

★ 面对新的环境、新的情况，凭着自己的体验和感觉，毛泽东坚持按自己的思维方式制定了秋收起义计划，并最终做出了一个历史性的决定：上山。

★ 三次“围剿”与反“围剿”，是毛泽东作为战场指挥官与蒋介石的将军们在军事决策上的大比拼。红军和根据地的胜利，证明着毛泽东军事决策的优势与胜势。



刘长剑 著

解读

决策思维模式

毛泽东

中央文献出版社

解读毛泽东决策思维模式

刘文剑 著

中央文献出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解读毛泽东决策思维模式 / 刘文剑著. —北京:

中央文献出版社, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5073 - 3555 - 2

I. ①解… II. ①刘… III. ①毛泽东思想 - 决策模式
- 研究 IV. ①A841. 64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 100545 号

解读毛泽东决策思维模式

作 者/刘文剑

责任编辑/张文和

装帧设计/北京阳光图文设计中心

出版发行/中央文献出版社

地 址/北京西四北大街前毛家湾 1 号

邮 编/100017

网 址/www.zywxpress.com

销售热线/63097018 66183303 66513569

经 销/新华书店

排 版/北京阳光图文设计中心

印 刷/北京汇林印务有限公司

787 × 1092mm 16 开 23.75 印张 320 千字

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 3000 册

ISBN 978 - 7 - 5073 - 3555 - 2 定价: 40.00 元

本社图书如存在印装质量问题, 请与本社联系调换。

版权所有 违者必究

序 言

一直以来，在思考着一个问题。中国共产党的伟大领袖毛泽东，在其辉煌的一生，曾作出过许多重大战略决策，是举世闻名的决策大师。他那高瞻远瞩的决策风格，运筹帷幄的决策韬略，演绎出一幕幕威武雄壮的历史活剧，带领中国共产党打败蒋介石八百万军队，夺取政权，成为执政党，建立中华人民共和国。

但是，一个坚决反对教条主义，反对脱离中国实际，把实践看的高于一切的伟大领袖，为何在建国以后的一个时期，频繁做出一些脱离中国实际的决策？出现了一些重大决策失误？原因何在？

为了解开疑惑，反复研读了毛泽东已公开发表的著作，阅读了大量毛泽东的传记和研究毛泽东思想的专著。带着思考去阅读，极大地启发了自己的思路。应该说，论述毛泽东重大决策的专著非常之多，但大多数描述的是毛泽东为党和国家作出的一个个重大决策的过程，即侧重于重大决策的制定和实施过程。经过反复思考，笔者选择了一个新的思路，就是从决策思维的角度来研究问题。所谓决策思维模式，就是决策者在作决策时的思维状态，即作决策时考虑问题的方式方法，就是决策者出于什么样的考虑而作出如此的决策。

选择了这样一种分析问题的方式以后，又开始大量阅读有关现代决策理论的书籍，还重点研究了决策心理学。

按照现代决策理论来讲，作为一个政治领袖级人物，要成功地进行决策，必须具备优良的决策基因。决策基因决定了决策者的综合决

2 解读毛泽东决策思维模式

策水平。决策基因由经验、知识、信息和思维方法四部分组成。思维方法是决策基因中最重要的因素。在经验、知识、信息已定的条件下，思维方法的不同，得出的决策方案有可能大相径庭。

每一个人，不论是国家元首还是普通百姓，都有其独特的决策思维方法。而领袖级人物之所以成为领袖，除了他的经验、知识以外，更重要的是他有着不同于凡人的思维方法，从而决定了他能做出一些不同于凡人的重大决策，使他能够出众而成为组织的领袖。根据这样的推理，当把思考问题的重点放到分析毛泽东作出每一项重大决策的思维方法上的时候，思路就开阔了。依着这样的思路展开分析，试图进入毛泽东的内心世界，解读毛泽东的决策思维模式，揭示毛泽东作出一系列重大决策的深层原因。

当然，从思维方法上解读毛泽东的重大决策，一些影响人的思维方法的因素，就成为考虑的重要内容。现代决策心理学理论认为，情绪对一个人的思维方法是有极大影响的，所以也是影响决策行为的主要因素。通过对毛泽东决策思维模式的分析研究，可以看出情绪对他的一些重大决策有着很大的影响。

一个人的决策思维模式在其人生中，是一个不断的形成过程。毛泽东的决策思维模式，也是一个逐渐形成的过程。

每一个领袖人物，肯定具有优良的决策基因，这种基因虽有天才的成分，更多地是后天历练的结果。正如毛泽东自己所讲的，“马克思、恩格斯、列宁、斯大林之所以能够作出他们的理论，除了他们的天才条件之外，主要地是他们亲自参加了当时的阶级斗争和科学实验的实践，没有这后一个条件，任何天才也是不能成功的。”^①

毛泽东的决策思维又是如何历练成的？是在中国革命实践的大风大浪中历练而形成的。所以，本书试图对毛泽东从党的二大开始，直到“文化大革命”为止，这期间作出的一系列重大决策，从决策思维的角度进行解读。

^① 《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1991年第2版，第287页。

本书不是纯粹的学术研究的专著，也不具有毛泽东的独家史料可曝。作者是依据着一种新的思路，对现有已公开的毛泽东的曾经作出过的一系列重大决策的史实，从决策思维的角度重新进行梳理，以图得出一些不同于他人的认识和看法。

作 者

2012 年 5 月 20 日

目 录

反对本本主义 (1)

——毛泽东决策思维模式（一）

面对新的环境、新的情况，凭着自己的体验和感觉，毛泽东坚持按自己的思维方式制定了秋收起义计划，并最终做出了一个历史性的决定：上山。

在井冈山刚刚立足脚跟的毛泽东，很快就陷入与中央和省委的一次次论争之中，在关系红军和根据地发展的一些重大决策上，并非毛泽东自己能够独立自主地决定。经过认真思考，毛泽东得出了一个重要的结论：“马克思主义的‘本本’是要学习的，但是必须同我国的实际情况相结合。我们需要‘本本’，但是一定要纠正脱离实际情况的本本主义。”

敌进我退，敌退我追 (16)

——毛泽东决策思维模式（二）

三次“围剿”与反“围剿”，是毛泽东作为战场指挥官与蒋介石的将军们在军事决策上的大比拼。红军和根据地的胜利，证明着毛泽东军事决策的优势与胜势。

在整个第五次反“围剿”作战过程中，毛泽东虽然不能参与军事指挥了，但他时刻关注着战场上的形势变化，思考着对策。长征途中，毛泽东通过与王稼祥、张闻天的沟通，三人思想认识

2 解读毛泽东决策思维模式

渐趋一致，结成了“三人团”。这是其后在多次中央政治局会议上毛泽东的意见得以通过的关键。

独立自主的游击战 (34)

——毛泽东决策思维模式（三）

由于毛泽东等最高决策团队，部分地改变了对蒋介石政府的看法，中共中央的政治路线开始转变，放弃了“抗日反蒋”，调整为“逼蒋抗日”。国共双方围绕抗日，开始了艰难的谈判。历史给了从莫斯科回到延安的王明一个机会。王明确实带回了另一种决策思维，而这种思维却与毛泽东是针锋相对的。

当对日作战的时机来临时，八路军采取什么样的军事战略方针？毛泽东基本上否定了以“正面作战和运动战”为主的决策方案，提出了“独立自主的游击运动战”。

新民主主义论 (52)

——毛泽东决策思维模式（四）

由于有了新民主主义革命理论，毛泽东的决策思维就非常清晰了。他能够按照这一理论，事先规划出中国共产党夺取政权以后，建立什么样的国家，如何执政等重大战略决策。

有一个令人迷惑的问题是，毛泽东在建国方略的决策上，并没有完全遵循他的新民主主义理论，在建国的一些重大制度和体制设计上明显偏离了他原定的路线图，改变了他的原创思维。

以群众运动解决党内问题 (77)

——毛泽东决策思维模式（五）

“三反”运动的发起，带有很大的偶然性。它并不是一种常规性的决策，而是具有很大随机性的一次决策。这一次，毛泽东没有进一步地调查核实情况就作出了决策，这其中，直觉和情绪

成为影响毛泽东决策的最重要因素。

毛泽东自然而然地选择了搞群众运动而不是别的方式进行“三反”，这其中他的政治经验起了决定性的作用。受情绪的支配，毛泽东明显地对那些数字大、比例大的报告格外欣赏。打的“老虎”越大、越多的报告，他批转的越多。

改造资本主义工商业 (98)

——毛泽东决策思维模式（六）

毛泽东关于国内主要矛盾的重新定位，表明他的思维方式已经发生了变化。毛泽东已经不可能再与资产阶级结成同盟关系，他开始把对资产阶级的革命摆上了决策议程，毛泽东为什么会改变自己原来的构想而提出新的主张？

毛泽东同意陈云提出的实行全行业公私合营的意见。这是继提出“统一财经”、“统购统销”之后，陈云为毛泽东献上的第三个具有战略性意义的对策。这三大决策对共和国计划经济体制的影响力之大，可以说是无与伦比。

让社会主义占领农村阵地 (130)

——毛泽东决策思维模式（七）

高岗在东北农村强制推行互助合作运动，山西省委提出举办合作社。刘少奇明确表示不同意见，毛泽东却公开表态，不赞成刘少奇的意见。遗憾的是，毛泽东的这种发言权不是来自于实践，而是来至于他的革命理想和主观认识。

此时的毛泽东，似乎又进入了一场巨大战役的临战状态，处于一种精神高度兴奋之中。他坐阵北戴河，精心指导全国的合作化运动。一场关系到一亿一千万家庭、五亿多人命运的浩大革命工程，以急风暴雨般的速度完成，其转变之神速，简直让人叹为观止。

正确处理人民内部矛盾…………… (155)

——毛泽东决策思维模式（八）

把大多数知识分子定义为资产阶级的知识分子，对知识分子进行改造，是毛泽东开辟的处理人民内部矛盾的新领域，也是他所确定的正确处理人民内部矛盾的一项主要内容。

毛泽东非常自信地鼓励党外人士对共产党进行批评。但运动的发展却大大超出了他的预料，竟然使他两次震惊，引起了情绪的剧烈变化。毛泽东的思维突变，由高度开放转向极度收缩。这中间究竟是什么因素起了作用？

还是办人民公社好…………… (187)

——毛泽东决策思维模式（九）

通过批评反冒进，毛泽东否定了走有计划、按比例の常规发展路线，他也不再受苏联经验的约束，思想上少了条条框框的束缚，自己的思维空间打开了，可以在思考建设路线问题上完全自由驰骋，谋划着发动一场经济建设的“大跃进”运动。

总路线、大跃进和人民公社这“三面红旗”，是毛泽东在1958年的得意之作。但是从历史的进程来看，这是毛泽东人生中所犯的最严重的一次路线错误。毛泽东这位带领中国共产党在几十年的革命和战争中战无不胜的伟大领袖，为何在建国以后会不断出现重大决策失误？

左一纠左一反右…………… (219)

——毛泽东决策思维模式（十）

大量存在的现实问题，促使毛泽东的头脑逐渐冷静下来，他的思维又恢复到常态水平，能够较为客观地思考问题。他采取了一系列的措施，对“大跃进”和人民公社运动进行调整。但是这对毛泽东来说，只是一次战术调整。

在开了一系列颇费脑筋的会议以后，毛泽东要在似人间仙境的庐山开一个“神仙会”。对于彭德怀的信，毛泽东7月23日的讲话，标志着他思想上发生了重要变化，这也成为党史上又一个重要的转折点。这个转折就是从“纠左”变成了“反右”。

大兴调查研究之风 (252)

——毛泽东决策思维模式（十一）

搞了几年的“大跃进”和人民公社运动，原以为中国粮食多的已经吃不了，突然间却是粮食严重短缺……。如何来应对这场危机？毛泽东想到了解决问题的一种方法，这就是调查研究。

在规模空前的“七千人大会”上，脱稿讲话的刘少奇，讲出了自己的真心话，也讲出了老百姓的真实感受。这是“七千人大会”最为精彩之处。

开展社会主义教育运动 (284)

——毛泽东决策思维模式（十二）

中共八届十中全会重提阶级斗争以后，毛泽东从“反修防修”的战略出发，决定在全国城乡发动一场普遍的社会主义教育运动。主抓社会主义教育运动的刘少奇，在运动的性质等问题上，与毛泽东之间产生了严重的政治分歧，并且公开化，使毛泽东对他彻底失去了信任。

通过一年多搞社会主义教育运动的实践，使毛泽东在思想上获得了新的认识，形成了反修防修的基本思想。

“无产阶级专政下继续革命” (302)

——毛泽东决策思维模式（十三）

中央一线领导人刘少奇、邓小平、彭真等对文化革命的认识与毛泽东的认识有明显的差距，他们的思想没有跟上毛泽东的思

想，这就为他们的悲剧命运埋下了伏笔。

过去，毛泽东一再强调不怕乱，现在却亲身感受到了一次动乱的威胁，不得不匆忙出走武汉。不知是否是这次经历起了作用，在上海期间，可以看出毛泽东的思维方式有了一些非常明显变化。毛泽东坐火车离开上海回北京，沿途发表谈话，表达了由“放”到“收”和由“乱”到“治”的意图。

反修防修 (337)

——毛泽东决策思维模式（十四）

与赫鲁晓夫的思维模式正好相反，毛泽东在处理利益和“主义”的关系时，他把“主义”放在首位，利益往往要服从“主义”。

一切都是修正主义惹的祸。毛泽东把赫鲁晓夫划到了修正主义一类之中，中苏两党的矛盾变成了敌我矛盾，斗争变成了两条路线的斗争，结果是只有坚决斗争到底一条路。

反对本本主义

——毛泽东决策思维模式（一）

一直以来，在思考着一个问题。中国共产党的伟大领袖毛泽东，在其辉煌的一生，曾作出过许多重大战略决策，是举世闻名的决策大师。他那高瞻远瞩的决策风格，运筹帷幄的决策韬略，演绎出一幕幕历史剧，带领中国共产党打败蒋介石八百万军队，夺取政权，成为执政党。

但是，一个坚决反对教条主义，反对脱离中国实际，把实践看的高于一切的伟大领袖，为何在执政以后，频繁做出脱离中国实际的决策？出现一系列重大决策失误？原因何在？为了解开疑惑，阅读了大量的毛泽东的传记和研究毛泽东的专著，反复研读毛泽东的著作，试图从分析毛泽东的决策思维模式中找到一些答案。

毛泽东的决策思维又是如何历练成的？是在中国革命实践的大风大浪中历练而形成的。这就需要从中国共产党的早期历史说起。

中国共产党一成立就始终面临着棘手的决策难题

五四运动之后，一批怀着救国救民之心的知识分子开始信仰马列主义理论，效法俄国十月革命，成立了中国共产党。中国共产党所遵循的理论模式，完全是从国外照搬过来的。所以，从党一成立起，有一个问题就如影相随着这个政党，即如何正确处理马列主义理论与中国革命实际的关系。党的领袖们始终面临一个十分棘手的决策难题：如何才能保证决策者作出的决策既符合马列主义基本原理，又符合中国的国情。而要处理好西方理论与中国实际的关系，保证决策的正确

性，这就要求中共的领导人既要精通马列，又要熟悉中国国情，这对党的领袖们的政治素质和决策能力提出了极高的要求。

建党初期，党的几任领导人，或是熟读马列主义理论，或是留学苏联，有着理论上的天然优势。当他们试图在中国这样一个还处于半封建的社会，推行俄式革命时，外来的经验与中国现实的碰撞，外来的理论与中国国情的水土不服，导致几任党的领导人在许多重大决策上不断出现失误，革命的航船常常是“左、右”摇摆。

陈独秀是中国共产党的创始人。从党的一大到三大，他是党的领袖和主要决策者。在党的一大上，决策者们完全按照马克思主义革命政党的标准，制定了中国共产党的纲领：“以无产阶级革命军队推翻资产阶级”，“采用无产阶级专政，以达到阶级斗争的目的——消灭阶级”，“废除资本私有制。”^①

中国共产党从建党一开始就旗帜鲜明地把社会主义和共产主义规定为自己的奋斗目标，这是马克思为发达资本主义国家无产阶级政党确立的革命目标。“在中国这种资本主义发展还很微弱、严重地遭受外国帝国主义压迫的半殖民地半封建的社会条件下，是否能够立刻直接实行社会主义革命，需要经过什么步骤才能最后实现社会主义，共产主义，对于这些问题，刚刚诞生的中国共产党还不可能认识清楚。”^②

建党初期，党的先进分子们完全照搬西方国家的一种理论模式运作党务，这就必然存在与当时中国的国情是否相适应的问题。中国与欧洲国家在发展程度上有很大的差距，如果完全模仿欧洲模式，等待中国共产党的大概只有失败的命运。

中共的领袖们都是聪明至极的精英，他们并不盲目地迷信马克思主义。到党的二大时，中共最高决策者们已经开始充分地考虑中国的国情了。党的二大正式制定了中国的民主革命纲领。“大会通过对中国经济政治状况的分析，揭示出中国社会的半殖民地、半封建性质。大会指出，一方面，中国在政治上经济上无不受帝国主义列强的控制，

① 胡绳主编：《中国共产党的七十年》，中共党史出版社1991年版，第26页。

② 胡绳主编：《中国共产党的七十年》，中共党史出版社1991年版，第27页。

实际上已经成为‘国际资本帝国主义势力所支配的半独立国家’；另一方面，中国‘在政治方面还是处于军阀官僚的封建制度把持之下’，这也‘使中国方兴的资产阶级的发达遭着非常的阻碍’。因此，反对帝国主义和封建势力的‘民主主义的革命运动是极有意义的’，党的最高纲领是实现社会主义、共产主义，但在现阶段的革命纲领应当是：打倒军阀，推翻国际帝国主义的压迫，统一中国使它成为真正的民主共和国。这是在中国条件下走向社会主义、共产主义的不可超越的一个阶段。”^①应该说，党的二大的纲领是对一大纲领的重大修正。这在党的历史上是一次伟大的修正，通过这样一种修正，使党的路线在坚持马列主义基本原则的条件下，开始逐渐符合中国的国情。

但是中国共产党的路走的并不一帆风顺。在此后一个时期内，党中央的几任领导者陷入了一个思维怪圈之中，他们有的对残酷的现实产生惧怕，有的却固守革命导师的理论教条。他们在处理理论与实际的关系上忽“右”，忽“左”，不断出现重大决策失误，给中国共产党造成了极大的损失。

1927年，国共合作破裂，在国民党成为执政党上台执政以后，中国共产党将向何方去？党的中央决策层出现了意见分歧。陈独秀的思维停留在了民主革命阶段。他认为，中国资产阶级对于帝国主义和封建势力已经取得了胜利，它对于人民的统治已趋稳定，中国社会已经是所谓资本主义占优势并将得到和平发展的社会，中国资产阶级民主革命已经完结，中国无产阶级只有等到将来再去举行社会主义革命。此时的陈独秀，作为党的创始人和领袖，面对蒋介石发动的四一二政变，鲜血淋漓的现实而悲观失望，却忘记了马列主义理论和成立中国共产党的宗旨。他提出进行以“国民会议”为中心口号的合法运动，取消革命运动。^②这是党的历史上严重的一次“右”倾路线，只是由于陈独秀很快被停止了领导人职务，这种“右倾”的决策及时被纠正。

其后主持中共中央临时政治局的瞿秋白等领导人，虽然坚持中国

① 胡绳主编：《中国共产党的七十年》，中共党史出版社1991年版，第32页。

② 《毛泽东选集》第3卷，人民出版社1991年第2版，第956页。

共产党要不断革命。当时共产党组织遭遇严重破坏，党员由六万人减少到一万人。他们却脱离实际地估计形势，作出中国革命的形势仍在不断高涨的判断，反对退却，要求继续进攻。他们制定的总的决策目标是：命令党员和群众在全国组织地方起义和武装暴动。使党在实际工作中招致了许多损失。

1929年下半年至1930年上半年间，党的领导人李立三照搬理论，认为革命危机在全国各地都有同样的生长，全国各地都要准备马上起义，中心城市尤其要首先发动以形成全国革命高潮的中心。他们确定的决策目标是：一省数省首先胜利的开始即是向社会主义革命转变的开始，进而在全国推翻国民党政权，建立全国革命政权。这是中国共产党内出现的第二次“左”倾路线。为了实现这一目标，李立三等制定了以武汉为中心的全国中心城市武装起义和集中全国红军攻打中心城市的决策方案。这个决策方案实施的结果，使城市工作、各地红军和根据地都遭到不同程度的损失。

党的历史上的这几次重大决策失误，与党的领袖们缺乏实践经验，而偏重于马列主义理论的决策思维有着极大的关系。毛泽东虽然当时并未参与这些决策，但对由于党中央决策失误而造成的损失有过亲身的体验，想必也会进行一些思考。

“建立严密的联合阵线，这个革命才可以成功”

毛泽东与那些大都留过洋的中共党的早期领袖不同，他是一个土生土长的党的活动积极分子。当年，他也大力主张知识分子出洋，并组织输送大批青年赴法留学，自己却没有迈出国门。他的说法是：“吾人如果要在现今的世界稍为尽一点力，当然脱不开‘中国’这个地盘。关于这地盘内的情形，似不可不加以实地的调查及研究。这层功夫，如果留在出洋回来的时候做，因人事及生活的关系，恐怕有些困难，不如在现在做了。”^①毛泽东一开始就从研究中国地盘的事情做起，他心怀改造中国的大志，在实践中展开了不断的求索。正是在实践的探

^① 《毛泽东传（1893—1949）》，中央文献出版社2004年版，第48页。

索中，毛泽东从当时充斥社会的各种思潮中，选择了信仰马克思列宁主义。这就决定了他与那些先读过马列主义理论，后投身于革命实践的领袖有着不同的思维方式，他们较为注重理论的指导作用。而毛泽东更注重于实践活动，他属于党内比较务实的一群人。

毛泽东第一次参与中共中央高层的决策，是在1923年召开的党的三大上。毛泽东曾作为湖南代表，参加了中国共产党成立的第一次代表大会。在大会上，毛泽东担任会议记录。面对那些饱读马列著作，引经据典的理论大家，他很少发言。因为对毛泽东来说，此时他对马列主义的了解还只是皮毛。所以他只有注意听取别人的发言，思考和消化同志们的意见。

中共一大闭幕后，毛泽东把精力投入到了湖南的工人运动中，担任了劳动组合书记部湖南分部主任。湖南的工人运动在毛泽东等人的领导下，搞得有声有色，并且引起了两个人的关注和表扬。一个人是共产国际驻中共代表马林。在他经过长沙时，毛泽东接待过他，并请他“花了一个晚上给他们讲阶级斗争、俄式革命的情况。”长沙之行给马林留下了深刻印象，对毛泽东他们的革命行动给予了赞扬。他说，中国南方各地“青年组织总的说来实际上并没有对工人运动的发展做出什么贡献。只有长沙的青年组织举行了反对华盛顿会议的示威游行并建立了一个纺织工人联合会，这个工会组织于1921年12月底举行了罢工。”^①另一个人是党的总书记陈独秀。毛泽东领导的湖南工人运动，多次罢工都取得胜利。陈独秀给予了很高的评价，表扬湖南的同志工作做得好。由于受到马林和陈独秀都的赏识，毛泽东被调到中央参加党的三大筹备工作，开始进入党中央决策层。

1922年8月，中共中央根据共产国际的意见，在杭州西湖召开特别会议，决定同国民党实行合作。会议之后，李大钊、陈独秀等一批共产党的重要领导人陆续以个人名义加入了国民党。

对于中央决定搞国共合作，毛泽东是举双手拥护的。早在三大召

^① 《毛泽东传（1893—1949）》，中央文献出版社2004年版，第87页。