《资治通鉴》里的“兼听则明”

温 故

罗日荣

“一面之词”往往不可信，但好多时候，人又容易掉入“一面之词”的陷阱。人的潜意识里，说“一面之词”的人是自己的心腹，是最信任的人。正是明白“兼听”之难，司马光在《资治通鉴》里记录“兼听则明”的案例，希望大宋皇帝能够“鉴于往事，以资于治道”。

一

庞葱要陪魏太子到邯郸去做人质，庞葱对魏王说：“现在，如果有一个人说大街上有老虎，您相信吗？”魏王说：“不相信。”庞葱说：“如果是两个人说呢？”魏王说：“那我就要疑惑了。”庞葱又说：“如果增加到三个人呢，大王相信吗？”魏王说：“我相信了。”庞葱说：“大街上不会有老虎那是很清楚的，但是三个人说有老虎，就像真有老虎了。如今邯郸离大梁，比我们到街市远得多，而诽谤我的人一定超过三个。希望您能明察秋毫。”魏王说：“我知道该怎么办。”庞葱告辞而去，诽谤他的话很快传到魏王那里。后来太子结束了做人质的生活，庞葱果真不能再见魏王了。

“三人成虎”的故事说明：有些话虽然是谣言，但有人总是听到这样的谣言，便会信以为真，做出错误的决定。

二

孔夫子大概也是见多了这种现象，提出了“众恶之，必察焉；众好之，必察焉”的忠告。这一点，在中国的历史上，齐威王做得不错。

齐威王的左右近臣都说阿城大夫有能力，而即墨大夫官风败坏。齐威王使人暗访，结果与左右说的截然相反。事实是，即墨大夫管理的地区“田野辟，民人给，官无留事，东方以宁”，而阿城大夫管理的阿地却是“田野不辟，民贫苦”。原来，即墨大夫为人正直为民办事，不善交结朝廷近臣，阿大夫则善于行贿买动人情。

齐威王掌握了实情以后，就把各地的官吏召集起来，对确有政绩的即墨大夫“封之万家”，对阿城大夫以及那些因受贿而隐瞒实情的大臣处以重刑。此后，群臣悚惧，莫敢饰非，务尽其情。齐国大治，强于天下。

三

楚国任用昭奚恤为国相，昭奚恤弄权，经常在楚王面前恶意说他人是非，而且不准其他人去见楚昭王，引起了江乙的不满。江乙找了个机会对楚王说：有个人养了一条宠物狗，狗向井里撒尿，邻居看见了，想到他家里去告诉他，却被狗堵住门咬。现在昭奚恤常常阻挠我来见您，就像恶狗堵门一样。况且一有专说别人好话的人，您就说：“这是君子啊！”便亲近他；而对爱指出别人缺点的人，您总是说：“这是个小人。”便疏远他。然而人世间有儿子杀父亲、臣下杀君主的恶人，您却始终不知道。为什么呢？原因在于您只爱听别人的称颂，不爱听别人的指责呀！楚王听后说：“你说得对，今后我要听取两方面的言论。”

昭奚恤是楚昭王的宠臣，专门搞一些小伎俩陷害同事。据说，有一次，楚昭王派出楚国最会赶车的车夫王良，为昭奚恤赶车打猎，结果昭奚恤手气实在太背，连鸟毛都没有得到一根。昭奚恤很生气，怪罪到王良头上，说王良是天底下最不会赶车的人。昭奚恤恃宠而佞，自然让楚昭王下面的臣子看不惯，于是就有了江乙的谏言，目的就是希望楚昭王能做到“兼听则明”，以免“偏信则暗”。

四

唐太宗手下有个叫许敬宗的宠臣，才华横溢，自然招致一些人的嫉妒，有的人甚至称他是佞臣，在唐太宗面前诋毁他。唐太宗听了臣子们的话之后，决定听听许敬宗的想法。

有一天，唐太宗问许敬宗：“朕观群臣之中，唯卿最贤，他人议其非者，何也？”许敬宗对曰：“春雨如膏，滋生万物，黎民喜其润泽，行者恶其泥泞；秋月如圭，普照十方，佳人乐其玩赏，盗贼恶其光辉。天地之大，尚不能如其人愿，何况臣乎？臣无羔羊美酒难调众人之口。是非不可听，听之不可信，君听臣遭诛，父听子遭灭，夫妇听之离，兄弟听之绝，亲戚听之疏，朋友听之别。人生七尺躯，谨防三寸舌，舌上有龙泉，杀人不见血。评情有度理，何须小人说？”太宗曰：“卿言甚善，朕当记之。”

许敬宗不愧为才子，他一口气列举了六个事例，说明了君臣、父子、夫妻、兄弟、亲戚和朋友之间，听信是非会造成多么严重的恶果。把“兼听则明，偏信则暗”八字真言，说得豁然明亮。

五

司马光的良苦用心，赵宋统治者似乎没有领悟，帝王是一代不如一代，北宋两个皇帝成了金国的阶下囚，南宋最后的小皇帝跳了海。不过，司马光的记录，还是可以警醒明白人的：看看惯于颠倒黑白、造谣中伤、诬陷好人、美化自己的花言巧语者，再对比江乙的谏言，想想许敬宗的妙答，便不难知道“兼听”的重要性。正如汉代王符《潜夫论·明暗》所写：“君之所以明者，兼听也；其所以暗者，偏信也。是故人君通必兼听，则圣日广矣；庸说偏信，则愚日甚矣。”

再谈德艺双馨

随思录

郭震海

说“再谈”，因为德艺双馨是一个老话题。古人讲，艺如其人，德在艺先。先立德，后从艺，《周语》中有曰：“其德足以昭其馨香”。说“再谈”，更是因为如今追求和强调德艺双馨，依然有其现实意义。

“艺”是成事之本，“德”是安身之根。德艺双馨，意思是说，作为文艺工作者，必须具有良好的德行，再加之一流的技艺，才能赢得良好的声誉。如我们熟悉的京剧大师梅兰芳、豫剧大师常香玉，还有老一辈众多著名的艺术家，无不是以好作品和好人品，受到公众的敬仰和爱戴。

艺比天大，德如地厚。文艺是铸造灵魂的工程，文艺工作者肩负着启迪思想、陶冶情操、温润心灵的重要职责，承担着以文化人、以文育人、以文培元的使命，必须讲品位、讲格调、讲责任，要有信仰、有情怀、有担当。然而，观当下娱乐圈一些文艺工作者，只讲“艺”不讲“德”者有之，重“艺”不重“德”者有之。近年来娱乐圈屡现“丑闻”，诸如明星吸毒、作风奢靡、私生活混乱等，究其因，关键还是“德”的缺失。

受经济利益驱使，一些公司把“卖点”作为追求，一些艺人把“捞钱”视为目的，通过一些手段打造、策划、包装艺人，积极向上的文艺观被抛弃，不断追求利益最大化，为吸引眼球，可以使出各种招数，收视率、点击率、票房、曝光率成为衡量成功的标准，品德丢失，审美错乱。

一些年轻艺人，演了几部戏，有了一些崇拜者，挣了点钱，就自认为是“腕儿”“大咖”，开始自我膨胀，自我迷失，陶醉在鲜花与掌声中，淡漠了社会责任，淡漠了对艺术的敬畏之心，放弃了崇高的艺术理想，甚者逾越法律红线，挑战社会的道德底线。为了追求所谓的“曝光度”“关注度”“知名度”，没有绯闻就故意制造噱头，为了追求利益，失去了艺术的气节和风骨，忘记了起码的德行，沦为“市场的奴隶”，成为“吸金”的机器。

艺不精不可怕，可以学，德不立，很可怕。所谓德艺双馨，德为艺之首，重艺不重德，艺再精也行不远。孔子曰：“人能弘道，非道能弘人。”意思是说，人能把道发扬光大，不是道能把人发扬光大。《左传》中有语：“太上有立德，其次有立功，其次有立言。”“太上”是最上或最高的意思，“立德”是树立德行。也就是说人生最高的境界是树立德行，先立德，再立功，后立言。

自古到今，德艺双馨是文艺工作者的一贯秉承。过去，没有那么多平台与渠道，在传统的梨园行是非常重视“德”与“艺”的传承。历代老艺术家们毕生追求的不仅是艺术技能，更重视律己修身与道德操守。比如，梨园行讲究传帮带，师父带徒弟，首先要考察徒弟的德行，诸如精忠报国、忠孝仁爱、礼义廉耻、团结互助、谦和尚礼、公道正派等，然后再看技艺，最后再考虑是否可造，规矩很多，约束很严。

如果说“艺”为之“道”，那么“德”就是道之基也。无“德”不足以问“道”，求“道”必先重“德”，越是追求“道”之精也，越需要注重德性、德心、德行的修养。当然，文艺工作者也是人，是人就难免有这样或那样的不足，这就需要时刻自省，端正品行。一些艺术家、演员、歌唱家之所以杰出，除了追求精湛的技艺外，更爱惜自己的羽毛，注重品德修养。

一个文艺工作者，无论成就有多大、光环有多亮，都应该常怀一颗感恩之心，不断提升自身道德水准，遵纪守法、注重品行、严于律己，为公众立标杆、做楷模；戒骄戒躁、砥砺进取、苦练内功、精心钻研、开拓创新，不断适应和满足人民群众最文艺的新期待；不断提高学养、涵养、修养，加强思想积累、知识储备、文化修养，为世人弘美德，为自身留清名。

三日勿吃青，眼睛冒金星

宁波传统小吃青饺和青团（黄豆豆 摄）

老话新聊

桂晓燕

宁波老话是介讲：“三日勿吃青，眼睛冒金星。”这里的“青”，可以指人工栽培的各种绿叶蔬菜，也可以指田头野外生长的各种野菜。眼下春分刚过，万物欣欣向荣。几阵春风吹拂，几场春雨滋润，形形色色的蔬菜野菜长得那叫一个欢！有老话形容道：“油菜开花像黄金，萝卜开花白如银，草子开花满天星，倭豆开花黑良心，荠菜开花碎纷纷，马兰开花香喷喷……”这些水灵灵、鲜嫩嫩的“青”，让人看着悦目，吃着乐胃，是大自然最好的馈赠。

老底子每逢春暖花开，人们往往趁着去野外踏青郊游的时光，顺手采些野菜带回家，如马兰、乌葱、马齿苋、香椿头、金花菜等。马兰焯水切碎，拿香干丁一拌，撒点细盐味精，浇上一些麻油，味道勿要太赞哦！野生的乌葱，打上几个鸡蛋一炒，那独特的香味顿时弥漫整个屋子……现在不管是蔬菜还是野菜，大家基本上到超市或菜场去买，多了一些方便，却少了几分野趣。

人之所以离不开“青”，是由人的生理特点决定的。人是高级杂食动物，吃的东西最好是荤素搭配，五色俱全。就拿“青”来说，如果长期不吃碧绿青翠的各种蔬菜，就一定会出毛病。例如在大航海时代，跟随麦哲伦环球航行的西班牙船员，由于长期以饼干之类充饥，吃不到新鲜蔬菜，许多人得了可怕的坏血病，牙龈肿成了褐色海绵状，无法进食，以致活活饿死。幸存的船员心有余悸，将这噩梦记在日记里。当时他们还不知道，这是由于体内严重缺乏维生素C引起的，而维生素C大量存在于新鲜的蔬菜或水果中。说来也巧，今年恰距麦哲伦首次环球航行500周年。1521年3月，麦哲伦率领的西班牙船队跨越太平洋，抵达菲律宾群岛，首次实现了环球航行，但船上的许多船员已经魂断大洋。

相比之下，中国的航海团队，就比西班牙人聪明多了。可以说，我们宁波人与航海有特别密切的关系，因为自从唐宋时期海上丝绸之路兴起，宁波就成为海上丝路的重要起点港。中国通过海上丝路，对外出口的最重要大宗商品，就是丝绸和瓷器。尽管当时的中国人还不知道什么叫做维生素，但是清楚地知道，要是不吃蔬菜，眼睛会冒金星，人会疾病缠身！那怎么办呢？当时又没有真空保鲜技术和冰箱，不可能带足长期航行需要的蔬菜；腾出船上的地方来种菜呢？也是不可能的。且不说种在船舱里晒不到太阳，种在甲板上增加航行风险，单说一条，有那么多淡水来浇吗？据资料记载，我们聪明的老祖宗灵机一动，将一些黄豆带到船上，利用船上装载的瓷器作为容器，孵起豆芽来了。孵豆芽简单易行，将黄豆浸泡后，再按时浇点水，短短几天时间，美味的豆芽就能端上餐桌了。可以代替青菜，源源不断地供应。这样既解决了茫茫大海上吃新鲜蔬菜的难题，又不多占地方。豆芽长出来之后，还能起到填充材料的作用，当航行途中遇到风浪时，保护瓷器不因船只颠簸而碎裂损毁，好处真是太多了。

时至今日，人们的生活水准显著提高，吃的食物也更加丰富多彩。但无论舌尖上的花样怎么翻新，“三日勿吃青，眼睛冒金星”的饮食原则，是不会改变的。同时人们发现，“青”的质量发生了变化。老底子的“青”，按季节自然生长，用的是农家肥，除虫靠青蛙帮忙，是真正的绿色健康食品；而现在的“青”，都是化肥农药喂大的，几乎都有化肥农药残留，尤其是农残，影响人体健康。所以怎样洗菜，才能最大程度地清除农药残留，成了一门学问。笔者觉得效果比较好的，是一些电视节目中介绍的用小苏打溶液浸泡的方法。因为大多数农药呈酸性，而小苏打是碱性物质，能有效中和蔬菜中的农药残留。不过小苏打容易破坏蔬菜中的维生素C，所以浸泡的时间不宜过长，一般五六分钟就行了。另外有专家提出，用淘米水浸泡蔬菜，也是一种可行的方法。淘米水含有淀粉，有一定的摩擦力，能以物理作用去除农药残留，且不会破坏蔬菜中的维生素C。

总而言之，我们不但要吃青，还要吃得卫生，吃得健康。这才能体现在新形势下，老宁波“三日不吃青，眼睛冒金星”老话的精神。

漫画角

担心 陈定远 绘

品质待提升 尹元钧 绘

爸爸妈妈和好了 王真 绘

“去管理化”不等于去管理

新 知

陈春花

随着互联网技术和数字技术运用到组织管理之中，尤其是80后、90后群体成为组织发展的中坚力量，个体价值的崛起对传统管理带来的冲击非常明显，甚至一部分人开始提出“去管理化”诉求。

持有这种观点的人认为，取得成功的个体，都是因为能够更加直接地得到资源，能够自主创造价值。而扁平化、减少管理层级的确带来了明显的管理价值，这也从另一个层面支撑了“去管理化”的观点。那么，到底应该如何看待这个问题呢？扁平化，减少管理层级并不能够等同于“去管理化”。

很多时候，我们看到组织中个体的成长，能够持续创造价值，会以为这是个体本身优秀所致，这的确是非常关键的原因。但是，我们同样看到一个普遍的现象，同一个优秀的个体，在不同的组织平台上，所创造的价值会完全不同。后者恰恰说明，组织管理本身的价值。所以，我不同意简单理解“去管理化”，相反，我认为应更加关注管理价值本身。

为什么？回到管理本身进行讨论：管理的核心价值是激活人。人是最重要的资源。因此，如果管理者不能够激活人，只能说明管理本身出了问题，而不是说管理价值的丧失。大部分的情况下，我们没有把管理的效率发挥好，主要原因是大家把管理看成一种限制，甚至设计流程，也常常把流程变成控制本身，并不是让它去提升人的效率。

而这实际上违背了管理的价值。管理本身最大的价值是，让不能胜任工作的人可以胜任。从这个意义上来讲，管理实际上是在激发和帮助人的价值释放。

对于组织中的个体，对于管理的感受只是约束，并未获得赋能，所以要求“去管理化”，是因为管理者没有承担最基本的管理价值。人们更在意权力，更在意职位，更在意管控，这实际上是对个人价值的一种扼杀，或者是控制。如果我们能够反过来把管理本身的价值发挥出来，其实可以帮助到人。

所以也正是从这个角度去讨论，我才坚持说，我们应该加强管理，而不是说“去管理”。

如果说“去管理化”，我们应当“去”的实际上是简单的KPI（“关键业绩指标”考核法），简单的一种管控，简单的一种权力的概念。最重要的是，应该认真回归到管理价值本身，去驱动人，去激励人。

（作者为北京大学教授）

来源：北京日报