫權即位之初，實是一個自保爲幸的局面。其後孫權慘淡經營，大啓土宇，內部逐漸平定，西取黃祖，其勢大張，而劉表又於此時喪亡，似乎權之時機大有可爲，而曹操已率中原水陸之師而至。赤壁之役，雖能遂定曹操，而與劉備遠致交惡，兵連禍結，纏年不解。以區區江左，而兼支二大，苟非孫權善於用人，君臣同心，士卒用命，雖欲暫求偃安且不可得，遑言一統天下。所以當時天下的大勢，不是孫權能否統一天下的問題，乃是東吳能否不爲他人所兼并的問題。因之，時東吳君臣頗能認清此點，所以魯肅呂蒙陸遜之徒，皆兢兢勸權以三分自保之謀，而不勸權以統一之計，權亦自知統一之無可能，是以南面稱孤，聊以自娛，而亦遂無統一天下之心。是爲當時天下大勢，孫權不能統一天下的原因。他方面則爲孫權不知講求政治的原因。原來東吳立國，擇居水處，濱江要害，處處須防。因此東吳的國是，可說是以戰爭爲國是，整個國家的設施，都是軍事性質的設施。這樣的設施，當然會使整個國家變成一枝果敢善戰的勁旅。惟其能以整個國家成爲果敢善戰的勁旅，所以以區區之吳，而能一却曹操赤壁之師，再却劉備號亭之旅，遂使孫吳威強，莫之敢敵。然而一察東吳內政，則覺朝不保夕，既不能爲子孫建百年不拔之鴻規，復不能以德撫民，固國家長治久安之根本。何以言之？試觀上文所舉孫權之所選用的一批幹部人才，就如在中央既無蕭何寇恂竇融社稷之人，復無經國遠圖，明達治體之士，權所選用，不過顧雍諸葛瑾董璋諸人，以及二三文翰之士，這樣一來，孫權的中央政治幹部，就不免於太覺空虛，而無以建樹一代政治之弘規。而東吳用人的最大弱點，尤在不知選用大批地方行政人才，守和令長，敏民之任，而純以武夫悍將爲之，其治如狼牧羊，專務殺伐之威，而不知布惠仁之惠，就因這樣，民不堪命，叛亂相仍，而東吳對於地方行政，亦遂永遠不會奠立鞏固之基。這樣，東吳的中央政治和地方政治，都無鞏固的基礎，遂使東吳的武力失所憑依。不然，以東吳之強，如使孫權早知留意政治，培植根本，在宏施惠，修德行仁，則雖不能及身統一天下，而身沒之後，奔世遺德，猶可以大用其衆而有爲。豈不其然，以守江東，曾

可國基永固。奈何至於身俊未幾，而東吳之士崩瓦解隨之。所以不知講求政治，國基不固，是爲孫權不能統一天下之又一原因。總而言之，孫權之用人，鼓舞羣雄，是其所長，乃英雄豪傑之用人，而非政治家之用人。若其用人之精選擇屬，厚植地方行政幹部，劉備之用諸葛，留心治術，而孫權之於政治實施，寂乎無聞，三國羣雄用人之優劣在是，三國國基之能否鞏固，亦在乎是，而孫權之不詔一統天下，原因亦在於此。

由於上文，我們可知三國羣雄，皆以善於用人而興，不善用人而敗。若使我們果能留心於其用人得失之端，輕重緩急之際，神而明之，鑒於無形，對於用之之道，必酌左右逢源，而收人得其用之效！

中華民國三十四年七月初版

三國羣雄之用人及其成功失敗

每册實價四幣 元（外埠酌加郵寄費）

著者 曾繁康

發行者 青藜

印刷所 南方印書館

重慶民權路三十七號

發行所 北斗書店

重慶中二路一一六號

代售處 全國各大書店

版權所有  
不准翻印

#6

# 新教育叢書

北斗書店發行

宋時立編

本書專門研究人才問題。舉凡育才之道，育才之學，求才之方，取才之法，以及歷代人才之盛衰，用才之術，靡不詳加研究。全書洋洋二十餘萬言，敘述古今中外之事實，條理則作之且詳，凡有心國家治亂之道，民族興衰之源，以及策勵方面具有庸人之責者，均宜一讀。

定價：每冊銀幣七〇〇元（外埠函購寄費加二）

|   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |        |   |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |
|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|--------|---|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|
| 一 | 人才之重要 | 二 | 人才之種類 | 三 | 人才之來源 | 四 | 人才之培養 | 五 | 人才之任用 | 六 | 人才之考核 | 七 | 人才之待遇 | 八 | 人才之流動 | 九 | 人才之與國家 | 十 | 人才之與社會 | 十一 | 人才之與個人 | 十二 | 人才之與教育 | 十三 | 人才之與政治 | 十四 | 人才之與經濟 | 十五 | 人才之與文化 | 十六 | 人才之與藝術 | 十七 | 人才之與科學 | 十八 | 人才之與宗教 | 十九 | 人才之與道德 | 二十 | 人才之與法律 | 二十一 | 人才之與軍事 | 二十二 | 人才之與外交 | 二十三 | 人才之與國際 | 二十四 | 人才之與世界 | 二十五 | 人才之與未來 |
|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|--------|---|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|