

## 毛泽东领导艺术的特色

毛泽东是中国人民伟大的民族英雄。他是毕生为中国各族人民谋利益的优秀儿子，也是领导中国革命和建设的杰出领袖。

他生长在世界上一个半殖民地半封建社会的东方大国。半个多世纪以来，他为中国人民的解放事业历尽艰难险阻，为国家的独立和统一英勇奋战，为中华民族的繁荣昌盛，自立于世界民族之林坚韧奋斗，为人民的民主自由和幸福奋不顾身。他作为伟大的无产阶级革命家、政治家和战略家，具有顶天立地的革命气概；他善于“照顾全局，照顾多数，以及和同盟者一道干”的领导艺术，在中国革命史上写下了不朽的篇章。在那烽火弥漫的革命战争年代里，毛泽东度过了他的前半生，他多谋善断，运筹帷幄，神机妙算，决战千里，稳操胜券，表现了中国人民的智慧；他独具特色的军事战略，犹如曲曲凯歌，在世界军事史上闪耀着灿烂的光辉。他作为伟大的马克思主义理论家，具有实事求是的科学态度；他忠实于生活，而生活之树是常青的。他善于独立地探讨马克思主义，是马克思列宁主义的普遍原理和中国革命的具体实践相结合的倡导者和奠基者。用周恩来的话说，他在中国共产党人中是一个善于“指出真理的人，坚持真理的人，发挥真理的人”。他是创立毛泽东思想的主要代表人物，他的科学论著永远是中国人民最可宝贵的精神财富。毛泽东领导中国革命和建设的艺术特色，离不开他的伟大业绩

——为中国人民开辟了一个继续前进的坚强阵地。

毛泽东的领导艺术，是在中国共产党领导中国革命的过程中形成和发展起来的。它是党和人民智慧和结晶，同时也是中国社会的物质条件和精神条件、社会因素和个人因素优化综合的产物。他广泛参加社会实践（包括政治、军事、党务、经济、外交和科学教育文化等方面的实践），积累了正反两方面的丰富经验；他勤奋学习，汲取古今中外的渊博学识，所有这一切，都是形成毛泽东领导艺术特色的重要条件。

毛泽东的领导艺术，不仅是形象和具体的，而且是充满哲理的。从本质上说，它是从中国实际出发，运用马克思主义的认识论和辩证法独创性地解决中国革命基本问题的领导艺术。它的科学内容是多方面的，就其主要点来说：

——善于进行调查研究，正确地认识中国的基本国情，这是毛泽东领导艺术特色的根基；

——善于捉住主要矛盾，掌握矛盾转化规律，抓住中心环节，照顾全局，善于“弹钢琴”，这是毛泽东领导艺术特色的核心；

——善于作出科学决策，富有战略眼光，把原则性和灵活性结合起来，这是毛泽东领导艺术特色的关键；

——善于做人的思想政治工作，知人善任，团结干部，相信和依靠群众，这是毛泽东领导艺术特色的保证；

——善于绘制中国革命的独特图样（包括总图样和分图样，大图样和小图样），能动的反映客观实际情况，坚持从改造中国中去认识中国，又从认识中国中去改造中国，这是毛泽东领导艺术特色的魄力和魅力。

说到底，毛泽东的领导艺术，体现了一般和特殊相结合

的领导规律，反映了领导和群众相结合的领导方法。这是毛泽东把实事求是、群众路线、独立自主、自力更生统一在中国革命和建设实践中的艺术特色。所以，毛泽东领导艺术的成功，不仅在于它在理论上富有革命性，而且在实践上具有广泛的群众性。因此，它能够引导我们正确地认识中国，改造中国，建设中国，提高我们工作的原则性、预见性、科学性和创造性。

毋庸讳言，在毛泽东的长期革命生涯中，既有妙笔生辉的领导艺术，也有晚年败笔的历史教训。他自建国以后在实现由新民主主义到社会主义的转变过程中，逐渐离开了他倡导的实事求是的思想原则。他认为中国人民可以不经过资本主义的充分发展阶段而走上社会主义道路，但他既急于改变中国的新民主主义社会性质，又不认识我国社会仅处于社会主义的初级阶段。他以为不经过生产力和商品经济的巨大发展就可以超越社会主义初级阶段，急于求成，盲目求纯，为在中国快速实现全面的全民所有制并向共产主义过渡，逐渐滋长“左”倾空想的东西；坚持“以阶级斗争为纲”的错误方针，并在“文化大革命”中走到了极端，混淆是非，颠倒敌我。他把原来就认定是接班人的刘少奇在“文化大革命”一开始就错误地当作头号“走资派”批倒，却又把林彪定为“接班人”并写进党章；他把原来认为是“人才难得”的邓小平在“文化大革命”后期又错误地作为“走资派还在走”再批判，并且把同林彪集团相勾结的王洪文、张春桥、姚文元等江青集团要员继续加以重用，这反映了毛泽东作为领导者在用人行政上“左”的指导思想的错误。这一切都表明毛泽东坚持马克思主义在理论上的不彻底性，和在领导我国社会主义实践上的局限性。诚如毛泽东所说：“错误往往是正确的先导”。毛泽

东的正确与错误，成功与失败，为我们“坚持真理，修正错误”提供了宝贵的借鉴。十一届三中全会以来，我们党、国家和各族人民，在邓小平等老一辈革命家的指导下，完整地准确地理解毛泽东思想，实事求是地制定了党在社会主义初级阶段的基本路线，沿着建设有中国特色的社会主义的正确道路，坚持“一个中心，两个基本点”，建设富强、民主、文明的社会主义现代化国家，这既反映了广大人民群众的愿望，又是历史发展的必然。



## 第一篇 领导艺术的素养

毛泽东是在中国土壤中生长的巨人。他凭着独特的领袖魅力和高超的领导艺术，把中国革命引向胜利，改变了中国的历史进程。

毛泽东的领导艺术不是天生的，而是在长期的学习和实践中形成的。他具有渊博的知识，丰富的政治经验，杰出的智慧和卓越的才能，这是造就毛泽东领导艺术的重要条件。

人们对于毛泽东的领导素质和修养的认识，都是从他们的亲身感受中得到的。

在新闻记者的笔下，最著名的要算是曾在延安窑洞里长时间访问毛泽东的斯诺。他认为毛泽东是天才的军事和政治战略家，有一种坚定宏大的气魄，以非凡的能力综合表达了亿万中国人民最迫切的要求；具有十分动人的幽默感；博览群书，对哲学和历史很有研究，口才出众，记性超人；对工作一丝不苟，是一个精力充沛，不知疲倦的人。

在著名物理学家杨振宁的印象中，毛泽东既是一位领导人，同时又是一位高级学者。他对于思维过程，对于各个领域的概念都感兴趣。然而他又是一位非常注重实际的人，通过把他的特殊的洞察力与品格相结合，他成了许多其他极有才能的人们的领袖。

而同毛泽东并肩战斗半个世纪的周恩来则认为，毛泽东具有中华民族的谦重实际，中国农民的朴素勤勉，知识分子的好学深思，革命军人的机动沉着，布尔什维克的坚韧顽

强。毛泽东是跟中国人民血肉相联系的，是跟中国的大地、中国的社会密切相关的人民领袖。可以说，这些是对毛泽东具有一种特殊的素养的深刻概括。

## 一、一幅地图的启示

20世纪初的旧中国，外忧内患，民不聊生。少年毛泽东生活这样的环境里，耳闻目睹种种惨状，愤然不平，难道人生在世，注定要过痛苦的生活吗？他阅读到一些宣传新思想的书籍，深为祖国的未来担忧。尤其是《列强瓜分之危险》这本书，给他留下了深刻的印象。直至二十多年后，他还清楚的记得此书开头的第一句话：“呜呼，中国其将亡矣！”这些书中记述的帝国主义欺凌中国的大量史实和爱国志士救亡图存的强烈呼声，使他在青年时的政治意识中，开始把自己的前途命运与祖国、人民的前途命运联系起来，认为努力救国是每个国民的天职。对那些为民族复兴、祖国强盛做出贡献的中外历史名人，他充满崇敬之情，并立志效法他们以成为“栋梁之材”，还为自己起了个“子任”的别名，借以寄托以救国救民为己任的宏大抱负和坚强决心。为此，他没有按照他父亲的意旨，去湘潭一家米店当学徒，而是写下了“孩儿立志出乡关，学不成名誓不还，埋骨何须桑梓地，人生无处不青山”的豪情壮语。

1912年秋天，毛泽东来到长沙省立湖南图书馆，度过了半年的自学生活。这对他后来思想发展的方向产生了很大影响。

在图书馆大厅的墙上，挂着一幅《世界坤舆大地图》。

这是毛泽东第一次看到的世界地图，他对此产生了极大的兴趣：世界原来这么大！他每天经过这里，都要停步细看一阵。这个山村青年，原以为湘潭县就很大，湖南省大得了不得，中国更是大得称为天下。谁知从地图上看来，中国只是一小块，湘潭县连影子也找不到。这么大的世界，这么多的人生活其间，有多少事情值得去研究呀！冬去春来，随着毛泽东见识的增长，思路的拓宽，平面的地图在他眼前幻化为活生生的画面：世界上绝大多数人象韶山冲的农民一样过着挨饿受冻的苦日子，有无钱治病看着病死的；有交不起租谷钱粮被关进监狱活活折磨死的；有被封建家法族规逼得投塘吊颈的；读不起书，做一辈子睁眼睛的就更多了。而少数剥削者却鱼肉百姓，作威作福。这种不合理的现象，难道要永远存在下去吗？这样的旧世界，难道不应彻底改造吗？

正是这幅世界地图启示了毛泽东，他感到自己负有神圣的历史使命，“要为全中国痛苦的人，全世界痛苦的人贡献自己全部的力量。”通过革命，改变这个世界，使一切痛苦的人，都变成幸福的人！由此，他想到：“我们青年的责任真是重大，我们应该做的事情真多，要走的道路真长。”

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

毛泽东在旧中国的茫茫黑夜中寻找着指引他到达理想彼岸的真理，从孔孟之道、宋明理学到王船山；从康有为、梁启超、谭嗣同、严复到孙中山、陈独秀、李大钊；从赫胥黎的进化论、康德的二元论到十八、十九世纪欧洲的民主主义、空想社会主义以至托尔斯泰主义，什么他都去接触，都想研究，一时他的思想成了“自由主义、民主改良主义、空想社会主义等观念的大杂烩。”而真理总象蒙着面纱的美女，隐约可见却又捉摸不到。在这种情况下，毛泽东第一次来到

北京。

在老师杨昌济的推荐下，毛泽东到李大钊任主任的北京大学图书馆做助理员，担任的工作之一是登记来图书馆看书报者的名字。看着一个个宣传新思想的“知名人士”在自己面前留下签名，毛泽东是多么想向他们请教，以满足自己追求真理的渴望呀！他想同一些有名的参加新文化运动的人物交谈政治和文化方面的问题，可他们都是忙人，没有时间去倾听一个图书馆助理员讲湖南土话。倔强而自尊的毛泽东，并未因冷遇而灰心，他如饥似渴地阅读传播新思潮的报刊书籍，认真旁听北大的一些重要课程，积极参加进步学术团体的活动，广泛联络各方面的进步青年，不断地对各种学说进行研究、分析、比较和选择。在陈独秀、李大钊等先进知识分子的影响下，他的思想迅速的朝着马克思主义的方向发展。

经历了五四运动等实际斗争的洗礼，毛泽东于1920年第二次来到北京，在研读了当时所能找到的《共产党宣言》等马克思著作之后，他逐步克服了无政府主义等思潮的影响，抛弃了唯心主义的历史观，懂得了只有马克思主义才是对历史的正确解释，马克思主义是改造中国与世界的“一面旗子”；得出了只有俄国式的革命才能救中国的结论，从而成为一个马克思主义信仰者。

自从毛泽东接受了马克思主义，并成为中国共产党的创始者之一以后，他终生未曾动摇。正如他所说的那样：“我们的将来纲领或最高纲领，是要将中国推进到社会主义社会和共产主义社会去的，这是确定的和毫无疑义的。我们党的名称和我们的马克思主义的宇宙观，明确地指明了这个将来的、无限光明的、无限美妙的最高理想。”为了它，毛泽东奉

献了一切。

## 二、高瞻远瞩 经纶天下

1947年初，胡宗南大军进逼延安，局势跟陕北的严冬一样冷酷。即将撤离延安的美联社驻延安记者罗德里克来见毛泽东：“毛主席，在目前，中国共产主义的前途看来的确黑暗，将来会怎样？”毛泽东微笑着，沉思了一会，慢慢地说：“两年后，我邀请你到北京来探我。”以后的事都已经由历史证明了。

毛泽东这种对事物发展趋势的科学预见，是建立在他对人民事业的无限忠诚和必胜信心之上，同时，也表现在他那具有缜密的战略头脑和科学的理论思维之中。毛泽东有着长远的历史眼光，深邃的洞察力，敏锐的分析判断，是一个运筹帷幄的战略家。而这正是领袖人物必备的关键性素质。

毛泽东思维的锋刃，是他自觉地在日常生活和斗争实践中不断磨炼出来的。他在观察历史时，具有一种罕见的、不受细节缠绕而直接把握本质的能力。这往往使他比别人能更迅速地领悟事物的内在联系和发展规律。在五四期间他发表了《民众的大联合》的著名文章，将俄国的十月革命和我国的辛亥革命、五四运动加以比较研究。他认为，十月革命的胜利，就是民众大联合的胜利；辛亥革命的失败，则在于它只是“留学生的发踪指示，哥老会的摇旗呐喊，新军和巡防营的一些丘八的张弩拔剑所造成的，与我们民众的大多数毫无关系。”而五四运动再次证明了民众联合的力量最强。“陆荣廷的子弹，永世也打不到曹汝霖等一班奸人；我们起而一

呼，奸人就站起身来发抖，就要舍命的飞跑。”由此，他联想到古今中外历史上所有的改革和反抗运动，斗争的双方都有大联合，而斗争的胜负，则决定于联合的坚强与否，以及作为这种联合基础的主义是新是旧是真是妄，从而得出改造社会的根本方法就是民众的大联合的重要结论。同时，他提出了联合的策略原则：大联合要由种种小联合构成，小联合以各阶层人民的切身利益为基础，大联合以各革命阶级的共同利益为基础，在小联合的基础上，实现革命的大联合。这是毛泽东为中国革命提出的一个战略思想，为后来革命统一战线方针和群众路线奠定了最初的基石，并在以后的革命实践中不断丰富和发展，成为取得革命胜利的主要法宝之一。

当毛泽东倡导把革命的中心转向农村，武装农民，以农村包围城市，最后夺取全国政权的革命道路时，“左”倾教条主义者嗤之以鼻：山沟里出不了马克思主义。但毛泽东走对了。在党中央所在地延安即将陷入敌手时，毛泽东却宣称武装到牙齿的美蒋反动派只不过是纸老虎。许多人当然不相信，而解放战争和抗美援朝战争的胜利，使他的敌人也哑口无言。抗战时驻延安的美军观察团的谢伟思说：“我曾问过很多中国共产党朋友们，毛主席为什么能战胜他的很多敌人，成为众所公认的领袖。他们的答案都是一致的，归根到底：‘他高瞻远瞩’”。

毛泽东比别人站得更高些，看得更远些，想得更深些。但他总是这样说：一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。要成就一番大事业，必须有一大批志同道合、坚定不移的人，组织联军共同作战。早在1915年，他就将自己的姓名拆成笔画，发出有名的“二十八画生征友启事”，要结交能耐艰苦、愿为国牺牲的青年朋友；1917年又和几位挚友发起成立新

民学会。为把学会造成一个高尚纯粹勇猛精进的同志团体，毛泽东有着“经纶天下之大经，立天下之大本”的宏图大略。如蔡和森所说，即“三年之内，必使我辈团体，成为中国之重心。”

为此，毛泽东主张：学会的同志应分散到各地去考察，天涯海角都要去人，最好是一个人或几个人担任去开辟一个方面。各方面的“阵”都要打开，各方面都应该去打先锋的人，甚至提出“大留学政策”，除组织会员去法、德等西方国家勤工俭学，还安排人去日本、南洋；以后又组织了湖南一批进步青年去苏俄留学，“广为联络全中国的同志，进而联络全世界的同志，以共谋解决人类各种问题”。与此同时，他坚持将何叔衡、陈章甫等学会骨干和他一起留在长沙，把长沙作为学会的后方基地，创办自修大学，多方培育人才，并作一长远计划，“以为后来活动地步”。

依“改造中国与世界”的宗旨，学会规定了严格的人会条件：纯洁、诚恳、奋斗，服从真理。学问、品格不好和没有革命志向的人不能加入。人会须有五人介绍，评议部通过，并决定学会的作风应当潜在切实，不务虚荣，不出风头和不依赖旧势力等。

与当时一些各种思潮兼收并蓄的学术团体截然不同的，是毛泽东坚定地主张学会不能只是人的聚集，感情的结合，而应是主义的结合，必须以马克思主义为共同信守的指导思想来统一会员的思想和行动。对实践中不可避免出现的大浪淘沙、思想分化，毛泽东又主持做出决定，将那些背离学会原有宗旨的人及时分离出去，不断纯洁组织。

新民学会的历史作用在于，它不仅推动了湖南的革命斗争，而且更重要的是，造就了一批中国共产党早期的重要骨

干。

毛泽东领导新民学会的远见卓识，不啻是他日后领袖生涯的小型预演。

### 三、奇怪的“游学先生”

注重实践，可以说是毛泽东最突出的品质之一。他那沉静的抽象的思辨习惯，丰富的浪漫的想象力，总是和热烈的现实的实践活动紧密地结合着，成为他领导艺术的重要特色。这种求实精神，植根于中国农民质朴踏实的品质，古代爱国思想家“经世致用”学说和注重实行的传统，以及他所崇敬的教师杨昌济躬行实践的教诲和熏陶。最根本的，还在于他有着明确的改造中国的行动目标。

毛泽东从来不是一个坐而论道的人。从学生时代起，他就想方设法深入底层调查了解社会生活的真实。他曾在古书上读过司马迁周览天下名山大川，开阔襟怀，增广见闻的事迹，十分仰慕，后又在报上看到两个青年学生徒步旅行全国的报道，更想效仿。锻炼自己的意志和能力，“以天下国家万事万物而学之”。要游历又没有旅费，他就邀好友做了一回“游学先生”。游学，本是旧社会一些知识分子，靠走家串户给人写字作对联糊口谋生的一种方式。而毛泽东却充满浪漫色彩地利用它进行社会调查，可见他的独特个性之一斑。

就这样，他们身穿旧衣，脚踏草鞋，背着把旧雨伞，夹着个装有笔墨和记录本的布包上路了。在一个多月的时间里，他们步行千里，走遍了长沙、宁乡、安化、益阳、沅江等五县农村。三伏酷暑，使在崎岖山路上跋涉的毛泽东汗流



浹背，沿途的秀丽风光又使他心旷神怡，诗兴大发，留下不少赞叹的题词和诗章。遇到机关、学校、商店、庙宇等，他们就写几幅对联送去，换几个钱来做路费；遇到农家，就和农民一起劳动，拉家常；找不到食宿处所时，他们就露宿野地，吃野果充饥。每到一地，毛泽东总是广泛接触各阶层人士，了解当地的历史、地理、民情、风俗等情况。同伴放不下架子，只愿进大户人家，而毛泽东却最爱进小户家门，了解贫苦农民的生活状况：问他们有没有土地；租子怎么交；有没有识字的人；村里的土豪劣绅如何对待他们等等。农民们琢磨不透，哪有这样的游学先生？但毛泽东那土生土长的农民语言，温和平易的态度，关心体贴的神情，很快就赢得了贫苦农民的信任。他那厚厚的几本笔记本，被一天天记满。这种使人在他面前情不自禁地吐露心声的本领，始终是毛泽东最迷人的魅力之一。

为了接近和了解工人群众，开展工人运动，毛泽东煞费苦心。为了交工人朋友，他曾在长沙城外的一段铁路上来回散步，总希望遇见个把工人，后来终于遇到火车修理厂的一位工人并同他交上了朋友，又通过他结识了不少工人朋友。毛泽东常穿草鞋，戴草帽，着粗布短褂，到工人们聚集的地方，到茶馆去和工人们一块喝茶聊天。他到造币厂，找工人谈他们的生活；进成衣店，和裁缝们聊他们的工作、衣料、收入；客人坐人力车来毛泽东家，他就把车夫请进来喝茶、谈话；还到安源煤矿的矿井下考察工人的劳动环境和苦难生活。他亲自起草启事，担任教学，为工人们举办夜校，教他们读书识字，启发工人的阶级觉悟，教育他们团结起来，反抗剥削和压迫。

工农群众信任和尊敬毛泽东，不仅因为他讲的道理使他

们信服，而且因为他甘当小学生的恭谨态度，人民是毛泽东心中的“上帝”。他相信他们是真正的英雄，是历史的主人。从他们那里，他学到了许多书本上学不到的知识。因此，他反复告诫知识分子：如果不和工农民众相结合，将一事无成。

毛泽东在本质上是个实践家，并总是把了解中国的国情作为实践的第一目标。他鼓励先进的中国知识分子出国留学，探求真理、认识世界。但他自己却长期留在国内。在他一生中，只有两次访苏时短暂地离开中国。他就象神话传说中须臾不能离开大地母亲的巨人安泰一样，是二十世纪上半叶中国大地上生长的巨人，中华民族的优良素质和某些劣根性，在他身上都有明显的体现。

然而，中国需要他，他也离不开中国。1920年，他在给友人的信中提出：要改造中国，首先要了解中国的国情。不仅要了解中国的历史，还要了解中国的现状；不仅要了解中国古今的思想文化，还要了解中国古今的政治经济制度。“吾人如果要在现今的世界稍为尽一点力，当然脱不开中国的这个地盘。关于这地盘内的情况，似不可不加以实地的调查及研究。”并认为自己对自己的国家了解得还不够，把自己的时间花在中国会更有益处。

他努力钻研马列主义，正是为了更科学地认识国情，找到正确的解放道路。“可是这些书上，并没有中国的湖南、湖北，也没有中国的蒋介石和陈独秀。我是取了它四个字：‘阶级斗争’，老老实实地研究实际的阶级斗争。”经过六、七年的深入实际调查研究，他才弄清楚中国农村各阶级的状况，并且逐步制定了正确解决农民的土地问题的路线和政策。

毋庸讳言，当毛泽东成为一个马克思主义者的时候，他

所读的马列主义著作，比起他的同时代人，如蔡和森、邓中夏、瞿秋白等是较少的。但由于他注重实践，由于他同祖国大地那种血肉般的联系，他对半殖民地半封建的中国社会的了解和认识，比他同辈的许多人来说又要深刻得多，具体得多。他一旦掌握了马克思主义的立场、观点和方法，就能科学分析中国革命的实际问题。在实现马克思主义基本原理同中国革命的具体实践相结合这个根本点上，他是出类拔萃的。这是他能够集中全党智慧，把马克思主义中国化，创立毛泽东思想的根本原因之所在。

但是，我们从他的素质和经历中，也明显看到一种缺陷，这就是毛泽东终生对于现代资本主义大生产缺乏感性认识，往往囿于中国过去的经验，更多地受到中国传统文化的困扰。这些对他领导中国的社会主义建设都产生过消极的影响。

#### 四、“不入虎穴，焉得虎子”

毛泽东在他的名著《实践论》中写道：不入虎穴，焉得虎子。你要有知识，就得参加变革现实的斗争，你要知道革命的理论和方法，你就得参加革命。他的高超领导艺术正是在斗争实践中日益成熟的。建党初期他领导湖南工人运动的实践，已使他那卓越的政治才干和组织才干初步显露出来。

1922年10月，毛泽东直接领导了长沙六千多泥木工人的罢工斗争，取得了长沙工人有史以来第一次罢工的大胜利。

当时长沙附近洪水成灾，物价飞涨，铜元贬值，使原来

工价就很低的泥木工人再也活不下去了。工人们酝酿着起来斗争，却苦于没有领头人。在这个时候，毛泽东来到泥木工人中间，在无政府主义思潮影响下的部分工人，听说他是共产党，竟回避疏远他。毛泽东以极大的耐心，和工人中的党员、积极分子一起，深入细致地广泛接触群众，启发他们的觉悟，终于取得工人们的信任。接着，毛泽东又领导组织工会的基层组织十人团。短短两三个月就组织起一百多个团，一千多人，在此基础上，长沙泥木工会正式成立。毛泽东亲自为工会起草了十八条章程，并派党员参加工会的领导工作。泥木工人有了自己的组织，斗争阵势坚强起来。

这时，毛泽东分析了当时湖南的政治环境和主观力量，认为时机已经成熟，决定领导工人进行提高工价的罢工，使工人在斗争中认识到，只有经过共产党的领导和自己的奋力斗争，才能争得应有的权利。同时，他提出斗争的策略：运用合法斗争——群众请愿的方式，抓住赵恒惕的“省宪法”中装璜门面的一些条文来作文章。他一方面布置加强工人内部组织的严密和团结，坚持有组织的罢工斗争；一方面指示党的干部在报纸上发表文章，扩大宣传，造成舆论，壮大工人的声势，取得社会的同情。除了组织全国各地及湖南其他工人组织的支援外，毛泽东还与一些上层合法团体联络，利用他们对赵恒惕政府的不满，争取他们的声援和承认。可见，那时毛泽东已经十分注意利用舆论，争取间接的暂时的同盟军，抓住敌人营垒中的一个缺口进行攻击等策略手段。当长沙县署贴出布告，禁止请愿，并诬指工人代表为暴徒时，少数工人害怕了，无政府主义者乘机散布请愿无用的言论。毛泽东又连夜找积极分子谈话，为他们分析形势，鼓舞信心，并表示：请愿时我们都来，外面援助的事有专人管，你们放

心大胆地干到底!

10月23日，六千多泥木工人冒着大雨，到长沙县公署请愿。毛泽东插在工人队伍中间，带领群众高呼口号，同工人们一起在县署前坚持到深夜。第二天，他又亲自担任首席代表，带领工人代表们去政务厅谈判。他手里拿着“省宪法”，根据营业自由等条文同敌人辩论，讲得头头是道，句句有理。对方恼羞成怒，指着他问：“你究竟是什么人？”毛泽东回答：“先生要问我的资格，我就是工人代表，如果要审查履历，最好改日再谈。今天我以泥木工人代表的资格，要求政府解决工资问题。”驳得敌人哑口无言。在泥木工人的坚决斗争下，官府只得答应工人的要求。

领袖人物的伟大，不在于他从不失败，而在于他比别人更善于从失败中学习。毛泽东不仅是从胜利的斗争中积累了丰富的领导经验，而且是在挫折中学会领导革命。有人曾经问过毛泽东：你指挥打仗这么好，你是从哪里学了军事的？毛泽东笑着说：我在师范上学，当教员出身，从来没想到自己去搞军事，去打仗。后来自己带起队伍打起仗来，上了井冈山。在山上先打了一个小胜仗，接着又打了两个大败仗。于是我们总结经验，才产生了打游击的十六字诀。可以肯定，如果没有他亲身经历过战争的胜利和失败，他的军事名著《中国革命战争的战略问题》不可能写得出来。

建国后，他还多次说过：如果有人问，有哪一位同志，比如说我自己，对于中国革命的规律，在一开始的时候就完全认识了，那是吹牛，你们切记不要信。过去，特别是开始时期，我们只是一股劲儿要革命，至于怎么革法，哪些先革，哪些后革，哪些要到下一阶段才革，在相当长的时间内，都没有弄清楚，直到牺牲了多少党员、干部，吃了很多

苦头，才懂得如何处理党内关系、党外关系，学会走群众路线。最终还是在实践中逐步掌握中国革命的客观规律，才把革命引向胜利的。也许正是这个原因，毛泽东才认为他的《实践论》是比《矛盾论》更为重要的著作吧。

## 五、象安排打仗的战略那样 去占有知识

毛泽东高超的领导艺术，优异的才能和智慧，是丰富的革命实践经验的升华和结晶，也是他一生勤奋好学、博览群书结出的硕果。

和革命导师马克思、恩格斯、列宁一样，毛泽东首先是个革命家，同时，他也是一位通晓多种知识的伟大学者。他一生酷爱读书，但绝不是漫无目标的浏览，而是根据斗争需要和可能，象安排打仗的战略那样仔细地安排知识的占有。这使他具备了作为领袖人物所必需的宽厚的知识基础。

阅读的习惯，思考的训练，严密的分析方法及哲学的基础，这对于任何一位政治领导人物来说，不仅在开始受教育时需要认真养成，而且需要持之以恒地坚持下去。毛泽东在学生时代，就对历史、哲学、文学等学问具有浓厚的兴趣，逐步使他具有出类拔萃的才华。当年他的一些老师和同学曾经认为，毛泽东将会成为一个文学家。但他的志向却是严酷的政治。他从未考虑过在文学道路上的发展，而是对许多学生不感兴趣的哲学潜心钻研，对哲学基本问题开始独立的探讨。

从毛泽东第一次看到马克思、恩格斯的《共产党宣言》

的中文节译本起，就终生孜孜不倦地阅读和研究马克思、恩格斯、列宁、斯大林的著作。对其中一些主要论著和重点文章的精辟论断，他都熟读多遍，务求理解。

在极端艰难战争环境里，毛泽东依然多方面收集马列书籍以供学习。1932年红军打下漳州，他找到一本《反杜林论》译本，如获至宝。在长征途中，他一直把这本书带在身边。因病躺在担架上行军时还在读《反杜林论》这一本共产党员的必读书。

革命导师们的经典著作，毛泽东都喜欢读，他花时间读得最多的是列宁的著作，可惜的是，他主要是读列宁在革命时期的著作，而对列宁关于社会主义民主和社会主义经济建设方面的思想却缺乏深入的研究。这对于毛泽东晚年的错误不会没有影响。但即使他在犯错误时，他依然多次要求全党，认真学习马列主义。直至他逝世时，在他身边还放着两本战争年代出版的《共产党宣言》。

毛泽东主张打仗要“集中优势兵力，各个歼灭敌人。”这个作战方针，同样适用于他构造自己的知识大厦。在不同的时期，他总有自己学习的主攻方向，在中学读书时，出于寻找救国道路的迫切需要，曾想专修社会科学，对自然科学并不特别感兴趣。但当他确立了马克思主义的信仰后，便意识到“缺乏数学、物理、化学等自然的基础科学的知识，想设法补足。”因为自然科学也是人类争取自由的一种武器。紧张繁忙的建党工作使他在当时未能如愿。建国后，随着大规模社会主义经济建设的展开，毛泽东更急于弥补自己知识结构上的不足，他曾对旧友说过：我很想请两三年假学习自然科学。可惜，可能不容许我有这样长的假期。尽管如此，他还是尽可能挤出时间，了解一点世界自然科学学术思想的大

概，钻研过农业、机械、化学、水文、气象、地质等方面的自然科学知识，甚至学习外语，尤其对生命科学、天文学、物理学、土壤学最有兴趣。到晚年，他还雄心勃勃地计划带队骑马去黄河源头考察。

1963年，日本物理学家坂田昌一的《基本粒子的新概念》一文在我国翻译发表，很快引起毛泽东的高度兴趣。他赞赏坂田关于基本粒子并不是最后不可分的观点，并引申到宇宙的无限：宇宙从大的方面是无限的，从小的方面也是无限的。现在，基本粒子有更深层次的结构，在物理学界已得到公认。诺贝尔物理学奖金获得者格拉肖，在第七届粒子物理学讨论会上回顾物理学家们逐层深入研究物质结构的历程之后说：“我提议把构成物质的所有这些假设的组成部分命名为‘毛粒子’（Maons），以纪念已故的毛主席，因为他一贯主张自然界有更深统一。”

毛泽东爱读古书。在中南海他的书房中，满框满架都是线装书，连他睡觉的那张特大的木板床，也被古籍占去了一半。他对中国古代文化的熟悉，在党的其他领导人中居于首位，即使是在近代的革命家中，也是不多见的。但他决不是信而好古，钻进故纸堆出不来的学究。领导者要保持高瞻远瞩的能力，就必须善于立足现在回溯过去，并透过过去看清未来。伟大的人物能改变历史的进程，却不能割断历史，毛泽东深深的明白这一点。他认为：中华民族数千年的历史，创造了灿烂的古代文化，有许多珍品。从孔夫子到孙中山，我们都应给以总结，批判地继承。要“挈其瑰宝，而绝其糟粕”。

毛泽东读古籍，较喜欢看人物传记。中国古代有为帝王尧、舜、秦皇、汉武的业绩，曾使青年毛泽东向往，增强了



他的民族自豪感和自信心，孕育了振兴中华的壮志；而农民起义领袖陈涉、吴广直至李自成等人的传略，使他得出在中国封建社会里，只有农民的阶级斗争、农民的起义和农民的革命战争，才是历史发展的真正动力的结论。对于那些在历史上起过进步作用的，对旧势力、旧制度具有反叛性格的改革家和革命家的传记、著作，毛泽东更是反复阅读。这对他个性气质的形成无疑起过潜移默化的作用。

毛泽东不但从传统文化遗产中汲取丰富的思想营养，而且批判继承其中大量积累的民族智慧和治国经验。在他的藏书中，有一套线装本二十四史，共八百五十册。这部史书他生前不知反复看过多少遍，许多册的封面和边角都磨破了，从头到尾满布批注、圈点和勾划。他在读《新唐书》中的《姚崇传》时，看到姚崇向皇帝阐述关于怎样治国的一段话，非常赞赏，认为它简单明了，是古今少见的十条政治纲领。其中一些内容，对我们今天还有一定的参考价值。在书中不少地方，毛泽东还写下关于战略战术问题的许多批语。他不但自己读，还将认为值得一读的文章推荐给其他中央领导同志。如《后汉书》中的《黄琼传》、《李固传》等就因他的推荐而广为传播。文中关于“表曲者景必邪，源清者流必洁”，“以天下与人易，为天下得人难”等话语，曾为不少同志引为箴规之言。

毛泽东在“古为今用”思想指导下，从古籍中发掘出诸如“实事求是”，“惩前毖后，治病救人”，“知无不言，言无不尽；言者无罪，闻者足戒”，“兼听则明，偏听则暗”，“凡事预则立，不预则废”，“祸兮福所倚，福兮祸所伏”，“任人唯贤”，“百家争鸣”，“多谋善断”等许多言简意赅的警句，并赋予崭新的时代内容，使之有的成为表述马克思主义思想路线

的概括语言，有些成为党内生活的原则，有些则是党的某一方面的的工作方针或具有普遍意义的工作方法。这些都成了毛泽东领导艺术的重要组成部分。

毛泽东不仅喜读史书，对我国历代诗词曲赋和小说杂记也颇为精通。古典文学的优良传统，使他成为一代杰出诗人和语言大师。在他的谈话中，著作里，还常常信手拈来一些故事、典故，阐明政治、军事、哲学等方面的道理，通俗生动，警策凝炼，引人入胜。他曾用《红楼梦》中王熙凤“舍得一身剐，敢把皇帝拉下马”的话来鼓励立志改革的人；用《三国演义》中周瑜 29 岁当都督取得抗曹胜利的故事说明选拔德才兼备的青年干部的必要性；甚至用《西游记》中的人物来讲解“坚定正确的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术”。他说：唐僧这个人，一心一意去西天取经，遭受了九九八十一难，百折不回，他的方向是坚定不移的。但他也有缺点：麻痹，警惕性不高，敌人换个花样就不认识了。猪八戒有许多缺点，但有一个优点，就是艰苦。臭柿胡同就是他拱开的。孙猴子很灵活，很机动，但他最大的缺点是方向不坚定，三心二意。……毛泽东还特别提到那匹白马：它不图名，不为利，埋头苦干，把唐僧一直驮到西天，把经取了回来，这是一种朴素、踏实的作风，值得我们效法。

毛泽东就是这样，总是善于运用浅显明了的语言文字和完美的文学形式表达深刻严谨的思想内容，并能根据不同的需要，针对不同的对象，采取不同的风格：或通俗，或典雅，或幽默，或辛辣，或轻松活泼，或庄重严肃，写出大量说理透辟、气势磅礴，融古代语言于白话文之中，具有中国的民族形式和民族气派的马克思主义著作来。

## 六、干到老，学到老

勤奋，是所有伟人成功的铺路石，毛泽东的学识和智慧，也是艰辛劳动换取的。他常说：读书治学没有什么捷径和不费气力的窍门，主要在于，一要珍惜时间，二要勤奋刻苦。饭可以少吃，觉可以少睡，书不可不读。他从小就以学习勤奋著称，参加革命后更是如此。无论是在戎马倥偬的战争年代，还是在社会主义建设的繁忙岁月里，他都想方设法挤出时间看书学习，甚至连上厕所的片刻都不放弃。他曾诙谐地对秘书说：“我活一天就要学习一天，尽可能多学一点，不然，见马克思的时候怎么办？”

在他生命的最后几年中，他的体质日渐下降，多种疾病接连不断，但他仍以惊人的毅力坚持读书，小字本的书看不清楚，就看大字本的；没有大字本的，就用放大镜看。有一次发烧到39度多，两三天不大吃东西了，站不起来，躺在床上还要看书。

后来，他的眼病越来越严重，实在看不见了，就让身边的同志读书给他听。还是在周恩来的坚持下，医生为毛泽东的眼睛作了手术。病情刚有好转，他又要求照常看书学习，医务人员为保证他眼睛的恢复，规定每天只准看十五至三十分钟的文件或书。毛泽东满口答应，但一拿起书来就放不下。医生来了，他就急忙把书往被子里藏，医生一走开，他又贪婪地读起来，直到他心脏停止跳动前的几个小时，已无力说话了，还示意工作人员给他读鲁迅的著作。当听到满意的内容时，脸上露出欣慰的微笑。

毛泽东读书不但持之以恒，而且十分认真，他非常反对那种读书只图快，不讲效果的做法。主张要坐下来，钻进去，一句句、一段段地认真思考，用心领会，三复四温。从青少年时期起，他学习上的显著特点就是：读得多、想得多、写得多、问得多。尤其坚持“不动笔墨不看书”。几十年来，毛泽东每阅读一本书、一篇文章，都要在重要的地方画圈、杠、点等各种符号，在书眉和空白的地方写下许多批语。他看过的许多书上圈点细密、杠划不断，字句连编；圈旁有圈，杠外加杠，铅笔字上叠写毛笔字。有时，他还把书中精采的章节和语句摘录下来或随时写下读书笔记、心得体会。这些批注和笔记，有对原著扼要而精辟的概括，简明的评语，也有对原著观点的疑问、判评、引申，特别是有许多联系中国革命斗争实际提出的正确主张。由于他善于独立思考，批判分析，因此尽管纵览古今，罗网各家，兼收并蓄，但凡是读过的书，接触过的思想观点，他都能消化批判而有切实的收获，提出独到的见解。

## 七、文明其精神、野蛮其体魄

伟大的领袖人物，就其领导作用的实现而言，主要的不是依仗他手中的权力，而是靠其崇高的领导威望，高尚的品德情操，富于魅力的个性气质所形成的令人心悦诚服的吸引力和感召力，应当说，是伟人成功的一个重要保证。

毛泽东从青少年起就养成一种朴实公正、谦和诚恳、乐于助人的优良品质。这主要得益于他的母亲。他的家乡至今还流传着不少毛泽东少年时的感人故事。他去私塾上学，发

现一个贫苦同学带不起午饭，从此每天拿出自己带的饭与他分食；秋收时节下起暴雨，毛泽东不顾自家晒场上将要晒干的谷子，跑到邻家佃户的场上去帮忙，因为佃户家太贫困，经不起损失；旧历年关，父亲要他去收一笔猪钱，他却在回家的路上把钱散给了一伙衣衫襤褸的穷苦人。有一年冬天，他和叔叔一道在客店歇宿，早上起来时，发现棉裤被人偷走。当叔叔捉回那个偷棉裤的人后，毛泽东了解到他是个失业工人，大雪天只有一身单衣，身上一文钱也没有，就把自己的棉裤送给他，还留他在店里吃了早饭，并送了一串铜元给他作路费……

上中学后，在老师杨昌济的言传身教下，毛泽东更是以圣贤自勉，十分重视品格的修养和陶冶。英籍作家韩素音评论说：“在他塑造自己思想和行为的方法时，怀有极大的热情，极端唾弃自我放纵，成了一个苦行者。”的确，青年毛泽东信奉孟子所说的“天之降大任与斯人也，必将苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能”。为了承担历史将要赋予自己的庄严使命，他主张“文明其精神，野蛮其身体”。

在毛泽东的课堂笔记《讲堂录》中，他记载了许多锤炼品格的警句和体会。如：强调为人必须有高尚的理想；赞赏历代具有崇高气节的名人；主张“实意做事，真心求学”；提倡果断、精细和善用众人之长处的处事之道；讲究长期的积蓄工夫；对修身之道，还强调不辞劳苦，要有奋斗精神，要有朝气等等，并且躬行践履。他平时沉默寡言，说话从容，饮食起居有规律，待人热情谦和，上课时，正襟危坐；走路时，步伐稳定；和别人谈话时，认真倾听，决不插话。他很喜欢和同学们讨论问题，热心为大家排忧解难，但“只乐于

谈论大事——人的性质、人类社会的性质、中国的性质、世界、宇宙！”而不屑于议论琐事。听到别人谈这些问题时，他就有意识地避开。

一次，他去一位同学家，见那位同学吩咐佣人去买肉，并且讨论了半天买哪个部位的，什么形式的肉。毛泽东以后再也不同他来往了。

毛泽东一生重视体育锻炼，因为这不仅能够造成强健的体魄，还能培养顽强的意志。学生时代，他曾长年坚持冷水浴，还利用自然条件进行风浴、雨浴、日光浴、空气浴等各种锻炼，并和好友爬山、野游、露宿，锻炼忍饥、受热耐寒的能力。

游泳，是毛泽东最为喜爱，终老乐此不疲的一项运动。他把游泳作为搏击人生大海的一项不可缺少的准备。甚至到秋凉直至入冬后，他和好友们仍在波涛汹涌的湘江里“中流击水，浪遏飞舟”。1966年，毛泽东已届72岁的高龄，仍然跃入白浪滔滔的长江，挥臂畅游一个多小时，游程达三十多华里。他曾经对斯诺说过：这“对于增强我的体质也许很有帮助，我后来在中国南方的多次往返行军，以及从江西到西北的长征路上，特别需要这样的体质”。

还是这个斯诺，在他那本著名的《西行漫记》中写道：“用来形容毛泽东个人的生活方式、衣着、食物、居住环境的最恰当的词是：俭朴”。在中学读书时，他的俭朴，“不修边幅”就是出了名的。学校发的一套校服，穿得破了洞，褪了色也不扔掉；一件灰布长袍，四季都套在身上，同学们说是“土地袍子”。在艰苦的战争年代，他更是自觉和群众同甘共苦。在井冈山上，他带头打草鞋，吃野菜；长征途中和战士一起喝煮皮带汤；到延安自己开荒种地，转战陕北时连一

点面条汤也要和其他中央领导分享。建国后，条件好了，但他艰苦朴素的作风不变。在他身边工作过的同志，谁都能如数家珍地讲出几个感人故事：衬衣是补了又补，接了又接，实在太破了，换个领子和袖子照样穿；一条皮带断了接，接了断，接了四五次，不知用了多少年；一双皮鞋，旧得鞋面已布满裂纹，平常还舍不得穿，接见外宾时才穿；当年长征到保安后做的一条粗布褥子，一直带到北京……。点点滴滴，就象一个个能折射太阳光辉的小水珠，构成了伟人头上的炫目光环。

## 八、“虎气”与“猴气”

毛泽东撰写了《矛盾论》，并未使自己超脱出矛盾的漩涡。他也是一个充满矛盾的对立统一体。他本人也认为，自己身上既有虎气，也有猴气，但虎气为主。虽然这是一种形象的比喻，但却充满了辩证法。对于毛泽东多元化的个性，见过他的人有着多种描述：他既是一个通晓古今的学者，又象农民一样平易近人；十分幽默风趣，可又非常严肃认真；既坦率，又精明；既单纯，又复杂；既猛烈，又温和；既进取，又腼腆；极为敏感而又迟钝，谦恭而又高傲；细致周到，明察秋毫，可又衣着随便，不修边幅；具有成就大业的耐性，而一旦需要当机立断，又决不坐失分秒……这样的个性气质，造就了毛泽东领导艺术的独特风格。

毛泽东的温和文雅，甚至给他的初识者以一种“文弱”的印象。但是，深知毛泽东者，无不感到他同情弱小，尊重师长，对朋友、对同志诚恳热情，对身边的工作人员和蔼可

亲，甚至代警卫战士写情书……。但这种温和，伴随着不达目的誓不罢休的坚决和冲破一切罗网的反抗精神，凡是他认为不合理的事，他绝不妥协。他在给友人的信中曾坦然声述：“性不好束缚。”他主张解放个性，并认为“被束缚的个性如不得解放，就没有民主主义，也没有社会主义。”

毛泽东对于伟大目标的无限忠诚和绝对铁面无私，使他对己对人都有一种艺术家的苛求。他似乎认为，为了完成他的历史使命，有时必须要强硬到几乎残忍的地步，甚至说要做“马克思加秦始皇”，当温和妨碍他的原则和目标实现时，他只有把它放在一边，对人的价值的关心隐藏到目标价值的背后。在他的一生中，经历了太多的鲜血和死亡，他的对手们从未对他发过慈悲，他也决不宽恕不肯放下武器的敌人。他那傲而不驯的个性和不讲情面的行动，几乎使他的上级没有一个喜欢他，但他勇于正视并克服困难的顽强意志，对他领导下的人来说，却是取得最后胜利的象征和希望的化身。

对毛泽东而言，困难和挫折的挑战象强烈的兴奋剂，能激起他更大的热情和精力去拼搏，“与天奋斗，其乐无穷，与地奋斗，其乐无穷，与人奋斗，其乐无穷”。从某种意义上说，他是从逆境造就出来的伟人。

同所有的领袖人物一样，毛泽东也善于鼓舞和感染别人。而这种力量来源于他自己首先被崇高的理想所鼓舞和激励。他使人们意识到：为了整体的利益和远大的目标，部分的暂时的牺牲是必需的，有价值的；并使人感到，除了象他那样观察问题，并跟随他以外，不可能有别的道路。

他对未来的充满诗人气质的想象力，使他有时过于乐观，但更使他永远以旺盛的创造性和激情去奋斗。他冷静周密的思考，又使他在严酷的政治、军事斗争中稳操胜券。



他的犀利的幽默感来自深刻的辩证法，并成为他语言的重要特色。这既能在顷刻之间推倒隔开领袖与普通人的无形高墙，也能使论敌无处遁形。在和论敌论战时，他很少正面攻击对方，而是这里打一拳，那里踢一脚，从侧翼包围。最后再来一句俏皮话，或者在逻辑上指出一个致命的破绽，对方就倒了。直到现在，群众中还广为流传着他批林彪的话：说我讲的话一句顶一万句。不设国家主席我讲了六次，一次就算一句，也有六万句，可他们就是不听，连一句也不顶……搞那么多塑像，大理石的、花岗岩的、不锈钢的。你们在家睡觉，让我在外面站岗，风吹日晒雨淋，好不残忍呀！

没有坚定的意志或强烈的自信，任何人都不能成为重要的领袖人物。而毛泽东自幼年就显现出独立自主、敢想、敢做、敢为的品质和强烈的自尊自信。他曾豪迈地宣称：“自信人生二百年，会当水击三千里”。与他的挚友们“指点江山，激扬文字，粪土当年万户侯”。并在文章中写道：“老先生最不喜欢的是狂妄。岂知古今真确的学理，伟大的事业，都系一些被人加着狂妄名号的狂妄人所发明创造出来的”。青年时期，为了求真知，他曾报考多个学校，一旦看到学校的教学方式对自己不适合，又毅然退学，自学自修。他信仰马列主义，但对那些满口马列词句而不懂中国实际的教条主义者却绝不盲从，因为他认为真理不在他们的手里。他虽然已在斗争实践中总结全党经验，开辟了农村包围城市、武装夺取政权这条具有中国特色的革命道路，但仍对教条主义者给他扣上的“狭隘经验论”的大帽子耿耿于怀。他多次说：“我因此，到延安就发愤读书”，终于写出许多煌煌大著，从理论高度确立了中国革命道路，丰富了马克思主义理论宝库。“独立自主”成为毛泽东思想活的灵魂之一，除了是长期革命实

践的经验总结，也打上了毛泽东个性的烙印。

毛泽东还集沉稳忍耐与果敢决断于一身。他讲话、走路、办事从容不迫，从不疾言厉色，大有“不管风吹浪打，胜似闲庭信步”之风度。越是在危急的情况下，他越镇定自若，稳如泰山。我军主动撤离延安时，毛泽东坚持“老百姓走完我才走”。重磅炸弹震破窗纸，泥土落了满桌，他拂去泥土，继续伏案办公。警卫员把落在院内的弹片拿给他看，他掂了掂，风趣地说，“很好啊，可打两把菜刀！”在牵着敌人的鼻子转战陕北时，经常要与敌近距离行动。许多人为他的安全担心，他总是说：“大路朝天，各走一边。他走他的，我走我的，他上那个山头，我上这个山头，怕什么？”

毛泽东勇于坚持他认为是正确的意见，但从不自鲁莽。需要忍耐时，比谁都有耐心。他知道，在政治上，两点之间的最短距离往往不是直线，懂得一个成功的领导人必须知道什么时候应当强硬，什么时候需要妥协，什么时候必须畅所欲言，什么时候需要缄默不语。王明路线统治时期，他受到的不公正的待遇，几乎把他打入冷宫，但他都沉得住气，因为他相信真理在自己手上。他能够耐心等待，耐心地启发别人的觉悟，等待别人的觉悟，直到时机成熟，再来解决问题。

在延安时，有人问毛泽东：“反对‘左’倾机会主义路线的斗争能否早一些时候进行，使根据地和红军少受些损失？”他想了想道：怕不能。因为事物有一发展过程，错误有一暴露过程。如果早一、二年，譬如说，五次反“围剿”初期，虽然我已经看出教条主义宗派的错误，但是他们还能迷惑不少干部和部分群众。如果那时进行反对“左”倾机会主义路线的斗争，那么党内会发生分裂，在大举进攻我们的敌人面前，将对革命很不利。我们首先必须照顾革命的大局。教条主义者

虽然很错误，但终究还是内部矛盾，他们同国民党反动派这个凶恶敌人是性质不同的，不能以对付国民党的办法去对付他们。只有经过五次反“围剿”战争和长征第一阶段的严重损失的反面教育，绝大部分干部的觉悟才得以提高，认识才一致，在这样的条件下，才能瓜熟蒂落，水到渠成，使遵义会议成为历史的伟大转折。

成功地以自己的意志影响历史的领袖们，在做出决策时，有时是正确的，有时也会犯错误，但从不犹豫不决。毛泽东也是如此。只要需要，他就当机立断，化险为夷。长征途中，一、四方面军汇合后，张国焘仗着人多枪多，向党争权，反对北上方针。毛泽东、党中央一方面对他进行批评帮助，另一方面从加强团结、顾全大局出发，对他也作了一些有原则的让步。而张国焘却坚持“乘势南下”，甚至有挟持中央和右路军的企图。毛泽东接到叶剑英的报告后，立即与周恩来等人商量，在这千钧一发之际，果断决定率红一、三军团等部队先行北上。然而，毛泽东和军委纵队的驻地却处于四方面军部队的背地之中。毛泽东布置军委纵队以外出收集粮草的名义离开驻地，自己却在晚饭后，象平时外出散步一样，神情自若，从容坦然地带着警卫员出发了。直到离开张国焘部队控制的警戒线后，他才跨上马，连夜安全地到达三军团驻地。当张国焘发现情形不对要派兵阻拦时，毛泽东已于拂晓带领部队沉着自如地脱离了险境。

1971年8、9月间，毛泽东巡视南方，沿途同各地负责人打招呼，点名批评了林彪。林彪、叶群获悉毛泽东谈话内容，惊恐万状，决定对在旅途中的毛泽东进行暗害，发动反革命的武装政变。一方在明处，一方在暗处，一方剑拔弩张，另一方却毫不知情，局势显然凶多吉少。然而，毛泽东

凭借自己丰富的政治经验和敏锐的嗅觉，从江西负责人汇报的一些异常情况中发现了蛛丝马迹，并引起了高度警觉。他当机立断，突然改变了行程。

9月8日，林彪下达了武装政变的反革命手令。林立果等连夜进行谋杀毛泽东的阴谋策划。他们提出了三种罪恶方案：一是用火焰喷射器等打毛泽东乘坐的列车；二是用高射炮平射打火车，然后用他们控制的武装以抢救为名往上冲，“乘乱解决”；三是要林彪在上海的爪牙王维国带上手枪乘毛泽东接见的时候动手。毛泽东找到身边的工作同志，突然提出立即把他乘坐的专列从停在杭州笕桥机场附近趁夜转移出去。在那里停了两天后，毛泽东10日下午又突然提出马上就走，并不要林彪集团在杭州的爪牙送行。到达上海后，也不下车，在车上休息。11日上午，毛泽东接见一些负责人，谈笑风生，轻松自如，却偏偏不让准备乘接见时动手的王维国上火车。11日晚，当林立果等正策划用日本人对付张作霖的办法，制造第二个“皇姑屯”事件，乘毛泽东的专列通过时炸掉苏州附近硕放铁路桥时，毛泽东乘坐的列车已安然离开上海，平稳地驶过硕放铁桥，呼啸着往北行进，风驰电掣般地直抵北京。毛泽东超人的智慧和果断，于无声无息中使林彪集团的罪恶阴谋不能得逞。相反，林彪、叶群、林立果却仓惶出逃，落得折戟沉沙的可耻下场。

毛泽东是在长期的实践斗争中被党和人民公认为领袖的。虽然在他的晚年，因巨大的胜利而滋长了骄傲情绪，但从总体上看，他还是有自知之明的。他从来不认为自己是什么生而知之的“天才”，他常说，他是从农村中生长出来的孩子，开始也是迷信的，甚至某些思想是落后的。他读过孔夫子的书，也读过资产阶级的书，后来才学习马克思列宁主义

的。对于他自己认识到的缺点错误，他勇于承认并做自我批评。在中央苏区时，有一次，他的弟弟毛泽覃跟他争论一个问题。毛泽东一时未能说服他，一急之下就要动手打他。毛泽覃质问：红军还打人？共产党实行的家法，还是党法？……当时一些同志感到，兄弟间争吵是家常事，一笑了之，根本没放在心上，而毛泽东却一直记在心里。1959年，他在一次会议上讲到党内民主生活时，还提起这件事，把它作为反对家长制的领导来进行自我批评。直到他的晚年，他还多次表示：自己是“山中无老虎，猴子称大王”，“盛名之下，其实难副”。他曾对身边的同志谈到：想写一部书，把自己的一生写进去，把自己的缺点、错误统统写进去，让全世界人民去评论他究竟是好人，还是坏人。他说：我这个人啊，好处占70%，坏处占30%，就很满足了。我不隐瞒自己的观点，我就是这样一个人，我不是圣人。

是的，毛泽东是人而不是神。他具有领导一个伟大国家和众多民众的领袖魄力，但同样不可避免地存在缺点错误。他的成功和错误，都能在他的素质中找到相应的渊源。但无论怎么说，毛泽东都是我们这个世纪的伟大人物之一。他的基本素养，为他超群的领导艺术的形成和发挥，提供了重要的条件。

## 第二篇 调查研究艺术

善于调查研究是领导者获得成功的重要领导艺术。正确的调查研究，既是领导者必备的基本素质之一，又是实现正确领导的基础。

调查研究作为认识论和工作方法，把它置于科学的基础之上，作为辩证唯物主义的认识方法和工作方法，是从马克思、恩格斯开始的，列宁有许多发展，而发展得更完备的是毛泽东。以毛泽东为代表的中国共产党人，以独特的实践经验，把调查研究更加理论化和达到系统化。科学的调查研究，是坚持实事求是，一切从实际出发，理论联系实际。它是实现马克思列宁主义普遍原理和中国革命具体实践相结合的中心环节。

毛泽东在参加和领导中国革命的长期斗争中，十分突出地进行了一系列调查研究工作。他倡导和实践对于社会客观情况的调查研究，一直同理论脱离实际、一切从主观愿望出发、一切只从本本和上级指示出发而不联系具体实际的错误倾向作坚决的斗争。他的调查研究活动，贯穿于整个中国革命过程之中，无论在调查的广度和深度上，在当代共产主义运动和中国共产党内都是罕见的。在毛泽东的领导艺术中，科学的调查研究，是他审时度势、多谋善断、实现科学决策的重要前提。

## 一、失散多年的“孩子”找回来了

在延安整风期间，毛泽东曾向他身边的同志讲过两个小故事：

一个故事是发生在遵义会议期间，有一位同志对毛泽东的军事战略很不了解，他硬说毛泽东的军事战略是从《孙子兵法》上学来的，现在用不上了。毛泽东便问他：你读过《孙子兵法》没有？你知道《孙子兵法》一共有几章？问得那个同志面红耳赤，无言对答。因为那位同志根本就没有读过《孙子兵法》这部书。没有认真的调查，当然不可能有正确的发言权。

另一个故事是红军长征到达陕北之后，一位干部从外地来到陕北洛川，他对当地的情况根本不熟悉，对红军在陕甘边区的经济政策也不了解，第二天就下命令要取消一切苛捐杂税。毛泽东问他：一切苛捐杂税你都取消了，究竟有哪几种苛捐，哪几种杂税？问得这个同志答不上话来。不了解实际情况，当然也没有发言权。

毛泽东讲这两个故事，是要引导领导干部明了调查研究对于领导机关和领导干部的重要性。使干部们懂得为什么做工作不能装腔作势，不能闭目塞听，而必须从实际情况出发，首先要从了解实际情况着手，懂得一切结论产生于调查研究的末尾，而不是在它的先头。

毛泽东一生注重调查研究，非常珍惜自己的调查研究成果，特别是他自己感到满意的调查研究成果丢失了非常惋惜，一旦重新找回，就象失散了多少年的“孩子”又回到自己身

边一样高兴，《反对本本主义》的失而复得，就是一个例子。

1930年5月，毛泽东经江西会昌来到寻乌县城，他利用红四军一、二、四纵队分兵寻乌、安远和广东平远做发动群众工作的时机，在寻乌开展了大规模的调查工作。因为，在1929年下半年至1930年上半年间，党内存在着的“左”倾思想和“左”倾政策，又有新的发展。在农村，主张烧杀政策，提出什么“杀杀杀，杀尽一切反动派的头颅；烧烧烧，烧尽一切反动派的房屋”。把土豪劣绅分子和他们的家属子女混为一谈，不区别对待，一律斗争、打倒，甚至还有人鼓吹什么把小资产阶级变为无产者，然后强迫他们革命。在这种极左思想影响下，有的地方乱烧乱杀，执行所谓“地主不分田”、“富农分坏田”的政策，使他们的生活处于极端困难的境地。这样，就使得地主、富农看不到出路，拼命来反对共产党，反对革命。在城市，某些存在着“左”倾思想的人，也主张对中、小商人和工商业兼地主的工商业资产实行没收的错误政策。以往，在红军内部曾有过对待城市商店筹款的规定，但是，并不了解城市商业的真实情况，不知道什么是资产阶级，什么是自食其力的经营者和手工业劳动者。基于这种情况，毛泽东为了正确制定在农村对待富农的政策和在城镇中对待小商业者的政策，亲自选定了在地处闽、粤、赣三省的边陲之地——寻乌，进行实地调查。

毛泽东一来到寻乌，就住在县城西关苍天堂，深入实际，进行了20天的调查，弄清了当地的基本情况。但他经过反复思考，认为还有不少似是而非的问题，需要进一步研究。于是他和县委书记古柏商量，召开了有50多人参加的总结调查会共同探讨问题。在会上，毛泽东说：我来寻乌调



查了近 20 天，承蒙诸位先生的指点，使我获得了很多闻所未闻的知识。今天请大家来核对材料，叫做集思广益。毛泽东把没有把握或者不够清楚的问题，一一提了出来，让大家议论，广泛地征询大家的意见。这次调查会开了两天，集中大家的好意见，这样，寻乌调查基本结束。

毛泽东非常重视从实际调查中获得的第一手材料，并不断进行分析研究。1931 年 2 月，他利用第一次反“围剿”胜利的间隙，在宁都小市整理了近 10 万字的《寻乌调查》，并一直珍藏着，经过长征，带到延安。

在寻乌调查过程中，毛泽东为了总结调查研究经验，并从哲学高度进行理论概括，于 1930 年 5 月，在寻乌写下了《调查工作》。毛泽东说：你对某个问题没有调查，就停止你对某个问题的发言权，这不太野蛮了吗？一点也不野蛮，你对那个问题的现实情况和历史情况既然没有调查，不知底里，对于那个问题的发言便一定是瞎说一顿，瞎说一顿之不能解决问题是大家明了的。那么，停止你的发言权有什么不公平呢？当时，这篇文章由闽西特委翻印，在红四军中和中央苏区革命根据地广为传播。革命队伍中，无论是干部，还是战士，都知道毛泽东的一句名言：“没有调查，没有发言权”。后来，由于作战频繁，很多资料难以保存，这篇重要文章也在反“围剿”中失传了。毛泽东一直为它的遗失而惋惜。直到 1957 年 2 月，福建省上杭县荣山公社官山大队一位叫做赖茂基的农民，把自己珍藏了 27 年之久的一本油印的《调查工作》小册子，作为革命文物贡献出来，这篇重要的历史文献才失而复得。虽然由于年代久远，这本小册子的纸张已经变得发黄了，但是，它的重新出现，毛泽东从调查研究中总结出来的科学思想结晶又呈现在人们的面前了。

毛泽东听到这个消息之后，非常高兴，他说：失散多年的“孩子”终于找回来了。1961年3月，毛泽东在广州召开的中央工作会议上回忆这篇文章时说：这是1930年写的一篇老文章，是为了反对当时红军中的教条主义而写的，那时没有用“教条主义”这个名称，我们叫做“本本主义”。这篇文章是经过一番大斗争写出来的，我对自己的文章有些并不喜欢，这篇我是喜欢的，看来还有些用处，印若干份供同志们参考。1964年6月，《调查工作》收入《毛泽东著作选读》公开发表，毛泽东为它改了一个名字叫：《反对本本主义》。

《反对本本主义》是毛泽东多年从事调查研究工作的实践经验和理论概括。它是同党内教条主义错误思想斗争的一个重要历史总结，也是毛泽东在领导中国革命斗争中，把马克思主义的认识论和方法论的理论原则运用于实际工作中的具体表现。毛泽东从思想理论上阐明了调查研究在领导工作中的重要意义和科学方法。他从认识论的高度，第一次鲜明地提出共产党人要从斗争中创造新局面的思想路线。他正确地阐述“中国革命斗争的胜利要靠中国同志了解中国情况”的科学论断，深刻揭露和批判了教条主义和唯心主义实质及其对革命事业的危害，也批判了当时红军队伍中一部分人安于现状，不求甚解，墨守成规，迷信“本本”，而不愿到群众中去作实际调查研究的错误倾向。他申明我们的斗争需要马克思主义，但是必须同我国的实际情况相结合，一定要纠正脱离实际情况的本本主义。并指出有的人开口闭口“拿本本来”，或者不作实际调查，成天地闭着眼睛在那里瞎说，这是共产党员的耻辱。毛泽东强调一切结论产生于调查情况的末尾，而不是在它的先头。只有蠢人，才是他一个人，或者邀集一堆人，不作调查，而只是冥思苦想地“想办法”，“打主

意”。须知这是一定不能想出什么好办法，打出什么好主意的。只有深入实际，深入群众，调查研究，才能取得正确的认识，找到解决问题的正确办法。而那种形式主义、本本主义的态度和方法，是对上级指示息工的最妙办法，也是最危险的。离开实际调查就要产生唯心的阶级估量和唯心的工作指导，其结果不是机会主义，便是盲动主义。这样，毛泽东关于“反对本本主义”的思想，同他后来倡导的“马克思列宁主义的理论和中国革命的实践相结合”的思想是一脉相承的，同教条主义和经验主义划清了界线。可以说，坚持调查研究，把马克思主义基本原理同中国实际结合起来，是毛泽东领导艺术的精华所在。

## 二、“三打祝家庄”的启示

调查研究是领导者的一种基本素质。但是，作为一个好的领导者，要使自己的判断和决策正确，不致于失误，仅仅懂得“没有调查，没有发言权”是不够的。他还必须具有“不做正确的调查同样没有发言权”的科学态度。

为了使调查研究真正做到实事求是，1931年4月2日，毛泽东起草了《总政治部关于调查人口和土地状况的通知》，这是用中央革命军事委员会总政治部名义发给红军各政治部和地方政府的。在这个通知中，毛泽东发展了“没有调查，没有发言权”的思想，进一步提出“不做正确的调查同样没有发言权”的科学口号。这就是说，一个领导者，在对某一问题的判断、决策之前，虽然作了调查，但是，如果不作正确的调查研究，不能获得正确的材料或者得

到的情况不真实，他同样没有获得对这一问题的正确的发言权。这样，做出的判断和决策就不可能是实事求是的，错误也同样是不可避免的。

毛泽东在领导中国革命的生涯中，十分注意实事求是。“实事求是”一词是中国的语言，是东汉史学家、文学家班固赞扬西汉景文帝之子刘德的严谨治学态度的话。最早见于《汉书·河间献王传》“修学好古，实事求是”。唐朝学者颜师古曾经对这句话作过注：“实事求是”，就是“务得事实，每求真是也”。这一成语，在中国流传了近两千年，毛泽东在《改造我们的学习》中，对它做了新的解释：“实事”，就是客观存在的一切事物，“是”，就是客观事物的内部联系，即规律性，“求”，就是我们去研究。毛泽东经常用这句成语教育干部，应当从客观存在的实际情况出发，从中引出其固有的规律性，作行动的向导。1941年冬，他为中央党校题词：“实事求是”。在建国以后，他又强调实事求是，就是马克思主义普遍真理和中国革命具体实践相结合，这是我们党的历来的旗帜，是党的优良传统。毛泽东给实事求是赋予新的科学涵义，半个多世纪来，一直是指导我党的工作的根本思想原则，成为我们党的马克思主义思想路线的代名词。

毛泽东还经常用《水浒》中“三打祝家庄”的故事，来说明做正确调查研究的重要性。宋江三打祝家庄才取得胜利，为什么呢？因为前两次都没有做到正确的调查，情况不明，方法不对，所以打了败仗。后来，又派人深入到祝家庄内做了正确的调查，获得了第一手真实情况，熟悉了盘陀路地形，拆散了李家庄、扈家庄和祝家庄的联盟，并且部署了藏在敌人营盘里的伏兵，运用了和外国故事中所说的木马计类似的方法，终于第三次就打了胜仗，攻下了祝家庄。

实事求是，正确的调查研究，是毛泽东领导艺术的重要特色。它的基本要求包括：第一，要把调查和研究紧密结合起来，调查中有研究，研究中有调查。这就是毛泽东说的用马克思主义的基本观点和方法进行周密的调查，了解和研究客观情况，把调查与研究统一于中国革命的实践中；第二，正确的调查研究，不是漫画式的了解和浅尝辄止的一知半解，而是周密的、系统的调查和研究工作。对此，毛泽东曾多次说过，大略的调查和研究可以发现问题，提出问题，但不能解决问题，要解决问题，还须做系统的周密的调查工作和研究工作。

在这方面，毛泽东为我们做出了表率。

大革命时期，在中国共产党的组织和领导下，农民运动蓬勃发展。然而，一些逃往长沙、武汉的土豪劣绅，却污蔑农民运动是所谓“痞子运动”，“惰农运动”，“土匪运动”，叫喊：“农民运动不取缔，地方就永远不得安宁”等等。在国共合作的统一战线内部，国民党右派和一些反动军官也攻击农民运动“糟得很”。而在共产党内以陈独秀为代表的右倾投降主义者，被这种反动的叫嚣吓倒，一味迁就国民党右派，也诸多指责农民运动“过火”，不敢支持蓬勃发展起来农民运动，不懂得无产阶级领导的民主革命的中心问题是农民问题，宁愿抛弃农民这个最重要的革命盟军。他们虽然也到过一些地方，找了一些人了解农民运动的情况，但是，由于没有做正确的调查研究，不但没有得出正确的判断和结论，相反却提出农民协会不能带有阶级色彩，不能超出自卫范围，甚至命令解散农民武装，取消已经建立起来的农民政权等错误的决断。

毛泽东则不然，北伐战争开始后，他从广州到上海担任

中央农民运动委员会书记，负责指导全国的农民运动。为了回答党内外对农民运动提出的问题，亲自到全国农民运动发展最猛烈的湖南省，实际考察农民运动。1927年1月4日，毛泽东开始下乡调查，到2月5日，共32天，走了1400多华里，实地考察了湘潭、湘乡、衡山、醴陵、长沙5个县的农民运动情况。这5个县是当时湖南农民运动最高涨的地方。在乡下，毛泽东广泛接触群众，深入调查研究，访问了农会、工会、妇委会等农民基层组织的干部，召开了各种类型的调查会，获得了大量的、真实的第一手材料。2月16日，毛泽东把考察的详细情况向中央写了湖南农民运动考察报告。毛泽东说：“在各县乡下所见所闻与在汉口在长沙所见所闻几乎完全不同，始发见从前我们对农运政策上处置上几个颇大的错误点。”他把共产党领导下的农民运动，同辛亥革命做了比较，指出：孙中山先生致力国民革命凡四十年，所要做而没有做到的事，农民在几个月内做到了，“国民革命需要一个大的农村变动，辛亥革命没有这个变动，所以失败了。现在有了这个变动，乃是革命完成的重要因素。”因此，“所有各种反对农民运动的议论，都必须迅速矫正。革命当局对农民运动的各种错误处置，必须迅速变更。这样，才于革命前途有所补益。”他明确指出农民运动“好得很”而不是“糟得很”。没有贫民（所谓“痞子”），便没有革命，打击他们就是打击革命。所以《湖南农民运动考察报告》是毛泽东对农民运动进行正确的调查研究的科学成果。它不仅真实、具体地记录了湖南农民运动的伟大实践，而且论述了解决农民问题在中国民主革命中的重要地位和无产阶级领导农民斗争的极端重要性，驳斥了那些非难农民运动的种种谬论，批评了陈独秀的右倾错误，提出了正确领导农民运动的意见，

成为我们党领导中国革命特别是正确指导农民运动的光辉文献。

十几年后，毛泽东还记忆犹深地回忆这次农村调查的情况。在1941年9月13日，毛泽东在延安对中央妇委、西北局联合组成的妇女生活调查团说：“中央要我管理农民运动，我下了一个决心，走了一个月零两天，调查了长沙、湘潭、湘乡、衡山、醴陵五个县。这五县正是当时农民运动很高涨的地方，许多农民都加入了农民协会。国民党骂我们‘过火’，骂我们是‘游民行动’，骂农民把地主小姐的床滚脏了是‘过火’。其实，以我调查后看来，也并不都是象他们所说的‘过火’，而是必然的，必要的。因为农民太苦了，我看受几千年压迫的农民，翻过身来，有点‘过火’是不可免的，在小姐的床上多滚几下子也不妨理！”

毛泽东进行农村调查的生动事实告诉我们，调查研究的确是一项重要的领导艺术，要想获得正确的调查结果：

首先，调查要深入。1930年，红军到达闽粤赣三省交界的寻乌县时，毛泽东在马蹄河畔召开过一次宣传会。在会上，他开头第一句就问大家：“同志们，你们来寻乌做调查没有？”大家回答说：“调查了！”他又问：“那你们讲一讲，寻乌做生意的中间，哪一类最多？”有人根据寻乌县城人最爱吃豆腐、喝水酒（糯米甜酒）的习惯，回答说：“大概是做豆腐、水酒的多。”毛泽东笑笑说：“就算说对了，那么再说说，寻乌哪几家豆腐做得最好、最容易卖掉？又有哪几家水酒做得最好？”这下子可把那位同志难住了。于是，毛泽东把自己调查的结果告诉了大家，并说：大家到一个地方做调查研究是好的，但调查要深入细致，走马观花，到处只问一下，是了解不到问题的深处的。

后来，直到建国以后，毛泽东还多次强调调查研究一定要深入，反对那种蜻蜓点水，不求甚解的调查。俗话说：“涉浅水者得鱼虾，涉深水者得蛟龙”。要做出正确的调查，不做到“身入”和“心入”是搞不好的。

其次，要坚持系统的周密的调查研究。这不仅要有正确的调查事实的方法，而且要有正确的分析研究事实的方法。关于分析研究的方法，毛泽东指出有两种：一种是用对立统一的观点对材料进行分析和综合。他以苏东坡用“八面受敌”法研究历史为例，说明应该是分析而又综合，并提出用“四面受敌法”作为研究中国社会的一种基本方法。他说：“今天我们研究中国社会，也要用这个‘四面受敌’法，把它分成政治的、经济的、文化的、军事的四个部分来研究，得出中国革命的结论。”另一个重要方法，就是对于调查的材料要抓住要点或特点进行分析研究，只有这样才能抓住事物的本质，获得正确的调查结果。我们知道，马克思写《资本论》搜集了浩繁的资料，光笔记就作了1500多种。列宁写《帝国主义论》时，也收集了大量的统计材料，但他并不是全部采用这些材料，而是采取了最能表现出其本质特点的部分。毛泽东在抗日战争时期，也是通过对中日双方矛盾的分析研究，写出了《论持久战》。对那种不分主次，眉毛胡子一把抓，罗列问题的调查和研究，毛泽东称之为“象挂了一篇狗肉帐”，“用处不大”。并且认为：“十样事物，调查了九样，如果这九样都是一些次要的东西，把主要的东西都丢了，那么，仍旧是没有发言权”的。失去主要内容的调查，决不是正确的调查。正确的领导，不仅要坚持“没有调查，没有发言权”，而且要追求更高层次；不做到正确的调查同样没有发言权。毛泽东用“三打祝家庄”的故事教育干部和他自己正确



进行农村调查的事实，对于我们认识毛泽东的领导艺术是十分有益的。

### 三、上井冈山的决定

巍峨的井冈山，位于湖南、江西两省交界的罗霄山脉中段。它绵延数百里，山高林密，气候多变。多少年来，这里一直是起义农民、绿林好汉出没的地方，“官军”奈何他们不得。

1927年10月的一天，井冈山南麓忽然来了一支军队。他们是什么队伍，来这里做什么？他们是毛泽东率领的秋收起义后改编的工农革命军，要到井冈山来落脚。

事情还要从头说起。

1927年，当中国第一次国内革命战争到了危急关头的时候，在武汉召开的中共中央常委一次扩大会议上，毛泽东就主张只有“保存武力”，才有办法对付事变，并提出“上山可造成军事势力的基础”，“八七”会议后，党中央一位负责人要他到上海党中央机关工作，他回答说：我不愿意跟你们去住高楼大厦，我要上山结交绿林朋友。

有了上山的思想，但为什么选择上井冈山呢？这是毛泽东通过调查研究后得出的结论。

毛泽东受中央委托，按照“八七”会议决定的总方针，到湖南领导秋收暴动，9月初，在安源张家湾开了一个部署起义的重要会议。在会上毛泽东获得了一个重要信息。江西安福县农民自卫军总指挥王新亚向毛泽东汇报了井冈山地区革命斗争情况，王新亚原是北伐军的一个营长，北伐军离开

江西永新时他被留在当地协助政府组织工农武装。大革命失败后，王新亚与贺子珍等人在1927年7月搞了一次永新暴动。但不久暴动失败，永新被敌人攻破。王新亚带领安福农民自卫军到湖南浏阳一带活动，而贺子珍和其他一些人则上了井冈山避难。在井冈山上，当时有袁文才、王佐两支农民武装。袁文才是穷人家出身，他从年轻时起，就受到革命影响。后来他参加了当地的马刀队农民武装。1926年初，他加入了共产党。入党后，他把360人的马刀队改为宁冈农民自卫军，接受党的领导。大革命失败后，他把这支队伍拉上井冈山，为党保存了一支武装力量。同时他还为附近几县的共产党员上山避难提供方便。王佐是个穷裁缝，也是由于不满封建压迫拉起300人上了井冈山。在山上，袁、王二人结拜为兄弟。此外，王新亚还介绍了井冈山地区的地理情况以及附近地区党组织的状况。这些情况表明，井冈山地区除有利的地理条件之外，在群众基础和党的力量方面都是革命军落脚的理想地方。

9月9日，以攻打长沙为中心目标的秋收起义爆发了。但是，由于敌我力量对比的悬殊，各路起义部队先后受挫。9月19日在文家市里仁学校的一个大教室召开了起义军前委会议。会上对部队的去向问题进行了激烈的争论。有的人不承认敌强我弱的客观形势，仍然坚持攻打长沙的计划。毛泽东则尽力说服大家放弃攻打长沙的计划，而转移到敌人统治力量比较薄弱的农村去。毛泽东说：在战后国际资本处于相对稳定时期，在帝国主义和国民党共同勾结对付革命的形势下，特别是国内蒋、汪合流，组成反革命联盟，这个时候我们硬要走交通要道，去打城市，那就有全军覆灭的危险。只有把革命引向敌人不注意的地方去发展，胜利才有希望。

毛泽东让人从学校借来一张大地图，他指着地图说：我们有一个罗霄山脉可以休养生息，地图上象眉毛一样浓的这个地方（指井冈山）我们可以去。为了鼓舞士气，毛泽东又举了一个生动的例子。他说：大家知道，每一个朝代都有山大王，可从来没听说有谁把山大王彻底剿灭过，我们也要去当山大王。这时，有人不同意毛泽东的看法，说到山上做山大王，叫什么革命？毛泽东说：我们的这个山大王是特殊的山大王。山大王没有什么主义，可我们是共产党，既有主义又有政策，山大王和我们比不上。那么叫人怎样能消灭我们呢？最后前委会接受了毛泽东的意见。

9月20日起义部队向罗霄山脉中段——井冈山进军了。在南下的过程中，毛泽东在思考着部队的落脚点问题。虽然井冈山有很好的条件，但毕竟没有亲自调查过，以井冈山为落脚点，一时还不能下最后的决心。当时，毛泽东考虑的另一个落脚点是在湘南。早在秋收起义组织前，毛泽东就拟定了准备在湘南暴动的计划，提出以湖南汝城为中心实行军事割据。中央也同意过这一计划，但后来由于形势发生变化，湘南起义改在湘东和赣西一带举行。当时，毛泽东在反复比较两种方案中哪一个更有利、更现实。在湘南建立根据地，目的在于和南昌起义后南下广东的部队靠拢，以便于相互配合和呼应。两种方案比较的结果，毛泽东决定暂不作最后定义，而待进一步调查研究后再作结论。

9月29日，部队到达了永新县三湾村。毛泽东一方面对部队进行整编；另一方面派人和袁文才、王佐取得联系，以争取他们的支持。经过双方几次会谈，袁、王表示同意毛泽东的部队上山，共商大计。

10月上旬，部队到达井冈山北麓的茅坪。毛泽东把伤

病员安置在这里后，仅留下少数人开展工作，而命令部队继续南下，到湖南南部去，一方面打土豪筹款，另一方面了解南昌起义部队的消息。同时他还派何长工去湖南与湖南省委和衡阳特委联系，打听南昌起义部队的消息。这时，毛泽东因脚伤而没有随部队南下，留在茅坪养伤。

在茅坪养伤的日子里，毛泽东对井冈山地区进行了初步调查。他利用这个机会调查了这里的地理环境和人员情况，并同袁、王多次会面谈话，了解他们的身世和思想。同时他还与上山避难的永新的党员贺子珍等谈话，了解永新党组织的情况。此外，他还由袁、王陪同，考察了井冈山北段的地势、地形。通过调查研究，毛泽东对在井冈山落脚的决心增大了。有一次，他在同贺子珍的谈话中说：井冈山的地理环境好得很。可以讲，我们有了一个落脚点。这里进可攻，退可守，回旋余地大得很哩。

脚伤痊愈后，毛泽东便下山追赶湘南的部队了。10月下旬，部队到达了湘南酃县的水口。在水口，毛泽东一方面指挥部队作战，同时继续进行调查研究。有一天，部队搞到一批载有南昌起义南下部队消息的报纸，立即送到指挥部。毛泽东从国民党的报纸中得知叶挺、贺龙的部队在广东潮、汕地区遭到失败，损失极大。从这一消息中，毛泽东作出了如下判断：在湘南立脚是不现实的。因为第一，湘南地处平原边缘，交通要道，敌人无论如何是要来争夺的。第二，叶、贺部队的失利，使得在湘南立足以和广东相呼应已成为不可能。这样，毛泽东当机立断，放弃在湖南割据的意图，而决定到井冈山建立根据地。

于是，毛泽东率领部队离开水口，几经周折，于10月下旬从井冈山西南面经过荆竹山、双马石上山，并受到王佐

部队的接应。

毛泽东二上井冈山后，再次对整个罗霄山脉进行了调查。他利用战斗的间隙从南到北走遍了整个罗霄山脉。

井冈山地区包括一山六县，即井冈山和江西的莲花、永新、宁冈、遂川和湖南的酃县、茶陵。在这里，有进行“工农武装割据”的有利条件。

首先，井冈山有有利的地理条件。井冈山地区周围五百多华里，地势险要、高山连绵，通往山上的道路只有黄洋界、桐木岭、朱砂冲、双马石、八面山五大关隘，真是一夫当关，万夫莫开。加上山里树密林深、气候多变，因此军事上进取可攻、退可守。

其次，井冈山具有一定的经济条件。边界六县盛产稻米、油茶和林木，仅宁冈一县所产粮食即可供全县两年食用。这可给部队提供足够的经济给养。

再次，井冈山地区有较好的政治条件，共产党的组织和群众组织都有较好的基础。大革命时期，边界各县就建立了党组织和农民协会，农民运动蓬勃发展。大革命失败后，党组织和农民协会虽遭到很大的破坏，但革命影响仍然存在，许多党员和群众转入深山，继续坚持斗争。

最后，在井冈山进行武装割据，也有袁文才、王佐等人的实践。

在调查的基础上，毛泽东对罗霄山脉各段进行了分析比较。他认为北段地势不如中段，又太接近大城市；南段地势比北段好，但群众基础不如中段，在政治上对湘赣两省的影响也小些。只有井冈山的罗霄山脉中段最利于进行武装割据。这样，毛泽东最终确认在井冈山建立革命根据地。

1928年4月，朱德和陈毅率领的南昌起义军余部，经

过长途跋涉也上了井冈山，和毛泽东的部队会师。从此，“工农武装割据”的大旗便在井冈山上高高飘扬，中国革命从此有了转机。此后，在实践的基础上，毛泽东进一步总结了井冈山和其它革命根据地的经验，创立了农村包围城市，武装夺取政权的理论，为中国革命指出了一条正确的方向。

在井冈山建立革命根据地，走农村包围城市的道路，是毛泽东调查研究的科学成果。理论来源于实践，离不开正确的调查研究。毛泽东是人而不是神。开始他也并没有要在井冈山建立根据地的先见之明，他是通过调查研究，不断总结经验，才最终确定以井冈山为根据地的。当时党的许多领导人都没有能够认识到这一点。甚至当毛泽东的认识已经为斗争实践证明是正确的时候，党内还有不少人反对，斥之为“农民意识”，“保守主义”。他们仍然坚持城市中心论。毛泽东和他们的根本区别在于，他们只是从“本本”出发，脱离中国革命的具体实践，而毛泽东从来没有把革命的理论当作教条，他总是注重于实际情况的调查研究。他不唯书，不唯上，不唯人，而只唯实。他既有严格依据实践经验办事的求实精神，又有不吃现成饭的创造精神。这应当说是毛泽东调查研究艺术特色之一。

#### 四、既要会打仗，又要会打圈

1927年秋，毛泽东率工农革命军在井冈山建立了革命根据地。要巩固和发展这个根据地，首先必须解决如何发展武装斗争问题。

刚上山时，毛泽东的部队不过千余人，朱毛会师后成立

了红四军也才不过三千余人，而江西、湖南两省的敌人很强大，他们常常联合起来“会剿”红军。因此，不研究和制定红军的战略战术原则，红军就站不住脚，根据地也就不能存在和发展。

在井冈山开展“工农武装割据”的斗争，是无先例的，从中国的孙子到德国的克劳塞维茨，无论是马克思、恩格斯还是列宁、斯大林，都没有也不可能给红军准备一个现成的答案。毛泽东依据井冈山的革命斗争实践，通过不断调查研究，不断总结经验，创立了红军最初的战略战术原则，并且使它不断完善。

上山后，经过向群众调查，他了解到井冈山从前有一个山大王朱聋子的故事。朱聋子叫朱孔阳，他在井冈山当了几十年山大王，官府一直捉不住他。因为朱聋子对井冈山的地形、气候、敌我力量对比都作过详细的调查。井冈山地势险峻，到处是悬崖绝壁，只有几条狭窄的小路通进山里，有的地方甚至连羊肠小道也没有，要靠攀登才能上去，而且山里树密林深，气候多变，经常是云雾弥漫。朱聋子充分利用这一点，官府的兵一进山，他就跟官军满山转圈子。因此他总宣传说：在井冈山不要会打仗，只要会打圈。

毛泽东从这件事上受到很大启发。他想，打圈是为了避实就虚，摆脱敌人的追击，并迫使敌人暴露其弱点；而打仗是为了吃掉敌人，战胜敌人。总之，要把打圈和打仗结合起来，才能消灭敌人，保存自己。这样，他便从朱聋子的故事中引出了新思路。毛泽东对红军的干部和战士说：我们要把这位山大王的办法改一下，就是既要会打仗，又要会打圈。敌人是来者不善，善者不来，所以我们要退避三舍。你一退，敌人不知我们去向，就得重新侦查。我们先领他兜几个

圈子，把他肥的拖瘦，瘦的拖垮。等他的弱点暴露出来，我们就来个雷公打豆腐，专拣软的欺，打他个干净利落。总之，象做买卖一样，赚钱的就来，蚀本的不干。打得赢就打，打不赢就走。你来时我叫你打不着，我打你时一定要把你吃掉。

毛泽东就是这样，善于把调查得来的、别人习以为常的材料给予科学分析，提出新的认识。他善于借鉴前人的经验，但又不拘泥于它，而在新的条件下加以发挥。

井冈山根据地的初创时期，毛泽东充分利用这里地形复杂、群众条件好的有利条件开展有声有色的游击战争。1928年5月，蒋介石调集湘赣两省十个团的兵力，从吉安向永新推进，企图分进合击，攻占井冈山根据地。毛泽东和朱德亲自指挥了这次战斗。通过军事侦察，了解到敌军的实力和意图，于是命令红军于5月底撤出永新城，集结于宁冈待命。敌人占了永新后，不敢贸然行动。于是红军从宁冈向西佯攻酃县，引诱不知虚实的赣敌杨池生、杨如轩部向西深入，红军带着敌人转了一圈后，突然回师东进宁冈新城，占领七溪岭有利地形。经过6月23日一天激战，全歼敌人一个团，击溃两个团，又乘胜猛追四十里，缴枪千余支，取得了龙源口大捷的胜利，并且第二次占领了永新城。真是“不费红军三分力，打败江西两只羊（杨）”。

毛泽东就是这样从战争中学习战争并不断总结游击战争的经验，逐步形成了游击战争的战略战术原则，即著名的十六字诀：敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。

游击战争十六字诀的形成，也有一个实践中不断完善的过程。开始只提出“敌进我退”，就是在强敌面前保存自己，避免不必要的损失，反对死打硬拼，作有计划的退却。之



后，加上“敌驻我扰”，就是对驻扎敌军派出部队，采取各种形式骚扰之，使其疲惫不堪，穷于应付，也可达到挫其锐气，耗其精力之目的。再以后又添上“敌疲我打”，主动袭扰之，以歼灭敌人有生力量。最后增加一条“敌退我追”，就是对溃逃中的敌军乘胜追击，坚决打击。这样，完整的十六字诀就在对敌斗争中形成了。

关于井冈山时期红军游击战争的战略战术原则，毛泽东在1929年4月5日，代表前委给中央的信中，作了如下的概括：“我们三年来从斗争中所得的战术，真是和古今中外的战术都不同。用我们的战术，群众斗争的发动是一天比一天广大的，任何强大的敌人是奈何我们不得的。我们的战术就是游击的战术。大要说来是：‘分兵以发动群众，集中以应付敌人’。‘敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追’。‘固定区域的割据，用波浪式的推进政策。强敌跟踪，用盘旋式的打圈子政策’。‘很短的时间，很好的方法，发动很大的群众’。这种战术正如打网，要随时打开，又要随时收拢。打开以争取群众，收拢以应付敌人。三年以来，都是用的这种战术。”后来，毛泽东在领导中央红军粉碎国民党对中央根据地的第一、二、三次反革命“围剿”的战斗中，继续运用这一战术原则，并取得了战争的胜利。

从毛泽东制定红军游击战争战略战术原则的事例中，我们可以看到，他不拘泥于古人，也不拘泥于“本本”，一切从实际出发，经过调查研究和对实践经验的总结，不断丰富和完善，形成了具有中国特色的军事战略战术，从而发展了马克思主义。

## 五、“抽多补少，抽肥补瘦”

土地革命是中国民主革命的主要内容。只有解决了农民的土地问题，才能使农民从封建土地制度的剥削和压迫中解放出来，否则民主革命也不能获得成功。

早在1925年春，毛泽东就在湖南韶山对典型佃农进行了调查，并写了《中国农村佃农生活举例》一文。这是我们看到的毛泽东最早用文字写成的调查材料。通过调查，他认为中国的佃农比世界上任何国家的佃农都要苦得多，许多佃农没有土地，无法生活下去，被迫背井离乡，成为“兵匪游民”。1926年北伐战争以后，毛泽东在担任中央农民运动委员会书记期间，又对全国土地占有情况进行了统计调查。调查材料表明，占全国农村人口10%的地主、富农、官吏和高利贷者，占了全国所有可耕地的70%；但占全国农村人口65%以上的贫农、佃农和雇农却只占耕地的10—15%；农村的中农也仅占15—20%的耕地。中国农民问题主要是贫农问题，不废除封建土地制度，解决农民土地问题，就不能解放农民。

井冈山革命根据地建立后，毛泽东就领导边界各县农民开展土地革命。从1927年冬开始，红军战士遵循“分兵以发动群众”的精神，组成小分队分赴各县进行宣传，帮助农民打土豪分田地。土地革命开始后，毛泽东亲自到永新县夏幽一带搞试点。他走访了许多贫苦农民，和他们促膝谈心，了解农村土地状况和阶级状况以及他们对党的要求。经过一年多的调查和实践后，1928年12月，毛泽东主持制定了《井

冈山土地法》。这是继海陆丰苏维埃土地案之后一个比较具有法律意义的土地法。它第一次用法律形式肯定了废除封建的土地所有制，同时规定了土地分配的原则和标准，对于统一根据地的土地革命政策有积极的意义。它规定：没收一切土地归苏维埃所有，分配给农民个别耕种，禁止土地买卖，分配土地的数量标准以人口平均分配为主体，分配土地的区域标准主要以乡为单位。

《井冈山土地法》颁布后，毛泽东又深入到农村搞追踪调查，了解农民对土地分配方法的意见。他重点了解对土地分配政策是满意的人多，还是不满意的人多；满意的是什么，不满意的又是什么？通过调查，毛泽东了解到农民对土地法基本是满意的，但也有很大意见。归结起来有三条：一是没收所有土地而不是只没收地主的土地，这就把中农的土地也划在没收之列，中农不满意；二是土地所有权属于政府而不是属于农民；三是禁止土地买卖。后两条不仅中农有意见，连贫农也不满意。毛泽东认为这三条都是原则性的错误。

为了纠正土地法中的错误，毛泽东先后到于都、兴国等地调查研究。在于都，他听取了赣南特委干部的汇报，还召开了工人、贫雇农代表座谈会，征求对修改土地法的意见。在兴国，他在县城附近和古龙岗、城岗、白石、长冈等地一边帮助农民耕作劳动，一边调查访问。经过一系列的调查研究，1929年4月毛泽东又在兴国主持制定了《兴国土地法》。

《兴国土地法》总结了《井冈山土地法》执行中的经验教训，对土地政策作了一系列新规定。其中一个重要的变更是，把“没收一切土地”的提法改为“没收一切公共土地及地

主阶级的土地”。这是一个原则性的变更。这表明了党在领导土地革命中认识的发展，明确了土地革命打击的对象是地主阶级，纠正了侵犯中农利益的错误，但《兴国土地法》没有改变土地国有化的政策。

1929年7月毛泽东主持召开了中央闽西一大，在会议通过的《政治决议案》和《土地问题决议案》中又有许多新的规定。主要是：中农的土地不没收；富农土地的多余部分应没收；对小地主不要过分打击；对在乡地主“酌量分与田地”给以生活出路；土地分配方法以原耕为基础，实行抽多补少。这两个文件吸取了井冈山和兴国两个土地法的合理成分并有了新的发展。此后，毛泽东又于1930年5月进行了一次大规模的寻乌调查。在调查中他发现贫雇农同富农在土地问题上存在着尖锐矛盾，即“抽多的不愿抽肥，补少的不愿接瘦”。为此，1930年6月，毛泽东主持在南阳会议上通过《富农问题》决议案，提出了进一步限制富农的措施，第一次规定分配土地应于“抽多补少”之后加上“抽肥补瘦”的原则，不准富农瞒田不报和把持肥田。这就使分田斗争向着有利于贫苦农民的方向发展。这同海陆丰苏维埃制定没收土地案、彭湃提出“照土地肥瘠分”的原则是交相辉映的。

南阳会议后，毛泽东又作了一系列社会调查，写了《兴国调查》、《东塘等处调查》等文章。通过调查，毛泽东发现由于地权不稳而产生的农民“不安耕种”现象。他指出：过去田归苏维埃所有，农民只有使用权的空气十分浓厚，并且四次五次分了又分，使得农民感觉田不是他自己的，自己没有支配权，农民说：“上屋搬下屋，都要一箩谷”，说的是农民多次分田搬家所受的损失，因此不安心耕种。他认为“这种情况是很不好的”。为此，毛泽东于1931年2月27日以中

中央革命军事委员会总政治部主任名义给江西省苏维埃政府写了一封题为“民权革命中的土地私有制度”的信，提出“过去分好的田（实行抽多补少，抽肥补瘦的）即算分定得田的人，……这田由他私有，别人不得侵犯”，“生的不补，死的不退，租借买卖，由他自由”，肯定了农民的土地私有制，认为这“是民权革命时代应有的过程”。并指示省委应通令各级政府发出布告，明确这一规定。这封信传达后，农民生产积极性有了很大提高。

经过几个土地法和一系列政策的制定，1931年初毛泽东就领导制定了一条符合中国实际的马克思主义的土地革命路线。它的内容概括起来是：依靠贫雇农，联合中农，限制富农，保护中小工商业者，消灭地主阶级，变封建半封建的土地所有制为农民的土地所有制。这条土地革命路线在具体政策上有这样一些规定：分配土地的方法是以乡为单位，按人口平均分配土地，在原耕基础上，实行抽多补少，抽肥补瘦。但是这条正确路线和政策却被中央某些持“左”倾教条主义观点的人骂为“富农路线”。由于他们主张实行所谓地主不分田、富农分坏田的政策，因而在党内引起一场争论。1941年9月13日，毛泽东在《关于农村调查》一文中总结了这场争论。他说：“提出解决富农问题的办法，不仅要抽多补少，而且要抽肥补瘦，这样才能使富农、中农、贫农、雇农都过活下去。假如对地主一点土地也不分，叫他们去喝西北风，对富农只给一些坏田，使他们半饥半饱，逼得富农造反，贫农、雇农一定陷入孤立。当时有人骂我是富农路线，我看当时只有我这办法是正确的。”

毛泽东通过调查研究制定党的土地革命路线和政策的事例告诉我们，调查研究作为一门领导艺术，有很强的目的

性。毛泽东常说，调查就是解决问题。我们不是为了调查而调查，调查是为了解决问题，认识世界的目的是为了改造世界。客观存在着要解决的问题，才需要调查研究。要在调查研究中发现事物的规律性，才能使我们的行动有正确的方向，使我们在实践中有效地推动事物的发展。而有目的调查研究，一般要经过三个阶段：第一阶段，要下苦功夫做系统的、周密的调查研究，要有“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”也在所不惜的精神；第二阶段，要对调查得来的材料进行加工和分析，调查研究，如同蜜蜂采花酿蜜，把事物的本质挖掘出来，而不能象蚂蚁搬家，只搜罗现成的食物。俗话说“巧妇难为无米之炊”，在占有材料的基础上，还有个“巧”“拙”之分，“巧”功并非天性，而来源于深思熟虑；第三阶段，还要把分析研究的观点拿到实践中去检验，进行追踪调查，在实践中发现问题，不断补充和完善。

毛泽东调查研究艺术的可贵之处在于他注重实际，坚持真理修正错误，敢于修正以至否定自己过去的不切实际的认识。只有具备这样的气魄，才能得出正确的认识。毛泽东常说：世界上从来没有什么“先知先觉”，没有什么前知五百年，后知五百年的诸葛亮，世界上任何高明的人，其认识只能来源于实践。任何理论、方针和政策，只有经过调查研究和实践检验，才能证明其是否正确。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。领导者只有具备这种精神，才能站得高，看得远，才能更聪明。实践出真知，正确的调查是前提，也是毛泽东调查研究艺术魅力之所在。

## 六、“到陕北去”

1935年秋，一支几千人的红军部队正在向北行进。他们穿过茫茫草原，迅速突破甘肃南部的天险腊子口，翻过岷山。9月18日，红军占领了哈达铺。这支部队就是党中央、毛泽东率领的中央红军一、三军团。按照前不久召开的俄界会议精神，北上红军要经过甘肃东北，以游击战争打通国际路线，在接近苏联的地区创建一个根据地。到哈达铺后，又该住哪里去呢，一时众说纷纭。

哈达铺是个不大的集镇，但也有一家邮政代办所。这里有很多种全国的和地方的报纸，对于消息闭塞的红军来说，真是天大的喜讯。

毛泽东是9月21日下午到达哈达铺的，他不顾长途跋涉的疲劳，先到邮政代办所取走了所有能找到的报纸，然后到了宿营地和中央其他负责人翻阅报纸，查找消息。

据当时《晋阳日报》报道，陕北有红军五万余人。《大公报》也报道：关于农村“赤化”问题，陕北甚于陕南，还报道陕北红军完全占领者有五县城，为延安、延长、保安、安塞等，靖边一度为红军所占。毛泽东一边翻阅报纸，一边把有用的消息勾下来。正在这时，聂荣臻派通讯员也送来一张报纸。这张《山西日报》刊载着阎锡山正在进攻陕北红军刘志丹部的消息。此时，叶剑英在驻地也搞到一张报纸，报道“国军”进攻陕北红军的新闻。叶剑英即对红军总政治部白区工作部部长贾拓夫说：“你看看这篇报道，刘志丹在陕北闹革命，他们的力量还不小呢。我们去他们那儿，你看怎么样？”

贾拓夫是陕北神木人，他了解陕北的情况。他说：“陕北确实是和敌人周旋的好地方，又有刘志丹的根据地，我们应该把这个情况报告毛泽东同志”。叶剑英马上把报纸拿给彭德怀看。彭德怀看后忙赶往毛泽东的住处。

毛泽东、周恩来、彭德怀等人通过对这条消息的分析，确切知道了陕北有刘志丹领导的红军，而且徐海东的二十五军也在这里。他们所建立的根据地是红军长征后唯一一块完整保存下来的根据地。毛泽东认为，陕北地域辽阔，群众生活艰苦又是穷乡僻壤，还有几万红军，是中央红军长征落脚的好地方。他们几个人经过初步讨论研究后，决定把长征落脚点放在陕北。彭德怀即把这一消息告诉了叶剑英。他说：“你提供的报纸很重要，老毛和其他同志已初步决定去陕北投靠刘志丹”。

22日上午，毛泽东在驻地召开了中央负责人会议。会议经过讨论，中央正式决定到陕北去。下午，在关帝庙召开了团以上的干部会议。毛泽东对大家说：“我们要北上。目前日本帝国主义侵略中国，我们要北上抗日。首先到陕北去，到陕北只有七百里了，那里有刘志丹的红军。那里就是我们的目的地。我们现在改称陕北支队，由彭德怀同志任司令员，我兼政委。”

会后，经过几天的整编，红军继续北上。10月19日，红军抵达陕北革命根据地的吴起镇，与陕北红军胜利会师。中央红军的长征随之胜利结束了。这就是长征诗抄中所说的“红军越岷山，哈达大整编。万里云和月，精兵存六千。导师指陕北，军行花道妍。革命靠路线，红星飞满天”。

有人说这是“几张报纸定去向”。其实质是毛泽东为代表的中国共产党人，通过直接和间接的调查研究决定前进方向



的领导艺术，毛泽东非常重视亲身实践，进行直接调查研究。同时他也重视间接调查，利用报纸等一切手段获取信息：由于个人精力、能力所限以及社会的复杂性，每件事都要领导者亲自做调查研究，事必躬亲，不仅是不可能的，也是不必要的。因此领导者要善于利用一切间接调查的手段获取材料。间接调查可以为领导者开辟一个接受信息的窗口，使领导者丰富知识，增加经验，消息灵通，思想活跃。同时它也可以使领导者避免直接调查的局限性。

## 七、天下大事尽收眼底

毛泽东在长征路上，利用报纸进行间接的调查研究不是偶然的。

他在青年时就有读书看报的习惯。在十八岁那年，他参加了反对清朝政府的革命军。那时，军队里每月发给士兵七块钱的饷银。别人拿了钱就上街吃喝玩去了，但毛泽东除拿出两元吃饭买水外，剩下的一个钱也不花，全部用来订报买书。他认为阅读报纸如同吃饭一样不可缺少。因为报纸是国际国内社会的橱窗，是间接调查社会的重要材料。

1913年春，毛泽东考进长沙第一师范学校。这里订有多种省内外报纸。毛泽东充分利用个条件阅读报纸，以了解国内外大事。同时他自己也订了一份报纸，把重要内容剪下，分类装订成册。后来毛泽东回忆道：“我在长沙师范学校的几年，总共只花了一百六十块钱——其中包括我的许多报名费；在这笔钱里，大约有三分之一花在报纸上，订阅费每月约一元。我还常常买报摊上的书籍和杂志。我父亲责骂我

浪费，他说这是把钱挥霍在废纸上。可是我养成了读报的习惯。从1911年到1927年我上井冈山时为止，我从没有间断过阅读北京、上海和湖南的日报。”由于毛泽东通过报纸来了解国内外形势，所以当其他人向他询问时事政治问题时，他能讲得具体透彻，有根有据，大家称赞他是“时事通”。

由于多年养成的读报习惯，毛泽东逐渐树立了利用报纸作间接调查的思想。1919年4月，毛泽东在为“问题研究会”起草的《问题研究会章程》中明确指出：“问题的研究，有须实地调查者，须实地调查之；无须实地调查，及一时不能实地调查者，则从书册、杂志、新闻纸三项着手研究。”

由于毛泽东既重视直接调查又注重间接调查，就使得他了解的情况比他人更深入而广泛，增加了可以比较的材料，也开阔了视野。这就为他后来较快接受马克思主义并成为一革命者打下了坚实的基础。

1927年秋，毛泽东在井冈山创建了革命根据地。由于井冈山地处偏僻，消息闭塞，再加上国民党的包围封锁，了解外部情况非常困难。在这种情况下，毛泽东更加重视利用报纸等进行间接调查，以了解敌情和国内外形势，制定作战部署和各项政策。

1929年11月28日，毛泽东在汀州给中央写信说：“惟党员理论常识太低，须赶紧进行教育，除请中央将党内出版物（布报、红旗、列宁主义概论、俄国革命运动史等，我们一点都未得到）寄来外，另请购书一批。”在这封信里还附给李立三一封信。信中说：“我知识饥荒十分，请你时常寄书报给我”。1929年，傅连璋利用合法身分，在汀州订了上海的《申报》、《新闻报》、广东的《工商日报》、《超然报》，派人定期送给毛泽东。毛泽东非常高兴。

为了弄到书报，有时毛泽东也派人化装成老百姓到附近城镇跟小商人联系，请他们代订一些报纸。结果花了很多钱，只能得到很少一点旧报纸。因此，在迫切需要了解敌情时，不得不用军事手段到敌占区“抢”资料。红军每次下山打土豪和筹款时，还要加上一项任务，就是到国民党机关或邮电局搜罗一批报纸带回来。

1929年初，当毛泽东率领红军向赣南、闽西进军时，急需判明尾追敌人和瑞金城内敌人的动向，以制定下一步的作战计划。于是决定派宋裕和带一个连到瑞金县城抢报纸。结果弄到一批《国民日报》、《中央日报》和广东、上海、福建、江西的地方报纸。毛泽东非常高兴地说：“抢来这么多报纸，收获不小哇！”通过对报纸的分析，印证了关于敌人的实力、动向和企图的情报。他同朱德、陈毅商量后，决定利用大柏地的有利地形，攻打尾追之敌刘士毅部。这就是著名的大柏地之战。

有一次，毛泽东又有一阵子没有看到报纸了，于是派三十一团的一个营，去打大军阀谭延闿的家乡高陂，也搞到了一批报纸上山。毛泽东在报纸上看到有用的东西非常高兴地说：“真是拨开云雾见青天，天下大事尽收眼底啊！”

对于收集到的报纸，毛泽东派人进行整理，按照他所作的记号，分别整理成政治、经济、军事、社会动态、人民动向等各种门类，剪贴装订成册，以供他随时查用。

毛泽东同志就是这样利用敌人的报纸，建立起了自己的情报资料系统，以制定对付敌人的各种斗争策略。

抗日战争时期，虽然抗日民族统一战线形成了，国民党对边区的封锁有所放松，但是通过正常渠道购买图书报刊资料仍很困难。为解决这个问题，毛泽东亲自开辟各种渠道。

他请在国统区工作的同志，通过合法手段订购大量图书报刊。他曾多次给在重庆的周恩来、董必武发电报，请他们为边区的中央机关和学校订购报刊资料。1942年1月23日，毛泽东、任弼时电告周、董，请他们暂订全国各地日报两份，购买各种书籍刊物，“不论普通的、专门的”各买三份。并指定将这些刊物寄新华书店转胡乔木或者李富春、王首道收。同时，毛泽东还利用统一战线的关系，通过东北军获得一些图书报刊资料。他曾向张学良将军借过书籍和地图。1936年3月，在同东北军王以哲商谈停战协定时，王除了掩护红军采购人员到西安买了两批物资外，还收集了一批南京、上海、北平出版的报刊杂志，连同山西、河北、绥远、察哈尔各省的军用地图，一起赠给红军。由于彭德怀的工作，东北军高福源曾用飞机投下大批报纸刊物。

总之，在革命战争年代，毛泽东利用各种方式、各种渠道，“文武”兼用，获得了大量的国民党和各地的报纸刊物。他们作出了科学决策，制定的正确路线和政策。在很大程度上正是建立在大量的占有和分析这些材料的基础上。

间接调查的方法是非常广泛的，其中报纸的利用是重要内容之一。报纸的时间性很强，领导者要善于抓住它来捕捉信息，否则稍纵即逝。因此，领导者要有敏锐的观察力和判断力。一旦发现，就要抓住不放。

对间接调查中所获得的材料、观点，要有一个分析、研究即加工的过程。因为间接调查，特别是报纸的消息往往是表面的，未加工的杂乱无章的材料，有些甚至是被歪曲的。领导者要透过现象看本质。这就是去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里。领导者只有经过这一加工过程，才能发现真正有价值的、真实的材料，才能得出正确的结论。

## 八、“间接见到农民”

建国后，毛泽东担任了党和国家的领导工作，日理万机，工作繁忙，但仍然非常重视调查研究工作。在建国初期和后来的一段时间里，他多次视察大江南北。通过调查，他掌握了大量的第一手资料。同时他也充分利用其他手段了解情况。

在50年代，为了解党的各项农村政策贯彻落实情况和问题，毛泽东积极鼓励在身边工作的中央警卫团战士回乡搞调查。他对战士们讲了调查研究的意义、好处和方法。他说：“你们都是做警卫工作的，我现在给你们加一项工作，就是调查，这个对我对中央都有帮助。”他还非常郑重地对回乡搞调查的战士们说：“我们来拟个章程，对人要谦虚，对父母，对乡村百姓要尊重，要尊重区乡干部，别摆架子，谦虚就可以调查出东西来”。1955年1月，他还亲笔写了一份出差手则，其中第二条是：态度——不要摆架子，第五条是：调查——生产、征购、合作社、生活、对工作人员的意见。言简意深地说明了社会调查的态度和内容。

每当警卫战士从农村回来后，毛泽东总是亲自听取和批阅他们的调查报告，详细询问他们了解到的情况，并对他们的调查给予热情鼓励。他在一份战士的调查报告中作了如下批示：“要研究社会情况，学得经验”。有一次，在听了湖南、湖北两省籍战士汇报他们家乡的情况后，他非常高兴地说：“了解两个省六千万人口的情况，用了三个钟头。这个办法实在好，通过你们同广大农民联系起来了”。他还伸出三

个指头比喻说：“你们见到农民，我看到你们，就间接见到农民，就离这么远。”他还建议战士们今后每两个月写一封信，了解家里有没有饭吃、生产情况和合作社情况。他说：“你们每年写四五封信，回信给我看，那我就消息灵通了”。以后成为一个不成文规定，在战士们中间固定下来了。

从这个故事中我们看到，毛泽东对自己身边的工作人员用回乡探亲、写家信和写调查报告等多种方法间接进行社会调查，这种方式成了他和中央联系人民群众、了解实际情况的一种辅助方法。这对于党和国家领导人来说是有很大益处的。因为它能够得到一些真实具体的材料，而这些东西单靠看书面汇报是不可能得到的。

间接调查的方法是非常广泛的，即多方位的。它没有一套固定的格式。领导者要善于发现它、利用它。毛泽东就是利用了历史资料、报纸刊物、侦察情报、下级汇报甚至反面的和敌人的材料进行间接调查的。他善于通过多种渠道收集材料以为自己所用，以达到取得他人调查研究成果和信息的目的。同时这也是领导者了解社会动态、集中群众意见和经验的重要途径。

多方位的调查研究，就要求领导者不能拘泥于任何一种调查研究方式，要善于开拓调查研究的新路子。作为一个领导者，随时随地都可进行调查研究工作。这样才不会感到材料的缺乏，才不会被琐事缠身，不为表面现象所迷惑。

## 九、“床上地下，地下床上”

我们党如何走出一条中国式的社会主义建设道路，这是中国革命发展必须解决的问题，我们一无经验可借鉴，二又面临险峻的国际环境，不得不照搬苏联的模式。

从1953年执行第一个五年计划起到1956年，我们已有三年多的社会主义建设经验，对苏联社会主义建设模式的弊端也有所了解和认识。建国初到1955年，毛泽东的主要注意力放在三大改造上。在1956年三大改造基本完成时，他把主要注意力转到了社会主义经济建设问题上。

1955年底，刘少奇听取了中央一些工业部门的汇报和座谈，发现了许多新问题。薄一波把这一情况报告了毛泽东。毛泽东很高兴地说：“这很好啊！你给我组织一下，我也很想听一听”。随后，毛泽东和中央一些领导人一起分别听取了工业、农业、运输业、商业、财政等三十四个中央部门的工作汇报。从1956年2月起一连紧张工作了近2个月。这是我国社会主义建设史上一次重大的调查研究工作。

毛泽东仔细询问了各个部门、各条战线取得的成就、存在的问题和工作中的经验教训，在理论上和政策上反复进行研究、思考。他还查阅了大量的资料，研究了苏联等国建设社会主义的历史经验，还认真观看了一些机器设备、仪器等实物和技术操作表演，边看边听人讲解。这给参加汇报的同志留下了深刻的印象。毛泽东当时已年过花甲，身体状况也不大好，但是他每天都是起了床就听汇报，听了汇报就上床休息，只有在吃饭时才算是有一点空闲时间。他风趣地把这叫

做“床上地下，地下床上”。由此可见毛泽东调查研究的态度多么认真，工作抓得多么紧。

正是在这次充分调查研究的基础上，经过中央政治局几次讨论，集思广益，由毛泽东概括为《论十大关系》。毛泽东后来在一次讲话中说：“那个十大关系是怎么出来的呢？我在北京经过一个半月，每天谈一个部，找了三十四个部的同志谈话，逐步形成了那个十条。如果没有那些人谈话，那个十大关系怎么会形成呢？不可能形成”。

《论十大关系》以苏联经验为借鉴，初步总结了我国社会主义建设的经验，指出要正确处理十个方面的关系，把党内党外、国内国外的一切积极因素调动起来，把我国建设成为一个强大的社会主义国家。它对寻找一条适合我国国情的社会主义道路提出了很多可贵的思想，至今在许多方面仍然有重大的理论意义和现实意义。

毛泽东提出的十大关系的指导思想，正如他在后来讲话中多次提到的，是要寻找一条适合我国国情的建设社会主义路线。1958年3月10日，他在成都会议上说：1956年4月提出十大关系，开始提出自己的建设路线，原则和苏联相同，但方法有所不同，有我们自己的一套内容。1960年6月18日，他在《十年总结》中又指出：“前八年照抄外国经验。但从1956年提出十大关系起，开始找到自己的一条适合中国的路线”，“开始反映中国客观经济规律”。后来在1962年1月召开的扩大的中央工作会议上，毛泽东又提出了把马克思列宁主义普遍真理同中国社会主义建设的具体实践相结合的思想原则。

毛泽东对中国社会主义建设道路的探索，表明他仍坚持多年倡导的实事求是、调查研究，把马列主义普遍原理同我



国实际相结合的思想。但是很可惜，毛泽东在《论十大关系》中所提出的许多重要思想和原则，由于后来“左”的思想影响，而在很长时间内没能得到贯彻执行。党的十一届三中全会以后，这些重要的指导思想才在新的历史条件下得到了进一步的运用和发展。

## 十、“不能看眼色行事”

作为一个领导者，要做好调查研究工作，更需要实事求是的态度和作风。毛泽东强调要向群众请教，向群众寻求真理。因此，要眼睛向下，不要只是昂首望天。没有眼睛向下的兴趣和决心，是一辈子也不会真正懂得中国的事情的。“没有满腔的热忱，没有眼睛向下的决心，没有求知的渴望，没有放下臭架子、甘当小学生的精神，是一定不能做，也一定做不好的。”

不论在战争年代，还是在和平建设时期，毛泽东总是以普通劳动者的身份，以甘当小学生的真诚态度，去做调查研究的。在寻乌调查时，他找的是农村城镇中的中下级干部、穷秀才、破了产的商会会长，还有在知县衙门管钱粮的已经失业的小官吏。在兴国、长冈乡和才溪乡进行调查时，他找的也是些乡级基层工作人员、普通农民以及秀才、狱吏、商人和钱粮师爷。对于这些人，毛泽东都是把他们当成“可敬爱的先生”的。他说：“我给他们当学生是必须恭谨勤劳和采取同志态度的，否则，他们就不理我，知而不言，言而不尽。”调查的目的是为了获得真实的情况，这就要使被调查的人，参加调查会的人不仅要讲话，而且要讲真话，怎样才能

达到这个目的呢？这不仅是一个调查方法问题，更重要的是调查研究的态度问题。毛泽东曾说过，搞调查研究，“主要的一点是要和群众做朋友，而不是去做侦探，使人家讨厌。”这是毛泽东从自己亲身经历的调查实践中得出来的深刻体会。在兴国调查中，毛泽东请了几位农民谈话。开始时，他们不明来意，很疑惧，所以第一天只是谈点家常，脸上也没有笑容。后来，毛泽东请他们吃饭，晚上又给他们找来宽大的被子睡觉，象对待自家兄弟一样对待他们，这才使他们了解了毛泽东请他们来的目的，慢慢地有了笑容，话也多起来了。到开调查会时，更是无拘无束，讨论热烈，无话不谈，亲热得象自家人一样。如果不是毛泽东以真诚待人，是得不到这个效果的。

建国以后，毛泽东反复申明调查研究要实事求是。他曾到湖北作调查强调要从实际出发，不能看眼色行事。

1956年，毛泽东有一次到武汉开个调查座谈会，中心议题是对农业合作化的经验进行总结。会前，毛泽东就对湖北省委的负责干部说：“我想编一本书，希望你们能提供材料。中国有句老话，‘湖广熟，天下足’。林彪在华中局，我曾对他说，希望他带头，但他送来的通讯，没有做到，失望呀。这就使我想起到底是我的主观主义，还是下面仍不认识？看来是先要明了情况，才能有正确的方法，才会下最大的决心；情况不明，方向不对，下决心是胡闹。我上井冈山之前，同几个同志走访了罗霄山脉各段，经过实地考察，才下决心以进可攻、退可守的罗霄山脉中段，作为根据地。现在中央的东西很可能在中间被隔断，不能直达人民的心里，中央的政策就是最正确，也不能变为无穷无尽的力量。”

当时安排座谈会的同志，除了安排会议上记录的同志与

毛泽东同坐在正面外，其它人的坐位都是面向主席台。地委书记是第一排，省委同志坐在第二排。座位排好，毛泽东进来了。他看到这样的座位安排后，便以浓重的湖南口音说：“这不是搞‘三堂会审’吗？还是圆桌会议好，没有主席台，不要记录席。”当即按照圆桌会议重新安排。这时，毛泽东才坐下来，亲切地和同志们座谈。他先问：“同志们接到提纲没有？”接着说：“现在不按提纲发言，各人畅所欲言，一不划右派，二不扣帽子，知无不言，言无不尽，要讲真话，不要讲假话，否则我就会上当，就会浪费时间。”

但座谈会开始后，有十五分钟无人发言，后来发言的人也大多是一个调子，多唱赞歌。毛泽东感到不对头，便提出，今天休会，明天再讲。”

毛泽东把一位省委的同志留下来谈心。毛泽东问他：“今天的会议开得怎么样？是否言无不尽了？”

那位同志说：“没有”。

毛泽东又问：“何以为据？”

那位同志回答说：“都谈合作化。”

这时，毛泽东用铅笔在纸上写了两句话：“真是可惜，时间浪费了。”

毛泽东接着说：“可惜呀，大家说一样的话，千篇一律，这个不是党的传统。开一大时就有争论，二大、三大、四大、五大等都是如此。党魁这么讲，下面就跟着讲，人们不用自己的语言讲，而用领袖的语言讲话。所以，第一、我还是不能死掉，我还得搞一段；第二，怎么提高我们党的理论水平，延安整风以后，我快活了一阵子，指导思想统一，领导机构改善了，七大开成了团结的大会，胜利的大会。今天开的是重复发言的小会，耽误时间的小会。你把我的意思转

告王任重同志，明天开会，中心议题是否能搞生产规划，要畅所欲言”。

当时，湖北省委已经编制好了全省的农业生产发展规划。当晚，省委又召开会议，对这一问题，再次进行专题研究。

第二天，座谈会继续进行。省委主要领导人就农业生产发展规划问题进行了重要发言，举出实例，说明这个规划的制定是符合实际的，第一是可以实现的，第二是必要的。其他同志也作了不同层次的发言。

毛泽东亲自在笔记本上不停地记着，同时，脸上露出笑容。他高兴地说：“好，同志们都说出了心里话。昨天的会议使我失望，今天的会议使我高兴。你们不能看眼色行事，尤其不要看我的脸色办事。我的脸色是千变万化的，蒋介石是以不变应万变，我是以万变应蒋介石的不变的。”

可见，领导者要做出正确的调查，不仅是掌握正确的调查方法，而且要有实事求是的科学态度。否则，是不可能得到正确的切合实际的调查结果的。

### 第三篇 善于捉住主要矛盾的 领导艺术

能否正确地认识和掌握主要矛盾，这是领导者能否作出科学决策的基础，也是关系到能否正确制定战略和策略的全局性问题。它不仅是保证我国人民革命和建设事业朝着正确方向发展的关键环节，而且是在理论和实践上避免发生右的或“左”的错误的根本方法。毛泽东善于捉住主要矛盾，不断把中国革命和建设事业引向前进，这无疑是其领导艺术的核心和最显著的特色。

毛泽东善于捉住主要矛盾的领导艺术的突出风格，就在于他善于运用马克思主义的望远镜和显微镜，把握中国社会矛盾的发展变化，不仅能够对这种发展变化作出正确的估量，而且能够从世界观和方法论的高度形成科学的判断，并由此制定出正确的路线、方针和政策，组织人民群众为实现革命的战略部署而奋斗。正因为毛泽东坚持面向实际的原则，具体地对中国社会的政治、经济状况和军事斗争特点进行系统的调查研究，因而能够正确地把握国内的阶级关系及其发展变化，并通过把国内社会的这些关系的变化，同国际社会斗争形势的发展变化联系起来考察，得以在错综复杂的各种社会矛盾中全力捉住居于主要地位、起着领导和决定作用的矛盾，引导人们不失时机地掌握斗争的中心环节，去夺取一个又一个的胜利。

## 一、从西安事变的和平解决说起

1936年冬，蒋介石坐镇西安，迫令张学良的东北军和杨虎城的西北军进攻陕北红军。但是，在当时全国抗日救亡运动推动下，东北军和西北军广大官兵对蒋介石的“剿共”政策表示不满，张学良和杨虎城在中国共产党停止内战，一致抗日的主张感召下，也很不情愿打内战，而有意投身于抗日统一战线之中去。因此，曾多次“哭谏”，希冀蒋介石改变所谓“攘外必先安内”的政策。可是蒋介石却一意孤行，置民族利益而不顾，决意继续“剿共”，在这种国难当头的情况下，张学良、杨虎城被迫对蒋介石实行“兵谏”。于是在这一年的12月12日，西安的临潼华清池响起了阵阵枪声，发生了一起震惊中外的重大事件：张学良和杨虎城把蒋介石抓起来了，史称“西安事变”。

蒋介石是人民的公敌，民族的罪魁。破坏第一次国内革命战争的，是他；屠杀无数的共产党员和革命志士的，也是他；发动十年反革命围剿，制造白色恐怖的，还是他；对日本的侵略扩张实行不抵抗主义，把我国东北拱手送给日本侵略者的，仍然是他；当日本帝国主义把魔爪伸向华北，妄图吞并全中国的时候，继续推行所谓“攘外必先安内”的反动策略的，还是他。蒋介石真是罪恶累累，罄竹难书，老百姓对他恨之人骨。因此，西安事变蒋介石被拘捕的消息一经传出，许多人喜出望外，奔走相告，强烈要求严惩蒋介石，以平民愤。当时，围绕着如何处置蒋介石的问题，国内外各派政治力量也议论纷纷，呈现一种十分微妙而又极为复杂的局

面。

在事变发生的当天，张学良和杨虎城给中共中央发来电报，要求毛泽东派代表团赴西安，共商抗日救国大计，处理捉蒋介石的善后事宜。

正是在事变发展的紧急关头，以毛泽东同志为首的党中央作出了决定：采取和平解决西安事变的方针。共产党居然不杀蒋介石，反而主张释放蒋介石，和平解决这一事变，这使当时很多人出乎意料，不少人感到不好理解。但它却是正确的。这是为什么呢？

因为西安事变的发展可能有两种前途：一种前途是杀掉蒋介石，这将导致全国更大规模的内战，推迟全国抗战的实现；另一种前途是释放蒋介石，迫使他接受中国共产党“停止内战、一致抗日”的主张，促使抗日民族统一战线早日形成，实现全国抗战。

两种前途，权衡其利弊，比较其得失，这是我党领导人需要迅速反应，作出抉择的。

第一种前途是日本帝国主义和中国国内的亲日派所欢迎的。事变发生后，日外务海陆军三省决议中假惺惺地提出，要抱着“冷静的监视态度”，“避免一切无用的刺激手段，监视事变的进行”。实际上则积极地挑拨离间，玩弄“以华制华”的伎俩。在他们看来，只要挑拨南京与西安间发生战争，就可以坐享“不战而胜”之成。日外相有田还召见中国大使，扬言南京如与张学良等进行妥协，则日本政府不能继续采取“静观态度”。显然，其险恶用心无非是指望中国内部大乱，好让他们从中渔利。

第二种前途是符合中华民族利益。释放蒋介石，人们暂时可能会想不通，但又必须这样做。因为事变可能引起更大

的内战，而内战如延续下去，那么这次事变便无异为日本侵略者开了一条通衢。

毛泽东充分估计了上述两种前途，高瞻远瞩，洞察一切，不为一党私仇所扰，从中华民族的前途和根本利益出发，全面科学地分析了当时错综复杂的国内外形势，作出了和平解决“西安事变”的正确决策。为此，派周恩来、秦邦宪、叶剑英等组成代表团前往西安，和张学良、杨虎城协商，并同蒋介石谈判。在党中央的正确方针指导下，周恩来一行进行了卓有成效的工作，蒋介石基于当时的处境，终于被迫放弃“攘外必先安内”的反动政策，接受了停止内战、一致抗日的主张。西安事变因此得到和平解决。

鉴于和平解决西安事变，很多人缺乏思想准备，因而很需要引导全党同志和广大群众认识当时的形势和各种社会矛盾的变化，从全局出发理解并自觉执行党的方针。所以，毛泽东来到红军大学作关于和平解决西安事变的报告。

毛泽东说，蒋介石罪恶滔天，欠下全国人民无数的血债，大家要求杀他，可以理解，不算过分。不杀他，确实不能平息民愤。但是，蒋介石是不能杀的。

有的学员含着眼泪说：为什么不能杀？蒋介石欠我们的血债太多了，他杀了我们许多同志，将他千刀万剐，也难解心头之恨啊！

毛泽东来到那位鸣不平的学员跟前，语重心长地说，你们大家的心情可以理解，心是纯洁的。但缺乏政治斗争的经验，在大事变中认不清方向，不知道局部与全局的关系。在现在的情况下，杀了蒋介石，正中日本帝国主义和亲日派的下怀，国民党中的亲日派正打着“讨伐叛逆”的旗号，纠集大批军队开赴潼关、进逼西安，扬言要炸平西安，阴谋用这种



手段置蒋介石于死地，以便取而代之。各派军阀之间的争权夺利，大打内战，必然给日本帝国主义一个最好的侵略机会，其结果是不言而喻的，即中国将会沦为日本的殖民地。如果仅仅从我们党的私仇出发，杀蒋介石来解恨，忘记了民族危亡这个大局，我们就不配称为马克思列宁主义的党。我们共产党就是要以整个中华民族的利益为重，不记私仇，以德报怨，迫使蒋介石改变反动政策，团结一致，共同抗日。

有的学员提出疑问：好不容易把蒋介石抓住了，为什么还要放掉？毛泽东说，我们必须明白，这次蒋介石被捉，既不同于俄国十月革命被捉的沙皇尼古拉二世，又不同于滑铁卢被擒的拿破仑。前者是革命胜利的结果，后者是军事失利的必然。这次抓蒋介石是出其不意、乘其不备，他的军事实力还原封不动地保留在那里，如果我们不杀他，通过谈判，逼他改变态度，把军事力量用到抗日上去，岂不更好么？如果我们只记党和个人的恩怨，忘记民族危亡这个大局，那是不行的，我们要从中华民族的利益出发，不能给日本帝国主义者侵占我国创造条件。

当时还有的人担心地问道：“如果蒋介石不谈判，不接受张学良、杨虎城的抗日主张怎么办？蒋介石心狠手毒，毫无信义，放了他，他会抗日吗？”

毛泽东作了深刻分析，日本侵略者、国民党亲日派，他们唯恐我们不会杀掉蒋介石，而蒋介石又最怕死，在这样生死攸关的时刻，蒋介石会认识到他抗日则生，不抗日则死。再加上宋氏兄妹的劝说，蒋介石肯定会接受张学良、杨虎城两将军的抗日主张的。

接着，毛泽东打了个生动的比喻。陕北的毛驴很多，毛驴驮了东西是不愿上山的，但是陕北老乡让毛驴上山有三个

办法：一拉、二推、三打。蒋介石是不愿意抗战的，我们就采取对付毛驴一样的办法，拉他、推他、再不干就打他。当然喽，要拉得很紧，推得有力，打得得当，驴子就被赶上山了。西安事变就是这样。当前，日本帝国主义和中华民族的矛盾是主要矛盾，我们党领导全国人民抗战是主要矛盾的主要方面，起决定作用的是我们，国共合作一致抗日是大势所趋。但是，驴子是会踢人的，我们要提防它。这就是既联合又斗争。

尽管蒋介石被释放回到南京后，囚禁了张学良，迫害了杨虎城，但是西安事变的和平解决，终于成为中国现代历史上的一个转折点，它的伟大历史意义正如毛泽东所说：“西安事变的和平解决成了时局转换的枢纽：在新形势下的国共的合作形成了，全国的抗日战争发动了。”关于正确解决这一事变的客观效果，埃德加·斯诺在《红星照耀中国》一书中生动地写道：“对于不熟悉中国政治的天真的西方观察家来说，这个结局似乎是完全不可理解的，因此在分析它的意义时可能犯严重的判断错误。……在经过了十年的最激烈内战以后，红军和白军忽然携手合唱《友谊地久天长》，这是什么意思？是不是红军变白了，白军变红了？谁都没有变。但是总得有人得了利，有人失了利！是的，中国得了利，日本失了利。”

为什么和平解决西安事变有如此重大的意义呢？根本的原因就在于：日本帝国主义在侵占了我国东北地区以后，从1935年开始，又进一步向华北地区发动新的侵略，妄图吞并全中国，使中华民族处于危亡的关头。在这种情况下，中华民族同日本侵略者之间的民族矛盾，其地位已经急剧上升为主要矛盾，它的存在和发展，关系到我们国家和民族的存

亡，也关系到国内各阶级的命运与前途。如果单凭革命义愤，不采取和平解决的方针而杀了蒋介石，就不可能制止新的内战，并为日本帝国主义侵吞全中国造成了新的有利条件，其后果之严重，将不堪设想。

这一历史事实告诉我们，正确地认识和处理主要矛盾问题，是至关重要的。毛泽东同志不仅把区分主要矛盾和次要矛盾，作为矛盾的特殊性问题中一项十分重要的内容而加以阐发，更作为领导者必备的思想素质而诉诸于工作实践。这是颇能引人入胜的。

毛泽东曾经指出：“任何过程如果有多数矛盾存在的话，其中必定有一种是主要的，起着领导的、决定的作用，其他则处于次要和服从的地位。”任何事物都有矛盾，简单的事物有一个矛盾，复杂的事物则有两个以上的矛盾。在存在着多种矛盾的情况下，其中必定有一个矛盾起着主要的、领导的、决定的作用，它的存在和发展，规定或影响着其他矛盾的存在和发展，这个矛盾就是主要矛盾；而处于次要地位和从属地位的矛盾，则是非主要矛盾。如生命的物质基础——蛋白体中存在着许多矛盾，而同化和异化作用是主要矛盾，由于它的存在和发展，规定或影响着其他的生命过程。没有同化、异化作用的矛盾，生物的其他生命过程就不能实现。毛泽东在这里为我们阐明了区分主要矛盾和次要矛盾的根本标准。

正因为主要矛盾在事物发展过程中起着领导的、决定的作用，所以，在工作方法上，就要在复杂的事物的发展过程中，不仅要清醒地看到有许多矛盾的存在，而且“要用全力找出它的主要矛盾”。毛泽东说，“捉住了这个主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。”能够集中主要力量去解决主要矛盾，

就可以带动全局，其他矛盾就比较容易解决了，我们只有善于抓住主要矛盾，工作才有中心，才有重点，才有明确的主攻方向和战略目标，才能推动全局性的工作。如果不懂得抓主要矛盾的方法，在工作指导上主次不分，平均地使用力量，就找不到中心，也就找不到解决矛盾的正确方法。领导整个国家和民族革命与建设，需要注意抓住主要矛盾；我们在日常的工作、学习和生活中，也同样需要抓主要矛盾。这是世界观和方法论的问题，具有理论和实际的普遍意义。俗话说“射人先射马，擒贼先擒王”，“家有千件事，先办要紧的”。不分主要和次要，不讲究轻重缓急，处理问题平均使用力量，“眉毛胡子一把抓”，或者主次颠倒，“拣了芝麻，丢了西瓜”，就不可能把事情办好。列宁说过：“政治事变总是错综复杂的。它好比一条链子。你要抓住整条链子，就必须抓住主要环节，决不能抓住你自己想抓的环节。”我们党的政治战略的最大优点之一，就是善于在每一个时机找出运动的基本环节，抓住了这个基本环节，然后就把整个链条拖向一个总的目标去解决任务。毛泽东多次的充分阐明了学会抓住主要矛盾的重要意义。只有正确地认识主要矛盾，才能正确地确定前进的方向和工作的着重点，才能调动一切积极因素，集中力量解决主要问题，从而顺利地解决其他矛盾，有力地推动革命事业迅速发展。相反，如果认不清主要矛盾，就会在错综复杂，纵横交织的各种矛盾面前感到茫无头绪，如坠烟海，就会在行动中分不出主次、先后、轻重、缓急，就不可能做好领导工作。因此，完全可以说，正确认识主要矛盾是无产阶级政党制定路线、方针、政策的基本依据，是一个领导者所必备的重要素质。

## 二、没有重点就没有政策

俗话说：“十个指头不一般齐”。自然界是那样的五彩缤纷，人类社会更是如此的光怪陆离，偌大的大千世界，竟找不出两个完全相同的东西。在复杂的事物发展过程中，总有许多矛盾存在，其中有一个是主要的矛盾。确定何者为主要矛盾，不能依主观想象，不能凭个人所好。主要矛盾的确立，靠的是它本身的“资格”，是依据对客观现实的分析得来的。

解放战争时期，辽沈战役的关键在哪里？毛泽东同志及其战友科学地分析了东北战场敌军的情况：四十八万敌军分别固守在长春、沈阳、北宁线上的锦州等几个大城市里，正处于顽抗还是逃跑的犹豫状态中，根据这种情况，我们应该怎样打呢？如果先打长春，就会把沈阳、北宁线上的敌人放跑，增加解放全中国的困难；如果先攻取北宁线的的锦州，就切断了东北与关内的联系，造成“关门打狗”的形势，使龟缩在长春、沈阳的几十万敌人没有退路，我军可来个“瓮中捉鳖”。同时，我军打锦州，敌人为了守住这条逃跑的交通线，必然派兵增援，我军便能回师打援，调动敌人的部署，有利于下一步的行动。况且，我军打下锦州，可歼灭五分之一的东北敌人，瓦解整个东北敌人的守城信心，为整个战役的胜利创造有利的条件。由此可见，先打锦州是辽沈战役的关键。战局的发展完全证实了先打锦州是牵住了辽沈战役的“牛鼻子”。1948年10月15日，我军攻克锦州，三天后，即10月18日，长春10万敌人，一部分起义，大部分被迫

投降。接着沈阳守敌也迅即上崩瓦解，11月2日东北就完全解放了。整个辽沈战役，总计歼敌47万余人。辽沈战役先打锦州这一以纲带目的生动事例，充分体现了毛泽东的宏伟的气魄和卓越的指挥艺术，主要矛盾了然于胸，每一步都服务于重点或全局的战略。

指挥战争是这样，领导社会主义建设，做任何工作，也是这样。矛盾分析法的具体要求之一，就是要抓重点。毛泽东把主要矛盾的原理应用到实际工作中，便形成了抓重点、中心工作与一般工作相结合的领导艺术。抓重点是领导者不可忽视的环节，只有抓住了事物的主要矛盾和矛盾的主要方面，才能把握事物的本质，为制定正确的政策提供依据。所以毛泽东强调指出：“有重点才有政策，没有重点就没有政策”。教条主义者在第五次反“围剿”的斗争中，不采取抓重点的方法，搞“两个拳头打人”的军事平均主义，结果造成了整个战役的失败。毛泽东在总结中国革命战争的经验教训时，十分强调照顾全局抓住重点，立足于全局、集中优势兵力打歼灭战的正确原则。

抓重点的方法，运用在认识事物上，就是分清主流与支流的方法。任何事物都有两个方面，要弄清哪个方面代表事物的本质，哪个方面则是非本质的东西，例如看一个同志，既要看到优点和缺点这两个方面，又要分清是三分成绩七分错误，还是七分成绩三分错误，从而看清主流是优点还是缺点，从根本上划清两种界限。

在运用抓重点这一行之有效的领导艺术方面，毛泽东曾为我们提供了许多创造性的范例。例如在平津战役中，稳住张家口一线之敌，不使其南逃西窜，不让敌人收缩集中，成为决定这场战役胜利的重点所在。因此，毛泽东决定在一定

时间内对张家口、新保安之敌“围而不打”，实践证明，抓住这一重点果然奏效。

又如，在阶级社会中，人与人之间的社会关系本质上是阶级关系，国家政治生活的主题是处理阶级斗争问题。在社会主义社会里，由于生产资料公有制的建立，人与人之间的社会关系发生了根本变化，国家政治生活的主题是什么？毛泽东说：“关于正确处理人民内部矛盾的问题，这是一个总题目，……在这里，也要说到敌我矛盾的问题，但是重点是讨论人民内部矛盾问题”。所谓“总题目”，就是指在社会主义条件下人民内部矛盾突出了，必须把正确处理人民内部矛盾作为国家政治生活的主题。毛泽东同志这个科学论断，体现了社会主义社会发展的客观规律，更显示其善于驾驭重点的高超的领导艺术。

具体说来，把正确的处理人民内部矛盾作为“主题”，首先是社会主义社会阶级关系发生重大变化的结果。在人们分裂为剥削阶级和被剥削阶级、统治阶级和被统治阶级的社会里，统治阶级的一切政治生活都离不开镇压被统治阶级，被统治阶级则把推翻统治阶级、夺取政权作为革命的中心问题。那时，虽然也存在人民内部矛盾，但解决内部矛盾只是为了团结内部、打击敌人，并不十分引人注目。随着社会主义制度的确立，阶级结构和阶级关系必然发生重大的变化，其主要标志就是剥削阶级作为阶级被消灭了。革命时期的大规模的急风暴雨式的群众阶级斗争已经基本结束，阶级敌人还有，但是不多了。这样，敌我矛盾便退居次要地位，人民内部矛盾就转到舞台的主要方面来了，正确处理人民内部矛盾成为国家政治生活的主题。

其次，把正确处理人民内部矛盾作为“主题”，是由社会

主义社会基本矛盾所决定的。社会主义社会的基本矛盾仍然是生产关系和生产力之间的矛盾、上层建筑和经济基础之间的矛盾，但它与旧社会的矛盾具有不同的性质和情况。旧社会的基本矛盾是对抗性的，在人与人之间的关系上，在剥削阶级和被剥削阶级之间表现为剧烈的阶级斗争；社会主义社会的基本矛盾是非对抗性的矛盾，因此在人与人之间的关系上主要表现为工人阶级内部、农民阶级内部、知识分子内部、工人与农民之间、工人农民同知识分子之间等的矛盾，即表现为以社会主义劳动者为主体的人民内部的矛盾。社会主义社会虽然在一定范围内存在着阶级斗争，那是历史上的阶级斗争的一种特殊形式的遗留，而不是社会主义社会基本矛盾的表现。人民内部矛盾作为社会主义基本矛盾的表现，必然贯串于社会生活的各个方面，成为社会主义社会最大量的、普遍存在的矛盾，成为关系着国家的安定、人民的团结和社会主义事业兴衰成败的全局性的大问题。当前我们正在进行的全面改革，是一场深刻的革命，但它根本不同于“一个阶级推翻另一个阶级”的政治大革命，而是社会主义制度的自我完善和发展，因此只能通过正确处理人民内部矛盾才能实现。

把正确处理人民内部矛盾作为“主题”，还是实现工作重点转移的需要。在社会主义改造基本完成以后，国内的主要矛盾不再是工人阶级和资产阶级的矛盾，而是人民对经济文化迅速发展的需要同当前经济文化不能满足人民需要的状况之间的矛盾。我们的主要任务，已经从通过阶级斗争改变生产关系，变为在新的生产关系下面保护和发展生产力。因此，必须把党和国家工作的重点转移到以经济建设为中心的社会主义现代化建设上来。毛泽东提出把正确处理人民内部



矛盾作为国家政治生活的主题，正是为了适应国内主要矛盾的变化和工作重点转移的需要。要安下心来搞建设，必须有一个生动活泼、安定团结的政治局面。这不但需要防止和粉碎敌对分子的捣乱破坏，更重要的是正确处理各种人民内部矛盾，防止人民内部矛盾激化，清除妨碍安定团结的内部因素。“文化大革命”之所以造成那么长久、那么剧烈的社会动乱，主要是因为是非颠倒，敌我混淆，大量的人民内部矛盾没有得到正确处理，给了坏人以可乘之机。要搞好建设，迅速发展生产力，还必须调动一切积极因素，充分发挥人民群众的积极性和创造性。这也只有及时地、妥善地解决各种人民内部矛盾才能做到。只有把正确处理人民内部矛盾作为国家政治生活的主题，才能保证党在新时期总任务的完成。

1957年反右斗争以后，由于“以阶级斗争为纲”取代了正确处理人民内部矛盾这个主题，结果使国家政治生活陷入严重混乱，社会主义建设事业遭到了极大的干扰和破坏。十一届三中全会以后，我们党纠正了“以阶级斗争为纲”这个不适应于社会主义社会的口号，重新恢复了毛泽东同志的科学论断，使社会主义事业又兴旺发达起来。正反两方面的经验都证明，把正确处理人民内部矛盾作为国家政治生活的主题是社会主义发展的客观要求，如果违背了它，就会受到惩罚。

毛泽东同志创立的关于正确区分和处理两类矛盾，把正确处理人民内部矛盾作为国家政治生活的主题的学说，是对马克思主义领导艺术具有独创性的新贡献。十一届三中全会以后，我们党把正确处理人民内部矛盾和建设一个富强、民主和文明的社会主义现代化国家结合起来，妥善地解决了许多复杂的社会矛盾，在实践中坚持并发展了这项正确的领导

艺术。

如邓小平同志把抓重点这项领导艺术，同我们党的实事求是的思想路线不可分割地联系起来，同社会主义现代化建设的前途和命运，以至整个国家和民族的前途和命运紧紧地联系起来，身体力行，为我们树立了“抓重点”的光辉榜样。他给人们最深刻的印象是，首先是他不论何时何地都善于在纷纭复杂的普遍联系的矛盾现象中准确地抓住重点，正确地分析重点，并把握重点的变化。邓小平同志对“抓重点”方法的成功实践，恰好为毛泽东捉住主要矛盾的领导艺术提供了绝妙的注脚。

### 三、要紧紧把握中心

捉住主要矛盾，运用在实际工作中，就是“抓中心工作”的方法。毛泽东指出：“在任何一个地区内，不能同时有许多中心工作”。毛泽东十分注意抓中心工作。早在革命战争年代，他就提出，中心工作是革命战争，其他如经济建设等工作必须服从这个中心工作。到了建国前夕，他又不失时机地强调：“从我们接管城市的第一天起，我们的眼睛就要向着这个城市的生产事业的恢复和发展。务必避免盲目的乱抓乱碰，把中心任务忘记了”。要以“生产建设这一个中心”来安排各项工作。

毛泽东关于抓中心工作的方法诉诸实践，可以达到事半功倍的效果。我们知道，任何一个单位（无论事业抑或企业）在一定时期内所要进行的工作，往往是多种多样的，甚至千头万绪。作为一个领导者，不能茫无头绪，如坠烟海，

四面出击，以致事倍功半或劳而无功。而必须对整个工作作具体分析，区别主次先后，分清轻重缓急，以找出其中对整个工作有影响和有支配作用的关键环节，并着力地予以解决。解决了这个中心问题，也就会推动整个工作的顺利发展。因此说，抓中心工作是一项正确的领导艺术。

抓中心工作的领导艺术所以是正确的，从理论上说，抓中心就是抓住了事物发展过程中的主要矛盾。我们知道，领导决策的要素是分析问题、解决问题的方式、方法和手段。这些分析问题、解决问题的方式、方法和手段可以分为正确的和不正确的两大类。领导艺术的第一种表现形式是正确的运用领导的权力，即正确地运用他的强制权、奖励权、法定权、专长权和个人影响权等。第二种是正确贯彻上级意图，即正确理解上级指示，明确任务性质，从全局出发，能够考虑并行单位的利益，处理好横向关系等等。第三种是调动下属积极性。第四种是提高工作效率，即领导干部干领导的事，不干预下一层次的事，不颠倒工作主次，从“文山会海”中解放出来。第五种是领导行为的素质。第六种则是才能方面。

我们说，抓中心工作这项领导艺术所以是正确的，从实践上讲，是因为只有抓中心工作才能做到纲举目张，大大提高领导工作的效率。无论解决一个重大的问题或进行一项日常工作，都应当运用抓中心的方法。否则，就没有重点，甚至是本末倒置、轻重不分，其结果不是一事无成，也是收效寥寥。这一点，已经为无数实践经验所证明。

要抓中心环节，不仅全党全国的大事如此，就省市地县来说也莫不然。比如1981年国民经济调整，在“以小挤大”、“重复建设”等强大舆论压力面前，江苏省政府从实际情

况出发，正确分析和认识了这些问题，坚定地在发展乡镇企业上狠下功夫。当各省的乡镇企业纷纷下马之时，江苏却在“大干快上”，经济水平很快与全国拉开了距离，全省总产值1984年一下超过了上海，居全国之首。1985年又进一步达到了1200多亿元。又如，重庆市委书记廖伯康认为，要创造性地执行党中央的方针政策，就必须在深刻了解市情的基础上，从实际出发，把稳方向，总揽全局，抓住关键，进行强有力的引导。否则，事无巨细，东一锤子，西一榔头，就谈不上任何成功的引导。抓典型案例，是廖伯康抓党风的一个重要方法。他对重庆市几个有名的以权谋私、扯皮拖拉的典型案子，都敢于碰硬，坚决果断地予以处理。同时又从制度上同官僚主义作斗争，从而大大地提高了机关工作效率。廖伯康1983年3月到重庆上任之日，正是中央确定重庆实行经济体制综合改革试点之时，他开始任常务副书记，1984年3月开始任市委书记。由于他紧紧抓住进行综合体制改革、发展有计划的商品经济这一关键，辩证处理宏观改革和微观改革的关系，并以更新观念、深化改革意识为先导，着重对政治体制进行改革，使之制度化、法律化，从而也促使了经济效益的显著提高。1985年与1982年相比，社会总产值增长了47%，工农业总产值增长46%，财政收入增长了45.3%。

无数的事实说明，无论做任何一项或大或小的工作，都得要考虑一下最基本的问题是什么，也就是主要矛盾是什么，解决问题的关键是什么？切不可忘记主要的问题。忘记了主要的问题，我们的工作就会失去了明确的方向。《四川日报》于1986年曾载文报道仁寿县委书记杨水源同志关于“文山会海”的呼吁，这个报道说：“杨水源同志深为文件、会

议过多而为难。从今年1月初到2月中旬50天中，送给他的大量文件、简报、报告、资料等，使他感到按份数计算已相当费时费事，只好用秤来称共是13.6斤，其中来自中央的文件1.3斤，占9.5%；省里发的文件、资料、简报2.35斤，占17%；乐山市发给的文件、资料0.35斤，占3%；县里送给的文件、报告、简报9.6斤，占70.5%。这些材料如按中央文件排印的规格（每市两约1.36万字）计算，共约185万字；平均每天他要阅读近3.7万字的材料，按他一般的阅读速度，每小时1万字，每天看文件材料要花近半天时间，这个任务压得他喘不过气来”。这个报道又说他参加会议的情况：在这50天中，杨水源同志被请去参加各种会议17.5天，占35%；在机关看阅文件和处理一些日常事务23天，占46%；下到基层搞调查、抓工作只有9.5天，占19%。这就是说，他的绝大部分时间被迫用于开会、看文件，到基层抓工作、搞调查的时间不到1/5。试想大批干部都这样，他的各项工作怎么能落实到基层呢？我们所以要这么不厌其烦地大段引文，是因为觉得这是一个不回避问题而又相当典型的报道。更高层的地委、省委、省政府以至中央各部门的领导同志在50天内要看多少斤文件，要参加多少次会议，不一定比一个县委书记少。如果在工作上陷入严重事务主义圈子里，是不可能找到中心，也找不到解决矛盾的方法的。

前面说过，所谓中心环节，就是工作中的主要问题，亦即事物发展过程中的主要矛盾。要抓住事物的主要矛盾，最基本的方法就是要充分地暴露事物的矛盾，把整个工作看作互相联系、互相影响的整体，实事求是地分析比较看看哪一项工作的作用最大、影响最大、对事物发展过程最有决定性

意义，那一项工作就是整个工作的中心环节，也即主要矛盾。在工作上处于左右摇摆或陷入文山会海不能自拔的领导者，他们之所以存在这种局限，其共同的思想根源，或者是官僚主义残余作祟，或者只看到表面而未看到实质，或者蔽于一曲而间于大体，或者是思想上的懒汉，不愿动脑筋对整个工作进行认真细致的调查研究，以致在工作中不是没有明确目标，人云亦云，摇摆不定，就是无所侧重，眉毛胡子一把抓。当然，有的领导干部也力图按正确的领导艺术办事，但苦于政治体制上种种弊端的制约，而欲罢不能，“剪不断，理还乱，别有一番滋味在心头”。

在实际工作中，有的同志对领导就是服务有片面性的理解，他们把邓小平同志提倡的“领导应该多干实事”误认为必须事事躬亲，包揽一切，结果成为没夜没晓、没完没了的事务主义者。自己辛辛苦苦，而下级却一肚子意见。其实，多干实事，是要求我们坚决杜绝那种只靠发指示、说空话过日子，以及搞花架子、形式主义的坏作风。作为一个领导者，每年要为群众、为基层办几件他们希望解决的实事。但办实事并不等于什么事都要包办，把下级和下几级应该做的事也包揽起来。这样做，不符合简政放权，分级管理，分层指导的原则，不仅自己陷入事务主义之中，而且挫伤了下级干部的积极性和主动性。作为一个明智而称职的领导者，除了处理日常工作之外，应该主要思考一些重大的问题，还可以腾出时间看些书。如领导者自己很忙，而下属却无事可做，这就是一个不称职的领导者。当然，以全局的工作来看，领导者对非抓不可的事情必须要有决心、有气魄，一抓到底，抓住不放，尤其是在关键问题上，必须站在第一线，带头冲锋陷阵，起表率作用。这就是领导干部高明的“一招”。

有的领导者养成了以忙为荣的心理。当然，他们确实很忙，有时甚至刚刚在这个会议上致开幕词，紧接着又给另一个会议作总结报告，然而不论怎样忙，“行动应以其价值大小为准则”，或者说，忙也要忙得合理。恰恰是在忙得不可开交的时候，应该冷静地想一想这样几个问题：（一）能不能取消它？（二）能不能与别的工作合并？（三）能不能用更简便的东西代替？（以上三个问题是美国著名管理专家唐纳德·西·伯纳姆提出的“提高工作效率三原则”）（四）是否干预了下级职责范围的事务？（五）是否可以把这些工作授权给他人去做？通过这样的反省，人的头脑就会清醒一些，免得“越忙越出岔”。经验告诉我们，许多错误都是在人们忙乱时“乘虚而出”的。忙，并不完全是好事。如果长期地“忙”着，那么你的工作效率、工作能力都是值得怀疑的。在这种时候，我们就要认真地查查“忙”的原因，是不是忽视了工作中的主要矛盾？是不是机构、体制不符合客观要求？是不是下级人员无能或者不分轻重缓急地上交矛盾？在国外，官僚主义有一个代名词，叫做“帕金森定律”。这是一个以英国学者诺斯古德·帕金森的名字命名的观点，也是一本小册子的书名。此书在篇首给忙忙碌碌的领导描绘了这样一幅漫画：“要打发时间就得找事情干，这是大家公认的事实……一位闲来无事的老太太为了给远方的外甥女寄张明信片，可以足足花上一整天的功夫”。这种对人浮于事的现象的夸张描绘，确实象评论家指出的那样：“令人捧腹——且令人深思”。然而，“帕金森定律”的核心却是揭示这样一种事实：由于“工作需要”，一个主管领导在提拔两个人给自己当助手的时候，他总是宁肯提拔能力比自己差的，他可以把工作分成两半，分别交给两个助手。这样他自己就成了唯一掌握全面

的人，一旦上级职位空缺，他就是唯一的晋升人选。由于这个招数很有效，那两个助手也竞相仿照，分别给自己再配备两名助手，层层如法炮制，领导机构的金字塔就越来越高……还有一种“忙”的典型，就是领导者对于组织的内部事务了解得太多，因而干预也多。领导者尤其不能让自己的时间、精力作不必要的消耗，事必躬亲和样样管的领导方式乃是小生产的传统习惯。列举“忙”的种种害处，并非是赞赏松松垮垮或者当官不管事的工作作风。我们所要强调的无非是：学习毛泽东善于抓中心工作的领导艺术，使自己忙得合情合理，以不断提高工作效率。

#### 四、活水源头何处寻

毛泽东告诉我们，必须特别注意主要的矛盾和主要的矛盾方面的分析，强调指出：“在研究矛盾特殊性的问题中，如果不研究事物过程中主要的矛盾和非主要的矛盾以及矛盾之间主要的方面和非主要的方面这两种情形，也就是说不研究这两种矛盾情况的差别性，那便将陷入抽象的研究，不能具体地懂得矛盾的情况，因而也就不能找出解决矛盾的正确方法”。那么，怎样对客观事物进行具体分析以揭示其内在的主要矛盾呢？毛泽东在总结中国革命丰富经验的基础上，继承和发展了马克思列宁主义的基本原理，为我们在实践中正确分析难以捉摸的主要矛盾提供了科学的方法论启示。

首先，深入调查研究，详细占有材料。

毛泽东认为：“所谓分析，就是分析事物的矛盾。不熟悉生活，对于所论的矛盾不真正了解就不可能有中肯的分



析”。在深入细致的调查中，接触到各种各样的大量感性材料，了解到事物矛盾的各个方面，然后进行分析和综合，才能逐步达到对于主要矛盾的认识。诚如恩格斯说的：“在这里只说空话是无济于事的，只有靠大量的、批判地审查过的、充分地掌握了的历史资料，才能解决这样的任务。”为了揭示资本主义发展的特殊本质，马克思在亲自领导无产阶级革命斗争的实践中，广泛搜集了资本主义国家经济发展的情况，积累了政治经济学史的大量资料，还研究过地质学、农业化学、实用经济学等各方面的问题，最后才写出《资本论》，揭露了资本主义社会生产资料私人占有制同生产社会化的根本矛盾以及这个矛盾运动发展的客观规律。我们党在领导民主革命的过程中，经过 24 年的实践，其中几经胜利和失败，积累了丰富的正反两个方面的经验，一直到党的“七大”，全党才对民主革命的规律取得一致的认识。关于在中国如何进行社会主义建设的问题，也是经过了 30 年的实践，到党的十一届三中全会以后，我们才逐步认识它的基本规律，确立起一条建设有中国特色的社会主义道路。现在也不能说我们对社会主义现代化建设中的—切问题都已经完全认识清楚了。在我们面前，还有许多未被认识的必然王国，需要我们不断地在实践和调查研究中去再认识。简言之，捉住主要矛盾是要花大力气的，只有所掌握的第一手材料十分丰富（不是零碎不全）和合乎实际（不是错觉）的，才能从中引出正确的结论。客观情况是很复杂的，从表面现象看更是五光十色，很容易令人眼花缭乱。随便看到一点点事实就下结论，同不看事实就下结论一样会发生错误。在特定的具体情况下，哪一种矛盾是主要矛盾，这不是主观任意规定的，而是由各种矛盾在事物发展中所处的客观地位决定

的。在农业生产中，就全国来说，粮食生产是主要矛盾，所以，坚持发展国民经济以农业为基础的指导思想，大力发展农业特别是粮食生产，增加农副产品的有效供给，支持整个国民经济的发展，是符合我国实际情况的，因而也是正确的。但是，在牧区、林区、渔业地区和一些城市郊区，如果一律把粮食生产放到第一位，并且认为不这样做就是所谓抓目丢纲，则完全是主观主义的瞎指挥。在现实的事物中，矛盾总是错综复杂，并且千变万化的，要善于把握其中的主要矛盾，并不是一件容易的事，也往往不是一下子就可以办到的，而是需要反复的实践和调查研究。在这里同样需要实事求是的唯物主义态度。

其次，缜密具体分析，认真鉴别比较。

主要矛盾原理不是解决一切具体问题的现成公式，不是单纯的证明工具。它指导我们对客观事物加以考察，却不能代替我们进行分析，我们不可能从主要矛盾原理中直接引出关于某个具体问题的具体结论。同是主要矛盾，内容和形式都有所不同。如果我们仅仅懂得主要矛盾的概念，不了解具体矛盾的特殊性，不管遇到什么事物，只是简单地贴上一个“主要矛盾”的标签，这种认识不是失之毫厘，差之千里，就是流于空洞、抽象，什么问题也不能解决。为了具体地认识某一事物的主要矛盾，我们必须在主要矛盾原理的指导下，通过探索和审视，了解它区别于其它事物的本身所固有的特点。这就是毛泽东所说的：“什么叫问题？问题就是事物的矛盾。哪里有没有解决的矛盾，哪里就有问题。……大略的调查和研究可以发现问题，提出问题，但是还不能解决问题。要解决问题，还必须作系统的、周密的调查工作和研究工作，这就是分析过程。提出问题也要用分析，不然对着模糊

杂乱的一大堆事物的现象，你就不能知道问题即矛盾的所在。这里所讲的分析过程，是指系统的周密的分析过程。常常问题是提出来了，但还不能解决，就是因为还没有暴露事物的内部联系，就是因为还没有经过这种系统的周密的分析过程，因而问题的面貌还不明晰，还不能做综合工作，也就不能好好地解决问题。”具体问题具体分析，因地制宜，因时制宜，区别情况，分别对待，这是我们必须牢牢记住的最本质的思想方法和工作方法。

毛泽东曾一再倡导各级领导干部养成分析的习惯，主张对复杂的事物作反复深入的分析探究，反对“党八股”那种象开中药铺一样罗列现象，不分析问题，因而没有什么真切内容的形式主义作法。我国民主革命时期，社会面貌如何？有人只看到中国人民是“一盘散沙”，有人则认为：中国社会上只有“大贫”与“小贫”之分别，看不到或者不愿承认阶级的存在，看不到或者认不清谁是革命的主力军和同盟军。在第一次国内革命战争时期，在党内也有些人对中国社会的基本情况缺乏正确的认识。当时右倾机会主义者只注意同资产阶级合作，不认识农民的革命力量；左倾机会主义者只注意工人运动，同样不认识农民的革命力量。毛泽东则不然，他依据大量的实际材料对中国社会各阶级作了具体分析，不仅把中国社会这个整体划分为各个主要的阶级，而且对每一个阶级都进一步作了具体分析，然后加以高度的综合，得出了这样的结论：综上所述，可知一切勾结帝国主义的军阀、官僚、买办阶级，大地主阶级以及附属于他们的一部分反动知识界，是我们的敌人。工业无产阶级是我们革命的领导力量。一切半无产阶级、小资产阶级，是我们最接近的朋友，那动摇不定的中产阶级，其右翼可能是我们的敌人，其左翼可能

是我们的朋友——但我们要时常提防他们，不要让他们扰乱了我们的阵线。就这样经过系统的周密的分析和综合，出色地解决了“谁是我们的敌人？谁是我们的朋友”这个在革命中必须弄清楚的首要问题，弄清楚了各阶级内的各阶层互不相同的特点等等，从而决定正确的政策。这对于正确解决无产阶级的同盟军问题，壮大革命力量，打击革命敌人，争取革命胜利，起了决定性的作用。在这里，毛泽东为我们提供了具体问题具体分析杰出范例。

比较，是认识事物本质，捉住主要矛盾的一种有效方法。俗话说：“不怕不识货，就怕货比货”。比比看看，异同自辨。毛泽东在《战争和战略问题》中，就运用了历史的比较方法来揭示武装斗争在中国革命过程中的地位和作用。他在阐述中国进行武装斗争的历史过程时，不是单纯地讲中国共产党的战争史，而是分别地研究了中国国民党的战争史和中国共产党的战争史。光有共产党的战争史，没有国民党的战争史，对于为什么中国革命主要的斗争形式是战争，主要的组织形式是军队的论述来说是不充分的。在国民党的战争史中，孙中山的战争事业是革命的，蒋介石的战争事业在相当长的时期里是反革命的。但这两者都从不同方面体现了“有军则有权，战争解决一切”这个共同的本质。在讲到蒋介石和其他国民党官僚视兵如命、抓住枪杆子不放这两个方面时，又同时讲到中国有些不要军队的政党的情况。这些不要军队的政党或是找军阀作靠山，或者“闹不出什么名堂”。这又是从另一个侧面来说明同样的本质——“有军则有权”。总之，事物的本质在历史发展过程中，是从正反面和侧面以不同的形式表现出来的，我们在揭示这种本质时，就要从不同角度进行纵横比较。如果不作这种比较，只是笼统地讲某个

问题“非常重要”、“极端重要”、“至关重要”之类的空话，那还是不具体的，没有什么说服力的。

毛泽东在谈到中国共产党的战争史时，不只是单纯地摆我们的军队如何从无到有、从弱到强的历史发展过程，而是把我党军事斗争的发展过程同党对军事问题的认识过程紧密地联系起来论述的。从认识过程来看，1921年至1924年，还“不懂得直接准备战争和组织军队的重要性”，从1924年参加黄埔军校，“开始懂得军事的重要”，但“也还认识不足”，1927年大革命的失败，就是吃了没有着重抓军队的亏。有了这个惨痛的教训，使我们党彻底认识了军队的重要性，于是有了南昌起义、秋收起义和广州起义等，进入了创造红军的新时期。但在创建了红军以后，还要解决把工作重心放在如何进行武装斗争上面，在制定一条马克思主义的政治路线的同时，制定一条马克思主义的军事路线。毛泽东在《战争和战略问题》中，着重是要解决全党对军事工作重要性的认识问题。但他不是泛泛地讲空洞道理，而是在我党的军事事业发展过程和全党对军事问题的认识过程的联系中，深刻地说明了全党要彻底地认识军队的重要性，要“注重战争，学习军事，准备打仗”。从全党对军事问题的认识过程来看，不懂得军事问题的重要性固然不行，一般地懂得它重要，而认识不足还是不行。即使对它的重要性认识得很充分了，还要进一步正确地解决军事路线、战略和战术等方面的问题，这时才算对中国的武装斗争问题有了比较完全的认识。这样的历史比较，而且又是紧密地联系着全党的思想认识过程的历史比较，就把理论、历史、现状三者有机地统一起来了，把全党同志零散的、偏重于感性认识的经验上升为理论的东西，从而使全党的思想认识大大提高了一步。我们

要学习毛泽东的这种从历史的比较中把握事物本质的方法，在研究问题、总结经验时，了解事物的全过程，知道过去怎样，后来怎样，现在怎样，同时还要从事物的正面、反面和侧面作深入的比较研究，力戒空洞的说教和抽象的议论，也要避免“狗肉账式”的罗列现象。这样才有可能正确地总结经验，科学地说明问题，不致为表面现象所迷惑，不致因复杂的头绪而失去中心，避免由于形式主义地总结经验教训而从一种倾向跳到另一种倾向，使正确的东西得以深化和发展，错误的东西不致重犯。

再次，观察问题时避免一叶障目而不见泰山。

毛泽东在《矛盾论》中提出，研究矛盾问题时，要“忌带主观性、片面性和表面性”。所谓主观性，就是不知道客观地看问题，从本本出发，从主观愿望出发，而不是从客观存在着的矛盾出发，这当然是不能认识事物本身固有的主要矛盾的。所谓片面性，就是不知道全面地看问题，只知其一，不知其二，只见树木，不见森林，不了解众多矛盾各自不同的特点，因而也就不能从总体上把握矛盾的主次之分。所谓表面性，就是不知道本质地看问题，否认深入事物之中精细研究矛盾总体和矛盾特点的必要性，因而也是不能真正认识事物的主要矛盾的。

毛泽东在谈到防止片面性的时候，曾经要我们记住列宁的这几句话：“要真正地认识对象，就必须把握和研究它的一切方面、一切联系和‘媒介’。我们绝不会完全地做到这一点，可是要求全面性，将使我们防止错误、防止僵化”。所谓要力求全面，也就是说要力求了解事物中包含的主要矛盾之两个方面和次要矛盾之两个方面。在一个大的事物发展过程中，包含着许多矛盾。这些矛盾互相联系，构成事物的总

体。如果我们不全面分析诸矛盾的特点，从而认识矛盾的本质属性及其相互联结，就要犯这样或那样的错误。毛泽东在《论持久战》中，对中日双方互相矛盾着的基本因素作了全面的客观的考察，分析了矛盾各方面的性质、数量各占何等特定的地位，以及它们之间的相互关系；分析了中日战争自始至终的矛盾运动，运动的量变与质变。由此得出了规律性的见解。

又如，毛泽东在《中国革命战争的战略问题》一书中，就运用唯物辩证法的基本原理分析敌我双方的特点，依据当时敌强我弱的形势，制定了积极防御的战略方针以及一系列战略战术原则，深刻地揭示了战争中进攻与防御、得和失、优势和劣势、持久和速决、内线与外线、主动和被动、集中和分散、前进性和曲折性等之间的辩证统一关系。在战略防御的问题上，他对军事冒险主义和消极防御的观点都提出了批评，指出前者轻视敌人，只讲进攻而不讲防御，在精神上解除了防御的武装，因而把行动引到错误的方向；后者则太看重了敌人，节节抵御，不敢大胆诱敌深入以聚而歼之。这两种错误思想都只讲一面，否认另一面，片面地孤立地看待进攻和防御，是战略问题上的形而上学方法。学习毛泽东的领导艺术，要特别注意学习他全面地分析问题和处理问题的方法，克服一刀切的片面性、绝对化、走极端的思想偏颇。例如，党的十一届三中全会以来制定的一系列方针政策，许多是针对过去“左”的指导思想影响下被忽视的方面提出来的。为了拨乱反正，肃清实际工作中“左”的影响，有意识地强调过去被忽视了的方面。但是如果我们在贯彻执行上搞片面性，只讲了一个方面，而否认或忽视另一方面，就有可能由一个极端跳到另一个极端。宣传物质利益原则，贯彻按劳

分配政策，有的人就出现唯有金钱万能，按酬付劳，“一切向钱看”的错误观念，注意照顾个人利益，充分调动个人的积极性，有的人就不顾集体和国家利益，不能正确处理三者关系；强调以经济建设为中心，有的人就忽视文化教育等等。今后，我们还要继续纠正“左”的错误，同时也要防止出现另一种倾向。毛泽东曾经指出，要防止片面性，特别要注意的是：不要把部分当作全体。在他看来，“马克思主义者看问题，不但要看到部分，而且要看全体。一个蛤蟆坐在井里说：‘天有一个井大’。这是不对的，因为天不止一个井大。如果它说：‘天的某一部分有一个井大’，这是对的，因为合乎事实。”有的同志所以有这种抓住表面抛弃实质的观察，是因为他们对于一般情况的实质并没有科学地加以分析。“坐井观天”不但是观察事物的局部性，同时也是一种片面性和表面性。片面性、表面性、局部性和主观性是分不开的，都会使人陷入盲目性。而有许多的东西，只要我们对它陷入盲目性，缺乏自觉性，就可能成为我们的包袱。

第四，善于总结经验，力求决策透明。

要准确地捉住主要矛盾，还必须克服经验主义、教条主义和官僚主义。

所谓经验主义，就是在实际工作中把局部经验绝对化，把一时一地的具体作法，当成普遍适用的东西，或者把只适用于过去的某种经验机械套用到新的情况上去。要实现从感性认识到理性认识的飞跃，防止陷入经验主义的偏颇，就得象毛泽东所说的那样，“将丰富的感觉材料加以去粗取精，去伪存真，由此及彼、由表及里的改造制作工夫”。这“十六字”方针说明，要运用辩证思维方法去认真总结经验，造成深刻的概念系统，反映出事物发展的规律性，这是认识的真



正任务。清代著名书画家郑板桥有一首诗这样写道：“四十年来画竹枝，日间挥写夜间思；冗繁削尽留清瘦，画到生时是熟时”。所谓“冗繁削尽留清瘦”，也就是“去粗取精”的一种表现。画竹能把无用繁杂的“削尽”，而把足以表现竹子的本质的清瘦神韵“留”下来，能达到这种境地，是长期昼画夜思、勤学苦练的结果。郑板桥的这首诗可以形象地帮助我们深刻理解毛泽东上述的“十六字”方针。

事物的本质和现象是紧密联系着的，但它们却并不一定是一致的，而常常是有矛盾的。类似的现象可能表现不同的实质，同一种实质可能表现为多样的现象。这是因为，本质是把现象的各方面都贯串起来的总体的性质，是事物各方面的内部联系；而每一个现象只是本质某一个方面、某一部分的外部表现。而且，当本质的某一个方面表现为某种现象的时候，还会受到种种条件的限制和干扰而歪曲地呈现为某种假象。假象也是本质的某一方面的表现，但是，它是歪曲了甚至颠倒了表现。正因为现象和本质之间的关系如此复杂，所以我们要真正认识事物的本质，就不能停留在现象上，更不能只根据片断的一部分现象就推断事物的本质，而要对大量的有关的、有代表性的各种现象进行科学的分析和综合。毛泽东说：“我们看事情必须要看它的实质，而把它的现象只看作入门的向导，一进了门就要抓住它的实质，这才是可靠的分析方法”。各方面的现象把我们引进了大门，要“升堂入室”以揭示其内在秘密，还得一步一步跟着“向导”往里面走，一面走一面更深入地观察和思索。有些人被比较复杂的现象困惑起来，以至晕头转向，就因为不只是把现象看作“向导”，而把现象当成了门内的主人，受了现象的欺骗。对于“向导”，也必须善于识别，有些是诚实的“向导”，有的则

可能是假扮的。对于假扮的，只要识别出来，那也并不可怕，也能从反面起“向导”的一部分作用。

去伪存真，透过现象看本质，并非可望不可及之事。俗话说，真的假不了，假的真不了。非本质的东西，假象的东西，表面的东西常常消失，不象“本质”那样“扎实”，那样“稳固”。只要多看，多听，多问，多想，假的东西总是会被看清楚的。镀金的首饰总不会有纯金的耐磨，同金子相象的硫化铜总比金子轻。鲁迅在一篇文章里曾经谈到：乡下人常常误认一种硫化铜为金矿，空口是和他说不明白的，但如果遇到一点真的金矿，只要用手掂一掂轻重，他就会明白了。鲁迅在这里还提出：用各种别的矿石来比，比较费事；用真的金矿来比，就更明白、更简单。多看、多听、多问、多想、多认识真的东西，遇到假的东西也就容易分辨了。知道了假的不能乱真，假材料反过来也会有助于认识事物的真象。河水的流动就是泡沫在上面，深流在下面。然而就连泡沫也是本质的表现。这是因为，假象的东西是本质的一个规定，本质的一个方面，本质的一个环节。本质具有某种假象。假象是本质自身在自身中的表现。对假象，不必避开，也不可能避开，问题在于怎样辨认它。事物的本质，既指事物本身的性质，又指一事物与别的事物的联系。因此，由表及里和由此及彼这两种分析事物的方法在实际运用之时是分不开的。人的思想由现象到本质，由所谓初级的本质到二级的本质，这样不断地加深下去，以至于无穷。有些现象只反映了“初级本质”，而初级本质对“二级本质”来说仍然是一种现象，二级本质对更高一级的本质来说也仍然是一种现象。有些事物的本质就是这样深藏在五花八门的一层又一层的现象中；要认识它们的真面目，就要象剥笋一样一层又一层地

把皮壳剥开。宋朝著名哲学家朱熹有这样一段谈读书方法的话：“为学读书，须是耐烦，细意去理会，切不可粗心。如数重物，包裹在里面，无缘得见。须是今日去一重，又得见一重，明日去一重，又得见一重。去尽皮，方见肉；去尽肉，方见骨；去尽骨，方见髓”。这也说明了要一层又一层地深入，由表及里以得其精髓的意思。“为学读书”要这样，认识事物的主要矛盾又何尝不是如此！

所谓教条主义，其基本特点是把既定的理论原则当成脱离具体实践的包治百病的灵丹妙药，否认普遍真理必须与实际相结合。毛泽东在《新民主主义论》这部著作中指出：“科学的态度是‘实事求是’”。中国当时的主要社会矛盾是什么？中国的新民主主义革命怎样进行？对于这些重大课题的解答，毛泽东没有照搬照套马克思主义的经典表述，而是从中国的历史状况和社会状况出发，深刻研究中国革命的特点和中国革命的规律，发展了马克思列宁主义关于无产阶级在民主革命中领导权的思想，创立了无产阶级领导的、工农联盟为基础的、人民大众的，反对帝国主义、封建主义和官僚资本主义的新民主主义革命的理论。如他指出：“自周秦以来，中国是一个封建社会”，“自外国资本主义侵略中国，中国社会又逐渐地生长了资本主义因素以来，中国已逐渐地变成了一个殖民地、半殖民地、半封建的社会。现在的中国，在日本占领区，是殖民地社会；在国民党统治区，基本上也还是一个半殖民地社会；而不论在日本占领区和国民党统治区，都是封建半封建制度占优势的社会。这就是现时中国社会的性质，这就是现时中国的国情。”有了这个最基本的根据，就可以从这里出发，弄清当时中国社会的主要矛盾是帝国主义和中华民族的矛盾，封建主义和人民大众的矛盾，从而也就规

定了当时中国革命的性质，只能是民主主义的，而不能是社会主义的。革命必须分两步走。其第一步是民主主义革命，其第二步是社会主义革命。这是具体的历史的认识客观实际的典范。王明犯“左”倾教条主义的错误，就是离开了主观和客观，认识和实践具体的历史的统一来观察问题和处理问题。他看不到中国国情同西欧资本主义国家以及俄国的区别，不了解中国是一个半殖民地半封建的社会，是一个经济政治发展极端不平衡的东方大国。他的思想离开了中国的具体实际和客观过程的一定发展阶段，因而把将来的事情勉强放到现在来做。现在，我们制订方针政策一定要以条件、地点和时间为转移，既不能急于求成，急躁冒进，也不能消极等待，坐失良机。比如实行生产责任制，这是符合社会主义按劳分配原则的，然而具体到一个地方和一个单位，究竟采取哪一种责任制形式为佳？这就要从本地区、本单位的实际情况出发，不能千篇一律，机械照搬。世界上的事情是复杂的，所以我们的思想也要复杂一点，要对事物所处的时间、地点和条件进行综合分析，这样才能做到情况明、决心大、方法对。任何事物都有共性和个性两个方面。共性的东西、一般规律、理论是重要的，它是认识和解决同类事物矛盾的指南，但不可能提供解决各个具体事物矛盾的现成答案。拿理论来指导具体实践时，必须坚持从实际出发，实行一般和个别相结合，否则理论就会脱离实际，达不到预期的目的。

官僚主义是决策民主化、科学化的大敌。而克服官僚主义的有效措施之一，就是放下臭架子，甘当小学生，拜一切内行的人为师。在这方面，毛泽东给我们作出了榜样。他从青年时代起就非常重视向社会讨学问。大革命时期他回湖南用32天时间考察了农民运动，写出了《湖南农民运动考察

报告》。土地革命时期，在中央苏区他又进行了兴国调查，进一步了解中国社会状况。正是由于他熟悉和掌握了中国的国情，所以才能提出一条正确的新民主主义革命的总路线，制订出新民主主义革命的正确战略和策略。新中国建立以后，1955年到1956年，他深入到一些城市、厂矿、农村进行调查研究，并听取了中央34个部门的工作汇报，写出了《论十大关系》。这篇著作的基本思想，直到今天对我们进行社会主义现代化建设仍有重大指导意义。

在分析鉴别主要矛盾与次要矛盾时，对有关的情况、材料要力求熟悉；自己不熟悉就要向熟悉的人请教。事情虽然纷繁冗杂，千头万绪，但每件事情都是人做的，总会有人对它特别熟悉。毛泽东同志曾经指出，要做调查研究这件事，“第一是眼睛向下，不要只是昂首望天。没有眼睛向下的兴趣和决心，是一辈子也不会真正懂得中国的事情的”。没有满腔的热忱，没有眼睛向下的决心，没有求知的渴望，没有放下臭架子、甘当小学生的精神，是一定不能，也一定做不好的。必须明白：群众才是真正的英雄，而我们自己则往往是幼稚可笑的，不了解这一点，就不能得到起码的知识。他还非常谦虚地说：我现在还痛感有周密研究中国事情和国际事情的必要，这是和我自己对于中国事情和国际事情依然还是一知半解这种事实相关联的，并非说我是什么都懂得了，只是人家不懂得。和全党同志共同一起向群众学习，继续当一个小学生，这就是我的志愿。态度如何，决不是一件小事情。要使群众对自己“知无不言，言无不尽”，就只有虚怀若谷，满腔热忱，诚心诚意，不耻下问。昂首向天，除了几片浮云之外还能看到什么呢？当群众不同你接近，不乐意向你反映真实情况的时候，决不要怪这怪那，先要从自己方面找

找原因，看看中间有什么障碍。“三个臭皮匠，合成一个诸葛亮”，这就是说，群众有伟大的创造力。中国人民中间，实在有成千成万的‘诸葛亮’，每个乡村，每个市镇，都有那里的‘诸葛亮’。我们应该走到群众中去，向群众学习，把他们的经验综合起来”。用比“三顾茅庐”更真诚的态度去向人民群众中间成千成万的“诸葛亮”请教吧！据《论语》记载：孔子刚刚做了鲁国小吏的时候，到太庙去助祭。进了太庙，他每件事都向别人请教，祭祀的礼节，他在书本上不是没学过，但是因为没有实际演习过，他还是样样都要问个明白。旁边有人看到他这样，就讥笑说：入了太庙每事问，谁说他是知礼的呢？孔子听了说：每事问，才正是知礼呢！毛泽东同志曾经提出，要大家学习孔夫子的“每事问”，并说做到“每事问”，任凭才力小也能解决问题。在他所作的农村调查中，我们就可以看到他是怎样实行“每事问”的。问得多，想得更多，对大量的实情作深入细致的具体分析，引出了切合实际的路线、方针和政策。

最后，强烈的事业心、高度的责任感。

俗话说，干部干部，先干一步。领导干部，特别是更高级领导干部，能否在工作中抓住关键，先干一步，与其有否高度的责任感不无关系。毛泽东曾在《反对党八股》一文中历数党八股“空话连篇，言之无物”、“无的放矢，不看对象”、“甲乙丙丁，开中药铺”等罪状后，进而指出：“上面所说的那些，一方面是由于幼稚而来，另一方面也是由于责任心不足而来的。拿洗脸作比方，我们每天都要洗脸，许多人并且不止洗一次，洗完之后还要拿镜子照一照，要调查研究一番，生怕有什么不妥当的地方。你们看，这是何等地方有责任心呀！我们写文章，做演说，只要象洗脸这样负责，就差不

多了。”真正有高度责任心的领导干部，既要勇于抓工作，又要善于抓工作，尽可能把自己的决策权，建立在科学论证的基础上。高度的责任感，就是对党和人民极端负责任，有坚持真理的理论勇气，敢于同不良思想倾向作斗争；同时尽可能克服私心杂念，廉洁奉公，不可设想个人主义观念膨胀的人能服膺真理，客观地观察和处理问题。

清代文学评论家王国维在《人间词话》中采取宋词三首中的各一句，用来表达办事情、做学问的三种境界，他说：“古今之成大事业大学问者，必经过三种之境界：‘昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路’。此第一境也。‘衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴’。此第二境也。‘众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处’。此第三境也”。王国维选择三首词的三句话集来一起，选得很巧，集得很妙，给这三句话注入了新的生命。“成大事业大学问”需要经过这三种境界，要鉴别事物的主次矛盾，不断升华领导艺术，也应该经过这三种境界。先是作鸟瞰式的观察，期望从纷纭复杂的事物中，探寻出问题究竟在哪里。由此出发，进而对着从调查研究过程中获得的杂乱如麻的事物现象，以废寝忘食的精神，顽强执着地一丝一缕地理出头绪来，力求弄清它们的内部联系，不弄个水落石出，决不罢休！先用了“踏破铁鞋无觅处”的苦功夫，然后才会“得来全不费工夫”。只有“为伊消得人憔悴”，“众里寻他千百度”，才能“回头蓦见，那人正在，灯火阑珊处”。这种求得真知灼见的愉快，豁然开朗的欢乐，不亲身经历了由淡到苦、由苦到甜的全部过程，是无法真正体会到的。对一个领导者来说，这当然不只是自己求知和愉快的问题，更要紧的是要承担起人民赋予自己的重任，要对党的事业和人民的利益负责，就非亲身深入群

众、深入实际，为寻求解决工作问题的钥匙而“消得人憔悴”的过程不可。肯不肯深入群众、深入实际去下这番苦功夫，实际上是责任感和事业心强弱的一个具体表现。毛泽东指出：提出问题，首先就要对于问题即矛盾的两个基本方面加以大略的调查研究，才能懂得矛盾的性质是什么，这就是发现问题的过程。大略的调查和研究可以发现问题，提出问题，但是还不能解决问题。要解决问题，还须作系统的周密的调查工作和研究工作，这就是分析的过程。为什么有的领导者对一个时期的工作经过调查研究，看清了主要环节及突破口，而有的管理者对同一个时期的工作也作了调查研究，却只是停留在表面现象或者枝节片断上呢？就因为，搜集大量材料的过程，对大量材料去粗取精，去伪存真，由此及彼、由表及里的过程，是人的认识由量变到质变的豁然贯通的过程。量的积累需要付出大量的精力，质的突变需要高度集中精力。搜集了全面的、大量的材料，进行了刻苦的、反复的研究，问题的面貌清晰了，能够做综合的工作了，解决问题的办法就出现在面前了。不肯拿出很多精力或者精力不集中，不下苦功夫去占有材料和研究材料，是决不可能对复杂的事物有深知真解的。有的领导干部把工作效果不怎么好归罪于自己水平不高、能力不强；其实水平再高、能力再强，如果没有高度的责任感，缺少追求真理的热忱，不下“为伊消得人憔悴”的苦功，也是不能把领导工作做好的。在领导艺术上没有平坦的大道，只有不怕劳苦沿着它的陡峭小道奋力攀登的人，才有希望达到它的佳境。



## 五、预见矛盾的转化， 适时转移工作重心

辩证法不知道什么绝对分明的和固定不变的界限。研究主要矛盾，必须注意到矛盾的转化问题。主要矛盾和次要矛盾的区别，不是绝对的、永远不变的。在客观过程的发展中，因为出现了新的条件，原来的主要矛盾可以转化为次要矛盾，原来的次要矛盾可以转化为主要矛盾。我们必须承认这种转化，力争能够预见到这种转化，并且当这种转化已经实现的时候，就能够及时地提出新的任务、方针、政策和口号，转移工作的中心，动员和组织群众，集中力量去解决新的主要矛盾。

在毛泽东同志领导下，我们党运用唯物辩证法关于主要矛盾的理论，对中国革命发展的各个阶段进行科学分析，制定出符合实际的路线、方针和政策，从而引导我们从胜利走向胜利。例如，在我国新民主主义革命的过程中，主要矛盾和次要矛盾就发生过多次转化的情形：第一次国内革命战争时期，主要矛盾是人民大众同英、美、日帝国主义支持下的北洋军阀之间的矛盾。后来，在北伐胜利进军途中，由于蒋介石发动了“四·一二”反革命政变，建立了国民党新军阀的反动统治，因此，第二次国内革命战争时期的主要矛盾又变成了工人、农民和其他革命力量同投靠帝国主义、代表大地主大资产阶级利益的国民党反动政府的矛盾。抗日战争爆发后，由于日本帝国主义对我国发动了大规模的、全面的侵略战争，妄图变我国为它的殖民地，中华民族同日本帝国主义

之间的矛盾又上升为主要矛盾，而国内的阶级矛盾则降为次要矛盾。抗日战争胜利后，国民党反动派在美帝国主义的支持下，妄图抢占抗日战争的胜利果实，并把内战强加在人民头上。于是，中国人民同美帝国主义及其走狗国民党反动派的矛盾又成为主要矛盾了。以毛泽东同志为代表的无产阶级政党，善于预见主要矛盾和次要矛盾在一定条件下的互相转化，不失时机地根据新情况为革命制定出正确的路线、方针和政策。就说西安事变的和平解决吧，那真是运用关于主要矛盾的理论分析和解决问题的典范。抗日战争刚刚结束，毛泽东立即指出：从整个形势看来，抗日战争的阶段过去了，新的情况和任务是国内斗争，也就是说，中国人民同蒋介石反动派的矛盾成了第三次国内革命战争时期的主要矛盾。

新民主主义革命在全国胜利和土地改革在全国完成以后，毛泽东又适时地提出，恢复和发展国民经济是全党的中心任务。毛泽东还指出，在进行社会主义革命中，工人阶级和资产阶级的矛盾将成为国内的主要矛盾，并为我党制定了相应的正确的战略策略方针。到了1956年，我国取得了生产资料私有制的社会主义改造的决定性胜利，不仅作为阶级的地主阶级、富农阶级已经消灭，而且资本家作为阶级也已经不再存在。虽然阶级斗争还在一定范围内长期存在，而且在某种条件下还有激化的可能，但它已经不再是社会主义的主要矛盾了。而大力发展社会生产力，进行社会主义现代化建设，逐步满足人民日益增长的物质和文化生活的需要，就成了我们国家急需解决的主要矛盾。有鉴于此，毛泽东再三指示，全党要把工作重心转移到经济建设和技术革命方面来。他还在《正确处理人民内部矛盾的问题》一书中，实事求是地分析了社会主义改造基本完成以后的我国形势，指出

“革命时期大规模的急风暴雨式的群众阶级斗争已经基本结束，但是阶级斗争还没有完全结束”，“在这个时候，我们提出划分敌我和人民内部两类矛盾的界线，提出正确处理人民内部矛盾的问题，以便团结全国各族人民进行一场新的战争——向自然开战，发展我们的经济，发展我们的文化，使全体人民比较顺利地走过目前的过渡时期，巩固我们的新制度，建设我们的新国家，就是十分必要的了。”

历史的事实证明，从由城市武装起义到农村武装斗争的转变，从土地革命战争到抗日战争的转变，从民主革命到社会主义革命的转变等等，党和国家工作重点几经转移，都是同毛泽东对我国社会主要矛盾的发展变化的正确认识密切相关的。

然而，十分遗憾的是，由于众所周知的原因，毛泽东在我国社会主义改造完成之后所要求的这个转变，在一个相当长的时期里未能实现。党的“八大”已及时地宣布：“我国的无产阶级同资产阶级之间的矛盾已经基本上解决”，“我国国内的主要矛盾，已经是人民对于建立先进的工业国的要求同落后的农业国的现实之间的矛盾，已经是人民对于经济文化迅速发展的需要同当前经济文化不能满足人民需要的情况之间的矛盾”。可是，从八届三中全会起，却在错误地估计阶级斗争形势的基础上，越来越对我国现实的主要矛盾作出了错误判断，直至酿成长达十年之久的“文化大革命”。其结果是不但没有实行工作重点的转移，反而一味坚持以阶级斗争为中心，把本来已经退居为次要矛盾的阶级斗争又说成是我国的主要矛盾，给我们造成了历史性的浩劫。正如党的十一届六中全会通过的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》中所指出的：“我们过去所犯的错误，归根到底，就是没有坚

定不移地实现这个战略转移，而到了‘文化大革命’期间，竟然提出了反对所谓‘唯生产力论’这样一种根本违反历史唯物主义的荒谬观点。今后，除了发生大规模外敌入侵（那时仍然必须进行为战争所需要和容许的经济建设），决不能再离开这个重点”。由此可见，正确地认识和驾驭社会主要矛盾的发展变化，不失时机地实现工作重点转移，是何等的重要！历史的教训值得注意，作为一个领导干部，特别是高级领导干部，谁无视这个问题，谁就会犯极大的错误。

在主要矛盾问题上，林彪、江青集团散布了大量谬论，流毒很深，影响极坏。他们否认主要矛盾是可以转化的，同任何事物一样，随着时间、地点、条件的变化而转移。他们叫嚷，在社会主义社会，上下几百年，各条战线、各个领域、各个单位、各种事物，主要矛盾只有一个，就是阶级斗争。谁如果对不同事物、不同阶段的主要矛盾进行实事求是的分析和处理，谁就是搞修正主义的“多纲论”、“阶级斗争熄灭论”。他们还鼓吹主要矛盾就是一切，认为只要抓住了主要矛盾其他问题就“自然而然”解决了，根本否认次要矛盾的存在及其作用。对于林彪、“四人帮”这类谬论，必须从世界观和方法论上予以彻底清算。

具有伟大历史意义的党的十一届三中全会，从指导思想上进行拨乱反正，果断地决定把全党全国工作的重点转移到社会主义现代化建设上来，正是基于我国现阶段阶级斗争的形势和主要矛盾的变化，以及数十年正反两方面的经验教训的科学分析而作出的壮举。五届人大二次会议也明确指出：“阶级斗争已经不是我国社会目前的主要矛盾”。在本世纪内实现四个现代化，才是我们的中心工作。我们的党和国家因而又回到了马克思主义、毛泽东思想的科学轨道上，并且大

踏步地前进了。

毛泽东关于主要矛盾的学说，是活生生的、具有丰富内容和科学性的领导艺术，决不象林彪、江青集团歪曲的那样是一堆僵死的教条，似乎可以毫不费力地到处套用。其实，在错综复杂、千变万化的情况下，找出主要矛盾是不容易的，找到后能否集中力量去解决，解决过程中又能不能预见可能出现的新的主要矛盾，这都不是简单的事情。

俗话说：凡事预（见）则立，不预（见）则废。任何事物的发展都有过去、现在和将来。因此，一个领导者要具有战略眼光，从时间上看，就是能够在正确地把握现在主要矛盾的基础上，进行科学的预见，也就是能够通过对目前情况的分析，高瞻远瞩，把握未来的发展趋势，走上步，看下步，甚至还能看到更远的一步。可是要做到这一点，并不是一件容易做的事情。往往有这样的情形：估计到了目前，却忘记了将来；想到了第一步，却没有考虑到第二步、第三步。所以，结果会出现事与愿违的现象。恩格斯在谈到历史上人们和自然界作斗争时，就曾经指出：“我们不要过分陶醉于我们对自然界的胜利。对于每一次这样的胜利，自然界都报复了我们。每一次胜利，在第一步都确实取得了我们预期的结果，但是在第二步和第三步却有了完全不同的、出乎预料的影响，常常把第一个结果又取消了”。如美索不达米亚、希腊、小亚细亚以及其他各地的居民，为了想得到耕地把森林都砍完了，但是他们却梦想不到这些地方竟因此成为荒芜不毛之地，因为他们把森林砍光之后，水分积聚和贮存的中心也不存在了。阿尔卑斯山的意大利人，因为十分细心地培养山脉北坡上的松林，而把南坡上的森林都砍光了，他们预料不到因此却把他们区域里的高山牧畜业的基础给摧毁

了。他们更预料不到这样就使山泉在一年之中大部分时间都枯竭了，而且在雨季又使洪水倾泻到盆地上去。在欧洲传播马铃薯的人，不知道他们同多粉的块根一起把痲病症也传播了。主要矛盾和非主要矛盾的区分不是绝对的、凝固不变的，在一定条件下二者可以相互转化。由于客观情况的变化发展，出现了新的条件，原来的主要矛盾可以转化为非主要矛盾，反之亦然。在工厂，主机和配件，主机是设备中起决定作用的部件，没有它，配件再好也没用。然而当没有配件，主机就没法运转时，配件就成了关键的东西。事物之间有千丝万缕的联系。这件事情牵连着一件事情，那一件事又牵连着一件事情；历史联结着现在，现在又联结着未来。世界上找不到任何一件事情是孤立静止地存在着，不因时因地而转移的，事物之间的联系有直接的，也有间接的，直接的联系还比较容易看到，间接的联系就不大容易看到了。下棋的时候，看一步、两步棋比较简单，看三步、四步、五步以至更多步，互相牵连的情况就越来越复杂。如果说我们需要经过几千年的劳动才学会估计我们生产行动的较远的自然的影响，那么我们想学会预见这些行动的较远的社会的影响就更要困难得多了。

由此可见，不论是处在哪一个层次的领导者，他总会遇到并且需要处理主要和次要矛盾相互转化、工作重心发生转移的问题。那种认为自己单位小，用不着“预见”的看法，是不符合实际的。借口日常工作忙，无暇研究和处理主次矛盾转化问题的观点，也是不对的。而那种一味唯书、唯上的糊涂官，则更是要予以当头棒喝的。主次矛盾转化、工作重心变迁是客观存在的，回避不了的。问题在于是自觉地认识和处理它，还是被动地应付它。这里就显示了领导者领导艺术

的高低，随之而来也就是工作成就的大小，所以决不可等闲视之。

由于认识和历史方面的原因，一些领导者易于产生片面性，思想僵化，爱搞一刀切，其消极性后果自然是不言而喻的。正因为这样，一个领导者应该树立这样的观念：认识和正视主次矛盾转化，工作重心转移这种客观存在，不希图回避它，不幻想在平静的环境中去进行经济工作，而要高瞻远瞩，增强工作中的预见性，在勇于开拓中前进，树立这样的思想，重要意义在于：第一，有了充分的精神准备，当事物的主次矛盾依一定条件发生转化时，不至于无动于衷或惊慌失措，或处置不当，而陷于被动的局面；第二，更重要的，可以自觉增强应变能力，做到适时地更好地实现工作重点的客观转移，调整对策，制订方案，带领群众去完成新的时代任务。

究竟如何才能在实际工作中做好应变对策，提高预见性，这是一个十分复杂而又很难驾驭的问题。由于客观情况千变万化，游移不定，故难以定性定量，但也不是无迹可循的。只要勤于学习，精于思索，积累经验，掌握规律，是可以做好应变对策的。

首先，议大事，懂全局，追踪主要矛盾变化的动向。一个问题的出现，绝非偶然，亦非突然，总有一个量的积累和渐进的演变的过程，同时也就会有許多征兆陆陆续续地反映出来，所谓“月晕而风，础润而雨”就是这个道理。只要有连贯的追踪观察，就可以发现许多迹象，综合分析，就能得出比较可靠的结论。这一工作要做得确有实效，必须注意几点：第一要做好广泛的信息搜集工作，密切掌握动向；第二应当有科学的抽象，得出正确的判断。毛泽东说：不论做什

么事，不懂得那件事的情形，它的性质，它和它以外的事情的关联，就不知道那件事情的规律，就不知道如何去做，就不能做好那件事。要看到事情的历史和全部现状，看到主要矛盾与次要矛盾的内部联系及相互消长，就不能只是就“此”看“此”，就“彼”论“彼”，而要由此及彼。全局性的战略性的问题，与一般具体事物或具体问题不同，它们具有较大的普遍性和较强的抽象性，眼睛看不见，耳朵听不着，因此不能靠感官去直接感知，而必须开动脑筋，用思想去捕捉。不过，普遍高于特殊，抽象高于具体，一般高于个别，全局高于局部，将来高于现在，因此只要做好广泛的信息搜集工作，掌握丰富的具体材料，又善于用心去想一想，就能够明白那些更高级的东西。张拟的《棋经十三篇》中引用《桓谭新论》中的话，把下围棋的棋手分作三等：上等的棋手，“远其疏张”，也就是说善于把眼光看得更远更宽些，能够看到全局的各部分之间的相互联系，能从很多着棋以前就着眼于多方面，争取主动。中等的棋手，“务相绝壑，要以争便求利”，也就是只能看到局部，把局部同全局割裂开来，不能综观全局，因之就只能“胜负抓疑，须计数以定”；不过总还能通过“计数”的办法看出局部同全局的某种关系。至于下等的，就只会守着边边角角，“以自生于小地”，也就是只能把一小部分孤立起来看，不能由此及彼，多看几着。一个优秀的领导者，应该是“上等棋手”，在工作中尽可能看得远些，多看几步棋。

其次，解剖几只麻雀。要了解麻雀的结构，不必要也不可能把天下所有的麻雀都一个一个地加以解剖，而只要认真地解剖几只就够了。因为，共性即包含于一切个性之中，无个性即无共性。认识任何事物都必须从认识个别事物开始。



这并不是说，必须一个一个地认识了同一种类的事物中的每一个之后，才能认识这一种类事物的全貌和本质。知道了方桌子的一个角有三条线、三个面，每两个面、每两条线之间的角度都是 $90^{\circ}$ ，就可以了解另外的三个角也是一样的，这就是俗语所谓“举一反三”、“触类旁通”。任何一个县委书记，都不可能对全县的每个人每个时候每个地点的具体情况都有深切了解。如果整天东奔西跑，忙忙碌碌，这里走走，那里看看，东张西望，道听途说，似乎了解的情况很多，但并没有停留在几个点上对几个乡、村的情况作比较深透的调查研究，那么对整个县的情况和问题也不会有真知真解，当然也就不能找出工作的关键，去进行有效的有预见性的领导。典型调查的目的，是寻求主要矛盾并预见其变化。因此，选择的典型必须是具有代表性的。同类事物中的许多事物，有的包含共性比较明显，有的不太明显，有的甚至是同类事物中的“变种”，与同类事物中的其他事物的共性已经很少了。就象进行地质钻探一样，在钻探以前，先要选好打探井的若干地点，不可能到处密密麻麻地钻窟窿，也不应该未加选择地随随便便地钻几个窟窿。把打探井的地点选择好了，打若干个井就可以探出一定地区地下的“面”的情况。地点选择得不好，就可能误把特殊情况当作一般的情况，以它作为进行生产建设的根据就会发生误差。《吕氏春秋》有这样一段话：“有道之士，贵以近知远，以今知古，以所见知所不见。故审堂下之阴，而知日月之行、阴阳之变；见瓶水之冰，而知天下之寒、鱼鳖之藏也。尝一脔肉，而知一镬之味、一鼎之调”。意思是说，察看了同类事物中的一部分，就可以推知其他部分。不过，解剖几只麻雀固然十分重要，但是千万不可“以偏概全”、“以点代面”。任何典型调查，所

能反映的事物的共性的广度和深度都是有一定局限性的，在“面”上应用之时，应该不断地用新了解的情况再充实，丰富它，以能及时地对工作重点的转移作出正确的预见。

再次，在实际工作中，事先要有多种有效的防范措施，并能恰当地实施应变措施。不打无准备之仗——这是毛泽东同志曾多次强调的论断。任何一个领导者的智慧是有限的，因此在制订工作方案时，要尽可能集思广益，特别要注重多方听取反面的意见——反面意见可谓“另一方案”。一旦决策发生偏差，就可能迅速从过去的方案中找到解决的办法。即使没有现成的方案可用，也可以从过去的方案和意见中受到新的启发，产生新的思想，提出新的办法，从而改弦更张，找到新的出路。杜拉克在《有效的管理者》中举过这样的例子：美国通用汽车公司的总裁史洛安，曾在公司的高级干部会议上说：“诸位先生，我看来，我们对这项决策，大家都有了完全一致的看法了”。大家都点头表示同意，但是他接着说：“现在，我宣布会议结束，此一问题延到下次会议时再讨论。我希望下次会议时，能听到相反的意见。我们也许才能得到对这项决策的真正了解。”他的这个意见是有一定道理的。至于遇上情况变化，怎样恰当地实施应变措施，第一要冷静地全面分析，弄清事情的来龙去脉，各方面的利害，切不可“情况不明决心大，心中无数点子多”，病急乱投医，抑或刚愎自用；第二特别要区分轻重缓急，井然有序地逐个解决面临的各种问题。

其四，一边干工作，一边做学问；不断总结经验，从教训中学习驾驭主要矛盾变化的艺术。领导者每周抽出六分之一的时间来研究本职学问，人人都可以从得益。要驾驭主要矛盾的变迁，要提高工作效率，就要由单纯的行政长官变

为管理专家。人才的一个共通意识是：不论做什么事情，都要力争成为那方面的“家”。现代社会要求领导者不是单纯的行政领导者，而应是“全面型”的高级领导人才。“一边干工作，一边做学问”，还可使领导者在实践与理论相结合的研究过程中，发现新问题、新趋势，学到新理论和新方法，进而在工作中有所创造，有所开拓，这就具备了创造性人才的品质。所谓“做学问”，首先是做马列主义、毛泽东思想的学问，因为马列主义、毛泽东思想是经过千百次社会实践所检验、所证实了的科学理论，是对实际工作具有普遍指导意义的思想武器；其次是要认真学习党的路线、方针和政策，因为党的路线、方针和政策是理论和实际的高度统一，它既反映了整体的需要，也照顾了部分和局部的利益，既适用于当前，又考虑了长远的发展或未来的转化。懂得了这些，我们在处理工作时就有所遵循，至少在一些重大原则问题上不出偏差。此外，还应钻研有关管理科学、领导艺术及其它文化科学知识，以扩大自己的知识面，培养自己的战略眼光和决策能力。

毛泽东同志曾经说过，错误和挫折使我们比较地聪明起来，无论从哪方面学习，都不如从自己所犯错误的后果中学习来得快。错误和失败，是在风浪中出现的，这就使我们对风浪有了接触和感受，从而也就能够对它进行分析和认识，由此渐进，触类旁通，是能够了解和掌握它的规律的。历史有惊人的相似之处。不少地方，往往重犯过去的错误，问题就是不善于总结经验教训，从中吸取有益的知识，提高预防风险的应变能力。正如恩格斯在谈到预见人们行动的较远的社会影响的困难之后所说的：“经过长期的常常是痛苦的经验，经过对历史材料的比较和分析，我们就在这一领域中渐

渐学会认识我们的生产活动的间接的较远的社会影响，于是我们就有可能去统治和调节它们了”。

善于学习和运用历史知识，有助于提高领导艺术。古语云：“前车覆，后车戒”，“前事不忘，后事之师”。领导干部是社会的组织者和管理者，只有历史知识丰富了，掌握的规律性的东西多了，才不会被一些虚假的表面的现象所迷惑；才不会被暂时的困难所吓倒。温故而知新，只有站在历史的高度，才能获得未来社会发展的科学预见。中外历史上许多政治家和学者对于理政治国有宝贵的经验和精辟的论述，其中许多东西今天仍可资借鉴。现代领导艺术不应当忘记从这里汲取有益的营养。毛泽东同志在运用丰富的历史知识来处理国家大事方面，同样堪称楷模。仅他的五篇哲学著作中，提及的中外历史事件和人物足有七十一处。从中国的鸦片战争到法国的资产阶级革命，从老子、孔子到哥白尼、黑格尔，他都能信手拈来，运用得恰到好处。正如周恩来同志所说：“读古书使他的知识更广更博，更增加了他的伟大。”

邓小平创造性地运用了毛泽东同志关于主要矛盾的学说，强调了工作重点随时间、地点和条件的变化而变化的思想。他在分析和把握重点时，坚持不同范围有不同的重点，不同时期也有不同的重点，主张工作的重点必须随条件的变化而变化。这一点突出地表现在十一届三中全会，他和党中央其他领导同志一起团结教育全党果断地结束了“以阶级斗争为纲”的错误口号，把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上，并提出“解放思想是当前一个重大的政治问题”。后来他又指出：“解放思想，也是既要反‘左’，又要反右。三中全会提出解放思想，是针对‘两个凡是’的，重点是纠正‘左’的错误。后来又出现右的倾向，那当然也要纠

正”。在反对封建主义残余和资本主义影响的问题上，他指出：“是封建主义残余比较严重，还是资产阶级影响比较严重，在不同的地区和部门，在不同问题上，在不同年龄、经历和教养的人身上，情况可以很不同，千万不可一概而论”。在批“左”和批右的问题上，他指出：“黄克诚同志讲，有‘左’就反‘左’，有右就反右。我赞成他的意见。对‘左’对右，都要做具体分析”。显然，在邓小平同志那里，重点作为广泛的哲学范畴和领导艺术概念，在不同时间、不同地点和不同的问题上从来不是千篇一律、一成不变的，而是随着条件的变化而变化的。到了1986年底，小平同志又在全国党的代表大会上给所有领导干部提出了增强实际工作中的原则性、系统性、预见性和创造性的要求，集中地阐发了他那精彩的领导艺术见解。

总而言之，任何事物、现象都是一个复杂的矛盾统一体，其中既有主要矛盾，又有非主要矛盾。因此抓关键的方法，对于顺利解决矛盾，促进工作的有效开展，有着巨大作用。同时，在研究如何抓关键问题的时候，还应当注意到关键问题也是会发生变化的。切不可误认为一旦抓了一项工作的关键问题，它就永远是这项工作的关键问题了。这是因为，事物是不断地发展变化的，一个矛盾解决了，新的矛盾又会产生，随着事物发展过程的变化，既相互区别又相互联系、相互影响，主要矛盾和次要矛盾也会相应地依一定条件相互转化。所以，关键问题不是静止的、不变的，而是随着事物的发展、客观势态的变迁，因时因地而变化的。毛泽东曾指出：在一个时期有一种主要倾向，但它又掩盖着另一种倾向。在一定的条件下，另一种倾向就会上升为主要倾向。也就是说，抓工作，不仅要抓住重点，抓好重点，还要注意

重点与非重点的转化。这是对我党的历史经验的总结，也是一项重要的领导方法，坚持这个方法，才能使我们永远立于不败之地。理解了毛泽东同志关于主要矛盾和次要矛盾辩证关系的思想，并广泛地和正确地运用这一方法于实际工作中去，对于提高我们的领导艺术，具有重要的指导意义和现实意义。

## 六、善于“弹钢琴”

毛泽东认为，主要矛盾和非主要矛盾、矛盾的主要方面和非主要方面是互相联系的，又是互相区别和互相转化的。因此，他要求每个领导者在领导方法和工作方法上都应该善于统筹全局，抓住工作的重心，学会“弹钢琴”。

弹钢琴有人弹得好，有人弹得不好，这两种人弹出来的调子差别很大。因为，弹钢琴要十个指头都动作，不能有的动，有的不动。但是有的人把十个指头同时都按下去，结果不成调子，产生不出好的音乐。有的人弹钢琴时，十个指头的动作很有节奏，有主有次，互相配合，结果产生美妙和谐的音乐。这种差别，关键在哪里呢？从根本来说就是能否掌握主旋律和统筹全局的问题。

领导者的工作也要统筹全局和掌握主旋律，既要抓紧中心工作，又要围绕中心工作而同时开展其他方面的工作。毛泽东批评万能的学问家和实行家，不懂得这种方法，结果如堕烟海，找不到中心，也就找不到解决矛盾的方法。他在《关于领导方法的若干问题》中特别强调：“在任何一个地区内，不能同时有许多中心工作，在一定时间内只能有一个中

心工作，辅以别的第二位、第三位的工作”，“领导人员依照每一具体地区的历史条件和环境条件统筹全局，正确地解决每一时期的工作重心和工作秩序，并把这种决定坚持地贯彻下去，务必得到一定的结果，这是一种领导艺术。”

毛泽东的这种领导艺术是出类拔萃的。他在领导中国民主革命的过程中，提出走农村包围城市的道路，强调党的工作重心应该放在农村，但又不能忽视城市工作；强调“革命战争是当前的中心任务，经济建设事业是为着它的，是环绕着它的，是服从于它的”，不能离开革命战争去进行经济建设，但又应当注意一切群众的实际生活问题，因为我们既是革命战争的领导者、组织者，又是群众生活的领导者、组织者。当民主革命即将在全国取得胜利的时候，毛泽东又在党的七届二中全会上及时地指出，从1927年到现在，我们的工作重点是在乡村，在乡村聚集力量，用乡村包围城市，然后取得城市。采取这样一种工作方式的时期现在已经完结。“从现在起，开始了由城市到乡村并由城市领导乡村的时期。党的工作重心由乡村移到了城市。”但是，城乡必须兼顾，必须使城市工作和乡村工作，使工人和农民，使工业和农业紧密地联系起来，决不可以丢掉乡村，仅顾城市，如果这样想，那是完全错误的。同时，毛泽东又正确地指出城市工作的中心是生产建设，城市中的其他工作都是“围绕着生产建设这一中心工作并为这个中心工作服务的”。建国初期，毛泽东抓住中心，统筹全局，有条不紊地领导全党、全军和全国各族人民迅速恢复和发展了生产事业，医治了长期战争的创伤，在经济、政治、文化、军事、外交各个领域以及党的自身建设等各项工作，都使之协调地很有节奏地向前发展，充分体现了毛泽东善于弹钢琴的领导艺术。

对于领导者来说，学会弹钢琴的领导艺术，需要在理论上和实践上正确地认识与掌握以下三个基本问题：

(一) 要全局在胸，抓住本质。

领导者要把辩证唯物主义的基本原理运用于自己的领导工作实践中，正确认识矛盾发展的不平衡性，分析矛盾诸方面的地位和作用，从全局着眼，捉住主要矛盾。要善于运用主要矛盾的理论，抓住主要环节，才能在实际工作中体现抓住中心带动一般，反映全局的本质的要求。正如毛泽东所说：“任何一级的首长，应当把自己注意的重心，放在那些对于他们指挥的全局说来最重要最有决定意义的问题或动作上，而不应当放在其他的问题或动作上”。

为此，学习毛泽东那种善于弹钢琴的领导艺术显得特别重要。这主要是：

第一，在革命发展的各个不同阶段，从实际出发，正确地提出中心任务；

第二，正确地处理中心和一般的辩证关系，确立抓住中心就是抓住全局和本质的观念；

第三，善于对党内外干部和群众进行抓住中心带动一般的教育。

这样，领导者才能够卓有成效地集中主要力量做好那些关系全局的中心工作。

(二) 要从实际出发，抓准抓紧中心。

领导者要按照事物发展的客观规律要求去抓中心工作，要根据各个不同的具体情况去提出一定时间内的中心任务。只有这样，才能抓准中心。正确的中心任务一经提出，作为领导者，就应当集中力量去加以实现和完成。这就是毛泽东说的党委对主要工作不但一定要“抓”，而且一定要“抓紧”，



“抓而不紧，等于不抓”。

而要抓准抓紧中心任务，必须坚持从实际出发，尊重客观规律。否则，就会在认识上和实践上发生错误，给革命和建设事业带来不必要的损失。因此，对于领导者来说，应当注重解决以下三个带根本性的问题：

一是在规定中心任务时切忌主观片面性。这方面我们是有深刻教训的。在1956年，毛泽东科学地提出正确处理十大关系，强调正确处理发展农业、轻工业和重工业的关系，探索中国的工业化道路。但是，在“大跃进”运动中，却把正确的思想置之脑后，错误地提出“以钢为纲”的方针，在全国开展大炼钢铁的群众运动，为了使钢铁“元帅”升帐，把高速度发展钢铁工业作为国民经济建设的中心。其结果，造成重工业和轻工业、农业的发展比例严重失调，工农关系紧张，国家经济生活出现严重困难，给党、国家和人民带来了不幸，使社会主义事业的发展遭受损失。究其原因，“左”的指导思想错误是根本性的，但确定中心任务的主观片面性，违背我国经济发展的客观规律这个历史教训，也是值得引以为戒的。

二是提出正确的中心任务之后，必须坚定不移地贯彻下去。这方面我们也是有深刻的教训的。在生产资料私有制的社会主义改造基本完成以后，社会主义制度在我国已经基本上建立起来了，我国社会所要解决的主要矛盾是人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾。阶级斗争还在一定范围内存在，但已经不是主要矛盾了。党和毛泽东同志曾经明确提出我们的主要任务是集中力量发展社会生产力，这就是说，党和国家的工作重点应该转移到以经济建设为中心的社会主义现代化建设上来，经济建设已经成为党和国

家的中心任务。然而，在一个相当长的时间里，我们不但没有集中力量发展经济建设，坚定不移地实现这个战略转移，相反，由于“左”的指导思想影响，以致错误地判断我国社会的主要矛盾，仍然坚持“以阶级斗争为纲”这个不符实际的口号，把无产阶级和资产阶级两个阶级、社会主义和资本主义两条道路的斗争，仍然当作我国社会的主要矛盾。结果，不仅发生阶级斗争严重扩大化的错误，而且导致了“文化大革命”十年内乱的大灾难。这个深刻的历史教训告诉我们，主要矛盾抓错了，必然产生和发展为全局性的错误。换句话说，在社会主义改造基本完成后，我们所犯的错误，归根到底，就是在党的工作指导方针上和整个国家的工作重点上没有坚定不移地贯彻以经济建设为中心的根本任务。

三是实现和完成中心任务必须集中主要力量，而不能平均地分散使用力量。在革命战争年代，毛泽东领导军事斗争善于集中优势兵力各个歼灭敌人，在军事上叫做“各个击破”。打仗对于指挥员来说，善于集中兵力是很不容易的。最忌分散兵力，搞军事平均主义是很难打胜仗的，所以毛泽东曾经批评“全线出击”、“两个拳头打人”的错误，不仅在军事战线是这样，而且在其他各条战线也是这样。对于中心任务的实现和完成，都不应该分散地、平均地使用力量。因为，平均地分散使用力量，就不能形成力量的重心，以保证中心任务的实现和完成。而只有把力量集中到中心任务上来，才能把工作中心和力量重心两者结合起来，才能真正抓住了中心，才能既发挥人的主观能动性，又尊重事物矛盾的客观性，真正捉住主要矛盾并集中力量加以解决。正因为此，要实现工作中心与力量重心的统一，既要反对平均主义、分散主义，又要反对本位主义，树立全局观点，方能集

中力量完成中心任务。

(三) 坚持抓住中心带动一般的原则。

抓住中心带动一般，这是领导者把主要矛盾的理论应用于领导方法和工作方法的一个简明的概括。它是一个重要的领导原则。我们学习毛泽东善于弹钢琴的领导艺术，首先要掌握这个原则。

第一，要认识中心和一般的内在联系。中心是对一般而言，没有一般就没有中心。如果把中心和一般对立起来，或者强调抓中心而丢掉一般，这是一种形而上学的片面性的表现。按照辩证法，主要矛盾和次要矛盾，矛盾的主要方面和次要方面，不是彼此对立和割裂的，而是互相依存、互为前提的。因此，强调抓住中心，不能忽视以至取消一般，否则，也就无所谓中心了。

第二，要抓紧中心又要反对“单打一”。“单打一”，就不能抓住中心带动一般。“单打一”的思想，是对主要矛盾和矛盾诸方面的地位与作用的幼稚性的表现，也是一种形而上学的片面性。毛泽东认为，捉住主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。这就告诉我们，领导者要坚持抓住中心带动一般的原则。因为，主要矛盾的解决，为其他一切问题的解决创造了条件，中心工作的开展，就为一般工作的完成铺平道路。所以，毛泽东弹钢琴的领导艺术，强调领导者不能单打一，既要抓紧中心工作，又要围绕中心工作而同时开展其他方面的工作。我们现在管的方面很多，各地、各军、各部门的工作都要照顾到，不能只注意一部分问题而把别的丢掉。

第三，要为实现抓住中心带动一般而努力创造条件。抓住了中心不等于就实现了带动一般。领导者要实现带动一般，应当做许多工作。首先，要努力从各个方面发挥中心工

作对一般工作的推动作用；其次，要在完成中心任务的过程中，努力为其它任务的解决开辟道路；再次，要善于运用中心工作的实践经验指导其它一般工作的健康发展。

总而言之，上述毛泽东善于捉住主要矛盾的领导艺术，从基本理论到社会实践，都充分体现他具体地运用马克思主义认识论和辩证法的造诣是极不寻常的，在领导方法和工作方法上是最具有艺术特色的。毛泽东这一高超的领导艺术，是他高屋建瓴，善于驾驭整个社会矛盾的集中反映，同他善于进行科学决策的领导艺术，可说是交相辉映、相得益彰的。

## 第四篇 领导的决策艺术

领导者的主要职能之一是决策。因此，科学地决策，也是毛泽东领导艺术的基本问题之一。在中国长期的革命斗争中，斗争环境错综复杂，情况千变万化，毛泽东以超人的才能、丰富的经验和远见卓识，运筹帷幄，妙计层出，稳操胜券，显示出他那高超、独特的决策艺术。

毛泽东的决策艺术具有鲜明的实践性，它植根于中国革命这片沃土之中。掀开中国革命的历史画卷，我们就犹如进入一个“艺术”的殿堂，钦佩之情油然而生。在那强烈激荡着人们心弦的革命历史中，人们可以充分地领略到毛泽东决策艺术的“风光”。他高瞻远瞩，不失时机，思维敏捷，灵活机动，因地制宜，把握主动，化险为夷……在中国现代历史舞台上，导演了一幕又一幕波澜壮阔、威武雄壮的活剧：到农村去设“大本营”，建立革命根据地，由此，有中国特色的革命道路得以确立；长征路上，四渡赤水，智渡滇军，转危为安，跳出重围；透过抗日烽火，把握客观规律，预测到持久抗战的三阶段，中国一定能取得胜利；一身系天下安危，毅然赴重庆谈判，针锋相对，坚决同蒋介石的独裁内战卖国作斗争；指挥千军万马驰骋中原大地，适时发动震惊中外的三大战役，为建立新中国而奋战。

## 一、平生“得意之笔”

在举世闻名的红军二万五千里长征中，具有伟大历史意义的遵义会议，确立了毛泽东在红军和党中央的领导地位。从此，几乎陷于绝境的红军开始神奇般地恢复活力。根本的原因，就在于从实际出发作出正确的决策，实行高度机动灵活的战略战术。

1933年到1934年秋，国民党蒋介石出动了100万兵力，对中央苏区和红军进行了第五次“围剿”，而当时苏区党中央局的领导人坚持“左”倾错误，搞所谓的“正规原则”，实行进攻中的冒险主义，“御敌于国门之外”，实行单纯防御的错误方针。当出现可以利用的福建事变的良机时，又拒绝毛泽东提出的把红军主力突进到以浙江为中心的苏浙皖赣地区去，纵横驰骋于杭州、苏州、南京、芜湖、南昌、福州之间，将战略防御转变为战略进攻，威胁敌之根本重地，向广大无堡垒地带寻求作战，迫使敌人回援，以粉碎其向江西根据地的进攻的正确主张，第五次反“围剿”终于失败。之后，红军被迫仓促转移，蒋介石调集兵力，前堵后追，企图消灭红军。面对着敌人的围追堵截，“左”倾错误领导一筹莫展，转移有如搬家，坛坛罐罐不肯扔掉，作战硬拼硬打，使红军好象“叫化子打狗，边打边走”，从未休息，特别是在突破敌人第四道封锁线时，笨拙的作战指挥使红军遭受惨重损失。

处于危难中的红军需要正确的指导，遵义会议结束了“左”倾教条主义的统治，重新确立了毛泽东在红军和党中央的领导地位。这时，红军面临的军事形势十分险恶。蒋介石

为阻止我军北进或东出湖南，纠集了其嫡系部队及川、黔、滇、湘、广西敌军一部共约40万人，企图围歼红军。前面是敌军把守的长江天险，后面是围追而来的敌人重兵，红军能否跳出国民党的重兵包围圈，这是中国命运生死攸关的问题。处于决策地位的毛泽东，以卓越的领导才能，与“左”倾领导教条主义的指挥形成鲜明的对照。他胸怀全局，作出科学的决策，灵活机动，避实就虚，避强击弱，声东击西，迷惑敌军，使敌人造成错觉，作出错误的判断，继而调动敌军，乘隙脱险。

在毛泽东的指挥下红军变被动为主动。1935年1月下旬，红一方面军经桐梓、习水，在土城、元厚一带渡赤水河北上，计划经黔北入川，从宜宾过长江，与红四方面军会合。红军以新的进攻姿态出现，引起敌人极大的恐慌，四川军阀急忙抽调兵力集中于川黔边境，在长江沿岸构筑了严密的封锁线，阻拦我军北渡长江。敌军薛岳部的周浑元、吴奇伟两个纵队又从湖南赶来，使我军腹背受敌。形势表明，红一方面军要按原计划入川非常困难。在这种情况下，毛泽东不是采取与敌人硬拼的决策，而是灵活机动，随机应变，立即决定避开敌人的重兵，放弃北渡长江的意图，突然甩开敌人，挥戈东指。这样，红军部队于2月中旬在太平渡、二郎滩再渡赤水河，直扑桐梓，抢占天险娄山关，重入遵义，并在遵义城外歼敌两师又八个团，取得了长征以来的第一个大胜利。这真是：“北渡不成变南征，二次占领遵义城，打垮黔军八个团，消灭周（浑元）、薛（岳）两师人。”

红一方面军在毛泽东指挥下，为了迷惑和调动敌人，于3月中旬自遵义西进，占仁怀，在茅台镇三渡赤水河，再入川南。蒋介石以为我军又要北渡长江，赶忙调集大军堵截。

并在云、贵、川边境大修碉堡工事，构筑封锁线，他的如意算盘仍然是要围歼红军。不料，我军从川南突然折回贵州，在茅台附近四渡赤水河。除留一支小部队牵制敌人外，其余急行军南渡乌江，渡过乌江的部队又兵分两路，一部分向瓮安、黄平方向佯动，摆出要东进湖南与二、六军团会合的姿态，主力部队则直逼贵阳。这一决策的目的，毛泽东讲得很清楚，只要能将滇军调出来就是胜利。

此时，蒋介石正在贵阳督战。红军兵临城下，吓坏蒋介石，急令云南龙云速调滇军来贵州“保驾”，又令薛岳和湖南部队东往余庆、石阡等地布防，以阻红军东进与二、六军团会合。

这样，毛泽东就牵住了蒋介石的牛鼻子，调出滇军了。正当这时，毛泽东又果断地作了决策，以红一军团包围贵阳东南的龙里，虚张声势，迷惑敌人。其余主力则舍贵阳西行，一举渡过黔、滇边境的北盘江，经紫云过丰员又进入了云南。也正在此时，龙云的滇军却匆匆忙忙离开云南，向贵阳开去。滇军主力东调以“保驾”，云南后方防守空虚，红军入滇，使龙云胆战心惊，赶忙调集民团守昆明。但是，正当敌军向昆明集中之时，红军又虚晃一枪，巧渡了金沙江。当精疲力竭的国民党军队赶到江边，红军早已烧毁渡船远走高飞，丧气的敌人只好拣了几只烂草鞋作为“战利品”扫兴而归。

从此，红军甩开了敌人，完全跳出了数十万敌军围追堵截的圈子。在敌我力量对比悬殊的情况下，由被动争取到主动，取得了战略转移中具有决定意义的胜利。

四渡赤水，智调滇军，在战争史的决策上蔚为奇观。毛泽东指挥红一方面军灵活机动，大踏步地前进，大范围的迂



回，忽南忽北，声东击西，牵着敌人的鼻子转，迫敌陷于被动，使敌人穷于应付，疲于奔命，而红军的战略意图则得以完全实现。

四渡赤水，智调滇军是长征史上神奇般的英雄史诗。毛泽东生前曾把它看作是自己平生“得意之笔”。当然，这是毛泽东掌握中国革命战争的规律，知己知彼，巧妙地把马克思主义的军事辩证法和中国革命战争的实践结合起来的成果。

毛泽东说：主动权不是任何天才家所固有的，只是聪明的领导者从虚心研究和正确地估计客观情况，正确地处置军事政治行动所产生的东西。这是言简意深的。俗话说：“冰冻三尺，非一日之寒”，一个克敌制胜的妙计良谋，一个真知灼见，决不是灵机一动，火花一闪就能产生，它有赖于知识、经验的长期积累，勤于思索，善于总结，然后才能正确判断，灵活决策。

## 二、独特的进攻样式

解放战争的第二年，国民党蒋介石的反革命力量在人民革命力量的打击下大大削弱。

蒋介石的“全面进攻”被迫改为“重点进攻”。虽然它占领了我解放区的重要城市延安等地，它的“重点进攻”仍在继续，但遭受挫折，已成强弩之末。当然，从军队的数量和武器装备上看，蒋介石仍占优势，它的主子美帝国主义仍在源源不断地援助它。蒋介石也寄希望于把战争继续引向解放区，以实现他反革命的战略企图。

毛泽东目光敏锐，他从战略和战术两个方面科学地分析

了形势。他认为，中国的时局将要发展到一个新的阶段，军事形势在向着有利于人民的方向发展。蒋介石的军事攻势已经衰弱下去，这表现为蒋军兵力不敷分配，征兵不足规定数额，这些又同蒋介石的战线之广和兵员消耗之多之间，发生了严重的矛盾。蒋军士气在日益低落。经过第一年作战，我军已歼灭敌人正规军 97 个半旅，78 万人，伪军、保安队等杂部 34 万人，共计 120 万人。我军取得的胜利，加深了敌人营垒中的失败情绪，振奋了全国人民，奠定了我军歼灭全部敌军，争取最后胜利的基础。

在重大变化来临之时，毛泽东抓住关系整个战争全局的重要关节，就是说我们不应等到敌人的进攻被完全粉碎，我军在数量上装备上都超过敌人之后再去展开战略反攻，而应抓住有利时机，不让敌人喘息，全面转入反攻。

机不可失，时不再来。毛泽东作出了“大举出击，经略中原”的战略决策。他提出举行全国性的反攻，即以主力打到外线去，将战争引向国民党区域，在外线大量歼敌，彻底破坏国民党将战争继续引向解放区、进一步破坏和消耗解放区的人力、物力，使我不能持久的反革命战略方针。

按照毛泽东的伟大决策，1947 年 7 月至 9 月，我人民解放军的各个战场先后转入了全国规模的战略反攻，敌人被迫转入战略防御。

根据敌我双方兵力的部署，以及各种主客观条件，毛泽东把战略进攻的矛头选在中原地区的大别山。中原地区东临津浦路，西依汉水，南濒长江，北枕陇海线，人口约 4500 万，物产丰富，具有重要的战略地位。历史上中原是兵家必争之地，素有中原逐鹿，鹿死谁手，谁得天下之说。大别山，位于国民党首府南京与长江中游重镇武汉之间的鄂、

豫、皖三省交界处，是敌人战略上最敏感又最薄弱的地区。大别山曾经是红军时期的革命根据地，有经过长期革命斗争锻炼的广大人民群众，多年来一直有共产党领导的游击队坚持斗争，我军拥有到那里去立足生根的条件。

我军如果能够长驱直入，一举插进敌人的战略纵深，占据大别山，就可以东震南京，西挟武汉，南控长江，北瞰中原，从而象一把利剑插入敌人心脏。“卧榻之旁，岂容他人鼾睡？”国民党蒋介石必然调动其进攻陕北、山东解放区的部队回援，与我们争夺中原地区，这样就可以达到我们预期的战略目的。

为使跃进大别山，夺取中原的决策付诸实现，毛泽东作了三军配合、两翼牵制的决策部署。

三军配合，即由刘伯承、邓小平率领的晋冀鲁豫野战军主力实施中央突破，跃进大别山；以陈毅、粟裕率领的华东野战军主力为左后一军，挺进苏鲁豫皖地区；以陈赓等率领的太岳兵团为右后一军，挺进豫西。三支大军在（长）江、淮（河）、（黄）河、汉（水）之间的广大地区，布成“品”字形阵势，互为犄角，逐鹿中原，机动歼敌。同时实施两翼牵制。即由陕北我军出击榆林，调动敌军胡宗南集团主力北上，山东我军则在胶东发动攻势，继续把山东敌军顾祝同部往东引向海滨，以利三军的行动。这是一个具有成功把握的正确决策部署。1947年6月30日夜，刘伯承、邓小平率领的晋冀鲁豫野战军12万人强渡黄河，揭开了战略进攻的序幕。

黄河自古称天险，河宽水深，奔腾咆哮。蒋介石自恃这一天险可抵“40万大军”。在从开封到东阿的500里长的黄河边上，交通沟相连，碉堡林立，刘邓大军乘夜突然袭击攻

破敌人的黄河防线，并接连歼敌9个半旅，取得了战略进攻的初战胜利。

敌人惊恐万分，美国驻华大使司徒雷登称刘邓大军强渡黄河为“6.30事件”，蒋介石慌慌张张于7月7日宣布全国“勤乱”总动员；蒋军陆军总部参谋长哀叹说“余月来最担心之情况，今日出现矣！”这些从反面证明，我军渡过黄河，大举出击，经略中原的决策，无论从军事还是政治的角度看都是正确的，击中了敌人的要害。

蒋介石不甘心失败，纠集了大批兵力，妄图将我刘邓大军歼灭于陇海路和黄河之间，或将其逐回黄河以北。

面对着这种情况，我军应采取怎样的进攻样式？是象北伐战争时期那样，逐城逐地地推进，还是采取别的进攻样式？毛泽东立即决策，指示部队下决心不要后方，以半个月行程，直趋大别山，占领大别山为中心的数十县，肃清民团，发动群众，建立根据地，吸引敌人向我进攻打运动战。当时，毛泽东分析了部队跃进大别山有三个前途：一是付了代价站不住脚，转回来；二是付了代价站不稳脚，在周围打游击；三是付了代价站稳了脚。他告诫部队要作充分的思想准备，从最坏处着想，朝最好处努力。

经过艰苦的努力，刘邓大军终于在大别山区站稳了脚，扎下了根，胜利地实现了毛泽东估计的三个前途中最好的前途。

实行中央突破，采取跃进方式，打向敌人战略纵深，是击中敌人要害，转变战争全局的极其英明的决策。这种以十几万大军远离根据地，一举跃进到敌人的深远后方去作战，这是一种独特的进攻样式，是史无前例的。

从这种独特的进攻样式，大举出击，经略中原的战争奇

观，我们看到了以善于观察和分析形势著称的领导者毛泽东的风采。他正确果断而及时地作出了从战略防御转入战略进攻的伟大决策。

要作出一个正确的决策，首先必须清楚形势、有一个明确的目标，这是前提。如果形势不明，目标选择不准确，势必导致决策的失误。毛泽东由于他明了形势，全局在胸，选择了正确的目标，并以他那不拘一格的创新精神，选择了独特的进攻样式，从而在历史转变关头，把握住历史航船的舵轮，使之驶向胜利的彼岸。

经过几个月的艰苦奋战，我三路大军胜利地摧毁了敌人在中原的防御体系，迫使蒋介石从“全面防御”改为“分区防御”。在4个月内，我三路大军共歼敌19万余人，解放县城100余座，占领了江淮河汉的广大地区，建立了中原解放区，把国民党发动反革命内战的战略后方，变成了我军从战略防御转入战略进攻的前进基地。

### 三、“环环相扣”见胆略

在指导中国革命战争的实践中，毛泽东高超的领导决策艺术，还充分表现在他具有出众的胆略上，他不仅能够准确地把握战机，而且总是把实现决策的各个环节安排得恰到好处。

毛泽东多谋善断，全局在胸，比一般人站得高，看得远。当主、客观条件允许做某件事时，他能抓住机会，而当条件尚未完全成熟，但在朝着有利的方向发展时，他又敢下大决心，发挥主观能动性，显示出战略家的伟大气魄。

在解放战争的第三个年头，毛泽东透过弥漫的战争硝烟，科学分析了战争形势，毅然决然地抓住战略决战的有利时机，紧紧把握住“执行有利决战”的原则，亲自组织和指挥了震惊中外的辽沈、淮海、平津三大战役，与国民党反动派展开了空前的战略决战。

1948年下半年，中国的军事形势发生了重大变化。我人民解放军各部队在各个战场共歼灭敌军264万人，使国民党军队的总兵力由430万下降至365万人，其中，能够用于第一线作战的只有170余万人，这170余万人构成5个战略集团，被我人民解放军分割牵制在西北、中原、华东、华北、东北五个战场上。东北战场为卫立煌集团，48万余人，分布在长春、沈阳、锦州三个孤立地区，依靠北宁线的锦、榆段作为他们与关内水、陆联系的通路；华北战场为傅作义集团，60余万人，分布于平绥线上的归绥、张家口以及北宁线上的北平、天津、唐山、山海关等地，依靠塘沽港作为他们海上补给的通道，太原之敌已被我人民解放军围困；华东战场为刘峙集团，60余万人（以后增援的一个兵团及其他部队未计算在内），这个国民党军集团在我军进攻济南时，迟迟不作北援，当济南被我解放后，即集中于以徐州为中心，西起商丘、东至连云港的陇海线上以及南至蚌埠的津浦线上，企图阻止我华东人民解放军南下；中原战场为白崇禧集团，约75万人，分布于平汉线南段及以汉口为中心的地区；西北战场为胡宗南集团，约30万人，被我人民解放军牵制在西安为中心的关中一隅。这五个集团已处于相互不能支援的状态。此外，在其战略后方，仅有36个旅，约23万余人，由于我人民游击战争的发展，只得分别守着许多点线，难以机动。1948年8月，国民党在南京召开

的军事会议，曾经酝酿过撤退东北，确保华中，坚持沈阳至10月底，以观时局发展，原则上不放弃沈阳，同时亦作撤退准备的作战指导计划。军事上，国民党蒋介石是每况愈下，但仍企图进行垂死挣扎。

战争的发展，中国人民解放军已由120万人增加到280万人，其中正规军149万人。敌我对比已由解放战争初期的3.5比1下降到1.3比1，其中敌人能用于第一线的兵力为174万，与人民解放军总兵力对比为0.62比1，与人民解放军正规军兵力对比为1.16比1。从数量上说，人民解放军虽然还少于国民党军队，但是愈战愈强，军政素质上也有了很大提高。在两年多的内、外线作战中，人民解放军提高了战斗力，在大量消灭敌人之后，缴获了大批的武器，装备了自己，并建立了炮兵和工兵，提高了攻坚能力，在石家庄、四平战役中，积累了攻城作战经验，部队不仅能打运动战，而且能够开展阵地攻坚战了。经过新式整军运动，部队的军政素质得到进一步提高。解放区的面积随着前线的胜利而不断扩大，解放区的土地改革深得人心，农业生产随之发展，群众积极性的提高，使人民解放军后方巩固，获得了取之不尽，用之不竭的人力、物力的支援。

敌我双方的现实态势，使决策者面临着两种选择：要么立即组织力量向敌人展开大规模进攻，与敌人决战；要么等待时机，等到人民力量发展在全局上占绝对优势时，再与敌人决战。选择第一个方案，需要决策者具备极大的勇气和丰富的谋略。毛泽东以他那无产阶级革命家的胆略，作出了战略决战的伟大决策。只有通过决战，才能解决两军之间谁胜谁败的问题，解决中国的革命战胜中国的反革命的问题。

战略决战阶段的斗争，是最激烈，最复杂，最变化多端

的，也是最困难，最艰苦的，因为决定胜负，对垒双方必然摆出全部力量。从指挥上说，是最不容易的时节，也是最能表现指挥艺术的时节。毛泽东精心筹划和组织指挥了决战中的每一次大战役。

毛泽东首先正确地选定决战方向。

1948年9月的济南战役歼敌10多万，拉开了战略决战的序幕。

在经过对全国各个战场的分析比较之后，毛泽东决定在东北发起第一个大规模的决战战役。毛泽东是这样考虑的：从经济和面积看，东北解放区已占东北地区总面积的97%，后方巩固，经济实力较强，在全国各解放区中位居第一。从兵力对比上看，我军占绝对优势，当时我军兵力100万，还有炮兵、铁道兵各一个纵队，而国民党军队只有55万人，且被分割龟缩在沈阳、长春、锦州三个点上。从战略计划上看，蒋介石曾有“撤退东北，巩固华北，确保华中”的计划，这时正举棋不定，形势对我十分有利。

如果我军战略决战的方向不是首先指向东北而是指向华北战场，则我军将可能受到华北、东北敌军之夹击，陷入被动；如果我军首先在华东战场与敌人决战，则有可能促使东北敌人迅速撤退，以实现其战略收缩之企图。可见，除东北战场外，在其他战场上同敌人实行战略决战都对我军不利。在敌我双方兵力对比上，华北、华东、西北、中原各战场敌人的兵力都超过我军。我军若先就地消灭东北敌军，既可粉碎敌人战略收缩之企图，又可使东北我军转向关内机动，并取得东北工业支援全国战争。

选择东北为战略决战首战方向，是将初战的胜利建立在稳妥可靠的基础之上，也是毛泽东深思熟虑的决策。



在实现战略决战的战役指挥上，毛泽东十分注重抓住关键环节，照顾战争发展的全局，他是抓住战略枢纽去部署战役，抓住战役枢纽去部署战斗的。

在酝酿辽沈战役时，毛泽东按照将蒋军封闭在东北加以各个歼灭的有利的构思，一方面他要求东北我军打前所未有的大歼灭战，同时又命令华东我军避免打很大规模的歼灭战，每次歼敌不超过一两个整编师，以免引起东北敌人退缩增援，抑留敌人在东北加以聚歼。

当淮海战役激战正酣，平津战役即将发起之时，毛泽东又速电太原前线徐向前、周士第，要他们充分估计到若太原攻克过早，会使傅作义感到孤立，自动放弃平、津、张、唐南撤或分别向西向南撤退，增加尔后歼灭的困难这一情况，为此，应当立即停止攻击，进行政治攻势，部队固守既得阵地，就地休整，待东北我军人关攻击平津时，再攻克太原。

展开平津战役之际，为稳住平津之敌，不使蒋介石迅速决策海运平津诸敌南下，毛泽东又命令淮海前线总前委，在歼灭敌黄维兵团之后，留下杜聿明指挥下的邱清泉、李弥、孙元良诸兵团之余部，两星期内不作最后歼灭。

这种战斗服从战役，战役服从战略，一环扣一环，环环连接的决策部署，保证了我军能够达到大量地歼灭敌人有生力量，夺取决战胜利的目的。

在三大战役的过程中，毛泽东还针对各个战场的具体情况，制定不同的作战方针，确定各个战役的主攻方向。

对于辽沈战役，根据东北敌军分别孤立集中于三城和锦州处于重要战略地位的特点，毛泽东明确提出首战北宁线，打下锦州城。也就是置长春、沈阳两地的敌人暂不打，卡住东北敌军撤往关内的咽喉，攻占锦州，关上东北的大门，敌

之卫立煌集团就成了“瓮中之鳖”。先打锦州，攻其必救，可以吸引沈阳之敌来援，歼敌于运动之中。我东北野战军经过31小时的激战，攻克锦州，歼敌10万余人。锦州一解放，形成了我军在东北战场上“关门打狗”的有利局面，迫使长春之敌一部起义，其余全部投降。接着我军又围歼由沈阳前来增援锦州之敌10万余人，解放了沈阳、营口。

正当辽沈战役方兴未艾之时，毛泽东抓住有利时机，立即部署了淮海战役。80多万敌人，采取一点两线，重兵密集的部署，妄图守住中原、屏障南京。敌人兵力密集，便于机动和迅速增援，若要攻歼其任何一部，必须首先拦得住敌人援兵，以赢得时间、保持主动。毛泽东审时度势，确定了“中间突破”的方针，首先围歼黄百韬兵团，以一半以上兵力牵制、阻击和歼敌一部，对付敌人另外两兵团，保证歼灭黄百韬兵团的胜利，切断了敌人的海上通道，为我军第二、第三阶段分批歼敌，创造了有利的态势。接着，我军又歼灭了黄维兵团、杜聿明兵团，取得了中原决战的伟大胜利。

当辽沈战役高奏凯歌，淮海战役鏖战正酣之际，华北敌军受到震撼，已成惊弓之鸟。毛泽东抓住这一有利时机，命令东北野战军快速提前秘密入关，配合华北野战军发起平津战役。当时华北傅作义集团是国民党在战略上唯一可以机动的兵力，蒋介石企图利用该集团阻止我军南下或增援华东战场，傅作义本身还有西窜企图。针对这一特点，毛泽东提出采取“隔而不围”和“围而不打”的方针。为防止出现把张家口、新保安、南口诸敌都打掉，迫使南口以东之敌逃跑的状况，毛泽东令华北部队对新保安之敌暂不要打，以华东战场延缓对杜聿明残部作最后歼灭之部署相配合，先稳住敌人，完成战略包围和战役分割，使华北敌人完全陷入收不拢、逃

无路的绝境。华北敌军被我军斩头去尾，分段歼灭。我军先后解放了张家口、天津、新保安、塘沽，在重兵围困下，北平得以和平解放。

就这样，我军先后歼灭蒋介石的正规军 144 个师（旅），非正规军 29 个师，共 154 万人，取得了战略决战的伟大胜利。这个伟大的胜利，也是毛泽东的领导决策艺术的胜利。它使我们充分地认识到毛泽东的伟大革命胆略。他那深谋远虑，处处主动，环环相扣的指挥艺术，正确地处理了三大战役的战略衔接，充分显示了毛泽东的决策艺术已经达到了炉火纯青的程度。

#### 四、赶“牛”入火阵

善于预测是领导决策艺术中的重要问题，没有科学的预测就没有正确决策的自由。预测不是猜测，更不是臆测。它是决策者对自己的举动可能产生的后果或客观事物的发展趋势，事先依据一定的条件、方法，作出的科学分析。当然，它还需要决策者在知识和经验基础上的直感。敏锐的决策者，可以凭直感对事物发展的趋势作出推测和判断，因为现实中孕育着未来的基因的依据。预测更能反映决策者对客观事物运动规律的掌握和了解。毛泽东在领导中国革命斗争的实践中，对于中国重大历史事件的预测，特别是对抗日战争的进程、结局等问题上的看法，其科学性和准确性超出了一般。从毛泽东对抗战持久战的预测中，我们可以看到他的逻辑思维的缜密和对战争规律掌握的深度。他对持久战的超前性的认识，坚定了人民必胜的信念。

1931年“9·18”事变以后，日本帝国主义侵略者就一步一步地扩大侵略中国的罪恶行径。1937年7月7日，日本侵略军制造了“卢沟桥事变”，中国守军第29军一部奋起抵抗，全国抗日战争开始。

对于中国抗战的前景，不同阶级、各阶层的人有着不同的看法。

在众多的看法中，“亡国论”是一种最有害的谬论。在全面抗战开始前，就有人嚷嚷说，“中国的武器不如人，战必败”，“如果抗战，必会作阿比西尼亚”。全面抗战开始后，国民党内的亲日派汪精卫之辈就公开鼓吹民族失败论。他在南京摇唇鼓舌说“人人肯说老实话，和呢，是会吃亏的，就老实地承认吃亏，并且求于吃亏之后，有所以抵偿；战呢，是会打败仗的，就老实承认打败仗，败了再打，打了再败，败个不已，打个不已，终于打出一个由亡而存的局面来。这种作法，无他巧妙，只是说老实话而已。……无论是通都大镇，无论是荒村僻壤，必使人与地俱成灰烬。”于是，象周佛海、曾仲鸣一类的人立即云集在汪精卫的周围，组成了一个名曰：“低调”的俱乐部，扯着“战必大败，和未必大乱”的破旗，企图与日本侵略者握手言欢，俯首称臣，做亡国奴。

国民党内的英美派蒋介石等人又是另一种腔调。1937年7月中旬，蒋介石进行庐山“茗叙”，政学系头目张群吐出了“十四字真言”，即“和必大乱，战必大败；战而后和，和而后安”。这代表了包括蒋介石在内的国民党内一部分人的内心矛盾，战没有胜利的信心，和又恐为全国人民唾弃。这种先战后和，实际上并没有跳出“战必败”的框框。

在抗战开始取得了几个有限的胜利之后，蒋介石又弹起了“速胜”的论调，他过高估计自己的力量，过低估计日本侵

略者的力量，认为只要再有几个台儿庄战役就可将日本侵略军赶出中国。政学系的报纸《大公报》竟认为这是向日军反攻的开始。

国民党内还有一些人持有这种论调，说什么“抗战不如参战，参战不如观战”，把抗战的前途寄托在外国的援助上，认为只要国际社会干预，尤其是幻想英、美的援助或出兵干涉，中国的抗战就能很快取得胜利。他们主观臆测：“我们再打一年半，国际援助就可以不求而至，我们抗战的最后胜利，就在一年半以后的那个时期。”

除上述情况外，有许多持另一种观点，这就是认为中国的抗战是“持久战”。但是，中国的抗战为什么是持久战？战争的进程如何？怎样进行持久战？为什么说中国抗战能最后胜利？怎样争取最后的胜利？要科学地回答这一系列问题，在当时是不容易的，在一般人们中也是难以办到的。这倒不是人们不愿意开动脑筋去思考、认识并作出回答，关键在于要正确地认识和透彻地阐述这一系列问题，需要具有科学的历史观，要有洞察历史风云和把握历史发展的客观规律的能力，要善于运用唯物辩证法去观察分析历史事件的各个方面，从而得出科学的判断。

此刻，在陕北延安的窑洞里，毛泽东默默地思索着，他时而吸着烟来回踱步，时而伏案奋笔疾书。经过多少个日日夜夜，1938年5月，毛泽东写了《抗日游击战争的战略问题》和《论持久战》的科学著作，第一次正确地回答了上述一系列的问题。

毛泽东根据抗战10个月来的战争实践，在深刻认识中国国情特点的基础上，借鉴国内革命战争的经验，以惊人的洞察力，准确把握了中日战争互相矛盾的基本特点及其历史

趋向，分析了中国抗日战争所处的历史时代，揭示了抗日战争发展的规律，精辟地论述了抗日战争为什么是持久战和怎样进行持久战的问题。科学地预测了抗日战争的发展进程，阐明了持久抗战的总方针、抗日游击战争的战略地位以及人民战争的战略战术。

毛泽东指出，“亡国论”、“速胜论”都是不对的，中国不会亡，最后胜利是中国的，中国不能速胜，抗日战争是持久战。之所以如此，首先要正确把握时代特点和战争性质的问题。毛泽东说：“中日战争不是任何别的战争，乃是半殖民地半封建的中国和帝国主义的日本之间在二十世纪三十年代进行的一个决死的战争。全部问题的根据就在这里。”这是认识抗日战争发展规律的基本根据。从这个根据出发，毛泽东具体分析了中日双方互相矛盾着的四个基本特点。

敌强我弱。日本是一个军力、经济力和政治组织力较强的帝国主义国家；中国是一个军力、经济力和政治组织力较弱的半殖民地半封建的国家。这就决定了战争的长期性和残酷性，中国抗战要速胜是根本不可能的。

敌退步我进步。世界历史发展到二十世纪前半期，在这个历史时代里，日本妄图用发动战争向外扩张来强化其帝国主义制度，这决定了日本战争的退步性，而日本又是天皇制加军国主义的带军事封建性的帝国主义，这又带来了其战争的野蛮性。中国进行的战争是反侵略的战争，是进步的、正义的，必然唤起全国的团结，激起各国人民的同情，争取到世界多数国家的援助。而尤为重要的是，中国正处于历史的进步时代，有了无产阶级，有了共产党的正确领导，有了已经觉醒和正在觉醒的人民，有了一支新型的人民军队，有了共产党两次领导国内革命战争的经验，这是中国抗战必胜的

主要根据。

敌小我大。日本国度小，其人力、物力、军力、财力均感缺乏，决定了它经不起长期的战争。中国则是一个大国，地大、物博、人多、兵多，能够支持长期的战争。

敌寡助我多助。日本对中国的战争是侵略战争，失道寡助，支持它的不过是少数法西斯国家，世界上大多数爱好和平的国家和人民，是坚决反对日本侵略战争的。中国的对日战争是反对帝国主义侵略，保卫民族独立的正义战争，得道多助，它与世界上受帝国主义侵略、压迫的国家和人民是休戚相关的，会得到国际上的广大援助。

基于上述四个特点，毛泽东作了进一步的分析和论证，认为这是抗日战争的全部基本要素，它规定了中日双方政治上的政策和军事上的战略战术，规定了战争的进程和结局。

在政治上，它规定了日本必然要实行以灭亡中国为目的的侵略政策和战争政策，中国必然要实行抗击日本侵略者，将其驱赶出去，建立独立自由平等的新中国为目的的持久抗战，坚持国际和国内的抗日统一战线的政策。

在军事上，它规定了日本侵略者必然要采取战略上的速决战方针，和日本侵略者能够在中国有一定时期和一定程度的横行；中国不可避免地要走一段艰难的路程，抗击日本侵略者只能是持久战而不可能速胜。

在抗日战争中，中日双方的四个基本特点贯穿始终，互相消长，并随着战争的发展而发生变化，中国人民只要坚持持久抗战，就能逐渐转变敌我力量对比，整个战争的形势将朝着有利于中国而不利于日本的方向发展。日本在中国不能横行到底，必将遭到最后的失败；胜利属于勇敢顽强的中国人民。

毛泽东在正确分析中日双方各种矛盾的基础上，科学地预测抗日持久战要经过三个阶段，揭示了战争的发展进程和必然趋势。毛泽东说，中日战争既然是持久战，最后胜利又将是属于中国的，那末，就可以合理地设想，这种持久战，将具体地表现于三个阶段之中。

第一个阶段，是敌之战略进攻、我之战略防御。这一阶段，敌人虽占了我们一些土地，掠夺了一些资源，但由于人员伤亡和武器弹药等消耗，国内人民不满，士兵厌战。我们为着破坏敌人的战略企图，部署持久战，并采取以运动战为主，游击战和阵地战为辅的方针。我们已结成广泛的统一战线，实现了空前的团结，人民已经动员起来，游击战争已经开展，国际援助在增长，我们虽有些损失，但有很大的进步，这是第二阶段继续抗战的主要基础。

第二个阶段，是敌之战略保守、我之准备反攻。这也就是战略相持阶段。敌人由于战线过长，兵力不足，又遇到我们的坚强抵抗，不得不停止战略进攻，转入保守占领地。我们采取的是游击战为主，运动战辅之。相持阶段又是过渡阶段，也是战争极其残酷，中国极端困难、痛苦的时期，然而它又是转变时局的枢纽，敌我力量在继续发生变化，日本侵略者在军力上被消耗，精神上被瓦解；我们则要扫除悲观主义和妥协论，动员全国民众，齐心协力，毫不动摇地坚持抗战，坚持统一战线，坚持持久战，中国将在抗日的相持阶段转弱为强，抗日游击战争的战略地位，将完成抗日战争从防御转入反攻的准备。这是中国抗战的第二幕，它将由于全体演员的努力而获得成功，并将紧接着演出最精彩的结幕来。

第三个阶段，是我之战略反攻、敌之战略退却。这是我们为收复失地进行反攻的阶段。中国将采取运动战为主，但



阵地战将提到重要地位，游击战将辅助运动战和阵地战起战略配合作用。由于中国政治、经济不平衡的状态，战略反攻在其前阶段将不是全国整齐划一的姿态，而是带地域性的和此起彼伏的，中国将依靠自己力量的不断增长和国际力量的援助，以及敌国内部变化的援助，最后取得抗战的胜利。

毛泽东说，依目前的条件，只能指出战争趋势中的一些大端，客观现实的行程是异常丰富和曲折变化的，谁也不能造出一本中日战争的“流年”来，然而给战争趋势描画一个轮廓，却为战略指导所必需。尽管描写的东西不能尽合将来的事实，而将为事实所校正，但为着坚定而有目的地进行持久战的战略指导起见，描画轮廓是需要的。从这个意义上说，毛泽东又是一位伟大的“历史画家”。

1945年9月2日，日本侵略者正式签署无条件投降书。美国纽约的《下午报》发表了某记者的一篇文章，题为《这就是毛泽东——中国共产党的领袖》，文章写道，“在预测中国会发生什么事情的时候，毛泽东一直永远是准确的。在1935年，他预言了未来的中国战争的过程和战略发展”，可能是这位记者在撰稿时将1938年误写为1935年，假若他能够熟悉毛泽东的《抗日游击战争的战略问题》和《论持久战》的著作的话，那么进一步拓展他的思路也是可能的。

毛泽东的科学预测，就象总设计师似的精确，并在中国人民的艰苦抗战中得到证实。伟大的抗日战争，中国人民赢得了胜利，毛泽东也更加为中国人民所爱戴，这也是历史发展的必然。

## 五、“小石头打破大水缸”

轰轰烈烈的第一次国内革命战争失败后，中国革命暂时转入低潮。但是，中国共产党人并没有屈服，而是领导人民拿起了枪杆子，向正在对革命实行疯狂进攻的国民党反动派进行有力的反击。

从国际共产主义运动提供的经验看，马克思、恩格斯曾提出无产阶级革命的一条基本原则，这就是一切围绕成功地组织城市工人武装起义。这条原则的依据是，马、恩所处历史时代的欧洲发达的资本主义国家的政治经济状况。列宁领导的俄国十月革命，就是在中心城市举行武装起义，然后把胜利扩展到农村，取得全面胜利的。

于是，中国共产党人试着走十月革命的道路。从1927年8月起，在湘、鄂、赣、粤等省，先后发动和领导了一百多次武装起义，这些起义一般都以攻打或夺取城市为目标，不幸的是大都遭到挫折或失败。

失败教育了中国共产党人，在中国，武装斗争以城市为中心的道路行不通。

中国革命与武装斗争的正确道路在何方？选择适合中国国情的革命道路，这是一个十分重大的领导决策。

社会革命的道路没有固定的模式，各个国家的人民都必须依据当时当地特定的条件来确定自己的道路。这是中国共产党人探索道路群体中的一种正确认识。毛泽东就是其中极为杰出的领袖人物。

在解决中国革命道路这一重大历史课题中，毛泽东灵活

地运用马克思主义的基本原理，并把它与中国革命的实际结合起来，不为“城市中心论”所束缚，领导人民群众以革命的首创精神，走出了一条有中国特色的革命道路，即以农村包围城市，武装夺取政权的道路。

这条革命道路，是毛泽东领导的秋收起义之后，中国共产党人在进行“工农武装割据”的实践中逐步形成的，它的形成同毛泽东主张的把党的工作重点放到农村，在农村建立革命根据地的正确决策是分不开的。

正确的决策必须付诸实施才有实际意义，为使秋收起义部队官兵上下将向农村进军作为既定目标，自觉行动，毛泽东不仅在前委会议上说明向农村进军的决策，而且还在部队战士中，阐述向农村进军的伟大意义。他用浅显的话语对战士们说，我们是工农武装，要为工农群众打仗，北伐军打到南京，蒋介石背叛了革命，正在大肆屠杀人民。要和反动派斗争，必须要有枪杆子。过去我们的失败，就是吃了没有抓枪杆子的亏。要有革命的武装，就要求我们队伍中的每一个人，都具有远大的理想和不怕牺牲的精神才行。接着，毛泽东又作了一个生动的比喻说，这次秋收暴动，虽然打了几个小小的败仗，受了点挫折，这算不了什么！胜败乃兵家常事，我们的斗争刚刚开始，有湘、鄂、赣、粤几个省已经起来的千千万万工人、农民的支持，我们的力量是伟大的。反动派并不可怕，只要大家团结得紧，我们就能取得胜利，我们好比一块小石头，蒋介石好比一口大水缸，我们这块小石头，总有一天要打烂蒋介石那口大水缸。

在毛泽东率领下，秋收起义部队经过多方辗转，终于在1927年10月，把革命红旗插上了罗霄山脉中段的井冈山，点燃了“工农武装割据”的星星之火。

决策中的深谋远虑和实事求是地分析形势，马克思主义原理与中国实际的结合，是毛泽东能在中国革命的紧急关头，正确选择革命道路的特色。他把战略上的退却和进攻巧妙地结合起来，指导着中国革命把主要力量放到敌人统治力量薄弱而又有深厚革命基础的农村，在农村展开新的进攻。

毛泽东后来回顾这段历史时曾说，没有办法，只好跑到农村去和农民一起打游击，逼上梁山（也就是战略转移）。

到农村去建立革命根据地，保存、积蓄和发展革命力量，正确地反映了中国革命的规律，是一条正确的胜利道路。

对于毛泽东在中国革命道路的抉择中所起的作用，一位外国评论家这样写道：“为了完成俄国 1917 年伟大的十月社会主义革命，武装起义是从首都彼得格勒开始的，接着象导火索一样发展到其他地方。当时任何人，包括科学社会主义创始人自己，都不可能设想无产阶级革命会有其他的道路”，“但是出身于半殖民地和半封建国家的毛泽东能够提出一条新的英明的道路，并且得到了推广”，“由于有了毛泽东的领导，中国革命首先从农村开始，建立农村革命根据地，以农村包围城市，最后一个一个地夺取城市”。钦佩之意，溢于言表。

时经 54 年之后，对毛泽东当年作出的伟大决策，中国共产党中央委员会在《关于建国以来党的若干历史问题的决议》中予以高度评价，毛泽东是“成功地把党的工作重点由城市转入农村，在农村保存、恢复和发展革命力量的主要代表。”

## 六、原则性和灵活性相结合的决策艺术

毛泽东在其领导的决策活动过程中，非常重视原则的坚定性与策略的灵活性相结合，在原则许可的范围内，因时而异，因地制宜，灵活机动以更好地坚持原则性。

重庆谈判，就充分地表现出毛泽东这一特色。

1945年8月，日本侵略者宣布无条件投降，抗日战争结束了。中国人民在经历了十年内战和八年艰苦抗战之后，迫切要求建立一个独立、和平、民主、团结、富强的新中国，休养生息。

中国共产党第七次全国代表大会制定的“放手发动群众，壮大人民力量，在我党的领导下，打败日本侵略者，解放全国人民，建立一个新民主主义的中国”的政治路线，集中代表了人民这一迫切愿望。而中国共产党领导的拥有一亿人口的解放区政权、120万正规军、200万民兵，则是实现这一愿望的强大物质基础。这一切都在全国人民面前展示了一种光明前景。

抗战胜利后，蒋介石企图抢占人民抗日胜利的果实，继续维持其国民党一党专政的法西斯统治。于是，在美国帝国主义支持下，策划以军事进攻和政治欺骗交迭使用的反革命两手策略，积极准备发动内战。

蒋介石蓄意挑动内战，但慑于国内外要求实现和平民主的强大政治压力，也为了争取时间把国民党军队从大后方调至内战前线，于是打出了“和谈”的幌子，玩弄起假和平的诡

计。1945年8月14日至23日，蒋介石三次电邀毛泽东赴重庆直接举行谈判。

党中央、毛泽东早就洞察蒋介石及其主子美帝国主义玩弄的“假和谈，真内战”的阴谋。他们清楚地知道，蒋介石反动派决没有和谈的诚意，和平决不能靠施舍，争取和平要靠不断壮大人民革命力量，靠组织人民起来斗争。

重庆谈判，去还是不去？派谁前往？面对着抉择，毛泽东和中央其他负责同志经过反复考虑和详细讨论，最后决定由周恩来副主席陪同毛泽东赴重庆同蒋介石谈判。

在讨论时，有的同志认为毛泽东是党中央的主席，从安全考虑，不能亲自去重庆。毛泽东对同志们的关心表示理解和感谢。然后，他又详细地分析了形势，说明去谈判的理由。他指出，我们有巩固的解放区和强大的人民武装力量，有全国人民的支持和拥护，大后方的人民是反对内战的，国际形势也对我们有利，蒋介石不能不有所顾忌。从这一形势出发，为了尽一切可能争取和平，阻止和推迟内战的爆发，揭穿美帝国主义和蒋介石假和平、真内战的反动面目，以教育和团结广大人民，我们应该去。今天，全国人民都反对内战，渴望和平，我们共产党人代表人民的利益和愿望，我们不去，就中了蒋介石的诡计，蒋介石十分狡猾，他嘴里邀请，心里正是不希望我们去，他可以借此说我们拒绝和平，以便发动战争。正由于这样，我们不仅应该去，而且必须去。

毛泽东的英明决策是以和平、民主为原则的。它博得了国内外进步舆论的称颂，广大人民群众深受鼓舞和感动。

毛泽东亲赴重庆谈判，也是一件震惊中外的壮举。它反映了全国人民的愿望，挫败了美、蒋反动派的阴谋，充分表

现了毛泽东作为一个领导者、一个无产阶级领袖的胆量、魄力和大无畏气概。

重庆纱厂几个女工联名给毛泽东的信写道：“亲爱的毛泽东——我们人民的领袖：听到您来到重庆的消息以后，我们真高兴得不晓得怎样办才好。……我们欢迎您来，我们欢迎您提出的主张。这就是我们多年来的希望。……”

一位青年学生称颂毛泽东“来渝商讨团结建国大计，这是中国革命史上一件划时代的大事！”

一位老公务员说：“毛先生了不起，真是一身系天下之安危！”

还有一封由许多人签名的给毛泽东的致敬信这样写道：“您毅然来渝，使我们过去所听到的对中国共产党的一切诬蔑完全粉碎了，这证明中国共产党为和平、团结与民主而奋斗的诚意和决心，希望谈判成功。”

在重庆谈判期间，毛泽东以高超的斗争艺术，指挥若定，以谈对谈，以打对打，针锋相对，寸土必争，在谈判中坚持维护人民的根本利益，争取和平民主。

蒋介石原本无和谈诚意，只是为了拖延时间准备内战，并栽赃中共制造内战借口，对谈判没作任何准备，一个方案也提不出来。

毛泽东亲赴重庆后，中共代表做了大量工作，才使中外瞩目的国共谈判得以筹备就绪，并迫使国民党代表不得不坐到谈判桌边来。

由于蒋介石坚持独裁、内战、卖国的方针，造成整个谈判期间处于一种边谈边打、打打停停的状态。国民党反动派趁机诬蔑“共产党没有诚意”，妄图把破坏和平的责任强加给中国共产党，美国帝国主义也乘机向中国共产党人施加压

力。全国人民和国际舆论都极为关注重庆谈判能否取得进展。

为了团结国民党统治区的各界群众，联系一切可能联合的力量，发展最广泛的人民民主统一战线，推动中国革命向前发展，也为了澄清舆论和答复全国人民的要求，谈判期间，毛泽东、周恩来曾广泛会见各方面人士，多次举行民主党派和各界人士座谈会，公开阐明中国共产党关于和平、民主、团结的政治主张，介绍谈判的情况，说明谈判尚未达成协议症的结所在。

要打破谈判的僵局，促成国共谈判达成协议，就必须在谈判中把原则性与灵活性巧妙地结合起来。为了表明中国共产党的诚意，毛泽东认为，可以在不损害人民基本利益的原则下作一些让步，以最大努力争取和平民主。

于是，中共和谈代表在关于人民军队和解放区民主政权等问题上，向国民党提出了一系列建议，作了一些必要的让步，提出国共双方军队整编的比例由 5:1 改为中共军队仅占全国军队的 1/7，并决定将广东、浙江、苏南、皖南、皖中、湖北、河南（豫北除外）等八个省区的人民军队撤往苏北、皖北等地。中国共产党的这一灵活举动，粉碎了国民党反动派的造谣诬蔑，揭穿了国民党的内战阴谋，赢得了全国人民和各民主党派的热烈赞同和支持。

最后经过反复的谈判的斗争，蒋介石被迫同意在《国共双方会谈纪要》上签字。虽然要兑现纸上的东西有一个过程，但谈判的结果是国民党承认了和平团结的方针，假如国民党再发动反人民的大规模内战，他们就在全国和全世界面前输了理，我们就要有理由采取自卫战争，粉碎蒋介石的进攻。



关于重庆谈判，毛泽东讲了一段非常有趣又很能说明决策灵活性的话，毛泽东说，“针锋相对”，要看形势。有时候不去谈，是针锋相对，有时候去谈，也是针锋相对。从前不去是对的，这次去也是对的，都是针锋相对。

重庆谈判所以能达到一定的目的，除了毛泽东那种“一身系天下之安危”的大无畏精神之外，还在于他“独具慧眼”，善于掌握形势，抓住有利的时机，作出正确的决策，并在实施决策过程中，始终保持清醒的头脑，坚持原则性与灵活性相结合的领导艺术。

## 七、“拿延安换取全中国” 的决策特点

毛泽东的领导艺术，他那种顾全大局、兼及局部，正确处理整体与部分的关系之特点，是同他的远见卓识、丰富的斗争经验联系在一起的。他善于具体地思考问题，多角度、多方位、多层次地比较和综合分析问题。所以，他在处理“西安事变”等政治斗争中能够立于不败之地，在领导军事斗争中能够卓有成效地实现战略决策。

解放战争初期，我军仍处战略防御阶段，蒋介石在美国帝国主义支持下，气势汹汹地向我解放区发动全面进攻。全面进攻被我粉碎后，蒋介石不甘心失败，又集中兵力，向我陕甘宁边区和山东解放区发动重点进攻。蒋介石的企图是，将我山东解放军压迫到胶东半岛歼灭之，在陕甘宁打击我首脑指挥机关，两翼得手后，再调动兵力进攻华北解放区，以达到各个击破的目的。

1947年3月，胡宗南奉蒋介石之命，率领23万国民党军从南、西、北三面进攻陕北。

当时，解放区广大军民对胡宗南的进攻毫不示弱，纷纷表示坚决保卫陕甘宁边区，把胡宗南的军队消灭在延安大门之外。

面对着这种情况，如何迎击敌人？我军最高首脑机关必须作出决策。按照群众的想法则是与敌人对峙于延安之外，打阵地战，作为最高决策者的毛泽东却独辟蹊径，与众不同，他根据第二次国内革命战争时期红军在反“围剿”战争中“诱敌深入”、集中优势兵力，在运动中歼灭敌人等丰富经验，缜密地分析了蒋介石令胡宗南部进攻延安的战略企图，并将敌我双方的兵力进行了全面比较。同时，他还把保卫延安的战斗与其他解放区斗争以及与解放全中国的关系作了系统的分析。

经过全面的综合分析，毛泽东作出了决断，将欲取之，必先与之，只有我军暂撤离延安，诱敌深入，让敌人占一点地方背上包袱，我们才能轻装上阵，在运动中寻机歼灭敌人。

在与前来拜年的老乡一道吃年夜饭时，毛泽东详细地把自己决策的想法、思路告诉大家。

毛泽东说，蒋介石、胡宗南来进攻延安，我们是要跟他们拼。不过，拼要有个拼法，既要敢于拼，又要用计谋，要善拼，敌人调来大量的军队，我们部队少，硬拼是要吃亏的，为了保存力量，诱敌深入，消灭敌人有生力量，最后彻底消灭他们，我们要暂时撤离延安。

接着，毛泽东又举了一个例子来说明。毛泽东说，对于蒋介石、胡宗南的进攻，我们一定能够打败他，这是毫无疑

问的，必须坚定信心，问题是怎么个打法，譬如有一人，武艺较高，他背了一个很重的包袱，包袱里面尽是金银财宝，碰见拦路打劫的强盗，要抢财宝。这个背包袱的人怎么办？如果他舍不得暂时扔下包袱，他的手脚就很不灵便，跟强盗对打起来，就会打不赢，要被强盗打死，金银财宝也丢了。如果他包袱一扔，轻装上阵，那就动作灵活，能使出全身武艺，跟强盗对打，不但能把强盗打退，还可能把强盗打死，最后也就保住了金银财宝。

毛泽东又从例子回到现实。他说，当前蒋介石进攻边区，搜集了23万人马，并配有坦克、飞机，而我军呢，装备极差，弹药奇缺，仅有25000余人，如果死守一城一地，那就是自背包袱。要知道，蒋介石是个小气鬼，一贯以占地盘为胜利，而且占领一个小小的村庄也是舍不得放的。我们暂时放弃延安，就是把包袱让敌人背上，使自己打起仗来更主动更灵活，而敌人背的包袱背得越多越走不动，到那时，我们就能大量消灭敌人。

毛泽东善于把正确的决策给干部和群众讲明白，即使已经是炮声隆隆，他仍然诙谐而又坚定地对一些同志说，我们有些同志把“不放弃一寸土地”的政治口号用在战术上，不管自己力量大小，和敌人生打硬拼，这是错误的，寸土必争是对的，但是要看怎样争。存人失地，人地皆存；存地失人，人地皆失，这是显而易见的。蒋介石打仗是为争地盘，占领延安，他好开会庆祝。我们就给他地盘。我们打仗，是要俘虏他的兵，缴获他的装备，消灭他的有生力量，来壮大自己。这样，他打他的，我打我的好了。等蒋介石算清这笔账，后悔就迟了。将来人们会看到，蒋介石占领延安，绝不是他们的胜利，而是搬起石头砸自己的脚，他就要倒霉了。

毛泽东形象地比喻说，敌人进延安是握着拳头的，他到了延安，就要把指头伸开，这样就便于我们一个一个地切掉它。

继而毛泽东又加重语气说，从全国战局的进展和敌我军事力量对比来看，暂时放弃延安无损于解放战争的整个大局，现在敌人拼命要我们的延安，可以，我们奉送几眼窑洞，只要我们大量消灭敌人的有生力量，就会收复失地，夺取新地方的。今天我们放弃延安，是暂时的，这意味着将来我们要解放西安，解放南京，解放全中国，大家肯定会同意，拿延安换取全中国，合算。

为了达到决策的目的，粉碎蒋介石占领延安打乱我首脑指挥机关的阴谋，毛泽东亲自坚持在陕甘宁边区进行指挥。

对于陕北战场的作战方针和任务，毛泽东认为，要集中兵力，打运动战，打主动仗。一切事情都从实际出发，看菜吃饭，量体裁衣，有什么本钱就打什么仗，我们部队的装备和数量比不上敌人，因此，我们采取的办法是先打弱敌，后打强敌，先打分散孤立的敌人，后打集中强大的敌人。好比你面前有三个对手，一个强手，两个弱手，你先把两个弱手一一打倒，剩下那一个，前后失去了照应，他就孤立了，胆怯了，强手就变成了弱手，一打就能倒。我们这次打仗，要采用“磨菇战术”，牵敌人，磨敌人，使他们疲劳饿饭，再寻机会歼灭它。一个月歼灭几个团，过上一年光景，情况就会好转。于是，毛泽东千方百计地集中力量，在运动中寻找战机歼灭敌人。

在撤离延安前，毛泽东在西北野战军司令员彭德怀送来的两套作战方案中作了选择，确定以青化砭作为初战的战场。

毛泽东分析，我军撤出延安，胡宗南肯定不可一世，必急于寻找我军主力决战。同时，敌人进入延安立足未稳，必然派出警戒部队，向东北方向的蟠龙一带伸展，以保延安外围。青化砭是延榆公路的咽喉，是去蟠龙的必经之地，形势险要，便于伏击敌人。我军可派一支部队佯装大兵团，将敌人主力引向延安西北方向，而将我军主力隐蔽于延安东北的青化砭，寻机歼敌。我军在青化砭一带集中优势兵力，以逸待劳，打则必胜，可以速战速决。

整个形势正如毛泽东所预料的那样，我军在青化砭歼敌 31 旅 3000 多人，活捉敌旅长。

从此，西北战场上我军连连告捷。狡猾的敌人被我军牵着鼻子一个劲地转悠，转得晕头转向，又苦又累，时不时被我军狠狠地揍一下，羊马河之役被我军吃掉 4700 余人，蟠龙战役又被我军歼灭 6700 多人，沙家店战役中，被蒋介石称为“铁军”的敌主力整编 36 师两个旅 6000 人又被我军消灭……1948 年 2 月，我西北野战军以围城打援的方法，取得了宜川、瓦子街大捷，歼敌 5 个旅。经过一年多的浴血奋战，4 月 21 日，被敌人侵占了一年又一个月零三天的延安重新回到了人民的怀抱。

中国人民的朋友、美国记者安娜·路易斯·斯特朗得此消息，赞不绝口，连连地说：毛泽东英明、毛泽东英明。那是撤离延安前夕，毛泽东在延安枣园接见了她，毛泽东告诉她，胡宗南和我们不是一个想法，他拼命要来延安，我们只好走。再过一年，最多两年，我们回到延安再请你来。那时，你愿住多久就住多久，果如其说，预言变成了现实。

毛泽东的战略眼光和英明的决策，最终得到了历史的印证。

## 八、为保卫中国支援朝鲜 的战略决策

1950年，是新生的中华人民共和国迈着她那蹒跚的步履踏入第二个年头。正当我国人民致力于使疮痍满目的中国经济迅速走上恢复和发展的康庄大道的时候，美国杜鲁门政府悍然发动了侵略朝鲜的战争，同时派出海军第七舰队进入台湾海峡，侵占我国神圣领土台湾省作为它的军事基地，美国帝国主义纠集仆从国打着“联合国军”的旗号，气势汹汹，不可一世，在朝鲜仁川登陆后，肆无忌惮地越过三八线，逼近鸭绿江，将战火烧到我国东北边境，美机屡屡侵犯我领空。这样，美帝国主义的侵略扩张，不仅将使朝鲜革命力量受到根本失败的危险，而且危害着我国领土的完整和统一，严重威胁我们国家和人民的安全。

朝鲜是我国的邻邦，在面临唇亡齿寒的危险时刻，作为新中国的最高领导者，应当采取怎么样的决策，是一个十分重大的问题。毛泽东根据朝鲜同志的意见，经同政治局同志商量，坚持无产阶级国际主义和爱国主义相结合的原则，决定用中国人民志愿军的名义赴朝参战，并电告苏联斯大林共同配合，援助朝鲜人民解放战争。这个重大的决策，“对中国，对朝鲜，对东方，对世界都极为有利”。

1950年10月8日，毛泽东以中国人民革命军事委员会主席的身份，发出组成中国人民志愿军的命令，明确指出：“为了援助朝鲜人民解放战争，反对美帝国主义及其走狗们的进攻，借以保卫朝鲜人民、中国人民及东方各国人民的利

益，将东北边防军改为中国人民志愿军，迅即向朝鲜境内出动，协同朝鲜同志向侵略者作战并争取光荣的胜利”。同时宣布“任命彭德怀同志为中国人民志愿军司令员兼政治委员”。并指示志愿军“严格地遵守军事纪律和政治纪律”，只要坚决勇敢，善于团结当地人民，善于和侵略者作战，最后胜利就是我们的。

伟大的抗美援朝战争，是第二次世界大战后的一场现代化战争，作战对象是美国侵略军为主体的“联合国军”。刚刚开始国内经济建设的中国人民，如果不是美国军队占领我国的台湾，侵略朝鲜民主主义人民共和国和打到我国的东北边境，中国人民是不会和美国军队作战的，中国人民志愿军出国协同朝鲜人民军作战后，中国人民开展了“抗美援朝，保家卫国”的群众运动，积极支援前线作战。

在朝鲜战场上，彭德怀和志愿军的全体指战员以高度的热情和勇气，细心和刻苦耐劳的精神，创造性地贯彻毛泽东的战略决策。1950年10月19日到1951年6月10日，连续打了五个战役，采取“以运动战为主，与部分阵地战、敌后游击战相结合”的战略方针，先后歼敌23万余人，把敌人赶到三八线附近，稳定了朝鲜战局，实现了战略反攻的任务，迫使敌人同意进行停战谈判。从1951年7月到1953年7月，我军转入战略防御阶段，志愿军采取“持久作战，积极防御”的战略方针，运用有利的地形进行阵地防御战，把军事斗争和停战谈判结合起来，用“零敲牛皮糖”的办法，打小型的歼灭战，以打促谈，迫使敌人于1953年7月20日签订了停战协定。美国有的军事评论家说：“毛泽东在一系列得心应手的运动战中征服了中国，最后他的部队在朝鲜又以阵地战顶住了美国，毛泽东打了他一生竭力避免的阵地战。”这

从一个侧面反映了毛泽东从抗美援朝战争的前期的运动战到后期的阵地战的军事战略转变的正确性。

在取得抗美援朝战争的伟大胜利之后，中国人民志愿军便分批凯旋回国。美国在这场战争中，除了原子弹以外，当时所有的新式武器都用上了，他们掌握了制空权，制海权，但却损兵折将，付出了很大的代价都没有打赢我们，所以，艾森豪威尔说，这是他们永远忘不了的一场战争。美国侵略者在朝鲜战争中的失败，使他们不得不承认这是选择“错误的地点，错误的时间和错误的对象进行了一场错误的战争。”

抗美援朝的胜利，证实了毛泽东关于组成中国人民志愿军赴朝鲜参战的决策是正确的。同时也说明毛泽东是一个具有远见卓识的领导者。他能面对强敌，无丝毫怯意，勇敢决策，也与他长期的革命斗争中积累的能看透敌人本质的丰富经验分不开。早在民主革命时期，毛泽东在延安与美国记者安娜·路易斯·斯特朗的谈话中就提出了帝国主义和一切反动派都是纸老虎的著名论断。从斗争的全局看，从力量对比的发展看，从事物的本质看，一切貌似强大的反动派统统不过是纸老虎；革命人民有理由在战略上藐视他们。美帝国主义虽然有原子弹也是纸老虎，但是，美帝国主义这只纸老虎又是真老虎。它是吃人的，因此，革命的人民必须在战术上重视它。“抗美援朝、保家卫国”的决策正是这个战略战术思想的体现。在新中国建立之初，当时手里拿着原子弹的美帝国主义是不可一世的。他们没料到中国会出兵到朝鲜作战，侵略美军麦克阿瑟总部在其情况通报中曾经这样说：“最近中共领袖声称的，如果联军越过三八线，他们将进入北朝鲜，不过是外交上的一种勒索”。麦克阿瑟还当着杜鲁门的面说中国参战的可能性很小。当中国人民志愿军突然出现在



敌人面前，给侵略者狠狠打击时，杜鲁门跳出来威胁“不排除使用原子弹的可能”。这是一种核讹诈。但对于这一点，中共中央是有所防备的。毛泽东早在1950年9月就曾经提出要防备美帝国主义扩大战争规模，打原子弹的危险，我们是不让美帝打的，而“你一定要打，就让你打。你打你的，我打我的，你打原子弹，我打手榴弹，抓住弱点，跟着你，最后打败你”。在抗美援朝战争过程中，毛泽东领导的中国人民志愿军与朝鲜人民一道，不怕核讹诈，敢于斗争，终于胜利。这是反对帝国主义侵略战争的又一伟大的胜利。它维护了朝鲜人民的利益，保卫了中国的安全，维护了世界的和平，也为我国的社会主义建设赢得了—一个相对稳定的和平环境。它在中国和世界的史册上写下了光辉的一页。

总而言之，毛泽东领导的决策艺术，不论是军事的，政治的和经济等方面的，他的成功，都是他本身所具备的多种素质、才能、经验、知识……的综合，这些因素相互激励、发生作用。他特别善于利用客观提供的各种条件，在扑朔迷离中辨清方向，在错综复杂的矛盾中抓住主要矛盾，择机择优，从而形成了一整套具有独特经验的创造性的决策艺术。在半个多世纪以来中国人民的斗争实践中，毛泽东的决策艺术得到充分表现和发挥，而在军事斗争和政治斗争中表现得尤为突出。尽管在社会主义改造过程中，特别在中国进入社会主义初级阶段以后，毛泽东的领导决策产生了“左”的—错误，并造成—系列的危害。但综观毛泽东的全部历史，他仍然堪称为—个伟大的领导决策大师。毛泽东在许多成功的领导决策中，他那高瞻远瞩，胸怀全局，抓住关键，灵活机动，勇往直前的无产阶级胆略和—气魄等多方面的领导艺术，对于我们今天全面地认识和掌握党中央的正确决策，继续推

进全面深化改革和发展社会主义现代化建设事业，也是有深刻的启迪和借鉴意义的。

## 第五篇 知人善任的 领导艺术

毛泽东具有不拘一格选拔人才和知人善任的领导艺术。

中国明末学者王夫之说过：“能用人者，可以无敌于天下。”作为无产阶级革命家的毛泽东，深知正确用人的极端重要性。他认为，领导者的责任，归结起来，主要是出主意、用干部这两件事。领导者必须善于识别和使用干部，善于爱护和培养干部。

作为领导者，要能不拘一格选人材是不容易的，要做到知人善任就更困难了。然而在毛泽东领导艺术中，这方面颇有独创性。他借鉴古代政治家的用人之道，提出德才兼备的标准和任人唯贤的政策。他善于根据斗争任务的需要，果断地组织干部队伍和建立领导核心；他长于处理各个方面的关系和矛盾，坚持“五湖四海”，团结广大干部；他善于运用辩证的观点识别人才，并能用人所长；他具有在复杂的政治斗争中保护人才，以及注重理论联系实际，在实践中磨炼人才的独特风格。在毛泽东的领导艺术中，他用人的成功与失败，构成了他全部领导生涯中最基本的特点。

## 一、“德才兼备”的用人标准

毛泽东认为：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”这就涉及到一个问题：按什么标准来选拔干部。干部的数量和素质是有决定意义的。毛泽东采取“德才兼备”的标准。

以德才兼备作为选才用人的标准，发明权不属于毛泽东。三国时代蜀国的丞相诸葛亮就要“亲贤臣，远小人”，“治国之道，务在举贤”。在唐朝曾有“贞观之治”，对形成这繁盛局面作出了杰出贡献的大臣魏征，主张“丧乱既平，则非才行兼备不可用也。”这就明确地提出了德才兼备的标准。清初的康熙皇帝、清末的曾国藩都倡言德才兼备，而且都同意宋代政治家司马光“才者德之资，德者才之帅”的主张，将德放在首位。中国古代政治家的用人思想，对毛泽东有明显的影

响。封建阶级的德和才具有鲜明的阶级性。毛泽东只是从抽象方面借鉴了中国古代政治家的这一用人标准，并提出了共产党干部“德”、“才”的具体内容。1937年5月，毛泽东第一次比较全面地论述了党的最好的干部所应具备的基本素质。它包括：懂得马克思主义；具有政治远见；忠于党和人民的事业；能做到大公无私；善于密切联系群众；有独立解决问题的能力。第二年，他又强调，没有一大批这样德才兼备的领导干部，中国共产党就不可能担负起历史所赋予的任务。

毛泽东这时大谈用人之道，同他在全党的领袖地位是相

联系的，选才用人已经成了他的一个主要职责。

在民主革命时期，毛泽东依据德才兼备的用人标准，敢于把那些一味追求个人权力、专横跋扈、夸夸其谈、不务实际、玩忽职守的人从领导岗位上撤下来，他认为这种干部不能肩负领导中国革命的重任。同时，他也善于吸收德才兼备的领导骨干充实中央的领导核心，在1943年3月的中央机构调整中，刘少奇、任弼时新任书记处书记就是典型的例证。

任弼时也曾赴苏留学，同王明相反，他以不计名利、埋头苦干、严守纪律、谦虚诚恳获得大家的尊敬。1933年在湘赣根据地任省委书记时，他抵制肃反扩大化错误，保护了一批党的干部。1934年他率领红六军团同贺龙领导的红军会合，两支部队成为红军团结的模范。在长征中，他作为红二方面军政委，同张国焘的分裂行为进行了坚决斗争，推动了红四方面军同红二方面军共同北上。毛泽东对这位优秀的党的活动家非常器重。红军三大主力会师后，他被任命为红军前敌总指挥部政委，抗战爆发后担任了八路军总政治部主任、军委总政治部主任。从1941年9月起，任弼时担任中共中央秘书长，协助毛泽东领导和组织了整风运动和大生产运动。

刘少奇也是一位久经考验的党的活动家。从大革命时期起，他就是中国工人运动的杰出领袖。在抗日战争中，他先后担任北方局、中原局、华中局书记，卓有成效地领导了这些地区抗日根据地的组织、创建工作。刘少奇又是党内杰出的马克思主义理论家，他所写的有关党的建设的论著，被毛泽东视为“提倡正气，反对邪气”的重要文章而赞不绝口。刘少奇在1943年担任了中央书记处书记、中央军委副主席。

中央组织委员会书记，成为毛泽东最重要的助手和亲密战友。

遵义会议后，毛泽东为形成一个由德才兼备的领袖组成的领导集团而努力，这种努力在党的七大时取得了最大的成功。七大后产生的中央书记处，除毛泽东、刘少奇、任弼时外，还包括了久经考验的无产阶级军事家朱德总司令，和当时负责统战工作、才华卓著的无产阶级革命家周恩来，这是一群具有政治远见的马克思主义者，他们具有领导政治、军事、经济、党务、统战、外交等各方面工作的才能。他们中间既没有王明那样的教条主义者，更没有张国焘那样的个人野心家。他们是忠心耿耿地为民族、为阶级、为党而工作的“大公无私的民族的阶级的英雄”。正因为有了这样一个领袖集团，有了一支按德才兼备的标准所培养的宏大的队伍，中国共产党才能领导中国人民从抗日战争的胜利走向解放战争的胜利，在世界的东方建立起一个伟大的人民共和国。

## 二、反对“任人唯亲”的“四不”

要坚持“德才兼备”的用人标准，就必须反对“任人唯亲”。中国历史上，曾有不少唯才是举、选贤任能的杰出政治家；也不乏喜欢唯亲是举，使奸佞好事之徒麇集左右的昏庸统治者。熟知历史的毛泽东对此作出分析说：在这个使用干部的问题上，我们民族中从来就有两个对立的路线，一个是“任人唯贤”的路线，一个是“任人唯亲”的路线。前者是正派的路线，后者是不正派的路线。毛泽东认为，无产阶级大公无私的阶级本质，决定了共产党的用人路线是任人唯贤，

但那些企图在革命队伍中谋取私利的人，又必然会利用职权，拉拢私党，组织宗派。在抗战初期，毛泽东在六届六中全会上批判了张国焘的“任人唯亲”的路线，强调在干部政策问题上要反对不正派、不公道的作风。

在中国这个封建主义传统非常浓厚的国度里，“任人唯亲”又往往同重用亲朋故友连在一起。这个问题处理不好，反对“任人唯亲”就会成为一句空话。建国前后，毛泽东在处理这个问题上应当说是最坚决的也是最明智的。

1949年7月，湖南和平解放以后，毛泽东家乡的亲戚和朋友们欣喜万分，纷纷给他写信。三十八年前与毛泽东在辛亥革命中共过事、曾任湖南新军辎重营文书的毛煦生来信希望进京做事。其后，毛泽东的表兄弟也来信或是要求推荐参加工作、或是介绍别人进京。而毛泽东的至亲即他夫人的哥哥杨开智，则准备动身进京了。

新中国刚刚建立，百废待兴，正是用人之际，能不能安排自己的亲朋故旧？俗话说：“一人得道，家中鸡犬升天。”中国官场历来如此行事。毛泽东考虑，要避免“任人唯亲”，必须采取超出“常情”的措施。当时，毛泽东身边的工作人员告诉他说：“人民政府各机关部门，由于工作需要招收了许多新人，也有许多老干部的家属和亲朋来了，只要历史上没有什么问题，一介绍也就参加工作了。”但是，毛泽东却说：别人的亲友可以来，他的不能来，作为中央人民政府主席、共产党的主席，他要树立一种风范。毛泽东对秘书说：“我们共产党的章法，决不能象蒋介石他们一样搞裙带关系，一个人当了官，沾亲带故的人都可以升官发财，如果那样下去，就会脱离群众，就会和蒋介石一样早晚要垮台”。他对秘书田家英说，处理亲友一般来信的原则是：“凡是要求到北京来看我

的，现在一律不准来，来了也不见。凡是要求我给安排什么工作的，一律谢绝，我这里不介绍，不推荐，不说话、不写信。”他这“四不”的基本精神是，反对“任人唯亲”。

一般来信的是这样，特殊的怎么办？杨开智的父亲杨昌济是毛泽东的恩师，这且不说，更重要的是，杨家是支持革命的。在杨开慧被捕后，他们曾设法营救。开慧牺牲后，他们又冒着风险收殮尸体，以后又营救毛岸英兄弟。杨开智自己的女儿也在抗日战争中光荣地牺牲了，对于这样的至亲，当他提出要来京工作时怎么办？毛泽东毫不含糊，坚持照章办事，他向湖南省委第一副书记王首道发出指示：“杨开智等不要来京，在湘按其能力分配适当工作，任何无理要求不应允许。”同时致电杨开智说：“在湘听候中共湖南省委分配合乎你能力的工作，不要有任何奢望，不要来京。湖南省委派你什么工作就做什么工作，一切按正常规矩办事。”后来，杨开智听从了他的劝告。

在这之后，毛泽东的表兄弟们又提出到北京来参加工作的要求，毛泽东也全部没有答应。在湘乡外祖父家，毛泽东有8个表兄弟，相互关系都很好。1950年1月，毛泽东的一个表兄给毛泽东写信，要他出面给胞兄文运昌介绍个工作。文运昌是毛泽东十六岁时到湘乡县立高等小学堂读书的引荐人和担保人，曾积极向毛泽东推荐《盛世危言》、《新民丛报》等进步书刊，毛泽东曾称赞文运昌在引导他接触新思想上起了关键作用。就这么一个表兄，毛泽东还是回信说：运昌兄的工作，不宜由我推荐，宜由自己在人民中有所表现，取得信任，便有机会参加工作。

毛泽东非常珍重故友、学友之间的感情。毛森品是毛泽东在湘乡县立东山学校读书时的同学，后来又一同进入长沙



湘乡驻省中学学习，两人关系很好。解放以后，毛泽东曾三次亲笔给毛森品写信，并从自己的工资里三次周济毛森品，可谓关怀备至。但当毛森品提出请毛泽东推荐工作时，毛泽东很委婉地说明：“吾兄出任工作，极为赞成，其步骤似宜就群众利益方面有所赞助表现，为人所重，自然而然参加进去，不宜由弟推荐，反而有累清德”。他念旧但决不为旧谋私。毛泽东以自己的模范行动在新的条件下坚持了反对“任人唯亲”。

### 三、善于识人之长

在中国历史上，三国人才之众，是非常罕见的。一个重要原因是，三国之主善于用人。由于在其割据地区竭力发掘人才，使各种人才脱颖而出。正因为这样，宦官之孙曹操才能“挟天子以令诸侯”，县吏之孙孙权才能威镇江东，织草履出身的刘备才能称帝西蜀。毛泽东很喜爱叙述三国历史的古典小说《三国演义》，并常结合《三国志》、《三国演义》中的历史故事来阐发他的人才思想。

借鉴古代的用人艺术，首先是识才。只有识人之长，方能用人之长，只有“知人”，才能“善任”。毛泽东多次强调：要善于识别干部。这也就是说：要知人。

毛泽东的知人，首先在于他相信伟大的人民革命中会产生千千万万的优秀干部，因而能够吸引五湖四海的俊才。他反对那种无视人才辈出的现实的糊涂观点，强调“只要丢掉错误的观点，干部就站在面前了。”

毛泽东的知人，还在于他不要求“完人”和“全才”。他曾

经说过：一个人，才有长有短，性情习惯有恶点亦有善点，不可执一而弃其一。他善于抓住人的品质个性的优点，根据每个人的专长，安排干部的工作，做到人尽其才。所以，在毛泽东领导下，许多有用之才总是脱颖而出。

1930年春末夏初，毛泽东为安排红四军政委一职颇伤脑筋。他需要为二十三岁的军长林彪选择一个合适的搭档。林彪是黄埔四期毕业生，打起仗来比较灵活，毛泽东对他器重的。但林彪这个人性格却很古怪，个性强，不愿听别人批评，平时一付沉默寡言的样子，别人颇难同他共事。自从他担任二十八团团长以来，同各届党代表大都搞不好关系。下井冈山时，二十八团党代表何挺颖在大余战斗中负了重伤。虽然当时军党代表毛泽东曾指示一定要照顾好，但林彪对党代表何挺颖仍不关心，结果这位身负重伤的党代表在夜行军中从马上摔下来牺牲了。后来，担任了一纵队司令员的林彪，又对纵队党代表谢唯俊横挑鼻子竖挑眼，把他挤走了事。林彪当了军长，但军政委未到职，代理军委书记赴党中央开会未归。作为红四、五、六军前委书记，毛泽东必须物色代理红四军政委的合适人选。这个人除了具备丰富的政治工作经验，还必须既有坚定的原则性，又有在非原则问题上的灵活性。经过他的慎重考虑，终于选中了貌不惊人的罗荣桓。

罗荣桓是个老实人。他是在武昌中山大学读书时参加中国共产党的。1927年大革命失败之际，他在鄂南组织农民自卫军，担任自卫军的党代表，因为他是大学生，又兼任管账先生。在率领农军参加秋收起义的途中，竟让两个自告奋勇前来“帮忙”的农军士兵把盛钱的箱子拿走并逃之夭夭。丢了两百块钱，他才明白到革命队伍里来混饭吃、找出路的，

大有人在，果然到三湾改编时，原参加秋收起义的四个团只剩下两个营了。罗荣桓坚定地留了下来，毛泽东喜欢这位革命意志坚定的大学生，任命他为特务连党代表。在开辟井冈山根据地的斗争中，毛泽东进一步发现了罗荣桓许多可贵的素质：凡是要求战士做到的，他自己首先做到。打仗时冲锋在前，退却时掩护在后。行军时为病号扛枪，宿营时下班查铺，吃饭时带党员出去站岗放哨——尽管这意味着有时要饿肚皮。罗荣桓以自己的模范行动成为战士的知心朋友，他深为士兵爱戴。罗荣桓担任三十一团三营党代表后，由于他出色的工作，三营成为一支拖不垮、打不烂的红色“铁军”。1928年湖南省委代表造成“八月失败”，毛泽东率三营南下接二十八团，行程数百里，打了十几仗，却没有一个开小差的，创造了巩固部队的好记录。

毛泽东发现罗荣桓是个人才，经过他的介绍，罗荣桓以一个下层工作干部在红四军党的第九次代表大会上当选为前委委员。他相信罗荣桓会成为一个优秀的政工干部。几年后，毛泽东还曾感慨地说：“荣桓是个老实人，而又有很强的原则性，能顾全大局，一向对自己严、待人宽，做政治工作就需要这样的干部。”

罗荣桓走马上任，不少人为他捏了一把汗。但罗荣桓在红四军开展既生动活泼又扎扎实实的政治工作，使全军指战员始终保持了非常旺盛的战斗情绪。罗荣桓把军事训练、后勤工作也抓得井井有条。性格偏狭的林彪也感到没有什么好挑剔的了。于是，军长和政委之间，一时也相安无事。老实、厚道、忍让，有时不免要吃亏，在有些人看来是软弱的表现。但毛泽东却从罗荣桓的朴实中，发现了他在原则问题上的坚定不移，在非原则问题上的容人之量。毛泽东发现的

这位人才，成了人民军队政治思想工作的巨匠。罗荣桓后来历任八路军一一五师政委、解放军第四野战军政委、中央军委总政治部主任，并且是军队政治干部中唯一获得元帅军衔的人。

善于识人之长，并能用其所长，是毛泽东领导活动的主要特点。古人说：“国有三不祥，夫有贤而不知，知而不用，用而不任。”在相当长的一段时间里，毛泽东能够选贤任能，做到知人善任，对优秀人才委以重任。例如，安子文在延安整风中，同张鼎丞一起，反对在自己所领导的单位搞“抢救运动”，使整风运动的正确方针得到贯彻执行。在建国后，安子文又以严于律己，严格要求自己的“无己”精神而出名。安子文在抗日战争时期就担任了地方党组织的组织部长，实际工作经验丰富。坚持原则，认真负责，以身作则，克己奉公，这对于一个组织工作者来说是最重要的。毛泽东器重安子文的这一特长，在党的七大后，提名他担任中央组织部副部长，在党的八大后，又提名他担任了中央组织部部长。从1945年到1966年，安子文在组织部担任重要职务达二十一年。

#### 四、不拘一格选人才

毛泽东喜爱清朝龚自珍有名的诗句：“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。”他本人在选人用人方面，就是不拘一格的。

共产党组织历来强调遵守纪律，服从分配。有些人在选才用人上把这一点绝对化，只允许个人的消极服从，但毛泽

东容许毛遂自荐。

1950年初，中央军委准备创办中国人民解放军军事学院。刘伯承一向是主张“治军必先治校”的，他闻讯后立即请辞西南军政委员会主席职务，担负办校工作。毛泽东对刘伯承是了解的。刘伯承有“古名将风”和“常胜将军”之称。他先在重庆陆军将弁学堂，后在苏联高级步兵学校、伏龙芝军事学院受过系统的军事教育。在革命战争中，他所统帅的部队，经常办有军政学校、随营学校或轮训队，在中央苏区和长征中，还曾先后担任中央红军学校校长，红四方面军、红二方面军红军大学校长。刘伯承是一位杰出的军事教育家。因此，毛泽东立即赞同刘伯承的要求，并亲笔复信。刘伯承满怀雄心壮志主持学院工作达七年之久，为培养中高级军事干部，推进中国军队的现代化、正规化，作出了重大贡献。

中国炮兵建设的奠基人之一朱瑞也是向毛泽东自荐而被委以重任的。1945年6月，中央决定任命朱瑞担任军委副总参谋长。朱瑞闻讯后，立即找到毛泽东，表示自己在苏联炮兵学校学习过，可以在军队的炮兵建设方面，做些工作，起点桥梁作用，副总长一职，请另选人。毛泽东对朱瑞不计较个人名利，在炮兵建设上高瞻远瞩的战略眼光十分赞赏，随即任命他为延安炮兵学校代理校长。日军投降后，朱瑞率炮校迁往东北。他一方面组织炮校干部到主力部队培养骨干，一方面发动人员到东北各地搜集器材，使东北部队很快组建起十个炮兵团、六个炮兵营，二十二个独立炮兵连。1946年10月，朱瑞担任了东北军区炮兵司令员。在他领导下，东北炮兵到1948年8月已发展到十六个团，拥有四千七百余门各种口径的火炮，从装备上压倒了东北的国民党军队，为辽沈大战作了充分准备。与此同时，他领导的炮校为

各兄弟军区输送了几百名干部，为全军炮兵建设培养了一批骨干力量。

毛泽东选拔人才，崇尚真才实学。对于罗荣桓、刘伯承、朱瑞等这些进过高等学府的人能用其所长，对自学成才的人则更是十分赞赏。1926年，毛泽东在广州主编《政治周报》，主办第六届农民运动讲习所时，担任主编助理、专职教员的，就是在客店跑堂出身、通过自学成才的肖楚女。二十六岁就担任毛泽东秘书的田家英也没有什么文凭和学历。他一生以“走遍天下路，读尽世上书”为座右铭，完全依靠刻苦勤奋成为一个才子，从而得到了毛泽东的欣赏和信任。

毛泽东用人的不拘一格，更表现在反对论资排辈，主张大胆起用在斗争中涌现出来的、比较年轻的杰出人才上。在解放战争中，毛泽东对粟裕的任用是他不拘一格、量才用人的范例。

抗日战争时期，30多岁的粟裕已显露出卓越的军事才能。他所率领的部队仅在1938年至1943年即歼灭日伪军10万人。1944年在车桥战役中，一次歼敌近千人，攻克据点13处，使苏北敌军闻风丧胆。毛泽东相信：这位从士兵成长起来的将领，有能力指挥四五十万军队。抗战结束后，为了进一步发挥粟裕的才能，中央曾接受在土地革命初期就已担任闽西工农民主政府主席的老革命家张鼎丞的建议，任命粟裕为华中军区司令，张鼎丞为副司令。只是由于粟裕认为他适合于集中精力从事军事指挥，张鼎丞更适合于全面工作，毛泽东和中央其他领导人才改变了这一任命。1945年9月，粟裕担任了华中军区副司令员兼华中野战军司令员。内战爆发后，粟裕率野战军3万人迎击国民党军5个整编师

12万人的进攻，一个半月内，在苏中地区七战七捷，歼敌53000余人。其用兵之妙，战法之活，可谓炉火纯青。

苏中七战七捷后，粟裕率部北移。粟裕的老上级陈毅将军是山东军区司令员，粟裕率部到山东后，军事指挥如何行使？1946年10月15日，毛泽东致电陈毅等人：山东、华中两大野战军会合后，在陈毅领导下，大政方针共同决定，战役指挥交粟裕负责。当两支部队会合后，陈毅将第一个战役方案报军委时，毛泽东又专门来电询问粟裕行止情况，此方案是否与粟裕研究。毛泽东这种非同寻常的关照，反映了他对后起之秀的器重。粟裕不负所望，3个月之内，协助陈毅，具体组织指挥了宿北、鲁南、莱芜战役，均获大捷。宿北战役歼敌24000余人，鲁南战役歼敌52000余人，莱芜战役则创造了3天之内歼敌7个旅7万余人的新记录。正如陈毅所说，粟裕的战役指挥保持常胜记录，“是愈出愈奇，愈打愈妙。”此后，当国民党集中60个旅45万兵力向山东发动重点进攻时，1947年5月，粟裕一反过去先打弱敌、侧面之敌的传统打法，提出新的作战方案，“以百万军中取上将首级”的气概，集中全部主力，打击中路突出的敌七十四师，粟裕协助陈毅指挥孟良固战役，全歼号称五大主力之一的敌七十四师，迫使向鲁中进犯之敌全线溃退。在粉碎蒋介石的全面进攻和重点进攻中，华东野战军的战绩是全军之冠的一个单位。

1948年5月，陈毅去中原工作一段时间，毛泽东又提出让粟裕担任华东野战军司令员兼政委，在粟裕提出请求之后，乃令粟裕代理华东野战军司令员兼政委，统帅40万大军。此后，粟裕指挥华东野战军在豫东战役歼敌9万，首创一次战役歼灭2个整编师的记录。济南战役，歼敌10万，

在全军突破了带决战性的攻坚战这一关，粟裕在解放战争中能发挥重大作用，成为解放军百战百胜的优秀将领，显示了毛泽东不拘一格，重用后起之秀的成功。

毛泽东提倡重用优秀的年轻人才，在晚年还曾谈到三国时孙权重用周瑜之事。但实际上在民主革命时期他就重用过许多比周瑜当都督时年轻得多的人，如 20 多岁的吴亮平任中央宣传部副部长，同样 20 多岁的艾思奇任中央文委秘书长，使这些马克思主义的翻译家哲学家充分展示了他们的才华。

毛泽东在选才用人中，提倡毛遂自荐，反对唯文凭选才、反对论资排辈，而主张不拘一格，这同他本人靠自学成才、积极进取、奋斗成功的经历和风格不无关系，但从根本上说，还是他具有战略眼光的领导艺术的体现。

## 五、放手使用和尊重人才

毛泽东知人善任，善于使用干部，表现在同下级的关系上，是尊重下级，使下级的职权不受到不应有的干预，使下级的聪明才智得到充分的发挥。毛泽东是一个伟大的无产阶级军事家，他具有高瞻远瞩、远见卓识的战略眼光，有运筹于帷幄之中，决胜于千里之外的气概。但他在作出每一个重大军事决策时，总是反复征求下级的意见，并高度尊重下级的反对意见，使下级保持积极思考的自由。

1947 年 6 月底之后，刘邓大军、陈粟大军、陈谢兵团相继进军中原，把战线从黄河推进到长江。国民党在中原战场配备 80 个旅的重兵，妄图将人民军队从这一要害地区赶



回去。这一年年底，毛泽东曾计划让粟裕率部队进到长江以南，进一步把战争引向敌人深远后方，并吸引中原敌军 20 至 30 个旅回防江南，迫使敌人改变战略部署，从而改变中原战局。1948 年 1 月，中央军委电示粟裕，要他准备过江，并要求他“熟筹见复。”

粟裕经过“熟筹”，提出了相反的意见。他分析了盘踞在中原地区的国民党四个主力军的具体情况，认为我军渡江南进，不一定能达到吸引敌军主力回防江南、减轻中原我军压力之目的。相反，如我军 10 万大军过江，更减少了中原我军的力量。他提出：应利用中原解放区已逐渐巩固的形势，集中兵力大量歼灭敌人，从而改变整个战局。

毛泽东对粟裕这一涉及到改变战略部署的意见极为重视。这是一个战略家对一个常胜将军的器重。1948 年 5 月 5 日，毛泽东召集中央书记处全体成员听取了粟裕的汇报，并决定采纳粟裕的建议。其后几个月战局的发展证明了粟裕预见的正确性。由于毛泽东的虚怀纳言，从善如流，粟裕随后又提出了在济南战役之后开展淮海战役等一系列建议。其他如刘伯承、邓小平、陈毅等也都积极提出许多有益的建议。根据这些建议，中央军委和毛泽东制定了正确的作战方针，将国民党军队的精锐主力消灭于长江以北。

毛泽东对下级的尊重，还表现在对干部的放手使用上。他尊重下级的职权，在一般情况下，属于下级职权范围内的事，不随便干预和插手，而让他们自主地行使自己的职权。

彭德怀作为毛泽东的战友和下级，在革命战争中曾有过长时期合作的历史，对这个骁勇善战、叱咤风云的军事家，毛泽东在任用他时，总是用而不疑的。1947 年 3 月，胡宗南以 23 万兵力进攻陕北解放区，此时，身为军委总参谋长

的彭德怀主动提出：在军区司令员贺龙未回延安前，由他指挥西北野战军两万余人的部队作战。毛泽东欣然同意。在与敌周旋的激烈战斗中，彭德怀大胆指挥，有时不免与毛泽东指示意见不尽一致。但毛泽东相信彭德怀的指挥能力，支持他临机处置的决断。彭德怀指挥西北野战军三战三捷，扭转了西北战局。沙家店战役后，形势大为改观，毛泽东为表示对这位军事家的支持和赞扬，再一次写下了“谁敢横刀立马，唯我彭大将军”的诗句。

1950年6月，朝鲜战争爆发，随即美国侵略军把战火烧到我国东北边境。彭德怀出任中国人民志愿军司令员率部到朝鲜作战。这是我军第一次到邻国作战，作战对象又是在武器装备上占优势的以美军为首的侵略军，能否打败侵略者，没有绝对的把握。毛泽东代表中央向彭德怀发了大量关于作战的电报，但这些电报指示的结尾通常都是“按情况酌定”、“酌办”这样的语句，给了彭德怀极大的自主处置权。彭德怀一上任，就充分地行使了他的职权，在志愿军出国前，当他了解到敌方兵力情况后，立即要求将原拟先出动两个军、两个炮兵师的方案，改为将已集中的四个军、三个炮兵师、三个高炮团全部出动。部队进抵朝鲜境内后，根据敌情新的变化，又电请增派两个军入朝。这样，由于六个军全部渡过鸭绿江，对战争初期制止敌人的高速进攻起了重要作用。彭德怀采取适合当时情况的作战方针，指挥志愿军沉重地打击敌人，当战线推到三八线以后，他考虑到后勤保障等一系列问题，断然下令停止追击，实行毛泽东制定的持久的阵地防御战，迫使敌人坐到谈判桌来。彭德怀的这些精心计划，受到了毛泽东的赞扬。

## 六、爱才之道

爱才是用才的必要条件。只有十分注意人才，才能充分调动人才的积极性。毛泽东强调要善于使用干部，必须善于爱护干部。他把在长期斗争中培养出来的干部视为党的宝贵财富。

毛泽东对党内杰出人才的身体健康是非常关心的。对干部的疾病、生活困难等问题，他总是注意在条件允许的范围内用心予以关照。在长征中，周恩来身患重病时，毛泽东命令彭德怀想办法将周恩来抬出草地。抗日战争爆发后，周恩来在重庆作统战工作，毛泽东曾打电报，要重病新愈的周恩来多休息，注意节劳。

原红十五军团司令员徐海东，为巩固陕北革命根据地，迎接中央红军在陕北落脚，做了大量工作，毛泽东称他是对革命有大功的人。抗战初期，徐海东因病在延安休养治疗。在异常艰苦的条件下，毛泽东亲自派人给徐海东送了几块钱，嘱咐他买些好吃的。当徐海东重返前线后，又旧病复发。毛泽东非常关心他的健康，在打给徐海东 200 字的电文中，最后八个字是“静心养病，天塌不管”。对于重要干部的医疗休养问题，他甚至也如同安排作战方针一样作出具体指示。抗战时期，罗荣桓因严重的肾病急需治疗，毛泽东从安全角度出发，要求尽量不要去上海治病。在解放战争时期，当徐向前在华北前线生病时，毛泽东甚至对于什么时候适于接徐向前到后方治疗也作了具体安排。建国以后，毛泽东又为重病的粟裕是在青岛还是在北京休养较合适而操心，并为

带病工作的罗荣桓设计了“少开会、甚至不开会”的工作方式。对于积劳过度、因病休养的任弼时，毛泽东曾专门送红鱼一群供他观赏。而对于只顾打仗、对个人安危置之度外的彭大将军，在抗美援朝战争初期，毛泽东曾几次打电报，要他注意构筑坚固的防空洞，并且要“立即修建，万勿陡忽”。

毛泽东关心党内的一个重要干部、杰出人才，也特别尊重党内的老同志。他曾经说过，应当尊老敬贤。在延安时期，有著名的“五老”，毛泽东对他们都很敬重。在给他们写信时，毛泽东总是以晚辈的口气向他们致意，以十分谦虚的态度同他们商量问题。1941年，毛泽东写信给谢觉哉，在就财经建设基本方针提出一些看法后，即说明：如你及林老觉得有错误，即丝毫不客气，一一指正，以归一是。毛泽东尊重这些老革命家，同时又劝告这些老人的工作及生活要有所调节，“务不过劳”。为了照顾这些老同志的身体健康，遇有问题与他们相商时，毛泽东曾亲自去边区政府，或用车把他们接到自己的住处来，对于自己的老师徐特立，毛泽东更是带着学生、弟子的尊敬态度。1947年3月，当徐特立撤离延安时，毛泽东亲自去送行话别。当毛泽东听人说徐特立没有热水瓶时，立即转身从自己仅有的两只热水瓶中拿出一只送给了徐老。这些老同志在党中央和他个人的关照爱护下，都保持了健康的身体。解放以后分别担任了中央人民政府秘书长、最高人民法院院长、中宣部副部长、人民大学校长等重要职务，继续为党和国家工作了多年。毛泽东把经过长征锻造而成的革命情谊和中国尊老敬贤的历史传统融洽地结合在一起，形成了他爱才之道的特殊风格。

毛泽东爱才之道的个人风格还在于他懂得尊重下级的尊严。他善于在干部遇到挫折、受到打击时，鼓舞他们，使他

们感受到组织上的充分信任。

八路军的百团大战在抗日战争的关键时刻使人民军队声威大震，鼓舞了全国人民抗战到底的信心。由于在战役后期，战斗指挥上出现一些失误，八路军的疲劳和伤亡较大，战役的组织指挥者彭德怀为此在延安整风中受到了过火的批判，彭德怀本人很难过。毛泽东注意到了这一点。在党的七大时，当彭德怀对毛泽东说：“华北抗战基本上执行了正确路线”时，毛泽东肯定地说：“华北抗战是执行了正确路线，而不是什么基本上。”彭德怀又说：百团大战后期，在反“扫荡”战中，太行山区有两个旅打得比较艰苦些，伤亡也比较大些。毛泽东又从积极方面予以肯定说：锻炼了军队。这些话实际上是对彭德怀抗战时期工作的肯定，也是对受到过火批判的彭德怀的一种安慰。

对打了胜仗的干部要鼓励，对打了败仗的干部要不要充分信任？1937年盛夏的一天，毛泽东接见了一路艰难困苦回到延安的原西路红军总指挥徐向前。当时，一些人埋怨徐向前把几万人马都搞光了，一个光杆司令还回来干什么？拿破仑曾说过：“吃败仗的滋味是够受的。”徐向前现在也尝够了这种滋味了。毛泽东懂得，世界上没有常胜将军，而且西路军的失败也是因为许多复杂的情况造成的，不能怪徐向前。毛泽东爽朗地对徐向前说：“留得青山在，不怕没柴烧，你能回来就好，有了鸡何愁没蛋呢！”徐向前曾率领近10万红军部队，作为一个杰出的革命军事家，将来决不只是率领2万人马，而是要率领20万、上百万人马。只要有革命骨干在，部队还会发展起来的。徐向前被毛泽东充满信任、关怀、爱护的话语感动得热泪盈眶。只有充分的理解和信任才能充分调动下级的积极性，做到了这一点，才能如同古人说

的那样，使勇者竭其力，智者尽其谋，仁者播其惠，德者效其忠。毛泽东一句寓意深刻的话，一下卸掉了徐向前的包袱。半年之后从抗日前线传来喜讯，刘伯承、邓小平、徐向前从前线发来电报，太行山地区部队由几千人壮大到几万人，毛泽东有了母鸡何愁没有蛋的预言兑现了。

## 七、护才之术

中国共产党长期处在异常紧张的战争环境中，“左”倾错误在党内造成了十分恶劣的影响，在党内斗争中，“残酷斗争、无情打击”的错误达到非常严重的地步。土地革命战争时期，鄂豫皖苏区“肃反”中被错杀的干部和群众相当多。1931年，张国焘一到这个苏区，从其个人野心出发，推行王明宗派主义政策，撤消苏区特委，“改造”红四军领导，接着在白雀园大“肃反”，错杀了一批师级和营连排干部。在红四方面军进入四川以后，他继续借肃反名义，实行消灭异己的政策，有计划地打击和陷害那些对他的错误领导表示疑虑和持不同意见的同志，被他以各种罪名捕杀的领导干部有：原红四军政委、鄂豫皖军委总经理处主任余笃三，原红四军军长、川陕省临时革命委员会主席旷继勋，原鄂豫皖苏区特委书记、西北革命军事委员会参谋长曾中生，红四方面军参谋主任舒玉章以及陕南特委书记杨珊等。其他地区，如湘鄂西苏区在肃反中也有许多的干部被杀害。

中央苏区也不例外。1930年12月的肃反中，在很短的时间内，被当作AB团抓起来的军队和地方干部就数以千计。1933年，创办中央红色医院和红色医务学校的傅连璋

医生，也被打成“AB”团。后来，毛泽东就发现肃反扩大化对党的组织、革命队伍所造成的损害，当毛泽东成为党的领袖之后，他改变了王明“左”倾教条主义者从苏联搬来的那种“肃反”方式，在激烈的阶级斗争环境中，他以明智的政策保护了大批党的干部。

1935年10月，毛泽东率领中央红军，进入陕北革命根据地，当地的干部和群众就向毛泽东反映了当地肃反斗争的严重情况：在陕北有很高威望的群众领袖刘志丹，以及和他一起创建陕北根据地的许多战友，在不久以前被作为“反革命”抓起来，有的甚至被杀害了。毛泽东敏锐地觉察到这种错误的严重性。因为中央红军一到陕北根据地，看到人民群众积极支援红军和苏维埃政权，有很高的政治觉悟。陕北红军的战斗力也很强，在劳山、榆林桥两次战斗中就消灭敌人一个师又四个营，为党中央和中央红军落脚陕北创造了条件。怎么能把创造这块根据地的领导人作为敌人来镇压呢？！毛泽东立即指示：“刀下留人，停止捕人”。并迅速派得力干部接管边区保卫局工作，首先把事态控制下来，避免进一步恶化。毛泽东总结了历史经验，意味深长地对苏维埃国家保卫局长说：杀头不象割韭菜那样，韭菜割了还可以长起来，人头落地就长不拢了。如果我们杀错了人，杀了革命的同志，那就是犯罪的行为。大家要切记这一点，要慎重。在调查研究的基础上，毛泽东亲自批准刘志丹等人平反，消息传出后，陕北根据地军民奔走相告：“陕北得救了！”刘志丹出狱后，党中央任命刘志丹为西北革命军事委员会副主任、北路军总指挥和红二十八军军长。刘志丹和他的战友们又积极投入了伟大的人民革命斗争的激流。

1938年10月，毛泽东在六届六中全会上系统地阐述了

正确的干部政策，并亲自为过去受“左”倾机会主义路线打击迫害的同志彻底平反。

1943年，负责审干工作的康生又把从苏联搬来的一套在延安重演，在“抢救运动”中大搞逼供信，一时各单位特务如麻，人心惶惶，有些单位正常工作已无法进行。毛泽东发现了审干工作中的错误后，指出：不可能有那样多的特务！1943年8月，毛泽东起草了《关于审查干部的决定》，提出调查研究，禁止主观主义的逼供信搞法，强调如果是被冤枉了的或被弄错了的，必须予以平反。为了避免重犯过去的错误，毛泽东又提出了“一个不杀，大部不抓”的方针。这一方针的提出，避免了审干运动中大批处决干部的情况发生，相比较而言，减少了人才的损失。同中国共产党历史上“左”倾机会主义错误统治时期相比，同苏联肃反扩大化所造成的后果相比，毛泽东这一方针是能够最大限度保护干部的方针。

## 八、育才之法

要推倒压在中国人民头上的三座大山，使中华民族自立于世界民族之林，这是一项极其艰苦的伟大事业，决非少数人包办所能完成。毛泽东早在青年时期组织新民学会时就指出：改造中国与世界的大业，决不是少数人就可以包办的。1938年他在六届六中全会上又提出：十七年来，我们党已培养了不少的领导人材，军事、政治、文化、党务、民运各方面，都有了我们的骨干，这是党的光荣，也是全民族的光荣。但是，现有的骨干还不足以支撑斗争的大厦，还需要更多地培养人材，重视培养人材，善于培养人材，是毛泽东用



人艺术的重要方面。

“俱往矣，数风流人物，还看今朝。”这是毛泽东在《沁园春·雪》中的名句。的确，历史发展到今天，作为无产阶级革命队伍来说，在用人问题上，都不能停留在军事家满足于纠纠武夫、政治家满足于深情世故、思想家满足于老庄孔孟了。为了革命斗争和经济建设的需要，革命政党必须用崭新的科学世界观培养造就一代人才。因为没有科学世界观的指导，就难以适应时代要求；没有共产主义理想，在艰苦的革命斗争中也不会产生热情。因此，毛泽东把转变世界观作为培养人才的根本问题。1929年，毛泽东在担任红四军的领导时，就四处搜罗马克思主义的书籍，让从事政治、军事工作的同志学习。在延安时期，在他领导下，成立了中央研究组和高级研究组，有计划、有组织地学习马克思主义。正是由于注意科学世界观的武装，中国共产党造就了一大批新型的会治党治军治国的骨干。

为了培养大批的革命干部，毛泽东在民主革命时期就领导建立了一系列的学校，以培养各种专门人才。他在中央苏区创办了红军学校。1936年，为了给即将来临的伟大的民族解放战争培养一批能独挡一面的优秀人才，6月1日在瓦窑堡正式建立了中国人民抗日红军大学，并由毛泽东兼任学校政委。毛泽东为红军大学安排了阵容空前的教员队伍：毛泽东本人讲授中国革命战争的战略问题，张闻天讲授中国革命问题，秦邦宪讲授哲学，凯丰和吴亮平讲授政治经济学，徐特立讲授新文学。在中央党校授课的则有毛泽东、张闻天、刘少奇、胡乔木、艾思奇、何干之等人。这样多的高级领导人和党内秀才担任教员，说明了毛泽东对培养干部的高度重视。

抗日战争爆发后，许多志士仁人、热血青年奔向延安，在毛泽东支持下，又创办了陕北公学、延安鲁迅艺术学院、妇女大学等一系列学校。1938年，这些学校的学生有一万多人。这些学校培养出的大批干部，成为夺取革命胜利和建设新中国的骨干力量。

对于干部的培养，毛泽东重视文化基础知识的教育，专门知识的学习和科学世界观的武装，但他更注重的是实际工作的锻炼。他认为没有实践经验的人是最无知识的，他要求青年知识分子必须注意理论联系实际，而不能成为纸上谈兵的空头理论家。他认为只有经过实际斗争生活的艰苦磨炼，才能培养出革命事业的栋梁之材。1939年9月担任毛泽东秘书的周小舟深切地感受到了这一点，当时，周小舟很年轻，只有24岁，在此之前，他主要从事学生运动和宣传工作，并曾作为中共代表，与南京政府代表进行关于联合抗日的谈判。对于这样一个才华出众的青年干部，毛泽东主张他应在实际斗争中接受锻炼。两年后，周小舟到冀中区工作，毛泽东曾两次写信，鼓励他“切实努力，必有进步”。周小舟根据毛泽东的教导，坚持在实际工作中不断充实自己。建国初，他担任了湖南省委书记，成为了一个比较成熟的负责干部。50年代毛泽东再次见到周小舟，高兴地说：“小舟变成了大舟了！”

在毛泽东坚持马克思主义认识论的精神影响下，张闻天的思想起了新的变化。张闻天是党内少有的具备比较系统的马列主义理论素养的领导人。但由于对中国的实际缺乏系统的调查研究，曾经犯过教条主义错误。在毛泽东的帮助下，他意识到自己的不足，走上了理论和实践相结合的正确道路。1941年1月至1943年5月，他主动要求专门下基层调

查研究。在日军投降后，又要求去东北做地方工作。后来张闻天在实际工作中真正实现了马克思主义理论和中国的具体实际相结合，成为一个成熟的马克思主义理论家。

总之，在革命战争年代和建国以后，在领导中国革命和建设过程中，选贤任能，知人善任，是毛泽东领导艺术的一个基本特点。但在他的晚年，由于“左”的错误指导思想，因而重用了张春桥、姚文元一类党内的两面派、野心家，给党的干部队伍发展带来了严重的危害。然而，在毛泽东一生的大部分时间里，他是贯彻“德才兼备”的干部政策的，为党培育了大批领导中坚、骨干，这仍然是他一生的主导方面。这是没有疑义的。

## 第六篇 团结干部依靠群众 的领导艺术

善于团结干部，相信和依靠群众，在工作中走群众路线，这是毛泽东领导艺术的一个重要特色。

毛泽东说：共产党的路线，就是人民的路线。在他的领导活动中，坚持一切为了群众，一切依靠群众，从群众中来，到群众中去，形成和发展了党在一切工作中的群众路线的优良传统。同时，毛泽东善于正确处理党内党外的各种关系，坚持搞五湖四海，维护党的团结和统一。他说：“一种是党内的团结，一种是党与人民的团结，这些就是战胜艰难环境的无价之宝，全党同志必须珍爱这两个无价之宝。”毛泽东的领导艺术也是这两个无价之宝的光辉体现。他把马克思主义的原则性和灵活性有机地结合起来，正确处理各种矛盾，协调党内关系，党和人民的关系，形成最广泛的革命联合，结为最强大的组合力，团结一切可以团结的力量，最大限度地孤立和打击敌人，把革命引向胜利。

### 一、搞五湖四海

搞五湖四海，不搞山头宗派，这是毛泽东领导艺术中的一个重要特点。

毛泽东说，我们都是从五湖四海汇集拢来的，我们不仅

要善于团结和自己意见相同的同志，而且要善于团结和自己意见不同的同志一道工作。我们当中，有犯过错误的人，不要嫌弃这些人，要准备和他们一道工作，我们的方针是惩前毖后，治病救人，团结、批评、团结。只要不是敌对分子，不是破坏分子，我们就要采取团结的态度。他对于犯过“左”倾错误而又认识和改正了错误的博古同志，仍然予以团结和信任，委以中共中央机关报《解放日报》社社长、新华通讯社社长等重要职务，在七大上选他为中央委员。1946年4月8日，博古同志因飞机失事不幸遇难。毛泽东在《向“四·八”遇难烈士致哀》的悼文中写道：“数十年间，你们为人民事业做了轰轰烈烈的工作。今天，你们为人民事业而死，虽死犹荣！”这是包括对博古同志在内的正确评价。

长征到达陕北，在红军中开展批判张国焘的分裂主义的斗争。有一天，毛泽东听抗大的同志汇报情况，汇报中谈到原红四方面军的一个连指导员问战士：到底是毛泽东的学问大还是张国焘的学问大？有几个人说张国焘的学问大。这个情况引起了毛泽东的注意，他不仅不赞成批评那几个战士，而且感到当时开展的清算张国焘分裂主义的斗争有扩大化的倾向。毛泽东站起来对在座的同志们说：那几个战士说张国焘的学问大是有原因的，因为张国焘没有整过他们的“路线错误”，而我们却整了。毛泽东同志还对大家说：张国焘的错误应当由他本人负责，不能怪罪下面，不能加到四方面军的干部战士头上去。根据毛泽东同志的意见，党中央决定揭批张国焘分裂主义的斗争只批张国焘的错误，不能批红四方面军的干部，更不能批战士。这样，既及时纠正了错误倾向，又团结了红四方面军的广大指战员。

1938年4月4日，毛泽东专门到抗大看望了主要由红

四方面军的干部、战士组成的第二大队，他语重心长地对干部和战士说：“你们不要自以为是犯过错误的，过去犯的错误是国焘路线的错误，你们是没有错误的，中央有决议，张国焘路线虽错，而四方面军的干部是没有错的，是好的，执行纪律的，服从命令的，是勇敢的。……错误是在领导者，而不是在于一般的干部，这一点希望同志们明了。”这一番话，解开了这些干部战士的思想疙瘩。有的干部说：毛泽东同志真了解我们，我们郁结在内心深处的苦闷情绪，让毛泽东同志的话一扫而空了。从这以后，大家放下了思想包袱，积极投入了清算张国焘分裂主义的斗争。更动人心弦的是毛泽东帮助许世友放下思想包袱，轻装前进。那天上午，毛泽东到许世友住的窑洞里去看望他。亲切地同许世友促膝谈心。毛泽东说：红四方面军的干部，都是党的干部、党的宝贝。张国焘的错误，应该由他自己负责，与你们没关系。你们打了很多仗，吃了很多苦，辛苦了，我向你们表示敬意。接着，毛泽东又给许世友说明张国焘错误的实质、危害和根源，指出张国焘的“愚民政策”和两面派手法。毛泽东的豁达大度和恳切言语，使许世友深深感到毛泽东伟大，而张国焘渺小。不久，许世友离职到抗大学习，他多次聆听毛泽东讲哲学、讲政治、讲军事、讲形势，他更加觉得毛泽东是我党、我军当之无愧的领袖。从那时起，他对毛泽东思想坚信不疑，对毛泽东同志十分敬佩。抗大毕业后，许世友随朱德同志到太行山，后又到山东，在抗日战争和解放战争中，及至在社会主义革命和建设时期，不管斗争多么复杂，条件多么艰苦，他都坚决地执行党中央的正确路线，为中国人民革命武装力量的发展和壮大，为中国人民革命事业的胜利，为社会主义祖国的安全和繁荣富强，为中国人民解放军的革命化、现代

化、正规化建设作出了重大贡献。

1957年3月，中共中央在北京召开了全国宣传工作会议，为即将在全党范围内开展的整风运动作准备。会议期间，毛泽东接见了主持上海《新民晚报》的赵超构，针对他提出的“软些”的办报方针提出了批评，毛泽东同志说，软些，软些，软到哪里去呢？报纸文章，对读者要亲切些，平等待人，不摆架子，这是对的，但是要软中有硬。当时，赵超构没有很好地领会毛泽东的意思，写了一些杂文，毛泽东并不满意。同年6月30日，毛泽东又召见了正在北京参加全国人民代表大会的赵超构同志。当时赵超构接到召见的通知书时，心情十分紧张，一路上他想到自己有错误，不能继续做新闻工作了。因此，一见到毛泽东同志，他马上表示自己已有错误，要求辞去《新民晚报》总编辑职务。但是，毛泽东仍象往常一样，面带笑容，毫无责备之意地对他说：“最好还是回去当总编辑吧！”接着关心地问：“你当总编辑，是不是有职有权？”赵超构同志是位从旧社会过来的知识分子，当时还不是共产党员，他万万没想到在这种情况下，毛泽东还会这样关心他。他对毛泽东说：“我如果没有权，就不会犯错误了。”毛泽东很有风趣地用了一个成语说：恐怕还有点“形格势禁”（意思是客观上有障碍）吧！毛泽东的宽厚，使赵超构感动得流出了热泪。这时，毛泽东既亲切又严肃地向赵超构指出：办报要分清无产阶级办报路线和资产阶级办报路线，并且具体地剖析了他写的那些杂文错在哪里，勉励他以后改正。毛泽东同志安慰他说：如果让我选择职业的话，我愿写杂文，可惜我没有这个自由，写杂文不容易呀！赵超构接受了毛泽东的真诚帮助，回去后给毛泽东写了两篇检查。

1958年9月17日，毛泽东在上海又一次接见了赵超

构。一见面，毛泽东就诙谐地对在座的人介绍说：宋高宗的哥哥来了（宋高宗名赵构），毛泽东同志的幽默解除了赵超构的拘谨。接着毛泽东问他：你写了两篇检查，我看过了，写检查的心情怎样啊？赵超构坦率地回答说：很紧张，两个星期没睡好觉。毛泽东笑着说：紧张一下好，睡不好觉是好事。然后他用比喻教育赵超构说：没有吃过狗肉的人，都怕吃狗肉，吃过了狗肉，才知道狗肉香。不习惯于自我批评的人，总觉得自我批评可怕。习惯了，就会感到自我批评的好处了，应当养成自我批评的习惯啊！

毛泽东在再次接见赵超构时，希望他到群众中去呼吸新鲜空气，更好地改造自己，为人民服务。毛泽东用自己的亲身体会告诉赵超构：我一到下面去跟群众接触，就感到有了生命。赵超构接受了毛泽东的意见，到群众中去。他回到家乡温州地区参观访问，并写了《吾自故乡来》，在《新民晚报》上连载，影响较大。

抗日战争时期，我党的干部队伍，有长征过来的，有陕北的；有知识分子干部和工农干部；有中央干部和地方干部；有军队干部和地方干部；有汉族干部和少数民族干部；有党员干部和党外干部，还有起义投入革命队伍的干部，在这些干部之间，常常出现各种各样的矛盾和冲突，这些矛盾和冲突，如果处理不当，必然影响各方面干部之间的关系，不利于团结。作为领导者的毛泽东，为协调各方面干部的关系，建立平等和谐的民主关系，做了许多努力。毛泽东不是采取以强欺弱、以大压小、以上压下的手段，而是运用公正、平等、民主的平衡艺术，建立和谐的人际关系。毛泽东对干部们说：我们要搞五湖四海，不搞山头宗派，所有干部“都是一个父母生的”，是党的财富，要求干部胸襟宽广，革



命利益第一，沟通思想，各自多做自我批评。他说：外来干部要向本地干部学习，本地干部也要向外地干部学习；汉族干部要反对大汉族主义，少数民族干部要反对地方民族主义，知识分子干部要学习工农干部的实际工作经验和作战经验，工农干部要向知识分子干部学习文化、理论，互相团结，共同提高。

抗战时期，我党在延安成立了留守兵团，当时留守兵团出现了不尊重地方政府的事情，没有经常向西北局的领导汇报、请示工作，和地方政府闹纠纷。当时留守兵团的司令员肖劲光认为，留守兵团属于中央军委直接领导，与西北局没有直接隶属关系。同时，肖劲光对当时西北局的主要负责人高岗也有不同的意见，所以，也就没有经常向西北局领导报告工作。毛泽东发觉后，多次找肖劲光谈话。毛泽东首先肯定了留守兵团几年来的工作成绩显著，然后指出了留守兵团工作也有缺点，他要肖劲光尊重高岗，尊重地方政府，搞好外地干部和本地干部的团结，搞好军民关系。他还指出：军队和地方出了问题，首先军队要作检讨。军队和地方闹矛盾，首先军队要作自我批评，事情就好办了，并把它作为一个原则定了下来。毛泽东推心置腹地对肖劲光说：要尊重西北局，你留守兵团决定的事怎么能不通过一下西北局呢？部队在哪里驻扎，就应当尊重哪里的地方政府。毛泽东针对肖劲光不善于疏通关系，办事死板的缺点，嘱咐他经常出去走一走，到军队、地方政府以及军队和地方领导同志中间走一走，加强联系，加强了解，发现问题，及时解决。这样，使肖劲光心悦诚服。在西北局高干会议上，肖劲光作为留守兵团的主要负责人，对部队不尊重西北局和地方政府，闹独立性、本位主义、个人主义和违反群众纪律等缺点，作了检

讨，并主动承担了责任。1943年春节，留守兵团首创拥政爱民活动，地方政府也开展了热烈的拥军优属活动。这些活动的开展对于促进外地干部和本地干部的团结，促进军政、军民团结，战胜解放区的经济困难，巩固革命根据地，夺取抗战的胜利起了重要的作用。后来，这些活动成了革命的优良传统。

毛泽东还经常教育本地干部向外地干部学习，他说：因为外地干部有他们丰富的经验，对党的方针政策领会得比较全面，要尊重外地干部，同他们搞好团结。不论外来干部还是本地干部，新干部还是老干部，男干部还是女干部，都是党的干部，不要分彼此。

毛泽东领导中国革命和建设几十年的历史，正是由于他善于团结各方面的干部，促进了革命队伍的团结与统一，这对于夺取革命的胜利和发展建设事业都有决定性的意义。

1943年4月，中共中央决定在整风运动的基础上，进行一次普遍的审查干部的运动。这一运动因具体负责人康生夸大敌情，掀起了“抢救运动”，大搞“逼、供、信”，整了一大批干部和青年学生，伤害了不少好人，重复了历史上扩大化的错误。当时在中央办公厅工作的王首道同志看到在办公厅做机要工作的一些年轻同志也被怀疑，受到审查；同时，康生还规定办公厅抓“特务”、“反革命”的比例数字，王首道从自己过去的亲身经历和对办公厅干部队伍情况的分析，认为这样搞有问题，马上向毛泽东作了汇报。毛泽东听了汇报后明确指出，不可能有这么多特务。他立即做了大量的调查研究，倾听了各方面的意见，于1943年8月亲自为中央起草了《关于审查干部的决定》，提出了“首长负责，自己动手，领导骨干与广大群众相结合，一般号召与个别指导相结

合，调查研究，分清是非轻重，争取失足者，培养干部，教育群众”的九条方针。毛泽东说，这个方针，是同十年内战时期许多地方犯过的错误的肃反方针根本对立的。那个错误的方针，简单地说，就是“逼、供、信”三个字，是主观主义。他还指出，就是对于有问题的人，也应走群众路线，应予以实事求是的调查研究，禁止主观主义的逼、供、信方法，如果是被冤枉了的或被弄错了的，必须予以平反，逮捕的宣布无罪释放，未逮捕的宣布最后结论，恢复其名誉。1943年底，毛泽东同志又明确提出“一个不杀、大部不捉”的方针，使运动朝着健康的方向发展。

1945年初，毛泽东在中央党校给五部、六部的同志作报告，讲到审干问题时，对运动中出现的错误作了全面的分析，以严以律己的精神，主动对错误承担了责任。他说：我是党校的校长，这个党校犯了许多错误，谁人负责？我负责。接着说：我们对错误的本身要加以分析，一个叫做坏处，一个叫做好处，坏处是犯了错误，好处也是犯了错误。毛泽东那风趣而含义深刻的讲话，引起了全场大笑，毛泽东同志接着又指出：要从错误中总结经验，给人戴错过帽子的同志，以后给别人戴帽子时，你就要注意慎重；被戴错帽子的同志也得到了一条经验，以后你们不要乱给别人戴帽子，因为你自己吃了亏，以后要谨慎。有了这两方面的经验，将来我们到北平、上海、南京去审查干部，做反奸工作就会好得多。在会上，毛泽东还把手举到帽沿下，对被戴错帽子的同志赔礼说：现在，我把戴错了的帽子给你们取下来，向你们行个礼，赔个不是。接着，又诙谐地说，你们该还我一个礼吧，你们不还礼，我这手就放不下来了。这时全场爆发出热烈的掌声，同志们被毛泽东这种崇高品格，感动得热泪盈

眶。不久，毛泽东又在党的“七大”上，对整风审干中的扩大化问题，再一次公开作了自我批评。他说，我们各个地区在肃反运动中走过弯路，我也走过弯路。这次整风审干，使一些同志受了委屈。当他讲到这句话时，举起右手，沉重地说：我向你们道歉！毛泽东同志这种高尚品质和广阔的胸怀，再一次深深地感动了全场代表，人们从内心拥护他。

毛泽东善于和党外人士相处，了解他们的要求、愿望及思想动态，以革命目标为前导来统一他们的思想。按照革命不分先后的原则，充分发挥他们的特长，发挥他们的才智，为革命和建设事业服务，使他们有一种受尊重感、安全感和成就感，心悦诚服地团结在共产党周围。

毛泽东在同著名的诗人、民主人士柳亚子先生的交往中，一方面忠诚相待，同时真心帮助柳亚子先生解决思想问题，使他更好地为革命事业服务。1926年国民党第二次全国代表大会上，柳亚子先生被选为中央监察委员。在会上，他初次见到了毛泽东，这次会见，毛泽东给柳亚子先生留下了深刻而长远的影响。分别19年后，1945年，毛泽东为停止内战，实现和平，亲自到重庆和国民党进行了43天的谈判，在曾家岩十八集团军驻渝办事处和诗人重逢。当时毛泽东向柳亚子先生分析了当前的形势，指出：“前途是光明的，道路是曲折的”，使柳亚子先生看清了时局发展的方向，增强了人民革命必胜的信心。柳亚子先生非常感动，在一首诗中写道：“与君一席肺腑语，胜我十年莹雪功”。“心上温馨生感激，归来絮语告山妻”。此次会面不到四年，1949年春，柳亚子先生应毛泽东同志的邀请从香港启程到达北京，准备参加第一届全国政协会议，又与毛泽东重新见面。毛泽东在颐和园举行了宴会，欢迎柳亚子先生。

当时解放战争仍在进行，我党虽然进入了北平，但头绪纷繁，万事待理，同时由海外和国统区北上的民主人士纷至沓来，应接不暇。因此对柳亚子先生的照顾也有欠妥的地方。于是1949年3月28日柳亚子先生写下一诗《感事呈毛主席》发牢骚：“开天辟地君真健，说项依刘我大难。夺席谈经非五鹿，无车弹铗怨冯驩。头颅早悔平生贱，肝胆宁忘一寸丹！安得南征驰捷报，分湖便是子陵滩。”抒发了不满于自己当时的政治物质待遇，并暗示自己要脱离革命队伍。毛泽东接到诗后，对柳亚子先生的错误思想进行了耐心的帮助。1949年4月29日，毛泽东给柳亚子先生写了一诗：《七律·和柳亚子先生》，诗中写道：“饮茶粤海未能忘，索句渝州叶正黄。三十一年还旧国，落花时节读华章。牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量。莫道昆明池水浅，观鱼胜过富春江。”毛泽东在这里通过回忆过去他同柳亚子先生的交往，想唤起先生的革命激情，希望他能象过去一样积极参加革命斗争，跟上时代的步伐。并严肃地批评柳亚子先生的错误思想，十分风趣地启发他对待一切事物要从大局出发，要想到中国革命和世界革命，要看到大好的革命形势和光明的前途，这样才能站得高，看得远，才能克服消极情绪，从个人得失的小天地中解放出来，全心全意投身到革命事业中去。同时，毛泽东也检查了自己的工作，又从生活上关心照顾柳亚子，不久让柳亚子从北京六国饭店移居到颐和园新居（原慈禧太后居住处），柳亚子对新居十分满意。对前来看望他的朋友们风趣地说：“这是享受帝王之乐呀！”1949年“五一”劳动节，毛泽东在百忙之中，抽出时间亲自到颐和园新居看望柳亚子先生，这使柳亚子先生十分感动，他终于放弃了回乡的念头，决定留在北京，继续为人民服务。

1950年下半年，为了便于柳亚子先生交往，又将柳亚子先生从颐和园转迁北京饭店，接着又转迁北长街官邸，这是紧靠故宫筒子河的环境幽静的一座四合院，同时给他配置了专用小轿车，这一切深深地感动和教育了柳亚子，从而有“冒言吾拜心肝赤”的虚心态度和“昆明池水清如许，未必严光忆富江”的自我批评精神。以后柳亚子先生热情地写了不少的诗，用自己的诗歌颂共产党，歌颂社会主义新中国，为人民做了许多有益的工作，被选为中央人民政府委员和全国人大常委会委员。这充分表现了毛泽东对爱国民主人士那种“肝胆相照”的崇高品质。

坚持爱国一家，革命不分先后。在党外人士中，有一部分起义过来的原国民党军政要员，对于这部分人士，毛泽东采取了只要是爱国的，就既往不咎，团结教育，信任重用的原则，这充分发挥了他们在中国革命和建设事业中应有的作用，同时对和平解决台湾问题和完成祖国统一大业产生了积极影响。

傅作义先生是率领50余万官兵走到人民阵营来的一位国民党高级将领。毛泽东高度地称赞傅作义先生这一义举为中国人民立下了大功。1949年2月21日晚上，毛泽东在西柏坡村接见了傅作义先生和邓宝珊先生，一见面，毛泽东亲切地双手握住傅作义先生的手，愉快而又风趣地说：“过去我们在战场见面，清清楚楚，今天，我们是姑舅亲戚，难舍难分。”毛泽东这几句话一下子道破了傅作义先生的心思，使他起义后一个月来积聚在心头的疑虑顿时冰消雪化。这就是说他过去的罪行清算结束了，他已成为我们的朋友、亲戚了；同时，毛泽东又一次高度称赞他这一义举使北平获得和平解放，文化古都完好地归回人民，200万居民的生命财产

免遭兵燹之害，千年文化古都得到了新生。傅作义先生为中国人民立下了大功。这些，都使傅作义先生非常感动。但他对我党如何安排处理自己的原有人员仍有顾虑。毛泽东亲切而又认真地对他阐述了我党关于傅部原有人员的政策。毛泽东说：我俘虏你的人员，都给你放回去。你可以接见他们，我们准备把他们都送到绥远去。傅作义先生对毛泽东这种豁达大度十分敬佩，但又不理解为什么要把俘虏都给自己，并将他们全部送回尚未解放的绥远去呢？毛泽东同志解释说：蒋介石国民党不是一贯宣传共产党杀人放火，共产共妻吗？他们到了绥远，可以现身说法，共产党对他们一不搜腰包，二不侮辱其人格；可以帮助在绥远的人学习学习，提高认识。告诉他们，这些人我们以后还要用的。毛泽东让这些人到绥远去参加起义，实际上就是挽救了这部分人员，使他们以后能一律按起义人员待遇。对于毛泽东代表党中央如此周到的安排，傅作义先生真是感激万分。这时，毛泽东又进一步亲切地告诉傅作义先生：对你们来说，走革命的道路，要过好几关，但主要的是要过好军事关。这一关过好了，以后土改关、民主改革，将来还有社会主义关等就好过了。这些亲切教诲，使傅作义先生感到极大的鼓励。

毛泽东为了团结、教育、改造、使用傅部所属的军政人员及干部，在处理他们的问题时，均实行既往不咎，妥善安置的政策。在政治上、工作上、生活上给予了关怀照顾，使他们各得其所，各尽所能，有对人民做贡献的机会。因此，傅部起义后，许多军政人员及干部都作为人民解放军干部和革命干部，其家属即为革命军人或革命干部家属。这些在和平解放北平问题十四条条文中是没有的。并进一步规定了：所有受编干部均按部门先住人招待所，按照第一继续工作，

第二参观学习，第三回乡生产三项志愿，自由选报。凡志愿回乡人员发给路条、路费及所带财物的证明，此外还发给“参加北平和平解放有功，回家后给予土地房屋使能参加生产”的证明。凡志愿工作或参加学习的人，也都按爱国一家，爱国不分先后的政策给予极大的信任，分别做了妥善的安置等等。

毛泽东同志这种宽容大度和忠诚待人的作风，使傅作义先生对他的敬仰和敬佩感激之情油然而增。更加坚定了他走革命道路的决心。1949年3月，他在接见被释放回来的原被俘将领军官时，感慨地说：过去我把你们领到错误路上去了，由我负责，今天总算是走到正道上来了。并且勉励大家从今以后，一定要很好地听共产党的安排和好好工作。

党中央毛泽东对傅作义先生的进步非常高兴，并给予了最大的信任。1949年8月，当绥远的和平起义在少数反动顽固分子和特务的破坏下，遇到严重困难的情况时，毛泽东在中南海丰泽园接见了傅作义先生，并派他和邓宝珊先生到绥远解决此事。毛泽东对傅作义先生说：绥远起义后，用不着军管方式，起义后可设军政委员会，由宜生先生（即傅作义先生——作者注）任主席。毛泽东在绥远起义遇到阻力的情况下，让傅作义先生亲自赴绥远，体现了毛泽东和党中央对傅作义先生最大的了解和信任，傅作义先生没有辜负我党对他的信任，经过一个月艰苦和紧张激烈的斗争，9月19日，如期在第一届全国政协会议召开之前实现了绥远的和平起义。当9月22日傅作义先生一行从绥远回到北京在已经开幕的第一届政协会议上作了充满爱国主义激情的讲话后，毛泽东为他的讲话热烈鼓掌，并与他亲切拥抱。这一切都表达了毛泽东对傅作义先生思想转变的肯定。



全国解放后，傅作义先生总认为自己对人民负有罪责，应承担人民的惩处，请求投案。毛泽东不仅既往不咎，反而分别多次地在共产党员和群众中替傅作义先生做工作，给予他最大的信任和关怀。解放初正式发出的给傅作义先生的职位便有七项：全国政协特邀代表，第一届全国政协委员，中央人民政府委员，政务院水利部部长，国防委员会副主席，绥远省军政委员会主席，绥远军区司令员等。

毛泽东鼓励傅作义先生要“活到老，学到老，改造到老”。傅作义先生把这句话作为座右铭，身体力行，热情积极地致力于社会主义建设。他主动要求做水利工作，认为这样才能为人民做点具体的事情。傅作义先生当了23年的水利部长，他竭尽心力为新中国的水利建设作出了贡献。当时，党外民主人士希望傅作义先生能加入民主党派，但傅作义先生对薄一波同志说，我别的什么党派也不再加入了，我将全心全意地追随毛主席共产党，努力工作学习。如果我能有进步，工作做得好，我愿意争取加入共产党，这是我后半生的心愿。

## 二、维护全党统一的大局

毛泽东自从参加中国革命的领导工作以后，在理论上和实践上的方向是正确的。但在相当长的时间里，他的正确意见，未能被当时主持中央工作的领导人都接受。然而，毛泽东总是从党的团结和统一这个大局出发，在他的革命活动中，坚持按照马克思主义的精神实质办事，在可能的条件下和力所能及的范围内，程度不同地抵制右的和“左”的错误，

为革命事业的发展提出正确的主张，尽可能地避免革命力量的损失。当他处于逆境时，仍然自觉地遵守党的纪律，服从党的分配，积极开展革命工作；而当他主持中央领导工作时，从不计较个人恩怨，始终以党的事业为重，团结全党同志继续前进。

在第一次国共合作期间，陈独秀犯右倾错误，对国民党右派妥协退让。毛泽东坚持马克思主义原则，揭露“西山会议派”破坏革命统一战线的阴谋，写了《国民党右派分离的原因及其对革命前途的影响》。在1925年下半年，戴季陶抛出所谓《孙文主义哲学的基础》和《国民革命与中国国民党》，为国民党右派篡夺革命领导权制造理论依据。毛泽东和党的其他同志一道，奋起批判戴季陶阉割孙中山的三大政策和三民主义的革命内容，揭露“戴季陶主义”的反共本质。当时，陈独秀主持中央的工作，主张“二次革命论”，放弃无产阶级在民主革命中的领导权，毛泽东发表《中国社会各阶级的分析》，批评了“左”的和右的错误，同“二次革命论”划清了界限，初步阐明了无产阶级领导的新民主主义革命的基本思想，维护了党在马克思主义基础上的团结和统一。

在国民革命军北伐战争胜利前进的时候，我国农村出现了前所未有的革命形势，特别是湖南农民运动迅猛发展。当时，地主、豪绅和国民党新老右派攻击农民运动“糟得很”，诬蔑农民协会的中坚——贫农为“痞子”。陈独秀作为党中央的主要领导人被反动气焰所吓倒，也跟着非难农民运动，指责贫农打倒封建势力的革命行动“过火”。毛泽东以马克思主义的科学态度，亲自考察了湖南农民运动，以第一手的调查材料，在1927年2月16日，给陈独秀和中央写报告，维护革命的根本利益，从党领导中国革命的全局出发，希望中央

对已经兴起的农民运动采取正确的政策。毛泽东在给中央的报告中指出农民运动“好得很”，贫农革命情绪甚高，他们是“革命先锋”，用事实纠正那种攻击农民运动“糟得很”，是“痞子运动”等谬论，并且说明“农民问题只是一个贫农问题，而贫农的问题有两个，即资本问题与土地问题，这两个已经不是宣传的问题而是要立即实行的问题了。”同时他批评中央和陈独秀对农民运动的错误态度和政策，在报告中指出：“在各县乡下所见所闻与在汉口在长沙所见所闻几乎全不同，始发现从前我们对农运政策上处置上几个颇大的错误”，“现在是群众向左，我们党在许多地方都是表示不与群众的革命情绪相称”，国民党自不待说，这是一件极值得注意之事。3月，毛泽东写的《湖南农民运动考察报告》提出“农村革命是农民阶级推翻封建地主阶级的权力革命”，推翻地主政权，一切权力归农会，建立农民武装，这是农村的大变动，只有土豪劣绅才害怕，“一切革命同志都要拥护这个变动，否则他就站到反革命立场上去了”。毛泽东强调贫农是成就那多年未曾成就的革命大业的元勋，“没有贫农，便没有革命。若否认他们，便是否认革命。若打击他们，便是打击革命。”他阐明了无产阶级领导农民斗争的极端重要性，并指出党内在这个问题上右倾的危险。

当时，主管中央宣传工作的瞿秋白，支持毛泽东这个考察报告，主张全文发表，但遭到陈独秀、彭述之的拒绝，不仅不支持，而且错误地批评毛泽东。在这种情况下，瞿秋白只好把这个报告推荐给我党在武汉办的长江书局，改为《湖南农民革命》的书名出版。并亲自写序言指出“中国农民要的是政权和土地”，号召中国革命家要代表农民说话做事，每个革命者都应当读毛泽东这本书。尽管在湖南农民运动间

题上，毛泽东和陈独秀已经是分道扬镳，但毛泽东仍然以党的团结统一为重，继续积极指导农村革命的宣传和组织工作，研究农民土地问题的解决办法，并努力为党培养大批农运领导骨干。直到大革命失败前夕，在7月4日，毛泽东还同陈独秀等一起出席中共中央常委会议研究如何对付国民党蒋介石汪精卫的反革命叛变，毛泽东正确地提出要保存武力，主张农民自卫军“上山”以“造成军事势力的基础”……等。这对于以后中国革命实行“工农武装割据”，走以农村包围城市的道路很有现实指导意义。

在党的“八·七”会议上，毛泽东维护新政治局常委的领导，针对陈独秀的右倾错误，从国共关系、农民问题、军事方面和组织问题总结历史教训，提出了“以后要非常注意军事”，“政权是由枪杆子中取得的”正确观点，这对于中国共产党人认识中国革命的特点和道路有重要意义。在这次会议上，毛泽东被选为中央政治局候补委员，瞿秋白曾要留毛泽东在中央工作。毛泽东对他说：我要上山去结交绿林朋友，去农村开展土地革命的斗争，请求中央批准。以瞿秋白为首的临时中央政治局，赞同与支持毛泽东的主张和请求。8月8日，中央任命毛泽东为湘南特委书记，去领导湘南地区广大农村的农民革命斗争，8月12日又任毛泽东为中央特派员，与湖南省委书记彭公达一起，去湖南领导湖南全省的农民秋收起义。

毛泽东受中央委托，回到长沙，传达党中央指示，改组湖南省委，组织领导湖南地区的秋收起义。湖南省委派毛泽东到湘赣边界任党的前敌委员会书记，组织工农革命军，领导起义。前委根据党中央关于两湖秋收暴动计划决议案，和湖南秋收起义武装要“会攻长沙”的决定，确定工农革命军分

别从修水、安源、铜鼓出发，分三路进攻敌人，然后配合长沙城郊人民起义，夺取长沙。9月9日，湘赣边界秋收起义爆发。由于敌强我弱，个别指挥员未执行前委指示和指挥失当，以及第四团通敌叛变，使部队受到严重损失。如果继续“会攻长沙”就有全军覆灭的危险。毛泽东当机立断，于17日命令部队到文家市集中。19日，前敌委员会在文家市召开会议，讨论部队的行动方针。毛泽东说明在敌强我弱的条件下，必须改变进攻长沙的计划，以保存实力的正确主张，并同前委的同志团结一致，决定向萍乡方向退却。29日，工农革命军到达江西永新县三湾村。因进军途中迭遭挫折，卢德铭牺牲，部队思想混乱，毛泽东和前委同志紧密地团结干部和战士，把部队进行改编，缩编为工农革命军第一军第一师第一团，并建立和健全了党的各级组织和党代表制度，把支部建在连上。在连以上设立士兵委员会，实行官兵一致的原则，建立了军队内部的民主制度，这是我党建设新型人民军队的重要开端。10月，毛泽东等在井冈山建立了第一个农村革命根据地。虽然毛泽东是正确的，但11月9日至10日的中央临时政治局扩大会议上，错误地撤销了毛泽东的政治局候补委员的职务。几个月以后，毛泽东知道自己受了处分，他忍受委屈，努力奋斗。1928年3月上旬，湘南特委代表批评井冈山前委太右，烧杀太少，没有执行“使小资产变为无产，然后强迫他们革命”的政策，又取消了前委，并强令毛部开往湘南。毛泽东虽然思想不通，但只好服从党的决定。进军湘南，使井冈山根据地被敌人占领了一个多月。1928年4月，毛泽东、朱德的部队及湘南农军回到宁冈，重新开始了湘赣边界割据。割据形势又逐渐好起来。8月，湖南省委派人到边区，命令朱、毛立即分兵进攻湘南，还拿

出省委的信证明进军湘南是正确的。这时，毛泽东认为，不从则示违抗，从则明知失败，真是不好处理。因此，他从维护党的团结和统一这个大局着想，同军委、特委、永新县委举行联席会议讨论决定，大家认为往湘南危险，决定不执行省委意见。可是，省委代表不同意，还是去了，结果招致了边界和湘南两方面的失败。对于这次军事行动的失败毛泽东也重在总结教训，他在后来给中央的报告中说：失败的痛苦经验是值得咱们时时记着的。由于毛泽东能够善于团结干部、战士和群众，因而经过曲折斗争，使井冈山根据地建设得以继续发展。1930年夏，根据地扩大到十几个县。然而，这时李立三等又命令毛部进攻长沙，毛泽东在执行命令的过程中，眼见攻打长沙十几天未能奏效，认为继续与装备精良的蒋介石部队在大城市纠缠，将危及红一方面军和根据地的生存，应当审慎地根据实际情况决定作战方针。所以，他同总前委的同志们共同研究保持团结一致，认为不能机械地执行上级的命令，决定把部队撤出长沙，避免部队遭受惨重的损失。同时，利用当时蒋、冯、阎战争的有利形势，使得部队有了新的发展。

六届四中全会，以王明为代表的“左”倾教条主义占据了中央领导地位。1931年11月召开“赣南会议”，根据中央指示，对毛泽东等各方面的正确政策，特别在军事上，错误地否定、谴责毛泽东的正确领导。1932年10月上旬，中央苏区中央局又在宁都召开了会议，批评毛泽东“诱敌深入”的正确方针是所谓“右倾”。宁都会议错误地撤销毛泽东在军事上的领导权。毛泽东从维护党的团结和统一利益出发，接受去做政府工作的决定。由于他被撤销了红军政委职务，也只好离开部队从事地方工作。面对这种情况，毛泽东还是顾全大

局。他只是说既然不信任我，那只好到地方去。毛泽东这种以党的事业为重的精神境界，不仅没有任何分裂党的团结和统一行为，而且服从党的组织安排，继续积极为中国人民的解放事业艰苦奋斗，并在以后的实践中，写了许多著作，批判“左”倾教条主义，从理论和实践上更好地解决了农村包围城市的胜利道路问题。

“路遥知马力，日久见人心”。以毛泽东为代表所坚持的革命道路是正确的。党的遵义会议上充分肯定了毛泽东的正确路线，并确立毛泽东在红军和党中央的领导地位。从此，全党团结在党中央和毛泽东的周围，不断创新局面，从胜利走向胜利。

遵义会议后，毛泽东发展了我们党的优良传统，党中央的政治生活比较正常，毛泽东在贯彻民主集中制和加强党的集体领导方面做了大量的工作。1945年4月，党在延安召开第七次全国代表大会时，为了增进党的团结和统一，正确对待犯错误的同志，毛泽东提议要把在历史上曾经犯有错误的几位中央领导人包括王明，选进党的中央委员会。毛泽东对代表们说：他们的错误，是在一定历史条件下犯的，特别是中国的小资产阶级象一片汪洋大海，而中国还没有什么小资产阶级政党，他们之中革命的人都加入了中国共产党，当然也把他们的思想情绪带了进来，这是不足为怪的。现在经过整风，惩前毖后，治病救人，已经把是非弄清楚了，就不应太着重个人责任。尽管他在会议期间做了代表们的工作，但在选举那天，毛泽东仍然十分注重。当代表们投票后，大会宣布：唱票时可以自由活动。可是毛泽东不但没有离开，而且坐在台上听唱票，一直等到选票快唱完了，王明等得票过了半数，他才离去。这表明毛泽东具有坚持团结和统一的

精湛的领导艺术。

### 三、一切为了群众，相信和依靠群众

一切为了群众，一切依靠群众，一切工作走群众路线，这是领导者工作的出发点和归宿点，也是处理领导与群众关系的根本原则。首先，领导者必须确立“一切为了群众”的观点，把为人民群众谋利益放在首位，全心全意，无私无畏，事事向人民群众负责，为解决人民群众的物质和文化的需要去工作。大事小事，心在人民，才能赢得广大群众的信任、支持与拥护，这是领导者的力量的源泉。

毛泽东在长期的革命实践活动中，把为广大人民群众谋利益作为自己人生奋斗的最崇高的使命，他关心群众疾苦，经常细心倾听群众的呼声，一心系于人民，时时、处处和群众打成一片，为人民群众兴利除弊。

1930年，毛泽东在江西时，很重视教育问题。当时，江西还是游击区域，政权在区乡。毛泽东认为游击区域应当有带游击性的教育。他觉得识字运动是个好的教育办法。在这个办法中，有个小问题：怎样教文盲识字？规范字怎样写法？他和徐特立同志讨论了两次，共同研究直到解决才算完。毛泽东之所以亲自过问这个问题，是因为他认为文盲是广大群众的问题，如果我们放松了这一点，就是广大群众受了损失，那就不是小问题了，充分体现了毛泽东对人民群众负责的精神。

在江西瑞金沙洲坝，至今还传颂着毛主席打井的故事。1933年4月，中央工农民主政府和中央军委迁到瑞金沙洲



坝，毛泽东也到了这里。一天傍晚，毛泽东正坐在一棵大樟树下和村里的杨大伯拉家常，一个老表挑着一担水走了过来。毛泽东忽然发现这担水很浑浊，于是便问：“这么脏的水，做什么用呀？”“吃的。”老表回答。

毛泽东听了，不由得皱起了眉头，弯下身子又仔细地看了，发现水不仅脏且有小虫，忙直起身问：“不能到别的地方挑点干净水吗？”杨大伯插言道：“主席，不瞒你说，我们沙洲坝就是缺水，人吃、浇地、洗菜，全都是靠这水。”挑水老表朝北面山脚下嗷嗷嘴说：“那边乌鸡岭下有一股山泉水，就是路远水少，半天才挑上两担。中央机关来了后，村里一下子多了上千人，吃水用水更困难了。”杨大伯叹口气说：“主席，红军来了，我们的日子好过了，可就是天旱缺水把我们害苦了。”

听了他们的反映，当天夜里，毛泽东还一直思索着怎样解决群众吃水难的问题。第二天早晨，他到村里村外转了几个圈，回来后就让红军干部用竹子做水管，把乌鸡岭下的泉水引进村来，再用一只大桶把水接住，这样先暂时解决了群众吃水的困难。但终不是长久之计，毛泽东决定在村里打口井。他找来杨大伯等人，一起商量解决吃水难的问题。几个老人听说打井，为难地说：“沙洲坝自古以来都没打过井，再说也没有人会打井啊。”毛泽东启发他们说，就象在河边沙滩上掏坝一样，只要位置选得对，就能打出水来。大家认为可以试试。接着就召开了群众大会，决定在乌鸡岭下的泉水附近打井。过了几天，果然挖出水来了，全村人高兴极了，都争着去挑水吃。可是，过了没两天就出了问题。村里人忽然都不愿意去井里挑水了。为什么呢？原来那口井的附近有个坟场，群众犯了疑心，不愿吃这井里的水了。毛泽东了解情

况后，又找到乡干部，决定另外打井。在村子附近重新找到了井位。为了打好井，毛泽东还带着乡干部下到井底，亲自铺上木炭和沙子。第二口井很快打好了，清清的井水漫上来，村里的老老少少都来看，有个老婆婆双手捧起又清又甜的井水喝了一口，高兴地说：“毛主席，您真替我们把什么心都操到了。”从此，沙洲坝的人就再也不喝塘里的脏水了，井台上竖着一块纪念碑，上刻着两行醒目的大字：吃水不忘挖井人，时刻想念毛主席。

毛泽东在1934年1月27日所写的《关心群众生活，注意工作方法》一文中曾经指出：我们应该深刻地注意群众的问题，从土地劳动问题到柴米油盐问题。妇女群众要学习犁耙，找什么人去教她们呢？小孩子要求读书，小学办起了没有呢？对面的木桥太小会跌倒行人，要不要修理一下呢？许多人生疮害病，想个什么办法呢？一切这些群众生活上的问题，都应把它提到自己的议事日程上。毛泽东的一生就是全心全意为人民服务的一生。

1944年的一天，当时担任中共延安市委书记的张汉武同志，忽然接到中央办公厅的通知：毛主席有紧急事情要找他谈话。张汉武以为一定是有关战争或大生产运动的大事或急事，于是快步来到毛泽东住处枣园，见面第一句话就问主席有什么任务。毛泽东让他坐下，请他喝茶、吸烟，然后问他是否知道侯家沟有两个村庄的妇女为什么不生孩子。张汉武回答说：知道这个情况，但不知道是什么原因。毛泽东又问：是不是水有问题呢？请中央医院去把水验一下好不好？张汉武说：好是好，只怕这种小事医院不干。听了他的话，毛泽东严肃地指出：对于共产党员来说，人民的疾苦决非小事！应当让医院派人去。谈话后不几天，张汉武正准备派人

去侯家沟调查，中央医院的负责同志来了，原来毛泽东又亲自给他们下达了命令，要他们到侯家沟验水。经过化验，果然发现那里的水中有大量的有害物质。医院帮助群众对饮水进行了处理，并帮助群众治病。后来那里终于传出了婴儿的哭声。

总有人把关系到群众具体利益的事情，看成是“小事”，认为它琐碎，不值得为它花工夫。须知“大事”正是由许多小事组成的。离开了一个个群众的具体利益，全体群众的整体利益只能变成抽象的不可捉摸的东西。要为群众服务，也总是具体地为这一部分或那一部分，这一个或那一个具体的人服务。毛泽东正是高人一筹，他能够设身处地地体贴群众，想群众之所想，解决群众的具体困难，从而使广大群众认识到他是代表他们的利益的，是和他们共命运的，使群众从这些具体的事情上了解他代表的共产党所提出的更高的任务，拥护革命，为革命的胜利斗争到底。这不能不说是毛泽东善于团结和引导群众前进的领导艺术。

毛泽东是人民群众的领袖，他从不高踞于群众之上，而是结合于群众之中，一切从人民利益出发，为人民办实事。所以，广大人民群众拥护他，爱戴他，热烈响应他的号召，忠实执行他所提出的主张。这是毛泽东几十年来全心全意为人民服务并正确领导了中国人民解放事业的结果，也是人民群众从自己长期亲身的政治经验中得出来的结论。

毛泽东在《湖南农民运动考察报告》中，曾经谈到了破除迷信的问题。他认为，菩萨是农民立起来的，到了一定时期，农民会用他们自己的双手丢开这些菩萨，无须旁人过早地代庖丢菩萨。共产党对于这些东西的宣传政策应当是“引而不发，跃如也”。菩萨要农民自己去丢，烈女祠、贞节坊

要农民自己去摧毁，别人代庖是不对的。

“引而不发，跃如也”，是《孟子》上的话，大意是善于教人射箭的人，引满了弓，不射出去，却摆着跃跃欲动的姿势。毛泽东用以比喻共产党应当善于领导农民提高政治觉悟，依靠农民自己自觉自愿地去破除迷信和其他不正确的风俗习惯，而不能包办代替。

毛泽东坚持马克思列宁主义者对待群众的根本观点，相信和依靠群众，尊重群众的首创精神。他认为，人民群众自己的解放，只有依靠自己起来斗争、起来争取才能获得，方能保持与巩固，而不是任何群众之外的人能够代替群众去争取的。毛泽东常常把中国共产党与人民群众的关系比作鱼和水的关系，鱼没有水是无法生存和发展的，共产党一旦脱离了群众就什么也干不成。所以他充分相信群众的力量，一切依靠群众。

在抗日战争时期，毛泽东有一句名言：“兵民是胜利之本”，“战争的伟力之最深厚的根源存在于民众之中”。动员了全国的老百姓，就造成了陷敌于灭顶之灾的汪洋大海，造成了弥补武器等等缺陷的补救条件，造成了克服一切困难的前提。相信和依靠人民群众，我们就能克服任何艰难险阻，战胜任何强大敌人。

1945年4月，中共七大在延安召开。毛泽东进一步号召全党要放手发动群众，壮大人民力量，在我党领导下打败侵略者，建设新中国。手本来是我们自己的，为什么发生放不放手的问题呢？因为蒋介石不让我们放手发动群众。第一次国内革命战争时，陈独秀就是不相信人民的力量，不放手发动群众，结果大革命失败了。放手发动群众是永远也不能改变的方针。在毛泽东的指引下，经过八年艰苦抗战，终于取

得了抗战的伟大胜利。

解放战争时期，在转战陕北的战斗中，许多同志都为毛泽东的安全担心。毛泽东却说：陕北地形险要，群众条件好，回旋余地大，安全方面完全有保障。短短几句话，就充分体现了人民领袖对群众的无限信赖。1947年4月，毛泽东从延安转移到了安塞县王家湾。这里离瓦窑堡只有70多里，经常有敌军出来活动，而毛泽东工作之余，又常常出去走走，有时翻山，有时走石头路，有时骑马，一出去就是十几里地，完全是为了适应行军生活。毛泽东又只许跟随警卫员一两个人。这样一来，毛泽东一走远些，警卫员不放心，所以他们暗暗地派了几个走在前边。有一次偏偏让毛泽东发现了。毛泽东问阎长林：“那边山上是不是你们的人呀？”阎长林不好说瞎话，半晌才吐出两个字：“我怕……”，毛泽东主席说：“怕什么呢？”“我们有老百姓嘛！要相信群众。敌人头上虽没写着‘反革命’几个字，可是，一有坏人，老百姓马上就会发觉的，用不着我们动手，老乡就会把他捉起来！”我们应多做群众工作，只要我们认真做到了这一点，群众就会永远和我们站在一起，做我们的铜墙铁壁。

在群众的支持和配合下，我军以两万多人的兵力，粉碎了敌军23万人的“重点进攻”。据不完全统计，从1947年3月到1948年2月，边区支前民工达200万人次；1947年3月到1948年6月，边区妇女共做军鞋92万9千多双。为什么蒋介石胡宗南以10倍于我军的兵力还是打败仗，而毛泽东却能指挥稳操胜券，他身边不过百人的中央机关，能够纵横驰骋、舒展自如？正是因为毛泽东身边有着真心实意拥护革命的延安和陕北的人民群众。

毛泽东不仅信任人民群众的力量，相信群众能够自己解

放自己，而且尊重群众的首创精神，广大群众是在生产的第一线，他们有丰富的实践经验，最富于创造性。尊重他们的首创精神，善于发现群众中涌现出来的本质的积极的东西，并加以提高，形成系统的理论化的意见，然后普遍推广，以利于工作的顺利进行。这又是毛泽东领导艺术的一个重要特点。

陕甘宁边区延安县南区的人民群众，在1936年自己创办了一个合作社。这个合作社收购老百姓的土货，供给老百姓日用必需品，合作社主任刘建章把办好合作社视为自己的终身专业，日夜盘算着怎样把合作社办得更好。每年春耕时，他就事先从韩城运来铁铤，然后以比市价要低的价格卖给农民。他还组织了八百多名妇女纺纱织布，每月可纺一千四百斤，每月增加收入七万元，大大改善了南区人民的生活。刘建章也被群众亲切地称为“人民的老黄牛”。南区合作社的营业方针完全是为人民服务的，它替老百姓交公粮，运公益，贷款给老百姓发展生产，替他们解决原料销路的困难。所以，合作社受到了南区群众的赞扬与拥护。

毛泽东了解到南区合作社的情况后，立即把它的经验整理出来加以推广，并号召全边区都要办这样一个为人民谋福利的合作社。毛泽东把南区合作社的特点归纳为四条。第一，它冲破了合作社的教条主义、公式主义，不拘守成规。南区合作社以消费合作社开始，但它的事业却发展到南区全体人民经济生活的各个方面，不仅经营消费事业，还经营供销、运输、生产、借贷等项事业。它组织了纺织、榨油、制毡等六个生产合作社及一个拥有百余头牲口的运输队，是一个综合的合作社。第二，它打破了合作社的形式主义，认真贯彻面向群众、替人民谋利益的方针，因此逐渐被群众所爱

戴。第三，它以公私两利的方针，作沟通政府与人民经济的桥梁。第四，它根据人民的意见来改善合作社的组织形式。

在毛泽东的号召下，绥德、安定、安塞、甘泉等县都以南区合作社为榜样，办起了合作社。改善了人民的生活，促进了生产的发展。在1942年陕甘宁边区开展的劳动英雄运动中，南区合作社的主任刘建章被评为劳动英雄、延安的模范人物。毛泽东在赠给刘建章的锦旗上亲笔题词：“合作社的模范”。

在领导工作中，坚持群众路线的领导方法，必须树立向人民群众学习的观点，向群众请教，从群众中吸取智慧，寻求真理。我们知道，人的认识来源于社会实践，而广大人民群众在生产的第一线，有丰富的实践经验，是领导者的智慧源泉。自然，每一个人也都是群众中的一分子，领导者也不例外，也参加一部分社会实践，并从中积累着一定的经验。但是，任何人又都不可能亲自参加社会上所有一切实践活动，也就不可能亲知天下一切的知识。因此，领导者非向各个方向亲身实践着的人民群众学习不可。然而要真正做到向群众学习，需要对自己、对群众都有一个正确的估计。如果领导者高估自己的本领，而低估群众的智慧，认为群众落后、保守、愚昧、无知，那他就不可能真心诚意地去向群众学习。

毛泽东是最善于向群众学习的。他说：“三个臭皮匠，合成一个诸葛亮。”群众有伟大的创造力。中国人民中间，实在有成千成万的“诸葛亮”。在这千千万万个“诸葛亮”面前，我们要有承认自己无知的勇气，下决心向他们学习。所以，毛泽东把自己看成群众中的普通一员，融自己于群众之中，甘愿做一个小学生。

毛泽东这种甘当小学生的精神，使群众对他知无不言，言无不尽。他从群众那里吸取了智慧，掌握了丰富的实际材料，运用马克思主义的立场和方法写出了许多指导革命斗争的历史文献。从《湖南农民运动考察报告》到《反对本本主义》就是典型的范例。

在井冈山斗争中，毛泽东十分重视人民群众和做实际工作的下级干部的意见。凡召开会议，作出决定，他都要先让与会者充分发表意见，沟通上下情况，集中群众智慧，然后才作结论。要是会上没有人发言，他就很不高兴，常常先宣布休会，让大家回去就所讨论的问题再作调查研究。平时，毛泽东也规定部队每到一地就立即调查当地的社会政治经济情况，填写调查表格。而且，毛泽东常常亲自作调查。在井冈山，他作过宁冈调查、永新调查，到赣南、闽西又作了兴国长冈乡调查、上杭才溪乡调查和寻邬调查。为了了解实际情况，他以当小学生的精神找做实际工作的中下级干部和农民、商人以及其他各色人等，召开调查会，向他们请教。就这样，毛泽东获得了许多前所未有的宝贵精神财富。

#### 四、“从群众中来，到群众中去”

毛泽东是中国人民最伟大的思想家，马克思主义理论家，他的科学思想和写下的许多论著在中国革命各个时期都起了重大的指导作用。但这些并不是他个人头脑中空想、虚构出来的，那是人民群众在各个时期的情感、要求和呼声的集中反映。

作为一个领导者，怎样才能制定合乎客观规律，能给人



民群众带来实际利益的正确的政策、方法，并能够将这些政策、方法变为广大群众的自觉行动？这是一个至关重要的领导艺术和领导方法。毛泽东在《关于领导方法的若干问题》中简要地归结为“从群众中来，到群众中去”。

“从群众中来”，就是要深入群众中去，把广大群众所积累的经验以及提出的要求和愿望，集中起来，经过分析研究，加工制作，形成符合实际情况的路线、方针、政策、计划、办法等。可见，“从群众中来”就是集中群众意见，加工群众意见的过程。为此，就需要领导者懂得自己的头脑不过是个“加工厂”，其原料或“半成品”只能来自群众的实践。为了获得所要加工的原料或“半成品”，领导者必须放下官架子，虚心向群众请教，甘当小学生。

群众，由于各人所处环境和条件的不同，他们认识问题的深度与广度、正确与错误的程度是各不相同的。因此，领导者一方面要倾听群众的意见，集中群众的智慧；另一方面又要善于进行科学分析，吸取群众意见中的精华，而丢弃其中的不合理的东西，这样才能制定出正确的路线、方针、政策。

毛泽东经常置身于群众之中，和他们同甘共苦，做群众的知心人。他最善于听取群众的意见，倾听群众的呼声，掌握群众的情绪。只要是正确的意见，他就积极采纳。

1942年8月的一天，陕甘宁边区小礼堂正在开征粮会议，与会者有各县县长，边区政府主席林伯渠主持会议。会议进行期间，突然天降暴雨，一声雷响，礼堂的一根木柱子被劈断了，延川县县长季彩云不幸触电而死。这件事传出去之后，街上老百姓当中有议论，有人说：为什么雷公没有劈毛泽东？保卫部门听到这句话后，决定追查讲这话的人。但

是被毛泽东制止了。毛泽东没有让他们追查，更没有去抓什么“反革命”，而是反复思索着为什么被群众“骂”？并向干部了解“骂”的原因，一定是做错了什么事才引起了群众的反感。如果做错了，就敢于承认。“人非圣贤，孰能无过”，只要坦率承认自己的过失，就可堪称贤明。后来调查发现，是边区政府下达的征粮任务太重了。陕北这么个不过一百三四十万人口的地方，一年就征收二十万担（每担三百斤）公粮，所以群众有意见，故借“劈雷”事件发泄不满。毛泽东知道原委后，立即指示有关部门将征收公粮的任务从二十万担减少到十六万担。

这件事的处理，使毛泽东在群众中的威信更加提高了。毛泽东又正是从这件事上认识到了发展生产的必要性，他提出了“发展生产，保障供给”的方针，发表了《组织起来》的报告，号召全边区军民开展大生产运动。毛泽东要求全边区的党政工作人员在财政运动上应以百分之九十的精力帮助农民增加生产，然后以百分之十的精力从农民那取得税收。他尖锐地指出：凡不注意生产，不用主要精力帮助农民解决“救民私粮”，只顾向农民要“救国公粮”，这就是沾染了国民党的作风，沾染了官僚主义的灰尘，就不是好领导者。

毛泽东的报告及所制定的方针立即受到了全边区广大人民群众欢迎与拥护。当时，延安县的劳动模范吴满有甚至几乎可以把《组织起来》的报告完全背诵出来，这并不是因为吴满有记忆力强、文化程度高，而是因为这一报告正是他们广大人民群众的切身要求、呼声、情感的集中反映。毛泽东正是从群众的呼声中找到了制定正确方针政策的方向。

不仅如此，毛泽东还善于从群众中发现正确的意见，加以采纳，成为领导的意见，实行“精兵简政”的政策就是个好

例子。1941年和1942年，我抗日根据地正处于最艰苦最困难的时期，陕甘宁边区的财政经济困难尤为突出。1941年11月6日，陕甘宁边区第二届参议会在延安大礼堂隆重开幕，出席会议的有农民、工人、干部、战士和党外民主人士。会议进行期间，毛泽东总是准时到会，一来就坐到议员中间，听取大家对党和政府的批评意见，满腔热情地鼓励大家畅所欲言，同大家一起讨论问题。所以，会议的气氛是知无不言、言无不尽的，议员们提出了各种各样的提案。有些是详尽的计划，有的仅是粗略的设想。对这些，毛泽东总是逐条整理，反复研究，即使是片言只语，也不轻易放过。议员中有个党外人士李鼎铭先生，先后提出了好几条提案，其中最重要、最有影响的是关于精兵简政的提案。

对于这个提案，在酝酿过程中就有一些议员不赞成，甚至有人奉劝李鼎铭不要提，认为一来参议会不一定通得过，二来共产党不一定会接受。但是，李鼎铭先生目睹当前抗战的严重困难情况，又想到毛泽东主席在大会开幕式上的演说，要求参议员本着知无不言、言无不尽的精神提供意见，实行三民主义，打倒日本帝国主义的响亮号召，从而与几位参议员商量酝酿，毅然向大会提交了“精兵简政”的提案。提案的主要内容是：为了更好地完成抗日救国大业，兵要精，政要简，行政机构要以质胜量，提高工作效率。指出：军事政治之建立，必须以经济力量为基础。在今日人民困苦、资源薄弱的状况下，欲求不因经济枯竭而限制军政发展，亦不因军政主义发展而伤害经济命脉，唯有政府彻底计划经济，实行精兵简政，量入为出，制定预算，以求得相依相助，平衡发展之效果。在财政经济力量范围内和在不妨碍抗战力量条件下，对于军事实行精兵主义，加强战斗力，以兵皆能

战，战必能胜为原则，避免老弱残疾滥竽充数现象；对于政府应实行简政主义，充实政府机构，以人少事精，胜任职责为原则，避免机关庞大，冗员充塞，浪费人力财力等现象。

这一提案提出后，反响很大。有一些议员认为正值抗战救国紧急关头，敌人以大量兵力向我们进攻，提案却要我们实行精兵简政，岂非束手待擒吗？觉得不可理解。甚至还有人怀疑李先生提出这一提案的动机不良。但是，毛泽东对李鼎铭的提案非常重视。他在提案上划了很多红圈，并一字一句抄在自己的笔记本上，同时还加了一段批语，指出：这个办法很好。这恰恰是改变我们的机关主义，官僚主义，形式主义的对症药。

后来，“精兵简政”提案提交大会讨论时，李鼎铭先生刚发完言，毛泽东主席就站起来，一边鼓掌一边走到台前，极其深刻而生动地阐述了实行精兵简政的必要性，对一些不正确的批评进行了反批评。在抗战初期，采取精兵主义自然是不对的，但现在情况不同了，全面抗战已经四、五年了，人民生活有很大困难，而我们的大机关和不精干的部队，已不适应今天的战争环境。同时指出：我们是为人民服务的，不论谁提出的意见，只要对人民有好处，我们就照办。“精兵简政”提案终于在参议会上通过了。后来毛泽东写了《一个极其重要的政策》一文。此后，不仅陕甘宁边区实行了精兵简政，而且还推广到了党所领导的各个抗日根据地。精兵简政政策的实施，减轻了人民的负担，为度过抗日战争最艰苦的阶段，坚持持久抗战，起了重要作用。

善于把群众分散的、不系统的意见集中起来，化为路线、方针、政策、方案等，是一项至关重要的领导艺术；而善于把集中起来的意见、领导机关的决策化为广大群众的自

觉行动，使群众坚持下去，同样也是一项重要领导艺术，也就是“到群众中去”的领导艺术。领导的意见和已形成的决策，只有化为群众的自觉行动，才能产生巨大的物质力量，使领导意见付诸实践，得到落实，产生效果。领导意见也只有群众的实践过程中，才能得到检验、补充和发展。在一切实际工作中，凡属正确的领导，必须是从群众中来，到群众中去。

“精兵简政”的政策，是毛泽东采纳党外人士李鼎铭的建议而制定的。之后，推广到陕甘宁边区以及各抗日根据地实行。当时规定，脱离生产的人员只能占总人口的百分之三，其中军队系统人员占百分之二，党政民系统人员占百分之一。当时，在抗日根据地日益缩小和财政经济极端困难的情况下，抗战初期发展起来的党、政、军、民的庞大机构已经不能适应新的需要，战争机构和战争情况之间，发生了“鱼大水小”的矛盾，人民的经济负担日益加重。所以，在这一关键之时，更应照顾群众的利益，使民众有休养生息的机会，应该实行精兵政策。同时，精兵简政不仅是为了打破目前的困难，也是为了将来的需要。实行精兵简政之后，就可以抽出一批干部去加强和充实基层，以准备将来的反攻力量。

“精兵简政”政策得到了广大军民的拥护。在解放区实行这个政策后，一方面克服了官僚主义，提高了工作效率，使战争机构与战争情况互相适应了，更加有利于对敌斗争；另一方面，又节省了人力、物力，节约了经费开支，减轻了人民的负担，促进了生产的发展，克服了物质困难，使对敌斗争得以长期坚持。

毛泽东善于当“听众”，对群众的意见，顺耳的、逆耳

的，他都洗耳恭听。他从群众的怨言中发现了发展生产的必要性，从而制定了减租减息、大生产运动等方针政策，得到了广大群众的拥护，调动了群众的积极性，大生产运动就充分证明：理论，一旦为群众所掌握，就会变成巨大的物质力量，从而创造出巨大的物质财富和精神财富。

1941年，毛泽东发出了“自己动手，丰衣足食”的号召，这个号召反映了广大人民群众的愿望和要求，得到了全边区军民的响应。边区军民，人不分男女老少，地不分东南西北，都迅速行动起来，掀起了轰轰烈烈的大生产运动。从山岭到山沟，从河滩到原野，到处是开荒种地的人群，到处响起了赞美劳动的歌声。边区的广大农民普遍认识到了抗日和生产的关系，认识到多开一亩荒，就多增加一份革命力量。人民音乐家冼星海谱写的《生产大合唱》和陕北民歌《二月里来》等成了群众最喜爱的歌曲。他们一面开荒，一面尽情地歌唱：“加紧生产，努力苦干，多打些粮食也是抗战……”

边区的军队也迅速投入了大生产运动。他们在“一把锄头一支枪，生产自给保卫党中央”的口号鼓舞下，开展了南泥湾、槐树庄、大风川、葫芦河等地的屯田大生产运动。

八路军一二〇师三五九旅，于1941年3月开进了古木丛生、野兽出没的南泥湾。在极其艰苦的条件下，从旅长王震到公勤人员，随军家属，没有一个人站在生产圈子外边。他们高唱“革命战士不怕苦，生产自给反封锁”的民谣，经过两年多的奋战，创造了“粮食堆满仓，稻谷翻金浪，猪牛羊肥壮，鱼鸭满池塘”的动人景象，把荒无人烟的南泥湾改造成了“陕北江南”。1942年，三五九旅每人每月平均吃肉两斤以上，每人每天平均吃菜一斤半，会餐时还可吃鸡和大米。到1944年，全旅不仅实现了吃用全部自给，而且达到

了“耕一余一”，每年向人民政府交纳公粮一万石。三五九旅在发展农业和畜牧业的基础上，还发展了工业、手工业、运输业和商业。所建设的纺织厂，不仅能织普通土布，而且能织格子布、花布。1942年全旅已经做到每个战士每年供给两套单衣、一套棉衣、两双袜子、两双单鞋、一双棉鞋，他们在大生产运动中作出了卓越的贡献。

部队参加生产，既克服了困难，改善了生活，使广大指战员、干部、教员身强力壮，提高了战斗力和工作效率，又减轻了人民的负担，进一步取得了人民的拥护。

两年以后，陕北一条条河谷里出现了大量小型工厂，一座座荒山变成了万亩良田。到1945年，全边区耕地面积比1938年扩大了七成多。部队、机关、学校实现了粮食、副食、日用品等的自给或半自给。有的部队向民主政府交了公粮。全边区的公粮任务，由1942年的16万担减为12万担。群众增加了生产，减轻了负担，生活得到了改善和提高，真是“前囤子凸堆，后囤子满”。陕北到处是庄稼，遍地是牛羊，呈现出一派丰衣足食的兴旺景象。人民靠自己的双手，把敌人的军事包围和经济封锁彻底粉碎了。为巩固边区，夺取抗战的胜利以及后来在解放战争中支援前线，打下了可靠的物质基础。

## 第七篇 思想政治工作艺术

在毛泽东的领导艺术中，他倾注了巨大的心血来浇灌和培育思想政治工作这朵鲜花。

思想政治工作具有广阔的领域。但归根结底是做人的思想政治工作。它的独特内容是，根据人们的心理特点和思想发展规律，去提高人们认识世界（包括主观世界和客观世界）的能力。它的神奇魅力，在于提高和发挥广大干部和人民群众对于革命事业的积极性、主动性和创造性。所以，善于进行思想政治工作，是毛泽东领导工作中的一项主要方法，也是引导干部和群众为实现党的正确路线、方针、政策而奋斗的根本保证。

毛泽东在长期斗争实践中，形成了思想政治工作的领导艺术。它包括理论、原则和方法在内的科学体系，是我们今天在改革和建设需要发扬光大的。

### 一、从“生命线”的意思说起

思想政治工作是中国共产党成立后，在革命群众中的宣传鼓动工作，特别是在革命军队中的政治工作基础上逐渐发展起来的。国共合作的北伐战争，由于共产党人在国民革命军中卓有成效的政治工作，军队充满着勇敢向前的革命精神。第二次国内革命战争期间，在1934年2月召开的中国



工农红军第一次全国政治工作会议上，就明确提出“政治工作是红军的生命线”。全国抗日战争爆发后，又把革命的政治工作看作是民族革命的生命线，是一切革命军队的生命线与灵魂。

1944年4月11日，在毛泽东主持下由谭政起草的《在西北局高干会上关于军队政治工作问题的报告》，是在2月中央军委总政治部对整个部队政治工作的方向、制度、作风全面检查的基础上，毛泽东同贺龙、徐向前、肖劲光、谭政等同志一起讨论写成的。毛泽东把他的修改稿让谭政送周恩来审查修改。周恩来亲自召集当时在中央党校学习的各地主要领导干部、留守兵团负责同志和从前方到延安准备参加七大的旅以上干部进行讨论，充实和丰富了这个报告稿，又经过中央扩大的书记处会议讨论批准，由谭政向西北局高干会议作报告。同年4月20日，中央宣传部、总政治部在关于学习、散发谭政同志关于军队政治工作问题报告的通知中说：“这一文件不但特殊地解决了军队政治工作问题，而且也一般地解决了我党历史经验、领导方法与工作作风上的许多问题，为全党干部所应注意。”在这个报告中，毛泽东对于政治工作正反面的历史经验，对于政治工作是我军的生命线所指的意思都亲笔作了阐述。

毛泽东认为，中国共产党从它参加与领导中国民族民主革命以来，从它创建与领导为这个民族民主革命而战的革命军队以来，就创设并发展了军队中的革命的政治工作。“这种政治工作的基本原则，是以民族民主革命的纲领教育军队，是以人民革命的精神教育军队，使革命军队内部趋于一致，使革命军队与革命人民、革命政府趋于一致，使革命军队完全服从革命政党的政治领导，提高军队的战斗力，并进行瓦

解敌军、协和友军的工作，达到团结自己，战胜敌人，解放民族，解放人民的目的。”毛泽东指出：这就是我们的军队和其他军队的原则区别。“我们说，共产党领导的革命的政治工作是革命军队的生命线，就是指的这个意思。”

革命军队的全部工作，就是拿这种革命的政治工作去和革命的军事工作相配合组成的。北伐战争时期，共产党人在国民革命军中所指导的政治工作是这样做的，国内战争时期与抗日战争时期，我党在过去的红军中与现在八路军新四军中所指导的政治工作更是这样做的。所以在中国历史上第一次出现了彻底拥护人民利益的军队。毛泽东指出，我军能如此英勇坚持，艰苦奋斗，再接再厉，百折不挠，其根本原因就在这里。这种革命的政治工作，也不但是我们军队的政治工作人员做的，许多军事工作人员及其他人员也都参加了这种工作。同样，许多的政治工作人员，也都参加了军事工作。这在内战时期是如此的，在抗战时期也是如此的。

当时，毛泽东不但阐明政治工作是我军的生命线的意思，而且提出对过去我军政治工作的传统要做科学分析，并不是一切传统都是好的，都是优良传统，不能把某些不好的东西都奉为天经地义，当作所谓优良传统去发扬。毛泽东指出：

以内战时期来说，我们军队在其初期是创造的时期，其中期是发展的时期，其后期是受到某些挫折但同时有其成绩的时期，政治工作也有其创造、发展与受某些挫折但同时有其某些成绩的情形。特别是在内战初期与中期，在对敌斗争的政治工作上，在协调军党关系，军政关系，官兵关系，军民关系，上下级关系，军事工作与政治工作关系，各部分军队间友好关系的政治工作上，总之一句话，在团结自己，战胜

敌人的工作上是有很多的创造，以至于到今天还成为我们军队的一部分优良传统。

我们的政治工作，在内战后期曾有过这样的情形。就其积极方面来说，这时期的政治工作，曾经执行了反对人民敌人的政策，曾有过许多成绩。这种成绩，主要表现在对敌斗争方面，例如关于鼓励官兵的英勇斗争，关于争取俘虏等。在团结军队内部与团结人民方面也有其成绩。例如，关于争取人民参加军队，军队的更加有秩序，军队中许多好的政治教育工作与文化教育工作，居民工作中的许多好的工作等（这种成绩主要是表现在中央苏区及其他几个区域军队中，在另外某些军队中，由于个别同志在政治领导和政治工作领导上的绝对错误，就不但看不出这种成绩，反而摧毁了原有的成绩）。但是，就其消极方面说来，却又产生了一种不正确的作风，这就是政治工作中的教条主义作风（这种教条主义作风，在军事工作特别是在军事教育工作中也是存在的，这里不去论列）。这种教条主义，在我们工作中的最典型的表现，就是爱好空谈，脱离实际；重视形式，轻视内容；团结少数，脱离多数。某些同志之所以或多或少地犯这种毛病的原因，在于他们的主观主义教条主义的方法论。这种方法的表現，就是他们在许多时候，只凭主观臆想办事，忽视中国革命的实际和当时军队的实际，机械地搬运外国经验，不适当地强调当时军队的正规化，割断我们军队的斗争史。这些同志喜欢从口头上，从形式上强调所谓无产阶级的领导作用，但是在实际上，却放松了无产阶级思想（即马列主义）对于从农民与小资产阶级出身的人们在思想上的改造工作和教育工作，实际上不甚重视与不其强调我们军队所应该认真倡导与认真实行的真正的军党一致，军政一致，军民一致。

官兵一致，上下级一致，军事工作与政治工作一致，各部分军队间的一致等等基本思想，不是严肃地认真地把这些思想列为政治工作的基本内容与基本工作方向，而是把这些基本内容、基本方向，当作不甚重要的东西，却从形式方面重视了与强调了许多不应该重视不应该强调的东西。

应该指出，所有上述一切缺点，无论在内战时期与抗战时期，都不是一切部队同样具备的，其间轻重大小，互不相同，正如各部队的优良成绩，优良传统，也是各有特点，互不相同一样。我们的军队始终是革命的军队，其有缺点，好似一个健壮的人有时生了一点疾病一样，很快就会治好的。

还应指出，上述这些缺点，也不能认为都是由于教条主义产生的，中国革命的特殊环境（小资产阶级的广大与长期被敌人分割的农村根据地）是其产生的客观原因，教条主义思想的存在与没有被肃清，我们的教育工作做得不够，则是其主观的原因。1942年整顿“三风”以及实施各种改革以来，这些缺点就逐渐减轻了，某些整风深入的部队，这些缺点就更少了。

还应指出，军队中的教条主义，和内战后期党的领导上的教条主义有密切的关系，如果没有当时党的领导上的教条主义，则军队是不会单独产生怎样严重的教条主义的。

还应指出，当我们检讨工作中的缺点错误时，不应着重于某些个别同志的责任，而应着重于总结历史经验，以此作为今后工作的借鉴。还应知道，我们的军队工作与军队政治工作，总是向前发展的，我们的军事工作同志、政治工作同志与后勤工作同志的思想认识也是向前发展的，某些犯过错误的同志或是已经进步了，或是正在进步中，或是一经指出就可能使之进步。根据中央惩前毖后、治病救人的方针，我

们应团结一切从事军事工作、政治工作与后勤工作的同志，不分彼此，共同工作。

中国革命战争的经验证明，政治工作是我军的生命线是没有疑义的。它关系到我军的强弱、胜败、生存和发展。

建国以后，毛泽东又提出“政治工作是一切经济工作的生命线”，强调“政治和经济工作的统一，政治和技术的统一，这是毫无疑问的，年年如此，永远如此。”同时指出“思想工作和政治工作，是完成经济工作和技术工作的保证”。这就告诉我们，“生命线”的作用就是保证作用。但后来在“左”的思想指导下，林彪搞“以阶级斗争为纲”的“突出政治”，鼓吹“政治可以冲击一切”，思想政治工作出现“假、大、空”的状况，形式主义的东西越来越多，败坏了思想政治工作的声誉和优良传统。这是值得我们引以为戒的。

## 二、疏通引导

在伟大的中国人民解放事业中，毛泽东一贯强调坚持党的政治领导。思想政治工作正是实现这种领导的重要途径。思想政治工作在中国革命这个大舞台上也得到了充分的施展。

大革命失败后，形势恶化，军阀割据，连年混战，敌人占据着大中城市，中国共产党只能在农村立足，开辟革命根据地，随之而来的是革命队伍的成分主要是农民，所处的环境又极差，战斗频繁，物质生活艰苦，每人每天五分钱的油盐菜金都难以为继。在这种情况下，要保存革命力量，取得革命胜利，除了靠党的路线、政策正确之外，还必须要有精神

的力量，要靠在思想政治上的保障。所以，毛泽东十分强调加强党的领导，加强思想政治工作。

从著名的“三湾改编”开始，共产党的支部建在连上，于是思想政治工作有了组织保证，士兵委员会的组成，奠定了新型的官兵关系，从此划清了新旧两种军队的界限。在尔后的岁月中，毛泽东博采众长，敏锐地发现并及时地将群众创造的思想政治工作的内容加以总结提高，推而广之。毛泽东还主张思想政治工作的侧重点应依时期、环境的不同而有所不同。

革命实践是毛泽东创立、发展思想政治工作的唯一源泉，同时也是检验其是否正确的唯一标准。中国革命的历史早已反复证明，毛泽东创立思想政治工作及其艺术是中国共产党人取得革命和建设胜利的生命线。

思想政治工作要解决人民群众的思想问题和认识问题，只能采取民主的方法，讨论的方法，说服教育的方法。毛泽东的领导艺术就在于以理服人，摆事实，讲道理，不厌其烦地谈心对话，疏通引导，这是毛泽东最常用的思想政治工作基本方法。

1938年春天，全国各地大中城市的许多革命知识分子和青年学生来到了延安抗日军政大学学习。当时，抗大初建，校舍简陋，教材、教员相当缺乏，更没有教具，衣、食、住、行都很困难，条件差、生活苦，劳动多，有些从大城市来的青年开始受不了这般苦，便发牢骚，讲怪话，学员中不断反映出各种思想问题，个别人甚至说：“什么军政大学，干脆叫劳动大学吧。”毛泽东了解到这些情况后，决定亲自到抗大去讲课，做思想政治工作。

在课堂上，毛泽东没有直接点名批评发牢骚讲怪话的学

员，而是从劳动创造人，创造了人类的物质文明和精神文明这个唯物辩证法最基本的道理讲起，然后重点讲述了作为革命者参加劳动锻炼的伟大意义。接下来，话锋马上转向了陕甘宁边区的现实情况，他非常诚恳地说，抗大不断在扩大，学员数量成倍增加，而学校又要办好，缺乏经费，靠的法宝只有一个，这就叫做艰苦奋斗。他说，抗大学生数千人，编了几十个队，每个队都已配备了一些必要的勤务人员，不够用也不能再多补充了，那么，大家的吃、穿、用、烧，大量的服务性工作由谁承担？如果从前线调一些战斗部队回延安，来代替抗大的学生担负这些日常的劳动，这样做是增强了抗战力量，还是减少了抗战力量？我们办抗大是为了抗战，那么那种减少抗战力量的事情，我们能办还是不能办？毛泽东这一席话，引起了学员们的沉思。毛泽东把提出的问题，请大家研究讨论，出主意，想办法，并商量如何解决的意见。学员们在课后展开了热烈讨论，思想认识取得了一致，思想上的问题解开了，一些讲怪话、发牢骚的学员还在讨论会上自觉地作了自我批评，表示要下决心，锻炼和改造自己，增强劳动观点，甩掉“少爷”作风，表示今后要在艰苦的环境中磨炼摔打自己，早日成为一个真正的无产阶级革命战士。从此以后，艰苦奋斗逐渐成为抗大的优良传统和作风。几十年过来，许多当年参加过抗大学习的老同志回忆起这段历史，总是感到骄傲和光荣。

毛泽东就是用这种充分说服，而不是以势压人的思想工作，来转变并统一干部、群众的认识的。

思想政治工作是不可能一劳永逸的。随着形势和环境的变化，思想问题不断产生。面对不断产生的不同意见和认识，毛泽东为了引导大家摆脱错误看法的束缚，不是采用行

政命令压服的办法，而是不厌其烦的坚持说服教育的方法。

1930年前后，由于受李立三“左”倾盲动主义的影响，红三军团的少数领导人坚持在红军尚为弱小的时候就去进攻敌人重兵把守的中心城市，于是，在打不打长沙问题上展开了激烈争论，三军团领导人不顾客观情况，坚持打长沙，说什么：三军团一个军团也能打下长沙，现在两个军团会合打，还怕什么，你们一军团不敢打，就站一边看，我们三军团单独打。当时长沙，有敌军三十一个团，而我方兵力实际只有十三个团，敌人兵力超过红军一倍多，且筑有较坚固的防御工事，实际情况不允许红军攻打长沙，中央命令要打，三军团也坚持要打，怎样把部队从“左”倾冒险主义影响下，引上正确的轨道？这是摆在毛泽东面前的一个很大困难，为了团结三军团，毛泽东以最大的忍耐进行说服和等待。

“毛委员有办法”，这是当时红军中流行的一句话。毛泽东确实有办法。他借三军团攻不下长沙，进退两难之机，因势利导，提出攻城部队暂时撤离攻击位置，向长沙东南郊“散开”，诱敌出来，以便在运动战中歼灭。这样可暂时避免红军与敌人正面硬拼的场面，但问题并没有得到彻底解决。之后，经过一系列会议和一次又一次争论，终于把整个队伍从长沙周围撤出，并从湖南回到江西。为了团结三军团，毛泽东亲自到安源三军团驻地，专门做了一个星期的说服解释工作，使三军团领导人正确估量形势和革命力量，开始从以前的错误思想转变过来。

刚刚做通三军团的工作，中央长江局军事负责人周以粟又带命令来到部队，准备说服毛泽东，把部队开回去打长沙。周以粟刚一到达，毛泽东热情地把他迎到住所，并与他亲切而又通宵达旦地交换意见，这位本来是坚决拥护立三路



线的长江局代表竟放弃了原来的错误意见，眉开眼笑地完全接受了毛泽东的正确主张，并成为积极的拥护者，心悦诚服地称赞毛泽东的高瞻远瞩。

毛泽东进行说服教育工作的方法是灵活多样的，结合中心工作，针对性非常强。作为领导，他并不靠发号施令，而是以宣传正确的纲领、政策来使人信服。在1931年的罗坊会议上，客观形势已不允许去打大中城市，蒋介石又集结兵力进攻我中央根据地，那么在哪里打击来犯之敌又成了会议争论的焦点，是前进打还是就地打，抑或是后退打，也就是说是在白区打，还是在红区打，意见纷纭。有一些人主张前进到敌占区去打，提出“御敌于国门之外”，反对战略退却，理由是退却丧失土地，退却危害人民。对此，毛泽东在会上，用许多道理反复说明需要退一步，以取得主动权的道理。

毛泽东说：退却，退到我们根据地内，可以取得根据地人民的援助，可以最大限度地集中兵力，可以使敌人分散、疲惫，可以造成敌人的过失，而且及时退却，使自己完全立于主动地位，以逸待劳转入反攻，有极大的影响。

面对人们中间存在惧怕退却丧失大块根据地的思想状况，毛泽东阐明“将欲取之，必先与之”的道理，引导大家认识只有丧失才能不丧失，以一时的丧失，才能换得消灭敌人，然后再收复失地。同样，不在一部分人民家中一时地打烂些坛坛罐罐，就要使全体人民长期地打烂坛坛罐罐，惧怕一时的不良政治影响，就要以长期的不良影响做代价。

毛泽东要求到会的干部不忘井冈山的经验，要造成“敌疲我打”的形势，坚决实行战略退却，并说服了广大干部和群众，使大家同意。在坚持耐心说服的基础上，经过深思熟

虑，毛泽东提出了“诱敌深入”的口号。他用富有说服力和振奋人心的动员报告向广大指战员详细说明我军反“围剿”的有利条件，也反复说明了“诱敌深入”的必要和好处。

经过毛泽东的争取、诱导和反复的思想政治工作，罗坊会议后全军上下统一了思想。这样，就保证了我军能够集中兵力，大步进退，诱敌深入，各个击破，在运动战中歼灭敌人的有生力量，使我们在反“围剿”战争中稳操胜券。

在长期敌强我弱的战争环境中，我军为争取保护每块土地都要付出很多的血的代价。因此对中央的战略意图，毛泽东时常反复告诫广大指战员，长远利益与眼前利益是既有区别又有联系的，教育干部和群众要把眼光放长远些。

### 三、注重说理

毛泽东做思想政治工作的特点是，不仅非常强调以理服人，而且非常注重说理的艺术。为了改变人们中间的错误认识、糊涂观念，为了提高干部的素质水平，为了向广大群众进行形势教育和政策方针教育，他总是采用不同的说理方式。他有时是从正反两方面的对比去引导大家，有时是循循善诱的正面灌输，有时则是耐心细致的个别帮助。他总是针对不同环境、不同教育对象，卓有成效地开展思想政治教育。

1930年，在古田会议开过后，红四军中旧的一套破了，新的一套还没有树立起来，特别是在管理教育方面，军阀主义的管教方法被废除以后，一部分干部对部队的管理教育，表现了缩手缩脚，更多的人则感到不知应该从何处着

手。红军靠什么保证部队的战斗力？靠什么保证部队管理？毛泽东一向认为，应该靠党的思想政治工作，共产党领导革命的思想工作是我军的生命线。党对军队的领导是靠思想政治工作来实现和保证的，经过政治教育，红军士兵有了阶级觉悟，都有了分配土地、建立政权和武装工农等项常识，都知道是为了自己和工农阶级而作战，这使他们在艰苦的斗争中不出怨言。

毛泽东通过检查落实古田会议决议情况，发现了部队存在的问题，从而及时向干部们进行正面教育，他专门为红四军大队以上的干部召集一次会议。会上，他详细向大家讲解了如何对部队进行管理教育，反复强调：“工农红军不同于其他武装”，它是共产党领导的部队，是无产阶级的武装，与历史上所有的军队有本质的区别。一切反革命军队为迫使广大士兵为他们卖命，不得不采用欺骗、麻痹和镇压的手段，而我们的军队恰恰相反，我们是由许多有觉悟的劳动人民，为了共同的目标而组成的一个革命大家庭，无论干部还是战士，在政治上是一律平等的。因此，必须以新的管教方法来代替旧军队的管教方法。所谓新方法，毛泽东把它归纳为七条：

第一，干部要群众化，当了干部就高人一等，是旧军队的作风，我们的干部必须深入群众。群众化了，才能和战士真正打成一片，战士才敢接近你，才能把心里话告诉你。也只有这样，才能真正了解战士的思想问题和困难。适时地、有的放矢地予以解决。毛泽东特别强调，干部群众化是做好部队管理教育工作的先决条件，他号召到会的全体干部放下架子，深入到战士中去。

第二，干部要时刻关心战士，体贴战士。毛泽东说，这

个问题是测验每个革命干部有没有群众观点的标准。我们的干部要时刻关心战士的疾苦，解决战士的困难。只有这样，才会使我们的部队团结得象一个人，成为不可摧毁的力量。

第三、干部要处处以身作则，作战士的表率。毛泽东把这一条看作是做好部队管理教育工作的重要因素。他说，我们的干部必须是执行纪律，服从命令的模范。“只许官家放火，不许百姓点灯”，制法违法，不是共产党的作风。

第四、干部要学会发动战士自己教育自己，管理自己，走群众路线。毛泽东再三提醒干部要相信群众的力量，相信广大群众中有英雄。他说，我们的战士有着丰富的斗争经验和勇于创造的精神，我们应当充分地运用群众的斗争经验，群众的创造来教育自己，管理自己。

第五、说服教育重于惩罚。毛泽东强调必须懂得革命要靠自觉，不能靠强迫命令。他反复告诫干部：我们的战士是最懂得道理的人，只要把道理讲清，他们就会自觉地遵守纪律，勇往直前，所向无敌。当干部的责任就是要提高战士的思想觉悟，而提高思想觉悟最有效的办法，是加强思想政治工作，加强说服教育。在必须以纪律制裁的时候，也要使被处分的人能认识错误，改正错误，一切不教而诛的作法都是错误的，必须坚决反对。

第六、宣传鼓动重于指派命令，反对命令主义是每个干部应该牢记的。当时，毛泽东引古喻今讲了三国黄忠老将大败夏侯渊的故事。年迈体衰，很难取胜的黄忠，被诸葛亮使用的“激将法”把勇气鼓了起来。毛泽东说，我们的战士是有高度阶级觉悟的，用不着“激将法”，但是我们的干部，却要学习诸葛亮善于作宣传鼓动工作，用宣传鼓动去提高战士的阶级觉悟，启发大家的革命英雄主义，把道理讲清，任务讲

明，战士们就可以排除万难，勇往直前。专靠指派命令，不做宣传鼓动，就是执行了命令，也不会得到更大的成绩。

第七、赏罚要分明。执行赏罚的时候，最好的办法是通过群众公议，组织批准，这样的结果，既能教育个人，又能教育全体。

毛泽东的讲话通俗易懂而又简明生动，使大家都感到受益非浅，经久难忘。在毛泽东的教育和启发下，干部回到部队后，加强了管理和思想教育，部队面貌发生很大变化，向着新型的人民军队飞跃迈进，短短半年中，取得了多次战斗的胜利，根据地迅速扩大了，部队也发展了，每个排都能独立执行战斗、发动群众等重要任务，部队士气旺盛，战斗力显著提高，群众工作异常活跃。这一切都是与毛泽东及时抓住干部的思想问题，向他们进行正面教育分不开的。

争取胜利要靠强有力的思想政治工作。因为，当时的党组织几乎完全是农民成分的党，若不给以无产阶级的思想领导，其趋向将会是错误的，整个民主革命时期，毛泽东反复强调这一点。特别针对宣传灌输党的方针政策。他经常说，不光要使领导者知道，干部知道，还要使广大的群众知道。因为只有让广大指战员都认清形势，明确方针，才能上下一致，齐心努力，取得胜利。

解放战争中，为了将引向国统区的战争取得胜利，毛泽东教育干部战士：胜利的关键，第一是善于捕捉战机，勇敢坚决，多打胜仗，第二是争取群众站在我军方面。基于这样一个方针政策，毛泽东在号召根据地部队要向主力部队学习。在打到外线去的同时，又及时总结当时群众在实践中创造的自我教育形式和范例，使他的思想政治工作艺术有了新的创造和发展。他要求部队出发前一定要进行整训，展开

诉苦教育，战局形势教育，和主力已打出去的英勇无畏的事实教育，用以激发指战员对阶级敌人的仇恨，认清不仅要在内线打，保卫解放区，而且还要去解放全国的阶级兄弟。

由于出发前进行了这种讲明形势、任务的正面教育和开展诉苦教育相结合的生动的思想工作，部队广大指战员迅速地接受了党中央提出的外线作战方针，决心多打胜仗，搞好群众工作，迅速开创新的根据地，完成中央交给的任务。

出发后，虽然面临着顽敌和坚固的河防工事，但是由于动员深入，士气高昂，战士们已有了到外线打硬仗的思想准备，他们机智地利用黑夜和连天大雨，敌人看不清，听不清的机会，巧妙地把偷渡和强渡结合起来。三门峡渡河战斗的两个集团军，都仅用半小时的时间就突破了黄河天险，首先渡过河的部队，并未因人数少而贻误战机。他们抓住敌人混乱之时，攻占了敌人的外围工事，还利用刚缴获的敌人服装、符号，化装后以假乱真，巧妙地攻下内城；有的部队则是以六个半小时急行军九十里的速度，突然把敌人包围歼灭。

由此可见，毛泽东要求部队深入开展思想政治动员，已使党中央提出将战争引向国统区的方针变成了群众的自觉的行动，产生了巨大的力量，从而取得了一个又一个的辉煌战绩。

在部队取得巨大胜利的情况下，毛泽东又及时提醒部队：在连续作战的同时，积极进行发动群众的工作。在“分兵以发动群众，集中以应付敌人”的思想指导下，部队在紧张作战的情况下，不仅抽调干部作地方工作，并且还发动整个部队做群众工作，团以上成立工作队，各连组织民运小组，每个班还有专门的民运战士，使国统区的群众工作迅速

铺开。在毛泽东反复教育下，广大指战员都懂得，将战争引向国统区，不仅靠作战，而且靠政策，党的政策是争取群众、发动群众的武器。所以，他们在做群众工作中自觉地把执行党的政策和三大纪律八项注意，作为行动准则，从而深受群众爱戴和拥护。

毛泽东不仅要求部队很好进行战前动员，打到外线之后，他对部队的思想情况更加关注，要求干部把部队的思想情况列为向上报告的主要内容之一，以便及时了解部队思想状况，提醒督促干部去抓活生生的现实教育，广泛展开立功运动，发挥指战员的积极性，以克服在新区作战，困难增加情况下少数人员的畏惧情绪。

部队在毛泽东不断强调思想工作的正面教育下，虽然连续转战很少休息，粮食供应困难，伤员不断增加，但是，士气始终高涨。无数的事实证明：毛泽东坚持以理服人，正面灌输、政治动员等思想政治工作艺术，是使我们党的方针变为群众的实际行动的重要保证，也是我们无往而不胜的一个法宝。

#### 四、“天大的好事”

批评也是一门艺术。在毛泽东思想政治工作艺术中，不仅仅是经常对干部、群众正面激励和马列主义的理论灌输，而且经常为了对某种思想和行为的否定，把诚恳的批评寓于耐心细致的个别教育中。毛泽东为我们党培育了积极的思想斗争的好风气，形成了批评与自我批评的优良传统，创造了“团结——批评——团结”的公式和“惩前毖后，治病救人”的

方针。

通过个别谈心进行批评教育，是毛泽东进行思想工作的一种常用的方式。他善于根据不同的对象，采用不同的谈话方式，且富有艺术性和实效性。

他针对党内军内的干部思想问题，单刀直入进行个别谈话和批评。“响鼓得用重锤敲”，不但解决问题干脆利落，而且使受批评者得到教育和鼓舞，既分清是非，又团结同志。

毛泽东把整风和生产比作“两个环子”，他经常同干部谈话，要他们学会抓这“两个环子”。

毛泽东语重心长地说，你们当旅长、团长的同志，在整风中不要怕丢脸，下级对你们的意见，让他们统统讲出来，他们窝在心里的怨气吐完了，心情就舒畅了，你们把架子放下来，如实地向群众检讨反省一番，上下级之间的关系就改善了，内部就会更加团结了。毛泽东还特别赞扬边区一家老乡给我们一个分区司令员提了意见，这是天大的好事。他说那个老乡很有觉悟。中国几千年的历史，都是老百姓受官府的气，受当兵的欺负，他们敢怒而不敢言。现在他敢向我们一个分区司令员提意见，敢批评这位“长官”，这有多么好，这是多么了不起的变化。毛泽东借用这样的事例引导干部要正确对待群众意见，正确对待自己已经取得的工作成绩，满怀信心地去创造未来的新生活。

毛泽东除了对一些领导干部反复耐心进行个别批评帮助外，在延安时期，还无微不至地从思想上关心文艺工作者，对他们存在的问题，则是细致地进行与人为善的批评引导。他对这些知识分子的错误思想往往是采取启发、商讨的批评方式，使之在亲切的讨论中，认识自己的错误，转变自己的思想。



在抗战初期，大批文艺工作者抱着满腔的热情，先后从敌占区和蒋管区奔向革命圣地延安，他们对国民党统治的专横腐败不满，而对共产党崇敬热爱。他们追求光明与进步，要求抗日、要求革命。但是他们当中又有许多人，由于长期生活在国民党统治区，工作在上海的“亭子间”，都不同程度地存在着轻视工农、轻视实践的弱点，到了延安以后，他们中的不少人，仍然以旧的世界观、旧的思想感情对待群众，对待党的文艺事业。有人要以所谓“鲁迅笔法”来“暴露”解放区的“黑暗”，讽刺和攻击党与革命人民，含沙射影地攻击延安革命根据地，发泄对党的不满，确实迷惑了不少人。

在这种情况下，文艺究竟应该为谁服务，又应该如何服务，这就成了当时亟需解决的问题。毛泽东决定召集延安的文艺工作者举行座谈会，讨论文艺工作中的带根本性的问题。

为了开好文艺座谈会，毛泽东坚持从实际出发，听取群众意见，先后个别地或一批一批地找了许多文艺工作者到他家去谈话，了解他们的愿望和要求，细致地询问他们的思想和工作情况。毛泽东在谈话中，对一些错误思想，先是认真倾听，然后有针对性地做思想转化工作，一次不行再找第二次。毛泽东先后与有的同志谈心三次。对这些同志，他并不是板起脸孔指责他们，而是面对面坐下来，象商量事情一样，提出问题，回答问题。

毛泽东与同志们座谈的一个突出的特点，是让大家敞开思想，同时不隐瞒自己的观点，对一些似是而非的意见，恳切地进行批评引导。譬如，有些人提出文艺工作不是立场问题，认为立场是对的，心是好的，意思是明了的，只是表现了不好的结果，反而起了坏的作用。对此，毛泽东不仅没有

回避实质问题，而且坦然地同他们说，这里所说的好坏，究竟是看动机（主观愿望），还是看效果（社会实践），唯心论者是强调动机，否认效果，机械唯物论者是强调效果，否认动机。我们是辩证唯物主义的动机和效果的统一论者。强调动机，忽视效果，只能使我们为自己的错误辩护，而无助于认识错误，改正错误。但如果完全扼杀动机的差异，那是不符合实际的，比如医生用药不当，病人死了，那和蓄意谋杀是很不相同的。但是，用药不当，也总是犯了严重错误，应当承认错误，严肃对待，认真总结，努力提高自己的业务水平，不能认为不是有心治死人，就不负什么责任，可以再犯同样的错误。我们判断一个党、一个医生、一个作家，不仅要看实践，也要看效果。真正的好心，必须顾及效果，真正的好心，必须对于自己工作的缺点错误，有完全诚意的自我批评，决心改正这些缺点错误。同时，毛泽东又对大家提出如何认识文艺的“暴露”问题，表明正确看法。他认为对于革命的文艺家，暴露的对象，只能是侵略者、剥削者、压迫者，及其在人民中所遗留的恶劣影响，而不能是人民大众。人民群众的缺点、落后现象不应当挂在人民群众的帐上，应当挂在剥削阶级的帐上，不能用“自我批评”这一类说法来为“暴露黑暗”论辩护。

座谈会上，毛泽东认真倾听着每一个人的发言，并亲自作笔录，对于发言人提出的错误看法，他也耐心地听，细心地记，总是让人把话讲完，从不厌烦地打断人家的发言并立即反驳。所以，许多参加毛泽东亲自主持的延安文艺座谈会第一次会议的同志认为，座谈会开得民主、认真，热烈而又愉快。

座谈会第二次会议召开时，国民党主要掌权派蒋介石正

策划胡宗南的部队包围陕甘宁边区，内战危险，气氛紧张，为开好座谈会，毛泽东不谈文艺，先谈形势，他对战局的分析有充分胜利的把握，对当前的形势有正确的估计，以他那平和的情绪感染了到会的每一个人，一扫笼罩着会议的紧张气氛，使座谈会得以顺利地进行下去。

第三次会议，毛泽东做了总结发言，在为群众以及如何为群众这个文艺的根本方针上，毛泽东作了深刻的科学的阐述。参加座谈会的人毫无拘束，畅所欲言，各抒己见。毛泽东常和大家坐在一起，讨论研究，边听边插话。整个座谈会期间，毛泽东很注意把正面批评教育与会下个别谈心教育相结合，取得了很好效果。通过座谈讨论和辩论，毛泽东在讲话中对文艺工作者提出的要求与问题，大家都感到心服口服，促进了大家转变思想。

会后，延安各单位的文艺工作者，纷纷深入农村、工厂、部队的斗争生活，吸收群众生活的营养，创造了一批深受群众欢迎的文艺作品。

## 五、民主的方法

只有坚持民主的原则，才能使思想政治工作的开展符合人民群众的意志、利益和需要，才能使人民增强主人翁责任感，充分发挥主动性和积极性；对于群众中存在的思想认识上的不同见解，必须贯彻民主的原则，以同志式的平等态度，鼓励讨论，各抒己见，因势利导，求得统一。

毛泽东一贯反对在思想政治工作中舍弃说服教育和批评与自我批评的方法，去采取压制、堵塞、强迫命令的办法。

他说：凡属思想性质的问题，凡属于人民内部的争论问题，只能用民主的方法去解决，企图用行政命令的方法，用强制的方法解决思想问题，是非问题，不但没有效力，而且是有害的。因为人们的思想问题只要存在，总是要在行动中表现出来，采取强制措施，要他们不反映，不表现是不可能的。

古人云：“防民之口，胜于防川”。思想认识问题，不能压制，堵塞，对不同的认识，不同的观点，只能采取疏通引导的方针，我们通常讲，思想政治工作的基本方针就是疏导。这个疏通引导，正是思想政治工作的民主原则，疏通了各种发表言论、议论的渠道，广开言路，使下情上传，上情下达。与此同时，在人们畅所欲言中，肯定正确的思想和意见，加以采纳，改进和推广，对不正确的思想、意见，要积极引导，进行动之以情，服之以理的教育，从真诚的团结愿望出发，经过批评和斗争，达到统一认识，步伐一致，取得胜利。

坚持民主的原则，还包括尊重人民群众的主人翁地位，确保教育者与被教育者的完全平等。

毛泽东认为，中国不但人民需要民主，军队也需要民主主义，因为民主制度是我军战斗力的保证，是破坏封建雇佣军队的一个重要武器。同时，它又是教育俘虏兵的良好方法，毛泽东说过，同样一个兵，昨天在敌军中不勇敢，今天在红军中很勇敢，就是民主主义的影响。

当年，毛泽东率领部队在进军井冈山途中的“三湾改编”，就迈出了军队民主改革的第一步，是我军实行民主制度的开端。它对实现向井冈山的战略转移起了重大作用。也为奠定我军民主制度打下良好的基础。士兵委员会的建立，就是实现部队民主的一个最好组织形式。那时的士兵委员会

很有点权力，军官要受士兵委员会的监督，做错了事，会受到批评，甚至制裁。当时有的同志看不到这是一种进步，而耽心会滋长部队中极端民主化和平均主义。但是，毛泽东看得更深更远。他认为，部队的实际情况是民主不够，而不是什么极端民主化和平均主义的问题。要想改掉旧军队的一套带兵方法，奠定新型的官兵关系，只有建立士兵委员会，才能更彻底、更有效地肃清军阀残余。有了真正的民主，才能提高群众觉悟，然后，才能建立巩固的集中，农民的极端民主化和平均主义才能克服。

毛泽东强调只有干部处处以身作则，作风民主，士兵才能在自觉的基础上爱护干部，听从指挥。经过这种经常的艰苦深入的政治思想工作和继续进行的民主改革，官兵真正做到了同甘共苦，真正达到了“军民一致，官兵一致”。这样，士兵中开小差的极少。当时发生了这样一件事。毛泽东带领部队下山去接应部队由湘南返回井冈山，夜间行军遭到敌人袭击，部队被打散了，大家很着急，但第二天清晨一集合，只少了一个担架兵，谁知当部队回到井冈山上时这个担架兵早已回来了。

延安时期的毛泽东，已是党的主要领导人，但他非常注意倾听人民群众的意见，不管工作多忙，总要亲自阅读群众的来信，对信中提出的一些重要问题或合理要求，毛泽东还要记录下来，甚至亲自复信。毛泽东对报纸上的群众来信，也看得很仔细，还用笔对重点做上记号，留作研究问题时参考。

其实，毛泽东的民主作风，早在遵义会议前后，很多同志已经深有感受。他们回忆说，当年的毛泽东沉着、练达，思想更加缜密、周到，特别是更善于团结，而且也很会做人

的工作。一些同志对“左”倾路线认识不清，盲目跟着走，他为了说服、教育他们，真是苦口婆心，不厌其烦。遵义会议后，毛泽东重新回到中央领导岗位。他更加注意团结大多数，他常同中央军委、中央领导人周恩来、王稼祥、朱德、张闻天等一起商讨军机要事，从不一个人说了算。由于毛泽东很注意做人的思想工作，善于团结大多数，认真听取同志们的意见，集中集体的智慧，因而同志们都真诚地拥护他的领导，形成了全党全军上下一心共度难关的局面。

党的七大，始终洋溢着非常民主，非常团结，非常融洽的气氛，这与毛泽东反复倡导的民主精神是分不开的。毛泽东要求大会每一个报告、决议、文件不仅会前经中央做好充分准备，而且还要经过全体代表，详尽讨论提出意见，加以修改。关向应同志当时在医院养病，不能参加会议，毛泽东就派人去看望，将会议情况不断告诉他，并征求他的意见。毛泽东为了指导会议进行，经常参加各小组的会议，一方面注意听取大家的发言，从中吸取经验、发现问题，一方面又作些启发诱导，让大家更深一步去思考。由于毛泽东讲问题总是深入浅出，通俗易懂，并夹着风趣幽默的语言。所以，他走到哪个小组会，哪里总是非常活跃。

当会议酝酿中央委员候选名单时，有个小组提出，要不要考虑“山头”问题，有的同志认为应该取消“山头”，有的同志认为还需要照顾“山头”。当时毛泽东也在场，他认真听完两方面的意见，并没有以一个领导的口吻去做指示，而是非常坦率，诚恳地讲了他自己的看法。他说，我们要反对和消灭的只是“山头主义”的错误倾向，我们之所以要反对和消灭它，是因为它妨害我们党的团结与统一。至于“山头”，它是中国革命具体历史条件形成的，在革命史上曾起过一定作

用，它是一个客观存在着的东西，不能简单地宣布取消了事。那么对“山头”的原则应该是，承认山头，削弱山头，最后再消灭山头。讲到这，毛泽东又明确表示，这仅仅是他自己的个人意见，至于这样做好不好，请大家再讨论，再考虑。可见，毛泽东时刻注重以民主的原则和方法来做同志们的思想工作。

在这样一种高度民主作风、民主精神指导下，七大的代表们心情舒畅，能够畅所欲言，有的坦诚地提建议，有的由衷地作自我批评，大会开得非常成功，全党在毛泽东思想的旗帜下，达到了空前一致的团结。

在相当长的时间里，毛泽东开展思想政治工作，都是以同志式的态度，平等的原则，朋友般的情谊，对待自己的工作对象和共同工作的战友，他从不以教育者、领导者自居，从不以势压人，从不板起面孔训人，特别是他担任中央领导工作后，更注意平等地交流思想，交换意见，互相尊重，亲如一家，情同手足，这是很值得我们学习和发扬光大的。

在长期革命斗争实践中，毛泽东用民主的艺术去做思想工作，不仅有的放矢地解决了干部群众中存在的各种思想问题，而且也逐步提高了思想政治工作在人民群众中的形象和地位。

## 六、以情动人

思想政治工作的对象是活生生的人，而人是有感情的，其行动往往又受感情支配。人们要求得到别人真挚的感情，也要求自己的感情能够得到真诚的接受。因此，做思想政治

工作，不光要强调以理服人这一面，也要强调以情感人的另一面，甚至首先要关心人，了解人，然后才是教育，只有对群众诚心，群众才会对你真心。实践证明，动之以情是思想政治工作的重要方法。我们说思想政治工作无非是一种思想和心理交流，而情感正是这种交流的中介桥梁，如果理与情不结合，即使道理讲得对，也不能打动人心。只有对群众怀有深厚的无产阶级感情，并知道怎样才能激发起群众的革命热情的领导者，才能真正做好群众的思想政治工作。

关怀体贴是与人民群众建立深厚的感情的首要条件。毛泽东在他做思想政治工作的长期实践中，多方面展示了他那以情感人的艺术才能。

1940年，陕甘宁边区政府向群众多征了一些公粮，群众有怨言，一些同志听了心里很不舒服，而毛泽东却从群众情绪和呼声中，发现我们实际工作中的问题，他说：“二十万担公粮，天怨人怨”，并马上建议减少征粮，号召部队开展大生产以减轻人民负担。

毛泽东在注意了解群众情绪，倾听人民呼声的同时，经常深入群众、密切联系群众，为我们党树立了优良的传统作风。早在古田会议前后，毛泽东常用鱼水关系来形容红军同群众的关系，他说，三国时候的刘备，把诸葛亮比作水把自己比作鱼，说明诸葛亮的重要。由此借喻我们共产党人是把人民群众比作水，只有把根子扎在群众中，我们才能打胜仗，立于不败之地。他用这个浅显的道理，常常教育干部、战士，使红军上上下下都深懂得鱼水关系。所以，尽管当时红军中存在一些旧军阀的作风，如打骂士兵等等，但很少发生打骂老百姓的现象。

深入群众，熟悉群众，不仅是为了与群众同呼吸，共命



运，而且为了虚心向群众学习，吸取群众智慧，毛泽东的高超艺术在于从真心诚意的关怀、尊重和信任群众出发，感动群众，以达到感情上的融合，实现思想上的统一。

毛泽东常说，你要群众拥护革命，你就要关心群众。他十分关心群众利益，生活疾苦，从土地、劳动，以及日常的柴米油盐，他都想到了。那是1931年夏天，闽西根据地正搞土地革命，分田分地，毛泽东提醒干部说，一定要注意把肥田、瘦田搭配均匀来分，替贫苦的农民设想得周到一些。每当干部汇报时，毛泽东都反复叮咛：心里要时刻想到群众，要把群众利益摆到第一位，要对群众负责到底。他常常给干部出主意：动员群众多种杂粮，多种油菜，多种麻，试种棉花，来解决缺粮、缺布、缺油等困难。关于安排群众生活，他要求干部逐步做到，每家每年要储存三袋菜干，不分老少，每人每月要有三斗稻谷等。按照毛泽东的办法去做，使根据地的人民和军队战胜了敌人的重重封锁，克服了种种困难。

毛泽东经常用自己的切身体会告诫干部：你要群众跟着走，就要关心他们的生活和要求。他语重心长的说，群众过日子不容易呀，担子不轻呀，我们共产党人只有全心全意为人民谋利益的义务，而决不能有半点欺压群众，占群众便宜的权利。建国以后，毛泽东仍非常关心群众生活，他常说，我们共产党人，什么时候都要想到群众，群众生活不能改善，我们问心有愧啊，睡觉也睡不安稳！中医看病，首先要看舌打脉，望、闻、问、切，做一番调查研究，才能对症下药。我们搞革命工作，不了解情况，不懂得实际，不了解群众的情绪和要求，怎么能提出正确的方针、政策和办法来？

1933年夏天，由于受“左”倾路线的影响，根据地某些

县，为完成扩军任务，搞强迫命令，造成一些群众思想不通，躲到山上去了。毛泽东了解到这件事后，派出工作组去继续发动群众，走之前，他反复交代工作组，一定要倾听群众的意见，群众为什么要躲到山上去？一定要深入下去，了解清楚，看看他们究竟有什么实际困难，要体谅群众的实际困难，实在有困难应该照顾。按照毛泽东的办法，工作组深入了解情况做工作，很受群众拥护，老百姓连夜打着火把到山上去叫亲人回来，短短几天就完成了扩军任务。

毛泽东对于在他身边的工作人员，都给予无微不至的关怀。杨成武回忆长征过草地时激动地说，毛主席把他找去，详细地告诉他过草地可能遇到的困难，具体地指示解决的办法，并嘱咐杨成武：要尽量想办法，多准备粮食。对部队已准备八个同志用担架抬着向导带路一事，毛泽东说，要告诉抬担架的同志，抬稳当些，要教育、尊重少数民族向导。同时他提醒说，一个向导解决不了大部队行军的问题，你们必须多做些路标，好让后面的部队跟着路标顺利前进。谈完话，毛泽东发现杨成武还未吃饭，又要急着赶几十里夜路，马上把自己的晚饭——六个小鸡蛋般大的青稞黑馒头端了出来。

在过草地第七天，也是长征中最艰苦的时候，部队面临最大的考验，断了几天炊，粒米未沾，个个饿得头昏眼花，毛泽东也只剩下了最后几小块青稞饼，这还是平日吃野菜省下来的。就在这时，毛泽东发现两个战士，无声地倒在路边，毛泽东弯下腰，温和而又亲切地拍拍他们，“同志，不能倒下去”。两个战士说，我们已两天没吃东西了，实在走不动。毛泽东没说一句话，默默掏出那仅有的几块饼，不顾警卫员们阻止的眼光，把饼送到那两个战士手中，然后，一字

一顿地说，再走一天，就可以出草地了，无论如何要走出去。最后，又让人牵来马，请其中一个最弱的战士骑上去，另一个让人搀着向前走。在漫长的征途上，毛泽东就是这样，给了全军战士以力量。

在毛泽东的亲切关怀下，红军同风雨、冰雪和饥饿搏斗，粉碎了反动派骑兵的袭击，克服了许多想象不到的困难，终于把连野兽都走不过的沼泽、草地征服了。

获得“第二次生命”。这是毛泽东身边工作人员吴吉清永志不忘的一件事情。陕北胜利会师后，毛泽东的警卫员吴吉清不幸患了病，病势越来越重，开始以为是不服陕北的水土，毛泽东几次催促他去看病治疗，吴吉清都满不在乎，认为自己年青能顶过去，谁知病到第五天，一躺倒就再也爬不起来了，毛泽东又是疼爱又是责备说，强汉抗不过病。随即派医生打针吃药，第二天，仍无好转，毛泽东马上派人用自己的担架把吴吉清送到红军野战医院，经诊断为重伤寒，他知道后又马上赶来看望，吴吉清深怕毛泽东被染上病，苦苦哀求他不要再来，可越是这样，毛泽东却坐了下来，细心安慰和鼓励吴吉清同疾病作斗争。入院七八天后，吴吉清病势加重，被医生误诊为死亡，送往太平间，这一情况被前往探视的同志发现，报告了毛泽东。当时，毛泽东很生气，告诉医生，凡经过长征的同志，不管是马夫，还是伙夫，都是党和国家的财富，要医生想尽一切办法抢救吴吉清，哪怕只有1/10的希望，也要把他抢救过来。毛泽东搁下电话后，立即来到医院，并把他自己的备用药品也拿了过来，吴吉清终于又获得了第二次生命。

毛泽东就是这样，对于革命队伍中的人，无论职位高低，他都给予无微不至的关怀，尽管有些不是他身边的工作

人员，毛泽东同样给予真挚的阶级之情和阶级之爱。

延安时期，红军野战医院来了一名重伤员，子弹打在胸部，伤势很重，在极端困难的医疗条件下，医生尽了一切办法，但是很难挽救伤员的生命，这个伤员时常处于昏迷状态，不时微弱呼唤着：毛主席、毛主席。当伤员偶尔清醒时，医生才弄清楚，他参加革命几年，从未见过毛主席，他渴望能见到毛主席，哪怕只看一眼也好。医院担心毛主席工作忙，住地远，恐怕没时间来，最后还是决定，打个电话，让毛泽东知道为好。

清晨，毛泽东刚刚起床，得知此情，立即赶往医院，还说，伤员很危险，不知能不能赶上看他。毛泽东平时不骑马，而这次一出门，就跨上小黄马，放马奔跑，到了医院，他顾不上休息，连忙走进病房，轻轻走近伤员，伤员激动得伸出双手，紧紧握住毛泽东的手，脸上浮现出幸福的笑容，缓慢地合上双眼，停止了呼吸。在场的同志，看到此景此情，无不深受感动，毛泽东充满感情地说，你是我党的好同志，我们永远不会忘记你。随后，他参加了埋葬烈士的工作，开完追悼会，又回到医院。他不顾劳累，走遍了医院的每个病房，和伤病员一一握手，亲切慰问，从清晨到黄昏，毛泽东没有休息，也没有吃一点东西。归途中，他看到小街上有卖东西的小店，让警卫员买了几个烧饼，当警卫员把烧饼递给他时，他正在马背上思考问题，忽然他说，不是买给我吃的，我不饿，你们累了一天，你们吃吧。这种对同志的深厚之爱，关切之情，是最好一种思想政治教育。

延安人民永远不会忘记，毛泽东最关心群众的安危，遇到天大风险，也要保护群众。在延安有一天，敌人以四个旅的兵力，突然向我中央机关驻地扑来，毛泽东并不考虑个人

安危，首先惦念着老百姓的安全，再三指示，要有计划地组织群众，跟中央机关转移，有人担心：这样会暴露中央机关的行踪，提议让老乡朝别的方向走。毛泽东指示：一定要让老乡跟我们的部队一起撤退，这样可以减少损失。现在我们军民已凝成一体，就应该对群众负责到底。同时，他立即派人把已朝别的方向走的群众追了回来。

毛泽东的言传身教，使我党我军处处关心群众生活，时时惦记群众疾苦的好作风越来越深入人心。毛泽东无限关怀人民，人民自然也爱戴、拥护毛泽东。

## 七、“赵占魁运动”

善于运用先进的模范事迹，宣传群众、组织群众、鼓动群众，这是毛泽东开展思想政治工作的一条重要方法。榜样的力量是无穷的。先进典型代表着我们事业努力的方向，树立一个好的榜样是非常现实、直观的教育和引导，典型所具有的强人说服力和吸引力，可以使我们通常所进行的共产主义思想教育，更加具体化、形象化，使思想政治工作更加具有号召力、感染力。

1942年初，在延安的第一兵工厂曾发生了一次很严重的事件，当时蒋介石指挥胡宗南向我陕甘宁根据地进攻，为了打退敌人的反共高潮，军委下令给第一兵工厂，要求短期内造出十万颗手榴弹的紧急任务。但是，此刻却有个别坏人煽动工人闹事，并扬言罢工。为此，中央派人到厂，向工人进行深入细致的思想工作，帮助工人正确认识当时敌我斗争的形势，说明事情的真相，使受骗上当的工人，很快觉悟过

来，并揭发了蛊惑人心的坏家伙，在向工人做思想政治工作过程中，发现了第一兵工厂赵占魁一贯劳动态度好，技术水平高，很能团结人，在坏人煽动工人闹事的时候，他坚持岗位，用实际行动进行了抵制。

毛泽东知道了赵占魁的先进事迹后，一下子就抓住这个典型，开展了轰轰烈烈的“赵占魁运动”，推动了边区的工业生产，其他解放区也都开展了赵占魁运动，并且还树立了本地区出现的先进人物。

毛泽东讲过：典型就是政治力量。从那时起，边区政府经常召开劳动英雄代表大会、劳模大会，交流经验、表彰先进。在极端困难的条件下，打破了敌人的封锁，做到了自力更生、丰衣足食，为革命战争打下了物质基础。解放区的赵占魁运动显示了强大的生命力，从1942年到1947年，持续七年之久，促使许多工人提高了觉悟，形成尊重先进、争当先进的好局面，许多落后的工厂转变为先进工厂。

实践证明，抓住典型，带动一般，是开展思想政治工作的行之有效的方法之一。在五十年代初，运用这一方法，在全国不断树立各种典型，命名了成千上万的各级劳动模范，如铁路系统，命名了“毛泽东号”和“朱德号”两个机车组，以后又有了马恒昌小组运动，树立了马万水、赵梦桃、裔式娟等那样的成千成万的先进个人和班组，各行各业都广泛掀起了学先进、赶先进的运动。调动了全国人民建设社会主义的积极性。六十年代初，毛泽东又为全国树立了共产主义战士雷锋这个先进典型，并亲自题词，号召全国人民“向雷锋同志学习”。从此，又在全国范围内，掀起了广泛深入的学习雷锋的群众运动，雷锋那种公而忘私的共产主义风格，爱憎分明的政治立场，奋不顾身的无产阶级斗志，确实在全国人

民心中特别是青少年一代产生了巨大的精神力量。此外，毛泽东在三年困难时期，还曾在工业战线上树立了大庆这面红旗，树立了铁人王进喜这个先进典型。大庆工人顶风雪，战严寒，革命加拼命，开发了大油田，一举使我国摘掉了依靠“洋油”过日子的局面。在创造了巨大的物质财富的同时，大庆人还创造了巨大的精神财富。他们提倡的做老实人，说老实话，办老实事和严格的要求，严密的组织，严肃的态度，严明的纪律，这种“三老、四严”精神，已成为当时全国工业战线的一面镜子。今天，它仍然具有重大意义。

所有这些，都显示了毛泽东在思想政治工作中善于抓住典型，树立榜样带动群众前进的艺术魅力。

## 八、领导者作表率

树立榜样，带动群众前进，这是毛泽东常讲的个别与一般相结合的工作方法，在思想政治工作方面的具体运用。那么这种示范的艺术，还应包括领导率先示范这一重要方面。这就是说，领导者喊破嗓子，不如做出样子，教育者的示范作用，更具有关键性的意义。领导的以身作则，是做好思想政治工作的前提条件。领导者作出表率，才能以己正人，以理服人。舍此，教育群众是没有号召力的。

1929年，毛泽东在闽西时，白天作社会调查，晚上就在一根灯芯的油灯下看书写文章，总是工作到深夜。有一次，特委机关的同志悄悄给毛泽东的灯盏上多添了一根灯芯。毛泽东发觉后，立即找到那位同志，既严肃又亲切地说，我们正处于艰苦的战争环境，节约一滴油，一个铜板，

都为着争取革命的胜利，红军战士能点一根灯芯的油灯，我们当干部的能闹特殊吗？

红军战士们听到这个一根灯芯的故事，无不为毛泽东在工作那么繁忙，生活条件那么艰苦的情况下，却时时把自己当作普通一兵，和战士同甘共苦的精神所感动。

到了延安，毛泽东身上的担子更重了，经常通宵达旦地工作，天气逐渐转冷，战士们都已穿上新发的暖和的棉衣，而毛泽东身上穿的仍是那件已经穿了四个年头的土布破棉衣，两个胳膊肘上，不知补过多少次补丁，袖口露出了棉花，可他总是说，现在边区的经济很困难，大家生活都很艰苦，我们应该省吃俭用，这件棉衣破了，洗洗补补还可以穿嘛。

毛泽东穿着破旧的棉衣，经常到中央各部、马列学院、抗大等单位开会做报告，无论走到哪里，哪里的同志都批评警卫员没有照顾好毛泽东的生活。中央管理局决定搞几尺蓝布给毛泽东做一件新棉衣，但当警卫员把被服厂制好的棉衣送给毛泽东时，他仍坚持要穿旧棉衣。当听说旧棉衣在拆洗后，因太糟已缝不起来时，他要求警卫员去领一件和战士穿的一样的普通灰布棉衣，说我应该和大家一样，绝不应搞特殊。

为了打破反动派对边区的封锁，延安地区很快开展了大生产运动，毛泽东也分到一块地进行开荒生产，警卫员们劝说，主席工作很忙，身体又弱，不一定参加劳动生产了。毛泽东坚决地说不行，大生产是党的号台，我也应该响应号召。毛泽东亲自参加劳动的消息传出，驻地老乡深受感动。有一个游手好闲的人，成天闲逛不务生产，当他看到毛主席冒着炎热在地里锄草、浇水，感动得落了泪，马上投入生产



之中

毛泽东不仅在生活方面处处作表率，而且在执行命令和纪律方面也是全军的表率。长征路上，敌情十分紧张，毛泽东和总部急令部队在大渡河架设浮桥，每人必须携带两根毛竹前进。出发前，毛泽东已为自己找好了四根毛竹，他看到背负过重的战士和上了年纪的炊事员，又替他们背枪背米，经过一整天急行军，警卫员要求为毛泽东分担两根毛竹，但毛泽东边走边说，执行命令人人有份。我有多少力气就使多少，你们背的东西也不轻了。

过雪山区是长征以来经历最困难的一段路程，由于反动派的掠夺和欺骗，藏胞都躲了起来，这就使部队先是断盐，继之而来的是严重的粮荒，有时每天只能吃上一顿，每顿也只能半饱，就是这样，还要节约，把两天的粮食分做三天来吃。毛泽东也同战士一样，每顿只有一把青稞面，混合着野菜汤。警卫人员不忍，便在一个喇嘛庙里，找到了一副羊架子，要为毛泽东改善伙食。正当大家兴高彩烈时，毛泽东知道了这件事，他首先严肃地说，你们违反了群众纪律，从什么地方拿，还送到什么地方去。然后和气地说，我说过多少遍了，要你们严守纪律，特别是群众不在家的时候，环境越是艰苦，我们越是要严守纪律。艰苦并不是坏事，它把我们每一个战士锻炼成钢铁英雄。警卫人员都为毛泽东那种严守纪律的精神感动不已。

毛泽东这种艰苦奋斗，和人民忧乐与共，以身作则的精神，对于在他周围工作的同志是一种最好的思想教育。虽然物质生活比较艰苦，但这些同志没有叫过苦，始终充满着革命的乐观主义精神。

此外，毛泽东在认真看书学习方面，在对子女的严格要

求方面，都是身教重于言教的。毛岸英从国外留学回国后，毛泽东把他送到农村进行实际锻炼，后来又让他参加抗美援朝战争。不久，毛岸英就在朝鲜战场上光荣牺牲了。

以上的事实证明，毛泽东的思想政治工作艺术，是特别重视领导者的表率作用的，领导者的言行能否以身作则，不仅是反映领导者的素养问题，而且是他进行思想政治工作是否有感召力的关键。

## 九、语言的力量

进行思想政治工作，离不开使用语言，然而要使语言产生巨大的物质力量，就必须注意运用语言的艺术。毛泽东的语言艺术，可以说已达到炉火纯青，他以准确有力而又恰当的语言，成为一位深受欢迎的领导者，和才气横溢的演说家，他能根据不同的对象，采取不同的风格，有时幽默风趣，有时亢奋激昂，有时象涓涓细流，滋润心田，有时又象黄河巨浪，振奋人心，激人奋起，其感染力和鼓动性非常之强。

毛泽东在闽西做思想工作的事例，也是很富有教育启发性的。当时，有的干部汇报说，搞不清参加“三合会”、“三点会”等帮会组织算不算土匪时，他明确提出：参加这些帮会的，除少数会道门头子外，大部分是穷苦人，他们生活困难，没得吃，有的也会自发去抢地主豪绅的东西，但他们不是土匪，不能打，要团结，只有团结一切可以团结的力量，才能孤立和打击真正的地主豪绅。说到这里，毛泽东摊开手掌，做了个手势，启发大家，你们说是这样打出去有劲？还

是——他又把手掌紧紧地攥成拳头——这样打出去有劲？得到大家肯定答复后，毛泽东又形象地用散沙和湖泥作比喻，进一步向干部强调团结之重要，他说，群众没有组织起来，没有团结起来，好比一堆散沙，缺乏力量，我们要用湖泥把这堆散沙胶在一起，捏成一团，这就团结得很紧，不会散了。

毛泽东的比喻通俗、生动，可包含的道理，却又十分精辟而深刻。干部们听完毛泽东的一番教诲，好象拨亮了心中一盏灯，开始领会了干革命要依靠谁，团结谁，打击谁的道理，懂得了遇事要用阶级观点来分析。

毛泽东高超的讲话艺术还表现在，他很善于运用通俗的群众语言去阐明一个道理，去感染别人。

那还是在1928年朱毛两支红军会师大会上，毛泽东讲到，红军不光要打仗，还要发动群众、组织群众，现在，我们虽然在数量上，装备上不如敌人，但我们有马列主义，有群众的支持，不怕打不败敌人。敌人并没有孙悟空的本事，而我们有如来佛的本事，他们总逃不出如来佛的掌心！我们要善于找敌人的弱点，十个指头有长短，荷花出水有高低，敌人也有弱有强，兵力分布也难保没有不周到的地方，我们集中兵力专打敌人的弱点，打胜了立即分散躲到敌人背后去玩“捉迷藏”。这样，我们就能掌握主动权，把敌人放在我们手心里玩。一番话，顿时把大家说得心花怒放，信心倍增，全场掌声雷动。

还是在闽西，有人对前途悲观失望，提出“红旗到底能够打多久”的疑问。毛泽东不是用什么社会发展规律的一般道理去解决，而是只用了八个字“星星之火，可以燎原”，形象、通俗、而又富有哲理地回答了这个问题。抗战前夕，通

信兵队伍不够稳定，许多人老想上前线，毛泽东讲了一个“鲁班石”的故事，就解决了通信兵们的思想问题。他对同志们说：很久以前，有条河上要修座石桥，招聘了不少能工巧匠，辛辛苦苦干了许多天，桥身修好了，只是桥洞的脊梁处还缺少一块坚固合适的石头嵌进去，没有这块石头，桥就砌不成，石匠跋山涉水，找到了这块石头，石桥终于砌成了。相传这块石头是鲁班路经此地，得知缺少一石，偷偷按尺码凿好后丢下的，从此人们给这块石头起名叫“鲁班石”。

毛泽东说，红军今后要大发展，这里要点火种，那里要点火种，一块块被分割的根据地，要靠通信兵从空中架桥连接，你们想想，你们不是红军中的鲁班石吗？从此以后，通信兵们常用“要做革命的‘鲁班石’”来鞭策自己，为党多做工作。

毛泽东善用比喻，说明革命事业总有分工，但无贵贱之分。他常打比方说，有些人瞧不起挑大粪的工人，把他们看得一钱不值，把他们看作“下等人”，这是很不公平的，拿上海来说，高楼大厦，很繁华、很香气，但是这个城市要是没有挑大粪的工人会怎么样，上海不就成了臭海了！

延安时期，毛泽东常常到抗大去讲课，抗大的学员，有跟随他南征北战的老战士，也有刚刚从敌占区、蒋管区来到延安的青年学生，有工人、农民，也有高级知识分子，学员们的思想基础、觉悟程度、文化水平参差不齐，毛泽东讲哲学，却能吸引着每一个人，他把理论紧密联系实际，观点明确，重点突出，深入浅出，生动活泼，形象具体。比如：毛泽东讲《矛盾论》时，为了说明外因是变化的条件，内因是变化的根据这个观点，他举了鸡蛋因得适当温度而变化为小鸡、而温度不能使石头变为小鸡的生动例子。讲《实践

论》、为了说明要有知识，就得参加变革现实的实践，他举了一个要知道梨子的滋味，就得变革梨子，亲口吃一吃。毛泽东在举这些生动的例证时，听课的新老同志、教员、炊事员全都笑了。毛泽东就是这样，把深奥的马列主义道理，寓于生动的语言之中。

毛泽东不仅使马列主义生动易懂，而且每次总是事前了解学员干部的思想情况，有的放矢地去做思想工作。当年许多抗大学员还清楚记得这样一个故事：有一次，毛泽东讲到我们有的指挥员，对情况不加分析，别人一鼓动就来了劲，结果事与愿违，成了鲁莽家。有的人越听越感到，毛泽东讲的象自己曾指挥过的一次失利的战况，于是，一个学员没等毛泽东讲完，就站起来说：主席讲的是我，今后我一定克服鲁莽的毛病。接着，又一个学员说，不！主席讲的是我。从此，“不当鲁莽家，要作勇敢而明智的英雄”成了抗大学员的座右铭。毛泽东就是运用简洁的语言，生动的事例，去做思想政治工作，解决了大家的思想问题。

鲁艺的学员很多人还记得，在他们毕业典礼上，毛泽东号召从小鲁艺毕业到大鲁艺去学习，即向工农兵学习。同时，用柳宗元的黔之驴的故事，告诉学员们到大鲁艺去，就是外来干部，不要以为自己是洋包子，瞧不起本地的土包子干部，知识分子不要摆架子。他把这样一个典型的例子“古为今用”，赋予了新的内容和革命的现实意义。在场同志无不深受教育，认识到不能正确对待本地干部和正确对待工农兵群众，没有自知之明，最后，就象黔驴技穷，再也不能吓唬群众了。同时，明白了王明教条主义者及其满天飞的“钦差大臣”，就是这样一些可笑之至的外来的贵州“驴驹子”。毛泽东一边讲，还一边装作老虎观察驴驹的样子，大家被生

动的讲演逗笑了，也从中明白了一个简单而又深刻的道理。这是一个用中国古典文学的典故，来表达深邃思想的范例。

井冈山斗争前期，许多同志不懂中国革命战争的特点，也不懂得什么叫作战形式，游击战术。毛泽东就用大家熟悉的中国古典文学中的例子引导。大观园里，贾宝玉的命根子是系在脖子上的那块石头，国民党的命根子是它的军队，只有消灭敌军，缴了他的枪，抓到俘虏，才能吃掉他的命根子。在讲到游击战术时，毛泽东扼要概括为“十六字诀”，又解释道，讲走路，连三岁的小孩也会，但讲到打仗行军，就是一门好大的学问。毛泽东还讲，打得赢就打，打不赢就走，赚钱就来，蚀本不干。几句简短、通俗而又深刻的话语，就把游击战争的战略战术讲明白了。

革命必须有正确的路线和政策，而什么是路线，什么是政策，在井冈山和中央苏区时，不仅年轻的战士不懂，好多干部也懂得不多，只懂要革命。毛泽东就引用一个中国神话故事作比喻，生动地向大家说明，路线、政策是什么，以及它的重要性。毛泽东诙谐地说，张果老下华山，去蓬莱朝圣，这个人不是凡人，是个仙家，所以，他骑毛驴和我们不同，是倒骑。走着走着，遇到仙人吕洞宾，问张果老去何处？张说去蓬莱。吕洞宾惊诧地问：蓬莱在东，你骑毛驴向西，怎么能到？张果老生气了，认为自己有理，反驳道：我的脸是朝东方蓬莱的！毛泽东讲完故事，接着说道：想要革命的人，如果路线方向不对，革命还是不能胜利的，张果老虽面朝蓬莱，但路走错了，永远也到不了，当年听毛泽东讲话的许多人至今对此还记忆犹新。

国内战争时期，部队主要成份是不识字的农民，毛泽东在给他们讲话时，很注意使用简单明了的词句。他对红军战

士说，我们是革命的队伍，所以，要懂得革命的道理。马列写了很多书，一下子掌握不了那么多，我现在只讲“二三四”三个字的道理，要求大家记住，战士们一下子感到很新鲜。毛泽东说，二是指两种战争，古今中外，不断打仗，打来打去，只有两种，一种是正义的，一种是非正义的，我们共产党人要用正义战争反对非正义的反革命战争；三是指三大纪律，他强调，我们是革命的队伍，没有纪律不行，否则，不能统一行动，不能打胜仗，更不能侵犯工农利益，哪怕一个小小的鸡蛋也不能拿。四是指革命军队除了打仗，消灭敌人之外，还要做好四件事，第一打土豪分田地，发动群众；第二建立工农武装，主力才会有后备军；第三是建立革命政权，和国民党对立起来，用老百姓的话讲，建立我们的埃（苏维埃）政府；第四是建立地方党组织。这个“二三四”的道理，好懂又好记，一下子就被战士们掌握了，并使他们懂得作为红军战士，不只是头戴八角帽，肩扛“来路货”，更重要的是，要懂得为什么打仗！为谁打仗！

毛泽东善于运用语言艺术，把不朽的马克思主义哲学著作讲得活龙活现，作为一听就懂的行动和思维的法则，传授给没有文化的工农，使他们心领神会，并付诸实践。他教导人们掌握辩证唯物论和历史唯物论的基本观点，不是呆板地死记硬背书本的词句，而是将马列主义中国化，加以融会贯通，运用老百姓喜闻乐见的语言、中国古典文学典故和民间故事，去说明马列主义的思想核心，他给予马列主义以中国的民族形式、中国的风格和气派，使广大干部和群众把马列主义哲学变成为自己认识和改造世界的武器，推动历史车轮的前进，这是毛泽东领导艺术中的一种独创。

## 十、促进思想转变的谈心对话

人的思想是正确还是错误，应由社会实践来检验。领导者进行思想政治工作的一个重要任务，就是要善于运用实践的经验，来促进人们改变错误思想，使之向着正确的积极的方面转化。毛泽东在长征途中，成功运用思想政治工作的这一特性，依据中国革命战争的实践经验，恳切地同当时犯了错误的中央领导同志谈心对话，促进他们认识和摆脱“左”的思想束缚，在历史发展的关键时刻，召开了遵义会议，挽救了红军，挽救了中国共产党和中国革命。

第五次反“围剿”战争失败后，中央红军被迫进行战略性大转移。长征开始，在突破敌人的四道封锁线后，红军损失惨重，处境危险。要摆脱那种几乎陷于绝境的灾难，必须纠正王明“左”倾冒险主义的错误军事领导，这就需要召开中央政治局全会，而关键的关键就在于争取当时党中央领导的绝大多数，统一认识，制定和执行引导中国革命走向胜利的正确路线。如果争取不到绝大多数，就不可能实现中国革命史上的伟大转折。为此，毛泽东在极其困难的处境下，做了大量艰苦细致、耐心说服的思想工作。

长征前，由于王明“左”倾路线执行者给毛泽东罗织种种罪名，一直到长征开始都没有撤销，造成毛泽东不能多与人们谈话的状况。但以党和革命事业为第一生命的毛泽东，为了打破这种僵局，主动地去找有关同志谈心，他利用一切可能的机会，同中央政治局、中央军委的同志一个个地谈，不厌其烦的阐述他的正确意见。



毛泽东首先做王稼祥的思想工作。王稼祥是政治局候补委员，红军总政治部主任，原来他跟着王明的“左”倾错误路线跑，但他在实践中看到，一个好端端的中央苏区给丢掉了，长征开始才几个月，红军从八万多人减少到三万人。严酷的事实迫使他重新考虑问题，是不是中央领导路线不对头。毛泽东看到王稼祥思想的这些变化，主动去做他的工作。那时，王稼祥因负重伤，躺在担架上行军，毛泽东也因身体不好，有时也躺在担架上，于是，毛泽东与王稼祥倾谈起来，两副担架，白天形影不离，晚上一起宿营，担架上的朝夕相处，使他们彼此越来越了解。毛泽东在同他谈心对话中，详细地分析王明“左”倾路线的错误实质，分析第五次反“围剿”失败原因。王稼祥对毛泽东的分析表示赞同。毛泽东还同他谈了自己对于改变当前红军被动局面的战略策略，给王稼祥留下了深刻印象。这样，引起了王稼祥重新回顾毛泽东的一贯主张，认识到毛泽东是正确的，因而产生了应当改变现在中央领导的状况，由毛泽东担任红军的军事指挥的想法。同时，他希望毛泽东开一个会议，总结一下中央在军事决策领导上的经验教训，这个想法，也在他们的思想交流中酝酿出来了。历史的事实已经表明，在遵义会议上，王稼祥是起重要的积极作用的领导人之一。

毛泽东主动同中央领导同志谈心对话的第二个人是张闻天。张闻天原来站在王明路线一边。第五次反“围剿”的失败，开始使他清醒起来。在长征途中，毛泽东主动要求同他和王稼祥住在一起，这样，他们之间有了更多的接触和了解。毛泽东向张闻天阐述了自己的意见和主张，并通过张闻天的女朋友刘英做工作，通过多次的谈话，张闻天逐渐转变思想认识，开始相信毛泽东是正确的，这就成为后来在遵义

会议上，张闻天出来纠正博古的错误，坚决支持毛泽东重新回到军委工作的思想基础。

这时，毛泽东、张闻天和王稼祥取得了一致意见，都认为应尽早要求召开政治局会议，以解决军事领导权问题。

毛泽东还经常去找周恩来。在王明路线统治中央时期，周恩来是主要领导之一，又是军委主席，但毛泽东对他的看法，一向与其他人不同，他常常对他的妻子贺子珍说：周恩来实际上是个执行者，真正的决策人，一个是李德，一个是博古。事实上，毛泽东在长征之初，给中央提出的很多建议，都是先同周恩来谈的。他建议中央放弃与红二、六军团会合，把红军队伍拉到贵州，也是先得到周恩来赞同，并通过周恩来去实现的。后来，毛泽东在同贺子珍谈起遵义会议时，还说过这样一句话：那时争取到周恩来的支持很重要，如周恩来不同意，遵义会议是开不起来的。

在这期间，毛泽东也找朱德、刘伯承、彭德怀等其他军委、中委的同志谈心，这样广泛的相互对话，增进了了解，争取了多数，统一了认识。由于毛泽东在中央政治局和中央军委中，得到多数同志的了解和支持，终于水到渠成，瓜熟蒂落。遵义会议的召开，结束了王明“左”倾错误在中央的统治，毛泽东的正确领导得以确立，从此，中国革命出现了转机。

在革命事业中，领导者善于依据实践的经验，通过谈心对话，做好领导干部乃至革命群众的思想政治工作，促进错误思想向正确的方向转变，这对于党的团结和统一，对于党和人民事业的胜利发展是十分重要的，我们学习毛泽东的领导艺术，应当发扬这种思想政治工作的艺术特色。

## 十一、化消极因素为积极因素

毛泽东的思想政治工作艺术，还表现在他善于化消极因素为积极因素。特别是在瓦解敌军方面是极为杰出的。毛泽东不是一般地谈论瓦解敌军，而是把它放到中国革命战争的战略地位来考察。毛泽东高瞻远瞩，独具匠心地把瓦解敌军作为我们战胜敌人的重要因素之一，把它作为我军政治工作重要原则规定下来。

由于这个原则的贯彻执行，因而在西安事变前，出现一个俘虏“特使”的生动故事。1935年底，我党在陕北瓦窑堡召开政治局会议，毛泽东的报告奠定了党的抗日民族统一战线的理论基础。这个报告对从思想上武装全党，去推动抗日民族统一战线的形成，具有重要意义。会后，党成立了白区工委，并从各个方面，利用各种渠道，运用各种方式，积极地对国民党军队做争取转化的工作。

高福源是东北军一个团长，过去曾任张学良卫队长，是张学良的亲信，刚被俘时，他沮丧、懊恼，等着红军杀头。而红军认真执行毛泽东提出的优待俘虏政策，俘虏不仅吃饭、住房与红军一样，甚至穿着比红军还好些，更重要的是给他们讲解停止内战、团结抗日的道理，让他们了解蒋介石所谓“攘外必先安内”政策的反动实质。同时，还向他们提出红军与东北军联合抵抗民族大敌，打回东北老家去的建议。这样，高福源的思想一天天在起变化，逐渐认识到共产党深得民心，是抗日的依靠力量。“滴水穿石”，毛泽东制定的抗日民族统一战线政策和俘虏政策，终于激发了高福源的抗日

爱国热情。他决心返回东北军劝说张学良，走联共抗日的道路。

高福源返回东北军军部，向张学良痛哭陈词，成为促张学良下决心走上联共抗日的道路的重要因素。张学良当即委派高福源，再返红军驻地，请求红军派正式代表，与东北军谈判联合抗日问题。

当时，毛泽东亲自接见了这个俘虏“特使”，并感谢他为民族为国家办了一件大好事。这一佳话，成为毛泽东瓦解敌军工作的一个成功范例。

但是，瓦解敌军的原则，在红军初创时期时，许多人是不理解的。当时，毛泽东亲自抓军队的战场纪律，抓对待俘虏的政策。他规定对待俘虏，一不许打，二不许骂，三不许搜腰包，有伤的还要给治疗，愿留的则吸收参加红军，愿去的发给路费，遣送回家。对此，有些人很不以为然地说，俘虏毕竟是“阶下囚”，为什么待为“座上宾”？

一次，抓到国民党一个营长和几个军官，有人说，当兵的不杀，当营长的还不杀？毛泽东知道后，一方面向部队解释瓦解敌军的重要性，一方面找这几个俘虏军官亲自谈话，做工作，不久放他们走了。这个政策对敌军震动很大，白军士兵三三两两拖枪过来了，敌人无可奈何，毫无办法。后来，我军发展了“解放战士”，成为我军补员的来源之一。

随着斗争实践，毛泽东又把这项瓦解工作逐渐系统化、制度化了。他把对敌军的政治工作分为三部分：

(一) 在敌内部发展兵运，争取敌军哗变、起义。1931年底，就出现了赵博生、董振堂率领的一万七千余人的江西宁都起义，全部加入红军。

(二) 开展对敌宣传工作。红军广大指战员在实践中体

会到：对敌宣传是红军的特有的“武器”。这可以拨动敌军官兵的心弦，使他们放下武器，弃暗投明。

(三) 做好俘虏兵的工作，争取他们掉转枪口，参加革命战争。

毛泽东瓦解敌军的重要策略思想是懈敌激气，他认为松懈或瓦解敌人士气与鼓舞自己士气是相辅相成的。他主张除了在自己内部应以各种形式鼓舞士气外，还要想方设法，通过瓦解敌军士气来鼓舞自己士气。为此，毛泽东在解放战争时期，特别主张实行正确感召政策，在军事打击的同时，开展政治宣传和政治攻势，瓦解敌军。1946年出现的“高树勋运动”，就是这一政策的结果。

高树勋是西北军的旧部，多年来经常受到蒋介石集团的排挤、歧视，政治上受打击，军事上受监视，供应上受限制，因此，他和蒋的矛盾日益加深，加上我军多次对其进行政治争取工作，使他深感只有靠近共产党，才能获得生存。10月底，高树勋正式宣布起义。我人民解放军为了扩大这次起义的影响，特将给高树勋的通电、谈话印成传单，用一切方法向国民党军队进行宣传。12月底，毛泽东又亲自在为党中央起草的工作方针中，正式提出开展“高树勋运动”。

“高树勋运动”主要开展两方面工作，一是从国民党内部去准备、组织起义，使大量国民党军队站到人民方面来，反对内战，主张和平，另一方面的工作是，松懈国民党军队的士气，强调用多种形式瓦解敌军军心。这个运动的开展，有力推动了国民党官兵的罢战、怠战、反战、厌战情绪。在火线上，成千成百的敌军官兵，掉转枪口，帮助人民解放军打击来犯的敌人。

解放战争时期，除了攻心战之外，毛泽东还创造了歼灭

敌军的另一种方式——“天津方式”、“北平方式”和“绥远方式”。其中北平方式和绥远方式都是瓦解敌军政策的成功范例。

毛泽东对北平和平解放的原傅作义部队军政人员均实行了既往不咎、宽大处理的政策，采取团结教育改造使用的方针，对有功者按爱国不分先后的政策，给予极大信任和妥善安置，对傅作义本人的负荆请罪，毛泽东不仅不咎既往，反而多次在共产党和人民中替傅作义做工作。3月间，毛泽东还邀请了傅作义参加检阅人民解放军的仪式，傅深受感动。1949年8月，毛泽东让傅作义亲自到绥远去解决绥远问题，并派专车护送，还带了一大笔现款，作为绥远部队军饷，从而顺利实现绥远起义，和平改编为人民解放军。绥远方式的创造，是毛泽东化消极因素为积极因素这一领导艺术的又一个例证。

## 十二、注重制度建设

人们的社会生活是离不开一定的规范和制度的。制度是人们思想和行动应遵循的轨道，制度的效力在于制约。因此，它与思想政治工作并不是对立的，思想政治工作也必须通过严格执行制度去保证人们的思想与行为遵循正确的轨道。所以，我们说思想政治工作同样离不开制度化、管理。如果制度不健全，执行起来又不认真，必然出现各行其事，必然产生思想混乱。没有完善的制度，或不善于运用制度，顾此失彼的思想政治工作必然无法开展。

毛泽东十分注意思想政治工作的制度的建设。他认为，

正确制定出大家共同遵守和依据的工作准则，不仅保证了人们的行动的正确规范，而且还有利于调动和发挥人的积极性，同时，制定出正确制度，还必须引导人们积极自觉、一丝不苟地遵守制度，这也是思想政治工作运用制度的重要环节。要引导人们牢固地树立正确的制度观念，以保证思想政治教育的目的的实现。

早在我军的初创时期，毛泽东就总结实践经验为我军制定了政治工作三大原则。其中一条就是军民一致。他认为，要做到军民一致，就必须执行秋毫无犯的群众纪律。为此，毛泽东为我军制定了“三大纪律，八项注意”。

“三大纪律，八项注意”，作为一种制度，是根据实际情况的发展和斗争实践的需要，不断地补充、修正，逐步完善起来的。

毛泽东在率领秋收起义的部队上井冈山的途中，非常重视确立新型军民关系，并且敏锐地觉察到真正的工农革命武装，除了要有无产阶级政党的坚强领导，还需要有铁的纪律。他经常教育干部战士，不能侵犯老百姓的利益，老百姓的一根稻草、一个鸡蛋、一针一线都不准拿，要求大家对群众讲话和气，不打人骂人，不拉夫，请来的夫子要给钱，等等。在毛泽东的不断教育下，工农革命军绝大多数指战员，执行纪律有了很大进步。但是，由于军阀主义习气在部队的影响，加上战斗频繁，生活艰苦，战士们肚子饿了，拿老百姓一个红薯的事情时有发生。于是，毛泽东在三湾改编过程中，不仅对部队进行纪律教育，同时，也着手制定革命的纪律。

1927年10月，毛泽东向工农革命军庄严宣布了“三大纪律”：（一）一切行动听指挥；（二）不拿老百姓一个红

薯；（三）打土豪要归公。

到了1928年初，工农革命军在打土豪的同时，还没收了部分小商贩的货物，甚至连药铺里称药的戥子也收掉了。毛泽东知道后，立即指出：我们反对封建剥削，只能没收地主财产，对于中小商人，要保护他们的利益，一个红枣都不能拿。后来，毛泽东又了解到，有的战士，借了老百姓的门板，临走时没有及时归还，或者不是物归原主，致使一些群众拿到门板都安不上。毛泽东把这些情况归纳起来，又向部队宣布了“六项注意”。

1929年春，红军向赣南、闽西进军。部队还是老习惯，在野外大便，在村边沟里洗澡，引起群众不满。这样，六项注意以外又添了两条：洗澡避女人，大便找厕所。以后俘虏增多，就提出了不搜俘虏腰包的政策等。内容随着情况的变化而不断有所修改。

在颁布纪律的同时，毛泽东还给战士们上了多次政治教育课。除了告诫部队指战员们只有跟群众同生死，共患难，才能取得胜利，毛泽东还亲自带头，在出发前夕，收拾好床铺，细心将铺草捆起，亲自送还给老乡。在毛泽东的教育和模范行动带动下，部队无论走到哪里，都认真执行“三大纪律，八项注意”。群众感动地说，哪朝哪代不是“兵过如水洗”？工农革命军则把老百姓的稻草、门板都看得这么珍贵，这支队伍一定万万岁！

解放战争期间，人民解放军总部重新完整准确地颁布了“三大纪律，八项注意”，由于我军纪律严明，因而赢得了人民的拥护，军民之间形成了水乳交融、生死与共的新型关系。

井冈山斗争的实践，还使毛泽东认识到：支部建在连



上，建立健全党的各级委员会，和严密组织制度的重要，他总结道：如果党不能切实掌握部队，一旦作战失利，部队思想就会混乱不堪，而连队有了支部，它与广大战士有了最直接的联系，一方面，党的一切方针政策，都要通过它的努力才能实现，另一方面，群众中的意见和要求，也只有通过它才能及时反映。因此，及时采取支部建在连上，是使党的思想政治工作有组织保证的重大措施。

与此同时，毛泽东还感到，在红军中建立党代表和政治部，也是使思想政治工作有组织保证的重要措施。他规定了党代表制的内容是，党代表对内督促士兵委员会进行政治训练，同时要担任党的支部书记，对外指导民运工作。

到1929年，党代表改称政治委员，职称虽变，但党代表的内容、职权不变。事实上，实行党代表制，并非一帆风顺。1928年4月中央来信要求废除党代表制，同时，红四军内部也有不同意见，有些人习惯于旧军队的管理方法，总感到党代表的权力太大，28团甚至自行取消党代表制。相反，毛泽东则根据三湾改编以来的实践经验，力排异议，坚持了在军队中设立党代表。史实证明，实行党代表制是我军思想政治建设的重要措施。哪一个连党代表好，哪一个连精神面貌，战斗力就大不一样。政治委员制为我军沿用至今。

思想政治工作的另一组织保证形式是政治部的设立，或者说，它是我军政治工作制度的组成部分。井冈山时期，红四军已成立的政治部，就是负责党在军队中的思想政治工作。毛泽东曾为政治部的组织机构和职权范围作过详细规定。经过抗日战争和解放战争，政治部的建制和职能都有了新的发展，直到今天，它仍然是我军思想政治工作正常运转的保证。

总而言之，思想政治工作是经济工作和一切工作的生命线，它是引导干部和群众为实现党的纲领、路线和方针政策而奋斗的根本保证。毛泽东关于思想政治工作的艺术特色，是他的整个领导艺术的组成部分，其独具风格和气派，影响深远。半个多世纪来，思想政治工作的优良传统已经成为我们党的一个传家宝。

## 第八篇 独特的图样领导艺术

毛泽东在领导中国革命和建设的过程中，动用了一套独具特色的图样领导艺术。他在几十年的领导生涯里，善于集中党和人民的智慧，绘制出一幅幅精美的大小图样。他率领全党和全国各族人民依图施工，改换了中国的日月，建立了不朽的功绩。但是，他在晚年时，陷入“左”倾空想，留下绘图败笔，又给党、国家和人民带来了灾难。因此，我们学习毛泽东的领导艺术，应当研究他在长期斗争中形成的独特的图样领导艺术，既要掌握他那图样领导的成功特色，又要吸取他晚年败笔的教训，这对于提高干部领导工作的预见性、原则性、系统性和创造性，对于我们借鉴历史的经验教训，卓有成效地绘制全面改革和现代化建设的图样，建设富强、民主、文明的社会主义国家，继续推进当代中国的发展进程，都有深远的意义。

### 一、最蹩脚建筑师的高明之处

人类在很早的时候就开始用图。古代中国，大禹就有治水图。我国历史上著名建筑家、宋代的李诫著有 36 卷营造法式，其中 6 卷都是图。今天各行各业使用的图更是多种多样、周详精妙。毛泽东的图样领导艺术，是特指关于中国革命和建设的理论、纲领、路线、方针、战略、战术、计划和

方案。这是一种独特的图样。毛泽东创造了领导中国革命的“总图样”和“分图样”，“大图样”和“小图样”。这些都是形象的图样领导概念。他还把党所领导的实践，比作建筑施工活动。

大家知道，在行动、实践之前，先进行设计、规划，这是人类区别于其他动物的本质特征之一。或者如毛泽东所说，是人类特有的自觉能动性。任何人类以外的动物都没有主观能动性，尽管蜘蛛能织出很精致的网，用来有效的捕捉蚊蝇之类的小东西，水獭会筑坝，蜜蜂会筑房酿蜜。但总的看，是属于它们生来俱有的本能行为，不是一种完全有意识的活动。同人的自觉的主观能动性根本不能相比，马克思在《资本论》中曾经说过：“蜜蜂建筑蜂房的本领使人类的许多建筑师感到惭愧。但是，最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在自己的头脑中把它建成了。”也就是说，人的高明之处，就在于动手建筑之前，就有了建筑物的图样，图样，表明了人类独有的认识世界和改造世界的能力。

图样是人类认识和改造世界（自然和社会）的产物。房屋的图样，是建筑师对房屋从感性认识到理性认识，进行分析、比较、抽象和综合的产物；中国革命和建设的图样，是中国共产党人认识和改造中国社会的产物。

所谓图样，既包括纯理论部分（基础理论），也包括应用理论部分。毛泽东的《论持久战》正是说明这一问题的范著。这一著作实际上分为两大部分，第一部分包括九个问题，都是阐述“是什么”和“不是什么”的问题，也就是对抗日战争本质和规律的描绘，属于基础理论层次；第二部分包括十一个问题，都是研究“怎样做”和“不怎样做”的问题，也就

是应用对抗日战争本质和规律的认识，提出战略、方针、政策、计划，属于应用理论层次。因此，既有对客观事物本质和规律进行描画的理论图样，又有改造客观事物的施工图样。

毛泽东说过，关于中国革命的图样不是别的，“就是我们在中国革命实践中所得来的关于客观实际情况的能动的反映（关于国内阶级关系，关于国内民族关系，关于国际各国相互间的关系，以及关于国际各国与中国相互间的关系等等情况的能动的反映）”。这里指的是理论图样，涉及“是什么”和“不是什么”的问题。理论图样是施工图样的基础，前者画得不准确不清晰，施工图样也就画不好。而没有施工图样，那么理论图样就无法贯彻和具体化。光有理论图样，实践者照样茫然不知所措。

## 二、形形色色的图样

在现代建筑学上，一幢房屋的全套施工图样，是由建筑施工图、结构施工图和建筑设备施工图几部分所组成的。每一部分图样又包括一系列配套图纸，如建筑施工图又包括总平面图和建筑平面、立面、剖面图及各有关详图等。中国革命和建设的图样显然比建筑平面图要复杂得多，但又有相通之处，二者都包含任务、目标（目的）、手段、时间、空间、材料、规格等内在要素，同时又有从总到分、从大到小的一系列配套图样。毛泽东在批评王明为代表的“左”倾教条主义时指出，我们要建筑中国革命这个房屋，不但须有一个大图样、总图样，还须有许多小图样、分图样。但教条主义者就

不懂得。

总图样，是对中国革命或建设的总体构想。主要指总路线、基本路线和纲领等，它涉及到根本的战略问题。毛泽东认为，战略问题是研究事物运动全局的规律的东西，战略具有全局性和长期性两个基本特征，要照顾各个方面和各个阶段及其相互联结。总图样——总路线、纲领等正是具有全局性和长期性两大特征。它要总揽革命或建设事业的全局，兼顾政治、经济、文化、军事、外交等各个方面，同时，它又对一个很长的历史时期（包括若干阶段）起着指导作用。总图样首先指理论总图样，如中国新民主主义总路线的理论图样，包括对中国革命中阶级关系、民族关系、国际上各国间的关系的描述。在理论图样的基础上，再描绘出中国新民主主义革命的施工图样，确定革命的任务、动力、对象、步骤、道路等。

分图样，是对中国革命或建设的某一方面或某一阶段的规划和设计。它是对总图样的补充、具体化和展开。比如，中国革命的分图样从方面来讲，有军事斗争的图样，政治斗争的图样，经济战线的图样，思想文化领域的图样，外交以及民族事务的图样等等；从阶段上讲，有第一次大革命时期的图样，土地革命战争阶段的图样，抗日战争图样以及解放战争的图样等等。

大图样和小图样，说的是图样的层次和规模，同属全局性战略性的图样，却有大小不等的区分。毛泽东谈到战争全局的层次性时说：“世界可以是战争的一全局，一国可以是战争的一全局，一个独立的游击区，一个大的独立作战方面，也可以是战争的一全局”。因此，总图样可以划分为不同的层次，比如关于改造世界的图样，关于改造中国的图样，关

于改造一个省、一个市、一个县、一个乡等图样，相互间都有大小的区别。同样，分图样也有大小的区分。如军事斗争的分图样可以具体化为世界的、国家的、军区的以及更小的区域图样。总之，大图样和小图样是相对而言的。

理论图样、施工图样、总图样、分图样、大图样、小图样（还可以继续区分），互相联系，互相补充，构成了一个纵横交错的图样体系。作为领导者，如果不懂得这种图样体系，就不可能全局在胸，逐步地把革命和建设事业推向前进。而毛泽东的领导艺术，在这方面是极为杰出的。

### 三、决胜于千里之外的“庙算”

对于中国革命和建设的领导者来说，逐步绘制出系统完备的图样来，确是一桩需要发挥高超艺术的事情。同时，图样绘制得完备与否、准确与否，直接关系中国革命和建设事业的成败兴衰，用马克思主义的一句哲学术语来讲，它关系到能否摆脱必然性对领导者的奴役，关系到对于必然王国的自由程度。

如果没有象样的图样，只有主观随意的、一塌糊涂的图样，按照这种图样去指导革命或建设，去改造世界，结果不但会碰破自己的脑壳，也会引导一群人碰破脑壳。毛泽东批评王明等人时尖锐地指出：“老爷们对于中国革命这个必然性既然是瞎子，却妄欲充当人们的向导，真是所谓‘盲人骑瞎马，夜半临深池’了。”好的图样，既是对革命或建设必然性的科学认识，也是成功地、卓有成效地领导革命或建设的得心应手的工具。

图样对于实践来说，具有超前指导性。古人云：凡事预则立，不预则废。中国古代的军事家孙子特别强调在知己知彼基础上的运筹帷幄或“庙算”。他说：“夫未战而庙算胜者，得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”毛泽东十分重视古代的这些真知灼见。他在《抗日游击战争的战略问题》中强调，游击战争要取得胜利，是不能离开它的计划性的。没有事先的严密的计划，就是玩弄游击战争。在毛泽东的军事论著中，总是从战役眼光和战略眼光两个层次来论述这个问题。他认为，初战的计划必须是全战役计划的有机的序幕。在打第一仗之先，必须想到第二、第三、第四以及最后一仗大体上如何打法。这是战役眼光，更进一步，还要有战略眼光：处于此一战略阶段时，要想到彼一战略阶段的文章，而且应该尽可能地计算到往后许多阶段，由此确定贯通全战略阶段乃至几个战略阶段的、大体想通了的、一个长时期的方针。没有这种计算，束缚于眼前的利害，就是失败之道。总之，完备的、贯通革命或建设各个阶段、各个方面的图样，是立功建业的有力工具。它象茫茫大海中的航行图，又象无边沙漠中的指路标，可以帮助领导者顺利地达到彼岸，取得预期的成功。

#### 四、绘图诸要素

要想绘制完备准确而又实用的图样，须得善于观察认识世界，全面地精细地把握客观世界的各个方面和环节。绘制图样需要各种依据，这些依据分为理论和实际两大类，包括对国情、时代、形势和历史文化传统的详尽认识与周密的分



析，还包括在基本理论和方法论上的充分准备。

国情是绘制图样的基本依据。恩格斯说过，马克思的历史理论是任何坚定不移和始终一贯的革命策略的基本条件；为了找到这种策略，需要的只是把这一理论应用于本国的经济条件 and 政治条件。列宁在谈到东方民族的革命运动时，也有类似的说法。毛泽东深深懂得马克思主义的这一精髓。他一贯主张，要把马克思主义普遍原理同中国实际相结合，最重要的一条便是耍弄清中国国情，从这种国情出发，绘制出革命和建设的各种图样。

国情体现的是一个国家的根本特征，带有长期的和全局的规定性。它反映了一个国家的政治状况、阶级关系、经济状况、人口状况、自然地理特点、科技文化水平、历史传统和民族构成诸方面特点的总和。而基本的国情，则主要是指社会性质。弄清了国情，便获得了绘制一国革命或建设总图样、分图样的基本依据。它是制定不同层次、规模图样的客观依据。

在国情中，首先要弄清本国的社会性质及政治、经济、文化的发展状况和所处的历史阶段。毛泽东在阐述中国新民主主义革命的总路线、总图样时，曾深刻地指出：“只有认清中国社会的性质，才能认清中国革命的对象、中国革命的任务、中国革命的动力、中国革命的性质、中国革命的前途和转变。所以，认清中国社会的性质，就是说，认清中国的国情，乃是认清一切革命问题的基本的根据。”中国政治、经济发展的极端不平衡，农民占全国人口的绝大多数等国情，均是毛泽东和我们党制图时的客观依据。

历史文化传统，是国情的重要组成部分。因此，毛泽东非常强调对中国历史的学习和研究。中国传统文化的核心是

儒家思想。几千年来，儒家学说给予中国人民以极其深刻的影响。儒家及道、佛、法等传统思想，造成了中华民族的性格、思维方式、价值观念和行为方式。所以，无论进行革命还是从事建设事业，领导者都不能不研究和掌握中国传统文化及其影响，并把它作为绘制各种图样的重要依据。

认清时代特征，是正确绘制图样的另一基本依据。时代，是指人类社会历史发展中的大的时期，尤其是社会形态演化中的大的时期。认清时代特征，可以把握人类社会某一历史时期的全局，看清总的发展变化趋势。列宁认为：“只有客观地考虑某个社会中一切阶级相互关系的全部总和，因而也考虑该社会和其他社会之间的相互关系，才能成为先进阶级制定正确策略的依据。”他还指出：只有在这种基础上，即首先估计到区别不同“时代”的基本特征（而不是个别国家历史上的个别情节），我们才能够正确地制定自己的策略；只有认清了这个时代的基本特征，我们才能以此为根据来估计这国或那国的更详细的特点。在这里，列宁透彻地说明了认清时代特征对于我们制定图样的重要性，同时，他又指明，认清时代特征，就可以更清楚地估计本国更详细的特点，即站在时代的高度俯视国情。

时代特征区别于国际形势。国际形势经常发生这样或那样的变动，时而前进，时而后退，时如晴天明朗，时如阴云密布，因为各种偶然因素和非基本矛盾都在起作用；时代特征则反映一定历史时期社会基本矛盾的状况，反映国际社会发展的一种大趋势，只有当这些基本矛盾发生变化时，时代特征才随之变迁，偶然因素和非基本矛盾影响不了时代的特征。当然，国际形势与时代特征密切相联系，前者是后者的多样化展示和动态表现。

时代的划分可以有不同的标准。根据不同的实践需要，可以从社会生活的不同角度来区分时代。例如，根据生产工具的发展，根据产业特点，可以把人类社会划分为不同的发展时代。

历史时代往往是相当长的。其间又有不同的发展阶段。历史时代的特征，通过这些阶段，逐步体现出来，并有所变化和发展。因此，弄清当前阶段的特征，更富于实际意义，可以为图样的绘制，提供更具体的根据。

国情和时代特征，是领导者绘制图样的基本依据。形势，则是绘图的直接依据。时代特征和国情表现的是国际或一国范围内在很长时期内事物基本矛盾各方面的特征和根本规律，形势则体现规定时代特征和国情的基本矛盾每时每刻的发展变化状况和趋势，以及其它矛盾的发展变化状况和趋势。因此，国情和时代特征相对来讲是稳定的、缓变的，而形势则是变化多端的。一般地讲，国情和时代特征主要是绘制高层次的总图样、分图样的依据，形势则主要是绘制层次较低、规模较小的总图样和分图样的依据。

要做到准确地估计形势，须掌握以下科学方法：

第一，必须克服主观主义，坚持客观分析原则，从实际出发，而非从自己的一厢情愿和激情出发。毛泽东曾批评党内一些同志在观察形势时采取的非科学方法，认为“对于政治形势的主观主义的分析和对于工作的主观主义的指导，其必然的结果，不是机会主义，就是盲动主义。”

第二，用全面的观点分析形势，克服片面性。要对国内外的现状和发展趋势作周密系统的调查，详细地搜集各方面的、历史的与现实的材料，并对材料进行分析和综合，把握矛盾各方的特点。

第三，透过现象，抓住实质，认清形势发展的主流。不要被一时的特殊的现象所迷惑，而要透过乌云，看出不久便会喷薄而出的阳光。这就要求领导者在调查来的丰富材料中抓住要点，抓住说明主要矛盾和矛盾的主要方面的材料，把握事物运动中具有长远意义、起决定作用的因素。只有如此才能弄清实质和事物前进的主流。

第四，有了真实详细的材料之后，首先是对材料进行定性分析，以便抓住实质，认清主流，接下来就要求对材料作定量分析。进行定量分析，为的是弄清事物矛盾及各方面的力量对比，以便比较精确地估计达到某种战略、战役或战术目标所需要的时间、人力和物力，并且能够根据某些具有决定意义的因素在数量上的某种变化（达到临界点），看出形势的转折，以对图样加以修订、补充。毛泽东特别提倡领导者做到“胸中有数”。他认为，“对情况和问题一定要注意到它们的数量方面，要有基本的数量的分析。任何质量都表现为一定的数量”。因此，要注意基本的统计、主要的百分比和决定事物质量的数量界限。

第五，还应该把局部形势同整个形势联系起来。由于各地政治经济文化发展的不平衡，使得各种区域的形势之间具有很大差别。考虑到这种区别，对于完善大图样、总图样以及分图样、小图样是有重要意义的。

第六，观察形势，特别要看到推动事物发展变化的人的因素，注意人心所向，群众的觉悟程度和心理承受能力等。

第七，应该用发展的观点看形势。判断形势要着眼其特点，着眼其发展，具有很强的预见性。估计到形势发展变化的各种趋势，对所有可能性都必须做好准备，尤其要做好应付最不利、最困难的前途的充分准备，以便恰当地应付各种

复杂险恶的局面，成功地驾驭形势的发展变化，作形势的主人。

科学地绘制图样，离不开理论方法的指导。马克思主义是根本的理论武器。它提供了辩证唯物主义和历史唯物主义的科学世界观和方法论，还提供了革命和建设的基本原理。此外，人文社会科学和自然科学的理论知识，是绘制各种图样所不可少的依据。图样绘制的好坏，与领导者理论准备的充分与否则有直接的关系。中国共产党在新民主主义革命和社会主义建设时期，理论准备的不足是导致屡遭挫折的重要主观原因之一。

## 五、绘图程序

毛泽东不仅指出了绘制图样所需的各种要素及方法，还确定了制图的科学程序。

详细周密的调查研究，是绘制程序的第一步。实事求是毛泽东思想的根本点、出发点，也是其图样领导艺术的根本出发点。调查研究是实事求是的具体措施和基本途径。对国情、时代特征和形势的把握，离不开调查研究。理论准备也只能通过理论联系实际、结合调查才能做得好，而不能单作书斋中的纯理论准备。当然，调查研究既包括对实际运动、现状的调查研究，也包括对书面材料的调查研究，如查阅历史书籍、地方志、档案材料等。应当把对人与对物，对书本与对实际，对历史与对现状的调查研究结合起来。但是，对社会实际的调查研究，是最基础的工作。

毛泽东从学生时代起就十分重视作社会调查，他在湖南

第一师范读书时，曾利用假期徒步调查，走遍附近几个县，了解民情风俗。建党以后到大革命时期，他先在工厂考察中国工人阶级的生活状况，以后又详细调查了湖南农村现状和农民运动情况，写出了著名的《湖南农民运动考察报告》。土地革命战争前期，毛泽东在作战间隙作了大量的社会调查，包括兴国调查、寻乌调查、长冈乡调查等等。

抗日战争时期，尤其在延安整风中，毛泽东把开展调查研究作为转变全党作风的中心一环，号召大兴调查研究之风。1941年8月1日，党中央发布了《中共中央关于调查研究的决定》和《中共中央关于实施调查研究的决定》两个重要文件。前一个文件对开展调查研究的办法作了具体规定：（一）中央设置调查研究机关，收集国内外政治、军事、经济、文化及社会阶级关系各方面材料，加以研究，以此作为中央工作的直接助手，为绘制总图样、大图样提供依据。（二）各地方党委和政府及军队高级机构，均设置调查研究机构，收集有关该地敌友我军事、经济、文化及社会阶级关系各方面材料，加以研究，为绘制各地的图样提供依据。同时供给中央以材料。（三）详细规定了收集材料的方法：第一，收集敌友我三方关于政治、军事、经济、文化及社会阶级关系的各种报纸、刊物、书籍，加以采录，编辑与研究。第二，邀集有经验的人开调查会，每次三、五人至七、八人，调查一乡一区一县一城一镇一军一师一工厂一商品一学校一问题（例如：土地问题、劳动问题、游民问题、会民问题）的典型。从研究典型着手，并由一典型再及另一典型。第三，在农村中，着重对于地主、富农、商人、中农、贫农、雇农、手工业工人、游民等各阶层生活情况及其相互关系作详细的调查。在城市中，着重对于买办大资产阶

级、民族资产阶级、小资产阶级、贫民群众、游民等各阶层生活及其相互关系作详细调查。第四，利用各种干部会、代表会，收集材料。第五，写名人列传。第六，个别口头询问，或派人询问，或调人来问。问干部、问工人、问农民、问文化人、问商人、问官吏、问流氓、问俘虏、问同情者等。第七，收集县志、府志、省志、家谱，加以研究。后一个文件，则为调查研究作了组织上的规定和安排。延安整风期间，全党组织了各种类型的调查团，广泛开展调查研究活动，极大地转变了党的作风。实事求是思想深入人心，为广大领导干部科学地绘制各种类型的图样奠定了基础。

“十月怀胎，一朝分娩”。在详细周密的调查研究基础上，就进到科学决策，绘制各种图样的环节了。

图样的不同层次，不同类型，是与不同层次各种类型的领导决策机构相对应的，大的总图样、分图样，一般是由中央、国家机关和其他地方、军队高级领导机关绘制的。社会科学研究机构等可以提出供决策机关选择的图样来，由领导者及组织机构通过一定的形式研究决策。小的总图样、分图样由市、县、乡、厂、校等中层、基层领导机关决策、绘制。总之，从中央到地方的各级领导机关，是各种类型图样的多层次的决策绘制系统，它们遵循一定的方式，互相配合，完成不同规格的图样的生产和加工工作。

各级领导在绘制各种图样、作决策时，必须坚持民主集中制原则，走群众路线，充分发扬民主。详尽搜集群众的意见、思想火花、方案，是领导者绘制优良图样的前提。因为，没有民主，意见不从群众中来，就不可能制定出好的路线、方针、政策和办法。我们的领导机关，就制定路线、方针、政策和办法这一方面说来，只是一个加工厂。充分发扬

了民主，就可以从无数“诸葛亮”那里获得足够的高质量图样草案、部件、原料。

发扬民主包含发扬党内和党外民主两个方面。发扬党内民主又包含集中党委成员的集体智慧和启发党员群众各方面智慧两个方面。各级党委必须实行集体领导，反对个人独裁。因为，个人的才能、知识无论多么广博、卓越，也有其局限性。毛泽东在七大召开时作关于选举方针的报告中说，任何一个人都不可能通晓各个方面的知识。中央委员会是集体领导，我们从集体中求完全，不是从个人求完全。作决策时，书记只有一票的权利，多数人的意志才能决定绘制何种图样。党的领导机关还必须用各种方式征求党员群众的意见。发扬党外民主，对于制定完备的图样同样重要。要广泛征求各民主党派或无党派人士的意见，吸取他们的智慧。

在强调发扬民主，集中大家的智慧时，也不可忽视杰出领导者在绘制图样过程中的重要的乃至关键性的作用。这种重要或关键作用表现为以下几个方面：第一，当群众比较缺乏经验，或者多数其他领导成员一时提不出适当的正确的意见、方案时，他们能够力排众议，并善于等待，说服人们，提出自己的富有远见的正确理论和政策来，毛泽东同志在大革命时期和土地革命前期便是如此。第二，杰出的领导者善于集中群众的集体智慧，善于对这些比较质朴、零碎和粗糙的意见、方案进行提炼和系统化，去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里，做到来自群众集体，又高于群众集体。在一生的多数时间里，毛泽东是善于集中群众智慧的典范。

在毛泽东的领导艺术中，绘制各种类型的图样，有很大一部分是以党的文件、决议、决定等形式公诸于世，还有不少是以领导者及理论工作者的著作、讲话、电报、指示等形



式出现的。

## 六、在实践中修订图样

经过充分发扬民主，集中党和人民的智慧，领导机关和领导者便能绘制出各种类型的好的或比较好的图样。然后，拿着这些图样，组织群众进行施工。在实践中，不仅能验证图样的正确性，更能发现图样中的缺陷，甚至发现这是一张无法使用的废纸。于是，就修订乃至推倒这类图样。

实践中得出的经验和教训，是修订图样的最好依据。能否正确总结成功经验和失败教训，是能否修订好图样的关键问题。任何图样的施工过程，总是包含着成功与失败两方面的经验。毛泽东认为：“认识的盲目性和自由，总会是不断地交替和扩大其领域，永远是错误和正确并存。”比较起来，失败的教训更为可贵，它往往是成功的先导。客观规律经常是当人们违背了它们，在实践中碰得头破血流时才被发现的。从失败中找出原因，悟出规律来，就是修订好图样的开端。

历史经验和现实经验的总结，对于修订和完善图样也是重要的。在借鉴历史经验、尤其是自己过去的成功经验时，要特别注意产生这些经验的条件，切不可犯经验主义的错误，不可忽视对于新的历史条件和新鲜经验的研究和参照。

要把对领导经验的总结与对群众经验的总结统一起来。一般来说，领导者的经验侧重于宏观、全局方面，群众的经验则偏于微观和局部，各有所长，又各有其短。斯大林这样说过：“我们领导者只是从一个方面，我是说，从上面来看事物、事件和人的，因此我们的眼界多少要受到一些限制。相

反地，群众却是从另一个方面，我是说，从下面来看事物、事件和人的，因此他们的眼界也有一定程度的限制。为了对问题做出正确的决定，就必须把这两方面的经验结合起来。”群众在实践中创造出很多好经验，领导者要善于从中抓出那些具有典型意义和全局意义的经验，解剖这些经验，从中找出合乎规律性的东西，以使用来充实、修订原有的图样。

## 七、图样领导的妙笔

毛泽东在他一生中的大部时间里，能够善于集中全党智慧，绘制出众多极其成功精美的图样。这里仅选择若干典型图样加以说明。

新民主主义革命的总图样，是中国共产党集体智慧的结晶，而毛泽东在绘制它的过程中起了最重要的作用。尤其是对图样的定型，他的卓越理论概括起了决定作用。这个总图样是对中国民主革命的总体认识和设计。它规定了革命的目标、任务、动力、手段、道路、步骤、前途等根本内容。毛泽东的《〈共产党人〉发刊词》、《中国革命和中国共产党》、《新民主主义论》等著作，是这个总图样的成熟或定型产品。中国革命的实践已证明，它是毛泽东图样领导成功的妙笔。

首先，毛泽东论述了中国的国情，包括中国的地理环境、人口、民族、文化传统、历史遗产等，周密地分析了中国的社会性质——殖民地、半殖民地和半封建社会，还逐一阐明了中国社会各阶级的特点及其相互关系。在对国情和阶级关系周密分析的基础上，毛泽东将中国革命的总图样作了

描绘，规定了革命的对象、任务、动力、性质、前途、长期性、主要方法或主要形式及道路等。

其次，随着实践的发展和经验的积累，毛泽东又对中国革命的总图样作了极其重要的补充。突出的是，他分析了时代的特征，指出俄国十月革命改变了整个世界历史的方向，划分了整个世界历史的时代，使得中国革命成为世界无产阶级社会主义革命的一部分。同时，他提出了新民主主义的政治纲领、经济纲领和文化纲领。

至此，中国新民主主义革命的总图样以完备的、科学的面貌清晰地展现在全党全国人民面前。以后，毛泽东又在《论联合政府》、《在晋绥干部会上的讲话》、《目前形势和我们的任务》以及在七届二中全会上的报告等著作中，依据形势的发展和新鲜的经验，对这个总图样又作了新的补充和重要的发展。

在中国革命的分图样中，最为精美的恐怕要算毛泽东在《论持久战》中为抗日战争绘制的图样了。在这篇著作中，毛泽东首先对中日双方的特点、形势及时代特征作了精辟的分析。指出日本的军力、经济力和政治组织力是强的，但其战争是退步的、野蛮的，人力、物力又不充足，国际形势又处于不利。中国则相反，军力、经济力和政治组织力是比较弱的，然而正处于进步的时代，其战争是进步的和正义的，又有大国这个条件足以支撑持久战，国际形势也是有利的。从这些根本特点出发，毛泽东对抗日战争的前途、流程和形态作了极为精彩的描绘：战争具有持久性，最后的胜利属于中国而不属于日本，速胜论和亡国论都是错误的；持久战将具体地展开为战略防御（中方）、战略相持和战略反攻三个阶段；犬牙交错的战争形态，即内线与外线、有后方和无后

方、包围与反包围、大块和小块以及军事、政治、经济、文化各方面犬牙交错的战争。描述了抗日战争的本质、规律及其在时间和空间上的图景之后，毛泽东开始对抗日战争的战略战术诸问题作了科学的说明和设计。《论持久战》为中国人民提供了一幅绝妙的抗日战争图样，指导这个战争走向了胜利，把图样化作了成功的实践。

上述总图样、分图样都是涉及范围很广、方面很多、时间跨度很长或较长的大图样。毛泽东在领导中国革命和建设的长过程中，还每日每时地绘制着大量的小图样。这些小图样涉及到革命和建设在日常产生的政治、经济、军事、文化、党务、外交、生活等方面的具体问题，往往以电报、指示、谈话、报告等形式表现出来。在领导中国革命战争的过程中，毛泽东发出了很多的电报、指示。这些电报、指示是他为无数战役绘制的精彩的小图样。解放战争期间，毛泽东对瞬息万变、错综复杂的战争形势洞若观火，从容自若地运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。他为辽沈、平津、淮海三大战役绘制的图样（计划），是中外战争史上的绝妙之笔。

## 八、晚年的败笔及教训

以善于制图著称于世的毛泽东，在社会主义建设时期却接连发生了重大失误，留下了至今人们还记忆犹新的巨大败笔。剖析一下这些败笔产生的原因，对于真正认识和掌握毛泽东的图样领导艺术，同样具有很高的价值，可以说一点不比研究他的成功图样逊色。

毛泽东在晚年绘制的图样中有两个巨大的败笔：一个是

1958年至1960年的“大跃进”、人民公社化运动的图样及其实施，另一个是“文化大革命”。

“大跃进”图样酝酿于农业合作化运动的后期。1955年12月，毛泽东在《中国农村的社会主义高潮》的按语中说，将来会出现从来没有被人们设想过的种种事业，几倍、十几倍以至几十倍于现在的农作物的高产量，工业、交通和交换事业的发展，更是前人所不能设想的。科学、文化、教育、卫生等项事业也是如此。毛泽东在1957年9月的八届三中全会上首次批评反冒进。当年11月13日《人民日报》发表社论以“跃进”一词代替“冒进”一词。社论是根据八届三中全会批评反冒进的精神，经过毛泽东在莫斯科审定后发表的。

在莫斯科的一次谈话中，毛泽东开始构想“大跃进”的目标，他提出争取15年超过英国。到了1958年5月，在八大二次会议上，又进一步缩短为争取7年赶上英国，再加上8年或10年赶上美国。这次会议还正式形成了一条忽视客观经济规律的“鼓足干劲，力争上游，多快好省”的社会主义建设总路线。会后，各部门围绕这个空想的总图样，绘制了许多空想浮夸的分图样。工业战线提出了钢铁翻番的高指标。其他战线随着“钢铁元帅”升帐，制订出各式各样的空想计划：教育部门提出，要在3年至5年内基本上消灭文盲，普及小学教育，社社有中学，争取15年时间，基本上使全国有条件的青年都可以受到高等教育；科研部门提出，苦战3年，基本改变我国科学技术面貌，争取5年完成12年科学技术远景规划，等等。

急于求成和盲目求纯是相关连的。我们党和毛泽东离开了马克思关于生产关系要适合生产力性质的这一基本原理，

急速地绘成了人民公社化的图样。1958年8月的北戴河政治局扩大会议通过了《中共中央关于在农村建立人民公社的决议》。《决议》居然充满幻想地预言：“共产主义在我国实现，已经不是什么遥远将来的事情了。”认为人民公社是由集体所有制过渡到全民所有制，由社会主义过渡到共产主义的好形式。不到半年，全国实现了人民公社化。在“左”倾空想的总图样、分图样的指导和影响下，各地纷纷绘制出种种浪漫主义的小图样，如有一个县的县委负责同志就曾在大会上提出：为两年内实现工业化、机械化、电气化，基本上建成一个象样的共产主义而奋斗。

“大跃进”和人民公社化运动，造成了三年严重困难，以至于党中央不得不决定从1961年开始大的调整。

所谓“无产阶级文化大革命”，更是一个充满空想的和“左”倾色彩的图样。这个图样是毛泽东在社会主义社会阶级斗争问题上“左”倾理论发展的产物。

1957年反右派斗争严重扩大化，毛泽东在八届三中全会上开始改变了八大关于我国社会主要矛盾的正确提法，他错误地认为：“无产阶级和资产阶级的矛盾，社会主义道路和资本主义道路的矛盾，毫无疑问，这是当前我国社会的主要矛盾。”1962年秋，毛泽东在八届十中全会上又认为，整个社会主义历史阶段都存在两个阶级、两条道路的斗争，存在着资本主义复辟的危险性；他把“左”的错误观点附加到马克思主义名义之下，提出了实际上是“以阶级斗争为纲”的基本路线，并且宣称为整个社会主义历史阶段的马克思列宁主义路线。在“以阶级斗争为纲”的“左”倾方针指导下，他强调要在城乡开展社会主义教育运动，并提出运动的重点是整“党内走资本主义道路的当权派”的错误口号，直至1966年的

《五·一六通知》和八届十一中全会《关于无产阶级文化大革命的決定》。这两个文件，是毛泽东关于“文化大革命”图样的完整形成的标志。

毛泽东的“文化大革命”图样，也就是他发动“文化大革命”的总纲领。它的理论形态，集中地表现为“无产阶级专政下继续革命”的错误理论。在这个“左”倾错误理论指导下的“文化大革命”实践，就是要在无产阶级专政条件下，进行“一个阶级推翻一个阶级的政治大革命”。这种革命的对象就是“党内资产阶级”，重点是整党内的“走资派”，还要批判“资产阶级反动学术权威”，反对“资产阶级式的权利”。同时，还规定进行这种革命的基本方式是大搞群众运动，实行“四大”（大鸣、大放、大字报、大辩论）等。此外，“文化大革命”伊始，毛泽东又批准发表他那个《五·七指示》，提出一个完全超越生产力发展阶段的“理想”社会蓝图，要工、农、商、学、兵、政、党都“批判资产阶级”，把全国办成共产主义的大学校。就这样，毛泽东亲自发动的“文化大革命”终于漫延全国各地，并长达十年之久，他的“左”倾空想发展到了极端，造成了新中国历史上未曾有过的大灾难。

毛泽东晚年之所以绘制出带有浓厚空想色彩的“左”倾图样，是有多方面的原因的。从根本上说，是他在决策上“左”的指导思想所致。所以，我们应当对毛泽东绘图发生败笔的情况作具体分析：（一）要弄清他晚年制作“左”倾空想图样的基本依据；（二）要弄清他晚年绘制图样所遵循的程序。这样，方能使我们引出宝贵的鉴戒。

首先，毛泽东对于社会主义中国的基本国情的分析和判断的失误，是他晚年在领导图样上产生败笔的一个极为重要的基本因素。实事求是地说，毛泽东对中国国情的认识并不

是一贯错误的，相反，他曾经是正确的。突出的表现是在七届二中全会上，在这次全会的报告中，毛泽东曾经指出，中国是落后的农业国，现代工业只占国民经济的10%左右，而同古代近似的农业和手工业却占了90%左右。这种情形“是在中国革命的时期内和在革命胜利以后一个相当长的时期内一切问题的基本出发点。从这一点出发，产生了我党一系列的战略上、策略上和政策上的问题”。这个论断无疑是正确的。鉴于我国社会生产力十分落后以及科学文化的低下情况，本应得出在中国搞社会主义是一件极其困难的结论。列宁就曾经针对俄国这个不太发达的资本主义国家的特殊情况，指出“由于历史进程的曲折而不得不开始社会主义革命的那个国家愈落后，它由旧的资本主义关系过渡到社会主义关系就愈困难。”这就是说在落后国家搞社会主义是十分困难和艰巨的。但是，在中国的社会主义实践中，毛泽东不仅没有把他在七届二中全会报告的正确思路继续向前发展，而且批评了列宁的上述观点，认为在经济落后的国家从资本主义过渡到社会主义更容易，而不是更困难。这个相反的结论，表明毛泽东对于在落后国家搞社会主义缺乏长期的艰苦的充分思想准备。他总是认为，穷则思变，要干，要革命；“一穷二白”，可以画最新最美的图画。应当说，这同他后来急于求成，盲目求纯是有密切关系的。归根结底，还是没有清醒地认识到我国进入社会主义初级阶段的基本国情。

其次，毛泽东对于历史发展的时代特征抱有不切实际的估计。他过分强调战争引起革命，革命制止战争，好似第二次世界大战后世界革命形势已经成熟，社会主义将代替资本主义。因此，他不仅低估了资本主义的生命力，而且要在地球上使资本主义绝种。在中国，他不仅要快速地使资本主义



绝种，而且还要小生产也绝种。

再次，毛泽东对于国内形势的观察发生了严重的主观主义和偏差。毛泽东对1957年夏季的政治形势作了过于严重的估计，对社会主义建设“大跃进”经济形势作了过分乐观的估计。他决意搞“文化大革命”的直接动因，是他在1962年以后对国内阶级斗争形势的愈来愈“左”的错误估计。他当时认为，意识形态领域已被“牛鬼蛇神”所把握，更令他忧虑的是党内形成了一大批“走资派”，尤其担心“中央出修正主义”。1965年底至翌年春，他甚至作出了北京可能发生政变的错误判断。于是，他强调要反修防修，急迫地发动了“文化大革命”。

最后，在理论上，一方面毛泽东把马克思、列宁在特定条件下提出的某些观点加以教条化的理解，把他们的某些设想搬到现实的中国社会；另一方面，忽视了马克思主义的生产力标准，“以阶级斗争为纲”，大批所谓“唯生产力论”，搞人为的阶级斗争，不利于社会主义建设的健康发展。

从制图程序方面考察，毛泽东晚年调查研究少了，对社会主义的中国社会的阶级关系、阶级结构的变化，缺乏系统的调查研究和科学论证，用“左”的指导思想去进行阶级斗争的实践，并升华为社会主义阶级斗争的错误理论，形成“文化大革命”的“左”倾错误理论和实践的图样。

作制图决策时，从50年代末开始，毛泽东的个人专断越来越严重。他把个人凌驾于党中央、政治局的领导集体之上，严重地损害了党的民主集中制和集体领导原则。他越来越听不得不同意见，而欣赏个人崇拜，谁不听他的话，他就要整一整。由于他把主张按照实事求是原则办事的领导干部错误地作为“右倾机会主义”来指责，把遵循马克思的历史唯

物主义的中坚骨干视为搞“修正主义”去斗争，特别是把坚持社会主义道路的领导中坚错误地当作“走资派”加以批判，因而不可避免地混淆是非走到颠倒敌我。这是一个沉痛的历史教训。

此外，在决策上也有经验主义的失误。在我国社会主义改造基本完成后，对于政治、经济、文化等方面复杂的社会矛盾，习惯于沿用过去熟悉的阶级斗争的观点和方法去观察和处理，对于一定范围内存在的阶级斗争又习惯于搬用过去革命群众运动斗争的旧经验。这样，就不可避免地违背毛泽东本人一贯倡导的实事求是的科学领导方法和认识方法，用旧方法和旧经验来对待新矛盾和新问题，致使“以阶级斗争为纲”逐渐成为一种“左”的习惯势力，并使之形成持续多年的一种极“左”的社会思潮，不断冲击经济建设这个中心任务，损害民主政治建设的健康发展，这也是一个深刻的历史教训。

毛泽东是伟大的马克思主义者，伟大的无产阶级革命家、战略家和理论家，其领导艺术从总体上说是成功的。他曾经以绝妙之笔，绘制独特的领导图样，引导革命走向胜利。但在他的晚年却搞不清什么是社会主义和如何建设社会主义的问题，在绘图上产生败笔，出现了“左”的决策错误，造成了危害。这就告诉我们，毛泽东是人，不是神，在世界上“金无足赤”，“人无完人”。同时，也使我们深刻地体会到：认识的盲目性和自由，总会是不断地交替和扩大其领域，永远是错误和正确并存。不然，发展也就会停止了，科学也就会不存在了。毛泽东曾经申明：“错误往往是正确的先导，盲目的必然性往往是自由的祖宗。人类同时是自然界和社会的奴隶，又是它们的主人。”这无疑是一个真理性的结

论。因为人类对客观物质世界、人类社会、人类本身的认识永远都是不完全的，倘若象神学说的那样，如果认为有一天人的认识完全了，社会全善全美了，那就会导致绝对的主观唯心论和形而上学，不是一个马克思主义者的世界观。

在毛泽东的领导艺术中，他在决策上所产生的错误，还深刻地启迪我们：要实现决策的科学化和民主化，必须坚持以下几点：

(一) 作为党和国家的领导者和决策者，应当不断提高自身的素养，增强全局性的决策领导的本领。列宁说过：“先锋队要不怕进行自我教育，自我改造，要公开承认自己的素养不够，本领不大。”全部关键在于，领导者要同人民群众一道，向人民群众学习，用事实、实践和经验向人民群众证明，一定能够学会新的本领，领导人民群众前进。毛泽东领导中国革命和建设成功与失误，正反两方面的历史经验都深刻地表明了这一点。

(二) 领导者的科学决策必须从实际出发，首先要从本国现阶段的基本国情出发，正确地认识中国国情的发展和变化，明确现阶段的社会性质，这是实行正确决策的基本依据，也是保证科学决策实现的首要问题。毛泽东在新民主主义革命中许多战略决策的成功，在于他从中国半殖民地半封建的社会性质这个最大的实际出发，而建国以后他在领导决策上先后出现“左”的错误，说到底是对新中国社会性质的演变缺乏科学的研究。所以，在八大以前，他急于改变我国新民主主义的社会性质；而在八大以后，他又不明确我国正处在社会主义的初级阶段的社会性质。因此，在一些重大决策上，必然脱离中国的基本国情。也就难以避免在实现由新民主主义到社会主义的转变过程中，以及在进行社会主义建设

的实践中，犯急于求成，盲目求纯的错误。

(三) 改革与完善党和国家的领导制度，是保证领导者能够进行正确决策及其得以实现的根本性问题。毛泽东晚年绘图的败笔，发生各种错误，固然同他的“左”的指导思想，丢掉实事求是的优良作风紧密相连。但是领导制度、组织制度和工作制度方面的问题更重要，这种制度问题更带有根本性、全局性、稳定性和长期性。过去，我们党和国家的领导制度，主要的弊端就是官僚主义现象，权力过分集中的现象，干部领导职务终身制现象和形形色色的特权现象。这些弊病，可以使好的领导者无法充分做好事，甚至会走向反面。即使象毛泽东这样伟大的人物，也不可能避免他晚年的悲剧，以至对党和国家造成很大的不幸。所以，邓小平强调说：“改革并完善党和国家各方面的制度，是一项长期的艰巨任务，改革并完善党和国家的领导制度，是实现这个任务的关键。”毛泽东和其他已经去世的老一辈革命家，没有能够完成这个任务。这个担子已经落在当今党和国家的各级领导者的肩上，这也是全党和全国人民的任务。只要一代一代人坚持在已有的基础上继续开辟前进的阵地，这个历史任务的全部完成是没有疑义的。

(四) 肃清封建专制传统的影响。发展和健全社会主义的民主和法制，也是领导者实现科学的民主的决策的重要保证。我们这个国家有几千年封建社会的历史，缺乏社会主义的民主和社会主义的法制，旧中国留给我们比较多的是封建专制传统。新中国成立后，我们也没有自觉地、系统地建立保障人民民主权利的各项制度，法制很不完备，也很不受重视，特权现象有时受到限制、批评和打击，有时又重新滋长。不少地方和单位，都有家长式的人物，他们的权力不受

限制，别人都要唯命是从，甚至形成对他们的人身依附关系。所以，邓小平郑重指出：不彻底消灭这种家长制作风，就根本谈不上什么党内民主、社会主义民主。因此，要从思想政治方面继续肃清封建主义的遗毒，从制度上保证党和国家政治生活的民主化、经济管理的民主化、整个社会生活的民主化，促进现代化建设事业的顺利发展。“继续发展社会主义民主，健全社会主义法制”，这是十一届三中全会以来中央坚定不移的基本方针。要努力使民主制度化、法律化，社会主义民主和社会主义法制是不可分的，不要社会主义法制的民主，不要党的领导的民主，不要纪律和秩序的民主，绝不是社会主义的民主。斯大林曾严重破坏社会主义法制。对此，毛泽东就说过，这样的事件在英、法、美这样的西方国家不可能发生。他虽然认识到这一点，但是由于没有在实际解决领导制度问题以及其它一些原因，仍然导致了“文化大革命”的十年浩劫。在毛泽东领导生涯的后期，他有家长制这些封建主义性质的东西，他重人治轻法治，相信大字报的作用超过于相信法律；自己选择自己的接班人，无视党规党法、政纪国法的尊严，用“左”倾的个人领导代替了中央政治局的集体领导，使遵义会议以来党内比较正常的民主生活被破坏了，民主集中制被破坏了，集体领导被破坏了。正是这样，他不仅难以作出并实现科学的民主的决策，反而导演了十年“文化大革命”的悲剧。这种错误决策的酿成是不难理解的。

十一届三中全会以来，我们党科学地总结了毛泽东领导中国革命的珍贵遗产，吸取社会主义建设正反两方面的历史经验，根据变化发展着的新情况和新问题，弘扬了毛泽东的领导艺术，坚持马克思主义基本原理和中国实际相结合的原

则，在新的条件下绘制了建设有中国特色的社会主义的新图样。

以十一届三中全会为转折点，我们党和国家逐步找到一条建设有中国特色的社会主义的正确道路。党和国家的工作着重点，坚定不移地转到以经济建设为中心的社会主义现代化建设上来，开辟了我国社会主义建设的新阶段。

从十一届六中全会到十二届六中全会，我们党揭示了全面改革和现代化建设的总图样，正确地规定我国社会主义现代化建设的总体布局——以经济建设为中心，坚定不移地进行经济体制改革，坚定不移地进行政治体制改革，坚定不移地加强精神文明建设，并且使这几个方面互相配合，互相促进，绘制了发展社会主义商品经济、建设社会主义民主政治和社会主义精神文明建设的分图样，以及相应的大小图样。

在总结新的实践经验的基础上，十三大系统地阐明了我国正处在社会主义的初级阶段，初步回答了我国社会主义建设的阶段、任务、动力、条件、布局和国际环境等基本问题，正确地制定在社会主义初级阶段，我们党的建设有中国特色的社会主义的基本路线——领导和团结全国各族人民，以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，自力更生，艰苦创业，为把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家而奋斗，为我们规划了前进的科学轨道。

此外，十一届三中全会以来，我们党和国家还提出用“一个国家、两种制度”来实现国家统一的新图样，为我们展示了国家统一，建设四化，振兴中华的光明前景。

现在，全面改革和现代化建设的总图样和分图样，大图样和小图样，正在成功地付诸实践，并将在实践中不断修

订、完善和发展。由于这是一个创新的伟大事业，是一个综合性的大系统工程，从绘图到施工也难免出现失误，然而由于我们党已经恢复了并坚持毛泽东倡导的实事求是原则，所以，能够及时纠正在实际工作中发生的失误，避免出现全局性的长时间的错误。今后的实践将证明：建设有中国特色的社会主义的新图样定会获得巨大的成功，毛泽东的领导艺术在当代中国社会主义发展史上将写下新的篇章。

## 后记

《毛泽东的领导艺术》是在中共中央党校毛泽东思想研究室主任陈登才的主持下编写的，刘光荣负责具体的组织工作。参加本书写作的有陈登才、刘光荣、刘春建、王红续、吴方宁、周骏扬、郭希华、万建生、孙绮雪、伍晓燕、佟静、陈顺德。杜子春也做了一些工作。全书最后由陈登才统改和定稿。由于我们学习不够，水平有限，书中不妥之处，恳请读者批评指正。本书的出版，得到刘明谳和军事科学出版社有关同志的支持，我们在这里特表衷心谢意。

作者