

□ 石志剛

南宋学者胡宏说：“治天下之乱者，必以知人为本。”如何从芸芸众生中识人用人，成为治国理政之关键要素。古人在识人过程中，能够认识到“夫才能参差，大小不同”的个体差异和长短之势，这就为科学用人奠定了扎实基础，在具体用人过程中发扬其优势，规避其短处，扬长避短，让人才发挥重要作用。

《管子》中说：“明主之官物也，任其所长，不任其所短，故事无不成，而功无不立。”这段话旨在强调要有识人之明，对所用之人扬长避短，最终必能做成事情。

雍正任用李卫

雍正为了整治康熙晚年以来风气日下、弊政日生、吏治日坏的社会环境，裁汰冗员，提倡勇于任事、敢于担当的官员，试图矫正不良官风。非科举出身的李卫通过捐资入仕，却得到雍正的赏识和重用，原因在于李卫干事雷厉风行、行而有效，这一特征切中了雍正整顿和改革吏治的初衷。李卫担任云南盐驿道时，积极治理百弊丛生的盐务，严格管理、严肃法纪，整顿盐务取得显著成效，由于政绩卓越，一直做到直隶总督。在直隶总督任期内，“卫尤长于治盗”，制定方案、周密部署、严追盗贼，“必尽得乃止”“以是所部乃无盗”。李卫为雍正实行实政作出巨大贡献，亦成为一代名臣。君臣际遇且宏图大展的成效来源于雍正对李卫的赏识，“知卫

“长”与“短”——凡对识人用人标准的历史镜鉴（三）

才”，这里的“知”是对李卫工作能力优长的了解与洞悉。

然而，李卫并非完人，他也有自己的弱点和缺失。他对上级官员粗率无礼，对属下又比较刻薄。雍正知其长处而发扬光大，明其短处而进行批评教诲，使得其短处受到节制甚至得以改正。雍正“察卫尚气，屡教诫之”。当雍正得知李卫在云南做官，李卫令人制作“钦用”牌子挂在仪仗队中示众，过于张扬，雍正对其进行教诲：“尔其谨慎，毋忽!”“汝宜勤修涵养，勉为全人，方不负知遇。”李卫在雍正的教诲下，短处得以节制或改正，成为当时颇负盛名的封疆大吏。

管仲力荐五子

但凡能够青史留名的名臣，总是能够恰到好处地发挥自己的长处，鉴别出别人的优势之处，并使之来做工作以弥补自己的短处，最终促成整体事业的成功。齐桓公在鲍叔牙进言“君且欲霸王，非管夷吾不可”之后重用管仲。在管仲的帮助下，成就了齐桓公“九合诸侯，一匡天下”的伟大成就。成就霸业的基础是建立在国



管仲拜相

内和平、百姓安居乐业、综合国力提升之上，在这个基础上，抽出更多时间与其他诸侯国进行政治、外交、军事博弈，最后完成霸业。管仲的高明之处在于能够清晰地看到自己的优长和短板，并且做到扬长避短。

管仲的短板在于不能如专业人才那样施展专业技能，于是他向齐桓公推荐了五个人：“对各种朝班礼仪，我不如隰朋熟悉，请他来做大行吧；开荒种地，充分发挥地利，我不如宁戚在行，请让他来做司田吧；战场之

上，能让兵车不乱，士兵不跑，让三军将士视死如归，我不如王子城父，请任命他为大司马吧；判案公正，不滥杀无辜，不冤枉好人，我不如宾胥无，请让他来做大理吧；敢于直谏，不畏权贵，不怕杀头，我不如东郭牙，请他来做大谏吧。”这种客观分析建立在管仲对五子专职才华在自己之上的判断上，他们正好可以补己之短。管仲的长处在于能够准确分析国内外形势，整体上制定决策，然后发挥其他人才的专长去推行决策，取得集体优势，并最终取得成功。

齐桓公正是看到了管仲总揽全局的相才，委以重任，发挥其长，成就一番伟业。而之后齐桓公也恰恰由于违背了他先前用人所长的原则，对于没有足够能力担任宰相一职的人员进行任命，结果齐国出现祸事。齐桓公在管仲病重期间去探望并请教管仲“群臣谁可相者”这个问题，并且提出了自己拟选名单共有三人分别是易牙、开方、竖刁。深谙识人用人之道的管仲皆予以否定：“不可”，因为易牙“杀子以适，非人情”；开方“背亲以适君，非人情”；竖刁“自宫以适君，非人情”。不具备宰相之能的

秦变



再得岐丰

□ 崔 庆

曾受封于此，为周朝养马放牧。此外，“汧渭之会”位于西犬丘和周朝旧都镐京连线的中点，可进可退，是绝佳的战略据点。在通盘考量的基础上，文公做出了一个重要决定，在“汧渭之会”营建秦国新的中心。这样既不会惊动岐丰之地的戎族，又能够及早布局，把秦人势力尽可能向东推进。

大国格局

十数年间，文公不断整合积蓄力量，在公元前750年，终于出兵讨伐戎狄，一路高歌猛进，再次踏入岐丰之地。这是自周平王东迁之后，秦对戎狄的重大胜利。16年前，文公之父襄公壮志未酬，命丧岐山，国仇家恨，文公怎能忘怀。而今，三军整肃，卷土重来，一战而定。站在父亲倒下去的地方，环视残阳如血、山河壮美，文公一定在心中默默告慰父亲在天之灵。

文公没有沉浸在胜利的喜悦之中，很快做出了一个令人震惊的决定，把战胜所得土地一分为二，岐山以西，秦自有之；岐山以东，献于周。这可是秦仲、庄公、襄公、文公四代君主浴血奋战、千辛万苦得到的土地啊！

秦襄公在位的后期，周朝已经衰微，只剩下名义上的诸侯共主，“齐、晋、秦、楚始大，政由方伯”。当时，周平王因为秦襄公护送周朝东迁有功，把岐以西的土地封给秦襄公。为了让秦能有积极性讨伐戎狄，周平王“与誓”，正式承诺，“秦能攻逐戎，即有其地”。按照这一协议，秦文公所得的土地，大可全部纳入秦的版图。但是，秦文公审时度势，还是按照秦和周原有的约定，十分大气地把岐以东的土地献于周。这一让，让出了少年秦国的大国格局，也让出了意想不到的效果。

暗中东进

史料记载，秦文公元年，“居西垂宫”。这句话简单平静，却隐藏着秦人的痛苦。西垂宫即西犬丘，据学者考证，位于现在甘肃礼县，这是秦人的发祥地和根据地，也是早期的都邑。这说明，在襄公之后，秦文公不得不进行战略收缩，撤出襄公征伐的岐丰之地，向西退守“西垂宫”。秦人血性，但深知隐忍，生聚教训，时刻期待实现襄公的理想。暂时的后退决不是偃旗息鼓，秦国反而加紧了暗中探索。文公三年，秦人有一次特殊的“远足”，文公亲率700精锐，以游猎为名，向东对岐丰之地进行详细勘察。次年，文公的侦察部队抵达“汧渭之会”，就是现在千河和渭河的交汇地。

“汧渭之会”水草丰茂，秦人祖先

那些在内心深处拥护周朝的民众。岐山是周的发源地，有大量周朝余民。秦文公践约守诺，增加了周朝余民对秦的好感。于是，秦“收周余民有之”，在岐丰之地站稳了脚跟。

有一方之土，必聚一方之民，凝聚民心是搞好发展的基础。何况，周朝余民中不少人是农业的行家里手，对于当时秦国的产业转型大有裨益。在农耕时代，农业是高端产业，无农不稳，无农不强。国家主导产业逐步由牧业转型到农业，对于秦国的长远发展意义重大。

除了生产发展，秦国也高度重视国家制度建设和国家精神塑造。秦国如旭日初升，正处在制度建设初期，文公亲近周室，不仅出于战略考虑，还想借鉴周朝文化，建立秦国制度的四梁八柱。文公时代，秦国加紧向周朝模仿和学习，设立史官纪事，制定完善刑律，“民多化者”。秦不仅实现了外部扩展，还实现了内部深度整合。

国家凝聚、上下一心，离不了共同的价值认同和精神世界，而秦文公恰恰还是一位营造精神世界的高手。文公时代，秦国不仅在物质上体现了大气从容，在精神上也是兼收并蓄，海纳百川，用“多神”信仰来化解文化冲突，融汇成秦国精神。

在军国大事之余，文公有个“爱好”，重视修建各类神庙。文公十年，梦黄蛇，建鄠畴，祭祀白帝；文公十九年，得“陈宝”石，建陈宝祠；文公二十七年，伐梓树，现青牛，建怒特祠。凡此种种，文公似乎把秦国营造成了神话世界。相对于武力扩展，敬神可能是成本最低的民族融合方式。

你的故事，他的故事，都可以成为我的故事。秦人可以敞开精神怀抱，欢迎周朝余民和各部戎族。

秦国作为周朝的西部屏障，在与戎狄的激烈对抗中逐步成长起来，文公真正实现了对于岐丰之地的有效统治，鲜血和思想一起流淌在前进的道路上。《史记》中对文公评价很高，“秦起襄公，章于文、缪，献、孝之后，稍以蚕食六国，百有馀载，至始皇乃能并冠带之伦”。“章于文”，也就是说，文公时期，秦步入发展正轨，向着远大目标进发了。



先秦舟师水战中的先进技术

□ 袁和平

从现代考古发掘来看，世界四大文明古国使用战船的时间，古希腊比古代中国早；而制造战船的技术和工艺，古代中国则比古希腊“技高一筹”。因为，近代以来，人们在多处战国墓葬中，发现了很多铁铆钉，证明当时使用铁钉已很普遍。同时地中海希腊城邦建造的舟船，还只是钻孔用藤或皮条捆扎来固定船形，比较起来，古代中国技高一筹。

吴楚大战催生舟师水战

春秋末期，随着铁制工具的广泛使用，自然极大地提高了舟船建造的生产效率。铁制的斧、凿、锯等木工工具和测垂直的悬锤、测平面的水平仪等都已出现，并且发明了曲木压直和直木弯曲的方法，这对战船的制造起到巨大的推动作用。

据《左传》《国语》记载，楚、吴、越等国经常发生以水战为主的战争。因为，楚、吴、越等国地处河流湖泊众多的南方。吴国是“不能一日而废舟楫”的国家；越国更绝，称为“水行而山处，以船为车，以楫为马”之国。独特的地理条件迫使各国用兵必然倚重舟兵水师，必然大力建造各式舟船战舰。

战国中后期，战争越是向南延伸，舟兵水师越是得到迅猛的发展。共拥天堑之险的吴、楚两国，常在江河湖泽上有相互攻伐的战争。从陆战上讲，是吴国胜多败少；而水战恰恰相反，常常是楚国胜券在握。究其原因，还是楚国占据长江上游的地理优势，楚国舟师顺流而下，总比吴国水军逆水行舟强许多。

公元前525年，吴楚再度交战，吴国舟师大败，连吴王的座船“餘艘”也被楚军夺走。“餘艘”作为指挥船，体形高大而坚固，装备齐全而华丽，是吴军的骄傲；此番被楚军缴获，实乃吴国舟师之大辱。吴帅公子光选派精锐勇士装扮成楚军，夤夜潜入楚营，在混战中重夺“餘艘”而归。

公元前514年，公子光刺杀吴王而自立，公子光即吴王阖闾。楚叛臣伍子胥来投，阖闾起用他整顿军备。当时，各诸侯国已积

累了丰富的步兵车战相互配合作战的经验，包括布阵、演兵、行军方略。而舟师水战则为新生事物，正方兴未艾。对此，伍子胥向阖闾建议，仿效陆军车战之法训练一支纪律严明、布阵合理有序、有较强战斗力的舟师。由此构成了楚、吴、越等国的军队主力，并形成了专门的水战之法。

故布疑船

伍子胥投吴后的另一贡献，就是向吴王推荐了孙武。孙武是公认的“东方兵学鼻祖”。《孙子兵法》是世界军事史上最早的兵书，全书82篇，其图9卷，影响深远。遗憾的是没有水战兵法。笔者推测，孙武大概是把“水战法”著作权留给了好友伍子胥。

从战船类型看，《伍子胥水战法》称：“船名大翼、小翼、突冒、楼船、板船。令船军之教，比陵（陆）军之法，乃可用之。大翼者，当陵军之重车，小翼者，当陵军之轻车。突冒者，当陵军之动车。楼船者，当陵军之轻足驃骑也。”汲取吴楚交战教训，对于王船“餘艘”（指挥旗舰）的设置问题，伍子胥提出：若吴王亲临指挥，除王船外，还要设置六艘与王船大小、外形完全相同的“疑船”，以迷惑敌人；若指挥者是某位将军，亦要设两艘“疑船”；指挥船应列于整个船阵左右两侧，非决战时刻不出阵，平时则销声禁鼓不露痕迹。

至于楚、越等国的舟师，想来也是大致类似。从古籍《越绝书》中，我们可以认识当时舟兵水师拥有的庞大规模：“大翼一艘，广丈六尺，长十二丈，容战士二十六人。”此外还有中翼、小翼、突冒等舟艇护卫其间。“突冒”是一种船首装有冲角，船体坚固的战船。恰如《尔雅》所说：“突冒取其触冒而唐突也”，其意是指在水战中善于高速冲撞敌船的舰船。

互派潜水兵

战国时期，冶铁业发展成手工业中最重要的部门。铁器工具的广泛使用，推动了造船业的拓展。这时的造船业有两大技术改进：一是舰船建造中使用了金属

易牙、开方、竖刁在管仲死后，被齐桓公重用，结果“三子专权”。做事不符合人情的三个人担任要职，在重要岗位上一定会做出不符合人情事理的事情，这样的教训是深重的。

韩滉善用人之“短”

任长避短非常重要。如果让韩信去当谋士，让董仲舒去打仗，让陆贾去办案，恐怕谁也不会创立各自的功勋，所以“任长之道，不可不察”。能将人才的优长发扬光大固然是一件好事，但如果能够将人才的短处转化为长处，更值得借鉴。唐朝有一个大臣叫韩滉，有一天接待了一个别人推荐来求官的年轻人。在接待他的时候，这个年轻人表现出脾气古怪、不懂世故，然而却刚正不阿的特征。如果是别的官员考察这个年轻人，恐怕是不会录用的，因为这样性格和行为特征的人会经不起复杂多变的仕途磨练。可是，韩滉善于把这个官员的所谓“短处”转化为长处，从他的不通人情世故，看到他的铁面无私，于是韩滉派他去仓库当负责人。待他上任后，偷库盗库现象极少发生，该年轻人非常称职地完成了工作任务。在这里我们不得不佩服韩滉精通识人用人中的长短之道，更难能可贵的是将“短”转为“长”，发扬人才的长处。



春秋战国时期楼船

材料；二是出现了双层结构的战船。它的出现及发展，在世界文明史上占有极高的位置。

1965年成都战国墓出土的“嵌错金铜壶”，也刻有双层战船格斗的纹饰。交战双方共16人，两船相对急驶对攻。一方船上：甲板5名士卒，分别手持矛、戈与匕首，底舱4人合力划桨向前冲击；对方船上7人，甲板上4名士卒挥刀执戈近身搏斗，底舱3人站立划桨操船，另一人从船头潜入水中，一手持剑，似乎正要从水下向对方偷袭。

值得说明的是，战国时期迅速发展起来的，还有一种具有特殊防御能力的战船：戈船。这种船底底板经过加厚加固，特别是在壳板外插上戈、匕首等利器，目的是为了对付敌方潜水兵的偷袭。可见当时双方水战中，互派潜水兵从水下潜泳到敌船进行攻击，已是经常使用的战术。新的攻击手段必然导致相应的防御措施产生，于是戈船应运而生。公元前468年越国迁都到山东的琅玕时，它的舟师中就有死士8000人，戈船300艘，可见规模之大，力量之强。

