

清华名家的做事哲学

内容提要：

本书通过清华名人的做事哲学，告戒后人，做事的准则，做事的艺术。

目 录

第一章 自强不息、做事严格

■人生范本：陈寅恪——自强不息，做事严格.....	2
□团结奋斗，不断进取	8
■人生范本汤佩松锁定目标、全力以赴.....	10
□自强不息、刻苦勤奋.....	16
■人生范本之二梁启超：刻苦勤勉，孜孜不倦	20
□身体力行，严格教学.....	21
□以民族发展为己任	29

第二章 生命不息，奋斗不止

■人生范本：吴宓——为理想而奋斗.....	35
□与成功相约	37
□只要不断进取，没有“不可能”	40
□探索进取，成功之路.....	44
□获取成功的动力	48
□用进取改变你的艰难处境	50
□为民族利益而奋斗	54
□不停地奋斗，定有回报.....	57

第三章 发展源于创新

■人生范本：蒋南翔——坚实的创新者	62
□变革创新是清华的一贯作风	64
放下思想的负担，敢于接受新东西	81
□创新拚为你争取主动权	83
做好准备，培养创造力	86

第四章 在清华学创业

■人生范本：蒋君——把知识变成财富	92
□选择好你的事业	98
□建立目标的事业形象	104
□做好充分的准备	109
□创业是全身心的投入	114
□克服创业中的困难	118
□培养你创业者的素质	121
□创业要抓住机遇	124
□行动起来，开创自己的事业	127

第五章 在清华学领导

■人生范本：张君用困难磨炼成功	137
□领导者的素质	145
□领导者需要理智而现实的头脑	153

☐ 做一个有个性的领导者	161
☐ 说服下属的学问	167
☐ 与你的下属相处	176
☐ 与你的领导相处	178

第六章 在清华学管理

☒ 人生范本：冯君——清华园中的管理者	183
☐ 认清你的口作环境	191
☐ 培养你的员工的性格	194
☐ 从小培养艰苦创业的能力	204
☐ 你是一个管理者吗？	209

第一章 自强不息、做事严格

在清华,谁都知道"自强不息,厚德载物"这句话的涵义,因为它不仅是鼓励清华人的一种动力,更是清华人在实践中的一种精神,严格要求、自强不息的奋斗,为自己、为清华、为民族、为社会培养出可继重任的"今之学者"。

■人生范本 陈寅恪 ——自强不息 ,做事严格

严以律己

清华园内有趣的人物真多,但是其中最有趣的的要算陈寅格先生了。你们中谁有好奇心的,可以在秋末冬初的一天,先找一找功课表上有"唐诗校释"或"佛教翻译文学"等科目的钟点,然后站在三院教室前的过道上等一等。上课铃响后,你们将看见有一位里边穿着皮袍外面套以蓝布大褂青布马褂、

头上戴着一顶两旁有遮耳的皮帽、腿上美国着棉裤、足下蹬丰棉鞋、右手抱着一个蓝布大包袱、走路一高一下、相貌稀奇古怪的纯粹国货式的老先生从对面行而来。这就是陈寅恪先生了。

进清华后,和同乡们闲谈,偶然提出了一个"谁是清华最好的教授"的不大聪明的问题来。他们都异口同声地答应了"陈寅恪先生"——一个刚被我认识的名字。这几个同乡都是有眼力有识见、而且都跟着陈先生上过课的人。他们的话,我自然相信。但奇怪的是,不但同学们对陈先生这样地推崇,就是教授们也一致的推崇陈先生。每回我上中国哲学史课的时候,辄看见冯芝生先生很恭敬的——好像徒弟对着师父那样的恭敬——跟着陈先生从教员休息室里出来,一边走路,一边听话,直至教室门口,才相对的打了一个大躬,然后分开。这个现象固然很使我们感觉到陈先生的实在伟大。

因此,我便发生了这样的一个疑问:像陈先生那样的人,在现在一班自命站在时代前线的人的眼光中,大概是再落伍也不过的了;但是为什么他又是那样的伟大呢?我想也许就是因为他肯落伍,肯不跟着一班只会呐喊不会做事的人去抓住他们的所谓时代精神,所以才这样的。这便是先生的精神,先生不声不响地做学问,不为名昨,严格地奉行着自己的准则。

先生为人在各个方面从不特殊,旧日清华的教授大多数每年开两门课。当时先生开两门课不特殊,也特殊。先生自少年时即体弱多病(见先生撰《寒柳堂记梦未定稿(七)关于寅恪之婚姻(补文)》,石泉整理,载王永兴编《纪念陈寅恪先生百年诞辰学术论文集》,江西教育出版社出版),抗日战争八年

中，颠沛流离，温饱都成问题，在恶劣的生活条件下，教学研究不辍。后又远渡重洋，双目失明，健康受到极大摧残。在这样情况下，以超人的精神意志，坚持开两门课，似不特殊，实特殊也。

一次午饭后，先生命我去中文系，请中文系安排他授课的时间，他在中文系也开一门课。当时，先生是中文系历史系合聘教授。从我和先生见面后几个小时，看到先生双目失明和健康不佳，内心一直感到凄苦。听到先生的话，我冒失地说："您身体很弱，在历史系讲一门课已经够累了，是否不要在中文系讲课？"先生看了我，严肃地说："我拿国家的薪水，怎能不干活！"就这样，先生开了两门课。

"我拿国家的薪水，怎能不干活！"朴素的语言的内涵是忠于国家民族的崇高精神，是真理。先生是义宁陈氏忠义之家的第四代，渊源于贤者之门，不是偶然的。

我在记述一九四六年寅恪先生在清华讲授两门课，又联系到在抗日战争期间他在昆明西南联大讲两门课的情况，旨在说明先生一生的教学都是如此。他的教学又是高水平的，例如他讲授晋南北朝史、唐史几十次，每次内容不同，每次内容都是新的。先生备课讲课又极为认真，一丝不苟。从一九四六年到一九四八年，先生备课讲课时，我始终在他身边，为他读通鉴和多种史籍，检视史料；他口授我抄写讲课纲要，上课时我在黑板上写史料。一字之误，他都不放过。每讲完一次课，先生极为劳累，他用他的生命去作他认为应作之事，他认为平常事，这就是先生所说的"怎能不干活"的深刻涵义。先生在一九二九年五月写的题为"北大学院己巳级史学系毕业生赠言"一诗的后四句云：

天赋迂儒‘自圣狂’，读书不肯为人忙。平生所学宁堪赠，独此区区是秘方。（见《陈寅恪诗集》清华大学出版社）“为人”之典出于荀子劝学篇，荀子云：

古之学者为己，今之学者为人。

何谓为人，即读书为了给别人看，得到吹捧，自吹自捧，得名得利，得到各式各样的官，头戴各式各样的高帽子。何谓为己，即“读书不肯为人忙”，先生有正确的解释：

士之读书治学，盖将脱心志于俗谤之桎梏，真理因得以发场。（清华大学王观堂先生纪念碑铭，金明馆丛稿二编）

上文所云读书为了得到吹捧，为名为利，是俗谛；上文所云先生忠于教学职守，是真理的发扬，下文谨述先生求真实供鉴戒的史学思想，是极高的史学研究造诣，也是真理的发扬。就先生而言，前者属于做人，后者属于治学；前者为高尚道德品质，后者为高水平的学术成就；二者同源一体，不可分割。不学习和了解先生的做人及其质直的思想感情，就不可能了解和学到先生的治学和学术成就。

先生的一生都是在自强不息的奋斗，靠着这种精神才在学术上取得了成就，三心二意是不可能求得真才实学的，如今还有谁肯像先生那样做学问呢？

先生讲授唐史备课要使用通鉴、通典、两唐书、唐会要、唐六典、册府元龟多种史籍文献。前四种书，先生指定他要听读的部分，要我事前准备。后三种书和其他有关的书，需要时先生命我检阅。大书桌旁摆着两件小沙发，我面对先生坐着，我的背后是一书架经常使用的书。先生特别重视通鉴，道德听读。我一字一句地读，先生听着思考着。有时，先生命我再读一遍，更慢些。通鉴听读完毕，先生提出一些问题，先生口授

我写。先生读通鉴多次，能背诵。有一次，我读通鉴还未到一段，先生突然要我停下来，重读；我感到，我读的有错误或脱漏，我更仔细一字一句慢读，果然发现，我第一次读时脱漏一字，我感到惭愧。这似乎是一件小事，其实是一件大事。要学先生治学，就要像先生那样一字不苟；要学先生做人，就要像先生那样一丝不苟。

通鉴通读完毕，同样听读通典、两唐书，最后，先生口授，我写下类似讲课纲要也类似一篇文章提要的草稿。这一草稿要不断修改。一次备课要用很长时间。

先生对工作时间很严格，每天早八点开始，十点，休息二十分钟，在上课前，我写满两块大黑板。先生准时讲课，我扶着他走进教室坐在藤椅上，并禀告先生黑板上写出史料的顺序。先生即闭目讲课，讲授过程中，时常要增加一些史料，我即遵命写在黑板上，并念给沉重听，两节课，中间虽有休息，先生已很劳累，靠坐在沙发上闭目休息，我做些有关备课和沉重作业的事。

严以治学

……我要请的人，要带的徒弟都要有自由思想、独立精神。不是这样即不是我的学生。你以前的看法是否和我相同我不知道，但现在不同了，你已不是我的学生了，所有×××也好，×××她好，从我之说即是我的学生，否则即不是。将来我要带徒弟也是如此。

陈寅恪晚年提出这一原则十分重要，这样，他就提前预防了在他死后滥充他的学生的人。本此原则，陈寅恪晚年，真正够得上他的学生为数极少。刘节（字子植，清华国学研究院

1928 届毕业生,曾任中山大学历史系主任)是其中一个。当他被告知(或暗示)只要他批陈寅恪将会很快过时,他的回答是:"批判陈寅恪有如大兴文字狱。清朝乾嘉时代的学者不敢讲现代,只搞考据,因为当时大兴文字狱,讲现代者要砍头,比现在还厉害……"刘节敢于讲出这样"触目惊心"的话绝非出于一时冲动,而是有着真正的、陈寅恪式的学术思想为基础。换句话说,他确实受过陈寅恪的真传。

在授课过程中,陈寅恪更是一本认真负责的精神和态度。在 30 年代课堂讲授期间,他虽身体瘦弱,但从辍讲,有人听了他四年课,没记得他请过一次假;他治学、讲授态度严肃,从不哗众取宠。有一次,他在香港大学用央文作学术讲演,讲题是《武则天与佛教》。许多中外人士听说以武则天为题材,都以为必有许多"宫闱秘事和佛教因缘"。在好奇心驱使下,纷纷涌去听讲,希望"一饱耳福"。谁知陈氏讲的纯是学术性的考据,他从武则天的宗教思想来说明她为什么有那么多的面首,原来是佛经中有"女人是不可能成佛,若要成佛,除非是广蓄面首","如此这般利用采补术了"。结果,为学术而来听者获益匪浅,为好奇而来者大失所望而去。在课堂上也是如此,他讲课总是平铺直叙,但听者并不感到枯燥。大家都知道机会难得,不应该轻易放过;每当下课铃响,大家都有依依不舍、时光流失太快之感。他讲课的内容,都是他的心得和卓见,所以同一门课可以听上好几遍,仍有新鲜感。

在陈先生身上,我们不仅能看到一代学究的治学之风,更能看到一种精神,一种民族精神,那就是身处逆境,自强不息。这也是清华的精神。以这种精神处世的人,我认为的是了不起的,以这种精神做事,能有什么事做不了呢?

□团结奋斗,不断进取

漫步在清华校园,注意过往的每一个人,你可以发现他们是那样的自信与快乐。如果你仔细体味,更能感到有一种融洽的气氛,仿佛亲情一般连结着你和我。所有的清华人仿佛一个整体,他们互敬互爱,共同奋斗进取。正是这种精神,使清华不断发展壮大。也正是这种精神,使清华为祖国的进步作出了贡献。

1959年6月前苏共中央来信,拒绝向中国提供原子弹教学模型和有关技术资料,以后就撤走全部援华专家,带走一切资料;还讥讽中国离开他们的帮助"20年也搞不出原子弹,就宋着这堆废铜烂铁吧!"中国人憋着一肚子气,发愤图强,开始自行研制原子弹,并把我国第一颗原子弹工程定为"596"。当时国防尖端事业发展非常迫切,按照周恩来的话说,那就是政治任务,还特别成立了核武器研究院,清华校友王淦昌、彭桓武和从美国留学回来的北大校友郭永怀,三人同时被任命为该院副院长,分别担任物理实验、总体设计和理论计算等方面的领导工作,同时集聚了国内一流的科学家和尖端人才。其中清华校友占很大比例,有不少工作如采样组等都是50年代清华毕业的学生。他们为我国原子弹的研制和爆炸作出了不可磨灭的功勋。

核事业中的清华人有钱三强、汪德熙、朱光亚、唐教威等均因杰出成就而被选为中科院院士,还有赵九章、王大衍、陈芳允、邓稼先、周光召、黄祖治、刘广钧、胡仁宇、乔怡……其中邓稼先还被张爱萍将军称之为"两弹元勋",这是受之无愧的。

应该说,这与清华大学早期叶企孙、吴有训、萨本栋、赵忠尧、周培源、任之恭等名师的教育培养以及"自强不息、厚德载物"的校风有很大关系。现在他们终于走出使中华民族科技复兴的重要一步。在原子弹的研制中,众多的优秀科学家做出了第一流的工作,他们的水平与欧美研制原子弹的著名科学家相比毫不逊色,这是历史事实。

西南联大校歌的最后两句,"待驱逐倭虏复神京,还燕碣",祖国何时能有威慑敌胆的武器,不再受人欺辱?原子弹的研制,清华学子为它做了这么多的工作,罗布泊内聚集着多少清华英豪,清华终于励精图治,实现了它当初立下的夙愿:学到先进的科学文化知识,以圆祖国繁荣昌盛之梦。

和其它尖端科学一样,核武器的研制也是集体性的工作,50年代中期以后毕业的大学重做具体工作的主力,而清华毕业的学生又占较大比例,新老清华人团结拼搏,克服大西北天冻地寒的恶劣环境,不畏险阻,实现了"爱国、成才、奉献"的新时代精神,这是清华教育的成功,是清华史上一个永远值得荣耀的光辉篇章。

在清华1956年开设的一批新专业中,有工程物理、工程化学、无线电电子学等国家发展迫切需要的专业,其中原子能工程专业是在苏联考察之后,顶住前苏联的压力和反对意见特别创立的。清华大学校长蒋南翔支持工程化学系汪家鼎教授与滕藤等同志的建议,向中央申请并获准在200号建设热化学试验室,发展先进的核燃料后处理工艺流程,发展核武器,而200号工地是清华一支平均年龄23岁半的青年师生建造的试验原子反应堆,这个工地为我国发展核潜艇技术完成了屏蔽试验任务,并且开展了新式船用核动为准的研究。200

号工地也是清华核工程教育的基地，这个基地随后为国家输送了大批核事业研究的高级人才。而这一点是 50 年代清华精神的集中体现，那就是自强不息，团结向上，成才奉献的精神。

■人生范本汤佩松锁定目标、全力以赴

自称是“一个清华人”的汤佩松先生现在已经是八十八岁的老人了，比我年长七年零十天。这不到十岁之差却把我们两人划成两辈。正因为辈分不同，加上我又是学医未成，在生命科学中半途掉队的人，原是无缘和汤先生相识的。当然，正如送我这本书的朋友说，我们两人曾在昆明的西南联大同事过，但他住在大普集，我住在呈贡奎阁，南北相距有一天步行的路程，相见自是不易。他的大名却早已灌入我的耳中，那是因为我的老师潘光旦先生和汤先生是莫逆之交。不仅这本回忆录的第一页中有潘先生的名字，而且汤先生在接到我托人带给他赞赏这书的口信后特地签名赠我的那本书的扉页上还写着怀念潘先生的话。

汤先生在清华的教师中念念不忘的是马约翰老师。他说：“我在那时及以后的学习和工作中能克服许多困难和挫折以及在生活和工作中的优良运动竞赛作风、态度及精神，是和清华八年间的强迫性体育制度分不开的。具体地说，体坛巨师，已故的马约翰教授的培养起了极大的影响。”他在这里所说竞赛作风、态度及精神指的就是英文中的 Sportsmanship 和 Teamwork。这两个字很难翻译，而正是清华之所以成为清华人的精神内容。

这两条其实是人类社会赖以健全和发展的基本精神。体育运动的目的就是在通过实践来培养和锻炼这种基本精神。受过良好运动员训练的人重要的是在把这种精神贯彻到一个人的生活和工作中去,使他所处的社会能赖以健全和发展。从这个角度看汤先生的自传,那就能对他之所以感激马约翰先生有所领会了。

汤佩松先生的一生确是有点像一场精彩的球赛。他使出浑身解数冲向一个目标,有如球员一心一意地要把球踢进对方的球门。这个球门就是他所说的"生命的奥秘"。他一丝不苟地严守着科学家的竞赛道德,又毫不厌烦地组成一个抱成一团的科学队伍,在困难重重中,不顾一切私人牺牲,冲在别人的前面。这个比喻像其他一切比喻一样总是有点牵强和出格的,但他在科学领域里冲锋陷阵,义无反顾,不达目的不止的劲头,完全像他在球场上踢球一般。我既是个球迷,自容易这样来体会和赞赏他这本回忆录里写下的一生经历。

在汤先生的一生中,他的球门是清楚的,也就是他一生奋斗的目标是十分自觉的。更引人入胜的是他叙述这个目标怎样逐步由模糊而明确,由动摇而坚定,由抽象而具体,由"定情"而坚贞不移。

我们都应像汤先生一样,找准自己的球门并为这个目标全力以赴,只有这样的人生才是一场精彩的球赛。

超前或敏捷过人 是汤佩松先生突出的个性。他老是跑在他这门学科的前面,使他的老师辈或当时的权威瞠目结舌。再举一个实例:汤先生在明尼苏达大学读完本科后在约翰·霍普金斯大学得到了博士学位。一九三〇年他受哈佛大学普通生理学研究室之聘去协助当时的权威 Crozier 的研究工

作。研究的题目是"种子萌发期中呼吸作用的温度特征"。这是生物科学当时的前哨课题,目的是在找出呼吸这种生理现象和温度的关系,求得在不同温度中生理上化学反应速度的常数。可是我们这位不甘心在时代水平上"人云亦云"的超前哨兵却"对老板的总的思路开始怀疑甚至厌恶"了起来,因为他认为"呼吸作用只是气体交换的表面工作,离开探索生理功能的实质相差甚远"。

汤先生在完成和老板约定的试验工作的同时,私下却做了一些"黑活"。通过这项"黑活",他"用 CO[一氧化碳]抑制和光恢复方法首次证明了在植物中存在着细胞色素氧化酶",而且他的实验又突破了当时酶学动力学中的米氏(Michaelis)常数,因为米氏公式只适用于离体单纯的酶本身(in vitro)而不是存在于细胞体内(in situ)的酶活性与氧浓度(分压、底物)的关系。换一句话说,米氏是把细胞破碎后去测定的,而汤氏则在完整生活着的细胞中测定的。这项"黑活"把汤先生真正挤进了探索生命奥秘的大门,而把当时的那些权威一下抛在身后。从这里我们就能看出,在专研学问时必须全力以赴才能在这个领域里有所建树。

他在一九三三年离美时绕道走欧洲返国,目的是探探这门学科在国际上的水平。他访问了三位研究呼吸(代谢)作用的权威。在英国剑桥大学遇见 Keilin 时提出了一个问题:"你的这些关于细胞色素在体外氧化还原现象是否能代表它们在体内进行的规律?"他得到的回答是"这个问题只能由你自己去回答"。这句简单的答语指出了汤先生正在进行的"细胞呼吸作用的动力学研究"将是他在这门学科中"独树一帜"的有自己特色的思路和研究体系。他当即立下决心将为此奋斗

终身。这个体系的主导思想,用他自己的话说:"是用尽可能简单的,并又在进行正常生命活动的机体(动、植物或其细胞)在尽可能单纯的化学及物理环境(反应体系)中寻求这一问题的答案:一些无组织的(有机)物质是如何通过呼吸代谢、能量转换而变成有形态组构,能进行包括生长、发育在内的生命活动现象(功能)的活生生的生物的?"他明白自己走到了生命科学的最前沿了。

□知耻而勇、奋发向上

清华要向前,要超越,国人要自强,国家要北大,民族要复兴。我们的祖先说过"知耻者近乎勇"正因为我们还不如别人,所以我们更要勇往直前,去拼搏,去超越。

清华是个"赔款学校",是美国用中国庚子赔款余额建立的,美国政府的本意是在中国知识分子当中培养一批"追随美国的精神领袖",而学校偏又建在了被英法联军洗劫过的清华园和近春园。学生整天面对着被焚毁的断壁残垣,民族耻辱时时袭上心头,当时在学的吴宓曾有"热肠频洒伤时泪,妙手难施救国方"之叹。"五四"时,北大已高举科学与民主大旗,而清结可称道的是闻一多贴出的岳飞《满江红》,主题还是雪耻。清华是留美预备学校,学生受着美国式的教育,而在出洋后却非常敏感于西方人对黄种人的歧视(可参阅吴宓、朱自清、闻一多的日记与书信),他们远较其他大学的学生蕴积着更深重的对于民族耻辱的痛感;1925年为抗议日军炮轰大沽口而爆发的"三一八"游行示威中惨遭枪杀的韦杰三烈士,在死前说的最后一句话是:"我死不足惜,但中国要强起来呀!"为纪念这位年轻学生而立的碑是从圆明园搬来的一个被侵略者砍断的石柱,它那宁折不弯的身躯是清华精神的一个重要象征。