

军事激励艺术

主 编：曹福贵 刘全坤

副主编：李良俊 薛书伟 杨泽民

军事科学出版社

一九九二年七月

献——给新时期军事领导者

编者： 曹福贵 刘全坤
李良俊 薛书伟 杨泽民
颜作辉 曾志丹 焦书明
蒋亚明 颜黎明 梁平

目 录

“水激石则鸣，人激志则宏”

——献词·····	(1)
一、奇迹是怎样产生的	
——军事激励的作用·····	(3)
二、“皮格马利翁效应”在军事中	
——目标激励艺术·····	(14)
三、“拨亮一盏灯，照亮一大片”	
——典型激励艺术·····	(24)
四、尤伯罗斯的魔力	
——竞争激励艺术·····	(33)
五、孔子答鲁哀公问	
——奖惩激励艺术·····	(42)
六、“诸葛亮会”的功用和价值	
——参与激励艺术·····	(53)
七、“为卒吮疽”的效应	
——关怀激励艺术·····	(60)
八、“祖国信任你”	
——信任激励艺术·····	(69)
九、“桃李不言，下自成蹊”	
——领导行为激励艺术·····	(76)

十、从“投之于险”说起	
——环境激励艺术	(84)
十一、弹奏出激奋士气的交响乐	
——运用激励语言的艺术	(92)
十二、“好雨知时节，当春乃发生”	
——把握激励时机的艺术	(102)
十三、一句俗语的哲理	
——选择激励场景的艺术	(108)
十四、驴子·虱子·怪酒壶的启示	
——控制激励度量的艺术	(115)
十五、中国古代兵家的激励艺术	(124)
十六、外军名将的激励艺术	(159)
十七、我军将帅的激励艺术	(173)
十八、新时期军事领导者的成功激励	(189)
后记	(206)

“水激石则鸣，人激志则宏”

——献 词

“激人之心，励人之气，发号施令，使人乐闻；兴师动众，使人乐战；交兵接刃，使人乐死；其在以战励战，以赏励赏，以士励士。”这是唐代李筌在《太白阴经·励士篇》中对军事激励的任务、作用及方法的精彩概括。

激励是管理的重要职能，也是一门高超的管理艺术，一旦被军事领导者掌握、运用，就能在人们心田里点燃理想和热情之火，激发出官兵高昂的士气和潜在的战斗力和。

可以这样说，《军事激励艺术》本身就是激励的产物。是事业心、责任感激励推动的结果。新时期，随着改革开放，部队管理和思想政治工作面临着许多新情况、新问题。研究新情况，解决新问题，提高我军科学管理水平，充分调动广大官兵的积极性，增强部队凝聚力

和战斗力，是每个革命军人的神圣责任。正是这种责任感的驱动，我们撰写了这本书奉献给新时期的军事领导者，特别是基层管理者。

艺术是美的外化，妙的展示。有乐的艺术，才能使人意扬志激；有趣的艺术，才能使人兴高采烈；有兴的艺术，才能使人心旷神怡；有味的艺术，才能使人留连忘返。用艺术的笔触，生动的语言，从理论与实践的结合上较系统地阐述军事激励的基本形式、作用意义、艺术手法、内在联系及规律；熔军事管理学、军事心理学、军队政治工作等多学科知识于一炉，纵古论今，评说中外，文情并茂，情理交融，激人奋发，励人进取，是本书所刻意追求的目标。清末自号“鉴湖女侠”，擅长宣传鼓动的革命活动家秋瑾说：“水激石则鸣，人激志则宏。”但愿《军事激励艺术》，能成为激石而鸣的一滴水，励人志宏的一把火！

作 者

一九九二年七月

一、奇迹是怎样产生的

——军事激励的作用

在古今中外的战争史上，产生过许许多多令人难以置信，但又毋庸置疑的军事奇迹！

公元 200 年，袁绍率十万大军准备南渡黄河，进攻许昌，妄图一举歼灭曹操。当时曹军兵力只及袁军十分之一，力量相差悬殊，形势对曹军非常不利。面对强敌，曹操采纳了谋士荀攸声东击西的作战方案，指挥部队先解白马之围，再亲率轻骑夜袭鸟巢，烧毁袁军粮草，动摇其军心，最后官渡一战几乎使袁军全军覆灭，创造了以少胜多的奇迹。

拿破仑一生亲自指挥过五十多个战役，以少胜多的竟占一半以上。1805 年 12 月的奥斯特利茨战役是拿破仑戎马生涯中最辉煌的一页。他成功地指挥七万法军打败了近十万的俄、奥联军，摆脱了十几万普鲁士援兵的进逼，包围。因此，恩格斯讲：“奥斯特利茨战役是战略上的奇迹，只要战争还存在，这次战役就不会被忘记。”

——1940 年 5 月 10 日，德国法西斯集中 136 个师，3000 多辆坦克和大量装甲车群的 10 个装甲师，出动大量重型轰炸机、战斗机，向英、法、比、荷军队发动猛烈攻击，很快占领了比利时，逼迫荷兰投降。5 月 14 日，德军在色当突破英

法联军防线，并沿海岸线迅速推进，把 30 多万英、法军队压缩在法国北部一狭小地带。当时，英、法联军只剩下敦刻尔克这样一个小港可以作为海上退路，眼看数十万英、法军队将束手被擒，美国驻英国大使肯尼迪向华盛顿报告说：“只有奇迹才能拯救英国远征军免于全军覆灭。”可是英法联军却真的创造了让世人惊讶的“敦刻尔克奇迹”，仅用 7 天时间就奇迹般地将数十万大军从敦刻尔克撤走，转危为安。

毛泽东和他的战友在领导中国人民进行反帝、反封建的伟大革命战争中，创造了一个又一个以少胜多，以弱胜强，以劣势装备打败优势装备的奇迹。从井冈山第一次反围剿到长征途中四渡赤水出奇兵；从抗日战争到三大战役，毛泽东成功地导演了一部部有声有色，威武雄壮的战争活剧。R·特里尔在《毛泽东传》的出版说明中这样写着：“他身经百战，但没有留下一块伤疤。他所指挥的战役，堪称人类战争史上的奇葩，它将同它主人的灵格永远刻在历史的丰碑上。”

.....

认真考察人类战争史上数不胜数的军事奇迹，我们就会发现，这些奇迹的产生，除了战争进步，战争指导正确，军队统帅匠心独具，才能杰出等因素外，成功的军事激励起了重要的，甚至是决定的作用。

列宁说：“在任何战争中，胜利属于谁的问题归根到底是由那些在战场上流血的群众的情绪决定的。”拿破仑认为，战场上的胜利四分之三取决于精神因素，四分之一取决于其他条件。英国元帅蒙哥马利甚至说：“我认为士气是战争中最重要的一因素。没有高涨的士气，则不论战略、战术、计划以及一切其他工作如何完善，也不能取得任何胜利。”

(《现代战争中士气因素的作用》第 11—12 页)

那么，怎样才能使战场上的群众情绪高昂，斗志旺盛，勇敢战斗，去赢得战争胜利？这就需要军事领导者去激励。

激励能焕发军队的高度热情

热情是人的一种强烈、稳固而深刻的情感。

“热情是人坚定力求达到自己目标的极其重要的力量。”
(马克思语)

有效的激励是军人热情的“催化剂”，积极、高度的战斗热情是赢得战争胜利的重要保证。

当年，拿破仑之所以能创造一个又一个以少胜多的战争奇迹，就是与他成功地激发法军将士战斗热情分不开的。据载：1805 年 12 月 1 日，即奥斯特利茨战役的前一天，拿破仑按照自己的作战惯例，向全军发布了战斗动员令，将士们听了这个激励人心的动员后倍受鼓舞。当晚 9 点钟，拿破仑又偕同少数人员视察，慰问大战前的部队。他每到一处，周围的官兵便马上聚拢来，把这个身穿灰大衣的矮个子统帅围在当中，欢呼着，跳跃着，大声喊着：“拿破仑万岁！”“帝国万岁！”无数火把照亮了夜空，高昂的欢呼声响彻大地，将士们热血沸腾，不少老兵走到拿破仑身边纷纷表示：“要为帝国荣誉而战”，“要夺取敌人的军旗与火炮来庆祝陛下的加冕纪念日”！正是这种旺盛的战斗热情，使拿破仑夺取了奥斯特利茨战役胜利桂冠。

毛泽东在总结古今中外战争经验时指出：“军队的使用需要进步的灵活的战略战术，没有这一点也是不能胜利的。然

而军队的基础在士兵，没有进步的政治精神贯注于军队之中，没有进步的政治工作去执行这种贯注，就不能达到真正的官长和士兵的一致，就不能激发官兵最大限度的抗战热忱，一切技术和战术就不能得到最好的基础去发挥它们应有的效力。”中国革命战争的实践证明，用无产阶级思想和革命精神去贯注于人民军队之中，激发官兵高度的战斗热情，就能赢得战争胜利，创造战争奇迹。如解放战争中，我军通过“诉苦”、“三查”等教育，首先使指战员明白了为谁当兵，为谁打仗的根本道理，而后结合宣传英雄，树立榜样，开展杀敌立功运动，大大激发了官兵的战斗热情，当时许多战士把杀敌决心写在枪杆上，或面对钢枪发出誓言：“平时我把你擦得晶亮，战斗中你给我发光，多多消灭敌人，在荣誉登记簿上，再给我增加几行。”正是这种高度的热情，转化成强大的战斗力，使我军在作战中攻无不克，战无不胜，仅用三年多时间就以劣势装备打败了优势装备的国民党八百万军队，创造了战争史上的空前奇迹。

激励能提高部队的战斗士气

士气是一个人、一个团体精神面貌的总表现。士气是构成部队战斗力的精神要素。士气的高低，直接影响着战争的胜负。这是因为，战争不仅是作战双方物资力量的抗争，而且是双方士气的较量。高昂的士气，可以转化为强大的物质力量，战争实践证明：“夫将之所以战者，民也。民之所以战者，气也。气实则斗，气夺则走。”（《中国古代兵法选辑》第300页）“胜在得威，败在失气。”军事领导者能有效地激励自

己部队的士气，挫伤敌人的锐气，就能在战争中创造奇迹。

据说，古代斯巴达人在被敌围困时，向雅典求援，机警的雅典人并未发兵增援，而只是派了一名瞎眼跛足的教师去教唱军歌，激励士气，结果斯巴达人勇气倍增，转败为胜。公元前 202 年，刘邦、韩信、彭越率汉军会师垓下，将西楚霸王项羽的部队团团围困，汉军将士高唱战歌，士气高昂，而项羽的部队在“四面楚歌”声中士气瓦解，全军覆灭，称雄一时的项羽自刎乌江，留下千古遗恨。近代，法国雅各宾党人在动员组织法国人民推翻封建专制、粉碎欧洲君主国家武装干涉的战斗中，一支激发全民抗敌热情的《马赛曲》，使大批热血青年涌入共和国军队，奔赴前线，勇敢战斗。

以歌可激气，以怒亦可激气。古人讲：“惟义可以怒士，士以义怒，则可以反战。”正义之师，被侵之国，广大军民受侮受害，只要通过“激怒”，点燃兵民心头之火，就能把心底的仇神召唤到战场上来，使军队士气高昂，百战不殆。公元前 284 年，燕昭王以乐毅为上将，统帅大军进攻齐国，连克七十余城，齐国危在旦夕。面对燕军入侵，齐将田单充分利用燕军割俘虏鼻子，挖齐人祖坟等暴行来激发对敌的愤怒情感，提高士气，当齐国军民站在城楼上看到被挖开的祖坟和割掉鼻子的齐人惨状时，悲恸涕零，义愤填膺，纷纷要求与燕军决一死战，报仇雪恨。这时，田单见怒火已点燃，士气正旺，便指挥反攻，齐国军民同仇敌忾，勇猛无比，杀得燕军一败涂地。在对越自卫还击战中，某部八连在扼守 250 高地时，连长牺牲，指导员负伤，代指导员以党支部的名义，在连长血迹斑斑的帽子上贴个纸条，上面写着：“帽子上的血是连长流的，洞是敌人打的，我们要为连长报仇。”帽子和纸条

传遍整个战壕的每个战士，更加激起了对敌的仇恨。作战中愈加英勇顽强，攻无不克。

成功的激励，不仅能将平时培养和积蓄的潜在士气，在战时充分地激发和“释放”，而且能将因受挫失败低落下去的士气，重新恢复，振奋。

1941年12月，希特勒的战将，被称为“沙漠之狐”的隆美尔，在北非战场以闪电战法屡败英军，英军伤亡惨重。为了改变这种不利局面和配合盟军在其他战场作战，英国首相邱吉尔令蒙哥马利将军飞往埃及，接掌英第八集团军的指挥权，组织对德、意军的反攻。

刚一上任的蒙哥马利面对敌军的凌厉攻势和受挫的英军斗志松懈，士气低落，准备撤退的气氛，抓的第一件事就是鼓舞士气、激励斗志。就在他到任的当天晚上，便立即对几十名指挥官、军事参谋训话。他坚定、沉着、严肃地说：“我不喜欢这儿的气氛，这是一种怀疑的气氛，是向后寻求增援部队，挑选下一个撤退点的气氛，是对我们能够击败隆美尔失去信心的气氛。”“所有这些必须停止，”他表示“我们将在此战斗，决不后退。”“如果我们不能在此生留，就让我们在此献身……”蒙哥马利这次激动人心的讲话，使一支丧失士气的军队从中汲取了巨大的精神力量，被重新激发、鼓舞起高昂士气的英军在后来的反攻中一反常态，越战越勇猛，阿拉曼一战，德、意军队死伤两万人，三万人被俘，德国非洲军团司令冯·托玛将军也被英军士兵活捉。

激励能激发军人的巨大潜力

军人的潜力，是一种潜在的、综合的战斗能力。它包括潜在的体力、智力和能力等。

行为科学证明，每个人都有潜在的能力。在没有激励的情况下，人的潜力只能发挥 30% 左右，而一旦受到激励，则可以发挥 90%，甚至更大。

现代生理学和医学研究证明：当前人脑的功能只有 10% 左右被利用，还有 90% 的潜力可以发挥。

外国军事心理学家曾做过这样的试验，让五个士兵握住握力计，在三种不同的情况下测试他们的握力。在一般正常情况下，试验者的平均握力为 101 磅；当向试验者催眠进入迷糊状态时，测得的平均握力只有 29 磅；而当主持人向试验者暗示他们每个人都有很大力量时，其平均握力竟达 142 磅，这个试验和生活中的大量事实告诉我们：激励，能使人的潜力得以充分显露和发挥。

汉朝名将李广，一次外出打猎，误将远处草丛中的一块石头当作老虎，在突然受到刺激的情况下，他猛射一箭，箭头竟射进坚硬的石头之中，自己看了也觉得奇怪，接连对石头又射了几箭，却无论如何也射不进去了。这说明李广的臂力在没有激励的情况下并未全部发挥出来，而在误认为石头是猛虎出现的外部强力刺激下，则充分发挥了潜力。战时，每个军人往往要在生理上，心理上受到超常的压力，只有在受到激励时，军人才能承受得住，并使自己战胜敌人，战胜困难的潜力充分发挥出来。1934 年，中央红军被迫退出根据地，

开始举世闻名的长征。当时天上每日几十架飞机侦察轰炸，地下几十万大军围追堵截，路上遇到了说不尽的艰难险阻，红军指战员却开动了每个人的两只脚，长驱二万余里，纵横十一个省，终于胜利到达陕北，创造了震惊世界的奇迹。看过电影《南征北战》的同志一定还记得，解放战争中，面对美式装备的国民党军队的大举进攻，我军为了避敌锐气，在运动中歼灭敌人，实行大踏步后退。广大指战员正是在各级军事领导者的激励下，硬是用两条腿赛过了敌人的汽车轮子，创造了凤凰山、大沙河歼灭战的奇迹。淮海战役结束后，斯大林在日记中写下了这样的评述：“六十万打败八十万，奇迹！真正的战争奇迹！”抗美援朝战争中，我某部在上甘岭坚守坑道战中，正是在强有力的政治工作和党员、干部模范行动的激励鼓舞下，不畏艰难困苦，在敌人占领表面阵地，我军与上级和兄弟部队失去联系，没有水喝，饥饿威胁生命的情况下，仍坚守坑道十四昼夜并主动出击，以少量部队牵制了大量敌人，创造了军事上的奇迹。在对越自卫还击战中，有的战士英勇顽强，身负重伤不下火线，有的甚至肠子流在腹外仍以惊人的毅力坚持战斗；有的与部队失去联系后，忍饥挨饿，连续几昼夜，爬回阵地归队；有的在紧急关头不惜用血肉之躯去引爆敌人的地雷，为部队开辟前进道路……。这种力量和壮举在平时是难以想象的，但在特定的环境里，在爱国主义和革命英雄主义的激励下，却能充分显露和发挥，正是军人潜力的充分发挥，才使奇迹得以产生。

激励能增强军人的必胜信念

军人坚定的必胜信念，是保持部队高昂士气的基础，是推动军人勇敢作战，夺取战斗胜利，创造战争奇迹的强大动力。

然而，军人的信心、信念之火，要靠军事领导者去点燃。列宁在研究拿破仑《思想》一书时这样写道：“在每次战斗中都有这样的情况，最勇敢的战士在极度紧张之后也感到有逃跑的愿望。这种惊慌失措的情绪，由于对自己的英勇精神丧失信心而产生的；但是某种无关紧要的情况，某种托词足以使他们恢复这种信心，高超的艺术就在于创造这样的情况 and 托词。”（《列宁全集》第39卷第379页）成功激励就是创造这种情况和托词的高超艺术。

1934年，红军长征后，陈毅同志率少数红军和游击队留在赣南坚持斗争。国民党反动派先后调集了大批军队，实行碉堡围困，经济封锁，移民并村，保甲连坐，大肆烧杀，反复清剿，红军广大指战员经常过着风餐露宿，昼伏夜行，断粮缺衣，无医无药的艰苦生活。面对艰难处境，有的人对革命前途悲观失望，产生了动摇，有的甚至当了逃兵，而陈毅同志却以大无畏的英雄气概和革命乐观主义精神，坚持领导游击战争，他经常利用战斗间隙，填词赋诗，谈笑风生，激励干部战士克服困难，坚持斗争，极大鼓舞、感染了战士们的情绪，使大家坚定必胜信心。

解放战争时期刘邓大军在千里跃进大别山的过程中，敌人在汝河南岸抢占渡口，挡住去路，后尾又步步紧逼。我军

若不能在几个小时内渡过汝河就将危及整个战略行动。不少人疑虑紧张，在这关键时刻，刘伯承镇定自若，亲临渡口指挥，并响亮提出：“狭路相逢勇者胜”的口号，使我军指战员精神为之一振，坚定了必胜信心，终于杀开一条血路，闯过了汝河险关。

苏联元帅罗科索夫斯基在《战士的职责》中有过这样一段描述：第二次世界大战中，德军大举进攻，优势的敌人，轰炸、坦克临近，步兵进逼，这一切使我们的战士发抖。一开始有几个战士跑进了树林，后来整班整班的战士……突然，从奔跑的队伍中发出一阵响亮的吼声：“站住，往哪儿跑？向后转！你们没看见，将军们站着吗？”那个战士的喊声和我们的沉着镇定产生了神奇的作用，跑掉的战士回到了自己的阵地，我们的火力使进攻的敌军步兵再次躺下……（K、K 罗科索夫斯基《战士的职责》第 34 页）

在莫斯科保卫战中，德军已突入市区，形势十分危急，斯大林曾以沉重的心情询问苏军总参谋长朱可夫：“你坚信我们能守住莫斯科吗？”朱可夫坚定地回答：“毫无疑问，我们能守住莫斯科。”他的话坚定了斯大林和其他领导人的胜利信心。11月7日是苏联国庆，这天红场照常进行庆祝活动，在大兵压境之下斯大林从容镇定检阅部队，给士兵和人民极大鼓舞和力量。

当年，被德军击败的数十万英法联军，之所以能在敦刻尔克安全撤走，不能不首先归功于亚历山大将军。正是这位负责组织指挥战斗撤退的英军统帅，在陆上德军进逼，天上飞机轰炸，港口火势熊熊，士兵惊慌恐惧的情况下，沉着镇定，时而悠然自得地坐在帆布椅上吸烟，时而嚼着苹果在硝

烟弥漫的沙滩上散步，与待渡的官兵谈笑风生，才使部队稳定了情绪，增强了信心，摆脱困境，创造奇迹。