

政治与人

目录、序言、22章、后记



金京镇

Chinese PDF edition

政治与人

金京镇

金京镇在AI书房公开的在线书，讲述政治如何从读懂人、赢得信任、守住关系和经受危机开始。

目录

序言：离职后的第二天早晨，你是否看过电话

第1章 人们记住的不是职衔，而是态度

第2章 政治场中的人际地形图

第3章 识人的技术

第4章 关系的种子要在从政十年前播下

第5章 如何赢得第一个人

第6章 以价值而非利益结盟，才能熬过寒冬

第7章 选民先读人，再读政策

第8章 危机时刻决定支持层

第9章 联带与联盟的技术

第10章 赢不了阵营内的人，外面的选票就会动摇

第11章 当选不是关系的完成，而是考验的开始

第12章 用人就是一切

第13章 如何把敢说逆耳之言的人留在身边

第14章 建立并维持组织的原则

第15章 与大众的关系是活的有机体

第16章 背叛与离开的解剖学

第17章 熬过政治寒冬的技术

第18章 在场外积累内功的时间价值

第19章 减少敌人并包容敌人的技术

第20章 培养继承人是最难的政治

第21章 总统的语言，总统的品格

第22章 通过人改变时代的领导者留下了什么

后记：我会回来，以及这句话的重量

序言：离职后的第二天早晨，你是否看过电话

序言：离职后的第二天早晨，你是否看过手机

离职后的第二天早晨，你是否看过手机？

能对这个问题点头认同的人比想象中要多。未必非得是政治家。从公司高管职位退下来的人、在学校结束任职的人、摘下将星离开军队的人、卸任村长的人。虽然规模不同，但经历的质感却很相似。直到昨天还来找自己的人，今天却去寻找别人了。这种转移既安静、快速，又彻底。

一提到"权力"这个词，人们通常会联想到总统府或国会议事堂。但权力的原理在居民小组会议中发挥作用，在公寓业主代表会议中也同样发挥作用。当某人掌握决定权时，人们会聚集在他周围；一旦决定权消失，人们也会散去。这是人性的一面。这并不是值得在道德上谴责的事情。只是我们需要正视这种本性。如果不正视就无法防备，不防备就会受到伤害。

在政界，这一原理被进一步放大了。

这是我在国会时的一件事。有一位未能获得党内提名的三届议员。直到周五下午，他的午餐约会还排得满满当当。到了周一，想和他共进午餐的人全消失了。他独自坐在议员会馆的食堂里吃饭。旁边坐着一位刚戴上初选徽章的年轻议员，两人在互不相识的情况下并排吃着饭。权力的转移就这样通过一张餐桌的景象显露出来。

我也曾见过在党首选举中落败候选人阵营工作的年轻人们，拿着简历去敲响胜利一方的大门。能责怪那些年轻人吗？他们也有自己的生活 and 梦想。并不是离开的行为冷酷无情，而是在离开已成必然的结构中，依然有人选择留下，这才是令人惊讶的事实。

留下的人。这本书讲的就是关于那个人的故事。

在权力消失后依然打电话过来的人。即使头衔变了也以同样态度对待的人。陷入困境时最先找上门来的人。你的手机里有多少这样的人？三个，还是五个？那个数字才是政治家真正的资产。衡量一个政治家实力的，不是选举时能动员的组织规模，而是午夜十二点打电话也会接听的人数。

那么，问题就变了。那个人为什么留了下来？

可能是因为受过恩惠。也可能是因为长久的友谊。但在大多数情况下，留下的人都有一个共同的记忆："那个人在我微不足道的时候，把我当成人来对待。"就是这一句话。

有的议员会在国会走廊向保洁人员打招呼，而有的议员甚至对自己的助手也言语轻慢。有的议员在选区活动中能记住居民的名字，而有的议员只是递上名片便转身离开。当这两个人面临同样的危机时，周围人的反应会有天壤之别。人们不会记住政治家的承诺，也不会记住政策白皮书的内容。他们记住的是他在电梯里的表情，握手时是否眼神交流，以及是否叫出了他们的名字。

人们记住的是态度，而不是头衔。

这本书写的是政治家赢得人心的方法。但要警惕"方法"一词可能带来的误解。赢得人心不是技术，也不是靠掌握某种技巧就能做到的。赢得人心的唯一方法，就是把人当成人来对待。那是一种态度，一种

习惯，有时更接近于本性。

那么，为什么需要这本书呢？如果态度就是全部，那只要说一句"做个好人"不就结束了吗？并非如此。在政治这个空间里，存在着独特的引力。在权力这个引力场中，仅有善良的态度是不够的。什么时候靠近，什么时候退后；先向谁伸出手，又该等待谁；如何消化背叛，如何接受离开。这些判断源于经验。在古今中外政治领袖得失人心的案例中，积淀着这些经验。

林肯将曾经嘲笑自己的政敌安排进内阁。曼德拉邀请关押了自己27年的狱卒参加总统就职典礼。默克尔领导德国十六年，从未提高过嗓门说话。世宗大王始终留用被弹劾过21次的宰相。这些领导人的行为中蕴含着共同的原理。提炼这些原理，并对照当今韩国政治的现实，便是这本书要做的。

书中出现的历史案例，可能会在某些瞬间与当今韩国政治的特定情况重叠。这并非刻意为之，而是因为政治结构跨越时代在不断重复。如果读到被开除党籍的领导人的故事时想到了某个人，那这种联想属于读者。如果读到忍受背叛的领导人的故事时联想到现实政治的某个场景，那这种解读也由读者决定。

本书作者在国会度过了四年。在那个空间里，他经历了得人之难，以及失人瞬间的寒心。现在他已回归法律人身份，处于回顾那段经历的位置。这本书不是现职政治家的战斗日志，而更像是一个离开战场坐在山丘上俯瞰风景的人所绘制的地形图。因为曾经足够接近，所以了解风景的纹理；因为现在足够疏远，所以能够看清全局。

权力来源于人。选举证明了这一点。每一张选票汇聚成了权力。然后，权力又回到了人身上。政治家做出的决定最终会触及某个人的生活。一项预算案可能改变某个社区图书馆的命运，一项法案也可能剥夺某人的睡眠。将从人那里得到的再回馈给人，这种循环健康时，政治就会发挥作用。一旦循环断裂，政治就会沦为密室交易。

如果读这本书的人正怀揣政治梦想，请先检查一件事。在目前你手机里存的名字中，当你失去所有头衔后，还有多少人愿意接你的电话？如果那个数字少于三人，那么现在还不是开始从政的时候。必须先增加那个数字。这就是本书的第一个信息。

请放下手机，让我们进入第一章。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第1章 人们记住的不是职衔，而是态度

第一部分 解读他人

2005年11月，柏林。德国联邦议院大厅内，总理就职宣誓仪式正在进行。站在讲台上的女性身材并不高，声音也不响亮，没有华丽的手势。安格拉·默克尔——在东德勃兰登堡作为牧师之女长大的物理学家，德国历史上首位女总理。当天的欧洲媒体评论大多反应平平。相比前任格哈德·施罗德的改革魄力，默克尔显得过于安静。一位记者曾这样写道："她有魅力吗？没有。那她有什么？还不知道。"

16年后，当默克尔主动卸任总理之职时，75%的德国国民依然支持她。卸任时，她的绰号是"Mutti"，在德语中意为"妈妈"。这位在16年间连续赢得四次大选的人，被冠以的不是"铁腕领导人"而是"妈妈"，这一事实颠覆了人们对政治领导力的固有印象。

默克尔并不擅长演讲。准确地说，她不是那种能通过演讲征服观众的政治家。她的句子长而复杂，有时观众还没等她讲到结论就先睡着了。在德国，曾流行过一个动词叫"Merkeln（默克尔化）"，意为"不做任何决定，优柔寡断地硬扛"。这曾是一种嘲讽。然而，随着时间的流逝，这个词的含义发生了变化。"Merkeln"后来开始被解读为"审慎观察，等待时机"。

这一变化正是核心所在。人们记不住政治家的演讲，也记不住政策。人们记住的是态度。是一个人对待他人的方式，在危机面前展现的表情，在权力面前采取的姿态。这些点滴汇聚成一个印象。就默克尔而言，这个印象最终收敛为两个词："谦逊与得体"。根据凯蒂·马顿所写的传记，默克尔自己选择的墓志铭正是这两个词。

心理学中有一个名为"热情-能力模型（Warmth-Competence Model）"的框架。根据普林斯顿大学苏珊·菲斯克（Susan Fiske）教授团队整理的这一模型，人们评价初次见面的人主要基于两个维度。第一个维度是"此人对我是否热情（还是冷漠）"；第二个维度是"此人是否有能力（还是无能）"。这里有一个重要的先后顺序：热情在前，能力在后。在评价对方的能力之前，人们会先判断对方是敌是友。这种判断通常在3秒内完成。

第一印象3秒。这个数字出自亚历山大·托多罗夫（Alexander Todorov）的研究。这位普林斯顿大学的心理学家让实验参与者观察陌生面孔的照片仅0.1秒，并评价其可信度。结果令人震惊：在0.1秒内形成的印象，与没有时间限制、充分观察后形成的印象几乎一致。这意味着人类的大脑被设计为能瞬间判断对方的可靠性。

然而，在政治家的世界里，有一件事比第一印象难得多，那就是维持长达30年关系的技术。靠天生的相貌和微笑可以在3秒内赢得好感，但要让人们在30年里不离不弃，唯有靠态度的连贯性。默克尔在16年里一直住在同一个公寓里，没有搬进联邦政府提供的官邸。下班后，她会亲自在社区超市推着购物车买菜。这些行为是刻意为之还是出于本真并不重要，重要的是，在16年里这些从未改变。

这里必须指出精英出身的政治家容易陷入的一个陷阱。当能力掩盖了热情，人们就会开始产生戒心。在菲斯克教授的模型中，处于"有能力但冷漠"区域的群体会成为受人尊敬但同时也被嫉妒和敌视的对象。专家群体、精英、高层官员皆属于此类。他们是能力得到认可但并不受人喜爱的人。

检察官出身并步入政坛的人最容易陷入这个陷阱。因为我也曾当过13年检察官，所以能自信地说出这番话。检察官的眼睛是审视笔录的眼睛。那是在数千小时里接受过训练，旨在寻找陈述中的矛盾、交

又比对证据、捕捉逻辑漏洞的眼睛。这双眼睛在侦查中是武器，但在政界，如果照搬这套眼光，人们会感到自己在被审讯。当对方察觉到"那个人正在分析我"时，关系的温度会瞬间跌至冰点。

当检察官时，我专注于寻找被告人陈述中的谎言。我的工作是从笔录的字里行阅读出隐藏的事实。然而进入国会后我发现，如果用同样的方式看人，谁也不会靠近我。在政界，读人的眼光与看笔录的眼光有着本质区别。看笔录的眼光看的是"这个人隐瞒了什么"，而政界读人的眼光看的是"这个人想要什么"。前者始于怀疑，后者始于关注。为了领悟这个差异，我花掉了超过一半的议员任期。

默克尔能长盛不衰的原因最终就在于此。她身上没有权势者的气息。无论是在欧盟峰会上整夜主导谈判，还是在希腊债务危机引发欧洲动荡时，她的态度与在社区超市推购物车的态度并无二致。她像科学家一样，专注于拆解问题、剔除情绪并寻找对策。在与普京的谈判中，据传默克尔曾说过这样的话："我是一名科学家。我喜欢把问题拆解到最小的单元。在这个过程中，没有自尊心介入的余地。"

所谓"没有自尊心介入的余地"，是指政治家若要说出这句话，必须养成一种将结果置于自尊心之上的态度。华丽的演说家离开舞台就会被遗忘。但在危机的深夜接过电话、保全对方体面、履行承诺的人，会被长久记住。

2015年，因叙利亚内战导致超过100万难民涌入欧洲时，默克尔开放了边境。这是在明知支持率会下降的情况下做出的决定。当法国接纳3万人时，德国接纳了117万人。尽管欧洲各地极右翼政党抬头，德国国内反对声浪巨大，支持率也确实下滑，但这一决定创造了一些东西：德国在国际社会中的道德权威提升了，对默克尔的信任也加深了。《纽约时报》曾评价她是西方世界最后一位值得信赖的政治领袖。

职衔在任期结束时便会消失。总理、党魁、议员，这些称呼都有其期限。然而，态度没有任期。一个人展现出的态度总量最终会成为其政治资产。默克尔卸任后，德国甚至流传着"拥有默克尔的国家"这种表达，可见其受尊敬的程度。与此同时，对其依赖俄罗斯能源和弃核决定的批评也十分激烈。2026年欧洲议会试图授予她功绩勋章时，现场甚至传出了嘘声。她并非完美的领导者。但考虑到像她这样在16年间没有任何腐败丑闻并全身而退的政治家是多么罕见，就能衡量出态度所创造的资产规模。

如果你出身于检察系统、法律界，或是在某个专业领域以尖锐的分析力为武器生存，那么在步入政坛的瞬间，你必须问自己一个问题："我想作为有能力的人被人们记住，还是作为温暖的人被记住？"理想的答案当然是两者兼顾。但如果必须先展示其中之一，那么温暖先行。能力可以在接手工作后被证明，而温暖必须在接手工作前展现。

记住你职衔的人，只有那些收到你名片的人；而记住你态度的人，是所有曾与你共处过的人。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第2章 政治场中的人际地形图

第一部分 识人

第2章 政治场中的人际地形图——四类人的诉求各不相同

1866年7月，克尼格雷茨战役刚结束后的普鲁士野战司令部。普鲁士军队决定性地击败了奥地利军队。威廉一世想要乘胜追击，直取维也纳。他的目标是占领首都，并向奥地利强加屈辱性的讲和条件。将军们也赞同国王的意见。胜利的军队没有理由停下脚步。

然而，有一个人表示反对。他就是普鲁士首相奥托·冯·俾斯麦。他向国王主张，应该向奥地利提出宽大的条件。他建议不要提出领土割让的要求，赔款也要降到最低。威廉一世勃然大怒。俾斯麦与国王之间爆发了激烈的争论，俾斯麦甚至以辞职相要挟。据传，俾斯麦在此过程中甚至流下了眼泪。

最终，俾斯麦的意图得以贯彻。1866年8月的《布拉格条约》向战败国奥地利提出了令人惊讶的宽大条件。为什么俾斯麦在获胜后还要做出让步呢？他的算计是这样的：今天的敌人可能成为明天的盟友。如果给奥地利带来屈辱，奥地利必然会寻求报复。但如果保全奥地利的面子，将来在对抗法国时，就能让奥地利保持友好的中立。俾斯麦的计算是准确的。四年后普鲁士与法国开战时，奥地利并未介入。德国统一最后障碍被清除了。

俾斯麦的这段轶事揭示了政治场人际关系的一个基本原理。政客身边的人并非都想要同样的东西。每个人想要的都不同，如果读不懂这种差异，关系就会破裂。俾斯麦之所以能说服威廉一世，是因为他洞察到奥地利这个“敌人”其实是“未来的盟友候选人”。

政治场中的人可以分为四类：支持者、同志、幕僚、赞助人。这四类人对政客的诉求各不相同。

支持者渴望感动。他们是出现在集会现场高声呐喊、在社交媒体上留言加油、在投票站投下一票的人。这些人对政策细节并不感兴趣。他们想要的是“这个人跟我是一伙的”这种认同感，以及“这个人代表了我的愤怒”这种情感连接。不能给支持者看Excel表格，而要给他们讲故事。

同志追求愿景。同志与支持者不同。同志关心的不是眼前的感动，而是如果跟随这位政客，将会迎来一个什么样的世界。如果愿景明确，同志会牺牲个人利益。如果愿景动摇，同志就会离去。同志是投入了自己生命时间的人，因此他们会不断确认投资的方向是否正确。

幕僚需要信任。对幕僚来说，感动或愿景是次要的。幕僚想要的是“我的意见是否会被采纳”、“我说的话是否不会被无视”、“危机来临时是否不会把我当成挡箭牌”。幕僚的忠诚度与信任度成正比。信任破裂的瞬间，最能干的幕僚就会变成最危险的敌人。

赞助人看重胜算。赞助人是提供资金、联系人脉、在幕后搭建舞台的人。他们是冷静的。他们不会被感动所左右，也不会被愿景所感化。他们看重的是概率。“这个人能赢吗？”看到胜算就投资，胜算消失就撤资。没必要去指责赞助人。只不过，如果错把赞助人当成同志，就会招致大祸。

区分这四类人为什么重要？因为即使说同样的话，每个人的反应也不同。对支持者说“我们一定会赢”，会收获欢呼。对赞助人说同样的话，会换来一句“依据是什么？”。对幕僚说“我会看着办的，不用担心”，幕僚会感到自己被排挤了。对同志说“先赢了选举再说吧”，同志会认为愿景消失了。

在四类人之外，还有一种区分：爱权力的人和爱政客本人的人。这种区分关乎政治生命。爱权力的人在你拥有权力时来到你身边，权力消失时便离去。而爱政客本人的人会在你失去权力时留下。区分这两类人的方法出人意料地简单：看看当你遇到坏消息时，谁先打电话过来。好消息传来时打电话的人很多，坏消息传来时打电话的人却很少。那极少数的人，才是你真正的人。

俾斯麦宽待奥地利，源于他将敌人和竞争对手也视为"人"的认知。俾斯麦并没有将奥地利固定为永恒的敌人。他留下了"今天的敌人可能成为明天的盟友"的可能性。这就是俾斯麦外交的核心。没有永恒的朋友，也没有永恒的敌人。根据国家的利益和目标灵活重组关系。这一原则不仅适用于国家间的外交，也同样适用于政客个人的社交。

如果将党内初选中反对我的47%党员固定为敌人，就无法赢得大选。如果在党内将批评我的同事议员视为仇敌，就无法进行院内运作。即使在党首选举中以62%的得票率大获全胜，如果失去了剩下的38%，党务运作也将举步维艰。正如俾斯麦没有进军维也纳一样，胜利之后懂得止步，才是真正的力量。

人的离去并非某一天突然发生的事件。它是疏离感的积累。意见被无视的经历在积累，不公正的感觉在积累。当这三者超过临界点时，人就会离去。而离去的瞬间，往往已无法挽回。开始感到疏离的人不会用语言表达那种情感，而是会开会迟到、不接电话、报告书的分量减少。如果读不懂这些信号，某天你会发现办公室已空空如也。

俾斯麦最终在1890年因与威廉二世的矛盾而被解职。在担任首相的28年里，他积累了伟大的成就，但同时也积累了一些东西。那就是对他强硬作风感到厌恶的官僚和大众的不满。人们评价他虽然对敌人宽大，但对内部人员却很独裁。俾斯麦的案例表明，对外关系管理和对内关系管理是截然不同的技术。处理好外部敌人与处理好内部人员是不同的能力。俾斯麦在前者是天才，但在后者却失败了。

政客需要记住的是：内部人员优先于外部敌人。如果内部人员离去，应对外部敌人的力量本身也会随之消失。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第3章 识人的技术

第一部分 识人

第3章 识人的技术 —— 观察模式的训练

公元210年，许昌。丞相府发布了一道布告，那是曹操颁布的《求贤令》。内容如下："今天下尚未平定，正是急需贤才之时。若必待廉士而后用，则齐桓公何以凭管仲而称霸世间？"

这道布告浓缩了曹操识人的眼光。延续了四百年的汉朝人才选拔标准是"德行"。通过名为"乡举里选"的制度，推荐孝顺、廉洁、懂礼的人并授予官职。这套制度在太平盛世是行得通的。但在天下分裂、群雄割据的乱世，仅靠孝子和廉洁之士是无法赢得战争的。

曹操颠覆了这一旧秩序。在建安八年（203年）的《更申令》中，他已经宣布："治平尚德行，有事赏功能"。七年后，他在《求贤令》中更进一步：不问出身，不计过往，唯才是举。"唯才是举"这四个字，正是曹操用人术的核心。

要理解这在当时是多么破格，必须了解那时的背景。东汉末年，想要做官必须出身名门。必须由地方权势人物推荐。而为了获得推荐，必须拥有孝行或廉洁的声望。这套系统最终成了名门贵族们封闭的循环：出身好才能获得推荐，获得推荐才能做官，做了官才能再去推荐别人。即使有能力，如果没有家族背景，也无路可走。

曹操本人就曾处于这套系统的边缘。由于父亲是宦官的养子，他在名门贵族之间始终带着出身的自卑感。袁绍出身于四代人中出了五位三公的名门望族，而曹操没有那样的背景。因此，他需要建立一套看重能力而非家族的系统。个人的需求与时代的要求在此交汇了。

《求贤令》是一篇宣言。它并没有从根本上改变实际的人事制度。选拔人才依然采用推荐方式，在曹操手下活跃的人物中，名门出身的也不在少数。然而，这篇宣言的效果是巨大的。"在这个人手下，可以不问出身，凭能力晋升"，这一信息传遍天下，甚至在赤壁之战惨败后，人才依然向曹操汇聚。失败之所以未能动摇曹操的权威，原因之一就是他的用人原则已经成为了一种品牌。

曹操的案例揭示了政治领导者在识人时应该看什么。不应听其言，而应观其行；比起单一的行为，更应观察其反复出现的模式。曹操并不首先看一个人的品德，而是先看这个人能做什么。而且他重用的不是偶尔立功的人，而是能反复产出结果的人。比起一次性的功绩，模式更重要。如果一个人曾立下大功，而另一个人持续积累小成果，后者更值得信任。大功可能带有运气成分，而持续的成果则是实力的证明。

识人时，需要具备分辨类型的眼光。政治家身边的人大致可以分为四种类型：忠诚型、实务型、野心型、价值型。这四种类型在表面上很难区分。大家都在努力工作，都宣誓效忠。差异会在施加压力时显现出来。

忠诚型效忠于领导者个人。无论领导者是对是错，是赢是输，忠诚型都不会离开。他们是在危机时刻最先接到电话的人。优点很明确：在不确定的时期能提供心理稳定感。但也有缺点：当领导者的判断出错时，他们无法及时纠正。如果团队全部由忠诚型组成，就会被困在"唯唯诺诺"的房间里。

实务型效忠于工作。他们赌上自尊心的不是领导者个人，而是被交付的任务。实务型比起情感更看重结果。他们的报告准确，遵守期限，在诊断问题时不掺杂私情。但是，即使领导者更换，实务型也不会有太大的动摇。因为对系统的效忠优先于对领导者个人的效忠。若想让实务型留在身边且不离去，必须不断赋予工作意义。

野心型效忠于自己的未来。他们追随领导者的原因不是出于尊敬，而是因为追随领导者有利于自己的政治前途。野心型很有能力，精力充沛，成果丰硕。但只要有更好的机会，他们就会离开。没必要指责野心型，这是人类自然的动机。只是，如果错把野心型当成同志，就会犯下大错。对野心型应提供明确的角色和成长路径，但安全起见，不应让他们进入核心决策圈。

价值型效忠于大义。他们不是为了领导者个人，而是因为认同领导者追求的价值和方向而加入。当领导者走向正确方向时，价值型最为献身。但如果领导者偏离了价值，他们会最先提出异议。价值型是直言进谏的人，这让人不适，有时甚至会破坏会议气氛。然而，没有这种人的组织会迷失方向。

如果不能区分这四种类型，人事选拔就会失败。让忠诚型担任参谋，组织会变得僵化；让野心型担任秘书室长，信息会外泄；让实务型担任发言人，信息中将缺乏情感；让价值型负责统筹选举活动，现实与理想之间会产生摩擦。适才适所，这句话虽然陈腐，但适才适所以所以失败，不是因为不知道"才"，而是因为不知道"所"。判断什么样的位置需要什么样类型的人，这才是人事的关键。

在危机状况下，人的本质会显露出来。平时难以区分的四种类型，在危机来临时会鲜明地切分开来。回想一下2024年12月3日晚上的事。当传来宣布紧急戒严的消息时，谁接了电话？谁先赶到了国会？谁在观望情况？谁关掉了手机？

那一晚的电话清单，就是一个政治家真正的"人间地形图"。平时宣誓效忠的人中，一定有联络不上的人；平时保持距离的人中，一定有先打来电话的人。这种差异至关重要。危机是关系的X光，平时看不见的骨架会在危机瞬间清晰地显现。

曹操的《求贤令》教给我们的不只是看能力而非出身。但再进一步，仅有能力也是不够的。在能力之上，必须有一致性。无论是平时还是危机时刻都如一的人，无论是胜利还是失败都如一的人。要看这种一致性，不能靠一次的印象，而要看反复出现的模式。一次出色的行为可能是演技，十次同样的行为才是品性。

当检察官时，我接受过通过反复听取被告人陈述来分析陈述模式的训练。在不同时间点提出相同问题时，如果回答的核心结构不改变，那么真实的可能性就很高。细节可以变化，只要骨架相同就可以信任。看人也是一样。长期观察一个人的话语如何随情况变化，就能看到那个人的骨架。身边必须有骨架坚实的人。

对政治家来说，识人的技术不是选择，而是生存的条件。看错了会被背叛；看准了，就能预先知道谁会在危机的夜晚接听电话。而那个人，未必是拥有华丽履历的人。正如曹操的《求贤令》所言，也可能是身穿褐衣、在渭水边垂钓的人。只是想要认出那个人，平时就必须训练眼力。

在危机的夜晚慌慌张张地翻找电话号码，已经太迟了。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第4章 关系的种子要在从政十年前播下

第二部分 赢得人心

一 林肯的律师时代——在法庭外倾听村民不满的下午

1840年代，有一支从伊利诺伊州斯普林菲尔德出发的巡回法庭队伍。那是第八司法巡回区，负责在14个郡轮流开庭。在春天和秋天各进行10周，一年中有一半的时间都在尘土飞扬的草原土路上奔波。在律师的队伍中，有一位身材异常高挑、消瘦的男子，他就是亚伯拉罕·林肯。

每到周末，其他律师都会回到斯普林菲尔德。他们急匆匆地赶回家，那里有家人、舒适的床铺和洗净晾干的衬衫。但林肯没有回去。1849年以后，除了州检察官，他是唯一跑遍全部14个郡的律师。周末，他会停留在小镇的酒馆或杂货铺前。他坐在木椅上，伸长双腿，倾听村民们的故事。邻里间关于篱笆边界的争执、被雨水冲走的猪该由谁负责的诉说、邮政局长把信送错人的琐事等等。

林肯从未对这些倾诉收取律师费。那甚至很难被称为法律咨询，只是坐在旁边点头倾听。他偶尔会讲一个冷笑话，让满脸愁容的商人露出笑容。戴维·戴维斯法官后来回忆道：林肯在巡回法庭的旅途中是最幸福的。无论是在家里、在议会，还是在其他任何地方，他看起来都没有在旅途中那么自在。

这些时光逐渐累积。比起法庭上的林肯，村民们更深入地了解了法庭外的林肯。比起他运用多么严密的法理，人们更记得他在炎热的下午连汗都不擦，耐心地听完一位农民抱怨的态度。1846年，当他被提名为联邦众议员候选人时，选民们并没有去精确分析他关于关税政策或联邦银行的观点。他们在投票时，脑海中浮现的是那一双耐心深邃的眼睛，那双愿意分担他们琐碎生活重担的眼睛。

政治这棵参天大树，并非在选举开始、横幅挂起的喧闹时刻一夜之间长成的。它的根，是在没人关注的灰尘飞扬的下午，在看似微不足道的对话中，深深扎入地下的。选民心中的天平，早在候选人在镜头前鞠躬之前就已经倾斜了。在开口要票的十年前默默付出的时间，才是真正积累下来的政治资本。

我们需要更深入地探讨这种资本的性质。林肯在巡回审判中积累的并不是通常意义上的“人脉”。“人脉”一词常让人联想到交换名片、储存电话号码。林肯所积累的是比这更长久的东西：是刻印在人们记忆中的一种感觉，即“这个人是我这边的”这种直觉上的确信。这种确信不是靠逻辑植入的，只能通过反复的经验和一贯的态度积累而成。即使见过十次面，第十一次依然以同样的姿态坐着倾听的人。在这样的人面前，人们会放下戒备。

在现代政治中，竞选期只有短短几个月。想要在这么短的时间内俘获选民的心，这种算计大多会失败。因为打开心扉需要很长的时间。这并不是说选举前在市场胡同里握手是毫无意义的。但这种行为若要真正发光，必须有在没有选举的平凡周二下午也走过同样胡同的记忆作为支撑。林肯并不是为了选举才留在镇上的。他选择了那种生活本身，而政治只是那种生活的自然延续。

二 刘备“三顾茅庐”得以成立的前提条件——早已积累的名望资产

一听到“三顾茅庐”这四个字，人们脑海中几乎会自动浮现出一个画面：在一个风雪交加的冬日，一位年近五十的军阀跪在草庐前，等待着一位27岁青年的柴门开启。由于所有的聚光灯都集中在这一戏剧性的画面上，使得促成这次会面的前提条件反而被埋没在阴影之中。

公元207年，隐居在隆中山脚下的诸葛亮，耳边早已传遍了天下的传闻。他并非不问世事的隐士。通过当代顶尖的知识分子网络，他对中原形势了如指掌，看谁在何处率领何种势力看得透彻。曹操拥有压倒性的军事实力，孙权拥有肥沃的江南领土和父辈积累的基础。客观来看，刘备在各方面都逊色于这两人，他没有根据地，只是辗转于各个诸侯麾下，过着漂泊的生活。

然而，诸葛亮选择了刘备。

这一选择的依据，并不在于那顶风冒雪三次拜访的脚步本身。诸葛亮看中的是刘备数十年来在中原各地留下的轨迹：当徐州的陶谦要让出领土时刘备表现出的态度；被曹操追击败走途中依然不抛弃跟随百姓的选择；多次被背叛却始终不对部下刀兵相向的隐忍。所有这些记录都以传闻的形式传到了隆中的深山里。

也就是说，在诸葛亮打开草庐大门之前，他已经对刘备这个人进行了长期的验证。那三次拜访更像是对这些积累资产真实性的最终确认程序。如果刘备没有数十年来积累的名望，即使他在风雪中拜访十次，也无法打动诸葛亮。如果没有过去的轨迹，某天突然表演谦卑的姿态，是无法吸引优秀人才聚集的。

现代政治家应该从这个故事中汲取的教训非常明确。吸引人才的力量并不源于猎头提议书中的条件，而源于领导者整个人生历程散发出的芬芳。这种芬芳是无法伪造的。因为它是在危机时刻做出的选择、在利益面前放弃的东西、面对弱者时采取的态度，一缕一缕编织而成的。

在从政之前曾与谁共餐、曾为谁的困境奔走、在何种诱惑面前停下脚步，这些决定了日后政治阵营的质量。刘备获得叩响隆中大门资格所花费的时间，不是"三顾茅庐"的那三天，而是此前的二十年。

三 检察官时期积累的原则性办案经验成为政治资产的时间

瑞草洞的夜已深。在灯火通明的办公室里翻阅侦查卷宗时，电话铃响了。话筒另一头传来的声音有时带着威压，有时带着隐晦的暗示，意思是让我在适当的范围内收手。挂断那个电话是锥心刺骨的，因为挂断电话意味着招致某人的愤怒，而这种愤怒会以人事调动的形式降临：贬职、冷衙门、下放地方。守住原则的代价与浪漫的英雄故事相去甚远。每天早晨上班路上同事们微妙的眼神、午餐时间空无一人的餐桌，这些才是坚守原则的实际成本。

在十年、二十年的岁月流逝中，这些选择形成了看不见的地层。当下没有人会理解。得到的评价往往是"不知变通"，身后跟着"不懂世故"的窃窃私语。与此同时，那些长袖善舞、游走于界限之间的人步步高升，占据要职，搬进了宽敞的办公室。

然而，随着时间的流逝，景象发生了变化。

当世界动荡、权力的真面目暴露的时刻来临，大众渴求公平的时期必然会到来。那时，人们的目光投向的不是拥有华丽资历的人，而是默默忍受屈辱时光的人。在冷衙门辗转的历史突然开始有了不同的解读。在那一刻，"那个人没有屈服于压力"的事实，成为了比任何政策承诺都更有力的信息。

检察官时期坚守原则办案的经历，并不会在一夜之间转化为政治资产。它就像地下水一样，雨水渗入地下，穿过岩缝和沙层，极度缓慢地向下流动。这可能数十年需要的时间。直到有一天遭遇干旱，地表水全部枯竭时，从深处涌出的地下水救活了整个村庄。原则这股地下水，虽然汇聚需要很长时间，但一旦汇聚，就不会轻易干涸。

在这个过程中，重要的不仅是坚守原则的事实本身，而是坚守原则的同时依然没有折断、坚持了下来的事实。如果一个因为原则被排挤到边缘岗位的人就此沉沦、只会怨天尤人，那么那段经历就只会留下伤痕而非资产。只有那些在支付原则代价的同时，依然在岗位上尽职尽责、维持人际关系并准备下一次机会的人，才能迎来重新站在那片地层之上的日子。

政治并非由轻飘飘的宣言构成，而是一场以过去整个人生为担保，寻求大众同意的契约。在审讯室孤独的办公桌前守住的一份原则的重量，创造了日后站在广场数万群众面前的资格。那份重量无法转让给任何人，也无法在一夜之间铸就。唯有时间能将其雕琢出来。

四 地区社会、职业共同体、校友——自然人脉的三大支流及其各自的温度

一个人一生中结下的关系就像树根一样延伸。主要分为三个分支：地区社会、职业共同体、校友。这三者形成的方式不同，维系的温度不同，在危机时刻运作的模式也各不相同。

地区社会的人脉带着泥土的气息。上班路上遇到的洗衣店大婶，周末早晨在羽毛球俱乐部一起流汗的邻居，孩子学校家长会上点头致意的面孔。他们不会根据政治理念或职业成就来评价一个人。在垃圾分类处放下垃圾袋的态度，在公寓电梯里打招呼的声音语调，在小区餐馆对服务员说话的口气，他们通过这些日常生活的碎片观察一个人的底色。这层根系的温度是温热的，既不会狂热欢呼，也不会冷酷转身。相反，它具有像岩石般的性质，在风雨交加时依然坚守原地。无论选举胜负，无论是否佩戴议员徽章，他们都是明天早晨依然会在同一条胡同里遇到的人。

职业共同体的人脉是冰冷而锋利的。在同一法庭上唇枪舌战的律师，在同一部门熬夜写报告的同事，在政策讨论会上唇枪舌剑的官员。他们不会被感情左右，而是以工作的准确性、危机时刻的判断力、履行承诺的一贯性作为尺度来衡量一个人。职业共同体内部的名望虽然在外界难以确认，但其分量却大得超乎想象。一个在内部没能获得认可的人，无论在外面包装得多么华丽，同行业内一句冷峻的评价就能撕碎那层包装纸。“那个人，业务能力不行。”这句短语传播的速度比想象中快，消失的速度却比想象中慢。

校友的人脉是炽热的，带着如火炉般的温暖。他们是共同度过了十几岁或二十出头、尚未沾染世俗尘埃的时光的人。还留存着考前深夜在图书馆分吃泡面的记忆，以及校庆时勾肩搭背唱歌的夜晚感觉。这种关系中没有利益关系的滤镜。准确地说，因为是在利益介入之前形成的纽带，所以比起其他任何关系，更可能提供无条件的声援。当全世界都背过身去时，打一个电话就能赶来碰杯的人，就出自这一群体。

这三条根系各有其优缺点。地区社会稳定但可能缺乏深度；职业共同体准确但冷酷；校友温暖但可能盲目。优秀的政治家能准确把握这三条根的温度，不偏向任何一方。如果只依靠校友的无条件支持，就会失去客观性；如果只依赖职业共同体的冷峻评价，就会失去人情味；如果只停留在地区社会的温热关系中，就会失去深度。

在从政之前，有必要检查这三条根系延伸得是否均匀。如果其中一条特别薄弱，就需要投入时间。根部只向一侧倾斜的树木会在强风中倒下。唯有向三个方向均衡延伸的根部，才能在任何风暴中支撑住树干。

这就是在从政前十年需要做的全部事情。这并非什么宏伟的计划：在上班路上打个招呼，对同事的困难伸出援手，询问老朋友的近况。这些琐碎的行为层层累积，日后在攀登政治这座险峻山峰时，将成

为落脚的基石。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第5章 如何赢得第一个人

第二部 赢得人心

第5章 如何赢得第一个人——"1号幕僚"的分量

一、肯尼迪有索伦森，金大中有韩和甲

1953年1月，在马萨诸塞州刚刚当选参议员的约翰 F 肯尼迪位于华盛顿的办公室里，迎来了一位25岁的青年。他就是来自内布拉斯加州林肯市的泰德·索伦森。这位以第一名成绩毕业于内布拉斯加大学法学院的年轻律师，在华盛顿甚至没喝过一杯咖啡，也没开过一张支票。他与出身波士顿名门、充满都市气息且优雅的肯尼迪在各方面都截然不同。肯尼迪是天主教徒，而索伦森是唯一神教徒。肯尼迪毕业于哈佛大学，而索伦森毕业于中西部的公立大学。肯尼迪是天生的社交家，而索伦森正如他自己承认的那样，并不擅长讨人喜欢。

当两人在狭小的参议院办公室对面而坐时，发生了什么，此后的历史已经给出了证明。索伦森起初担任立法助理，但很快就成了肯尼迪的"智力化身"。将肯尼迪脑海中散乱的粗糙思维碎片收集起来，编织成一套完整的哲学，这就是索伦森的角色。两人一起走遍了美国的50个州，会见选民，在这段漫长的旅程中，他们变得能够完美地读取彼此的想法。索伦森后来这样说道：当记者写道他进入肯尼迪的内心并完成句子时，这并非完全是错的。

1961年1月20日的就职演说、1962年古巴导弹危机期间给赫鲁晓夫的信函、1963年6月在柏林和美利坚大学的演讲。在定义肯尼迪时代的诸多言论中，很大一部分都出自索伦森之手。当肯尼迪遇刺时，索伦森写道："这是我一生中留下最深伤痕的经历。"这不仅仅是失去上司的悲伤，更像是失去了自己的一半。

在大洋彼岸的韩国，也有类似的场景。在军事政权的监视下，在软禁与流亡之间徘徊的金大中身边，一直有韩和甲的身影。在漆黑的政治严冬里，他默默地履行着将主公的信息传达给世界、并将支离破碎的组织血脉连接起来的角色。在那个既没有权力也没有回报，甚至需要赌上性命的时代，他是坚守在侧的人。

拥有"1号幕僚"并非只是雇佣一名协助工作的职员。那是寻找一个可以毫无保留地展现自己缺陷与恐惧的人。在领导者公开展示的形象背后，必然有无法展示的一面。在判断摇摆的黎明，在自尊受挫的瞬间，在必须吞下愤怒的会议上。目睹了这些场景却不转身离去的人，同时在必要时能正面提出反对意见的人。这样的人才是"1号幕僚"。

第一个幕僚是谁，也是该政治家将要施行何种政治的宣言。如果身边留用的是为了胜利不择手段的人，那么该政治家的政治也会走向那个方向。如果首先起用的是坚持原则且擅长沟通的人，那么随后聚集起来的人也会按照这个基调排布。第一面旗帜插在哪里，决定了整个阵型的形状。

二、招揽异质同僚填补自身匮乏的勇气

在掌握权力或组建新阵容时，领导者会本能地寻找与自己相似的人。不需要过多解释，仅凭眼神就能沟通的人；毕业于同一所学校，拥有共同经历的人；笑点一致，愤怒的对象也重合的人。与这样的人在一起会感到舒适。会议结束得快，异议少，决策顺畅。

舒适感是毒药。

仅由与自己相似的人组成的组织，就像被困在镜子屋里。无论看哪里，都只能看到自己的脸。无法得知对面是否有悬崖，或者后面是否在涨水。当危机降临时，这个组织只会向一个方向思考，向一个方向行动。因为没有眼睛去观察盲区。

在终生生活在法典和判例世界的人身边，必须有能够感性地解读市场底层粗犷民心的人。谨慎寡言的领导者需要不惧障碍、勇往直前的突击队长。严谨的分析师身边应该坐着描绘宏伟蓝图的梦想家。异质的同僚会给领导者带来不适。会议变长，冲突变多，能量被消耗。而正是这种不适感，开启了新的可能性。

肯尼迪和索伦森的关系正是如此。波士顿富裕家庭的感性与内布拉斯加平原的进步正义感，本质上是异质的。随着这两种感性的碰撞与融合，肯尼迪的语言获得了能够触动保守派和进步派的广泛共鸣。如果索伦森只是肯尼迪的复刻版，那些名留青史的演说就不可能诞生。

承认自己的匮乏是第一步。领导者通常很清楚自己的强项，却看不见自己的匮乏。或者即便看到了也不愿承认。紧接着就是"我没必要连那个领域都懂"的自我合理化。在不承认匮乏的领导者身边，最终聚集的不是掩盖弱点的人，而是将弱点埋得更深的人。冷静地直视自己不会什么、缺乏什么样的感性，并去寻找能够填补这一部分的人，这就是建立组织的第一份勇气。

与异质同僚同行，每时每刻都是冲突的延续。意见不同，速度不同，优先级也不同。一天之中总会好几次产生"还不如一个人干得快"的想法。在无法忍受这种冲突而推开异质同僚的瞬间，领导者便又回到了镜子屋。一个人的器量是有限的。若想破壳而出容纳更广阔的空间，就必须心甘情愿地承受与自己风格迥异的人所产生的摩擦。

三、接受应急委员会委员长邀请的那天傍晚——第一个加入者是谁决定了此后的一切

那是一个12月的寒风凛冽的傍晚。在接受接管沉船驾驶室请求的瞬间，脑海中正刮起巨大的风暴。这是一个离开熟悉了几十年的世界，步入前路未卜的泥潭的决定。既然承担了救援队长的角色，首先要做的就是寻找愿意一起跳入水中的人。

第一个电话打给谁，这一选择不仅仅是寻找协助实务的人。那是向世界发出的最初信号。是向世人宣告船将驶向何方、以何种方式航行的信息。

如果首先起用熟悉既有政治逻辑的稳健人物，可以平息眼前的混乱。可以在最大限度减少内部抵抗、维持现有秩序的同时谋求渐进式的改变。但相应的，外界的预期会冷却。会传出"结果还是没什么改变啊"的叹息。相反，如果起用与既有体制保持距离的新人，内部反弹会很强烈。身边立刻就会爆发不满的声音。但在外界，"真的想要改变了啊"的期待感会油然而生。

任何选择都要付出代价。重要的是，你是在知道代价的情况下做出选择，还是在不知道的情况下做出选择。

第一个幕僚确定的瞬间，追随其后的人员版图便自然而然地勾勒出来了。如果首先起用原则主义者，相似风格的人就会聚集起来。如果起用现实主义者，现实主义者就会到来。第一个人就像决定组织DNA的始源细胞。该细胞的性质会复制到整个组织。

应急委员会委员长这一职位不同于平时的党首。他是危机时刻赶来救火的消防队长。根据消防队长第一个呼唤的队员是化学专家、救援专家还是爆炸物处理班，行动的性質会变得完全不同。那天傍晚，

听筒另一端传来的第一个声音属于谁，决定了此后发生的所有事情的走向。

四、如何在初期团队中平衡忠诚度与能力

在组建初期团队时，领导者会站在深谷之中。一侧悬崖上刻着"能力"，另一侧悬崖上刻着"忠诚"。向任何一侧倾斜都会坠落。

如果偏重能力来招揽人才，组织就会变成雇佣兵集团。他们在工作的完成度上出类拔萃。报告的数据准确，方案的逻辑严密，执行速度极快。然而，一旦战况转为不利，他们会冷静地计算损益：留在船上更有利，还是换到对面的船上更有利？如果计算结果显示不利，他们会毫不留恋地离开。因为他们对组织没有情感纽带。

如果只靠忠诚度选拔人才，组织就会变成盲信者的聚会。他们心甘情愿为领导者挡子弹。无论遭受多少指责，都会手持盾牌而立，领导者的话就是法律。问题在于，他们无法阻止领导者的错误判断。即使领导者正走向错误的方向，他们也只会重复"代表说得对"。他们往往缺乏解决复杂问题的技术能力，危机来临时，陷入一种只有斗志却无对策的状态。

保持平衡在理论上看起来容易，但在现实中却极其困难。因为在和平时期，很难区分这两种价值。有能力的人在平时看起来也很忠诚，忠诚的人在平时看起来也很有能力。只有在小危机来临时，区分才成为可能。

当外界涌来猛烈批判时，有的幕僚会冷静地分析情况，准备好三套应对方案。他们不被情绪左右，摆出数据，提出最佳路径。这是能力。在同样的情况下，有的幕僚会守在办公室直到深夜等待领导者的电话，每当有不利报道时就制作反驳材料，第二天早上最早到岗，提前屏蔽掉会让领导者心情不快的事情。这是忠诚。

很难在同一个人身上同时发现这两项品质。因此，领导者必须组合这两类人。对于有能力的人，要不断灌输愿景和哲学，建立情感纽带；对于忠诚的人，要赋予现场经验和角色，提升其实力。当能力与忠诚在同一个器皿中融合时，那个人才真正成为领导者不可或缺的存在。

初期团队的组建并非一蹴而就。而是一个在共同奔跑的过程中不断调整的过程。有时会遇到能力出众但与组织方向不合的人，必须送其离开；有时会遇到忠诚至深但在所任角色上表现出局限性的人，必须为其调转岗位。如果推迟这种调整，组织就会慢慢倾斜。领导者最艰辛的工作不是宣告愿景或发表通说，而是每天微调身边人的能力与忠诚度的平衡。这种枯燥且重复的工作，决定了初期团队的生存。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第6章 以价值而非利益结盟，才能熬过寒冬

第二部分 赢得人心

甲、因利益而聚的人，在利益消失时便会离去

随着当选可能性越高，竞选办公室的走廊里就越是人头攒动。拿着简历的专家、声称能带来整个组织的中间管理层、承诺捐款的商人、以交情为由索要职位的熟人。从外部看，这就像是一股巨大的支持浪潮。领导者会陶醉于这种景象，陶醉于仅凭自己的名字就能聚集这么多人的事实。

在这里必须停下脚步问一个问题：这些人为什么要来这里？

答案可能会让人不适。相当一部分人并不是感应于领导者所怀抱的时代愿景而来的。他们追逐的是领导者将要掌握的权力的影子。部长职位、公营机构负责人之位、政府项目的承包、政治股份。这些才是他们真正的目的地。所谓的领导者，更像是到达那个目的地的交通工具。

以利益为媒介建立的团结，在利益变得模糊的瞬间就会瓦解。见过选举失败后的第二天早晨，落选者的办公室变成什么样的人都会明白。从昨天还最热情的人开始离开。为了转向新的权力中心，他们急于调整方向。留下的只有正在打包行李的人。电话安静得让人怀疑是不是坏了。

这并不是背叛。从一开始就为了利益而聚的人，离开利益消失的地方，更像是契约的终止。感到冲击是因为领导者自身的错觉——曾相信这些人是因为爱我、因为同意我的愿景而来的错觉。

因此，领导者要在欢呼声最大的时候闭上眼睛问自己：现在在我面前微笑的这个人，在我变得一无所有、什么都给不了的时候，还会留在这里吗？必须数一数，有多少张脸能让你自信地回答“是”。那个数字才是真正的资产。剩下的都是借来的。借来的东西是要还的，还不了就会脱落。

乙、曼德拉与非国大青年联盟——入狱前已完成的一生同志关系

1944年，约翰内斯堡。在威特沃特斯兰德大学攻读法律的26岁纳尔逊·曼德拉，与沃尔特·西苏鲁、奥利弗·坦博一起创立了非洲人国民大会（ANC）青年联盟。他们聚集的地方并非豪华会议室。在约翰内斯堡狭窄的后巷，一间简陋的房间里，讨论一直持续到深夜。桌上铺开的不是可供瓜分的利益，而是禁书和危险文件。

有必要回顾一下，当时在南非投身于黑人民权运动意味着什么。1948年执政的国民党开始将种族隔离制度（Apartheid）法律化。1949年禁止异族通婚的法律、1950年划分种族居住区的法律、1953年按种族划分公共场所的法律接连出台。在那个时代，参与反种族歧视运动不仅意味着放下既得利益，更是一个必须赌上自由与生命的抉择。警察的监视、逮捕、殴打成了家常便饭。

将曼德拉和他的同志们拧成一股绳的，是黑人也应享有同等尊严的价值。这个价值没有价签。相反，坚守这个价值可能会失去一切。1952年，曼德拉与奥利弗·坦博一起开设了南非第一家黑人律师事务所。法律活动本身就是一种抵抗形式。从1962年被捕，到1964年被判处终身监禁，以及在罗本岛度过的27年间，这些同志之间的纽带从未断裂。

在曼德拉被囚禁期间，奥利弗·坦博在流亡地展开了释放运动。留在国内的同志们在地下维持着组织。这些人之所以能坚持20年、30年，并不是因为期待回报。别说回报，等待他们的是监狱单间或子弹。

他们能坚持下去的唯一理由，是深信自己怀抱的价值是正确的。

以利益聚集的组织，在领导人入狱的瞬间就会土崩瓦解。一旦判断对领导人的投注已无法回收，人们就会寻找出口四散而去。而以价值结盟的组织则不同。领导人肉体上的不在场反而会强化凝聚力。"我们走这条路的理由依然存在"这种共有的信念，发挥着比领导者个人存在更强的向心力。

当曼德拉在1990年获释并迈出自由的第一步时，迎接他的是半个世纪前在约翰内斯堡狭窄房间里共同点燃火种的同志们。岁月在他们的脸上刻下皱纹，染白了头发，但心中的火种并未熄灭。一生的同志并非得于华丽的舞台之上。而是在共同走过最黑暗、最绝望的时刻，在那个残酷严冬的正中央，才最终成就。

丙、以62%的支持率当选党首的记忆是资产，但那62%并非全是同志

体育馆里，党代会的热气达到顶点。每当电子屏幕上的数字上升，欢呼声就随之增大。在62%这个数字确定的瞬间，掌声雷动，仿佛要掀翻天花板。这是远超半数的压倒性支持。这是党员们渴望摆脱长期失败主义、开辟新路的愿望爆发的结果。

这个数字是一笔巨大的资产。它证明了党内基础的稳固，并赋予了迈向下一阶段的政治合法性。在庆典之夜过后的第二天早晨，必须冷静地坐在桌前剖析那个数字。

62%并非铁板一块。其中至少混合了四种类型的人。

第一种是完全认同我愿景的支持者。当我说明要去往何处时，他们理解并共鸣于目的地的意义。他们是真正的资产。比例可能还不到62%的一半。

第二种是因为讨厌对手候选人而通过消去法选择我的人。他们的选票与其说是对我的支持，不如说是对他人的拒绝。一旦对手更换或政势改变，他们的心也很容易随之摇摆。

第三种是顺应大势的人。因为民调领先、看起来会赢，所以随大流的人群。一旦风向改变，他们会最先转向。

第四种是为确保政治股份而早早排在胜者一边的投机分子。当选后，他们会彻底要求对自己的投资进行回报。

巨大的支持率就像海面上的雾。远看似乎覆盖了整个海面，但一旦风向改变，瞬间就会散去。如果沉醉于62%这个数字，错把这些人全当成自己永远的一方，领导者就开始走上危险的道路。

要做的事很明确：在巨大数字的迷雾中识别出真正的同志。谁在共享我的愿景，谁在有条件地支持，谁在窥伺机会。如果不能做出这种区分，在危机来临时，你就会经历62%急剧缩减到20%、10%、5%的过程。比起在平时握有62%的错觉，知道在危机时刻也不会改变的15%是谁，要值钱得多。

丁、以价值结合的三个人，强于以利益结合的三百人

政界的惯性倾向于清点人头。带了多少名议员出席，在饭局上聚拢了多少名望人士，在党代会上获得了百分之几。数字即力量的观念根深蒂固。

数字确实是力量。在和平年代。在平静的海面上，三百人组成威风凛凛的舰队。划桨声响亮，旗帜随风飘扬，见者无不为其威势点头。

一旦大海变得波涛汹涌，情况就不同了。

当天空变暗、海浪升高，三百名雇佣兵就开始计算：留在船上更有利，还是寻找救生艇更有利。一旦判断计算结果不利，就会纷纷离船。甚至会发生推搡彼此、抢夺救生衣的景象。领导者最后会独自留在空荡荡的甲板上。

以价值结合的三个人则不同。这三个人不是为了看船上掉落的战利品而上船的。他们是相信船只必须抵达的目的地的意义，而自愿登船的人。当帆被撕裂、水涌进来时，他们不会逃跑，而是紧握船舵。站在领导者身边，正面迎接风浪。

历史反复证明了这种差异。当曼德拉在罗本岛被囚27年时，在外面守护火种的不是数千名支持者，而是少数核心同志。刘备之所以能在经历几十次失败后重振旗鼓，是因为关羽和张飞这两个人直到最后也没有离开。肯尼迪每当度过政治危机时，都会依赖一个叫索伦森的人的智力。

三人的力量战胜三百人的秘诀是什么？是可预测性。以价值结合的少数人，无论在什么情况下都望向同一个方向。领导者无需回头，可以心无旁骛地向前奔跑。这种"后背是安全的"确定感，赋予了领导者最宝贵的资源——"专注力"。而在利益结合的三百人身后，领导者必须不断回头。必须监视谁在脱队、谁怀有不满、谁在与对方接头。一半的能量都消耗在内部管理上。

当然，仅靠三个人无法赢得选举。最终需要广泛的支持。这里想说的是组织的核心应该由什么构成的问题。如果核心由以价值结合的少数人紧密构成，那么就可以在其上承载因利益和期待而聚拢的大多数。如果核心不稳，聚集再多的人也是沙上之塔。

严酷的冬天终将来临。在政治中，没有冬天不来的情况。当选后也会有危机，任期中也会发生背叛，卸任后也会有孤独袭来。能熬过那个冬天的不是利益之网，而是价值之根。风越猛烈，唯有根深之树屹立不倒。

我想问领导者的问题是：现在在你身边的这些人中，当你失去一切时，还有几个人会接你的电话？那个数字如果是三个，就足够了。那三个人就是你的全部。剩下的自然会聚集在那三个人产生的磁场之上。首先要做的是找到那三个人，或者成为被那三个人找到的人。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第7章 选民先读人，再读政策

第三部分 赢得人心

在选举活动如火如荼的冬日早晨，地铁站出口处，一位候选人正向路过的市民递名片。名片背面印着毕业大学、公职履历以及密密麻麻的政见。市民们接过名片塞进兜里，或者没走几步就扔了。与此同时，在另一个选区，候选人正用双手紧握清晨开张的大排档商贩的手。他没有展示简历，而是用低沉的声音讲述了自己过去某天遭遇惨重失败、跌入谷底的故事。商贩从那位候选人的眼神中，发现了一些与自己所经历的生活艰辛相似的东西。

选民在简历面前会点头示意后离开，但在受过伤的人真实的叙事面前，他们会停下脚步。背景的罗列是针对大脑的，而一个人克服试炼站起来的故事则是直击心脏的。在选举中，获胜的候选人与落败的候选人的区别不在于政策的优劣，而在于是否拥有能够触及选民内心的叙事。

1933年3月12日晚，美国广播历史发生了改变。

大萧条的阴影笼罩着整个美国。1929年华尔街股灾后，约5000家银行倒闭，储户将仅剩的钱藏在床垫下。富兰克林·罗斯福就任总统的3月4日，全国大部分银行已经停止营业。就职两天后，他宣布全国银行休假（Bank Holiday），国会在五天后通过了《紧急银行法》（Emergency Banking Act）。制度和法律虽然齐备，但核心问题依然存在：民众必须重新信任银行。

罗斯福坐在白宫外交接待室的壁炉旁。他没有翻开经济学家编写的白皮书，而是对着广播麦克风这样开口道："我想和美国民众谈谈银行的事情。"他的声音通过数百万家庭的收音机喇叭传出，感觉就像坐在客厅沙发上的邻家大叔在亲切地交谈。

他没有用货币乘数或存款准备金率等宏观经济学术语来粉饰银行危机。他解释说，当你们把钱存入银行时，银行并不会把钱锁在保险柜里，而是贷款给农场和工厂，让经济运转起来。他坦诚地告诉大家，如果大家都一下子跑去取钱，即使是健康的银行也支撑不住。接着他补充道，把钱存入重新开业的银行比放在床垫下更安全。

这第一次"炉边谈话"（Fireside Chat）结束后的第二天早晨，奇迹发生了。从床垫下取钱出来的市民在银行门口排起了长队。他们不是来取钱的，而是来重新存款的。罗斯福的助手雷蒙德·莫利后来回忆说，资本主义在8天内得到了救赎。

13分钟的广播对话完成了精密的政策报告未能完成的任务。罗斯福展现的不是政策的完整性，而是沟通的体温。用简单的语言向国民解释复杂的难题，诚实地承认恐惧的现实，并传达出可以共同解决信心。政治沟通的本质就在于此。选民会将命运托付给那些能用他们理解的语言、准确指出他们痛苦的领导者。

现代政治往往沉溺于社交媒体的数据而迷失方向。

在屏幕中拥有数万追随者、获得数千个"赞"的政治家，会错觉自己得到了巨大的公众支持。现实的选战存在于智能手机屏幕之外。必须走进大邱的西门市场或釜山的龟浦市场的小巷。握住那些在大排档围裙上擦干湿手后伸出来的商贩的手，感受那粗糙的温度和握力。这种重量是数字世界里一万次点击所无法比拟的。

现场的握手是眼神交汇、呼吸交融的物理誓言。在那一刹那，选民通过政治家的手掌厚度、眼角的皱纹、低头的角度，就能读出那个人的底蕴。线上的华丽形象可以伪造，但在寒冷的凌晨市场中心散发出的政治家的气息是骗不了人的。

在担任检察官时期，我也曾迎接过仁川地检、群山地检、全州地检的黎明，翻阅着卷宗。每当在地方小城市工作时，我都会走在检察厅之外的小巷里。那些未曾记载在嫌疑人笔录中的生活纹理，就隐藏在小巷之中。在凌晨鱼市工作的商贩粗糙的手，在工业区餐馆里就着一碗汤饭开始一天的劳动者们弯曲的背影。在那些不需要出示检察官身份证的日常生活空间里遇到的面孔，后来成为了比汝矣岛会议室墙壁更深厚的政治资产。不是在华丽选举集会场的灯光下，而是在无人瞩目的平凡生活的小巷里默默走过的足迹，最先拨动选民心中的天平。

精英政治家们常犯一个致命的错误：傲慢地认为他们的语言会原封不动地传达给大众。

在汝矣岛的会议室 or 官僚们的办公桌上通用的语言是冰冷而枯燥的。"宏观经济稳健性"、"防止财政渗漏"、"收入主导"等词汇，在平民的饭桌上不过是死去的语言。听到这些词，选民不是点头，而是转过头去。因为这些听起来像是与自己的生活无关的遥远国度的故事。

罗斯福在炉边谈话中展现的技术精髓就在于此。在解释联邦储备系统复杂的运作原理时，他以一句话开头："你们存入银行的钱，并不是放进保险柜里的。"他像向邻居解释银行功能一样通俗易懂地展开了叙述。在谈论国家财政政策时，与其背诵数十万亿韩元的预算规模，不如将其转化为明天早晨菜篮子里要买的一捆大葱的价格，以及住房贷款利率的压力来解释。

当选民通过政治家之口，听到用准确的母语表达的自己疲惫的日常生活时，才会感觉到那位政治家在代表自己。比起努力证明政策的优越性，展现该政策将如何抚慰你艰辛生活的"翻译"过程，才是选举中凝聚人心的核心技术。

当我从检察机关转入政界时，深感这种翻译能力的缺失。我曾自信于解读法典条文和撰写逻辑严密的起诉书。然而，当选区居民诉说"孩子学校的校车没了，这可怎么办"时，滔滔不绝地背诵相关法令及预算规定毫无帮助。那位母亲想要的不是法律解释，而是一个能读懂孩子苦衷的眼神。将精英的语言翻译成平民语言的训练并非一朝一夕能完成。需要走在市场小巷，读懂请愿者粗鲁语气中隐藏的迫切，并反复用自己的嘴尝试表达，这需要枯燥的重复。

政治家在设计政策时和向选民传达政策时，需要使用完全不同的肌肉。设计时需要法律人的严谨，传达时则需要讲故事者的温情。很少有人能同时做到这两点。因此，这种训练永无止境。

选民步入投票站的一瞬间，脑海中浮现的不是候选人的政见集，而是某个寒冷早晨在市场门口握住自己手的那人的眼神，是耐心听完自己故事的那人的忍耐，是不用难懂的话、而是换成自己能听懂的话传达心意的诚意。选民不读政策，他们读人。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第8章 危机时刻决定支持层

第三部分 赢得人心

1940年5月，伦敦的天空阴云密布。

希特勒的装甲师正蹂躏着法国战线，向英吉利海峡推进。比利时已经投降，33万名英国和盟军士兵被困在敦刻尔克海滩。内阁要员们向温斯顿丘吉尔施压，要求以墨索里尼为调停人与希特勒妥协。外交大臣哈利法克斯主张，即使屈辱也必须寻求和平。从数学角度来看，这是理性的判断。德国的军事力量压倒了英国，而美国的参战遥遥无期。

丘吉尔拒绝了妥协的诱惑。

5月13日，他走上下议院议事堂的讲坛，没有对局势进行粉饰，也没有发表毫无根据的乐观言论。相反，他将残酷的现实如实地展现在国民面前。他直言不讳地表示，自己能献出的只有热血、辛劳、眼泪和汗水。他没有承诺胜利，而是承认地狱般的痛苦时刻即将到来。在笼罩着战败阴影的绝望中，他给出的不是虚假的希望，而是真实的觉悟。

惊人的反转发生了。国民不仅没有陷入恐慌，反而因丘吉尔的坦率而深感宽慰。领导者没有欺骗他们，这一事实本身就是巨大的安慰。即便未来的痛苦是巨大的，但有一位拥有与之共担决心的领导者，这一事实让国民重新站了起来。

丘吉尔展示的不是修辞的技巧，而是面对危机不掩盖真相、正面迎击的态度。当政治家毫无保留地说明绝望处境时，大众愿意将自己的命运托付给这份坦率。不是虚假的乐观，而是诚实的悲观产生信赖，这就是悖论。这是危机领导力中首先要学习的教训。

跨越时空，我们将目光转向2022年2月25日的基辅。

俄罗斯庞大的坦克军团正向首都进发。炮火撕裂了夜空，基辅市内到处响起爆炸声。西方国家的情报机构预测乌克兰政府将在72小时内垮台。美国向总统弗拉基米尔泽连斯基提议，提供用于安全海外流亡的运输工具。

泽连斯基当时就在总统府所在的班科夫大街的地堡里。地下走廊里，数百名助手通宵达旦地监控着战况。就在美方提出紧急撤离建议的瞬间，泽连斯基只用一句话回答：战斗就在这里，我需要的是弹药，而不是逃跑的工具。

这简短的一句话震撼了世界。

泽连斯基走上黑暗的基辅街头。他穿着橄榄绿T恤，打开智能手机摄像头，在晃动的画面中宣告自己就在这里，绝不放下武器，将守护这片土地。直到前一天还因其喜剧演员出身而轻视他的国际社会，因这段视频而集体噤声。原本涣散的乌克兰国民抗战意志瞬间被点燃，一直观望的西方舆论也彻底反转。

在生命受到威胁的时刻决定不逃跑，这种决断比数千小时华丽的演讲更能沉重地贯穿人心。泽连斯基那段短视频完成了数十份政策简报都无法做到的事情：它给了国民战斗的理由，也为全世界提供了援助乌克兰的正当名义。

韩国现代政治史上也曾出现过类似的危机时刻。

请想象一下国家民主受到威胁的极端紧急状态。那是宣布了无理戒严令的漆黑夜晚。枪炮的威胁包围了议事堂，甚至连拨动政治算盘的时间都不被允许的刹那间。有人为了保全自身，屏息等待局势变得有利；而有些政治家为了阻止戒严，毫不犹豫地冲向冰冷的柏油路，翻过紧闭的议事堂围墙。

不计得失的直觉行动，证明了刻在政治家骨子里的对民主的信念。在生命和政治生命同时受到威胁的那一刹那的物理行动，会像永久的纹身一样刻在选民的脑海里。日后无论遭受怎样的政治攻势，这都将是无法撼动的巨大资产。"阻止戒严时没有犹豫过一秒钟"，这句话的分量比一百页政策承诺还要重。

政治家在危机时刻的选择，是检验其平时宣扬的价值和信念是否真实的试金石。在会议室里雄辩民主，谁都可以做到；但在枪口瞄准的深夜挺身而出，并非人人都能做到。选民知道这其中的区别。

这些历史场景教会我们的教训是具有悖论意义的。

领导者不应强行将绝望的处境包装成希望。丘吉尔说他只能献出热血、汗水和眼泪；泽连斯基没有回避首都可能沦陷的现实。两人都如实承认了被逼到悬崖边上的现实残酷性，并展现了亲自走向那份痛苦中心的姿态。

选民热爱的不仅是完美胜出的领导者。面对惨痛的失败和战败的恐惧，即便双腿颤抖也坚持向前迈出一不完美的孤军奋战，更能引起人们的共鸣。危机的大小与正面突破危机时所能获得的信任程度成正比。

虚假的安慰会像泡沫一样消失。在血淋淋的现实之上建立的团结，会像岩石一样支撑政治家的根基。危机对政治家来说不是灾难，而是机会。只不过，这个机会只留给那些正面突破的人。而且，那个突破的瞬间必须出自本能，而非算计。算计出来的勇气很快就会被大众识破，唯有出自本能的勇气才能名垂青史。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第9章 联带与联盟的技术

第三部分 赢得民心

1995年6月24日，南非约翰内斯堡的埃利斯公园橄榄球场内，6.3万名观众座无虚席。

那是橄榄球世界杯决赛。东道主南非羚羊队（Springboks）对阵新西兰全黑队（All Blacks）。绝大多数观众是白人。在这个赛场上，橄榄球是白人的宗教。在种族隔离（Apartheid）政策时代，羚羊队一直是白人统治骄傲的象征，而对黑人来说则是压迫的标志。非国大（ANC）内部曾激烈讨论是否要废除羚羊队的标志。曼德拉后来也承认，被囚禁在罗本岛期间，他曾在橄榄球比赛中为对手加油。

比赛开始前5分钟，纳尔逊·曼德拉总统敲响了球员更衣室的门。门打开后，球员们看到了惊人的一幕：曼德拉身穿绿色的羚羊队队服站立着。背部印着队长弗朗索瓦·皮纳尔的6号。那是一件从塑料购物袋里取出的复刻版球衣。

皮纳尔后来回忆道：一位在监狱里度过了27年、曾经反对橄榄球的人，竟然胸贴着羚羊队的徽标出现在我们面前。球员们当时的士气简直可以冲破墙壁。

当曼德拉走上球场草坪时，绝大多数是白人的观众齐声起立，高呼“内尔松！内尔松！”。比赛进入加时赛，凭借乔尔·斯特兰斯基的落踢进球，南非以15比12获胜。曼德拉向皮纳尔颁发韦伯·埃利斯杯时，两人都穿着相同号码的球衣。

这一幕向全世界传递的信息非常明确：将囚禁了自己27年的体制象征披在胸前。这意味着穿着敌人的象征，走入敌人的心脏。曼德拉甘愿冒着被黑人激进支持者指责为叛徒的风险。非国大内部也出现了强烈反弹。包括他的前妻温妮·曼德拉在内的批评者攻击曼德拉只顾着讨好白人。

尽管面对内部如火般的抨击，曼德拉并未停下包容的脚步。他看到的不仅仅是数字。他洞察到，种族隔离结束后白人心中巨大的恐惧——对黑人政权报复的恐惧，是国家重建的核心障碍。他意识到，消除敌人的恐惧比击溃敌人是更强大的政治胜利。

橄榄球场上的那一幕，是斩断血腥报复锁链、促成真正统一国家诞生的政治杰作。

亚伯拉罕·林肯在1860年的表现，戏剧性地展示了美国政治史上的这种联合艺术。

在共和党全国代表大会上被提名为总统候选人后，林肯面前站着三位对他公然蔑视的巨头。威廉·苏厄德是资深政治家，曾任纽约州参议员，深信自己理应成为共和党的总统候选人。萨蒙·蔡斯是野心勃勃的俄亥俄州州长，确信自己才该当总统。爱德华·贝茨是密苏里州的保守法律家，将输给伊利诺伊州的乡下律师视为奇耻大辱。三人都公开宣称林肯的学历、经验和品位远不如自己。

林肯当选总统后，立即将这三人全部招入内阁。他任命苏厄德为国务卿，蔡斯为财政部长，贝茨为司法部长。他将嘲笑过自己的政敌安置在核心要职。他完全放下了个人自尊。因为他冷静地认识到，要突破南北战争这一前所未有的国家分裂局面，必须借助这些曾嘲笑过他的人的卓越才智和政治手腕。

林肯的内阁后来在多丽丝·凯恩斯·古德温的历史著作中被称为“对手团队”（Team of Rivals）。这种收起刺向自己的刀刃并将其化作盾牌的魄力，正是联合政治的精髓。

在选举这个残酷的战场上，仅仅依靠热烈支持自己的51%选民，绝无法实现稳定的统治。

问题在于其余的人。该如何看待那47%厌恶并反对自己的成员？即使在党首选举中以62%的得票率压倒性当选，剩下的38%也是没有投给自己的人。其中既有因政策见解不同而反对的人，也有因党内派系博弈而支持其他候选人的人，还有对候选人的出身或经历感到本能不适的人。

掌权那一刻，许多政治家会陷入清洗或排斥反对势力的强烈诱惑中。定义并攻击反对派为敌人，固然能凝聚核心支持层，获得暂时的宣泄感。这虽是一条舒适的路，却是致命的毒药。每增加一个敌人，自己的政治领地就会缩小一分。

领导者的道路应当指向相反的方向。不应将反对自己的47%视为必须铲除的敌人，而应将其视为必须说服并包容的巨大拼图中的一块。如果不经历主动向唾弃自己的人伸出援手、倾听他们不满的这种乏味而痛苦的过程，就无法稳稳握住国家这艘巨轮的舵柄。

曼德拉穿上了囚禁他27年的体制象征——羚羊队球衣。林肯将核心要职交给了嘲笑他是乡巴佬的政敌。两人都承受了来自自己方阵营的愤怒。两人都为了扩大外延而放弃了己方的短期快感。这就是联合政治的核心。

试图扩大外延的领导者，注定要忍受严酷的孤独。

为了包容中间派和反对派而做出妥协姿态的瞬间，最先刺来利刃的往往是自己的强硬支持者。昨日还热忱同行的战友，今日却聚集在广场上，贴上变节者、叛徒的标签宣泄愤怒。强硬支持者的愤怒自有其正当理由，因为他们无法容忍自己的热情和奉献被对反对派的妥协所"回报"。

领导者即便在那猛烈的怒火中被灼伤，也绝不能停下包容的脚步。依靠少数狂热支持来延长政治生命是安逸的，但这最终会导致政党和国家的慢性枯竭。只身承受如雨般落下的箭簇，默默打破边界，拓展支持的版图——这种吞咽内心撕裂般孤独的能力，才是最高领导者应具备的终极素质。

曼德拉的埃利斯公园、林肯的对手内阁。这两个场景的共同点是，领导者首先放下了自己的情感和自尊。无论是穿上敌人的象征，还是与政敌分享权力，如果不杀死内心的某种东西，都是无法做到的。没有可以独自赢下的选举。如果不包容反对派，不承受己方的愤怒，任何政治家都无法赢得天下。

问题在于：当你看着那否定自己的47%时，你的第一反应是愤怒还是好奇？这个答案决定了你的政治天花板。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第10章 赢不了阵营内的人，外面的选票就会动摇

第三部分 赢得人心

2008年1月，美国爱荷华州一个陈旧而寒冷的选战办公室。

巴拉克 奥巴马的竞选团队里挤满了来自全国各地的志愿者。有大学生、退休教师、家庭主妇、卡车司机，甚至还有失业的工厂工人。与希拉里 克林顿成熟的政治组织相比，这里更像是一个业余团体。奥巴马团队与其他选举组织根本性的不同点在于，他们没有把这些志愿者仅仅当作传单派发机或数据输入设备。

竞选团队赋予了每一位志愿者具体的权力和责任。他们被任命为社区层面的负责人，并被授予敲开邻居房门直接进行说服和组织的权力。他们不是听从指令行动的零件，而是怀揣着"亲手创造历史"的自豪感武装起来的人。竞选团队的培训手册中有这样一句话："你与邻居进行的每一次对话，都是改变这个国家的力量。"

奥巴马草根组织迸发出的这种爆炸性热情，在爱荷华州党团会议上取得了出人意料的胜利，这股势头蔓延至全国，最终打破了既得利益者的壁垒。其核心在于为人们赋予了"意义"，而不仅仅是"工作"。下达派发传单的指令，与任命你为引领这个社区变革的人，即便行为相同，产生的能量却完全不同。

只有懂得为阵营内服务的每一个人赋予深远意义的竞选活动，才能改变世界。在把人当作消耗品的阵营中，选举结束的那一刻，所有人都会散去。而在赋予人们意义的阵营中，选举结束后，那些人仍会自发地聚集在一起，为下一次战斗做准备。

相反，内部信任崩塌的阵营，在选举日到来之前就会自行瓦解。

请想象一下这样的选战阵营：早会上大声争吵，幕僚之间尔虞我诈、权力斗争成为常态。候选人的亲信们比起与外部敌人作战，更倾向于为了争夺内部权力而浪费精力。这种充满毒气的冲突必然会通过媒体泄露出去。记者们每天早上都会报道党内派系斗争和互掐的新闻。

选民在读到这些报道时会感到幻灭。一个连内部人员都无法团结、甚至互相拔刀相向的政治集团，又怎能带领数千万国民走向和谐的生活？回顾过去总选举中惨败的案例，失败的直接原因往往不是缺乏政见，而是阵营内部溃烂爆发的分裂与不信任。这是内部的毒气完全吞噬了外部正面信息的结构性失败。

我在检察厅工作时，这一原理同样适用。如果办案团队内部出现不和谐音，调查方向就会产生动摇，这种动摇会立即被嫌疑人和辩护人察觉。在法庭上，检察官信心崩塌的时刻，往往不是因为证据不足，而是团队内部信任破裂的时候。想要赢得外部的战斗，内部的团结是前提。

随着选举进入最后冲刺阶段，候选人的身心都会被逼向极限。

在密集的行程和令人窒息的民调压力下，候选人的目光自然会投向远方未知的选民。尚未决定意向的中立阶层、对手阵营中可能倒戈的选票、可能新加入的年轻选民。眼睛总是盯着外面。

能够夺取胜利的政治家，即使在最后关头那令人窒息的混沌中，也懂得细腻地抚慰守在身边的人的疲惫。他们会首先发现彻夜修改演说稿的助理弯下的背影，以及顶着寒风守护宣传车的随行秘书那干裂

的手背。需要的不是一句"辛苦了", 而是凌晨时分亲手递上的一碗热汤。

在最后时刻点燃竞选团队工作人员眼神中火苗的, 不是宏大的政治理念, 而是领导者看透自己辛劳的一抹温暖目光。当内部人员为了候选人甘愿燃烧自我的凝聚力达到顶点时, 那股能量会变成无形的波动, 完整地传递给外部的选民。阵营内的热情会蔓延到外面, 阵营内的冷嘲热讽也同样会蔓延到外面。

在重要政治关头举行的记者招待会现场, 会发出许多无声的信息。

在气氛极其紧张的会场, 当领导者站在闪光灯不断的讲台上时, 请仔细观察守护在他们身边的是谁。如果有7名核心幕僚表情坚定地陪同在后, 表面上看, 他们像是展示势力、令人安心的挡箭牌。

但这一场景同时也暴露了惨痛的局限性。如果领导者只用与自己完全志同道合、极少数忠诚的人士层层筑起堡垒, 这并不意味着向外扩张, 而是意味着向内蜷缩。如果画面中抓拍到的7张面孔全都是同一种颜色、同一种路数的人, 选民会解读为: 那个人只关照自己人啊。

真正意义上的政治领导力, 在于能否将那些与自己哲学不同、甚至曾对自己提出尖锐批评的人也请到招待会的讲台上并肩而立。如果陪同的7名议员都属于同一派系, 那只是在炫耀势力, 而非联合的证据。如果7人中有3人是过去批评过我的人, 那时选民才会解读为: 那个人是能包容不同声音的人啊。

是仅带着自己人留在安全的城墙内, 还是甘愿承受与异见者的不便共处而迈向更广阔的平原? 对这个问题的回答, 就体现在记者招待会讲台上的构成员中。

在奥巴马的爱荷华办公室, 每一个志愿者都相信自己在创造历史。在曼德拉的埃利斯公园球场, 身着敌人制服的总统一举扭转了6万3千人的心。在林肯的白宫, 曾经嘲笑他的政敌们坐在内阁中心, 共同应对南北战争。这三个场景的公约数非常明确: 只有赢得阵营内的人, 才能赢得外面的天下。

阵营内细微的平衡感, 最终决定了赢得天下民心的成败。内部垮了, 外部自然会随之崩溃。内部合一, 外部的墙壁就会自行瓦解。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第11章 当选不是关系的完成，而是考验的开始

第四部 守护人

选举后第二天的空气密度与前一天截然不同。当当选者踏过洒满纸屑的选举办公室地板，推门而入的那一刻，室内众人的目光发生了微妙的变化。直到昨天还并肩冒着寒风发传单的同志们，现在开始本能地计算自己与当选者之间的物理距离。有人向前迈进一步，有人却故意背着手退后。祝贺花环的香气尚未散去，会议室内便响起了低声窃语：谁将出任哪个职位，谁立下的功劳比谁更大，与这份功劳相称的报酬又是什么。在掌握权力的短暂瞬间，曾同生共死的同志们为了有限的资源和职位，摇身一变成了潜在的竞争对手。当选者必须从响彻耳畔的热烈掌声背后，听出欲望剧烈碰撞的破碎声。选举的胜利并不意味着过去所建立的关系得到了美好的巩固，它只不过是暴露出人性底线的严酷考场的第一级台阶。

我记得从检察厅出来走进汝矣岛，再次步入政治中心，经历过两次选举。第一次当选的夜晚，仿佛拥有了全世界。办公室里堆满了祝贺花环，电话响个不停，请求握手的人和共进晚餐的邀约蜂拥而至。第二次的经历则不同。剥开祝贺的包装纸，里面装的不是感谢，而是账单。“哥，帮帮我吧。”“议员，您认识我吧？选举时在天安提供车辆支援的那个人就是我。”当选这件事并不是关系的终点，它是对过去积累的人际关系耐久度进行极限考验的“压力测试”的第一道负荷。

当欢呼声平息，办公室沉重的大门关闭，随之而来的便是阵阵透骨的失望。在通往权力的征途中，领导者不可避免地要向无数人借贷了或大或小的希望。从竞选团队最底层的志愿者，到资助巨款的企业家，再到声嘶力竭发表支持演讲的地方名流，所有人都相信自己拥有当选者权力的部分股份。职位是有限的，而可以用来回报的资源却极度匮乏。当昨天还像要一起改变世界一样热烈拥抱的领导者，在当选后立即开始用冷冰冰的官僚语言拉开距离时，支持者心中便萌生了背叛感。

古往今来，未能管理好预期的领导者名单都很长。在选举期间，给出人们想要的答案很容易。“别担心，我一定会关照的。”“哥受的苦我全都知道。”这些甜蜜的承诺在当选后立即变成了毒药。当承诺的总量超过可实现资源的总量时，必然会有人感到失望。失望的人不会安静地离开，他们会将自己受到的伤害传播给其他支持者，并贴上最致命的标签：“那个人当选后完全变了。”

贤明的领导者从选举期间就开始诚实地设定预期的天花板。“有些事我能做，有些事我不能做。能做的事我一定会做，但我不会给出超出我能力的承诺。”这种话在竞选集会上并不受欢迎，但在当选后，它带来的“利息”却截然不同。诚实的一句话留下的信任余额，永远胜过甜蜜谎言留下的失望债务。

权力的顶峰本质上是一座孤岛。大韩民国的现代史就像是一场由这种孤立权力所引发的悲剧展览馆。

1960年春天，围绕景武台的不是水泥墙，而是由人堆砌而成的帷幕。李承晚总统以85岁的高龄稳坐权位，围绕在他身边的少数亲信充当了阻隔外界愤怒的盾牌。李起鹏及其周围的自由党核心人士缩小或扭曲报告了“3·15舞弊选举”的惨状。当马山的学生们在流血时，景武台内的李承晚却收到了那是“共产主义者所为”的报告。直到4月19日，填满首尔市内的学生呐喊声和枪声传到景武台围墙内时，现实才终于传入他的耳中。然而为时已晚。4月26日，5名学生代表在景武台见他并建议下野时，李承晚说：“如果国民让我下台，我就下台。”在广场上流血牺牲的186条生命，正是他躲在亲信的帷幕后未能正视现实所付出的代价。

19年后，1979年10月的首尔再次成为权力孤立引发的悲剧现场。朴正熙总统最后的晚餐是在宫井洞安家进行的。由于"釜马抗争"，釜山和马山群情激愤，美国也在施加强大的人权外交压力。在那场晚宴上，中央情报部部长金载圭和警护室室长车智澈提出了不同的解决方案。金载圭主张温和应对，车智澈则主张强力镇压。朴正熙支持了车智澈："4 19时，郭永周擅自开枪引起了问题，但这次我是开枪授权人，所以没问题。"话音刚落不久，曾一同举杯的金载圭怀中便射出了子弹。用铁腕统治国家18年的领导者，倒在了自己一手提拔的心腹枪口下。

这两起事件的共同点显而易见。当权者再也听不到外界声音的那一刻，内部发生了爆炸。李承晚沉醉于亲信们甜蜜的报告，未能察觉民心的温度；朴正熙通过车智澈这一单一"过滤器"审视世界，未能感知到该过滤器之外滋生的愤怒。被困在密室中的权力，在失去外界民心之前，会先因内部矛盾而崩解。

亲信政治的陷阱就像是被困在镜子屋里。守在领导者身边的人，随着时间的推移，会将自己与领导者的想法和喜好同步。他们用领导者爱听的语调说话，将可能激怒领导者的信息藏在文件夹的最底层。物理距离越近，批判性距离就越模糊。领导者每天早上看着与自己表情如出一辙的亲信面孔，陷入了自己判断完美的幻想中。即便外界风暴席卷，办公室内的空气依旧平静。

这种结构并非刻意设计，而是人性引力作用的结果。亲信们或是出于保护领导者的忠诚，或是出于担心触怒领导者会危及自身地位的生存本能，对信息进行筛选。领导者也会陷入只选择性接受符合自己判断信息的"确认偏误"。这两种力量汇合，便形成了一个巨大的信息真空状态。领导者只看自己想看的世界，与现实的脱节与日俱增。

距离太近，就无法看清对方的整体轮廓。就像凑到跟前的画作只能看到颜料的纹理而看不清整体构图一样，被亲信包围的领导者会错失时代的宏大趋势和民众的痛苦。为了看到看不见的东西，必须推开身边的人，亲手打开那扇透着寒风的窗户。必须走出保镖的雨伞，亲自淋淋雨。必须走进市场巷弄的嘈杂与尘埃之中。

掌握权力后，领导者最先该做的，是刻意建立一个能对自己说逆耳之言的渠道。必须抵御住只想让舒心的亲信坐满会议室的诱惑，身边至少要留一个敢于直视自己的眼睛说出"这是错的"的人。这个人的存在本身，就是解开亲信政治毒素的唯一疫苗。

在当选的欢呼声尚未散去的某个夜晚，独自坐在办公室里盯着手机。估量着那些直到昨天还发来祝贺信息的名字背后，所隐藏的欲望和预期的重量。在承受这份重量的同时，能否不失本心？如果找不到这个问题的答案，欢呼很快就会变成叹息，同志很快就会变成仇人。当选不是结束，而是开始。而且是与以往相比残酷得无法想象的考验的开始。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第12章 用人就是一切

第四部分 守护人才

在朝鲜庆会楼的木柱间斜射进晨曦的某一天，世宗的案头又摆上了一份司宪府的弹劾奏折。那是要求罢免领议政黄喜的呼声。黄喜曾多次卷入收受贿赂的争端，人事请托的嫌疑也从未间断。司宪府的官员们慷慨激昂，一一揭露这位宰相的道德瑕疵。世宗读了又读那份奏折。

他之所以没有放弃黄喜，并非出于私情，而是为了国政。当时，朝鲜在对马岛征伐之后需要重新整顿与日本的外交，同时还要防备北方的女真族并进行农业制度改革。在协调这些错综复杂的利益关系，并从相互冲突的官僚集团中找出折中点的能力方面，朝廷中无人能替代黄喜。世宗虽然准确地了解黄喜的瑕疵，但即便要承受这些瑕疵，也没有抛弃国家所需要的核心能力。此后，黄喜稳坐领议政之位24年，成为了支撑世宗治世的栋梁。

世宗的人事决策并未止步于此。将官奴出身的蒋英实免除贱民身份，并授予正三品大护军的官职，这在当时是打破常识的破格之举。在出身背景决定一切的等级社会里，世宗仅凭他观察星象、计算水流的科学才华，就让他穿上了官服。反对声音极其激烈。两班官僚们认为与奴隶出身的人并肩上朝是奇耻大辱。世宗不为所动。蒋英实随后研制出了自击漏、仰釜日晷、浑天仪等一系列发明，将朝鲜的科学水平提升至世界顶尖行列。世宗没有揪住人的瑕疵而弃之不用，而是将他所拥有的才华插进国家的中心，这种用人之术开启了朝鲜的文艺复兴。

公元前206年，在楚汉争霸的混乱中，刘邦之所以能击败项羽，秘密并不在于他的武力。刘邦本人对此最为清楚。统一天下后举行的庆功宴上，他询问臣子："我为何能得天下，而项羽为何失天下？"臣子们为了献媚而语无伦次，刘邦便亲自答道："运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；镇国家，抚百姓，给饷，不绝粮道，我不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，我不如韩信。然而我能任用这三个人，而项羽连一个范增都不能任用。这就是我得天下的原因。"

刘邦的这段剖白概括了用人的本质。领导者不需要在所有领域都最为优秀。领导者的作用是发掘比自己更优秀的人，将他们放在最能发挥作用的位置上，并为他们铺设可以尽情驰骋的运动场。刘邦将军事全权交给了韩信。在韩信威震天下期间，刘邦在后方忍受着无法排遣的焦虑。那是担心韩信变得过于强大后会威胁到自己的恐惧。但直到战争结束前，刘邦都没有夺走韩信的军权。他信任但不放任，给予权限的同时紧紧维系着制衡之绳。每当将领们沉醉于胜利而变得傲慢时，他会出其不意地巡视营帐，收回将军的印信，留下冷峻的警告。

这种平衡感同样适用于现代政治。如果领导者只组建与自己相似的团队，组织就会像一艘倾斜的船一样摇摆不定。法律界出身的领导者需要体验过市场语言的现职政治家。性格沉默谨慎的领导者需要能直言进取的突击队长来搭档。留在身边能弥补自己缺陷的异质人才虽然让人感到不便，每一刻都会产生摩擦和意见冲突，但正是在那种摩擦声中，创新的火花才会迸发。

政权启动后，总统府与执政党之间便开始了无形的阵地战。为了一个部长席位、一个公共机构负责人的位置，总统府的幕僚们与党内的实权人物拿着写有各自名单的手册激烈交锋。如果领导者在这场拉锯战中不能确立明确的原则，只是看双方眼色分摊职位，权力的流失就会快得无法收拾。

用人即信息。看谁坐到了什么位置，就能清楚地看到那个政权重视什么、畏惧谁。如果比起能力更看重忠诚的'空降兵'式人事反复出现，国民就会认为政权比起国家的未来更急于关照自己人。相反，如果

即使在反对派中也能选拔合适的人才进行破格录用，大众就会感受到那位领导者的器量之大。

在总统府的指令与党派的份额争夺交织的混乱局面中，领导者必须果断地拿出双方都不得不服从的客观标准。"谁是最适合这个位置的人？"在这个问题面前，竞选团队的功劳和党内的派系都必须退居二线。只要确立原则并哪怕坚守一次，此后人们自然会守规矩。原则一旦崩塌，以后所有的人事安排都会沦为密室交易。

人事决策者面临的致命难题是在论功行赏与能力配置之间寻求平衡。觉得应该照顾在选举期间陪伴在侧、浴血奋斗的'开国元勋'们的负疚感，是人不可避免的本能。然而，国家这台巨大的机器仅靠过去的忠诚心是无法运转的。

应对功劳予以名誉回报，而职位应由能力胜任者居之。这一原则说起来容易，做起来却是剜心之痛。当对在选举期间熬夜共事、并肩奔走的人说出"老兄的功劳虽大，但这个位置需要专业性"的一瞬间，必须承受对方脸上掠过的失落感与愤怒。如果无法安抚那种情绪，内部的裂痕就会产生。

一旦功劳补偿与能力配置之间的界限变得模糊，整个组织的士气就会崩溃。如果比起默默奉献的实干家，获得领导者青睐的人反复占据要职，成员们就会学到：比起把工作做好，迎合领导者的心情才是晋升的捷径。在这一刻，组织就开始从内部溃烂。表面看似平静，但水面下，不满正像沉淀物一样堆积。

刘邦在建国初期，面对将领们几乎要为了论功行赏的顺序而拔刀相向的情况，首先给了萧何最大的一块封地。在战场上冒死奋战的将领们愤怒了："萧何未曾拔剑，只摆弄笔墨文书，为何位居我等之上？"刘邦平淡地回答道："狩猎时追逐并捕获兔子的是狗，但解开绳索驱使狗的是猎人。诸位有'功狗'之劳，而萧何有'功人'之劳。"这个比喻虽然粗犷，但明确建立了一个标准：在后方管理粮草和人力的人，其功劳不亚于在战场上挥舞刀剑的人。标准确立后，不满随之平息。人们并不是对结果的大小感到不满，而是对标准的不透明感到愤怒。

一旦公正性受到质疑，所有的关系都会崩溃。这句话不仅适用于人事。无论是政治组织、企业，还是社区志愿者组织，只要回报原则不透明，人们就会毫不犹豫地收回心意。人们可以忍受自己没有得到充分的回报，但无法忍受毫无标准地让别人得到过度的回报。决定人事的领导者每一刻都必须抛出这个问题："我能向所有成员公开说明这个决定吗？"如果不能自信地回答"是"，那么该人事安排就应该重新考虑。

'用人就是一切'这句老话并非陈词滥调。领导者做出的每一个用人决定，都在证明他的哲学，塑造组织的文化，改变人们的命运。当世宗守护黄喜、提拔蒋英实时，朝鲜成为了拥有世界上最精密的运行观测体系和最科学文字的国家。当刘邦将宝剑交给韩信、将后方委托给萧何，大汉帝国四百年的基业开启了。用人不是领导力的花朵，而是根基。根基若烂，再绚烂的花朵也会枯萎。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第13章 如何把敢说逆耳之言的人留在身边

第四部分 守人

公元626年，在长安宫廷中，玄武门的血腥气尚未完全散去，唐太宗李世民正在组建新的朝廷。他在杀掉兄长建成和弟弟元吉、逼退父亲后登上皇位，此时最迫切需要的就是证明自己正当性的途径。大多数臣子都在察言观色，要么闭口不言，要么一味阿谀奉承。就在这时，一个人出现了，他就是魏征。

魏征原是太宗兄长建成的谋士。他曾极力建议建成先除掉李世民。太宗召见他问道："你为何挑拨我和兄长的关系？"魏征没有卑躬屈膝，而是直视着太宗的眼睛回答道："如果太子（建成）听了我的话，就不会遭遇今日之祸了。"换做普通的君主，恐怕当场就会砍下魏征的脑袋。但太宗却笑了。他本能地察觉到了那个不向自己献媚、只说真话的人的价值。

此后的17年间，魏征向皇帝直言谏议达200多次。当皇帝想要建造华丽的宫殿时，他阻止道："君者舟也，庶人者水也；水则载舟，水则覆舟。"当皇帝沉迷打猎而疏于政务时，他质问道："当陛下的箭射向禽兽时，天下的民心正射向陛下。"太宗有时也会怒火中烧，大喊："我要杀了那个乡巴佬！"据传每当这时，长孙皇后都会平静地劝阻道："有忠臣存在，说明这里有明君。"

魏征病逝时，太宗罢朝痛哭："以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。魏征没，朕亡一镜矣。"这段感叹在千年后的今天依然被奉为领导力的教科书。太宗被称为"贞观之治"的太平盛世，正是魏征这面锋利的镜子所成就的政治艺术。

领导者的办公室里如果只剩下唯唯诺诺的人，那就像是给组织下达了死刑判决书。当领导者在会议上提出某个想法时，如果所有参谋都忙着在笔记本上记录，并异口同声地称赞其为卓越的洞察，那么那个房间里的空气就已经被污染了。

健康的决策是在冲突与辩论的摩擦热中锻炼出来的。房间里必须有一个具备"反骨"气质的参谋，能够钻研领导者构想中的逻辑漏洞，并无情地击碎脱离现场实际的空头理论。如果这样的人消失了，组织就会变成一辆刹车失灵、向着悬崖全速行驶的汽车。

由唯唯诺诺的人支配的组织，其症状在表面上并不明显。相反，平时看起来可能非常高效。决策迅速，没有反对意见，会议时间短，成员之间没有摩擦。然而，就像医院急诊室的心脏监护仪上出现直线时看起来没有任何噪音一样，那不是平静，而是死亡。健康的心脏会不断产生不规则的波动。健康的组织也必须不断地产生意见的冲突与紧张感。

将异议视为不敬、将直言视为抗命的领导者，最终会在自己亲手建造的"沉默监狱"中迎来毁灭。无论是在检察机关、国会，还是企业中，这一原则都同样适用。如果压制对调查方向提出异议的下级检察官，调查的客观性就会崩溃；如果排斥指出法案漏洞的参谋，立法的质量就会下降。

允许参谋拥有"失败的权利"是衡量领导力的重要尺度。越是优秀的参谋，越会尝试前所未有的新策划，在此过程中也必然会犯错。率先走在无人涉足的道路上的人，难免会跌倒。

在动辄开除失败参谋的领导者手下，没有人会去冒险。幸存下来的参谋们会练就一套"伏地不动"的保身技术。他们机械地执行上级指示，将自己的意见深藏心底，绝不提出需要承担责任的创造性建议。这样的组织在面临危机时，应对能力为零。一旦发生手册上没有的情况，所有人都会僵在原地，只盯着

领导者的嘴巴看。

相反，那些拍拍喝下失败苦酒的参谋的肩膀并给予第二次机会的领导者，会为整个组织注入巨大的活力。"你从第一次失败中学到了什么？下次该怎么做？"这两句话能让参谋从无能的落伍者转变为经验丰富的战士。参谋们在领导者会支持自己的坚定信念下，能够毫无畏惧地尝试各项政策。

给予第二次机会与宽容无能完全是两码事。必须区分挑战中的失败与因怠慢而导致的失败。对前者应给予学习的机会，对后者则应追究严厉的责任。明确划定这条界线，考验的是领导者的判断力。

一个人的真面目并不体现在成功的欢呼声中，而在于如何从失败的尘埃中再次站起来。领导者必须拥有默默观察这一过程的耐心。比起从头开始培训新的参谋，花时间扶起跌倒的参谋总是更加高效。

在政坛作为"战斗员"生活了一辈子的人，必然会贴上"斗鸡"的标签。直击敌人要害、站在阵营前冲锋陷阵的角色，会引发大众末梢神经般的狂热。支持者们会为那些向对方毫无保留地开火的领导者欢呼。一旦沉醉于这种欢呼，就很难摆脱那种形象。

但这是有局限性的。擅长打架的人也许能赢得战斗，但若想赢得战争，就必须懂得不战而屈人之兵。击败敌人是将领的品德，而将敌人化为己友则是帝王的品德。"斗鸡"形象虽然在凝聚支持层方面效果显著，但对于向外扩展边界来说却成了障碍。喜欢我的人固然狂热，但不了解我或对我怀有戒心的人则会更加疏远。

想象一个深夜。一位出生入死的老参谋喝干杯中酒，开口道："现在该收起那把锋利的剑，修炼连敌人也能包容的内功了。如果一直当一只'斗鸡'，这里就是终点。"一辈子在战场上摸爬滚打的人咬紧了牙关。怒火中烧。理智上明白对方说这话的用意，但内心却无法接受。难道是我的战斗错了吗？难道是我的方式碰壁了吗？

这里出现了岔路。是咽下那些话并反省自己的人，还是吐出那些话并守住自尊心的人。前者能登上更高的山峰，而后者则会在目前伫立的山头上终老。倾听逆耳之言的能力并非天生。只有通过每天剥掉一层自尊心外壳的训练，才能培养出来。

正如魏征之于太宗，敢说逆耳之言的参谋就是领导者的镜子。镜子能如实照出自己的样子，无论是美丽的还是丑陋的，都不加扭曲。打碎镜子并不能让丑陋消失，只是失去了察觉丑陋的方法。把敢说真话的人留在身边是令人不适的，会伤及自尊、让人心情糟糕，有时甚至带有侮辱感。只有甘愿忍受这种不适的领导者，才能修正自己的缺陷，迈向更广阔的世界。打碎镜子的瞬间，领导者便开始在黑暗中独自前行。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第14章 建立并维持组织的原则

第四部分 守护人

走进某个政党的地区党部办公室，很快就能看出该组织的健康状况。有人聚拢的办公室里，混合着廉价咖啡的味道、烟雾和笑声。墙上褪色的选举海报旁贴着新整理的地区民怨清单，桌上摊开的居民名册上，有人用圆珠笔密密麻麻地写满了笔记。而人去楼空的办公室里，只剩下整齐划一的桌子。落满灰尘的电话早已停止响动，闪烁的荧光灯下，只有成排的空椅子。

两个办公室的区别不在于意识形态的崇高。真正驱动人的是大义名分背后的透明规则和可预测的系统。如果一个组织里，有人在没日没夜地加班熬夜，而深受领导青睐的另一些人仅凭几句俏皮话就能步步高升，这种风景反复上演，组织就会从内部腐败。成员们不再为工作投入精力，而是转而钻研领导的动线、揣摩领导的心情，沉迷于办公室政治。在那种提拔善于站队者而非实干者的结构中，真正出成果的人会选择默默关门离开。

相反，在人聚拢的组织里，有着谁看都心服口服的公正标尺。那里有一张坚实的信任之网，精确衡量汗水的重量，即便失败，只要经过了正当程序，虽会追究责任，却不会剥夺机会。在这样的组织中，人们不必看领导的眼色行事，而是相互守护后背，并肩前行。

德国前总理安格拉·默克尔在长达16年的岁月中稳坐欧洲盟主之位并领导组织的方式，正是"让步的技术"。对于带着"东德物理学家"这一外来者标签闯入冷酷的男性主导政坛的她来说，并没有华丽的魅力。默克尔从不威逼反对派，也不用煽动性的修辞让大众沸腾。

取而代之的是，她选择了等待。当在野党发起猛烈攻击时，她总是保持着特有的菱形手势（Merkel-Raute），默默倾听。如果对方的主张有合理之处，她会欣然修改自己的政策，并承认在野党的功劳。媒体和大众曾为此批评她优柔寡断。但随着时间的流逝，人们意识到：默克尔让出的是聚光灯和大义，而从未放手的，是确保政策实现的"方向盘"主导权。

默克尔方式的核心，不是通过屈服敌人来获得胜利的喜悦，而是吸收敌人的能量，让名为"国家"的组织向前滚动。2015年叙利亚难民危机时，她留下了"我们能办到（Wir schaffen das）"的名言，并毅然决定接纳超过100万名难民。即便党内对此反弹极其强烈。但当危机过去后回头看，这一决断成为了让德国屹立于欧洲道德领袖地位的基石。

默克尔的耐心充当了整合分裂政治的强力粘合剂。在16年的岁月里，她同时包容了党内的左派和右派，不断与联合政府的伙伴妥协，从未让党走向分裂。这并非天性使然，而是每一刻都吞下自尊，通过让出小胜利来换取大胜利的计算式耐心的结果。

政治组织的命运，有时会在外部不可抗拒的暴力面前，无可奈何地被撕裂。

忆起那一天，为了切除党的顽疾，我怀着壮士断腕的心情熬夜草拟了面向未来的组织革新方案。就在那些包含着青年人的声音、放下既得利益者特权、提高提名过程透明度的激烈文字即将送往印刷厂的前一刻，突然宣布的紧急戒严让所有的民主程序都化作了虚空的尘埃。在革新之梦在刺刀前破灭的那个凌晨，组织瘫痪，人们四散而去。

在那个绝望的时刻，有两个选择：陷入无力感并放弃一切，或者在灰烬中重新寻找火种。在历史的伤痕中，政治家必须选择后者。因暴力而被强行中断的组织革新并未消失，只是被推迟了。如果种子被烧毁，就去寻找新的种子；如果设计图被撕毁，就重新绘制更精密的图纸。

从现在起就准备好压迫解除后重新启动的手册，这才是真正的组织革新。因戒严而化为泡影的革新案中的每一行文字都留在记忆里。现在必须重新开始书写那时未能完成的句子。这一次要写得更细致、更务实，并融入更多人的声音。曾经挫败的经验会增强下一次尝试的免疫力。因为已经经历过一次会遇到什么样的反对、什么样的障碍。

忠诚不是靠强迫得来的。如果要求成员为组织献身的领导者不能建立公正的报酬体系，那么这种要求与剥削无异。

试想这样一种结构：领导者和少数亲信独享胜利的果实，却将失败的责任推给在现场流血的实务人员。那些在选举期间跑遍大街小巷、跑破鞋底的普通党员，在当选后得到了什么？他们甚至没有被邀请参加庆祝晚宴，只能眼睁睁地看着空降兵在自己奋战过的选区占据要职。他们的奉献被视为理所当然的牺牲，等下次选举临近时，又被唤回："这次也请一起并肩战斗吧。"一次能忍，两次会感到委屈，第三次就不会再接电话了。

公正的报酬未必意味着金钱或职位。确认自己的辛劳得到认可、参与组织决策过程的归属感、感受到领导者将自己作为一个人的尊重——这些非物质报酬往往比物质报酬更强大。选举结束后，领导者亲自来打一个30秒的电话，说一句"我没忘记那时在西门市场冒雨奔走的你"，这比价值百万韩元的感谢牌更有力量。

当透明且合理的报酬循环停止的那一刻，组织就会陷入血液不通的坏死状态。当为了下一场战斗吹响号角时，面对的将是无人集结的空旷广场。组织不是建筑物，而是连接人心的网。网的一眼断了，负荷就会压向旁边的眼；当承重的眼再次断裂，整张网就会崩溃。领导者的工作不是织网，而是每天检查网眼，缝合断裂之处。

维持组织比建立组织难上十倍。革命始于热情，但若不能将这份热情转化为日常的耐心，组织就会自灭。默克尔能坚持16年的秘诀，在于日复一日重复微小妥协与微小让步的枯燥诚实。不是华丽的魅力，而是默默的管理；不是发布宏大的愿景，而是履行承诺。这就是人聚拢的组织与人离去的组织的分界线。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第15章 与大众的关系是活的有机体

第四部 守护他人

2003年夏日的某一天，一位政治家走在首尔市内的传统市场里。没有保镖，只带着一名助理，走在狭窄的巷子里。他在一家鱼店前停下了脚步。围裙上沾着闪亮鱼鳞的大妈认出了这位候选人。"哎呀，这不是议员先生吗？"候选人握住大妈的手问道："最近生意怎么样？"大妈叹了口气回答道："雨下成这样，客人都断了。说是要修市场屋顶，到现在还没动工。"候选人拿出笔记本记了下来。三个月后，当那个市场的屋顶工程开始时，大妈惊讶于自己的一句话竟然真的传到了某个地方。

这一幕并非电视剧中的场景，而是政治本质被浓缩的瞬间。与大众的关系是活生生的生物，无法被还原为民调图表上的数字。当数字上升时如果掉以轻心，它会瞬间坠落；当数字下跌时如果深入现场，它又会重新焕发生机。培育这种生物健康成长的养分并非宏大的政策宣言，而是在市场巷弄里握住的一双手、在笔记本上记下的一行备忘录。

政治家的支持率是大众向领导者发出的信任体温计。在红蓝折线图急剧下降的日子里，汝矣岛的办公室笼罩在浓重的忧郁氛围中。心急如焚的幕僚们会将旨在转移大众视线的刺激性政策，或是针对敌对阵营的粗暴攻击言论递到新闻发布厅。

当支持率下降时，领导者该做的并非滥发喧闹的处方，而是停下脚步，站在镜子前凝视自己。大众不会仅仅因为一时的政策失败而转身离去，他们愤怒的焦点在于：当自己的生活已被逼入绝境时，掌权者却在推卸责任或看向别处。

止住图表下滑趋势的方法出人意料地简单。那便是收起技巧，深入底层，用身体直接迎接大众冰冷的愤怒。不找借口，不推卸责任，说一句"是我做得不够"的勇气。这一句简短的话语，比价值数十亿韩元的宣传资料更有效。大众并不渴求完美的领导者，他们想要的是在犯错时能坦诚承认的领导者。

在检察机关工作时，我学到了一件事：嫌疑人是否真心反省，判别的标准不在于言辞的内容，而在于瞳孔的颤动。大众也是如此。当政治家在电视镜头前低下头说"对不起"时，大众看到的不是他低头的角度，而是眼神中的真诚。表演出来的道歉与发自内心的道歉，其中的差异在0.1秒内就能被感知。

相比宏大的宏观经济指标或外交成果，大众更容易被政治家将自己视为一个尊严个体的细致入微所感动。

想象一下，在数千名群众聚集的体育馆结束演讲后，政治家走下讲台，走向站在角落的一位市民问道："三年前在市场巷子里提到的那个诉求，现在解决了吗？"这一句话的震撼力超越了数万张宣传单。在无数面孔和名字的洪流中，当选民遇到一位没有忘记并记住自己小小故事的领导者时，他将超越支持者的身份，成为一名传播者。他会向家人、邻居、同事讲述这段经历："那个人是真心的，他居然记得我的名字。"

这不仅仅是记忆力的问题，而是系统的问题。也就是建立一套例行程序，详细记录在现场见到的人们的姓名、故事和承诺的内容，并定期进行检查。遵守小承诺的政治能建立巨大的信任。宏大的公约很难确认是否实现，但"修好市场屋顶"这样的小承诺却能立刻呈现在眼前。当屋顶真的修好时，那个市场的所有商贩都会将那位政治家的名字刻在心里。

担任国会议员期间，每次巡视选区时，我都会在笔记本上记下所见之人的姓名和故事。有人正因陈旧的下水道问题而受苦，有人吐露了对孩子上学路安全的担忧。随着笔记本越积越厚，它成了选区民心的地图。每解决一个诉求，那个人就会从单纯的选民转变为政治伙伴。宏大的政治愿景固然重要，但只有汇聚了具体触及每一个人生活的细微实践，愿景才会变得丰满。

数字时代的政治家正站在一个苛刻的条件下：屏幕内外的自我必须完全一致。

曾有一位候选人在现场拉票时，呈90度鞠躬，握住商贩们粗糙的手并露出温暖的微笑。然而，当天晚上他登录自己的社交媒体账号，发布了一篇针对对手充满尖锐嘲讽和挖苦的文章。那140个字里蕴含的轻蔑与嘲笑，瞬间让他在市场地面上流淌了一上午的汗水所代表的真诚蒸发殆尽。

选民们对文字中冰冷的毒气记忆往往比现场的温情更久、更深。握手只有在场的十个人记得，但社交媒体上的一句话却会被数万人截图保存。在现场表现出的谦逊与在网络上露出的傲慢之间的鸿沟，选民们称之为“伪善”。如果指尖敲打出的信息与现场握手时手心的温度不同，大众就会将那位政治家彻底贴上“被导演出来的演员”的标签。

社交媒体对政治家而言既是强大的武器，同时也是最危险的陷阱。坐在键盘前，看不见对方的眼神，无法实时确认自己的话语给对方带来了怎样的伤害。在现场绝不会说的胡言乱语，在屏幕后却很容易脱口而出。克服这一诱惑的方法很简单，那就是在发布文章前问问自己：“我能在大众面前放声朗读这段话吗？明天早上在日报头版看到这段话，我还会不后悔吗？”如果这两个问题中有一个回答是“不”，那就不该发布那篇文章。

掌权者的真实面目，在远离大众镜头的日常空间里展露无遗。

因为随行秘书开车门的时间稍微晚了一点，后座便传出充满烦躁的叹息；在下雨天，看着为自己撑伞的助理肩膀被淋湿，却只顾着掸掉自己西装领口雨滴的冷漠手势；在餐厅里，当上菜慢了时投向服务员的冰冷目光。这些细微态度的碎片，终究会传到外界。

掌权者的日常生活往往比他的政治宣言更早被解读。随行人员会告诉其他随行人员，司机向家人倾诉，餐厅服务员则会对熟客讲起那些经历：“那个人在镜头前装得很谦虚，私底下完全是另一个人。”这种传言比任何媒体报道都快，比任何民意调查都更准确地传播着政治家的真实人品。

在检察机关任职时，一位前辈检察官的话令我记忆犹新：“一个人的品格，体现在他对待比自己弱势的人的态度上。”无论是在瑞草洞的讯问室，还是在汝矣岛的会议室，这句话都无一例外地正确。是人格化地对待调查对象，还是给予对方侮辱感；是将助理视为同事，还是像仆人一样差遣。两者之间的差异，最终会通过谁能留在其身边得到印证。

大众在聆听政治家在麦克风前高喊的正义与平等价值之前，会以敏锐的本能解读他如何对待地位比自己低的人。演讲稿中优美的修辞会被遗忘，但对秘书说“谢谢”的小习惯会被记住。不是站在权力顶端俯视的目光，而是首先关注身边人冷暖的日常实践，才能赢得大众的心。

与大众的关系并非一旦缔结就宣告结束的契约，而是像需要每天浇水、晒太阳的植物。哪怕只偷懒一天，叶子就会枯萎；如果放任几天，根部就会干涸。在市场巷子里握手的那份温情，无论是在周日早晨的社交媒体文章中，还是在周一早晨对秘书的传唤中，亦或是在周三晚上的独酌席位上，都不要丢失。这便是培育“大众”这一活生生的生物的唯一方法。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第16章 背叛与离开的解剖学

第5部 熬过寒冬

A. 背叛并非突如其来——疏远、误解与不公积累的过程

2019年深秋，在首尔汝矣岛国会议员会馆7楼的走廊里，一位四届议员的幕僚停在了电梯前。他手里拿着夜间会议资料，议员办公室门前的灯已经熄灭。幕僚给议员发了短信。未读。两小时后又发了一次。未读。他在走廊尽头的自动售货机前买了一罐咖啡喝完，默默地回去了。三个月后，这位幕僚出现在了竞争对手的竞选办公室里。

在政界，"背叛"这个词每天都在被消耗。它不断重复出现在报纸头版、记者招待会的麦克风前，以及酒席上充满愤怒的声音中。当这个词被吐露时，大背景通常是这样的：原本信任的人突然转身离去。核心在于"突然"。领导者将背叛视为突发事件。昨天还低头致意的人，今天早上就拔刀相向，自然会感到震惊和愤怒。

但在检察厅查阅侦查记录的那段日子里，我意识到了一件事：犯罪必有前兆。在贪污被发现之前，账本上的数字会先出现偏差；在谋杀发生之前，受害者与加害者之间的情感会先产生纠葛。人离开的过程也是如此。背叛不是闪电，而是梅雨。雨水经过长时间的渗透，地基变弱，最终在某一时刻引发山体滑坡。

组织内部播下离开种子的第一片土壤是疏远感。感觉自己被排除在核心决策之外，或者感觉到重要信息总是最后才传到自己手中。这与其说是事实问题，不如说是情感问题。无论是真的被排挤还是错觉，这都不重要。疏远感一旦萌芽，就会成为一个过滤器，让人把所有情况都引向对自己不利的方向去解读。没被邀请参加会议成了被轻视的证据，领导忙得没接电话成了故意冷落的信号。

第二片土壤是误解。在政治组织中，误解是结构性产生的。领导的一句话经过多人的转述会发生形变，原本的语境消失，只剩下结论。"那件事再研究研究"经过三个人之口，就会变成"那件事他让作废"。通宵准备那件事的人会感到愤怒。这本是直接找领导确认就能化解的误解，但先入为主产生疏远感的人不会去确认。因为他们更害怕去确认时面对真的被轻视的场面。误解在沉默中长成了怪物。

第三片土壤是不公。这是最致命的。通宵写了报告，功劳却被别人抢走；默默在现场奔走，夸夸其谈的人却占据了肥缺。看到这样的场景，一次会失望，两次会愤怒，三次就会准备离开。人在体力上的辛苦是可以坚持很久的。士兵忍受行军，考生忍受熬夜，是因为相信痛苦之后会有回报。一旦感觉到自己的存在价值没有得到公正的认可，判定游戏规则不公平，人就会下船离去。

当三片土壤重叠堆积，离开只是时间问题。如果领导者以忙碌为由，或者抱着"这种程度他们会自己解决吧"的安逸期待，没能察觉到身边人表情的变化，组织的地基就在无声无息地崩溃。背叛的瞬间是戏剧性的，但通往背叛的过程却极其平淡琐碎。每天早上擦肩而过时问候语的温度，在会议室分配发言机会的方式，在表彰功勋的场合呼唤名字的顺序。正是这些琐碎的小事积累起来，让一个人成为敌人，或者成为一生的战友。

在担任检察官期间，我在审讯室里还学到了一件事：犯罪者大多拥有一套关于自己为何那样做的叙事。因为贫困，因为被轻视，因为受到了不公对待。那套叙事在客观上是否成立是另一回事。在当事人的脑海中，自己的行为被整理成了完全可以理解的事情。离开的人也是如此。在他撰写的"离开叙事"中，

领导者是一个冷酷、不公的人物，而自己则是忍了又忍，最终被迫无奈离开的受害者。在领导者的视野里这是背叛，但在离开者的视野里这是逃离。未能缩小这两个视野之间的差距，便是关系失败的本质。

B. 凯撒的3月15日——元老院的利刃并非某天突然出现

公元前44年3月15日，罗马庞培剧院内的元老院会议厅。当终身独裁官尤利乌斯·凯撒坐到椅子上时，元老院议员卢基乌斯·提利乌斯·金博递上了请愿书。内容是请求召回被流放的弟弟。当凯撒挥手拒绝时，金博拽住了他的托加长袍。这就是信号。60多名埋伏好、手持短剑的元老院议员一拥而上，在凯撒身上留下了23处刺伤。据传，当浑身血迹的他认出马尔库斯·布鲁图斯的脸时，发出了历史上最著名的那声叹息。

如果只看这一幕，那是背叛的极致。受恩的部下将刀刺向了恩人的胸膛。凯撒在内战中俘虏了站在庞培一边的布鲁图斯后，没有处决而是赦免了他。不仅任命他为法务官，还因与布鲁图斯的母亲塞耳维利娅私交甚笃而对他格外关照。尽管受此大恩却依然动刀，这看起来像是忘恩负义的典型。

然而，庞培剧院的利刃并非那天早上突然磨出来的。磨刀花了数年时间。当凯撒征服高卢并在内战中获胜回到罗马后，他强力推行向贫民分配粮食、向退伍军人提供土地的改革。他将元老院的规模从600人增加到900人，大量充实了自己的人马。接着在公元前44年2月，他成为了终身独裁官。对于坚守共和传统的元老院议员来说，这过程中的每一步都是磨砺刀刃的时间。

布鲁图斯并非在个人层面憎恨凯撒。他所恐惧的是共和体制的崩溃。布鲁图斯的祖先卢基乌斯·尤尼乌斯·布鲁图斯是驱逐了罗马最后一位国王并建立共和制的国父。对于这个家族的后裔来说，终身独裁官的出现意味着祖先建立的秩序正在崩塌。凯撒辉煌的功绩反倒加剧了元老院的恐惧。他越是有能，改革越是成功，集中在凯撒一人身上的权力分量就越重，被这股分量压得透不过气的人，他们的刀刃上便有了名分。

盐野七生曾指出，这类悲剧通常发生在原本受到掌权者重用的人，从某一时期开始感到被疏远的时候。凯撒陶醉在自己压倒性的成就中，没能察觉到身边人的不安。他将元老院议员的沉默解读为同意。沉默并非同意，而是窥视机会的隐忍。

领导者从中应吸取的教训是明确的：越是强大的领导者，越要关注被自己的光芒掩盖的阴影。权力越是集中在一人身上，周围的空气就越稀薄。无法呼吸的人终有一天会打破窗户逃离。打破窗户的方式可能是3月15日的刀，也可能是默默转身离去。形式虽异，本质相同。这是未能守护住身边人自尊心的领导者的失败。

凯撒的悲剧中还有一点值得关注。那是刺杀后布鲁图斯在罗马市民面前演讲的场景。他高喊：“我们杀死凯撒，不是因为恨他，而是因为我们更爱罗马。”群众中没有人欢呼，也没有人喝彩。唯有沉默。布鲁图斯无法承受这份沉默的重量，逃离了罗马。在背叛者的叙事中自己是英雄，但站在广场上的那一刻，现实对他很冷酷。刺杀后罗马反而陷入了更大的混乱，最终凯撒的养子屋大维建立了帝国。背叛未能达成目的，共和制也没能回归。

背叛的力学在3月15日过去两千年后的今天，在政界依然没有太大改变。改变的只有刀的材质。取而代之的是记者招待会的麦克风、社交媒体的爆料、内部文件的流出。刺下去的瞬间是充满戏剧性的，但磨刀的时间漫长且寂静。

C. 不把离开者塑造成恶人的态度，为未来的联手保留可能

在政治决裂的时刻，领导者最常犯的错误是将离开的人贴上背叛者的标签，并在支持者面前公开诋毁他。这在情感上是可以理解的。被信任的人背后捅一刀会感到愤怒，为了巩固剩下的人而指定一个共同的敌人是人类群体的古老本能。问题在于，这种本能会让你在政治上付出高昂的代价。

在检察厅工作的日子里，处理案件时必须遵守的原则之一是保障被告人的辩护权。无论罪行多么明显，如果无视程序，证据就会被污染，公诉就会崩溃。政治中也存在类似的原理。将离开的人妖魔化虽然能解一时之气，但政治版图却会随之缩小。

政治是活物。在汝矣岛摸爬滚打十几年的人，比任何人都清楚昨天的战友会变成今天的敌人，今天的敌人会变成明天的盟友。然而在决裂的瞬间，人们往往会忘记这一点。因为愤怒的荷尔蒙阻断了理性的回路。

对离开的人说一声"这段时间辛苦了"并为他开门，这并非软弱。这是一种风度。不把对方妖魔化，当日后情况发生变化时，便留下了再次握手的名分。政治中没有永远的敌人。永恒的既不是利益也不是理念，只有"曾体面行事"的记忆。

这种态度也是向留下的人发出的信号。看到领导者残忍地诋毁离开的人，幕僚们会同时产生两种感受：一是"我不想落得那种下场，所以绝对不能离开"的恐惧；二是"总有一天我也可能变成那样"的不安。靠恐惧维系的组织表面上看很坚固，内部却在化脓。人们为了看领导脸色而不敢发表真实见解，领导则在虚假忠诚的演戏中逐渐脱离现实。

相反，在尊重离开者的领导手下，幕僚们会有另一种感受："这位领导不会轻易抛弃人。即使我犯了错，也能得到人性化的对待。"这种感觉才是真正忠诚的根基。出自恐惧的服从与出自信任的献身，表面看起来相似，但在危机时刻会产生完全不同的结果。

历史多次证明了宽容是比复仇更强大的武器。应对背叛最有效的武器不是仇恨，而是让对方感到羞愧的风度。我没有把你当成恶人对待，这一事实会成为离开者心中的一份债。那份债何时归还无法预测，但终将归还。在政治中，时间不在领导者这一边，时间在曾经施予宽容的人那一边。

D. 在"除名"的利刃面前——放弃申诉转而走向发布会的选择意义

对于政治家来说，被所属政党开除党籍近乎职业上的死刑宣告。这种痛苦与失去议员徽章完全不在一个量级。徽章在任期结束时自然会摘下，但除名是被自己曾投身的共同体强行驱逐。这就像是被赶出家门。甚至不给你收拾行李的时间，门就关上了，锁也换了。

在这种情况下，大多数政治家会在两个选项中择其一。第一是申请复议以换取时间。纠缠程序瑕疵，动用法律救济手段，等待党内支持势力的反弹，展开一场消耗战。这种方法的优点是能争取时间，缺点是这段时间会显得很窝囊。一个被除名的人申请复议并向党领导层哭诉不公，在大众眼中是凄凉的。因为这看起来像是被赶出来的人在门前纠缠不休。

第二个选择是放弃复议，主动走出大门。这是一条艰难得多的路。即便有委屈，即便打下去能赢，但如果判断那场战斗本身会矮化自己的政治叙事，就会选择这条路。站在记者招待会上，用平静的声音阐明立场，在摄像机前堂堂正正地走出去。那一小段画面将决定政治家未来的十年。

放弃复议并站在发布会上，意味着宣布不服从党内掌权者的密室决定，同时也意味着打算将该决定的不公直接诉诸广场上的大众，而非通过法庭。这并非放弃制度内的斗争，而是意识到制度之外还有更伟大的审判官的行为。选民这位审判官给出的判决虽然比党伦理委员会的决定慢，但一旦下达便难以推翻。

发布会上的态度是决定性的。如果被愤怒冲昏头脑，激烈攻击党领导层，就会失去同情票。大众看到愤怒的政治家，虽然会表现出随声附和的样子，但很快就会疲惫。他们真正敞开心扉的时刻，是政治家展示出悲伤而非愤怒、信念而非攻击的时候。倾诉被除名的委屈但吞下怨恨，淡然谈论自己坚守的价值，并展示今后将如何生活。这就是在发布会上能做的最好选择。

那天的记者招待会既是冬季的开始，也是为春天播下第一颗种子的仪式。在党籍消失的瞬间，政治家剩下的唯有自己。组织的品牌、党的标识、院内交涉团体的力量全都消失了。必须赤身露体地站着。害怕赤身露体的人无法熬过严冬。只有接受"赤身露体即是自己全部"这一事实的人，才能穿过寒冬再次抵达春天。

"除名"这把利刃是一个人政治生涯中最痛苦的时刻，但同时也是教导最多东西的时刻。谁是自己人，谁只是党的人。手机里剩下的名单就是答案。被除名后的第二天早上，请看看你的手机。那里剩下的名字才是你真正的资产。与那些名字共同走下去的路，便是你的下一章。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第17章 熬过政治寒冬的技术

第五部分 熬过严冬

A. 丘吉尔的荒野岁月——战争英雄淡出权力中心的十年

在1929年英国大选中保守党落败时，温斯顿·丘吉尔虽然保住了他在埃平选区的议席，却失去了财政大臣之职。那年他五十五岁。对于这位在政坛活跃了三十多年的资深政治家来说，失去内阁职位并非头一遭。但这次不同以往。即使在保守党重新执政的1931年大选中，丘吉尔也未能进入阁员名单。党领导层有意排挤他，这是由于他在印度自治问题上与党内主流派正面冲突而付出的代价。丘吉尔曾在下议院要求对给予印度自治权投反对票，结果以43票对369票惨败。追随他的人寥寥无几。

从1929年到1939年，丘吉尔在政界边缘度过了所谓的“荒野岁月”（Wilderness Years）。许多人断定他的政治生涯已经结束。在伦敦的政治沙龙里，他的名字被当作过去式提及。“丘吉尔曾经确实很了不起”，诸如此类。

观察丘吉尔这十年间所做的事，与其说是“忍受”，不如说是在“磨砺”。他待在肯特郡查特韦尔的家中，埋头于宏大的著述工作。1930年，他出版了自传《我的早年生活》，成为畅销书，并撰写了四卷本的祖先马尔博罗公爵传记。写作对他而言并非单纯的消遣。对丘吉尔来说，写作是整理思绪、俯瞰世界的训练。

在写作的同时，丘吉尔从未停止警示。1933年希特勒上台后，丘吉尔几乎是英国政治家中唯一警惕德国重整军备的人。在下议院、在报刊专栏、在演讲中，他反复强调：德国正在扩充军备，英国必须做好准备，绥靖政策将导致灾难。没有人愿意听他的。内维尔·张伯伦首相通过《慕尼黑协定》与希特勒妥协，并宣布带来了“我们时代的和平”。丘吉尔则被贴上了“战争狂人”的标签。

正因为被挤出了权力核心，丘吉尔反而能更客观地观察世界。如果坐在内阁席位上，他必然会受限于政府的正式立场。既不是在野党，也不是执政党主流，这种处于执政党内少数派的尴尬位置，反而吊诡地赋予了他自由。他通过秘密情报来源获得了有关德国军力增长的数据，并以此为基础在下议院证明政府的正式公告与事实不符。

1938年慕尼黑危机之后，以及1939年德国占领捷克斯洛伐克全境后，舆论开始慢慢倒向丘吉尔一边。“他是正确的”这种说法四处兴起。1939年9月战争爆发时，张伯伦不得不任命丘吉尔为海军大臣。这是他在第一次世界大战时会担任过的职位。海军部发出了一封电报：“温斯顿回来了（Winston is back）。”

在十年的荒野岁月中，丘吉尔展现了三点。首先，他将闲暇时光投入到自我训练中。通过写作、砌墙（他亲手砌筑了查特韦尔花园的围墙）、绘画来磨炼身心。其次，他从未动摇自己的信念。即便不受欢迎，即便遭受嘲讽，他依然反复诉说自己认为正确的话。第三，即使身处权力之外，他也未曾丧失专业性。他通过非正式渠道收集信息，并通过议会演讲和撰稿维持其智识存在感。

熬过寒冬的技术并非单纯地消磨时间，而是在春天到来时，打造出一副能够立即奔跑的身体。丘吉尔的十年并非虚度，而是充实之至。如果没有那段时间，就不会有1940年5月在下议院高喊“我所能奉献的唯有热血、辛劳、眼泪和汗水”的那个丘吉尔。

B. 邓小平的“三起三落”——三度倒下又三度站起的心理韧性原型

中国现代史上最具戏剧性政治复活的主角是邓小平。他被赋予了"不倒翁"的绰号，意指总能重新站起来。这个绰号绝非夸张。

第一次坠落是在1933年。在中国共产党内部权力斗争中，他因支持毛泽东路线而被苏联派排挤。长征时期，他在党内被定为"邓、毛、谢、古"四大罪人之一而受到批判。直到1935年遵义会议上毛泽东路线获得认可，邓小平才得以恢复名誉。

第二次坠落是在1966年文化大革命期间。这一次，毛泽东亲自挥起了屠刀。邓小平与刘少奇一起被定为"党内第二号走资本主义道路的当权派"。他被免去党总书记职务，被下放到江西省的拖拉机修配厂当工人。刘少奇在这一过程中失去了生命，但邓小平生存了下来。在此期间，他的长子邓朴方因受红卫兵迫害，从北京大学楼上坠下，导致下半身瘫痪致残。

邓小平在这一时期表现出的态度值得关注。他并未沉溺于复仇心。在江西，他每天有规律地散步以保持健康，并在脑海中规划中国的未来。他察觉到毛泽东将他与刘少奇区别对待的事实，并等待着利用这种差异的时机。1971年林彪事件爆发，毛泽东的接班格局崩溃，在周恩来的推荐下，邓小平于1973年恢复副总理职务。

第三次坠落是在1976年。周恩来逝世后，"四人帮"再次攻击邓小平，他不得不再次辞去所有职务。但同年9月毛泽东逝世，10月"四人帮"被捕，情况发生了变化。1977年7月，邓小平第三次复职。那年他七十三岁。

从这种三度倒下又三度站起的轨迹中，我们能学到什么？邓小平的心理韧性来自两个源头。一是"实事求是"的精神。他不执迷于意识形态的纯洁性，而是冷静地把握现实中行之有效的方法。他那句著名的"不管黑猫白猫，抓到老鼠就是好猫"，便是这种精神的缩写。另一个是不让身心垮掉。即使在流放地，他也保持规律的生活，坚持吃牛角面包，不放弃打扑克和搓麻将等日常生活中的琐碎习惯。

熬过政治寒冬的核心技术就在于此。权力可能消失，职位、名誉、支持者也可能瞬间蒸发。在这一切消失后剩下的只有两样：实力和健康。只要实力还在，机会必将再临；只要健康还在，就能抓住机会。如果在寒冬中未能守住这两样，即便春天到来，也无法奔跑。

邓小平在第三次复职后领导的改革开放政策，将中国从绝对贫困推向了世界第二大经济体。1978年中国的人均收入仅为156美元，而在他去世一代人之后，这一数字突破了1万美元。在拖拉机修配厂修理机器的老人，改变了10亿人口的命运。那变化的种子是在寒冬播下的。在江西尘土飞扬的工厂院子里，每天在同一时间走着同一条路，一位老人在脑海中构筑的蓝图，后来改变了世界的地缘格局。

C. 金大中的忍冬草网络——40年不失人心的秘诀是在监狱里也坚持写信

在韩国现代政治史上，经历最漫长寒冬的政治家是金大中。在1971年大选中以微弱差距败给朴正熙后，他的生活变成了一连串永无止境的磨难。1973年他在东京被中央情报部特工绑架，险些被沉入大海；1980年他又因内乱阴谋罪被判处死刑。减刑、软禁、流亡美国、归国、再次软禁。他的一生是往返于监狱与荒野之间的苦行僧之旅。

支撑他熬过这严酷寒冬的力量或许有很多，但如果只举其一，那就是"人"。金大中拥有一种在失去权力时也不失人心的能力。这种能力的秘密极其朴素，那就是写信。

在服刑期间，金大中不断给家人和熟人写信。他在一张明信片上用密密麻麻的小字填满了自己的想法、读书感悟、对世界的看法以及对收信人的问候。这些信件后来结集为《狱中书信》出版，本身就成为了见证一个时代的记录。比信件内容更重要的，是写信这个行为本身。这是在监狱这种极端环境下，也不愿放弃与人沟通的意志表现。

收到信的人会有什么感觉呢？是“他没有忘记我”这种情感。这看似微不足道，实则是维持关系最强力的粘合剂。拥有权力时吸引人靠的是金钱和职位。扔出一个部长头衔，人们就会如云般聚集。然而，在权力消失后守护人心，需要完全不同种类的资源。那种资源就是“至诚”。不是靠钱或位子，而是不断告知对方“我还记得你”这种微小而执着的行为。

金大中的网络正是由这种诚意的累积构成的。他的支持者常被比作“忍冬草”，意为在严寒中也不失绿意的草。这些像忍冬草一样的支持者之所以40年不离金大中左右，并非仅因其魅力。更因为在监狱中、软禁中、流亡地不断寄来的信件和问候，在他们心中堆积成了不可动摇的信任地层。

这个案例给处于政治寒冬的领导者留下了明确的启示：失去权力的瞬间，最先该做的不是制定复仇计划，也不是进行战略构思。而是打开通讯录，或是拿起笔，联系那些还记得自己的人。说声谢谢，问声平安，告诉对方自己没有忘记他们。这句平凡的话语，就是在寒冬中心扣留人心的锚。

没有权力时的问候，比拥有权力时的问候重十倍。得势时的亲切往往会引起反射性的怀疑：“那个人对我这么好是为了什么？他想要什么？”但失势时的亲切没有计算的空间。两手空空的人递来的温暖话语，会被视为最纯粹的情感。所以，在冬天播下的关系种子，比在春天播下的扎根更深。

金大中终于在1997年大选中获胜，当选总统。这距离他被判死刑已过去了17年。在他当选的那一刻，站在他身边的许多人正是当年收到过那些狱中信件的人。他们曾是40年前在简陋后巷一起讨论的青年，也是在监视与镇压下偷偷送来慰问金的无名支持者。即使权力的季节更迭也不曾离去的这些人，是金大中这位政治家最坚实的基石。

D. 被除名后漫步西门市场的意义——严冬播下的种子，春天终会发芽

在被政党除名或选举落败后，政治家最先该去的地方是哪里？不是在高档餐厅与亲信举行对策会议，也不是在律师事务所讨论法律应对。最先该去的地方是充满烟火气的菜市场。

想象一下大邱的西门市场。窄巷间堆满了水果箱，鱼腥味与炖猪蹄的味道混杂在一起。商贩们凌晨4点起床卸货，晚上10点整理账目。他们的手很粗糙，嗓门很大。那里是与汝矣岛光滑走廊迥异的世界。

被除名的政治家漫步西门市场并非为了买菜。那是去寻找自己的根，去亲自测量底层民心的温度，去用身体进行一次“从头开始”的谦卑告白。

握住商贩粗糙的手时，有一种触感传遍全身。那不是握手的力度，而是手掌的厚度。数十年如一日搬运重物、剖鱼、端起滚烫的汤锅，那双手在与政治家柔软的手交汇的瞬间，无声地证明着生活的重量截然不同。感受这种差异，是度过严冬的政治家需要接受的第一课。

在市场听到的声音与在汝矣岛听到的不同。幕僚们会筛选出领导想听的话来传达，记者们会提取能成为新闻的话。市场的商贩们没有这种过滤器。“议员，上次答应的事还没办成呢。”“政治家都一个样，只有选举时才来。”这些话不加过滤地、鲜活地传来。很痛，但那痛楚便是良药。

镜头跟拍是次要问题。起初应当在没有镜头的情况下前往。不发新闻稿，尽量减少随行人员，就这样独自走去。市场的人们在分辨政治家的真心与演戏方面拥有卓越的直觉。带着摄影团队的访问，他们一眼就能看穿："又来拍照了。"只有对那些没带镜头来了一次、两次、三次的人，他们才会敞开心扉："这个人是真的想来。"

漫步在冬季市场的政治家身上会发生一种变化。在汝矣岛看不见的东西开始映入眼帘。清晨被雨淋湿的沥青路上环卫工人的背影，上班时间在地铁阶梯上一步跨两级的上班族匆忙的脚步，两手提着购物塑料袋、步履沉重的老人的后影。这些场景在汝矣岛的会议室里绝对看不到。戴着徽章时掠过的风景，在失去徽章后才真正进入视野。

这种经验累积后，政治家的语言会发生变化。不再是"宏观经济稳健性"，而是"这个月的电费"会先脱口而出。不再是"财政政策的导向"，而是"我家孩子的补习费"会冲口而出。这种变化是演不出来的，只有在菜市场亲自踩踏、嗅闻、倾听、触摸后，才能内化于心。

冬天漫步市场播下的种子是肉眼看不见的。它不会折算成眼下的支持率，也不会占据新闻头条。那种子在地下缓慢扎根。商贩对隔壁商贩说的一句话："那个人没带镜头就来了，手挺暖和的。"这句话口口相传的速度虽慢，但一旦种下的印象便难以抹去。一则政治广告的寿命是3天，而市场弄堂里握手的记忆能持续3年。

春天到来，再次举行选举时，市场的商贩们会前往投票站。他们不会仔细阅读候选人的承诺书。他们记住的，是那个在寒冬毫无权势时来到自己店前点一碗汤饭，问一句生意好不好的人的眼神。冬天播下的种子就这样破土而出。只有在权力消失后身边只剩下人的政治家，才能在权力归来时以人的名义进行治理。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第18章 在场外积累内功的时间价值

第五部分 熬过严冬

一、尼克松的八年——从1960年落选到1968年当选，他做了什么？

1962年11月，在加利福尼亚州州长选举中落败的理查德·尼克松站在了记者面前。他的脸上，两年前大选失败的伤痕尚未痊愈，又添了新伤。1960年以11万票之差输给约翰·F·肯尼迪时，他还相信会有下一次机会。因此，为了稳固政治基础，他挑战了加州州长。然而，他又输了。这一次不是微弱差距，而是明显的溃败。

尼克松在记者会上说出了一句后来广为人知的名言："你们再也没机会踢尼克松了。"这无异于宣布与媒体绝交。记者们将其视为他政治生涯的死亡证明。《时代》周刊打出了"尼克松最后的记者会"的标题。ABC电视台播出了名为"理查德·尼克松的政治尸检"的节目。在所有人认为他的政治生命已经终结的1962年11月。整整六年后的1968年11月，尼克松当选为美国第37任总统。

在那六年间，尼克松做了什么？

第一，他搬到了纽约并加入了一家律师事务所。虽然在加州失败后他似乎从政治舞台上彻底消失了，但在从事法律实务的过程中，他与纽约金融界、商界人士建立了联系。律师这个职业是一个可以自然接触各界人士的平台。尼克松充分利用了这个平台。当华盛顿政治圈逐渐遗忘他时，他正在与纽约经济精英建立新的人脉。

第二，尼克松自荐担任共和党的"救火队员"。1964年大选中共和党候选人巴里·戈德华特惨败给林登·约翰逊，共和党分崩离析。尼克松在这一时期走遍全国，帮助共和党候选人进行竞选活动。他出现在参议员、众议员和州长候选人的集会现场为他们演说、筹集资金、打理红白喜事。在这个过程中，全国各地欠尼克松人情的人越来越多。当他在总统候选人党内初选中需要各州代表支持时，这些人情债便转化为了选票。

第三，他深入学习了外交和国际局势。凭借担任副总统和大选候选人时期的经验，他周游世界会见各国首脑，确立了自己对国际关系的独特视角。1967年，他在《外交事务》杂志上发表了题为《越战后的亚洲》的论文，提出了具体的亚洲政策愿景。这篇论文引起了学界和政策专家的关注，使人们认识到尼克松不只是一个单纯的政治技术官僚，而是一个具备设计世界蓝图的智力能力的政治家。

1968年尼克松再次以大选候选人身份登场时，他已不再是1960年的那个尼克松了。媒体称他为"新尼克松(New Nixon)"。取代过去攻击性强且急躁形象的，是老练且准备充分的新形象。落选后的六年时光重塑了他。

尼克松的例子给我们的启示是：如何度过政治落选或被除名后的空白期，决定了第二次机会的质量。如果用怨恨和自怜填满这段时间，即便回归也只会停留在过去的水平。如果将这段时间投资于自我革新，回归时就会脱胎换骨。尼克松的六年不是逃跑的时间，而是积累的时间。反击的准备正在无人看见的地方扎实地进行着。

当然，尼克松后来还有水门事件这一致命错误。当上总统后，他没能克服在执政过程中积累的怀疑和受害者心态，最终走向毁灭。这又给了我们另一个教训：严冬的磨炼并不会自动让人变得更好。痛苦

既能提炼一个人，也能扭曲一个人。以什么样的心态走过寒冬，决定了抵达春天后的执政方式。

二、写书、环游世界、研究政策的时间，是获得第二次机会的资格

退居政坛二线时，反而是学习的最佳时机。回想起佩戴国会议员徽章时的日子：早上7点党政协议，9点常任委员会，11点媒体采访，整个下午处理选区信访，晚上党内会议，深夜参加赞助会行程。这台机器永不停歇地运转着。根本没有时间进行深度思考。虽然可以浏览政策简报，但没有余力从头到尾读完一本书来梳理自己的哲学。

徽章消失了，时间就有了。如何利用这段时间是分水岭。一条路是沉溺于过去：反复咀嚼为什么输了、谁背叛了、哪里出错了，在愤怒与后悔之间徘徊。这条路通向虚无。无论如何分析过去，过去都不会改变。另一条路是规划未来：研究下次机会来临时要做什么，国家的课题是什么，解决这些课题的对策又是什么。

撰写一本蕴含自己哲学的书籍，是对身处寒冬的政治家最好的修行。写书不只是单纯地填满稿纸，而是将零散的思想碎片整理成一个体系、弥补逻辑漏洞、并分辨哪些是自己真正相信的，哪些是借用他人的话语。完成一本书后，作者脑海里的世界与动笔前已完全不同。口头上模糊表达的东西随着文字的梳理变得坚实。在辩论场上，写过书的人比没写过的人能做出更精准、更有说服力的回应。

环游世界也是不可或缺的。韩国政治家往往缺乏海外经验。以"议员外交"之名进行的海外出访大多行程紧凑，只是走马观花。而在场外时，可以按自己的步调观察世界。访问德国工业现场亲眼确认工业4.0的现状，研究新加坡的公共住房政策，体验爱沙尼亚的数字政府系统。这种经验带来的深度，是坐在国会会议室看报告无法比拟的。

政策研究是连接书籍与旅行的纽带。在书中建立理论基础，在海外现场确认实际运行的模型，然后将其根据韩国现实进行重新设计。经过这一过程的政治家提出的政策建议，既不同于只闻理论气息的学者，也不同于只凭现场感的活动家。它结合了两者的优点，是既具可行性又有愿景的政策。

"下次机会来临时要做什么？"如果对这个问题没有准备好答案，那么机会来了也会变成灾难。国民给予第二次机会并非出于同情。只有当人们确信"那个人休息期间真的变了很多，现在真的能好好干了"时，大门才会开启。植入这种确信的并不是华丽的复出宣言，而是寒冬中积累的内功深度。

每当我从检察官转行做律师，再从律师转行做国会议员时，我都有所感悟。想要在新的岗位上获得认可，绝不能依赖过去的资历。检察官出身的头衔在前几个月可能有用，但很快就会消失。必须新的领域证明新的实力。政治复出也是一样。依赖过去的功绩说"我以前做过这种事"是行不通的。必须展示"以后我能做这种事"。证据就是书、政策以及寒冬中积累的知识资产。

三、新书发布会和大学演讲是不错的开始，但必须有深度支撑

场外政治家与大众沟通最常见的渠道是新书发布会和大学演讲。出书、跑遍全国见读者、在大学生面前演讲，这三个方面很有用：凝聚支持层、观察新世代的反应，以及自然地媒体曝光。这是在没有徽章的情况下维持存在感的少数手段之一。

但必须注意：如果发布会和演讲只充斥着感性的安慰和华丽的辞藻，很快就会露馅。第一场发布会时，支持者会很感动："不愧是我们的候选人！"第二场依然感动。到了第三场，人们开始发问："那么，你打算做什么？"如果不能针对这个问题给出具体且有说服力的回答，发布会就会面临"政治秀"的批评。

这只能算粉丝见面会，算不上政治行为。

演讲应该是展示自己内功的场所。要有对时事的犀利分析，要有对时代精神的独特解读，要包含具体的解决方案。在大学演讲厅里，学生们的提问是毫无过滤的。"人工智能时代就业政策该如何调整？""保守派对气候危机的替代方案是什么？""打算如何进行养老金改革？"对于这些问题，如果给出"问得好，让我们一起思考"这种圆滑的回答，学生们会感到失望。大学生比政治家想象的要敏锐得多。他们能直觉地分辨出谁是真正有答案的人，谁是在装模作样。

在检察机关办案时我学到一点：笔录的质量取决于提问的质量。好的提问能引导对方陈述事实，坏的提问则允许对方制造辩解的余地。演讲场上也是如此。演讲者的能力不在于演讲的华丽程度，而在于问答环节的深度。精彩地读完准备好的稿子谁都能做到。在突如其来的问题面前，瞬间动员自己的哲学和知识给出明确答复，没有内功是不可能的。

聊聊人工智能。当我撰写《AI霸权战争》和《AI行政革命》并对比分析16国AI政策时，感触最深的是韩国懂技术的政治家太少了。准确理解欧盟《AI法案》(AI Act)、美国《AI行政命令》、中国《生成式人工智能服务管理暂行办法》等全球监管趋势的国会议员能有几人？如果在场外深挖这一领域，将其打造成自己的专业所长，复出时就会成为不可替代的存在。一个人去做没人做的功课，是寒冬里最高产的利用方式。

在新书发布会的舞台上收获掌声固然令人愉悦，但要让掌声转化为政治资产，舞台上的内容必须厚实。要靠实质(Substance)而非表演(Show)取胜。当感性的叙事与理性的政策能力结合时，演讲场上的时间才真正转化为政治内功。

四、目标是戴上徽章，还是成为总统？——对这个问题的回答决定了你的脚步

这是必须向处于政治寒冬的人提出的最根本问题。这个问题看似简单，但根据回答的不同，所有的行动都会改变。

如果目标是"重新戴上徽章"，那么脚步就会短而窄。必须立刻向掌握提名权的人排队靠拢。必须巨细无遗地处理选区信访以维持存在感。必须谨慎行事以免引起党领导层反感。在这个过程中，信念会被挤到次要位置。当为了获得提名而该说的话与想说的话冲突时，会选择前者。一旦以徽章为目标，政治家就失去了自由。

如果目标是"成为改变世界的总统"，那么脚步就会长而宽。提出时代所需的愿景优先于眼前的提名。即便有时会与党领导层冲突，也要走向自己认为正确的方向。即便短期受损，也要做出能被历史铭记的选择。这是一条危险的路。可能找不回徽章，也可能当不成总统。但走这条路的人会获得一样确定的东西：自尊。

寒冬是整理这个问题的答案的时间。只有失去徽章时，才能直面真实的自我。当职位的"外衣"、政党的"围栏"、助理的"手脚"全部消失后，剩下的那个赤裸的自己。那个赤裸的自己拥有什么？拥有什么样的哲学？怀揣什么样的愿景？实现愿景的能力又有多少？诚实地回答这些问题，是高产度过寒冬的第一步。

徽章是手段，不应成为目的。诚然，没有国会议员徽章，确实有些事做不了：无法提案、无法参与预算审议、无法在国政监察中提问。但即便没有徽章，也有能做的事：可以写书、研究政策、见人、学

习世界。在没有徽章的时间里积累这些，当徽章再次回来时，那枚徽章的分量将变得前所未有的沉重。

以总统为目标的人与以徽章为目标的人，在相同的危机面前会做出截然不同的选择。当党首提出不正当要求时，以徽章为目标的人会低头。以总统为目标的人会拒绝。当面临随声附和决定不公的压力时，以徽章为目标的人会沉默。以总统为目标的人会发声。哪一边短期更有利显而易见：低头和沉默目前最轻松。但大众的记忆比政治家想象的要长久得多。他们会记住你在危机时刻做了什么选择。这些记忆积攒起来，就成了一个人的政治分量。

也有人在走过寒冬的过程中改变了答案。起初梦想当总统，却因寒冬的残酷而疲惫，将目标降为徽章。相反，也有人起初只想拿回徽章，却在历经寒冬后怀揣更大的梦想。无论哪种，寒冬都是确认自己真正器量的时间。

只需记住一点：如果以徽章为目标，那么得到徽章的瞬间旅程就结束了。守护徽章会成为新目标，从而开启为了这一目标而不断屈从的恶性循环。如果以总统为目标，徽章只是旅途中的一个驿站。可以停留在驿站，可以路过，也可以回来。重要的是列车开往哪里。目的地明确的人，即便暂时下车在驿站休息也不会不安。因为他知道下一班列车迟早会来。

没人知道寒冬何时结束。春天可能明天就来，可能三年后才来，也可能根本不来。那是无法控制的领域。唯一能控制的是度过寒冬的方式。而决定这种方式的，正是对这个问题的回答。是徽章，还是总统？是手段，还是目的？一旦定下答案，其余的便水到渠成。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第19章 减少敌人并包容敌人的技术

第六部分 再次回归人本

公元200年冬，河南省官渡平原上升起了火光。随着袁绍粮仓被焚烧的烟雾遮天蔽日，十万大军的士气瞬间崩塌。当时曹操的兵力不足袁绍的一半，粮食已然见底，甚至陷入了要给谋士荀彧写信商量撤回许都的困境。然而，袁绍的参谋许攸前来投奔。曹操顾不得穿鞋，赤脚跑出去迎接他。在许攸的点拨下，曹操奇袭了鸟巢的后勤基地，一举扭转了战局。随着张郃、高览的投降，袁绍的军队彻底瓦解。

在胜利的残骸中，曹操的部下在搜查袁绍阵营的物资时，发现了一个沉甸甸的木箱。打开一看，里面满是书信。这些信件密密麻麻地记录了曹操阵营中的将领和官员暗中向袁绍示好的内通行为。那是战局不利时，判断袁绍会赢的人为了提前找好退路而留下的痕迹。只要确认内通者的名单，就能清楚地知道谁背叛了自己。左右近臣们纷纷提高嗓门，要求逐一对照名字进行处决。他们认为，只有揪出背叛者以儆效尤，才能整肃军心。对于在战场上浴血奋战的忠诚派来说，这种愤怒也是理所应当的。

曹操看着那一叠叠信件，现场陷入了短暂的沉默。接着，他命令在不拆开任何一封信的情况下，将其全部投入火中。面对询问原因的部下，曹操说："当时连我自己都无法确定胜负，更何况他人呢？"在火焰吞噬信件的过程中，在场的数百人屏住了呼吸。写信的人中，想必有相当一部分就站在现场。他们看着写有自己名字的纸张化为灰烬，听到的不是生命消逝的声音，而是纸张燃烧的声音。在死亡的恐惧转为庆幸的那一刻，对曹操这个人的感激之情想必已刻入了他们的骨髓。

这一幕之所以在1800年后的今天仍被传颂，并不仅仅是因为曹操的宽大。他洞察的不是情感，而是结构。揪出并处决内通者固然能满足当下的报复心，也能赢得忠诚派的欢呼，但恐惧会在整个组织中蔓延。幸存者将不再是因为忠诚，而是因为恐惧而服从。而基于恐惧的服从，在下次危机来临时，会演变成更隐秘、更狡黠的背叛。这一次他们不会留下像信件这样的证据，并会为了以防万一提前留好退路。恐怖政治只能让背叛变得更精巧，而无法根除它。

曹操通过焚信向整个组织宣布：过去的事不再追究，从现在起我们并肩作战。在烧毁背叛记录的那一刻，内通者成了欠下曹操人情债的人。救命之恩转化为了忠诚之债。比起靠恐惧获得的服从，靠感激获得的献身更为持久。事实上，官渡之战后，曹操组织的凝聚力显著增强。焚信这一举动提升了整个组织的忠诚度。此后，在曹操掌控中原、统一北方的过程中，大量原袁绍阵营的人才纷纷加入。因为焚信的故事已传遍天下，向世人传递了一个信号：投奔曹操不问过去，只要展现能力即可。在吸引人才方面，比起高薪或显赫的职衔，更强大的是"在这个人手下是安全的"这种信任。

袁绍与曹操的区别在此显露无遗。袁绍将直言不讳的参谋田丰关入大牢。田丰曾反对南征，主张持久战。官渡之战败北后，周围的人预料田丰会复职，认为既然他的预测是对的，就理应受到重用。然而，田丰本人却预感到了自己的死亡。他认为，如果袁绍赢了或许会宽恕他，但既然输了，他本人的存在就是证明袁绍决策失误的证据。正如田丰所料，袁绍处决了他。袁绍无法容忍那个比自己更正确的人。袁绍的幕僚们亲眼目睹了这一幕。此后，袁绍阵营中再无直言进谏之人，像郭图、审配这样只会挑好听话说的谄媚之徒掌握了权力。组织从内部开始腐烂，在袁绍死后，因儿子们的继承权之争而彻底崩溃。

1994年5月10日，来自世界各地的4000多名宾客聚集在比勒陀利亚的联合大厦。这是南非首位黑人总统纳尔逊·曼德拉的就职典礼。此时距离他结束27年的牢狱生活回到世间仅过去4年。全球10亿人通过电视

见证了这一时刻。曼德拉在就职演说中谈到了正义、和平与人类尊严的胜利。那天的感动与其说来自演说辞本身，不如说来自宾客名单。

曼德拉邀请了三名曾在罗本岛监狱监视过他的白人看守参加就职典礼。他在就职午宴的演说中亲自公开了这一事实。其中一人名叫克里斯托·布兰德。布兰德在曼德拉服刑于波尔斯穆尔监狱和维克多·韦斯特监狱期间负责他的饮食，随着岁月流逝，两人之间萌生了跨越种族藩篱的友谊。当曼德拉当选总统后给布兰德打电话时，布兰德说“您好，曼德拉先生”，曼德拉回答道：“这个‘先生’是从哪儿冒出来的？像往常一样叫我纳尔逊吧。”即便成了总统，他依然维持着囚犯时期的称呼。布兰德在参加完就职典礼后，在曼德拉办公室担任行政官，后来罗本岛变为博物馆后，他成为了一名导游，向游客讲述自己与曼德拉的故事。

詹姆斯·格雷格里也在邀请名单中。格雷格里曾在罗本岛负责审查曼德拉的信件。曼德拉邀请了这位窥视并监视了自己数十年私人信件的人参加总统就职典礼，共同分享喜悦。曼德拉在自传《漫漫自由路》中写道，格雷格里“与典型的看守不同，是一个彬彬有礼、体贴周到的人”。记录显示，1990年曼德拉获释当天，两人曾热情拥抱。这种在监视者与被监视者之间形成的奇妙的人性纽带，展现了曼德拉这一人物的本质。

曼德拉还与曾起诉他的检察官珀西·尤塔修复了关系。在1963年的里沃尼亚叛国审判中，尤塔曾要求判处曼德拉死刑。1995年，曼德拉邀请尤塔共进晚餐，并为身为犹太人的尤塔准备了犹太洁食（Kosher）。曼德拉说，尤塔只是履行了自己的职责。与曾要求判处自己死刑的人共进晚餐，这一场景所承载的分量难以估量。

在就职午宴上，曼德拉没有使用讲稿，而是发表了肺腑之言。他谈到了造就南非历史的两种力量：一种是自1910年以来统治这个国家的武力与强制的力量，另一种是怜悯、爱以及对祖国忠诚的力量。他提到了黑人囚犯与白人看守之间建立的深厚友谊，见证了当人把人当成真实的存在来看待时会发生什么。对于曾囚禁他的政府首脑德克勒克，他也公开表示：他虽曾让我们受苦，但他以个人的转变、勇气、远见、诚实与正直，领导了南非的改革。“我们忘记了过去。但我们必须了解过去。因为现在我们在国民团结政府中并肩工作，必须准确地知道我们经历过什么，以及必须避免什么。”

如果曼德拉的宽恕仅停留在感性的宽容，南非或许早已陷入内战的火海。当时白人极右翼已宣布武装抵抗，而祖鲁族的因卡塔自由党正与非国大（ANC）反复发生流血冲突。在这种一触即发的局势下，曼德拉展现的包容也是一种精密计算的政治行为。他没有让敌人屈服，而是给敌人留足面子，向敌人展示新国家中也有他们的位置，从而消解了极端抵抗的动机。成立真相与和解委员会，记录过去的残酷行径，却以治愈而非报复的方式切入，也是出于同样的逻辑。1995年橄榄球世界杯决赛中，曼德拉身穿曾是种族隔离象征的跳羚队球衣出现在赛场，赢得了白人观众的欢呼。将敌人的旗帜披在自己身上，从而将敌人化为友军。这一幕传递的和解信息，比几十页的政策文件更具威力。

曹操的焚信与曼德拉邀请看守之间隔着1800年的时光，但两幕传达的信息却惊人地相似：胜利后如何对待敌人，决定了这场胜利的寿命。践踏败者虽然一时痛快，惩罚背叛己方的人虽然能赢得忠诚派的欢呼，但被践踏的人会在黑暗中磨刀霍霍，复仇的火种不会彻底熄灭。相反，给败者留下一席之地虽然暂时会招致友军的不满，甚至会引来“为何宽恕叛徒”的抗议，但随着时间推移，敌人会减少，友军会增加。在被宽恕的人中，一部分会真心投诚，其余的人至少也不会再成为积极的敌人。在政治的算术中，减少一个敌人等同于增加一个友军，甚至效果更佳。因为当曾经的敌人变成友军时，他原本带领的人马也会随之倒戈。

总统这一职位不是某一阵营的首领，而是全体国民的领袖。立志成为总统的人，终有一天必须与曾经反对自己、伤害过自己的人再次坐在同一张桌子旁。如果你曾经历过被开除党籍的痛苦，就必须想象与挥动那把刀的人再次共事的场景。那些投下赞成票的伦理委员、主导开除程序的党内反对派，以及在此过程中保持沉默旁观的中立派，终有一天，你要在同一个政党中支持同一个大选候选人，与这些人并肩作战。那时，是满脸愤怒地对峙，还是眼神淡然地握手？对这一问题的回答，决定了你是拥有总统的器量，还是仅有阵营领袖的器量。

宽恕有两种。一种是发自内心的真诚宽恕，另一种是为了更宏大的目标而收敛情感的理性宽恕。在政治中，后一种宽恕更常被需要。即便内心无法完全释怀，修复能够共同工作的关系也是政治家的技术。曹操焚信时未必是真心爱那些内通者，但这一行为产生的结果却发挥了与真诚宽恕相同的效果。行为走在了情感的前面。心理学上称之为消除认知失调。先做出宽恕的行为，大脑为了解决行为与情感之间的矛盾，会调整情感那一端。不断重复宽恕的姿态，在某个瞬间，你会发现情感真的缓和了。

然而，宽恕也有底线。宽恕一切的领导者不是宽大的领导者，而是没有原则的领导者。对于损毁原则的行为、动摇民主根基的行为、威胁国民生命的行为，应当追究责任而非宽恕。曼德拉虽然邀请看守参加就职典礼，但对于种族隔离制度的结构性罪行，则通过真相与和解委员会进行了详尽的记录与公开。他克制了对个人的报复，却准确地对错误的体制执行了审判。宽恕不等于遗忘。记住但不报复，记录但不陷入仇恨。能够坚守这一边界的人，距离总统之位更近一步。

宽恕党内政治对手，与宽恕破坏宪法秩序的行为，是完全不同层面的问题。在初选中诋毁我的人、在党内投票中站在对立面的人、同意开除我的人，都是政治对手。与这些人可以和解，也必须和解。然而，对于像“123紧急戒严”这样威胁民主本身的行为，应当给予严正的法律判断，而非宽恕。明确这一区别，才是讲原则的宽恕。

如果是出身检察官而步入政坛的人，想必拥有一双在笔录中追究犯罪者谎言的冰冷双眼。这双眼睛一方面是资产，另一方面也是枷锁。如果用追究犯罪的眼光看待政治对手，所有人看起来都像潜在的被告。人都有弱点，人都有瑕疵，以检察官的视角审视，便不存在完美的同僚。需要进行将“审视之眼”转变为“包容之眼”的训练。用检察官的眼光洞察敌人的弱点，却用政治家的眼光不攻击该弱点而是将其收入抽屉。终有一天，了解这些弱点本身就会成为与对方关系中无形的力量。有时，即便不拔剑，仅仅让人知道有剑在手就足够了。剑拔出的瞬间只能使用一次，而留在鞘中的剑却可以无限次使用。

减少敌人的确切方法不是摧毁敌人，而是让敌人不再是敌人。曹操通过焚信，曼德拉通过邀请看守，各自以不同的方式达成了同样的目标。方法虽异，原理相同：胜利后为败者开启退路，选择未来的稳定而非复仇的快感。这就是成就总统器量的修行。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第20章 培养继承人是最难的政治

第六部分 再次回到人本

公元前23年，罗马帝国首位皇帝奥古斯都病危的消息传开了。元老院一片哗然，各军团指挥官也开始察言观色。仅仅在四年前，这个终结了共和制末期内战、以“第一公民”之名实行事实上的一人统治的男人，一旦倒下，罗马势必会再次陷入血雨腥风的权力斗争漩涡。此时距离恺撒遇刺后爆发的内战惨剧还不到20年。由谁来接班，决定着帝国的命运。

奥古斯都膝下并无嫡子，只有一个女儿尤利娅。在罗马传统中，权力并非世袭，而是由元老院同意授予，因此继承问题更加复杂。由于无法正式指定继承人，他只能通过联姻、收养和授予官职，间接地设计继承布局。这项设计工作成了贯穿奥古斯都一生的极其艰巨的任务。奥古斯都在40年的时间里痛切地意识到，比起建立帝国，准备接班人更为困难。

奥古斯都最初看中的继承人是姐姐奥克塔维娅的儿子马尔凯鲁斯。他是与自己血缘最近的青年。公元前25年，他将14岁的女儿尤利娅嫁给了23岁的马尔凯鲁斯。这是设计王朝未来的第一块基石。罗马诗人维吉尔在《埃涅阿斯纪》中将马尔凯鲁斯描述为肩负罗马未来的英雄，足见期待之高。然而，马尔凯鲁斯在同年因突发疾病去世，年仅23岁。帝国的继承计划在起点处便宣告崩溃。这是第一次挫折。

奥古斯都再次开始了设计。这一次，他将女儿尤利娅嫁给了长期追随自己的挚友、最卓越的将军马库斯·阿格里帕。那是公元前21年的事。尤利娅18岁，阿格里帕42岁。虽然年龄悬殊，但对奥古斯都而言，帝国的稳定高于女儿的情感。这次结合果实丰硕，生下了三子二女。奥古斯都在公元前17年亲自收养了两个大儿子盖乌斯和卢基乌斯，从幼年起便开始帝王教育。他带着这两个少年出现在罗马市民面前，塑造他们未来领导者的形象。阿格里帕成为了事实上的共同统治者。公元前18年，他被授予保民官职权，与奥古斯都分享军团指挥权和行省统治权。当时发行的钱币上并列刻着奥古斯都和阿格里帕。只要阿格里帕在位，继承布局就是稳定的，因为他可以在两个少年成年之前起到桥梁作用。

公元前12年，阿格里帕在远征途中病逝。这是第二次挫折。奥古斯都失去了并肩作战近30年的战友。

无论是在战场还是在政治舞台上，那只比任何人都值得信赖的右手消失了。盖乌斯和卢基乌斯尚年幼，帝国急需一名成年男性来领导。奥古斯都将目光转向了妻子莉薇娅与前夫所生的两个儿子——提比略和德鲁苏斯。

这两位继子当时已是名震一方的将军，在日耳曼尼亚远征中立下赫赫战功，深受罗马军团的爱戴。奥古斯都在公元前11年促成了尤利娅与提比略的婚姻。提比略原本深爱着妻子维普撒尼娅。

维普撒尼娅是阿格里帕的女儿，还为提比略生了一个儿子。但在帝国的需要面前，个人感情只能退居其次。根据奥古斯都的命令，提比略与维普撒尼娅离婚，与尤利娅再婚。

据苏埃托尼乌斯记载，离婚后的提比略有一次在街上偶遇维普撒尼娅，眼中噙满了泪水。此后，奥古斯都采取措施，不让维普撒尼娅再出现在提比略的视线中。提比略终生都背负着这段强制离婚的创伤。

继承设计的背后，隐藏着这种个人的牺牲。

然而，德鲁苏斯在公元前9年的日耳曼尼亚远征中因坠马事故引发疾病去世。这是第三次挫折。德鲁苏斯性格开朗、善于社交，在元老院和市民中人气极高，这与性格寡言冷静的哥哥提比略形成鲜明对比。

奥古斯都又失去了一位有力的候选人。

公元前6年，意想不到的第四次打击降临。提比略突然宣布退出政坛，隐居到罗得岛。这是一起罕见的事件，甚至让奥古斯都在元老院公开谴责提比略的背离。尽管莉薇娅试图调解，提比略甚至以绝食来表达隐退的决心。表面原因是疲劳，但深层原因是深深的挫败感。因为奥古斯都显然更倾向于推举盖乌斯和卢基乌斯为继承人。提比略觉得自己在那战场流血牺牲守护帝国边境，回来后却要站在毫无政务经验的少年身后，这种处境令他无法忍受。与尤利娅不幸的婚姻也是原因之一。尤利娅公开的婚外情是罗马社交界的谈资，对提比略来说是洗不掉的耻辱。

悲剧接踵而至。公元2年，卢基乌斯 恺撒在马西利亚（现马赛）突然病死。公元4年，盖乌斯 恺撒因在亚美尼亚远征中负伤的后遗症去世。自公元前17年收养以来，奥古斯都苦心经营近20年的继承布局在这一刻彻底瓦解。这是第五次挫折。马尔凯鲁斯、阿格里帕、德鲁苏斯、卢基乌斯、盖乌斯，五位继承人接连离世或离开，奥古斯都已别无选择。

奥古斯都召回了在罗得岛隐居八年的提比略。公元4年，他收养提比略为养子，正式指定其为帝国继承人。同时他也开出了条件：要求提比略收养侄子日耳曼尼库斯。日耳曼尼库斯是德鲁苏斯的儿子，娶了奥古斯都的外孙女阿格里皮娜，是一位年轻且颇具人气的将军。虽然提比略有亲生儿子德鲁苏斯（同名异人），但必须将日耳曼尼库斯立为继承顺位的第一名。这是奥古斯都为将血脉延续到第三代而投下的最后一份保险。提比略接受了这个条件，他当时并无拒绝的余地。

公元14年8月，奥古斯都以75岁高龄离世。此时距离他建立帝国已过去41年。55岁的提比略是一位老练的政治家和经验丰富的军人。元老院毫无波澜地批准提比略成为新皇帝。军团没有动摇，行省没有叛乱。这种平稳的权力交接正是奥古斯都留下的伟大遗产。考虑到恺撒遇刺后罗马经历的13年内战、与安东尼的最终对决以及亚克兴海战的血腥，权力的和平更替简直是奇迹般的成就。罗马帝国在此后延续了数百年，奥古斯都创立的元首制（Principatus）体系一直维持到3世纪危机爆发之前。

奥古斯都的继承设计值得学习的不是那华丽的成功，而是他在遭受惨重挫折时从未止步。马尔凯鲁斯死时他没有停下，阿格里帕死时他没有崩溃，提比略离开时他没有放弃，盖乌斯和卢基乌斯接连去世时，他依然重新摊开了设计图。在40多年的漫长岁月里，他反复寻找候选人、安排联姻、收养养子、分享权力，失败了就从头再来。学者们用“候选人池（pool of candidates）”的概念来解释奥古斯都的继承布局。他没有孤注一掷于某一个继承人，而是同时培养多名候选人，根据情况变化灵活应对。建立一个“一人倒下，下一人补位”的结构，是帝国在最坏的情况下依然没有陷入混乱的秘诀。

在现代政治中，这一原理同样适用。未能培养出继承人的领导者都有一个共同点：无法忍受比自己优秀的人。在会议室里，看到提出比自己更犀利问题的部下，他们会本能地感到不快。因为他们将其视为威胁自己地位的潜在竞争者。如果不能克制这种本能，周围就只会剩下能力不如自己的人。这样就会形成一个安逸却无力的组织。这与袁绍杀掉直言不讳的田丰而重用阿谀奉承的郭图是同一种模式。奥古斯都也没能完全摆脱这种诱惑。由于执着于自己的血脉，他优先考虑年幼的外孙，而非能力经过验证的提比略，结果付出了提比略出走的惨痛代价。

在韩国政治史上，很难找到继承布局成功运作的案例。大多数政治领导人将所有精力都花在维持自己的权力上，而对培养下一代不感兴趣。因为在权力的顶峰时期，关于接班人的讨论听起来就像是关于自己退场的告别演说。因此，他们疏远提出继承问题的亲信，怀疑为后事做准备的人是潜在的叛徒。即便培养继承人，也往往摆脱不了想要制造“克隆版”自己的贪欲。选择与自己拥有相同履历、相同倾向、

相同思维方式的人作为接班人，是熟悉且安逸的选择。然而，老师的复制品无法超越老师。继承人应当是拥有与老师不同优势的人。发现拥有能填补老师空白的异质能力的人，并为他提供舞台，这才是真正的继承设计。奥古斯都之所以考察军人阿格里帕、外交官提比略、人气将军日耳曼尼库斯等不同类型的候选人，正是因为他没有试图将他们套入同一个模板。

对想要成为总统的人来说，首要的能力不是自己有多么优秀，而是成为让优秀人才自发汇聚的核心。而这种向心力，产生于培养追随者的时候。从检察官出身步入政界并升至党首的履历令人印象深刻。法律分析能力、组织掌控力、危机应对能力已经得到验证。然而，要登上总统宝座，必须从一起共事的人中选拔并培养出能够成长为独立政治家的人物。这与自己做得好是完全不同维度的能力。

假设"亲韩派"议员有七人。这七人陪同出席记者会、站在镜头前，这仅仅是个开始。这七个人中的每一位，都必须在自己的选区、自己的政策领域，成为以自己的名字存在并具有存在感的政治家。在国会常任委员会中专业性获得认可的议员、在地方获得压倒性支持的议员、在党内主导政策讨论的议员、擅长与媒体沟通的议员。为他们创造取得这种个体成果的舞台，允许失误的空间，只在决定性危机时刻从后方给予支持，这才是领导者的职责。只在领导者阴影下发光的人是卫星，不是恒星。卫星会随着母星的消失而消失，恒星则自带光芒。培养出七颗恒星，是作为总统候选人最有力、最具说服力的能力证明。

导师与学生之间应该存在健康的张力。奥古斯都在向提比略分享保民官职权和军团指挥权的同时，也植入了日耳曼尼库斯这一制衡装置。信任但不盲目托付，制衡但不使其窒息，保持这种间距。如果这种间距崩塌，就会产生两个问题：如果导师试图将学生变成自己的分身，学生就会窒息，失去独立判断的空间，成为无法摆脱老师阴影的傀儡。反之，如果导师完全放任，学生就会漂流，失去方向，在不断的试错中错失成长机会。在适当距离观察，仅在关键时刻介入，允许可恢复的失败但阻止不可恢复的失败，这才是培养接班人技术的内核。

挑战大位是个人的野心，培养接班人则是阵营的未来。人们不会将自己的政治生命寄托在一个只有野心而没有未来的政治家身上。人才会汇聚在那些能让人确信"加入此人领导的阵营，我也能获得成长"的领导者身边。比起成为总统的宣言，身边人各司其职、不断成长的样子，是更强有力的大选信号。

培养继承人这件事存在悖论：必须承担"培养出来的人终有一天会超越自己"的焦虑。看着自己种下的树长得比自己还要高大并非易事。然而，如果树木不能成长，就不会有树荫，也不会有果实。当奥古斯都向提比略移交权力时，他一定知道提比略会以不同于自己的方式经营帝国。因为目标不是完美的复制，而是稳定的继承，所以他能够接受这种差异。

奥古斯都投资40年、历经五次挫折也从未放弃继承设计，不是为了他一个人的荣耀，而是为了帝国的存续。如果奔向大位的政治家能投入时间和精力，将身边的七名议员培养成在各自领域闪耀的政治家，那么这本身就是证明总统素质的最强有力的行动。比起帝国，更应先培养人。这就是奥古斯都留下的教训。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第21章 总统的语言，总统的品格

第六部 回归于人

1444年2月20日，景福宫便殿笼罩着紧张的气氛。这一天，集贤殿副提学崔万理带领六名学士呈上了上疏。这是为了阻止世宗于前一年12月创制的训民正音28字的颁布，以及利用其翻译中国韵书的计划。崔万理是在集贤殿工作了20多年的实际负责人。作为"海东孔子"崔冲的第12代孙，他名列清白吏，是一位曾先后14次上书、信念坚定的学者。崔万理的出面，意味着反对的分量非同小可。

上疏的要点有六。第一，朝鲜自建国以来一直遵循中华制度，创造独立文字有违事大之礼。第二，薛聪的吏读已经存在，为何还需要新文字。第三，冤假错案并非文字问题，而是官吏的公正性问题。此外，上疏还逐一列举了反驳逻辑，包括未经讨论仓促施行，以及世子本应学习其他功课却过度沉迷于此等。

世宗读完上疏后，亲自召见了崔万理等人。《世宗实录》完整记录了那天的对话。世宗这样问道："你们认为薛聪的吏读是正确的，却认为君王所做的是错误的，这是为何？创制吏读的初衷不就是为了方便百姓吗？既然如此，现在的谚文不也是为了方便百姓吗？"接着反问道："你了解韵书吗？四声七音中有多少字母？如果我不纠正那部韵书，谁来纠正它？"这是一份宣言，表明这并非晚年无事可做而为之，而是因为除了自己之外无人能胜任。

随着争论趋于激烈，世宗下令道："我召见你们并非起初就想降罪，而是想询问上疏中的一两句话。但你们不顾事理，言辞反复，罪责难逃。"说完将七人关入义禁府。然而，第二天他便下令释放。除了罢免郑昌孙并指示对金文进行追加审讯外，其余人全部获释。崔万理在获释后辞官还乡，于次年去世。

在这段轶事中，值得注意的是世宗愤怒的方向。世宗并非对反对意见本身感到愤怒，而是对在辩论过程中反复无常、敷衍应对的态度感到愤怒。"你们作为侍从之臣，明明知道我的心意"这句话表明，创制训民正音并非秘密，而是公开进行的。虽然可以容忍他们明知故犯地反对，但在召见询问时言行不一却是无法忍受的。世宗愤怒于他们前后不一的态度，而非对反对本身进行报复。

《世宗实录》完整刊载了崔万理的上疏，这一事实意义深远。这表达了哪怕是反对意见也要作为历史记录留下来的意志。通过同时记录上疏和世宗对此的反驳，后世得以具体了解创制训民正音的动机和背景。如果世宗镇压反对派并删除记录，创制训民正音的历史脉络就会消失。身处权力巅峰的君主倾听下属的反对意见，将其留在历史上，并在反驳之后不将对方置于死地。这在成为总统的语言之前，首先是总统的态度。

世宗的《解例本》在这次上疏整整两年五个月后完成。学者们评价这份《解例本》是对崔万理反对上疏的学术答复。他没有诉诸情感报复，而是以逻辑回应。《解例本》是一部从音韵学和哲学角度系统化训民正音创制原理的作品，其结构逐一瓦解了反对派的论据。《解例本》颁布后，再没有出现一份反对上疏。他不是用刀剑镇压反对，而是用说服平息了反对。在愤怒的时刻，不是毁灭对方，而是花费两年的时间以学术的严谨性作答。这就是世宗展示的领导者的语言。

世宗的案例中还有一点值得关注。世宗在争论过程中坦诚地说明了自己的动机。"我到了晚年，日子难熬，唯有以书为友，怎会是厌旧喜新而为之呢？"这句话是对崔万理将世宗描绘成沉溺于奇技淫巧的君主的回击。这其中包含了一位老去的君主沉浸在语言学乐趣中的人性坦诚。掌权者承认自己的脆弱，不隐瞒自己的动机。这会对大众产生意想不到的效果。比起完美的领导者，人们更容易对诚实的领导

者敞开心扉。

在大洋彼岸的美国，亚伯拉罕·林肯展示的语言艺术呈现出与世宗不同的光彩。林肯有一种控制愤怒的独特习惯。当对某人产生激烈情绪时，他会写下被称为“热信（hot letter）”的东西。他将愤懑和指责全部倾注在纸上。在南北战争期间，针对不服从命令的将军、在背后诽谤的政敌、嘲笑其外貌和能力的报纸文章，他的愤怒像火花一样从笔尖迸发。然后他会把信放进抽屉，等待情绪冷却。过了一两天，再拿出来重读。在大多数情况下，他会在信封上写道：“未寄。未署名（Never sent. Never signed）。”

据历史学家多丽丝·肯斯·古德温称，林肯众所周知的“热信”之一是1863年7月葛底斯堡战役后写的。当时北军的米德将军没有追击而是放走了南军的李将军。李将军的军队渡过波托马克河逃走。林肯认为结束战争的决定性机会飞走了，陷入了深深的挫败感。他给米德写了一封措辞犀利的信。根据卡尔·桑德堡的林肯传记，林肯曾说：“写一封言辞激烈的信，然后把它扔进火炉，有时是有帮助的。”那封写给米德的信最终也没有寄出。他判断，如果在葛底斯堡大捷后立即斥责立功的将军，会动摇军心。林肯去世后，这封信在他的文件堆中被发现。信封上写着：“致米德将军。未寄，未署名。”

林肯的“热信”习惯是超越情感控制的领导力原则。他在感到愤怒时并不否定那种情绪，不压抑也不假装不存在。通过将情感完全释放在纸上，他直面了情感的实体。根据加州大学洛杉矶分校（UCLA）进行的脑影像研究，用语言表达情感的行为本身就能降低大脑杏仁核的活跃度，从而降低情感强度。林肯在160年前就已经领悟了这一原理。用文字记录愤怒是将愤怒置于自身之外的行为。置于体外的愤怒变成了观察的对象。能够观察，就能控制。

林肯还有先认可对手逻辑的习惯。在1858年伊利诺伊州参议员竞选中与斯蒂芬·道格拉斯进行的著名系列辩论中，林肯会先指出对方主张中合理的部分。通过把对方变成傻瓜来赢得辩论虽然能赢得听众的掌声，却会让对方变成永恒的敌人。在认可对方逻辑中的合理部分后再进行反驳，战败的对方也能不带屈辱感地退场。当上总统后，他提拔曾嘲讽和无视自己的政敌进入内阁，组建了所谓的“政敌团队（Team of Rivals）”。被提拔为国务卿的威廉·苏厄德曾在共和党总统初选中败给林肯，并嘲笑他是“伊利诺伊州的乡巴佬”。林肯接纳了苏厄德作为核心幕僚，苏厄德后来被林肯深深折服，成为了忠实的助手。据说林肯遇刺时，苏厄德在病榻上痛哭失声。嘲笑过自己的人为自己哭泣的场面，这就是林肯的语言所创造的关系结晶。

从林肯的语言中要学习的不是技术，而是态度。不是试图战胜对方的话，而是试图理解对方的话；不是试图证明自己正确的话，而是寻找共同前进之路的话。在政治辩论中辛辣地攻击对手的弱点，支持者会欢呼。但在辩论结束后，对手的支持者将变成永远的敌人。相反，在认可对手的长处后，冷静地解释自己的替代方案更好的理由，虽然眼前的掌声可能会减少，但会有从对方阵营倒向这边的人。在选举中，减少一个敌人比赢得一次辩论是更大的资产。

法律人的语言与政治家的语言同根而异果。法律人的语言追求精确。那是在一字之差就能扭转判决的世界里训练出来的语言。钻研条文漏洞的锋芒、毫不留情刺向逻辑缺陷的敏锐，是法律人语言的美德。在担任检察官的13年里，编写侦查记录和起诉书的那种精确的语言感悟是宝贵的资产。准确整理复杂事项、排除模糊表述、严密编织逻辑链条的能力在任何地方都能大放异彩。

然而，政治的语言仅有精确是不够。政治的语言必须有温度。在法庭上是用逻辑说服法官，但在广场上必须用故事打动公民。被数据和法律条文说服的人是少数，因为感觉到自己的生活痛苦得到了认可而敞开心扉的人是多数。需要用法律人的手术刀精准切开问题，同时用政治家温暖的手包扎伤口的

平衡。这种寻找平衡的训练必须是有意识的。因为法律人的习惯已经深入骨髓20多年。如果不加注意，在人面前说话也会像读笔录一样。面对在西门市场遇到的母亲的诉苦，如果用法律解释来应对，那位母亲会带着未被理解的感觉离去。

关于保守派已经到了需要重建的羞耻程度的诊断是准确的。经历过123紧急戒严这种史无前例的事态，甚至到了总统被弹劾境地的政党如果还不反省，将永远被国民抛弃。对这一诊断的准确性提出异议的人并不多。问题在于诊断之后。指出哪里错了是检察官的工作，提出如何修改是政治家的工作。停留在诊断阶段是评论家，走到处方阶段才是领导者。在诊断之后，必须拿出为了重建保守派要召集什么样的人、制定什么样的政策、建立什么样的组织的具体蓝图。诊断的语言必须犀利，但药方的语言必须温暖。在谈论重建保守派时，要让数百万相信保守派价值的党员和支持者感到“我也可以参与其中”。如果仅止于指出羞耻，支持者会觉得自己变成了被定义的羞耻存在。就像世宗在反驳崔万理的上疏时没有毁灭崔万理一样，在诊断和处方之间，应该有包容对方的余地。

总统的语言既要犀利又要温暖，既要准确又要从容，既要果断又要谦逊。将这些矛盾的要求融合在一个句子中，就是总统的品格。世宗在倾听臣下反对意见的同时，并未放弃训民正音。对于反对，他以历时两年五个月完成的学术答复《解例本》作答。林肯在认可敌人逻辑的同时，并未动摇废除奴隶制的原则。他写下愤怒的信却不寄出，从而没有失去将军。坚持原则但表达温和，持有信念但摒弃独断。在那个间隙中，总统的语言在呼吸。

话一旦说出口就无法收回。就像林肯把信放进抽屉一样，有必要养成将想发到社交媒体上的文章放入草稿箱的习惯。过了一天再读，十有八九会觉得不发为妙。一两句辛辣言论带来的瞬间快感，远不如千言万语谨慎沉默积累起来的信任分量沉重。在汝矣岛和瑞草洞的会议室里，在电视辩论的摄像机前，在凌晨4点握着的智能手机屏幕前，在开口之前想起林肯的抽屉，这种习惯是塑造总统品格的日常训练。

政治家的品格不在于说话的瞬间，而在于不说话的瞬间。

律师 前国会议员 AI政策研究者

第22章 通过人改变时代的领导者留下了什么

第六部分 回归于人

1783年12月23日，美国马里兰州安纳波利斯的州议会大厦举行了一场简短的仪式。那是领导独立战争取得胜利的大陆军总司令乔治·华盛顿向邦联议会交还军权的时刻。在议会议员和旁听者面前，华盛顿朗读了一篇简短的演说。演说中表达了对共同参战的军官们的感谢，对国家未来的期许，以及对议会权威的尊重。据目击者记录，在朗读演说辞时，华盛顿的手在颤抖。当身穿军装的总司令将委任状放在桌上那一刻，议会大厦内的人们流下了眼泪。据说华盛顿本人也哭了。那是与部下在战场上同生共死八年的人，在卸下那份重担时瞬间的颤动。

这一场景之所以具有历史意义，不在于他做了什么，而在于他"没做什么"。领导八年战争取得胜利的总司令，没有利用那股军事力量登上王座。在当时的世界上任何地方，战争英雄手握军队维持权力都是顺理成章的事情。罗马的凯撒如此，英国的克伦威尔如此，后来的法国拿破仑也是如此。华盛顿原本也可以这样做，军队对他绝对忠诚。在独立战争末期的1783年3月，驻扎在纽堡的军官们曾因抗议议会拖欠工资而策划军事政变。华盛顿出现在军官们面前，通过演说劝说并安抚了他们。据说当他掏出眼镜戴上并说出"为这个国家服务，我不仅头发白了，连眼睛也变模糊了"时，强硬派军官们失声痛哭。华盛顿的影响力就是如此绝对，如果他想当国王，没有人能阻止。

华盛顿回到了弗吉尼亚的弗农山庄，恢复了耕田种果园的农民生活。据说大西洋彼岸的英国国王乔治三世听到这个消息后说："如果他真的解散军队回到农场，那他就是这个时代最伟大的人。"这位拥有绝对权力的君主对自愿交还权力的场景感到由衷感叹。连当代的绝对君主都不得不认可的华盛顿的选择，是政治史上几乎绝无仅有的自愿权力交接。

华盛顿自愿归乡所产生的结果，比他登上王座所能获得的任何东西都更为宏大。文官治理的传统在名为美国的新生共和国扎下了根。不是由军人掌权，而是由选出的平民行使权力、军人服从的原则，通过华盛顿一个人的选择得以确立。在此后的美国历史上，没有任何一位将军试图用武力夺取政权。这与拉美、非洲、亚洲许多国家不断重复军事政变、战争英雄蜕变为独裁者的情况形成了鲜明对比。我们知道，大韩民国同样未能从这种诱惑中幸免。

六年后的1789年，华盛顿以近乎全票的支持当选为首任总统。正因为没有攫取权力，更大的权力反而回到了他身上。国民欣然将国家托付给了一位自愿放下权力之剑的人。在连任两届后，他本可以连任第三届，但他拒绝了，再次回到了弗农山庄。这一先例演变成了美国总统任期限制的传统，并在150年后的1951年通过宪法第22条修正案正式法律化。一个人的选择成为了一个国家的宪法。

人们之所以聚集在懂得放下权力的人身边，理由很明确。因为在他身边会产生一种信任感，即自己不会被当作工具消耗掉。在攫取权力的领导者周围，所有人都会成为维持权力的零件。零件的寿命在失去用处的那一刻就会终结。目睹领导者为了守护宝座而把部下当盾牌、失去利用价值就抛弃的人们，会带着"下一个轮到我吗"的恐惧工作。在恐惧中工作的人只做被要求的事，自愿的奉献消失了，只剩下察言观色。相反，在懂得放下权力的领导者周围，人们不再是领导者的工具，而是共同工作的伙伴。伙伴关系与利用价值无关，具有持续性。领导者退下来后依然有人来看望，这才是领导力的真正证明。

分享功劳的方式展现了领导者的格局。在说"我做到了"的领导者手下，成员会觉得自己的贡献没有得到认可。彻夜写报告，周末跑选区，全身心地挡住责难之箭，但在发布成果的记者会上，只有领导者独

自站在镜头前。一次可以忍受，第二次可以理解，到了第三次就会积累委屈，到了第四次心就会离去。正如前章所述，人的离去并非某天突然发生的事件，而是疏离感与不公正层层累积的结果。

在说"我们做到了"的领导者手下，成员会觉得自己是胜利的主角。在自己是主角的故事中，谁会离开呢？华盛顿在安纳波利斯演说中首先对共同战斗的军官们表示感谢，这是掌握了这一原理的人的行为。他将胜利的功劳归功于部下。在独立战争的八年里，华盛顿经历过无数次失败。从纽约撤退，在新泽西被追击，在福吉谷严酷的寒冬里，士兵们赤脚走在雪地上。每当失败时，华盛顿都将责任揽在自己肩上。他没有公开指责部下将领，而是向议会请求支援并修改自己的作战方案。承担失败的责任，将胜利的功劳归功于部下，这话听着容易，做起来难。因为在胜利时刻想站在镜头前的诱惑近乎本能。战胜那种诱惑、退到后方并将伙伴推向前台，需要意志力。

分享功劳也需要勇气。将自己建立的一部分成就归功于别人的名下，会让人觉得自己的存在感变弱了。对于需要获得媒体关注、向选民展示自己成果的政治家来说，这是一个痛苦的选择。然而矛盾的是，越是分享功劳，人们的忠诚度就越深，而加深的忠诚度会在下次选举中带来更大的胜利。在政治中，"付出比索取最终能得到更多"的算式同样有效。

真正的分享功劳发生在相机关闭之后。比起记者会上的辞藻，更重要的是在人事安排、预算分配和政策决定过程中，反映谁的意见、记录谁的功劳这种日常实践。人们很快就能识破口头上说"我们做到了"却垄断人事权的领导者。人们本能地对感知言行不一非常敏感。在会议上采纳某人的创意时明确提到提议者的名字，在成果报告书中具体记载经办人的贡献，在人事调动中不遗漏默默工作的人——这些点滴行为的积累构筑了组织的忠诚度。

领导者个人的相处方式造就了一个国家的政治文化。就像华盛顿自愿交还权力的先例塑造了美国的民主传统一样，领导者对待人的态度决定了该组织的文化。在把部下当工具使用并抛弃的领导者手下，成员之间也会蔓延出互相利用的文化，他们会学到踩着弱者上位是成功法则。而在尊重部下为伙伴并分享功劳的领导者下，成员之间会自发产生合作与分享的文化。他们会认识到伙伴的成功不是对我的威胁，而是整个阵营的资产。政党代表一个人的相处方式可以改变全党的文化，总统一个人的相处方式可以改变整个政府的文化，进而改变整个国家的政治文化。

我思考了韩国政治中"留下人的领导者"为何罕见的原因。这可能是因为在五年单任制总统制下，权力的时间太短。必须在短时间内做出成果，所以没有余力培养人才。任期结束时，大多数政治领导人都会经历权力的剧烈缩减，身边的人也随之四散而去。随着这种模式的重复，韩国政治中扎下了"权力是一阵风，有权时得用"这种短期思维。然而，正是这种短期思维把人变成了工具，成了让政治变得浅薄的原因。以长远的眼光培养人才，建立权力消失后依然维持的关系，这才是切断这一恶性循环的起点。

大韩民国保守政治现在正站在刻骨铭心的自我反思时刻。以保守的名义发生了破坏宪政秩序的紧急戒严，这份责任沉重地压在整个保守阵营身上。摆脱这份重担的道路不在于新的政策或新的形象，而始于改变待人接物的方式。保守的重建始于人的重建。

始于与每一位党员眼神交流并倾听他们的故事。始于记住选区居民的名字，询问上次听说身体不适的母亲的健康。比起宏大的愿景宣言，对坐在对面的一个人说"我想听听你的故事"才是重建的第一步。宏大的论调无法打开人的心扉，具体的关心才能打开心扉。呼唤名字，记住过去的谈话，信守诺言——这些微小的事物积累起来就是信赖。正如华盛顿在纽堡掏出眼镜戴上所展现的一瞬间的坦诚阻止了政变一样，领导者一个真诚的小举动就能改变整个组织的方向。

对于决心成为分享功劳的领导者的人，我建议进行一项日常训练。那就是每天一次，公开认可自己阵营中某人做得好的事情。在国会本会议上，如果同事议员的质询很精彩，就在走廊里搭一句话："今天的质询听得很精彩。"如果辅佐官彻夜准备的资料发挥了作用，就当场提到名字表示感谢。这种习惯如果不是一两天而是积累数年，那个人身边就会形成一层自愿奉献的人群。这一层正是将其推向总统宝座的动力。

党代表、除名这类经历之所以有意义，取决于在这个过程中有哪些人守在身边，有哪些人留了下来。政治家真正的资产不是简历上的头衔列表，而是哪怕在电话铃声不响的深夜也会找上门来的人数。序言中提出的问题在这里再次出现：你的电话里留下了谁？那个人为什么留下？

曹操烧毁敌人的书信，将敌人变成了盟友。曼德拉邀请狱卒参加就职典礼，化敌为友。奥古斯都投入40年培养接班人，虽屡遭失败，但最终完成了帝国的和平过渡。世宗在记录反对大臣们的奏折的同时，依然完成了《训民正音》。林肯写下愤怒的信却不寄出，从而没有失去将军。华盛顿放下了权力，从而获得了更大的权力。

贯穿这些故事的主线只有一条：赢得人心比赢得权力更难，守护人比守护权力更珍贵，留下人比留下权力更长久。权力是有限的。总统的任期是5年，党代表的任期是2年。这段时间过去后，权力会移交给别人。但是人会留下。共同工作的记忆、共同度过危机的纽带、共同分享胜利的激动，在任期结束后也不会消失。它们会成为下一次挑战的养分。

在大韩民国，把人当工具使用并抛弃的政治持续了很久。必须开始赢得人心、守护人、留下人的政治。人们正关注着站在那个起点的人会做出怎样的选择。

律师 前国会议员 AI政策研究者

后记：我会回来，以及这句话的重量

第六部分 回到人本身

后记："我会回来"——回归之诺的重量

1962年11月，理查德·尼克松在加利福尼亚州州长选举中失败后站在了新闻发布会上。他脸上带着长了两天的胡茬，声音沙哑。他对着记者们说："你们再也无法踢尼克松了。因为这是最后一次新闻发布会。"观看广播的政治评论家们写道，尼克松的政治生命已经结束。ABC广播公司当晚还制作了一个名为《理查德·尼克松的政治讣告》（The Political Obituary of Richard Nixon）的特别节目。

六年后，也就是1968年11月，尼克松当选为美国总统。

在那六年里，尼克松做了什么？他搬到了纽约，在一家律师事务所工作，同时为外交专业杂志撰稿。他周游世界，会见各国领导人。他协助共和党的中期选举，为全国的候选人提供竞选资金，并亲自前往他们的选区发表演讲。当共和党在1966年的中期选举中赢回众议院47个席位时，许多对胜利有功的候选人都欠了尼克松的人情。在被宣告政治死亡后的六年里，尼克松是在一个接一个地积累人心。

说出"我会回来"很容易。但成为一个能够回来的人却很难。

不仅仅是尼克松。本书中提到的政治领袖的轨迹都有一个共同的模式。那些在失去权力后重新站起来的人，在离开期间只做了一件事：见人。邓小平在第三次被罢免后，也没有中断与地方干部的书信往来。金大中在监狱和流亡地不停地写信。丘吉尔在荒野岁月中一边写作，一边继续与反绥靖政策的少数派议员保持聚会。他们之所以能回来，并不是因为复仇心或野心，而是因为即使在离开期间，也没有放开联系的纽带。

这里需要做一个区分。不放开联系的纽带与为了复出而"管理"人际关系是不同的。前者对方能感受到，后者对方也能感受到。两者的区别在于是否有目的性。写信时，有人会计算这封信何时能换回选票，也有人是因为真心好奇对方近况而写。收信人知道这种区别。因为文字的温度不同。

本书通过二十二章的内容，探讨了政治家赢得人心与失去人心的过程。林肯的内阁、曼德拉的就职典礼、默克尔的沉默、世宗的用人、曹操烧掉的密信。虽然时代不同，地域不同，但贯穿这些故事的只有一句话。

权力源于人，终将归于人。

这句话应该从双向去理解。"源于人"意味着权力的源泉不是制度或头衔，而是活生生的人们的信任。"归于人"意味着掌权者所做的决定最终会改变某个人的日常生活。理解这一循环的政治家将权力视为工具。忘记这一循环的政治家则将权力错当成私产。工具在使用后可以放下，而私产被夺走时会令人愤怒。

1797年3月，当乔治·华盛顿结束两届任期回到弗农山庄园时，世界上任何一个国家都没有最高领导人自愿退位的先例。国王们一直坐到死，革命者则成为了新的国王。华盛顿选择了不同的道路。在他离开的那天，当时就任美国第二任总统的约翰·亚当斯这样写道：在就职典礼现场，人们的眼泪不是流给新总统的，而是流给离开的人。

人们之所以对放下权力的人表达更深层的尊敬，是有原因的。因为懂得离开的人，才是真正有资格回来的人。人们不会效忠于执着于权位的人。对于那些失去权位后依然初心不改的人，人们会自发地聚集在他们身边。

"我会回来的（I will be back）。"

虽然这句话作为电影台词为人所熟知，但在政治世界里，说出这句话的人必须承担起它的重量。"我会回来"是一个承诺。而这个承诺有两个附加条件。一是回来时会带来什么。如果回来的人和六年前一模一样，那就没有回来的理由。尼克松作为外交专家变身后回归，邓小平带着改革开放的蓝图回归，金大中作为亚洲民主的奠基人回归。对于两手空空回来的政治家，人们是不会敞开大门的。

另一个条件是，在离开期间以什么样的形象生活。这是人们在关注政策或愿景之前首先观察到的。在这个"冬天"里，是行走在市场弄堂，还是坐在图书馆学习？是怨恨驱逐自己的人，还是宽恕了他们？这些问题的答案不是通过言语，而是只能通过行动来证明。人们不会记住新闻发布会上的文辞，但会记住在寒冬里留下的足迹。

给翻开本书最后一页的读者，我只想留下一句话。

政治家赢得人心的办法最终只有一个：把人当成人。无论是否有头衔，都以同样的态度待人。这不是技巧，而是体质。体质不会在一夜之间改变。所以，虽然书名写着"办法"，但实际上讲的是很难被称为办法的东西。是超越办法的态度，是超越态度的存在方式。

"我会回来"这句话的重量，取决于说这句话的人如何度过那段"寒冬"。

律师 前国会议员 AI政策研究者

支持这本AI书

如果这本书对你有帮助，可以通过PayPal支持未来的翻译、公开版本和开放AI知识项目。



PayPal

<https://paypal.me/kimkjkj>

请扫描二维码，或打开上方链接。