

□ 陈家兴

在用人的问题上，常常面对两大难题：一是，看中一个人很有才能时，却发现这缺点那不足，那么到底用不用？二是，把人才千辛万苦引进来了，但他却想走，怎么办？

不妨来看看古人是怎么解决这个问题的。

选用人才：不因小过而弃大用

古代有能为的君主用人，似乎都有一个共同的特点，不拘一格，不因小过而弃大用。的确，要想开创大业，成就卓越，在用人上就要有超越一般人的眼界、魄力、气度。如果因循守旧，盯着小过不放，想寻求完美的人才，自古又哪有这样的贤才呢？毕竟人无完人，德上达圣境、才上臻化境，这样的大才高贤，恐怕都只存在于传说中。

汉武帝用卫青，就是不拘一格的范例。当时，卫青出身奴仆，从奴仆中擢拔人才，在古代还是很需要一番胆识的，常会面临乱了法度、成何体统之类的世俗诘问。当时武帝用卫青，世人也是议论纷纷。但卫青“善骑射，材力绝人，遇士大夫以礼，与士卒有恩，众乐为用，有将帅材，故每出辄有功”，直到卫青屡立战功，人们才从心底佩服武帝知人善用，即所谓“天下由此服上之知人”。

晋武帝用马隆，同样也见胆识。当时，鲜卑族首领树机能攻陷凉州，甚为嚣张。军情危急之际，司马督马隆毛遂自荐，承诺只以三千勇士就可干掉树机能。在平时，根本就没有这么个六品官说话的份儿。而且公卿们都认为他的话太托大，根本是在吹牛，一个几任大都将都搞不定的对手，凭你一小将之能、三千将士的微末之力，就能灭了？

但是晋武帝就敢大胆起用马隆，任他挑选勇士与兵器，供他3年的军用物资，就派他出发。马隆这一走，大半年杳无音讯，大家都说他死了。直到后来马隆的使者连夜赶到，汇报了前线的大捷。晋武帝非常开心，第二天在朝堂上对群臣说：如果听从你们的建议，就会失去秦、凉之地。然

后赐给马隆符节，授给他官爵。到12月的时候，马隆大战而击杀树机能，平定凉州。

唐太宗用马周，更是千古佳话。当时，唐太宗让文武百官都要畅言得失，有位中郎将常何只是一介武夫，不知道说点什么好，估计是急得一头汗。正好这时马周游历长安，正住在他家，便代他上呈建议二十多条，解了他的燃眉之急。太宗一看这些建议很有见地，便大为惊奇，心想这哪里是常何所能提出的？

唐太宗便问常何怎么回事，常何老实回答说：这是我的客人马周代我起草的。太宗一听，立即就召见马周。等见到马周，太宗和他有一番深谈，非常高兴，便让他暂且在门下省做事，不久又任命为监察御史，奉使出巡很合旨意。后来马周官至宰相。当时，因常何而发现了马周这个人才，太宗还赐给他三百匹绢帛，认为常何知人善任。

用人不仅要善于不拘一格，打破常规，破除陈规陋矩，更要善于用人所长，不求全责备。历史上，不因小过而弃大用的用人案例相当多。

作为春秋五霸之首的齐桓公，在用人上胸襟开阔，气度不凡。当时，在讨伐宋国的途中，遇见了正在放牛的宁戚。但宁戚有意讥刺时政、直言犯上，气得桓公还想斩了他。不过贤臣隰朋一劝，便立改怒容而变得平心静气。及至宁戚拿出管仲的荐用之书，桓公更是大悦，当即决定要用宁戚。这时有臣子说，卫国离齐国不远，派人去打听一下他的口碑如何？果真为贤才，再用也不晚啊。

桓公说：“不然。问之，患其有小恶。以人之小恶，亡人之大美，此人主之所以失天下之士也已。”这话道出了桓公在用人上的谋略，他认为因小过而弃大用，是得不到大才的根本原因。所以，他连打听都不打听，



宁戚与齐桓公对谈

只要是人才，就用了，根本不在乎有没有小恶。正是这样的用人谋略，吸引了管仲、宁戚等一批大才辅佐，成其“九合诸侯，一匡天下”的春秋霸业。

当然，历史上也还有不少君主，是把眼睛只盯着人才的细过小恶看的。当时，子思向卫国国君推荐苟变，说他的才能足以统率五百辆战车的军队。卫侯说：我也知道他是个将才，然而苟变做官吏的时候，有次征税吃了百姓两个鸡蛋，所以我不用它。用圣人的标准来要求人才，正是齐桓公说的“失天下之士”的原因。

子思就对卫侯说了一番发人深思的话。他说，有雄才大略的君主用人，和木匠用木头的道理是一样的，取其所长，弃其所短。一根合抱的木材，有数尺腐朽了，良工是不会把整根木头弃用的。现在处于战国争雄的时代，都在选拔得力干将，你却因为两个鸡蛋就弃用了破城拔寨的大将，真不是个好主意，这事千万别让邻国知道了，知道了就麻烦了。还好这一次卫侯听了他的话。

留住人才：用雅量与事业留人

把人才揽来了，怎么留住人才，又是个问题。

留住人才，首先就要有容才的雅量。在一定程度上，人才往往都会有这样那样的缺点或毛病，有的恃才放旷，有的脾气暴躁，有的尖酸刻薄，有的不善逢迎反而常出言不逊。作为领导干部，如果不能包容人才的如许特性，就很难笼络凝聚人才。

历史上，晋襄公的肚量，就很不一样。当时，秦国趁晋文公新丧，晋襄公刚即位，便想潜师袭郑，但被郑国警觉，只好作罢，却顺手牵羊，灭了晋国边上的小城滑邑。晋襄公大怒，在崤山设伏灭了秦军，俘了孟明视等三将。但他的母亲文嬴是秦穆公的女儿，便为三人求情，襄公只好答应放归。

晋国名将先轸听说这件事，便立即怒气冲冲入见。唾襄公之面说，将士们千辛万苦抓住三人，怎么能听妇人的只言片语就放了？放虎归山，将

来后悔就晚了。所谓唾面，就是朝人家脸吐唾沫之类的。襄公对唾面之事没感觉，却立时醒悟过来，拭面而谢，立即派人去追，不过没有追上。人们常以唾面自干，形容容忍功夫了得。襄公拭面而谢，其肚量可谓更胜一筹。

魏文侯的儿子魏击出行，遇到国师田子方，连忙下车伏拜行礼。田子方却不回礼，显然有点傲慢无礼，魏击就生气了，质问对方：“富贵者骄人乎？贫贱者骄人乎？”田子方说，当然是我们贫贱者傲骄了，你们富贵者哪里敢呢？“国君而骄人则失其国，大夫而骄人则失其家”。我们贫贱者如果感觉自己言不用、行不合，穿起鞋抬起脚就走了。大有“你若不留爷，自有留爷人”的傲气。魏击一听，吓得再三作揖感谢指教。

西晋时期的皇甫嵩更憨直，和晋武帝议事，说着说着就争论起来了，但是晋武帝不以为意。散骑常侍郑徽就想大做文章，请求给皇甫陶判罪。晋武帝说：“忠谏之言，唯患不闻，微越职妄奏，岂朕之意。”直接把郑徽给免职了。给下属创造宽松容人的环境，尽最大努力包容人才的个性乃至缺点、不足，才能把人才都聚拢在身边。

当然，光尊重人才、包容人才是远远不够的。袁绍对人才也很礼遇，但结果一些大才都离他而去，原因就在于他不会用人。才不得其用，不能充分施展才干，缺乏平台和空间，人才就只好另寻他路了。

比如荀彧，当初在投奔韩馥时，袁绍已经夺取了韩馥的地盘，他对待荀彧，用的是上宾之礼。但荀彧却看不上袁绍，认为他“终不能定大业”，“闻曹操有雄略，乃去绍从操”。而曹操和荀彧面谈后，高兴地说“吾子房也！”并任命他为奋武司马。

最初，郭嘉见的也是袁绍，而袁绍对他也十分礼敬。但观察一段之

后，在郭嘉眼里，袁绍为庸主。郭嘉不仅自己想走，还对袁绍的谋臣辛评、郭图说：“袁公徒效周公之下士，而不知用人之机，多端寡要，好谋无决，欲与共济天下大难，定霸王之业，难矣。”曹操见了郭嘉，与他谈论天下大事，大喜道：“使孤成大业者，必此人也！”在三国之中，曹操实力最强，与一大批贤才辅佐不无干系。楚汉争霸时，项羽麾下也还是有不少人才的。可惜他不识才，更未能给人才以平台。比如陈平、韩信，原先投奔的都是项羽，最后都改投刘邦而建立了不世奇功。陈平在投奔刘邦后不久，便遭遇流言攻击，连刘邦的重臣绛侯、灌婴等都对刘邦说他的坏话，说他 and 嫂嫂通奸，又收受贿赂。刘邦先是把陈平的引荐者魏无知叫来责备一番，又把陈平叫来责问。

陈平说：“项王不能信人，其所任爱，非诸项即妻之昆弟，虽有奇士不能用，平乃去楚。闻汉王之能用人，故归大王。臣裸身来，不受金无以为资。诚臣计画有可采者，愿大王用之；使无可用者，金具在，请封输官，得请骸骨。”意思是项羽任人唯亲，刘邦任人唯贤，如果自己的计谋不可用，请刘邦把自己收受的钱财没收归公，请求辞职还乡。刘邦一听，赶紧赔礼道歉，还厚厚赏赐并拜为护军都尉，最终陈平成为刘邦的得力谋臣。司马迁在《史记》中说陈平“常出奇计，救纷纠之难，振国家之患”。

怎样留住人才，这个问题更为关键，解决不了这个问题，人才终究是留不住的。而用雅量与事业留人，给人才提供大展宏图的机会和平台，才是留住人才的上策。



吴宓的一条座右铭

□ 游宇明

抗战期间，吴宓应邀到乐山武汉大学讲学，引起轰动。吴宓是国民政府教育部部聘教授，这种教授名额很少，乐山工商界的陕西同乡会非常敬重这位老乡的学问，决定举行宴会招待他。席中有人请吴宓讲讲做人的道理，吴宓说：“我想就是‘不苟’二字。”

“不苟”，就是为人处事认真、诚信，一切以客观的是非为是非，不苟且，不敷衍。它既是吴宓对在乐山做生意的老乡们的希望，也是他一生的座右铭。

吴宓一生都在大学里度过，他的第一身份是老师。从上课的生动形象和号召力来讲，他确实赶不上胡适、钱玄同等人，但他教课的认真态度却是一般老师无法比的。早年的学生温源宁说他“讲起课来就像罗马舰船上的划桨奴隶在做工”，讲课涉及的引文，别人都是照着参考书朗读，或抄写在黑板上，而他总是背诵出来；讲解什么问题，他会像军训教官一样，有条不紊。虽然有些枯燥，但不会言不及义。他上课很有个人见解，也有可能说得不对，但不会言之无物。他不绕着问题走，而是直截了当把脚踩到问题上去。

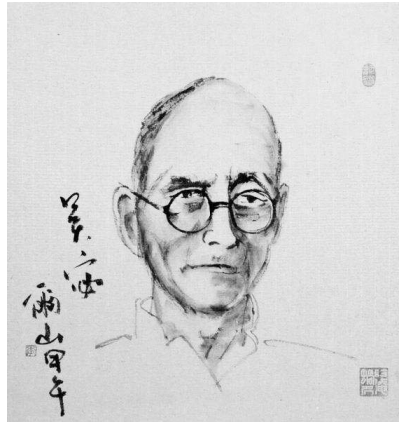
吴宓也曾当过领导。他做官跟教书一样踏踏实实。1925年初，吴宓应母校清华学校之召主持筹备研究院（通称国学研究院），任研究院筹备处主任。一上任，吴宓就全心全意投入到工作中。当年6月，他请来王国维、梁启超、赵元任、陈寅恪任研究院四大导师，其中陈寅恪是吴宓向曹云祥校长力荐而聘的。他写了《研究院缘起》，主持拟定了《研究院章程》，明确研究院的宗旨，并对其组织、科目、教员、学员及研究方法等做出细致规定。清华国学研究院为国家培养了一批杰出人才。1926年吴宓又受命代理清华西洋文学系主任，他

立足本国现状，参考美国哈佛大学比较文学系的有关做法，制定出完整的课程设置计划和培养方案，为后来全国外语院系的设立提供了宝贵的经验。

当初，吴宓从清华学校毕业后，曾赴弗吉尼亚大学、哈佛大学留学，回国后就在国内教书。十几年后，又曾游学西欧，脑子里有很强的规则意识。某年，吴宓买了三等火车票去宝鸡访友，车厢里一片烟熏瘴气，而且没有座位，他只能挤在过道上。其在铁路做事的妹夫王峻生为其送行，看到这种情况，立即将他带到二等车厢的空位上坐下。途中查票，检票员说“三等票不能坐二等车厢”，王峻生出示证件，对方立即认可。但吴宓再也不肯坐进去，一定要返回三等车厢。吴宓说：困难之时，更要守法，守住自己的清白。

作为情感正常的人，吴宓也有脾气，遭受别人的伤害时也有不满，但他始终坚持一点：就事论事，不迁怒，更不扩大分歧，能包容的尽可能包容。当年，钱钟书从清华大学毕业，被破格录取攻读西洋文学硕士学位，但钱钟书并不领情，说了一句非常得罪人的话：“整个清华，叶公超太懒，陈福田太俗，吴宓太笨，没有一个教授有资格充当钱某人的导师。”此话传到教授们的耳朵里，其他人都很愤怒，唯独吴宓没当回事，他说：“这只是文人骨子里一种高尚的傲慢，这没啥！”

有段时间，吴宓苦恋毛彦文，钱钟书在为温源宁写的《不够知己》的书评中调侃了吴宓与毛彦文，称恩师的“梦中情人”为“Superannuated coquette”（徐娘半老，风韵犹存——卖弄风情的大龄女人）。吴宓极其不快，将这件事写进了日记。然而，钱钟书到西南联大任教后，他又原谅了弟子，与他一起喝酒聊天、游山玩水，还从学生手中借钱钟书课的笔记看，读后在日记中大加称赞，并为钱钟书离开西南联大转



赴国立师范任教深深惋惜。吴宓的“不苟”，首先来自于对精神生命的在乎。有人说：人的一生会死三次，第一次是你的心脏停止跳动，从生物的角度来说，你死了；第二次是在葬礼上，认识你的人都来祭奠，那么在社会上，你被清场了；第三次是在最后一个记得你的人死后，那你就真的死了。一个人能够做到“不苟”，将该做的事做到极致，我们的精神生命就会显出活力，第三次死亡就可能推迟，甚至完全避免。

人是一种社会动物，我们的前前后后都是别人，光对自己负责是不够的，还得对社会负责。吴宓先生明白这个道理。在他看来，一个人为人处事坚持“不苟”，认认真真对待每一件小事，客观公正地对待每一个人，在乎他人的感受，看重社会的评价，我们才会有敬畏之心，才会在关键时刻体现出自己的潜力与情怀，也才能真正有益于世道人心。

人永远是在自己的行为中一步步走向生命的高处的。



人物志

独
行
不
愧
影

□ 晏建怀



福建南平）西山绝顶，以蔬果野菜为食，忍饥挨饿，埋头苦学，著有《原辩》《律吕新书》《八阵图说》《皇极经世》等书多部，终成一代理学大师。

这位被朱熹初次见面就惊呼为“老友”的人，不仅著作等身，学问深厚，而且在南宋那些学富五车的大师级人物之中，他是最特立独行的一个。为什么？他好学问，却不好做官。

蔡元定与朱熹，一个结草庐于建阳西山，一个建精舍于建阳考亭，近在咫尺，常常对榻讲论诸经奥义，每至午夜时分。他们广博而深厚的学问，吸引着各地的学子云集，蔡元定也随之声名远播。当时的太常少卿刘袁、秘书少监杨万里，在了解到蔡元定的学问后，联名将他推荐于朝，朝廷随即下诏召他做官，蔡元定却称病辞辟。而且，为了躲避外界的骚扰，表达不为世俗利禄所诱惑的决心，他正式筑室于西山，作为读书和隐居的终身之计。

然而，树欲静而风不止。朱熹晚年，卷入了外戚韩侂胄和宗室赵汝愚的政治斗争，韩侂胄得势后，为打击政敌，开启了“庆元党禁”，朱熹被斥为“伪学魁首”，遭到罢官去职的处罚。朱熹门生学友，牵连甚广，一介布衣的蔡元定也难逃厄运，因他常在朱熹左右，终于于庆元三年

（1197），“有幸”获得朝廷定性的一个“羽翼之罪”，平民之身的他，被流放到南蛮之地的道州（今湖南道县）编管。

蔡元定不仅是个特立独行的学者，更是一个坦荡率性的诗人。当时，朝廷下发了判决书，州官县吏闻风而动，追捕甚急。而蔡元定呢？“不辞家即就道”，竟然连家人都不打声招呼，就赶往三千里外的道州。朱熹得知后，率数百门徒为他饯行。那些平日里因学问交流而建立了深厚师生情谊的学子们，见蔡元定受到如此不公正的待遇，愤慨者、叹息者甚至悲泣者不少，蔡元定却泰然自若，“不异平时”，连朱熹都不禁感叹连连。

蔡元定看到弟子师友们一片悲戚，当场赋诗一首道：“天道固漠漠，世路尤险巇。吾生本自浮，与物多瑕疵。此去知何事，生死不可期。执手笑相别，无为儿女悲。轻醇壮行色，扶摇动征衣。断不负所学，此心天所知。”他不但自己无怨无悔之悲，反而安慰同道们：“执手笑相别，无为儿女悲”，其内心的坚强和胸怀的坦荡可见一斑。尤其一句“断不负所学，此心天所知”，表现出了一代学人何等的自信！让人感慨，令人动容。

吟诗完毕，蔡元定慷慨上路，年过花甲的他，辗转数月，步行三千里赶赴道州，直走到双脚流血。来到道州后，气候不适，身体多病，蔡元定身心俱受摧残，但他依然继续读书，继续著述，继续讲学。第二年秋，蔡元定终因贫病交加，逝于道州，终年64岁。

蔡元定在给儿子的信信中教育他们说：“独行不愧影，独寝不愧衾，勿以吾得罪故遂懈。”而这，与其说是教育后代的勉励之语，毋宁说是他自己的写照，不怕嘲笑、不怕误解、不怕屈辱、不怕打击，他自坦荡磊落，且执著于学问追求，心无旁骛，至死不渝。

说起南宋理学家朱熹，几乎无人不知，但说到另一位理学家蔡元定，熟悉的人恐怕就不多了。然而，蔡元定却是朱熹最佩服的人之一。当初，蔡元定向学于朱熹，对谈数语，朱熹立即惊呼：“此吾老友也，不当在弟子列！”佩服之情，溢于言表。

蔡元定少年聪颖，八岁能诗，日记千言，过目不忘，堪称神童。他从小接受儒家经典教育，及长，结庐家乡建阳县（今