

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

永恒的魅力——周恩来的领导艺术



## 学习周恩来的领导艺术（代序）

领导工作在现代已经发展成为一门科学，领导科学是一门很大的学问。近些年来，许多人重视研究领导科学和提高领导艺术，这是一件好事。对待领导工作，教条主义不行，经验主义也不行。仅仅吸收国外的东西，也未必完全适合中国国情。因此，应该多研究自己的东西，如探讨中国共产党人的领导思想和领导艺术，对指导建设有中国特色的社会主义，是非常有益的。从这个目的出发，学习和研究周恩来的领导艺术，确是具有重要意义的事。

### （一）

风雷激荡的 20 世纪里，涌现了许多世界著名的领导人物。周恩来是举世公认的伟大的政治家。他是中国人民忠实的儿子，一生勤勤恳恳、任劳任怨，把自己的一切无私地奉献给了人民的事业。他是一个从不希望为自己树碑立传的人，但他的形象和业绩已深深地刻在亿万人民的心里。

他于 1921 年参加中国共产党，一生走过的道路可以说是中国共产党历史的一个缩影。

在民主革命时期，他是党内最早的军事领导人之一。早在 1922 年旅欧期间，他就说过：“真正革命非要有极坚强极有组织的革命军不可，没有革命军是打不倒军阀的。”他领导了著名的八一南昌起义，成为人民军队的创建者。他创立了革命军队的政治工作，首倡“政治工作是革命军队的生命线”。中共六大后的很长一段时间，他实际上是中共中央的主要负责人，为指导各地的农村游击战争和建立农村根据地的斗争作出了重大贡献，其中“先有农村红军，后有城市政权”构成了农村包围城市道路理论的有机组成部分。进入中央苏区后，他指挥取得了第四次反“围剿”斗争的胜利，创造了大兵团伏击歼灭战的成功经验，并领导了二万五千里长征。他主持和平解决了西安事变，代表共产党与国民党打交道，长期战斗在蒋管区，建立和扩大了抗日民族统一战线。解放战争中，他作为中央军委副主席兼人民解放军总参谋长，协助毛泽东指挥各战场的斗争，三年扭转乾坤，其中三支大军实行战略进攻和发动三大战役，是他与毛泽东的得意之作。把他称为中国共产党、人民解放军和人民共和国的缔造者之一，是当之无愧的。

建国以后，他作为政府首脑直接主持经济、外交、统战等方面的工作，成绩斐然。他一贯重视发展社会生产力，第一个向全国发出了“实现四个现代化”的号召。他领导经济工作的突出特点是实事求是，主张积极稳妥，综合平衡，坚持自力更生，发展国际合作。不论在怎样困难的情况下，包括在“文化大革命”那样极端混乱的局面里，他始终没有放松经济工作。他是享有国际声誉的外交家，首倡和平共处五项原则，开创了新中国一代外交新风。在他的努力下，中国恢复了在联合国的合法席位，实现了《中美联合公报》的签署和中日建交，为世界政治经济新格局奠定了基础。他是第二、三、四届全国政协主席，也是执行党的统一战线政策的模范。他尊重民主党派和各界民主人士，尊重知识和知识分子，是结交朋友最多、“最得人心的共产党员”。

总之，在半个多世纪的生涯中，他经历了党和军队的创建、共和国的诞生、社会主义革命和建设道路的探索等漫长的历史发展过程。他的领导活动

的领域很广：既在根据地、解放区工作过，又长期战斗在白区、蒋管区；既领导过公开工作，又指导过秘密斗争；既主持过同国民党的谈判和交涉，又活跃在国际舞台上。他是我国经验丰富、成绩卓著、影响广泛的政治家、军事家和外交家。并且从1927年至1976年，他一直生活在中国党政高层权力的空间，没有大起大落，这在中国共产党的历史上是唯一的一人。才干、品德、智慧，使他堪称本世纪中国舞台上最引人注目的“演员”，“千古中华一巨人”；也是影响超出国界，举世仰慕的雄才。蒋介石称他“的确是一个不易应付的对手”。毛泽东认为：“这个同志在大的国际事务方面比我强，善于处理各种复杂矛盾。”尼克松说：“如果没有毛泽东，中国革命之火将很难燃烧起来；如果没有周恩来，中国革命就会烧成一堆灰烬。”这就是周恩来，一个有永恒魅力的周恩来。

## （二）

在中国革命和建设事业的伟大实践中，周恩来主持和参与了许多重大的战略决策。经过千锤百炼，他的领导艺术、工作方法和个人品格都达到了炉火纯青的境界。人们无不赞美他那无私奉献的精神、过人的智慧、渊博的知识、精力充沛地解决各种复杂问题的能力、惊人的工作效率、谦虚平等的待人态度、有特殊吸引力的风度和谈吐。学习和研究他的领导艺术，必须同时学习和研究他的人品、情操和方法。本书力求从政治艺术、军事艺术、管理艺术、外交艺术、统战艺术、语言艺术六个方面展开其领导艺术的内容，并在人际关系、领导风格、个人修养三个方面进行人格品质的刻划，以再现一个有血有肉、充满魅力的周恩来。

在政治艺术方面，他作为中共中央的核心领导成员和国家行政首脑，日理万机，与各方面人士打交道，能够做到事事处处从全局出发，从大处着眼，抓住本质，解决矛盾，民主协商，科学决策。同时，善于团结各方面力量，精于组织指挥群众，调动一切积极因素，为中国革命和建设事业服务。这种本领，构成其领导艺术的一个突出特点。他曾精辟地指出：“领导的本事就是善于集中”，即从群众中来，到群众中去，集中群众的要求和智慧开展工作。在他的心目中，党和人民的利益高于一切，故能兢兢业业，事必躬亲。他也亲身经历了党内多次发生的“左”倾错误，但他方法得当，忍辱负重，一面忘我工作，一面弥补裂痕，既维护了党的团结统一，又减少了革命事业的损失。因此，人们都称他为办事周到的“周”总理，克己奉公的周“圣人”。

在军事艺术方面，他作为人民军队的创始人之一。一贯提倡“党指挥枪”和倡导“政治工作是革命军队的生命线”。对于用兵作战的战略战术，他能审时度势，灵活机动，果断决策，争取主动，从分兵游击，集中指导，到退中求进，迂回致胜，从声东击西，围点打援，到瓮中捉鳖，金蝉脱壳，都得心应手，运用自如。对于国防现代化建设，他作为我国尖端科技的伟大奠基者，更显示了超人的组织才能和高瞻远瞩的战略眼光，我国成为世界上能掌握核技术和空间技术的少数几个国家之一，每一步都凝结着他的心血和精力。

在管理艺术方面，他作为共和国几亿人口的“大管家”，总是视民为“天”，视国家管理的“力量源泉是人民”，怀民而兴邦，毕生实践着“为人民服务”这个共产党的宗旨，真正做到了“鞠躬尽瘁，死而后已”。为此，他作风民

主，善于协商讨论，博采众家之长。他胸有全局，运筹帷幄，统筹兼顾，全面安排，力求综合平衡。他中心突出，主次分明，善于抓主要矛盾、抓关键环节，提纲挈领，纲举目张。他抓小促大，小中见大，从不忽视牵动全局的任何细节。他立足客观事实，注重调查研究，以审慎务实的态度选择最佳方案。他重视效率，讲求效益，尊重知识，重用人才，把对人的管理放在第一位。他站在战略的高度，提出“全国一盘棋”的著名口号，走出了许多精妙绝伦的好棋。

在外交艺术方面，他兼任我国第一任外长9年，主持外交工作26年，以决策人、指挥者、实践家三位一体的身分，出访亚非14国，走上日内瓦和万隆会议讲坛，恢复中国在联合国的合法席位，实现中美、中日邦交正常化。尤其是他首倡的和平共处五项原则，影响所及，超越了不同的社会制度和意识形态，被公认为处理国与国之间关系的准则。在风云变幻、错综复杂的国际关系中，他以求同存异、淡化分歧、互谅互让的方法，处理各种矛盾，广交朋友，打开了新中国的外交局面，结束了旧中国100多年来“弱国无外交”的屈辱历史，可以毫不夸张地说，新中国是通过周恩来卓有成效的外交活动走向世界的，而世界也是透过周恩来的形象了解和认识中国的。

在统战艺术方面，他是第一个走出根据地，进入国统区，面向全中国、全世界展示共产党人风貌的领袖人物。他在全党从事统一战线工作的时间最长，结交面最广，始终处在第一线，是举世公认的推进统一战线政策的一面旗帜。他通过自己的工作和表率作用，树立了共产党的形象，团结了各方面人士。他襟怀博大，作风民主，坚持原则，善于妥协，认为：求同存异是广交朋友的基础，尊重人格是建立友谊的前提，以诚相待是结识朋友的纽带，取长补短是发展友谊的风帆，心灵勾通是联络感情的桥梁，目标一致是巩固友谊的基石。他说：“善于团结的人，就是善于在共同点上统一矛盾”，并以钢铁和水泥为例，说明这两种不同性质的材料通过加水搅拌，把它们结合起来就变成钢筋水泥那样强而有力的新材料，以此比喻统一战线的威力。

在语言艺术方面，他重视宣传，长于谈判，用语通俗，生动幽默，措词得体，语意贴切，是一位众口皆碑的语言艺术大师，语言是事实和思想的外衣，只有用语简洁准确，才能进行有效的人际沟通。他博古通今，融贯中西，思维敏捷，才智过人，常常妙语连珠，佳句连篇。他逻辑严密，说理透彻，信仰坚定，精力充沛，连外国人都称道他有一张难以应付的“铁嘴”。他机智灵活，随机应变，诙谐幽默，谈笑风声，在任何复杂场合都能从容自若，应付自如。他待人坦诚，话语亲切，亦雅亦俗，由情达理，能一下缩短高级领导人和普通老百姓之间的感情距离。总之，他那精湛的语言艺术，是他施展领导才华得心应手的工具。他的“知识的力量和个人魅力使许多人着了迷”，无一不“闻其风而悦之”。

在人际关系方面，他以诚交友，尊重自愿，设身处地，排忧解难，以其高尚的品格、渊博的学识、开朗的性格、宽广的胸怀，营造了磁力极强的人际吸引场。人人都说周恩来人缘好，这好人缘从何而来呢？是因为他真正做到了不念前嫌，不忘旧功，不计名利，甘当助手。他说：“要划一个最大的圈子，把凡是能够争取和我们合作的人士团结在一起”，对于那些有过宿怨、政治倾向和世界观完全不同的人，也要“化敌为友，化恶为善，尽可能地争取成为同道者和同情者”。有人说，他甚至能与魔鬼一道工作，并从那里榨取一点好处来。由此可见，他那超群的人格魅力和感化力量，达到了何等的

境界。

在领导风格方面，他是一位直率坦诚的领导人，以恃德恃诚而风化天下，这种领导风格，不是宗法制度下的所谓“仁德”，而是以大多数劳动人民谋利益所表现出的风格特征。他这么做，是他一生热爱人民，把自己看作是“中国人民的儿子”，把人民的利益看得比泰山还重，才怀着深深的道德责任感，去推动各方面的工作。对于领导方法，他既讲原则又不失灵活，既宽厚又不怯弱，既自信又不专横，既随和又有节制。真正做到了：理解为先，知音为乐，刚柔相济，分寸适宜，化蓝图为现实，化腐朽为神奇。

在个人修养方面，他仪表堂堂，风度翩翩，举止优雅，谈吐不凡，使人可亲可敬。这种美扬溢于外，根深植于内，是其素有修养的精神气质的表现。他几十年如一日，自备炉锤，锻造品格，为政清廉，朴素谦虚，弘扬和发展了中华民族的优良品质。一方面，他身居高位，大权在握，却从不为自己和亲友谋私利，像一头牛一样，吃的是草，挤出的是奶。另一方面，他不摆架子，不愿惹人注目，从各方面自觉约束自己，“不使人感到自己是领导人”。这两方面的统一，使他的领导艺术独具风格。这种独具魅力的风格是无以伦比的。

## （二）

周恩来是本世纪最有光彩的伟人之一，其领导艺术是他留下来的一份珍贵精神财富。这种垂范后世的领导艺术是怎样形成的呢？我们认为：全心全意为人民服务，做人民的勤务员，是他领导艺术的内在动力。深入调查，求稳务实，实事求是，是他领导艺术的出发点。公正无私，诚挚宽厚，作风民主，是他领导艺术的内核，虚心好学，严于律己，锐意进取，是他领导艺术具有旺盛生命力的源泉。

众所周知，他那年悉国情、外度世界大势的能力，在中国乃至世界都极为罕见。他同国内同事研究工作，往往使这个领域的专家答不出他所提的问题。他接见外国客人的谈话，经常使客人为他对自己国家情况了解的深度和精度而发出惊叹！他还有一种特殊的本领，就是精于运筹谋划，善于处理局部与全局、当前与长远、表层与深层的关系，抓住主要矛盾和关键环节集中精力加以解决，从而使各种复杂矛盾迎刃而解，堪称“处理各种难题的高手”。他的精明举世公认，非一日之功力，而勤奋好学，活到老，学到老，是他渊博知识和非凡能力的源泉所在。他又是完善人格的化身，“礼披于外而力蕴其中”，严于律己而宽于待人，是他高尚品质和领导风格的直接表现。

他的优良品质的形成，可以追溯到他的早年。他生长在一个经济捉襟见肘、生活江河日下的败落官宦家庭。这个书香门第、相互扶持的家族，以及从小四处漂泊的生活和温馨的母爱，是他一生中乐与人处，而且诚恳温和、谦逊朴实、富有人道主义思想感情的开端。从青少年时代起，他深受中国传统文化的熏陶，不断继承其精华，摒弃其糟粕，陶冶自己的性格。参加革命后，他向自己提出了更高的人生修养标准：要具有“中华民族的谦逊实际，中国农民的朴素勤勉，知识分子的好学深思，革命军人的机智沉着，布尔什维克的坚韧顽强”，他是这样说，也是这样做的，表里如一，言行一致，而且十分自然地融合到他的领导工作实践中。

从周恩来待人接物的印象中，人们往往更多地看到他温和谦逊的一面，

如果据此即认为他缺少勇敢刚毅，近于世故，就不公正了。从总体上看，他属于勇于所当勇、退于所当退的革命家。这种寓刚于柔、融韧于忍，或许就是古代圣贤津津乐道的那种外圆内方的人格品质吧。古人常用“刚”与“柔”来评判人物的性格，即：刚包含着勇敢果断、坚强不屈；柔包含着通权达变、谦和忍让。“太刚则拆，太柔则卷，圣人则在刚柔之间。”这两者在周恩来身上兼而有之，而且结合得很好。

周恩来在中国现代革命家中，无论道德品质、领导艺术和工作作风，都给世人留下深刻的印象和影响。这个人格典型说明：在政治和道德的双重天平上流芳千古的伟人，除才干、智慧和贡献之外，还必须留下一些别的“财富”，比如说怎么做人。这个问题在我们的国度里，似乎更不应该忽视。因为具有视“立功”与“立德”为一体的传统的中国人，既重视事业上的建功立业，同样重视道德上的自我完善。周恩来在这两个方面都支出了完美的答卷，人们自然会把他塑造在人格境界的颠峰上，以景仰和效仿。

本书从多角度、多层次上展开，力图阐明：周恩来的领导艺术，蕴含着他的个性特征，是同他自身的品德情操、思想风格紧密结合、相互渗透和作用的。他那高尚的人品、渊博的学识、良好的性格，使他的领导艺术光彩照人；而他卓越和富有成效的领导艺术，又使他的形象更加丰满高大。二者有机地融合，交相辉映，产生了强大的号召力、感染力、凝聚力，从而大大地提高了领导工作的效率。这种神奇的力量，就是我们所称道的周恩来的魅力，而且是保留在亿万人民心目中永恒的魅力。

矗巍巍人格丰碑  
展一代伟人风采

以此书化作纪念开国总理周恩来诞辰 100 周年的一片心意。

——作者题记

永恒的魅力

## 一、政治艺术

伟大的无产阶级政治家周恩来虽然于 1976 年 1 月停止思想了,但他的无穷智慧,他的革命理论,他的献身精神,仍在哺育着新一代的中国人。

列宁说过:政治家的全部艺术“在于正确判断在什么条件下、在什么时机无产阶级先锋队可以成功地夺取政权,可以在夺取政权过程中和夺取政权以后得到工人阶级和非无产阶级劳动群众广大阶层的充分支持,以及在夺取政权以后,能通过教育和训练吸引愈益众多的劳动群众来支持、巩固和扩大自己的统治。”

作为一名高瞻远瞩、足智多谋的无产阶级政治家,周恩来在思考问题时,具有一种“判天地之美,析万物之理”的气度,胸怀组织,放眼全局,善于从纷繁复杂的事物中抓住主要矛盾,透过事物的表面现象,抓住事物的本质和规律性;他把党的团结、党和人民的团结看作革命和建设事业成功的根本保证,为了团结,他忍辱负重,入虎穴,下龙潭;在革命和建设过程中,他主张既防右又防“左”,既反保守又反冒进:他坚持原则性,又注重讲究策略和方法的灵活性;他既有温和诚恳的一面,也有尖锐严厉甚至冷酷无情的一面。

从这里,我们可以窥视周恩来政治艺术的堂奥。从这里,我们也可以理析周恩来政治艺术的魅力。在这里,我们还可以领略周恩来政治艺术的风采!

### 1. 大处着想,善抓本质

能否正确地从宏观角度认识和掌握主要矛盾,抓住事物的本质,这是领导者能否作出科学决策的基础,也是关系到能否正确制定战略和策略的全局性问题。它不仅是保证党的事业朝着正确方向发展的中心环节,而且是在理论和实践上避免发生“左”右倾错误的有效方法。

周恩来在分析形势、思考问题时,有一种“判天地之美,析万物之理”的气度,胸怀组织,放眼全局,善于运用马克思主义的基本立场、观点、方法,把握中国社会形势的发展变化,透过事物的表面现象,抓住事物的本质和规律性,不仅能对这种发展变化作出正确的估量,而且能够形成科学的判断,制定符合客观实际的方针和政策。

### 用一个 Communism (共产主义)也就够了

20 世纪初期,随辛亥革命的失败和第一次世界大战的爆发,先前把西方民主主义思想作为整治中国良方的中国先进知识分子,开始对西方资本主义的政治制度和思想体系产生怀疑。特别是几个主要帝国主义国家在巴黎召开重新瓜分世界的会议,极大地伤害了中国人民的民族感情,中国的先进知识分子本来想从西方寻找真理,得来的却是西方对中国的肆意侵略,由此,他们对资本主义理想产生了动摇和破灭。在对资本主义的理想破灭之后,他们处于极度的苦闷和彷徨之中,急待寻找一种比资本主义更加完满的思想体系,以此作为拯救中国的思想武器。

1920 年 11 月,周恩来怀着“邃密群科济世穷”的愿望,踏上了旅欧的征途。战后的欧洲,满目疮痍,百业待兴,但思想界异常活跃,除了马克思主义以外,还流行着多得令人眼花缭乱的各种“社会主义”思潮。究竟哪一

种学说是科学，能够正确指明人类社会和中华民族前进的道路呢？究竟采用什么方法能把中国的民族解放和社会改革引向胜利呢？周恩来严肃地思考着。他既没有凭借主观臆断轻率对此作结论，也没有跟着感觉走，去追求外国时髦的学说，而是心怀祖国，放眼世界，进行脚踏实地的考察，深入细致地比较、分析，然后再深思熟虑地作出自己的决策。

他一到欧洲，便“对于一切主义开始推求比较”。首先，他在法国如饥似渴地阅读了英文版的马克思主义书籍、报刊，如《共产党宣言》、《社会主义从空想到科学的发展》、《国家与革命》等，认真地划重线、写眉批、记笔记，逐步地领会马克思主义的精神实质。同时，他还广泛地涉猎了欧洲流行的种种思潮，对之进行冷静的观察和深入的剖析，分别得出自己的结论：无政府主义的“自由作用大无限制”，处在旧势力统治的社会里，企图消灭一切权力和权威，实现没有秩序、没有权力、没有命令的理想社会蓝图，纯属不切实际的“空谈”；法国的工团主义在现今的欧美“不免等于梦呓”；英国的基尔特社会主义“近已见衰”，并且在“英国始终也没大兴盛过”。

经过反复的思索和充分的比较，再依据俄国十月社会主义革命的成功经验，他终于认定：只有共产主义才是无产阶级全体的救时良方”，别种主义都是使人陷入歧途的“麻痹剂”，中国“除去努力预备革命，实行共产革命外，实在无法可解”，从而确立了共产主义的信念。接着，他在欧洲给天津觉悟社朋友写信时说道：“觉悟社的信条自然是够用、欠明了，但老实说来，用一个 Communism（共产主义）也就够了”，“我们当信共产主义的原理和阶级革命与无产阶级专政两大原则，而实行的手段则当因时制宜！”原则问题上的坚定不移和实行手段上的因时制宜，从此一直成为周恩来的一个领导特色。

### 争取统一战线中的领导权

坚持无产阶级在统一战线中的领导权，是统一战线理论和实践中一个根本性的问题。作为长期领导统一战线工作的周恩来，善于抓住统一战线工作的根本，把握统一战线工作的关键，即始终坚持无产阶级在统一战线中的领导权。

早在第一次国共合作的酝酿与建立时期，周恩来就强调必须坚持无产阶级的原则立场。他领导旅欧党团在建立统一战线的过程中，坚持不渝地贯彻共产国际的指示精神，强调共产主义者参加国民党，既要遵循共同纲领，又要坚持无产阶级的原则立场，不能“抛弃共产主义”，不能忘了“国民革命后还有无产阶级向有产阶级的‘阶级革命’的事实存在”。这种独立自主的思想中已经孕育着领导权思想的萌芽。

随着革命斗争的日益发展，周恩来关于无产阶级领导权的思想日渐清晰和明确，坚持统一战线中无产阶级领导权的立场更加坚定。1924年1月，以国共合作为基础的革命统一战线正式形成，国民革命开始高涨。2月，他在《革命救国论》一文中，在分析革命的敌、我、友问题时，认为工人阶级“终将为国民革命中一派最可靠的主力”。

1924年7月，他奉中共中央的指示离开欧洲回国，9月初返抵广州，投身于轰轰烈烈的国民革命之中。次年，他在总结东征和平定刘杨叛乱的经验时，明确提出了“工人是国民革命的领袖”这一光辉思想，号召无产阶级“要

领导农人兵上而为工农兵的大联合，共同来打倒帝国主义”。

1925年8月，国民党右派刺杀左派领袖廖仲恺的惨案发生，这是统一战线中资产阶级与无产阶级争夺领导权的信号。面对资产阶级右派的进攻，他理直气壮地痛斥了帝国主义和国民党右派的罪恶行径，义正词严地表示“我们要勿忘党仇，誓报党仇”，表达了共产党要反击资产阶级右派进攻的决心和信心。

1926年3月，蒋介石策划的“中山舰事件”发生后，周恩来、毛泽东等主张给予还击，结果由于陈独秀右倾投降主义的反对，他们的正确意见被否决，陈独秀右倾妥协退让政策进一步鼓舞了蒋介石的篡权野心。1926年10月，周恩来在驳斥国民党右派所谓“有了共产党的存在与活动，便定会与国民党发生冲突和分裂”的谰言时，强调：“只有无产阶级是最不妥协的革命阶级。要靠它携同农民、手工业工人督促小资产阶级、民族资产阶级不妥协地与敌人争斗，才能达到国民革命的真正目的——民族解放和民主政治的实现。”

抗日战争爆发后，在中国共产党的倡导和推动下，国共两党再度合作，抗日民族统一战线正式形成。在这一时期，周恩来入虎穴，下龙潭，激流勇进于各种复杂矛盾的旋涡之中，英勇战斗在抗日民族统一战线的前沿阵地，积累了丰富的统一战线领导工作经验，他的领导权思想也进一步升华。

抗日战争胜利的前夜，他在中共七大上作了《论统一战线》的发言，全面总结了国共合作以来统一战线工作的经验教训，重点突出了无产阶级在统一战线中的领导权问题。他强调指出：“领导权的问题，是统一战线中最集中的问题”。

他阐述了争夺统一战线中无产阶级领导权的重要性。首先，这是由无产阶级的性质和特殊优点决定的，因为“无产阶级的觉悟高，本事大”，“无产阶级比别的阶级先进，是应该领导别的阶级”；“无产阶级在这个队伍里是带队的”。但是，“无产阶级也不是天然的司令官，不是从农民一直到大地主大资产阶级都公推你、公认你为司令官”。其次，无产阶级放弃领导权就会葬送革命，这是中国共产党历史经验教训的总结。第一次国共合作时期，陈独秀为首的右倾投降主义者自动“放弃领导权”，结果是“把整个队伍送出去”；土地革命战争时期，王明为代表的“左”倾冒险主义者“空喊无产阶级领导”，实行关门主义，把自己孤立起来，成了“无兵司令”、“空军司令”，结果是“把整个队伍推出去”，对革命造成了严重损失。

他还论述了无产阶级发挥领导作用的可能性，认为：无产阶级不但应该争得领导权，而且能够很好地发挥作用。他分析，我们同农民的关系搞得很好，和小资产阶级的关系也很好。至于自由资产阶级，领导的方法有所不同，就像和友军的关系一样。问题在于自由资产阶级并不那样听话，常常闹独立性，所以，对他们领导，只能是主要问题的领导，而不可能是完全的领导。同时，他还分析了对大地主大资产阶级，一时的或者一个问题的领导也是可能的，一般地说，当他们力量小的时候是可以受我们领导的。

怎样才能坚持无产阶级的领导权呢？他提出了一个著名的论断：“领导权要用力量来争。”因为，统一战线中的各个阶级都力图使统一战线朝着自己的政治意向发展，都想争得统一战线的领导权，“不但大资产阶级争，自由资产阶级争，小资产阶级也争”。他特别强调：“在统一战线中，互争领导权的主要是国共两党，大资产阶级就成为我们斗争的主要对象。”并且，

他区分了国共两党争夺领导权的不同方法，指出：“国民党是采取压迫的方法”，“我们的方法是同一切可以争取的力量合作”。当然，对和我们争夺领导权的阶级、集团还有斗争的一面，即又团结又斗争。

总之，在第二次国共合作时期，周恩来不仅论述、阐发和丰富了关于争取统一战线领导权的思想，而且坚定不移地坚持无产阶级在统一战线中的领导权。他处身于龙潭虎穴之中，全然不顾个人安危，在中共中央领导下机智灵活地处理各种错综复杂的事态，以娴熟的政治斗争艺术，巧妙而又恰当地击退与无产阶级争夺领导权的国民党的进攻，为坚持无产阶级对统一战线的领导权作出了不可磨灭的贡献。

### 经济建设是压倒一切工作的中心任务

从历史唯物主义的观点看，正确的政治领导的成果，归根到底要表现在生产力的发展以及人民物质文化生活的改善上。建国以后，周恩来的思想中紧紧绷住经济建设这个弦，体现了卓越的政治领导艺术。

建国伊始，为了医治战争创伤，使今后的建设能有一个稳固良好的基础，在处理恢复生产与发展生产、经济恢复与经济建设的关系到上，周恩来的思想重心放在恢复生产、恢复经济上。在国民经济恢复的任务完成之后，1953年初，他在全国政协一届四次会议上提出了经济建设是压倒一切的中心任务的思想。他说：1953年是第一个五年计划的第一年，动员工人阶级和全国人民，集中力量，克服困难，为完成和超额完成1953年度的建设计划而奋斗，是我们贯穿全年的压倒一切的中心任务。1954年，他在全国人大一届一次会议上进一步指出：由于第一个五年计划已经开始执行，“经济建设工作在个国家生活中已经居于首要地位”。

建国初期，周恩来就率先提出“以经济建设为中心”的思想，并对此作了充分的论述。

首先，他通过经济与政治、军事、文化之间的关系分析，认为“经济是基础；其他都是上层建筑”，如果经济基础不稳，“新中国的政治、军事、文化都立不住”。1953年9月，他语重心长地说：“我们的工作方面很多，为什么把经济作为总路线、总任务呢？因为它是基础。”

其次，他分析了近百年来中国遭受帝国主义欺凌的根本原因是社会制度腐败和经济落后，认为中华人民共和国成立以后，要想自立于世界民族之林，中国人民要想在洋人面前扬眉吐气，还需经济发达、国家富强。1953年9月，他说：“我们的国家在政治上已经独立，但要做到完全独立，还必须实现国家工业化。如果工业不发展，已经独立了的国家甚至还有可能变成人家的附庸国。”“国家面貌的改变要从经济面貌的改变做起。”

再次，他体察国情，顺乎民意，认为以经济建设为中心是全国人民的共同愿望。老百姓不是不食人间烟火的神仙，人们的衣食住行等各方面不断增长的需要，必须通过加快经济建设步伐去满足。革命的根本目的是解放生产力，使我国国民经济能够得到迅速发展，以便提高人民的物质生活和文化生活水平，如果我们不把经济建设搞好，“如果我们不建设起强大的现代化的工业、现代化的农业、现代化的交通运输业和现代化的国防，我们就不能摆脱落后和贫穷，我们的革命就不能达到目的”。这是全国人民的根本利益所在，也是社会主义革命和建设前途之所在。

怎样以经济建设为中心呢？周恩来对此也进行了艰辛的探索。他认为：

第一，要正确处理政治运动与经济建设的关系，政治不能冲击业务，不能影响经济建设这个中心。他指出：政治与业务必须统一起来，不能对立起来，在以经济建设为中心时，就不能够搞很多政治运动，“我们应该看到，业务里面也有政治。使业务有利于人民，这就是政治”。“文化大革命”时期，针对林彪鼓吹“突出政治”的论调，他强调“运动与业务不能对立”，鼓励各级干部理直气壮地抓生产、抓业务。

第二，要正确处理财政与经济的关系，集中人力、财力、物力搞经济建设，适当增加经济建设的投资比例。1955年2月，他强调：“我们国家大，人多，因此，需要支出的方面也就多。但是，我们总要集中我们的人力和财力，用在主要的建设方面。”1956年9月，在中共八大上，他从经济建设这个中心出发，阐明了财政的“取”与“用”的关系。他指出：“我们的财政收入必须建立在经济发展的基础上，我们的财政支出也必须首先保证经济的发展。因此，应该首先考虑经济，特别是工农业生产的发展计划，然后根据它来制定财政计划，用财政计划保证经济计划的圆满执行。”

第三，要正确处理经济建设和人民生活、积累和消费之间的关系，保证经济建设顺利地健康地进行。他认为，无论是从国家和人民的长远利益看，还是从近期利益看，经济建设的发展，都要兼顾人民生活的改善，无论何时何地，两者都不能偏废。他反复说明：经济建设的发展和人民生活的改善是一致的，因为社会主义经济的唯一目的，就在于满足人民的物质和文化的需要，而为了满足人民的物质和文化的需要，又必须不断发展社会主义经济。不顾现实的生产发展水平，不顾工人阶级和全体劳动人民的长远的根本的利益，搞脱离工人群众整体利益的经济主义，过分强调物质利益和消费，是应该反对的。同样，对于人民群众的福利不去关心，不注意或者不愿意解决那些必需而又可能解决的问题，长期不改善人民群众的生活，一味强调经济建设和积累，这种倾向更是应该反对的。

第四，要正确处理重点建设与全面安排的关系，保证国民经济各部门能够按比例地发展。他指出：“我们强调重点建设，并不是说可以孤立地发展重点，而不要全面安排。”重点建设过分突出，抓住一点不及其余，结果会同有关方面脱节，而无法保证重点。“我们要求全面安排，也不是说可以齐头并进，而不要保证重点建设”。每个时期都有不同的重点建设项目，例如在我国社会主义经济建设的初期，为了中国人民的长远利益和根本利益，需要集中力量发展重工业。因为只有依靠重工业，才能保证整个工业的发展，才能保证现代农业和现代化交通运输业的发展，才能保证现代国防力量的发展，并且归根到底，也只有依靠重工业，才能保证人民的物质生活和文化生活的不断提高。

总之，周恩来关于以经济建设为中心的思想深邃，论述深刻，意义深远，对今天的社会主义现代化建设仍有现实的指导作用。

### 撑全局必须以农业为龙头

“文化大革命”十年动乱期间，中国的政治、经济形势复杂纷繁，瞬息万变，党和国家领导人的工作压力很大。作为共和国总理、毛泽东主要助手的周恩来，更是夙兴夜寐、日理万机，工作担子相当重。就在这种艰难岁月

中，有一条是他始终紧紧抓住的，那就是抓住农业这个国民经济的龙头，苦撑全局。他对余秋里、谷牧等人说：“经济工作一定要紧紧抓住，生产绝不能停。生产停了，国家怎么办？不种田了，没有粮食吃，人民怎么能活下去？还能闹什么革命？”这道出了他对“文化大革命”的忧虑，更体现了他凡事能从大处着想、善抓关键事物的领导艺术。

“文化大革命”发动的前夕，周恩来正在集中精力抓北方抗旱防涝工作。1966年1月底至2月初，他主持召开了北方八省区抗旱会议。2月下旬至3月初，他四次批改《中共中央、国务院关于抗旱防涝、抗灾保畜，争取丰收，为改变我国北方农业的落后面貌而斗争的决定》，期间连续几天听取北方八省区抗旱情况汇报。在成立北方农业工作领导小组时，他自任组长。4月初，他到河北魏县、成安等5个县的社队了解、研究与安排抗旱打井工作。6月上旬，他再一次主持召开北方八省区抗旱会议。到下半年，针对“文化大革命”动乱已开始的形势，他仍主持修定了《人民日报》社论——《再论抓革命促生产》，指出：“在工矿企业、事业单位和农村里搞文化革命，必须在生产以外的时间进行，利用业余时间进行，而不能占用生产的时间，不能离开生产岗位。”

为了尽量减轻因“夺权”而对农业生产的破坏，他于1967年3月提出：“迅速建立县一级的‘抓革命，促生产’第一线指挥”，“动员一切力量狠抓农业及其增产措施，狠抓工业、交通、财贸、卫生、教育等方面工作及其对春耕生产的支援工作。”1968年以后，他不但亲自过问抗旱打井、防洪排涝、粮棉生产等工作，而且亲自抓化肥、农业机械等支农工作的建设。

在当时的条件下，他重视农业工作的思想虽不能脱离“文化大革命”的大氛围，但对此前经济调整时期明确提出并被实践证明是正确的“以农业为基础，工业为主导”的发展国民经济的总方针和按农轻重次序安排经济计划的原则，总是理直气壮地强调要坚持。1968年5月，他会见尼泊尔副首相比斯塔时说，经济发展的一般途径是先从农业入手，再发展重工业。1969年3月，他在全国计划工作座谈会上指出，贯彻毛泽东“备战、备荒、为人民”的战略思想，必须以农业为基础、工业为主导，人不能不吃粮，工业要支援农业。1973年3月，他又指出：发展经济首先还是要把农业摆在第一位，因为人首先要吃东西、穿衣服。如果粮食不能自给，有求于人，那是很费事的。我国有8亿多人口，进口粮食不仅要付现款，而且光运输也不得了。所以，如果我们不能把农业搞好，靠什么都是靠不住的，谁也没有办法来帮助我们。

十年动乱期间，尽管我国国民经济停滞不前，甚至到了崩溃的边缘，但由于周恩来及其助手们的艰苦努力，农村还是基本稳定的，粮食生产保持了比较稳定的增长。只要全国人民有饭吃，全国的局面就可以维持下去，党和国家就可以等待时机，通过自身调节去度过危机。周恩来可谓老臣谋国，用心良苦！

### 既要自力更生，又要开放搞活

新中国建立之初，周恩来在讲到国家建设是以国内力量为主、还是以外国援助为主时说：“我们的回答是以国内力量为主，即自力更生为主。”接着，他补了一句：“生产建设上要自力更生，政治上要独立自主。”相隔15年以后，即1963年，他对此作了进一步的归纳，讲了16个字，即“自力更

生，发愤图强，艰苦奋斗，勤俭建国”。强调自力更生为主，这是符合中国民族精神的。中华民族有自强不息、艰苦奋斗的传统，特别是像中国这样的大国，要彻底改变一穷二白的面貌”，更应该依靠本国人民的积极性和创造性，充分利用本国的资源进行经济建设，才能建成屹立于世界民族之林的社会主义强国。

强调自力更生为主，这也是符合当时中国客观情况的。当时，帝国主义要把新中国扼杀在摇篮里，对中国封锁禁运。我国必须以自己的力量来举办工业，克服困难，建设自己的国家，挺起民族的脊梁。

周恩来历来重视自力更生，有一次在新安江建设工地视察，听说这里所用的采矿船、筛分机等设备全是国产的，非常高兴，要记者多拍几个镜头，有人汇报，电站只有一只与电频率同步的大钟，他立即指示与上海联系，组织力量攻关解决。离开时，他为电站题词：“为我国第一座自己设计和自制设备的大型水力发电站的胜利建设而欢呼！”表达了自己的兴奋心情。

接着，他到上海参观了工业展览会，看到国产的丝织机就问：“这种机器国外有没有？”他听到国外没有这种丝织机时，高兴地说：“多搞几台，给外国人看看。我们不要在外国人后面跟，应当超过他们。”

但是，自力更生为主并不是闭关锁国，对此，他一直是很明确的。新中国成立之初的现实，不可能对西方开放，只能对前苏联和东欧国家实行“一边倒”的政策。1952年4月，他在我国驻外使节会议上，讲我国的外交方针和任务，就讲了“互通有无”。1955年11月，他又指出：“任何一个国家都不可能完全孤立地进行经济发展”，“必须在和平共处的环境中互通有无。”到1956年中共八大时，他把“互通有无”的范围扩大到“经济、技术、文化”等多方面的交流，并说：“即使我们在将来建成了社会主义工业国之后，也不可能设想，我们就可以关起门来万事不求人了。”

周恩来任总理期间，一直很注意引进先进技术。大的引进有过三次，分别是一五计划期间、三年调整期间、粉碎林彪集团以后，每次都动用了几亿甚至几十亿美元。1970年，他在广州参观出口商品交易会时说：“闭关自守，不利用一切机会引进技术，是不对的，但是立足点一定要放在自力更生的基础上。”当时还处在“文化大革命”中，说这样的话，该需要多么巨大的政治勇气。他从大处着想，抓住了问题的本质，体现了组织经济建设的领导艺术，并成为我国对外开放思想的先声。

## 2. 思想统一，团结为上

“团结就是力量，团结就是胜利。”只要团结在，则任何被扭曲的局面都有希望逐步扭转过来。倘若团结被破坏了，轻者内耗不断，元气大丧；重者覆水难收，万劫不复。

周恩来非常珍视党的团结、全国各族人民的团结，认为搞好团结的前提是思想统一，要达到思想统一，就必须协调矛盾。因为，“团结是在矛盾中形成和发展的”，“团结就是在共同点上把矛盾的各方统一起来”。团结是重要的，但团结不是无原则的，只有矛盾各方面存在共同利益，团结才能达到。他在团结方面的论述是深刻的，运用也是杰出的，在团结方面的实践中更是身体力行的，为“把有不同意见和脾气的人统一起来”付出了艰辛，也赢得了理解与尊重。

## 在共同点上把矛盾的各方统一起来

党的团结和无产阶级的团结是革命事业取得胜利的根本保证。周恩来在他的整个生涯中，始终高举团结的大旗，以炉火纯青的政治斗争艺术，协调着一个个错综复杂的矛盾，化解着一场场的意见分歧，团结着一支支的革命力量，共同对付当时最主要的敌人，显示了他高超的政治领导水平。

土地革命战争初期，全国红军中最有影响的要算毛泽东、朱德、陈毅率领的红四军。但是，红四军领导内部在建军思想和建军原则上有过分歧，毛泽东和朱德对一些问题的看法上也不尽一致。在争论日趋激烈的情况下，毛泽东离开了红四军主要领导岗位，留在闽南养病并指导地方工作。红四军面临着前所未有的危机，作为中共中央主要负责人的周恩来对红四军的发展前途十分关心，请专程赴上海反映情况的陈毅代拟了《中共中央给红军第四军前委的指示信》，并嘱咐陈毅：回去后，要请毛泽东复职，并召开一次党的会议，统一思想，分辨是非，作出决议，维持毛泽东和朱德的领导。毛泽东看到中共中央的指示信后，心情十分欣慰，不但高兴地回到了前委，而且报告中共中央：“四军党内的团结，在中央正确领导之下完全不成问题。”随后，红四军前委根据中央九月来信的精神，于1929年12月底召开了古田会议，确定了中共红军建党建军的原则。红四军不仅胜利地渡过了危机，而且进一步解决了在农村游击战争的环境中，如何建设无产阶级的新型人民军队的问题，从而在新的基础上大踏步前进。在这个过程中，周恩来主持起草的中央九月来信，对统一红四军党内的思想，维持红四军内部的团结和统一，具有十分重大的作用。

长征时期，张国焘坚持右倾分裂主义，致使红军遭受了不应有的损失。1936年10月，红军三大主力会师后，红四方面军一部分指战员一时对中央缺乏了解，有的人甚至心存疑惧，张国焘更是心怀叵测。为了消除红四方面军的疑惧，增进他们对中央政策的了解，周恩来千方百计地利用开会、拜访、看望、谈话等一切机会，向他们宣传中央的政策，宣传团结协作的重要意义。他语重心长地说：这次会合后，红军的力量大了，要把若干个小山头变成一个大山头，因为“团结就是力量，团结就是胜利”。他热情而诚恳的言行举动，使红四方面军广大指战员了解了中央的精神，加强了会师后三大主力红军的团结。

周恩来不仅善于消除隔阂、化解分歧，而且还善于协调矛盾，其中协调西安事变后东北军的内部矛盾就是一个典范。西安事变和平解决后，蒋介石背信弃义地将送他回南京的张学良扣押起来，西安的形势急转直下。东北军的青年军官一方面布置兵力，准备同蒋介石决一死战；另一方面又把对蒋介石的仇恨发泄在主和的高级将领身上，杀害了王以哲将军。面对内战的险恶情势，周恩来挺身而出，展开多方工作，说服东北军的少壮派坚持团结抗战的大局，告诫他们：一旦自相残杀或引起战争，不仅张副司令回不来，而且容易造成更加混乱的局面，对国家前途，对团结抗日前途，对东北军前途，对张副司令的前途，都没有好处。为了表示巩固三方团结，他向杨虎城和东北军少壮派表示：“只要你们团结一致，意见一致，我们绝不会对不起张先生，绝不会对不起你们两位朋友。包括打仗在内，我们一定全力支持你们。”王以哲遇害后，他严厉地斥责了这种破坏团结、分裂东北军的错误行径，是

“在做蒋介石想作而作不到的事情”，“是在犯罪”，并冒着生命危险前去吊唁王以哲，使悲痛欲绝的王夫人体会到共产党人“是以哲真正的朋友”。同时，他还到东北军内宣传形势，调解矛盾，晓以民族大义，使东北军避免进一步的仇杀。这些工作，使和平解决西安事变出现的政治局面得到稳定，为建立抗日民族统一战线打下了良好的基础。

### 团结最广大的人们一道斗争

无产阶级的事业要获得最大限度的成功，必须赢得广大人民群众的支持与合作。作为无产阶级先锋战士的周恩来深深懂得这一点，他以一个无产阶级革命家的广阔胸怀，力求党内团结，力争党外团结，“要划一个最大的圈子，把党外凡是能够争取的，能够和我们合作的人士团结在一起”。他批评党内一些人“孤芳自赏”，不愿意或害怕“界限不清”而不敢与党外人士交往，指出：“应该在千军万马中敢与人家交往，说服教育人家，向人家学习，团结最广大的人们一道斗争，这样才算有勇气，这种人叫做有大勇。”

他不仅团结进步人士，而且团结那些曾经与共产党有过“宿怨”、“政治倾向和世界观与我们完全不同的人”。抗日战争时期，他与一些国民党上层军政人员和地方实力派建立了良好的合作关系。这些人士中，有的镇压过革命，有的屠杀过共产党人和工农大众。但在民族危亡面前，他们基于民族大义、或者考虑个人的利益，逐步改变了对共产党的态度。周恩来捐弃前嫌，极力做好对他们的团结工作，帮助他们提高认识，推动他们与共产党合作抗日。如争取张学良联合抗日，就是成功的一例。

1936年4月，周恩来会见了曾任国民党“剿共”副总司令的张学良，双方开诚布公地商谈了许多问题。他一方面向张学良介绍共产党的方针政策，另一方面又征求张学良及其东北军对共产党的希望和要求，使张学良对共产党的方针政策，对红军特有的战略战术，对苏区的政治、经济、法律等有了较多的了解。双方还商定了红军与东北军互不侵犯、互相帮助、互派代表以及红军帮助东北军进行抗日教育等具体协定。双方通过会谈，增进了了解，融洽了情感，大有相见恨晚之感。周恩来感到“坐谈竟夜，快慰平生”，称颂张学良“肝胆照人”，“是当今全国最勇敢的第一个决心抗日的将军”。张学良更是“甚感得意”，认为与共产党合作后，“迩后国内可以太平，一切统可向抗日迈进矣”。

争取曾把共产党视为不共戴天仇人的国民党蒋介石集团联合抗日，也表现了周恩来顾全大局、团结为上的博大胸怀。1936年9月他致函陈果夫、陈立夫，说明建立国共两党合作之诚意，希望他们向蒋介石进言，停止军事行动，“使两党重趋合作”，一致抗日。周恩来还致函蒋介石本人，吁请蒋介石“从过去之误国政策抽身而出，进入重新合作共同抗日之域”，并明确表示：“共产党今日所求者，唯在停止内战、建立抗日民族统一战线与真正发动抗日战争”，从而表明了共产党团结抗日的基本立场。西安事变发生后，他坚持和平解决的方针，与张学良、杨虎城一起促进国共和解。之后，他又代表共产党与国民党进行七次谈判，达成了建立抗日民族统一战线、实现国共合作的若干具体协议，致使国民党蒋介石不得不在1937年9月发展国共两党合作抗日的讲话，这成为了抗日民族统一战线正式形成的一个标志。尽管国民党把建立抗日民族统一战线看作是不得已的敷衍的临时行动，然而历史

的车轮经过这个统一战线，把中国革命带到了一个崭新的阶段，对于打败日本帝国主义起了决定性的作用。

### 肃清党内的非无产阶级意识

从思想上、政治上建设党，是无产阶级政党的根本任务，也是保证党的无产阶级性质，以及保证党的组织坚强、团结、统一、有力量，使正确路线得以贯彻执行的根本措施。1928年底，担任中共中央组织部部长的周恩来，在致力于恢复党组织的同时，特别注重党的思想建设，向全党尖锐地提出了“坚决肃清党内一切非无产阶级意识”的口号。

他为何要把“坚决肃清党内一切非无产阶级意识”提到党建的议事日程上来呢？因为：

第一，这是确保党的无产阶级先锋队性质的需要。他认为，中国共产党从诞生之日起，就处在汪洋大海般的小资产阶级包围之中，国民革命高潮时，又有许多小资产阶级加入到党内来；国民革命失败后，党的工作重心转入农村，农民出身的党员相应增加。这样，各种非无产阶级思想，特别是小资产阶级思想，不可避免地反映到党内来，无产阶级思想与小资产阶级思想的矛盾成为了党内最根本的矛盾。由于党内思想不纯，有些党员经受不起严峻的斗争考验，遇到困难、遇到挫折就悲观失望，或消极动摇，或自首叛变，如此下去，共产党的无产阶级先锋队性质何以体现呢？

第二，这是避免党内产生“左”右倾错误的需要。国民革命时期，党内产生陈独秀的右倾投降主义错误；国民革命失败后，党内又出现瞿秋白的“左”倾盲动主义错误，均给革命事业造成了严重损失。党的领导屡次出现错误，主要原因何在呢？他认为：“党的政治路线上许多不正确思想的来源，固然是客观环境的反映，然而党的组织还没有布尔什维克化，党内还存在许多非无产阶级的意识，也是一个主要原因。”

第三，这是维护党的团结和统一的需要。党内各种非无产阶级意识，尤其是小资产阶级意识的存在，妨碍党的团结和统一，如党内极端民主化倾向导致党的决议得不到贯彻执行，党员未经许可自由行动；党内个人意气把政治变成专门对付别人的工具，造成党内人人自危的局面；党内小组织倾向使党分化为不同的利益集团，互相攻击，争权夺利；党内有些人观念动摇，在政治上找不到出路的情况下，心灰意懒，消极怠工。鉴于这些非无产阶级意识“时时在破坏党的组织，妨碍党的工作”，他号召：“全党的同志，应坚决地起来奋斗，肃清一切小资产阶级的意识。”

周恩来不仅揭示了党内无产阶级思想与非无产阶级思想的矛盾，阐述了坚决肃清党内一切非无产阶级意识的重要性，而且还指出了肃清党内非无产阶级意识、克服机会主义的正确途径。

首先，“残酷斗争，无情打击”，不是克服机会主义的有效措施。因为，过分追究个人责任，或在组织上作简单的人事撤换，是肃清不了机会主义的，“机会主义的根源很深，决不会排除几个人就能把机会主义肃清。诚然，党对于那些系统的执迷不悟的机会主义分子，只有无情驱逐，才能坚固本身壁垒；但是，主要的还是批判一切机会主义观念，使全党有明白的认识，然后党的政治路线才能走上正确的道路。”

其次，排挤知识分子，片面强调工人入党和充实党的领导机关，对于肃

清机会主义也“是毫无意义的”。因为，“知识分子虽然有很多动摇性，但是能站在无产阶级的立场上来奋斗的人亦不少。在无产阶级的队伍中，也有不少丧失无产阶级意识而染上小资产阶级意识的。”肃清非无产阶级意识的正确出路，主要不是靠组织手段排除某几个人，而是靠“发展党内政治的讨论”，“加紧党内的政治教育，提高党的理论水平”。这样，才能达到党内思想统一、团结一致的目的。

### 国家机关一律实行民主集中制

周恩来在领导政务院和国务院的工作中，非常重视集体领导，因此，也就特别重视会议制度的建立与健全。他认为会议可以沟通情况，协商问题，博采众长，集中大家的经验和智慧，做出正确、全面的决策来。

他明确规定：“各级国家机关一律实行民主集中制”，并且带头实行。早在政务院成立时，他提议政务会议由总理、副总理、秘书长、政务委员 21 人组成，集体研究和决定日常的重要工作。在以后的国务院会议上，也常常听他这样说：“这件事，本来我是可以批的，但一个人批，总不可能考虑那么周全，现在提到会议上，请大家讨论后再批发。”

政务院和国务院的会议，在他的直接主持下，都开得比较正规。所有重大决策，都提到会议上讨论，集体做出决定。他还根据工作需要，灵活地召集多种形式的小型会议，如汇报会、座谈会、碰头会等，邀请有关部门和民主党派的负责人，或专家学者，当面了解情况，征询意见。从他多年召开的成百上千次小型会议看，有时一天开两三个小时，有时一个问题多次交谈。

周恩来工作很忙，但他抱着对人民事业认真负责的精神，不怕麻烦，认为“分工越细就更需要加强集体领导”。他既坚持集体领导，又坚持分工负责，在他强有力的领导下，对于任何问题的处理，当快则快，当慢则慢，从没有出现议而不决、决而不行，或者互相推诿、争论不休、无人负责的现象。

他长期作为国家行政领导核心中的“班长”，严格地执行民主集中制的规定，十分重视集体领导。他说：“起着领导作角的，主要是党的方针政策，而不是个人。个人都是平等的，如果从工作上说，大家都是人民的勤务员，彼此平等地交换意见，决不能个人自居于领导地位。个人离开了集体，就无从起领导作用。”

他本着思想统一、团结为上的原则，以高超的组织才能和平易近人的作风，把一班人紧紧地团结在自己的周围，充分发挥每一个成员的才干，集思广益，博采众长，形成了一个成熟、稳定、协调、团结、健全、有力的领导集体，通过这个领导集体又团结了党内外广大干部，有效地组织管理着各行各业，完成了各个时期繁重而艰巨的工作任务。

### 3. 照顾大同，相忍为党

俗话说：“忍字头上一把刀，忍得过来是英豪”，“小不忍则乱大谋”。忍耐是周恩来做人从政的特色之一。他将无产阶级革命家的激越情怀和中国传统儒士的温文尔雅集于一身，既有尖锐严厉甚至冷酷无情的革命斗志，又有大智若愚、忍耐谦让的宽宏大度。

他把学会忍耐、忍受屈辱当作锻炼意志和才干的手段之一，倡导“领导

者在必要时应忘记他所受的侮辱”。为了党和人民的利益，为了达到所要达到的目标，他能够听难听的话，忍受别人难以忍受的各种屈辱，以忍求进，以屈求伸。当然，他的忍让并非都有必要，但总的来说，他是一个忍于当所忍、退于当所退的政治家。

### 焦头烂额，舌敝唇燥

“焦头烂额，舌敝唇燥”，这是30年代初期周恩来为维护党的团结和统一而忍辱负重的真实写照。

1930年6月至9月，党内发生了李立三的“左”倾冒险主义错误，给党的事业造成了严重损失。9月，周恩来与瞿秋白主持召开了中共六届三中全会，依据共产国际7月决议案的基调，批评和纠正“左”倾冒险主义错误。会议过后，实际上停止了李立三组织全国总起义和调动红军攻打大城市的冒险计划，会议达到了预期的目的。由于历史的局限性，会议最后通过的决议对立三错误有轻描淡写之误，仅仅把它归结为“策略上的错误”，继续强调“目前右倾还是党内主要的危险”，没有从根本上肃清党内浓厚地存在着的“左”倾错误。

对于中共六届三中全会的决议，共产国际开始对不置可否，但随后突然将立三错误升级，指责“立三同志的路线，是反国际的政治路线”，“这条路线的结果，就是消极，就是失败，就是极危险的冒险”。相应地指责三中全会对李立三的批评，犯了“调和主义”的错误。

共产国际对中共六届三中全会的重新评价，不仅打断了三中全会以后纠“左”的正常进程，而且使中央陷入对立三路线“调和主义”的困境，党内出现了极大混乱。王明等所谓“28个半布尔什维克”企图夺取中央的权力，要求改组中央；一些受过李立三和三中全会批评的地方党组织也纷纷起来，认为党面临着八七会议前夜的情况，也要求改组中央，何孟雄就是其中的典型；还有一些长期以来对中央心存不满的人，如罗章龙、王克全等，这时也十分活跃，到处制造纠纷。尤其是王明、罗章龙等联名要求国际召开紧急会议，矛头直指三中全会的中央，特别指向了周恩来和瞿秋白，掀起了一股声势浩大的反中央风潮，处于极度秘密状态的中国共产党面临着大分裂的现实威胁，正经受着一场严峻的考验。

作为中共中央主要领导人的周恩来，深知党内一旦出现大分裂将带来严重后果。面对党内斗争中对自己的种种误解和泼来的污水，他既没作辩解，也不计较个人的荣辱毁誉，而是忍辱负重，以极大的忍耐态度应付着当时错综复杂的局面，极力维系党内团结。一方面，他努力检讨自己所犯的“调和主义错误”，另一方面又为劝说王明、罗章龙等放弃分裂行为费尽心机。

1931年1月，在共产国际代表米夫的操纵下，中共六届四中全会以突然袭击的方式在上海召开。会议一开始，周恩来在忍受共产国际代表对他的讽刺挖苦的同时，还在绞尽脑汁盘算着如何使会议有一个尽可能好的结局。

随着会议的进行，王明派和罗章龙派的斗争渐趋尖锐，由于王明有米夫的支持，上台组阁已成定局。周恩来于是一方面表示对六届三中全会承担责任，赞成王明上台；另一方面以极大的耐心调和两派之间的矛盾，尽力消除分裂危机和派别分歧。他对处于上风的王明派说：“如果说凡是过去坚决执行立三路线者、或者指导机关主要负责同志便是立三派，拿他们当派别看待，

说他们不堪造就，这依然是立三路线的继续，我们也是要反对的。因为站在派别观念上来解决问题，就一定会离开党的利益而只顾到派别的利益，这不是布尔什维克党允许的。”对于罗章龙一派，他也苦口婆心地劝他们顾全大局，不要意气行事，要在四中全会选出的中央领导机构下团结起来，使党避免出现分裂，帮助党渡过这一难关。会后，他又找罗章龙、王克全谈话，恳请他们立即停止分裂党的活动，回到党的这边来，并告诫他们：分裂党的行为是绝对不能容许的。当罗章龙一意孤行，公然走上分裂党的道路时，周恩来又为紧急处理罗章龙另立中央和挽救失足同志付出了艰苦的努力。

四中全会后，周恩来尽管内心苦闷，但他仍忍辱负重地担负着中央的繁重日常工作，并努力在自己力所能及的范围内继续消除立三“左”倾冒险主义错误的影响，努力使党从面临分裂的严重危机中摆脱出来。六届四中全会及其前后的周恩来，在立三路线和王明教条主义之间，进行着“夹缝中的奋斗”。可以说是：工作上“焦头烂额，舌敝唇燥”；心情上“照顾大局，相忍为党”。

### 忍辱负重，力撑危局

十年动乱期间，周恩来的处境十分艰难。他既要顶住突然袭来的狂潮暴浪，维持国务院机构的正常运转，又要忍受林彪、江青两个反革命集团对他的攻击、诬陷、侮辱和围攻，与他们进行巧妙的斗争。为了尽量减少损失，维持党的团结和国家的稳定，保护老干部，他忍辱负重，谨言慎行，力排干扰，力挽狂澜。

1965年11月10日，上海《文汇报》刊出了江青、张春桥等合谋攻击历史剧《海瑞罢官》的文章——《评〈海瑞罢官〉》，《人民日报》被迫转载。周恩来在转载时加的编者按中，强调贯彻“百花齐放，百家争鸣”的方针，按照学术问题，以“说理方法，实事求是，以理服人”来进行讨论，力图把已经兴起的批判运动控制在学术范围内。

1966年5月，北京大学聂元梓等贴出所谓“第一张马列主义”的大字报，煽动揪斗老干部，冲击各级党委。周恩来批评了这张大字报，大字报在电台播出后，他和刘少奇等向北京各大学派工作组，试图控制混乱局面。毛泽东批评了派工作组，为了避免与毛泽东正面顶撞，他在中央的会议上，对这件事情承担了责任，同时还保护地声明：工作组“绝大多数的干部都是好的”。

1966年5月的中共中央政治局扩大会议和8月的八届十一中全会，是“文化大革命”全面发动的标志。林彪、江青一伙打着“中央文革”的招牌招摇撞骗，唆使红卫兵“造反”、“火烧”、“游斗”、“体罚”、“炮轰”各方面的领导干部，引起天下大乱，以便乱中夺权。党内外广大干部忧心忡忡，希望中央出来稳定局面。

主持中央政治局日常工作的周恩来顺应广大干部的心愿，极力地平稳局势。他一方面巧妙地与红卫兵周旋，千方百计地限制红卫兵的非理智行为；另一方面制定政策措施，制约红卫兵的串联、“造反”对各行各业的影响。9月中旬，由他定稿的中共中央《关于县以下农村文化大革命的规定》、《关于抓革命促生产的通知》，报毛泽东后发出，规定：“县以下各级的文化大革命，仍按原‘四清’的部署结合进行”；“北京和外地的学生、红卫兵均不到县以下各级机关和社队去串联”；“各生产企业、基本建设单位、科学

研究、设计和商业、服务行业的职工，都应当坚守岗位。”这两个文件的下达，使各级党委松了一口气，也部分地制约了“文化大革命”初期的破坏性影响。

对于周恩来的言行，林彪、江青一伙十分恼火，攻击他“和稀泥”，“有折衷主义”，是“救火队长”。但是，周恩来并不因此而停止采取稳定局势的措施，如把一批单位列为重点，不准外面的人冲击。1967年1月，以王洪文为首的“造反派”篡夺了上海市党政大权，刮起了“一月风暴”，随之，夺权之风遍及全国。为此，周恩来、徐向前、叶剑英一起修改《中央军委令》稿，规定一切指战员及其他工作人员不得擅离职守，必须坚守岗位；严格区分两类矛盾，不允许无命令自由抓人、任意抄家、封门，不允许体罚或变相体罚等，力图扭转混乱局面。1967年2月，老一辈无产阶级革命家的“二月抗争”被林彪、江青一伙诬蔑为“二月逆流”，周恩来被攻击为“二月逆流总后台”。周恩来巍然不动，继续强调：宣传、财政、外交、国防工业等大权属于中央，不能夺；走资派有的地方不一定有，即使有也是少数人。“要正确对待干部问题，对他们要进行调查研究，阶级分析。”

林彪、江青一伙坐立不安，对周恩来的攻击和诬蔑不断升级。1967年5月，他们丧心病狂地指使“造反派”贴出了“炮打周恩来”的大字报和大标语。江青还把解放前国民党报纸伪造的所谓“伍豪等脱离共产党启事”找出来，胡说“查到一个反共启示，为首的是伍豪（指周恩来的化名）”。周恩来严加驳斥，声明“中央已有结论，纯属敌人伪造”。王力在8月7日的讲话中，煽动群众夺取外交部大权，林彪鼓吹“要建立新的国家机器”，江青提出“文攻武卫”的口号，全国混乱达到顶点。周恩来把王力的讲话送给毛泽东，毛泽东看后指出是“大毒草”。陈伯达不得不宣布：外交大权归中央，由周恩来负责。同时，周恩来指出：现在的中心问题是反对武斗，反对夺枪，抓革命，促生产，促业务。经过这段艰苦的工作，全国的形势逐渐稳定下来。

1971年9月，周恩来协助毛泽东粉碎了林彪集团武装政变阴谋。他主持中央日常工作期间，力排干扰，力挽危局。他着手整顿和加强工业企业管理，恢复和落实正确的农村经济政策，使管理混乱、不讲经济效益的局面有所改变，工农业生产逐步回升。他认真贯彻党的干部政策，为遭受打击和迫害的部分领导干部平反昭雪，安排工作。他贯彻正确的外交方针，使外交工作取得了重大进展。四届人大筹备期间，江青集团为了扫除其篡党夺权的障碍，发起所谓“批林批孔”运动，矛头直指周恩来。但是，江青集团日益明显的帮派体系引起了毛泽东的反感和警惕，而周恩来轻权位、重事业、远宗派的作风赢得了毛泽东的好感和信任。1974年10月，王洪文去长沙诬陷周恩来，遭到了毛泽东的严厉批评。随后周恩来到长沙，毛泽东则与他进行了推心置腹的谈话，基本同意了他拟定的新一届政府班子。总之，他在艰难处境中努力控制局面，保护党政干部和著名民主人士，维护生产稳定，平稳社会秩序，在一定程度上制约了这场大动乱。

### 对红卫兵晓之以理，导之以行

红卫兵是“文化大革命”的特殊产物。1966年8月1日，毛泽东给清华大学附中的红卫兵写了一封信，赞扬他们“对反动派造反有理”，热烈支持红卫兵的行动。此后，红卫兵运动弥漫全国，毛泽东多次接见来自全国各地

的红卫兵。红卫兵由于得到了最高统帅的恩宠，趾高气扬，目无法纪，在全国范围内搞大串联，“踢开党委闹革命”，到处鼓动“造反”，揪斗“走资派”和“反动学术权威”，冲击各级党政文化机关，破“四旧”、毁文物，以及抄家、体罚、游斗，打、砸、抢，成为大乱全国的一股祸水。

为了限制红卫兵的胡作非为，1966年8月下旬，周恩来指示北京市委在劳动人民文化宫成立北京市大、中学校红卫兵联络总站。他以中共中央、国务院的名义在联络总站设立办公室，召开红卫兵座谈会，宣传解释党的政策。从8月至12月，周恩来参加红卫兵的大型汇报会、座谈会等在40次以上，小型的、个别的约见谈话则更多，有的会谈长达4至5个小时，有些会议通宵达旦。

为了制止红卫兵乱打乱斗的行为，周恩来告诫他们：“开枪杀人不难，只要瞄准就行。用拳头伤人也不难，只要有蛮劲就行……但武斗只能触及皮肉，文斗才能触及灵魂。”他的这番话旨在启发红卫兵要文斗，不要武斗。

当红卫兵逼迫周恩来交出陈毅和其他几位副总理时，他巧妙地利用红卫兵对毛泽东的崇拜心理，说：“陈毅和其他副总理的确曾背离毛泽东的路线，但现在已经承认了错误，他们在毛泽东身边，在毛主席的领导下工作，应该给他们时间以观后效。”这样，既考虑红卫兵要揪斗陈毅等人的心态，又道出了他们不能揪斗陈毅等人的原因。

当红卫兵包围宋庆龄的住宅、嚷着要剪她的长发时，周恩来立即召集北京的红卫兵头头开会，耐心他说服他们放弃这种无理的意图。他说：孙夫人自与我们合作以后，从未向蒋介石低过头。大革命失败后，她到了国外，营救过我党地下工作的同志，抗日战争时期与我们合作，解放战争时期也同情我们。她和共产党的长期合作是始终如一的，我们应当尊重她。她年纪大了，今年还要纪念孙中山诞辰100周年，她出面写文章，在国际上影响很大，到她家里贴大字报不合适。她兄弟三人姐妹三人就出了她一个革命的，不能因为她妹妹是蒋介石的妻子就要打倒她……周恩来的讲话措辞委婉，态度坚决，有效地避免了红卫兵对宋庆龄的伤害。

对于红卫兵提出的一些幼稚可笑甚至荒唐至极的问题，周恩来也能耐着性子跟他们讲道理。例如，上海的红卫兵要求揪斗1万名资本家，他出面制止：“我们国家很强大，没有必要这么干。阶级是要消灭的，但不是消灭人的肉体。”

周恩来不仅以强忍克制的态度与红卫兵说理辩解，而且以特有的耐心千方百计地引导红卫兵按党的政策办事。他在与红卫兵的约见和座谈的讲话中，一再声明：建国以来的17年中党和政府的工作成绩大于缺点，要区别两类不同性质的矛盾，对干部要一分为二；犯了方向性、路线性错误的，并不等于“黑帮”，也不是不革命，更不是反革命。他谆谆告诫红卫兵：“不能说全国的大学、中学所有领导都是走资本主义道路的当权派；……党政机关的领导都是走资本主义道路的当权派”，“某些领导机关的某些领导同志犯了错误，而这个错误即使是某一个时期的路线错误、方向错误，也不能说一切领导机关都要‘炮打’，不是一切领导人都是路线错误、方向错误，不是一切领导人都是‘黑帮’”。

为了减少“文化大革命”的损失，周恩来不惜屈尊下移，不顾大国总理的身分，向那些黄口小儿进行苦口婆心般的劝说，足见其事业至上的高风亮节。

## 恳请陈毅带头“你检讨”

1966年8月以后，造反派们像一群失去羁绊的野马，其行为越来越无法控制，一大批党和国家领导人被他们肆意打倒，或被他们勒令靠边站，全国日常工作几乎处于瘫痪状态。周恩来心急如焚，深知硬顶是不行的，为了防止造反派夺权和保护老干部，他决定采取以退为进的策略，从外交部入手，使各方面工作从瘫痪中恢复起来，方式是恳求主管外交工作的陈毅“作检讨”。

对于陈毅副总理兼外交部长在国内外的影响，林彪、江青一伙十分清楚。对于陈毅那刚正不阿、直言不讳的性格，他们既恐惧又忌恨，自然，陈毅及其主管的外交部是这伙野心家重点迫害和捣乱的对象。一天，周恩来找到陈毅，言辞恳切地说：“这么大国家，千头万绪，我不能没有几个帮手吧！部长们都被打倒了，他们的工作谁来做？我想安排部长们向群众检查，争取尽快过关，把各部工作抓起来。”他见陈毅点头称是，把话锋一转，说：“陈总，我想让你带个头，你看怎样？”

“叫我带头？”陈毅明白了周恩来找他来的意图。但他认为自己没有错，便说：“叫我向造反派检讨，我有什么错？”“陈总，”周恩来亲切地注视着陈毅说：“就忍了这一次吧……你是外交部长，外事工作一天也不能断，你要总是被包围，被批判，工作让谁来抓？我要管的方面太多，我一个人顶不下整个天呀。”

周恩来这种顾全大局、忍辱负重的精神使陈毅无法拒绝，他不愿再麻烦周恩来，思考几天之后，终于表示：“总理，我想通了。从今天开始，不再放炮。我检讨，争取早日得到群众谅解，把握好外交部的工作。”周恩来深深地为陈毅这种“以大局为重”的精神所感动。

陈毅准备检讨了，但他那种直爽的性格无法一下子改变，就是检讨也在批判“文化大革命”，结果招来中央文革一伙人的更大报复和围攻。

1966年11月，陈毅等四位老师接见军队院校学生的讲话言辞尖锐，直指中央文革。周恩来深为陈毅个人的安危担忧，为了避免陈毅招致更多的祸患，决定阻止他在公众场合发表政见。一天，他又把陈毅请来，面色温和地说：“陈老总，现在我要请你接受一个任务。”“什么任务？”陈毅不解地问。周恩来不急不慢地回答：“从现在开始，你不要讲话。”“什么，什么？”出口成章的陈毅瞠目结舌，指着自己的鼻子问：“叫我不要讲话？！”周恩来肯定地点点头。

一般来说，犯了错误的人才作检讨，然而在“文化大革命”的特殊年代，没犯错误的人被林彪、江青反革命集团的人责令“检讨”是屡见不鲜的。但是，周恩来恳求没犯错误的陈毅带头“作检讨”，从表面上看，这似乎是一种违反常规、不辨是非的举动，甚至还有与两个反革命集团同流合污之嫌。但只要透过现象看本质，就会明白这番用意是煞费苦心的。因为，这样做既考虑毛泽东的心理，又可减少两个反革命集团对陈毅的无理纠缠。从国家的角度考虑，能防止造反派夺权，从个人的角度考察，有利于保护干部。由此可见，在那不正常的年代里，周恩来这种违反常规的行为，本身也是正常的。

### 4. 既反保守，又反冒进

“保守”表现为思想落后于实际，行动裹足不前；“冒进”表现为思想超越于实际，行动操之过急。“保守”和“冒进”是产生“左”右倾错误的根源。

在中国共产党的历史上，既发生过陈独秀的右倾投降主义错误，导致轰轰烈烈的国民革命失败；也出现过土地革命战争时期的三次“左”倾错误，几乎使革命陷入绝境；还发生过“文化大革命”这样全局性的“左”倾错误，给全党全国各族人民带来了严重的灾难。历史证明：“右”可以葬送革命，“左”也可以葬送革命；“右”可以葬送社会主义，“左”也可以葬送社会主义。因此，我们既要防止右，但更主要的是反“左”。周恩来就是中国共产党内第一个明确主张既反右倾保守又反急躁冒进的人。

### “左”倾并非比右倾好

“左”比右好，宁左勿右，越“左”越革命，曾是国际共产主义运动中长期、普遍存在着的一种错误倾向。实际上，“左”倾影响一点不比右倾好，“左”倾的危害一点不比右倾小。在国际共产主义运动史上是如此，在中国共产党的历史上也是这样。中共党史上，受“左”倾思想的困扰，无论时间之长，还是危害之大，都远远超过右倾思想。如何正确对待“左”倾和右倾思想，这是关系到中国革命和建设事业前途命运的重大问题之一，周恩来就是党内第一个明确主张既反右倾又反“左”倾的人，早在1930年9月，他就得出了“左”倾并非“比右倾好些”的结论。

周恩来对“左”倾和右倾的正确认识，是在指导中国革命的实践中逐步形成的。1928年的中共六大以后，李立三和周恩来实际主持中央工作。当时的情况非常复杂，六大并未完全肃清的党内“左”倾思想，而且在革命出现某些有利形势的刺激下，“左”倾正在抬头；共产国际对中国革命的指导，也发生了严重的“左”倾偏差，集中表现为提出“第三时期”理论和1929年给中共的以反右倾为中心的4封指示信，致使中国共产党的路线、策略大幅度地“左”摆；一些地方党组织在严重的白色恐怖下，确实存在着悲观失望、畏缩动摇的右倾思想；而特别严重的是，当时还面临着与陈托取消派的斗争。

这些情况极大地干扰着中共中央对形势的估量和对党内反倾向斗争重心的正确判断和决策，使得周恩来认为“右倾的危险绝不仅是继续着党内机会主义的残余而复活，他更有现实环境之不可轻视的基础”，从而认为共产国际反右倾指示的“正确”和有“必要”执行。

值得注意的是，周恩来在指导中国革命的实践中，并没有简单地照搬照抄共产国际关于反右的指示，而是尽可能地根据当时党内存在的各种倾向，坚持两条战线的斗争，即在反对右倾的同时，也没有放松对党内“左”倾思想的批判。他既强调要“克服目前党内正在发展的右倾特别危险”，又指出：“假使以为左倾的错误已经完全肃清，那便等于容许这左倾的残余在党内存在，于党的正确路线的执行也同样要有危害。”

与此同时，作为中共中央另一主要负责人的李立三，却否认中国革命发展的不平衡性，认为国内军阀混战的有利形势，加上红军的初步发展和党在白区工作的初步恢复，使得新的革命高潮已经逼近，全国各地都要准备马上

起义，各中心城市更要首先发动，以形成全国性革命高潮。他预言中国革命的总爆发必将引起世界革命的总爆发，而且在他看来，革命高潮就是直接革命形势，因而迫不及待地准备武装暴动。1930年，他制定了一个“打下南昌，夺取长沙，会师武汉，饮马长江”的庞大起义计划，命令各地红军进攻附近的中心城市。结果各路红军进攻相继受挫，损失惨重。

与李立三相比，周恩来对革命形势的估量则比较客观和冷静，对李立三明显的“左”倾冒险主义持怀疑和批评态度。他认为：斗争前途的开展走向革命的高潮，但斗争是一步一步地开展，一步一步走向革命的高潮，而不能怀过高的幻想，以后就是革命高潮的前夜。同时，他坚持革命高潮与直接革命形势是有区别的，认为现在已经有了新的革命高潮，但还不是可以实行武装暴动的直接革命形势。他一再强调：在反对主要危险右倾的同时，必须反对不计后果的“左”倾蛮干，在采取革命行动时必须慎重。1929年11月，他在为中央政治局起草的中共致驻共产国际的信中说：党内右倾危险依然存在，“但这并不是说左倾便不危险了”。

1930年7月，他根据共产国际的决议和精神，着手纠正李立三的“左”倾错误。9月上旬，他连续为中共中央起草了3封致长江局的指示信，明确指出：“在今天武汉还不能暴动，还不是暴动的前夜”，“你们一切工作计划，最中心的缺点是在布置暴动上做文章”，“应坚决反对这一观念：左倾会比右倾好些，在现在只怕右倾不怕左倾。要知右倾会障碍革命与断送革命，而左倾也同样会障碍革命与断送革命的”。由此，他得出了“左”倾并非“比右倾好些”的正确结论。

### 防右反“左”两手抓

在国民经济恢复的任务完成后，从1953年起，我国进入大规模的社会主义改造和有计划的经济建设阶段。如何尽快改变经济文化落后的面貌？如何使我国的社会主义革命和建设事业稳步前进？这是毛泽东、周恩来等中央领导人冥思苦想的重大问题。由于各人的思路不同，其想法也不尽一致。

毛泽东显得有点急于求成，主张“多、快、好、省”。周恩来则表现得沉着冷静，主张既反保守又反冒进，因为他认为革命和建设尽管主题不同，但都存在防右反“左”的问题，这样才不会在实践中迷失方向，发生偏差。

首先，周恩来在社会主义工业化建设速度方面，力主既反保守又反冒进。他认为，中国从鸦片战争到解放战争，在建设方面耽误了100多年，再加上帝国主义对中国的疯狂经济侵略，致使中国经济文化极端落后。面对落后，我们不能鸭步鹅行，“必须急起直追，力求尽可能迅速地扩大和提高我国的科学文化力量，而在不太长的时间里赶上世界先进水平”。但是，我们也不能因为经济文化落后，就想一步登天，盲目图快。他这个主张是尊重客观实际提出来的，当时进行社会主义革命和建设的有利条件是：人民民主专政更加巩固，国防力量日益增强，各项社会改革基本完成，财政经济基本好转，国营经济力量也在扩大。不利条件是：经济落后，发展不平衡，科学技术水准低，五种经济成份并存而国营经济薄弱。如果“不估计这些困难，就会产生盲目冒进情绪；如不估计到有利条件，就会产生保守倾向”。

其次，周恩来在实现生产资料私有制的社会主义改造方面，也力主既反保守又反冒进。1953年6月，他针对农村工作指出：“我们国家总是要达到

社会主义社会的，而且是在走着，社会主义经济成份是一天天在增长着。所以，我们既反对保守思想，也反对急躁情绪。在农村工作中我们主要的是反对急躁。农业机械化的前途是一定要实现的。不看见这个前途是盲目；另一方面，不承认我们的落后和不平衡的现象，就是急躁。”在对私人工商业的社会主义改造中，也出现了两种偏向：一种是有些资本家对国家还保持着很大的距离，仍然唯利是图；一种是有些工人前进太快了，不允许资本家有利可图。在他看来，我们应做这两方面的工作，对双方进行教育，“一方面，我们反对把社会主义改造看成遥遥无期、停止不前……另一方面，急躁冒进，想一步登天，也是错误的。”一五计划的后两年，他面对1955年下半年以来掀起的农业、手工业和资本主义工商业社会主义改造的高潮，仍保持着比较冷静和清醒的头脑，及时指出：“商业部、手工业合作总社、供销合作总社等单位应重视私营工商业和手工业的改造工作。不要光看到热火朝天的一面。热火朝天很好，但应小心谨慎。要多和快，还要好和省，要有利于提高劳动效率。现在有点急躁的苗头，这需要注意。社会主义积极性不可损害，但超越现实可能和没有根据的事，不要乱提，不要乱加快，否则就很危险。”

再次，周恩来在制定经济计划和预算方面，仍然突出地强调既反保守又反冒进。针对1955年后半年在社会主义建设速度上提出的一些忽视客观经济规律、操之过急的设想，他强调对经济工作要实事求是。计划要符合实际，不要光热火朝天，而要做到瓜熟蒂落，水到渠成。他强调各部门订计划，不管是12年远景计划，还是今明两年的年度计划，都要实事求是。当然，反对右倾保守是重要的，对群众的积极性不能泼冷水，但领导者必须保持清醒的头脑，防止头脑发热。1956年1月，他在关于知识分子问题会议上呼吁：要使我们的计划成为切实可行的、实事求是的、不是盲目冒进的计划。2月，他与李富春、李先念一起研究解决计划会议和财政会议存在的问题时，又指出：既然已经出现冒进急躁现象，而且各专业会议订的计划都很大，计委、财政部对计划要“压一压”。并且，他将基本建设投资由170多亿元压到147亿元。6月，一届人大三次会议召开前，他提出“右倾保守应该反对，急躁冒进现在也有了反映。这次人大会上要有两条战线的斗争，既反对保守，也反对冒进。”9月，在中共八大上，他更深刻地论述了既反保守又反冒进的方针：“应该根据需求和可能，合理地规定国民经济的发展速度，把计划放在既积极又稳妥可靠的基础上，以保证国民经济比较均衡地发展。”他分析了1955年计划和1956年计划的失误之处，并指出了各自的失误所造成的后果。前者保守了一点，结果出现了物资积压的现象，后者冒进了一点，结果导致了财政和物资相当紧张的局面。他告诫人们：在编制长远计划时，应实事求是，坚持综合平衡，稳定前进。“在有利的条件下，必须注意到当前和以后还存在着某些不利的因素，不要急躁冒进；相反的，在不利的条件下，又必须注意到当前和以后还存在着许多有利的因素，不要裹足不前。”

周恩来这种讲求实际的务实态度，可惜在“左”倾错误思潮的冲击下没有得到完全的贯彻，相反，他的这种实事求是、既反保守又反冒进的正确态度，还受到了不应有的批判。但是，在中共十一届三中全会后，既反保守又反冒进的方针不但得以恢复，而且在指导有中国特色的社会主义建设中发挥着不可估量的作用。

## 批判极“左”，力挽狂澜

“文化大革命”是一场全局性的“左”倾错误，给党、国家和各族人民带来了严重灾难。周恩来正确地提出了批判极左思潮的主张，并在实际工作中，设法尽量纠正“文化大革命”的“左”倾错误，努力消除极左思潮造成的严重恶果。

早在1967年，周恩来就反对极左思潮。1968年，他又提出“极左思潮一定要批判”。1970年6月，他指出：“防保守，排极左，仍是当前主要任务。”9月，他针对出版工作中存在的极左偏差，提出不能割断历史，不能“因人废言”。1971年3月，在国务院召开的全国出版工作座谈会上，他重申批极左思潮的问题，批评了“破坏纪律，无政府主义泛滥，只有自由，没有集中，为所欲为”，“自由主义是右的，但形式上是以极左出现的”，“否定一切，这也是极左思潮”。

林彪集团覆灭后，在毛泽东的支持下，周恩来主持中央日常工作，从而为全面展开批判极左思潮的斗争创造了一定条件。

首先，着手批判经济领域的极左思潮，整顿和加强工业企业管理，重申正确的农村经济政策。从1971年底开始，周恩来在一系列相继召开的全国性专业会议上，强调了批评极左重要性，并针对受林彪鼓吹“突出政治”的影响而普遍存在的不敢抓生产、抓业务的倾向，批评极左思潮搞“空洞的、抽象的、形而上学的东西，夸夸其谈，走极端”。批判林彪一伙自立政策，自成体系，搞独立王国，破坏党对社会主义事业的领导。如：挑起资产阶级派性，分裂工人阶级队伍；在农村强迫扩社并队，没收自留地，破坏家庭副业，搞“一平二调”；在城镇“割资本主义尾巴”等。针对企业管理混乱的状况，他提出要整顿，国务院起草了《1972年全国计划会议纪要》，提出了整顿企业的若干措施。接着，国家计委又起草了《关于坚持统一计划，加强经济管理的规定》。尽管这两个文稿因张春桥作梗而未能作为正式文件下发，但文件的精神通过代表们讨论和传达，对实际工作仍产生了积极的作用。他还要求各级干部正确处理政治与业务的关系，理直气壮地抓生产抓业务，使政治挂帅落实到业务上。对农业问题，他强调必须贯彻执行人民公社三级所有、队为基础的政策；按劳分配、等价交换的政策；允许社员经营少量自留地和家庭副业的政策，并提出不能把政策允许范围内的多种经营当作资本主义批判。由于各项经济政策的实施，被严重破坏的经济形势出现了转机。1972年工农业总产值达3640亿元，比上年增长4.5%，1973年工农业总产值达3960亿元，比上年增长了9.2%。

其次，批判干部政策上的极左思潮，认真落实党的干部政策，为遭受打击和迫害的部分领导干部平反昭雪，安排工作。“文化大革命”开始后，林彪、江青两个反革命集团妄图把老干部统统打倒，为实现其篡党夺权的阴谋扫清障碍。周恩来认为：“否定一切，不分为二，这是极左思潮，不是毛泽东思想。”1972年4月24日，《人民日报》发表了经他审查的《惩前毖后，治病救人》的社论，强调要严格区分两类不同性质的矛盾，对一切犯错误的同志，都要坚持团结——批评——团结的方针，经过长期革命锻炼的老干部是党的宝贵财富。此后，部分遭受打击和迫害的领导干部的冤案开始得以平反，朱德、邓小平、陈云、谭震林、王震等恢复了工作，贺龙恢复了名誉，还有一大批下放劳动和“靠边站”的原党政军各部门负责人重返领导岗

位。

再次，在外交领域里力排极左思潮的干扰，制定和贯彻正确的外交方针，使我国的外交工作取得了显著成就。1971年10月25日，联合国大会以压倒多数恢复了我国的合法席位。1972年2月，美国总统尼克松访华，中美发表了《联合公报》，开辟了中美关系的新前景。9月，中日两国政府发表《联合声明》，实现了邦交正常化。

周恩来批判极左思潮的斗争是卓有成效的，江青集团对此十分仇视，把批判极左思潮和落实各项政策，诬蔑为“右倾回潮”，扣上“复辟”的帽子。毛泽东在一次谈话中错误地支持批判“极右”，这样，极左思潮批不下去了。尽管如此，周恩来在实际工作中仍然尽力纠正“文化大革命”的“左”倾错误，虽说是亡羊补牢，也多少挽回了一些损失。

## 5. 态度灰色，内藏红心

原则上的坚定不移，方法上的因时制宜，这是周恩来领导艺术的一个特色。在他看来，共产党人应该坚定不移地为实现党的目标而奋斗，但在策略和方法上应讲究可变性、灵活性。在特殊条件下，共产党人没有必要时时刻刻以革命斗士的面目出现，也没必要事事处处态度鲜明、针锋相对，尤其是在与敌人周旋的时候，共产党人应把自己的真实思想乃至真实身分隐藏起来。

周恩来作为中共地下工作的开拓者和奠基人，常常告诫地下工作者要外圆而内方、同流不合污，即态度灰色，内藏红心，不暴露身分，不打草惊蛇，事事从长期考虑，以求得稳步发展，使地下工作长期而有效地开展下去，对加速国民党政权的崩溃起重要作用。

### 白区的党员要深藏在群众之中

第一次国共合作破裂后，由于国民党疯狂的屠杀政策，导致共产党在全国的组织系统被破坏得支离破碎，干部和党员牺牲严重，只保存了五分之一。如何重建和恢复党的组织，继续推进中国革命，成为亟待解决的问题。

周恩来针对从上至下恢复组织系统一时难于凑效的实际情况，主张重建党的组织从基层做起。为了把基础打牢，他认为恢复党组织首先应面向那些有产业工人或其他无产阶级的地方，寻找有社会关系的同志。开始时，“党员的线索并不求多，重在质量，有一人即能一人起作用”。

当时，山西省委书记汪铭来上海反映，山西的党组织损失很严重，恢复起来比较困难。周恩来指示他：山西不要急于重建省委，山西的工作改归顺直（即北京、河北）省委领导，“时下切要之事应在太原、榆次这些条件较好的地方寻找同志，以支部形式开始党的生活，在群众中注重日常工作的痛苦所在，鼓励起日常斗争的要求和情绪，并在艰苦工作中训练战斗员”。他还告诫汪铭：在山西恢复基层组织时不要贪多务得，而要讲究少而精，只要一些地方有几个深藏在群众

中又能领导群众斗争的人，即使只有几个人，或几个工人支部，也会使这一些地方成为山西工作发展的核心。一个地方有了几个健全的支部，就可以成立地方党部——县、市委。在县、市委成立前，这几个支部并存，可指定一个较健全的支部为特支，指导其他支部进行工作。如果从上至下地恢复，

寻找那些“与社会隔绝的流落分子”，势必脱离群众基础。

周恩来自下而上恢复党组织的策略，至少有以下三个好处：一是减少党组织被破获的危险。其成员一般有正当职业，政治活动融于日常的交往中，说有似无，似无又有，具有较强的隐蔽性。如果设立有形的机构和专职的领导成员，则容易被国民党军警注意。二是更便于接近群众和扩大影响。其成员散布在社会各个阶层，不但可以把自己置于群众的保护之下，长期持续地开展活动，而且能够切实了解群众的情绪和要求，指导群众斗争。如果派人从外面介入，不容易打开局面，也容易暴露自己。三是能够在相当程度上解决活动经费短缺的问题。其成员有正当职业，生活来源就有保障。如果设立专职干部和专门机构，“俸禄”靠上级提供，中央将不堪负担。

白区的党员要有正当的职业，要深藏在群众之中，是周恩来从事白区地下工作的一条重要经验。这样，白区的党组织像一张巨大的潜网，使国民党军警特务哀叹：“闭上眼，共产党到处都有；睁开眼睛，一个也找不到。”

### 越是在敌人眼皮底下越安全

周恩来的存在，对大革命失败后的共产党至关重要。他在上海组建了中央特科，在保护中央首脑机关的安全和打通中央与各根据地的联系上，起了特殊的作用。蒋介石非常忧虑，对特务头子戴笠说：“如果抓住了周恩来，整个共产党就会垮台。”

但是，周恩来一直在国民党的统治中心活动，在敌人的眼皮底下也抓不到他。他是国共合作时期的风云人物，黄埔军校的学生众多，接触面和影响力很大，许多人对他的音容相貌熟悉。他却凭着自己的精明能干，处世不惊。为掩人耳目，他有时留胡子，有时改变步态和嗓音，甚至学生时代在南开学校演话剧扮演女角的本领，也在地下工作的环境中派上了用场。

1928年5月，周恩来装扮成古董商人，与邓颖超乘日本轮船离开上海，准备赴莫斯科参加中共六大。临行前，他委托人去办护照，便化装照了一张相片。他拿着照片请陈赓猜，并说：“这个人是我们黄埔的同事，你认得。”陈赓看了半天，竟没有认出这是周恩来的照片，他才放心让别人拿去办护照。

当轮船停靠大连码头时，驻大连的日本水上警察厅派几个人上船盘查，把周恩来带上岸去了。他们看了周恩来的手，确实不像当兵的，便问他姓什么？周恩来自称姓王，做古董生意的。他们打开抽屉看卡片，突然问：“你不姓王，不是做古董生意的，你是周恩来？”周恩来故意反问：“你们有什么根据说我是周恩来？”经过反复盘问，没有发现任何破绽，终于有惊无险，闯过了这一关。

周恩来从莫斯科返回上海后，仍从事白区地下工作。1931年4月，原在中央特科工作的顾顺章被捕叛变，中央机关在上海面临着极大危险。国民党军警没有抓到周恩来，在报纸上登出悬赏告示：凡是提供情报者，均可获得10万银元的赏金。年底，中央决定让周恩来去江西苏区工作。他化装成一个天主教传教士，乘船到广东汕头，然后从福建进入江西。他把传教士装扮得微妙微肖，是因为1927年七一五大屠杀时，他在武汉英租界的美国传教士赫伯特·鲁茨家里避难，与传教士有过一段共同生活的经历，并阅读了一些《圣经》知识。尽管沿途张贴着有周恩来照片的通缉令，但他没有遇到多大的麻烦，从敌人的眼皮底下安全地走过来了。

全国解放后，在 1961 年的春节期间，周恩来接见了第二批特赦战犯，其中就有特务头子沈醉。沈醉对周恩来布置过侦察、跟踪、监视等活动，就是抓不到他，便问其原因。周恩来开怀一笑，说：“你们过去搞的那一套，从来没有对我起过作用，只是当了我的义务随从。”还说：“那时我每天出门，总发现有特务盯梢。没有办法，只好利用看电影的机会接见同志。我一进电影院，特务们就以为前门进后门出。电影一开始，里面黑洞的，我就与要约见的人谈工作。”特务们没有想到会在电影院中进行秘密活动，周恩来正是认准了特务们的常规思维，反其道而行之，出其不意地进行地下工作。

### 国统区宣传抗日的一个战斗堡垒

第二次国共合作建立后，蒋介石邀请周恩来到军委会政治部工作。政治部下设 4 个厅，第一厅管军队中的党务，第二厅管民众组织，第三厅管战时宣传，此外还有一个总务兼办公厅。周恩来以副部长的身分分管第三厅，他认为：副部长只是一个虚职，第三厅却是一个实权机构，掌握了第三厅，就可以通过这一机构发动与组织民众抗战，在国民党统治区占领宣传阵地。

对于第三厅，蒋介石的初衷是为己所用，有意请刚从日本回国的郭沫若任厅长，想借重他的影响笼络文化界人士。郭沫若不愿接受任命，他看不起第二厅的厅长康泽和政治部秘书长张厉生，对国民党安排刘健群做第三厅副厅长更感到不快，一气之下竟远避长沙，不肯就职。

周恩来真诚地希望郭沫若出来工作，一面与国民党交涉，为他就任厅长排除阻力，留出职位，一面写信劝他，并以自己就任政治部工作的原则与立场启发他。郭沫若返回武汉任职后，在第三厅团结了思想界、文化界、学术界的许多著名人士，组成了坚强阵营，一时被社会上称为“名流内阁”。

为推动第三厅的工作，周恩来经常与在第三厅的共产党员秘密组织开会，把第三厅建成以共产党员为核心的动员各民主党派、人民团体和民主人士参加的抗日民族统一战线的机构。他提出：“我们是在国民党的军事机关工作，党组织的活动要适应这个特殊环境。……在我们与国民党有矛盾的问题上，他们宣传他们的，我们宣传我们的十大纲领，对于国民党所宣传的违背抗战的东西，我们不管不理也不睬。”

他这么重视组建第三厅，因为当时进步人士要求改革政府组织，政权公开，而国民党就是不让，只给虚职，不给实权。而第三厅是有实权的机构，如果能充分发挥这个机构的作用，就可以做很多事情，可以用政府的名义，名正言顺地进行抗战宣传，既可以宣传民众，又可以宣传军队。正如周恩来所说：“尽管我们只掌握了这一点点政权机构，但可以利用这一点政权机构来体现党关于抗日民族解放战争的路线和政策。”在他的直接领导下，第三厅不负所望，通过各种方式发挥了组织和宣传民众的作用，成为“国统区抗日民族统一战线的一个战斗堡垒”。

### 单线联络，分散领导

解放战争时期，国民党加紧了对中共地下组织的打击。周恩来强调：“隐蔽后的组织形式，应采取抗战后期的经验，实行平行组织、单线领导、转移地方不转关系等方针。在蒋管区城市中的党的领导机关，亦须严格遵守单线

联络、分散领导的原则，不得违犯。”只有平行组织，在党的组织系统上形成一个类似树的枝叶纷披而不同于网的经纬交织的状况，才能有效地弱化局部遭破坏而引起的连锁反应。由于单线联络、分散领导，除了党的高级负责人以外，其他人无法知道党组织的整体分布和组织关系；至于同在秘密线上，彼此不知道对方是党员的事，更是司空见惯。只有到全国解放后，人们才逐渐了解这其中的无穷秘密。

周恩来曾有派地下工作者钱壮飞、李克农等打入国民党高层特务机关的壮举，也有在敌人心脏里安插杨度、阎宝航等地下党员的业绩，而熊向晖则是布在胡宗南身边的一颗闲棋冷子。熊向晖 17 岁时考入清华大学，参加了共产党。1938 年初，胡宗南遴选英才，熊向晖以其英俊潇洒、沉稳机敏而独占鳌头，送入国民党中央陆军军官学校培养，毕业后担任胡宗南的机要秘书。他经常向周恩来提供绝密军事情况，毛泽东曾向周恩来说：“熊向晖一个人顶得几个师。”

1946 年 6 月，周恩来坐马歇尔的专机去延安，连续开了一天一夜的会，又乘机返回南京参加国共谈判。由于疲惫已极，一下便睡着了，醒来时飞机正降落在南京。回到梅园新村后，他发现衬衣口袋里的小本子不见了。此事非同小可，因为上面记着熊向晖在南京的地址。第二天，马歇尔派人送来一个火漆密封的盒子，称内有机密文件，原物奉还。周恩来打开一看，里面装的正是那个遗失的小本子，估计马歇尔已经拍了照，这样，熊向晖就可能暴露了。

情况紧急，他立即派童小鹏通知熊向晖转移，同时估计马歇尔对此事有两种处理方法：一是将照片交给蒋介石，但也使马歇尔自己失去国共两党冲突“调停人”的资格，二是不动声色，免得因小失大。他建议熊向晖请假先去上海亲戚家躲避一段时间，如果家中无动静就回南京，如果发生异常，就到上海马思南路 107 号找王炳南，赶快转移去苏北解放区。半个月过去了，一切正常，熊向晖返回南京，继续干那“态度灰色，内藏红心”的工作。

具有讽刺意味的是，国民党军队进攻陕北失利之后，胡宗南还安排熊向晖赴美留学深造，为共产党培养未来的外交人才。1949 年 11 月，留美归来的熊向晖出席周恩来主持的一个招待会。席间，国民党起义人员张治中、邵力子、刘斐等见到他，说：“这不是熊老弟么，你也起义了？”周恩来哈哈大笑：“他可不是起义，他是归队。”还说：“你一定猜不到，蒋介石的作战命令还没有下达到胡宗南那里，我们的毛主席就先看到了。”这正好应验了中国的一句古话：道高一尺，魔高一丈。

## 6. 伍豪之剑，惩恶扬威

周恩来为人正直，做人正派，崇尚光明磊落，痛恶阴谋诡计，乐于主持正道，善于伸张正义，坚信正义能压倒邪恶。面对邪恶，他毫不畏惧，绝不退缩。为了党和人民的事业，他可以入虎穴、下龙潭，与邪恶势力作殊死的斗争。

1928 年，周恩来在上海创建了隐蔽斗争中所必须的保卫机构——中央特科。他既派遣忠诚勇敢的同志深入虎穴，打进敌人的机要部门，直接获取情报，又冷酷无情地惩治背叛革命、出卖同志的叛徒；既一针见血地戳穿敌人诬陷、诽谤共产党的谎言，又针锋相对地痛斥过敌人的暴行，把耀武扬威

的敌人击得狼狈不堪。尤其是在惩处自首告密者的问题上，他挥舞着“伍豪之剑”，组织行刑队伸张正义，执行铁的纪律，使中央机关多次化险为夷……

### 无情惩治叛徒

国民革命失败后，共产党的各级组织遭到严重破坏，大批优秀的领导骨干和工农运动领袖英勇牺牲。在严重的白色恐怖下，革命高潮时期加入共产党组织的一些不坚定分子，有的悲观失望，有的消极动摇，更为可恶的是自首叛变，堕落成革命的敌人。这些叛徒背叛革命，出卖同志，泄露党的机密，造成了严重的恶果。在这严峻的时刻，一向温和热忱的周恩来变得尖锐严厉甚至冷酷无情，决心狠狠地惩治这些叛徒。他领导的中央特科，除了保卫中央和收集情报外，另一个使命就是严厉惩处自首告密者。

1929年8月24日，中央军委在上海沪西区新闸路经远里12号开会，周恩来本来是要前往主持会议的，由于临时有事未能参加。下午4时，满载租界工部局巡捕和国民党上海市公安局包探的5辆红皮钢甲车突然奔至，将在这里开会的中央政治局委员兼江苏省委书记彭湃、政治局候补委员兼中央军委部长杨殷、中央军事委员颜昌颐、江苏省委军委干部邢士贞等逮捕。不久，他们被惨杀于淞沪警备司令部。

周恩来对4位烈士的牺牲痛心疾首，迅速组织中央特科追查事因。后来，中央特科查出这次事情的始作俑者，是一个月前叛变的中央军委秘书白鑫。周恩来怒不可遏，立即指示中央特科伺机除掉白鑫。狡猾的白鑫尽管行踪诡秘，神出鬼没，但最终还是没有逃过机智勇敢的中央特科人员的手心。中央特科人员的一串子弹，结束了他罪恶的生命。

1930年4月，周恩来的黄埔一期学生黄第洪从苏联伏龙芝军事学院毕业归国。他到上海后，周恩来发现他有投向国民党的迹象，曾苦口婆心地规劝他回心转意。不料黄第洪反叛之心已决，打算出卖周恩来向国民党邀功请赏。一次，他采取欺骗的手段，准备把周恩来骗到会面的地点抓捕，幸亏中共中央特科安插在国民党中央组织部党务科的驻沪调查员鲍君甫得知消息，赶紧向中央特科报信，周恩来才得以脱险。事后，周恩来义不容情，命令中央特科处决了黄第洪这个可耻的叛徒。

顾顺章曾是中央特科主要负责人之一，1931年4月在武汉被捕，随即叛变。他不但知道中共中央地下机关和领导人的地址，而且掌握了国民党特务机关中的中共地下党员等内情。顾顺章叛变后，藐视国民党在武汉的特务机关和军事首领，趾高气扬地要把情况直接禀告蒋介石。但国民党武汉行营主任何成浚和武汉侦缉处长蔡孟坚急于表功，一连向南京发出6封密码电文，要中统特务头子徐恩曾转告蒋介石和陈立夫。刚好徐恩曾泡舞场去了，电报落到周恩来安插的地下工作者钱壮飞手中，立即将顾顺章叛变的消息通知周恩来。周恩来采取果断措施，指挥特科人员，抢在敌人行动之前，紧张地完成了中共中央机关和有关人员的转移。顾顺章不但未能得到国民党的奖赏，反而死在蒋介石的秘密警察手中，落得个遗臭万年的下场！

### 为李公朴、闻一多伸张正义

抗日战争进入相持阶段以后，国民党执行消极抗日，积极反共的政策，

制造了一场场骇人听闻的惨案，发动了一次次疯狂的反共高潮。在这场复杂的斗争中，周恩来浑身是胆，针锋相对，毫不退缩。

1939年7月，当他得知湖南平江惨案的消息后，立即致电陈诚，提出严重抗议，痛斥国民党的反共罪行，揭露其反共阴谋。他向陈诚抗议：“这种阴谋，弟敢断言决非止于反共，其目的必在造成国共裂痕，以便其破坏抗战，走人不得不对日妥协之途，其处心之深，用意之毒，显系破坏分子所为。”

皖南事变发生后，他又立即打电话给何应钦，痛斥：“你们的行为，使亲者痛，仇者快。你们做了日寇想做而做不到的事。你何应钦是中华民族的千古罪人。”随后驱车到国民党谈判代表张冲处，当面质问和抗议。接着痛心疾首地为《新华日报》写了“为江南死国难者志哀”的悼词，和“千古奇冤，江南一叶，同室操戈，相煎何急”的挽诗，表达了对国民党顽固派的最强烈的抗议。后来，他组织中共参政员拒绝出席第二届国民参政会，把国民党急得像热锅上的蚂蚁，不得不连派两批特使迎接中共代表董必武、邓颖超等。蒋介石在国内外的一片反对声中，无精打彩，不得不在国民参政会上“保证”：“以后决于剿共的军事。”

抗战胜利后，蒋介石集团坚持独裁、内战、卖国的方针，不仅把共产党当作不共戴天的仇人，而且还残酷镇压国统区的爱国民主运动。1946年7月11日，国民党特务在昆明街头暗杀了中国民主同盟中央委员李公朴。7月15日，在同一地点又暗杀了中国民主同盟中央委员、西南联大教授闻一多。周恩来得知噩耗后，悲愤万分，决定向国民党抗议，为李、闻两先生开追悼会。当时，一些爱国民主人士劝他“冷处理”，说国民党正在火头上，怕出意外。周恩来为了伸张正义，在邪恶面前毫不畏惧，与董必武一道向国民党政府提出抗议：“如此野蛮、卑鄙手段，虽德意日法西斯国家政府犹不敢肆意为之。中国号称反法西斯胜利国家，四项诺言，言犹在耳。一城之内，五日之间竟至续演杀人惨案两起，不知政府当局何以自解耳？”抗议书在《新华日报》上发表，在国统区产生了巨大影响。在李公朴、闻一多的追悼会上，他怀着极大义愤在悼词中写道：“今天在此追悼李公朴、闻一多先生，时局极端险恶，人心异常悲愤。但此时此地，有何话可说？我谨以最虔诚的信念，向殉道者默誓：心不死，志不绝，和平可期，民主有望，杀人者终必要消灭。”表达了人们对烈士的沉痛悼念，也表明了共产党坚持和平、民主、团结，反对独裁、内战、卖国的信心和决心。

### 唇枪舌战赫尔利

1944年下半年，世界反法西斯战争的形势继续胜利发展。中国战场尽管由于国民党军队执行消极抗日、积极反共的政策，抗日不力，屡屡失利，但是，解放区已转入局部反攻。

国共力量的消长，引起美国的严重不安，美国政府已在考虑如何为它战后控制亚洲、太平洋地区创造更为有利的条件。在这些条件中，重要的一条便是要扶植以蒋介石为首的国民党政府，力求在蒋介石的指挥下统一全部中国军队，以使他的政府在经过改组、带有“民主”色彩后实现中国的政治统一。

要达到这个目的，解决国共矛盾是必要前提。1944年9月，美国总统罗斯福派赫尔利以总统私人代表的身份来华，名义上是来调解蒋介石和史迪威

的关系，实际上来华的使命主要有两条：一条是支持蒋介石国民党政府，避免蒋介石垮台；另一条是继续设法控制中国的军队，而且把着重点放在控制共产党的军队上。

赫尔利为了完成他的“扶蒋反共”使命，以“调处”国共关系的面貌出现，对共产党进行政治欺骗。11月7日，赫尔利曾飞到延安，同毛泽东、周恩来等会谈，并于11月10日和毛泽东签订了关于成立民主联合政府和联合统帅部等五点协议。然而，赫尔利的真实目的，是想用民主联合政府为诱饵，引诱共产党交出军队和政权。他回到重庆后，蒋介石反对五点协议，提出共产党必须交出军队，派几个人到国民党政府去“做官”等三项“反建议”。赫尔利出尔反尔，表面上“中立”，实际上又支持蒋介石的“反建议”，理所当然地遭到共产党的坚决反对和无情揭露。当时，与赫尔利一道从延安到重庆的中共代表是周恩来，他来重庆就五点协议与蒋介石、赫尔利进行具体磋商。

针对赫尔利的政治欺骗和扶蒋反共意图，周恩来以唇枪舌剑，把赫尔利驳得体无完肤。他一针见血地质问：“赫尔利将军是否仍同意我们为实现中国团结必须以组织联合政府为前提的主张？”他敦促赫尔利明确态度，赫尔利却躲躲闪闪，回答：“我不能使用同意的字眼，因为我不是谈判的当事人，我只是见证人。我认为你们（提出建立）联合政府的主张是合适的，但我并不处在同意的地位。”周恩来紧追不舍地问：“你是否认为联合政府是合理的，是民主的？”赫尔利越来越被动，回答：“毫无疑问是民主的。但你们的原提案也有可以改动之处。”周恩来更加单刀直入地追问：“参加政府，是否说我们只能处在观察者的地位，而不能有实权？”……连珠炮似的追问，把赫尔利逼到了一个无法退出的死胡同，他不得不比较明确地回答：“并不等于有实权。但事在人为，譬如我们议会的议员，有的能够控制议会。”

12月4日，周恩来断然拒绝了赫尔利关于希望共产党人参加国民政府和军事委员会的劝告，与之又进行了一场针锋相对的舌战。

赫尔利提出要求：“联合政府目前尚不可能。参加政府，参加军事委员会，蒋委员长则已答应。我希望你们参加进来，然后一步一步地改组。你认为如何？”周恩来答道：“联合政府本为毛主席在延安向赫尔利将军所提出的，赫尔利将军亦认为合理。至于参加政府及军事委员会之举，即令做到，也不过是做客，毫无实权，无济于事。”赫尔利说：希望你们参加，“先插进一只脚来”。周恩来接着举出自己的亲身经历回驳赫尔利：关于参加政府问题，我们素有经验。先拿别人的经验来说，白崇禧不但参加了政府，还当了军训部长，结果是徒有虚名。我自己从西安事变以来，近7年时间是留在国民政府所在地，并且还做了政治部副部长，结果也只是参加一般会议而已，“老实说，我对这样做客，实在疲倦了”。

赫尔利见这一招不行，改用物资供应引诱周恩来上钩，说：“只要参加政府，就可获得承认，就可获得美国军官帮助训练和作战，就可获得物资的供给。你们拿到这些东西，就可以强大起来，为什么一定要改组政府呢？”周恩来义正词严地反驳：“这是一个救中国的问题。抗战不仅需要军事，而且需要政治、兵役、粮食、供养，乃至生产，都要政府来办理。政府不改组，就无法挽救目前的危局。”他进一步指出：“参加的一面是不能在政府中有任何作为；另一面就要受到牵制，一切不好的军令政令都来了”，这不仅对共产党毫无意义，而且还牵制了共产党的行动。

赫尔利见劝说毫无成效，改换另一种方式说：“如果你们在不满意的条件下，竟能参加政府，那就表示你们是最大的爱国者。”周恩来斩钉截铁地把这个无稽之谈挡了回去，明确表示：“我们参加政府，就要替人民负责。现在我们参加进去，不能负责。这样的政府，我要是参加了，我就是不信上帝，良心也过不去。”

在这场事关重大的舌战中，周恩来立场坚定，思维敏捷，言辞犀利，把赫尔利驳得狼狈不堪。美国人领教了周恩来的唇枪舌剑，纷纷说，周恩来有一张难于对付的“铁嘴”。

## 二、军事艺术

周恩来在其长期的革命生涯中，尤其是在新民主主义革命时期，以主要精力从事军事工作，一直担任党和军队的重要领导职务，为人民军队的创建和壮大，为革命战争的胜利做出了巨大贡献。

在人民军队的建军原则和革命的政治工作方面，他为确立“党指挥枪”的原则起了关键作用。他反复倡导“政治工作是革命军队的生命线”，阐明革命的政治工作是人民军队区别于其他军队的重要标志。无论是任黄埔军校政治部主任，还是东征军政治部主任及抗战时期任国民政府军事委员会政治部副部长，他在革命军的政治工作方面均有颇多建树，对于改造旧军队，提高部队战斗力，发挥了重要作用。他对政治工作的内容、方法以及政治工作人员的素质，都有具体论述和明确要求。可以说，他是革命军队政治工作的实际创始人和真正开拓者。

在领导军事工作的实践方面，周恩来更是智慧和勇气的化身。从领导上海工人第三次武装起义时机的把握，到南昌打响第一枪的果断决策；从指挥中央苏区第四次反围剿的运筹帷幄，到率领红军完成二万五千里举世壮举；从抗击日寇中的出色杰作，到三大战役中的决胜千里，周恩来运势如神，真帅才也。

在人民军队的战略战术上，周恩来出神入化，屡有奇策。从分兵游击、集中指导，到退中求进，迂回致胜；从声东击西，围点打援，到瓮中捉鳖，金蝉脱壳，周恩来得心应手，运用自如。他虽然没进过军事院校，又有谁能否认他是一个高明的军事家？

在人民军队的现代化建设上，周恩来作为我国尖端事业的伟大奠基者，更显示了超人的组织才能和高瞻远瞩的战略眼光：从尖端科技人才的积蓄，到组织成千上万人才的攻关；从尖端科技方向的选择，到具体指挥两弹的研制、卫星遨游太空。我国尖端科技从起步，到今天成为世界上能够掌握核技术和空间技术的少数几个国家之一，每一步都凝结了周恩来的心血和精力。

周恩来的英名永远和人民军队的成长连在一起。

### 1. 突出根本，党指挥枪

党指挥枪，这是人民军队建军的根本原则，也是人民军队区别于其他军队的基本标志。但是，在人民军队的初创时期，中国共产党人，包括党的一些重要领导人，不是一开始就自觉地认识到了这一点。它的提出和最后被全党所承认，并达成共识，是在革命战争的实践中逐步形成的。

在其形成过程中，周恩来有着特殊贡献。他代表中共中央起草的给红军第四军前委的指示信，是《古田会议决议》的先声，为党的这一著名历史性文件的形成，提供了直接的思想、理论材料，做出了不可磨灭的历史贡献。可以说，九月来信在确立“党指挥枪”的建军原则中起了关键作用。以后，它作为中国共产党建军原则的灵魂，无论是在红军时代，还是在八路军、新四军时代，还是以后的人民解放军时代，都毫不动摇地坚持了下来，并成为人民军队战胜敌人的强大法宝。

### 调解朱、毛分歧

朱德和毛泽东，在长达半个世纪艰苦卓绝的革命斗争岁月里，风雨同舟，生死与共，铸造了牢不可破的战斗情谊，可谓“朱离不开毛，毛离不开朱”。但在早年，他们也有过分歧，甚至是重大原则问题上的分歧。在红四军党的第七次代表大会上，朱、毛的争论达到十分激烈的程度，会后，毛泽东离开了红四军。对于这场关系到红四军前途的争论，周恩来从党和红军的大局出发，从党性原则上进行了调解。

1928年4月，朱德、毛泽东在井冈山“第一次握手”，组建了工农红军第四军。朱德任军长，毛泽东任党代表兼军委书记。11月，红四军举行代表大会，选举新的军委，朱德任书记。当时还成立了以毛泽东为首的前敌委员会（即前委），军委在前委领导下开展工作。

1929年1月，红四军下山后，军情紧迫，军委与前委显得机构重叠，不利于决策，于是决定军委暂时停止办公，把权力集中于前委。红四军在以毛泽东为首的前委领导下，经过半年浴血苦战，开创了赣南、闽西根据地。根据地的迅速扩大，前委既管军队，又管地方，难免顾此失彼，遂又决定重组军委，由中央派来的刘安恭任书记。刘安恭上任后，主持通过一项决议，要求前委只讨论行动问题，不要管其他事情。此决议一出，前委和军委的矛盾随之产生并扩大。不久，在一次由41人参加的前委扩大会议上，以绝大多数赞成，通过了撤销军委的决定。

这样，红四军党内在前委领导下还要不要设军委，产生了两种截然相反的意见，并且集中表现为红四军的创始人朱德和毛泽东的争论。

朱德认为，红四军要有完备的组织系统，就应该设立军委，并指责过去前委太管事了，权力过分集中，包办了下级组织，并尖锐地批评前委领导有“家长制”的倾向。

毛泽东则认为，目前红四军还只是一支4000余人的小部队，且处在行军作战时期，需要集中指挥，因此，有前委就不必设立军委，不能因为要成立军委就攻击前委，并指责这是形式主义，形式主义必然导致分权主义。

双方上纲上线，争论相持不下。而在红四军颇有影响的刘安恭和林彪，则分别支持朱德和毛泽东，使这场争论更加尖锐和复杂。

争论产生了戏剧性的结果。1929年6月下旬，红四军在福建龙岩召开第七次代表大会，会议由政治部主任陈毅主持。毛泽东本来想通过这次会议，总结建军以来的经验，解决一些实际问题，但他的意见未能为多数人接受。陈毅在大会上作长篇报告，对朱毛各打五十大板，他批评朱德有“旧军官”思想，不重视思想政治工作，又批评毛泽东有“个人英雄主义”和“家长制”领导方式。大会重新选举前委，毛泽东虽然还是13位前委成员之一，但书记却由陈毅担任。毛泽东落选后，到闽西养病并做地方工作，没有随军行动。

红四军面临着前所未有的危机。

红四军的这场争论引起了中共中央的高度重视。此时，中共中央的实际主要负责人就是周恩来，他是在参加了中共六大后，于1928年11月上旬回到上海，任中共中央政治局常委兼组织部部长的，实际主持中央日常工作。

周恩来对各地红军和苏区的工作一直很重视，在中央军事部长杨殷被捕后，他亲自兼任军事部长。由于通信的极端困难，中央对红四军的情况很难及时而具体了解。为了详细了解红四军的情况，周恩来在六月中旬的中央政治局会议上提议，要求红四军派一得力的人参加中央军事会议。

8月下旬，陈毅来到上海，中共中央政治局召开临时会议，专门听取陈毅的报告，并组成一个由周恩来召集的3人委员会，负责起草对红四军工作的指示信。

周恩来对红四军第七次代表大会和前委扩大会议在处置红四军领导内部分歧问题时的缺点提出了严肃批评，指出这次扩大会议、代表大会的办法，是削弱了前委的权力，客观上助长了极端民主化的发展：对朱、毛问题没有顾及他们在政治上责任的重要，公开摆到群众中，不但不能解决纠纷，反而只有使纠纷加重。最后提出，朱、毛两人仍留前委工作，毛泽东仍任前委书记，并须使红四军全体同志了解和接受。

陈毅按照周恩来的多次谈话精神，代中央起草了一封给红四军的指示信。经周恩来审定后，带回红四军。周恩来嘱咐陈毅说：回去后，要请毛泽东复职，并召开一次党的会议，统一思想，分清是非，作出决议，维护毛泽东和朱德的领导。

这封信被称为中央九月来信，来信指出：“前委下面不需要成立军委。党的一切权力集中于前委指导机关，这是正确的，绝不能动摇。不能机械地引用‘家长制’，这个名词来削弱指导机关的权力，来作极端民主化的掩护。”同时也指出，毛泽东“党管一切”的口号事实上行不通，前委对日常行政事务不要去管，应交行政机关去办。

陈毅将中央的指示信送达红四军前委，并召开前委会议予以传达，批评了红四军党的七大和八大的错误。随后两次给毛泽东写信，主动作了自我批评，请毛泽东尽快归队。

11月下旬，毛泽东回到红四军，在汀州与朱德和陈毅再次相见，三人互相作了检讨。毛泽东问及九月来信出自谁的手笔时，陈毅回答说：“是在周恩来主持下，几个人一起讨论，由我执笔起草的。”毛泽东对自己这位“相见恨晚、相慰平生”的战友，深感佩服和高兴。

两天后，毛泽东即给中央写信，说明自己“遵照中央指示，在前委工作”，表示“四军党内的团结，在中央正确指导之下完成不成问题”。

12月底，红四军党的第九次代表大会在福建上杭古田村召开。会议一致通过了著名的《古田会议决议》，奠定了红军坚持党的绝对领导的政治建军路线。会议选举产生了新的红四军前委，毛泽东为书记，朱德、陈毅等11人为委员。

至此，红四军党内有关建军路线的争论有了正确的答案，红四军不仅胜利地渡过了危机，而且在正确思想的指导下空前团结起来，在新的基础上大踏步地向前发展。

毫无疑问，周恩来主持起草的中央九月来信，对统一红四军党内的思想、开好古田会议，产生了巨大的作用。如果说毛泽东“三湾改编”，把支部建在连上，奠定了“党指挥枪”的基础的话，那么，九月来信在确立“党指挥枪”的建军原则中起了关键作用，并且它以中央名义形成，对其他根据地红军的建设同样具有指导意义。从此以后，“党指挥枪”作为红军建军原则的灵魂不可动摇地坚持下来，并成为克敌制胜的法宝。

## 党一定要管军队

新中国成立后，人民军队的职能发生了某些变化，周恩来却认为，人民

军队建军的基础原则不能变。他始终强调党对军队的绝对领导。

1957年12月24日，上海一个部队的礼堂，坐满了着装整齐、威武雄壮的人民解放军陆海空三军军官。从军衔上可以看出，他们中有年近花甲的将军，也有血气方刚的校官，都在全神贯注地倾听着共和国总理的报告。

周恩来这次是到上海视察工作的，抽空专门为驻沪部队的军官作这场报告。

抗美援朝战争胜利以后，年轻的共和国正全力以赴进行社会主义革命和社会主义建设。相对来说，他过问军事工作比较少了，但对人民解放军的关怀仍一如既往。今天的讲话，就是从怎样“进一步提高军队的政治素质”的题目展开的。

军队的政治工作，对周恩来来说，是个老话题。他提出的“政治工作是革命军队的生命线和灵魂”的观点，在革命战争年代发挥了巨大作用，产生了巨大的战斗力。

然而，和平环境下部队的政治工作，对周恩来来说，又是一个新题目。他说，“这几年来，我们党更多地注意了建设工作，注意了阶级斗争，对军队工作管得少了些，这是个缺点。对这一点，你们可以给我们提意见。”

他强调指出，“我们的军队是党领导的”，“党一定要管军队”。怎么管呢，方法就是“大权独揽，小权分散”。地方党委要管所在地区军队的事情。比如说，上海市委应该讨论上海部队的重大问题，军队的同志也要参加上海市委，出席重要会议。因为“我们是共产党领导的军队，就必须了解党的大政方针和重要政策，如果你不了解党的方针政策，怎么会知道整个国家的发展呢！”

他告诫大家：“我们军队如果没有党的领导，要使它成为一支既有高度政治素养又有高度政治觉悟的革命军队是不可能的。因此一定要加强党对军队的领导。”

周恩来的报告，为和平时期人民军队的政治工作指明了方向，对人民军队的革命化建设产生了深远影响。

## 2. 政治工作，重于生命

在革命战争年代，周恩来所以能受到各方面人士，包括国民党军队高级将领在内的普遍尊敬，应该说，他在黄埔军校时期，担任政治部主任的出色政治工作，奠定了人们发自内心尊崇的基础。毫不夸张地说，周恩来是革命军队政治工作的奠基者和创始人。

周恩来对政治工作倾注了极大的心血。他认为，政治工作是革命军队的生命线和灵魂。没有坚强有力的政治工作，军队就是乌合之众，平时口角相参，战时互相推诿，畏难苟活。他总结政治工作的基本内容包括教育军队认清敌我、懂得为谁而战、依靠人民群众等方面。他对政治工作的基本方法、政治工作人员的基本素质，都有独到的见解。共产党的军队之所以比国民党军队有战斗力，并不在武器装备，而在相当程度上有赖于行之有效的政治工作制度，因而能够官兵一致，军民一致。

### 黄埔军校政治工作的奠基者

在新型的革命军队中建立和健全政治工作制度，周恩来作了成功的尝试，并取得了丰富的经验。

1924年11月的一天，黄埔军校大花厅被军校学生挤得水泄不通，人们企盼着目睹新上任的政治部主任的风采，亲耳听听这位喝过洋墨水、刚从欧洲回国的年轻教官的演讲。

是的，这些来自大江南北的热血青年，怀着满腔热情汇集到黄埔，希望在孙中山亲任总理的这所军校里，接受严格训练，为即将到来的大革命贡献力量。然而，他们来到军校的这些日子，学校的政治工作使他们未免有些失望。首任政治部副主任张申府、主任戴季陶先后离校而去，中间几个月基本没人负责。后来虽然由邵元冲代理主任，但他既不懂政治工作的内容，更不懂政治工作的方法，除每隔一、两天从广州到军校去办办例行公事外，基本上是代而不理。政治部成了一个死气沉沉、形同虚设的机构。

孙中山寄予厚望的黄埔军校，潜伏着严重的政治危机。

周恩来受命于危难之时，一个年仅26岁的青年，要承担如此重大的责任，既要有无私无畏的勇气，又要有非凡的才能。上任后的首次演讲，既是对自己的挑战，也是使学员树立对政治工作信心的极好时机。

当周恩来一身戎装出现在演讲席时，他那英俊的外貌和优雅的姿态，立刻引起满堂学员的赞叹，随着他那抑扬顿挫的音调和引人入胜的内容，学员们如饮纯浆，大厅里不时爆发出阵阵掌声。人们由衷地佩服这位年轻主任的才华。

周恩来上任伊始，即对几近瘫痪的政治部进行大胆的革故鼎新，他严厉地指出：“过去的黄埔军校政治部是个空架子，军校也没有多少政治工作可言。蒋校长门前挂的是‘登高望海远，立马定中原’的对联，学生手中流传的是蒋校长编写的《曾、左治军语录》。这样怎么能训练出真正的革命干部呢？今后我们必须努力改变这种状况，真正在军校推行列宁创造红军的经验。”

要改变这种状况，首先必须建立各项政治工作制度，这是开展政治工作的基本保证。为此，他着重抓了三项工作：

其一，对政治部的组织机构进行调整和充实。调整后的政治部下设组织股、宣传股、编纂股。组织股负责掌握师生的政治思想状况，制订各种调查表，使政治思想工作针对性强，有的放矢；宣传股负责各种形式的政治宣传教育，并出版反映士兵学习和生活的壁报《士兵之友》，组织宣传队，演出以反帝反封建为主要内容的文娱节目；编纂股配合政治教育任务，出版宣传孙中山的新三民主义和马克思主义的刊物和书籍，主编该校的革命刊物《黄埔潮》。各股职责分明，各司其职，又相互配合。同时，从学生中抽调一批德才兼备的共产党员，到政治部工作，充实了军校政治工作的新生力量。

其二，向新成立的军校教导团选派党代表。根据苏联红军的建军经验，周恩来主持制订了《国民革命军党代表条例》。在党代表廖仲恺的努力下，军校推行党代表制度。为给新成立的教导团选派得力的党代表，周恩来举办了一个政治训练班，他亲自给训练班学员上课，阐明政治工作的意义，传播政治工作的方法。

其三，指导建立青年军人联合会。为联合当时在广州的其他几所军事学校的青年军人，在周恩来的指导下，1925年2月1日，以黄埔军校学员为基干，成立了青年军人联合会，共产党员蒋先云为负责人，出版机关刊物《中

国军人》，联合会在两个月内，发展到 2000 多会员。

此外，周恩来还建立了政治部的正常工作秩序和工作制度，制定了周密的政治教育计划，并建立了中共黄埔军校特别支部。

周恩来卓有成效的工作，很快扭转了军校死气沉沉的局面，学员精神抖擞，意志焕发，政治觉悟有了显著提高，军校的面貌焕然一新。周恩来在军校创建的党代表制度和其他政治工作制度，对革命军队的建设和中国革命的胜利产生了深远的影响。

### 东征军的政治部主任

政治工作的成效，只有在实际工作中才能体现出来，它是检验一支军队战斗力强弱的试金石。周恩来呕心沥血的政治工作，在两次东征的战斗中显示了强大的威力。

1925 年初，盘踞在广东东江的军阀陈炯明，在帝国主义和北洋军阀的支持下，准备向广东革命政府所在地广州发动进攻。广东革命政府为讨伐陈炯明，统一和巩固广东根据地，于 2 月、10 月两次东征。周恩来先后以黄埔军校政治部主任和东征军总政治部主任的身份，参与领导两次东征。

东征作战中的政治工作，按照出师前确定，主要在“对本军、对民众、对敌军”三方面进行。

对本军方面，第一次东征前，周恩来在军校作了战前动员，强化官兵为谁而战的意识，使官兵更加明确东征是“与帝国主义及其工具——军阀作战，以达民族解放之目的”。队伍出发前，政治部要求学生严格遵守组织纪律，规定不强拉夫役，不用军用票，付款购物，保护人民。东征军一路高唱《爱民歌》：“扎营不要懒，莫走人家取门板，莫拆民房搬砖石，莫踏青苗坏田产，莫打民间鸭和鸡，莫借民间锅和碗……砍柴莫砍坟上树，挑水莫挑有鱼塘……”

东征军严明的军纪，受到沿途民众的交口称赞。《商报》报道：“学生军之受人欢迎，初不在战功卓著，而其纪律亦足令人起敬者……行军行所至，不扰民间一草一木，老嫗妇孺，喜而挤观。鸡犬不惊，商市安堵。入夜无公家空房，则扎蓬营露宿，东江人民父老，谓民国以来，仅此次所见，乃是真正革命军，真正卫国保民之国民军。”

“不怕死，不要钱，是革命军的特色。”

“为人民利益而战，为国家的独立自由而战，是革命军的责任。”

东征军的官兵用模范行动实践这些誓言，体现了英勇无畏、舍身成仁的精神。这种精神使他们所向披靡，为夺取东征的胜利奠定了基础。

在对民众方面，主要是宣传东征的意义及革命军与军阀军队的区别。两次东征，周恩来指示政治部印发《告东江人民书》等传单。为使民众了解东征军，周恩来在各地发表演讲。2 月 4 日，周恩来应邀在东莞商会欢迎东征军大会上讲演：“此次我军出发，是为解除人民痛苦而来，但全靠本校军队则力量太少，如果没有人民援助，仍然不足负此重任。因此，极其盼望东莞人民，通力合作，以促进革命成功。”第二次东征还组织了上百人的政治宣传队，沿途深入群众做宣传工作。《政治周报》载文对这种政治宣传评价：“这种政治宣传工作，在平时要紧，在战时更要紧。在战时要使人民与军队合作以协力对付敌人，全靠这种工作做得好。”由于这种工作做好了，以往

横遭陈炯明等军阀摧残的东江人民，当东征军到来时，箪食壶浆以迎义师，积极起来支援东征军作战。

在对敌军方面，主要是声张正义，揭露邪恶，宣传俘虏政策，瓦解敌军战斗力。

周恩来在两次东征中深入细致的政治工作，充分说明，“革命军与别的军队的最大不同点，就是在军队内的政治宣传，这是革命军打胜仗的根本原因。”

对周恩来领导的黄埔军校和东征军的出色的政治工作，毛泽东曾给予高度评价：“那时中国共产党和国民党合作组织新制度的军队……那时军队有一种新气象，官兵之间和军民之间大体上是团结的，奋勇向前的革命精神充满了军队。那时军队设立了党代表和政治部，这种制度在中国历史上没有的，靠了这种制度使军队一新其面目。”

### 北伐前的政治动员

在北伐战争中，从进入湖南到攻克武昌，一直充当前锋，英勇善战的国民革命军第四军独立团，所以能战功显赫，使第四军博得“铁军”声誉，这与独立团出发时周恩来的政治动员有密不可分的关系。

蒋介石制造中山舰事件后，国民革命军第一军和黄埔军校的共产党员被迫退出，周恩来也被免去第一军副党代表兼政治部主任的职务。

但是，蒋介石在与周恩来共事的一年多时间里，对周恩来的才于钦佩不已，深知他是一位不可多得的将帅之才，尤其是两次东征中，周恩来出色的政治工作，对提高东征军的战斗力，取得东征的胜利，发挥了巨大作用。要进行北伐，还得借助周恩来的影响力和他的政治工作经验。

不久，蒋介石便委托周恩来在广州大佛寺举办一个特别政治训练班，学员是被迫撤离第一军的 200 多名军队干部和政治工作人员。遵照中共中央的指示和为北伐战争培养骨干人才，周恩来欣然应允担任班主任，并充分施展了他从事政治工作的优势，为学员作了《反吴（佩孚）与反帝国主义》、《中国政治军事的观察》、《政治工作的设施及运用》等演讲。训练班的学员经过两三个月的学习，学到了比较系统的政治理论和政治工作方法，结业后，分配到国民革命军其他部队工作，投入到如火如荼的大革命洪流中。

在这期间，周恩来在集中精力主持中共广东区委军委工作的同时，积极协助邓演达组建北伐军总政治部，并极力推荐一批有能力的共产党员到总政治部任职。

在北伐军即将出发之际，周恩来应邀在国民革命军总政治部举办的战时政治训练班上作了《国民革命军及军事政治工作》的重要讲演。这篇讲演系统地总结了军队政治工作的经验，具体地论述了军队中政治工作的范围和方法。他对从事政治工作的骨干强调：“我们是为主义为党国而奋斗的。我们在军队里做政治工作，要以身作则，严守纪律，常常表示勇敢的态度，比士兵更要勤苦。”这样才能鼓起士兵的作战的勇气，得到人民的支持，巩固革命的基础。

1926 年 5 月初，叶挺独立团作为北伐先遣队，奉命开赴湖南前线。对这样一支建立了中共支部、有一定数量党员、由共产党人掌握的革命军队，应该是可以放心的。但以作风严谨著称的周恩来看来，仍有强调的必要。在独

立团出师途经广州时，他召集团内连以上党员干部在叶挺家开会，在分析了国内外形势和各方面情况后，着重提出了几点要求：

- 一、加强党的领导，加强政治工作；
- 二、注意发动群众，组织群众；
- 三、注意统一战线工作，很好与友军团结；
- 四、作战勇敢，要有牺牲精神，能吃苦耐劳；
- 五、要起先锋作用，模范作用，骨干作用；
- 六、现在有些军都不愿意派部队先出去，只要你们打了胜仗，他们就会跟上来。

这几条，是周恩来对从事军事政治工作以来经验的概括和总结，也是对革命军中党员干部的高标准、严要求。独立团在北伐中所以能势如破竹，长驱直入，这几条是克敌制胜的法宝。

### 政治工作是红军的生命线

1931年底，周恩来来到向往已久的中央革命根据地，就任中央苏区中央局书记，投身到轰轰烈烈的根据地斗争中。

那时，中央苏区面临的最重要的问题是军事问题。虽然此前红一方面军已先后粉碎了国民党军的三次“围剿”，但蒋介石的更大规模的一轮“围剿”又在策划中。

1933年5月，周恩来被临时中央任命为中国工农红军总政治委员兼第一方面军政治委员，全面负责红军的政治工作，这对一向十分重视红军政治工作的他来说，可以更加集中精力作这方面的工作。

周恩来认为，红军的发展必须要强有力的政治工作做保证，必须通过深入的政治动员和充分的阶级教育，提高红军战士的革命热忱与阶级自觉。由此出发，为加强全军的政治工作，1934年2月，在瑞金召开了红军第一次全国政治工作会议。周恩来在会议开幕式上致词，作了《一切政治工作为着前线上的胜利》的总论性报告。报告既突出了政治工作为中心工作服务的指导思想，又强调政治工作在现时的极端重要性。

他强调指出：政治工作是红军的生命线，一切政治工作，要服从整个作战计划，要为着前线上的胜利。每一个战斗胜利，离不开政治工作。报告论述了运用政治工作来提高部队战斗力，保障执行命令的各项措施，强调政治工作人员学习军事的重要性。

要使红军得到巩固，周恩来指出，首先要注意到思想上的巩固，特别要注意与不正确的观念作斗争，以求得思想上的一致。他要求红军必须严格遵守纪律。因为红军必须在一切行动的纪律上，使群众认识真正是他们自己的军队，才能取得工农劳苦群众的爱戴。

他接着指出：政治工作的任务就是提高战斗力，保障命令的执行，为党的路线而斗争。为达此目的，政治工作要遵循机动、紧张、灵活、坚定、迅速的10字方针。

此外，他还对军事保密、后方勤务、游击队以及侦察、夜战、警戒、通讯联络、防空防毒等方面的政治工作，作了全面系统的阐述。

毫无疑问，这个报告是红军从事政治工作的纲领性文件，也是党的主要领导人把政治工作放在如此高度来认识的不可多得的例证。这个报告的原则

性和具体运用的可操作性，充分反映了周恩来的坚强党性和实事求是的工作作风。

## 政治工作是抗战军队的生命线和灵魂

抗日战争时期，周恩来对抗日军队的政治工作以及动员全民抗战，作出了巨大贡献。

1938年1月，国民政府军事委员会进行了改组，下设军令、军政、军训、政治4部。蒋介石一再邀请周恩来出任政治部副部长，周恩来婉言推辞，但同时向中共中央报告，说明政治部属军事范围，中共在该部任职，对推动政治工作，改造军队，坚持抗战，扩大中共影响均有好处。经中共中央同意，周恩来出任国民政府军委会政治部副部长，这是抗战期间共产党人在国民党军政部门担任的唯一要职。

政治部部长是蒋介石的亲信宠臣陈诚，蒋介石所以一再要周恩来出任副部长，一方面是出于对才能的器重，想“为我所用”，另一方面也是想作姿态，用来陪衬和点缀。与周恩来同时任命为副部长的还有第三党负责人黄琪翔。

长期同蒋介石打交道的周恩来，当然不会上他的当。他要利用这一合法地位，行使自己的职权，为抗战尽可能地多做些实事。

周恩来向陈诚表示接受副部长职务后，马上提出他草拟的《政治工作纲领》，表示只有蒋介石批准后，才能就职，否则思想、言论、行动都不统一，不好办事。周恩来具体分管政治部第三厅，第三厅主要负责宣传。陈诚一直是指挥枪杆打仗的，对政治工作根本不熟悉，只有同意周恩来的意见。

周恩来对抗战时期的政治工作有什么设想呢？他指出：根据全国抗战的教训，急需对军队进行改造，改造军队最重要的一环，就是建立革命的政治工作制度，只有在抗战军队中把政治工作实际地建立起来，才能把民族抗战的战斗力的提高，才能把官与兵、军与民联结成一条心，像一个人一样，为民族的独立自主而战斗到底。

所以要建立革命的政治工作，是因为近10年来，除第18集团军外，孙中山革命的三民主义、三大政策已不是军队政治工作的内容了，这是与现时抗战的民族革命军队不相适应的。

对某些非难政治工作的言论，他进行了揭露和批驳，指出持这些观点的人不是不了解政治工作的实际意义，就是不想军队革命化，他明确指出：“政治工作之变为空谈，这决不是政治工作的本身错误，而是由于政治工作人员没有实行真正的革命的政治工作。”

要做好革命军队的政治工作，首先必须明确基本目的，那就是提高革命军队的战斗力，保证战争的胜利，使军队本身团结起来，军队和人民结合起来。在中华民族处于生死存亡的决定关头，尤其是这样。

他对政治工作的基本内容概括为军队、居民、敌军三个方面，提出军队的政治教育与军事教育并重，政治工作是抗战军队的生命线和灵魂；保护人民利益，军民打成一片，组织武装人民，发动人民肃奸；煽动瓦解敌军，禁止虐待俘虏等。

他特别重视政治工作人员的素质，强调对政治工作人员的选择与培养必须慎重，集中全国优秀人才，培养不断前进的青年干部，充实军队的政治工

作组织。而滥竽充数的安置，是对政治工作有害的。

周恩来决定出任副部长后，首先劝说文化名人、刚从日本回国不久的郭沫若出任第三厅厅长，并将各界精英荟萃于此。针对一些党员不愿在第三厅替国民党撑门面的思想，他严肃地指出：我们到第三厅，不是做官，而是工作、斗争，而且是一种非常尖锐复杂的斗争。他说，第三厅是个政权组织，政权组织的作用是很大的，我们不能小看他，我们如果有一个政府机构，那怕是很小的机构，也可以利用他为全面抗战作许多事情。我们拿着第三厅这块招牌，就可以用政府的名义，组织团体到前线去，也可以到后方大大小小的城市去，公开地、合法地、名正言顺地进行宣传，既可以宣传民众，也可以宣传士兵。我们不要把宣传工作看得菲薄了。

1938年4月，第三厅在武汉举行抗战扩大宣传周活动，这是抗日战争爆发后中共领导的在国民党区域第一次大规模的抗日宣传活动。周恩来对这次宣传周的目的、方法都提出了重要意见。他说，这次扩大宣传，一要扩大宣传的对象，二要扩大宣传的范围。他要求宣传深入到工厂、农村的劳动阶级中去，扩大到前线部队中去，以提高广大工农群众的抗战意识和鼓舞激励战士的杀敌情绪。他还要求根据各阶级民众觉悟程度的不同和情绪的差异，针对不同对象提出易于动员他们的口号，文字宣传力求通俗生动，口头宣传力求明白扼要，艺术宣传要激越感人，要使人看了漫画和电影后印象深刻，难以忘怀，要使看戏的、听唱的感动得当场落泪，兴奋得矢志报仇。

武汉三镇沸腾了，抗日将士更加兴奋了，全国民众对日寇更加同仇敌忾了。

面对群情高涨的局势，周恩来指示刚成立的中华全国文艺界抗敌协会和第三厅，组织抗敌演剧队、抗敌宣传队、电影放映队、新安旅行团等宣传队伍，派往各个战区，直接从事抗日宣传。同时，他又开始精心筹划“怎样进行第二期抗战宣传工作”。

抗战期间的国民政府军委会政治部，由于周恩来的直接领导，对推动国统区特别是武汉地区的抗日救亡运动产生了

巨大影响。周恩来倡导的抗战军队的革命的政治工作原则和方法以及他直接领导的抗日宣传活动，发挥的作用和产生的效果，是人们公认的。

### 3. 审时度势，果断决策

俗话说：“机不可失，时不再来”，说的是把握时机的重要性。时机未到，欲速不达；时机已过，悔之莫及；恰逢其时，断之必胜。“时机”稍纵即逝，因此，一旦时机成熟，即当机立断，就得要有非凡的本领和胆略。

历史上在时机把握上的正反事例屡见不鲜。周恩来是把握时机的大师，在他的一生中，经历过生死攸关的战斗洗礼，也经历过惊心动魄的斗争场面；既有谈判桌上的唇枪舌战，也有和平时的刀光剑影；有系军国大事于一身的关键时刻，也有蘑菇云升起、卫星上天的时机选择。时机未到，他不急不躁，沉着冷静，以待时机；时机一到，即如箭在弦上，当机立断，果断决策。真可谓静如处子，动如脱兔，反映了他敏锐的思维和驾驭时局的能力。他领导的上海工人第三次武装起义、南昌起义等，都是他把握时机的杰作。

#### 上海起义明决断

1927年3月，上海工人第三次武装起义的胜利，与这次起义时机的选择有着十分密切的关系。周恩来作为这次起义

的总指挥，其坚决果断、细致周密、从容沉着、指挥若定，对起义的胜利起了关键作用。

1926年10月和1927年3月，为了配合国民革命军的北伐，上海工人两次举行反对北洋军阀的武装起义，在军阀孙传芳的镇压下都失败了。共产党人并没有被吓倒，紧接着便筹划第三次武装起义。为了使起义取得成功，在2月23日中共中央和上海区委召开的联席会议上，成立了以陈独秀、周恩来等8人组成的特别委员会，并确定周恩来担任军委书记和武装起义的总指挥。

为了领导好这次起义，周恩来以其雷厉风行的作风，马上投入了起义前的准备。他认真总结了第二次武装起义的教训，在于没有准备，在于党的领导人在事变中缺乏果断。对此，他始终紧紧抓住两个要点：一是起义前，做好切实周密的准备工作；二是正确选择起义时机，在条件成熟时坚决果断地发动起义。起义的各项准备工作，在有条不紊地进行。在2月24日召开的特委会上，周恩来在军事工作报告中，具体分析了敌我双方力量对比状况，明确了起义的依靠力量，并提出军事准备工作的五项具体意见。随后，亲自到一些重点单位了解起义的准备情况，解决有关实际问题，如举办军事训练班，培训武装起义骨干。当了解到工人纠察队人多枪少的矛盾十分突出时，使用“白皮红心”的计策，巧妙地解决这一问题。

当时，上海资本家正在组建武装保卫团，对参加保卫团的成员可以发制服、枪支和子弹。起初，朴素的工人不愿为资本家效力，周恩来启发大家：“我们现在缺什么？”“缺武器！”工人们回答。“对，我们打进去，就是为了把枪掌握在我们手里。”大家听了这番话，就派人参加进去。在起义后攻打北火车站的战斗中，参加保卫团的工人成为一支很有战斗力的武装。

怎样选择发动起义的时机呢？特别会议对此展开了热烈讨论。陈独秀最初提出“不宜太早”，认为要有两个标准：一是上海已没有驻兵；二是北伐军到松江后仍继续前进，或者等它到上海南郊的龙华。

周恩来不同意陈独秀的意见，主张：“松江下，必可动，因毕（庶澄）决不致再守上海，苏州下，也必可动，因他也不能孤守上海，同时他的兵队必有一部分溃散。”

最后，陈独秀接受了这个主张，确定只要周恩来所述的条件具体一个，或“麦根路与北站兵向苏州退”，就发动起义。

起义的各项准备工作就绪后，周恩来密切注视北伐军的动向，想利用北伐军向上海进军所造成的强大军事压力和政治声势，孤立和分化敌人，迅速夺取武装起义的胜利。

北伐军的动向，作为起义成败的重要客观条件之一，是必须予以重视的。上海工人的第二次武装起义，就是因为阴险的蒋介石得知起义后，立即下令已推进至浙江嘉兴的北伐军停顿下来，故意拖延对上海的进攻，使驻上海的军阀李宝亲能腾出手来，全力镇压起义工人，这是导致第二次武装起义失败的重要原因。

此时，蒋介石故伎重演。3月3日，他给东路军总指挥发了一份密电，“我军如攻上海，至龙华、南翔、吴淞之线为止，军队以不越此线为妥。闻

某党有上海革命政府之组织，凡此类机关，应即勒令取消可也。”

东路军的何应钦和前敌总指挥白崇禧，根据蒋介石的密令，继续缓慢对上海进军，北伐军渐移于杭嘉湖一带，按兵不动。

周恩来利用他在国民党和黄埔军校的影响，想方设法与推进东南的北伐军取得联系，并派人通过关系直接向白崇禧报告上海工人罢工的意义，促其进兵。

3月20日，北伐军前锋已秘密进抵距上海城区仅15公里的近郊龙华。这时，孙传芳的部队已全部撤往江北，驻守上海的奉鲁联军陷入一片混乱，上海工人阶级和各界群众的革命激情空前高涨。

起义的条件已经成熟，时机已经到来。

21日晨，周恩来从白崇禧司令部一个军事人员的家信中得悉北伐军预定20日至22日到达上海的消息后，立即和赵世炎、罗亦农、汪寿华等负责人进行研究，果断决定：当天中午12时举行同盟总罢工，并立即转为武装起义。

周恩来指挥上海工人，经过连续30个小时的鏖战，终于取得了第三次武装起义的胜利，解放了除租界以外的整个上海。

上海第三次工人武装起义，是中国革命史上的辉煌篇章，也是世界工人阶级武装起义史上有数的成功范例之一。周恩来运势如神、果敢决断的风范，将和这次起义一样，永远载入史册。

## 南昌打响第一枪

1927年4月和7月，蒋介石、汪精卫先后叛变了革命。大江南北，血流成河，轰轰烈烈的大革命失败了。

中国革命的出路何在？中国共产党人在思考。周恩来在南昌打响的第一枪，作了响亮回答。

蒋介石发动四一二政变后，在上海的周恩来、李立三、陈延年、赵世炎、罗亦农等组成中共中央特委，开会商讨对付蒋介石的策略。周恩来首先指出：中共中央在政治上如继续上海暴动后的右倾错误，是非常危险的。军事上，应先解决蒋介石。他最后强调，中央政策动摇，指导无方，对于前次广东与这次上海都是如此。对中央的错误，应有根本的解决办法。

会后，他起草了给中共中央的意见书，建议武汉“迅速出师讨伐蒋介石”，并就东征讨蒋的必要性和可能性作了深刻分析。但这一建议没有得到武汉方面的认同。

5月下旬，他由上海秘抵武汉，继续主持中央军委。凭着极强的政治洞察力，他敏锐地察觉到武汉政府将要叛变，国共两党必然分裂，武装斗争不可避免。

作为中共中央政治局委员，5月下旬，周恩来两次列席了中央常委会议。此时的中央常委只有陈独秀、张国焘、李维汉3人，不久，张国焘去河南，常委会议决定周恩来代理张国焘的中央常委职务，参加中共中央的核心领导。

进入6月，局势更加危急，冯玉祥作为蒋、汪合流的调解人，忙于双边会谈，武汉国民党中央向右转的态势日益明确。为了挽救革命，周恩来于6月17、20日，两次向中央常委会提出湖南暴动计划的报告，并准备亲自到湖南指挥暴动。由于共产国际代表的反对，该计划未能实现。为此，周恩来和

国际代表罗易“大闹一场”。

7月中旬，根据共产国际的指示，中共中央进行了改组。成立临时中央常委会，陈独秀离开领导岗位，常委会由张国焘、周恩来、李维汉、张太雷、李立三5人组成。这次改组后，主张武装反抗国民党屠杀政策的力量在中央取得了领导地位。与此同时，共产国际也指示中央，要组织一支5万人的军队，用革命的武装反抗反革命的武装。

由于武汉形势日紧，中共中央部分负责人先后转移至九江。此时的南昌，出现了有利于领导起义的军事条件。驻南昌城内的敌人兵力单薄，而受共产党掌握和影响的贺龙第20军和叶挺第11军第24师，正在武汉至九江途中，准备集中南昌。

7月24日，共产国际代表罗米拉兹、加伦同张国焘、周恩来在武汉举行会议。周恩来在会上要求中央尽快决定南昌暴动的各项事宜，获得批准。

26日，他在陈赓陪同下赶到九江，向先期到达这里的谭平山、李立三、邓中夏、恽代英等传达了中央意见。第二天，他抵达南昌，住进朱德的寓所，立即投入了起义前的各项准备。

当天，在南昌市中心的江西大旅社，成立了党的前敌委员会，根据中央决定。前委由周恩来、李立三、恽代英、彭湃4人组成，周恩来任书记。同时成立起义总指挥部，贺龙为总指挥，叶挺为前敌总指挥，会议决定在30日晚举行起义。

正当起义按预定计划进行时，张国焘于7月30日上午从武汉赶至南昌，前委立即召开紧急会议。张国焘却左一个不可动，右一个不可动，以种种“理由”反对起义。

周恩来断然拒绝了张国焘的错误主张，义正辞严地说：“我党应该站在革命队伍领导地位，独立地领导武装斗争。陈独秀已经把我们害得好苦，再按他的主张搞下去，就要招致亡党之祸，暴动断不可推迟，更不可停止，否则将断送革命，必须按计划进行起义。”前委的其他几位成员也站在周恩来一边，主张起义计划不能更改。

张国焘成了孤家寡人，就说自己带来的是国际代表的意见。周恩来气愤地说：“国际代表及中央给我的任务是叫我来主持这个行动，现在给你的命令又如此，我不能负责了，我即刻回汉口去吧。”

会议争论了几个小时，没有解决问题。31日早晨，继续开会辩论。最后，谭平山拍案而起，要把张国焘抓起来，张国焘才表示服从多数，于是决定在当晚行动。周恩来当机立断，签署了向国民党反动派打响第一枪的作战命令。

晚上，起义的各项准备工作就绪。第20军发现一个副营长向敌人告密，贺龙将情况报告给周恩来，前委果断决定：起义提前两小时发动。

8月1日凌晨2时，三声清脆的枪声，划破了静寂的夜空，南昌起义爆发了。经过4个多小时的激战，到清晨6时，城内敌军全部肃清。起义成功了。

南昌起义是中国现代史上的伟大事件，它打响了武装反抗国民党反动派的第一枪，在全国人民面前树立了鲜明的武装斗争的旗帜，开始了共产党独立领导武装斗争的新时期。周恩来在领导这次起义中所表现出的坚毅果敢，是起义取得成功的重要因素，他的军事思想与业绩，在中国军事理论宝库中闪耀着夺目的光辉。

## 抗美援朝妙出兵

新中国成立之初，百业待兴。

中国多么需要一个安定环境，尽快医治战争创伤，恢复国民经济，使人民过上幸福美满的生活！

这是帝国主义所不愿看到的。

1950年6月，美国悍然发动侵朝战争，将战火烧到鸭绿江边，并将其第七舰队开进台湾海峡。中国人民又面临一次严重挑衅。

周恩来在主持国民经济重建的同时，不得不以很大的精力，来对付侵略者的行径。他和毛泽东一起，作出了“抗美援朝，保家卫国”的正确决策。

南北朝鲜分立，是1945年的雅尔塔会议上，罗斯福和斯大林一致同意在朝鲜设置一条军事分界线造成的。分界线以北纬38°线划分，产生了朝鲜南北两个政府。1950年6月25日，南北朝鲜战争爆发。联合国安理会应美国请求，召开紧急会议，在美国操作下，安理会授权由美国领头组成联合国军“干涉”朝鲜内战。此后，美国打着联合国军旗号，大举出兵侵略朝鲜。

6月28日，周恩来就前一天美国总统杜鲁门的声明，代表中国政府严正声明，强烈谴责美国政府侵略朝鲜和台湾、干涉亚洲事务的罪行。

然而，侵略者一意孤行。9月15日，麦克阿瑟调集的联合国军在仁川登陆，朝鲜局势十分严重。

9月30日，周恩来代表中国政府警告美国侵略者：“中国人民热爱和平，但是为了保卫和平，从不也永不害怕反抗侵略战争，中国人民决不能容忍外国的侵略，也不能听任帝国主义者对自己的邻人肆行侵略而置之不理。”

10月1日晚，金日成召见中国驻朝大使，希望中国尽快派兵支援，并派人来京向中国领导人当面提出上述请求。

要不要出兵援朝？当时有人认为朝鲜问题是一个国家的内部问题，而且新中国成立不到一年，仍然百孔千疮，需要休养生息，对出兵朝鲜持反对态度。

周恩来不赞成这种态度，认为朝鲜问题是一个国际问题，它同国际上的其他问题不可分割，只有朝鲜战争胜利了，和平阵营才不会被打开一个缺口。

就中国的利益而言，他认为也应出兵，而且批评那种不敢出兵朝鲜，主张在东北边境实行消极防御的意见。他分析：假如我们采取消极防御的办法，也要花很多钱，有工厂搬迁，许多工业无法按计划生产下去。军事上，除装备外，还有兵力问题，鸭绿江1000多里的防线，需要多少部队。更何况敌人如果将朝鲜侵占了，也不会就此罢手。

他进一步阐述：现在对美帝不抵抗，一着输了，就会处处陷入被动，敌人将得寸进尺。反之，如果给予打击，让它在朝鲜陷入泥坑，敌人就无法再进攻中国，甚至会影响它派兵到西欧的计划。这样，敌人内部的矛盾也会发生。

话虽这么说，但真要下定决心作出决策，实在不是一件容易的事。那些日子，中央政治局多次召开会议，毛泽东和周恩来反复权衡，他们也不想卷入这场战争。

但是，美国侵略者把中国人民的和平愿望看成是软弱可欺，竟于10月2日越过“三八线”，肆无忌惮地继续北犯。

还是一周前的一个晚上，当印度驻华大使潘尼迦问及“如果南朝鲜过三

八线再往北推进，中国怎么办？”时，周恩来就给予了干脆有力的回答：“南朝鲜人不要紧，但美国人入侵北朝鲜往北推进，将会遭到中国人的抗击。”他对这位大使说：“中国在其邻国遭受侵略时，不可能无动于衷。我们需要和平，我们渴望和平，我们一天仗也不想打。战争将使我们的重建速度放慢，对我们来说又增加一个负担。”他又把话锋一转，充满自信地说：“我们绝不受人欺侮。我们不怕抵御侵略。”

周恩来所以对印度大使说这番话，是因为印度曾谴责派联合国军开赴朝鲜，表示愿意从中调停。但美国决策者置若罔闻，竟把战火引向鸭绿江、图们江边，疯狂轰炸中国东北边境城乡。

为了国家的领土不受侵犯，人民生命财产免遭侵略者的蹂躏，毛泽东、周恩来毅然作出了“抗美援朝，保家卫国”的战略决策。

10月8日，毛泽东令此前组建的东北边防军为中国人民志愿军，任命彭德怀为司令员兼政委。令志愿军迅即向朝鲜境内出动，协同朝鲜军民向侵略者作战。同一天，周恩来亲

自赴苏联争取援助。11日，才在黑海边的克里米亚找到正在休养的斯大林。他要求苏联为中国赴朝军提供空中掩护，并提供所需军事设备。以后，他又为志愿军的军需物资供应日夜操劳。

10月19日，中国人民志愿军跨过鸭绿江，入朝作战，开始了震惊世界的大壮举。至1951年5月，中朝军队并肩作战，连续进行五次大规模作战，把侵略者从鸭绿江边赶回到“三八线”附近。1953年7月，美国侵略者被迫在板门店同中朝方面签订停战协定。这一胜利，粉碎了美国吞并朝鲜进而颠覆中国的狂妄计划，打破了美帝国主义不可战胜的神话，极大地增长了中国人民的自信心和自豪感。此后，帝国主义再也不敢轻易作武装侵华的尝试。这些充分说明，抗美援朝的决策是英明正确的。

#### 4. 分兵游击，集中指导

中国革命的道路是农村包围城市，武装夺取政权。共产党人在探索这条道路的过程中，付出过沉重代价。红军在建立革命根据地、与强大的敌人作艰苦斗争的时期，究竟以什么方式、采取怎样的战略战术，才能达到保存和壮大自己、有效地消灭敌人的目的，马克思、恩格斯没有说过，列宁、斯大林著作里也没有现成答案，只有靠共产党人自己在实践中去总结和寻求。毛泽东、周恩来等从红军时代起，创造了游击战争的一系列战法。

在以游击战为主的年代里，只讲分散游击，不讲集中指导，显然是流寇主义思想作祟；如果把集中指导简单地看成是集中部队，打运动战，打阵地战，反对分兵游击，显然是不懂中国国情的错误观点。周恩来运用马克思主义辩证法，阐明了“分兵游击、集中指导”的辩证关系，并在实践中正确运用，成为开展人民战争的一个基本方法。

#### 一个不可移易的原则

在井冈山革命根据地创立初期，红四军内部就分兵与集中问题展开过讨论。由于众说纷纭、莫衷一是，给红军根据地的发展带来了一定的影响。

1929年8月下旬，陈毅代表红四军到上海向中共中央汇报工作，其中也

谈到了红四军党内关于分兵与集中的讨论。周恩来指出：“先有农村红军，后有城市政权，这是中国经济基础的产物。”如何在农村游击战争的环境里打击敌人和发动群众，要根据情况适时地分兵或集中，他认为这是一个十分重要的问题，正确处理好分兵与集中的关系，是红军和根据地发展的重要条件。

针对红四军内部过去有过的分散红军、分兵后不必有联络、集中怕目标太大等观念，他在代表中央给红四军前委的指示信中明确指出：分兵与集中只是某一个时期中工作方式的利便问题，绝不能把红军分成几路各不相属的部队，这样就是分散而不是分兵，或者把红四军分小，化成无数的游击队而不相隶属，两者皆是取消观念。

周恩来接着分析了这些取消观念产生的原因及其后果，是出于对政局的估量不正确，恐惧反动势力稳定，红军会被消灭，才发生减小目标、只顾自己的右倾思想。这种倾向，对红军发展及对全国政治影响有极大危险。

为了使红四军官兵明了分兵游击与集中指导的重要性，周恩来从红军的根本任务出发，进一步阐明分兵与集中的辩证关系，指出：红四军此时的主要任务是如何去实行游击以求本身的扩大，如何集中力量去实现党的政治口号以发动群众斗争，分兵时应密切联络互相策应，应防敌人各个击破。全军如集中行动，当然有一些困难，如行军、宿营、给养等不轻便，但这大部分是属于技术上的困难，绝不能因此而取消集中指挥的必要性，忽视了对全国政治影响的伟大作用。他强调指出：“分兵游击集中指导是不可移易的原则。”

陈毅将这封指示信带回去后，在红四军中产生了广泛的影响。红军正确地执行了“分兵游击、集中指导”的原则和其他一些正确的战略战术原则，军队和根据地都得到迅速壮大和发展。

## 忻口抗战巧运筹

忻口战役是抗战期在华北规模最大、战斗最激烈的战役，也是国民党正面战场的重要战役之一。周恩来对这次战役的决策和运筹发挥了重要作用。

1937年8月，中共中央在洛川召开政治局扩大会议，就红军的作战方针、统一战线中的国共两党关系等问题进行了讨论，作出了决策。会上，对游击战和运动战的关系，周恩来主张：“我们的地区，是布置敌人后方游击战，必要时集中力量消灭敌人。”此后，他被中央派往山西指导抗日。

山西地处华北抗战的前线，战略地位十分重要。同时，红军开赴抗日前线时，主力正集中在山西境内，许多问题需要协调和处理。能担当此大任者，没有谁比周恩来更合适。

9月5日，周恩来到达太原。此时，第二战区司令长官阎锡山正在组织忻口会战。所调集的国民党8万兵力，由卫立煌担任前敌总指挥，作“守土抗战”。

忻口位于太原以北90公里，是晋北通向太原的门户，也是守卫太原的最后一道重要防线。阎锡山根据北线日军分三路南犯的态势，把作战地区划为左、中、右三个地区，进行宽正面防御。

周恩来仔细考察了这个地区的自然条件和兵力分布情况后，对阎锡山的作战计划提出了修改意见。他认为：在中地区，应以小部箝制当面之敌，而以主力把敌军诱到代县、忻口一线，求得侧面出来，加以消灭；右地区的部

队要进行广泛的游击，以牵制敌军；左地区兵力较弱，可向宁武南北游击，破坏和阻止敌军的前进计划。这一修改方案，得到阎锡山及其他高级将领的一致赞同。

第二天，周恩来同阎锡山商定：为了统一指挥参战部队，右翼各军（包括国民党军 10 个团）归朱德、彭德怀指挥；中路归卫立煌指挥；左翼归杨爱源指挥；负责守卫石岭关和太原的预备军，归傅作义指挥。

9 月下旬，刚刚出征的八路军第 115 师在平型关与日寇展开激战，歼灭日军 1000 多人，击毁日军的全部辎重车辆，取得了抗战以来的第一次大胜利。八路军的平型关大捷，给全国抗日军民以极大鼓舞。

10 月中下旬，周恩来到达忻口前线指挥部会见忻口战役的前敌总指挥卫立煌。在这之前，阎锡山曾希望八路军第 129 师主力参加忻口中路作战。周恩来表示，不赞成把所有兵力都放在正面打阵地战，更不赞成把第 129 师调到中路的正面打阵地战，使他们不能发挥自己的长处，而主张让他们迂回于日军后方，寻找有利的条件打击敌人。

战斗展开后，国民党仍习惯于正面作战方法。周恩来一再向阎锡山建议：正面硬堵不如以少数兵力箝制敌军，主力向东北出击；加强侧面部署，以阻止敌军突入，避免败绩。

阎锡山虽然同意改变部署，但实际上并没有完全照周恩来的建议去做，不久即放弃忻口，向后撤退。

参战的八路军各部却执行了周恩来的这个部署，给日军以重创。第 120 师 10 月 18 日袭击敌军交通线，一次摧毁敌运输汽车 500 多辆，歼敌 500 多人，一度收复宁武、雁门关，给进攻忻口的敌军的运输线造成很大困难。第 129 师先头团 19 日夜袭阳明堡机场，烧毁日机 24 架，使急于夺取忻口的日军失去空中支援能力。第 115 师在繁峙、蔚县、曲阳一带配合作战，收复这些城镇和平型关等重要隘口，切断了日军通往张家口、北平的交通线。

忻口会战坚持了近 1 个月，这是国共两党实行军事合作、共同抗敌的著名战例。此后，八路军在华北敌后的游击战争更加猛烈地发展起来。

### 协助毛泽东，三年定乾坤

全面内战爆发后，周恩来回到延安，担任中共中央军委副主席兼人民解放军总参谋长，协助毛泽东指挥全国解放战争。

1947 年 6 月 30 日深夜，刘（伯承）邓（小平）大军横渡黄河天险，挥戈南下，千里逐鹿中原，向大别山挺进，拉开了战略进攻的序幕。“三军挺进，两翼配合”作战方针，最初是周恩来提出来的。

早在一年前，周恩来在南京与国民党谈判时，就去电向中共中央建议：“我如以两支强兵南下，一插津浦路东，一插路西，直抵江边，京沪局势必将大乱。”这是集中兵力进行中原突进的最初设想。

由于国民党军队的主力执行蒋介石的“哑铃战术”，被深深地陷在陕北和山东两个解放区，抽不出身，而中原相对空虚。人民解放军的三支大军摆成品字形的作战阵势，杀进敌人腹部地区，威胁国民党老巢南京，使整个战局改观了。周恩来说：“去年一年我们是战略防御、战术进攻，现在战略也是进攻。”

7 月下旬，他在中共中央前委扩大会议上总结了解放战争第一年的战

绩，预计战争第二年解放军不仅在质量上，而且在数量上也将超过敌人。9月，他在陕北葭县神泉堡作报告，阐明战争第二年应集中兵力，作“全国大反攻，打倒蒋介石”。

1948年9月，周恩来开始筹划战略决战。在中央政治局会议上，他说：战争进入第三年后，“应准备若干次带决定性的大会战”。他起草了很多电文，对兵力部署、作战指挥、兵员物资补充等问题，都有详细的安排。10月2日，他就东北野战军一度对集中兵力攻锦州的作战方针发生动摇一事，为中央军委起草了致林彪等的电报，指出：“你们应靠自己的力量来对付津榆段可能增加或山海关北援之敌，而关键则是迅速攻克锦州，望努力争取10天内外打下该城。”

在辽沈战役胜利后，他又以中央军委的名义电令林彪率东北野战军入关作战，集中优势兵力，与华北野战军一道包围傅作义集团。由于指挥作战，他日夜繁忙，席不暇暖，所起草的作战电报，最多时一昼夜达22份。1950年，毛泽东回顾这段经历时说：“胡宗南进攻延安以后，在陕北，我和周恩来、任弼时同志在两个窑洞里指挥了全国的解放战争。”当然，指挥战略决战，则是他们在西柏坡的杰作。

辽沈、淮海、平津三大战役，歼敌154万，使东北、华北、华东三大解放区连成一片，其决战之速、规模之大、歼敌之多、拓地之广，在中外战争史上都是罕见的，从而敲响了埋葬蒋家王朝的丧钟，为新中国的诞生举行了奠基礼。周恩来为组织和夺取这一连串的胜利，付出了许多心血，也结出了丰硕果实。

## 5. 以退为进，迂回致胜

进和退是一对矛盾。一个优秀的指挥员，尤其是一个出色的战略家，对战场上变化无穷的局势成竹在胸，战略战术机动灵活，进退自如，就能稳操胜券。反之，只知一成不变、墨守成规，只能是被动挨打，损兵折将，最后难免失败。

周恩来称得上是战略上运进退如股掌的行家里手。第二次东征时，蒋介石对易守难攻的惠州城一筹莫展，徒叹奈何。周恩来从“围师必阙”中受到启发，略施小技，终于攻克了惠州城。中央苏区第四次反“围剿”时，他和朱德在前线指挥作战，当中央局反复电告他们要猛攻南丰城时，周恩来根据敌我双方的实际情况，将猛攻改佯攻，大有将在外军令有所不受的风度，结果取得了黄陂战役的重大胜利。

### 与蒋介石在惠州城外论兵法

在两次东征中，周恩来以主要精力从事政治工作，但也表现出卓越的军事才能。第二次东征的惠州之役，就是采纳了他的建议，才取得胜利的。

1925年9月，广东国民政府发动第二次东征。

10月10日，东征军进抵惠州城外。

惠州城自古号称“东江锁钥”，有“南中国第一关隘”之称，城外三面环水，而南面有飞鹅岭为天然屏障，且城墙坚固，易守难攻。惠州城内驻守了一个师，城防司令是陈炯明的手下悍将杨坤如，他下令凭险固守。

东征军兵临城下，蒋介石选择了飞鹅岭上的炮兵阵地作为指挥所，坐阵指挥。13日，蒋介石运用强攻战术，命令部队大举攻城。守军凭借工事，拚死顽抗。在敌军明碉暗堡猛烈火力的扫射下，攻城部队伤亡惨重，第四团团团长刘宸在率军连续冲锋时阵亡。

入夜，蒋介石在阵地上转了一圈，带着沮丧悲观的情绪返回指挥部，提出了放弃惠州、改道前进的主张。

周恩来反对这种“罢兵另谋”的消极观点，说：“攻下惠州，藩篱撤而破竹之势成，对整个战局将有决定性意义，而且还有重大的政治影响。而罢兵改道，则意味初战失利，动摇军心，显然对东征全局极为不利。”

蒋介石仍觉信心不足，叹道：“城高池深，急切难下，实在是没有把握。”

周恩来耐心解释，认为只要打法对头，惠州是可以拿下来的。他生动地陈述了《孙子兵法》中“围师必阙”的战术，对一天多来把惠州城团团围住的战法提出异议，指出：“瓮中捉鳖，鳖会咬人的手。在瓮的三面打击，留一面让鳖爬出，捉它就较为容易。围城的道理也是这样，应示活门，使守敌觉得有路可逃，以动摇其守城信心，利于攻城和歼敌。”他进一步分析：惠州守将杨坤如虽是一员悍将，但总兵力只不过3000人，且有半年多没发饷了，这是攻城的有利条件。同时，他建议将有限的炮火集中攻打北门和西门，以掩护部队冲锋和登城。

蒋介石别无良策，只得接受周恩来的“三面围攻，网开一面，待敌外逃，聚而歼之”的破城方案。

随后，周恩来召集各团党代表开会，要求他们带领由中共党员和共青团员组成的敢死队，不怕牺牲，勇敢爬城，一鼓作气去攻惠州城。

第二天，东征军照上述方案再度攻城，周恩来和蒋介石亲临飞鹅岭指挥。在东征军的强大攻势下，杨坤如率部狼狈从东门出逃，在城外遭到东征军聚歼。

惠州之战是第二次东征中具有决定意义的一仗，为彻底扫荡盘踞东江上游的陈炯明开辟了通道。此后，东征军声威大振，以迅雷不及掩耳之势，直捣陈炯明的老巢。惠州战役表明，周恩来的军事指挥和他的政治工作才能一样出色。

### 猛攻改佯攻，黄陂巧设伏

中共苏区第四次反“围剿”战斗的胜利，体现了周恩来、朱德卓越的军事指挥艺术。

1931年9月以前，红一方面军在毛泽东的指挥下，先后取得了三次反围剿作战的胜利。1932年10月，在宁都会议上，毛泽东受到“左”倾机会主义者的批评，并被中央革命军事委员会调回后方工作，由周恩来代理他的红一方面军总政委。12月下旬，临时中央正式宣布周恩来兼任红一方面军总政委。

宁都会议后，周恩来、朱德随军从广昌出发，赴前线指挥作战。指挥红军粉碎敌人第四次“围剿”的重任，历史地落到了他们的肩上。

12月30日，国民党赣粤闽边区“剿匪”总司令何应钦下达了对中央苏区进行第四次“围剿”的计划，50万人马分左、中、右三路向苏区进犯，其主力是蒋介石嫡系陈诚指挥的中路军，有3个纵队10个师，共16万余人，

采取“分进合击”的战术，企图在黎川地区与红军决战。

此时，中央红军主力不过5万人，形势相当严峻。不仅如此，1933年1月，“左”倾中央已由上海迁来中央苏区，直接干预战事，更增加了第四次反“围剿”战争的困难。

还在12月中旬，临时中央就提出要红一方面军攻打敌人重兵防守的南丰，周恩来回电表示了不同意见。

1月24日，苏区中央局致电周恩来等前方负责人，要求红一方面军集中主力，转移到抚河西岸，先攻取南城、黎川、广昌，然后再进攻和取得南丰。并强调对执行上述指示，不要拖延过迟。

周恩来和朱德等前线指挥员不同意这一冒险计划。多次致电中央局，强调必须实行运动战，并列出了攻城的五个不利因素。周恩来明确表示，不主张立即过河攻城，而应求得运动战解决敌人。消灭敌人，尤其敌人主力，是取得攻城成功的先决条件。

当苏区中央局和前方指挥员电争正酣之际，蒋介石的“围剿”却在紧锣密鼓地进行。1月29日，蒋介石亲抵南昌，主持部署对中央苏区进攻的军事会议。2月6日，他自兼赣省“剿匪”总司令，督师“围剿”。

2月4日，苏区中央局给周恩来的电仍称“在目前敌人据点而守的形势下，无法避免攻击坚城”。要求红军“猛攻城防”，“先攻南丰”，“乘胜威胁南城、抚州”。并用不容商量的口气说：“此新计划经中央局全体通过，请立即讨论并电告执行的具体部署。”

“新计划”是非执行不可了。

2月7日，周恩来在向临时中央和苏区中央局提出攻击南丰的军事部署的同时，仍请求他们“给前方活动以机动余地和应有的职权，否则命令我们攻击某城而非以训令指示方针，则我们处在情况变化或不利的条件下，使负者非常困难处置。”对此，临时中央和苏区中央局执意不理。

9日，周恩来、朱德率红一方面军由黎川附近集结地区向南丰开进。12日，完成了对南丰的包围，傍晚即发动全线进攻。

南丰城东临抚河，位于南北狭长的平原中，为抚河战线敌人进攻中央苏区的重要据点，城内外均构有坚固的城防工事，由敌第8师陶峙兵部6个团驻城防守。在红军以强攻下，敌军退守城防，依据险要工事，固守待援。

陈诚对红军强攻南丰作出的反应是：一面令南丰守军据城坚守，一面急调3个纵队迅速增援，三路分进，企图将红军主力合围于南丰城下，一举歼灭之。

面对敌情的这一重大变化，周恩来、朱德当机立断，不待请示苏区中央局，立刻改变原有军事部署。2月13日，周恩来致电中共中央局，说明南丰地势险要，红军强攻未克，伤亡较大，而敌军6个师已分3路来增援，据此情况，我们遂改袭南丰为佯攻，决心先消灭增援部队。

14日，红军留下少量部队继续佯攻南丰，并以一部兵力伪装主力，向东面的黎川方向转移，吸引敌之第二、第三两个纵队，而将主力四万余人秘密撤至西南的东韶、洛口、吴村地区集结，待机歼敌。

果然，敌军被佯攻部队吸引，以第2、3两纵队跟踪追击，以第1纵队之52、59师堵截红军归路，袭击红军后方。鉴于敌人这两个师态势孤立，侧翼暴露，周恩来即令主力在其必经的山高林密的黄陂一带设伏。红军又故丢“密信”，其中写道：“我军主力正围攻南丰，惟白军若向黄陂前进，对我有极

大危险。故应由地方武装竭力抵抗，滞敌行动。”敌军信以为真，冒雨推进，紧追不舍，终于落入主力红军伏击圈中。

27日，红军发起攻击，经过两天激战，将敌52、59师几乎全部歼灭，敌师长李明、陈时骤都被活捉。

战役结束后，周恩来不无感慨地对朱德说：“战国春秋的孙武，曾讥笑不懂有进有退，是不懂带兵。在战争中，以退为进，退中求进，取得胜利，我想这是军事上的辩证法。懂得辩证法，并运用自如，对于掌握战争的主动权，是十分要紧的。”

第四次反“围剿”中的黄陂大捷，红军掌握了主动，打乱了敌人的部署，奠定了第四次反“围剿”全胜的基础。毛泽东曾评价：“第四次反‘围剿’，时攻南丰不克，毅然采取了退却步骤，终于转到敌之左翼，集中于东韶地区，开始了宜黄南部的大胜利。”蒋介石则悲叹：“此次挫败，凄惨异常，实为有生以来唯一之隐痛。”因失败而被撤职留任的陈诚视此役为“独生为羞”。可见，这一仗在他们心灵留下的创伤之深刻及打击之沉重。

## 6. 声东击西，围点打援

声东击西是善用兵者的惯用手段，但能否达到目的，则要视用兵者“善”之程度。因为该法的使用，不是被对方所调动，是要调动对方，并且要吃掉对方，这显然不像调动己方来得容易。

周恩来在其军事生涯中，曾多次成功地运用了声东击西的战法，牵着对方鼻子走，取得预期效果。中央苏区第四次反“围剿”战斗中，草台冈一役打得陈诚团团转，使陈诚丢掉了起家本钱“土木系”的第11师。红军长征到达陕北后，直罗镇一役，周恩来像个高超的魔术师，对被包围的牛元峰残部围而不打，结果不但其残部自投罗网，敌之援兵也遭重创。抗日战争中著名的台儿庄战役，也不应该忘记周恩来给李宗仁、白崇禧指点迷津的功劳。李先念率领的中原军区能从蒋介石的重重包围中金蝉脱壳，倾注了周恩来多少心血。

### 草台冈声东击西

在第四次反“围剿”战役中，周恩来在草台冈一战中，巧妙地运用声东击西的策略，打得陈诚闻风丧胆。

1933年2月底，周恩来和朱德指挥中央红军在黄陂一举歼灭蒋介石嫡系两个师，蒋介石得知这一消息后，即派飞机到抚州上空向前线总指挥陈诚空投手谕，责骂陈诚：“如果不击败赣匪，即不要回来见总司令的面。”

其实，陈诚也不蠢，他得知所部在黄陂遭到红军的攻击后，立即下令第2、3两个纵队掉头西援，将原来的三路“分进合击”，改为“中间突破”。3月15日，陈诚将6个师分成前后两个梯队，取道新丰、甘竹，用交叉掩护的办法，慢慢向广昌推进，企图从中间突破红军防线，占领广昌，扭转战局。

中央红军在取得黄陂大捷后，于3月1日撤回东韶、洛口、小布地区秘密集结，待机歼敌。为了迷惑和调动敌人，周恩来命令一部分兵力向广昌推进，并使其引诱敌人的前梯队加速向广昌方向前进，使之与后面的梯队拉开距离，红军主力则向草台冈地区秘密集结。

这一次，陈诚又失算了。

3月20日，敌军前梯队与后梯队相距已有百里，首尾不能相顾。敌后梯队在山路上一字拉开，前面的第11师到达草台冈、徐庄时，后面的第9师还在东陂，实际上已陷入孤立无援、插翅难飞的绝境。这第11师是陈诚的嫡系主力，战斗力很强，但此时行进在草台冈、东陂之间的险峻山路上，兵力无法展开，徒喊奈何。

机不可失，失不再来。周恩来、朱德抓住战机，立即签署作战命令，要求红一方面军“采取迅雷手段，干脆消灭草台冈、徐庄附近第11师，再突击东肢、五里牌之敌”。

早已埋伏在这里的红军战士，精神抖擞。于3月21日凌晨，向进入包围圈的敌第11师突然发起攻击。双方在崇山峻岭间进行白刃相接的肉搏战，敌军的优势火力得不到充分发挥。激战一天，敌第11师大部被歼，师长肖乾亦重伤毙命。原在黄陂战役中有幸脱逃的敌第59师残部，在这次战斗中被彻底歼灭。

第二天，红军又在东陂歼敌第9师一部。漏网之帮乘夜向黄陂方向溃退，敌前梯队见后路被截，无心恋战，向临川方向逃命。

草台冈战役的胜利，宣告了蒋介石对中央苏区发动的第四次“围剿”被粉碎。周恩来和朱德根据实际，灵活变换战法，避敌锋芒，寻敌弱点，以佯攻迷惑，调动敌人，声东击西，造成敌人判断失误，而将我之大兵团秘密集结于有利地

区，出其不意，将敌歼灭。这些战法，为红军创造了宝贵经验。

毛泽东在延安谈到第四次反“围剿”战役时，对斯诺说：这是南京蒋介石败得最惨的一次“围剿”。蒋介石在这次“围剿”失败后，给陈诚的手谕中也不得不承认：“周恩来确是一个不易对付的对手。”

### 直罗镇瓮中捉鳖

1935年10月，中央红军到达陕北，与红15军团会合。中央决定组成以毛泽东为主席，周恩来、彭德怀为副主席的西北革命军事委员会，统一领导西北红军的军事行动。

此时，国民党军队正向陕甘革命根据地进行第三次“围剿”。红军的会合，使他们感到十分恐慌，敌“西北剿总”决定，以5个师的兵力构成沿葫芦河的东西封锁线和沿洛水的南北封锁线，然后实行南进北堵，以消灭红军。10月底，西线的东北军第57军4个师经太白镇沿葫芦河东进，东面敌第67军1个师已到达鹿县。直罗镇就是处在太白镇至鹿县之间的葫芦河畔。

形势十分严峻。11月3日，在吴起镇召开的中共中央政治局会议上，毛泽东提出，应该在本月内粉碎敌人对陕甘根据地的第三次“围剿”，不能用整个冬天，否则会给敌人构筑堡垒的时间。决定在直罗镇一带，打一个大的歼灭战。

直罗镇三面环山，是一条狭长的谷地，人口不过百户。其地形有如一个口袋，是打伏击战的好场所。

1936年1月中旬，即战前几天，周恩来组织参战部队团以上干部，前往直罗镇西南面的高地察看地形。回到驻地，他组织制定了具体的作战部署，并对指战员提出二点要求：一是充分做好战前动员工作，使全体指战员明确

认识：必须打好这一仗，为党中央把革命大本营和抗日救国的基地放在大西北举行一个奠基礼。二是搞好伪装，做好隐蔽，以逸待劳，打一个漂亮的歼灭战。三是严密组织指挥，争取以最小的代价换取最大的胜利。

1月20日下午，敌第57军3个师自太白镇东出，当军部和第106、111师到达张家湾地区时，其先头部队的第109师，由师长牛元峰率领，在6架飞机掩护下，已进抵直罗镇。

当日夜晚，红一方面军10个团的兵力，将敌109师3个团紧紧围住。第二天拂晓，红军发起攻击，周恩来亲临前线指挥。战斗持续了2个小时，红军占领了镇子，牛元峰率领一个营逃到镇东头一个小寨里顽抗，固守待援。

太阳已经老高了，周恩来离开指挥所，朝着唯一有枪响的地方走去，想赶在敌人援兵来找麻烦之前，把这股敌人解决掉。他仔细观察了小寨子周围的地形，认为地形险要，白天进攻会有较大的伤亡，便要徐海东“先围住它，晚上再进攻”，并告诉徐海东：敌军长董英斌派出的第106师，已被红军堵住，并被阻击部队消灭了一个多团。

他进一步指示：“敌人已成了瓮中之鳖。寨子里没有粮食和水，他们总是要逃跑的，我们暂时将他们围住，现在不要强攻，但必须在他们逃跑时消灭他们。”

果然不出周恩来所料，晚上，牛元峰待援无望，趁天黑率领残部向西突围，红军战士猛追不舍，一气追了20多里，牛元峰被活捉，残部被全歼。

直罗镇战役，共歼敌1个师1个团，彻底粉碎了国民党军对陕甘革命根据地的第三次“围剿”，解除了陕甘根据地周围的险象，使根据地出现了一个比较稳定的新局面。

## 台儿庄围点打援

抗日战争时期的台儿庄大捷，是抗战初期国民党正面战场取得的第一次大胜利。长期以来，人们只把这次胜利与李宗仁、白崇禧的名字连在一起，殊不知周恩来对取得台儿庄大捷具有特殊贡献。

日军占领南京后，侵略气焰更为嚣张。1938年1月，为实现迅速灭亡中国的侵略计划，连贯南北战场，进而直通武汉，日军决心以南京、济南为基地，从南北两端沿津浦铁路夹击徐州。

此时，国民政府集结重兵于津浦铁路南北两段间，依托阵地阻击敌人，以迟滞日军进武汉。蒋介石命令第五战区司令长官李宗仁坐镇徐州，指挥南北两线作战，并调有“小诸葛”之称的白崇禧前往协助指挥。

白崇禧作为国民党高级将领中的主战派，在1938年初的军事委员会改组后，出任副参谋总长兼军训部部长，周恩来此时任政治部副部长，他们常常见面，白崇禧很佩服周恩来的恢宏气魄、渊博学识、军事才能和政治工作经验，周恩来也很欣赏白崇禧的主战立场和指挥才能。2月中旬，广西学生军开赴前线，路过武汉时，白崇禧还特邀周恩来给学生军讲演。

3月上旬，白崇禧在上前线之前，专请周恩来和叶剑英到他的寓所，商谈对津浦战场的作战指导方针。

周恩来分析：“日寇现在是调集精锐分进合击，这就需要我们避其锋芒，机动灵活地消灭它。我建议，在津浦铁路南段，为李品仙、廖磊两个集团军在新四军第四支队的配合下，采取以运动战为主，游击战为辅的联合行动，

运动于辽阔的淮河流域，使津浦铁路南段的日军时时受到威胁，不敢贸然北上支援南下日军；而在徐州以北，以主力采取阵地战和运动战相结合的方针，守点打援，以达到各个击破的目的。”“周公所言有理。”白崇禧对周恩来精辟人理的分析由衷叹服，大加赞赏。他到徐州后，基本上采纳了周恩来的意见。

白崇禧走后不久，周恩来又叫张爱萍以八路军代表的名义赶赴徐州，会见李宗仁，转述一些补充意见。劝他在济南以南、徐州以北抵抗日军，同日军打一仗。张爱萍讲了几点有利条件，一是日军占领济南后，几乎是长驱直入，非常嚣张，骄兵必败，且是孤军深入；二是济南以南、徐州以北的地形好，有利于我，张庄、台儿庄一带都是山区；三是广西军队有战斗力，且北边有八路军的战略配合，可以取得相当可观的战果，这样既可以给日寇一次沉重打击，又可以提高广西军队的威信。

李宗仁听后连声说“好”，也基本按照周恩来的作战方针去做。

3月下旬，李宗仁采取“诱敌深入、包抄围歼”的战术，将矶谷师团4万人诱人徐州西北60里的台儿庄。

4月3日，中国军队以40万优势兵力，包围进攻台儿庄之敌，同时击退由临沂增援的日寇第五师团一部。至4月6日，歼灭敌人2万余人，击毁敌坦克30余辆，缴获大炮、机炮不计其数。台儿庄大捷，举国欢腾，全国军民的抗战精神为之一振。此时，正值周恩来在武汉组织扩大宣传周活动，武汉三镇为庆祝大捷举行了10万人的火炬游行。台儿庄大捷像武汉三镇成功的火炬游行一样，周恩来功不可没。

## 中原突围形东向西

全面内战爆发初期，解放军中原军区部队能施展金蝉脱壳的本领，突出蒋介石军队的重围，与周恩来制定的正确策略是分不开的。

中原解放区地处长江、淮河、黄河、汉水之间，横跨平汉铁路，南临武汉，北近许昌、洛阳，西连襄樊、南阳，像一把钢刀插在蒋家王朝统治的心腹。

蒋介石视中原军区为心头之患，纠集大量兵力，必欲除之而后快。1946年5月初，他密令其利用停战期间调集的30万大军，将中原军区9个旅6万多人压缩在以宣化店为中心的狭长地带，并断绝这个地区的粮食、医药供应。

一直忙于与美、蒋代表谈判的周恩来，密切地注视着中原的态势发展，对蒋介石围攻中原解放区的罪恶行径进行了揭露。5月1日，在军事3人小组会谈时，他建议同往宣化店监督停战。

8日，周恩来同美、蒋代表到达宣化店。他认为此行的目的有二：一是为了寻求解决冲突的办法，争取时间；二是代表中共中央向李先念军传达突围的指示。他在听取了中原军区负责人的汇报后，明确指出：内战难以避免，目前顽军主力部署在西南，同时在东面津浦路上秘密加筑碉堡和封锁沟，企图以强大兵力分路由西向东追击，压缩我军于津浦路以西狭小地区歼灭之。如果我们不能冲破黄淮水网及津浦路上封锁，其危险是不言而喻的。

他接着说：主力向西突围也有很多困难与危险，但与向东比较而言，则地区广大、便于作战，且有早麦将熟，军粮不虞等优势。如和平破裂，即可

在豫西、鄂西、陕西、川东作长期游击，牵制敌人，配合华北、东北，将起重大战略作用，万一坚持不住，则可转移到华北或陕甘宁边区。

他对突围作了具体部署：你们目前如果采取向西方针时，可以 3000 人先一两天分路向东出动，吸引敌人向东调动，另以与地方有密切联系 3000 人分成若干部分，待主力向西突围、敌人回头追击时，分途袭扰，分散、拖住敌人，减轻其对主力的威胁。

当天晚上，周恩来继续与李先念研究突围事宜，仔细审看了突围方案，对选定的路线、地形、敌情等都作了认真推敲。为了保证突围的胜利，防止因疏忽大意造成的损失，他一再告诫大家：你们绝对不要幻想国民党发善心，绝对不要依靠谈判，必须依靠自己的力量，脑子要复杂一点，一定要设法用枪杆子突围出去。

5 月 9 日，周恩来一行离开宣化店。第二天，三方代表在武汉签订了停止中原内战的协议。该协议的重要成果是：国民党方面同意将 2000 多伤病员和非战斗人员以及部分被国民党吞食地区的地方干部遣送到河南安阳，这就大大减轻了中原部队突围的负担。

6 月 23 日，中共中央鉴于刘峙指挥的国民党军队已秘密集结，即致电中原军区：“同意立即突围，愈快愈好，不要有任何顾虑，生存第一，胜利第一。”

26 日，蒋介石下令大举进攻中原解放区，并扬言在 48 小时内歼灭中原部队。至此，全面内战爆发。

国民党估计中原解放军必向东北方向突围，向新四军主力靠拢，因而将大部兵力集中在东线和北线，并命令进攻时不许有一个漏网，务求全歼。

中原解放军却按照此前与周恩来研究好的预定方案，以主力向西，经三昼夜激战，分三路全部突出重围，胜利完成战略转移。

这是周恩来通观全局，在谈判期间利用与中原部队直接商谈之机，秘密确定的金蝉脱壳之计，因而是军事斗争与政治斗争巧妙结合的一个成功范例。

## 7. 国防尖端，战略重点

周恩来是我国尖端事业的伟大奠基者，是发展我国尖端事业的英明决策者、组织者和指挥者。早在 50 年代中期以前，甚至在解放战争的紧张岁月，他就为发展尖端事业做了许多奠基的工作：从争取在国外深造和工作的科技人才回国，到组织和调集国内的科技精英组建尖端队伍；从拨出专款派人突破帝国主义封锁去西方购买仪器、设备和资料，到争取国外一切可能的援助；从组织铀矿资源的大规模勘察，到发展尖端事业的战略决策的确定，无一不是在他的关怀和领导下进行的，每一次重大试验前前后后的工作，也都是在他的直接指导下开展的。

我国尖端事业主要依靠自己的力量，从无到有，从小到大，走出了一条具有中国特色的发展道路，成为目前世界上能够掌握核技术和空间技术的少数几个国家之一，这些巨大成就的取得是与周恩来的名字分不开的。在 1972 年 11 月，他曾十分感慨地说：“20 年来，我关心两件事：一个上天，一个水利。”可以说，这是他自己解放后工作重点的基本概括。

## 高瞻远瞩，积蓄人才

尖端科学既是知识密集领域，又是高级科研人员密集的行业。

一个刚刚医治好长期战争创伤，走向复兴的民族，要在世界尖端科技领域拥有发言权，急需的就是高级科技人才。

新中国成立以后，我国用较短的时间，依靠自己的力量，在尖端科技领域取得令世人瞩目的成绩，这与中央决策的正确和社会主义制度的优越是分不开的。同时，也与这个时期亲自负责尖端科技工作的周思来的战略眼光和长期积蓄人才有密切关系。

早在第二次世界大战时期，周恩来凭着敏锐的目光发现，人类战争武器在经历了由冷兵器到常规武器的跨越后，又在经历着由常规武器到核武器的演变过程。他明确指出：这些技术掌握在帝国主义手里，将来对世界会造成严重威胁。

对付帝国主义的核威胁，只有尽快自己掌握核技术。战争年代，我们虽然不具备研制的条件，但可以为即将建立的新中国培养和积蓄这方面的专业人才。

1944年，周恩来和中央军委情报部门的负责人就拟定了一份长达200多人的名单，打算一旦时机成熟，就将有关海外华裔科学家安排回国。

从海外归国的科学家，周恩来对他们充分信任，并委以重任，使他们充分施展其才能，发挥专业特长，为祖国现代化建设服务。

在组建尖端科技队伍的过程中，在中共中央和周恩来的关怀下，采取了一些特殊政策。从1954年至1956年，先后对留苏大学生的专业进行过3次调整，抽调了一部分原来学习社会科学、理科和一般工科的大学生改学核工业和国防方面的专业。在国内，从当时各大学的物理系抽调一些优秀学生，集中于一所学校，或成立专门的系，以弥补尖端科研的人才需要。

不仅如此，只要是从事尖端科研需要的人员，全国各单位都开绿灯。聂荣臻元帅在回忆录中写道：“在组织队伍的过程中，我们始终得到了中央领导同志，特别是周恩来同志和各部门的大力支持。举例来说，1956年6月，为了组建导弹研究院，我们召开了一次会议，请教育部、机械工业部、冶金部、化工部、铁道部等单位的负责同志参加，共同商讨抽调技术式教学骨干到导弹研究院工作的问题，大家都非常支持……过了几天，我将需要商调的380名中高级技术人员的名单报送给周恩来总理，他看后对我说：‘你们所需要的干部同各部门商调就可以了。’就这样，干部很快就调齐了。”

不可设想，没有一批为祖国的尖端科学事业而默默奉献、忘我工作的优秀的科学家，我国的原子弹、氢弹会在那么短的时间里成功爆炸，人造卫星会遨游太空。同样不可设想，不是周恩来等中央领导者高瞻远瞩，用战略家的眼光看待从事尖端科技的科技工作者，我国在尖端科技领域与西方国家的差距将会那么快地缩短。

## 规划战略，协同攻关

在新中国成立初期，发展尖端科技不是一件轻而易举的事，从技术力量、设备条件、组织协调等看，都存在不少困难。周恩来以其雄才韬略和高超的组织才能、严密的协调艺术，和中国科技人员一道，在中国尖端科技这张白

纸上，画出了最新最好的图画，向党和人民交出了完满的答卷。

为了发展新中国的原子能事业，1949年春，正在为筹建新中国而日夜操劳的周恩来，就把核工业建设列入了他的议事日程，并批拨外汇，让有关的科学家们在国外采购一些仪器和图书资料，以便筹备和发展核工业。

1954年，周恩来指示中国科学院组织在京的有关科学家，向中央各部委、地方的领导人宣传原子能的科普知识。

1955年1月，中央书记处扩大会议听取了李四光、钱三强等关于原子能问题的汇报后，毛泽东当即指示：“我们要大力发展原子能研究工作。”会后，周恩来就此作了五项部署：

- 一、加速培养专业人才；
- 二、及时统筹调整各类留学人员，以济急需；
- 三、成立中央三人领导小组，加强党和政府对原子弹研制工作的领导；
- 四、组建第三机械工业部，成立原子能核科学委员会；
- 五、建立我国第一个综合性原子能核科学技术基地。

此后，中国的原子能工业以空前的速度向前发展。

核工业的发展，几乎涉及国民经济的各部门，它要求各科研机构、各生产部门之间，既要分工，又要配合，这就必须要有一个总体规划，以便掌握轻重缓急，保持协调。

制订和执行这样一个庞大复杂的规划，关系到国家大量的人力、物力的合理使用，担子之重，非常人所能胜任。

周恩来挺身而出，亲自领导我国科学工作者着手制订第一个科学技术12年规划。他明确指示：这个远景规划的出发点，是要按照需要和可能，把世界科学的最先进成就尽可能迅速地介绍到我国来，把我国科学事业方面最短缺而又最急需的门类，尽可能迅速地补足起来。根据世界科学已有的成就来安排和规划我们科学研究工作，争取在第三个五年计划期末使我国最急需的科学部门能够接近世界先进水平。从这一指导思想出发，建立世界上已有的，又为我国国民经济和国防所必需的尖端学科，如喷气技术、计算技术、原子能和无线电电子技术等，都被放在重要的战略位置上发展。

当时，我国在原子能技术方面得到援助的只有苏联，但苏联政府在答应“全面援助”后不到4年，即1959年下半年，就单方面撕毁了所有援助中国的核科研协议，并撤走了专家，使中国的科技工作者和起步不久的核工业面临着严峻考验。

“自己动手，从头搞起，准备用8年时间搞出原子弹。”这个声音出自共和国总理之口，表示了中国人民的自信，也是对中国科技人员的鼓励和信任。

经过不到两年的努力，我国核工业建设和核武器研制取得了很大进展。但仍有许多重大技术难关没有攻破，为此，在1962年11月，刘少奇主持中央政治局会议，就三机部和总参提出的第一次原子弹试验奋斗目标和发展我国尖端事业的报告，进行了专题讨论。刘少奇提议：“这件事要请总理出面才行。”

这是党的重托，人民的信赖，中共中央成立了以周恩来为主任的有7位副总理和7位部长参加的15人专门委员会，负责核武器研制工作。

周恩来发誓：“就是没有裤子穿，我们也要有自己的核力量。我们要搞尖端国防。”在他的主持下，专门委员会开了不下40次会议，提出了先抓原

子弹，再抓氢弹和战术导弹的战略思路。

为了全面地组织核武器研制，加快各部门多单位的运作，他主持研究和制订核武器总研制的各种具体方案，并统一组织和协调 26 个部、委（院）和 20 个省、市、自治区的 900 多个工厂、科研机构和大专院校，将这些单位、部门的数十万人拧成一股绳，解决了近千项重大课题，于 1963 年 3 月正式拿出了第一颗原子弹的理论设计方案。1964 年 10 月 16 日，成功地进行了第一颗原子弹的爆炸试验。

随即，周恩来提出了短时间内完成氢弹研制的要求。1966 年 12 月 28 日，成功地进行了一次氢弹试验。半年之后，又成功地进行了一次 300 万吨级的空投氢弹试验。

“两弹”试验成功，只相隔 2 年 8 个月，其发展速度、威力与技术水平均比美、苏的首次试验要高。

中国人为之骄傲，世界为之震惊！

### 关怀备至，指挥若定

中国的尖端科学事业，从起步到发展，有技术力量的不足，也有苏联的撕毁合同、撤走专家，可谓困难重重。科技人员在同这些困难作斗争的同时，还得忍受饥饿的威胁。更难想象，一个几亿人口大国的总理，还得亲自为科技人员和火箭部队筹粮。

在“大跃进”的光环下，带来了经济建设的大灾荒。在那个艰苦岁月，上至国家主席，下到平民百姓，都在忍饥挨饿。周恩来有时一顿就吃两个窝窝头，不过 3 两重，但他心里仍然装着为祖国尖端科技攻关的科学家。为了保证核武器研究所（又称九所）的科学家们有足够的营养，他和聂荣臻不得不为他们的饮食采取特殊手段，通过部队的渠道，从全国各地调集食物供应科学家。

此时，驻扎在大漠深处——酒泉的一支火箭部队，也受到饥饿的严重威胁，他们不但吃一种名叫骆驼刺的草，而且将当地一条 30 里的沙枣防护林带的树叶都用来充饥了。周恩来接到地方和总参的报告后，立即给粮食部打电话，但国库所存已经到了不能再动用的地步。

在一次中央军委的会议上，各大军区的负责人都来了。周恩来浓眉一展，疲惫和愁云顿时一扫，立即拉上罗瑞卿直奔会议大厅，为火箭部队向与会的将军们募集粮食。

他环视了一下会场，动情地对大家说：昔日沸腾的大戈壁现在一片哑然，他们地处大西北沙漠深处，那里是不毛之地，有的地方真是寸草不生，连挖野菜都没条件……

周恩来还语重心长地说：导弹，这是共和国的鲲鹏，只有让它吃饱，才能飞得高……要让我们的战士吃着粮食打火箭，而不是吃着骆驼刺打火箭。假如火箭部队不能完成发射试验，那我们国家的形象、军队的形象可就有点“塌”了。

听了这一席话，将军们回到所在的军区，很快调集了粮食，送往大西北。

周恩来作为“两弹一星”的总负责人，在原子弹研制过程中，要求“实事求是，循序而进，坚持不懈，戒骄戒躁”。在氢弹研制中，他给试验人员制定了“严肃认真，周到细致，稳妥可靠，万无一失”的工作方针。核试验

人员切实贯彻了这些要求和方针，多次避免了可能出现的奇灾大祸和巨大浪费。

1970年4月24日，是我国第一颗人造卫星发射升空的日子。发射时间为晚上9时。周恩来像指挥“两弹”试验一样，坐镇北京，处置泰然，全神贯注地倾听着前方发回的每一个信号。

8时10分，现场指挥罗舜初将军报告：突然发现了一些技术性问题。周恩来果断地说：“那就推迟半小时嘛！注意，必须一丝不苟，开刀别把手术钳丢在肚子里。这可是我们共和国的第一颗卫星。”

8时28分，应答机里又传出：地面测试设备出了毛病。他严肃地说：“给40分钟调整，快修。”随后又叮嘱：“不要慌张，不要性急，沉着谨慎，延长10分8分的有何不可？正如第一次做母亲，难产也是正常的嘛。”

隔了一会儿，罗舜初报告：“全部修好，一切检查完毕！”“好，9点30分为零时，不再变动了，我在电话旁守着。”周恩来惬意地朗声回答。

我国第一颗人造卫星终于在火箭的强力推动下，腾空而起，呼啸着冲出蓝天，一切运转正常。中国的航空航天技术取得了新的突破，中国的尖端科技史又翻开了新的一页！

### 三、管理艺术

管理就是为了有效地实现某项活动的最佳目标，通过计划、组织、指挥、控制等过程，协调组织机构内的人员及其他资源，以达到高效率运行的一项综合性活动。

管理一词的英文 manage，原意是“训练和驾驭马匹”。管理的含义非常丰富，不同的管理者对管理的理解各有偏重。美国管理史上有名的女管理者玛丽·福莱特认为：管理就是借他人之力把事情办好。而美国当代管理者西蒙则认为：管理就是协调一个团体的活动以达到其共同的目标。

我国古代浩如烟海的文化典籍中，也有极为丰富的管理思想，一般多用“管辖”、“治理”一类概念来表示管理的意思。在宏观管理方面，春秋初期的政治家管仲有过出色的论述，在《管子·轻重篇》中，不但对生产管理、交易、消费和财政管理论述周详，而且对治国之道颇有见地，他说：“凡治国之道，必先富民。”这种只有先让人民富起来，国家才能长治久安的思想，的确是一条治国安邦的良策，也是一条重要的管理经验。在经济预测方面，春秋时期政治家兼商业经营家范蠡总结出两条规律，其一叫“积著之理”，认为经营致富的道理在于商品质量好，资金不积压，商业活动能适应市场变化。其二是“待乏原则”，就是说，水灾时要准备车的买卖，天旱时要准备船的生意，以此比喻市场变化的规律。

管理自古就有，今天更是渗透到各个领域。小至个人、家庭或团体，大到整个国家、地区、社会都与管理息息相关。管理在社会生活中发挥着极其重要的作用。日本人指出：技术和管理的两个车轮，缺一不可。美国人也认为，他们国家的科学技术在世界上取得领先地位，“靠的是三分技术、七分管理”。我国学者把科技、管理、教育并列为现代文明社会鼎足而立的三大支柱。

周恩来作为共和国的开国总理，几亿人口的大国管家，是个杰出的管理者。他把古今中外的管理思想融汇贯通，并形成了自己的特色，其管理艺术达到了炉火纯青的地步：他作风民主，善于协商讨论，广泛征求意见，博采众家之长，决策正确。他胸有全局，运筹帷幄，决胜千里，统筹兼顾，全面安排，力求综合平衡。他中心突出，主次分明，善于抓关键，抓主要矛盾，抓中心环节，提纲挈领，纲举目张。他能小中见大，抓小促大，小事不小视，从小事中见精神，从不忽视牵动全局的任何细节，往往收到良好的效果。他注重调查，立足客观事实，从实际出发，“不唯上，不唯书，只唯实”。他以审慎务实的精神，实事求是的态度，通过比较，选择最佳方案。他重视效率，讲求效益，并在效率优先的前提下兼顾公平。他尊重知识，重用知识分子，把对“人”的管理放在第一位……

总之，周恩来用这套管理艺术，使一个贫穷落后，饱受战争创伤，国内外环境险恶的新生国家，在很短的时间里，变得财政收支平衡，物价稳定，百业兴隆，人民安居乐业，科学技术迅速提高，国防日益现代化，工农业生产蒸蒸日上。足见他运用管理艺术得心应手，其管理思想博大精深。

#### 1. 发扬民主，科学决策

古人云：“兼听则明，偏听则暗”，“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”，说

的是集中众人智慧，对作出正确判断的重要性。所谓“民主协商、科学决策”就是广泛协商、充分讨论，反复比较选择，制定出符合客观实际的方针政策、法规措施。

周恩来虽居高位，却没有高人一等的特权。在众多的朋友中，他是个核心人物，在决策时，他是个关键人物，但他决不居高临下，发号施令。人们初和他接触，总免不了在伟人面前发生紧张、拘谨和慌乱，但时间一长，就发现他是位平易近人、和蔼可亲的长者。

要做到科学决策，就必须实事求是，尊重科学，尊重客观规律，决策民主。周恩来善于把马克思主义与具体情况相结合，“找出此时此地的特点”，从现象中发现本质，抓住发展链条上的中心环节。他在决策时，不仅重视人民政协这个专门参谋机构的意见，与民主党派和无党派民主人士协商讨论，而且能与普通工人农民商量，听取他们的意见，了解他们的想法，博采众人之长，使决策民主化和科学化。

### 政府工作要多与人民政协通气

中国人民政治协商会议是具有广泛代表性的统一战线组织，政协中各民主党派，在新民主主义革命中都作出过重要贡献，是共产党的亲密伙伴和真诚的合作者。新中国成立以后，周恩来担任政府总理，他在领导管理政府工作中，非常重视人民政协的工作，充分发挥它的作用。

早在中央人民政府成立之前，周恩来就讲过：政协是个参谋机关，是“同中央人民政府协议事情的机构，一切大政方针，都先要经过政协全国委员会协议，然后建议政府施行”。他还指出：政协系统作为统一战线的组织，既要同国家的中心工作相配合，积极参与国家大政方针的协商与讨论，又要动员广大的力量来发扬民主，从各方面加强对党和国家工作的监督。他认为“协商”二字非常好，就是协商政府方面在推行政务当中发现的重大问题，制定重要措施。

每当会议讨论通过或决定某一项重要政策措施时，周恩来总是习惯地问：这个文件征求过政协方面的意见吗？如果答复说已经征求过，他便放心了；如果答复说没有，他就指示送请政协征求意见后再讨论决定。例如：1949年11月，政务院第6次会议上，副总理陈云作了《关于物价问题的报告》，并且提出发行公债问题。当时，新中国刚刚成立，战争尚未结束，军费开支庞大；从国民党手中接收下来的又是一个烂摊子，经济上百孔千疮，百业待举，工厂开工不足，物资奇缺，物价飞涨；再加上暗藏阶级敌人的蓄意破坏，财政十分紧缺。而由政府发行公债，是缓解财政紧缺的有效途径之一，不失为正确的决策。尽管如此，周恩来还是指示：送政协全国委员会财经组进行讨论，并向其常务委员会提出报告。11月底，政协全国委员会财经组、常务委员会第二次会议先后讨论了上述问题和发行公债的决定草案。交由政协讨论后，中央人民政府委员会才正式讨论通过。

在通常情况下，政务院发布重要的或者涉及广大人民群众利益的法规、法令等政策规定，在酝酿和起草过程中，或者在起草以后，提交政务会议以前，大都送请政协全国委员会协商讨论。有的是在常务委员会举行的会议上协商讨论；有的是在有关工作组协商讨论，一届人大召开以后，国务院制定通过的或提请全国人大通过的“国家大政方针”，仍然要经过人民政协进行

协商，尊重政协的意见。

1955年1月，国务院常务委员会讨论“汉字简化方案”。中国的汉字，在世界语言文字系统中占有很重要的地位，汉字的造字方法很独特，有象形、会意、形声等多种方式，既表音，又表意。简化前的汉字，笔划繁多，不利于推广普及。因此，国家成立了文字改革委员会改革汉字。“汉字简化方案”提出后，周恩来提议：先交政协全国委员会座谈征求意见，进行修改，再由国务院颁布试行。政协全国委员会组织在京委员和全国人大常委会委员报告会，然后分组讨论，并在4月举行的常务委员会第五次会议协商讨论。经过反复协商讨论并征求各地意见，国务院才于1956年1月通过《国务院关于发布汉字简化方案的决议》。

周恩来强调：重视政协的参谋协商作用，不仅要听取正面的支持意见，也要听取反面的不同意见，允许人家“唱对台戏”。这对于执政的共产党改善领导是有益的，对政府来说“多有些不同意见，就使执行机关能从多方面去考虑，利于选择比较恰当的方案来执行”。

1956年7月，国务院举行第34次全体会议，讨论到《处理城市反革命分子的办法》这项议程时，周恩来说：将文件送请政协印发，组织座谈，征求意见，然后提交国务院全体会议通过。全国政协常委会举行了两次会议进行协商讨论，将这个文件改为《关于宽大处理和安置城市残余反革命分子的决定（草案）》。更名后的文件，在“反革命分子”之前加上“残余”的定语，准确地反映了当时三大改造的顺利进展，政权巩固，形势较好，反革命分子已不成气候，只剩下少数残余分子。把“处理”改为“宽大处理和安置”更体现了共产党对残余反革命分子坦白从宽、抗拒从严的宽大政策。11月，国务院第40次全体会议通过这个文件，提请全国人大常委会审议批准。

总之，周恩来在长期领导政府工作，决定方针政策时，总是运用人民政协这个参谋协商机构，鼓励党外人士“知无不言，言无不尽”，“言者无罪”，博采众人之长，广泛听取意见，提倡群言堂，反对一言堂，尽量做到了决策的科学化、民主化。

### 可以按他的意见修改

建国初期的政务院副总理4人中，有两人是党外民主人士；政务委员15人中，党外民主人士多达9人。每次作出重大决策之前，周恩来总是一个一个地请他们发言。孙起孟回忆说，在政务会议的过程中，政务委员不论是否中共党员，人人各抒己见，畅所欲言，气氛热烈和谐，至今留有极深刻的印象。政务委员、民盟负责人罗隆基有一段时间因病住院治疗，但遇到行政事务会议的日子，他竟然尽力带病参加会议。别人劝他不宜勉强，他很坦率地说，在此期间他几乎停止各种政务活动，唯独政务会议是无论如何要参加的。不仅参加讨论，而且不论会议开得多长，他也舍不得中途退席。他说，从周恩来主持政务会议的实践中，看到了他原来很生疏的民主集中制究竟是怎么回事。他还说，周恩来的结论使与会的委员人人感到“他中有我”，从“我”中出而无数倍地高于“我”。周恩来把共产党的领导工作导演得出神入化，使人心悦诚服地接受领导而又毫无高低之感。

我国搞原子弹、氢弹、导弹、人造卫星，都是在周恩来亲自领导下进行的。钱学森回忆：“我感受最深的是总理确实肯花时间认真听我们的意见，

这是总理一贯的作风。每次开会来的人很多，不同意见的人也请来。会上，总理反复问我们还有什么意见没有？在认真听了大家的意见后，总理最后才决定怎么办。记得有一次会中，总理问大家对一个问题有什么意见，秘书走过来对他小声说：‘这件事您曾经批过’。总理却说：‘那有什么关系，我批了的事，大家觉得不对可以改嘛。’”

作决策要多谋、多商量，很重要的一点就是要善于倾听和接受与决策者不同的正确意见。这也是周恩来能够作出正确决策的一个重要原因。

1971年9月上旬，周恩来正忙于筹备第四届全国人民代表大会。一天晚上，他在人民大会堂二楼东厅召开会议，讨论《政府工作报告》的草稿。参加会议的有各部委负责人和起草小组工作人员近200人。周恩来亲自主持一段一段地讨论、修改。突然，他停了下来，说有一个地方用词不准确，要修改，并谈了他的修改意见，问大家：“这样改行不行？”

还没等大家发言，一位20多岁的年轻人提出了不同意见。他认为周恩来修改后的用词也不妥当，应当如何修改。开始周恩来也不同意他的意见，于是，他们就这一用词展开了争论，各抒己见。参加会的人都惊奇地看着这位年轻人同周恩来争论，这个年轻人就是总理办公室的秘书纪东。

经过争论，周恩来说：“好，我看小纪讲得有道理，可以按他的意见修改，你们的意见怎么样？”大家表示赞成。

最后，周恩来语重心长地对大家说：“讨论问题，应当提倡平等的争论，不要认为领导者的意见就百分之百的正确，其实，有些问题，做实际工作的同志，年轻同志，往往有很好的见解。他们接触实际多，框框少，所以有些意见比我高明，我们就按他们的意见修改嘛！……我们是为人民服务的，谁的意见对，我们就按谁的意见办。”

1963年，在审查音乐舞蹈史诗《东方红》时，周恩来感到很满意。接着，他对演职员畅谈了集中众人的智慧，作出正确决策的体会。他说：“群众有智慧，问题是你要使这些智慧发挥出来，集中起来。所谓多谋善断，‘多谋’来自民主，‘断’就是集中。”“我说错了，大家议论改正，说得不充分，大家补充；说对的，供大家参考，人不可能不说错话，不做错事，我说这些问题，就是提倡互相切磋，造成民主气氛。”

### 对冒进的指标必须“压一压”

从新中国成立的那天起，周恩来就开始探索中国社会主义现代化建设的正确道路。这是一个苦苦求索的过程。这个过程灵魂或精髓，可以用四个字来概括：实事求是。

1953年，毛泽东在一次中央政治局会议上提出：“党在过渡时期的总路线和总任务，是要在10年到15年或者更多一些时间内，基本上完成国家工业化和对农业、手工业、资本主义工商业的社会主义改造。”但在1956年1月，北京市就在天安门广场召开了各界20多万人的庆祝社会主义改造胜利大会。此后，全国各大城市和50多个中等城市也纷纷宣布实现了资本主义工商业的公私合营。热火朝天的社会主义改造运动，使党的主要领导人开始脱离中国国情，提出不切实际的中国经济发展战略设想。毛泽东主持制订的《农业十七条》就确立农业发展的战略目标，规定到1967年粮食年产量达到1万亿斤。

不久，毛泽东在中央政治局会议上强调继续在各项工作

中反对所谓右倾保守思想，提前实现社会主义工业化，迅速建成社会主义社会。在这一思想指导下，1956年1月初，一个包括内容更广泛，数量指标更高的《1956年到1967年全国农业发展纲要（草案）》出台了。它要求粮食、棉花的产量每年应分别以8%、10%以上的速度递增，从而保证到1967年分别达到1万亿斤和1万亿担（1981年，国务院有关部门设想我国粮食生产的中、长期目标：1990年达到8200亿斤，2000年达到9600亿斤，由此可见《农业40条》所确定的战略目标是何等的脱离实际）。

农业远景计划中的高指标，立即在工业、交通、文教等部门中引起连锁反应，催逼着它们必须相应地修改1955年夏国务院在北戴河所确定的接近实际的各项指标，并据此编制整个发展国民经济的远景计划。这时，中央各部门专业会议又在“提前实现工业化”口号的鼓动下，纷纷要求把远景计划所规定的8年至12年的任务，提前到了3年至5年内完成。

面对严峻的事实，在冷静的理性思考与周密的科学计算中，周恩来敏锐地觉察到党内已经滋生急躁冒进倾向。他告诫全党：“不要光看到热火朝天的一面。热火朝天很好，但应小心谨慎。”“现在有点急躁的苗头，这需要注意。社会主义积极性不可损害，但超过现实可能和没有根据的事，不要乱提，不要乱加快，否则就很危险。”

周恩来指出，在社会主义改造基本完成后，中国也“只是开始进入社会主义”。因为工业化“不是短期内可以完成的”。而只有实现工业化后，三大改造的成果才能真正巩固。“没有工业化，农业即使合作化了，也不巩固。手工业也是如此。”而要“建成社会主义就要消灭剥削贫困”。他还说：“晚一点宣布建成社会主义社会有什么不好？”如果现在就宣布已经进入社会主义了，人们会失望地感觉到，哦，“原来社会主义就是这样？”其实，现在我们“只是开始进入社会主义”。

1956年2月，周恩来和国家计委主任李富春、财政部长李先念一起，着手研究解决计划会议和财政会议存在的冒进问题。他指出：既然现在已经存在“不小心谨慎办事，有冒进急躁现象”，各专业会议订的计划“都很大”，那么，计委、财政部对计划要“压一压”。由于实施了“压一压”的方针，对严重脱离物资供需实际，破坏国民经济整体平衡的指标，进行了较大幅度的削减，周恩来对这次会议称之为“二月促退会议”。

1953年、1956年两度出现的冒进，使周恩来的思想认识由防止冒进深化到旗帜鲜明地提出反冒进。他认为，只要摸清了实际情况，就“要敢于抗大流”。鉴于毛泽东一再强调反保守、反右倾，周恩来提出，如同在政治上为确保正确方向的健康发展，需要坚持同“左”、右两个极端作两条战线的斗争一样，为确保经济工作的健康发展，也须同保守与冒进两个极端作两条路线的斗争，坚持有什么倾向反什么倾向。他这样提出问题，其主要用意还是反冒进，实质是要为反冒进争得合法地位。

由于周恩来的种种努力，国务院向全国人大会议提出的报告写上了急躁冒进是建设中亟需解决的重要问题，并为1956年6月召开的第一届人大第三次会议所接受。反冒进开始引起全党和全国人民的重视。

反冒进的斗争实践，经济建设的现实情况，促使周恩来对中国国情进行进一步的思考，对经济建设的经验教训进行初步的理性总结。他分析中国国情的可贵之处，在于他既看到我国经济建设的种种有利因素，充分考虑有利

因素对加快建设速度能够起到积极作用；同时也敢于正视不利因素的存在，认真分析不利因素对建设速度所产生的制约作用。他认为，中国经济建设速度应当高于资本主义国家，这是社会主义制度本质所决定的，又是改变中国贫穷落后面貌所需要的，同时也是可能的，但是正因为中国贫穷落后，因此要赶上发达国家，还需要作出长期努力。他还引用马克思的话说：“人类始终只能提出自己能够解决的任务。”确定建设速度，“必须根据可能，建立在稳妥可靠的基础上，计算生产潜力，除人力条件外，还必须考虑到物质等其他条件。”

在热火朝天的社会主义改造、大干快上的社会主义建设中，全国高指标、高速度蔚然成风。而周恩来却能“众人皆醉、唯我独醒”，敢于对高指标“压一压”，坚决“促退”，正是周恩来清醒的理智、过人的胆识和实事求是、科学决策的精神的体现，也是周恩来管理艺术的独到之处。

## 2. 统筹全局，综合平衡

哲学上有个基本观点：世界上的事物是普遍联系的，任何事物内部的各个组成部分也都不是彼此孤立的，而是相互依存，相互制约，相生相克，相辅相成。现代系统论将由一定数量联系着的要素组合成一个有机的整体，称之为“系统”。立足整体，统筹全局，综合考察，才能择优选出最佳方案。领导工作的对象是一个十分复杂的系统，而且领导者的层次越高，其对象系统就越复杂，客观上就要求领导者着眼全局，高瞻远瞩，解决带根本性的问题。

运筹，乃谋划、设计、安排、计划之意。“行成于思”即先有筹划，后有行动。“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”说的是打仗。搞好领导工作，特别是领导经济建设，也必须运筹谋划，胸有全局。

周恩来作为党和国家的领导人，眼光之远大，谋划之周密，为世人所共仰。50年代末，周恩来提出了一个著名的口号“全国一盘棋”，意思是：工、农、商、学、兵各行各业；农、林、牧、副、渔多种经营；农、轻、重的种种比例关系都是棋盘上的“棋子”，既相互促进，也相互制约。周恩来像一位高明的棋手，熟练地驾驭指挥着全国这盘棋，走出了许多精妙绝伦的好棋。

### 先抓吃穿用，实现农轻重

国家经济建设错综复杂，应该如何处理经济发展的内部关系呢？在1962年3月的财经会议上，当陈云讲话时，周恩来插话说：“可以写一副对联，上联是‘先抓吃穿用’，下联是‘实现农轻重’，横批是‘综合平衡’。”话虽短，却生动地反映周恩来在我国社会主义经济建设中坚持的一个正确指导思想。

各部类产业结构的相互关系是否合理、协调，对于宏观经济效益和发展速度具有重大的影响。“先抓吃穿用，实现农轻重”，是根据中国现实的生产力水平，农业和农村市场占有很大比重这个客观情况所提出的中国工业化的一个根本方针。特别是“先抓吃穿用”，具体突出了“实现农轻重”的目标和要求，对改善人民生活，加快工农业协调发展，反对重工业“自我服务”、孤立发展，促进整个社会再生产的良性循环，具有重要意义。

早在 1956 年 7 月，周恩来在领导编制 1957 年计划过程中，就提出要在计划中充分体现“要重工业，又要人民”的思想，正确处理积累和消费的关系，最大限度地满足整个社会日益增长的物质和文化需要。他强调指出，从“我们国家很大，人口多，要建设，又要注意人民生活”的国情出发，应放慢建设速度，压缩基本建设规模，“目的是保持平衡”。11 月 10 日，他在八届二中全会上作《关于 1957 年国民经济计划的报告》时，联系我国经济建设中的问题，围绕保持积累和消费之间正确的比例问题，再度阐释了“要重工业，又要人民”的思想。

周恩来从中国的国情出发，长期坚持工农业辩证关系的思想。“以农业为主导”这个被称为发展国民经济的总方针，最早就是周恩来提出的。早在 1949 年 12 月，他在《当前财经形势和新中国经济的几种关系》的讲话中就指出：“城市领导分散的乡村，工业领导农业，那么，是不是就可以不要依靠农业这个基础并从而忽视乡村呢？不能。”这时他明确地把他的思想概括为“以农业为基础，工业为主导”，并精辟地论述说：“我们必须在发展农业的基础上发展工业，在工业的领导下提高农业生产的水平。没有农业基础，工业不能前进；没有工业领导，农业就无法发展。”这个辩证的正确方针是毛泽东思想在工农关系、城乡关系上的运用。

1957 年冬，他再次要求研究农业和工业的关系问题，并请中央党校马列主义教研室主任范若愚搜集了大量马列著作中关于农业与工业关系的主要论点。他结合我国农业比重大，第一个五年计划期间两年丰收、两年歉收、一年平年的情况，进一步看清：凡是农业丰收年工业就上得快，农业歉收时工业也就受影响。1962 年 3 月，他在二届人大三次会议上所作的《政府工作报告》中强调：“在当前的国民经济调整工作中，恢复和发展农业生产是一个中心环节。我国国民经济中出现的不协调现象，农业生产下降的影响最大。没有农业的恢复和发展，就不可能有国民经济的协调发展。多年来的经验完全证明，我国国民经济的发展，必须以工业为主导，而以农业为基础。”

1964 年 12 月，周恩来在三届人大一次会议上作《政府工作报告》，进一步阐述了农、轻、重相互依存和促进的关系。指出：那种片面地强调优先发展重工业，而不注意发展农业的观点和做法，是违反社会主义经济发展规律的，是不符合马克思主义原理的。各个工业部门必须把自己的工作进一步转移到农业为基础的轨道上来，面向农业，更好地为农业生产服务。重工业部门，应当把为农业技术改造服务放在首要地位，为农业提供越来越多的原料、材料和设备。为了达到这个要求，进一步加快重工业首先是基础工业的发展，是完全必要的。只有这样，才能发挥工业的主导作用。这是一次理性认识的飞跃。从此不再是农业一时歉收就狠抓农业，农业丰收时就忽视农业而只抓工业，避免造成顾此失彼的失误。

### 进入社会主义要转变得自然

建国之初，周恩来即开始对社会主义建设进行探索。因为从这时候起，社会主义在我国已经不再是纯粹的理论问题，而是随着历史的发展提上议事日程的重大实践问题。

在筹建新中国的过程中，周恩来亲自主持制定了《中国人民政治协商会议共同纲领》。《共同纲领》的经济部分规定，国营经济为社会主义性质的

经济，凡属有关国家经济命脉和足以操纵国计民生的事业，均应由国家统一经营，要使各种经济成分在国营经济领导之下，分工合作，各得其所，以促进整个社会主义经济的发展。这一规定，便保证了社会主义性质的国营经济在新民主主义国家中的领导地位。对于半社会主义性质的合作经济和公私合营的国家资本主义经济，《共同纲领》规定，人民政府实行优待和扶助其发展的政策，鼓励私人资本向国家资本主义方向发展，引导农民逐步地按照自愿互利的原则，组织各种形式的劳动互助和生产合作。他告诉人们：“按照《共同纲领》不折不扣地做下去，社会主义的条件就会逐步具备和成熟。”从1949年到1952年的社会实践也证明了这一点：1949年，国营企业和私营企业的产值比重是公4私6；到1952年底则变为公6私4。这个趋势，说明了我国是在向社会主义过渡。

周恩来还认为，“实现社会主义要有一定条件的”。没收资产阶级的企业，去掉资产阶级，走向社会主义，这是东欧各人民民主国家的做法。而“我们中国有所不同”，“中国的经济是落后的，要实现工业国有化和农业集体化，还需要一个相当长的时间，还需要动员各方面的力量。要发挥资产阶级的积极性，让它的发展有利于国计民生的经济事业，使我们的经济能更快地发展。”他告诉人们：社会主义是依社会发展中必然的规律实现的，生产发展不起来，用逼的办法，也逼不出社会主义来。

周恩来主张，进入社会主义，要转变得自然，要经过一个相当长的时间，“水到渠成”。对于改造个体农业经济，实行农业集体化，周恩来说，不能过急，一急就会出乱子，“苏联1929年搞集体农庄，犯了一下急性病，便垮了”，应当引以为鉴戒。

虽然周恩来再三告诫全党，不能脱离生产力发展水平单纯地追求生产关系的变革；只有不仅在生产关系方面基本上实现农业、手工业和资本主义工商业的社会主义改造，而且在生产力方面实现国家工业化，才能进入社会主义，但是，从1955年反对右倾保守，反对“小脚女人走路”以后，便逐步发生了片面地追求生产关系变革的倾向。到1958年，全党在指导思想上不顾当时农业生产力发展水平很低的实际情况，一再强调小社并大社的优越性，大力宣传人民公社的特点是：“一大二公”。尤其是《关于在农村建立人民公社问题的决议》中更认为：“看来，共产主义在我国的实现，已经不是什么遥远将来的事情了，我们应该积极地运用人民公社的形式，摸索出一条过渡到共产主义的具体途径。”在此后的《“关于人民公社若干问题的决议”（草案）的说明要点》中又写道：“这次决议草案，……把人民公社从集体所有制过渡到全民所有制的过程，同人民公社实现工业化和农业电气化、机械化的过程，加以分开。……过渡到全面的全民所有制，不以实现高度的工业化和农业电气化、机械化为前提。”

这种脱离生产力发展水平，盲目求纯求快，以为社会主义所有制形式越大越公越好的思想和做法，周恩来是不同意的。早在1957年4月，他在国务院全体会议第44次会议上，就曾经针对社会主义改造存在的问题说：“大煤矿国家开办，小的，合作社、私人都是可以开。……搞个具体办法，把过去的规定改一下，这样有好处。”他还指出：“主流是社会主义，小的给些自由，这样可以帮助社会主义的发展。工业、农业、手工业均可采取这个办法。我看除了铁路不好办外，其他的都可以采取这个办法，如三轮车、摊贩等均可采取自负盈亏的办法。有些私人办的小学，也可以让其办下去。大概工农商

学兵除兵外，每行都可以来点自由，搞一点私营的，文化也可搞一点，这样才可百家争鸣嘛！在社会主义建设中，搞一点私营的，活一点有好处。”1961年9月，他在同外宾谈话时又说：“在生产关系方面，在建设社会主义的过程中，有很长一段时间有两种所有制，后期才有一种所有制。所谓两种所有制，一种是全民所有制……第二种是集体所有制，……除这两种主要的所有制外，还有第三种补充性质的个人所有制，如小商小贩、手工业者和个人诊所。”他甚至认为，将来城市和乡村的界线没有了，农业和工业的界限没有了，“那时候在所有制方面也可能保留极少数的个人所有制，但只是极少数，不起决定作用”。

中共十一届三中全会以后，实行公有制为主体，多种所有制并存，推动了生产力的发展，不正是周恩来30年来一直孜孜以求的吗？如果社会主义建设一开始就按照他的这些富有远见的思想去做，我们的社会主义肯定会是另一番面貌。

### 综合平衡，全面安排

国民经济是一个有机的整体，是一张复杂的关系网。从大处着眼，就有农业、轻工业和重工业的关系；国民建设与人民生活的关系；全面建设与重点建设的关系；积累与消费的关系等等。如何处理好这些关系呢？周恩来主张“综合平衡，全面安排”。

所谓“综合平衡，全面安排”，就是既要照顾到方方面面，又应抓住中心环节，不能顾此失彼，也不能齐头并进。对全社会人力、物力、财力资源进行合理配置，使社会生产和需要之间，社会再生产的各个部门、各个环节之间做到基本平衡，互相衔接，按比例地协调发展。

综合平衡的关键，是处理好农业、轻工业和重工业之间的关系。周恩来以苏联为鉴，认为：社会主义国家优先发展重工业是对的，但不能忽视人民的当前利益，而与人民当前利益密切的是农业和轻工业。“轻视这两者就会带来不好的后果，就会发生经济发展上的严重不平衡。”他特别强调农业的基础地位，指出：“农业是工业发展以至整个国民经济必不可少的条件。延缓农业的发展，不仅直接影响轻工业的发展和人民生活的改善，而且将极大地影响重工业以至整个国民经济的改善，影响工农联盟的巩固。”谁忘记了农民，谁就要犯错误。

经济上的各种关系环环相扣，牵一发而动全身，稍不注意就会引起比例失调。周恩来告诉我们：确立各种比例关系必须实事求是，左顾右盼，尽量考虑安排得周到妥贴。上不去的指标“就不要勉强，否则把别的都破坏了，钱也浪费了，最后还得退下来”。1956年初，由于基本建设规模过大，多招职工100万人，财政信贷超支30亿元，引起生产和生活资料供应全面紧张。

周恩来下决心纠正这次“冒进”，具体做法是：

1956年1月，毛泽东主持制定了《农业发展纲要》草案，要求在12年内开垦荒地1.4亿亩。周恩来粗略估算了一下，如果每年开垦1000万亩，就要投资5个亿，这笔钱是无论如何挤不出来的，因而他把这个指标压缩到8700万亩，比原计划减少40%。毛泽东设想钢产量在第三个五年计划最后一年，即1967年达到年产3000万吨，周恩来觉得这个数字也要修改，因为照1956年的速度及其发展后劲根本不可能上去。如果硬定在3000万吨，其他就都跟

不上去，“那就会像我们常说的，把两脚悬空了，底下都乱了，不好布局，农业、轻工业也会影响，结果还得退下来。要达到原来远景规划设想的生产指标，肯定时间要更长一些，有可能要四个五年计划，或者在第四个五年计划期间。”他建议把第三个五年计划末的钢产量指标定在 2000 万到 2500 万吨之间。

那时苏联帮助中国设计了许多工业项目，各个部门都希望提早建成，上报国务院时，都希望尽快批准。周恩来指出这种想法不切实际，苏联设计的项目，要分清哪几种对我们有好处，哪几种会给我们背上包袱。他举例说，汽车厂生产量大了，就要进口器材，同时要供应很多的汽油，这就要花外汇。现在汽油没有那么多，就要减少汽车产量，更不能再建汽车厂。还有铅加工厂和机械厂，军工部门已经有了，民用工业可以不搞，可以结合起来共用，和平时期军工机械厂可以用作民用机械生产。

毛泽东提出“以钢为纲”的口号后，决定在 1958 年使钢产量达到 1100 万吨。这种不切实际的高指标，令周恩来苦不堪言，他不愿看到的“两脚悬空”的事终于发生了。次年初，各省报来的钢铁计划汇总指标达 3000 万吨，陈云硬压到 1600 万吨，又怕不好向毛泽东交代，数字左改右改，真是万般作难。结果到 1959 年 4 月，中共八届七中全会上，稍微冷静了一点的毛泽东也觉得指标过高，批评道：“我怀疑你们这些做经济工作的同志是否真正懂得经济。”言下之意，国务院没有做好综合平衡。

周恩来何尝不懂综合平衡？1958 年“大跃进”留下的烂摊子还得由他来收拾。1961 年初，即在“三年困难时期”的最后一年，他在制定国民经济以“调整”为中心的“调整、巩固、充实、提高”方针的过程中起了关键作用，“调整”二字即是他的发明。调整什么？就是调整宏观经济上的重大比例失调，以农业、轻工业、重工业为序确立新的综合平衡。

周恩来在阐述这一方针时，通俗地将其解释成“坚决退够，留有余地，重点调整，打歼灭战”，关键是“退够”。又说高指标几年了，这次允许我们试试低指标，低了怕什么？超产么，如果低错了，我们承认错误就是了。明年调低速度，这决不是什么消极的措施。这是为了经过调整、巩固、充实、提高之后，使我们的经济工作有更大的改进，是我们主动搞的有计划的“马鞍形”。

对于大跃进的失误，周恩来是刻骨铭心的。他在 1961 年 5 月总结经验教训说：“那时按比例发展和综合平衡都不讲了，两条腿走路不讲主导方向了，工农关系，城乡关系也不认识了。不尊重客观规律，结果碰了壁。”

### 3. 突出中心，抓住关键

矛盾无处不在，无时不有，但在众多矛盾中，有居主导地位，起决定作用的矛盾，称之为主要矛盾。矛盾内部对立统一两个方面中，也总有主次之分，主要矛盾和矛盾的主要方面，决定着事物的本质和发展态势。抓主要矛盾，抓中心环节能起到提纲挈领的作用，“纲举则目张”。

周恩来有一种非凡的本领，他总是站在战略高度来观察分析形势，以高屋建瓴的气魄审视全局，既突出中心，抓住关键，又注意统筹兼顾，平衡协调，同时小事不小视，不忽略那些能牵动全局的细节，这正是他取得成效的重要原因之新中国的成立，宣告国家独立，民族解放，求存救亡的目标业已

实现。那么，求强求富，建设现代化，无疑就是一切工作的中心。搞现代化建设，农业是基础，水利是农业的命脉，关键是发展科学技术。周恩来在这些方面倾注了大量的心血，始终把它当作中心和关键来抓，并取得了卓越的成就。

### 恢复国民经济，首先恢复农业

领导者所面临的工作头绪纷繁，错综复杂，但在每个时期众多的工作中，必有一个对全局起决定作用的中心，它的进展直接制约全局势态，这就要求领导者用中心工作带动全局，推动整体。

周恩来有很强的战略意识和全局观念，善于突出中心，抓住关键，使各种复杂的矛盾迎刃而解。建国之初，国家面临着许多任务和困难。军事上，人民解放战争虽已获得基本胜利，但仍有上百万国民党军队在西南、华南沿海岛屿负隅顽抗，加上匪特横行，人民政权还不巩固。经济上，新中国所继承的是一个十分落后、千疮百孔的烂摊子，生产萎缩，交通梗阻，民生困苦，失业众多，特别是物价飞涨，市场混乱，局面一时不易控制。面对如此复杂的情况，如何确定关系全局的中心任务呢？周恩来认为：应将恢复和发展生产作为中心任务。

恢复和发展生产涉及到工业、农业、交通运输各个方面，如何确定其中的关键环节呢？他指出：虽然百业待举，也得有一个轻重缓急之分，“我们要恢复生产，首先就得恢复农业生产”，“没有饭吃，其他一切都没有办法。”他之所以这样提出和认识问题，是从中国这样一个人口众多的农业大国出发，认为农业生产的恢复对整个国民经济的恢复和调整具有决定性意义。正是在这样的正确方针指导下，我国仅用短短三年时间，就使国民经济得到全面恢复和初步发展，为开展第一个五年计划、实施工业化的起步打下了良好基础。

国民经济恢复任务完成以后，我国进入了大规模、有计划的社会主义建设时期。周恩来仍然坚持以经济建设为中心，农业生产是关键环节的方针。1954年9月，他首次提出：“经济建设工作在个国家生活中已经居于首要的地位。”并多次强调：增加生产对于全体人民，对于社会主义国家具有决定意义。中共八大正式确定了党的工作重心必须转移到经济建设上来，他对此积极贯彻落实，始终坚定不移，而且明确地告诉人们：外事服从内政，内政为了经济建设，政府工作的重点，就是组织领导经济建设，把我国建设成为一个现代化的社会主义强国。

### 实现现代化，关键在科技

旧中国贫穷落后，落后则挨打，受尽了帝国主义的侵略欺凌。中国共产党奋起领导人民革命，其奋斗目标：一是争民族独立，求民族解放；二是发展经济，求强求富，把中国建设成为一个社会主义强国。

1954年9月，在第一届全国人民代表大会第一次会议上，他开宗明义地说：“我国的经济原来是很落后的，如果我们不建设起强大的现代化工业、现代化的农业、现代化的交通运输业和现代化的国防，我们就不能摆脱落后和贫穷，我们的革命就不能达到目的。”这是周恩来第一次提出建设四个现

代化的要求。

周恩来提出了四个现代化后，全党接受了这个提法，把它写入了 1956 年中共八大通过的党章总纲：“中国共产党的任务，就是有计划地发展国民经济，尽可能迅速地实现国家工业化，有系统、有步骤地进行国民经济的技术改造，使中国具有强大的现代化的工业、现代化的农业、现代化的交通运输业和现代化的国防。”

尔后的 20 年中，周恩来一再地、反复强调地提这个目标，内容越来越完整、越来越科学。进入 60 年代，由于第一个五年计划的完成和对世界科学技术进步重要性的认识，把四个现代化建设的内容作了新的概括。1963 年 1 月，他在上海市科学技术工作会议上强调：“我们要实现农业现代化、工业现代化、国防现代化和科学技术现代化，把我们祖国建设成为一个社会主义强国，关键在于实现科学技术的现代化。”他还把原先的交通运输现代化改为科学技术现代化，认为交通运输包括在工业现代化之中，而特别突出了科学技术的关键作用，可谓慧眼独识了。

为什么要实现四个现代化呢？周恩来认为：革命的根本目的，是“解放我国的生产力，使我国国民经济能够沿着社会主义道路得到有计划的迅速的发展，以便提高人民的物质生活和文化生活的水平，并且巩固我们国家的独立和安全。”也就是说，只有实现四个现代化，才能实现人民革命的根本目标。实现四个现代化，也是社会主义经济的唯一目的，他认为，社会主义经济的唯一目的，就是“最大限度地满足整个社会经常增长的物质和文化的需要”，是为人民谋长远利益。实现四个现代化，还是时代赋予中国人民的历史使命。他指出，“现在世界上各方面的事业都在飞跃发展，我们要迎头赶上，就要着重研究现代的问题”，中国人民“要一代胜过一代，做出比前人更大的贡献”。

中国实现四个现代化，要达到的要求是什么？周恩来认为，实现工业现代化的主要要求，“就是要使自己有一个独立的完整的工业体系”，即：“自己能够生产足够的主要的原材料；能够独立地制造机器，不仅能够制造一般的机器，还要能够制造重型机器和精密机器，能够制造新式的保卫自己的武器，像国防方面的原子弹、导弹、远程飞机；还要有相应的化学工业、动力工业、运输业、轻工业、农业等等。”实现科学技术现代化的主要要求是：“实事求是、循序渐进”，“要有雄心壮志、尽快赶上世界先进水平”。

周恩来重视科学技术现代化是一贯的，早在 1956 年就说过：“现代科学技术正在一日千里地突飞猛进，使人类面临着一个新的科学技术和工业革命的前夕”，“我们必须赶上这个世界先进科学水平”。他在实践中认识到科学技术对工业、农业和国防现代化的重大影响，认识到只有掌握最先进的科学技术，才能有巩固的国防，才能有强大的先进的经济力量。他说：“科学是关系我们的国防、经济和文化各方面的有决定性的因素。”要实现四个现代化，“关键在于实现科学技术的现代化”。

对于四个现代化的先后顺序，周恩来认为：“要同时前进，相互促进，不能等工业现代化以后再来进行农业现代化、国防现代化和科学技术现代化。”当然，他讲的同时并进，是重点建设和全面安排相结合，使国民经济各部门相互促进、协调发展，是有轻有重，有缓有急地同时并进。

1964 年 12 月，在人大三届一次会议上，他在完整地提出四个现代化的同时，也提出了两步走的设想。本来打算从 1966 年起，在四化建设上用“巨

大的而又稳重的”步伐，开始迈进。但是，“文化大革命”打断了这个进程。加之林彪、“四人帮”一伙的干扰破坏，使得周恩来精心设计的四化宏图在他有生之年难以实施。尽管如此，他随时准备着，只要一有机会，就全力推动国家走上四化建设的正轨。

1975年1月，在四届人大一次会议上，他仍以坚强无比的意志，战胜病魔折磨，以那全国人民所熟悉的声音作完了《政府工作报告》。他用生命向全国人民发出了最后的呼唤：“第一步，用15年时间，即在1990年以前，建成一个独立的比较完整的工业体系和国民经济体系；第二步，在本世纪内，全面实现农业、工业、国防和科学技术的现代化，使我国国民经济走在世界的前列。”全场振奋，长时间掌声雷动，中国人民又一次鼓舞起把祖国建设成为社会主义现代化强国的斗志。

### 科学技术要攀世界高峰

众所周知，我国的科技尖端事业起步于50年代，而且一直是在周恩来的领导下进行的。1956年初，他在《关于知识分子问题的报告》中，提出了“要使科学技术能够攀登高峰，突破尖端”的战略思想。他提出这一战略思想是经过深思熟虑的，针对帝国主义的战争叫嚣和核讹诈，他指出：“帝国主义叫嚣原子战争，我们要把它戳穿。”他强调，我们要能够制造世界上最新的武器，“有了导弹核武器，才能防止使用核武器”。时至今日，周恩来“用核武器来防止使用核武器”的光辉思想，仍被中国代表在联合国一次又一次地复述。关于尖端武器和常规武器的关系，他认为，今后打仗仍以常规战为主，因此“计划要放在打常规战上，但要继续抓紧搞尖端”。“尖端少而精，常规多而精，互相促进”，肯定了“生产以常规为主，科研以尖端为主”的战略方针。

尖端科技和尖端武器，在今天已成为国家实力和国防现代化的重要标志，是抵御外侮，保卫国家安全，维护世界和平的重要手段。周恩来认为，把我们祖国建设成为一个社会主义强国，关键在于实现科学技术的现代化，而攀登高峰，突破尖端又是实现科学技术现代化的必由之路。

早在50年代，周恩来觉察到在新的世界科技与工业革命的浪潮中，中华民族将要面临一场兴衰存亡的严峻挑战。他强调：“我们必须急起直追，力求尽可能迅速地扩大和提高我国的科学文化力量，而在不太长的时间里赶上世界先进水平。”他亲自主持制定的12年科学发展规划，就是在这个思想指导下确定的。这个规划把原子弹和火箭技术定为战略重点。总之，周恩来是把攀登科学尖端，作为一项关系我国的前途和命运的十分紧迫的历史任务提到我们面前的。

周恩来抓尖端不只是单纯为了“上天”，而是要实现科学技术现代化，建设社会主义强国。他十分注意运用辩证唯物主义思想正确处理尖端事业与其他各项建设事业的关系，特别是尖端工业与基础工业的关系。他对尖端与基础的辩证关系有过生动的论述：“尖端事业好比两个拳头，基础工业就像一个屁股，屁股坐稳了，两个拳头才能打出去。如果基础工业上不去，尖端也上不去，上去了也不行，不能装备部队。”因为基础工业上不去，尖端只能停留在试验阶段，不能满足大批量生产的需要。即使搞出了几样试验，但工业没有提高，“两点都不踏实”。因此，要把尖端搞上去，总结提高，推

动基础工业的发展。

## 现代的“大禹”

1972年，周恩来说过：“解放后我关心两件事，一个水利，一个上天。”

周恩来之所以把水利列为自己最关心的事情之一，是因为中国是一个农业大国，又是一个水旱灾害频繁的国家。960万平方公里的国土上，约有100万平方公里的面积依靠江河湖海的堤防保护，而这些地区正是我国经济最发达，人口最稠密的地区。另一方面，又有非常广大的土地长期受到缺水的困扰。因此，兴修水利，根治江河，发挥其综合效益成了定国安邦的重大课题。在周恩来任总理的26年间，直接领导和参与水利建设工程遍布中华大地，为子孙后代造福无穷。人民永远感激他的功德，称他为现代的“大禹”。

水利工程不仅要大力兴修，而且要认真对待，讲求质量，这是一个问题的两个方面。周恩来在兴修水利上特别有“临事而惧”的精神，他强调：“水利计划很复杂，要专门研究”，“水利工程是与水打交道的，一点也马虎不得，马虎一点，马上出问题，这是关系到人民生命财产的问题”。

鉴于水利工程的复杂性，周恩来对每一条大江大河的治理，每一个时期水利工作的方针任务都亲自主持、审定，召集专家反复论证并到实地去调查研究。作为长江流域规划和三峡工程建设的总负责人，他告诫相关人员说：长江是个不平凡的对头，可不能等闲视之啊。

1958年2月，正是春寒料峭的时节，天空飘着鹅毛雪，周恩来率领一批干部和专家，乘船从武汉到重庆，专程考察长江和三峡，一路上着重察看了长江防洪重点工程荆江大堤、三峡大坝坝址三斗坪、南津关。在南津关，周恩来亲自用地质锤敲下溶洞中的岩石，拿在手中反复观察，还探身到一个支洞中观察岩石的裂隙和斑痕。在三斗坪，他对照地质剖面图，逐段逐节审视岩芯情况。三斗坪是坚硬细密的花岗岩，而南津关是易于溶蚀的石灰岩，周恩来由此断定在三斗坪建高坝比南津关理想。后来又反复讨论，肯定了三斗坪区方案。

1959年，周恩来领导制定了《长江流域综合利用规划要点报告》，这个报告在基本摸清长江干流和主要支流的特点及其相互关系的基础上，初步确定了综合治理开发长江的总体规划的方案。1970年周恩来又主持研究和建造葛洲坝水利枢纽工程，从项目审定到设计方案的重大修改等关键问题，他都一一过问，在充分讨论后才决定。

与长江相比，黄河的治理更令人头痛。俗话说，黄河斗水，泥居其七。黄河的年泥沙流量达10亿吨，为世界河流之最。泥沙的淤积使黄河经常改道，河床不断增高，成为名副其实的悬河，历代统治者都在黄河的肆虐面前束手无策。

1955年，中央决定在陕西、河南交界的三门峡修建大型水利枢纽，责成国务院迅速组成工程局设计施工。由苏联和国内专家会同设计的这一工程规模宏伟，正常蓄水水位为海拔360米，库容量高达647亿立方米，将淹没关中土地200万亩，迁移人口100万。

三门峡工程上马后，周恩来对水淹没范围很不放心。1958年4月，他亲临现场，进一步研究商定三门峡大坝的设计和建设问题。会议召开的第四天，他作了总结性发言。

周恩来强调三门峡工程要以“确保西安，确保下游”为原则。考虑到黄河积久难治的泥沙问题，他坚持对大坝设计高程打折扣，要求按350米建设，规定1967年以前水库蓄水水位不得超过340米。原大坝泄水孔底槛设计高程为320米，苏联专家的考虑是水位高，发电多，泄水孔底槛低了没有意义。周恩来则认为泄水孔底槛高了，泄水不利，泥沙排不出，回水将危及西安及整个关中平原，建议按300米设计，并表示只能让到这一步。因此，实际施工时下降了20米。

当时正是毛泽东批评经济上“反冒进”最起劲的时候，有人对三门峡以上水上保持效益过份乐观，并藉此为原设计方案辩护。周恩来指出，三门峡以上的水土保持工程难以在短期内见效，因而工程并非越大越好，并当场说：“如果我估计保守了，我甘愿作愉快的右派。”

三门峡工程自1960年9月下闸蓄水后，库区泥沙越积越多，到1964年6月达38亿立方米，照此下去，不出10年，三门峡水库将会被泥沙填平，一时间举国为之心焦，知情的水利专家慨叹：“若不是周恩来想问题周全，头脑冷静，事情还会闹得更大。”

事已至此，对于善后问题有三种意见：一是主张维持现状，寄希望于工程上游的水土保持效益；二是主张干脆将大坝炸掉，长痛不如短痛；第三种意见则主张改建。

周恩来仔细分析比较了三种意见。对第一种意见，他说：“要求在5年内把西北高原上的水土保住，我看砍了头也没办法。要叫我去，也不能接受这个任务，因为这是不可能办到的。”将大坝炸掉行吗？周恩来想，这不仅是前功尽弃，而且浪费巨额资金，因此声明，不到万不得已不采取这种极端作法。排除了这二种意见后，周恩来力主改建，确认“改建有利于解决问题，改建投资可能多一些，但即使需要八九千万元，也不能不花”。

周恩来拍板后，一期改建工程从1965年动工到1968年完成。具体办法是在左岸打两个进口高程为290米的泄流排沙隧道，同时将8条引水发电钢管管中的4条下卧13米，改为泄流排沙道。当库区水位在315米时，80%的泥沙被带出库区，淤积问题当年获得缓解。此后，周恩来又具体部署了第二期改建工程，二期改建工程完成后，三门峡水利枢纽的问题得到了彻底解决。

“周公”治水，功盖当时，德泽子孙，比之古代大禹，其功德有过之而无不及。从周恩来的治水活动中，也体现了他精于管理、善于调查、突出中心、善抓关键的一贯作风特色。

#### 4. 审慎务实，讲求效率

唯物主义认为：存在决定意识，物质第一性，意识第二性，意识是人脑对物质世界能动的反映。这就要求人们：想问题、办事情要从实际出发，实事求是。务实：是以事实为准绳，以条件为依据，来处理问题和制定政策措施，不脱离实际，不好大喜功。效率：是单位时间的生产成果，是产出与投入的比率，是衡量一切社会生产的最终标准。效率也是产量，是质量、是速度。高效率永远是领导管理者追求的目标。

周恩来在几十年的管理实践中，总是“临事而慎”，审慎务实，讲求效率。他擅长计算，重视数据，精打细算；他善于调查，强于比较，勇于选择；他还精于思辨，巧于推理，举一反三。“不唯上，不唯书，只唯实”，是他

一贯奉行的准则，以务实的态度讲求效率，在求稳的基础上求速度，正是他的管理特色。

### 多、快、好、省是有机联系的整体

1958年，在中共八大二次会议上，毛泽东提出“鼓足干劲，力争上游，多、快、好、省地建设社会主义”的总路线。这条总路线与“大跃进”、“人民公社”并称“三面红旗”，在960万平方公里的大地上掀起一阵狂飙。

可是，在1956年7、8月间，周恩来在对第二个五年计划的建议草案进行第三次修改时，竟冒天下之大不韪，断然建议将草案中以重要位置出现的“以多、快、好、省的精神”一句删掉了。

周恩来的这一做法，并非是一时的冲动，而是经过深思熟虑的。也不是简单地删掉几个字的无关痛痒的技术性问题，而是体现了他在经济工作中的一个根本指导思想。毛泽东批评“反冒进”开始以后，他因不提这一口号被指责为“三大错误”之一而屡屡遭到不公正的批评。

周恩来是怎样想的呢？他认为，“多、快、好、省”是一个相互联系的有机整体，不能把它们割裂开来。由于反右倾保守思想斗争的持续开展和急躁冒进情绪的严重存在，“多、快、好、省”口号自提出后，实际上人们看重和追求的是“多”和“快”，忽视和忘记的是“好”和“省”。

现代系统论认为，由若干要素有机联系构成的系统中，要素的性质受到系统整体的有力制约。换句话说，要素作为系

统整体的一部分而存在时，就被赋予了与其单独存在时所不具有的性质，一旦此一要素离开了系统整体，它也就同时失

去了作为要素时的性质了。

“多、快、好、省”不仅是一个有机联系的整体，它们的每一个方面都要受到整体的制约，而且这四个方面之间也是相互联系、相互制约的。周恩来认为，讲“多”，不能离开“好”，讲“快”，不能离开“省”，因为它们是对子，是对立面的统一。他多次指出，搞生产，不能只强调产量，不讲求质量，质量需要数量来维持，没有一定的数量不行。同时，数量也需一定的质量来维持，生产的数量不少，但质量不合格，许多是次品、废品。浪费人力、物力，数量越多，浪费越大，这就不是效益，而是负效益。

“快”与“省”也是一对矛盾。一味地贪图快，不计成本，没有效益，劳民伤财，欲速则不达。“大跃进”式的大干快上，放卫星，跑步进入共产主义，不能算不快，结果怎么样？用毛泽东的话说：“1958年大办钢铁，以及其他几个大办，一马当先，万马奔腾。后来，万马齐暗，一马也半死了。今后再不要闹这个笑话了。”

周恩来没有被这个“多”和“快”冲昏头脑，其中的奥妙就是他不像一些人那样，把对立面之间的联系割断，抓住一点，夸大一点，不及其余。他很善于从对立面的统一中把握对立面，讲“多”是联系着它的反面“好”来把握的。他能够掌握住“多”的分寸，绝对不会让其“多”到“不好”的程度。他也讲“快”，都是联系着“省”来讲的。他知道“快”的界限在那里，决不会“快”到做出“拔苗助长”的傻事来。

周恩来对“多、快、好、省”这条总路线的看法和做法，正是他领导社会主义经济建设，一贯坚持的谨慎态度、务实精神，既讲求效率，也讲求效

益的管理艺术的集中体现。

### 他的心算比手摇计算机还快

善于算经济帐，是经济建设的领导者必须具备的本领。在周恩来身边工作的人都知道周恩来最重视数据，最爱算帐。

前两个五年计划的制定，周恩来都参加了。计划中几乎每一个数字，他都要过问，每一个重要的百分比，他都亲自核实，有些错误和不实的数字往往是他发现并纠正的。审定这样大的计划，工作量相当大，有的同志疲劳得连话都说不出来了，可是周恩来仍然精神饱满，毫无倦容。他很喜欢研究经济计划，经常参考世界各国经济资料和统计数字作比较，对计划指标一项一项计算百分比的变化，在周恩来身边工作多年并直接参与了第一、第二个五年计划制定的顾明回忆：周恩来的“数学基础很好，心算又快又准，50年代还没有电子计算器，有时他算起百分比来，比我们用计算尺和手摇计算机还快！”

在“大跃进”的年代里，党内兴起一股强调算“政治帐”的风气，鄙夷算“经济帐”，开经济会议不让业务专家参加。但周恩来强调管理经济就要算帐，熟悉各种统计数字，听专家的意见。周恩来还要求他身边工作的同志熟记各种统计数字，要求他们开会时要带上国内外统计手册，随时准备被询问。1973年一位计委负责人提出在计委建一个全国性电子计算机网络作为计划统计计算中心的建议。这个建议马上得到周恩来的批准，可见他对数据多么重视。现在，由计委筹建的国家经济信息中心已初具规模，这是我国经济领域里第一个开始运用现代电子计算机的系统工程。

周恩来算帐，走到哪算到哪。1958年4月，他来到河南陕县大营农业社视察。一下火车，他就健步走向杨树下的棉田。他仔细地观察社员们剔苗，并询问苗间的距离，计算一亩地有多少株，还蹲下来和大家一起间苗、定苗。接着，他又来到麦田旁，看到齐刷刷的麦子，连声称赞长得好。他还抽一颗麦穗数了数有40多粒，又问一亩地是不是有120万株。他就这样步行十三、四里路，边走边看边算。

由于周恩来胸中有“数”，那些浮夸的数字，不切实际的“高指标”，休想瞒得过他的眼睛。1958年，粮食“放卫星”，稻子亩产4万多斤。周恩来在市郊区亲自看了一块挂牌亩产10万斤的高产稻田，田亩上空，像灯光球场一样，电灯通明，加强光照，旁边用鼓风机通风，实际上是十几亩的稻子移在一亩地里。周恩来看了以后心情沉重，因为有外宾在场，没有直接批评。

这期间，“大办钢铁”也到处“放卫星”，河南新乡市竟放出产生铁102万吨的高产“卫星”。周恩来根本不相信这是事实，严肃地问：“这可能吗？”陪同他的工作人员按照他的习惯立即算出一笔帐来，说，我们在鞍钢，每炼一吨生铁，贫矿要3.4吨，炼焦用煤要2.3吨，加上石灰石、辅助材料等要10多吨，炼102万吨生铁，就要1000多万吨运输量，怎么可能呢？

由于“胸中有数”，周恩来作出的决策大都稳妥可靠，失误不多。对于已作出的错误决策，也能早发现、早纠正。1955年上半年开始制订第二个五年计划。由于反对右倾保守，二五计划的第一、第二方案的指标都订得很高，并在4月份被中央认可。7月初，周恩来主持国务院常务会议磋商编制一个符合实际的新方案。周恩来在会上说：“第一方案冒进了”，第二方案“也

是不可靠的”，“危险的”。他以农业为例指出，虽然合作化后农业生产的“积极因素增加了，但消极因素并没有减少”。“水、旱、虫灾总要起作用”，它们天天都在管着农业生产。因此，农业生产在二五计划期间也会有丰年、平年和歉年，故粮食生产每年很难以6%以上的速度递增。农业生产指标“算高了，农业税、轻工业利润、基本建设投资和财政预算等一系列数字都受到影响”。在工业生产指标问题上，周恩来明确表示不同意把钢产量看作是衡量国家工业化的唯一尺度，批评了片面发展钢铁生产的错误观念和做法。他指出，钢铁生产要少一些，煤炭生产指标、基本建设投资相应地“都可以少些了”。在这些思想指导下，周恩来亲自主持把二五计划的各项指标都订到比较符合实际的水平之上。

对经济建设进行数量分析，是进行正确决策的基本前提。周恩来作为一个高明的决策者，无论做什么事都能做到“胸中有数”，这是他管理艺术的独到之处。后来，毛泽东也深有体会地说：“1956年，周恩来同志的第二个五年计划，大部分指标，如钢等，替我们留下了三年的余地，多么好啊！”

### 植树育林，造福子孙

森林资源是一种重要的自然资源，木材与国家的生产建设和人们的衣食住行息息相关。从理论上说，森林是可再生资源，但是，植树育林却需要较长的周期。常言道：“十年树木，百年树人”，事实上，要植树成林，能大量采伐利用，10年的时间还远远不够。

对于有限的森林资源，中国历史上几乎每朝每代都有些有识之士，反对滥伐林木，呼吁保护森林资源。《管子》说：“山林虽广，草木虽美，禁发必有时。”《孟子》说：“斧斤以时入山林，材木不胜用也。”《荀子》说：“草木荣华滋硕之时，则斧斤不入山林”，“斩伐养长不失其时，故山林不童而百姓有余材也”。他们都主张在不影响森林资源永续存在的基础上去采伐利用。

周恩来认为，中国的历史很长，古代建筑耗用的木材量大，古老文化损伤了大自然。而古代人却不知保护森林，造成现在我国森林覆盖率低，森林资源短缺。他说：“中国有林的山只有10%，好多都是荒山，黄土高原是我们的祖宗的摇篮，是民族文化的发源地，但是这个地方的森林被破坏了。”他精辟地分析了森林与生态环境的关系，指出：丰富的森林资源能造就良性的生态环境，破坏森林则会造成水土流失、河流淤塞、水患增加、旱象严重，导致生态环境恶化。

1960年2月，他视察海南时说，儋县、澄迈、琼山成片开荒，把森林挤掉了，将来台风一来就顶不住了。他忧虑琼崖有不少光山，提出水利、造林、水土保持都要做到3年小变，5年大变，8年全变，并希望海南到那时到处尽是热带作物，到处是花园芬芳，成为南海一明珠。1960年5月，他视察贵州，认为贵州得天独厚，山川秀丽，地下蕴藏也很丰富，但他对贵州树木砍伐得多也深表不安，主张通过蓄水、造林，改变气候，减少旱象。1961年，他去西双版纳，看到陡坡上树木被伐，尤其在景洪看到农场毁林开荒，十分痛惜，对当地干部说：要注意，要合理砍伐，你们的地方美丽富饶，森林不要破坏，要保护森林和自然资源，要保护水土。1962年，他到延边朝鲜族自治州视察，也一再叮嘱千万要注意保护森林，说这是关系到国计民生、子孙后代的大问

题，“植树造林是百年大计，总得坚持到 21 世纪”，“我们不仅要恢复森林面貌，而且要发展得更好”。

周恩来认为，我国森林资源的有限和短缺，制约着国民经济的发展。1959 年 6 月，他在接见朝鲜副首相时指出，煤炭生产不能脱离林业生产，我国 1959 年煤炭生产设想搞到 3.8 亿吨，经过实际考虑是不可能的。其原因之一就是坑木需要的数量增加很多，供应不上。他说，我国坑木的采伐基地就是在东北，从南方也供应一部分，坑木供应不够，无法增加生产，要保证国民经济发展对木材的迫切需要，必须大力发展林业。

这样，我国林业面临“二难选择”：既要解决森林覆盖率低与生态环境差的问题，又要解决木材资源有限与国民经济发展需要大量木材的问题，他针对二者之间的矛盾，提出了“伐木与育林，重点放在育林”，以及越伐越多、越多越伐、青山常在、永续作业的林业发展方针。

国民经济发展迫切需要木材，不采伐是不行的。周恩来认为，没有木材，钢、煤、矿都上不去，但是，采伐必须同育林相结合，不能多于育林。“用剃光头的办法采伐森林，采光了就走，修一条林区铁路废一条，这怎么得了！营林是建设社会主义，我们不能吃光就算了，当败家子。”

怎样才能使伐林少于育林呢？他提出了一系列正确的主张。第一，林业工作要以育林、造林为重点。“林业部过去只注重林区采伐，我看主要任务还是造林”，“重点放对了，才能用得少，造得多”。第二，植树造林，要依靠全党全民，走群众路线。“我国的森林资源是不足的，除了必须加强国家的造林事业和森林工业，有计划有节制地采伐木材和使用木材以外，还必须在全国有效地开展广泛的群众性的护林造林运动。”“林业工作要面向全国，依靠全党全民，要两条腿走路”。第三，植树造林，要总结经验，因地制宜，注重功效。“要调查公社的造林办法，总结推广经验”，“西北地区造林要集中在黄河泥沙主要来源地区，不要孤零零地分散搞。分散

了，投资很大，功效很小，起不了多大的作用”。第四，各级领导、各个部门要支援林业，植树造林。号召从中央到地方，每个负责同志，除年老有病的以外，每年都要带头种树，要养成一种风气，要对此事作出相应的规定。

周恩来的伐木与育林相结合，使伐林少于育林的思想是十分全面的。他主张因地制宜地搞好防护林、用材林与经济林的建设。在用材林方面，他的一个重要思想是“用得少，造得多”。在防护林方面，他提出了营造防风林、防沙林、水土保持林、护路林的建议，且认为我国西北沙漠化是森林植被被破坏的结果，要防止沙漠化，必须建设防沙林，因此，他亲自抓“三北”防沙林建设，取得了重大成效。他还非常重视经济林的建设，号召“在有条件地区应积极发展茶、桑、桐、橡、茶油、漆、果木等经济林”。1964 年，他访问阿尔巴尼亚时，了解到当地的油橄榄出油率很高，对解决人民食用油很有好处，就提出了引种的要求。回国后，他亲自到昆明、海口林场栽种油橄榄，表现了他对植树造林和对经济林建设的高度重视。

造林是千秋大业，要谨慎务实，1966 年 2 月，周恩来感慨地说：“工业犯了错误，一二年就可能转过来，林业和水利犯了错误，多少年也翻不过身来。我最担心的：一是治水治错了，一个是林子砍多了，治水治错了，林子砍多了，下一代也要说你。”这是很有远见的。

## 广厦千万间，住房要改革

人要生存，必须解决衣、食、住、行问题，所谓“安居乐业”，是先安居才能乐业。中国人口众多，且贫穷落后，解决这些生存的基本问题很不容易。历代封建统治阶级治国，也想让百姓丰衣足食，安居乐业，使天下太平，来巩固其统治，但都没有做到。即使在封建社会全盛时期的唐朝，大诗人杜甫在《茅屋为秋风所破歌》中也感慨道：“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜，风雨不动安如山！”可见，旧中国还有不少劳动人民没有挡风遮雨的栖身之所，居住条件很差。

新中国建立在旧中国的基础上，住房依然很紧张。50年代，周恩来在管理国家事务中，从我国住房紧张，尤其是城市住房更紧张的国情出发，尽力改善人民的居住条件，对城市住房问题作了不少有益的探索，他的思想对今天的住房改革依然有借鉴意义。

首先，周恩来提出要管好城市房地产。1956年5月，他在最高国务会议第7次会议上说：建国7年来，一方面城市房地产经济发展迅速，迫切需要加强管理；另一方面由于缺乏经验，城市房地产管理比较混乱。他说，房地产现在收房租，如何维护房屋，是一个很大的问题，不仅仅是民用房子，就是公用房子也是个大问题。北京建筑了1400万平方米房子，比整个旧北京增加了70%，就等于又造了一个北京城。如果这种房产不很好管起来，很快就会坏的。他认为城市房地产特别复杂，管好城市房地产是中国的一件大事，要设立专门的机构来管理。

其次，周恩来对如何缓解城市职工的住房困难进行了探索。1959年9月，在中共八届三中全会上，他作了《关于劳动工资和劳保福利问题的报告》，其中一个重要方面是探索职工住房问题。他认为，尽管在第一个五年计划期间，国家对职工住房建筑投入很多，但仍感不足，原因大致有四个方面：第一，由于职工某些福利待遇过高和规定的不合理，影响职工家属大量涌入城市。当时我国农村户口迁入城市不受限制，职工工资水平偏高，特别是福利待遇过高，给农民进城以很大的吸引力。第二，在工业企业和城市建设中大量拆除原有房屋。第三，一般房屋造价偏高，影响建筑面积的增加。他主张降低房屋造价，扩大建筑面积。第四，城市房租政策和住宅管理制度很不合理，公房房租偏低，管理不善，制度不严。国家收的公房租金，一般只有应收租金的1/3到1/2左右。这样就造成了部分职工卖私房要公房，公房的供给总是满足不了职工的需求。

那么，怎样缓解职工住房紧张呢？周恩来提出一些具体办法：一是根据可能适当地增建职工住宅。二是提倡职工自建一些标准低的住宅。为鼓励职工自建住宅，可以由本企业事业单位给以一定数目贷款，分期扣还，三是整顿各种福利待遇和采取其他措施控制城市人口的增长。四是逐步取消对住民房职工的房租补贴。五是适当提高职工住公房的收费标准，租金应包括折旧、维护、管理三项费用。他提出以上缓解职工住房紧张的办法，是从实际情况出发，从增加供给和抑制需求两个方面，双管齐下解决住房供不应求的问题，而更多的是强调抑制需求的作用。

再次，周恩来还提出高级干部住房也要出钱的思想。建国后，十三级以上的两万多名高级干部仍在享受供给制待遇，住房子不出钱。1955年7月，他在国务院14次会议上发言，主张取消供给制，实行工资制，高干住房子也

要出钱，并逐步提高其房租。这样能在住房问题上体现公平，并能调动住房余缺与抑制高干过多占用住房，有利于缓解城市住房紧张。

总之，50年代周恩来对住房问题的探索，表达了这样的思想：管好房地产是管理好城市的一个重要方面。而要管好城市房地产，必须取消供给制，实行工资制，任何人住房子都要交付租金，房租要同房屋的折旧、维护、管理费相等。其中，公房房租与折旧、维护、管理费相等的原则，对今天的住房商品化更有直接的借鉴意义。

## 5. 注重调查，立足事实

毛泽东说过：人的正确思想是从哪里来的，是从天上掉下来的吗？不是；是人的头脑中固有的吗？也不是。人的正确思想只能来源于实践，来源于实际，来源于调查研究。民主革命时期，毛泽东在党内首倡调查研究之风，身体力行，为中国革命的正确决策提供了事实依据。遗憾的是，毛泽东晚年未能将调查研究、实事求是贯彻始终。

与毛泽东相比，周恩来无论是革命战争年代还是和平建设时期，始终注重调查研究。早年，他东渡日本，西赴欧洲，对资本主义社会进行考察研究，“为中华之崛起”寻求救国真理。新中国成立后，周恩来身为6亿人口的大国总理，日理万机，管理国家，决策事务，时时不忘调查研究，立足事实。周恩来的调查研究很有自己的特色，可以用“走出去”和“请进来”来概括。所谓“走出去”，就是亲身深入实际，深入基层去调查研究。几十年间，周恩来踏遍了祖国的山山水水，走进工厂农村，走到普普通通的工人农民中间，嘘寒问暖，关怀备至，调查真实情况。所谓“请进来”，就是利用各种会议和活动的机会，向来自实际、来自基层的人作调查，甚至在外事活动中，也不失时机地向外宾询问调查别国的情况。周恩来的调查，不是为调查而调查，不是停留在纸上的调查，而是把调查得到的客观事实，在调查研究中形成的正确思想，作为管理决策的依据。

### 夜乘公交，微服私访

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。南宋诗人陆游的这句诗说的是深入实际，亲身实践对获得正确认识的重要性。新中国成立后，为了了解民情民意，掌握真实情况，为管理决策提供帮助，更好地为人民服务，周恩来是几十年如一日，到群众中去，深入实际，调查研究，事必躬亲，祖国的大江南北、城市乡村，处处留下了他的足迹。

这里说一段周恩来“夜乘公交车，调查北京市民乘车难”的佳话。

1954年某一天下午5点多钟，周恩来对秘书何谦、卫士赵行杰说：“群众反映北京市公共汽车拥挤得很厉害，上下班要在路上浪费一两个小时，今天咱们去乘公共汽车，了解一下情况。”说着，周恩来披上大衣，带着秘书和卫士出了国务院北门，来到北京图书馆停靠站。

等了一会儿，公共汽车来了，周恩来等群众都上车了，才最后上车。车上果然很拥挤，没有空座位。周恩来往里走了几步，手握住吊环，站在车中间。汽车开动了，人们在拥挤中顾不上东张西望。一直走了几分钟，站在周恩来对面的一个乘客才大声叫起来：“哎呀！这不是周总理吗？”“总理？”

总理？！”车厢里立即活跃起来，有的乘客站起来让坐，有的往中间挤，有的把手伸过来。随行的秘书和卫士见此情景，心里十分紧张，忙往周恩来身边靠拢一些，恐怕他被挤倒。周恩来挥动着一只手臂，对大家说：“请坐！请坐！别挤！别挤！不要动。”

乘客们要周恩来坐下，他坚决不坐。一个乘客凑上来，握住他的手说：“总理，您那么忙，怎么还来坐公共汽车？”周恩来笑着回答：“我也来体验一下你们的生活嘛！”接着，周恩来就和乘客们攀谈起来。问他们都是哪个单位的？住在什么地方？每天上下班需要多少时间？有的乘客光顾和周恩来谈话，忘了下车，坐过了站；有的乘客挤不到周恩来跟前，总不甘心。新上来的乘客向他打招呼，下车的乘客又向他告别。随行的同志劝他说：“公共汽车上的情况就是这样了，咱们赶紧回去吧。”周恩来不肯，下了这趟公共汽车，又上了无轨电车，在北京城转了大半圈。

回来后，周恩来将交通局等有关部门的领导找来召开专门会议，讨论和制定解决公共汽车拥挤的具体措施。他还指示：“国务院各部门和有关单位，如有条件的话，都要用大车接送职工上下班。”经过周恩来的努力，缓和了北京市乘公共汽车拥挤的问题。

### 走出去：直接询问

在“大跃进”后的三年困难时期，农村普遍兴办公共食堂，社员对此意见很大，但是敢怒不敢言，基层领导迫于形势，也只报喜不报忧。为了了解真相，1961年5月，周恩来来到河北省武安县进行调查。他来到伯延村，与公社、大小队干部和群众进行谈话，询问庄稼长势和群众生活。这天中午，他坚持要去视察群众食堂。当他走进先锋街第6食堂时，群众已吃过饭。司务长刘中山、炊事员王三贵等人见总理进来了，忙迎上去，周恩来同他们一一握手，询问他们食堂有多少人吃饭，有几个炊事员，工作忙不忙。这时，他看锅里还剩下有玉米糊糊，就对炊事员王三贵说：“在你们这里吃点饭行吗？”王三贵一听总理要吃饭，看了看锅里的糊糊，感到很为难。周恩来见状，和蔼地说：“这就可以嘛！群众能吃的我就能吃。”王三贵看总理真要吃，就拿起碗来准备盛饭。这时，周恩来身边的工作人员把碗要过去，从口袋里掏出手绢准备擦碗。周恩来说：“这没关系。”又把碗接过来递给炊事员。周恩来高兴地喝完了玉米面糊糊。在4天的视察中，他坚持和群众同吃一锅饭。

经过深入调查研究，周恩来对“大跃进”以来工作中的错误、偏差有了更真切认识，并提出了处理意见，向毛泽东作了电话汇报。关于公共食堂的问题，他说：“绝大多数甚至于全体社员，包括妇女和单身汉在内，都愿意回家做饭。我正在一个食堂搞试点，解决如何把食堂解散和如何安排好社员回家吃饭的问题。”周恩来在伯延村解散公共食堂的试点，全国农村纷纷效仿，所有公共食堂陆续解散，社员们高高兴兴地回家吃饭，结束了以办公共食堂作为向共产主义过渡的途径这一不成功的尝试。

周恩来踏遍青山，调查研究，每到一处，都帮助群众解决实际困难。1960年2月，他来到海南岛西联农场了解情况。他深入到橡胶工人中去，详细询问橡胶品种、生产情况、产胶能力，割胶辅导员一一作了回答，并选了两棵树给他作割胶表演，他认真地看着，说：“橡胶树，我们自己有了，我们要

多产胶，产好胶！我们国家很需要橡胶呀！”随后，他来到加工厂，询问了工人人数、职工生产生活情况。在膏化车间，他认真地看了整个生产过程，听了技术员的汇报。在胶制片车间，他见工人操作着笨重的压片机，便提出希望搞电动压片机，并说：“在各个生产环节，都要尽可能用机械和电力来减轻工人的劳动强度。”

周恩来离开车间时，问农场党委书记：“你们还有什么困难吗？”农场书记告诉他，主要困难是包装浓缩胶乳的铁桶不够用，影响生产。他和随行的省、区负责同志商量后，对农场书记说：“一个月内就给你们解决。”果然，在周恩来的过问督促下，一个多星期后，大量的铁桶陆续运到农场，积压了几十吨的浓缩胶乳的包装问题解决了。

### 请进来：间接调查

周恩来作为几亿人口的“大管家”，总理全国的内政外交，大至国家战略决策、大政方针的制定，小至普通百姓的生老病死，衣食住行，真可谓日理万机，是“中国最忙的人”。他不可能整天整日在基层转，事事都作直接调查。他的很大一部分时间是花在各种各样的会议中。”他参加会议，不满足于看看书面材料，而是利用会上会下的一切机会，向来自实际、来自基层的人进行调查。

全国农业劳动模范、山西省翼城县西梁大队党支部书记吴春安，曾于1954年、1955年两次到北京参加全国人大会议，周恩来都接见了，向他调查了解棉花生产情况。1955年夏天，周恩来问吴春安：“你们的棉花搞得，是怎么种的？”吴春安向他详细地谈了如何施肥、选种、下种、管理等植棉措施，周恩来认真地听，不时地点头，有时为了弄清植棉中的一个细节，常常问几次。他关心地说：“你们还要搞科学植棉，看一亩地究竟能产多少斤。”他还鼓励吴春安：搞科学实验不要怕失败，一次不行两次，两次不行三次，锲而不舍，总能成功。根据周恩来的指示，西梁村成立了植棉科研小组，经过8年的反复实践，终于总结出一套棉花增产经验，亩产皮棉达到166斤6两。

中国是个大国，几亿人口的吃饭穿衣是大问题，因此，对于粮棉的生产，周恩来倾注了很多的心血进行调查研究。1970年2月，在全国棉花生产会议上，周恩来把30个粮棉高产典型的代表都请上台去，一个个地询问、调查。江苏启东县年年丰产，1969年虽然遇到一些自然灾害，棉花生产抓得不够紧，亩产皮棉仍然超过130斤。周恩来详细地询问了他们遭到什么灾，什么时候下雨，下了多少天，多少毫米，水有多深，有没有排灌机械，潮水上来怎么办，台风来了有没有办法，还有什么灾，虫灾有没有造成大害，药械够不够用，今年农药增加没有，化肥增加没有，够不够，什么时候要得急，等等问题，调查得非常具体。

山东滨县杨柳雪大队，是一个依靠自力更生、艰苦奋斗，在盐碱地上夺粮棉双丰收的典型。周恩来具体、细致地了解他们有多少户，多少劳力，多少棉田、粮田，以前亩产多少，今年产多少，是什么样的碱地，地面上碱有多厚，用什么办法治碱夺得高产，从哪一年起粮棉双丰收的，周围的队亩产多少，有没有带动周围的队，等等。对每个典型，周恩来都这样作了详尽、周密的调查。

启东县在汇报材料中写了一句：“1969年战胜严重自然灾害。”周恩来了解情况后说：“比起其他一些县，你们算不了什么严重自然灾害啦！要把‘严重’二字去掉，就是‘战胜自然灾害’嘛。太夸张了不好，要实事求是。”会上报典型材料的数字不准确，有的多了，有的少了；有的单位的领导不能准确地回答问题，周恩来都给予严肃的批评。他说：“你们不是写‘胸中有全局，手中有典型’吗？为什么究竟是多少斤也不知道，那是瞎写的嘛！”

周恩来在调查中了解到，湖北新洲县过去是省里棉花生产的红旗县，1969年因水淹了一些耕地，粮棉减产了。会上原来没有安排他们上主席台，周恩来说：“新洲县这回差一点，去年淹了，还得请他们来。”新洲的代表上去以后，周恩来告诫他们：“不要骄傲，回去要多把困难想想，要有预见，人定胜天。什么时候骄傲了，就要垮下来。”石家庄市郊区种了几万亩棉花获得高产，整理汇报材料的人认为太少，没有写上。周恩来发现了这个情况，提出意见：“几万亩也不少嘛，要把石家庄写上，忘掉了不好。”亩产皮棉百斤的有33个单位，汇报材料少了7个，周恩来责问：“为什么只印了26个，剩下的7个典型为什么不印？你少了7个，那7个就不高兴。”

在这次会议上，通过周密、细致的调查，弄清情况，发现问题，周恩来作出了有针对性的、切合实际的指示，提出了解决问题的办法。他说：“共产党就是要克服困难，舒舒服服有什么干头？要自力更生，艰苦奋斗，战胜自然灾害。自力更生，就是要从一切困难出发，把各种困难想到家。各种困难都想到了，就不会措手不及，就会找出克服困难的办法，战胜自然。”

### 取别国之长，补自己之短

利用会议等各种上层活动的机会，不拘形式地向来自实际，来自基层的同志作调查，是周恩来一向重视并一贯坚持的独具特色的调查方法。

1970年7月，日本农村青年友好访华团访问我国。起初，外事部门并没有考虑请周恩来接见这个团。当周恩来得知该团成员绝大多数来自日本农村，又是基层的工作人员时，为了调查了解日本农村的情况，决定接见这个团，他说：“放着这么多人，主动送上门来，你们不调查研究，怎么做工作？今天我把其他工作都放下，反正天也塌不下来，我舍不得这个机会，见他们一次，专干这个事，作调查嘛！”在这次接见中，周恩来同外宾进行了长达4个小时的谈话，从日本农村的耕地面积、谷物产量，到使用的农业机械、农民收入等，都一一详尽地作了调查。周恩来这种严肃认真的精神，虚心向外国朋友求教的态度，不仅使在场的中国同志深受教育，也打动外宾的心。访华团团团长常山升回国后，又专门找了从事农村研究的营沼正久教授，重新收集了大批材料，并同营沼正久教授一起再次访华，向我国有关部门作了详细介绍。

作为一个优秀的管理者，周恩来具有宽广的胸怀，深远的视野。他不仅注重调查研究中国的国情，而且注重调查研究外国的情况。表现他一贯坚持的指导思想和方法论原则，那就是：不能“关起门来”搞社会主义建设，要发展国际间交流，“他山之石，可以攻玉”，取人之长，补己之短，以人之短，引为鉴戒。

新中国成立后，在社会主义建设的过程中，周恩来一向主张要把中国的社会主义现代化建设放到世界的大背景中去，放到整个人类文明发展的潮头

上去，不能作“井底之蛙”，不能固步自封。有比较，才有鉴别；有比较，才有竞争。不仅要与自己的过去作纵向比，看到自己取得的进步；而且要与外国，特别是与发达国家作横向比，看到我们还很落后，这就要学习人家的长处，使我们自己变得先进起来。

在这种思想指导下，周恩来总是立足中国，面向世界，密切注视世界科技的每一个重要进展及其应用。

1973年2月，他在听取国家计委的汇报时，对不敢理直气壮学习国外先进科技的倾向提出了批评，说：“最近我们出去了两个代表团。一个医学代表团在国外看了回来，不敢做报告。要他们做报告，有一个军代表说，不要把我们说得一团漆黑。结果他们不敢讲了，这种风气不好。出去花了不少钱，回来连报告也不敢做。科学家代表团出国回来后，也一个报告没写出来，不敢谈人家的长处，也不敢谈我们的短处，这是不符合毛泽东思想的。有些人自己不懂，又随便给人家戴帽子。我们组织人出国参观考察，就是为了学习人家的长处。”

## 6. 不忘细微，抓小促大

古人云：“千里之行，始于足下”，“不积跬步，无以至千里；不积细流，无以成江海”。这说明一个道理：小事与大事是辩证统一的关系。大事当然重要，应集中精力抓好大事。但小事虽小，处理得好，会收到意想不到的好效果，能为解决大事创造有利条件，甚至成为解决大事的关键；如果处理不好，则可能因小失大，造成“千里之堤，溃于蚁穴”的严重后果。但也不能事必躬亲，如蜀国丞相诸葛亮，治理国家，“凡罚二十以上”皆亲自过问，汗流终日，结果积劳成疾，英年早逝。

作为高层领导者，不能事无巨细，全部包揽。但是，对于牵动全局的小事，千万不能忽视，这就是抓主要矛盾。周恩来在领导活动中，一贯重视抓主要矛盾，抓中心环节，抓重大问题，把“目光始终放在主要问题上”，功绩卓著。同时，周恩来精力充沛，抓大事不忘小事，小中见大，以小促大，从小事中见精神，这是他领导艺术的一个突出特点。

### 不要拒绝台湾记者入场

1954年4月，周恩来率领中国代表团出席为解决朝鲜停战和印度支那问题的日内瓦国际会议。会议期间，近千名各国记者的目光，时刻注视着中国代表团，为了让世界了解新中国，周恩来对代表团的一切活动包括每个人的举止仪表都作了具体要求。

在日内瓦会议上，周恩来通过一件不起眼的“小事”，对代表团和工作人员进行教育，提高他们处理问题的能力。有一次，中国代表团举行新闻发布会，台湾中央社记者王家松赶来参加时，被我方新闻联络官拒绝入场。

这件事后来被周恩来知道了，便问新闻联络官为什么要这样做？他回答说：要警惕王家松在这里制造两个中国的假象。周恩来说：“警惕是必要的，但没有事实根据的警惕，就会制造紧张，给工作造成损失。把人家拒之门外，既不利于人家了解真实情况，又于情理不合。没有根据他说人家是国民党的官方代表，反给人造成两个中国的假象。”接着，周恩来还教给他补救的办

法：在我们的记者中找一位便于和王家松接触的，向这位台湾记者作些解释，并告诉他欢迎参加今后大陆举行的新闻发布会。同时又叮咛要掌握好分寸，要顾及他的处境，不要使他为难，更不能使他丢了饭碗。

外交是代表国家的工作，外交对象是各国政府及其当权者，所以，外交领域不存在可以掉以轻心或等闲视之的问题。古人云：“祸患常积于疏忽，智勇多困于所溺。”疏忽大意往往会酿成大错。

周恩来经常告诫从事外交工作的同志和接待人员，尽可能地考虑到事情的每一个细节，预见各种可能出现的问题，做到心中有数。外交活动中，最容不得“大概”、“差不多”、“也许”、“可能”这类不准确的字眼。有一次，在北京饭店举行涉外宴会，周恩来在宴会前了解饭菜的准备情况，他问：“今晚点心是什么馅？”一位工作人员随口回答：“大概是三鲜馅的吧。”这下糟了，周恩来追问：“什么叫大概，究竟是，还是不是？客人中间如果有人对海鲜过敏，出了问题谁负责？”那位工作人员挨了批评，也受了教育。

### 每人每月节约一斤粮食行不行？

周恩来作出决定前，既与人大代表、政协委员、政府要员、专家学者讨论，也与普通工人、农民、服务员商量，认真听取他们的意见。

1962年6月的一天深夜，在大连宾馆，人们早已入睡，周恩来仍在灯下伏案工作。这时，服务员小刘送水来，周恩来便同她攀谈起来，问：“小刘，你家的粮食够不够吃？”

“基本够吃。”小刘回答说：“听老人讲，若是在旧社会，遇上这么大的灾害，不知道要饿死多少人呢！目前虽有些困难，但有毛主席、党中央的英明领导，困难也是暂时的。”

“你说得很对！”周恩来对小刘的回答很满意。他满面笑容望着小刘，缓缓地说：“今晚请你坐一会儿，就是要同你商量一下克服眼前困难的事。现在城乡人民生活都有困难，农村就更苦些，口粮标准低。目前正是大忙季节，社员们每天起早贪黑，农活很重，又吃不饱，我想提出一个问题：国家现在有困难，拿不出更多的粮食调往农村，请城市的同志每人每月节约一斤粮食支援夏锄，你看行不行？”

“我们保证做到！”小刘立刻坚定地回答。

周恩来笑了起来：“你一个人做到能解决多大问题？我是问你，如果城市人民都这样做，是否能行？”

小刘没有立即回答，低着头，搓着手，沉思着。周恩来接着说：“看来，这个问题一时不好回答。这样吧，我给你一个任务，请你和家人、周围同志商量一下，一定要讲真实情况。”

两天过去了，小刘兴高采烈地向周恩来汇报了调查结果：一天节约三钱多，每餐只有一钱多，没有一口饭，但夏锄搞好了，就会迎来千车万担的大丰收，大家说能办到！

周恩来经过一番调查研究之后，才找旅大市委负责同志商量。对他们说：要把困难情况如实地讲给人民，相信和依靠人民群众，大家共同努力，渡过难关。周恩来还指示旅大市委，先党内后党外，先干部后群众，酝酿一下关于节约粮食、支援夏锄的问题。他要求这一工作必须坚持实事求是，不搞一刀切，对重体力劳动工作和家庭人口多的困难户不能动员。周恩来的决策，

很快传遍了东北三省，全区各城市迅速掀起了自力更生，挖掘潜力，解决农村夏锄口粮不足的群众性节粮高潮。

## 一分钱的故事

周恩来有时非常计较“小事”：一分钱、一颗糖、一包干菜……总而言之，他不占公家一点儿便宜。他身边工作的人久而久之，耳濡目染，潜移默化，也都养成了廉洁奉公，不贪便宜的良好品质。可见，“小事”的作用不小。

周恩来家的伙食是由厨师掌管，每月他要清查帐目，厨师向他作详细汇报。有一天，厨师从头到尾念了一遍食品采购明细帐，他认真地听着每个数字。汇报完毕，他笑着问厨师一个奇怪的问题：“世界上什么最大？”

厨师思索了一下，回答说：“当然是宇宙最大！”周恩来哈哈大笑，然后一摆手：“不对！宇宙算得了什么？正确的答案是：世界上属眼皮最大！”

厨师大惑不解。周恩来风趣地说：“你想呀！眼皮一阖上，就把整个世界和全宇宙的事物全挡住了！你说这眼皮有多大！”说着，周恩来的表情变得十分严肃：“我这个当总理的，眼皮始终不敢阖上！一阖上，中国10亿人的吃喝拉撒睡，柴米油盐酱醋茶的问题就全都看不见了！今天，我发现你的帐目差了一分钱！”

“不会吧？总理，我已经算过5遍了！请您指出是哪项？”

“如果我没记错的话，就是买精盐那项！精盐每月都应该是一毛五分钱一斤，这月怎么变成一毛六了呢？差了一分钱！”

“没有错，我这里有发票！”厨师忙找出发票递给周恩来看。

“喔，确实一毛六，是什么原因呢？”周恩来自言自语。厨师皱着眉头想：他还计较一分钱。周恩来为什么追究买精盐多花的那一分钱呢？后来才知道，原来他完全不是为了自己，而是为了人民！他是通过清查自己家庭的帐目，掌握全国的物价动态啊！

那天，他召集了有商业部长、物价局长等有关人员参加的“一分钱”紧急国务会议，清查精盐每斤涨价一分钱的原因。各位部长面面相觑，谁也不知此事。后来查清了，精盐根本没有涨价，而是那个副食店捣的鬼！他们进精盐时发现许多包装破损，份量亏了，所以每斤增加一分钱的运输损耗费。

周恩来很气愤，对乱涨价的事情追究不舍：“主席说过，世上怕就怕认真二字，共产党最讲认真！调价之事是牵一发而动全身的大事，不经国务院物价局批准，谁也不许乱涨价！那个副食店是乱弹琴，把损耗强加在顾客身上，既不合理，也不合法！多收的钱一律退还顾客，一分钱也不能少！另外，店经理还要做检查，向顾客陪礼道歉！”

原来，周恩来讲世界上什么最大，指的是人民利益最大！

## 四，外交艺术

新中国是通过周恩来卓有成效的外交活动走向世界的，而世界也是透过周恩来的形象了解和认识新中国的。

周恩来是一位举世公认的杰出的外交家，是当之无愧的新中国外交事业的重要开拓者和奠基人。他是新中国的开国总理，并兼第一任外交部长9年之久，主持我国外交工作长达26年。他以决策人、指挥者，实践家三位一体的身份，以非凡的智慧和才华，豁达的外交风度，高超的外交艺术，结束了100年来使每个中国人都感到痛心的旧中国屈辱外交的历史，开创和建立了新中国的新型外交，为我国赢得了崇高的国际地位和威望。

外交艺术是贯彻外交战略和方针政策的方式方法，但又高于一般的方式方法，周恩来的外交艺术可以说是完整、科学而又富于魅力的方式方法。他以其个人品格修养和渊博学识为基础，继承和发扬了中华民族的优良传统，并同时代的内容相融合，具有极强的感染力和吸引力，不愧为一代外交大师。

在周恩来的外交艺术中，原则性与灵活性达到了完美的结合。他维护世界和平和主持正义的主张，博得各国人民的广泛支持。他在日内瓦会议、万隆会议等重要国际会议上，均本着坚持原则、求同存异的方针，树立了新中国外交的独特风格。他提出的建立新型国家关系的和平共处五项原则，影响所及，已经超越不同的社会制度和意识形态，越来越被世界上更多的人认为是处理国与国之间关系的准则，成为人类争取和平进步事业的共同的精神财富。

由于周恩来外交思想的远见卓识和驾驭各种复杂问题的非凡能力，尤其是独具魅力的外交艺术，使他成为世界外交舞台上叱咤风云的人物。印中友好协会会长森德拉尔说过：要是世界上多几个周恩来那样的政治家，那么世界和平就有希望了。

今天，尽管国际形势已经发生许多变化，人们的认识也有了发展，但周恩来的外交艺术仍然是留给后人“仰之弥高，钻之弥深”的精神遗产。学习、研究、挖掘这座珍贵的宝库，无疑具有深远的历史意义和现实意义。

### 1. 另起炉灶，灵活建交

中华人民共和国的成立，宣告了旧中国“弱国无外交”的屈辱时代的结束。站起来的中国人民总结了血泪凝成的历史经验，制定了独立自主的外交路线。周恩来于1952年系统地概括了新中国初期外交工作的六条方针。这就是：另起炉灶，一边倒，打扫干净房子再请客，礼尚往来，互通有无，团结全世界人民。对于“另起炉灶”这一条，他是这样解释的：“历史上，有在革命胜利后把旧外交关系继承下来的，如辛亥革命后，当时的政府希望很快得到外国承认而承袭了旧的关系，我们不这样做。”“另起炉灶就是不承认国民党政府同各国建立的旧的外交关系，而要在新的基础上同各国另行建立新的外交关系。”因此，需要经过谈判，“看看他们是否接受我们的建交原则”。所有愿意与新中国建交的国家，都必须承认中华人民共和国政府是代表中国的唯一合法政府，同台湾当局断交，支持新中国在联合国取得合法席位。这一经过谈判再看能否建交的做法，打破了长期因循相传的所谓国际惯例，体现了新中国外交的独立自主精神和新风格，同时也反映了周恩来决不

囿于旧模式的创新精神。

但是，在具体涉及建交问题时，情况往往千差万别。50年代初，世界上有70多个主权国家，它们对新中国的态度有所不同：苏联与东欧社会主义国家都承认以上原则，与它们建立外交关系比较顺利。但其他国家就不一样了，它们当中，有的虽主张“一个中国”，愿意同新中国友好，但由于种种客观原因，与台湾断交和赶走台湾“使节”一时有困难；有的虽然赶走了台湾代表，但不支持恢复我国在联合国的合法席位；有的既不赶走台湾代表，又不在联合国席位上支持新中国。周恩来在深入分析的基础上，提出“区别对待”，把原则的坚定性和策略的灵活性巧妙结合起来，创造了多层次的外交关系形式。

### 中法变通建交

1964年1月27日，中国同法国经过三个月的谈判，分别在北京和巴黎宣布两国相互承认并决定建立外交关系，这是新中国外交史上一项具有突破性意义的胜利。中法建交过程，可以说是周恩来灵活变通外交艺术的精湛表演。

新中国成立时，法国曾采取“不承认主义”，在相当一段时间内没有同台湾当局断绝外交关系，不支持我国恢复在联合国的合法席位。朝鲜停战后，特别是通过第一次日内瓦会议上的接触，西欧国家开始重视中国在国际政治中的地位和作用。50年代期间，我国经济的高速度发展更引起世界的注目，西德、法国、意大利等国纷纷寻求同我国接触，表示愿意建立和发展贸易关系。显然，对中国采取现实主义态度已日渐成为西方各国的迫切要求和普遍趋势。1959年戴高乐将军执政后，法国实行独立外交政策，把同中国建交和发展关系视为推行其抗美独立战略的重要一步。1963年10月，戴高乐选派富有外交经验的政治家、前总理富尔作为特使，来我国进行为期两周的访问，其使命便是转达打算同我建交的意图，并就与此相关的重大问题同中国进行商谈。

在周恩来主持下，我方缜密地分析了当时的形势，认为：法国是西欧大陆的重要国家，通过建交可以打开一个缺口，进一步扩大我国同西欧国家的政治、经济联系，打破美国的封锁，增强我国的国际地位。同时，戴高乐奉行维护民族独立和国家主权的政策在西方世界具有代表性，支持这一政策有助于打破超级大国对国际事务的垄断。

根据法国在同我建交问题上的意向和态度，周恩来提出：在同富尔谈判中一方面要坚持反对“两个中国”，另一方面而在策略上要灵活运用，即在实质问题上坚持原则毫不含糊，程序性问题上可变通处理。

当时，法国同蒋介石集团虽然尚未断交，但长期以来关系一直比较冷淡，法国在台湾的“使馆”，仅维持在代办级。1959年联合国大会讨论西藏问题提案时，法国投了弃权票，其基本立场与美、英两国截然不同。在中印边境冲突问题上，法国的态度亦同美英相异，并未公开攻击我国。这次富尔来华，向中国明确表示：14年来法国一直未承认中国，这是个错误。现在应由法国方面迈出这第一步。戴高乐不支持“两个中国”的活动。根据这些情况，周恩来指示要把法国同美英区别对待，多做富尔的工作。按此方针，我国给予富尔较高的礼遇，毛泽东、刘少奇分别会见了；另一方面，由周恩来同他

进行了多次实质性会谈。

周恩来历来主张在谈判中要坚持原则，但切不可强加于人。他曾在一次讲话中指出：“对原则问题要斩钉截铁，但又要灵活，不要咄咄逼人，要使人感到我们是诚恳的，是可以信任的。”就中法关系而言，他提出我们既要看到法美矛盾十分尖锐而且正在发展的一面，看到法国同我们有一定共同语言的客观情况，也要看到法美在根本制度上的共同点和根本利益上的一致性。要从客观实际出发，而不是从主观意志出发强求对方按照我们的愿望行动，以致造成“为渊驱鱼，为丛驱雀”的后果。富尔在会谈中强调，两国在互相承认的问题上不应提任何前提条件，实质上是回避公开承认中华人民共和国政府是中国唯一合法政府和反对“两个中国”的问题。周恩来在会谈中并未直接予以批驳，而是在具体建交问题的讨论中牢牢坚持我方原则，并通过双方内部协议的变通方式使问题得到了解决。

周恩来在同富尔探讨两国建交方式问题时，首先向他介绍了我国同西欧各国关系的状况，并表示法国可以从同中国完全平等的地位出发，选择其中的任何一种方式：或全建交，如瑞士和北欧诸国那样；或半建交，如英国、荷兰那样；或暂缓建交。同时也指出，采取全建交方式必须以同蒋帮断交

为条件；半建交对双方都将不大愉快；如果暂缓建交，则双方应采取积极创造条件促进早日建交的态度而不是消极等待，他还表示，中方欢迎积极的直接的建交方式，但如果戴高乐将军觉得时机尚未成熟，还有困难，我们愿等待。周恩来这番谈话，不仅表明了中国积极推动建交的诚意和所坚持的原则，而且也充分体现了我国平等协商、尊重法方选择的态度。

对于应采取何种具体步骤建交的问题，周恩来也就几种方案与富尔进行了反复讨论。第一，无条件建交方案，即富尔一再强调的在建交问题上“双方均不要提任何前提条件”。

对此，周恩来表示，由于富尔没有回答法国如何处理它同台湾的关系问题，中国政府难于考虑。第二，有条件建交方案，即法国先同台湾断交后再同我国建交。虽然我们认为这是一个合理的方案，但要法国驱逐蒋介石代表尚有困难，因此也不便采取。第三，延期建交方案。由于法方急于同我建交，富尔表示不愿走这条路。鉴于以上各种方案均行不通，周恩来又提出了“直接建交的方案”，即在达成内部协议的基础上，允许法国先宣布同中国建交，然后由法方根据由此形成的“国际法客观形势”，“自然”地结束同蒋帮的关系。

可以看到，在对上述各种方案的探讨中，周恩来既不是僵硬地毫无弹性地坚持要法方选择首先同台湾断交的模式，也不是简单地把难题抛给对方单独去寻找答案，而是本着积极的态度，同富尔共同寻找解决问题的途径和可能妥协的余地。这就进一步赢得了富尔的信赖，推动他朝积极创造条件的方面前进，最后终于就第四个方案即“直接建交”的方案达成了一致。

整个谈判过程中，周恩来既勇于坚持原则，又善于妥协让步，不软弱，不拘泥，体现出了一种泱泱大国外交家的风度和高超谈判技艺。

在谈判中，富尔一方面表示：如果法国承认中国，那就是承认中华人民共和国，法国在联合国支持中国的席位将是合乎逻辑的，并声称不学拖泥带水的做法；但同时又强调台湾问题是个“微妙问题”，法国同台湾断绝一切关系“有困难”，甚至说什么岛上存在着一个“事实上的政府”，而且戴高乐将军“没有忘记他在二战时期曾同蒋介石站在一起”，“不愿突然切断关

系”等等，以此向我方讨价还价。

对此，周恩来明确指出：“蒋帮之所以能留在台湾，完全是由于美国的保护和对我国内政的干涉的结果。全世界人民都清楚，蒋帮之所以还留在联合国，还作为安理会成员，也是由于美国的操纵。这是现实的，也将是历史的笑话。”他强调，不能把个人关系搀杂到国家关系中来。他还以法国本身作比喻道：皮杜尔是反对戴高乐的，设想如果他在国外势力扶植下成立流亡政府，我们中国是否能因为一度与他有过关系而不承认法国现政府而承认他，或者两个都承认呢？法国是一个有自尊心的民族和奉行独立政策的国家，中国也是这样一个民族和国家，何况中国是受帝国主义势力侵略 100 多年的国家，现在美国还占领着台湾，欺负和干涉着我们。他严正指出，中国反对“两个中国”的立场是坚定不移的，不会改变的。台湾同大陆的关系是中国内政问题，这一点不能动摇。他斩钉截铁地告诉富尔，不解决对台湾的关系问题，便不能建立互换大使的外交关系，只能建立非正式的关系，如设立贸易代表机构等。听了周恩来这番坚定明确而又人情人理的话，富尔最后不得不改口，表示法国愿意寻找前进的办法来解决问题。

周恩来一方面在原则问题上毫不妥协，另一方面在程序性问题上又作出了恰当的变通让步。第一，鉴于富尔一再要求允许法国先同我国建交而后导致自然同台湾当局断交，周恩来考虑到中法两国的一些共同点以及法国在中国问题上的态度不同于美国，以法国承认中华人民共和国是中国唯一合法政府和戴高乐不支持“两个中国”的承诺为前提，在双方达成内部协议的基础上满足了法国的这一要求。第二，在法国方面确认其不支持“两个中国”的条件下，中国不再坚持法国要以书面形式声明它的这一立场，而是用由我国单方面在照会中声明、法国予以默许的方式加以肯定。第三，在后来双方代表进行具体建交谈判时，我国又同意了法国要求，把确认双方建交的方式由原定的互换照会（法国照会中国，表示承认中华人民共和国，并建议中法建交；中国复照法国表示欢迎和同意）改为发表联合公报，这样可以避免给人以法国在建交问题上有求于我的印象，达到了双方都满意的结果。

中法建交后，台湾当局的代表不得不撤离法国，这是中国与西欧关系上的一个重要突破。

法国成为第一个同我国建立完全外交关系的西方大国，有力地打击了美国孤立中国的图谋，使它推行“两个中国”的政策变得更加困难了。英国不得不考虑在对华关系上必须迈出实质性步子，此后便将代办级升大使级关系。意大利、加拿大、比利时、葡萄牙等西方国家也相继表示愿同中国讨论建交问题。1964 年，意大利、奥地利先后同我国互相建立半官方和民间的商务代表机构。日本主张对华友好、争取恢复中日邦交的力量，也从中得到鼓舞与推动。这一切证明，周恩来的灵活外交艺术使中西方关系取得了重大突破。

## 中英半建交

建国初期，欧洲资本主义国家在承认新中国以及同我国建立外交关系的问题上，态度是不一样的，有的国家如瑞典、瑞士、芬兰、丹麦、挪威，它们完全接受我国提出的建交条件，很快同我国建立了完全外交关系。有的国家或囿于对社会主义制度的固有成见，或由于受到当时国际局势的某种影

响，或出于历史、政治、经济、文化等其他方面的原因，对新中国采取了暧昧、观望的态度。就英国来说，它虽然于1950年1月就正式通知我国，承认中央人民政府为“中国法律上之政府”，愿同我国建立外交关系，我方即复电表示愿意建交，并请它派代表来北京谈判，英国也提出“双方换文本身已构成了外交关系的建立”，同意进行谈判，但在谈判时，却又长期拒绝接受我国提出的建交原则，不愿同国民党当局完全断绝官方关系，企图保持设在台湾淡水的领事馆，并以所谓“多数表决”为借口，不支持在联合国恢复我国的合法席位，这就实际上形成了“两个中国”。由于英国采取了上述立场，中国坚持原则不让步，双方建交谈判长期无进展。

在1954年的日内瓦会议上，周恩来认为英国对印支问题的立场有别于美国。英国虽然在印支战争中是“旁观者”，但它的殖民势力范围与印支毗邻。它既怕共产主义浪潮冲击它在亚洲的殖民体系，又怕美国势力大规模介入危及自己的殖民利益，还怕自己再度被卷入与中国的战争。因此，英国需要印支和平的恢复。

周恩来对这些矛盾看得一清二楚，认为只要采取正确的统一战线策略，就有可能使和平力量压倒战争力量，而关键在于孤立美国。鉴于英国与英国的态度有所不同，英政府又一再表示愿意改善同中国的关系，并接受了中国建交原则的一半，因此，从大局出发，周恩来主张同它建立“半外交关系”，即相互建立代办处，互换代办，不设置大使馆。这样做既没有违背原则，又充分利用了业已存在的共同点，为将来的发展打下了一个基础，体现了内容与形式的统一，阶段性与连续性的统一。

直到1971年，随着国际局势的变化，英国政府终于向我国政府表示愿意撤消英国在台湾淡水的领事馆，改变它对中国在联合国合法席位的态度，并希望就两国外交关系的升格进行谈判。有鉴于英国完全接受了我国的建交条件，双方遂于1972年3月达成了由代办升格为大使馆的协议。至此，中英两国由“半外交关系”进入“全外交关系”的新阶段，并为以后的中英关系香港问题谈判打下了良好基础。

## 中埃过渡建交

万隆会议以后，我国同阿拉伯国家以及一些过去是殖民地或半殖民地的非亚国家相互了解不断加深，来往日益增多，双边关系有了很大发展。这些国家愿意同新中国友好，不参与搞“两个中国”的阴谋，但由于种种原因又怕同美国闹翻，一时难于同台湾当局断交，在同我国建交问题上犹疑不决。周恩来在坚持新中国建交原则的同时，谅解它们的处境，同情它们的困难，采取了先同它们发展经济文化关系，等待时机成熟时再建交的办法。

埃及是同我国最早建交的阿拉伯国家，中埃从开始接触到最后建交都是在周恩来亲自过问、具体部署下进行的，新中国建立之初，埃及表示要在中国设立领事馆，但又无意断绝同台湾的“外交关系”。周恩来十分重视埃及在中东的地位和影响，决定在反对“两个中国”的前提下先同埃及发展经济文化关系，并于1959年互设了有外交豁免权的商务代表处。亚非会议期间，周恩来和纳赛尔的友好接触推动了中埃关系的发展。紧接着，埃及宗教事务部长、我国外贸部长先后访问了对方，双方签订了贸易协定和文化合作协定，满足了埃及对棉花出口、粮食进口的需求，这是一个关系其国计民生的大问

题。两国经济、文化关系的发展促进了政治关系的进一步发展，第二年埃及主动撤回对台湾的承认，同中国正式建交。

1956年7月26日，埃及宣布将苏伊士运河公司收归国有。美、英、法宣称不予承认，英、法还伙同以色列悍然发动对埃及的侵略战争。周恩来庄严宣布：中国完全支持埃及把苏伊士运河公司国有化，对任何侵犯埃及主权和对埃及实行武装干涉的行为，中国人民都不能置若罔闻。他还致电纳赛尔总统，代表中国政府旗帜鲜明地支持中东各国人民反帝、反殖、争取民族独立的斗争，并向埃及提供了援助。

埃及是中东有重要影响的国家，中埃建交是我国同阿拉伯国家关系的重大突破。在埃及的示范和带动下，叙利亚、阿拉伯也门、摩洛哥、苏丹、索马里、突尼斯等一批阿拉伯国家纷纷取消对台湾的外交承认，陆续同我国建立了正式外交关系，从而打开了中国与第三世界友好合作的大门。

## 2. 和平共处，广交朋友

新中国成立时，急需一个和平的国际环境，以利于人民休养生息、致力于社会主义建设。1952年，在我国第一次驻外使节会议上，周恩来强调：“建国以来，我们一直坚持和平的外交政策，相信以和平竞赛的方法来胜过帝国主义是完全可能的。”

他还以政治家和外交家的远见卓识，开宗明义地指出：外交是国家和国家的关系，外交的对象是国家，外交工作就是通过国家关系的这个形式来进行的，这一点必须要弄清楚，我国是社会主义国家，我们与之打交道的有民族主义国家和资本主义国家，社会制度不同、意识形态也不同，但这不应该影响我国同一切国家建立和发展正常的外交关系。为了我国同世界各国能够友好合作，平等相处，维护自身的独立与安全，保障地区和世界和平，他提出了处理国家和国家之间关系的基本准则，这就是和平共处五项原则。

### 和平共处五项原则的提出

1953年12月，中国政府代表团和印度政府代表团就中印两国在中国西藏地区的关系问题在北京举行谈判。周恩来接见印度代表团时提出：“两个大国之间，特别是像中印这样两个接壤的大国之间，一定会有某些问题。只要根据这些原则，任何业已成熟的悬而未决的问题都可以拿出来谈。”这些原则就是“互相尊重主权和领土完整、互不侵犯、互不干涉内政、平等互利、和平共处”五项原则。这五项原则是周恩来外交思想的集中概括和高度升华，最先写入《中印关于中国西藏地方和印度之间的通商和交通协定》的序言，随后为1954年6月28日《中印两国总理联合声明》和1954年6月29日《中缅两国总理联合声明》所采纳，并且载入了中华人民共和国的第一部宪法。1954年《日内瓦会议最后宣言》和1955年万隆会议通过的十项原则，都蕴含着和平共处五项原则的精神。以后它便成为许多国家公认的建立新型国家关系和国际新秩序的普遍原则，风行于全世界。

周恩来提出的这个原则，从我国执行的和平外交政策的思想出发，认为和平共处五项原则是一个不可分割的有机联系的整体，其中核心是和平共处。早在俄国社会主义革命成功之时，列宁曾经提出过两种社会制度和和平共

处的主张。周恩来针对 50 年代的国际形势，创造性地运用和发展了列宁的思想并加以具体化。

当时的国际形势有两个突出特点：一是存在世界范围内社会主义和帝国主义两个阵营的对立；二是战争与和平问题成为国际问题中最主要、最紧迫的问题。在两个阵营尖锐对立的形势下，怎样解决战争与和平这个最主要、最紧迫的问题呢？周恩来的结论是：只能实行和平共处。他指出：社会政治制度的不同，不应该妨碍我们同邻国和平共处、友好合作；我们政策的基本点，应是致力于在不同社会制度的国家之间实行和平共处和开展和平竞赛，通过和平协商解决一切国际纠纷，反对诉诸武力。这一思想针对着两大阵营互相对立的现实，解决了分属两个阵营的国家如何处理国际关系的

问题；也针对着和平与战争是世界主要矛盾的现实，为保障世界和平、防止世界大战指出了现实的途径，因而具有划时代的意义。

围绕和平共处总原则，其它四条是确保和平共处真正实现的基本准则。正如周恩来所指出的，“只有实现前四条才能有和平共处”。他多次强调；互相尊重领土主权、互不侵犯、互不干涉内政、平等互利这四条的实质，就是独立自主和互相平等的精神。所以，他一贯主张：“国家不分大小强弱，在国际关系中都应该享有平等的权利，它们的主权和领土完整都应该得到尊重，而不应该受到侵犯。”“只有互相尊重主权和领土完整，和平才有保障。”如果各国保证互不侵犯、互不干涉内政，“就可以在各国的关系中创造和平共处的条件”，“各国人民就有可能按照他们自己的意志选择他们自己的政治制度和生活方式。”国与国之间的争端只能在平等互利的基础上通过和平协商加以解决，这就为和平共处的思想注入了充实、明确的内涵，并为其真正实现提供了坚实的基础和保证。

总之，和平共处五项原则之所以具有生命力和可行性，是因为它超越了政治制度和意识形态的界限，承认每个国家既有维护自身利益的权利，又有不侵害他国利益的义务，权利与义务对等。它作为战后国际关系中强权政治、冷战共处的对立物，反映了世界各国尤其是中小国家的普遍愿望。到 70 年代末，已有 90 个国家在同我国发表的文件中承认了和平共处五项原则，并且越来越多的国家和人们认为它是处理国际关系的基本准则。

根据和平共处五项原则，通过多渠道，多领域的交往，寻求友谊，广交朋友、中国同世界各国建立和发展友好合作关系，已经是“朋友遍天下”。

### 在日内瓦会议上

1954 年 4 月 26 日至 7 月 21 日，苏联、中国、美国、英国、法国以及朝鲜战争和印度支那战争的其他交战国，在日内瓦举行会议，讨论朝鲜问题的政治解决和印度支那的停战问题。这是新中国成立以来，第一次以大国身份参加的重要国际会议。

周恩来总理兼外长率领的中国代表团乘专机到达了日内瓦。当周恩来矫健的身影出现在机舱门口时，人群中一阵骚动。记者们纷纷拥上前，周恩来那端庄的风采和潇洒的举止一直是几百名记者抢拍的焦点。新中国第一次派出的大型代表团，十分引人注目。新中国的外交在周恩来领导下，开始走向世界。

周恩来对日内瓦会议的总构想是：尽一切努力达成某些协议，以促进国

际紧张局势的缓和。为此，他与蓄意破坏会议的美国进行了坚决斗争，对有关中立倾向的老挝、柬埔寨王国政府则采取和解政策。

老挝和柬埔寨的王国政府在谈判中虽属西方阵营，但它们追求的目标与美国是不同的。美国所追求的是把老、柬纳入东南亚条约组织，在它们的领土上建立军事基地，以便把这两个国家变成它在全球“遏制共产主义”的一个环节。为此，美国需要战争的继续来使老、柬感到“共产主义的威胁”。而老、柬两个王国政府所关心的却不是“全球遏制共产主义”，它们所希望的不过是不受威胁地生活在自己的国土上。只有当它们不能和平中立地生活在自己的家园时，才会寻求美国的保护。这种和平中立倾向，对美国的企图不能不是一种打击。如果中国和越南在日内瓦会议上一味追求不现实的印支联邦或印支革命化的目标，必定致使谈判破裂，战争扩大，即实际上是打击了老、柬的中立倾向，迫使它们倒向美国；反之，如果采取现实主义政策，使战争停下来，就能加强老、柬的中立倾向，使它们摆脱美国，同中国和越南和平共处。这不仅有利于中越两国的安全和东南亚的和平，也向该地区其他国家表明了社会主义国家愿与不同社会制度国家和平共处的诚意。

正是出于这种考虑，当谈判在老、柬问题上陷入僵局时，周恩来于6月16日在会见艾登时表示：“我们愿意看到老、柬成为东南亚型的国家，即像印度、缅甸、印尼那样的国家。”这样，“首先，我们在东南亚就可以和平共处。另一方面，我们不愿意看到老、柬成为美国的军事基地，因为那将构成东南亚不能和平的因素，这不仅对越南不利，而且也威胁中国的安全。”

中国这种和平共处的诚意果然加强了老、柬两国的中立倾向。在6月18日的会议上，当美国代表罗伯逊表示“不能接受周恩来6月16日建议，因为它在柬埔寨与老挝集结区的组成问题上留下了疑问”时，老挝代表萨那尼空当即发言，认为“中国的建议可以作为工作基础，因为它包含了有益的因素，老挝方面不作任何根本性反对”。老、柬的这种中立倾向，是美国最终未敢公开破坏谈判的重要原因之一。

在会议期间，周恩来应印度总理尼赫鲁和缅甸总理吴努的邀请，冒着热带的酷暑，访问了印度和缅甸。分别与印缅两国总理重申了不久前提出的和平共处五项原则，并写进《中印会谈联合声明》和《中缅会谈联合声明》。他曾明确表示：“特别希望在对印度支那问题的解决中运用这些原则。”

由于周恩来根据和平共处五项原则精神提出的解决方案，尊重了老、柬两个国家的民族权利，因而它们接受了不参加任何军事同盟、不允许在本国建立外国军事基地的条款。这就从法律上排除了美国势力进入印支、扩大战争的可能，为这一地区不同社会制度国家的和平共处创造了基本条件。

日内瓦会议是周恩来和平共处思想发展的一个重要阶段。如果说，1953年底他接见印度代表团首次提出这个原则时，考虑的还主要是处理中印这两个“接壤大国”的双边关系的话，那么，通过日内瓦会议的实践，他就明确地感到了这些原则作为指导整个国际关系和解决各种国际争端的普遍原则的强大生命力。此后，周恩来结合国际形势的发展，大力提倡和平共处五项原则。新中国愿同世界各国和平共处的诚意得到了越来越多的国家特别是亚非国家的理解，从而使中国对外关系在50年代中期出现了一个新的局面。自1956年底到1964年初，周恩来不辞辛劳，对亚非国家进行了三次规模较大的友好访问，把和平传播到了亚非各国。

## 中美关系正常化的奠基石

周恩来不但主张同亚非国家在和平共处五项原则的基础上建立友好合作关系，而且也愿意在这一基础上与西方发达国家建立关系。即使对于当时敌视中国的美国，他在1954年也表示中国“愿意同美国和平共处”，但美国必须“具有同样的愿望和诚意”。1955年4月23日，周恩来在亚非会议向记者发表的著名声明中明白指出：“中国人民同美国人民是友好的。中国人民不要同美国打仗，中国政府愿意同美国政府坐下来谈判，讨论和缓远东紧张局势的问题，特别是和缓台湾地区的紧张局势问题。”这一声明在与会国中和国际上引起了很大的反响，受到了广泛的好评，美国国务卿杜勒斯于4月26日被迫做出了不排除同中国进行双边谈判的表示。

日内瓦会议开始时，中美双方的关系是十分紧张、尖锐对立的。经过日内瓦会议，架设了中、美官员双方接触的桥梁。会议期间，中美双方举行了四次会谈，这些会谈成为此后中美大使级会谈的前奏。

中美大使级会谈先是在日内瓦，后是在华沙举行，延续15年。这是周恩来主持下的新中国外交在特定条件下的一种独创。两国互不承认，没有外交关系，却又互相派出大使进行长期会谈；双方还可以达成某种协议，并且创造了协议上你讲你的、我讲我的新写法，这在国际关系史上也是独树一帜的。中国方面在长达15年的中美大使级会谈中，提出过一系列合情合理的建议和方案，只是由于美国不愿意停止干涉中国内政而没有取得实质性进展。

直到60年代末70年代初，美国由于在国际战略形势中日益处于不利的地位，才不得已重新考虑其对华政策。

尼克松入主白宫后，多次表示要与中国接触，示意把改善中美关系作为美国政府的外交目标之一。作为恢复接触的第一步，中国政府同意美国大使会见中国驻波兰代办，中断了两年多的中美华沙大使级谈判于1970年1月20日宣告恢复，在当日的会谈中，美国政府表示准备派代表去北京或接受中国政府的代表到华盛顿直接讨论一些问题。中方表示：中国愿意考虑和讨论美国政府根据和平共处五项原则提出的任何意见和建议，从而切实有助于缓和中美之间的紧张局势，并从根本上改善两国关系。这些会谈可以在大使一级进行，也可以在更高级或通过双方同意的其他渠道进行。此后不久，周总理又利用接见巴基斯坦驻华大使之机表达了上述意见。同年10月下旬，尼克松分别向正在访美的叶海亚总统和齐奥塞斯库总统表示，中美和解十分重要，美国绝不会与苏联共谋反对中国，愿意派一个高级使节秘密访华。1971年4月21日，周恩来给美国政府一个口信，表示愿意接待美国特使例如美国国务卿甚至美国总统本人来北京交谈。

1971年7月基辛格秘密访华和1972年2月尼克松来访，是中美两国打开关系最初阶段所进行的高级外交谈判，事关此后两国关系发展的方向和全球的战略格局。根据和平共处五项原则讨论解决中美两国的分歧，是这两次会谈的主要议题。周恩来一直坚持：只有在和平共处五项原则的基础上平等协商，才能达成谅解。他在同基辛格第一次会谈中，详细地阐述了中国的这一立场，并表示：中美双方对一系列国际问题有不同的看法，但这并不妨碍两国寻求平等友好相处的途径。通过追述美国敌视新中国的历史，周恩来雄辩地指出，正是杜鲁门、杜勒斯等执行的反共反华和“两个中国”的政策，造成了两国间的长期隔阂，也使美国陷入孤立处境。由于同样的原因，中美

大使级会谈虽然举行了 136 次会议，却未能解决两国间的根本问题。周恩来还以苏联干涉中国内政造成中苏关系对抗为例，强调要使中美关系正常化，双方必须遵循和平共处五项原则。

由于周恩来的倡议和坚持，双方签署的《上海公报》明文载人：双方同意，各国都应根据尊重各国主权和领土完整、不侵犯别国、不干涉别国内政、平等互利、和平共处的原则来处理国与国之间的关系。这里虽然未提“和平共处五项原则”一词，但实质内容相同。即是说，自 1955 年以来，中国在中美关系中一直主张的这五项原则，终于在《上海公报》中得到了确定。历史证明，和平共处五项原则是中美关系得以健康发展的唯一可靠的奠基石。

美国总统尼克松访华期间，与周恩来进行了多次会谈。虽然他们是第一次相识，但尼克松从许多事情中发现，周恩来具有一种罕见的本领：即对琐事非常关心，但又不拘泥于琐事之中。尼克松在回忆录中写道：我发现，在机场欢迎我们的仪仗队是周恩来亲自挑选的，这些士兵身体健壮、魁梧，穿着整洁，精神饱满。“周恩来还亲自为乐队挑选了晚宴上为我们演奏的乐曲。我相信，他一定事先研究过我的背景情况，因为他选择的许多曲子都是我所喜欢听的，包括我在就职仪式上演奏过的《美丽的亚美利加》。”谈判期间，双方约定第二天去参观长城，这时周恩来离开会场一会儿，尼克松估计他出去打电话，通知有关部门清扫通往长城路上的积雪。这些，足见周恩来不但事无巨细必躬亲，而且精明过人。

## 社会主义国家也需要和平共处

周恩来开始提出和平共处五项原则，主要是着眼于处理不同社会制度国家之间的关系。随着社会主义内部阵营的矛盾不断暴露，他又创造性地发展了列宁关于不同社会制度国家问和平共处的思想，提出相同社会制度国家，包括社会主义国家之间的关系也应以和平共处五项原则为基础。

1950 年 2 月，周恩来以外长身份与苏联外长维辛斯基签署的《中苏友好同盟互助条约》第五条规定，“双方保证以友好合作的稍神，并遵照平等、互利、互相尊重国家主权与领土完整及不干涉对方内政的原则，发展和巩固中苏两国之间的经济与文化关系，彼此给予一切可能的经济援助，并进行必要的经济合作。”可以说，中苏双方一开始就在两国关系中确认了包含和平共处五项原则某些精神和内容的原则。

1954 年 5 月 12 日，周恩来在日内瓦会议的发言中，谈及中越两个社会主义国家的关系也阐明了必须依据和平共处五项原则的精神。他指出：中越两国根据平等互利的原则建立了正常的经济关系和文化关系，两国政府的共同愿望就是互相尊重独立主权、互不干涉内政和保卫亚洲及世界的和平。在同年的国庆庆祝大会讲话中，周恩来更明确提出：和平共处五项原则应当成为国际关系的普遍原则。当时之所以没有特别明确地专门强调这些原则也适用于社会主义国家，是由于客观上还没有这种需要，这个时期社会主义各国之间的矛盾还没有明显地暴露出来。

1956 年波匈事件的发生，给社会主义国家关系带来了剧烈的震动，不仅充分暴露了苏联领导人所犯错误酿成的沉积已久的东欧国家同苏联之间的深刻矛盾，而且反映出社会主义国家关系中也有忽视平等原则、干预别国内政的大国主义现象。苏联是社会主义国家的盟主，它像一个站在摩天大楼上的

警察指挥交通一样，对其他社会主义国家发号施令，干涉他国的内政，对东欧的那些“卫星国”，更是视为可以随意摆布的小伙伴。它不仅在这些国家派驻军队，而且还要这些国家在政治上经济上听命于它，忽视其独立平等地位，从而严重伤害了这些国家的民族利益和民族感情，也严重损害了社会主义国家之间的关系。在这种形势下，为社会主义各国建立正常、健康的国家关系确立正确原则的任务，便突出地提到了日程上。

波匈事件后，苏联共产党丢了面子，于是请周恩来前去调解，以重新确立它在东欧的威信。周恩来在途经苏联时，对苏联党干涉他党他国内部事务给予了措词严厉的批评，赫鲁晓夫对周恩来的批评怨声不绝，说这是在给他“上大课”。但迫于形势压力，在中国方面建议下，苏联政府于同年 10 月 30 日发表了《关于发展和进一步加强苏联同其他社会主义国家的友谊和合作基础的宣言》，承认过去在处理社会主义国家之间的关系方面犯了错误，损害了平等的原则，并表示社会主义国家的相互关系只能建立在完全平等、尊重领土完整、国家独立和主权、互不干涉内政的基础之上。中国政府随即于 10 月 1 日发表声明予以支持，这就是著名的《中华人民共和国政府关于苏联政府 1956 年 10 月 30 日宣言的声明》。周恩来亲自审阅修改了这篇声明，指出：“社会主义国家的相互关系就更应该建立在五项原则的基础上。”这就第一次正式明确指出和平共处五项原则不仅适用于不同社会制度国家的相互关系，也同样适用于社会制度相同的社会主义国家的相互关系。

此后，在一些讲话中周恩来对上述思想又进一步加以理论上的概括。他指出：社会主义各国是由共同的共产主义的理想和目标联系起来的，因此，它们之间的关系是以无产阶级国际主义原则为基础的；社会主义各国又是独立的主权国家，因此，它们之间的关系又是以马克思列宁主义关于民族平等的原则为基础的。社会主义国家在战略上要联合一致，但国与国之间在政治上不可能没有区别，在战术上不可能没有批评，任何国家都不能凌驾于其他国家之上，干涉他国的内政。

可是，事实很快表明，苏联领导人对自己错误的承认是迫不得已、言不由衷的。他们在渡过波匈事件的难关之后，大国主义态度复萌，特别是采取了一系列有损中国主权、力图使中国失去独立自主地位的行动，从而使苏中之间控制与反控制的斗争日趋激烈。在这一斗争中，周恩来进一步强调了独立自主和平等原则在和平共处五项原则中的重要地位。他在 1963 年 8 月至 9 月同外宾的谈话中讲到，只能在独立的国家之间实行和平共处，双方不是对等就不能和平共处。各国间只有平等，才能说到互助，才能互通有无。帝国主义、殖民主义和大国沙文主义把我们看作是劣等和落后的民族，不平等相待，那不行。我们站起来了，一定要给我们平等，我们绝不能在他们面前屈服。

周恩来在维持中国的主权和独立、为在社会主义国家关系中确立独立自主和平等原则而不懈斗争的同时，努力在中国对其他社会主义国家的外交工作中贯彻这一原则，即：对外不亢不卑，立足自力更生，坚持不搞大国沙文主义。他还根据正反两方面的经验，提出了使意识形态同国家关系相分离的思想，即党与党之间的意识形态分歧不应影响国家关系的发展，以此作为在社会主义国家关系中贯彻和平共处五项原则的保证。

从 50 年代中期开始，中苏两国两党在国家利益和意识形态两方面的矛盾日渐加深。对此，中国共产党坚持两条基本原则：一是意识形态争论不公开

进行，应该内部解决；二是不因为两党之间在意识形态上有分歧，影响国家关系，可是苏联领导人拒绝接受中国的意见，为迫使中国党就范，挑起了中苏两党的论战，并蓄意把意识形态分歧扩大到国家关系方面，采取了一系列恶化国家关系的措施。首先是撕毁合同、撤走专家，到 60 年代末，发生了严重的边界武装冲突。珍宝岛的枪炮声告诉人们：两个社会主义大国的关系恶化到了战争的边缘。

然而，即使在中苏两国处于军事对峙的严重形势下，周恩来仍坚定不移地坚持中苏之间的争论不应该妨碍两国关系在和平共处五项原则基础上的正常化，边界问题应该通过和平谈判求得公正合理的解决。1969 年 9 月，苏联部长会议主席柯西金赴越南吊唁胡志明主席后，途经北京，同周恩来在机场进行了一次不同寻常的会晤，讨论了两国关系问题。周恩来提出，当务之急是在谈判解决问题以前首先采取临时措施，使双方武装力量在争议地区脱离接触，避免武装冲突，维持边界现状。他建议双方首先就此签一个协议，并进而恢复解决边界问题的谈判。

显然，中国的“冷处理”建议是有助于缓和边界局势的。对这一合情合理的建议，柯西金明确表示同意，并同中国总理达成了谅解。在这种气氛下，两位领导人还就互派大使、扩大贸易、改善两国间的通车通航及界河航运等缓和关系措施交换了意见，并取得了一致。根据两国总理达成的协议，1970 年 10 月至 11 月间，苏中两国新任大使分别到任，从而结束了一段时间内中苏关系事实上降格为代办级的局面。已经中断两年的签订年度贸易协定的做法也随之恢复。周恩来在会晤中所作的努力，作为谋求和平、解决边界争端、在和平共处五项原则上处理与社会主义国家的关系的一次成功实践，载入了中华人民共和国的外交史册。

历史已经并将继续证明：和平共处五项原则不论是处理不同社会制度国家的关系，还是处理相同社会制度国家关系，都已被越来越多的国家公认为建立新型国家关系和国际新型秩序的普遍原则。正如邓小平所指出的，在国际关系中，“最经得起时间考验的是和平共处五项原则”。

### 3. 求同存异，淡化分歧

“同中有异、异中有同”，是矛盾的根本属性。而“同中存异、异中求同”，则是解决事物矛盾问题的一种方式。在国际关系中，矛盾各方大多是享有独立地位的主权国家，单方面强加于人只能使矛盾激化。“一方吃掉另一方”，不仅为社会正义所不容，而且在当今世界也是难以做到的。

周恩来在风云变幻、错综复杂的国际关系中，大力提倡“求同存异”，作为处理各种矛盾的指导方针和基本方法。他说：“世界各国政治制度，意识形态各有不同，很难一致起来”，为了在地球上一起生存，就“应该撇开不同的思想意识、不同的国家制度”，去“找共同点”。正是由于周恩来善于在尖锐的矛盾对立中求同，又善于在适当的条件下存异，他的这种高超的外交艺术被誉为“处理外交难题的能手”。

#### 中国代表团是来求同而不是来立异的

“求同存异”的外交思想，是周恩来在 1955 年 4 月万隆会议上首次提出

的。这次会议是第一次由 29 个亚非独立国家召开，没有西方殖民国家参加的会议。

4 月 18 日，亚非会议在印度尼西亚的万隆开幕。帝国主义和反动派对这次会议十分害怕，一开始就施展种种阴谋，企图阻挠和破坏。台湾国民党特务制造了“克什米尔公主号”飞机爆炸事件，中方代表团部分成员和记者被害。接着，又派出了暗杀团组织，打算在万隆暗杀周恩来等，但在爱国主义的感召下，暗杀组织成员中有人向中国代表团报告了，中国代表团及时采取了预防措施。帝国主义见破坏会议召开的阴谋没有得逞，转而又利用亚非国家社会制度和意识形态的不同，以及长期殖民统治造成的某些隔阂，进行挑拨离间，企图使会议陷于无休止的争论而归于失败。

他们首当其冲的是挑拨其他亚非国家和中华人民共和国的关系，因为在参加会议的 29 个国家中，同中国建交的只有 7 个，而接受美国援助的有 22 个。许多国家对中国很不了解，有些甚至怀有恐惧或敌意。会议从一开始就出现了不和谐的调子，一些国家的代表提出“共产主义威胁”、“颠覆活动”、宗教信仰自由等问题。菲律宾代表卡洛斯·罗慕洛诅咒共产帝国主义比资本主义还要坏，甚至把中国贬为克里姆林宫的一个傀儡。另外，主张和平中立的国家同参加了军事集团的国家唇枪舌剑，几乎使会议陷入僵局。会议气氛相当紧张，新闻记者们迫不及待地想倾听周恩来如何应答。

鉴于以上情况，周恩来临时决定把原来的发言稿作为书面稿印发与会者，自己则利用午间的短暂休会时间起草补充发言稿，用以回答对中国的造谣中伤。他一边写，一边交工作人员译成外文。下午轮到中国在会议上发言时，周恩来登上了讲台，以响亮的声音指出：

“中国代表团是来求团结而不是来吵架的。我们共产党人从不讳言我们相信共产主义和认为社会主义制度是好的。但是，在这个会议上用不着来宣传个人的思想意识和各国的政治制度，虽然这种不同在我们中间显然是存在的。”

顿时，人们感到会场上的空气变了。原来，可以感觉到有一只黑手想把会议拖向失败的方向，现在，另一只强有力的手把那黑手推开了。

会场上鸦雀无声，听周恩来讲下去：

“中国代表团是来求同而不是来立异的。在我们中间有无求同的基础呢？有的。那就是亚非绝大多数国家和人民自近代以来都曾经受过、并且现在仍在受着殖民主义所造成的灾难和痛苦，这是我们大家都承认的。从解除殖民主义痛苦和灾难中找共同基础，我们就很容易互相了解和尊重、互相同情和支持，而不是互相疑虑和恐惧、互相排斥和对立。”

他在发言的最后说：“16 万万亚非人民期待着我们的会议成功，全世界愿望和平的国家和人民期待着我们的会议能为扩大和平区域和建立集体和平有所贡献。让我们亚非国家团结起来，为亚非会议的成功努力吧！”

周恩来的发言获得了经久不息的掌声。当他回到座位时，许多代表过来同他握手祝贺。缅甸总理说：周恩来的演说是“对打击中国的人一个很好的答复”。有些在会上发表过攻击中国言论的代表也不得不承认：“这个演说是出色的，和解的，表现了民主精神。”短短 18 分钟的发言，驱散了会场上空的乌云，引导会议绕过暗礁，回到了正确的轨道上来，也使与会各国和整个世界进一步认识了新中国。

经过几天时间，万隆会议 29 个国家找到了构成“万隆精神”的共同语言：

和平、独立、合作、团结、协商、求同，这个结果大部分来自周恩来“求同存异”的外交艺术。在最后形成什么样的文件这个关系会议成果的重大问题上，周恩来更加显示了他灵活应变、协调矛盾、求同存异的本领。

他提出把和平共处五项原则作为大家共同遵守的原则，当有的代表说和平共处是共产党的名词时，他当即改用联合国宪章中“和平相处”的提法。当有的代表表示不同意五项原则的措词和数目时，他说：“五项原则的写法可以加以修改，数目也可以增减，因为我们所寻求的是把我们共同的愿望肯定下来，以利于保障集体和平。”在很大程度上，正是由于周恩来的多方协调，会议才终于达成了在和平共处五项原则基础上扩展起来的“亚非会议十项原则”，并永久地载入史册。

美国政治学家鲍大可认为，周恩来在万隆的表演完全证明他是世界上最有经验、最有才干的外交家之一。

### 把日本军国主义与人民区分开来

中日两国一衣带水，历史上有过长达 2000 多年的友好往来。新中国成立后，日本政府追随美帝国主义，不承认新中国。如何处理中日关系，实现两国邦交正常化，成为关系两国人民利益的重大问题。

日本曾对中国发动了两次大的侵略战争，使中国蒙受了巨大的生命和财产的损失。如何评价和处理历史上日本军国主义的侵略及其后果，一直是影响中日关系的关键所在。

周恩来运用“前事之师，后事不忘”这句富有哲理性的古训，采用马克思主义的历史唯物主义方法，对此作了透彻分析。他指出：为防止历史悲剧重演，保证两国人民世代友好下去，必须做到：首先，要承认日本军国主义的侵略，给两国人民特别是中国人民造成的巨大灾难，决不能掩盖和否认这一事实。其次，应当把日本人民与军国主义者区分开来，责任不在人民。再次，两国之间虽有长达半个多世纪的不幸，但比起 2000 多年的友好交往历史，毕竟还是短暂的。最后，采取向前看的态度，牢记历史教训，重建中日关系。

从两国人民的根本利益出发，周恩来根据中共中央的有关政策，宽大处理了有悔改表现的日本战俘，而且主动邀请日本旧军人访华，逐渐淡化分歧。

50 年代，我国仍然关押着 1100 多名日本战俘，其中，大部分是新中国成立以后，由苏联政府移交过来的，其余是抗战胜利后残留在阎锡山军队中被解放军俘虏的。周恩来指示有关部门，确定了“分别对待，分两步走”的方案。对其中职位较低、有悔改表现者，予以遣返。对少数职位高、罪行大、坚持反动立场的人，公开审判和依法判刑，以后又根据他们的悔改表现和身体情况，分批提前释放。这样做，既确认了日本军国主义的侵略罪行，又体现了中国人民宽大为怀、不念旧恶的气度。

周恩来的高瞻远瞩和通情达理，赢得了日本各界的好感，增进了相互间的友谊。一批曾参加过侵华战争的日本旧军人希望访问中国，周恩来获悉，指示中日友好协会会长廖承志对他们发出邀请。有些人来华时虽有悔罪之情，但仍心存疑虑和偏见。日本前陆军中将藤远率 14 名军官访华，受到了周恩来的接待，加上目睹新中国的巨大变化，深受感动和鼓舞，表示要为促进中日友好而努力。昔日的侵略者，变成了今日的友好使者。可见，淡化分歧，

能够化于戈为玉帛。

## 你写你的，我写我的

周恩来在运用“求同存异”的外交艺术时，并不是无原则地只求一团和气而舍弃分歧。他一方面要尽力与对方谋求共同点，另一方面又让对方正视分歧，不使对方发生误解和幻想。1972年中美在上海发表的《联合公报》，就是“求同存异”的一个创举。

基辛格1971年10月第二次访华期间，双方商谈了《联合公报》。美方想搞一个老套格式、粉饰一致的公报，即只强调共同点、不提双方分歧，以显示其中国之行的成果。周恩来则主张不搞官样文章，应如实分别写上双方的分歧和共同点，以反映真实情况。中方提出一个这样的建议草案，使美方大感意外，认为这种公报是外交史上前所未有的，也是美国国内无法接受的。

对此，1972年2月周恩来在同尼克松和基辛格的会谈中，作了大量的耐心说服工作。他指出，中美在意识形态、社会制度和国际重大问题上存在严重分歧，20多年的隔阂不可能消失于一旦，如果在此情况下双方签署那种不说真话、也不打算遵守的陈词滥调式的文件，那是不可取的。掩盖分歧的做法会给两国人民和全世界一些幻想，也将会使他们失望，反而不利于两国关系。周恩来建议，《公报》允许双方阐明各自的原则立场。这种实事求是的真诚态度使美方难以拒绝，尼克松也承认，一个星期之内不可能建立一座跨越16000英里和22年隔阂的桥梁。

2月23日上午，基辛格提出了美国的新方案，24日上午乔冠华对美方关于台湾问题的措词作了评论：第一，既然美方承认，台湾海峡两岸的人都认为只有一个中国，台湾是中国的一部分，那么台湾问题用什么办法解决是中国的内政，外人不得干涉。中方的措词是“希望”争取通过和平谈判解决，美方的措词是“关心”它的和平解决，这两个同的含义显然不同，中国不能承诺只用和平方式解决台湾问题。第二，台湾本来是中国的领土，美军当然应该全部撤走，而美方的措词则是“随着该地区紧张局势的缓和，逐步削减美国的军事力量和设施”。不讲完全撤出这个目标，中方不能同意，基辛格说如果找不到双方满意的措词怎么办？乔冠华答，那就难说了，不发表公报也行嘛。基辛格显得有些紧张地说，“有此可能”，但又马上改口说，“应作积极努力”。

2月25日下午，基辛格同周恩来单独谈话时提出《公报》中关于台湾那段措词。周恩来劝解说：“反正双方已经接近了嘛，我们已经报告了毛主席，说已商定要写最后从台湾撤军的问题，但还要设法用双方都能接受的最佳措词表达。”基辛格即说：“我们十分欣赏总理和副外长所表现的慷慨和公正的精神。”

经过双方反复讨论，一个独特的、别具风格的公报终于谈妥。《公报》首先列出了各自的立场和态度，包括对国际问题的各项原则主张。在台湾问题上，中方重申台湾是中国的一个省，解放台湾是中国的内政，别国无权干涉，全部美军必须从台湾撤走，坚决反对任何制造“一中一台”、“两个中国”的活动。美方则声明：美国认识到，在台湾海峡两岸的所有中国人都认为只有一个中国，台湾是中国的一部分。美国对这一立场不提出异议。它重申对由中国人民自己和平解决台湾问题的关心，考虑到这一前景，确认从台

湾撤出全部美国武装力量和军事设施是最终目标。在此期间，它将随着这个地区紧张局势的缓和逐步减少在台湾的武装力量和军事设施。

这番用词颇费周折的表述方式，肯定了美军全部撤走的最后目标，驳倒了台湾地位“未定论”，承认了“一个中国”的原则。这为中国在台湾问题上的斗争造成了有利的条件，为下一步实现关系正常化打下了原则基础。但为了照顾美国国内的政治困难，中国也作了一定妥协，没有要求美方立即承诺废除《美蒋共同防御条约》，没有要求美军立即全部撤出台湾，而是先确定全部撤军的目标，允许美军在一定时期内逐步撤离。

《公报》还列举了双方的共同点，包括：任何一方都不应该在亚太地区谋求霸权；各国不论社会制度如何，都应根据五项原则来处理国与国之间的关系；国际争端不应诉诸武力和武力威胁；双方准备在相互关系中实行上述原则等。把上述共同点写入《公报》，既照顾到美国的需要，也对美国具有约束力。

2月27日下午，基辛格和乔冠华在上海展览馆宴会厅举行记者招待会，就《中美联合公报》发表讲话，引起了国际上的巨大反响和强烈震动，再一次证实了“求同存异”外交艺术的威力。

#### 4. 平等协商，互谅互让

周恩来外交艺术的根本出发点是：世界各国无论大小、强弱、贫富，都是一律平等的；反对以大欺小、以强凌弱、以富压贫的霸权主义和强权政治。

国家的对外行动，归根结蒂都是以本国的政治、经济利益为转移的。不同国家的利益有一致的地方，也必然有相互冲突的地方。周恩来认为，正确的态度是，既珍视自己的利益，也尊重对方的利益。为此，可以求同存异，即先维持现状，再徐图解决矛盾；而最好是化异为同，达成妥协。他强调，这种妥协必须建立在公平合理的基础上，通过平等协商和互谅互让才能实现。

#### 和睦四邻，安定周边

刚独立的新中国，面对百废待兴的局面，发展经济、建设家园、改善人民生活，是压倒一切和刻不容缓的任务。这样做需要一个和平的国际环境，首先是一个和平的周边环境，因此，周恩来花费了很大精力解决睦邻外交问题。他提出，对于我们同邻国之间所有悬而未决的问题，都应该通过和平协商的途径求得公平合理的解决，目的是安定四邻，缓和紧张，便于建设。

1955年周恩来在亚非会议上宣布：中国准备通过和平谈判同有关邻邦确定未定边界。

鉴于中缅边界存有争议，周恩来决定先从统一彼此的见解入手，为总的解决开拓通道。他提出：要以“互谅互让”精神为指导，对有争议的问题应弄清事实的由来，但更重要的是抱现实态度，通过友好协商，在尊重主权原则的基础上照顾双方的实际困难和正当权益，求得公平合理的解决。这一实事求是的方针颇受缅甸赞扬，特别是“互谅互让”的口号，被认为是和平共处五项原则在解决边界问题上的具体运用。

中缅边界分歧较大的问题主要是：1941年线的处理，片马、古浪、岗

房地区主权的收回，对猛卯三角地承租局面的处置以及北段未定界的划法。当时，中国舆论普遍强烈要求改变帝国主义侵略政策造成的恶果；而缅甸有些人却强调继承英国统治时期留下的既成事实。为避免在关键问题上陷入僵局，周恩来决定分两步走。

第一步先提出一个和缓气氛的方案，即中国从有争议的 1941 年线以西地区撤回所驻军队，但缅方军队不得进入；缅甸则从连英国也承认主权属于中国的片马一带撤出驻军，而中方军队也不进入。由于缅甸接受了这一对等建议，遂导致了边界上和解局面的出现。

第二步是本着互谅互让的精神，就边界调整问题提出一个双方各有得失的连锁方案，两国对有争议的三段边界达到了双方都满意的一揽子解决办法。1960 年 10 月 1 日，中缅两国总理正式签订《中缅边界条约》，这是中国同邻国成功解决边界问题的第一例。

到 1963 年，我国又先后同尼泊尔、巴基斯坦、蒙古、阿富汗等国本着“互谅互让”、“有取有予”的原则签订了边界协定和条约，进一步发展和巩固了睦邻关系。

### 没有大国架子，但有大国风度

50 年代，缅甸总理吴努同周恩来打交道时，讲了一个故事：一次，一头大象被猎人逮住了，套在网里，不得出来。一只兔子看见了，怎么办呢？结果是兔子一点一点把网咬破，救出了大象。吴努把中国比作大象，把缅甸比作兔子，兔子虽小，关键时刻却也是能帮大象的忙的。

周恩来很理解这个故事的寓意，他说，国家无论大小，一律平等，中国人口虽多，但底子薄，仍属发展中国家，将来即使经济发展了，我们也记得自己的朋友。

旧中国是一个被压迫、受欺侮的国家，世界列强曾经把许多不平等条约强加于中国。新中国成立后，在国际上取得了平等的地位，历史的经验使我国特别珍视大小国家一律平等的原则。周恩来多次指出，世界各国的关系，首先要做到平等。只有做到平等，才能说到合作、互通有无和互助。中国要求别人平等相待，首先自己要平等待人。

1954 年，许多国家派代表团来北京参加我国建国五周年庆祝活动，在分配接待任务时，剩下欧洲一个小国的外长率领的代表团还无人负责。周恩来便自告奋勇，由他负责接待。他说，我们是大国，但不能歧视小国，应当尊重别国的民族感情。

周恩来不论是对发达国家还是不发达国家，大国还是小国，都很尊重。一次，他到机场为一个非洲国家的元首送行。外宾登上飞机后，突然狂风大作，雷电交加，专机无法滑向跑道，滞留在停机坪上。周恩来坚持仁立在风雨中向客人频频挥手。客人在机舱里一再表示“请总理回去”，可他一直等到飞机起飞才回来。

1964 年 1 月，周恩来出国访问中预定将去的下一国加纳发生了谋刺总统事件。总统住进城堡，停止外出活动。周恩来坚持在人家困难的时候愈是要去，并且建议取消机场迎送仪式，一切与总统有关的活动，都在总统住处进行。这使加纳总统感到：中国人不愧是患难之交。

周恩来曾对英国作家马克斯韦尔说：“我们讲的平等是政治上的平等。”

尽管对方国家小，也应该尊重人家的主权。它不同意的事，你不能强加于它。如果它需要经济合作，你帮助它，甚至可以无息贷款乃至赠送，但不能要求特权。帮助它的经济，是要使它独立起来，而不是使它的经济依附于你。”中国对非洲的经济援助正体现了这种精神，同某些国家附带政治条件、要求享受特权、旨在进行控制的“援助”形成鲜明对照，因而深受当事国的欢迎和赞扬。

对亚非国家的来宾，周恩来对他们强调：要自己树立平等精神，从心理上解除依赖性，解除崇外思想，消除惧怕外国人的思想。只有这样，才能真正养成民族自信和自尊的心理。这给了第三世界国家极大的鼓励，自己起来增强“造血”功能。

### 中国领导人的话可以信赖

外交工作是通过人来做，所以首先要做好人的工作。周恩来认为，对外活动的目的是联络感情，了解情况，宣传自己，影响对方。他常说，交友交心，国际上也一样。他爱憎分明而又富有东方人情味，使许多外国朋友为之倾倒。

1964年，周恩来访问埃塞俄比亚时，该国迫于美国压力，提出准备在远离首都的阿斯马拉接待中国代表团。对这一失礼的安排，周恩来没有计较，但然表示：“美国对他们有压力，我们应该谅解他们。”在会谈中双方发生了争论，中方随同人员起草了一份全面阐述中国观点的宴会讲话稿，周恩来考虑再三，决定要有选择地讲，但同时把稿子送给塞拉西皇帝看，让他知道我们的观点。这样做，既坚持了原则，又照顾了老皇帝的处境和尊严，使他很感动。此后，埃塞俄比亚与中国的关系日益接近了。

周恩来在重大外交问题上支持什么，反对什么，态度是十分鲜明的，决不会使旁人对中国的立场有丝毫误解。在阐明这些立场时，他却是以理服人而从不强加于人。对不同意见，他主张一是要摆事实、讲道理；二是不要犯急性病，要善于等待。他说：当双方争执时，强加于人反而容易坏事，最好的办法是等待对方的觉悟。只要有真理，今天听不进去，将来想起来还可以起作用；三是要让事实说话，事实最有说服力。

尼克松和基辛格访华期间，大部分时间是与周恩来讨论国际重大问题和中美两国关系。由于双方立场各异，在很多问题上有过激烈交锋。但周恩来总是以高超的谈判艺术，寓论辩于说理之中，使对方感到尽管意见不同，还是有道理的。因此，他们得出一个结论：中国领导人的话是可以信赖的。

在谈到改善中美关系时，美国曾表示不能迈出大的步子，不能放弃“老朋友”。周总理指出美国在越南和柬埔寨支持的阮文绍、施里马达等“老朋友”，总是要被人民赶下去的。如果当年杜鲁门不用第七舰队封锁台湾海峡，不以武力援助蒋介石，22年来的中美关系可能不同得多。问题是争取一代和平要寄希望于前进方面，不能寄希望于这些“老朋友”，把和缓远东紧张局势的希望放在这些人身上是不可能的。

周恩来还进一步以时代精神向美方晓以利害，指出：中国有句俗话，“舵手必须顺水行舟，否则会有灭顶之灾”。如果所有的老关系一无更改，一切照旧，那怎么能迎接新时代呢？总之，时代在前进，懂得时代精神的人，会促使世界情况的改变，否则就要被时代潮流所淹没。基辛格听后表示，相信

我们经过了目前的谨慎时期后，一切关系都必然会发生变化。尼克松也表示，正如总理所说的，舵手一定要顺应潮流，世界变了，中美关系也必须改变。

周恩来在处理国际关系中的各种矛盾时，不仅提出了“求同存异”，而且通过“平等协商、互谅互让”，实现了“异中求同”，这可以说是他的外交辩证法吧！

## 5. 文体先行，民间推动

新中国成立之初，一些国家的政府不愿同新中国来往，甚至对新中国采取敌视态度。为了突破国家关系的坚冰，周恩来提出要广泛开展民间外交，为将来打基础。他多次说明：新中国的外交包括政府之间的关系和人民之间的关系，两者既有区别又有联系。中国人民同各国人民一向友好，通过民间的友好往来，可以为建交创造条件。

周恩来曾经指出：文化交流、经济交流是我们外交的两翼，是外交的“开路先锋”。文化经济交流之所以具有生命力和促进力，是因为它们不像政治关系那么敏感，艺术与体育交流更易于被对方所接受，开展经贸合作对双方都有好处。从文化经济两翼入手，有助于消除疑虑和隔阂、加深了解和友谊。这样日积月累，到了一定程度就可以促成政治“冰块”解冻，建立起正式的外交关系。

### “芭蕾”开路迎田中

日本是我国一衣带水的近邻，两国之间有着悠久的历史联系和传统友谊。不幸的是，1894年以后的半个世纪中，日本军国主义者两次大规模对华侵略使传统的联系和友谊遭到严重破坏。新中国成立后，日本政府又追随美国坚持敌视中国的政策，更伤害了中国人民的感情。

在此背景和形势之下，要打开两国关系的僵局，只能先从民间做起。周恩来清楚地看到，和日本打交道，太迁就不行，太勉强也不行。太迁就于它，中国老百姓不答应；太勉强了，日本政府也办不到。因此，他提出了“民间先行，以民促官，以官带民，官民并举”的方针。就是先从文化、体育、贸易做起，开辟和扩大各种民间渠道，以实现“瞻前顾后，日积月累，水到渠成”，最终达到建交的目的。

周恩来接待日本民间访华团的次数难以胜计。每次接待他都克尽朋友之礼，并坚信访问和宣传具有连锁效应。几个日本人来一趟中国，回去以后就可能影响一大批人，就像滚雪球一样随着访问的增多，对华友好的呼声也会越来越大。

经过20年的努力，中日关系出现了转机。1972年7月10日孙平化率领上海芭蕾舞团一行208人抵达日本，受到盛大的欢迎。对于这次出访的任务，扮演白毛女的主要芭蕾舞演员石钟琴说：“这次特别是由日本通孙平化作团长，团员们都明白，一定有什么重大任务。他在日本会见了许多要人，非常忙，不怎么管我们的事，我们是孙平化团长的配角。”

随后，中国农业代表团也来到日本。担任副团长的是当时外交部日本处处长陈抗。陈抗此时向孙平化和肖向前传达了周恩来的具体指示。孙平化回忆：“周总理交给的任务，是要在日本的孙平化、肖向前两人，会见日本各

方面的友人，推动形势向前发展。最终就是争取会见田中、太平，实现田中首相访华，这是十分重要的任务。”

周恩来还风趣地鼓励他们：“孙平化要万丈高楼平地起，肖向前要继续向前进。”一句话，要他们不负重托，促进中日邦交正常化。

7月22日，孙平化、肖向前与太平正芳外相在大仓饭店秘密会面。席间，他们转达了周恩来非常郑重的邀请，希望田中角荣首相访华。

7月25日，公明党竹人委员长访华，带回了中国的《联合声明草案》，田中看后很满意决定启程访华。

8月15日，孙平化、肖向前与田中的会谈在帝国饭店举行。在这个场合，他们正式转达了周恩来的邀请。对此，田中直接了当地表示：“我已经决定访问中国。”

8月16日，孙平化率领上海芭蕾舞团结束了在日本的公演，从羽田机场直飞上海。在上海机场，超出惯例的盛大欢迎场面正在等待着从日本而来的两架直航飞机。与其说是欢迎上海芭蕾舞团，不如说更重要的是欢迎田中，因为孙平化带回了田中访华的消息。

9月25日，田中首相访华，日中两国政府首脑的握手宣告了长期隔绝对抗的结束和日中关系新时代的开始。通过四天首脑会谈完成的《日中联合声明》，于9月29日签署。从此，日中邦交实现了正常化，正式建立了外交关系。

这一切正像周恩来所预言的：“照国民外交方式搞下去，日本团体来得更多，我们的团体也多去，把两国要做的事情都做了，最后就只剩下两国总理和外长签字，喝香槟酒了。”

## 小球转动大球

随着世界局势的变化和美国封锁、孤立、遏制中国政策的破产，70年代初出现了打开两国关系的历史性机会。尼克松入主白宫后，多次表示要与中国接触，示意把美中关系作为美国政府的外交目标之一。

周恩来及时捕捉每一个信号，对美国的态度作出积极的回应。当他收到中国驻波兰使馆有关美国要求恢复大使级会谈的电讯后，立即回电嘱驻波兰使馆响应。他拿着发来的电讯稿欣喜地对毛泽东说：“找着门道了，可以敲门了，拿到敲门砖了。”

1971年3月，中国乒乓球代表团到日本名古屋参加第31届世界乒乓球锦标赛。临行前周恩来接见了代表团全体成员，强调了这次去参赛的重要意义和任务。

到日本第二天，我国代表团就到一所学校开始训练，并允许随便参观。这一下轰动了，东京各报纷纷发表文章称：“中国变了！”其他国家训练时保密，不允许别人看，而中国队却是公开训练，不论是运动员、学生、市民都可以看。公开训练扩大了我国与日本广大人民群众的接触，广泛影响了日本各界人士，各国记者也广为报道，扩大了我国民间体育外交的影响面。

有一天，我队乘坐的大轿车缓缓启动时，一个披着金黄色头发的运动员向大轿车连连招手，他跳上车时才发现上错了。大轿车内的中国运动员倒认出他是美国运动员科恩，庄则栋这时站在科恩身边，亲切地对科恩说：“我

们中国人民和美国人民一直是友好的，今天你到我们车上，我们大家都很高兴。我代表同行的中国运动员欢迎你上车。为了表达这种感情，我送给你一件礼物。”庄则栋送给科恩一幅杭州织锦，科恩非常高兴地说：“你们邀请了好多国家运动员访问中国，我们美国运动员能不能去？”这一消息在当地马上传开了。

从那天起，美国运动员接二连三地往中国代表团驻地跑，三番五次试探性地提出一个相同的问题：“你们能不能邀请我们访问中国？”

中国代表团迅速向国内请示，周恩来根据毛泽东的决策，指示有关部门，向正在徘徊之中的美国总统尼克松发出了一个球：邀请美国乒乓球队访华。

4月7日中午，中国乒乓球代表团秘书长宋中亲自将正式邀请书递交给美国乒乓球队代表哈里森。

这个消息如霹雳震惊了日本。第二天，日本各大报头版头条标出了醒目的大标题：“美中正式接近的前奏曲”，“中国复杂的外交棋盘上巧妙而老练的一着”，“中国这一手乒乓球外交，可以说达到了空前的成功”，“没有人能想象中共的乒乓球会打出这么惊人的政治成就”……

这个消息也如霹雳震惊了美国，各报纷纷称：“美国中央情报局陷入一片混乱”，“尼克松受到美国公众越来越大的压力”，“要求承认中华人民共和国的呼声在美国到处可闻”……

小球转动了地球。

4月11日，美国乒乓球代表团到北京，周恩来接见了这些来自西半球的客人，一开始就用“有朋自远方来，不亦乐乎”来表达他的欢欣之情。他充满信心地说：“中美两国人民过去来往是很频繁的，以后中断了一个很长的时间，你们这次应邀来访，打开了两国人民友好往来的大门。”

4月14日，尼克松在华盛顿宣布了“缓和美中关系五项新步骤”。7月，美国国务卿基辛格秘密访华，嗣后，宣布尼克松将访问中国。10月，联合国大会第26届会议以压倒多数票恢复了中国在联合国的合法席位。……

半年，仅仅半年，改变了二战后东西对垒的世界政治态势。历史进程已经到了这个时刻，中美两国的对话已势在必行。

1972年2月21日，一架蓝白色的美国总统坐机徐徐降落在北京机场。尼克松走下飞机，急忙伸出手来主动同周恩来热情握手。这一历史性场面被无数个摄影机摄入镜头，它标志着—个时代结束了，另一个时代开始了。

## 经贸搭桥，以民促官

周恩来一贯主张，与尚未建交的国家，可先通过文化往来增进彼此间的了解，还可通过贸易上的互通有无以满足双方的需要，这都是为建交准备条件，起到开路先锋的作用。我国同许多国家关系的发展，就是沿着这条路走的。

斯里兰卡在50年代初期遇到了经济困难，要求中国帮助。当时两国尚未建交，周恩来当机立断，与之建立了优惠的贸易关系，缓解了它的困难。我国因此被对方誉为“患难之交”，双方不久即建立了外交关系。

拉丁美洲这块美丽富饶的土地，曾经长期被美国视作可以任其摆布的“后院”。周恩来一向十分重视这一相距遥远却有共同遭遇的大陆，确定了积极同拉美国家“建立友好联系和发展文化、经济往来，逐步走向建交”的政策。

1952年10月，前来北京参加亚大地区和平会议的智利代表达马斯蒂，同中国进出口公司签订贸易协定。这是中国同拉美国家间第一个贸易协定。周恩来十分重视，在会见达马斯蒂时表示，为加强贸易关系，“中国可能在智利设立一个公司性质的机构，智利也可以在中国设立同样的机构。”当达马斯蒂谈到智利当选总统伊巴涅塞愿同中国建立外交及贸易关系时，周恩来表示中国也有同样的愿望，并阐明了我国的建交原则，不能让台湾“外交代表”继续留在智利。具体做法可由智利主动采取上述行动，然后双方取得联系，商谈建交和互换使节的步骤；如智方这样做有困难，也可由双方驻第三国的大使先取得接触，商谈如何解决这些困难。周恩来这番设身处地的谈话，对以后中智关系的逐步发展有积极影响。从1965年春中国在智利设立中国国际贸易促进会商务代表处，到1970年两国建交，整个过程都是按照他所提出的原则和设想进行的。

中日民间往来也是从经贸开始的。早在1952年，周恩来即指示参加莫斯科国际经济会议的中国代表团，主动同参加会议的日本参议员帆足计、高良富和众议员宫腰喜助进行接触，邀请他们访问中国。他们果真来了，一时被誉为“三勇士”，这次访问是战后中日关系史上一次开拓性的突破。他们在北京签署了中日民间第一笔贸易协定，打通了民间交往的渠道。消息传到日本，得到日本国民的普遍支持。

1953年，日本国会通过了促进中日民间贸易的议案。当年，以超党派议员联盟为主的日本贸易三团体组成的代表团来北京，又签订了一个民间贸易协定。

1955年，中国派出以外贸部副部长雷任民为首的一个庞大经济贸易代表团访问日本，不但签订了民间贸易协定，而且商定在东京和大阪举办中国商品展览会。

随后几年，中日关系受美蒋牵制，一度出现险恶状态，但周恩来认为中日经济贸易的大势是不可逆转的。

1962年，在池田内阁暗中支持下，松村谦三于9月访华，与周恩来商谈如何开辟半官方渠道。回国后，他同高碕达之助邀集各方企业家，接受廖承志的邀请来到北京。经过友好细致的协商，达成了《廖承志、高碕达之助备忘录贸易协议》（简称LT贸易），规定了为期五年的综合易货和延期付款进口成套设备等内容。日本通产省和输出入银行也参加进来，形成了半官方状态，从此，中日贸易便在“民间友好”和“备忘录”两条轨道上同时运行，双方的来往有了显著的增加。

在周恩来“长期积累”的设想下，经过20年之久的孕育，中日关系正常化终于开花结果。中国民间外交的巨大成功，凝结着周恩来的心血和智慧。

## 6. 两大阵营，三个世界

要正确执行对外政策，首先要对国际形势有一个正确的认识和估计。对作为外交对象的不同国家进行具体分析，然后区别对待，这是周恩来外交艺术中的一条重要原则。

50年代初，世界上有70多个主权国家，社会制度、经济结构、文化传统等方面的差别极大，对新中国的态度也有所不同。如何根据它们的实际情况和它们对新中国的不同态度，来确定对它们的具体政策并付诸实行，这是

新中国外交初期面临的重大问题。

周恩来通过深入分析认为，从政治制度和意识形态上划分，世界上明显存在两大阵营，即社会主义阵营和帝国主义阵营；按国家来划分，则同时存在三种力量，即社会主义力量、帝国主义力量和民族主义力量。

把世界划分为三种类型的国家，表明周恩来不单纯把世界看作社会主义和帝国主义的两极对立。在他看来，一大批新独立的民族主义国家正是世界上的一种中间力量。尽管它们和帝国主义国家都实行资本主义的政治制度，但这些国家奉行和平中立政策，强烈反对殖民主义，愿意同社会主义国家发展友好关系。因此，对三种类型的国家应区别对待，采取不同的外交策略。

### 从“一边倒”到“脚踏两船”

建国之初，以美国为首的一些西方资本主义国家对中国实施敌视和封锁禁运政策，力图孤立中国。周恩来多次庄严宣布：新中国奉行“一边倒”政策，即倒向以苏联为首的社会主义阵营一边，倒向包括被压迫民族和人民在内的和平、民主阵营一边。他表示，要发扬国际主义精神，同社会主义国家加强团结，共同对敌，互通有无，互相支援。

周恩来非常重视维持社会主义国家的团结，确认它是世界和平的保障。1957年1月，他访问波兰、匈牙利的使命，就在于弥合波匈事件后国际共产主义运动的裂痕，希望恢复苏联的威信，以便在它领导下实现社会主义国家的持久团结。他一方面对波、匈领导人说明苏联干涉他们的内政是不对的，另一方面也不赞成他们摆脱苏联的领导。他指出：“苏联的错误与它作为第一个社会主义国家及带头作用这点比较起来，只属第二位，我们都是列宁时代的党，大家都还在探索道路，多少会犯些错误，我们应该互相帮助，应该承认苏联的领导，并帮助它，只有这样才能团结好。”

1961年10月，周恩来出席莫斯科苏共22大，严肃地谈了共产主义阵营的团结问题。他强调：“绝对不应该有损害团结的任何言论和行为”，“在敌人面前公开暴露兄弟党或兄弟国家之间的争端，不能被认为是严肃的马克思——列宁主义的态度，这种态度只能使亲者痛，仇者快”。

但是，“一边倒”并不意味着无原则地一团和气，也不意味着关紧大门，对非社会主义国家采取排斥态度。周恩来提出：就联合方面说，对兄弟国家战略上虽是联合，但战术上不能没有批评。对帝国主义战略上是反对的，但战术上有时在个别问题上是可以联合的。他反对在国际关系中搞“铁板两块”，主张社会主义国家同资本主义国家应当互相来往，和平共处。

50年代，他在一次讲话中指出：“就社会制度来说，我们走社会主义道路，不走资本主义道路，在这个问题上是没有中间道路的。但是讲到国际关系，就不能简单地说，社会主义国家什么都好，非社会主义国家什么都不好。把两个世界搞成铁板两块，互不来往，互相攻击，那就不是和平共处了，就会推动战争。这样就是制造国际紧张局势，不是缓和国际局势了，这样对我们是不利的。”

为了扩大新中国的影响，提高中国的国际地位，谋求世界和平，周恩来力争同西方资本主义国家改善关系的一切机会。他根据资本主义国家对战争与和平的态度，把它们分为三种类型，即：主战派、维持现状派和中立派；又按对新中国的态度，把西方国家分为三种类型，并提出了“依靠进步、争

取中间、分化顽固”的方针。这就破除了将外交阵线简单划为“两个营垒”的僵硬作法，为中国开展全方位外交提供了依据。

谋求与西方的和解，不等于放弃原则，迁就对方。美国长期敌视新中国，图谋割裂我国领土，拼凑军事条约集团威胁我国安全，甚至对我国实行经济封锁。周恩来从不在美国的压力和挑衅面前让步。在日内瓦会议上，当美国代表团首席发言人沃尔特·罗伯逊反对中国提出的解决印度支那问题的方案时，周恩来指着他说：“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。”罗伯逊听了面红耳赤，无言以对，从而有力打击了美国的嚣张气焰。

### 与第三世界一道前进

第二次世界大战后，殖民地民族解放运动迅猛发展，亚非拉一大批国家相继取得独立。中国和亚非拉国家有着类似的历史遭遇和斗争经历。50年代以来，帝国主义对中国实行“孤立”和“遏制”政策，阻挠恢复中国在联合国的合法席位。与此同时，它们加紧以“经济援助”、“技术合作”为名，对亚非拉国家进行渗透和争夺。因此，加强与亚非拉国家的团结与合作，扩大反帝、反殖、反霸阵线，挫败帝国主义和霸权主义主宰世界的图谋，这是中国和亚非拉国家的共同利益所在，也是经济发展的需要。

1955年4月，周恩来在万隆会议上提出：“中国和第三世界一道前进。”1963年12月至1964年2月，他出访亚非13个国家，并在出访途中宣布了中国对外援助八项原则，体现了平等互利、帮助受援国家发展民族经济的精神。同某些国家附带政治条件、要求享受特权、旨在进行控制的所谓“援助”形成鲜明对照。

中国援建的坦赞铁路，全长1860多公里，沿途穿越无数深山峡谷和沼泽地带，施工条件极端艰苦，堪称建筑史上的奇迹。当初，坦、赞两国领导人为争取建设资金，四处碰壁，西方国家不干，世界银行也不理睬，最后只好把希望寄托于中国。1965年2月，坦桑尼亚总统尼雷尔访华，战战兢兢地向中国提出援建要求，紧张得连声音都变了调。出乎他意料的是，中国政府竟一口答应援建。尼雷尔双手举到半空，又落到胸口，紧紧按住，神色激动他说：“这是多么好的消息！当我谈这个问题的时候，我的心跳得多么厉害！在证实你们的回答之前，我连呼吸都不敢了。”

当时，中国自身经济建设任务还相当紧张，花费几亿乃至数十亿资金援建坦赞铁路是否值得？许多人都心存疑虑。周恩来的态度很明确：“中国必须真心实意地帮助修建，这不是开玩笑，也不是玩一把政治游戏，援建坦赞铁路所造成的影响是无法估计的。我们援助了他们，也就是援助了我们自己。”

1976年7月，坦赞铁路全线通车，中国援建工程队有59人为此献出了生命。此外，中国还帮助一些国家建设了工厂、会堂、体育场，帮助它们发展水稻、茶叶生产，向它们派遣医疗队，等等。这些援助使受援国真正得到好处，对帮助它们发展民族经济，改善人民生活发挥了积极作用。

中国的真诚感动了黑人兄弟，也大大促进了中国同亚非拉各国关系的巩固和发展。1971年，当联合国表决恢复中国合法席位的议案时，76张赞成票中有53张是亚非拉国家投的。毛泽东当时说了一句感人肺腑的话：“这是

非洲黑人兄弟把我们抬进去的！”据说参加投票的但桑尼亚代表竟身穿中山装。

## 独立自主，博采众长

建国以后，周恩来多次指出：“旧中国长期遭受帝国主义的蹂躏，中国人民为争取民族解放前仆后继，付出了重大的代价，这是我们确立外交政策的立足点。”也就是说，新中国要不折不扣地实行独立自主的外交政策，坚定不移地维护中华民族的独立和主权。

建国初，周恩来随毛泽东到苏联同斯大林会谈。斯大林提出，中国必须承诺，除苏联人外，不许第三国公民进入和居留中国东北地区。斯大林的用意是不让日、美、英等国进入东北，但这干涉了中国的内政。周恩来没有同意，机智地反问：东北有很多朝鲜居民，还有蒙古人，算不算第三国居民？斯大林哑口无言，只好作罢。

苏联还曾要求同中国成立联合舰队，设立由苏联控制的长波电台，掌握其指挥权。周恩来代表我国政府断然加以拒绝，并严厉批评苏联企图践踏中国主权，这是不能容忍的。

1972年1月，黑格等先行来华，安排尼克松访华事宜。美发言人齐格勒说，尼克松访华期间，随行的大批记者将通过卫星播发电视、图片、电讯等，租用通讯卫星估计要100万美元，美国已准备了卫星，要求中方在北京、上海、杭州修建地面站，费用由美方承担。

熊向辉向周恩来汇报了这一情况，周恩来说：“这不是花多少钱的问题，而是涉及我国主权的问题。你告诉齐格勒，请他为中国政府租用一颗通讯卫星，在租用期间，所有权属于中国政府，美方事先向中国政府申请使用权，中国政府将予以同意，并向使用者收取费用。”齐格勒听后很惊讶，说：“我第一次遇到这样的谈判对手。那就同意你们的办法吧，我佩服你们的精明，更佩服你们处处注意维护中华人民共和国的尊严。”

独立自主并不等于闭关自守。周恩来在坚持独立自主原则的同时，也非常重视向世界各国人民学习，他把各方面的来宾看作“送上门来的老师”，而出访的主要目的则是“寻友谊，求知识”。

在谈到与资本主义国家关系时周恩来深有远见地指出：“敢于向一切国家的长处学习，就是最有自信心的，也最有自尊心的，也是能够自强的民族。”这也包括学习资本主义国家的科学技术和生产管理经验。早在1956年，他就指示我驻西北欧各国的使节，要尽可能多地参观人家的工业设施，了解人家工业技术的特长，介绍给国内。1966年，他又强调：驻西方的外交人员要学点科学，我们要有很高的政治水平，又要有很高的科技水平，这也是两结合。并要求使节们在回国汇报时要谈科技情况。

周恩来常说：“天涯处处有芳草。”不仅要向发达国家学习，而且要向世界各国人民学习一切有益的东西。在出访非洲10国期间，他一再指出：不要以为非洲受几百年殖民统治就全都落后，非洲国家有很多长处值得我们学习。当时我国正在进行开发石油的大会战，为了借鉴人家的经验，周恩来一路上非常留意参观炼油厂。他看到摩洛哥一家炼油厂设备先进，管理得很好，回国后就派石油部的总工程师专程前往考察。大家盛赞摩洛哥的密柑个大、皮薄、汁多，香甜可口。周恩来说：“全世界柑桔的老祖宗在中国，可是近

几十年来我们的柑桔退化了，原因是没有改良品种。”回来后，他也派科技人员前往考察，还引进了 30 来个优良品种的树苗，并邀在摩洛哥工作的法籍专家访华作学术报告。

周恩来在外事工作中处处博采众长，不但走出去，而且请进来，以天下之长，补自己之短，使国内的经济建设受惠受益，这对于我们今天的改革开放有着重要的启示。

## 五、统战艺术

统一战线是在阶级社会或存在阶级差别的社会中，不同的阶级、阶层、政党或集团，在一定的共同利益和一定的条件下，为达到某种共同目的而结成的联盟。统一战线作为一项战略、策略，在我国自古有之。战国时代苏秦游说六国联合抗秦，三国时期诸葛亮“东联孙吴，北拒曹操”，这些脍炙人口的故事至今广为传诵。统一战线作为无产阶级总战略的组成部分，也已有140多年的历史。马克思在1869年给库格曼的信中第一次提到这个名词。毛泽东将马克思主义关于统一战线的理论与中国的实践相结合，概括成为取得革命和建设胜利的“三大法宝”之一。

周恩来是中国共产党从事统一战线工作时间最长、结交面最广、始终处在第一线的一位领袖，也是举世公认的共产党推进统一战线政策的一面旗帜。在长期的革命和建设实践中，他坚持无产阶级只有解放全人类，才能最后解放自己的观点，与社会各界广交朋友，团结了一切可以团结的力量，亲身参加了两次国共合作，积极推进第三次国共合作，作出了杰出的贡献。

在实践中，他认为广交朋友不仅能使对方通过自己认识革命、认识共产党，通过自己起桥梁和媒介作用，扩大队伍，而且还可以在同党外人士的接触中，听到各方的意见，防止思想僵化，保持思想活力。

在他结识的朋友中，有各民主党派的代表人物、国民党的军政要员、社会各界名流、专家学者、工商界重要人士、华侨、少数民族代表、宗教界爱国人士，以及过去反对过我们，但后来又改变了立场，愿意与共产党合作，支持共产党主张的人。

周恩来的朋友遍天下，这是因为他掌握了一套广交朋友的高超艺术。他认为，求同存异是广交朋友的基础，尊重人格是建立友谊的前提，以诚相待是结识朋友的纽带，取长补短是发展友谊的风帆，心灵相通是联络感情的桥梁，共同的目标是巩固友谊的基石。他还指出：由于人心不同，人们的智慧、才能、性格各异，相互之间是有矛盾的。“团结就是在共同点上把矛盾的各方统一起来，善于团结的人，就要善于在共同点上统一矛盾。”他以钢铁和水泥为例，说明这两种不同性质的物质，通过加水搅拌，把它们结合起来，就变成钢筋水泥那样强有力的物质，这就是统一战线的威力。

周恩来的统战艺术得到广大党外人士的高度评价。刘文辉在回忆周恩来的关怀时说：“毛主席提出的统战政策真伟大，在周总理的工作中则完美地体现了这一政策。”胡子昂认为：“周恩来的启发教育、以情感人的方法真使人信服。”张治中在一次谈话中讲到：“我的一切进步与我的老朋友周恩来的帮助、教育是分不开的，我永远不会忘记他的情怀”，“他那广泛团结人的思想是国人学习的楷模”。著名人口学家马寅初深有感慨地说：“在数十年的交往中，周恩来是最得人心的共产党员，是最可信赖，最值得尊敬的朋友。”地质学家李四光曾说：“周恩来是个了不起的人物，他胸怀宽阔，不计恩怨，广交朋友，用人唯贤，关心体贴，无微不至，为中国共产党团结了一大批人。”古耕虞说：“国民党把我往外推，共产党把我往里拉，其代表人物就是周恩来”，“是周恩来的力量，使我改变了对国共两党不偏不倚的立场，逐步靠拢共产党”。

### 1. 襟怀博大，团结多数

襟怀博大，团结多数，是周恩来统战艺术的思想基础。马克思、恩格斯在《共产党宣言》中指出，无产阶级的事业，是解放全人类的事业，无产阶级只有解放全人类，才能最后解放自己。周恩来深刻领会这一思想，以无产阶级先锋战士的广阔胸怀反复强调：“无产阶级的解放和社会主义建设事业是大家的事，要划一个圈子，把党外凡是能够争取的，能够和我们合作的人士通通团结在一起，汇成一股巨大的洪流，推动无产阶级事业的发展。”

周恩来是第一个走出根据地，进入国统区，面向全中国、全世界展示共产党人风貌的领袖。他善于发挥统一战线的作用，广交朋友。他交朋友是全方位、多层次的，不仅有民主党派和无党人士，而且与文艺界、新闻出版界、工、青、妇各界都有广泛联系。他通过自己的工作和表率作用，树立党的形象，扩大党的影响，团结广大中间力量，赢得了人心。凡是与他有过交往的人，无一不“闻其风而悦之”。

### 不要害怕与资本家打交道

中国的资产阶级，可分为官僚买办资产阶级和民族资产阶级两部分。民族资本家虽然有妥协性、软弱性，但仍然是我们的朋友。官僚买办资本家是革命的对象，但在一定的条件下也可能是我们的朋友，要与他们打交道。周恩来就是这样认识和实践的。

周恩来认为，如果你像一个小姑娘怕见生人或“孤芳自赏”，不愿交往，或怕“界限不清，丧失立场”，不敢与党外人士、不同意见的人士交朋友，就永远不可能赢得朋友。他说：“在我们的精神上要有这样的气概，应该在千军万马中敢于与人家交往，说服教育人家，向人家学习，团结广大的人民一道斗争，这样才能有勇气，这种人叫做有大勇。”

许涤新是我国著名的经济学家，1941年担任中国南方局经济组组长时，工作范围小，成天只限于通过秘密党员或同情者收集国统区的经济情报，不敢与掌握经济情报较多的民族资本家打交道。理由是民族资本家是剥削阶级，而共产党的政治纲领是要打倒他们的，同民族资本家交往就涉及立场问题了。周恩来知道后，开导他说：“党的统一战线难道把民族资本家放在圈子外面吗？我们对国民党蒋介石还要搞统战，何况对民族资产阶级呢？我们当中的一些人，害怕丧失立场，只抓斗争，忽视团结，这是不正确的，这是‘左’的思想在作怪。”经周恩来这么一指点，许涤新思想开了窍，丢掉了害怕心理，鼓起勇气和资本家打交道，资本家也为他提供了不少国统区的经济信息。

解放初期，中共中央召开各省统战部部长会议，研究民主党派工作，会上有极少数的人暴露了不敢与民主党派来往的“活思想”，即：认为它们是资产阶级政党，怕思想受影响，被腐蚀。周恩来了解后，在总结会上有针对性地说：“民主党派虽然是具有资产阶级性质的政党，但它是我们的朋友，在民主革命时与共产党并肩战斗，打倒了帝国主义、封建主义和官僚资本主义。现在又和共产党一起搞国民经济恢复，支持土地改革，支持抗美援朝。很好嘛！有什么可怕的，我们不关心它，不团结它，把它推到哪里去？过去我与民主党派交往多年，我也没有被腐蚀。问题是你自己要有正确的态度，要有好的方法去团结它、引导它。如果你不敢与民主党派来往，我看，你这

个统战部长就不要当了。”会后，有个部长找周恩来检讨了自己的错误想法。周恩来又说：“敢于说出自己的想法很好，刚才你认识了就更好，希望你今后大胆去做。”

### 教育国民党战犯重新做人

国民党战犯是指抗日战争胜利后，挑起内战的罪魁祸首。1948年12月25日，中共权威人士公布了一批战犯名单，1949年1月4日，毛泽东又提出要逮捕和惩办战争罪犯。这些战争罪犯有的在战场上当了俘虏，有的举行和平起义，有的跑到台湾，后来又回到大陆，有的则留在台湾。中华人民共和国成立后，对被俘战犯和在台战犯，分别采取了教育、争取、团结的方针，都收到极好的效果。

过去，周恩来经常与这些人打交道，有良好的工作基础。他对这些人从不另眼相看，或拒之门外，而是想尽一切办法去教育、争取和团结他们，为我们的事业服务。在抗日战争和解放战争时期，周恩来与一些国民党上层党、政、军要员和地方实力派人士建立良好的朋友关系，为民族解放和人民解放事业起了积极的作用。这些人士中，有的曾镇压过革命，屠杀过共产党人和革命群众。但在蒋介石集团的压迫下，或基于民族大义，或考虑自己的安危，逐步改变对中国共产党的态度，从敌人营垒中分化出来。周恩来捐弃前嫌，使许多人成为我党的亲密战友。例如，傅作义、李宗仁、卫立煌等将军曾经是国民党战犯，周恩来对他们给予关怀和帮助，有的举行和平起义，有的从海外回国，都殊途同归，走上了与共产党合作的道路。

解放后，我们关押了一批战犯，周恩来也对他们进行了许多教育和帮助，使他们重新做人。1956年，国民党战犯集中到功德林战犯管理所学习改造。在百余名战犯中多数是早期黄埔军校学生，如第一期的毕业生有杜聿明、宋希濂、范汉杰、黄维、韩浚、周振强、马励武、刘嘉树等。

1957年，周恩来派张治中、邵力子、郑洞国、陈明仁、候镜如等去看望他们，传达了共产党对战犯的宽大改造政策，指出光明前途，使战犯们大受鼓舞，暖流直冲肺腑。

1959年12月，人民政府特赦了第一批战犯，周恩来立即接见了杜聿明、宋希濂、周振强、曾扩情、王耀武、郑庭荃、邱行湘、杨伯涛等8人，畅叙师生之谊，并逐一询问每个人的身体和家庭情况。杜聿明说：“学生对不起老师，本想干革命，却走到反革命道路去了，有负老师的期望。”周恩来马上说：“不能怪你们学生，要怪当老师的没有教好。”

接着周恩来又严肃告诉他们应当如何继续学习，努力进步。政治上，要热爱祖国，站稳民族立场、人民立场。思想上，要树立劳动观点、集体观点、群众观点。实践上，要安排好你们的工作、生活、劳动、学习、参观。前途上，要走社会主义、共产主义道路，做新中国的新人，大有奔头。使他们感到温暖，如沐春风。

原国民党特务头子沈醉深有感慨他说：“过去我杀过许多共产党人和革命群众，现在共产党对我帮助、教育，不计个人恩怨，不翻历史老帐，只讲国家、民族利益，要我今后好好为人民做点有益的事。这种事，世界上只有中国共产党才能做到，我既感到羞辱，又感到高兴。”

## 一对冤家变诤友

古人曰：“冤家宜解不宜结。”周恩来就是这样，从不计较个人恩怨。有的人即使是诬害过他，只要后来改变立场，愿意和共产党合作，他都热情对待。他和国民党CC派特务头子张冲的交往，就是一个典型的例子。

张冲曾策划过陷害周恩来的所谓“伍豪事件”（“伍豪”是五四运动时期周恩来在天津《觉悟》杂志上使用的笔名，后来在白区做地下工作也以此作化名）。1932年2月，上海《申报》、《时报》、《时事新报》及国民党的一些主要报纸相继刊出所谓《伍豪等脱离共产党启事》，并在启事中对中共和苏联进行诬蔑和攻击。其时，周恩来已于1931年底秘密抵达江西中央苏区，担任中共苏区中央局书记，决无脱党之事。

抗日战争时期，张冲作为国民党与中共的谈判代表与周恩来经常交谈。周恩来与张冲既有公仇，又有私怨。真是冤家一对。但这时的张冲出于民族正义感，主张与共产党联合抗日。周恩来为了民族利益，豁达大度，不咎既往，与张冲建立了良好的合作关系，两人频繁接触达五年之久，几百次见面，有时起居一地，共谋御侮，逐渐由“公谊而增友谊，彼此之间辄能推诚相见”。即使蒋介石多次挑起反共高潮，他们也不以两党关系一时恶化而疏远。

1937年5月，张冲随国民党参观团访问了延安，受到毛泽东、周恩来的热情接待，亲身体会到中共为国、为民的诚意，事后，他悄悄地告诉好友：“中国不会亡，民族大有希望，人民大有希望，这是我去陕北后领略到的。”他回到南京后，还布置电台与延安定时联络，沟通信息，一切电文来往亲自监督处理。

张冲在周恩来的坦诚帮助下，置顽固派的攻击于不顾，给予周恩来许多帮助。从1939年开始，国民党消极抗日，积极反共。但周恩来到安徽、浙江等地视察和慰问新四军，以及回乡省亲，都得到了他的帮助，才在沿途平安无事，顺利返回驻地。

1939年夏天，国民党当局同意周恩来北返延安，可是周恩来到重庆珊瑚坝机场时，检查人员故意刁难，要他出示离境证件，否则不能离开。双方正在争执时，张冲到机场为周恩来送行。张冲见情况有异，立即驱车找到侍从室主任贺祖耀，一起去见蒋介石，取得蒋介石的手令后，又驱车往机场将周恩来送上飞机。

1941年，皖南事变发生后，张冲看到《中央日报》对皖南事变的歪曲报道，非常不满，当众将报纸扔在地上。他看到《新华日报》发表周恩来的“千古奇冤，江南一叶；同室操戈，相煎何急？！”的题词，及有关揭露事实真相的报道，则深表同情。国民党顽固派指使特务没收报纸，在《新华日报》门市部捣乱，张冲又陪周恩来赶赴现场，与特务分子交涉达两个多小时。张冲还对周恩来说：“一朝中总有秦桧、岳飞，我们是忠，他们是奸；我们要顾大局，他们是不顾大局的。”张冲极力弥合国共裂痕，成为国民党统治集团中的有识之士。

1941年8月11日，张冲因病去世，与张冲从对手到朋友的周恩来，尤感哀痛，指示当天《新华日报》刊出悼念张冲的专页，并撰写了题为《悼张淮南先生》一文，作为《新华日报》的代论，对张冲为国共合作、团结抗日的事迹给予充分肯定。他还与董必武、邓颖超等人参加追悼会，致送了“安危准与共？风雨忆同舟”的挽联，在悼念会上发表了约20分钟的讲话。这件

事在国民党上层人士中产生了良好的反响。

### 为李宗仁巧布脱身计

周恩来对去台上层人士是非常宽容的，认为只要坚持“一个中国”原则，就应同他们友好合作，争取和平统一。

1955年8月，原国民党第二号人物李宗仁在美国新泽西州公开发表《对台湾问题的几点具体建议》；要求美国撤走第七舰队，实行台湾海峡的非军事化；希望中国两个敌对政府经过谈判达到统一，并敦促蒋介石抛弃成见，顾全祖国的前程。

这个曾在1949年拒绝在和平协定上签字的“代总统”，能在美国发表这种声明，其意义非同小可。周恩来考虑，如能把他争取过来，对祖国的和平统一会产生重大影响。

1956年5月，周恩来在中南海设宴款待从香港返回大陆观光的前国民党中央委员、李宗仁的高级智囊程思远。席间，周恩来说：“我们主张爱国一家，团结对外，以诚相见。国共曾两次合作反帝反封，我们希望有第三次合作。有人说，过去两次合作是凶终隙末，然而追源究始，事实俱在，有目共睹，责任不在共产党。”当谈到李宗仁时，周恩来意味深长地指出：“李宗仁先生去年8月发表《对台湾问题的几点具体建议》，反对‘台湾托管’、‘台湾独立’，主张台湾问题由中国人协商解决，这是李先生身在海外、心在祖国的表现，我们欢迎在他认为方便的时候回来看看。”

不久，程思远将周恩来的一席话转告李宗仁，他觉得前途光明，开始产生回国之念。1958年秋，他给好友李济深的信中，借用“树高千丈，落叶归根”的古语，吐露出郁结已久的思乡之情。李济深把这一信息及时向周恩来作了汇报。

李宗仁回国可不是一件容易的事，美国和蒋介石的情报机关对他行踪严密监视。1959年10月，程思远赴京参加国庆10周年典礼。周恩来在天安门城楼上接见程思远时说：“欣悉李宗仁先生要回来，我们是欢迎的。但现在时机还不成熟。适当的时候，可以先到欧洲走一走。欧洲有什么地方可走吗？”程思远回答：“可以到瑞士的苏黎世，郭德洁女士的表弟田桂昌在那里开饭店。”周恩来笑一笑说：“那好么！瑞士是个很美丽的地方，又有这样一个开饭店的亲戚，有吃有喝啊！”然后，周恩来又慎重地提示：“到欧洲去只是走一走，玩一玩，你同他见面谈谈。但是，李先生必须按时回到美国去。”

程思远领会了周恩来的话中深旨。1962年9月，程思远通过秘密来香港的郭德洁，将周恩来设计的巧妙脱身之术传达给了李宗仁。

1963年冬天，李宗仁按周恩来的妙计，先到苏黎世看望田桂昌。与此同时，周恩来也派程思远赴苏黎世。两人在田桂昌家秘密会晤，程思远转达了周恩来的殷切关怀：一是李宗仁可以回来在祖国定居，也可以回来后再去美国；还可在欧洲暂住一个时期再定行止；总之，来去自由，不加拘束。二是鉴于李宗仁在美国发表政见比较活跃，请李先生暂时韬光养晦，不要介入中美关系，并送他10字箴言：“归国万事足，元累一身松。”李宗仁眼含热泪说：“请转告周恩来，我只有二念，就是回祖国定居。”

李宗仁依照周恩来的妙策，于当年圣诞节前赶回美国，这就给严密监视

他的美国联邦调查局和移民局吃了一颗定心丸。谁知李宗仁如此是“虚晃一枪”，下次就动真格的。1965年4月，李宗仁秘密处理了房产等问题后，偕夫人郭德洁再次申请赴瑞士疗养，并非常顺利地领了出国护照。此时此刻，周恩来已做好了一切接应和防变的措施。

7月13日，李宗仁夫妇和程思远登上瑞士航空公司的一架波音707客机，经卡拉奇到上海，7月20日到达北京。周恩来在机场举行了隆重的欢迎仪式，人群里包括李宗仁的故友黄绍竑、杜聿明、宋希濂等人。

李宗仁安全回到祖国怀抱，心里非常高兴，但想起往事又包袱很重，他说自己是“以待罪之身”归来，以前有两个错误：一是没有接受和平协议；二是在美搞“第三势力”，这是“一误再误”。周恩来知道后，找李宗仁谈心：“这样坦率承认错误，可以取得人民的谅解，但这两件事情不能全怪你。当时你名是‘代总统’，实则一无权、二无兵、三无钱，真是孤坐石头城上，天低吴楚，眼空无物，打也不成，和也不成，一切由下野隐居奉化的蒋介石摆布。至于搞第三势力，说明你对美国有幻想，对新中国了解不多，我们不会追究。”周恩来还强调了中共对归来人士方针的三句话：爱国一家，爱国不分先后，来去自由。使李宗仁卸下思想包袱，心情愉快，满面春风。

## 不忘为党做好事的朋友

周恩来常以强烈的政治责任感和历史责任感去评价历史人物，不忘记他们做过的好事。他曾对身边的工作人员说，我们取得了政权，不要忘记帮助过我们的朋友。有的人现在还在台湾，等祖国统一了，一定要关照这些朋友。讲到这里，他提到了张学良、张镇等人。

1975年12月18日，周恩来临终前20大的清晨，特地把中央对台办主任罗青长叫到病榻前，在谈了对台湾的工作后，仍一字一句地嘱托：“千万要记住，不要忘记台湾的老朋友。”罗青长明白他指的是张学良、张镇，会意地点点头说：“总理，您放心吧！”周恩来见他听懂了，喃喃地说：“我实在……太累了……休息……十分钟。”说完后，闭上眼睛昏睡过去了。

张学良是发动西安事变、促进国共合作的功臣，大家都了解，张镇是原重庆市警备司令。周恩来对身边工作人员两次讲：“你们要记住，张镇在重庆谈判时做过两件好事。”一件事是毛泽东正在出席谈判的告别晚会，八路军驻重庆办事处工作人员李少石乘汽车行驶在重庆郊区时遭国民党军警杀害，周恩来找到张镇要他尽快调查此事，他很快查清了真相。另一件事是张镇按照周恩来的要求，当天晚上亲自护送毛泽东回驻地，保证了毛泽东的安全。

这件事说明，周恩来对朋友是多么忠诚啊！在人世间是非常少见的。作为一个共产党员和革命群众，应以他为榜样，朋友之间互相信任，忠贞不渝，坚如盘石，这样，社会主义事业就大有希望，民族崛起也大有希望。

## 2. 以诚相待，尊重对方

以诚相待，尊重对方，是周恩来统战艺术的核心，是他最为朋友钦佩之所在。他认为，尊重信任是结识朋友的前提条件，绝不允许有半点傲慢和高人一等的表现，必须以平等的态度交换意见，商量问题，不要指手划脚，我

说你干，更不要居高临下，以势压人。

以诚相待，是结识朋友的纽带。就是说，朋友之间要诚心待人，坦诚相见，推心置腹，开诚布公，不搞虚假，不存戒心，更不能采取应付敷衍的态度，要真正做到心灵相通，情感相融。以诚相待、尊重对方是中华民族的一项传统美德，也是党的统战工作的基本要求。周恩来把这项传统美德和党的统战工作有机结合起来，做得有声有色，为中国共产党结交了无数诤友。

### 要理解别人的处境

周恩来认为，与人交朋友和维持朋友关系，最重要的是尊重他人的人格和意见，不强人所难，不责人之所不及，应设身处地，理解为先。

抗日战争时期，重庆许多民主党派和文艺界知名人士针对国民党调遣军队进攻边区，深感不满，决定发表一个联合声明，以示抗议。这件事由民盟和一些无党派人士共同发起，可临到签名时，有个平时与中共很接近的民主党派人士，又表示不愿意。这时负责协调这一签名活动的中共干部对此人讲了一些不满和带讥笑、讽刺性的话，使这个党外人士感到很难堪。

周恩来知道此事后，严肃地批评了这位干部，指出：“和非党人士交朋友，希望或要求他们做一件事，不能凭权势，要替对方设身处地想一想。强加于人不行，人家不愿意而加以嘲讽，更是思想和作风上的错误。”接着，周恩来对“设身处地”四个字作了详尽阐述。“任何一件事，都要先想一想对方的处境，你能做到的，他不一定能做到，你不能勉强他嘛？强加于人，就会丢失朋友，甚至把朋友推到反对我们的人那边去。”他还进一步发挥说，我们不能以共产党员的标准去要求党外人士，对中间势力的错误思想也可以进行斗争和批评，但这种斗争和批评不同于党内的斗争和批评，“要以诤友的身份，耐心地帮助他们进步。”这位干部听后，感到十分亲切和中肯，愿意向党外人士赔礼道歉。

周恩来能够广泛团结人，并在朋友中受到极大的尊重与爱戴，是因为他尊敬朋友，平等待人。他说：“对过去不认识的、不了解的人，第一件事就是要解除他们对共产党的疑惧，只要把对方当作朋友，人家才会把你当作朋友。”他在朋友中从不以领导者自居，并多次批评某些党员干部的那种“剑拔弩张”的态度，强调要和和气气、平等待人。周恩来说：“领导群众的方式和态度，要使他们不感到我们是在领导。”这是他高超的领导艺术的经验之谈。许多朋友常常在不知不觉中，受到他潜移默化的影响，而后自觉接受共产党领导，跟共产党走。

周恩来酷爱文艺，特别是戏剧，并且很内行。但他每逢跟文艺戏剧界人士谈话时，非常谦虚，他总是说，自己的意见是“一家之言”，仅供参考。从抗战到建国当总理以后都是这样。有时也有争论，但不以权压人，常说，你们是作家、戏剧家，应尊重你们的意见。1956年，他在广州邀集红线女等部分文艺工作者开座谈会，周恩来说：“你们都是文艺戏剧界的名人、专家。请你们谈谈对祖国文学、艺术、戏剧事业发展的意见。”大家畅所欲言，积极发表意见。最后做总结时，他谈了自己的想法，并谦虚地说：“这是我的一家之言，供参考，还得请文化部和你们研究后再定。”文艺界的人士非常敬佩他、信服他，认为他和藹可亲，谦虚谨慎，既是领导，又是同行，互相商量，无话不说，就像是自己家里人一样。

## 朋友有难，全力相助

周恩来认为，朋友之间，要患难与共，急朋友所急，为其解难。视朋友如自己，给予关心照顾。

1946年6月26日，国民党大举进攻我中原解放区，全面内战爆发。与此同时，国民党对民主运动实行血腥镇压。7月11日，民盟中央执委李公朴在昆明大兴街口被国民党特务枪击成重伤，于次日晨逝世。7月15日，西南联大教授闻一多在昆明演讲时又被国民党特务暗杀，倒在讲台下。凶耗传到南京，周恩来极为愤慨，立即向国民党提出严重抗议，并举行记者招待会，揭露国民党的法西斯罪行。7月25日，著名教育学家民主人士陶行知因忧国忧民，悲伤劳累过度而死。周恩来痛心疾首，认为“这是中国人民又一次不可补偿的损失。十多年来，陶先生一直跟党的正确路线走，是一个毫无保留地追随党走的党外布尔什维克”。接着，他又致电中共中央，提议中央责成各地下党组织，切实对进步朋友的安全和健康负责，在政治上要负责保护，经济上要给予帮助，生活上要随时照顾。

著名的经济学家马寅初教授在抗战时期，对国民党所作所为非常不满，说抗日是下等人出力，中等人出钱，上等人既不出力也不出钱，还大发国难财。对此，国民党恼羞成怒。将他逮捕。各界人士纷纷呼吁营救，周恩来为之积极奔走，当马寅初在狱中迎来60寿辰时，周恩来特意给他送去寿联祝贺，对联为“桃李增华，坐帐无鹤，琴书作伴，支床有龟”。此举令马寅初刻骨铭心。不久，蒋介石被迫释放了马寅初，但又将他软禁在家，并限定“三不准”，即不准任公职、不准教书、不准讲演和发表文章，使马寅初经济拮据，生活十分困难。周恩来便主动向马寅初约稿，指示《新华日报》全文刊载，如对他写的《中国工业化与民主》，就致送了最高稿酬。

由于他的许多观点受国民党新闻检查、阻挠，很多文章不能发表。于是周恩来又指示《新华日报》，对马寅初的文章全部接受，不论发表与否，一律给予优厚稿酬。解放后，马寅初担任北京大学校长。但是，由于他在1957年发表《新人口论》，遭到不公正的批评，康生还要把他划成“右派分子”，只是由于周恩来极力保护，才得幸免。

1972年，90岁高龄的马寅初患直肠癌，经周恩来亲自批示，妥善进行了手术，身体基本康复。而在此时，周恩来自

己也患了癌症，还派护理自己的医生前去看望马寅初。随后，

他又打电话询问马寅初服用什么药，还有什么要求，马寅初感动得说不出话来。此后，马寅初对家人说：“在数十年交往中，周恩来是最得人心的共产党员，是最可信赖的，最值得尊敬的朋友。”

周恩来对朋友无不以诚相待，热情周到而打动人心。古耕虞是解放前在重庆经营出口猪鬃而闻名的“猪鬃大王”，但只做生意，在政治上对国共两党采取不偏不倚的态度。

抗日战争时期，为了团结更多的人参加抗日民族统一战线，周恩来在重庆常邀请一些爱国民主人士聚会，有时也邀请一些民族工商业家参加，其中就有古耕虞。当时，猪鬃出

口不仅是战时外汇收入的重要来源，而且可以用来抵偿苏、美、英等国援华的贷款。可是，国民党官僚资本借抗战为名，对猪鬃进行垄断，古耕虞

甚为不满，发了一些牢骚。周恩来听后，一方面指出国民党的腐败和官僚资本掠夺人民的真相，另一方面又向他解释，猪鬃是苏、美、英急需的战略物资。国民党必须改变措施，不能垄断，让猪鬃商参加经营，并获取一定利润，但要全力支持抗战，不能以此赚钱。经过这次谈话，以及他在《新华日报》上看到共产党主张“保护和发展有利于国计民生的民族资本”的政策后，认识到中国民族资本要存在和发展，必须靠共产党领导的民族反帝爱国运动和民主革命的胜利，第三条道路是没有出路的。从此以后，他改变了对国共两党不偏不倚的立场，慢慢向共产党靠近。他说：“国民党把我向外推，而共产党把我往里拉，其代表人就是周恩来。”

1949年全国解放后，古耕虞格外兴奋，看到了国家的希望和自己的前途，就与人民政府签订协议，把自己开设的四川畜产品公司改为国营公司的组成部分，并接受委托在香港担任外销业务。以后，他担任了中国畜产品公司经理，继续与周恩来保持密切来往，为畜产品出口作了重要贡献。他在谈到自己的进步时，总是深情地说：“这是中国共产党统一战线的光辉成果，也与周恩来总理对我的相遇又相识、引导和启发教育密切相关。”

## 两条道上的朋友走到了一起

周恩来对朋友的真诚相助，不仅为民主党派及党外知名人士所佩服，而且感动了许多国民党爱国将领，逐步走弃暗投明的道路。张治中就是其中典型代表。

张治中是国民党高级将领，早在黄埔时期就是周恩来的同事。在蒋介石背叛革命后，他们各走了一条不同的道路。抗日战争时期，两人在重庆又有交往，而且在军委会总政治部共事。抗战胜利后，蒋介石迫于当时形势，表面接受国内和平，派张治中和美国驻华大使赫尔利去延安迎接毛泽东、周恩来等到重庆谈判。

在重庆，周恩来考虑到毛泽东的安全，向张治中提出请安排毛泽东住在上清寺桂园张治中官邸。张治中一口答应下来，并把自己的家属搬至复兴关中央训练团内一所狭小的平房里。

毛泽东来重庆只带了两个保安人员，周恩来对其安全放心不下。张治中知道后，马上调来国民党政治部的警卫营，后又调来宪兵，专门负责毛泽东的安全。

1945年10月，新疆少数民族发动“三区革命”，蒋介石派张治中去处理。周恩来在张治中出发前找他谈，请他设法释放被新疆军阀盛世才关押的一批中共人员，张治中慨然答应。他到新疆不久，就派屈武夫人去女牢看杨之华（瞿秋白夫人），但主管监狱的处长不同意，张治中大怒，当即训斥那位处长：“杨之华是我的师母，我派人去见她，你竟敢阻拦，是什么意思？”后来，张治中调来档案，要亲自处理这件事，可是交来的是一份花名册，许多人连名字也没在上面。

原来这件事是由蒋介石直接掌管的，当地军阀也不能过问，因此特务有恃无恐，扣下案卷不交。张治中三次电告蒋介石：其主要分子已处决，余皆老弱妇孺，况且对他们的释放已写入《双十协定》，如不执行，对新疆当前谈判不利；如果共产党公开此事，我们就被动了。蒋介石害怕影响新疆谈判，就勉强同意了。

不久，这批人出狱，张治中又派人用汽车护送去延安。途经西安时，胡宗南借口进行政治审查甄别，打算扣押。张治中闻知后，一面急电蒋介石，要胡宗南放行，一面又电告胡宗南，指出这批人是蒋介石批准释放的，应立即放行。胡宗南无奈，只好眼巴巴地看着 131 名中共人员被送往延安。

“双十协定”签字后，蒋介石不愿执行，内战一触即发。这时中原军区李先念部处境非常困难，物资粮食奇缺。周恩来把情况告诉了张治中，希望能协助解决。张治中出于对和谈负责，亲自写条子，命令国民党后勤单位发给军需物资。

这件事传出后，国民党里一些人议论纷纷，说是怪事，“我们正在和共产党打仗，倒要我们发给他们粮饷，解决他们的困难”。张治中义正词严地说：“这有什么奇怪！政协决议已通过了，整军方案也签订了，今后国共要进一步合作，组织联合政府，统一编组军队，共同建设国家，先发点饷有什么不可以的？”蒋介石玩弄假和平，害怕政治上被动，对此事虽然不满，但也没有追究。

1949 年渡江战役前夕，国共两党再次在北平谈判，国民党由张治中任首席代表。双方经过谈判，草拟了《国内和平协定》，提交南京政府签字。蒋介石看后大骂，“文白（即张治中）无能，丧权辱国”，不让签字，要南京政府通知代表团回南京。

周恩来在谈判破裂后，与林伯渠、李立三一起来劝张治中，希望他留在北平，但张治中仍坚持回南京。周恩来便对张治中动情地说：“你无论回到南京、上海或广州，国民党特务是不会放过你的。西安事变时，我们已经对不起一个姓张

的朋友，今天再也不能对不起你这位姓张的朋友了！”在这之前，周恩来已经安排上海地下党的同志，把张治中夫人和女儿秘密地转来北平。张治中全家团圆，对周恩来感激不尽，逢人便讲：“是周恩来救了我全家。”

## 视民主人士如家里人

民主人士是共产党在革命和建设时期的重要支持者。周恩来经常同他们交谈，阐明共产党的政策，从而把一大批民主人士团结在共产党周围。

1963 年元旦，当时担任政协主席的周恩来，在政协礼堂主持新年团拜会，招待在京 70 岁以上的全国人大代表、政协委员、各民主党派中央负责人、国务院各部门负责人和参事室的老人，同时为沈钧儒等人集体祝寿。他举杯对沈钧儒说：“沈钧儒老人今年 90 岁，我们向他祝寿，沈老是民主人士的左派旗帜，他已为民主主义、为社会主义奋斗到老。”沈钧儒听后十分激动，举杯祝酒：“感谢共产党和毛主席的正确领导，感谢周总理对我的亲切关怀。”

沈钧儒出身于封建家庭，科举出身，是个大文人，但他一生追求真理，要求进步，从大革命时期起就和共产党合作。九一八事变后，他与邹韬奋等人组织上海文化界救国会，提出“停止一切内战”、“对敌经济绝交”、“释放一切政治犯”等项主张，但遇到国民党的残酷迫害。1936 年 11 月，他与邹韬奋、李公朴、史良、沙千里、章乃器、王造时等 7 人被捕入狱。西安事变后，周恩来提出释放沈钧儒等爱国领袖，他们从苏州出狱。在南京的一次茶话会上，他第一次见到了神交已久的周恩来，感到格外亲切。两人谈话十分投机，如故人重逢。

武汉沦陷后，沈钧儒同周恩来都到了重庆，交往更加密切。抗战胜利后，周恩来率中共代表团迁南京梅园新村办公。当时沈钧儒住在上海，经常往返于京沪之间，与周恩来一起分析形势，谈论工作，研究斗争对策。

不久，国共和谈破裂，周恩来奉令返回延安。临行前，他把中央代表团在上海、南京等地办事处的住房委托民主人士代管，亲自把钥匙交给沈钧儒，还将放在马思南路中共代表团客厅里的一件配有木架、玻璃罩的淡绿色瓷瓶赠给他，以表达对他的谢意。

新中国成立后，沈钧儒出任最高人民法院院长、中央人民政府委员、全国政协副主席。可惜，在1963年元旦宴会后，突然患急性气管炎，于同年6月逝世。

周恩来为人厚道，待人宽容。认为朋友之间最珍贵的赠品是原谅与宽恕。他对党外犯错误的同志，总是耐心帮助，分析原因，总结经验教训，使犯错误的同志口服心服，增强克服错误和做好工作的信心，例如，国民党元老于右任是周恩来第一次国共合作的老朋友，四一二政变后，于右任却追随蒋介石反对共产党。尽管如此，周恩来并没有嫌弃他。抗战时期，两人在重庆相见，周恩来多次到他家里拜访和交谈，并且要屈武以亲戚关系留在他身边，对他起好的影响，还请他为《新华日报》写刊头。

解放战争时期，于右任又随蒋介石去了台湾，但他的妻子高仲林仍留在西安。1961年农历二月初九，是高仲林的80寿辰。于右任给香港好友吴季玉的信中说：“今年是我妻80寿辰，可惜我不在大陆。她的生日一定很冷落，不会有人理睬她，想到这点我十分伤心。”恰好章士钊到香港探亲，吴季玉把这件事告诉了他。章士钊从香港回来后，写信把此事告诉了周恩来，周恩来立即要国务院秘书长罗青长将此信转给屈武，要屈武以女婿的名义到西安去为于夫人祝寿。屈武一算，寿辰已过了一个星期，但按陕西风俗可以补寿。于是屈武带着儿子、儿媳等一行四人到西安祝寿。

屈武在西安转达了周恩来对老寿星的关怀，事后，又打算把西安祝寿的情况告诉于右任，并把祝寿照片寄去。屈武感到信不好写，如果写上周恩来的真实姓名，于右任在台北定遭祸害，便去请教邵力子。邵力子想了想说：“有办法了，你写信时把对周恩来的称谓，改成濂溪先生就行了。”在重庆时，于右任曾称周恩来为濂溪先生。于右任在台北接到屈武的信，高兴极了，感动得热泪盈眶，连声说：“濂溪先生那样忙，还没有忘记者朽啊！”并传话给屈武，一定要代他向濂溪先生表示诚挚谢意！

### 传话给蒋介石：警惕美国的阴谋

对不同政见者，也要关照，尽力团结。在台湾国民党中的蒋介石等人，虽然是我们的政敌，但也是炎黄子孙。1956年1月，周恩来在政协二届二次会上代表党和政府宣布了对去台人员的方针和政策：“凡是愿意回到大陆省亲会友的，都可以回到大陆来，凡是愿意到大陆参观、学习的，也可以到大陆来，凡是愿意走和平道路的，不管任何人，也不管过去犯过多少罪行，中国人民都将宽大对待，不究既往。”

随后，周恩来又请人传话给蒋介石：“我们从来没有把和谈的大门关死，任何和谈的机会我们都欢迎。我们是主张和谈的，既然我们说和谈，我们不排除任何一个人，只要赞成和谈。”他还进一步说：“蒋先生还在台湾，枪

也在他手里，他可以保持，主要的是使台湾归还祖国，如果他做了这件事，他就可以取得中国人民的谅解和尊敬。”不久，周恩来会见有关人士时又说：“如果台湾回归祖国，一切可以照旧。”台湾“现在可以实行三民主义，可以同大陆通商，但是不能派特务来破坏，我们也不派‘红色特务’去破坏他们。谈好了可以订一个协议公布。”周恩来还具体说：“蒋经国安排在人大或政协是理所当然的，蒋介石将来总要在中央安排的。台湾还是他们管，如果陈诚愿意做，蒋经国只好让一下做副的。”

1960年初，美国对华政策有所变化，企图推行“两个中国”政策。对于长期坚持一个中国政策的蒋介石来说，无疑是一个不祥的预兆，从而加深了美蒋之间的矛盾。对此，周恩来也十分关心他说：“台湾宁可放在蒋氏父子手里，不能落到美国手中。”

1961年下半年，美国为了推行其“两个中国”的政策，特意邀请同蒋介石有矛盾的陈诚访美，企图在是否从金门、马祖撤军问题上离间蒋氏父子与陈诚之间的矛盾，搞“两个中国”。为了击破美国拉陈抑蒋的阴谋，周恩来再次传话给台湾：“我们希望蒋介石、陈诚、蒋经国团结起来反对美国。”陈诚赴美前，周恩来又请人托言蒋介石，提醒台湾当局要加强内部团结，把军队抓在手里，美国就不敢轻举妄动了。陈诚访美时，美国曾将1955年以来中美大使级谈判记录给陈诚看，想以此进行拉拢，陈诚看后却对人说：“中共拒绝美国一切建议，而坚持美国舰队及武装力量退出台湾的做法，不受奸诈，不图近利，是泱泱大国的风度。”

1965年3月，陈诚病逝。他的遗言中没有提“反共”，也没有提“反攻大陆”，却向蒋介石进言：“对中共不能反潮流；不能为外国动用台湾兵力；不能信任美国；不能受日本愚弄”等。这表明，对陈诚所做的工作是有成效的，不负周恩来的一片苦心。台湾的国民党右派想在陈诚的遗言中，加上“反共”和“反攻大陆”的内容，陈诚夫人不同意；找到蒋介石，蒋介石也不同意修改。这说明，蒋介石当时的态度也令人深思。

### 3. 风雨同舟，荣辱与共

风雨同舟，比喻朋友之间应共同经历患难。此语出自《孙子·九地》，称“夫吾人与越人相恶也，当其同舟共济，遇风，其相救也如左右手”。荣辱与共，比喻朋友之间应共享荣华，共蒙耻辱。风雨同舟，荣辱与共是古人结交朋友的格言。周恩来继承了这一优良传统，在实践中得到很好的应用和发挥。

众所周知，在残酷的革命战争年代，敌我双方是一场你死我活的浴血奋战，会碰到一系列困难和挫折。在社会主义建设时期，发展生产，向自然开战，任务也很艰巨、复杂。在战胜各种艰难、险阻后，也是可以取得成绩和胜利的。当然，在困难与挫折、成绩与胜利面前，应如何对待呢？周恩来一贯认为：在同一条战壕里的所有战友，都要风雨同舟，共担风险，共渡难关，荣辱共享。尤其是共产党人，更应当冲锋在前、退却在后，不畏艰难、争挑重担。

#### 一份应予保护人员的名单

朋友有难，奋力相助，这是周恩来对待朋友的格言之一。在旧中国，国民党反动派为了维护其利益，实行法西斯一党专政，到处搞白色恐怖，残酷镇压革命群众，许多民主党派和党外民主人士也遭国民党特务的迫害。面对这一情况，作为他们朋友的周恩来从不袖手旁观，而是想方设法，对他们进行及时转移或组织营救。

皖南事变后，为保护民主人士和文化界朋友的安全，周恩来把在重庆的郭沫若、茅盾、何香凝、章伯钧、柳亚子、宋之的、章泯、叶以群等一大批人送到香港。在桂林方面，周恩来指示李克农把夏衍、林林、张尔华、廖沫沙等几十人送往香港。太平洋战争爆发后，日军占领香港，上述转移人士面临新的威胁，日寇和汉奸到处打听这些人的下落。为了确保他们的生命安全，周恩来又指示廖承志、张友渔等人尽快将留港的800名进步人士和文艺工作者抢救出来，并指示广东地下党和东江抗日游击队密切配合。这800多人分批，通过水陆两路，先后被安全地转移到东江一带的安全区。

1946年6月，全国反内战、争民主的斗争汹涌澎湃，此起彼伏。6月23日，上海反内战示威游行群众推举马叙伦等10人为代表，到南京向国民党政府请愿。在南京下关火车站，他们遭到国民党大批特务的包围殴打。周恩来立即向国民党提出强烈抗议，亲自到医院慰问受伤代表。第二天，周恩来在军事三人小组会议上郑重地报告了这一事件，并以备忘录的形式分致马歇尔和徐永昌，提出了惩办祸首等六项办法。这一举动，使徐永昌处境尴尬。马歇尔对徐永昌说，你回去尽快查清此事。

由于时局恶化，国民党更加残酷，为防止此类事件再次发生，6月25日，周恩来通过延安发电指示中共四川省委书记吴玉章及王维舟等，指出他们都是祖国文化的精华，“倘时局再恶化，应设法安顿文化界朋友”。具体办法是：“一、疏散到外县；二、转移到上海或香港，除毫无社会关系不能转移者外，其他应尽量离渝。”

1946年全面内战爆发后，由于国民党的横征暴敛，许多知识分子生活拮据。著名剧作家洪深因政治上、事业上无出路，家庭经济十分困难，无米下锅，全家服毒自杀。周恩来闻讯立即派人去急救，使其脱险，后又资助洪深一家到桂林疗养。作家王鲁彦因贫困交迫，在桂林逝世，周恩来请冯雪峰寄送抚恤费去安慰家属。

“文化大革命”中，林彪、四人帮横行，黑云翻滚，国家动乱，无数知识分子和干部受迫害。这时，周恩来的处境也十分困难，但他仍然惦念党的干部和知识分子，想尽一切办法保护他们。

1966年8月29日夜，某高校红卫兵抄查了章士钊的住宅。次日，他写信给毛泽东。毛泽东指示：“送总理酌处，应当予以保护。”周恩来严厉批评了当事人，责令退回抄走的全部书籍，并派人前往保护章士钊的住宅。周恩来认为，这是保护干部和知识分子的极好机会，应借这股东风去保护他们，于是他亲自写了一个保护干部的文件，其中逐一写上应予保护的党外高级干部的名单、范围、原则和基本办法。名单有：宋庆龄、郭沫若、章士钊、程潜、何香凝、傅作义、张治中、邵力子、蒋光鼐、蔡廷锴、沙千里、张奚若。还有：（1）副委员长、人大常委。（2）各部部长、副部长。（3）政协副主席。（4）国家副主席。（5）副总理。（6）李宗仁。并指示有关部门按照名单，给每位保护对象的家里派两名解放军战士守卫。9月1日，还指示解放军301医院接纳章士钊、程潜、傅作义、蔡廷锴、李宗仁等人入

院，以便安全地保护起来。1969年5月，周恩来再次指示，不要批斗民主党派的负责人，包括各民主党派的中央委员、各省市党部委员。1970年3月，周恩来对著名数学家华罗庚受迫害一事感到震惊，指出：“首先，应给华罗庚以保护，防止坏人害他。次之，应追查他的手稿被盗线索，力求破案。再次，科学院数学所封存他的文物，请西尧查清，有无被盗痕迹，并考虑在有安全保证的情况下，发还给他。第四，他的年龄已不适合再随科去五七干校或迁外地，最好以人大常委身份留他住北京，试验他所主张的数学统筹法。”

1972年夏天，我国著名物理学家钱三强在陕西合阳五七干校患病。周恩来得知后及时指示，让钱三强回到北京治疗。

1974年9月底，病重住院的周恩来仍在心里惦念着老朋友，指示对老知识分子和国民党起义有功人员的家属参加国庆招待会，特别是对起义有功将领的家属，如卫立煌夫人韩权华、程潜夫人郭翼青、张治中夫人洪希厚、傅作义夫人刘芸生、张学良弟弟张学铭等在国内有影响的人，应参加国庆招待会。对相声表演艺术家侯宝林、国民党元老商震（抗战胜利后，因不满蒋介石的卖国政策和反动统治，1949年辞去国民党政府驻日本代表团团长职务，留居日本，1974年9月回国参观访问），以及受迫害的老干部肖华、李力群、刘志坚、齐燕铭等也应出席国庆招待会。这些人知道是周恩来在病中点名让他们出席的情况下，异常激动，程潜夫人郭翼青说：“周总理这样看得起我们，关心我们，真了不起，程老先生在九泉也会非常高兴的。”

1975年11月，我国著名妇产科医生林巧稚“靠边站”时，周恩来非常气愤，立即批评医院负责人，请她出来工作。林巧稚激动地说：“他对知识分子总是处处充满希望，我永远记着他的希望，要把最后一根丝吐出来献给人民。”

### 力挽狂澜的“周圣人”

周恩来与杨虎城是历经风雨考验的挚友。杨虎城出身贫苦的佃农家庭，早年思想进步，投奔孙中山闹革命，参加北伐。四一二反革命政变后，他非常同情共产党，曾想方设法保护过共产党员。西安事变前，他任国民党第十七路军（即西北军）司令。在民族危亡和共产党政策的影响下，1936年12月12日，他与张学良在西安扣留了蒋介石等一批国民党高级将领，并请求共产党派代表前来共商救国大计。

周恩来来到西安后，杨虎城负责他的安全和生活。第二天，周恩来同他谈了共产党对西安事变的看法，以及和平解决的方针。杨虎城听后十分诧异，原估计共产党一定会借机报复蒋介石十年的血海深仇，没料到主张和平解决。但他对释放蒋介石非常担心，认为蒋介石是一个毫无信义的人，如果释放他，后果将不堪设想。然而，他在听到周恩来的全面分析后，开始有了新的认识，说：“共产党完全从民族、国家利益出发，置国共历史深仇于不顾，令人十分佩服。我愿与张司令同中共一起力促事变的和平解决。”

西安事变和平解决后，张学良没有听从周恩来的劝告，悄悄送蒋介石回南京，遭到审判和关押。风云突变，西安古城处在极为复杂的局势之中。在南京政府的政治分化和军事压力下，西安的东北军和西北军内部围绕对南京政府的和与战问题，生了分歧和斗争。两派都争取杨虎城站在自己一边，杨

虎城处境艰难，思想斗争非常激烈。

为了缓解矛盾，取得共识，周恩来与杨虎城频繁接触，不厌其烦地帮助他分析形势，认清和平解决的光明前途，并和以杨虎城为首的西北军、东北军的高级将领协商，由杨虎城领衔向南京政府发出措词强硬的电报，抗议扣押张学良和妄图重新挑起内战的阴谋。同时，还共同协商组成由红军、东北军、西北军三方面的联军。拟定了作战计划，部署了迎战态势，以防万一。

1937年1月底，由于南京方面的进逼，西安内部的主战派活动更加激烈，使杨虎城的主和思想发生动摇。杨虎城曾对其部队内部的共产党员南汉震说：“张司令到南京回不来了。共产党主张和平解决，还可以与蒋介石分庭抗礼。从蒋介石的为人看，和平解决的前途就是牺牲我，我不能看着自己就这样完了。”周恩来听到这个消息后，马上告诉杨虎城和东北军的少壮派军官，表示：“只要你们团结一致，我们绝不会对不起你们和张先生，包括打仗在内，我们一定给你们全力支持。”大家议论后，觉得共产党一片真诚，一致同意主和。周恩来还提醒大家说服部下，加强团结，共同对付来自南京政府的压力。

可是，东北军的少壮派军官出于对张学良的感情，还是枪杀了主和的王以哲将军。顿时，和与战的矛盾又被激化。面对严峻形势，周恩来沉着、冷静、迅速而果断地帮助杨虎城采取稳妥的善后处理措施：一方面，去王以哲将军家里吊丧，安慰家属和广大主和派将士。另一方面，又把主战的孙铭九等转移出去，保护起来，避免了一场内部厮杀，从而保证了西安事变的和平解决。事后，两派都感谢周恩来，杨虎城叹服地说：“周恩来不愧为‘周圣人’。”

西安事变和平解决后，杨虎城出国考察。这时，抗日战争打响了，他为了投身全民族抗战，不顾个人安危，毅然提前回国，但遭蒋介石软禁。周恩来深表同情，无时不惦念这位诤友，只要有机会就向社会呼吁，要求蒋介石释放张学良和杨虎城两将军。

1945年秋，国共重庆谈判时，周恩来专门向蒋介石提出释放张学良、杨虎城的要求。1946年12月，在延安召开纪念西安事变10周年的大会上，他深刻论述了西安事变的意义和张学良、杨虎城的历史功绩，说：“西安事变是蒋介石自己逼成的；蒋介石抗战，是张、杨两将军顺应人民公意逼成的。张、杨两将军从此获得人民的谅解和拥护，也不是偶然的。现在抗战胜利已经一年多了，然而，张、杨两将军却被蒋介石幽囚了10年。这段公案，人民会起来给以正当裁判。”

1949年底，周恩来获悉杨虎城一家四口在重庆被蒋介石杀害的消息，心情万分悲痛，眼泪夺眶而出，并指示杨虎城的长子杨拯民立即赶赴刚解放的重庆，通过办理丧事，揭露蒋介石的残暴罪行。

1961年12月，为纪念西安事变25周年，周恩来邀请杨拯民、张学思（张学良之弟）等20多人，在北京饭店共同纪念这个难忘的日子。周恩来在会上再次肯定了西安事变的意义，表达了对张、杨两将军的怀念之情。席间，周恩来泪流满面，深情地说：“我的眼泪是代表党的，不是我个人的。25年了，杨先生牺牲了一家四口，张先生还囚禁在台湾，没有自由，怎能不使人想起他们而落泪呢？”在坐的人心情十分沉痛，张学思说：“张、杨两将军是共产党的好朋友，为国为民流血尽力。共产党，特别是周恩来总理如此重视、关心，作为张学良的弟弟，我首先感谢周总理的关怀，同时向社会呼吁，逼

迫台湾当局早点释放我哥哥。”

## 少数民族的贴心人

我国是多民族国家，实现民族之间的平等、团结、互助、共同繁荣事关国家的稳定，事关革命和建设的成败。中共六大曾提出了“承认民族自决”；红军长征途中，为了争取各民族支持和参加革命，在毛泽东、周恩来的建议下颁布了“中国境内各民族一律平等”的政策；抗日战争时期，经周恩来亲自修改的《陕甘宁边区施政纲领》第 17 条规定：“依据民族平等原则，实行蒙、回民族与汉族在政治、经济、文化上的平等权利，建立蒙、回民族自治区，尊重蒙、回民族的宗教信仰和风俗习惯”；抗战胜利后，中共中央制定的《陕甘宁边区宪法原则》也规定：“边区人民，不分民族，一律平等。”

建国时，民族工作处于初创阶段。周恩来工作繁忙，日理万机，但他十分关心民族工作，先后组织了中央、中南、西南、西北、东北五个慰问团，深入边疆少数民族地区，传达党和政府对全国各少数民族人民的亲切关怀，宣传党的民族政策。慰问团每次下去，周恩来都亲自讲话。少数民族代表到北京参加国庆典礼和到各地参观学习，也受到周恩来和其他中央领导人的接见。这些活动对沟通民族感情，逐步消除历史上遗留下来的民族隔阂，增进各民族之间的互相了解，增强各民族的大团结，起了重要作用。

建国初期，为使民族工作做到有章可循，在他的领导、督促下，政务院还讨论通过了一系列文件，如《培养少数民族干部试行方案》、《筹办中央民族学院试行方案》、《关于处理带有歧视或侮辱少数民族性质的称谓、地名、碑碣、匾联的指示》、《中华人民共和国民族区域自治实施纲要》、《关于保障一切散居的少数民族享有民族平等权利的决定》，等等。这些文件的实施，受到少数民族的热烈欢迎，为建立民族平等、团结、友爱的新型民族关系创造了良好的气氛。

周恩来还说：“在旧政权下，少数民族无权过问国家事务；解放后，实现了民族平等，他们不仅要平等参加国家事务的管理，而且在各级人民代表名额方面应给予特殊照顾，应高于少数民族的人口比例。”事实也是如此，少数民族只占总人口的 7%，而代表名额达到 13.5%。

1958 年以后，民族工作中出现了“左”的错误，忽视和否认少数民族的特点，不执行或抵制既定的民族政策；甚至坚持社会主义条件下的“民族问题实质是阶级斗争问题”的错误观点，从而伤害了许多少数民族干部和群众。尤其是十年动乱时期，林彪、四人帮疯狂破坏民族政策，制造了大量冤假错案，歧视和侮辱少数民族的事屡有发生，造成民族关系很不正常。针对上述问题，周恩来进行了严肃批评。他在 1958 年民族工作会议上讲话：“少数民族的特点是长期以来形成的，也将长期存在，现在人为地、过早地否定它是非常错误的。必然伤害他们的感情。”还说：“历史上汉族长期处于优势地位，汉族统治阶级要么把少数民族同化，要么就把少数民族挤到边疆和生产条件差的地区，使处于劣势地位的少数民族得不到发展，因而落后了。”因此，汉族应承认这个事实，帮助他们发展，不要让他们再受委屈。在“文化大革命”中，对四人帮和内蒙、广西、新疆等地某些人捏造事实，制造冤假错案，打击迫害乌兰夫等一大批少数民族党员干部和群众的行为，他进行了批评，指示尽快纠正错误，恢复他们的名誉。1975 年，在他病重期间，还

多次强调：“我们的党员、干部和各族群众要时刻牢记“合则两利，分则两害”的真理，不要伤害少数民族。”

周恩来对民族区域自治非常关心，当这项工作出现困难时，他往往亲自出面解决。例如，在广西壮族自治区和宁夏回族自治区的筹建过程中，省领导有不同意见。尤其是在广西，党内一些负责干部认识很不一致，一时难于统一。周恩来出面做工作，说服持不同意见的干部。“文化大革命”中，四人帮攻击民族区域自治是“利用民族自治，人为制造分裂”，鼓吹取消民族区域自治，造成了恶劣的影响。云南省的8个自治州中，有4个被合并到别的地区，其余4个州则名存实亡。周恩来在出国归途停留昆明时，知道了这一情况，严厉批评了云南省委：限定时间让他们立即纠正错误，这4个自治州才恢复过来，少数民族群众万分高兴地说：“周总理是我们少数民族的贴心人。”

周恩来对少数民族干部的培养工作也是十分重视的，在他的关怀下，我国先后建立了10所民族院校。这些院校从方案的提出到正式建成，他都直接过问。甚至连招生人数，课程设置都提出过建议。

周恩来还经常关心少数民族文化事业的发展，1961年4月，他视察云南西双版纳傣族自治州，看完演出后指示：“傣族能歌善舞，要尊重民族文艺，这些节目都很好，有民族特点，但要提高。”1969年，该自治州党委副书记刀国栋在北京人民大会堂见到周恩来时，周恩来拉着他的手问：“西双版纳自治州的文工团还在不在？老演员分到哪里去了？”还叮嘱他要保留和发展文工团，不要轻易解散了。

周恩来赢得各少数民族的尊敬，当他逝世的噩耗传到澜沧江畔时，各族群众自动集会悼念这一伟人，不少人失声痛哭。

#### 4. 坚持原则，策略灵活

原则是观察问题、处理问题的准绳，具有不可改变的坚定性。策略是指计策谋略，是为原则服务的手段，具有较大的灵活性。无产阶级的原则性是指坚持党的纲领、路线和战略目标的坚定立场和鲜明态度；无产阶级的灵活性是指为实现上述原则而采取的策略，包括一切必要的妥协、机动、通融、迂回、退却等方法、途径和形式。原则性与灵活性是对立统一的，原则性决定灵活性，灵活性服务于原则性，两者不可偏废。原则性与灵活性相结合，是无产阶级政党实现其任务、目标的重要策略原则，也是统战工作的重要方法。

周恩来充分认识统一战线内部关系的复杂性和敏感性，以及处理这一问题的重要性。他运用上述方法使许多复杂的矛盾得到圆满解决，为实现党的领导，发展和壮大统一战线作出了巨大贡献。

#### 必要时也得作出让步

在统一战线中，除了原则坚定外，还必须有灵活的策略，不讲究斗争策略，会使统一战线破裂。在第二次国共合作时期，对国民党的点滴进步和抗战的表现都要大力合作和支持。斗争时，不可无止境地斗下去，要适可而止。周恩来认为，在原则问题上，不能马虎了事，但在非原则问题上，可以马虎

一点，让一让。为了动员群众，争取一切可以争取的力量参加抗战，共产党也要作出一些让步。比如，放弃“人民共和国”的口号，改用“民主共和国”的口号；放弃“反蒋抗日”口号，改为“逼蒋抗日，联蒋抗日”方针；停止土地改革、没收土地，改为减租、减息；停止用武力推翻国民党政权，将红军改为“八路军”、“新四军”，把“苏区”改“特区”，等等。

1937年2月至9月，国共两党先后在西安、杭州、庐山、南京等地进行了6次艰苦谈判。周恩来坚持党的原则立场，抑制了蒋介石借谈判压共产党投降和消灭共产党、红军的企图。最先，蒋介石提出共产党红军只准编3个团，经周恩来的斗争，蒋介石同意编3个师。这个问题解决后，蒋介石又节外生枝，提出：改编后的红军，其管理教育属国民党。不设司令部、设政训处，主任周恩来，副主任康泽（国民党要人）；此外，三个师的参谋长和各级副职由国民党派人担任；还提出毛泽东、朱德离开红军，出国留学等无理要求。对此，周恩来十分气愤，据理驳斥，并提出中共不能改动的最后方案：设司令部，朱德为司令、彭德怀为副司令，保持红军的独立性和共产党的绝对领导。各级指挥人员由中共推荐，国民党军委会任命，国民党不得向中共军队派遣任何军政人员。在周恩来的义正词严下，蒋介石只好同意周恩来提出的最后方案。总之，从西安事变和平解决至抗战爆发，国民党基本立场是反共的，周恩来遵照中共中央“不分裂”的指示，与国民党进行多次谈判，据理相争；通过宋庆龄、宋子文、宋美龄对蒋介石施加压力和影响，以及冯玉祥等各方人士的活动，并作出必要的让步，才取得了共产党和红军的合法地位。

抗日战争相持阶段到来时，日本放松了对国民党军队的打击。国民党的政策又发生了变化，由积极抗战转为消极抗战，由容共、联共转为限共、反共，国民党军队与八路军、新四军的摩擦日益增多。在这种情况下，为了巩固和发展抗日民族统一战线，1939年8月，周恩来在向中央政治局的报告中，明确提出了进一步开展统一战线的原则和政策。

他认为，原则必须坚定，否则，会重蹈第一次国共合作时陈独秀的右倾投降主义错误。其中，最主要的是坚持无产阶级的领导权，坚持独立自主原则。同时，还要进行有理、有利、有节的斗争。比如，共产党一定要参加政权，包括地方、中央、敌后、内地、军事、政治等各个方面在内，坚持共产党的独立自主，扩大共产党在群众中的影响，不受国民党限制，寻找一切机会发展和壮大人民的力量；对国民党的投降、反共活动，据理进行揭露和斗争，必要时给予打击。

1940年12月25日，即西安事变中蒋介石被放回南京四周年的日子，蒋介石借机宴请重庆的周恩来，大谈他与周恩来是患难朋友，提议为“和平与友好”干杯。周恩来立即引起警觉，回来后赶紧打电话给中共中央，建议密切注视蒋介石的动向。

果然，不出10天，蒋介石就制造了举世震惊的“皖南事变”。周恩来进行一系列有效的斗争，揭露蒋介石破坏团结，消极抗战，积极反共的真面目。他还派王炳南、叶剑英通知参政会的各民主党派人士，告知由于国民党搞反共活动，共产党不准备参加第二届参政会；派龚涛向在重庆的外国记者通报事变真相；派王安娜告之各国驻华外交官。周恩来亲自会见美国总统罗斯福的代表居里，当面送交国民党反共若干材料。

上述活动，收到明显效果，引起了国内外舆论哗然。英国大使表示：“这

是可悲的事。”美国驻华武官包瑞德说：“蒋介石太不像话。”罗斯福私下向蒋介石发出了警告：美国向中国提供的援助是为了抗日战争，如果发生“皖南事变”这类可悲的事，这种援助是无益的。国内舆论也纷纷指责国民党，同情共产党。

由于国民党顽固派的自我表演，使全国人民更清楚地看出它的反共本质，使它陷于空前孤立，面对国内外舆论的强烈反应，蒋介石感到惊讶和狼狈。于是，在3月6日，蒋介石被迫向国民参政会保证：“以后绝无剿共的军事行动发生。”3月14日，蒋介石又约见周恩来，探问善后处理意见。周恩来当面谴责国民党背信弃义的反共行为，但为了挽救国共合作，促进时局好转，还是要给蒋介石一个机会，周恩来向中共中央建议：让他继续留在重庆与国民党打交道。

总之，在第二次国共合作时期，周恩来始终处在风口浪尖上，临危受命，同原来的死对头，如今又掌握政权，具有较强实力的庞然大物——蒋介石集团打交道。在交往中，他始终坚持原则，不卑不亢，处理了各种复杂的难题，使蒋介石、何应钦等人在周恩来面前常常处于被动地位，不得不谨慎行事，对他持尊敬态度。

### 思想认识问题只能说服

俗话说：秀才不出门，全知天下事。是说知识分子见识多，眼界开阔。但他们看问题也有片面性，有时因一念之差，会做出糊涂事来。周恩来做知识分子的工作，注重对症下药，说服教育，可谓“一言九鼎”，句句打动人心。

梁漱溟、罗隆基是民盟的负责人，也是共产党的朋友。1946年10月11日，蒋介石在发兵占领晋察冀解放区的首府张家口后，得意忘形，认为蒋家天下已成定局，当天下午，他下令召开违反政协决议的“伪国民大会”。当时，民盟中央的梁漱溟、罗隆基等人，向国民党妥协退让，竟违反与共产党商定的有关协议，单独提出一个有利于国民党、不利于人民的“折衷停战方案”，并送到孙科和马歇尔那里。

周恩来知道这个方案后，十分气愤，当面痛斥他们，说这个方案是落井下石。“现在国民党已经向解放区进攻，要以武力消灭我们，而你们还想在我们背后捅一刀子！国民党要把我们打倒在地，你们还想在我们身上踩一脚！这是什么朋友，这样做是非常错误的。我们共产党是什么也不怕的，最后胜利必然是我们的，你们这样做，倒要考虑你们自己的前途！”经过周恩来的严厉批评，梁漱溟、罗隆基等人认识到问题的严重性，于是谎称方案漏写一条，到孙科、马歇尔那里取回方案。周恩来以智取胜，只寥寥数语，就粉碎了国民党拉拢民主党派，妄图孤立共产党的阴谋。

有的知识分子，曾经被蒋介石利诱，做过国民党政府装饰门面的“点缀品”。只要他们觉悟过来，就要抱热忱的欢迎态度，对他们的过错可以既往不咎。如周恩来对待原国民党政府中教育界和科技界的两大知识分子——张伯苓和翁文灏就是很好的例子。前者当过国民党政府的考试院长，后者当过国民党政府的行政院长，可谓“红极一时”。国民党逃台时，张伯苓没有去台湾，留下来了。翁文灏曾被新华社宣布为战犯，南京政府倒台后，他既不愿意去台湾，也不愿意去美国当教授，跑到欧洲去了。新中国成立后不久，

他又离开欧洲，回到祖国大陆来。当时，有人要他们发表声明，宣布同台湾国民党脱离关系。周恩来不让他们写声明，并且说：“他们愿意留在新中国就很不错了，至于思想认识要慢慢来，让他们自己去认识，自己去教育自己。”

## 用“和平赎买”改造民族资产阶级

我国民族资产阶级是社会主义革命的对象，属于要被消灭的阶级。它在民主革命时期曾站在革命一边，是我们的朋友。如何正确处理同民族资产阶级的关系，就成为社会主义革命时期统一战线内部的一个重大问题。

周恩来依据马克思主义原理以及我国社会发展规律，对民族资产阶级的社会经济地位作出分析，明确提出：用“和平赎买”的新政策来处理这一难题。因为“中国的民族资产阶级有一个特点：从新民主主义到社会主义，它既是我们的朋友，又是要消灭的阶级”。认清这个辩证关系，是解决民族资产阶级的关键。根据这个特点，我们采取了比较明智的灵活政策。

建国初期，为了迅速恢复和发展生产，尽快医治战争创伤，共产党提出，无论在政治上、经济上，对民族资产阶级都必须执行又团结又斗争的策略方针。但党内有人提出“要斗争为主”、“要排挤私营”、“搞垮资本主义”。针对上述错误，周恩来在1950年全国统战工作会议的报告中进行了严肃的批评教育，他说：“今天的中心问题，不是什么推翻资产阶级，而是如何同他们合作”，发展生产，恢复经济。讲合作，不是就没有矛盾了。既有团结合作，又有矛盾斗争，但以团结为主，斗争是为了团结，而今天的团结，又是为了明天实现社会主义。他的指示，排除了“左”的干扰，为团结民族资产阶级，恢复国民经济起了重要作用。

1952年，全国开展轰轰烈烈的“三反”、“五反”运动，对资产阶级的不法行为给予了打击。可是，也给私营工商业带来负面影响，一部分资本家抱消极态度，意志消沉，大吃大喝，并产生埋怨情绪，影响生产发展。当年10月，周恩来找一些资产阶级代表人物座谈，重申共产党的政策，明确提出和平转变的思想。他说：“中国经过反帝、反封建的流血革命后，不会再流第二次血。和平转变是经过一段相当长时间的，而且要转变得很自然，做到瓜熟蒂落，水到渠成”，“比如经过各种国家资本主义方式，达到消灭阶级，个人愉快。……将来要和平、愉快、健康地进入社会主义，使每个人都各得其所。”

这些话，既体现了原则的坚定性，又体现了策略的灵活性，不仅鼓舞了资产阶级的情绪，而且还坚定了他们接受社会主义改造的信心。后来，在“三大改造”中，民族资产阶级是敲锣打鼓把自己的企业交给国家管理的。在中国，终于通过“和平赎买”的方式，使民族资产阶级经过公私合营走上了社会主义的金光大道。

## 5. 发扬民主，协商监督

民主、协商、监督，不仅是发扬社会主义民主的重要渠道，也是调整内部关系，团结同志，巩固和扩大统一战线，减少或避免错误，为革命和建设服务的重要原则。发扬民主、协商监督是共产党从事统战工作的优良传统，也是周恩来统战风格的重要内容之一。在他的讲话和许多文章中多次提到这

些问题，并在长期的实践中贯彻始终，为党内同志和党外人士留下了不可磨灭的印象。

人所共知，我国实行共产党领导的多党合作和政治协商制度，没有在朝党、在野党之分，也没有执政党、反对党之别。大家都为共同的理想和目标而奋斗，共产党与民主党派和无党派民主人士长期以来风雨同舟，并肩战斗，建立了亲密的友谊。如果没有民主、协商、监督，这种友谊很难坚持下去。正是在周恩来这位统战大师的倡导下，全党努力实行，才使这种友谊从革命战争年代一直坚持到现在，无论西方敌对势力如何挑动都无法动摇。

### 允许人家唱对台戏

发扬民主是中国共产党领导的革命和建设目标之一，也是重要的工作方法之一，周恩来经常教育党员、干部要牢记这一目标和方法，特别是同党外人士的交往中，必须树立良好的民主作风，想方设法让人家讲话，敞开心怀听取各种不同意见，好话要听，发牢骚的话更要听，真正做到知无不言，言无不尽，言者无罪，闻者足戒。在一定的意义上讲，发扬民主就是“允许人家唱对台戏”。

抗日战争时期，他在重庆工作，经常同党外人士交谈，每次都很好的民主作风，总是放下架子，和蔼可亲，引导大家讲话，当别人发言时，从不打断，让人把话讲完，个别人由于对共产党还不认识，说些不好听的话，他也认真听，然后，进行耐心的解释，使对方了解共产党的政策。有一次，有位倾向国民党观点的人，发表挑衅性的言论，他一样认真听下去，随后，他严肃指出：“你的意见不符合事实，国民党有意制造中伤共产党的谎言，不要去相信，更不应该去宣传，你是没有经过调查附和人家的，今天我不责怪你，希望以后听到此类话，要作些调查，多问几个为什么？要有自己的主张。”那人听后，顿时脸红，连声说：“对不起。”

抗战胜利后，国民党政府迁回南京，周恩来率中共代表团去南京办公，有机会接触更多的党外爱国民主人士。他们经常在一起，就抗日战争胜利后国家的前途、命运问题，如何结束国民党一党专政等问题，同他们交换意见，他总是谦虚谨慎，很有礼貌地征求大家的看法。当中有各种不同的见解，他都一一记下，然后，集中起来向中共中央汇报，为党制定政策提供重要依据。毛泽东表扬他：“恩来在南京搞得不错，收集了有价值的建议。”

解放后不久，有一位民主党派的负责人向周恩来反映：某位共产党干部独断专行，不让民主党派发言，自己说了算。周恩来向他表示了感谢和歉意，然后打电话批评了那位干部，并要求他向民主党派作检查，挽回党的声誉。

1952年，政务院就土地改革和国民经济恢复问题，召集民主党派负责人和部分党外爱国民主人士进行座谈。周恩来说：“这两件大事正在各地开展，为使其顺利发展，请各位老朋友提出宝贵意见。”有位党外人士说：“据我听到的反映，各地的土改都搞得不错，但有少数土改干部没有很好地执行土改政策，把一些中农划为地主，分了他们的财产，有的又包庇自己的地主家庭，建议进行复查。”另一位民主党派负责人说：“共产党进了城，有些人忘记了过去的艰苦作风，开始讲排场、摆阔气，有的还贪污修国防公路的款、救灾款，群众议论纷纷。这些问题不解决，又会走国民党的老路。”周恩来听后说：“你们的意见很好，像净友说的话，我代表党中央、政务院感谢大

家的真诚。这些意见我带回去研究解决。”

## 民主协商是人民当家作主的表现

周恩来一贯认为，民主协商是我国议定大事的根本方法，所包括的范围很广。首先，是指政治协商，即对国家的大政方针和重大问题作出决定之前，要和党外人士充分协商，听取他们的意见，进行修改补充，体现他们的愿望和要求；此外，涉及经济、文化、科技、教育等方面的重大措施，统一战线内部关系问题，群众生活中的重大问题，乃至一些具体事务问题，如外出参观的人员、地点、时间等等，也要贯彻民主协商精神，及时同党外人士沟通情况，认真听取他们的意见，共同分析研究，然后作出决定。

建国初期，有些人对民主协商不理解，认为：“天下是我们共产党人用枪杆子打下来的，现在什么事情都要找党外人士协商再做决定，这恰当吗？”周恩来解释说：“我们有一部分党员觉得天下是共产党打下来的。不错，共产党有一份。但离开了人民，共产党有什么本事？天下是人民的天下嘛！……民主党派也参加了革命和建设，那么作就有一份功劳，他是人民的一分子，他就有权来说话。”

共产党在决定重大问题之前，必须同民主党派和党外人士进行民主协商，这不仅是工作方法问题，而且是关系到国家的性质和贯彻人民当家作主、发扬社会主义民主的问题，还是调整统战内部关系，贯彻长期共存、互相监督方针的问题。

1949年9月，蒋家王朝已覆灭，新中国即将诞生。为此，中国共产党主持召开了有民主党派、爱国人士和各界代表参加的新政治协商会议。大家欢聚一堂，商讨新中国成立的有关事项。与会人员都以主人翁的姿态，提建议，出主意，一致通过了《共同纲领》、《政协组织法》、《政府组织法》，选举产生了中央人民政府领导人，规定了国旗、国歌和定都北京等一系列重大问题。

据统计材料：从中华人民共和国成立到“文化大革命”前的17年间，中共中央和国务院就国家大政方针和一些重大问题，找民主党派和党外民主人士协商约200次，毛泽东、周恩来都出席或主持了会议。可见，共产党及其领导人是多么重视民主协商。民进中央负责人雷洁琼说：“我们的民主协商，既民主，又解决问题，比西方的多党制、议会制好得多。”

周恩来在担任政协主席期间，对民主协商作了许多原则规定。他要求我们尽量做到：一是在民主协商之前，应使参加民主协商的各方人士了解所要协商讨论的问题，有充分的思想准备。二是民主协商一定要讲真话，讲心里话，千万不要讲假话、套话。那种认为“只要有一个共产党，一切问题都可以解决”是一种简单化的思想。这样做必然会使我们的耳目闭塞起来。民主党派是我们的友党，作为友党一定要做畏友，在大的关键问题上互相提醒，才是真正朋友。三是民主协商原则不同于政权机关民主集中制，强调少数服从多数；而应各抒己见，畅所欲言，允许求同存异。四是民主协商能否做到“知无不言，言无不尽”，关键在于是否欢迎不同意见，并实行言者无罪。五是民主协商必须以理服人，不能强加于人。

周恩来是党和国家的重要领导人，但不以领导者自居，处处替他人着想。1975年5月，在他重病期间，对中共统战部组织爱国人士外出参观采取简单

了事的办法，十分不满，批示：一定要“分别同他们座谈一次，取得他们的同意后再定，以示我们历来主张的民主协商精神”，并殷切期望“统战部同志请多采用这种工作方式”。这件事使统战部的同志受到一次很好的民主协商教育，也说明周恩来始终如一对待民主协商这一优良传统。

### 要学刘备三顾茅庐结交朋友

朋友之间彼此难免有缺点或错误。应如何正确对待呢？周恩来认为：一要认真，二要方法对头，三要现身教育，四要等待，也就是说，在政治上要关心党外朋友的进步，重视他们的学习，加强对他们的教育和帮助。但在方法上要讲究，不搞强迫命令，不要无限上纲上线，不扣帽子，不打棍子，要启发引导他们自觉学习，自己认识问题，自己解决问题。同时，还要以自身的行动进行身教，以情感人，不可操之过急，要耐心等待。他还形象地打比喻，“要学刘备三顾茅庐结交朋友，不要学张飞鲁莽简单的做法。”

1949年底，中国民主同盟在北京召开一届四中全会。会上暴露了一些矛盾，产生了思想问题。有的人只批评别人，不愿自我批评，有的人想退盟，有的人想撒手不管，严重影响了民盟的工作。

这时，周恩来正准备出国到苏联，协助毛泽东与苏谈判，签订《中苏友好同盟互助条约》，工作非常繁忙。但为了解决民盟面临的复杂问题，他还是抽出时间，专门邀请民盟部分负责人座谈团结问题，从晚上9点一直谈到第二天早上6点。会议开始时，一些人还是各持己见，互相指责，不作自我批评。周恩来说：“这样搞下去，不解决任何问题；还会加深矛盾”，“民盟内部的思想教育和思想斗争问题，就是用新思想把头脑里的旧思想挤掉。思想改造首先是自我批评，第二是互相批评，只有自我批评，没有互相批评也是不行的”，要用“惩前毖后，治病救人的原则，想方设法去帮助人们进步，从团结愿望出发，经过批评或斗争达到团结”。而且“要把团结人放在第一位。对错误应该批评，但必须谨慎，才能治病救人，不要闹得不欢而散”。

经过周恩来热情、耐心、诚恳的帮助，使一部分人态度变好，但还有一些人左耳进右耳出，仍在不停地指责别人。周恩来最后说：“你们的团结问题解决不好，我出国也放心不下。希望你们要顾全大局，把问题尽早解决好。”这么一说，少数坚持己见的人也很感动，开始改变态度，自觉地从批评别人转为自我批评，从而促进了团结。想撂担子的人表示继续工作，想退盟的人也表示留下。民盟的一位负责人叶笃义感受很深地说：“我是平生从未做过自我批评的，这次在周恩来的帮助下，第一次做了自我批评。”从此，民盟解决了内部矛盾，增强了团结，继续向前发展。

一位受台独思想影响较深的台湾同胞听过周恩来的一席话，也感慨地说：“1972年12月，我随‘保钓运动’代表团回大陆访问，受到周恩来总理的接见，他让我坐在他的身旁，使我感到非常荣幸。看到周总理平易近人，虚怀若谷，我毫无顾虑地畅所欲言，并冒昧地提出不少尖锐问题，有许多见解是不对的。但他并不责怪我，而耐心地摆事实，讲道理，以理服人，使我心悦诚服。经过这次交谈，使我对共产党的政策有了新的认识。”回到台湾后，他发表了一篇文章，介绍新中国的见闻，起到很好的影响。

### 有合作就要监督

周恩来认为，合作与监督是相辅相成的，互相补充，互相促进，两者缺一不可。工作中既强调合作，又注意监督。特别是共产党成为执政党以后，反复提醒要搞好监督，以减少工作中的失误或错误。

民主革命胜利后，民主党派中曾产生过两种倾向：一是认为救国任务完成了，民主党派应当解散。二是有的人向往西方政党制度，把民主党派改成单一资产阶级政党。

上述问题是涉及国家政党制度的大问题，不能放任自流。周恩来坚持马克思主义原则立场，进行耐心的说服教育，向正确方向引导。他指出：中国的民主党派是从中国的土壤里生长出来的，在内部关系上具有阶级联盟性质，不能用英、美政党标准来衡量他们。“一个政党是有阶级性的，但认为一个政党只能由单一的阶级成分所组成，在中国是不够的。”“在今天，如果搞单一的资产阶级政党，势必走欧美资产阶级道路：垄断市场，向外侵略，反对共产党。但是这条道路在中国是行不通的，是不会被许可的。因此，中国的民主党派只能是承认共同纲领，接受共产党领导，……这是历史的必然。”

对于民主党派“一代亡”的解散主义观点，周恩来也进行了批驳，他说：“民主党派在中国革命过程中是有贡献的，不论是民盟或其他民主党派都应该继续存在下去。如果纷纷合并，或解散，人民就不理解。帝国主义者也会说，你看！共产党把民主党派都搞光了，还在搞一党专政。所以，今天不能取消民主党派。”他还说，各民主党派都有自己的历史，都代表一部分群众，“有人要求各民主党派和共产党一样，如果都一样，则共产党和各民主党派又何必联合呢？正因为有所不同，才需要联合”。这种联合不是短期的，而是长期合作。合作时间多长呢？他明确回答：“我们党的寿命有多长，民主党派的寿命就有多长，一直共存到将来社会主义发展不需要政党的时候为止。”“正如毛泽东说的，共产党万岁！民主党派也是万岁！”

社会主义改造完成后，民主党派的性质发生了根本变化，民主党派中又有人提出：“社会主义革命任务完成了，共产党与民主党派是否有合作的必要？”周恩来在一次民主党派负责人会议上有针对性地回答：“各民主党派都是为社会主义事业服务的，共产党必须同民主党派继续合作。”必要性在于“各民主党派联系群众的方面不同，可以听取到不同意见，对中国革命和建设是有利的”。他举例说：民革跟国民党出身的一些人发生密切联系，民盟在知识分子圈子里可以听到更多的意见，九三学社联系科学家比较多，民建联系资产阶级工商业者，民进联系中小学教员，农工能反映医务界的意见，总之，都有各自不同的联系对象。“我们这样大的国家，多一点民主党派去联系各方面的群众，多听各方面的意见，对人民的事业是有好处的。”各民主党派负责人听后，都点头同意他的见解，此后，再也没有人提此类问题了。

周恩来认为：“互相监督”是一个大问题，非常必要。首先是共产党要请人家监督自己，因为共产党处于执政地位，很容易滋长官僚主义，脱离群众，甚至出现个人野心家，背叛群众。这方面的危险是随时存在的，每个共产党员和人民群众都要警惕。

他又说：解决上述问题最好的办法就是扩大民主，健全监督机制。其中包括人民监督、共产党员监督、民主党派监督等。我国是6亿人口的国家，要把6亿人口的生活搞好，建设社会主义，没有互相监督，不扩大民主，是

不可能做得好的。因此，互相监督不仅需要，还要扩大。那种认为共产党是无产阶级先锋队，经过长期锻炼考验，素质较高，不需要监督的想法是天真的、可笑的、幼稚的。

## 6. 海纳百川，用人唯贤

无产阶级的利益是代表广大劳动人民的，它的事业是大家的事业，要靠各民族人民通力合作去完成。因此，无产阶级应当胸怀宽阔，广收贤人，共谋良策，并肩战斗。作为共产党的主要负责人之一的周恩来，就是倡导这一思想，实践这一主张的典范。他胸怀宽阔如大海，高朋满座遍五洲。朋友中，既有工人、农民和知识分子，又有民主党派、工商联和党外爱国民主人士；既有观点相同，情投意合的人，又有不同政见者，或反对过自己的人；既有平常百姓，又有各种高层人士。

在用人方面，他一贯主张用人唯贤，不搞宗派主义，坚持五湖四海。他认为：不认亲，只认贤；不看表面，只看本质；不看嘴巴会说，只看实际工作能力；不看某些缺点，只看主流，事业才能兴旺发达。由于他坚持正确的用人观，为共产党集聚了一大批有才华的能人，对中国革命和建设事业起了非常重要的作用。

### 不看出身看才干

周苍柏是解放前上海银行武汉分行的经理，平时急公好义、性格豪放。抗战时，周恩来在武汉负责统战工作，结识周苍柏，并建立了联系，对这位热心救亡图存的爱国银行家，自然有一见如故的情感，并感觉到他是一位有才干的人。周苍柏的次子周德佑是中共地下党员，抗战时参加了拓荒剧团所属的话剧第七队，在武汉地区进行抗日救亡的巡回演出。

不久，周德佑积劳成疾，不幸夭亡。周恩来深表同情、悲痛，亲自参加追悼会，邓颖超还题了“模范青年”的悼词，《新华日报》为他出了专刊。周苍柏夫妇对此非常感激，虽因失去爱子而悲痛，但他更加坚定救亡决心，照样支持儿子原来所在剧团的工作。

武汉沦陷后，周恩来、周苍柏都来到重庆。这时，周苍柏担任中美合资的复兴公司协理，自己还办了一个化工厂。周恩来便利用他亦商亦官的社会地位，来掩护党的地下工作，并把他家作为一个据点。不少共产党员和进步青年来往于周苍柏的公馆，有些人一住就是半年以上，他们夫妇照样管吃管住。周苍柏夫妇还支持杨显东在汤池办游击训练班，一共办了三期，有好几百人，后来这些人都被送到解放区，成为共产党的重要干部。

抗战胜利后，周苍柏负责善后救济总署湖北分署工作，经常给李先念部队提供物资。有一次，仅小麦、衣物和药品就送去 2000 袋，还设法帮助一些伤员到武汉就医，伤愈后又将其送回部队。

解放后，周苍柏夫妇应邀出席了全国政协第一届委员会，参加开国大典，后调北京工作。十年动乱中，周恩来保护了这对夫妇，未受红卫兵冲击。1970 年春，周苍柏逝世，周恩来很沉痛，不顾四人帮的干扰，派人为周苍柏办丧事，并把骨灰安放在八宝山革命公墓。

朱启钤是中国城市建设创始人之一，曾任晚清京师外城巡警厅厅丞、京

师大学堂译书馆监督、津浦铁路局北段督办。清末民初，他对北平市政建设、交通管理花了不少心血，还筹划了北戴河的开发。他的才干颇受袁世凯器重，南北议和时出任北方总代表。北洋政府时，他担任交通部总长、内务部总长及代理国务总理。当时，周恩来曾著文抨击过他。

袁世凯称帝后，他离开政界，潜心做学问，在古建筑、漆器方面有很高造诣，并在京津一带办实业——中兴煤矿公司、中兴轮船公司等。

全国解放前夕，由于历史问题，他怕受连累，准备从上海出走。周恩来获悉，认为他是一个人才，对将来搞建设可以发挥作用，应设法把他留下来，特意请朱启钤的好友章士钊给他写信，劝他留在大陆，不要去香港或台湾。不久，朱启钤的外孙章文晋夫妇去上海探望父母，周恩来知道后，要章文晋转告：“朱启钤先生是个实业家、建筑家，可以为新中国服务，人民政府欢迎他回到北京来。”

朱启钤高兴地回到了北京，周恩来对他关怀备至，安排他出任中央文史馆馆员、北京市和全国政协委员、古建筑修理所顾问。对此，他感到温暖，对周恩来和人民政府怀有好感，并通过新旧对比，认识到今天的政府是真正为人民的，决定把撤到香港去的 10 多条轮船召回，支援国内海运。同时，把自己珍藏已久的朱元璋、李文忠世家文物 56 件捐献给人民政府。美国人曾出高价购买这些无价之宝，他都不肯出卖，可见他的思想已经有很大的变化，对人民政府是非常相信的。

北京扩建天安门广场，修建人民英雄纪念碑，周恩来都征求了他的意见。1957 年，周恩来亲自去看望他，并送去《参考消息》，还多次为他祝寿。朱启钤感激地说：“未想到脱离政坛近 40 年，晚年竟与共产党领导人有关知遇之恩。这是我的最大荣幸。”

1964 年，朱启钤病逝，周恩来正出国访问亚非各国。在临终前，朱启钤还挂念出国远行的周恩来，为没有再见上这位知己感到遗憾，并叮嘱家人，不要忘记周恩来对自己一家的关怀照顾。周恩来回国得知消息后，特打电话对其亲属表示慰问。

## 争取地方实力派和平起义

地方实力派是国民党军队中的中间派，包括有地盘的军阀和无地盘的杂牌军。他们同进步势力有矛盾，同蒋介石把持的中央军也有矛盾。在一定的条件下又能同共产党合作，因此，他们是可以争取的力量。

刘文辉是四川大邑县人，早年毕业于保定军官学校，历任国民党师长、军长、四川省政府和西康省政府主席等职，在争夺西南统治权时，他与蒋介石为代表的中央势力和其他四川军阀有着不可调和的矛盾。

为了争取他参加抗日，从 1938 年起，周恩来便与他有直接交往。1942 年，抗日战争面临严重困难，不少国民党军队投降了日寇，周恩来在重庆约刘文辉就国民党统治区万一出现投降局面，西南五省如何坚持抗日救亡问题进行交谈。周恩来阐述了共产党在《七七宣言》中关于“坚持抗战反对投降、坚持团结反对分裂、坚持进步反对倒退”的三大政治口号，并针对刘文辉的顾虑，保证不在他的部队中发展共产党组织。在周恩来的启发下，他表示继续抗日，绝不会半途而废。

彼此有共同思想，经双方研究同意，这年 6 月，周恩来派王少春到雅安

设立秘密电台，从此，共产党与刘文辉建立了较密切的联系。不久，周恩来又派王若飞、张友渔到成都，与刘文辉商讨如何联合，如何反对蒋介石消极抗日、积极反共的卖国政策和保卫大西南问题。

1946年春，国共关系紧张，国民党挑起的内战迫在眉睫。蒋介石到重庆找刘文辉谈话，企图拉刘文辉反共。周恩来获悉此消息，当天深夜把刘文辉找来，指出：目前局势紧张，要分清是非，看准方向，做事要讲民主，要人民支持才站得住脚，并希望他把西康搞得比蒋管区更好，只有这样才能得到人民支持。

这年冬，蒋介石发动的全面内战受挫，在南京召开高级将领会议，商讨对策，刘文辉也出席了这次会议。在这关键时刻，周恩来又一次会见刘文辉，向他说明：解放战争的初期，解放军只能一营、一团地消灭敌人，现在，能整师、整军地吃掉敌人。又说，现在是民主时代，你回西康后，要好好搞，人民心目中是有数的，将来是有光明前途的。

1947年3月，中共中央决定暂时放弃延安，刘文辉对国共内战谁胜谁负无把握，对王少春采取疏远态度。周恩来得悉后，请王少春转告刘文辉：希望他做“政治家”，不做“政治商”，如果认为不需要联系人，请他买张机票送王少春去香港。这一“激将法”真奏效，刘文辉经考虑后，恢复了原来的友好态度。

1949年10月，新中国诞生，将解放战争的重点转向西南。此时，刘文辉又顾虑重重，既怕蒋介石对他下毒手，又怕彻底倒向共产党会遭鸟尽弓藏的后果。周恩来知道后，又为他解除顾虑，指出：“川康解放为期不远，要认清形势，当机立断，用自己的行动写自己的历史，为人民立功，人民是不会忘记你的。”刘文辉听后，再次经过思想斗争，终于下决心举行起义。

年底，刘文辉联合四川实力派邓锡侯、潘文华等，在彭县宣布和平起义，为解放大西南立下了大功，受到共产党和人民群众的高度赞扬，并给予重用。

1975年，刘文辉患了癌症，同样病重在身住院治疗的周恩来对他十分关心，指示医院要全力治疗，并将病情随时报告。1976年，周恩来与世长辞，刘文辉悲痛万分，不顾家人和医生的劝告，叫人用小车推着自己，冒着严寒来到周恩来的遗体前，泪流满面，作最后告别。他回忆周恩来对自己的帮助和关怀时说：“毛主席提出的统战政策真伟大，在周总理的工作中则最完美地体现了这一政策。”

湘籍地方实力派程潜是国民党军政元老，抗战时任国民党第一战区司令兼河南省政府主席，后任副总参谋长、代理参谋总长、湖南省政府主席。周恩来认为，他是最大的地方实力派人物，争取他可以影响和带动一大片。

历史上程潜与共产党有过交往，第一次国共合作时曾同林伯渠并肩北伐；抗日时又在重庆与周恩来、林伯渠有过多次接触。在周恩来的启发下，他曾热情帮助一些共产党员和进步人士从事抗日活动。1945年10月，程潜专程拜访了赴重庆谈判的毛泽东，毛泽东也回访了他。毛泽东曾语重心长地说：“颂公，您是国民党元老，在下届行宪国大选举时，您可参加竞选，竞选不成，可回湖南老家搞和平运动。”

1945年一个深秋的夜晚，周恩来再次约见了，两人就抗日战争胜利后的中国前途和命运等问题交换了看法。周恩来说：“抗战八年，人民吃了不少苦。如今胜利了，人民渴望和平、民主，建设国家，你是北伐的老将了，要为人民的愿望着想。”程潜表示：“尽力而为。”

毛泽东、周恩来的工作没有白做，在程潜那里起到了作用，表现在：一是对原国民党高级将领李明灏投奔解放区的行动表示赞许，李明灏临走时，程潜还找他谈话，请代他向毛泽东、朱德、周恩来转告敬意。二是不想跟蒋介石走，他同蒋介石有较深矛盾，同桂系特别是白崇禧有宿怨，长期以来受蒋介石和桂系排挤。1948年，他按毛泽东的意见参与竞选副总统，败北后，回到湖南任长沙绥署主任兼湖南省府主席，内心对蒋介石和桂系满腹怨言。三是对毛泽东、周恩来劝他走和平道路动了心，考虑到家乡父老的疾苦，愿对桑梓有新贡献。

周恩来知悉上述情况，指示中共湖南省工委加紧做程潜的工作，争取他走和平道路。工委随即请湖南大学教授李达和程潜族弟程星龄去做工作。程潜向他们表示：愿意脱离蒋介石，走和平道路。

在这关键时刻，程潜的对手白崇禧因人民解放军渡江作战由武汉败退长沙，对程潜施加压力，和平运动也遭到镇压，战争风云一时笼罩湖南，使程潜的和平起义计划受阻。程潜找省工委商讨对策，决定释放一切政治犯，保护国家财产、档案、交通要道。为了有效控制湖南局势，由程潜出面要求国民党参谋部，调陈明仁回长沙任警备司令；邀请湖南军政耆宿唐生智出面对付白崇禧，以促进和平运动。

这时，中央和周恩来又指示湖南省工委做陈明仁的工作，希望他与程潜共同举行和平起义。根据陈明仁怕算四平顽固抵抗的旧帐，毛泽东、周恩来请章士钊传话：“既往不咎，立功受奖”，“当时，陈明仁是在他们的船上，各划各的船，都想划赢，这是理所当然的，我们会谅解，只要他站过来就行了，我们还要重用他”。陈明仁听后大为感动，千斤包袱全放下，表示：“愿听从颂公领导，拥护其和平主张。”

白崇禧依仗其兵力强，在长沙到处捕杀革命群众，逼唐生智回老家，逼程潜出走邵阳。但程潜决心不变，派李达上北平向毛泽东、周恩来汇报湖南形势，派唐鸿烈去香港找中共代表乔冠华报告准备和平起义的情况。周恩来很快电复乔冠华，指示：“争取程、陈反美、反蒋、反桂系极为重要，请你们认真做好此项工作，如有可能，与他们建立电台联系。”同时，又电告四野林彪，请张轸协助推动此项工作。不久，双方建立了秘密电台。

白崇禧在湖南的倒行逆施，引起湖南人民的强烈反对，在各种和平力量的斗争下，他不得不退往广西老巢。1949年7月底，程潜返回长沙。8月4日，程潜、陈明仁率部举行和平起义。9月，程潜到北京出席政协会议，受到毛泽东、周恩来的热烈欢迎。后任国防委员会副主席、湖南省长、全国人大副委员长。陈明仁于1949年12月参加中国人民解放军，任湖南省军区副司令员、兵团司令、军长，1955年被授予上将军衔。

### 知人善任觅知音

知人善任就是在了解别人的情况后，根据其特长进行安排使用，做到人尽其才。周恩来无论在革命战争年代，还是和平建设时期，都善于发现人才和使用人才。

阎宝航就是其中的一例。他是东北著名的绅士，不仅与张学良的东北军渊源甚深，而且在全国政界、军界有广泛的交往。西安事变后，他积极参加营救张学良的行动，1937年6月，他为首创立“东北抗日救亡总会”，在

此过程中与不少共产党人打交道，思想逐渐倾向共产党，多次提出申请，并鼓励四个成年子女投奔延安参加革命。

根据他的愿望，共产党组织讨论了他的入党问题，有人提出阎宝航阅历复杂，是否再考验一下。周恩来说：“他复杂，你不复杂，他能做的事，你能做吗？更重要的是阎宝航已经过多年的实践考验，已具备共产党员的标准。”在周恩来的直接关照下，阎宝航于1937年9月加入中国共产党。

1939年，阎宝航根据党的指示来到重庆，设置无线电台，从事情报工作。他在重庆郊区的北碚买了一幢古旧幽静的宅第，将电报员张志敏和地下交通员纪华夫妇安排在这里。他们的卧室安装了活动地板，把电台藏在里面，他还按周恩来的指示，建立了极为秘密的备用电台。

阎宝航运用他自己丰富的社交经验，为共产党收集、提供了大量重要情报。比如，1941年6月上旬，他在一次有外国使节出席的宴会上，结识了德国武官，从他嘴里得悉了德国法西斯进攻苏联准确时间的绝密情报，迅速报告中共中央。1945年，他利用历史关系，打入国民党国防部，拍摄了日本关东军在东北兵力部署和火力配置图、关东军花名册等绝密文件。

他除了收集情报外，还善于借水养鱼。有一次，他从驻华美军情报处处长贝德那里获悉，美军准备在云南开远训练情报人员，然后送往山东沿海一带日伪占领区活动，并请阎宝航推荐可靠青年参加。阎宝航觉得机会难逢，经请示上级，选派了一批年轻的共产党员前去受训，毕业后分别潜伏东北和华北等地，打入敌人心脏。

阎宝航在北碚的家，成为共产党开展地下工作和统战工作的重要基地。周恩来经常在他家二楼小客厅或顶楼召集会议，布置工作。董必武在这里安排重建“东北抗日救亡总会”，并邀请民主人士和党内同志进行宪政问题座谈。叶剑英也在他家召开过妇女干部会，讲述了皖南事变的经过，传达分散活动和安全转移的注意事项等。到这里聚会的还有不少爱国知名人士，如沈钧儒、李公朴、陶行知、李德全、杜重远、杜斌丞、许宝驹等。经常深夜到他家的有周恩来的联络员宋黎。总之，他家已成为共产党地下工作者在重庆的“大本营”。

周恩来要求地下工作者做到“态度灰色、巧于应酬”、“外圆而内方，同流不合污”，阎宝航堪称是这方面的行家里手。有时，他以富商大款的身份、西装革履出现在美军俱乐部的舞池；有时打着“V”字手势去搭乘美军汽车；有时又挽起袖子和国民党军官聚会在赌场。他周旋各方，游刃有余，这样做不免要遭人误解。他却认为：“盗门寄食，原具深心”，利用别人的旗号，隐蔽自己，扩充力量，收集情报，何乐而不为？

阎宝航的子女，对父亲的一些作法不理解。比如，原八路军驻洛阳办事处主任袁晓轩叛变后，当上了军统局渝特区特别组组长。此人以东北同乡关系，有时带老婆到阎家串门，阎宝航总是笑脸相迎，热情接待。可是子女嫉恶如仇，拒不见面。阎宝航教育他们说：“鄙夷叛徒是对的，但要含而不露，应酬自如，各揣心腹事，尽在不言中。”中统局一特务头子谈到阎宝航给他的印象时说：“一副欧美士绅派头，举止潇洒，谈吐豪放，落落大方，身上如磁石，张口就能把人抓住，无人不交，无所不到，他究竟是什么人物，真是扑朔迷离，令人费解。”

由于阎宝航与各方面人物接触频繁，引起国民党的疑心。好在他能镇定自若，应付自如，使国民党抓不到他是共产党员的证据。有一次重庆卫戍司

令刘峙约阎宝航“谈话”，来到司令部，见门口荷枪实弹，如临大敌，刚坐下来，就听到刘峙单刀直入地发问：“阎先生，我们并非初交，老实说，你是不是共产党？”阎宝航早有准备，不慌不忙地反问道：“那么你看呢？”刘峙吱唔不语，阎宝航进一步说：“共产党是啥模样？是不是疾呼复土还乡，引领企望白山黑水，力争中原沃野还我中华的，都是共产党？那你就抓吧！我自报一名，今天也就不走了。你还可以加官晋爵。”这番理直气壮而又轻快含讽的言辞，弄得刘峙左右为难，只好礼貌送客。从此，也无人敢刁难他了。

## 组建五湖四海的政务院班子

周恩来一贯主张各级领导班子要搞五湖四海，反对抗帮结派，任人唯亲，在筹建中央人民政府政务院的过程中也是如此。他说：“不能由共产党一统天下。广大民主人士在争取中国人民解放事业的长期斗争中做出过贡献，在人民政府中应有他们的地位。只有这样，我们的《共同纲领》才算名实相符，与共产党共患难的朋友才会称心满意。”

在考虑政务院副总理时，有人主张全部由共产党担任。周恩来斩钉截铁地说：“绝对不可，必须有党外人士。”他经过深思考虑，建议由郭沫若和黄炎培担任副总理。

黄炎培在旧中国曾多次拒绝政府的高官聘请。周恩来认为，黄炎培不仅德高望重，而且是个难得的人才，决心要把他请出来担任公职。1949年10月的一个晚上，周恩来亲自登门做工作。当说明来意时，他果然坚不肯就，说：“1946年我68岁，已觉得老化了，做不动官了，如今72岁，还能做官吗？”周恩来还是高人一着，对黄炎培说：“你出来担任的公职，不同于旧社会做官。现在是人民政府，不是做官，是做事，是为人民服务。在政治协商会议上，由各党派斟酌制定了《共同纲领》，就是为人民服务的‘剧本’。我们自己有了‘剧本’，自己怎么不上台唱呢？”这段话说得头头是道，言辞诚恳生动，特别是把公职解释为“做事”、“为人民服务”，确是别开生面，格外动人，这不能不使厌透旧社会官场恶习的黄炎培为之一振，不好拒绝为人民服务。

经过两个多小时的恳谈，终于被周恩来说动了心，不过他表示让他再考虑考虑，等第二天回话。周恩来非常高兴，认为有99%的把握了，表示尊重他的意见。到了第二天晚上，周恩来再次登门，两人一见面，黄炎培就高兴地表示，愿意出任政务院副总理兼轻工业部部长一职。任职后不久，黄炎培在回答子女提出的疑问时，详述了周恩来向他作动员的经过，并严肃地解释说：“以往坚拒做官是不愿人污泥。今天是中国共产党领导的人民政府，我做的人民的官啊！”

除了郭沫若、黄炎培两位民主人士担任政务院副总理外，还有在民主革命中起过重要作用的老同盟会员李书诚担任农业部长，民主党派负责人朱学范、章伯钧、马叙伦、李德全、梁希、史良、胡愈之分别担任邮电部长、交通部长、教育部长、卫生部长、林业部长、司法部长、出版总署署长，谭平山和何香凝分别担任人民监察委员会和华侨事务委员会的主任。对和平解放北平有特殊贡献的傅作义，不仅安排为国防委员会会员，而且被任命为水利部部长。

周恩来对各方朋友都给了极大的照顾，使各民主党派的领袖和社会达贤、知名人士差不多都安排到了政府机构中。据统计：在政务院及其下属机构的负责人中，各民主党派人士和无党派民主人士也占了相当比重：如4个副总理，有共产党员2人，民主党派和无党派人士2人；21个政务委员，有共产党员10人，民主党派和无党派人士11人；政务院下属的30个机构的93名负责人，有共产党员51人，民主党派和无党派人士42人。这一五湖四海的人事安排，使许多民主人士都交口称赞周恩来的周到安排和共产党的博大胸怀，真正体现了“海纳百川，用人唯贤”。

## 六、语言艺术

语言是人类最重要的交际工具，对它的运用要讲究艺术性。我们的祖先十分重视语言艺术。《春秋左传》载：“仲尼曰：《志》有之：‘言以足志，文以足言。’不言，谁知其志？言之无文，行而不远。”孔子把口语表达技巧作为宣传政治主张、表明自己志向和见解的工具。孔子、孟子、墨子等曾周游列国，以言辞游说诸侯，百家争鸣，蔚为壮观。各国统治者也利用一批擅长辞令的辩才，进行政治和外交斗争，如苏秦的合纵派和张仪的连横派，他们以口舌为武器，纵横捭阖，名震天下。南朝刘勰著《文心雕龙》，对语言艺术的作用有如下评论：“一言之辩，重于九鼎之宝；三寸之舌，强于百万之师。”历史上，蔺相如完璧归赵、诸葛亮舌战群儒等事例，就是这个评论的实践证明。

在西方，古希腊以公民大会的形式决定国家大事，每 10 天就有一次政客们的演讲和辩论。其后，科拉克斯、苏格拉底、柏拉图、亚里士多德较系统地古代演讲艺术作了概括总结。文艺复兴运动使古代演讲术焕发光彩，莎士比亚的戏剧中就有许多精彩的对话和演讲。资产阶级革命更繁荣了语言艺术，法国启蒙运动的思想家伏尔泰、狄德罗、卢梭和雅

各宾派领袖罗伯斯比尔、马拉、丹敦，都是出色的演说家和宣传家；英国议会中先后有皮特、柏克、福克斯“三条铁舌”和格拉东、狄瑞尼、科布登、布赖特“四张铁嘴”；林肯则把美国的演讲推向了高峰，他的《葛提斯堡演说》被称之为演说典范，并铸成金文永久地存放在牛津大学。到了本世纪的第二次世界大战时，西方人深知语言艺术的威力，将舌头、原子弹、金钱称为三大战略武器；今天，又把舌头、美元、电脑视为赖以生存和竞争的三大战略武器。出人意外的是，高新科技取代了杀人武器，而“舌头”的地位没有动摇。

可见，作为信息第一载体的语言，已成为越来越重要的交际手段。

在当今社会，信息传递、矛盾协调、思想沟通、管理指挥……几乎所有领导工作都离不开语言。语言表达能力是领导者的一项重要能力，只有熟练地掌握了语言艺术，才能最有效地动员和组织群众。周恩来就是一位众口皆碑的语言艺术大师，对语言技巧的运用达到了炉火纯青的境界。他博古通今，融贯中外，思维敏捷，才智过人，常常妙语连珠，佳句连篇；他逻辑严密，说理透彻，信仰坚定，精力充沛，连外国人都称道他有一张难以应付的“铁嘴”；他机智灵活，随机应变，诙谐幽默，谈笑风生，在任何复杂场合都能从容自若，应对自如；他待人坦诚，话语亲切，亦雅亦俗，由情达理，能一下缩短高级领导人和普通老百姓的感情距离，生动形象地阐述道理或解释政策。总之，他那精湛的语言艺术，是他施展领导才能得心应手的工具。学习和研究周恩来的语言艺术，对于提高领导者的领导水平，无疑具有重要的现实意义。

### 1. 长于谈判，巧妙对答

每天，我们翻开报纸，收看电视或收听广播，能看到或听到各种谈判的报道，有政治、军事、外交方面的，也有经济、科技、文化方面的。什么是谈判？谈判是一种双方或多方为了某种利益目标，致力于说服对方接受其要

求时所运用的交换意见的技巧，最终目的是为了达成满足各方共同需要的协议。

谈判者的素质对谈判至关重要。它主要包括：有丰富的文化和专业知识；有良好的风度、气质和耐心；有高超的分析和判断能力；有运用自如的口才技巧。谈判者的口才好，不仅可以清楚明白地表达自己的意见和观点，还能在某些情况下挽回尴尬的局面。周恩来具有雄辩之才，长于谈判，赢得了许多政治家的敬佩，连美国总统尼克松也说：周恩来的“知识的力量和个人魅力使许多人着了迷”，他“坚定而有礼貌”，“谈判中表现出本能的敏捷”，“他讲话很有逻辑，完全使人信服”，“他的机智敏捷大大超过了我所知道的其他任何一位世界领袖”。

## 东方的政治手续

谈判是政治斗争的重要形式，谈判桌上虽不见硝烟弥漫，但唇枪舌战也足以令人心力交瘁。

周恩来是古今中外罕见的谈判家，说话柔中带刚，棉里藏针。抗战以来，他作为共产党的首席谈判代表，在西安、庐山、重庆、南京、北平等地，与国民党谈判 10 多年，对手有蒋介石、陈立夫、张冲、王世杰、张治中等，竟无一败绩。他以不损害共产党的根本利益为原则，也以适当的让步和通融打破僵局，争取主动。

抗战初期，他受命去庐山与国民党打交道。1937 年 1 月 24 日，他致电毛泽东和张闻天，提出与国民党谈判的让步界限，即：“可以服从三民主义，但放弃共产主义信仰绝无谈判余地”；“承认国民党在全国的领导，但取消共产党绝不可能。”

中共中央同意了上述界限，并同意将陕甘宁边区改称中华民国特区，红军编入国民革命军序列。蒋介石虽然明白这是“换汤不换药”，但迫于强敌压境的局势，终于同意国共合作、共同抗日。

建立以国共合作为基础的抗日民族统一战线，首先需要解决的问题是：协商两党合作的组织形式和制定共同纲领，这两个问题实际上关系到共产党的地位和领导权问题。蒋介石想用政治解决的方法吞并共产党，试探性地向周恩来提出“一个领袖、一个主义、一个政党”的口号，建议共产党合并于国民党，请共产党的负责人到国民政府做官。这些要求，均为周恩来所拒绝。

蒋介石一计不成，又生一计，建议解散国共两党重新组建新党。周恩来说：“国民党、共产党毕竟是两个党。共产党自行解散，不仅失去信仰，也是失节，于国民党也有害而无益。”同时他提出建议，可以像第一次国共合作时采用的方法，国民党改为民族革命联盟，让其他党派加入，或国共两党组织共同委员会领导抗日。

如果蒋介石接受了这个建议，等于承认了共产党有与国民党平等的地位。加上国民党元老吴稚晖在旁反对：“跨党办法，共产党是猴子，钻来钻去，会把国民党搞垮。”蒋介石不同意，此事未果。

不久，周恩来又拿出一份由共产党方面起草的合作抗日共同纲领草案，请国民党签字后以两党的名义发表。蒋介石仍不想给共产党以平等地位，将此纲领长期搁置，直至八一三淞沪战争打响，危及整个华东地区，国民党希望共产党赶快出兵支援，才送往电台广播。即使这样，也不是以两党名义公

布的，而是由国民党中央“批准”发表的共产党方面的文件。但是，这个纲领由国民党的电台广播，等于国民党承认了共产党的合法地位，也公开向全国人民宣传了共产党坚决抗日的主张，并逼得国民党搞出了一个《抗战建国纲领》。对此，周恩来风趣地形容：“我们纲领的内容，进入国民党的纲领了。”

经过谈判，第二次国共合作形成了。对于合作方式，国民党坚持采用临时协商的办法。因为没有统一的组织形式和共同的政治纲领，周恩来称这是“东方的政治手续”。实际上更有利于共产党独立自主地发展抗日力量。

### 为宣传而谈判

抗战胜利后，周恩来以将近一年时间，代表共产党进行重庆谈判、停战谈判和政协谈判，揭露了蒋介石的内战阴谋，争取了中间势力。

1946年6月，全面内战已经爆发，但国共双方都不想把谈判破裂的责任揽在自己身上，谈判仍拖延了半年之久。蒋介石已作了在5个月内全部占领解放区的准备，继续谈判的目的是想凭借军事上的优势，提出强硬条件，逼迫共产党订立“城下之盟”，如果不成，即把谈判破裂的责任推给共产党。共产党也作好了自卫战争的准备，但不拒绝谈判，如果退出谈判，将使自己在政治上被动，所以决定以周恩来为首的中共代表团继续留在南京，与蒋介石周旋。

周恩来深知蒋介石的为人，知道蒋介石除非不张口，一张口就要价很高。抓住对方的弱点，他的应对策略是：你的要价太高，损害了共产党的根本利益，我不但可以拒绝你，而且可以借题发挥，指出国民党毫无解决问题的诚意，趁势扩大宣传。用周恩来自己的话来说：“我们是把谈判作为教育人民的工作。”

对于这一点，作为调停人身份参加国共谈判的美国特使马歇尔倒是看出来，曾直言不讳他说：“周将军最近几个月来，好像不是为谈判而谈判，而是为宣传而谈判。”

果真，蒋介石过高地估计了自己的力量，谈判时大张“狮子口”，而且毫无回旋余地，要共产党交出江苏、安徽、山东、山西和东北的解放区。这个要价如此之高，就连一贯支持蒋介石的马歇尔也沉默不语。

周恩来抓住蒋介石要价太高的把柄，发动了宣传攻势。他在南京梅园新村举行的记者招待会上，指出蒋介石置中共的谈判条件于不顾，逼迫中共签订“城下之盟”，中共决不会屈服就范，任人宰割；国民党对和平毫无诚意，谈判破裂的责任在国民党一边。他最后宣布：“我们共产党人是主张和平的，但国民党要用武力消灭我们，和谈之门已为国民党当局一手关闭了，我们将于日内撤离南京。”

周恩来不辱使命，即使谈判不成功，也抓住了揭露蒋介石的机会。他回到延安后总结说：“这样做，才能完成教育人民的一课。”

### 不允许“划江而治”

辽沈、淮海、平津三大战役结束，国民党的军事实力已消耗殆尽。在美国的导演下，南京政府宣布蒋介石“下野”，由李宗仁任代“总统”与共产

党进行“和谈”，幻想造成“划江而治”的局面。

1949年4月1日，张治中率南京政府代表团飞抵北京。周恩来根据毛泽东提出的八项主张，拟出《国内和平协定草案》，作为双方谈判的基础。张治中看完协定草案后，心情很沉重。他说：“坦白他讲，当时我一口气把它看完之后，我的第一个感觉是全篇充满了降书和罪状的语气，第二个感觉是：完了，和是不可能的！因为这个草案在国民党顽固分子看来，不啻是招降书、判决书，和他们那种划江而治、平等的和平等幻想相差十万八千里，即就我想象中的条款来说，也实在觉得苛刻了。”

正式谈判开始时，张治中示意，请周恩来先讲。周恩来指出：“南京国民政府在美国帝国主义的鼓励 and 帮助下，违背人民的意志，破坏当时的停战协定和政治协商会议的决定，在反对中共的名义下，向中国人民、中国人民解放军发动全国规模的反动战争。这个战争，到今天已有两年零九个月了，全国人民因此遭受了空前的灾难，不但财力物力生命受了很大的损失，国家的主权也受到损害。……这种情况，不只这三年如此，从国民党执政以来就是如此。……根据上述情况，我们不能不提出来，事实是很清楚的，战争的全部责任，应该由南京国民政府担负。”

第二天，南京政府代表团提出了一个对协定草案的修正案，除了措词缓和些以外，对军队改编、联合政府两项也有若干修改。周恩来收到修正案后说：“中共代表团尽可能吸收南京政府代表团的许多意见，就是说，凡是对推进和平事业有利，对中国人民解放有利的意见，我们尽量采纳。”周恩来愿意就某些问题作出让步，但在关键问题上坚持原来的立场，指出：“有些地方是不能变动的，比如说，关于军队改编的原则和程序问题，是不能变动的；对人民解放军开往江南接收一部分政权之事，也是不能变动的。……以上两点我们绝不能让，若让步就失掉了毛泽东主席所提八项条款的基本精神。”事后，周恩来仍尊重张治中等人的意见，对协议草案作了认真修改。

在整个谈判过程中，周恩来表现出礼披于外而力蕴于中的独特风格，体现了在维护原则基础上的揖让精神。南京政治代表团无法再讨价还价，正如张治中所说：“回到住处后经过代表团郑重的研究，认为这个定稿已经接受了我们所提修正意见40余处的半数，特别是关于战争罪犯一项已删去‘首要’、‘次要’字样，把南京政府和所属部队置于人民革命军事委员会指挥统辖之下一句也改换了。……大家表示只有接受这个《国内和平协定》才是，并决定16日派黄绍竑代表和屈武顾问带了文件回南京去。”

不久，南京政府顽固地拒绝在协定上签字，人民解放军万船齐放，横渡长江，迅速占领南京，蒋家王朝土崩瓦解。消息传到北平，张治中叹息：“天意如此！”周恩来在旁听到，马上作了纠正：“不，这是民意如此！”周恩来一方面给张治中指出国民党倒行逆施走向灭亡，人民革命必定胜利；一方面尽朋友的责任，诚恳挽留张治中参加新中国的筹备。他说：“西安事变时，我们已经对不起一位姓张的朋友，让他走了。这次，我们不能对不起另一位姓张的朋友，再让他走，他回去是要吃亏的。”为使张治中留下，他要上海的中共地下党把张治中的家属接到北平，避免国民党迫害。

### 一根收紧了的弹簧

1971年，五星红旗在联合国大厦外的上空升起，中国恢复了在联合国的

合法席位。接着，乒乓外交又化解了中美关系 22 年的坚冰，美国总统尼克松于 1972 年访问中国。

在此之前，1971 年 9 月，基辛格一行肩负尼克松访华使命，前来秘密谈判。当周恩来出现在美国代表团面前时，美国人不免有些紧张。

基辛格介绍自己的随员，指着一位大个子说：“约翰·霍尔德里奇。”周恩来有意缓和一下气氛，说：“我知道，你会讲北京话，还会讲广东话。广东话连我都讲不好，你是在香港学的吗？”

基辛格又介绍下一位：“理查得·斯迈泽。”周恩来握住他的手说：“我读过你在《外交季刊》上发表的关于日本的论文，希望你也写一篇关于中国的。”

洛德自报姓名：“温斯顿·洛德。”周恩来走上前，亲热地拍着他的肩膀说：“小伙子，好年轻！我们还是半个亲戚，你的妻子是中国人，在写小说，我愿意读到她的书，欢迎她回来访问。”

酒会上，周恩来致词：“中美两国在关系中断 22 年之后，现在就要揭开新的一章，这要归功于毛泽东主席和尼克松总统。当然，一定要有人作为先导，这个先导就是基辛格博士，他勇敢地秘密访问中国这个‘神秘的国土’，这是一件了不起的事情。”基辛格听得心花怒放。

但是，几次会谈不可能架起一座跨越 1.6 万英里和 22 年隔阂的桥梁，主要障碍是台湾问题。

会谈中，周恩来指出：“台湾问题是中美两国之间的老问题，华沙会谈 15 年也一直僵持在这个问题上。我必须声明：

中华人民共和国是中国唯一的政府；解放台湾是中国内政；美国军队必须撤出台湾。这三条立场是不变的。”几句话，说得斩钉截铁。

基辛格也在坚持：“由于众所周知的原因，我们不能背弃我们的老朋友。否则，别的朋友就会不信任我们。”

“你们为了照顾这些老朋友，势必使自己陷入被动而脱不了身。这一点，你们总统不是在堪萨斯城的演说中已经提到了吗？世界正在发生变化，但是这种变化总不能让中国人民再受损害了吧？”

基辛格实在找不到什么好词来回答，只是用手不停地转动铅笔。隔了一会，他仍在重复那句话：“美国不能抛弃老朋友。”

“什么老朋友？台湾问题不是朋友之间的问题，是美国军队进驻台湾分裂我们国家的问题。再说，朋友之间的道义不能代替主权国家的领土完整问题！”

这一番人情人理的话，说得基辛格连连点头。他把助手洛德扯离座位，到会议厅外商量了一会儿。回到谈判桌上，他说：“我决定换一种方式表达美国的观点，即：美国认识到，在台湾海峡两边所有的中国人都认为只有一个中国，台湾是中国的一部分。怎么样？”

周恩来的脸上也绽开了笑容，说：“博士到底是博士，这可是一项发明。”明眼人不难看出，这样表述已推翻了台湾地位“未定论”，承认了“一个中国”的原则，为下一步实现中美关系正常化打下了基础。基辛格也十分钦佩周恩来坚持原则与揖让精神相结合的谈判艺术，称他是“一块优质钢”，又如“一根收紧了的弹簧”。

## 别具一格的《中美上海公报》

1972年2月，尼克松访华临近，黑格率先遣小组抵达北京。周恩来给予他相当的礼遇，使黑格十分感动。但黑格在与人交谈时，总显露出大国沙文主义观念。有一次，黑格对周恩来说：“美国关心中国的生存能力，所以双方有共同点，可以对付苏联。”他特别强调了“生存能力”。

周恩来看出这种观念在美国有典型性，估计尼克松来华也要显示一下美国可以保护中国，因此要通过批评黑格给美国发出信息：中美谈判要建立在平等基础上，中国不是寻求保护。

周恩来平静而威严地告诉他：“中华人民共和国的生存，不需要任何国家来保护。”他提高了声调：“为什么我们这样一个独立的主权国家的生存能力，要你们美国政府来关心呢？美国在世界上就是习惯到处充当保护人，我要直率他说，这是一种帝国主义观念的反映！”

黑格的脸红了：“很抱歉，总理先生。我收回那句话，我实在没有想到这个词包含有这个意思。”黑格受到批评，却心悦诚服，回下榻的民族饭店途中，对同车的翻译章含之说：“久闻周恩来大名，果然名不虚传。”

接着，尼克松飞抵北京，大部分时间与周恩来讨论双方关注的国际问题和中美关系，在很多问题上有过激烈交锋。尽管意见相左，尼克松感到中国领导人说话是可信的。

例如，周恩来建议美国早下决心，尽早全部从印度支那撤军，并以戴高乐将法军撤出阿尔及利亚为例，说戴高乐不但将80万法军撤回，而且把20万侨民也撤走了，这不仅满足了阿尔及利亚争取民族解放和独立的要求，也有益于法国。尼克松对此没有否定。

尼克松担心的是，如果美国退出某些国际地区，就会出现“真空”，会被苏联趁隙而入。周恩来反驳：世界上不存在“真空”，美国退出中国出现“真空”吗？还不是由中国人民填补了；英国退出美洲出现“真空”吗？还不是由美国人民填补了。尼克松连连点头称是。

尼克松和周恩来的历史性会谈在上海结束。对美国方面提供的上海公报草案，周恩来明确表示不同意，指出：你们的初稿伪装观点一致，说“和平是我们双方的目的”，但我看必须摆明双方存在的分歧，才显得更真实可信。

谈判陷入僵局，周恩来提议“吃烤鸭”。吃完烤鸭，周恩来拿出中国方面草拟的公报草案，说：“公报由双方各自阐述不同的立场观点，我方先写了，下面留下一些空白由你们阐述，然后再讨论。”

在美国人看来，这种写法是史无前例的，连基辛格也说：“这岂不等于告诉全世界，中美双方在吵架吗？”周恩来却说：“公开地摆明分歧，就是解决问题的开始，也是通向未来的第一步。用外交辞令掩盖分歧往往是祸根，既不解决问题，还会导致更深的矛盾。”基辛格豁然开朗：“公开地摆明分歧，难道不会使双方的盟友更放心么？说明他们的利益得到了保护，会使各方面人士确信《公报》是真诚的。这就是周恩来的高明之处。”在台湾问题上，美国既然不能接受“中华人民共和国政府是中国的唯一合法政府”的立场，就把基辛格的“海峡两岸的中国人都承认只有一个中国”写上去了。

于是，一个独特的、别具一格的公报达成了。它没有采用国际通行的惯例，即既写了双方达成协议的成果，又以“美方认为”、“中方认为”的方式写了双方的分歧。离开中国时，尼克松夫人帕特感慨地说：“周恩来真是一个了不起的人物。”尼克松回答：“是的，他是一位伟人，本世纪罕见的

伟人。”

## 2. 重视宣传，字字珠玑

中国共产党历来重视宣传工作，认为它是团结和教育人民、瓦解敌军的一条重要战线。什么是宣传？宣传是指用演讲、文字、文艺等形式，向群众进行说明和解释的工作。宣传工作的基本任务，主要是：传播马列主义、毛泽东思想，贯彻党和国家的路线、方针、政策和法规，反映人们的要求和愿望，解答人们的现实思想问题，开展思想政治工作，教育人民同心同德去完成党和国家的各项任务。宣传工作做到精妙处，不仅能极大地鼓舞士气、振奋精神，而且可以不战而屈人之兵。

中国共产党以善于做宣传工作而闻名中外，我们视它为“传家宝”和“生命线”，敌人谓之“洗脑筋”，足见它的威力巨大。共产党也产生了一批卓越的宣传工作的领导人，周恩来就是其中之一。他从五四时代起就组织觉悟社，创办《天津学生联合会报》，并在警察厅的监狱里开设马克思学说讲座。赴法勤工俭学后，更倾心于在学生和工人中进行宣传鼓动，成立了旅欧青年的共产主义组织。此后，他在长期的革命活动中，宣传艺术更加高超……

### 为江南死国难者志哀

周恩来 26 岁时，就担任黄埔军校的政治部主任，曾主持制定了军校的《政治课程训练计划》，规定“社会主义、共产主义、马克思主义等书籍，本校学生皆阅读”，目的在于使学生有理想、有主义，“不仅知道枪是怎么放法，而且知道枪要向什么人放”。

1925 年，由黄埔军校学生组成的东征军，两次开赴东江讨伐陈炯明叛军。周恩来任东征军政治部主任，组织了一支有 237 人参加的宣传总队，随军行动。同时制定了《战时政治宣传大纲》，印制了《革命军东征告各界人民书》，规定宣传队的任务是鼓舞士气，检查军纪，发动民众，瓦解敌军。周恩来在东莞市民大会上发表演说，进一步阐明了东征的目的：“本军系解除人民痛苦而来，增加人民幸福而来，愿大家戮力同心，共促革命成功。”

抗战初期，重新建立国共合作的统一战线，周恩来出任国民革命军总政治部副部长（部长是陈诚），所直接领导的第三厅，担负战时宣传和动员任务。他经常写文章和做演讲，向民众和军队进行宣传。1938 年 1 月，他发表《抗战军队的政治工作》，认为做好了抗日军队的宣传工作，就能“把民族抗战的战斗力的提高”，“把官与兵、军与民联结成一条心，像一个人一样，为民族的独立自由而战斗到底。”

周恩来主张抗日要一手拿枪杆子、一手拿笔杆子，实行军事与宣传并重的方针。他说：“在对日作战中，对我们的胜利消息应该尽量地宣传，对敌人的欺骗宣传应该不放松地驳斥。敌人贴了一个布告，我们也应该贴一个布告，揭露敌人的欺骗。这项工作是非常重要的，决不要迟疑。我们政治部以后应该听敌人的广播，好好研究对策。”开展对敌宣传是军队政治工作的重要内容，目的就在于“动摇敌军军心，使他们部队里的反战情绪高涨，不愿意打仗，到最后五分钟不拼

然而，国民党奉行的是消极抗日、积极反共的方针。由于抗日是压倒一

切的任务，国民党反共不得人心，就使共产党在宣传上占了很大优势。国民党一旦有反共的企图或行动，周恩来在主张军事迎击的同时，便动员舆论力量起来制止和反对。

1941年1月，新四军军部及所辖9000余人在茂林遭国民党军队伏击，蒙受重大损失。皖南事变发生后，周恩来怒不可遏，打电话斥责何应钦：“你何应钦是中华民族的千古罪人。”“你们的行为，使亲者痛，仇者快，做了日寇想做而做不到的事！”

为了抗议国民党，公布皖南事变真相，《新华日报》准备了一篇长篇报道，并约周恩来写了一篇社论。由于报道和社论被国民党新闻检查机关扣压，报纸上留下了一块半个版面的空白。于是，周恩来悲愤地在报上题词：“为江南死国难者志哀！”同时写了一首诗：

千古奇冤，江南一叶；  
同室操戈，相煎何急！

山城震撼了，国民党派大批特务分头拦截报童。周恩来不顾个人安危，立刻跑到报馆，带领工作人员冲破国民党的封锁，走上重庆街头，分发报纸。

国民党当局受到各民主党派以及国民党民主人士的指责，美国记者斯特朗还将真相在美国公布，英美等国以停止对蒋介石援助相威胁。蒋介石在政治上很被动，哀叹：“美国因受共产党宣传的蛊惑，援华政策几乎动摇。”不得不对反共有所收敛，保证“今后决无反共事件发生”。

### 报道要“有所为，也何所不为”

周恩来说过：“策略是根据形势的变动而变动的，但策略又是为着实现基本方针的。”宣传策略也要根据不同时期的特点和条件，灵活变通，有的放矢。蒋介石在抗战不同时期的表现是有差异的，反映在宣传上就要有分寸。当他的进步性占主导地位时，应该鼓励和援助他；当他的反动性占主导地位时，应该揭露和抵制他；当他动摇于两者之间时，应该一面团结一面批评他。只要他不撕破脸皮，我们在宣传上就要留有余地。

抗战时期，共产党在国民党统治区的公开宣传主要是通过报刊进行的。但是，周恩来在重庆办的《新华日报》一直受到国民党特务的严密监视。周恩来提出“有所为，有所不为”的办报方针，凡报道各抗日根据地军民胜利斗争、揭露国内外反动派破坏抗战阴谋的消息，就坚决“有所为”；超出这个限度或一时不便报道的消息，就“有所不为”。国民党找不到查封的借口，就能守住这块阵地。《新华日报》在大后方合理合法地存在下来，并一直公开发行，成为蒋介石的“心病”，但他却无可奈何。

周恩来还要求西南地下党向中间派约稿，这样做，既可以动摇国民党的专制统治，也可以形成公开宣传的多线纵深配置。对于“有所不为”的内容，周恩来组织多种形式进行秘密传播，以弥补公开宣传的局限性。蒋介石看到人心难收，对共产党的宣传很是恼火。

1941年5月，日本侵略军对山西中条山地区突然发动大规模进攻。国民党军队疏于防备，损失了7万兵力。《大公报》为掩盖败绩，在社论中竟将失败原因说成：“18集团军集中晋北，迄今尚未与友军协同作战。”

第18集团军就是共产党领导的八路军，这篇社论实际上是在指责八路军“坐山观虎斗”。周恩来看到这篇不负责任、信口胡说的社论，极为不满，

当天晚上就写信给《大公报》主编张季鸾和王芸生。指出：“我可以负责地转告贵报，贵报所载并非事实”，过去“国民党军队之所以在中条山站得住，不就是我18集团军在晋东南反扫荡的战果吗？”这次“你们《大公报》和中央社都报道了太行山晋北我军对敌激战，而这些地区只有18集团军，这些仗不就是18集团军打的吗？”“山西不只有中条山，还有太行山、五台山、吕梁山，不就是因为我18集团军控制了这些地区，才牵制了敌人不敢渡黄河吗？”最后，他告诫《大公报》的主编们：“敌所欲者我不为，敌所不欲者我为之”，希望“贵报当能一本大公，将此信公诸读者，以正视听。”

《大公报》没有理由不刊登周恩来的信。随之，《大公报》刊登了这封信，实际上等于纠正了前次的报道。毛泽东从报上看到了这封信，立即致电在重庆的周恩来，称赞：“这封信写得很好！”

当时，重庆八路军办事处还有一位同志写了篇揭露国民党阴谋的稿子，送给周恩来审查。周恩来看后，觉得四面出击，没有抓住要害，便打了一个比喻来启发他：“一个猎手的枪法好坏，不在于他一下子打出了多少发子弹，而在于他是否能一枪命中靶心。”

周恩来做宣传工作，就能抓住事情的本质，一枪中的。宣传工作做好了，共产党的主张和影响日益扩大，深入人心，等于是开辟了一条新的战线。国民党虽然感到很头痛，但又无可奈何，只好默认了。

### 放在第一版右下角

1957年5月的一天晚上，周恩来正在出席锡兰（今斯里兰卡）大使举行的宴会，恰好外交部派人送来一份印度和锡兰两国总理刚发表的联合声明。周恩来看完之后，在宴会上讲话时临场发挥，增加了这样一段话：“今天，我们看到了尼赫鲁总理在访问锡兰时同锡兰总理发表的联合声明。我们感谢他们提到中国和亚洲其他国家的国际事务，以及强调潘查希拉五项原则的重要性。这说明，在任何地方、任何时候都显示了万隆会议精神和团结精神。”

当晚，新华社记者徐熊在场，他认为周恩来的这番话有新闻价值，便写成一则消息，在导语中突出地把周恩来的话概括成一句：“周恩来总理表示支持印度和锡兰两国总理的联合声明”，并在第二天的《人民日报》第二版见报。

不料，周恩来看到报纸后，立即召来外交部亚洲司司长和记者徐熊，说：“昨晚，我没有讲要支持这个声明，也不能支持这个声明。这个声明中有几点是不能支持的，其一，它在克什米尔问题上谴责了巴基斯坦；其二，它把打破核垄断性质的苏联核试验同英美核试验相提并论。你们想，要是这个声明同我们的主张完全一致，我会不用‘支持’这个字眼吗？又何必仅仅提‘我们看到’、‘感谢’它如何如何？”接着，他语重心长地对徐熊说：“这件事说明，你还缺乏国际知识，对世界大事不能了如指掌。你要知道，通晓时事，应该是外事记者所具备的条件。”

周恩来一贯认为“外交无小事”，外事宣传更不能出错。“不能用错一个字，应该认清每个字的分量”。即使是新闻安排的版面位置，也要十分讲究，因为版面位置放错，会造成新闻价值的错乱，把人们的视线导向误区。

1962年，中国发生了严重的经济困难，蒋介石扬言要“反攻大陆”。恰好这时美国总统肯尼迪在一次记者招待会上说：美国反对在台湾地区使用武

力，美国军事力量在台湾海峡是防御性的。他还说：1954年美蒋条约签订时，双方交换

过信件，国民党当局曾作过保证，未经美国同意，不对大陆采取行动，“我认为那封信仍然有效”。很显然，肯尼迪的讲话表明了美国无意支持蒋介石“反攻大陆”，并继续谋求在华

沙与中国代表对话。

《人民日报》对这条新闻如何刊出，编辑部讨论再三，拟出了三个方案：一是放在国际新闻版显著位置；二是放在第一版显著位置；三是放在第一版不显著位置。

报社负责人吴冷西向周恩来请示，周恩来谈了自己的看法：“一个同我国直接相关的重大问题，放在国际版显然不妥，会造成台湾问题国际化的印象。也不必放第一版显著位置，因为肯尼迪的表态虽然重要，但我们听其言，还要观其行。”他提出放在第一版的右下角，这样安排，既未贬低，也未拔高，做到内容与形式一致，恰到好处。为了使读者不忽视这则新闻，在编排时可以加框或加线条突出。

无独有偶，10年后尼克松决定访华，对这则重要新闻的公布，《人民日报》也是采取了类似的办法：如果作头版头条新闻，许多人不但在感情上接受不了，还会造成对外交政策的误解。因此，这则新闻也被安排在第一版的右下角，只不过在技术上作了加线条框边处理。

### 一字不改，照样发表

周恩来说：“争取多数，反对少数，利用矛盾，各个击破，这在任何时候、任何场合都是坚定不移的原则。”宣传作为政治斗争的前沿阵地，有很强的舆论导向作用，尤其要遵循这一原则。

1946年6月，全面内战爆发后，国统区中共地下党的任务是组织反蒋第二条战线。周恩来指出：国统区的宣传策略，“必须注意争取中间派，凡脱离中间派群众的行动必须避免”。提什么口号适合中间派呢？主要有两个：一是“反饥饿”，一是“反内战”，这样比较容易发动广大职员、学生和市民参加反蒋斗争。如果直接提“打倒蒋介石，解放全中国”，可能会吓退一批人。但后面这个口号终归是要提出的，只是要到敌我力量发生根本转化时，中间派才便于接受。

新中国成立以后，统一战线力量更加扩大了。周恩来又告诫做宣传工作的同志：“在宣传上不要强求一致，把人家的思想境界提升到与自己相同的水平上。”

1950年，中国基督教反帝爱国人士吴耀宗等人，为摆脱帝国主义对宗教的控制，发起“三自革新”（自治、自养、自传）爱国运动，筹备建立中国基督教三自爱国运动委员会。周恩来多次接见他们的代表，给予热情的鼓励和推动。

吴耀宗等人准备在成立组织时，发表一个《革新宣言》，宣言修改了五次才基本上确定下来。第五稿比过去增写了一个序言，其中还是有些内容欠妥，比如把基督教与帝国主义的关系说得很偶然。在见报以前，《人民日报》的负责人向周恩来请示：“是否让三自委员会再作些修改？”

周恩来将内容读了一遍，说，“这样子可以。一字不改，照样发表！”

接着，他解释：“不必强求他们的宣言与我们说的一个样。不必改动他们的，差一点反而更好，这样便于团结信教群众。如果由我们代为起草一个宣言，他们也会同意，可是这样做就没有什么作用了。”

《宣言》在报纸上发表后，争取到十几万信教群众的签名。1954年7月，中国基督教三自爱国运动委员会在北京开会成立，成为团结中国爱国基督徒的一面旗帜。

### 3. 把握分寸，语意贴切

古人说：事以简而上，言以简为当。语言是事实和思想的外衣，只有讲究语言的简洁准确，注意表达的分寸，才能进行有效的人际沟通。语言同不达意，概念模糊，逻辑混乱，分寸失当，就会严重影响表达效果。怎样才能语意贴切呢？首先要做到选词准确，使之“以一当十”、“言”半功倍；其次要注意辨析词义，使之分寸恰当、词约意丰；再次要注意场合，有时也需要借助委婉含蓄的表达手法。

语言艺术对于一个领导者尤为重要。周恩来驾驭语言艺术有着非凡的能力，善于运用一些简短、精当的词语，不仅内容深邃，而且具有极大的鼓动作用。他也非常注意用词的份量，善于恰当、妥切地表达自己的意图和情感。在他一生中，同国民党官员广泛接触，同外国朋友和驻外使节广为交谈，同各党派人士密切往来，树立了共产党的形象，打开了工作局面。蒋介石称他“的确是一个不易应付的对手”，毛泽东也承认：“这个同志大的国际事务方面比我强，善于处理各种复杂矛盾。”

#### “杀蒋”不如“放蒋”

1936年12月12日，张学良、杨虎城在全国人民抗日救亡浪潮的推动下，响应共产党“停止内战，一致抗日”的号召，扣押了到西安布置“剿共”的蒋介石。

西安事变发生后，社会各界人士响起一片“杀掉蒋介石”的呼声。周恩来则认为：“西安事变只扣押了蒋介石及一些重要将领，他的军事实力照旧保存着”，“西北三方（东北军、西北军和红军）在军事上处于劣势，没有足够的力量制止内战”，“东南七省是南京的势力，这是我们（抗战）要争取的对象”。

中共中央同意这个分析，派他到西安说服张学良、杨虎城，和平解决西安事变。但是，西北军中还有一些军官不同意释放蒋介石，说“蒋介石是我们抓的，不能由共产党处理，说放就放……”，甚至准备闹事。

周恩来闻讯，冒着危险到全副武装的军官中做工作。气氛很紧张，有人大声说：“不杀蒋介石，后患无穷！”周恩来回答：“杀他还不容易，一句话就行了。”停了一会，他又说：“可是，杀了他怎么办？局势会怎么样？日本人会怎么样？国家和民族会怎么样？各位想过吗？”

几句话把大家问住了，他往下分析：“这次捉了蒋介石，不同于十月革命逮捕克伦斯基，也不同于滑铁卢擒住拿破仑。前者是革命胜利的结束，后者是军事失利的悲剧。现在，蒋介石虽然被捉，但他的军事实力并未受到损失。从全国抗日高潮的实际情况来看，逼蒋抗日是可能的。大敌当前，日本

帝国主义正加紧侵略中国，你们要爱国，就要从国家民族的最高利益着想。”

军官们的眼睛豁亮了，复杂的事情瞬间变得那么简单。那个刚才还在大喊大叫的军官感到心悦诚服，说：“要讲仇恨，共产党最恨蒋介石。不讲别的，光十年内战，他杀了多少共产党员？但共产党顾全大局，以国家民族利益为重，大公无私，以德报怨，令兄弟佩服！”说毕，他站起来，向周恩来郑重地行了一个军礼。

12月24日，周恩来偕张学良、杨虎城到软禁蒋介石的地方，先见见他，为下一步谈判作疏导。周恩来非常了解蒋介石是一个死要面子、保持儒家传统尊严的人，也清楚地知道他的情绪和弱点，这天是圣诞节前夕，周恩来走进去向蒋介石敬了礼，称呼他的职务，还提到他在莫斯科的大儿子蒋经国：“你的儿子是爱国的，是尊敬父亲的，他希望他的父亲会领导抗击侵略者的斗争。”共产党的和平诚意，出乎蒋介石的意料，推动了他作出联共抗日的抉择。

周恩来还对蒋介石说：“现在，民族危机极端严重，不团结无以抗日，不团结无以救国。坚持内战，只能加速灭亡。你如果能识大局，立即实现抗日，实现民主政治，我们可以既往不咎，张、杨两位将军也自然会放你回去。你如果拒绝和谈，你将成为千古罪人……”蒋介石已成笼中之鸟，不得不向他们表示“停止内战，一致抗日”，并以领袖人格担保“实现诺言”。

西安事变迫使蒋介石正视历史发展的趋势，择善而从。正如周恩来在事后给中共中央的电报所说：“西安事变之和平解决，意味着中国的政治生活走入一个新的阶段的开始。”应当指出，在和平解决西安事变的日日夜夜里，周恩来奔走各方，“舌战群儒”，功不可没。

### 先替延安的娃娃给你们敬酒

1935年10月，中央红军经历二万五千里长途跋涉，跨越万水千山，纵横11个省，即将进入陕北苏区。

在陕甘边境，周恩来把很快可以与陕北红军会师的消息告诉身边的同志。大家听到这一大好消息，精神振奋，连日来的疲劳和饥饿顿时烟消云散。高兴之余，一个警卫员突然想起周恩来的挑夫，他已牺牲在长征路上。这个警卫员说：“要是李佐北同志还活着，他和我们一起到陕北，该有多好呀！”

李佐北参加革命的时间很长，工作任劳任怨，大家都很敬重他。听警卫员提起他，大家都沉浸在怀念和悲痛之中。周恩来也收起了笑容，沉痛他说：“是呀，我们有许多像李佐北这样的好同志牺牲了，我们应当永远记住他们！”停了一会，他继续说：“我们红军队伍就像经过了一场暴风雨的大树一样，虽然失去了一些树叶，但只要保存了树身和树根，又可以枝繁叶茂。”

延安是周恩来曾经战斗过的地方。1973年6月，周恩来陪同越南外宾参观延安。一下飞机，他望着那些纯朴又激动的延安老乡，深情地说：“我回到老家了！”

中午，在延安宾馆吃饭，他不要大米白面，要吃小米杂粮。他让省委的同志到另一桌去，把延安地委的干部留在自己坐的那一桌，一边吃一边询问延安的情况，问收成好不好，问群众的生活有哪些困难，并动情他说：“解放几十年了，延安有了很多变化，但还没有建设好，还有好些地方没有解决温饱问题。我当总理，我有责任，请你们也帮我一个忙。”然后，他问在坐

的干部：“你们三年使农业改变面貌，五年使粮食翻一番，行不行？”大家齐声回答：“行！有这个决心。”他欣喜地要服务员“拿酒来”，给大家满上，说：“我先替延安的娃娃们敬你们这杯酒。”

喝了这杯酒，就等于在总理面前立了军令状，大家都感到了肩上的责任。

午后，大家陪着周恩来参观当年旧址。周恩来爬上宝塔山，举目远眺。他对延安的山山水水饱含深情，对延安的人民更是体贴关心，望着几处窑洞，对身边的干部们说：“解放24年了，战争的创伤虽然恢复了，但这里的文化、经济还发展不快，大家要下决心改变这里的面貌呀！”

当天晚上，他在延安主持召开了有省地党政负责人参加的会议，痛心地说：“没有想到，延安人民的生活还这样苦。”“延安人民用小米养育了中国革命，我们不能进了城就把他们忘了。我是总理，全国当家的，这个家没管好，有责任呀，我对不起延安人民。”

在坐的干部听到这番肺腑之言，一个个们心自责，感到自己的工作做得不好，纷纷表示：“请总理放心，我们一定会把生产搞上去，改善人民的生活。”

周恩来回到北京后，延安的情景仍在他的脑海里萦绕，便找来一些当年在延安工作过的老干部商量，发起成立了首都支援延安办公室，动员各方面的力量，帮助延安发展经济和文化，从而使延安加快了发展的步伐。

#### 这座山峰把两国联结起来了

1963年12月，周恩来率中国政府代表团出访非洲，摩洛哥国王哈桑在王宫设宴招待中国贵宾，宾主频频举杯，谈话很投机。

席间，哈桑突然提出了一个使人意料不到的问题，与周恩来讨论：“当今世界上的国王、皇帝已为数不多了，不知今后会怎么样？”

周恩来沉思了片刻，风趣地对他说：“你们可以组织一个委员会，开会商量商量嘛！”陈毅也在旁插话：“正好，亚洲有个西哈努克亲王，是我们的朋友，可以请他来参加吧。”未等哈桑回答，周恩来又说：“陛下可以担任这个委员会的主席，行嘛！”

一番对话，三人都哈哈大笑起来。他们对哈桑的回答，既体现了不干涉别国内政的原则，又在诙谐中寓有他意，耐人深思。

1964年4月，周恩来出访友好邻邦尼泊尔，受到了热烈欢迎。其间，在该国首都加德满都举行了一次记者招待会，在场的美国《时代》杂志和《生活杂志》的记者，故意拿着中国和尼泊尔两国分别出版的地图，指出两国边境在珠穆朗玛峰这一段的画法不一致，并就此提问：“关于埃佛勃朗峰（即珠穆朗玛峰）的问题，在这次会谈中是否已作出了决定？您刚才的话，是否意味着由中尼两国来平分这座山峰，尼泊尔是否同意？”

周恩来明知他们的话里带有挑衅性，但没有从正面反驳，而是说：“无所谓平分。当然，我们还要进行友好的协商。这座山峰把我们两国紧紧地联结在一起，不是你们所说的把我们两国分开！”

这番话，不仅纠正了美国记者的误解，而且巧借“联结”二字，表明了我国解决同邻国分歧的基本方针及睦邻友好政策，使在场记者无不折服。

#### 4. 措词得体，言随旨遣

所谓措词得体，包括适位、适人、适情、适时、适度五个方面，是指说话人要根据自己的身份，确定自己站在哪个角度、说些什么、怎么说，还必须遵循话随境迁、场合语境的原则，即无论是话题的选择，还是话语形式的采用等，都要根据特定场合的需要来确定。所谓言随旨遣，是指语言表述形式要服从于内容和目的，说话人遵循言随旨遣的原则，即要求始终瞄准目标，密切注意信息的输出和反馈，控制好自我的话语表达，防止目标中途偏移。

周恩来善于抓住问题实质，一语破的。他博古通今，融贯中外，常引用典故和名言警句，增强说话的说服力和感染力；他也常巧用“设问法”对人循循诱导，启动思索的齿轮，往往收到使人茅塞顿开、豁然开朗的效果。各方面人士接触到他就由衷敬服，但他从不以领导者自居，甚至有一种特殊的本领：“领导群众的方式和态度要使他们不感觉我们是在领导。”许多朋友常在不知不觉中受到潜移默化，成为共产党的挚友和诤友。

### 党需要你留下来当“资本家”

1939年，卢绪章由中共中央派往重庆做地下工作，公开身份是“广大华行”的老板。临行前，周恩来对他面授机宜：“广大华行是第三线机构，除非第一、二线遭到破坏才能启用，平时不发展组织，不与左派往来，在妻子面前也不许暴露身份。”

卢绪章出身贫寒，本来不想与资本家为伍，但以党的事业为重，便强忍内心的痛苦，像模像样地当起了“资本家”，整日花天酒地，应酬各方。许多人不知内情，骂他“财迷心窍，与豺狼为伍”，连妻子对他的神出鬼没也十分恼火，以为是有意欺骗她。

1945年9月，抗战胜利结束，国民党政府“还都”南京，“广大华行”也需迁往上海。卢绪章想趁机不干了，找了一个机会向周恩来哭诉：“当资本家比于什么都别扭，心里真比要命还难受”，恳求让他回延安。

周恩来见他这样激动，默默地为他倒了一杯茶，然后亲切他说：“卢绪章同志，你的痛苦我完全理解，你迫切希望去延安的心情我也能体会。我听说你过去上海的朋友骂你财迷心窍，与豺狼为伍。我这里也收到过一些民主人士的告状信，说你丧失了良心和正义感，只知道赚钱发财。你是个耿直、嫉恶如仇的人，要长期和那些人周旋，被朋友误解指责，内心怎么能不痛苦呢？”

卢绪章听到这番同情开导的话，渐渐冷静下来，揩干了眼泪。可是，周恩来并不打算要他立即归队，继续往下说：“但是，你别忘记了，我们都是共产党员，都曾向党旗宣誓，要为共产主义奋斗终生。现在党的工作需要我们受点委屈，你就办不到了？你到前方去放几炮，只能消灭眼前的几个敌人；你若是留在后方，却可以做许多重要的工作。现在陈果夫都聘你当他的医药研究所的董事了，这对今后的地下工作多么有利呀！如果现在换人，即使那人能经营好广大华行，但他能很快取得敌人的信任吗？如果你到解放区的消息透露出去，整个广大华行的党组织的处境就不堪设想了，这些你考虑过吗？”

周恩来这一番人情入理的谈话，使卢绪章彻底解开了思想疙瘩，愉快地去上海继续当“资本家”了。后来，他为人民的解放事业立了功，把一大批

四大家族的财产留在大陆，还担任过新中国的外贸部副部长，可他一直忘不了周恩来对他的这一番教诲。

### 不要以为我们什么都能搞

新中国诞生以来，各条战线都取得了许多成绩，有些人飘飘然起来，认为社会主义一切都好，拒绝学习外国先进的科学技术。周恩来一再告诫大家：切不可目空一切，夜郎自大，“不要以为我们什么都能搞”。1962年，他针对文化界一些人采取关门主义的态度，引用了一首讽刺诗：

天下文章数三江，三江文章数敝乡。

敝乡文章数舍弟，舍弟向我学文章。

接下去他又说：“外国有好的东西，古代有好的东西。莎士比亚的剧本是好的，小仲马的《茶花女》也是好的。怎么能用今天的尺度去要求那个时代的作品呢？”“我们搞艺术，不要只搞一种单调的东西，要善于吸收。”

1971年，还是大批“现代大儒”和“洋奴哲学”、“爬行主义”的年代，周恩来下决心从英国进口16台民用型斯贝发动机。他对航空工业部的负责人说：“对于飞机来说，发动机被誉为飞机的心脏，飞机没有心脏怎么行呢？不能认为凡是资本主义国家的东西都不好，它也是劳动人民创造的；不要以为我们什么都能搞。要批判地学习外国的东西。”

1974年初，周恩来患膀胱癌，病情明显加重，仍忍辱负重，边治疗边工作，有时一天只能休息几个小时。然而，江青一伙却利用批林批孔运动，大批“周公”，妄图置周恩来于死地而后快。

当时，第四机械工业部设计院有个青年干部写信给江青，反映赴美国进口彩色电视机显像管生产线的考察团接受了美国康宁公司赠送的玻璃蜗牛礼品。江青如获至宝，一口咬定美方赠送蜗牛礼品“是咒骂我们，有意侮辱我们，影射我们爬行”。并责令四机部把蜗牛礼品退到美国驻北京联络处去，向美国提出抗议；还要停止引进彩电生产线，以此向周恩来施加压力。

周恩来得知此事，立即指示外交部调查，原来蜗牛是美国常作礼品和陈设的工艺品，象征幸福吉祥，康宁公司赠送此礼品并无恶意。周恩来当即答复：“蜗牛礼品，不必退回和交涉。同意外交部的调查，即呈毛主席批示。”从而把江青一伙的发难，不客气地顶了回去。

### 善于找双方的共同语言

除了理想和信念以外，在人们之间的相互交往中，利用共同的兴趣和爱好，也可以引发更多的共同语言。有一次，周恩来接见日中友好协会会长中岛健藏，廖承志在旁插话：“他是日本有名的集邮家。”说者无心，听者有意，周恩来随后找来负责接待的夏衍，说：“你不是也喜欢集邮吗，可以请他看你的邮集，再送他一套新中国的邮票。”夏衍照着做了，中岛健藏得到这一套邮票，比得到其他什么礼物都高兴，后来为中日友好出了不少力。

1963年底，周恩来访问苏丹。两国远隔千山万水，历史传统、文化习俗和现行制度差异很大，又很少交往，如何架起与这个陌生国家的友谊桥梁呢？经过一番琢磨，周恩来到苏丹后发表的第一次讲话，突出的主题是学习苏丹人民反帝反殖的革命精神，并列举了苏丹人民用长矛刺死英国殖民主义者戈

登的例子。这个戈登，曾参加英法联军火烧圆明园，也组织了洋枪队镇压太平天国，是中国人民的死敌，后来成了英国派驻苏丹的殖民总督。一个例子，说明两国人民有着同样的历史命运和共同的敌人，一下子就找着了相通之处，增进了相互之间的亲切感。

同时，周恩来很注意用词的份量，尤其在外事场合，更是字斟句酌，不容出现任何纰漏，1972年9月，日本首相田中角荣继尼克松之后，来华谈判建交问题。在周恩来举行的欢迎宴会上，田中致答谢词，并就日本侵华这段历史说了以下的话：“遗憾的是，在过去几十年间，中日关系经历了不幸的过程。其间，我国给中国人民添了很大的麻烦，我对此表示深刻的反省。”

周恩来听了，只把这句话记在心里，没有打断田中的讲话。在随后与田中举行会谈时，他却坦诚地指出：“田中首相对过去不幸的过程感到遗憾，并表示深刻的反省，这是我们能够接受的。但是，你的‘添了很大的麻烦’这句话，会引起中国人民强烈反感的。因为普通的事情也可以说是‘添麻烦’，‘麻烦’在汉语里意思很轻，没有表达日本军国主义的侵略给中国人民带来的极大灾难和痛苦。”周恩来进一步指出：“如果对日本军国主义侵略这一历史罪行不加正视，或轻描淡写，中日两国人民无法接受，中日友好关系也难以顺利发展，甚至还可能出现波折和倒退。”

田中接受了周恩来的批评，在离开北京前发表的《中日联合声明》中，日方就这个问题重新措词，作了如下表述：“日本方面痛感日本国过去由于战争给中国人民造成的重大损失责任，表示深刻的反省。”

## 5. 用语通俗，生动幽默

一语天然万古新，豪华去尽见真情。遣词造句，务求朴素明朗；言谈用语，杜绝矫揉造作，这应当成为每一个谈话者不可移易的信条。因此，通俗易懂是语言的基本风格。笑，往往有助于人们的理性认识和道德评价，它是知、意、情的复合，也是真、善、美的统一。讥讽的笑，是通过对丑的否定间接地肯定美；赞美的笑，是用愉快、欢悦的感情来肯定美。使用幽默的语言，会产生一种神奇的效果，使僵局冰释，使一个窘迫难堪的场面在笑语中消逝。因此，幽默是人与人交际中的润滑剂。

周恩来善于寓庄于谐，寓教于乐。他撰文讲话，注重据实讲理，但又不乏风趣幽默。他常用生动的语言、贴切的比喻，把复杂深奥的问题讲得简明通俗，使人心领神会；他又用风趣幽默的谈吐方式启发教育对方，活跃气氛，甚至进行警告、批评，都能收到极佳的效果。他那具有特殊吸引力的风度和谈吐，使他的影响超出了国界，赢得了各国人民和许多政治家的尊敬。

### 23 字评项羽

周恩来善于词令，讲话时喜欢运用形象的语言或诙谐的比喻，来阐述深刻的道理。这样做，既能加深人们的印象，又活跃了气氛。

1939年的一天，他来到重庆东方文化协会，拜访各民主党派的爱同人士。一阵礼节性的寒暄之后，他提议与象棋界老前辈谢侠逊对奕。两人聚精会神地下了足足三个小时，才以和局告终。谢侠逊惊讶地说：“过去我只知道周公有超人的才智、渊博的学识、高尚的品格，却不知道周公还有如此精

湛的棋艺，真是佩服之至。”

接着，两人论起棋道。周恩来说：“从我国象棋的发展史看，明代人重炮，有《桔中秘》一书总结。清代人重马，有《梅花谱》一书出现。现代人重兵卒，侠公对兵卒不是也很有研究吗？”谢侠逊回答：“谈不上有研究。但我知道，残局马胜炮，马虽有八面威风，可以用兵卒制服它。”周恩来马上接过话头来，引伸道：“对！兵卒就是群众，抗日救国就要发动群众的力量啊！侠公到各地举行棋赛，宣传抗日救国，正是走的群众路线。”

解放后，周恩来与各界人士接触更加广泛了。他的每一次讲话，都蕴含着做群众工作。1957年。他到上海视察，出席上海市妇联召开的一个座谈会，应邀即席发言。他高度地评价了妇女在家庭和社会中的地位和责任，风趣地说：“主妇是一个家庭的内阁。她是管理家庭经济生活的‘财政部长’，是将家庭打扫得干干净净的‘卫生部长’，是关心里弄治安的‘公安部长’，又是管教子女的‘教育部长’，还是搞社交活动的‘外交部长’。除了‘国防’的事务要丈夫多管一些以外，妇女在家里是个‘包办内阁’。”一串趣味横生的比喻和赞扬，把在坐的妇女说得心花怒放，一个个“格格”地笑出声来。

1960年，座落在北京新街口的总政治部排演场调演出国节目，文化部的负责人邀请周恩来一道审查内容。在观看京剧《霸王别姬》时，那位负责人征求周恩来的意见，周恩来对剧情和项羽其人有着精辟的评语：

大幕启动后，剧情开始，刘邦发兵攻打项羽。项羽在金殿召集群臣议事，大臣们根据不利形势，纷纷谏阻项羽出兵。但项羽决意出战，拂袖宣布“退班”。戏演到这里，周恩来评价：“一言堂。”

项羽闷闷不乐回到后堂，他的爱妾虞姬继续规劝：不可贸然出兵，以免误中刘邦奸计。项羽显得很不耐烦，把手一摆，负气他说：“孤意已决，明日发兵！”看到此处，周恩来说：“一家之长。”

项羽出兵，孤军深入刘邦设好的埋伏圈，左冲右突，部下伤亡惨重。周恩来认为这是：“一意孤行。”

项羽领着残兵败将杀出重围，逃至垓下，人困马乏，又被迫兵围上。周恩来讲：“一筹莫展。”

死守孤山，人心离散。虞姬只好备酒起舞，安慰项羽。项羽摔杯愤起吟唱：“力拔山兮气盖世……”周恩来称这是：“一曲挽歌。”

四面楚歌，汉兵将至，虞姬和项羽先后拔剑自刎，全剧终。周恩来叹：“一败涂地。”

长达两个多小时的戏，他仅用23字，既勾画了项羽的个性，又指出了项羽失败的原因和过程，可谓言简意赅，画龙点睛。

## 不露声色的反驳

周恩来思维敏捷，善于应答。在朋友面前，他的辞令使人心旷神怡，如坐春风；对待对手也能据理反驳，虽不露声色，却如刺针芒。

50年代末，赫鲁晓夫曾两次来华访问。当时，中苏关系已出现裂痕，苏联提出与中国一起组织联合舰队和在中国建立长波电台的建议，也被中国方面拒绝。一次会谈休息时，赫鲁晓夫与周恩来坐在一起随便交谈。

突然，赫鲁晓夫想起了什么，自作聪明地说：“我们两人有共同之处，

都是国家的总理。但是，我们两人也有不同之处：我出身于工人家庭，而你出身于剥削阶级家庭。这不是挺有意思的吗？”周恩来接过他的话，马上补充了一句：“我们两人还有一个共同点，就是我们都背叛了自己的阶级。”赫鲁晓夫听到这番不露声色的指责，一副窘相，几乎自己下不了台阶。

有个美国记者曾不怀好意地问周恩来：“总理阁下，你们中国人为什么把人走的路叫做马路呢？”周恩来信口答道：“我们走的是马克思主义的路，简称马路。”那个记者无言以对，又换了一个题目：“我们美国人都仰着头走路，为什么中国人总是低着头走路呢？”周恩来哈哈大笑起来，说：“这有什么奇怪，美国人走下坡路，当然是仰着头走。我们中国人走的是上坡路，当然要低着头走。”美国记者自知不是对手，不敢再吱声了。

有一次，在周恩来举行的记者招待会上，一位西方女记者提问：“请问总理先生，中国可有妓女？”对这一含有敌意的问话，周恩来思索了一下，当场答道：“有！”这时，全场轰动，有人还要求去参观，周恩来介绍他们去：“在中国的台湾省。”另一个男记者又问：“请问总理先生，中国人民银行有多少资金？”周恩来仍旧面无表情，从容自若地加重语气回答：“中国人民银行的资金嘛，有18元8角8分。”说到这里，他故意停下来环视大家。中外记者们一时难明究竟，场内鸦雀无声。稍许，他才朗声加以说明：“中国人民银行发行人民币的面额，分为10元、5元、2元、1元、5角、2角、1角、5分、2分、1分共10种主辅货币，合计为18元8角8分。中国人民银行是中国人民当家作主的金融机构，有全国人民作可靠后盾，信誉卓著，实力雄厚。它所发行的人民币，在国际上有崇高的信誉。”全场听众顿时掌声雷动，都佩服周恩来机智而诙谐的回答。

还有一次，周恩来在办公室里接待一位美国记者。这位记者眼睛很尖，看到周恩来使用的是一支美国生产的派克牌钢笔，便问：“总理阁下，中国是主张自力更生的，为什么您还使用我国生产的钢笔呢？”周恩来听后付之一笑，回答：“谈起这支钢笔，还有一番来历呢。这是一位朝鲜朋友抗美的战利品，作为礼物送给我的。那个朋友对我说，留下作个纪念吧，象征中朝人民的战斗友谊。我觉得有意义，就留下了这支钢笔。”寥寥几句话，语气含蓄，不露痕迹地把对方的气焰压下去了。那位美国记者听了哑口无言，脸上红一阵白一阵。

## 外交无小事

周恩来有一句格言：“外交无小事。”因为外交代表国家工作，接待对象是各国贵宾。如果稍有疏忽或处置不妥，看起来的“小事”可能会变成“大事”，甚至影响国家之间的关系。

1954年，中国代表团出席日内瓦会议，周恩来对接待外国记者作了五条指示：一、来者不拒，区别对待；二、谨慎而不拘谨，保密而不神秘，主动而不盲动；三、对记者提问，不滥用“无可奉告”，已经决定和授权的事，都可以讲，答不上的，记下来以后再答；四、据理反驳挑衅，不要疾言厉色；五、答中有问，有意识地了解情况，有选择地结交朋友，并指示为友好记者举行小型宴会，为一般记者举行大型冷餐招待会。

会议期间，中国代表团放映了《1952年国庆节》记录片。瑞士记者当即报道：“当全副武装的中国军队和手捧鲜花的姑娘们出现在日内瓦的银幕时，

西方和东方的无冕之王都发出一片赞叹声。”但是，美国记者却说成是搞军国主义。周恩来指示：“即使个别人这样说，也值得注意，再给他们演一部《梁祝哀史》。”

《梁祝哀史》是根据梁山伯与祝英台的爱情故事拍摄的彩色越剧片，外国人听不懂唱词，看不懂字幕，会有效果吗？工作人员只好写了一份长达16页的说明书，准备译成外文散发。

不料，周恩来批评这是搞“八股”，指出：“十几页的说明书，谁看？我要是记者，我也不看。”当即给他们出了个主意：“在请柬上写一句话：“请你欣赏一部彩色歌剧电影——中国的《罗密欧与朱丽叶》就行了，再在放映前用英语作三分钟剧情介绍。你们试试看，保证不会失败。我敢打赌，如果失败了，我买一瓶茅台酒送你。”他还叮嘱工作人员，不要送请柬，只要把请柬放在餐厅门口的桌上，让愿意看的人自由地取。

果真，当晚座无虚席，演到“哭坟”、“化蝶”时，黑暗里传出了啜泣声。放映结束，灯光复明，观众还如痴如醉地坐着，沉默了1分钟后才爆发出热烈的掌声，纷纷赞叹：“太美了，比莎士比亚的《罗密欧和朱丽叶》更感人，仿佛置身于音乐与图画之中。”一位印度记者说：“中国在朝鲜战争和土地改革期间能拍出这样的片子，说明中国稳定，这一点比影片本身更有意义。”但是记者们不知，请柬上那句别致的“广告词”，是出自共和国总理之口。

吃在中国，国宴更加讲究，必须符合礼仪。60年代的一天，周恩来在中南海勤政殿举行宴会，外宾们对味道鲜美的中国菜大加赞赏。

随后，服务员又端上一道汤菜，由冬笋、磨菇、荸荠等雕刻成各种图案，浮在汤上。其中，冬笋是按中国民族图案“卍”字形刻的，外宾误认为是法西斯的“卐”形标志，吃惊不小，便向周恩来请教。周恩来先是一怔，仔细看了看，要翻译解释：“这不是法西斯的标志，是中国的一种传统图案，读成万字，象征福寿绵长的意思，是对客人的祝福。”接着，他举箸并风趣地说：“就算是法西斯标志也没关系，让我们一起消灭法西斯，把它吃掉！”

1971年10月，埃塞俄比亚皇帝塞拉西来华进行国事访问，结束了在北京的访问后，由周恩来按往常的习惯，陪同去广州参观。在广州举行了一次宴会，周恩来照例事先去检查宴会厅的布置，结果发现工作人员把人家的三色国旗挂颠倒了。他批评了负责接待的人：“这不是出我们国家的丑么？”并一再指出：“外交无小事，颠倒挂国旗，就是外交失礼行为，决不能掉以轻心。”

## 七、人际关系

周恩来被誉为“千古中华一巨人”，探究他何以获得如此辉煌的成就，不难发现，美好、和谐的人际关系是他步入成功之路的有利条件之一。

人际关系，即人与人之间在交往中相互影响所形成的关系。人类是群居的，只有在社会关系中才能生存和发展。因此，能否处理好人际关系是一个事业能否成功的重要条件。孟子云：“天时不如地利，地利不如人和。”这说明古人已十分懂得，不管做什么事情，纵然需要各种条件，但“人和”，即人与人之间的和谐、合作最重要。

美好的人际关系是由美好的人创造的。周恩来以其迷人的风采、高尚的品格、渊博的学识、宽广的胸怀，以及开朗的性格、风趣的语言，营造了磁力极强的人际吸引场。凡与他有过交往的人，无不为之倾倒。

他仪表堂堂，风度翩翩，举止优雅，谈吐不凡，使人赏心悦目，使人可亲可敬。这种美扬溢于外，根深植于内，是其素有修养的精神气质的显现。

“利天下为志”，“为中华之崛起”，是他气度恢宏、海纳百川的理想基础。

高尚的道德情操，使他忠诚、友善、体贴、可信。以诚待人，以信取人。不以势交人，势尽则疏；不以利交友，利尽则散。

他平等待人，热情而富于同情心，给人以温暖、亲切的舒畅心境。自尊而不轻人，使人感受到人格的平等，情感的交融。

他严以律己，宽以待人，循循善诱，润物无声，使人心悦诚服，使人敬佩不已。

他机智灵活，幽默诙谐，和蔼可亲，交往有度……

总之，能将错综复杂的人际关系处理得如此圆润无隙，足见周恩来与人交往技艺之高超。

### 1. 平等待人，尊重自愿

在周恩来的人际交往中，他恪守的原则与他毕生追求的共产主义理想目标是一致的，即“人与人之间的平等”。

作为功绩卓著、身居高位的一代伟人，他对人不论地位高低、职务大小，一视同仁。他自居为人民之中的普通一员，平等待人，以诚待人，尊重他人，因而受到人们加倍的敬重与爱戴。

有人在与周恩来交谈时，说起道家思想对于革命，对于社会改造虽无用处，但对于个人修养却是有帮助的，能使人过好“黄金关、权力关、美女关”。这时，周恩来反问道：“道家最精彩的话是什么？”对方一时回答不出，他接着说：“‘生而不有，为而不恃，长而不宰。’大概是道家最精彩的话了吧？”这三句话被老子称为“玄德”，意即：化育万物而不视为己有，建功立业而不居功自傲，领导群伦而不专横弄权。他领悟了其中三味，而且，他自己的一生，可以说是这种道德最高境界的真实写照。

### 大名叫周恩来，小名才叫总理

周恩来总是以普通一员的身份出现在群众之中，从不搞特殊化。

一次，在全国政协礼堂的电梯前，一群人在等电梯。电梯门开了，最前面的一个人刚把前脚迈进电梯，就听见开电梯的服务员轻轻说：“您稍微等一会儿，总理来了。”人们回头一看，周恩来正从几步之外走来。这人立刻把脚抽回来。人们想，任何人遇到这样的情况，都会这样做的。

但是，周恩来迅步走到电梯门口，问电梯服务员：“为什么让别人退出来？”人群中的最前一人赶紧为服务员开脱：“她没说，是我看见您来了，想请您先上。”周恩来说：“不可能！人的眼睛都不能长在脑后嘛，怎么能看到背后？”他又转向服务员说：“要记住，我们是共产党，不是国民党！我当总理，同样是为人民服务的，怎么能要别人给我让路？”这时，周恩来身后的邓颖超上前轻声低气地说：“你们知道吗？他的大名叫周恩来！小名才叫总理。共产党和国民党的区别在于，共产党人是为人民服务的，不是骑在人民头上的老爷！不能让他走到哪里，就叫哪里的老百姓立刻让开……”由于这一情况，周恩来不愿坐电梯了，要走，最后还是人们共同提出一项“折衷”的建议，大家一起乘坐，周恩来才同意了。在电梯里，人们的身子紧挨着周恩来，心也连得更紧了。

1958年7月17日上午和晚上，周恩来两次到上钢一厂。在炉前，他和工人一起挥舞铁锹，进料加矿石，尽管满头大汗，依然干劲十足。在劳动间隙，他和工人一起就地休息、聊天、了解情况。厂领导把冷饮送到周恩来手里。他一边擦汗水，一边看着手里那瓶汽水，问：“他们呢？”

一旁的工人扬起手中的汽水瓶：“我们都有。”

周恩来看见工人手中的汽水是白色的，自己手中的汽水是淡黄色的，就问厂领导：“怎么颜色不一样？”

“这是为总理预备的。”

周恩来慈祥而又严肃地说：“都是劳动者嘛，工人能喝，我为什么不能喝？不能特殊。”说着，他把自己手里的淡黄色汽水换了一瓶白色的盐汽水，和工人一起边喝边谈起来。

还有一次，周恩来在上海视察时，召开一个调整工资的调查会。参加会议的人大多来自工厂、学校、机关的基层单位。起初，大家都很拘谨，不敢发言。周恩来十分随和，脸带微笑，主动地同人们交谈。在周恩来亲切和蔼的谈笑中，会场的气氛逐渐活跃起来了。正在谈话时，一个建筑公司的队长突然说：“总理，你讲的不对。”被突然打断话头的周恩来，并没有责备这一冒失行为，反而笑呵呵地鼓励这位同志发言，还说：“今天，我就是来听取大家意见的，什么意见都可以谈，对我都有启发、帮助。”一席话使得在座的人完全消除了拘束，大家把工作中遇到的困难、群众的意见，一一谈了出来。会后，周恩来非常高兴地说：“会开得很好，我了解到不少具体情况，目的达到了。”

平易近人、亲切入微的作风，使周恩来工作起来如鱼得水，赢得了人民由衷的敬重和拥戴。

### 尊重他人意见，决不强加于人

周恩来作为政府首脑，从不以势压人。相反，他常说：“大家都是人民的勤务员，彼此平等地交换意见，决不能个人自居领导地位。”他认为，一个好的领导人不能成为孤家寡人，不能是“先知”，因为“先知”这玩意是

危险的。他是这样说的，也是这样做的。因此，在他手下工作的人怎么想怎么说，没有顾虑，不用怕冒犯他的尊严而守口如瓶。他不希望他的办公室中有唯唯诺诺的人，他讨厌谄媚和恭维。他对“总理的意见完全正确，我毫无保留地支持”之类的奉承话十分反感。一次他对一个说这种话的人谈了他的看法：“我们谈话、开会，是讨论问题，权衡利弊，提出不同意见，以便得出正确结论。我喜欢听到与我不同的意见。不要总是说‘同意’或‘支持’。”

黄宗英在一篇回忆文章中曾经记下了周恩来同赵丹关于《达吉和她的父亲》到底是小说好还是电影好的争论：

赵丹说：“总理，您说电影比小说有所提高。可我看还是小说好。”

周恩来说：“影片的时代感比较强，场景选择得更广阔

赵丹说：“那不过是电影这个综合艺术的表现手段比小说丰富罢了。”

两人各抒己见，说个不停。最后赵丹语塞，说：“总理，我保留我的意见，觉得小说就是比电影好。”周恩来略停微步，偏过头来微笑地看着他，那神情、那目光、那姿势，人们都熟悉，又找不出文字来形容。他声音洪亮地说：“你完全可以保留你的意见，我也可以坚持我的意见，你赵丹是一家之言，我周恩来也是一家之言嘛！”说罢哈哈大笑，赵丹也嘿嘿地跟着笑，其他人当然也笑了。

多么融洽，多么自如。文艺战线的同志都深有体会地感受到，周恩来重视对文艺工作的领导，但他从不居高临下地发号施令，而是以同志和朋友的身份与文艺工作者平等地交换意见。周恩来也曾批评过一些作品和演出，但不强加于人，而是以理服人。

周恩来对党外朋友也十分尊重。李宗仁回国后，1965年9月26日在北京举行过一次中外记者招待会，这是建国以来第一次举行这样大规模的记者招待会。他提出请总理推荐几个人作参谋或顾问。周恩来决定推荐吴冷西、龚澎、张彦、姚溱四人，并反复交待：你们的任务是当顾问，只能从旁帮助，提供参考性意见，不能强加于人，不能强人所难，更不能喧宾夺主，一切都由李宗仁先生自己决定，这点你们一定要记住。周恩来强调：“我们党的方针是三句话：爱国一家，爱国不分先后，来去自由。李宗仁先生这次回国，我们就是一家人了，既往不咎了。我们一律以诚相待。你们去当顾问，一切都要尊重李宗仁先生。只提供情况，如外国记者关心什么问题，可能提出什么问题。有疑难也可以坦诚相告。但他要讲什么、怎么讲，完全由他作主。讲话稿也不用我们起草，因为他身边的程思远先生能说会写，曾长期当过他的秘书，文字表达会比我们更适合李宗仁先生的习惯和身份。”

由于周恩来的坦诚和信任，记者招待会办得很成功。其他问题也是如此，他在党外朋友中有口皆碑，赢得了普遍的尊崇。

## 友爱合作的大家庭

周恩来作为与中国革命紧密地联系在一起的一位领袖、组织者和政府首脑，他有过一个很大的“公务家庭”——因工作关系建立起来的革命大家庭，包括秘书、助手和保卫人员。

随着时间的推移，在他身边工作过的同志越来越多。有不少人，在几十年前，当他们还是十几岁的时候，曾在他身边工作过，以后成了家。只要有会，他们就带着妻子和孩子来看望周恩来和邓颖超。每当他们重逢的时候，

周恩来总要问起他们解放后受教育的情况。特别对那些过去不识字的警卫人员，有时还要当场考考他们的阅读和写作能力。并关心地询问他们生活得怎样，注意了解他们取得了多大进步。如果料到他们什么时候要来，还常常准备一些吃的来招待他们。这并非什么珍馐美馔，只是一些点心、花生、瓜子或者给孩子吃的糖果，但足以使人感受到这个大家庭的温暖。

周恩来对于这个大家庭的成员要求很严格，要每个人都忠于职守，努力工作。对这些严格要求，干部们不抱怨，相反，他们把能分配到总理身边工作看作是莫大的光荣，使他们有机会学习总理的智慧和经验。

周恩来也乐于分享下级的欢乐。有一天，他的秘书兼翻译浦寿昌接到一份电报，说他的夫人生了第二个女儿，母女平安。当时浦寿昌正随周恩来在南方出差。按照规定，每天工作结束时，总理的随行人员要轮流值班，把机密材料锁起来。而周恩来一天工作结束，总是在午夜以后。这一天是浦寿昌值班，当他进屋清理办公桌时，周恩来提起了白天收到的这份电报，并拿出一瓶茅台酒，倒了两杯，笑着说：“来，为她们母女的健康干杯！”

周恩来平等待人的原则，不仅使在他身边工作的人感受到像生活在一个大家庭中，而且，他还考虑到了民族平等，新中国应“成为各民族友爱合作的大家庭”。

周恩来很重视改变旧中国对少数民族的鄙视。他说，广西境内的苗、瑶、侗、壮好几个少数民族，在汉族史书上记载的名称，几乎都加“犬”旁，意思是说他们“非我族类”，宣扬汉族至上。民国初年编的《辞源》，还是那样写的，这就是大汉族主义的表现。周恩来努力铲除这一类痕迹，如对广西的壮族，原来称“僮族”，但“僮”字在封建时代有役使的儿童的含义，如家僮、书僮等，因此这个字有贬低的意思，周恩来建议用与它同音而意义极好的“壮”字代替。旧中国壮族并无自治区，新中国设“广西壮族自治区”为省一级行政区域，780多万壮族同胞深为满意。此外，内蒙的呼和浩特，旧中国称“归绥”；新疆的乌鲁木齐，旧中国称“迪化”，“归绥”、“迪化”都带有大汉族主义的意味，因而都改用当地民族自己的称呼，这充分体现了各民族一律平等的原则。周恩来倡导全国人民：“在平等友爱的民族大家庭中建设社会主义的强大的祖国。”

## 2. 日理万机，民为邦本

“文化大革命”期间，周恩来有一个显著标志：胸前佩戴着一枚纪念章，上书“为人民服务”，这五个字可以说是他一生的真实写照。

作为总理，人民的当家人，他在全国人民代表大会上宣布：“我们的一切工作都是为了人民的。”

作为个人修养，他给自己定下的一条修养要则是：“永远不与群众脱离，向群众学习，并帮助他们。”

全心全意为人民服务是共产党人的宗旨，密切联系群众是中国共产党的三大作风之一。周恩来身体力行，用毕生精力和心血为人民日夜操劳，鞠躬尽瘁，死而后已。直至临终前他最后一次微微睁开眼睛，以衰弱低微的声音对围在他身边的医生护士说的最后一句话是：“我这里没有什么事了，快去照顾其他生病的同志，他们那里更需要你们……”

人民总理爱人民，人民的总理人民爱。周恩来逝世后，神州大地泪流成

河，八亿人民长歌当哭，反映了他与人民鱼水相依、血肉相连的无比亲情。

### 离开群众，我们就会枯死

中国革命的胜利，是共产党领导下人民革命的胜利。政权，是人民的政权，人民是通过共产党来实现领导的，共产党必须代表人民的利益。领导人不能整天坐在办公室里看文件，而必须深入基层，到人民中去呼吸新鲜空气，用眼睛去看，用耳朵去听，而更重要的是去学习。周恩来正是这样做的。

解放初期的一天晚上，陈云打电话给周恩来：“王府井的霓虹灯亮了！”霓虹灯亮了！这在当时可是件大事，周恩来很高兴，马上招呼身边工作人员：“走，到王府井百货大楼去看看。”商店经理一听说他要来，马上通过广播宣布：“顾客同志们，今天晚上，我们商店有任务，请提前退场。”话音未落，周恩来已从边门走进商店。他握着经理的手，亲切地责备说：“这是你干的吧？你看看，你这个人呀！”接着又严肃地批评身边的警卫人员说，是不是你们通知了警卫局，才这么办的？这种作法要不得。过去在战争中，在白色恐怖的敌人统治区，我们生活在群众之中，什么都不怕，人民和我们一起打垮了蒋介石。今天人民欢天喜地庆祝解放，拥护共产党的领导，我们怎么倒反而同群众隔离呢？要知道，我们的干部是从群众中来的，是在人民群众中生长起来的。“离开了群众，我们就会枯死！镬死！”

说着，他走到卖剃胡刀片的柜台前，同售货员们谈了起来，请售货员向生产厂家反映他的意见。他笑着说：请转告他们想办法提高刀片质量，因为刀刃太钝，像我这样的胡子就不好用。

他的胡子长得特别快，长征时期蓄有浓密的大胡子。解放后，毛泽东曾指示，要他到大连海滨疗养。他手下的保卫人员建议他把胡子留起来，以免在海滩上被人认出。周恩来认为这个主意荒唐可笑，并对全体随行人员讲了一番“胡子和警卫”的道理。他说，设置很多保卫人员，不让群众走近，不让他与群众接触，这样做有什么好处？必须依靠人民群众的信任和支持，安全保卫工作才能真正做好。他笑着道：“我？总理？人民公仆要留个胡子？你们怎么能想出这么一个把我同群众隔离的办法！”

还有一次，周恩来参观一个美术作品展览会。墙上挂着一幅画，画着毛泽东和朱德在公园里散步。据说，这幅画意在表现两位领导人平易近人，可是，画上只有毛泽东和朱德，周围连一个人影儿都没有。他看了看，问道：“群众哪里去了？别的游人哪里去了？是不是都被赶走了呢？”展览会的组织者满脸通红，好像当场被上了一堂课，又答不上来。

周恩来深入工厂、矿山、农村基层，不光是视察、了解情况，而且也是学习。1957年7月，他到上钢一厂二转炉车间时，登上了五号行车，恳切地对行车驾驶员徐金庚说：“徐师傅，我拜你为师。”他在徐师傅指点下，亲自驾驶了行车。

周恩来总是千方百计去接近群众，同各行各业的人打成一片。他态度和蔼，平易近人，没有官架子，人民心里想些什么，都愿意在他面前倾吐，而他自己也会从中发现使群众苦恼的问题，并着手进行解决。

### 以人民的疾苦为忧

“乐人民之乐，忧人民之忧。”周恩来心系人民，时时关心着人民的生活疾苦，对人民一片爱心。

1972年，有人建议把经过中南海西门的14路公共汽车改道绕行。公交部门提出改道的理由是，让在中南海工作和居住的人更方便、更安全。周恩来知道后，指示：“不要改。少数人方便，多数人就不方便了。”

有一次周恩来来到重庆钢厂视察，看到工人抬钢板，劳动强度太大，就提出：人工抬钢板，既笨重，又危险，一定要想法机械化，注意减轻工人的体力劳动强度。

上海的肇家浜路，过去是一个污水洪滩。30年代周恩来在上海做地下工作，对此印象很深。50年代他到上海，抽空专门察看了肇家浜路，登门串户同居民谈家常，摸摸他们床上的被褥潮不潮，问他们饮用水从哪里取来，小孩子们嬉戏时会不会掉进污水里，随后，指示上海市挤出一点资金来，进行根治。

60年代初我国处于三年困难时期。人民群众吃不饱，有些地方的老百姓甚至吃野菜、树皮。毛泽东、周恩来等领导人也和人民同甘苦、共患难。周恩来过去喜欢吃红烧肉、狮子头，这时连肉也不吃了，同普通职工一样吃人造肉——小球藻。他说：“毛主席在全党带头不吃肉，我在国务院也要带这个头。”他怕费油，不让家中炸花生米、炸油饼，甚至吃过用树叶做的点心。

1960年3月，周恩来接到有关部门转来的安徽省一个政协委员的信。信中说：“安徽省和县铜城闸与无为县曾经发生饿死人事件。”还反映：“该地区田地荒芜”，“农民纷纷逃亡在外”，“干部作风恶劣，人民不敢反映”，希望“派员密查”。

周恩来看信后，心情激愤，不能平静。他把来信转给安徽省委第一书记曾希圣，并亲自写信说：“请阅后派人前往两县一查，也许确有此事，也许夸大其辞。但这类个别现象各省都有，尤其去年遭灾省份，更值得注意。”他在信尾还专门加了一笔：“请查明后复我一信。”接到周恩来的信后，曾希圣作了调查。问题确实存在，他当即采取措施解决了问题。

周恩来任总理期间，亲自处理或者发函解决的人民来信，大约有七八百件。他经常强调：“我们国家的干部，是人民的公仆，应该与群众同甘苦、共命运，如果自己图享受，怕艰苦，搞特殊化，那是会引起群众的公愤的。如果脱离群众，脱离实际，一旦发号施令，必将误国误民。”因此，我们应该把整个身心放在人民的事业上，“以人民的疾苦为忧，以世界的前途为念”。

## 人民的总管家

周恩来在少年时代，就深切地盼望着“中华腾飞于世界”，并为“中华之崛起”付出了毕生的年华。1949年，新中国诞生了。51岁的周恩来担任开国总理，是全国人民的总管家，掌管着祖国的建设大业。从内政到外交，以及政治、经济、军事、文化等，他无所不管，而且处理每一项工作都认真细致、井然有序。他说：“我是总理，就得什么事也要管呵！如果我不管，管不好，那怎么向党、向人民交待？”

周恩来在日理万机的情况下，最主要、最繁重的工作就是抓关系到国计民生的经济建设。

1949年12月，他提出了“生产是我们新中国的基本任务”。他说：“最

主要的事情，就是我们人人都要关心提高我们国家的生产力。我们必须了解，增加生产对于我们全体人民，对于我们国家，是具有决定意义的。只有生产不断地增加，不断地扩大，才能逐步地克服我们人民的贫困，才能巩固我们革命的胜利，才能有我们将来的幸福。”

70年代，周恩来在会见喀麦隆总统阿希乔时，又说到：“我觉得我们第三世界还是应该从改善人民生活着手，首先是发展独立的民族经济，这最主要。”

可见，周恩来抓经济建设的目的，还是为了人民生活的改善和幸福，为了国家的独立和富强。

面对旧中国留下来的烂摊子，他花费了很多心血——为能源、电力、钢铁、有色金属、煤矿等属于国民经济命脉性质的工业的合理布局，进行运筹规划。他的足迹遍及全国各地的重要企业，因而对许多部门的情况、问题、数字了如指掌。

1962年，视察大庆油田会战现场。他登上钻台，同工人们一一握手，问寒问暖。他走进大庆北二注水站后，仔细看了贴在墙上的各项岗位责任制度，边看边点头说：“好，你们这样做很好。”他发现泵站流程图没有填写时间，就嘱咐“要把时间标上”。当他发现200米外有个职工家属从地窝子里出来倒垃圾，就向地窝子走过去。家属杨德群又激动又担心，说：“里面又黑又暗，首长就别进去了。”他说：“你们能住，我就能进。”他弯下腰走进地窝子，深情地端详着躺在土炕上刚刚满月的孩子说：“同志们现在生活得确实很苦，但将来一定会好起来。”

身为总理，是全国人民的当家人，周恩来日夜牵挂的是人民生活。即使是在最困难的“文化大革命”期间，他也没有松懈过。他说：“经济工作一定要紧紧抓住，生产绝不能停。生产停了，国家怎么办？不种田了，没有粮食吃，人民怎么能活下去？还能闹什么‘革命’？”

人民要吃饭，农业要上去，这是他时时刻刻挂念的问题。建国之初，他提出了“以农业为基础”。

旧中国农村满目疮痍，遍地饿殍的情景，周恩来是熟悉的。建国后，他经常到农村视察，走到田边地头时，就会关切地告诉身后的人们：“不要踩坏地里的麦子。把话往后传。”

周恩来在安排国民经济计划时，按照毛泽东提出的农、轻、重的次序，把农业放在举足轻重的地位。他说，过去，我国农民过的是“半年糠菜半年粮”的生活，现在他们生产了粮食，要求改善一下生活，每人每天多吃一两米并不算多，全国4.8亿农民合起来，每年就要100多亿斤。城市工业人口增加了，需要粮食。种植经济作物的地区也需要粮食，灾荒地区也需要救济粮。另外，我们还要争取一部分粮食出口，换回机器。因此，要用极大的力量来注意发展农业。

周恩来时时处处都在关心农业，1973年5月14日，他看到《参考消息》刊登的世界气象变化的报道后，当天就给李先念等人写了一封信：“请你们好好读一下5月14日的《参考消息》四版下栏关于世界气象变化的两篇报道，并要气象局好好研究一下这个问题。今年我们可能还会遇到南涝北旱的局面，请告农林部多多提醒各地坚持实行防涝抗旱的措施，不要有丝毫的松懈。”

水利建设是周恩来解放后抓的一件大事。许多重要兴利除弊水利工程的

建设，都是总理亲自过问的。他曾经三到三门峡，在水库工地上度过八个日夜。他曾在风雪严寒时节，视察荆江大堤，还溯江而上，勘选三峡坝址。他三次到十三陵水库劳动，六次到密云水库工地解决问题……周恩来的心愿是：“要使江河对人民有利。”

### 3. 不计名利，甘当助手

古往今来，有大作为的人，最难过的一关，恐怕就是协调伟大事业与个人功利利益的关系，即过“名利关”。中共党史上也不乏赫赫有名的人物在追名逐利、争权夺势的较量中身败名裂，如张国焘、高岗、林彪……

周恩来的高雅脱俗，在于他不计个人利害的功名观。

还是南开上中学时，尽管品学兼优，在各种公益活动中都是活跃分子，但他从不骄傲，从不锋芒毕露，盛气凌人，绝无令人敬而远之的领袖欲和权力欲，他认为：“大凡天下的人有真正本事的，必定是能涵养能虚心者。看定一件事应该去做的，就拼命去做，不计利害。”

从青少年开始，周恩来就看不惯那些虽然不乏才干作为，但却内怀邀名之心、爱出风头的人。他也不是完全不重视个人的“名”，在一篇《论名誉》的作文中，他甚至把“名”视为“人生的第二生命”。但他心目中的“名”，是具有道德意义的“名誉”，而不是反映个人利益的“名位”。

显赫的名位，并不必然带来高尚的名誉。在他看来，若汲汲于名，犹汲汲于利，靠虚声盗世、眩世眩目来获取名位，即使有了某种功业，也实在是名誉的罪人。协调二者的关键，是要有大“志”。但不能有大“己”，重名誉而不能重名位。用他的话来说，就是“立志者，当计其大舍其细，则所成之事业，当不至限于一隅，私于个人矣”。

正是这种“不私于个人”的伟大人格，使周恩来圆满地处理了“领袖与助手”的关系。

### 退居毛泽东之下

举世皆知，周恩来是毛泽东的得力助手，他们合作共事几乎达半个世纪，是一对难得的政治伙伴。

然而，遵义会议前，周恩来在党内的地位和名望明显高于毛泽东。1931年12月，周恩来到了中央根据地，任中央苏区中央局书记，后任中国工农红军总政治委员兼红一方面军总政委和中央革命军事委员会副主席。

但是，在同蒋介石长期斗争的过程中，特别是在保卫根据地和反“围剿”战役中，周恩来开始认识到，毛泽东富有创造性的战略——把农民组织起来，以农村包围城市——是挽救中国革命的唯一办法。他认为，只有毛泽东能使红军重整旗鼓，也只有他能扭转局势。

于是，在遵义会议上，周恩来用他举足轻重的地位和威望，支持毛泽东在这场激烈争论中对“左”倾军事路线的系统批评，并全力推举由毛泽东来领导今后红军的军事行动。尽管中央常委在会后进行分工时，决定“以毛泽东同志为周恩来同志的军事上的帮助者”，但周恩来从中国革命的最高利益出发，他对毛泽东军事战略思想绝对信赖，对毛泽东的杰出才干深信不疑，自觉退居助手地位，让毛泽东全权指挥红军的军事行动。

正是周恩来这种以大局为重、宽大博广的政治胸怀，才确保了遵义会议后逐步形成毛泽东对全军，乃至全党的实际领导地位。

在助手的位置上，周恩来总是自我裁抑，竭力维护毛泽东的权威。美国前总统尼克松发现，周恩来在谈到中国革命和建设的成就时，总是把聚光灯的焦点对准毛泽东一人。当两人同时露面时，周恩来总是退居不显眼的位置，让毛泽东挂帅唱主角。

1969年召开中共九大时，他特意要求摄影人员把镜头集中在毛泽东和群众身上，至于自己有一两个镜头就够了。他还告诫摄影人员做到“又红又专”，争取用最快速度照出毛泽东的最佳形象，如果毛泽东太长时间暴露在灯光下，会有损健康的。

对任何宣传他个人的形式和内容，周恩来都加以劝阻。江苏淮安县委多次提出，要在他过去住过的地方办一个纪念馆，他始终没有同意。

周恩来也是一位卓越的马克思主义思想家，而且留下了以文件、讲话和报告形式出现的许多著作。这些文件、讲话和报告涉及政治、经济、军事、文化，教育、科学技术、文学艺术、知识分子和统一战线等问题。但他不同意出版自己的著作，建议多出版毛泽东的著作。

早在1916年初，周恩来在给好友的一首诗中写道：“同挤争疾走，君独著先鞭。作嫁怜依拙，急流让尔贤。”自视为拙，急流让贤，如果是对一个平庸之辈而言，算不得什么，但对周恩来这样一位才华横溢而又抱负远大的人来说，则体现出一种美好的人格道德价值。

周恩来还谦虚地说：“毛主席是搞战略的，我只能搞点战术。当助手能否当好，还没有把握。”其实，周恩来不仅能搞战术，搞战略也非常内行。1936年12月，他妥善处理西安事变，成为时局转换的关键。60年代，他提出中国要抓住新的科学技术和工业革命的机遇，赶超世界科技水平，发展生产力。他在外交领域提出的“和平共处五项原则”等思想，都是深具战略眼光的。

## 互帮互补，相辅相成

如果说不计名位，甘当助手得益于周恩来高尚的道德修养；那么，受益的则是人民大众了。正是由于他的得力辅佐，与毛泽东结成牢固的伙伴关系，才使中国革命和建设事业不断获得成功。

前美国总统尼克松如是说：“如果没有毛泽东，中国革命之火将很难燃烧起来；如果没有周恩来，中国革命就会烧成一堆灰烬。……中国共产党的胜利，与其说是毛泽东的胜利，还不如说是毛泽东与周恩来两人的胜利。”

在世界上共同执掌最高权力的人们中间，恐怕很少有像毛泽东和周恩来两人在性情上那样截然不同。他们的年龄只相差5岁，属于同一代人，但是不同的生活环境使他们养成了不同的气质。

毛泽东为人果断、有魄力，周恩来处事慎重谦让。毛泽东质朴而直率，周恩来文雅而机敏。毛泽东幽默风趣，常用讲笑话的方式说明问题，周恩来则更喜欢摆事实讲道理，以阐明自己的见解。毛泽东有一次浮想联翩，对自己作了直率的剖析：说自己兼有“虎气”和“猴气”两种性格——“虎气”为主，“猴气”为次。老虎天性勇猛、无所畏惧、敢冲敢闯，而猴子天性顽皮、聪明伶俐、机智灵活。周恩来的性格则被誉为：“鸽性”与“鹰性”的

完美统一，既温文尔雅，又是斗士。

毛泽东和周恩来两人都是思想家和实行家，但毛泽东主要是个思想家、哲学家、诗人，他具有一种炽热的精神，准备为实现自己的见解采取任何谋略。而周恩来主要是个实行家、外交家，是一位“管家”，他不尚高论，埋头苦干，善于执行计划，做深入细致的具体工作。

建国初期，有人问周恩来：“你为什么不做些理论方面的工作？”周恩来有些不乐意地反问：你怎么讲这个话？我们这么大的一个国家，那么多具体的事，总要有人去管它，我多管些这类的事，就可以让毛主席有更多的时间去考虑一些更大的问题。正是由于有了这么一位办事细密、不知疲倦的总理，毛泽东可以腾出更多时间来考虑大政方针和各种哲学问题，充分享受思想家的自由和诗人的乐趣。周恩来虽然事务缠身，但显然乐此不疲，他宁愿把时间和精力花在建设性的实干上，从真实可见的成就中得到满足。

安娜·路易斯·斯特朗曾经这样描述：

“毛是活动家，原动力，创始者，是交替运用突然袭击、紧张和松弛而取得成就的策略大师。他不安于长时期的稳定，而且对变化的速度从不满足，但他是重实际的，能够以极大的耐心分阶段地达到目标。

“周喜欢具体执行一项计划，而且问题越复杂越好。周能很快抓住问题的核心，把不切实际的东西丢掉……当革命的钟摆摆到平稳之点时，周的工作最为精彩。他是建筑师，不是诗人。”

毛泽东与周恩来两位伟人在性格、气质和特长方面的互补性，使他们相辅相成，长期联手合作，为中国人民的解放事业创下了不可磨灭的功绩。

## 毛泽东是人不是神

周恩来全力支持毛泽东，宣传毛泽东，但他并不神化毛泽东。

1949年，周恩来在全国青年第一次代表大会上的讲话中，专门讲了“学习毛泽东”，“在毛泽东的旗帜下前进”。但是同时，他讲了毛泽东的历史发展过程。他对热情、单纯的青年人说，毛泽东不是“天生的圣人”，也不是“神”，“毛泽东是封建社会农民家庭出身的孩子，也曾经迷信过，也曾经读过古书，也曾经研究问题开始只注重一个方面”。

周恩来认为，毛泽东之所以伟大，在于他能不断地改造自己，坚决摆脱旧的东西，否定旧的东西，接受新事物。他把马列主义的普遍真理具体化在中国土壤上，生长出来成为群众喜闻乐见的东西，所以中国革命得到如此伟大的胜利，大家都心悦诚服地信服他。

周恩来还告诫广大青年：在宣传或学习的时候，“决不要把毛泽东看成一个偶然的、天生的、神秘的、无法学习的领袖”，而是要从他的历史发展中来宣传，来学习，如果不是这样，“毛泽东不就被大家孤立起来了吗？我们不就把毛泽东当成一个孤立的神了吗？”

周恩来对毛泽东的这一态度在建国以后基本坚持下来了。1972年，他告诉来访的美国人：“毛泽东也许在某些问题上是一个权威，并非在所有领域内，他怎么可能都是权威呢？还有一个时间的问题，你也许今天是权威，但是难道说你明天还是权威吗？”在当时的历史情况下，他能说这样的话，是十分难能可贵的，是彻底唯物主义者的体现。

60年代以后，特别是在“文化大革命”中，毛泽东被捧成了“神”，所

说的话“句句是真理”，“一句顶一万句”，谁非议了毛泽东，谁就是反革命。粉碎“四人帮”以后，毛泽东仍旧是不可冒犯的神像。怎样才能正本清源，还历史唯物主义的本来面目而又突破层层阻碍呢？1978年10月，胡耀邦就借助于周恩来，在《人民日报》上发表了《学习毛泽东》这篇文章，使人们从狂热中醒悟过来。

#### 4. 殚精竭虑，护卫英华

“老干部是党的财富”，知识分子是“国家最宝贵的财产”。这是周恩来的一贯思想，中国革命和建设事业需要这些精英们的领导和参予。

然而，“文化大革命”开始后，林彪、“四人帮”一伙要搞乱全国，篡党夺权，首先就要打掉这样一大批优秀人才。他们拉大旗作虎皮，采用卑劣的手段，对一大批领导干部和文化精英搞残酷迫害、无情打击，还要踏上一只脚，让他们永世不得翻身。周恩来却在当时极其复杂、似乎无望的情况下，以政治家的韬略和高超的斗争艺术，为党和国家保护了成千上万的干部和人才。

1980年8月邓小平在接受意大利记者采访时谈了他对周恩来的看法。当时，“他处的地位十分困难，他说了好多违心的话，做了好多违心的事，但人民原谅他。因为他不做这些事，不说这些话，连自己也保不住，也不能在其中起中和作用，起减少损失的作用。”

周恩来谨言慎行，没有公开反对“文化大革命”，并非由于怕冒风险。在半个多世纪的革命生涯中，他一向临危不惧，不怕牺牲。但在“文化大革命”的非常时期，他选择了一条

比直言不讳、牺牲自己更为艰难和痛苦的道路。在那个关键时刻，如果公开站出来反对未必符合国家的最高利益。他相信，从全局考虑，与其逆流而进，不如委曲求全。只要他还是总理，日常的政府工作和经济管理就能比较正常地运转。他可以用手中的权力在一定程度上保护受迫害的各级干部，并且还能减轻全国无数人的痛苦。如果他公开站出来表示反对，势必会使已经展开的“全面内战”更加激化。从长远来看，他对极“左”分子坚持斗争，使他们夺取最高权力的野心无法得逞，也使国家不致陷入更加深重的灾难之中。这在当时的历史条件下，大概是摆在周恩来面前唯一明智的选择，也可以说是他用自己的10年阳寿为党和国家保存了一大批无价之宝。

#### 以身作盾

在“文化大革命”那个人妖不分、是非颠倒的年代，要保护一批重要领导干部是相当不易的。周恩来像一棵参天大树，用他的勇气和身躯，一次次地护卫着党和国家的大批领导干部。

陈毅元帅豪爽坦率，刚直不阿，是林彪、江青要排除的一大障碍。他们策划了一次次批斗陈毅大会，要周恩来也去参加。周恩来提出与会的条件，那就是整个会议的内容只能限于“批判”。当他看到会场上挂有“打倒陈毅”的标语时，就拒绝登上主席台，直到这幅标语取走后才上去。他坐在陈毅身边，听着那些批判发言，实际上是在陪斗。当有人呼喊“打倒陈毅”时，为了表明他的态度，不等“批判会”开完，便愤然退出会场，同时命令警卫人

员保护陈毅也离开会场。

有一次，林彪、江青一伙指使一帮人围攻周恩来，扬言要拦截陈毅的汽车，要冲到人民大会堂去揪斗陈毅，致使周恩来 18 个小时不能吃饭，心脏病犯了。他气愤地说：“谁要在路上拦截陈毅同志的车子，我马上挺身而出；你们要揪斗陈毅同志，我就站在人民大会堂门口，让你们从我身上踏过去！”

1967 年 7 月，江青、康生、陈伯达等趁毛泽东不在北京之机，策划了 100 多个群众组织，共 5000 多人在中南海西门外安营扎寨，要把刘少奇揪出中南海，几百个高音喇叭对准中南海日夜狂吼。周恩来独撑危局，打电话批评群众组织头头说：“你们如果冲中南海，就是错误的，错误的，错误的！”他坚定地说，“我就是大炮轰，也不能离开中南海。中南海是党中央所在地，你们要想冲进中南海，除非从我身上踏过去。”他身边的工作人员，从他的健康考虑，劝他暂时离开中南海到一个安静的地方，以便工作，周恩来严厉地批评了这个人。后来，他诚挚地对这人讲：“同志呀，只要我住在这里，高音喇叭只能喊，造反派就不敢冲。我要一走，他们冲进来怎么办？中南海住着的老同志怎么办？”周恩来以身作盾，保护了刘少奇、邓小平和许多还住在中南海的领导干部。

贺龙元帅当年就是被周恩来接进中南海保护起来的。康生、林彪、江青等人诬陷贺龙等在北京“调动军队搞二月兵变”，是“土匪”、“大刽子手”，要把贺龙端出来。周恩来为贺龙能正常工作和休息，帮他移居国务院新六所。后来又让贺龙与夫人薛明住到中南海西花厅，和自己住在一起。不久，中南海也分成了两派群众组织，不安全了，周恩来又安排贺龙住到西山某处。但后来林彪、江青探知了贺龙藏身之处，把他弄走了，周恩来再也找不到他了。

周恩来不但保护老干部，还苦心保护了大批科学技术专家。1966 年 8 月，在讨论中共中央《关于无产阶级文化大革命的決定》时，周恩来就力争要写上保护有杰出贡献的科学家和技术人员。后来在“文化大革命”的过程中，他多次出面保护科学家。

1969 年 8 月，他对七机部的军管领导人杨国宇说：钱学森和其他专家要是被人抓走了，不能正常工作，“我拿你是问”。杨国宇就拿了个“令箭”，开列了一张需要有卫兵保护的专家名单，开始是几十人，后来扩大到几百人，呈报周恩来。周恩来批准并表扬了这种作法，还说：“如果有人要武斗，抓人，可以用武装保护。总之，你的任务就是要想尽一切办法，使他们不受干扰，不被冲击。”正是由于周恩来、聂荣臻等出面保护，尽管“文化大革命”搅得全社会动荡和混乱不堪，但是我国科技界仍然捷报频传，取得了许多辉煌成果。

### 打出毛泽东这张牌

在“文化大革命”中要护卫英华，不但要有排除极“左”思潮的勇气，更要有同林彪、“四人帮”周旋的机智。因为那伙人总是打着“最高指示”的旗号，拉大旗作虎皮，用来吓唬人，周恩来也针锋相对，充分利用毛泽东的话作令牌。

1966 年 8 月，毛泽东的老朋友、全国政协常委章士钊被抄家，不得已写信给毛泽东，恳请他在“可能范围内稍稍转圜一下，当有解铃之望”。毛泽东在信上紧急批示：“送总理酌处，应当予以保护。”周恩来立即采取措施，

严厉批评了有关人员，责令送回抄走的全部书籍和贵重物品，并且派解放军去保卫章士钊的住宅。同时，他想到大批党内外干部和统战朋友也处于危难之中，于是借毛泽东对章士钊的批文趁热打铁，当即开列了一份“应予保护的干部名单”，上有13位高级民主人士，包括国务院、人大、政协、最高法院、最高检察院等首脑机关的主要领导人，实际上保护的有几百位党内外知名人士。

当红卫兵要揪宋庆龄时，周恩来用既带说服教育又带威慑的方式说，“宋庆龄是孙中山的夫人，孙中山的功绩，毛主席在北京解放时写的一篇重要文章《论人民民主专政》中就肯定了的。每年‘五一’，‘十一’两个节日，在天安门对面放孙中山的像也是毛主席决定的。”由于周恩来的及时干预，一场可怕的对抗才得以避免，使宋庆龄与共产党的长期合作关系没有受到损害。

武汉七二一事件发生后，毛泽东、周恩来通知陈再道、钟汉华等来北京谈问题，让他们住在京西宾馆。林彪、江青一伙对不赞成中央文革一套做法的陈再道等人非常仇恨，煽动7000多人冲击京西宾馆，情况非常紧急。周恩来指示卫戍区派人赶到现场，一定要保护好陈再道、钟汉华。

根据这个指示，警卫人员按预先制订好并经周恩来同意的方案，让陈再道等躲进一个不常用的电梯里，把电梯停在9层与8层之间。同时周恩来把戚本禹找去，责令他“退兵”，并警告他：“人要是被抓走了，你必须向主席作出交待！”迫使他们不得不有所收敛，粉碎了他们要把陈再道、钟汉华等置于死地的阴谋。还有一次，住在中直招待所的李井泉等人先后被抓走游斗。周恩来为他们的安全担忧，指示北京卫戍区保护他们的安全，还指示把住在招待所的王任重、江渭清等20多位大区和省、市委负责人立即送到一个安全的住所保护起来，并嘱咐要严格保密。

据卫戍区司令员傅崇碧的回忆：“江青一伙听说找不到这些同志了，竟当着总理的面声色俱厉地问我，把人弄到哪里去了？接连两天吵吵闹闹。我见总理不理睬他们，也就不吭声。追问紧了，我就说了句：‘上面知道。’后来我见到毛主席，向他报告了对这些同志的保护措施，主席赞同地说：‘总理做得好！你们卫戍区保护得好！’第二天，江青一伙又来拍着桌子追问，我理直气壮地说：你们去问主席吧！他们一听，不敢再追问了，只问我为什么不早说。我说我不是早就说过上面指示的嘛！事后我把向主席汇报的情况报告了总理，总理爽朗地大笑起来。”

留得青山在，不怕没柴烧。周恩来千方百计，为历史的转机和拨乱反正留下了大批人才，保存了党和国家的元气，其功不可没。

## 事后补救

周恩来坚持不懈地保护人才，但当时的局面并不是他所能控制的，仍有不少人惨遭不白之冤，甚至被迫害至死，周恩来对此深感不安。对受迫害的同志，周恩来不仅尽量采取措施，纠正冤案，还从心灵上予以抚慰。

著名女高音歌唱家张权，1947年去美国深造，1951年返回祖国，艺术上已是炉火纯青。正当她满怀希望和期待，准备把知识和艺术奉献给祖国时，不幸的事发生了，1957年她被划为“右派分子”。她因此蒙受政治耻辱和各种可怕后果，被中央歌剧院除名，下放到哈尔滨劳动。

周恩来听说了她的遭遇，认为她对剧院工作有不同意见是正常的，不能借此无限上纲，便指示给她摘掉了“右派分子”的帽子，还在1962年请她作为特邀代表出席在北京举行的全国政协三届三次会议。周恩来当时任全国政协主席，会议期间出席了在北京饭店举行的一次舞会。张权在旧友的一再推举下，登台唱了一首《绣荷包》。这是她遭受不幸离开北后第一次演唱，一曲刚终，周恩来带头鼓掌，并请她跳舞，详细询问了她的工作和生活情况，说：“你调离北京，我不知道，在东北生活习惯吗？不习惯就还是回来吧。”

歌唱家重返艺坛后，再次应邀到北京举行音乐会。有一回，当她唱完第二支歌，欠身向观众致意时，周恩来从观众席上站起身来。大家的眼光全集中在总理身上。他端着一杯茶，走向舞台，递给歌唱家。党和政府领导人的这个特殊表示，意在医治一位受到不公正待遇的艺术家的的心灵创伤。

接着，爆发了“文化大革命”，张权又遭横祸，被打成“特务”和音乐界的“反动学术权威”，隔离审查，失去了行动自由，受到肆意凌辱，腰椎骨盆也跌伤了。但在这个时期，张权从不怀疑真正代表党和政府的是周恩来，而不是林彪、江青一伙。这一信念给她勇气，“四人帮”垮台后，她得到彻底平反，又回到阳光普照的新时代。

周恩来的另一个补救办法是，请老干部和知名人士参加各种纪念活动，第二天名字见报，说明他们没有被打倒，或已经得到“解放”。

1966年11月，在那样紧张的局势下，周恩来还领导筹备孙中山一百周年诞辰纪念活动。章士钊、邵力子等都参加了筹委会，并请宋庆龄在大会上讲话。这年国庆节，一大批高级民主人士仍被请上天安门城楼观礼，使他们感到共产党的政策没有变，还在与他们合作共事。

1967年八一建军节，除了与林彪关系密切的那些人以外，谁也无法在24小时之前知道自己能否去人民大会堂庆祝建军节。军委副主席徐向前元帅在那年7月31日上午还是靠边站的。在招待会开始前两小时，叶剑英元帅突然来到他的住所，向他传达周恩来的通知：准备出席招待会。但去时又受到林彪一伙的阻挠，一小时之后，周恩来打来电话，说此事已经得到毛泽东的批准，对徐向前和其他几位受攻击的军委高级干部一道去参加招待会，周恩来还特别交待，要选定好行车路线，保证他们在路上不致被人劫车。

1971年九一三事件发生后，周恩来抓住时机，毅然举起批判“极左”思潮的旗帜，千方百计为广大老干部的“解放”和重新工作创造条件。尤其是力促“党内第二号走资派”邓小平出来工作，这样势必会带动一大批干部的“解放”。

然而，批“极左”受到了“四人帮”的诘难，被迫中断。但是周恩来仍在继续坚持肃清“极左”思潮流毒的工作，解除了一大批受迫害的老干部的审查和囚禁，指示治疗他们的疾病，使他们复出或复职。这些工作，成为周恩来这时工作的重心。

1973年3月，周恩来亲自写报告给毛泽东，汇报中央政治局几次讨论关于邓小平复职问题的情况。3月10日，中共中央向全党发出了《关于恢复邓小平同志的党的组织生活和国务院副总理的职务的决定》。邓小平复职一事终成事实，心力交瘁的周恩来这时正式向中央政治局请假，要求“病休”两周。可见，解决邓小平问题在周恩来心中曾占有何等特殊的重要位置。

1974年12月，已重病在身的周恩来，离开305医院，飞往长沙向毛泽东汇报四届人大筹备情况。这次毛泽东严厉批评王洪文：“不要搞四人帮！”

并高度评价了邓小平。当周恩来向毛泽东报告根据商定提议的人事安排，由邓小平任国务院第一副总理兼军委副主席时，毛泽东明确表示同意。周恩来在有生之年终于安排好了接班人，他说：“邓小平同志将接替我主持国务院工作。邓小平同志很有才能，可以完全相信，邓小平同志将会继续执行中国党和政府的内外方针。”历史证明了周恩来的眼光。

## 5. 不念前嫌，不忘旧功

不念前嫌，不忘旧功，是中国人的一种传统美德。凡是要做大事业的人，就应有博大的胸怀。舍此，必将把自己搞成寡家孤人，这样做对自己无好处，干事业也无补。

周恩来从青少年时代起，就告别故乡，由南国而北疆，由国内到国外。坎坷而丰富的经历，使他深受中国传统文化的熏陶，又接受了马克思主义的影响，从而陶冶了胸怀宽阔、气度豁达的特有气质。

在人际交往中，他善于团结一切可以团结的人，尤其是那些曾经有过“宿怨”、政治倾向和世界观与我们完全不同的人，他强调：“要划一个最大的圈子，把党外凡是能够争取的、能够和我们合作的人士团结在一起。”他主张，“对于反动营垒中可能分化出来的人物，要争取他们，教育他们，帮助他们。如果把过去是敌人而今天可能为朋友的人再当作敌人，是关门主义、孤立主义。革命者就要善于化敌为友、化恶为善，尽可能多地争取同道者和同情者。”有一位敬慕周恩来的人曾说，周恩来甚至能与魔鬼一起工作，并从他那里榨取一点好处来。足见周恩来超群的人格魅力和感化力量，达到了何等境界。

### 过去有罪，改了就好

1959年，为庆祝中华人民共和国成立十周年，政府宣布特赦战犯，国庆节前夕，周恩来在中南海会见了末代皇帝溥仪和曾受蒋介石器重的几位前黄埔系将军。

进入会客厅时，溥仪毕恭毕敬，自惭形秽，显得十分拘谨。在周恩来面前，他想彻底坦白自己恶迹昭彰的历史，于是喋喋不休地列举过去犯下的罪行。譬如：他曾是地主阶级的总头目，曾把国家出卖给日本帝国主义，并充当了他们的傀儡等。周恩来打断了他的话，说他已经作了不少自我批评，不必再说了。并对他建议：“如果有时间，你不妨写一本回忆录，这就是为国效力了。”这些话使溥仪如释重负。他还报告：释放回家后，昔日的臣子居然有人给他下跪，按照君臣礼节迎接他。他训了他们一顿，批评他们太落后，自己的思想比他们还进步一些。

的确，末代皇帝在狱中和刑满后，对待思想改造是认真的。这使一些会见他的日本客人感到惊奇。“中国共产党究竟是怎么做到这一点的，简直不可思议！”一位客人说：“他们竟能改造皇帝！”

杜聿明是1948年底在淮海战役中被俘的，他当时是国民党军队的指挥官，而当时与他作战的人民解放军的总参谋长不是别人，就是今天的主人。现在，在这种场合见到周恩来，杜聿明显得神经很紧张，有些畏惧。他没有料到会这么快获释，更想不到会给他这种荣誉，不知道该说些什么。周恩来

看出他的窘态，指着习仲勋秘书长对他说：“他是你老乡！”都是陕西人。然后问起杜聿明的年龄，问身体好不好。杜聿明还有昔日将军的风采，站得笔挺地回答：“我55岁，身体健康。”周恩来说，你还年轻嘛，还可以为国家做不少事情。听到这番勉励，他的神情自然了一点，说他对人民有罪，深感内疚。周恩来接着说：“你过去是有罪行的，认识了，愿意改，就好嘛！说起来，我也有一点责任，你是黄埔的学生，我当老师的没有把你教育好。你走上了另一条道路。”

## 没齿不忘有功之人

周恩来逝世前，躺在医院的病床上，回忆历史，念念不忘那些对国家、对人民做过好事的人，其中有一位不同寻常的人物——杨度。

被称为“洪宪余孽”的杨度，在第一次世界大战期间，是北京官场老谋深算的人物，“筹安会六君子”的首领，因卖力为袁世凯称帝鸣锣开道而臭名远扬。

20年代后期，他抛弃君主制思想，政治立场开始从极右向左转变。他结识了上海的中共党员，并申请入党。1929年，周恩来批准他加入了中国共产党。但考虑到杨度是一个知名的政治人物，作为一个秘密的地下党员会发挥更多的作用。周恩来离开上海后，要他不参加党的小组活动，只通过夏衍与党组织单线联系。

杨度在上海有许多朋友，青帮头子杜月笙给他钱花，还给他提供了一栋漂亮的房子。在上海处于国民党恐怖统治的时代，共产党有这么一个同三教九流有着广泛联系的人，是大有用处的。杨度在入党时，已变卖他的财产，将全部所得交给党作活动经费，为新的信仰认真地工作。后来，有人知道杨度已入党，说他是政治投机。杨度非常气愤，说：“我是在白色恐怖最严重的时刻入党的。说我投机，我投的是杀头灭族之机。”

杨度晚年资助和掩护共产党，并成为共产党员的史实，长时期鲜为人知。但周恩来却铭刻在心，直至临终前仍惦记着杨度对革命所作的贡献是否已得到应有的承认。他特意嘱托有关人士在编写《辞海》时增加“杨度”这一条目，若已有杨度词条，要把他最后加入共产党的事实，永远载入史册。

周恩来希望后人知道，杨度过去虽然是个极端保守分子，顽固地拥护君主制度，但他最终看到了光明，接受了共产主义。人是可以转变的。杨度晚年做了一些好事，不应当把他忘掉。

长征途中，周恩来曾得过肝脓疡，有一段路程只好躺在担架上由别人抬着行军，这使他内心非常难受和不安。解放后不久，曾为他抬过担架的杨立三将军去世，周恩来参加了葬礼，并亲自抬棺。这既是对昔日恩情的报答，也是他向一位在极端困难的时刻无私地献出自己的一切的同志表示深深敬意的方式。

## 从师必尊

周恩来很喜欢同南开同学一起回忆往事，他感谢南开中学给他那些启蒙的基本知识，使他可能寻求新的知识，也常常谈起他们的老校长张伯苓。

张伯苓是个爱国的教育家，从1904年创办南开学校起，从事教育事业

40多年，桃李遍及海内外。抗日战争期间，他坚决主张抗日，但政治上倾向于国民党。周恩来和张伯苓虽然政见不同，但他很尊敬老校长。经常和邓颖超去拜访张伯苓，向老校长解释中国共产党的主张，分析抗战的形势。但由于张伯苓迷信蒋介石，两人话不投机。1948年，张伯苓参加国民党召开的“国大”，后又出任国民党政府考试院院长，替蒋介石跑龙套。

不久，张伯苓因不满国民党的腐败统治，避居重庆。1949年初，周恩来从傅作义那里得知他的情况，便托人捎信给他，希望他不要去台湾。南京解放后，蒋介石逃到重庆，曾两次到张伯苓家中，劝他去台湾。是周恩来的信帮助了张伯苓下决心留在大陆，重庆解放后，周恩来听到张伯苓没有走，并有北归的愿望，便派飞机把他们夫妇接到北京，稍后又安排他们回天津定居。

1951年，张伯苓去世。周恩来专程去天津，向老校长表示一个学生的悼念。他对张伯苓的一生做出了肯定的评价：“张校长在他的一生中是进步的、爱国的，他办教育是有成绩的，有功于人民的。”

一位外国记者曾问周恩来是如何走上革命道路的，周恩来回答说：“少年时代在沈阳读书时，得山东高盘之先生教诲与鼓励，对我是个很大的促进。”

这位高盘之先生是周恩来上小学时的史地老师。1907年，他在济南高等学堂读书时领导过轰动省城的高等学堂反清斗争，遭到清政府通缉而亡命东北，到沈阳东关模范小学任教。高盘之忧国忧民的情怀和渊博的学识，深为12岁的周恩来所敬仰。在其影响下，周恩来率先在全校剪掉长辫子，立志“为中华之崛起而读书”。高盘之也很器重周恩来，1913年，当周恩来即将毕业赴天津时，他斟酌再三，特意给周恩来命字“翔宇”，愿这位15岁的少年如鲲鹏展翅，翱翔飞天。从此，“翔宇”就成了周恩来早年发表文章及留日、留法期间常用的名字。

新中国成立后，周恩来作为总理虽然权重位高，但他并没有忘却高盘之这位恩师。1950年12月，高盘之的儿子高肇甫应周恩来之邀来到北京。周恩来热情接待了他，周恩来情不自禁，诚意地表白：“没有高先生的教导，我不会有今天。”

1961年，周恩来再次邀高肇甫夫妇相见，详细询问了高师母的健康状况，并赠送一包礼物，托他们带给师母，此外还附上一张放大的高盘之的照片。这张照片是高盘之在周恩来毕业时送给他的，几十年来一直珍藏在身边，深恐或失，可见周恩来对恩师之敬重。

## 6. 交友以诚，广结人缘

曾任中国人民政治协商会议主席的周恩来，继承了中华民族与人为善、以礼相待的传统美德，同党内党外、各行各业、遍及四海的各种人物都有交往。他一生为党的事业全方位、多层次的结交了无数的朋友，而且在朋友中受到极大的尊重与爱戴，被看作引路人和知音，可谓“朋友遍天下”。

人人都说周恩来人缘好，这好人缘从何而来呢？古人云“人之相知，贵相知心”，“感人心者，莫先乎情”。周恩来平等待人，以诚交友，尊重他人，设身处地，排忧解难，被称为是最得人心的共产党员。他说：“对过去不认识、不了解的人，第一件事就是要解除他们对共产党的疑惧，只有把对方

当作朋友，人家才会把你当作朋友。”

著名工商界领袖胡子昂曾满怀深情地说：“各方面人士一和他接触就敬服他……他和工商界接触，开一次会，谈一次话，都令人感动，令人流泪。”

### 关怀备至，体贴入微

周恩来待人接物热情厚道，十分注意照顾朋友们的切身利益，与朋友患难与共，为朋友雪中送炭，因此广结善缘。

一位曾在周恩来身边工作过的同志解放后收到他父母的一封信，说他定期寄回家的钱都按时收到了。他感到纳闷，因为他从来没有给家里寄过钱，也无钱可寄。他突然想到，很久以前，周恩来曾问起他居住在国民党统治区的家庭情况。他曾经告诉周恩来，他家的生活很苦，周恩来没有对他本人说什么，指示办公室的人设法给那个同志家里寄点钱。虽然钱数不多，却帮助他年迈的双亲免于冻饿，使他全家感激不已。

对自己的同志是如此，对民主人士也是如此。抗战胜利后，民主战士陶行知因忧国伤时、劳累过度而逝世，周恩来为之痛心疾首，专门致电中共中央，提议今后对进步朋友给予多方关照。

周恩来的朋友不限于自己的同胞，他对外国友人无微不至的关心也被传为佳话。

美国女作家安娜·路易斯·斯特朗是周恩来的老朋友。1958年，72岁高龄的斯特朗第六次来华时，决定在中国定居。周恩来按照她的意愿，把她安顿在离繁华的王府井大街一箭之遥的一个舒适的公寓里，在生活上向她提供了各种方便。每年当她生日来临时，周恩来和夫人邓颖超必定登门祝寿。

1965年11月，斯特朗的八旬华诞非同寻常。当时毛泽东在上海度假，特地请斯特朗去那里小住，并设午宴招待她。随后，周恩来在上海展览馆大厅举行盛大宴会为她祝寿。由于斯特朗的朋友都在北京，而她又愿在他们缺席的情况下过生日，中国政府特地用专机把这些国际友人接到上海，同这位老寿星欢庆吉日。

丰采动人、善于辞令的周恩来在开场白中说：“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40‘公岁’诞辰。”预料到客人们对“公岁”这个奇怪的词汇会感到困惑不解，他接着解释说，在中国“公”字是紧跟它的量词的两倍，40公斤等于80市斤。因此，40公岁，就等于80岁。听了他对这个新名词巧妙的解释，几百位中外祝寿者爆发出一阵欢笑声。不说80大寿而说40公岁诞辰，多么机智！多么诙谐！多么舒心！斯特朗听了心花怒放，顿时觉得自己真的变得非常年轻了。

周恩来接着说：“40公岁，这不是老年，而是中年。斯特朗女士为中国人民和世界人民作了大量的工作，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！”

### 最高明的“医学专家”

周恩来与朋友交往贵在推心置腹，对朋友的缺点或错误，他总是给予耐心帮助，并恰如其分地进行批评，从不恶语相加，粗暴地伤害朋友。因此，朋友们听了他的意见总感到心悦诚服。

对于知识分子，周恩来认为，用强制性体力劳动的方式来改造世界观和人生观是无济于事的。帮助教育要讲究方式，不能“上大课”，知识分子最有自尊心，最期望人格平等，最怕别人“上大课”。只有促膝谈心，因势利导，“这样气才能顺，心情才能舒畅，才能接受帮助。”

1951年，周恩来曾在中南海怀仁堂为天津、北京等地的高校教师作过一次报告。谈到知识分子的改造问题时，台下教师们开始心情紧张。谁知周恩来并未以“帮助者”自居，而是从自己的家世谈起，继而说到自己成长的经历，承认自己在参加革命后“也犯过很多错误，栽过很多跟头，碰过钉子”，还说：“我也是个知识分子，对知识分子的改造有点体会。我参加五四运动以来，已经革命30多年了，也是不断地进步，不断地改造……我还要学习和改造，因为我不知道的事情还很多，没有明白的道理也很多。”这场现身说法比训话更打动听众，既然像周恩来这样伟大的人物也要改造，自己还有什么理由孤芳自赏、固步自封呢？1956年，清华大学一批老知识分子入党时，无不谈到周恩来这个报告对自己的促进作用。著名妇产科专家林巧稚与周恩来常打交道，曾形象地把他称为转变知识分子思想“最高明的医学家”。

## 朋友遍天下

周恩来性情开朗乐观，擅于社交，在总理内务外交的几十年生涯中，既要与各种政要人物打交道，也喜欢聆听各方面有专长的学术界人士的高谈阔论，还乐于同文艺界和体育界人士交朋友。

他与日本乒乓球运动员松崎君代就结成了“忘年交”。

1961年，前世界女子单打冠军松崎君代参加在北京举行的第26届世界乒乓球锦标赛，人们都认为她能够卫冕，谁知在半复赛中被一名匈牙利选手淘汰了。虽然输了，她却是带着笑容退下场来的。周恩来注意到，松崎每输一分，脸上总会掠过一丝微笑，他对这种运动员风格印象很深。在出席为日本队举行的饯别晚宴上，他特别向松崎君代祝贺，称赞她有胜不骄、败不馁的大将风度，还要在座的中国运动员向她学习。从那时起，她便成为周恩来的朋友，后来几次访华都被请到中南海的总理家中作客，在中国享有“周总理的客人”的殊荣。

1964年，松崎访问中国时应邀到周恩来家吃饭。这次她吐露了一个秘密，她要结婚了。周恩来和女主人马上向她赠送了两条大红绣花被面作为结婚礼物。这件事在日本成了新闻，礼物被松崎一家十分珍贵地保存起来，因为它是中日人民友谊的象征。

这还不是松崎君代从周恩来夫妇那里得到的第一件礼物。1961年松崎首次访华期间，周恩来曾赠给她两瓶茅台酒，让她带回去给她父母亲。松崎的父亲在四国岛一个镇上开了一家小酒店，消息一下子传开了，她家的远亲近邻纷纷上门观看这两瓶来自中国的茅台酒。松崎的双亲是一对普普通通的老年夫妇，收到中国总理的礼物后不禁感动万分。

一年后，松崎君代又来中国访问。周恩来接见她时，开头就问：“那两瓶酒的味道怎么样？”“非常好，非常好。”这位日本姑娘不知再回答些什么才好。“好，那我再送你一瓶。”周恩来说。

松崎的父母把这瓶酒看作荣誉和友谊的象征，认为不仅是送给他们的，而且是送给全体日本人民的。他们把这瓶酒装饰起来，放在客厅里最显眼的

地方，再用一只大玻璃罩罩好。只有在非常特殊的场合，而且只是对一些至亲好友，老两口才会揭开罩子，开瓶请客人品尝，但每个客人只能喝上一小盅。

这瓶茅台一直喝了 10 多年，到周恩来去世时还剩下半瓶。松崎君代一家决定不再喝它，就照这样保存下去，以表示对周恩来的敬意和怀念。

1978 年，松崎君代和她父母专程访华，为已故总理写了悼词：“周恩来总理：您活在我心中。松崎君代。1978 年 10 月 5 日。”悼词刊登在 1979 年 1 月 8 日《人民日报》的显著位置上。

“您活在我心中。”这句话道出了多少人的心声！周恩来不仅活在中国人民心中，不仅活在一位世界第一流的运动员心中，而且也活在一切有幸结识他的人心中。

1976 年 1 月 8 日，周恩来不幸逝世。联合国下半旗致哀。许多国家纷纷举行了悼念活动。到中国使馆吊唁的缅甸各界人士络绎不绝，吴奈温总理约见使馆代办时，流着泪水说：“这几天是我有生以来最难过的日子。”他恳切要求到中国最后见见周恩来的遗容，并亲自写了《我所了解的周恩来》一文表示悼念。据不完全统计，缅方报刊发表了 20 多篇悼念周恩来的文章。许多外国驻缅甸外交官说，一个国家的领导人逝世，另一个国家如此沉痛悼念，这在国际上是罕见的。

深切感受过周恩来悉心关怀的日本三木首相，闻讣告后立即到中国驻日使馆吊唁，并恳请亲自来华参加葬礼，使馆在当时的情况下表示感谢他的好意并婉言谢绝。按日本政界的习惯，现任首相不会出席民间主办的群众大会，但三木却出席了日本民间各友好团体联合举行悼念周恩来的群众大会，直到大会结束方离去，足见其对周恩来的哀悼超出一般外交礼节，乃是发自内心的怀念。

周恩来朋友遍天下，是因为“他是一位有着无限爱的人”。正如一位外国友人所说：“周恩来属于全世界。”

## 八、领导风格

风格是作风和品格的合称，指人们在工作或生活中一贯表现的态度和行为，以及所体现出来的操行和品质。风格由人的气质和修养等决定，因人而异。历史上所有的伟人，如古代的秦皇汉武、唐宗宋祖、诸葛孔明、成吉思汗，近代的林则徐、洪秀全、康有为、孙中山，都有自己独特的风韵，各领风骚于所在的时代。自中国共产党诞生以来，又出现了一批民族精英和民众领袖，如毛泽东、刘少奇、朱德、邓小平、陈云等，他们也有各自不同的个人风格，其风范在人们心目中记忆犹新。

周恩来的个人风格，则以谦虚好学、审慎务实、公正无私、真诚坦率、严于律己、平等待人著称于世。但是，如果人们的印象只看到他温柔谦逊和克己的一面，即断定他缺少勇敢刚毅而近于世故，就不公正了。周恩来属于那种勇于所当勇、退于所当退的革命家，更多的时候是寓刚于柔、融韧于忍，这或许就是古代圣贤所乐于称道的外圆内方的人格品质吧。

中国古人有这样两句诗：“劝君不用镌顽石，路上行人口似碑。”就是说，一个人只要多做好事善事，用不着自己树碑立传，自有人们争相颂扬”周恩来是20世纪举世仰慕的雄才，是中国现代史上最具有光彩的少数杰出人物之一，他的一生与整整一个时代的中华民族历史命运紧密关联。他在中国现代革命家中，无论道德品质和领导艺术，还是那独具魅力的风格，都给世人留下深刻的印象和影响。

这个人格典型说明，在政治和道德的双重天平上，他除了才干和贡献之外，还留下了一些别的“财富”，比如说怎么做人。这个问题在我们的国度里，似乎更不应该忽视。因为具有视“立功”和“立德”为一体的传统的中国人，自然会把周恩来塑造在人格境界的颠峰上，进行景仰和效仿，使他在全国各族人民的心中矗立起不朽的丰碑。正如英国作家韩素音所称赞的：“周恩来是一位世界性的政治家，他不仅智慧过人，富有魅力，胆识超群，而且毫无自私自利之心；他鞠躬尽瘁，把自己的一切都奉献给了他的祖国和人民，这样的人物是极其罕见的。”难怪韩素音听到周恩来逝世的噩耗，“比自己死了父亲还难受”。更忘不了北京十里长街两侧，100多万群众冒着严寒自愿送灵的场面，以及960万平方公里上，亿万人民失声痛哭的情景。

周恩来的风格，不但集中地表现了中华民族崇高的品德，而且具有共产党人优秀美德的特征。可以说，他的风格是几千年来中国人民美德的集合，也是半个多世纪来共产党人特点的结晶。有个外国记者曾问周恩来：“在您身上，是共产党员的特质居多，还是中国人的品格居多呢？”他回答：“我更多的是中国人。”他是一个有血有肉、感情丰富的中国人，也是一个功盖姜尚孔明、德比尧舜禹汤的中国人，同时又是一个“最得人心的党员”，许多人就是通过他的形象来认识共产党，进而接受党的领导。他给全党、全军和全国人民留下了珍贵的精神遗产，我们所有的共产党员和革命干部，特别是党的高级干部，都应当学习和继承他的人格品质，并在建设有中国特色的社会主义事业中发扬光大。

### 1. 理解为先，知音为乐

理解和信任是建立良好人际关系的基础。早在公元前三世纪，古希腊哲

学家伊壁鸠鲁说过：“在整个人生的一切幸福之中，以获得友谊为最重要。”人类在其自身的不断发展中对于友谊很重视和珍惜，特别是劳动人民之间的那种舍己为友、患难与共的高尚情操，更是一份宝贵的精神遗产。但是，友谊并不是“无花果”，不是凭空生长出来的。凡是能够经得起生活的波折考验，做到贫贱相扶、患难与共，才是长久的友谊。大凡这种友谊，都有坚定的理想和共同的奋斗目标，都能做到相互理解和信任。

周恩来善于与各种人员打交道，在交往中尊重、理解对方，既坚持原则，又感情真挚、态度诚恳、方法得体，使人一见如故，倍感可亲可敬、可信可从，都乐意与他相处，有心里话向他倾诉，有疑难向他请教，有困难向他求援。不少知识分子和党外人士，也正是在周恩来的这种理解和信任的启动下，认识和靠拢共产党，坚定地跟共产党走。

### 不把毛泽东当成“孤立的神”

周恩来一生都为在党内建立一种个人与组织、领袖与集体相互关系的正确原则而努力：在党内没有形成稳固的领导核心以前，他强调得更多的是集中；当党内有了稳固的领导核心之后，他强调得更多的是民主。他曾经说过，最怕下属讲“请指示”三个字，如果事事都要请示，还要这些下属干什么？他提醒党员：领导的话有些是指示性的，要凛遵不违，有些则不是指示性的，可以讨论和驳难。对领导的话动辄说“完全同意”、“坚决拥护”、“指示正确”，这样的话不如不说，说多了反而有害。

如何对待党的领袖，是关系到党内民主生活的关键。周恩来提出党员对领袖不能像“教徒对神父牧师，只有迷信，即心知其非，口亦不能言”，应“一方面服从领袖的指挥，一方面时时监督其行动”。

他自己很注意处理好上下级关系。如在长征中，警卫员魏国禄担任周恩来所在的红军总部作战局党小组的小组长。有一次，周恩来忽然想起一件事，便问他：“小组长，我们为什么好久没有开小组会？”魏国禄回答：“开过啦，看到首长很忙，没有通知您参加。”周恩来马上批评他：“在我们党内，每一个人都是普通党员，都要过组织生活，这是党性问题，以后一定要通知我参加。”

有时党内高层领导发生意见分歧，周恩来是大家都能接受的调和者。百团大战之后，毛泽东与彭德怀在功过得失的认识上意见不一，发生了一些口角。双方请周恩来做中间人，订立“君子协定”，表示今后要自觉接受组织和同志的监督，不搞意气用事和个人英雄主义。

中共七大以后，毛泽东思想的指导地位写入了党章，毛泽东的声望空前提高，延安的报纸、广播也常有“毛主席、党中央”的提法。周恩来心存芥蒂，担心这样做会把个人置于党组织之上。

1949年建国前夕，他给青年作了题为《学习毛泽东》的演讲，着意把毛泽东说成是一个在斗争中不断成长起来的领袖，不能只看他今天的伟大，而不着历史的发展。如果是这样，那就把毛泽东当成了一个无法学习的“孤立的神”，“难道我们甘愿把我们的领袖孤立起来吗？”这个演讲，是周恩来对当时神化毛泽东的做法一个适时而聪明的纠正。

建国以后，毛泽东被更加神化，这使周恩来感到忧虑，因为任其发展下去，势必窒息党内的民主生活，给党和国家带来严重损失。1956年，赫鲁晓

夫在苏共二十大作了一场秘密报告，对斯大林的专制作风进行了抨击。周恩来不愿看到毛泽东重蹈斯大林的覆辙，便与刘少奇、邓小平等在党内倡导加强集体领导、反对个人崇拜，中共八大就体现了这个倾向。周恩来曾对与会者说：“我参加你们的会议，一进会场就见你们站起来鼓掌，我心里不舒服。……因为有了这么一些形式，就显得不那么亲切，不是平起平坐，而是隔了一层。当然，这一层不是一道墙，是一张纸。”他还说：“以后，在主席入场时，你们也不必起立鼓掌，这没有什么好处。”

周恩来见微知著，一片苦心：既要维护毛泽东的权威，又要维护党内的集体领导。但是，毛泽东没有察觉这位知己的“弦外之音”，反而在一伙别有用心的人“热情拥戴”下，逐渐走上“神坛”，终于出现了“文化大革命”这样不幸的历史性悲剧。

### 确定郭沫若为鲁迅的继承者

周恩来重视知识和知识分子，在知识分子问题上有许多独到而精辟的见解，如“知识分子是工人阶级的一部分”、“知识分子是国家最宝贵的财富”等，反映了他对知识分子的尊重、信任和理解。

郭沫若是他交往甚久的挚友，曾参加过北伐战争和南昌起义，抗战开始后出任总政治部第三厅厅长，做了大量的抗日宣传鼓动工作。由于鲁迅病逝，中国文坛失去了一个伟大的旗手。鉴于郭沫若在文学、史学等领域的巨大贡献，在政治上所表现出来的革命热情和爱国主义精神，以及在文化界和社会上的广泛影响，经周恩来提议，中共中央于1938年正式作出决定，确定郭沫若为鲁迅的继承者。

1941年11月16日，是郭沫若50岁寿辰，周恩来提出要为他祝寿，并纪念他从事创作25周年。郭沫若回答：“不必要吧，我没有这么大的贡献。”周恩来解释：“为你祝寿，不仅是表达对你所作贡献的肯定和敬意，更重要的是一场意义重大的政治斗争，为你举行创作25周年纪念，又是一场重大的文化斗争。通过这次斗争，我们可以发动一切民主进步力量，来冲破敌人在政治上和文化上的法西斯统治。”

他不仅指定阳翰笙负责筹备全国性的纪念活动，而且出席了在重庆中苏文化协会举行的祝贺会。他在会上致词：“郭沫若先生是从五四运动中孕育出来的，他是革命的诗人，又是革命的战士，无论从他的著作里和行动中，都燃烧着烈火一般的热情。他对祖国对民族的热爱，是特别值得我们效法的。”同日，《新华日报》上还刊登了周恩来写的代论《我要说的话》，指出：“郭沫若在新文化运动中，是继鲁迅之后又一面光辉的旗帜。”

全国解放后，周恩来调著名历史学家顾颉刚进北京工作一事，则从另一方面反映了他对知识分子的理解和支持。1954年，在顾颉刚调中国科学院历史研究所之前，有位朋友问他在上海能挣多少钱，他据实回答：除书店业务外，还有几处兼课收入，每月可得500万元（旧人民币）。这些话传到北京就走样了，说成“顾颉刚要500万元，不然就不来北京”。当时，国家公务人员每月才几百元作零用，听说顾颉刚要几百万，真是“狂妄”。周恩来知道后，不但不怪他追求高薪，有个人主义，反而在国务院会议上说：“中国有几个顾颉刚？他要500万就给500万，一定要让他到北京来！”周恩来的话传到顾颉刚耳中，他表示不要高薪，立即进京，并说：“我从周总理身上，

看到了团结大多数人一道工作的共产党人的光辉形象。”

1957年以后，党内在知识分子问题上的“左”倾思想开始滋长，甚至用“五子登科”（即套框子、抓辫子、挖根子、戴帽子、打棍子）、走“白专道路”来打击和压制知识分子。周恩来立即指示：这些做法和提法都是错误的，他们政治学习少了点，不能算“白”，只有打起白旗反对社会主义，才能算“白”。他提出了著名的六分之五原则，即每周要保证五天时间用于业务上。

1962年3月，他在广州召开的全国科技工作会议和戏剧创作会议上，再一次拨乱反正，重申1956年知识分子问题座谈会上关于知识分子是工人阶级一部分的观点，同意取消“资产阶级知识分子”的帽子，指出：“知识分子就是知识分子，人民的知识分子。”这才引出陈毅的那段“脱帽加冕”的佳话，即脱资产阶级知识分子之帽，加劳动人民知识分子之冕。

### 我国国防尖端科技的伯乐

相传秦穆公时有个叫孙阳的人，号称伯乐，擅长相马。有匹千里马，瘦骨嶙峋，若不是伯乐识得，几乎老死马厩。后来，人们就把那些善于发现人才的人，也称为伯乐。周恩来是发展我国国防尖端科技人才的伯乐，我国“两弹一星”（导弹、原子弹和人造地球卫星）能在短时期取得辉煌成就，与他知人善任分不开。

50年代中期，我国成立了由宋任穷任部长的第三机械工业部，负责研制导弹和原子弹，在决定研究院院长人选时，周恩来向宋任穷介绍了美国总统罗斯福当年的经验，即行政负责人的配备至少要有两个条件：一是必须念过理工科大学，二是有少将以上军衔。这样，才能管理好数以千计的科学家和工程技术人员。候选人是西藏军区副司令员兼参谋长李觉，他在抗战时还有领导军工生产的经验。

宋任穷找李觉谈话，李觉感到很为难，说自己不懂行，也没有这个能力，何况正在接受军区对他的“右倾”错误的批判，说不定要受中央军委的处分。宋任穷打消了他的顾虑，告诉他：“院长还是你当，这是总理定的，总理完全了解你。”一听是周恩来点的将，把如此重大的责任交给他，他还有什么话可说，马上走马上任，果真干出了一番事业。

张鑫钰在抗美援朝时是军参谋长，兼具学者气质，被周恩来任命为第一任核工业基地的司令员。他几乎踏遍了西北的大沙漠，并力排苏联专家的偏见，选择罗布泊为核实验区。谢光选过去是个名不见经传的“小人物”，经周恩来各方面的考察，毅然拍板，任命他为导弹总设计师……大批科技人员向大西北、向戈壁滩、向被称为死亡之海的罗布泊聚集，宁静了多年的荒漠顿时喧闹起来了。

1964年10月16日，碧空万里，风和日丽，是罗布泊少有的一个好天气。中国的第一颗原子弹在这里腾空而起，现场总指挥张爱萍抓起话筒，用激动的声音向北京通话：“报告周总理和毛主席，我们的第一颗原子弹爆炸成功了！”周恩来在万里之遥，分享了这份胜利的喜悦。

### 加演口技和杂技《抢椅子》

周恩来经常对外事工作人员说：强人所难只会失掉朋友，失掉进一步做工机的机会。相反，尊重他人的意志和人格，即使他人的言行暂时还达不到自己的要求，但留下了互相理解的基础，就有了可能在今后获得更多合作的共同点。

50年代，文化部接待过一个日本作家访华团，日方提出要参观东北一个日军屠杀中国平民的万人坑遗址。可是，临到参观时，有几位作家说要逛市场，中途溜号。事后，文化部在写接待总结时，提到这几人有意回避，是不愿意承认侵略罪行。

周恩来知道此事后，在一次外事工作会议上批评了文化部。他说：评价一个人的言行，先得设身处地想一想对方的经历和处境。一个代表团中，每个人的阅历、思想感情不一样，这个人愿意可能另一个人不愿意，多数人欢迎可能少数人不欢迎。参观万人坑这件事，也有一个感情上能否接受的问题。不去参观，不讲“谢罪”或“反省”，不能断定他就是军国主义分子。他们不去访问台湾，而来访问新中国，总该算是中间派吧，对中间派要团结、要争取，先要交朋友，然后才能做工作。

1960年9月，英国陆军元帅蒙哥马利访华，周恩来要外交部办公厅副主任熊向晖陪同蒙哥马利去各地参观，先后访问了包头、太原、西安、延安、三门峡、洛阳、郑州、武汉等城市。

返回北京后，熊向晖向周恩来汇报了沿途见闻：有一次，洛阳为蒙哥马利准备了专场演出，他不愿看。晚饭后散步经过一个小剧场，他却闯了进去，里面正上演豫剧《穆桂英挂帅》。翻译向他介绍了剧情，他在中间休息时退场，回到宾馆抱怨：“这出戏不好，怎么能让女人当元帅？”熊向晖解释：这是中国的民间传奇，群众很爱看，还说现在解放军里也有一位女少将。谁知蒙哥马利仍固执地说：“我对解放军一直很敬佩，但不知有一位女少将，这有损解放军的声誉。”熊向晖立即反驳：“英国的女王是女的，按照英国的体制，女王是英国国家元首和武装部队总司令，你怎么解释？”几句话，把蒙哥马利问得不吭声了。

周恩来听后，批评熊向晖说得过分：“你说这是民间传奇就够了，何必驳他，搞得人家下不了台。他提出了和平三原则，已难能可贵，我们应该求同存异嘛。”过了一会，他又问熊向晖：“蒙哥马利喜欢什么文艺节目？”熊向晖回答：“杂技，特别是口技。”这时，周恩来从文件筐里取出为蒙哥马利安排的文艺晚会节目单，上面没有杂技和口技，倒有一出折子戏《木兰从军》。他笑了笑：“又是一个女元帅，幸亏问了你，不然他会以为我们故意刺他。”他马上打电话给俞沛文，通知从节目中撤掉《木兰从军》，加演口技和杂技《抢椅子》。

1962年，蒙哥马利在英国出版了《三大洲》，书中详述了他访华的见闻和观感，强调指出：“从长远看来，也是和平的关键所在，中国作为一大强国的兴起是必然的，这符合人类总的利益，有助于缔造一切国家的普通人民深切期望的和平世界。”在这本书中，他还饶有兴趣地描述了在北京看到的口技和杂技《抢椅子》的演出情况，表达了对中国人民的友好情谊。

## 2. 真诚坦率，以情感人

真诚的感情沟通，是领导成员之间精诚合作、协同互补的精神支柱，而

感情的建立离不开相互间的关心体谅和支持帮助。古人说：“朋而不心，面朋也；友而不心，面友也。”同志情谊，知心朋友，都以诚实为基础。

周恩来处理同志和朋友关系的突出特点，是肝胆相照，真诚待人。他待人诚实，实事求是，每次坦诚进言，从不隐瞒自己的观点，分析深刻得体，态度诚挚友好。他胸怀诚意，与人为善，既批评别人的缺点和错误，又总是对人宽宏大量。他待人诚挚，体贴入微，但从不计得失，从不望回报，“在他身上看到了能代表共产党人的一切最优秀的品质”。

周恩来是一位直率坦诚的领导人，以恃德恃诚而风化天下。这种领导风格，不是宗法制度下的所谓“仁德”，而是在为最大多数劳动人民谋利益所表现出的风格特征。他这么做，是他一生热爱人民，把自己看作是“中国人民的儿子”，把人民的事业看得高于一切，怀着深深的道德责任感，去推动各方面的工作的。

### 要回了钱学森，会谈是值得的

1955年6月一个艳阳天，周恩来在中南海西花厅一口气读完钱学森从美国加利福尼亚州转来的信。新中国建设多么需要这样的人才呀！他浮想联翩，夜不能寐，第二天就与毛泽东商量，准备千方百计地救助钱学森回国。

他指示在日内瓦举行中美大使级会谈的王炳南通知美方：“中国提前释放11名被俘的美国飞行员，希望美国会有相应的表示。”并提交了一份包括钱学森在内的被扣中国侨民名单，美方曾狡辩地称：钱学森等没有归国的想法，王炳南立即亮出了钱学森的信，美国不得不解除了对他长达五年的软禁。

钱学森是著名火箭专家，参与研制了美国的第一枚导弹。他在大洋彼岸听到毛泽东在开国大典上那震撼世界的声音后，即提出申请回国。五角大楼惊恐万分，扬言：“宁可把这个家伙枪毙了，也不能让他离开美国！他知道得太多了，无论到哪里都值五个师。”他被拘禁起来，直到五年后才偕夫人及两个孩子归国。后来，周恩来在谈到日内瓦中美大使级会谈一直没有取得实质性进展时说：“我们毕竟就两国侨民问题进行了具体的接触，我们要回了一个钱学森，单就这一件事来说，会谈也是值得的。”

1957年9月，聂荣臻元帅率中国代表团去苏联商谈尖端武器问题，而苏联的火箭、原子能设备只允许将军以上军衔的人参观。周恩来寻思，外行看热闹，内行看门道，如果钱学森不能去，参观的效果将大打折扣。他毅然签发命令：授予钱学森中将军衔。钱学森在苏联参观了尖端武器的观摩和研讨活动，受益非浅。从1958年开始，他积极推动我国人造地球卫星的研制；从1960年到1966年，他主持研制了我国的第一枚近程导弹、中程导弹原子弹。我国现在具有世界水平的火箭导弹和航空事业，都与钱学森的名字联系在一起，可谓周恩来慧眼独具。

李四光也是在周恩来的企盼和关怀下投入祖国怀抱的。李四光是杰出的地质学家，抗战时在重庆曾与周恩来两次见面。新中国成立时，李四光还旅居英国，却被周恩来任命为中国科学院的副院长。他听到祖国的召唤，冒着被国民党特务暗杀的危险，毅然归国。

到北京的第二天下午，周恩来就赶到他下榻的北京饭店，并关切地问：“我记得你有心绞痛的历史，在国外发作过吗？我们现在有了自己的人民医院，你要去住院检查。这是我安排给你的第一件事，治疗方案和结果我是要

过目的。”1957年，李四光患肾脏病在杭州疗养，周恩来陪外宾到杭州参观，又专程赶去看望他的病情，还问他：“对参加共产党有些什么想法？”

李四光在70岁的时候，终于找到了人生的归宿，走进了共产党员知识分子的行列。他怀着强烈的报国心愿，不顾年老多病，亲自组织队伍在全国展开战略性的石油普查勘探，重点部署了大庆会战，从而摘掉了“中国贫油”的帽子。60年代，大港油田、胜利油田相继建成，石油战线捷报频传，都有李四光的一份功劳。

1971年4月底，李四光因动脉瘤破裂大出血，在手术台上停止了心脏跳动。周恩来在忙碌了“五一节”庆祝活动后，第二天上午赶去与李四光的遗体告别。在“文化大革命”这个特殊年代，知识分子受到歧视，原先不准备开追悼会，也没有准备悼词。他不顾林彪、四人帮的干扰，以李四光女儿的信当悼词，亲自宣读，举行了一个既庄严又有教育意义的追悼会。

### 作程砚秋的入党介绍人

程砚秋是我国著名的京剧表演艺术家，抗战时因拒绝替日寇演出，受到搜捕迫害，后长期隐居务农，保持了高尚的民族气节。北平解放时，周恩来登门访问程砚秋，后又启发他靠拢共产党，为戏剧界树立一个政治上进步的典型。程砚秋起先表示自己不够入党条件，后又说没有介绍人。周恩来尽管有30年没有介绍他人入党了，但愿意与贺龙一道，作程砚秋的入党介绍人。

1957年，程砚秋被吸收入党。周恩来约他谈话，指出他的性格孤僻清高，会影响团结，必须加以克服。他在程砚秋的入党志愿书上填写了自己的意见和希望，并将这些意见抄写一份送程砚秋共勉。

程砚秋激动得几夜未眠，给周恩来提笔写了一封充满感情的信：“您珍贵的指示和对于我的愿望，我感到兴奋极了。想了多日，真不知应该用何种语言来回答。您再三说30年没有介绍人入党了，请放心吧，我永远忠诚遵守党的一切，有信心为人民去工作，不会使您失望的。”

对普通老百姓来说，周恩来既把自己看作普通人，又对民众特别尊重，从而使他在党内党外、上层下层、国内国外、各行各业赢得了广泛而真挚的友情。

解放前，时传祥从山东老家要饭到北京，靠掏大粪养家糊口。解放后，他做梦也没想到，自己会评为全国劳动模范，选为全国人大代表。1965年，时传祥登上天安门参加国庆观礼，受到毛泽东、刘少奇等的接见，周恩来还邀请他到中南海西花厅的家中做客，一起共进晚餐。时传祥给人讲起周恩来与他交朋友的情景，热泪扑扑直流。

可是，在“文化大革命”中，就因为他与刘少奇握过手、照过相，被戴上“工贼”、“粪霸”的帽子，游街批斗，遣送回乡。周恩来后来知道了时传祥的不幸遭遇，非常生气：“一个掏粪工人，也要把他置之死地而后快？”当即指示北京市公用局把他请回北京，给他平反，为他治病。

周恩来也交了许多农民朋友，无论是大寨还是邢台，无论是延安还是邯郸。张二廷就是其中的一个。

1961年5月，周恩来到邯郸附近的武安县与农民座谈，快50岁的张二廷老实巴交，照实说出了当地的灾情，要求解散食堂和恢复高级社评工记分的办法。最后，他含着泪花对周恩来说：“这两年生活一年不如一年，照这

样下去，连你也会没有吃的。”当天，周恩来又到张二廷的家里，拉了一会家常。离开村子时，他向干部们夸奖了这个敢讲真话的农民，批评个别干部：“你们怎么能说这个农民是落后分子呢？他说的是真理，他是把我们看作自己人才会这样说。”

后来，周恩来没有机会再来，但是，哪怕再忙，他也要派人来看张二廷，一连五年，年年如此，直到“文化大革命”发生，由于众所周知的原因，他们的联系才中断。

周恩来之所以受到人民的拥戴，具有强大的号召力，高超的组织指挥能力，根本原因在于他把自己置身于人民公仆的地位。在宴会上，他可以接过服务员端来的菜和餐具，主动送上桌并为客人分菜，十分自豪地说：“我是总服务员。”这句话不是偶然的应景之词，而是反映了周恩来对领导实质的深刻理解。

### 错了，我也敬你一杯酒

作为国务院总理，周恩来对他所领导工作出现的问题，常常是设法代为弥补，在批评中首先作自我批评，自己多承担些责任，不使下级感到精神上有压力。

1952年8月，周恩来在莫斯科与莫洛托夫会谈，商讨苏联对中国第一个五年计划的经济和技术援助问题。前一天晚上，他将计划方案重新审阅了一遍，发现林业采伐、造林和木材蓄积量的数字不准确，立即通过电话查询，并批评了负责计划综合工作的当事人。

第二天代表团成员共进中餐时，他却斟满两杯白兰地酒，走到那个人面前碰杯说：“今天我批评了你，希望你不要把重要的数字搞错。现在我敬你一杯酒，祝你今后把工作做得更好！”简单的一席话，一杯酒，缓和了那个人的紧张心态，而且牢牢记住了这次教训。

50年代中期，周恩来代表中国与民主德国签订了中德友好互助条约。消息正式公布前，周恩来叮嘱记者不要过早地把签约之事公诸于众。但是，有一个记者在报道周恩来在人大常委会上的讲话时，透露了这个消息。

按照国际惯例，两国签约的消息要由双方约定时间同时公布，否则就是不尊重对方，周恩来看到报纸后，立即打电话给陪同民主德国总理在沈阳参观的外事人员，请他转达歉意，做好解释工作；同时他在国务院会议上作了自我批评，原因是由于自己疏忽所致，没有再在人大常委会上向记者打招呼。发这条消息的记者也深受感动，对自己工作上的失误表示懊悔和内疚。

1956年9月，周恩来陪毛泽东去北京西郊机场，迎接来华访问的印度尼西亚总统苏加诺。飞机刚降落跑道，上百名中外记者便围了个半圆阵势，抢镜头拍摄。

有一位中国记者，为了赶拍毛泽东与苏加诺握手的场面，挤进人群中，把长镜头架在前面一个人的肩上，想以此为依托。那人一动不动地挺立着，直到记者“喀嚓”、“喀嚓”连续按完快门，抽回长镜头。当那人回头对记者微微一笑，马上向苏加诺走去时，记者大吃一惊：“啊，是周总理！”觉得非常过意不去，一时慌乱得不知如何是好。

### 对将军们训了 15 分钟话

50年代的一天，风和日丽，周恩来领着罗瑞卿、刘亚楼等一批将军去西郊机场，为西哈努克亲王送行。飞机是下午3点起飞，而下午3点在先农坛体育场举行中国对印度尼西亚的足球赛。西哈努克刚登上飞机，送行的将军们就急着往门口走，准备赶去看足球赛。周恩来见状，马上派人把他们叫回来。

按外交礼节，飞机起飞后要在机场上空绕圈摆机翼，送行的人才能离开。待飞机离去，送行的外交使节也走开后，周恩来把这些将军们招呼过来，足足训了15分钟话：“步兵条例哪一条规定，总理没有走，你们就走了？你们这些将军怎么当的，你们没有走，部下都走了，行吗？”联系到外交礼节，“客人还没作最后告别，机场上已经没有人了，人家会怎么想？”

训完话，周恩来话题一转：“我知道你们是想看足球赛，好吧，我们一起去看！”然后，他带着将军们驱车赶往先农坛体育场。虽然快近中场，将军们也看得饶有兴趣。周恩来却不是来看足球赛的，他在中场休息时接见了印尼大使和教练，随后悄然离开了。

1973年4月，廖承志率中日友好协会代表团访问日本。出发前，周恩来接见了代表团成员，叮嘱他们为中日邦交多做有益的工作。突然，周恩来问：“去年田中首相送来的樱花树长势如何？这是日本人民送来的礼物，你们代表团见到田中首相时应该当面汇报。”

代表团全体成员都愣住了，因为谁也没有想到这件事，是周恩来弥补了他们的疏忽。当即，代表团派两人驱车赶往栽种樱花树的公园察看，并摘回几片樱叶交给周恩来，周恩来又把它交给廖承志。

到日本后，田中角荣接见了中日友协代表团。廖承志从衣袋里掏出笔记本，将几片压平了的樱叶递给田中。田中笑逐颜开，将樱叶仔细端详一番，嘱托秘书妥为保管。代表团成员从这件“小事”和“细节”上体会到：正是周恩来的认真诚恳、精明细致，才增进了中日友谊，通过这些事情，世界更了解中国，更容易从感情上接受中国，从而显示了周恩来精湛的领导艺术。

### 3. 掌握火候，刚柔相济

炼钢要善于观察火色，烹调要巧于掌握火候，领导者制定和实施战略、策略，处理和答复问题，都要讲究分寸。实践告诉我们：凡事做过了头，就像做得不够一样，都违背了适度的原则。

古人说：“太刚则折，太柔则卷，圣人则在刚柔之间。”中国人常用“刚”与“柔”来评判人物的性格，刚包含着勇敢果断、坚强不屈；柔包含着通权达变、温和忍让。这两者，在周恩来身上结合得很好。诚如有的政治评论家所说：周恩来是寓刚于柔、融韧于忍的典范。基辛格评价：“他的温文尔雅的风度，掩盖着刚强与柔和相融合的性格。”尼克松称道：“他坚定而有礼貌，即使手中握有好牌时也极为温和，……像是一座严冰覆盖着的火山。”

的确，他既刚又柔，既讲原则又不失灵活，既宽厚又不怯弱，既自信又不专横，既随和又有节制，真正做到了刚柔相济、分寸适宜。这种把握分寸的处事待人的艺术，与他坎坷的生活经历和长期的斗争实践磨炼分不开，也与家庭教养和个人修养有关系，经过千锤百炼，把他炼成了一块“有弹性的优质钢”。

## 不搞“墙倒众人推”

人们对周恩来为人的和蔼宽厚印象极深，他自己则认为母教的仁慈和礼让，对他的性格形成很有影响。旅欧中国共产主义青年团执委给国内团中央的报告，曾经对他有“态度温和”的评语，其实这只讲了他性格的一面。另一面则是刚强坚定，不过这种刚强性格的表现形式，是以外柔内刚、柔中带刚出现的。

南昌起义时，他对张国焘阻挠起义感到十分气愤，拍桌子大发其火，但还是留了台阶让张国焘下台，使其作为中央的随军代表，与起义队伍一起南下广东。

后来，张国焘又在长征途中搞分裂活动，把中央派到红四方面军工作的干部杀了一些，廖承志也被监禁，处境相当危险。在廖承志被押往预旺堡的路上，正巧与周恩来相遇。他的父亲廖仲恺、母亲何香凝是著名的国民党左派，与周恩来是开办黄埔军校时的好友。此时，他想：如果不与周恩来打招呼，可能失去一次获释的机会；如果主动去打招呼，又可能给周恩来和自己带来麻烦。虽说周恩来已是中央军委副主席，是张国焘的同级（张国焘是中华苏维埃共和国副主席），由于顾忌张国焘心狠手辣，他感到踌躇不定。两人擦肩而过时交换了一下目光，周恩来看出了廖承志的难处，点点头，装着若无其事走开了。

晚上，周恩来专程到张国焘那里，要警卫把廖承志带来。当着张国焘的面，他故意厉声责问廖承志：“你认识错误了吗？”“认识得深刻不深刻？”“改不改？”廖承志一一作了肯定的回答，然后，周恩来才转过身对张国焘说：“他还可以为革命工作嘛，给他一条出路吧！”廖承志后来回忆：“周恩来考虑问题很周到，如果他不这样问我，当天晚上我就可能掉脑袋。他对张国焘挑明后，我的待遇得到明显改善，不久就被释放了。”

人人都说周恩来人缘好，但人缘好不是天生的，要用人生品格去营造。正因为他“心底无私天地宽”，从不仗势逞权或落井下石，才赢得了包括对手在内的所有人的尊敬。

中共六大之后，他与李立三共事，主持中央工作，但在策略上有分歧。1930年春，周恩来去莫斯科，向共产国际汇报了李立三“左”倾盲动的危害性，周恩来刚走，李立三就加紧推行“夺取一省或数省首先胜利”的计划，调集红军“进攻南昌，夺取长沙，会师武汉，饮马长江”，并多次在党的会议上号召肃清周恩来的“右倾危险”，称“过去没有抓周恩来的一切问题，这是我们的疏忽”。结果，由于李立三蛮干，到处碰得头破血流，革命力量遭受严重损失。8月，周恩来受命回国纠正“立三路线”，人们料定会对李立三搞残酷斗争、无情打击。出乎人们意料之外，他在六届三中全会上严肃批评了李立三后，仍提名李立三为中央政治局委员，并写信向共产国际求情。

周恩来宽以待人的品质还体现在与毛泽东的关系上。在江西中央苏区，周恩来的党内职务比毛泽东高，也曾批评过毛泽东在肃反扩大化中的错误，尤其是对“富田事变”的处理。在1932年10月的宁都会议上，毛泽东几乎成了众矢之的，博古等大多数人要解除毛泽东的职务。只有周恩来不搞“墙倒众人推”，反而替毛泽东辩解，仍建议由他“负指挥战争之责”。毛泽东牢记了这段情谊，后来说：“在宁都会议上，我的反对者要将我开除出去，

只有周恩来不同意。”他们的友谊一直保持到晚年。

### 不揭露反而对抗战有利

在处理错综复杂的事物时，有时不能在行与止、为与不为、说与不说中作简单选择，还有一个行到什么地步、为到什么程度、说多少适宜的量的掌握问题。

抗战开始时，国民党作了一些抵抗，但也实行了许多错误政策。周恩来代表共产党与国民党打交道，既对其错误作斗争，而斗争时又善于掌握分寸，作到了恰如其分。如对待 1937 年 11 月的长沙大火，就是一例。

在日军占领武汉后，时任湖南省主席的张治中执行蒋介石“焦土抗战”的政策，听信日本驱兵南下的传闻，下令军警纵火，使长沙毁房 5 万余栋，近 30 万居民无家可归，有 2 万人被烧死，伤无数，引起民怨沸腾。而国民党的报纸还说这是中外战史上常见的“坚壁清野”，以此掩盖自己张惶失措的举动。

当时，周恩来正在湖南衡山出席蒋介石召开的军事会议。他驳斥了把长沙大火粉饰为“坚壁清野”的荒谬说法，指出：“现在放火烧长沙，事先不动员，不通知老百姓，深更半夜突然全城起火，烧死多少居民，焚毁多少公私财产？侥幸逃出火海的人，寒冬腊月无处安身，也将冻死饿死。”

长沙大火的责任该由谁负，周恩来没有直接点明是蒋介石。蒋介石面对这番义正辞严而又留有余地的谴责及合理的要求，虽然羞恨和不满，但也无力辩解，只得采取一些紧急处理措施：拨款 50 万元，救济灾民；调集 5000 民工搭盖窝棚，安置灾民；枪毙指挥放火的长沙警备司令酆悌、警察局长文重孚和警备二团团长徐昆。

从南岳回到长沙，周恩来领导政治部第三厅人员所组成的善后工作突击队，投入对灾民的救济和安置工作。他发现有的工作人员写标语时，不愿意写“拥护蒋委员长抗战到底”那一条，就问：“为什么不愿意写呢？蒋介石不抗战到底，我们就不拥护他嘛。现在他还讲抗战，又枪毙了放火的酆悌、文重孚、徐昆，拨款救济灾民，所以还是要写。这对打击投降派，支持抗战派，以及巩固和扩大抗日民族统一战线都有利嘛。”这段话就是说，共产党在宣传上要留有余地，只要蒋介石不撕破脸皮反共或投敌，就要用强大的舆论压力阻止和延缓他铤而走险。

周恩来曾这样论述共产党对蒋介石的策略：抗战初期，共产党的政策重心在争取他抗战，强调团结、进步，反对投降、分裂；后来，他的抗战作用日益减少，反动性日益增强，为了制止内战重起，就要公开揭露他的法西斯本质了。

1946 年 7 月，国共内战已全面爆发，共产党的宣传口号是“武装自卫”；1947 年 9 月，实行战略进攻以后，又将宣传口号改变为“打倒蒋介石，解放全中国”。为什么有这么一个转变过程？因为首先提“打倒蒋介石”，群众不一定相信共产党有这个力量，而是认为：“国民党打不垮共产党，共产党也打不垮国民党。”只有当共产党依靠自己的力量，由自卫变成进攻后，群众就相信了。正如周恩来所分析的：当时，“我们这样讲，人民中许多人还要想一想，看成不成？我们就拿事实来证明。对于胜利，我们人民解放军有把握，因为我们是新生力量，茁壮如青年。蒋介石犹如垂死的肺病鬼，越来

越不行。去年一年的自卫战争，就证明了这个道理——蒋必败，我必胜。”

## 把金门、马祖留在蒋介石手里

中美关系的主要障碍是台湾问题。

从 1955 年起，中美大使级谈判在华沙举行。中国要求美国从台湾撤军，美国则要求中国保证不对台湾使用武力，会谈因此而中断。

1958 年，美国入侵黎巴嫩。毛泽东与周恩来、彭德怀商议，决定炮击金门。其目的有两个，一是牵制美国在中近东的兵力，二是表明中国政府解放台湾的决心。从 8 月 23 日起，福建前线炮兵开始炮击金门。美国以为中国政府要解放台湾，急忙从日本、新加坡、菲律宾、夏威夷等地调兵至台湾，把地中海的第六舰队也开进台湾海峡。双方剑拔弩张，局势骤然紧张起来了。

但是，美国还有朝鲜战争的阴影，色厉内荏，下不了与中国打仗的决心，放出空气：希望恢复华沙中美大使级谈判。周恩来分析：“我们只放了几炮，政府还没有说什么，美国就露了底。”并指出：“美国虚张声势，真正到了战争边缘又害怕了。再看看美国的军事力量，也是有限的，海军东凑西拼地从各个基地抽到台湾，能打什么战争呢？很有意思的是，它调来第六舰队的两艘航空母舰，一艘叫‘徘徊’号，一艘叫‘中途’号，‘徘徊中途’正可代表美国今日的外交政策。”

9 月 14 日，中美谈判在华沙恢复。周恩来指示中方代表王炳南：如果美国要求“停火”，我方应指出福建前线部队只同蒋介石打，未同美国人打，并要求美国从台湾、澎湖列岛和台湾海峡撤军，这是缓和局势的前提条件。此后，华沙谈判在“停火”和“撤军”问题上僵持不下。

为配合华沙谈判，福建前线部队对金门、马祖的国民党军队实行“打打停停”的策略。9 月 22 日，周恩来打电话给毛泽东：“我连日想了想，觉得在目前的形势下，对金门作战方针，仍以打而不登（只隔海炮轰，不登上敌岛），断而不死（有时截断补给线，有时放行），使敌昼夜惊慌，不得安宁为妥。”毛泽东对此表示同意。

这种打打停停的战术使美国人非常头痛，终于沉不住气了。9 月 30 日，美国国务卿杜勒斯在华盛顿举行记者招待会，吞吞吐吐地发出了要从金门、马祖脱身的信号。本来，福建前线部队可以趁机夺取金门、马祖。但是，毛泽东、周恩来决定不让美国脱身，便指示停止炮击七天，让国民党军队补给物资，后又改为逢单日打炮、逢双日停止。只要国民党军队能在岛上支撑下去，蒋介石就不打算放弃，也会尽量把美国拖下水，不能从金门、马祖脱身。这样，也就达到了我们预期的目的。

我们预期的目的是什么呢？1958 年 10 月 14 日，周恩来在会见外国人士时说：“美国想以金、马换取台、澎，在台湾海峡划一条线，隔海而治，像南北朝鲜、南北越南和东西德国一样。我们决不允许这样做，让美国既作了好人，又争取了主动。蒋介石不愿撤出金、马，我们也不要它撤出。我们的方针简单说来，就要使台、澎、金、马仍然留在蒋介石手里，不使其完全落在美国人手里，让美国人进退维谷，难以脱身，长期被动。只要台、澎、金、马留在蒋介石手里，那就总有一天会回到大陆上来。”

既然美国和蒋介石陷入了被动，都被共产党牵着鼻子走，当然美国在华沙谈判中就不能有所作为，在谈判桌上讨到一些“便宜了”。

## 他也说过违心的话

周恩来的人生轨迹，虽有过波折，但没有大起大落，这在相当程度上得益于刚柔相济、外圆内方的处世哲学。他懂得以忍求进、以屈求伸的辩证法，为了达到目的，能有极大的耐心等待和经受得住各种屈辱，其度量之大，有如“宰相肚里好撑船”。

1958年，他的政治生命曾受到一次严重挑战。在南宁会议上，他受到毛泽东的批评。周恩来没有为自己争辩，而是作了自我批评。他把政治秘书范若愚找到宿舍，说是要起草一个在中共八大二次会议上的发言稿，检讨“犯了反冒进的错误”。因为是检讨，不能由别人起草，只能他讲一句，范若愚记一句。他讲着讲着就进行不下去了，由于内心有矛盾，几乎流出了眼泪。也许有人会问：周恩来反冒进没有错，为什么要做检讨呢？只要想到周恩来对毛泽东的敬重，以及他一向严于律己、宽以待人的风格，就不难想象这个问题的答案了。

“文化大革命”发动之初，周恩来也是诚心拥护的，指望借此克服党和国家机体上的弊端。但现实的发展不是周恩来想象的那样，运动像脱缰的野马无法控制，各级干部受到冲击，武斗代替了文斗，全国一片混乱，经济大滑坡。他在1966年10月的一次中央工作会议上，用“方兴未艾，欲罢不能”来形容运动，并说：“做梦也没有想到这么大的局面，这么一想就不寒而栗。”可见，他已意识到“文化大革命”的危害和后果不堪收拾。摆在他面前有两种选择：一是公开反对，这样做于事无补，只能增加一个作无谓牺牲的殉道者；一是表面上拥护，但在实际工作中努力减少其损失，修补其创伤，并在运动中等待历史的转机 and 民众的觉醒。

他选择了后者。于是我们看到：他在运动中“紧跟主席思想，紧学，紧跟，紧改，紧赶”，虽然“有时仍有掉队之虞”，但能“知过必改，努力赶上”。他在给人以与“左派”站在一边的印象的同时，又在他的政治状况允许的范围内，殚精竭虑地想出各种办法乱中求治，减少损失。形象他说，他的策略是既“随风倒”，又“做手脚”。他把毛泽东的指示当“尚方宝剑”震慑“左派”，如宣传“要文斗，不要武斗”、“抓革命，促生产”等，对保护老干部、对整顿国民经济秩序，起到了好作用。有时当他的主张遭到否定后，又转而从正面提出“要团结95%以上的干部和群众”，“继续落实毛主席的干部政策、知识分子政策、经济政策”，“要加快社会主义建设步伐”，“不允许把运动和生产对立起来”。这些提法虽然不如直接批判“左”倾思潮那么旗帜鲜明，但舆论导向是一致的。

周恩来的这些做法虽然不能从根本上纠正“左”倾思潮，扭转大势，但对“文化大革命”起了遏制作用。邓小平后来说：“文化大革命”中，周恩来没有倒下去是一件极大的幸事。他说了好多违心的话，做了好多违心的事，……不说这些话，他自己也保不住，也不能在其中起中和作用，起减少损失的作用。”尼克松更是说：“如果没有毛泽东，中国革命之火可能不会燃起来。如果没有周恩来，中国的革命可能会被烧毁，只剩下一堆灰烬。”

毛泽东晚年拼其一搏，发动“文化大革命”；周恩来则沥血挥泪，惨淡经营般为其修补创伤。如果没有周恩来，历史对“文化大革命”的起诉书，将更加骇人听闻。

#### 4. 兼听则明，偏听则暗

俗话说：“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。”要做一番事业，必须争取和团结大多数人，就要善于听取各方面的意见，尤其要重视反面和批评的意见。周恩来多次称赞唐太宗李世民能听取宰相魏征的谏议，说：“这几年，党风不纯，产生了浮夸和说假话的现象。我们要提倡说真话，怎样才能做到呢？首先要领导人喜欢听真话，反对说假话。……要提倡讲真话，即使是讲过了火也要听。唐代皇帝李世民，能听魏征的反对意见，兼听则明，把唐朝搞得兴盛起来。他们是君臣关系，还能做到这样，我们是同志关系，就更应该听真话了。”

周恩来既从谏如流，又善于集中群众的智慧，主要表现在：第一，广采博纳，善于征求各方面的意见；第二，虚怀若谷，鼓励提出批评意见；第三，胸怀宽广，允许争辩和唱对台戏；第四，循循善诱，正确对待错误的意见和有争议的问题。他的这种作风和气度如沧海，能容纳江河百川。正因为如此，他能尽得百家之长，获得取之不尽的智慧，有用之不竭的力量。

#### 交友要交畏友

交友要交畏友。如果身边有畏友，就能“以人为镜”，少走弯路或不走歧路。交畏友，首先要有宽广的胸怀，他敢于揭你的短，使你难堪，甚至有损你的自尊，你也得从谏如流，闻过即改。并且，你也应该以畏友的形象出现在朋友的面前，培养和发展闻过则喜、闻过则思、闻过则改的好作风。在这个方面，周恩来也模范地做到了。

在筹建和领导人民政协的过程中，他始终强调政协要有广泛的代表性，应包括各方面的知名人士。第一届全国政协的特邀委员中，除各民主党派、民主人士、人民团体、各行各业的代表人物外，还有前清翰林张元济、海军耆宿萨镇冰、同盟会元老张难先、司法总长江庸等。有人提出组成人员“太杂了”，他以历史上“左”倾关门主义的危害为教训，严肃指出：“我觉得好处就在这里。政协不是一盆清水，如果是一盆清水就没有意思了。多几个人提意见，能更好地起监督和协商的作用。”

领导经济建设同样要发扬民主，50年代末的人民大会堂设计方案，就是他博采众长的杰作。当时，从全国各地调来的设计师中，有许多学术流派。他让大家把自己的方案都悬挂出来，开会进行广泛评论，还请设计过长江大桥、鞍钢等工程的专家参加咨询。

方案定下来以后，有一位学者还有意见，指责这个方案是“西而古”，即不中不西，不伦不类，大家听得很刺耳。周恩来却耐心听他讲完，当了解到他说的“西而古”主要是指门柱时，便请他尽快做出模型来比较。模型做出来了，周恩来请那位学者听听其他设计师和工人的意见。最后，那人心服口服地放弃了自己的方案。

周恩来常说：“屋漏在上，知之在下。”领导人要听得进不同意见，希望别人“将”他的“军”。1956年秋，全国妇联召开女工商业者、工商业者家属代表会议，周恩来向与会者征询对政府工作的意见。她们反映：解放前的花布不褪色，棉毛衫缩水少，现在的新产品质量有不少问题。在场的全国

妇联干部认为她们批评得太过分，甚至是在留恋解放前，事后表示了不满。周恩来却说：“她们的意见提得好，反映了广大妇女、儿童关心的问题，指出了我们工作的缺点，应当欢迎。”他把这些意见转告了轻工业部，要纺织企业切实改进生产，提高产品质量。

1959年春，煤炭部一位管基建的负责人去浙江检查工作，发现该省申报的几个煤炭工业开发项目不具备列入国家计划的条件，原因是煤层太薄，或地质资料不可靠，应暂缓上马。浙江省委领导对此有意见，认为浙江缺煤，煤炭部某些人却不支持他们大办煤矿，状告到中央，毛泽东要周恩来查问此事。

在当时，不支持大办煤矿的帽子已经不小了，何况毛泽东在追究此事。但是，周恩来听取那位去浙江检查工作的干部汇报后，认为他敢于说真话，有实事求是精神，支持他撤销了这几个项目。事后，周恩来向毛泽东如实反映了情况，因为言之有理，持之有据，浙江省委未再申述，毛泽东也未再追问了。

### 不一定是政治事件

实践往往给人出难题，要求领导者迅速作出决策，如果处理失误，可能造成无可挽回的后果。周恩来头脑清醒，素以稳健的风格著称于世，使许多难题迎刃而解。

重庆谈判期间，发生了李少石被害案。李少石是廖仲恺的女婿、廖梦醒的丈夫，当时任八路军驻重庆办事处秘书。他在乘车外出途中，在重庆郊区遭国民党士兵枪击，伤势过重，经医院抢救无效而逝。周恩来正陪同毛泽东在国民党军委会礼堂看戏，听到消息后立即离开剧场，请国民党宪兵司令张镇保护毛泽东的安全。

当天晚上，周恩来在重庆红岩村八路军办事处召集紧急会议。与会者义愤填膺，认定这是一起政治暗杀事件，并把此事与毛泽东的安全联系起来，要向国民党抗议。会场上只有一个参加工作不久的年轻人有不同意见，说：为什么事情发生后，我们办事处雇来的那个司机跑掉了。周围的人都批评他警惕性不高，周恩来却鼓励他讲下去。他接着说：我们四川常有这种事，因为司机开快车，把国民党的士兵碰伤了，他又不肯停车，所以士兵就举枪打。子弹从车后的工具箱穿过，把坐在后排的李少石击中了。周恩来认为讲得有道理，第二天便派人去作调查，果真如此。周恩来在安葬了李少石之后，去医院看望了那个被撞伤的士兵，表示愿意承担一切医疗费用，事情得到圆满解决。

还有另外一件事，也是由于周恩来听取了不同意见，才没有发生外交纠纷。1963年，我国自行制造的第一艘万吨级巨轮“跃进号”首航日本，在日本海域沉没。被救回来的海员纷纷反映：有的说听到一声巨响，有的说听到的响声是两次，估计与被鱼雷击中爆炸有关，主张进行外事交涉。但也有个别人认为是触礁，不一定是政治事件。

因为被炸证据不足，加上政治影响很大，周恩来决定先查明情况，再作结论和进行处理。在专家的调查过程中，发现是由于船上人员对航线、暗流、海域情况不熟悉，偏离航线触礁所致。沉船现场海底勘查的结果，也证实了周恩来关于可能是触礁沉没的判断的正确性，从而避免了打一场“国际官

司”。

## 经济工作要实事求是

周恩来坚持把经济建设作为政府工作的重点，尽管他有非常繁忙的外事工作，但他的工作顺序是非常明确的，那就是：外事服从内政，内政为了经济建设。那么，经济建设坚持什么思想路线呢？他总是讲：经济工作要实事求是、积极稳妥、综合平衡。

他针对 1953 年和 1955 年两次忽视经济规律、操之过急的“冒进”倾向，说：“社会主义积极性不可损害，但超过现实可能和没有事实根据的事，不要乱提，不要乱加快，否则就很危险。”

1955 年冬季，毛泽东抓住国际形势呈现缓和趋势的机遇，决定加快我国社会主义改造和建设的步伐，提出了一些过高的指标。周恩来让政治秘书范若愚查找马克思的话：“人类始终只提出自己能够解决的任务……”给那些头脑发热的人泼冷水。

他采取了对 1956 年的高指标“压一压”的措施，以充分的理由说明二五计划的第一方案“冒进了”，第二方案也是“不可靠的”。他和陈云在北戴河主持了国务院常务会议，对大部分指标进行调整，拿出第三个方案。可是，由于毛泽东坚持经济上的急躁冒进，使周恩来“既反保守，又反冒进”的经济发展战略受到挫折。以后，他不得不一而再、再而三地收拾残局，扭转混乱局面。

周恩来提倡实事求是、崇尚实际的风格，还表现在他积极提倡学习国外先进科学技术和管理经验上。例如：1969 年，毛泽东批示国内组织彩电攻关，攻了三年，成效不大，周恩来即批准第四机械工业部引进了一条彩电生产线。

1972 年，毛泽东在列车上听一个服务员说，为了买一条涤纶裤子排了两个小时。回京后，毛泽东对周恩来谈起这件事。周恩来正希望毛泽东开这个口，当即把握时机，要工业秘书顾明找来国务院的主要工业部门，联合拿出一个 43 亿美元的引进方案，其中包括 4 套化纤生产线。

这时，王洪文提出要在上海自力更生搞 1 套 30 万吨与国外同样先进的合成氨厂，并抢在进口成套设备之前投产，结果搞了 10 年之久，才勉强出产品。因为进口设备有 1 套要运往大庆，江青竟在政治局里大发脾气，说这是有意丢大庆人的脸，明目张胆反对自力更生。周恩来敢于“抗大流”，坚持引进了 13 套 30 万吨的合成氨设备，虽然花了 5 亿多美元，但投产后五年就收回了全部投资。

在核电站建设问题上也是如此。四人帮插手抓尖端工业，其实他们一窍不通，说我们的原子弹可以上天，为什么自己不能建核电站，反对引进。争来争去，他们决定在上海附近自力更生建 1 座 30 万千瓦的秦山核电站，3 年规划，结果搞了 10 年。

关键原料是炉中的铀棒，国产的性能当时还不可靠。当核电站考察小组从国外归来时，周恩来于午夜 3 点打电话去询问，听后坚持下决心引进。周恩来病逝后，邓小平继续引进核电站设施，如在深圳附近建成的大亚湾核电站，现代化程度就高多了，投产也快些，从而证明了周恩来预见的正确性。

他目光远大，当时就提出了经济建设必须坚持自力更生，但不是关起门来搞，要学习、利用国外先进的东西。对待引进，他提出了“一用、二学、

三改、四创”的方针，这是适合中国国情的，对今天的改革开放和现代化建设仍然有着重要启示。

## 5. 忠于职守，一丝不苟

诸葛亮在《后出师表》里说：“臣鞠躬尽瘁，死而后已。”这两句话，中国人非常熟悉。这两句话虽好，要做到却不容易。因为一个人只有为正义的事业奋斗不息，直至终生，才谈得上“鞠躬尽瘁，死而后已”。

周恩来把自己看作是“中国人民的儿子”，兢兢业业，任劳任怨，为共产主义事业、为人民的利益奋斗了一生。在他的制服上，常年佩戴着一枚纪念章，上有毛泽东的头像和毛泽东亲笔题词：为人民服务。周恩来的一生，努力实践着这五个字，并且做到了“鞠躬尽瘁，死而后已”。他对身边的工作人员说：“为人民服务，就要像春蚕那样，吐出最后一根丝。”因此，他对人民恃德恃诚，从不高高在上，始终反对官僚主义；总是视民为“天”，视国家管理的“力量源泉是人民”，对人民怀有深厚的感情和道德责任感。他胸中装着亿万人民，怀民而兴邦；从制定国家的大政方针到安排老百姓的生活，处处考虑到人民的需要。他的一生，是完全彻底为人民服务的伟大的一生，其高风亮节，风范长存。

### 不愧为“周”总理

建国之初，有人问周恩来：“你为什么不做些理论方面的工作？”周恩来回答：“我们这么大的一个国家，有那么多具体的事，总要有人去管它。我多管些这类事，可以让毛主席有更多的时间考虑更大的问题。”他认为，毛泽东是管战略的，

自己是搞战术的，宁愿把时间花在建设性的劳动上，从真实可见的成绩中也能得到满足。他乐于当一个好管家，每天为各种事务绞尽脑汁，第二天又像一位刚度假归来的人，精力充沛地处理新问题，即使摆在他面前的是一堆乱麻，也能从中理出头绪来。

他爱算账，他的工业秘书顾明说：“他的数学基础很好，心算速度又快又准。50年代还没有电子计算器，他算起百分比来，比我们用计算尺和手摇计算机还快。”在编制第一个五年计划时，每一个数字他都要过问，每个重要的百分比都要核实。有些人以为那不过是他的一种习惯，却不知爱算账是他在决策中寻找最能切合中国实际的途径。

在“大跃进”的年代里，党内兴起一股强调算“政治账”的风气，鄙视算“经济账”。周恩来仍然坚持算“经济账”，特别是对几亿人的吃饭问题，更马虎不得。他外出视察，有时步行十几里，还蹲在田头数麦穗和谷粒，那些所谓的农业“高产卫星”，休想瞒过他的眼睛，对各地报来的汇总后达1.05万亿斤的粮食总产量，他大大地打了折扣，后来落实是4000亿斤。

对于全民大炼钢铁，他也泼了一些冷水，有一次，四川省委工业书记陈刚向他汇报：冬天到了，还有几百万人在山上，怎么办？周恩来又按老习惯算了一笔账：多在山上一呆一天，几百万人要花掉许多的粮食、煤炭和资金，又炼不出几吨像样的钢铁，应该立即撤下山来。为了掌握基层的第一手资料，他还打算亲自在北京一个郊县兼县长，只是由于中央没有同意才作罢。

周恩来不仅重视对数据的了解和掌握，尤其重视数据的准确性，铁道部曾提出了一个 1960—1962 年修建小铁路的补充计划，他细心审阅后，发现表中列出三年要修 35 万公里的小铁路根本不可能，立即把铁道部长找来查问，原来是掉了一个小数点，把 3.5 万公里写成 35 万公里，即使是 3.5 万公里，也已经够浮夸了，他严肃地批评了铁道部。

通过算帐，他在制定计划时强调综合平衡，使各项指标符合实际。例如，在制定二五计划时，他推算五年的国民收入可达 4000 亿元，按积累率 25% 计算，基本建设投资应控制在 1000 亿元以内。可是，这个计划刚出来，就被“大跃进”的浪潮冲掉了，前两年的基本建设投资就超过了 1000 亿元，致使国民经济比例关系严重失调，不得不花五年时间进行经济大调整。

算账要做到数量适中，不能满打满算，必须瞻前顾后，留有余地。在八大二次会议提出三五计划最后一年的钢产量应达到 3000 万吨时，他认为将指标定在 2000—2500 万吨之间为好，“因为定在 3000 万吨，其他方面也要跟上去，如果跟不上去，就等于两脚悬空了。脚底乱了，就不好布局，农业轻工业也会受影响，结果还得下来。”这些话被他言中了，对一些当时听不进意见的人来说，事后才觉得周恩来考虑问题周到，不愧为“周”总理。

## 心中装着灾区人民

周恩来在管理国家的活动中，人民的任何疾苦都会引起他的切实关心。当肿瘤威胁着人民的健康时，他指示：“应该把癌症攻下来！”他请有关部门绘制了一张全国食道癌高发区分布图，挂在自己的办公室里，像是战争年代指挥打仗的军用地区，用它来指挥白衣战士对癌症作斗争。他请中国医学科学院派出科研小分队，开赴河南林县，研究对食道癌的防治工作。

晚年，他自己患了膀胱癌，当得知云南锡矿工人患肺癌的人数较多时，马上把身边最好的医生派去为工人治病。工人们听说是共和国总理躺在手术台上把自己的医生派来时，顿时热泪滚滚而下……

1958 年夏季，黄河出现特大洪水，郑州附近的花园口流量达到每秒 2.23 万立方米。历史上，花园口决堤，淹死下游 90 万人的惨状又呈现在人们眼前。周恩来正在上海开会，马上暂停会议，飞临郑州，布置黄河水利委员会和河南、山东两省加强防守，确保汛期安全。

7 月 18 日晚上，他冒雨踏上黄河大堤，与防洪大军投入抢险抗洪。当时，黄河铁路大桥被冲垮了两孔，京广铁路中断，他和技术人员、工人一起研究了修桥方案。群众为他撑伞，他说：“大家不用伞，我也不用。”在郑州，他一连工作了 18 个小时，回到列车上才倒下睡觉。

1966 年 3 月 8 日，河北邢台地区发生了强烈地震，他冒着余震的危险，乘直升飞机赶往灾区。哪里灾情最严重，他就出现在哪里。3 月 9 日，他在重灾区隆尧县听取汇报。晚上，又发生了五级余震，县委的房子摇摇晃晃，人们劝他赶快离去。他平淡他说：“没什么，继续谈吧。”

第二天上午，他赶赴震中百花寨。这里还在喷水冒沙，大家为他的安全担忧。他却踏着碎砖乱瓦，穿越残墙断垣，向所遇到的人问灾情、问损失、问生活。看见一个女孩站在倒塌的门边，他连忙把她抱起来，问：“你爸爸、妈妈呢？”听女孩回答都在时，他才放心。他接着走进一个农民家，拉着老农的手，看被子厚不厚，问伤势怎么样。老人的嘴动了半天才找出几句话：

“总理呀，亲人解放军把我救出来了，您整天操劳国家大事，还来看我们，这恩情叫我们怎么报答啊！”周恩来亲切他说：“解放军是为人民服务的，我也是为人民服务的，我们都是人民的勤务员。”

看到群众从四面八方涌来，周恩来建议就地开个群众大会。他叮嘱不要挤着娃娃，然后登上装救济品的木箱，向群众讲话，号召大家发扬愚公移山的精神，抗震救灾。最后的四句话：“自力更生，奋发图强，发展生产，重建家园”，是周恩来讲一句，群众跟着呼一句，口号震天，群情激奋，汇成一股战胜困难的巨大力量。

4月1日，周恩来又赶到宁晋县东汪乡一个临时医院，一个铺一个铺地查看伤员的伤势，连续慰问了140多名伤员。有个支部书记双手捧起一碗开水敬总理，工作人员怕水不干净，用眼睛示意不要喝。周恩来却端起碗大口大口地把水喝完。在场的群众深受感动，那位支部书记接过碗，用布精心包好，外面裹着红绸子，当宝贝收藏起来。

这一天，他又视察了宁晋县耿家桥、巨鹿县何家寨和邢台市，每到一地都讲了话，开了座谈会，还深入灾民户问寒问暖。他从早晨5点忙到晚上9点，顾不得吃一口饭，没停留一刻钟，连续工作了16个小时。直到夜间，他才在邢台驻军的营房里，与战士们一起吃了一顿家常饭，吃的是烙饼和炒白菜。

他在领导抗震救灾的实践中，总结出一套经验，提出了“以防为主，专群结合，土洋结合，依靠广大群众做好预测预防工作”的方针。回到北京，他指示科研部门要“努力找出地震发生的规律，尽量避免和减少人民的生命财产损失”。他三次到灾区，送去中共中央和国务院对灾区人民的关怀，温暖了460万灾区人民的心。可是，他一想起那些住在抗震棚中的灾民，就感到工作做得不好，眼睛发潮他说：“我们对天上的情况掌握得多些，对地下的情况了解不够，所以付出了代价……”

### 我不入地狱，谁入地狱

“文化大革命”是我国的一个特殊复杂的历史阶段，在这场突然降临的风暴面前，周恩来有过困惑，但也逐渐看清了局势的复杂性和严重性。他把自己对形势的看法和应米取的对策，概括为四句话：“方兴未艾，欲罢不能，大势所趋，因势利导。”

在大批老干部被打倒后，他作为一个在位的党和国家领导人，要运用现有的权力和影响，保护党和国家机器的运转，尽可能地维护生产秩序和社会秩序，保护干部，抑制灾祸，减少损失，等待历史的转机。他意识到这是历史赋予的责任，也只有他最适宜担任这一角色。1966年冬，他对人表达过自己的心情，别无选择他说：“我不入地狱，谁入地狱；我不入虎穴，谁入虎穴！”他承受了下地狱之苦、入虎穴之险，与林彪、四人帮进行了一场特殊形式的斗争。

但并不是所有的人都能理解和接受周恩来的这种斗争方式，谭震林在“二月争抗”中为反击江青写的一封信中，就表露了这种心态，他写道：“总理，我已被他们整得够呛了。总理的胸襟宽，想得开，忍得下去。要我等候、等候，要等到何时？”结果，谭震林大闹怀仁堂，起来与林彪、江青面对面地进行斗争，被打倒了。周恩来不顾自己被指责为“二月逆流总后台”的处境，

尽力保护谭震林。在谭震林下放桂林劳动，摔伤了骨头时，他委托韦国清加以照顾。后来，由于周恩来从中斡旋，毛泽东为“二月逆流”平反，谭震林的问题得到澄清，返回北京工作。

1974年，四人帮乘筹备四届人大之机，企图出马组阁，并派王洪文去长沙，向毛泽东告周恩来、邓小平的状。毛泽东虽病体难支，仍批评他们不要搞成四人帮，指出搞宗派要摔跤的。

与此同时，周恩来也极力推荐邓小平复职工作，他不顾病痛的折磨，在尿血的情况下，飞抵长沙，与毛泽东商讨四届人大组阁的人选问题。两位共事达半个世纪的老战友，从月亮露脸谈到深夜，他要用自己经过深思熟虑的设想来影响毛泽东。

七天之后，中共中央任命邓小平为军委副主席和解放军总参谋长，随后又选举他为中央副主席和政治常委。在四届人大一次会议上，周恩来仍被任命为国务院总理，邓小平为第一副总理。让邓小平来主持国务院工作，周恩来放得心。他好像卸下了千斤重担，放下了日理万机的工作，开始写报告申请休病假。

从周恩来抱病赴长沙与毛泽东会谈，到几天后中国政局出现的令人振奋的景象，可以看出周恩来以他的忠诚和正直，赢得了不同凡响的政治影响。他以对党和国家前途命运负责的举动，粉碎了四人帮妄图组阁篡权的图谋。

### “全天候”工作的总管家

如果说，世界上真有不知疲倦的人，那么，周恩来就是一个。他被外国人称为“全天候总理”，被看作中国朝气蓬勃、奋发向上的代表。

周恩来从新中国诞生到自己生命的最后一息，担任共和国总理长达26年。他始终工作繁忙，常常一天只睡两三个小时，有时通宵达旦地处理公务。他通常是清晨5点钟才开始睡觉，8点钟以前又得爬起来。办公室里，各种硬皮文件夹子早已排好了队，秘书们急切地等待他批阅，直到上午10点才能把这些电报和急办文件处理完，接着便约各部门负责人谈话，以及接见外宾。晚上在西花厅的院子里散步，也只走三五分钟。他的秘书们异口同声他说：“我们在总理身边工作，亲眼看到了总理忠心耿耿为国家、为人民工作的情景。这情景对我们的印象太深刻了，用呕心沥血四个字来形容，是再合适不过的。”

周恩来是中央常委、军委副主席、政协主席、国务院总理，党和国家机关、人大、政协、群众团体的大事，都往他这里报告。总理办公室设有20多个秘书，每个人分管几条线，这么多秘书对着他一个人“轮番作战”，他能不累吗？何况他还要亲自主持各种会议，接待外宾，会见各方面人士，或约人谈工作。周恩来每天晚上再回到办公室，秘书们又是抢着递文件，都强调自己的文件重要，希望早点出手，因为身后还有副总理和各部部长们催着回话。

周恩来总是太忙，“文化大革命”开始后就更忙了。许多副总理和部长被打倒了，担子都压到他肩上。林彪、四人帮只管抓“政治”、搞运动，国民经济和人民生活的事，就叫他顶着，光是几亿人口吃饭的问题就不容易解决，何况还有各方面的问题需要处理，简直压得他喘不过气来。

不久，他感觉房间里的空气不好，原来是患了心脏病。继续工作随时都

可能发生意外，邓颖超让医生在他的上衣口袋里装一瓶硝酸甘油，这个瓶子也就成了他连续工作时不可缺少的“办公用品”。

他没日没夜地干，可工作就像奔腾不息的长江大河一样，总也不断流。晚年，他病卧床上，也把文件抱来，背靠在床头上，两腿弓起来，把文件放在腿上批阅。卫士看了不忍，找来一块木板，做成一张小桌，一边高，一边低，呈斜面放到床上，这张小床桌也就成了他不可缺少的办公用具。

如今，小药瓶和小床桌已成遗物，都在中国革命博物馆陈列着，见物思人，记忆犹新，谁都为人民总理忘我的工作精神所感动。

周恩来忘我工作时，连邓颖超劝他休息也不起作用。邓颖超只好请警卫人员每隔几分钟就往室内看一眼，看他是否还在那里工作，免得发生意外。他身边的秘书、医生、警卫员、服务员、炊事员和司机心急如焚，经过反复酝酿，决定联名给他写张大字报。大字报写着：

“周恩来同志：我们要造你一点反，就是请求你改变现在的工作方式和生活习惯，才能适应你的身体变化情况，从而你才能够为党工作得长久一些、更多一些。我们从党和革命的长远利益出发，强烈要求你接受我们的请求。”

叶剑英、李先念、陈毅、聂荣臻、李富春等许多中央领导人看了这张大字报，忍不住掉泪，表示坚决支持，在上面签了名。周恩来对群众的意见历来十分尊重，这份大字报的强烈无产阶级感情使他深受感动，便在大字报下面工工整整地写上：“诚恳接受，要看实践”八个字。

可是，他毕竟年逾七旬，加上晚年患了膀胱癌，病情不断加重，按理，他应该完全休息，进行治疗。但“文化大革命”的现实使他不能够休息，他就把有限的生命，完全倾注在党和人民的事业上了。

从1974年6月1日住院到1976年1月8日逝世，周恩来做过6次大手术、8次小手术，输血输液达100多次，体重由130斤下降到80多斤。即使在这样的情况下，只要身体还能支持就继续工作。这段时期，他约中央负责人谈话161次，与其他方面人士谈话55次，接见外宾63次，离院开会48次，其中，在四届人大一次会议上坚持作完了《政府工作报告》。一个身患恶性肿瘤的人要做到这些，该付出多大的精神和体力啊！

弥留之际，他向警卫秘书张树迎请求：“我很疼，我能嚷嚷吗？”可是，他把张树迎的手抓疼了也没有喊出来。这就是周恩来的品格，他始终保持着严格要求、完善自我的形象。在生命垂危之际，他一边喘气，一边对医疗组长吴阶平说：“我这里没事了，你们去照顾别的同志吧！”这是他离开人世间的最后一句话，依然闪着熠熠光辉。

“鞠躬尽瘁，死而后已”——对于周恩来来说，是受之无愧的！

## 九、个人修养

斯大林说：“在国家工作和党的工作的任何一个部门中，工作人员的政治水平和马克思列宁主义觉悟程度愈高，工作本身的效率也愈高，工作也就愈有成效。”这就说明了个人修养与事业的关系。

什么是修养？修养指个人在政治、思想、道德品质和知识技能方面，经过长期锻炼和培养所达到较高的水平，也指待人处世方面的正确态度。当然，主要是指前者。修养一词，无论在历代典籍或现实生活中，还是在马克思主义的经典著作中，都经常使用。

修养在中国伦理史上占有重要地位。儒家讲道德的内容即是人伦，孔子、孟子都十分重视道德修养，在《大学》、《中庸》中把“正心”、“诚意”提到了“治国”、“平天下”的高度。宋明以来的理学家，如程朱陆王学派，更提出“存天理，去人欲”、“穷理居敬，读书静坐”、“在事上磨炼”，目的在于陶冶人的德性、变化人的气质。

在道德修养方面，马克思主义伦理学特别强调实践的作用，同时也吸取了古代修养术中的合理途径和方法，如内省、体验、升华等，即：首先要树立共产主义理想人格作为自己修养的楷模，可以向书本学习，也可以向社会和群众学习，即既读有字之书，又读无字之书，从中吸取营养。其次要结合实际对自己的行为进行反省检查，进行自我批评和相互批评，达到自我估价、自我调节、自我完善，即周恩来所说的“自我改造要自我认识”。再次要使正确的思想战胜错误的思想，逐步形成新的认识付诸实践，即在改造主观世界时，及时总结，使自己的素质不断提高。这是一个不断认识和不断实践的往返过程。

在当前的社会条件下，人们的道德境界可以分成三个类型，即自私自利、先公后私、大公元私。自私自利境界是私有制社会的产物，要在道德修养中摒弃。先公后私境界可以在社会主义条件下，较普遍地树立起来。大公无私是无产阶级也是整个人类社会最高的道德境界，已经产生了一些榜样。刘少奇写过《论共产党员的修养》，周恩来制订了七条《我的修养要则》，而且都在自己的实践中身体力行，堪称楷模。张思德、白求恩、雷锋、焦裕禄之所以成为全心全意为人民服务的共产主义战士，也是和他们严格要求自己、经常加强思想品德上的修养分不开的。

周恩来堪称本世纪中国历史舞台上最出色的“演员”。从1927年进入中央政治局，到1976年逝世，他一直是中共中央的核心领导成员；从1949年人民共和国成立起，他担任国家总理达26年之久，在长达半个世纪的漫长岁月里，他以才干、道德、智慧取胜，生存在中国党政高层权力空间，这在中共历史上绝无仅有，而且他还是建国后毛泽东的政治班子中仅有的职务曾高于毛泽东的人。阅历很广、深富欧美文化修养的尼克松说：“在过去25年里，我有幸会见过的100多位政府首脑中，没有一个人在敏锐的才智、哲理的通达和阅历带来的智慧方面超过他。”

周恩来的成功和魅力，很大程度上取决于他的个人修养。他是如何通过个人修养达到超凡的境界，并取得事业上成功的，我们试图带着这个问题去找例证……

### 1. 博学多思，以才辅德

儒家经典《中庸》对君子的要求是：“博学之，审问之，慎思之，笃行之。”其中，以博学为首。中国古代知识分子治学没有什么畛域之分，上至天文地理，下至政论日用，皆在悉心研讨之列。“一事不知，儒者之耻也。”正因为如此，中国历史上多全才和通才，各领风骚数十年。

非学无以广才，非才无以济世，周恩来的博学多才更有口皆碑。尼克松称他对哲学、政治和历史很在行，其实，他的才情远不止这些。他精通好几国语言，在戏剧、音乐等艺术领域也有相当的修养。人人都佩服周恩来在各种对手面前应付自如，妙语连珠，殊不知这正是他博览群书、厚积薄发的结果。

周恩来内悉国情、外度世界大势的非凡能力，在中国乃至世界都极为罕见。他同国内同事研究工作，往往使那个领域的专家答不出他提的问题。他接见外国客人的谈话，经常使客人们为他对自已国家情况了解的深度和精确而发出惊叹！勤奋好学，活到老，学到老，就是周恩来渊博知识和非凡能力的源泉所在。

### 为中华崛起而读书

1910年春，12岁的周恩来远离江淮平原的故乡，随同伯父到东北读书。这是他生活中的一个重要转折点，后来他回忆：“12岁的那年，我离家去东北，这是我生活和思想转变的关键。没有这一次的离家，我的一生一定也是无所成就，和留在家里的弟兄辈一样，走向悲剧的下场。”

他在铁岭银岗书院读了半年书，又随伯父到沈阳入东关模范学校。这所学校是在戊戌变法后“废科举、兴学校”的潮流中办起来的，他在这里接触到许多新的东西，大大开阔了眼界，在课堂上，老师除讲修身、国文、算术、历史、地理、英语等课程外，还经常向学生讲述时局的危急和历代民族英雄的故事，激励学生的爱国热情。1911年暑期，他与几个同学到距沈阳东郊60里的魏家楼参观，这里是当年日俄战争的战场。周恩来听到村民血泪斑斑的诉说，心里燃起对帝国主义强盗的满腔怒火，以及对清朝统治者的无比愤恨，从小产生了救国之志。

有一天，该校魏校长上修身课，问学生为什么奋斗目标而读书。学生们抢着回答：“为光耀门庭而读书”，“为个人前途而读书”。只有周恩来不同凡响：“为中华崛起而读书！”一个年仅14岁的孩子竟有如此博大的气魄和深远的抱负，魏校长禁不住高声称赞：“好哇，好！”这一志向，从此一直像一团烈火那样燃烧在周恩来的心中，成为经久持续的动力，推动他努力学习，不断求索，与时俱进。

以“中华崛起”为己任的周恩来，于1913年8月进入天津南开学校继续求学。他抱定立志救国、发奋读书的决心，规定自己要做到“五个不虚度”，即：读书不虚度、学业不虚度、习师不虚度、交友不虚度、光阴不虚度。

果然如此，在四年的中学生活中，他完全实践了自己的诺言，四年学业成绩平均为89.72分，尤以国文和数学成绩最佳。

这四年正是新文化运动蓬勃兴起的时期，南开学校比较开放，中西文化可以自由地进入校园。在这样的生活环境中，他大量地容纳古今中外的知识。他节衣缩食，甚至每天只以一点熟黄酱下饭，省下钱买了一部洁白的粉莲纸印刷的《史记》。他身边还有一部《饮冰室文集》，后来随身带到日本经常

翻阅。梁启超的这本文集不但在他面前展开了一个广阔的世界，而且梁启超雄辩的思想风格和研究问题的灵敏思路，对他的影响极为重大。《天演论》是当时引进西方思想界的重要著作，他也受过这本书的积极影响。从他在南开时期留下的几十篇作文中，可以清楚地看到他思想的走向：即道德救国和实业救国各执一端，双峰并峙。

后来，他东渡日本，赴欧求索，仍然坚持“为中华崛起而读书”的信念，严格要求自己。不管春夏秋冬，还是白天黑夜，为了救国救民、为了“中华腾飞”，他一直孜孜不倦地学习着、追求着……

## 接受马克思主义

1917年9月，周恩来抱着寻找救国真理的决心，从天津启航，东渡日本留学。行前，他写下了那首抒发青年时代远大抱负的诗篇：

大江歌罢掉头东，邃密群科济世穷；  
面壁十年图破壁，难酬蹈海亦英雄。

到日本后，他经过实地观察，很快看到：日本是个军国主义国家，“有强权，无公理”，必定奉行弱肉强食的战争政策。要学日本走维新道路救中国，看来行不通了，必须另找出路。

就在这时，在俄国十月革命的推动下，马克思主义传到了日本。周恩来从日本著名经济学家、京都帝国大学教授河上肇的《贫乏物语》和幸德秋水的《社会主义神髓》的著作中，初次接触到马克思主义。他在京都写了几首诗，其中的《雨中岚山》里有这样几句：

潇潇雨，雾濛浓；  
一线阳光穿云出，愈见姣妍。  
人间的万象真理，愈求愈模糊；  
——模糊中偶然见着一点光明，真愈觉姣妍。

诗中，他敏锐地意识到：世界历史的新潮流到来了，这个新潮流，就是社会主义运动。

1919年4月，他从日本归国，投入了方兴未艾的五四运动中。他组织了天津觉悟社，创办了《天津学生联合会报》。在警察厅的牢房里，他向一起被捕的难友们介绍马克思主义，系统地讲了唯物史观、剩余价值理论和阶级斗争学说，成为我国有数的几个马克思主义早期传播者之一。

1920年11月，为了进一步学习和研究马克思主义的真理，寻找从根本上改造中国的方法，他搭上一艘邮轮，赴欧勤工俭学。他考察了欧洲的社会状况，亲身感受到战后欧洲饥寒交迫、危机四伏的严酷现实。在对西方文明尚存的一丝幻想破灭后，他作出了一生最重要的抉择：确立了共产主义信念。1921年春，他由张申府、刘清扬介绍，加入了中国共产党法国小组，并奔走于巴黎、伦敦、柏林之间，积极联络同志，发展共产党和社会主义青年团组织，从此成为了一个职业革命家。

周恩来虽然在1921年参加了共产党，但他的思想在入党后的1922年至1923年还有一段激烈的改造过程。这个过程是在与无政府主义者、国家主义者的斗争中完成的。他发表在《少年》刊物上的10多篇文章，是批判各种非马克思主义思潮、捍卫苏维埃俄国的论文。这些论文笔锋犀利，一扫过去调和色彩，充满战斗激情。如果把这些论文与南开时期的文章比较，风格迥然

不同，表示马克思主义已经在他思想中比较牢固地确立起来了。

### 三人行，必有我师

周恩来确信“三人行，必有我师焉”的真知的见，虚心学习，集人所长。在他的一生中，向众人学习是多方面、多层次的。

首先，善于向领袖人物学习。他说：“列宁的工作作风是：俄国人的革命胆略，美国人的求实精神”；而“毛泽东同志的工作作风是：中华民族的谦逊实际，中国农民的朴素勤勉，知识分子的好学深思，革命军人的机动沉着，布尔什维克的坚韧顽强”。凡是与他共事的人，他认为都有值得自己学习的地方，如：朱德德高望重，英勇果断，意志坚定；任弼时原则性强，智慧过人，头脑冷静；刘少奇注重理论，沉稳持重，思虑周密。其中，他最推崇的是毛泽东，深知毛泽东是在各种“主义”、各种“洋理论”无法把中国从半殖民地半封建泥潭里解救出来的情况下，用自己独特的“山沟里的马克思主义”指导革命，为中国找到了一条光明的出路，领导中国人民推翻帝国主义、封建主义和官僚资本主义三座大山，建立了新中国。

其次，善于向人民群众学习。他认为：“人民在历史中处于主体地位，知识、经验、智慧、情况和力量都来自于人民群众，长期脱离群众，就会枯死、锢死，思想僵化，才智枯竭，情况不明，意志衰退。”他反复教育各级行政干部“要老老实实学习，老老实实做小学生”，必须“向有经济建设经验和知识的同志学习，向工人和技术人员学习”，他踏遍了祖国的千山万水，深入工厂、农村调查研究，体察民情，学于众人。在上海，他到里弄串门，与市民拉家常；在杭州，他访问茶农家，了解农民生活和茶叶出口情况；在工厂，他与工人一起劳动，拜工人为师；在农村，他坐在坑头吃窝窝头、喝玉米粥，问庄稼的长势和收成……这种诚心诚意向人民群众学习的精神，使他在各行各业获得了无数知己，收集了各种对政府工作的意见和建议。

周恩来善于向社会学习，也善于向身边的人学习。在他看来，社会实践是比课本更重要的一部“大书”。从这部“大书”里，他学到了比书本上更多的知识，终于积累成治国安邦的经验。

### 活到老，学到老

建国以后，周恩来作为共和国总理，日理万机，可他仍然一刻也不放松学习。在总理办公室的书柜中，放满了《新华月报》和《毛泽东选集》、《马克思恩格斯全集》、《列宁全集》、《斯大林全集》等经典著作，以及一些辞书、工具书。他经常需要查证核对一些语录、日期、数据和文件资料，随时到书柜上去取。

他的财经秘书吴群敢回忆：“我发现，总理看书是极其认真细致的。比如，那本在我手里放了很长一段时间的《联共（布）党史简明教程》，特别是其中第四章第二节，即关于辩证唯物主义和历史唯物主义那一节，总理在书上逐句逐字圈点划线，还密密麻麻写了许多批注。”

周恩来唯一给自己封的官，就是西花厅的学习小组长。吴群敢说：“我记得斯大林的《社会主义经济问题》刚出来，总理要求大家一起学习。当时，苏联的《政治经济学》教科书还没有翻译过来，总理得知其中有的章节专门

论及发展中国家尤其是中国问题的时候，嘱咐齐燕铭尽快组织翻译，供大家参考学习，并组织办公室人员讨论。”

在百忙中，他有空就阅读书报，连在火车上、飞机上都手不释卷。周恩来座机机组人员回忆他在飞机上学习的情景：“总理经常到各省市视察、处理工作，有时从上飞机到飞机即将降落，都在批阅文件，或找人谈话。”有人统计过，他在近百次的飞行中，没有一次静心休息过，即使是数百公里的短航程，也不忘阅读书报。“由此可见，他真正做到了见缝插针地看书学习。”

尤其令人感动的是，他在1972年患了癌症，许多同事都劝他休息和全力进行治疗。但是，“文化大革命”的现实和对人民事业的高度责任感，使他不能休息治疗。他以74岁高龄，不分昼夜地工作，还从百忙中挤出时间阅读书报，了解国内外新知识、新动态。

他在病床上也没有停止学习，其中，所阅读过的《毛主席诗词三十九首》和刊有毛泽东另外两首词的《诗刊》，一直放在他临终的床头。他完全实现了自己的诺言，真正做到了“活到老，学到老”。

## 2. 朴素谦虚，廉洁奉公

为政清廉、克己奉公、朴素谦虚、审慎务实，这些都是中华民族的优良品质。每一个共产党员特别是高级干部，更要保持和发扬这一优良品质。因为人们从这里可以判断出一个党员、一个高级干部的党性及其人格，进而勾画整个共产党和社会主义的形象。

周恩来几十年如一日，甘当人民公仆。一方面，他身居高位，大权在握，却从不为自己谋取任何私利，也不为亲友谋取任何私利，而像一头牛，吃的是草，挤出的是奶，为中国人民奉献出自己的全部智慧、心血和生命。另一方面，他朴素谦虚，平易近人，也不表现自己，不想惹人注目，从各方面自觉约束自己，“不使人感到自己是领导人”。这两方面的统一，就使他的领导艺术独具风格。这种独具魅力的崇高风格，只有在真正的共产主义战士身上才能体现，是以往历史上一切“英雄伟人”、“圣贤豪杰”所不可比拟的，更加使得周恩来在中国乃至全世界赢得了普遍仰慕。

### 按东方人的习惯生活

1972年中美会谈时，人们都看到：基辛格总是带着厚厚的文件和材料，而周恩来只不过拿着一张纸。有些问题谈不拢，僵持到深夜，连年轻的秘书也在打吨，周恩来不抽烟，也不靠什么提神，仍然神采奕奕地坐着，一边思索，一边等待。人们叹服周恩来过人的精力和记忆力，以为他每天吃什么山珍海味，或服用了什么强身健体、益寿延年的“灵丹妙药”。60年代末，周恩来已届70岁高龄，一位国际友人询问他有何“长生秘诀”。他回答：“我是一个中国人，只按我们东方的习惯生活。”其中，最重要的是节食。

少年时代，周恩来在东北上学。环境和生活条件的变化，使这个来自江南水乡的少年不习惯。他下决心锻炼，每天很早起来跑步，天寒地冻也不间断；吃的是杂粮，经常没有菜来下饭。他的身体一直很壮实，长征路上的万水千山也被他蹚过来了，天天工作十几个小时也精力充沛。晚年，他回忆起在东北的生活，动情他说：“是东北的高粱米饭、风沙和严寒锻炼了我。”

他的食谱很简单，喜欢吃五谷杂粮，荤素搭配。每周的主食除米、面外，总要安排吃几顿高粱米、小米或玉米制作的食物。常吃的几样主菜是：红烧鲫鱼、红烧狮子头、梅干菜烧肉、韭黄豆腐干炒肉丝、雪里蕻肉末、煎荷包蛋、炒绿豆芽、白菜豆腐汤。早餐一般喝豆浆，吃面包。时间长了，厨师不由得问他：“总理，为什么您的早餐总吃豆浆、鸡蛋冲麦片、面包和果酱这老一套，是不是换个口味？”他回答：“这不是很好么，营养丰富，味道好，已吃习惯了。”晚上工作到深夜，他从不提出加餐，卫士照例给他送一杯绿茶、一小碟花生米。

三年困难时期，他对工作人员说：“毛主席在全党带头不吃肉，我也要在国务院带这个头。”每当出外视察，他就让秘书先向负责接待的同志宣布自己规定的“三不吃”纪律，即“不吃肉，不吃鱼，不吃蛋”，每顿饭的伙食标准不能超过5角钱，离开时由秘书代交伙食费，索取收据，有一次，他去长春视察，厨师见周恩来不肯吃肉，便炸了两根油条端上餐桌，他含有几分责备的口气说：“做这东西费油啊！我不能搞特殊，我们的国家穷，要精打细算。”

周恩来注意节食，一直保持着适中的体型，除了节食以外，他是个天生的乐观主义者，性格开朗，对身心很有好处。中国传统医学把“养心”视为养生的关键，认为保持愉快的心境能使身体健康、疾病减少。周恩来喜欢社交，尤其喜欢与文艺界、体育界人士交朋友。他走到哪里，哪里就是一片笑声。可是，到了“文化大革命”中，他的心境不愉快，马上感到身体状况大不如前。他曾对人讲：“文化大革命把我打败了，至少使我少活了10年。”

### 泱泱大国的总理穿什么？

周恩来一生为政清廉，艰苦奋斗，带领全国人民勤俭建国，勤俭办一切事业，而且自己作出了表率。北京人民服装厂的老工人回忆：“周总理出国做必需的衣服都是自己掏钱，不让公家报销。我们给他做了几件新衣服是有数的，可是为他修补衣服的次数大多，实在无法记清了。”

确实，20多年中，他没有做过一件新大衣，而他的两件旧大衣，工人们多次修补过。无论是出国访问，或到机场送外宾，还是到祖国各地视察，或去地震灾区慰问，他都穿着补过的大衣。他有一件灰色呢中山装，领子、袖子磨破了，修补了几次，补丁越拼越大，最后补丁面积占了整个袖子的三分之一。一件在法国勤工俭学穿过的旧西装，几十年后瘦小得不能再穿了，便请人改做中山装。工人们想办法拼接，光是一个口袋就拼了四小块布。他高兴地穿起来，对着镜子，像是欣赏一件艺术品。

他的一套睡衣，是陪毛泽东出访苏联时买的，20多年来一直穿着它。睡衣的颜色褪掉了，白底蓝格的绒布被磨成无绒无格的白布。有一次，他在国外披着这件睡衣晚上办公，使馆负责人见这件睡衣太破旧了，就用自己的工资买了两件新的送去，他没有接受。工作人员多次提出要给他添置新衣服，他说：“旧的可以穿嘛，照样可以接待客人，艰苦朴素是我们共产党人的本色。”因为睡衣的脊背着床部位补丁擦补丁，最后洗烂了，整个换了另一块布。直到他逝世时，还穿着那件破旧睡衣。

从周恩来留下的照片和影像资料看：夏天，他总是穿着一双黄色皮凉鞋，其他三季总是穿着一双黑色皮鞋。这两双鞋也穿了20多年，修补过多次。由

于没有其他鞋，工作人员给皮鞋换底时，是在他睡觉时进行的。他的几双袜子，没有一双不带补丁，好在袜子都是破在脚掌上，穿上皮鞋看不出来。说起擦脚布，人们以为他是用旧毛巾，不，就连旧毛巾也舍不得，是一块纱布。

周恩来外出视察，随身带着自己的行李箱，里面放有：一床薄被子、一条旧毯子、一个枕头、两件睡衣，外加洗漱用具。有一次，他到黑龙江视察，服务员已为他铺了沙发床，放上新缎面被子和毛毯。可是，他没有去睡，还是睡在硬板床上，用自己带来的行李。服务员清理房间时，发现房里晾着一条旧衬裤，两个膝盖补着补丁，问卫士：“这是谁的？”卫士告诉她：“是总理的。”她哭着走了。

他在国内视察如此，去国外也不例外。跟随了周恩来 20 多年的卫士乔金旺回忆：他出国仍然带着那只箱子，箱子里放的还是那些东西。因为“总理过俭朴生活习以为常了，并且国内国外一个样，不以为出国就得怎么样。一个泱泱大国

的总理，出国就穿这样的旧睡衣、破袜子，外国服务员还不笑话我们么？所以每天早晨总理起床了，我们就进去将他的被子、睡衣叠好，赶快锁进箱子，不让服务员看见，晚上再开锁拿出来。那些不知底细的人，以为箱子里锁着什么机密或金银珠宝，他们做梦都想不到是这些破玩意儿。”

### 我当总理，决不建造政府大厦

周恩来当家理财一贯以“俭”著称，对非生产性建设项目，尤其是对建设楼堂馆所控制较严。50 年代中期，有人建议在官园兴建一座政府大楼，连图纸都拿出来了。理由是：国务院在中南海的老式平房办公，年久失修，而且“像我们这样的大国，国务院应该有一处像样的办公地点。何况世界上没有哪个国家像我们这样，没有政府大厦”。周恩来没有批准动工，制止说：“国家建设需要钱，建政府大厦不是当务之急，中南海的旧房子一样可以开会办公。你们不要再鼓动我了，在我的任期内决不会批准！”

在筹备庆祝国庆 10 周年，首都规划“十大建筑”时，国务院机关事务局又提出了兴建政府大厦的计划。周恩来看到方案以后，严肃地批评：“国务院不能带这个头。只要我当总理，你们就要把大兴土木的念头打消！”事情过去了，他还语重心长他说：“要我批准，签个字很容易。可是，国家的资金，人民的血汗，我是提笔千斤啊！”

他自己居住的，也是中南海西花厅 3 间旧式平房，而且一住就是 26 年。房屋中间，是由 3 张方桌拼接而成的长会议桌，办公桌置于右侧，茶几上并排摆着 3 部电话机，墙边有 4 个书柜。他在这个普普通通的平房里学习、开会、办公，处理着党和国家的大事。

房屋年久失修，油漆脱落，水管陈旧，地面潮湿，窗户裂着大缝，冬天要用报纸糊上才不透风。《人民日报》记者金凤回忆：有一次，她去给周恩来送稿子审查，周恩来尚未归来。天突然下起雨，她就在总理秘书办公室等候。只见秘书找了一个旧脸盆，放在砖地上接漏雨。随即，秘书又拿起另一个旧脸盆，直奔总理办公室。不一会，秘书空手返回。金凤问：“总理办公室也漏雨吗？”秘书点点头。金凤大吃一惊，如果不是亲眼所见，谁能相信几亿人口的大国总理，还身居漏室呢？

由于房屋潮湿，周恩来的腿部患了关节炎，总务部门的主管知道了，感

到过意不去，提出修缮他的办公用房和住房。周恩来又出来制止：“这个条件比延安的窑洞好多了。目前，我们经济条件较差，怎么能为我花这个钱呢？你们想都不该这么想！”

不久，总务部门趁周恩来出国访问，还是对房屋作了一些修缮：钉了木板天花板，地面也铺成木板的，油漆了门窗，还装了一盏吊灯。他回来看见面貌变了，不愿再住进去。周围的人好说歹说，作了检查，拆下了吊灯，他才进屋。他生气他说：“你们跟了我这么多年，对我的性格还不了解吗？我身为总理，带一个坏头，要影响一片，你们怎么给我出难题？”在国务院的会议上，他主动作了自我批评，反省自己没有把好关，承担了全部责任。

### 3. 礼披于外，力蕴其中

周恩来待人处事，一般是外柔内刚、柔中寓刚，真正做到了“礼披于外而力蕴于中”。他对朋友一片赤诚之心，理解其价值，尊重其人格，体谅其困难，关心其成长，批评其错误。他对敌斗争则显得刚强坚定，亲自布置处决叛徒，面对面地斥责国民党及特务的暴行。

在策略和手段上，他能做到既坚持原则，又有最大的灵活度。例如：在政治谈判和外交交涉中，通情达理，不拒绝必要的让步；在经济建设中，既反保守，又反冒进，主动搞“马鞍形”，后退调整；在两军对垒中，善于避敌锋芒，舍小取大，以退为进，迂回致胜；在白区工作中，强调“不要碰硬”，“绕过暗礁”，“见缝插针”。在“文化大革命”中，忍辱负重，委曲求全。

总之，他对自己人柔，对敌人硬，有时柔而后刚，有时刚柔相济。这种风格不仅使朋友折服，就是敌人也为之赞叹。基辛格评价：“他的温文尔雅的风度，掩盖着刚强与柔和相融合的性格。”尼克松说：“他坚定而有礼貌，就是当他手里握有好牌时，也极为温和，这给我留下了特别深刻的印象。”他能做到如此，与长期的个性修养分不开。

### 从小懂得生活艰难

周恩来把握分寸的处事待人的修养，主要是在坎坷的生活经历和长期的斗争实践中，陶冶和磨炼而成的，同时也和孩童时代的家庭教养有关系。他有两个母亲：生母性格开朗，办事果断；继母性格文静，办事细心，他在回忆两个母亲对他的影响时说：“嗣母终日守在房中，我的好静的性格是从她身上继承的。但我的生母是个爽朗的人，因此我的性格中也有她的这一部分。”

在周家逐渐破落，靠借债过活时，他的两个母亲都病逝了。他的父亲和伯父在外地谋生，收入都很微薄，且一年难得回家几次。为了照顾两个弟弟的生活，他承担着家务重担，还经常拿东西到当铺的高柜台去卖。封建家庭素来好面子，礼仪和规矩也特别多，家里这么破落，外头的场面还得硬撑着。他提到旧事时说：我在“墙上贴了一张纸，按照封建家庭的习俗，把亲戚们的生日、死期都记下来，到时候就借钱送礼。东家西家都要去，还要到处磕头”，“我从小就懂得生活艰难，在10岁、11岁即开始当家”。

周恩来从两个已经去世的母亲那里，得到了两种性格能力的熏陶，使他得以井然有序地应付当家人的差事。同时，家庭经济捉襟见肘、生活江河日

下的凄凉经历，又使他从小懂得生活的艰难，磨炼了同他的年龄似乎很不相称的办事能力。还应指出，幼小的周恩来与长辈、兄弟等众多成员之间建立的那种融洽的、充满人情味的人际关系，是他一生中富有人道主义思想感情的开端，使他始终贯穿着“视天下之饥如己饥，溺如己溺”的精神。这些品质，自然与他在少时熏陶以及后来所养成的性格基础密切相关。

### 最聪明的人是最老实的人

儒家经典《中庸》把“诚”视作天下之本，认为：诚者，物之始终，不诚不物。天道与人道相通，故修养治平亦必以诚心正意为基础，并在诚心正意方面下功夫。

周恩来修身养性，也最推崇一个“诚”字。在学生时代，他即以诚实慎独自勉自励，发于言，著于行，做到以诚待人、以诚感人、以诚服人。他有句名言：“世界上最聪明的人是最老实的人，因为只有老实人才能经得起事实和历史的考验。”

他努力塑造完美的道德人格，自己信奉和实践着诚实待人的原则，不虚与委蛇，不文过饰非。许许多多与他交往过的人，都为他的真诚所感动，为他的品格所吸引。日中经济协会顾问冈崎嘉平太称：“我从小就在寻找像孔子、释迦和耶稣那样伟大的人，一直未能如愿。直到结识了周恩来，便确认他正是我要寻找的人。”

1971年，美国乒乓球队访华，一个队员出人意料地征求周恩来对美国嬉皮士的看法。周恩来说：“在许多国家里，一般地说，青年人总是对他们的长辈所做的事情感到不满，应当让他们有寻求真理的自由，我们年轻的时候就是这样。”他还补充说：“靠近人民，就不会走错路；但是，如果你发现已经走错了路，就要及时回头。”

1972年，周恩来会见尼克松，看到会谈双方人员的年龄有很大悬殊，便说：“我们的领导层中，年纪大的人太多了。就这一点来说，我们应该向你们学习。”接着，他陪尼克松游览十三陵，看到这里已增加了不少穿着艳丽服装的小孩，便坦率地说：“有人带了一些小孩到这儿，造成了一种假象。你们的记者向我们指出了这一点，我们承认这是不对的。我们不愿意文过饰非，而且已经批评了当事人。”

尼克松后来在追述上述两件小事时，感慨地说：“我情不自禁地想起赫鲁晓夫的高谈阔论是多么装腔作势，而中国人的待人接物又是多么平易近人。其实，赫鲁晓夫的吹牛不过是为了掩盖其自卑的心理，周恩来机智的自我批评则是自信心充分发展的明显表现。”

周恩来以诚待人，反感虚伪奸诈之徒。他认为蒋介石就是虚伪奸诈之徒，不仅言而无信，而且专靠制造矛盾、利用矛盾、玩弄权术起家。也有人认为，似乎只有“阴谋诡计”才称得上谋略，才是受用于人生的，这是一种偏见。以诚为本，可是说是最高层次的人生谋略。人做到极处，不过是“全真保璞”，正如写文章一样，章法机巧使尽，反而弄巧成拙，而文章的极品，不过是自然本色。文如其人，写文章与做人的道理是相通的；

### 处处事事做有心人

作为领导者，不能事无巨细全部包揽，但对那些牵动全局的小事，却不能忽视。抓大事不忘细微，以必要精力关注那些与大局息息相关的小事，这是周恩来领导艺术的一个重要特色，也是他一贯的工作习惯。

周恩来长期在国民党统治区工作，那里形势复杂，环境险恶，如果稍有疏忽，可能导致人亡事败。他根据长期领导白区工作和统战工作积累起来的经验，总结了一套行之有效的斗争方法。比如，他在《统一战线守则》中写道：“在斗争中，我们要不失立场，但不争名位与形式；我们要坚持原则，但方法要机动灵活，以求达到成功；我们要争取时机，但不要操之过急，咄咄逼人。”同时，“在组织上，要不暴露，不威胁，不刺激，以求实际的发展，但不能走向死路，也不要自投陷阱”。

他从事地下工作，处处小心谨慎，并细心地掌握了特务的活动规律，特务一般是夜间活动，早晨睡懒觉。因此，许多时候，他只在凌晨5点上街办事，早上8点就返回住处。他认识上海许多里弄，以便在任何一处发生紧急情况时作出迅速反应，逃脱敌人的追捕。

这些经历，使他养成了注意观察周围环境，事事做有心人的习惯。建国后，有一次他去剧场看演出，刚落座便在灯光中发现台上有一个金属点发光，判断是一根露出尖头的钉子。他随即走上台去，把这根钉子拔掉，并提醒工作人员：每逢演出都要仔细检查各方面的情况，养成细心的习惯，只会有好处而无害处。他甚至嘱咐工作人员要给剧场上的每个灯泡加上护罩，以免掉下来伤人。

一天深夜，他靠在床上，戴着老花眼镜，正在聚精会神地计算着什么数字，旁边放着一大堆密密麻的表格，已经连续工作了10多个小时。给他送药的保健护士郑淑云忍不住劝道：“这些具体的技术性工作，不能让其他同志帮您做一下吗？”他听后停下笔来，摘下眼镜，一边揉着疲劳的眼睛，一边解释：“这可不是小事，是个关系到亿万人民吃饭的大事。我不亲自计算，就不知道底细，那怎么行啊！”吃完药，他又继续工作了。他算得这样认真，是在核算着三年国民经济的困难时期，全国人民的粮食定量问题。

## 了却生前事，超然返本真

生死问题是人生最大的哲学问题，这个问题又集中在对死亡的看法上。对死亡的态度，恰好是对生存态度的反证：惧怕死亡的人，往往在生活中患得患失，忧虑重重；不怕死亡的人，才能乐观进取，力争在有限的生命中创造出无限的业绩来。

周恩来对死亡的态度非常理性，也非常超脱。他说过：死亡是人生的自然法则，有生必有死，有始必有终，害怕也没有用。因此，他不害怕死亡，也不企求生命的重复，唯愿以有限的生命迸发出更多的光和热。如果把他的人生观归结为一点，就是“尽心尽力”。他认为：尽心尽力地去做每一件事，就不枉为一生，也就不会留下什么遗憾。

周恩来留给世人的印象：像一头负重的老黄牛，更像一部不停运转的机器，将身体和精神的潜力发挥到了极点。1975年9月，即在他病逝的半年前，他在医院接见了罗马尼亚共产党中央书记维尔德茨。宾主寒暄之后，话题自然而然地转到主人的健康上。周恩来说：“马克思的请帖，我已经收到了。这没有什么，这是不以人的意志为转移的自然法则。”但是，他还是向客人

露出了欣慰的笑容，并告诉客人：“现在，副总理（指邓小平）已经全面负起责任来了，他干得比我好！”显然，他把接力棒传递给邓小平，是他最后“尽心尽力”的举措。

不久，他的病情明显恶化，癌细胞进一步扩散，到12月中旬就已经处于弥留状态，时而清醒，时而昏迷。他那干瘦的脸上黄里带青，颧骨十分突出，那对炯炯有神的大眼睛也发黄变钝了。朱殿华给他理了20多年的头发，托信去要给他理发，他回答：“不用了，老朱看到我病成这个样子，会难受的。”

1976年1月7日，在他病逝的前一天，他微微睁开眼睛，很吃力地对身边的医生说：“我这里没有什么事了，你们去照顾其他生病的同志吧。”在他生命的最后一刻，想的还是别人。他在嘱托自己身后事时，更显示了彻底的唯物主义品格。他要求将自己的骨灰撒入祖国的江河大地，认为这也是为人民服务。周恩来连骨灰都没有留下，彻底地回到了他的本真境界，但他留下了一种精神，一种人格，一种永不消逝的道德力量！

#### 4. 严于律己，过好五关

淡泊明志，制欲适情，被历代中国儒士奉为修身之要则。因为，“人只一个贪字，便销刚为柔，害智为昏，变恩为仇，染洁为污，坏了一生人品。”朱熹更有“食色两关打不破，其人不足道也”的说法。作为共产主义者的周恩来，深受这一民族文化传统的影响。他像中国古代圣贤那样，而且比圣贤做得更出色，真正做到了：极俭以奉身，极勤以为民；建功立业不图报，领导群伦不专横。

1963年，他发现一些领导干部不能严于律己，有损执政党的形象，便多次强调领导干部要过好“五关”，即思想关、政治关、社会关、亲属关和生活关，这是他对领导干部自我改造实践经验的概括和总结。虽然过“五关”在不同的历史时期有不同的内容和要求，但一些根本性的东西是长期起作用的。他要求：“我们领导干部应该知足常乐，要觉得给自己的物质待遇够了，甚至于过了。……要使艰苦朴素成为我们的美德。”而且，他总是严格地对待自己，其人格和品质堪称“全党楷模”。翻开《周恩来选集》的上、下两卷，他那严于律己、宽以待人的风格清晰可见，许多内容可以作为我们的座右铭。

#### 领导干部必须过好“五关”

周恩来注重个人修养，把过好“五关”作为包括自己在内的领导干部的行动准则。1963年5月29日，他在中共中央和国务院直属机关部会议上，作了《过好“五关”》的讲话，认为：第一，要过好思想关，要求自己 and 领导干部自觉地改造思想，树立科学的世界观和人生观，使思想跟上时代步伐前进。

为了抵御各种非无产阶级思想对党员和党的干部的侵蚀，树立辩证唯物主义和历史唯物主义的世界观和人生观，他提出了“加强学习”和“自我改造”两大任务，建议认真学习马列主义、毛泽东思想，展开相互间的批评、检查和改进工作。而思想改造要靠自觉，“解决思想问题，这需要逐步提高认识，通过自我学习、自我认识、自我改造的过程，才能办到。”他以自己

为例，虽然参加革命多年，但不能说“已经修养得很好，不必改造了。”他希望领导干部认识思想改造的重要性，“要承认各种关系、各种事物都会影响个人的思想，要经常反省，与同志们交换意见，经常洗澡”。

第二，要过好政治关，要求自己和领导干部保持无产阶级先锋队的性质，站在党和人民的立场上，多为人民群众办实事。

他讲的政治关，主要指政治思想立场和观察处理问题的方法。看一个人的立场站得稳不稳，“一定要在长期斗争中才能考验出来。同时还要看我们的工作态度、政策水平、群众关系，看我们的党性”，“特别是看我们的批评和自我批评精神，是不是知过能改”。如同思想改造要坚持一辈子一样，他认为“过政治关不是简单的事，不能认为只要参加了革命，打了多少年的仗，过去有过功绩，立场就可以保险了”。他一直强调执政党更要注意克服官僚主义，因为官僚主义是领导干部过政治关的大敌。

第三，要过好社会关，要求自己和领导干部廉政勤政，自觉地抵制社会上资本主义、封建主义思想和旧的习惯势力的侵蚀。

他指出：“过社会关也不是那么简单的事，你能把社会改造好，自己也就得到解放了。”他明白地告诉我们：腐败必然损害广大人民群众的根本利益，对执政党的危害极大，领导干部一定要带头遵纪守法、廉洁自律。他强调了过社会关的长期性和复杂性，说：“你在这个地方过好了社会关，换一个环境，那个地方的旧势力、旧习惯又影响你。你在国内过好了社会关，到了香港或是到了外国去又变化。所以，过社会关要有精神准备，要有长期奋斗的决心。”

第四，要过好亲属关，严格要求领导干部的家属子女和身边的工作人员，正确认识和处理好商品交换原则与党性原则的关系。

他严于律己，真正做到了一身正气，两袖清风。如对自己故居的处理，他指示淮安市委：“我的房子一定要处理掉”，不要公家出钱维修，“不要让人去参观”，“不准动员住在里面的居民搬家”。他还主动提出平掉他家的祖坟，将坟地交公，扩大耕地面积。他自己没有子女，要求侄儿侄女“在任何场合都不要说出与我的关系，都不许扛总理亲属的牌子。”他得知有关部门将他的侄媳从淮安调到北京时，批评经办干部：“要照顾夫妻关系么，为什么不能从大城市往小城市调，偏偏要调到北京来呢？”便动员侄子和侄媳双双调到了淮安。他的侄女大学毕业，也动员她回到原来插队的内蒙古去工作。他抚养的烈士子女很多，常叮嘱他们：“不能有丝毫的特殊化和优越感”，如果“要特殊的话，那只能在工作上做出突出的成绩来”。

第五，要过好生活关，要求自己和领导干部发扬艰苦创业的精神，处处以身作则，为社会主义建设和共产主义事业作无私奉献。

他告诫大家：“物质生活方面，我们领导干部应该知足常乐”；“精神生活方面，我们应该把整个身心放在共产主义事业上，以人民的疾苦为忧，以世界的前途为念”。他也是这样实践的。虽然他自己的职务很高，权力很大，对党和人民的贡献很多，但他“位尊不泯济民志，权重不移公仆心”。他担任共和国总理26年，秉公办事不循情，谦逊恭让不居功，移风易俗不守旧，廉洁奉公不受礼。凡是给他的礼品，一律退回；实在不能退的，付款后交有关部门处理；外宾送的礼品，全部交礼宾司收存；外出用餐喝茶，都照价付款。这些事迹有口皆碑，在人民中广为传诵。“人民总理爱人民，人民总理人民爱”，至今令人怀念不已。

## 我的故居一定要处理掉

周恩来出生于淮安，12岁便离开家乡。他在半个多世纪的革命生涯中，无时不关怀着家乡。但是，解放后他在处理家乡提出的一些问题上，始终坚持按原则和制度办事。

1958年6月，他给淮安县委写过一封信。信上说：“前接我家弟媳陶华来信，得知县人委准备修理我家房屋，我认为万万不可……我曾考虑过将这所旧屋交给公家处理，但由于我家婶母还在，又恐房子交给公家后，公家拿它做纪念更加不好……现在正好乘着这个机会，由我寄钱给你们，先将屋漏部分修好，然后将除陶华住的房屋外的全部房屋交给公家处理……在公家接管房院后，我提出两个请求：一是万不可拿这所房屋作为纪念，引人参观。……二是如公家无别种需要，最好不使原住这所房屋的住户迁移。后一个请求，请你们酌办；前一个请求，无论如何要求你们答应，否则，我将不断写信请求，直到你们答应为止。”

此后，他对淮安市委一再表示：“我的房子一定要处理掉，决不能同毛主席的故居相比。”应该怎么处理，他交待了三点意见，一是让别人住，不准动员已经住进的群众搬走；二是不让人进去参观，三是房子坏了不再维修。

淮安不但有他的故居，而且有他家的祖坟。有一次，他向到北京开会的县委负责人说：“为不占用人民的耕地，不影响拖拉机耕作，一定要把这些坟墓平掉。”但是，县委对待此事有顾虑，而且他们也听到了一些议论：挖祖坟是不孝中的大不孝，何况是周恩来家的，因此想尽量拖下去。周恩来听到后，又一次催促说：“人死了，还占一块地干什么？旧观念一定要破，平掉祖坟，不但扩大了耕地，而且是破旧俗、立新风的一场革命。”出于对周恩来的尊敬和爱戴，县委仍然没有派人动他家的祖坟。

1964年，周恩来特地委托一位亲属处理此事，淮安县委只好派人平掉城东郊那块安葬着他的祖父母、生父母、过继父母、八婶的墓地。由于动用了一些人力，事后他又给县委寄去70元钱，请转交给当地的生产队。

三年经济困难时期，淮安县委为了照顾周恩来和邓颖超的身体健康，于1961年春节托人带去一些土特产。由于捎带礼品的人不返回，礼品不便退回，周恩来便委托办公室回了一封信，并从自己的工资中拿出100元钱寄去，作为偿付藕粉、莲子等物的价款，还随信附寄了一份《中共中央关于不准请客送礼和停止新建招待所的通知》。他这种严于律己的精神，在全党起了表率作用，成为战胜经济困难的精神力量。

## 不要造出一批少爷

各级领导干部的家庭教育，是全社会各个教育环节中重要的一环，尤其是对晚辈的教育，不仅是领导干部个人的家事，而且关系到整个社会风气和下一代的成长。家属子女和身边的工作人员，天天与领导干部生活在一起，到底是你影响他还是他影响你，这是领导者首先要回答和解决的问题。周恩来提出要“否定封建的亲戚关系”，要求领导者做出表率来，决不能牺牲原则，被家属牵着鼻子走，“决不能使自己的子弟成为国家和社会的包袱，阻碍我们的事业前进”。他希望干部子女“要不靠关系自奋起”，努力成才。

有一天，他和邓颖超来到北京 101 中学，看望在这里学习的干部和烈士们的子女。当他了解到有的学生有优越感、学习不刻苦、生活上搞特殊化时，便用“八旗子弟”的典故教育大家，说：八旗子弟就是清朝贵胄子弟，他们的前辈是清朝的开国功臣，骑马射箭，能征惯战，打下了清朝的江山。可是，他们的子弟就不行了，从小娇生惯养，不愿骑马，要坐轿，整天提着鸟笼子东游西荡，游手好闲，坐吃俸禄，直至成为一群腐败无能的大烟鬼。他要求这些干部和烈士们的子女发扬革命传统，接好班，守好业，不要重蹈“八旗子弟”的覆辙。

周恩来还经常提醒领导干部，“不要造出一批少爷”，“对于干部子弟要求高、责备严是应该的，这样有好处，可以督促他们进步”。解决问题的最好办法是依靠社会，让干部子弟到社会上去锻炼和改造。他援引历史教训，指出：“秦始皇能够统一中国，可是他溺爱秦二世，结果秦王朝就亡在秦二世。我们决不能使自己的子弟成为国家的包袱，阻碍我们的事业前进。”

他自己没有儿女，但有许多侄儿、侄女，也抚养了一些烈士的后代，他给晚辈们立下了“十条家规”。这就是：

- 一、不准丢下工作专程看望他，只能在出差顺路时来看。
- 二、来者一律住国务院招待所。
- 三、一律到食堂就餐，有工作的自己买饭票，没工作的由他付伙食费。
- 四、看戏一律买票入场，不得用招待券。
- 五、不许请客送礼。
- 六、不许动用公家的汽车。
- 七、凡个人能做的事，不让别人来办。
- 八、生活上艰苦朴素。
- 九、在任何场合都不说与他的关系，更不许扛总理家属的招牌。
- 十、不谋私利，不许搞特殊化。

这“十条家规”，充分体现了周恩来的高风亮节，对培养革命事业接班人意义重大。

## 5. 自备炉锤，锻造品格

周恩来的领导风格和优良品质的形成，因素是多方面的，概括起来说，无外乎客观因素和主观因素两方面。从客观上说，他生长在一个败落的官宦家庭，正是这个经济捉襟见肘、生活江河日下，但又充满家庭温情，尤其是充满温馨母爱的环境，孕育了他富有仁慈、礼让以及人道主义思想感情等不同凡响的性格。

然而，在中国革命史上，同样长期领导中国共产党的几位杰出领袖，却有着不同的领导风格和个人性格。其原因，除了不同的家庭环境和家教熏陶，还有主观上的因素。主观因素主要表现为革命者个人的生活经历，尤其表现为革命者个人的主体自我意识与实践。早在五四时代，周恩来对实业救国、教育救国、道德救国、贤人政治乃至对西方文明尚存的一丝幻想破灭后，终于确立了马克思主义的科学世界观。共产主义信仰的确立以及以后长期的革命斗争，适应各种环境的工作实践，给他的思想风格的形成和发展带来了重大影响，而且日趋成熟。

## 我的七条修养要则

中国传统士大夫都把修身当作第一重要的事情，修身其实就是改造，名不同而实一致。尽管周恩来和传统士大夫在改造的形式、内容和目标上存在差异，但精神气质却是一脉相承的，那就是自强不息，做时代的道德楷模和人格代表。周恩来从小喜欢读旧中国流行的小说，他的嗣母陈氏更是为他明辨忠奸，如讲岳飞、文天祥、史可法等民族英雄的事迹，讲秦桧、洪承畴等卖国贼的罪行。这些历史故事在他幼年的头脑里印象深刻，对后来的影响也很大。同时，他从这些读物和故事中，受到了中国传统文化的熏陶，培养了正义感。

他在沈阳东关模范学校读书时，就善于设身处地为他人着想。例如，经常帮助一位姓吴的老校工扫地烧水。有一次，这位老校工病倒了，周恩来去看望他，把身上仅有的8个铜钱塞到他手上，并安慰他：“您把病治好，身体结实了，同学们看到也会高兴的。”在少年周恩来的心灵里，已发育起仁慈厚道、充满人情味的精神追求。后来，他到南开求学，东渡日本，考察欧洲，乃至万里长征，八年抗战，转战陕北，直至建国以后，他一直保持着这种仁慈厚道的品格，不能不说是接受了传统文化熏陶的积极影响。

他有“吾日三省吾身”的认真态度，1943年，他在重庆领导整风学习时，曾结合自己的特点与需要，进行严格反省，有针对性地写下了7条《我的修养要则》。其内容是：

- 一、加紧学习，抓住中心，宁精勿杂，宁专勿多。
  - 二、努力工作，要有计划、有重点、有条理。
  - 三、习作合一，要注意时间、空间和条件，使之配合适当，要注意检讨和整理，要有发现和创造。
  - 四、要与自己的、他人的一切不正确的思想意识作原则上坚决的斗争。
  - 五、适当地发扬自己的长处，具体地纠正自己的短处。
  - 六、永远不与群众隔离，向群众学习，并帮助他们。过集体生活，注意调研，遵守纪律。
  - 七、健全自己身体，保持合理的规律生活，这是自我修养的物质基础。
- 要做一个高尚的人，就得用严格的规范和信条来约束自己、激励自己和调节自己，自备一副炉锤，锻造至美品格，有如“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”。周恩来的上述修身要则，真正做到了：刻苦自励，强调知行合一，注重自省自察，扬长避短，纠偏就正。并且，这些修身要则，在他的一生中得到了很好的体现。

## 在大庭广众之中剖析自己

翻开《周恩来选集》上、下两卷，他那对人不溢美，对己不诿过，光明磊落，无私无畏，严于律己，勇于自我批评的品格，清晰可见。其中，《我的修养要则》，《关于党的“六大”的研究》、《论统一战线》、《共产国际和中国共产党》、《论知识分子问题》、《在文艺工作座谈会和故事片创作会议上的讲话》、《关于知识分子的改造问题》等，就是有代表性的几篇。

他对自己的缺点和错误，不仅在党内讲得很多，而且在党外也经常讲。解放前夕，他对出席青年团代表大会的代表们说：“我虽然有二十七八年的

党龄了，还不是犯过许多错误。每次谈起来，总觉得自己对革命有所欠缺，总觉得工作做得不很好，不能满意。”

50年代初期，他在怀仁堂作过一次报告，参加人员是北京、天津两市各高校的教师。这些教授和研究人员是怀着忐忑不安的心情走进会场的，以为共和国的总理亲自“训话”，可能要发生严重的事情。出乎意料的是，他在谈知识分子的改造问题时，竟在大庭广众之中谈起了自己的家世：“我祖籍浙江，先辈们长期在江苏做官，所以人们称我是江浙人氏。要论我的出身，说得好听，叫书香门第，而实际上就是封建官僚阶级。因此，我从小也接受了家庭的各种不好的影响，并和大家一样接受过旧教育。后来，看到民族危机，山河破碎，而觉悟起来，参加革命。革命30年来，做了些负责的工作，但也犯过很多错误，栽过跟斗，碰过钉子，可见参加革命后，仍然需要不断地学习和改造。现在担任了政府的领导工作，也还要继续学习和改造。”

他还说：“一个人幼年所受的影响，往往在他的思想上、生活作风上长期存在。在说话或者写文章时，如果不经过冷静地思考，旧的东西常常会不自觉地流露出来。”他用这番感人肺腑、解剖自己的话，与在坐的教师和研究人员共勉：“我们今天要求大家有一个共同的立场，这就是为绝大多数人民的最高利益着想的人民立场。”

这些推心置腹的话，一下子缩短了高级领导人和普通知识分子的距离，实现了心灵沟通和情感交融，使听者感到句句讲到了自己的心坎里。他们在想：共和国总理如此严格要求自己，自己身上的污泥浊水为什么不能洗刷干净呢？1956年，清华大学的一些老知识分子入党时，无不谈到周恩来这个报告对自己思想觉悟提高所起的促进作用，真可谓：“听君一席话，胜读十年书。”

## 我写书，就写一生的错误

“智者千虑，必有一失”，人总是不可避免地要出现这样或那样的差错。如同任何伟大的历史人物一样，周恩来也不能不受到时代和社会条件的制约，他的认识和判断、心理和性格也存在着局限，不可能尽善尽美；有时，还可能做出某些错事来。

他对自己的过失从不原谅，经常自觉地作自我批评。用他自己的话来说，“错误要逢人就讲”，这样做有两个好处：一是可以取得别人的帮助，二是可以给别人以借鉴。如果知错不改，一硬到底，其结果只会到处碰壁，受挫折太多，最后可能沉沦不起。

在1935年的遵义会议上，他就军事问题作了报告，就红军第五次反“围剿”和长征前期的失败承担了责任，建议将红军的指挥权交给毛泽东。他知道自身的局限：作为一个出身世宦家庭，文化背景和性情趣味与农村比较隔膜，而又长期在城市指导革命运动的人，只能充当助手；中国革命需要一个熟悉农村、而又有智谋和权威的人来领导，才有可能取得成功。

在延安整风期间，他写了2万多字的笔记，对自己20余年的革命经历，进行了严肃的回顾，对自己的功过是非进行了实事求是的检查和他分析，深刻地总结了经验教训。在中共七大上，他又检讨自己在武汉工作时，“相信国民党的力量可以打胜仗，而轻视发展我们自己的力量；在战争上强调运动战，轻视游击战”的思想。在党内的自我批评和作检讨的排行榜上，他肯定位居

榜首。

到了 1958 年以后，他作检讨的性质有所改变，因为他检讨的内容大部分不是“错误”，而是代表了正确和真理。特别是在“文化大革命”那样特殊的年代，他不仅违心地作检讨，而且动员其他处境不利的人如法炮制，作出像样的检讨以求“过关”，继续工作。他之所以这么做，因为他一贯认为：世上有真本事的人，都是有涵养、能虚心的人。有大作为者必有大超脱，有真本事者必有大虚心。他在荣誉和功名面前，总是宁揽过不居功，宁埋没不张扬，为全党树立了自我批评的典范。

1961 年，他在上海同一些演员谈话，有人提议他把自己丰富多彩的一生写成一本书。他笑了笑，回答：“如果我写书，就写我一生的错误。这可不是卢梭的《忏悔录》，而是让活着的人都能从过去的错误中吸取教训。”

这就是周恩来的风格，在他身上有一种严于律己的精神。他的谦逊，更加衬托了他人格的高大。

## 后 记

周恩来是中国共产党久经考验的领袖之一，同时也是现代史上最具有光彩的少数人物之一。他的一生，与整整一个时代的中华民族的历史命运紧密相关，并在相当程度上影响着整个中国现代史的进程和发展方向。

面对这位伟人，凭我们的政治水平、工作阅历和知识能力，承担研究他那精湛领导艺术的任务，并在较短的时间撰写成书，确实感到力不从心。但我们想，如果本书能给读者一些启发，使之看到周恩来的基本特点，找到学习和研究周恩来的方法，并能从学习和研究中把建设有中国特色社会主义的伟大事业推向前进，就感到很欣慰了。尤其是本书能赶在纪念周恩来诞辰100周年前夕出版发行，也表达了我们对这位伟人的深深敬意和特殊感情。

本书由主编曾长秋拟出写作提纲，并承担统稿任务。具体执笔是：曾长秋写代序、第六、八、九部分、附录；廖和平写第一部分；王龙彪写第二部分；周小清写第三部分；王卫写第四、七部分；蓝佛新写第五部分。在撰写过程中，我们学习和参阅了数百万字的文献资料和有关专著论文，从中撷取和引用了若干精彩片断（囿于篇幅，未在文中一一注出，统一在书后列出参考书目）。为此，谨向这些作者、编者和出版单位致以衷心的感谢。

我们在撰写时尽量做到：材料运用力求事实准确、言之有成理、持之有据，文字表达力求生动活泼、明白晓畅、通俗易懂。限于水平和时间，本书不当和纸漏之处在所难免，各个作者的写作风格也不尽相同。恳请读者批评指正，以利再版时提高质量。

本书编写组  
1997年3月

## 附录一：

### 周恩来生平大事年表

1898年3月5日（夏历二月十三），出生于江苏省淮安县城驸马巷。

1899年年初，过继给四叔为养子。

1904年，迁淮阴县清江浦，入私塾念书。

1910年春，随伯父往东北，就读于铁岭银冈书院，半年后转学到沈阳东关模范学校。

1913年春，至天津伯母处，8月考入南开中学。

1917年9月，取道东北、朝鲜赴日本，10月入东京东亚高等预备学校。

1918年，阅读了河上肇的《贫乏物语》、幸德秋水的《社会主义精髓》，开始接触马克思主义。

1919年4月下旬，由日本神户乘船返回天津，随即投入五四运动，6月24日，任《天津学生联合会会报》主编。9月16日，主持召开觉悟社成立会。12月10日，天津新学联成立，当选为执行科长。

1920年1月20日，发动学生到省署请愿而被捕。4月2日，在狱中进行绝食斗争。5月下旬，在狱中介绍马克思学说，并编写《警厅拘留记》。7月17日，出狱代表受天津各界隆重迎接。11月7日，从上海乘法国邮船波尔多号出国。12月上旬，抵法国马赛，然后往巴黎。

1921年春，经张申府、刘清扬介绍，参加在巴黎的中国共产党小组。9月21日，发动占领里昂中法大学斗争。

1922年6月，在巴黎西郊布伦森林召开旅欧少年共产党成立大会，被选为领导成员。7月，负责筹备旅欧少年共产党机关刊物《少年》。8月，中国共产党旅欧支部成立，被选为领导人之一。

1923年2月20日，旅欧少年共产党改名为旅欧中国共产主义青年团，被选为执委会书记。11月25日，当选为国共合作的中国国民党旅欧支部执行部总务主任。

1924年2月1日，《少年》月刊改为《赤光》半月刊，任该刊主编。8月下旬，从法国乘船抵香港。9月，任中共广东区常委兼军事部长。11月，任黄埔军校政治部副主任，不久即任主任，并建立中共黄埔特别支部。

1925年1月11日，出席在上海召开的中共四大。2月1日，任东征军政治部主任。1月，兼任黄埔军校军法处长。7月1日，任国民革命军第1军第1加党代表。8月8日，在广州与邓颖超结婚。9月19日，兼任国民革命军第1军政治部主任。11月22日，被委任为广东东江各属行政委员公署主任兼国民党东江党务组织主任。

1926年12月，秘密往上海，任中共中央组织部秘书和中央军委委员，接着担任中共江浙区军委书记和中央军委书记。

1927年3月21日，领导上海工人第三次武装起义。4月27日，出席在武汉召开的中共五大，被选为中共中央委员、中央政治局委员兼中央军委部长。7月12日，任中央政治局常委，随后担任南昌起义前委书记。8月1日，领导南昌起义。11月，返回上海创建中央特科。

1928年5月，从上海动身去莫斯科参加中共六大。7月11日，被选为中共中央委员、中央政治局委员和常委、中央书记处书记。7月17日，出席共

产国际六大，被选为共产国际执委会候补委员。10月，回上海担任中央军委书记和中央组织部长。

1929年9月，委托陈毅起草给红四军前委的指示信。

1930年7月5日，出席苏联共产党第16次代表大会。8月，回国纠正立三“左”倾错误。

1931年1月15日，任中共苏区中央局书记。12月下旬，进入江西中央苏区。

1932年7月7日，担任中华苏维埃共和国劳动与战争委员会主席。10月14日，代理红一方面军总政委。

1933年5月8日，任红军总政委兼红一方面军总政委。8月1日，荣获一等金质红星奖章。

1934年2月1日，出席中华苏维埃共和国第二次全国工农兵代表大会，被选为中革军委副主席。2月7日，主持召开红军第一次全国政治工作会议，提出“政治工作是红军的生命线”，10月21日，率红一方面军主力撤离中央苏区，开始长征。

1935年1月15日，出席遵义会议，纠正王明“左”倾错误，随后与毛泽东、王稼祥组成三人军事指挥小组。7月中旬，为团结红四方面军北上，主动辞去红军总政委的职务。10月19日，抵达陕北吴起镇，结束长征。11月，任西北军委会副主席兼后方办事处主任。12月25日，出席瓦窑堡会议，确定建立抗日民族统一战线的策略方针。

1936年2月20日，率红军抗日先锋队东征。12月14日，以中共全权代表身份赴西安和平解决西安事变。

1937年7月17日，与蒋介石在庐山举行会谈，提交《中共中央为公布国共合作宣言》。8月22日，出席洛川会议，确定抗日救国十大纲领。

1938年1月11日，在汉口创办《新华日报》。2月1日，任国民政府军委会政治部副部长。6月1日，遴选为国民参政会参政员。11月6日，担任中共中央南方局书记。

1939年2月23日。到皖南新四军军部传达中共中央关于开展游击战争、发展抗日力量的指示。10月，赴莫斯科治疗坠马摔伤的右臂，参加苏联第五届苏维埃代表大会。

1941年1月11日，抗议国民党制造皖南事变。

1943年6月28日，离开重庆返延安，参加中共七大的筹备和整风学习。

1945年1月24日，从延安乘机飞抵重庆，与国民党谈判组织联合政府问题。4月20日，出席六届七中全会，通过《关于若干历史问题的决议》。4月30日，在延安召开的中共七大上作《论统一战线》的发言。6月19日，当选为中共中央委员、中央政治局委员和中央书记处书记。8月28日，与毛泽东、王若飞赴重庆与国民党谈判。10月10日，在《国共双方代表会谈纪要》（即双十协定）上签字。

1946年1月10日，与张群签署《关于停止国内军事冲突的命令和声明》，出席在重庆召开的政治协商会议开幕式，月底通过政府组织、施政纲领、军事问题、国民大会、宪法草案等协议。2月25日，与张治中、马歇尔签署整军方案。5月3日，率中共代表团和八路军办事处由重庆迁南京。11月19日，率中共代表团撤离南京，返回延安。

1947年8月30日，任中央军委副主席兼代总参谋长，协助毛泽东指挥

全国各战场的人民解放战争。

1948年3月23日，离开陕甘宁边区，东渡黄河。4月23日，抵达河北省平山县西柏坡，中央前委和工委合署办公。9月，与毛泽东部署辽沈、淮海、平津三大战役。

1949年3月5日，在西柏坡出席中共七届二中全会，会后率中共中央机关和人民解放军总部迁北平。4月13日，与国民党政府代表团举行正式会谈，代表中共代表团提出《国内和平协定草案》。6月15日，出席在北平召开的新政治协商会议筹备会。9月22日，在政协第一届全体会议上作《关于中国人民政治协商会议共同纲领草案的起草经过和特点》的报告。10月1日，被任命为中华人民共和国政务院总理兼外交部长，出席开国大典，随后被选举为第一届全国政协常委和副主席。12月15日，成立中国人民外交学会，被选为名誉会长。

1950年1月20日，与毛泽东访问苏联。2月14日，在《中苏友好同盟互助条约》上签字。10月5日，与毛泽东等一起作出“抗美援朝、保家卫国”的决策。

1951年5月23日，出席中央人民政府与西藏地方政府和平协议的签字仪式。

1952年8月15日，率中国代表团赴莫斯科商谈第一个五年计划，争取苏联援助项目。

1953年1月13日，担任宪法起草和选举法起草两个委员会的主席。3月7日，率中国代表团赴莫斯科参加斯大林葬礼。6月13日，在全国财经工作预备会议上，提出发展国民经济的第一个五年计划。

1954年4月20日，率中国代表团出席日内瓦会议，6月与印度、缅甸总理分别发表联合公报，提出和平共处五项原则。9月23日，在第一届全国人民代表大会上作《政府工作报告》，继续担任国务院总理兼外交部长。12月21日，在第二届全国政协会上作《政治报告》，当选为全国政协主席。4月18日，率中国代表团出席在万隆召开的亚非会议。9月27日，向人民解放军将领授衔授勋。11月16日，作了《关于资本主义工商业社会主义改造的几个问题》的报告。

1956年1月14日，作了《关于知识分子问题的报告》，此后制定了科学技术发展的12年规划。9月15日，在北京召开的中共八大上作《关于发展国民经济第二个五年计划的建议的报告》，随后当选为中共中央委员、中央政治局常委和中央委员会副主席。

1958年2月11日，免去所兼任的外交部长职务。4月22日，亲笔书写碑文的人民英雄纪念碑落成。5月，在中共八大二次会议上检查“反冒进”问题。8月17日，出席北戴河会议。

1959年4月18日，在第二届全国人民代表大会上作《政府工作报告》，继续被任命为国务院总理，并在第三届全国政协会上继续当选全国政协主席。7月2日，出席庐山会议。12月14日接见首批特赦战犯。

1962年1月11日，出席在北京召开的中央工作会议(又称七千人大会)。11月，担任研制原子弹和导弹的专门委员会主任。

1963年3月5日，在《解放军报》上为雷锋题词。

1964年4月，在全国人大和国务院联席会议上，作访问亚非欧14国的报告。10月16日，签发第一颗原子弹爆炸成功的新闻公报，接见《东方红》

剧组演职员。12月21日,在第三届全国人民代表大会上作《政府工作报告》,向全国提出“实现四个现代化”的号召,继续被任命为国务院总理,并在第四届全国政协会上继续当选全国政协主席。

1966年3月8日,视察邢台地震灾区。5月16日,出席政治局扩大会议,通过《五一六通知》。8月8日,出席中共八届十一中全会,通过《关于无产阶级文化大革命的決定》(即十六条),并被选举为中央政治局常委。

1967年2月13日,在怀仁堂主持召开中央政治局碰头会,对林彪、江青一伙大乱全国进行了反击。8月11日,对批判陈毅大会愤然退场。

1969年4月,出席中共九大,被选为中央委员、政治局委员和常委。9月4日,率中共代表团赴河内吊唁胡志明逝世。

1971年4月14日,会见来我国访问的美国、加拿大等国乒乓球代表团。7月9日,与基辛格在北京会谈,9月13日,

## 附录二：

### 主要参考书目

#### 一、原著类

- 《周恩来选集》（上卷），人民出版社，1980年版
- 《周恩来选集》（下卷），人民出版社，1984年版
- 《周恩来书信选集》，人民出版社，1988年版
- 《周恩来统一战线文选》，人民出版社，1984年版

#### 二、传记类

- 《周恩来年谱》，人民出版社，中央文献出版社，1989年版
- 《周恩来生平大事记》，四川人民出版社，1986年版
- 《中共党史人物传》（第49卷·周恩来传），陕西人民出版社，1991年版

金冲及主编：《周恩来传》（1898—1949），人民出版社，中央文献出版社，1989年版

- 方矩成等：《周恩来传略》，人民出版社，外文出版社，1986年版
- [美]威尔逊：《周恩来传》，中共中央党校出版社，1989年版
- 力平：《开国总理周恩来》，中共中央党校出版社，1994年版
- [英]韩素英：《周恩来与他的世纪》（1898—1998），中央文献出版社，1996年版

马永顺：《人民公仆周恩来》，解放军出版社，1991年版

南新宙：《周恩来一生》，中国青年出版社，1987年版

#### 三、回忆录

- 《怀念周恩来》，人民出版社，1986年版
- 《我们的周总理》，中央文献出版社，1990年版
- 《敬爱的周总理，我们永远怀念您》（第1、2、3集），人民出版社，1979年版

[美]尼克松：《领导者》，世界知识出版社，1983年版

方短成等：《西方人看周恩来》，中国和平出版社，1989年版

赵锡麟等：《风范长存》，解放军出版社，1988年版

安建设编：《周恩来的最后岁月》，中央文献出版社，1995年版

#### 四、专著论文类

- 《周恩来研究学术讨论会文集》，中央文献出版社，1988年版
- 《研究周恩来——外交思想与实践》，世界知识出版社，1989年版
- 刘焱等：《周恩来研究文选》，南开大学出版社，1989年版
- 吕星斗主编：《周恩来和他的事业》，中共党史出版社，1990年版
- 王宣仁主编：《周恩来的领导艺术》，湖南出版社，1992年版
- 胡长明：《周恩来谋略大全》，青海人民出版社，1996年版
- 袁守芳等：《周恩来的风格》，中央文献出版社，1996年版
- 刘泾山等：《周恩来的管理艺术》，山东大学出版社，1992年版
- 李海文等：《周恩来——智慧、勇气、忠诚的化身》，中共中央党校出版社，1992年版

甄小英：《周恩来——坚持党性的楷模》，中共中央党校出版社，1989年版

马永顺：《周恩来组建与管理政府实录》，中央文献出版社，1996年版

李蔚：《周恩来和知识分子》，人民出版社，1985年版

程华等：《周恩来和他的秘书们》，中国广播电视出版社，1992年版

