

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

周恩来的行政哲学



引 言

一、国家和管理

国家这个怪物，与金属工具相伴，粗暴地闯入了人类社会，毫不留情地否定了原始“民主”制度，以其特有的权威力量实现了对社会的统治，同时也垄断了对社会公共生活的管理。这个“怪物”，比起以往社会的任何管理机制，都显示出巨大得无可伦比的管理威力。你看：

在四千多年前的埃及，国家以其强大的管理能力组织了巨大的水利工程建设，在低于海平面四十米的沼泽区围湖泄洪，开辟了大片良田；规模惊人的金字塔的建造，前后凡三十余年，每年投工达十万人以上。这一工程，至今不仅使工程学家们称颂备至，而且就这一浩大工程的管理来说仍使管理学者们叹为观止。

在古罗马帝国，国家以其无可比拟的管理能力规划和组织修筑了布局宏大的国家公路系统，东西自不列颠至两河流域，南北自多瑙河至北非，火山灰混凝土硬质路面达八万多公里，乃至帝国衰落后的整个中世纪，欧洲仍在使用的这一公路系统。

在亚历山大里亚，托勒密王朝把国家对文化事业的组织管理推向了顶峰，创建了当时世界上最大的国际学术中心——亚历山大里亚博学院，图书馆的藏书达七十万卷。

而在古老东方的黄河流域，国家则始终处于社会生活管理的中心。处于“游耕”经济社会中的殷人举凡八迁，都是在国家的严格组织管理之下。《盘庚》三篇留下了国家管理社会经济生活的宝贵资料，三代而下，自不待言。

.....

当然，我们决不认为国家力量是社会生活的永恒管理者。我们毫不动摇地坚信，总有一天这个“怪物”会同青铜斧、纺车一样被送入历史陈列馆。但是，我们不得不承认，迄今为止的人类社会仍然离不开国家力量对于社会生活的组织管理。甚至从本世纪以来的事实还在说明，现在人类社会对于这种组织管理的需要呈现出强化的趋势。因为社会生产的规模已经在空前扩大，人类对于自然资源的开发和利用竟然发展到有可能危及整个人类的生存，人际之间的交往已经过度地国际化与网络化，人口问题、资源问题、环境问题、和平问题、贫富两极分化问题等等，已经成为摆在人类面前的共同问题。社会高度地社会化了，社会问题也高度地社会化了。成为整个社会公共事务的内容和范围空前扩大了，而这些空前浩繁的社会公共事务的管理和人类共同问题的解决，决不是个别的人物、个别的社会组织、个别的社会群体所能胜任的。因而，在新的社会管理机制出现之前，国家作为管理力量不仅是必需的，而且在扩大着自己的职能范围。

举出以上事实，并非为了引导对国家力量这一“怪物”的崇尚，而是为

了要依据这些事实，指明国家在履行着阶级统治职能的同时，履行着大量的、无可替代的社会公共事务管理的职能。马克思在《资本论》一书中，对剥削阶级的社会经济结构中的国家所起的作用加以评述时说，那里的国家的活动“既包括执行由一切社会的性质产生的各种公共事务，又包括由政府同人民大众相对立而产生的各种特殊职能”。这里所指的政府同人民大众相对立而产生的各种“特殊职能”，乃是指阶级统治的职能；而“由一切社会的性质产生”的“各种公共事务”的执行，乃是管理的职能。对这种管理职能的需要存在于一切社会之中；这种管理职能的实施，体现在一切国家的行为之中。在社会主义制度下的国家也不能是例外，而且随着社会主义社会的发展与完善，国家的统治职能（当然不是由于与人民大众的对立，而是由于对少数剥削阶级残余的镇压）将逐步趋于弱化，而这种管理职能越来越成为国家活动的主要内容。

当然，国家活动的统治职能与管理职能并非决然分离，事实上在国家活动中乃是融为一体的。马克思认为，国家对公共事务的管理，同剥削阶级国家“因政府和人民大众互相对立而产生”的“特殊职能”，是密不可分的统一体；认为从来没有对阶级利益漠不关心的公共事务的管理，因为事实上这种管理本身就是国家统治职能赖以实现的渠道之一。国家的统治职能制约着国家的管理职能，而国家的管理职能则在一定的意义上服务于国家统治的职能。统治离不开管理。而且我们还必须指出，就统治职能本身的实施来说，也离不开切实有效的管理，这也就产生了国家对自身国家事务的管理。

无论是对于社会公共事务的管理，还是对国家自身事务的管理，都是以国家政府为主体的组织管理活动。我们称这种组织管理活动为行政管理。马克思所揭示的关于国家二重职能的理论指明这种行政管理一方面执行着统治阶级的意志，另一方面执行着一切社会（包括有阶级社会和无阶级社会，包括有阶级社会中的各种历史类型的社会）的公共管理职能。从后一个角度上说，政府行政，实际上也是一个管理的大舞台，而且是人类社会所有管理活动中规模最为宏大、历史最为悠久、对社会影响最为深远的管理大舞台。在这个大舞台上，古往今来，引多少英雄竞折腰。在这个舞台上，出现过多少激动人心的奇迹，涌现出多少令人倾慕的行政奇才。正因为他们处于峰峦迭起的国事风云之中，所以人们常常把他们作为政治家看待，然而他们在政治上的成就在很大的程度上乃是奠基于是他们杰出的管理才华。这样的人物，在古代中国，有伊尹、周公、李斯、萧何、诸葛亮……；在近代欧美有彼得一世、俾斯麦、华盛顿、林肯……，在 20 世纪西方的行政舞台上，有美国的富兰克林·罗斯福，有英国的温斯顿·丘吉尔，有法国的夏尔·戴高乐，有德国的康拉德·阿登纳……在 20 世纪中叶东方的行政舞台上，则有举世仰慕的行政英才、操持政务达 26 年之久的中华人民共和国总理——周恩来。

二、伟人和哲学

1949 年 10 月 1 日下午 2 时，中华人民共和国中央人民政府委员会举行

第一次会议，任命周恩来为中华人民共和国政务院总理，兼外交部长。

1954年9月27日，中华人民共和国第一届全国人民代表大会第一次会议任命周恩来继任中华人民共和国国务院总理兼外交部长。

1959年9月27日，中华人民共和国第二届全国人民代表大会第一次会议任命周恩来继任中华人民共和国国务院总理。

1965年1月3日，中华人民共和国第三届全国人民代表大会第一次会议任命周恩来继任中华人民共和国国务院总理。

1975年1月17日，中华人民共和国第四届全国人民代表大会第一次会议任命周恩来继任中华人民共和国国务院总理。1976年1月8日，逝世于此任。

自1月8日逝世之日至举行葬礼的1月15日，整个中国乃至整个世界都在悼念他，几乎所有国家中的所有重要人物，都为他的逝世发表了沉痛哀悼的声明和谈话，许多国家下半旗致哀，联合国不仅下半旗，而且同时没有升起所有会员国的国旗，在这个世界组织中这是极为罕见的东西。世界各大报都在显著地位报道了这一噩耗，有的整版套上黑框。新闻界宣称：“全世界都哀悼他的去世，因为他是一个罕有的受人爱戴的人”，他“赢得了他的朋友和敌人的尊敬”。——

周恩来主持政务的26年，中国取得了辉煌的成就，也遇到了巨大的艰难曲折。在他第一任和第二任期中，中国刚从苦难和黑暗中挣扎出来，周恩来沉稳地操持着这个民族大家庭的内外事务，使之从昔日的杂乱中走向井然有序。在他的第二任中期和第三任期间，中国在前进中出现了颠簸。周恩来老练地消弥着过度的稚气与必要的秩序之间的摩擦，维系着国家整部机器的正常运转。在他的第四任至第五任期间，中国处于国运浩劫的时期，周恩来以难以想象的毅力控制了自己内心的极度痛苦，在危难之秋，充任了中华民族守护神的历史角色。26年的行政生涯中，他既在国运兴隆之期经纬万端，又在国家动荡之际维系全局。他是20世纪中国不可或缺的人物。

美国前总统理查德·尼克松把半个世纪以来的中国历史，看作在极大程度上是毛泽东、周恩来和蒋介石三个人的历史。蒋介石败走了。毛泽东点燃起中国革命之火，设计着中国社会的蓝图。而周恩来则“忠实地起着使机器运转的作用”。他认为，周恩来是他所认识的“最有天赋的人物之一”。中国的领导人能象周恩来这样做出决定，那么，“有着世界上最能干的十亿人民和富饶的自然资源的中国，不仅能够成为世界上人口最多的国家，而且也能够成为世界上最强大的国家”。——

据说有一位国民党官员曾说过，“假如内战期间，我们这一边有个周恩来，情况会大不相同。也许是毛泽东被赶到台湾去，而我们却在北京呢”。——从政治的角度看，这段话当然是荒谬的。而从管理国事、操持政务的角度看，正好说明周恩来是20世纪中国独一无二的行政雄才，是本世纪中国历史上举足轻重的人物。

毛泽东十分清楚地了解这一点。早在 1949 年中国共产党七届二中全会上作总结时，他就说，新中国中央人民政府的主要人员配备，现在尚不能确定，还需要同民主人士商量，但“恩来是一定要参加的，其性质是内阁总理。” 建国初期他又说过，“恩来同志是我们国家政务院总理这样的人才” 。尽管在晚年时，毛泽东在某些方面与周恩来存在着无庸讳言的不一致之处，但是他始终没让江青这样的人去残害周恩来。他深知共和国不能没有周恩来这样的总理。

斯大林同样看清了这一点。1949 年他在与中共代表团谈话中说：中国革命很快就会取得胜利，那时你们就将成立新的共和国，组织中央政府。不过在这方面也不会遇到什么困难，因为你们有周恩来这样一位现成的总理，哪儿去找这样一位理想的总理呢？！ 同年，苏共中央政治局委员米高扬来到当时中共中央所在地的西柏坡，他在和周恩来就战后经济建设、交通运输等恢复工作、新政府的总体规划和设想、对外关系等问题作过一次谈话后，就留下了深刻印象，此后，他对人说：“周恩来将是中国新政府一位很好的总理” 。

中国人对周恩来怀着极其深厚的敬仰和爱戴。这种敬仰和爱戴，集中表现在 1976 年 1 月 11 日薄暮时分，十里长安街上的一百多万男女老少肃立寒风，自愿为总理送灵的动人场面；表现在这一年清明节前后全国悼念总理的狂潮。这动人场面，这悼念狂潮，表现出周恩来与中国民众在最深层次上的心灵沟通。由此我们既深深惊叹如此坚实地积淀在中国人灵魂中的文化共同点，更深深惊叹周恩来作为历史伟人在中国人灵魂中所激起的精神共鸣，深深惊叹周恩来对灿烂中华文明的精湛把握和卓越体现。所以，尼克松把周恩来的卓越之处和成功之处归结为周恩来自己的这样一句话，或者说是一种哲学态度：“我首先是一个中国人。”

当代知名的管理学者彼德·杜鲁克认为，管理自身知识和技术的发展决非万能，无论管理自身如何力求发展，它还是以文化为转移的，并且受其社会的价值、传统与习俗的支配。 这里指明了这样一个事实：无论管理者是自觉地还是不自觉地意识到自己处于一种特殊的文化氛围之中，面对着特殊的文化哲学心态，他的管理的运行和所要实现的价值目标都受制于这种文化环境；而且管理者自身的思维方式和活动方式也都受制于一定的哲学意识的引导。伟大人物的伟大业绩，必定以植根于一定文化土壤中的深刻的哲学意识为基石。管理学者怀海德认为，即使在现代的管理中，也“必须有一种非专门化的态度”，或者说在不同情况、不同事实之下可供引用的“原则”。这是管理者所必须具备的一种最深刻的最能动的“反应能力”，“这种反应能力，可说是种哲学的习惯”。 所以，当我们深深惊叹周恩来 26 年行政生涯（或者也可以说长达半个多世纪的革命生涯）在中国和世界赢得的普遍尊崇，深深惊叹周恩来在自己的政务活动中对于中华灿烂文明的精湛把握和卓越体现时，我们实际上也深深感受到在这位伟大人物的行政业绩中，在他呐

行政目标选择、行政价值评估体系、行政运行机制建构中，包孕着一种灿烂夺目、令人神迷的哲学精神，感受到这种哲学精神所显示出来的神奇力量。

我们并不想把周恩来描绘成一位专门构筑逻辑体系的哲学家。我们这里所说的哲学也不是依赖宁概念、判断、推理而建立起来的理论体系，它并不表现于某种思辨与著作。这种哲学，乃完成于周恩来作为中国人自己的政务活动家的全部人格之中，贯穿于他作为中央政府行政首脑的全部实践之中，实现于他的全部行政业绩之中。

具体地说，这里的哲学，首先是指看待对象物的总态度，或者说是关于宇宙和人生的总的态度体系。它包括关于对象物的本体性认识和存在方式的认识，包括把握对象世界的总体方式选择，包括物我关系的总体理解等等。它渊源于民族文化的最深刻的传统，也渊源于后天所接受的环境教育，还受制于认识世界的思维方式。它在主体行为的哲学导向中处于最核心的层次。

其次，这里的哲学是指把握对象世界的思维方式。它建构于人的意识深处，乃是人们思维运转的逻辑轨道。它规范人的情感方式和认知方式，引导着对于对象世界的感知与体悟，并且通过特定的手段把客观外在的对象物重新建构在主体意识之中，由此形成主体对于对象物的知识和意见。这种思维方式中，既包涵着主体思维活动的最一般的逻辑框架，同时也包含着主体的思维能动性，从而引导着思维对象的选择，认知角度的确定，在主体内部重组世界的积极性。它在主体的哲学导向中造就最一般的手段。

再次，这里的哲学是指主体内部的最一般的价值系统。这种价值系统深深积淀在主体意识之中，引导着主体的价值目标的选择和价值评估尺度的适用；塑造着主体的人格形象，培育着主体的道德观念，并支持着主体的道德信心。它表现为主体行为的总体价值取向，引导着人们的行为方式和人际关系的建立。这一价值系统中最稳定的要素往往来源于民族文化心理最长期的积淀，同时也在主体不断选择中丰富自身。它在主体行为的哲学导向中创造着目标和对目标的追求，同时也创造着主体行为的最一般的规范。

所以，我们这里所说的哲学，乃是一种主体精神中的最深层次上的底蕴，是在主体行为中可供“普遍引用”的最一般的“原则”。对于周恩来这位行政伟人来说，他的思想、活动、功业，都奠基在这块哲学的基石上。当然，在他的行政生涯中某些时候所经历的内心痛苦，以及某些行为对于目标的偏离，也都与这片哲学的土壤有关。我们要研究周恩来的行政功业，要研究周恩来的行政思想，更要研究决定这一切的哲学。它是周恩来整个行政实践的灵魂，甚至是当时整个中国行政机关运转的灵魂。

但是，在步入周恩来行政哲学的殿堂之前，先让我们来浏览一下周恩来行政哲学的参照物。

那么，就请允许与我们的研究对象暂时离开一会儿。

三、20 世纪行政舞台上的哲学角色种种

20 世纪的行政舞台上，风云激荡，群雄毕起，峰回峦聚，杂彩纷呈。而

之所以如此，从客观方面说，最基本的乃出于以下两个原因：

其一，20 世纪是人类有史以来最不平凡的一个世纪。尽管这个世纪还有近 10 年时间没有度过，但仅前 90 年来证明这一点就绰绰有余了。人类社会在 1900 年以前走过了漫长的历程，但人口总数只达到 12 亿，而在这 90 年里，人口就从 12 亿增长到 50 多亿，预计到 1999 年将达到 62 亿。在这 90 年中，人类在技术和物质上所取得的进步超过了以往任何时代，甚至可以毫无愧色地说超过了以往时代的总和。人类开创了电脑时代，并在月球上行走，环球旅行在 1900 年只能在假想的计算中设定为两个多月，而到 1980 年只要 24 小时。然而也在这个 90 年中，爆发了 130 多场战争，其中包括两次世界大战，约计死亡了 1 亿 2 千多万人，超过人类有史以来到 1900 年所有战争死亡人数的总和。而仅在第二次世界大战以后，各大国手中所拥有的核武器破坏能力，如果按当量折算，则全世界人均可以摊到 10 多吨梯恩梯炸药。这是一个空前伟大和进步的时代，但同时又是一个空前紧张的时代。它为各国政务活动家们施展自己的才华创造了空前未有的机会。

其二，本世纪有两大事件使国家在社会中的管理职能空前扩大。其一是 30 年代斯大林依靠国家的权威力量，通过社会主义的集中统一的计划，有效地组织了苏联的人力、物力和财力，在西方世界无可想象的极短时间里，使苏联这个不久前还使用木柴炼钢的落后国家一跃而成为进入世界前列的工业强国；其二是在 30 年代席卷西方世界的大危机中，美国总统罗斯福推行“新政”，通过国家力量来创设经济增长的发动机制，干预整个社会的经济运行，使美国从衰退的泥潭中拔出腿来，出现了新的繁荣。这两个范例成为许多国家按不同情况、不同意识形态要求、用不同方式所仿效的对象。尽管在六七十年代后出现了新保守主义的浪潮，但是由于社会公共问题的范围扩大与紧迫性的增强，国家管理职能的地位仍在上升。这实际上大大扩展了国家行政管理活动的舞台，为行政人才的精彩表演准备了扣人心弦的脚本。

20 世纪对于国家行政人才来说，是一个前所未遇的伟大世纪，这一个时代也创造了自己的行政伟人。他们在国际政治社会中相互合作、相互抗衡；他们在自己的国家里组织国力，促进发展，他们都在这个或那个领域获得过成功，也遇上过各种体面或不体面的悲剧。正是在这些成功之中或悲剧性的境遇之中，他们展示着自己的宇宙观、历史观、价值观和他们的思维方式，因而事实上他们也在以这种或那种方式展示着自己的哲学。对于一个“德政”意识极为浓厚的中国人来说，怎么也不能理解阿登纳何以对他的德国同胞如此不信任，竟然称呼他们为“吃肉的绵羊”，怎么也不能理解戴高乐何以对他的法国同胞如此鄙视，竟然当众骂他们是“畜生”，“法国人是畜生，就是畜生”。然而在他们的行政生涯中还是取得了世人公认的业绩，并在德国人和法国人中获得了应有的尊敬。恐怕对于我们中国人来说，也很难理解印度人奉为“圣父”的莫汉达斯·卡拉姆昌德·甘地为什么通过这种极端苦行主义的方式来动员民众和组织民众。他总是赤裸双足，身缠土布“拖地”，

鼻梁钢腿眼镜，手执竹制拐杖，手牵着供他喝奶以延续生命的山羊，哪怕是走进英国金碧辉煌的王宫。有时，尾随他的人还抬着他的便桶椅，以示号召社会对卫生的关心。而中国人对于中曾根康弘在自己的行政生涯中为什么推崇德川家康就比较好理解。因为德川家康认为以实力决胜负则天下乱，应当以情理治国，而为此则要引进学问，首先要引进孔子之学。所有以上这些区别，以及在相互认知上的歧异都，表现了各自由于民族文化传统而产生的不同的哲学精神，决定了他们在各自的国家行政舞台上扮演特定的哲学角色。

20 世纪是世界高度整合化的世纪，是整个地球变成为一个小小村落的世纪。然而这种高度的整合，并非是对各自特点的否定，不是无差异的掺合。恰恰相反，这种整合乃是以各自特点的充分发育为前提，是一种对于和谐有序的系统结构的寻求。各个国家和民族都在努力保持和发育自己的文化传统，这一点尤其突出地表现在这些国家的行政首脑在国家管理中所表现出来的哲学精神中。尽管现代管理科学比以往任何时候都发达得多，并且解决了管理当中许多人类共同的难题。但是现代管理科学的发展，并没有否定各国文化传统所引起的管理中的各种哲学角色的区别。而且承认这些区别的存在并由此引起管理方式的转移，这本身就是现代管理科学所指明的一条原则。

在这形形色色的哲学角度中，周恩来当然是独树一帜的。但为了更好地了解周恩来，让我们先来看看 20 世纪行政舞台上的其他哲学角色。

首先，我们在西方行政舞台上看到了行政首脑们的个人主体精神的充分展现。在他们的政务活动中，行政过程被他们看作是一种充分的自我实现。温斯顿·丘吉尔从来就反对“不行”、“失败”这样的字眼，他认为“我们大家都是虫子”，“不过，我的确认为我是一个萤火虫”。这种哲学态度使他在任何恶劣的行政环境下从不畏缩和气馁，这位英国人普遍认为他象一个“好战的牛虻”。他毫不掩饰对于权力的追求，当他八十多岁退出政坛后，有一次会见铁托时，看到铁托抽烟喝酒，精力充沛，就自问自答地说出自己对于铁托为什么仍显得如此年轻的想法：“我知道是什么了。就是权力，权力能使人保持年轻。”而德国战后在国家管理中获得高度成功的康拉德·阿登纳则把政务活动看作一种人生的极大乐趣，他对高度紧张的政务活动的令人生厌的争斗绝不望而却步，而是抱着一种强烈的向往。人们评价他“总是愿意进入角斗场，而不愿留在看台上。”这种态度使他们把行政过程看作是一种个人的技术和艺术的表演，并从此中引伸出理性化的结论。夏尔·戴高乐说，“权势正是从内在力量与表面克制的鲜明对比中获得的，这好比一个赌徒的赌风，当他增加赌注时能够比平常表现得更加冷静，好比一个演员，要能够在竭力控制自己时把感情表现出来，这样才能产生最显著的效果。”他认为之所以能够贯彻他的政治主张，一部分原因是因为他擅长“演戏”。

这种行政精神使他们在价值体系的结构中偏向于对个人政治需要的倾斜。尤其是传统的美国精神在行政管理中的渗透造就行政首脑们的特有的现实主义态度。现在的人们在评论富兰克林·罗斯福在 30 年代所推行的新政

时，总是努力地给予哲学的概括。然而在组织推行这一新政的当时，却很难看出有什么理论思辨的前提。就此事有一位年轻的记者问罗斯福：

“你是共产党吗？”

“不是。”

“你是资本主义者吗？”

“不是。”

“你是社会主义者吗？”

“不是。”

这位记者对于罗斯福拒不承认自己属于哪种常规的意识形态而感到困惑，最后问道：

“那么你的哲学是什么？”

“哲学？”有点迷惑不解的总统回答说，“哲学？我是基督教徒，是民主党人——如此而已。”

这并非是罗斯福在为了模糊自己的政治面目而故作姿态，新政确实反映了罗斯福自己对理论原则的厌倦情绪。他只是觉得，政府的目标就是要改善所有美国人的生活方式——为此任何事情都是可以干的。在当时看来，新政实在是一种天真、人道主义、注重现实的政治斗争和意愿同社会和经济试验冒险的混合物。罗斯福的脑子里常常反覆无常或自相矛盾，但他从来没有放弃自己是一个现实主义者。正因为如此，有人说他是法西斯主义者，有人说他是共产党，有人说他是保守主义者，而保守分子又指责他执行社会党的纲领，这一指责却又为社会党人大为恼火。然而正是在这种表面上的“飘忽不定”中，显示出罗斯福行政意识深处的那种“有用即真理”的哲学态度。他的行政哲学奠定在实用主义的基石上。他是一个具有典型美国精神的美国总统。

而在印度的政治舞台上，我们一开始看到的是组织、指挥、控制、协调的力量来自于个人在国家生活中的“神话”。__莫汉达斯·卡拉姆昌德·甘地是一位杰出的政治活动家，他不仅以他的政治理想和原则为印度人所倾附，而且在印度这块特殊的国土上表现出几乎令人不可思议的组织协调能力。他没有在任何一届印度政府中担任行政首脑，但是他所组织的每次运动（由于这些运动参加者人数众多、范围广泛，且奉行绝对的非暴力主义，因而在管理与协调上更显得困难）都井然存序、有条不紊地走向目标，这不能不使凭借依据理性原则而建立起来的行政机器实施管理的西方人大为惊叹。他没有西方人所拥有的那种组织机器，他依靠的是印度人奉他为“玛哈德玛”__的神秘力量。他身为表率，自己“以地作床，身穿粗布，黎明即起，节食节欲，清理厕所”。他有效地运用通过这些苦行主义的示范行为所获得的神秘的影响力，实现了对他领导的运动的有效管理。也由于他在这方面的杰出才能（当然也包括由于他的政治信仰），他成为在印度的各种力量的协调者，这些力量包括：“年老的稳健派政治家和年轻的激进派；政治恐怖分子与国

会议员；城市知识分子和农民群众；传统主义者与现代主义者；特权阶级与贱民阶级；印度教与穆斯林；印度人与英国人。”——当时英国派往殖民地任印度副王的韦维尔元帅称甘地是位“施展巫术的老政客”。——这当然包含着对政治对手的攻讦之意，但也道出了甘地为实现其政治目标而有效组织的奥秘。他不是依靠理性化的组织机器，而是依靠某种巫术般的力量所形成的管理场。

印度独立后的第一任政府行政首脑贾瓦哈拉尔·尼赫鲁则是逐步从印度老传统中走出来的人。他在被欧化了的印度家庭中长大，又感兴趣于马克思主义并倾向于社会主义，他的对内政策的四大支柱就是民主、社会主义、团结、现世主义（以区别于印度古老传统中的轮回观念与来世哲学）。他努力用西方的行政机器来管理自己的国家，然而他自己的民族的传统迫使他不能完全依赖这一点，而同时必须依靠那种并不是理性组织所能够赋予他的个人的权威（区别于体制性的权力）和威望，这种权威和威望往往具有“神话”的力量。他始终保持着印度人传统所希望的那种谦虚和仁慈，能够极有分寸地克制自己，在自己的阁员中安排有独到见解而能提出逆耳忠告的人；当意识自己的设想遇到有人真正地反对时，他就让步；而对弱小者，始终给予远远超过他们的实力所能获得的尊敬与关注。这一切，使他通过另外一种方式获得与“圣雄”甘地同样的管理能量，使他在国务活动中常常得心应手，这大概也是他从1929年始终担任国大党主席的一个重要原因，而且自1947年印度独立直至他逝世，他始终是印度总理。

在这里，我们还要说到尼赫鲁那位能干的女儿——英迪拉·甘地，印度1966年至1977年连续三届任政府总理，1980年再次出任印度政府总理。她也可以说是印度的一位行政干才，但是却没有如她父亲那样获得印度人民的尊重与爱戴。她虽然没有完全褪尽印度传统所留给她的哲学痕迹（她曾在泰戈尔处受过教育），但是她努力使自己做得更象一个西方人。她在自己的行政活动中顽强地表现自我，当她父亲还在任政府总理的时候，她就设法左右自己的父亲。大概也正是由于这一点，国大党中有人提出建议要她出任国大党主席，她“只是装模作样地犹豫了一下以后就接受了这个建议”。——上台就一反传统精神，以原则服从于政治需要，和一些只比流氓略胜一筹的小党联合起来，迫使中央政府下令解散了喀拉拉邦的共产党政府。这种性格使她在尼克松政府的眼中，成了“一位有潜力的麦克佩斯夫人”。还是在她童年时代，她就在自家的阳台上一手扶着一根大柱子，一手高高举起，口中喃喃不休。姑母克里希娜惊讶地问她在做什么，她“黑眼睛炯炯发光”，严肃地说：“我正在练习做贞德。”但是，印度人未必喜欢这位“贞德”或“麦克佩斯夫人”来管理自己。在她第二次任总理的时候，印度人就开始简单地用“她”来称呼这位总理，或者讽刺地用重音称她为“夫人”。——于此可见，一个民族的文化哲学精神在国家的管理中发生着多么深远的影响。

再向东方的行政舞台，我们看到了成功地管理过战后日本的几位能干的

首相。他们大都推崇儒教哲学，并结合以佛教和神道教的精神，从而构成自己管理国家事务和社会事务的哲学基础。这恐怕是日本所有首相都在实践着的一种哲学精神，尽管有自觉与不自觉之分，有程度深浅与实践方式上的不同。他们常以中野正刚的《宰相论》^①中所引先贤的话互勉或自勉。这段话说明：“ 诸葛孔明为非常时期宰相之典范。虽国体各异，然作为东洋一先烈，可教我以非常时期宰相之必备条件。诸葛孔明用兵如神，视黎民如慈父，身为文武大宰相，担蜀汉之兴盛而起，以死全节，实乃英雄兼忠臣资质者。他为宰相的心得亦见于《出师表》。他不恭虚名，不以英雄自傲，专为君主推挽人才，厌已之盛名，而实负国家之全责。”^②战后日本首相中的能干者中，当然包括吉田茂及其“ 门徒 ”，“ 门徒 ” 之中当然首推迟田勇人。吉田茂是公认的“ 亲美派 ”，他是战后把美国制度嫁接到日本来的联结点，但他按照日本特有的东方精神办事。他受过很好的儒学教育，景仰中国文化，认为中国从未被侵略者征服，原因就在于儒学文化传统。他按照儒教的中庸和克制的方针治国。按照这一精神，他在日本创立的一种崇尚家族精神、保守、求实利的政府风格，至今仍然维持着，所以尼克松称他是一位“ 毕生面向西方的东方人 ”，而称当时驻日本的占领军司令麦克阿瑟为“ 毕生面向西方的西方人 ”。^③吉田茂的门徒们仍始终不渝地奉行他的哲学。池田勇人在 1960 年接任首相后，乃以“ 宽容与忍耐 ” 为口号，使政府以“ 中庸 ” 的面孔出现在人们的面前，用调和主义方式软化国内各种政治势力间的斗争；而同时则按照传统的厚生主义精神推行“ 收入倍增 ” 计划。他尊崇传统的治国安民之道，认为“ 所谓政治，就是提高国民生活，保障社会安定，做到十年内收入增长一倍。”^④人所共知，他的目标实现了。

自西至东，我们只是在本世纪的行政舞台上稍稍领略，但就已经足可以惊叹在不同国土上的行政人物的哲学精神是多么丰富多彩。这些深深积淀的哲学底蕴，既为这些行政人物所固有，同时也是在各自特定的国土上获得行政成功所必须。

那么，在中国这个古老的东方大国，成功的行政管理奠基于怎样的哲学基石？让我们步入周恩来这位大国总理的行政哲学的殿堂。

第一章 中国人文精神的骄子

“ 隆冬今夜冷刺骨，深忧总理衣裳单。 ”

这是 1978 年 1 月 8 日出现在天安门广场人民英雄纪念碑前的悼念诗中的两句。这时，周恩来已经逝世两年了。另一首诗中写道：“ 两年不尽相思泪，知是人间遗爱深。 ”

面对着中国人的哀思，面对着中国人为周恩来而流的眼泪，我们觉得自己的灵魂也在净化起来。我们景仰周恩来的功绩，但更景仰周恩来的人格，并由此而深深寻思着周恩来的哲学。

一、哈马舍尔德自惭是个“野蛮人”

“ 在周总理面前，竟使我无法不感觉到自己是个野蛮人。 ”¹

发出这番慨叹的，是深富欧洲文化修养的瑞典人哈马舍尔德。他是极有作为的联合国第二任秘书长，瑞典的政治家和经济学家。由于他的领导和努力，使联合国的声誉和效率大为提高。1961 年，他在为和平事业奔走的途中因飞机失事而罹难，死后仍被迫授了诺贝尔和平奖。

野蛮人是文明人的对称。哈马舍尔德的话表明，在周恩来的政务活动中，闪耀着一种特殊的文明精神的光辉。这种文明精神，甚至可以使具有文艺复兴所造就的人文主义传统的欧洲人所折服。马寅初先生根据与周恩来数十年的交往，由衷地得出了这样一个结论：周恩来是最得人心的共产党员。他无论在外交折冲之中，还是在日常纷繁的行政事务中，无论是与外国元首、世界名流相交往，还是与普通百姓、老人少年相共处，都始终显得谦虚、厚朴、坦诚、温文尔雅、光明磊落、彬彬有礼，乃至原则上的根本分歧并不影响对个人人格的尊重。在各种政务活动的场合，乃至在日常的生活当中，他都使人感觉出一种完美的人格和优雅的风度，表现出一种特殊的东方型的人格美，表现出一种从心灵深处所透露出来的对人的肯定、尊重与爱。

凡是了解周恩来的人，甚至仅是和他见过一面的人，都深深折服于他的这种精神。美联社记者约翰·罗德里克说：“ 许多总统、国王、首相、总理或一般人都被他那不知疲倦的精神、谦虚的态度和他的仪容吸引住了， ” “ 钦佩他的人几乎还包括所有曾经会见过他的世界领导人。 ” 事实正是这样。请看世界无数评论中的几颗涓滴：

美国前总统理查德·尼克松：“ 周的外表给人以待人热情、非常坦率、极其沉着而又十分真挚的印象。 ” “ 20 世纪只有少数人比得上周总理对世界历史的影响。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，这些使他成为一位伟大的领导人。 ”

英国元帅蒙哥马利：周恩来“ 是一位敏捷和清醒的思想家，有非常令人

¹ 转引自吕志孔：《外交巨擘》，河南人民出版社 1989 年版，第 137 页。

愉快的性格，高雅的幽默感，总的说来，他是一位有高度才智、非常令人喜爱的人物，而且有动人的风度。”

法国前驻华大使马纳克：“同周恩来谈话是一种精神享受。他的精神总是闪闪发光。我认为，没有人会怀疑这一精神。凡到过中国访问的著名人物没有一个能赶得上他。”

美国前国务卿基辛格：周恩来“举止文雅庄重”，“心胸坦荡”，“表现出一种非凡的谦和敦厚的品德”，“具有一种特殊的人品”。

澳大利亚前总理惠特拉姆：“我对他（指周恩来）的魅力、他的仁爱、他的精力和他的远见有深刻印象”，“中国总理是现代世界史上的巨人之一”。

缅甸前总统吴奈温：“虽然周恩来总理是一个大国的领导人，但是他同较小国家的领导人交往时，总是平等待人……表现出极大的同情与和解精神。”

1976年1月8日周恩来逝世时，路透社的电讯中说，周恩来“衣冠整饰，风度端凝，把差别很大的开通的西方世界和神秘的东方世界沟通了起来”，“他博得了如斯大林和美国的乔治·马歇尔将军这样大不相同的人物的尊重”。

……

周恩来在行政活动中所表现出来的这种文明精神，这种典雅温厚的风度，这种发自内心的对人的肯定、尊重和爱，从一方面说，当然来自于他对自己所从事的事业的高度自信心，来自于他作为共产主义者的博大胸怀，来自于包含在共产主义道德精神中的人道主义。从另一方面说，则表明在周恩来的身上具有中华民族最优秀的文化精神，这种文化精神是构成中华民族最优秀品质的基本要素，是构成中国人思维结构和心理结构的最优秀的要素，是中华民族在数千年文明史上所积淀起来的一种文化哲学——中华人文精神。

这种中华人文精神，构成为周恩来行政管理的重要哲学基石，使他的行政既服务于社会主义的崇高目标，同时又具有风格独步、举世钦羡的民族样式，使他的行政在20世纪的行政舞台上独树一帜，显示出中华文明的夺目光辉。中国人民为有周恩来而自豪，为周恩来行政所体现出来的民族文化精神而自豪。

二、中华人文精神的真髓

使周恩来的行政风格独步、举世钦羡的中华人文精神，究竟是什么？

中华人文精神，不同于欧洲文艺复兴运动中所产生的人文主义（humanism）。它以自己对人关于人的一切所特有的态度方式而生根于世界的东方。这种人文精神，在人的此岸世界中对于人格、人道、人的文化及其历史的存在、人的价值等等，实行充分的肯定与尊重，而不承认在人之上犹有超越存在、抽象至上的力量，不承认经验对象或所理解的对象对于人的拘束，更不承认人与自然物的同化。这种人文精神，肯定与尊重人的存在与

人的价值，但并不表现为对个人利益和个人成功的强烈追求与崇尚，而是极度尊崇人们相互依存的整体利益的实现，强调个人利益在整体价值中实现，因而视社会的整体价值为人的价值本位。这种人文精神，肯定人对于自身所处社会关系和社会交往的维系，并不仰赖抽象绝对物对利益各别的个人的权利与义务的维系，而是充分相信相依共存的人们，由于共处需要而产生的惠加对方的自然德性。

这种中华人文精神，与西方世界中对人的态度方式有着根本性的差距。首先，西方世界中对于人的价值的肯定与尊重，始终没有摆脱超越于世俗人之上的抽象绝对物的阴影。中世纪晚期文艺复兴运动象一场风暴席卷欧洲，把人文主义普及到欧洲的每一个角落，造成了欧洲人对人的价值的特有的尊重。但是，这场风暴并没有改变欧洲人思维的深层结构，他们崇尚超越一切的绝对物，反复地追索着对象世界、“彼岸世界”，在漫长的中世纪，这个超越一切的绝对物便是万能的上帝，而在文艺复兴后则是万能的理性。在中世纪人是上帝的奴仆，而在文艺复兴后人则是理性的工具。因而，对人的价值的肯定，必须以对抽象理性的肯定为前提。而在中华文明中，人在认识自己的价值时，决无这种来自彼岸世界的伟大而神秘的阴影的笼罩。在数千年里，人们视天地万物为阴阳男女所化育，一切都完全“人化”。人的地位和价值在此岸世界中获得了肯定和尊重，因而这种肯定与尊重显得那么真实，那么切近，那么温厚，那么可靠地实现于自身之中。这就象独具风格的中国宫廷建筑，很鲜明地表达了中华文明中的这种人文精神。中国的宫廷建筑，广大覆盖，博纳宽容，安谧稳重，和泰安详；既可居又可游，既可赏又可室；既表达着人伦之和，又荫庇着现实的人生。而欧洲的哥特式建筑，孤高峻拔，直指苍穹，巍峨森肃，迷幻莫测，显示出一种远离人世的神秘力量，使世俗的人生在它的面前显得极端的渺小，使人们不得不深感自己在上帝（或理性）面前的罪孽，深深慑服于一种绝对超越的崇高与伟大。这是两种文化精神的独特体现。

其次，西方世界中对于世俗人生的肯定，主要表现为对于个人利益、个人权利、个人功名的追求与崇尚。欧洲早期商业和航海业的发展，使人们面临着争取个人利益与成功的各种机会，因而使人们对个人功利的追求成为价值中心，也使人与人之间在个人利益上的差异得到了极度的强调。这种精神在资本主义的成长中获得了异乎寻常的发育。各种伦理精神，比如新教伦理精神、自由意志伦理精神、市场伦理精神等等，从各个不同的侧面支持人们对于个人利益与成功的追求，认为这种追求，是“为上帝效劳的机会”，是“天赋的权力”，是“创造财富的原动力”。个人功利的实现程度是评估人生价值的终极尺度，个人利益成为社会的价值本位。而在中华文明中，人们对于世俗人生的肯定，更多地表现为对相依共存的整体利益的追求与维护。在高度发达的农耕文明中，家族共同体内部每个成员的利益都和共同体的整体利益融合在一起，共同体的整体利益对于每个成员来说，比备别

的个人利益更具有重要的意义，因而，为实现整体利益以保障相互依存的心理倾向，比为争取各别的个人利益的心理倾向更为强烈。人们在整体利益的实现之中实现自身的价值，整体利益成为人生的价值尺度。在这样的文化氛围中，人们崇拜的是诸葛亮式的忠诚和智慧，赞赏梁山泊英雄们的义气，而很难产生鲁滨逊式的个人奋斗英雄。

再次，西方世界中视人与人之间是相互独立并彼此竞争的关系。由于极度强调个人对自身利益与成功的追求，强调人与人之间利益的差异性而不是共同性，因而人们相互之间的依存性被相互之间的独立性所掩盖，人们相互之间的相安性被相互之间的竞争性所掩盖。人对于他人来说，首先强调的是获得自身利益的权利，人与人的交往首先强调的是权利平等、利益互惠的契约关系。这种倾向在资本主义始发时期走向极端，乃至把人与人之间的关系说成是“狼与狼”之间的关系。因而为了保障个人争取个人利益的权利，保障人们相互间权利平等、利益互惠的契约关系，不得不仰赖超越于个人之上的绝对普遍性力量来管理。而在中华文明中，人们视人与人之间的相互关系为在共同体中相互依序、同舟共济的关系。由于对共同体内部整体利益的高度强调，使人们更为注意相互间的共同性而不是差异性，人与人之间相互的依存性大大超过了相互间的独立性，人与人相互间的和谐相安大大超过了相互间的竞争性。人们首先强调的不是个人获得利益的权利，而是对于共同体利益的义务，人与人之间不是利益互惠的契约关系，而是努力惠加对方的道义联系。因而，为保障个人争取整体利益的良知，保障个人在与他人发生联系时保有惠加对方的道德努力，主要乃是依靠人们由于相互依存的要求而产生的自然德性来管理。

中华人文精神，是中华民族最优秀的精神内核，然而它的存在和发展在不同的社会历史条件下，采取过各种不同的外在形式，有时甚至被这种外壳严重扭曲乃至几乎被窒息。其最典型、最具代表性的外壳就是儒教精神。儒教精神是在中国历史上发生过重大作用与影响的文化精神，它曾使中华人文精神获得过很好的发育环境，但是后来也几乎扼杀了这种人文精神。前者已为儒教精神在历史上的活跃所说明，后者在近代以来逐步被人们所认识。然而由于认识的未及深刻，所以常在否定儒教落后性的同时一齐断送了宝贵的中华人文精神，或者在肯定中华人文精神的时候也一齐把儒教捧上了天。正因为如此，不少的人在认识周恩来的时候，也不能把浸透在他的行政思想、行政活动中的中华人文精神，和这种人文精神在历史上所采取的儒教哲学的外壳之间作出严格的区分，而往往把两者混为一谈。这样，一些钦佩他的人称他有“儒家风度”，企图迫害他的人则给他贴上“当代中国的大儒”的政治标签，因此，我们就必须把儒教哲学的外壳从中华人文精神的内核上剥去。

中华文化的源头有过灿烂的农业文明。以血缘家族为基本经济单位的耕作起息，固化了血缘纽带对于人们相互关系的维系，乃至在从原始氏族社会向阶级社会的演化中也没有崩断。中国没有经过典型的军事民主制时期，国

家只是在自身的形式上复写了血缘家族的伦理关系图画。儒家理论正是立足于这一基础，而成为中华人文精神的外在形式，并在其上打上自己的烙印。

其烙印之一就是“名分”。中华人文精神只在此岸世界中肯定人生，在人群的相互依存中肯定人生，而不仰赖抽象至上的超越性系统，因而更显出人间情怀的温馨。而在进入阶级社会之后，等级意识的加强从而异化了这种人间情怀的温馨，使共同体内相互依存的自然要求变成了“恩赐”与“臣附”的秩序。儒家则把共同体内相互惠加对方的努力变成为“父慈子孝”、“兄友弟恭”的名分关系，并进而变成为“父父子子”的等级义务。国家则在社会的范围内复写了这一名分关系和等级秩序，构成了“君父子民”的等级图画。儒家理论不断地在各种层面上重复“父慈子孝”、“君明臣忠”、“君亲民附”的说教，然而总是阻拦不住等级统治的坚冰对人间情怀的冷却。

其烙印之二是“礼”。中华人文精神崇尚对相依共存的整体利益的追求和维护，企求在整体利益的实现中显示自身存在的价值。然而在阶级社会中，这种整体利益便不可能是抽象共同的，而必然打上历史时代的烙印、阶级等次的烙印。儒家理论把这种阶级等次关系的烙印概括为“礼”。

“礼”体现为“君臣父子”等名分关系的总和，被看作是全社会利益之所在。要求每个社会成员都要克制个人利益，服从这种整体利益，实现“克己复礼，天下归仁”的理想。这实质上是用有等次特征的整体利益取代了人们相依共存的整体利益，使整体利益异化为君主的个人利益。

其烙印之三是“灭人欲”。中华人文精神由于崇尚对相依共存的整体利益的追求和维护，因而提倡人们相互间惠加对方（而不是利益对等互惠）的道德努力，信赖人们由于相互依存的要求而产生的自然德性，从这个意义上说，“仁者爱人”的“仁”也有其存在的价值。然而儒家理论则把这种“仁”蜕变为对于宗法伦理关系无条件服从的人性基础，认为“仁”是守名分，行礼教的终极条件，并由此把“仁”上升为“天性”、“天理”，要求人们“存天理，灭人欲”。这实质上是用人在守名分上的道德努力否定了人对于个人成功的追求，用实质上已经异化了的整体利益否定了合理存在的个人利益，用人在伦理关系网络上的共同性角色特征否定了人的个性发展，用人与人之间的相忍为安取代了人与人之间的正常竞争。

这就是曾经包容过中华人文精神内核的儒教哲学。

三、绍兴遗教及其困惑

周恩来受过儒家理论的教育，受过儒教文化精神的熏陶。但是，这并没有使他成为一个儒教式的人物。他从儒家文化的熏陶中体悟出中华人文精神的优秀内核，而对儒家礼教的形式外壳自小就产生了极大的困惑。

周恩来祖籍所在的浙江绍兴，不仅历史上是人文荟萃之地，而且自元、明而下就是出“师爷”最有名的地方。师爷虽不算官，只是幕僚，却在中国行政中有着举足轻重的影响。明代理学先生陈儿亭，作文送他的朋友到绍兴当知县，文中说到，天下治乱在六部，而六部胥吏全都是绍兴人。这些人虽

在中央政府办文案，但其父兄还在绍兴，希望你到绍兴后，多注意教化他们的家庭。胥吏的父兄教化好了，他们就可以教化胥吏，胥吏变好了，天下就治。于此可见绍兴这地方儒家教化的深厚传统。周恩来的祖父周攀龙就是因当师爷离开绍兴来到淮安，到晚年在这里当了极短时间的知县。生在这样的家庭之中，耳濡目染，当然接受过儒家教化的影响。

周恩来上过私塾，读过儒家经典。但是就他性格形成和文化修养来说，给他影响最为深刻的人物应是他的嗣母陈氏。嗣母的父亲陈源是个贫寒的读书人，饱读经史，很有学问，但没有儿子，便把女儿作为家庭教育的对象。所以陈氏精通诗文书画、乃至戏曲小说，对于中国传统文化有着很深的造诣。她 22 岁便守寡，从不外出，把所有的感情都倾注在对幼年周恩来的抚养和教育上。所以，周恩来从小就熟知“锄禾日当午，汗滴禾下土，谁知盘中餐，粒粒皆辛苦。”“春种一粒粟，秋收万颗籽。四海无闲田，农夫犹饿死”的诗句。周恩来 5 岁进私塾，嗣母每天黎明即唤起他，并亲自在窗下教他读书。在陈氏去世 40 年后，周恩来还深情地说：“直到今天，我还得感谢母亲的启发。没有她的爱护，我不会走上好学的道路。”并说，“嗣母终日守在房中不出门，我的好静的性格是从她身上承继过来的。”当讲到他的生母时，他说，“我的生母是个爽朗的人，因此，我的性格也有她的这一部分。”他还讲到，母教的过分仁慈和礼让，也对他的性格产生了影响。而乳母蒋江氏乃是一位平民，这使周恩来从小就与普通百姓产生了心灵上的沟通。在周恩来所受全部儒教熏陶之中，如果说儒家经典使他看到的是更多的礼制名分，是包藏在中华人文精神外面的、在当时就已显得僵冷阴沉的形式外壳，而在母教中所领悟的更多地则是包藏在儒教伦理形式外壳之中的中华人文精神，体会到一种在家庭式共同体内部的温厚情怀。

这种性格基础及其后来的文化熏陶，使他与人交往很重相互间的感情。当然在他人生中最初的感情对象是抚育自己的嗣母，直到嗣母去世 38 年后，他仍在重庆对记者说，“38 年了，我没有回过家，母亲墓前想来已白杨萧萧，而我却痛悔着亲恩未报。”他总是这样直率地表达自己的感情，自己对别人的情感义务。他在南开学校读书时，大家都知道他是很重感情的人，当时他由于多年远离故乡，思念亲人，常常十分痛苦，而经济的窘迫又使他不能回家。所以他不时在作文中流露出浓烈的思念之情：“津辽七载，所系梦寐者，亦反思瞻我乡土，乐我兄弟，省我伯叔而已。乃境遇困人，卒难遂愿。”除夕之夜，同学们大多回家，他的这种感情就更难抑制，写道：“今日何日耶？非家庭团聚时耶？余也何如？”“泪盈枕席，竟夜不能寐矣。”因而他对学

转引自曾敏之：《谈判生涯老了周恩来》，见《文萃》第 31 期，1946 年 5 月 23 日版。

转引自：《中共党史资料》1982 年第 1 辑，中共党校出版社 1982 年版，第 5 页。

参见金冲及主编：《周恩来传》，人民出版社、中央文献出版社出版，第 4 页。

校和周围的同学也就更为依恋，“以校为家，以同学为兄弟”。当时南开学校的校长张伯苓非常器重自己学校这位出色的学生，他破例免除周恩来的学杂费，常留周恩来在自己家中吃贴饼子、稀饭和熬小鱼，后来又帮他赴法留学。周恩来和他有很深的师生之谊。后来，尽管双方在政治上有根本性的分歧，但周恩来每经张伯苓旅居之地，无论战争时期情况多么复杂，总是要去拜望这位老师。1945年张伯苓任国民党考试院院长，政治上的对立并未改变私人间的师生之情。然而也正是这种师生之情的作用，促使张伯苓在国民党政权去台湾时留在了大陆，并在政治上发生了悔悟。

少时熏陶所养成的性格基础，使周恩来善于体贴他人，善于设身处地地为他人着想，乐于帮助他人。在南开读书时，他就作文写道：“人立足于世界上，既不能象草木禽兽那样只靠自己生活，必须依靠公众的扶持，而服役之事乃为人类所不可免。”可见，在他少年的心灵里早已发育起关于人类相互依存的概念，并由此引出了乐于“服役”的精神追求，所以他在学校总是甘于默默地做为公众“服役”的事情，而从不吝惜自己的时间和精力。他在给友人的信中说，“课外事务则如猬集。东南西北，殆无时无地而不有责任系诸身。人视之以为愚，弟当之尚倍有乐趣存于中。”毕业时，《同学录》中对他作了这样一段评语：“君性温和诚实，最富于感情，挚于友谊，凡朋友及公益事，无不尽力。”这种善于体恤他人，乐于为他人“服役”的精神追求并不局限于周围生活的小圈子中，由此而发展的乃是他的救国济民之心。在南开学习时，他自己生活窘迫，经济困难，因而也对社会上的穷苦人充满同情。他在作文中写道：“踽踽途中，睹乞丐成群也，则思推己及人，视天下饥如己饥，溺如己溺”，“殊弗欲埋首窗下，孳孳于字里行间，而置他事于不问也。”这种推己及人，视天下之饥寒为己之饥寒的性格，已显示出中华人文精神的光彩，而与“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的精神一脉相通。所以，他素有对社会对国家一种无可推却的责任感，力图“作事于社会，服役于国家。”

少时熏陶以及后来所养成的性格基础，使周恩来乐与人处，而且诚恳温和，谦虚朴实。在南开时，尽管他品学兼优，各项活动中也很出众，然而从不锋芒毕露，盛气凌人，所以在学生中素有“温和诚实”的美誉。他和张瑞峰、常策欧发起成立“敬业乐群会”，开始时只有20多人，后来发展到280多人，占全校学校总数的三分之一。大家公认周恩来为公众之事出力极多，但周恩来坚持推举张瑞峰担任会长。他写过一篇《论名誉》的文章，说：一个人应该珍惜自己的名誉，把它看作“人生第二生命”，但决不能存那种“邀

参见金冲及主编：《周恩来传》，第12页。

参见金冲及主编：《周恩来传》，第16页。

参见金冲及主编：《周恩来传》，第17、19页。

名之心”，而应当用正义来衡量它的轻重。文中说：“若夫汲汲于名，犹汲汲于利之徒，日惟名誉之是谋，不遑计及实事，虚声盗世，眩世眩俗，以淆乱风气者，是又名誉之罪人也，”他立志高远，但又从无沽名钓誉之心，所以人们都乐于和他相处。他生活极为简朴，常在课余和假期为学校刻蜡纸、油印或抄写讲义，换取一些补贴以维持吃饭的花费。多数学生都有钱吃“包饭”，而他整个学习期间只在门口零买，时常只用家里带来的一罐酱下饭。南开学校创始人、校董严修十分器重周恩来的人品与才学，曾托人向他提亲，想把女儿许配给他，但周恩来还是婉言辞却了。他诚恳为公众“服役”，而绝无求闻达之意，这是他终身奉行的原则。

后来的周恩来在政治上有着巨大的飞跃，但是，这种中华人文精神所奠定在他的性格中的基石，始终是他作为一个中国人、作为中国这样一个大国总理所独具风格的思想基础。这是周恩来在青少年时期接受中国文化熏陶的最可宝贵的遗产。然而，在接受这一文化熏陶的过程中，周恩来又对与这种人文精神缠绕在一起，并以此作为论证手段的礼教名分之类产生了深深的困惑，人文精神的文化内核和名教精神的外壳之间的冲突，导致封建习俗的极度虚伪，这使周恩来从小就难以忍受。

在周恩来少年时期的性格养成中，最初就产生了对封建习俗的厌恨。胡华在《青少年时期的周恩来同志》一书中写道：“周恩来同志在童年是这个大家族中的长孙，每逢过年过节，或本家、外祖父家这两个封建大家族成员中有喜庆吊丧、生日忌辰，母亲总要带着他去应酬以至排解纠纷。这些活动固然是增加了他的社会见识，但是他对那些孔孟播下的封建的繁琐礼节，非常反感，特别看不惯的是破落了还要装门面的旧风俗、旧习惯，借债典当来送礼请客的虚伪作风。在他童年的心灵中，对这些封建习俗是厌恨的。”周恩来生母去世时，外祖母对丧葬提出了很高的要求。他父亲本已穷困潦倒，但仍千方百计搞到一口上好棺材，但外祖母家仍要求再用几层麻布几层漆，逼得他父亲一筹莫展。勉强入殓后，外祖母家又提出许多苛刻条件，以致不能安葬，只好把棺材搁在庙里。往日外祖母的恩爱和温情脉脉，为什么在这件事上变得如此冷漠和怨恨，这使少年周恩来十分困惑。嗣后他独立在家支撑门面两年，封建的礼仪规矩和世态炎凉更给他留下令人窒息的痛苦回忆。后来他回忆道：“我从小就懂得生活艰难。父亲常外出，我十岁、十一岁即开始当家，照管家里柴米油盐，外出应酬”。家里墙上贴着一张纸，“把亲戚们的生日、死期都记下来。到时候要借钱送礼。东家西家都要去，还要到处磕头。”这时候，原来对人间温馨的追求，被异化为“名分”所强制的纯

参见金冲及主编：《周恩来传》，第18页。

胡华：《青少年时期的周恩来同志》，中国青年出版社1977年版，第3页。

见《中共党史资料》1982年第1辑，第5页。

周恩来同侄女周秉德等谈话记录，1964年8月2日。

粹义务，在现实中成为“硬撑门面”的虚假，这当然使周恩来十分痛苦。所以到解放以后，他仍对家里人说：“封建家庭一无是处。”儒家礼教精神笼罩在社会生活各个层面上的无形之网，在当时已是极度僵化，并层层窒息着中华人文精神对人的尊重与肯定。周恩来的性格之中本来就追求人与人之间的诚挚和温厚，这使他无法忍受这张无形之网的束缚，无法忍受这张无形之网冒充仁爱德性的虚伪。儒家文化的教育与熏陶，在当时的社会条件下，已无从使他成为一个封建礼教精神的皈依者和维护者，而只能使他成为它的叛逆者和反抗者。而且也正是这一僵硬的形式外壳中所包含的文化内核，早在周恩来的性格基础中奠定了忧国忧民、服役社会的崇高责任感，正是这种拯国于危亡，救民于水火的责任感使他去寻找否定儒家礼教这一僵化的形式外壳的新的武器。

四、来自欧洲的冲击与否定

最终使周恩来从根本上否定儒家礼教精神，并真正把优秀的中华人文精神内核从这个僵化的形式外壳中剥离出来的，是在周恩来接受了马克思主义的世界观和历史观，成为一名真正的共产主义者之后。

周恩来 1918 年东渡日本后开始接触马克思主义学说，并看到了俄国十月社会主义革命的曙光。其后，他加紧研究了马克思主义理论。1920 年上半年在天津检察厅的狱中连续作了五次介绍马克思主义学说的讲演，理论上开始走向马克思主义。出狱后赴法留学，详细研究了马克思主义和俄国十月革命的经验，最终确立了共产主义的信念，成为一名真正的共产主义者。

在周恩来成为真正的共产主义者之前，他就怀着救国济民的高度的民族责任感，站在进步的革命民主主义者的立场上，向封建礼教传统发起猛烈的冲击。当时他认为中国之所以裹足不前的主要障碍就是所谓“国魂所凭、国性所寄”的封建文化传统，这一传统“非仅无进步可言，且模仿无着，凭依失所”。在这种礼教传统下，统治者“德不足以服人，功不足以惊世；而其服御之华、宫室之美、姬妾之众、狗马之嗜，直超历代帝王而上之”，“而人民之贫极矣，智陋矣，衣食所迫，大都不足为求学之需。”因而宣布一切顽固思想、旧道德、旧伦常、旧风俗、旧习惯，包括“三纲五常”、“三从四德”，都“应该铲除，应该改革”。宣布：“那些古圣人、君子、诗神、文妖，多是害女子的仇敌”，妇女只有冲破“束缚女子的那些伪道德”，“破除迷信形式的道德观念”，“有魄力，有毅力”，“与黑暗势力战争”，才能获得真正的解放。

在这种对旧礼教传统的冲击中，周恩来极力提倡民主的精神和科学的精

见《周总理与故乡》，江苏人民出版社 1979 年版，第 15 页。

见《校风》第 38 期，1916 年 9 月 18 日。

见《学生的根本觉悟》，《觉悟》第 1 期。

见 1919 年 9 月 11 日《天津学生联合会报》。

神。他抨击时政，认为北洋军阀统治“拥共和之名，行专制之实”，造“民意”，定“私法”，使政治“昏暗愈盛”，人民苦难无边。在他看来，“一人之智慧有限，万民之督察褊严，其以一手欲盖天下目者，实不啻作法自毙”，希望“丧无量数人之生命脑力，以供一二私人之指挥”者，“其智可悯，其愚不可及也”。因而他绪论说，“人民国家之主人也”，“共和国之统治权在国民全体”。同时，周恩来抨击封建传统对科技发展的束缚，认为由于封建传统的束缚，中国科学技术长期不发达，“中土菁华”为“外人攫得”，反造成了“嗟我小民，流离颠沛，满目荒凉”的“国匮民贫”的景象。因而他反对“文化蔽塞”，提倡“增进文化”，即发展科学，“与英、美、德、日同列于富强之境、生活高优之所。”

在这种对旧礼教传统的冲击中，周恩来所凭藉的思想武器还主要是从西方介绍过来的“新思潮”，其中尤为突出的是赫胥黎的进化论思想。他在南开学校时第一次接触《天演论》，便表示“吾虽为之执鞭亦欣慕焉”。后来的几年中，他常常使用这一思想武器来批判中国的旧文化。他说，“我们中国所以如此的衰弱的缘故，全是因为不能图新，又不能保旧，又不能改良。泰西的文明所以能发达的原因是因为民族的变换，地势的迁移，互相竞争，才能够一天比一天新。中国的民族是一系的，地位是永据的，所以无进步而趋于保守。文化不进则退，所以旧的也不能保了。再说我们二千（年）的历史，思想学术全都是一孔之见。泰东西的文化比较我们的文化可以说新的太多。”所以他自己决心：“我的心仍然要用在‘自然’的上，随着进化的轨道，去做那最新最近于大同理想的事情”。

这种对旧礼教传统的冲击，虽然是猛烈的，然而却不能是彻底的。因为这些冲击虽然把传统礼教的罪恶揭露得淋漓尽致，却不能说明传统礼教存在的根本原因，也无从找到彻底摧毁传统礼教的根本途径。在这期间，周恩来曾寻找过“实业救国”的道路、“科学救国”的道路、“教育救国”的道路、“军国”的道路、“贤人政治”的道路，甚至也同情过无政府主义者的思路，但最后都终于发现“实在是大错了”。这迫使他重新思考新的根本性的出路，从而找到了马克思主义，找到了俄国革命的道路。

不过，周恩来在这一段的批判中，虽然没有完成最后的否定，却由于接触了大量的西方“新思潮”，因而吸收了西方文化中的许多精华，大大扩充了奠基于自身性格中的中华人文精神的内涵。由于流入了西方文化中的“新

见《校风》第30期，1916年5月15日。

见《校风》第63期，1917年5月2日。

见《校风》第48期，1916年11月29日。

见《校风》第22期，1916年3月20日。

周恩来旅日日记，1918年5月19日，手稿。

同上，1918年2月15日。

鲜血液”，因而使自身大大充实起来。这种“新鲜血液”，这种内涵的扩充，主要就是对于科学和民主的尊崇。这应该说是中华人文精神中未获充分发育的成分，但通过各种“新思潮”而进入了周恩来的性格之中，这使周恩来所特具的人文精神具有了某种“合金钢”的特征，这使后来周恩来的行政不仅为东方人和西方人所共同钦佩，而且也常常成为东方人和西方人沟通的桥梁。自从周恩来找到马克思主义以后，他开始了对传统礼教精神的总清算。周恩来东渡日本后，从幸德秋水、河上肇等人的著作及翻译著作中初次接触了马克思主义，同时也从各方面知道了俄国十月革命的胜利，这“好比在沉沉深夜中得到一个小小的明星，照见新人生的道路”当时他的这种心情形象地表达在《雨后岚山》一诗中。诗中写道：

山中雨过云愈暗，
渐近黄昏；
万绿中拥出一丛樱，
淡红娇绿，惹得人心醉。
自然美，不假人工，
不受人拘束。
想起那些宗教、礼法、旧文艺，……
粉饰的东西，
还在那讲什么信仰、情感、美观……
的制人学说。
登高远望，
青山渺渺，
被遮掩的白云如带；
十数电光，射出那渺茫黑暗的城市。
此刻岛民心理，仿佛从情景中呼出：
元老，军阀，党阀，资本家，……
从此以后“将何所恃？”

现在许多专家都认为，这首《雨后岚山》和同日另一首《雨中岚山——日本京都》两首诗，是周恩来初接触马克思主义革命真理时那种喜悦和振奋的心情的形象表达。而正是在这首诗中，他首先把接触马克思主义后所否定的对象归结为“宗教”、“礼法”、“旧文艺”等等那些“制人学说”。在此他感到精神上的一种豁然解脱，一种“自然美，不假人工，不受人拘束”的解放感。他的生活使他产生的对传统封建礼教的第一最坏印象就是“虚伪”，这是与他的性格基础绝对不能相容的，而现在他似乎突然间看清了一切，感到一种意外的清新。

周恩来“到欧洲后对于一切主义开始推求比较”之后，终于选定了共产主义的目标，而成为一个真正的马克思主义者。他郑重声明，“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”。他认为俄国十月革命的胜利最根本的一条就是俄国共产党遵循了“马克思唯物史观和阶级斗争两说”的原理。这也是他获得的解决一切社会问题和政治问题的最有力的武器，因而也使他能够对传统封建礼教实行了总的清算。

首先，他从人类社会发展的客观规律和必然方向上指明封建传统存在的历史条件以及走向灭亡的必然性，他把封建传统礼教的存在归结于封建经济的基础，所以认为必须通过革命，通过土地改革运动，“从经济基础上给封建制度以根本的摧毁。”而为要实行这一“根本的摧毁”，在中国就必须选择社会主义的发展道路。他说，“中国既没有象法国大革命那样把封建势力完全摧毁，也没有象日本那样发生了明治维新。为什么？原因很清楚，各位教授先生最近参加土改工作时看到了，中国的封建势力太大，地主和富农在中国农村约占人口的十分之一。这些人散布在中国广大的土地上，压在农民头上，帝国主义就凭借着这些人统治中国。在中国的民族解放运动中，过去有些人企图走改良主义的道路，走旧的资产阶级革命的道路，但走不通，统统失败了，不能不找新的办法了”，这个办法就是“走俄国人的路”。这不仅在历史发展的根本方向上否定了封建传统的存在，而且在现实革命策略中实现了对封建主义的摧毁。

其次，他用阶级分析的方法揭露了传统礼教的阶级实质，指出这一传统对人和人的个性的压抑和摧残的本质，从而指明了摧毁这一封建传统的基础对于中华民族生存与发展的重要意义。1921年11月，英国历史学家威尔斯在巴黎《英文日邮》发表《背景中之中国》一文，赞扬中国传统礼教。周恩来即写了《法报论中国在华会之地位》一文予以批驳，指出中国封建社会的“繁重之文学与陈腐之传统，以及虚伪之礼节，偏窄之学识”，乃是封建统治阶级“欺诱愚民、范围人心”的工具。如果“恃之以粉饰统一，则列强之侵略虽去，吾亦难逃于自亡”。因而只有彻底放弃，才能“开拓”一个“解放与重生之中国”。而在新中国建立初期，他指出，“目前巩固人民民主专政的最重要任务，就是在中国新解放区实施土地改革”，“这就是中国人民民主专政的基本任务——解放被封建生产关系所束缚的农业生产力，并从而

《周恩来书信选集》，中央文献出版社1998年版，第41页。

同上书，第40页。

《西欧‘赤’况》，见1923年4月15日天津《新民意报》副刊党邮第2期。

《周恩来选集》下卷，人民出版社1984年版，第55页。

《周恩来选集》下卷，第63—64页。

天津《益世报》，1922年1月7日、8日。

为中国的迅速工业化准备条件”。

再次，也尤其是难能可贵的一点，是周恩来不断运用马克思主义解剖自己的思想，使自己在思想改造的过程中实现和封建残余影响的彻底决裂。1951年他在北京、天津高等学校教师的学习会上讲了这样一段感人肺腑的话，他说，“我的家庭是一个破产的封建家庭。我家原籍是浙江绍兴，后来祖父到江苏淮安做县知事，家也搬到淮安。我家虽然没有买土地，只有一幢房子，但仍然是封建官僚家庭，这样的家庭不能不影响我的思想。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，说话或者写文章，如果不经冷静思考，旧的东西常常会不自觉地流露出来。”因此，认为自己仍要解决好立场问题，“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”。这种对封建传统礼教的彻底清算，使周恩来的精神获得了一次升华。在周恩来的哲学结构之中，僵硬的儒家礼教精神的外壳，连同他得以存在的基础一齐被剥去，中华人文精神也因此而不再沉淀于儒家理论之中，它正在获得一次新的升华。

五、中华人文精神的升华

我们并不讳言，社会主义在本世纪的发展中遇到过各种曲折，马克思主义在本世纪的发展中也遭到各种扭曲。其中有一段特别突出地表现为过分强调人与人之间的斗争性，而忽视了人与人之间的和谐相处；过分强调了人们相互间的整体共同性，而忽视了人们相互间的个体特殊性；过分强调了人对于组织整体的服从，而忽略了在组织整体中个体的自由发展；过分强调纪律强制对于人的控制，而忽略了人们相互间的情感沟通；过分强调各种社会成分的相互矛盾与对立，而忽略他们可能在统一目标下的共存与互济；过分强调通过国家力量使社会所处状态的整齐划一，而忽略社会通过自身力量获得人们相互间的沟通与谐协……过多的形式主义、命令方式使一些人变得冷漠起来，过多的“残酷斗争，无情打击”使一些人相互间产生隔膜。因而，在社会主义与人情、人性、人格等的关系问题上，有不少人产生了误解与曲解，也为反对社会主义的人制造了口实。然而这一时期，周恩来却以其中华人文精神所独具的哲学意识，使自己的革命活动、特别是自己的行政活动独具温厚和谐的风格，洋溢着中国人所特别向往的人间情怀的温馨。

美联社记者约翰·罗德里克这样说，“在共产主义世界中，单调而一致是一个通则，但是，周恩来却是一个突出的人物，他才智过人，有吸引力，学识渊博，他不但能把朋友而且还能把敌手争取过来”。周恩来的政务活动，之所以特别具有吸引力，之所以能够把各种人、甚至在必要前提下包括自己的敌手统一到自己身边，当然与他的“才智过人”有关，但更因为他与人们

《周恩来选集》下卷，第41页。

《周恩来选集》下卷，第62、65页。

转引自《外交巨擘》，第140页。

有着深深的心灵沟通，他有着在新的更高的基础上对人的充分肯定与尊重，而且自身有着崇高的人格修养，是升华了的中华人文精神在他身上所显示出的特殊魅力。周恩来是真正的马克思主义者，他虽然没有关于辩证法的长篇巨著，但是他却把科学辩证法的灵魂溶化在自身的哲学原则之中。在他所处的时期，在人们对社会主义和阶级斗争理论尚存不完整认识的情况下，他仍然坚持了自己的哲学原则，他毫不留情地对传统儒家礼教实行了根本性的清算，但是并不因此而抛却曾经采取了儒家礼教这一形式外壳的中国人文精神。而且以科学唯物主义的勇敢精神，面对着一些人在人的问题上的浅薄认识，面对他们对人性、人情的粗暴否定，大胆保护了作为中华民族优秀精神遗产的人文精神，大胆肯定和保护了合理正常的人间之情。请看他 1961 年关于“温情主义”问题的一段话：

“对《达吉和她的父亲》，认为是‘温情主义’，先立下这个框子，问题就来了，就要反对作者的小资产阶级温情主义。感谢上海的同志，你们建议我看《达吉和她的父亲》，我看了，小说和电影都看了，这是一个好作品。可是有一个框子定在那里，小说上写到汉族老人找到女儿要回女儿，有人便说这是‘人性论’。赵丹同志和黄宗英同志看电影时流了泪，我昨天看电影也几乎流泪，但没有流下来。为什么没有流下来呢？因为导演的手法使你想哭而哭不出来，把你的感情限制住了。例如女儿要离开彝族老汉时，我们激动得要哭，而银幕上的人却别转身子，用手蒙住脸，不让观众看到她在流泪。思想上的束缚到了这种程度，我们要哭了，他却不让我们哭出来，无产阶级感情也不是这样的嘛！听说导演提心吊胆，直到有的同志说了好，他才放下心来。导演在那个地方不敢放开手。这不是批评王家乙同志，而是说这里有框子，‘父女相会哭出来就是人性论’，于是导演的处理就不敢让他们哭。一切都套上‘人性论’，不好。其实关于人性论的问题早在二十年前就解决了。毛主席《在延安文艺座谈会上的讲话》里就说，没有抽象的人性，在阶级社会里只有带着阶级性的人性。可是现在还有人在那里定框子，一个框子把什么都框住了，人家所说所做不合他的框子，就给戴帽子，‘人性论’、‘人类之爱’、‘温情主义’等等都戴上去了。先是抓辫子，抓住辫子就从思想上政治上给戴帽子，从组织上打棍子，而这些都是从主观的框子出发的，是从定义出发的，那种定义又是错误的，并不合于马克思列宁主义”。——

在这里，周恩来不仅否定了“框子”、“帽子”的错误做法，而且否定了“框子”、“帽子”本身，指出其所根据的定义本身就是“错误的”，“并不合于马克思列宁主义”。他显然并没有放弃阶级论，而正是在阶级分析的前提下，崇尚对同志、对人民、对他人的真诚爱心、人格尊重和价值肯定，崇尚人们的相互理解和心灵交通，崇尚人们共处的和谐。

周恩来是中华民族的骄傲，他没有在某些扭曲之中使自己冷漠下去或与人隔膜起来，他以马克思主义者所具有的科学态度，诚挚地保护了中华民族优秀的人文精神遗产，并通过自己的身体力行使这种人文精神发出新的光

芒。周恩来是一个彻底的马克思主义者，他用马克思主义哲学武器，剥去了中华人文精神的儒教理论的外壳，当然这种剥离不是简单的分割，他更使中华人文精神经历了一次真理与现实的洗礼，使这种文化哲学精神从传统的质朴走向更具 20 世纪中国的时代精神。因而使这一文化哲学精神在 20 世纪中国获得真实的存在价值，而不至于在过分的“单调一致”中湮灭，也使中国的社会主义行政在 20 世纪行政舞台上具有独特的中国精神与中国风格。

马克思主义历史观使周恩来深深了解社会主义给 20 世纪中国所造就的新的社会基础和新的社会力量，因而也使中国的民族文化精神发生着内部的震荡和飘移。这使周恩来在自己的哲学原则中，不仅剥去了人文精神的儒家礼教的外壳，而且使之取得了社会主义时代精神所塑造的外在形式。这最集中地表现在周恩来通过自己的身体力行，使人文这一中国古老的文化哲学精神所肯定的核心概念——“人”，获得了“人民”的现实内容。因为他认为“人民的世纪到了”，所以，“人民”，成为他在自己一切活动中的情感方式与态度方式的中心概念。人在此岸世界中所获得的肯定与尊重，在他的哲学原则中表现为人民的至上地位；中国人所向往的人间情怀的温馨，在他表现为对人民的满腔赤诚；他努力使自己的政府形象富于情感，充满爱心，这是他出于他对中华民族、中国人民的深厚感情。在他 26 年的行政生活中，他始终认为自己是“人民的儿子”。他称自己所主持的政府是“人民自己的政府”。他称自己的一切工作都是“为人民服务”，他认为，“人民的世纪到了”，要“诚诚恳恳、老老实实为人民服务”，“应该象条牛一样努力奋斗，团结一致，为人民服务而死”。这就是周恩来行政的最终情感基础和哲学基础。他是在社会主义时代的中国文化精神的最优秀代表。在他身上所体现出来的人文精神，不仅在原有的层次上否定了传统的外在形式，而且在更高的层次上获得了一次新生。

青少年时期的周恩来所养成的重情感、乐“服役”、温厚谦和的性格基础。在他漫长的社会主义行政生涯中发出新的异彩。他自身的这种人文精神的升华，使他的行政不仅具有社会主义的政治原则性，而且在那种过分的“单调一致”之中，更显出东方型的温馨与和谐。中国人都视他为“知心”，视他为“手足”，视他为“师友”，视他为“楷模”，他和中国人民有着最深层次上的心灵沟通，中国人民也对他报以自己最深厚的情感。在他生前，由于某种特殊的社会政治原因，中国人还主要是默默地把这种情感藏在自己的心中，而他一旦逝世，便猛然间无所顾忌地迸发出来。中国人的民族情感方式一般说来是比较趋于内向的，在一个人的生前往往不轻易表达自己对他的全部感情；也正是由于对于现世人生的肯定，一旦他离开人世，猛然间觉得百事皆了的时候，人们会在这一时刻毫无顾忌地表达出自己的全部感情。悼亡，是中国人情感的喷火口。对周恩来逝世的举国大悼念，是中国人最深层

情感在最无顾忌的瞬间的爆发。那时所呈现出来的情绪氛围，虽不能完全说是出于一种非逻辑的心理冲动，但的确是最古老最深层次上的民族整体心象的显现。当时举国悼念，使人感到这决不是为履行政治仪式上的要求而为一位国家领导人送殡，也不是为一位宗教圣者送殡，也不是为一位在偶然事变中有过轰轰烈烈壮举的英雄送殡，而是最典型的中国人在给自己的父母送殡，或者说是在为一位遗爱极深、素来仁厚敦笃的家庭长者送殡。由此，我们深深感到周恩来是中华民族的儿子，是中华人文精神的骄子。对他的悼亡，是中国人文精神在 20 世纪闪光的最高顶点。

第二章 行政的资源在于人和

周恩来作为中华人文精神的骄子，积淀在他意识最深处的文化哲学意识，决定着周恩来的行政活动具有鲜明的人文化倾向。这首先表现为他以人和为根本的行政资源的意识。26年的行政生涯表明，他始终把行政成败维系于人心的向背。他不仅把这种行政资源观视为管理规律的表现，而且视为历史运动的规律的表现，从而使之不仅具有管理学的意义，而且具有哲学的意义。这正是他行政成功的一个重要关键。

一、从和尼克松的分歧说起

周恩来是一位公认的学者，在政治、历史、哲学等方面部有很深的造诣。这使尼克松十分钦佩，他记述自己1972年的中国之行时说到他和周恩来的谈话，“我们的谈话从政治谈到历史，谈到哲学。所有这些，在谈论中周始终都是游刃有余的。周是一位学者转变成的造反者，他从未失去学者心灵的敏锐和思想的深度。”但是，在谈话中，他们对同样的历史事件发生了不同的理解。尼克松记述说：

“例如，在我们的谈话中，他把在美国革命战争中同殖民者作战的法国军队当成了‘志愿军’。事实上，法国军队，除了象拉法叶特那样极少数的人以外，都是真正受过训练的，在反抗英国军队中为政治目的服务的职业士兵。”

“周还对我说过，林肯是为了解放奴隶才进行内战的，并由于‘人民’的支持而取得了胜利。其实，虽然林肯是一位历史上少有的真正巨人，而且中国人是以极大的尊敬谈到他的，可是他并不是为了解放奴隶才进行战争的，而是为了把南部各州拉回联邦里来。他的《解放宣言》是一种策略，只在叛乱各州中解放了奴隶，并没有在仍然保持在联邦内的边界各州里这样做。林肯是坚定不移地反对奴隶制的，但是他最优先的目的则是拯救联邦”。

对美国独立战争和南北战争的详细评述，这是历史学家们的事。不过，对于这段不同见解的见论，我们要指出两点很有意思的地方：

其一，在美国独立战争中，参加反英国殖民主义战争的有两种法国和欧洲其他国家的军队。一种是出于反对殖民统治的革命道义而自愿参加战斗的军队，有法国的拉法叶特、栖格尔、圣西门和波兰的民族战士普拉克斯基和科什休什科等，人们统称为“志愿军”，连欧美也是这样称；另一种是在七年战争中遭到失败，企图利用英国殖民地革命的时机恢复在北美的势力，因而1778年对英宣战，并于同年9月首批派往北美参战的军队，这当然不是“志愿军”。对于这两种军队的区别，周恩来和尼克松恐怕都不会不知道，有意思的是，周恩来十分注意强调了前者，而尼克松却十分注意强调后者。

其二，在美国南北战争第一阶段，林肯受共和党右翼影响，确实主要以联邦统一为目标，他仅以维护宪法和统一国家为口号，而没有提出土地问题和解放奴隶问题，因而战争不带革命的性质。但是，这种战争性质的认定使北方军遭到了惨败。而在战争的第二阶段，前方战争的失利和全国群众革命情绪的高涨，迫使林肯政府以革命的方式进行战争，从而颁布了宅地法和解放宣言。这种对战争性质的重新认定，实质上使战争的革命性目标获得了主导地位，使革命成为战争的决定性因素。所以，当时在北军的 1000 名士兵中，就有 421 名工人，487 名农民；北军中有黑人 18 万 6 千人参战，其中 13 万 4 千人来自南部各州，他们每 3 人中有 1 人为革命献身；南部各州有 50 万黑人逃离种植园，有力地破坏了南部经济，并组织起义，牵制了奴隶主 10 万大军。革命影响甚至波及整个西欧。由于工人的坚决反抗，迫使英法政府不敢贸然发起武装干涉。马克思当时就评述说：“使西欧避免了为在大西洋彼岸永远巩固和推广奴隶制进行可耻十字军征讨冒险的，并不是各个统治阶级的智慧，而是英国工人阶级对于他们那种罪恶的胡作妄为所进行的英勇反抗”。对于美国南北战争第一阶段的性质认定和第二阶段性质认定的不同，周恩来和尼克松当然也不会不一清二楚，有意思的是，周恩来十分注意强调战争第二阶段的革命性质，强调了解放奴隶的革命目的在战争中的主导地位，因而也强调了人民对于战争的支持而使战争获得胜利，强调人心的向背在战争胜负中的决定性地位；而尼克松却十分注意强调战争第一阶段的性质认定，强调战争的“人民”目标不过是“宪法”目标的附属物，人民不过是实现战争策略的工具，决定战争胜负的决定性因素在政府的谋略。

从以上分析看，两者的歧见存在着一个共同的认识论上的特征，那就是他们都特别注意了自己所十分强调的事物的某个侧面（当然各种“侧面”有表面层次、纵深层次上的不同），特别强调了从自己的特殊视角所把握的事物的不同侧面。这从心理学的角度说，是一定的“意识中心”在人的认知过程中发生作用的结果，有如饥饿的人最容易发现面包、惊恐的人最容易把灌木丛当成狼。“仁者见仁，智者见智”，此其谓也。周恩来特别强调独立战争中“志愿军”的作用，强调南北战争中解放奴隶宣言所发生的作用，表明他视战争胜败之最终渊源在于人心的向背。“得道多助，失道寡助”，是他终身信奉的政治原则和管理原则。而尼克松特别强调政府决策在战争中的作用，强调政府在战争中对于“民意”的利用，表明构成他的意识中心的是政府的决策谋略，而“民心”只在政府行为中具有技术性、策略性的意义，只在政府决策实施过程中发生工具的作用。

以上歧见，除去政治哲学上的意义外，表明周恩来和西方行政界在政府行政资源上存在着两种完全不同的观念。

二、两种文化哲学和两种行政资源观

马克思：《国际工人协会成立宣言》，见《马克思恩格斯文选》（两卷集）第 1 卷，第 361 页。

管理，包括行政管理，是人类组织社会活动的一种基本手段。通过管理，共处于某一群体中的人们才能组织起来，共同行动以达到某种目标。那么，人们最终依赖什么实施这一组织社会活动的基本手段、依赖什么实现这一基本手段的社会功能？这就是人们关于管理资源的认识和观念。在这个问题上，最基本的回答有两种，一是体制决定论，一是人决定论。前者认为实现管理功能的决定性因素是超越于具体人（包括管理者和被管理者）之上的体制；后者认为实现管理功能的决定性因素是人，是共存体中的人心所向。

这两种管理资源观，生存于东西方两个不同的文化圈中。在西方文化圈中，人们的思维深处存在着一个对象化的抽象绝对物，人们承认这一抽象绝对物对于世俗个人和所有世俗功能目的的“平等裁决”，这为人们对合理体制的服从和对合理体制的至上性的认同深深埋下了伏笔。同时，由于尊崇个人对个人利益与个人成功的追求，并视之为个人的“自然权利”而要求加以保障，因而要求产生世俗个人相互间平等的“契约”关系和相互竞争的共同规则。这个“契约”和规则显然必定是超越一切世俗个人和世俗功利目的之上的普遍性权威。管理就是通过体现这种普遍性权威的体制来实现对人们的控制与协调，从而履行自己的社会功能。因而，在西方文化圈中，管理资源的决定性因素是体制，是享有超越一切的普遍性权威的体制。这种管理资源观，自从古希腊人创分权参与制政府开始，至现代工业社会中三权分立体制下的政府行政管理，乃至在现代高度社会化的经济生活中的各种管理中，尽管其外在形式时有翻新，但其本质核心几乎是始终一贯的。甚至在中世纪，在天主教会内部，由于无休止的宗教冲突而使宗教领导人不得不认识到使组织“制度化”的必要，必须明确规定政策、程序、教义和权力的体制系统，并依赖这一系统实施管理。而在本世纪以梅奥主义为肇端的管理“新思潮”，尽管带上了更多的人道主义的色彩，但其核心的原则乃是寻找更加合适的体制以实现职员的控制与操纵，连贝尔也批评梅奥主义为“奶牛社会学”。

而在中华文化圈，人们是在相互依存现实共同体（传统社会中主要表现为血缘家族及由其复写放大的国家）中肯定人自身，人们的思维中始终存在着对共同体的深深的义务感，因而对这种义务感在人们行为中的权威性有着深深的认同。同时，由于共同体整体利益在社会中的价值本位的意义，因而人们的相互互处以努力惠加对方的责任感为基础，对人们的行为调节不是通过对个人利益损益的手段来实现，而是通过唤起心灵中的责任感的手段来实现。管理就是通过对人们心灵中的义务感、责任感的感召与激发而使人们自觉协同动作，以争取共同目标。所以管理资源的决定性因素是人心，是发生在人们相互依存、同舟共济中的义务感和责任感。在西方，管理者追求合

这里的“体制”是指按普遍而确定的原则构筑的、与具体管理主体脱离的组织结构、法规制度、运行和控制监督的规则等等，它具有普遍性与超越性的特征。——作者

参见 D·贝尔：《工作及其不满：美国的效率崇拜》，波大顿，培格出版社 1966 年版，第 25 页。

理的体制；在中国，管理者追求和衷共济的人心。“得道多助，失道寡助”、“天时不如地利，地利不如人和”，乃是中国式管理的一贯传统。

周恩来的行政资源观宏扬了中国管理的优秀传统，他视国家管理的“力量的源泉是人民”，是人民的“支持和信任”，是政府与人民的沟通和共识。他所倾心追求的是政府目标与人心所向的一致性，是政府对人民的关怀和人民对政府的信任，是全国人民的亲密团结与和谐共处，是政府所有人员的齐心协力和诚恳合作。在这一点上，他比中国历史上的任何一个政府、任何一个政府行政首脑都做得彻底，做得完善，做得成功。因为他并不是简单重复了中国管理的传统资源观念。他是一位马克思主义者。马克思主义的历史唯物主义关于历史运动规律的科学，为作为管理资源的人心向背提供了真理性的依据。

儒家治国学说也力倡“人和”哲学，认为只有“乐民之乐，忧民之忧”，才能以“仁德”风化天下，怀民而安邦。而这种“民乐”、“民忧”，乃是宗法制度下血缘共同体整体利益的实现，是这种共同体整体利益所表现出来的纲常伦纪，是“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”的“仁德”。历史的前进早已把这种宗法式的纲常伦纪抛在了自己的身后。周恩来所追求的“人和”，是立足于历史运动的客观规律的基础之上的。历史唯物主义视人民为推动历史前进的主体，视人民为历史前进力量的现实载体，因而，人心的向背乃是历史运动规律的显现。这一哲学武器，使周恩来突破了中国传统思维的框架，使作为行政资源的“人和”获得了客观的和科学的基础。所以他把中国革命和建设最重要的问题认为是“群众观点”的问题。他说，“力量的源泉是人民，归根到底，一切胜利的取得是依靠人民的力量”。“群众观点，这是中国革命最重要的问题。共产党人并没有三头六臂，就是因为坚定地依靠群众，才把蒋介石的反动统治推翻了。把群众发动起来，力量是无敌的。依靠群众，依靠六亿五千万人民，帝国主义和一切反动派都不足怕。我们搞经济建设，搞科学文化建设也要依靠六亿五千万人民。人民的力量是不可战胜的。”正因为是基于对历史规律的这种科学认识，所以周恩来的行政是真正深得人心的行政。

在西方行政界，在管理资源上最为倾向于“人和”的是罗斯福。美国历史学家内森·米勒在《罗斯福正传》中描述说，“总统化很大的精力维持他的内阁的和睦，而这些精力本来完全可以用到别的事情上。”“作为行政官，罗斯福的得分一般是低的。他不愿意解雇人，对无能的人过分宽容。他喜欢精干的机构，但又容忍、甚至鼓励人们做重复的事，设立重迭的机构，以至于引起内部争吵。可是，管理政府的日常工作都是做了。被罗斯福的品格吸引到华盛顿来的人对他非常忠诚，而且大多数人都非常能干。他给政府机构

《周恩来选集》下卷，第 274 页。

《周恩来统一战线文选》，人民出版社 1984 年版，第 399 页。

带来前所未有的热情鼓励。总的来说，罗斯福对政府采取的不正统的做法激起了创造性和革新，这比能在各机构间有条不紊地递送文件重要得多”。

但是，罗斯福的做法在西方行政界并不被认为是经典的做法，而认为是“不正统的做法”，认为罗斯福作为一个行政官，“得分一般是低的”。同时，也是由于 20 年代末资本主义世界的危机引起了美国社会伦理的震荡，个人主义精神遭到了挫折，人道主义和整体主义意识有所上升，梅奥主义管理思想流行，管理者逐步从具有“伟大而勇敢的业绩”的英雄形象，转向“忍受折磨人的平庸和遵循”的英雄形象。罗斯福便是在这种社会氛围中采取了“不正统做法”，而且，这一行政哲学，并不表明罗斯福力图在人心之中寻找行政的资源，而其实正如梅奥主义那样，是把对管理对象的透视从物质领域移向精神领域，从而寻找更加合适的体制和谋略（诸如“非正式组织”、“人工环境”、“人际技能”等等）来有效地实现对管理对象的控制、操纵和激励。美国联合汽车工人工会在 1949 年愤怒抨击梅奥主义的实验说：“能在白鼠身上进行试验的各种事情都在这些女工身上做了，就差没有把她们的头盖骨打开来分析脑浆”，“由受过训练的社会工作人员进行精神病理学的访谈，稍迟一些，又把这些女工同友好的或不友好的同事搭配起来”，以期“使她们以愈来愈快的速度生产、生产、再生产”。这也就是罗斯福在当时社会环境中所采取的行政资源观的哲学实质。而当这种社会文化环境为震荡过去之后，罗斯福的做法也就被视为“不正统”而搁置一旁。所以，罗斯福之后，人们赞美罗斯福的功绩，而淡忘了罗斯福的“做法”。

但是，在周恩来之后，人们不仅赞美和崇尚周恩来的人格与功绩，而且同样赞美和尊崇周恩来的行政哲学，赞美和尊崇他以高尚的人文精神所创造的“人心之和”。这和罗斯福的“做法”完全不一样。罗斯福“容忍”、“宽容”，花大量的精力来维持“和睦”，为的是在特定的社会文化环境中有效地利用人力和驾驭政府，首要的出发点是体制所要求的效率。而周恩来的首要出发点是对同志、对人民、对政府工作人员的关怀、信任和尊重，政府效率本身就应该体现这种对人的关怀、信任和尊重的要求，认为只有这样，政府的业绩才能在人心所向中自然实现，所以，他说，关心人、贵人，是每个干部的责任。1956 年，一家国营渔业公司只关心渔业产量而无视作业工人的生命安全，当气象部门发出大风预报后，仍为争取作业时间而扣压了 24 小时才发报渔船，报文开头首先问鱼捕得怎样。周恩来对此表示了极大的气愤，他说，封建时代马厩被烧了，孔子还问人不问马，“贵人贱畜”。今天，我们共产党的某些干部问鱼不问人。这在他看来是不可容忍的。建国初期，中央机关行政事务部门曾清退一批老服务员，因为当时具体负责管理的人员有

[美]内森·米勒：《罗斯福正传》，第 461 页。

转引自[美]丹尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社 1986 年版，第 324 页。

转引自甄小英编著：《周恩来，坚持党性的楷模》，中央党校出版社 1989 年版，第 51 页。

一种偏见，觉得这些老服务员上了年纪，虽然有技术，但在旧社会为资本家当过差，成分复杂，动机不纯，不可信任。周恩来则设身处地从尊重和信任这些老服务人员出发，劝导管理人员说：这些老服务员在旧社会也是受压迫的。如果是在农村，他们要受地主剥削，城市里没有地主，只能为资本家买苦力，必然受到资本家的剥削。他们都是劳苦人民，不能因为他们为资本家干过活，就不信任他们。此后不久，这批老服务员都陆续返回北京，欢欢喜喜，重操本行，为带出新一代服务员们作出了重要努力。凡是在周恩来经常活动的各个场所，如中南海、北京饭店、人民大会堂、钓鱼台国宾馆等等，这些场所的服务员都和周恩来非常亲热，大家平等相处，亲如家人。如果说罗斯福在自己的“做法”中所体现出来的哲学意识，是首先视人为体制效率的工具，而周恩来则首先视人为关怀和尊重的对象。1950年，政务院机关事务管理局招收了一批中学毕业生当机关服务员，也有一名分配到周恩来办公室工作。这个中学毕业生开始表现不错，后来情况熟了，就开始顽皮起来，一次周恩来外出开会，他便玩耍起来，把茶几上的玻璃板都打碎了。值班人员严厉地批评了他，并打算把他调离工作岗位。周恩来知道后，连忙出来为他打圆场，说，“小孩子嘛，不懂事，何必这么计较”。周恩来对于“人心之和”的追求，绝非是一种谋略，而是出自他的人格结构中的真诚的对人的尊重和爱。所以人们也真诚地和他“将心换心”，真诚地折服于他的人格魅力，真诚地追随于他的崇高事业。英国作家狄克·威尔逊在他所著的《周恩来传》中，称周恩来“拥有为数众多，不是组织起来的追随者。”这既表明了周恩来行政业绩所赖以建树的坚强基石，又表明了周恩来的行政资源观在20世纪中华大地上的文化氛围中所具有的巨大生命力。

三、心灵权威的树立

为了求得政府行政中的“人心之和”，周恩来倾注了自己对于中国人民、对于一切进步人士的热忱和爱心，作出了使人们永志不忘的努力，并形成了具有独特中国风格的行政原则。使心灵权威在他的行政中具有独特的作用。

当然，从政治哲学的角度来说，马克思主义认为历史前进的源泉在于人民，而要获得人民的信任和支持，就必须循历史规律而动，符合历史发展的方向，即所谓“得道而治”，“得道多助，失道寡助”。从这个意义上说，政府行政在人们心灵中的权威，首先依赖于政府管理活动在政治上符合20世纪中国发展的根本方向。作为伟大的共产主义者的周恩来，在这一点上当然始终保持着清醒的头脑。但是，达到人心之和仅靠政府政策选择的正确性是不够的，还必须有对管理资源的有效动员和组织。我们不妨从行政的角

转引自高登榜：《温暖满人间，怀念无终期》，见《我们的周总理》，中央文献出版社1990年版，第502页。

参见：《我们的周总理》，第501页。

转引自甄小英编著：《周恩来，坚持党性的楷模》，第44页。55

度、从管理的角度来寻找周恩来追求“人心之和”、实现心灵权威的管理哲学原则。

其一，周恩来行政始终体现对人民的理解和对人民的关怀。中国人并不绝对排斥对个人成功的追求，但是更倾向于在整体性的成功中实现自身。因而，组织的管理者能够设身处地为组织成员着想，给他们以关怀和温暖，则能在双方的心灵深处引起强烈的共鸣和诚挚的沟通。在政治上，周恩来视自己所主持的政府为“人民自己的政府”；而在管理中，周恩来把政府的一切行政活动都看作是为被管理者的一种“服务”。他不象西方管理界那样把管理者的活动看作是对被管理者的操纵、控制、调节、监督；而是把管理者的活动看作是对被管理者的“服务”、“关怀”，或者说如他青年时代所认为的“服役”，由此而产生的心灵感应，使被管理者自动为争取管理目标而共同努力。这种心灵感应，当然首先由于周恩来与人们的推诚相见和相互理解。1962年，正当我国经济困难时期，辽宁省在夏锄季节反映农村的口粮严重不足，耕畜饲料更是紧张，夏锄铲耩遇到严重威胁，如果草荒蔓延，将使大秋作物大面积减产。这时，周恩来来到辽宁、大连，他通过多方面的调查后，想让城市挤出一部分粮食来支援农村夏锄，但又深知城市居民口粮也十分紧张，不忍心下此决心。一天夜里，他趁服务员小刘送水的时候和她谈起口粮的事。这是他们的一段对话：

“小刘，你家的粮食够不够吃？”

“基本够吃。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！……”

“你说得很对。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。农村就更艰苦些，口粮标准低。目前正是铲耩大忙季节，社员们每天起早贪黑，农活很重，又吃不饱。锄禾日当午，汗滴禾下土……实在不易呀！小刘你懂吗？”

“懂。”

“那么我想提出一个问题：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支援夏锄铲耩，你看行不行？”

“我们保证做到。”

“你一个做到能解决多大问题？我是问你，如果城市人都这样做，是否能行？”

这个问题使小刘很为难。周恩来说，“看来，这个问题一时不好回答。这样吧，我给你个任务，请你和家里的人、周围同志商量一下，看有没有可能，但不要说是我说的。商量的结果，尽快告诉我，一定要讲真实情况。”

后来小刘给了周恩来以肯定的回答。但周恩来仍不放心，又和多方面恳切交谈，最后才和旅大市委一齐下了决心。当作出这一决定时，周恩来要求

市委和市政府：要把困难情况如实讲给人民，相信和依靠人民群众，大家共同努力，度过难关；要先党内，后党外，先干部，后群众，酝酿落实这个问题；这一工作必须坚持实事求是，不搞一刀切，对重体力劳动和家庭人口多的困难户不能动员。与此同时，周恩来自己以身作则。他在辽宁，只吃高粱米、苞米面、蔬菜，而且严格限量。服务员送来的水果，糖、茶，一概原物退回，并一律不准厨房动用肉、鱼、蛋、虾等荤菜。有次服务员烧了四菜一汤，周恩来按标准要求撤去两个菜，并吩咐留作下一顿热一热再吃。他和警卫员、秘书都是一起就餐，有时警卫和秘书晚来，他就按份把饭菜拨好留下，而不让服务员另外重做。

周恩来在辽宁的工作赢得了各界群众的真诚理解和发自内心的支持。根据旅大市委给东北局和辽宁省委的报告说，“夏锄期间每人每天保证一斤粮，三个月共需补粮三百六十万到四百万斤，同时解决耕畜饲料约二百万斤。这些粮食的来源是，每月干部、职工（按百分之六十比例）节约一斤粮；大学生节约半斤；还有伙食单位、副食品加工业、饮食行业、进出口单位节约余粮，等等。特别是驻旅大三军部队，热烈响应周总理的号召，主动提出每人每月节约一斤半。”

在这场困难中，我们不讳言有我们党工作失误的原因。但是，在度过这场困难中，人民与政府的诚挚沟通与合作，这在中国历史上是极为罕见的。周恩来在辽宁解决夏锄缺粮的过程中，获得人民如此真诚的理解与支持，这在西方行政中是绝对不可理解，也是绝对不能做到的。

其二，周恩来的行政始终坚持对人的尊重信任，待人以诚。中国人的思维，不以主客体的绝对分离为特征，而以主体向客体的延展、渗透、覆盖和客体在主体中的融合、贯通为特征。因而在管理中，管理者与被管理者表现为关怀者与被关怀者、相互关怀者的休戚与共、患难相扶，甚至于相依为命。在西方文化氛围中，我们绝不是说管理者全无人道精神和“爱心”，但是这种“爱心”，乃是柏拉图式的“Eros”，是以“理性批判”的方式施行的一种“探究”，因而难以产生互相关怀、温存体贴式的心态，难以摆脱“旁观者”的角色特征。而中国人则是在相互参与、相互扶持中共存，因而人们向往相互间的尊重、信任、相互间的诚恳相见、无私、无欺、无疑。周恩来在自己的行政活动中理解人，也得到人民的理解，关怀人民，也得到人民的支持，因为他对人民有一颗赤诚之心。他一生之中，始终如一地待人以诚，与人坦率相处，始终如一地给人以尊重和信任，因而使许多志士仁人在他面前涌起“以国士待我，必以国士报之”的激情。1949年8月，接受周恩来建议隐居英国伯恩默的李四光接到朋友陈西滢的电话，电话告诉他，“你的名字列入了中国人民政治协商会议第一届委员会名单。台湾已指示驻英大使馆采取行动。大使馆要你发表声明，拒绝共产党政府给予的政协委员的职务。如

果你不发表这个声明，大使馆很可能通过英国当局把你扣留在这里，然后送往台湾。”李四光接信息后即离开了伯恩默，自此，至第二年5月，前后凡10个月，周恩来一直不知道李四光的行踪。当时正值要召开新中国首届地质工作会议，周恩来坚持把会议推迟到李四光回国后召开。可是有人传说李四光不会回国了，有人传说李四光去台湾了，但周恩来对李四光的回国深信不疑。1950年5月6日李四光取道香港回国，知道了这件事，终身视周恩来为诚信的“知己”，终身不忘新中国政府对自己的诚恳信任。这位科学家后半生为新中国的地质事业作出了卓越的贡献。

周恩来的这种待人以诚是无私的。他在任何人面前都显露出这种毫无偏狭之心的坦荡襟怀。这使他的行政活动，他所主持的政府活动如“日之中天，人皆见之”。他从不偏袒自己，不偏袒自己所主持的政府活动，不偏袒自己的干部，也决不对其他任何人抱有偏见，因而，他的政府活动才能获得人们坦诚的信任。1956年秋，全国妇联召开“女工商业者及工商业者家属代表会议”。会后，周恩来请会议领导小组成员到家中吃便饭。席间，周恩来请她们谈谈对政府工作的意见。她们在总理家中毫无拘束，谈得很坦率，也很诚恳。有说现在的花布没有解放前的好，解放前的花布不掉色，即使洗旧了，颜色还是挺鲜的；有说解放前棉毛衫质量好，缩水小，现在的洗一次就缩得穿不下去了；还有说女同志衣服颜色单调，没有线条，男的女的一个式样……意见在当时听来很刺耳。周恩来听得很认真。但全国妇联参加作陪的同志听了很生气，觉得这些沾“资”字边的人把现在说得还不如解放前。当周恩来叫她们“谈谈看法”时，有说，“我在解放前是个穷孩子，没有穿过棉毛衫，没法对比。”有说，“我从来不穿花衣服，棉毛衫嘛，大就大点儿，小就小点儿，从来不管。”语气都不友好。周恩来当场就严肃批评了妇联的同志，他说，“我们现在是执政党，你们又在全国妇联担任工作，对妇女、儿童关心的问题，对政府工作中存在的缺点，不能漠然视之。不能凭自己的兴趣爱好处理问题。应该倾听各方面的意见，向政府反映，向我反映。刚才几位大姐的意见，反映了妇女、儿童关心的问题，指出了我们政府工作中的缺点，有利于改进我们的工作，这很好。应该欢迎嘛。我们应该把工作做得更好。”

这一席话所体现出来的公正大度，使在场的人大受感动。这种公正大度，使他能够正己，能够容人，也能够任人。1949年10月周恩来约见古耕虞。古耕虞原是垄断中国猪鬃出口50%业务的资本家，但政治上倾向进步。周恩来恳请他“全权负责”全国的猪鬃出口事务。这使古耕虞大出意料之外，继而倾心与共产党合作。朝鲜战争期间，美国政府对中国大陆全部在美资金实行了“特别冻结”。然而，古耕虞冒着“追求利润”的“特殊嫌疑”，精心斡旋，竟从美国解冻了700多万美元，并全数汇往中国大陆。他在给政务院的

转引自方钜成、姜桂侬：《周恩来传略》，人民出版社1986年版，第43页。59

引自甄小英编著：《周恩来，坚持党性的楷模》，第117、118页。

信中说，“周总理以国土待我，我以国土报之。”

其三，周恩来的行政带着醇厚的情感色彩，珍重管理双方的情感的沟通。中华人文精神重人间之情，世界上人称中华民族为唯一的“有情民族”。西方人重“理”，管理者努力寻找“公理”对人的统治，力图通过合理的体制实现对人响控制。中国人并不排斥“理”，但是更注重“情”。管理者对自己的管理对象往往“晓之以理，动之以情”，而“晓之以理”还不是管理的纵深层次，只有化理入情，真正动之以情，使人心悦诚服，才是管理的较高境界。周恩来是个很重感情的人，在青少年时期他就形成了这一性格基础。而在任国务院总理期间，他已是以一个共产主义者的博大胸怀，对一切进步人类倾注自己的全部感情。他把这种情感，按照中国人的方式体现在自己的行政活动中，使管理中的公正理念化为动人情感，深深引起了人们的情感共鸣。他真诚地理解中国人民，理解中国人民的情感纽带。他把政府、军队、干部和人民群众看作是“一家人”。他在解放初一次战斗英雄代表和老根据地代表的联欢会上说，“子弟们看见了老革命根据地的人就象看见了自己的叔叔、伯伯、兄弟、姐妹。大家可以在一起叙叙知心话，彼此给予安慰和鼓励。”就在这次会议上，他为老根据地经济文化方面所出现的困难深深表示自责。他说，“最近我看到一个报告，反映陕北保安县的婴儿死亡率很高，这是多么令人痛心的事！当年我们在瓦窑堡站不住脚退到了保安，保安人民为革命出了力。现在知道那个地方的婴儿死了那么多，于心何安！我们已命令卫生部派医疗队到那个地方去。象这样的事，今后是不应该发生的。”在这里，他把政府的责任化在自己对老根据地人的深深情感之中。1970年，他看到陕北群众的生活仍很艰难，有的地方粮食不足，禁不住潸然泪下，不能成声。这种情感上的强烈自责，使政府和人民更加强化了情感上的纽带。

周恩来行政的最动人之处，就在于他的每项行政活动都带着对于管理对方的无私的关切和体贴，使对方获得情感上的慰藉和精神上的激励。人民大会堂的设计，是在周恩来的直接主持下进行的。大会堂的宴会厅设计要求接纳5000人，就需要附属庞大的食品加工设施和复杂的传送程序。周恩来专门指示设计人员：“你们不能只替参加宴会的人着想，还要考虑服务人员的方便。宴会厅的设计要听炊事员、招待员的意见，他们说行就行！”周恩来还叮嘱设计要考虑到服务员送菜用送菜小车，以减轻服务员的负担；房间的沙发不要设计太重，让服务员搬起来轻便。这种对下级行政服务人员的体贴入微，使设计人员大为感动，北京几个大饭店的服务人员应邀而来，兴高采烈地参加设计。哪怕是对下级人员的行政过失的批评和纠正，都体现出这种温厚的体贴。每当发现下级工作人员的过失和疏忽时，周恩来常常是首先亲自

见《不尽的思念》，中央文献出版社1987年版，第88页。

《周恩来选集》下卷，第74—75页。

南新宙：《周恩来的一生》，中国青年出版社1987年版，第490页。

设法代为弥补，继而在批评中首先作自我批评，尽量自己多承担些责任，而不使下级感到精神上的压力。50年代中期，周恩来作为我国的全权代表和民主德国签订了中德友好互助条约，接着向全国人大常委会作了报告。记者发了一则新闻，透露了这条签约消息。而按照国际惯例，两国签约，要经双方约定时间，同时公布。周恩来从报上看到这则消息后，立即打电话给陪同民主德国总理到沈阳访问的中国同志，请他向客人表示歉意，这使民主德国总理大受感动。接着周恩来召集有关部门负责同志和记者会议，先作了自我批评，说自己只在国务院会议上提醒了记者，没在人大常委会上向记者作交代，是自己的疏忽。从而为记者和有关负责同志承担了责任，使事情的责任所涉及的各方深受感动，内疚不已。

在各种行政活动当中，尤其是在外事活动当中，周恩来都细致入微地关心到每一个人，而避免有“一人向隅”之感。1955年，当时的联合国秘书长哈马舍尔德访问北京，为释放侵入中国领空后被俘的美国飞行员斡旋。时值寒冬，一次周恩来宴请哈马舍尔德的宴会结束后，送客人上车时，发现有一个欧洲人模样的陌生人坐在司机旁边。经过询问，得知这个人是美国人，哈马舍尔德的保镖。总理就问身边工作人员，为什么不把他请进来？工作人员解释说，他是美国人，哈马舍尔德的保镖，受到怠慢是不难理解的。因为当时朝鲜战争刚结束，美国仍是头号敌人。但是周恩来对工作人员说，是美国人怕什么？为什么不做美国人的工作？下次宴会一定要请他参加。在周恩来为哈马舍尔德饯行的宴会上，这位美国保镖不仅被邀请入席，周总理还向他敬了酒。这种东方大国总理的文明大度，竟使哈马舍尔德也为之深深倾倒。

其四，周恩来以自己的人格形象在行政中率先垂范，激励人心。在周恩来的行政中，产生心灵权威最根本的源泉是他自己的崇高而纯正的人格形象。这不仅使所有有良心的中国人所景仰，而且为世界上许多知道周恩来的人所钦羨。这使他在行政活动中享有无可估量的号召力、感应力。中国人最喜欢的几句格言，如“其身正，不令而行”，“其身不正，虽令不行”，“桃李无言，下自成蹊”，用来说明周恩来的行政形象，是极为精当的。

在西方管理界，人们为了寻找“说服”和“动员”管理对象的有效体制和方法，产生过各种理论，如凭藉权势、高声嚷叫的“嚷叫”理论，以填鸭方式灌进意见的“硬塞”理论，只说局部、保留大部的“愚民”理论。行为科学者对“说服”做过许多实验和分析，发现过“洗脑”、“潜意识广告”、“催言剂”、“催眠术”，以及运用电刀刺激大脑等等，以期改变人们的行为，但都不是有效的说服技术。心理学家麦考尔研究“人对说服的抗拒”，发现障碍重重，力图突破而无大进展。波耳分析美国本世纪情况说：“这些年来，美国民众对说服的抗拒力已经增加，其增进的比率，和说服技术增进的比率，大约相同。……我们现在的新技术，就比过去有效得多。可是民众已不同于往昔。竞赛的步调越来越快，但是究竟鹿死谁手，现在还很难说。”

可是在这个宣称理性昌明的世界里，“说服”仍是一个尚难解决的难题。在这个问题上，西方管理界正在把探求问题答案的视线转向世界的东方，转向中国和日本。

在具有中国特色的管理中，管理者身先士卒，以身作则，以自己高尚的人格去感召对方，这是极为有效的方法。因为在相互依存的共同体中的管理者，应该是共同体整体利益的代表者，是成员利益的关怀者，因而应是公认的道德楷模，是严以律己、克己奉公的道德长者。他们以自己的崇高行为去感召人们同舟共济，相互扶持。在 20 世纪中国，周恩来式的行政人物，是中国人最为向往的典范式的行政形象。周恩来认为，领导干部担负组织群众，宣传群众，教育群众的责仕。而身教胜于言教。“其身正，不令则行。其身不正，则令而不行。”他强调“我们国家的干部是人民的公仆，应该和群众同甘苦，共命运。”为此要坚持“对自己应该自勉自励，应该严一点，对人家应该宽一点，‘严以律己，宽以待人’。”“只有能自我改造的人，才能改造别人。”“没有人是专门改造别人的。自居于领导，自居于改造别人的人，其实自己首先需要改造。”他的人格形象，不仅在他生前的行政中成为“人心之和”的永不枯竭的源泉，而且在他身后，这一行政资源仍然保持着不可熄灭的余烈。他的人格形象，在他身后仍成为中国人团结一心、互帮互助、铲除奸暴、渡过难关的精神号角。于此可见，在中国管理中，管理者的人格形象中包含着何等巨大的管理能源。

四、建基于“人和”的体制权威

毫无疑义，我们不能不看到这样的管理事实：过分强调管理者的人格形象在管理中的感召作用，过分强调情感交流、心灵沟通在管理中的资源作用，这会导致体制在管理中的作用被忽略，会形成对管理者道德的过分依赖，因而难以明确而有效地规范管理者与管理对象的双方地位及其行为责任，难以有效防止管理中的失误，甚至在特殊环境下可能走向个人专断，走向“个人专制式”的管理。在本世纪里，有些社会主义国家的事实证明了这一点：对领袖个人形象的过分颂扬，对其个人作用的过分仰赖，对领袖所引起的群众热情的过分强调，会导致对合理体制的冲击，使之失去对领袖人物的规范作用，因而一旦发生失误就难以纠正，甚至有时出现了个人权力的专横。这是这种管理方式的一个潜在危险。因为这种方式的管理要求有周恩来式的管理者，但是却不能保证所有的管理者都能象周恩来。

为了防止这种潜在危险的发生，不少人向西方体制至上主义的管理寻找

转引自曾仕强：《中国管理哲学》，第 100 页。

转引自甄小英：《周恩来，坚持党性的楷模》，第 142 页。

《周恩来选集》上卷，第 328 页。

《周恩来选集》下卷，第 359、368 页。

药方。在西方管理中，由于特定的文化渊源，人们始终崇奉脱离具体个人而存在的超越性体制，强调体制对一切人，包括管理者和管理对象的规范作用、控制作用。然而在政府行政中，这种超脱的政治真实性是不存在的。正如美国行政学的主要奠基人之一、并曾任美国两任总统的伍德罗·威尔逊说：“政府是社会的机关，是它的唯一有力量的和全面的工具”，但是，“巨大的财富组合控制着政治和我们的生活……大家知道，现在有成千上万拥有大量财产和掌握着巨大经济权力的人，他们得到的财富不仅是完全合法的，而且还值得受到他们所服务和所发展的这个社会的感戴和赞扬。但是，大家也都知道，有些掌握了财富并建立了我国工业的人，力图控制政治，并且还力图支配公众生活，而不容许任何人进行支配。首先就是两党政治领导机构的声名狼藉的活动：我说的这个机构并不代表任何政党原则，而只是热衷同不管什么样的人或政客所组织的团体结成组合，来控制各个地方、各州以至国家的政府机关，以便维护那些操纵着这个机构的人所拥有的权力。这个机构的基金是由那些利用它的人来提供的。这些人利用它是为了使自已免受立法的损害，因为他们在实现其目的时，必须利用立法手段”。⁶⁷所以事实上，这种至上性的体制本身并不在政治上真实地“超越”一切。因而，本世纪来在西方人中，已经开始对现存的体制的“神话”发生动摇。同时，在本世纪西方管理界所出现的各种新思潮，也几乎都带着一个共同的特征，即力图使人摆脱作为体制的奴隶的地位，力图消除人在管理中只具有工具价值的弊端，力图克服管理中合法不合理、合理不合情的“机械式”倾向，因为这种“机械式”的倾向使西方管理在日本管理面前越来越相形见绌。这使西方管理界转而向东方寻找出路。

事实不能不使我们审慎地思考中国式管理的优势和弱点。在体制和人的问题上，周恩来的行政实践和包含在这一实践中的哲学，有着自己独特的思路。周恩来视行政资源的根本在于“人和”，在于人心所向，在于心灵的权威。但是，他决不排除体制在行政中的权威作用。我们看他在1954年第一届全国人民代表大会上所描述的新中国政府的形象：

“我们的国家机关是属于人民群众的，是为人民服务的，因此它同旧中国的压迫人民的国家机关在本质上根本相反。组成我们的各级国家机关的是各民主阶级的活动分子，主要是劳动人民的活动分子。我们的一切国家机关工作的指导原则是民主集中制、集体领导制和群众路线。假公济私、贪污诈骗、任用私人、欺压群众这些旧官僚机关的传统恶习，在我们的国家机关里是完全不允许的。事实上，这些现象在我们绝大部分的国家工作人员中已经绝迹了。人民群众第一次看到了廉洁的、认真办事的、艰苦奋斗的、联系群众的、同群众同甘苦共患难的自己的政府。”

从政治属性看，这个政府是“同旧中国的压迫人民的国家机关根本相反”

周恩来：《政府工作报告》，载《新华月报》，1954年第10期，第85页。67

的，是属于人民群众的“自己的政府”。而从政府作为国家事务和社会公共事务的组织者、管理者的角度看，这个政府是一个高度人格化的管理体系。它是自身管理对象（人民）的公共服务者，而不是在政治综合的基础上履行某种“超越性”意志的体制工具。它具有崇高的道德精神，“廉洁”、“认真办事”、“艰苦奋斗”、“联系群众”、“同群众同甘苦共患难”，是被人民视为“自己的”政府。它是人民的知心者，和人民同舟共济，有着真诚的心灵沟通。毫无疑问，这个政府的管理资源从根本上说乃在于民心，在于“人和”。但是，这个政府又同样有规范、有法度、讲体制。这表现为三条“指导原则”：

第一，民主集中制。民主集中制本来是上世纪末之后形成的，在秘密斗争环境下的无产阶级政党的基本组织原则，但是后来有了广泛的应用，其内涵也有极大的丰富。毛泽东在《论联合政府》的报告中讲，“新民主主义的政权组织，应该采取民主集中制，由各级人民代表大会决定方针，选举政府。”

周恩来在 50 年代上半期讲民主集中制，主要是在毛泽东所阐述的这一含义上使用这一概念的。如何看待这种根本性的体制在政府管理活动中的权威作用？周恩来认为，“普选充分表现了人民群众的政治积极性和政治觉悟的提高，充分表现了人民群众对于共产党和人民政府的信任和支持，”“这些代表会议和代表大会，对于团结人民中的各阶层、各党派、各民族，对于政府听取人民的意见及人民了解与监督政府的工作，都收到了良好的效果。”在这里，民主集中制并不表现为通过体制的作用，实现权力主体对政府的控制和约束，而是表现为通过体制以促进人民和政府的“了解”，强化两者之间的沟通，更好地实现相互间的“信任和支持”。而且，这一体制本身的存在就以人民和政府之间的“信任和支持”为前提，因为这一体制的实现说明了这种前提的存在，即“表现了人民群众对于共产党和人民政府的信任和支持”。由此可见，在周恩来的行政中，体制的权威乃是立足于“人和”的基础，而体制权威的价值意义也就在于促进与强化“人和”，加强政府与人民的沟通，防止政府行政中非理性因素的过度蔓延而导致政府行为的失控。

1957 年以后，周恩来使用“民主集中制”这一概念就较为宽泛。1957 年 8 月，他在谈政治制度改革时说，“政治上的制度要适合社会主义的经济基础，也要改革，要改革成为民主集中制。又有民主，又有集中；又有自由，又有纪律；又有个性的发展，又有统一意志。”周恩来在这里把民主集中制作为改革要达到的目标，可见前段时期在这一点上实现得并不理想。有趣的是，周恩来的这段话是毛泽东的类似的两段话的词序的颠倒的再颠倒。请看：

《毛泽东选集》第 3 卷，第 1006 页。

周恩来：《政府工作报告》，载《新华月报》，1954 年第 10 期第 86 页。

《周恩来选集》下卷，第 38 页。

《周恩来选集》下卷，第 266—267 页。

1957年2月毛泽东在《关于正确处理人民内部矛盾的问题》的讲话中说：“在人民内部，不可以没有自由，也不可以没有纪律；不可以没有民主，也不可以没有集中。这种民主和集中的统一，自由和纪律的统一，就是我们的民主集中制。”

1957年7月毛泽东在《一九五七年夏季的形势》一文中说，“我们的目标，是想造成一个又有集中又有民主，又有纪律又有自由，又有统一意志、又有个人心情舒畅、生动、活泼，那样一种政治局面。”

前者是“民主”、“自由”在前，后者是“集中”、“纪律”、“统一意志”在前。这一微妙的词序颠倒表明毛泽东更加倾向于走向“集中”、“纪律”、“统一意志”。当时，由于胜利，由于人民对领袖的热情，个人专断的苗头已开始显露，渐渐容不下不同意见，因而导致在“反右”时对阶级斗争形势作了过分严重的估计。同年8月，周恩来则又把颠倒过去的词序再颠倒过来，并且把“个人心情舒畅”进一步改为“个性的发展”。可见，周恩来是希望通过民主集中制这一体制的力量防止个人专断苗头的发展，他希望通过这一体制的作用，使领导者更多地听到群众意见，更能创造群众个性发展的条件，因而群众也更能信任和支持领导者。他希望通过这一体制的作用，创造并强化领导者和群众的和谐统一、集中团结的局面。

第二，集体领导制。“集体领导”是列宁在苏维埃国家建立的最初年代提出的政府工作的一个原则。他说，“为了处理工农国家的事务，必须实行集体领导。”但是由于工农政府管理经验的不足，由于列宁逝世过早，“集体领导”的原则并没有形成有效的体制规则。我国在建国以后，也没有把它规定为国家机关工作的指导原则。周恩来在1954年的第一届全国人民代表大会上把它作为政府工作的指导原则提了出来。周恩来所提的“集体领导”，并不同于西方行政中相对于独任制的委员会制。西方行政中的委员会制（如在瑞士）是严格按照形式上的平等原则和绝对的少数服从多数的原则而形成的行政制度。而周恩来的集体领导是按照“协商”原则形成的行政制度。他从筹建政务院开始，就提倡协商原则。他认为，“新民主主义议事的特点之一，就是会前经过多方协商和酝酿，使大家都对要讨论决定的东西事先有个认识和了解，然后再拿到会议上去讨论决定，达成共同的协议。”他认为，“协商”这两个字非常好，体现了无产阶级领导的民主精神。这种议事精神不在于最后的表决，不重形式上的多数少数，主要在于经过事先协商和民主讨论达成一致。这种达成一致的意见不是个人的意见，而是集体的意见，体现为集体的领导。周恩来的行政本身就是这种协商精神的典范。建国初期，政务院每星期开一次会，集体讨论决定政府事务。当时政务院有4位副总理，

《毛泽东著作选读》下册，第762页。

《列宁选集》第4卷，第24页。

参见金冲及主编：《周恩来传》，第771、775—776页；南新宙编：《周恩来的一生》，第441页。

其中两位是党外人士；33个部长和主任委员，党外人士占12个。他诚恳地和每个人切磋问题，统一意见，最后形成集体的领导意见。可见，这种协商，也必须以人和为前提，否则利益上的对立必然要导致协商的失败，最后只好交付形式上的表决来解决问题；而这种协商的过程，实质上也在于寻找人们相互之间的沟通，争取人们相互间的理解、谅解和尊重，从而形成统一意见，以同心协力实现共同目标。

周恩来认为，这种以协商为特征的集体领导，是防止个人专断的重要体制原则。他自己身体力行，坚持这种集体领导，并且在党内力倡这种原则，希望以这种体制原则来防范个人专断、“一言堂”的出现。他说，“党委领导是集体领导，不是书记个人领导。没有经过党委讨论的大事，书记不能随便决定。”“党的领导是组织领导，不是个人领导。”“个人没有权力领导一切，不管是谁。”“‘一言堂’，说出一句话来就是百分之百正确，天下没有这种事情。”“个人离开了集体，就无从起领导作用。”

第三，群众路线。“群众路线”这个概念，是周恩来在我党历史上首先提出的。他在1929年9月主持起草《中共中央给红军第四军的指示信》中，多次使用了“群众路线”这个词。这个词在当时的含义是一切工作都要依靠和发动广大群众来做。1943年毛泽东在《关于领导方法的若干问题》一文中，把群众路线概括为“从群众中来，到群众中去”、“集中起来，坚持下去”。

周恩来把群众路线引为政府行政的体制性原则，也主要是按照这一含义。为了贯彻这一体制性原则，他作了种种努力。比如，政府工作人员必须深入群众，调查研究，倾听群众呼声，集中群众智慧；要允许别人讲话，允许有不同意见，坚决反对“别人的话说出来，就给套框子、抓辫子、挖根子、戴帽子、打棍子”；他提倡每年组织两次人民代表和政协委员到地方上去视察工作，搜集和反映各方面的人们的意见和批评建议；人民代表可以在小组会上，也可以在全体大会上对政府工作提出问题，应允许唱“对台戏”；政府决策要反映群众的利益和要求，同时应团结人民、引导群众去付诸实现。在我们党的历史上，在新中国政府的行政中，周恩来自己就是坚持群众路线的模范，他以“永远不与群众隔离，向群众学习，并帮助他们”作为自己进行党性修养的重要内容。在这里，作为政府活动的体制原则的群众路线，并不表现为通过体制的权威保障群众对于政府的制约，而是表现为政府人员、尤其是政

《周恩来选集》下卷，第366、365、323、365页。

《毛泽东著作选读》下册，第569页。

《周恩来选集》下卷，第325页。

《周恩来选集》上卷，第125页。

府首脑主动自上而下地同群众的接近，表现为政府和人民的相互接近与融合，表现为政府对人民的依靠和人民对政府的信任。所以，这种行政中的群众路线，乃是立足于人民“自己的政府”和政府所“服务”的人民之间的血肉联系、心灵沟通。没有这种联系和沟通的政府，是无从实现这一体制原则的。同时，群众路线的坚持，又进一步密切了群众和政府的联系，强化了相互间的沟通，从而防止政府行为脱离正确的轨道。

民主集中制、集体领导制、群众路线，作为政府机关的“指导原则”而在行政中显示出权威的力量，然而作为体制，与在西方世界中不同，它们都有一个共同的特点，即立足于政府和人民的和谐团结，立足于政府行政人员与人民的诚挚沟通和内部相互间的诚挚沟通。它们都显示着管理体系中的所有人们的和谐合作的统一性。这是这种体制在管理中具有权威作用的基础。同时，民主集中制、集体领导制、群众路线又从体制的角度促进和保障着管理中的人们和谐合作的统一性。在周恩来的行政哲学中，这种对管理中的人们和谐合作的统一性的促进和保障，也就是防止管理者个人道德失误、个人专断，防止政府行为失去正常理性的体制樊篱。

这在西方行政中是不可理解的。因为他们的管理是以管理者和管理对象的利益的分离为前提的。美国著名总统托马斯·杰弗逊说，“经验表明，人是唯一自相残食的动物，对于欧洲各国的政府、对于富人掠夺穷人的一般现象，我不能找到更客气的字眼了。”他又说，在欧洲和美国，“人们假治理之名，把全国分成两个阶级，一个阶级是狼，一个阶级是羊”，为防止政府变成“狼”去吃“羊”，就必须有超越于“狼”和“羊”之上的有效体制保障人民对政府的制约，否则，“你和我、国会和州议会、法官和州长，都会变成狼的。”20世纪以来，西方社会的宏观文明有了发展，但是这种基本的文化哲学意识仍然是稳固的，尽管这种超越性体制事实上并不真正“超越”。但是，在中国人中，有着对相依共存的整体意识的深深认同，而社会主义又使这种整体意识获得了合理和具有历史进步价值的新的含义，在新中国的行政中，民主集中制、集体领导制、群众路线作为体制保障的作用，应该说是卓有成效的。

但是，由于社会主义国家管理经验的严重不足，由于封建制残余包袱的沉重，由于胜利而在群众中引起的感恩情绪，由于个别领导人对于个人颂扬、个人集权的热心，周恩来行政哲学中的民主集中制、集体领导制、群众路线原则曾受到很大冲击，而没有很好发育起来。其最显著的弱点就是这些应该体现为体制性权威的东西，仍然停留在一般性原则要求、甚至是道德要求上，没有形成确定有效的刚性规范，因而显得弹性过大，缺乏必要的约束力。这导致国家管理中刚柔不能相济，常常出现或者是个人权威否定体制权威，或者是过度集中否定与人民的心灵沟通。这一点周恩来也早有意识，他在

1956 年的一次讲话中就说到：“资本主义国家的制度我们不能学，那是剥削阶级专政的制度，但是，西方议会的某些形式和方法还是可以学的，这能够使我们从不同方面来发现问题。” [__](#)

第三章 共权管理与人格平等

20 世纪是一个世界大交流的时代。东方人以各自不同的方式吸收西方管理的经验和哲学意识，而西方人则在工业东亚的崛起中，掀起了一个“东方热”。美国行政界的一些高级文官，由于厌烦于长时间在职位本位制的体制控制之下，履行一种纯机械式的管理活动，因而向往中国思想家老子的一句治国格言：“功成事遂，百姓皆谓我自然”。认为这是“关于领导人的座右铭，2500 年以来，仍未有出其右者。”这种“功成事遂，百姓皆谓我自然”式的管理，换老子的另一句话来说，也就是“治大国若烹小鲜”式的管理。它不认为管理是管理者对于管理对象的绝对控制和精确操纵，而认为管理的整个过程应是被管理者自觉行动的过程，是使管理目标成为被管理者的心理追求，从而使被管理者自动地为实现管理目标实现自我管理和自我调节的过程。这是与管理者单方向实施管理权的专权式管理相对立的一种共权式管理。但是，这种共权式管理在不同历史条件下，在不同阶级的行政人物中，有着完全不同的理解。在西方，管理者们主要把它理解为分权管理和参与制管理；在日本，管理者们主要把它理解为有如无言地引导抬轿者们互相心照不宣、而又齐心协力地把轿子抬到神社去的“抬轿子式”的管理；中国古代的道家把它看作是小国寡民的“纯自然”环境下，无为而治，听任百姓“自然”的管理；而儒家则把它看作是以民本哲学为基础的“君——臣——民”三位一体的王道行政。

周恩来的行政既继承了中华民族管理传统的精华，同时又充满着崭新的社会主义时代精神。理想的共产主义社会是人类高度自觉、并获得高度自由的社会。在向共产主义社会的前进中，列宁曾设想在社会主义的一定阶段上，一个国家就是一个“管理处”，每个普通劳动者都可以成为而且都应该成为真正的管理者。周恩来循着历史前进的方向，立足于人民的自觉精神，在自己的行政中贯彻着一种既显示中华民族优秀管理传统、又带着鲜明社会主义时代特征的共权管理原则。而这种共权管理以其在文明发展中的前进性而区别于其他共权管理模式，其根本点乃在于它是建立在对民本哲学和权利平等实现了双重超越的平等原则的基础之上的。

一、发育于“人和”的共权管理模式

已如前章所述，周恩来的行政资源观以“人和”为核心，他视国家管理的“力量的源泉是人民”，是“人心所向”，是人民的“信任和支持”，是政府和人民以及政府内部所有管理人员的齐心协力、和衷共济。这种行政资源观为共权管理模式提供了决定性的发育条件。因为这种行政资源观所倾心追求的是政府目标和民心所向的一致性，是依靠管理对象对于管理目标的自

参见余胜椿主编：《治国之道》，求实出版社 1988 年版，第 1 页。75

参见列宁：《国家与革命》第五章。

觉认同而引起的精神动力来实现管理的功能，所以，管理的过程必定要引入管理对象的积极的自觉活动，必定要发生管理者与被管理者的角色兼容，必然要依靠被管理者自觉的自我控制和自我调节。这种管理，决不是按照管理者单方面对被管理者实施完全控制和调节的方式运行，而是按照管理双方在心灵沟通的基础上，按不同角色要求共同对管理过程实施控制和调节的方式运行。这也就是周恩来在“人心”资源的前提下所形成的共权管理原则。

周恩来一生都重视人们的心灵相通、和谐合作。他在青年时代就养成“作事于社会，服役于国家”的精神素质。这种国家的“服役者”的角色，在他的意识结构中乃是和社会革命者、国家管理者的角色相融合的。他把对公众的管理看作是为公众的“服役”，而他为公众的服役事实上又成为一种管理。“五四”运动期间，周恩来从日本返回天津，虽还没有进南开学校（大学部）入学，但被邀搬进南开学校居住，主办《天津学生联合会报》。当时学联的领导人之一的潘世纶回忆说：

“那时参加学联的人很复杂，爱出风头的、锋芒毕露的、争权夺利的有的是。周恩来却不是这样。他不怕麻烦，不辞劳苦，踏踏实实，埋头苦干，当无名英雄。他搞什么活动都专心致志，非常热心，几乎把全部心血都用到工作上。办报纸是个苦差事，编排、撰写、校对、印刷、出售等杂七杂八的事都由他一个人管，往往从深夜赶到清晨，饿了就吃个烧饼、烤山芋，从没有下过小馆吃饭。他写文章又快又好。当大家没有主意时，他会出新主意。所以，许多人尊重他，有事愿找他。”

美国记者文萨克斯说，“周先生始终是中共的行政奇才”。从这一小小的经历中，我们不仅看到早年周恩来的管理形象，而且看到早就积淀于周恩来意识中的管理哲学精神。在这里，他是《会报》的主办人，但看上去更象《会报》的一个差役；他干的都是“苦差事”，但是，“当大家没有主意时，他会拿出新主意”；他只是“埋头苦干”，而不老发号施令，但是人们“尊重他，有事愿找他”。周恩来有效地管理着这家当时“敢说是全国的学生会报冠”的报纸，但是每个参与其事者都会觉得这一成功是自己参与作用的结果。我们几乎看不到作为管理者的周恩来，但是却处处可以感到作为管理者的周恩来的存在。这真不愧是深合中华民族文化心态的管理奇才、“行政奇才”。这种管理精神，使他在后来任新中国国务院总理期间的行政活动获得了辉煌的成功。

还是在民主革命时期，周恩来生平第一次进入国家行政的领域，就坚持“引导人民参加政治”的原则。1926年初，在第二次东征的军事行动结束后，即着手地方行政建设工作，原来由东征军总政治部（周恩来任该部主任）负责的地方行政工作，交由正式设立的东江各属行政委员公署负责，周恩来就

见金冲及主编：《周恩来传》，第40页。77

参见《新人》月刊第1卷第4号，1920年8月18日。

任东江各属行政委员。这是中国历史上第一个由共产党人担任主要领导职务的地方政权机构。作为该地方政府行政首脑的周恩来，在就职通电中提出两条行政要略，第一就是“限期召集各种行政会议，引导人民参加政治”。在他就职后的第22天，东江各属行政会议就在汕头召开。就这一会议的召开，周恩来在给国民政府和广东省政府的报告中说，“职以训政开始，头绪纷繁，待恃一纸公文，终嫌隔阂，爰定于二月二十日，在汕举行行政会议，召集所属各县长、各教育局长，届时亲自出席，农工商学妇女各界之有组织者，每县得各派代表一人参加。”于此，周恩来首开人民群众参政议政、行政首脑和人民群众共商行政的风气之先。这种行政会议虽在国共合作的特定历史条件下有着种种局限性，但是已经显露出周恩来行政中的鲜明的人民精神。这种行政中的人民精神，在他后来在新中国国务院任职期间获得了充分的发育和淋漓尽致的发挥。

这种管理精神，和毛泽东1960年总结鞍钢管理经验，肯定“两参一改三结合”的原则，在哲学上有深深的相通之处。所谓“两参一改三结合”即“干部参加劳动，工人参加管理；改革不合理的规章制度；领导干部、技术人员和工人群众三结合”，就是要使管理者在参加劳动中与被管理者形成真切的心灵沟通，使工人在与干部的角色交融中成为管理的自觉参与者，因而形成干部、技术人员和工人群众三结合的管理。这种管理中的哲学精神，从社会学的角度看，当然首先是基于在社会主义制度下工人群众在企业中的主人翁地位的确认；而从管理的角度看，则充分体现着深深契合于东方文化精神的共权管理原则。所以，这种管理原则在中国人还没有来得及充分认识其价值意义的时候，日本人就把它接过去，而融化在自己的管理之中。西方人也把它接过去，以丰富自己的参与制管理。

先秦法家的治国理论反对共权管理原则。韩非认为，“上不与之，民乃宠之”，意思是说君子不与大臣共权，百姓才能真正侍奉他。因而他主张管理者剥夺被管理者的各种权力，使之处于自己的绝对支配之下。他认为君主对臣下应该“探其怀，夺其威。主上用之，若雷若电”。马基雅维利也主张统治者对于统治对象的绝对控制，甚至可以为而不择手段。认为统治者“必须既象一头狮子，又象一只狐狸”。他为这种专权式的治理所提供的理论论证是：“不管是什么人，只要他渴望创造一个国家并为它制定法律，他首先必须设想所有的人都是坏人，而且一有机会他们就要表现其罪恶的本性。”如果说这种专权式的管理还带着中世纪的落后与野蛮，而在进入工业文明后的相当长的时期里，这种专权式管理仍以其新的外在形式而成为西方管理的主流。泰罗的科学“管理”就是以管理者和管理规范对工人的绝对支

转引自金冲及主编：《周恩来传》，第105页。

转引自段昌国等编译：《中国思想与制度论集》，联经出版事业公司1976年版，第229页。79

转引自丹尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》，第33页。

配为特征，当时就遭到“把工人当作机器”的指责。科学管理的支持者们无法回避这个问题，而只是辩解说使工人接受“尽可能完善的训练”这个问题比“他是不是一部机器”这个问题更重要。20世纪以来，西方管理界作过不少努力，力图使这种专权式的管理更多地具有一些“人情味”。但是，西方文化中过度的理性主义意识、个人利益相互独立的社会意识，使他们始终无法弥合管理者与被管理者相互间的绝对分离，使管理者始终无法摆脱把被管理者绝对对象化的意识。而在中华文明中，温馨的人文精神导致人们对共同体内部相互依存、相互扶持的价值认同，这种价值认同使管理者与被管理者之间构成同舟共济的关系，因而排斥管理者与被管理者之间的角色绝对分离，而认可角色间的相互兼容，甚至在一定条件下的互换。历代被视为治理国家的楷模的尧、舜、禹，都亲自参加劳作，（后世君王不再如此，但是必定履行“亲蚕”，“藉田”这样的仪式，以表示不改其宗。）住普通房子、穿粗布衣而且仅足“掩形”，吃的是“粝粱之饭，藜藿之羹”，他们以自己的模范行动风化天下，使天下人皆学他们的样子管理自己，调节自己的言行，如“舜耕历山，历山之人皆让畔；渔雷泽，雷泽上人皆让居；陶河滨，河滨器皆不苦窳”，于是天下大治。这样治国理天下的共权模式，是中华文化中人们所始终崇奉的理想模式。而韩非所提倡的专权式管理，只是霸道君王的驭臣之术，纵使在治国之中赢得地位，也往往只在技术性的层面上，而不能象西方文化圈中那样在哲学的层面上立足，所以它不能构成中国行政的主流。

周恩来行政中的共权管理原则，不是中国传统管理模式的重复，而是奠定在马克思主义唯物史观的科学基础上的人民行政，是以人民的自觉精神为管理资源的人民自己的行政，是政府密切联系人民群众、政府干部和人民群众打成一片，充分发挥人民群众的积极性和创造性以实现管理目标的行政。他认为，社会主义事业是人民群众自己的事业，因而社会主义事业的一切成功，都取决于人民群众的自觉行动。政府所做的一切，都是为人民服务。政府行政的一切过程，都是人民实施自己的管理意志的过程。因而，政府行政的运转线路，不是从一个原点（政府）向各方呈单向放射型的指挥、控制和调节，而是“从群众中来，到群众中去”的双向循环式的沟通、发动和自动运作。

这种双向循环式的沟通、发动和自动运作的运行模式，渗透在周恩来行政活动的决策、组织、指挥、协调、监督等全部过程之中。在这种双向循环式的运作体系中，决策乃是政府领导和人民群众打成一片，向群众学习，把群众中分散的、不系统的、不完整的意见集中起来，经过分析加工，化为系统的、完整的、集中体现人民意志的方针、政策、措施和办法，并且在群众

转引自丹尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》，第179页。

司马迁：《史记·五帝本纪》。

的实践中、在政府与群众的沟通中再次进行评估和优选。在纠正造成我国三年经济困难的决策失误时，周恩来指出，“改变目前的情况，关键在于领导，在于决策，在于我们这些人”。“目前的毛病，还是我们发号施令太多，走群众路线太少。”“智慧是从群众中来的，但对群众的意见领导方面还要加工，然后回到群众中去考验，在这基础上再加工。”他提出“要坚守毛泽东同志的三条原则：从群众中来，到群众中去；集中上来，坚持下去；坚持真理，修正错误。”这种决策的运行模式，是当时走出困难的低谷、走向调整和复苏的正确决策的关键。我们来看周恩来当时到河北邯郸地区作农村调查，就食堂和评工记分问题给毛泽东的一个电话汇报：

“主席给李井泉和陈正人同志的信 六日早上我就看到了。我到邯郸之后，听了三天汇报，就到武安县伯延公社，现在已经五天了。五天中，我找了公社、大队、生产队的干部和社员群众谈了话，开了座谈会。现在有以下四个问题简要地向主席汇报一下。

“（一）食堂问题。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，解决如何把食堂散好和如何安排好社员回家吃饭的问题。

“（二）社员不赞成供给制，只赞成把五保户包下来和照顾困难户的办法。现在社员正在展开讨论。

“（三）社员群众迫切要求恢复到高级社时评工记分的办法，但是已有发展。办法是：包产到生产队，以产定分，包活到组。这样才能真正实现多劳多得的原则。因此，这个办法势在必行。只有这样，才能提高群众的积极性。

“（四）邯郸专区旱灾严重，看来麦子产量很低，甚至有的颗粒不收，棉花和秋季作物还有希望。目前最主要的问题是恢复社员的体力和恢复育力问题。

“我明天还要看一个食堂，八月返回北京，帮助陈总解决出席日内瓦会议的一些问题。以后再给主席写报告。问题解决了之后，我还要返回邯郸。

“我到邯郸之前，已经派许明同志带一个工作组在这里工作了二十天。”

这次邯郸调查，对于周恩来形成关于落实经济调整方针的工作安排这一决策过程来说，是一个重要的构成部分，是形成“坚决退够”的决策基础之

转引自《我们的周总理》，第10页。81

《周恩来选集》下卷，第314页。

毛泽东在该信中要求各中央局、各省、市、自治区党委第一书记在半个月内，下苦功夫到农村认真做调查研究工作。见《毛泽东书信选集》，人民出版社1983年版，第580—581页。

许明同志当时任国务院总理办公室副主任。

《周恩来选集》下卷，第314—315页。83

一。在这里，国家行政的最高负责人和最普通的民众一起履行着国家的行政决策过程。群众的意见、和群众共同试点的做法、群众实践中创造的经验、与群众的直接协商讨论等，直接进入了国家行政首脑的决策过程，这在大国总理的行政中可以说是独树一帜的。

在“从群众中来，到群众中去”的双向循环式的行政运行中，行政的组织、指挥和协调过程，主要体现为“从群众中来”的基础上坚持“到群众中去”，在“集中上来”的基础上“坚持下去”，是把集中群众意见形成的决策变成群众的自觉行动的过程。行政的组织活动，是把人们动员起来，组织在一个以共同目标、共同信念为基础的共同体系之中。管理者在组织群众的过程中，也把自己组织在群众之中，从而带动群众实现有效的自我组织和相互组织。行政的指挥，是把动员和组织起来的人们引向达到管理目标的实际操作。在这一过程中，指挥者同时也应是模范的执行者，以自己的模范执行来引导执行过程；执行者同时也是自身操作的优秀指挥者，自己有效地调节着自己的操作过程。行政的协调，是把人们所有争取管理目标的努力统一起来，这种统一特别强调心灵上的沟通和精神上的共鸣，是“大家能够同呼吸、共命运，同心协力，把工作搞好”。因而，组织协调和个人协调能有效地交互作用，有效地保证兼顾各方和照顾全局，保障整体管理目标的实现。而行政的监督过程，就更是管理双方共同执行其职能的过程。周恩来说，“要把六亿人的生活搞好，建设社会主义，没有互相监督，不扩大民主，是不可能做好的”。这种互相监督，除了各级人民代表大会及其常委会对政府工作的监督之外，还包括人民群众对政府的监督，下级对上级的监督，地方对中央的监督。这样，从政府到民众，从民众到政府；从上到下，从下到上；从管理者到被管理者，形成了一个循环往复、日臻完善的行政运行模式。这是周恩来用自己的行政实践，在中华文明的土地上形成的具有社会主义时代精神的共权管理模式。

二、平等观的双重超越

任何一种共权管理模式，都确认管理双方以各自的角色身份而共同履行管理的职能。但是，由于管理双方角色的不同特性，以及角色双方相互关系的不同特性，使各种共权管理模式具有极不相同的个性，甚至具有管理文明史上的不同层次的区分。

中国传统的共权管理模式以尧、舜、禹的治理国家为楷模。传说中的尧、舜、禹的管理活动，带着浓重的原始氏族社会的残留特征，而且人们为之构筑了一个“大道之行也，天下为公”的“大同”理想社会的图景，其实乃是血缘氏族社会的“回光返照”。中国社会由于结构的特殊稳定性，在跨进私有制社会阶段时并没有剪断血缘关系的纽带。“回光返照”中的“大同”社

见周恩来 1961 年 1 月 19 日在中央工作会议上的讲话，转引自《我们的周总理》，第 11 页。

《周恩来统一战线文选》，第 351—352 页。

会的管理模式，也就成为文明社会中表现为管理文化意识的“管理神话”。这种管理文化意识经儒家学说的理论概括，构成了以民本主义为核心的管理哲学。

在民本主义的管理哲学中，民以“天”的身份加入国家管理的运行体系。儒家经典从各种不同的角度论证民在国家治理中的重要地位。《尚书》记述成汤灭夏桀说，“有众率弗协，曰‘时日易丧，予及汝皆亡’。夏德若兹，今朕必往。”记述武王之誓说，“天视自我民视，天听自我民听。”“天聪明，自我民聪明；天明威，自我民明威”。接着，民又被抬到神之上，《左传·恒公六年》记载，随国的君上尽情享乐，百姓却在挨饿，随侯以为祭祀用的牛、羊、猪完整肥大，黍、稷丰满整齐，神就会庇佑他。可是季梁脱口说出“民，神之主也”的论断，指出神是受民主宰的，老百姓挨饿，你无论用怎样丰盛的牺牲去祭祀，神都不会理你，神只听老百姓的。而孟子则概括说，“民为贵，社稷次之，君为轻。”民也在神之上。所有这些论见或观念，尽管把民抬到极高的地位，但是这里的民却不是真实、具体的权力主体，而是抽象的权力整体，是以某种“社会集体心象”出现的神话化了的政治符号。

民既以具有“天”的性质特征的抽象权力整体而进入国家管理的运行体系，从而也就确立了在这一管理的运行体系中，民对于君以及君对于民的地位关系。首先，君王必须“敬德保民”，要通过自己的管理活动体现“怜民”、“恤民”、“怀民”、“惠民”、“恩泽被于四方”，这样才能获天佑而有天下。换句话说，君王的治理活动也就是履行对民的恩赐。而民则温顺地接受着君王的恩赐，并表现出对君王的拥戴。这种拥戴也就是君王获天命而有天下的象征。臣在治国中的职能首先就是这种拥戴。其次，君王必须体察民情，了解民心，“乐民之乐”、“忧民之忧”；民则应表示顺从、服从，自觉地按政令而行，即所谓“乐民之乐者，民亦乐其乐；忧民之忧者，民亦忧其忧。”如果民不顺从，则表明“天不与之”，则君王应调整自己的施政方针。再次，君王应该修身养性，成为天下的道德楷模，以自己的道德行为引导百姓的言行。而对于无德的君王，民可以通过社会震荡的方式使之失去“天命”，并选择新的君王作为国家的治理者。因而，在整个国家的管理体系中，君与民的关系是恩赐者与拥戴者的关系，是体察民心的施政者和乐于合作的顺从者的关系，是道德模范和道德追随者的关系。所以，尽管民的地位几乎被抬到至上的地位，但其实乃是被神话化了的抽象的权力整体，每个具体的民只能是君王恩泽的拥戴者，君王政令的顺从者，君王德性的追随者。尽管

《尚书·汤誓》。

《尚书·泰誓》。

《尚书·皋陶谟》。

《孟子·尽心》下。

《孟子·梁惠王》下。

他们名义上具有“诛一夫”而“替天行道”的资格，但是并不是任何时候都能去“替天行道”。纵然是挂起了“替天行道”的旗帜，也只是为了重新选择一个君王。所以他们在更多的时间，或者说在基本的方面，乃是以“顺民”的身份而进入国家管理活动的体系。他们以自己的拥戴和顺从，支持了君王的治国管理活动，前提是君王“有德”，能“敬德保民”、“泽被四方”，而任何君王都宣布自己拥有这个前提。

在国家管理体系中，这种相互地位关系的过度发育，很容易引起人们的主体意识的普遍失落。民作为抽象权力整体的“天”而加入国家管理活动，这只使他们深信自己能够获得君王的恩典，渐渐人们也就淡忘了作为“天”的身份存在，不到实在活不下去时决不会想到“替天行道”。人们只是一味期盼着恩赐，崇拜着恩赐者，以自发的顺从使恩赐者的治理活动获得成功。只要君王能有一点“敬德保民”的表示，他们就虔诚地膜拜下去；只要有官“为民请命”，他们就捧之为“青天”；只要有谁“为民作主”，他们就热忱地为之讴歌。

民主革命的冲击，尤其是社会主义革命的完成和社会主义制度的建立，使劳动人民的社会地位，在经济生活中他们成为生产资料的共同所有者，在政治生活中成为国家权力的主体。但是，数千年所累积下来的文化传统意识，要在几年、几十年内就冲洗干净，这是不可能的。直到新中国建立以后，民本主义的残留意识仍然在干部和群众中时而表现出来。周恩来十分敏锐地注视着这一点。这是在建国前夕，他就注意到当时出现的因毛泽东的“成就伟大”而把毛泽东神化的苗头。1954年5月4日全国青年大会的口号是“在毛泽东的旗帜下前进”。周恩来在这次大会上特别突出他讲了不要只看毛泽东“今天的成就伟大而不看历史的发展”，“决不要把毛泽东看作一个偶然的、天生的、神秘的、无法学习的领袖”，不要“把毛泽东当作一个孤立的神”。1956年，我国的社会主义革命和建设事业取得很大进展，人民的感激情绪也不断上升。这时周恩来对干部们说，“因为我们搞社会主义，为最大多数人谋最大利益，集中最大权力，做最大的好事，人民比较满意，在这样的情况下做错了一点事情，容易为人民谅解，这就使我们很容易忽视发扬民主而犯官僚主义和主观主义的错误。”这种危险后来果然出现了。1959年7月中央在庐山召开工作会议，会议前期，周恩来在一次讨论经济工作的小会上说，“主席对大家的谈话，有时是启发性的，有时是征求意见性的。大家听到以后，不如思考，就以为件件都是主席的决定，就照样传达执行，这样一来，以后主席就不好随便给大家谈话了，那主席的日子还怎么过法？见了面只好今天天气哈哈，或者只有考虑成熟了，一开口就宣布命令。那党内还有什

孟子：“闻诛一夫纣矣，未闻弑君也”。见《孟子·梁惠王》下。

《周恩来选集》上卷，第332页。

《周恩来选集》下卷，第209—210页。87

么民主呢？！这实际上等于封锁主席嘛！”这段话极其委婉，也极为发人深思。这段话曲折地表达出周恩来当时内心的忧虑和不安，他已经看出，自下而上的个人崇拜和自上而下的个人专断正在形成气候，而又深感自己“无力回天”。所以，当时听了这段话的人都觉得“心灵深为震撼”。

如何克服民本主义残留影响的困扰？或者说在社会主义新中国的国家生活中，组织管理者和人民应该形成一个怎样的关系模式？周恩来对于构成共和制民主政体基础的法权关系上的人人平等，或谓权利平等，给予过充分的肯定。恩格斯也曾肯定过这种以权利平等关系为基础的民主共和制政体，是无产阶级可以接收的“现成的政治形式”“是无产阶级专政的特殊形式”，列宁则称之为“无产阶级社会主义共和国”。周恩来在青年时代，作为革命民主主义者曾热切地追求过这种共和政体和人与人之间的权利平等。而在夺取新民主主义革命胜利后，他则以一个高度成熟的马克思主义者所独具的眼光，为筹建新中国共和制民主政体作出了卓越的努力，为在政治生活中保障人民的权利平等作出了许多创造性的建树。这种社会主义的共和制民主制度，在体制上承认所有社会主义公民在享有国家主权上具有法律保障的一律平等的权利，否定在法律之上还存在某种个人权力主体，不承认任何凌驾于法律之上或超越于法律之外的特殊公民的存在。从体制原则上说，人民是作为一律平等的国家主权的享有者而进入国家生活，而不是以抽象符号化的权力整体（“天”）的方式进入国家生活。因而，国家的组织管理者是和人民群众一样的权利平等者，而不是国家主权的专门所有者，他们只能是为人民服务者，而不是对人民的恩赐者，人民和他们的关系是权利平等的关系，而不是某种个人权力的拥戴者和顺从者。国家的组织管理活动，不是“为民作主”，而是人民自己当家作主。这种权利平等以及与之相适应的共和制民主，尽管在中国的民族土壤里还不是“现成的政治形式”，而且社会主义制度基础上的权利平等和共和制民主还严重缺乏经验，因而还不能说已经充分完善起来，但是，在体制原则上，已是对民本主义传统的一个根本性的否定。

然而，周恩来在自己的行政哲学中，并不满足于这种体制原则上的权利平等。他不把行政看作是政府通过超越性的体制力量对社会民众所实施的管理、控制和调节，而是把行政看作是政府率领人民共同管理好民众自己的事务，这种行政是国家生活中的组织管理者和人民群众双向循环式的共权管理。但是，权利平等的原则只明确国家的组织管理者和人民群众在法权关系上的平等，这是一种体制上、因而也是形式上的平等；它没有明确在具体的行政过程中，国家的组织管理者和人民群众如何实现事实上的平等。按照这

转引自谷收：《回忆敬爱的周总理》，见《不尽的思念》，中央文献出版社 1987 年版，第 8 页。

《马克思恩格斯全集》第 39 卷，第 209 页。

《马克思恩格斯全集》第 22 卷，第 274 页。

《列宁选集》第 3 卷，第 205 页。

种权利平等的本性，平等享有国家主权的人民是以通过选举（或通过议会选举）产生政府的方式，以及在体制上保留对政府的最终约束的方式，来行使自己的主权。这样，从体制的意义上说，人民通过选举产生政府，也就是把自己组织管理国家事务和社会事务的权力让渡给政府，自己只保留了终极约束的权力。因而在实际的行政过程中，只确保人民成为政府管理活动的义务人，而不能确保人民作为行政的平等参与者而出现于行政过程之中。周恩来行政哲学按其本性是不能满足于这一点的，他追求的是在行政过程中管理者与被管理者事实上的平等参与、平等协作、相互尊重、相互监督，在平等沟通基础上为实现目标的共同努力。他认为只有这样才能不仅在体制形式上，而且在事实上使国家行政符合人民的意志，真正发挥人民群众在国家管理中的积极性和创造性，才能使国家行政更能符合中国的民族精神，也才更能体现社会主义行政与资本主义行政的区别。所以，周恩来在国家生活的实际组织管理活动中，又使管理双方的关系从权利平等的基础上向前迈进一步。他继续肯定在社会主义条件下权利平等存在的现实价值，为无数先烈用鲜血和生命所换来的社会主义共和制民主遭到破坏而痛心，为维护每个公民、尤其是“文革”期间受冲击的干部的平等政治权利而顽强努力。但是，在他的精神向往之中，在他的行政实践之中，他更加努力追求人与人之间的事实上的平等。因为这种人与人之间的事实上的平等，不仅表现为管理者与被管理者在形式上具有法权关系上的平等，而且在事实上作为相依共存的组织成员具有社会人格上和自然人格上的相互平等。

三、和谐共处中的人格平等

柏拉图在《理想国》中说，“你们都是兄弟，可是上帝对你们的造法不同。你们之中有些人有命令他人的能力，在这些人的组织之中，上帝给了黄金，因此他们也享有最大的光荣；有些人乃是上帝用银子所造成，只是附属品；还有一些人是要做农工的，则是上帝用铜铁所造成。”这种从自然人格到社会人格的分离和不平等，在西方文化意识中是一种深深潜藏着的观念。”“你们都是兄弟”，所以在权利关系上人人平等。但是在事实上人具有“金制成”、“银制成”、“铜铁制成”的区分，因而只能由一部分人对另一部分人实行绝对的命令，支配和控制。

在中华民族的文化意识中，没有这种人格绝对分野的观念。中国人的主导信念是“人人皆可以为尧舜”。孔子认为有“生而知之”和“学而知之”的区别，但同时认为绝大多数都是平等的“学而知之”，他认为自己就是“学而知之”。“上智下愚”、“性三品”等等说法，乃是基于“性相近，习相远”而立论的，并不在“上帝造人”的阶段就承认存在人格上的绝对分野。因而在人格关系上只能引伸出同舟共济、互爱互助、相互尊重式的共权管理，而不是一部分人对另一部分人的绝对支配和绝对命令。然而浓重的宗法伦理

意识对人的抽象整体化，使“人人皆可以为尧舜”可能性逻辑前提引伸出民为“天”的整体符号化的结论。“天”派自己的“元子”（即“大儿子”，“天子”的原义为“天之元子”）来关怀、恩顾、“养成”众民，众民以天的“行与事”而表示对天子的庇佑。

唯物史观使周恩来的行政，和这种以恩赐和拥戴为特征的组织管理方式实行了根本性的决裂。在国家的组织管理活动中，他不满足于人与人之间仅在形式上具有法权关系上的平等，更反对用抽象整体化的方式把“人人皆可以为尧舜”的意识变成整体符号化的空洞逻辑前提。他所追求的是“人人皆可以为尧舜”的事实，（毛泽东用诗歌表达了这种理想的情感：“六亿神州尽舜尧”。）是在国家组织管理中“人人皆可以为尧舜”的真实的人格平等，并且以这种人格平等作为“从群众中来，到群众中去”的国家组织管理方式的人际关系基础。

这种事实上的人格平等，首先否定了政府官员与人民群众之间存在“高低、贵贱”之分。在周恩来的哲学中，这种否定决不仅仅是在法律所确认的权利范围内，而主要是在相互人格平等的层面上。因而在他的行政中，固然努力保障对方的法定权利受到尊重，而且尤其发自内心地关心对方的人格受到尊重。在 50 年代初期，身为大国总理的周恩来，曾经亲自为一位下级干部送葬，并且自己给他抬棺材。事情要追溯到 19 年前的长征路上，当时周恩来因患伤寒，连续高热五、六天不吃东西，行走已完全不可能。这时陈赓同志亲自任担架队队长，决心把周恩来抬过草地去。当时任兵站部部长的杨立三自愿加入了抬担架的行列。长途跋涉，冻饿交加，本来徒步已很困难，何况还要抬着担架。同志们的这份情谊，使一向尊重他人、关怀他人的周恩来深深地动了感情。直到 19 年后，杨立三同志去世，周恩来已是国务院总理，他坚持要去给杨立三送葬，并且坚持要为杨立三抬棺（当时尚未实行火葬）。中国人重生因而也重死，送葬、抬棺，这在中国人的心目中，是对死者最大的人格尊重，也是对生者表示一种人格互重的信念和信心。这是周恩来获得中国人民爱戴的一个基本点。

周恩来确信人民群众在他行政中的共权地位，当然首先因为在法律关系上确认人民群众是新中国国家主权的平等享有者，然而在周恩来的行政意识中，人民群众的管理共权地位的确立，更多的是由于政府官员和人民群众的人格平等，以及对于人民群众的人格信心。他给干部讲必须密切联系群众时，也主要是在这个层面上启发干部认识到与群众的人格平等。全国一解放，周恩来就教育干部“下山不忘山，进城不忘乡”，讲的主要不是干部、群众之间在法律关系上的平等问题，而主要是在相互人格尊重、情感沟通、道德信义上的平等。刚进北京城的一天晚上，周恩来从陈云同志的电话里知道，“王府井的霓虹灯亮了”，这表示已是十分凋敝的经济开始走向恢复。周恩来决

定立即去察看。可是到王府井一看，百货公司都在结帐，并向外撵顾客。一打听，说是有中央领导来。周恩来听了很生气，立即批评警卫人员说，“是不是你们又通知了警卫局？这种做法要不得。在战争年代，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，人民和我们一齐打垮了蒋介石。今天，人民欢天喜地庆祝解放，拥护共产党的领导，我们怎么反倒要同群众隔离呢？”

正是基于上述观念，周恩来把自己作为国家最高行政首脑的角色看作是“人民的儿子”。1966年在河北邢台地区发生大地震，周恩来在灾区农村沿家挨户视察时，看到一位老人因家破人亡而痛哭不已，这时周恩来也情动于中，不能自禁，对老人说，“你就把我当作自己的儿子吧！”这种情动而发的心声，是周恩来在人格层面上尊重人民的哲学意识的自然流露。在中国传统的国家管理中，人们都把管理者视为“子民”的“父亲”，或者是“■民”的“长兄”，而周恩来则视国家的组织管理者为人民的“儿子”。尽管在周恩来这里，这样的用语只是一种表达角色特征的象征性用语，但是已表明国家生活中的组织管理者与民众的关系发生了根本性的转变，组织管理者从“恩赐者”的角色转变到“服役者”的角色，从而在事实上实现了与民众的平等以及对民众的人格尊重。共产主义者，并不象某些偏见者所指责的只有斗争哲学。作为共产主义者的周恩来，有着对整个人类的普遍人格尊重的特殊博爱精神。他对自己国家和民族的人民是这样，对其他国家和民族的人民也是这样。周恩来每次出访，都把这种博爱精神带到这些国家的国土上。每次访问结束，他感谢该国领导人的合作和热情，但同时也都一定要找到汽车司机、宾馆和饭店的厨师、机组人员和保安人员同他们告别，感谢他们的热情款待和帮助。他对中国驻印度大使馆所雇佣的在当地被视为最下等的印度“贱民”表示特别的关怀，同他们逐个握手，表示慰问。当地的这些“贱民”处在社会的最底层，从事打扫厕所、擦洗地板等被视为最卑贱的职业。他们是被社会摒弃的人，除了自己种姓内的人以外，谁也看不起他们，谁也不愿意对他们表示礼貌。所以周恩来的举动使新闻记者们大为诧异，并一时爆为新闻。

人格平等，必须表现为个人的社会价值的平等。尤其是在国家组织管理活动的领域里，这一点最容易受到冲击，因为国家作为公共权力机关所体现的管理功能常常和管理者的个人价值混在一起，因而导致否定管理者与被管理者的社会价值的同质性。而如果不能确认管理双方价值的同质性，管理中的人格平等就会是一句空话。传统社会中为什么“人人皆可以为尧舜”始终只能是一个抽象符号化逻辑前提？为什么在名义上“民贵君轻”，而在事实上“君王至上”、“官贵民贱？”因为“恩赐者”的“泽被四方”和“顺

转引自甄小英编著：《周恩来，坚持党风的楷模》，第107页。

见宋庆龄：《怀念周恩来总理》。转引自《周恩来总理八十诞辰纪念诗文选》。人民出版社1978年版，第5页。93

从者”的“感恩戴德”，无法获得价值上的同质性。而在具有现代文明的西方世界，人与人之间权利的平等性和人与人之间社会价值的差别性，是同样公开承认的。温斯顿·丘吉尔把所有的人都比作虫子，而认为自己是虫子之中的唯一的萤火虫。夏尔·戴高乐当法国人并不迫随他的政策意图时，他当众大骂“法国人是畜生，就是畜生”。康德拉·阿登纳把自己比作政治竞技场上的角斗士，而把自己的德国同胞们看作是“吃肉的绵羊”。而周恩来却坚定地认为，“个人是平等的，都是人民的勤务员”。在为人民服务这一共同点上，周恩来明确了国家组织管理中的管理双方所具社会价值的同质性。周恩来在行政中的人格平等的第二点表现，就是这种管理双方社会价值的同质性与平等性。

1961年夏天，周恩来、陈毅和上海锦江饭店的服务员聊起服务员倒茶的意义这个话题。周恩来说，“服务员主动热情地招待外宾，外宾往往把它看作是我们国家对他们的尊重、有礼，有时候比我们说几句还有效。”“我们代表国家会见外宾只不过一、二次，三、四次，你们天天在接触外宾，你们才是真正的国家主人。”陈毅赞成周恩来的观点，说，“你们是服务员，我们也是服务员，是‘大服务员’，我们大家都要把服务工作做好。”周恩来早年就立志“服役”于社会，终身以“为人民服务”为自己的职责。他既操劳于国计民生，以此来服务于民众；同时也在许多最细微处为民众着想。他得知北京市市内公共交通拥挤，就自己去乘公共汽车，了解群众的要求，体验乘车的困难，获取解决问题的方案。他到商店去观察，发现有的商店只经营皮鞋，不经营布鞋，而且皮鞋尺寸瘦小，不合顾客要求，他就比划着向店家说明劳动人民脚比较肥大，购买力也有限，所以要增加经营布鞋和适合脚型肥大的鞋。

正是基于这种哲学意识，周恩来对于基层群众，对于下级工作人员、对于具体从事服务工作的人员特别尊重。北京饭店、人民大会堂、钓鱼台国宾馆是总理接待宾客的主要场所。在这里，每遇到服务员、理发员，周恩来几乎总能叫出他们的名字，并相互热情地打招呼，问长问短，亲如家人。每次在店血理完发，他总要站起来同理发师热情握手道谢。他常常亲自动手，和服务员一起做服务工作，并平等地交换意见。新中国刚成立时，周恩来常和服务员一齐准备欢迎民主人士的宴会。因为当时的服务员大多从根据地来，对民主人士的生活方式和生活习惯不熟悉，缺乏服务经验。这时，周恩来总是提前赶到，带领服务员检查筷子是否干净，碟子放的位置是否合适，还讲授菜肴怎么上法，碗应该怎么端，怎样防止汤菜撒在地上等等。当服务员有了疏忽或失误，他能不批评就不批评，即使批评也十分婉转。有一次一个外

参见尼克松：《领导者》，第7、77、187页。

转引自《周恩来学术讨论会论文集》，中央文献出版社1988年版，第457页。

转引自《财贸战线纪念周总理文集》，中国财政经济出版社1979年版，第99—100页。95

国芭蕾舞团来华演出，他提前赶到剧场，检查场地。检查中发现一颗钉子露出台面约有1厘米，他亲自拿起锤子，把铁钉敲进木板。公务人员们都非常内疚，可周恩来只轻轻说了一句：跳芭蕾舞的演员一旦踩到这颗铁钉，脚尖怎么受得了？有一次，服务员为他刮胡子时，由于他一声咳嗽，服务员不小心把他的下巴刮破了。服务员连忙道歉。周恩来却宽慰地说，“怎么能怪你呢？怪我咳嗽没有事先和你打招呼，还幸亏你刀子躲得快。”直到他知道自己将不久于人世时，他仍然记着和这些服务员们的人生情谊。1975年9月，他知道自己以后来北京饭店理发的机会不可能再多了，于是提出和理发员们合一张影。可是一位常为周恩来理发的师傅心肠好，说有些理发员不在，等下次人到齐了再合影。没想到这就是周恩来一生中最后一次来北京饭店理发。

周恩来行政中的人格平等，第三乃表现为管理者与被管理者双方互为师友的关系。这种互为师友的关系是人格平等原则在行政过程中的外在表现，是双方社会人格的同等性和双方社会价值的同质性的必然结果。在按照权利平等原则结构起来的国家组织管理中的双方关系，是平等的权利义务的双边交换关系。选民们通过选举，把管理的权力让渡给政府，而政府则对选民承担着保障其争取个人利益和个人成功的权利的的义务。政府对选民承担着保障其权利和必要的公共秩序的义务，而选民相应则承担着服从政府管理、履行国家行政意志要求和规范的义务。选民对政府保留着终极的否决权，政府对选民保留着终极的管理权。所以，管理双方是相互制约的关系，是互相承担权利和义务的双边契约关系，是商业交换关系在国家政治生活和国家组织活动中的投影。周恩来并不否定这种双边契约关系在现阶段仍然存在的价值，但是，就他的哲学本性来说，周恩来并不认为人与人之间仅保留这种冰冷的双边契约关系就够了，他愿意看到人们相互之间有更多的“人情味”。在他的行政中，从权利平等向人格平等的本质性的跳跃，使国家的组织管理者与人民群众关系的外在体现，决不仅是权利、义务的相互交换与相互约束的关系，更主要的是互为师友的关系，是在行政的过程中互为先生、互为学生、互为知心朋友的关系。

西方政府人员也强调学习，接受教育，但是他们只讲学习法律知识、管理技术以及科学文化知识，而不讲向民众学习，尤其是在行政过程中绝不包括向群众学习的内容，因为他们与民众只存在按双边“契约”形成的权利义务关系。而在中国的行政传统中，管理者与被管理者都是同舟共济、甘苦与共的共存体成员，因而在管理中素有管理者向民众学习的传统。《左传》襄公十四年条说：“自王而下，各有父兄子弟以补察其政：史为书，替为诗，工诵箴谏，大夫规诲，士传言，庶人谤，商旅于市，百工献艺。故夏书曰：道人以木铎循于路”。《国语·周语上》说：“故天子听政，使公卿至于列士献诗，瞽献曲，史献书，师箴，蒙诵，百工谏，庶人传语，近臣尽规，亲戚补察，瞽史教诲，瞽艾修之，而后王斟酌矣”。孔子从根本上对这一行政

特征作了说明：“先进于礼乐，野人也；后进于礼乐，君子也。如用之，则君从先进”。这句话可以理解为礼乐的本质乃是起源于农村庶民的日常生活。因而学礼乐之大道，应该从“野人”学起。这种哲学思想反映在国家生活中，就是国家制度对民众日常家庭的血缘伦理关系的复写，“六经之教，原本人情”。所以治国者必须“学于众人”，“学于众人”斯为圣人”。

但是，由此也可以看出，这种治国者“学于众人”，其核心是要使治国者从根本上把握治国的纲常伦纪，治国之“礼”。这一核心遭到了周恩来的否定。作为马克思主义者的周恩来确立了人民在历史中的主体地位，知识、经验、智慧、情况和力量都是来自于人民群众，长期脱离群众，就会“枯死”、“铜死”，思想僵化，才智枯竭，情况不明，意志衰退。因而他诚恳地向人民群众学习，反复教育政府工作人员“要老老实实学习，老老实实做小学生”，“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”。他尤其强调领导干部要向群众学习。他说，“领导地位并不能使你得到知识和经验，所以面向群众，汲取群众经验，十分必要”。

向人民群众学习，在周恩来的行政中并不表现为游离于行政过程之外的一种独立的活動，而溶化于行政过程之中，成为行政活动的重要构成部分。这种当群众学生的过程，在行政中也就是集中群众意志、集中群众经验和智慧的过程。这一过程的必然延伸就是“到群众中去”。前者是以人民群众为“先生”，后者则为人民群众作“先生”，也就是用教育、说服的方式来推行行政。周恩来认为，“到群众中去”的过程，不是去命令群众，不是运用权力去支配群众，也就是说，不是迫使群众以绝对义务者的身份去履行政府的管理意志。他说，“领导群众的基本方法是说服，决不是命令；只有在多数已经同意而少数尚不同意的情形下，必要时可用多数的意见强制少数执行。”也就是说主要通过教育、说服、动员、启发自觉的方式。中国行政，历来就有“教”高于“政”的传统。中国官吏，皆以“师”自许，以“师”自荣，认为“养道，民生先务，有司首政也。”这是中国共权式管理区别于西方专制式管理的一个重要特点。然而传统社会中的这种“教”，乃是以宗法伦理之道教化天下，所以只求使民“各安其分”。社会主义制度的建立，则为人民在国家事务中发挥自己的积极性和主动性创造了决定性的前提。周恩来正是基于这个前提，认为政府的行政过程应该同时是教育人民、动员人民、使人民在国家事务中发挥自己的积极性和创造性的过程。

《论语·先进》。

刘献廷：《广阳杂记》。

章学诚：《原道》。

参见《财贸战线纪念周总理文集》，第27页。

《周恩来选集》上卷，第131页。

吕坤：《实政录》卷二“民务·养民之道”。99

在行政中，管理者与人民群众不仅应结成互为先生、互为学生的关系，而且应该结成互为朋友的关系。如果说互为先生、互为学生的关系，外在体现了人格平等原则在行政中的角色平等互换，那么互为朋友的关系，则是外在体现了人格平等原则在行政中的角色平等兼容，这为行政中的相互沟通与合作创造了良好的前提。周恩来终生重视与同志、与部下、与人民群众的友情。他认为领导干部就是要领导群众和结交朋友，领导者自己要起模范作用。他自己诚恳地把行政过程看作是和所有相关人的朋友式的合作共事，尤其是看作和人民群众的朋友式的合作共事。1954年日内瓦会议期间，有一个周恩来与熊向晖打赌的小小插曲，很微妙地表露出周恩来的这种行政心态。当时，中国代表团准备举办电影招待会，放映根据越剧《梁山伯与祝英台》编拍的彩色戏剧片《梁祝哀史》。可是在试放时，由于大多数西方人既不懂剧情，又不懂歌词，都纷纷走掉了。所以熊向晖就准备把剧情和主要唱段写成一个十五六页的说明书，并译成外文散发出去，然后再举行招待会。周恩来批评他这是在搞“党八股”，“我要是记者，我就不看”。然后周恩来给他出个主意，在请柬上只写一句话：“请你欣赏一部彩色歌剧电影——中国的罗密欧与朱丽叶”，然后在放映前用英语作三分种的悲剧性介绍。周恩来说，“你就这样试试，我保证不会失败。不信，可以打赌，如果失败了，送你一瓶茅台酒，我出钱。”熊向晖照此办理，结果大获成功，当熊向晖把这事告诉周恩来时，周恩来就对服务员说：“给我一瓶茅台酒，记他（指熊向晖）的帐”。周恩来一向认为，行政活动就应该在这种朋友式的友好合作中进行。

因此，他一生极为乐意、而且极为诚恳地和社会各界、和广大群众交朋友，并且相互视为“知心”，视为“至交”。在中南海，他常与普通工作人员一齐排队买饭，围桌共餐；在农村，他和农民一起吃窝窝头，喝小米粥，而且遵照中国家庭的习惯，不等人到齐了不动筷；在工厂，他和工人一同劳动，喝一样的盐汽水，每到北京饭店、人民大会堂等接待外宾和有国事活动的地方，他都到处走走看看，和服务人员打招呼聊天，或者一齐动手干活；服务人员结婚，他和邓颖超以普通客人身份参加婚礼；送上一束鲜花。中南海的摄影师徐肖冰描述周恩来的这种内在精神说：“周恩来与群众交往时，并不是把自己当作官，恩赐似地去“近”人，他发自内心地把自己看作普通人中间的一个。同周恩来谈话，无须“仰着脸”。他不是高高在上，他就在你我他之间。

这种与天下人诚恳为友的精神，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，获得了无法计数的朋友。人们公认，在中国党和国家的领导人中，周恩来是朋友最多的一个。即使是在接待国宾的重大活动中，他都处处显示出“有朋自远方来，不亦悦乎”的中国传统文

熊向晖：《于细微处见精神》。见《不尽的思念》，第391—393页。

转引自甄小英编著：《周恩来，坚持党性的楷模》，第106页。101

明精神。他常常亲自向国宾介绍住地的环境，介绍卧室、会客室以及各种生活设施，给人以来到一位知心的老朋友家作客的感觉。1963年6月，周恩来陪同朝鲜最高人民会议常任委员会委员长崔庸健到东北沈阳访问。6月21日是崔庸健的生日，周恩来瞒着他为他准备了一次具有朝鲜传统风格的祝寿宴会。准备中，周恩来定做了寿桃、寿面，同时外加了一份煮得很软的高粱米饭。宾馆服务员对此大惑不解，因为他们不知道崔庸健过去曾在中国东北的深山老林中与中国同志并肩抗击日军的历史。周恩来向服务员解释说，崔庸健曾与我们共过患难，吃高粱米饭会使我们回想起过去一起度过的艰难岁月。不过，这高粱饭一定要煮得很烂，因为我们的岁数大了，只能吃一些容易消化的东西。这次生日宴会，饱含着老战友的旧情，又充满着邻邦友好的深意，使崔庸健深受感动。“人非草木，孰能无情”。周恩来终其一生的全部政务活动，都充满了这种对同志、对人民、对一切进步人类的纯洁而高尚的友情。

第四章 允中而通变

现在，让我们把透视周恩来行政哲学的目光，从静态关系结构的考察转向动态操作方式的考察。在这里，我们首先看到的是周恩来的决策思维模式。

决策，是行政过程的首要职能和核心环节。决策中的思维模式，是决策目标选择、决策方案形成和决策反馈调节的主体设计者。决策信息的摄取与过滤、决策预案的构架与裁定、决策功能的评估和优选，在关键性的意义上依赖于决策思维模式的特征。

在 20 世纪的行政舞台上，各式行政人物都有自己独特的决策思维模式。阿登纳把政务活动看作“角斗”，自己便是“角斗士”，他的决策富于果敢、进击。戴高乐把政务活动看作“大舞台”，自己是舞台上的明星，他的决策富于个人激情，追求个人的宏大目标。罗斯福把政务活动比作“橄榄球赛”，自己是球场上的“四分卫”，他的决策注重现实的“得分”，至于“后面的比赛将取决于下一步比赛的进展情况。”而周恩来的行政决策，则以“总理万机，各得其宜”为特征而具有独特的中国风格。人们称周恩来为“北京必不可少的全天候人物”，认为“他在党内最高层任职时间，比列宁、斯大林或者毛泽东还长。自从中华人民共和国诞生以来，他就担任总理，作为国家的代言人达四分之一世纪之久。周经历过五次内战，两次世界大战，十几年日本的侵略，十年苏联的敌视，二十年美国的排斥，而成了当代最经久不衰、最能屈能伸的政界人物。”周恩来在任何艰难复杂、乃至情势窘迫的环境中，都能庸容得度、和谐转机；除了存篡权野心者外，他能与各种人合作共事；他能寻找到使各种人都能接受的方案，能够找到令各方满意的决策；他能在维护原则的前提下灵活变动。善于在权变中维持整体的平衡稳定；他不挟偏私，秉公持正，他的主张能使各色人物都表示信任和尊重。所以，概括起来可以说，周恩来行政决策的思维模式具有“允中谐协、知权通变”的鲜明特征。

一、决策思维模式的选择

1930 年，中国共产党内“左”倾路线一度占了上风，使许多反对“左倾”激进、坚持实事求是的同志遭到迫害，周恩来也在受打击者之中。当时的情况已是中央破产，党内分裂，周恩来本着“照顾大局，相忍为党”的心情，顽强地为平息风波、解救危机而做各方面的工作，乃至“焦头烂额，舌敝唇焦”仍坚持不废。后来为照顾大局，他决定辞去中央职务。但共产国际代表米夫说，对周恩来是要批评，不是要他滚蛋。其实是因为当时凭周恩来在军事、组织上的才能，任劳任怨的精神以及他在党内的威信，实无他人可以替

[美]约翰·麦·吴德施：《北京全天候人物》。转引自《西方人看周恩来》，中国和平出版社 1989 年版，第 38 页。

参见《周恩来研究学术讨论会论文集》，第 76 页。

代。周恩来就“背着这个担子”继续工作。在工作中他尽力保护受“左”倾路线打击的同志，寻找解救危机的出路，维护党的存在。然而这一切努力都被指责为“调和主义”。到1932年，“左”倾中央指示在宁都会议上“无精打击”毛泽东，剥夺他的军事指挥权。周恩来在会议上的结论保护了毛泽东，并要毛泽东留在前方指挥作战。“左”倾中央就此事指责周恩来所作的会议结论是“调和主义”，说“我们认为周恩来同志在斗争中不坚决，这是他个人最大的弱点，他应该深刻了解此弱点加以克服。”这段历史本来早已作了结论，但在这段时间里身处边境犹相忍为党的心情，直到1972年周恩来才公开表露。以往关于这一点他从未提过。为什么事隔40年后重提旧事？其实这“表露”乃是周恩来身处“文革”浩劫中的复杂心情的曲折表达。中国不是一个靠走极端能成事的国家。真理再前进一步就成为谬误，这句话在中国具有极为普遍的适用性。事实证明，被指责为“中庸”、“调和”而其实贯穿着辩证法原则的周恩来的决策思维方式，在中国是生了根的，是总理万机、稳定全局所必要的。历史的车轮已沉重地碾过了一段曲折的历程，当历史事件的细节和结论比较明晰之后，人们发现，每次都是周恩来在其中起了“维护全局、谐协整体”的作用。每次在“左倾”盲动、右侧分裂抬头的时候，都是由于他的作用而避免了党的分裂，维护了统一、合作和前进。每次盲动、冒进给党和国家造成危难时，周恩来都沉着地、有时是默默地奉行着实事求是、允中适度的路线，并终于得到人们的诚恳认同，从而在危局中稳住阵脚，走出困境。所以，西方人称周恩来“在处理‘中国的’形势时有超级才能。”

周恩来把自己处理问题、作出决策的这种方法论原则归纳为这样三点：

其一，“必须正确地决定问题”，为此，“首先，要估计环境及其变动，并找出此地此时的特点。次之，要依此与党的总任务联系起来，确定一时期的任务和方针。”。

其二，“列宁、斯大林论领导艺术，不可跑得太前，也不可落在运动后面，而应抓住中心一环，推向前进。”。

其三，“毛泽东同志论领导艺术，要照顾全局，照顾多数，以及和同盟者一道干。”

这些方法论原则，归结为一种浸透了辩证意识的思维模式——允中、谐协、通变。这是具有鲜明中国风格的决策思维模式，也是中国行政所必需的决策思维模式。

一定的决策思维模式，尤其是国家行政中的决策思维模式，都必须服从

参见《周恩来研究学术讨论会文集》，第75、76、77、121、122页。

《周恩来选集》上卷，第129、132页。

《周恩来选集》上卷，第129页、132页。

《周恩来选集》上卷，第132页。105

于一定的文化背景的选择。古代日尔曼民族一旦摧毁了罗马帝国，实际上也就摧毁了自己的思维格式。中国北方强猛■悍的少数民族一旦入主中原，他们管理国家事务的思维格式很快就为汉文化所同化，在中华文明中，辩证思维的传统不仅源远流长，而且具有自己的系统和特色。这一点已为现代思维科学所越来越重视。这个系统着眼于整体的平衡和整体中协调的对立互补，着眼于有别有序的阴阳交感而达到生生不息的循环运动，从而形成了“用中”、“全体”以“应变”的思维格式。这里的“用中”，绝非简单的折衷调和，而是以“中”统摄两极、平衡整体，维持事物运行合于自然至道的一种辩证方法论。由于对生生不息的整体的把握和维持，引起了对“极”的重视，对“反”的利用，对“变”的顺应，对“动”的控制。这种思维格式承认整体自在的生生不息，所以承认两极之分，清醒地估量整体中序位变化的趋势，寻找恰到好处的合理性（即“中”）。着眼于对立互补关系的沟通，借助于不同力量的相互制约，利用和引导对立方面的变化，审时度势，利用“极”、“反”关系，在张弛屈伸中维持或形成合理的秩序，达到对整体的全面控制，通变易而能居常则。

这种思维方式，尤其为具有人文特色的行政所必然要求。因为这种行政追求整体的和谐共处，追求整体自身的生生不息，追求整体“满意”的相互关系模式，所以，必须重视整体中的两极、乃至多极的对立互补与共存，要“宽以济猛，猛以济宽”，“刚以济柔，柔以济刚”，“德以持法，法以立德”；要以合理适度的“中”来统摄、平衡两极，并使两极实现互补与沟通，从而获得整体的和谐；要利用两极的周行流转，在平滑联接中实现整体的协调变动，防止过度震荡引起系统破裂。所以，中国古代行政中，宰相都拿“盐”、“梅”自喻，以执行“调和鼎鼐”的职能。“盐”、“梅”过多，则太咸太酸；“盐”、“梅”过少，则又淡而无味。所以，要“用中”，“用中”才能“众口咸宜”，平衡全局。故尔蔡元培说：西洋哲学家，除亚里斯多德提倡中庸之道外（如勇敢为怯懦与卤莽的折衷，节制为吝啬与浪费的折衷等），鲜有注意及此的：不是托尔斯泰的极端不抵抗主义，便是尼采的极端强权主义；不是卢梭的极端放任论，就是霍布斯的极端干涉论；这完全由于希腊民族以外，其他民族性，都与中庸之道不相投合的缘故。独我中华民族，凡持极端论说的，一经试验，辄失败；而唯中庸之道，常为多数人所赞同，而且较为持久。

但是，周恩来决策思维中的允中、谐协、通变，决不是传统中庸模式的重复。马克思主义的唯物辩证法不仅为他奠定了世界观基础，而且奠定了科学的方法论基础。这使他从两个方面突破了传统的中庸思维模式：

一是传统的中庸思维模式中掺和着浓重的伦理意识，强调“忠恕之道”的核心，强调由“性诚”而达“中庸”，提倡“君子尊德性而道问学”，“致

参见《蔡元培民族学论著》，中华书局出版，第59、61页。

广大而尽精微、极高明而道中庸。”即通过道德内省而进入中庸境界。这不仅排斥了思维中的理性精神，而且通过这种道德内省体悟出来的乃是封建礼教的伦理秩序。周恩来的决策思维模式是以马克思主义的辩证法为方法论原则的，首先承认存在的客观性与规律的客观性，坚持决策过程中对于客观存在的理性把握，因而，他的决策思维中的“允中”之境的本质乃是寻找恰到好处的合理性，而绝不意味着只是道德上的“忠恕之道”，更不意味着体悟并维护某种伦常秩序。

其二，传统中的中庸思维模式一个最大的特点是维护社会系统的整体稳定。这一点正好显示出与产生于资本主义社会的矛盾运动和科学技术新发展的西方近代辩证法的最大不同，它不象西方近代辩证法那样强调对立的冲突和批判否定精神，而强调对立双方的互补互济，以期动中求静。这种哲学品格在现代西方饱受动乱、竞争之心理压力的人们中，很受青睐。但由于过于强调维持整体自身的平衡、稳定和常态，往往趋于保守、畏变、求安。周恩来作为一个无产阶级革命家，在他成为马克思主义者时，就在自己的思维中突破了这种保守性。在法国留学期间，他反省自己的“多畏多虑”、“天性调和”，最终选择了走俄国人强猛激烈的革命之路。从此，革命的辩证法就成为他思维中的有力武器。革命性的否定和建设性的稳定之间的互补，成为他的重要思维特色。

二、允中、互济、适度

在周恩来任国务院总理的 26 年间，政府行政决策的回旋余地是极为狭小的。一百多年帝国主义的残暴蹂躏，连绵不断的战争的严重破坏，国民党政府对国力的竭泽而渔，使新中国在一开始自己的发展时，就举步维艰。中国是一个大国，人口总数庞大，但经济水平很低，这迫使新中国背着沉重的包袱参加“赛跑”，每前进一步都要付出比别人更大的气力。同时，人民政权的建立和社会主义美好前景的召唤，又迫使中国尽可能快地接近目标，尽可能快地改变中国的现状而走向富裕、繁荣和文明。于是，目标与条件之间，可能性与现实性之间。人民愿望和实际进程之间，形成了异向两极、中间绷紧了一根弦。这表现在国家生活中，政治力量方面对政府行政形成的催促前进的鞭策，和政府行政中实际掌握的信息与资源之间，也时时形成异向的两极，政府行政只能行走在这两极中间绷紧的弦上，因而决策的空间回旋与时间弹性的限度都非常小，时时处于“紧张”之中。周恩来决策活动的思维本质，就是要在两极之间的紧张的弦上，寻找到两极之间的协调，防止两极之间的过度倾斜导致整体的破裂，防止因此而中断发展的进程。

建国前夕，革命形势如火如荼，人民热情极度高涨，这时周恩来就着手考虑“恢复生产，建设中国”，他提出“有步骤有计划有组织地把生产恢复

《礼记·中庸》。

参见《周恩来书信集》，第 35、41 页。107

起来”的方针。他在主持起草《中国人民政治协商会议共同纲领》时集中了各方面的意见，最后他说，“经济建设是百端待举，但须有轻重缓急之分”，因而在《纲领，草案中，“根据那些是应该做的，那些是不应该做的；那些是现在可以做的，那些是现在不能做的；那些是已经做了的，那些是尚未做的等分析规定出具体条文。”

1953年，他在政协常委扩大会上说，“必须承认还有困难。我们的经济遗产落后，发展不平衡，还是一个农业国，工业大多在沿海。我们的文化也是落后的，科学水准、技术水准都很低。例如，地质专家很少，自己不能设计大的工厂，文盲相当多。这些落后状况会使经济建设发生困难。我们还有五种经济并存，要使其能够均衡发展，并在新情况下进行社会主义改造，关系非常复杂。不估计到这些困难，就会产生盲目冒进情绪；另一方面，如不估计到有利条件，就会产生保守倾向。”

1955年下半年至1956年初，由于国际形势的缓和和国内农业的丰收，三大改造的基本完成，一些同志开始头脑发热，产生急躁冒进情绪。从1955年下半年开始，毛泽东就认为，根据社会主义改造的经验，社会主义建设速度和规模问题，只要不断批判右倾保守思想就能解决。他在《中国农村的社会主义高潮》的序言和按语中，反复强调反右倾保守思想，忽视党内存在的“左”倾情绪。他主持制订的全国农业发展纲要（草案），要求粮食、棉花产量每年分别以8%、10%以上的速度递增，保证1967年分别达到1万亿斤、1万亿担的高指标，各部门也争相提出不切实际的指标，把规划中8—12年实现的任务，提前到3—5年内。一时我国经济建设出现了急于求成、齐头并进的过热现象。几乎在经济建设中急躁冒进的倾向刚露头的时候，周恩来就不顾被扣上“右倾保守”帽子的危险，着手纠正脱离我国实际的急躁冒进错误。1956年1月30日，他在政协二届二次会议上明确地指出：我们应该努力去做那些客观上经过努力可以做到的事情，不这样做就要犯右倾保守的错误；我们也应该注意避免去做那些客观上做不到的事情，否则就要犯盲目冒进的错误。1956年2月，国务院讨论《关于目前私营工商业和手工业的社会主义改造中若干事项的决定（草案）》，他严肃告诫国务院各部：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。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。他特别提出：绝不能提出提早完成工业化的口号。冷静地算一算，确实不能提。工业建设可以加快，但不能说工业化提早完成。晚一点宣布建成社会主义，有什么不好，这还能鞭策我们更好地努力。与此同时，周恩来果断地对1966年度计划草案的过高指标采取了“压一压”的措施，特别对严重妨碍当年计划平衡的基本建设投

《周恩来选集》上卷，第363页。

《周恩来选集》下卷，第40页。109

资总额作了较大削减，使计划比较符合实际。这一计划执行的结果，使我国经济建设取得了重大成果，减少了由于冒进造成的不应有的损失。在反冒进中，确定了综合平衡、稳步前进的经济建设方针，并在这个方针指导下，制订了第二个五年计划。其中大部分指标，如钢等，都留了3年余地。这个计划促使了国民经济稳步、健康地向前发展。

紧接其后的，就是八届三中全会对“反冒进”的错误批判，周恩来成为主要的批判目标。对“反冒进”的批判导致了“大跃进”。这一冲击，使本来就已紧张的两极之间的弦绷断了，经济陷入了混乱和崩退之中。在这种极端困难之中，周恩来顽强维持局面。最后在他的主持下，寻找到“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，以“退够”求前进。本世纪社会主义革命的胜利，不是历史运动的常规程序的结果，而是利用了历史提供的一个特殊的契机。而能有效地利用这一契机以赢得社会主义胜利的关键，则是共产党人高度的革命自觉性和主观能动性。这一胜利，使人们认识到主观能动性的巨大作用，但同时也产生了一种错觉，似乎任何目标通过高度的热情和主观的努力都是可以达到的。这种对主观作用的过分夸大，使“左”倾盲动、急躁冒进时时冒头，中国也没有例外。中国人本来是不好走极端的。但是由于特殊政治文化原因，当领袖人物走极端的时候，往往会使人们蜂拥而上，一齐走极端。当然，这种走极端的结果必然是“物极必反”，到头来终于发现竟然走向了原来愿望的反面。这种风起云涌、大起大落的政治风云，对具体管理国家实际事务的行政决策人来说，无疑有着巨大的政治压力和精神压力。使他必须更加小心地照应两极间的平衡与整体稳定的存在。这需要顽强的意志、无私的奉献精神 and 真正富于辩证精神的思维素质。这三者正是周恩来所兼有。他大公无私，光明磊落，从不计较个人的政治得失，因而能在高度的紧张中保持冷静的辩证头脑。他反“左”、反冒进，同时也防右、防保守，正如他自己所说要学习“列宁、斯大林领导艺术，不可跑得太前，也不可落在运动后面，而应抓住中心一环，推向前进。”他追求这种决策中的“允中”之境，认为只有这样才能以“中心一环”牵动两极，统摄全体，才能在高度紧张中找到两极的谐协，才能把事物“推向前进”。“左”倾者批评他“中庸”、“保守”；右翼人物认为他是“无情的革命者”；然而最终人们发现他的思维方式最能契合中国的实际，最能解决中国的问题，并为他的决策的成功和艺术性而深深叹服。因为周恩来的思维方式并不是无原则的折衷主义，并不是寻找平庸的中间路线，而是追求恰到好处的合理性。这种“恰到好处的合理性”，既包涵着思维对于事物自身规律的正确认识，又包涵着人们在现有可能条件下的最好价值追求。它不作违反事物客观规律的空想，但也不放弃在可能条件下向最好方向的努力。这种决策思维中的“允中”之境，充满了实事求是的辩证法精神。

这种“允中”之境，外在表现为不偏不倚、持准中的，而在内在实质上不仅承认两极的对立存在，而且沟通两极，统摄两端，使其相反而成，相

对而互补，在差别和秩序中达到互济。处在两极绷紧的弦上的行政决策，使周恩来审慎地注视着两极，把握着它们的相互关系和各自动向。他处在这样绷紧的弦上，感到一种思维中的压力，但是他清楚地理解，前进、发展的愿望和热情是应该肯定的，对政府行政的政治鞭策是可以理解的，但又不能无视现实的条件，在决策的科学性上是不能让步的。他不能让这异向为两极在相互的磨擦中走向无价值的消耗，他努力使两者沟通起来，形成一种有序性的互补互济。他总是坦诚地把困难、问题、挫折告诉人们，使人们理解国家的难处，形成一种和衷共济、处危厄而图进取的奋发精神；他支持人们对于前进、发展的愿望和热情，但努力把这种愿望和热情引向科学的轨道。这种两极互济的思维方法，是他决策的一贯原则，并表现在各个决策领域之中。比如，在中央和地方的体制关系上，他不认为应该实行中央对地方的绝对权力控制，当然也反对绝对分权自治。他认为要使两者按一定秩序和谐共处，互济互补。他在1956年就说，“中央与地方要相互影响、相互监督，不要以为只是上面对下面监督，下面同样要监督上面，起制约作用。”“中央和地方尽管是上下关系，必要时也要唱‘对台戏’。唱‘对台戏’就是从两个方面看问题，来完成社会主义的伟大事业。”因为中国在建国后一开始就选择了高度中央集权的体制，这一体制有效地集中了全国的人力、物力和财力，以实现整个国家的整体目标。但是这个体制有两个严重弊端，一是有可能以中央的积极性取代了地方的积极性，用中央的控制权否定了地方的主动权；二是“权力过分集中就会有偏向”，容易“犯官僚主义的错误。”这种体制在建国初为国民经济恢复和抗美援朝的胜利发挥了很好的作用，但是后来中央与地方之间为弦渐渐越位越紧。国务院执行具体的行政管理，实际上也就是在这根越拉越紧的弦上的决策。周恩来处理这方面决策的思维方法就尽量兼顾两极，力求两极的互补，力避过度倾斜而导致紧张平衡的破裂。他说，“中央包括党中央和国务院，处在领导地位，可以比较全面地看到大局的发展，但也比较容易忽视某些实际问题、局部利益和群众的眼前利益，而在这方面地方是处在有利地位的。地方比较容易接触群众，接近实际，能更多地看到实际问题、局部问题和群众的眼前利益，这正好弥补中央的不足。单靠一方面不能够很好地实行领导，必须双方合作，互相影响才能很好地领导。”因而他把中央和地方的关系看作是“合作”关系，互相影响、互相监督的关系，地方可以和中央唱“对台戏”。同时，国务院在处理中央和地方关系时力争兼顾各方，综合平衡。所以，周恩来在国务院行政中的这种决策思维方式，是高度中央集权的紧张关系下中央和地方共处、互补的胶粘剂，是各方统一的平衡砝码。

《周恩来选集》下卷，第209页。

《周恩来选集》下卷，第209—210页。

《周恩来选集》下卷，第208—209页。113

这种承认两极存在，力争两极共处互济的思维方式，在一个稳定的社会中为寻求发展是极为必要的。在时间延续上的新、旧两极来说，当然应承认“新陈代谢”的规律，追求除旧布新，由此方能生生不息。然而这种除旧布新的过程，如果采取中断社会正常秩序运行而实现以新代旧，那就会立即破坏社会的稳定，引起激烈震荡。历史的运行当然并不否定这种“断然”的手段。而在建立起社会主义制度，建立起人民自己的国家政权时，社会安定则更是一个重要的政治价值目标。在这个时候社会仍然处于“生生不息”之中，但这时的发展表现为新旧的平静交替。交替过程中，新旧两极各示其长，互济互补，维持整体的稳定，在稳定中实现新旧交替的最后完成。周恩来运用这种思维方式描述我国从新民主主义社会向社会主义社会的过渡说，“我国根据国际条件尤其是国内各阶级联盟和经济发展的情况，不采取这种激烈的突然变革的方法，而采取温和的逐步过渡的方法。由新民主主义到社会主义虽然是一场革命，但可以采取逐步的和平转变的办法，而不是在一天早晨突然宣布实行社会主义。在过渡时期中，要使社会主义成份的比重一天一天地增加。过去我曾与盛丕华先生说过，将来是‘消灭阶级，个人愉快’。就是说采取逐步过渡的办法，做到‘水到渠成’。”这种思维方式，对于社会主义条件下的社会改革和进步是极有价值的。

对立两极间的互济互补，依赖于它们共处整体的有序性，依赖于整体内部对于两极的合理配置，这种配置必须“恰到好处”，否则就可能引起两极平衡的破裂和整体稳定的破坏。这种“恰到好处”的配置，也就是决策的适度，既非“过”，也非“不及”。比如，中央集权强调太“过”，就会否定地方的主动性；地方利益强调太“过”，就会导致分散主义。整体利益强调不够，就会影响国家的长远发展；局部利益照顾不够，就会影响群众的现实积极性。所以，周恩来的决策思维十分讲究“度”的概念，追求“适度”的境界。度是一定事物保持自己质的量的限度、幅度、范围，也是整体保持其存在所能容纳的震荡的幅度和范围。任何度的两端都存在着极限和界限，这就是关节点。当事物内部两极震荡的幅度突破关节点，事物的质就会发生变化，原有的平衡就会失去，当这种震荡保持在界限内，事物的质保持不变，平衡和稳定依然存在。如果事物的量没有达到关节点，硬是凭主观愿望去改变事物的质，就会破坏应有的平衡，这是“过”；如果事物的量变已接近临界点，反而阻遏水到渠成式的“极反”运转，同样会引起事物内部的“熵增”而导致对平衡和秩序的更为严重的破坏。这是“不及”。认清事物的度，正确把握事物本身度的要求，才能防止“过”和“不及”。看不清事物的度，就会产生盲目性，导致走极端。

周恩来几乎在每一个历史关头，在每一个决策领域，都反复强调政府决策要“适度”，既防“过”，又防“不及”；既防“左”，又防右。在中国

共产党与民主党派的关系上，他提出既要防止关门主义，又要防止违反原则的一味迁就，应在中国共产党统一领导下，建立良好的和融洽的关系。在国际关系和外交方针问题上，他提出，既要反对狭隘民族主义，又要反对世界主义，把坚持国际主义和爱国主义结合起来。在过渡时期问题上，他强调，既要防止把社会主义改造看成遥遥无期而停止不前，也要防止把社会主义改造看成能一蹴而就，盲目冒进，要稳步前进，不能急躁。在知识分子问题上，周恩来提出既要反对宗派主义和麻痹迁就的右倾倾向，更要反对知识分子问题上的“左”倾倾向，强调尽一切努力尽可能迅速地给知识分子以进一步的改造、扩大和提高，同时，要相信和依靠知识分子，因为知识分子的大多数已成为工人阶级的一部分。在文艺问题上，1961年6月，他针对文艺界定框子、抓辫子、戴帽子、打棍子的“左”的做法，指出，文艺界既要提倡批评，也要提倡百家争鸣，自由讨论。在对待传统文化和历史人物问题上，他强调既要反对全盘肯定，也要反对全盘否定，认为这些都是非历史主义的态度，强调要用辩证的、历史的观点去评价。他多次指出，孔家店是应该打倒的，但对孔子却要全面评价，“对他的一些好的地方，就应该给予肯定。”对康熙、乾隆，他说，他们是皇帝，是统治者，但他们对我国的统一和强大也有贡献，也有功劳，也要给以公正的评价，不能采取非历史主义的观点一律抹煞。在民主和专政问题上，周恩来认为专政要继续，但针对社会主义改造基本完成以后，由于权力高度集中引起忽视发扬民主的倾向，提出专政要继续、民主要扩大，政治制度要适应经济基础，要造成民主集中制的生动活泼的政治局面。在思想教育问题上，周恩来既反对放任自流，又反对采取急躁的办法、强迫的办法，强调要通过精神建设，使全体人民的思想适合社会主义制度的要求，为此，要领导人民进行长期的自我教育和自我改造。在经济建设问题上，20多年来，周恩来反复强调既要反保守又要反冒进，在综合平衡中积极而又稳步地前进。在对外经济问题上，周恩来既反对闭关自守，又反对依赖外援，强调既要依靠自力更生，又要积极扩大对外经济技术交流。这种在各个决策领域中都强调对于“适度”的追求，是一种富于辩证精神的

参见《周恩来选集》下卷，第39页。

参见《周恩来选集》下卷，第91页。

参见《周恩来选集》下卷，第113页。

参见《周恩来选集》下卷，第166—167页。

参见《周恩来选集》下卷，第343页。115

参见《周恩来教育文选》，第146—147页。

参见《周恩来选集》下卷，第207、208—210、266—267页。

参见《周恩来选集》下卷，第266—267页。

参见《周恩来选集》下卷，第190、218、313页。

参见《周恩来选集》下卷，第226、440—441页。

思维境界，是一种深深符合中国民族文化心理的思维方式。

三、“和”的自然有序性

如果说在周恩来决策活动中，“允中”主要是把握两极关系的思维方法，而“和协”则是在两极关系的基础上，把握多极关系的思维方法。这种思维方法着眼于用立体化的方式观察和把握事物的全体，追求事物内部多极方面的和谐协同，追求整体内部的自然秩序，实现整体的有序化。

在中国人的思维中，“和”的基本含义是矛盾体的各方平衡、协同、和谐，形成整体的自然有序性。“和”作为价值要求，是在承认矛盾体各方差别的前提下，要求各方互相尊重、互相包涵、互相协调，达到整体和谐，形成一种整体的自然有序性。尤如一首优美的乐曲，虽然由不同的音符组成，但是各个音符之间巧妙搭配，相互谐协，相应生韵，形成了阴阳顿挫、和谐美妙的旋律，似高山流水、煦风行云一样。

这种自然有序性观念渗透在思维活动当中，从而使人们追求真理观和价值观的统一，追求整体的完美与和谐。20世纪中期开始的信息革命，为人类历史的发展揭开了系统时代的序幕，使人类关于宇宙整体和谐的意识获得复苏，从而也为管理提供了系统理论的基础。这种管理已不再是对简单的物质——能量系统的管理，而逐步演化为对复杂的经济、社会——能量——信息的管理。自然科学和社会科学的高度交叉，使人类的管理活动更为追求各方的满意和整体的和谐。西方管理界曾经孜孜追求于最优决策，现在当然从理论追求上说，仍没有放弃这一目标，但是，在实际的管理活动中，则逐步倾向于各方满意的满意型决策。最优决策是通过精确的计算，在理论上寻求最佳选择。然而这个理论上的最优方案往往很难找到，就是找到了也往往是纸上谈兵，很难付诸实践。而满意决策既以对对象的理性把握为前提，同时以涉及各方的满意为价值目标，从而保障决策方案的整体谐协。这种决策思维方式，在中国古代管理中已以“和协”的形式呈现过素朴的雏型，而在周恩来的行政决策中则按照现代的方式获得了系统的发育。在社会主义的中国，行政已是人民的行政，是依赖于人民的高度自觉性的行政，是具有中国风格的人文化行政，它以人的共识、共鸣、心灵的相互沟通和感应为最重要的行政基础。所以，周恩来在启己的行政决策中，更为努力地追求各方满意的“和协”之境。这不仅是因为最优化决策在可行性上存在着各种障碍，更因为这种决策只强调结果的最佳，孤立地强调政府的决策效能，至于人民响意愿，人在其中的地位，各方活动得是否谐协，人们是否同心协力等等，则遭到了忽视和抹煞。这种决策的思维方式，并不适应于周恩来的行政模式。周恩来的决策活动，则是通过如下的思维途径，以达到各方的满意和整体的和协。

把握重点，照顾各方。中国是一个大国，各种矛盾纵横交织、错综复杂，这本来已要求决策必须力避单向性、孤立化；再加上体制上又是高度中央集权，许多事往往牵一发而动全身，这就更要求决策追求全面的协调，照顾到各方。但是，照顾各方又不等于“全面和稀泥”。“全面和稀泥”只是一种

表面的安稳，而掩盖着事实上内部的混乱无序。国而必须抓住重点，把握根本方向。这是周恩来决策思维活动追求整体和协的一个关键。在具体主持筹建新中国第一届政协时，周恩来就提出在确定代表名额和人选时，要照顾各方，但又不是平均主义的，而是有重点的。重点就是以工农联盟为基础，以工人阶级为领导。但是有了重点，还要照顾各方，因为“政协不是一盆清水，如果是一盆清水就没有意思了。政协就是要团结各个方面的人，只要他拥护宪法，立场站过来了，我们就欢迎。”因此他强调，除国民党反动政府系统下的一切反动派及其反动分子不允许参加外，凡是由革命战争中锻炼出来的朋友，在土地改革和敌后根据地斗争中锻炼出来的朋友，在国民党统治时期的民主运动中锻炼出来的朋友，脱离反动派而起义的朋友，保护国家器材有功的朋友，都要尽可能吸收进来，使政治协商会议成为集中代表全国人民力量的大会。所以，政协除了工人、农民代表外，还有妇女代表、青年学生代表、文艺工作者代表、新闻界、工商界、教育界代表、自然科学工作者和社会科学工作者代表，还有自由职业者代表、海外华侨和少数民族代表。尽管如此，还是不够全面，又设了特邀代表。第一届新政协特邀代表中，有在中国整个民主革命阶段始终站在正义事业方面为宋庆龄，有戊戌政变六君子之一梁启超之子、建筑专家梁思成，有前清翰林张元济，海军耆宿萨镇冰，同盟会元老张难先，有北洋政府国务总理颜惠庆、教育总长章士钊、司法总长江庸，有南京政府和谈代表张治中、邵力子等，有国民党起义将领傅作义、程潜等，还有教育、科研、工业建设人才陶孟和、钱昌照、戏剧界知名人士梅兰芳、程砚秋、周信芳，少数民族代表赛福鼎、阿里木江，老解放区民主人士陈莲昆、安文钦，劳动界的英雄模范人物刘英源、阎存林、戎冠秀等等。第一届新政协真正做到了把握重点，照顾各方，充分体现了统一战线的广泛性和中华民族的大团结、大协作。

摆正位置，协调整体。由于各种管理对象在性质、特点和功能上的差异性，引起它们在整体中所处的地位也是不同的。根据它们各自不同的情况，确定恰当的位置，才能各展其能、各得其所，相互补充、相互呼应，形成整体。同时，位置摆正了，还要使不同对象从整体的全方位视角，认清自己的位置所在，明确自己在整体中的功能，自觉地同其他对象协同动作，求得整体协调。周恩来早在1949年12月《对全国农业会议、钢铁会议、航务会议人员的讲话》中就阐明了这种思想。他说，农业、钢铁、航务等等不同部门，要在建设社会主义新国家中发挥各自的作用，“每个单位必须有整体观念，要在总的财经计划中找到自己的位置，认清自己的方向，有重点、有计划地恢复生产和发展生产。这样才能不犯本位主义，不单纯依赖国家，并在各自的范围内做出最大的成绩。”怎样才能使管理对象具备整体观念，在整体中

《周恩来统一战线文选》，第261—262页。119

《周恩来选集》下卷，第7页。

找到自己的位置，自动协调与整体的关系、与整体年各方面的关系？周恩来指出，政府决策要体现这样的指导思想，即要让各部门“了解全面的政策，了解全国的政治、军事、经济和文化等方面的总的方针。”只有这样，各部门“才能知道本部门的业务同总的方针怎样配合，才能有整体的观念。”否则，各部门业务的进行就会是孤立的，迷失方向的，成为盲目的工作。盲目不是科学的态度，不能建设新国家。

理顺关系，综合平衡。位置摆正了，形成了良好的整体结构，为协调整体打下了基础。但是，这里还有个关系问题。如果关系不能理顺，就会出现越位、脱位或越俎代庖的现象，就会打破合理结构，出现整体波动或倾斜。所谓关系主要是两种，一是整体和局部的关系，二是局部和局部的关系。周恩来的行政决策极其注意这两种关系，通过理顺这两种关系来达到整体的综合平衡。首先理顺整体和局部的关系，整体决策都注意从部门的实际出发，把部门实际作为基础，同时每个部门都要服从整体决策目标。其次是理顺局部与局部之间的关系。建国初期，周恩来就提出要理顺六种关系，即城乡关系、内外关系、工商关系、公私关系、劳资关系以及上下关系，以后又从不同角度不断强调要理顺各方面的关系，以达到综合平衡，整体协调。以后，毛泽东的《论十大关系》正是在综合了周恩来及其他领导同志关于理顺关系的思想基础上而形成的。

周恩来是一位终身重视学习的人。在他晚年的时候，仍然注意把现代系统科学的成果引入自己的决策和管理，不断丰富自己的决策思想。现代西方人讲管理中的系统协调、整体和谐，大多要讲到“曼哈顿工程”、“阿波罗计划”。其实，中国搞“两弹”，其工程的组织和管理并不在他们之下。中国的技术设备、财力、物力条件都比不上他们，但是花钱比他们少，事故比他们少，成果同样使世界震惊。这靠的就是组织管理。这一组织管理则是由周恩来挂帅的。据钱学森的回忆，“中国过去没有搞过大规模科学技术研究，“两弹”研究才是大规模的科学技术研究，那要几千人、上万人的协作，组织是十分庞大的。形象地说，每次搞试验，全国的通讯线路将近一半要由该工程占用，可见规模之大。周恩来挂帅负责该工程的组织管理，创立了一整套的管理方法和经验，“用现在的话说就是系统工程。”钱学森认为这一套管理“是科学的，又是具有中国特色的，符合中国实际的，是中国土生土长的”，“这在新时代下有很大意义”。而周恩来则认为，“我们这套东西将来还可以民用嘛！三峡工程就可以用这个。”从这里可以看出，周恩来的决策思维中已经引入了现代系统思想。他在多极兼顾、整体协调的基础上，进而把管理对象当作矛盾群、矛盾系统来处理，“多极矛盾”的概念已为“矛盾系统”的概念所代替，这使周恩来的决策思维中有了把握事物的新的视角。

四、知权变而穷通

追求决策思维中的“允中”之境，追求“恰到好处的合理性”，是非常不易的。在生生不息的“极、反”运行中，这种“恰到好处的合理性”总是发生着飘移。在此时为合理者，在彼时就未必“恰到好处”，因而决策中就要寻找适应于新环境的新的合理性。这种决策中的灵活性也就是“权”。“穷则变，变则通”，这是“极、反”运行的规律。所以知权变才能穷通，在“山穷水复疑无路”中发现“柳暗花明又一村”。周恩来则把这种知权变而穷通的思维方式，建立在唯物辩证法的哲学基础上。他认为要正确作出决策，首先要估计环境及其变动，找出此地此时的特点，并依此与党的总任务联系起来。党的总任务是必须坚持的原则立场，而按照“此地此时的特点”灵活决策就是权变。唯有知权变才能有效实现党的总任务。这种决策意识，使他把原则的无比坚定性和斗争策略的高度灵活性结合起来，把百折不挠的意志同“清醒头脑和灵活策略”集备于一身，从而使他在行政实践中显示出高屋建瓴、纵览全局的远见卓识，炉火纯青的行政艺术，以及运筹帷幄、决胜千里的超凡胆略。这使尼克松也为之叹服，他说，在他所会晤过的世界领袖中，这种精巧机灵的品性，无人能望其项背。这是独特的中国人性格，由中国几千年的文化发展，千锤百炼得来的。

人们公认，在 20 世纪的行政人物中，周恩来驾驭局势的能力是惊人的。这种能力首先来源于他能迅速而准确地知变。他坚决反对分析形势的“公式化”、“定型化”，强调“要时时注意情势的发展”，政府决策一定要应时而变，才能切实可行。解放初期，北京一些狭窄街道上的牌楼严重阻塞交通，常常造成事故。为了发展首都的交通事业，1954 年国务院会议正式讨论这个问题。有人主张把牌楼全部拆除，著名建筑学家梁思成则坚决请求保留那些牌楼。两方面争执不下，最后只得由主持会议的周恩来来决定。周恩来诙谐地引用了两句唐诗：“夕阳无限好，只是近黄昏”，巧妙地指出“保留派”留恋“黄昏”，而没有考虑到新中国首都城市建设的需要。但是，他又肯定“保留派”对祖国传统文化优秀遗产的珍视，而许许多多的有艺术价值的传统文化精品是新中国需要努力保存的。于是他提出，阻碍交通的牌楼要拆掉，不过，对被认为有艺术价值、值得保存的东西共八个牌楼，拆除后重新安置在陶然亭公园内。这样一来，这件事解决得恰到好处，使各方都满意。

知变，是跟踪决策的必要前提。周恩来说，“凡是不符合实际的都可以修改。”任何决策都不可能包罗万象、十全十美。跟踪调节、知变应变，从而构成为必要的思维环节。党的第八次代表大会提出了第三个五年计划和农

参见《周恩来选集》上卷，第 129 页。

《周恩来选集》上卷，第 167 页。

《周恩来选集》上卷，第 270 页。

《周恩来选集》下卷，第 234 页。

业发展纲要四十条，在执行一年后，发现计划和纲要中建议的数字不切实际，行不通。但有些同志认为，计划就是法律，是一成不变的，从而被几个不切实际的数字框住了手脚，弄得进退维艰。周恩来在八大二次会议上《关于一九五七年国民经济计划的报告》中，提出了对这两个文件进行修改的决策，并具体阐述了这一决策的思路，充分反映了周恩来唯实、知变的辩证唯物主义精神。他说：“第一是关于八大建议的数字。这只是个建议，有某些达不到的指标是不是可以修改？我觉得是可以的。过去说计划就是法律，这实际上行不通。当然计划成为废纸也不对。计划不合实际就得修改，实际超过了计划也得承认，计划不能一成不变。建议中有些数字当时觉得是恰当的，现在发现还有矛盾需要解决，那就应该解决，我想这是许可的。”“第二是关于农业发展纲要四十条。这也是一个建议，是一个草案。在草案提出的时候毛泽东同志说，有些东西在实际执行中逐步修改。实际上，某些数字已经勾掉了。草案现在执行快一年了，事实证明有些是需要重新研究的，这些并不是不可以修改的。”本着“凡是不符合实际的都可以修改”的精神，对第二个五年计划和农业发展纲要四十条草案，根据实际执行中的情况，进行了修改。修改后的计划切实可行，避免了不必要的破坏、浪费，同时，也使大家的思想得到了解脱。

应变是一种艺术，周恩来说，“要根据形势来决定策略”，“要善于估量情况，创造出各种各样的工作方法。”善于应变，需要决策者思维的创造性，使这种决策中的应变成为层出不穷的艺术创作。周恩来在自己的政务活动中，极为擅长于随机应变，创造富于戏剧性的场面安排。还是在抗日战争时期，苏联驻重庆的大使馆举行庆祝十月革命招待会。周恩来当然出席，同时出席的还有国民党和各中间派团体的代表。可是在招待会中途，蒋介石的一位高级助手从公文包里抽出好多传单，发给到会代表。这使整个招待会气氛突然紧张。这时周恩来戏剧性地走到发传单人面前，说，“王先生，我看你是在推销书刊吧——让我来帮帮你。”说着拿过几份传单，几眼一看知道没有反苏反共内容，便笑嘻嘻地和那位王先生一起在会场上走着，帮他分发传单，一面似乎漫不经心地在客人面前轻声说，“我是替王先生卖书刊呢。”这一来，全场立即恢复了友善的气氛。全国解放后，一次他为美国著名女记者路易·斯特朗在上海举行80寿辰庆祝会，他的祝辞把“80岁”换成“40公岁”，全场为之大欢。周恩来善于把握局面，任何时候都显得从容不迫，应变万端，游刃有余。所以西方人称赞他富于安排人与人之间关系的小说家的天才。

越是在困难的决策环境下，越是需要应变思维的创造性。如《孙子》中

《周恩来选集》下卷，第233—234页。

《周恩来选集》上卷，第261页。

《周恩来选集》上卷，第167页。

说，“天兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚；水因地而制流，兵因敌而制胜”，“能因敌变化而取胜者，谓之神。”这种“神”的境界，就是思维的高度创造性的境界。周恩来办外交也是如此。他说，“要避免在不利条件下硬碰”，“要变换方式，绕过暗礁。”1958年3月，中国政府和日本签订了第四次民间贸易协定，但是这个协定后来受到岸信介政府的破坏。岸信介本人多次到台湾、美国等地活动，公开攻击中国，并扬言支持蒋介石反攻大陆。1958年5月，终于因为在长崎举办的“中国邮票剪纸展览会”上，发生日本暴徒撕毁中国国旗、侮辱中国的严重政治事件，中日贸易一度陷入中断。周恩来从发展中日关系的长远之计出发，决定变换方式，跨过日本政府的重重障碍，采取对日贸易“断而不断”的斗争策略，以保持中日两国人民的友好往来。他从日本社会党和总评议会领导人那里得悉，日本象糖炒栗子零售商、漆器行业等中小型企业依靠中国产品为生，由于不能进口中国商品，生活十分窘迫，热望中国给予照顾。周恩来于是指示中国全国总工会出面，以“照顾物资”方式，向日本中小企业进行适量供应。这就为日后恢复正常的对日民间贸易打下了一个基础。事实上，岸信介倒台后，日本人民就提出了恢复日中贸易、发展日中友好往来的要求，成为促进日中关系发展的一个积极因素。

“善变”，但不离其“中”。周恩来不仅知变、善变，而且万变不离其“中”，也就是始终把原则性和灵活性紧密地结合在一起。在世界行政舞台上，罗斯福算得是一个善变的人。美国杰出的新闻工作者和历史学家内勒·米勒说，“罗斯福的最突出的特点之一就是能够随着情况的变化改变自己的观点。”但罗斯福的善变往往从实用出发，没有固定的原则，因此罗斯福的前任总统胡佛说罗斯福是“一条穿着苏格兰方格尼的变色龙”。但是，周恩来善变，却始终不离原则，就如列宁所说的，“把对共产主义思想的无限忠诚同善于在实践中进行一切必要的妥协、机动、通融、迂回、退让等等的才干结合起来。”表现了一个成熟的马克思主义者所具有的将原则的坚定性和策略的灵活性巧妙而又和谐地结合起来的才能。周恩来强调，无论是内政还是外交，“一要坚持原则，该争必争，二要顾全大局，该让就让。”如四届人大的筹备，针对江青、张春桥等人竭力要将他们的亲信安插在教育、文化、体育部门的情况，周恩来与邓小平、李先念等同志几次研究，决定一些重要部门坚决由信得过、能为国家利益工作的干部担任，比如教育部门关系重大，以周荣鑫掌管为宜。而文化部、体委可以作些让步。这样江青一伙没有得到梦寐以求的位置，但又不能胡搅蛮缠。就这样，在周恩来这种坚决而又策略

《孙子·虚实》。

《周恩来选集》上卷，第269页。

《列宁选集》第4卷，第248页。

《我们的周总理》，第186页。

的斗争下，取得了毛泽东的支持，挫败了江青反革命集团企图通过组阁夺取党和国家领导权的阴谋。而且，后来尽管发生了 1975 年到 1976 年的大动乱，周恩来临终前建立起来的政府机构大体上保存了下来。所以，国外一位行政首脑说：“中国将缅怀周恩来这位杰出的‘和事佬’，是他把党和国家捏在一起免于分裂的。”

第五章 求实与厚生

研究周恩来行政的决策思维方式，使我们联想到这样一个事实：管理中国这样一个仍不发达的农业大国，并取得举世瞩目的成就，绝非一件轻而易举的事。甚至就其艰难程度来说，在 20 世纪的行政舞台上极少有国家可以与之相比的。许多发达国家的行政首脑，包括美国总统里根在内，都为能在 20 世纪管理如此一个大国、且解决人民的温饱问题而深深叹服。因为在中国，在社会物质基础的薄弱和社会发展目标的宏大之间，要维护紧张的平衡，要保障全局的稳定，要在极为艰难的环境下利用一切可以利用的条件争取尽快地发展，缓则难进，欲速则不达；顾此容易失彼，兼顾容易失去个性，如此等等，留给管理者的迂回空间极为狭小，要掌握合适的“度”极为不易。这就必定要求管理者时时“戒慎恐惧”，始终保持一种“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰”的管理心态，始终保持审慎的务实精神，始终保持对民生安定的切实关注。

周恩来，在 20 世纪的行政舞台上，一向以“实干的周恩来”著称。“诸葛一生唯谨慎”，周恩来在自己的行政生涯中可以说有过之而无不及，所不同的是周恩来的谨慎是以马克思主义的哲学世界观为思维基础的。他告诫同志和自己要“戒慎恐惧地工作”，“应该有临事而惧的精神”。这种“戒慎恐惧”、“临事而惧”的管理心态，使他以真诚的“务实”精神去努力实现“民生温厚，衣食丰足”，从而形成周恩来行政中特有的以“厚生”意识为中心的价值导向。尼克松称周恩来的“务实主义”是“奉行一种经济逐步现代化的政策”，这正是周恩来行政中的意识中心，它支配着周恩来行政活动中的外部事实和内部经验的选择。

一、“戒慎恐惧”的行政心态

1936 年，埃德加·斯诺到陕北第一次会见周恩来，他得出结论说，“周给我留下的印象是，他头脑冷静，合理而实际。周在南开时（……），常常在学校戏剧的演出中演女主角。我在百家坪遇见的这位坚强、有胡子和不易动情感的战士，却了无娇气。但却有魅力——一种混合成分中的特质”。35 年后，即 1971 年，斯诺再次和周恩来长谈，这时他发现周恩来仍“具有工作精密细致的无边能力”，“周迅速地抓住事情的本质，必要时丢弃不实际的东西，而且他决不行险侥幸——如果没有王牌在握的话。”斯诺是中国人民的老朋友，对中国领导人有着根深的了解。他关于中国的著作被美国汉学家费正清称为“经典之作”。他关于周恩来的第一印象和数十年后认识的一致性，表明他确实理解周恩来的精神内蕴。

《周恩来选集》上卷，第 133 页。

《周恩来选集》下卷，第 410 页。

转引自《周恩来访问记》，香港万源图书公司 1976 年版，第 13、94、35 页。

“冷静”、“合理”、“实际”、“决不行险侥幸”，周恩来的这种工作态度早在少年时代就打下了性格基础。他的养母文雅沉静，处事十分小心，周恩来从她身上继承“好静的性格”。同时，他的生母善理家务，和他自己十岁、十一岁就独立支撑周家门户的经历，使他养成处事老成持重，审慎务实的习惯。周恩来的这种性格基础，后来演化并成熟为一种“戒慎恐惧”、“临事而惧”、对人民高度负责的行政心态。这种演化和成熟的过程，从客观方面说，是特殊的中国行政内部机制运行所要求的，也是这一行政环境所造就的。在西方文化背景中，行政管理的资源主要来自普遍超越性的体制，管理者只是体制发生作用和实现效能的工具。所以，管理者只对体制负责，只履行体制所规定的义务，只对体制承担责任。他们也讲究行政行为的谨慎，但这只是谨慎地把自己的行为规范在体制、主要是法律的范围以内，而并不因自己的行为直接发生对管理对象的道德、道义上的责任。由于体制之规范具有客观的确定性，管理者对自己行为的责任性质有着比较明确的把握，而且管理不因自己的行为直接发生对管理对象的道德上的责任，所以他们一般不会产生“戒慎恐惧、如履薄冰”式的心态。而在中国传统的行政中，管理者与被管理者存在着（或多少在名义上存在着）共存共济的关系，所以管理者的行为对于被管理者来说，有着直接的道德、道义上的责任。由于道德、道义上的责任具有一定程度上的不确定性，所以管理者必须时时审慎地检点自己的行为。加上管理者的行为必须能够足以唤起人心，一旦不慎，溃于千里之外。所以管理者之于民众，“过及十一，祸倍百千”，这就要求管理者“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰”。这种管理心态，曾经与管理者作为恩赐的角色相联系，而在周恩来的行政中则获得了新的升华。

从周恩来主观的行政意识方面说，“戒慎恐惧地工作”，首先是基于领导者必须重视自己在人民群众中的作用和影响。他认为，中国革命是民众自己的事业，胜利的根本力量源泉在于民众。而周恩来认为领导群众不能靠命令、不能压服，领导群众必须靠说服、靠交朋友、靠干部的模范作用、靠和人民的心灵沟通。正是基于这种对中国管理文化的准确把握，周恩来强调干部的管理行为以及个人的人格形象关系到人心的得失，影响到事业的成败，因而必须审慎检点自己，维持自己行为的纯洁性和高尚性。由于对这种管理背景的深刻认识，他在1943年提出“领导者切勿轻视自己的作用和影响，要戒慎恐惧地工作。”当时，周恩来代表中国共产党在国民党统治下工作。他是第一个代表中国共产党，走出根据地、进入国统区，面向全中国甚至全世界展示中国共产党风貌的。所以他极为谦虚谨慎，时时处处“如临深渊、如履薄冰”，真正“戒慎恐惧地工作”，这使他赢得了人心，争取了多数，不少人“闻其风而悦之”。当时远在香港的蔡元培就说，“周恩来了不起，真

唐甄：《潜书·远谏》。

《周恩来选集》上卷，第132页。

了不起。”党外人士刘仲宽则说，“很久以来，我一想到中国共产党，脑子里就出现了周恩来的形象”。

周恩来始终保持着“戒慎恐惧”的管理心态，更主要的是出于对中国人民的高度的责任心和义务感。这种对人民的高度的责任心和义务感，使他对人民的甘苦有着非常敏锐的感觉，人民的任何一点疾苦都会引起他内心的深深自责；任何一点对人民的不尊重，他都会认为是对自己的政治良心的亵渎；对在维护人民利益上的任何一点疏忽，他都不能容忍。在他的内心，始终存在着无法充分解脱的责任感，因而也使他总是处于严于自责，严格自律、顽强自励的心态之中。他常常严肃地作自我批评，有时甚至是“代人受过”，连毛泽东也说，“周恩来自我批评做得太多了”。但是他的自我批评总是极为真挚，极为感人，因为他是出于自己的政治良心。尤其是在 50 年代下半期以后，他看到人民由于领导的失误而遇到种种困难，这种自责心理更为强烈，也更为深沉，内心的痛苦常常使他老泪纵横。他只是以顽强不屈的工作，以常人无法承受的过度辛劳来抚慰这种高尚的政治良心；只要能在可能的缝隙中挤出一滴滋润民众的水滴，他就甘受各种屈辱，甘作各种牺牲。西方人视这种心态为“东方原罪感”。其实中国人重现世，并无先验性的“原罪”意识。中国人是在相互依存的现世生活中，体悟到人与人之间相互关怀、相互体恤、相互慰藉的极度宝贵性，因而在管理者的心中，总是沉积着对于被管理者的更多的道德义务，怀着对被管理者的更多的忧虑。范仲淹说“古仁人之心”，是“居庙堂之高，则忧其民；处江湖之远，则忧其君：是进亦忧，退亦忧。然则何时而乐耶？其必曰：‘先天下之忧而忧，后天下之乐而乐’乎。”然而天下未必时时有乐，却肯定时时有忧，所以在“古仁人之心”中，“先忧”乃是主导性的心态，“忧济元元”乃是正直管理者的主要的心理特征，这甚至使一些愤激之士产生对“乐”的心理排斥与鄙视。这种“忧济元元”的“古仁人之心”对于周恩来的行政有着根深蒂固的影响。但是，作为马克思主义者的周恩来已经否定了“君、天、民”的混沌统一，而把“忧济元元”的道德义务对象定位在作为历史主体、国家主人的劳动大众上。这是周恩来“戒慎恐惧”的管理心态的根本渊源。

周恩来这种“戒慎恐惧”的管理心态，在管理中国这样一个落后的东方农业大国的行政活动中更加强化起来。中国是一个大国，而且是一个在世界近代史上开始落伍的农业大国，人口却又是世界上最多的国家。所以要把中国的事情办好，本来就需要十分冷静的头脑和十分谨慎的工作。可是，由于革命的胜利，激起人民高涨的热情，有的领导人在这种普遍高涨的热情中自己也失去了科学的理智，想凭藉这种热情去实现事实上不可能达到的目标，

参见《周恩来研究学术讨论会论文集》，中央文献出版社 1988 年版，第 233 页。

转引自方矩成、姜桂侬：《周恩来传略》，第 54 页。

范仲淹：《岳阳楼记》。

结果给人民造成了本来可以避免的灾难。这使周恩来十分痛心。尽管一再坚持“反冒进”，反“大办”，并为此而受到不应有的批评，可是他仍然为这种局面的出现而引以自咎。1961年1月，他在毛泽东主持的中央工作会议上讲了粮食、钢铁、煤炭、木材等方面的严重情况后说，“讲到这里，我觉得心情很沉重。在困难面前，希望大家能够同呼吸，共命运，同心协力，把工作做好。我们不能怨天，也不能优人，主要应求之于自己”，“许多事情不能只责怪地方，也不能只责怪各部，我们也有责任。”第二年5月的中央工作会议上，他回顾三年的困难经过，总结说，“我们这样一个人口多，经济落后的国家在经济上翻身，这是一个艰巨的任务。我们应该有临事而惧的精神。这不是后退，不是泄气，而是戒慎恐惧。建设时期丝毫骄傲自满不得，丝毫大意不得”。

二、“厚生”从神话走向现实

现尚保存的60年代初期我国部分粮食计划分配表，共32张，就在这32张表上，有周恩来自己动手核算调度、批点指令的笔迹达994处。当时中国的经济，特别是粮食状况几乎濒临绝境。当“其它人闷闷不乐时”，曾经坚决反对“冒进”，并为此挨整的周恩来顽强不屈，冷静而审慎地维持着整个经济局面，维持着人民的生计。这时候，他的工作真是“如临深渊，如履薄冰”。但是人们相信他能够“找到一条整顿混乱局面的道路，他向来如此。”那时候，他常常半躺在床上，抱病核算审批全国的粮食配给表。秘书建议，“让别人干这种技术性的具体工作不是更好吗？”从行政管理职能层次划分的一般原理来说，秘书的建议无疑是正确的。但是，在当时“如临深渊，如履薄冰”的情态下，周恩来对问题有独到的把握。他说，“你认为这种工作是具体的、技术性的？可是，它同样很重要。这是一项巨大的工作，它是解决几亿人民温饱的重要工作，如果我不亲自于，怎么能知道详细情况呢？”

周恩来一生兢兢业业，戒慎恐惧，他尊重实际，崇尚实干，讲求实效。而维持这种心态的意识中心，就是“几亿人民温饱”，是“使中国人民富裕起来”。周恩来行政的首要价值取向就是“民生温厚，衣食丰足”。周恩来把它引为政府的首要责任，并为此而终生恭谨从事。

在西方文化圈，政府行政当然也追求国家的经济发展（且不管其终极目的如何）。但是，这种价值目标的追求，并不表现为政府直接造福于国民，而主要表现为政府创设使国民自己造福的体制环境。即使是自称“能够体现人类博爱的动人的人情”的罗斯福政府、其“新政”的核心，从行政的角度说，乃主要是寻找国家对社会经济生活实行宏观调控的有效手段，从而创设

转引自《不尽的思念》，中央文献出版社。

《周恩来选集》下卷，第410—411页。

参见[英]迪克·威尔逊：《周恩来传》，解放军出版社1989年版，第219—220页。

见《资产阶级政治家关于人权、自由、平等、博爱言论选录》，世界知识出版社1963年版，第274页。

经济重新启动并正常运转的推进机制与控制机制。这与以往美国政府采取的“自由放任主义”相比较，所不同的是政府不仅在政治与法律领域创设国民自我造福的体制环境，而且通过财政、银行等手段在经济领域创设这种体制环境。所以从行政哲学的层面上说，政府管理的职能在于维护国民争取自身利益和自我成功的权利，在于维护国民争取自身利益和自我成功所必要的普遍约束性的体制规则这一点上，罗斯福政府和采取“自由放任主义”原则的政府并无二致。有着这种管理文化传统的西方管理界，不可能有明确的“厚生”意识，他们对于东方管理中的“厚生”精神觉得很困惑。当看到日本的经理们对工人实行“终身雇佣制”，在员工过生日甚至其家属成员过生日时给他们送去蛋糕，当员工妻子生孩子时送去礼物，逢年过节每每挨家拜访，处处提倡尊老爱幼，扶危济贫，西方管理界的人们起先觉得不可理解，后来竟为这种东方式的管理所独到的神奇魅力大吃一惊。这就是东方管理中独树一帜的“厚生”精神，首要追求的是“民主温厚，衣食丰足”，并以此作为管理者的首要道德责任。“第二次世界大战”后的日本首相如吉田茂、池田勇人、直至中曾根，包括企业界的管理行家，都毫不讳言，这种管理中的“厚生”精神来源于“中国文化”

在当今可见之于神话与传说的中国文化的源头，就存在着这种管理者在管理活动中体现出来的浓郁的“厚生”精神。一个十分令人深思的现象是，中国上古先民的原始生殖崇拜、社会权威（“首领”、“帝”）崇拜和祖宗崇拜三者是紧紧混合为一体的。古文字“帝”，乃源出于象征女阴的抽象鱼纹和抽象花卉纹，古文字“祖”，“妣”乃是男根、女阴的象形，而“玄■生商”的传说就更肯定地把生殖崇拜、祖宗崇拜和帝王崇拜融合为一体。这种浓烈的血缘权威的社会氛围，使原始首领以高度的仁爱之心对待自己的“子民”，力求“民生温厚，衣食丰足”。他们以自己的聪明和智慧造福于万民。比如，圣人有巢氏教人“巢居”，轩辕氏教人作“堂庞”，“禹作宫”；燧皇教人用火，庖羲氏教人打猎捕鱼，神农氏教人种谷食谷，黄帝妻教民养蚕治丝；黄帝作车，少昊金天氏“加牛”，弃作舟；神农发明草药治病，黄帝发明针灸，庖羲氏发明猎具和渔具，神农氏发明农具，大禹治水，伯益掘井……仅此所录，便已说明，上古社会中凡涉及民生衣、食、住、行等生产、生活中的所有技术和工具的发明，几乎全给“帝王”垄断了。这在世界各文化圈中是绝无仅有的。在古希腊神话中也有普罗米修斯把天火盗给人间，并教人纺织、造屋、航海和医术，但普罗米修斯仅是一个“多事”的好心人，而不是对此承担有道德责任的社会管理者。而且就因此，普罗米修斯受到了终身惨酷的惩罚。希腊神话中从来不对利民厚生的事感兴趣，他们绝不以赐给凡间“厚生”的方法、器具为自己的责任，他们只是惩罚罪恶，维护公正。

中国文化从自己的源头就产生了特殊的厚生精神，并一直成为中国管理

参见杨栋梁：《日本历届首相小传》，新华出版社 1987 年版。

中的精神传统。但是，如果说，这种远古的文化传统乃存在于远古的神话与传说之中，而到了中世纪社会，则又变成了一种真正的社会“神话”。它成为整个社会人们的一种“整体心象”。君王视天下万民之生存皆是自己的恩泽所赐，而万民则怀着感恩之情仰赖着普赐天下的浩荡皇恩，而事实上万民在“神话”世界中领受着浩荡皇恩的同时，却在现实世界中奉献上自己的膏脂；而兼有统治者和管理者双重身份的君王及其僚臣们，则在“神话”世界中慷慨地把自己的恩典撒于人间，而在现实世界中则用民脂民膏巩固了自身对于众民的统治。中国传统的“厚生”精神在这里完全被异化了。

中国的民主主义革命和社会主义革命在整个社会领域中铲除了封建宗法制度，新中国的政府是人民自己的政府。这为周恩来在自己的行政中否定传统“厚生”精神的异化创造了客观基础。在周恩来的行政意识中，“厚生”精神不再是对血缘家庭关系中父对子、兄对弟的慈爱之情的非理性模拟，不再是统治者把民众结构在自己的统治体系之中的社会神话。“厚生”精神现在是作为国家权力主体的人民对于政府的权利意识，是作为人民公仆的政府对于人民的义务意识，是政府的现实价值导向，也是政府行政人员对于人民的法律意识意识和道德责任意识。“厚生”已不再是“神话”，“厚生”获得了马克思主义的理性基础和社会主义制度的物质基础，中国传统的“厚生”精神在周恩来的行政哲学中获得了 20 世纪的新的时代生命。这体现在几个方面。

其一，周恩来认为，政府工作的首要重点，就是组织经济建设，要使全国人民富裕起来。全国一解放，周恩来就把自己的注意力集中在经济建设上。1950 年 8 月，他在《建设与团结》的讲话中，对人民政协的《共同纲领》关于国家建设的方向和目标作了说明，他认为这个目标就是“要把中国由一个农业国变为工业国”。不久后他在会见日本拥护宪法国民联合访华团成员时说，“我们要发展经济，要工业化，目的是使中国人民富裕起来”。自 1951 年起至其后的 20 多年里，周恩来始终坚持把建设四个现代化作为国家建设的宏伟目标，先后在重要报告中讲述 7 次。1954 年他在第一届全国人民代表大会第一次会议上所作的《政府工作报告》中宣布，“经济建设在整个国家生活中已经居于首要的地位”。他说，“我们的经济原来是很落后的。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困，我们的革命就不能达到目的”。

正是出于这种指导原则，周恩来坚持把经济建设作为政府工作的重点。

《周恩来选集》下卷，第 23 页。

转引自《周恩来研究学术讨论会论文集》，第 387 页。

《周恩来选集》下卷，第 133 页。

《周恩来选集》下卷，第 132 页。

周恩来有非常繁忙的外事工作，但是他的工作序列是外事服从内政，内政为了经济建设。他常和政府工作人员说，政府工作的重点，就是组织领导经济建设。那么外交的目的是什么呢？内政又为了什么呢？外交（包括外贸和援外）就是要争取造成一个和平、稳定、内外交流、互通有无的国际环境；内政是要建立和开创一个民主、自由、安定团结、生动活泼的政治局面。而所有这一切的努力，都是为了尽快把我国建设成为一个四个现代化的社会主义强国。

这种明确的指导思想，使经济工作，使人民吃穿用问题，成为周恩来行政中最为敏感的神经，越是在困难的时候，这根神经绷得越紧。十年动乱之中，“革命”呼声响彻云霄，周恩来最为焦虑的是：这场“革命”越闹越大，将会破坏我国的生产力，产生比“大跃进”更为严重的后果。所以他专门找国务院同志谈话，情辞恳切地说，“你们可得帮我把住经济工作这个关啊！经济基础不乱，局面还能维持，经济基础一乱，局面就没法收拾了。所以，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？”那时候，周恩来每天都要仔细审看各部汇总的生产报表，发现哪个铁路局的货运量掉下去了，哪个煤矿的产量降低了，哪种产品的原料供不上，他都要认真查问原因，并立即商量解决的办法和措施。

其二，“经济工作要实事求是”。周恩来总是讲，既反保守又反冒进。但事实上从我国的经验实践看，问题往往主要出在冒进上。所以周恩来说，“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”。危险是什么？问题很清楚，危险就是破坏人的最基本的生存条件。他认为“我们国家很大，很落后，人口多，要建设，又要注意人民生活。”三年经济困难时期，他提出一副有名的对联：“抓好吃穿用，实现农轻重”，横批是“综合平衡”。从经济学的角度看，这些思想是从中国国情特点出发采取综合平衡，稳步发展的方针；而从行政学的角度看，周恩来是把民生大计作为政府工作的首要价值目标。周恩来在新中国诞生后26年里，一直是新中国的总理，但他一直不赞成中国宣布已经实现工业化。苏联宣布实现工业化的标准是工业的比重在工农业总产值中占70%。我国原定工业化标准是工业的比重在工农业总产值中占60%，到1958年时我国的这个比例数达到65%，有人提出要宣布已实现工业化，但周恩来坚决反对，认为过早宣布完成工业化，对经济建设不利。因此，至今，我国一直

参见《周恩来研究学术讨论会论文集》，第341页。

转引自《不尽的思念》，第18—19页。

《周恩来选集》下卷，第190页。

转引自《周恩来研究学术讨论会论文集》，第398页。

没有正式宣布实现工业化。实践证明，周恩来的这一坚持是正确的。

由于对民生大计的高度的责任感，周恩来对于人民的甘苦时时有着“一枝一叶总关情”的感觉。因而人民的疾苦，常常在他心中引起深深负疚的心理冲动，这种心理冲动使他的行政决策倍加“戒慎恐惧”，更加坚定地走向实际。1961年，为解决“保煤”问题，周恩来首先考虑到井下工人劳动强度大，而且井下阴冷潮湿，所以他在特别困难的情况下决定，井下工人每月保证供应粮食若干斤，供应白酒若干瓶。然而“老大哥”的问题解决了，又出现了“老大嫂”的问题。因为农村严重缺粮，矿工在农村的妻子儿子难以糊口，就跑到矿上去找亲人，矿工不忍心看着自己的妻子儿女在一旁挨饿而自己一人吃炮，总要分出一点给妻子儿女，这样他们自己又吃不饱了。周恩来了解了这一情况，心情非常沉重，从而下决心“动大手术”，接着在中央召开的第二次庐山会议上，提出了落实调整方针的工作安排：“坚决退够、留有余地；重点调整，打歼灭战；综合平衡，全面安排；集中统一，分级管理”，并在这次会议上获得通过。

其三，坚决反对不关心人民疾苦的官僚主义。官僚主义在政府行政中最本质的内涵就是政府脱离人民，政府工作人员高踞人民之上，甚至压制人民。周恩来把官僚主义看作是“领导机关最容易犯的一种政治病症”，因为“中国长期是封建社会，一百年来又是半封建半殖民地社会，官僚主义更是有深远影响”。他列举了官僚主义的20种表现，其第一种就是，“高高在上，孤陋寡闻，不了解下情，不调查研究，不抓具体政策，不做政治思想工作，脱离群众，脱离实际，一旦发号施令，必将误国误民。这是脱离领导、脱离群众的官僚主义。”以下各条也都有脱离群众、傲视群众，甚至与群众对立的特征。周恩来一生追求人民的“民生温厚，衣食丰足”，因而不关心人民疾苦的官僚主义绝对不能容忍。1955年至1956年间，广西省部分地区发生严重自然灾害，有些地方和部、局的干部还盲目乐观，不采取有力措施救灾，结果饿死500余人。周恩来得到这一报告后，既痛心又气愤，他说：事情的性质是严重的。我们的国家制度所以优越，就是因为我们的政权是人民的政权，我们的人民政府是为人民服务的政府。不关心人民疾苦或者关心不够，那是不能容许的。听到这件事，我非常气愤。不管它是局部的，还是一个县、一个省，就是一件事，也必须严肃处理。

其四，策切工作都必须首先审慎地考虑对人民群众的利害关系。周恩来行政中的“厚生”精神，不仅仅表现在政府对于经济生活的组织管理中，同时也表现在政府的一切工作中。周恩来十分强调行政中必须始终保持“戒慎恐惧”、“临事而惧”的精神状态，其最核心的内容就是每处理一件行政事务，尤其是制定一项新政策，都必须真心实意、细致谨慎地考虑对于人民群

《周恩来选集》下卷，第418—422页。

参见甄小英：《周恩来，坚持党性的楷模》，第50页。

众的利害关系，趋利避害，戒慎恐惧地维护和增进人民群众的切身利益。1954年，我国建筑学界有的学者过分强调建筑式样的民族化，认为苏联、东欧都在批评艺术界缺乏民族风格的世界主义倾向，我们的建筑也应恢复帝王宫殿的民族式样。但是这种式样造价极高，比如北京饭店的每平方米造价只有140多元，而纯宫殿式样的友谊宾馆、亚洲学生疗养院每平方米造价高达340多元，当时受到不少人批评。周恩来就这件事对建筑学界的朋友们说，封建帝王的宫殿宏伟壮观，但是要枉费人民大量的钱财和很长的时间才能建起来。我们现在是社会主义时代，我们的建筑当然也要讲求美观，但首先应当考虑经济、适用，在经济、适用的基础上，在可能的条件下注意美观。这个意见获得了建筑学界多数学者的赞成。这一意见使国家的建筑投资节省了数以亿元计的资金，并且大大提高了有效使用面积，缩短了建筑施工的工期。

尤其是每临可能危及人民生活和生命安全的事，周恩来更是严谨周密，一丝不苟。因为在周恩来看来，这不仅仅涉及一般的行政责任，周恩来从不惧怕承担自己应承担的行政责任；这里涉及的是对人民怀着“赤子之情”的道德良心，这种因人民的疾苦而引起的良心上的自责，在他来说是极难忍受的。他亲自领导我国原子弹、氢弹的试验工作，为此，他对国防科技战线的同志提出了“严肃认真、周到细致、稳妥可靠、万无一失”的十六字方针。他解释说，核试验关系重大，绝不能有丝毫马虎。我们国家穷，做什么事都要考虑周到。略有损失，都会加重人民的负担。他不但要求核试验本身万无一失，各种应该进行的测量、效应试验都收到应有的效果，而且要求核试验的放射性烟云也必须“万无一失”，使之不仅不会对我国人民，而且也不会对邻国人民造成危害。有一次，根据气象预测，放射性烟云有可能在开始流动时进入邻国上空。周恩来立即命令暂停试验，让飞机携带核弹在机场等了8天9夜，当气象情况许可后，才进行试验。而在我国北方邻国曾有一位领导人，为了加强自己在和美国谈判中的实力地位，不顾科技人员的坚决反对，下令在技术条件尚不成熟的情况下提前进行氢弹试验，结果引爆后造成了重大伤亡事故，牺牲了士兵、技术人员和科学家400多人。这种管理上的鲁莽、对人民缺乏必要的责任心，最终造就了自己党和政府政治上的反对派。两者相比，愈亦使我们看到周恩来行政中的“厚生”精神的极为可贵。

三、“俄国人”、“美国人”和“中国人”

周恩来在青年时代，对自己的过度审慎、过度免走极端的性格并不满意。他称自己是个“多畏多虑”的人。他不满意自己初到欧洲时“谈主义，我便心跳”的心态。他初到欧洲时，曾立志于审慎考察，他在给表弟陈式周的信中说，“至若一定主义，固非今日的弟之浅学所敢认定者也”。他在英俄两式革命中表现出“谨慎的犹豫”，“躁进与稳健之说，亦自难定。稳之极，

《周恩来书信选集》，第35页。

《周恩来书信选集》，第41页。

为保守；躁之极，为暴动。然此亦有以保守成功者，如今同之英也；亦有以暴动成功者，如今日之苏维埃俄罗斯也。英之成功，在能以保守整其步法，不改常态，而求渐进之改革；俄之成功，在能以暴动施其“迅雷不及掩耳，之手段，而收一洗旧弊之效。若在吾国，则积弊既深，似非效法俄式之革命，不易收改革之效；然强邻环处，动辄受制，暴动尤贻其口实，则又以稳进之说为有力矣。执此二者，取俄取英，弟原无成见，但以为与其各走其极端，莫若得其中和以导国人。”这时周恩来把握问题的方式，看似平允，实为折衷；看似稳妥，实为犹豫。所以在一年以后，周恩来坦诚地反省自己，他说，“我认清 C.ism (Communism 的简写，即“共产主义”——引者按)，确实比较晚，一来是因为天性富于调和性，二是我求真的心又极盛，所以直迟在去年秋后才定妥了我的目标”。这段时间，在周恩来来说，既是“主义”上的飞跃，即从对社会革命的朦胧追求上升为坚定的马克思主义者；同时又是性格上的一次飞跃，由于“定妥了目标”，有了“坚定的信心”，从此生活的天平上有了最标准的法码，过度的审慎即为革命的胆略和实事求是的精神所代替。

自从他认准了共产主义的目标，并“已得有坚决的信心”，他就终身顽强不屈地为之而奋斗。因而他十分推崇俄国人在革命中所表现出来的强猛激烈，推崇俄国人以迅雷不及掩耳的手段收到一洗旧弊之效。他尤其推崇列宁。在 1943 年的一次干部会议上，他称赞列宁的工作作风是：“俄国人的革命胆略，美国人的求实精神”。他 1921 年时就这样认识列宁：“最近传闻赤俄与法政府有所联络，如果属实，想必又是列宁的一种策略。列宁真可爱！他是无孔不钻，只要于共产主义将来的发展有利，一切全可牺牲，一切舆论全都不顾。共产党的步骤已变，连列宁自己也承认的。老实说，俄罗斯要没有列宁、托洛斯基、金诺维克等几个人，一九一七年的革命也早就塌台了”。在周恩来看来，列宁“只要于共产主义将来的发展有利，一切全可牺牲，一切舆论全部不顾”，这就是俄国人所独具的革命胆略，而为了共产主义将来的发展，则可以灵活地变动现在的策略，乃至和法国政府打交道，这就是在列宁身上所具有的“美国人的求实精神”。列宁就是这种革命胆略和求实精神的有机结合体，所以赢得周恩来的真心佩服，并以青年人的热情赞叹“列宁真可爱”。

周恩来推崇“俄国人的革命胆略”和“美国人的求实精神”，同时更推崇中华民族自己的精神风格。在上述 1943 年的那次干部会议上，周恩来在讲过列宁之后，又讲到：“毛泽东同志的工作作风是：中华民族的谦虚实际；

《周恩来书信选集》，第 24 页。

《周恩来书信选集》，第 41 页。

《周恩来选集》上卷，第 132 页。

《周恩来书信选集》，第 39 页。

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”。周恩来在这里所推崇的五种文化精神中，后三种属于较浅的层次，而“谦虚实际”，“朴素勤勉”，则是中华民族在较深层次上的文化性格特征。周恩来提倡干部学习毛泽东，就是要学毛泽东的“最老实，是则是、非则非”，学毛泽东的“谦虚谨慎”，学毛泽东的“戒骄戒躁”，“联系群众”，学毛泽东“老老实实、实事求是、脚踏实地、稳步而又勇敢地前进”。周恩来认为这正是中华民族最优秀的品格。

俄国人的强猛激烈，美国人的求实精神，中国人的谦逊实际，朴素勤勉，都是周恩来所推崇的文化性格特征。同时，也可以说都是周恩来自己行政性格的构成物。周恩来一生都是一个善于学习，善于改造自己的人。他的中国人所特有的博大与宽容，以高度的自信心吸纳来自各方的精神营养。他推崇俄国人，美国人的精神性格中的优越之处，也正是力图把这些性格成分构成于自身的性格结构之中。西方人称周恩来是“一块优质合金钢”，具有比“纯金属”更为优越的适应性和可靠性。周恩来这块“合金钢”的优越之处，就在于内部各种成分的“相结构”的完美的和谐有序性。周恩来首先是个中国人，构成他的性格基础的首先是中华民族的优秀文化品格。同时，他以中国人所特有的方式和襟怀吸纳了俄国人的革命胆略和美国人的求实精神，并以周恩来自己的世界观加以改造，而结构于自己的性格之中。这就形成了具有特别风格的周恩来行政性格。他始终保持着“戒慎恐惧”的行政心态，但是绝不因此而显得谨小慎微；他始终讲求实际，怀着强烈的“厚生”精神，但是绝不因此而迷失国家发展的战略理性和远大目标；他推崇俄国人的革命胆略，但是并不象俄国人那样强猛激烈；他推崇美国人的求实精神，但是并不象美国人那样只讲实利。周恩来就是周恩来，周恩来是中国人的总理。下面就让我们稍作展开的比较。

周恩来极为求实。我们在前文已经说过，他在“文化大革命越闹越大”的时候，专门找国务院的同志谈话，要他们帮助自己抓好经济工作这一关，并说，“生产停了，国家怎么办？不种田了，没有粮食吃，人民怎么活下去？还闹什么革命？”话很朴实，但在当时“革命”高于一切的情势下却显示出少有的求实的胆量。他不相信“大跃进”中，那种“千军万马，大炼钢铁”真能有那么多钢，真能有好钢，就派秘书下去看，结果情况是农民把烧出来的无用的海绵铁当成钢，把黑石头认作铁矿石，把“一担”当“一吨”。于是周恩来派 13000 名学化学的大学生下去检查质量，当然无济无事。他在外交中极为求实，为此不仅可以求大同存小异，而且可以存大异而求小同。1954 年日内瓦会议后，中美关系陷于僵局，但是他仍然努力保持了一个中美大使级会谈。尽管这个会谈拖了 15 年之久，是一次破纪录的马拉松式谈判，且几

《周恩来选集》上卷，第 132 页。

《周恩来选集》上卷，第 343 页。

乎没有取得实质性成果，但谈判形式始终未中断。周周来认为，这一谈判“就两国侨民问题进行了具体的建设性接触，我们要回了一个钱学森，单就这件事来说，会谈也是值得的”。还是在 60 年代初，中日政治关系还极为冷漠时，他就向日本人做工作，希望日本从美国的指挥棒下挣脱出来。他说，“东方是东方，西方是西方。我们东方国家应该世代联合起来求得共同生存与共同繁荣”。如此等等，在这些地方，周恩来的策略极为灵活，为追求国家和民族的利益而冷静地讲求实际，这很有点象美国人办事的风格，也很象列宁在签订布列斯特和约和在新经济政策时期的工作风格。

但是，周恩来的求实精神，从根本上说和美国人不同。美国人的求实，倾向于价值崇拜，带着纯粹功利的倾向。他们注重实际，不尚虚无缥缈的东西，强调用价值、实利、效果来评判一切，甚至上帝也正因为其“有用”而才是真实存在。这使美国人在办事中讲究实际、不尚空谈；讲求实效、不尚形式；讲求实利、不尚虚名。这种价值现实主义精神给美国的发展带来现实的好处。但是，这种价值现实主义过分走向极端也会造成弊端。比如在美国行政中，价值交换关系往往具有至上的地位。起初，在美国政府中的官职分配实行的是“政党分肥制”。他们认为，“既然竞选是一场战争，谁胜了就应该分到胜利果实”，“战利品属于胜利者”。他们在议会辩论中公开论证：“在政治上要象在爱情和战争上一样公平，肥缺属于胜利者所有”。所以，选票和官职、选票和政治利益之间的交换，是公开正常的行政规则。后来由于这一制度弊端太多，甚至导致总统为应付求职者而累死在任上、或死在求职未遂者的枪口之下，于是就废除了，代之以考试竞争的文官制度，但是至今，驻外大使的职位仍是公开承认的“美国总统的私人礼物”。至于在实际的政务活动之中，如威尔逊在本世纪初指出的类似情况至今仍不时为美国新闻界公布于众。威尔逊当时指出，“凡是不合乎这个机构及其后台老板的愿望的法案就被压在委员会里，而合乎他们愿望的法案则提出来匆匆忙忙地通过”。而现在，美国人似乎已经对之习以为常了。

所以，当美国人使自己的求实精神走向极端时，他们就有成为价值绝对物的迷信者和牺牲品的危险，价值就可能掩盖一切，也否定他们自身。而周恩来的求实精神中，没有这种价值绝对物，他不认为价值在宇宙中具有本体地位。他作为一个马克思主义者，承认客观真理，承认规律的客观存在，承认人对于规律的遵循和利用，而不认为人是某种价值绝对物的工具。他的求实精神建立在对于客观存在的事实与规律的认识的基础之上。正因为如此，他坚定地相信共产主义的到来是人类历史发展的必然趋势，并终身为之而顽

参见方钜成、姜桂依：《周恩来传略》，第 112—113 页。

[英]迪克·威尔逊：《周恩来传》，第 231 页。

参见刘钰主编：《西方国家公务员制度》，上海人民出版社 1990 年版，第 15 页。

转引自《资产阶级政治家关于人权、自由、平等、博爱言论选录》，第 214 页。

强奋斗，在这一点上说，他是一个革命的理想主义者，而不是一个现实价值的崇拜者。但是，这种理想精神并没有使他成为一个不切实际的空想家，共产主义本身就是以科学唯物主义为基础的，因而并没有使他减少一点冷静的现实主义。他在中国“进入社会主义”的问题上，坚定地认为中国在“三大改造”基本完成后“只是开始进入社会主义”。当时宣布进入社会主义的锣鼓声响彻全国，接着又是只在“上午”和“下午”的时间差上宣布进入共产主义。周恩来认为，中国工业化“不是短期内可以完成的”。“冷静地算一算，确实不能提”。而没有工业化，三大改造的成果就不能“真正巩固”。所以他坚持认为，“晚一点宣布建成社会主义社会有什么不好？”“为了慎重起见，我们过渡时期还是照原来设想的那样，长一点没有坏处”。既然如此，提出“我们现在已经进入社会主义社会了”，“值得考虑”。因为“完全进入就得建成”，而要“建成社会主义，就要消灭剥削和贫困”，“照列宁说的还要消灭愚昧，还有文化的高潮”等。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”。这就是周恩来建立在客观规律与事实基础上的求实精神。

同时，周恩来的求实，重功利，并不象美国人那样强调个体的功利，他追求的是整体的功利，人民的功利。美国人是在个体功利的基础上形成自己的求实精神，而周恩来是在整体功利的基础上形成自己的求实精神。所以美国人的求实精神在走向极端时就可能发生“利”对于“义”的冲击，而周恩来则能保证“义”和“利”的和谐统一。所以他能够宁可让飞机携带核弹头在机场等8天8夜不进行试验，而不愿因本国的试验致使放射性尘埃影响别国的领空。他能够在和别人同乘飞机遇险时，毅然把自己的降落伞“救生包”让给别人，而把死亡的危险留给自己。30年代初他主持党中央工作，接受一笔零零碎碎的戒指、耳环、手镯、项链等首饰组成的，约有70多两（按16两1斤的小两计算）黄金的巨资，作为革命活动经费。当他从秘密交通员处接受时，就用天平复称了三次，发现与所报数量不同时，又询问原因，并再用七钱一五的旧银元作砝码，复称二遍，直到发现没有差错时才算放心。在维护党和国家的利益上，他可以说是一丝不苟。可是涉及他个人利益时，他有的是慷慨与奉献。1964年初秋，总理办公室要外交部礼宾司以中国政府的名义给柬埔寨王后送一些蜜桔，礼宾司觉得以国家总理的名义不够亲切，建议以周恩来个人名义。桔子虽不甚贵，可运费可观。礼宾司原以为不管以何种名义，费用都由公家报销。可是礼宾司接到总理办公室的电话说，周恩

周恩来在政协第二届全委会常委会第十七次会议上的讲话，1956年2月6日。

《周恩来选集》下卷，第190—191页。

《周恩来选集》下卷，第190—191页。

来同意礼宾司意见，但是费用由他自己负担，不在公家报销。周恩来的警卫秘书说，到现在为止，周恩来在银行存折上的存款只有 400 元，要礼宾司尽量节省一些。后来礼宾司就托便人从南方带来蜜桔，为周恩来的 400 元存款中省了一笔运费。

周恩来求实，谨慎，始终保持着“临事而惧”的心态，但是周恩来同样地富于革命的胆略和坚定的战略理性。他认定中国革命和建设的前进方向，就终身坚持，至死不渝，任何艰难困苦，挫折与曲折，都不能使他发生动摇。他处事谨慎，善于变通，冷静务实，这一切都是服务于他所坚持的根本目标，而不是苟且于偶然的事变。他善于通过迂回的路线取得成功，但是决不在根本的政治原则上作出让步。他有很多个人关系上的朋友，其中包括政治观点上不一致的朋友，他保持着对他们的个人人格尊重，但是他决不在重大原则问题上苟且相安。他宁可把原则上的分歧甚至是对立开诚布公地表露出来，以示坦诚相见。1955 年在万隆会议上，周恩来力倡求同存异，因而《万隆会议公报》只写进共同之处，未写进相异之处。而到 1972 年《中美联合公报》，则一反国际协议的一般惯例，既写进了双方达成协议的成果，同时又以“美方认为”、“中方认为”的方式写进了双方的分歧。公报不用一些空话和套话把谈判中未能解决的分歧掩饰过去，而开诚布公地公之于众，既体现了维护双方关系的求实精神，又体现了原则上的针锋相对，这是周恩来外交风格高度成熟的标志。所以就这次会谈，基辛格说，“周恩来表现出一种非凡的谦和敦厚品德”，“他举止文雅庄重，他使举座侧目的不是魁伟的身躯，而是那外弛内张的风度和钢铁般的自制力，宛如一根收紧的弹簧”。外弛内张、大勇若怯，可以说是周恩来既具“临事而惧”的精神，又是坚强革命胆略的最好说明。

而俄国人在革命中所体现出来的风格，往往具有强猛激烈的特征。周恩来十分推崇列宁革命的坚定性和策略的大胆性，正如斯大林所说：“列宁的口号是‘惊人的’明确，列宁的革命计划是‘出奇的’大胆”，“难怪我们党内常说‘伊里奇在革命波浪中游泳，就象鱼在水里一样’。”列宁是“一个最高典型的领导者，是一只山鹰，他在斗争中不知恐惧为何物，大胆地引导我们的党沿着前人未曾走过的俄国革命运动的道路前进。”即使是列宁在采取迂回策略，准备和“强盗”达成暂时妥协时也是这样。在布列斯特和约签字前夕，中央委员会内对签约问题意见严重分歧，因而召开了一次特别会议。一个到会的人后来写道：“伊里奇急冲冲地跑来出席中央委员会有决定意义的这次会议。他就象关在笼子里的一头巨狮。他怒气冲冲地在屋里踱来踱去，整个面部的表情严肃坚决，全身筋肉紧张着。‘我再也不能等待，一

转引自吕志孔：《外交巨擎》，第 135 页。

《斯大林全集》中文版，第 6 卷第 55 页。加重点的字原文为黑体。

同上书，第 48 页。

秒钟也不能等待了。这问题已折腾得够了，一秒钟也不行！’他说‘一秒钟也不行’时，是用一种坚决、认真，同时又充满愤怒的齿音吐出的——这是伊里奇在‘发怒’时的一种特征。于是伊里奇发出了他的最后通牒”。这个“最后通牒”就是如果那种玩弄革命词藻的政策继续下去，他就退出政府和中央委员会，并保留在党内发言的权利。

周恩来对列宁这种铁的意志、果敢以及革命的战斗性高度钦佩，要求干部们学习列宁，同时从另一方面也可以说，列宁的这种精神风格，也使他引而补充了自己性格的另一面。但是，这种补充只是更加强化了周恩来精神风格的内张力，而不是构成周恩来精神风格的全部。周恩来仍然是周恩来，他仍然“宛如一根收紧的弹簧”。他在内心有铁的意志，但是外表却依然温文尔雅、十分谦和；即使在针锋相对的时候，也恪守先礼后兵的原则；甚至在林彪、“四人帮”横行时，他仍不得不强忍内心的痛苦向“中央文革”“送审”文件。这些文件几次缓解了中国经济和不少干部人身安全所处的困境。是针锋相对，却不是正面进攻。然而正是在这种迂回之中，他保护了一大批干部，维持了中国的经济，甚至可以说保全了中国的存在。英国学者迪克·威尔逊在他所著《周恩来传》中评论这段历史说，如果周恩来不是这样本着务实的原则而采取迂回的策略，如果只有一味的强猛激烈，“可能会使周恩来在西方人中享有更高的声望。他将会作为一个理想主义的殉道者而结束他的一生。然而，这种不昧良心的戏剧性行为不是中国政治的传统。中国人比起欧洲人更为现实，不那么以自我为中心。以周恩来那样的身份做出那样的姿态，这在人民看来只能是无能为力或哗众取宠”。所以周恩来本着对国家的责任感和自己的政治良心，采取迂回的策略，不发生与这场“文化大革命”的正面冲突，而是“努力控制它们的越轨行为，减少危害，医治它所造成的创伤。这就是周恩来选择的道路。”这种选择不同于“俄国人”的方式，但是却能在中国的土地上收到切实的效用。

第六章 敦厚以求同

前章中已经看到，周恩来既胸藏韬略，奋力求进，又审慎求实，持之有度。这在中国人的心目中是具有至上品格的大将风范，一种令人倾倒的“儒将”式的精神内质。周恩来的这种精神内质延伸到他行政的组织艺术之中，延伸到他处理人际间、社会群体间、邦国之间的关系中，形成为敦厚谦和、博大求同的哲学风格。这种哲学风格，使周恩来和自己的行政系统浑然同体、浩然同流，团结起一切可以团结的人们，风雨同舟，和衷共济；使海内外各界人士从周恩来的哲学性格中看到了新中国政府的哲学精神，从而诚心倾附，如百川归海；使国际社会从周恩来哲学性格中看到了新中国政府的外交风格，雍容大度，持礼有致，坚持原则，存异求同。

一、“海纳百川，有容乃大”

1988年3月5日，李先念在纪念周恩来诞辰90周年的文章中说：“林则徐有一幅自勉的对联：‘海纳百川，有容乃大，壁立千仞，无欲则刚’。这用在周恩来同志身上，虽不完全，但可代表他的主要特点。周恩来同志确实胸如海洋，容量极大。他坚持原则立场，则如千仞高山。而所以能如此，因为他胸中没有私心，只有党的利益，国家的利益，只有共产主义的伟大理想。”这段话说出了周恩来敦厚以求同的哲学风格的内涵。同时也道出这种哲学风格与卓越的中国精神的渊源联系。

中国古人就认为：“助之视听者众，则其所闻见者远矣；助之言谈者众，则其德音之所抚循者博矣；助之思虑者众，则其谈谋度速得矣；助之动作者众，则其举事速成矣。故古者圣人之所以济事成功，垂名于后世者，无他故异物焉，曰：唯能以尚同为政者也。”尚同之见，就其更深层次上的哲学意识来说，并非一家所见，乃是中国人整体价值本位意识在治国理政中的表现，与“天下为公”的精神乃一脉相通。在这种“为公”、“尚同”的精神引导下，治理者不惜到“江海之上，山谷之中，僻远幽闻之所”去吸纳人才，“唯博之为可，博则无所遁矣。”所以，尧不以帝王的威严接待善卷（贤士名），北面而问之（以王者尊严当为“南面”，“北面”则自示卑下），以示谦恭；周公且广纳贤士，每每“一饭三吐哺，一沐三握发”，并深入民间，“所朝于穷巷之中，■牖之下者七十人”；齐桓公听说一小贤臣，一日三次拜访都未曾遇到，旁边的人说“万乘之君见布衣之士，一同三至而弗得见”，可算得礼至义尽了，可是齐桓公仍然第四次登门拜访，“士虽骄之，而已愈礼之。士安得不归之？”这种传统数千年来，一直绵延不绝。蔡元培办北大，就强调“人才至为难得，若求全责备，则学校殆难成立”。他提出“兼收并蓄”

李先念：《和人民一起纪念周恩来同志》，见《不尽的思念》，第6页。

《墨子·尚同中》。

参见《吕氏春秋·下贤》。

的口号，既聘请新文化运动的代表人物陈独秀、李大钊、鲁迅、胡适、钱玄同等人讲新文学，讲西方和苏俄文化，也请守旧派代表黄侃、陈汉章等讲文化“古董”；陈独秀、胡适抨击孔子和礼教，也有教授则大骂民主派，谓之“无父无君是禽兽”。辜鸿铭政治上反对民主共和，主张封建复辟，但又熟悉英国文学，蔡元培就允许他拖着长辫，束腰蹬靴上台讲英国文学，这就是“泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深”的精神传统。

在西方管理中，同样强调对各色人才的吸纳和利用，但是这种吸纳和利用，是通过超越性体制所提供的平等竞争的广大空间来实现的。这种体制形式上的优势是很值得我们的管理所借鉴的。但是，另一方面，也由于对体制的过度依赖，管理者本人实际已异化为体制的工具，所以在他们个人的人格结构中并没有广纳贤才、兼容百端的精神要素。他们强调“管理者”与“被管理者”的划分，以及两者在体制关系上的机械式的约束，并不看重“管理者”与“被管理者”的“尚同”、“融通”、“广纳”。英国首相丘吉尔虽然在治理国家方面有他的成功之处，但在人际关系上，他是个失败者，人们普遍说他是个好战的“牛虻”。他常常使用尖刻的咒骂的语言去攻击他的对手，或把对方称为“无骨的动物”，或描绘成“瓷器店里的一头牛”，连艾森豪威尔都说，丘吉尔是最难打交道的人之一。法国总统戴高乐结束了法兰西第四共和国的危机，导致了法国的安定局面，但他在人际关系上给人的普遍认识是冷酷、小气、傲慢、令人不能容忍的极端自负，简直是无法相处的。在爱丽舍宫他的办公室写字台旁的桌子上放着两台电话机。但是电话的铃声从来没有响过，因为人们知道他讨厌电话，因此就是他最亲近的顾问也不敢直接打电话给他。戴高乐终身把孤独引为自己的朋友。日本首相吉田茂，虽然身为东方国家的行政首脑，并在战后，在国内推行了比较温和的政策，但在处理人际关系上，也常常显得过于生硬，令人难堪。他对他的政敌和下属都不讲情面，他骂与他意见不同的学者是“文佞”，骂社会党的一位议员是“八格牙路”（混蛋），他去日本动物园时，常用政界知名人士的名字唤叫猴子和企鹅，因而严重伤害了他们的感情和自尊。因此，这些行政首脑在台上时，可能会比较成功地运用技术和法的力量来管理社会，但也常常因人际间、社会团体间的争斗，导致关系的僵化、破裂，而造成行政活动中的障碍，甚至酿成政局的危机。

周恩来的行政继承了传统中国精神中的精华。周恩来自小便养成温厚谦和、善于人同的性格基础。而济世之“穷”、为“中华腾飞”的革命生涯，则使这种性格基础发展成为儒雅敦厚、海纳百川的宏大气度。作为一个共产主义者，他坚信只有解放全人类，才能最后解放自己。所以，他一再认为在我们的政治阵线中要画“最大的圈子”，把凡是能够争取、能够和我们合作的人团结在一起。他对青年说，“我们今天是新中国的主人，不能讲起来是无产阶级领导的人民大众的政权，人民民主的国家，可是做起来是一小圈圈

人，不象个领导者，反倒象个孤立主义者，做的跟说的不一样。”他反对党和政府内部那种“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”的夜郎自大、孤芳自赏，不愿同不同意见的人士交往的倾向，也反对怕“界限不清”不敢与不同意见的人士交往的倾向。他说“我们在精神上要有这样的气概”，“应该在千军万马中敢于与人家来往，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，这种人叫作有大勇。”

中国人所认为的“大勇”，不是偶有所怒，拔剑而起，而是要进入一种兀然辱之而不怒，骤然加之而不惊的境界。这种境界如沧海居于江河之下，故能容纳江河百川。只有进入了这种境界，才能“不怒”、“不惊”，雍容博大，广纳兼收，最终能够服人、团结人。周恩来自己就是具有这种“大勇”的人，所以他能团结最大多数。抗战时期，国民党与中共的联络代表张冲，早年反共，曾经采取阴险毒辣的手段诬陷过周恩来。周恩来与张冲既有公仇又有私怨。但是在抗日战争中，张冲坚决赞成国共合作，共御外侮。周恩来豁达大度，不咎既往，为全民族和人民的利益，与张冲建立了良好的合作关系，“由公谊而增友谊”，也不因两党关系之一时恶化而疏其关系。张冲置顽固派的攻击于不顾，多次真诚地给周恩来的工作以帮助。“皖南事变”后，张冲曾对周恩来说，“一朝中总有秦桧、岳飞，我们是忠，他们是奸；我们要顾全大局，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11月，张冲病逝，周恩来深为哀悼，在《新华日报》发表悼念文章，亲自参加追悼会，并送挽联：“安危谁与共？风雨忆同舟”。对张冲在团结抗日中的作用，给予了充分肯定的评价。这件事在国民党上层人士中产生了良好的影响。

周恩来的这种“大勇”，同样表现在他的外交性格中。他以海纳百川的博大风度，寻找与各类国家，包括有过“宿怨”的国家的共同点。他认为，虽然各国的情况不尽相同，尤其是一些国家之间政治制度不同，意识形态相异，但是，也绝不是说没有求同的基础。比如说，亚非国家存在不同的思想意识和社会制度，但是，“亚非绝大多数国家和人民自近代以来都曾经受过、并且现在仍然受着殖民主义所造成的灾难和痛苦”，这就是求同的基础，因为“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。”正是基于这样的分析，1955年周恩来在亚非会议上提出了处理国与国之间关系的

《周恩来选集》上卷，第328、330页，
参见《周恩来研究学术讨论会论文集》，第235—236页。
《周恩来选集》下卷，第153—154页。

“求同存异”的方针。在这一方针与“和平共处五项原则”的共同指导下，解决了我国同各国之间存在的许多问题，签订了一系列条约、协定、联合声明，开创了新中国外交的崭新局面。对于那些政治意识形态极端对立，或者有过“宿怨”的国家，周恩来把求同的希望寄予人民。他认为，虽然各国的情况不同，有的在根本制度和意识形态上大相径庭，甚至国家之间在国际关系上处于对峙状态，即使这样，人民的心也总是相通的。比如，中国和日本两国社会制度不同，一个社会主义，一个资本主义，而且由于历史的和政治的原因，当时两国的国家关系十分紧张。但是，两国人民都是日本军国主义的受害者，两国人民又有极其深厚的文化渊源，还有两千多年友谊交往的历史，因而他们是愿意世代友好下去的。因此他提出，发展国与国关系，“落脚点还是在影响和争取人民”，绕过国家之间社会制度的分野和意识形态的分歧，直接与对方的广大人民交往，从而增进双方的了解与友谊。中日恢复邦交之前，中日民间长期的经济文化交流，中美建交前的乒乓外交，都是周恩来这一思想的具体体现。

二、善于存异，方能求同

要团结最大多数，必须找到求同的基础，而这个基础又是以承认个性为前提的。这就是“存异”。这是周恩来一个十分明确的思想。在中国的传统哲学中，存在着一种求同的群体意识，这种意识把求同建立在抑制个性发展的基础上，从而使人们成为同一模式的个体复制，妨碍了创造力的发挥。周恩来肯定了传统群体意识中“求同”的积极面，而否定了抑制个性的消极面。他指出，不同的个人、不同的民族、不同的国家，个性都是不同的，求同并不是要抹煞个性，扼制个性的发展，而是在承认个性发展前提下的求同。他强调，处理人与人之间关系，要特别注意“团结是在矛盾中形成和发展的。人心不同，各如其面。人们的智慧、才能、性格各有不同，相互之间有时是有矛盾的。团结就是在共同点上把矛盾的各方统一起来。”“统一矛盾并不妨碍个性的发展”。他提出，处理民族关系，要看到民族不同，文化各异，“我们自己提倡民族化，也要尊重人家的民族化。”他强调，处理国与国的关系，不能拿我们所有的原则要求别人接受。我们是社会主义国家，是共产党，信仰马列主义，不信神。人家是君主国，信神，信仰上帝和真主。这些“异”谁也说服不了谁。意识形态问题是不能强加于人的。再说我们国家的宪法也明确写着人民信仰自由。……所以意识形态的“异”就只能让它存在在那儿，只能让人家自己去选择、去解决。他所提出的处理国家之间关系的和平共处五项原则，后两条原则即平等互利和和平共处是“求同”，那么前三条原则即互相尊重主权和领土完整、互不侵犯、互不干涉内政就是承认各

《周恩来选集》下卷，第88页。

《周恩来选集》下卷，第29—30页。

《周恩来论文艺》，第181页。

国的个性，就是“存异”。

正是基于这样的思想，周恩来在处理人际间、民族间、国家间的关系时，处处显示出一种量大而能容人的气度，能够在共同的基础上允许各种风格、各种个性、各种思想意见的存在。1961年9月英国退役陆军元帅蒙哥马利访华时的小插曲，就充分显示了周恩来的这种哲人气度。9月7日，蒙哥马利在陈毅副总理主持的欢迎会上发表讲话，提出“和平三原则”，即：第一，都承认只有一个中国——中华人民共和国；第二，都承认有两个德国——东德和西德；第三，一切地方的一切武装部队都撤退到他们自己的国土上去。周恩来认为蒙哥马利很有政治头脑，抓住了解决国际重大问题的关键，表示完全赞同和支持。但是，蒙哥马利在洛阳访问时，当地为他准备的文艺演出他不看，散步时闯进一家小剧院，当时该剧院正在演《穆桂英挂帅》。翻译向他简介了剧情。中间休息他退了场，回到宾馆，说这出戏不好，怎么让女人当元帅。熊向晖对他说，这是中国的民间传奇，群众很爱看。他说，爱看女人当元帅的男人不是真正的男人，爱看女人当元帅的女人不是真正的女人。熊向晖告诉他，现在解放军还有女少将。他说，他对红军、解放军一向很钦佩，不知道有女少将，这有损解放军的声誉。熊向晖就驳斥他说，英国女王也是女的，按照英国的体制，女王是英国国家元首和全国武装部队总司令。这一来，弄得蒙哥马利无言以对，显得很窘迫。周恩来知道这件事后，严肃地批评了熊向晖，说，你讲得太过分了。你说这是民间传奇就够了。他有看法，何必驳他。他提出了和平三原则，难能可贵。你搞了这么多年外交工作，还不知道求同存异？弄得人家无话可说，就算你胜利了？事后，周恩来专门了解了蒙哥马利的文艺爱好，知道他喜欢看杂技和口技，于是从文件柜取出为蒙哥马利安排的文艺晚会节目单，其中没有杂技和口技，却有折子戏《木兰从军》。周恩来对熊向晖说，幸亏问了你，不然他会以为我们故意刺他，周恩来马上打电话给俞沛文，要他从节目中撤掉《木兰从军》，加上口技、《抢椅子》和中国戏法，并指定了演员。这不仅对蒙哥马利个人，也是对他所代表的民族和国家个性的尊重。这使蒙哥马利十分满意。1962年，蒙哥马利的《三大洲》一书出版，书中大量叙述了他访华的见闻和观感，强调指出：“从长远看来，世界和平的关键在中国，中国作为一大强国的兴起是必然的，这符合人类总的利益，有利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，他还描述了在北京看到的口技和《抢椅子》的演出情景。求同不可简单划一，必须承认个性的发展，这就要求管理者本身有虚己揖让的哲人风格。因为个性总是千姿百态、千变万化的，而这些个性又常常与管理者本身的个性不一致，甚至相冲突。只有虚怀着谷，才能广纳天地万物，尽得百家之长。在这方面，周恩来的品格是世人倾慕的。

周恩来与任何人相处都相互尊重，完全平等，凡事总是让别人先人表意

熊向晖：《于细微处见精神》，见《不尽的思念》，第393—395页。

见。侯外庐回忆说，40年代初，周恩来坚持在重庆时，他在学术界有许许多多的朋友。当时进步学术工作者中有一个读书会，参加者有许涤新、胡绳、杜国库、翦伯赞、侯外庐、王寅生等。周恩来也常去参加。侯外庐说：“当我们讨论热烈的时候，他则通常是静听不语。在我的印象中，周恩来同志与会时，读书会的成员想说什么就说什么，想问什么就问什么，大家丝毫不觉得拘束。有时，他也发言，那是一种完全以平等身份发表意见，探讨问题的发言。事实上，周恩来同志的意见只要一经提出，总是被大家接受、采纳、奉为原则。他为意见能有这样的力量，并不是由他的地位所决定的，而是由他在大量的学术问题上，就如同在政治问题上一样，都有着敏锐的洞察力、透彻的分析力、准确的判断力所决定的。”在周恩来的行政活动中，他的一切行动和决定都受一条基本原则的指导，那就是对人民是否有利。他作为政府首脑为贯彻党和政府的政策所采取的每一个措施，事先都要与周围的同志反复商量。对下级干部的意见，不管是他自己去征求的，还是他们主动提出来的，都很重视。

周恩来很善于听取不同的意见。对于不同意见，他认为，这不仅不是坏事，而且是好事。他说：“有不同意见的人限我们来讨论、争论，真理才能越辩越明。”“他幽默地说：“圣人都喜欢辩论，何况咱们后生小子乎！”他主张共产党员要交敢于提意见的畏友，习惯了就成为诤友了。因此朋友和在他领导下工作的人，在他面前都是怎么想就怎么说没有顾虑，不用怕冒犯他的尊严而守口如瓶。一次他对办公室一位喜欢说“总理的意见完全正确，我毫无保留地支持”的奉承话的人说，“我们谈话、开会，是讨论问题，权衡利弊，提出不同意见，以便得出正确的意见。我喜欢听到与我不同的意见。不要总是说‘同意’或‘支持’。”他认为，一个好的领导人必须坚持正确的判断，必须善于说服和教育有不同意见的人，“要善于同有不同意见的人合作。一切制造矛盾、利用矛盾、扩大矛盾的做法，都是错误的。”同时他主张一个好的领导也应随时准备放弃错误的决定，要有度量和勇气向别人的正确观点低头。他只要发现自己有错误，就真心诚意地检讨，从不讳言他的不是和所犯的错误。他还主张一个好的领导要“严于律己，宽于责人”。他所领导的工作有了问题，首先自己承担责任，决不诿过于人，而且帮助有关同志尽快弥补损失。

周恩来对待别人的缺点、错误，能推己及人，能够理解、谅解、真诚地帮助别人，耐心地等待别人改正缺点错误，比如建国初期，我国知识分子刚从旧社会过来，有的人身上带着旧社会的烙印，因而面临着一个适应新社会

侯外庐：《韧的追求》，三联书店1985年版，第122页。

《周恩来选集》上卷，第329页。

《周恩来传略》，第54页。

《周恩来统一战线文选》，第158页。

的思想转变问题。周恩来对待这些知识分子，最反对用“剑拔弩张”的态度，他自己也没有俨然以一个教育者的面目出现。他从不对别人指手划脚，更不以一个板起面孔的改造者的身份对别人横加指责。他总是推己及人，设身处地地分析他们存在缺点、错误的原因，给予应有的理解和谅解，帮助其找到解决问题的出路。当有人指出中国的科学家门户之见严重时，周恩来就指出，“中国无产阶级的人数不多，工业发展的程度不高，社会主义传统不深。在共产党内，党员的出身和成份不同，也容易产生不同的思想”。“以上是说在共产党内也还存有门户之见，需要整风。难道在共产党以外的团体，在所有的科学工作者之间，就能够一下子很理想地团结起来吗？”他指出，“我们不能空想，不能凭主观，消除这些门户之见一定要经过一个自觉的过程。要面对事实，才能找出正确的方法来克服我们的缺点。一个科学团体中，人们来自不同的生活环境，有着不同的思想和生活方式，是很不容易聚集在一起的。共产党员过的是集体生活，在战争时期，生活在同一队伍之中，而科学家是一小群甚至是极少的几个人在一起工作的，因此养成了各种不同的性格。科学家的良心、骨气是可钦佩的，但是科学家的脾气有时是很难相处的，这都是一定的生活环境造成的。我们要用唯物主义观点来看这个问题，要了解生活环境可以影响脾气，既然环境变了，脾气也是可以改的。”他反复强调，思想问题、世界观问题要慢慢改造，不能急，对于搞自然科学工作的人更是如此。他说，他曾遇到这样的医生，技术是第一流的，是为社会主义服务的，但脑子里有上帝，这并不妨碍他为社会主义社会服务。他说，我们家中有老人也信鬼神，也还可以是一个社会主义社会的公民嘛！这是可以允许存在的，是无法勉强的。有些老人终其生而无法改变，带着迷信思想进棺材，但他活着的时候仍可以为社会主义服务。思想影响他的作风，由于信上帝就要进教堂，或到吃饭时要默祷一下，有些同志对此也看不惯，斗一下，造成了社会上不必要的紧张和不安。这不是唯物主义的态度。他说，有人觉悟得慢一点……也要把他们当朋友看待，互相学习。“一个人的进步要等他自觉地认识以后才最可靠”。周恩来这种虚己容人的品格，不仅使知识分子，而且使所有和他接触过的人感到他的真诚亲切、可信可赖，虽受到批评，但轻松自如，心悦诚服。

三、恃德不恃力，恃诚不恃谋

组织内部的团结和有效激励，同样也是西方管理界所看重的一个过程性目标。他们在追求这一目标中，强调的主要是权力、体制和技术。早期管理注重等级制关系下的权力控制，工业化初则使用“胡萝卜”（计件工资制）加“大棒”（惩戒性罚款）的约束；在“科学管理”时代强调体制规则和专

《周恩来选集》下卷，第29页。

参见《周恩来选集》下卷，第332—333页。

《周恩来统一战线文选》，第220页。

业化监督；梅奥主义认为要建立团体内的一致必须依靠管理者的社会技能、人际关系技术。

在以温厚敦笃为心理追求的中国人中，为了团体内的团结，广泛吸纳人才，亲和外部关系，更强调心灵的沟通，真诚的相互尊重，无私的同舟共济。要求管理者能够进入“尽己性，尽人性，尽物性，赞天地之化育，以与天地参”的精神境界，因而能与管理体系中的各色人物浑然同体，浩然同流，能够广纳一切进步力量，实现整体的共同目标。有如郭隗说燕昭王：“帝者与师处，王者与友处，霸者与臣处，亡国与役处。诎指而事之，北面而受学，则百己者至；先趋而后息，先问而后嘿，则什己者至；人趋己趋，则若己者至；凭几据杖，眄视指使，则厮役之人至；若恣睢奋击，■藉叱咄，则徒隶之人至矣。此古服道致士之法也。”一句话，也就是要北面而事贤者，以德服人。否则，孟子便警告说：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心，君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。”朱元璋当了皇帝后读《孟子》，看到此类话时，勃然大怒说，“这老儿要是活到今天，非严办不可！”下令把孔庙中孟子配享的牌位撤掉。后来别人好言相劝，才息了火，但仍下令摘编《孟子》，搞成《孟子节文》，删去原文中话八十五条，虽威震于一时，终贻笑于千古。

历史已经逝去，宝贵的中国精神在社会主义时代又获得一次新生。周恩来以共产主义者的博大胸怀面对人世，面对各种纷繁错落的人际关系、人群间关系、邦国间关系。在团体内部，他反对“棍棒的纪律”、“饥饿为纪律”，而坚信“自觉的纪律”。在处理其他各方关系中，他既具高风亮节，又能敦厚揖让，既如壁立千仞，又能海纳百川。在所有与人处世之中，他的立足点是崇高之德、纯真之诚。毫无疑义，他从不否定体制、实力、技术的重要地位，但是这一切都必须合于“道”而才能“得道多助”。周恩来以崇高的道德在自己的行政中履行了自己的哲学精神。

周恩来是我国统一战线的杰出领导人。在统一战线的有关各方人士和团体的心目中，周恩来是中华民族道德楷模。“长期共存，互相监督，肝胆相照，荣辱与共”，既是我们党的统战方针，同时也是周恩来领导统战工作的哲学精神的概括。“长期共存，互相监督”，主要讲体制上双方关系的正确摆布，周恩来肯定这一点，并站在历史的高度，对此作了深刻阐述。他说，“从种种方面看起来，我们这样的大国，多一点党派去联系各个方面的群众，对国家人民的事业有好处。”“我们党的寿命有多长，民主党派的寿命就有多长，一直要共存到将来社会的发展不需要政党的时候为止。”同时，在周恩来的统战思想中，他同样十分看重中国共产党与各民主党派和无党派人

《战国策·燕策一》。

《孟子·离娄》下。

吴志葵等著：《周恩来统一战线的理论与实践》，安徽人民出版社1989年版，第212页。

士在建设新中国、发展新中国问题上“风雨同舟”的共识，并且以自己的道德风格在各界人士间建树起赤诚相见、和衷共济的相互关系形象。他一直认为，中国共产党和各民主党派要成为“诤友”、“畏友”，而不能成为“癖友”、“佞友”，并且，要在互相监督过程中，从“畏友”不断转化为“诤友”。这种转化需要相互间的真诚和尊重，相互间的坦诚相见。他反对某些党员干部常有的那种看不起党外人士，粗鲁地对待他们的态度。他说，要与民主人士平等相处，关心、爱护、尊重他们，“使他们不感觉我们是在领导”。他率先垂范，真诚地尊重民主人士，与他们互为师生、互为朋友。1959年，第一批特赦战犯中，大多数是黄埔军校的早期学生。周恩来立即接见了他们。他既给予他们严肃的帮助教育，又和他们畅叙师生之谊，使他们感到一种人格尊重的满足，觉得“真正迈进了新生之路的第一步”。后来，这批人多数有了真正的进步，许多人移居海外后，不管国际风云如何变幻，也不管遇到多大的威胁利诱，义无反顾表示拥护中国共产党，拥护新中国。周恩来对民主人士以诚相待、真诚尊重，也在民主人士中受到极大的尊重与爱戴。胡子昂说：“他和工商界接触，开一次会，谈一次话，都令人感动，令人流泪。”周恩来一次去做民盟内部的团结工作，他的一席话表现了对民盟各位领导的高度信任和充分尊重，使到会人士极为感动。民盟一位领导人叶笃义因此而“做平生从未做过的第一次自我批评”，促进了民盟内部的团结。周恩来自己的实践已经充分体现出“肝胆相照，荣辱与共”的原则。在他逝世之后，党中央根据新形势的要求把这种原则概括进统一战线方针。

对待统一战线中的每个个人，他都是这样患难与共，坦诚相待。抗战胜利后，民主战士闻一多、李公朴在昆明被特务暗杀。随后又一民主战士陶行知因忧国伤时，劳累积郁过度而去世。周恩来深深为之痛心，他专门致电党中央，提议今后对进步朋友的安全健康，要负责保护，经济上要给予帮助，政治上要时时照顾。当时，蒋介石下令逮捕了马寅初，因为他抨击官僚资本。周恩来为营救马寅初积极奔走，迫使蒋介石释放了马寅初。但蒋介石又把他软禁在家，并限定他“不准任公职，不准教书，不准讲演和发表文章”。马寅初经济拮据，生活困难。周恩来指示《新华日报》全文刊登了马寅初的文章《中国工业化与民主》，并致送最高稿酬。1957年，担任北京大学校长的马寅初因发表《新人口论》遭到批判，康生要把他划成“右派分子”，周恩来极力保护，使其得以幸免。马寅初晚年患了直肠癌，周恩来亲自批示，妥善进行手术，使马寅初基本康复。周恩来逝世前，还派自己的护理医生去看望马寅初，还亲自打电话询问病情。周恩来这种待人以诚是无私的，他在任何人面前都显露出这种毫无偏狭之心的坦荡襟怀。1954年，历史学家顾颉刚从上海调来北京工作。事前有朋友问他在上海挣多少钱，那时他除了书店业务外，还有几处兼课教书，每月可得500万元（旧市），就照直答了。后来

有人传错了话，说“顾颉刚要 500 万元，不然就不来北京”。周恩来当时还没有与顾颉刚相识，他在最高国务院会议上恳切地说：“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！”这里所表现的决不仅仅是谋求人才的方略，而更多的是周恩来待人的真诚公正和大度，决不以枝节而抱偏见。这种公正和大度，使他能够容人，能够任人。

在国际政治的舞台上，周恩来同样保持着“恃德”、“恃诚”的道德形象。他并不否认实力外交在当今国际政治生活中的地位，但同时认为道义的力量是最终不可战胜的。实力只有和道义相联系，才能真正显示出历史的作用。这种精神同样来源于他个人的哲学性格。日本《每日新闻》记者桔善守说，“周的个人性格不正是红色中国外交性格的蓝本吗？”他恃德待人，从不以势压人，反对以强凌弱，反对霸道作风。他在处理与小国弱国的关系中，信守着中国永不称霸的道德诺言。在倡导“求同存异”的亚非会议上，周恩来阐述了新中国外交的另一个原则立场，即国家不分大小，一律平等。他在这次会议的政治委员会会议上发言说：我们重视这个问题，因为我们是一个大国，容易对小国不尊重。我们在人民中就经常提出大国主义思想的问题。由于历史的传统，大国容易对小国不尊重，因此我们经常检讨自己。到会的各国代表中如果有任何人觉得中国代表团对任何一国的代表不尊重，请指出来，我们愿意接受意见并改正。有一次，周恩来到西郊机场为一个东南亚国家的元首和夫人送行。元首的飞机刚一起飞，欢迎的人群便自行散开，而周恩来仍笔直地站在原地未动，并要那些将登车离去的同志回来。这次周恩来发了脾气，严厉地批评说：“你们怎么搞的，没有一点礼貌。各国外交使节还在那里，飞机还没有飞远，客人还没有走，你们倒先走了。大国这样对待小国客人不是搞大国主义吗？”当天下午，他提出《礼宾工作条例》上加一条，今后到机场为贵宾送行，须等到飞机起飞，绕场一周，双翼摆动三次表示谢意后，送行者方可离去。在处理中国同第三世界国家的关系时，周恩来怀着对发展中国家的深切同情，提出我国对外援助为八项原则。这八项原则的主要内容包括严格尊重受援国主权，不附带任何条件，不要求任何特权，援助对方增强自力更生的能力，提供优质的设备，保证传授技术，我们派出的专家和当地专家同等待遇等。这些原则，体现了援助、支持是相互的，双方是平等的精神，同大国沙文主义形成鲜明的对照。周恩来还经常告诫负责援外项目的政府部门，要记住中国的援助不允许只顾自己，更不允许有任何剥削成份，也不允许以施舍的面目出现，一定要无私而又真诚。如果中国只顾自己，那就是民族利己主义；如果中国以恩人自居，那就是大国沙文主义。他说，中国是一个大国，若不经常警惕，政府官员容易对接受中国援助的国

转引自《良师、益友、亲人》，1979 年 3 月 6 日《光明日报》。

《西方人看周恩来》，第 173 页。

高登榜：《温暖满人间，怀念无终期》，见《我们的周总理》，第 437 页。

家盛气凌人。1962年，我国给柬埔寨援建川龙造纸厂，周恩来专门问起造纸厂的废水处理。设计人员说废水排入湄公河。周恩来当即指出，“这样做不行。我们援助别国建设，不能给人家制造公害，一定要为湄公河沿岸，特别是沿河下游的群众着想。造纸废水排入湄公河，必将危害渔业及下游人民生活用水。”要求立即修改设计，并待修改满意后才同意交付柬方使用。周恩来处理与小国、弱国间关系的这种道德精神，受到了国际舆论的普遍称赞，也为发展中国家的人民所深深敬服。在坦桑尼亚和赞比亚，当中国援建的坦赞铁路通车时，周恩来已经逝世。但是，坦、赞两国人民举行坦赞铁路通车庆典时，首先为周恩来默哀数分钟，以示纪念。

在国际政治舞台上，周恩来以自己公正无私、光明磊落、“言必行、行必果”的人格形象，显示了崇高的中华民族的道德精神。他处理任何国家间关系都做到实事求是，有一说一，有二说二。60年代初，苏联撕毁合同，撤回了全部在华专家。对于这种背信弃义的行径，周恩来怀着莫大的义愤。但是他对于50年代苏联专家对中国社会主义建设的帮助，却一直给予肯定的评价。虽然中苏关系一度破裂了，但周恩来这种实事求是、光明磊落，有一说一、有二说二的做法，使珍惜中苏友谊，真心关心中国建设的苏联人民、苏联专家感到欣慰，始终保持对中国的友好态度。这种实事求是、光明正大的道德风格还表现在每当他发现违背我国对外政策的事情时，一定立即采取措施予以纠正和补救，必要时还亲自向对方表示歉意，或公开对我国有关人员提出批评。1967年8月，在极左思潮影响下，发生了火烧英国驻华代办处的严重事件。对此，周恩来多次给予严厉批评。代办处修复后，周恩来专门接见了英国代办，对他重新搬进代办处表示祝贺，并指出，代办处是坏人烧的，中国政府是反对这种做法的，修复费应由中国政府负担。对于“文革”期间一些在华工作的外国专家受到不公正对待甚至蒙受冤屈，周恩来知道后都一一加以纠正，并亲自向他们当面道歉。周恩来坚持着中华民族自古就有的“信”的美德。他曾经给日本首相田中角荣写下“言必行，行必果”六个字，这是他在国际交往中始终遵循的道德规范和行动格言。这使他赢得了对方国家的由衷信任和真诚配合，赢得了崇高的外交声誉。中国对发展中国家的援助，常常发生利益矛盾，比如某些援建项目竣工后，其产品将同中国的传统出口产品竞争，但是中国始终信守对外援助的八项原则，只要某个国家想寻求中国帮助援建某个项目，如建纺织厂、制糖厂、制茶厂、制烟厂、种植棉花、甘蔗、茶树和烟草等等，宁可失去自己的出口市场，也决不附带任何条件，尽可能提供所需的帮助。和大国交往同样坚守信义。美国前国务卿基辛格在回忆录中说：“至少在和我们的接触当中，中国外交家被证明是完全可靠的”；“他们信守协议的意义和精神。正如周恩来喜欢说的：‘我们说话是算数的’。”“他言而有信”，尼克松也承认，“在同我们的交往中，无

论在形式和内容上周都忠实地执行两国签定的协议。”

四、原则尊严与揖让精神

中国人的敦厚博大，能容如海，根基于深明大义，参透天地之理，所以能“动心忍性”，庸容大度，举重若轻，从心所欲而混如天成。所以，原则、信念、力量皆包涵于中而不求形于外，是在“天成”中维护原则，使原则获得最佳境界的实现，在最完善的意义上维护原则的尊严。这就在维护原则尊严的过程中，产生了中国人特有的揖让精神。

周恩来处理各种人际关系，恃德不恃力，恃诚不恃谋，并不是不讲原则，不要立场。任何与周恩来相处过的人，不管是他的下级，他的党外朋友，还是他的对手，都承认，周恩来始终坚守着共产主义信仰，坚持着新中国的原则立场，这是毫不含糊的。美国人最清楚这一点。还是在1946年，中国共产党和国民党、美国三方面组成军事调停处，监督处理停战事宜。谈判中，蒋介石通过马歇尔提出美国军官具有最后决定权的建议，周恩来当即拒绝，表示“我方不能接受”。不久国民党方面代表又一次提出这一问题，周恩来大义凛然、针锋相对地指出，“中共是爱国主义者，不能承认丧失国权的办法。”迫使国民党代表无言以对。接着周恩来当面向马歇尔指出，只要美方的执行权，而不是最后决定权，不是仲裁权，而是保障冲突不再发生，除此之外不会谈得好。这样，既维持了三方调停的存在，同时毫不动摇地坚持了原则的尊严，有礼有节，无可抗衡。

既能“海纳百川”。又能“壁立千仞”，这就是周恩来的风格。周恩来认为坚持原则立场不应是生硬的、板着面孔的。他相信，维护原则立场，虽然不否认外力的强制，但主要不依赖外力的强制，主要靠道义的力量。正义在人民一边，因而是不可战胜的。他坚信自己原则的崇高与纯洁，坚信人民的伟力，所以他敢于坦诚相见，光明正大，诚心沟通。这种诚心沟通所表现出来的有礼有节，使同志和朋友能接受他的原则立场，使对手也能理解他的原则立场。这就体现为周恩来一种独特的交往风格：礼披于外而力蕴于中。这也是中国人在人际交往中特有的揖让之风。但在周恩来这里，由于获得了正义和人民的立足点，所以更显出力量。人们无不为他这种精湛的交往风格所折服。在万隆会议上，有人就说，周恩来与板着面孔的莫洛托夫完全不同，“这一定是因为他的国家不但是共产党国家，也是孔子的国家。”对此，尼克松、基辛格都有过颇有见地、符合实际的评价。基辛格评价周恩来“他的温文尔雅的风度，掩盖着刚强与柔和相融合的性格。”尼克松则说周恩来“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

转引自《周恩来研究学术讨论会论文集》，第314页。

吕左孔：《外交巨擘》，第53页。

《西方人看周恩来》，第45页。

深刻的印象。”“谈判中他表现出本能的敏捷，善于运用国际力量的原则，并且有热烈的思想信仰带来的一种道德信念，所有这一切同他对外国的深入了解，长期的历史洞察力以及个人的丰富经验，在周身上结合起来就产生了我们时代最有造诣的外交家之一。”“他是一座冰冠覆盖着的火山。”

1963年4月24日，周恩来在与埃及部长执行委员会主席阿里·萨布里的谈话中讲到中国人办外事的一些哲学思想，鲜明地体现了周恩来“礼披于外而力蕴于中”的哲学风格，体现了新的时代条件下的中国人所特有的揖让精神。这些思想主要可归纳为四点。

（一）“要等待，不要将己见强加于人。当双方争执不下时，强加于人反而容易坏事，最好的办法是等待对方自己觉悟。”不强加于人，这正是对自己原则尊严的信任，对自己原则力量的信任，是充满了自信心的表现，是强者的哲学。在这一哲学原则下，周恩来强调了“革命不是从外输入”的理论，指出，中国革命不是从外输入的，中国也不对外输出革命。我们坚信各国的革命只有在各国人民自己认为需要时才能发生，革命的胜利只能依靠各国革命者自己把马克思列宁主义普遍真理同本国革命的具体实践相结合，别人是无法代替的。中国人民在长期斗争实践中牢固确立的这些信念，排斥一切在国际交往中强加于人的行为。也正是在这一哲学原则基础上，周恩来创造了“你讲你的，我讲我的”的独特外交风格，即在求同的基础上达成协议，对于不可能达到统一的分歧，既不回避，也不强求统一，协议中采取“你讲你的，我讲我的”新写法，既阐明自己的原则立场，又不因分歧而破坏可能达到的统一。在处理与亚非不同社会制度国家的关系中，在中美、中日关系中，都获得了成功。

（二）“决不开第一枪。人家可以先对我不好，我们决不先对人家不好。”

中国人的民族性格是追求和平的。凡是了解中国文化的人都深明这一点。所以连日本首相吉田茂这样的人也认为中国人绝对不好战，不会搞侵略。但是，谁侵略中国人，中国人是会抵抗到底的。所以中国人的哲学是“决不开第一枪”。早在1952年4月，周恩来就已明确指出：我们总是采取后发制人的方法，你来一手，我也来一手。不怕它先动手，实际上它一先动手就马上陷于被动。开国后我们用“另起炉灶”和“打扫干净屋子再请客”这两手，在整个战略上处于主动地位，至于在具体事情上，是可以后发制人的。

（三）“中国有句古话，‘来而不往非礼也’。你对我不好，欺侮我，逼得我不得不有所准备，要进行回击，否则就可能把我们看成为懦弱可

尼克松：《领导者》，第276页。

尼克松：《领导者》，第271、261页。

参见《周恩来论中国人办外事的哲学思想》，转引自1991年2月7日《文摘报》。

欺。”比如在中美关系上，周恩来正是根据这种“资本主义国家，你对我好，我也对你好；你对我不好，我也对你不好……来而不往非礼也”的精神，迫使美国承认社会主义新中国。周恩来紧紧抓住美国占我台湾、侵我主权、阻我统一等关键问题不放，反复申明，台湾问题是中美关系紧张的症结所在，只有美国从台湾撤军，两国关系才有可能改善；我们主张和平解决争端，我们不要跟美国打仗，但如果美国硬要把战争打到中国人头上，我们是一定抵抗到底的，我们是决不屈服的；如果美国利用谈判或其他形式搞“两个中国”、“一中一台”等骗局，我们不能妥协，不能含糊，不能默认。从而使美国当权者从60年代末开始，在台湾问题上朝着“撤军、断交、废约”方向发展，最后导致两国关系正常化。后来，周恩来又说过：我们欢迎美国人来中国，但必须在互惠的基础上，这也是符合“来而不往非礼也”的道理的。

（四）“‘退避三舍’。这就是说，你来，我先退，给你警告。再来，再退，再给警告，但事不过三。退，为的是给对方以考虑的时间。这时候，将发生两种可能：一种是有远见的人会考虑，这不是软弱可欺，应该谨慎；另一种有人可能视我可欺，逼我到墙角，我只好还击。例如抗美援朝。”朝鲜战争是“敌人把火烧到了我们的大门口，并非我们惹火烧身”。在朝鲜战争问题上我们曾“退避三舍”，最后“只好还击”。周恩来在1950年10月24日在政协第一届全国委员会第十八次常务委员会上分析了这一形势和我们的方针。他说，“一个月前，就是说美军在仁川登陆以前，我们曾考虑过，美帝打到三八线后是否会停止，而后转为外交的谈判。在敌人占领汉城以后，尼赫鲁曾经对我们说，三外长会议已经说好，不过三八线，如要过三八线也要提到联合国来决定。但我们得到的情报是，他们要稳住中国，过三八线，过了以后，再搞中国。我们看穿了骗局，所以在九月三十日声明：对美帝侵略朝鲜我们不能置之不理。十月一日、二日的消息是美军已过三八线，南朝鲜军则在三八线以北深入很远。我们曾找印度驻华大使指出，以上情况与尼赫鲁所说不同，我们对朝鲜问题不能不管，要他通过尼赫鲁转告贝文。过了几天，敌人的推进并不停止。不久，贝文通过尼赫鲁向我表示，过了三八线到距鸭绿江四十英里时即可停止。当时敌人已进到平壤。目前，敌人又由平壤北进。这显然是对我们第二次欺骗。如此下去，我们如坐视不救，敌人必然继续前进，咄咄逼人，直到鸭绿江边，然后再做第二步文章。

“所以我们要理，要管。但如何理？如何管？要有进一步的决策。过去我们是管过理过的，例如向联合国控诉等。现在这样已经不够了，应有新的决策，美帝国主义的政策是一步步地制造并扩大战争。如果我们予以打击和斗争，它可能缩回去，否则它必然照计划继续推进。”

参见《周恩来论中国人办外事的哲学思想》，转引自1991年2月7日《文摘报》。

参见《周恩来论中国人办外事的哲学思想》，转引自1991年2月7日《文摘报》。

《周恩来选集》下卷，第52页。

可见，我们是给了对方充分的“考虑为时间”，但对方仍然“视我可欺”，“逼我到墙角”，所以，我们就“只好还击”。

这种“等待”而不强加于人，“决不先开第一枪”，“有来有往”、“针锋相对”，“退避三舍”、先礼后兵，来源于对自己的国家、自己的民族、自己的事业的高度成熟的自信心。坦诚、宽厚、不强加于人，正是力量的象征。尼克松深明周恩来的这一精神内质。当他看到周恩来彬彬有礼，甚至坦率地谈到自身的弱点时，他说：“在访问的整个过程中，我不禁联想到赫鲁晓夫的夸夸其谈，觉得中国人对事物的态度健康得多。赫鲁晓夫赤裸裸地吹牛皮，显然是对自卑感巡遮掩掩。周的巧妙自我批评，是成熟自信确凿无疑的证明。虽然如此，我认为那基本上仅是一种待人接物的态度，而事实上中国人绝对相信自己的文化与哲学最终会取得优势，有朝一日他们在这方面会凌驾于我们和任何人之上的。”

第七章 “无我之境”

周恩来没有刻意使自己成为一名诗人。他的诗篇，现存所见的除本世纪头二十年中满怀青年人激情的篇章外，就再不多见了，但是，中国人怀念周恩来、颂扬周恩来的诗篇却如浩瀚的大海，即使是用散文的式样，也多用诗的语言。因为，似乎人们共同地体悟到：对于周恩来的业绩，只有用诗的语言、诗的形式才能完美地表达。

周恩来不是一位在文学领域里的诗人。但是，他任 26 年共和国总理的行政活动，就是一章章瑰丽辉煌的诗篇。

西方管理学者奥德威·狄德认为，“音乐是音响的组合，美术、雕塑是线条和色彩的组合，文学是语句与思想的组合；而管理的艺术，则是人与人、人与群体、人与资源、以及理想目标的组合”。“管理乃是一种高度的艺术”，在当代西方管理哲学中，这种观念越来越被人们视为管理的“济世良方”。因为随着社会宏观文明的发展，上世纪就已高度成熟的理性化管理已经越来越难以继续保持它的原有魅力。人文性因素在管理中的地位日渐上升，管理艺术化的哲学浪潮不断地冲击着西方管理界，并日渐形成与管理的科学化相并驾的趋势。西方管理界这种对管理艺术化的追求，其哲学倾向之一就是向东方世界、向中国吸收人文化管理的营养。他们认为，老子所说的“治大国若烹小鲜”的境界是高度艺术化的管理境界，因此使《老子》一书在西方风行一时，据说合并前的西德竟然几乎每个家庭都有一本德文译本的《老子》。

如果说西方的管理界正在吸收东方哲学以追求自己管理的艺术境界，而周恩来则在使这种哲学精神再度升华的基础上，创造了自己行政活动中的高度艺术化的境界。从哈马舍尔德盛赞周恩来行政中的文明精神，到党外人士与周恩来共事觉得“如坐春风”；从谈判桌上的对手为他的优雅风度所倾倒，到全体中国人民与周恩来在心灵最深层次上的诚挚沟通，我们处处都可以感觉到周恩来行政具有如动人的诗歌、优美的音乐、神奇的雕塑才能具有的艺术境界。我们并不认为周恩来如时人所乐道的那样去刻意追求“领导艺术”、“行政艺术”，但是在他的行政中我们几乎处处可以感受到艺术的美感和创造力。我们在周恩来这里所看到的，主要不是行政的艺术，而是艺术化的行政。

一、“强求之境”、“有我之境”和“无我之境”

按照管理主体对于管理客体的把握方式和作用方式，按照管理的主客体双方在相互作用中结构起来的关系模式，可以把各种管理分成三种不同类型的哲学境界：“强求之境”、“有我之境”和“无我之境”。

[美]奥德威·狄德：《管理的艺术》，钟振华译，巨流出版社，第 4 页。

据《时代信息》，1986 年第 5 期。

“强求之境”，是以强权为核心原则而形成的一种管理境界。在这种管理中，笼罩着主奴关系的残暴气氛，管理者依仗强权手段，迫使被管理者以奴仆的身份臣服于自己，迫使被管理者放弃自己的一切权利和主体自由意识，绝对地服从管理者个人意志的驱使。人类社会管理的历史表明，社会的文明层次越是低下，这种管理境界的出现就越是普遍。从出土殷人礼器和周人礼器的比较中就可以看出，殷商时代是一个整个社会都震惊于强权面前的社会。殷人青铜礼器上的饕餮图纹神秘惊骇，阴森怖人，至今仍使人有不寒而栗的感觉。这是一个“有虔秉钺，如火烈烈”的时代，社会管理中的权威力量是“神秘占卜”和“斧钺烈火”。到了周代，景况就大为改观，“周尚文”，饱含人间温馨的人文精神在社会中弥漫开来，所以周代礼器的艺术气氛便走向温厚和明快。而在北方少数民族，又是另一番情景。司马迁的《史记》中记述：匈奴单于头曼有太子名冒顿，因害怕父亲传位给少弟，即组织培植一支绝对忠实于自己的武装力量，以准备杀父自立。《史记》记述道：

“冒顿乃作为鸣镝，习勒其骑射，令曰：‘鸣镝所射而不悉射者，斩之’。行猎鸟兽，有不射鸣镝所射者，辄斩之。已而冒顿以鸣镝自射其善马，左右或不敢射者，冒顿立斩不射善马者。居顷之，复以鸣镝自射其爱妻，左右或颇恐，不敢射，冒顿又复斩之。居顷之，冒顿出猎，以鸣镝射单于善马，左右皆射之。于是冒顿知其左右皆可用。从其父单于头曼猎，以鸣镝射头曼，其左右亦皆随鸣镝而射杀单于头曼，遂后诛后母与弟及大臣不听从者。冒顿自立为单于。”

冒顿习勒骑射，组织亲附，深通粗犷不羁的游牧民族内部的管理艺术，但是这是一种野蛮的艺术，令人惊怖骇绝的艺术。

随着人类文明的发展，这种带着强猛蛮荒之气的管理艺术，已渐渐和青铜斧钺、饕餮礼器一齐进入了历史的博物馆。但是，有些现代的艺术家常有时也孜孜不倦地向原始蛮荒时代的艺术品中寻找灵感，现代管理界也常常有人向这种远古蛮荒时代的管理境界中寻找哲学的启发。然而，前者可以唤起人们对人类孩提时代的神秘回忆，而后者却在现实生活中与现代文明发生了无法调和的冲突。这种管理中的强求之境，除在个别特殊领域，比如战争环境下，还有局部存在的价值；而在经济管理上，自从跨过资本原始积累时期以后，就渐渐被管理者们所排斥：至于在国家行政管理中，20世纪的人们已普遍不能容忍这种野蛮文明的存在。人们只愿意在自己的古玩架上摆上朴野无文的古代岩画的复制品，却绝不愿意在自己的政治生活中出现冒顿式的管理文化。

“有我之境”，是以合理控制、合理调节为原则而形成的一种管理境界。近代工厂制度的出现，使管理中主体对于客体的关系，事实上复制了生产中工人对于机器的关系。管理者以管理知识、管理技术的专门占有者的身份出

现于管理对象面前，有如技术工人出现于机器面前。管理者以理性代表的身份出现于管理中，被管理者以服从理性的名义被构筑和规范在“合理”的管理外在形式中；发生作用的是管理者表现于这种外在形式的管理意志，而被管理者则只有在放弃自己的个性特征而作为形式同一的普通物时，才能进入这一管理体系。所以，这一整个管理体系是管理者真正的“有我之境”，是只有管理者“自我”存在，而没有对象“人”存在的“无人之境”。

这种管理中的“无人之境”，在以科学主义管理为代表的管理浪潮中进入了极境。当这种管理浪潮发展到顶点时，一切都消溶在“可靠、迅速、精确和经常的记录”（情报和会计制度）、“派遣”（工作的计划和程序）、“标准和进度表”（执行任务的时间）；“标准化的条件”、“标准化的操作”、“标准做法的书面说明书”以及“效率报告”当中，管理对象人只是这一整套“标准化”机器运转中的一个微不足道的零件，而唯一操纵这部机器运转的就是管理者自身。泰罗及其信徒们看到这种管理浪潮的出现，甚至也惊骇于它对人的极端冷漠，有如把魔鬼从瓶子里放出来，再也无法使它服从自己。有一次，被泰罗视为自己忠实信徒之一的库克外出执行任务时，竟然看到一家工厂的入口处写着“H-ands Entrance”（“手入口处”），他在惊异之余更露出几分气愤，他问厂主：“where do the heads and headS enter？”（“头和心脏从哪里进去？”）其实在厂主的管理意识中，管理的对象只有“手”而没有“头和心脏”，“头和心脏”只存在于管理者自身。因而管理的过程，也就是“头和心脏”在“手”上实现的过程，是“头和心脏”对“手”实行控制和支配的过程。

梅奥主义的管理不再把这种控制和支配仅仅看作一种外现的职能。他们在感情的、非逻辑的领域中探索对管理对象的控制和支配，并由此来修改管理中的严格外部控制，发展起他们自己所特有的人际关系技能。但是，无论他们怎样力图把被管理者看作“人”，其实这种“人”只是他们的管理理性的“对象物”，是他们的人际关系技能所操作的“对象物”，正如工人们所称谓的是供他们理性解剖和试验的“奶牛”。他们用“社会人”的概念取代“经济人”的概念，只是在更为广泛的领域中展现对人的操纵和支配，而决不是在管理体系中把被管理者看作“物胞我与”的人，所以梅奥主义的管理，仍然是管理者的“有我无人之境”。过度浓郁的理性气氛在这里笼罩了一切，以至除了管理者的自我之外，再也没有“人”的存在。这里是一个“工具”的世界、“技术”的天地，无论是“标准化”技术，还是人际关系技术。管理者们进入了一个为追求各种技术而“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”的境界，乃至自己也异化为体制理性的工具。这使管理者和被管理者都觉得

参见埃默森：《效率的十二个原则》，纽约，1913年版，第10页。

参见肯尼思·E·特朗布利：《一个欢快的自由党人的生活与时代：埃默森·卢埃森·库克》，纽约，哈珀-罗出版公司，第10页。

不胜其重负。他们希望管理中开拓出一个新的境界。

“无我之境”，是管理双方和谐共权进入到一种艺术化的境界。由于管理者与被管理者情相牵、意相通、道相同，所以在“相视一笑”中便能完成管理过程。尽管管理始终在按照目标原则的要求而和谐正常地运行，但是管理双方似乎并不感到管理者与被管理者关系的存在。管理者在管理体系中，“无所为而无所不为”，“看似无我而无处无我”，有如云龙天光，但见其声色，而不知其所在。被管理者在管理体系中处处觉得自我个性的存在，一切过程都成为自己的“有效努力”，一切成功都可以说是“我之自然”。

日本学者盛田昭夫比较东西方管理，把美国式管理称之为“砌砖墙”，把日本式管理称之为“筑石壁”。美国管理机构事先设计好具有某种“合理化”的组织范围，将每一项工作的范围和责任加以规定，然后再寻找合适的人员，如果没有现成合适的人员，即把现有人员放在“克拉普罗斯提斯的魔鬼之床”上，按照“床”的尺寸大小来对现有人员或“拉长”或“截短”，迫使其放弃原来的“自己”，而适应工作的范围和责任的规定，这样，所有员工都成为具有普通统一性的、“尺寸大小”完全一样的“砖”，管理也就是拿这些“砖”来砌成“墙”。而在日本管理中，各式员工都是原始形成的石块，有圆有方，有长有短，有大有小，颜色各异，形式不一。管理者必须依其自然天性，艺术地巧妙编排，以期造成结构良好、造型优美的石壁。每一块石块都在这面石壁之中保持着自己的“天性”，发挥着具有个性特色的作用，既使石壁结构坚固，又使石壁富于艺术的美感。比较两者，美国式的砖墙具有“人工之美”，日本式的石壁则具有“天工之美”。所以美国的管理是管理的“有我之境”，而日本式的管理则追求管理的“无我之境”。

西方管理界时时在自己管理哲学的窘迫之中，叹息这种管理的“无我之境”乃是数千年来管理者孜孜追求，然而至今仍未达到的佳境。美国学者艾博契特为自己的一本传世之作《二十二种新管理工具》修订本作序，此序的标题是《管理的过去与未来》，标题之下即引了《老子》的一段话，“善用人力之下，是谓不争之德，是谓用人之力”，以为全文的主旨。“老子”所言，意在使管理者要善于得人之力，而不专仗自己之力；而要善于得人之力，就不能凌驾于被管理者之上，而要居于其下，要谦卑，要礼下，（儒家解释为，应该以被管理者为“主”，而管理者为“客”、为“役”。）这就是不以强力相争的道理，也就是能够用人之力，而不凭仗自己之力的道理。或者说，也就是管理的“无我之境”。艾博契特对此发出感慨：“这几句话至少已有 2000 年历史，它代表识见不凡的管理者长久以来都在努力，却仍未有人能够趋近的一种‘道’的境界。从某种意义来看，管理者的历史，也就是试图实践这项基本观念的一段历史。”

这种东西方管理界都在追求的“无我之境”，在周恩来的行政中获得了

令人惊叹的实现，乃至周周恩来的名字就是一种具有巨大号召力和巨大组织力的行政力量。周恩来在中国人民的心国中，不是“神”，不是“超人”，不是“至高无上者”，不是“权力的体现”，而是自己的“亲人”、“朋友”、“兄长”、可与之共患难的知心者。周恩来的名字，能够在中国人的心中引起强烈的感情冲动，这种感情冲动所引起的自我趋动、自我调节、自我约束是任何理性制约所难以达到的。乃至周周恩来的逝世，在国内就形成一次任何理智的宣传部无法企及的“行政”动员；在他逝世之后，中国人仍然亲切地感觉到他的存在。中国的知识分子、民主人士、社会名流都本着中国人所固有的文化精神，引周恩来为自己的“良师”、“益友”、“知己”，愿意为他而奉行“以国土待我，必以国土报之”的哲学，“士为知己者死”的哲学。周恩来从来不愿意以权力所有者的身份出现在人们的面前，但是他拥有无可估量的影响力和约束力。这种境界，是沉浸于理性世界、“有我之境”中的西方管理者所无法企及的。与“有我之境”中的西方管理不同，周恩未在自己的行政中所形成的不是一个管理的巨大而精密的机械结构，而是一个强大而有序的磁力场。这里看不出外力控制的痕迹，但是一种无形的内在力量发生着无可抗拒的趋动和调节。用周恩来自己一句最朴实、也最能表达其管理哲学内髓的后来说：“领导群众的方式和态度，要使他们不感觉我们是在领导。”

二、炉火纯青的艺术化境界

“感觉不到是在领导”的领导，这是一种高度艺术化的管理境界。

周恩来从不否定管理应该是科学认识的对象，管理应依据科学所揭示的客观规律，因而，他从不否认管理理性的存在，他的唯物主义世界观和冷静、求实的性格，使他谨慎地依循客观事物的本来规律，信赖科学思维在管理中的基础作用，认为离开客观规律的轨道，就会受到客观规律的惩罚。但是他反对理性对人性的否定，不认为管理的理性仅仅外化为管理的体制形式和管理的技术，他认为管理中的理性活动和道德活动、审美活动应该是和谐的统一，管理本身应该是“真、善、美”的和谐统一。所以他努力追求使自己的行政不仅具有合理化的基础，而且更具有艺术化的境界。

所谓行政中的艺术化境界，是指行政活动不仅能够实现效率原则，而且能够使人们获得普遍精神上的满足，有如艺术品所带给人们的审美需求上的满足；是指行政活动能够使人们产生心追神往、由衷追随、诚心合作的效果，有如人们在一件精美的艺术品面前情牵意绕、迷恋忘返；是指行政活动不假强权、不事强力，便能号召人心、组织人力，有如艺术品不假强制、不事理喻，便能使人们顿悟万物之精神。唯有如此，才能是“感觉不到是在领导”的领导，才能是行政中的“无我之境”。实现在周恩来行政中的境界，就是这样一种高度艺术化的境界。

这种行政中的艺术化境界，首先表现为以有限的意识与能力，去追求无限的完美和满足。行政中任何现实性的成功都是有限的，然而能使人们获得心灵上的满足，能使管理者获得人心的倾慕，却是无限的。怀海德说：“艺术是人类以有限的意识与能力，去追求无限的完美与满足的历程。”奥德威·狄德则说，“同样的，管理是以有限的智力与资源，来追求人类生活的完美与幸福。”据此他得出结论说，“管理乃是一种高度的艺术”。把一切管理都看成是艺术，未免过分宽泛、过分勉强。但是管理可以以有限的意识与能力，去追求无限的完美和满足，从这一点意义上说，管理可以进入艺术化的境界。周恩来在行政中就实现着这种对管理的艺术境界的追求。他既谨慎地关注着行政中所发生的利益关系，同时更追求人们在行政中的心灵沟通；他既关注行政的现实成功，同时更向往人们在行政中所获得的人格尊重和精神满足，努力使一切相关人在他的政务活动中“心悅而神追，心向而神往”。他之所以使各界人士都引为知己、觉得“如坐春风”，就是由于他在行政中始终贯彻着这种精神追求。他作为新政协的具体筹集人和新中国政府的行政首脑，为说服和迎接宋庆龄从上海北上北平，派邓颖超同志亲往上海，登门诣请；为抵御北京的寒冷天气，周恩来亲自安排为司徒美堂先生治衣：为安定张治中将军归附人民之心，周恩来亲自安排把他的妻儿从国统区接到北京，为尊重文艺界的各方人士，他嘱咐负责这方面行政工作的同志每次召集他们开会，不仅要发请帖，而且要亲自上门邀请：他还帮助马寅初求医，为王进喜组织治疗，为时传祥安排晚年生活，他请赴北京参加调演的演员到自己家里作客，请乒乓球运动员到家中吃饭（当然，运动员们被婉转地告知最好要自带粮票，因为周恩来家的口粮也是一样按计划标准，运动员们也许一顿饭会把他全月的口粮吃光。）……

这种力求以有限意识和能力追求无限完美和满足的艺术化精神，使周恩来的外交活动决不仅仅是国家与国家之间政治关系的协调，而且是朋友间的亲切交往，或者是具有君子风度的对手的坦诚相见。这使每个来中国的外国领导人都深深感到一种精神上的满足，甚至觉得“同周恩来谈话是一种精神享受”。尼克松第一次来北京，就深有这种感觉。周恩来的一切安排都非常细致周到，使尼克松产生了一种在自己家中的感觉，他对此非常感激。所以当周恩来到钓鱼台国宾馆尼克松的下榻处去会谈时，尼克松立即迎出门外，并主动而彬彬有礼地为周恩来脱下大衣。而当周恩来按照他一贯的风格询问新闻记者和摄影记者的生活时，尼克松便代他们回答：“好得过分了。”在别国主动为该国行政首脑主动脱大衣，而且同首脑和记者们一齐和乐融融的事，从新闻界所披露的事实看，这在美国总统中乃是绝无仅有之例。这使人们不得不承认中国古老文明在现代生活中获得了艺术性的升华。这使我们想起有的大国领导人在国际交往中“忽

喜忽怒”、“装腔作势、夸大其辞”，肆意无礼，使双方都觉得“在做戏”，甚至在公开场合脱下皮鞋敲桌子，从比较之中就可以明白为什么周恩来能够使全世界为之倾倒。

周恩来在自己行政中所一贯奉行的平等哲学，使他不仅与大国交往时彬彬有礼，而且和小国交往时就更为礼让。1963年底到1964年周恩来的非洲14国之行，所访问的都是相对说不发达的国家。但是周恩来每到一国，都使这些国家领导人和人民感到国家主权尊重的满足、人格尊重的满足，这是他们在与其它大国的交往中绝难感到的一种精神满足。1964年1月2日，正当周恩来访问加纳的前夕，加纳发生了谋刺总统恩克鲁玛的案件，周恩来毅然决定按原计划赴加纳访问，并且建议加纳：这次访问免去一切礼节，总统不要到机场迎接，也不要到总统暂居的克里斯顿堡外举行会议和宴会，这种高风亮节在世界外交史上都是少见的，这使周恩来在非洲赢得了普遍仰慕。访问埃塞俄比亚时，该国尚未和我国建立外交关系。由于受制于美国的压力，埃塞俄比亚皇帝提出不在首都亚的斯亚贝巴迎接周恩来，而在阿斯马拉市接待。按照国际惯例，这是不礼貌的。但周恩来认为：没有关系，美国对他们有压力，我们应该谅解他们。这次访问后，中埃双方不久就建立了外交关系。访问期间，我国和突尼斯并无建立外交关系的计划，周恩来乘坐的飞机准备在突尼斯加油，没想到这次“加油”竟成了正式访问，原定停留一天，后延长到一天半、又加到两天，周恩来这次访问离开的第二天，突尼斯就宣布和中国建立外交关系。访问14国，周恩来一路上与各阶层群众频繁接触，每到一处都要和服务人员、司机、警卫人员、厨师等握手交谈，如朋友般交往，有时还专门举行宴会招待他们。这被非洲人看作是“传奇式的故事”。当时周恩来乘坐的是租用的荷兰飞机。旅途中的一路所见和亲身感受，使荷兰机组人员深为感动，他们说：我们荷兰飞机差不多跑遍了全世界，但没有看到任何国家的领导人象你们的总理这样平等待我们。所以，代表团访问阿尔巴尼亚之后，本来应该男换一批机组人员，可是这18位机组人员联名给荷兰公使写了一份报告说：我们决心为中国总理访问服务到底。于此可见，尽管东西方的人们在文化心理上有着很大的差异，但是周恩来行政中达到的艺术化境界所带给人们的精神满足，几乎是普遍性的。大概也正因为如此，60年代一位驻中国的巴基斯坦大使说：“我敢说，如果周恩来这样的人参加巴基斯坦大选，必将获得最多的选票。”

周恩来行政中的艺术化境界，其次表现为以离散而有限的事物，追求无限和谐的组合。行政所面对的各式人物、各种事物和各种具体环境，有如艺术家所面对的材料：颜料、石块、线条、音符……这些材料本身都是相互离散的，极为有限的。但是，由于不同方式的组合，便能产生不同类型、不同层次、具有文野高下之分的作品。通过组合，才能实现使有限离散的材料产

生无限美感的魅力。艺术家们的努力，就是要寻求这种组合内部的和谐韵津。唯心主义美学家称之为神所赋予质的“理式”，亚里士多德称“美的主要形式为‘秩序、匀称与明确’”，他认为，“一个美的事物……不但它的各部分应有一定的安排，而且它的体积也应有一定的大小；因为美要依靠体积与安排”。狄德罗认为“美是关系”，“‘美’随着关系而开始、增长、变化、衰落、消灭”。这种艺术品内部组织的“关系”、“秩序”或者称“理式”，是艺术的生命之所在。管理者如果能在自己的管理体系中形成这种和谐的“关系”、“秩序”或称“理式”，管理本身也就马上具有了魅力，有如获得了生命，使一切都变得有了灵气，充满活力。管理过程就不再是僵硬的权力控制或体制约束，而是生动的音乐般的精神之流，这就使管理进入了高度的“无我之境”。郭沫若诗赞周恩来的国务活动为“经纬万端，各得其宜”，说的就是周恩来行政中，以有限离散事物形成无限和谐组合的艺术化境界。在周恩来的行政中，每个人都觉得自己好比一首优美乐曲中的一个音符，每个音符都在这首优美乐曲的旋律中获得了自己的生命。边和日本的“筑石壁”式的管理，有着哲学上的深刻相通之处。日本“筑石壁”式的管理哲学乃是渊源于源远流长的中华文化。

周恩来自身既有着这方面的行政修养，又有这方面的艺术修养。这两方面的修养在他的思维活动中交融为一体。1958年，在人民大会堂设计中，设计师们遇到一个难题：这个工程主体部分的大会堂要容纳一万人，这样的万人大厅，很容易使人一走进去就觉得相形之下自己十分渺小，因而使整个建筑物失去紧凑之感。有人提议大厅里增加层次，那么楼上席位将离地面高达数十米，出现“飞机座”；有人主张把大厅缩小，不能容万人，因为世界建筑史上尚无先例。周恩来主持这项工程的设计，他在和设计师们的讨论中，坚持认为，“一万人的座位是从政治需要出发，一个也不能少。”同时提出了一个使人觉得“柳暗花明又一村”的崭新思路，他说，“天空很大，大海也很宽，可是人站在天空下，站在大海边，为什么并不感到自己渺小？”这一个启发，使人们进入了一个崭新的意境：当人们来到烟波浩渺的海滨，遥望水连天、天连水的景致，顿觉心旷神怡，仍然不失自己是感受大自然的主体。周恩来解释这种审美感中的哲学说，“因为天空是没有直角的，大海也看不到界线。我们的万人大会堂能不能也构成水天一色、浑然一体？”。周恩来的启发使建筑师们大为惊叹，后来万人大会堂的设计就按照这个思路而获得了极为和谐优美的效果。可见，实现在艺术品中的“关系”、“秩序”、

亚里士多德：《形而上学》，第265页，

亚里士多德：《诗学》，人民文学出版社，第25页。

转引自《文艺理论译从》，1958年第1期，第18、22页。

转引自《周恩来总理八十诞辰纪念诗文选》，第28页。

参见南新宙：《周恩来的一生》，第494—495页。

“理式”，依赖于对生活哲理的深刻体悟。这种深刻体悟，周恩来和谐地体现在自己的行政之中。周恩来对人民大会堂的设计的管理，本身就是一件艺术品。周恩来要求设计人员贯彻“百花齐放、百家争鸣”的方针，要合理组合设计人员队伍，其中有各种艺术风格和流派的专家，有富于经验的老建筑师，也有充满活力的年轻人，人们称这次设计是一次盛况空前的“风云集会”，为了照顾未来大会堂服务人员的工作方便，北京几家大饭店的服务人员也参加了设计活动。各种设计方案出来后，周恩来没有搞独家审定，而是决定“要提倡互相学习，取长补短！把设计方案挂出去，请大家都来评论，这个人有的长处，那个人也可以借鉴，发挥集体的智慧才行。”最后设计方案还要请国家其他领导人审查，送各省市征求意见。这一设计成功的管理，真是一曲充满和谐“秩序”的完美乐章。这种艺术化的管理风格，是贯彻于周恩来一生行政中的独特个性，也是来源于他对生活哲理的深刻体悟。

于此可见，艺术家和行政家有着哲理上的相通之处。德国人歌德既是《少年维特之烦恼》、《浮士德》的作者，同时又是魏玛公国的枢密顾问和首相，并被拿破仑称为“此乃人物也”。然而他把自己所体悟的自然之“关系”、“秩序”、“理式”主要实现于自己的作品之中，所以他以文学家而传世；周恩来则把这种“关系”、“秩序”、“理式”实现于自己的行政之中，所以他以行政家而传世。

周恩来行政的艺术境界，还特别表现为领导者给人以淡朴纯真的审美形象。中国艺术历来崇尚淡朴纯真的自然之美，例如：“风行水面，自然成文；信手拈来，头头是道”（唐岱语）；“若随珠色泽，无假淬磨，孔玕翠羽，自成华彩”（刘洵语）；“看似容易最奇崛，成似容易却艰辛”（王安石语）；“运墨如已成，挥笔如无为”（石涛语）；“俯拾即是，不取诸邻，俱道适往，着手成春”（司空图语）；“大巧谢雕琢”（陆游语）；“清水出芙蓉，天然去雕饰”（李白语）。这种艺术风格有如行云流水，不着人工，是艺术中的“无我之境”。在这种艺术境界中，“信手拈来”，随珠成彩，不事雕饰，不为形役，作者有如处“无为”之地、一切皆由“自然天成”。这种境界和中国管理中的“无我之境”在深层的文化哲学底蕴上是密切相通的。“功成事遂，百姓皆谓我自然”，说的就是这种管理境界，西方艺术追求崇高峻美的境界，强调作者的自我实现，强调透视、解剖、音乐中的数学规律等等。这种艺术中所体现的文化哲学意识表现在管理中，即是美国“砌砖墙”式的“有我之境”。所以西方管理界寻找管理中的艺术化境界，往往很重视中国哲学，管理者有“不争之德”，能“用人之力”，“无为而无不为”，“治大国若烹小鲜”，“功成勿居”，“百姓皆谓我自然”。这种管理者在自己的管理体系中，不高踞人上，不矫揉造作，不恃力霸道，不逆忤人心。他们如清风徐来，行云流去，给人以不事雕饰、淡朴纯真的亲切之感，使人获得

一种审美心理上的满足。

周恩来在行政中的审美形象，正是这种境界的升华。他是新中国政府的行政首脑，同时完全以一个普通公民和人民公仆的身份生活于人民群众之中。每个中国人都能感到他和自己在平等真诚地相处，所以每个真诚的中国人都为他的逝世而流了泪。方炬成、姜桂依所著《周恩来传略》记述了发生在1976年清明节的这样一个小小细节：“一天下午，一位老人来到天安门广场。看样子他是郊区的农民，脸晒得黝黑、身穿棉袄、棉裤，裤腿上沾有泥土。他找到一块僻静地方，在那里低头默哀了几分钟，又从未系扣的棉袄里掏出两个桔子，毕恭毕敬地放在纪念碑前的栏杆附近。他鞠了三个躬，低声说，‘周总理啊，周总理……’，然后走开了。他也希望表示对周总理的悼念，大概因为不识字，就用自己的特殊方式写了这样一首悼念总理的诗。”

周恩来生平喜欢君子兰、喜欢梅花。他喜欢君子兰的一身正气、素朴典雅的君子风度，他喜欢梅花的独凌苦寒，淡泊清心的素雅风格。在各种政务活动中，他给人的形象是如春风化雨，夏池出荷、秋山晴云、冬雪绽梅。但是，周恩来行政形象所给予人们的审美感受，决不是传统社会中士大夫的个人风格的重复，而是传统文化精神在20世纪社会主义条件下的再生。他在行政中的这种审美形象，不是个人风格的自我欣赏，而是与人民心灵相通的内在精神的自然流露；不是纯形式上的刻意追求，而是一颗“公仆”之心的真诚外现；不是士大夫流在自己等级圈子里才表现出来的个人风格，而是与大多数劳动群众的赤诚交往中所表现出来的风格特征。

周恩来的素朴风格，核心的年涵是自己和人民的人格平等，管理者与被管理者的人格平等。因而，他的素朴，并不仅仅表现于生活中的简朴，而更主要是表现于他在行政活动中所表现出来的朴实、坦诚。无论是和党的领导人、和社会各界名流，还是和车间的工人、田野里的农民、公共汽车上不相识的乘客、宾馆招待所的服务员，都始终保持着这种一贯的朴实、谦和、坦诚、温厚。即使在面对强大对手的谈判桌上，他仍然“心胸坦荡”，不搞那种别人“在谈判中常常耍弄的小动作。”英国学者迪克·威尔逊在描述了周恩来素朴人格的种种动人情节后，评述说：

“或许，对一位西方读者来说，这样的故事听起来似乎令人厌烦，会使人想起一个地位不稳的人，为了使自己更受爱戴而做出的种种努力。但是，周恩来的地位并不是不牢靠的，而且，由于这种生活作风，使他享有盛名，其中主要的动机是深刻和认真的，即：要打破旧的高人一等的政体模式。”

这一评述虽不能说已经道出周恩来平等风格的正确内涵，但是却正确他说明了周恩来平等原则的真诚。在西方人的行政意识中，这种平易近人，素

方■成、姜桂依著：《周恩来传略》，第6—7页。

亨利·基辛格语。见《外交巨擘》，第136页。

朴简约只是一个地位不稳的人的一种姿态，一种矫揉造作，他们很难领悟东方行政中的“无我之境”。而周恩来的这种素朴纯真，却如随珠现彩，全由本色。所以迪克·威尔逊说，“这就是他为什么受到非马克思主义者的中国人喜爱与尊敬的原因。这些非马克思主义者不仅有中国大陆的，甚至还包括台湾、香港和其他国家的中国人。”

谦虚，是周恩来行政中公认的美德。这有如中国绘画中的“虚白”，无色无形，蕴味无穷。有如中国的鼎鬲，形制可赏，中空能涵，既是艺术品、又可作炊具以供利用。这种艺术境界在管理中，也就是现代西方人所向往的“善用人者为之下”的境界，也就是。江海所以为百谷王者，以其善下之，故为百谷王”的道理。周恩来在自己的政务活动中，常作诚恳的自我批评。连毛泽东也说他“自我批评太多了。”然而他的自我批评，常使人深受感动，绝无造作之感。他的自我批评大体有这样几种情况，一是坦率分析自己的失误，承担一切责任，于人于己，皆以为诚；二是为下级承担责任，严以责己，宽以待人，三是时时公开坦率地谈论自己的失误，以期和人们平等交流感情，收互为师友之效；四是从团结大局出发，委曲求全，主动承担责任。这第四种情况虽不可作一般自我批评看待，但由此也充分显示周恩来质朴无私的牺牲精神，显示其中空能涵、海纳百川的风格。而前三种自我批评有一个共同特征，即在任何人面前都不讳言自己的失误。这一特征的意识基础是诚挚地把自己看作一个普通人，而绝不高人一等，即使在他主持的行政体系中也是如此。因而，他坦诚直言自己的失误，既可相互为鉴诫，同时又给人以一种精神上的激励和情感上的融通。这在只按理性原则，只重视管理技术、管理艺术的西方管理界来说，是很少有人能够理解的管理境界。能得其中三昧的，如哥本哈根学派领袖玻耳在自己的科学活动的管理中，奉行这样的原则：“我从来不感到羞耻地向我的学生承认——我是傻瓜。”可是绝难理解其中三昧的翻译竟把这句话翻译作：“我从来不害臊去告诉学生——他们是傻瓜。”

“功成不居”，是周恩来行政的淡朴风格的必然结果。他的“不使人感到领导”的领导，不是一种领导技术、领导艺术，当然更不是权术，而是对人民力量的真心信赖，是领导者在人民群众中的“消融”，因而一切成功，在周恩来看来都是人民自己的成功。行政中的“无我之境”必然导致领导者对于成功的“功成而不有。”在成功之日，“有我之境”中的领导者采取的手法是在自我形象上“定格”，而周恩来所采取的手法是自我形象的“淡去”。“定格”可以给人以强烈的印象，而“淡去”却能给人以悠远的回味。人民大会堂从设计到施工，都是在周恩来的直接主持之下。这项工程是一项艺术

迪克·威尔逊：《周恩来传》，第172页。

《老子》，第六十六章、第六十八章。

《老子》，第34章。

创作，这一建筑是一件光辉的艺术品，而工程的管理过程同样是一件令人神迷的艺术篇章。大会堂落成前，工程具体负责人拟出一个单子，请周恩来为工程命名，周恩来立即郑重说明：“这不能由我来定，要请示主席才行。”定名为“人民大会堂”后，有人请周恩来为大会堂题签。周恩来又说：朱总司令德高望重，“人民大会堂”应该由他来题写。同时他还想到为建设大会堂而拆迁的群众。大会堂落成前，他看到有些拆迁群众的住房还未完全落实，就异常严肃地同工作人员谈到：你们光注意搞人民大会堂，不注意群众的生活问题，大会堂盖好了，群众没安置好也不行！我们的人民群众多么好啊，我一想起他们就日夜不安……同时又明确叮嘱，人民大会堂建成以后，要把全部搬迁的群众请回来参观。也请他们来看一场文艺演出！在这项工程中，周恩来把自己完全“淡去”了，但是，就这几句话，已在人民的心中留下了永恒的丰碑。

三、“无我之境”和“辩证整体化思维模式”

周恩来的行政之所以能达到艺术化境界，是与周恩来把握世界的特殊思维方式分不开的。

在现代管理中，由于对“无我之境”的追求，整体性思维方式越来越受到管理界的重视，并逐步酿成一场管理思维上的“革命”。因为以权力约束、体制控制为特征的单向制约型的管理，与现代生产、现代社会形成越来越尖锐的摩擦，管理中的“有我之境”与现代文明中的人们文化心理越来越不能协调和适应，所以人们追求管理中的“无我之境”。管理中的“无我之境”，贵在管理体系本身自在的和谐运行，而不是外在力量的强制性运行，贵在管理体系本身的“天然秩序”，而不是人为的逻辑秩序，贵在管理体系的整体功能，而不是效用在分析化基础上的机械拼接。所以，管理者在把握整个管理体系和管理过程时，更需要的是以“有机整体”的方式，而不是逻辑分析的方式；更要强调结构——功能的系统，而不是实体——元素的体系。同时，还由于现代社会中，社会生活的社会化程度、国际化程度越来越高，从宏观整体上把握世界的需要与条件越来越发展；竞争也越来越表现为战略家的竞争，管理者思维活动中的战略性成分日益占了更大的比重，整体性思维的要求就更为迫切。从这个意义上说，现代社会中的这种竞争，乃是领导层的思维活力、思维水平、思维效能之争。而在管理实践中看，“愈往高层，领导人就愈无法找到符合决策的明确程序，这就往往要依靠高级管理人员本身的经验、判断力、直觉和创造力。”这些思维上的特征，也就是整体性思维的特征。本世纪中叶发展起来的系统学，既适应了这种管理思维整体性方式的

南新宙：《周恩来的一生》，第 496 页。

《我们的周总理》，第 500 页。

参见[法]查理斯·H·塔威尔：《第三工业时代——企业的生存战略》，第 3 页。

A·赛学：《1980 年在天津大学的讲演集》，第 30 页。

趋势，同时也为这种方式的思维活动提供了有力的武器。系统学日益被管理界视为一种新兴的“管理哲学”，便是这种管理思维大趋势的明证。

在这种管理思维的大趋势中，周恩来有他自己独特的把握世界的方式和方法。他有着严谨的客观主义态度，有着谨慎的现实主义精神，有着“生生不息”的辩证态度，有着高度敏捷的权变意识。他善于在自己的直觉中迅速地把握事物的全部内涵，善于在有机整体的自在运行中实现管理目标。他既有战略家的宏观整体性把握，同时又不失战术家的严密审察，他融对象于自身之中，以对人民的“赤子之心”去追求对世界真谛的科学把握，追求世界整体的精美和谐。所以周恩来在行政中能“俯山涵海、运筹天下”、“总理万机、各得其宜”，从而进入使人们心悅而神追的艺术化境界。他的管理思维，在管理的当代思维大趋势中，以其独特的辩证整体性方式而独步一方。

行政中的周恩来，善于以“有机整体”的方式把握整个行政体系和过程。在他的行政意识中，没有绝对分析化的“机械部件”，没有“经验人”、“社会人”之类的“抽象普遍物”，而有的是自己与之相与共存的人、活生生的具体个人，因而相互间“人格平等”，和谐“共权”。在他的行政意识中，没有对于对象的形而上学的抽象分割，从不“只见树木，不见森林”，并不僵化地死守“元素”在“实体”中拼结的机械逻辑，而是把整个行政体系看作为一个“生生不息”的有机整体，因而行政的秩序和行政的能量不依赖于外在的注入而存在于体系自身之中；行政的运行在于自内启动，自身协调，各方存异求同，真诚团结，达到真正艺术化的“无我之境”。

中国传统的思维方式就倾向予以整体性的方式把握世界。但是，这种整体性的把握以经验综合为基础，以“天人合一”为特征，具有非理性的混沌性。周恩来行政思维中的整体性方式，是以马克思主义的唯物主义认识论和科学辩证法为哲学基础的，因而虽于传统的整体性思维方式有着文化哲学上的渊源关系，但又与传统整体性方式有着根本性的不同。传统思维中的整体性方式立足于经验综合的过程性基础，把人和自然界（包括社会）看作是一个有机整体。在这个有机整体中，虽有身与心之分，形与神之分，形上与形下之分，体与用之分，但是身心合一，形神合一，形上不离形下，本体不离作用，混然一体，不能区分，因而是一种非理性的混沌。而周恩来行政思维中的整体性，立足于经验的综合，但不停留于经验的综合，而是在经过理性的辩证否定后，在更高的阶段上达到新的整合。这种新的整合，不再是经验性的具体，而是经过了理性否定的具体，是更高阶段上的抽象的具体。这种整合不再具有混沌的特征，而是在理性的基础上获得合理的有序性。传统的整体性思维强调心物合一，因而不以认识自然为目的，而以追求真善美合一的整体境界为目的。周恩来在自己的行政中，毫无疑义努力追求着真善美统一的艺术化境界，但同时认为，这种真善美相统一的境界必须以对象性认知为前提。这就是周恩来行政中科学性与价值性统一的思维基础。

行政中的周恩来极为富于灵感，他善于通过直觉迅速把握事物的整体并

领悟其全部本质。这是现代社会中领导者不可缺少的思维素质，而周恩来这一素质特征则更为明显。这是他的行政达到艺术化境界的必然前提。周恩来在谈艺术作品时，就肯定这种灵感式的“偶然得之”。他说，“作品的产生，可以是偶然得之，但是这种偶然得之是建筑在长期的生活和修养的基础上的。这也是偶然性和必然性的辩证统一。”正如诸葛亮论治国行政，谓“多见为智，多闻为神”。在众多而深刻的积累的基础上，融会贯通，灵机一闪，心领神会，有如“偶然得之”。现在世界公认周恩来的“乒乓外交”是一件“精美的外交艺术品”，而这艺术品的产生就是周恩来这种灵感式的“偶然得之”。当尼克松从华盛顿发出想改善对中国关系的含蓄信号时，周恩来沉着以待时机。1971年春在日本名古屋举行世界乒乓球锦标赛，有一天，美国乒乓球队运动员格伦·科恩等汽车接他去体育馆，中国乒乓球队乘坐的大轿车经过时，停下来让他上车。车上，科恩就和中国运动员交谈起来，并互相交换礼物。中国领队十分担心，怕闹出不愉快的“政治事件”来，就谨慎地报告了国内。周恩来得知这一消息，立即同意这种友好交往，并告诉中国领队邀请美国乒乓球队访华，从此就开始了“乒乓外交”，最后实现了“以小地球转动了大地球（地球）”。这一极小的偶然事件触发了周恩来的灵感，一下在乒乓球队的交往中包涵了打破中美关系僵局的全部可能性。这种交往的人民性、从僵持走向和解的平滑联络、在意识形态对立中的求同精神、虽对立却不妨碍友谊的竞赛风格、等等，一下都在这“乒乓往来”中体现出来。所以这一成就的获得，是一个“天成”的艺术创作。

这种灵感式的创作，往往需要对事物的迅速直觉，能够在一瞬间突然领悟并把握全体。因而这是整体性方式把握世界的有效手段。这种思维方式，富于强烈的创造性，具有逻辑思维所无法替代的功能，这一点除为现代思维科学所重视，且为管理界、尤其是高层管理界引为管理思维之必备素质。这种思维方式，在中国传统思维中有着很深的传统。传统的整体性思维以经验综合为基础，从这一基础飞跃而进入全体或整体，靠的就是直觉。但是，周恩来行政思维中的直觉，与传统思维中的直觉并非同一模式。传统思维中的直觉排斥逻辑思维，求简捷而少推理，靠灵感而非理性，重顿悟而轻论证。由于没有必要的逻辑思维作为前提条件，因而具有整体的模糊性和神秘性。而周恩来则以马克思主义的科学认识论否定了这种整体的模糊性和神秘性。他的行政思维中的直觉、灵感、创造性奠基对于对象的深刻理解、奠基对于对象的全面透视，乃至这种理解和透视的结果不仅存在于显意识之中，而且进了潜意识层面。所以，周恩来行政思维中的直觉，灵感，是与逻辑思维相结合的，是以逻辑思维为基础的，这就是他一贯坚持的“科学精神”，也就是他自己所说的，“这种偶然得之是建筑在长期的生活和修养的基础上的。”

追求行政中艺术化境界的周恩来，思维中内省的倾向很强烈，他重视自我修养。在这种修养的过程中认识自我，把握自我，超越自我，既有“知人之智”，又有“自知之明”。周恩来终身强调自我修养，提倡“活到老、学到老、改造到老”。这种向内的追求，使他在个人人格上成为中国人的楷模，使他的政务活动成为人们乐而向往的行政，使他在自己的政务活动中“出神入化”，“从心应手”而“不着人工”。这种“修养”是现代管理界十分重视的一种思维品质。国际商业机器公司（IBM）总经理雷蒙·柏依乌说，“我的干都是非常良好的技术员，但他们逐步晋升后，除技术以外，还需要一些其他的東西，那个时候，我的干部就缺乏这些东西，……二十五年前，当我进入公司的时候，我还是年青的工程师，而我的工作有百分之八十五是属于技术性的，今天，我有百分之八十五的活动所要求的事我真不知道是什么，大概你们叫它是修养。”技术可以通过知识训练来获得，这种“修养”是无法通过一般的知识训练所获得的，这需要大量的经验积累，并在经验积累的基础上进入深层的反思，把握其中几乎是难以用逻辑符号来表述的真髓。

中国的传统思维也极为重视这种个人向内的追求，乃至要“一日三省乎己”。这种内省主要是道德上的自我体悟、自我反思，并企求通过道德内省体悟出宇宙万物的真谛。而由于这种内省过程中强烈的道德氛围，使反思的过程成为一种连续不断的价值判断，以至取代了真理判断的地位。周恩来也极为重视自己的道德修养，但是他并不把“修养”仅仅看作是一种道德内省。最根本的标志就是他坚持事实判断的基础。因而内省的过程，不仅是一种道德上的自我评价，而且是逻辑上的再次判断；不仅有情感上的体验，而且有本体上的认识；不仅解决价值选择问题，而且解决规律认识问题。这才使他的行政既富于对人民的热烈情感，同时又能实现人民的现实功利。这就是他的道德精神和求实精神的和谐统一，是他的行政既获得令人惊叹的成就，而他自己又时时“淡去”的这种艺术化境界的思维根基。

第八章 周恩来的行政哲学和毛泽东

1976年1月8日，周恩来逝世。历史的银幕上突然出现了巨大的虚白，有如中国艺术中蕴涵着无穷神韵的“虚空”，有如周恩来自己行政中的“无我之境”。但是，历史在“生生不息”，就在这“巨大的虚白”之后，历史的拷贝突然在带着巨大黑框的周恩来相片上“定格”，下面簇拥着如火如荼的鲜花、诗章，还有人民的泪水。1月19日，美国《时代周刊》发表题为《永诀》的专论，文章最后说：“不可避免地，未来的历史学家回顾1949年以来的中国的变化时，会把那个时代称为‘毛泽东时代’。可是，也不妨公平地称之为‘周恩来时代’。这样说，也是天公地道的。”

这确实是“天公地道”的，既是“毛泽东时代”，也是“周恩来时代”。新中国的成就中包含着他们诚挚合作的结晶，包含着他们和谐互补的硕果。周恩来在毛泽东身上看到了自己对于中国前途的追求和这种追求的必要的激情，而毛泽东则在周恩来行政哲学中发现了“一个不可缺少的改变了的自我”。他们的合作和友谊达近半个世纪，这在人类政治史上都是罕见的。

现在的人们，已经终于成功地把毛泽东看作是真实的人。但是，在人们的心理上却又未必都很公正和客观。毛泽东晚年在很长一段时间里被人们抬为“神”，他自己也在不自觉中按照“神”的方式设计了自己和构思了环绕着自己的环境世界。而当“神”的光芒一旦在他的身影四周消失时，人们原先对“神”的热情也一下子退去，这使毛泽东的形象在人们的心理上从一个极端走向了另一个极端，不少人对毛泽东变得过分的不公正。原先有人把毛泽东“神”化，后来却有人把毛泽东“漫画化”。

中国人讲推己及人，讲宽厚待人，讲公正。要公正地对待毛泽东。“没有毛泽东，就没有新中国”，这是举世公认的结论。毛泽东是在各种“主义”、各种“洋理论”都无法把中国从半封建半殖民地的境况下解救出来的情况下，用自己独特的“山沟沟里的马克思主义”为中国找到了一条光明的出路，并引导中国成长为一个国际社会中无可忽视的政治现实力量。从这一点上说，凭心而论，中国近代史上仅此一人。毛泽东一生中有失误，尤其是晚年有严重错误，但有如现在人们公认的：他也是人，而不是神。只有公正而客观地认识毛泽东，才能正确而公正地认识毛泽东和周恩来的关系，否则就会歪曲他们的关系，使周恩来也变得使人不可理解。

一、“不可缺少的改变了的自我”

深刻理解中国的毛泽东，同样能深刻理解周恩来。毛泽东深知周恩来富于杰出的行政才华，并深刻理解包涵在这种行政才华中的、中国人自己的哲学精神。所以他在七届二中全会上做总结的时候，当时新中国中央人民政府的主要人员配备尚未明确提上议事日程，就明确推荐、甚至是以未来执政党

领导人的身份确定，周恩来一定要参加新中国中央人民政府，其性质是“内阁总理”。这一决定，他终身未变。即使是周恩来在政策见解上和他有明显分歧，仍未影响这一决定。甚至在毛泽东晚年，“四人帮”设置陷阱，制造谎言，在毛泽东面前称周恩来“迫不及待”要取而代之，毛泽东对此也不屑一顾，而只认为江青自己才有这种“迫不及待”的心态。他深知周恩来的哲学精神和道德原则，所以在四届人大前，他仍然决定周恩来继任国务院总理。

了解中国、也了解毛泽东、周恩来的埃德加·斯诺描写他们两人的不同，说毛泽东是农民出身的知识分子天才人物，对人民大众有着敏锐的直觉和来自丰富经验的知识。在这方面，周恩来很尊重毛泽东的意见。而周恩来没有对权力的私欲，为了贯彻实行国家和革命政权的政策，他是一个不知疲倦的工作者。他的温文尔雅的风度，掩盖着刚强与柔和相溶合的性格。他是贯彻执行政策的能手，具有工作精密细致的无边能力。他的个人接触不可胜数。他的行政效能之高，同他的无时不在的活动结合在一起，简直难以令人相信。正因为如此，他是毛泽东的“不可缺少的改变了的自我”。“他们两人的关系，最恰当的说法是，你中有我，我中有你。”“他们象两人前后垒的脚踏车一样相辅相成。”

周恩来和毛泽东的长期合作、彼此信任、相辅相成，这是十分发人深省的。这种关系，不是马基雅维利政治哲学中的权力控制所能如此长期维持的，也不是任何外在体制性因素所能如此长期约束的，更不是如西方政治界所通行的那种利益共存关系所能作为基础的。这种关系，需要深层次上的精神沟通，需要哲学上的相互认同。这也就是斯诺所说的“你中有我，我中有你”，是相互间成为“不可缺少的改变了的自我”。当然这里也有政治意识形态一致性的原因，他们都是坚定的马克思主义者，都抱着共产主义的坚定信念，都坚持在中国搞社会主义。但是，政治意识形态上的一致性，并不等于就是文化哲学精神上的共同性。如果没有后者的共同性，而只有前者的一致性，往往不易保持长时期的和谐合作，有时甚至导致政治上的分道扬镳。尤其是在中国政治生活中，这种文化哲学精神上的共同性更为重要。因为任何不以精神沟通为基础的体制约束，任何脱离道德义务的功利关系，都不能长期维持政治联系的存在。周恩来和毛泽东的关系，同样受着这种文化机制的制约，他们有着共同的哲学语言，在意识深处潜藏着共同的文化哲学精神。

其一，他们都怀着强烈的整体本位意识。他们都把自己融化在自己的国家之中，自己的民族之中，自己的人民之中。他们把自身和整体交融在一起，从而视自身的一举一动包涵着整体性方面的意义。他们绝不会象丘吉尔那样把所有其他人看作“虫子”，也不会象戴高乐那样去“咒骂”法兰西，他们不会象西方领袖人物那样追求超越性的自我价值，他们把自我价值消融在整体价值之中，通过追求整体的完善来实现自我。他们都对自己的民族、自己

的国家有着高度的自豪感和高度的自尊心。他们都为自己民族、自己国家的伟大历史、悠久文明而骄傲，并为自己的民族和国家而献出自己的一切。如果说他们在历史上是英雄，那首先是民族英雄。他们都视自己的人格为国家的人格、民族的人格，他们严格要求自己，也要求所有中国人都要保持这种人格的自尊，不允许受到损害。举世皆知，在 1954 年日内瓦会议上，美国国务卿杜勒斯粗鲁无礼地拒绝了周恩来的握手，这使美国为此在外交上付出了巨大的代价。有人觉得这是出于中国人一种盲目的自尊。其实中国人自尊，但是并不盲目，中国人维护自己的人格尊严，并非无视现实力量的对比。在现实力量对比有利的情况下，中国人不以强凌弱，而是宽容礼让，先礼后兵；在现实力量对比不利的情况下，中国人则奉行“士可杀，不可辱”的哲学。毛泽东也正是如此。1948 年底，米高扬一行代表苏共中央和斯大林来到中共中央所在地的西柏坡。政治上想劝阻中共中央决定渡江南下，平日里生活上也大摆“洋威风”，吃鱼也要问一问是否是活鱼做的。毛泽东政治上固然没理会他们，连这吃鱼上的事他也不能忍受。第二年他访问莫斯科，明确吩咐，苏方送来的鱼一定要活的，死的就“扔回去”。其实毛泽东在饮食上极为粗疏，毫不讲究，可是偏在这鱼上讲究起来，就是因为不能忍受外国人在中国人面前耍威风，谁想在中国人面前耍威风，就必定要“以眼还眼，以牙还牙”。正是这些极小的生活细节，反映出他们意识深层上的哲学态度，他们把自己的人格尊严和民族的人格尊严、国家的人格尊严融汇在一起。以中国人所特有的方式维护着这种尊严。

其二，他们都视民如“无”，对人民怀着一种深深的道德责任感。他们都尊重人民，热爱人民，对人民怀着深厚的感情。他们都认为国家的根本在人民，国家的兴亡在于民心的得失。他们都在最深的意识层次上怀着对人民的强烈的道德义务感。人民的疾苦常使他们自己陷入痛苦的自责之中，并常常为此而辗转反侧，“夜不能寐”。周恩来听到老区群众仍然口粮不足的情况后，忍不住潸然泪下；毛泽东看到卫士从家乡带来的黑窝窝头，自己一边咀嚼，一边啜泣不已。三年困难时期，他们都不吃肉、不吃鱼、不吃任何荤菜，毛泽东常以马齿苋（一种野菜）充饥。不管事情的结果与初衷发生了怎样的背离，他们在原初都是希望为人民做好事。他们都不能容忍不关心人民疾苦的官僚主义、欺压百姓的霸道作风、耗费民财民力的奢侈风气。他们都以普通民众的身份严格自律，过着极为朴素、普通的生活。

其三，他们都追求政治生活中的“人和”境界。毛泽东凭着对中华民族的深切理解，青年时代就相信“民众的大联合”。革命战争年代他坚信人民才是真正的“铜墙铁壁”，战争的伟力存在于民众之中。他认为办一切事情，都是“天时不如地利，地利不如人和”。即使在国际生活当中，他虽然不否认实力政策的重要作用，但最根本的还是信赖“得道多助，失道寡助”。所

参见尼克松：《领袖们》所引哈罗德·里的观点，见该书第 265 页。

以，他强调一切工作要“发动群众”，并因此而取得了一个又一个的成功。可是后来这些成功促使他沿着这条思路走向极端，变得一切工作都要搞“群众运动”，甚至认为在共产党的领导下。只要有了人，什么人间奇迹都可以创造出来。这是导向他晚年错误的一条重要的思想发展线索。周恩来同样努力追求“人和”的境界，但是，他追求的是同舟共济式的团结与合作，他谨慎地没有走向这一极端。他曾努力在追求“人和”的同时，引入西方民主制中的一些合理机制（参见本书第二章），从而使人心之“和”所显示的力量纳入理性的轨道。但是，由于各方面的原因，他没有获得预期的成功。

其四，他们都富于求实精神。关于这一点，周恩来对毛泽东有着深切的认识，并有着诚挚的尊重。他在1943年就讲要学习毛泽东的作风即表现在毛泽东身上的“中华民族的谦逊实际”、“中国农民的朴素勤勉”。40年代末他讲学习毛泽东，认为就是要学习毛泽东的“学习”精神，这一精神就是“实事求是”。为什么在40年代周恩来一有机会就讲这一点？因为凭着他审慎求实的目光，终于看出，许多脱离中国实际的“洋理论”都无法使中国得救，而毛泽东则从中国的实际出发，找到了用中国方式解救中国的道路。这获得了周恩来诚挚的尊重，所以他一有机会就讲这一点。在这一点上的密切相通。使毛泽东和周恩来在从中国实际出发，按中国方式办事上，相互间心有灵犀，不语自通。所以，埃德加·斯诺的夫人海伦·斯诺称周恩来的风度“象毛泽东一样，是极端中国式的。”

其五，他们把握事物都重视两极，防止从一个极端走到另一个极端。毛泽东讲“矛盾”，就是特别重视“极”的概念。他重视“物极必反”的规律，注意反左必须防右、反右必须防左；讲独立自主，不能搞关门主义；讲统一战线，不能妥协投降，讲团结，不能没有批评；讲批评，不能搞“无情打击”；讲自由，不能没有纪律；讲纪律，又必须有个人心情舒畅，如此等等，总之是坚持“两点论”，反对“一点论”，也就是反对只看到一极，只把握一极，只倚重一极，从而使全局失去平衡，最后“物极必反”，走到自己的反面。毛泽东反对这种“一点论”，坚持从两极的对立统一中把握事物，他处事决策，总是努力寻找能统摄两极、协调整体、平衡全局的方案，他讲“矛盾”，常讲“主要矛盾”，主要矛盾就是统摄全局的关键点，是多极矛盾居中的核心，是统帅全局的“中心线”，有如唐长安城中纵贯皇城、宫城、朱雀大街，穿明德门中央门洞的中轴线；有如北京故宫建筑群中，纵贯午门、太和殿、中和殿、保和殿、宣武门的一条中轴线。周恩来称毛泽东的领导艺术为“照顾全局，照顾多数，以及和同盟者一道干”，这是一幅整体和协的管理图画。

这种深层次的哲学意识上的认同，使他们相互信任，和谐沟通，即所谓“你中有我，我中有你”。尽管毛泽东到了晚年，由于自身哲学意识的飘移，

参见《周恩来选集》上卷，第342页。

《西方人看周恩来》，第144页。

使这种沟通越来越发生困难，但毛泽东对周恩来政治道德的信任从来没有发生动摇，他们相互按照中国人的方式，结成一种互为师友的关系。周恩来从来不把毛泽东当成神，也不把他捧为神。全国解放前夕，他向青年们讲“学习毛泽东”时，说过这样一段话：

“毛主席常说，他是从农村中生长出来的孩子，开始也是迷信的，甚至某些思想是落后的。他最不同意晋察冀一个课本描写他在十岁的时候就反对迷信，说他从小就不信神，他说恰恰相反，他在小时候也是相信神的，而且信得很厉害。当他妈妈生病的时候，他去求神拜佛。你看这样还不够迷信吗？那个课本写毛主席的故事，把事情反过来，说他从小就不迷信，打破迷信，生而知之。毛主席说，这是不合事实的。”

周恩来讲这一段，是要说明毛泽东不是“神”，“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。如果这样，我们承认我们的领袖就成了空谈，既然是谁也不想学习，那么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？”

“文革”开始后，全国各地都掀起了制作毛泽东像章的高潮，消耗着我国十分紧缺的铝。毛泽东对此也不赞成，说过“还我飞机”。但是，1969年物资都迫于形势，仍然专项找出5000吨铝给各地制作像章。周恩来知道后十分生气，批示要物资部设法收回这批铝。但此事颇有风险，经办人犹豫不决，周恩来就在全计划会议上公开点出此事，“让你们收回做像章的铝，为什么还不收？传播毛泽东思想要讲实效。像章越做越大，毛主席就不赞成。物资部批的5000吨铝，要立即全部收回来。”这样，周恩来就把全部风险揽到自己肩上，而让具体工作的同志放手完成了铝的回收任务。

周恩来尊重毛泽东，在生活上象朋友般地关心毛泽东。毛泽东外出视察下榻的地方，周恩来常去检查一番，试试沙发的高低和台灯的亮度。这是周恩来的一种习惯，无论是对外国元首，还是对身边的卫士，是对领袖人物还是对普通的农民，他都是这样。毛泽东对周恩来也是如此。当他晚年坐的俄式沙发换成一种较舒适的沙发时，他立即吩咐也给周恩夹送一个同样的沙发去，因为周恩来的身体当时已相当之差。这个时候，毛泽东与周恩来的沟通已出现越来越多的障碍，但是障碍终于没有在他们的生前造成完全的隔绝。

二、差异和互朴

斯诺夫人在讲到周恩来“象毛泽东一样，是极端中国式的”之后，用了一个转折语说，“但又和毛泽东相反。”显然前者是指他们最深层的哲学底蕴，后者是指他们的外在风格和形式。同一哲学基础上成长起来的人物，其

《周恩来选集》上卷，第332页。

见《我们的周总理》，第150—151页。

见《西方人看周恩来》，第144页。

外在风格和形式又有很大的区别，这是常见的，但是，外在风格和形式上的差异又能形成“珠联璧合”、相输相成的互补与合作，则需要很高的境界。周恩来和毛泽东之间就有着这种和谐的互补与合作。

周恩来和毛泽东的差异是显而易见的。略举一、二如下：

方钜成、姜桂依合著的《周恩来传略》中说：“在世界上共同执掌最高权力的人们中间，恐怕很少有象毛泽东和周恩来两人在性情上那样截然不同。他们的年龄只相差五岁，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。毛泽东往往一时兴起断然采取行动——例如 1958 年 8 月发动‘大跃进’，而稳健的周恩来却在采取行动之前总是深思熟虑地权衡轻重，审度利弊。”

美国前总统尼克松写道，毛泽东和周恩来“两个人的差别令人瞩目。周的外表、说话的神气以及行动起来，就象个很有修养、文质彬彬的外交家。毛则是粗壮的、朴实的、有吸引力的。”

埃德加·斯诺写道：“毛是个积极行动家，主要倡导者，创业先驱，也是一个战略大师，交替使用出奇制胜、制造紧张和导致缓和等等各种手法。他是一个对长期稳定状态心有疑虑，对剧变的进度又从来不感到满足的人，但这个人还是讲究实际的，能够耐心等待目标逐步实现。

“周喜欢抓每个计划的具体执行，问题越复杂越好，而毛则对此感到厌烦。周会大刀阔斧直抓事物的核心，摒弃无关紧要的东西，必要时采用绕道走的方法，但从来不轻易下赌注，除非他拿了一手绝妙的好牌。革命形势呈现稳定之日，就是周工作得心应手之时，他是创业者，不是诗人。”

周恩来和毛泽东外在风格的区别，有人比之为“绍兴黄酒”和“湖南辣椒”的区别。绍兴黄酒香浓醇厚，温和宜人；而湖南辣椒味道热辣，锐利激烈。前者比喻周恩来温文尔雅，谦恭有礼，后者比喻毛泽东质朴果敢，一往无前。

周恩来与毛泽东在外在风格、性格以及其他方面的差异，除了毛泽东晚年错误的特殊情况外，主要是如下两个方面的原因引起的：

第一，个人生活经验不同，所获修养的方式不同。周恩来和毛泽东都受过中国传统文化的深刻熏陶，并对自己民族文化传统的哲学精髓有着精湛的把握，后来他们都成为马克思主义者。他们都用马克思主义的科学世界观对传统文化精神实行了批判性的否定，并使之富于 20 世纪的新的时代精神。但是，他们由于所处生活环境有较大区别，所以各自养成的性格基础也有较大

见《周恩来传略》，第 130 页。

见《西方人看周恩来》，第 73 页。

转引自《西方人看周恩来》，第 46 页。

的不同。周恩来出身并生活在破落的官僚家庭，父母两家及嗣母的家庭都是书香门第，所以他所接受的主要是传统的精英文化。传统的精英文化讲究诗教礼仪，追求温柔敦厚的君子风度。加上周恩来幼承家计，备尝艰辛，所以更为显得审慎谦和。毛泽东出身在比较富裕的农民家庭，对中国的农民有着深刻的了解和深切的同情，他大量接受了传统的大众文化的影响，富于激进的“造反”精神，所以他质外直率，善于针锋相对，勇往直前。后来他们都投入了在中国人的精神文化史上有着关节点意义的“五四”运动，嗣后周恩来便去欧洲留学，而毛泽东则留在国内从事革命活动。所以在周恩来的性格基础上又多一层现代都市化的风味。而毛泽东则把处事待人的中国方式发挥到炉火纯青的程度。

第二，革命生涯中所处角色地位不同，各自发展自己的特殊性格。在中国革命的历史运动中，毛泽东所承担的角色主要是政治领袖、思想领袖，而周恩来主要是组织的领袖、行动的领袖。他们都是中国革命所必不可少的领袖人物，但是又有很大的区别。前者主要着眼于运动的方向，后者主要着眼于运动的过程，前者主要把握决定性的事务，后者不仅要把握决定性的事务，同时还要把握一切事务；前者注重于人群的代表性意志，后者需关注到一切人群中的意志；前者如写诗，后者如写散文。因而，前者需要更多的激情，后者需要更多的理智；前者需要更多的果断，后者需要更多的耐心；前者需要更多的未来性构思，后者需要更多的现实性构筑；前者需要更多的号召，后者需要更多的组织，前者需要更多的声势，后者需要更多的效率；前者更象面向未来的诗人，而后者更象脚踏实地的创业者。毛泽东和周恩来就在这样两种具有不同性质特征的角色地位上，各自发挥着自身。

由于这两个方面所引起的毛泽东和周恩来的性格、外在风格的差异，不仅没有冲击他们内在统一的哲学基础，而且形成了切实有效的合作与互补。1894年出生于我国的加拿大外交家切斯特·朗宁写道：

“在毛身上，周看到一个受革命的西方思想鼓舞着的领袖人物，看到一个根据自己是农民儿子的经验而创造发明了一个新型务实主义的中国哲学的人。周自己没有个人野心。他在毛身上，看到作为领导人应具有的品质，而这些品质是独一无二的。这样的一个人深深扎根于中国的农民阶层，并且已为导致现代革命的变化献身，只有这种变化，才能使国家现代化和挽救中国。

“在周身上，毛看到对事业全心全意献身，准备作任何牺牲的一个聪明过人、宽容大量、第一流的组织者和政治家，他在周的身上，看到他具有鼓舞别人献身革命的卓绝才能，而这样的革命能够把中国从外国压迫和内部一蹶不振的状态中挽救出来。”

周恩来在毛泽东身上所看到的，和毛泽东在周恩来身上所看到的，正是自身所不具备的特质，但又是一个“改变了的自我”。哲学底蕴上的一致性，使他们这种相互为“改变了的自我”，在引导中国革命和建设的领导集团中，既在结构上也在功能上形成了和谐的互补。

从结构方面说，相互区别的两极在更深层次上的统一，从而构成一个稳定、平衡、功能协调的整体。毛泽东富于激情，易于冲动；周恩来富于理智，审慎求实，这是动静相济。毛泽东工于思想，静居其内，周恩来工于实行，动于其外，这是内外相济，毛泽东针锋相对，勇往直前；周恩来宽容大度，先礼后兵，这是刚柔相济。毛泽东确定原则，持之不易；周恩来因势利导，善于变通，这是奇正相济。毛泽东独树一帜，立异标新；周恩来海纳百川，求同存异，这是异同相济。毛泽东雄视各方，举重若轻，周恩来沉稳持重，慎于万端，这是重轻相济。毛泽东神游天地，浮想联翩；周恩来总理万机，各得其宜，这是形神相济。如此等等。两极相异而又相济，从而使整体平衡而稳定。如果只是倚重一端，结构就会失去平衡，导致破裂，走向“物极必反”。所以，毛泽东和周恩来的相异与互济，在中国社会的领导结构中，是一个重要的稳定因素。

从功能方面说，毛泽东和周恩来的和谐互补，造就了中国革命和建设的领导力量中控制机制和动力机制的有效结合，启动机制与传动机制的有效统一。作为政治领袖的毛泽东，成功地号召了群众，启动了革命，引导着革命事业发展的方向。作为行政领袖的周恩来，则成功地组织了群众，组织了一切必要的物力和财力，保障了运动过程的正常运行，此两者功能的密切互补，是中国革命和建设取得胜利的一个重要的领导因素。

但是，并非毛泽东与周恩来的所有相异之处，都能如上述那样和谐相济。特别是到了毛泽东的晚年这段时间，他们相互间的不同之处，有许多不仅不能互济互补，而且成为他们相互沟通的障碍，甚至表现为哲学层次上的冲突。这主要的原因是毛泽东晚年的错误和中国政治文化中的特定落后因素的影响。毛泽东在自己的晚年陷入了个人崇拜的漩涡，因而自己也失去了正确与可靠的自我把握，自己扭曲了自己的形象，使他与原来的自我发生了较大的距离。这时候，毛泽东与周恩来的差异不仅明显增加，而且性质内容也越来越发生转化，差异在人格结构中的层次越来越深。这使周恩来的行政哲学面对着严峻的考验。

三、内核与外壳的再次撞击

50年代下半期开始，周恩来逐渐并越来越多地感受到一种内心分裂的痛苦。他渐渐觉得在领袖和人民之间越来越难于驾驭自己，在精神追求和现实实践之间越来越难以保持哲学的平衡。他本来已把自己的哲学从旧传统的阴影中拯救出来，但是旧传统的阴影有时候却突然笼罩了他的精神世界，迫使他所奉行的哲学精神再一次发生扭曲，他的性格本来就追求高度的和谐，这种内心的分裂对他来说是一种沉重的折磨。这种内心痛苦的第一次比较强烈地产生是在1958年初。南宁会议和成都会议连续错误地批评“反冒进”，批评的矛头主要指向周恩来，毛泽东在会上说“反冒进”使六亿人民泄了气，是政治问题，离右派只有50米。两次会议之后接着准备八大二次会议（这次会上提出了“总路线”，并掀起了“大跃进”）。周恩来准备在八大二次会

议上的发言，主要内容就是“检讨”“犯了反冒进的错误”。据当时任周恩来秘书的范若愚回忆，周恩来在准备这个发言稿的十几天中，两鬓的白发增加了许多。开始准备时，他说一句，书记一句，可是他说得极慢，“甚至五六分钟说不出一句来”。秘书就让他先构思，可是周恩来彻夜不眠，仍然不能就章。后来只好改由他口授内容，秘书整理。当他看到整理稿中有“我和毛主席‘风雨同舟，朝夕与共’，但是在思想上还跟不上毛主席……”时，严厉批评说，“你对党史知识知道得太少！”同时又几乎流出了眼泪。

周恩来从来就是一个乐于自我批评的人，他严于律己，从不文过饰非，连西方人也公认他是个善于从自己错误中吸取教训并使之成为公众的财富和动力的人。他也从不介意自己的个人得失，“不以物喜，不以己悲”，是他的一贯风格。这种痛苦来源于一种他的内心平衡的破裂。一种无形的力量冲击着他的最深层的哲学结构，而这种力量却又是以自己所奉行的哲学原则的名义出现。人民的概念被抽象整体化了，领袖个人的意志在“人民”的名义下取代了一切，这不能不使他感觉到自己所遵行的哲学曾经所赖以存在的那种传统外壳的阴影。这个外壳被突破了，但其阴影有时又突然向他袭来。哲学的内核和原先的外壳之间又一次发生了撞击。这就是后来在行政活动中，周恩来的行政哲学所面临的考验，而在“文化大革命”期间，这种考验显得十分严峻。

周恩来是中国人文精神的骄子。他在自己的行政中充满了东方世界所特有的人间情怀的温馨，显示出中华民族所特有的文明精神。这种文明精神，数千年里曾经包蕴在儒家的“名教”理论之中，包蕴在血缘纽带所维系的宗法伦理秩序之中。这种“名教”秩序作为中华人文精神的外壳，从某种意义上说元初还是一种适应性的选择，但是后来就日益成为这种文明精神的禁锢。人们在共同体内相互依存的自然要求演化为“恩赐”、“亲附”的秩序，人们对于整体价值的认同变成了对于“父权至上”、“君权至上”的“礼”的服从，进而在整体价值本位的意识基础上否定了一切个体价值，把个人人格的发育一笔抹杀。周恩来以马克思主义的科学唯物史观为武器，彻底否定了这种名教理论、宗法伦理秩序的外壳，把中华人文精神从其中剥离出来，建树起人民在社会构架中的主体地位，形成不仅超越民本意识，而且超越“权利平等”意识的人格平等，构筑起具有 20 世纪时代精神的社会主义的共权管理模式，使“厚生”精神从神话转变为人民作为国家权力主体对于政府的权利意识。这一切都使中华人文精神摆脱了封建传统和儒家学说的束缚，在 20 世纪的行政舞台上发出夺目的光辉（详见本书第一章、及第二、三、五、七章所述）。

但是，在 50 年代后期滋长起来的，而在“文化大革命”中盛极一时的对领袖的“个人崇拜”，又重新把周恩来曾经在自己的哲学结构中所否定了的

“外壳”，再次带到了周恩来的面前。

“个人崇拜”的前提是恩赐意识。恩赐意识，就其外在形式来说有着极端人文的格调。恩赐者以“恩典”的方式赐给人们一切，而人们以感恩的心情亲附于他的面前。封建社会中的国家管理有着“温情脉脉”的外表，“田园诗”般的风味，其实质就是这种“恩赐”与“亲附”所构筑的体系。“个人崇拜”则把这种“恩赐”、“亲附”关系的残余影响带进了社会主义的国家生活中，再次唤醒了社会中的民本观念，猛烈地冲击了周恩来行政中的人民主体意识。这使政府的行政在实现领袖个人对于人民的“恩赐”式的关怀和履行政府对人民的义务之间，艰难地作着选择。在对领袖个人的领会、“紧跟”，和与人民的诚挚沟通之间，有时会遇到一致性，但有时也会遇到矛盾，从而使管理陷入困难境地。周恩来努力想寻找到两者的结合点，但他时常不能如愿地获得成功。

“个人崇拜”不能使崇拜者和被崇拜者放在事实平等的关系位置上。崇拜者把领袖个人视为“神”，从而也就把自己置于“神”的光圈之下，认同了“神”、“人”之间的等次关系。崇拜者视自己的一切都是来源于领袖个人的关怀，而不是自己权利的体现，因而一切也都服从于领袖个人的意志，一切都在“感恩式”的强烈心理冲动下追随于领袖个人的意志，这种潮流猛烈地冲击了周恩来行政中的人格平等意识，因为相互认同人格的平等之前，对方已经放弃了自身人格的主体性。而且这种自身人格主体性的放弃同时却又以“六亿神州尽舜尧”的名义。人们在这种名义下被抽象整体化，而周恩来在行政中所追求的新型的互为师友的现实关系就难以契入了。这种事实上的等次意识和人的抽象整体化，使国家管理离开了正常秩序的轨道，而纳入领袖个人意志的轨道。领袖个人要达到自己认定的社会目标时，不再是通过秩序与规范的正常渠道，而是号召起崇拜者的热情，用“天下大乱”的方式达到“天下大治”，并且过几年就来一次。这使周恩来无法正常地组织管理活动，无法在理性和秩序的轨道上正常地动员和组织管理资源，最后只好由国务院总理自己去调度火车，自己去计算进出北京的人流量，自己去用指挥唱“大海航行靠舵手，的方式寻求秩序。这体现出政治体系内的“熵增”和管理系统内的极端无序。

“个人崇拜”必然导致政治生活中的“家长制”的重现。“个人崇拜”使崇拜者把自己的一切都看作来源于领袖个人，因而也把自己的一切权利交给了领袖个人。领袖个人在名义上承担了对于崇拜者的一切义务，因而也在事实上聚敛了崇拜者的一切权利。这样，领袖个人的意志就可能以“人民的意志”的名义出现，“人民”的地位越是比之于“天”，领袖个人的意志就越是具有“神”的权威，政治生活中的“家长制”就越是具有成熟的条件。毛泽东和周恩来本来都尊重群众，相信群众，并实行群众路线，反对“一言堂”，可是现在领袖个人的意志获得了“人民的意志”的名义，并且在“个人崇拜”的热浪中获得了认可。这样，在“一言堂”的外面就可以正式挂上

“群言堂”的匾额，而实际上通行着“一言堂”的规则。因为仍然保留着“群言堂”的外在形式，所以领袖个人在国家的组织管理中仍然通行着名义上的“共权”原则。而其实这已是一种传统的旧式的共权模式，是以民的抽象整体化为基础的共权模式，而事实上掩盖着专权的危险。周恩来行政中的共权模式就是在否定这种旧式共权模式的基础上形成起来的，可是现在这种旧的传统模式顽固地表现自身，又加上“个人崇拜”的热浪的拥护，使周恩来在行政中很难启动正常的民主机制、参与机制，很难坚持真正意义上的群众路线和集体领导，甚至有时为了维护行将破裂的全局而不得不屈就于“一言堂”的意志。而且，这种“家长制”和“一言堂”又很容易为长于阴谋的人所利用。这些人不分青红皂白，不分真假是非，动不动就以“领袖”压人，以“人民”压人，这就使周恩来处于更加为难的境地。

“个人崇拜”又必然导致决策中的“绝对权威”。领袖个人被崇拜者置于“神”的位置，领袖个人的意志也就有了不容怀疑的神圣的“真理性”，成为检验一切认识的真理性的唯一标准。毛泽东和周恩来本来都坚持两点论，反对一点论；都坚持既反左、又反右，追求既不盲动又不保守的正确方针，都坚持照顾全局，平衡各方；都主张原则性和灵活性的结合，因势利导，合理变通。也就是要在这个大同的决策中恰到好处，各方满意，协同发展。而当领袖个人被视为“神明”，领袖个人意志具有了不容置疑的绝对“真理性”时，这种“恰到好处”，“各方满意”的方针，既不“左”又不右的正确方针，便和领袖个人意志直接合为一体。领袖个人的意志直接就是这种方针本身，任何其他的意志、观点和看法都以此为中央基准而划分“左”、“右”或是否正确，最终一切观点和意见都要服从这一意志。这就好比古代皇城构图中的中轴线，由此展开布局，最终体现万万辐辏，天下归属。这种伦理意识向真理意识的渗透和合一，是中国传统思维中“中庸”概念的核心。周恩来的决策思维正是在否定了这种伦理意识核心的基础上，用科学的辩证法去寻找“此时此地”的恰到好处的合理性，寻找具有 20 世纪时代精神的满意型决策，可是，“个人崇拜”所重新唤起的旧的传统伦理意识，时时冲击着周恩来决策思维中的科学基础和辩证法原则，使政府的决策过程常常失去客观性的前提，周恩来力图把伦理性原则和真理性原则区分开来，或者试图找到伦理性原则和真理性原则的客观的结合点。可是到了毛泽东的晚年，这种结合点已经越来越少，能象中美关系正常化这样的政治杰作已不多见。而在更多的问题上，周恩来常常很难按自己惯常的方式，胸有成竹地持中执准，时时觉得进退维谷，左右为难。

历史有时是温情的，但有时也是狠心的。中国有过光辉灿烂过去，但近代以来却极度地多灾多难。社会主义使中国获得了新生，但是封建宗法传统的阴影却又不时地掠过新世纪的领空，中国人自己的哲学精神艰难地从旧传统的僵化的外壳中挣脱出来，但是这僵化了的外壳却又不时地缠住新生的哲学精神。这种新旧之间的磨擦与撞击发生在一个人的心灵深处，有如宙斯

的鹰时时啄食着普罗米修斯的肝脏。周恩来是一个很能自制的人，他只是顽强不息地工作、工作、工作……几乎每天都工作 16 小时、18 小时，有时达 20 小时以上。他似乎要在无边无际的工作中消耗掉自己，也消耗掉自己心中的郁闷。他在 1966 年底和数十年的老战友、和自己的亲密同事们说，“我不入苦海，谁入苦海？”“我不入虎穴，谁入虎穴？我不入地狱，谁入地狱？”

李先念说周恩来这段时间“如同在荆棘中潜行，在泥泞中苦战”，“他后来得了重病，是同操劳过度和精神郁闷分不开的。”到他病体沉重，已知最后的诀别就在面前时，他对邓颖超说，“我肚子里还装着很多话没有说。”

可是，他最后还是什么话也没有说，就默默地离开了人世。

一个历史的教训。一个哲学的教训。

参见《我们的周总理》，第 25 页；《周恩来研究文集》，第 553 页。

参见《不尽的思念》，第 2、5 页。

邓颖超：《一个严格遵守保密纪律的共产党员》，见 1982 年 6 月 30 日《人民日报》。

