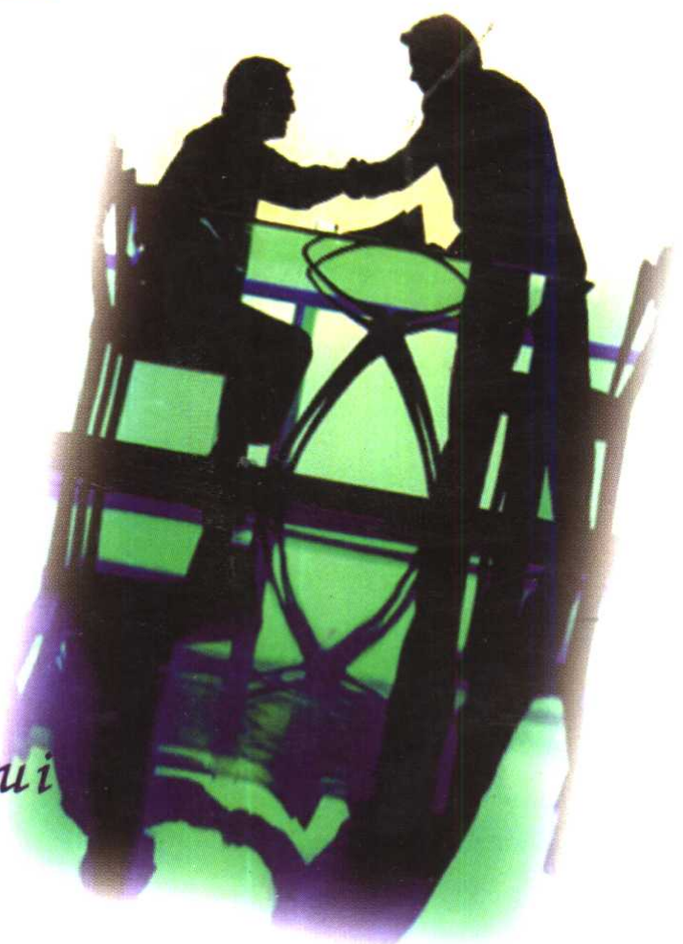
跟我学当好领导丛书

LEADERS

锻造铁嘴

——跟我学领导语言

主编 周振林 李冰 王树礼



Duan zao tie zui

中国经济出版社

跟我学当好领导丛书

锻造铁嘴

——跟我学领导语言

主　编　周振林　李　冰
　　王树礼
副主编　王宪顺　吕巧凤
　　陶淑艳

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

锻造铁嘴:跟我学领导语言/周振林主编 . -北京:中国经济出版社,2001.1
ISBN 7-5017-5127-7

Ⅰ.锻… Ⅱ.周… Ⅲ.领导-语言艺术 Ⅳ.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83220 号

责任编辑:王连英(电话:68353496)
封面设计:侯 明

跟我学当好领导丛书
锻造铁嘴
——跟我学领导语言
主编 周振林 李 冰 王树礼
*
中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)
邮编:100037
北京市艺辉印刷有限公司印刷 新华书店经销
开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10.75 277 千字
2001 年 1 月第 1 版 2001 年 4 月第 2 次印刷
印数:5000—8000
ISBN 7-5017-5127-7/Z·725
定价:24.80 元

“我”是谁？跟“我”学什么？

——写在“跟我学当好领导丛书”出版之际

周振林

“我”是谁？在此专指古今中外政坛高手。

跟“我”学什么？就是跟这些政坛高手学当“官”的诀窍和门道。

借鉴他人，启迪自己，走好仕途，有成事业，适应党和人民的需要——这就是我们写作这套丛书的目的。

“跟我学当好领导丛书”是我主持的第五套领导艺术类丛书，是我们这个学术共同体十几年来研究工作的又一阶段性成果。

领导科学案例研究，应该是领导科学研究的重要方面。我们知道，在西方发达国家对案例的研究和教学是极为重视的。著名的哈佛大学就把案例作为其重要教学内容。在我国，对于领导科学的研究，应当说近 20 年来卓有成效。但是案例研究和教学，无疑仍是明显缺腿和薄弱环节，需要在这方面给予关注，倾注力量。

开发和研究领导科学案例，是我几年前就有的想法和打

算。然而，由于其他研究项目在身，一直拖到今天，我们才把这套领导科学案例丛书真正奉献给广大读者和社会。

这套丛书以案例为依托，用事实说话，用点评深化，力求用形象的、有趣的方法向广大领导者阐明道理、提供方法。任何社会，在当时往往是喧嚣的，良莠难辨。然而，一旦成为历史，沉寂下来，回头再看，情景就会大不一样：哗众取宠的东西沉没了，货真价实的东西显露了。这就是历史的积淀和淘汰。这套丛书择取古今中外历史上政坛高手精采案例，加以精心评析，既重理论，更有典故和事例，我们希冀以此给广大读者带来阅读方便和浓厚兴趣。

“跟我学当好领导丛书”，作为一套案例加点评的丛书，点评部分为我们新作；案例部分带有资料性质，绝大部分为我们有关人员自己编写，也有一部分借鉴了他人成果。在此表示衷心谢意！同时，这些年由于我的体力精力都大不如以前，这套丛书的许多工作都是其他同志做的。尤其是穆文荣、孔繁娟二位同志，更是承担了大量的具体工作。我在很大程度上只是起了策划、组织和指导的作用。在此特加说明。

过去我们推出的几套领导艺术类丛书，承蒙读者喜爱，都已连续再版，在此我们对广大读者表示衷心谢意！同时，也有一些同仁直接给我来信或通过出版社找我寻求合作。对此我们表示欢迎！我一直在从事领导科学的研究工作。**目前，我正在主持出版社交办的另一较大项目，欢迎有志者共同促成这项工作。我的联系地址：哈尔滨市南岗区清滨路 74 号；单位：《理论探讨》编辑部；邮编：150080；寻呼：(0451)95815 呼 2113**

目　录

作报告：如何倾倒听众

○锋利泼辣　深邃透辟

——列宁作报告的语言艺术 …… (1)

○形象蕴含哲理　深邃依托通俗

——毛泽东作报告的语言艺术 …… (8)

○简明扼要　准确精炼

——邓小平作报告的语言艺术 …… (21)

○文采的报告为什么“无人理睬”

——从丁玲的小说《太阳照在桑干河上》中

一个人物说起 …… (26)

演讲：如何驾驭大场面语言

○“简洁是才能的姊妹”

——林肯的演讲艺术 …… (36)

○“抓住听众每一根神经”

——斯大林讲演的语言艺术 …… (43)

○功夫还在演讲外

——蔡元培的演讲艺术 …… (58)

○“请允许我先为自己做个广告吧!”

——一位基层党委书记的就职演讲 …… (64)

答记者问：如何使"真金"经受"火炼"

○解答与批驳相济　准确与机智共存

——周恩来答记者问的语言艺术 …… (69)

○"可否请您继续深说一下养生之道?"

——从彭子冈反诘孔祥熙看领导者答记者问 …… (77)

谈心谈话：曲径通向下属心田

○"最好的领导是人民群众根本
没有感到你是在领导

——周恩来与老农拉家常的语言艺术 …… (88)

○无可抗拒的领袖魅力

——毛泽东与下级个别谈心的语言艺术 …… (93)

○"红军之父"的长者风范

——朱德与下级谈话的语言艺术…… (104)

○"林中之狮"并非只有凶猛

——拿破仑同下级谈话的语言艺术…… (115)

○"如果有可能的话,我会把它(宪法)塞到洞里"

——林肯说服下级的谈话艺术…… (124)

同级相处　言语贵"同"

○"在刘邓之间,是难以放进一个'、'号的"

——刘伯承、邓小平长期和谐相处艺术 …… (131)

○"刎颈之交"是怎样换来的

——蔺相如与廉颇"同级"相处的语言艺术…… (139)

○以"我"划线　两面三刀
——蒋介石排斥异己的领导语言败术……（145）

态势语言　辅助传感

○态势传信息　辅语展情思
——毛泽东的态势语言艺术……（153）
○传递心灵的情感手势
——毛泽东的手势语言艺术……（162）
○微笑，无声的"交际世界语"
——周恩来的微笑语言艺术……（167）

领导表扬语言的运用

○扬长莫忘论短
——毛泽东肯定和赞扬下级的领导艺术……（172）
○恰到好处的赞扬是对下属的最高奖赏
——周恩来赞扬飞行员的语言艺术……（177）
○"拨亮一盏灯，照亮一大片"
——刘少奇肯定和赞扬下级的语言艺术……（182）

领导者批评语言的运用

○"裁剌"有学问
——周恩来否定和批评下级的语言艺术……（193）
○推过于人难服人
——蒋介石训斥否定下级的语言败术……（203）
○勿让下属觉得"伴君如伴虎"
——蒋介石批评否定下级的语言败术……（209）

直面政敌　一语封喉

○不入虎穴　焉得虎子

——毛泽东重庆谈判的语言艺术…… (215)

○彬彬有礼　委婉拒酒

——周恩来在政敌酒会上的语言艺术…… (226)

○“我将永不举剑反对您”

——亚历山大一世的“卑词”语言艺术…… (232)

○纵横捭阖　左右逢源

——苏秦、张仪“合纵连横”的语言艺术 …… (237)

争议问题　更显领导语言魅力

○巧握“指挥棒”　奏出和谐乐

——华盛顿解决联邦政府班子主要成员分歧的语言艺术…… (243)

○“我希望是我本人葬身潜艇!”

——普京抚慰“库尔斯克”号沉没潜艇遇难者家属的语言艺术…… (250)

○“不是非毛化　而是非神化”

——邓小平处理重大争议问题的领导艺术…… (258)

○复杂问题　简单处理

——从香港顺利回归看邓小平“一国两制”科学构想…… (265)

法律语言　更须缜密

○“建立民族之矛是政府留给我们的唯一选择”

——纳尔逊·曼德拉法庭辩护的语言艺术 …… (271)
○法律的力量在于执行
——李光耀依法治国的语言艺术…… (278)
○“所有对我起诉的‘事实’都是谎言!”
——季米特诺夫揭露纳粹阴谋的语言艺术…… (284)
给原则注入灵活
○对原则性进行“神似”改装
——贺龙“原则性与灵活性相结合”的语言艺术 … (289)
○巧取别名　赢得舆议
——周恩来在日内瓦为《梁祝》改名趣事…… (299)
亲友语言　仕途攸关
○“大娃娃”与“小爸爸”
——毛泽东重情的语言艺术…… (307)
○法律不允许有特殊人物
——毛泽东不徇私情的语言艺术…… (312)
○“以不忮不求为重”
——曾国藩教子修身的语言艺术…… (317)
后记
“跟我学当好领导丛书”书目内容简介
“实用领导艺术丛书”书目内容简介(1)、(2)

作报告：如何倾倒听众

锋利泼辣　深邃透辟

——列宁作报告的语言艺术

灯下，重温了厚厚的四卷《列宁文选》，看到书上早年划过的圈圈杠杠，精确、形象、生动的语言又浮现在我的眼前；那如战鼓般的富有深刻哲理，鼓舞、激励人排除万难、奋勇向前的铿锵话语，又回荡在我的耳边。列宁，这位全世界无产阶级的伟大革命导师，不仅在十月革命建立了不朽的功勋，而且其卓越的语言艺术，也使我们一读三叹，击节赞赏。

例如，他在《政论家短评》一文中，批判现代小资产阶级民主派代表人物列维堕落成革命的叛徒时说：

“保尔·列维现在特别想在资产阶级面前，他想在资产阶级代理人第二国际和第二半国际面前献殷勤，所以再版了罗莎·卢森堡的那些恰恰犯了错误的著作。我们用俄国一个很好的寓言里的两句话回答这一点：鹰有时比鸡飞得低，但鸡永远不能飞得象鹰那样高。罗莎·卢森堡在波兰独立的问题上犯过错误；在 1903 年对孟什维主义的评价上犯过错误；在资

本积累的理论上犯过错误……(在1918年底、1919年初出狱后,她已经纠正了自己很大一部分错误)虽然犯了这些错误,但她始终是一只鹰。不仅纪念卢森堡对全世界共产党人永远是有意义的,而且她的传记和全集,对教育全世界好几代共产党人来说,将是极其有益的。罗莎·卢森堡说:'1914年8月4日以后,德国社会民主已是一具臭尸了。'这句名言将和她的名字一起载入世界工人运动史册。可是,在工人运动后院粪堆里的保尔·列维、谢德曼、考茨基及其同伙这群鸡,自然会为这位伟大的共产党人的错误而欣喜若狂,让他们去高兴吧"。

再如,关于列宁签订布列斯特和约的策略问题,有些所谓的"社会革命党人"对此进行了攻击。列宁在《论共产主义运动中的"左派"幼稚病》一文中对此进行了批驳:

"假如你的汽车被武装强盗拦截了,你把钱、身份证、手枪、汽车都交给他们,于是你从强盗的光顾中脱险出来,这当然是一种妥协……

有各种各样的妥协,应当善于分析每个妥协的环境和具体条件。应当学习区分这样两种人:一种把钱和武器交给强盗,为的是要减少强盗所能加于的祸害,以便后来容易捕获和枪毙强盗;另一种把钱和武器交给强盗,为的是要入伙分脏。这一点在政治上决不是总象这个幼稚简单的例子那样容易分辨。"

又如有的人对新生的苏维埃政权要求完美无缺,列宁在《给美国工人的信》中指出:"让学究们或不可救药的满脑子资产阶级民主或议会制偏见的人们,在看到我们工农兵代表苏

维埃不是由直接选举产生的时候，去摇头晃脑表示怀疑吧……新的世界、社会主义世界，具有特殊姿态的苏维埃共和国出现在我们面前了。并不奇怪，这个世界不是一生下来，就完整无缺的，不是象密纳发那样一下子就从丘必特脑袋里钻出来的。”

列宁在谈到现代物理诞生了辩证唯物主义时说：“现代物理学是在临产中，它在生产辩唯物主义。分娩是痛苦的，除生下一个活生生的、有生命力的生物，它也必然会生产一些死东西，一些应当扔到垃圾堆里去的废物。整个物理学唯心主义，整个经验批判主义哲学以及经验符号论、经验一元论等等，都是这一类废物。”

列宁的语言善于把抽象的东西具体化、形象化，并含有深刻哲理，有些警句连珠般出现：“为了工人阶级的解放，世界上得用炮火和刀剑来消灭的东西多着哩！”“暴力是旧社会的助产婆。”“宗教是麻醉人民的鸦片”。“神奇的预言是神话，科学的预言是事实。”“资本的全部历史都是压迫、掠夺血腥和污秽的历史。”当社会发生巨大变革时，“狂风把我党巨流底下全部渣滓都翻上来，于是这些渣滓就卷土重来。”“理论是灰色的，生活之树是常青的。”“只要再多走一小步，仿佛是向同一方向迈一小步，真理便会变成错误。”“谁都知道，任何一个坏蛋都喜欢穿上红衣服呢！”

由于列宁的知识渊博，他讲什么问题，都可以左右逢源、广证博引，看似信手拈来，实则用得十分贴切，使其论点鲜明、论据充分、典型。或幽默风趣，或辛辣讽刺，或情理交融，增强

了报告的说服力和感染力。这样的例子，俯拾即是，不能不使人惊叹其知识的丰富性和语言的巨大感召力。

《圣经》、《希腊神话》、《克雷洛夫寓言》、《渔夫和金鱼的故事》、《套中人》、《处世之道》，以及车尔尼雪夫斯基、赫尔岑、歌德的语句，还有民间谚语、民间笑话……都不时出现在他的报告中。

列宁引用《圣经》中《创世纪》的故事，以扫为了一点红豆汤，把长子权利卖给雅各，用这"因小失大"的比喻，抨击了有些人"为了这碗红豆汤出卖了无产阶级进行革命的权利。"引用希腊神话密纳发女神从雷神丘必特脑袋里一生下来就头戴钢盔、身披铠甲、手执宝剑，批评某些人对新生的苏维埃政权要求完备无缺是不现实的。"并不奇怪，这个世界不是一生下来就完善无缺的，不是象密纳发那样一下子就从丘必特脑袋里钻出来的。"他还引用希腊神话传说，奥吉亚斯国王有个大牛圈，养牛三千头，三十年未打扫，后来人们把"奥吉亚斯牛圈"比喻为最肮脏的地方。列宁引用这一神话传说揭露"机会主义者和考茨基分子是伪善的奥吉亚斯牛圈"，揭露他们口头上"伪善"的甜言蜜语，而思想上、灵魂上都象奥吉亚斯牛圈那样的肮脏。他引用最多的是《克雷洛夫寓言》，以"两只桶"批评某些人外响内空；以《公鸡与杜鹃》讽刺资产阶级互相吹捧、互相标榜；以《山雀》夸口要把大海烧干，讽刺资产阶级说大话等。他还引用普希金《渔夫和金鱼的故事》，批评白俄分子与协约国帝国主义"订几十次条约，对这些条约就象守着破木盆叹气，因为他们为了这些条约耗费了亿万金钱，结果落了一场

空”。引用屠格涅夫《散文诗》中一个贼喊捉贼的骗子，揭露经验批判主义和内在论者“进行臭名昭著的辩护时耍过的把戏。”此外，他引用车尔尼雪夫斯基的名句：“革命不是走在涅瓦河大街上”，批评了有些人只想革命道路笔直又笔直，而不愿走曲折迂回的道路。更多的是引用马克思和恩格斯的话，如“革命是历史的火车头”等，这里就不赘述了。

列宁的报告，为了通俗易懂，经常引用一些民间谚语，如“事实是最顽强的东西”、“七次量衣一次裁”、“打了败仗的军队会好好学习”。他批评《火星报》为坏事摇旗呐喊：“这岂不是和民间故事里那个人物遇见人家送葬时高喊‘恭喜恭喜’的笑话一模一样吗？”他抨击为旧事物灭亡而伤感的人是“哭丧妇”。当有的人以点概面，抓住一点不计其余时，他风趣地指出：“这是一种诡辩，正象古时候有句笑话，一个人掉了一根头发，他是否成了秃子呢？”

[评析]

（一）案例蕴含的道理

列宁这位卓越的语言艺术大师，其报告的语言有如下几个特点：

1. 敢于抓住现实中的难点、疑点和热点，具有很强的针对性。紧密地结合现实，结合斗争的需要，结合人们的思想情况，调好焦距，集中在一个光点上，通过报告的光镜，使科学的世

界观、人生观，正确的路线、方针、政策，反映到听报告人的心灵中去，点燃他们的心灵之火，为革命而奋斗。

2. 富有哲理性。列宁的报告，用语都十分准确和精练。他以少到不能再少的词语，表达了极为丰富的内涵，好多警句还富有深刻的哲理性，字里行间闪耀着辩证唯物主义的光辉。

3. 溶情理性、知识性、形象性于一体。一方面列宁的报告观点正确，情况真实，言之有理；另一方面又能注意情理交融，既晓之以理，又动之以情，在思想情感上唤起听者感情的共鸣。

列宁的报告中还具有鲜明的知识性。他广证博引，用语十分恰当，增强了报告的说服力和感染力。由于列宁把自己的头脑建成一座知识的"宝库"，所以一到用时便信手拈来，运用自如，故而他的报告才华洋溢，令人叹为观止。

形象性也是列宁报告的一大特色。他善于把抽象的东西具体化，把深奥的东西通俗化，把枯燥的东西趣味化。他抨击有些社会渣滓在社会发生巨大变革时出来捣乱，用语便十分形象："狂风把我党巨流底下全部渣滓都翻上来，于是这样渣滓就卷土重来。"

4. 不用套语，不拾人牙慧。列宁的话都是自己掏心窝的话，体现了他无私无畏、爱憎鲜明的个性以及其简洁、明快的战斗语言风格。在简洁明快中有几分含蓄，在生动形象的语言中含有深刻的哲理。真可谓：锋利泼辣的战斗风格，深邃透明的哲理思索。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

当前一些领导者作报告主要有两个方面的问题应予以注意。(1)传声筒。这些领导者居高临下,报告内容套话连篇,多是报纸、文件原话,很少结合听报告对象和当地实际情况。更有甚者以其昏昏,使人昭昭,自己本身对上级文件精神就没有深刻理解,没有吃透,却照本宣科。使得会场内打瞌睡的、发议论的、走动的比比皆是,报告结束也就完成任务,只起了传声筒的作用。(2)炒杂烩。个别领导政策水平差,理论水平低,业务能力不强,作报告信口开河,随意发挥,东一耙子,西一扫帚。听众感到这样的领导者作报告,离题万里,经常"走板",给人留下的印象是"一盘炒杂烩"。

列宁报告的语言艺术堪称国际共产主义运动领导者中的皎皎者,更是我们现代领导者应该认真研究、学习和借鉴的。他的报告之所以能抓住听众,给人以"不坚持听下去是一个很大的损失"这样的感受,主要原因就在于具有上述特点。我们作报告的目的就是要宣传群众、动员群众、组织群众,进而达到同心同德,为实现我们的奋斗目标去奋斗和献身。如果我们不努力学习,不努力提高工作水平和语言艺术,那么我们就无法动员群众实现我们的奋斗目标。

形象蕴含哲理　深邃依托通俗

——毛泽东作报告的语言艺术

毛泽东最早的文章之一，是1927年3月写的《湖南农民运动考察报告》。这篇考察报告，是毛泽东到湖南做了32天的实地考察而写的，主要是答复当时党内外对农民革命斗争的责难。报告中赞颂道“很短的时间内，将有几万万农民从中国中部、南部和北部各省起来，其势如暴风骤雨，迅猛异常，无论什么大的力量都将压抑不住，他们将冲决一切束缚他们的罗网，朝着解放的路上迅跑。”“这个攻击的形势，简直是急风暴雨，顺之者存，逆之者亡。其结果，把几千年封建地主的政权，打得落花流水。地主的体面威风，扫地以尽。”“农民在乡里造反，搅动了绅士的酣梦。”“广大的农民群众起来完成他们的历史使命，乃是乡村的民主势力起来打翻乡村的封建势力。宗法封建性的土豪劣绅，不法地主阶级，是几千年专制政治的基础。帝国主义、军阀、贪官污吏的墙脚。打翻这个封建势力，乃是国民革命的真正目标。“这是四十年乃至几千年来未曾成就过的奇勋。这是好得很。完全没有什么‘糟’，完全不是什么‘糟得很’。‘糟得很’明明是站在地主利益方面打击农民起来的理论，明明是地主阶级企图保存封建旧秩序，阻碍建设民主新秩序的理论，明明是反革命的理论。”

农会一时在乡村造成了某种"恐怖现象",有些人便以所谓"过分"、所谓"矫枉过正"、"未免太不象话"加以种种责难。毛泽东指出:"第一,上述那些事都是土豪劣绅、不法地主自己逼出来的。土豪劣绅、不法地主,历来凭借势力称霸,践踏农民,农民才有这种很大的反抗。凡是反抗最力、乱子闹得最大的地方,都是土豪劣绅、不法地主为恶最甚的地方……第二,革命不是请客吃饭,不是做文章,不是绘画绣花,不能那样雅致,那样从容不迫。那样温良恭俭让。革命是暴动,是一个阶级推翻一个阶级的暴烈行动。"

1930年,针对有人提出"红旗到底能打多久"毛泽东写了《星星之火,可以燎原》,指出"所谓革命高潮快要到来的'快要'二字作何解释,它是站在海岸遥望海中已经看得见桅杆尖头了的一只航船,它是立于高山之巅远看东方已见光芒四射、喷薄欲出的一轮朝日,它是躁动于母腹中的快要成熟了的一个婴儿。"

1934年1月27日,毛泽东在江西瑞金召集的第二次全国工农代表大会的报告中所做的结论一部分:《关心群众生活,注意工作方法》,赞扬了长冈乡工作人员得到广大群众真心实意的爱戴:"我们是这样做了么,广大群众就必定拥护我们,把革命当作他们的生命,把革命当做无上光荣的旗帜。国民党要来进攻红色区域,广大群众就要用生命同国民党决斗。""国民党现在实行了他们的堡垒政策,大筑乌龟壳,以为这是他们的铜墙铁壁。同志们,这果然是铜墙铁壁么?一点也不是!你们看,几千年来,那些封建皇帝的城池宫殿还不坚固吗?群

众一起来，一个个都倒了。俄国皇帝是世界上最凶恶的一个统治者，当无产阶级和农民革命起来的时候，那个皇帝还有没有呢？没有了。铜墙铁壁呢？倒掉了。同志们，真正的铜墙铁壁是什么？是群众，是千百万真心实意地拥护革命的群众。这是真正的铜墙铁壁，什么力量也打不破的，完全打不破的。反革命打不破我们，我们却要打破反革命。在革命政府的周围团结起来千百万群众，发展我们的革命战争，我们就能消灭一切反革命，我们就能夺取全中国。”

1935 年 12 月 27 日，毛泽东针对日本帝国主义要变中国为它的殖民地的现实，在陕北瓦窑堡中央委员扩大会议上，做了《论反对日本帝国主义的策略》的报告，批判了党内那种认为中国民族资产阶级不可能与工农联盟抗日的错误观点：“关门主义的策略则是孤家寡人的策略。关门主义‘为渊驱鱼，为丛驱雀’，把‘千千万万’和‘浩浩荡荡’都赶到敌人那边去，只搏得敌人的喝采。关门主义在实际上是日本帝国主义和汉奸卖国贼的忠顺奴仆。”“只有统一战线的策略才是马克思主义的策略。”我们“要招收广大的人马，好把敌人包围而消灭之。”毛泽东指出，我们之所以要团结民族资产阶级抗日，因为他们既有与工农对立的一方面，也有与日本帝国主义对立的一方面，我们要利用他们的动摇性，扩大其革命性，强化其抗日的斗志。另外地主买办阶级阵营中也不是完全统一的。这是殖民地的环境，即许多帝国主义争夺中国的环境所造成的。当斗争是向着日本帝国主义的时候，美国以及英国的走狗们是有可能遵照其主人的叱声的轻重，同日本帝国主义者及其走

狗暗斗，以至明争的……你们看，这不是有点奇怪吗？并不奇怪，这不过是大狗小狗饱狗饿狗之间的一点特别有趣的争斗，一个不大不小的缺口，一种不痒不痛的矛盾。但是这点争斗，这个缺口，这种矛盾，对于革命人民却是有用的。我们要把敌人营垒中一切争斗、缺口、矛盾统统收集起来，作为反对当前主要敌人之用。"就是：在日本帝国主义打进本部来了，这个基本变化了中国各阶级之间的相互关系，扩大民族革命营垒的势力，减弱了民族反革命势力。"

1936年6月12日，毛泽东总结了第二次国内革命战争的经验。系统地从战争的规律到中国革命的特点，从战略到战术等问题，以《中国革命战争的的战略问题》在陕北红军大学作了报告。毛泽东指出："游击战争基本原则，已经产生出来了，那就是所谓：'敌进我退，敌驻我扰。敌疲我打，敌退我追'的十六字诀……十六字诀包举了反'围剿'的基本原则，包举了战略防御和战略进攻的两个阶段，在防御时又包举了战略退却和战略反攻的两个阶段。"

"'打得赢就打，打不赢就走'这就是今天我们这次运动战的通俗解释。"毛泽东特别强调打好歼灭战："歼灭战则对任何敌人都立即起了重大影响。对于人，伤其十指不如断其一指；对于敌，击溃十个师不如歼灭一个师。"

1938年8月5日，在伟大的抗日战争一周年纪念日，毛泽东针对"抗日速胜论"和"抗战亡国论"两种错误观点，在延安抗日战争研究会上作了《论持久战》的报告。他指出："亡国论者视敌人如神物，看自己如草芥，速胜论者看敌人如草芥，看

自己如神物，这些都是错误的。我们的意见相反：抗日战争是持久战，最后胜利是中国的——这就是我们的结论。”

在这一报告中，毛泽东一再强调：“执行有利决战，避免不利决战的原则，直到打到鸭绿江边都是如此。这样我可以始终立于主动，一切敌人的挑战书’、旁人的‘激将法’，都应束之高阁，置之不理，丝毫也不为其所动。抗日将军们要有这样的坚定性，才算是勇敢而明智的将军。那些‘一触即跳’的人们是不足以语此的。第一阶段我处于某种程度的战略被动，然而在一切战役上也应是主动的。尔后任何阶段都应是主动。我们是持久论者，不是赌汉们那样抓注一掷论者。”

“英勇战斗于前，又放弃土地于后。不是自相矛盾吗？这些英勇战斗者的血，不是白流了吗？这是非常不妥当的发问。吃饭于前，又拉屎于后，不是白吃了吗？睡觉于前，又起床于后，不是白睡了吗？可不可以这样提出问题呢？我想是不可以的。吃饭就一直吃下去，睡觉就一直睡下去，英勇战斗就一直打到鸭绿江，这是主观主义和形式主义的幻想，在实际生活里是不存在的。”

1945年8月13日，毛泽东针对日寇投降、蒋介石会挑起内战的时局，在延安干部会议上作了《抗日战争胜利后的时局和我们的方针》的报告，指出：蒋介石靠北伐战争，靠第一次国共合作，靠那时人民还没摸清他的底细，上了台。上台之后，非但不感谢人民，还把人民一个巴掌打了下去，把人民推入了内战的血海。抗战胜利后，蒋介石坚持独裁和内战的反动方针，要抢夺胜利的果实，他对于人民是有权必夺，有利必得。

“我们呢？我们的方针是针锋相对、寸土必争。我们按照蒋介石的办法办事。蒋介石要强迫人民接受战争，他左手里拿着刀，右手里也拿着刀，我们就按照他的办法，也拿起刀来。这是经过调查研究后才找到的办法。这个调查研究也很重要，看着人家手里拿着东西了，我们就要调查一下，他手里拿的什么？是刀。刀有什么用处？可以杀人。他要拿刀杀谁？要杀人民。调查了这几件事，再调查一下：中国人民也有手，也可以拿刀，没有刀可以打一把。中国人民经过长期的调查研究发现了这个真理。军阀、地主、土豪劣绅、帝国主义，手里都拿着刀，要杀人。人民懂得了，就照样办理。我们有些人，对于这个调查研究常不注意。例如陈独秀，他就不知道拿着刀可以杀人。有人说，这是普遍的日常真理，共产党的领导还会不知道？这很难说。他没有调查研究就不懂这件事。所以，我们给他起个名字，叫做机会主义者。”

“抗战胜利的果实应该属谁？这是很明白的。比如一棵桃树，树上结了桃子，这桃子就是胜利果实，桃子由谁来摘？这要问桃树是谁栽的，谁挑水浇的。蒋介石蹲在山上，一担水也不挑，现在他却把手伸得老长老长地要摘桃子。他说，此桃子所有权属于我蒋介石。我是地主，你们是农奴，我不准你们摘。我们在报上驳了他。我们说，你没有挑过水，所以没有摘桃子的权利。同志们，抗战胜利是人民流血牺牲得来的，抗战胜利应当是人民的胜利，抗战的果实应当归给人民。”

为了夺取胜利果实，美帝要帮助蒋介石打内战，美帝要把中国变成美国的附庸，这个方针也是早已定下的。美国人要

毛泽东听赫尔利的话，派几个人到国民党政府去做官，否则美国人要“骂你们”，“美国人要撑蒋介石的腰”。毛泽东说：“现在我们有的是小米加步枪，你们有的是面包加大炮，你们爱撑蒋介石的腰，愿意撑多久就撑多久。不过要记住一条，中国是什么人的中国？中国绝不是蒋介石的中国，是中国人民的。总有一天你们会撑不下去！”

[评析]

毛泽东的报告，都是高瞻远瞩、紧密结合形势任务、有关党和国家军事、政治大事内容的报告。其语言艺术有如下特点：

(一)选题具有高度的的针对性和激励性

毛泽东曾经讲过，射箭要看靶子，弹琴要看听众，作报告不看对象，乱讲一顿，是万万不行的。他善于根据不同的形势任务，根据人们心中存在的难点、疑点和热点，在报告中给以有说服力的回答，并以科学的预见性给人以巨大的激励和鼓舞。

1927年，毛泽东针对陈独秀右倾机会主义者被国民党反动潮流所吓倒，不敢支持已经起来和正在起来的伟大的农民革命斗争，而宁愿抛弃农民这个最可靠的同盟军，党内还有一些人也对农民运动提出种种责难，撰写了《湖南农

民运动考察报告》,列举了农运做了十四件大事,热情地赞扬了农民革命斗争"好得很"!针对党内"红旗到底能打多久"的消极思潮而写了《红色政权为什么存在》以及《星星之火,可以燎原》展示了革命斗争的光辉前景。

1934年,毛泽东针对工作中忽视的问题,在江西瑞金召集的第二次全国工农代表大会上作了《关心群众生活,注意工作方法》的报告。

1935年针对党内那种认为中国民族资产阶级不可能和工农联合抗日的观点,毛泽东在陕北瓦窑堡党的活动分子会议上作了《论反对日本帝国主义的策略》的报告,批评了关门主义把"千千万万"、"浩浩荡荡"都赶到敌人那边去,实际是成了日本帝国主义和汉奸卖国贼的奴仆,激励革命者要建立统一战线,"好把敌人包围而消灭之。"

1938年,在纪念伟大的抗日战争一周年纪念日之时,毛泽东针对抗日"速胜论"、与"亡国论"两种错误观点,在延安抗日战争研究会上作了《论持久战》的报告。

1945年,毛泽东在重庆谈判后回到延安,虽然双方签定了《双十协定》,国民党承认了和平团结的方针和人民的某些权利,承认了避免内战、两党和平合作建设新中国。但另一方面,蒋介石调集了八十万军队,仍向解放区进攻。毛泽东指出,这一次我们去重庆击破了国民党说共产党不要和平,不要团结的谣言。"我们要坚持《双十协定》","如果人家打来了,我们就打,打是为了争取和平。不给敢于进攻解放区的反动派很大打击,和平是不会来的。"最后,他指出:"我们要承认困

难，分析困难，向困难做斗争。世界上没有直路，要准备走曲折的路，不要贪便宜。不能设想，那一天早上，一切反动派会统统自己跪在地下。总之，前途是光明的，道路是曲折的。我们面前困难还很多，不可忽视。我们全体人民团结起来共同努力，一定能够排除万难，达到胜利的目的。”

（二）说理的情理性和形象性

毛泽东形容农民革命斗争的兴起：“其势如暴风骤雨，迅猛异常，无论什么力量都将压抑不住。他们将冲决一切网罗，朝着解放路上迅跑。”这两句话十分形象地写出农民革命的声势之大、力量之强和进展之快。声势之大：“其势如暴风骤雨，迅猛异常”；力量之强：“他们将冲决一切束缚他们网罗。”把地主政权，打得落花流水，地主的体面威风被扫地以尽；进展之快：“孙中山先生致力国民革命凡四十年，所要做而未做到的事，农民在几个月内做了。这是四十年乃至几千年未曾成就过的奇勋。”把农民革命誉为几千来未曾有过的、国民革命未曾达到的“奇勋”壮举，颂扬它动摇了封建势力的“基础”和“墙脚”，所以“好得很”，而绝不是“糟得很”。“糟得很”，明明是站在地主利益方面打击农民起来的理论，明明是地主阶级企图保存封建秩序，阻碍建设民主新秩序的理论，明明是反革命的理论。这就把形象与情理融为一体，十分形象而又深刻地阐述了农民革命的伟大意义。

毛泽东解释革命高潮快要到来的时说：“它是站在海岸遥望海中已经看得见桅竿尖头了的一只航船，它是立于高山之巅远看东方已光芒四射喷薄欲出的一轮朝日，它是躁动母腹

中快要成熟了的一个婴儿。”这具有浓郁的诗意的语言,十分形象、生动,把快要到来的革命高潮,比喻为可以望见大海中胜利航船的桅竿尖头,比喻为光芒四射喷薄欲出的朝日以及即将出生的在母腹躁动的婴儿。如仔细咀嚼一下,这里的每个比喻,又都蕴含深刻的道理:大海中的航船要劈波斩浪,要战胜狂风暴雨,要绕过暗礁,要经过千回百折艰难的历程,这不正是中国革命的象征吗!至于“喷薄欲出的一轮朝日”,“躁动母腹中快要成熟的婴儿,”正是象征着黑暗的中国即将过去,光明的、新生的中国即将诞生。这是在形象中蕴含着深刻的哲理和革命激情的名句,是令人一读三叹、拍案叫绝的语言艺术明珠。

毛泽东报告中讲到抗战胜利后,胜利果实应该归谁时,他以桃子比喻胜利果实,痛斥蒋介石不栽树也不浇水,现在却把手伸得老长老长地要摘桃子。毛泽东以阶级分析的方法,指出胜利果实为劳动者所有,这是符合客观规律、天经地义的事。批判了“我是地主,你们是农奴,我不准你们摘(桃子)”的谬论,这是典型的资产阶级不劳而获,强占和剥夺别人劳动成果的强盗逻辑。

毛泽东把附庸于各种帝国主义的军阀和国民党,按照主子叱声的轻重而明争暗斗,比喻为“大狗小狗饱狗饿狗”之争,把国民党大筑堡垒的政策,比喻为“大筑乌龟壳”。其爱憎之情,更显而易见。

(三)用语的精确性和哲理性

毛泽东是杰出的语言艺术大师。他报告的语言艺术,精

确而又富有哲理性。他把宗法封建性的土豪劣绅，不法的地主阶级，称做几千年专制政治的“基础”；帝国主义、军阀、贪官污吏的“墙脚”。指出他们上下之间，互为因果的内在联系，是十分精确的。形容蒋介石抗战时期，“缩”在峨眉山，“蹲”在山上。用语也一字千金：“缩”、“蹲”二字，既形象地勾划了蒋介石畏惧日本帝国主义不抗战的丑态，也勾勒出他不栽树、不浇水，高高在上，奴役人民，却想摘桃子的架势，还写出他窥视方向、待机而动、阴险狡诈的丑恶本质。抗战胜利后，他却把手伸得老长老长地要摘桃子，活活地刻画出他强占、剥夺别人劳动成果，贪得无厌的资产阶级反动本性。这其中含有何等深刻的哲理！

毛泽东在《抗日战争胜利后的时局和我们的方针》这一报告中，曾引用一个美国人的话，要毛泽东派几个人到国民党政府里去做官。毛泽东说：“捆住手脚的官，不好做，我们不做。要做就放开手、放开脚，自由自在地做，这就是在民主的基础上成立联合政府。”这里，毛泽东的用语极为精确、形象，深刻地揭示了这样的官，一举一动都要看蒋介石的眼色行事，实际是蒋介石操纵的傀儡，是蒋介石的奴仆，一针见血地道出了“捆住手脚的官”的本质。反之，如果在民主基础上成立联合政府之后，这样的官，就与前者截然不同了。对此，美国人对毛泽东说，不做不好，美国人会骂你们，还要给蒋介石撑腰。毛泽东回答说：“现在我们有的是小米加步枪，你们有的是面包加大炮。你们爱撑蒋介石的腰就撑，愿意撑多久就撑多久。不过，要记住一条，中国是什么人的中国？中国绝不是蒋介石

的,中国是中国人民的。总有一天你们会撑不下去!"这"面包加大炮"正是美帝为国民党撑腰的产物,形象地揭示了蒋介石甘当美帝的附庸,甘当美帝的忠实走狗,以及美帝幻想把中国变成他的殖民地的狼子野心。而"小米加步枪"则是全国军民艰苦奋斗、自力更生的结晶。它看似平凡,却是埋葬蒋家王朝最根本、最雄厚的力量。

毛泽东把游击战争基本原则概括为十六字诀:"敌进我退、敌驻我扰、敌疲我打、敌退我追。"更是字字珠玑,片言百意。这里不仅包括反"围剿"的基本原则,也对千变万化的战略退却和战略进攻两个阶段做了高度概括,是我军战略经典和战胜敌人的法宝,字字句句闪烁着辩证唯物主义的光辉。在抗击日寇和反"围剿"的战斗中,毛泽东非常强调要打好歼灭战:"歼灭战则对任何敌人都立即起了重大影响。对于人,伤其十指不如断其一指;对于敌,击溃十个师不如歼灭一个师。"这也是极为精确的,一语中的,言简意赅地道出了战争的目的就是消灭敌人。短短的两句话,有理有据,具有极强的说服力,其根本原因就是在于含有深刻的哲理。

(四)口语的通俗性与独创性

毛泽东用语十分注意不同的对象,善于运用不同的语言。《向国民党的十点要求》通篇都用文言及骈文的形式,痛斥国民党"假统一之名,行独霸之实。弃团结之义,肇分裂之端。司马昭之心,固以路人皆知矣。"这是给那些国民党高级头头看的;而对广大干部群众和部队官兵作报告,则又十分注意口语化和通俗化。

有的人对战略退却想不通，毛泽东通过“吃饭于前，又拉屎于后”，却维持了生存；“睡觉于前，又起床于后”，换来了充沛的精力；“英勇战斗于前，又放弃土地之后”，革命者的血不会白流，深入浅出地阐明了进退的辩证法。“蒋介石要强迫人民接受战争，他左手里拿着刀，右手里也拿着刀。我们就按照他的办法，也拿起刀来。”“中国人民经过长期的调查研究，发现了这个真理。”“人民懂得了，就照样办理。”“例如陈独秀，他就不知道拿着刀可以杀人。”毛泽东对“枪杆子里出政权”这一真理做了极通俗的解释：蒋介石手里拿着刀，要杀人民；我们也要照此办理，也要手里拿着刀，消灭反动派。丢掉了武装斗争，丢掉了刀把子，就只能处于被宰割的地位，更谈不到翻身解放。

另外，毛泽东把中外一切反动派比喻为纸老虎，貌似吓人，而在人民战争中却不堪一击。在中国革命即将取得全国性胜利的前夕，他教育全党要防止“糖衣炮弹”的袭击。这些用语都是十分新颖和独特的。

简明扼要 准确精炼

——邓小平作报告的语言艺术

我国改革开放和社会主义现代化建设事业的总设计师邓小平,是我们党和国家的一代卓越领导人,其才能也突出表现在笔头与口头表达上。他不仅能写会讲,而且讲话作报告简明扼要,准确精炼,可谓达到了炉火纯青的境界。

1949年11月至1950年4月,第二野战军在司令员刘伯承、政治委员邓小平的指挥下,遵照中央军委"大迂回、大包围"的英明决策和周密部署,胜利进军大西南。1949年11月29日,二野三兵团按照预定计划,控制了西起江津、东至木洞一百余里的长江南岸,直逼重庆。走投无路的蒋介石于深夜仓皇登上飞机逃往成都。11月30日,重庆宣告解放。刚刚解放的重庆,社会秩序混乱,匪特活动猖獗,局势十分严峻。根据刘邓首长指示,二野三兵团三十二师除九十四团随兵团主力迅猛向成都方向逼进,参加成都战役外,其余部队担负重庆市的警备任务。很快,成都战役也胜利结束了。在胜利面前,有些同志开始滋长居功享乐思想,认为战争已经结束了,无事可干了,应该享受胜利后应有的优裕生活了。针对部队出现的新问题,三十二师几位干部交换了意见,认为当时最主要的就是帮助干部真正认识到重庆警备任务的艰巨性和社会

环境的复杂性，坚决纠正享乐思想和无组织无纪律的现象，全力加强戒备，粉碎匪特的破坏活动。

1950年1月17日，邓小平参加了二野三兵团团以上干部大会，作了形势报告。根据当时的情况，他对今后的斗争提出了三项任务："首先一个任务就是要教育改造在西南作战中起义、投诚、俘虏的九十万国民党部队。我们要遵照毛主席'包下来'的原则，宜集不宜散，宜养不宜赶，集中整理，认真改造，分别对象，逐步处理，使之各得其所，不使散之四方，扰乱社会。第二个任务就是要充分发动西南六千万基本群众。一待城市接管工作告一段落，我们就要依托城市改造农村，干部必须大量下乡，进行农民的组织与教育，组建农会，培养干部，帮助建立政权。第三项任务就是提高我们军队和地方共六十万人的素质。'九十万'、'六千万'和清剿土匪，都要依靠这'六十万'为主去完成。要引导大家向前看，在改造'九十万'、发动'六千万'、肃清残匪的斗争中去磨炼，纠正各种错误思想，和一切落后思想作斗争，怎样才能纠正和克服错误的、落后的思想呢？办法就是要向前看、提新任务。"

邓小平把西南首当其冲要做的三件事概括为三个数字：九十万、六千万、六十万。形象生动，言简意赅，而且一下就抓到了工作的本质，抓住了关键，这不能不令人佩服，这不能不说是他讲话作报告的高超的语言艺术。

1949年12月初的一天，邓小平（1949年11月，中共中央西南局正式成立，邓小平任第一书记）召集西南局组织部部长、副部长和干部处负责人及有关同志开会，讨论干部工作问

题。当时,重庆市刚刚解放,各系统、部门、单位都要进行整顿,需要一些得力的干部。陈野苹当时是干部处长,他对这方面的工作进行了汇报后,张际春部长和江震副部长又作了补充。最后邓小平讲话,他分析了当时重庆的情况后,对于当时的干部工作的急切任务只讲了9个字:"挂牌子、搭架子、摆摊子。"陈野苹说:"这9个字真是语言通俗,含义明确,而且回味无穷。"

1950年上半年,西南军政委员会召开第一次全体会议,亦即西南军政委员会的正式成立大会。在会议闭幕后,邓小平(1950年2月,邓小平任西南军政委员会副主席、西南军区政治委员)又召开了一次党组全体会议,整个讲话仅仅用了9分钟,就宣布散会。而他讲的话既总结了经验,又提出了方针任务,很有份量。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

简明扼要,准确精练,这是邓小平讲话、作报告语言艺术高超之所在,显示出他卓越的领导才华与魅力。邓小平把刚解放不久的重庆干部工作的急切任务概括为9个字,这9个字语言通俗,含义明确,回味无穷。邓小平召开的西南军政委员会第一次全体会议,整个讲话只用了9分钟,就宣布散会。当时的干部处长陈野

革感慨地说:"这是我一生中经历过的最短的一次重要会议,恐怕也可以说是空前绝后的……这堪称开短会说短话的典范。"初到大西南时,百废待兴,作为一方之长,他既管军事,又管政治经济,还有民族问题等,工作千头万绪。但他化繁为简,举重若轻,将西南的任务概括为3个数字。"9个字"、"9分钟"、"3个数字",如果没有高度的概括能力和高超的讲话作报告的艺术,是办不到的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

冗长空洞,这是存在于当前某些领导干部作报告时的一种不良倾向。有些领导者,业务水平低,政策水平差,情况了解少,在作报告时心中无数,头脑空荡荡的。然而,官僚主义严重,死爱面子,只好求助于空话、套话和模糊话敷衍塞责。这些领导者对报告的中心内容不是进行深入分析、细致阐述,而是东扯葫芦西扯叶,海阔天空任他吹,没话硬要凑话说,将那些人家说过多少遍的套话,将那些放在任何时间、地点和场合都不会错的话,硬性搬来,滔滔不绝地泼给听众。这样,就会长篇大论,拖泥带水,讲个没完没了。实际上,这样的领导者所作的报告,触及报告主题的东西很少,实际效果就会更少。这样的报告是不会有说服力和感染力的,只能流于形式,让人产生反感。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

简明扼要、准确精练的报告语言,是表达报告内容、增强报告效果的必备工具。"简洁是天才的姐妹。"文不在长,话不在多,而在于精,在于妙。用简洁的语言表达复杂的思想感

情,用最经济的语言输送出最丰富的信息,是一个领导者应该具备的本领。在社会主义市场经济条件下的今天,时间就是效益,时间就是财富。一个具有开拓精神、讲求办实事的领导者,要善于用简明扼要、准确精练的语言作报告,对于那些空话、套话、模糊话、重复的话,要统统删去,不可吝惜。正如邓小平在1992年的南巡谈话中,要求全党干部都要发扬廉洁的工作作风,防止形式主义和官僚主义作风时所说的那样:"要腾出时间来多办实事,多做少说。"

(四)学习案例应该防止的偏差

要求领导者作报告时,报告语言应该简明扼要,准确精练,并不是说不能讲长话,做长文章。关于这一点,我们在学习邓小平报告语言艺术的时候,必须充分注意。讲短话,写短文章,是邓小平的突出特点。但是,他也能讲长话、做长文章,而且逻辑严密,条理分明。据曾在新华社西南分社工作过的甘惜分同志回忆,有一次,邓小平在重庆市人民政府大礼堂作大报告,从下午1点到6点多钟。他站在台上,手上不拿讲稿,连发言提纲都没有带,也很少见他喝水,就这样一口气地讲了整整5个多小时。甘惜分说:他的报告"逻辑性很强,条理分明,有如长江之水,滔滔不绝。这真使我们与会者目瞪口呆,佩服得五体投地。我还从来没有见过做如此长的报告而不停顿的人。他不仅是杰出的政治家,也是一个伟大的演说家。"散场出来,大家纷纷议论:"我们的邓政委好厉害!"可见,我们领导者在作报告的时候,应该根据报告的内容,该长则长,充分说理;该短则短,点到为止。

文采的报告为什么"无人理睬"

——从丁玲的小说《太阳照在桑干河上》中一个人物说起

丁玲的长篇小说《太阳照在桑干河上》，曾经描写了一个不看对象、无的放矢地给农民做报告而不受农民欢迎的人。在故事里，有位叫文采的知识分子，"生得颇有风度，有些地方很像个学者的样子。"按理，他的报告应该说理深刻、阐述透彻，应该使听众心潮澎湃、乐于接受。然而，面对不识字、没文化的普通农民听众，他却从书本到书本地高谈阔论一番。结果脱离了农民群众的实际水平和接受能力。因而，在内容丰富长达六个小时的报告中，出尽洋相，弄得不可收拾：有些人悄悄从人群里走出来，坐到后排的台阶上，手放到膝头上，张着嘴巴睡着了；顾长生的娘和不让她离开会场的民兵吵上了；主持会议的人喊叫声，民兵的喝斥声，群众的议论声，使会议开成了"一锅粥"。文采也只好把报告停下来。

报告，作为领导实施领导活动的一种工具，其目的是为了宣传真理、说明事实、传播知识。

[评析]

这个事例告诉我们,做报告是一门很大的学问,有许多要求。在这里,我们以语言问题为中心,谈一下做报告的技巧。那么怎样才能达到这一目的呢?我们从语言艺术角度,分几个方面加以阐述。

一、调好焦距

调好焦距,使报告的语言具有鲜明的针对性,这是报告生命之所在。

尽管它在某种意义上,不仅是一个语言的问题,更重要的是属于内容的问题。然而,我们研究语言技巧也必须给以阐述。毛泽东曾经说过:射箭要看靶子,弹琴要看听众,写文章做演说倒可以不看读者不看听众么?我们无论和什么人做朋友,如果不懂得彼此的心,不知彼此心里面想些什么东西,能够做成知心朋友么?做宣传工作的人,对于自己的宣传对象没有调查,没有研究,没有分析,乱讲一顿,是万万不行的。毛泽东的话,一方面阐明了调好焦距使文章和讲话具有针对性的重要性,另一方面又指出了实现这种针对性的途径,这对于我们研究报告的语言技巧有着重要借鉴意义。

我们知道，聚光镜可以把物品点燃，其原因就在于它通过自己的凸体，能够使光集在一个焦点上。领导作的报告，在某种意义上也可以说是一面聚光镜：通过报告的“镜面”，使科学的世界观和人生观，使正确的路线、方针和政策，使共产主义的精神，使人类的知识，反映到听报告者的心灵中去，点燃他们的心灵之火，为事业而奋斗。这就需要我们调准报告语言所反映的内容与报告对象思想状况之间的焦距，做到具有针对性。

调好焦距的基本要求，就是要抓住难点、疑点、热点，要敢于触及现实问题。对于那些人民群众中存在的疑难问题，对于那些人民群众普遍关心的热点问题，领导在报告中必须给以有说服力的回答。如果领导摸不准群众的思想脉搏，抓不住问题存在的症结，无的放矢，照本宣科地只讲一些笼而统之的空话，是很难受到群众欢迎的。

如此焦距失调的报告，绝非仅存于文艺作品之中。在实践中我们看到，有的领导“一稿多用”，准备一个报告稿，今天讲明天讲，这个会讲那个会讲，全不看时间和对象的变化。这种以“不变”应“万变”的内容和方式，由于缺乏特点和针对性，往往使下级大倒胃口，收不到良好效果。也有的领导在作报告时，对于一些下级迫切关心的问题，对于一些难点、热点问题，不能解释，不敢触及。这种不能拨动下级心弦的报告，也必然会使下级由于感到与己无关而产生厌烦。

因此，我们强调领导者报告的语言技巧，首先应该强调语言的针对性，要调好焦距，适合人们的需要和兴趣。“登台眼

光四座，有何党何派人，然后发言，庶不致离题。”孙中山先生的这一教诲，可以作为领导作报告时的一条箴言。

二、准确精炼

准确精炼的报告语言，是表达报告内容、增强报告效果的必备工具。语言不通顺，词不达意，说话拖泥带水，不仅不会有说服力和感染力，还会因意思模糊、文理混乱而令人无法理解、产生歧义。

有这样一个笑话，说的是山东军阀韩复榘一次到某大学作报告。一开场他就讲：“今天到会的人很茂盛，敝人实在是很感冒，你们都是大学生，懂得七八国英文，我不懂这些，今天真是鹤立鸡群了。”

这个笑话，有多大的可靠性，且不去论及。不过，从这个笑话可以看出，用词不当，语意不清，胡乱编造，对于会议报告效果本身以及领导在人们心目中的形象，会带来多么不良的影响。

当然，这种故作斯文，讲话牛头不对马嘴的事，在现实中，尤其是在我们领导干部中，是十分罕见的。但在说话做报告中，用词不当、错字百出的现象，也不无存在。加里宁在《关于鼓动和宣传工作中的几个问题》的讲话中，曾经举过这样一个例子：“常常遇见‘超准确射手’的字样……请问，这人怎样射击，他是不是超过了目标射击呢？”这“是不正确的，并且它还有害于事。”① 我们看到，有的领导把“锦上添花”说成“绵上

① 《论共产主义教育》第152页。

添花”，把“履历表”说成“复历表”，等等，这都会极大地影响宣传效果。至于“文化大革命”中，有的“直升飞机”干部把毛主席的“宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王”的诗句，读成了“宜将乘勇追穷冠，不可沾名学霸王。”更是让人笑掉大牙！

总之，语言是报告内容的直接反映，是事实和思想的外衣。领导在作报告时，只有把握语言的准确性，才能真实地反映出报告的内容和自己的思想。

作报告的语言还要精练。斯大林曾这样称赞列宁：只有列宁才善于把最复杂的事情描述得这样简单和明确，这样扼要和大胆——他说的每一句话，都是一颗子弹。

精炼的语言，不仅可以准确鲜明地表情达意，而且能收到言简意赅的效果。有的领导作报告，好啰嗦重复。陈词赘语，这就好像人手上长出了“六指”，脸上长出的肉瘤，不但显得多余、难看，而且带来害处。

因此，领导作报告为了做到精炼，对于那些应景的话，那些重复的话，要统统删去，不可吝惜。

三、情理性、知识性、形象性

(一)情理性

我国唐代著名诗人白居易在《与元九书》中说过：“感人心者，莫先乎情，莫始于言，莫切乎声，莫深乎义。”白居易在这里强调的就是情理性。

领导作报告，必须突出情理性。一方面，报告的语文必须观点正确，情况真实，真正做到言之有理，持之有故。另一方面，又要注意情理交融，虚实结合，注重从思想感情上去唤起

听众的共鸣，调动听众的内在力量。这样才能收到台上台下相通，领导和下属忧喜相同，人人都心决和悦的理想效果，相反，如果领导讲的不在理，或在理但不充分，听众就会产生虚夸之感。不能令人信服，不能形成一种力量。如果领导讲的与下属思想感情格格不入，不能融洽，下属就会认为你不是在为他们着想，而是在打官腔，或在欺骗、训斥他们。这两种情况，都会严重影响报告的效果。

因此，领导作报告，一定要论据充分，情理交融，立足于启发教育，谨防堆砌概念的空谈。

(二)知识性

知识，是启人心灵的钥匙，是提高报告效果的直接工具。“言以足志，文以足言。不言，谁知其志？言之无文，行而不远。”① 领导作报告，只有具备知识性的要求，才能透彻、条理、清楚地阐述报告内容，才能提高听众的信任感，才能使听众对报告阐述的道理，更易于理解和乐于接受。

也正是由于这个缘故，大凡中外著名的报告家、演说家都能十分注重积累知识，注意调动和运用知识。据有的语言学家统计，列宁在报告、演说、对话时，能够调动上万个词汇，难怪他的讲话那样富有魅力，扣人心弦。由于他把自己的头脑建成了一座知识的“宝库”，所以一到用时便可信手拈来，运用自如。毛泽东的报告、讲话，也是才华横溢，令听众叹为观止。他在著名的《反对党八股》、《学习和时局》这两篇报告中，都曾

① 《左传·襄公二十五年》。

准确、恰当地说明毛泽东具有丰富的古文知识。

(三)形象性

报告语言的形象性,是说领导在作报告时,语言应能把抽象的东西化为具体的东西,把深奥的东西讲成浅显的东西,把枯燥的东西变成有趣的东西。

报告语言形象性的基本要求,有这样两个方面:

一是词语的形象性。毛泽东《在中国共产党第七届中央委员会第二次全体会议上的报告》中,谈到资产阶段的捧场可能征服我们队伍中的意志薄弱者时,曾这样说道:"可能有这样一些共产党人,他们是不曾被使枪的敌人征服过的,他们在这些敌人面前不愧英雄的称号;但是经不起人们用糖衣裹着的炮弹的攻击,他们在糖弹面前要打败仗。"① 这里,毛泽东用"糖衣裹着的炮弹"、"糖弹"来形容阶级斗争可能出现的新动向、新特点,就十分形象、逼真、生动。

二是措辞手法的形象性。这主要是指在报告的修辞手法中,应该适当运用比喻、比拟、夸张等增强语言效果的形象色彩。例如,周恩来在50年代中期,批评那些束缚人们思想的错误做法时,把他们比作"套框子"、"抓辫子"、"戴帽子"、"打棍子"和"挖根子"。这就容易给人以深刻印象,使人们觉得形象、生动。

四、口语化、大众化、自己话

(一)口语化

① 《毛泽东选集》四卷合订本,第1328页。

报告,是通过口头语言,把信息传达给听众的。这样,对于领导来说,作报告时的语言就必须"上口"。如果报告者语言不"上口",听众也就难以"顺耳",报告的内容再好,也不会被听众很快领会。这与写文章不一样。文章是书面语言,人们可以边看边思索,一遍不明白再看一遍。而听报告尽管也能边听边思索,但听不连贯和听不明白,往往不能马上再听一遍。

报告语言的口语化,其要求很多,主要有这样几点:一是用短句子。领导在作报告时,如果句子太长,不仅自己讲起来费劲,容易出现语病,而且听众听起来也会觉得别扭,不好把握意思。二是多用正装句,少用或不用倒装句。这也有利于听众把握报告意思。三是把不易听明白的词语改换成容易听明白的词语。如"宜于"可改为"适合","即是"可改为"就是",等等。或者有时可干脆删去。

(二)大众化

大众化,就是领导在作报告时,语言应该采用通俗化的说法,规范化的说法。

著名教育家叶圣陶说:"通行的说法是大多数人用来传达意思的,是大多数人说惯听惯了的,咱们拿来用,就一丝儿不隔。语言出在咱们心口里,意思透进人家的耳里心里。不太通行的说法、绕一些弯子的说法就不然,即使意思没有错,人家总觉得有些生分、不自然,这多少就是隔。"①

① 《一些简单的意见》,《叶圣陶语文教育论信》第633页。

叶圣陶的话十分有道理。俗话说:“话需通俗方传远。”领导作报告是让人听的。如果说的话,让人听不明白,尽用一些生疏的行业俗话和专业名词,或滥用方言土语,又不能细致介绍一下,那就必然影响宣传效果。也正是在这个意义上,列宁才强调:重视经常和不断的宣传工作,就应当确切地和全面制定必须加以通俗性的那些原则。

现在,一些领导作报告,好过分追求文辞的华美,他们以为这样能换来下级的喝采。殊不知,其结果往往适得其反,反而丢掉了朴素美的感染力。这点应引以为戒。

(三)自己话

自己话,是说领导在作报告时,要说自己的话,要有自己的语言特色。

用自己的话作报告,这是一切有成就的演说家、报告家的经验之谈。鲁迅曾说过,我们要现代的、自己的话,用活着的白话,将自己的思想、感情直白出来。加里宁在批评一些人时也曾指出:“为什么你们在发言中,总是力求用现成的公式来讲话呢?……什么叫作说现成的话呢?这就是说,你们的脑筋没有起作用,而只是舌头在起作用。说现成的一套话,你们就不能够给人家以印象。为什么呢?因为这套话用不着你们说,大家也知道。你们害怕,若按照自己的意思来讲话,那就会讲得不很漂亮。其实你们错了。这样的话,大家更愿意听,更容易懂。”加里宁告诫宣传家、教育家们“……应当力求用自己的语言说话,用母亲教会的语言说话。母亲所教出的语言

是最好的语言，请你们相信我说的是良心话。”[①] 鲁迅和加里宁的话都告诉我们，一次成功的谈话、报告，必须是报告者在用自己的语言表达，具有鲜明的个性和独特的风格。也正因如此，它才会受到人们欢迎。

用自己的话就是心里怎么想，嘴里就怎么说，把普普通通的词语用得恰当，让它发出光彩。现在，有些领导作报告，爱使用“时髦词”，好复述报刊和书籍，靠拼凑别人的东西来作自己的报告。这样，尽管表面看是挺“新鲜”，但实际上不解决问题，缺乏内容，没有味道，结果往往被听众冷漠、抵制和反对。

① 《论共产主义教育》第46页。

演讲：如何驾驭大场面语言

“简洁是才能的姊妹”

——林肯的演讲艺术

亚伯拉罕·林肯是美国第16任总统，在美国历史上与华盛顿总统齐名。他不仅是一位杰出的领导者，更是一位优秀的公众演说家。他那雄辩的演讲短小精悍，语言精练，字字句句都有强烈的震憾人心的力量。在葛底斯堡公墓落成典礼上发表的演说和连任总统时的就职演说，就充分表现了这方面的演讲艺术。这两篇演讲都是在美国南北战争期间，整个社会正处于动荡时期进行的。在这样的时代背景下，时间就是生命，时间就是胜利，林肯紧紧抓住这一时代特征，用精练而又内涵丰富，平淡却又富有瑰奇的言语，组合成奇伟超拔的艺术魅力，凝聚民心，鼓舞民众，演讲取得了巨大的成功。

1863年11月9日，林肯在葛底斯堡公墓落成典礼上庄严而神圣的演讲：

“87年前，我们的先辈们在这个大陆上创立了一个新国家，它孕育于自由之中，奉行一切生来平等的原则。”

“现在我们正从事一场伟大的内战……烈士们为使这个国家能够生存而贡献出了自己的生命。我们来到这里,是要把这个战场的一部分奉献给他们作为最后安息之所。”

“但是,从更广泛的意义来说,这块土地我们不能够奉献,不能够圣化,不能够神化。”“勇士们在这里做过事,全世界永远不会忘记。”“毋宁说,倒是我们这些还活着的人,应该在这里把自己奉献于勇士们已经如此崇高地向前推进但尚未完成的事业。倒是我们应该在这里把自己奉献于仍然留在我们面前的伟大任务,我们要彻底为之献身的事业。”“我要在这里下定最大的决心,不让这些死者白白牺牲,我们要使国家在上帝福佑下得到自由的新生,要使这个民有、民治、民享的政府永世长存。”

1865 年 3 月 4 日林肯发表他的连任就职演说时,美国的内战还没有结束,国内百废待兴,因而他的演讲既充满对内战即将结束的喜悦,又饱含忧国忧民的深情:

“在这第二次宣誓就任总统,我不必像第一次那样发表长篇演说,对于将要执行的方针稍作详尽说明似乎是恰当而适宜的。”“4 年前我就任总统时,同胞们的思想都焦急地集中在日益迫近的内战上。当我在这个地方发表就职演说,竭尽全力想不经过战争来拯救联邦时,叛乱分子却在这个城市里图谋不经过战争来毁灭联邦,企图以谈判方式解散联邦并分割财产。双方都表示反对战争,但一方宁愿发动战争也不愿让国家生存,而一方则宁可接受战争也不肯让国家灭亡,于是战争就爆发了。”

“我们全部人口的八分之一是黑人奴隶。这些奴隶构成了一种特殊的重大的利益。这种利益由于某种原因竟成了这次战争的根源。双方都没料到战争竟会达到如此规模，历时如此长久。双方也没有预期冲突的根源会随着冲突本身而消除……看来十分奇怪，居然有人敢要公正的上帝帮助他们从别人脸上的汗水中榨取面包。如果我们设想美国的奴隶是按照天意必然来到的罪恶之一，并且在上帝规定的时间内继续存在，而现在上帝要予以铲除。于是他就把这场可怕的战争做为犯罪者应受的灾难降临南北双方，那么我们能看出其中有任何违背天意之处吗?”

“我们深情地期望，虔诚地祷告，这场巨大的战争灾祸能够很快地过去。但是如果上帝要它继续下去，直至奴隶们250年来无偿劳动所积聚的财富全部毁灭，或如人们在3000年前说过的，直至鞭子下流出的每滴血都要用剑下流出的每一滴血来偿还，那么今天我们还得说：‘全部审判是完全正确和公正的。’”

“对任何人不怀恶意，对一切人心存宽厚，坚持正义。因为上帝使我们看到正义，让我们继续努力完成正在从事的事业，包扎好国家的创伤，关心那些肩负战争重任的人，照顾他们的遗孀孤儿，去做能在我们自己中间和与一切国家之间缔造并保持公正持久和平的一切事情。”

林肯的这两篇演说辞都不长，尤其是葛底斯堡公墓演说，演讲时间不到3分钟，其手稿被藏入国会图书馆，甚至演讲辞被铸成金文，并作为英语演讲的最高典范。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

契诃夫说过:"简洁是才能的姊妹"。"三精"即精悍、精炼、精神(有力量),是林肯两篇演讲的突出特点,也是他演讲成功的原因,更是当今领导者在演讲时应把握的一个重要原则,这是本案例所蕴含的深刻道理。

林肯的这两篇演说辞之所以是杰作,就在于它的短小精悍,语言高度概括,并富有强烈震撼人心的力量。

在葛底斯堡国家公墓的演说,林肯开明宗义地提出了"自由"、"平等"的原则,又非常干脆地把"新国家"刚创立易受威胁这一危险告诉人们。然后直接了当地告诉大家:我们该怎么办,并且讲了自己为之奋斗的理想即建立民有、民治、民享的政府。在连任就职演说中,林肯首先向他的听众表示这不是长篇演说,结果也确实如此,但同时他对所要阐明的内容又稍作了详尽的说明,恰当而适宜。这两篇演说既直接鲜明,又短小精悍,又让人感受到一种力量,具有很强的感染力。

(二)领导工作中存在这方面错误倾向

演讲辞冗长空洞是当前领导者演讲中存在的两种不良倾向。究其原因，一方面由于某些领导者自身知识文化水平较差，不能根据听众对象调整篇幅的长短，不能把握演讲内容的精髓；一方面有些领导者认为，只有内容丰富的长篇大作方可以显示自己的渊博知识和才华横溢、踌躇满志。其实，那种冗长空洞的演讲辞很容易让听众产生厌烦情绪，不可能与演讲者共鸣。心理学家研究，人们的话语压缩在45秒之内最易于理解，最长1分半钟。超过了这个限度，听者便开始感到冗长。如果超过2分10秒，不论讲者还是听者，都会感到不易理解。马克·吐温讲过这样一个例子：一个礼拜天，他去教堂，一位慈善家正在发表一篇求人捐助的演说。在慈善家讲到第5、15、45、90分钟时，马克·吐温的反应分别是：决定捐50元→25元→5元→不仅未捐，反而从钵子偷走了2元钱。马克·吐温由决定捐50元，变成偷走2元钱，似乎不太近情理，但仔细分析，却并不过分。鲁迅说过："时间就是生命。无端的空耗别人的时间，其实是无异于谋财害命的。"慈善家只需5分钟的演说，却长篇大论地讲了90分钟，那无端被浪费的85分钟，2元钱怎能补偿得了？

因此，领导者在演讲时一定要紧紧把握中心，高度锤炼自己的语言，克服演讲辞冗长、表达罗嗦的不良倾向。

（三）通过案例应说吸取的经验教训

领导者演讲时，要根据不同的公众对象，把握好自己演讲的核心内容，言语一定要简洁、精炼、有力量。丁玲的长篇小说《太阳照在桑干河上》里面有一个叫文采的知识分子。文采

"正如他的名字一样,生得颇有风度,有些地方很象个学者的样子。"但当他面对刚刚闹土改的农民演讲时,却长达6个钟头。他以为会令听众心潮起伏,大受欢迎。然而他却出尽了洋相。小说里这样描述会议效果:"有些人悄悄从人群里走出来,坐到后边的台阶上,手放到膝头上,张着嘴巴睡着了。""群众的议论声、民兵的喝止声、会场主持人的喊叫声,合成一片。"这样"内容丰富"长篇大论的演讲,是绝不会受听众青睐的。

历史上著名的演讲家都懂得简洁的作用。好几位美国总统的就职演说就以短小精悍、有力量而著称于世。华盛顿总统的连任就职演说只有135个字,是历史上最短的总统就职演说;西奥多·罗斯福的连任就职演说也只有985个字;林肯的连任就职演说为1200字左右,其葛底斯堡演说只有600余字。

俗语云:"一寸光阴一寸金,寸金难买寸光阴","时间就是金钱,效率就是生命。"当今时代,各方面竞争更激烈了,人们的生活节奏也更快了,过去走着方步,慢腾腾、悠哉悠哉的模式已被打破。要跟上时代的潮流和社会发展的步伐,无论是谁,无论是说话、做事,都要讲究效率,作为领导者更应这样。由于领导者平常讲话、发表演说的机会较多,这就要注意锤炼自己的语言,做到说话简洁明了,干脆利落,三言两语,抓住要害。莎士比亚说过:"简洁是智慧的灵魂"。简洁、精炼的演说既反映了一个领导者的口头表达能力和他的知识水平,又能博得听众的赞誉。

(四)学习案例应防止的偏差

领导者的演讲,要掌握一个原则,即有话则长,无话则短。一定要避免令听众厌烦的那种没有中心、没有主题、不着边际的泛泛而谈。这是我们在学习林肯的演讲艺术时应注意的。演讲,是面向听众阐明一种立场、一种思想,告诉听众某种东西,并力求说服听众。长而空不好,那么短而空就好吗?也不好。尤其是专业性比较强的演讲,如果不稍作详细解释,就不能引起听众的共鸣,也就不会取得演讲的好效果。林肯在其连任就职演说中,就南北战争的根源与冲突部分是整个篇幅的二分之一,解释、说明、论证得很充分,但听起来又并不觉冗长。演讲若太长了,过于啰嗦,不仅不能引起听众的兴趣,反而易产生逆反心理。上面举的《太阳照在桑干河上》中那位文采的例子就说明了这点。林肯的连任就职演说只讲"一点":用战争讨还鞭子下流出的每一滴血。虽然篇幅不长,但却很有力量。

“抓住听众每一根神经”

——斯大林讲演的语言艺术

下面是1941年7月3日斯大林关于反法西斯的讲演:

同志们!公民们!

兄弟姊妹们!

我们的陆海军战士们!

我的朋友们,我现在向你们讲话!

希特勒德国从6月22日向我们祖国发动的背信弃义的军事进攻,正在继续着。虽然红军进行了英勇的抵抗,虽然敌人的精锐空军部队已被击溃,被埋葬在战场上,但是敌人又往前线调来了生力军,继续向前闯进。希特勒军队侵占了立陶宛、拉脱维亚的大部分地区、白俄罗斯西部地区、乌克兰西部一部分地区。法西斯空军正在扩大其轰炸区域,对辛尔曼斯克、奥尔沙、莫吉廖夫、斯摩棱斯克、基辅、敖德萨、塞瓦斯托波尔等大城市大肆轰炸。我们的祖国面临着严重的危险。

我们光荣的红军怎么会让法西斯军队占领我们的一些城市和地区呢?难道德国法西斯军队真的像法西斯吹牛宣传家所不断吹嘘的那样,是无敌的军队吗?

当然不是!历史表明,无敌的军队现在没有,过去也没有过。拿破仑的军队曾被认为是无敌的,可是这支军队却先后

被俄国的、英国的和德国的军队击溃了。在第一次帝国主义大战时期，威廉的德国军队也曾被认为是无敌的军队。可是这支军队曾数次败于俄国军队和英法军队手中，终于被英法军队击溃了。对于现在希特勒的德国法西斯军队也可以这样说，这支军队在欧洲大陆上还没有遇到过重大的抵抗。只是在我国领土上，它才遇到了重大的抵抗……这就是说，正像拿破仑和威廉的军队曾被击溃一样，希特勒法西斯军队也是能够被击溃的，而且一定是会被击溃的。

至于说我们的一部分领土毕竟被德国法西斯军队占领了，这主要是由于法西斯德国的反苏战争是在有利于德国军队而不利于苏联军队的情况下发动的。问题就在于，德国军队是作战国的军队，它已经完全被动员起来了，德国用来反对苏联并且集结到苏联边境的 170 个师团，已经处于完全战备的状态，只等待进攻的信号了；而当时苏联的军队还需要进行动员，还需要向边境集结。这里还有一个情况起了不小的作用，这就是法西斯德国不顾它会被全世界认为是进攻一方，而突然背信弃义地撕毁了它同苏联在 1939 年缔结的互不侵犯条约。显然，我们爱好和平的国家是不愿意首先破坏条约的，因此也就不能走上背信弃义的道路。

也许有人要问：苏联政府怎么会同像希特勒和李宾特罗普这样一些背信弃义的人缔结互不侵犯条约呢？苏联政府在这方面是不是犯了错误？当然没有犯错误！互不侵犯条约是两国之间的和平条约。1939 年德国向我们提出的正是这样的条约。苏联政府能不能拒绝这样的建议呢？我想，任何一

个爱好和平的国家都不能拒绝同邻国缔结和平协定,即使这个国家是由像希特勒和李宾特罗普这样一些吃人魔鬼领导的。当然,这是在一个必要的条件下缔结的,即和平协定既不能直接、也不能间接触犯爱好和平国家的领土完整、独立和荣誉。大家知道,德国同苏联订立的互不侵犯条约正是这样的条约。

我们同德国缔结了互不侵犯条约,赢得了些什么呢?我们保证了我国获得一年半的和平,使我国有可能准备自己的反击力量。如果法西斯德国胆敢冒险,违反条约来进攻我国的话,这肯定是我们赢了,法西斯德国输了。

法西斯德国背信弃义地撕毁条约,进攻苏联,赢得了什么,而又输掉了些什么呢?这使它的军队在短期内处于某种有利的地位,可是它在政治上却输了,它在全世界面前暴露了自己是血腥的侵略者。毫无疑问,德国这个暂时的军事优势,只是偶然因素,而苏联的巨大的政治优势,却是重大的长久因素。因此,红军在反法西斯德国的战争中,具有决定意义的军事胜利必然日益扩大。

正因为如此,我们全国英勇的陆军,我们全国英勇的海军,我们全国的飞行员——我们的雄鹰,我国各族人民,所有欧洲、美洲、亚洲的优秀人士,以及德国所有的优秀人士,都谴责德国法西斯分子背信弃义行为,同情苏联政府,赞同苏联政府的行为。并且认为我们的事业是正义的,敌人一定会被击溃,我们一定会取得胜利。

由于强加于我们的战争,我国已经同最凶恶而阴险的敌

人——德国法西斯主义展开了殊死的决战。我国军队正在同以坦克和飞机武装到牙齿的敌人英勇作战。红军和红海军正在克服重重困难，为保卫每一寸苏联国土而奋不顾身地战斗。拥有数千辆坦克和数千架飞机的红军主力正在投入战斗，红军战士的勇敢精神是举世无双的。我们给敌人的反击日益加强，全苏联人民都同红军一道奋起保卫祖国。

为了消除我们祖国面临的危险，需要做些什么呢？为了粉碎敌人，应该采取哪些措施呢？

首先必须使我们苏联人了解到威胁我国安全的严重程度，坚决放弃泰然自若、漠不关心的心理，放弃和平建设的情绪。这种情绪在战前是完全可以理解的。但是现在，当战争使形势根本改变了的时候，就是十分有害的了。敌人是残酷无情的。他们的目的是要侵占我们用自己的汗水灌溉出来的土地，掠夺我们用自己的劳动获得的粮食和石油。他们的目的是要恢复地主政权、恢复沙皇制度，摧残俄罗斯人、乌克兰人、白俄罗斯人、立陶宛人、拉脱维亚人、爱沙尼亚人、乌兹别克人、鞑靼人、莫尔达维亚人、格鲁吉亚人、阿尔明尼亚人、阿塞拜疆人以及苏联其他各自由民族的民族文化和国家组织，把他们德意志化，把他们变成德国公爵和贵族的奴隶。因此，这是苏维埃国家生死存亡的问题，是苏联各族人民生死存亡的问题，是苏联各族人民享受自由还是沦为奴隶的问题。必须使苏联人了解这一点，不要再对此漠不关心，使他们动员起来，按新的、对敌人毫不留情的战时轨道来改造自己的全部工作。

其次,必须使垂头丧气分子和胆小鬼、惊慌失措分子和逃兵在我们队伍中毫无容身之地,使我们在斗争中无所畏惧,并且奋不顾身地投入到我们反法西斯奴役者的卫国解放战争中来。我们国家的缔造者伟大的列宁曾经说过,苏联人的基本品质应当是在斗争中勇敢、大胆、不知畏惧,决心同人民一起为反抗我们祖国的敌人而战斗。必须使布尔什维克的这种优秀品质成为红军、红海军以及苏联各族人民中所具有的美德。

我们应当立即按战时轨道来改造我们的全部工作,使一切都服从于前线的利益,都服从于粉碎敌人的组织任务。苏联各族人民现在都看到,德国法西斯主义对保证全体劳动者享有自由劳动和美好生活的我们祖国,是极其痛恨和仇视的。苏联各族人民应当奋起反抗敌人,保卫自己的权利和自己的国土。

红军、红海军和苏联全体人民都应当捍卫每一寸苏联国土,应当为保卫我国的城市和乡村战斗到最后一滴血,应当表现出我国人民所固有的勇敢、主动和机智精神。

我们应当组织对红军的全面支援,保证大力补充红军队伍,保证供应一切必需武器,组织军队和军用物资的迅速运输,以及广泛救护伤员。

我们应当巩固红军的后方,使全部工作都服从于这个事业的利益,保证和加强一切企业,生产更多的步枪、大炮、子弹、飞机,组织对工厂、电站、电话和电报联络的护卫工作,整顿地方的防空事宜。

我们应当对一切扰乱后方分子、逃兵、惊慌失措分子和造

谣分子进行无情的斗争，消灭间谍、破坏分子和敌人的伞兵，在各方面及时地支援我们的红军。必须注意到，敌人是阴险狡猾的，善于欺骗和造谣。必须估计到这一切，不要受敌人的挑拨。所有因惊慌和畏惧而妨害国防事业的人，不论是谁，都应当立即交付军事法庭。

当红军不得不撤退时，必须运用铁路上的全部车辆，不给敌人留下一部机车、一节车厢，不给敌人留下一公斤粮食、一公斤燃料。集体农庄庄员应当把所有牲畜赶走，把粮食交给国家机关保管，以便运到后方。凡是不能运走的一切贵重物资，其中包括有色金属、粮食和燃料等，都应当绝对销毁。

在敌占区，必须建立骑兵和步兵游击队，建立破坏小组，以便同敌军斗争，以便遍地燃起游击战争的烽火，以便炸毁桥梁、铁道、破坏电话和电报联络，焚毁森林、仓库和辎重。在被占区要造成敌人及其所在走狗无法安身的条件，步步追击他们，消灭他们，破坏他们的一切设施。

同法西斯德国的战争，绝不能看成是普通的战争。这个战争不仅是两国军队间的战争，它同时是全苏联人民反对德国法西斯军队的伟大战争。这个反法西斯压迫者全民卫国战争的目的，不仅是要消除我国面临的危险，而且还要帮助那些呻吟在德国法西斯主义枷锁下的欧洲各国人民。在这个解放战争中，我们不是孤立的。在这个伟大战争中，我们将获得可靠的同盟者，即欧洲和美洲各国人民，其中包括受希特勒头目们奴役的德国人民。我们为了保卫我们祖国的自由进行的战争，将同欧洲和美洲各国人民为争取他们的独立、民主自由的

斗争汇合在一起。这将是各国人民争取自由、反对希特勒法西斯军队的奴役和奴役威胁而结成的统一战线。因此,英国首相丘吉尔先生关于帮助苏联的历史性演说和美国政府关于准备援助我国的宣言,就是十分明显的例证。苏联各族人民对他们的演说和宣言只能表示衷心的感谢。

同志们!我们的力量是无穷无尽的。骄横的敌人很快就一定会相信这一点。同红军一道奋起对进犯我国的敌人作战的莫斯科和列宁格勒的劳动者,已经开始组成成千上万的民兵,来支援红军。在我们反对德国法西斯主义的卫国战争中,在每一个遭到敌人侵犯危险的城市里,我们都应当成立这样的民兵组织,发动全体劳动者起来斗争,挺身捍卫自己的自由、自己的荣誉、自己的祖国。

为了迅速动员苏联各族人民的一切力量,反击背信弃义地进犯我们祖国的敌人,国防委员会已经成立了。它现在把国家权力都集中在自己的手中,已开始自己的工作,它号召全国人民团结在列宁——斯大林的周围,团结在苏联政府的周围,以忘我的精神支援红军和红海军,粉碎敌人,争取胜利。

用我们的一切力量来支援我们英勇的红军和我们光荣的红海军!

用人民的一切力量来粉碎敌人!

为争取我们的胜利,前进!

[评析]

(一)案例蕴含的道理

1939年9月,德国法西斯突袭波兰,挑起了第二次世界大战。

1941年,德国已经占领了欧洲许多国家,控制了大量的人力和物力,做好了进攻苏联的准备。1941年6月22日拂晓,法西斯德国片面撕毁苏德互不侵犯条约,以170个师团,300万士兵,北起摩尔曼斯克,南到克里木半岛,在长达930英里的曲折的战线上,向苏联发动了全面进攻。仅一周左右,就侵占了立陶宛等不少地区,并对一些大城市大肆轰炸。在这国家民族生死存亡的紧要关头,斯大林于1941年7月3日,发表了举世闻名的具有重要历史意义的讲演,并向全国广播。这篇十分精采的讲演,是声讨希特勒吃人恶魔的战斗檄文,是号召全体苏联军民投入卫国战争,埋葬德国法西斯的动员令,也是要解放在德国法西斯魔爪下呻吟的欧洲各国人民的宣言书。

斯大林的讲演稿,具有如下几个特点:

首先,触及热点,情真话实。法西斯德国军队侵入苏联之后,苏联人民最关心的是法西斯

入侵苏联的现状和程度如何？苏联政府对此抱什么态度？过去我们为什么同这样吃人的恶魔缔结互不侵犯条约？特别是苏联红军能否打败法西斯宣传家吹嘘的"无敌的军队"？这些人们十分关心的热点话题。斯大林在其讲演中都一一地给予了正确的解答。

这篇讲演一开头，就情真意实、开门见山地告知苏联全国军民："我们的祖国面临着严重的危险。"具体表现有三：一是德国法西斯军队受到红军"英勇的抵抗"，他们的"精锐师团"和"精锐的空军部队"已被击溃，但敌人又从前线调来了生力军；二是德国法西斯军队已经侵占了立陶宛、拉脱维亚的大部分地区、白俄罗斯西部地区、乌克兰西部一部分地区；三是德国法西斯军队对苏联一些大城市正大肆轰炸，敌人正继续向前闯进。斯大林对这场战争的残酷现实，既不扩大，也不缩小，以极为愤怒的心情告知全体军民，而又信心百倍地展望胜利的未来。

继而他对这感性的现实，由表及里，加深提炼，进行了理性的升华。指出了德国法西斯侵入苏联的真实罪恶本质："他们的目的是要侵占我们用自己汗水灌溉出来的土地，掠夺我们用自己劳动获得的粮食和石油。他们的目的是要恢复地主政权、沙皇制度"，把苏联各族人民"变成德国公爵和贵族的奴隶"。"因此，这是苏维埃国家生死存亡的问题，是苏联各族人民生死存亡的问题，是苏联各族人民享受自由还是沦为奴隶的问题。"为此斯大林号召全体苏联人民，要深切了解威胁国家安危的严重程度，坚决反对泰然自若、漠不关心的态度，"人

人都挺身捍卫自己的自由、自己的荣誉、自己的祖国”,“捍卫每一寸苏联领土,应当为保卫我们的城市和乡村战斗到最后一滴血,”“粉碎敌人,争取胜利。”

在这篇讲演稿中的结尾,斯大林对苏德战争的性质又深入一步指出,苏联不仅要消除自己面临的危险,而且还要帮助那些呻吟在德国法西斯主义枷锁下的欧洲各国人民,也肩负着解放欧洲被压迫的民族和人民的任务,闪烁着国际主义思想的光芒。并与美、非、亚各国人民以及受希特勒奴役的德国人民,结成广泛的反法西斯的统一战线,彻底埋葬德国法西斯恶魔。

其次,选材典型,论据有力。一篇讲演稿的好坏,与选材是否典型,挖掘得是否深透,都有着密切的联系。只有选材典型、精确,其表现的语言艺术,才能说服人,感动人,激励人。

斯大林在这篇讲演稿中简要地回答了为什么我们要和希特勒这样吃人的恶魔缔结互不侵犯条约。他集中讲了三点:一是作为爱好和平的国家,不能拒绝互不侵犯条约的签订;二是保证了我们获得一年半的和平,使我们有可能准备自己的力量;三是德国法西斯片面撕毁条约,“它在全世界面前暴露了自己是血腥统治”的丑恶面目。

而对德国法西斯军队吹嘘自己是“无敌的军队”,斯大林重点进行了有力的批驳:“历史表明,无敌的军队现在没有,过去也没有。拿破仑的军队曾被认为是无敌的……在第一次帝国主义大战时期,威廉的德国军队也曾被认为是无敌的军队”,但由于他们轻视敌占国人民的力量,轻视民族的觉醒,都

先后被俄国和英美等国的军队打败了。历史的教训不容忽视,时代的车轮不会倒转,德国法西斯也逃脱不了失败的可耻的下场。

"至于说我们的一部分的领土毕竟被德国法西斯占领了"的原因,斯大林讲了两点:一是敌军已有充分的作战准备,而苏军则需临时向边境集结;二是敌人以互不侵犯做幌子,搞了突然袭击。爱好和平的国家是不会走上背信弃义的道路的,所以"德国这个暂时的优势,只是偶然的因素",而苏联巨大的政治优势,却是重大长久的因素。因此红军在反法西斯德国战争中具有决定意义的军事胜利必然日益扩大。结合事实,这里又在这一基础上进行了辩证的、科学的理论分析。

我国古代军事家孙子早在兵书中就指出,只要对战争"一曰道、二曰天、三曰地、四曰帅、五曰法"五个方面,加以综合的比较和分析,就可以推论出哪个方面可能取胜的趋势。孙子所说的"道"就是指规律、政治、道义、人和及民心而言的,从古至今都认为这是战争取得胜负的最重要、最关键的第一条。毛泽东指出,战争主要是人心的对比,也就是强调战争的正义性。德国法西斯侵入苏联,要霸占别人灌溉的土地,掠夺别国的劳动果实,这是非正义的侵略战争,而这又是法西斯的本性决定的。由于无道,他们侵占华沙之后,建立了 8 个毒气室,大肆屠杀犹太人和善良的人民,尸骨堆积成山,高达 35 米到 40 米不等,更激起人民的愤怒反抗;由于无道,他们也虐待自己的军官和士兵,关键时刻搞得众叛亲离,有的主动向苏联告密,有的率队投降。他的一个上校施道芬堡竟在希特勒司令

部放了两颗炸弹引爆，把这个吃人恶魔炸得耳聋流血，几乎上了西天；由于无道寡助，得道多助，苏、美、英广泛的反法西斯统一战线的建立、美英第二战场的开辟，更加速了德国法西斯的灭亡。

其次，再从"天"——即天时、时令季节来说，希特勒狂妄自大，幻想两个月就消灭苏联，使莫斯科的名字在地球上抹掉。入侵时有人提议为士兵准备棉衣，被他拒绝了。结果两个月不仅没有消灭苏联，秋雨和严冬却给他的军队以严厉的惩罚。德军的重型坦克在秋雨的泥泞中无法活动，而苏联的T－23型坦克活动却来去自如；德军地上火力失去优势，空军的掩护也无能为力了。特别是天一冷，敌军没有棉衣，抵不住苏联的风雪，他们也遭受了当年拿破仑的命运，连吃败仗。

再次，再从"地"——即地利来说，希特勒的法西斯军队也丧失了优势。战争一拖下去，他们要攻打的苏军却找不到。朱可夫发动一次大规模反攻，却把德军打个措手不及。特别是在斯大林格勒战役中开展的街头巷战，苏联军民十分熟悉自己的家乡，神出鬼没，而德军却有如瞎子摸象，处处被动挨打。1942年11月，苏联红军从西北和南面开始反攻，构成"铁钳攻势"，33万德军全部被歼。

战争是敌对双方用暴力手段解决矛盾的最高和最后的形式，也是综合国力的表现。综合国力又以经济实力和科技为后盾。在中外战争史上，以比较先进的武器和闪击战的方式，侵略者可能取得暂时军事上的优势。但稍一拖下去，侵略者由于人心相背，人力、物力的远水不解近渴。并且侵略者对入

侵国的环境不熟,便渐渐丧失了战争的主动权。主动权的丧失,就是失败和灭亡的前奏。

上述种种事实和希特勒最后自杀的可耻下场,便充分表明:德国这个暂时的军事优势,只是偶然的因素,和苏联的巨大政治优势这长久的因素相比,便处于极为被动的地位。苏军终于击溃了德国法西斯军队,取得卫国战争的伟大胜利,也帮欧洲创建了一批社会主义国家。斯大林从敌人的表面强大看到了其外强中干;由苏联一部分地区沦陷的暂时失败,看到了苏联红军和人民最终必将取得胜利。字里行间闪烁着辩证唯物主义的光辉。

最后,结构严谨,语言规范。斯大林反法西斯的讲演,中心明确,而结构又十分严谨,层次分明,条理清晰。由苏联被德国法西斯入侵谈到为什么同这个吃人的恶魔缔结互不侵犯条约;由否定世界上没有无敌的军队而谈到苏联一部分国土为什么沦陷;由德国法西斯偶然因素取得暂时的优势,谈到苏联长久的巨大的政治因素必将取得最终的胜利;由德国法西斯入侵的表象,谈到其罪恶的目的本质;由关系到苏联国家和民族生死存亡的重大问题,又谈到苏德战争的成败,也关系到欧洲人民从法西斯魔爪的呻吟下解放出来的伟大意义;由为什么要反击德国法西斯,谈到如何反击、如何搞好卫国战争的问题……全文上下勾连,环环相扣。而抗击德国法西斯,号召人人投入到伟大的卫国战争中来,誓死争取最后的胜利的动员令,又贯通全文。由表及里,由古及今,正反相依,层层深入,具有严密的逻辑性,深刻的哲理性,凝炼集中地回答了听

众"急于想了解的问题。"正如当时有的听众所反映的那样,斯大林的演说能"抓住听众的每一根神经"。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

当今在领导工作中,主要有两点应该注意:一是讲演中心不突出,缺乏有力度的逻辑概括,抓不住要害,把握不了事物的本质,语言拖沓拉杂,不能震撼听众,产生心灵共鸣。二是论据不充分,缺乏科学性、典型性和生动性,乏味无力,甚至层次不清,缺乏理性升华,停留在诸多感性之中,哲理肤浅。存在这种问题的根源在于有的领导者理论学习不够,对听众的认识总是处于浅层次之中;还有的领导者知识面很窄,讲演时习惯于照本宣科,听众感到不生动,不中用。以上两点都极大地影响了讲演的基本效果,甚至起不到讲演的作用。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

斯大林讲演的语言艺术,堪称讲演的优秀范例。我们应从中吸取这样几点有益的精华:(1)讲演要紧紧把握听众心理,把听众急需企盼听到的关键问题,用精当的语言恰到好处地表达出来,形成一种强烈的震撼力,引起听众的心灵共鸣,达到让听众牢记于心、久不忘却的效力。斯大林在讲演时开篇就精辟地指出:"我们的祖国面临着严重的危险",接着又深刻地揭露了德国法西斯的侵略本质,然后号召全体军民一切服从战事,一切为了卫国战争的胜利。语言铿锵有力,回荡在听众的脑海中,形成同仇敌忾的民族精神。"为保卫我们的城市和乡村战斗到最后一滴血",抓住听众的每一根神经,这是值得我们认真学习和借鉴的。(2)讲演必须动之以情,晓之以

理,阐明正确观点,消除错误认识,达到思想统一、认识统一、行动统一和步调一致。讲清说透,有理有据,扣人心弦,催人奋进。如斯大林客观地指出:"无敌的军队现在没有,过去也没有。"号召苏联军民不要被德国法西斯吹嘘的"无敌军队"吓倒,要团结一心,英勇作战,击溃敌军。同时也客观地指出德国法西斯军队暂时居优势,占领了苏联的部分土地。正因为如此,我们必须懂得:德国这个暂时的军事优势是偶然的因素,而苏联的巨大政治优势这种长久的因素或者说必然的因素是苏联卫国战争胜利的决定因素。德国法西斯妄图用两个月的时间侵占苏联人民用血汗浇灌的土地,掠夺苏联人民用自己的劳动获得的粮食和石油。在这国家生死存亡的关键时刻,全体苏联军民只有奋起反击才是唯一的生存之路。此外别无选择。以上这些是大道理,一切小道理都要服从这个大道理。情真话实唤醒了苏维埃所有民族,形成一股无坚不摧的力量。(3)在改革开放的今天,我们要很好地借鉴这个典范的讲演案例,特别是在处理一些急难险重任务时,讲演一定要发挥决定性作用,把握大局,抓住本质,讲清论透,妥善处理。领导者要本着对党和人民负责的精神来发表讲演,真正达到息息相通,相互理解,求同存异,解决问题。一切服从大局,服务大局,稳定大局,发展大局。

功夫还在演讲外

——蔡元培的演讲艺术

蔡元培先生是我国近代著名的民主革命家、教育家，他不仅是一位令人尊敬的知识渊博的学者，而且他那崇高的品格也为后人所仰慕，毛泽东把他誉之为“人世楷模”。他的演讲也正如他的人品那样，字字句句都体现着他那高尚的道德情操。1917 年，他就任北京大学校长时的就职演说就是明证。当时正值辛亥革命推翻了满清王朝后的军阀混战之时，政治腐败、社风颓俗。就连中国的最高学府北京大学也有不少师生醉心于升官发财，学风不正。蔡元培深感自己责任重大，决心从教育着手，启发民智，培养国民高尚的人格。因此他在演讲中提出了三项要求：“抱定宗旨、砥砺德行和敬爱师友”，这不仅对当时学生有重大的指导作用，而且时至今日仍有一定的现实意义。

蔡元培的《就任北大校长之演说》首先开门见山：“予今长斯校，请更以三事为诸君告”，没有空泛无边地谈自己的宏伟打算，而是言词恳切地勉励学生，别具一格，清晰明快。

“一曰抱定宗旨。诸君来此求学，必有一定宗旨，欲求宗旨之正大与否，必先知大学之性质……大学者，研究高深学问者也，外人每指摘本校之腐败，以求学习此者，皆有做官发财

思想,故毕业预科者,多入法科,入文科者甚少,入理科者尤少,盖以法科为千禄之终南捷径也。因做官心热,对于教员,则不问其学问之浅深,惟问其官阶之大小。官阶大者,特别受欢迎,盖为将来毕业有的提携也……果欲达其升官发财之目的,则北京不少专门学校,入法科者尽可肄业法律学堂,入商科者亦可投考商业学校,又何必来此大学?所以诸君须抱定宗旨,为求学而来。入法科者,非为做官,入商科者,非为致富。宗旨既定,自趋正轨"。

接着,他分析两种不同心态的人产生的不同结果:"……苟能爱惜光阴,孜孜以求,则其造诣,容有底止;若徒志在做官发财,平时则放荡冶游,考试则熟读讲义,不问学问之有无,惟争分数之多寡。试验既终,书籍束之高阁,毫不过问,敷衍三四年,潦草塞责,文凭到手,既可借此活动于社会,岂非与求学初衷大相背驰乎?光阴虚度,学问毫无,是自误也……则将来万一生计所迫,出而任事,担任讲席,则必贻误学生;置身政界,则必贻误国家,是误人也。误已误人,又岂本心所愿乎?故宗旨不可以不正大,此余所希望于诸君者一也。"

蔡元培用正反两方面的典型,深刻阐述了学生端正求学目的的重要性。而在品行方面,他以一个民主革命家强烈的使命感和责任感教育学生要有崇高的品德:

"二曰砥砺德行。方今风俗日偷,道德沦丧,北京社会,尤为恶劣,败德毁行之事,触目皆是,非根基深固,鲜不为流俗所染。诸君肄业大学,当能束身自爱。然国家之兴替,视风俗之厚薄,流俗如此,前途何堪设想。故必有卓绝之士,以身作则,

力矫颓俗。诸君为大学学生，地位甚高，肩此重任，责无旁贷，故诸君不惟思所以感己，更必有以励人。苟德之不修，学之不讲，同乎流俗，合乎污世，已且为人轻侮，更何足以感人……诸君入分科时，曾填写愿书，遵守本校规则。苟中道而违之，岂非与原始之意相反乎？故品行不可以不谨严，此余所希望诸君者二也。”

忧国忧民的情怀，殷殷的赤子之情，怎么不令听者为之动容！接着，蔡元培用自己在德国的所见所闻为例，要求学生“以诚相待，敬礼有加”：

“三曰敬爱师友。教员之教授，职员之任务，皆以图诸君求学便利，诸君能无动于衷乎？自应以诚相待，敬礼有加。至于同学共处一堂，尤应互相亲爱，庶可收切磋之效。不惟开诚布公，更宜道义相勖，盖同处此校，毁誉共之。同学中苟道德有亏，行为不正，为社会所訾詈，已虽规行矩步，亦莫能辩，此所以必互相劝勉也。余在德国，每至店肆购买物品，店主殷勤款待，付价接物，互相称谢。此虽小节，然亦交际所必需。常人如此，况堂堂大学生乎？对于师友之敬爱，此余所希望于诸君者三也”。

最后，蔡元培以朴实、实际的两点打算结束了演讲：“余兹所计划者二事：一曰改良讲义。诸君既研究高深学问，自与中学、高中不同，不惟恃教员讲授，尤赖一已潜修。以后所印讲义，只列纲要，细微末节，以及精旨奥义，或讲师口授，或自行参考，以期学有心得，能裨实用。二曰添购书籍。本校图书馆书籍虽多，新出者甚少，苟不广为购办，必不足供学生之参考。

刻拟筹集款项,多购新书,将来曲籍满架,自可旁稽博采,无虞缺乏矣。今日所与诸君陈说者只此,以后会晤日长,随地再为商榷可也。"真正从大学的实际出发,既实事求是,又很合学生口味,使人感到清新自然。同时,蔡元培先生没半点校长的架子,摆在与学生平等的位置上,"随时再为商榷可也",使学生感到自己面对的不仅是一位和蔼的校长,更是一位知心的朋友,无疑给学生留下了光辉品格的印象。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

演讲是人的心灵的外化,而其物质的凝结就是演讲词。以"人格"与"文格"的统一关系而言,只有真正心性高洁的人,他的演讲才能情真意切,才能使听众的思想得到升华,也才能真正打动听众,感染听众。这就是本案例所蕴含的深刻道理。

蔡元培以其渊博的学识和崇高的品格出任北大校长。然而他的就职演说中没有轰轰烈烈的豪言壮语,没有咄咄逼人的盛气凌人,而是象一位慈祥的长者,言辞恳切地对学生提出三项要求:抱定宗旨、砥砺德行、敬爱师友。抱定宗旨,即要为求学而来,"入法科者,非为做官,入商科者,非为发财"。针对"五·四"前夕中国社

会风气的颓败，蔡先生谆谆告诫学生，要“束身自爱”，“力矫颓俗”，并把“国家之兴替”与“内俗之厚薄”联系起来，让学生从更高层次理解德行严谨的重要意义。并用自己的亲身经历，要求学生敬爱师友，这是做人和交际所必须具备的素质。蔡元培一生严谨的治学与官场沉浮的经历，从他的这篇演讲辞中也可折射出他那崇高品格的一个缩影。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

夸夸其谈，言不由衷，假话废话连篇，为了演讲而演讲，这是存在于当前某些领导者演讲中的一种不良倾向。有的人受传统“官本位”的影响，一味地迷恋官位，不惜用一切手段去获得官位，以致一批缺德少才的官，在其位不谋其政。他们工作作风漂浮，不深入实际进行调查研究。因而对问题缺少真知灼见，其演讲也就不生动、不深刻，不着边际。有的领导一味地迎合上级，不顾客观实际，不顾社会情绪，演讲时空对空，大话连篇，出现“坐飞机吹喇叭——唱高调”的现象，使下级感到其演讲枯燥无味，像个遮三。久而久之，谁也不愿听其演讲。更有甚者，对自己要求不严，不抓紧学习，不加强自己的党性修养。因而无论是在演讲中还是在平常的生活中，说出来的都是大话、空话，在下级面前不能树立起自己良好的形象。不难想象，一个以权谋私的领导却演讲清正廉洁，一个胆小怕死的人却演讲见义勇为，会是什么效果！作为一名领导，务必牢记列宁说过的话：吹牛撒谎是道义上的灭亡，它势必引向政治上的灭亡！

(三)通过案例应该吸取的经验教训

"文如其人","言为心声",思想基础是演讲艺术的源泉。从这种意义上说,思想基础的高低决定着演讲水平的高低。作为新时期的领导者要使自己的演讲强烈地感染人,说服人,就必须不断提高自己的政治素质、道德素养。"做官先做人"也就是这个道理。当前,部分领导演讲水平不高,内容苍白无力,从某一角度也折射出其政治道德修养不高。正如蔡元培先生所要求北大学生一样,新时期的领导者也要做到这两点:"一曰抱定宗旨,"当官不是为了一己之私利,必须是为了最广大人民群众的幸福。美国总统林肯为了推翻黑人奴隶制度,最大限度地实现"民主"与"自由"鞠躬尽瘁,死而后已。因而他的演讲能字字句句强烈地震憾人心,不仅被后人称为最伟大的总统,而且被誉为最杰出的演讲家。"二曰砥砺德行。"身教重于言教,高贵的品格本身就是一种无声的演讲。把高贵的品格溶入到演讲当中去,自然会闪耀出夺目的光彩,放射出巨大的力量。

“请允许我先为自己做个广告吧！”

——一位基层党委书记的就职演讲

同志们：

感谢上级组织和同志们给了我以这种方式同大家会面并将一块儿共事的机会。

市场经济兴做广告，请允许我先为自己做个广告吧。

先谈谈我的优点。我这个人——对工作比较投入，对同志们比较诚恳，透明度比较高，相容性比较强。

再谈谈我的特点。我这个人——最崇敬善待同志的人，最厌恶口是心非的人，最感谢能当面指出我毛病的人，最瞧不起视工作为儿戏的人。

我特别请大家能够注意一下的是我的弱点。我这个人——除了有将近3年在基层接受“再教育”的经历外，其余有18年时间都是在机关工作。其中，4年是在局机关工作，14年是在处机关工作，而且做的都是人事宣传工作。换言之，我没有在基层带队伍的经验，在工作能力方面严重的残缺不全，是弱点太弱，短处太短。

因此，在领导上通知我到专业性很强的防疫站工作时，起先感到很恐慌，担心有负重托。但是，经过领导和同志们的一再开导，加之一段时间的思考，我终于树立了在上级党组织的

领导下,在站领导班子一班人的支持下,在全站广大职工的帮助下,做好工作的信心。

因为我发现,防疫站工作与宣传工作虽然职业反差很大,但是依然有着明显的共同点,即两者都是防病救人实行革命的人道主义。防疫站是给人防治生理疾病的人,其最大的愿望是给人一个健康的生理;宣传干部是给人治疗心理疾病的人,其最大的愿望是给人一个健康的心理。

当然,我也清楚地知道,在我的前任书记主持防疫站党委工作期间,成绩斐然,无论是党的建设,人才培养,站德站风建设,还是硬件建设,都在局内外享有很高的声誉。面对这样高的起点,要做到局党委要求的,起码保持原有水平不掉下来,并争取再上一个新台阶,是有很大难度的。我热切盼望同志们能早一点认识我,特别是能对我的弱点和毛病保持足够的清醒和必要的耐心,进而帮助我,鞭策我,接纳我。也希望多给我提供一些尽快结识大家、熟悉情况、开展工作的机会。最后,我还要特别恳请我的前任党委书记,在保重身体的前提下,能把他多年积累的宝贵工作经验和体会毫无保留地传授给我们;其他站领导能一如既往地放开手抓工作;在座的骨干力量能保持传统、发扬成绩、忠于职守、开拓进取,并积极为防疫站的发展出谋划策。

谢谢大家!

[评析]

(一)案例蕴含的道理

这位党委书记的就职演讲,实事求是,态度诚恳,从心理上拉近了与大家的距离。介绍自己的时候,辨证客观,讲优点不夸夸其谈;讲缺点也不避重就轻,敷衍了事。不多的语言,勾画出了自己的人生经历,打破了大家的神秘感,迅速赢得了大家的尊敬和信赖。面对既将要开始的全新工作,全面分析了自己的优势与问题,表明了自己的决心,给组织的成员带来了一股向上的朝气与信心。这位党委书记的过人之处还在于,对前任的领导工作给予了充分的肯定,这对于广大职工群众来讲起到了很好的情绪调动作用。肯定前任党委书记的工作就是肯定了群众辛勤劳动的成果。对班子的成员也没有忘记,恳请得到他们的支持与配合。整个演讲逻辑严谨,思路清楚,由浅入深,把一个充满信心与务实的领导形象留给了大家,也给组织内的成员留下了很好的第一印象,为今后工作的开展打下了好基础。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在今天社会,随着组织的变化,工作职能的

改变及领导干部交流制度的实行,领导者工作岗位调动也是经常的了。来到一个新的部门,与大家的第一次见面,第一次讲话也就成为必不可少的了。许多领导者由于对这方面重视不够,忽略了这个环节,表现为:(1)准备不足,信口开河。想到哪就说到哪,极不负责任,随意性很大,把一个作风不严谨、处事无方寸的形象留给了大家。(2)过分宣传自己,专说个人业绩,评价自己不客观,不能正视自己的不足,对他人的功绩只字不提,把一个骄傲自大、目中无人的形象留给了大家。(3)对新工作缺乏全面了解,心理准备不足,一味强调自己是门外汉,使大家看不到希望与前景,把一个无责任心和使命感的形象留给了大家。(4)表态过早,对刚刚了解的情况妄加评论,对前任大肆攻击,借以抬高自己,给组织的所有成员在心理上造成了极大的压力。(5)语言乏味,缺乏趣味,调动不了大家的情绪。因为不能首先激励自己,也就谈不上激励群众了。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

作为上任的第一个亮相,是领导干部不能忽视的一个问题。它虽然不能决定领导工作的成败,但也在客观上影响领导效能的实现。从心理学上讲,人们更喜欢那些心胸开阔,语言极有魅力的人。领导工作也是一样,群体中的人们都热切盼望新来的领导者能为组织带来希望,也渴望尽快的了解领导者的所思所想。如果领导者能把自己的想法和真实的自我尽早的展示给大家,就能和大家达到心理相容,得到大家的认同。正因如此,领导者平时就要注意语言的修养,下功夫学

习，不断积累，养成好的表达习惯，注意针对性、鼓动性和情感性。这样就一定能和大家做很好交流，把一个适应时代要求的新领导形象留给大家，这一基础性的工作将为今后的工作开展起到积极的推动作用。

答记者问：如何使“真金”经受“火炼”

解答与批驳相济　准确与机智共存

——周恩来答记者问的语言艺术

50年代后期赫鲁晓夫在苏联共产党召开的第二十次代表大会上所作秘密报告披露后，西方传媒立即掀起一股世界范围的反共逆流，中苏关系也逐渐恶化。1959年我国西藏地方政府上层反动集团发动叛乱失败，达赖逃亡印度。印度政府公开向中国提出大片领土要求，企图要中国接受过去英帝国主义强加在中国人民头上的所谓“麦克马洪线”，中印两国关系也随之恶化。

正是在上述时代背景下，1960年4月25日，周总理应邀访问印度。当天晚上，决定在新德里举行记者招待会。周总理在会前说：“有位朋友告诉我，在座的有不少是战神鸠摩罗的子孙，准备好了炮弹轰击我。我觉得，心里有火、有气，就应该发出来，我愿意承受。因为我是你们的朋友。”

会场沉静一会儿，有一个留大胡子的人站起来说：“我是

印度新闻托拉斯记者，请问周恩来先生，中印边界的划分已是十分明确的了，难道还要什么再进行谈判，再重新划分吗？”

周总理耐心地回答：“如果你对中印边界的百年史多做些研究，并且真诚地倾听一下中国政府的呼声，我想你是不会提出这种问题的。”

印度《今天报》记者问：“印度政府在提请中国政府注意中国地图的时候，中国政府曾说，这是国民党时代画的，没有经过系统的仔细勘测。为什么你跟尼赫鲁第一次会晤和第二次会晤没有提出地图问题，现在你却要根据中国历史坚持中国的要求，而要印度忘掉在英国时期发生的事情？”

周总理明确地回答说：“中国的地图是根据历史延续下来的，这当中有些地方与实际管辖情况有出入。对于这一点，我们历来就是这样说的……中国地图在双方经过勘测和划定边界以后，我们将根据双方的协议来修改各自地图……但是，绝不能在没有勘测和谈判划定以前，单方面地把自己的地图强加给另一方，要对方按照自己的要求修改地图。这不是友好的态度。因此，我们不能这样做。”

《印度斯坦时报》记者问：“印度人民对中国人民的友好和信任正在变化，阁下是否采取了一些步骤来改善这种形势？”

周总理说：“我在书面讲话中已经说过，中印两国人民的友谊是永恒的，边界问题的争议是暂时的。在两国政府交涉解决的过程中，可能存在一时的隔阂。我相信，这一时的乌云会消除的，因为中印两国人民没有根本的利益的冲突。我们过去友好，而且会千年百年地友好下去。我愿向在座的各位，

特别是向广大的印度人民表示,中国人民和中国政府对于印度以及中国周围的任何其他国家都没有领土的要求。我们绝不会侵略任何一个国家的一寸土地。当然,我们也不会容忍人家侵略我们。"

《印度教徒报》记者想了解两国在边界问题上的具体争议,问道:"在谈判中,两国总理认为哪段分歧最大?"

周总理凭他多年来对复杂的边界问题进行调查研究后掌握的历史变迁和现实情况的第一手材料,详细地讲了历史遗留下来的中印两国边界问题的由来以及目前争议所在。他不看文字材料,随口一一列举了当年的历史背景、边界的走向、两国地图画法的差异、如今实际管辖的情况以及中国政府的主张,并且具体地一一讲了年份和许多地名。在场记者对他的渊博的历史知识和超人的记忆力表示惊讶,并且注意到他在倾听译员将他的答话译成英文时,多次指出某些英文用字不妥而加以纠正。周总理对这一问题的结论是:"目前在东段和西段都有争议,中段争议比较小。"

《新世界报》记者问:除了边界问题,两国总理在会谈中是否提到了一些互相埋怨的问题,如西藏问题、达赖喇嘛政治避难问题、遵守五项原则问题,印度人民和政府是否做了一些冒犯你们感情的事?

周总理答道:提到西藏问题,达赖主要是他的追随者为了维护在西藏的农奴制而进行叛变,但失败了,他们逃到印度来。在印度,他们得到政府同意避难,这是国际上通常惯例,我们没有什么反对意见……但是达赖及其追随者在印度国内进行的

反对中国的政治活动已有不少次，这是我们感到遗憾的。周总理明确指出："西藏是中国的一部分，这是印度政府所承认了的……任何外国干涉中国内政的行为都是注定要失败的。这种行为本身就违背了中印两国共同倡议的五项原则。"

英国《每日邮报》记者问周总理，对这次在新德里的会谈是否高兴，而印度这次会谈的基础就是"要中国洗刷侵略"。

周总理看了这位记者一眼，一字一句清楚地回答他："中国从来没有侵略任何国家的土地，而且在历史上一向被人侵略。现在中国还有的土地被人侵占"。"至于说侵略别人的土地，这位先生代表英国报纸，当然会知道英国至今还占领着中国的什么地方。"这位记者讨了个没趣，哑口无言乖乖地坐下。

印度《独立报》记者托姆拉说："总理先生，你不认为，中印之间的领土争端，愈演愈烈，直到今天动枪死人的境地，完全是你们自恃大国身份，对印度横行侵犯的结果吗？"

周总理冷峻地说："不对！缅甸、不丹、尼泊尔都是小国，也都和我们有'麦克马洪线'的困扰，可为什么我们能和平地达成边界的协议呢？事物的逻辑并不是当一个大国与一个小国发生纠纷的时候，大国就必然是无理的、蛮横的。如果这样的逻辑成立，那么印度同巴基斯坦、锡金的边界纠纷，也是大国欺侮小国吗？事实上，印度无论从哪方面看，都不是一个小国，它的综合国力，它的人口，它的国际地位和威望，尤其它引以骄傲的几千年的古代文明，一丝一毫也不比中国差，这怎么说得上是大国对小国的侵犯呢？"

托姆拉激怒地涨红了脸，晃动着粗壮的胳膊，扯着嗓子

喊:"不管怎么说,你们是侵略者,是你们伤害了印度的感情,你们要滚出去……"

周总理面孔异常冷峻,语言却异乎寻常的平稳:"如果谈到伤害感情,我想反问一句,究竟是谁伤害了谁?……在边界纠纷中,中国军队没有前进一步,连例行的边界巡逻也停止了。我们伤害谁了吗?可是印度政府呢?面对领土纠纷拒不谈判,至今不断派出军队在我领土内巡逻。多次开枪打死、打伤我边防军民……更令人无法容忍的是,去年4月,在贵国孟买,政府怂勇一批歹徒,将我们伟大领袖毛主席的肖像贴在中国领事馆的墙上,往肖像上抛掷变质的鸡蛋、烂西红柿和砖瓦泥块。请问,这是什么?这不仅伤害了我们的感情,而且是对中华人民共和国的侮辱。"

托姆拉惶急地辩解道:"那是一小部分人,绝不能代表印度政府。"

坐在周总理身侧的外交部长陈毅猛然站起来,抓起话筒怒不可遏地喊道:"够了,不要狡辩了,中国是受到伤害了。'人不犯我,我不犯人,人要犯我,我必犯人'。"大厅里的人被陈毅的话震慑了,每个人都明白,陈毅不光是外交部长,而且是身经百战的元帅。周恩来接过话筒说:"请原谅,我们外交部长是军人出身,打了20年仗,脾气不好,刚才是一时气愤所致,并非威胁恫吓。我想最后再说一句,中印两国都曾是帝国主义的殖民地,饱受过帝国主义列强的欺凌和蹂躏。中印两国应当友好和睦。自家的事好商量,绝不能让边界纠纷再继续扩大,以致做出亲者痛、仇者快的事情来。"

《北美新闻联盟》的女记者韦尔娜站起来问周总理:“你可否考虑邀请艾森豪威尔总统访问北京,但并不因此约束美国要承认红色中国?”

周总理微笑了一下,回答这位记者:“你的好意却被你提出的条件打消了。因为既然美国不承认新中国,中国如何能够邀请美国的元首艾森豪威尔总统访问北京呢?”

这位女记者没有坐下,她不让别人接着提问,又抢着说她代表《妇女新闻社》再提出一个问题:“你作为一个62岁的人,比我的父亲还要大8岁,可是,你为什么仍然那么年轻、美俊、像个小伙子,能回答吗?”

全场寂静片刻,猛然炸锅般爆出一阵欢畅的大笑。周总理搓了搓两手说:“谢谢你!”他敏捷地回答说:“我是一个东方人,我是按照东方人的生活方式生活的。”这一言简意赅的答复,赢得在场很多记者会心的微笑和点头称赞,并博得雷鸣般的掌声。

提问快到清晨一点了,一位年长资深的印度记者以商量口气请总理结束这一招待会,说报社正急待他们回去发稿,招待会才结束了。周总理面带笑容对大家说:“如果诸位没有再问的问题,当然可以到此结束。感谢大家今天来出席!”

[评析]

周恩来总理答记者问有如下三个特点:

(一)回答问题鲜明直接

周恩来答记者问,是代表中共和中国政府的最高领导层,是具有很高权威性的。

记者招待会开始,周恩来就当众宣布:"今晚愿意回答记者提出的任何问题,希望报纸或通讯社予以全文发表,或者提问的记者所代表的报纸可发表他所提的问题和得到回答的全部内容,中国的主要报纸将全文发表,英文《北京周报》也全文刊登,以后并将送给到会者每位一份。"这一开场白不仅体现了中国政府大义凛然、光明磊落的立场和作风。

当时,中印关系虽然比较紧张,但周总理明确回答《印度斯坦时报》的记者说:"中印两国人民的友谊是永恒的,边界问题的争议是暂时的。"周总理代表中国人民和中国政府明确地表示中国坚持和平共处的五项原则,通过勘测和谈判解决中印边界上的隔阂,使中印两国人民千年百年地友好下去,这就通过新闻界向全世界宣告了我们的方针政策和政治态度。

(二)先发制人,机智灵活

答记者问,记者掌握着主动权,往往是"主动出击",有的单刀直入,开门见山;有的拐弯抹角,曲径通幽;有的迂回包抄,引君入瓮。领导处于被动地位,事先又难以预料记者要提出什么问题,如不能给以机智地回答,往往便处于难堪的处境。特别是新德里的新闻记者,向来以敢于藐视权威和大人物、以尖锐的诘问和发难使人难圆其说而引为自豪。中印关系又处于紧张时期,在新德里召开记者招待会是一种令人畏惧的煎熬。印度内政部长夏斯特里在一次记者招待会上,曾被质问得面红耳赤,当场出丑;财政部长德赛竟在招待会中途

被噎下台。各国领导人及政治家对此都有耳闻。

周总理本是答记者问，而在开场白中却先发制人，十分机智地说，有位朋友告诉他，在座不少记者是战神的子孙，心里有火、有气要轰他，他甘愿承受。最后点明“因为，我是你们的朋友”。这样使你从心里上消除了某些敌对情绪。

(三)批驳有据，令对手不服也得服

周总理在回答《印度教徒报》记者问中印边界那些地方有争议时，他不拿文字材料，随口列举了当年的历史背景、边界走向、两国地图画法的差异、如今实际管辖的情况以及中国政府的主张，并且具体地一一讲了年份和许多地名，说明周总理谈什么问题都是有根有据，令对手无可反驳。

由于周总理赞成什么，反对什么，是非分明，旗帜鲜明，其立场、观点、爱憎的倾向性也在用语中鲜明地表现出来。如达赖喇嘛搞叛乱，失败后逃到印度，他们得到政治上避难，我们没有什么意见，但是在印度国内外进行反对中国的活动，这是我们遗憾的。关于中印边界问题，周总理也明确表示：在没有勘测和谈判划定以前，单方面地把自己的地图强加给另一方，这不是友好的态度，也不是对等的态度。周恩来总理答记者问的语言艺术通常表现出“解答与批驳相济，准确与机智共存”，给世界各国记者留下了大智大勇、大谋大略的深刻印象，堪称国际外交史册中最受敬重的政治活动家之一，就是那些怀有各种不良心态的记者，也只得口服心服。

"可否请您继续深说一下养生之道?"

——从彭子冈反诘孔祥熙看领导者答记者问

据徐城北回忆,已故著名女记者彭子冈,她文笔犀利,切中时弊,但又能巧妙地躲过国民党的新闻检查,使反动当局无可奈何。抗日战争期间,一次,宋美龄自美国乘专机飞回重庆,孔二小姐同行。子冈在写这条消息时,在后面加了这样一段话:"她们的行李极多,自然有许多重要文件,二卡车装得满满的。有人走近一打(十二只)四四方方的盒子,受到了叮嘱:'小心点,别走近来,这里面是手表!'"看似轻描淡写,实际却暴露出国民党上层权贵们的走私内幕。还有一次,孔祥熙主持"节约储金运动"集会,他说:"今天讲节约储金,所以准备的茶点也很节约,只有一块维他饼和一杯红茶。但必须向诸位说明,这种维他饼是用最富于营养的大豆制成的……"接着谈起大豆的成份和养生之道。他的讲话刚完,子冈便起来提问:"这几年,前方将士浴血奋战,后方老百姓节衣缩食,都是为了争取抗战胜利。孔院长,你可以看一看,在座的新闻界同业都面有菜色,唯有您心宽体胖,脸色红润,深得养生之道。可否请孔院长继续深说一下养生之道?"把孔祥熙弄得一时瞠目结舌,只得哼哼哈哈几声,赶忙宣布散会。

[评析]

这个例子虽然讲的是进步记者同反动政府要员作斗争的故事，但是可以从中看出，经验丰富的记者那敏捷的思维，入木三分的观察力，以及叫人难以下台的咄咄逼人的发问，是很能使那些不掌握真理，或者应付能力低下的采访对象当众出丑的。

由此可见，我们也应探讨记者提问的规律、特点及答记者问的基本要求。

一、记者采访的规律和特点

领导答记者问语言技巧当然有自己的基本要求。在了解和掌握这些基本要求之前，正像记者在采访前要研究被采访者一样，我们也有必要先了解一下记者采访、提问的一般规律和特点。记者采访、提问的一般规律和特点大致是：

(一)所涉及问题的广泛性

一般来说，写文章，做报告，虽然可能要谈及几个问题，但主题思想和基调都是突出的。但是，记者们在采访、提问时，往往不局限于一两个问题，特别是面对众多中外记者，所提出的问题可能更是五花八门，千奇百怪。大至世界

风云,小至生活隐秘,都可能有人发问,请你回答。所以,面对众多的记者,领导必须做好可能回答许多问题,甚至是很难想到的问题的思想准备。

(二)发问的突然性与要求回答的即时性

在答记者问时,记者常常掌握着主动权,往往是"主动出击"。领导则处于被动位置,事先难以知道记者要提出什么问题,无法提前作周密细致的准备。而回答又要求是及时的,可以说是容不得你有思索的时间。这就需要领导积累经验,思路敏捷,善于后发制人,变被动为主动。

(三)敏锐的洞察问题能力和穷追不舍的采访本领

记者对于他们的采访对象事先都要做详细的调查了解,包括他们的经历、爱好、专长、政治见解,甚至家庭生活等。经验丰富的新闻记者都明白,他们采访的是新闻,而不是旧闻,只有从采访对象身上打开某个缺口,才会得到有用的东西。所以,记者会根据不同的采访对象,运用不同的采访技巧,来达到自己的采访目的。有时他可能单刀直入,开门见山;有时他可能拐弯抹角,曲径通幽;有时他可能正面发问,逐步展开;有时他可能迂回包抄,引君入瓮。

一般来说,记者的眼光是敏锐的,他们能够根据某一细节,甚至被采访者神态的细微变化,"顺藤摸瓜",紧追不舍,抓出很有价值的新闻。记者们这种见缝插针、"无孔不入",不到长城非好汉的采访精神和本领,曾使得许多被采访者无法招架,甚至惊慌失措,不得不承认和赞叹他们的这种职业特长。

二、领导答记者问语言技巧的几个基本要求

根据领导答记者问的特点，以及上述记者采访、提问的一般规律，我们总结领导答记者问语言技巧的基本要求，可有以下几个方面：

(一)准确

记者所提问的问题，一般都是社会政治、经济、文化生活里的重大事件，牵动着国家利益和群众利益，原则性强，政策性强，用新闻界的术语讲，比较敏感。因此，领导者在回答这些问题时，必须把握好分寸，掌握好政策，既不故意掩饰，又不故意回避，务求准备真实，可靠可信，通情达理。就是说，要实事求是，反映出事物的本来面目，一是一，二是二，不弄虚作假，不给人以欺骗舆论之感。还要注意说话留有余地，不说过头话，不说绝对话，不为了某种需要而迎合一些东西。讲过头话，夸夸其谈，就会给人以不真实的印象，引起记者的反感。

另外，答记者问还要考虑到对方的具体情况，也要考虑到听众、观众的心理状况，不搞“一刀切”、“一锅煮”，应区别情况，具体分析，促进答、问双方的相互理解和双向交流。如果不体谅记者和群众的心理情绪，生硬灌输，甚至强词夺理，迫使人家接受自己的观点，当然也不会给人家以真实可信的印象。

(二)简洁

文字精炼，语言简洁，是写作或讲话时的共同要求，但对领导答记者问来说更为重要。因为会见记者，时间有限，需要回答的问题很多，容不得你拉拉杂杂、拖泥带水、长篇大论。所以，问、答双方的语言都应简洁明快，要言不繁。而作为唱

主角的领导者,更是需要言简意赅,有的放矢,一针见血,突出中心,抓住要领。如果答话重复拉杂,冗长繁琐,不仅使记者产生厌倦,而且也有失领导者精明强干、挥洒自如的将帅风度。

邓小平同志的文风具有清新简洁、明快有力的风格,许多接触过他的外国领导人和记者对此都有深刻的印象,表示十分佩服。请看他同一位外国记者的谈话中的一段话:"美国记者华莱士曾向我提出一个问题,他说,大陆现在的经济发展水平大大低于台湾,为什么台湾要同大陆统一?我回答说,主要有两条。第一条,中国的统一是全中国人民的愿望,是一百几十年的愿望,一个半世纪了嘛!从鸦片战争以来,包括台湾在内,中国的统一是中华民族的共同愿望,不是哪个党哪个派,而是整个民族的愿望。第二条,台湾不回归祖国,不实现同大陆的统一,不知道哪一天会被别人拿去。现在国际上有好多人都想在台湾问题上做文章。一旦台湾和大陆统一了,哪怕它实行的制度等一切都不变,但是形势就稳定了。所以,解决这个问题,海峡两岸的人都会认为是一件大好事,为我们国家、民族的统一做出了贡献。"对于这么一个很大的问题,本可以做上一篇甚至若干篇大文章,但邓小平同志择其要者,指出两点予以阐明,真可谓是画龙点睛之举啊!

(三)鲜明

记者提出问题,是希望得到领导的答复的。除了涉及到国家机密或个人隐私外,领导一般都应给予明确的回答。"无可奉告"之类的推卸之词不是不可以用,但也不能多用。总让

人吃闭门羹，不仅是不礼貌的，而且也是不负责的，势必会在记者和群众中产生不良影响。所以，领导赞成什么，反对什么，提倡什么，批评什么，都要做到是非分清，旗帜鲜明。什么事情办了，什么事情没办，为什么没办，今后打算怎么办，要做到事事有交待，件件有回声。千万不可开口千言，离题万里，洋洋洒洒，不知所云，钝刀子割肉，半天出不了血。鲜明的语言，标志着鲜明的思想。一个头脑清晰、思维严密、能力很强的领导，得以鲜明的内容和语言，毫不隐瞒地来表达自己的立场和观点，充满了自信心和必胜的把握，这样才会产生巨大的宣传效果。1946 年，毛泽东同志在同美国记者安娜·路易斯·斯特朗的谈话中，鲜明地提出了“一切反动派都是纸老虎”的观点，表明了人民群众是历史主人的唯物主义立场，极大地鼓舞了正在进行解放战争的中国军民。这就是领导答记者问语言技巧需要鲜明的一个例证。

（四）生动

领导答记者问，语言要生动，气氛要活跃。有时是严肃的陈述，有时是轻松的交谈，有时直言相告，有时是委婉解释。严肃而不死气沉沉，直率而不粗鲁无礼，含蓄而不乏风趣幽默，曲折而不故弄玄虚。总之，庄重与谐趣并存，稳健与亲切共生，既有坚定的原则性，又有灵活的策略性，刚中有柔，柔中有刚，刚柔相济，恰到好处。生动的语言，有时会成为警句，有时会使你的讲话增添风采，从而增强宣传效果。

丰采动人、善于辞令的周恩来同志，在外交活动中更是佳话连篇，令人赞叹。1965 年 11 月，著名美国女作家、记者斯特

朗八旬寿辰,周总理在上海为她举行宴会祝寿,在座的还有马海德夫妇、爱泼斯坦夫妇、路易·艾黎等友人。周总理在祝词的开场白中说:"今天我们为我们的好朋友、美国女作家安娜·路易斯·斯特朗女士庆贺四十公岁诞辰。"接着,他又对迷惑不解的客人解释道,在中国,"公"字是紧跟它的量词的两倍,四十公斤等于八十市斤,四十公岁也就是八十岁。听了这番风趣的话,几百位中外来宾爆发出一阵欢笑声。总理接着说:"四十公岁,还不是老年,而是中年。斯特朗女士为中国人民和世界人民做了大量的工作,写了大量的文章,她的精神还很年轻。我们祝贺斯特朗女士继续为人民写大量的文章,祝贺她永远年轻!"斯特朗听见总理说她只有四十公岁,还很年轻,心里十分高兴;在座的客人无不佩服周总理那机敏的思维,幽默风趣的语言,使得这次宴会自始至终洋溢着欢乐的气氛。

三、领导答记者问应注意的几个问题

领导为了能够圆满地接待记者的采访、提问,有以下几个问题应该引起注意:

(一)做好准备

领导答记者问,一般是事先有安排的。遭记者"突然袭击"的时候也有,但不会很多的。所以,在接待记者之前,领导应做一下必要的准备。可以根据会见哪些记者、谈话的议题、会见多久时间、会见规模和规格等情况,进行思想、材料和会务三方面的准备。其中会务准备,包括在什么场合会见、人员配置、规模规格等,自有有关人员安排,领导不必过分操心(但若遇有重大意义的活动,领导也应适当过问一下,以免出现差

错)。领导需要亲自做的准备工作,主要是思想准备和材料准备。思想准备,是他人无法代替的,只能由领导本人去办理,但可以吸收他人的一些建议。

思想准备的内容大致是:根据记者的情况、会见的议题、规模规格,调整自己的思想情绪,把心理状态调整到最佳水平。一般地说,领导答国内记者和地方记者问,要比答国外记者问容易得多。因为,国内记者是沟通上下心灵的桥梁和纽带,既是党和政府的喉舌,又是人民群众的代言人。他们采访领导,不是为了刁难领导,不是去鸡蛋里挑骨头。所以,领导在思想上不必有太大压力。而要接待外国记者,因为对方的政治立场、思维方式、"兴奋点"都与我们大不相同,所以领导在思维准备方面就需要多下点功夫了。

除了思想准备,材料准备也十分重要。材料是为提供领导者讲话、答问服务的。记者要发表出去的、群众所关心的,主要还是领导讲话的内容实质。因此,领导根据会见的议题、记者可能会提出哪方面的问题,指示他人准备出有关材料,亲自查阅,先行熟悉,在头脑里进行一番加工处理、储存记忆工作,以备会见时使用。对于有些难记而又必须引用的资料,可以简要地笔录下来,或让有关人员带上以备使用。只要做好了这几方面的准备工作,答记者问就能胸有成竹,镇定自如,取得成功。

(二)注意风度

领导会见记者、答记者问,是一项政治活动,具有一定程度和范围的影响,因此应该注意自己的气质风度,给人们留下

一个良好的形象。这个问题,可以根据具体情况,分别对待。如系小型会见,又系当地记者,则可随便一些,不必太拘束。如系大型会见,又要公开转播和录像,则可严肃庄重一些。但需要指出的是,不管在什么场合,遇到哪种情况,都要掌握一个"度",做到随便不可轻率、严肃不可呆板。总之,做到不卑不亢,表现得亲切、自尊、落落大方。

已故的周恩来、陈毅等党和国家领导人,在外交场合所表现出的气质风度是众口皆碑的。我国前任外交部长钱其琛也颇令人瞩目。据介绍,不近烟酒的钱其琛,喜欢散步,喜好读书,在外事交往中,从容镇定,机智得体,给人留下了良好印象。外交部不少人这样形容他:思想敏锐,工作效率高,勤于钻研外交政策,严以律己,宽以待人,没有官架子,记忆力强。钱其琛则说:"这些如不是溢美之辞,也是对我的要求、期望和鞭策。"

(三)机智敏捷,具有应付意外情况的能力

我们尽管事先进行了准备,有时难免还会遇到一些意想不到的情况,尤其是在会见外国记者的时候。在这种情况下,是对领导的综合素质和应变能力的严峻考验。领导者一定要力戒惊慌失措,迅速在心理上求得平衡,运用机智和敏捷来应付场面。能回答的,或问一下身边人员可以回答的,就侃侃而谈;难度大确实不好回答的,可以采取回避、转移、避实就虚等方法,比较自然地、不动声色地"下台阶"。虽然各种场合可能出现的问题不尽相同,但只要坚持原则性同灵活性相结合,经验积累得多了,就会见机行事、随机应变、应付自如了。

让我们再以尊敬的周总理为例吧。1954 年的日内瓦会议上，身为团长的周恩来同志同顽固的美国对手杜勒斯一起坐在谈判桌旁。可杜勒斯顽固地推行敌视和不承认中华人民共和国的政策，不仅自己不与中国代表团打交道，而且也不允许他们的代表同中方人士接触。会议不久，杜勒斯走了，沃尔特·比德尔·史密斯任团长。一天有记者问他，他同周恩来是否有接触？他开玩笑说，他们的唯一接触是共同使用卫生间里那条长的卷筒毛巾。但在会议最后斯间，史密斯有所松动，曾主动找周总理攀谈。周总理从这件小事发现，美国人并不全像杜勒斯一样，决定直接同史密斯打打交道。一天，周总理走进酒吧间，见史密斯正倒咖啡，他径直朝史密斯走去，并伸出了手。史密斯一楞之后迅速做出反应，他一手夹一根雪茄，一手端起咖啡，表示忙不过来。但他还是同周总理进行了短暂友好交谈。不久他又见到周总理，主动问好，并称赞周总理的外交才能给他留下深刻印象，他为能结识总理而感到高兴。到讨论印度支那问题时，周总理代表中国提出一个方案，史密斯即席发言人为这个建议包含着可供讨论的内容。可是第二天再讨论这个问题时，史密斯借故离去，由他的副手、抗战胜利后代表美国在北平军调处报告部工作过的沃尔特·罗伯逊，担任美方首席发言人。他的发言出尔反尔，完全否定了中方的提案。周总理当即严辞责问罗伯逊："你们美国代表团说话算不算数？你们的团长史密斯昨天表示我们的意见可以考虑，今天怎么变卦了？"总理指着罗伯逊："罗伯逊先生，我要提醒你，我们在中国是认识的，我了解你。如果美国敢于挑战，

我们将是能够应战的。"说得罗伯逊面红耳赤,无言以对。这次会议终于冲破了杜勒斯的禁令,中美代表团举行了会晤,并导致后来的中美大使级谈判。周总理当年所表现出的大智大勇、机智善斗,使得国际人士和新闻记者五体投地,说他是"中国的外交能手";就连敌人也不得不敬畏他几分,不敢小觑。

四、遵守纪律,注意政策

领导会见记者、答记者问,代表的是一级组织,表示出的是"官方立场",谈话中要涉及到党和政府的方针政策,这与个人意见、个人看法不同,因此应取严肃慎重的负责态度。领导在会见记者的过程中,要遵守宣传纪律,注意保守党和国家机密,不能曲解党和国家的政策,更不可感情用事,信口开河,乱说一通。尤其是会见外国记者,更应加强请示汇报,注意内外有别,不得给党和国家带来不良影响。总之,既不必谨小慎微,无所作为,也不能不顾及纪律,不掌握分寸。两种极端倾向都是需要注意避免的。

谈心谈话:曲径通向下属心田

“最好的领导是人民群众 根本没有感到你是在领导

——周恩来与老农拉家常的语言艺术

1961年,周恩来总理在视察农村时,为了搞清楚实际情况,经常深入田间地头和农民家中,察看灶房米粮,与农村基层干部和农民促膝谈心。一次,周恩来到一位老农家中,坐在门坎上和老农进行了一段有趣的谈话。这次对话竟是那样坦诚,周恩来没有一点架子,老农没有一点拘谨。有关情况如下:

“你多大岁数了?”周恩来问。

老农答:“65岁啦,老了,不中用了。”

“属什么?”

“鸡。”

“比我大一岁。我属狗。也老了,不中用了!你留过辫子吗?”

“留过。”

“我也留过,还挺长的。”

“甚? 总理也有过辫子?”

“总理也不是生下来就是总理。那时谁不留? 不留还不漂亮呢!”

“嘿嘿……”两位老人都乐了起来。

“你为什么不入食堂?”家常一拉,总理就马上切入正题。

由于都是留过辫子的人,使老农陡生亲切,说话也多了:“食堂吃饭不对胃口,自己做饭方便,想吃什么就吃什么。不想吃了,粮还在家搁着,飞不了。食堂吃饭不吃白不吃,谁也不省着点。那年头,收成好,食堂糟蹋了多少粮食? 这不报应了不? 要是不办食堂,种地的庄稼户谁能不省着点儿过? 粮食多少都悠着点儿吃,也不会饿成这个德行!”

“是啊……! 我和邓颖超也入过食堂,开会多,来人多,不方便啊,没几天我也退了食堂。”总理好像感慨地在对自己说。

“你不入食堂当然可以呀,你是大官,谁敢怎么样你。我不行,我不入人家斗我,说我是社会主义绊脚石。”

周恩来苦笑了,万般苦衷,只有他自己知道。到河北的前一段时间,中国乒乓健儿荣获世界冠军,总理非常高兴。他请小将们到中南海作客。中午到中南海食堂供应的饭菜有限,总理就自己掏钱让工作人员去外头买回了一些食品,请几位运动员在家里吃了顿午餐。

“老哥,不能这么说,我不入食堂,就不是社会主义总理? 你是社会主义,我也是社会主义! 唉! 以前我不专管粮食工作,现在却天天过问粮食情况。你们没粮吃,就不要我当你们

的总理了。大官也会被老百姓罢官呀!”

老农张开了嘴呵呵地笑:“家家都有难念的经,总理也有疙疙瘩瘩的时候,咱这点事算个甚?”

就这样无拘无束地谈着,一个是国务院总理,一个是普通的农民,却好象旧别重逢的老朋友一样。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

这个案例告诉我们一些深刻的道理:(1)高级领导人与普通的老百姓是可以沟通的,关键在于领导人是否有放下架子、虚心向群众请教的诚意。周恩来在老农家中席地而坐,完全是一种平易近人的样子,这就是老农之所以无拘无束的原因。如果周恩来也象别的高级领导人那样,前呼后拥,如临大敌一样地采取安全保卫措施,老农还敢与总理无拘无束的交谈吗?(2)老百姓看中的是情谊,而不是你的官衔大小。高高在上,脱离群众的高官,老百姓是会敬而远之的,根本不会与你拉什么家常。周恩来曾说过:“最好的领导是人民群众根本没有感到你是在领导。”这是一种至高的领导境界,周恩来很好地实践了自己的领导理论。(3)领导者的语言风格要与老百姓的语言风格相接近,才会与

群众产生共鸣,这是与人民群众心灵沟通的基础。周恩来称老农为"老哥",同是留过辫子的人,并且都退出了食堂,他们之间有哪么多的共同点,两个老人怎么不会有共同语言呢?周恩来在这里语言完全是与老农一样的,其态度也是平易亲切的,因此才能营造出坦诚亲切、毫无拘谨和顾忌的氛围。这个案例对我们今天的领导干部是一个极好的教育。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

今天的领导者很少有周恩来这样,与普通群众心贴得如此紧密的事例。相反,我却见到了不少官不大、架子却不小的干部。这些干部总是自以为是,从不虚心向群众学习,总是摆出一付大官的派头,说话盛气凌人。人民群众见解到这样的官唯恐躲之不及,哪里还有什么心思与他们拉家常呢?我们今天不少领导干部下基层调查研究,人未到风声先到,走一路戒备森严,人民群众即使有话也没有说出来的机会。这样的调查与其说是了解情况,不如说是抖威风更合适。今天的领导者与群众接近的语言是越来越少,而官场语言是越来越多。不少人热衷于学习官场语言,学习官场气派,已经形成了一种很坏的风气。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

这个案例对我们的教益是深刻的。它告诉我们,今天的领导者应该怎样当官和做人。周恩来作为无产阶级革命家,修身治国做人都堪称楷模。我们今天少数领导者,群众观念淡漠,语言生硬可怕,官气十足。从中我们应该吸取的教训就是,这些年我们注意了干部的能力培养,忽视了干部的思想品

德和群众观念教育，以致于干部与群众的关系出现很大裂痕。干部与群众共同语言的减少，干部与群众感情的疏远，发展下去是十分危险的。

(四)学习案例应该防止的偏差

周恩来与老农的谈话看似平常，实则有十分深刻的领导思想。我们学习这个案例，也决不是简单地学习周恩来的语言风格，而是要学习周恩来与老百姓的鱼水深情。周恩来与老农的谈话是哪样的融洽，一个与老百姓没有深厚感情的领导人，是难以达到这样的境界的。我们今天学习这个案例，要注意防止形式主义的东西。例如，为了营造领导人与群众气氛"融洽"的场面，刻意安排一些群众按事先设计好的语言与领导"亲切"交谈，甚至安排一些干部冒充群众，与上级领导交谈。这不是真正的与群众沟通，而是愚弄群众、愚弄上级领导。

无可抗拒的领袖魅力

——毛泽东与下级个别谈心的语言艺术

解放后,毛泽东身为党和国家最高领导人,他睡前或工作疲劳时,非常喜欢与身边工作人员个别谈心。小封刚到毛泽东身边当卫士时,还是一个娃子,才16岁。毛泽东知道他姓,便说:"噢,那你是不是河南开封市那个封?"

"不是的。是一封信两封信的封。"

"哈哈哈!"毛泽东开心大笑,手指头按在小封的第三个钮扣上说:"不管你有几封信,不开封你就看不见信噢!都是一个字,懂了吗?"

小封留在毛泽东身边,一天晚上用完饭,毛泽东刚要看报纸,小封便拉着毛泽东的袖口说:"主席,请你跟我出去走走。"

毛泽东盯着他,用鼻音长长嗯了一声,"新官上任三把火啊。"

在院里散步时,毛泽东做了深呼吸之后,便问:"几分钟了?""别急,才5分钟。"

"小封啊,动物里什么飞得最快?"小封答:"雁?天鹅!""不对,不对,告诉你吧,是一种雨燕,又叫小燕子。""那么,你说什么动物飞得最高?"小封回答是"老鹰"。"你是鹰鹫不分

哪。飞得最高的是鹭，这么写。”毛泽东抓过小封的一只手，在掌心里写，小封痒痒，忍也忍不住笑。毛泽东便索性抓住不放，多写几遍：“别光笑，会写了吗？鹭、鹭，能在珠穆朗玛峰上空飞……”毛泽东一边说一边故意挠小封的痒痒。

“现在几分钟啦？”接着又说：“我有一种感觉，你的表犯了路线错误，在走回头路。”

“没有，主席，我的表从来不会倒着走。”

不久，毛泽东把叶子龙和李银桥叫去，提议办中南海机关业余学校。他说：“没有文化，没有知识，建设不好社会主义。我身边的人文化程度都太低。不学习不行，教育不普及，文化不提高，国家就富强不起来。”他让李银桥从他稿费中拿钱，给警卫一中队和卫士都买了书包、笔墨、字典、课本以及作业本等，并请老师为他们上课。毛泽东也经常检查小封的作业，一次，他看了小封的作业打了5分，很高兴。但看着看着笑容渐渐消失了，“嘿”了一声说：“你的那个老师也是个马大哈呀！”毛泽东指着小封默写的白居易《卖炭翁》中的一句问：“这句怎么念？”

“心忧炭贱愿天寒。”

“你写的这是‘忧’吗？你写的是‘扰乱’的‘扰’。怪不得炭贱卖不出价钱，有你扰乱么。”小封脸红了，抓挠头皮窘笑。

“这句怎么念？”

“晓驾炭车辗冰辙。”小封又错将“辙”字写成“撤”字。

“这是‘辙’吗？炭还没卖就大撤退，逃跑主义。这是‘撤退’的‘撤’。”毛泽东抓起笔把5分改成3分。“虚有5分，名

不副实。”

一次，小封为毛泽东活血擦背，毛泽东让再用点劲，小封控制不住放了一个屁。毛泽东缓缓地扭头，慢声慢气地问：“小封哪，你在那里搞什么小动作啊？”“对不起，主席，我放了一个……屁。”

“哎，那不是屁，那是气，折腾你们休息不好，应该我说对不起么。”毛泽东还说：“有气放出来就好。宁在主席面前丢丑，莫让冷气攻心么。”接着又说：“活人哪个不放屁，屁者气也，五谷杂粮之味也……”小封与毛泽东都笑了，紧张局促全消失。从这天起，他跟毛泽东就像家里人一样亲近随便了。

过了几年，小封由一个娃娃长大变成了一个小伙子，在中南海跳舞时，认识了战友文工团一位漂亮的女演员，谈一段恋爱，吹了，情绪不高。毛泽东及时找他个别谈话，轻轻地拍打小封的头说：“我们卫士不发愁，要有信心么。”

小封说：“不发愁也不是什么高兴的事了。”毛泽东放低了声音，像父亲开导儿子那样慢条斯理地说：“老婆不是花瓶，不是为了摆着看。讨老婆不能光挑长相，还要找温柔贤惠的好。自己进步，又能支持丈夫进步，那多好啊！家里和和睦睦，出去干工作也有劲，你说呢？”

小封仍然闷声不响。

毛泽东笑了：“当然，挺精神的小伙子么，硬塞给你个麻子当老婆，也是不行的，总要看着舒服才好，而且，彼此都要看着舒服。”

小封与毛泽东都笑了。毛泽东收住笑，换了一种严肃的口气说："一定要看思想，看性格，其次才是长相。思想一致，性格合得来，婚后才会幸福。要不然的话……"老人家稍稍停顿了一下，眼神变得黯淡，叹了一声，"唉，是要背包袱的。"小封听卫士长说，毛泽东说过江青就是他的一个"政治包袱。"

后来，小封与主席到了合肥，在安徽省委组织的舞会上，他又认识了安徽省话剧团一位女演员。毛泽东让安徽省委书记夫妇帮助了解一下这个女演员，原来是个离婚的。毛泽东又找小封个别谈心，捅了他一指头说："懂了吧？失败主义不行，速胜论也不行，看来还得搞点持久战。"最后毛泽东让江西省委书记夫妇，为小封介绍了一个护士小郑，两人经常通信，对方来信也给毛泽东看，他回信也给毛泽东看，并请毛泽东修改。毛泽东一边改一边说："要加强学习，写了错别字人家是要看不起的。改过的错字要记住，下次不能再写错。"

终于有那么一封信，毛泽东看过以后笑了，说："小郑发信号了，你该朝前迈一步了，升升温。这种事还是男的主动好，姑娘总是要比小伙子顾些面子么！"于是，他便在信上加了"亲爱的"。毛泽东再问小郑来信没有时，他脸红了，不自然地掏了信。毛泽东哈哈一笑，手在胸前划了一个弧："不看了，不看了，大局已定，我等着吃你的喜糖了。"后来两人确实结婚了。

毛泽东身边另一个卫士小田，他进中南海，在卫士中工资是最低的。李连成和他参加工作时间差不多，比他高三级。

小封来得比他晚,也高一级。一次在讨论调级时,大家都说给他长两级,报到警卫局只批了一级,为此他曾哭闹过。1957年反右斗争,中南海机关贴了他一张大字报,大标题:"一登龙门身份十倍",小标题:"田某某哭哭啼啼要两级"。当时,小田正跟在毛泽东后边。毛泽东也看到了这张大字报,"嗯"了一声,头缓缓地转过来,并无恼怒,甚至还挺和蔼地说:"男儿有泪不轻弹,只是未到提级时啊!"

没过几天,小田值班时,毛泽东吸着烟打量着他,详细了解他的家庭情况。知道他兄弟姐妹七个,他是老大,每月只有43元,经济状况确实很困难。毛泽东若有所思,忽然说道:"小田,我跟你商量一件事,我准备从我工资里拿出钱来给你发工资。你的工资不要国家来负担。我给你六十元可以不可以?"

一颗小火苗突然燃在小田的心房,60元这比调两级还高啊!他心跳加速,喘息变粗,差一点让"行"字蹦出来。可是,火焰瞬息即灭,怎么能让主席拿钱呢?

"不、不、不"!他突然醒过来,急促道:"这不行,我是国家干部,怎么能拿您的工资呢?那样一来,我不成了您私人的人了。"

毛泽东一怔,显出始料不及的表情,与他讲了正确对待工资的问题之后说:"你讲的也有道理,就这样吧。"

1957年8月上旬,小田跟随着毛泽东去青岛视察,服务员给小田送来一份"母亲病重速归"的电报。毛泽东知道后,尽管当时卫士很少,还是督促他回家探视,并自己拿出100元

钱，给他母亲看病。小田回家才知道是母亲想他拍了假电报，当时正公私合营，他爷爷铁匠铺的生产资料及工具都被没收了，爷爷也被气得病倒了。而他的父亲却很支持公私合营。回京后，他把这一情况如实向毛泽东做了汇报。毛泽东听后，不但没批评他，反而感慨万千地说："儿行千里母担忧，这回你们该懂了吧！所以说，不孝敬父母天理难容。"当他听到他父亲拥护公私合营，他爷爷因没收一些东西而气得病倒时，毛泽东颇有兴趣地问："那么，你是站在你爷爷一边，还是站在你父亲一边呢？"小田从小就是爷爷带大的，比对父亲的感情更为深厚，所以说："反正拿走我爷爷的工具和生产资料就不对，不是说要自愿吗？"

毛泽东停了片刻说："我不说你的立场，你是站在你爷爷的一边，但是你肯讲实话，讲实话就好，我看我们很合得来。"

毛泽东外出视察乘坐的专列上的服务员小姚，一次，因调整专列的温度，与代理卫士长张仙鹏发生了矛盾。毛泽东得知后，和小姚说："如果他们打我的旗号给你们找麻烦，你就批评他们，不要讲情面。"另一次，小姚又与小田因开车门发生矛盾，两人争吵起来。小田说小姚："你有什么了不起，一个小小的列车员！"小姚也喊起来："你有什么了不起，你在毛主席身边算最亲近的人了，可你到现在还不是一个党员呢！"气得小田破口大骂。小姚到毛泽东跟前告了御状。毛泽东皱着眉头对小田说："你去向小姚作自我批评，要当面道歉。什么时候他原谅你了，你的自我批评才算完成。"

小田垂着头一步一蹭地走到小姚跟前说："对不起，我是

着急了。”小姚也主动认错：“我不该说话刺儿你，伤害你的自尊心。”小田说：“刺激刺激好。”小姚说：“小田，你不怪我吧！”小田真诚地说：“不怪”。正是不打不相识，此后两人相处得很好，成了知心的朋友，彼此有什么事都共同商量，互相帮助，这种亲密友谊一直保持到至今。

毛泽东与下级个别谈心，他敢于把自己摆进去，切实做到双向交流，更好地沟通双方的心灵世界。他与卫士高智谈心时就坦率地说：“江青我只能管半个。”高智说她是你老婆“全管了么”。毛泽东说：“我管不了，我管半个，那半个随她去。”早在延安杨家岭与肖军个别谈心时，常常无话不谈，也敢于把自个摆进去。谈起自己的经历，说他从陈独秀那次反右倾算起，先后在党内受过大大小小的处分有 11 次之多。他的正确意见往往得不到大多数同志的赞同，心里的滋味是很不好受的。但他作为一名党员，意见保留，忍住委屈，组织决定仍然服从，在执行过程中再对同志做耐心细致的说服工作。他认为，这种情况对革命者来说也是一种考验。毛泽东以自己亲身的经历和感受帮助教育肖军正确对待还不理解他的同志，表现了对革命事业的忠诚和对同志真挚的爱，使他的个别谈心收到了事半功倍之效。①

① 《延安文集》，内蒙古人民出版社；《毛泽东与人际交往实录》，（1915—1976），江苏文艺出版社。

[评析]

领导与下级个别谈心的语言艺术，一般应包括思想交锋和心理接触两部分。前者主要是主体(领导)去解决客体(下属)的思想问题，后者主要是主客体之间心理联系上的沟通。

毛泽东与下级个别谈心，有如下几个特点：

(一)心平气和，双向交流

毛泽东和自己身边工作人员谈心、聊天时，绝没有丝毫的唯我独尊、盛气凌人，从没有过伤人之言、训人之词。而是像慈父和知心朋友那样，娓娓而谈，毫不隐瞒自己的真情实感。在与别人沟通情感时，也敢于把自个摆进去。他劝导卫士找对象，要找温柔贤慧的好。要不然的话，他叹了一声："唉，是要背包被的。"早在延安毛泽东与肖军谈心时，就把自己摆进去，谈到自己的经历，说先后在党内受过大大小小的处分11次，他的正确意见往往得不到大多数同志的赞同。但他作为一名党员，保留意见，忍住委屈，组织决定仍然服从，在执行过程中再对同志做耐心细致的说服工作。他认为这种情况对革命者来说也是一种考验，以此来帮助、劝导肖军，要经得住考验。

小封为毛泽东活血搞擦背的对话,就是一段普普通通的家常唠嗑。这在谈心时,又是何等的尊重人和理解人啊!

卫士小田收接到家中电报返乡探亲回京后,如实向毛泽东汇报了一些情况。当他听到他父亲拥护公私合营,他爷爷因没收一些东西而气得病倒时,尽管毛泽东与小田的观点不同,但他既没给小田扣大帽子,也没有厉声厉色地进行批评。只是说:"我不说你的立场,你是站在你爷爷的一边。"仅仅给以含蓄的否定和暗示,允许他有一个认识和转变的过程,并肯定了他敢于讲实话的一面。"讲实话就好,我看我们很合得来。"这心平气和、轻风细雨式的帮助和诱导,表现出伟大领袖平易近人,和蔼可亲,拉近了与谈话人、下级之间的情感距离。

(二)区别对象,促进思想升华

毛泽东谈心时,因人因事,采用灵活多样的方法,不断地提高他们各方面的水平。他鼓励卫士加强文化学习,适应形势发展和社会主义建设的需要。卫士小封文化低,毛泽东在检查他的作业时,发现他默写白居易《卖炭翁》中,把"忧"写成"扰","辙"写成"撤"字,一一地改正过来,并批评他不能象他们老师那样"马大哈",把"虚有5分"改成了3分,促进和推动了他的文化学习,克服了学而不细的学风。

毛泽东以循循善诱启发式的方法,指出卫士找对象要防止只看外表的片面性,而要建立革命的、正确的恋爱观。小封曾三次找对象。毛泽东在他前两次失败后,每次都与他促膝谈心,既有家常话,又有讲道理,从感性认识上升为理性认识,充分看出毛泽东作为党和国家伟大领袖在与下级个别谈心

时，体贴入微，心心相印。既不把自己的观点强加给别人，又耐心启发诱导小封逐步确立正确的恋爱观，寻找温柔贤慧、互尊互帮的好对象，建立一个和谐美满幸福家庭，而不背“包袱”。在毛泽东的帮助下，后来小封终于如愿以偿。

毛泽东也评判下级间产生磨擦的双方，要他们都各自多做自我批评。对特别难以处理的问题。

小田、小姚两个下属间发生矛盾，毛泽东语重心长地劝告卫士小田给列车员小姚当面道歉，作自我批评，小田的行动感化了小姚，各自都作了自我批评，以后成为互相尊重的好朋友。显示出个别谈心的作用。

(三)舍己为人，感化与明理结合

毛泽东与下级个别谈心，既以理服人，也经常拿出他的一部分稿费，帮助下级解决一些实际困难，感化他们更加轻松愉快地投入工作。毛泽东听到小田的母亲患病，便从自己工资中拿出100元钱，让他给母亲治病。他发现卫士文化水平太低，不但从道理上讲清加强学习是适应形势发展和建设社会主义的需要，还从自己的稿费中拿钱，给每个人都买书包及学习用具。毛泽东舍己为人的崇高美德，深深地感染和教育了下级群众，感动得大家更加轻松愉快地投入忘我的工作。

(四)语言幽默，亲切自然

毛泽东与下级个别谈心其用语是极为亲切自然的，并不时地夹杂着幽默，解除了谈心者的拘谨，缩短与谈心者心灵的差距，增强了亲切感，使上下级的关系更加融洽和谐。小封刚到毛泽东身边当卫士时，还是一个娃子。毛泽东从开始接触

小封,到关怀小封学文化,检查作业,改正错别字,都充分地表现出我们的伟大领袖同下级个别谈心时平易近人,如同自己的父亲一样慈祥、可敬。谈话时亲切自然,还常常带有幽默,令人感到无拘无束,去掉思想压力,精神上很解脱,所以能够把自己的心里话实实在在地讲出来。毛泽东在与下级个别谈心时,既有老百姓唠家常嗑的亲切感,又有伟大领袖关怀体贴的温馨感,还有领导者启迪心灵的教诲感,真是百感交集,受益匪浅。

“红军之父”的长者风范

——朱德与下级谈话的语言艺术

朱德是一个伟大的军事家，他戎马一生，身经百战，以非凡的军事才能，创造了许多光辉的战例，立下了不朽的功勋，被人们称为“红军之父”。而在他的言谈中，我们也可以窥见其不寻常的语言艺术。

1927年8月1日，南昌起义的枪声打响。经过几小时的激战，起义军占领了南昌。此后起义军南下取广州、汕头却遭到惨败，三万人损失惨重。这支起义军余部要不要保存、能不能保存、有没有前途？在这危难关头，朱德表现了大无畏的革命精神和坚不可摧的革命意志。他在饶平县茂芝镇一所学校里召开了干部会议，坚定地说：起义军主力虽然失败了，但南昌起义的旗帜不能丢，武装斗争的道路一定要走下去。他与陈毅整顿了部队，夺取了宜章县，打败了许克祥。1928年4月，与毛泽东率领的秋收起义部队终于在井冈山胜利会师。

大铺桥战斗是湖南起义战斗之一，当时驻扎在大铺桥的国民党部队有两个营和六个连。这六个连都是新招的十六、七岁的学生，从没有打过仗。朱德在组织大家讨论作战方案时，有人主张对这些毫无战斗力的敌军一举加以歼灭，也有人主张用政治攻势，争取学生军站到革命阵营来。

朱德听完大家的争论,指着一把雕有"武松打虎"图案的太师椅,打趣地问大家:"武松为什么打虎"?有人回答因为老虎吃人。他又指着另一把雕有"苏武牧羊"的太师椅问大家:"苏武为什么不打羊呢?"笑声中有人回答:"羊又不吃人。"朱德接着说:"大铺桥这一仗,正像这两幅图案,有'虎'也有'羊'。对'虎'——那些顽固的反动军官,我们学武松,坚决地打,不然就过不了景阳岗。对'羊'——那些学生兵,我们要学苏武,耐心地去把他们'牵"来。打'虎'才能牵'羊',只有把'虎'打死了,打伤了,'羊'才能得救。"

大家都同意这个"打虎牵羊"的方案。在朱德的指挥下,大铺桥战斗按预定方案进行得很顺利。多数学生兵自愿参加了工农革命军。

在二打永新战役中,朱德在战前动员大会上,动员部队长途奔袭永新,端掉敌军指挥部。他说:"打他的心脏,打他的指挥机关,打他的脑瓜子,一个铁掌把他的脑壳打碎,他们就完了。"

1935年,党中央决定北上,张国焘看红一方面军比红四方面军少得多,便野心膨胀,要另立中央而南下。朱德、刘伯承去做张国焘的工作而被围攻,张国焘的追随者胁迫朱德表态。朱德说:"天下红军是一家,中国工农红军在党的统一领导下,是个整体。大家都知道,我们这个'朱毛'在一起好多年,全国、全世界都闻名。要我这个'朱'去反'毛',我可做不到呀!不论发生多么大的事,都是红军内部的问题。"张国焘为了扩大他伪中央的声威,宣布朱德当中央委员、中央政治局

委员、中央书记处书记。朱德威武不屈、大义凛然地声明：你不能另起炉灶。你的做法，我不赞成。我要接受党中央的领导，不能当你封的那个委员。当张国焘肆意打击迫害坚持原则、对他搞分裂不满的指战员时，朱德总是千方百计保护这些同志，使一些同志幸免于难。

1942年5月2日，延安文艺座谈会召开了。毛泽东到会讲了话，就是《在延安文艺座谈会上的讲话》中的引言部分。接着朱德也在会上讲了话，他在讲了文艺工作者取得巨大成绩之后，也批判了当时延安文艺界存在的一些错误思想。其中提到一位有名的诗歌作者，此人曾引用李白的《与韩荆州书》中的"生不愿封万户侯，但愿一识韩荆州"的话，表达了一种怀才不遇的怨恨情绪。朱德说："你要到哪里去找韩荆州呢？在我们这个时代，工农兵里就有韩荆州！只有到工农兵群众中去，你才能结识许许多多的韩荆州。""有的同志说，他不但要做中国的第一个作家，而且要做世界第一个作家。我说中国第一也好，世界第一也好，都不能自封，都要由工农群众批准。"他谆谆教导大家，一定要到火热的斗争生活中去，密切联系群众，这才能写出受群众欢迎的作品，使文艺更好地为革命服务。

1947年3月，延安保卫战迫在眉睫。在南泥湾附近的一条公路上，朱德和两位苏联医生被一群战士围住了，大家亲切地交谈着。有一位战士看见朱德的警卫员背着一支小巧的步枪，便问朱德："这是什么枪？"

朱德说："这是卡宾枪，美国制造的。"

战士又问："管不管打？"

朱德笑着说："当然管打！这比咱们老套筒，汉阳造轻便多了。不过这枪拿到反动派手里就不管打了。"

看见大家对这支枪很感兴趣，朱德风趣地说："这种枪就这么一支，不能奉送给你们。你们如果想要的话，运输大队长会给你们送来的。"

战士们一下就明白了，朱德所说的运输大队长指的是蒋介石。大家都会意地笑了。朱德继续说："蒋介石这个运输大队长还真行。上次在上党战役中，不但给我们送来好多枪，还把美国的小炮、榴弹炮也给运来了。连张收据都不要。"

朱德的话，逗得大家嘴都合不拢了，连两位苏联医生也忍不住笑了起来。使大家既感到自豪而又感到精神得到了放松。

朱德在指挥中央工作委员会及所属的机关东渡黄河的一天，他在山西武乡县砖壁村的大街上，看到一个解放军战士向一个老汉要麦秸而没有，和老汉发火。后他又找当地党政干部及群众询问情况，当地党政干部也对群众交不上东西流露不满情绪。朱德听后，一改平日的和善慈祥，大拍桌子，站起来直视汇报的干部，质问他你是不是共产党员，你知道共产党是干什么的？你以为给老百姓干了件好事，老百姓就该供养你？你就可以为所欲为，榨老百姓的血汗？是，你搞了土改，给老百姓分了块地。可你不要以为就可以当老百姓的主子！你道知老乡们苦到什么程度吗？他们为了共产党，不要报酬地出民工、抬担架，送唯一的儿子上前线，倾其所有交公粮，可

是自己快连饭都吃不上，连柴火都没得烧了！你还要逼他们，要这要那，你有什么权利这样做？继而朱德忿忿不已："民情不可辱！民心不可欺！你让老百姓爱你、拥护你，可是我问你，你爱老百姓了么？你真把人民大众当作生你养你的父母了吗？"

"四人帮"猖獗之时，林彪、江青制造冤案将肖华关押了七年半，在毛泽东的干预下，才走出监狱。肖华首先看望多年未见的朱德。朱德说："肖华呀，要振作精神，我们不能灰心呀，共产党员受点委屈不算事儿。瑞金、井岗山、二万五千里长征，那么多困难，那么多挫折，我们都踏着熬过来了。现在这点磨难，能让我们丧失信心吗？"当肖华谈到自己对形势的看法时，朱德勉励说："我们要相信党，相信毛主席。这几年，不过是历史的一个插曲，革命总是要经历曲折反复的，总是要向前发展的。"接着还让肖华抓紧时间学习，让他在自己书柜挑选马列、毛泽东的哲学著作看。最后，他语重心长地说："肖华呀，你要记住，凡是违背唯物辩证法的东西，别看他眼前时兴得很，但从长远的观点来看，最后在历史上总是站不住脚的。要好好学习，它是我们识别真假马列主义的武器。"

江苏省委第一书记江渭清被周总理接到北京保护起来。他看望朱德时，朱德详细询问他的身体及安全情况说："渭清同志啊，你要忍耐，忍得一时之气，免得百日之忧。不忍不耐，小事成大啊！"中午并留他用午饭，使江渭清深受感动。

当时有人为了往林彪脸上贴金，制造了"毛林会师"的谬论，为林彪篡党夺权制造舆论，企图贪天之功为己有。对此，

很多知道内情的老同志愤愤不平。一位抗战的老同志在北戴河问朱德:小时候我就知道毛主席和朱总司令在井岗山会师,现在怎么又忽然冒出个林彪来?

朱德平静地说:"那个时候,林彪也在井岗山。"

那位老同志急了:"人家那么胡说,老总怎么不吭声呢?"

朱德微微一笑,坦然地说:"叫我说什么呢?历史就是历史,是非自有公论。这些事全国人民都知道,世界上不少人也知道,你不是也知道嘛,我还讲它干什么?"

朱老总一生不抽烟、不喝酒,只酷爱养植兰花。他对采兰、育兰、赏兰都有独到的研究,有很高的见解。他认为"兰花生性高洁、很倔犟的。它讨厌浓肥大水,讨厌狎昵拨弄,讨厌喧嚣烟尘的纠缠。"歌颂它"纵使无人见欣赏,依然得地自含芳。"早年朱德也很喜欢篮球运动,他说,"吹哨子的就是司令,我只不过是个普通队员。"在延安时,他便经常组织同志们球赛。比赛结束后,有一次他对大家说:"你们说说咱们为什么要开展篮球比赛呢?"有的说:"是为了活跃部队文艺生活。"有的说:"是为了锻炼身体呗!"朱德又问:"还有呢?"他望着大家疑惑不解的眼神说:"打球不仅是锻炼身体的好方法,而且还能够锻炼我们的斗争意志,胜不骄,败不馁。打球还可以培养集体主义精神,5个人要拧成一股劲,密切配合,才能打胜仗。一个球队,只有一个人技术好,却不讲配合,那就免不了要吃败仗。打篮球不光是拼体力,还要斗智,讲战术,以己之长,攻彼之短……"朱德带动大家锻炼身体,通过比赛和教导,也培养了部队的集体主义精神和英勇顽强的战斗作风。

[评析]

朱德是我军的缔造者，是一位跨越两个世纪的老一辈无产阶级革命家。他以革命不息、奋斗不止的伟大实践，在中国革命史上留下光辉的一页。他与下级谈话的语言艺术，许多方面也是值得我们领导同志认真学习的。

(一)因人而异，朴素而富有哲理

朱德同下级谈话，善于因人、因事、因时、因地而异，做到有的放矢，在朴素、简洁的用语中含有深刻的哲理。1942年5月，毛泽东亲自主持了延安文艺座谈会，朱德在这个座谈会上对一些自命不凡的文艺工作者提出批评，教育他们要谦虚、要自尊自重："有的同志说，他不但要做中国的第一个作家，而且要做世界的第一个作家。我说，中国第一也好，世界第一也好，都不能自封，都要由工农群众批准。"当时中国第一个作家应是文坛的主将鲁迅先生，他第一个高举反帝反封建的大旗，他第一个奠定了现代现实主义文学的基石。外国近代文学大师肖洛霍夫、罗曼罗兰、泰戈尔等文学大师都健在。有的人却一叶障目，不见泰山，两耳塞豆，不闻雷鸣，狂妄地要做中外第一个作家，甚至抱有怀才

不遇之感,真是幼稚得可笑。但朱德没有以鄙视的语言讥笑他,而是以满腔热情去循循善诱,指出"第一""不能自封,都要由工农群众批准。""只有到工农兵群众中去,你才能结识许许多多的韩荆州。"只有从思想上来一个根本的转变,与工农兵打成一片,使自己的作品更好地为工农兵传神写照,才能受到千百万个"韩荆州"赏识。文艺为少数人服务,那就不是革命的文艺工作者,这在延安是行不通的。

在"四人帮"横行时期,解放军政治部主任肖华含冤被判刑8年,出狱后他在看望朱德时,情绪有些颓唐。朱德针对他的思想实际,以中国革命艰难困苦的历程开导他,深刻地指出"四人帮"尽管一个时期"时兴得很",但他们不过是复杂曲折的革命历史中的"一个插曲",是历史长河中的一股逆流。这辩证的话语和科学的预见含有深刻的哲理。

江苏省委第一书记江渭清在"文化大革命"中被周总理接到北京保护起来,他看望朱德时,朱德说:"忍得一时之气,免得百日之忧,不忍不耐,小事成大啊!"忍耐是一种以退为进的心理能量;忍耐是一种积蓄力量,待机而发的战略战术。古人有云:"鸷鸟将击,卑飞翼;猛兽将搏,俟耳俯伏;对人将动,必有愚色。"这些就很好地揭示了动与静、伏与击的朴素的辩证关系。朱德的开导便为江渭清,保存自己、待机而动提供了很好的韬略,也表现了对一个老部下政治生活及个人安危的热切关怀。

上述是因时而异很典型的例子。朱德不但教诲别人因时不同而伸屈有异;当他自己处境改变时,也很注意这一点。在

那动乱的年月，他被诬蔑为“反革命集团的黑司令”，文件停发，医生、警卫撤走，连出入也要向他们请示。林彪以“四个伟大”爬上了“革命接班人”的高位时，有人往“林副统帅”脸上贴金，制造‘毛林会师’的神话。有人问“井岗山会师怎么又冒出一个林彪呢?”朱德平静地说：“那个时候，林彪也在井岗山。”这是正话反说，这极为平静的话语，掩盖不住他内心愤怒的波涛。

朱德早年很爱赛球，并经常组织大家进行篮球比赛。他问大家为什么要开展篮球赛？有的说是为了活跃部队生活，有的说是为了锻炼身体。朱德指出：打球不仅是锻炼身体的好方法，而且能锻炼我们的斗争意志，胜不骄、败不馁。打球还能培养集体主义精神。5个人要拧成一股劲，密切配合，才能打胜仗。只有个人技术好，却不讲配合，那就免不了要吃败仗。打篮球不光是拼体力，还要斗智，讲战术，以己之长，攻彼之短……这不是在讲什么打球的好处，而是抓住了有利的时机，由此及彼，向大家进行了一次极为生动的集体主义教育，进行了一次战略战术的教育。这不是言有尽而意无穷吗？

(二)形象生动，时而诙谐幽默

大铺桥战斗时，面对国民党的两个营六个连，有的讲应主动争取，有的主张全部歼灭。朱德在做小结时，以两把太师椅上“武松打虎”与“苏武牧羊”两个图案对比讲：“大铺桥这一仗正象这两幅图案，有‘虎’也有‘羊’。”那些顽固的反动军官就是“虎”，对他们要学武松，坚决消灭；那些刚招来的学生兵，就是“羊”，我们要学苏武，耐心地把他们“牵”回来。并指出二者

的制约关系:打"虎"才能牵"羊",只有把老虎打死了、打伤了,"羊"才能得救。这就做到了因人而异,区别对待,展开不同的攻势,形象生动地以图喻理,以理服人,具有很强的说服力。

朱德与下级谈话,为了消除拘谨,有时也夹杂诙谐和幽默,使人在轻松、欢快的气氛中接受领导的指令和启迪,对敌人在诙谐和幽默中又寓以辛辣的讽刺。

在延安保卫战的前夕,很多战士在南泥湾的路上,看朱德警卫员背的一只从国民党反动派手里缴获的卡宾枪。不少战士问:"这枪管不管打?"朱德说,当然管打,但这枪拿到反动派手里就不管打了。因为国民党反动派发动的国内战争是非正义的,我们则是正义的。这也是对美国佬及其走狗散布的唯武器论的批判。朱德继而幽默地称为"运输大队长"。这短短的五个字,形象地勾勒出蒋介石指挥无能,每战必败的狼狈相,也表达了革命者的乐观主义精神及必胜的信心,激励了广大战士的斗志。

(三)爱憎鲜明,具有感情彩色

领导者的喜怒哀乐是与他拥护什么、反对什么的立场、观点紧密相连的。早在南昌起义之后,主力部队南下时遭到惨败,三万多起义军损失极大。这支起义军要不要保存,能不能保存,有没有前途,在这危难关头,朱德便以大无畏的革命精神和坚定不移的意志,召开干部会议说:"起义军主力虽然失败了,但是起义军的旗帜不能丢,武装斗争的道路一定要走下去。"这里,热爱革命,坚持武装斗争,仇恨反动势力,誓与其奋战到底,爱憎的情感是非常鲜明的。他和陈毅带领这支起义

军，终于在井岗山与毛泽东的秋收起义军会师，成了工农红军的基础和骨干力量。

张国焘搞分裂主义，把红四军拉出去，要另立伪中央。朱德与刘伯承去说服他而被软禁。张国焘的追随者围攻朱德通他与毛泽东划清界限，他大义凛然，立场坚定地表示，朱毛不可分，严辞拒绝他们的拉拢。旗帜鲜明地拥护毛泽东和党中央。在山西武乡县，朱德看到战士向一个老汉要麦秸不得而大加训斥，当地党政领导的汇报中也流露出对农民不满的情绪。朱德一改平素的和善慈祥，大拍桌子，对地方党政干部进行尖锐的批评。没有广大人民群众的支持，中国革命就不能取得胜利，不要以为你给老百姓干点好事，老百姓就该供养你。共产党是人民的公仆，真正的主人是广大的人民群众。朱德对那些不关心群众疾苦，缺乏群众观点，而骑在人民群众头上做威作福的干部是深恶痛绝的，他之所以大拍桌子、大发雷霆，也正是他鲜明爱憎的真实写照。

"林中之狮"并非只有凶猛

——拿破仑同下级谈话的语言艺术

拿破仑,这个近代史上叱咤风云的名字,原意是"林中之狮"。他学识渊博,精通数学、天文学和心理学,也是运动战的专家、闪击战的鼻祖。他不仅是法兰西帝国的皇帝,而且野心勃勃,大肆向外扩张和侵略,使很多国家臣服,甚至还要把整个欧洲都踩在脚下。他一生亲自指挥60多次战役,40次获得大胜。滑铁卢战役惨败之后,他的主力军投降了沙俄,而被迫辞去帝位,被放逐厄尔巴岛。由于岛上的气候恶劣,使其肝病和胃病加重,促其早逝。他一生狂热地工作,经常一口气工作十七八个小时。人们虽对他的评价不一,但不能不承认他不仅是世界上杰出的政治家和军事家,也是卓越的语言艺术大师。这里,仅对拿破仑同下级谈话的语言艺术,作以简要的介绍。

在他身边工作的人,都说拿破仑同下级谈话,是他惟一的真正的乐趣。有时他与人交谈长达8个小时,甚至超过10个钟头。他说:"通过他们反应的方式,我能认清他们的灵魂。"他认为,"大多数人心中既有善的萌芽,也有恶的种子,可以成为英雄,也可以成为懦夫。人们本性即是如此,其余由教育和环境来塑造。"20年来,他坚持通过谈话审阅人的这种本性。

正如他自己所说的："我很少拔剑，我是用我的双眼，不是用武器取得胜利。"

他认为战术的新形式并非是最重要的，通过谈话和现实了解士兵战前、战后和斗争中呈现不同的形态，认清他们的灵魂，知人善用，则是他成功的基本条件之一。

他经常即席讲话，用诗人的语言鼓舞士兵："如果天在我们头顶上塌陷，我们就用自己的枪尖把它撑住。"向东方进军时，他们受到攻无不克、战无不胜的马木留克人的阻击。拿破仑飞驰前线，指着远方的金字塔喊道："弟兄们，四千年的历史在看着我们！"法军在他的鼓舞下，一次次用炮火击退了马木留克人的进攻，继而转入反攻，攻陷了马木留克人的营地。

当士兵被围困时，他号召士兵："要在汹涌的波涛中昂起头，因为风浪马上就要过去，海面又会重新平静。——也许命中注定要由我们改变东方的面貌，我们必须留在这。只有当我们象伟大的先辈那样取得胜利时，我们才能离开这片土地。"

战争时，当马少驮不了较多的伤员时，他就下令让四个士兵抬一个伤员，并命令马全部驮伤员，包括司令在内，"人人都要步行"。拿破仑禁止一名军医给一位受伤的将军特殊照顾："您应向所有的人尽职，而不是向将军一个人。"

一次，奥密拉医生在他面前完全昏厥过去。当医生醒过来时，发现看护自己的不是仆人而是皇帝。拿破仑把他扶上床，解开他的衬衫领子，跪在他的身旁，给他灌醋。

一天清晨，拿破仑对内政大臣说："我要让巴黎在 10 年内

拥有200万人口,你有何建议?"

"那您就为巴黎引水吧,陛下。"内政大臣继而详细地说明,如何把乌克河水引到巴黎来。

"您的建议很好,明天我就叫人带500人修水道。"

在论功行赏时,他广泛听取士兵的意见,打听表现最勇敢的人,当场奖赐,亲手给他们戴上勋章。做到"士兵指认,军官肯定,皇帝核准。"

他的下属康那卡特病了。他马上给他写信:"听说你生病了,无论如何,为了我们的友谊,你要健康起来。"一个离开军队的士兵想回军队服役,拿破仑回信给他说:"亲爱的兄弟,我已经收到你的信。你无需陈述你的战绩,你是军队中最勇敢的战士,我非常想再见到你,陆军大臣会把命令交给你。"

在所有的记录中,我们都能读到,拿破仑在军营中和士兵一块站在营火前,询问伙食如何,对士兵的回答放声大笑。有时士兵向他推心置腹,倾诉烦恼。拿破仑称士兵为"我的孩子",而士兵则叫拿破仑"我的小班长"。一是因拿破仑个头矮小,二是他为他们承担责任。

他给一位天文学家写信,并向米兰市民们讲话指出:"科学重现人类的创造精神,艺术美化着我们身边的世界,并把光辉的业绩流传于后世。一个自由的国家必须保护和尊重科学和艺术,所有的天才人物,所有学术界的精英,不管他身居何国,都可以获得法国国籍"。他指出,法兰西不是要得到什么膏腴之地,而是要得到各方面的伟大人物。为此,米兰的市民们,请你们把这种政策介绍给这里的社会贤达"。当时,去法

国的人士，都受到热烈地欢迎，并被授予荣誉称号。

他在回复杰罗姆从西里西亚送来的报告时，写道："顺便提一句，我觉得你的函件过于注重文采。这在战争中是不必要的。我们现在要求的是准确、坚定和简要。"约瑟夫在布伦大摆王公的威风，站在索尔上将身边接见军官。拿破仑得知后，批评他说："在军队中，任何人都不允许凌驾于最高指挥官之上，在检阅的日子，理应由将军而不是亲王设宴。在检阅军队时，一个皇家上校也只是上校而已。纪律不允许例外。军队是一个整体，指挥官高于一切，请你即刻回到营部去。"

在滑铁卢战役法军惨败，拿破仑被迫放逐的前夕，以前的卫队在院中列成方队等候他。当他走上台阶时，千百双眼睛注视着他。"皇帝万岁！"士兵喊道。拿破仑走到士兵中间说道："我忠诚的卫队士兵们，现在我就要与你们告别了。20 年来，我总是看到你们在布满光荣和胜利的道路上不断前进。在最关键的时刻，你们所表现出来的勇气忠心。我走了，诸位朋友，你们就要继续为法国效忠，我将希望寄托在你们的身上。不要悲叹我命运的坎坷，如果我决定继续生存在世界上，那是因为要增加你们的荣誉感和责任感。我要利用余生将我们共同开创的伟大事业记录下来。再见了，我的孩子们！你们每个人都会在我的心灵深处留下深深的烙印。至少，让我吻一下你们的麾旗！"一位将军将战旗送给他，他与将军紧紧地拥抱，并亲吻了战旗。"再见了，战友们！"他登上了车。"皇帝万岁！"他的车渐渐离开了。那些身经百战的士兵们站在那里，像儿童般痛哭，这就是著名的"枫丹白露诀别"。

放逐到厄尔巴岛之后,他得到一本书。这本书里面收集了他所有的檄文和法令。他阅读着,突然把书扔到一旁,在房里不断地走来走去,并对拉卡斯说:"将来任何一位历史学家都会为我说话的。事实胜于雄辩……我的荣誉并非来自 40 场战役的战绩,也并非来自各国的臣服。滑铁卢之战抹杀了我所有的功绩,没有人再会想起我的辉煌。人们总是在乎最后的结果,而不看重昔日的过程。唯一能够永垂青史的是我的法典,参议院的会议记录以及大臣们的信扎。我的法典比以往任何一部法典都更加完备和精炼,我所建立的学校和我所创立的教学法培养了一代英才。"事实证明,他所制定的法典,一个多世纪后仍是法国的国家法律。直至 1900 年,拿破仑所征服的国家都采用了这部法典,而且成为今天几乎所有的欧洲民法的立法基础。

放逐的前夕,他感到对麦克唐纳的坚贞不渝,平素赏赐不够,便叫人把镶边的剑拿来送给这位将军。并拥抱他,然后才在退位书上签字。放逐后,由于他的私人财产被洗劫,跟他到岛上的工作人员没有什么待遇,但他仍关心他们的生活。他告诉他们,要认真记录他的言行,预言这批资料将会得到巨大的报偿。

有一次,他在一份英国报纸上读到拿破仑藏匿了巨额财富,这使他暴跳如雷。他冲着他身边的人,口述了如下事实:"你们想知道拿破仑有多少财产吗?不错,的确是数额巨大,但是他从来未藏匿起来。安特卫普和弗拉兴的不冻港可容世界上最大船队;敦刻尔克、里哈弗和尼斯的水利工程;瑟尔堡

的大码头;威尼斯的海港;从安特卫普到阿姆斯特丹、从美因茨到梅斯、从波尔多到贝扬大道;穿越亲普隆开尼山、拉高尼彻和日内瓦山的山道,使阿尔卑斯山四通八达。这一切浩大的工程都超越了古罗马的建筑成就……罗纳运河,蓬蒂纳低地的排水系统;重建被毁的大教堂;创建各种新工业;修建卢浮宫货栈、街道、巴黎的给水工程……拿出五千万法朗翻修各处宫殿;花费三百万从柏林犹太商人手中赎回了仅存的一枚摄政铝石;拿破仑博物馆通过购买的方式和签订和约的方式收藏了大量珍品;耗资数百万扶植农业和畜牧业……这些全部是拿破仑的财产,价值数十亿之巨,且千年不朽。这是不许诋毁的丰碑,历史会告诉你们:这些成就都是在常年战争中取得的,且未举一债!"

拿破仑用一句话概括了自己整个的一生:"总而言之,我的生命就是一首悲壮性的史诗。"

[评析]

拿破仑对下级谈话的方式主要有两种:一是与下级直接谈话;一是把自己要讲的话口述身边人写成函件或下达指令。仅在美泉三个月,就发出435封函件。近代君主与下级谈话次数之多,时间之长,这是很少见的。他特别重视与下级直接谈话,通过交谈和提问,及时了解各方面的情况,洞察下级的心灵世界,进而知人

善用,这是他成功的基本条件之一。

他谈话的内容也十分广泛,有动员、有小结,有批评,有询问,有通告,有指令,并具有如下的特点:

(一)动之以情与晓之以理相结合

拿破仑平等待人,他热爱自己的士兵,亲切地称他们为"我的孩子";而士兵由于他个头矮小,又亲切地称呼他们的皇帝为"我们的小班长"。他们感情浓厚,有时士兵向他推心置腹,倾诉烦恼。有时拿破仑和士兵一块站在营火前,对士兵的回答放声大笑。由于他们之间情感相通,所以拿破仑的话能震撼士兵的心灵,激起他们战斗的火花。最典型的是他被放逐的前夕,"枫丹白露诀别"的讲话,字里行间都激荡着悲壮之情。拿破仑一生建立了赫赫战功而却命运坎坷,不得不与朝夕相处的士兵悲壮诀别:"20年来,我总是看到你们在布满光荣和胜利的道路上不断前进,在最关键的时刻,你们所表现出来的勇气和忠心"。"再见了,我的孩子们,你们每个人都会在我的心灵深处留下深深的烙印。至少,让我吻一下你们的麾旗!"这撕心裂肺的声声话语,表达了他与士兵诀别前无限依恋之情,催人泪下。

(二)面对危险与高瞻远瞩相结合

拿破仑说:在他的字典中没有"困难"二字。他所带领的官兵,不论遇到什么危险,他都能高瞻远瞩,化消极因素为积极因素,以叱咤风云大无畏的乐观主义精神,藐视危难和战胜危难。被围困时,他激励他们:"要在风浪中昂起头,因为风浪马上就会过去。""如果天在我们头顶上塌陷,我们就用枪尖把

它撑住。”在兵力受阻时，他飞驰前线，指着远方的金字塔喊道：“弟兄们，四千年的历史看着我们！”他的话语如明灯照亮眼前的黑暗，如战鼓声声激励着官兵，不畏刀山火海，披荆斩棘开拓和创造未来。

（三）典型事例与精采论辩相结合

拿破仑被放逐后，与他身边人谈话追忆他写的檄文和法令时说：我的荣誉并非出自场战役的战绩，唯一能够“永垂青史”的是我制定的“法典”。我的法典比以往任何一部法典都更加完善和精练。这一事例便十分典型，具有巨大的说服力。事实证明，他所制定的这部法典直到1900年，所征服的国家都在采用，而且在今天几乎成为整个欧洲民法立法的基础。当他从英国报纸读到拿破仑藏匿了巨额财富时，他暴跳如雷，冲着他身边的人一一列举20年来各方面建设的伟大成就，“这些全部是拿破仑的财产，价值数十亿之巨，且千年不朽。这是不许诋毁的丰碑。历史会告诉你们：这些成就都是在长年战争中取得的，且未举一债！”这些谈话，所举的事例都十分典型，以无可辩驳的事实，对他藏匿巨额财富的谣言进行了批驳，义正词严，十分精采。

（四）针对性强与解决问题相结合

拿破仑不愧为伟大的心理学家，他的讲话都有很强的针对性，做到有的放矢，及时扫清恐惧、对立、懊丧、自满、丧失信心等各种思想障碍，纠正出现的不良倾向，并全力解决下属遇到的实际问题。每次战斗之前，他都做动员报告，鼓舞和激励士兵的光荣感，勇敢杀敌，建立新功。每次战后，都及时评功

行赏,感谢所有的士兵,表彰一批最勇敢的战士,给以激励,并亲自给他们戴上勋章。即将放逐前夕,他感到对有的将军坚贞不渝,平素赏赐不够,便将自己身边的佩剑赠其留念。领导与下级谈话,不能只唱高调,说空话,要关心下级生活,尽力帮助他们解决遇到的困难。说理要与下级合理的利益相结合,才能收到事半功倍之效。

(五)以身示范与宣传教育相结合

拿破仑不仅严格要求士兵,他也时时处处率先垂范,平易近人,勤奋工作,并尊重科学,热爱艺术,虚心向各方面专家请教。这在近代君王中也是极为少见的。在开往东方的船队上,不仅装备两千门大炮,还带了一整所大学,并带有天文学家、测量学家、矿物学家、桥梁专家、东方语言学家等 175 名学者。他的船队上还装有数百件仪器箱,建立了图书馆。他一目十行广泛地阅读,遇到不懂的问题便向这方面的专家及时请教。他一口气工作 18 个小时,最忙时连续工作三天三夜。一次战斗中他患了重病,人们要为他请医生。"不!人人都在关注我的帐篷,只要我去哪儿,每个人都会坚守岗位。""请躺下,陛下!""不!我要站着死!"正是由于他重病也不轻离阵地,在战火纷飞中带领士兵冲锋陷阵,故而使广大士兵心悦诚服,他的讲话具有巨大的号召力和感召力。

“如果有可能的话，我会把它（宪法）塞到洞里”

——林肯说服下级的谈话艺术

伯拉罕·林肯是美国第16任总统，是美国有史以来最伟大的领袖之一。他那宁愿说服、不可强迫的“劝说艺术”，更是令人赞不绝口。他在作风上和哲学上都是一个劝说者和授权人，他一直拒绝扮演一个独裁专制的角色。

有一次，林肯试图说服他的财政部长萨尔蒙·蔡斯，说政府发放有息货币来支援战争筹资是个好主意。可是蔡斯却反对这一提议，并争辩说这是违反宪法的。在这种情况下，林肯并没有简单地命令蔡斯去照样执行，虽然作为总统的他完全可以这样做，但他却选择了给蔡斯讲故事的方法。他说：有一位意大利船长的船撞到了一块礁石上，船的底部撞了一个洞。船长吩咐船员们开始抽水，而他自己却在船首的圣母玛丽亚像前去祈祷。进的水还是比排的水要多，最后眼看船要沉下去了。在这生死关头，船长终于因他的祷告得不到回答而勃然大怒，一把抓起圣母玛丽亚的神像扔到了船外。奇迹发生了，船竟然停止了漏水，船里的水被抽出后，安全地到达了码头。当把船引入船坞修理时，发现圣母玛丽亚塑像正头朝上地塞在洞里。

蔡斯起初没有明白这个故事的准确用意。“嘿,蔡斯”,林肯解释道,“确切地说,我不打算把圣母玛丽亚扔到船外,我说圣母玛丽亚在这里指的是宪法。但是,如果可能的话,我会把它塞到洞里。这些叛徒们已违反了宪法,其目的是要毁灭我们的国家;如果必要的话,为了拯救国家,我也宁愿违反宪法;蔡斯,在我们结束这场骚乱之前 ,我觉得我们的宪法会吃尽苦头的。”最后,蔡斯被说服了。

林肯还常用给下属写内容详细的长信的方法来劝说、帮助下级。也许最能说明林肯的态度及其劝说、支持、授权的一份资料是林肯在任命约瑟夫·胡克将军为波托马克兵团司令时,写给他的那封出色的信。总统已经免去了安布罗斯·伯恩赛德的职务(在伯恩赛德提出要求解除胡克的兵团司令职务后)并接着任命胡克接替他的职务。林肯曾对伯恩赛德的不肯行动感到灰心,正想找一个能带领军队投入战斗的人。胡克“好战”,广为人知,这点在总统看来似乎就是足够的条件了。这一任命也符合总统的一个想法,即选择他觉得能采取行动的人。然而,在这位将军的处事方式方面也存在某些问题,总统觉得有必要写封信给他。胡克经常批评他的上级并经常与他们争吵。此外,在弗雷德里克斯堡战役后,他曾提出现在国家需要的是一个独裁者。

这就是林肯所面临的一个独特问题。他该如何做选择?他完全可以不考虑胡克,也不任命他。事实上,林肯也完全有理由不任命这位傲慢的将军。但是,当时他正拼命地寻找一位能采取行动并且令他信任的将军,胡克正好能做到这一点。

因此林肯决定在胡克身上冒一次险。不过，为了保险起见，他还是采取了对以前所有将领们采取过的同一种劝说、支持和鼓励的方式。

1863 年 1 月 26 日，林肯将他的新任司令召到华盛顿，在那里二人讨论了继续战事努力的全面战略。在谈话的过程中，林肯把他的期望告诉胡克，以便让将军能更全面彻底地思索这些问题。在会面结束的时候，林肯交给他那封现在已经出了名的信：

最高行政官邸
华盛顿
1863 年 1 月 26 日

陆军少将胡克
将军：

我已把你放在波托马克军的领导位置上。当然，我这样做根据的是我认为的充分的理由。但是，我认为最好让您知道，有一些事情我对您不是十分满意的。我相信您是一名勇敢、有本领的军人，这点我当然喜欢。我也相信您不会把政治与您的职业相混淆，这点您是正确的。您很相信自己，这是很可贵的品质，如果不是必不可少的一种品质的话。您有雄心壮志，在情理范围之内，这也利大于弊。但是，我觉得，在伯恩赛德将军指挥这支军队期间，您从自己的雄心出发，曾极力对他加以阻挠，您这样做对我们的国家、对一个功勋卓著、十分

可敬的同事犯了大错。我已听说,而且这说法令我相信,您最近曾说过军队和政府都需要一个独裁者。当然,不是因为这一点,而是尽管有这个问题,我仍给了您指挥权。只有那些获得成功的将领们才有能力推出独裁者。我现在对您的要求就是军事成功,我宁愿冒独裁的风险。政府将给予您最大限度的支持。和以前比,和给予其他所有指挥官的支持比,您得到的不多也不少。我很担心您曾帮助灌输到这支军队里的批评他们的司令和不信任他的风气,现在转过来对您不利了。我一定尽力帮助您将这股风气压下去。一个军队里如果让这种风气占上风,别说是您,就连拿破仑,如果他还活着的话,也得不到什么好结果。还有,请不要鲁莽行事,切记,不要鲁莽行事,而要精力充沛,常备不懈地前进,为我们取得胜利。

您真正的朋友

亚伯拉罕·林肯

胡克将军对此深受感动,他仿佛感受到了父母般的教育。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

这两个故事集中体现了林肯的宁愿说服、不可强迫的劝说艺术,突出了谈话的说理性特点。通过讲述一个选择恰当的趣闻轶事把别人争取到自己一方来;通过给下属写内容详细的长信,劝说帮助下级,支持、鼓励下级开展工作。

林肯“为了拯救国家宁愿违反宪法”,认为“在结束这场骚乱之前,宪法会吃尽苦头”,劝说人们不能墨守成规,要敢于开拓,敢于进取,从实际出发,迅速建立新的军事体制,培养合格的敢于战斗的军事将领,尽最大努力维护国家的完整统一。这就是本案例蕴含的深刻道理。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

当前领导与下级谈话中带有倾向性的错误:(1)不能把握住正确的价值取向,从而不能排除那些干扰预期目的、有害的或无意义的语言活动;(2)谈话语言不集中、无重点、无内容、无主次;(3)丧失组织原则的谈话方式,不是任人唯贤,是搞宗派活动。

产生这几种错误倾向的原因是:(1)有些领导者的理论水平和文化素质较低,视野、思路不开阔;(2)认识水平不高,谈话事先准备不足;(3)口头表达能力差;(4)不能以大局为重,时时处处为个人考虑。

因此,要求领导者必须提高自己的马列主义理论水平和文化素质,增强党性观念,克服宗派主义,认真搞好与下属的谈话工作。否则将造成领导活动的局部失败或阶段失败。这样是一害组织、二害自己。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

一个领导者同下级谈话是领导活动的重要环节。谈话中语言的正确运用,是谈话成功、领导活动有效的重要条件,是领导者获取信息、恰当处理问题的方法,是密切上下级关系和干群关系的良好途径。林肯的宁愿说服、不可强迫的与下级

谈话艺术,是我们学习的成功典范。

林肯为了说服财政部长蔡斯筹资来结束内战,维护美国的统一。可是蔡斯却反对这一提议,并争辩说这是违反宪法的。作为国家总统的林肯,完全可以命令财政部长蔡斯去执行,但林肯没有这样做,而是选择了给他讲故事的方法诱导劝说。体现了林肯的胸怀豁达、接近民众。林肯刚讲完故事时,蔡斯没有明白这个故事的准确用意。林肯又不厌其烦地给他解释道:"我说圣母玛丽亚在这里指的是宪法"。"如果有可能的话,我会把它塞到洞里。"因为国内的叛乱分子已违反了宪法,目的是要毁灭国家。所以,林肯说:"如果有必要的话,为了拯救国家,我宁愿违反宪法;在我们结束这场骚乱之前,我觉得我们的宪法会吃尽苦头的。"林肯借意大利船长用圣母像堵漏洞拯救船员们的故事,比喻不妨违反宪法筹资平乱、拯救国家,实质是从根本上维护了国家宪法,可以说是恰到好处,说服蔡斯也自然在情理之中。从而可以看出林肯的谈话艺术之高超。

林肯在给胡克将军的信里,大胆挥笔直截了当地告诉他对胡克的看法(好的、坏的都有),以及他确切的期望;他提供的支持和帮助;他鼓励他的将军采取主动,做该做的事。后来,林肯将这封信交给胡克,还让他随身带上,并更深刻全面地思索他们的谈话。林肯说:他支持和帮助不是空话,也不是套话。大家知道胡克被任命之前,曾给军队灌输了批评长官、不信任长官的思想。现在胡克被任命,军队的这种习气自然对胡克不利。而林肯却洞若观火,并诚恳地说:"我一定尽力

帮助您将这股风气压下去。”这又是何等的气概，谁又不为之动容呢？可以说林肯在这里将一名领袖的才能发挥到了极致。果不其然，几个月后，胡克对一位新闻记者谈起林肯的这封信：“就像一封父亲给他儿子的信。”

在市场经济条件下，人们所需要的不仅是金钱和有形的报酬，还需要领导人使用不同的劝说艺术，而不能仅仅采用传统的“大棒与胡萝卜”的方法。了解各种不同职务的细微差别，与群众建立密切的关系。这样，在不破坏任何关系的情况下，踏上最有效的成功之道，才能在建设有中国特色社会主义的伟大实践中立于不败之地。

（四）学习案例应该防止的偏差

领导者与下级谈话要根据不同的对象，选择恰当的方法，讲究语言艺术，力求避免语言的无意义性，把握正确的价值取向。寓理于情，讲真话，讲实话，坦诚相待。不虚假，切忌搞失去组织原则的谈话。要向林肯学习，学习他正直、诚实的品质；学习他高超的谈话艺术——宁愿说服，不可强迫。

同级相处　言语贵"同"

"在刘邓之间，是难以放进一个'、'号的"

——刘伯承、邓小平长期和谐相处艺术

刘伯承、邓小平是我党我军著名的政治家、军事家、战略家。"在抗日战争和解放战争长达十几年的两个革命战争时期，刘邓曾先后共同领导和指挥八路军一二九师和第二野战军，共同领导晋冀鲁豫、中原和西南三大战略区，亲密无间。在这个意义上来说，刘邓是军事指挥上的并肩者。而在一个战役接连一个战役，一个战场转到另一个战场这种漫长而频繁的战争过程中，在这种极度耗费脑力和体力的战场生活中，刘邓又互相把挑在对方肩头上的重担换到自己肩头上来，或分成两副担子来分担。在这个意义上来说，刘邓又是军事指挥上的换肩者和分担者。即使在大别山因为斗争的需要而分成两个指挥所，部队接到的战略战术指示，仍然是出自一个刘邓司令部。"①。

① 杨国宇：《刘伯承用兵要旨》

正因为如此，曾在第二野战军担任新华社分社社长、新华社前线特派记者的李普无比敬羡地说："在刘邓之间，是难以放进一个'、'号的"。

邓小平同志在他亲笔所写的《悼伯承》一文中说："伯承久病，终于不治，我和他长期共事，相知甚深。他的辞世，使我至为悲痛。""我们一起工作，是1938年在八路军一二九师，一个师长，一个政治委员，以后在晋冀豫野战军、中原野战军、第二野战军，前后共事十三年，两人感情非常融洽，工作非常协调。我比他小十多岁，性格爱好也不尽相同，但合作得很好。人们习惯地把'刘邓'连在一起，在我们两人的心里，也觉得彼此难以分开。同伯承一起共事，一起打仗，我的心情是非常愉快的"。

许多与刘邓共事的人，在后来所写的回忆录中，都饱含深情地记载了反映刘邓关系亲密的事例。李士华在他写的《刘邓亲密无间共谋歼敌大计》中写道："1942年日军春季扫荡之后，一二九师获悉本年内日寇正要进行空前规模的大扫荡。为尽力扭转可能出现的不利局面，刘邓首长进行了详细的研究，决定刘师长留师部指挥整个根据地的反扫荡作战，邓政委率团一部到太岳地区布置和检查工作，总结经验"。3月中旬，邓政委上路之后，"刘师长对李达说：'现在敌人扫荡很频繁，我们对邓政委的安全一定要保证；你立刻通知邓要路过的几个地方，叫他们把接送的情况，在当天电告师部。'李达很快安排了下去，但刘师长还不放心，每天都到司令部亲自询问邓政委过路的情形。"

3月19日晚，刘师长又来到值班室，值班参谋报告说，刚收到电报，邓政委今晚要通过白晋路去太岳区。因为过铁路

很危险，刘师长放心不下，一直等到深夜接到陈赓同志发来的电报说，邓政委已安全到达太岳区，他才去休息。

千里跃进大别山，把战争引向国民党深远后方，这是党中央、毛主席的伟大战略方针。刘伯承、邓小平在鲁西南战役结束后，来不及休整即踏上了跃进大别山的千里征途。这引起了国民党的极大恐慌，因为这直接威胁着国民党的统治中心，因此蒋介石急调33个旅进行多面"围剿"。大别山的形势骤然紧张起来。面对敌强我弱的局面，刘邓决心采取"避战"方针。具体部署是：以主力部队留在大别山区，在内线进行小的斗争和游击战，牵住敌人；以总部机关带一部分部队分兵而行，跳出包围圈，转入外线，开展斗争。

面对严酷的局面，刘邓之间的战友深情又一次淋漓尽致地表现出来了："邓小平对刘伯承说'我到底比你年轻。我留在大别山指挥，你到淮西去指挥全局'。"刘伯承回答说："'警卫团都给你留下，我只带一个排就行了……'"① 二人在形势极为严峻的情况下，互体互谅，各自都只想把更苦更险的任务揽在身上，而让对方轻松一点。一旦对方到了危险之处，另一个则寝食难安，牵肠挂肚。这种处处只为对方着想，为对方考虑，心心相印，同舟共济，完全没有小算盘和私心杂念，因而形成了极大的合力，这正是刘邓大军战斗力强，屡屡能克服艰难险阻，取得重大胜利的原因所在。

刘邓二人在工作台中一唱一和，配合默契，也是众人皆

① 毛毛：《我的父亲邓小平》，中央文献出版社1993年版。

知、令人羡慕的。

1947 年 6 月 30 日，刘邓大军 12 万人马强渡黄河，揭开了人民解放军战略反攻的序幕。渡河的第二天下午，刘邓召集各纵队军政首长研究行动计划。邓小平说："由于一年来我军在内线作战大量歼敌的结果，蒋介石被迫放弃他的全面进攻，而在山东和陕北两翼，集中兵力进行绝望的所谓重点进攻。现在，山东敌人聚集了六十个旅，四十五万人；陕北十五个旅，十四万人。正像刘司令员所讲的：敌人搞的是'哑铃战略'，把两个铁锤放在山东和陕北，我们晋冀鲁豫战场是联系东西两战场的中间地带，正像这个哑铃的'把'。现在党中央交给我们的任务，就是要砍断这个'把'，把战争从解放区引到国民党统治区域里去，和全国各战场兄弟部队一道，在党中央的统一号令下，使我军由战略防御转入战略进攻……"

这当儿，刘司令员插上来说："山东按着敌人的脑袋，陕北按着敌人两条腿，我们拦腰砍去。"他的生动形象的比喻，使在座的同志们都笑了。

邓政委接着说："这一刀一定要砍好，一定要砍在敌人的要害部位。"

刘邓讲话常常是这样的：一个人没有讲完，第二个人接着讲，使你后来很难记住哪一段是刘讲的，哪一段是邓讲的。可是，在人的脑子中却有一个清清楚楚的概念：这是刘邓的意图。①

---

① 唐平铸：《刘邓大军南征记》，转摘自《邓小平的历程》，解放军文艺出版社 1994 年版。

刘邓大军在向大别山挺进的过程中，汝河之战，则是我野战军千里跃进途中最紧张、最激烈、最严重的一次战斗，是关系到刘邓大军能否完成这次中央突破的战略任务的关键。而敌人部队为了阻止刘邓大军过河，已抢先强占了渡河地点，南岸渡口，尾追的敌三个整编师已距离不到30公里；天上，敌人的飞机接连不断地实施狂轰滥炸。我渡河部队一再受阻。在这万分险恶的关头，刘邓肩并肩地来到汝河前线，全军上下一派振奋。邓用一贯简练的语言说："我们要不惜一切代价，坚决地打过去！"刘一改平日儒雅的风格，提高嗓门坚定地说："狭路相逢勇者胜，从这里杀开一条血路，冲过去！！"刘邓的到来，刘邓的决心，刘邓的命令，形成了一股不可抗拒的巨大力量，使指战员们勇气倍增。"最后战士们终于杀出了一条血路，冲过河去，突破了敌人的渡河防线。

刘邓不仅在极为艰险的情况下，言辞一致鼓励下级，并且在很多重大的问题上，往往也是你拍板我赞同，你提议我附和，从不存在工作互相扯皮、推诿，互不买账的情况。

1947年9月26日，刘邓南下大军到达了进入大别山的最后一道险关—淮河。这时淮河正涨大水，而敌人追兵先头部队距此仅15公里，渡河又面临无桥、无船、河面宽的困难，情势十分严峻。这时邓小平提议："伯承先行指挥渡河，我和李达在后指挥部队阻击。"刘伯承果断地说："政委说了就是决定，立即行动"。按照这个安排，刘邓大军仅用一天时间就完全渡过淮河。

正因为刘邓他们在平常交往中亲密无间，在工作中互相

支持，因而他们才能在抗日战争、解放战争中率领部队屡建奇功，为新中国的诞生作出了不可磨灭的贡献。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

团结就是力量，“整体大于部分之和”。同级领导者之间融洽和谐，增加向心力和凝聚力，形成共同的合力，从而推动工作的开展，保证事业成功。这是本案例所蕴含的深刻道理。同一部门内及同一组织层次上的领导者，由于他们之间不存在明显的谁领导谁的关系，又由于他们之间的领导具有直接性、经常性、密切性、频繁性的特点，因而在一些问题上产生分歧和矛盾的机会，也就比较多，处理好他们之间的关系比处理上下级关系更难。弄得不好，往往会因言语不当，态度生硬，互不买账，而造成相互猜忌，彼此不和，甚至发生冲突，影响领导班子的整体功能。刘邓二人在这方面就为我们作出了榜样。他们无论是在关心体谅对方方面，还是在工作的分工与合作上，都时时处处替对方着想，在语言表达上反映出彼此间的相互尊重、相互惦念和互相支持，这正是刘邓大军能由弱变强(由一二九师发展到二野)、由小变大(由晋冀

鲁豫发展到中原、西南三大战略区),干出骄人业绩(立马太行—进军中原—解放大西南)的主要原因之所在。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在工作中相互猜疑,各不买账,互相拆台,事不关己,高高挂起,在同级领导出现困难时漠不关心,甚至幸灾乐祸,缺乏同志亲情,缺少温暖关心,这是目前在一些领导干部中存在的一种不良倾向。

中国是一个受封建官僚思想影响深远的国度。封建社会官场中的尔虞我诈、落井下石、内耗丛生、窝里斗等不良风气,至今仍在影响着我们干部队伍中的某些人。某些素质较差的领导者,往往为了自己向上爬的私欲,而不惜采取卑劣手段拆同行的台,让对方在众人面前难堪,揽功推过。遇到困难或问题时不是齐心协力想办法解决,而是表现出一种与己无关、高高挂起的风凉心态,因而易引起同级领导之间的矛盾。还有的领导者表现唯有自己才行,将其他领导不放在眼里,言谈中流露出目空一切、傲慢无礼,处理问题从不征求同级领导者的意见,或对同级领导者极好的主张建议冷嘲热讽,不予采纳。这也不可避免地要引起同事之间关系的紧张,事业上也不可能取得成功。

(三)学习案例应该吸取的经验教训

同级领导者和谐共事、亲密相处,是革命事业取得成功的重要保证。良好的同级领导关系,可使上级免却担忧、分心,放心地交待工作任务,而不至于将过多的精力用于做思想工作、疏通矛盾;可使部下避免了无所适从、两头受气,或使部下

不是将更多精力用于贯彻领会任务精神，而是一门心思琢磨领导关系，形成只谋人而不谋事的坏风气。可见同级领导之间相处的言语表达对于贯彻上级精神、指挥下级都具有举足轻重的影响。刘邓作为经受长期战争考验的我军高级将领和领导干部，为我们做出了极好的榜样。他们在工作上，无论是刘伯承任正职，邓小平任副职，还是后来的邓小平任正职，刘伯承任副职，你唱我和，相互理解支持，总使部下感觉到在任何时候，听到的都是一个声音。因而在刘邓手下工作心情愉快、工作效率高。而刘邓在艰险的工作环境中相互挂念、相互体谅的战友深情，这既是他们共处十余年，而一直"合作得很好"的重要原因，也是广大指战员跟着刘邓南征北战总是感觉到有一股无形的巨大力量在鼓舞他们勇往直前的重要原因。

(四)学习案例应该注意防止的偏差

同级领导朝夕相处，天长日久，十分熟悉，言谈举止往往很随便，。在这种情况下，有人说话常常不讲分寸，失去原则，要么讲了过头、失礼的话，要么互相吹捧，乱附和，给适度的人际关系泼冷水，使之蒙上阴影。所以相处越久、关系越熟的同级领导者，更应注意言谈举止适度有节，使相互间的关系既密切融洽，充满友谊，又保持正常不过头，这就可以避免发生过亲过疏、大起大落的现象。刘邓在这方面就是我们学习的楷模。他们在总是以商量的口气询问对方，征求对方意见，从不强加于对方；关心体谅对方总是真心真意，饱含深情，但又从不违反原则，真正是同志爱、战友情，高尚纯洁而无半点不良风气的污染。

"刎颈之交"是怎样换来的

——蔺相如与廉颇"同级"相处的语言艺术

廉颇，是战国时期赵国最优秀的将领。公元前283年，即赵惠文王十六年时，廉颇率赵兵征讨齐国，将齐兵打得落花流水，取得了显赫战功，因而被赵惠文王授予最高的官衔"上卿"，同时廉颇英勇善战的美名也传遍于各诸侯国。

就在廉颇威名远扬的时候，有个叫蔺相如的人，既无显赫的战功，又无高贵的身份，出现在赵国政治舞台上。蔺相如是一个非常有政治头脑、政治主见的人，且极善言辞，在战国七雄纷争的复杂政治环境中，他出使秦国，用他敏捷的应变思维和高超的谈吐技巧，不辱使命"完璧归赵"，出色地维护了国家的尊严和利益，因而被赵惠文王封为大夫中最高的官阶"上大夫"，仅比上卿低一级。公元前279年，他又随赵王赴秦的渑池宴会，在敌强我弱、剑拔弩张的气氛中，以他的机智和秦国的君臣周旋，没让秦国占到赵国的一点便宜，并且双方还签订了互不侵犯条约。渑池会后，赵王平安又风光地回到了国内，因而封蔺相如为上卿，且排在廉颇的前面。

短短的四、五年功夫，蔺相如由一个名不见经传的小人物一跃而为赫赫有名的大人物，这令廉颇心中极不平衡，极不服气。廉颇认为："我被任命为赵国将军，是因为有攻克城堡、战

胜敌人的大功劳，而蔺相如仅仅只凭口舌之词，居然位子排在我前面，这怎能让我心服口服。并且蔺相如本来是个出身卑贱的人，我以我的职位排在他后面为耻！”因而廉颇扬言：我若遇上蔺相如，必当羞辱他！

面对战功显赫、资格甚老的廉颇的挑衅，蔺相如是怎么做的呢？起先是蔺相如尽量避免与廉颇相遇。比如每当上朝时，蔺相如便经常称病，为的是不愿与廉颇争位次。而相如外出，只要望见廉颇在前，便马上把车开到偏僻处躲让起来。这么做的结果是，相如的门客们起感到不服气了。他们对蔺相如说：“我们当初之所以离开亲人而投奔于您的门下，是因为敬慕您的高尚品德。现在您与廉颇地位相等，而廉颇对您出言不逊，极为不敬，您却怕他躲他，这种恐惧之举太过份了，就是我们这些平庸之人尚且感到羞耻，更何况身居要位的您呢？我们这些做门客的人没有什么才能也忍受不了这种羞辱。因此，在此向您辞别。”蔺相如将这些人拦住，问他们：“各位看廉颇将军与秦王哪一个厉害？”众人回答说：“廉将军不如秦王。”相如又问：“那么尽管秦王那么威风和强盛，我还是敢在秦王面前指责他，并且羞辱秦王的诸位大臣，今天我为什么却独独只怕廉将军？这并不是我愚劣、无能，而是我认为强大的秦国之所以不敢大举出兵侵犯弱小的赵国，就是因为有我和廉将军存在的原因。今天若两虎相斗，势必有一伤之，这正好给秦国以机会。所以我今天老躲着廉将军，就是考虑到要以国家为先，以私仇为后。”廉颇听到蔺相如以国家利益为重，不计较个人恩怨，对他表现出宽容忍让，大悔大悟，负荆请罪，与蔺相

如结成了生死之交，因而使强大的秦国无可乘之隙。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

同级领导之间的关系，是指同一领导部门、同一领导层次的领导班子成员，在社会交往和工作环境中所形成的人际关系。他们之间不存在明显的领导关系，但由于他们之间在工作和生活上的往来密切，语言上交往的频率高，难免出现语言不周、言词失当的现象，这就要求彼此间宽容大度，互谅互让。特别是资格老、自恃能力强的副职同级领导者，对资历浅、无“根基”的正职在态度、言语等方面的冲撞时，作为正职领导者在语言交往中，一定要胸怀宽广，分寸得当，不过份计较和追究非原则性琐事，有理也让三分，谦和忍让，豁然大度。只有这样，同级领导者之间才可能出现和谐相处的局面。这就是蔺相如对待廉颇给我们的启示。蔺相如虽然没有立过战功，但他凭机智的谈吐、巧妙的应答与反击，保住了属于赵国的绝世珍宝，维护了赵王的面子，捍卫了赵国的尊严，同样为国立下了大功，形象即美名远扬。那么，蔺相如两次深入强秦境地却不畏各路诸侯惧怕的秦王，为什么却

单单对官职在自己之后的廉颇退让三分呢？该案很清楚，那就是“以国家之急为先，以私仇为后”！领导者“以国家之急为先”，以大局为重，因而对同级领导者的某些言语、行为冲撞采取忍让态度，不予计较，这是领导者最为宝贵的品质之一。路遥知马力，日久见人心，蔺相如的宽容忍让，最终还是让廉颇明白了个中原委，因而“负荆请罪”，与相如结成“刎颈之交”。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

心胸狭隘，鸡肠小肚，对一些非原则性的小事过于计较，以致互相诋毁，激化矛盾，影响工作和大局。这是严重存在于当前领导干部中的一种不良倾向。同级领导者群体中每个人的文化程度、经历、年龄、性格、气质及思维方式等方面由于存在差异，工作中难免产生意见分歧，以致出现语言中的障碍。而一些思想觉悟较低，理论修养不高的领导者，面对冲突和矛盾往往不是从国家利益、人民利益出发考虑，作出忍让姿态，总是意气用事，从个人的利益得失出发，争权力，争地位，使同级之间陷入不必要的纠纷和争斗。同级领导决断正确，他们鸡蛋里挑骨头，强词夺理，不予执行；如果决断稍有漏洞，他们就攻其一点，不及其余，甚至看笑话，这是封建官场中常见的腐败现象之一，应当引我们每个领导干部认真反省和警惕。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

一个领导者如果没有宽宏大度的胸怀，是难以成大器的，也是无法率领班子成员开拓新局面的。蔺相如对廉颇的忍让，使得强秦不敢进犯弱小的赵国，使君王能够安稳统治，百姓能够安居乐业。

常言道："宰相肚里能撑船"。领导者得有像大海一样能容纳百川的宽阔胸怀，能听得进讥讽嘲弄、苛刻言语，装得下苦、辣、酸、甜，能忍得住难咽之气(委屈)。领导者如果心胸狭窄，将个人恩怨看得比党的事业、人民的利益还重，为计较个人得失而不顾及后果，不但会暴露出其修养、水平之差，同时也会使领导班子一盘散沙，各自离心离德，最终贻害党的事业，让人民的利益受损。

当今时代是一个大变革的时代，政治体制改革逐步深化，许多单位都在引入竞争上岗机制，大胆选拔聘用领导人才。这样就会出现资历浅、年轻、没有什么背景关系的人成为一个单位或一个部门的领导者。往往有许多人不能适应，无法接受，因而就会心理失衡，对资历不如自己的同级领导不买账。这样同级领导者之间的协调、包容，以及克服妒忌心理、互不服气心理就显得尤为必要。领导者之间的宽容大度是协调同级领导者之间关系的一剂灵丹妙药。

(四)学习案例应该防止的偏差

要求领导者宽容大度，对同级领导者的顶撞不予计较，并非是放弃大的原则，一味退让。靠一味退让迁就，换不来班子持久真正团结。在原则问题上、大事大非面前，必须头脑清醒，毫不含糊，不可退让。正如蔺相如的言谈举止也是有分寸、有原则性的。对外，即使是奏乐弹琴这点小事，他认为这是事关国家君王形象和尊严的大事，因而针锋相对，寸步不让；对内，面对廉颇的语言冲撞，他认为只不过是"私仇"小事，只能"为后"，故百般忍让，尽量避免与其发生冲突。总之，大

事不糊涂，小事能容忍的言辞技巧，就是本案例留给领导者的极大启示。

以"我"划线　两面三刀

——蒋介石排斥异己的领导语言败术

蒋介石和李宗仁两人同为国民党中央领导机构的重要成员，也是正式换过贴子，结拜为"把兄弟"的人。然而，李宗仁领导的桂系非蒋嫡系，势力又较大，并且也曾举旗反对过蒋的独裁统治，因而一直成了蒋介石的心腹隐患。几十年来蒋介石明里暗里多次找借口打击桂系，打击李宗仁。到国民党政权即将垮台的前夕，蒋李矛盾几乎达到了白热化。

1947年，南京"行宪国大"即将召开的前夕，为应付美国人要求的"革新"，显示国民党政权的"民主性"，蒋事先宣布"本届总统、副总统，本党不提名，由本党同志在国民大会中依法联署提名参加竞选。"由于蒋介石鼓励"本党同志可以自由竞选"，于是，李宗仁决定参加竞选。

1948年3月25日，李宗仁面见蒋介石，对蒋说："我已决心竞选，事先并曾请吴、白两位报告过，承蒙应允，现在希望更有所指示。"蒋介石拍着胸脯保证说："我本人将一视同仁，没有成见"。李宗仁听了这话后便兴冲冲地告辞了。

然而，到了3月29日，国民大会正式开幕时，面对一同参加竞选副总统的几位人选，各届人士均认为李宗仁极有可能当选。因此，蒋介石开始改变主意了。最初，蒋介石想以由党

提名的方式，把李宗仁的名字从候选人中剔出。当蒋介石派亲信找李宗仁商谈这事时，李宗仁理由充分地表示反对，使蒋只得放弃这一做法。但蒋介石并未因此罢休，不久他又单独会见李宗仁，要李放弃竞选，理由是“以免党内分裂”。李宗仁认为，自己正式提出竞选前曾几度请示过蒋，而蒋当时并未提出反对，而现在连竞选事务所都已成立了，因而实难无故撤消。蒋介石威胁说：“我是不支持你的。我不支持，你还选得到？”这次谈话，两人不欢而散。

随后，蒋专门召集了一个极机密的心腹会议。出席的全是黄埔系和 CC 系的重要干部。在会中，蒋介石对亲信们讲：李宗仁参加竞选副总统“直如一把匕首插在我的心中，各位如真能效忠领袖，就应该将领袖心中的这把刀子拔去。”

随后，蒋发动 CC 系和黄埔系，支持一直声称不愿意竞选副总统这一“吃闲饭”虚职的孙科来和李宗仁竞争。在蒋介石夫妇的几番表白劝请下，颇具竞争实力的孙科正式宣布竞选副总统了。与此同时，CC 系报纸和新闻机构也开始对李宗仁进行造谣中伤。然而，这仍不能对李宗仁造成太大影响。在第一轮投票中李仍以多于孙科近两百张的票数领先孙科。这一结果，使得蒋介石意识到“孙哲生（孙科）可能不是李德邻（李宗仁）的对手”。于是召来陈立夫，当面指示，要陈把可以控制的国大代表开个名单，以组织力量对李进行反击。于是党部、同学会、政府机关、宪兵、警察、中统、军统一起出动，威胁、利诱无所不用，甚至半夜三更还有人在各代表团住处敲门访问，明里暗里表示，从者有官有钱，违者自毁前途。这种做

法引起了不少国大代表的反感，怨声四起。

4月24日，第二轮投票结果李宗仁仍一马当先，孙科一边则渐呈不支之势。蒋介石眼见此状，于是亲自出阵，当日下午单独召见了也参加副总统竞选且票数居孙科后的程潜，直截了当提出要程在下轮竞选中，将程的选票转而投孙，并说他将起用程的助选人，并负责补偿程的全部竞选费用。蒋介石此举引起了程潜极大的反感，程不仅拒绝了蒋的要求，并在当晚即以"不能自由竞选"为名，向外界宣布退出竞选，以示抗议。

蒋介石偷鸡不成蚀把米，只得不惜使出最后一招，指示陈立夫"运用非常手段"中伤李宗仁，一时京中流言四起，谣传纷纷，如"李的竞选另有政治企图"、"桂系准备在李宗仁当选后三月，遏'领袖'出国"、"李宗仁竞选经费是李品仙以保安经费为名从安徽搜括来的"、"郭德洁（李宗仁夫人）飞香港来回贩卖黄金"等，大有不搞臭李宗仁及桂系决不罢休之势。

事情发展到这一步，李宗仁接受幕僚建议，采取"以退为进"的策略，称选举不民主，幕后压力太大，故声明退出竞选。消息一出，全国舆论哗然，孙科因此陷入了十分尴尬的处境，为表明自己的清白，孙科也退出了竞选。国民大会只得宣告休会，延期再选。

蒋介石面对如此被动出丑的局面，不得已于4月26日亲自召见白崇禧，表白自己对李参加竞选的支持，说："你去劝劝德邻，我一定支持他"。

在这种情况下，副总统的竞选才得以勉强进行。最后李

宗仁以微弱多数胜了孙科，取得了副总统竞选的胜利。

当蒋介石在官邸内听到广播员报告李宗仁的票数已过半数并依法当选时，蒋介石盛怒之下，用脚将收音机踢翻，随后一言不发命令司机开车，满街东转西转乱跑，仿佛不知找谁出气才好。

5月20日，国民政府举行总统、副总统就职典礼。李宗仁事先向蒋请示关于就职典礼时的服装问题，蒋介石说应穿西装大礼服。但当就职前夕，蒋介石又传出手谕说，两人同着军服。然而5月20日就职典礼那天，当李宗仁全副武装，佩挂勋章到场时，才感到自己的装束与就职庆典的氛围是多么的不相符，与周围中外贵宾们的盛装礼服相比，是多么的不协调。而蒋介石呢，则并未与李同穿军服，“而是长袍马褂，旁若无人地站在台上”。李宗仁感到：“蒋先生以一国元首之尊，在这种小地方，他的度量都不能放宽，其为人如何也可想见了”。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

团结是搞好工作的基本前提。古人早已说过：“治国安邦靠将相和”，可见团结的重要性。作为领导干部要搞好工作，尤其要具备善于团结的胸怀和素质。真正做到有利于团结的话就说，不利于团结的话不说；有利于团结的事就做，不利于团结的事就不做。特别是要能不计

前嫌，团结过去有隔阂、有矛盾的同级领导一同工作，这体现了领导者胸怀广阔、德性高尚，同时也是领导者高超领导艺术所必须的。如果内部一盘散沙，互相拆台，热衷于内讧、争斗、拉帮结派，显然是无法成就一番大业的。

本案中的蒋介石是一个搞阴谋、闹分裂的大奸雄。多疑善嫉、排斥异己、不能容人是他与同级与部下相处的典型性格特征。这与他受封建权谋思想影响深远，以建立蒋氏独裁天下为目的是紧密相联的。他早年投机革命，为了招兵买马，扩大自己的实力，主动与拥有重兵的李宗仁换帖子，称兄弟，以示是一家人。而当他觉得李宗仁及其桂系已成为他独揽国民党大权，建立蒋氏王朝的障碍时，马上就将李宗仁视为异己，成为眼中钉、肉中刺，唯有彻底铲除而后快。因而对于李宗仁准备竞选副总统这一无甚实权的"吃闲饭"的虚职，蒋介石都感到"真如一把匕首插在他心中"，他要一再加以阻止也就不难理解了。

其实蒋李矛盾，只不过是蒋介石与他的同级矛盾的一个缩影。蒋介石自1925年黄埔军校起家后，就一直在依靠自己的嫡系、亲信，在国民党内部大搞争权夺势的斗争和相互之间的军阀混战。他凭着奸雄手腕和流氓才干，削除了一个又一个的"异己"，为建立自己的蒋家王朝铺平了道路。而当他的"异己"差不多收拾完毕之时，他所统率的国民党也就由大陆败退到台湾孤岛了。他山之石可以攻玉。反面典型也能给人以警示和教训。一个国家，一个政党，如果整日忙于内讧，争权夺势，那么这个国家、这个政党，以至这个民族，是根本无前

途可言的。这就是本案例留给我们的历史启迪。

(二) 领导工作中存在的这方面错误倾向

心胸狭窄、排他利己、窝里争斗、大搞帮派分裂活动,这是不团结的表现,是领导工作之大忌。

究其原因,是某些领导者受封建权谋文化的影响太深,私心杂念太重,办事情,处理问题,都只是从一己私欲出发,于己不利,则对也是错;于己有利,则错也是对。是"自己人",无德无才也可提拔;不是"自己人",德才再好也要排挤,将领导职权当成玩权弄术、谋取私利,建立自己小朝廷的工具。比如蒋介石,听到台儿庄抗日获胜,本应与祖国人民一样感到欢欣鼓舞才对,但仗是李宗仁打胜的,因而蒋介石闻听街上人民在欢庆,马上面露不快之色,并说:"有什么可庆祝的?叫他们走远点,不要在这里胡闹"。但"国人皆曰可杀"的人,"其人声名愈狼籍,愈得蒋先生的欢心,因为他愈不敢脱离蒋先生的左右,而蒋先生也愈可向其施私恩。"抗战期间,汤恩伯在河南吃败仗,在重庆的豫籍参议员恨不得杀之而后快。闹到不可开交之时,蒋介石不惜亲自出马,到参政会解释说,汤是听他的命令行事,一切责任由他来负。参议员当然无可奈何,汤恩伯则感激涕零,愈要向他个人表示效忠了。"①

有许多人为此著文,一针见血地指出了蒋的要害:拉邦结伙,以我划线,顺我者昌,逆我者亡。

(三) 学习案例应该吸取的经验教训

---

① 《李宗仁回忆录》下卷,第622页,广西人民出版社1995年版。

如本案例中的蒋介石其人其事，与我们一些同志领导工作中的不足绝不是一种性质，不能同日而语。但他作为反面教员，也有可供借鉴之处。蒋介石结党营私，排斥异己，就连其亲信、国民党元老张静江对此都看不惯，劝诫蒋：“你今天消灭甲，明天消灭乙，闹得人人自危，这样发展下去，将来如何善其后呢？”可见蒋的做法是多么不为世人所齿。蒋介石的失败是历史的必然。

从正面来讲，领导班子的团结一心，是兴业、强国、富民之根本。

同级领导之间确实有能力大小之分，水平高低之别。再加上每个人的文化程度、经历、年龄、性格、气质以及思维方式等方面的差异，难免在工作中产生意见分歧，以致出现语言上的障碍，也可能遇到反对过自己的人。在这种情况下，就一般人的感情来说，对支持自己的人似乎感情更为贴近一些，而对反对自己的人则好象不太顺眼。特别是当自己的正确意见或做法，不为他人所理解而遭受到意外的反对时，往往表现得更为突出。这时，最容易出现“一面倒”，亲疏分明，厚此薄彼，以个人好恶为转移，而缺乏豁达气度，容人风度。

大凡成大器者，都有涵纳百川的气度。如齐桓公之重用管仲，唐太宗李世民之信任魏征。在这方面，毛泽东更是世人学习的楷模。遵议会议前，毛泽东同志在党内处于被排挤被打击的地位，他的许多正确意见或建议不被采纳，反遭批评和责难。但遵义会议确立了他在全党的领导地位后，他不但团结那些支持自己意见的同志，而且也团结那些曾经反对过自

己并被实践证明反对错了的同志一道工作。这正是毛泽东宽阔胸怀和高超领导艺术的表现，也正是他的伟大之处。

我们中国共产党内像毛泽东这样以天下为公，胸怀宽阔，善于团结方方面面人士为共同目标而奋斗的领导干部，可以说有成千上万。正因如此，才使得中国共产党一直有强大的凝聚力、战斗力，最后靠小米加步枪打败了不可一世的蒋家王朝。

当今时代，是一个开放的时代。社会主义市场经济的大发展，对领导班子建设提出了新要求、新问题、新挑战。利益关系的复杂性和竞争环境的激烈性，使得领导干部在处理某些具体问题，特别是牵涉自身利益和用人问题时面对挑战。究竟是任人唯亲还是任人唯贤，是结党营私、以我划线，还是天下为公、不分亲疏，这是反映领导干部素质和能力的试金石。但愿各级领导干部都能以此案为鉴，以宽广的胸怀去团结一切可以团结的力量，共同把祖国的宏伟大业推向前进。

态势语言　辅助传感

态势传信息　辅语展情思

——毛泽东的态势语言艺术

毛泽东同志，不仅是卓越的有声语言的艺术大师，而且也善于根据不同的场合、不同的对象、恰切地运用态势语言艺术，成为我们学习的榜样。

1954年10月17日，毛泽东在延安干部会上作《关于重庆谈判》的报告，他在结束报告时讲到："总之，前途是光明的，道路是曲折的。我们面前的困难还很多，不可忽视。我们和全体人民团结起来，共同努力，一定能够排除万难，达到胜利的目的。"这时，毛泽东同志沉静地向前望着，举起右手掌慢慢地向前方推出。这个仿佛是在推动历史前进的手势，造成极为强烈的表现力和感染力。

1947年春，周恩来副主席过黄河不久，几次打电报催他回来，可是没有影儿。窑洞里，毛泽东俯身在山东地图前沉思，想在上面画一些标记，可是手肿得攥不住笔，尝试几次都失败了。大夫背着药箱进来，要给毛主席看手，毛主席一声不

响地把手伸了过去。大夫看了一会儿，对站在旁边的任弼时同志说："看样子是皮肤过敏，要敷药包扎，好好休息，停止办公……"

毛主席突然把手缩了回去，站了起来，阴沉着脸走出了窑洞。

大夫呆呆地愣在原地，差一点儿要哭出来，任弼时同志劝慰她要体谅毛主席的心情。

1949年10月1日下午3点举行盛大的开国大典，毛主席威严地登上了天安门城楼，以高亢的声音宣布中华人民共和国正式成立，并宣读了中央人民政府第一号公告，接着举行了长达3个小时的阅兵式和群众游行。面对宏大的场面和群众的欢呼，毛泽东站在天安门上，举着一只手，时而轻轻地招手，时而迅速的挥动几下，时而庄严地停在空中。右手累了换左手，服务员搬来椅子请他坐一下，他也执意不肯。

入夜，开国大典最后一个节目，是采纳苏联顾问的建议而决定燃放礼花，毛泽东穿上那件棕红色的毛衣，在天安门城楼坐在藤椅上看焰火，不时吸一口香烟，从嘴角逸散出来的残烟在他眼前飘绕，他有时在沉思，有时在微笑，有时凝视着前方……

1957年秋，毛泽东乘"图104"客机访苏，曾与赫鲁晓夫多次交谈。一次宴席间，毛泽东以庄重的口气对赫鲁栽晓夫说："我准备辞去国家主席的职务了。"赫鲁晓夫问："有人接替吗？"

"有。我们党里有几位同志，他们都不比我差，完全有条

件。”毛泽东扳动手指如数家珍:“第一是刘少奇。这个人在北京和保定参加了“五·四”运动,后来到你们这里学习,1921 年转入共产党,无论能力、经验还是声望,都完全具备条件了。他的长处是原则性强,弱点是灵活性不够。”

“第二是邓小平”,毛泽东扳一下指头,继续说:“这个人既有原则性,又有灵活性,是难得的人才。”

继而又扳第三个指头,“第三是周恩来,这个同志的国际活动方面比我强,善于处理多种复杂的矛盾,他是非常精明强干的人,有弱点能自我批评,是个好人。”

最后扳下第四个手指头:“朱德同志的年龄大了,他德高望重,但不能指望他主持工作,年龄不饶人。总之,这些人不管谁到这里来,希望你们都像对我一样对待他们,都当作是你们的朋友。”

后来谈到对斯大林的评价问题,赫鲁晓夫全面否定。毛泽东一再强调斯大林是国际人物,对他的评价不是苏联一党一国的事。赫鲁晓夫自然不同意,毛泽东生气了,把手一甩:“同你这种人有什么可谈!”

1958 年秋,苏联驻华大使尤金转达赫鲁晓夫希望在中国搞个潜舰基地、建个长波电台的要求,以便与他们的舰队保持联系。毛泽东让赫鲁晓夫来华面谈,赫鲁晓夫与毛泽东谈了十几分钟,毛泽东神色肃穆,不停地吸烟,望着赫鲁晓夫默默地听着。突然毛泽东做个断然而简截打住的手势,只说了一句:“你讲了很长时间,还是没有说到正题。”他语词犀利,直戳要害:“请你告诉我,什么叫联合舰队?”

赫鲁晓夫吱吱唔唔说什么，联合就是共同商量商量的意思。毛泽东越听越火，拍了一下桌子，愤然站起来，指着赫鲁晓夫的鼻子："什么叫共同商量，我们还有没有主权，你们是不是想把我们沿海地区都夺去。"继而他像给赫鲁晓夫上课似的继续说："英国人、日本人，还有别的许多外国人在我们国土上呆了很久，被我们赶走了。赫鲁晓夫，最后我再说一遍：我们再也不想让任何人利用我们的国土达到自己的目的。"

早在延安窑洞他与美国记者斯特朗谈话时，斯特朗说："陕北没有创造性的诗人。"毛泽东便指着自己的鼻子，提高了声音说："这儿就有一个。"

晚年他听到江青诬陷为他会诊的5个医生为反革命特务集团，他以虚弱之身，指着江青问："你说这些医生是反革命特务集团，你知道这个集团的头子是谁吗？"江青张张嘴没有回答。"我知道"，毛泽东忽然以手指着自己的鼻子说，"就是我"。

1972年春，冻结了几十年的中美关系，由于美国总统来访而解冻了。尼克松一走进书房，毛泽东从沙发上站起来，他朝尼克松伸出手，尼克松也向他伸出手。来自两个世界的重要人物紧紧地握手了。尼克松将左手搭上去握着，毛泽东也将左手搭上去握着，俩人都笑了。两个人四只手相叠在一起握了好一会儿，大大地超过正常握手的时间。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

态势语言是在特定的情况下,以表情、动作、体态来传达信息和抒发情思的表达手段。其中可以分为手势语及面部表情语等。以表情语来说,毛泽东观看国庆焰火,时而沉思,时而微笑,时而目光凝视着前方,这里既有为新中国诞生胜利而幸福的微笑,也交织着对这场胜利来之不易的回顾和对历史的沉思,还有对新中国建设蓝图的展望。揭示了毛泽东对现实、历史和未来,幸福、欢乐与悼念忠魂等极为复杂的心理活动。与赫鲁晓夫会晤时,神色肃穆,不停地吸烟,望着赫鲁晓夫默默地听他讲搞什么联合舰队问题,酝酿着、预示着,即将爆发雷霆般怒火的信息。

再从手势语来说,它揭示了如下几方面内容:如毛泽东与尼克松会见,两人四只手叠在一起,大大地超过了正常的时间,表达了两个世界的重要人物已相互谅解,冻结几十年的中美关系,会谈100多次而无进展,由于两个国家的元首会晤而有了显著的改善。四手相叠的手势语也透视了他们兴奋和喜悦的心情。毛泽东与斯

特朗谈话，不同意他说陕北没有创造性的诗人，指着自己的鼻子说："我就是一个。"表现了他的幽默和豪情。在痛斥江青诬陷会诊医生是"反革命特务集团"时，而指着自己的鼻子又说，这个"反革命特务集团"的头子"就是我"，则表达了自己对江青极大的愤怒。二是示意语。毛泽东如数家珍似地扳着手指头一个个地介绍了刘少奇、邓小平、周恩来和朱德四人，突出强调了我们党内人才辈出，着重地介绍了几位杰出的革命栋梁，也示意中国共产党不容欺侮。三是答谢语与激励语。开国大典，毛泽东在天安门城楼扬臂向受检阅军民轻轻地招手，就是表达了伟大领袖对广大人民群众的热爱和答谢以及对新中国的希望和祝愿。

应当指出，态势语表达的内容往往不是孤立的，很多时候是互相交织、互相渗透的。如果说开国大典毛泽东轻轻地招手是答谢语，那么，急速地摆手又变成达情语，抒发了伟大领袖为新中国在血火中诞生无限兴奋和喜悦的心情；而振臂扬手不动，又变成了激励语，号召、激励广大军民为巩固、发展、壮大新中国奋勇向前，再立新功。

有声语与态势语，是领导语言艺术中两种最重要的形式。其作用有三：一是态势语可以补充、强化口语所表达的理性内容及感情色彩，还可以起到口语表达无法显现的视觉形象的直观作用，使表达的内容更为生动、鲜明和具体。二是态势语有助于吸引听众的注意力，还可以起到组织和活跃会场的作用。三是态势语有助于树立领导的权威和美好的形象，使说服力与形象的感染力相结合，收到更为良好的宣传效果。

(二)领导存在的工作中这方面不良倾向

主要有两点:即不会运用态势语或滥用态势语。

我们看到不少领导同志,作长达两个多小时的报告,从进入会场坐在桌前,始终是伏在桌上、弓着腰、低着头念讲稿,不管讲什么问题,就是动员群众鼓起勇气,也讲得有气无力。始终是用不快不慢的语调,不冷不热的感情,一点态势语也没有。把听众念得昏昏昏欲睡,把会场搞得死气沉沉,没有几个人听他讲话,根本起不到什么宣传和教育作用。这样的领导和下级谈话时,也是表情木然,目光呆滞,毫无态势语,毫无激情,其效果也就可想而知了。

所谓滥用态势语,有两种表现形式:一是过多地以习惯的、机械的动作、表情或手势、冲淡、搞乱了有声语言的内容。二是领导讲话的内容、声调、情感、手势、表情、眼神不是多变统一、互相和谐,而是互相游离,或手眼不一,或内容与情感相逆。使态势语不是成了辅语,而干扰和冲淡了有声的语言,削弱了宣传教育的效果。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导运用态势语言,要注意如下几点:

首先,要符合语境,切合身份。所谓符合语境,就是要注意语境对态势的制约关系,要使态势语符合特定的场所、特定的对象。领导在大庭广众下作报告,可以用大手势,而与下级在室内促膝谈心就只能用小手势。领导与儿童谈心可以有抚摸的动作,对老人可以有搀扶的动作,而对有些的对象就不宜有上述的态势语。态势语不仅要符合语境,通过形象的造型

也鲜明地体现了领导者内在的气质、风度和人格。前苏联领导人赫鲁晓夫在参加联合国大会时，为了表示不满，竟脱下皮鞋敲打桌子，在许多国家云集的联合国大会上，身为一国的最高领导人，如此举动，无疑是不得体的，受到人们的嘲笑。西哈努克亲王在回忆录中，也谈到赫鲁晓夫，在观看演出之后，上台抢过演员的道具，学猴子作丑态，这都不符合最高领导人的身份，会降低领导者的威望，造成坏的影响。

其次，不板不浮，准确适度。一位领导者一点不用态势语就过于呆板；而过多的滥用态势语又必然流于庸俗和轻浮。正确地做法是运用态势语要准确适度，要具有“量”与“度”的分寸，要使有声的语言与情感、手势、表情，眼神紧密配合，既要多姿多采，又要恰到好处、多变统一，为讲话的思想内容服务。我们有的领导，同下级谈话，指指划划，旁若无人，给人一种浮躁、盛气凌人的感觉，拉开了与谈心者的思想情感距离，引起对方的反感；还有的领导作报告时手势频繁，动作重复，使听众眼花缭乱，显得滑稽可笑。只有准确适度，使领导者的讲话声情并茂，形神兼备。高尔基在赞扬列宁的演说时说：“他的演说和谐、完整、明快和强劲，他站在讲台上的整个形象——简直就像古典艺术精品；什么都有，然而没有丝毫多余，没有什么装饰，即使有的话，也看不出来，正如脸上的两只眼睛，手上的五个指头那样天生不可缺少似的。”领导者态势语言的准确适度，不是孤立的，而是与领导者思想修养，文化修养、艺术修养分不开的。这几方面的提高是尤为必要的。

再次，情真意切，通畅自然。必须明确，领导者的态势语

言绝不是装腔作势，而必须对他所谈的内容爱憎分明，情真意切。只有从心窝子里流露出来的态势语，才能反射出他的思想和精神的光辉，才能震撼听众的心灵。热情是燃烧在心灵的火焰，它爆发出来，笼罩演讲者的整个身躯，犹如闪烁在圣人周围的光辉，会照耀着每个听众的心，感染着每一个听众。一个思想上缺乏斗志，情感上非常淡漠的领导，他有声语言有气无力，而态势语言也绝不会情真意切、通畅自然。木偶式的、留声机式的报告，其实质是缺乏爱憎分明的革命激情，缺乏革命事业心外在形式的表露。

传递心灵的情感手势

——毛泽东的手势语言艺术

毛泽东与群众沟通心灵、联络感情，除了高超的有声语言艺术外，还有传递心灵情感的手势艺术。

抗日战争胜利后，蒋介石决意要发动内战，消灭共产党，抢夺抗战胜利的果实。他一方面加紧调兵遣将，另一方面又大造和平舆论，接连向延安发去3次电报，邀请毛泽东去重庆"共同商讨""目前的各种重要问题"。其如意算盘是：如果毛泽东不来，就可以宣传共产党拒绝和平谈判，把内战的责任推到共产党身上，然后名正言顺地以军事手段解决之；如果来了，则可以利用"和平谈判"来麻痹共产党，以"统一军令、政令"加以约束，改编中共军队，取消解放区，以政治手段解决之。另外，内战准备未完全就绪，还可以利用谈判争取时间调遣、部署军队。

去还是不去，当时延安反对毛泽东去重庆的大有人在。原因是当时的重庆正处在白色恐怖之中，而蒋介石本人又是一个极不守信用的人，谁也忘不了1927年的"四·一二"政变。许多人都担心毛泽东的安全，力阻毛泽东去重庆。这种想法不无道理，但毛泽东认为，目前是两种命运两种前途的大搏斗时期，如果他自己不去重庆，蒋介石政府会制造谣言，说共产

党不要和平、不讲团结，这对刚从日本铁蹄下解救出来而渴望和平的人们是有影响的。就会使蒋介石的阴谋得逞，使我们在斗争中处于被动地位；如果不念个人安危，身入虎穴，就可揭穿蒋介石集团的阴谋。若谈判能取得进展，就能避免战争，避免不必要的灾难，也能顺遂全国人民及我党一贯的和平主张，掌握以后局势的主动权，使形势朝着对人民有利的方向发展。

经过一番深思熟虑，毛泽东决定亲自去重庆同蒋介石谈判。1945 年 8 月 28 日，毛泽东、周恩来、王若飞在美国驻华大使赫尔利和国民党代表张治中的陪同下飞抵重庆。下午三点半钟以后，晴空里响起了马达的轰鸣，一架草绿色飞机缓缓着陆。机舱门打开了，机场上爆发出一片热烈的掌声。毛泽席雄健魁伟，神采奕奕，头戴盔式帽，身着灰布衣，在亲密战友周恩来同志的陪同下，一边徐徐走下飞机，一边洒脱地挥动着右臂，含笑向欢迎的人们致意。

毛泽东的自信来源于站在身后的人民群众。这一点他在离开延安时就深深地感觉到了。当人民群众得知毛泽东要去重庆，就自发地到机场为毛泽东送行。当时，人们静静地立着，千百双眼睛随着毛主席那高大的身影移动。当毛泽东一步步走近飞机，登上舷梯，站立在飞机舱口时，人们不知怎样表达自己的心情，只是拼命地挥手。这时，主席也举起手来，举起他那顶深灰色盔式帽，举得很慢很慢，像是在举一件十分沉重的东西，一点一点的，一点一点的，等到举过头顶，忽然用力一挥，便停在空中一动不动了。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

毛主席的这一挥手,是一个特定的历史性动作,既概括了历史转折时期领袖、同志、战友和广大革命群众之间的亲密关系,又说明了毛主席顾全大局,果断决策,对革命充满必胜的信心。毛主席的这一挥手,给全体在场的人以极其深刻的印象。这像是表明了一种思索的过程,作出了断然的决定。毛主席完全明白当时人们的心情,他用自己的动作把这种心情表达出来。首先,毛主席把手举得很慢很慢,这体现了在革命紧要关头,他对重大决策严肃认真的思考过程,同时也说明了他与人民群众关系亲密,反映了去谈判前的依依惜别之情。其次,毛主席忽然把手一挥,这表现了他作为全党领袖的一往无前的英雄气概,表达了必胜信心,能够对后方广大群众起到安慰鼓励和激励作用。总之,毛主席的这一挥手,一方面体现了他对人民群众的无比深厚感情,另一方面又表现了自己的宽广胸怀和伟大气魄,对革命前途充满信心。毛主席的这一挥手,犹如千军万马,胜似千言万语,使不同的情绪跃然于手势,此时无声胜有

声。正因为如此，所以，经过43天的谈判，双方于10月10日签署了《会谈纪要》即"双十协定"，确立了和平建国的基本方针。毛泽东赴重庆谈判使中共在政治上获得了极大的主动，而"双十协定"却是对国民党的制约，它再发动内战就在全国人民面前输了理。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

有些领导者不善于运用手势语言，用量极少，或甚至不用。这样，领导者与被领导者之间在某些时候，难以联络和沟通感情。语言学家的研究表明，人与人之间的交际效果，20%取决于有声语言，80%取决于无声的体态信息。巧妙地使用体态语言，对领导者是不可或缺的。领导者态势语言艺术的高低，往往在一定程度上决定着领导者水平的高低，决定着领导活动能否有效。而手势语言艺术，是整个态势语言艺术中的一个重要分支，是态势语言的重要表达方式。有些领导者在领导活动中运用有声语言时，不善于用体态语言特别是手势语言补充，这是领导水平不高的表现。领导者与被领导者之间的感情难以联络和沟通，要想被领导者支持和服从领导者，要想广大人民群众成为领导者领导活动成功的后盾，显然是不可能的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

一个成功的领导者往往以情感人。只有用自身的感情力量才能使被领导者动情。感情的深度固然要靠有声语言，但是也要靠恰到好处的无声语言。这在很大程度上取决于情感手势。因为这种无声的语言可谓是有声语言的再创造，具有

很深刻的褒贬意义，特别富于感情色彩，使不同的情绪跃然于手势。现代领导者在领导活动中，加强领导者的情感手势语言艺术，是十分必要的。只要领导者是在感情驱使下自然宣泄出来的手势，就能帮助领导者传递特定的感情，收到语言和表情达不到的效果，给领导者增添一种特有的引人入胜的艺术魅力。

（四）学习案例哲理应该防止的偏差

在领导活动中，我们强调加强领导者的手势语言艺术，但并不等于领导者可以不顾其约束条件，过多过滥，走上极端。虽然手势语言艺术在领导活动中具有重要地位和作用，但它又不是决定一切的，在许多时候，它只能是辅助手段，起辅助作用。否则，就可能喧宾夺主，破坏其表情达意功能，导致领导工作失败。我们看到，有的领导者作报告时，指指划划，旁若无人，尽管其本意是为了增强表达效果，但其结果却往往适得其反，引起对方反感。还有的领导者在作报告时，手势频繁，动作重复，一句话一个手势，从而使听众眼花缭乱，起不到表情达意的效果。因此，我们在运用手势语言艺术时，应随着讲话的内容，听者的情绪，周围的气氛，在领导者的感情支配下，自然而然地“喷射”出来。

微笑，无声的"交际世界语"

——周恩来的微笑语言艺术

周恩来不仅是20世纪中国的伟人，同时也是20世纪世界的伟人。不仅是一位杰出的政治家、军事家，同时也是一位外交家。他在人际交往方面的艺术，可谓是天衣无缝、炉火纯青。他的微笑语言艺术就是一个很好的例证。

一次，在东南亚某国，周恩来在结束访问前的一次招待会上回答了记者提出的问题。招待会即将结束时，一位西方女记者问道："周恩来先生，可不可以问您一个私人问题？""可以的。"周恩来微笑着回答。"您已经60岁了，为什么依然神采奕奕，记忆非凡，显得这么年轻、英俊？"场内顿时响起了友善的笑声和掌声。周恩来温和地笑了笑，待场内安静下来，才声音宏亮而坦然地回答："因为我是按照东方人的生活习惯生活，所以我至今都很健康！"整个大厅里响起经久不息的掌声和喝彩声，各国记者无不为周恩来的微笑和巧妙回答所折服。

还有一次，周恩来接见美国记者，对方不怀好意地问："你们中国人为什么把人走的路叫做马路呢？"他听后没有急躁地用刺人的语言反驳，而是妙趣横生地说："我们走的是马克思主义之路，简称马路。"对方又问："在美国，人们都仰着头走路，而你们中国人为什么低着头走路呢？"他又微笑道："这个

问题很简单嘛，你们美国人走的是下坡路，当然要仰着头走路的，而我们中国人走的路是上坡路，当然要低着头走了。”微笑和寥寥数语，使对方哑口无言。

微笑，既是以柔克刚的“妙招”，又是融洽气氛的“润滑剂”。

1955年，周恩来出席万隆会议后回国，在昆明与云南民族学院各族师生欢度“五一”节。晚会上各族学员演出多姿多彩的歌舞，周恩来每看完一个节目，都很高兴，热情地鼓掌祝贺。他一边看节目，一边不时地对周围的人说：“少数民族的服装鲜艳，好。”“少数民族的舞蹈活泼大方。”“要好好帮助少数民族发展民族文化。”一位坐在周恩来旁边的哈尼族学员对周总理说：“我们少数民族很落后。”周恩来马上微笑着对他说：“少数民族也有先进的地方，少数民族不缠足，这就比汉族先进嘛！”“少数民族的舞蹈就很好嘛！”“少数民族勤劳勇敢，艰苦奋斗，这都很好。”

西双版纳的傣族人民永远难忘周总理和他们一起欢度傣族的盛大节日—泼水节的欢乐情景。那是1961年4月13日，他们迎来了一位贵客。那熟悉的面容，炯炯有神的目光，爽朗的笑声，富于魅力的风度，人们一下就认出来了，这是敬爱的周总理！欢腾的人群欣喜若狂，激动得连声高呼：“毛主席万岁！”“周总理好！”泼水开始后，周恩来和傣族群众用一根柏枝蘸着银碗里的水互相泼洒祝福。按照傣族习惯，水泼得越多、越热烈，就表示彼此越亲热、越崇敬。各族群众觉得用柏枝、银碗泼水还不能表达他们对周总理的热爱崇敬之心，于

是改用大盆来泼水。周恩来的警卫人员担心他受凉，用雨伞去挡泼来的水。周恩来要他把伞收起来，笑着说："其实，傣族群众的水，每一滴都是热乎乎的，我一点都不感到冷。"说罢，他放下银碗，拿起脸盆，把一盆盆清水向群众泼去。水花在人群中飞舞，水珠在阳光下闪烁，水流在大地上流淌，周恩来总理和各族群众就是这样水乳交融、心连着心啊。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

微笑在人际交往中既是以柔克刚的"妙招"，又是融洽气氛的"润滑剂"。我们敬爱的周总理深知微笑在人际交往中这一奇特魅力，所以他在人际交往的许多场合选择了"微笑"这一无声的"世界语"。周恩来微笑着回答东南亚某国女记者的问题，赢得了整个大厅经久不息的掌声，令各国记者无不为他的微笑和巧妙的回答所折服。周恩来微笑着回答了美国记者不怀好意的问题，使对方哑口无言。他用微笑缓减了对方的刺激，以微笑化解了对手的攻势，从而以静制动，以柔克刚，摆脱了窘境，争取了主动。周恩来以关怀的微笑对待哈尼族学员，用真诚的微笑对待傣族群众。正是由于周恩来真诚由衷的微笑，让哈尼族学员和傣族群众对他产生

了良好的信任感和亲近感。1961 年 4 月 13 日那一次傣族的泼水节使傣族人民永远难忘，也正是周总理的微笑融洽了气氛，起到了“润滑剂”的作用。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

对待人民群众冷若冰霜，一点笑模样也没有，门难进，脸难看，事难办，是严重存在于当前某些领导者中的一种错误倾向。究其原因，主要是剥削阶级思想在他们头脑中作怪。现在有些领导者认为自己做官了，高人一等，利用手中的权力，可以骑在人民群众头上作威作福了。这样的领导者完全违背了全心全意为人民服务的宗旨。本来，领导者手中的权力是人民给予的，但有些领导一旦掌握了人民给予的权力，反过来就利用手中的权力骑在人民头上作威作福，当官做老爷，对待人民群众冷若冰霜。如果这样长期下去，结果必将失去民心，失去民意，最终被人民所抛弃。要记住：水能载舟，也能覆舟。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

在社会主义市场经济的今天，人际交往日趋频繁复杂。交际中，难免有爱发脾气者，有刻薄挑剔者，有出言不逊、咄咄逼人者，也有与你存有隔阂芥蒂之人。对付这些“难对付之人”，领导者“含蓄的微笑往往比口若悬河更可贵”(培根)。面对别人的胡搅蛮缠、粗暴无礼，只要领导者微笑冷静，就能稳控局面，用微笑缓减对方的刺激，以微笑化解对方的攻势，从而以静制动，以柔克刚，摆脱窘境。领导者的微笑能使人民群众对领导者产生信任感、亲近感。人民群众往往根据你的微笑来获得对你的印象。要使人民群众微笑，领导者自己先得

微笑。

（四）学习案例哲理应该防止的偏差

强调微笑在领导活动中的重要作用，并不是要求领导者不坚持原则，一味微笑。曲意迎逢，勉强装笑。有的领导者以领导姿态居高临下地对待人民群众，不懂得尊重人民群众，不懂得尊重他们的感情、人格或自尊心；或者仅仅是为了达到某种个人目的而对他们勉强去笑，那么，这种的微笑就是虚假的、丑陋的，这是微笑的悲哀。领导者所能得到的也只能是逆反心理和离心力。周恩来也并不是在任何时候，任何场合，任何问题上都面带微笑的。他在原则问题上，态度坚决，表情严肃，是丝毫不肯妥协的。例如，在1927年的南昌起义前夕，张国焘在前敌委员会紧急会议上的错误意见，遭到了与会者的一致反对。张国焘一看遭到了强烈的反对，就说这是共产国际代表的意见。如果按张国焘的意见，那么，我们党为起义所做的大量工作都会付诸东流，我们的党向何处去？这是至关党的生死命运的大事，所以，周恩来一听张国焘的话，就气愤地将桌子一拍，说："共产国际代表及中央给的任务是叫我来主持这个运动，怎么能又给你这样的命令！"众所周知，周恩来平时对人是极温和的，很少有人看见他发这么大的火，而且拍了桌子！但周恩来就是这样，在原则问题上，他是丝毫不肯妥协的，不惜争得面红耳赤，甚至动怒，正是因为周恩来敢于坚持原则，才有了意义深远的"八一"南昌起义的枪声；正是因为周恩来敢于坚持原则，才赢得了更多人民群众的信赖和支持。可见，领导者应该准确地领悟和学习周恩来的微笑语言艺术。

领导表扬语言的运用

扬长莫忘论短

——毛泽东肯定和赞扬下级的领导艺术

在中国革命的征途中，毛泽东用历史唯物主义的眼光，放手发动群众，充分相信群众，不断激励群众，充分发挥下级的积极性和主动性。每当身边出现突出的人和事，每当下级取得一个又一个成绩，毛泽东都要给予真诚的鼓励，寄予殷切的期望，使下级无时无刻不感到一种极大的鼓舞。正是在这种巨大鼓舞下，人民群众团结在中国共产党的旗帜下，艰苦奋斗，最终取得了中国革命的胜利。

1935年9月，在红军长征途中最艰难的时刻，张国焘分裂党中央，带领部队南下，使力量本来就很薄弱的红军更加孤立。这时国民党的东北军和马鸿宾的3个骑兵团对红军和党中央进行追杀，毛泽东命令彭德怀消灭这股敌人，彭德怀临危不惧，指挥红军第一、二纵队英勇战斗，坚决果断地击溃了国民党骑兵2000多人，保证了党中央的安全，并给红军及时转移提供了有利的时机。毛泽东听到胜利的消息后，不仅对彭

德怀大加赞赏，而且兴奋地赠诗一首："山高路远坑深，大军纵横驰奔，谁敢横刀立马？唯我彭大将军！"高度地肯定了彭德怀英勇顽强、来之能战、战之能胜的军事领导才能。长征胜利后，毛泽东又赋诗一首："红军不怕远征难，万水千山只等闲。五岭逶迤腾细浪，乌蒙磅礴走泥丸。金沙水拍云崖暖，大渡桥横铁索寒。更喜岷山千里雪，三军过后尽开颜。"两首诗交相辉映，那宏伟磅礴的气魄，潇洒自如的风采，生动形象的比喻，不仅使彭德怀倍受鼓舞，而且使红军的士气空前高涨，为胜利完成长征，夺取革命胜利，打下了坚实的基础。

1943 年，王震同志积极响应党中央的号召，率领三五九旅在南泥湾开展大生产运动，使昔日处处是荒山的南泥湾变成了陕北的好江南，不仅解决了部队的粮油布匹等自给自足的问题，而且为党中央提供了巨大的物质支持。毛泽东到南泥湾视察后，高度评价三五九旅取得的成绩，盛赞王震是"创造的模范"，并把三五九旅的经验在全军推广，他说："困难，并不是不可征服的怪物，大家动手征服它，它就低头了，我们没有外援，假定将来有了外援，也还是要以自力更生为主，我们不能像国民党，他们连棉布都靠外国人。"毛泽东对王震领导的三五九旅"自力更生，艰苦奋斗"的精神的赞扬，使大生产运动开展得轰轰烈烈，取得了丰硕的成果。

毛泽东不仅对敢闯敢干有勇有谋的高级将领经常及时给予高度肯定，而且对于一般下级取得一点一滴的进步，他总是及时给予鼓励和鞭策，寄予殷切的期望。1943 年，组织选派警卫战士杨勇到延安学习，杨勇到延安后，日以继夜，努力学

习马克思主义，政治理论水平得到了极大的提高，同时，积极响应党中央的号召，和学员一道开展大生产运动，并虚心向农民群众学习种植蔬菜和粮食作物的技术，很快成为农业生产的一把好手。毛泽东到延安党校了解到这一情况后，高兴地鼓励杨勇说："你呀，能当生产模范了吧！有人向我反映，你在党校又能学习，政治思想作风又好，还能劳动，文武双全，真是个好同志，你还要再接再厉呀！"杨勇牢记毛泽东的谆谆嘱托，勤奋工作，发奋学习，逐渐成长为一名成熟的高级领导者，在解放战争和抗美援朝战争中立下了不可磨灭的功绩。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

领导者就是团结一个群体为了一定的目标而工作的带头人。要达到预期的目的，必须最大限度地调动下级的积极性。对部下的鼓励和赞扬是调动部下积极性的一种极为有效的方法。这就是本案例蕴含的深刻道理。

在中国战争革命的年代里，毛泽东非常注意及时对下级给予高度的肯定和赞扬，用"谁敢横刀立马？唯我彭大将军"来赞扬彭德怀，用"大事不糊涂"来赞扬叶剑英，用"人才难得"赞扬邓小平等等，使下级时时感到自己在领导心目中的地位。正是在毛泽东的高度肯定和赞扬

下，共和国成长起了一大批叱咤风云的名将和其他各种高级人才。同时，毛泽东不仅注重对下级个别给予肯定，而且经常对整个下级给予赞扬，《长征》一诗就是突出的例子。在肯定的同时，毛泽东总是寄予下级殷切的期望。1949 年，在解放新疆时，毛泽东对王震说："解放新疆、经营新疆的重任就交给你了。"正是在毛泽东的殷切期望之下，王震率部队和平解放了新疆，并在祖国的大西北做出了卓越的贡献。

(二)领导工作中存在这方面的错误倾向

有的领导者为了树立自身的权威，不苟言笑，讳莫如深，对下级不是褒多于贬，而是贬多于褒，久而久之，使下级感到自己低能、卑微，人格出现自我萎缩，有的领导者即或赞扬下级但因不是情真意切，言辞中肯，而是言不由衷，泛泛而谈，使下级不能真正从心底感到温暖，不能真正和领导心心相通。甚至有的领导者是"武大郎开店——专拣矮的挑"，对下级的杰出才能、优秀品格、卓越成绩有一种极其微妙甚至是阴暗的心态，不肯对下级给予真诚的认同和鼓励，以致下级出了成绩也得不到公正的待遇，容易使下级感到压抑，感到自己怀才不遇，或千方百计跳槽，或整天无所事事，混世度日。这都是扭曲、畸形的上下级关系。

(三)通过案例应该吸取的教训

美国著名学者马斯洛曾经深刻地指出，每一个人都有实现自己愿望和自身价值的需要，而且是最高层次的需要。在社会竞争日益激烈的今天，每一个人都不甘心被社会淘汰，立志有所作为，而自己的工作成绩能否得到社会的认可，在很大

程度上取决于一个单位领导的认可。因此，作为一个单位的领导者要充分发挥下级的主观能动性，必须紧紧抓住下级人性中这一根本特性，对下级取得的成绩和进步不吝表扬，使下属能够有一种成就感和光荣感，更加深信自身的价值和能力，从而出现"强将手下无弱兵的局面"。新时期的领导者，还要与下级形成一种荣辱与共的关系，把下级的成功看成是自己的成功，把下级的失败看成是自己的失败，使下级真正感到领导是自己的贴心人，并感到在这样的领导下工作心情舒畅，自己有奔头，能发展。

(四)学习案例应该防止的偏差

下级的长处固然需要及时表彰，但如果领导只是一味地对下级喝彩，既会损害领导在下属中的能力形象，还会造成领导者角色模糊，因此领导者必须坚持原则，是非分明，对下级的缺点要及时诚恳地指出。战争年代，王震率湘赣独立师打了好多仗，取得了不少胜利，但也消耗了不少部队，毛泽东及时给王震指出说："你们仗打多了，太积极了，假若你们那些消耗战不打的话，你们的胜利就更大了。现在看来，你王震打仗太积极了，反倒不好。"由于毛泽东的善意批评，使王震更加成熟。因此，根据实际，在充分肯定下级的同地，也要帮助下属克服不足，"扬长也须论短"，只有这样，才能更加提高自己在下属中的威望，也才能使自己的下级不断成熟。

恰到好处的赞扬是对下属最高奖赏

——周恩来赞扬飞行员的语言艺术

1972年2月21日至28日，美国总统尼克松访华这是中美关系史上的一件大事，在周恩来的亲自指挥下，此次访问获得圆满成功。我国的机组人员出色完成了飞行任务，受到周恩来的赞扬。

据说尼克松有个习惯，无论到哪个国家访问，他从不乘坐东道国的飞机，总是坐着美国人开的美国飞机穿梭于别国的领空上。为了维护国家的主权和尊严，周恩来总理坚持要让他乘坐中国民航的飞机："尼克松到了中国的土地，就要听从我们的安排。"

说这话的时候，周恩来总理无论表情还是语气，都饱含着我们民族的尊严和自信。

的确，周恩来对我国飞行人员是高度信任的，他也相信自己的周密安排可以保证尼克松的绝对安全。

周恩来在为迎接尼克松访华的准备工作会议上反复强调："尼克松访华，是全世界瞩目的大事情，我们要全力以赴把接待工作做好，更要把其它诸如会谈的事情做好。"

在一次研究尼克松访问上海时使用什么飞机的会上，周恩来对机组人员语重心长地说："这次专机任务可不同往常

啊，要给你们立军令状，只能搞好，绝不能出问题。我们的自信，是建立在把工作做到家的基础上的。”

机组人员心里也十分清楚，周恩来总理维护国家主权和民族尊严的意志，只能依靠我们做具体工作的同志认识负责，周密细致的工作精神和态度才能实现。为了保证尼克松专机任务顺利完成，周恩来总理还对安全保障方面作了详细的指示：“你们从现在起，就要组织执行这次专机任务的机组试航。另外，飞机除尼克松去上海杭州的当天要试飞外，头天下午还得试飞一次，在机械方面要确保万无一失。”

周恩来总理给民航的同志立了军令状之后，仍旧不放心，又逐一对有关人员甚至警卫战士应该怎么做都作了具体的安排：“要对机务人员讲清楚，用来作尼克松总统专机的飞机必须进行全面检查，决不可马马虎虎。试飞后必须进行铅封。对警卫部队进行教育，告诉他们严加看守飞机，无关人员绝对不允许接近……”

尼克松结束了北京5天的紧张会谈。按预定日程，他们要到西子湖畔的杭州和我国最大的城市上海参观游览。那天，民航和空军分别出动了伊尔－18、子爵号、云雀直升飞机3个机种、12架飞机，机组成员有91人。组织这样一个多机种、大机群的参观访问团，在我国还是第一次。

为保密起见，机号由216改为218。尼克松由周恩来总理陪同，坐中客舱，他的夫人单独坐在后客舱。26日从北京到杭州。27日从杭州到上海。飞机降落在上海虹桥机场时，尼克松翘着大拇指告诉周恩来总理他对坐中国飞机的感觉：“飞

得很好!”周恩来总理脸带自信的微笑,不卑不亢地答道:“我很信任他们。”

基辛格接过话头:“总统还是第一次乘坐外国飞机。因为中国是最安全的。”

当晚,尼克松还委托他的专机机长,送给中国飞机机长一支双色圆珠笔作纪念。笔杆上用英文刻着尼克松的缩写名字。

2月28日上午,尼克松离开上海,途经日本回国。周恩来总理于29日返回北京。途中,疲劳的周总理却显得很轻松,他非常高兴地对身边的服务员说:“这次任务完成得很好。现在我就可以放心了。”

[评析]

(一)案例蕴含的哲理

恰到好处的赞扬是对下级的最高奖赏。尼克松访华能否成功,其影响是世界性的、历史性的。地面上的任何细小的疏忽都可能造成极坏的后果,何况飞机载着尼克松在天上飞呢。中国民航的人员确实是好样的,政治上祖国的利益高于一切,思想上严肃认真,作风上雷厉风行,技术上精益求精。周总理了解他们,信任他们,所以他才敢对尼克松不坐外国飞机的习惯说“不”。机组人员没有辜负周总理的期望,对

他的指示执行不误，赢得了尼克松的高度评价。这时，周总理的心里是多么轻松愉快、多么骄傲自豪啊！他虽然只用简短的语言回答尼克松，但他对机组人员的赞扬写在脸上，意在言外。机组人员看在眼里，喜在心头。尼克松回国后，周恩来再次赞扬机组人员，可见周恩来对机组人员的出色表现是极为赞赏、极为满意的，“很信任”、“很好”、“放心”，这是对机组人员的最高奖赏，是永远值得机组人员骄傲的。能够得到周总理这样高的评价，能够看到敬爱的周总理疲劳之中轻松的神色，机组人员再苦再累心也甜。领导者恰到好处地赞扬下级有利于鼓舞士气，促进事业成功。过去如此，现在如此，将来也如此。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

视赞扬下级为多余。有的领导者对下级的成绩视而不见，不赞扬，不宣传，任其存在。他们认为下级工作做得好是应该的，不需要赞扬。有的领导者还错误地认为，赞扬下级怕人议论是为了在下级面前“卖乖”，“拉选票”，或者担心赞扬了好的，会得罪坏的，影响人心稳定。殊不知，长此以往，就会使下级失去优劣标准，优者变劣，劣者更劣，到头来，正不压邪，人心涣散，一事无成。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者要学会赞扬下级。周总理的赞扬使机组人员永远铭记，是因为周总理把他们的工作与国家的利益联系起来，承认了他们工作的意义。下级从领导者的赞扬中看到了自身的价值，先进将斗志不衰，后进将奋起直追，懦夫将变得坚强，消

沉者将振作起来。每一个领导者都应该象周恩来那样，学会赞扬下级，上下心情愉快，同心同德，就能度难关，展宏图。

(四)学习案例应该防止的偏差

赞扬庸俗化。领导者赞扬上级应该是由衷的、自觉的、主动的、适时的、恰当的，这样的赞扬才能产生正面效应、积极效应。反之，如果领导者赞扬下级是虚伪的、勉强的、被动的、超前或者滞后的、夸大或者缩小的、心血来潮赞扬几句，工一忙、情绪不好就闭口不开，这样，就把赞扬庸俗化了，就会产生负面效应，消极效应。领导者应掌握赞扬下级这门领导艺术，把单位的人气搞旺。

“拨亮一盏灯，照亮一大片”

——刘少奇肯定和赞扬下级的语言艺术

抗日战争爆发后，党中央、毛主席为了加强中原地区党的领导，决定成立中原局，刘少奇任中原局书记，坐镇竹沟，主要是通过无线电密码电报通讯，对上和中央联系。他对机要人员关怀备至，当工作人员埋头伏案、汗流浃背、紧张地翻译电报时，刘少奇慢步走进机要科，对大家说：“同志们辛苦了！”工作人员都站起来，他摆摆手让大家坐下，亲切地说：“我们这远离党中央和毛主席，与中央保持联系全靠你们。如果没有机要通讯联络，得不到党中央和毛主席的指示，我们都成了‘瞎子’和‘聋子’，你们是党上呈下达的命脉呀！”停一会儿，又说：“你们是党的机要的传令兵，人人都要政治思想好，业务工作好，埋头苦干，做无名英雄，保证机密，准确及时地翻译电报。机要工作做得好，只要党知道就行，你们为党立下的功劳，党是不能忘记的。”

当时生活很清苦，他考虑机要工作过于疲劳，夜间工作量大，又都是年轻娃娃，便亲自向后勤主管干部交待，要保证机要科的夜餐，并尽可能供给机要人员每人每天一个鸡蛋。

有一天，刘少奇与几个同志到一个小镇子，突然一片醒目的宣传画吸引了他的视线。上边印着一排黑色的大字：“升天

堂的路,"一队男的或西装革履,或长袍马褂,牵着服饰华丽的女人和孩子,正向那几个大字奔去。而在这幅画的下端,又见一群面黄肌瘦、衣衫褴褛的穷人正凄惨地走向"地狱之门"。

刘少奇看了良久,回过身向同志们说:"你们看,天主教的画居然贴到我们这了。它这是告诉我们,地主和资产阶级他们走的是'天堂之路';而那些不信教的、反抗帝国主义秩序的穷人就要进这阴森森的'地狱之门'。"他又说,文图并茂这一招挺好,敌人的长处也可以学嘛,用它来进行抗日的宣传。不几天,文图并茂的反日宣传画就创作出来了,并译成日文:一幅是"可怜无定河边骨,犹是春闺梦里人"。诗句下面,画着日本富士山前的樱花树下,一个日本少妇正在眼巴巴地盼望着夫君的归来;而在另一端画的却是在破碎的太阳旗下,一堆骷髅白骨曝晒在河边的荒野上,抨击了侵华战争破坏了家人的团聚。另一幅"一将功成万骨枯",画着一个胸前挂满日本勋章的日本军官,双脚踩在一堆日本兵的尸体和白骨上,右手高举酒杯,左手搂着"爱国妇人慰劳队"的小妇人,正咧嘴狞笑……反映了日本军国主义侵略的残酷和日本人民及士兵的血泪。一张张诗画宣传品随着装满袜子、香烟、肥皂的宣传袋送到敌人的据点,果然不出刘少奇所料,一时间日军人心涣散、士气低落而连连失利。刘少奇听到汇报微笑着连连点头说:"好,很好!"

1939年的一天,刘少奇与新四军留守主任、人称"王老汉"的王国华到北王庄开会。快进村时,猛听到村口传来一阵犬吠声。

"啊！炸皮子了。"

"什么，炸皮子了？"刘少奇听不明白。

"这本是土匪的黑话，狗一汪汪叫，他们就说'炸皮子了'，说有雾是'挂帐子'，烧人家房子叫'挑棚子'，他们的头目叫'老架子'……"当时王国华在当地改造土匪的斗争中，取得很大成绩，所以非常熟悉他们的黑话。

"再重复一遍，我记两句，也许到时会用着哩。"刘少奇用小本记下来。

"别，别记，这些乌七八糟的东西，又不是马列主义。"

刘少奇拍了拍王国华的肩膀："不，你们在改造土匪的斗争中，包括的马列主义可不少哩。要我说，你是改造土匪的'博士'，学问和贡献都很大。"

听了这些，王国华又是激动，又是惭愧："胡服同志（刘少奇化名）太过奖了，我们并不聪明，做的蠢事也不少。我们靠的，一是从挫折中总结经验，求得长进；二是中央的英明领导。说来真不怕你笑话，有时因我们水平低，干了事情也总结不出一个道道来。"

"你们的道道不少啊！不是吗？在那种环境下，你们提出了多交朋友，少结仇敌；只打'坏货'，不分土地；只建立农民自卫委员会，不打苏维埃的牌子；只脚踏实地发展武装，不搞飞行集会乱撒传单；搞黄皮红心，两面政权，改造绿林杆子……'这都是你们成熟的表现，这些经验要好好总结，它可以丰富我们马列主义的宝库。"

"我们有两个秀才，都是文武双全，又都是省委领导成员，

他们出了许多好主意，可惜都牺牲了。”说到伤心处，王国华双眼噙满了泪花。“我这个笨头笨脑的人，却活了下来……有他们在一定能总结出许多条条来。”

刘少奇也动了感情：“是啊，我们牺牲了那么多优秀的同志……可，我们活着的人，怎样才能对得起这些先烈呢？当然，是要继承他们的遗志，完成他们未完的事业。”然后亲切地说：“依我看，你今后要下决心攻攻文化关，没有文化要误好多事，让组织给你配个文化教员，辅导辅导，好吗？”

“好是好，只是我这么一大把年纪，工作又搞不赢，能行吗？”

“行，我看，拿出打土围子的精神，没有什么可以难倒共产党员。”刘少奇在一味地鼓气。

感人肺腑的话语，给王国华巨大鼓舞，他蓦地一站，像宣誓一般对刘少奇说：“胡服同志，我一定照你的话去做。”

几年后，王国华参加了中共“七大”，刘少奇特意把他请到自己的窑洞，两人进行一番细谈……提到学习的事，他已经能读书看报了。

“恭喜！恭喜！”刘少奇一边祝贺一边热情地邀请他吃饭，“以前我在竹沟吃你的了，今天吃我的，我请客。”

1958年12月20日下午，一辆小轿车把孙喜接到中南海刘少奇办公室。孙喜并不是什么领导，时任河北丰宁县南辛营公社南辛营大队大粪专业队队长。因发明大粪高温发酵杀菌科学方法而闻名，这次应邀进京参加全国农业群英会。刘少奇点名要会见这位大粪专家，想用他大粪高温发酵杀菌的

科学方法，解决首都灭蝇的难题。

23 日，刘少奇与孙喜同乘一辆小轿车向现场驶去。路上刘少奇还不放心，再次问："3 天大粪高温发酵到 60 度不是吹牛吧？"

"那咱们说好，实验成功了，您的这支钢笔要奖励给我，行吗？"孙喜指着刘少奇胸前那杆钢笔，自信地说。3 天后实验现场证明温度确实达到 60.3 度，粪里的蛹蛆全部杀死。人们报以热烈的掌声。刘少奇感动得紧紧握着孙喜满是老茧的双手，连连称道："你是专家！你是专家！"回到住地，不但赠他那支钢笔，还外加一套《毛泽东选集》。风趣地说："你说话算数，咱也不能赖帐呀！"并鼓励他努力学习，继续进行科学研究，争取在农业技术改造上作出更大贡献。

1959 年 10 月，全国群英大会在北京召开。26 日下午，人民大会堂湖南厅内刘少奇及其他国家领导人，会见了部分英模。刘少奇注意到掏粪工人时传祥，还隔老远，就伸过手来打招呼："这是老时吧！"并像老友重逢似地拉着他的手关心地问道："老时啊，这几年生活过得怎么样？清洁队的工人同志累不累？"时传祥高兴地说："我们现在的生活过得很好，大家干劲可足了。过去我们是用轱辘车一车车推，平均每人一天才推 8 桶。现在改用汽车运，平均每人每天可推 93 桶半，大家还在暗暗较劲，要为社会主义建设多出几分力。"

老工人的话乐得刘少奇哈哈大笑起来："大家的干劲够足的啦！可是，还得加把劲把全北京城的清洁工都带起来才行。"

接着又问时传祥的学习情况，得知他只认识二三百字，便说："老时啊！一个先进工作者，一个共产党员光工作好不行，各方面都要好。我们的事业越来越发达，没有文化哪行？我这么一把年纪了，现在还照样学习哩！你才45吧？"说着刘少奇拿出一支英雄钢笔送给时传祥说："时间还不晚，以后还要好好学习。我们在党的领导下，都要好好为人民服务，你掏大粪是人民的勤务员，我是国家主席也是人民的勤务员，这只是革命分工不同，都是革命事业中不可缺少的一部分。回去以后要更好地为党工作，为人民服务，不要骄傲自满，要和大家团结一致，把我们的首都建设得更美好。阳历年时，给我写封信，好吗？"此后，时传祥更加积极工作和努力学习。1960年的元旦前夕，他果真亲手写了一封信，字虽写得并不好看，但把工作情况作了详细的汇报。刘少奇看到了时传祥的进步，很高兴，并回信表扬了他。

刘少奇不仅对先进人物的优秀事迹，给以恰如其分的赞扬，也排除多方面的干扰，对原则的问题、正确的观点，对人民有益的事情，科学的方法，有益的启示……哪怕是萌芽的东西，也给以热情地支持，充分地肯定。

1948年，王光英在北平西城与刘少奇第一次会见。两人闲谈时，王光英感到兄弟姐妹一半是中共党员，自己却戴个"资本家"的帽子不光彩。他在辅仁大学化学系毕业，有一技之长，想搞技术去。刘少奇静静地听他讲完，才慢慢地用一口湖南话告诉王光英：共产党员干部我们党内有许许多多，但是，能在工商界起作用的却不多。如果你能穿工商的服装，屁

股坐在共产党、工人阶级的一边，那就很好嘛！也可以为党工作嘛！刘少奇肯定了只要为党工作就是在工商界也是大有作为的。实践证明，后来，王光英也确实在工商界与我党之间起到了互相沟通的桥梁作用。

同年，刘少奇到首钢视察，听到负责人汇报办公室和一般房子准备盖简易点，能使用就行。有了利润再盖好的。对此，刘少奇很赞赏，连连说："这样对嘛！"他肯定了勤俭建厂这一点，教育大家发扬艰苦奋斗的精神。

最可贵的是他敢于坚持真理，敢于说真话，他敢于冒天下之大不韪，在七千人大会上肯定"三分天灾，七分人祸"，大跃进"出现一个大的马鞍形"，人民公社"当时不办也可能好一点"。还说，彭德怀"信中所说的是一些具体事情，不少还是符合事实的"，"一个政治局委员向中央主席写一封信，即使信中有些意见是不对的，也并不算错误。"这种实事求是的肯定，这种坚持真理的肯定，这种道出人们心声的肯定，充分地表现了伟大的无产阶级革命家的无私无畏的崇高美德，在当时一片粉饰现实的赞扬声中，又是何等的难能可贵。

[评析]

领导者应遵行的领导方法之一，便是激励原则。所谓激励原则，就是上级对下级要坚持物质的、精神的鼓励和赞扬，哪怕是微小的成绩，也要给以必要的肯定。对于赞扬下级，连曾

国藩也有很深的体会："褒之则若甘雨之兴苗，贬之则若严霜之凋物。"当然，这并不是反对批评，而是说，赞扬比批评更富有激励性，对应赞扬的人和事，绝不要轻易放过，而要及时地"甘雨兴苗"这是十分必要的。

肯定和赞扬，它可以促使被肯定和赞扬者，悟到自身能力和自身价值，在思想上、工作上进一步提高，更上一层楼，也有"拨亮一盏灯，照亮一大片"，以点带面的作用。由于下属彼此间存在差异，便于激发和燃旺下属之间互相竞进、愤发图强、开拓进取的精神。

那么，刘少奇对下级肯定和赞扬的语言艺术有什么特点呢？

(一)心诚情真，激励本人，带动大家

领导对下属的肯定和赞扬，绝不能有什么私心偏见，而要从革命的利益出发。出于公正，只有这样才能做到实事求是，恰切适度，既不夸大，也不缩小，叫本人受之无愧，叫他人见之服气。刘少奇赞扬机要人员，从精神鼓励上可以分为三个层次：一是"如果没有机要通讯联络，得不到党中央和毛主席的指示，我们都成了'瞎子'和'聋子'，你们是上呈下达的命脉呀"，命脉一断，中原局也就不能生存，讲了机要工作的重要性及必要性，给以充分地肯定和热情的赞扬。二是激励他们更上一层楼，因为这项工作十分重要，所以要求他们："人人都要政治思想好，业务工作好，埋头苦干，做无名英雄"。密码电报通讯，一旦失密或误译，将给中国革命造成无法弥补的巨大损失，所以政治思想与业务工作必须过硬。三是激励他们甘当

无名英雄，“只要党知道就行，你们为党立下的功劳，党是不能忘记的”。此外，刘少奇还对他们的生活十分关心。由于这些机要人员夜间工作量大，过于疲劳，当时虽很清苦，刘少奇还亲自向后勤主管干部交待，保证夜餐，并尽可能每人每天供给一个鸡蛋。这朴实的话语，鱼水般的深情，恰如其分的赞扬，生活上无微不至的关怀，有如股股暖流涌入机要人员的心田，激励他们更忘我地工作。

刘少奇在群英会召开前夕，会见时传祥时，一口一个“老时啊！”有如老友重逢，是何等情真意切。在赞扬这个掏粪英模之后，重点讲了革命不分职务高低，工作无贵贱，而只是分工不同，这是有针对性的激励，并希望他带动全北京市的清洁工做好环境卫生工作。还送他一支钢笔，让他加强文化学习，到阳历年给他写一封信，收信后又回信表扬了他。

(二)扬长避短，明理增识，更上一层楼

高明的赞扬语言艺术，绝不停止于只赞扬了什么；还要引导被赞扬者，从被赞扬的工作中，探索一些规律性的东西，使其明理增识，使感性的东西上升为理性；反过来再指导实践，遵循马克思主义的认识论“实践—认识—再实践—再认识”，反复循环，螺旋式地上升，更上一层楼，不断地改进自己的工作。刘少奇与王国华到王庄开会走在路上，及时赞扬他在改造土匪的斗争中以及根据地建设方面取得的可喜的成绩，就是一个明显例子。王国华说他自己的水平低，“干了事情也总结不出道道来。”刘少奇以“这里包含的马列主义可不少哩！”对他的工作进行了理性的升华：“你们的道道不少啊！不是

吗？在那种情况下，你们提出了多交朋友，少结仇敌，只打‘坏货’，不分土地；只建立农民自卫委员会，不打苏维埃的牌子；只脚踏实地发展武装，不搞飞行集会乱撒传单；搞黄皮红心，两面政权，改造绿林杆子……这都是你们成熟的表现，这些经验要好好总结，它可以丰富我们马列主义的宝库。”并要给他配文化教员，加强辅导，进一步提高其理论水平。

刘少奇对孙喜这个肥料专家，点名要接见他，他因发明大粪高温发酵杀菌科学方法而闻名。刘少奇赞扬了他的科学发明，并要他把科学实验回到实践中去，指导实践，解决北京灭蝇的难题。这高超的肯定和赞扬下级的语言艺术，开拓了下级的思路，指导他们掌握事物的内在联系，提高理论水平，从而在肯定赞扬的语言艺术中闪烁出辩证唯物主义的光辉。

(三)见贤思齐，凡人之长都可以学

刘少奇不仅对下属突出的成绩给以恰如其分的赞扬，哪怕是微小的成绩，同样也给以肯定。如肯定王光英虽身着工商装，只要屁股坐在共产党、工人阶级一边，也同样大有作为；肯定首钢建厂时一切从简，重点搞好生产，教育他们发扬艰苦奋斗的精神。

一个人无论怎样智慧绝伦，都是有缺欠的，不可能完美无缺。这就需要领导者在赞扬下级的同时，也要“择善而从”，集众人之长，补一己之短。刘少奇在赞扬王国华改造土匪斗争的成绩时，也向他学习黑话，“说不准有时能用上。”并用小本加以记载。在赞扬时传祥这个掏粪工人时，也敢于把自己摆进去：“我们在党的领导下，都要好好地为人民服务。你掏大

粪是人民的勤务员，我当主席也是人民的勤务员，这只是革命分工不同，都是革命事业不可分割的一部分。”阐述革命不分职务高低，只是分工不同，都是人民的勤务员，有针对性地清除了旧社会瞧不起掏粪工人的旧习俗流毒，也表现了伟大的无产阶级革命家甘为人民的公仆，谦虚、谨慎的崇高品质。

领导者批评语言的运用

“裁刺”有学问

——周恩来否定和批评下级的语言艺术

领导对下级的否定和批评，有助于贯彻党的方针政策和纠正工作中某些偏差，加强思想教育。周恩来同志这方面的语言艺术对我们是深有启示的。

红军长征时，周副主席有个饭盒，虽然很旧，但仍能用，警卫员把它背在身上，收装些食物在路上吃，谁知，一不小心，把饭盒中间的一根铁条搞丢了，警卫员便在房东家拿根筷子代替。周恩来看到后说：“小刘，你这是做什么？这是群众的筷子，到外面拣个小树枝修上，也可以用嘛！”

有一次，周副主席病了，茫茫草地，气候异常恶劣，一会儿烈日当空，一会儿下起冰雹，一天当中，春夏秋冬都有。周副主席在担架上休息，单薄的夹被，挡不住刺骨的寒风。周副主席病得那么重，不增加些营养怎么能有抵抗力？警卫员想方设法，找了两把米，煮了一小缸子稀饭送给他，他没吃，却问：“哪儿来的？现在部队吃什么，不知道吗？”谁不知道在吃草根

和树皮，警卫员战士一时不知说什么好。接着他亲切地说："小刘呀，我们是革命的队伍，官兵要一致，战士吃什么，我们就吃什么，决不能脱离群众搞特殊，好坏大家都要一样。"

长征时，李坚贞在野战医院干部连当指导员，由于个别伤员心情焦躁，有时向李坚贞发点脾气，再加上工作碰到一些困难，就不想当指导员了。这事传到周副主席那里，他就对连队同志说："李坚贞是个女同志，能这样做就不错了，你们应当体谅她，支持她，团结一致，克服困难，后来周副主席遇到李坚贞说："怎么不想干了？是啊，是有不少困难啊！困难是暂时的，有缺点，改嘛，改了不就好啦！身体怎么样？要好好干啊！"

还有一次，李坚贞在陕北省委做群众工作，在抓扩军、支前工作中，有个别陕北地方同志对她有点意见。她见到周副主席，就在他面前，抱怨起当地干部，说他们有点这个"主义"，那个"主义"，周副主席打断了她的话，"好啦，不要给人家扣这么多帽子啦。人家只有一个脑袋，戴得了这么多吗？"他反复教导，要谦虚谨慎，注意团结地方同志，有事多和他们商量。隔了一些时候，他见到李坚贞又问："怎么样，任务完成了吗？帽了没有了吧？"

解放后，周恩来任国家总理，1951 年 1 月，东北军区召开了后勤会议，研究志愿军供应问题。周总理百忙中专程赶到沈阳，听取汇报。会上反映大盖帽不便于防空、爬山钻林子，周总理便指示改成解放帽；有的提出套头式上装负伤后不利于治疗，周总理感到有道理，便指示改成开襟式。

1968 年 6 月 9 日午夜，周总理即将休息，卫士高振普正要

走出房门，周总理把他叫住："你在我这里工作几年了？"高振普答："8年了。"周总理说："也不算短了。我的事情很多，年岁又大了，有些事不一定想得周到。你们在我这里工作，不要只管我的生活，你们要提高思想水平，要从政治上帮我。我有想不到的，说错的，你们替我想，提出来。"周总理又说："在我这里工作不要搞特殊，不要认为在我这里就高人一等，不要用我的名义去压人。"并问高振普："你们有没有这类事情？"高振普想，我们可能在什么地方办错了，但一下子又想不起来，急忙对总理说："我们明天查一下，你先睡吧。"总理接着问："听说上海的报温器，你们给拿来了？"高答："是，上海试制的，说是叫我们先试一下。"总理问："给钱了吗？"高答："给了。"总理说："这种做法不好嘛，试用？为什么不跟我说一下就拿来了，你们又不懂技术。"高振普怕影响总理休息，忙说："我们几个都有责任，要认真检查这个事情。"总理严肃而又亲切地说："我是在帮你们想问题、认识问题、不是叫你们检查，今后这类事情要注意，不要因为我是总理，就搞特殊。"

1971年夏，全国攻克老年慢性气管炎工作会议在北京召开。周总理7月27日下午接见代表，听取卫生部军管会负责同志准备的报告，听着听着，周总理插话说："你们预防中不能加一点体育吗？要讲防治，你们就是靠药物。""要活动在先，主要是呼吸新鲜空气，每日两三次，每次10分钟，预防为主，要发挥人的主观能动性。"

1973年8月20日，周总理在听取北京市公安局党委书记汇报时，关心地问起时传祥的近况，因得知被扣上"工贼"和

"粪霸"的帽子,他非常气愤地说:"难道文化大革命要打倒一个掏粪的工人吗!"当即指示公安局领导亲自到时传祥家为其平反,道歉治病。当公安局领导握着时传祥的手说:"毛主席和周总理非常关心你的病情,派我们看你来了。"时传祥激动得说不出话,两眼含着热泪。

解放后,不少宴会在北京饭店举行,周总理在宴会之余,问饭店同志看不看报纸,《人民日报》当天的头版新闻是什么。有一次,周总理问他们某个国家过去是谁的殖民地时,饭店同志答不上来。总理说,我在宴会上说过,你们听了没有?他们说当时忙于准备宴会,没认真听。总理说,以后要注意听,认真学习。总理看他们的决心书和学习计划贴得太高,就说,学习计划、决心书都要便于检查,挂那么高,不得看,怎么检查呢?

1955 年 9 月,对将军授军衔之前,周总理检查授军衔的场所,首先来到主席台中央,坐在毛主席开会将要坐的地方,摇摇身子,站起来,看到前面的灯光,对摄制组的工作人员说:"别太正了,晃眼。毛主席、朱德同志、宋副主席,还有林老、沈老、董老,年纪大了,怕光。你们年轻人不理解。老年人眼睛怕光,体会不到老年人的痛苦。"他又敲了敲话筒,对广播局机要处工作人员说:"不要太高了,挡嘴。另外,也别影响他们拍电影。"

那时怀仁堂设施还不很完善,中南海每次开会都要临时布灯布线。当周总理走下主席台,看到地上电缆时,回头问身边工作人员:"这电缆会不会绊人?"还没等他们回答,又说:

“找块胶皮盖上，接头地方一定不要电了人。”

周总理在中南海的住处，比较陈旧、潮湿、阴暗。总理有时腿疼，对此何秘书看在眼里，早就想维修一下，总理不同意。一次，借总理外出视察之机，他把潮湿的土地换成了地板，铺上地毯，卫生间也进行了改修，室内进行了粉刷，并从宾馆储备的沙发中搬来两个。周总理从南方视察回来，一进家门就愣住了，他皱起了眉头，立即找来何秘书说：“何秘书，你也是老同志了，我是怎么交待你的，是你的主意还是小超的主意？”（周总理始终用“小超”称呼邓颖超同志。）

何秘书赶紧承担责任。周总理突然提高了声音，声色俱厉：“你要做检查！”接着又说：“你花了多少钱，我自己赔！”何秘书小声说：“你赔不起，你才收入多少钱，你和大姐工资合起来也不够。”周总理指着房间新添的东西，大声说：“把这些东西统统搬走，否则我不进。”果然总理住到钓鱼台五号楼去了。何秘书托陈毅去劝未成。每周国务院有一次国务会议，他在一次会议上两次对此进行检查，何秘书为此也多次作出口头检查和书面检查。他难过地说：“只要总理回家，我挨什么批评都行，给我什么处分我也没意见。”

总理听后，很受感动。他把何秘书找到办公室说：“你跟我这么多年了，对我的性格不了解吗？我身为总理，带个好头，影响一大片；带个坏头，也影响一大片。一旦大家都学着维修起房子来，我还怎么说别人？现在呢，我搬进去住吧，我心不安。我不搬进去住吧，你的心不安。你们这么搞对谁都不好啊。当然，这个事我也有责任，多次在国务会上作了检

查。"其实周总理维修的房子,只是做了极简易的维修,不少人看后感到丝毫谈不上奢侈浪费,只是周总理对自己要求十分严格。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

领导否定和批评下级,是有效地克服偏差实现组织目标的过程,是作为控制者的上级有效地克服系统正反馈的过程,也是领导者与被领导者意见沟通的过程。它有助于保证整体利益与局部利益的协调,维护组织内部的团结,进而同心协力,发挥系统的最佳效能。

周恩来否定和批评下级的方式,有如下几种:

1. 回避嘱托式:如对北京饭店服务员,回避直接批评他们不关心时事,学习不够,而是嘱托他们在宴会上领导讲话时,要注意听,了解和关心国家大事,好好学习。在检查为元帅授衔场所时,看到灯光太正晃眼,嘱托,毛主席以及很多老同志都"年纪大了,怕光,你们年轻人不理解。"看到话筒太高"挡嘴",嘱托低一些。看到电缆露在地上,嘱托"找块胶皮盖上"以免"电了人"。这种回避直接批评,而嘱托的方式、提

出的做法，实际是批评了工作人员的一些做法不当，但由于它从关心体贴、嘱托的方式出现，尊重的工作人员的自尊心，使人更愿意心悦诚服地接受。

2. 诱导询问式：周总理明明知道上海试制的报温器已被卫士拿来试用，他不直接质问卫士；而是以诱导询问的方式，进行了批评："先询问卫士高振普来几年了，再说自己年纪大了，有些想的不周到，要他们提高思想帮助他，也要求他们不要以势压人，搞特殊；最后画龙点睛，点明正题："你们有没有这类事情……听说上海试制的报温器，让你们给拿来了？"卫士回答："是"。他又说："这种做法不好嘛，试用？为什么不跟我说一下，你们又不懂技术。"至此，总理严肃而又亲切地说："今后这类事情要注意，不要因为我是总理，就搞特殊。"

周总理对下级的错误，不是急风暴雨地教训一顿，而是从谈家常入手，以帮助"想问题、认识问题"的名义，由浅入深，由近及远，由己及人。以启发诱导询问的方式，使下级提高认识，吸取教训。起到了"随风潜入夜，润物细无声"，潜移默化的教育作用，为我们树立了做思想工作，细致入微的榜样。

3. 恢谐幽默式：李坚贞在陕北省委做群众工作时，陕北个别同志对她抓扩军、搞支前工作有些意见，她见到周恩来就抱怨起地方干部，说他们有这个"主义"，那个"主义"，周恩来打断她的话："好啦，不要给人家扣这么多帽子啦，人家只有一个脑袋，戴得了这么多吗？"这既批评了李坚贞，又把她批评笑了。继而教导她，要她谦虚谨慎，注意团结地方同志，有事多与他们商量。过些时候，周恩来又见到李坚贞，便问："怎么

样，任务完成了吗？帽子没有了吧？”这幽默诙谐式的批评，比领导绷着脸，训人要好得多，使人在轻松愉快的气氛中，毫无思想压力，沟通了思想，提高了对错误的认识。

4. 商讨否定式：周总理听了东北军区召开后勤会议研究志愿军供应问题汇报后，就让大家广开言路，反复商讨，他不直接否定什么，而是以肯定的东西，使人想到肯定的对立面的不正确，起到否定的作用。在研究赴朝志愿军戴什么帽子，穿什么样服装问题时，他就是根据大家的商讨，为了志愿军便于防空、爬山钻林子，取消了大盖帽，改成解放帽；为了便于志愿军伤后的治疗，取消了套头式上装，而改成了对襟式。这既采纳了正确的建议，也未批评和挫伤其对立面同志的积极性，这也是一种高超的否定艺术。

5. 直接命令式：在一些重大原则问题，或影响较大的问题，他就不采取上述4种否定和批评的方式，而是毫不婉转，单刀直入，进行命令式否定批评。“文化大革命”中，听到北京市公安局党委汇报，时传祥被打成“工贼”、“粪霸”，他十分气愤：“难道文化大革命要打倒一个掏粪的工人吗？”立即命令公安局党委到家平反道歉，并为其治病。特别是从南方视察回来，看到自家住房进行了维修，愣住了，并皱起了眉头，立即对何秘书进行了严厉的批评。继而命令“把这些东西统统搬出去，否则我不进”，真的住进了钓鱼台五号楼，并两次在国务会上作检查。何秘书为此也几次进行了口头与书面检查，并难过地说：“只要总理回家，我挨什么批评都行，给我什么处分我也没意见。”总理听后，深受感动，找到何秘书说：“你跟我这么

多年，对我的性格还不了解吗？我身为总理，带个好头，影响一大片，带个坏头，也影响一大片。一旦大家都学着维修起房子来，我还怎么说别人？”

总理否定和批评下级，因人而异，对一般同志多采用嘱托式、询问式、诙谐幽默式、商讨式进行委婉和含蓄的否定和批评，而对于重要的、原则的和官职较高的同志以及非常重大的问题，则进行直接地、命令式的否定和批评。

（二）当前领导存在这方面不良倾向

主要有两个方面：一是对下级的否定和批评，往往居高自傲，缺乏像周总理那样多采用回避嘱托式、诱导询问式、诙谐幽默式、商讨否定式对下级进行委婉平和的否定和批评，而生硬地采取是直接地、命令式的否定和批评，这很容易挫伤下级同志的积极性，甚至让下级同志背上沉重的思想包袱，久而久之，便与下级同志产生感情上、思想上的裂痕，甚至发展成对立情绪、对立思想。这样会使一些同志产生破罐子破摔的消极思想情绪，精神上萎靡不振，工作上消极落后，造成不应有的心灵伤害。长此下去，就会定格为“你嘴大，我嘴小”，口服心不服。尤其是基层领导者在这方面更要特别注意，否则最容易与群众形成对立情绪，伤害人民群众的积极性。二是在重大原则性问题上，个别领导者不能当断则断，不敢当即用命令式直接否定和批评下级，这又给个别迎合领导的下级养成只要对领导有利就不顾原则和政策，使劲地拍马屁的恶劣作风，设置了滋生腐败的温床。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

我们各级领导者必须向周总理学习，在原则问题和重大问题上毫不含糊，一针见血地否定和批评下级的错误，这也是领导者对下级的关心和爱护。领导者在否定和批评下级时，一定要讲政治，做到严格划分原则问题和非原则问题的界限，在原则问题上不能“难得糊涂”，必须“最讲认真”；而在非原则问题上，就要委婉幽默，而不能直接命令。领导者否定和批评下级的目的是要真正解决问题，所以否定和批评下级的方式必须为这样一个核心问题服务。对工作中出现的一般性错误，领导者给予否定和批评的目的是提醒下级要“吃一堑长一智”，所以要坚持对事不对人；而对工作中出现的重大失误，领导者给予否定和批评的目的是要下级必须彻底纠正，并教育周围的其他人引以为戒，往往对事也对人。只有这样才能真正体现出领导者对下级否定和批评的语言艺术的效果。

推过于人难服人

——蒋介石训斥否定下级的语言败术

领导者批评与否定下级，实际上是对下级的某些不当言行、工作失误进行相应的处理。但按照领导学的原则，作为处于指挥与监督岗位的上级，同样有不可推卸的间接责任。故正确的做法应当是领导主动承担一部分责任，不可完全诿过于下级。然而，蒋介石仗着自己权高位重，往往是推过揽功。以下例子可见一斑。

1931年11月，国难当头，号称"团结御敌，共赴国难"的国民党第四次代表大会，竟不能汇聚一堂召开，而一定要分成南京蒋的"四大"和广州反蒋派"四大"两部分举行，可见派系斗争之烈。在南京国民党"四大"开幕式上，蒋则作了题为《党内团结是我们唯一出路》的讲话。为拢络人心，他把自己装扮成"宽宏"、"忍让"的表率，"虔诚悔过"的楷模，蒙蔽了许多国民党人士。

但到了闭幕式时，蒋在《团结内部、抵御外侮》的闭幕词中，则又换上另一副嘴脸，板起面孔训斥反对派"自己捣乱自己"，称让他下野的人是"扰乱秩序，破坏威信，增加困难"，是对党的"一种牵制"。他提出了一个团结御侮的绝妙方案，即"要以无数的无名华盛顿"，来造成一个有名的"华盛顿"；要以

"无数的无名岳武穆,来造成一个中华民国的岳武穆"。他要求全体国民党员都去从争当"光荣"而无名的"华盛顿"、"岳武穆",以成全他这个有名的"华盛顿"、"岳武穆"。蒋介石就是以这种"讲团结"、"讲退让"的态度来解决党内纠纷的。

蒋介石为了把持国民党党权,启用了陈立夫、陈果夫。二陈果真不负蒋望,玩权弄术,打击共产党,排除异己,最终形成了"蒋家天下陈家党"的局面,为蒋氏独统天下立下了赫赫战功,因此,深得蒋介石赏识。然而,随着蒋介石兵败大陆日益成为现实,蒋介石开始把一切失败都推到了二陈身上。据史料记载:1949 年 11 月 21 日即蒋介石发表引退声明的当天,他准备乘飞机离开南京时,陈立夫等众人前往送行。蒋介石铁青着脸,见了陈立夫,气不打一处来,厉声说:"共产党没有打败我,打败我的是自家的国民党。"陈立夫见此,便低下头,不敢说话。蒋介石还觉得不解气,用手指着陈立夫的脸,气冲冲地说:"就是你们这一些人。"陈立夫在众人面前被骂得面红耳赤,无地自容。后来二陈随蒋介石逃到台湾后,便被蒋抛弃。陈果夫身患重病,官场失意,命丧他乡。陈立夫受排挤不得志,只得远走美国。

1948 年 7 月 27 日至 8 月 2 日,蒋在南京国民政府国防部大礼堂,召开了各地区"剿共"总司令、各兵团司令、国防部厅、署长等主要负责人以及几个重要军长共 120 余人参加的军事会议。会议的目的是为了挽救"战局危机",对战事作一次全面的布署。这也是蒋在大陆最后一次召集如此规模的军事会议。蒋在会议开幕时讲话说:"我们在军事力量上本来大过共

匪数十倍，制空权、制海权完全掌握在政府手中，论形势较过去的江西围剿时还要有利。但由于在接收时许多高级军官大发接收财，奢侈荒淫，沉溺于酒色之中，弄得将骄兵逸，纪律败坏，军无斗志。可以说，我们的失败，就是失败于接收。”1948年9月，辽沈战役开始后，蒋介石“御驾亲征”，亲自部署亲自指挥，结果是47万“国军精锐”应了蒋的“来生再见”。面对战争的惨败，蒋介石不是从自己身上找原因，而是一股脑儿把责任全推给了部下。

辽沈战役开始后仅一个月，10月10日锦州失守，7万精锐的“国军”被全歼。19日，长春和平解决，这时东北军只剩下沈阳最后一个据点“孤悬天外”了。蒋自19日到10月30日，亲自坐镇北平指挥东北战场战事，进行名副其实的垂死挣扎。他召杜聿明到北平，要杜接替卫立煌任东北“剿共”副总司令。因为卫立煌始终违抗蒋的命令，不肯把由廖耀湘指挥的美械装备的3个军调去反攻锦州。杜聿明也认为有道理，对蒋说：“我认为目前收复锦州是凶多吉少，并有全军覆没的危险。”蒋说：“那么我把东北完全交给你好了，你自己发纸币，找粮食，扩充军队。”杜说：“这样，我可不敢去，我从来未搞过政治、经济，还是让卫先生在东北。”蒋大发雷霆，举起拳头说：“为什么共匪能打游击，就地筹粮筹饷，而我们黄埔生不能做呢？”最后，蒋面红耳赤地站起来骂道：“哼！你们黄埔学生都不服从我的命令，不照我的计划执行，懦怯怕匪，这样子我们要亡国灭种的！”

10月28日，美机械化的廖兵团10万余人被解放军全歼。

11月2日沈阳解放，辽沈战役以国军失败、解放军胜利而宣告结束。事后，东北"剿共"司令卫立煌和参谋长赵家骧乘飞机逃到葫芦岛与杜聿明相会，三人在检讨东北失败的原因时，一致认为蒋已经老糊涂了，只要他到哪里指挥，他就是一意孤行，谁的意见也不接受。蒋介石召集开会，也只是要别人附会他的意见，执行他的命令。谁不同意，他就骂人。卫立煌并说："蒋介石的用人是从来直接通天，弄得谁也不能统一指挥。东北失败我未下过一道命令，看谁负责？"但11月26日，蒋下令对卫立煌撤职查办，命令说："东北剿匪总司令卫立煌迟疑不决，坐失军机，致失重镇，立即撤职查办。"

1948年5月，蒋介石把陈诚、顾祝国、汤恩伯、朱绍良等一干高级将领召到马祖岛，加以训斥："我们不是败在兵弱而是败在气馁，很长时间以来，许多将领一味求和，一味退缩，一味避战。悲观情绪、投降论调充斥世界，自己腾出地盘让共军去占领，助长气焰，不可一世。"紧接着在福州召集师长以上将领又训斥道："……回顾3年来，国军一败再败，固然是蒋某诚不足以感人，德不足以服众，但更重要者，乃是一些将领无德无能腐败堕落所致……"

[评析]

(一)案例蕴含的道理

责人先责己，才可能取得良好的批评效果，这是高超的领导艺术的表现。否定和批评下

级，原因在于下级有了过失，但作为处于指挥和监督岗位的上级，同样应承担领导责任，唯有如此，才有利增进双方感情，维持内部团结。

蒋介石作为国民党集党、政、军大权于一身的大独裁者，其党务权是交给对他惟命是从的二陈兄弟，其军队实权则以他的嫡系为主，许多战略部置都是他亲自指挥、督战。，但因他逆历史潮流而动，对内部的腐化堕落，睁一只眼闭一只眼；对派系之争则玩弄权术，趁机削除异己"杂牌"，因而最终免不了兵败大陆，逃亡台湾。对此，作为蒋介石，本应深刻反省、检讨自己为什么拥有800装备精良的军队却一败再败，本应主动承担一切失败责任。但他杀气腾腾，不但不自责，反而盛气凌人，以权压人，全部推卸在他人身上，其结果让那些为他尽忠卖命的部下充满委屈、充满怨恨。这种低劣的领导手段，国民党哪有不失败之理？

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

开脱自己，推过于人，这是严重存在于当前一些领导干部中的一种不良倾向。由于中国几千年封建社会的上尊下卑，权力唯高唯大观念对人们影响甚深。因此人们认为作为领导者、上级，总是正确的，有了成绩总是上级英明领导的结果，出了差错则总是下级办事不力、无能。这种做法势必让下级承受不了，彼此之间感情疏远，下属积极性难以充分调动起来。

(三) 通过本案应该吸取的经验教训

下级工作出了差错、失误，固然应当受批评，应当承担责任。但作为上级，同样有不可推卸的责任。若非其领导不力，

监督不当，用人失误，教育不够等，下级也不会出现失误、过错。领导者应深知，推过揽功是领导之大忌，极易造成上下级关系疏远、不和；责人先责己，才有利于融洽彼此感情，使部下心悦诚服，毫无怨言。在当今的市场经济时代，商场如战场，失误、挫折不可避免，而要能令部下斗志昂扬地在商场决战中取胜，很重要的一点就是领导者要勇于承担责任，善于从责己让人出发，调动部下的积极性、创造性。

勿让下属觉得"伴君如伴虎"

——蒋介石批评否定下级的语言败术

蒋介石一生精于玩弄权术，拉帮结派，很擅长拢络部下之厚黑术。然而当下级所做事情不能令他满意时，他也是马上翻脸，劈头乱骂，因而又令部下惶恐不安，大有伴君如伴虎之感。

抗日战争时期，共产党员张蔚林打入了军统无线电总台从事地下工作。并且很快在总台内发展了党的组织，并积极开展地下工作。这个专门反共的机关，竟被共产党打进来很久，只是在一次偶然的事件中才被发觉。这对军统局局长戴笠来说，无疑是丢尽脸面。蒋介石为这事把戴笠骂得狗血淋头，差点将他撤职查办。蒋介石在跳着脚骂他时，咬牙切齿地说："我天天叫你派人打进共产党，一直到今天，连睡在我们身边的重庆共产党许多公开机关你都打不进去，而他们却钻到我们心脏里这么久才无意被发觉。你还有脸活得下去吗？"（沈醉《我这三十年》第 151 页，湖南人民出版社 1983 年 3 月版）

戴笠受了此等责骂，一肚子怒火无处发泻，于是迁怒到部下头上，动不动就拿他看不顺眼的部下出气，甚至殴打，因为他认为是部下使他蒙受了奇耻大辱。

陈布雷是蒋介石的"文胆"和"幕僚长",蒋介石多如牛毛的文稿、讲词,大都出自陈布雷之手。陈布雷如影随形地服侍蒋介石22年,对蒋绝对忠贞,蒋介石亦对陈十分信赖、倚重。蒋介石称下属为"先生"者仅陈一人,蒋陈关系由此可见一斑。然而陈布雷一方面对蒋绝对忠心耿耿。另一方面,陈在亲眼目睹蒋宋孔陈四大家族的贪污腐败,亲眼看到他为此忠贞不二的主子在八年抗日战争后,不是急于将国家治理好,不是想为人民谋福利,不是渴望和平,而是马不停蹄地发动了内战,他痛苦、心寒。1948年,在国民党反动统治气数已定,蒋家王朝行将倒塌、"油尽灯枯"的前夕,陈布雷怀着一颗忠心向蒋介石进了忠言,"这个仗不能再打下去了?"

蒋介石万万没有想到一再受自己赞扬的对自己一片忠心的陈布雷会说出这一看法。于是当即厉声说道:"依你之见,不就是要与共产党握手言和么?"

陈布雷躲开蒋介石咄咄逼人的目光,小心翼翼地绕着圈子说:"目前形势不同于北伐,将骄兵逸,人人厌战;物价飞涨,民不聊生。若保得半壁江山,将来还可重振旗鼓,统一全国。"

"自古以来,没有平分天下而持久者。非战即和,你死我活。我就是瞧不起一打就倒的软骨头。先生什么时候同那些失败主义者走到一起去了?"

身许蒋介石麾下20多年,陈布雷还从来没受过这样的轻慢与侮辱。当即气得话都说不出来。

陈布雷感到彻底失望,万念俱灰。于是在11月13日,趁家人离京赴沪的机会,服大量安眠药自杀了。张学良,东北军

少帅，他与蒋介石经及宋氏兄妹的关系非同一般，在蒋众多的杂牌军中，张学良的东北军算是厚待一分，少遭暗算，蒋与张的关系由此可见一斑。

“九·一八”事变前后，蒋介石指示张学良实行不抵抗主义，因而不战而丢失东北，张成了全国人民的罪人。1933 年 3 月 4 日，日军占领承德，热河失陷，全国哗然，张学良致电南京，引咎辞职。蒋同意了，蒋对张说：“现在全国舆论沸腾，攻击我们两个人，我与你同舟共济，若不先下去一人，以息全国愤怒，难免同遭灭顶。”张学良于辞职前请求蒋一定要考虑支援全国抗日的问题。蒋当面称是。

但承德失陷的第三天，蒋在南昌就大发厥词，宣扬“剿共”第一的反动政策，并公开批评张学良在这个时候，“只是好高骛远，侈言抗日，而不实事求是，除灭匪患，那就是投机取巧……”蒋介石当面一套背着一套的做法，着实让张学良寒透了心。

后来，蒋介石又将张学良的东北军调往陕西，与杨虎城的西北军共同“剿共”，并严厉电斥张学良对红军作战不积极。在大敌当前、国难当头的时候，张学良多次向亲临洛阳督战的蒋介石提出建议：停止“剿共”，和中共合作抗日。蒋介石认为张学良没有理解蒋的“攘外必先安内”的反动政策，因而蒋骂张“年轻无知”，并拍案说：“你就是拿枪打死我，我也不能停止剿共！”张学良深感自己“遭受国难家仇，受国人唾骂为不抵抗将军，对不起国家，对不起部下……”其痛苦的心情，真是难以名状，如果说蒋对亲信的责骂。

1948 年 1 月辽沈战役陈诚兵团大败，蒋介石飞到沈阳，

痛骂将领:“你李涛该就地枪决!新六军距新五军那么近为何见死不救?亲痛仇快,我看你有何面目去见殉国的董军长和其他烈士?还有你廖耀湘,左翼兵团司令,所为何事?辜负党国重任,可耻至极!”

国民党在豫东襄阳之役失败后,蒋介石召集将领商讨中原决战问题,第二绥靖司令王耀武从客观战情出发,认为在粟裕兵团猛攻济南的情况下,国民党与其死守济南,不如放弃济南而去加强徐州主力,更有利于今后战势的扭转。但对军事一窍不通的蒋介石,不仅没有听进王耀武的良计,反而劈头责骂道:“这个困难,那个困难,困难都发生在你们这些司令身上,你们一个个犯了恐共病,未战先怯。……自己害怕作战,还要胡编一篇道理。”

蒋介石手下的众将领在拼命为保卫蒋氏天下而战的时候,不仅没有得到蒋介石的体谅关心,反而还要忍辱负重的做战,其伤感的心情可想而知。因而仅仅三年时间,蒋介石便以多负小,以优负劣,被毛泽东指挥的中国人民解放军赶出了大陆。究蒋兵败大陆的原因,固然很多,其中轻视下级,对下级乱发淫威,以致打击了下级的自尊心,挫伤了下级的积极性,也是一个很要的原因。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

领导者批评下级,属于对自己人的某些与

大局不符、与总目标不符的工作失误和思想认识问题的处理。因此,批评时一定要平等相待,尊重对方的人格,顾及对方的自尊心。既要指出问题缺点,又不可让部下感到羞辱难堪,造成伤害。这是此案例留给我们的有益启示。

蒋介石在对部下的指责中,恰恰没有尊重下属的人格,没有顾及下属的自尊心,或破口大骂,恶语中伤,或不分场合,乱发淫威,其结果是:戴笠因之而迁怒属下,找更下级的人出气。陈布雷是当场说不出话,不久便自杀身亡。张学良则发动了震惊中外的西安事变,活捉了蒋介石。历史是一面镜子,活生生地反面教材,更让我们懂得:加强语言修养,增强应用批评语言的艺术水平 ,是非常有必要的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不尊重下级的人格,忽略下属的自尊心,以审判官的角色,以主子的身份,像对待犯人、仆人似的责骂,这是严重存在于当前领导干部中的一种不良倾向。

人与人之间在人格上是平等的,是渴望相互尊重的。上下级之间的关系,从工作角度讲是领导与被领导的关系,命令与服从的关系,从人格的角度讲,则应是平等的,是没有尊卑之分的。但有些领导干部深受旧的官宦习气的影响,自认为官(上级)即是老爷,民(下级)即是仆人,因而官责民,即老爷批评仆人,想怎么说,就怎么说,因而讽刺挖苦,毫无轻重,其结果是大伤下级的心,不仅没有达到期望的效果,反而是白费口舌,适得其反。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

俗话说:"良言一句三冬暖,冷语伤人六月寒"。领导者在批评下级的过程中,一定要尊重被批评者,要平等待人,注意用语的适度。唯有如此,下级才会感受到上级对自己的爱护,即使是在受批评,心中也感到温暖振奋,因而对批评也就会乐意接受,愉快改正。

(四)学习案例哲理应该防止的偏差

要求领导尊重下级,在人格平等的基础上批评下级,并不是说,在批评下级时就顾虑重重,语言含糊,朦胧化,缺乏力度,或嘻嘻哈哈,不了了之。这二者是有原则区别的。缺乏力度的批评,实际上也就失去了批评的意义,不仅现有犯错误的人没有通过批评而解决问题,而且,后继者亦将有恃无恐。其结果批评的武器也只是成了一种摆设而已。

直面政敌　一语封喉

不入虎穴　焉得虎子

——毛泽东重庆谈判的语言艺术

抗日战争胜利后，经历了8年艰苦抗战的人民都渴望从此能过上和平的生活。但是蒋介石妄图独吞抗战胜利果实，以毛泽东为首的中共中央与蒋介石展开了针锋相对的斗争。1945年8月14日至23日，惯于耍阴谋的蒋介石连续发3封电报给毛泽东，请毛泽东到重庆“共同商讨”“国际国内各种重要问题”，并已“准备飞机”。蒋介石的如意算盘是请毛泽来重庆谈判，如果毛泽东不来，就可宣传共产党拒绝和平谈判，把内战的责任推到共产党身上；如果来了，又可利用“和谈”来麻痹共产党，以取得时间，调兵遣将，部署内战。毛泽东对蒋介石“假和谈，真内战”的阴谋早已洞若观火，他以国家人民利益为重，不顾个人安危，毅然复电蒋介石“鄙人亟愿与先生会见，共商和平建国之大计”。

毛泽东赴渝，实为虎口探险，许多人为他担心，劝他不要去冒险。毛泽东说：“不入虎穴，焉得虎子？”“不要怕什么冒

险，凡事不冒险，就不能成功，许多成功是经过冒险才得来的。”他对赴渝作了两手准备：一是谈判成功，可以很快安然无恙地返回延安；二是可能被扣押，甚至被杀头。他镇定地说，要是坐了牢，那我们就在牢中看书、学习。只要我们多打胜仗，我们生还的希望就很大。

1945年8月28日，毛泽东偕同周恩来、王若飞等中共谈判代表在美国驻华大使赫尔利和国民党代表张治中的陪同下，飞抵重庆。山城社会各界人士纷纷从四面八方涌向九龙机场欢迎毛泽东。毛泽东走下飞机，含笑同前来欢迎的各界人士一一握手，感谢他们的盛意，他在机场上发表的讲话中说：“目前最迫切者，为保证国内和平，实施民主政治，巩固国内团结。国内政治上军事上所存在的各项迫切问题，应在和平、民主、团结的基础上加以合理解决，以期实现全国之统一，建设独立、自由与富强的新中国。希望中国一切抗日政党及爱国志士团结起来，为实现上述任务而共同奋斗”。

毛泽东到重庆，在全国、乃至在全世界都引起了巨大的震动。《华西晚报》称“这是一个比之日本突然宣布无条件投降更使人欣喜的消息”。与毛泽东阔别19年之久的柳亚子先生异常高兴，9月2日，他作诗赠给毛泽东，称毛泽东是“弥天大勇”，是“霖雨苍生”。

蒋介石虽然再三邀请毛泽东赴渝共商“国是”，但他并没有做好相应的准备。直到8月28日中午，毛泽东等即将飞临重庆上空时，蒋介石才匆忙召开会议讨论谈判方针。蒋介石一锤定音，提出这次谈判的方针是：“政治与军事应整个解决，

但对政治之要求予以极度之宽容，而对军事则严格之统一不稍迁就。”

当晚，蒋介石宴请毛泽东，相互对立打了十几年仗的国共两党领导人相见，毛泽东首先落落大方地走上前去，微笑着说：“蒋先生身体好吗？”

身穿黑色西服、已经秃顶的蒋介石，脸上的肌肉微微抽动一下，略带笑容地迎过去，说：“毛先生也不错吧？”“哦，不错。”毛主席略微提高了点儿声音，幽默地说：“咱们打了十几年了，都有经验了，也都锻炼出来了。咱们共同把日本打败了，我来了，商量共同建设国家。”

在场的一些人被毛主席豁达的胸怀和微言大义的话语所打动，频频点头，赫尔利和魏德迈的脸上也堆起了笑容。心怀叵测的蒋介石没有想到毛主席如此大度，他有些尴尬，也只好点着头，随声附和着：“好！”这时，他光秃秃的额头上微微露出青筋。

第二天正式商谈一开始，蒋介石摆出一副极度宽容的姿态，对毛泽东、周恩来说：“政府方面之所以不先提出具体方案，是为了表明政府对谈判并无一定成见，愿听取中共方面的一切意见。希望中共方面本着精诚坦白之精神，知无不言，言无不尽。”毛泽东接过蒋介石的话头，诚恳地说：“中共希望通过这次谈判，使内战真正结束，永久的和平能够实现……”毛泽东的话还没有说完，蒋介石便不耐烦地咕哝了一句：“中国没有内战。”毛泽东毫不客气，批驳道：“要说中国没有内战，这是彻头彻尾的欺骗，根本不符合事实，即使三岁的娃娃也不会

相信。”毛泽东说:“抗战八年,大家一致打日本。但是内战是没有断的,不断有大大小小的磨擦。要说没有内战,是欺骗,是不符合实际的。”

在当天晚上继续进行的会谈中,毛泽东开宗明义地提出:“第一条是中国要和平,第二条是中国要民主。”这两条正击中对方的要害。因为蒋介石第一条是打内战,第二条是搞独裁。迫于当时的国际国内的政治形势,面对毛泽东掷地有声的话语,蒋介石没有理由反对,只好表示赞成。

在谈判中,国民党政府一些军政委员叫嚷“统一政令”、“统一军令”、共产党“不要另起炉灶”。毛泽东尖锐地反驳说:“不要另起炉灶的话我很赞成,但是你们得要管饭,你们不管我们的饭,我不起炉灶怎么办?不是我们要另起炉灶,而是你们国民党的炉灶里不许我们造饭!”

在军队和解放区问题上,国民党方面试图最大限度地削减中共军队并取消解放区,蒋介石为了迫使中共屈服,亲自出马,向毛泽东施加压力。他不可一世地对周恩来说:“盼告诉润之,要和,就照这个条件和。不然,就请他回延安带兵来打好了。”第二天,毛泽东在见到蒋介石时,巧妙而又毫不含糊地回击了蒋介石的挑衅:“现在打,我实在打不过你。但我可以用对付日本人的办法来对付你,你占点线,我占面,以乡村包围城市,你看如何?”

眼看蒋介石在谈判中陷入被动,一直处在后台操纵的美国驻华大使赫尔利撕下中立的面具,以要回美国述职为名,邀约毛泽东谈话,指责中共代表提出了“太多的细节”,企图把谈

判僵持不前的责任推给中共方面。他还要求中国共产党交出解放区，声称：要么承认，要么破裂。对此，毛泽东沉着回答：不承认，也不破裂，问题复杂，还要讨论。对赫尔利的无端干预，毛泽东严正指出：中国人的事，中国人自己来办！赫尔利讨了个没趣，于9月22日悻悻回美国去了。

蒋介石一边同共产党在谈判桌上周旋，一边着手进攻解放区。对此，毛泽东早有预料，并运筹帷幄。还在毛泽东赴重庆前，他同代理中共中央主席职务的刘少奇谈了整整一夜，他说，我在重庆期间，前方和后方都必须积极活动，对蒋介石的一切阴谋都要予以揭露，对蒋介石的一切挑衅行为都必须予以迎头痛击，有机会就吃掉它，能消灭多少就消灭多少。我军的胜利越大，农民群众活动越积极，我的处境就越有保障、越安全。须知蒋委员长只认得拳头，不认识礼让。

正因为毛泽东具有决胜千里的雄才大略，他在重庆才潇洒轻松，恢谐风趣。毛泽东在重庆文艺界邀请他做的一次讲演中，当有人问到"假如谈判失败，国共全面开战，毛先生有没有信心战胜蒋先生？"毛泽东充满信心地回答："国共两党的矛盾代表着两种不同利益的矛盾。至于蒋先生嘛……蒋先生的'蒋'字是将军的将字上头加一棵草，他不过是一个草头将军而已；而我的毛字可不是毛手毛脚的'毛'字，而是一个反手毛，意思就是，代表大多数中国人民利益的共产党，要战胜代表少数人利益的国民党，易如反掌。"

为了对中共代表团施加压力，捞取在谈判桌上捞不到的东西，蒋介石下令山西阎锡山部在日伪军的配合下，向晋东南

解放区发动进攻，以主力占据同蒲路，一部侵入上党地区，企图迫使毛泽东等在谈判中就范。刘少奇和晋冀鲁豫军区的刘伯承司令员、邓小平政委担心毛泽东等在重庆的安全，发来电报请求指示。毛泽东看了电报说，告诉他们，要打，狠狠地打！他们打得越好，我在这里越安全，并对如何坚决还击作了具体指示。上党战役历时 30 余天，一举歼灭了进犯上党地区的阎锡山部主力 11 个师和一个挺进纵队共 35000 人，活捉军长史泽波和师长多名。

蒋介石以打压谈的阴谋破产了，不得不又回到谈判桌前。正如毛泽东所说："把他打痛了，他也就老实了。"10 月 10 日《政府与中共代表会谈纪要》终于在曾家岩桂园客厅内签字，并由国共双方加以公布。蒋介石在内外压力下，不得不承认中国共产党的地位。这是重庆谈判取得的最重要的成果。

重庆谈判的胜利，毛泽东除了得益于在谈判桌上和战场上的较量中取得主动权外，还得益于在统战工作中取得了主动权。毛泽东在重庆谈判期间，广泛接触各方面人士，包括各党派、各界、各阶层，短短 40 多天，与毛泽东会面谈话的知名人士就不下几十个，政治上的左、中、右都有。毛泽东曾说："拜客，什么人那里我都去。"毛泽东正是用这种方法，在统一战线上同蒋介石进行了较量。

毛泽东曾三次拜访中国民主同盟主席张澜，数度与张澜及民盟中央领导人沈钧儒、黄炎培等会谈，并出席民盟领导机关举办的欢迎会。在民盟总部特园，毛泽东向主人大书"光明在望"四字，并说："今天我们聚会在'民主之家'，为了有力地

与蒋介石一党专制作斗争。”张澜提议：蒋介石从来不讲信义，“现在你们同国民党双方关起门来谈判，已经谈拢了的，就应把它公开出来，让大家都知道，免得蒋介石不认帐。”当张澜听说军队和解放区问题是国共谈判的症结时，就征得毛泽东同意，由他给国共双方写一封公开信，把问题摊开在全国人民面前，从而在一定程度上推动了国共谈判。毛泽东曾为此当面赞誉张澜是“老成谋国”。毛泽东和民主党派领袖们的直接交往，使共产党同一些民主党派的关系更加密切了。

毛泽东在会见国民党左派人士冯玉祥将军时，赞扬他在政治上的进步活动，并鼓励他继续为国共两党的合作而努力。毛泽东还与柳亚子函件往返，并书赠《沁园春·雪》一词，告诉柳亚子不要轻信国民党的欺骗宣传：“报上云云，大都不足置信。”

毛泽东还会晤了许多外国朋友，特别是抽出一个下午的时间接见了美国飞行员，并与他们合影留念。这些都使人们更加了解了毛泽东和共产党，使毛泽东赢得了更多的朋友和支持，增加了战胜蒋介石的力量，这是蒋介石做不到、也防不了的。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

不入虎穴，焉得虎子？风险与成功是对立的统一，成功孕育风险之中。风险大的事情，成

功的收益也大。善于与天斗、与地斗、与人斗的毛泽东在作出赴渝谈判抉择时就是用这个道理来鼓励自己、说服同志们的。当时，蒋介石想把毛泽东赴渝与否都置于被动地位。但是大智大勇的毛泽东将计就计，亲赴重庆，不仅在谈判桌上以谈对谈地揭穿了蒋介石"假和谈，真内战"的阴谋，在战场上以打对打地粉碎了蒋介石利用军事冒险的梦想，而且在谈判桌外广泛宣传共产党的主张，扩大了统一战线，这都加速了蒋介石的失败和毛泽东的胜利。

当时，毛泽东是否可以不去重庆谈判呢？我们来回顾一下当时的政治形势。日本投降后，中国人民同国民党反动派及其主子美帝国主义的矛盾上升为主要矛盾。中国面临着是成为一个新中国，还是成为一个半殖民地、半封建的旧中国的两种命运、两种前途的选择。蒋介石依靠美国，用最新式的武器装备军队，又依靠美国的空运，把部队从西南运到抗日根据地的周围，准备大打内战，消灭共产党所领导的革命武装。与此同时，他们还大肆制造共产党不要和平、不要团结的谣言。这是很能迷惑渴望和平而又不明真相的人们的。在蒋介石又发电报、又派美国大使去延安接毛泽东的情况下，如果毛泽东不去重庆，就会使蒋介石的谣言得逞，使毛泽东处于被动地位。为了反映全国人民渴望和平的要求，为了在争取和平的过程中揭露美帝国主义和蒋介石的真正面目，粉碎他们所制造的谣言，毛泽东毅然决定到重庆谈判。蒋介石国民党制造的所谓共产党不要和平、不要团结的谣言，一下子就被击破了。在政治上，毛泽东取得了"高屋建瓴"的主动权。

在现实生活中，我们已经开始并正在进行的改革开放是我们从未经历过的一项社会变革，在这个过程中，存在着很多机遇，但同时也伴随着很多风险。不敢冒风险就抓不住机遇，天上掉馅饼的事只能在梦中出现。很多领导者就是敢闯、敢试、敢冒而致富一方的，如深圳的历届领导者便是。他们冒着被指责为"姓资""姓私"的风险，在用人制度、土地制度乃至经济体制等方面大胆进行改革，终于把一个昔日的小渔村建成了一个新型的现代化城市。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在重大考验面前，有的领导犹豫动摇，甚至贪生怕死。当时的重庆是蒋介石反动统治的巢穴，蒋介石从1927年"四·一二"反革命政变开始，一直到抗日战争结束，哪一天不在屠杀共产党人、工农群众和进步民主人士？毛泽东作出赴重庆谈判的决定后，根据地和重庆的许多人都为他的安全担忧，对根据地人民来说，这是关系到共产党、人民军队和中国人民前途的重大问题。延安的同志纷纷议论说："蒋介石一面积极准备内战，一面又请毛主席去重庆，这一定是个大阴谋，毛主席不能去。"有的同志说："顶多周副主席去就够了。"有的甚至说："周副主席现在还不要去。"有些解放区的部队和地方党委负责同志得知消息后，还急忙打电报向党中央提出建议："请毛主席不要去重庆。"处在国民党特务包围与监视之中、一直坚持斗争的重庆八路军办事处和《新华日报》的同志们，一方面是渴望着能幸福地见到毛主席，一方面更思虑着毛主席到重庆后的安危。就在毛泽东快要起身赴渝时，范文澜的夫人还

特意找到吴玉章说，请转告毛主席，劝他千万不要去，蒋介石是个政客，此公历来居心叵测，言而无信。在这种情况下，稍有私心的人都会贪生怕死，以种种理由为借口，拒绝赴渝。抗美援朝时，林彪就担心打不赢优势装备的美国侵略者而以健康为由拒绝受命率志愿军赴朝抗美。但是彭德怀以“不入虎穴，焉得虎子”的大无畏革命精神，肩负着党和人民的重托，入虎穴、斗顽敌，最终凯旋而归，成为留芳百世的“风流人物”。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

有胆有识，有备无患。毛泽东赴重庆谈判的决定不是草率作出的，而是周密思考和研究的结果。接到蒋介石的邀请电报后，毛泽东、周恩来和中央其他负责同志不止一次地聚集在一起，严肃而又慎重地分析国际和国内形势，考虑着毛泽东是否亲自去重庆谈判的问题。经过深思熟虑，作出了毛泽东亲自去重庆同国民党谈判的决定。目的是击破国民党污蔑共产党不要和平、不要团结的谎言，并尽一切可能争取和平，阻止和推迟内战的爆发，在斗争中揭露美蒋反动派的阴谋，以利于团结和教育全国人民。同时，还充分估计到，蒋介石总是要打内战的，所以必须对蒋介石发动全面内战的阴谋保持高度的警惕，做好充分的准备。如果国民党敢发动内战，我党就站在自卫的立场上，坚决、彻底、干净、全部地消灭他们。为此，毛主席起草了《中共中央关于同国民党进行和平谈判的通知》，向全党说明了我党对谈判的方针，并对各解决区的斗争作了原则的指示，告诫全党绝对不要因为谈判而放松对蒋介石的警惕和斗争。

在重庆谈判期间，毛泽东既有胆有识、指挥若定，又有备无患、处险不惊，终于夺取了重庆谈判和解放区战场上伟大胜利。

在中国加入 WTO 的过程中，中国政府既积极地同美国等其他 WTO 的成员国进行谈判，又在国内进行一系列的改革，以适应 WTO 的各种要求，经过从“黑发”到“白发”的艰难之旅，我们的入世道路越走越宽广。

(四)学习案例应该防止的偏差

有勇无谋，顾此失彼。在困难面前，特别是在危险关头、生死考验面前，领导者应该勇往直前，但并不是要领导者当草莽英雄，作无谓的牺牲，而是要领导者在通盘考虑、周密部署的基础上再去率先垂范，入虎穴，闯龙潭，赴汤蹈火，带领群众去争取全面胜利。试想，当年毛泽东如果不是作了两手准备，以谈对谈，以打对打，背信弃义的蒋介石是敢于冒天下之大不韪加害于毛泽东的。

现在有些领导者胆子不可谓不大，勇气不可谓没有，但就是缺乏谋略，往往头脑发热，感情用事。为了显示政绩，或是看见别处在某件事上成了功，便不顾本地的实际情况，盲目上项目，结果，或是产品没市场，或是半拉子工程上下两难，劳民伤财。当事的领导者虽然屁股一拍，升官去了，但留下的骂名老百姓是代代相传的。

彬彬有礼　委婉拒酒

——周恩来在政敌酒会上的语言艺术

1943年6月下旬，周恩来、邓颖超等100余人乘汽车由重庆返回延安，7月9日到达到西安。

国民党第八战区副司令长官胡宗南的官邸就设在西安南部称小雁塔荐福寺。胡宗南的侍从副官、机要秘书是经周总理同意派去的我党地下工作者熊向晖同志。这时，正值国民党顽固派掀起第三次反共高潮时期，延安及整个陕甘宁边区正处于紧急状态，蒋介石几次密令胡宗南攻占延安及陕甘宁边区。但是这些情报都经熊向晖秘密转报延安。7月4日，朱德明电胡宗南，指出"我兄已将河防大军向西调动，弹粮运输络绎于途，内战危机，有一触即发之势"。我党通过多种途径，将朱德的电报广为宣传，进行揭露，胡宗南见状，只得罢兵。周恩来在返延途中，也奉毛泽东之命，前往西安与胡宗南交涉。

胡宗南获悉周恩来等即将到达西安，事先采取了两项措施：一是如周恩来约谈，就矢口否认他有进攻边区意图。二是指定政治部主任王超凡在小雁塔安排酒会，招待周恩来、邓颖超。从西安黄埔六期以上将级军官中选30人左右，各偕夫人出席作陪，对周以师礼相待，制造友好气氛，多敬酒，最好把周

灌醉。他还规定，在酒会上，对周称周先生，对邓称周夫人，对蒋不称委座、总裁称蒋委员长，对他本人称胡宗南同志。

招待酒会于7月10日下午举行。经事先联系，邓颖超因身体不适不参加。胡宗南要熊向晖乘坐他的专用汽车，代表他去八路军办事处迎接周恩来。熊向晖乘机轻声用英语对周恩来说：请小心，提防被灌醉。

酒会上，王超凡致欢迎词。在临结尾时说，在座的黄埔同志先敬周先生三杯酒，欢迎周先生光临西安。请周先生和我们一起，祝领导全国抗战的蒋委长身体健康，请干第一杯。

周恩来举杯起立。他微笑着说，王主任提到全国抗战，我很欣赏。全国抗战的基础是国共两党的合作。蒋委员长是国民党的总裁，为了表示国共合作共同抗日的诚意，我作为中国共产党党员，愿意为蒋委员长的健康干杯。各位都是国民党党员，也请各位为毛泽东主席的健康干杯！

胡宗南愣了；王超凡和其他作陪者不知所措。周恩来举目四顾，仍然微笑着说，看来各位有为难之处，我不强人所难，这杯敬酒免了罢。他放下酒杯，继续泰然自若地同胡谈话。

隔一会儿，十几位打扮得花枝招展的夫人走向周恩来。其中一位说，我们虽然没进过黄埔军校，但都知道周先生在黄埔军校倡导黄埔精神。为了发扬黄埔精神，我们每人向周先生敬一杯。

周恩来风趣地说，各位夫人很漂亮，这位夫人的讲话更漂亮。我想问：我倡导的黄埔精神是什么？谁答得对，我就同谁干杯。她们顿时张口结舌。胡宗南说，今天只叙旧谊，不谈政

治。周转向这些夫人说，我们就谈点别的吧。他同她们分别寒暄几句，把她们送回原座。她们不感难堪，反而笑逐颜开。

周继续和胡谈，既谈政治，又谈军事。

接着，十几位将军排成一行，举杯向周走来。领头的说：刚才胡宗南同志指示我们，今天只叙旧谊。当年我们在黄埔军校学习，周先生是政治部主任，同我们有师生之谊。作为周先生的弟子，我们每人向老师敬一杯。

周恩来说，胡副长官讲，今天不谈政治。这位将军提到我当过黄埔军校政治部主任。政治部主任不能不谈政治，请问胡副长官，这杯酒该喝不该喝？胡宗南说，他们都是军人，没有政治头脑，酒让他们喝，算是罚酒。他们遵命干杯。周同他们一一握手，问姓名，职务。他们转身回座时，个个面露喜色。

不久，又一批夫人走来。有一位看着稿子说："我们久仰周夫人，原以为今天能看到她的风采，想不到她因身体不适没有光临。我们各敬周夫人一杯酒，表示对她的敬意，祝她康复，回延安一路顺风。我们请求周先生代周夫人分别和我们干一杯。周先生一向尊重妇女，一定会尊重我们的请求。"

周恩来严肃地说，这位夫人提到延安，我要顺便说几句。前几年，延安人民连小米都吃不上。经过自力更生，发展生产，日子比过去好，仍然很艰难。如果让邓颖超同志喝这样好的酒，她会感到于心不安。我尊重妇女，也尊重邓颖超同志的心情，请各位喝酒，我代她喝茶。我们彼此都尊重，他举茶杯碰她们的酒杯，她们喝了酒，他喝了茶。

告辞时，周恩来举杯说，感谢胡副长官盛情款待。我昨天

到西安，看到朱德总司令7月4日给胡副长官的电报。电报里头说，胡副长官已将河防大军向西调动，内战危机有一触即发之势。今天我问胡副长官，这是怎么回事？胡副长官告诉我，那都是谣传；胡副长官说，他没有进攻陕甘宁边区的意图，他指挥的部队不会采取这样的行动。我听了很高兴，我相信，大家听了都会很高兴。我借这个机会，向胡副长官，向各位将军和夫人，敬一杯酒。希望我们一起努力，坚持抗战，坚持团结，坚持进步，打败日本侵略者，收复南京、上海，收复北平、天津，收复东三省，收复所有被日寇侵占的中国的山河土地，彻底实现孙中山先生的三民主义。把我们的祖国建设成独立、自由、幸福的强大国家！同意的，请干杯。不同意的，不勉强。说完，他一饮而尽。胡宗南也一饮而尽。所有作陪的人都跟着干了杯。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

因人而异，出奇制胜。酒会，是古今中外人与人之间相互交往的重要场所。该案例中胡宗南招待周恩来的酒会，是国共合作时期的必要应酬，而不是出于尊敬和友谊。胡宗南事先就部署要把周恩来灌醉，可是胡宗南一伙都是聪明反被聪明误，没把周恩来灌醉，自己反倒多喝了不少酒。请看，周恩来在酒会上谈笑风生，应

答自如，该喝的酒喝得淋漓酣畅，不该喝的酒一一婉拒。无论是主持人的、还是昔日学生的和陪同夫人的敬酒辞，他都礼貌地接过来，回答得出神入化，又辅之以或分别寒暄、送回原位，或一一握手、问名问职，或与之碰杯、不卑不亢。总之，因人而异，十分得体，既不使敬酒者感到难堪，又使自己免于灌醉。更重要的是，周恩来利用酒会维护了中国共产党及其领袖的地位和尊严，宣传了我党国共合作共同抗日的主张，并且借胡宗南的话暗示胡宗南企图进攻陕甘宁边区是破坏国共合作的表现，也是违背孙中山先生的三民主义遗愿的。出奇制胜，耐人寻味。

（二）领导者工作中存在的这方面错误倾向

有的领导者在酒会上酒杯一端，话匣子就打开了，滔滔不绝，但他们说话时不能因人而言、因事而言，讲出来的话或张冠礼戴，或火药味十足，使人败兴、冒火，结果酒会不欢而散。如果每个领导者都能向周恩来学习，那什么样的酒会都能成功应对。

当然，我们这里指的是正常、正当的酒会，而不是为了谋取私利、损公肥私、大吃大喝。

（三）通过学习案例应该吸取的经验教训

酒会之前，胡宗南的部署可谓严矣，但是周恩来的策略是随机应变、兵来将挡、水来土掩，无论是拒酒辞还是敬酒辞，都不愠不火、不卑不亢，使对方有脸面、有退路，即使有火也不好发作。如此高超的语言艺术，没有坚定的革命立场和敏捷的思维，以及娴熟的语言技巧是难以表现的。周恩来在这次酒

会上的风采不能不令人敬佩。

酒不在多，会意就行。现在不少领导者在酒会上也是很善于辞令的，他们在对外、对内的各种交往中以酒为媒，把话说得入情入理，使对方心花怒放，在友好的气氛中达成了共识，双方都满意。

(四)学习案例应该防止的偏差

举办酒会并不是以喝酒为目的，所谓"醉翁之意不在酒"。胡宗南用酒会招待周恩来，是想以此造成国共关系密切、合作很好的假象，掩盖他们背地里调兵遣将打内战的阴谋。我们现在举办酒会，则是为了正当的事业，如与外商洽谈、向外推介本地产品、庆祝合作成功等。敬酒辞、谢酒辞都是酒会上不可缺少的。但是有的领导者见酒垂涎三尺，只顾一个劲儿劝酒、喝酒，哪还顾得借酒办事。结果或是他人未醉己先醉，或是与他人一起醉成了一滩泥，这种贪杯失态现象领导者应引以为戒。

“我将永不举剑反对您”

——亚力山大一世的“卑词”语言艺术

在强敌面前，用谦卑之词麻痹对方，引起对方判断失误，而我方则积蓄力量，伺机行动，这便是卑词语言艺术的目的。亚历山大一世曾用卑词语言艺术蒙骗拿破仑，为军事上的反败为胜赢得了时机。

1805 年的奥斯特利茨和 1807 年的弗里德兰战役俄军被法军打得大败，实力大为减弱，刚登基的亚历山大一世为了重整旗鼓，与拿破仑展开了新的较量。他使用了新的斗争手法——卑词策略，以便以屈求伸。当他恢复了元气，做好战争准备以后，于 1812 年 6 月 24 日把前来进犯的拿破仑军队打得大败。

为了对付英国，拿破仑极力拉拢俄国，所以亚历山大一见到他就投其所好：“我和你一样痛恨英国人，你对他采取多种措施时，我是你的一名助手。”

1808 年秋天，拿破仑决定邀请亚历山大在埃尔富特举行第二次会晤。这次会晤是拿破仑为了避免两线作战，以法俄两国的伟大友谊来威慑奥地利。但这时俄法关系因土耳其、波兰等问题出现了恶化，所以当拿破仑请求亚历山大在埃尔富特会晤的消息传到俄国宫廷时，激起一片抗议声。皇太后

公然以不满分子自居，她在给儿子亚历山大的信中说："亚历山大，切切不可前往，你若去就是断送帝国和家族。悬崖勒马，为时未晚，不要拒绝你母亲出于荣誉感对你的要求。我的孩子，我的朋友，及时回头吧。"

但亚历山大却认为，目前俄国的力量还不足，还必须佯装同意拿破仑的建议，应该"造成联盟的假象以麻痹之，我们要争取时间妥善做好准备，时机一到，就从容不迫地促成拿破仑垮台"。于是他踏上了前往埃尔富特的道路。还没有到达目的地，他便耍起外交欺诈手腕，他对前来迎接他的法国元帅"诚挚"地表示："我非常喜欢拿破仑皇帝，一定利用一切机会向他表明心迹。"来到埃尔富特后，亚历山大更是恭言卑词，在两个星期的会晤中，与拿破仑形影不离。有一次看戏，当女演员念出伏尔泰《奥狄浦斯》剧中的一句台词："和大人物结交，真是上帝恩赐的幸福"时，亚历山大居然装模作样地说："我在此每天都深深感到这一点。"又一次，亚历山大故意忘带佩带，却又假意去解腰间的佩剑，拿破仑便把自己刚刚解下的宝剑赐赠给了亚历山大，亚历山大装作很感动，热泪盈眶地说："我把它视作您的友好表示予以接受，陛下可以相信，我将永不举剑反对您。"

然而，就在恭言卑词的同时，亚历山大却暗里怂恿奥地利向拿破仑开战。1812 年，俄法之间的利益冲突已经十分尖锐，这时亚历山大认为俄国已做好准备，于是借故挑起战争，并且打败了拿破仑。事后亚历山大总结经验时说："波拿巴认为我不过是个傻瓜，可是谁笑到最后，谁笑得最好。"亚历山大

又说:“他(拿破仑)对我作了错误的估计,自己落了个不幸的下场。”

[评析]

(一)案例蕴含的道理

要想战胜强大的敌人,避其锋芒,用卑词使政敌麻痹,暗中伺机反攻,不失为一种缓兵之计。我国古代就有“卧薪尝胆”的故事,亚历山大也用同样计谋。当亚历山大意识到自己的力量已经削弱,不足以与拿破仑抗衡时,则极尽巴结讨好之能事,处处顺着拿破仑的意思讲话,使拿破仑感到亚历山大也“痛恨英国人”,“非常喜欢”他,“将永不举剑反对”他。拿破仑完全丧失了警惕性,认敌为友了。殊不知,亚历山大一世这一切都是假装的,是表面功夫,他暗地里却在做截然不同的准备,一旦发现自己的力量已经强大时,便撕去伪装,露出真面目,将政敌打败。所以,每当政敌一反常态、大吐卑词时,领导者一定要头脑冷静,想想政敌骨子里的真实意图,不要上当受骗。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

有的领导者,傲慢固执,自信专断,在与政敌交往中,有勇无谋,藐视卑词策略,认为在政

敌面前使用卑词，是没有骨气、没有力量的表现，长了敌人的气焰，灭了自己的威风。他们往往过高地估计自己的力量，过低地估计敌人的力量，只看到自己有利的一面，看不到自己不利的一面。他们仗着自己有一定的能力和功劳，骄傲轻敌，对政敌的卑词策略也缺少戒心，不知不觉给政敌提供了可乘之机。三国时期，吴国将领陆逊继吕蒙之后赴任陆口。他利用自己当时还是无名小辈、关羽却是威名远扬的将军的反差，给关羽写信说："以前，您对敌人明察秋毫，根据兵法原则，乘机进攻，轻易地取得了胜利，您的功劳是多么伟大啊！敌国被打败，对盟国也有好处，听到您胜利的喜讯，我非常高兴。"在对关羽进行一番赞颂之后，陆逊又自我谦虚了一番，说："最近，我这个没有才能的人，接受任命来到这里，我本人非常仰慕您的风采，希望得到您的善待和教诲。"关羽看了这些信后，完全被陆逊的一番卑词所迷惑了，"无复有忧江东之意"，最后被陆逊打败。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

运用卑词策略首先要对敌我双方力量的判断相当准确。拿破仑虽然面临内外交困的形势，但亚历山大却认为自己准备尚不充分，还不足以与拿破仑较量，因而，亚历山大顶住了国内的种种压力，不为所动。拿破仑把亚历山大看作傻瓜，然而，是谁笑到最后、谁笑得最好！亚历山大恭言卑词地装傻，其动力主要来自于高瞻远瞩的谋略目光。其次，装得要像。卑词误敌，其关键在于能瞒天过海，蒙蔽对方。这就需要有高明的欺骗之术，装得要像，不能引起对方任何一点怀疑。亚历

山大的两面手腕和卑词策略居然真实到这种地步，以致使拿破仑相信："如果他是个女性，我相信我会让他爱上我的"。再次，要有极强的忍耐力。亚历山大在俄国处于劣势的情况下，卑躬屈膝，装傻示弱，作为一国的君主，无异于臣服另一国的君主，这就需要有一点克制力。另外，向拿破仑屈膝妥协还要面对来自于国内的压力，连自己的母亲皇太后也反对，有人写匿名信警告亚历山大："你父亲保罗就是因为支持联法抗英的对外政策才丧命的。"但亚历山大不为所动，依然坚持自己的政策，终于战胜了拿破仑。

纵横捭阖　左右逢源

——苏秦、张仪"合纵连横"的语言艺术

战国中后期，韩、赵、魏、燕、齐、楚、秦七国之间除了在武力上互相拚个高低以外，在各个诸侯国之间的外交舞台上，也频繁活跃着一批谈吐高超的游说之士。苏秦、张仪就是两个著名代表人物，他们所提出的"合纵连横"的政策，对当时各诸侯国影响巨大。他们在游说中的语言艺术尤为后人欣赏。所谓"合纵"就是联合力量较为薄弱的韩、魏、赵、燕、齐、楚六个国家，共同对付日益强大的秦国。和这种策略恰恰相反的是"连横"策略。"连横"就是主张由秦国采取拉拢分化其它国家的办法，远攻近交、稳强灭弱，分而治之。这完完全全是两种出发点不同、目的不同的策略。

"合纵"是苏秦提出来的，他是怎样向六国游说的呢？到了韩国，苏秦对韩宣王说："韩国土地方圆九百里，甲兵数十万，天下的强弓、劲弩、利剑都出自韩国。韩国士兵跳跃跑动中射箭，可以连续射百次不止。凭着勇猛的韩兵，披上坚固的铠甲，挎着硬弓，带着利剑，以一挡百，不在话下。大王如果侍奉秦国，秦国必定要求割让宜阳、成皋；今年送给他，明年又再要求割地。到那时，给吧，没有土地了，不给则前功尽弃。况且大王的土地有限，而秦国的贪求没有止境，用有限的土地去

迎合他无止境的贪欲，这就可谓买下怨仇结下恶果啊！秦国不动一刀一枪而韩国土地却被削光了。凭大王的贤明，掌握着强大的韩军，而招来恶名声，我私下替大王感到羞耻！”苏秦的游说把韩宣王的自信心和自尊心完全激发起来了，他站起身来坚定地说：“我宁死也不投降！”

到了楚国，苏秦对楚王说：“楚国是天下的强国，土地方圆六千里，用兵百万，兵车千乘，战马万匹，粮食够吃十年，这些是称霸的资本。秦国想侵害的就是楚国，楚强则秦弱，两国势不两立。故为大王打算，不如合纵友好来孤立秦国。我愿意叫各国奉献四季的献礼，承受大王英明的诏令；把各国的政权交付给大王掌握，训练士兵，磨快兵器，听凭大王的调遣。所以合纵友好，则诸侯各国侍奉楚国。如果联横，则楚国要割地侍奉秦国。此两策差距太大。大王您选择哪一种呢？”于是楚王也答应合纵。就这样，韩、楚等六国终于从分裂走向合作，联合抗秦，成了苏秦“合纵”策略的响应者和实践者。

六国实施“合纵”策略，对秦王无疑是极大的威胁。为了离间六国的“合纵”，张仪的“连横”策略就应运而生，偏偏在这节骨眼上，“合纵”策略的中心人物苏秦死了，张仪在如此有利的条件下，得以顺利地实施“连横”策略。他又是怎样游说的呢？仍以韩、楚为例。张仪前往韩国，游说韩王：“韩国处在山区，地势险恶，收的粮食不是豆类就是小麦，国库没有二年的粮食，现役士卒不过二十万。秦国兵甲一百多万，山东六国的士兵披着铠甲、戴头盔和秦军交战，秦兵脱掉盔甲徒手赤膊冲向敌军，左手提着敌人的头颅，右手揪着生擒的俘虏。能同

孟贲乌获那样的勇士交手的士兵，来攻打不服从的弱国，和在鸟蛋上悬挂千钧重物没有什么不同，必定没有幸存的。大王您如果不侍奉秦国，秦兵就出兵占领宜阳，阻塞成皋，那么大王的国土就要被分割了。鸣公那样的宫殿，桑林那样的林苑，就不是大王的了。为大王着想，不如侍奉秦国攻打楚国，以此转嫁祸害讨好秦国，计策没有比这更好的了。”

张仪前往楚国，游说楚怀王说：“大王如果能听从我，关闭齐楚两国边界通道，同齐国断绝合纵之约，我愿意奉献秦国商於的土地六百里，还让秦国的美女做侍候大王的妾，秦楚两国互通婚姻，永结兄弟之邦。”楚怀王美滋滋地答应了张仪的要求。殊不知，张仪的许诺是个骗局，他先是假装登车不小心摔伤了脚，借此三个月不上朝。等到齐楚断交、齐秦联盟抗楚局面形成时，他突然上朝，对楚使者说：“我有领地六里你拿去吧。”楚王受到欺骗，又气又恼，但为时已晚。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

客观事物是由多种因素组成的，智者见智，仁者见仁，关键在看问题的角度不同。苏秦、张仪的“合纵”、“连横”策略之所以能成功，就在于他们根据政敌的不同情况，因人施言，为己所用。韩国是小国，由于力量悬殊，韩国没有信心与任何强国抗衡，而是墙头草，随风倒，谁强就

投靠谁。苏秦对韩国君王采用的主要方法是规劝和激励，分析韩国有利的一面，使之树立信心，克服畏惧心理。为了说明事秦之后果，引用了“宁为鸡口，勿为牛后”的俗语，这对一个小国国君来说是一个极大的刺激。俯首称臣，受人支配，不如铤而抗秦，在小地上称王，这句话的确说正中韩王的心理。而张仪为了镇住韩王，大力宣扬其弱点，夸大秦的力量，迫使韩王在威胁和恫吓面前屈服了。楚国是六国中的强国，苏秦的劝法则与对韩王全然不同，他的一席话，迎合着楚王的野心而投其所好，诱之以利。他极力渲染楚国称霸的条件和称霸后的威风，这些甜言蜜语是野心勃勃的楚王最喜欢听的。张仪游说楚王，也是针对楚王的野心施言，但比苏秦的游说更具有诱惑力，他说联秦比联六国得到的好处更多，利令智昏的楚王自然愿意联秦了。其实那些国王身边乃不乏头脑清醒的人。楚怀王有一个叫陈轸的谋士认为张仪的承诺是不可靠的，他说：“秦之所以重视楚国，理由很简单，无非是想以楚为后盾去对抗齐国。若和齐国断交，楚必孤立。秦王没有必要和一个孤立无援之国给予他六百里地的。依臣之见，不如表面上佯装和齐断交，再派人去监视张仪为上策。”但是楚怀王受利益驱使，一意孤行，听不进其他任何人的意见，甚至当迟迟得不到秦国给的土地时，不但不对张仪的阴谋产生怀疑，反而派人到齐国去大骂齐王，迫使齐国跟楚国断交，联秦攻楚。楚怀王最终落得个兵败割地、遗笑后人的下场。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

有的领导者在与政敌交往中，不能分析政敌的历史和现

状，以及它在上下左右中的地位，抓住政敌的要害进行游说，牛头不对马嘴，游说的目的就达不到。如对楚国这样一个在七国中具有举足轻重的大国，苏秦如果也用“宁为鸡口，勿为牛后”去游说楚王，楚王不但不会听从苏秦的劝说，反而会认为苏秦在用“鸡口”、“牛后”侮辱他而驱逐苏秦。在现实社会中，国际争端、各种政治势力之间的倾轧不断，其间不乏中间人调停，有的调停成功了，有的调停却没成功，甚至有的调停还起了火上加油的反作用，个中奥妙主要在于调停人的语言是否得要领。

（三）通过案例应该吸取经验教训

苏秦、张仪的“合纵”、“连横”策略，用我们现在的话来说就是利用各种人际关系，用语言巧妙斡旋，建立统一战线。在对敌斗争中，一方面要使自己的统一战线越广泛越好，另一方面又要千方百计破坏敌方的统一战线，把敌方的力量争取到己方来，化敌为友。第二次世界大战时期，苏联和英、美在反对希特勒法西斯的侵略中从相互猜疑走向合作，苏联不但争取了盟国在武器装备和战略物资上的直接援助，而且敦促英美在欧洲开辟第二战场，使德军腹背受敌、两线作战，减轻了苏军的压力。

在当代，中国共产党的三代领导人，先后与日本恢复了邦交关系，同美国实现了“跨越太平洋的握手”，与前苏联结束过去开辟未来，昔日的政敌成了各种“伙伴”，为中国的经济发展创造了一个和平稳定的国际环境。这样不费一枪一弹，全凭语言“粘合剂”和外交策略，对改善周边环境，维护国际和平，

一心一意搞好国内经济建设，实现民富国强，有百利无一害，值得推崇。

争议问题
更显领导语言魅力

巧握"指挥棒"奏出和谐乐

——华盛顿解决联邦政府班子主要成员分歧的语言艺术

乔治·华盛顿是美国历史上的第一位总统，1789 年他走马上任后，开始了组"阁"（当时还未称内阁）工作。他的基本原则是：要把美国"第一流人物"网罗进他的政府，要挑选正直和公真的人，同时又十分注意照顾各方面的关系以保持必要的平衡。他遴选精通国际关系、熟谱外交事务且因起草《独立宣言》即在美国人民心目中有较高威望的杰斐逊担任国务卿，挑选思想周密、管理有方的汉密尔顿为财政部长是知人善任之举。在执政的头两年，这个领导班子就像一辆三驾马车，华盛顿带领杰斐逊、汉密尔顿，三个配合默契，克服了重重困难，使新生的美利坚合众国开始走上了正规的发展道路。

然而就在这时，华盛顿的三驾马车出现了裂痕，杰斐逊和汉密尔顿之间的矛盾和争斗导致了内阁纷争的出现。

公平而论，杰斐逊、汉密尔顿两人都是美国的开国元勋，是美国建国史上的两位巨人，两个“第一流”的人才。但他们两人从外表到气质、从思想到风度、从哲学观点到外交政策都自成一体，各具特色，二者代表着不同阶级的利益。杰斐逊代表着中小资产阶级和种植园主的利益，而汉密尔顿则代表着北方大工商业资产阶级的利益；他们分别为当时占统治地位的美国资产阶级和种植园主的右翼和左翼。因此这就导致他们在制订政策上往往发生分歧：首先在政府权力的分配上，汉密尔顿名为财政部长，但权力却相当于“首相”，他还到处插手外交事务；在外交上，汉密尔顿亲近英国，杰斐逊则偏向法国，而英法之间又是矛盾重重的。此外，正如美国学者米勒指出的那样：杰斐逊和汉密尔顿的争论，除了思想上和个性上的冲突外，“两位部长进行着一场权力之争，谁将成为华盛顿的继承人的问题从来没有远离过他们的意识中心”。两人之间的严重分歧，很快发展到在报刊上相互攻击的地步。在这场斗争由思想上发展到组织上、由理智上转为感情上、愈演愈烈的时候，华盛顿以他的卓越的行政才干和语言，将这两位天才人物团结在自己身边，保证了三驾马车的继续前进。华盛顿处理纷争的两个基本思想就是反对党派之争和主张忍妥协，他认为，“如果我们想要巩固我们流了如此多的血、花了如此多的财富建立起来的自由和独立，我们必须抛弃党派精神和地区之间的排斥”。他还认为，“构成争端，必有两方，如要充分了解，必须充分听取双方意见并了解一切有关情况；消除分歧，则需要耐心及相互忍让”。基于这种指导思想，他决定同

杰斐逊和汉密尔顿保持等距离的均衡关系，不偏不倚，保持超脱，站在公正的立场上解决他们之间的纷争和矛盾。首先，华盛顿对他们的一些纯理论的非原则性的争吵，除了耐心倾听外，并不作结论，超脱于矛盾双方。因此，矛盾双方都把总统看成是公允的"上司"，是一个无可指责的正直的人。但是，对于一些重大的现实问题的争论，他并不产采取回避态度，也不畏惧矛盾和稀泥，只要哪方正确就支持哪方，不以人划线。在处理汉密尔顿关于建立国家银行法案时，就十分鲜明地体现了这一点。建立国家银行是汉密尔顿的一贯主张，它对国民经济有重要作用，但这一主张遭到了反对派人的反对。虽经过一番激烈的争辩，国会批准了这一法案，但只有在总统签字后才能生效。华盛顿在经济问题上缺乏系统、专门的知识，因此华盛顿决定虚心听取属僚们的看法。在听取杰斐逊等人的意见后，他把这些看法转告汉密尔顿，信中说："在表述我个人意见之前，我已充分掌握了反对或赞成此项措施的论点。我给予你检查和回答反对意见的机会。"后来汉密尔顿将自己的书面意见送到了华盛顿手中，由于汉密尔顿的观点有影响力、说服力，华盛顿于是批准了这项法案。事实证明，华盛顿当时的这一做法是符合国家利益的。总之，面对领导层中出现的尖锐意见分歧，华盛顿不是简单地当裁判员，而是缜密细心听取立方双方的详细理由，要求双方写出书面意见，互相对照比较，择优而取，最后决定取舍，表明自己的态度。这种处理问题的方式不能不说是睿智精明的。说明华盛顿既不越俎代庖，也不受人摆布。

华盛顿不仅超然于两派的斗争之上，不参加任何派别和集团，而且积极在杰斐逊和汉密尔顿两人的不同甚至对立的观点、对策中寻找“中间道路”，尽量用国家利益来弥合他们之间的裂缝。1793 年 8 月，华盛顿给杰斐逊写了一份私函，晓之以理，动之以情，他热切希望“各方都抛弃伤人的猜疑和刺激性的指责，而代之以胸怀宽大的忍让，互相克制和妥协。“要不然”政府的车轮将阻滞不前，我们的敌人将取得胜利”，“美好的大厦”将“毁掉”。3 天以后，他又写信给汉密尔顿，说：“我衷心希望彼此能容忍对方的政见……要是由于他们的意见分歧或内部纠纷而使我们的脏腑遭受摧毁，甚至达到使我们濒于四分五裂的地步，该是多么不幸。”1792 年 8 月下旬，华盛顿给他们的信中又规劝他们抛弃前嫌，宽容待人，以团结为重。在苦心婆心的劝导、调和的同时，华盛顿又以自己作为军人和大种植园主的丰富阅历，操纵着相互对立的属僚们，使他们尽管敌视，但仍能各司其职。在华盛顿高超的调和、控制之下，他们相互抨击对手的言行总是有所顾忌，尽量注意体面。双方的争斗也总是“关在内阁里面，”“不致动摇整个政府大厦”。而且通过华顿的亲自裁决，“取两人之所长，避其短处，服务于国家”。

华盛顿虽然没有也不可能彻底解决杰斐逊与汉密尔顿的巨大分歧，使他们握手言和，化仇为友，但他超然其上，明察其中，纯熟地驾驭他们之间的矛盾，取两人所长，避两人所短，克服建国之初的重重困难，使新生的美利坚合众国开始走上了强国之路。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

从大局出发,以国家的利益为上,秉公协调处理内部之争,是领导者治国用人的成功之法。一个政府的部门,一个领导班子内部,其组成成员由于年龄、性别、性格、阅历等不同,因而总是复杂的,各色各样的。不可避免地会存在着这样那样的矛盾和纷争,尤其是在制定内政外交等大政方针时,其冲突将尤为尖锐和突出,弄得不好甚至会演化为党派之争与小集团之争。在这种情况下,高超的领导者驾驭局面的绝妙高招就是要用一些大家共同认可和维护的目标理想来激励众人,唯如此,才可异中求同,为"同"而工作、战斗。华盛顿正是高举了国家利益的大旗,因而才能做到对杰斐逊、汉密尔顿的矛盾处理;属于纯理论争执的,则超脱其上,只听不评,避免了陷入帮派之争。但对于一些重大现实问题的处理,则是谁正确就支持谁,谁的观点做法符合国家利益就支持谁,不以人划线,因而无论是哪一方的意见被肯定或否定,对立的双方还认为总统华盛顿是一个公允秉公的"上司"。

同时，经常用“国家利益”、事业大局等共同目标来谆谆教诲对立双方，用意见分歧或内部纠纷将导致的危害来警示双方，“用他们两人目标上之同来消除他们手段上之异，……始终把内阁维持在一个统一体内，而不致破裂”。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

放弃原则，不顾大局，拉一派打一派，热衷于玩弄权术，以致班子内部争权夺势频起，山头之争不断，这是目前领导干部中存在的一种不良倾向。造成这种局面的主要原因是许多领导干部缺乏事业心，为人不够正直坦诚，因而办事情、处理问题、选人用人等，总是以己私欲出发考虑，拉帮结派，为己私欲服务。这样做的结果必将助长下属的内部纷争，最终“使我们的脏腑遭受摧毁，甚至达到使我们濒于四分五裂的地步”，而使“我们的敌人笑逐颜开”。这是多么危险而可怕的后果呀！

（三）通过案例应该吸取的经验教训

能否协调好领导班子内的关系关键在一把手，能否率领领导班子干出一番事业，关键也在一把手。一个领导班子就好比一个乐队，一把手则好比乐队的总指挥，乐队能不能演奏出和谐的乐曲，关键在于乐队挥挥如何挥舞指挥棒。唯有以国家利益和宏伟目标演奏乐章，以公正为指挥棒，才可能率领导班子奏出和谐之乐、辉煌之乐。

（四）学习案例应防止的偏差

领导者在处理复杂问题时，注意适度调和与搞折衷主义的做法是完全不同的。

折衷主义是一种不讲原则、不讲政策的形而上学的方法。

由于折衷主义貌似全同，崇尚中庸，因而往往易被误认为是“适度”。在现实工作中，的确有一些领导同志对一些不同的观点，不同的意见，对众说纷纭的复杂问题，往往采取“东抽一点，西抽一点”的拼凑做法，对具体工作中出现的矛盾和对立，或不分青红皂白“各打五十大版”，或和稀泥、充当和事佬。这些人自以为做到了“适度”，其实，其决策和对问题的处理根本没有抓住要领。有这种方法去指导工作，反而会更令部下无所适从，因而造成更大的被动。这是领导干部们应该引起高度注意和坚决摒弃的。

“我希望是我本人葬身潜艇！”

——普京抚慰“库尔斯克”号沉没潜艇遇难者家属的语言艺术

2000年8月13日凌晨，俄罗斯海军“库尔斯克”号多用途核潜艇，在巴伦支海参加北方舰队演习时发生事故，被迫沉到海底，核潜艇上近130名海军官兵全部遇难。潜艇的沉没深深牵动着俄罗斯上上下下，而潜艇上遇难官兵的亲人们则更是悲痛欲绝。起初，这些亲人们对救援还抱有一丝希望，然而十几天过去了，无情的现实打破了他们的幻想，这些海军官兵的亲人们精神崩溃了，情绪坏到极点，他们愤怒地质问：这时政府在干什么，普京做了一些什么？

8月24日，俄罗斯总统普京前往维佳耶沃的“军官之家”亲自抚慰“库尔斯克”号遇难的海军官兵的亲属们。

死难海军的亲属们从晚上5点左右就在等待总统的到来，但直到快9点时，普京才姗姗到达，虽然没有人说什么，但人们显然是不满的。因此，总统开口说第一句话时就被人立刻打断了话头，愤怒的人们不想听普京说一些悼唁的话、道歉的话，因为他们觉得，这些话只不过是伪惺惺故作姿态，更何况已于事无补。

在人们的一再打断之下，普京改变了计划，不再围绕悼

唁、道歉的话讲下去，而是解释说："大海中永远会有灾难发生，哪怕我们觉得我们一直都生活在一个一帆风顺的国家。灾难永远都会有。但我也没有料到会发生这样的事情。"普京又说："国家和军队现在应当量入为出，只能保持少量的军队和少量的潜艇。"尽管普京声音很平静，有时甚至有些低沉，一副请求原谅的语调，但这并没有帮他多大的忙，人们的愤怒之情仍难以平息。

这时有人质问他："为什么不对第七号和第八号舱实施救助？"

普京如实地告诉大家："每三四个小时我就要提一次这个问题。我问军方：'你们能证实那里真的毫无希望了吗？'可他们能证实！他们对我说：'我国和外国专家都说，情况就是这样。'普京继续说：'我同我的老朋友斯帕斯基院士交谈过，他70多岁了，是潜艇总设计师，我认识他多年了。我问他：'伊戈尔·德米特里耶维奇，真的一切都结束了吗？'他说'要证实这一点，需要把潜艇切断。'我问：'如果那里有汽泡呢？'……"

听到普京这话，许多人的对立情绪已在渐渐消失，甚至有人开始在为这残酷而悲惨的事实轻轻叹息，但仍有人觉得普京总统没有尽到力。有一位年轻的姑娘打断了普京的话继续质问道："为什么你们迟迟不请求外国救援？"因为他的兄弟也在潜艇上，她的话引起了大家的共鸣，人们都在看普京怎么解释。普京为此作了长时间细致的解释。他说：潜艇是70年代末开始设计建造的，附带的有救援设备，这些救援设备北方舰队都有。他说，谢尔盖耶夫13日早7点给他打电话并告知救

援工作已经展开时，普京立即就问他，是否需要他本人、国家、国外做些什么。总统继续说："谢回答得很明确。他们认为，他们有救援所需的一切设备。"大厅鸦雀无声，普京继续说：外国救援人员正式提出援助是在8月15日，俄罗斯马上就接受了。但这些救援人员在第6天后才潜入第九号舱。普京接着坦诚地说："如果我们13日就请求救援，19日就潜入船舱了。那样情况恐怕就有所不同了。"言外之意是说，正因为潜艇上有自救设备，所以政府才没及时请求国外救援。

这时，又有人朝他大喊，为什么我们国家就没有能够参加救援的潜水员？

普京告诉大家原因是："国家是什么也没有！"他继续补充说：挪威政府也没有。"库尔斯克"号救援合同是同一家专门从事海上井架工作的商业公司签署的。现在由于人已经不需要救了，而这就意味着需要签署新的合同——打捞遇难人员尸体。而该公司甚至没有这项作业的许可证。普京告诉大家，他已经交待外交部与挪威政府协商，令该公司尽快取得这项合同，似乎是征得了挪威政府的同意了。此外，该公司还提出两个条件：更换潜水员和设备。目前下一步工作还没有开始。普京把政府为抢救和打捞遇难人员所做的一系列工作和所尽的最大努力原原本本地告诉了大家，这时大厅500多人都在认真而紧张地倾听着，再没有人去打断普京的讲话了。

人们不再奢望有生还者被救出，由于人们觉得普京的心情与他们是一致的，普京所领导的政府确实是在全力处理海难事件，就也没有了起先的愤怒，开始关心新的问题了。于是

大家转换了话题，有一位妇女问普京："我还要等多久才能把儿子等到？"她只想领回亲人的尸体好去安葬。

普京善解人意地说："我明白，你们既不能走，又无力坐在这儿。"

"我们没有钱。"妇女怒气冲冲地补充道。是的，多灾多难的俄罗斯，国力不强，人民贫穷，生活困难已成了普遍现象，而这些遇难者的亲属们今后的生活显然就更难以想象了。

普京适时抓住她的话："我现在讲讲钱的问题。"

"我们不要讲钱的问题。"几个声音同时从大厅里传来，因为钱换不回亲人，用亲人的性命换来的钱让他们一时也难以接受。

普京明白这句话说得唐突了，他接着说："我明白。如果可能，我希望是我本人葬身潜艇！"这话使普京与大厅人们的心紧紧相通了。于是普京接下来的一个多小时讲话再没有人打断他。

普京说："'库尔斯克'号一位机械师的妻子跑到我这儿，对我说，10 年来一直是她挣钱供儿子读书，现在丈夫没有了，她问能不能先领取丈夫 10 年的工资，让儿子上学。我想这没有什么不合理的，我们会按军官平均工资的标准给每个死难者预先发放 10 年的工资。"普京告诉大家，按每月 6000 卢布的标准发放，但大厅的人们开始议论起来，因为军官们根本拿不到这么多钱。但普京解释说，如果他的这一数字能被接受，那么他不反对家属们拿得多一些。

有一位妇女提出要求：为自己和父母在圣彼得堡提供一

套住房。普京只答应给她一套，但拒绝为其父母提供住房。对此普京作了很长时间的解释，他说他不能因为这次灾难而把整个北莫尔斯克都迁走。但他说，除了那些钱以外，可以保证给每个家庭在国家中央地区提供一套住房。对所谓中央地区，他的回答是莫斯科和圣彼得堡。

一位几小时前曾仇恨地扑向克列巴诺夫的妇女站起来担心地问："你们答应的那些钱要交很可怕的税。"

"我们会在这里用现金支付。"普京克制地微笑着："通过一个非国有基金。"

"现在吗？"

"我没有随身带来。"普京老老实实地说。

大厅传来一片哄笑声，人们已开始觉得普京有些可爱了。

普京总统已经完全控制了会场的气氛，甚至对为什么他这么晚才到这儿这个最难回答的问题，他的理由不充分的回答也被接受了："我最初也想早点儿来，可后来一想，一听说我要来，这里总会发生点什么？我该带多少人随行？而且我们来会影响你们。我来一趟倒是很简单的事。发个号令，处罚个人什么的。"

最后有人问："今天有人告诉我们一件可怕的事，说孩子们的尸体最早一年以后才能打捞上来。"

"不！不！不！在几周之内，我向你们保证。"普京胸有成竹地说。

会见持续了 2 小时 40 分钟。普京离开会场时俨然成了会见开始时还准备把他撕碎的那群人心目中的英雄。

[案例评析]

(一)案例蕴含的道理

诚实、诚恳、沉着是领导者处理危急事件应具备的基本素质。

应当说,“库尔斯克”核潜艇沉没事件是太出乎人的意料之外了。事发突然,后果严重,如何安抚死难者的亲属,让活着的人减少悲痛,是普京总统必须面对、必须处理的最棘手的事情。然而普京迟迟没有行动,直至事件发生的第 11 天才姗姗出现在遇难者的亲属面前,无怪乎有的人恨不得把他撕成几块。这使普京出师不利,一开始就陷入被动,然而亡羊补牢犹未晚矣。普京亲自前往维佳耶沃“军官之家”,看望遇难者的亲属时,诚恳的慰问,对他们提问的耐心解答,商谈善后事宜的周到考虑,则充分显示他对事件处理的诚意。他耐心地解释为什么没有及时救援,为什么起初没有请求外援,甚至告诉大家“如果可能,我希望是我本人葬身潜艇!”充分表达了普京的心与死难者亲属的心是相通的,因而人们原谅了普京领导下的海军潜艇沉没事件,逐渐恢复了冷静,恢复了理智,明白了“灾难永远都会有”,“哪怕我们觉得我们一直都

生活在一个一帆风顺的国家”。在整个会谈中，普京的沉着冷静克制也是令人敬佩的。会见之初，愤怒而丧失了理智的人们根本不听普京总统的哀悼之词，甚至人们根本没有将他当总统来尊敬，多次打断他的讲话。然而普京则一直是用平静甚至有些低沉的声音、一副请求原谅的语调说话、解释。因为他理解这些亲人们的愤怒，对于愤怒中的人们的这些失礼的举动，他一点也没计较。普京的求实、诚恳、沉着冷静，最终使他控制住了维佳耶沃的局势。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

或虚情假意，或惊慌失措，是领导者处理危机突发事件之大忌。有些领导干部在突发危机事件出现后，或缺少责任感，或认为与己无关，因而对危机事件的处理不及时，对受害群众的安抚缺乏真情，言谈无痛无痒，做着官样文章，还有的领导人缺乏冷静，在突发事件面前显得不知所措或一触即跳，缺乏处理突发危机事件的魄力和经验，从而不仅不能妥善处理事件，反而可能使事情越闹越大而不可收拾。美国前总统尼克松处理“水门事件”的失策，前苏联切尔诺贝利核电站事故处理的不力，就是两则至今都有借鉴意义的反面案例。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

心诚则灵。唯有诚实的言谈，诚恳的态度，冷静沉着的做法，才能处理好危机事件，在公众、部下面前重新树立起良好形象。

俗话说，金无足赤、人无完人。一个组织在其运行过程中，难免会因为自身过失、错误出现而与公众或下属发生冲撞

的时候。问题一旦发生，必然导致公众或下属对组织的信任危机出现，使组织面对一个充满敌意、冷漠的舆论环境和人际关系环境。因此，作为一个组织的主要负责人、领导者，面临这种被动局面，既不能怨天尤人、听之任之，也不能束手无策、手忙脚乱。而应以积极进取的姿态，迅速向公众或下属表明自己的诚恳态度，如实地向公众或下属讲清事故发生的来龙去脉及领导者为处理事故所做的一切努力，及时安抚有关公众，争取他们的谅解与合作。这样，才有可能尽量减少因失误对组织领导者形象产生的损坏，并由被动变主动。

“千里马”也有失蹄的时候。当今时代由于组织是在极其复杂的现实环境中进行运作的，因此，很难对运行中可能发生的各种情况作出完全准确的预见，这样，难免会有失误的地方，并自然而然会使组织形象受到不同程度的损害。而作为组织的主要领导人在此时就要有高超的领导艺术和水平，通过补救措施，主动地、有意识地以该事件为契机，因势利导，变坏事为好事，向好的方面扩大自己的知名度、美誉度。普京最终能控制维佳耶沃的局势，并使自己成为“那群人心目中的英雄”，正在于他善于断后，他将自己领导下的政府为海难事件所做的前期努力一五一十地告知公众，使公众了解到政府并非无动于衷、麻木不仁，而是尽了最大努力，而他对死难者的亲属的安抚也并不仅仅是亲自探望，而是有更实在的内容，包括“钱”的问题、房子的问题。此案充分说明，在当今时代，处理危机突发事件离不了诚实、诚恳和沉着。

“不是非毛化而是非神化”

——邓小平处理重大问题的领导艺术

邓小平是我党、我军、我国人民公认的享有崇高威望的卓越领导人和伟大的无产阶级政治家。他在处理众多棘手的、有争议的重大问题方面所表现出的高超领导艺术和水平，至今仍令人称道。对毛泽东同志、毛泽东思想的正确评价，就是他成功处理的无数重大有争议问题的代表作。

1978年中国在粉粹“四人帮”反党集团之后，走上了拨乱反正、以经济建设为中心的道路。当时各种“左”、右的思想仍在干扰人们的行动。为了将全党和全国人民的思想都统一到十一届三中全会的路线上来，首先就必须要对建国以来至“文革”结束为止这样一个阶段作出科学的评价，对党在这一阶段的历史作出科学的总结。而核心问题就是对毛泽东同志、毛泽东思想如何评价的问题，这是一个非常棘手、且争议很多的大问题。这一重大的历史使命落到了邓小平同志肩上。

对毛泽东同志和毛泽东思想作出正确评价有四个难点：第一，毛泽东同志一生的功过如何划分的问题，是功大于过，还是过大于功？第二，毛泽东同志晚年所犯错误与林彪、“四人帮”问题的性质问题；第三，毛泽东同志和毛泽东思想的关系问题；第四，毛泽东与邓小平的关系问题。这四个难点都是

一些重大的政治问题，绕不开，避不掉，国内国外、党内党外都非常关注，必须有个明确表态，正确评价。正如江泽民同志所说："这件事关系到如何看待党和国家几十年来奋斗的历史，也关系到党的团结、国家的安定和党、国家未来的发展前途。"因此来不得半点马虎。对此，邓小平同志站得高看得远，从对历史负责的角度出发，对这几个难点一一加以解决。首先邓小平对毛泽东同志一生功过作了客观的评价。他说："我们将肯定毛主席的功绩是第一位的，他的错误是第二位的。我们要实事求是地讲毛主席后期的错误。""在他的伟大一生中的这些错误，怎么能够同他对人民的不朽贡献相比拟呢？"过去有些问题的责任要由集体承担，当然，毛泽东同志要负主要责任。我们说制度是决定因素，那个时候的制度就是那样。"而"没有制定也没有形成良好的制度"，邓小平认为"这不仅是毛泽东同志本人的缺点，我们这些老一辈的革命家，包括我，也是有责任的"。

其次，关于毛泽东晚年所犯错误与林彪、"四人帮"问题的性质问题。邓小平明确指出："毛主席的错误和林彪、'四人帮'问题的性质是不同的。""毛主席犯的是政治错误，这个错误不算小。另一方面，错误被林彪、'四人帮'这两个反革命集团利用了，他们的目的就是阴谋夺权。所以要区别毛主席的错误同林彪、'四人帮'的罪行。""不能因为否定'文化大革命'，就否定毛泽东同志作为伟大的革命家的一生。""不犯错误的人没有。不能把过去的错误都算成毛主席一个人的。"总之，"毛泽东同志犯了错误，这是一个伟大的革命家犯错误，是

一个伟大的马克思主义者犯错误。”

第三,关于毛泽东同志与毛泽东思想有关系问题。邓小平说:“毛泽东思想是毛主席一生中正确的部分,当然,毛泽东思想不是毛泽东同志一个人的创造,包括老一辈革命家都参与了毛泽东思想的建立和发展。主要是毛泽东同志的思想。”“所以,还是要坚持毛泽东思想。”“不写或不坚持毛泽东思想,我们要犯历史性的大错误。”邓小平明确指出:实事求是地讲,毛泽东晚年所犯错误与坚持毛泽东思想并不矛盾。“不能说毛泽东同志晚年有错误,就把毛泽东思想完全抛弃。”因此,邓小平在1980年4月1日对中央负责起草《关于建国以来若干历史问题的决议》的同志说:“决议中最核心、最根本的问题,还是坚持和发展毛泽东思想。”

第四,关于毛泽东与邓小平之间的关系。在中国政治舞台上曾三落三起的邓小平同志,非常坦然地告诉意大利记者奥琳埃娜·法拉奇:“毛主席说我不听他的话是有过的。但也不是只指我一个人,对其他领导人也有这样的情况。这也反映毛主席后期有些不健康的思想,就是说,有家长制这些封建主义性质的东西。……民主集中制被破坏了,集体领导被破坏了。否则,就不能理解为什么会爆发“文化大革命”。

邓小平这番话,完全没有夹杂着个人恩怨,体现了一个伟人对另一个伟人所犯错误的中肯分析。《人民日报》社社长邵华泽曾回忆说:“在文化大革命中,邓小平同志受的打击最大,……几次被打倒、被整,受的苦也最大。但是,他不是从个人感情出发来看这个问题,他从党的事业,从我们的历史,从我

们的实际出发。所以他认为，尽管'文化大革命'的错误必须要否定，要坚决否定，不能再搞'文化大革命'这一套。但是，不能因为否定'文化大革命'，就否定毛泽东同志作为伟大的革命家的一生。也不能说毛泽东晚年有错误，就把毛泽东思想完全抛弃。"

此外，关于在1978—1980年这几年间许多公共场所长期悬挂的毛泽东画像与标语被取下、拆除，国内国外众说纷纭，认为中国在"非毛化"，认为"大陆批毛势在必行"。邓小平通过记者奥琳埃娜·法拉奇告诉各界：天安门上的毛主席像，"永远要保留下去"。并解释说："过去毛主席像挂得太多，到处都挂，并不是一件严肃的事情，也并不能表明对毛主席的尊重……。从我们中国人民的感情来说，我们永远把他作为我们党和国家的缔造者来纪念。"（《邓小平文选》第二卷。P344）"中国现在所做的，不是非毛化，而是非神化"。

在邓小平同志的高度重视和亲自主持领导下，中国共产党对毛泽东同志、毛泽东思想都作出了正确的评价，形成了《关于建国以来党的若干历史问题的决议》这一重大的指导全国人民继续前进的纲领性文件。江泽民同志对此有一个很高的评价："正确地评价毛泽东同志是邓小平同志的一个重大的历史贡献。……是小平同志作出的一件功在当代、利在千秋万代的大事。"

心底无私天地宽，邓小平以一个无产阶级革命家的宽阔胸襟，用马克思主义唯物主义和历史唯物主义作指导，对如何评价毛泽东与毛泽东思想这个非常棘手而又令世人很敏感的

重大问题恰到好处地作出了权威性的正确评价和科学的总结。这种高超而精湛的领导才能是留给我们后人的宝贵精神财富。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

领导者的政策水平高不高,原则性强不强,办事是否能出以公心,是复杂棘手问题能否处理好的关键。所谓政策水平高,原则性强,是指领导干部不论处在何种社会环境中,在评价某事某人时都要运用马列主义观点,进行全面的、辩证的分析,适度地、恰当地对复杂问题作出公平评价。历史地、公正地评价毛泽东同志,评价毛泽东思想,评论文化大革命,是历史留给以邓小平同志为核心的党的第二代领导集体庄严的政治任务,邓小平同志不是从个人角度出发,而是从党的事业出发,从党的历史和实际出发,对毛泽东同志的一生功过、对毛泽东思想、对"文化大革命"、对林彪"四人帮"问题都作出了恰到好处的科学评价,向世人交出了一份出色的答卷。他中肯地指出:"毛主席的功绩是第一位的,他的错误是第二位的。"是就是是,非就是非,实事求是,毫不闪烁其词。另外,在讲到毛

泽东发动“文化大革命”与林彪、“四人帮”搞“文化大革命”所犯错误时，能够做到具体问题具体分析，具体情况具体对待，明确指出：“毛主席的错误和林彪、‘四人帮’问题的性质是不同的。”“要区别毛主席的错误同要彪、‘四人帮’的罪行”。“不能因为否定‘文化大革命’，就否定毛泽东同志作为伟大的革命家的一生。”因而，用“错误”与“罪行”恰如其分地分清了两类不同性质的问题。在讲到毛泽东思想时，则旗帜鲜明地告诉人们：“毛泽东思想是毛主席一生中正确的部分”所以，“……还要坚持毛泽东思想。”

尽管在“文革”中，邓小平同志也曾几落几起，吃了不少苦头，但邓小平同志在评价历史人物、历史事件的这一重大而棘手的问题上，完全跳出了个人恩怨的狭小圈子，恰到好处地进行了评价，充分显示出他运用马列主义驾驭复杂问题、妥善适度地解决复杂问题的高超领导才干。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

一些政治觉悟低、政治原则性不强的人，往往以感情代替原则，以个人恩怨代替政策，从而对某些事某些人作出些极端的随心所欲的评价，不公正也不客观。这是严重存在于领导干部中的一种不良倾向。

由于客观世界的复杂多变性，人的认识水平、认识能力的不一致性，加之自己所处的历史条件、实践水平和身份、地位等的限制，对某些问题的认识、判断不可避免地会存在这样那样的偏颇、失度。这种情况如果发生在高层领导人身上，危害就更大。像我们党历史上出现过的个人崇拜、搞两个“凡是”，

前苏联党历史上的全盘否定斯大林事件的发生，都是如此。这种缺乏辩证唯物主义的言论和行为，给人民和革命事业所带来的严重危害是有目共睹的，我们必须认真吸取这一历史教训。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

我们在做任何事、处理任何问题尤其是一些重大而棘手的问题时，一定要有较高的政策水平，很强的原则性，要一切从大局出发，从党和人民群众的利益出发，唯有如此，对问题的处理才会不失偏颇，才可能适度公正。在当今由计划经济向市场经济转轨的时代，经济体制改革、政治体制改革不断深入进行的时期，中国即将"入世"的复杂环境，人们所面对的新情况、新问题层出不穷。对这些问题处理得不好，就会犯新的错误，以至给我们的事业造成损害，使经济建设遭到挫折。因此，为保证我国的现代化建设事业顺利进行，对领导干部的一个很重要的要求就是：领导干部必须要有较高的原则性和政策水平。

复杂问题　简单处理

——从香港顺利回归看邓小平“一国两制”科学构想

香港自古以来是中国神圣领土不可分割的一部分，但由于满清政府的腐败无能，香港在中英第一次鸦片战争后被沦为英国殖民地。作为一个主权国家，对自己的领土不能行使主权，这无疑是一种耻辱。新中国成立后，中国政府多次阐明中国对于香港问题的立场，即：香港是中国的领土，中国不承认英帝国主义强加给中国的不平等条约；在条件成熟时将收回整个香港。

解决香港回归祖国的这一历史重任落到了邓小平同志肩上。

1982 年 9 月 24 日，英国首相撒切尔夫人访华，正式拉开了中英关于香港前途问题的谈判序幕。撒切尔夫人仍坚持现行三个条约的合法性，即 1842 年《南京条约》割让了香港岛，1860 年《北京条约》割让九龙半岛，英国据此对上述两地享有充分主权。第三个条约是《中英展拓香港界址专条》，它规定中国将新界从 1898 年开始租借给英国，为期 99 年。她坚持三个条约有效论的目的是为 1997 年 6 月 30 日以后继续攫取香港的统治权铺路。她来华的目的，似乎在续约或修约，退而

求其次，也要抓住治权。对此，邓小平明确告诉撒切尔夫人："坦率地讲，主权问题不是一个可以讨论的问题。应该明确肯定：1997年中国将收回香港。就是说，中国要收回的不仅是新界，而且包括香港岛、九龙。中国和英国就是在这个前提下来进行谈判，商讨解决香港问题的方式和办法。"此刻，邓小平语气强硬，深深震动了"铁娘子"。邓小平继续说："如果中国在1997年，也就是中华人民共和国成立48年后，还不把香港收回，任何一个中国领导人和政府都不能向中国人民交代，甚至也不能向世界人民交代。如不收回，就意味着中国政府是晚清政府，中国领导人是李鸿章！我们等待了33年，再加上15年，就是48年，我们是在人民充分信赖的基础上才能如此长期等待的。如果15年后还不收回，人民就没有理由信任我们，任何中国政府都应该下野，自动退出政治舞台，没有别的选择。所以，现在，当然不是今天，但也不迟于一二年的时间，中国就要正式宣布收回香港这个决策。"邓小平在事关国家主权的大问题上，态度明朗，语气坚决，丝毫不让对方讨价还价。

邓小平接着说："中国宣布这个政策，从大的方面来讲，对英国也是有利的，因为这意味着届时英国将彻底地结束殖民统治时代，在世界公论面前得到好评。所以英国政府应该赞成中国的这个决策。中英两国应该合作，共同来处理好香港问题。"

撒切尔夫人试图反击，说："如果宣布收回香港，就会发生波动和带来灾难性的影响。"言外之意，就是说，维持香港繁荣稳定离不开英国，只有英国来治理，才能使香港繁荣得以维

持。邓小平平静地回答："我们承认小波动是不可能避免，如果中英两国抱着合作的态度来解决这个问题，就能避免大的波动。我还要告诉夫人，中国政府在作出这个决策的时候，各种可能都估计到了。我们还考虑了我们不愿意考虑的一个问题，就是在 15 年过渡时期内香港发生严重的波动，怎么办？那时中国政府将被迫不得不对收回的时间和方式另作考虑。如果说宣布要收回香港就会如夫人说的带来灾难性的影响，那我们要勇敢地面对这个灾难，作出决策。"邓小平同志的回答，反映了中国政府在收回香港这个涉及到国家主权的问题上所表现出的不畏艰难险阻、毫不动摇的坚定信念。这无疑彻底打碎了撒切尔夫人还想迷恋殖民统治的幻想。

邓小平这番讲话对"一国两制"的方针作了全面、周密、坚定有力的说明，真是震古烁今，气势磅礴，如泰山压顶，不给"铁娘子"一点讨价还价的余地，使她真有点出乎意料。

在邓小平同志的建议下，双方商定通过外交途径开始进行香港问题的进一步磋商。此后，中英两国开始了历时两年的艰苦谈判。

英国在谈判之初，仍然坚持 1997 年后英国继续管治香港。它的宣传工具说："在承认中国主权的原则下，由英国继续像过去一样管治香港"。其理由是港人没能力治港，正是英国的管治使香港繁荣。

中国则提出："港人治港"，即未来的香港特别行政区政府是由香港当地人组成，大陆不派干部去香港特别行政区政府工作。这是对居住在香港的中国人的高度相信。邓小平同志

指出:“要相信香港的中国人能治理好香港。不相信香港的中国人有能力管好香港,这是英殖民主义遗留下来的思想状况。”“香港过去的繁荣,主要是以中国人为主体的干出来的。”小平同志提出:“港人治港有个界限和标准,就是必须由以爱国者为主体的港人来治理香港。”“爱国者的标准是,尊重自己的民族,诚心诚意拥护祖国恢复行使对香港的主权,不损害香港的繁荣和稳定。”这在政治上影响很大,充分表明了中央政府对香港人民的充分信任,得到了香港人民的欢迎和支持,增强了全体香港人民对香港未来的信心。同时置英国于被动地位,使英国方面找不出反对的借口。这时英方才发现,英国想要在1997年以后继续以任何方式管理香港,都不会为中国政府所接受,中国在主权问题是毫不让步的。于是,英国方面就想以拖的方式来为自己争得更多的利益,大打“民意牌”、“经济牌”、“英人参加香港行政管理牌”等。而港英官员也开始频频活动,歌颂港英体制,攻击“港人治港”,并散布“香港稳定有赖于英、中、港”的三脚凳理论,有意将香港提到与主权国家并列的位置。由于中英会谈没有取得进展,香港人心浮动,股票房地产市场下滑,港币不断贬值,而港英当局不但不采取任何措施稳定局面,反而推波助澜,妄想以此来迫使中方在主权问题上作出让步。然而,这一切都不能动摇中国收回香港的决心。在这种背景下,英国前首相希思在1983年9月访问中国,邓小平会见他时说:英国想用主权来换治权是行不通的。他劝告英方改变态度,以免出现1984年9月中国不得不单方面公布解决香港问题方针政策的局面。面对中国政府的强硬

态度，同年10月英国首相来信提出，双方可以在中国建议的基础上探讨香港的持久性安排。此后英方在第五、六轮会谈中，确认不再坚持英国管治，也不谋求任何形式的共管，同意1997年7月1日将整个香港的主权和管治权归还中国。至此，中英谈判的主要障碍开始排除。

1984年12月19日中英政府首脑在北京签订了中英联合声明。

“一国两制”天才构想的伟大胜利，为圆满解决香港问题立下了历史功勋。用“一国两制”的方针解决香港问题，为世界各国提供了国与国之间用和平方式解决历史遗留问题的一个成功范例。

[评析]

（一）案例蕴含的道理

原则的坚定性、策略的灵活性的统一是处理好复杂棘手问题的高超领导艺术的表现。

中国对香港的基本方针政策极具创造性，特别是邓小平提出的“一国两制”被誉为“天才的构想”。它从庄严的民族立场出发要求收回香港，这是国家主权的体现，因此“主权问题不是个可以讨论的问题”，主权问题丝毫不能退让、妥协。但考虑到祖国的统一是全民族的愿望，中国除了香港问题，后面还有澳门、台湾问

题的解决，如果用武力解决，实现统一未尝不可，但不一定是最佳方法。而尽量用和平方式解决这个问题，则有助于和平统一祖国的尽快实现。同时，从中英关系看，“一国两制”、“港人治港”，使英国在香港的利益得到充分照顾，这就消除了在两国关系前进道路上的障碍，揭开了中英关系的新篇章。因而这是双赢的结局。所以邓小平同志从时代高度出发，创造性地提出了“一国两制”，这构成了中英谈判解决香港问题的基础，构成了香港平稳过渡和继续发展的基础。连撒切尔夫人也对此作了高度的评价：“这一构想树立一个榜样，说明看来无法解决的问题，如何才能解决以及应该如何解决。”

法律语言　更须缜密

“建立民族之矛是政府留给我们的唯一选择”

——纳尔逊·曼德拉法庭辩护的语言艺术

纳尔逊·曼德拉，南非前总统，1993 年诺贝尔和平奖获得者。这位伟大的黑人领袖一生中大部分时间是在监狱度过的。在他光辉的一生中，受到了白人政府的三次审判。第一次是 1956 年 12 月 5 日，以“重大叛国罪”遭逮捕，经过他的雄辩，1961 年 3 月 29 日法庭宣布他无罪，获得自由。第二次是 1962 年 8 月 5 日，曼德拉被控“煽动罢工和非法出国”罪，法庭判决其 5 年监禁，不得假释。第三次是 1963 年 10 月 7 日，被控“参与武装推翻政府罪”，被判终身监禁，于 1964 年 6 月 13 日囚禁在一个与世隔绝的小岛罗本岛上。

1944 年，曼德拉加入了非洲人国民大会，开始了其政治生涯，并先后担任了非洲人国民大会青年联盟的主席和非国大第一副主席。与此同时，南非还存在着另外一支重要的政治力量白人种族主义者。他们在 1948 年大选中获胜后，以

"维护白种人的纯洁,保持白种人特权"为口号,煽动种族主义情绪,并推出了一系列种族隔离法令,使种族隔离合法化了,剥夺了黑人政治、经济乃至人身自由上的种种权利。针对白人颁布的各项法令的荒谬性和非法性,曼德拉领导了一场声势浩大的"蔑视不公正法运动",反抗种族隔离法,联合南非国内各族人民,制定"自由宪章",展开了争取民主权利的运动,遭到了白人当局的残酷镇压。面对政府的暴力,非国大决定成立"民主之矛",以暴力对抗政府的暴力。

1963 年 11 月 7 日,警察包围了"民族之矛"的秘密训练基地利里斯利夫农场,逮捕了"民族之矛"的主要领导成员,搜出了"马依布耶行动计划"的讨论稿和其他几百份文件,此外还有曼德拉的日记、手稿等。在极为困难的局面里,"民族之矛"又出了内奸布鲁诺·姆托罗,是该组织的骨干成员。他在法庭上提供了曼德拉在"民族之矛"暴力行动中的一切言行,并称曼德拉是共产党员。当局意识到:将死敌曼德拉和非国大送上断头台的时机到了! 公诉人给曼德拉等人罗列 222 条罪状,指控他们参与了武装推翻政府的阴谋。

面对公诉方的指控,曼德拉和助手们进行了认真的讨论。他们决定以政治为武器来反击敌人。因为按通常的方式对指控一一抗辩,按现行的法律,不但不能证明自己无罪,反而会被判有罪。只有把审判变成政治问题,握住正义的法柄,才能置政府于反道义的被动地位。

历史性的时刻到来了,全世界的人们都关注着正义这场审判。庭审开始了,曼德拉以世人和当政者匪夷所思的胆略

宣布:“我毫不犹豫地承认,我是‘民族之矛’的创始人之一。1962 年 8 月被捕以前,我在其中曾起过重要作用。”他的胆略给了非洲人民及其部下将正义的事业进行到底的勇气。紧接着,他用铁一样的事实回答了白人当局种种不实的指控。

首先,阐明了建立“民族之矛”是政府留给我们的唯一选择,它不是一个像指控所说的那样是一个戕残生命的恐怖组织。“我和其他那些建立这个组织的人这样做是出于两个理由。第一,我认为,政府的政策将不可避免地导致非洲人民的暴力反抗。除非有负责的领导对人民的情绪进行引导和控制,否则将爆发恐怖行动。第二,我们感到,除了暴力之外,非洲人民没有其它手段取得反对白人至上主义的胜利……但是,我们采取的暴力行动不是恐怖主义。我们这些组织‘民族之矛’的人都是非洲人国民大会的成员,都有非洲人国民大会非暴力的传统,把谈判作为解决政治斗争的手段。”

“非洲人国民大会成立 52 年以来,进行了多次的以和平方式寻求解决问题的努力。但是,白人政府一直不为所动。每一次暴乱都清楚地表明,非洲人民不可避免地产生着这样一种信念,即暴力是唯一的出路。它表明一个暴力维持其统治的政府教给被压迫人民使用武力反对它。”“这个结论不是轻易得出的,只是在其他所有尝试归于失败,一切和平抗议的渠道都对我们关闭之后,才决定采取暴力方式进行政治斗争,建立‘民族之矛’。我们这样做不是因为我们愿意选择这样的道路,而仅仅是因为这是政府留给我们的唯一选择”。

其次,曼德拉饱含悲愤地控诉了南非人民所遭受的苦难,

并非当局所指控的他们是为“假想的痛苦而战”。

“南非是非洲最富的国家，也能成为世界上最富的国家。但是，这里的差别极端悬殊。白人享有的可能是世界上最高的生活水平，而非洲人生活在贫困和痛苦之中。40%的非洲人住在拥挤不堪的‘保留地’，有些地区干旱严重，那里的土壤侵蚀和土地的过度耕作，使非洲人不能以土地为生，过着近似于中世纪的奴隶式的生活。其他的30%人住在城镇……仍因收入低廉和物价昂贵而陷入贫困”。“伴随贫困的是营养不良和疾病，在非洲人当中营养不良的程度和营养缺乏症非常严重……这里是世界上婴儿死亡率最高的国家之一。肺病、糙皮病、蛋白质营养不良、胃肠炎和坏血病导致死亡和健康恶化……这些疾病不仅破坏了人体的重要器官，而且造成智力低下，缺乏创造力，减弱集中精力的能力。这些条件的后果影响整个非洲人社会和非洲工人工作的水平”。

再次，曼德拉阐述了他们所进行的斗争，是真正民族性质的斗争，是获得为生存权利而进行的斗争。“造成非洲人没有人的尊严的直接原因是白人至上政策……”为此，曼德拉呼吁：“非洲人希望得到能够糊口的工资。非洲人希望在他们工作的地方有权拥有土地，非洲人希望成为整个社会的一部分…”。“首要的是，我们要求平等的政治权利，因为没有它，我们将永远处于无能为力的状态”。“以肤色为基础的政治分裂完全是人为的，它消失后，一个种族统治另一个种族的现象也不复存在”。“这是非洲人国民大会正在进行的斗争……它是非洲人民的斗争，是由他们自己的苦难，自己的遭遇所激励的

斗争。这是为生存权利而进行的斗争。”

最后，他以下面这段感人肺腑的讲话结束了自己的声明，他说：“在我的一生当中，我已经把自己献给了非洲人民争取生存权利的斗争，我与白人统治进行了斗争，也反对黑人控制。我珍视现实民主社会的理想，在那样的社会里，所有的人都和睦相处，具有平等的权利。我希望为这个理想而生活，并去实现它。但是如果需要，我也准备为这个理想献出生命”。法庭内持续半分钟鸦雀无声，然后，人们以热烈的掌声来回报这位甘愿为自由而献身的斗士。

曼德拉的雄辩，使他和他的同伴免于死刑，最终法庭以宣判对他实行终身监禁而草草结束审判。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

将法律问题政治化，这是曼德拉领导艺术的高明之所在。凡卓越的领导人考虑问题总是从宏观上着手，曼德拉作为一名律师，他深知就法律谈法律问题，他和所有的被告就非死于种族主义者的法律之手不可。因此，他和他的律师辩护团作庭前准备时，力排众议地作了明确分工：他从政治上着手，发表宣言进行辩护，其他的人从法律角度，驳斥政府的不实指控。他所发表的宣言，让所有的旁听者和法官，以及世

界舆论都认为:该受审判的,是有罪的白人种族主义政权,这些被判有罪的人是英雄,是自由的战士,是不应该被处罚的人,这样的辩护策略把他们从死亡边缘拉了回来。曼德拉通过驳斥不合理、不公正的法律,不仅挽救了自己,还挽救了南非人民为生存权利而进行的斗争,为南非人民取得反种族隔离主义的最后胜利奠定了良好的基础。更重要的是,让部属们感到:越在关键时刻,越需要这样的英明的领导。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

缺乏政治头脑,把政治问题事务化,这是存在当前领导干部工作中的一种不良倾向。造成这种不良倾向存在的原因尽管是多方面的,但最重要的原因,是"只见树木,不见森林",割裂了政治与法律等的辩证关系。有些领导干部,尤其是作为执法者的领导干部在解决有关法律问题时,只将执法与部门利益,甚至是私利挂钩,而不从政治的高度去树立法律在全社会的权威,因而,不可能从政治的高度正确处理有关法律问题,从而危害我们的民主政治以及社会主义法治国家建设,在这样的领导的带领下,也不可能带出一支高素质的执法队伍。

(三)通过案例应该吸取的教训

领导干部在处理有关法律问题时应该有敏锐的政治头脑,突出的政治判断力和富有远见的政治洞察力。我国的现代化建设,迫切需要一支具有敏锐的政治头脑的政法干部队伍,只有这样的干部队伍,才能在复杂多变的国际形势中,辨清方向,站稳脚跟,使中华民族立于不败之地;也只有这样的干部队伍,才能公平、公正地处理棘手的法律问题,创造良好

的法治环境；才能正确处理权与法的关系，纠正权大于法的人治观念，树立法大于权、权服从法的法治观念，加快建设社会主义法治国家的进程。

法律的力量在于执行

——李光耀依法治国的语言艺术

新加坡在刚刚摆脱殖民统治以后，“除了土地和人民外，一无所有”。如今，亚洲“四小龙”中，她以其经济发展最好、人民收入最高、生活环境最优美而独领风骚。当有人问李光耀产生奇迹的法宝时，他自豪地说：“新加坡的今天是多年法治的结果。没有铁的社会法纪，也就不会有今日的新加坡。”1959年6月，李光耀出任新加坡总理以后，面对的是局势混乱、国小民寡、资源贫乏、工业凋敝、失业严重，而且谋杀、抢劫、勒索、纵火、吸毒、贩卖妇女等恶性事件层出不穷的局面，人心惶惶，社会不得安宁。作为英国剑桥大学法学院毕业的高才生，一向是法律与秩序坚定信仰者的李光耀，他决心从法起步，用法律的铁腕来治理新加坡。

1962年1月，李光耀在马来西亚大学作了《法律与秩序》的热情演讲。他说：“一个国家在进行发展时所需要的是纪律多于民主。民主洋溢，会导致无纪律和秩序混乱的局面，对发展产生不利的影响。在一个稳定的既成社会里，法律是秩序的开路先锋，有良好的法律，才会有良好的秩序。”他特别强调法律对一个国家秩序的重要性。指出：“法律的目的在于能够保证良好的政策，以及最大程度的个人自由，法律严格，才能

秩序井然。”在演讲结束前，他充满信心地说：“我们需要的是适应现实的法律，只有这样的法律，才能确保容忍和讲理的品德在我们的社会中保存下去。也只有这样的法律，才是真正有效的法律，才是良好秩序的先锋。”李光耀的精辟、独到、大胆的演讲赢得了热烈的掌声和阵阵欢呼声。由于大学生和人民大众的支持，李光耀更加坚定了走以法治国道路的决心。从马来西亚回国以后，他立即与内阁成员和立法议员们进行交流、磋商，把法律建设作为一项刻不容缓的任务提上了政府工作的日程。

他首先是颁布了《新兴工业（豁免所得税）法令》和《工业扩张法令》，使获得新兴工业地位的企业在头 5 年内不必缴所得税，而且给予关税保护。鼓励资本家投资工业部门，改变殖民地的单一畸形的经济结构，实现国家的工业化。为了吸引外资，创造良好的投资环境，他又在 1967 年和 70 年代初，两次修改了《新兴工业法令》和《工业扩展法令》，这些措施吸引了美、英、日、荷、澳大利亚等多国企业来新加坡投资，而且通过取消对劳动密集和技术水平较低行业的优待条件，并加以限制，促使外资按新加坡政府的要求，把资本、技术投向机械、电子仪器和微型轴承等精密工业。1968 年 1 月 16 日，英国首相威尔逊在下议院宣布，英军将于 1971 年底以前从新加坡海军、空军基地撤走，这对新加坡的经济产生了强烈的冲击。面对困境，李光耀制定了“反经济衰退计划”，并获国会通过。在解释有关法案时，他说：“由于英军决定于 1971 年以前撤出，我们就要调整我们的计划来应付这一撤出所带来的军事和经

济后果。总的目的很简单，吸引外国知识技术和资本企业，并在机器制造、装配以及服务性行业中充分利用新加坡的国内资金和工人。我们也必须刺激现有工业和企业进行扩展，鼓励他们采取新的经营方法，一切都以出口为重点。”

李光耀执政后，面对肮脏、愚昧、动荡的局面，高举在英国剑桥大学踌就的法律宝剑，带领人民行动党，以背水一战的勇气，开始建设“美丽、规律、干净的新加坡”。“一切以新加坡人民的利益为中心”，这是他思想和行动的指南，也是他治国韬略的立足点。因此，他特别强调：“我们的立法工作必须立足于新加坡的现实，新加坡的法律不能拘泥于过去的形式，而要与新加坡人民的生活息息相关。”于是，新加坡先后展开了整顿摊贩的行动和禁放烟花爆竹的行动，使新加坡逐步变得干净、美丽。建立了一套非常细致、严密的法律体系。据不完全统计，自李光耀上台到1991年，新加坡共制定各种法律、法规383种，大到政治体制、经济管理、商业往来、公民权利义务；小到旅店管理、停车规则、钞票保护、公共卫生都有相应法律的规定，人们的言谈举止、衣食住行皆有章可循，有法可依。李光耀深知，要想把新加坡建成一个有纪律、有秩序的社会，无异于脱胎换骨，是相当艰难的。人们长期形成的许多陋习和不良行为不是一朝一夕能改正的。他一再强调：“法律的力量，在于它的执行。把法律规定的惩罚措施真正严格地付诸行动，这样才能提醒人们改正自己的不良行为，并使之成为一种自觉意识。”为此，政府不仅制定了许多重大、严格的法令，而且对违法犯罪行为处罚相当严重。如杖刑，目的是在“犯人

身上留下不可磨灭的伤痕”。再如罚款，不仅被广泛使用，而且数额巨大。对于一个普通市民来说，只要接受一张罚单，都会大大加重个人经济负担。还有没收公积金制度，使公职人员不敢轻易违法犯罪，否则，会被开除公职，没收全部公积金，工龄越长，公积金越多，违法犯罪付出的代价就越大，它成为新加坡政府实行严格法律管理的坚强后盾，对违法犯罪分子具有强大的威慑力。

以法治国，终于使新加坡走向了繁荣和美丽。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

树立法律的权威，这是李光耀领导艺术的高超所在。为了推行以法治国的方针，从舆论宣传争取群众的理解与支持，到制定严格、细致切合实际的法律制度，做到有法可依，有规可循；再到制度的严格执行，对违法犯罪行为的严厉处罚，处处给人的印象是树立法律的权威。通过树立法律的权威，对违法分子以强大的威慑力，使公务人员和广大人民形成了严格按制度办事的自觉意识，为新加坡创造了良好的秩序，为经济腾飞提供了良好的环境。“令行禁止”，这是为政者梦寐以求的境界。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

令不行,禁不止,是严重存在于当前干部队伍中的一种错误倾向。中国是个传统的人治国家,缺乏民主、法制的传统,反映在领导干部的行为上,表现为令不行、禁不止,置法律、制度于不顾,一味地强调特殊情况,搞上有政策,下有对策,打"擦边球"。政府行为失范,严重地损害国家法律、法规的权威,更不利于教育、引导人民依法办事。这样,只会导致有法不依、执法不严、违法不纠,造成秩序混乱、法律政策失灵。因此,在依法治国的历史条件下,要坚持依法办事,严格地遵守宪法和法律,才能真正代表广大人民的意志和利益,维护社会稳定。

(三)通过案例应该吸取的教训

现实生活中,个别的领导干部因为种种原因,摆不正情与法、权与法的关系。在执法过程中,遇到亲属、朋友、领导时不敢下手,徇私情,颠倒情与法的关系,把法律置之度外,执法不公;甚至在私利和单位利益的驱动下,乱摊派乱罚款,该依法严肃处理的也高抬贵手,给人一种只认钱不识法的印象等等。上述种种情况,既妨碍了执法队伍的形象,也影响了国家法律的权威,更严重地是伤害了人民对法律的信赖,这对公正执法、依法行政是极为不利的。这种执法状况不改变,依法治国的道路将更加艰难,我们的执法机关也很难履行自己的职能。

(四)学习案例哲理应防止的偏差

在当前的执法过程中还存在以下一些偏差:首先是为钱执法,有钱的事争着管,无钱的案子无人问津,执法行为严重地偏离立法的宗旨。其次是徇情执法,执法过程中,亲戚、朋

友与陌生人两个样，领导与普通老百姓两个样，严重地践踏法律面前人人平等的原则。再次是以权代法，以权压法。办案过程中个别领导越权干预执法，以言代法，以权压法，严重地损害了法律制度的权威等等。上述现象不根除，法律面前人人平等的原则难以落实，法律制度的权威难以树立。

“所有对我起诉的‘事实’都是谎言！”

——季米特诺夫揭露纳粹阴谋的语言艺术

1933年1月30日，希特勒登上了德国总理的宝座。由于他所代表的纳粹党没有占议会多数，只能和“国家人民党”联合执政，而且总统拥有可以不经国会同意，免去总理的职务和拒绝在违背自己意愿的法案上的签字的权力，这使他如坐针毡。他迫切希望纳粹党单独执政和获得国会2/3的支持，通过《授权法》，尽快在一定时期内掌握全权。在国会584个席位中，纳粹党占248席，此外还有共产党、社会民主党以及总统兴登堡为代表的保守势力。如何踢开这些绊脚石，希特勒在等待时机。

1933年2月27日晚，德国的国会大厦起火。希特勒听到这一消息后，在无任何证据的情况下，便断言：“这是共产党的暴动！也许在这个骚乱过后，还会发生武装暴动！”他们认为铲除异己的时候到了，向权力顶峰发起最后冲刺的时刻到了！于是在全国范围内展开了大搜捕。一夜之间，有14.5万名共产党员被逮捕，此外还逮捕了被认为是反纳粹的人、社会民主党员和自由主义者。不仅如此，还诱使总统兴登堡在“国会纵火案”发生的第二天，签署了一项法令，使他可以肆意逮捕任

何数量的反对党议员。于是，共产党当选的议员有的遭到监禁，有的潜入地下，有的逃到国外，有些社会民主党员也因同样的原因缺席了3月23日的新国会选举。希特勒用卑劣的手段获得了1440票，通过了《授权法》案，踢开了绊脚石，大权独揽。

3月29日，保加利亚共产党的领袖季米特诺夫就在这样的背景下，以"涉嫌暴力颠覆德意志政府与卢贝共同策划向国会纵火，并企图在这以后发起暴动"为由被逮捕。在此之后，纳粹对他和其他5名被告进行了长达3个月的预审和4个月的公开审判。法庭上季米特诺夫同以戈林为首的纳粹势力进行了殊死的斗争，揭穿了敌人的阴谋，显示了其语言艺术，取得了伟大的胜利。

首先，季米特诺夫指出这场貌似"公正的审判"，实际上"是贪婪的豺狼和它啃不动的羊的斗争"。9月23日的公审，轮到季米特诺夫作第一次陈述了。他说：他之所以在德国非法逗留，是为了逃避保加利亚政府的追捕。在国会起火的那天晚上，他在慕尼黑开往柏林的列车上，与纵火案毫无关系。"关于起诉我的事实，可以肯定的说，满篇都是捏造和谎言"。"我不管对侦查当局，还是对预审员，全都否定了怀疑的事实，起诉书纯属是无视我自己陈述的捏造"。

其次，季米特诺夫在向法院提出的抗诉书中断言，此案是纳粹有意制造的。他说："国会纵火案是作为克服所谓民族战线内部对立的手段，作为阻止和粉粹当时共产党、社会民主党和天主教堂三个系统工会的统一战线的手段及作为镇压工人

运动和他们的先锋队共产党的手段有意制造的”。主要有以下根据:一是卢贝的同犯可以自由进出国会大厦,并能把燃料带进去;二是侦察局并未搜索应搜索同犯的地方,三是因国会纵火案而获得最大政治利益的是纳粹。

再次,季米特诺夫指出,当局的指控没有证据,国会起火以后,警察按照戈林等规定的方向,搜查了全国的共产党机关及其领导干部的家,既没有搜到武装起义的命令或计划,也没有发现武器、弹药,因此,并不存在什么共产党武装起义的计划,倒是纳粹借机镇压了反对党的竞选活动。

最后,12 月 13 日,季米特诺夫作了最后辩论。他义正辞严地指出:4 名被告及共产国际和德国共产党都与国会纵火案毫无关系,他们不是因为证据不足而无罪,而是本来就是无罪。从国会纵火案发生的情形看,需要纵火的,与其说是共产党,不如说是纳粹。因为纳粹要转移人们的视线,便于其与国家人民党争夺领导权;纳粹要粉碎正在形成的工人阶级的统一战线;纳粹要找籍口镇压共产党;纳粹要证明自己是使德国摆脱共产主义危险的救世主。如果没有国会纵火案,纳粹不可能迅速地建立起极权主义的体制。

12 月 23 日,庭长宾格尔不得不宣布除卢贝以外的 4 名被告均无罪。共产党在法庭上战胜了不可一世的纳粹,季米特诺夫勇敢、机智和高度职业化的自辩,证明了自己的清白。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

以事实为依据,据理力争,是变不利为有利的高超领导语言技巧的表现。季米特诺夫通过勇敢、机智和高度职业化的自辩,揭露了"国会纵火案"的事实真相,使人们明白事件发生的背景以及当局策划这一事件的不可告人的目的。为共产党及共产国际讨还了一个清白,并不失时机地在法庭上宣传共产主义,控诉纳粹势力的法西斯统治,使人们相信共产主义事业是正大光明的事业。而纳粹的诬告、栽赃及使用的种种卑鄙手段,同历史上的专制黑暗统治没有什么两样,从而极大地鼓舞了欧洲共产党同纳粹斗争到底的信心。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不善于运用法律武器,澄清事实真相,这是存在于当前领导干部中的一种不良倾向。中国是一个缺乏民主与法制传统的人治国家,权大于法的观念根深蒂固。在这种观念的支配下,有些领导干部,遇到法律上的问题,不是深入调查研究,掌握事实真相,而是习惯于运用行政手段进行干预;对下级的违法乱纪问题千方百计

地“捂盖子”，不善于、也不敢用事实说话，给人一种官官相护的印象，这不是保护下级，而是纵容、包庇下级。这不仅不利于树立法律的权威，而且妨碍干部队伍养成遵纪守法的好习惯，更不利于改善干群关系和促进社会稳定。相反，会加速矛盾的激化，引起社会动荡，很难实现领导目标。

（三）通过案例应该吸取的教训

领导干部应该不断加强法律素养，提高执法水平。社会主义市场经济是法制经济，依法行政、公正司法是发展社会主义市场经济的需要，也是正确处理人民内部矛盾，实现社会长治久安的需要。只有建设一支高素质的政法干部队伍，才能满足市场经济条件下公正、公平执法的需要。高素质的政法队伍，使人们乐于把纠纷诉诸于法律，培养广大人民的法律意识，有助于社会主义法制国家的建设。相反，一次不公正、不公平的执法，会使人们失去对法律的信任，不利执法机关的执法工作。因此，广大的领导干部，尤其是从事政法工作的领导干部，应当努力提高法律素养，提高执法水平，敢于和善于运用法律武器，确保执法的公正与公平。

给原则注入灵活

对原则性进行“神似”改装

——贺龙“原则性与灵活性相结合”的语言艺术

贺龙，是我军的缔造者之一，中华人民共和国元帅，卓越的无产阶级革命家和军事家。

1922 年 8 月，由于陈炯明叛变后，孙中山被迫避难上海，贺龙曾给以支持。次年孙中山返广州后，委任贺龙为四川讨贼军第一混成旅兼川军第九混成旅旅长。后又升为建国川军第一师师长，授以中将军衔。1925 年初，贺龙准备北伐时，与几位旅长研究如何收编民间武装壮大北伐队伍，有位幕僚犹豫地说：“澧洲这一带的队伍是柏家厚组织的，只怕师座不能用。”

贺龙的父亲贺士道为在协助贺龙购买枪弹时，遭到柏家厚袭击中弹身亡。他的 15 岁的弟弟贺文掌也被柏家厚绑在蒸笼里活活地蒸死了。听到柏家原的名字，几个旅长都愤然出声：“柏家厚是师座的杀父之人……哪里能够去请他。”

“不”，贺龙将手一摆，下定了决心：“为国办大事，个人私

仇不能计较……现在秣马厉兵准备北伐，怎能以个人私仇影响国家之大事、先生之主义？”他亲笔写信派一位幕僚送去，柏家厚深受感动，应召合办北伐，并升为团长。

1927年，由于贺龙受周恩来、周逸群的影响，坚决拥护共产党的立场，其部队领导发生了“主义”之争，有些人背叛了孙中山的“三民主义”。他向全体将士宣布：“你们愿意跟我搞的，我欢迎。不愿意的可以对我说，我送你盘缠钱，回到家乡向你娘老子问好。可是有一条讲清楚，不许拉走队伍。”对要分化革命队伍的陈图南等人给予枪决。

北伐之后，蒋介石曾3次派代表来游说，劝他为蒋介石效劳，许以中央委员、江西省省主席、盖小洋楼以及300万大洋，但他却说：“我贺龙找真理，找个好领导，找了半辈子……共产党一定成功，蒋介石一定垮台。”把蒋介石派来的3个代表，有的关押，有的枪决。

贺龙的侄儿，追随贺龙参加革命，立有战功，但后来叛变，欺压百姓，贺龙便命一位排长带着士兵抬一口棺材去处决了侄儿贺占卿。当他哥哥贺文沛找贺龙时，贺龙说：“沛哥，我们是革命的队伍，您的儿子仗势作恶、欺压百姓，我屡次劝告他不听。所以，我把他惩办了。你是懂道理的，应该想得通。你老了，今后的生活不用担心，我负责。”

贺龙曾多次表示：“胜利了，当官了，搞鸡犬升天是错误的，那样做是国民党不是共产党；但是当官了，就六亲不认了，也是错误的，那样不但不是共产党，连好人也不是。”

解放前后，贺龙在四川收留并抚养了十几名亲朋故友的

孩子，送到干部子弟学校学习，还有的上了大学。这些孩子多是烈士的后代，父母亲人当年都曾追随贺龙闹革命。老战友刘达武是老同盟会会员，参加过辛亥革命和南昌起义以及红军时代的战争，伤瘫双腿后退伍还乡，以磨石为生，贺龙经常派人慰问并给以适当的补贴。

长征快要结束时，胡宗南给他的部队发下材料，说贺龙有三个特点：一是八字胡，二是爱钓鱼，三是骑枣红马。命令骑兵在草地边缘巡查时，注意发现他，悬重赏让骑兵加以设法捕杀。贺龙小时好钓鱼，他到洪湖建根据地时由于“左”倾路线的统治地位，仗打得不顺，心情烦躁时，便到湖边钓鱼，并与一个老渔民交上了朋友，老渔民还给他讲了一番垂钓的道理：“鱼儿百种，钓法不同；千篇一律，两手空空。”使其对作战的灵活性也有很大的启示。贺龙的上述情报，是从他部下抓住一个俘虏的嘴里供出来的，贺龙听到之后说，好啊！我们将计就计，给他来一个姜太公钓鱼，愿者上钩。他把枣红马拴在水边，只带警卫唐云清一道坐在石头上钓鱼。一下子钓满了一桶大青鱼，傍晚果然“钓”来了胡宗南的骑兵，预先埋伏在附近的大军，立刻将敌人围住，干净利落地全部歼灭。

解放后，贺龙任国家体委主任，贺龙管这叫“吃球饭”。为了寻求好教练，他让大家荐贤，有人说，有的人才怕你不敢用。“杀过人，投过毒，放过火吗？”“那没有，是一般的政治问题。”

“这样的人，还有什么不敢用，我用！”他以无产阶级革命家的气魄和胆略，力排众议，不拘一格地大胆选拔了一批教练员和运动员骨干。他们有当时亲属在台湾的游泳运动员徐广

斌，从印尼归国的游泳运动员吴传玉，以及从香港请来的打败过美国乒乓球世界冠军、但负债累累的傅其芳，以及不愿从事体育专业的国内乒乓球冠军孙梅英等。

在二十六届世界乒乓球锦标赛前夕，得知日本发明了弧圈球打法。贺龙问："这是什么球？"大家弄不清，贺龙下令一定要搞清："这就和打仗一样，必须知己知彼才能百战百胜。"后来搞清了情况，专门为弧圈球开了个会。贺龙说："有矛就有盾，别叫他们吓住，我就不信治不住它！怎么治？你要治住人家就先要打人家的球，会打人家的球了，才能设法治住它。"并专门挑出一名乒乓球运动员陪练，这个运动员叫胡炳权。他和很多人说："他叫无名英雄。你们看他的胳膊，提拉弧圈球都肿了。他练球不是为了打别人，是为了挨打……你们都要学习他的这种自我牺牲精神。"

当时，张燮林是我们的一件"秘密武器"。他打出的球像施过魔法一样，飘浮不定，明明看着落点，一拍过去扑个空。为了这件"秘密武器"，贺龙多次召开专门会议，他教育大家："眼光要放长远，保密时间越长越好。"有人提议，模仿张燮林的球拍，再做两三个球拍，上场的真球拍有一面长胶粒，给别人看的变成短胶粒。

贺龙点头夸赞："这个主意好。假拍子要做到以假乱真，不但颜色外形要一样，新旧要一样，留在拍子上的手形、印痕也要一模一样。外国人要看时，就给他们变戏法，这叫兵不厌诈。"果然这件"秘密武器"一拿出，便震动世界乒坛。尽管各国都研究他的球拍，并用高速摄影机拍下来，场场不拉，却搞

不清其中的奥秘，这项保密工作一直持续到28届，赢得了世界冠军的荣誉。

庄则栋是为我国赢回三连冠的优秀乒乓球运动员。有一次，贺龙看他打球，庄则栋先失一局，看到教练正在紧张地向庄则栋“面授机宜”，他叫人找来荣高棠用手一指庄则栋：“你去对他说，什么是小老虎，什么是纸老虎。就说这是我贺龙讲的。”荣高棠去了，传达了贺龙这句话。庄则栋的脸孔一下子绯红起来，朝贺龙坐的方向望了一眼，举臂用短袖衫用力拧了一下汗，什么也没说就上了球场。再开局他龙腾虎跃，真有股暴风骤雨、摧枯拉朽的凌人之势，打得对方毫无还手之力。贺龙笑着对别人说：“看见了吗？他有第一流的技术。对这样的人请将不如激将。”

[评析]

原则性与灵活性相结合，是领导者语言艺术特征之一。所谓原则性，就是领导不论处在何种社会环境中，运用什么样的语言，都不能超越一定原则限度去阐述、说明和表现领导者的思想意识。这里有两个含义：一是领导不能无原则地去评价某些事、某些人；二是领导不能按照自己的好恶，一味地表现自己，以我为中心。领导者的语言丧失原则性，既定的目标就不能达到；反之，只讲原则性缺乏灵活性，又必然导

致教条，在变化万千的现实中失去很多成功的机会。所以，必须使原则性与灵活性相结合，在坚持原则的大前提下，让灵活性成为原则性必要的补充，它要求“神似”而不是形似，因时、因事、因环境的不同，把原则进行“神似”的改装。领导者只有突出这样的语言艺术特征，才会收到良好的效果。

贺龙在社会当过镇守使，大革命时代是革命军的一个军长。由于方汉德、周逸群的影响和周恩来的引导，走向了革命的道路。他识大体、顾大局，旗帜鲜明，立场坚定。早在北伐前夕，为了有力地打击军阀，扩大北伐队伍，他坚持原则，收容了枪杀其父、用蒸笼活活蒸死其弟的柏家厚所领导的民间武装队伍。他说：“现在秣马厉兵，准备北伐，怎能以个人私仇影响国家的大事，先生之主义？使柏家厚大受感动，应召为附，合力参加北伐，并升为团长。北伐之后，为了革命，他坚持原则，严拒蒋介石许以中央委员、江西省主席并盖小洋楼以及300万大洋的收买，表现了他靠近共产党的坚定信念。正如他自己表白的，一旦看清了方向，哪怕是刀架在脖子上，也不改变靠近革命的决心。当了高级将领之后，他的侄儿贺占卿叛变革命，欺压百姓，作恶多端，他便命一个排长带着士兵抬一口棺材去处决了侄儿贺占卿。他哥哥找他时，他说：“沛哥，我们是革命的队伍，你的儿子仗势作恶，欺压百姓，我屡次劝告不听，我把他惩办了。你是懂理的，应该想得通。你老了，今后的生活不用担心，我负责。”

贺龙就是这样，为国家不计杀父蒸弟的私仇家恨，坚持扩大北伐队伍；为了革命不要高官厚禄，甘愿脱下皮鞋穿草鞋，

诚可谓“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈。”为严明党纪国法他枪决了亲侄儿贺云卿，不计骨肉亲情，坚决为民众伸张正义。这正如任弼时所评价的那样：“贺龙对党对革命无限忠诚，他立场坚定，有原则性，有组织能力，善于和群众打成一片，性格直率，富有魄力，是一个大公无私的同志。”

那么，贺龙是无情无义的吗？非也！贺龙曾多次讲过：“胜利了，当官了，搞鸡犬升天是错误的，那样做是国民党不是共产党；但是当官了，就六亲不认，那样不但不是共产党，连好人也不是。”鲁迅说得好：“无情未必真豪杰。”贺龙在四川抚养了十几个自己部下烈士的孩子，并送他们不少上了大学；对双腿战残的老战友十分关怀，多次派人去慰问并给以补贴；“道是无情却有情。”这不是情吗？所差的只是他要的是不违背原则之情，要的是人民群众之情。

贺龙，在原则性与灵活性相结合这一方面，其语言艺术的灵活性更是多姿多彩，对我们的领导同志是深有启示的。

(一)因势诱敌，愿者上钩

作战的目的是为了歼灭敌人，保存自己，故而“兵不厌诈”，“兵无常形”。孙子开篇便指出：“兵者，诡道也。”古代军事评论家张预也指出“用兵虽本仁义，然其取胜，必在诡诈。”长期指挥作战的贺龙更是精通此道，所以，他带兵时，在敌强我弱的形势下，常常抓住战机，因势诱敌去消灭敌人，并从中看出他灵活机智的语言艺术。

长征快结束时，胡宗南给部队发下材料，列举贺龙的三个特征，命令骑兵在草地边缘巡弋，悬重赏让骑兵捕杀贺龙。贺

龙针对这一情报将计就计，来一个姜太公钓鱼——愿者上钩。以静制动，以逸待劳，傍晚果然"钓"到了胡宗南的轻骑兵队，埋伏的我军立刻将敌人围住，干净利落地全部歼灭。

毛泽东对我军作战的灵活性，在《论持久战》一文中，有过很精辟的解释，他说："古人所谓'运用之妙，存乎一心'这个妙，我们叫做灵活性。"贺龙记得当年一个老渔民的话："鱼儿百种，钓法不同，千篇一律，两手空空。"他把灵活性运用得得心应手，不断打胜仗。

(二)举停灵活，一语多含

解放后，贺龙兼任国家体委主任，很善于抓住空隙时间，请毛泽东、周恩来、朱德、邓小平等国家领导人去看球、看表演。王震曾深有体会地说："贺龙最会干这种事，会议一完，就磨着主席、总理去看球，看体育表演。还不叫白看，看完了还磨着总理要钱，要总理批地皮……。"这里用的"磨"字看出了贺龙多次主动请中央领导关怀体育事业的耐心和信心，既要取得中央领导的大力支持，又要为发展祖国体育事业拥有较丰富的物资基础。真可谓煞费苦心，而又方法灵活。

一次，陈镜开举重刚破世界纪录不久，贺龙便请毛主席和周总理去看他的举重表演。不料第一次举重却未成功，贺龙马上阻止说："不要再举了，今天主席和总理来了，运动员太激动，容易发生事故，以后再举吧。"得到毛主席和周总理的赞同。这短短的两句话，是何等灵活而又高超的语言艺术。第一次试举为什么没有成功呢？因为"运动员太激动"，主席和总理来了，"表明毛主席和周总理对体育工作的关怀和高度重

视，给了运动员极大的鼓舞和力量，他们怎能不非常激动呢？由于太激动，再试举成功固好，如再失败，真的出了点什么“事故”，不但会挫伤运动员的积极性，也会令中央领导扫兴。不第二次试举，既为其成败留有回旋余地，也体现了体委领导对队员无微不至的关怀。因而毛主席也风趣地说：“老总真是爱兵如子啊！”贺龙就是这样善于捕捉时机，含蓄地表达了中央领导、运动员和体委领导的心里话和意愿，使三个方面都十分满意而皆大欢喜。

(三)知己知彼，出奇制胜。

贺龙主持体委工作，还善于把他多年军事斗争的经验，灵活地运用到指导体育工作上。在26届世界乒乓球赛的前夕，得知了日本发明弧圈球的消息，贺龙立即下令研究对策，他说：“这就和打仗一样，必须知己知彼，才能百战百胜。”“有矛就有盾，别叫他们给吓住，我就不信制不住它，怎么治，你要制住人家，就先要打人家的球，会打人家的球了，才能设法制住它。”为此，还专门抽出一名出色的乒乓球运动员作陪练。贺龙以辩证唯物主义思想教育大家，激励队员战胜弧圈球，振奋民族精神，为祖国争光，在世界乒坛上夺冠。

贺龙，在语言艺术原则性与灵活性相结合这方面做到灵活而不失原则，出奇而又在情理之中，绝不是偶然的，是与他乐于学习、肯于动脑，善于把理论与实际相结合起来分不开的。贺龙最敬仰毛泽东勤奋好学，嗜书成癖。他也学习毛泽东把木板床做得很大，床的一半也摆满马列著作、毛选以及历史书籍。他经常同子女说：“你们不知道毛大帅的床就是这

样。”“毛大帅知识那么渊博，上厕所也不忘学习呢。”由于贺龙勤奋好学，故而他的马列水平很高，灵活地运用辩证法，并具有丰富的历史知识和社会知识。早在北伐时，他就指着地图告知他的将领：“开封，就是宋朝时的汴京。我们现在走的恰好就是当年岳飞北伐的路线。收复汴京，直捣黄龙！我们北伐的‘黄龙’在那里？就是北上幽燕，直捣奉京！”贺龙所谓的“奉京”就是指奉系军阀张作霖的老家沈阳。这里就看出他的历史知识渊博。

巧取别名　赢得舆论

——周恩来在日内瓦为《梁祝》改名趣事

1954年初夏，中国政府总理兼外交部长周恩来率领中国代表团，乘机前往瑞士出席举世瞩目的日内瓦会议，讨论和平解决朝鲜问题和恢复印度支那和平问题。这是周总理在建国后第一次走上国际政治舞台。

日内瓦会议期间，曾发生过一件周恩来为《梁山伯与祝英台》取别名的趣事，它显示了周恩来原则性与灵活性相结合的高超语言艺术。

事情是这样的：周恩来为了让出席日内瓦会议的与会国家代表团和新闻记者了解中国悠久的传统文化艺术和新中国成立几年来所呈现的新气象、新面貌，特意指示中国代表团带去了国内刚拍出的第一部彩色影片《梁山伯与祝英台》，还带去了《1952年国庆》、《锦绣河山》、《中国杂技团》、《白毛女》、《敦煌壁画》等影片。

会议召开不久，以周恩来为首的中国代表团所展示的精神风采已为各国代表团和各国记者所注目。但是，这时有的外国记者别有用心地说："从周恩来和他的助手身上，可以看出中国人的自信、乐观和组织能力……在日内瓦是看不到共产党统治下的几亿中国人民的悲哀和愁苦，更看不到他们对

共产党的憎恶和仇恨的。”

针对这一情况，周恩来立即指示代表团的新闻联络官熊向晖，为外国记者举行一次电影招待会，放映记录片《1952 年国庆》，用影片所展示的已经从世界东方站起来的新中国人民意气风发的精神面貌，来回击这些记者的诽谤。他还特别交待：要选好放映日期，不要在开会日子或周末；请柬分指名邀请和不写名的两种，后者放在“记者之家”，以便让台湾、南越、南朝鲜以及不便邀请的美国记者自取。放映时，根据中文解说词，用英语通过扩音器作简要说明。

5 月 13 日晚，在圣彼得广场剧院举行了电影招待会，能容纳 250 人的剧院座无虚席，还有些人站着看，在放映过程中，不时响起掌声。放映后，掌声雷动，观众纷纷向中国代表团工作人员握手。不少人说，再不能用旧眼光看新中国了。可是持有偏见的一位美国记者却诽谤说：“这部影片说明，中国在搞军国主义。”

针对上述情况，周恩来再次指示熊向晖说：“即使个别人这样挑衅，也值得我们注意。”不过这好对付，我们有梅兰芳的大戏，什么角色都有。再给他们放一部《梁山伯与祝英台》看看。”

外国人对中国越剧片究竟感不感兴趣？熊向晖心中没把握。周恩来 20 年代在欧洲学习、生活过，对欧洲的文化素养有较多了解。他认为，越是民族性的就越有世界性。他想，只要给这部影片取个恰如其分又有吸引力的别名，就会引起外国人的兴趣。

他凝神沉思了一会儿说："只要在请柬上写上一句话：请你欣赏一部彩色歌剧电影——中国的《罗密欧与朱丽叶》，并在放映前3分钟概括地介绍一下剧情，用语要有诗意，带着悲剧气氛，把观众思路引入电影，不再作其他解释"。接着他又说："这样试试，我保证你不会失败。不信，如果失败了，我送你一瓶茅台酒，我出钱。"

《罗密欧与朱丽叶》是英国文艺复兴时期伟大剧作家莎士比亚写的一部悲剧。讲的是罗密欧与朱丽叶两情相爱，但因两家世仇而不能结合，终于酿成先后自杀的悲剧。这个故事，在西方家喻户晓，老少皆知。

5月20日晚，中国代表团在湖滨旅馆大厅放映了《梁山伯与祝英台》。果然不出周恩来所料，中国的《罗密欧与朱丽叶》真的受到众多外国人的喜爱。容纳2000人的大厅坐满了观众，个个人戏入迷，全部看懂了。

周恩来与中国代表团同志也一起观看了这部电影。看到"十八相送"时，周恩来高兴地发出了笑声，并从前排回过头对大伙说："你们看，这位祝英台小姐的口才，多么像一位外交家！可惜生不逢时啊！要是现在，她可能成为一名出色的外交家！"

从"草桥结拜"的欢悦到"英台抗婚"的悲剧，从"楼台相会"的哀怨泣别到"坟前化蝶"的忠贞相随，那美丽动情的一幅幅画面，伴随着富有浓郁东方色彩的一曲曲旋律，在观众的心中起伏回荡。当放映到"楼台相会"时，一位法国女记者激动得热泪盈眶。当放映到"哭坟"和"化蝶"时，只听见全场一片

同情的感叹声和哭泣声。

电灯复明，观众还如醉如痴地坐着，沉默一会儿，才突然爆发出热烈的掌声。一位美国记者说："这部电影太美了，比莎士比亚的《罗密欧与朱丽叶》更感人！"有的说，想不到电影彩色这么绚丽。一位印度记者说："新中国成立不久就能拍出这样的片子，说明中国的稳定。这一切比电影本身更有意义。"还有的赞美中国的伦理道德的独特，流露出对东方传统美德的敬意。这些文化活动增进了中国代表团与兄弟国家的友谊，融洽了中国代表团与意识形态不同国家的人们的感情，推动了日内瓦会议的进展。

由于《梁祝》这部影片被周恩来带到日内瓦，不仅产生了意想不到的外交艺术效应，由于它在国际上的影响，1954 年 7 月，还在捷克斯洛伐克第八届卡罗维发行国际电影节荣获音乐片奖。在袁雪芬去领奖时，周恩来高兴地对她说："雪芬啊，向你恭喜！我们'两台'（指《梁山伯与祝英台》和茅台酒）在那里很受称赞。"

这一年，《梁祝》片进入港澳市场，连续上映 107 天，轰动了港澳和东南亚地区。

[评析]

领导者语言艺术的原则性与语言的灵活性是辩证的统一。只强调语言的原则性而忽视语言的灵活性，就不能适应不同的对象、特定的环

境和变化万千的社会现实。反之，只强调语言的灵活性，而不以原则性为指导，领导活动的目的也难以实现，甚至会产生相反的效果。灵活性是原则性的补充，要求神似而不是形似，领导者就应创造性地将语言艺术的灵活性因素灌输到普遍原则之中。

周恩来语言艺术原则性与灵活性的结合具体表现在如下几个方面：

(一)政治性与艺术性相结合

周恩来以总理身份第一次走上国际政治舞台，参加日内瓦国际会议，既要解决朝鲜问题和印度支那和平问题，又要让国际上的敌友了解我国悠久、传统的文化艺术和新中国几年来所显现的新气象、新面貌。他坚持政治性的原则，却不局限于国际论坛的理论说教，而是让代表团带一些《1952 年国庆》、《锦绣河山》以及国内刚拍出的第一部彩色影片《梁山伯与祝英台》等影片，发挥艺术形象的感染力，达到上述目的。会议召开不久，中国代表团风采已经为各国记者所注目。当他听到有的人胡说什么："在日内瓦是看不到共产党统治下的几亿中国人民的愁苦"和"他们对共产党的憎恶和仇恨"时，他便指示代表团的新闻联络官熊向晖，为外国记者举行一次电影招待会，放映纪录片《1952 年国庆》，展现已经站起来的中国人民意气风发、斗志昂扬的精神面貌以及亿万人民无限热爱毛泽东、接受毛主席检阅的场面……给诽谤者以有力的回击，受到热烈的赞扬。不少人都说，再不能用旧眼光看中国人啦！

(二)民族性与世界性相结合

《1952年国庆》纪录片放映后,大多数外国朋友加以赞扬,但持有偏见的美国记者说什么:"中国在搞军国主义。"周总理针对这一情况再次向熊向晖说:"对付这些人好办,再给他们放一部《梁山伯与祝英台》看看。"周恩来坚持民族性的方向,他认为越是民族性的,就越有世界性。但也不容否认,不同的国家,不同的民族,都有其各自不同的民族特点、生活习惯、心理特征等,这是与世界性相通的障碍;但又可以以其新颖性和独特性在世界之林文艺园地放射着异彩奇光。为了打通东方与西方的心灵世界,他指示熊向晖在请柬上写上一句话:请欣赏一部彩色的歌剧电影——中国的《罗密欧与朱丽叶》。这是多么贴切而且又打动人心的比喻,这简简单单的一句话,一下子就把不了解中国文化的外国记者吸引住了,这其中蕴含了多么渊博的知识、多么高超的智慧、多么机智的妙想啊!再加上在放映前对剧情概括的介绍,以带有悲剧气氛而又有诗意的语言,一下子就把观众的思路引入电影,获得了极大的成功,增进了中国代表团与兄弟国家的友谊,融洽了中国代表团与意识形态不同国家的人们的感情,推动了日内瓦会议的进展,宣传了我国的悠久的传统的文化艺术。

(三)严肃性与幽默性相结合

在日内瓦会议期间放映影片,绝不是为了单纯娱乐,而有其严肃的政治性。周恩来要放映《梁祝》片时,熊向晖对此不太重视,认为这是"对牛弹琴"。周恩来除了为影片改名,在放映前介绍剧情而外,为打消熊向晖的顾虑,就幽默地说:这样

试试，我保证你不会失败。不信，如果要失败了，我送你一瓶茅台酒，我出钱。”以轻松愉快的诙谐，打消了熊向晖的疑虑，坚定了上演《梁祝》片的信心。上演成功之后，他不仅高兴地赠送熊向晖一瓶茅台酒，还意味深长地说：“问题在于宣传什么，怎么宣传。”“怎么宣传”就是要以灵活生动的语言艺术，适应千变万化的社会现实，随着时间和条件的变化，形变而神不变，使灵活性孕育到普遍性的原则之中。“问题在于宣传什么，怎么宣传”这句话就是原则性与灵活性在文艺问题上的高度概括。

（四）指名邀请与不指名邀请相结合

在日内瓦会议期间，既有我们的一些同志和朋友，也有一些和中国不友好甚至敌对的人。周恩来以高超的语言艺术和多种策略，应酬不同的对象。对我们的同志和朋友，则指名邀请而增进友谊；对台湾、南越、南朝鲜以及美国记者，不便邀请，也不能邀请，怎么办？周恩来指示把一部分不署名的请柬放在“记者之家”而“引君入瓮”。这既保持了中国代表团的尊严，又不使那些敌对人士难堪，给他们提供了参加电影招待会的机遇——其主要目的还是扩大我们的宣传。结果使能容纳2000人的大厅位子坐满人。演出中很多人热泪盈眶，结束后观众还如醉如痴地坐着，沉默一会儿，才突然爆发出热烈的掌声。有的说：“简直忘了在看电影，我也在梁祝形象身边。”有的说：“这部电影太美了，比莎士比亚的《罗密欧与朱丽叶》更感人！”一位印度记者说：“新中国成立不久，就能拍出这样的片子，说明中国的稳定，这一切比电影本身更有意义。”特别是

那些敌对人士缄口不语，却在心灵里发生了不少的变化，对新中国要刮目相待了。

周恩来为《梁山伯与祝英台》改名的趣事，为我们领导者在语言的原则性和灵活性的结合上，上了很生动的一课，它是值得我们反复咀嚼和冷静深思的。学习周恩来的语言艺术，绝不是依样画葫芦，更不是记住几个条条，而是要解放思想，开动脑筋，使灵活机动的语言艺术渗透到原则性之中，适应复杂多变的万千事物。让我们从周恩来为《梁祝》片改名的趣事中举一反三、触类旁通吧！

亲友语言　仕途攸关

“大娃娃”与“小爸爸”

——毛泽东重情的语言艺术

毛泽东的子女中，成人的有4个，由于战争的原因，多年来，毛泽东身边只有李讷一个小孩，而且因她为最小，毛泽东便非常疼爱，工作之余常常逗她玩，教她认字，给她讲故事。毛泽东常常一见到李讷，便喊起来：“娃娃，我的大娃娃，乖娃娃，爸爸可想坏你了！”他不顾工作人员在场，也不顾身份，抱起李讷，举到空中，颠几下，又落下来，搂在怀里，拍打着后背，在小脸上亲一下，嘴里叫一声：“大娃娃！乖娃娃！”李讷则搂着父亲的脖子，拍打着毛泽东的后颈，喊着：“小爸爸，乖爸爸，我天天想小爸爸。”有时小讷还给爸爸表演一段“打渔杀家”，居然使毛泽东看得眼圈都红润了。这是一个多么富有生活情趣的父女相娱相乐的情景啊！此时的毛泽东和天真活泼的女儿李讷共同陶醉在天伦之乐中。

对其他的儿女，毛泽东也同样倾注了无限的父爱，儿女们的喜怒哀乐常常牵动着他的心。他为毛岸英办“喜酒”，支持

毛岸青与邵华谈恋爱，还为他们的儿子取名字。亲自主持李敏的婚礼，为生病的李讷请医生，和邵华谈史论诗，像慈母一样关心刘思齐，称她为“娃”、“亲爱的思齐儿”。他也像所有的父母一样，希望得到儿女们的理解和爱，担心好久没写信的孩子是不是不爱爸爸了。①

毛泽东不但对儿女充满了爱，对其他亲友也一往深情。特别是对德高望重的老人、贤达，毛泽东更是敬重不已。

毛泽东有一位亲姨表兄王季范先生，在同辈兄弟中排行第九，毛泽东称他“九哥”。毛泽东在湖南第一师范求学期间，王季范正在该校任教。他们既是表兄弟又是师生，感情自然更深了。王季范对毛泽东不仅在学习上教诲，在经济上帮助，对他的革命活动也尽力支持。新中国成立后，毛泽东和王季范在北京会面，毛泽东还念念不忘地对人说：“这是我九哥，没有他，就没有我。当年我在湖南一师读书，闯了祸（指因反对学校增收学生学杂费，毛泽东等人发起驱赶校长张干的活动——作者注），多亏九哥帮忙，才了结了这桩公案。”毛泽东还称赞王季范给他的贺电中提出的“用贤才、立法制、崇道德”三条建议“极好”，“一定谨记在心”。

王季范几十年从事清苦的教书工作，桃李满天下，他同情和支持革命，还把唯一的儿子送到延安，后来儿子为革命献出了生命。毛泽东对王季范说：你对国家和民族的贡献可大哟”。吃饭时，毛泽东给王季范敬酒，王季范推辞道：“你是国

① 《湖南党史月刊》1991年第7期第16页。

家主席，让你敬酒，岂敢岂敢。”毛泽东马上回答：“九哥，你是我的老师，学生尊敬老师，应该应该。”

徐特立也是毛泽东在湖南一师求学时的老师，他品德高尚，知识渊博，堪称师表。后来徐特立投身革命，加入了共产党，参加了二万五千里长征，是我党“五老”（另四老为：董必武、林伯渠、吴玉章、谢觉哉——作者注）之一。毛泽东对徐特立的敬重历来为人称颂。1937 年徐特立 60 大寿时，毛泽东给徐特立写了一封热情洋溢的信，信中说：“你是我二十年前的先生，你现在仍然是我的先生，你将来必定还是我的先生。”10 年之后，毛泽东又庆贺徐特立七十大寿，为他题词：“坚强的老战士。”

血浓于水，情重于山。毛泽东在工作之余，和儿女们团聚，享受天伦之乐；他敬老尊贤，不忘师恩；展现了他感情丰富、谦虚诚恳、可亲可敬的伟大形象。

[评析]

（一）案例蕴含的道理

人非草木，孰能无情？作为一个无产阶级革命家，毛泽东把自己的一生无私地奉献给了中国人民和伟大的共产主义事业。他的一言一行都是以无产阶级和广大人民群众的根本利益为标准，他也以此标准要求他的亲友们。但是作为血肉之躯的毛泽东和所有的人一样，又是

一个十分懂得尊老爱幼、重感情、爱亲友的人。毛泽东和儿女们玩耍，是那样忘情、愉悦；与师生交谈，又是那样诚恳、恭敬，一言一行都是他对亲友师长情谊的真实流露。这是人之常情，也是世之常情，对亲友的感情与对党和人民的感情并不矛盾，亲友也是人民中的一部分，他们有的还为革命做出了很大贡献。因此，爱人民与爱亲友在本质上是一致的。1937 年 11 月，毛泽东在给表兄文运昌的信中，对其八舅父母的逝世，“至深痛惜”，他说：“我为全社会出一些力，是把我十分敬爱的外婆及我家乡一切穷苦人包括在内的。我十分眷念我外婆诸兄弟子侄，及一切穷苦同乡……”① 在不违背党和人民利益的前提下，每个人包括领袖人物都应该保持与亲友的密切联系，尽情享受亲情之乐、友情之趣，这种乐趣对领导者的工作和身心都是健康有益的。

(二)领导工作中存在的错误倾向

盛气凌人，虚情假意。有的领导者不能区分工作关系和亲友关系。当官了，自以为高人一等，处处摆官架，打官腔，把官场上必要的应酬、客套也搬到与亲友的交往之中。他们与亲友说话，要么拐弯抹角，躲躲闪闪，要么装腔作势，官话连篇。他们与晚辈说话，喜欢摆资格，吹牛皮，动不动教训人，使人望而生畏；与长辈说话，则连吹带捧，一味恭维，客套有余，诚意不足；与平辈说话，则自命不凡，得意洋洋。这些都不能换来亲友对自己的亲近、理解和关心，领导者最终成了孤家寡

① 竟鸿、吴华：《毛泽东生平实录》第 194 页，吉林人民出版社 1992 年版。

人。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

亲友关系是领导者社会关系中十分重要的一部分,领导者无论在工作中还是在生活中都不可避免地同这些亲友交往。这种交往,不但可以增进相互间的了解,加深感情,而且也是领导者联系群众、了解民情、宣传党和政府的路线、方针、政策、调查研究、获取信息的一个重要途径。1960 年,毛泽东就是从表侄贺凤生那里了解到许多农村刮"五风"的真实情况的。在交往中,领导者的语言应该带有亲友的感情,尽可能地亲切些、友好些、谦虚些,使他们觉得你职务高了,但感情没有变,还是他们中的一员。他们就会亲近你,理解你,跟你讲真话,支持你的工作,使你精神愉快、事业有成。

法律不允许有特殊人物

——毛泽东不徇私情的语言艺术

毛泽东对待亲友虽然有情有义，但是他不但不允许亲友有丝毫的特殊，而且还要求比一般人更严格。在涉及子女问题时，毛泽东有一句口头禅："谁叫他(她)是毛泽东的儿子(女儿)呢?"就是这个意思。

毛岸英在延安的时候，就认识了刘思齐，那时，刘思齐是毛泽东的干女儿，常来他家玩。在接触中，毛岸英和刘思齐彼此有了感情，1948 年，两人确定了恋爱关系。毛岸英的年龄较大，有些急于结婚。一天，毛岸英和刘思齐去找毛泽东，请求他的同意。毛泽东板着脸孔对他们说："我们军队有一条规定，连以上的干部不满 30 岁不准结婚，岸英才 26 岁。再说我们解放区的婚姻法规定，男满 20 岁，女满 18 岁才准结婚，思齐不到 18 岁。"毛岸英回答说："岁数不到结婚的人多着呢。"毛泽东火了，毫不客气地说："你凭什么不到 30 岁就结婚，就破坏这条规定？就因为你是毛泽东的儿子，你就可以特殊？都照你这样不受纪律约束，那个军队还能打仗吗？现在你们两个都不够结婚条件，法律是不允许有特殊人物不遵守的，是要每一个人都遵守的，你毛岸英、刘思齐不能例外。"毛岸英满腹委屈，毛泽东也气得直呼粗气。岸英回到房间想不开，又急

又恼，便躺在床上哭起来。毛泽东知道了勃然大怒，大步走出门，站在毛岸英的门口，大吼一声："毛岸英，你想干什么？"毛泽东不吼则已，一吼便如雷鸣。父亲发怒了，毛岸英不敢再吱声。

几个星期后，毛泽东碰上毛岸英，一见面就问道："结婚的事相通了吗？""想通了。"毛岸英垂着头回答："是我不对。我们已经商量好，过几年以后再说。"毛泽东笑着说："这才对，这样，你就是个模范的守法者，而不是一个违法者！"

李敏、李讷上大学时，吃住在学校。学校离家很远，周末回家时，天已经黑了，但毛泽东不许卫士开车到学校去接，他说："别人的孩子能自己回家，我的孩子为什么就不能回家？"卫士长说："别人的孩子敌特不感兴趣，你的孩子敌特就感兴趣。"毛泽东不以为然："感兴趣又怎么样？过去不是感兴趣吗？中国革命照样胜利。"他把手一挥，"不许接，说过就要照办，让他们自己骑车或搭汽车回来。"

三年困难时期，粮食定量不够，李讷在学校里吃不饱，毛泽东的卫士便搞了一包饼干悄悄送去，毛泽东知道后，批评道："三令五申，为什么还要搞特殊化？"卫士长说别人有给孩子送吃的，毛泽东火了，拍着桌子说："别人可以送，我的孩子一块饼干也不许送，谁叫她是毛泽东的女儿！"

抗美援朝战争爆发后，毛泽东把毛岸英送去参加志愿军，毛岸英在朝鲜战场上不幸牺牲。毛泽东听到这一噩耗，眼圈红润了，沉默良久，才发出催人泪下的叹息："谁叫他是毛泽东的儿子呢……"毛泽东还说："革命战争，总是要付出代价的！

为了国际共产主义事业，反抗侵略者，中国人民志愿军的英雄儿女，前仆后继，牺牲了成千上万的优秀战士。岸英就是属于牺牲了的成千上万革命烈士中的一个普通的战士。不要因为是我的儿子就当成大事。不能因为是我，党的主席的儿子，就不应该牺牲，哪有这样的道理呀！”① 毛岸英和志愿军烈士一道长眠在洒下鲜血的朝鲜土地上。

毛泽东的外祖家在湘乡县棠佳阁，他在这里曾度过童年的大部分时间。在外祖家，毛泽东有 8 个表兄弟，相互之间的关系都很好。解放以后，毛泽东曾 10 多次给他们写信，并多次接他们上北京家中作客，寄钱赠衣物。但当他们提出要毛泽东推荐介绍到北京参加工作时，毛泽东都未答应，他说这样做“人民会说话的”。毛泽东二舅的第三子文南松，1950 年正月初写信给毛泽东，要他出面给其胞兄文运昌介绍个工作。文运昌是毛泽东 1910 年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过《盛世危言》、《新民丛报》等进步书刊。毛泽东与斯诺谈话时称赞文运昌在引导他接触新思想上起了关键作用。就这么样一个表兄，毛泽东也没有想到要徇私情。1950 年 5 月 12 日，他在给文南松的复信中说：“……运昌兄的工作，不宜由我推荐，宜由他自己在人民中有所表现，取得信任，便有机会参加工作。”②

---

① 《湖南党史月刊》1991 年第 7 期。

② 竟鸿、吴华：《毛泽东生平实录》第 189 页，吉林人民出版社 1992 年版。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

毛泽东对他的亲友有着很深的感情,这种感情不仅表现在毛泽东对亲友的亲近、友好、尊敬,而且表现在毛泽东对亲友的批评、教育和严格要求。毛泽东身居高位,他利用高位为最广大的人民群众谋利益,而不是为个人谋私利,也不许他的亲友利用他的高位来谋私利。毛泽东总结历史教训,在1949年就把进入北平比作"进京赶考",并说:"我们决不当李自成。"这就是共产党不蹈封建王朝覆辙的关键所在。共产党要经受起执政的考验,其中包括来自私情的考验。毛泽东不徇私情,让亲友各守本分,凭自己的劳动为人民服务,在社会上立足,这是一个革命领袖广阔的胸怀和对亲友最真挚的感情。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

以感情代替原则。中国是一个经历过长期封建统治的国家,封建阶级落后腐朽的家庭、宗族观念在人们头脑中还有很多残留,一人得道、鸡犬升天的现象至今屡见不鲜。有的领导者不是把权力用来为人民服务,而是把它当作为亲友服务的工具。他们依靠手中的权力为亲友的

读书、谋职、经商、升官等大开绿灯，甚至为犯罪的亲友说情，使其逃避应有的惩罚。这种以权谋私行为，严重破坏了党风、政风，引起了人民群众的极大愤慨，威胁到共产党执政地位的巩固，必须坚决惩治。

（三）通过案例应该吸收的经验教训

共产党的权力是人民给的，只能按人民的意愿来行使，决不能按个人或亲友的意愿来行使，任何人也不能例外。毛岸英曾在1949年给表舅向三立的信中说："新中国之所以不同于旧中国，共产党之所以不同于国民党，毛泽东之所以不同于蒋介石，毛泽东的子女舅舅之所以不同于蒋介石的子女舅舅，除了其他更基本的原因外，正在于此：皇亲贵戚仗势发财，少数人统治多数人的时代已经一去不复返了。""我决不能也决不愿违背原则作事，我本人是一部伟大机器的一个极普通平凡的小螺丝钉，同时也没有'权力'没有'本钱'，更没有'志向'，来做这些扶助亲戚高升的事。至于父亲，他是这种做法最坚决的反对者，因为这种做法是与共产主义思想、毛泽东思想水火不相容的，是与人民大众的利益水火不相容的。"① 每个党的领导者对待亲友都应该像毛泽东对待亲友那样，坚持原则，不徇私情。

① 《湖南党史月刊》湖南党史月刊编辑部1991年第7期第15页。

“以不忮不求为重”

——曾国藩教子修身的语言艺术

曾国藩是封建社会的一个颇有学问的官僚，他一生孝忠朝廷，在个人修身和治国治家上也有很多见地。他律已甚严，道德情操和处事做人被后人称赞。虽然，他是一个双手沾满了太平天国农民起义军鲜血的刽子手，成为历史罪人。但是，他教子修身的语言艺术也还是值得认真研究的。

同治九年，天津发生了火烧望海楼教堂的事件。清朝廷急令曾国藩前往查办。时任直隶总督的曾国藩，自知油尽灯枯，此次津门之行是有去无回。对自己这衰弱之身，他无甚留念：官居一品，封侯拜相，已位极人臣，也无甚遗憾了。他最牵挂的就是两个儿子，担心他们今后不能好好地修身处事，担心曾氏家族有一天会败落。于是，他把自己多年来已烂熟于胸的话写了下来，作为给儿子的遗嘱。其中有以下的话：

“余历年奏折，抄毕后存之家中，留于子孙观览，不可发刻送人，以其间可存者绝少。所作古文，尤不可发刻送人，不特篇帙太少，且少壮不克努力，志亢而才足以副之，刻出适以彰其陋耳。如有知旧劝刻余集者，婉言谢之可也。切嘱切嘱。

余生平略涉儒先之书，见圣贤教人修身，千言万语，而要以不忮不求为重。忮者嫉贤害能，妒功争宠，所谓怠者不能

修，忌者畏人修之类也。求者贪利贪名，怀土怀惠，所谓未得患得，既得患失之类也。忮不常见，每发露于名业相侔、势位相埒之人。求不常见，每发露于货财相接、仕进相妨之际。将欲造福，先去忮心；将欲立品，先去求心。忮不去，满怀皆是荆棘；求不去，满腔日即卑污。余于此二者常加克治，恨未能扫除净尽。尔等欲心地干净，宜于此二者痛下功夫，并愿子孙世世戒之。

历览有国有家之兴，皆由克勤克俭所致；其衰也，则反是。余生平亦颇以勤字自励，而实不能勤；亦好以俭字教人，而自问实不能俭。尔辈以后居家，要痛改衙门奢侈之习，力崇勤俭之德。孝友为家庭之祥瑞。吾早岁久宦京师，于孝养之道多疏，后来辗转兵间，多获诸弟之助，而吾毫无裨益于诸弟。余兄弟姊妹各家，均有田宅之安，大抵皆九弟扶助之力。我身殁之后，尔等当视叔如父，视叔母如母，视堂兄弟如手足。诸弟渐老，余此生不审能否相见，尔辈若能从孝友二字切实讲求，亦足为我弥缝缺憾耳。”

曾国藩的这番教子经，无论是语言还是思想，对我们今天的领导干部都有很深的启迪。

[评析]

(一)案例蕴含的道理

曾氏在此讲述了他自己所理解的修身做人的准则，可以看出一个学问颇深的封建官僚、这

数不多的廉吏之一的直隶总督的道德文章。其中蕴含以下道理:(1)曾氏认为,不忮不求为最重要。即,不可嫉贤妒能,争功争宠;不可贪名贪利,患得患失。并且,指出了它的危害性:"忮不去,满怀皆是荆棘;求不去,满腔日即卑污。"曾氏虽是教子,却把自己也摆了进去:"余于此二者常加克治,恨未能扫除净尽,"决不是一付说教的面孔,而是一位长者对后辈的谆谆告诫的样子。(2)曾氏把克勤克俭看成国兴家兴之原因,谆谆告诫他的子孙"尔辈以后居家,要痛改衙门奢侈之习,力崇勤俭之德。"同样,他也剖析了自己"以勤字自励,而实不能勤;亦好以俭字教人,而自问实不能俭。"(3)曾氏视孝友二字为家庭祥和的基础。他对自己未能顾家有颇多的自责,对自己的几个弟弟多加称赞,其亲情之深厚令人感动。然后,他告诫儿子"视叔如父,视叔母如母,视堂兄弟如手足。"这种孝友之精神,除开封建的伦理观之外,至到今天也是我们治家不可缺少的东西。曾国藩的语言艺术也是颇具特点的。言简意赅、文笔流畅、情感充沛、现身说话等优点,使这个教子修身的遗嘱有很强的感染力。

(二)领导工作中存在的这方面的错误倾向

曾国藩作为一个封建阶级的政治家,在修身教子和治国安邦方面,是有不少东西可供我们今天的领导者借鉴的。现在不少领导者治家不严,纵容子女违法乱纪,甚至亲自出面为犯罪的子女开脱,严重败坏了党的形象。作为湘军统帅的曾国藩,在太平天国失败之后,曾国藩声名大振,但他表现了少有的忠孝和谨慎,没有做赵匡胤第二。不仅如此,他还教育自

己的弟弟以国家为重,教育儿子不忮不求、克勤克俭。封建官僚尚且如此,我们共产党人是否应该比他做得更好呢?然而,现在,少数领导干部以权谋私、贪赃枉法到了令人发指的地步。他们满口说教,从不对照检查自己,教育子女也不可能有什么好的效果。

也有的领导干部不注意小节,中国人民的传统道德,如修身齐家、教子律己等都抛置脑后。也有的领导干部教育别人是一大套说教,空话连篇,言之无物。这样的干部做思想政治工作是不会有好的效果的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

本案例向我们提出了一个严肃的问题,一个有作为的封建官僚可以做到的事情我们共产党人为什么并没有做到?通过本案例,我们到少可以吸取以下经验教训:(1)对领导干部进行道德教育是十分重要的。共产党的干部不仅要有能力治国安邦,还要学会修身治家。对家属及其子女的教育是十分重要的,用正确的方法和感人的语言进行这种教育,也是领导干部必须学会的一种本领。(2)对干部及其家属的教育,应该从一些最基本的道德规范的培育开始。不忮不求、克勤克俭、忠孝仁爱等传统道德,在新的历史条件下要赋予新的内容。(3)教育家属子女同样不能说教式,更应该注重情感的作用。这又要求领导干部有浓厚的修养。对传统文化知之甚少,对道德伦理研究不够,只会是一些枯燥无味的说教,不可能收到好的效果。

(四)学习案例应该防止的偏差

曾国藩毕竟是封建统治阶级的卫道士，他的道德文章也是浸透了封建思想的，对此我们应该有足够的认识。曾国藩修身治家的一些基本观点，虽然对我们有很大的启迪，他教子的语言艺术值得我们很好学习。然而，近些年来，在官场上出现了曾国藩热是值得我们注意的。有的领导干部把曾国藩抬得过高，也有的领导干部认为曾国藩是道德的楷模，认为他是一个完人。这是错误的。我们学习本案例重在学习曾国藩的语言艺术，借鉴他的修身治家、教子律纪的方法。特别是他提出的不忮不求、克勤克俭、孝友仁爱的道德准则，对我们今天的领导干部律己教子都是有现实意义的。对曾国藩这样的历史人物，我们应该用辩证唯物主义和历史唯物主义的方法来分析，防止对他的过份称颂。

后　记

《锻造铁嘴》是"跟我学当好领导丛书"中的第二部。

纵观古今，政界要人哪个不是"嘴上"功夫厉害！他们令对手畏惧，让常人佩服，从而使自己权力稳固，事业有成，形象生辉。当今社会尤其。美国总统选举，小布什和戈尔每一次电视"斗嘴"，民意测验都会因其表现优劣而大幅升降。成功者总要把话说到人们心坎上，否则何谈成功！

本书力求精选古今中外政要"铁嘴"典型案例，给以总结和点评，再显"铁嘴"风采，再揭要人成功秘诀，为领导干部提高语言水平提供指导和帮助。

本书科研选题、指导思想、写作思路均由丛书主编周振林确定，其他丛书及各书主编和副主编参加设计和实施。具体写作分工如下：第一部分，王宪顺(1、2)、彭鹰(3、4)；第二部分，易丽昆(1、3)、皮晓辉(2)、吕巧凤(4)；第三部分，王宪顺；第四部分，陶淑艳(1)、皮晓辉(2、3、4)、蒋桃初(5)；第五部分，杨娟；第六部分，皮晓辉(1)、彭鹰和王关鑫(2、3)；第七部分，熊建春、易丽昆(1、2)、皮晓辉(3)；第八部分皮晓辉(1)、杨娟、王关鑫(2、3)；第九部分，熊建春、庞业君；第十部分，李冰；第十一部分，杨其炎；第十二部分，吕巧凤、皮晓辉；第十三部分，

王树礼。其他陈洲、邱碧君、李林等专家教授参加了部分书稿编写、修改和审稿工作。

本书案例部分属资料性质，大部分为有关人员自己编写，小部分借鉴了有关报刊书籍的资料。在此谨表谢意！

案例中所涉及的人和事，出于种种原因，相应做了技术处理，只是向大家提供一种管理现象，以便于大家思考。在此亦加说明。

由于我们水平所限及时间仓促，书中错误、缺点在所难免，欢迎有关人员指正，以期再版时纳入。联系办法，见周振林的开篇文章末段。

由于本书是整套丛书中的一部。丛书共成体系，各书又自成体系，因而具有双重版权。丛书可根据整体需要对本书加工处理，以免部分影响整体，其中全部事务由丛书编委会决定。本书作者亦可根据自行需要，对自己撰写的那部分内容进行加工处理。双方互不干预，各有独立支配权。特此说明。

作　者

2001 年 1 月

“跟我学当好领导丛书”

书目内容简介

编者按：我社近几年来连续推出由周振林教授撰写和主持的多套领导艺术类丛书。这些丛书出版后受到各界好评和读者欢迎，连续再版多次。为方便广大读者购买和书店经营这几套丛书，现把有关业务电话登录于下：

发行一科：电话(010)68353507(兼传真)

发行二科：电话(010)68341876(兼传真)

发行三科：电话(010)68359420(兼传真)

邮 购 科：电话(010)68344225(兼传真)

服 务 部：电话(010)68353624

中国经济出版社

追寻人才

——跟我学领导用人

周振林等　主编　　定价：24.80元

“我”是谁？在此专指古今中外用人高手。

跟“我”学什么？就是跟这些高手学怎样用人，使自己也能善识人，会用人，发展权力，成就事业。

事业以人才为基。纵观历史，举目当代，高明领导者的权位和事业是靠什么垫起的？是靠人才！他们是如何去识别、寻觅、追索、起用人才的，是如何使权位越垫越高、事业越来越火，成为帝王或统帅，为时代所瞩目，为后人所敬仰？本书试图对此找出一些答案。

本书力求精选古今中外政界要人要事典型案例，并给以总结、揭示和点评，希冀对那些正在和梦想进入政界、成就伟业的人，提供启迪。

锻造铁嘴

——跟我学领导语言

周振林等　主编　　定价:24.80元

"我"是谁？在此专指政界企业"铁嘴"。

跟"我"学什么？就是跟这些"铁嘴"们学领导语言，使自己也成为"铁嘴"。

纵观古今，政界要人哪个不是"嘴上"功夫厉害！他们令对手畏惧，让常人佩服，从而使自己权力稳固，事业有成，形象生辉。当今社会尤其。美国总统选举，戈尔和小布什每一次电视"斗嘴"，民意测验都会因其表现优劣而大幅升降。成功者总要把话谈到选民心坎上，否则何谈成功！

本书力求精选古今中外政要"铁嘴"典型案例，给以总结和点评，再显"铁嘴"风采，再揭要人成功秘诀，为领导干部提高语言水平提供指导和帮助。

仕途破难

——跟我学领导公关

穆文荣　周振林等　主编　　定价:24.80

"我"是谁？在此专指古今中外政界平衡关系高手。

跟"我"学什么？就是跟这些政界高手学处理公共关系，从而使自己仕途顺畅，事业有成，摆脱羁绊，一往无前。

人们常说，官场难"混"。细究起来，不外难在关系上。关系是什么？就是结构。当官的，只有处好关系，优化结构，才能自保和发展。否则，必将被关系绞死，被结构挤死。生存尚难，何谈发展？

本书精选古今中外政要公关典型案例，并给以总结和精评，道理阐述深刻，读来生动有趣，极富情节性和启发性，相信领导干部会从中悟出许多道理。

执掌权力

——跟我学领导用权

周振林等　主编　　定价:24.80元

"我"是谁？在此专指古今中外政坛执掌权力高人。

跟我"学"什么？就是跟这些政坛高人学执掌权力的艺术和门道，从而使自己居官能御众，去官能自保，做事成大业。

权力，神秘莫测。它令多少人为之痴迷，为之奋斗甚至冒险。然而，一旦进入权力"围城"，又有多少人方知其并不好驾驭，弄不好会被它搞颠，甚至危及身家性命。

本书精选古今中外政坛高人用权典型案例，并给以总结和精评，鞭辟入里，教益世人。相信广大领导者会从中悟出许多用权真谛，仕途得意。书中同时列举并点评了大量政坛用权败笔，以警示后来者。

实务操作

——跟我学领导技术

周振林等　主编　　定价：24.80元

"我"是谁？在此专指政界程序和技术操作高手。

跟我"学"什么？就是跟这些政坛高手学在程序和技术层面上怎么操作，从而使自己成为懂程序、会技术的合格干练政治家。

为官要靠各方面支撑，但程序和技术层面的东西亦很重要。例如：上任操作，卸任操作，会议操作，谈判操作，等等。这些都是日常的、大量的。处理不好，就会浪费许多时间和精力，甚至使你疲于奔命，无暇顾及其他。

本书精选古今中外政要实务操作典型案例，并给以总结和点评，读来实在有用，案例生动有趣，相信领导者读后会了然于心，助益领导实践。

“实用领导艺术丛书”(1)

书目内容简介

领导与宣传

——架起领导意图与下属实践的桥梁

周振林等　主编　　定价:19.80元

这里的宣传,不是说教,不是假大空,而是指领导者怎样通过有效的方法,将自己的意图导入下属头脑,使之自觉为实现领导目标而无怨无悔奋斗。

本书在采集大量领导实践和进行大量调查研究的基础上,借鉴有关资料,假以逻辑论述,全方位地对领导与宣传的关系、宣传规律、宣传方法和艺术、宣传类型、宣传形式、宣传手段、宣传效益、宣传的组织与实施等问题进行了新鲜探讨。朋友,这类书您见过吗?我们相信,不会多见!阅读本书,您将有效冶炼自己思想,有效治理下属行为,什么上下不合、领导败绩,都将统统与您无缘。代之而来的,必将是上下合璧,千群同心,事业发达。

领导与决策

——领导怎样展示权力“金杖”

张秀华等　主编　　定价:23.00元

决策是领导者的首要职责。领导者的水平和能力如何,最根本的还是要看他如何舞动决策这根权力“金杖”,真可谓无限风光在决策。

本书从新型领导观和决策观入手,以对领导决策的特殊含义、性质、类型的详细分析和逻辑阐释为前提,精辟论述了领导者如何行使决策权力、把握决策时机、借重智囊群体、使用决策技术、提高决策技巧、提高决策节拍、加强决策防范、完善决策策略、实现科学决策等,揭示了网络时代成功决策的方略和知识经济发展可能引发的决策危机,使这一人们熟知而又难解其详的老问题,又焕发出了新的理性生机。阅读本书,您的智能空间将得以拓展,您的决策水平将得以提高,您的权力“金杖”将熠熠生辉。

领导与心理

——心战:一条看不见的战线

徐远申　宋　岩　著　　定价:23.00元

打仗,不仅是有形军力的较量,更有不见硝烟的心理战场,此即为“心战”。高明的将帅无不注重“心战”,并放在首要地位,以其统御内部、制胜对方,此谓“攻心为上也”。当今领导实践尤甚,不懂心理规律,不善出心理“奇兵”,何以服众并

取得事业成功？何以使自己仕途坦荡通达？本书在论述领导心理对领导实践的重要性、密不可分性的基础上，着重揭示了领导者如何运用心理规律和技巧去激励、调动下属的积极性、主动性和创造性；情商和智商如何度量、配合与综合运用；领导者事业受挫、仕途失意，如何进行自我心理调节；领导者易患哪些心理疾病和障碍，怎样进行自我诊治和预防；等等。阅读本书，您将尽悟心理规律玄机，尽释心理技巧真谛，走出"心战"失败误区，稳操领导工作胜券。

领导与韬略

——领导心智心计实战论

王学杰等　主编　　定价：23.00元

领导者要有心智心计。心智心计者，韬略也。我们知道，领导者若有勇无谋，只是一介武夫，其权力"宝库"很难牢靠，迟早被人掀翻。在黑暗政治时代，甚至身家性命不保，遭受杀戮和流放。因此，古今中外的政治家和军事家，无论是从自我保护还是从制服对手出发，无不十分重视权谋和韬略，注重其容纳、养成和使用。当今世界尤甚。由于社会发展速度空前加快，社会竞争程度更加剧烈，韬略也变得内涵更深、手段更多。一个领导者，尤其是上点层次的领导者，勿宁说没有韬略，即使比对手少那么一点点，都可能惨败在他人手下。本书试图通过展示古今中外著名韬略成功范例，从政治、经济、军事、外交、管理、用人等十几个方面探讨领导韬略规律，为领导者提高心智心计，养成并有效运用领导韬略提供一些借鉴和

启迪。阅读本书,您将开启心智、富有心计,对外谋略到位,对内策略得当,有效统御内部,胜算不测因素,稳操领导胜券。

领导与社交礼仪

——领导也需要适度“包装”

周振林　孔繁娟等　主编　　定价:19.80元

演员需要“包装”,商品需要包装,这是人们习以为常的事。然而很少有人注意到,领导也需要“包装”,甚至更需要“包装”。当领导,没有人们所敬慕的那个“样”和“派”;身在仕途,却不懂仕途礼仪“说道”,真是不知其可也。本书从领导公务、言谈举止、交往应酬、服饰餐宴、家政私事、涉外交往、交往禁忌、交往知识等几个方面详细论述了领导者在各种场合应遵守什么礼仪和规范,用什么方法去应对大量交往活动,事例具体生动,说理透彻明白,是专门用来“包装”领导者崭新之作。阅读本书,您将社交上档次,处事有水平,尽显领导者奇人风采。

“实用领导艺术丛书”(2)

书目内容简介

领导与语言

周振林等　主编　　定价:16.00元

领导语言技巧如何,对领导工作关系极大。据统计,领导者实施领导,90%以上需要借助语言。这部书以领导具体实践领域为对象,对领导主持会议、作报告、演讲、工作与非工作场合、对待正式与非正式组织成员、肯定和赞扬下级、否定和批评下级、同下级座谈与谈话、即席讲话、答记者问、对待亲友、态势语言、同极相处等方面的语言技巧,进行了微观、具体、实在的论述,具有较强的开创性、技巧性和可操作性。阅读本书,您将妙语连珠,温暖人心,赢得民心。

领导与公关

周振林　邢晓丽　主编　　定价:21.00元

公关是润滑剂。不会公关,领导者的人际关系就会发滞,领导过程就会运转不畅,这部书在对领导公关技巧进行概述的基础上,对领导公关策略、公关决策、公关手段、公关形式、公关方式、公关语言、公关调研、公关类型、公关礼仪、公关领

导、部门领导公关、领导公关文书知识等进行了富有特色、新颖别致的论述，为各级各类领导者处理各种公关关系，提供了必不可少的方法和技巧。阅读本书，您在处理内外关系上，将游刃有余，左右逢源，尽悉公共关系之奥妙，尽领人情练达之风骚。

领导与思维

周振林　杨元中　主编　　19.00元

思维技巧，乃是领导者实施领导之灵光。这部书博取领导思维研究精华，结合领导实践，对领导的经验思维与理论思维、形象思维与抽象思维、静态思维与动态思维、常规思维与非常规思维、后馈思维与超前思维、单面思维与全方位思维、辐合思维与发散思维、求同思维与求异思维、情感思维与理智思维、横向思维与纵向思维、个体思维与群体思维、定性思维与定量思维、以及系统思维、创造性思维、模糊思维等进行了深入浅出的精辟论述。阅读本书，您将进入技巧思维之殿堂，思索敏捷，思路开阔，主意多多。

领导与操作

周振林等　主编　　定价:24.00元

当代操作理论，在西方正在形成领导方法的一场革命。这部书尝试运用当代操作理论，从多维视野去考察领导实践中的种种技巧，从领导者走马上任到运筹决策、从选人用人到权力操控、从讲听读写到扼腕沉思、从调查研究到谋划方略、

从组织协调到连任卸任，都给予了细密的分析和完整的叙述。阅读本书，您将如登高远望，提纲挈领，尽悟领导技巧之真谛，尽收领导辛劳之盛果。

领导与权力

周振林等　主编　　定价：16.00 元

权力是领导的“命根子”。没有权力，领导者就不会成为领导者。同样，有了权力，不会行使或不能正确行使，也必然得而复失。可见，如何行使权力，不仅事关领导工作现代化，而且事关每个领导的仕途命运。这部书从马克思主义权力观出发，以对领导权力的含义、性质、构成、特征及来源的详细分析和逻辑阐述为前提，精辟论述了领导者行使职权、控制权力、分配权力“借权”、防止和纠正“越权”、正确对待权力崇拜、调解权力欲望、转移权力的各种技巧。阅读本书，您将准确把握权力指向，从而使领导之间团结合作，事业发达，属地安定太平。

[General Information]
书名=跟我学当好领导丛书　锻造铁嘴：跟我学领导语言
作者=
页数=334
SS号=0
出版日期=

封面
书名
版权
前言
目录
正文