

治国之道 ——务在举贤

中国古代吏治的镜鉴（三）

□王学斌



核。古代对官吏的考课包含两层含义：一是考，考察官吏在担任国家职务期间的实际表现；二是课，依照法令及中央命令对官吏的履职情况进行审核及评定。概而言之，考课制度，就是依据法令和行政规则，秉承“德义有闻，清慎明著，公平可称，恪勤匪懈”的四善标准（“四善”是唐代的考课标准，且还有“二十七最”与之配合。概言之，“四善”实际上更多是德的层面的普遍要求，“二十七最”则和担任职务的具体职能相关），紧扣官员的德、绩、勤、廉四方面表现，在一定年限内，对各级官吏进行考核的制度。

“民生之安危，由于吏治之清浊”。激官场之浊，扬政坛之清，考核之外，还需要一套公开透明、科学刚性的奖惩机制来保障，才能做到善则赏之、过则匡之、患则救之、失则革之，让政治生态变得清明疏朗。三国时刘备入蜀，接手的政局并不乐观。彼时的四川官场，派系林立，内斗不已；法令废弛，贿赂公行；官吏刻薄，睚眦必报。应该说，刘焉刘璋父子留给刘备的，是一个烂摊子。作为股肱之臣，诸葛亮拿出了有效的“治蜀方案”。首先，他严肃吏治，整顿政风。当时本地官员法正劝告诸葛亮要对四川千部多加笼络，施以恩惠。此建议被其严词拒绝，诸葛亮给出的理由是：“刘焉父子治蜀，全靠典章和礼仪维系上下关系，互相奉承，德政不能施行，刑罚失掉效力。蜀人专权而有所欲为，君臣之道，渐渐破坏。我现在要树立法令威严，法被执行，人们便会知道我们的恩德。上下之间有了一定的规矩，奖惩分明，治国之道，由此便清楚显现了。”正是按此思路，

诸葛亮扭转了蜀地官场的不良风气，并根据有无能力实绩、是否担当负责等标准，提拔了诸如向宠、马谡、李严等众多人才。同时，即使功劳卓著、地位显赫的官员失职违法，诸葛亮也未徇私包庇，而是一视同仁。心腹马谡失了街亭，挥泪斩之；重臣李严误期失责，削爵为民；大将廖立搬弄是非，贬为庶民。这其实是倡导一种能上能下、匡正风气的明智之举。

辩证对待，为我所用

“为政之要，莫先于用人。”中国数千年的历史，蕴含着丰富的吏治实践与思想。正如习近平总书记所指出的，这些思想和做法“也带有明显的历史局限，其中有不少封建糟粕，这是我们必须注意的”。因此建设忠诚干净担当的高素质干部队伍，做好干部培育、选拔、管理、使用工作，要坚决贯彻新时代党的组织路线，依据当今世情国情党情，对于古代吏治问题要批判性继承、创造性转化，恰如荀子所言：“循其旧法，择其善者而明用之。”我们应注重提炼古代吏治思想的有益经验，善于发掘传统制度精神的合理内核，辩证对待，为我所用，以识才的慧眼、爱才的诚意、用才的胆识、容才的雅量、聚才的良方，把党内外、国内外各方面优秀人才集聚到党和人民的伟大奋斗中来。



报业大亨的传奇信托

——信托的价值（一）

编者按

中国已经进入老龄化社会，很多财富拥有者也已经进入或即将进入老年阶段。这个阶段，需要有合理的遗嘱、信托等制度进行合理的财富转移和安排。在20世纪初就已经逐渐成熟的欧美国家信托制度，可以为当下中国提供借鉴与思路。

□车耳 张 偲

一百年前，美国新闻业巨头威廉·兰道尔夫·赫斯特的苦难人生经历和令人咋舌的事业兴衰史，见证了一桩信托经典案例。

关于威廉在美国是怎样发家的，有一种说法是，在淘金热时代的19世纪末期，地处偏远地区一家小旅馆的老板娘，得到了一个废矿的开采证。这个被用来抵押并支付房租的“废矿”，实际上是一个孕育着巨大财富的金矿。这位老板娘就是威廉的母亲，这个金矿正是改变小威廉一生命运的重要机缘，因为这个从天而降的金矿和母亲的坚持，为之后威廉商业帝国的建立和维系提供了源源不断的财富支持。

威廉父母其实完全不懂如何经营这笔巨大的财富，经常酗酒的父亲更是短视，只懂得满足眼前的需求。但是爱子心切的母亲以其女性的智慧，首先想到的就是如何为她的儿子威廉规划一个受良好教育、衣食无忧的未来。而具有远见又忠实可靠的银行家泰彻的出现则成为幼年威廉的人生转折点。

母亲以矿产开采权继承人的身份，完全不理睬丈夫的愚蠢建议，当机立断委托银行家泰彻的公司全权管理这份产业，并请银行家全权照管儿子的学业和成长。根据他们当时签署的信托委托书，威廉父母在世时每年可获得5万美元，所有其他的钱——包括原始资本和之后一切收益，在儿子成年之前均由银行管理。当威廉年

满25岁时，作为可以独立行事的成年人就可以收回所有权、自己掌管自己的全部财产。之后，在母亲的认可下，泰彻先生将童年威廉秘密送至大城市受教育，开始了另一段人生旅程。

作为受托人和监护人，恪尽职守的泰彻先生对于受托的财产进行了合理的经营。在将近20年的受托期间，他以威廉的名义购买了不少产业，其中一项关键性投资就是为他买下了当时一家著名的纽约报纸。正是这个投资使威廉走上了报业大亨之路。多年后，泰彻先生严格遵守委托书中监护条例的规定，在威廉满25岁的那天按期将受托财产交付给了他。作为一笔巨大财富的受托人，泰彻尽职尽责完成了受托人的义务。之后，已经受到良好教育、逐渐成长起来的受益人威廉通过一系列大胆投资，建立了自己声名赫赫的商业帝国。

应该说，威廉能够取得辉煌如斯的成就，至少有一半要归功于他人，那就是作为委托人的母亲以及受托人银行家泰彻。首先，这位母亲非常睿智，虽然她没有受过正规教育，但她胆大心细，知人善任，在儿子人生转折点时做出了一个正确决定。更重要的是，受托人泰彻是一个信守承诺的典范，他不仅忠于职守，还擅于投资，使得受托资产得到保护的同时还取得巨大收益。即便是他使得受托物产生巨额利润，并使得受益人受到良好教育，贡献居功至伟，但是受托关系仍然没有任何改变。

母亲作为这笔从天而降的巨额财产唯一所有人，并没有立刻将之变现

坐吃山空，也没有头脑发热，不考虑自身能力的高低，一定要亲自管理矿山，而是将矿山经营全权委托给了富有才能的银行家，请他去找管理者。在信托关系初始，就完成了所有权和管理权的分离，让合适的人做合适的事。根据这份委托，不仅他们年幼的儿子从此得以在大都市受到良好的教育、成年之后可接收全部财产和收益，他们夫妇也能有一笔额外的固定收益，自身的生活水准得以提高。

而受托人银行家泰彻先生在接受威廉母亲的委托时，不仅帮助委托人明确自己的权利，还能智慧地面对受益人的父母。当父亲试图干预母亲的正确决定时，泰彻先生强调采矿证上只签署了威廉母亲一个人的名字，所以只能听从她的意见，而对父亲的抗议置之不理，坚守受托人原则。

事实上，这种坚持是建立在一切为受益人未来利益最大化的考虑之上的，这里面的空间很大，既考验委托人的智慧，又考验受托人的道德以及其坚持原则的勇气。这个银行家用实际行动维护了威廉母亲作为委托人的权利同时也是受益人之一的利益。他随后对威廉的教育和住处等问题作出妥当的安排，并承担全权管理在科罗拉多州矿产的责任。泰彻先生不仅尽职尽责承担了受托人义务，而且按约按时将受托财产及其收益如数交付受益人威廉，完成了整个信托期的循环。

可以说正是这一特色信托制度安排，以委托人的智慧，以受托人的责任心，加上主人公自身的努力，才成就了报业大亨的传奇人生。



据赫斯特生平改编的电影《公民凯恩》剧照

东克宜阳

□崔 庆



时间内难以再次真正联盟；二是秦武王迎娶了来自魏国的王后，秦魏关系正在缓和，减少了掣肘之患；三是韩襄王为太子时，曾经在秦国当人质，秦武王对其有较为深入的了解，认定其非雄主。有此三点，秦战宜阳或有胜算。武王感慨，“车通三川，以窥周室，死不朽乎”。武王的愿望得到了左丞相甘茂的响应，他们要合力拉出一张满弓。

战前之战

在正式的军事对决之前，秦对韩国的外围战就紧锣密鼓地开始了。甘茂建议先拉拢魏国，“武王大悦”，于是甘茂出使魏国，秦魏达成重要谅解。甘茂乘机又和秦武王订下息壤之盟，以坚攻城之心。随后，甘茂又马不停蹄地出访赵国，以绝韩之外援。同时，秦武王还听

取了大臣冯章的建议，以“空头支票”迷惑楚怀王，许以汉中之地，要求楚国不要介入秦韩之争。后来，虽然楚将景翠率兵逼近宜阳，做出声援韩国之势，但并无参战之实。

一系列紧张有序的外交行动落实后，战事未开，韩国实质上已经孤立无援。公元前308年秋，秦武王令甘茂、庶长封统兵攻伐宜阳，势在必得。旁观者清，周赧王和臣下赵累讨论宜阳之战的走势，赵累为周赧王深入分析，认为除了常规战争要素，意志的力量不可忽视，秦国必胜。

意志之战

宜阳有驻军十万，韩将公仲侈又统兵二十万相机而动。无论这个数字是否准确，有一点可以肯定，韩国必是倾巢而出，全力一战。在此之前，秦对于大规模攻城战并无太多经验，战事一开，秦军多有伤亡，士兵疲弊。在困难面前，武王有过退却之意，甘茂也曾彷徨徘徊，但是君臣都以“息壤之盟”为念，顽强地坚持下来。关键时刻，甘茂散尽家财，激励将士，武王也痛下决心，派遣猛将乌获率领五万生力军及时增援，配合甘茂，终于

攻克宜阳。

走一步看三步。秦军获胜后，没有在宜阳休整，而是迅速挥师向北，渡过黄河，占领武遂，和宜阳形成犄角之势。这清晰体现了秦国的战略意图：走出崤函通道，为东进建立牢固的桥头堡。这是谋略之战、格局之战、意志之战。如果说占据西河之地是秦国的战略底线，那么夺取宜阳则释放出秦逐鹿中原的强烈信号。

宜阳之战后，狂飙突进的秦武王意外身亡，秦不得已进行战略收缩，武遂、宜阳先后回归韩国。在接下来的十余年间，秦和三晋在宜阳、武遂之地反复争夺。秦武王时代的宜阳之战是积极探索，秦不仅积累了攻击大邑坚城的经验，还演练了精准外交配合整体策略的做法，放大了军事行动的效果，综合国力得到了阶段性飞跃。

秦国历史上，有两位君主谥号为“武”，秦武公和秦武王。秦武王之武，不仅仅是孔武有力，更是迸发出了秦人血性，迎难而上，在重要的历史节点迈出充满勇气的一步。方向对了，暂时的进退不足为虑。公元前293年，宜阳之战十五年后，白起在伊阙之战中一战成名，消灭了韩魏联军二十四万，韩国基本丧失了抗秦的实力和意志，六国也丧失了封堵秦国的最佳窗口期。



公元前308年，锐气逼人的秦武王继位已经三年，他有一个人生小目标——“车通三川”，到东方“大城市”洛阳走一走、看一看。

秦至武王，对西北战略方向的义渠、对西南战略方向的巴蜀都取得了重要进展；对南战略方向，取得了楚之汉中，巴蜀、汉中、关中连成一片，基本宣告了楚国“大龙”被杀。当年，张仪曾为惠文王描绘过一幅宏伟蓝图，“下兵三川，以临二周，据九鼎，建王业”。在这种情况下，以武王为首的秦国决策层再次把眼光投向了东方。

六国门户

打通三川之路，占领韩国的宜阳是最简单、有效的选择，但这是一块真正难啃的“硬骨头”。宜阳扼守崤函通道东口，是贯通东西的战略节点。秦军一旦冲出崤函通道，天地就豁然开朗，只要牢牢占据宜阳，就能稳扎稳打，逐步进入广阔的平原地带。

韩国比秦国更加重视宜阳，它和武遂一样同为韩之命门。宜阳位于韩国的上党、新郑、南阳三大板块的结合部，秦若得宜阳，韩国就可能一分为三，有崩溃之忧。韩长期经营宜阳城，在此驻扎了十万精锐部队“材士”，粮草辎重足以支用数年。

其实，从更加广阔的战略视角考量宜阳，这里不仅仅是韩国门户，也是三晋门户，更是六国门户。宜阳若失，韩国国力必将大大削弱，三晋也很难握成拳头。一旦

秦军突破宜阳，“虎兕出于柙”，六国的大麻烦也将随之而来。但当时除了韩国，其他列国对此并没有一致认识，给秦国留下了可乘之机。

模式之争

秦国内部对于以韩国为东进主攻方向没有疑义，但是以何种模式进行，是“蚕食”还是“鲸吞”，则存在着重大分歧。公元前312年，秦、韩联军在丹阳之战中大胜楚国，双方合作密切，韩有向秦靠拢的态势。公元前308年，秦武王和韩襄王在临晋会盟，秦国右丞相樗里疾还兼任为韩之相国，秦韩似乎正处于“蜜月期”。

樗里疾是秦孝公庶子，生母是韩国人，是当时秦国的头号“知韩派”，也是文武双全的宿将。樗里疾不赞成直接攻打宜阳，他更倾向于温水煮青蛙。樗里疾认为直接攻打宜阳操之过急，一是路途遥远，二是魏、赵可能强力介入，三是宜阳早有准备、防守严密，有此三者，攻打宜阳必是苦战，恐怕难得大利。

樗里疾虽是武王的叔祖，但他的担忧也没能阻止大秦的东进雄心，秦武王更加关注攻取宜阳的宝贵窗口期。一是韩国助秦取得丹阳大战的胜利，重创楚军，楚、韩短