



稷下学宫

选人用人史话

人才之宝照千里

——齐威王用人史话

□ 陈家兴

一鸣惊人

战国时期的齐威王田因齐，以善于纳谏、举贤任能、励志图强而名彪史册。在位36年，齐国强于天下，正赖于其用人之功。

不过，他在最初即位的九年时间里，不理政事，沉迷于酒色，把国家政事都交给卿大夫去管，结果百官们一个个胡作非为，诸侯各国都来进犯，百姓不得安宁，左右的人都不敢劝解。颇有点春秋时期楚庄王的味道，还好他没楚庄王那般好杀，而居然喜欢听隐语。

于是就有个叫淳于髡的人，用隐语说：“国中有大鸟，止王之庭，三年不蜚又不鸣，王知此鸟何也？”齐威王说：“此鸟不飞则已，一飞冲天；不鸣则已，一鸣惊人。”当然，春秋时期的楚庄王也用类似的话答复了进谏的臣子，如此相类，不知历史上确有其事，还是史家的附会。

齐威王说完便做了两件事——分别召见两位大夫。九年在其位而不谋其政，一朝理政任能便一鸣惊人，这等雄主式的癖好玩法，对于今天主政一方的领导干部来说，当然只可远观而不可褻玩。

当时，齐威王召见即墨大夫，对他说：自从你到即墨任官，每天都有指责你的话传来。然而我派人去即墨察看，却是田土开辟整治，百姓安居乐业，官府平安无事，东方十分安定。“是子不事吾左右以求助也！”便封赐即墨大夫享用万户俸禄。又召见阿地大夫，对他说：自从你到阿地镇守，每天都有称赞你的好话传来。但我派人前去察看，只见田地荒芜，百姓贫困饥饿。当初赵国攻打鄆地，你坐视不救；卫国夺取薛陵，你不闻不问。“是子厚币事吾左右以求誉也！”当天，齐威王下令煮死阿地大夫及替他说好话的左右近臣。于是臣僚们毛骨悚然，不敢再弄虚作假，都尽力做实事，“齐国大治，强于天下”。

齐威王可谓明察，比魏文侯甚至要高一筹。他深知自己身边人会因腐败因素而使传递的信息变形走样，而魏文侯则基本坠入身边人的套中。当然，他派出去暗访的人也很关键，如果不能秉持公心，人还没走便通风报信，则齐威王所知情也未可靠。这里的关键仍然是齐威王明察而能用人。同时，这一赏一罚的手法够狠，其导向却异常明显。齐国之强，正赖于此后其君臣“莫敢饰诈，务尽其情”。

知人善听

当然，齐威王不止明察，更能知人。据《战国策》载，当时，秦国通过韩、魏去打齐国，齐威王派章子为将应战。章子与秦军对阵，居然搞得军使来往频繁，大有结盟友好之势。章子甚至还把军旗换成秦军的样子，却暗地里派部分将士混入秦军。当然，这番良苦用心的计谋，非凡夫

俗子所能理解，一些不明就里的人，马上就说他叛秦了。连续三次都有探子如此这般报告，但威王始终不说话。这事要放在庸主身上，估计就会带来万骨枯的悲剧，而章子只怕永戴叛名永无洗白翻身之日了。当时就有朝臣急了，请求发兵攻打章子。齐威王说：“此不叛寡人明矣，曷为击之？”面对三人成虎、众口铍金的情势，齐威王仍然信任章子。

不久捷报传来，齐兵大胜，秦军大败，秦惠王只好自称西藩之臣，派特使向齐国谢罪请和。这回轮到威王左右侍臣想弄明白，威王怎么知道章子绝对不会降秦。齐威王便说了一段往事，足见其察于平时、知于细微。

他说：章子的母亲启，由于得罪他的父亲，就被他的父亲杀死埋在马棚下，当我任命章子为将军时，曾勉励他说：先生的能力很强，过几天全兵而还时，一定要改葬将军的母亲。当时章子说，臣并非不能改葬先母，只因臣的母亲得罪父亲，而臣父不允许臣改葬就死了。假如臣得不到父亲的允许而改葬母亲，“是欺死父也。故不敢”。威王的结论是，“夫为人子而不欺死父，岂为人臣欺生君哉？”

齐威王不止知人，更善于纳谏。大家都熟知邹忌讽齐王纳谏的故事，当邹忌把道理摆明之后，威王便下令：“群臣吏民，能面刺寡人之过者，受上赏；上书谏寡人者，受中赏；能谤议于市朝，闻寡人之耳者，受下赏”。这就把纳谏制度化了。结果是“燕、赵、韩、魏闻之，皆朝于齐。此所谓战胜于朝廷”。广开谏言之路，齐威王可以说是开了历史先河，也创造了强国传奇。

前面说到的那位淳于髡也常进谏，威王当然也是善纳之。有一次威王请他喝酒，问他喝多少酒才醉。淳于髡说，“饮一斗亦醉，一石亦醉”，由此循循善诱，告诉威王“酒极则乱，乐极则悲，万事尽然”，以阐明凡事“不可极，极之而衰”之理。威王心有所悟，便改掉了彻底纵酒的习惯，让淳于髡负责接待各国来往的使节，同时下令不论哪家贵族摆宴，都要请他去加以节制监督。这位被威王重用的淳于髡，起初也是身份低微，是个曾被髡为奴隶的人。

而这个邹忌，更是齐威王因其善谏而用之的。当时邹忌不只是个平民琴师，却以琴理谈治国之道，“夫复而不乱者，所以治昌也；连而径者，所以存亡也；故曰琴音调而天下治”。不到三个月，邹忌就被任命为齐相。

视才如宝

视人才为宝贝，用之而能高枕无忧，正是雄主治国之道。

齐威王之用人谋略，就在于视人才为瑰宝。他和魏惠王在郊野狩猎时，有过一番谈话，可见两人之高下。当时，魏惠王问：“齐亦有宝乎？”齐威王说没有。魏惠王说我的国家虽小，尚有十颗直径一寸以上、可以照亮十二乘车子的大珍珠，齐国这么大，难道还没宝贝？魏惠王是典型

的世俗眼光，耽于物欲，也便成为世间一蠢物。

齐威王说，我对宝贝的看法和你不一样，接下来一番话，用文言读来十分带劲：“吾臣有檀子者，使守南城，则楚人不敢为寇，泗上十二诸侯皆来朝。吾臣有盼子者，使守高唐，则赵人不敢东逾于河。吾更有黔夫者，使守徐州，则燕人祭北门，赵人祭西门，徙而从者七千余家。吾臣有种首者，使备盗贼，则道不拾遗。此四臣者，将照千里，岂特十二乘哉！”视人才为宝贝，用之而能高枕无忧，正是雄主治国之道。

当时，魏惠王面有惭色，他就是不听公叔座之言不用也不杀公孙鞅的那位，以致后来被秦国所破被迫迁都大梁时才叹息：“吾恨不用公叔之言！”如果此公稍有点反躬自省的智能，听了威王的一席话而发奋图强、改弦更张，魏国岂有在其手上迅速衰弱之辱？

齐威王更有一件名彪青史的礼贤下士的故事，就是建稷下学宫，广招天下贤士议政讲学，“为开第康庄之衢，高门大屋，尊宠之。览天下诸侯宾客，言齐能致天下贤士也”。广致天下之士，的确是雄主气概。这些贤士“不治而议论”，“不任职而论国事”，“自邹衍与齐之稷下先生……各著书言治乱之事，以干世主”，说白了就是让大家充分激荡智慧，集思广益，建言献策。

这个稷下学宫，在其兴盛时期，汇集了天下贤士多达千人，据《史记》载：“邹衍、淳于髡、田骈、接子、慎到、环渊之徒七十六人，皆赐列第，为上大夫”，其他还有孟子、申不害、荀子等千古闻名的牛人，都历经稷下学宫的锻造，堪称古今一大传奇。据称，当时凡到稷下学宫的文人学者，无论门派、资历种种，皆可自由发表见解，端的是“百家争鸣”，亦使稷下学宫成为当时各学派荟萃的中心。

至于齐威王用孙臆而强兵雄国的事，更是人尽皆知。当时，魏攻赵，齐威王派田忌救赵，田忌采用孙臆的计谋，围魏救赵，桂陵一战，大败魏军。这一战的关键就在孙臆。庞涓在魏国为将军，“自以能不及孙臆”，而设计陷害孙臆，孙臆逃到齐国，“威王问兵法，遂以为师”。那个家喻户晓的田忌赛马的故事，田忌胜威王的计谋就出自孙臆，而威王听闻而叹，说即此小事，已见孙先生之智矣，因而对孙臆更加敬重。一个弃为阶下囚，一个奉为座上宾，从孙臆之遭遇中，亦能见出齐威王与魏惠王的高下。后来，魏国庞涓率军攻打韩国，齐国在最后时刻才出手救韩，大败魏国于马陵道，杀死庞涓，由此威震天下。

当然，齐威王也有不明的时候。当时，邹忌嫉恨田忌的赫赫战功，便派人拿着十金去算卦说：我是田忌手下的，田将军三战三胜，现在是举行登位大事的时候吗？然后便抓住算卦人，准备以此倾陷田忌，田忌一气之下率亲丁攻打国都临淄想抓住邹忌，不能取胜而出逃楚国。直到齐威王去世，才被继位的齐宣王召回复位。如何处理人才之间的关系，使之相谐而不相讧，共同形成合力而不内耗，其实是雄主需要破解的一大难题，齐威王显然没能回答好这一难题。

生于1822年的格兰特是家中老大，父亲是俄亥俄州皮货商人，这在当时是一个很流行的职业。后来格兰特上了西点军校，西点毕业的学生也分三六九等，最优秀的都会选择去当工程兵，次优的去当骑兵和炮兵，只有成绩差的才去当步兵。格兰特以低于年级平均水平的分数毕业，所以无法进入精英云集的工程兵和次之的骑兵或炮兵行列，最后只能分到步兵行列中，走着去打仗。不过在参加墨西哥战争中他很快崭露头角，表现勇敢，也展现了领导才能，官阶升至上校。在这个过程中，他碰到了同为步兵的铁哥们，进而认识了他的妹妹，后来她成了他的妻子。

有了爱情之后的军旅生活反而让他不开心，想念妻子和孩子使他一度酗酒成癮，后来只好退役回老家。之后他的生活并不如意，他做过房地产中介，也当过父亲皮货店中的职员。但是格兰特既不会推销商品，也不会管理财富，日子过得平淡无味，还是他妻子劝他回到军队再试试。南北战争爆发后，他加入预备役，在历次战役中屡战屡胜。战争后期，他被林肯任命为北军司令，坚持稳扎稳打，以消灭敌人有生力量而不在于城池得失的战略，一步步消耗掉南军。尽管他在战场上毫不妥协，命令手下以严酷手段击溃敌人以及敌人后方补给线，但是对手一旦缴械投降，他则表示了极大的宽容，攻破城池而不举行入城仪式，给对手以尊严。

生于1807年的李将军则是名将之后，仪表堂堂，举止优雅，在西点军校没有任何不良记录，以优异成绩毕业。李毕业后加入美国极受尊崇的工程兵行列中，负责过港口工程，修筑过堡垒，参加墨西哥战争时同样表现优异，被其上司称作是“最优秀的士兵”，既能打仗，又会指挥，在中年时回到西点军校担任校长。事业本来一帆风顺，这时，他碰到了南北战争。

李将军本来是联邦军队的军官，也和北方人一样反对奴隶制，但他家乡是弗吉尼亚，属于南方，于是他拒绝了北军统帅的邀请，选择为南方而战，与自己的上司为敌。在最初的几年战争中，他显现了出色的指挥才能，经常以少胜多击败北军，还曾几次采取围魏救赵的战术，在胶着的主战场之外，派遣轻骑直捣北军首都华盛顿，令林肯政府恐慌不已。他平易近人，有君子之风，极受手下士兵爱戴。他最喜欢的战马名叫“旅行者”，战后一直养在弗吉尼亚的华盛顿大学校园中，陪伴他到生命结束，在葬礼中被安排在队伍中打头阵。这匹马在校园中因为是名将名驹，马尾还被许多倾慕者拔去留作纪念。后人也为“旅行者”塑了一尊雕像。

即便战败，李将军在美国南方受到的敬仰堪比格兰特，他被认为是战史上和汉尼拔、拿破仑一样最后战败但依然伟大的将帅。许多历史学家对此唏嘘不已，因为如果他接受联邦召唤，成为北军司令的话，那么胜利者以及未来的总统位置也许非他莫属。

南北战争是西点军校前后期校友之间的对决，也是上等生和下等生的对决。但是下等生代表的北军是社会进步力量，拥有的是先进的生产力，而解放的黑奴则为之提供了源源不断的兵源。上等生代表的南军农场主虽然骁勇善战，人却越打越少，消耗战到最后无以为继。最终，年长的校友被年轻的校友击败，上等生输给了下等生，校长向学生低下了高贵的头。

看到败局已定，李将军不想再牺牲手下士兵的生命，也不接受进山打游击的建议，

下等生和上等生的对决

——格兰特将军的故事（三）

□ 车耳

因为“战争是军人的事”，不能让妇女和儿童无家可归。他投降时穿着自己最好的军装，打扮得十分庄严。胜利者格兰特则是一身战场上的戎装，未加修饰就接待了老对手。会面时格兰特刻意避开尴尬，客气地回顾两人在墨西哥战争中的岁月，就好像校友重逢一样，给予对手以极大的尊敬。同样具有绅士风度的李将军大为感动。之后，格兰特签署了可能是人类大规模现代化战争中对降军最优厚的条款：只要南军承认联邦宪法，放下武器回家，他们可以带走自己的战马，高级军官甚至可以带走自己的枪械武器。为了这份承诺，格兰特和部属们连夜为这些俘虏签署了几万张路条，让他们在沿途以至于返乡后不受歧视，依然拥有原来的土地和权益。他公开宣称，从今天开始我们不再是敌人而是兄弟。

一年后的1866年，在对奥地利的战争中，普鲁士大军长驱直入奥地利首都维也纳，就在攻城前夕，俾斯麦和对手达成了和谈协议，不攻城破城，以便给对方留有尊严。“普鲁士军队以战胜者姿态进入敌国首都，对我们的将士来说是个非常愉快的回忆。因为胜利后的指导原则不是探究可以从敌人那里榨取多少东西，而是考虑什么是政治上必要的。”因为他还要考虑法国和俄国的利益和感受。既然政治目的已经达到，就没有必要继续打仗，立即停战就是最明智的选择。可以说，19世纪以后的战争越来越成为政治的非必要手段，和谈和外交也成为军事的延伸，格兰特将军和李将军在这方面提供了借鉴。



南北战争终战协议签署仪式

（上接1版）

加强党内政治文化建设是全面从严治党的需要。当前，全面从严治党正从治标向治本转换，处在标本兼治的节点上，需要进一步深化对党内政治文化建设这一深层次、基础性建设重要性的认识，将党的文化建设融入党的思想建设、组织建设、作风建设、反腐倡廉建设、制度建设之中。需要在理想信念、价值观念等党内政治文化建设上下功夫，“以文化人”，建设思想文化防线。特别是把党内法规制度融入到党员干部的价值观念层面，落到实处、发挥长期效应，同时，通过贯彻落实好党内法规制度来加强党内政治文化建设。

加强党内政治文化建设是引领带动社会主义先进文化的需要。发挥好优秀传统文化在党内政治文化建设中的基础性作用，创造性转化和创新性发展中华文化独一无二的理念、智

慧、气度、神韵。光荣传统、红色基因不能丢、不能变，要不断温重、探本求源，从中汲取强大精神动力。通过加强党内政治文化建设激活革命文化之源，使革命文化放射出新的时代光芒。发挥良好政治文化对社会主流价值的引领作用，通过广大党员干部特别是领导干部身体力行、率先垂范，引领全社会践行社会主义核心价值观蔚然成风。

中央国家机关要在党内政治文化建设上走在前、作表率

加强党内政治文化建设、构建良好政治生态，绝非朝夕之功，需要全党上下综合施策、协同推进、共同努力，中央国家机关更要走在前、作表率。

深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲

话精神和治国理政新理念新思想新战略，坚持党内政治文化建设的正确方向。高举马克思主义旗帜，深入学习贯彻习近平总书记党内政治文化的重要论述，坚持党内政治文化建设的正确方向。

坚持将党内政治文化建设一般要求和中央国家机关具体实际相结合，科学把握机关党内政治文化建设的目标任务。通过多种形式加强党章党规党纪教育，把党章党规党纪刻印在党员心上，自觉做到知敬畏、存戒惧、守底线。注重学习传统文化、革命文化和社会主义先进文化，不断提升党员干部人文素养和精神境界。把部门、行业、系统在长期的历史发展中积淀的深厚优良传统和机关文化，作为机关党内政治文化建设的宝贵资源，挖掘好、坚持好、继承好、运用好。深入总结提炼党的十八大以来部门全面从严治党重要成果，把党员干部肯定认可、成效

较好的新做法新共识新风尚固化为制度规定，立明规矩，破潜规则，在机关形成弘扬优秀政治文化的“大气候”。坚决反对和抵制庸俗的机关党内政治文化，铲除腐朽政治文化存在的土壤。

把党内政治文化建设融入机关党建各个方面，发挥好机关党组织的主体作用。坚持选人用人风向标，以正确选人用人导向正风气、以好风气引领政治文化建设。敢于以正压邪、革除积弊，对于一些党员干部的不良政治文化现象，及时依规依纪处理，发现违反政治纪律的苗头性倾向性问题及时提醒和纠正。把党内政治生活《准则》落实到位，认真落实“三会一课”、领导干部双重组织生活会、民主评议党员、谈心谈话等制度，增强党内政治生活的政治性、时代性、原则性、战斗性。注重人文关怀和心理疏导，以党组织凝心聚力作用营造良好政治文化氛围。

充分发挥党员领导干部的示范引领作用和广大党员的参与作用，夯实机关政治文化建设的保障条件。加强机关政治文化建设，机关全体党员干部必须一起动手、共同参与、共建共享。发挥好党员领导干部的示范引领作用，以真理力量和人格魅力形成党内政治文化建设的强大正能量。发挥好广大党员的参与作用，形成人人参与、人人受益的有效工作机制。提高党员干部政治文化素养，发挥基础保障作用。

积极适应经济社会发展和机关党员干部队伍变化，丰富创新机关党内政治文化建设的内容和方法。创新党内政治文化的时代内涵，使党内政治文化始终充满活力。注重借鉴现代传播技术手段和传播形式，不断探索与时代契合的党内政治文化语言和表达方式，把机关党内政治文化的功效更好地释放出来。