

【书中风云】

## 库克曾决定为乔布斯活体肝移植

蒂姆·库克于1998年加入苹果，最终接替史蒂夫成为CEO。这位安静而又专注的南方人是史蒂夫团队的绝对核心，两人之间也建立起了深厚的友谊。一次，史蒂夫给库克的母亲打电话，鼓励她说服她的儿子组建家庭。

库克从2008年开始就发现史蒂夫的身体状况越来越不好，到了2009年，史蒂夫几乎不来办公室了，库克每天都会去他家汇报工作，非常担心出现最不想看到的结果。库克说：“每天去他家时我心里都不好受，能感觉到他的身体状况越来越差。”史蒂夫看上去非常虚弱，腹腔积水导致腹部凸起，他整天都躺在床上，看上去非常憔悴、疲惫、烦躁。

他在加州的肝移植候选受者名单上排了号，这个名单是无法通过开后门随意更改的。在一次床边会谈时，史蒂夫告诉库克，他觉得已获得肝源的概率比别人高一点，因为血型比较稀有。在库克听来，这句话毫无逻辑，虽然等待名单上与史蒂夫相同血型的人的确少一点，但是这种血型的肝源也很少。事实上，史蒂夫能获得合适肝源的概率非常低。

一天下午，库克离开史蒂夫家后忧心忡忡，自己去做了一个血型测试，结果发现也是稀有血型，他觉得可能和史蒂夫是同一种血型。他开始研究，发现活体肝移植也是一种选择，美国每年都会进行大约6000台活体肝移植手术，无论对于捐赠者还是对于受体来说，成功率都很高。肝脏是可再生能源，移植给受体的那部分健康肝脏会长大，而捐赠者切割掉的那部分肝脏还会长出来。

库克决定去做检查，看看自己是否合适做活体移植。“我觉得他快要死了。”库克解释道。他去了一家离湾区很远的医院，因为不想被别人认出来。检查做完后的第二天，他去了史蒂夫家，卧室里只有他和史蒂夫两人时，他开始提议捐献自己的部分肝脏。“我真的想让他接受，”他回忆道，“但我话还没说完，他就打断了我，‘不行，’他说，‘我绝不允许，我永远不会接受！’”

“自私的人不会是这样的反应，”库克说，“因为肝脏问题，他已经奄奄一息了，面前有一个健康的人能够救他。我说，‘史蒂夫，我的健康状况没问题，我做过检查了，这里有报告，做手术对我来说没什么风险，我会康复的。’但他想都没想就拒绝了。他的回答不是‘你确定要这么做？’不是‘让我想想’，也不是‘我的情况似乎……’，而是‘不行，绝对不做！’他说这话的时候，差点要从床上跳起来。我们共事13年，他只对我吼过四五次，这是其中一次。”

“人们并不了解他的这一面，”库克说，“沃尔特·艾萨克森写的传记并没有真实全面地反映史蒂夫的性格，只是在重复一些陈词滥调，只反映出他性格中的很小一部分。看了那本书后，你会觉得史蒂夫就是个贪婪自私的利己主义者，但这不是事实。我永远都不想和书中描绘的那个人共事，生命太短了，不值得浪费。”

谈到这一点，其实史蒂夫很多好友的想法和库克一样，在对不同人的很多次采访中，他们都提到目前的出版物并没有反映出真实的史蒂夫，完全解释不了为什么他们愿意与史蒂夫共事如此之久。这些苹果前员工还有另一个共识：为史蒂夫工作的这许多年是他们生命中工作业绩最为突出的几年。

（摘自布伦特·施兰德 里克·特策利著《成为乔布斯》）

恐怕大清天下找不到第二家了。当时每晚南京城两江总督府内，曾国藩秉烛夜阅公事，全家长幼女眷都在麻油灯下纺纱绩麻，成为中国历史上的一幅动人画面。

应该说，和曾国藩一起生活很痛苦。身为总督眷属，他们需要与同一层次的家庭社交，也需要有自己的生活和娱乐。曾国藩以自己的“圣人”标准，去约束他们的日常生活，势必让他们在社会上显得寒酸落伍，造成他们在社交及生活中的种种尴尬不便。我们可以想象，曾国藩的妻子儿女们对他一定腹诽不止。然而，除了偷偷抱怨，拿这位天下最刚强又最顽固的老人，谁又有什么办法呢？

曾国藩有两个儿子、五个女儿，早在做京官时期，曾国藩就“议定”每个女儿的嫁妆是二百两白银。咸丰十一年六月初四日，曾国藩写信给曾国潢说，大女儿婚事在即，虽然当了总督，但他还要坚持在北京讲好的嫁妆数目：嫁女之资，每一分壹贰百两，余多年前在京议定，今不能增也。

咸同时期，物价上涨很快，社会风气变化迅速，二百两银子在咸丰十一年其实已经不够用。到了同治五年，曾国藩的第四个女儿曾纪纯出嫁时，这个数目更是脱离实际到了让人无法相信的地步。办婚事时曾国荃正好赋闲待在荷叶老家。他无论如何不能相信大哥只给二百两陪嫁银，“闻而异之曰：‘乌有是事？’”打开箱奁亲自验看后才相信。“再三嗟叹，以为实难敷用，因更赠四百金”。送了四百两银子给嫂子欧阳夫人，打发了第四女的婚事。

由于过于脱离现实，曾国藩刚刚去世，他的这套苦行僧式的家规就被儿子曾纪泽打破了。每个月月费增长六倍左右，曾家才达到普通官员的生活水平。由此也可以看出曾国藩在时，曾家人的生活是如何“落伍”。

（摘自《给曾国藩算算账》，张宏杰著）



有一种默契，让三人中年龄最轻，为人谦冲、诚笃、公正的梅校长统管全部学校行政工作。他们公推梅校长为联大常委会主席，所以梅先生在昆明实际上既是清华大学校长又是联大校长。而梅先生确不负众望地把三校的兼容并包、坚韧自强、严格朴素的学风融为一体。

举一小小的例证。在昆明，各机关都有一小汽车，供首长使用。在空袭频繁的年头，在城里发出警报之后，不少机关的首长纷纷乘坐汽车出城到乡间躲避。清华大学当时也备有一辆小汽车供梅先生使用。也就是在这一时期，后方的通货开始急剧膨胀，物价日升，师生生活日趋困难。梅先生毅然封存汽车辞退司机，每日安步当车往返寓所和联大办事处；有应酬，则以人力车代步。在躲避空袭时，他和师生们一起，出联大校舍的北门，在北门外小山上，席地坐于乱坟之间。在飞机飞到临头时，又一起跳入乱坟内事前挖好的壕沟中，仰察炸弹的投向，这一镇定坚毅、平等、同艰的行为在西南联大起了不言而喻的作用。

（摘自《往事偶记》，陈岱孙著）

## 曾国藩家人的寒酸生活

【史海钩沉】

虽然按惯例，两江总督拥有巨额收入，然而曾国藩却过得像穷人一样。

离开京城之后，曾国藩不再有出入官廷之需要。他每天面对的都是自己的同僚和下属，所以穿衣越来越简单。岂止简单，有时候简直到了不修边幅的程度。赵烈文说他第一次见到曾国藩时，曾国藩“所衣不过练帛，冠靴敝旧”。

这一记载得到了外国人的印证。同治二年，戈登在安庆与曾国藩会面，戈登的随员惊讶地发现“曾国藩……穿着陈旧，衣服打皱，上面还有斑斑的油渍……”

直到同治六年，曾国藩已经是太子太保、一等侯，又补授体仁阁大学士，名副其实的“位极人臣”了，可是他所穿的马褂质地简陋，又短又小，看起来比普通读书人还要寒酸。

在吃的方面，曾国藩更不讲究。有一次宴客，客人发现总督大学士请客居然用瓦器：窦兰泉侍御来，予亦陪饮，食鲂鱼止一大瓦缶。兰泉笑曰：大学士饮客，用瓦缶，无乃太简乎？公大笑而已。

这并非仅因战时物质条件艰苦，战争结束重现升平后，赵烈文日记中曾国藩每日的饮食也仍然十分简单。同治六年八月二十八日，赵烈文在曾国藩处闲聊，正好曾国藩的侍卫官拿着一张纸请示曾国藩。曾国藩告诉赵烈文，这是他的“食单”：每餐二肴，一大碗一小碗，三蔬，凡五品。不为丰，然必定之隔宿。

每顿饭两个主菜，三个小菜。这在普通老百姓当然是很丰盛了，但是在官员阶层，却是相当寒俭的。

曾国藩的女儿曾纪芬在回忆录中说，总督时期的曾国藩请客和出席下属举行的宴会，对用菜标准有严格要求：所至禁用燕菜烧烤之席，僚属皆遵守，相习成风。平日宴客常用之品，惟红烧鱼翅鱿鱼片及豆腐汤等。

至于住，曾国藩也可以说是天下总督中最不讲究的一个。同治元年，幕僚方宗诚来

到曾国藩身边，他这样描述曾国藩寝室的样子：当公夫人未来皖时，宴彭雪芹侍郎于内室，招予陪饮。见室中惟木榻一，竹床二，竹枕二，此外一二衣箱，无他物也。

不光自己的生活一如既往地简单，他对家人的要求也一如既往地严苛。

同治二年，曾国藩将欧阳夫人、两个儿子及两个女儿女婿接到了安庆。如前所述，曾国藩兄弟分家之后，曾国藩一支只分到五十五亩田地。分家以前，吃大锅饭，借曾国荃、曾国潢的光，曾家生活水平还算得上不错。分了家之后，欧阳夫人带领子女住在“黄金堂”。既然曾国藩要求自己“以廉率属，以俭持家，誓不以军中一钱寄家用”，曾国藩妻儿的生活马上变得贫窘了。曾国藩幼女曾纪芬就曾经回忆说：先公在军时，先母居乡，手中竟无零钱可用。

欧阳夫人在家手无余钱，只能事事躬亲，下厨烧灶、纺纱织布，无所不为。

欧阳夫人在乡下的苦日子过够了，和孩子兴冲冲来到安庆，想享享总督家眷的福，没想到总督府中的日子过得比乡下还要紧张。

曾国藩给夫人的零用钱很少。方宗诚记载说，欧阳夫人月费仅四千铜钱，折银二两，儿媳则减半。这点钱对于一位总督夫人来说，实在是太多了。曾国藩不许孩子们穿华丽衣服，有一次见曾纪芬穿了一条彩色绸裤，就立命她换掉。

整个总督府中，只有两位女仆。一位是欧阳夫人从湘乡老家带来的老嫗，另一位是大女儿身边的小丫鬟。因为人手不够用，欧阳夫人在安庆花十多千钱，买了一个女仆，曾国藩知道后大为生气。“房中粗事亦取办于母氏房中村媪，乃于安庆以十余缗买一婢，为文正所知，大加申斥”。欧阳夫人没办法，只好“遂以转赠仲嫂母家郭氏”。

既少月费，又无仆人，那么总督府中的日子怎么过活呢？只有自力更生：“文正驭家严肃守俭若此，嫂氏及诸姊等梳妆不敢假手于婢媪也。”

曾家的女人们，每天都要进行体力劳动。从洗衣做饭腌制小菜，到纺线绣花缝衣做鞋，都要亲力亲为。从早上睁开眼睛，直到睡觉，基本上不得休息。

同治七年，曾国藩剿捻回任再督两江后，为家中女人们制了个工作日程表：早饭后，做小菜点心酒酱之类，食事。巳午刻，纺花或绩麻，衣事。中饭后，做针黹刺绣之类，细工。酉刻（过二更后），做男鞋女鞋或缝衣，粗工。

在这个日程表后面，曾国藩还提出了工作量的要求，自己将定期检查：食事则每日验一次。衣事则三日验一次，纺者验线子，渍者验鸭蛋，细工则五日验一次。

如此辛苦的总督府家眷，



梅贻琦夫妇在昆明

## 梅贻琦「主持」西南联大时：封存汽车辞退司机

【阅案所得】

梅贻琦先生是一代受尊敬的科学家和教育家。他于1909年，由清华（当时称“游美学务处”）考选，作为首批庚款留美学生，直接送往美国留学。1914年，他学成回国，暂在天津青年会任总干事。1915年，即来清华（当时称清华学校）任教，先后讲授数学、物理等课。1926年，他以物理系教授兼任清华教务长（清华于1925年增建了大学部），1928年至1931年，他去美国任清华留美学生监督。1931年年底，他奉召回国任清华大学校长，直至1948年。在这十七年任职校长期间，爆发了全国性的抗日战争。清华大学从1937年至1946年，和北京大学、南开大学南迁长沙，继迁昆明，合组为长沙临时大学和昆明西南联合大学。梅先生以清华大学校长的身份兼任“西南联大”常务委员会主席。1949年以后，梅先生在美国保管清华大学基金。1955年去台湾，并用清华基金在台创办清华原子科学研究所（后发展为新竹清华大学），1962年在台北去世。

1937年抗战开始，平津沦陷。清华大学和北京大学、南开大学奉命南迁，联合组建“长沙临时大学”，一学期后，再迁昆明，改称“西南联合大

学”，从而经历了九年的颠沛流离的流亡大学生活。建校的道路是艰辛的。三校原来是国内北方三所名校。但正如一位绝对对联大怀有善意的学界人士当时所说的：三校已被连根拔起，流亡后方，一无校舍、二无设备、三无图书，只靠教员口授，教不出好学生来。但是临大、联大就是在这“筚路蓝缕”的精神下，战胜种种困难建起来的。这当然又是和三校全体师生坚韧的精神境界分不开的，但也是和学校领导责任的梅先生的领导分不开的。

上面已提过，临大和联大都不设校长。学校的最高行政机构为由南开校长张伯苓、北大校长蒋梦麟和清华校长梅贻琦组成的大学常务委员会。在三校长中，伯苓校长年龄最大，资格也最老。在长沙临大期间，他曾去长沙参加临大组建工作，但不久他就去重庆，在当时政府中另有职务。终联大之期基本上不去昆明。梦麟校长参加了临大和联大初期的组建工作。虽然在联大成立后的初期他仍住在昆明，在后期，也不时来往于昆明、重庆两地，但即使在昆明他亦避免过问校事。张、蒋二校长间似