

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

我的美国之路



内容简介

科林·鲍威尔的生涯是美国梦的体现。他出生于纽约市哈莱姆黑人居住区，父母亲都是牙买加移民。迄今为止，人们对他的了解仅仅是表面现象。

我们在本书中将会看到他是怎样由一个顽皮淘气的儿童成长为美国四星上将、国家安全顾问、参谋长联席会议主席的。他小时候常跟随父亲上教堂，成年后在一家装瓶厂打工，后来加入了后备军官训练团。接着是头一次出国赴驻德美军部队服役。有一次他奉命警卫一门原子炮时出了差错，差点断送了前程。然后，我们将跟着他巡逻于越南的热带丛林之中；进入华盛顿官僚衙门这座同样步步有危险的“密林”，看到这位黑人军官出差美国南方时受到的种族歧视和侮辱，在韩国又应付了多少复杂挑战。透过他的回忆将活灵活现地观察到我们时代的若干重大国际事件——“沙漠风暴”、入侵巴拿马、“伊朗门”交易，以及与戈尔巴乔夫几次气候多变的会晤，克林顿总统因为军队中的同性恋问题而遭受的非难。

在共和党和民主党两党先后当政的年代里，鲍威尔都历任政要职，足见其眼光与众不同。作为一名现役军人，他体验过华盛顿政治的酸甜苦辣；作为三届总统的顾问，他看到了政策是怎样制定的，并亲自制定过政策。卸职以后，又被克林顿总统请回来，陪同前总统卡特出使海地，于战争一触即发之际完成了调解任务。他受到公众普遍的尊敬，是自艾森豪威尔以来没有任何人物可与这相比的。美国人民希望他竞选总统，但被他婉拒了。

鲍威尔让我们看到了里根、布什、克林顿三位总统以及指挥“沙漠风暴”之役的施瓦茨科普夫将军等许多人物的幕后形象。它所提供的视野来自美国政治山峦的顶峰。这是一位尚未跑完全程的人物的极其引人入胜的自传。这是一部视野广阔的历史。

责任编辑：侯健飞

责任校对：吴 汇

装帧设计：黄驾宇

译者的话

这本自传描写的是出生在美国纽约市贫民区的一个最贫贱的黑孩子，怎样从打工仔成长为美国最高军事长官、四星上将的故事。科林·鲍威尔少年时代由于家境贫寒，一边上学，一边打工，替人扛包，拖地板。长大后，在纽约市立学院上学时参加了后备军官训练团，从此开始了他的军旅生涯。

鲍威尔将军是一位传奇式的军人。冷战时代他先是在美国全球战略的西线——美国驻西德部队服役，警卫陆军的原子大炮，后来又被调到东线，两次参加越南战争。第一次是以南越伪军营顾问的身份参加了越南广治地区的作战；第二次是以美军作战部队副营长、师作训科长的身份参加越南战争。回国后不久又到美国驻韩国的步兵第二师干过一年营长。以后又先后历任五角大楼参谋、军事学院教官、白宫研究员、旅长、副师长、国防部长军事助理、军长、陆军部队司令部司令、总统国家安全顾问和参谋长联席会议主席等职。作为一个军人，他对美军部队和五角大楼的情况了如指掌；同时又由于在三任总统的政府中历仕高级官员，因此也熟悉白宫最高决策圈子的运作过程。他参加过许多政策的制定工作，亲自参与了入侵巴拿马、处理以武器换人质的“伊朗门”丑闻、美苏首脑几次会晤等重大国际事件，最后以参谋长联席会议主席的身份策划和指挥了1991年的海湾战争，退休后，受克林顿总统委派，陪同前总统卡特出使海地，在战争一触即发的紧要关头。说服海地军政府不战而降。

鲍威尔在书中对自己的家庭和个人的戎马生涯作了生动细致的描写，通过许许多多动人的故事使读者了解到他艰苦奋斗之不易，同时也了解到美国领导集团内尔虞我诈和美军内部的种种问题，读者可以从书中活生生地看到鲍威尔本人、他的家庭和广大美国黑人受到的种族歧视和侮辱。他是一名美国军官，但不能与白人在同一饭店吃饭，不能用同一厕所，甚至走在大街上连看一眼白人妇女也犯法。他结婚时不能住一间像样的旅馆，只能把市郊简陋的汽车旅馆作洞房。自传充满了对美国种族歧视的愤怒控诉。鲍威尔呐喊说：“多少年多少代，我们为国家而战，早在17世纪，黑人自由人和黑奴就应征当民兵。美国革命时期曾有数千名黑人在华盛顿麾下为这个国家争取独立而战，可是胜利后他们自己却未享受到独立，内战时间，有几十万黑人在联邦军中英勇战斗，近4万人献出了宝贵的生命。黑人曾帮助白人获得土地并保卫土地，但他们自己却无立锥之地。这个国家拒绝给予我们基本权利，还怎能叫我们为它服务呢？我们又干吗为它而战？……”我们从书中的字里行间还可以看出他对美国的所谓民主、人权和机会均等的虚伪性的挞伐。

这本自传虽不是正史，俚史料丰富、观点鲜明、文字朴实、内容生动，对广大读者了解鲍威尔其人及美国社会和美国军队都有重要参考价值。

然而，鲍威尔将军毕竟生长在美国，受的是美国式的人生观和价值观教育，长大后又作为一名高级军事官员参加了维护美国利益和霸权的政策制定工作，作者的资产阶级立场、观点和方法不时可见，望读者阅读时注意鉴别。

本书于1995年出版后，在全世界引起很大轰动，已被翻译成多种文字出版。原书中的索引对中国读者无用，故略去了。对于中国读者不易理解的美国俚语或比喻，我们在当页加了一些译者注，仅供参考。

本书由王振西主持翻译并最后校定，参加翻译和校对的资僮翻译家有：武牛、隋丽君、潘嘉玢、刘瑞祥、颜福祥、姚云竹、张兰琴、黄虹伟等。杜燕琼同志对译稿做了大量技术校对和文字加工。

译 者
一九九六年七月一日

致中国读者

这本自传描写的是一个出身贫贱、由于个人的努力和种种机遇而上升到美国责任最重大又最受信任的岗位上的一个人的生平。我深信，通过艰苦奋斗和刚毅不拔的决心来改善自己的命运是各国人民的共同愿望，这种愿望激励着千千万万的美国人，同样激励着千千万万的中国人。本书讲述的是一个带普遍性的故事，谨愿它对加强中美两国关系能做出微薄的贡献。

美国陆军退休上将
科林·鲍威尔
(签名)

我的美国之路

前 言

我的一生丰富多彩。本书叙述的仅是我迄今为止的经历。

我原先不曾打算写自传，甚至还把有关材料提供给别的作者去撰写我的传记。可是，在我担任参谋长联席会议主席的最后几个月里，我改变了主意。出书的经济效益是很具吸引力的。有些朋友鼓励我写自传，起初我还犹豫不定，最后一位格外亲密的朋友对我说：“哦，科林，别再怕啦！你该写本自传留给子孙后代，你有东西可写嘛，干吧！”于是我就写了。

这只是一部个人回忆录，它不是我有幸参与的那些重大事件的正宗历史。一部自信是自己谈自己，起不了正宗历史的作用。希望这本书会有助于当代的历史学家，但此书的首要目的，是让美国同胞了解我的经历。

我遇到了所有作者都碰到过的难题——材料的取舍。既没有时间也没有篇幅来讲所有的事情。我决定只写成厚薄适中的一本书，避免弄成一本厚如门台砖一样的大作。一位报界朋友告诫我说：“看在老天爷的分上，别啰啰嗦嗦地写一堆什么‘然后，我又与某某某共进午餐……’之类的废话，别把你的书弄成一个又臭又长的流水账。”

这本书是讲一个收入有限的黑人移民家庭的一个穷小子的故事。他童年时看来没有多大出息，在纽约的南布朗克斯区长大，后来竟如此这般地成为美国总统的国家安全顾问和参谋长联席会议主席，这个故事讲到我不努力奋斗加上好运气，大部分时间发展顺利，但也有过艰难的时刻。这个故事讲到我服役当兵，为国为民。这个故事讲到哪些人帮助过我，使我成为今天这样的人，这个故事讲到众多的先辈们，是他们的牺牲创造了让我受益的机会，继我而来的人或许也会从我的故事中获益。这个故事谈的是信念——对我自己的信念，对美国的信念。最重要的，这是一个爱的故事，爱家庭、爱朋友、爱军队、爱国家。这个故事只能发生在美国。

第一部 早年时光

第一章 卢瑟和艾丽的儿子

我通常总是相信自己的直觉。这一次我没有信，差一点送了命。时间是1992年2月，地点是地道的牙买加。当我们登上UH—1直升机的时候，阳光灿烂，和风习习，只略微有点下午要来场雷阵雨的迹象。看来是顶好的飞行天气。我父母出生在牙买加，这一次，我妻子阿尔玛和我是应牙买加总理迈克尔·曼利的邀请来访问这个岛国。从海湾战争结束时起，曼利已经催了我一年。他最后一次打电话时，以一种令人不得不接受的口气说：“休息一下，亲爱的孩子。回家来，短短几天也好。就住在我们政府宾馆好啦。”我终于愉快地接受了邀请。

在这之前的一年里，尽管“沙漠风暴”已经过去，我这个参谋长联席会议主席肩上的担子仍然很沉重。冷战高速消退，我们正在努力重新思考和重新安排美国的防务，世界发生了剧烈变化。当时，我们正在组织一次给俄国人空运食品的空运救济行动；在古巴境内的关塔那摩基地，出现了令人十分为难的情况，大量的海地逃亡者聚集在那里，其境况已开始恶劣到像是一座集中营；萨达姆·侯赛因虽然打了败仗，仍估恶不俊，企图阻挠联合国观察员制止他研制核武器、生物武器和化学武器的努力。我能有机会离开寒冷阴沉的华盛顿，到牙买加晒几天太阳，自然是乐意的。同时，我准备在归国途中，在关塔那摩稍作停留，视察一下那里的情形。

1992年2月13日下午，我们抵达牙买加，立刻被卷入了西印度群岛的好客旋风。第二天上午，我们被拉到沃德剧院，在那里，金斯顿市长玛丽·艾特金斯向我赠送了该市的城钥钥匙。我致答谢词说：“市长阁下，我是在美国出生的，但是你把我第二故乡的钥匙交给了我。”我回忆了童年往事，谈到听过“来吧，萨迦的小伙子”之类的西印度群岛小调歌曲，聆听过路易斯·贝内特的混杂式英语的诗朗诵，美餐过大香蕉、烤山羊、大米加豌豆。我讲完以后，市议员埃兹拉·科尔评论说：“只有我们牙买加人说大米加豌豆。加勒比海别的地方都是倒过来，说豌豆加大米。鲍威尔将军是真正的牙买加人。”

然后，我们到附近的上园营，访问牙买加国防军总部。国防军首长彼得·布雷迪准将陪我转了一圈，让我参观士兵们的操练。他们操练得很出色，身手不凡。响亮的跺脚声，漂亮的敬礼动作，整齐划一的转体，还不时地高喊“一——二——一”口令，完全是一套英国式的标准动作。

午餐后，我们登上牙买加国防军的一架直升机，准备飞越小海湾到曼利国际机场，然后换乘美军的“黑鹰”直升机，去视察临时在牙买加值勤的美军部队。原先计划我们一路都乘“黑鹰”直升机，可是东道主要求我们乘坐牙买加的美制UH—1直升机离开他们的总部。我直觉感到不大对劲，但主人的盛情难却，要顾及他们的自尊心。直升机起飞了，在大约1500英尺的高度转入水平飞行，金斯顿消失在我们身后。阿尔玛朝我微笑。是的，这一天过得挺美。我透过舷窗凝视着令人心旷神怡的蔚蓝色的加勒比海，突然听见猛烈的咔嚓一声。阿尔玛瞅着我发愣。

我立刻明白是出了故障。这架UH—1的传动装置卡住了。飞机开始摇摇晃晃地向海湾下坠。我在越南经历过一次直升机飞行事故，我知道，如果这

架 UH—1 触水，它很可能会翻过来，叶片会折断，像榴霰弹一样四处飞散。机舱门一开，飞机就会像一块石头一样沉入海底。我脑子里闪过的念头是：我们有 3 个孩子，他们的父母亲就要命归西天。

“弯下腰！双手抱住腿！”我向阿尔玛喊道。

“为什么？”她问。

“见鬼！听话！”我呼叫着，感觉到我们在继续下落。我看见两名飞行员正忙着扳拉操纵杆，采取紧急措施。他们关闭了发动机，我们在继续下降，只听见叶片啪啦啪啦的声音，眼看飞机就要沉入大海了。最后一瞬间，飞行员终于让直升机在海岸边上硬着陆，离海水线还不到 20 英尺远。我解开安全带，抓住阿尔玛赶紧离开座位向外跑。直升机说不定会起火爆炸。

我们跑出危险地带后，阿尔玛问：“怎么回事呀？”

“我们迫降了。”我告诉她。我朝牙买加飞行员走过去，祝贺他们出色地完成了紧急降落。

事后，曼利总理给我打电话说：“我亲爱的科林，你知道为什么树叶在沙沙响吗？这是我松了一口气，在欣慰长叹哩！”真是散文诗，我祖先的语言。然而我仍感到惆怅。我父母诞生的地方竟差一点成了他们儿子的葬身之所。

我们登上“黑鹰”，继续原定的行程，我看望了俄亥俄州国民警卫队派到牙买加帮助修路的一支部队，以及美国空军在一座名叫“情人跳”的悬崖峭壁上修建的跟踪贩毒活动的雷达站。正式访问到此结束。接下去是寻根问祖的旅行。

我们坐进牙买加政府提供的一辆吉普车，朝北驶向内地，转上一条尘土飞扬的土路。这条路活像这块红土地上一道长长的伤疤。漂亮的房子看不到了，眼前只见简陋的村舍。路越走越窄，最后我们不得不下车步行。徒步走了大约 15 分钟，忽然间在我们面前冒出了当地政府的长官——“卡斯图斯”——以及警察局长和另几位官员，向我们表示欢迎。我们跟着他们走上缓坡，过了小土岗，一条坑坑洼洼的小路把我们引向一片小谷地，在那里出现了魔术般的情景，不知从哪儿一下子冒出来许多人。很快就有 200 来人围上我们，老老少少，有的衣着华丽，有的衣衫褴褛，有的穿着鞋，有的光着脚。忽然，响起阵阵乐声，接着出现了一支乐队，一群身穿黑制服的年轻人奏起了《星条旗之歌》。

“这些孩子是你父亲母校的学生。”那位地方长官对我说。乐队奏完美国国歌，就吹奏起西印度群岛即兴舞曲，我对它像对美国国旗一样熟悉。人群开始拍手，向阿尔玛和我们靠拢，拉着我们的手，笑容满面地亲切问候。远处又有一小批人向我们走来，人群给他们闪开路。我激动万分。这是我家的亲人。不需要任何人作介绍，其中有几位是我以前见过的，其余的人一看脸就知道。他们长得很相像，也同我相像。我们来到了托普希尔村，这是我父亲出生的地方。他们拥抱我，自我介绍。艾维、里奇姑姑，穆里尔表兄、克劳德叔叔、帕特堂弟等等，都似曾相识，是远近的亲属。

大家让阿尔玛和我坐在两张折叠椅上，也就是在贵宾席就座。一位女教师琼·本特，她是我一个堂弟的妻子，发表了热情洋溢的欢迎词。我们又起身，走过几座门廊涂成浓浓的红上色的不错的房子，来到一座小屋前。它的墙壁抹着粗糙的灰泥，屋顶是生了锈的铁皮，屋檐是手劈的木板造成的。6 尺宽 6 尺高的窗户两侧，配有褐色的百叶窗，使这座热带的小民房奇怪地具

有一点新英格兰的格调。

小屋里有 4 个房间，没有自来水，没有电，没有厨房，也没有室内卫生间。全部面积还不及美国的一间平常的起居室。我的亲属们事先赶跑了屋内的鸡，擦洗打扫过一番，做到这一步已经够难为他们了。我站在父亲 1898 年诞生到人世问的小屋里，一股缅怀先父的亲情在心中油然而生。

走到屋外，我们来到祖先的墓地，那里刚刚拔除过野草，培了新土。人群又一次围拢过来，期盼我讲讲话。我对他们的热情欢迎表示了最诚挚的感谢。其实，我内心真希望单独呆一会儿，有一点时间在这片土地上踏着我父亲的足迹，穿越田野，在他当年熟悉的树林中漫步，想象一下当年父亲住在这里的情景，在这片贫瘠的土地上他是怎样维持生计的。可是人群一直围着我们。阿尔玛和我在我祖父、祖母的坟墓前作了祷告。我们跟亲属们交换了一点小礼品。妇女们向阿尔玛赠送了她们手绣的漂亮亚麻织品。访问到此结束。

我们回到“黑鹰”直升机上，途中飞过了威斯特摩兰，那是我母亲莫德·艾丽尔·麦科伊·鲍威尔的诞生地。一路上，我寻思着我的父母。当年两个牙买加青年是怀着什么样的梦想，或是出于什么样的忧虑，先后背井离乡，离别他们所爱的亲人，移居到一个他们完全陌生的国度。他们曾否想过，他们走了有勇气而又有希望的这一步，对他们的儿子的命运产生了何等的影

响。我生于 1937 年 4 月 5 日，当时我家是住在纽约市哈莱姆区的莫宁赛德大道。我父母的第一个孩子是我姐姐玛丽琳，她比我大五岁半。我已经不记得我家在哈莱姆时的情景，人们常说，人在孩提时的最早记忆通常与一次闯祸有关，我正是这样。4 岁时，我家搬到纽约南布朗克斯区，外婆艾丽丝·麦科伊在家照料我，因为父母都要上班干活。我在地板上玩，把一根头发卡于塞进一个电源插座内。只记得耀眼的人光一闪，我被电击得差一点从地板上跳起来。记得外婆一边骂我，一边把我搂在怀中。父母下班回家后，大人们紧张地议论了一阵子，然后又骂了我一顿，埋怨个不停。这一天给我留下的最深印象，不是触电和疼痛，而是看到了大人们多么疼爱我和关心我，我成了全家注意的中心，觉得自己挺重要。

我小时候最敬畏的人物是一个矮个子男人，身高 5.2 英尺。我至今还清楚地记得，我常常倚着我家的窗子朝外瞅，看着他身穿外套，系着领带，头上戴一顶浅呢帽，腋下夹着一份报纸，从英特维尔大道的地铁站出来，一步步走过来。他的外套敞开着，随着八字步不停的左右摇摆。他吹着口哨，一路上遇到熟人时，不论是药店掌柜、面包房师傅，还是我们楼房管理员，都停步向他们打招呼。这条街上有些孩子把他当作一个怯懦的有点滑稽的人，但我并不这么想。这个活泼愉快而又自信的矮男子名叫卢瑟·鲍威尔，他就是我的父亲。

他 20 岁出头就从牙买加移民来到美国。在我出世之前 17 年，他放弃了在一家店铺当小伙计的工作，离乡背井，移居美国。他从来没有向我谈过他在牙买加的生活，很可惜，我也不曾向他问过。我只知道，他是托普希尔村一个贫苦人家的 9 个孩子中的老二。他来美国，跟他之前来美国的千百万人一样，无疑是为了寻求一条较好的生路，并且力他的子孙后代寻求一个较好的前途。他搭乘联合水果公司的一艘汽船，一艘真正的香蕉运输船，在美国费城上岸。

爸爸先在廉涅狄克州的一家种植园当工人，后来到纽约曼哈顿区当大楼

管理员。他最后在曼哈顿服装区第7大道500号专门缝制女性套装和外套的金斯伯格服装厂（后来发展成盖因斯公司）谋到了一份差事，终于保障了他安家立业。成为一家之长。他先在库房工作，然后升为货运办事员，最后当上货运部领班。

我母亲在牙买加的娘家，社会地位比我父亲家略微高一点，她是9个姊妹兄弟中的老大，高中毕业，比我父亲强。当父亲在家务事上以势压人时，妈妈常常唠叨：“你有什么了不起，中学都没有毕业。”在移居美国之前，妈妈曾在一家律师事务所当速记员。她的母亲，麦科伊外婆，个子矮小，善良可爱，讲英语的时候拖着英国人的腔调，又夹杂着非洲口音，我至今一回想起来仍然觉得是在听音乐。麦科伊家族和鲍威尔家族，如同牙买加常见的那样，其祖先混杂着非洲人、英格兰人、苏格兰人和爱尔兰人的血统，也许还有阿拉瓦克印第安人的血统。我父亲家甚至还跟鲁姆菲尔德一个犹太人家族有血缘关系。

外婆的丈夫埃德温·麦科伊是苏格兰人，在一个甘蔗种植场当监工，他使我们具有苏格兰人的血统。外婆生了9个孩子，当她被丈夫遗弃时，只有几个长大了，多数孩子还要靠她抚养。她为寻找工作挣钱养活孩子们，离开牙买加，先到巴拿马，然后到古巴，最后到了美国。在美国，她的大女儿，也就是我妈妈，可以帮她一些忙。外婆给人家当女仆，以后在曼哈顿服装区当缝纫计件工，节衣缩食，把节省下来的每一文钱都攒起来，汇回牙买加，养活仍然留在那里的儿女。外婆最后去了她最小的女儿劳丽斯姨妈家，她俩是阔别12年以后才在纽约团聚的。外婆为儿女们作出那么大的牺牲，而且全家长久分散天各一方，这在我们这些未曾尝过悲惨贫困滋味的人看来，真是难以想象。

外婆给我妈妈起的名字是莫德·艾丽尔，但是妈妈一辈子都被叫作艾丽。她身材矮小，只有5.1英尺，体态丰腴，脸庞秀美，长着一双温柔的淡棕色眼睛，棕色头发梳着40年代的发型，脸上经常带着暖人心田的笑容。她白天在服装厂上班，当缝纫工，忙于钉扣子和修整服装。累了一天回到家，就系上围裙，做饭、洗衣服、熨衣服，缝缝补补，终日忙碌，从不得闲。这就是我记忆中的母亲。

妈妈是一个坚定的工会支持者，是国际妇女服装工会的会员。我父亲当上货运部领班，自认为属于管理人员。他俩都拥护罗斯福总统的新政，当时都投民主党的票。打从我记事起，家里门厅里就一直挂着战时罗斯福总统在国会山前以国旗为背景拍摄的那张著名的照片。妈妈始终是铁杆民主党人，但爸爸在1952年拥护艾森豪威尔，改投了共和党的票。

我父亲一辈子是乐天派，我母亲则总是小心谨慎。不管家境贫富变化如何，他们始终保持着这种性格，我父亲去世以后，我常在休假时回家看望母亲。她常对我说，“科林，把存折拿到银行去，让他们填上利息。”

我解释说：“妈，不必啦。银行会把利息通知单寄给你，利息跑不了的。”

“你怎么知道他们不会蒙我？”她说“蒙”时用的是牙买加的一个老字眼儿。说着，她走进自己的卧室，从床底下翻出一个旧布包着的糖盒子，从里面拿出存折交给我。

我只好顺从地去银行排队，请银行的人把这一帐号的利息给填上。

“当然可以，鲍威尔上校。不过我们会寄利息通知单给你，你就不必跑这一趟啦。”

“不行啊，”我说，“我母亲要亲眼看见存折印上她的利息数字的红字。”我差一点说出以便证明你们没有“蒙”她。

据我父亲的妹妹贝丽尔姑妈——她在我写这本书时已经 90 多岁了——回忆，我父母是在哈莱姆的外婆寓所相识的。外婆为了多挣一点钱，让几个亲戚和别的牙买加移民寄宿在她的寓所，其中的一个寄宿者是卢瑟·鲍威尔。于是，我的父母在同一个屋檐下相爱了。

我出生以后在哈莱姆住过两三年，后来搬过几次家。到 1943 年，我 6 岁的时候，我家搬到了南布朗克斯区的亨茨波因特小区的凯利大街 952 号，我在那里长大。1981 年由保罗·纽曼主演的影片《布朗克斯的阿帕奇堡》就是在我住过的那一警察分管区拍摄的。在那部电影里，这个地方被描绘成城区藏污纳垢的巢穴，一幢又一幢烧坏的破烂公寓楼，满街垃圾，杂草丛生，住的人尽是吸毒者，男盗女娼，精神病患者，谋杀警察的凶手，以及第三代靠福利制度生活的家庭，总之是一幅美国老城区的可怕恶梦的情景。我住过的亨茨波因特当年并不完全是那个样子，尽管它也谈不上绿树成荫和庭院宁静。我们当年门窗都得上锁。我记得我家大门有一根大铁门，从门背后插进地板上的一个托架，为的是不让任何人硬闯进来。盗贼不少，吸毒现象当时已逐渐增多。常常有人在街上殴斗，捅刀子。有些流氓团伙为了争地盘而动用棍棒、酒瓶、砖头和上造的 0.22 口径手枪打群架。然而，当时的犯罪和暴力活动还没有达到那部电影描绘的那步田地。当时还不是那样。当我在亨茨波因特长大的时候，一般人还能在种族之间保持一定的容忍心。总的说来，多数家庭是和睦安全的。

我家住的是一幢 4 层砖砌公寓楼，每层两家，全楼共 8 家。我们住在 3 层一个 4 居室单元房里。从家里走上凯利大街，一眼就能看到我的整个世界：向左过三个街口，就是我的小学，再过一个街口就是我上初中的中学。两校之间的一块狭长的空地上耸立着圣玛格丽特圣公会教堂，那是我们的教堂。相反的方向上隔几个街口，是我后来念书的中学。我家门口的马路对面是凯利大街 957 号，吉莎姨妈和艾尔弗雷德·库特姨父住在那里。在我上学的路上，要路过 935 号，那里住着劳丽斯姨妈、维克姨父和他们的孩子们。在 932 号住着我的教母玛贝尔·埃瓦德内。布拉什一家，我把她喊作瓦兹阿姨。在 867 号住着艾米和诺曼·布拉什一家，他们是我家的亲密朋友，跟亲戚一般。我们按照犹太人的习惯亲热地称呼他们为艾米阿妈和诺曼阿爹，其实他们也是牙买加人。我当时认识的黑人家庭大多是来自西印度群岛的牙买加、特立尼达、巴巴多斯或其它岛屿。

我们对布拉什夫妇的犹太式称呼反映出一个事实，即当年的亨茨波因特区有大量犹太人，还夹杂着爱尔兰人、波兰人、意大利人、黑人以及拉丁美洲西班牙人的后裔。凯利大街到与我家所在街区相邻的一个街区时有点弯曲，像个香蕉，所以这一地区曾多年被称作“香蕉凯利”。我们从来没有用过“盖头区”（即少数民族杂居区——译者注）这个字眼，那是欧洲人的名词。我们住在公寓楼里。外界的人常常以为纽约是个又高又大的建筑群，居住在那里的人们彼此不通姓名，老死不相往来。其实，纽约直到今天依然是许多街坊的集合体，街坊里的人们彼此都知道谁干的哪一行业，跟小镇上一样。“香蕉凯利”正是如此。

同凯利大街相交的几条马路把凯利大街分成几个街区，各街区有许多东西是大同小异的。几乎每一个街区都有一家糖果店，店主差不多都是从欧洲

移民来的犹太人；店里卖《每日新闻报》、《邮报》和《镜报》。我们街区里没有人看《纽约时报》。这些小店还卖文具、便宜糖果、冰淇淋和不含酒精的饮料。纽约人都知道，这种小店出售一种特殊小吃——蛋淇淋，它包括巧克力糖浆、牛奶和仿制矿泉水。一份蛋淇淋 10 分钱，假如你钱不够，可以只买矿泉水，“就两分钱，请吧。”每隔几个街区，就有一个犹太人办的面包房和一家波多黎各人开的杂货铺。意大利人经营修鞋店。每 10 个街区有一家大的连锁商店，卖服装和日用品。还有电影院。我不记得有哪一家店铺是黑人开的。我童年时期有一件令人兴奋的事，就是第二次世界大战以后来了自助洗衣店，往洗衣机里投几枚硬币就可以把衣服洗好甩干。我妈妈再也不用搓衣板为我们搓洗衣服，然后再一件一件挂到窗外的晾衣绳上了。然而，我爸爸坚持他的衬衣只能送到中国人开的洗衣店去洗熨。

在我成长的岁月里，南布朗克斯是一个令人喜欢的地方，我 从来不曾羡慕那些绿树成荫的小庭院。

我父亲很宠爱我的姐姐玛丽琳。他在服装厂工作，所以总给我姐姐穿好衣服，按凯利大街的标准衡量，姐姐过得相当不错。她跟好女孩们交往，她最亲密的朋友是街角上的药店老板蒂特鲍姆家的几姊妹。我对她扮演了一个淘气小弟弟的角色。她的第一个当真的男朋友是约翰·史蒂文斯，那一家人也是在圣玛格丽特教堂做礼拜。约翰是独生子，他父母当时培养他学医，后来真当了医生。他和玛丽琳的交情是由双方父母撮合的。我的调皮点子是在他们搂搂抱抱的时候悄悄凑过去，惹他们讨厌。这时约翰就会送我一枚 25 美分的硬币，把我打发走。我姐姐总对我这个顽皮的弟弟生气，我逃学的时候，她常常打小报告，所以我认为她是一个密探，同时我相信她把我看作眼中钉。但总的说来，我们姐弟关系是正常的。

那一年夏天，我 8 岁，我家和一些亲戚在长岛的塞格港租了几间海滩小木屋。我一个人在海滩上玩掷刀游戏，想让掷出的刀竖立在沙里，突然有一片脏东西扬起来，落进我的眼睛里。我哭着跑进小木屋，劳丽斯姨妈为我挑出了那讨厌的东西，我却哭个没完。我出去了，听到劳丽斯姨妈向吉莎姨妈说：“我真搞不明白，这孩子怎么这么爱哭。”我当时很不舒服。这件事说明我小时候是个淘气包。直到差不多 50 年之后，我还记得很清楚，我记得当时我暗自下定决心，今后再也不让任何人看见我哭，可是我没有完全做到这一点。

我 9 岁的时候，给鲍威尔家丢了丑。那时我是第 39 公立小学的学生，从 3 年级升到 4 年级，但成了末等生，成绩是“4 上”，仅勉强升级。家里的入觉得脸上无光，悄悄谈起来都直摇头。对我们这些西印度群岛后裔来说，求学是摆脱困苦、飞黄腾达的惟一出路。我姐姐品学兼优，肯定能升大学，可是我连上四年级都很困难。我缺乏的不是能力，而是动力。我小时候乖巧听话，活泼可爱，成天无忧无虑，就是没有抱负。

在体育运动上，我也不怎么样，尽管我喜爱各种街头游戏。我童年时的一个朋友托尼·格兰特统计过，我们当年玩的游戏有 36 种，其中包括街头棍球、街头棒球、拳球、街头拳击和“热豆奶油”等等。有一天，我在一个空地上玩垒球，瞅见我父亲走过来。

我祷告上帝让他快走过去，因为那一天我很不走运。可是他偏偏站住了，看我们玩球。他站在那儿的时候，我一棒都没有打中。轮到我击球的时候，一棒打偏了，第二棒又打偏了。当时我羞愧得恨不得钻到地里去，那种感觉

至今还记忆犹新。每当我让父亲失望的时候，我都很痛苦。我感受到一种压力，尽管那压力也许并不存在，因为我父亲很少向我说过责备的话。

我很喜欢打风筝仗。我们把汽水瓶子敲碎装进一个大的水果汁罐子里，把罐子放在电车轨道上，让电车把罐里的玻璃压成碎片。然后，我们把碎玻璃碴用胶水粘在风筝线上。再把两面刃的刮胡须刀片有间隔地安在风筝尾部。我们爬到公寓楼顶放风筝，巧妙地操纵它，用我们装备玻璃碴的风筝线和装备刀片的风筝尾巴，把邻居孩子从别的楼顶甚至别的街区放出的风筝线割断，让他们的风筝摔落下来，这就是我们玩的第二次世界大战式的空战游戏。

大萧条的日子我一点也不记得。我父母很幸运，在 30 年代不曾失业，所以我家没有真正挨过饿。我 4 岁时，美国参加了第二次世界大战，我家的苦日子几乎一夜之间结束了。虽然时过境迁，但往事至今还历历在目。我记得我收集了不少小飞机模型，10 分钱一个，用软木和彩色纸制作的。我常常在家里地毯上玩打仗，摆弄用铅做的小兵，指挥它们冲锋陷阵。我和小伙伴们常常爬到屋顶上观察天空，看有没有德国的战斗机或轰炸机悄悄飞来轰炸亨茨波因特。我们用假想的武器扫射假想的敌人：“砰！砰！你死啦！”

“我才没死哩！”童年时最开心的一件事，是曾在第四装甲师服役的维克姨父战后回家时送给我一顶德国非洲军团的黄军帽。我保存它 40 年之久。最后，当我从德国调回华盛顿搬家时，这帽子不见了。我相信一定是德国搬运工把它偷走了。1950 年我上中学时，美国又打仗，这次是在朝鲜。战争总有点让我着迷，凡是没有嗅过硝烟味的男孩子往往都会对战争想入非非。

第二次世界大战还改变了我的名字“卡林”的读音。原先，我们按牙买加的英国式读音，把它念作“卡林”。美国第一批战斗英雄中有个人叫科林·P·凯利，是一位飞行员，在珍珠港事件后两天，他用自己的飞机撞击日本一艘战列舰而英勇牺牲，被追授卓越军功十字勋章。他的事迹为所有的男孩子津津乐道。美国式的读音是把“卡林”念作“科林”，人人都这么念，从此后小朋友也把我叫作“科林”。我住在凯利大街，于是就成了“凯利大街的科林”，可是在家里，人们一直叫我“卡林”。我有一次问父亲，为什么给我起了这个名字，是不是为了纪念某一位光彩的祖先？爸爸说不是的，而是在我出世那一天，他偶尔从一张发货票上见到这个名字，于是就给我用上了。我过去一直不喜欢它。

我上学时上过钢琴课，可是这门课跟我无缘，不久就停学了。后来我学吹笛子。姐姐觉得笛音太尖，我又放弃了它。显然，我当不了运动员，也当不了音乐家。然而，我的童年仍是心满意足的，是在温馨的家庭中和亲人们层层关怀照顾中长大的。家庭的圆心是我父母。第二层是我的姨妈们及其亲人。我父亲的兄弟姊妹中只有一人在美国，就是贝丽尔姑妈，她对我又构成一层关怀圈。层层亲人从亲缘关系上说是有近有远，但都保持了亲密的交往。这个大家庭的成员们彼此关心，互相帮助，互相支持。

这些亲人们各有特色，我有时感觉他们像是一群性格演员同演一台戏，我自己则半是参加者，半是观众。记得我们常常在新年元旦到皇后区，聚集在多特姨妈家吃烤山羊。晚餐后，大家喝许多“艾泊顿”牌兰姆酒，跳乔蒂斯舞，唱西印度群岛即兴歌。

说到牙买加的兰姆酒，“艾泊顿”牌最有名。它有不同颜色、度数和窖藏年数。在我们家如果上别的酒，是怠慢；如果上波多黎各的“巴卡迪”牌

之类的兰姆酒，则被认为是侮辱。“艾泊顿”牌兰姆酒，以 90 度（这里说的度数是酒精含量的一倍，即 90 度表明酒精含量为 45%，下句的 150 度表明酒精含量为 75%。——译者注）的金黄色酒最著名。喝 150 度的白色酒表示一种派头，男子汉喝 150 度的标准纯酒。嘴里的酒味会持续一个星期，一旦喝醉了，也差不多要一个星期才能缓过来。牙买加人喝兰姆酒，跟东方人喝茶和阿拉伯人喝咖啡一样，是敬客和风度的象征；上酒时通常还上冰块、干姜水或可乐饮料。后来，安德鲁斯姊妹唱的歌《兰姆酒加可口可乐》成了流行歌曲，牙买加人就觉得可乐饮料过分美国化了，不再爱用它。在给女士们敬酒时，她们通常咕哝说“只一小口”，我母亲尤其是这样。我每次给她敬一盅兰姆酒，她总埋怨我给她倒的酒太厉害，酒杯太大，说罢就一口饮尽。

小时候，我在家庭聚会上听熟了西印度群岛即兴歌，但是不懂得那些抒情歌词的意思。长大后，我开始破译它们那些只可意会不可言传的微妙双关含义。我最喜欢的即兴歌手是特立尼达的斯林格尔·弗兰西斯科，他的绰号叫“大麻雀”，是演唱这些俏皮话的能手。甚至在我担任参谋长联席会议主席之后，我还在办公室内放即兴歌录音带。我的助手们听不懂，不明白《大竹子》、《浇我花园》之类歌曲是什么隐喻。但如今在五角大楼 E 翼的办公室内很难听到西印度群岛即兴乐曲了。

在我们的家庭聚会中，话题每次都会转到“回老家”。我的长辈亲人们尽管已长期住在美国，但他们说“回老家”仍是指回牙买加。“喂，奥斯蒙德，你今年回老家了吗？”“没有，没钱呐。明年一定回去。”“嘿，劳丽斯，你回去了吗？”“没有，可是我准备了一桶东西，要捎回去。”谈到这个话题，人人部沉侵于思乡怀旧之中，只有一个人例外，那就是我的教父谢利姨父。他是多特姨妈的丈夫，在宾夕法尼亚铁路上当餐车服务员。他也是牙买加人，可是在别人眼里，他变得“美国化”了。由于在铁路上跑了许多年，跟土生土长的黑人常年在一起，原先的西印度群岛口音也大变了。轮到他表态时，他就说：“回老家？你们这些大傻瓜坐在这里嚼舌头谈回老家。你们忘了我们是为什么出来的？咱 20 年没回老家，今后也永远不回去。”这时，亲人们就笑得前仰后合，拿谢利姨父的异教邪说开心。

我们喜欢看多特姨妈和谢利姨父怄气。他俩一争论，就准像英国滑稽木偶剧《潘趣和朱迪》一样叫人好笑。多特姨妈喜欢差傅丈夫，叫他干这个，干那个。“谢利，过来跟大伙儿说说话，别整天闷在一边看电视，像什么样子！”谢利姨夫憋不住气了，就会最后爆发：“娘的！少管闲事！”我后来明白了，老两口像这样斗嘴 40 多年，完全出于他们之间深厚的爱。

放暑假时，我有时到他们家玩几天。我特别欣赏谢利姨父在轮休日做的早餐：牛排、鸡蛋和冰淇淋。这两位老人如今都去世了，可是每次我跟他们的儿子弗农、罗杰和桑尼 3 个表兄弟凑到一起时，总是回忆起老两口多年前顶嘴的情景，笑个没完。有时候，我一个人也会突如其来地回想起这些往事，独自发笑。

我们这个家族是一个母权社会。我爱我的姨父们，他们充当调料、笑料，偶尔也发发狠，但是大多数怕老婆。在家里说了算的是妇女；教训孩子、敦促孩子上进的也是妇女。但我父亲卢瑟·鲍威尔是个例外。他也许因个子矮小，也许因其貌不扬，也许还因有点滑稽，总之在家里是他说了算。

1950 年，我姐姐玛丽琳要离家到纽约州北部的布法罗市州立师范学院去上学。父亲亲自安排了隆重的送行活动。我们全家到中央火车站为她送行，

送她上“帝国号”特别快车。父亲迈着八字步走进车站，大衣两边摇摆着，眼含热泪强露着笑容，纯粹出于慈父心肠。他给在场的搬运工、剪票人和列车员——分发小费，还千叮咛万嘱咐地说：“请多多关照我的小女儿，请保证她一路平安无事。”我看见他给别人塞钱，感到不自在，可是他一贯如此。每逢节日，他总给邮递员、加油工人和清洁工人送小费。他年轻时住在哈莱姆区，每个星期六都穿得整整齐齐，衣冠楚楚，口袋里插着支票簿。他从第一站——擦皮鞋摊开始，一站又一站，每站送小费，莫宁赛德大道上的许多人都得到过他的馈赠。

每逢橄榄球比赛季节，尽管我球艺不高，他也要让他的儿子戴上全街区最好的运动帽。我的第一辆自行车，他坚持买名牌货，买了一辆哥伦比亚赛车牌的26白胎车。我要买西装，他就说：“儿子，把这张信用卡带上，到梅亚公司好好挑一挑。”可是这一切都是来自一名货运部领班、其每周工资从来没有超过60美元的人。有一年圣诞节，我妈妈反对爸爸邀请太多的客人。她说，他每年那么干，使她十分劳累。爸爸没吭气，出门邀请了50来位客人，然后回来对妈妈说，要是她应付不了，他就雇一名厨师。

我父亲乐善好施，我行我素，成了我们那一带的教父式人物。人们有困难时请他出主意，闹家庭纠纷时请他调解，失业时请他帮忙找工作。他常常从盖因斯公司带回一些衣服、次品和等外品，以及下脚料子，把它们按批发价处理给需要这些东西的人，或者是白送给无钱者。在繁华市区，他不是经常都能充当善人的。也许正因为如此，他在凯利大街才这么竭力助人。当盖因斯公司易主时，他曾经试图买一份股票，却遭到拒绝。他为这家公司干了23年，公司竟这样对待他，他认为太不公平。他是不是当真想争取当一名股东，我不知道。但那以后，他离开了这家公司，到另一家服装批发商舒尔公司工作，职位与原先相似。他在那里一直工作到公司关门为止，这时他年岁已高，没法再谋一份差事了。

卢瑟·鲍威尔从来不曾让自己的种族或职位影响他的自尊心。像他这样的西印度群岛人，是两手空空来到美国的。他们每天清晨乘地铁上班，整日拼命地干活，晚上8点钟才回到家里，挣钱养家，教育子女。既然他们做到了这些，谁还敢说他们矮人一头呢？这就是爸爸的态度。

当然，人们也总会梦想有朝一日遇上幸福女神，不必流那么多汗就赚到钱。我记得我父亲常常在清早给我姑妈打电话，挺自信地说：“贝丽尔，今天咋样？4—3—1？嗯。只赌头号还是赌一对？OK。就赌50分钱。”然后，彩票兜揽人就来收取押宝钱。他们知道有朝一日也许会中个头彩。

1950年，我进了莫里斯中学。原先上小学是出家门往左拐，如今相反，是出家门往右拐，要过几个街口。姐姐上的是莫尔顿重点中学。在父母敦促下，我本来想上斯托伊弗桑特中学，也是一所有名望的学校，可是升学导师在我的成绩报告单上批了“我们不同意。”莫里斯中学则是普通中学，来者不拒。

这时，我依然是胸无大志，没有奋斗目标。我喜欢的事是跟小伙子们逛马路，“散散步”。从凯利大街溜达到163街，绕到南林荫大道，再到西切斯特路，然后回家。星期六上午，我们照例上蒂法尼剧院，看看连续剧，再加一场两片连映的牛仔电影。

星期天上圣玛格丽特教堂，那里有我家的专用座椅。爸爸是资深的教堂俗人执事，妈妈是祭坛管理组组长。玛丽琳在儿童唱诗班弹钢琴。我是一名

教士助手。我家的人年年都参加衣物和食品义卖及舞会，在舞会上可以尽情地跳舞，唱即兴歌，喝一点点酒，甚至跟教士们共饮一杯。

在我们家附近还有天主教堂、犹太教堂和店面教堂。星期五夜间，我在犹太教堂开灯和关灯，好让安息日做祷告的教徒遵守保持寂静的规定；做这点工作，我可以挣到一枚 25 分的硬币。对于教堂，我当时有明确的想法，就是它们跟我父母出生之地牙买加的英国圣公会教堂一样，都有尖顶、祭坛、教士法衣，人人挤在里面焚香跪拜、划十字。我认为教堂越高，离上帝也越近。圣诞节里，我们的威顿牧师把圣玛格丽特教堂装饰成一个神奇的地方，点着蜡烛、彩灯树、挂着彩带和花环，摆上冬青树。节日期间的香火把玛丽琳呛得要死。我却兴高采烈，喜欢这一切。

我现今还记得教堂举行坚信礼的情景。那些洗得干干净净的可爱的孩子们排着队，让牧师摸一个又一个脑袋。牧师念道：“主啊，以你的神圣恩典保佑你的这个孩子吧；让他永远属于你；让圣灵与他相通，日益增进，直到他升入你的永恒天国。”我这个小助手这时就晃一下香炉，精神抖擞地阶一声“阿门”，深信我正看到圣灵像一道闪电一样进入了这个孩子的头内。圣玛格丽特教堂意味着想象、盛典、激情和诗意。时代在变，教堂的祈祷文也随着时代变化。有些主教认为，正如同 1928 年版的公用祷告书取代了早先的版本一样，这 1928 年的版本也需要更新。我想我不能不同意他们的高见。然而，在这一变化中，我感到若有所失。多年之后，我在圣玛格丽特教堂做祷告后出来埋葬我的母亲，这时，老的祈祷文已被新的祈祷文代替。上帝似乎贴近了尘世，男女性别不分了。他不再完全是我年轻时所敬畏的那个威严、神圣的父亲式的形象了。这让我有点伤感。教堂抚育我长大的那种魅力似乎看不见了。

我是一个教徒，但不是圣徒。由于我父母都是圣玛格丽特教堂的台柱子，50 年代初一个夏季，威顿牧师挑选了我去参加教会在皮克斯基尔附近举办的夏令营。一到那里，我就遇到了几个顽皮的伙伴。一天夜里，这几个新交的朋友和我悄悄溜出去买了啤酒。为了把啤酒凉一凉，我们把它藏在厕所马桶水箱里。可是这个秘密很快被人发现了。当班的教士把大家召集到会议厅，既不威胁也不责难，而是问有谁准备承担责任。谁愿意像一个男子汉那样站出来认错？我们干了坏事，当时只要不吭气，也许就蒙混过去了。但是教士的话打动了。我站起来说：“神甫，是我干的。”我坦白以后，又有两个初露头角的小坏蛋站起来做了忏悔。

我们被打发乘次日火车回纽约。关于我们的罪过的传言比我们走得更快。我拖着沉重的双腿走上西切斯特大道，向右拐进凯利大街，仿佛是一个重罪犯要登上绞刑架。一到 952 号；就看见妈妈，她那一向慈祥的面孔满脸怒容。她数落了一番之后，爸爸又开始了。我心想这顿臭骂准会永无完结，这时威顿牧师来电话了。是的，这些孩子做了坏事，但是他又说：“你们的科林主动承担了责任，他的榜样带动了别的孩子承认错误。”我父母一听，怒气顿消。我一下子从少年罪犯变成了英雄，童年经历的这件事，使我懂得了诚实可嘉，从此永志不忘。

平时跟我一起玩的小伙伴们看到我被赶出了教堂夏令营，还知道有一次我父亲抓到我在山姆·费奥里诺修鞋店里玩扑克牌，而且是跟下了班的警察一起玩，我在他们眼里的身价一下子抬高了。以往，这帮小伙子总认为我尽管还算不上是女孩子气，但却是一个“乖”孩子，一个胆小怕事的人。

我 14 岁那年，有一天我母亲派我去邮局寄信。我走到西切斯特大道和福克斯大道交叉口的西克塞尔商店——家婴儿用品和玩具店时，一位白发苍苍的老人向我勾勾指头。他用很重的犹太人意第绪口音的英语问我，想不想挣几块钱？他把我须到店后门库房一辆卡车旁，让我帮忙卸圣诞节用品。这个老人叫杰伊·西克塞尔，是商店的老板。过了一会儿，他走过来检查我干得怎样，惊讶地发现我已经差不多把东西卸完了。“嗯，是个干活的料，”他说，“你明天还愿意来吗？”这一天开始了我少年时代跟西克塞尔商店的多年联系。

这家商店的许多顾客是犹太人。经过一段时间，我也学会一点意第绪语，有时，店主的关系户来谈生意，西克塞尔就招呼我说：“科林，带我的弟兄们上楼，请他们看看楼上的好货。”我领他们上二层楼，他们很放心地用意第绪语交谈：喜欢哪个型号啦，打算付多少钱啦，等等。我站在一旁，他们以为我什么都听不懂。

于是，我客气地告退，下楼向西克塞尔报告情况。他掌握了我提供的情报，心中有数，一上楼就把买卖谈成了。

我在这商店打了几年工以后，西克塞尔有一天把我叫到一边说：“科林，你明白，我有两个女儿，一个女婿。你还是要上学。别对我这个店指望太多。”显然，他以为我卖力工作是为了入伙，其实我根本没有想过。我把他的这番话当作是对我的恭维。

有人问我是在什么时候第一次感受到种族意识，什么时候第一次理解到自己属于少数民族。在早年岁月中，我不曾有过这种感觉，因为在“香蕉凯利”街上谈不上少数民族。那里有犹太人、意大利人、波兰人、希腊人、波多黎各人以及黑人，即当时说的 NEGRO。我童年的朋友，如维克多·拉米雷兹、沃尔特·施瓦茨、曼尼·加西亚、墨尔本·克雷因等人，都各属不同的民族。克雷因家是我们楼里有电视机的第一家。每星期二晚上，我们都挤到他家的起居室看米尔顿·帕尔的节目；星期四则是看《艾莫斯和安迪》。我们认为后一个节目很精彩，是最好的电视节目。那是一个跟现在不同的时代，当时我们并不知道自己是跟艾莫斯和安迪不一样的人。

凯利大街流行过一些种族绰号，有时人们因此而争吵打架。但当时的争执并不是“我优越，你低劣”，而更像是一个球队受到侮辱时要出出气。我最终也尝到过种族偏见的毒汁，但那是好久之后，是在远离“香蕉凯利”的地方。

我青年时代形影不离的好友是吉恩·艾尔弗雷德·沃伦·诺曼，他家也来自西印度群岛。他比我大一两岁，体育运动比我强，比我更加好动。我的一个亲密白人朋友是托尼·格兰特。我记得他们都急于走出去，远走高飞。吉恩加入了海军陆战队，托尼则参加了海军。托尼现在还记得“香蕉凯利”的青年人分成两类，“吸毒的和不吸毒的”。我们 3 个人都属于后一类。吉恩后来当上了纽约市地标局局长，托尼则担任了怀特普雷因斯公司的法律顾问。

1954 年 2 月，在距我 17 岁生日还差两个月的时候，我从莫里斯中学毕

Negro 一词现在往往被认为带有贬意，很少使用，一般称黑人为 Black。——译者注。

米尔顿·帕尔是美国当时的著名喜剧演员。——译者注。

《艾莫斯和安迪》是美国电视连续剧，由两个白人演员演黑人。——译者注。

业了。这不是因为我学业优异，而是学校缩短了学制。在母校那一年的年鉴上刊载了应届毕业生的姓名和照片。我的照片展现的是一个面带轻松笑容的小伙子，姓名旁边没有什么字幕式记载。同一页上的同学包括 3 个黑人、1 个西班牙后裔、4 个犹太人和另外两个白人，这也反映出了亨茨波因特是个民族杂居的地方。

当时，除了在西克塞尔商店搬运婴儿车的本领以外，我一无所长。我是一个“好小伙子”。“好工人”，如此而已。我在中学时田径运动不错，赢得了一封推荐信，可是在范科特兰公园苦练了一阵子越野赛跑以后，我感到厌烦就不练了。我改跑 440 码短跑，因为我短跑跑得较快。可是经过一个赛季，成绩一直提不上去，就主动退出了田径队。我们的圣玛格丽特教堂有一支篮球队，我个子高，跑得快，又是资深教堂执事的儿子，所以教练愿意给我一个机会试试。我大部分时间坐冷板凳，于是又退了队，球队教练也松了一口气。在以后的几年里，多次有人要我打篮球或者当篮球教练，显然是出于一种种族上的先人为主的见解，以为我打篮球一定行。到我岁数大一点，通晓世事，说话有人信之后，当别人邀请我去打球时，我就佯称我有慢性“腰痛”，远远地避开了球场。

我干什么都无恒心，令父母犯愁，他们嘴上不说，但我心里明白。不过，我有一件事干得不错，就是在教堂当教士助手和副助祭，我也喜欢教堂的这些活动。教会有组织，有传统，有阶级，有礼仪，有宗旨，现在回想起来，教会跟军队并非全无相似之处。也许，我的 1928 年版祈祷书注定要变成陆军野战条令 22—5——陆军部队训练的圣经。倘若当年我入教会当差，我母亲一定会高兴。可是我没有听从那一召唤。

在另一个领域，我依然不成熟、不老练。在性教育方面，我在家里从来没有听到一个字。街道成了我的教师，而且是一个粗俗的教师。街上的男孩钱夹子里都有避孕套。我的避孕套都是颜色发黄、易裂的老货。中学时期，我跟街坊上一个女孩有过一段早恋。有一次我邀请她参加我家一次聚会，我姐姐一晚上尽取笑她。她走了以后，姐姐说，“那女孩有什么了不起的？”我原先一直认为我的女朋友很美，可是姐姐看不上她，尽管我们姐弟间老斗嘴，姐姐的意见还是很有分量的。既然我的女朋友在姐姐眼里并不美，她对我的吸引力也开始下降了，于是，这段浪漫史就结束了。

在以后的岁月中，我终于成为好学生，可是在中学阶段谁也不会预言我是这块料。在学习成绩上，姐姐玛丽琳一直是鲍威尔家的模范。她在沃顿中学是优等生，在布法罗学院仍然出类拔萃。因此，由于姐姐的榜样，也由于父母对我的期待，尽管我中学毕业时的总平均分数只有 78.3，但我还是考虑上大学。不受教育，就只能成天包装商品或者给服装钉扣子；受了教育，才会有一个真正的职业。在我们家族中，不少人因为受过教育而功成名就。在远近亲戚当中，一位表兄亚瑟·路易斯先在海军当兵，后来当了美国驻塞拉里昂大使。他的弟弟罗杰成为一名很不错的建筑师。维克多·罗格表兄是著名的律师。詹姆斯·沃森是美国海关国际贸易法院的法官。他的妹妹芭芭拉担任过美国驻马来西亚大使，后来又成为第一位女助理国务卿。他的另一个妹妹格雷丝是教育部的官员。还有一位表姐多萝西·克罗琅是纽约州上诉法院的法官。

我的表妹克莱雷特·福布斯是最后一个从牙买加移民来的，她当了护士，她的两个孩子都上了名牌大学。我姐姐的女儿莱斯莉是一个画家，有那鲁大

学的硕士学位。还有一位表兄布鲁斯·勒维林，是内萨姨妈的儿子，在卡特政府中当过高级政治委任官，现在是企业家、慈善家，是最富有的非洲裔美国人之一。

然而，并不是所有的亲戚朋友都是有知识修养的职业者。有的人在纽约地铁当司机，有的人做小买卖，有的人干杂活，然而，他们都是能使家庭丰衣足食的好父母，维系一家人，教育子女，使他们有出息。我看到叔舅姑娘们，他们的孩子们以及他们的孩子的孩子们，这三代人，全都是积极的、有贡献的和自力更生的社会成员。我的所有亲戚不论职业地位高低，在家族内部彼此都平等相待。在互相敬爱这一点上，没有任何人高人一等。有的人经受过失望，有的人怀才不遇。但归根结蒂，他们都成为有用的人，对自己有用，对家庭有用，对社会有用。

我父母的兄弟姐妹，多数留在牙买加，他们的子女在那里也都不错。例如梅克尔家的两兄弟，弗农上了多伦多大学，罗伊上了伦敦大学。70年代，牙买加政府转而奉行另一种社会制度，结果搞垮了经济，于是又有一些亲戚离开该岛，移居迈阿密。他们已开始有所成就。

美国黑人有时觉得西印度群岛裔的美国人骄傲自大。我想，之所以出现这种看法，是因为来自西印度群岛的人取得了令人瞩目的成就。为什么他们能做到这一点呢？原因之一在于，英国人早在1833年就在加勒比海结束了奴隶制，比美国早了一代人以上的的时间。废除奴隶制以后，奴役枷锁的滞留影响也消除得比美国快。英国地主多数不住在当地，而是或多或少让当地人自己当家。在美国，黑奴一举一动都受到种植园白人园主的控制，而西印度群岛人虽然生活艰苦，却不曾受到如此严酷的监控。英国人取消奴隶制后，就告诉我的祖先说，他们已成为英国公民，享有帝国臣民的所有权利。这自然是言过其实。然而，英国人毕竟在那里办了一些好的学校，而且实行了义务教育制。他们让黑人填补了下层公务员行列。因此，西印度群岛上的黑人有机会养成独立自主、自我负责和自我尊重的品格。他们不像美国黑奴及其后裔那样惨，让自尊心横遭蹂躏达300年之久。

当然，我的祖先当初也是被人口贩子残酷无情地劫出非洲，而被割断了与自己历史的联系。在牙买加，有些黑人以英国的文化及其宗教、传统、政治体制和价值观填充了自己心灵上的文化空白。另一些人则参与了拉斯特法里运动，崇拜埃塞俄比亚的海尔·塞拉西皇帝，相信黑人终将得到救赎，以这一方式坚持自己对非洲根源的忠贞。现在，许多非洲裔美国人也奋起寻根问祖，争取收回那被窃走了的文化并从中吸取营养，我对此表示赞赏和钦佩。

还有一点：美国黑人和西印度群岛人是在不同的条件下来到美国土地上的。我的黑人祖先大概也是带着脚镣手铐被拖到牙买加的，但他们不是被捆绑到美国的。我父母从牙买加移居美国，其原因与意大利人、爱尔兰人和匈牙利人移居美国的原因相同，都是为了给自己和子孙寻求更好的生活。而美国黑人的祖先是被捆绑着来到美国土地上的，这在感情上和心理上大有区别。

西印度群岛人，包括牙买加入在内，有一定程度的氏族观念，这也无可否认。我家的人所交的朋友和参加的社交活动，曾几乎都局限于牙买加的圈子以内。所以我姐姐玛丽琳的所作所为确实引起了震惊。她自从上大学以后，常常带些女朋友回家，其中有一些是白人，南布朗克斯跟她们习以为常的环境不大一样，但姐姐不在乎。她对自己的家庭感到自豪，我父母也欢迎

她所有的朋友。1952年，她宣布要带一个男朋友回家，他是个白人，叫诺曼·伯恩斯。她恋爱了，他们要结婚。

一个牙买加裔姑娘要跟一个白人结合，这件事是发生在《布朗跟托皮卡教育委员会打官司》的故事出现之前的两年，当时还没有多少人——包括黑人和白人——知道有个马丁·路德·金，当时美国人还不晓得坐沙发举行静坐示威。玛丽琳的选择引起了家里的不安和议论。“香蕉凯利”的姑娘怎么可以嫁给布法罗的一个白人？这是怎么一回事？他们为什么要结婚？

于是，诺曼·伯恩斯来我们家回答问题。他看来确实是个好人，是真正爱上了我姐姐。可是，爸爸对这样的跨种族婚姻还是不放心。他懂得青年人的热情要考验一个时期：“你俩要结婚，可以。但要等一年再办喜事，看看你们决心会不会变。”

在这期间，我们去看过伯恩斯一家。布法罗虽属纽约州，却在纽约市以西460英里，这次旅行对我来说可真是难得的出远门。诺曼一家人对这桩婚事的态度比我们鲍威尔家更宽容一点。他们认为，既然两个年轻人相爱要结婚，就应该祝福他们。

最后，爱情胜利了，婚礼安排在1953年8月。卢瑟·鲍威尔惟一的女儿要结婚，就非要把婚礼办得好上加好不可。酒席承办人要最好的，蛋糕要最大的，乐队要最棒的，场所也要第一流的，挑选了布朗克斯最大的一家饭店——大广场饭店。10年省吃俭用攒下的钱，10年辛勤劳动换来的钱，一天之内就都花掉了。可是，父亲微微舞动的眼神在说，钱不就是供花的么？

我可以补充一点：玛丽琳和诺曼现在已有两个女儿，一个外孙女儿，他们不久前刚庆祝过结婚40周年。

在姐姐上大学的榜样带动下，遵照妈妈和爸爸的愿望，我向纽约的两所大学递交了入学申请，一所是纽约市立学院，一所是纽约大学。我一定比我自己以为的水平高一点，因为两个大学都录取了我。选择哪一个是一道简单的算术题：纽约大学是私立的，一年收学费750美元；纽约市立学院是公立的，一年只收10美元。我选择了后者。学什么专业呢？我母亲成了指导者，她问过亲戚们的意见。我的两位牙买加表兄，弗农和罗伊，都是学工程的，妈妈对我说：“这是来钱的一行。”她说的不错。在50年代经济繁荣的那些年头，消费品需求旺盛，需要许多工程师去设计冰箱、汽车音响设备等等。于是，我就报考工科专业，尽管我对科技和数学一向头疼。

2月份，布朗克斯这鬼地方仍然很冷，我上大学那一天更是冷得出奇，坐了两路公共汽车，我哆哆嗦嗦地下了车，站在哈莱姆区第156街和康文特路的交叉路口。我缩着脖子，像一个从边远地区进城来的乡巴佬，瞅着一排排漂亮的褐色石头大楼和公寓大楼，这里住着一些受过教育和待遇优厚的黑人，是哈莱姆区最好的地方，是黄金海岸。

我走到康文特路和第141街的交叉路口，端详纽约市立学院的校园。我要进的这个学院是上个世纪“为了给工人阶级子弟提供高等教育”而建立的。从那时起，纽约一些最穷而又最聪明的青年抓住了这一机会。在我之前进过这一学院的人，包括小儿麻痹症疫苗的发明者乔纳斯·索尔克博士；联邦最高法院大法官F·弗兰克福特；揭露黑幕的小说家阿普顿·辛克莱；名演员

马丁·路德·金（1929—1968），美国黑人民权运动领袖，60年代中期间名于世，1964年获诺贝尔和平奖，1968年遇刺身亡。——译者注。

爱德华·鲁宾逊；剧作家佩迪·恰耶夫斯基；《纽约时报》主编艾比·罗森塔尔；小说家伯纳德·马拉默德；工会领袖 A·菲里普·兰道尔夫；纽约市的三任市长 P·华格纳、A·比姆和 E·柯赫；以及 8 位诺贝尔奖金获得者。我这个二流中学毕业的丙等学生，走进这座有高大的哥特式建筑的学府，感到压得喘不过气来。这时，我听见一个友好的声音，“嗨，小伙子，是新生？”

这是一个身材矮小、红面庞、饱经风霜的男子，长着一双粗糙的手，面前有一个冒着热气的小推车，里面是纽约人爱吃的椒盐饼。他长期在纽约市立学院门口卖椒盐饼，可是却有一个莫名其妙的绰号，叫“卖面包圈的雷蒙德”。我从他手里买了一块热乎乎的椒盐饼，一面吃一面跟他闲聊了几分钟。我心上的冰块打碎了，这座学府不再那么可怕了。此后 4 年半时间，我成了雷蒙德的老顾客。现在，在我的记忆中，给我上过课的教授们大多已经模糊不清了，可是“卖面包圈的雷蒙德”的形象依然清清楚楚。这也许说明了他的性格是格外友善，或者也说明我的功课差劲。

我走向学校的主建筑谢泼德大楼，它高耸的轮廓像是一部恐怖电影的道具。路过一座平常的老建筑物时，记得当时完全没有注意到它，然而它却是我后来度过 4 年时光的活动中心：后备军官训练团的教学楼。

我这个工科学生的第一学期功课顺利得出奇，主要是因为还没有上工程课。夏天，我决定进修一门机械制图课，为下一学期作准备。在一个炎热的下午，老师要我们画“一个在空间与平面相交的圆锥体图形”。别人都在画，我却坐着发呆。过了一会儿，老师走过来，站在我的课桌前一瞅，我面前仍是一张白纸。我绞尽脑汁，也想不出圆锥体在空间与一平面相交是什么情景。如果这就是工程学，那就让它见鬼去吧。

我给父母说我要换一门专业，他们都很失望。这科林还是老样子，挺好的孩子，就是缺乏远大志向。我宣布我要改学地质学，家里立刻讨论开了，父母跟亲戚们电话不断。有谁听说过什么人学地质学吗？地质学是干什么的？学地质学的要去什么地方？勘探石油吗？一个南布朗克斯的黑小子要学这东西，可真新鲜。这些一辈子为有一个安定的职业操碎了心的人，最关心的是：学地质学的人将来会有退休金吗？退休金对于我们这号人来说，是一个有神奇魔力的字眼。记得我在陆军服役 5 年之后，有一次回家时去看望劳丽斯姨妈。她心地善良，可是有时候显然见识不广。她像审问似地问我，陆军是什么行当？我干的是什麼差事？我灵机一动，回答说只要干上 20 年，干到 41 岁就可以拿到半薪退休金。她一听就瞪着大眼睛说，退休金？41 岁就能拿到？她不再盘问我，我把她说通了。

我在纽约市立学院的第一学期里，注意到一件事：校园内有些青年穿军服。这座学府历来是自由主义和激进主义思潮的温床，甚至还有 30 年代遗留下来的共产主义影响。在这里本来是不会料想到还有军事活动的。

1954 年秋季我返校后，打听后备军官训练团的情况。不久便报名参加了后备军官训练团。为什么会这样，我也说不清。也许因为我在第二次世界大战期间度过了童年，又成长于朝鲜战争年代。当时为了表示爱国热情，各家各户在临街的窗子上贴一面国旗，如果旗上缀有一颗蓝色的星，表示家里有人当兵；如果旗上缀着一颗金星，则表示家里有人回不来了。当时，我看过《重返巴丹半岛》、《东京上空的三十秒》、《瓜达卡纳尔岛日记》、《科林·凯利》、《猪排山》、《托科里桥》等等影片和小说，钦佩科林·凯利、奥迪·墨菲以及与美国“朱诺”号巡洋舰共沉的沙利文五兄弟等英雄人物。

在我的最可塑的年岁中，他们的形象深深扎根于我的心灵深处。或许，还有一个原因：在那个时代人们常说，你反正会应征入伍，你也可能当上一名军官。我并不是孤单一人。纽约市立学院也许比不上西点军校，可是在 50 年代，它那里的后备军官训练团的学员是全国高校中最多的，在朝鲜战争高潮时曾多达 1500 人。

入伍那一天，我站在教练场上的队列中，领取了草绿色军衣军裤、褐色衬衣、褐色领带、褐色皮鞋和一条铜扣环的武装带，以及一顶船形帽。我一回家，就穿戴整齐，对着镜子瞧，对自己这副军人姿态挺满意。当时，我在凯利大街的朋友还没有一个上大学的。我 17 岁，曾感到孤单。军装使我有了归属感，而且产生了我多年来所没有过的豪情。

在班上，我的数学马马虎虎，物理也很吃力，而地质学却学得相当好，我喜欢这门功课。但我时刻期盼的则是后备军官训练团的训练。我们的指挥官是军事科学与战术教授哈罗德·C·布鲁克哈特上校。他是西点军校毕业生，陆军行伍出身。他 50 岁左右，头发稀疏，中等个儿，举止端正，着装整洁，而且从来不说废话，所以显得仪表庄严。作为一名职业军官，他来大学负责军训，未必心满意足。我相信，他宁愿去指挥一个团，而不乐意在一个自由派的纽约市立学院校园里给一群自以为是的城市青年讲军事课。可是朝鲜战争已在那一年之前结束，陆军部队里军官过剩，布鲁克哈特大概也只好随遇而安了。不论他心里感觉如何，他对军训始终是郑重其事，从不让我们有半点马虎。

那年秋季，校园里的 3 个军事社团都来拉我入会，使我受宠若惊。这三个社团分别是“威布巡逻团”、“宝剑会”和“潘兴步枪会”，都是后备军官训练团里的大学生联谊会式的组织。他们争取新会员的办法，主要是邀请潜在的发展对象参加他们的“吸烟聚会”，喝啤酒和看色情电影。在性压抑的 50 年代，这类影片被认为是有吸引力的东西。在这些 8 毫米影片中，男明星通常穿短袜，我和同学们在看电影过程中常常怪喊怪叫。然而，并不是这些东西把我吸引到“潘兴步枪会”的，我加入该会是因为我认为它是这三个组织中最好的一个。

新会员要遵守传统的礼节，见了高班生就得立正敬礼。还有一些模仿西点传统的捉弄新生的把戏，例如，一个 3 年级学生可以命令你立正，回答某些字眼的特殊定义。直到今天，我还记得牛奶的定义是：“它是从一种会走、会叫、长着一身粉色毛的雌性牛科动物的身上挤出来的乳汁……”如此等等。我还背得出六七七个类似的愚蠢可笑的定义。完成入伍教育，进行军人宣誓之后，我们就可以在制服上佩戴特殊标志——蓝白色的肩章和珧琅会徽。我发现这些标志对我颇有吸引力。

“潘兴步枪会”的一位会友从一开始就对我影响很深。他叫罗纳德·布鲁克斯，是个黑人，个子高高的，身材修长英俊，是哈莱姆区一位浸礼会牧师的儿子。他只比我大两岁，但显得比一般同学更成熟，令人尊敬。他是学化学专业的，跟我不一样，是高材生，是后备军官训练团的一名学员小队长，是“潘兴步枪会”的负责人之一。他可以把人们操练得像钟表零件一样的动作准确。他灵巧机敏，动作迅速，组织纪律性强，这些素质都是我当时所缺乏的。我把他当作榜样和导师，决心按照他的模子重新铸造自己。

我上中学时打过篮球，参加过田径队，还短期参加过童子军活动，但只有“潘兴步枪会”才给了我一种归属感和广泛而持久的友谊。平生第一次我

成为一个兄弟会的成员。“潘兴步枪会”只在一点上与纽约市立学院的传统相吻合：我们这些会员的民族成分多种多样，许多人还是移民子弟。除此以外，我们既不同于那些激进派同学，也不同于那些保守的工科学生。工科学生有一种明显标记，就是腰带上总插着计算尺。我们“潘兴步枪会”的会员在一起操练，一起聚会，一起逃学，一起追逐女孩子。我们在校园里有一个会议室，有时在那里集合列队去教室，有时还列队去学生休息厅，竭力主持那里的曼波舞会，难以想象的是，我还给别的会员充当学术顾问，给他们讲地质学，说明这门功课是取得学位的一条便捷而体面的途径。

纪律性、组织性、同志情谊和归属感，都是我迫切需要的。我几乎立即成了一名带头人。在我们的队伍里，我感受到一种无私精神，宛如我家庭里的关怀气氛。“潘兴步枪会”的会员为了彼此帮助，为了团体，不惜赴汤蹈火。如果说这一切都体现出当兵的意义，那么，我当时就是心甘情愿地要成为一名军人。

刚上大学，我在周末和圣诞节期间还常常去西克塞尔商店打工。第一学年结束后，我想在暑假期间找一个报酬高一点的工作，所以，参加了国际搬运工人工会，成了其第 812 分会的一员。但暑假开始时，我先是在哈莱姆一个家具厂打工，给橱柜钉活页。父亲看见我天天早上去打工挣钱，心里挺高兴。但没有过 3 个星期，我告诉他，我决定不干了。他不高兴地说：“刚刚 3 个星期就不干了？你怎么跟老板交待？”我向父亲解释，我可以天天早上到搬运工会去排队等候分配工作，那里挣的钱会多些。我从父亲的眼神看出来，他心里说：等候分配工作？这孩子居然想等候分配工作。我编造了向家具厂辞职的理由，为了避免尴尬，让一个朋友去家具厂代我领了最后一笔工钱。

我天天到搬运工人工会大厅排队，分配到的工作通常是给运送软饮料的卡车司机当助手，挣的钱确实多一些。一天，工会代理人宣布，有一个比较固定的活儿，不必天天到此排队等候分配，是给长岛市百事可乐装瓶厂当勤杂工，问谁愿意干？白人都不举手。虽然我不清楚装瓶厂勤杂工要干些什么活，我还是要了这份差事。我到装瓶厂报到，他们给了我一个拖把，这是世代代黑人干过的活。我看到，所有的勤杂工全是黑人，而在装瓶机上工作的都是白人。我拿起了拖把，心想只要一星期能挣到 65 美元，我就认了。我认真地擦地板，把它擦得闪亮发光。这工作的技巧不难，我很快就掌握了。要左右来回擦，不要前后来回擦，否则会累断腰。这是一件苦活，每天总有 50 次百事可乐瓶子从吊叉上掉下来摔碎，弄得满地板都是黏糊糊的苏打水。

暑期结束，工头对我说：“小伙子，你擦得非常好。”

“你们给了我许多学习的机会。”我回答。

“明年夏天再来，”他说：“我要给你一份工作。”可是拖地板的活我不想干啦，我说我想上装瓶机工作。第二年暑期，他真让我上了装瓶机。到暑期末，我当上了副顶班，这段经历给我上了宝贵的一课：所有的工作都是光荣的，任何时候都要尽力而为，因为总有人在盯着你。

1955 年秋天，我返回学校。当时是走读，天天从凯利大街搭公共汽车上学。我尽管不是城市学专家，也看到了这一带老街区状况日益恶化。这正是纽约最老的故事的最后一章：原有的住户钱多一点了，就搬出去，而搬进来的是更穷的人。一些犹太人家庭当时是从下东区老公寓楼搬到了南布朗克斯，这时又搬家到郊区。贫穷的波多黎各人搬进了犹太人腾出的老房子。亨

茨波因待这一带的房子从来也不曾有过漂亮阳台和常青藤，如今更糟了，从打群架发展到武斗，从用小水果刀发展到用弹簧刀，从用土枪发展到用真正的枪支，从吸大麻发展到吸海洛因。有一天，我从学校回家时，发现我认识的一个小伙子因服海洛因过量死在过道上。他不是最后一个。幸好，我始终避开了吸毒。我从来没有吸过大麻，队来不曾过毒痛，事实上从来没有试过任何毒品。道理很简单：倘若我吸毒，家里人会宰了我。

有钱人家不断迁走，这一带的房屋也就开始破破烂烂，有的甚至成了无主房。房主们不愿继续为修缮而赔钱，就弃屋而去。我家住的凯利大街 952 号后来也被房主放弃，然后被烧毁，最后被拆掉了。不过那是我家搬走以后的事。在我们搬家之前，亲戚们一见面就先问：“你们什么时候搬家？”劳丽斯姨妈先搬到布朗克斯北沿。布拉什教母也搬了。多特姨妈已经住在皇后区。鲍威尔一家什么时候搬迁呢？

我们这样的公寓住户都梦想着有朝一日能住上属于自己的房子。我家的人开始在北布朗克斯和皇后区物色房子。一个星期天又一个星期天，我们在比较理想的黑人居住区奔走。可是房价高得惊人，要 1.5 万到 2 万美元，而父母的每周收入加在一起才 100 美元左右。周末奔走的结果常常是房产代理商对我们厌烦得要命，我姐姐难过得流泪。

我父亲还在做彩票梦。他从报摊上买彩票书，研究排列组合。他常常和贝丽尔姑妈一起买彩票，通常是一次买 25 分钱的。有一个星期六，父亲夜里梦见一个数字，第二天上午在圣玛格丽特教堂的颂歌板上恰好又看见了同一个数字。这准是上帝开恩，领着卢瑟·鲍威尔走运。父亲和姑妈凑足了 25 美元，把钱押在这个数字上。这次居然中彩了。

我至今还记得，当彩票承办人把那几个棕色纸袋送到我家的时候，全家又惊又喜，简直不敢信以为真。父亲把纸袋抱到卧室，将一堆 10 美元一张和 20 美元一张的钞票倒到他床上，足足 1 万美元，比 3 年的工资还多。他让我帮忙点钞票。这笔钱不能存银行，不能让任何人知道。我妈妈怕税务局的人来，又怕小偷在什么时候溜进门，我们把钞票分散藏在家里各个地方。

就这样，鲍威尔家在纽约皇后区的霍利斯小区买下了埃尔迈拉大道 183—68 号的房子，花了 17500 美元。那是一幢 3 居室平房。住宅区内的街坊处在变动之中，经常一些白人迁出去，黑人搬进来。我们这房子原先的房主是犹太人，姓威纳，他就是搬走的几家白人之一。我们觉得这里环境挺美，而且霍利斯小区还表示一定的身份，比皇后区牙买加小区高一等，只比圣阿尔班斯小区低一点。对于中产阶级黑人来说，霍利斯是又一个黄金海岸。我们的新房子墙外有常青藤，保养得不错，住起来舒适，在装修过的地下室还有一间家庭娱乐室和酒吧。爸爸如今是房产所有者了，整天热心地修剪他门口那块巴掌大的草坪和几棵果树。卢瑟·鲍威尔进入了绅士阶级行列。

可是，有了房子，却让妈妈担心受怕。她老是为支付购房抵押贷款利息的事犯愁。她不停地唠叨着她在“香蕉凯利”的那些老朋友怎样怎样啦。几个月后的一天，父亲来找我，几乎眼泪汪汪地说：“我怕我们住不下去了。你妈忍受不了孤单。我怕她熬不过这一冬。”两年之后，妈妈才克服了她的恐惧，明白了贷款利息能够承受，不再往南布朗克斯跑了。

这时，我天天从皇后区乘地铁上学，跟一位同路的女同学开始了我第一次当真的浪漫史。我们一起从校园乘 A 路车，然后我换车回皇后区，她换车去布鲁克林。我带她回家见过我父母，他们对她客客气气，但有保留意见。

我在学校里的主要兴趣仍然是后备军官训练团和“潘兴步枪会”。地质学虽处于次要地位，但我很喜欢野外考察。我们到老远的地方，在向斜和背斜的地形上爬来爬去，然后要画图，标出向斜和背斜的图形。如果在这里见到一道背斜，就应当能够预测到在另一处有一道相对应的向斜。当我的估计证明是正确时，我非常高兴。地质学还让我有机会向一些没有上大学的朋友卖弄自己的学问。”你们知道吗，哈得孙其实不是河。”“你胡诌什么呀？大学生，蠢货。人人都知道哈得孙河是一条河。”这时，我就讲解说，哈得孙是“沉降”河，由入海口直到波基普西附近为止的河道都是地面下沉而形成的。冰河期这段河床下沉，大西洋海水倒灌入内陆，因此，哈得孙河下游实际上是咸水湾。我骄傲地讲解冰河期地面下沉有多远，越过现在的皇后区，直到希尔赛德大道为止。所以你们可以看到沿这条线地面呈大斜坡走向，直到圣阿尔班斯和皇后区牙买加小区，如此等等，我在一门地质学课程考试中惊喜地获得一个“优”，最后本科毕业时得到3个“优”。

大学3年级时，我被后备军官训练团高级班录取，每个月可领到27.9美元的津贴。我的崇拜偶像仍然是罗纳德·布鲁克斯。

他在大学头二年就当上了学员小队长。我后来也当上了小队长。在高级班，他当上了学员营长。我后来也在高级班当上了营长。他当过队列教练，我后来也当了队列教练。他担任过“潘兴步枪会”的纳新官，我在3年级也担任了纳新官。这时，我想改变一下争取新会员的做法。我向弟兄们说，如果我们只靠脏电影争取新会员，那是错误的，尽管别的社团都这么干。我们的优势何在？让我们想个新点子吧。例如，可以让新同学看看我们活动的录像，看看我们操练比赛的录像，让他们了解我们是干些什么。

纽约市立学院为了让大部分是走读的学生有一个社交场所，在阿姆斯特丹路提供了一座房屋，我们“潘兴步枪会”在那里的地下室有一间活动站。我叫弟兄们出去，等新生在别的活动站看完色情电影兴奋之余，把他们从街上招呼到我们的活动站来，看看我们“潘兴步枪会”的电影。我这一步是冒风险的。一任纳新官的政绩如何是容易衡量的，就看你吸收的新会员比前任是增加了，还是减少了。在做了这一新尝试之后，我焦急地等待着新生作出选择。结果，“潘兴步枪会”吸收到的新会员空前的多。这是我历程中的一个重要时刻，虽然是小事一桩，但它第一次表明我是有能力左右事件的结局的。

这一年我们吸收的新会员中有个名叫安东尼奥·托尼·马弗鲁迪斯的学生，他是希腊裔美国人，家也住在皇后区，熟悉生活甘苦，充满生气，是块未经琢磨的金刚石，他加入后备军官训练团和“潘兴步枪会”，决定了他一生的命运。我爱他。正像我以布鲁克斯为师一样，托尼处处以我为榜样。我们情同手足，乘车在一起，约会在一起，吵闹在一起，形影不离。后来，由于我们当时大概都不曾听说的一个地方——越南，我们又一起遭到不幸，只是托尼的伤比我的伤更加致命。

在我大学生活的最后3年，操练成了我生活的中心。布鲁克哈特手下的一位少校纳尔逊主管操练。当我们这些学生成绩不佳、旷课以及在争取吸收新会员的一周期间胡闹，校方要给处分时，纳尔逊少校总是找校方负责人替我们说情打掩护。通过后备军官训练团，我也第一次认识了陆军的脊梁一军士们，他们来校对我们进行队列教练，讲兵器基础课。我至今还非常清楚地记得一位名叫卢·莫希卡的军士长给我们讲课，“诸位，这是布朗宁自动步

枪。我教你们怎样分解和组装这支步枪。记住我的话，要是你们不好好学会，战时会送命的。有任何问题吗？”

每个星期六，我差不多都在教练场，有时一呆就是7个小时，跟我们“潘兴步枪会”的会友们一起拿着M—1步枪，练习玛丽女王式敬礼、持枪动作以及端着上了刺刀的枪操练对角斜方向行进。这是有危险的，稍一不小心就会出事。我们参加两项比赛，一项是正规动作比赛，由布鲁克斯指挥，一项是特技花样动作比赛，布鲁克斯指定由我负责。1957年春季，我们参加了在第七十一回训练场进行的纽约市各大学后备军官训练团的军事操练比赛，对手有福顿大学、纽约大学、霍夫斯蒂亚学院等院校。我们带着我们的吉祥物，名叫科克和黑杰克的两只松鼠，来到了赛场。

布鲁克斯率领他的正规动作队上场，在满分为500分的比赛中得了460分，赢得冠军。轮到我率领18人的特技队出场了。我们事先把铜质空弹壳擦得闪闪发光，几乎要把铜皮擦破时才住手。我们的皮鞋也擦得锃亮，能照出我们的面孔。我们在预习时，我还秘密练了一招。通常在代表队由一套动作转入下一套动作时，领队只站着喊“一、二、一”。我却在这时跳起独人舞，是当时流行的驼舞步。观众都兴奋得发狂了。我们在满分为500分比赛中得了492分，高居榜首。这之后，我下定决心，要在下一年继承布鲁克斯的职位，担任纽约市立学院后备军官训练团学员团的团长和“潘兴步枪会”会长，而且要学习他的榜样，在校际比赛中蝉联两项冠军。

然而，不用说大家也会明白，纽约市立学院的一般学生对我们“潘兴步枪会”的成就并不怎么欣赏。态度最好的把我们看作是沙文主义者，态度最恶劣的如校报呼吁解散后备军官训练团。

我有一套文具随身带了35年，它是镶嵌在一块大理石基座上的笔插和两支“雪飞”牌钢笔。我在白宫担任国家安全顾问以及在五角大楼担任参谋长联席会议主席时，都把它放在我的写字台上。我珍爱它是因为它上面的一句题词。这故事得从1957年夏季的一天说起。

那天，我父亲焦急如焚。他请我和两位后备军官训练团的同学——托尼·德佩斯和乔治·乌齐奥利一起吃了午饭，然后把我们送到曼哈顿的格霍杭德长途公共汽车站。他忧心忡忡，向我千叮咛万嘱咐，生怕我出事，似乎确信他儿子将一去不复返。原来，我和我的朋友们那一天是动身赴北卡罗来纳州布拉格堡，去参加后备军官训练团的夏训。这是我头一次离家去南方。爸爸叮咛说，他已经请我们教堂的威顿牧师帮忙，关照布拉格堡附近的费耶特维尔市的几位黑人圣公会教友，拜托他们对我多多照顾。我听得心烦，请他别再罗嗦个没完。

其实，我们一下长途公共汽车，就被陆军官员接到布拉格堡，关在军营里6个星期，根本与南方社会生活隔绝。如果说我是在布拉格堡头一回意识到自己是少数民族，那是因为我在那里遇到的白人不是波兰人、犹太人或希腊人，而是华斯普们，这几乎是我头一回跟华斯普白人相处。我们在靶场练步枪和81毫米迫击炮实弹射击，学习伪装和设置障碍。我抓紧在那里的每一分钟进行学习，从一开始就出类拔革。由于我有操练领队的名声，我被指定为代理连长。

华斯普（WASPP），原意是盎格鲁撒克逊新教徒白人，指原先由英国和北欧其他各地移居北美的白人，其后裔常以正统美国人自居，有优越感。现在这一名词常带有贬意。——译者注。

6 星期夏训结束，我们在大操场列队，接受颁奖。颁奖的名次排列依据是功课学分、打靶成绩、体育分数，以及表现出来的领导水平。我被授予“D 连优秀学员”称号，这就是那天颁给我的奖品——我至今珍藏的那套文具上的题词。“营优秀学员”的称号授予了康乃尔大学的一个学生艾丁·B·卡普伦。我在全营名列第我得到这一荣誉很兴奋。可是在离营的头天晚上，我们正收拾行装的时候，一个白人后勤官把我叫到一边问我：“你想知道为什么你没有当上‘营优秀学员’吗？”我根本不曾想过。他说：“你想想，这些南方的后备军官训练团教官们若让一个黑鬼当优秀学员，他们回到自己的院校时怎么交待？”他的话与其说令我愤怒，更不如说是令我震惊。我不愿知道，我的价值竟会因为我的皮肤颜色而被贬低。难道不可能是因为学员卡普伦的确比学员鲍威尔更强吗？

在乘车返回纽约的路上，我更深切地尝到了种族主义的滋味。我离开布拉格堡时，与本校后备军官训练团的两名白人军士同行，通宵行车赶路，途中在几个加油站休息。那里的加油站有 3 个厕所：男厕所，女厕所，有色人厕所。我只能进有色人厕所。看来黑人似乎已超越了时代，男女不分了。在到达华盛顿以前，我一直提心吊胆，惴惴不安，过了巴尔的摩向北走，我才感到安全放心了。我不由得回想起阿波罗剧院的那段古老的台词：“嘿，兄弟，打哪儿来？”“亚拉巴马。”“嘿，欢迎你来美国，只希望你平安过境。”

尽管有这些插曲，1957 年夏训仍不失为我的一大胜利。我回到我女朋友身边。我带着我的奖品回家，让家里看到了他们从未在我身上发现过的东西——我终于有出息。我还发现自己具有领导能力。对于一个 20 岁的青年人来说，这一发现可不是一件小礼物。

返校后，我继续努力上进，军训成绩全优，别的功课成绩平平。在暑假之前，布鲁克哈特上校已经通知我，将由我接替布鲁克斯，担任全校的后备军官训练团学员团团长。全团当时有 1000 人。我还当选为“潘兴步枪会”会长。我希望像前任会长布鲁克斯所做到的那样，在下一届全市校际比赛中夺得双冠军。我自己领导正规动作队，把特技动作队委托给一位风度不凡的队友约翰·帕多。

可是，我很早就意识到特技队在失去它的优势。约翰当时为女朋友问题分心。有些队员向我反映说约翰的心思没有集中到日益逼近的比赛上。我想过撤换特技队的领导。最后的办法是我自己把它管起来，因为我有过上次获胜的经验，可是约翰总说“我能干好”。我记得那年的军事操练比赛是在第三六九团的训练场进行的。我领导的正规动作代表队蝉联冠军，可是特技队输了。我们总分屈居第二。我生气，主要是生我自己的气。我对不起特技队，也对不起约翰·帕多，因为我明知约翰准备不足，在这方面我比他强，却还是让他上场。

那一天，我吸取了一条教训。这教训不论是对一个简陋的操场上的军训学员，还是对五角大楼的一位四星上将，都是适用的。我懂得了，当主管，就意味着作出决策，不论是多么不愉快的决策。如果行不通，就修正它。这样做，你才会赢得那些在不利形势下吃苦头的人们的尊敬。通过这次院校军事操练比赛，我懂得了决不能有辱使命，不能为了照顾一个人的面子而让多

亚拉巴马是美国南方一个州，这段打库是隐喻美国南方的种族主义。——译者注。

数人付出代价。多年以后，我在五角大楼时，还在办公桌玻璃板下压着一张写着这一教训的字条，文字也许不雅，却简单明了：“负责任有时意味着炒别人的鱿鱼。”

那一次的小挫折并没有给约翰·帕多带来致命后果。将近30年之后，我住在迈尔堡时，有一次我们“潘兴步枪会”的老友们在我那里聚会，当时我是副国家安全顾问，帕多已成为纽约一位著名的平面造型设计师。我俩和另几位已步入中年、大腹便便的老伙伴一起给迈尔堡的官兵们作了一次稀罕的表演，手脚不太灵便地在我的住所门前重新演练了当年的对空射击特技动作。

我们这些老战友至今仍保持着联系。其中包括托尼·德佩斯、马克·加塔纳斯、里奇·戈德法布、贝尔·斯科特、约翰·蒂奥洛戈斯等人，他们都是职业军人，退役上校。还有一位是萨姆·埃布森，黑人，他升到了中将。有几位留在军中服役的会友在越南牺牲了。大多数会友没有留在军队，他们在各自的非军事领域中都很有成就，帕多就是其中的一个。70年代初，由于抗议越南战争的浪潮，纽约市立学院的后备军官训练团和“潘兴步枪会”都被扼杀了。我深感遗憾。这不仅使我们军队失去了在老城区培养军官的一个途径，而且还剥夺了老城区青年人通过军训锻炼身心以及为祖国做有益贡献的机会。太可惜了。

1958年6月9日下午8时正，我走进了纽约市立学院的阿罗诺维兹礼堂，宣誓入伍。在这之前的几个星期，有一天我父亲走进我的卧室，坐在床边上，眼睛闪烁着光芒，递给我一个信封。他和我母亲从我童年时就为我攒了一笔钱存在银行，这时全部取出给了我。共600美元。我有钱了！我做的第一件事就是到闹市区的莫里·卢森堡服装店——纽约公认的最好的军装店——去装备自己。

第一军乐队一开始奏乐，我身穿特制的新军装，走过我父母身旁，登上了阿罗诺维兹礼堂的讲台。我和几位同年级同学宣誓：“我，科林·卢瑟·鲍威尔，庄严宣誓，我拥护和捍卫美国宪法，反对国外和国内的所有敌人，我愿恪守军人天职，忠于职守，愿上帝保佑我。”今天，人们生活在一个比较愤世嫉俗的时代，对表达爱国主义的言词感到有些别扭。可是我在几乎40年前宣读这一誓词时，从头到脚都感到庄严肃穆。今天依然如此。

由于我是“优秀军训毕业生”，我被授予正规军衔，而不是后备役军衔，这意味着我要服现役3年，而不是两年，我欣然接受了。

对我来说，学院第二大的毕业典礼没劲透了，授衔后的当天晚上，我就和几个小伙子一起出外庆祝，第二天中午，我们又到同学们经常聚会的翠绿酒吧继续作乐。我母亲知道我去的地方，派一个表兄把我拽回学院参加毕业仪式。在母亲心目中，大学毕业是4年半心血的全部成果，而我却是把这个地质学士学位看作一笔额外的红利。

在我姐姐玛丽琳和我自己成长的岁月中，我们大体上都是“脖子上挂钥匙串的孩子”，放学之后靠自己料理自己，或者靠邻居和亲戚照顾。人们常认为这种状况会带来许多问题。可是在当年，卢瑟·鲍威尔和他的妻子艾丽，两个牙买加移民、两位服装厂工人，却看到两个子女都成了大学毕业生，儿子还成了一名军官。按世人尺度衡量，这不过是小小的成就，但对我父母来说，这恰似攀上了九重天。

35年之后，《检阅》杂志记者要我谈谈自己的双亲。我说：“我父母当

年不曾认识到他们自己的力量。这力量不在于他们说了些什么，给我们教导过什么，而在于他们克勤克俭度过他们一生。如果他们的价值观显得是正确的和恰当的，孩子们就会跟着遵循。”我的成长不是靠说教，而是靠榜样，靠精神上的潜移默化。“香蕉凯利”大街的社会环境、亲戚们的温暖关怀、圣玛格丽特教堂、还有思念我们的牙买加之根而沉浸于老家的即兴歌舞音乐，所有这些加在一起，以令人羡慕的方式把我们送上了人生的旅程。

我对纽约市的公立教育制度感恩不尽。当年建立纽约市立学院，是为了让老城区的孩子们，穷人子女，移民子女，得到一个上学的机会，我就是这类孩子中的一个典型。我的许多大学同学都有智力去上哈佛、那鲁或普林斯顿之类的名牌大学，可是他们没有钱，没有得力的关系，被拒于这些学校的校门之外。尽管如此，他们在各自的事业中做出的成就可以跟我们那些最有名气的私立学府的毕业生媲美，往往还超过他们。

我常常明确表示我根本不是什么大学者的料。多年来，我常开玩笑说，纽约市立学院的老师们递给我一张文凭就轻松地舒了一口气，高兴地把我移交给了军队。可是，即使是我这个纽约市立学院的中等生，也学会了写作、思考，有效地与人交流见解，而且有能力跟我从来不敢梦想的学府培养出来的学生相竞赛。如果说自由女神像打开了通往这个国家的大门，那么公立教育就打开了在这里取得成就的大门。像我姐姐的纽约州立布法罗师范学院和我的纽约市立学院这样的学校所起的作用，就是充当了穷人的哈佛和普林斯顿。它们这一作用发挥得很好。因此，我拥护公立中学和公立大学教育。只要我还清楚记得我来自何方，我就要为它们大声疾呼，坚决支持。

在阿罗诺维兹礼堂的授衔典礼后不久，布鲁克哈特上校把我叫到他在教学楼的办公室。“请坐，鲍威尔先生。”他说，我坐下来洗耳恭听。“你在这里干得不错。你在陆军也会干得不错。你不久就要去本宁堡。”

他告诫我说，今后要小心谨慎。本宁堡在南方的佐治亚州，佐治亚州不是纽约。南方是另一个世界。我要学会妥协，接受一个我不曾创造而且也无能力改变的世界。他提到了黑人将军本杰明·O·戴维斯。他和戴维斯是西点同学，在西点的整个4年中，同学们——我猜想其中也包括布鲁克哈特在内——都躲着这个黑人。上校说，戴维斯在南方惹了麻烦，因为他试图反对那里的制度。上校的意思实际上是告诉我，到南方之后要安分守己，做一个“好黑鬼”。

我不记得我对他的话有什么不快。他是一片好心，布鲁克哈特像我们一样，也是自己的时代和自己的环境的产物。在西点盔甲之下，他有一颗关怀之心。我谢谢他，起立告辞。

我带着我的女朋友到科尼岛，最后纵情玩乐了一阵。毕业之后不几天，便启程赴佐治亚州。父母亲盼望我在军队里服役3年之后，回纽约来谋个什么工作，干一番事业。

第二章 我当了兵

我还能记得，我是在什么时候第一次对所选择的军旅生涯产生了疑虑。那是在佐治亚州北部山区，我沿着一条 100 英尺高的缆索疾驰而下，只差几秒钟就要撞上一棵大树。这一练习叫做“求生滑行”，陆军让我做这个练习，看我是不是害怕。我真害怕这一练习的目的，还在于考验我们对类似要你去自杀的命令是否有绝对服从的决心。缆索悬在一条河上，两端拴在两棵大树上，滑行起点的一端很高，然后急剧下斜。轮到我练习了，我爬上起点这一头的大树，俯视对岸，那边的人都显得很矮小。缆索上有一个滑轮，我紧紧抓住挂在滑轮上的钩子，任务是沿着缆索下滑，听到对岸的教官喊“放！”时才能松手。我还没来得及思索一下，这边的教官就已经把我推开。霎时间，我顺着缆索飞驰直下，只见对岸的树越来越大，眼看就要把我撞个粉碎。那狗娘养的咋还不吭声？直到最后一秒钟他才喊了声“放！”我松开手，掉进水中，距离那棵树只有十几英尺远。这是我一生中经历的最恐怖的情景之一。

“求生滑行”之类的把戏是我们在别动队学校必须完成的课目。在这之前，我们已在佐治亚州本宁堡接受了 8 星期的基本步兵训练。别动队学校训练期为两个月，头两周是体育训练，其强度之大使先前的基础课显得不过是在纽约的西切斯特大街上溜达漫步。训练的目的在于淘汰弱者，然后让合格者到佛罗里达沼泽地接受别动队员训练。在沼泽地里，我们在水里蹚了几个星期，天天与鳄鱼和响尾蛇为邻。从此之后，我再也不想再在佛罗里达搞房地产投资。

在这之后，我们到佐治亚州北部接受山地训练。教官把我们带到达洛内加附近的荒野。夜间很冷，早上则阴凉潮湿。本来说是让我们在小木房过夜，可是我们几乎没有见过小木房里面是什么样子。我们风餐露宿，爬崖壁，顺三绳桥越过峡谷，漆黑的夜间在齐腰深的水中巡逻，睡觉是在地上一躺，躺一会儿又走。我们学了“澳大利亚式绕绳下崖”：背后系上一根绳子，从悬崖边缘下降，脸朝下，身子与大地平行。随着绳子松开，你就“跑”下悬崖，有点像杂技大师阿斯泰尔在墙壁上跳踢踏舞。悬崖高 150 英尺，崖丁尽是烂石头，你得小心不要让你的脸先着地摔到石头上。那也够恐怖的。

我的陆军生涯是在这之前两三个月开始的。那是 1958 年 6 月的一天早上，阳光明媚。我们在佐治亚州本宁堡，列队站在单身军官宿舍前面。从这天起的 5 个月内，这宿舍是我时断时续的住处。与单身军官宿舍隔一条路是空降训练场，那里像惊险游乐园似的，耸立着 3 座 250 英尺高的跳伞塔。我对它们饶有兴趣。既然加入正规陆军，既然当了步兵，就要当个最好的兵，这就意味着要当个别动队员兼伞兵。可是那跳伞塔高得有些吓人。

我们这些在后备军官训练团新授衔的少尉，刚到本宁堡时消磨了几天时间，等待西点军校应届毕业生度完他们的假期后来跟我们一起参加基本训练。这标志着我们每个人都得跟西点毕业生第一次个对个地比试比试。后备军官训练团的人起初以为西点人是平均身高 10 英尺的大汉。他们来了，原来像是经过 4 年调教后从马栏里高高兴兴跑出来的一群小马驹，我们大家相处得很融洽。

第一天，我们集合在步兵学校门前，旁边是那座传奇式的“跟我前进”的青铜步兵塑像，他高举步枪，仿佛正在率领士兵投入战斗。当时我只觉得这是一座金属铸件，但几个星期之后，我就体会到这塑像恰到好处地展示了

步兵军官的风范。我们经过训练，进一步体会到这个无比庄严的号召——“跟我前进”的意义。

课堂作业和兵器操作对我来说相当容易，但野外作业就难了。我这个在南布朗克斯纵横交错的街道里长大的人，遇到一道格外棘手的难题，那就是在黑夜里拿着指北针行进 5 英里，找到埋设在佐治亚州荒野某处的一个标桩。

到基础课结束时，“跟我前进”的意义已深入人心。步兵的任务是“接近并消灭敌人”，既具体又明确，没有一点含糊。步兵军官要身先士卒冲锋陷阵，发扬勇敢坚定、顽强拼搏、机动灵活和无私奉献的牺牲精神。为了完成任务，必要时我们就得冲进地狱。与此同时，我们又得学会在完成的同时尽力保存自己和士兵，防止伤亡。多年来，我常对年轻军官说，我的军事生活知识大多是在本宁堡的头 8 个星期当中学到的。我可以把这些教育归纳为以下几句格言：

——“站好这个岗位，看守好所有的国家财产”，这是陆军的第一要则。

——任务至上，然后关心你的士兵。

——别站着不动，干吧！

——以身作则。

——“没有意见，长官。”

——军官要吃在最后。

——永远记住，你是美国步兵，是最好的兵。

——永远随身带上手表、铅笔和记事本。

我在本宁堡头一次读到 C·T·拉纳姆上校写的一首旧体诗，从中体验到陆军的灵魂，尤其是步兵的灵魂。诗中追述到遥远的罗马军团，描写了地位低下的徒步士兵的苦楚，叙述了他因必须盲目服从命令而不得不面对的恐惧和死亡。诗的结尾是：

我明白事理，

但我是奴隶。

当军旗招展，军号吹响，

为了我永远不知道的原因，

心甘情愿地躺进士兵的墓地。

然而，我们在本宁堡受的教育是，美国兵必须知道他们是为了什么作出牺牲。我们的兵不是奴隶或雇佣兵。他们是祖国人民的儿女。我们只可为了有价值的目标而让他们去冒生命危险。如果说士兵的天职是不怕牺牲，那么领导人的责任就是不让他们白白牺牲。在越南战争之后的年代，当我升到负责的职位，需要建议在何处让美国兵冒生命危险时，我从来没有忘记这一条。

我在基础课结业时，名列前 10 名，证明我经过后备军官训练团和“潘兴步枪会”的锻炼已有一定基础。这时，我已是一名合格职业军人。接着是别动队学校，经受了“求生滑行”和“澳大利亚式绕绳下崖”以及诸如此类的考验，历时两个月。最令人怀念的别动队教官之一，是一位黑人上尉弗农·科菲，他像是用弹性钢造出来的。他驱赶着我们摸爬滚打，毫不留情，有时跑

步累得我们成了一堆软泥。他一见到谁呆着不动就生气。我们对他又敬又畏。在力气和耐力上，我自己恐怕从来无法跟他相比。科菲是我认识的第一位精通业务的优秀黑人军官，学员对他的尊敬之情逾越了种族的界限。

陆军部队里当时比较民主，然而我每次离营外出，都感到是跌回到了老的南方。我可以到佐治亚州哥伦布市的廉价商店买生活用品，只要不在那里吃东西就没问题。我也可以到大百货公司去购物，他们会收我的钱，但我不能进里面的男厕所。找可以在街上散步，但不能看白人妇女一眼。

在佐治亚州北部山地训练期间，那里惟一的黑人教堂在盖恩斯维尔市，距我们相当远，部队长官很动脑筋，派了一名白人下士司机开一辆半吨卡车送我去教堂。我在那里跟当地的浸礼会教友一起又唱又拜。第二个星期天，下士指出，他为了送我上教堂，他自己没法做礼拜。他问是不是可以跟我一起进教堂去。教堂的黑人牧师很和蔼，他说，他当然竭诚欢迎这位下士一道做礼拜，可是一旦当地的白人居民知道一位白人进黑人的教堂，也许会带来诸多麻烦。所以最好还是请他在卡车里等待。

我父亲的担心，布鲁克哈特上校的告诫，我希望看不到的现实，都硬是挤进了我的生活。这荒唐的社会准则竟不许可我们两个人坐在一个教堂向上帝祈祷，或是进一家餐馆吃饭，或者共用一个浴室。

当时，种族主义对我来说还是一个比较新的问题，我不得不在心理上寻找一条应付之路。我开始给自己排列轻重缓急，我的目标首先是在我的军人生涯中取得成功。不论遇到什么样的挑衅，我不能让自己毁于愤怒之火。既然南方人坚持荒谬的生活准则，我就权且充当他们分派给我的角色。如果我被限制在球场的一端，我就在球场这一端成为明星。不论在军营之外遇上什上事，不论尊严受到多大伤害，不论遭到何等不公正的待遇，都不能阻碍我的努力。我不能因为不让我打全场而使自己在感情上变残废。我不认为自己低人一等，我也不会让任何人使我相信我低人一等。我不会让别人对我的看法成为我对自己的看法。种族主义不单是黑人的问题，它是美国的问题。在美国解决这一问题之前，我不会让别人的傲慢把我变成一个牺牲品，相反，我要做一个完全的人。

我有时感到受伤害，我愤怒不已。但总的说来，我感觉自己受到了挑战。我就接受挑战，做给你们看看！

别动队学校结业后，我报名参加了空降训练。这时，体力已受到很大消耗，体重下降，还因为在一次山地滑行时扭伤了腿而忍受腿部炎症之痛。我对腿伤一声不吭，只是悄悄用抗生素软膏擦伤口。我决心不让自己掉队，第一周，是从几英尺高的降伞教练器上跳落地面，第二周，从那些 250 英尺高的跳伞塔上往下跳，我惊奇地发现降落伞真的管用，没有让我摔成肉酱。第三周，我们登上双发动机的 C—123 运输机飞上天空，当我站在机舱口，迎着扑面寒风，等候跳伞教官的口令时，心里直打寒战。要跳进茫无边际、一无所有的境界，那可不是人心灵深处的本能所乐意的。然而不管怎么说，我还是在两天里跳了 5 次。

“绕绳下崖”，“求生滑行”以及从飞机上跳伞，回答了我想知道的问题：我有胆量吗？我是怕做这些事的。假如我再也不需要跳伞，那再好不过了。然而我要做我必须做的事情，对此从来不曾有任何怀疑。当在前进路上碰到艰险时，我通常都自告奋勇，第一个迎上前去，这与其说是勇气，莫如更确切地说是敢于面对现实。这种经历是一生中值得庆

祝的大事。人们面临危险而又共同征服危险，这种危险就会以某种神秘的方式把人们团结在一起。最令人兴奋的事莫过于战胜自己内心最深处的恐惧。

空降训练结束，我们集合在跳伞塔下的操场上，一个个笔直地站着，脚上穿着“科科兰”牌的商业跳伞皮靴（这是自己掏钱买的，因为任何一个有自尊心的伞兵都不愿被人发现自己死了还穿着军用皮靴），接受伞兵的翼形徽章，把它挂在胸前，与黑色一金色的别动队员徽章并列在一起。我们已经不只是步兵，而且是“空降别动队员”。在整个美国步兵中，没有比这一称号更值得骄傲的了。

放假时我回家了，仿佛是从另一个星球归来。从南方腹地回到纽约皇后区，从军纪森严的部队回到无拘无束的平民生活，从健壮的同伴身边回到父母和亲人们的怀抱。我急不可待地到纽约市立学院探望“潘兴步枪会”的会友，让他们看看这一个老会友在5个月内发生了多么不平凡的转变。他们喊：“科林，当上空降别动队员啦！”这时我可以看出他们眼内的惊喜，我为此而陶醉。我21岁，走上了人生的起跑线。我有了一个女朋友。我父母也为我而骄傲，只是在我讲怎样跳下飞机时，他们吓了一跳。这时，我就要出国看世界了。我奉命要去的第一个工作岗位是驻西德的第三装甲师。在那冷战的年代，地球似乎分成了白色和红色两块，我就要奔赴前线，感到很兴奋，因为我们那些不信上帝的共产主义对手就部署在铁幕的那一边。

回到家里，我看到家里又添了一个成员。父母生活节俭，为了多挣一点钱，让一位名叫伊达·贝尔的女士在家里寄宿。贝尔小姐心地善良，不但付房租痛快，而且常常帮忙干家务活。她甚至不时地给我父亲修指甲。但有一天晚上妈妈走进起居室，发现贝尔小姐给我父亲修脚指甲，就制止了，只许以剪手指甲为限。我和姐姐都欠了贝尔的恩情。在后来的困难时日，我俩都远离父母，多亏了贝尔给二老带来安慰。

我被派到了德国的盖尔恩豪森（美国兵把这地名美国化，成为“格伦哈文”），那是金齐希河谷中的一个景色如画的小镇，在法兰克福以东约25英里。苏占区则是在这镇子东面43英里。我的部队是第三装甲师B战斗群，驻地是福格尔斯伯格山附近的一座原德国军营，叫科尔曼兵营。我被任命为第四十八步兵团第二装甲步兵营B连的排长。我们排共有40人。我跟全排见面的第一个早晨，在早操列队点名时，我浑身打冷战，忐忑不安。一方面，他们的相貌、身高、肤色和出身各式各样，很像我家乡跟我一起长大的小伙子们；另一方面，本宁堡教导的军人规范必须遵守，我不能把他们看成随便的朋友，而是必须对他们承担责任，我应该照顾他们。他们跟我年龄相仿，有的甚至比我年长，但是我立刻感到对他们像父亲似的心情。

我还很快发现，陆军官兵跟本宁堡那群打打闹闹、又说又笑的空降别动队员大不相同。我的新上司日连连长托姆·米勒上尉是这里的一个典型人物。米勒是全营5个连长之一，他们大多是第二次世界大战和朝鲜战争时入伍的后备役军官，现在仍留队继续服役。如果走运，他们会服役满20年，以少校甚至中校的身份退役。如果不走运，他们会退回到入伍时的后备役军衔。如果倒霉，他们会被复员回家，在人到中年之际被投入民间的人力市场。

这些人也许不是耀眼的流星，可是他们身上有一些感人的东西，值得学习的东西，这些东西是在西点军校或军事教科书上学不到的。我与米勒上尉关于手枪的故事就是一例。

当年，空军和海军都有核武器，所以陆军也要有自己的核武器。陆军的

宝贝是 280 毫米原子炮，它架在首尾相连的卡车和拖车身上，样子跟第一次世界大战时的笨重的贝尔莎大炮差不多。俄国人显然想知道我们的 280 配置在什么地方，以便在他们一旦发动进攻时摧毁这些大炮。因此，这些大炮由拖车拖着在德国森林周围转来转去，让俄国人摸不着底。每门大炮随时由一个步兵排负责警卫。一天，米勒上尉把我叫去，布置一项秘密任务。我这个排被挑选出来警卫一门 280。我心情激动地动员了全排，然后给我的 9 毫米口径手枪装上子弹，跳进吉普车，奔赴营部去受领任务。我为警卫一门能发射核弹头的大炮，感到很兴奋。

我走了不多远，为了放心，摸摸腰上的手枪。它不见了。我吓得发呆。在陆军中丢失武器可是件不得了的事情。我是回头找手枪，还是继续驱车前进去受领任务？一时拿不定主意，心乱如麻。最后，我认识到我必须通过无线电话向米勒上尉报告这一情况。

“鲍威尔，你还在路上？”他问。

“是的，长官。但是你看……我的手枪丢了。”

“你说什么？”他难以相信地问道，没过两秒钟又接着说：“好吧，继续执行任务！”

在营部受领任务后，我开车返队，忐忑不安地寻思着自己的命运。刚驶过一个德国村庄，就发现米勒上尉坐着他的吉普，在一片树林边等我。他招呼我过去，“有件东西给你，”他说，他递给我那枝手枪。“它从枪套中掉出来，让村子里的孩子们捡到了。”孩子们捡到？我打了一个冷战。“是啊，”他说，“幸好他们刚打出一发子弹，我们就听见了，赶快把枪要回来了。”发生灾难的可能性仍然使我全身发软。米勒说：“看在上帝份上，孩子，再别出这种事了。”

他开车走了。我查看弹夹，是满的，没有打出过子弹。我后来得知，手枪是我出发时掉在我房间里了。米勒编了孩子们捡枪的故事，是为了吓唬我，今后好小心一些。他从来没有再提到这件事。

要是在今天出这种事，上级就会进行调查，请律师，大概会在我的档案上留下一个致命的污点。米勒却不是这样，只编造了一个故事。他显然是想过：我手下来了这个一般还算能干的少尉。他有时毛手毛脚，出点差错，我得给他一点教训，吓得他屁滚尿流，但是要手下留情，别让他的前程刚开始就毁了。

米勒这种有人情味的领导作风，有时并不符合条令规定，却给我留下难忘印象：当人们跌倒的时候，把他们扶起来，掸掸他们身上的灰尘，拍拍他们的背，推他们继续前进。

有好多次，都是米勒和别上司把我扶了起来。例如：在开赴慕尼黑的途中，我把我这个排的火车票弄丢了。我和全排的人搁浅在法兰克福车站，这时又是他们扶了我一把。迄今为止，我从来没有跟人说过这些难堪的事。现在写出来，也许会帮助年轻军官们明白一个道理：任何人都不会是毫无麻烦的一帆风顺。

驻德美国陆军的任务是扼守 GDP 防线，即“总防御计划”防线，这道防线自北而南纵贯福格尔斯山脉的富尔达峡谷，这一峡谷也是铁幕所经过的地方，我们师的每一门火炮、每一挺机枪、每一枝步枪、每一门迫击炮、每一辆坦克以及每一件反坦克武器，都要用来抗击由这一峡谷蜂拥而来的俄国人。我们排负责防卫这防线上的一小段。为什么俄国人会来？我不知道，答

案不是我这个小尉官的事。当时冷战形势严峻。在那前一年，俄国人发射了第一颗人造卫星，在空间领域跃进了一大步。他们封锁通往柏林的公路。艾森豪威尔政府采取了大规模报复政策，那意味着控制发展常规力量，重点加强核力量。美国的战略家们认为我们常规武器不如俄国，只好依赖我们的核优势。对此，我的全部理解只是：在 GDP 防线上我们兵力单薄，一旦俄国人发动进攻，我们就顽强战斗，抵挡一阵子然后撤退，观看核浩劫来临。

1959 年夏天，我休假回家，参加两位大学时好友——克里斯和多纳·奇泽姆——的婚礼，看望我姐姐那个新出世的小女儿莱斯莉及其小姐姐莉莎。最主要的是看我的女朋友。在我回国之前，我们商量过结婚的事。如果结了婚，她打算留在纽约，把护士学校念完。我则返回德国，再于 16 个月，这对于新婚者将不是一个好的开端。我需要征求父亲的意见。一天深夜，我们在家里的地下室谈了很久。我小心谨慎地提出这个问题。他的反应却叫我吃惊。他认为我还不到时候。他没有具体说为什么，只是毫不含糊地表明他坚决反对这门婚事。他从来不曾如此干脆地反对过我的想法。家庭的态度对我来说是至关重要的，我不想违背父亲的旨意。休假期满，我返回部队，仍是一名单身汉。

这一年年底，我第一次晋升，成为中尉。只要我服役 18 个月没出麻烦，就自然而然地可以得到这一晋升。

我在德国时第一次亲自处理了一件军法问题。那一案件的由来是：美国陆军 3 名卡车司机在驾车返队途中开快车，把公路变成了赛车跑道，争相超车。这些车都是 5 吨卡车，其中一辆失去控制，滑到了一旁，撞翻了一辆迎面而来的“大众”牌小汽车，撞死了里面的 3 个德国平民。上级指定我对这 3 名司机提出起诉，以杀人罪提交特别军事法庭审判。那 3 名汽车兵请了一位文职律师为他们作辩护。

我从零开始，一头扎进这个案件，查清事实，钻研有关的法律，我还没有当过地方检察官哩。开庭那天，我走进审判庭的帐篷，尽管只是一名年轻的步兵中尉，还是沉着地对付被告的专业辩护律师。最后我的起诉成立，肇事者及 3 名司机的领队被判有罪。

走出法庭时，我感到不但学了军法知识，也增加了对自己的了解。我在后备军官训练团和“潘兴步枪会”担任过领导工作。转入现役以后，我肩负着更重要的责任。然而，处理问题大多是按刻板的规定办事。到了这一次审讯，我几乎是头一回要自己动脑筋思考，而且基本上独立思考。这一天我意识到自己有能力消化一堆原始材料，理出头绪，再明确地有说服力地加以陈述。

在我早期的军人生涯中，除了这次办案，我还担负过几次临时任务。有一次，我被指定为全师手枪射击代表队队长，我们赢得了冠军。我还被抽调出去指挥一个仪仗队达两个月之久。我曾奉调到旅部当副官。这样调来调去，我担心自己会不会脱离正业。

然而，上级给我的鉴定是鼓舞人心的。其中的一份是 1959 年 7 月 20 日由威尔弗里德·莫尔斯上尉写的：“鲍威尔工作努力，坚定刚毅，办事妥善，能与各种级别的入打交道。他在军中有无限发展前途，应加速培养。”这时我才 22 岁，已经被“器重”了。这一鉴定使我有点飘飘然，可是 6 个月之后，又一鉴定使我落回地面。

一般的后备役军官部是很随和的，可是我碰见了一个例外，当时，我刚

被任命为第四十八步兵团第二营D连的连副，新连长尚未到任。当我们得知谁来当连长时，几乎引起一阵恐慌，他名叫威廉·C·路易塞尔，西点军校出身，还在西点当过战术教官。连里有的年轻军官是他的学生，说他是一个很严厉的少有的狠人。路易塞尔到任以后，果然名不虚传，强硬、苛刻、精明，有时几乎不通情理。

我在装甲运兵车的事情上尝到了路易塞尔的厉害。我的职责之一，是保证全连的装甲运兵车永远停放得当，要头朝山下，每辆车的左前角必须与另一辆车的右前角取齐，以便随时准备好一齐出动冲向红军。路易塞尔要求很严格，可以说是用测量仪器检查车辆是否整齐，要是发现有一辆车一个角没有时准，我们就会被训斥得狗血淋头。

一天，我在值班室给本连一名军官打电话，因为着急而大声嚷了起来，恰好路易塞尔进来听见了。他把我叫到一边，狠狠斥责了我的行为。此后不久，我读了他给我写的鉴定，其中写道：“他脾气急躁，尚能努力控制。”这句话在外行人看来也许算不上灾难。但就鉴定用语而言，这是对我的严厉批评。从我在后备军官训练团穿上军装的第一天起，这是我的鉴定报告中第一次出现的批评。路易塞尔把我叫去，让我坐下，又提起我打电话发火的事。他告诫说：“你对我或者对任何人都决不要那样耍脾气。那样耍脾气是任何人都受不了的。”如今，我仍然是急脾气，有时发火。但只要一发作起来，我耳边又会响起路易塞尔的告诫声音。

我给路易塞尔当副手期间，有一次目睹了一个可怕的情景，使我预先体验到一旦冷战点燃成为热战会是什么样子。那是1960年夏季，正好是发薪后那一天清晨。我们全旅开到格拉芬沃尔进行野外训练。官兵们被安排在600多个通用帐篷里宿营。我们连的大批人尚未到达。兄弟部队第十二装甲骑兵团是头天夜里来到，他们的帐篷里睡满了人，第二天凌晨尚未起床。

我刚刚跟另一个连的连副交换了食品，把换来的口粮送往我们连的餐厅，突然听见头顶上嗖的一声刺耳的怪音，我即刻明白那准是一颗打偏了的炮弹。霎时间，我呆呆地僵在那里，看见一枚8英寸口径的炮弹打中了第十二装甲骑兵团宿营地的一个帐篷杆，把一切抛向空中，爆炸声震耳欲聋，然后是一阵可怕的沉寂。我赶紧扔下食品跑过去，只见一些被炸断的手、胳膊和腿飞落在我周围的地上。还有一些头天发响领到的钞票飘撒一地。有几名军人跟我一起冒着刺鼻的硝烟冲向那个被炸毁的帐篷。我扯开一个睡袋，只见里面五脏六腑，血肉模糊。这一下子就死了十几个人，伤得更多。后来查明，这一悲剧的起因是一门火炮瞄准时操作失误，那个炮兵营的营长和另几名军官都被撤了职。我原先看过上百部战争影片，还从来没见过任何一个场面能跟我目睹的那一惨相相比。

在后备军官训练团和本宁堡，基本上都是军官。到了德国的盖尔恩豪森，我才体会到陆军的根本在士兵。在第四十八步兵团。我们一举一动都是围绕着士兵转。当时，大部分士兵是应征入伍的义务兵。他们的教育程度一般比志愿兵高，有些人还上过大学，不难从他们当中挑选文书、会计或技术人员。这些义务兵入伍服役两年，然后返回他们的学校或工作岗位，跟妻儿或女朋友重新团聚。我们把这些兵叫做“圣诞节帮手”——他们来为国当兵，然后回家。他们不想找麻烦。

志愿兵的情形有所不同。大部分的人动机端正，许多人通过奋斗而升为军士，构成陆军的支柱。但另一些人却没有奋斗目标，有的人还是迫不得已

而当兵，当时法官常常命令闯祸的人在坐牢或当兵二者之中作出选择。我遇见过一个 18 岁的志愿兵请求批准他跟一个德国女孩子结婚，因为他已经把她搞得怀孕了，当时，陆军下会轻易允许年轻的美国兵跟外国人结婚。他们往往是双方还不成熟，我们尽量让他们克制感情。直到 70 年代，上级才指示我们不再干涉士兵的婚恋，从宪法上说，一个 18 岁的列兵跟一个 18 岁的平民一样，有做蠢事的权利。当年来找我的那个 18 岁的列兵，显然已经跟他的德国姑娘提前度了蜜月，所以我告诉他，我将帮助他尽快办理结婚手续。可是事情没有完。他说他还申请批准他未来的岳母也一起移居美国，因为他也使那位女人怀了孕。这类情况该怎样处置，本宁堡的基本教程中可没有提到过。

在 50 年代，要处理一个调皮捣蛋的人或不称职的人可费劲啦，要办成堆的公文，花几个月的时间。当时，我们竭力说服自己：要改进领导作风，让浪子回头。可是，守规矩的士兵看到犯规的人不受惩罚，甚至犯法的人还逍遥法外，这对总的军心士气影响极坏。经过 20 年之后，陆军实行全志愿兵制，才允许各级指挥官拒绝接受那些连法官都不想关进监狱的犯罪分子，并有权“炒”那些不合格兵的鱿鱼。

那时候，军士是军队中的强硬派。聪明的少尉排长都懂得要向军士们学习，在别的方面不要碍他们的事。我遇到的第一位排副是 R·D·爱德华兹，是一个老资格的军士，美国南方亚拉巴马州的白人。我当初对他存有戒心，后来体会到我的顾虑是多余的。他并不在乎我是黑人。少尉排长随便是什么肤色，他都无所谓，他的任务反正都一样，教会新少尉带兵，同时又照顾这些新排长。他对我客客气气，总是按军队老规矩用第三人称对我说话，“少尉，想喝杯咖啡吗？”

排里的兵都怕爱德华兹，这不无道理。有一次，一个兵不请假外出，他就用链条把这个兵锁在营房的暖气包上。我告诉他不该这样做，他觉得我的话难以理解，抱怨说军纪松弛了怎么办。士兵们怕他，但又尊敬他，懂得他是处处关心他们。不管他的工作方法多么原始，他只有一个心眼，就是关心全排的福利和排里的每一个人。只要他们好好干，他就为他们筹办一切。

我在盖尔恩豪森任职期间，开始理解了我们的士兵，摸到了他们的脉搏，这使我 35 年来受益匪浅。美国兵好胜心强，他们希望自己是得胜队伍的一员。只要他们认为目标是有价值的，他们愿意让自己的领导者对他们高标准严要求，驱使他们竭尽全力。他们尊敬这样的领导人。在按高标准逼他们卖力时，他们会不断发牢骚，会骂娘说不如换个轻松一点的地方。但到头来，他们总还是问：“我们该怎么做？”

我还懂得了，士兵们有问题来找你，说明他们相信你。即使是上面说到的那个 18 岁小伙子一下子爱上两个女人，他也是相信我才来找我。领导者的责任就是解决问题。倘若士兵们有问题不来找你，那就说明你失去了对他们的领导。他们准是不再相信你能帮助他们，或是断定你不关心他们，这都是领导人的失败。

我们当时的营副雷蒙德·巴雷特少校，绰号“红脸”，是我的又一位恩师。他的妻子玛姬也经常关心照顾我们这些年轻军官。有一天深夜，“红脸”在军官俱乐部酒吧向我们讲述了部队领导人不能高枕无忧的道理：“晚上你上床睡觉时，一切平安无事。部队生气勃勃，人人尽职尽责，你觉得自己干得蛮好。可是第二天清早你一觉醒来，忽然发现半夜里人人睡大觉的时候，他妈的出了大乱子。会出乱子的，你们这些家伙明白吗，出了乱子，你作为

领导者只好一切从头重来。”我担任参谋长联席会议主席以后，耳边还常常回响着“红脸”的教诲。

我一回想起当年开导过我的那些军官，心里总是热乎乎的。巴雷特少校、米勒上尉，布莱克斯托克上尉、沃森上尉，以及路易塞尔上尉，他们都教导我要热爱军人生活，要关心和照顾我们的士兵。他们还把军人生活中的轻松乐趣传给了我们。工作要认真，但是别把自己弄得严肃过分。该轻松时就放轻松些。我们的军官俱乐部坐落在金齐希河谷上方一个小山头上，那是我们社交生活的中心。晚上，年轻的尉官们常聚集在那儿的酒吧，酒吧掌柜弗里德尔请我们喝“勒文布鲁”牌啤酒，这时老上尉们就摆龙门阵，讲战争故事，讲传奇事迹。晚餐之后再进点饮料，然后开着“大众”牌汽车下山回营。

在没人管的日子，我们玩“7—14——21”饮酒游戏：每个人轮流掷5粒骰子，只数其中的“一点”。谁先掷到第7个“一点”，就可以要一份12盎司的鸡尾酒。由弗里德尔兑波旁酒、苏格兰威士忌、杜松子酒、白兰地和薄荷酒，调制成绿色的液体。他兑酒的时候，游戏继续进行。谁先掷到第14个“一点”，就该谁付这份酒钱。最后，谁先掷出第21个“一点”，就受罚，要一口气咕咕咚咚地把弗里德尔兑好的那份烈酒灌进肚里。有一天晚上，我一连掷出了3次21个“一点”。平时社交场合我只抿一小口酒，可是那晚上不能不受罚，只好灌进3杯烈酒。灌完第3杯，我就不省人事了。别人把我抬回床上，偏巧凌晨两点钟来了一次紧急集合，别人把我绑在吉普车后排放位上，才没倒下。我这个排长当时脑子麻木，跟死人差不多，总算谢天谢地，俄国人没有在那天夜里冲过富尔达峡谷。

对美国黑人士兵，尤其是美国南方来的黑人士兵来说，德国是一片自由的土地，他们想去哪儿都行，想在哪儿吃饭都行，想找谁约会都行，完全跟别人一样。当时，美元坚挺，啤酒香喷喷，德国人很友好，因为全靠我们挡住红军。我当时觉得，战争，至少是西德境内的冷战，并不是地狱。

你可能在军队服役35年而升到最高层，然而你总会感到你第一次任职的经历是最难忘的，你可以用它来衡量你以后的种种经历。这就是盖尔恩豪森对我的意义。我们这级尉官彼此之间结下了终身的友谊。我们彼此赖以生存。在偶尔受到上级军官的打击时，我们彼此支持。我们有缺点错误时彼此打掩护。我们也彼此竞争。我的好友史蒂夫·史蒂文斯、基斯·比塞尔、艾克·史密斯、哈尔·乔丹、泰格尔·约翰斯、沃尔特·普里恰德、比尔·斯托夫特、杰姆·李、乔·施瓦尔等人，都深深印在我的脑海里。4年之后，当我和怀孕的妻子在美国南方一个不大好客的城市里徘徊于街头无处安身的时候，正是施瓦尔和他的妻子帕特救了我们。这些朋友中，有的人后来离开了军队，有几位当上了将军。我们是第二次世界大战和朝鲜战争之后服役的新一代军官。我们在盖尔恩豪森之类的地方度过学徒期，接着绕过半个地球到东南亚接受了战火的洗礼，普里恰德和李在那时阵亡了。

在德国的这段经历值得怀念，十分珍贵，但其间也有一个不好的方面，就是在这些担任警备任务的军人中间，存在一种不健康的态度，做事想取捷径，不是真正想把事情办妥，而是得过且过。有一个小的例子能说明问题：陆军规定了一套新的装备维修制度，其中申请零件的办法很繁琐。谁也弄不明白。可是人们不提意见，不指出这办法不合理，而是图省事，把我们需要的零件送到材料库修修补补，凑合着用。然后编造报表，似乎这糟糕的制度行之有效，致使这个蹩脚的管理办法得以延续下去。上级军官对这套路数

只眼闭只眼，下级军官就得出结论说这么做是对头的。这种自我欺骗的做法由一个单位扩展到另一个单位，形成了体制，几年之后还出口到越南，造成了可悲的后果。

1960年11月，我当时还在德国，遇上了总统选举。这是我第一次够年龄投选票。在盖尔恩豪森感受不到多少竞选气氛。连电视转播的尼克松与肯尼迪之间那场有名的辩论，我都没有看到。我把我的一票投给了肯尼迪。当时我并没有费脑筋分析两个候选人的优劣，只是觉得肯尼迪和他的民主党似乎能给我这样出身的青年人带来多一点的希望。

1960年末，我在德国的两年任期届满。当时我已经接替路易塞尔担任了D连连长。连长通常由上尉担任，我们全营只有我一个中尉连长。营长J·巴塞洛米斯中校要我留任，可是我想家。我已经16个月没见到我的女朋友了。我也希望换换环境。步兵人事处派我回国去马萨诸塞州的德文斯堡，我以为到那里有机会当另一个连的连长。从德文斯堡开车几个小时就可以到纽约市，这挺合我的心意。我满怀深情地告别了第四十八步兵团。我刚来时还是一个新手，离开时已是一个相当有经验的职业军人了。

多年之后，我常给我的孩子们讲这一时期的故事，他们感到只有一个故事最来劲儿。那是一天上午，我们正在进行演习，在吉森附近我们的车遇上另一个部队的一辆侦察吉普车停在狭窄的路边。

“嘿，中尉。”我们部队的一个人喊道，“过来瞧瞧这是谁呀！”

我走了过去，那里有一个满身油污、面色疲惫的中士向我敬礼。原来是埃尔维斯·普雷斯利，我们握了手。“爸爸跟歌王握过手啦！”正是这一点使我的孩子们惊喜。我当时的感觉则是，这位名人不错，没有谋求照顾，而是毫无怨言地来服两年兵役，当普通一兵，而且升为一名军士。

德文斯堡在马萨诸塞州艾尔市附近，在波士顿以西约30英里。这座老兵营所以能保存下来，主要是由于马萨诸塞州国会议员代表团的坚持。我到德文斯堡报到是1961年1月，地面上的雪有3英尺深。士兵们都叫冷，波多黎各士兵尤其受不了。有一个外号叫“二等兵TA—21”的人，不论什么时候离开营房，都要穿上他所有的衣服。有一天他不请假外出，开了小差。几星期以后，宪兵找到了他，原来他溜回波多黎各的桑塔斯去晒太阳。有趣的是，这些一星期来冻得哆哆嗦嗦的大兵，每到星期六下午校阅完毕之后立即变得精神抖擞，穿上笔挺的便衣，搭便车去波士顿和纽约，逛夜总会之类的销魂场所去了。

我被分配到第二步兵旅第四步兵团第一战斗群。旅长是小约瑟夫·史迪威准将，他是第二次世界大战传奇人物老约瑟夫·史迪威将军的儿子。老史迪威的绰号叫“醋瓶子乔伊”，我们的小史迪威则被叫做“苹果酒乔伊”或“苹果汁乔伊”。他50多岁学跳伞，自己不怕扭断脖子，还拉着旅部的牧师跟他一起跳。他们学了10分钟就跳，牧师摔得鼻青脸肿，再也不跳了。在离开德文斯堡几年后，史迪威又自学开飞机，驾驶一架DC—3飞机，大概是学得不好，在一次从加利福尼亚飞往夏威夷的途中失踪。我们这些认识他的人都盼望我们的“苹果酒乔伊”有朝一日会依旧红光满面地出现在夏威夷的

埃尔维斯·普雷斯利（1935—1977），美国摇滚歌手，有“歌王”之称。——译者注。

TA—21是指陆军装备限量表中的第21项，即服装项。由于此人怕冷，经常把所发的衣服全部穿在身上，因此而得此雅号。——译者注。

怀基基海滩上。

我在德文斯堡担任的第一个职务，是战斗群司令部的联络官，主要是为主管作战与训练的第三科科长理查德·埃利森少校当“听差”。埃利森是个和蔼的爱尔兰裔人，参加过第二次世界大战和朝鲜战争，比我在德国时的多数上司都高明一些。战斗群群长是罗伯特·厄待利上校，为人古板。副群长托姆·根德隆上校原是有名的第一步兵师的老兵，他一举一动、呼吸、睡觉都离不开第一步兵师的老传统。他按照第一步兵师的将军们的名字给他的儿子们命名，只是由于他妻子坚决反对，他几个女儿才没享受这一荣誉。他动不动就说“你只有照步一师的样子做，准能做好”。这几位长官凑到一起，真够热闹的。

“苹果酒乔伊”、厄特利和根德隆之间，经常冒出不同的意见，好意见，坏意见、荒唐可笑的意见，什么都有。可是埃利森聪明机智，善于周旋，能拿出好点子，避开馊主意，把最令人难堪的意见扼杀在摇篮之中，同时还总能让几位上司都高兴。我从他那里学到了不少东西。埃利森和妻子乔伊都善于交际，性情活泼，他们待我这个单身汉如同亲人，可惜，埃利森几年之后死在越南，他的早逝使我失去了一位可敬可爱的良友。

不久，我终于逃脱了联络官的差事，担任A连连副。连长不多久调走了，我第二次当了连长，仍是中尉。我和各连的连长既是竞争者又是伙伴。我们彼此传授一些小把戏。例如，假若你发现连里床单缺了，就去医院垃圾堆或太平间去捡。那里有的是，捡回来一洗还能再用。

我在德文斯懂得了一个道理：竞赛下一定都是要玩命。我在连里组织了各种竞赛，不仅是体育运动竞赛，还评比最佳宿舍，最佳娱乐室，最佳武器保养等等，凡是能评分的都开展竞赛，给予奖励。竞赛越多，班、排和士兵赢得优胜的机会就越多。我自己是穿上军装后才发现了自己的价值，我希望帮助我的下级也发现他们的自我价值。然而，我对“超级怀”式竞赛的兴趣却小得多，那种竞赛要求奥林匹克级的水平，参赛选手不得不把所有的时间都投入训练。竞赛本身是次要的，重要的是让更多的军人都树立自信和自尊。当普通的人付出了超出普通水平的努力就可以赢得优胜的时候，竞赛就是最健康的。

第二步兵旅是陆军战略军的一个组成部分。该军由一些精锐部队组成，其任务是随时准备奔赴任何战场作战，它的英文缩写是斯特拉克（STRAC）。我们把斯特拉克既用作名词，也用作形容词，用它来表示随时保持良好状态，做好准备，具有集体荣誉感。

例如：“排副，你排是斯特拉克吗？”“是，长官，我排是斯特拉克，”

然而，正像陆军里往往出现的情形一样，在这一方面也做得过了头。形式变得重于内容。注重外表整洁甚至超过了注重战备。我们用淀粉把作战服装浆得像硬板，为的是裤线笔挺。当地有句成语叫“打淀粉”，就是用条帚把拍打裤子，把裤腿拍开，这样，把腿伸进裤子时，才不至于擦伤皮肤。校阅时我们要等到最后一刻才穿裤子，扣上裤扣，拉上拉锁，最后穿上靴子。这一切都是为了保持军服笔挺，不起皱。这种做法是没有意义的，因为过不了一个钟头，人人的制服都会变得满是皱褶。可是要保持斯特拉克，就不能不“打淀粉”，我干得比谁都强。这成了一个传统。

“打淀粉”不过是愚蠢传统的一个例子而已。越南战争之后，陆军努力取消种种无意义的做法。我们想让军人生活比较接近平民生活。改成了5天

工作，周末休息两天。兵营现在不再像是宽松监狱，而是像大学校园。我们仍举行校阅，但目的是评估一个部队的战备水平，不会因为一个兵背水壶有一点不合要求就给处分。

我接受而且支持我们所作出的大部分有意义的改革，赞成取消“打淀粉”之类的无意义的做法。然而，传统和礼仪对于保持军人的神秘感仍然是必需的。它们能给年轻士兵灌输一种归属感和自豪感。我坦率承人，我怀念以往的某些做法。例如，连长原先有权处理士兵轻微的犯规，把处理结果写进一个绿皮的连队处分登记本，例如：“列兵拉索，未请假外出，罚款 50 元”，等等。今天，连队处分登记本没有了。为了惩处日常的违纪行为，你也得宣读一个“米兰达条款”式的声明，提供证人，请律师，并报请上级主官审批。这一切听起来颇有尊重公民权的味道。可是它损害了小分队所必须具备的某种东西，即连排军官和士官的自主负责精神，一种家庭精神：像父母对子女一样关心年轻士兵，在他们走偏方向时就把他们拽回来。不可否认，在过去的制度下偶尔发生过滥用权力的现象。但这种制度的利大于弊。现在的情形，则像是家庭里每次发生厨房口角就把全家拖上家政法庭。处分权收到了上级司令部和律师们的手中，小分队就失去了原先的某种可贵的东西。

过去，人事和薪饷是在营一级办理。如今有了电脑，这些工作都统一由上级处理，效率高而且省钱。可是，这种非人格化的服务也使我们付出了代价。军官们对自己部属的生活过问得少了，给部属提忠告和帮他们解决问题的作用变小了。在某种程度上，电脑取代了官兵之间的人与人的联系，取代了他们借以凝聚在一起，保持高昂上气的家庭感。我还相信，上了年纪的当过兵的入一定还己得当年的连队食堂，那煤渣地基上的木房子，一头是厨房，一头是食堂，地上摆着野餐式的桌凳，一个角落是军官就餐的位置，方一角落给军士们用。食堂门口放着垃圾桶，门外挂着一排拖把。今天，食堂都变成“大餐厅”了。我知道大餐厅比连队小食堂经济合算，然而，我依然怀念当年的连队食堂，人们在那小食堂里叽叽喳喳，谈笑风生，充满战友情谊。当然，我这是让怀旧与现实混杂在一起了。在理智上，我知道今天的美国兵和美国陆军是优越的。可是，像所有的老年人一样，我仍然透过模模糊糊的记忆，怀念过去的时光。

我担任 A 连连长的时间不长，很快就被调到一个新单位，第二步兵团第一营担任营副官。我又一次以中尉的身份担任了上尉级的职务。营副官负责人事、任免、升降、纪律、军邮以及“士气和福利”。我的新上司、营长，是 W·C·艾伯纳西中校，他是阿肯色州人，沃饰塔浸礼会大学的毕业生，是个真正滴酒不沾的浸礼会教友，说话斯文，惊叹语不超过“哎呀！”一词。在他手下，我不能不谨言慎行。

艾伯纳西中校一点也不霸道，但办事认真，格外重视全营的士气。办理一名列兵晋升为上等兵，他要求得跟提升上校一样过细。发军饷必须按时。士兵们在野外挨冻时，必须送去热咖啡和热汤。只要发现一个兵没有得到应有的照顾，就一级一级追查责任。他并不是娇宠士兵，他对他们要求严格，执行纪律毫不留情。这是另一种方式的关怀。

一天，中校吩咐我建立“欢迎娃娃”的制度。我一听感到迷惑不解。艾

米兰达条款，指美国最高法院 1966 年审 E·米兰达一案时作出的规定，即必须事先通知被告有权保持沉默。有权请辩护律师等。——译者注。

伯纳西解释说，每逢一名军人的妻子生孩子，要立即发一封营长亲笔签名信，向娃娃父母致以祝贺。再给婴儿寄一封信，欢迎小娃娃到我营做客。他要求这两封信在婴儿诞生的当天寄出。

我怎样才能知道哪个人要当父亲了？难道我可以让全营集合。命令：“谁的妻子怀了孕，向前一步——走！”然后盘问预产期在哪一天。我当时还是一个单身汉，这大概也影响到我干这件事的热情。不管怎么说，我办这桩差事拖拖拉拉。中校把我叫去：“哎吁，科林，你还没有办，真叫我失望！”他这颜悦色的指责，比我在德国时挨“红脸”巴雷特一顿臭骂还难受。我一回到自己办公室，就马上着手这项人口统计工作了。

我不曾料想到，这项工作一落实，立刻得到良好的反馈。艾伯纳西的良苦用心使大家感动。娃娃的母亲回信，对丈夫的部队把她们看作是部队生活的一部分表示感激。娃娃刚出世不会说话，但可以想象到，母亲准会把第二步兵团第一营的欢迎信珍藏在孩子的档案本内。

艾伯纳西还给我上了有益的一课，就是要想方设法深入下层，接触每一个人。要让每个人都感到自己受重视，是大集体中的一分子。在从根本上说是粗线条的部队工作中，艾伯纳西做到了细致入微的关怀。当时军队里一般人的态度都是大而化之，谁想要老婆，就给他发一个老婆了事，而艾伯纳西却深入关怀每一个部属。

我对副官工作感到头疼，想重新当连长，成天向艾伯纳西唠唠叨叨。有一天，他终于对我讲了几句阴阳怪气的话：“你当过连长，而且当了两次，尽管时间不长。在不到3年的时间内，你现在是第3次在上尉的职位上工作。既然如此，恐怕谁也不会再把你派回连队。”这话似乎是说我已经跳过了那一高度。我还是想当连长，但是艾伯纳西的话是对的。

1961年夏季，我第一次去牙买加，用我亲戚们的话说，是头一次“回老家”。德文斯堡的生活严肃紧张，但总不像在西德冷战前沿那样令人兴奋。我想找点新鲜事干干。我当时一月薪金是290美元，花了182美元买了一张去牙买加的往返机票。临行前，我回家查询家谱，弄清楚谁跟谁是什么关系，以免闹笑话。

地球上还能找出两个地方像德文斯堡和牙买加一样相差那么大吗？转眼之间，我降临在一个阳光明媚的地方，身前身后全是娇艳的鲜花，受到姑姑姨姨、叔伯姑舅和堂亲表亲们的热情欢迎，就像故人重逢一般。我在报名参军时，曾经填写过海外关系，仅父母的亲兄弟姐妹之中家在牙买加的亲人，就有28名。可是，我有点失礼，他们以为我是从富国来的“阔亲戚”，我却没有给他们带什么礼物。尽管如此，他们还是热情接待，把我从一村送到另一村，一家接到另一家，从姨妈姨父到姑妈姑父，仿佛传看一件奖品似的。

我一到西印度群岛，就观察到家家是妇女当政。她们辛勤工作，循规蹈矩，生儿育女，督促子女上进。某些男人却被认为是不怎么样。我见到了所有的姨妈姑妈，而见到的叔叔、舅舅、姨父、姑父却少一些。一天，我和表兄弗农·梅克尔一起开车到金斯敦城去看望艾丝丽姨妈和威特姨父。我们遇到红灯停车时，弗农指着街角上站着的一个人说：“那就是你的鲁珀舅舅。”

“我想见见他。”我说。

“不行。”弗农回答。

“为什么？”我问道。原来，鲁珀似乎是麦科伊家的败类。玩了太多的女朋友，却又没钱糊口养家。弗农说的话是对的。艾丝丽姨妈也不喜欢这个

弟弟。

可是，他毕竟是我的舅舅，我还是去看了他。在这么多亲戚当中，鲁珀竟是格外有趣的一个。只要我花钱给他买兰姆酒喝，他就滔滔不绝地给我讲他的故事。我花钱买酒听他讲故事，有3天都是这样度过的。我陪他喝酒太多，休假期的最后两天，不得不回到纽约皇后区家里休息，等头不疼了，才返回兵营。

1961年夏季，我3年义务服役期满，本可以离开部队，可是我从来没有想过离队。我是一个年轻黑人，除了当兵，别的我都不懂。我离队后干什么，跟我父亲进服装厂吗？以地质工作者身份去俄克拉何马钻石油吗？当时正是经济衰退时期，我留在军队，很快就可以一月挣360美元，一年挣4320美元，这收入在当时是相当不错的，在军队，我的才干有多大，就可以走多远。在美国社会里，一个黑人从事任何别的职业都不会有这样多的机会。最重要的是，我爱当兵这一行。因此，我告诉父母我不回家了，这使他们诧异不已。

对于服兵役，美国黑人一向有一定的矛盾心情。多少年多少代，这个国家不曾为我们而战，还实际上拒绝赋予我们基本的权利，我们又干吗要它为它而战？在这个国家里，我们甚至不能进白人享用的餐厅和一般生活设施，还叫我们怎样为它服务呢？可是，不论是受到珍重还是受到轻蔑，不论是受到欢迎还是仅仅受到容忍，依然有千千万万的黑人为这个国家服兵役，有史以来一向如此。在马萨诸塞州——我此前服役的地方——早在1652年，黑人自由人和黑奴就曾经应征当民兵。美国革命时期，曾经有5000多黑人在华盛顿将军麾下服役，帮助这个国家争取到独立，而他们自己却并未享受独立。内战期间，将近22万黑人在联邦军队中作战，阵亡了37,500人。黑奴得到了解放，但他们回到家里仍然被人瞧不起，还得忍受三K党的猖獗和私刑。

内战以后，国会授权成立了4个黑人团：第二十四和第二十五步兵团，第九和第十骑兵团。据说由于他们皮肤黑，头发卷曲，身穿野牛皮上衣，作战勇敢，被印第安人叫做“野牛勇士”。然而，这4个团的建立并未带来种族政策上的开明。美国政府只不过是希望在向西移民时让白人移居者受到保护，防止印第安人袭击。“野牛勇士”帮助白人获得土地并保卫土地，可是黑人大都没有获准拥有土地。

你若仔细瞧瞧那些描绘西一美战争期间特德·罗斯福率领义勇骑兵在古巴圣胡安山冲锋陷阵的油画，就会发现那上面没有一个黑人面孔。但是当时倘若用照相机拍照，照片中就会有黑人，因为义勇骑兵中确实有黑人，其中7人在古巴之役中还荣获军功勋章。第二次世界大战时，美国参军的黑人将近100万。其中一些人，如“塔斯克古人”——第一批黑人战斗机飞行员——证明黑人有能力也有勇气担负任何作战任务。可是，他们1945年复员回到南方亚拉巴马州的吉姆克罗地区，那里依然是种族隔离。黑人进单独的学校，这些学校与白人学校不一样。黑人就业困难重重，还忍受种种侮辱，例如只能进“有色人种”厕所，连街头的饮水喷头都不能与白人共用。在美国其他许多地方，也存在种族主义，只不过不那么露骨罢了。

既然如此，为什么国家有难时，黑人还总是响应号召？他们这样做，是因为当兵打仗是允许他们行使公民权利的惟一领域。因为他们相信，只要他们表现出同等的勇敢，作出同等的牺牲，为国而战和为国捐躯，那么随后一

定会得到平等的机会。例如，安德鲁·杰克逊曾许诺说，跟随他作战，特别是参加了新奥尔良战役的黑人，将被赐予土地。黑人跟随他打仗，有些人还阵亡了。但是，硝烟散尽，危险度过以后，他们什么也没有得到。

直到 1948 年 7 月 26 日，杜鲁门总统才签署了结束军队中种族隔离的行政命令。既然允许黑人士兵平等地为国捐躯，那就应该允许他们在军中平等的服役。这是一个历史性的转折点，而我是在这之后 10 年才进入陆军的。我记得在本宁堡的步兵军官基本训练班上，我有两位最亲密的黑人同学，唐·菲利普斯和赫尔曼·普赖斯。按英文姓氏字母排列，我们 3 个人恰好排在一起，站队时恰好肩并肩，看起来仿佛陆军仍然在搞种族隔离似的。菲利普斯后来成为一名正式上校，担任过首都华盛顿陆军仪仗团的团长，是该团的第一个黑人团长。普赖斯后来当了军医，成为陆军的首席心脏病医生。另一个黑人军官兰杰·科菲担任过尼克松总统的军事助理。他们以及其他黑人军官的生涯，都是得益于迄今为止几乎尚无人认识到的一个事实：在体现民主理想方面，陆军在美国是居于领先地位的。从 50 年代起，陆军中的种族歧视比较少，赏罚比较公平一些，军营内的赛场要比任何一个南方的市政厅或北方的公司内的赛场平展一些。因此，尽管陆军仍有种种缺陷，它依然让我比较易于爱我的国家，全心全意地为我的国家服务。

安·杰克逊（1767—1845）——第二次抗英战争英雄，1815 年在新奥尔良击败英军，1829—1837 年任美国总统。——译者注。

第三章 追求阿尔玛

1961年11月的一天，我在德文斯堡单身军官宿舍闲躺着，我的朋友迈克·亨宁堡突然闯了进来，要我无论如何帮他一把。迈克的家也在皇后区，和我一样也有混合的血统，他家是黑人，但有德国人血缘关系，所以他父亲的名字是阿尔冯斯，他哥哥的名字是古斯塔夫。迈克在波士顿交了一个女朋友，叫杰姬·菲尔兹，他对她一见钟情。他求我说：“请你跟我一起进城，去应付杰姬的同宿舍女友。”

“盲目约会？”我担心地问。迈克点点头。不预先跟人约好，就去瞎闯，这样的事我从来没有干过。这种盲目约会的成功机会也许比摸彩票更少。不过，我原先在纽约的女朋友已经跟我吹了，没有熬过那16个月的分离期。这时我是光棍一条。在德文斯堡我有不少朋友，其中包括“潘兴步枪会”会友德佩斯及其夫人桑迪，在本宁堡时的好友普赖斯及其夫人玛德琳，以及新朋友C·C·沃克和埃兹拉·卡明斯等等。不过，在谈恋爱方面却无所作为。我说：“好吧，迈克，我给你打掩护。”

我们开车到波士顿的后湾区马尔波罗街372号去接两位小姐，来到一幢高级住宅一层内背阴的一个一居室的单元门口时，杰姬·菲尔兹小姐出来迎接我们。几分钟以后，另一个姑娘出现了。杰姬介绍说，“这是我的同室好友阿尔玛·约翰逊。”

她皮肤较白，浅棕色头发，体态优美。令我着迷的是她有一双明亮的眼睛，眼珠带有很少见的绿色光泽。她举止端庄，谈吐文雅，带有一点南方口音。我心里想，这次盲目的会也许倒是闯对了。

很久以后，阿尔玛向我谈了她在那初次见面时的感受。杰姬要她出面，她争辩说：“盲目约会我不干，跟当兵的盲目约会更不干。”准知道那个闯进来的家伙是啥样子？她压下心中的烦恼，故意穿得邋邋遢遢，在卧室里慢慢化妆，想拖着不跟那个生人见面。可是她向起居室一瞅，意外地发现这是一个腼腆的小伙子，一副娃娃脸，脸颊还冻得红红的。她以前约会过的人都比她大四五岁。“可是你当时看上去像是个乳臭未干的12岁毛孩子。”于是，她悄悄溜进浴室，换了衣服，重新化了妆，松开自己一直揪着的心弦。

迈克和我带着两个姑娘到了多切斯特区一家俱乐部。我们喝饮料，边听音乐边聊天。我原先接触的姑娘都是满口纽约腔，这时倾听一个南方姑娘的低声细语，很是入迷。那晚上主要是阿尔玛说话，我呆呆地听着。她向我提了一个问题——在当时那个强迫兵役制时代是很自然的问题：我在军队里还要呆多久？她认识的年轻人都是入伍后巴不得尽快退役，他们甚至可以准确地告诉你，他们还得在军队里呆多少分钟。可是我告诉她我不打算退役，我是职业军人。她瞅着我，仿佛是在看一个外星人。

我平生最愉快的一个夜晚终于结束了，迈克和我驱车回德文斯堡。第二天，我给阿尔玛打电话，约她再次会面。

我们开始经常约会，见面越多，我越喜欢她。阿尔玛出生在亚拉巴马州的伯明翰，并在那里长大，她父亲罗伯特·C·约翰逊是该市两所黑人中学之一——帕克中学的校长。她的舅舅乔治·贝尔是另一所黑人中学——厄尔曼中学的校长。阿尔玛的母亲，米尔德里德·约翰逊，是黑人女童子军活动的一位先驱者，而且是公理会教会的全国领导者之一。阿尔玛自己上学时多次跳级，19岁就毕业于纳什维尔市的菲斯克大学，然后回伯明翰，在广播电台

主持一个节目，叫作“与阿尔玛午餐约会”。她在这一节目中介绍家庭百科常识，并播放一些主要是电台管理人员所要求的缓慢旋律和伤感歌曲。但是，当阿尔玛替班主持夜间流行音乐节目时，她就播放自己喜爱的现代爵士音乐。

阿尔玛从来不喜欢自己的故乡伯明翰。主要原因还不在于当地根深蒂固的种族主义。实际上，由于她父亲的社会地位，她的生活是比较优裕的。可是她生性好动，感到伯明翰空气太沉闷，她希望到外面闯闯世界。所以，她到了波士顿，在埃默森学院进修听力学。当我们相识时，她是波士顿听力弱者互助协会的一名听力学专家，经常开着一辆面包车到全市各地，帮人们测试听力。她觉得最有意思的一次出诊，是有一天到坎布里奇的一座耶稣教修道院，为教士们作听力检查。

在我们相识后大约一个月，阿尔玛回伯明翰老家过圣诞节。我们约定，她在返回波士顿的途中路过纽约，到我家里参加除夕晚会。我相信阿尔玛会喜欢我的亲人们，但也许不会马上就适应。她是一个很有涵养的女孩子，出身于南方一个有教养的家庭，而我的亲戚们是些好说好闹、好开玩笑的西印度群岛人，她要逐渐接触他们才会建立起感情。

除夕晚会安排在我家地下室的起居间。水泥地板上铺了塑料贴面。墙壁和天花板蒙上了棕色软木板条。房内一角摆了一个不大的酒吧桌，刚够摆放酒瓶酒杯和各种饮料。酒吧桌上方挂了几个用椰子刻成的海盗头形。一幅罗斯福总统像端端正正挂在酒吧桌后面。沿墙摆上了长凳，一个角落里摆了两张飞机经济舱座椅，那是当年我和我的“潘兴步枪会”会友从艾德尔维德机场（现名肯尼迪机场）上一架没人要的破飞机上拆下来的。

当阿尔玛和我到家的时候，房间里已挤满了我的亲戚们，他们正高兴他说说笑笑，吃吃喝喝，又唱又跳，而且又在谈论“回老家”的事。吃的东西从厨房源源不断供应上来。当年姐姐 16 岁生日时，爸爸为她买了一台电唱机，这时用来不停地播放西印度群岛的即兴舞曲。

我陪伴阿尔玛进入这个欢乐世界。我父亲主持晚会，他那副庄严的神态，很像《教父》影片中为女儿主持婚礼的科莱昂教父。他和我妈妈热情拥抱阿尔玛，然后向她逐一介绍室内的亲戚。

阿尔玛总算应付了这第一个回合。有一个时刻挺不是滋味：她刚在一张座椅上坐下喘口气，贝丽尔姑妈就坐过来仔细端详她。姑妈自己没有孩子，所以特别喜欢她的侄儿侄女们，尤其宠爱我，一向把我叫作“科科”。在她看来，阿尔玛似乎有严重缺陷：不是牙买加人，甚至不是西印度群岛人，而且也不是纽约人。姑妈在阿尔玛旁边坐下，从头到脚打量着阿尔玛，而又一言不发。客人们这时装作若无其事的样子，实际上都在悄悄观察贝丽尔姑妈的神情。阿尔玛最后站了起来，姑妈也站了起来。阿尔玛挪了两步，姑妈也挪了两步。每次阿尔玛一转身，总看见满脸怀疑神色的贝丽尔姑妈出现在她身旁，而且依然是一言不发。

最后，贝丽尔姑妈终于走开，跟别的亲戚说话去了。阿尔玛终于可以喘口气了。姑妈对大家说，“科科”快 25 岁了，到了结婚的年龄，咱们不能再等啦。尽管这可怜的姑娘不是牙买加人。“科科”可以追求她。可是我当时还不知道我是在追求阿尔玛，只以为自己是有了一个新的女朋友而已，真是个白痴。

回到马萨诸塞州以后，阿尔玛在周末搭公共汽车到德文斯堡来看我。我

们和我的一些单身朋友们一起去拉思克勒俱乐部吃汉堡包，拜访我的一些已婚朋友。阿尔玛认识了普赖斯夫妇、艾伯纳西夫妇，埃利森夫妇和德佩斯夫妇。她原先以为当兵的人都盼着退役，现在却见到了另一副军人生活情景。在陆军里，有的夫妇之间和朋友之间是不同肤色，但也能相亲相爱，这一点对她这位南方黑人姑娘触动很深。她从一开始就跟我的朋友们相处融洽，见到我上级的夫人们时，她既有礼貌又不失身份，言谈举止总是令人产生好感，似乎生来就有交际天才。

阿尔玛和我很快就感到彼此不能分离。每到星期六，我都是急不可待地盼着校阅早点结束，好跟阿尔玛聚在一起。我沉浸于热恋之中，竟对周围的事朦朦胧胧。不过我想我会清醒过来的。

当时，恰比切克舞和摇摆舞风靡一时，可是跳舞从来不是我的长处。只要撒上足够的滑石粉，我可以跳西印度群岛即兴舞，相当来劲，而跳林迪舞、默朗格舞和恰恰舞都笨手笨脚，凑凑合合。我的牙买加祖先的异族通婚阻碍了我身上篮球基因和舞蹈基因的发育成长。可是既然你不是白人，又头发卷曲，别人总以为你是会跳舞的。阿尔玛的中度摇摆舞跳得不错，她当了我的老师，终于把我训练到说得过去的程度。

1962年夏季，我在德文斯堡服役已满18个月，等待调令。8月份命令下来了，调我去南越工作。我对那个国家没有什么了解，只知道肯尼迪总统往那里派了几千名军人当顾问。第一批人发回了一些零星的报告。我们参与了南越的“建国”活动，试图拯救它，抵御从柏林墙延伸到东南亚稻田的红色威胁。我要去打仗了，感到很兴奋。

当然，我也有点焦虑。试飞飞行员起飞之前总有点焦虑。独奏演员在音乐会揭幕之前以及足球队员在开球之前也是如此。可是我是一名军人。养兵千日，用兵一时，我心里想的是跃跃欲试。我成了同级军官们所羡慕的人，因为人们认为被挑选去南越当顾问的人都是重点培养对象，前途光明。秋天我将去北卡罗来纳州布拉格堡接受5个星期的军事顾问训练。我还可以指望在出发去南越之前晋升为上尉。

我迫不及待地给父母和朋友们打了电话，接着同阿尔玛也通了电话。我意识到她对这个任命并不是和我一样热心。我驱车去波士顿，向她当面解释为什么这是好消息。我说我就要去实践我的事业。这话没起作用。我又提到很快会晋升。可是阿尔玛想要知道的只是这一调令对我俩意味着什么。我告诉他，南越任期是一年，在那之后会到哪里去，我也不知道。我说，我走以后会十分想念她，希望她常给我写信。她的回答叫我大吃一惊：“我才不给你写信哩。”她说如果她只是当我的笔友，“还不如现在就拉倒”。她接着说，她快25岁了，她不想今后只是坐着等待看我一年之后是否还没变心。

我心事重重地返回德文斯堡。她的反应迫使我自问自答当时我尚未思索过的问题：阿尔玛·约翰逊对于我到底意味着什么？

那一夜，我在床上辗转反侧，心里老是盘算着我们的关系。阿尔玛美丽、聪明、宁静，跟她在一起我开心，是我爱情生活中一个难得的朋友。她出身于一个良好家庭，与我的朋友们相处融洽，还是一位烹饪高手。我知道她爱我，我也爱她。我父母也爱她。那么，我还等什么？阿尔玛符合我对自己妻子的一切期望。在她未离开我之前必须采取行动，否则我就是一个笨蛋。说什么陆军如果希望你有老婆，就会发给你一个老婆，那全是胡扯。

我好不容易等到天亮，立即驱车去波士顿，向阿尔玛求婚。谢谢上帝，

她答应了。

阿尔玛一定是真爱我，因为我不是一个罗曼蒂克式的求婚者。我甚至没有给她买一枚订婚戒指。我向她说，我们不如省下这钱买家具。阿尔玛以前经历过一次订婚，对方给她送了戒指和一些成套礼品，但结果并不好。她很明智，懂得这类装饰品并不能说明婚姻一定是幸福的。“别操心戒指，”她告诉我，“你可以在以后补给我。”后来我真地补给她一枚价值连城的钻石戒指。

我们给我父母打电话，通知我们要结婚，他们感到很欣慰。阿尔玛也给她父母打了电话。我见过她的母亲米尔德里德，她看来是认可了。可是我还没有见过她父亲R·C·约翰逊先生，听说他是一个令人敬畏的长者。阿尔玛说，她父亲对她原先的男朋友一个都看不上，那些人到她家里时，约翰逊先生对他们都很冷淡。

为了争取阿尔玛能跟我一起去布拉格堡，我们必须迅速行动。我们决定两周之后，于1962年8月25日，星期六，在伯明翰举行婚礼，并且在阿尔玛家里举行招待会。

我动员我的好友布鲁克斯帮忙。他是我在后备军官训练团时的学习榜样，后来，他在现役军队的6个月义务服役期满后，选择了平民生活，这时正在长岛普罗维登斯的布朗大学攻读化学博士学位。他听到我马上要结婚了，在电话上说：“嘿，等等再说。”他要到波士顿亲眼看看我陷进了什么样的境地。几天后他来了，阿尔玛为他做了一顿美味的南方式晚餐。布鲁克斯满意了，站起来绕过餐桌，吻了阿尔玛，宣布他自己要当男宾相。

随后，我们遇到一个意想不到的问题。我父亲通知我说：“我不参加你们的婚礼，你们别想在伯明翰见到我。”他说他决不到任何一个把他看作二等公民的地方去，并说：“我会给你们发电报，致最美好祝愿。”我妈妈不简单，说她不在乎我父亲去不去，反正她要去看儿子结婚。我姐姐玛丽琳和姐夫诺曼从布法罗来电话，也说他们要参加婚礼。这一来，爸爸只好重新考虑他的决定。他担心我姐姐和姐夫这一对异种族通婚的夫妇在南方遇上麻烦。他说：“假如他们要对诺曼施加私刑，不如我们都去，说不定还要靠我去买通私刑者手下留情哩，”

我晋见我的上司艾伯纳西中校，请批准我周末去伯明翰结婚。我表示星期一上午一定返队。中校热情地握着我的手说：“好吧，放你3天假，我想这个营缺你3天出不了事的。”

此后10天，我们忙得团团转，阿尔玛和她母亲热心筹划婚礼，像当年盟军筹划诺曼底登陆一样认真。她母亲在朋友家找到了空房间，可以安排给我家的人住宿。她的一个亲戚自告奋勇来主持婚礼前夕的晚餐。阿尔玛的妹妹芭芭拉要当女宾相。男宾相布鲁克斯和我奉指示要身穿夏季单军装，估计布鲁克斯当老百姓刚两年，旧军装还能穿。阿尔玛和我在波士顿买了一对纯金的结婚戒指，准备在婚礼上交换。然后阿尔玛先启程回伯明翰。我在婚礼前一天晚上到达，出席晚餐和招待会。

阿尔玛的父亲约翰逊先生，个子高高的，极其严肃，说话从不拐弯抹角。若干年以后，我有几次遇到几位在伯明翰上过帕克中学的黑人军人，我提到他们的老校长是我的岳父，他们的反应都是：“你娶了约翰逊的女儿？好大的胆子。”实际上，约翰逊对女儿结婚是高兴的，只是不太喜欢我的职业，也不太喜欢我即将远去南越一年。他女婿是西印度群岛人后裔，他也显然不

是太满意。当我们打电话给阿尔玛父母说我们要结婚时，约翰逊向他妻子嘟哝说：“我一辈子都尽量躲开那些该死的西印度群岛人，这下可好，女儿要嫁给其中的一个啦！”我父亲一向抵制南方，约翰逊又抵制西印度群岛人，这周末聚会会是个什么情景！

我家的人到了伯明翰，爸爸见到还没有人要施加私刑，也就乐得以长辈自居。他向来喜欢参加聚会、洗礼、婚礼、守灵礼和葬礼，凡是让人们聚在一起的活动他都喜欢。现在，这里的约翰逊一家人成了他的终生朋友，尽管在这之前几个小时，他从来不想看他们一眼。

8月是亚拉巴马最热的时候。婚礼那天，教堂里挤满了人，妇女们不停地摇着扇子，发出刷刷的声音。当J·C·佩里牧师宣布仪式开始时，布鲁克斯陪伴着我从一个侧门步伐整齐地入场，到了规定的位置立定，向右转，鞋后跟咔嚓一响，然后保持立正姿势，仿佛是在操练竞赛场上。我们可以感觉到那些扇子扇动的微风，耳旁阵阵传来人们赞叹而羡慕的私语声。阿尔玛在芭芭拉陪伴下，扶着面色庄严的约翰逊的胳膊，从教堂的中间过道走来。她神采飞扬，端庄大方，令我惊叹。几分钟之后，这个美丽的女子就是我的妻子了。

婚礼完毕，我们到约翰逊家里出席招待会。我家的人发现南方人的招待会原来不大一样。没有烈酒，没有音乐，点心也很少。人们从前门进来，放下礼物，在来宾册上签名，跟排成一行的主人一家人握手，然后走进餐厅，接过有人递上的一杯果汁饮料和一块蛋糕，随后走向厨房，放下空杯子和碟子，最后被引导到后门告别。招待会持续了一小时多一点。我父母当场就开始计划回纽约后要另举行一次结婚招待会。

阿尔玛和我的新婚之夜是在A·G·加斯頓汽车旅馆内度过的，那是一对黑人夫妻在这城市里能找到的惟一像样的地方。旅馆老板加斯頓是一个黑人百万富翁、企业家，向黑人推销人寿保险而发了财，因为各保险公司不屑于向黑人做这种生意。第二天，阿尔玛和我飞回波士顿。这时，杰姬·菲尔兹已搬走了，我住了进来。这套一居室的公寓是我和阿尔玛初次见面的地方，当时我的朋友迈克·亨宁堡刚开始他与杰姬的浪漫史，是他把我带来的。但他俩后来没有谈下去。星期一上午，我恪守诺言，回营向艾伯纳西中校报到，阿尔玛也回到波士顿听力弱者互助协会工作。

几天后，我在我们家里接了一个电话。那打电话的人一听接电话的是男人声音，显然困惑不解。“你是谁？”他问。

“科林·鲍威尔，”我回答，“你是谁？”

“我是阿尔玛的未婚夫。”他说。

“你好，”我说，“我是阿尔玛的丈夫。”

谈话尴尬地结束。阿尔玛和我显然还没有来得及把我们结婚的消息通知我以往的情敌。

过了一周，一个星期六上午，有人敲门。我只穿着一件汗衫和一双拖鞋，急忙开门。门口站着一个漂亮小伙子，手里拿着一盒糖果，脸上露着笑容，可是一见是我，笑容顿时消失了。他无礼地问：“你在这里干什么？”

我说明了我在这家庭中的地位。阿尔玛从卧室走出来，我出于礼貌走开，进了卧室，断断续续听到了他们气氛紧张的简短谈话。那位来访者走了。我出来一看，那盒糖果也跟他走了。阿尔玛对我说，那只是一个老朋友而已，他说什么未婚夫是夸大其词。从那以后30多年来，阿尔玛用事实证明她说的

话是事实。

我们婚礼后不久，又在我们鲍威尔家再次举行了结婚招待会。客人们下午就开始陆续光临，地下室的起居间内挤得满满的。一直热闹到最后滴兰姆酒喝尽，那已是凌晨4点钟了。阿尔玛经受住了牙买加式好客精神的第二次考验，并让在场的每一个人都感受到她的魅力。看到我父母为他们的儿媳妇而兴高采烈，我再高兴不过了。跟约翰逊家那场严肃机械的招待会相比，鲍威尔家的招待会恰是文化上的180度大转弯。

我的表兄弗农·路易斯兴趣广泛，会烤蛋糕，玩扑克，爱好田径运动，现在的职业是警察。妈妈委托他为这次招待会烤一块大蛋糕。弗农和蛋糕迟迟不见，妈妈着急了，担心弗农的第二兴趣和第三兴趣压倒了第一兴趣，这种事过去不是没有发生过。最后，弗农表哥终于出现了，带来一盘特别大的结婚蛋糕，乐呵呵地冲着我母亲说：“艾丽姨妈，你怎么能怀疑我完不成一件光荣的作品？哪怕只是怀疑一分钟也不行。”一句话就把我母亲逗乐了。阿尔玛则在猜想，这么多的亲戚，什么时候才有个完呢？

我喜爱婚后的生活。我喜爱周末陪阿尔玛上街采购。我喜爱地跟我一起会见我的朋友。我常常开快车，从德文斯堡赶回我们的小窝。我的车是一辆蓝色的1959年产的“大众”牌，是我在德国时花1312美元买的。有一次，我又沿着2号公路疯狂急驶，忽然看见一辆敞篷车紧紧跟上了我。我想，这准是一个新英格兰的美国佬要超过我，让我吃他的尘土。我把油门踩到了极限。这时，响起了警笛，我大吃一惊，只好停车。开车追我的人走下车来，让我看了他的州警察证件。他通知我违章了，在这一路段时速不许超过55英里，我却跑到了90英里。我辩解说：“警官，你知道我也知道这辆车跑不了那样快。”这话毫无效果，他毫不留情。在当年，我常想看看我的车究竟能跑出什么速度。现在还有时这么我和阿尔玛在一起的毫无牵挂的生活行将结束。9月24日，婚礼后一个月，营部为我们举行了告别会。艾伯纳西中校念了用漂亮书法写的盖有第二步兵团第二营营徽的告别词。“诸君静听，诸君静听，”他开始念道，“兹有本营首席文书官奉命调往遍地布满毒桩与竹签的乐土……”他幽默地提到了我在德文斯堡服役期间的一些事迹：“本营部将思念此君的摔电话声、拍桌声和猛扭转椅之声。”要是我在德国时的连长路易塞尔在场，准会点头称是。

不久以后，阿尔玛和我收拾了我们全部家当，装上一辆“大众”牌汽车。匆忙回家道别后，奔赴北卡罗来纳州布拉格堡，我将在那里参加军事顾问培训班。带着新婚的妻子开车驶过南方各州，比我几年前跟两名军士一起旅行更加叫人揪心。我记得路过弗吉尼亚州伍德布里奇时，连加油站的厕所都不让我们用。我只好在路边停车，跟阿尔玛一起到树林里去解手。

到了布拉格堡以后，我们找到了一个黑人租房代理人，想在附近的费那特维尔租一处配有家具的住房，以便在我受训期间让阿尔玛和我有一个安身之地。我们希望能找到黑人中产阶级居住区，可是当地很难找到。我记得那个代理人把我们带去的第一个地方，是幢破旧房屋，屋前长满了野草，到处是生了锈的罐头盒、塑料袋和别的垃圾。进去一看，地板上是破破烂烂的油地毯，家具也都是一些破烂货。我们只好摇头，去了第二个地方。情况也差不多。最后，租房代理人说他还有一个办法：让我们住在他家里。我们的希望上升了。他把我们带到一幢灰暗的房前。屋里面更灰暗。一个大房间里坐着几位年老的房客，心不在焉地瞅着我们。租房代理人领我们进了里面一间

卧室，卧具要我们自备，厨房和浴室要和别的房客共用。我们失望之余，只有向他道谢告辞。

我们面临痛苦的现实。没有办法，我就只好把阿尔玛送回伯明翰她父母家，一个人留在布拉格堡。这一分别会格外叫人难过，因为我受训之后一走就是一年，而且阿尔玛这时已经怀孕。

在布拉格堡的头一天，碰见了我在德国盖尔恩豪森时的老朋友乔·施瓦尔，他当时在“绿色贝雷帽”特种部队任职。乔和他的妻子帕特邀请我们去他家吃晚饭。尽管我和阿尔玛心情沮丧，但能让阿尔玛认识一下施瓦尔夫妇还是一件美事。

施瓦尔一家有3个孩子，都不到4岁，住在一座三居室的两层小公寓楼里，热热闹闹。晚餐时我和乔津津有味地谈论米勒、“红脸”巴雷特等老战友的故事，阿尔玛和帕特也谈得来，他们的大孩子、二孩子在起居室里玩小汽车玩具，老三站在扶圈椅子里，以羡慕的目光瞅着他的两个小哥哥。

谈话自然转到了我们眼下如何安顿。我解释说只好把阿尔玛送回伯明翰。“噢，不行！”帕特说。她不让我们那么办，说我们可以跟他们住在一起。乔连声表示赞成，说：“你们当然可以留下。”可是他们一家5口人，已经够挤的了。阿尔玛说：“谢谢你们的好意，可是我们不能添麻烦。”帕特坚持她的意见，说她自有安排，让老大和老二腾出他们的卧室，搬到老三房间睡帆布床，让阿尔玛和我睡在老大和老二的小木床上。他们盛情挽留，阿尔玛和我也不愿过早分别，所以我们第二天就搬过来了。

施瓦尔夫妇的好心却给他们带来不痛快。周围邻居埋怨他们不该让黑人住进白人的家庭甚至共用一个卫生间，冲着帕特讲难听的话。帕特来自费城南，心肠很好但性格刚强，把邻居的闲话都顶了回去。这虽是很久以前的事了，可是当时我们这一对新婚夫妻在绝望之中得到施瓦尔夫妇的善心搭救，这是阿尔玛和我永远不会忘记的。

在布拉格堡非正规作战中心的5周训练期间，我研究了法国在越南的殖民史，研究了共产党人的战略战术，还努力学了几句越南话。我们回顾了美国卷入越南的经过，50年代，当法国人跟胡志明领导的共产党人和民族主义者交战8年而吃败仗的时候，艾森豪威尔总统曾拒绝干预。越南分成南北两半，北方在胡志明领导下；南方建立了一个亲西方的政府，约定于1956年举行选举。南越总统吴庭艳取消了南方的选举，在共产党人的进攻之下，向肯尼迪总统求救，呼吁美国帮他抵抗“国际共产主义势力”。肯尼迪决定美国支持吴庭艳政权，派去了反暴乱顾问，这些人在当时很出风头。到1961年底，美国派去的顾问已达3205人。等我们这批人到达后，总人数将增加到1,100多人。我们感到当时正是紧急关头，特别是1962年爆发了古巴导弹危机。当时学校里纷纷传说，我们这批学员将立即调赴前线，到一个比越南近得多的地方跟共产党人作战，一天晚上我回家，发现施瓦尔已经走了，他所在的特种部队紧急战备，开往佛罗里达州的一个中间站集结待命。那几天，人们紧张得几乎心脏停止跳动。后来，两个超级大国从战争边缘退了下来，我们也按期结束了顾问训练班。

那一个秋季，施瓦尔和鲍威尔两家喜事临门：乔和我都提前几个月晋升为上尉。

12月初训练班结业，我为派驻越南而兴奋，准备告别刚结婚4个月的妻子和她正在怀着的孩子。我曾奋力在西德守卫自由的边疆。现在我要奔赴另

一边疆，在地球的另一面投入同一场斗争。

在 1962 年，这一切曾显得十分简单明了。

圣诞节快到了，我们告别了施瓦尔一家，回亚拉巴马州的伯明翰。等我去越南后，阿尔玛就留在娘家。这一城市位于“老南方”的心脏，对于黑人来说，它呈现出“老南方”所含有的种种威胁。亚拉巴马州州长乔治·C·华莱士提出的“永远隔离，”成了白人的战斗口号。伯明翰变成了种族之战的战场。民权运动高涨，以静坐和游行示威的方式，把抗议的矛头指向该市警察局长 E. T. “公牛”·康纳。康纳则坚决要把黑人镇压下去，把煽动分子（包括黑人和白人）赶出去。尽管这时去那里不是一个好时候，也不是一个好地方，但让阿尔玛留在那里，我还是比较放心的。她的父母、姨妈姨父刚刚在伯明翰城郊一个安全的街区建了一幢新房，两家合用。有一间空房留给阿尔玛和将要出生的孩子。附近有一座天主教医院。阿尔玛产期住院很方便。万一伯明翰的种族定时炸弹爆炸了，阿尔玛的父亲，那个强硬的约翰逊老先生，在家里已贮存了不少枪支，都是他几年来从帕克中学的学生手里没收下来的。

我还记得在岳大家的最后几天的复杂心情。阿尔玛和她妈妈从外面砍回一棵树，我们装饰圣诞树，提前过节，因为我的调令规定我必须在 12 月 23 日出发。假如上级让我过了圣诞节再走，我想那也不会影响冷战的局势，然而命令就是命令，无价钱可讲。大家提前交换了礼品，当我们打开我岳母的礼品时，我心中顿时感受到现实的严峻：那是一对小录音机，让我和阿尔玛大各一方时用未互通音讯。圣诞节前两天，我们互道再见，我自己一个人上机场，因为我不希望让别人看见我的感情流露。

在那最后几个星期，我对阿尔玛有了更深的了解。她是一个年轻女子，很快要当母亲了，而丈夫要长期出差，去一个遥远而危险的地方，她却能坚强镇定地对待这一别离。在认识我之前，阿尔玛从来没有想象过她会成为一个军人妻子。而到我出发时，我已知道她会是我这个军人的最完美的终生伴侣。

我从伯明翰飞到加利福尼亚州的特拉维斯空军基地，于 1962 年圣诞节上午飞抵西贡。

第二部 军旅生涯

第四章 “获胜须得 50 万部队”

当兵打仗是怎么回事儿，我头脑中的概念全是从 40 年代的新闻片、50 年代的故事片和 60 年代初的电视纪录片中得来的，而且战争总是以黑白两色呈现在眼前。越南之行，全然不像我原先所想象的那样。飞越太平洋时，我乘坐的不是拥挤不堪的部队运输机；而是世界航空公司的一架商用包机；到达越南后，我也不是冲出步兵登陆艇的艏舌门，涉过齐腰深的水登上海滩，而是住进了西贡已改作单身军官宿舍的雷克斯饭店。我走进的不是一个黑白两色的世界，而是一个亚热带都市色彩斑斓的世界。

据说，艾尔文·伯林在洛杉矶的棕榈树间度假时遇上一次热浪袭击，他突发奇想，写下了“白色的圣诞节”这支曲子。在这个潮湿闷热的圣诞日住进雷克斯，我同样有那种怪诞的感觉。当天晚上，与其他几位孤独的新来者在饭店的屋顶餐厅用完晚餐，我俯瞰着图多街。这是一条颇有几分巴黎风貌的美丽林荫大道，身着白色制眼的交通警察指挥着川流不息的汽车和南越特有的三轮人力出租车。身穿丝绸长衣裤的时髦女士进进出出于精美的商店。夜风微微吹拂，耳边飘来自动唱机演奏的《月亮河》。可是，这支歌的歌同丝毫未能减轻我的孤独感。

第二天上午，查尔斯·M·蒂姆斯少将把我们召集到美国军事援助顾问团司令部会议室作动员讲话，以振士气。我们为什么抛妻离子？为什么绕过半个地球到这里打仗？为的是阻止马克思主义蔓延，为的是帮助南越人民拯救自己的祖国不被共产主义接管。这是我们为家、为国、为世界各地爱好自由的人们所能做的最崇高的事业。我重又热血沸腾起来。当日下午，我们被拉到新山一机场美军管辖的一侧，领取野战装备，丛林作战服、丛林作战靴和钢盔，这些东西足以说明我们将奔赴何方。

在西贡进一步熟悉几天情况后，我将被派往南越驻扎在其北部地区的部队，担任第一师第三兵团二营的顾问。该营编制 400 人，驻扎在越老边境热带丛林中一处叫阿寿的地方。此时正值雨季，去阿寿谈何容易。要不胆战心惊地坐 30 分钟飞机，就得步行几个星期才能到那里。天气恶劣使得飞机连日停飞，我越等越心焦。1 月 17 日，我终于在广治上了一架海军陆战队的 H—34 直升机，机上载有南越军的补充兵员，一袋袋的大米和活鸡、活猪。我们在浓密的丛林上空时而猛冲，时而颠簸，穿过雷雨云层，最后重重地落在丛林中新开辟出来的一个简易机场上。飞行员大声叫喊着，让士兵们趁越共还没有朝我们开枪赶紧卸货。

我跳到地面上，环顾四周，觉得好像发生了时光倒流似的。一座用土石和木料建筑起来的要塞在炎热的阳光下熠熠闪光，要塞周围布满了火力掩体。尚无那绿色，阿寿倒颇合法国外籍军团的一个特点，姿态优美却胆小如鼠。我站在那儿自问，古罗马军团的军人想必在高卢也问过同样的问题——我到底到这儿干什么来了？阿寿谷地沿越老边境附近南越北部狭窄地带蜿蜒而下，包括胡志明小道一段关键地带。这是我们的敌人——“越共”的主要补给干线。阿寿是通向老挝的 4 大堡垒基地之一，从那里可封锁人员和物资运往南方。谷地西侧为崎岖的山峦，东侧与一片茂盛的丛林相接。在那被三层树冠掩蔽着的某个地方，就有敌人在活动。

南越士兵快步走到直升机边开始卸货。一名美军士兵走过来，向我敬个礼，自我介绍说是威勒德·辛克上士。辛克领我穿过有刺铁丝网的大门进到围墙内。一名越南军官敬礼后伸出手，用勉强过得去的英语说：“武公孝上尉，二营营长。”武上尉是我的搭档，我就是给他当顾问。他身材矮小，30出头，宽脸膛，脸上总是带着动人的微笑。要不是一身戎装，我肯定会把他当成一位和蔼可亲的教师，而不是职业军人。

我们3人朝一座用竹子和茅草盖成的茅屋走去，这便是我的新居。里面有一张床，也是用竹子做的，摆在土地上，房内别无它物。一只硕大的老鼠嗖地一下从床下窜出来。“这是阿寿的希尔顿饭店。”辛克说。我把背包扔到床上，对武上尉说我想出去到周围看看。

在阿寿背后有一座山俯视着我们。我用手指了指，武上尉咧嘴一笑说：“老挝。”敌人几乎可以从山坡上滚石头下来砸我们，我问基地为什么要建在这么易攻难守的地方。

“很重要的前哨。”武上尉肯定地回答说。

“它的任务是什么？”

“很重要的前哨。”武上尉又说。

“可干吗要建在这里呢？”

“前哨建在这里是为了保护机场。”他指青海军陆战队飞机飞离的方向说。

“这里为什么建机场？”我问道。

“机场建在这里是为了给前哨提供补给品。”

在布拉格堡受训时，我就知道我们在这里的正式角色是什么了。我们是要建立一种“存在”，这个词听起来很深奥。说得通俗些，我们是要牵制越共，不让他们穿越阿寿山谷，到人口稠密的沿海省份去煽动叛乱。但武上尉的话道出了现实。阿寿基地在这里的确是为了保护机场，而机场在这里确实是为了给前哨营地提供补给品。

我即使花上近20年的时间以这样或那样的方式弄明白我们在越南的经历，也未必能把越南问题解释得比武上尉在1963年1月那天所作的循环论证式推理更合乎逻辑。我们到这里来是因为我们在这里，因为我们在这里，所以……

我在越军部队中的第一个感觉是我犹如鹤立鸡群，是敌人优先选择的好靶子。越南人矮小纤瘦，尽管大多数已20多岁了，但面部光洁，看起来像孩子。他们似乎未受过任何训练，但都很用心听话。由于大都是应征入伍的，他们的感情藏而不露，表面上全都毕恭毕敬，至于心里想什么，我却不得而知。

在阿寿基地，我惊奇地发现越南山民一家家的住在这儿。他们是居住在這一地区的游牧民族。此地少有越南人居住，只有这些山地部落和其他几个土著民族。我原以为素不喜受约束的山民会住在山里，而不是住在军营旁。我不知道他们在这里干什么，不过后来很快就搞明白了。

几周后，武上尉走进我的茅草屋，带来了我翘首以待的消息。我们接到命令出去执行“蚱蜢行动”，沿阿寿山谷进行长时间的巡逻。几周来我一直在营地忙活着和辛克上士一起在步枪射击场训练越南人射击，讲授巡逻战术，帮助解决纪律问题，尽量做到既不越权又能帮上忙。由于跟我同机来的禽畜开始在菜谱中出现，一天中最兴奋的时刻莫过于坐等晚餐的到来，一般

我都是躲在我的小屋里贪婪地阅读平装本小说，抽好多烟。吃饭时越南人吃什么，美国人也吃什么。早餐：粘米团子，形状像个可以食用的垒球。午餐：米饭和蔬菜。晚餐：还是米饭，加上猪肉块或羊肉块，偶尔另加一块两英寸见方的煎蛋饼，颇为美味可口。我学会了吃那种餐餐离不开的越南鱼香调味汁“鱼露”。这个词使用极为普遍，以至在美国兵的用语中，凡是说到越南的东西都加上这么一个并无恶意的玩笑词。如把越南国家航空公司称作“鱼露航空公司”，把上了年纪的越南妇女称作“鱼露妈妈”。

2月7日凌晨3点，我背上背包，挎上M—2卡宾枪，和武公孝一起在出发前最后一次检查全营官兵。长长的绿色队伍很快就融入黑色丛林中。我隐隐觉得有种期盼之感在胸中涌动。尽管装在柳条筐里的猪的尖叫声和鸡的咯咯叫声伴随着我们，多少缓解了些战争气氛，但开往未知之地的队伍还是具有某种威力，甚至于可以说一种威严感。

这次行军中，我发现确实存在三层树冠的热带丛林。最下面一层由克拉莎草、灌木丛、藤本植物和挣扎着想获得点空气的小树组成。第二层是正在成长的幼树，密密实地挤在一起，有三四十英尺高。第三层是长成了材的阔叶树，有的高达100多英尺。除非走到一片林中空地，否则走一天路也见不到太阳。即使走在树荫中，我们脸上照样汗如雨下，军衣像刚从水中捞出来的一样。汗盐在作训服的腋下和后背处形成了一个灰白色的半圆圈和大片的汗渍。我们不停地往嘴里塞药片，补充体内盐分的不足。泥土、肮脏的人体和腐霉的植物交相发出一种特殊的刺鼻气味，紧紧跟随着我们。为了发现越共，每天走的路就像没完没了的超越障碍训练。我们采用“横向搜索法”行进，经常横穿山谷运动，沿山谷这一侧陡坡上的小道下去，又从另一侧的小道爬上来，途中费劲地攀越一个个陡峭的岩石，蹚过一条条溪流。这一切对体格上的要求证明陆军在佛罗里达沼泽地和佐治亚山区对我进行的每一项训练都实属必要。

我们行军时，一群群的蚊虫在周围飞舞。更让人讨厌的是蚂蟥。我从来都弄不清它们是怎么钻进衣服，从武装带底下钻上来爬到前胸的，也弄不清楚它们又是怎么钻进扎着的连衣裤口爬到腿上，咬开皮肉饱餐我们的鲜血的。我们一天要停下来十来次，为的是把它们从身上除掉。用手硬往下揪不行，它们的身子会断开，头照样留在人的皮肉里。我们得用驱虫剂一阵猛喷，将它们喷昏，或者用点着的烟头烫，这么一烫会发出嘶嘶的声音。

我们走的小路已被越共布下了陷阱和尖竹签，他们把竹签埋在隐蔽地方，竹签上涂了水牛粪。我亲眼目睹的第一个踩上竹签的人是个士兵。尽管十分艰苦，但在这样的小道上行军我还是不由地感到兴奋，因为这可以考验我的耐力。四肢时而感到有力，时而感觉疲劳，这使我觉得自己充满活力。

队伍拉了近1英里长。我们400人尽量保持安静，军士们不时发出嘘声管束部队。每个人的眼睛都不停地左顾右盼，注意不碰上干杈或踩上树枝。除了偶尔听到几声异国情调的鸟叫和猴子吱吱外，我们一直在可怕的缄默中艰难地缓慢行进。在夜幕降临之时我们搭起帐篷宿营，这时队伍才喧闹起来。越南人点起营火，火焰窜起，炊烟翻卷着升向高空。为准备晚餐而要杀的猪声嘶力竭地叫着。士兵们围火而坐，野战餐具丁当作响，边吃边无拘无束地聊着天。这种时候让他们保持安静是徒劳的。这喧闹声，这鬍人和炊烟肯定使人在几英里之外都晓得我们的存在。第二天一早，沏过茶，熄灭火，刷干净锅，在山坡上倒掉热水之后，我们会再次踏上小路，互相提醒着不要出声，

继续我们无言的行程。

出发后的第六天出了事，当时我们正在下一个陡峭的山坡，我在顾问惯常所在的位置——队首后面，整个纵队长径四分之一的地方。天刚下过一场雨，前面的队伍把小路踩得泥泞不堪。我们像往常一样以一路纵队行进。这种队形只要被越共打倒头一个人，整个队伍将被阻住。我曾反复敦促过武上尉将全营排成三路或四路纵队，但因草深林密，有些地方只有一条羊肠小道，武公孝客客气气地将这点美国智慧搁置在了一旁。

我刚到达一条小河边，便听到好几声清脆的枪声。枪是对我们开的，估计有步枪和冲锋枪。这是我第一次经历战火的洗礼。前面先是传来一声尖叫，接着士兵们便乱作一团。他们极度恐慌地乱喊乱跑。我控制住自己内心的恐惧，往队首走去，想看看出了什么事。到了队伍前头，我看到一小群越南士兵围在一名呻吟的士兵周围，随队军医跪在他身旁包扎。有个南越军士朝小河那里指了指。一个个头很小的士兵像胎儿一样蜷缩着身体躺在那里，他的头歪向一侧，溪水淌过他的面颊。他已经死了，我们遭到了伏击。造成我们伤亡的伏击者还没等我们看见就无影无踪了。整个循环过程——安静，枪声，混乱，死亡，复归安静——在几分钟之内就结束了。

我不知道在丛林中该怎样收殓安葬。越南士兵将尸体裹进一件军用雨披，绑在一根竹杆上抬着走。武上尉对我说，这一带太荒蛮多石，无法掩埋这个士兵。再说，按照越南人的习俗，人死了遗体要运回故里。士兵们让那个伤兵躺在担架上，我们就又上路了。越南士兵们轮流抬着这两副担架，穿过交错缠绕在一起的丛林，来到了一处高地。这时，报务员用手摇 AN/GRC—9 型便携式无线电台呼叫直升机来后送伤亡人员。无线电台很原始，报务员得用莫尔斯电码将报发出去，其方式与 100 年前南北战争期间拍发电报的方式毫无二致。

令人感到意外的是，不一会儿，我就听到一架 H—34 直升机的旋翼那噼噼啪啪的声音，并看到它正朝一块林中空地飞近。越南飞行员巧妙地让直升机一边打着转一边降下来。尽量不在丛林上空作低空飞行。越南士兵将伤员和尸体抬上直升机，飞机迅即消失，丛林里又剩下了我们这支队伍。

夜幕低垂，我们在高地上宿营。这里比在谷底遭受攻击的可能性要小些。锅的碰击声，动物的尖叫声，士兵的呼喊声，汇同滚滚的火焰构成的喧闹又如往常一样开始了。我扔下背包、卡宾枪和被冷汗浸湿的钢盔，瘫倒在地上。我感觉精疲力尽。游戏结束了。一次交火就把一个 25 岁的美国人的锐气打得烟消云散。今天有人送了命，明天还可能会有人送命，后天也不例外。这不是星期六上午上映的战争片，而是真切的现实，是丑恶的现实。

山区的夜晚很冷，气温有时降至华氏 40 度。我把气褥垫充上气，平放在地上，将鸭绒睡袋放在上面展开，浑身哆嗦着钻了进去。我需要使自己坚强起来，以便能挺过明天，挺过今后所有的明天，直到累计达一年整为止。由于我不得不掩饰自己的内心恐惧，因而倍感孤独。我是这里军衔最高的美国顾问，别人还期待从我身上获取力量和指导呢。我记起在本宁堡时流传的一句话：“为了我永远不会知道的原因，心甘情愿地躺进一个士兵的墓地。”可我真想知道是何原因。后来，我迷迷糊糊地睡着了。

阳光洒在我的脸上，把我从梦中唤醒。奇怪的是，我感到恢复了精力。死的是别人，不是我，心中生起一种庆幸之感。我后来了解到这是人经过枪林弹雨之后的共同感受，即使在哀悼阵亡的战友时也一样。不知怎的，在日

光下这个世界看上去没有那么可怕了。事情到早晨总会好些，这一点认识帮我度过了许多黑夜。我们打起背包，开始沿着山谷进发。尚不足一个小时，我们再次遭到伏击，不过这次没有伤亡。

我尽力与南越军人打成一片。我穿上与他们一样的军服，背上同样的背包，把上尉军衔的两条杠别在上衣胸前，把斜挎的装备遮掩起来。只有这一次，我的肤色成了一种优势。我与越南人的肤色很协调，走路再塌肩驼背一点就几乎和武公孝的部下没什么两样了。我拿辛克打趣说，越共真正要打的是白皮肤的人。

按照在本宁堡所学的，我总是随身带着铅笔和笔记本。本子是绿色的，政府发的，首页盖有“备忘录”字样。本子大小正好能装进衬衣口袋。这时本子已被汗水和咖啡污迹弄得变了颜色。下面是笔记本里记的典型日记：

2月10日：雨。发现一个撒空了的村庄；捣毁房屋，销毁100公斤大米，20公斤玉米。三连受到扰乱射击。

2月11日：雨。打死3头水牛，许多猪和鸡。受到越共扰乱射击。

2月13日：二连与越共交火。血迹表明越共有伤亡（可能有伤亡，因为我们未见到敌人）。河附近发现几张弩，箭筒中的箭可能带毒。

2月18日：在2公顷红薯地里喷洒了除草剂，毁了木薯 2月21日：9点10分遭伏击。阵亡1人，负伤1人。

16点10分，阵亡1人。越共伤亡1人（未经证实）。捣毁房屋2所。

2月18日，我们袭击了一所被遗弃的山民村庄。山民早已望风而逃，只剩下一名体弱不能动的老太太。我们用龙森和“齐波”牌打火机点着火，烧毁了茅草房。南越军挥舞刺刀砍倒了田里的玉米、洋葱和山民的主要作物木薯。我们带走了一部分留作自用。后来，破坏的手段就比较先进了。直升机给我们投下几桶55加仑一桶的除草剂，即“橙剂”的先导。我们从桶里把2.5加仑灌到“哈得逊”牌手泵喷雾器里。喷雾器的模样像个灭火器。喷洒几分钟后，植物即开始变黄枯萎。

我们为什么要烧掉房屋和毁坏庄稼呢？胡志明说过，人民像汪洋大海，他的游击队可畅游其中。我们的问题是如何将大海里友好的、至少是中立的鱼与同在一起游的越共区别开来。我们想通过使整个海洋都无法生存来解决这个问题。依照战争的残酷逻辑，打死敌人和把他饿死能有什么区别呢？至于可怜的山民，他们被夹在中间，庄稼和房屋都被毁了，只好依靠南越政府吃饭。这就让人明白为什么这些游荡的山民住在阿寿这样的基地附近靠救济活命了。这种策略的目的是想通过迫使他们依赖南越政府来赢得他们的心。我敢肯定，这些山民宁愿从来都没听说过什么南越军、越共或者是美国人。

无论毁坏家园和庄稼之举在今天不加掩饰地出现在出版物上读起来是多么残酷，作为一名青年军官，我所受的训练教导我要相信上司的智慧，要服从。对当时所做的事，我丝毫不感到愧疚。那是在风口浪尖上反叛乱。把农民的庄稼砍倒，越共就没了吃的，越共是由北越支持的，而北越又有莫斯科和北京作靠山，他们在全球自由阵营与共产主义阵营的斗争中是我们不共戴天的敌人。在那个年代里，所有这一切都很合乎逻辑。

2月23日，星期六，那天我的笔记本上写着：“雨转晴。海军陆战队N—34直升机后送阵亡者2人，负伤者1人。约12时35分越共实施扰乱射击。”

这寥寥数语下其实掩盖着一块丑陋的疮疤。因前一天我们有伤亡，次日我们便给营地发电报，请求把伤亡人员撤回。我们爬到一块平坦的高地，好让直升机能迅速接近、着陆并离开。我们建立了环形防御圈，以便直升机在地面时对其进行掩护。两架美国海军陆战队的直升机出现了。一架在空中盘旋，另一架降到环形防御圈内。我们将伤亡人员抬上直升机，然后示意飞行员起飞。只见在机舱门架设的一挺 M—60 式机枪后面蹲着一名年轻的海军陆战队士兵，他没穿衬衣，只着一件防弹背心，裸露的双臂上文着花纹。

直升机离开地面时，隐蔽在丛林中的越共开始朝它射击。飞行员开足马力，想把直升机垂直升起来。防御圈上的南越军士兵此时朝丛林中还击。当我意识到情况不对头时，已被所看到的一切惊呆了。海军陆战队的那名年轻机枪手看到环形防御圈上的枪口火焰，误以为发现了越共，于是便对着防御圈射击。当两架直升机的声音消失在山脊的另一边后，便传来喊声和惨叫声。我赶紧奔过去看。一名士兵紧抓着右手蜷曲在地上，有颗子弹打穿了他的右手腕，那只手与手臂只连着一皮了。另有两个人倒在地上已经死了。越军士兵又伤心又震惊的看着我。“你们为什么这样做？”一名军士问道，“为什么开枪打我们？”我无言以对。说战争是地狱吗？说倒霉的事是不可避免的吗？这一阵子我已慢慢地但又是稳步地赢得了他们的信任，我不再仅仅是个跟随着看他们每天与死神打交道的观光客了，这个血铸的大错一下子破坏了他们对我的信任。在漫长而孤独的夜晚，这也是我们第一次有了伤亡之后最难熬的一夜，我怎么也从脑海中抹不去越南士兵们脸上那一副副遭受背叛和出卖的表情。

我们几乎天天遭伏击，一般都发生在上午我们刚刚出发后不久的时候。首当其冲遭劫的是尖兵班。我们让各连轮换担任尖兵，使大家遭到射杀的机会均等。我反复劝说武上尉，至少要尖兵穿上防弹背心。“防弹”一词并不很确切。其实背心是由好几层密密实实的尼龙布制成的，不过保护性能良好。武上尉挑剔他说，越南人身材矮小，背心太沉，在丛林里人浑身是汗，穿着很不舒服。可我还是不断地跟他缠磨不休。当我们又一次站在他手下一名中弹后痛苦地扭动着身子的士兵身旁时，我终于说服他让尖兵班穿上防弹背心。

我们出来快两个月了，我见过自己的部下受伤，见过他们死亡，可是还没有见过敌人的面。每次交火后，我们都朝枪弹射来的方向追击越共，对着看不见的敌人猛打一通。有时发现血迹，我会尽职尽责地写进笔记本里，“越共伤亡未经证实”。一天，我们又遭伏击后，我感到很生气，因为南越士兵站在原地动也不动。我所说的本宁综合症出现了。不要光站在那儿，赶紧动啊！我回头喊了一声“跟我来！”便循着一条血迹冲进丛林。突然间，我意识到往前冲的只有我一个，根本没人响应。

“上尉，回来！”士兵们喊道。要是把他的美国顾问丢了，可能会成为武公孝的奇耻大辱。士兵们提醒我说，我跟踪的也许是猪血留下的痕迹，是越共耍的花招。我折返回来，但一想到遭伏击，一想到天天有人被幽灵般的敌人杀死，就叫人恼火得受不了。他们打了就跑，跑完又打，似乎可以不受惩罚。他们从来也不正面对抗，从来不给我们还击的机会。我常常怀疑我的作法是否有效。当地的农民不是同情越共，就是害怕他们而不敢告发，我们怎样同混杂在这样的农民中的敌人作战呢？我们以什么来衡量胜利呢？这里没有前线，没有土地的得与失，只有沿着羊肠小路的艰难跋涉，无穷无尽的

流血的跋涉。

3月18日，雨暂时停下来，天也放晴了。我们走了不到一个小时，敌人突然开起火来，我听到纵队前头有还击的枪声。和往常一样，枪声又是戛然而止。不过这次没听到我方伤亡人员的惨叫和呻吟，反而有高兴的笑声。几名南越士兵走过来，示意我到前面去，纵队前头站着一名神经质地格格笑的列兵。他穿着一件防弹背心，背上击进去一个坑，一粒被挤扁了的子弹头还在厚厚的尼龙层里嵌着呢。从他说的几个英语词里，我大概明白是怎么回事了。他是尖兵，给队伍开路的。射击开始时，他站起来回身向班里其他人示意敌人的位置。正在此时，他背上中了一弹。要不是防弹背心，几乎可以肯定他会被打死。我把子弹抠出来给那个越南兵看。他用手摆弄着那颗子弹头，惊喜不已。他们对我的信任又回升了，我成了有远见卓识的领导者。这时惟一的问题反倒是，下次投送补给品时我无法弄到那么多的防弹背心，让所有想要的人都能得到一件。

接近3月底时我们的任务有所变化。我们要到一个叫小良的地方去建一处新基地。小良在阿寿山谷东南角一座小山上，俯瞰着几条河流的交汇处。我让人空运进一条链锯，这可让越南人开了眼，他们以前从没见过这玩意儿。在此之前，他们伐树一直是用斧子或炸药。一天，营房盖起来后，我不断听到奇怪的砰、砰、砰步枪射击声。循声走近前去，我看到两个南越士兵正在不慌不忙地给M—1卡宾枪一弹夹一弹夹地装子弹，装完再把一弹夹一弹夹的子弹射进一棵树里。他们在干什么呢？我上前询问，他们解释说，炸药太宝贵了，他们想把树射倒。这种时刻是最能考验顾问的外交技巧的。如按美军的习惯直截了当地训斥他们一顿，就会产生相反的结果。我找了一个适当时机，向武上尉提及枪弹每发价值8美分。他稍加思考后眼睛一亮，接着发表了一个意见说，树应当伐倒，而不是用枪射倒，以后部队不许这么浪费子弹。我当即表示赞同。有句格言说，假如你不在乎功劳记在谁头上，你将取得无穷的成就。我一直很喜欢这句格言。

一天，补给直升机运送给养时，同时送来一名体格健壮的金发炮兵军官，阿尔顿·J·希克中尉。希克的到来是件喜事，因为他将担任营助理顾问，而且在这个孤单的世界里也添了一个可以聊天的美国人。他话不多，谨言慎行，但却是个地道的军人，踏实而可靠。

南越军队在小良构筑工事时，顺便用椰木为武上尉、希克、阿特伍德中士和我盖了一个舒适的掩体。阿特伍德中士替换了辛克上士。到这时，我已和武上尉相处甚佳。他一断定我不是那种自以为无所不晓的美国人，便和我亲近起来。我的越语虽然有限，他的英语却能达到和人聊天的程度。我们从未谈到过有关战争的政治见解。我们谈论各自的家庭。武上尉给我看他妻子和5个孩子的照片，不一会儿我就了解了他对各个小孩的打算。武上尉对美国甚力好奇。当我给他解释州际公路系统和快餐业这些奇迹般的事情时，他总是惊呼：“真的吗？真的吗？”渐渐地，我把他看成了好朋友，我敢肯定他也是这样对我的。我已跨越了文化上的分界线，我已不再是需要娇养保护的累赘，已经被他和他的部下所接受。他告诉我，士兵们知道我新婚燕尔而且要做父亲了，在人生中这种时候居然还远离家乡来和他们同甘共命运，这使他们深受感动。

不幸的是，小良基地完工不久，武上尉就接到调动命令。他的后任是谦上尉。此人个头高大，粗暴蛮横，一点不像个越南人。对武上尉的离去我深

以为憾。他不仅是位朋友，还是位能干的指挥官，受到部下的爱戴。预感告诉我，这两条谦一条也不沾边。武公孝走了，一别就是30年，但后来我们还是见面了。

暂时离开火线是件好事。我带着一台袖珍调幅收音机，晚上可以收听远方的一个英语广播电台的广播。星期六晚上，电台播放乡村音乐与西部音乐。当时M·罗宾斯的《埃尔·帕索》很走红。这支歌的旋律很让越南人喜欢。他们请我把词译出来。我给他们讲述了德克萨斯西部一个牛仔与一位墨西哥姑娘相爱的伤感故事。牛仔到一家酒吧去喝酒，酒吧里一位常客嘲笑他与墨西哥人相爱，于是牛仔开枪把侮辱他的家伙打死了。当一队警察追踪并打死主人公时，我们听到响起悲惨的叠句：“我感到子弹深深钻入我的肋下。呼唤不知来自何方，那是我的菲丽娜，请接受我轻轻的一个吻吧，再见吧，菲丽娜！”歌词的每一句后面都以“啊”音结尾，越南人很喜爱。不多一会儿，我就领他们唱起了《埃尔·帕索》。

有一位海军陆战队上尉，他的名字我记不起来了，充当了我与我所离开的世界之间最紧密的联系人。每隔两周，当他的直升机要来时，我期待他的心情好似等待心上人一般。他给我带来最新一批平装小说，“塞勒姆”牌香烟和我的邮件——我正盼着阿尔玛来信告诉我说我已当上父亲了。我从没能真正和这位陆战队飞行员交谈过，因为他总是高高坐在货舱上面的驾驶舱内，发动机开足马力，随时准备紧急撤离。我常常是站在轮胎上，他探出身子来，我们相互之间扯开嗓门盖过发动机的轰鸣声喊着说几句话。他是个大块头，人很坦率，脸上总是带着让人宽心的微笑，那意思是说，一旦你们这帮家伙遇到麻烦，放心吧，我会把你们接出去的。对于我们几个在异国荒野上游荡的美国孤魂来说，他象征着家。我对他和他的直升机那份依恋之情，犹如一个在水中绝望的人死死抓住救生筏不放一样。

无论日常生活多么艰苦，我倒觉得身体比任何时候都好。虽然看上去人消瘦些，但身体状况极佳。在阿寿山谷蒸汽浴般的闷热天气中，我减掉了在德国喝啤酒及在德文斯堡吃奶酪长的25磅赘肉和脂肪。你要是一日三餐都吃米，一周吃上21次，米饭也就开始对你的口味了。起初，那些黏糊糊的一团团东西确曾让我望而却步，过了些日子，我倒喜欢上各种米食了。我们的食谱模式固定。补充给养后头几天，菜谱令人胃口大开，有新鲜蔬菜和鲜肉活鸡吃。家畜宰杀后，肉切成小块放在锅里煮，然后储存在里面还残存有考斯莫林枪油味的弹药箱里，尽管箱子上面印有“切勿用作食物容器”的警告字样。过不多久，考斯莫林枪油烧猪肉便美味无比。这种吃法要么造就了我今日这副好身体，要么已经在体内某个部位潜伏下了什么隐患，总有一天会将我毁灭。几天后，肉就吃光了，接着青菜也被吃光了。给养再次到来前几天，我们只能靠大米过日子，如果大米也没了，仗就不打了。越南人几乎什么苦都能吃，就是不能没有米。没有米，他们一步也不肯走。米养育着东方人的肉体 and 灵魂。米袋子快见底时，我就开始局促不安地观察地形，想找一块能供我们的陆战队救星着陆的区域，好让它给我们投送下一批给养。

我解闷的方式只有写信和看小说，凡是看过的书我都记在笔记本上，如菲茨杰拉德的《夜色温柔》，麦卡勒斯的《心灵孤独的猎手》，赫西的《买小孩者》，斯特格纳的《流星》，瑞安的《最长的一天》，还有足能堆满五六家汽车旅馆办公室书架的未流侦探小说。

3月份，我暂时告别基地和巡逻任务，被召到广治的团部去了。去那里

一是汇报二营的进展情况，二是学习国防部长麦克纳马拉的神童们在五角大楼搞出来的最新战略。去广治算不上什么回家，甚至比不上去西贡，但这意味着能重温美国人的音容笑貌，暂时不挨枪于儿。我在广治的美国上司是乔治·B·普赖斯少校，他是南越军第三团的顾问。此人胆大无畏，声若洪钟，颇为自信。他身材高大，体格强健，有运动员气质，能言善侃，他的嘴从来就不闲着。按照陆军的说法，他是个“火箭式人物”，即一个有发展前途的军官。他的表演才能和嗓音显然是遗传得来的。他妹妹就是歌剧名星L·普赖斯。在我的职业生涯中，普赖斯成了我另一位良师益友。他也是黑人，比我早一代。他的成功得益于个人奋斗，退休时是准将军衔。对年轻的黑人军官，他总是慨然提携。

这次去团部，我熟悉了五角大楼的最新理论，即“油滴扩散”理论。其意思是，只要牢牢地控制住一个村庄，就会使周围的村庄产生安全感，使稳定像一块良性油滴一样慢慢扩散到受越共威胁的区域。在广治那几天里，我印象最深的其实并非这些时髦战略，而是C·普赖斯带我去军官食堂享用的真正美国早餐——煮鸡蛋、腊肉、烤饼、麦片粥。不过，砒时的口味已取得越南国籍，这顿丰盛的美国早餐吃得我很不舒服。

我一直在计算两个日子何时到来，一个是我哪一天当父亲，另一个是哪一天回家。阿尔玛和我相互为祝贺圣诞节录的录音带效果很不理想，不足以用来表达我们之间的感情。于是我还是选用传统的写信方式。阿尔玛觉得我的烦恼已够多的了，因此在信中没有提及国内的种族形势。有一份黑人周刊《匹茨堡信使》曾将伯明翰称之为“美国最糟糕的大城市”。这一殊荣不是轻易授予它的。我在越南期间，伯明翰黑人区发生了第18次爆炸案，当时黑人称伯明翰为“爆炸翰”。就在我与越共打仗时，一位年轻的浸礼会教派牧师小马丁·路德·金博士，因领导抗议进军在伯明翰的市政厅被捕。被捕后，他发表了唤起美国良知的文献，即著名的“伯明翰狱中来信”。就在我为寻找共产主义分子在阿寿山谷巡逻时、我的岳父约翰逊却夜不能寐，腿上横放着一杆散霰弹猎枪，随时准备还击肤色不同的美国同胞，保卫自己的家。我根本不晓得父母亲曾打电话恳请阿尔玛离开伯明翰。对所有这一切，我几乎一无所知。难得有消息能传到阿寿山谷。再说，阿尔玛写信时只想用她的爱支持我，并不想用她的忧愁让我惊恐不安。

关于我当爸爸一事，我和阿尔玛约定了一个暗号。孩子一降生，她就给我来信并要在信封上标上“婴儿信函”几个字。我已请广治的团部留意这封信。一俟信至，即打开信封将内容甲无线电发给我。一个新的天真的小生命即将来到这个小小的苦难世界，他（她）使我个人的生命显得更有价值，我要在这场战争中活下来显得更加重要。

我对武公孝的后任已失去信心。谦上尉既不能和其部下沟通，也不知道如何使用顾问。我跟希克讨论过这个问题。谦是我俩都了解的那种军官，即那种不会进行明智的判断，只知道一味乱吼些愚蠢的命令，以此来炫耀自己权威的人。这种人靠不住。

4月3日，我躺在小良掩体里的竹床上，想借烛光看看小说。希克和部队出去了，谦在睡觉。听到远处有迫击炮开炮的声音，我奔到外面想瞧瞧炮声是从哪儿传来的。原来越共想向这个新基地递张名片，但因地址不详，炮弹全在丛林中爆炸了，远未击中我们。

谦上尉跃出掩体，跑过来命令还击。我对他说这样做也许不够明智。我

们在山顶上，周围的树都砍光了，我们一开火就会暴露自己的位置。他们现在没击中我们，是因为他们在黑夜里和我们一样什么都看不清楚，谦说，不行，作战条令要求必须还击。

当即，几发炮弹打出去了。几分钟过后，一团巨大的白色火球在我头上大约 20 英尺处炸开来。我本能地卧倒在地，趁下一发炮弹还未打到我们头上赶紧钻回了掩体，我检查了一下自己，安然无恙，但掩体外却传来呼喊和呻吟声，我赶紧又回去帮忙。

第二天早晨，我才弄明白昨夜情况是多么危险，越共的炮弹碰上了一棵树的树干，我当时就站在那棵树下。炮弹的弹片散布在我左右两侧，每一边都炸伤了五六个士兵，但却未碰我一根毫毛。假如炮弹没有碰上树干，就会击中我，几乎可以肯定我将必死无疑。这次袭击中受伤的人当中也有谦。因其鲁莽，他等于给越共充当了弹着指示员，他腿上的伤刚好重得够后送条件并被替换掉。对军事这一行来说，他的离去称不上什么损失。谦的继任者是广上尉。尽管他对顾问们有点冷淡，可他是个干练的军官。我钦佩广，但我们之间从未像武公孝和我那样进出过友谊的火花。

迫击炮袭击后的第二天，送补给品的直升机来到营地上空。邮件中有我母亲来的一封信。我站在树下读信里的家常话。“噢，顺便说一句，”我母亲写道，“我们对小宝宝的降生万分高兴。”

大宝？我们的婴儿信函呢？阿尔玛好吗？是男孩还是女孩？我赶紧让报务员用古老的 AN/GRC—9 电台跟基地兵营取得联系，并设法接通了广治。原来我的信遇到了通讯故障，在军事行动中这并非鲜见。有明确标记的那封信仍躺在一大堆未投出的信件里。我对报务员说：“跟他们说，给我立刻把信读一遍。”就这样，我得知了迈克尔·凯文·鲍威尔早产的消息。他 1963 年 3 月 23 日降生于伯明翰天主教圣家医院。我们的朋友、在布拉格堡时的恩人施瓦尔的儿子中有一个名叫凯文·迈克尔，我们照他们这个儿子的名字给儿子取名迈克尔。

我这时的心情真像打翻了五味瓶——母子康健令我高兴，但环顾四周，身处异国他乡又使我困惑；此外，我还感到焦虑不安。我曾与死神如此相近，险些永远不会知道自己已经做了父亲。国内的家人，包括一个新生儿，依靠我养活。我渴望见到我的孩子，我必须挺过这一年。

从编制职务上讲，广是营长，他也确实是个好军人。但由于我在这个营的资历比他长，又得到部下的信赖，于是开始发生一些有趣的事情。军士长是个法国殖民军队留下的志愿兵，精瘦而苍老，活像当年在盖尔恩豪森基地老练的爱德华兹军士。他很信任我，于是我们开始做一些小动作。我假装不是我说了算，军士长也假装没有直接听命于我。按说我是顾问，不是指挥官，然而我们就这样心照不宣地达成了默契。领导权，像大自然一样，不容真空存在，于是我不由自主地被吸引进去填补了真空。

南越军士兵既勇敢又肯干，但训练起来却不那么容易。我教他们，他们面带微笑，点头哈腰，可常常对我所教的内容置若罔闻。我一连花了数小时教他们从直升机上卸货。这事的关键在于速度，因为直升机易受敌人火力攻击，因此要求尽可能快地卸货。最快捷的方法是，直升机一着陆，两个人马上跳进货舱向外扔货，班里的其他人应从直升机到丛林排成一行，像救火队员传递水桶一样把物资传过来，最后堆在树能遮盖的地方。我在地上画出一架直升机的轮廓，让他们演练了一遍又一遍。飞机着陆，两个人上去，其他

人排成行，传递货物，这样反复演练了数遍。

次日，送补给品的直升机落在我们的环形防御圈内。我给卸货组发出信号，全班冲刺般地跑到机舱口，所有人都想同时爬进飞机里去。当我又重新训练他们时，他们倒也没怨言，最后终于学会了。

那是5月份一个炎热的下午，我们正在巡逻，脚下踩着克拉莎草，浑身大汗淋漓，手不住地拍打着蚊虫。这时一架L—19“猎犬”观察飞机飞来，在头顶上嗡嗡作响。飞行员用无线电说，他带来了我的专递航空邮件。须臾，邮件就拴在一块很大的黄手帕下摇摇摆摆地飘落到地面上来了。我跑到空投区，发现一只装满一瓶瓶“里兹牌”花生酱的盒子，盒子底部有一只标有“婴儿信函”的信封。我撕开封口，一张照片露出来。一张胖胖红润的脸儿带着在世上只满一天的全部惊喜凝视着我，他像谁？他长得怎么样？我道不出个所以然，但他是真实的，他是我的。欢迎你，迈克尔·鲍威尔。越南士兵都围上来，我让他们看照片，他们赞叹不已，并为我高兴。然后我就把照片装进了上衣口袋，让它一直伴随着我。

5月份下半月，我又一次短暂脱离战斗的机会，我被召回到顺化，那是南越军第一师顾问团所在地。我要去见的是步兵人事处的委派军官。假定我能安然无恙地在阿寿山谷熬过来，任职期满后人事处还会把我派往别处。我是从野外直接乘直升机飞来的。当我们接近这个越南古都时，我被这座城市的美丽吸引住了，波光粼粼的香江，具有历史文物建筑意义的城堡，还有那法国殖民地的迷人风光，一切尽收眼底。一下飞机，我立刻产生了每个前线老兵骤然回到后方时的那种感觉：这里出奇的干净，似乎什么部井井有条，平常的声音听起来也那么不寻常，所在之处与曾在之处相比较如此的不协调，我们挎M—2步枪，皮带上挂着手榴弹和匕首，靴子上还带着阿寿山谷的泥土。除了在溪流中简单擦洗过一下之外，我已经一个月没洗过澡了。内衣呈黄灰色，布料几乎被汗水腐蚀透了。我先到军官食堂去吃美国饭。食堂里着装整齐的参谋人员看着我，他们的那副神态好像在说，你到这儿干什上来了？我用目光回敬他们说，我知道我为什么来这儿，但也许你们忘记了。我吃了一块牛排和法式炸土豆条，喝了一杯牛奶，胃里又是很不好受。离开食堂时，我感觉全身无力，恶心，甚为想念我的米饭团子。

我到师部委派军官斯皮尔斯中校处报了到。至此我已在军队服役快5年了，在越南还剩约7个月的时间。我渴望知道步兵人事处对我下一步作何打算。在那个年代，陆军对有功的军官有一套巧妙的安排方式。关键是你任在派遣点的表现要达到一个符合鉴定报告的一系列数据。中校翻了翻我的个人档案，抬起头来说：“鲍威尔，本宁堡，步兵军官高级培训班。”

我甚觉意外。“我刚刚学完基础课程，没上过高级班。”我说道。

“没关系的。”他回答说。他面前有那个有魔力的数据，可他不想透露，不过他还是说：“如果你提前晋升为少校，不要感到意外。”

我刚当了7个月上尉，这位就在谈什么橡树叶了。尽管他说的话让我觉得没准儿，离开他办公室时，心里还是免不了得意洋洋。过去和未来数月的所有艰难困苦和恐惧不安，不知怎么似乎变得容易忍受了。

回到阿寿山谷，我又开始在笔记本上作单调的记录。

5月16日，星期四，8点10分交火。被越共手榴弹炸伤3人。

捣毁2所房屋，3公顷木薯，1公顷水稻。

5月17日，星期五，一连16点15分交火，1人阵亡。

5月18日的记录值得一提。“8点5分交火，越共亡1人……”当时我们一直沿着一条峡谷巡逻，流向峡谷的一条小溪的流水声掩盖了我们的动静。这一次，我们的尖兵班在越共发现我们之前先发现了他们。这一次是我们打了伏击战，我们盯住了他们。一阵扫射撂倒了好几个越共，余者赶紧逃走了。我们小心翼翼地走过去，看到一个人躺在地上一动不动。这是第一个可以明确证实是我们打死的越共。他仰面朝天躺着，无神的双眼朝上凝视着我们。这个人身材瘦小，面皮粗糙，脸呈深棕色，穿一身做工粗糙的黑布短衣裤。我们将这种衣服称为睡衣裤。我的目光落在他脚上。他足登旧轮胎做的凉鞋，剪下的一条轮胎胎壁权做鞋带。这就是我们见不着面的可怕敌人，我心无所动，同情肯定谈不上。我们这一方的死亡和痛苦见得大多了，谁还管他们怎么样呢。我们俘虏了受伤的越共就离开了。

首次证实有越共毙命一事大长了南越军的士气。后来称之为“数尸体”的数字游戏当时尚未实行。不过，越南人早就猜出美国人想听到什么了。他们总是给我看顺着丢弃的武器找到的血迹和其它因环境不同而不同的证据，以此“证明”有被击毙者。我对他们说，这不足以为证。后来我竟成了这种令人厌恶的游戏的裁判。我规定，证明越共在战斗中被击毙需要见到越共的尸体，没见尸体就不能作数。

首次确实击毙越共之后不久，一名越南中尉兴奋地跑来报告又确实打死了一名越共。我说，“让我看看。”他回答说：“太远了，太危险。”我又重复了一遍规定，他晃了晃食指，好像在说我拿证明让你看。半小时后他回来了，交给我一个手帕包。我打开手帕一看，倒吸了一口冷气，原来里面是一对刚割下来的人耳朵。

是日夜晚围坐在营火周围时，我把连长和军士长们都召集过来。我说规定需要进一步完善，证明击毙了敌人要有全尸，而不是尸体的一部分。不许再割耳朵，不许再肢解敌人的尸体。

7月23日，我们营在边远丛林地带转了6个月后终于可以稍事休息了。我们奉命离开小良基地，撤出阿寿山谷，到特种部队的一个营地去休整。一天上午，我们重又踏上小路，沿着一条溪流的河床行进。太阳当头照着，我走在纵队先头。突然间，我的右脚踏空，立刻觉得一阵钻心的刺痛。我把脚从一个约一英尺深的小坑里猛地拔出来。原来我踩进了竹签陷阱，竹签刺穿鞋底扎进了脚心。我只能骂自己笨，然后继续朝目的地一瘸一拐地走去，路程大约还剩两三个小时远，要说当时的心情，我的尴尬劲儿比疼痛还难受。我不想让越南人知道我伤着了脚。

然而，还没走出20分钟，我就疼得受不了了。我找了很树枝当拐杖，又继续前进。最后一英里，我是摇摇晃晃坚持下来的，差点几倒下去。到了营房，美国军医没有费事去脱我的皮靴，而是把它剪开取了下来。他只看了一眼伤口，就叫来了直升机。竹签从脚底一直扎到了脚背，脚肿得很大，牛粪的毒素已扩散，全脚发紫。他给我包扎了一下伤口，我就坐上直升机朝顺化飞去。

一到顺化，L—19“猎犬”式飞机的飞行员邓赖普便开始照料我。邓赖普

待我立刻像老朋友一样，可是我以前从没跟他见过面。他对我说，是他给我投递的婴儿信函。邓赖普把我送到单身军官宿舍开的诊所。那儿的医生为我清理伤口的办法令我刻骨铭心。他把一种消过毒的碘酒纱布从伤口的下边塞进去，从上边拽出来，接着便像擦皮鞋一样在我脚里来回拉动。我死死攥住邓赖普的手不放，心想我一定会疼昏过去。随后，医生给我注射了各种抗菌素，把我安顿在单身军官宿舍的一个房间内。

我康复很快，但作为战地顾问的日子却结束了。我所剩时日无多，不便再回营去。我是该营7个月来的第34名伤亡人员——7名阵亡，27人受伤。要说不愿意离开战斗那是假的。艰苦与死亡这两个伙伴是易于抛弃的。不过，到受伤时，我实际上已成了不挂名的营长。我和部下经历同样的危险，同睡一片地，同吃一锅饭，而且和他们一样洒下了鲜血。在佐治亚州悬崖上共同面对的挑战曾将我与同类人团结在一起，在阿寿山谷共同经历的死亡、恐怖和小小的胜利喜悦将我和几乎无法交流的南越军人同样紧密地联系在了一起。当我离开二营的战友时，真有些依依不舍，留在心里的远不止是一种遗憾。

我极力想阻止陆军采取的军人伤亡后自动通告其亲属的做法。我踩上的不过是一根竹签，而不是地雷，我不想让家里人受到不必要的震惊。但是，官僚主义的车轮还是无情地转动起来了。关于我受了轻伤的事，陆军用电报通知了阿尔玛和我父亲。阿尔玛倒能平静对待，父亲却断定陆军没把最坏的情况说出来。南越当权家族的做法更是于事无补。单身总统吴庭艳的弟妹儒夫人——吴庭艳的弟弟、秘密警察头子吴庭儒的妻子，扮演着南越“第一夫人”的角色。每当有美国兵阵亡或负伤时，儒夫人便给其家人发一封信。行文的口气让人莫名其妙。她的信似乎是在说，对不起，但你应该知道我国人民也作出了牺牲。美国兵都称儒夫人为“撒旦夫人”，此称号她当之无愧。

由于我行动不便，脱离了战斗部队，被调到南越军第一师师部，担任负责作战的助理顾问。一天，我在军官食堂听到一个响若洪钟般的声音，转身一看是乔治·普赖斯。其时他已晋升到一个关键职位，南越军第一师的作战与计划顾问，就是我的新上司。与乔治一起工作，我感到信心百倍。他说起话来还是滔滔不绝。不过，因为他讲的一般都很有道理，我总是洗耳恭听。

在这里，我想谈谈在师部所接触到的许多糟糕的事情。我离开阿寿山谷，观察战争的角度从仰视转为俯瞰，这一新的视角并不令人感到宽慰。我的任务之一是给师情报军官提供数据，让他分析何时最容易遭敌迫击炮袭击。他的办公室是一扇绿色门，门上标有“禁止入内”字样。他搞的东西叫“反馈分析”。我提供的数据送进了那扇门，我却不能进去，因为我未得到保密部门的许可。一天，这位情报军官终于走出办公室，郑重其事地报告说，我们可以相当有把握地预测出在某些时间段里敌人的迫击炮火袭击会增加。什么时间段呢？月黑之时。嗨，这简直是拿个米饭团子就想让我吃惊。天黑时战场上更危险，这本是任何一个南越列兵5秒钟内就可以告诉他的事，而这位老兄竟花了好几个星期进行统计分析才搞清楚。

步兵在丛林中来来回回地跋涉在同一地带，天天遭伏击，不时有伤亡，而敌人却悄然而去。可以理解，但不禁要问，所干的这些事到底有什么用。有人可能会自寻安慰地想，虽然他也许不知道，但上头什么地方总会有脑瓜聪明的人知道答案。我在师部参谋机关工作这段时间却戳穿了这种假设。我国是世界上最先进的国家，正在把最优良的技术送给南越军队使用。深邃的

思想家们，比如绿门后面那位情报军官，又是打印数据，又是填写表格，又是处理数据，最后不过是对显而易见的事情得出令人莫名其妙的结论。而敌人身穿黑布衣裤，脚踏费尔斯通废轮胎做的凉鞋，却能用根蘸了牛粪的竹签让一名军官丧失战斗力。

在丛林中，我们随身只佩带有用的或者说救生用的东西。可在顺化，每位直升机机长都别着一把引人注目的大匕首，匕首把上雕着花纹，刀锋闪闪发亮，反射太阳光暴露自己的位置倒最合适。往师垃圾场运送垃圾的年仅 18 岁的卡车司机们个个都佩戴着肩挎式手枪套，这些都是在顺化的皮革工匠那里专门定做的。皮革工匠们干这种吸血鬼的行当肯定发了大财。我曾见有些人带着 6 响左轮枪到食堂进餐，皮带后面像牛仔一样装饰着子弹。假如突然发生枪战，他们可怎么装子弹呢？不过那算不了什么，子弹放在后面更显得威风，完全又是陆军战略军那一套。

这种行为还不过是傻里傻气而已。真正让我困惑不解的是我第一次接触越南高级军事指挥人员的情景。我们营里大多数军官和军士都是既有献身精神而又能干的职业军人，普通步兵英勇而无怨。可是，无能、腐败与军服的奢华似乎与军阶的高低成正比。其中有那么一位火箭式的人物便是阮高其。他 32 岁就当上了越南空军司令。这位喜好奢华的阮高其在空中打仗与在夜总会里一样的华而不实。他留着细细的小胡子，戴着墨镜，腰里挎着珍珠把柄的镀铬左轮手枪，黑色飞行服上飘曳着一条纱巾。我不明白，难道这些就是南越军的普通士兵在阿寿山谷为之牺牲的人吗？

我必须承认，经历了战斗的艰难困苦之后，觉得在后方任职颇为愉快。作为受过伤的参战老兵，我享有一定的地位，况且顺化有着秀美的景色，不少好餐馆，还有给部队提供的各种娱乐活动，因而这算不上什么艰苦岗位。就连去理发店也不失为一种乐事。理发师不仅把我的头发修剪得整洁漂亮，还用熟练的双手按摩我的头皮、脖颈和肩膀以消除紧张疲劳。我的消化系统经过重新改造，又开始吃牛排，喝南越很有名的“33”牌啤酒了。如此一来，在阿寿山谷流汗减掉的体重又恢复了回来。于是，为了减少体重，我开始玩垒球。

加入师部参谋人员行列不久，我飞往香港去度休整假期。对有些美国兵而言，到这座人欲横流的城市去度假意味着无度纵欲。对另一些人而言，香港则意味着疯狂购物。我买了必购的定做鞋子（每双 10 美元），定做套装（30 美元），另外还买了世界上最便宜的立体照相机。我给阿尔玛买了日本的御木本珍珠，丝绸连衣裙和一匹绸布料。4 天后我便一文不剩地返回顺化。

在顺化，我又接受了一项在我职业生涯中打下烙印的不寻常任务。作为一种补充任务，我被任命为顺化城堡机场的指挥官。该机场负责 C—7“美洲驯鹿”运输机、L—19 及其它小飞机的勤务。有一位态度傲慢的飞行员显然对非飞行员管理他的机场感到愤愤然。一天，他要我乘他的“猎犬”上天去兜一圈儿。我因自尊心受到挑战，所以就接受了。这位自命不凡的高手的意图很快便暴露无遗。他时而横滚，时而作垂直俯冲，时而又做些其它催人欲吐的怪动作，试图把我，或者说把我的肠胃扔出 L—19。我以为自己要死了，但纯粹出于愤恨，还不甘束手待毙。最后他恢复了水平飞行状态。我朝下一看，惊奇地发现一个不熟悉的地标，一条建在路堤上的铁路。我下记得我们区域内有这种地物。

“你知道我们在哪里吗？”我喊道。

“广治北部一点。”飞行员自信不疑他说。

“你这个该死的傻瓜，”我在怒号的风中大声喊道，“把这玩意儿朝南开，咱们离开这儿。我们跑到北越上空来了！”

结果证明我是对的。跟聪明的行家和自命不凡的飞行员打过交道后，我形成了又一条行为准则：不要被专家和精英们所吓倒。专家通常占有更多的数据资料，并不是判断力。精英们会近亲繁殖，生出血友病患者来。一旦被现实世界所碰伤，他们会流血致死。

11月1日，我回到西贡，国外服役期亦随之结束。我先得办完手续，而后便可以很快回家转了，南越当时正处于混乱之中，吴庭艳总统是天主教徒，他想禁止佛教徒的宗教活动，镇压反对其政权的佛教徒示威游行。有张写真照片震惊了世界：为了抗议吴庭艳政权，一位僧人盘腿坐在西贡一个十字街口，把自己全身浇满汽油，擦了根火柴自焚了。自焚时他全身纹丝未动。8月份，当时我仍在顺化，西贡已处于军事管制状态，美军已不许出营区。大约一周之后，吴庭艳总统在整个国家全部实行了军事管制。

一天，当我开车去新山一机场托运行装时，显然发生了更为严重的事件。总统府遭到枪击，街上除了乘装甲人员运输车的军人之外空无一人。我到西贡来正赶上一场政变。南越一伙将官刚刚推翻政府，并已将吴庭艳总统及其弟弟、秘密警察头子吴庭儒处决。以26岁之龄，我对所发生的事尚无深邃的政治洞察力。我的思维方式如同一个只熟悉自己的环形防线的士兵，仅此而已。对我来说，这次政变不过是这片陌生的土地令人困惑的另一方面而已。

尽管刚刚发生了动乱，我照样被安排提前一个月回国，据说原因是我们在越南干得很出色。实际上，美国顾问的数目已略有下降，从最多时的1.66万人减到了1.63万人。麦克纳马拉时代主导美国人对越南看法的分析衡量法那时刚刚开始实行。如果一个村庄周围设有一定长度的篱笆，有民兵守卫，村长在过去的3周内未被越共杀害，我们就把该村列为“安全”村，我还在小良基地时，麦克纳马拉部长曾来到越南。他在那里进行了48小时的访问后总结说：“……各种定量分析的结果都表明我们在赢得这场战争。”定量分析才有意义。定量分析才能了解真情。然而，我在阿寿山谷所见到的一切却没有一件事能表明我们在战胜越共。战胜越共？大部分时间里，我们连他们的影子都见不到。麦克纳马拉的计算尺精英们算出的精确指数不过是在衡量不可衡量的东西而陆军对此的态度似乎是对高明者表示怀疑，其中包括这些计算尺神童。倘若它不奏效，也要假装它奏效，说不定它能自行修正呢。这种软弱无能的思维方式我最初在西德领教过，现在又被输送到越南来了。在后来几年中，这种默然态度达到了登峰造极的地步。除了“安全村”的荒谬做法，我们还有“搜索与摧毁”行动、“数尸体”等更荒谬的做法。所有这些我们知道都是荒谬的，但还是照办了。

在这以后，美军的伤亡人数慢慢地开始上升，一些熟人的名字逐渐出现在死亡名单上。在盖尔恩豪森时跟我在一起的J·李阵亡在越南，还有A·帕斯科，他是我们“潘兴步枪会”成员中阵亡在越南的第一个，不过不是最后一个。

虽然如此，美国当时很少有人了解或关心在那遥远的国度所发生的事情。严格说来，越共不过是个次要问题，与在越南的1.63万美军比起来，当时美国在欧洲驻有25.2万人，在朝鲜有4.9万人。

1963年时，还谈不上什么反战运动。

尽管疑虑重重，我离开越南时仍不失为一名忠实的信徒。我经历了失望，但非幻想破灭。我仍相信帮助南越保持独立是对的，仍然相信在世界任何地方都应划定反共界线，纵然方式有些缺陷，但目的还是正确的。不管麦克纳马拉部长有何发现，任务比我们的预想要重得多，也艰巨得多。我在顺化做情报参谋工作时有位分析人员曾经问我，从上过战场的人的角度看，我们在越南到底需要多少兵力，我信口开河说了一个数：“获胜须得 50 万部队。”

我坐在田纳西州纳什维尔的机场里等下午去伯明翰的航班，手拿杂志翻看着。突然间，我注意到人们都聚集到休息室一台电视机前，以出奇的缄默盯着电视机。当天是 11 月 22 日。3 周前，南越总统遇刺身亡，政府被推翻，当时我正在那里。这天下午，我国总统亦遭刺杀。尽管我在外为外国人的自由卖命，4 名黑人小姑娘却在伯明翰 16 街浸礼会教堂内被埋在那里的炸弹炸死。我回到家，宛如回到一个被颠倒了的世界一般。

第五章 回 家

诺曼·洛克威尔的经典油画作品之一名为《回家的美国兵》，第二次世界大战刚结束不久就刊登在《星期六晚邮报》的封面上。画上一个年轻的士兵手提行李袋，刚刚回到老家。他全家，包括狗在内，跑出来迎接；一位漂亮的姑娘羞怯地等在拐角处；满面笑容的邻居们将身子探出门口和窗外；孩子们从树上向他挥手致意，欢迎凯旋的英雄。1963年我从越南归来时可不是这般情景。

我走出伯明翰机场时，只有一个人在等我。她看上去十分美丽，亦似曾相识。若是两个人相识仅有一年，接着又分开了一年，即便是夫妻，也会有些陌生。尽管我敢肯定她也在暗忖，这个人是谁？我真的认识他吗？但当我把阿尔玛拥进怀里时，陌生感骤然消失。我们坐进我的蓝色旧“大众”牌小汽车时，心中又升腾起一种熟悉的感觉。接着，我们便朝伯明翰地区北部的塔伦特镇她父母的新居驶去。我们开车到家已是黄昏时分。阿尔玛催促我向一扇大玻璃拉门走去。至此，我的岳父母仍未露面。

几个月来，我一直在为这次相见做准备。在玻璃门里柔和的灯光下，可以看到一个婴儿围栏。我将门拉开，一个8个月大的幼儿，长着一头乱蓬蓬的黑发，穿着一身耀眼的红衣服，正紧紧地抓住栏杆，瞪大眼睛抬头瞅着我。我把他抱起来。“嗨，迈克！”我说，“我是你爸爸！”他一脸困惑，不注地四周找阿尔玛。人人生活中几乎都会遇到这种事，三角争风。此刻，它发生在迈克尔·鲍威尔身上。

阿尔玛及其双亲约翰逊和米尔德里德设宴为我洗尘，我的小宝贝却继续队他的高椅子上瞪着眼看我。到该送迈克上床睡觉去时，这个小娃娃又受到一次震惊，他以前一直跟妈妈睡，如今却被打发到小孩床上去了。第二天早晨，我下来吃早餐。迈克正在高椅子上欢快地咿咿呀呀。可是一看见我就不做声了。这个人还在！他什么时候走？也许他永远不走了？一连串不安的想象。过了几天，他开始友好起来。这个大人无微不至地照看我，跟我玩，尽管我肯定更喜欢要妈妈，但也许他并不坏。这种状况眼下还得持续一段时间，直到陌生人和男孩变成父与子为止。

下一站是到纽约皇后区埃尔迈拉大道与爸爸妈妈共度圣诞节。到那儿以后，迈克生病了，声音嘶哑，拼命咳嗽。我们赶紧把他送到离父母家最近的一家军队医院，圣奥尔本斯海军医院。接待我们的年轻海军医生对婴儿的经验似乎和我不相上下。我们认为是咳嗽，他看得却很严重，认为迈克患的是急性哮喘。他把迈克放到氧气罩内的婴儿床上，将一套应急气管切开器械放在迈克床侧，然后要求我们允许他在婴儿停止正常呼吸时使用这些器械这是什么意思？我想知道。医生解释说，他不得已时会切开孩子的气管并插根管子进去。难道他们要给我的小孩开刀？我这个丛林武士脚都吓软了。阿尔玛虽然也非常担忧，但还能保持镇静，理智地问了几个问题。她向医生解释说，孩子是母乳喂养大的，从来没用过奶瓶，怎么给孩子喂奶呢？医生建议我们回家放松一下。我们的确回了家，但却放心不下。我夜不能寐，天刚破晓就急忙赶回医院。到医院后我们看到，小迈克正直直地坐在小床里大口大口地从奶瓶里喝奶呢！就这样，他奶也断了，哮喘病显然也好了，脸上露出了笑容。

运输机飞行高度1200英尺，我身背T—10型降落伞，站在打开的斜板舱

门上，风呼呼地抽打着我。我双目紧闭，又一次被曾经有过的恐惧感慑住了。空降训练期间，我已经跳过5次，无意再和地心引力玩游戏。然而，我还是跳了，跳入那无边的蔚蓝色空间。

我从越南被调到佐治亚州的本宁堡，上步兵军官高级训练班。不过，这个被称为“职业培训”的训练班要到1964年8月才开学，还有近8个月的时间。为了填补时间空白，陆军派我去参加为期一个月的空降导航员训练班，即空降别动队员高级训练班。

刚一抵达，我便立即去租房子。职业培训班于夏季开学时，我才能搬进政府的住房。此前阿尔玛和孩子若想与我住在一起，就需在驻地外面找个地方。又是布拉格堡那一套：哥伦布区虽有许多白人军官住房，但我只能局限于在黑人区找，这里根本找不到像怕明翰岳父母家那样的房子。找房之初很令人沮丧，后来我遇到一位黑人房地产代理人。他提供给我一所属于一位浸礼会牧师的房子，地点在跨过州界亚拉巴马州一侧的菲尼克斯市。对此我态度比较谨慎。菲尼克斯市秩序混乱，是个罪恶之城，几年前国民警卫队曾进驻该城，彻底清理过一次。牧师的房子又坐落在一条偏僻的街上，周围都是些破旧房屋。不过，房子本身倒是一所结实的砖砌平房，还带个庭院，孩子有地方玩。于是我赶紧以85美元一个月租下了这所房子。庆幸总算找到了合适的住处。

在为阿尔玛和迈克收拾房子期间，我仍住在本宁堡的单身军官宿舍。有一天晚上，我又累又饿，锁上房门便返回驻地。快走到胜利大道上一家免下车汉堡包店时，我心想，好吧，既然把车开进去他们也不接待我，那我就停在外边。我停下车。过了好一会儿，一名女招待走到我的车窗边。我说：“请来一份汉堡包。”

她很不自在地看着我，问道：“您是波多黎各人吗？”

“不是。”我说。

“您是非洲学生吧？”她似乎真心想帮我。

“不是，”我回答说，“我是黑人，是美国人，还是一名陆军军官。”

“哎，我是新泽西州人，”那位女招待说，“我一点儿也不明白为什么要这样，可是他们不让我接待您。要么您到饭店后面来，我可以从后窗户里递给您一份汉堡包。”

我再也容忍不下去了。“我还没饿到那个份上。”我一边说一边使劲倒车，轮胎都擦出火星来了。当我驱车离去时，透过饭店窗户看到店主和顾客们脸上带着欣赏我受辱这一幕的表情。像这次这样做出的反应，或者说，至少这种暴露内心所想的方式，不是我的一贯做法。平常我不会去惹麻烦，不参加游行示威，也不参加静坐，一心只想着自己在陆军的前程和如何让全家过上好日子。对于我来说，我的现实世界是部队营房。我把南方军事设施看作体内的健康细胞。如果车开快些，我还可以在关门之前赶到营区快餐店或军官俱乐部，并且和他人毫无区别地受到接待。

空降导航员是精锐中之精锐，他们要先干空降突击部队和直升机机降突击部队跳下去，标出着陆区和伞降区。空降导航员训练班的要求十分严格。我的同班同学均是配属机降部队的老资格优秀伞兵，而我则是个并不情愿的新手，5年没跳过伞了。我们每天以健身操开始，每项运动都做到最后一个人倒下为止。恢复性运动则是5英里长跑，然后一天的正课才开始——导航课、伞降区域标示课、无线电信标使用课、引导飞机着陆课，然后又是跳伞

训练。

空降导航员小组落地需集中。为此，我们不能一个接一个地从舱口跳出去，而是由飞行员打开双引擎“非洲驯鹿”的后斜板舱门，我们迅速从机尾同时一起跳下。跳伞通常在夜间进行，这样更增添了一份刺激。谁知道下面隐藏着的是水域？是冒出地面的岩石？还是悬崖峭壁呢？然而对我来说，夜间跳伞跟白天差不多，反正我总是闭着眼睛往下跳的，而且，总是磨蹭在最后面，像婴儿学步一样小心翼翼地离开舱门，不是大步流星勇敢地跃入未知世界。因此，当其他人像雄鹰一样翱翔而去时，我却是先一屁股坐在舱门边，然后再腾空面下。不过，一旦离机，我即刻会体验到那种使人对跳伞运动心醉神迷的兴奋劲儿和那种飘向地面、任风在头上的伞中发出呼啸的神奇感觉。只要不必头一个跳就行。

该训练班接近尾声时，我们计划乘直升机跳伞。首先，我们搞了一整天的越野行军，直累得两腿迈不开步时才结束。来到直升机旁时，天已黑了，一时间风雨交加。我们费力地爬上直升机，1月里的雨水冰凉刺骨，猛烈地抽打着我们的脸。大家挤坐在机舱地板上，我是机上军阶最高的军官，跳伞长是个面色严厉且富有经验的军士。直升机起飞了，我在发动机的轰鸣声中大声提醒全体人员系好固定开伞索。开伞索系在舱底钢缆上，我们跳伞时，此索可自动将伞拉开。在黑暗中，可以听见都在用双手顺着舱底上的钢缆仔细检查。直升机恢复了水平飞行，风力的强度已经达到了会对跳伞产生危险的程度。我大声喊要大家最后再检查一遍固定开伞索的挂钩，接着又像个爱瞎操心的老太婆一样开始亲自检查每根开伞索。我挤过一个紧挨一个的同伴，用手顺着钢缆摸到每个人的伞上。突然不禁令我大惊失色，一名军士的开伞索竟然没有挂上。我把未挂上的开伞索往他面前一晃，他登时倒吸了一口冷气。此系三重失职。他自己应该检查，他的战友应该检查，跳伞长也应该检查。否则，他一踏出飞机就会像块石头一样掉下去，而且他打开备用伞的时间只有4秒钟。

天气更坏了，这次跳伞只好取消。我们在劳森陆军机场走出飞机，开伞索未系牢的那名军士紧紧拥抱我，实际上还热泪盈眶地向我说了些感激的话。先前有关专家的教训又一次得到了验证，不要怕在关公面前耍大刀，即便是在其后院里也一样。同样重要的是，千万不要忽视细节，哪怕是落到人人讨厌的地步。紧张、混乱与疲劳的时刻最容易犯错误。他人都头脑迟钝或思路不清时，领导者必须双倍地警觉。“永远不要忘记检查细节”由此成了我的又一条行为准则。

毕业那天，我在原有的战斗步兵证章、伞兵翼形证章和别动队员徽章之外，又带上了空降导航员徽章。在我们这一行里，这些相当于学术界人士名学后的一串头衔。让我感到吃惊的是，我这个喜欢在地面上的兵，毕业成绩名列全班前茅。对于这一荣誉，我感到骄傲，不过从不为后来没有遇到过非跳伞不可的情况而觉得遗憾。

说起游泳，我充其量只能勉强不沉底儿。可是，如今我却呆在加拿大生产的一辆笨重的运输车上正沉入佐治亚州的一个湖中。由于步兵军官高级训练班6个月后才开学，陆军只好再给我找个工作。这次是担任步兵委员会的“测试军官”，工作地点就在本宁堡。我们的任务是测试新的武器装备，看其在步兵部队是否适用，所测试的武器装备从新设计的刺刀到新型机枪应有尽有。每件装备均需用三条标准衡量，即是否好使，是否适用，保持工作状

态需花多少人力物力。陆军把这几条标准简称为“三可”标准（可靠性、可用性及可维护性）。我的任务是设计这三方面的指标，并对武器装备进行全面测试。

我受命测试的是加拿大造的 XM571 型组合式运输车。这种车看上去很笨重，据称是运载部队通过沙地、雪地和水网地的理想工具。陪伴这匹铁马来的是加拿大联络军官科林·G·福雷斯特少校。他身材高大、面色红润，是爱尔兰人，身穿团队制式苏格兰褶裥短裙。由于同属前殖民地居民的后裔，加上我俩的第一个名字相同，我们一见如故。跟他一起来的是厂家代表，我现在只记得此人叫比尔。他俩都急切地想让 MX571 好好露一手。加拿大的自尊和利润全取决于美陆军的决定了。

我们已经让这个丑小鸭完成了陆路试验。除了意外翻了几次车外，它运行得都不错。剩下的最后一道难关是航渡试验。我将测试安排在上午 11 时于胜利湖进行。步兵委员会全体成员均应邀请观看，其中包括我的上司 J·萨德恩中校。为了保险起见，我计划于当天早晨 7 点 30 分举行一次预演。我和厂家代表比尔穿着救生衣上了车，随后向驾驶员发出开车命令。因为 XM571 吃水太深，我有点担心。在我们与湖水之间只有大约 6 英寸的干舷。走了全程三分之一时，我意识到连那 6 英寸也没了。我觉得脚有些湿，忙低头一看，车底进了水。我向比尔指出这一点，他对我的忧虑置之不理，摆手说没问题，舱底抽水泵随时会开启。舱底抽水泵的确开启了，不过稍有点问题。它每分钟可排 20 加仑水，但水却以每分钟 40 加仑的速度往上涌。

我说：“比尔，我们在下沉。”

“真见鬼，”他附和说，“真是这样。”

救生艇来接我们时，我们气急败坏地蹚着水跳出来。随即眼瞅着那辆 XM571 在眼前消失了。快到堤岸时，我抬头看到福雷斯特少校那双长满红色斑点的粗腿。他神态焦虑，这并不难理解，因为这肯定不是他想发回加拿大去的那种消息。

幸运的是，湖水仅有约 10 英尺深。我很快找到打捞船和绞盘机把这辆会潜水的“莫莉·布朗”拖了出来。我看了一下手表，高委员会成员到达还有两个小时。我们看着水从运输车的各个缝隙里流淌出来，焦躁不安地等着水排空，很快找出了问题所在。原来 XM571 上次翻车时底盘被摔裂了。我们想把它发动起来，没成功，接着又继续发动，但每次只听到几声噼噼啪啪的咳嗽声，就是没有令人满意的轰鸣声。不管怎样，我叫人把运输车拖到演示现场，同时自己赶紧跑去换了一套干作训服。

我怎么对步兵委员会说呢？当委员们到齐并就座后，我站在这台加拿大产品旁边，如实讲述了该车经过的一系列试验情况，包括当天上午出的故障在内。出了什么事就直截了当他说出来，别含糊其辞。无论你的信心是多么不足，人们想要了解你的自信心，而不是你所遇到的麻烦，即使这麻烦你并未夸大。决不能让他们看到你心情焦虑。我们就这样结束了演示。这里我应该补充一句，XM571 此后没能成为美军武器库中的装备。

我在步兵委员会工作了近 5 个月。高级训练班快开学时，萨德恩中校问我以后是否愿意回到委员会来。在拥有别动队员、绿色贝雷帽特种部队和天之骄子空降兵等多兵种的陆军，调到步兵委员会任测试军官从某种角度讲并不怎么带劲儿。不过，该委员会显然具有一种好处：它意味着我从步兵军官高级训练班结业后可以留在本宁堡，而这时我已经愉快地适应了安定的家庭

生活。我对中校说，是的，我愿意再回来。

陆军有自己的一套晋升惯例。本宁堡的高级训练班旨在使步兵上尉级军官做好担任连级指挥官及营级参谋的准备。实际上，我早已完成这一准备了。在德国和德文斯堡，我曾作为中尉在上尉职位上当过两任连长，而且还在阿寿山谷的大课堂里当过不挂名的营长。在那里，打的可全都是实弹，并且不是像在演习场上那样，让子弹从你头顶上飞过去，而都是瞄准你打过来的。此外，我在德国、德文斯堡和越南均曾担任过参谋之职。尽管如此，该训练班仍是我职业发展中的必由之路。再说，训练班开学后，我便可以将家搬到营区内的政府住宅中去住。

我非常想见到同班的同学们。从某种意义上讲，这是第一次职业选择。许多步兵军官服完规定的两三年兵役后便退伍了。在高级训练班里，我是400名上尉中的一员。我们既是战友又是竞争对手，很可能都要以陆军为职业。我们被编为两个队，每队200人。另一个队里有一个真正平步青云的奇才，名叫皮特·道金斯，西点军校的全美最佳橄榄球后卫，1958年海斯曼奖杯的获得者，此外还是罗兹奖学金获得者。我们队也有出类拔萃的人物，如托马斯·格里芬。他后来晋升为三星上将，并担任了北约南方司令部参谋长。在这里，竞争带来的兴奋与威胁并存。

上训练班期间，我的专业标号又增添了“前缀5”。在陆军行话中，它意味着我有资格使用战术核武器。我必须知道使用核武器（尽管仍需获得远比我级别高的上级的批准）的时机，一发核弹能消灭多少敌军、平民及毁坏多少树木，在互掷核弹阶段如何掩蔽己方人员，如何计算核爆炸微粒沉降量，以及我军部队何时方能安全通过受污染区域等。我们当时不是从核大战的角度考虑问题，而是仅仅想到一门203毫米火炮发射的核弹当量为1000—10000吨，而投放在广岛的原子弹当量为1.5万吨。我们的任务不是去考虑在战场上使用这些核武器是否明智，也不是考虑敌方是否有将战争升级的可能性。既然海军和空军都已核武器化了，难道陆军就该使用滑膛枪和米涅式枪弹吗？再说，连苏联红军都已经配备上战术核武器了。很久之后，当我升至决策层时，我会对在战场上使用核武器的必要性持甚为怀疑的态度。但当时我只是一名普通的上尉，只顾潜心钻研本行，管不了那么多事。

1964年夏天，我到胜利大道上那家免下车餐馆叫了一份汉堡包，这次没人再叫我到屋后去了。上次我在此遭侮辱之后，约翰逊总统签署了《民权法》，规定在公共场所实行种族歧视为不合法。当年秋天，约翰逊和保守的共和党候选人B·戈德华特参议员竞选下一届总统。我并不支持哪个政治党派，但戈德华特在参议院对民权法投了惟一一张反对票，令我失望。戈德华特不是种族主义者，他是在宪法允许的范围内反对该法案的。然而，他的反对虽属无意，对种族隔离主义者却是一种鼓励。于是，我在自己的“大众”牌汽车保险杠上贴了一张红白蓝三色不干胶广告，上面写着“全力支持L·B·约翰逊”。这样做也许有悖于营区关于当时政治活动的规定。

那年秋天的一个晚上，当我开车从伯明翰去本宁堡时，亚拉巴马州一名警察在锡拉考加城附近示意让我停车。我超速了吗？不可能。让我惊讶的是，警察对我的驾驶事宜并不关心，他在替戈德华特发放保险杠广告。他打量了一番我的“大众”牌汽车。在60年代的亚拉巴马州，这种车还不多见。这算得上对他的第一次打击。他检查我的牌照，是纽约州的。这是第二次打击。他又发现了支持L·B·约翰逊的广告。第三次打击。开车的还是个黑人。这

几条加起来，我算是给他实施了4次打击。他摇摇头说：“小伙子，你居然跑到这一带来，这可不够聪明。最好还是赶快走吧。”我遵命赶紧开车走了。

像我和普赖斯、马夫鲁蒂斯、德帕斯这类军人在陆军是有前途的。然而，在那个年代，军官队伍中占主导地位的文化群体是白人新教徒，而且大多数来自南方，来自中西部的人较少。来自威克森林、克莱姆森、弗曼城堡和佛吉尼亚军事学院的军官远比来自普林斯敦的要多，当然也肯定比来自纽约市立学院的多。

我们训练班的课常常在既狭小又无窗户的教室里上。因此，出来到走廊里伸伸腿、抽支烟确实使人轻松愉快。有一天，我从教室出来后发现一群白人同学在谈总统选举问题，所有的人都在赞扬戈德华特。他们中的一个朝我喊道：“喂，科林，过来。”我不无戒心地走过去。他问：“我们有偏见吗？见鬼，如果有的话，我们大家还能同你在一起上课吗？”那家伙继续说道，这不是个喜欢还是不喜欢“有色人种”的问题，他和他的朋友只是不喜欢爱管闲事的一套做法，不喜欢这个教训人民怎么过日子的政府。另一位同学插话说：“这是个产权问题。如果一个人开了一个商店，在经营方面，他应该有权做他想做的事。”

我本可以挺直腰杆猛烈抨击一通，或者孤独无奈地退避三舍，可我却想让他们有所认识，于是就说道：“让我来告诉你们产权意味着什么吧，假如你是个军人同时又是个黑人的话，你得有个结实的膀胱，因为从华盛顿到本宁堡一路上没有几个你能停车小便的地方。”我对他们讲了黑人在南方的路上要找个像样的地方吃饭，或者在夜幕降临时找一个一家妻小能过夜的汽车旅馆何其不易。前一年，全国有色人种协会的M·埃弗斯在密西西比河被暗杀，B·康纳治安官曾放警犬咬人，犯罪分子在伯明翰教堂里炸死4个黑人孩子，而他们却在争论什么“产权”问题。我对他们说，“你们不能把这个问题缩小到白人店主是否应该不情愿地把房间租给黑人住，不能将财产和人纳入同一范畴。”

我不知道这番话使他们的态度发生了转变与否。但是，把这些感觉倾吐出来，让这些人了解宽容不只是意味着上课时坐在黑人身旁。

在此期间，来自南方的几位黑人军官在我心目中的威望越来越高。他们在长年遭受二等公民待遇、种族隔离和黑人学校的孤立之后，突然发现在肩并肩地与白人竞争，与以前不允许他们与之同住、同学习、同进餐的白人竞争，与他们见了就得毕恭毕敬的人相竞争。我从小到在白人周围从来没感觉到过不自在，从来没觉得自己无足轻重。不一样，是的，但绝不低人一等。以前从没人对这些南方黑人讲过这些东西。在以后的岁月里，当我看着他们在陆军中崛起时，敬佩之情油然而生。他们中大多数断然拒绝背负种族主义分子想强加在他们身上的枷锁。自从穿上和他人一样的军装那天起，他们就开始把自己看成同其他任何人一样的人了。幸运的是，他们参加的是美国最民主的组织，在这里可以凭功劳大小升降进退。在美国的英雄殿堂里，这些南方黑人军人占有显著的地位。

1964年11月3日，即选举前不久，我将我的缺席选票寄给了我在纽约的投票站。全力支持约翰逊。寄出之后，我又到胜利大道的那家餐馆吃了一份汉堡包。

这一时期是我一生中最快乐的时期之一。对一名步兵来说，有步兵之家美你的本宁堡是个令人倾心的地方。我们的生活轨迹往往是这样的：作单身

中尉时干年轻人的荒唐事，尔后结婚、晋升上尉，随后便奉命来上高级训练班，并且把妻子带到本宁堡来。这里常常是妻子所见的第一个兵营。我们这些青年军官都是从同一家哥伦布百货店赊购成家后的第一批家具，包括起居室、餐室、卧室和厨房的家具一车就送来了。我们的住房也相似，都是建在混凝土地基上有二居室或三居室的牧场式平房，我们经常相互串门。由于我们大部分人拿回家的薪水同样多，生活水平也差不多。除了个别从父辈那里继承了大笔遗产的夫妻之外，根本不存在准看不起谁的问题。

周末，我和阿尔玛把小迈克塞进“大众”牌轿车，一起去拜访她在伯明翰的家人。在驶出营区的路上，我们经过高级军官宿舍，他们的房子都是大萧条时期由公共事业振兴署建造的拉毛粉饰的白色住宅，既气派又优雅。最壮观的要数本宁堡司令官的官邸——河畔府。这是南北战争之前的一座建筑，紫藤悬垂，木兰环绕。每年，司令官都在此地为训练班学员举行一次招待会。男士们均要穿黑色便装礼服，女士们都要进城选购上尉们的钱包所允许的最漂亮的长裙。我们踏上修剪好的草坪朝河畔府走去时，俨然像是电影《乱世佳人》中某个场面的群众演员。

为我们班举行的招待会结束后，阿尔玛问我是否能猜到她的梦想是什么。是将“大众”牌轿车换成旅行轿车吗？不对，她说，是有朝一日能作为将军夫人住进河畔府。我用她父亲喜欢说她母亲的话嘲笑她，米尔德里德还保留着奴隶心态，她想住进带圆柱子的白色大宅子里去。阿尔玛的梦想再天真不过了，在1964年听起来，就像人要到月球上去一样。

本宁堡也是琳达·鲍威尔于1965年4月16日降生的地方。我没赶上迈克的诞生，到我见到他时，他已经是个小人儿了。但是这一次，琳达在马丁陆军医院降生的那天，我仔细端详那个无助的小东西时，心中充满了父亲对女儿的爱怜之情。我一定要弥补第一回做父亲时失去的东西。训练班不需费什么大力气。于是，我利用这一机会尽量和琳达一起多呆些时间，最后竟成了一名卓有成就的保姆。琳达该做6周婴儿体检时，阿尔玛正在红十字会做志愿者工作，忙得不可开支，我就一支胳膊夹着婴儿，另一支夹着她的尿布袋，自己将她带到了医院。在候诊室，我高兴地加入到年轻母亲行列中，向人传授治疗哮喘和急性腹痛的经验和其它知识。在这些方面，我此时已完全是个当之无愧的父亲了。

那一天，无论何人走进我们班，都会看到一名美国陆军少校在朝满屋子学员抛掷一只橡皮鸡。我已经开始执掌教鞭，当时正忙着激发各类学习中心不可少的东西：动力。

1965年5月，我从步校高级班毕业，成绩在我所在的那个200人的队里名列第一。不过，在整个年级我排第三，第一、二名是一名坦克兵和一名炮兵。这使我感到有些自卑。

高级班结业后，我照计划回到了步兵委员会。这样做的原因主要出于个人方面——全家能在同一个地方居住长些。几个月过去了，相当平淡无奇，还是鉴定新的步兵装备。1966年春天，我奉命到步校教学大楼去报到，我被调到不久前我刚当过学员的学校去当教官。一年半前，约翰逊总统利用北越炮艇在东京湾“无端”袭击美军事件促使参议院通过了一项决议，实质上等于向越共和北越宣战。当我离开东南亚时，还只是牵涉到约1.6万美国顾问与越南人之间的冲突。到我加入步兵学校教官队伍时，美国卷入越南的部队已接近30万人，因此陆军需要培养更多的军官。步校教学大楼是一座崭新的

建筑，它正是为适应培训任务的扩大而刚刚建成的。教官职位是令人羡慕的工作，很多人孜孜以求。在职业发展方面，教职又是有力的资格证明。教官的任务是教那些日后将在战场上指挥部队的军官，所以陆军非常重视教官工作。

走上讲台之前，我必须上教官培训班。在紧张的3周里，我们学会了如何在班上走动，如何打手势，如何使声调显得威严，如何吸引学员的注意力，如何生动地表现自己，以及如何把自己头脑中的东西灌输到别人脑子里去。我们被互相评比、按优劣排序、打分、划分档次及点评，折腾得要死。如果要我指出自己一生中哪次学习经历最起关键作用，那很可能就是这次教官培训班。我以全班第一名的成绩结业。许多年后，当我在电视上出现在千百万美国人面前介绍海湾战争的作战行动时，我不过是在运用25年前在步校教学大楼教官培训班学到的交际技巧而已。

我佩带着崭新的橡叶形少校军衔走进教室。我提前晋升为少校，应验了当年在顺化时步兵委派军官的预言。我在军队服役尚不足8年，却晋升到通常需10年或11年才能晋升到的衔级。这样，我便进入了另一个层次。陆军军官大致分为三个层次：尉级、校级和将级。我刚刚进入校级。

作为教官，我教的学生从预备军官生到后备役将官都有。我与一位精力充沛的陆战队中校P·调·凯利合教两栖作战。他后来升任海军陆战队司令。不过，我教的最重要的课要算是给预备军官生上的课了。他们都是20出头的年轻人，将作为新的步兵少尉被派到越南去。在那里他们将遭受最严重的伤亡。我知道，无论我教他们什么，那一张张表情热切的面孔中有相当比例是不会回来了。

教官之间也存在着健康有益的竞争。我的主要竞争对手是史蒂夫·波利克少校，他是波兰裔美国人，生龙活虎，教学一流，还是我耐心的手球教练。史蒂夫和我总是争相表现自己，想方设法抓住并保持学员的注意力。他的办法之一便是幽默。那个时候，有些做法也欠妥。由于步校教学大楼四周—英里之内无女性，以说笑话作为上课的开场白就成了男性文化的一部分，而此类笑话通常是最粗俗不过的。说笑话不是我的强项，但我有一个十拿九稳会逗人发笑的笑话，曾给每个新生班都讲过。这个笑话讲的是一个传教士的故事。有只老虎朝他扑上来，传教士开始祈祷。老虎也开始祷告。传教士说：“多么虔诚的动物啊，竟然和我一样祈祷。”可老虎说：“和你一样祈祷？我是在做饭前感恩祷告呢。”这个笑话每次都引人发笑。

可是有一大我讲完这个故事后，课堂里一片暴风雨前的沉寂。我又补讲了一个笑话，学员还是铁板一般冷冰冰的面孔。这是怎么了？难道我讲过了头，连本宁堡笑话的粗野劲儿都超过了？史蒂夫过后面无表情地问我课上得怎么样。“糟透了。”我困惑不解他说。后来我终于了解到了原因何在。史蒂夫在我上课前到我的班里，劝学员们要对我板起面孔。然后，他溜到教室一面墙上的单向玻璃后面，一览无遗地欣赏了我的痛苦。史蒂夫还将强烈的竞争意识带到了下班后与比尔·邓肯上校玩的红心牌戏中。邓肯也是教官，大家都是朋友。对我们而言，红心牌戏是一种游戏，但对于史蒂夫则是一种种族仇杀。

在教课中我们最大的困难是教预备军官学员编写部队战备情况报告。该课程上课条件太糟糕了，只能在毕业前最后一天的最后一个小时进行，即下午4时，而且还是在3天的强行军和野外战斗演习之后。演习一直进行到第

三天夜里，整夜不能睡觉。然而又必须学会编写战备情况报告，否则就不准毕业。

编写这种报告，对即使是最有耐性的人来说，都是一件烦恼透顶的事。它包括一份两页纸的表格。负责军官要在表内登记上武器装备处于的状况。绿色表示随时可用，黄色表示基本可用，红色表示不堪使用。他还得逐班、逐排报告该单位的训练状况：C—1 表示状况优良；C—2 表示存在少量问题；C—3 表示存在严重问题；C—4 表示不及格。学员们在进行了一整夜演习后摇摇晃晃地走回本宁堡，先冲个澡，吃顿热饭，然后就来上这最后一课，盼望着在有空调的教室里好好打个盹儿。

我的方法是把战备情况表投影到屏幕上，然后一栏一栏、一个数据一个数据地连续不停往下过，千方百计地使学员保持清醒的时间长一些，以便把报告的重要性硬灌进他们迷迷糊糊的脑袋里去。谁打瞌睡，就得起立到后边靠墙站着。教官上课的效果以呆呆地站在墙边的学员有多少来评定。在教编写战备情况报告课的过程中，我和史蒂夫之间的竞争花样翻新到了新的高峰。

一天，我突发灵感，从礼品目录中订购了一只不带毛的橡皮鸡，然后把鸡藏到讲桌下面。学员腋下夹着迷彩钢盔衬帽列队走了进来，拼命想显得清醒一些。我发出“先生们，坐下！”的命令。没过几分钟，就听到鼾声响起来了。当第一个学员站起身朝墙走去时，我突然问了他一个问题，他惊醒过来回答了。“不对，”我边说边抓起那只鸡在自己头上挥舞。“对你的惩罚是……”我把鸡扔出去让它飞了起来。这只逼真的大鸡在屋里翱翔着，全班哗地散向四面八方。待他们意识到扔的是何物后，全都大笑起来，并清醒了十分钟之久。从此这只鸡就成了我的课程安排中一个固定组成部分。我感到教育和娱乐并非是毫无关联的两件事。

在本宁堡，我们过的生活与那个年代莱维敦郊区居民的生活差不多。爸爸下班回家，妈妈通报孩子们当天怎么淘气及家里最新发生了什么大灾难。一天下午，3岁的迈克从树上头朝地摔了下来。急忙把他送到急救室处理后，医生让我们把他带回家，每小时唤醒他一次，以保证他能恢复知觉。直到大约凌晨3点钟时，迈克要我们不必再看护着他了，他好睡会儿觉。琳达已长成一个严肃而善解人意、且独立性很强的小姑娘，逐渐成了父亲的掌上明珠。我们的邻居都是些情况类似的家庭，同样多的孩子，同样的欢乐，还有同样的恐惧，因为一片可怕的阴云正飘浮在这片宁静而祥和的生活区上空。

哥伦布区是步兵之乡，数千名军官和士官出发去越南打仗时都把家眷留在这里。这时美军在越南每周的伤亡人数已大大超过100人。每当看到一辆黄色小汽车驶至一家门前，驾车人走下车时，人们便知道他是来送国防部电报的，本宁堡从此又要多一个寡妇和一家没有父亲的孩子们。送电报的做法虽非有意伤害人，但却非常残酷。随着伤亡人数上升，各军种后来想出了一个带有同情心的办法来传递这类悲惨的消息。由通报伤亡的军官亲自到阵亡者的家中去通知，安慰其亲属，并主动提供力所能及的帮助。通报伤亡的军官通常系本地征兵人员，他们担当了军队内最难做的工作。

一天，我走过步校教学大楼时，听到在纽约市立学院时一个熟悉的粗哑声音说：“嘿，伙计！”我转身一看，原来是托尼·马夫鲁蒂斯，我在皇后区的希腊裔伙伴，他也从后备军官训练团转入陆军正规部队，并且已去过一次越南，此时要来上我任教的训练班。托尼从此成了我家常客，孩子们尤其

喜欢他。阿尔玛虽然外表斯文，但却很会看人，渐渐地也开始欣赏这位外俗内秀的人。

托尼的训练班快结束时，有一天他告诉我，他已志愿报名重返越南。

“急什么呢？”我说道，“很快我们都会再会的。”

“别哄我了，”托尼回答说，“要不是为了阿尔玛和孩子，你也会志愿报名的。”他说得一点不错，作为步兵，我们都认为越南才是我们该去的地方。

战争进行到这时，已经拖得太久，像我这样的步兵军官估计至少要去两次，直升机驾驶员可能得去3次。我重返越南战场只是时间早晚的问题。托尼说是赶早不赶晚。

数月后的一天夜里，我刚刚安顿好孩子们睡觉，忽听电话铃声大作。阿尔玛接了后说是找我的。电话是我在“潘兴步枪会”时一个战友打来的，具体是谁我现在记不起来了。对方的话使我震惊：托尼·马夫鲁蒂斯阵亡了。我像人们在这种情况下通常所做的那样，询问详情。面对鞭长莫及的事，我们只能做些力所能及的工作。托尼带领他的连队在热带丛林的小路上行进时，突然发生遭遇战，他当即中弹身亡。我把所发生的事告诉阿尔玛。我们坐在床边，凝目沉思，没有一句话，家里骤然间似乎变得空荡荡的。那个爱笑爱闹、热心肠的人刹那间就离开了我们，一时间我难以接受这一损失。

不久后的一天晚上，我对阿尔玛说我们得谈谈。到目前为止，我们一直很幸运。在越战期间，我们竟在本宁堡生活了近3年。陆军显然在计划何时派我再赴越南。我说：“我不久可能被派往前线，你得对这事有所准备，这是不可避免的。”阿尔玛的脸上呈现出她掩饰内心感受时那种木然的表情。我对她说，目前还有一种可能性，即我已具备上陆军指挥与参谋学院的资格。该学院在堪萨斯州的利文沃思堡，这所学院是职业军官生涯中一个重要转折点。如果说高级训练班相当于学士学位，那么利文沃思指挥与参谋学院就相当于硕士学位，而国家军事学院则代表博士学位。并非每个少校都有被选送到利文沃思学习的机会。被选中的机会只有百分之五十，未被选中的陆军军官仍旧可以在军内继续服役，但一般说来升到中校就到顶了，只有极个别的能晋升到上校。但要晋升为将官，利文沃思是不可或缺的前提。如果这时未被选去上学，我可以肯定将会再被派往越南。阿尔玛对此表示理解。我们不想再说什么，于是就安歇了。

1967年春天的一个下午，我刚上完课，便看到渴望已久的利文沃思录取名单贴在布告板上。我立即给阿尔玛打电话，听得出她声音里透着轻松，越南暂时可弃之一旁，我要去指挥与参谋学院上学了。

只要看美国男子开哪种牌号的车，对于他处于人生的哪个阶段，你大概便可以猜个八九不离十。在我们那个时代，赶时髦的单身汉开“野马”车或“巡洋舰”车；新任丈夫开“大众”车；年轻父亲开旅行轿车。我们在本宁堡收拾行装准备开车前往利文沃思时，我正打算换下一种型号的车，6个月前，我伤心地看着一位叫M·格斯特的先生把我心爱的蓝色甲壳虫小汽车开走了，卖了400美元。阿尔玛坚持认为。有两个孩子的家庭需要更大的空间。因为钟情于原有的牌子和颜色，我很快把一辆价格公道、模样类似的车开回了家，但不是旅行轿车，而是一辆孩子们喜爱的蓝色“大众”牌面包车。阿尔玛开着它去过两次军人服务社后宣布说：“那辆破车得扔掉。”她不愿意坐着这样一辆二手面包车到利文沃思堡的军官俱乐部去。此后，鲍威尔家的

汽车也像鲍威尔自己一样，从尉级升到了校级。我们第一次买了辆崭新的美国车——1967年型号的“贝尔艾尔”车，然后带着4岁的迈克尔和两岁的琳达向西部驶去，中途习惯性地到皇后区的艾尔迈拉大街绕了一圈。

我们终于来到密苏里州密苏里河上的美分桥畔。该桥之所以如此称呼，是因为过桥仅需要付一美分，甚至到了1967年依然如此。过桥后我们进入堪萨斯州，来到利文沃恩堡。我们没有直接去盖尔恩豪森时的老朋友“红脸”巴雷特替我们在利文沃恩城郊我的花园公寓，而是将车停在营区的纪念堂旁边。我找到了想找的东西，伸向我们刚刚经过的那条河的一条绿草茵茵的谷地小路。开拓者们曾坐着平底船沿密苏里河而上，到这里后换乘牛拉的康内斯托加宽轮大篷车由陆路前行，走出了一条去圣菲和俄勒冈的路。我们脚下的车辙痕迹就是被这些西行的大车碾压出来的。感受过去总使我神往，浮想联翩，真希望我的孩子们早早长大，能在此处触摸历史的脉搏。利文沃恩堡建于1827年。每天早晨去搞沙盘演习或去攻读军事史时，脚踏着聆听过G·A·卡斯特、P·谢里丹、D·艾森豪威尔、C·已顿及其他传奇式军事人物的脚步声的道路，我总感到激动不已。

在此之前，我的视界仅限于几百人的步兵营。在利文沃恩学习的目的是把我们的视野提高到营级步兵军官之上，让我们理解更大的战争画面。我首次学习综合协调处理同炮兵、坦克兵、工兵、通信兵，军需军官的关系。这些人构成陆军的整体，他们的工作任务与观念就像会计师和牛仔那样有天壤之别，可他们必须学会相互协调。到课程结束时，即38周后，我们应学会如何利用铁路或公路调动兵力为1.2万至1.5万人的师，如何为其提供给养，如何为其补充武器装备，最重要的是，如何指挥它打仗。

尽管我在纽约市立学院的成绩平平，但在军校学习成绩一直不错。但是，利文沃恩在学术上属于更高一个档次。在步兵军官高级训练班学习时我的成绩是第三名，在这里很可能会发现自己处于倒数第三名的位置。所以，我学习努力，完成作业认真。其时我已学会如何回答多项选择测验题了。由于这种题容易判分，据称也比问答题客观，所以陆军比较喜欢出这种题。我很会发现那种可以排除掉的凑数类选项和有意耍花招的错误选项，如此一来就只剩下两个可能正确的选项了。选对的可能性是一半对一半，这就要你动脑筋猜了。我们的评分标准为1至4分。1分等于优等。我各门课都是1分，而且还有时间搞课余爱好，尤其是玩金罗美牌。这种牌游戏是我跟一个叫J·阿姆隆的捣蛋鬼学的，他是骑兵军官。对这个游戏，我像着了魔一样。每逢课间10分钟休息和一小时午餐时间，牌就拿出来了。不打金罗美的空闲时间，我都在垒球场上。尽管小时候玩球时表现得令人沮丧，在这里，作为长球击球员，我却名声渐起。

1968年2月1日早晨，我走出卧室，把咖啡壶放在火上，打开电视看新闻。我一下子惊呆了。出现在屏幕上的是，美国兵正在美国驻越使馆的院子里战斗，南越部队则在位于西贡中心地带的总统府前面作战。在北越部队的支持下，越共对南越108个省府与区府发动了协同进攻。那天我去上课时，营区内笼罩着一片难以置信的气氛，好像肚子上猛地挨了一拳似的。此后几天的战斗仍很激烈，26天之后顺化才得到解放。其时，我曾呆过的可爱的古都已成为一片废墟，至少有2800人被敌人打死。这次战役是在春节前夜发动的。春节是越南农历新年，该战役在历史上便以此得名为“春节攻势”。

从严格的军事意义上看，春节攻势对越共和北越来说是一场惨败。他们

的部队从其攻占的所有城镇中被击溃，而且损失极为惨重，估计其投入战斗的 8.4 万人中有 4.5 万人丧生。不过，137 年前克劳塞维茨说过一句至理名言仍然适用：“要想打垮敌人，我们就必须根据敌人的抵抗力来决定应该使用多大的力量。敌人的抵抗力是两个不可分割的因数的乘积……这两个因数就是现有手段的多少和意志力的强弱。”我们打死多少名敌人并不重要，越共和北越手中拥有所需要的足够部队投入这次冲突，而且具有这样做的意志力，这时，北方索性开始调其正规军到南方来弥补所蒙受的损失。

过去从没露过面的敌人突然在南越首都中心冒了出来，并通过电视进入美国百姓家庭的起居室，这对公众舆论产生了深刻的影响。春节攻势标志着——一个转折点，从此不只是在嬉皮士和校园激进分子当中，而且在温和的美国人心目中掀起了疑云。他们开始怀疑这场战争是否值得，因而反战运动更加剧烈了。

我不喜欢观看美国人在战争时期示威游行反对美国人。我们这些知道自己要重返越南的人会履行我们的职责，不会被游行示威、焚烧旗帜或者是逃服兵役而吓倒。政治家发动战争，军人在战争中战斗和死亡。我们没福分等待打一场更好的战争。1968 年 3 月 31 日，我还在利文沃思时，约翰逊总统对全国说，他不再谋求重新当选。这是具有政治家风度的姿态，亦是对不祥之兆做出的切合实际的判断。约翰逊看到了国家意见分歧的危险状况，而他却无力回天。然而，辞职不干回到家乡牧场去却不是职业军官、或者说也不是美国应征入伍者可以任意选择的出路。

利文沃思是我到过的第一个黑人能成为重要群体的地方。在课堂上和正式社交场合，学院完全是融为一体的。不过，在非正式场合，黑人军官总是凑在一起。我们举办自己的聚会，搞黑人食品之夜，放 A，富兰克林的唱片。然而，正是因为有能力在星期一早晨回到白人统治的世界，我们才爬到了现今这样高的社会地位。利文沃思是最能体现种族融合一词含义的地方。黑人在空闲时间尽可以和黑人弟兄们在一起，丝毫没有有人会觉得这与西点军校校友、坦克兵或工兵一起出去有何两样。这正是我们一直为之奋斗的那种种族融合，即给我们黑人的民族性一席之地，使我们在白人占大多数的世界里也能获得成功。

约翰逊总统退出 1968 年总统竞选后 5 天，小马丁·路德·金牧师被杀害了。对于我和在利文沃思的黑人同胞军官来说，金博士的死突然提醒我们，在美分桥那边，种族主义仍困扰着美国。我们每个人都遭受过足够的种族屈辱，不难理解金被暗杀后在黑人居住区接踵爆发的骚乱。我们理解美国黑人士兵的痛苦悲欢。他们就是有幸安然无恙地从越南回到国内，面对的仍是恶劣的工作前景和新的屈辱。但我们首先把自己看成职业军人，对自己的誓言和国家负有责任。加之军队有相对的自由，我们正在实现美国梦。我们已不再受卑微出身的影响，艰苦奋斗，实现自我，晋升到了校级军官，这证明我们不亚于任何人，而且正在为自己的子孙后代建立更美好的未来。听了黑人激进分子 S·卡米歇尔，E·克利弗和 H·R·布朗的言论及后者的呐喊：“烧吧，朋友，烧！”我们心中甚为不安。我们并不希望看到这个国家被烧毁，我们在这里干得不错。不过，在以后的岁月里，我逐渐懂得了一场运动需要多种不同的声音。鼓动者的长篇激烈演说宛如夜空中火警长鸣，它们能唤起

安于现状的人们，告诉他们该有所改变了。

在利文沃思，我遇到过许多在陆军服役期间拿到研究生学位的军官。这使我突然领悟到，我的能力报告、荣誉奖状和勋章若再加上高级学位，就会使我更具竞争力，我在步兵人事处与派遣军官商讨利文沃思唇的前程时，提到了自己对陆军研究生民间教育计划的兴趣。那位军官也是少校，态度很生硬。他指出，现在正在打仗。我说，这一点我知道，但战争并不妨碍其他人申请上研究生院啊！

他仔细翻阅了我在学校的成绩说：“我看你似乎不是上研究生的料。”

我感到一股怒气涌上心头，可还是想法压了下去。“那你就以书面形式拒绝我的要求吧，”我说，“因为不管怎么样我都要打申请报告的。”

我提交了被列入陆军资助的研究生计划的申请。幸运的是，上级注意到了我在布拉格堡、本宁堡、盖尔恩豪森、德文斯堡和越南的表现及到目前为止在利文沃思的好成绩，我被批准了。下一步就是参加研究生候选人考试。如果能通过，接下去即是向研究生院提出申请。

冬天的一个深夜，阿尔玛和孩子们上床睡觉之后，我在厨房里复习，准备参加即将到来的战术渗透考试。那是一个寒冷漆黑的夜晚，我不时听到风在敲打窗户的声音。突然间，一个声音使我周身打了个寒噤。起居室内的电视还开着呢。我站起身走向前去。我的朋友，死了好几个月的托尼·马夫鲁蒂斯就在屏幕上。我叫醒阿尔玛。她穿着睡衣跑出来，我们在沉寂中看完这个节目剩下的部分。那是全国广播公司制作的一个纪实节目，由F·麦吉解说，题目为《一样的泥，一样的血》，讲的是在越南部队中的黑人。托尼身着作训服，正在那里用他那悉知怎样生存的道理，明白透彻他讲述该节目的主旨。种族在这里无关紧要，托尼说：“它并不存在……我们都是当兵的。我们知道的只是土黄色加绿色。烂泥的颜色和血的颜色全都是一样的。”在节目末尾，麦吉说，“我们离开他5天之后，马夫鲁蒂斯上尉……就被地雷炸死了。”托尼在简短的几句话里留下的真知的见，文人雅士们可能得用好几页的篇幅才能说清楚。这天晚上，丧友之痛对我的打击远甚于初次听到他死讯的那一天。

我上完情报判断课正向外走时，突然碰到我的指导教师。“你知道你的成绩怎么样吗？”他问我。

“到现在为止，全是1分。”我说。

“哟，你都接近全班最高分了。”他指出，如果我能在终考中名列前茅，我就很可能作为优等生毕业。

大约一周后，我走进一间正面墙上挂着巨幅欧洲地图的教室。课程终考不是多项选择形式。它要求对几个假设的战术问题做出论述性回答。回答无所谓正确与错误，我们的决心只凭教官评定的恰当与否。在最后一个问题中，要求我们必须对坦克部队袭击我师侧翼作出反应。我感到进退两难的是，我是应该尽力揣摸出题者的用意并按其作答呢，还是应该按照我的真实想法回答。我选择了后者。我让我的师继续保持战术防御状态。待我更好地掌握了敌人的实力、部署和企图后再行反击。我的理由是，正确的决心是建立在对情况的充分了解之上的。从跳板上头朝下跳水之前，要先检查一下水池，看看水的情况如何。

我本该明白不能这样回答。在最后一天的最后二次考试中，利文沃思雄心勃勃的教师们显然想让你进攻！进攻！再进攻！我得了我惟一的一个2分，

当然这仍不失为不错的分数。毕业时，我在我们班的步兵学员中位居第一，但排在一名炮兵学员，即才华出众的少校 D·惠伦之后。惠伦后来官升至准将。

要是当上第一名当然会让人高兴，可是我仍然认为，我的回答并不比教官想要的回答差。这揭示了我未掌握足够的情报之前谨慎从事的天性。一旦掌握情况，我会大胆地甚至是凭直觉就采取行动。那天在利文沃思，我只是个学员，回答的是假想的问题，即使有伤亡也是在纸上。我的建议和决心会真正造成伤亡的时刻总会到来的，就算到了那天，我也不会改变我的处理方式。依我看，这种处理方式可简单地归纳为：一停，二看，三听，尔后再用所需的全部兵力快速而猛烈地实施打击。

利文沃思实际上将我带进了一个更广阔的世界。其它国家也将军官队伍中的佼佼者送到美国陆军指挥与参谋学院来学习。我们与他们同学习，同吃饭、同娱乐。这是我们第一次有机会认识将来可能（后来确曾如此）与之共同策划联合军事行动的人，我在利文沃思的好朋友之一是比利时的陆军少校约瑟夫·沙利耶。我第二次见到他时，他已经成了比利时武装部队的参谋长。我们在北约组织内还一起共过事。老同学关系网就这样诞生了。

市民们纷纷接纳了这些外国军官，他们远离家乡，有些还离开妻小。身份地位各不相同的堪萨斯人邀请他们去野餐、参加感恩节和圣诞节晚宴、生日纪念及洗礼仪式。多年以后，正值我担任里根总统的国家安全顾问时，我们在巴基斯坦总统穆罕默德·齐亚·哈克访问期间遇到过一次小小的危机。当问及他想邀请哪些客人到白宫参加为他举行的国宴时，齐亚说他想让埃德和多丽也参加。埃德和多丽是谁？原来齐亚当年还是个少校时，曾在利文沃思上过学。邮递员埃德和他的妻子多丽几乎把他当做自家人。齐亚心中对他的朋友仍充满着温暖的记忆。因此，不免有些吃惊的埃德和多丽就这样被飞机送到华盛顿出席了宴会。

阿尔玛是作为公理派教友接受的洗礼，我们住在利文沃思期间，她成了新教圣公会教徒。她之所以这样做，是因为我们在精神上也想作为一个家庭一起成长，阿尔玛的坚信礼和利文沃思的所有其它事情一样，举行时也有历史作背景衬托。小纪念堂是纪念 1876 年 6 月 25 日在小盘羊阵亡的第七骑兵团的士兵的。在阿尔玛施坚信礼过程中，我仔细观赏了纪念堂墙上的饰板。紧靠前门旁边的石板上刻有 G·A·卡斯特中校，他弟弟 T·W·卡斯特上尉及其他在那灾难性的一天里遇难军官的名字。其它饰板的历史意义虽没那么大，但也相当感人：“第六骑兵团……少尉 J·A·鲁克……奋力抢救另一名军官的生命……溺水身亡。”在利文沃思流传着一个笑话，讲的是一个小男孩和他的母亲在纪念堂的事。小孩问妈妈，饰板上为什么刻着那么多的人名字。他母亲解释说：“他们在服兵役时牺牲了，”小孩接着问道：“是 8 点半做礼拜时死的还是 11 点做礼拜时死的？”

我们过的舒适生活即将结束。我去越南的命令已到。那天我下课后回家时，看到当时已 5 岁的迈克骑着三轮脚踏车用两个轮歪着车身在做转弯动作。琳达在跟好朋友卡特的一对双胞胎玩。我喊叫着孩子们，飞快地把他们抱起来，这次分别将会比上次难得多。另外，战争已不再是我 1962 年渴望去

英文 SERVECE 一词，既有服兵役，也有做礼拜的意思，小孩把他母亲讲的服兵役理解为做礼拜了，故这样提问。——译者注。

经历的那种冒险了。如今我既是丈夫，又做了父亲。

我把这种念头撇开。托尼说得对。我们是职业军人，而越南正是我们该去的地方。

我开车把家属从利文沃思送往伯明翰。我不在家这段时间，阿尔玛和孩子们将住在那里。阿尔玛的姐姐芭芭拉离婚了。她们两姐妹及孩子们，共 4 个表兄妹，将一起租住在一所房里，离阿尔玛双亲居住的塔伦特镇约一英里半。我喜欢这个地方，它似乎让人放心。我也喜欢姐妹俩合付房租这一点，这样比较节省些。

我出发前几天，阿尔玛有个想法，我们当时住在新南方。过去 4 年来，公共膳宿设施——一直是对所有人都开放的。伯明翰最雅致的饭店“议会大厦”以其出色的餐厅引以为自豪。阿尔玛说：“咱俩去那里吃顿饭，我为你饯行。”那天晚上，我穿上第一次赴越南时买回来的最考究的香港西装。阿尔玛像往日一样时髦漂亮。我们进入餐厅时，看不到有别的黑人主顾。进入昔日的禁区，我们不是没有一丝胆怯的。但是，如果不去享受我们久已被剥夺的日常生活甘果，那些静坐、进军、法庭和议会斗争、殉难、消除种族隔离等等，所有这一切还有什么意义呢，我们在餐厅领班的引导下来到一张餐桌，受到殷勤的服务。

快吃完饭时，我递给阿尔玛一个信封。

“这是什么？”她问道。

“把它放好，以防万一。”

“什么万一？”

“万一发生什么事。”

信封里装的是万一我从越南口不来时该做的事。阿尔玛不是那种逃避现实的人。我有不少朋友——“潘兴步枪会”的伙伴、在盖尔恩豪森和德文斯堡时的好友、步兵高级训练班时的同学——都已经死于越南战争。我们在本宁堡认识许多陆军军人遗属。我们简单谈了我的愿望，例如，我想葬在阿灵顿国家公墓。然后我们又回到比较愉快的话题上来。

重返越南战场令我难以接受的部分原因是当时美国国内的情绪。人们认为战争造成的损失似乎只是军人及其家庭的事，只是那些不幸卷入这场混乱战争的入的事。人们不像在其它战争中那样，把牺牲看作是为了共同目标全国应分担的事。作为职业军官，我愿履行自己的职责。可对于国内其他人来说，我们是在孤军奋战。在这场战争中，我们的敌人坚信自己的事业，不管代价有多高都愿意付出，而我们国家却不是这样。后来，我们的政府又花了 5 年时间才把我们撤出来。

为了赶上午 8 时 30 分从伯明翰起飞的航班，我们不得不在天明前趁孩子们还熟睡时就起床。这次，我让阿尔玛开车送我到机场，但我只想让她把我送到停车场为止。我们在车里道了别。1968 年 7 月 21 日，我又踏上了去越南的征途。

第六章 重赴越南

1962 年所见过的西贡如今像是被巨人践踏过一般。过去满是人力三轮车的街道，而今挤满了吉普车、指挥车和军用卡车。以前美国存在不事声张的地方，而今到处都是美国兵。安静的夜总会已代之于嘈杂的酒吧，里面云集着以美军士兵为服务对象的酒吧女郎。这个迷人的、具有殖民地特点的首都四周环绕着美军兵营、指挥所。仓库、机场。医院，甚至还有军事监狱。如今的西贡已不再是东方的巴黎，倒更像一座美国大兵营。我迫不及待地想到内地去。

1968 年 7 月 27 日，我到达德普，被分配到重建的二战时期的老部队第二十三步兵师，又称美喀师，担任第十一步兵旅一团三营的副营长。美喀师的师部驻在北部沿海平原上的朱莱，由此向南，坐直升机向内地飞行大约半小时就到德普。

大多数军队都是战争机器和官僚猛兽的结合物，而我们这只猛兽拖着一条长长的尾巴。作为副营长，我的任务是负责全营处于战备状态所需的一切后勤保障。因而我的职责包括往前线调集弹药、保障直升机有充足的燃料、将邮件发往部队等诸如此类一应事务。我的新上司，营长汉克·洛德中校，是一位好斗之士。我一到营里，他就交给我一项任务，要我准备应付年度大检查。这项任务更适于和平时期在德文斯堡进行，而不适于战争时期在越南搞。不过，陆军对这项检查很重视。H·洛德想让我把检查准备工作中行政上的麻烦事都抓起来，他好抽出身来集中精力打仗。因此，当他在战场上领兵打仗时，我却留在德普，想方设法备齐消毒日程表，部队预防注射纪录表及其它没完没了的官样文章，准备接受检查。

我的处境有点令我想起半岛战役中的威灵顿公爵。传说威灵顿曾致函在伦敦的英国外交部：“我们已清点马鞍、马笼头、帐篷、帐篷杆以及陛下的政府认为我应负责的各类庞杂物品……不幸的是，有一个步兵营尚余总数为：先令 9 便士的现金琐账查无下落。另外，配发给某骑兵团的毒子酱罐数一直处于可怕的混乱之中……这使我不由地产生了现在的意图，即要求对给予我的命令作出澄清……1、是为了伦敦那些会计与内勤人员的方便在西班牙训练一支穿军装的英国职员队伍；2、还是，或者是为了想办法将拿破仑的军队逐出西班牙呢？”在越南准备应付年度检查时，以及在我后来的军队工作中，每当任务的目标被淹没在形式主义的繁文缛节之中时，我都会想起威灵顿的毒子酱罐。

德普虽远离越共主力部队，却不是世外桃源。我注意到的第一件事是，营房边上放着一个“康纳克斯”集装箱，就是用于运输重型装备或家具的那种。听说这个巨大的货运箱是我们的土造太平间，是用来盛越共死尸的，一直要放到我们想出处理办法为止。我注意到的第二件事是营房里的气味，整天在 55 加仑容积的大桶里烧粪便。搞得整个营区散发着茅坑厕所的那种臭味，臭得几乎要把人熏晕过去。烧粪便这活和洗衣服、帮厨及其它粗活一样，也是由我们雇的越南人干的。雇工们忠诚与否据称是由当地村长们调查过的。可是，天晓得在德普基地里乱跑的人中有多少在夜间替越共做事呢，包括村长们在内。我们经常遭伏击，有时还挨上几发迫击炮弹和火箭炮弹的轰击。从德普出去的路每天早晨都得先经扫雷才能通行，因为越共夜间可能埋设地雷。虽然五角大楼高技术专家们正构想设计超尖端扫雷器械，我们部队

采用的却是最实在的土办法。士兵们把一辆载重 5 吨的自卸卡车装满土，驾驶员挂上倒挡，顺着路倒着行进。倘若碰上地雷，车轮可能会被炸飞，车尾也有可能被炸坏，但汽车通常却能再修复。用这种办法排除路上的地雷，偶尔我们也损失一两辆汽车，但很少伤及驾驶员。

除了要整顿德普的营区之外，我还得出去，确保战地部队同样做好年检准备。有好几个人力支援基地和着陆区——龙、里兹。雪佛——分布在我们负责的区域内。8 月初，我乘一架直升机去龙着陆区检查。我听说那儿的伙食设施不合标准，结果却发现伙食差在龙着陆区的问题当中是最微不足道的。我并没有指望能看到像美国本土那样的整洁卫生。尽管如此，所看到的一切让我大为震惊。走出直升机时，我差点儿被着陆场地随处堆放的锈弹药绊倒。卫生等于零，武器肮脏不堪，设备无人管理，人员的军容举止邋邋遢遢。自从美国顾问首次大批进入越南以来已有 7 年，东京湾决议之后进行大规模集结至今也过去了 4 年，战争结束仍然遥遥无期，纪律和士气显而易见越来越糟糕。我下达命令要求龙着陆区必须恢复良好状态，并告诉军官们我会返回来检查命令执行情况，随后便前往下一个地点。

这些兵其实都是好兵。与我国历史上力取得一个又一个胜利曾经战斗、流血、牺牲的美国青年人属于同一类人。他们的勇敢精神和战斗技术并不差，可是，仗打到这会儿他们缺乏鼓舞和目的感。在国内，政府想在尽可能少给国家添麻烦的情况下进行这场战争，没有征召后备役，没有征集支持战争的税收。家境好的子弟利用上大学可缓服兵役这一条来逃避服兵役。总司令 L·B·约翰逊本人在任期结束时也将卷铺盖回家。接受援助的南越盟军开小差的每年多达 10 万人。那位飞行员政治家阮高其，尽管在我第二次去越南时已降为副总统，但 34 岁就由空军司令当上了南越总理。他娶了一个年轻的民航小姐，俩人坐着他的专机在全国到处兜风。她也穿着和他一样的丝绸飞行装，拖着一条长长的纱巾。阮高其说过：“我只崇拜一个英雄，那就是希特勒……不过，这里目前形势十分严峻，一个英雄是不够的。我们在越南需要有四五个看待勒。”1968 年，每周 200、400，甚至于 500 名美国人为之而亡的就是这么一种人当权的政府。尽管这些美国人与在福日山或诺曼底牺牲的人结局相同，但却缺乏目的的崇高性。

在战场上冒着敌人的炮火艰苦跋涉在草丛之中的士兵们是没有时间去相互敌视的。可是在德普这样的基地，种族分裂却日益严重，这完全和 60 年代开始困扰美国的种族分化相同。德普基地内有几十名等候被送往战场上去的新兵和在越南服役期将满等着回国的人。对这两组人而言，不存在什么共同的任务与共同的危险那种把人团结在一起的力量，代之而起的是种族摩擦。年轻黑人，尤其是应征入伍的士兵，认为这场战争若不是白人的事，就更不是他们黑人的事。这也难怪。他们回国后所得到的比白人更少。这一代黑人更容易被 H·R·布朗的激情而不是被已故的马丁·路德·金的理智所打动。不过，不论是黑人还是白人都越来越憎恨当局为了达到危险而不明确的目的把他们困在这里。他们的头号目标是坚持下来活着回家。我住在一个大帐篷里，天天晚上都要挪动行军床的位置。这样做一方面是为了挫败打我主意的越共间谍，另一方面也是因为不能排除本营内部有人想袭击当官的。

在德普，生活的钟摆不可恩议，可以从重复出现的老一套一下子摆到十分棘手的事情上去。一天下午，我正派人把可口可乐和啤酒用直升机运往各火力支援基地（这是副营长每天不敢疏忽的大事），洛德中校突然发来电报

说，他在里兹人力基地遇上一场恶战，需要增援。我叫来一架“轻装直升机”，即只保留 UH—1 型直升机骨架的直升机。机上没有座位，只有空舱和架在舱门上的两挺机枪。我让人装上 5.56 毫米步枪子弹和 7.62 毫米机枪子弹，贴着树梢出发了。将近黄昏时分，我们降落在里兹，之后赶紧卸下弹药。洛德面色阴沉，叫我把 9 名阵亡人员运回去。因为直升机在地面上易遭袭击，所以未及询问详情。这 9 名“在敌对行动中阵亡”人员（陆军以此术语取代了原用语“作战行动中阵亡”）被入用雨披裹起来装进直升机里，因起飞时光线昏暗，我重重地摔在舱板上，与 9 位阵亡的美国青年人摔了个脸对脸。他们不久前还健康结实地活着，如今却像木头一样被探在一起。黑暗中，我们降落在后送医院，即陆军流动外科医院。帐篷里忙碌不堪，伤员不断从四面八方运进来。

打仗的人都逐渐处于一种保护性的麻木状态，这样他们才好继续干下去。那天夜里，我看到这块防御盾牌发生了裂痕。我们运来的尸体被从轻装直升机上抬进野战医院，确认死亡。医务人员将各个雨披打开，快捷地检查着，检查到最后一具尸体时，我听到护士发出一声惊呼：“啊，天哪，是……”最后一个是他们单位的一名年轻军医，前天刚自告奋勇到火线上去的。医生和护士们都哭起来。我转身离开，让他们去料理后事。

接下去还是搞数字统计，迎接年检。最后实际检查时，我们是由一位观察仔细但很公道的军官检查的，他是美喀师的监察主任 C·温中校，我们营在全师得分最高。但我肯定，这一成绩对师部比对数着日子等服役期满的士兵更有意义。

1968 年 10 月 31 日，约翰逊总统下令暂停对北越的轰炸。对我们这些在地面作战的人来说，这种地缘政治把戏高我们像太阳黑子一样遥远，尽管国内全国上下为这场战争辩论得热火朝天，我却想不起在越南期间军中同僚们议论过一次这场战争的长短。怀疑战争并不能使仗打起来更容易些。如果停止轰炸对我们有何意义的话，那就是敌人承受的压力减少，而我方将士忍受的痛苦将加大。

我的照片被刊登在报纸上，这件事改变了我在越南的生活。《陆军时报》上登了一篇关于利文沃思堡指挥与参谋学院毕业班的报道，我的照片就出现在该篇报道之中。在朱莱，指挥美喀师的 C·M·格蒂斯少将翻阅这份两个月前的旧报纸时认出了我，因为他在里兹着陆区和我匆匆见过一面。一看见那篇报道，格蒂斯便对他的参谋说：“利文沃思毕业生的第二名就在我们师里，怎么弄到边远地区当什么副营长去了？快把他调到这儿来，我要让他给我当计划参谋。”

师长一般配有 5 个主任参谋：G—1 负责人事，G—2 负责情报，G—3 负责作战与计划，G—4 负责后勤，G—5 负责民事，即负责处理与平民的关系。在这 5 项工作中，由于作战是军队所以存在的原因，因而 G—3 一职最令人向往，通常由师里提得最快的中校军官担任。

格蒂斯其实已物色好了一名炙手可热的人物——R·D·劳伦斯中校来填补新近空缺的 G—3，可是劳伦斯的装甲中队长一职还有 3 个月才满期，而格蒂斯当下就需要一名 G—3。他放着好几名中校不用，直接把 G—3 的职位给了我。这样，我就没从 G—3 的副职——计划军官干起，一下子成了驻越美军中担任作战与计划主任参谋的惟一的少校军官。在我之前，曾经考虑过让另外一名军官担任此过渡时期的 G—3。但格蒂斯将军的副官 R·图梅尔逊上

尉不顾一切地在格蒂斯面前力陈了原候选人的弱点。这一大胆的举动很有可能毁掉图梅尔逊的前程。值得高兴的是，格蒂斯被事实说服了，他准备拿我这个他几乎不了解的少校冒险一试。我对这些一无所知，直到25年后图梅尔逊写信给我时提及此事方有所闻。将军的决定极大地影响了我的职业生涯。一夜之间，我便从管理800人生活的副营长一下跃升为近1.8万名官兵、炮兵分队、陆航营和全师450架直升机制定作战计划的主任参谋了。

美喀师不是通常建制意义上的师，它是一支具有光荣历史的部队。该师于第二次世界大战期间组建于新喀里多尼亚，番号为第二十三步兵师，美喀师就是美利坚与喀里多尼亚两词缩合在一起的简称。该师在爪达尔卡纳尔战役、布干维尔战役及菲律宾战役中曾立下赫赫战功。美喀师于1945年12月撤销以后，仅在50年代中期短暂复建过一段时间。该师之所以在越南得以复建，是为了将来自美国不同地点、毫无关系的3个旅合编为一体。这3个旅未曾在一起训练过，甚至都不是一起到达越南的。一到越南，各旅所属各营像棋盘上众多的棋一样被任意调动。恢复建制的美喀师缺乏传统和凝聚力，更无发展前途可言。一俟战争结束，该师又将被撤销。尽管存在上述种种不利因素，它仍是一个了不起的师。但是，在一个叫美莱的地方，它的良好声誉却永远地被美国军事史上黑暗的一章所玷污了。

介绍情况是一种表演艺术，你手拿指示棒站在地图与图表前，有极好的机会展示自己的才能，而且常常是展示给你的上司。接任G—3不久，我便和其他手提地图怀抱图表的参谋人员一起到来莱的情况室去汇报情况。该室设在一座用瓦楞铁皮搭成的活动房子内，意想不到的，在这间简陋的房子里，却摆放着6把豪华的将军椅和一个反光有机玻璃图板。这天，美喀师要向驻越美军总司令G·艾布拉姆斯将军汇报情况。

艾布拉姆斯将军是一位仍活着的传奇人物，享誉全军。在第二次世界大战期间的突围战役中，他率领一支坦克部队突破德军防线，解救了被围困在已斯托涅的第—0—空降师。当时他的上司巴顿将军曾对记者说，如果你想采访这位军官，最好抓紧时间，“他这么出色，活不了多久。”艾布拉姆斯如今仍和我们在一起，依然是个十足的军人，为人光明磊落，讲话直率得像照鼻子给你一拳似的。他的助手们发明了一套方法译释其上司简短的语言。艾布拉姆斯低沉地长哼一声表示什么？感到满意。短促一哼呢？不满意。要是艾贝（艾布拉姆斯的昵称）把雪前从嘴上拿下来，那你就等着挨批吧。有个汇报人员疲劳过度，想把旧情报改头换面兜售给艾布拉姆斯听，被他当场撤了职。

我们坐着等待，差不多都能听到紧张的神经在迸裂的声音。几分钟后，艾布拉姆斯将军大踏步地走进来，我们赶紧起身立正。格蒂斯将军小心翼翼地跟在他后面。他俩虽是老朋友，但格蒂斯还是不敢掉以轻心。

在我之前汇报的人都是中校。最后，格蒂斯站起来说：“下面由鲍威尔少校汇报。”为了做好汇报准备，我又拿出了在本宁堡教官培训班所学的一套本领，并发挥了在利文沃思堡上学时考试前死记硬背的技巧。我介绍美喀师的情况时，一个营一个营他说明各个单位所在位置，战备状态，目前正在实施何种行动，进而预测了未来几周的情况，我没用讲稿，全凭脑子里所记的材料讲。

汇报完毕，我转向艾布拉姆斯将军问道：“长官，还有问题吗？”他哼了一声。我辨不出这哼声算长还是短，是肯定还是否定，是同意还是不同意。

听完汇报，他起身走出去了，格蒂斯紧跟在他后面。

几分钟后，送艾布拉姆斯的格蒂斯回来了，我们当时正在房外转悠，等着听消息呢。格蒂斯满脸堆着笑。”艾贝很高兴。”他说。

“是吗？长官，”我问道，“您是怎么看出来的？”

“举个例子说吧，他问那个年轻的少校是谁。”格蒂斯边说边用一只胳膊搂住我的肩膀。

再说怕明翰。

1968年11月22日早晨，那是个星期天，阿尔玛在父母家过夜后回到她与姐姐合住的房子。门把手上挂着一个通知，说有她一份电报，可以到西部联合电报公司办事处去取。阿尔玛打电话询问情况，但西部联合电报公司拒绝在电话上透露电报内容。她又返口父母家去接她父亲，以求得精神上的支持，然后才进城去看电报的内容。电报是从陆军部发来的，通知她丈夫C·L·鲍威尔少校，序号083771，遇上一次直升机坠毁事故。给他写信可寄至电文中说明的越南某基地医院。仅此而已。除了说是轻伤之外，其它情况只字未提。

一周前，即11月16日那个星期六下午，我们乘格蒂斯将军的UH-1H直升机朝广义西边飞去。这架飞机是师里最好的一架直升机，空中飞行记录只有90小时。那天阳光明媚，将军的心情很愉快。我仔细打量，他和其他美国军人一样，身穿丛林作训服，头戴软帽，脚上一双帆布加皮革的靴子，身材矮胖，和蔼可亲，宽阔的脸上总是荡漾着微笑。他有理由感觉良好。在这场猫与鼠的战争中，虽难得有什么决定性推进，但他这个命运不济的美喀师却打了一个漂亮的胜仗。前一天，第十一步兵旅发现了29个北越陆军基地，包括一个司令部和一个训练营地，另外还缴获了敌人贮藏的大批武器和文件。该旅的一个营长奉命在丛林中开辟一块着陆场地，我们现正在向那个地方飞去。格蒂斯将军想亲眼看一看那个营的战利品。

我们紧贴着陡峭的山坡飞行。我突然想到，这一架飞机是否超载了，飞机上有师长这位两星将军，师参谋长J·特雷德韦尔（荣誉勋章获得者），将军的副官R·图梅尔逊上尉，我——师作战与计划主任参谋，还有4名机组人员。早些时候我曾想过，如果让那些有汗保险柜锁般的敏锐触觉，并具有操作像鞋拔子一样小的直升机的经验的19岁年轻人驾驶小型轻装直升机，这次着陆或许会更容易些。将军的驾驶员一级准尉J·D·汉南也是位有经验的飞行员，这是他的将军，他的直升机，他的着陆任务，因此，他应该不会有什问题。

我们发现了用发烟手榴弹标志的在茂密的林子里开辟出来的着陆场，便朝该处飞去。驾驶员开始进场，意识到进场速度太快后又拉起来重新进入。第二次进入着陆区时，他先在空中旋停，而后开始下降高度。我们降低于树梢时，砍掉的树枝和树叶被卷起，在空中打着旋儿。因为坐在外侧，我清楚地看得出周围有多大空隙，桨叶末端以外仅有约两英尺的空。我刚要喊“复飞！”可惜太晚了。眼看着驾驶员在与树形成的反气流奋力搏击，情况十分危险。随后便是啪地一声！在大约3层楼高的地方，旋翼碰在树干上。一分钟前我们还在飞，一分钟后则成了静负重，主旋翼叶片顷刻之间从每分钟324转降到了零，直升机像突然断了钢缆的电梯一样往下坠落。我本能地采用了坠机时的标准姿势：低头，双臂抱膝。听着发动机绝望地嘎嘎响了似乎很长一段时间，我们才摔到地上。

根据标准程序的要求，要在飞机起火前尽快离开。我解开安全带便跳出

舱门。跑在我前面的是直升机的射手，一等兵 B·派尔。我们没跑多远就意识到其他人还在机上，一个也没动。派尔跑回去把驾驶舱的门撬开。我又爬回机舱里，这才头一次感到踝关节疼痛。发动机仍嘎嘎地使劲响着，开始往舱内灌烟。我发觉洛蒂斯将军几乎没什么知觉了，肩膀的角度很怪，可能是断了。我想给他松开座椅安全带，把他拖到树林里。这时，当我们回去找其他遇难者时，地面上几名士兵也加入了我们的队伍。我找到了特雷德韦尔并设法把他拖到安全处。接着我又爬进飞机，一等兵派尔奋力将驾驶员救出，我听到驾驶员在痛苦地呻吟。将军的副官 R·图梅尔逊倒在座位上，头被夹在电台和发动机之间，发动机像砸蛋壳一样砸穿了机身。图梅尔逊浑身是血，看不出一丝生气。我以为他肯定是死了，就用力推开已被摔离了原位的电台，想把他拉出来。就在这时，他发出呻吟声。我这才注意到，发动机把他的钢盔砸了个坑，多亏钢盔护着头，才保住了他的命。我把他拖进树林中，与其他人安置在一起。最后，所有人都被救了出来。伤势最重的是驾驶员，他的脊椎骨断了。

每当一位司令官的直升机摔下去，其它飞机就会不知从哪儿都飞过来。我抬头一望，一大群直升机在着陆区上空盘旋，可这个着陆区小得容不下一架飞机安全降落。最后，它们都闪开，给一架撤运伤员的医疗专用直升机让路。我们被一个个地用绞盘起吊到飞机上，无依无靠地在微风中东摇西摆着，不清楚那一双双观看的眼睛里流露出的是否全是善意的目光。

回来后经朱莱基地医院检查，我除了擦伤和瘀肿外，X光检查还发现我踝关节骨折。一般情况下，这意味着会把我撤离越南。陆军医院规定，由于我们战区环境潮湿，不利于创伤愈合，凡是骨折者均需送往日本。然而，我们师可不想只因为我骨头裂了点缝儿就失掉新找到的 G—3。医生给我打上石膏后，我一瘸一拐地尽量自己行走。我可不像我的司令官那样因受伤而感到恼火。格蒂斯将军已经计划去夏威夷与妻子一起休假。他对我抱怨道，“他妈的，科林，一个男人胳膊挎在悬带里怎么去做女人想叫他做的事呢？”

我脚上的石膏刚过一周就开始碎裂。我换上一条急救绷带，然后照样工作。医生警告说我是在犯傻，不过我的踝关节过了约7年的时间还是痊愈了，只是在踩到脚后跟上那个硬块角度不对时会感觉如同上电刑一样疼。幸运的是，现在它倒没给我找什么麻烦。

我即将在越南度过第二个圣诞节，节日期间，朱莱散发着一股败臭气味。希克瑞农场邮购公司从国内运来的礼物熏香肠和火腿是当时最风行的圣诞礼物，开始也的确大受欢迎，可后来多得连收发室都盛不下了。临时搭建的房屋盛满了，甚至官兵宿舍里也盛满了，我们几乎要被熏制食品的气味熏得喘不过气来。从此以后，我再也吃不下熏制食品了。

圣诞节前夜，我和朋友们去看 B·霍普和他带来慰问部队的演出团表演。他们之中有美貌超群的安·玛格丽特、L·布朗和他的声望乐队、职业橄榄球明星 R·格里尔以及世界小姐 P·普卢默。这样才像那么回事儿，像我们记忆中新闻短片里看到的战争模样。后来，我们回到军官俱乐部去听一支菲律宾摇滚乐队演唱。我尤其记得他们演唱的 P·克莱因最走红的《我摔成碎片》那支歌。歌词到了他们嘴里别有魅力。此外，我们还喝了不少酒，喝得最多的是直升机驾驶员，尤其是第二天有飞行任务的驾驶员。他们很多人是第二次或第三次来越南执行任务。他们的伤亡率很高，冒险程度又当属卫生勤务部队的撤运伤员机组为最大，即我刚刚乘过的那种直升机。要把伤员接上来，

他们就不得不在敌人看得一清二楚的情况下空中旋停，而后慢慢地盘旋而下。他们动作快 1 分钟就意味着挽救更多人的性命。对于他们的勇敢，我们无比敬仰。而他们则以黑色幽默式的宿命论来面对自己的命运，将飞机冒着火掉下去的驾驶员同行称为“脆皮牛”。

我作为担任师 G—3 的惟一少校这一殊荣不可避免地结束了，G·劳伦斯中校已完成他 6 个月中队长的任期，到师部担任格蒂斯答应给他的 G—3 职位，格蒂斯对我说，他知道这种局面很尴尬，因为在我任 G—3 期间，偶尔曾迫不得已对劳伦斯发号施令，不过，他仍希望我能留下给劳伦斯当副手。我愉快地接受了第二把手的工作。在随后的几年里，劳伦斯成了我的又一位不可多得的良师益友。

到 1969 年 1 月为止，我在越南的服役期限就度过一半了，因此，我开始考虑下一步干什么。我明白自己想干什么。我曾被批准列入陆军研究生培养计划。下一步要闯的难关是通过研究生入学考试。我想办法搞到了一本应考指南。因为朱莱没什么娱乐活动，我就把晚上时间都用来啃这本书，一个细雨濛濛的星期六早晨，有架轻装直升机送一批短期服役者去岷港等待回国。我挤上这架飞机到了岷港，来到一间用瓦楞铁皮搭成的活动房屋内，在那里和一群看上去并不像会成为学者的人一起参加了考试。几个月后，我得到消息说，我考得很好。于是，我申请进入华盛顿的乔治·华盛顿大学深造。该大学就坐落在五角大楼外的波托马克河对面，可以说已成了华盛顿军事人员的进修学校。许多军官拿的是国际关系方面的学位，这样似乎比较对口。不过，大约就在这时候，陆军鼓励军官学习现代管理专业，以便使军官们为进入计算机时代做好准备。因此，我向该大学政治与工商管理学院提出了申请，目的是攻读工商管理学硕士。这个学位还有另一种吸引力。当时我在军队已呆了 10 年多，估计到我的军事生涯结束时，作为一名工商管理学硕士会比一名西欧政治制度方面的专家在市场上机会更多一些。

1969 年 1 月 22 日，陆军包机 P2102 航班降落在夏威夷的希克汉姆机场，即檀香山国际机场划归军用的那一边。休假，上帝赐给的休假啊！我走下飞机，迫不及待地想见到我的家人。这一切太好了，简直令人难以相信。我已在海利库拉尼饭店预定了房间，给阿尔玛及孩子们买了机票，还租了一辆车等候。顺走廊进入机场大楼时，可以看到前面好多家属探身翘首，极力在寻找熟悉的面孔。接着，我听到一串美妙无比的尖声呼唤：“爸爸！爸爸！爸爸！”小迈克这时已快 6 岁了，正拼命朝我冲过来。3 岁的琳达脚步蹒跚地跟在后面。他俩每人抱住我一条腿，死也不松手。他们的小胳膊紧紧地搂住我的那种感觉是我感受过的最快乐的一种感觉。

接下去几天我们没有什么别出心裁的事。我们去了海滩，我试图教迈克冲浪（好像我会似的）。我们参观了《夏威夷》这部片子拍摄的村庄，去了动物园，看了海豚表演，还去看了间歇泉的喷口，不定在什么时间，太平洋那蔚蓝色的海水便会穿过岩石从该处喷涌而出。我和阿尔玛只单独出去了一个晚上。我们设法找了个人临时照管孩子，然后去参加在鲁西堡举行的夏威夷宴会。在国际市场，我们听了唐霍的演唱。他一定给每个能有幸去夏威夷度假的士兵都唱过“小泡泡”。之后好几周内，这支曲子一直回响在我脑海中（“小泡泡，在酒里，小泡泡让你真惬意……”）。

假期终于要结束了。最后一个晚上，我们若无其事地送孩子上了床，就好像他们在家一样。然后，我和阿尔玛走出房间坐在迷人的夏威夷夜空下。

越南纵有万里之遥，可一上飞机也就到了。我没有谈过去 6 个月的事，阿尔玛也没问。通常职业军人与妻子之间都是这样。感谢上帝，阿尔玛不是那种觉得自己和丈夫一样属于军队的军人妻子，喜欢谈军队的事情。那些人知道谁提前晋升了，谁未被提升，谁得到了好差事，谁又升到顶再也上下去了。阿尔玛从不为这种职业政治瞎操心。她营造自己的安乐窝，抚育孩子，让我高兴，并且在我们所服过役的所有兵营都给大家留下了深刻印象。

那天夜里，我们谈的话题是孩子。我第一次从越南回国时，迈克过了好长时间才熟悉我。接着，4 年之后，我又不住在家了。我们在夏威夷仅共同度过了几天的时光，而我又将离去。我不愿意在孩子们心目中成为一会儿来一会儿走的那种父亲，因此期望阿尔玛能起到超出一般母亲的稳定家庭的作用。从各种迹象来看，这方面她的作用发挥得相当出色。

午夜时分，陆军一辆轿车停在饭店门外，我短暂的家庭生活就这样结束了。

那是 3 月中旬的一天下午，我正呆在兵营的办公室里，突然得到通知，驻越军事援助司令部监察主任派人来找我。在陆军里，接到这种消息，不亚于听到国内税务局的人要来查你的账。调查员口风甚紧，态度也不明朗；他不肯吐露来访的目的，问及我的姓名、军衔、职位及在师里的职责时，还用一台老式开盘式录音机录了下来。他具体什么也不解释，只是一股劲儿地以了解内情的得力助手那种单调的声音猛烈发问。继后他问我是不是师作战日志的保管人，我说是的。他要我把 1968 年 3 月的日志拿出来。我解释说，当时我不在师里。“把日志拿出来就行，”他说，“然后检查一下该月登录的内容。要是哪天击毙敌人的数目不同寻常就告诉我。”

我感觉他已知道我会发现什么内容。我开始翻阅日志。翻了几页之后，有一条跳入眼帘。

1968 年 3 月 16 日，第十一旅的一个单位报告，在巴坦加半岛被击毙敌人的尸体数为 128。在这场既磨人又严酷的战争中，一般不大有什么辉煌战果，这个数字算很高了。“请把这一条录进录音机。”调查员说。

至此，我的好奇心和警惕性都升腾起来。我请他允许我给师参谋长打个电话。“好好配合他工作。”参谋长斩钉截铁他说。调查员问我是否相信日志上的记载准确无误，我说一般是准确的。随后，在他准备离开时，问我是否认识 E·梅迪纳上尉。我回答认识，梅迪纳是我所管辖的战术作战中心阶一名参谋。调查员说他下一步要去询问梅迪纳，说完就走了，对于他来的目的，我还是和他刚来时一样丈二和尚摸不着头脑。

直到近两年后，我才弄明白这次来访的前因后果。当时我正在华盛顿地区服役，R·皮尔斯中将在弗吉尼亚比弗堡主持的调查委员会要求我前作证。委员会要我描述一下 1968 年已但加半岛上的作战条件。我知道那地方如同地狱一般可怕，是一片崎岖复杂的地域，居住在那里的都是越共的同情者。法网人当年曾被逐出该岛，再没能进去。每次我们派部队前去，都能预料到后送医院将要做几十例外伤截肢手术。这些伤员都是由敌方游击队和农民同情者，包括妇女甚至小孩埋设的地雷和陷阱造成的。

然而，上述这些都不能作为为 1968 年 3 月 16 日事件开脱的藉口。原来，我到越南前 3 个多月的一天，第十一旅的部队开进南中国海海滨的山美村。威廉·卡利中尉率领一个排将数百名老人、妇女、儿童，甚至还有婴儿从一个叫美莱的村庄驱赶进一道沟里射杀了。后来调查发现，卡利及其部下共杀

死 347 人。我在日志里看到的那 128 名“被击毙”的敌人只是其中一部分。军事法庭查出卡利犯有预谋杀入罪，判处他终身监禁。不过，在尼克松总统干预下，其刑期改为 3 年舒适的软禁。E·梅迪纳上尉也受到了审判，他因准许打死约 100 名越南人而被指控犯有谋杀罪和非预谋的杀人罪，但后来被无罪释放。那位沉默寡言的调查员那天下午询问我的事，将以美莱大屠杀之名留在人们记忆中。

在越南有很多事情都不对头，美莱事件只不过是其中令人毛骨悚然的一例罢了。因为这场战争拖了很长时间，而且并非每个被任命为军官的人都是当军官的材料。同样严重的是，职业军士的人数因伤亡也在急剧减少，而这些人恰恰是任何一支军队的基础力量，他们需要凡年的军旅生活才能磨炼成材。为了能不征召后备役人员而打完这场战争，陆军在培养速成军士。我们称此类人为“速烤军士”。找个二等兵，稍微训练一下，考验一两次，然后就宣布他是军士了。这些初出茅庐的年轻人肩负的责任远远超出其年龄和经验。有一些确实相当出色，令我佩服。然而，这么多未训练好的军官与军士加入部队，导致了士气、纪律和职业判断力方面的崩溃，导致了像美莱那样的恐怖行为，因为部队对似乎永无休止、鲁莽愚蠢的屠杀已经麻木不仁了。

我想起我们在战场上用的一个词“兵龄男子”。假如直升机发现一个穿黑色衣裤的农民，远远看上去有点儿可疑，那可能就是个“兵龄男子”。这时飞行员会作盘旋飞行并向他身前射击。他要是一动，其动作即被认为是具有敌意的证据。下一个点射便不再是向他身前，而是向他身上打了。残忍吗？也许是的。但是，W·普里查德中校，一位与我在盖尔恩豪森一起服过役的能干的营长，就在从直升机里观察兵龄男子时被敌人的狙击火力射死的。而普里查德不过是许多人中的一个。作战的性质决定了你不打死别人，别人就会打死你。这便模糊了正确与错误的概念。

我这次服役期 1969 年 7 月结束，单从一个职业军人的角度看，可以说是成功的。作为少校，能在驻越美军最大的师里任作战与计划主任参谋，可谓一种殊荣。上级的鉴定对我评价很高，并授予我荣誉军团勋章。另外，格蒂斯将军为表扬我在直升机坠毁后营救过程中的表现还授予我军人奖章。这就是我的越南经历。有很长一段时间，我只想让自己从这方面考虑问题，作为一名军人听从召唤，尽自己的最大努力，“甘心情愿地躺进士兵的墓地”。

但是，随着时间的推移及眼界的开阔，我大脑的另一部分开始比较深入地剖析在越南的经历。1962 年，我是踏着原则与信念的基石去的越南，后来却眼看着这块基石逐渐被含糊其词、谎言和自欺欺人所侵蚀。我最初在盖尔恩豪森发现的极为有害的把戏，在我第一次去越南时已出口到了越南，第二次去时则达到了登峰造极的地步。就拿“在敌对行动中阵亡”这样的甲语来说吧。它抹掉了较为熟悉的“在作战行动中阵亡”一词明白无误的锋芒，似乎是为了不惊动国内的亲人，不让他们知道在那些稻田里到底发生了什么。两者之间的区别毫无意义，大概只有那些自欺欺人的官僚主义者们才能觉出个中奥妙，那些在敌对行动中阵亡的可怜的人们是绝对感觉下到这毫微差异的。又如，在第二次世界大战和朝鲜战争期间，海军陆战队均是以海军陆战队远征部队的名义投入战斗的。在越南，他们被翻新成了海军陆战队两栖部队。为什么呢？“远征”一词容易使人联想到被运到海外去打仗送死。但是，两栖演习在北卡罗莱纳海滩上就可以举行。我们除了欺骗自己之外，还能欺骗谁呢？多年以后，也就是在我当上参谋长联席会议主席之后，海军陆战队

司令 A·M·格雷将军抛弃了越南时代的糊涂说法，海军陆战队又离开祖国进行军事远征了，格雷使海军陆战队远征部队恢复了原有名称。

越南时代的战备情况与训练报告一般都有浮夸，目的是为了取悦于人和掩盖真相，而不是为了作出评估与纠正不足。就像沃伯根湖的孩子们一样，每个人的成绩都“超过平均水平”。当权者们似乎相信，只要控制住词汇的使用，就能改变事实。我们简直是与现实世界脱节，而且对技术抱有幻想，认为敌人太原始，而我们是世界上技术最先进的国家，因而这个仗没什么可打的。例如，麦克纳马拉的工厂里曾有过“探人器”之类的惊世之作问世。这是一付能从飞机上探测出地面上尿迹的仪器（也是后来提供“橙剂”的人制造出来的）。倘若在敌人可能出没的地域发现尿迹，我们的火炮便有了射击目标。可是，无辜的农民或水牛若碰巧把尿撒错了地方，那可就倒霉了。“探人器”只是麦克纳马拉防线中的一环。该防线由将南越各地连成一片的一系列电子感应器构成，每当敌军踏上胡志明小道，它们会立即向我们报警。这个主意从一开始便胎死腹中了。

你也许会问，我不是获得了荣誉军团勋章吗？假若在战争中不是不加区别地滥发奖章，它也许对我更为珍贵。然而在越南战争中却不是这样。记得有一次，我作为 G-3 到一个火力基地出席某营的指挥官交接仪式。离任的营长被授予 3 枚银星奖章——国家发给作战英勇者的第三级最高荣誉奖章，外加一大把其它奖章，而他在那里只干了 6 个月。他表现得精明强干，有时也称得上英勇，受到部下爱戴。然而，士兵们得站在那儿，倾听对相当普通的表现作言过其实的夸张。这么多奖励堆在一起，连写嘉奖令都成了一门小小的艺术。离任营长的“包装”包括：一枚银星奖章、一枚荣誉军团勋章和数枚仅因积累了直升机飞行时间而获得的空军奖章。这些几乎成了标准的发放物资。因为别人用此包装自己，你也就接受同样的包装。如此不加区别地滥发奖章，使得那些真正英勇非凡的英雄——无论是列兵还是上校——作出的业绩也为之声名贬值。我记得，在颁发 3 枚银星奖章那天，我看过士兵们的表情。当时我心中思忖，这真是愚蠢透顶。我们竟把这些年轻士兵拉到这里来观看这些愚蠢表演。我们在给他们传授些什么呢？那套废话管用吗？一味追求名利的有害做法已腐蚀了军队，而我是其中之一员。

类似美莱那种丑恶的事件之所以发生，部分原因在于美军热衷于另一种虚构的神话，即越南战争中创造出来的令人厌恶的衡量标准——“数尸体”。实际上，在真相大白之前，第十一步兵旅曾因在美莱击毙 128 名“敌人”荣获了特别嘉奖。迫于五角大楼要其证明国家在人员和财力方面的投资没有白费这一压力，陆军极为需要找到某种可以计量的东西。在本周的情况报告里，我们可宣称赢得了什么军事目标呢？一座山头？一条山谷？一个村庄？这种可能性极小。结果，尸体就成了衡量标准。其实，尸体数也靠得住。新闻界可准确获知我方的死亡人数，他们只要数数运出去多少具棺材就一清二楚了。20 具棺材，那就是 20 个人在最近一次交火中阵亡。我们以什么来证明敌人死了多少？要查明这一点决非易事。越共和北越军都不用棺材，他们很擅长于脱离接触并带走死者。我们本可以用缴获的武器作为衡量标准，但你得把武器拿出来，这样记者们就会数。敌人的尸体是不必带回来的。每天晚上连队都登记。“你们排打死多少？”“我不知道，我肯定看到的有两个。”“好吧，你要看见两个，那可能就有 8 个，那我们就算是 10 个吧。”数尸体由此成了死亡人数统计竞赛。连与连比，营与营比，旅与旅也比。好的指挥

官报上来的尸体数高，他们因之得以晋升。假如你的竞争对手夸大尸体数字，你能不夸大吗？

敌人的确是在遭受惨重伤亡，但这不起什么作用。正如一位军事分析家所说，用造成对方伤亡的经济成本除以对方的伤亡数，然后再乘以承受伤亡的政治代价。只要敌人愿意付出那种代价，尸体数就一文不值。我们的敌人显然准备付出代价，而且不讲什么体育道德，拒绝按我们的计分方法进行比赛。我们总想与北越军决一死战，来一次越南的滑铁卢、硫黄岛、仁川，但他们拒不合作。无论我们的打击有多重，北越军部队总会隐没进山岳地带的庇护所内，或进入老挝，重新武装，重新组建，然后又出来打，我们也有庇护区，从南中国海一直延伸到美国。两支军队在越南的山区与滨海平原之间交手，相互厮杀。每周五晚上，我们将本周的尸体数加在一起，随后便上床睡觉。第二天，一切再从头开始。

我第一次在越南服役将近结束时，曾估计得要 50 万部队才能取胜。6 年后，我第二次到越南时，我方投入兵力已高达 54.34 万人，但仍然不够。考虑到地形、北越军和越共的作战样式，以及他们愿意承受的伤亡，美国投入多少力量都防不胜防。

记得我当副营长时，有个士兵踩上地雷，一条腿被炸断了，仅连着一点皮，肺也被炸穿了。我们把他抬上一架轻装直升机，向离德普最近的后送医院飞去，两地相距大约有 15 分钟的路程。他还是个孩子。我永远忘不了他脸上那种表情，那种吃惊、恐惧、好奇、最主要是不理解，交织在一起的表情。他总想说话，可就是说不出来。他的目光似乎在说，这是为什么？无论是当时还是现在，我都无法回答。我们尚未到达德普，他就死在我怀里了。

最近，我又重读了 B·福尔关于越南的书《没有欢乐的街道》。福尔令人痛苦地指明，我们几乎不理解自己使自己陷入了何种境地。我不禁在想，倘若肯尼迪总统或约翰逊总统在戴维营花上一个周末，安安静静地读一下那本颇有见地的书，他们周一上午回到白宫之后，一定会立即着手想办法，把我们从越南这个陷阱里解脱出来。在我两次赴越南之间那些年中，武公孝上尉的解释法——基地设在这里是为了保护机场，机场建在这里是为了给基地提供补给品——根本没有改变，而是更甚了。我们在这里是因为我们在这里，因为我们……

战争应该是政治的最后手段。既然打仗，就应该有个人民理解与支持的目的，就应该动员全国的资源去完成那一使命，而后才能投入战争，去赢得胜利。在越南，我们陷入的是一种半心半意的半战争状态，国内很多人对此持反对或漠不关心的态度，只有少数人背负着这一负担。

在越南，我亲眼目睹过英勇无畏，这和我期望在任何战争中所见到的毫无区别。对自己能在美喀师服役，我感到自豪。我们也有过辉煌的时刻，有过杰出的战士。在那个师服过役的还有一位中校军官，名叫 H·N·施瓦茨科普夫。我。施瓦茨科普夫及其他不少后来走上主要军事领导岗位的人，肯定从这一经历中带回了有用的东西。尽管战争构想如此不明，打得又如此糟糕，而且国家领导者们又很少给予清楚的解释，但我仍为美国士兵在这样一场战争中响应征召感到骄傲。我的数十名朋友都死于那场战争。纽约市立学院“潘兴步枪会”这么个小圈子 1968 年在越南就失去了它的第三位成员——J·杨，所有这些英雄行为和牺牲恰恰说明了这样一个观点：没有明确的目的，没有全国的支持，没有全力以赴的投入，就不能去浪费勇敢与生命。

我尤其要谴责我国政治领导人为那场战争提供兵员的政策。那些决定谁该应征、谁该缓征、谁该服役、谁可免服役、谁该送死、谁该活命的政策，是反民主的耻辱之举。我永远不能原谅有位领导人实际这样说的话：这些青年人比较贫穷，文化低，又没有什么社会背景，可以去送死，死了也没什么了不起（有人称他们为“廉价炮灰”），但其他的青年人是优秀分子，不能让他们去冒险。我尤其感到气愤的是，很多有权有势的达官显贵的子弟和职业运动员（他们可能比我们任何人都健壮）中，很多人想方设法在预备役部队和国民警卫队部队中找个差使，以此来逃避服现役到越南去打仗。在我看来，在这么多的越南悲剧中，这种赤裸裸的阶级歧视是对“所有美国人生来一律平等，对国家应有同样的忠诚”这一理想的破坏最大。

当我逐渐开始重新审视自己对这场战争的认识时，相信总有一天，陆军作为一个组织，也会这样做的。我们承认，我们曾被派去执行一个已告破产的政策。我国政治领导人依据千篇一律的反共原理，将我们投入了一场战争，结果却发现这一原理在越南只是部分适用。在那里，战争有其自身的历史根源，除了东西方冲突之外，还有民族主义、反殖民主义和内部斗争因素。这场战争打得很糟糕，这一点我们的高级军官是清楚的。然而，他们屈从于集团思想的压力，继续不断地弄虚作假，谎报尸体数，满足于“安全村”的幻想，在情况报告中夸大其辞。作为一个团体，军方未能对其政府领导或者对自己本身直言相告。军队的最高领导人从未到国防部长或总统那里去说：“照这样打法，这场战争赢不了。”我们那一代许多人，经过那场战争锤炼的职业上尉、少校和中校们均曾发誓说，等轮到他们发号施令时，我们决不会一言不发地默许为了美国人民不理解或不支持的肤浅理由而去打一场半心半意的战争。倘若我们能很好地实践对自己、对文官政府领导及对国家许下的诺言，那么，我们在越南的牺牲便不会白费。

1969年6月15日，离期满还剩几周时间，我收到乔治·华盛顿大学来的信。我已被政治与工商管理学院秋季班录取。那天早上，我出去到一个着陆区观看步兵连巡逻返回情况。士兵们疲惫不堪地爬上山，身体前倾，把帆布背囊的重量全压到背上，胸前挎着M-16步枪。又活着过了一天，并在日历上又划掉一天。这是越南战争中又一件具有讽刺意味的事。当日历翻到某一特定日子时，你就可以走了。

我和阿尔玛早就计划好了，我回国后，我俩先单独过几天，然后再去伯明翰与孩子和岳父母团聚。我俩计划在亚特兰大住几天，阿尔玛到时开车到机场接我。事先我曾写信给阿尔玛，告诉她我希望她梳什么发式，穿什么衣服，而且衣服的颜色希望是橙色与黄色。我们头脑中孕育着一种稀奇古怪的幻想。我想一走下飞机便能幻想成真。阿尔玛没有让我失望。我们开车进城，住进了饭店。那天夜里，我做得很不合时宜，早早就入了梦乡。虽然阿尔玛费尽心机，可就是不能使我醒过来。她不住地拉我的耳朵，边拉边叫我看电视，因为宇航员正在月球上行走呢！那天是1969年7月20日。可我疲惫不堪，不单是因为时差关系，而是疲惫到了极点，想睡掉一年来在越南积累的身心两方面的疲劳。我们才独处了一天半，阿尔玛就知道我更想要什么了，我要赶回家去看孩子们。

第七章 白宫研究员

我挂起戎装，开始在华盛顿的乔治·华盛顿大学上学，重新回到了阔别 11 年的校园。自从迈出学校大门以来，我一直生活在军队这片小天地里、穿的是军装，受的是军队规章制度的约束，交往的几乎是清一色的军人。今后，我实际上要过老百姓生活了。

我和阿尔玛即刻着手找房子。我们从来没有住过属于自己的房子。迄今为止，不是暂住军营宿舍，就是临时寄居亲友篱下，再不然就是在军营附近租公寓住。对于花钱买房子，我们并不惧怕什么，问题只是选择什么样的房子好。在海外服役期间，我们已设法积攒了近 8000 美元，在老家伯明翰，最好的房子售价才 3 万到 3.5 万美元，完全可以买得起。我们找到一家房地产代理商，便开始在弗吉尼亚北部郊区寻觅。因为军人家庭一般都聚集在那一带。看了大约十处外形极为相似的狭小三居室住宅后，我问那位代理商：“在这里 3.5 万美元就只能买这样的房子吗？”他对我们说，欢迎我们到华盛顿房地产世界再走走。一位朋友向我透露说。在弗吉尼亚的伍德布里奇有一处新住宅区，叫做戴尔镇，名声不是很响，房子外观区别也不大，所有的树都被推土机清除了，不过，房地产投资开发商为住户提供的是空间，宝贵的空间，五间卧室，3 间浴室，总共才 3,152 万美元。我们用抵押贷款买下了戴尔镇德索托街 14605 号，现付了 20 美元押金，以后每月付 259 美元。

我们买房的消息很快就在纽约的亲戚们中间传开了：“你听说了吗？科林自己买了所大房子，在首都华盛顿。”“这么快呀！”“他承受得了吗？”我们刚刚搬进去，亲戚们就不期光临来看房子。要检验一下科林的判断力如何，同时，既然已有地方落脚，不妨顺便到首都来逛一趟。

在乔治·华盛顿大学第一学期，我经历了一次信心危机，陆军给了我 18 个月时间要我拿到工商管理学数据处理专业硕士学位。开学前，我到系主任那里去报到，系主任 J·麦卡锡博士是一位杰出的绅士。他一边翻阅我的大学考绩记录，一边自言自语地说：“嗯嗨，没学过数学；嗯嗨，没学过统计学；嗯嗨，没学过经济学。”他拿起电话，接通了步兵人事处。我听到麦卡锡说，他从我的学历上看不出我有获取工商管理学硕士的可能。我的心一下子凉了半截，不过后来他又补充道：“至少在 18 个月内不可能……是的，我知道，在步兵学校、指挥与参谋学院都成绩优秀，但那些都不是研究生院，”麦卡锡建议步兵人事处给我两年加两次暑期班的时间，他说这样我就有望拿下来。我很幸运，陆军领导居然同意了。

在做学问方面，我的确感到力不从心。功课吃力不说，我 32 岁的年龄在多数班级里都是最大的，这一点更不能让我感到轻松。跟我一起上学的其余 6 位军官都各有所长，他们全是管理型或金融型的人才，经济学和计算机对他们早已是轻车熟路，当教授们把我们一头按进统计分析和微积分（我在纽约市立学院时后者就不及格）之类的课程时，宛如跟我说斯瓦希里语一样。我开始体会到盛名之下，其实难副的滋味了。我到这里干什么来了？我不属于这里。他们录取我是一个错误。

不上课的时间，学生们都泡在学生会的自助餐馆里，边喝咖啡边打牌。在那里闲聊时我发现一条真理：在盲人班里，一只眼睛的就是王。其实，不单是我们军官学生，就连大多数工商专业的学生也和我一样如坠入五里雾中。我的学监，管理学教授 M·韦夫赛把我拉到一边给我鼓励。他说，他对

我完全有信心。结果，我第一学期的成绩全是 A。这可着实使我感到鼓舞。

情况就这样一直发展下去，直到碰上计算机逻辑那门课时才又触礁。课终考试要求我们画一张软件程序流程图，以显示计算机是如何作出判断的。我又一次遇到了圆锥体在空间与一平面相交是什么情景的难题。期中考试，我的成绩是个 D，这门课期末考试时勉强捞回来了个 B，也许是老天爷帮忙吧！

近日来，我经常仔细地翻阅《陆军时报》，查看哪些人可能晋升中校。我是在拟晋升名单上的，可我的序号还没见报。我之所以急于晋升这一级，不仅是出于职业发展的考虑，而且是出于经济方面的考虑。当时我每月拿回家的才大约 900 美元，而且还吃力地支付着每月 259 美元的抵押贷款。晋升，意味着从年薪 12,999 美元提高到 16,179 美元。7 月初，我打开《陆军时报》，看到有下个月将晋升中校者的号码，我的序号列在其中。这次不是提前晋升，不过，我干得还是不错的，比同批的人要早几年。我设法和华盛顿军区一名上尉取得了联系，问他如何办理正式晋升手续，他说：“长官，我怎么会知道。”

我想总该搞点仪式庆祝一下。于是，我把孩子们都召集到德索托 14605 号家庭娱乐室里解决了这个问题。阿尔玛出去了，我在家看孩子，我坐在地板上，一堆乱七八糟的玩具中，当时已 7 岁的迈克尔·鲍威尔把一副标志中校的银色橡叶型衔徽钉在我的运动衫上。证人有 5 岁的琳达，还有我们家的最新成员安妮玛丽·鲍威尔。她从婴儿座椅上以最漠不关心的态度注视着这一幕。

安妮玛丽是两个月前于 5 月 20 日出生的。阿尔玛抱着襁褓中的她从医院回家那天的情景仍历历在目。我用在越南一家军人服务社花 10 美元买的电影摄影机为子孙后代记录下了这一时刻。阿尔玛走下车时，迈克激动而好奇地冲上前去，琳达漫不经心地扫了这位最新的公主一眼，脚跟一旋就走了。姐妹关系处于这种状况是很普遍的，以后的 20 年间，她们俩的关系一直是这个样子。

我觉得安妮玛丽美丽绝伦，研究生院自由支配的时间又多，因而我喜欢抱着她在德索托玩耍，专等邻居们出来赞美她，到这时，我们已有了 3 个健康漂亮的孩子，于是决定不再给世界人口加重负担了。

那年秋季，我返校去上学。一个职业军人呆在处于反战运动顶峰的校园里，从大学生同学会宿舍楼旁走过时，心里有一种异样的感觉。宿舍窗户上挂着涂写有和平标志和反战口号的被单，临时演讲台上的演说者谴责着我曾打过的战争。每当我穿着丝光黄斜纹宽松长裤和运动衫到处走动时，觉得自己就像个化装潜入敌营的密探。不过，在这些攻读工商管理硕士学位者中，参加焚烧旗子活动的修读销售管理和工商会计课的学生为数寥寥，因此我与反战抗议者几乎没发生过摩擦。我的同班同学像我一样，更为关心的是好好温习功课，应付下次考试及完成硕士论文，而不是政治。他们是后来的雅皮士，尽管当时尚未出现这个叫法。

在我读研究生的最后一学期，华盛顿沸腾了。4 月 24 日，20 多万反战者拥上国会山，给国会施加压力，要求从越南撤军，从乔治·华盛顿大学到国会山，一路上都闻得到催泪弹的气味。在国会山，我看到“反战的越战老兵”有数百人，他们把缓带和奖章奋力朝国会大厦掷去。我理解他们的辛酸。自从我离开越南之后，又有 5000 多名美国人死于那场混乱的冲突。但是，我永

远不能同意示威者的做法。我依然相信，在美国，奖章应该是骄傲的源泉，而不应当是耻辱的根源：军装应该受到尊重，而不是侮辱；武装部队是国家荣耀的一部分，而不是受其排斥的异体。

那年5月，我没有自找麻烦去参加毕业典礼。考虑到校园里的反战情绪及我是个已婚且有3个孩子的男人，我觉得没有必要参加什么典礼、仪式，或者是抗议。我去教务长办公室领取了学位证书。在读研究生的两年里，除了计算机逻辑一门课得了一个B外，我其它各门功课都是A。我的导师韦夫赛博士鼓励我继续攻读博士学位，陆军也许很有可能批准，但是我自己对自己心中有数。我是个好学生，但算不上什么学者，当兵比当学生更合适。我渴望回陆军部队去。

白宫、国会、联邦政府各部门、法院、记者和院外活动成员等构成了一个连锁权力网，人称“环内”，五角大楼也是该网络中的一环。

1971年7月，我带着工商管理学硕士学位证书来到五角大楼，被分派到陆军助理副参谋长办公室工作。陆军助理副参谋长威廉·E·德普伊中将虽个头矮小，却是个很有影响力的人物，号称越南出来的最厉害的将军之一，以毫不留情地解雇人出名。一次，他解释自己为何如此厉害的原因：“在第二次世界大战中，我眼看着无能的指挥官使多少年轻的美国入送了命。”他往往对新来的人说：“按照你的标准，你也许算是能干的，但是按照我的标准，你还不行。我会辞掉你。在别处你也许干得不错，在我手下不行。”

当时，为了使战争越南化，尼克松总统已开始撤回美国部队。撤军过程中，有一份秘密文件开始影响军方的思想。那是宾夕法尼亚州卡莱尔陆军军事学院搞的一项调查。调查对象为450名中校军官，他们几乎都在越南服过役。调查结果犹如一个炸药包。答卷入猛烈抨击陆军不能直接面对自己的失败。遭抨击最厉害的是高级领导层的诚实问题。被调查的军官谴责了虚假的战备情况报告、不择手段地追求名利、提升老同学、颁奖过滥、虚报尸体数等所有自欺欺人装磺门面的东西。上级令他们失望，他们直言陈述。正如那份报告所说：“大家普遍感到，陆军造成了这样一种环境，只要有点成绩，哪怕是微不足道的短期表现，都会受到奖励，而长期的道德品质的培养却被置之脑后或受不到鼓励……”

该报告的撰写者们没有试图从陆军之外寻找替罪羊，他们指出：“没有证据表明，财政、政治、社会或管理方面的外在影响是酿成这种不良氛围的主要因素。而公众对越战的反应，陆军的迅速扩编，或是当前的种种反军表现，也不是陆军偏离职业行为标准的主要原因。”陆军的混乱局面是它自己造成的，报告对最终应负责任者亦直言不讳：“因此，变革必须始于陆军最高层。”

卡莱尔调查泄露出去后引起了一场争吵。不过，它并未被漠然处之。有些将军，如W·斯威特摩兰、G·福赛思、B·罗杰斯、C·艾布拉姆斯、W·“荷兰人”·克尔温，还有B·帕尔默等都行动起来了，我的新上司，德普伊将军，站在这些改革者的最前列。他既不满意我们的作战原则和体制，又不满意领导，也不满意越南失败后陆军的道德风气。他鄙视腐蚀军队的一味追求名利的把戏。这位三星将军赋予自己的任务是改革或者至少可以说是重新思考整个陆军的作用和结构。为了做到这一点，他在自己周围聚集了一批他能找到的头脑最敏锐的中校，并让他们成了他所信赖的私人智囊团。

因为陆军送我去研究生院主要学的技术是搞计算机系统，我以为肯定会

让我在助理副参谋长办公室搞那项工作。然而，生活往往会突然遇到转机。刚到五角大楼报到时，信息管理局准将局长与我谈的话。他让我等了半小时，接着就不停地叫我“福勒”，我客气地纠正了之后他依然如故。他和我谈的全是华盛顿的房地产生意，以及如何从中赚钱。我只有听从命运安排了。鉴于陆军出钱供我受的教育，我只好违心地在这里干了。

后来，一位令人钦佩的军官救了我。他就是计划与分析局局长赫伯特·麦克里斯托尔少将。该局属于德普伊的精锐部队之一部分。我被叫到3楼第六走廊的“陆军区”，去见麦克里斯托尔的副手F·G·“大鹅”格斯林上校。格斯林对我说，他认真阅读过我的档案，认为我不应该去绘制计算机流程图，而应该上这儿来帮助德普伊将军设计明天的陆军。我面临两个选择，一个是为自命不凡、不替他人着想、得过且过的人工作，另一个是为一个有远见的人工作。于是，我直接从格斯林的办公室来到步兵人事处，恳求他们把我从前者的控制下解救出来，并交到后者的手中。步兵人事处同意了。就这样，陆军放弃了一个几乎可以肯定 he 说是二流的计算机程序编制专家，而我却在自已职业生涯的关键时刻结识了陆军出类拔萃的一代人。

我被安排在一个小隔间办公。过了一段时间，我即开始为德普伊将军本人工作。事情往往都是这样，德普伊实际上并不像所传的那么厉害可怕，只不过是不能容忍马马虎虎或二流货色，只要你交给他的不是这种东西，他对待部下是很好的。他认为我具有交际能力，于是就把为他起草讲话稿的工作交给了我。

1972年初的一天，我应邀去将军办公室出席一个机密会议。他坐在一张长会议桌的一端，身旁只有少数的几位军官，其中有麦克里斯托尔，我的顶头上司钱德勒，还有隔壁办公室一位头脑敏锐的A·“时髦”史密斯。门关上之后，大家屏气敛声，气氛顿时神秘起来。德普伊很快就切入正题说，陆军正在加紧从越南撤军。战争的失败使国家对军队很失望，国会正在紧缩军费开支。我们必须正视现实，而且还要做最坏的打算。他在作了一些冷静的分析之后说：“鲍威尔，你带上几个聪明人，关在一间房子里设想一下不可想象的情况，我想要你们计算一下如何构建一支50万人的陆军。”

我们全都惊异万分。考虑到越南战争高峰期美军投入了54.3万部队，考虑到美陆军现有员额达160万人，再考虑到自从1940年以来陆军从来没有少于50万人，这种裁减似乎大过份了。有人问，这是否是将军预计会出现的兵员数？他说不是，但这是为以防万一必须做好战备的部队。请大家务必保密，今天说的话一个字也不许泄露出这个房间。

我回到我的角落，主要是和史密斯一起干。我们设计了一支绝对是最低限度的部队，我们称之为“基础陆军”，我们的工作最终不可避免地透露给了高级军官们，五角大楼甚为恐慌，假如国家真的相信它凭借50万人的陆军就能支撑下去怎么办？军队的日子会很不好过的。因此，“基础陆军”一事被搁置起来，以后再也没有让它见过天日。

尽管如此，从来没有哪一种经历会毫无益处。正如陆军在越战之后削减兵员一样，冷战结束后，整个武装部队必须紧缩。后来当我作为参谋长联席会议主席面对这一现实时，我实际上早已于20年前在德普伊手下就接受过部队削减方面的研究生教育了。

德普伊将军传授给我一条非常宝贵的经验，那就是如何在以强调统一和个人服从为特点的职业中保持个性的精髓。一天深夜，将军在利文沃思堡发

表完演讲后，我们乘直升机返回。单独坐在一架空军小型飞机里。这种时刻军阶不存在了，我俩不过是宇宙空间的两粒原子。这位彻头彻尾的军人，这位军人的杰出典范对我说，一个军官不能完全奉献给军队，得给自己留点余地。他告诫我说：“你绝不能让自己的职业把自己吞噬尽，以致于再也没有属于自己和自己家庭的东西了。”我们得保持一部分独立的东西并使之神圣不可侵犯。他最后说道：“不要让你的职业变成你生活的全部。”我记得当时脑海中出现了参谋们已注意到的一件事。我们谁也没有见过德普伊将军家里是什么样。此时我明白了个中原委。

从某种意义上说，我已在按德普伊的哲学行事了。五角大楼的同僚没人知道我在伍德布里奇的圣玛格丽特新教圣公会担任高级教区委员，也没人知道我在那里教主日（星期日）学校的五年级。我们在谷城定居不久，就开始参与这些活动。有一天，我和阿尔玛开车到住地周围看看。突然，我们发现一座小山上有座简易的圣公会教堂，名叫圣玛格丽特，和我小时候在布朗克斯区的教堂同名，我们就成了圣玛格丽特的教友。我从初级教区委员一直升到了高级教区委员，阿尔玛则当上了圣坛联合会主席，迈克尔和琳达做了教士的助手。我们和父亲卢瑟与母亲艾丽尔一样，帮助组织教堂义卖、薄烤饼晚餐及开设廉价旧货店。在我们教堂筹建资金运动中，作为向每个成员募集的领头人，我向全体会员募捐，成了教会的管理人。

我还一度想把教堂卖掉。我们的牧师罗德尼·L·考尔金斯大师是一位很得人心的本堂牧师，他的教徒人数增长很快，圣玛格丽特教堂拥挤得几乎快裂开了。这所教堂坐落在郊区房地产黄金地段，占地12英亩。有个房地产投资开发商想把它买去建个购物中心。他出价很高。我和考尔金斯神父都明白，有了这笔钱，我们可以在附近建一座更大更好的教堂，以容纳不断增长的教徒。教区代表也同意出售，堂区居民也投票赞成，主教也批准了。开发商忙不迭地把钱送了过来。但是，正如我对1928年那本老祈祷书爱不释手一样，我们有些教徒对老教堂亦不忍割舍。况且“老”这个字眼在新兴的郊区只是相对而言。圣玛格丽特是座“金”字型的建筑，10年前才刚刚建成。有位年长的堂区居民拥有一小块土地的所有权。没有这块地，我们就不能将教堂所占的这块地与1号公路相接，使其产生商业价值。于是，那些老居民就去找她，说服她不要卖那块地，以此制服了少壮派激进分子。反对派最后赢得胜利的论点是，他们决不跟随圣玛格丽特迁往新地。他们要转到弗农山附近的波希克去，那里号称有一座可以追溯到G·华盛顿时代的圣公会教堂。传统主义者赢得了胜利，鲍威尔和牧师没有卖成教堂。圣玛格丽特如今仍坐落在原地，兴旺依旧。

有一年夏天，教区代表们决定到里士满附近的一个会议中心去静修。安安静静地敛心默祷和体验生活的真义，这种奢侈对我来说很新鲜，我很乐意这样做，其他人亦然。不料我们的内省结束得比预想的要快。第二天晚上，有一位教友问，“谁带扑克牌来了？”圣玛格丽特俱乐部就这样应运而生了。起初是每周两次，玩几美分的，后来竟发展到一夜输赢10美元的程度。扑克俱乐部令考尔金斯神父深为不安，以此引发了一场神学辩论。玩牌是不是教区代表的正当娱乐？更重要的是，参加教会活动时是否应该禁止赌钱？最后，我们决定尊重政教分离，总算没有酿成分裂。

这个时期，我开的是一辆锈迹斑斑的白色1963年产“雪佛兰”牌贝尔阿尔车。这辆车是花88美元从阿尔玛的舅舅史密斯手里买的。阿尔玛极不乐意

被人看到坐在这辆破车里。一个星期天的早晨，我早早起床赶到人民杂货店，买了一罐油漆房子的乳胶漆。大家还没起床，我就把活干完了。我把阿尔玛唤起来，带她出去看。她一阵激动。汽车看上去焕然一新。你得走到 6 英尺之内，才能看出有刷痕。

此后不久，扑克俱乐部要志愿油漆一下考尔金斯神父的住所。那天的天气又闷又热。我们带了啤酒，好缓解一下喉咙的干渴。我正在房子后面刷漆时，突然觉得屋前静得可疑。走过去一看，和我一起来的教区代表们竟然正往我的白汽车上涂红漆呢！我抓住他们时，他们已经漆完一扇半门了。我无所谓地继续开着这辆新涂漆的双色汽车，可是阿尔玛怎么也不干。没办法，只好又给“雪佛兰”涂了一层人民杂货店的白色乳胶漆。

在我们生活中的这一时期，我们没有依靠军队，完全靠自己的力量支撑着一个家。我们没有送孩子上营区内的学校，而是上了公立学校；我们在民用商店，而不是在军人服务社购物；我们住在自己的房子里，而不是军队住宅内。在我们生活的中心，矗立着我们的教会。我踏着我父亲的足迹，负责清点募集的钱，然后把钱存进银行；阿尔玛则继承了她母亲和我母亲的衣钵，参加捐献物义卖和圣坛联合会的活动。看着迈克和琳达参加弥撒，我仿佛看到了自己身穿法衣，在凯利大街的圣坛前挥着香炉。这传统已传到了下一代，像一条永无止息的溪流，从一个圣玛格丽特到另一个圣玛格丽特。

一天，我正在五角大楼的走廊里闲荡，忽然听到一个声音喊：“咦！过来，我想跟你谈谈。”我转过身去，看见一位黑人上校。那时候，你即使整天绕着五角大楼的五环转，也看不到一个黑人军官，更不甲说是上校军官了。我走到这位粗壮结实、气度不凡的黑人面前，他讲话直截了当，带有权威口气，“你怎么还没报名？”他问道。

“报名？干什么，长官？”我回答。

他自我介绍说是 B·G·伯克。他给了我他的住址，然后说。“你和你妻子星期六晚上到我家来，8 点钟。”他说完就走了。我就这样知道了“石子俱乐部”。

R·“石子”卡特赖特曾是一名黑人准将，本来他会沿着 B·O·戴维斯将军和 D·“花花公子”詹姆斯的道路走下去。在我到华盛顿报到前不久，卡特赖特和他的妻子在一次民航客机坠毁事故中双双身亡。华盛顿地区的一伙黑人军官原已学着白人权力结构的样子，组成了一个以 B·伯克为首的老同学网。开始他们称自己的组织为“无名俱乐部”。在“石子”·卡特赖特死后，他们便将其更名为“石子俱乐部”了。

我和阿尔玛在那个星期六晚上到伯克上校家见到了“石子俱乐部”的成员和他们的妻子。这些军官大多数比我年长，大部分在职务上已升到了顶，因为早先没有我当时正赶上的好机遇。尽管如此，他们还是想帮助年轻的黑人军官往上升，告诉他们好差事与坏差事的内幕消息，给他们讲哪些司令官能干，哪些不能干，利用一切机会向有关人宣传举荐有发展前途的提拔对象。“石子俱乐部”的成员还到大学去，向后备军官训练团里有希望的黑人学员传授经验。他们每年都向原来的黑人大专院校的后备军官训练团的最佳学员颁奖。也有的时候，他们对有些人除了表示同情以外，别无办法，他们曾在偏见之墙上撞得头破血流，而今他们想让下一代踩着他们的肩头向上攀登。

我很赞赏“石子俱乐部”的精神，他们时时为我操心。从此以后，我也留心发现年轻的黑人军事人才，并帮助他们实现自己的抱负。军队里的黑人

互相关心照料做得可能比任何其它美国组织里的黑人都要好。我认为，我们堪为其他黑人社团的楷模。

“石子俱乐部”也有轻松愉快的好时光。我们主要的社交活动是一年一度的黑人晚餐会，或者如阿尔玛所说的“特殊心脏病节目”。这种社交生活与在利文沃思堡时一样。物以类聚，人以群分。共同的文化渊源使我们聚到一起，这与玩保龄球的人或者牙医喜欢凑在一起没什么两样。当黑人聚到某个角落里去听他们喜欢的那种音乐或跳他们喜欢的那种舞蹈时，我总想对我的白人朋友们说：“别惊慌，我们不过是开开心而已。”

在人的一生中，可能会有这么一个时刻，当以后回想起来时，你可能会说，不论是好是坏，那是个转折点。对我来说，这一时刻于1971年11月降临了，当时我仍在德普伊将军的办公室工作。步兵人事处的一位少校打电话告诉我，他要送一份8页长的申请表来，让我在那个周末前填完。申请什么？我问。申请当白宫研究员。我一点也不明白他说的是什么。待他解释完毕之后，我说我不感兴趣。我已经在五角大楼最负盛名和最有可为的办公室工作，不想再跳槽。再说，当白宫研究员一事对我来说似乎太勉强了，因为我已35岁，已到了该项计划规定的年龄上限。

那位少校明确他讲，步兵人事处不是在请求我，而是命令我这样做。因为军方提出申请的候选人寥若晨星，当时的国防部长M·莱尔德十分不悦。因此，步兵人事处仔细梳理了一遍人事档案，寻找合适的入选，我被选上了。我填好表，附上要求的证明文件，按时交了上去，随后就把它丢到脑后去了。申请者有1500多人，我不过是其中之一而已。

白宫研究员计划是根据约翰·W·加德纳的主意实行的。当时他任卫生、教育与福利部部长。他的想法是，招一些年轻的新人，尤其是私营部门的人，进入联邦政府的最高层。目的是使未来的美国领导人更好地理解政策是怎样形成的，政府又是如何运作的。加德纳说服约翰逊总统采纳了他的建议。到当时为止，该计划已实施7年了。已经当过白宫研究员的人中包括大公司经理、专业带头人、杰出的学者，还有几位军官。该计划成效显著，以至于有些研究员在尝过华盛顿的滋味之后干脆就不想走了。他们或参加国会竞选，或想法通过任命再回到联邦政府高级职位上来。

申请表上要求回答的一个关键性问题是，我们为什么想成为白宫研究员。我本人并不是特别想当这种研究员，但还是尽可能做了最好的回答，由于在越南问题上存在争议，美国军方与人民开始疏远。我认为，在民主国家里这是一种不健康的现象。所以，在了解政府如何运作的同时，我想让平民界也看一看军队的军官头上并没长犄角，1972年6月、纽约市立学院取消了预备役军官训练计划，这使我深切地感到了军地间的鸿沟有多大。那座我曾呆过4年的后备军官训练大楼，竟被拆掉了。后备军官训练计划高峰时曾达到过一届1400名学员，最后一届上课的却只有81人。

可见人们对军队的兴趣降到了最低点。这种衰退之所以让我悲伤，其原因不仅仅是感情上的联系。在以民选文官控制军队为立国之本的美国，军官在公民中的来源锐减实属不幸。

白宫研究员资格申请交上去几周后，我得到消息说，我通过了第一轮筛选，成了130名被邀面试者之一。我不得不开始认真对待这个计划。结果，进入决赛时名单上只剩下33人，而我仍在竞争者之列。随之压力也来了。消息传到老家亲戚那里，“科林要去白宫了！”“是的，要去给总统当帮手。”

我要这时落选了可怎么办？我好像都能听到人们在窃窃私语：“他在什么地方出了岔子？”“真让全家人跟着丢脸！”

5月份的一天下午，我在老行政楼前与其他几位进入决赛圈的人一起登上一辆大客车，向着艾尔黎府驶去。这是弗吉尼亚州沃伦顿附近一处豪华庄园，已改作会议中心。在继后的3天里，我们将在选拔的最后阶段在那儿被人刺、受人戳、挨人拧。最后将剩下17人。在车上，有人发给我们一个资料袋，里面装有各个候选人的简历。这是我们首次有机会衡量对手的情况。我坐下翻阅资料袋中的资料，一位年轻的黑人在我身旁坐着。他自我介绍说是吉姆·E·小博斯蒂克，南卡罗来纳州人。我瞥了一眼他的简历，他是第一个在克莱姆森大学获得化学博士学位的黑人，年方24岁，是进入白宫研究员决赛圈里年龄最小的一个。“我在这些人里干什么呢？”我对博斯蒂克说。他看着我，显然是在考虑我的军阶和年龄，似乎在为同一个问题心里正犯嘀咕呢，这次乘车途中我得知，博斯蒂克是南方一户贫穷人家几个孩子中的一个，家里大部分人都是重体力劳动者。有人在他身上发现了特殊才能，于是良师益友们——既有黑人也有白人——帮助他发挥出了自己的潜能。如果没有受到人注意，他也许会像弱小的幼苗一样很容易就枯萎了。

我们在艾尔黎府一住下，气氛就变得介乎于大学生联谊会为争取新会员举行的社交聚会与警方审讯两者之间。我们被指定轮流参加一系列面试。那些令人肃然起敬而又难以对付的“委员们”，他们的水准至今尚在我脑海中栩栩如生的一位身上便可见一斑。他是M·弗里德曼，诺贝尔经济学奖获得者。他们提问时故意刺激你，目的既是想搞清楚我们到底懂多少东西，也是想判断一下你的沉着应对能力和个性特点。记得有一位年轻的候选人轻声说：“弗里德曼博士，我对您写的《货币分析的理论框架》一书印象深刻。”“真的吗？让你印象深刻的那部分讲的是什么？”一阵死寂。这个可怜的家伙显然除了知道弗里德曼所著书籍的书名之外毫无准备。

最后一轮面试是在星期天晚上进行的。委员们想出了一个颇怪诞的方法通知评判结果。午夜时分，我们门下会突然塞进一张小纸条，通知我们是否达到规定的标准。在此期间，我们可随意进行交谊活动。在军队候选人中，我与B·巴克斯特、J·弗莱尔、D·斯蒂克尔，还有来自肯塔基州政界豪门的L·小纳恩很投缘。我们都习惯于被人打分，都经历过比选拔高级外科实习医生更为严峻的考验，所以当晚我们在一起，一直玩到深夜方散。当我回到房间时，发现一张纸条，上写道：“祝贺你！我很高兴地通知您，您已被总统委员会选为1972—1973年度的白宫研究员，谨致诚挚的敬意。A·E·杜威主任。”

翌日上午，我们又坐上那辆大客车到白宫去参观。对我们中的大多数人来说，这首次参观既给人以强烈的冲击又让人感动。参观一结束，我们就又回到了现实世界。我坐进自己的1963年产贝尔艾尔车，驾车赶回戴尔镇。在宾夕法尼亚大道和18街的拐角处，我看到博斯蒂克，他也是入选者之一，现在却像一个迷路的小男孩似的孤零零地一个人站在那里，显然无处可去。我热情地请他上车，把他带回我家。他和我们一家很快就相处得十分融洽。后来，他投身商界，在佐治亚—太平洋公司干得非常出色。他与E·霍华德结婚时是我作的男宾相。他娶的是一位军界先辈F·霍华德上校的女儿。霍华德上校1949年毕业于西点军校，时间正是各军种取消种族隔离之后不久，博斯蒂克成了我从来不曾有过的小弟弟。20多年来，我们一直是忠实可靠的朋

友。

由于要为白宫当研究员做准备，我同德普伊将军和副参谋长办公室的其他工作人员一一道别。假如今后几年陆军能搞出什么像样东西的话，将会在很大程度上得力于非凡的德普伊将军及其工作班子的远见卓识与冲天干劲。他身边的一些中校军官后来晋升到了四星上将，单从这一点即可看出他们的才能不一般。这些四星上将中包括：M·瑟曼，杰出军人的化身，众所敬畏的思想家与领袖人物，后来当了南方总部司令；L·梅尼特里，驻韩国美军司令；F·马哈菲，本来要就任陆军参谋长的，但因患脑瘤病不幸于52岁时倒下了；还有后来当了陆军参谋长的C·沃诺将军。

白宫研究员为期一年，我明白自己应在那个闻其名即令人敬畏三分的机构——行政管理与预算局度过为好。攻读工商管理学硕士研究生课程及在五角大楼工作的一段时间使我懂得，预算之于组织如同血液之于循环系统，而行政管理与预算局控制着各个部门的颈动脉。它虽最不为人理解，但却是华盛顿最强大的联邦政府机构。

在行政管理与预算局，一位个头不高但精瘦结实、富有魅力已精力充沛的人接待了我，他名叫弗兰克·卡卢奇，是局长C·温伯格的副手。卡卢奇在“环内”人物的心目中早已小有名气。作为一名年轻的职业外交官，在扎伊尔平乱时他曾被人刺伤过。后来，当洪水袭击宾夕法尼亚州时，他这位多才多艺的前外交家又帮助搞好了救济工作。

我被接纳为行政管理与预算局的白宫研究员后，不久就结识了温伯格麾下另一位成员，美国第27任总统的孙子威廉·H·塔夫脱四世。塔夫脱任温伯格的首席助理，他是我在陆军部队中从未遇到过的那种人。威尔（塔夫脱的呢称）博学多识，对古典文学的兴趣不亚于官场权术。

前4个月我是在管理与预算局的一个分支——新行政大楼度过的。之所以谓之为新，系相对于老行政大楼的主要处室而言的。老行政大楼坐落在白宫近侧，是19世纪一座雄伟壮观的堡垒式建筑。开始我想于些可有可无的工作，结果却证明这工作实际上很刺激，甚至可以说很有用。F·D·罗斯福总统曾评论说，联邦政府机构像一只巨大的怪兽：你朝它屁股上踢一脚，两年后它脑子里才会感觉到。罗斯福总统说过此话后这么多年，情况依然如故。尼克松总统下达过不少指令，可是谁也不晓得这些指令离开椭圆形办公室后的下文。我的任务就是了解这些指令的落实情况。

此时，一位妇女进入我的生活，使我在行政管理与预算局所度过的日子颇为丰富多彩起来。她就是行政处处长韦尔玛·鲍德温。分到管理与预算局的白宫研究员都由她照管。没地方停车吗？韦尔玛给我这个新来者在大名鼎鼎的老行政区院里找了个停车位，于是我便斗胆把自己漆的“雪佛兰”车停在了那里。感觉被排斥在部门的重要事务之外吗？韦尔玛会让你去参加重要会议。需要预先提取旅差费吗？韦尔玛会找到钱。不过，韦尔玛给我最大的帮助是告诉我在每个机构都有一个像她这样的人，一个职业行政官员。他们知道资金在谁兜里放着，知道怎么避开公务员行政管理部门繁琐手续的卡掣雇到人手，还知道人死了如何处理后事。韦尔玛解释说，就是世界上最后一个蟑螂都死了很久之后，这些人仍会存在。多亏有了韦尔玛·鲍德温，我才逐渐认识了不少在各个内阁机构内干她这一行的人物，并因此得以概览政府是如何运作，或如何无法运作的。

我到行政管理与预算局后不久，温伯格就离开了该局，去卫生、教育与

福利部任部长。当初他在加利福尼亚州做里根州长的预算主任时因削减预算赢得“大刀卡普”的美称，到卫生、教育与福利部后，他这一名声更响了。卡卢奇也跟过去做了温伯格的副手，培夫脱去当了顾问。尽管我与这几位仅有过短暂的接触，但他们对我后来的发展却具有举足轻重的影响。

在温伯格和卡卢奇走后的抢椅子游戏中，弗雷德·马利克当上了行政管理与预算局的副局长。马利克西点军校毕业，并获哈佛商学院的硕士学位。他曾在南卡罗来纳州挽救了一家濒临倒闭的机床厂，因此发了一笔财。早在白宫人事局工作时，他就以“打手”著称。他曾到内政部去通知失宠的内政部长 W·希克尔在日落前辞职，这件事使马利克进一步巩固了地位，成了政府中让人闻风丧胆的人物。要是秘书通报说：“马利克先生打来电话找你。”就好像听到黑手党对你说当晚 12 点前把钱交齐，而且不许讲价钱一样。

马利克曾是在艾尔黎府面试我的委员之一。我给他写了封信，祝贺他就任，并告诉他我正在管理与预算局的最底层作白宫研究员，还说如果需要我效力，请随时打招呼。他几乎是即刻便回了电话，让我到他办公室去。马利克鹰勾鼻子尖长脸，体态瘦削，腰板挺直，说话时轻声细语但是很果断。没过多久，我就被任命为他的特别助理，办公室设在俯瞰宾夕法尼亚大街的老行政大楼内。我成了他的看门人，如果你想见马利克，你得先找鲍威尔。

马利克对各部门争吵扯皮制定出的联邦预算兴趣索然。他真正想做的是为白宫获得对政府机构的控制权。人民选举总统来统治国家，但总统很快会发现，他自己未必控制得了政府机构。总统的许多理想常常在这只怪兽从屁股被踢到头脑中有感觉的这两年期间遭到挫折。

马利克着手控制政府，他的做法着实让我这个初入权力之门的学子大开眼界。正如管理与预算是整个联邦政府机构的神经中枢一样，各部的预算与人事局也是各个部的神经中枢。马利克开始在主要联邦政府机构的关键部位“部长的行政助理”岗位上安插自己的人。让那些内阁官员演讲、剪彩和在《会见新闻界》节目里露面去吧！忠于马利克的无名助理部长们却在处理日常工作，并且都在按照尼克松政府的意愿行事。

我从马利克教授给我上的研究生课中获益匪浅。例如，他想在行政管理与预算局搞吐故纳新，用新的“管理人员”，如从哈佛、斯坦福和沃顿等大学毕业的年轻的能人来换掉职业官僚，可是却苦于无地方安置这些官僚。有一天，他把我叫进办公室，向我说明了他的策略与我扮演的角色。随后我便开始给各部门的负责官员打电话，说明我代表马利克先生向他们通报一个好消息：他们的权力将要扩大，目前由行政管理与预算局承担的某些职责将要移交给他们的部门负责，他们的编制也将增加。这些官员起初的反应都是：“太好了。”编制职位多意味着经费多，经费多权力就大，这后任何一个官员都爱听。然而，先别太高兴！请让我解释一下：你们得到的只是职责和人员。编制职位和经费暂保留在行政管理与预算局内（我们需要把这些职位和薪水留给马利克的年轻精英们）。各部的行政官员马上就叫苦连天地争辩说：“可是把你们给我们的人放在哪里呢？……他们在我们这里无事可做，我们也没有钱给他们发薪金。”这时我就说：“部长助理先生，弗雷德·马利克完全相信，你们发挥创造性，一定会找到办法解决人员的自然削减问题的。”很快，行政管理与预算局的那些没用的官僚就不见了，他们的办公室和职位也空了出来，马利克的新鲜血液输了进来。这次经历又使我总结了一条经验：任何事不试着做一做就不会知道自己能做成与否。

1973年1月，白宫研究员们都聚集到中央情报局在市区的一间不起眼的办公室里。研究员们在这一年里最大的冒险行动要算冬天去一趟苏联，而后夏天再去一趟赤色中国。等待介绍情况之时，大家都相互乱开玩笑，如说谁有可能把缩微胶卷藏在想象的某个缝隙里，我们当中谁最有可能叛逃，等等。情况介绍是由中央情报局的一名间谍人员作的，结果很乏味。他没有交待我们什么情报目标，也没有教我们如何拍摄微型照片，只是警告我们提防房间里有窃听器，电话会被人搭线窃听，还要警惕过分柔顺的苏联女人。

白宫研究员全由伯纳德·利奥夫克中校负责管理。他集牧羊人、监护人和导游三者于一身，在我的记忆中留下了不可磨灭的印象。利奥夫克出生在哥伦比亚，父亲是美国人，母亲是西班牙人。他兼有完美的军人举止与黑肤色者的英俊。他的履历也绚丽多彩。伯尼（伯纳德的昵称——译者注）是西点军校毕业生，曾当过白宫研究员，还是优秀伞兵、无师自通的飞行员、狂热的健身运动爱好者、会使用水下呼吸器的潜水员、奥林匹克级游泳健将。此外，他几乎能自如地使用好几门外语。在越南，他得了3枚银质勋章、4枚铜质勋章和1枚紫心奖章。就是按那个年代奖章贬值的标准衡量，他也相当出色了。那年冬天，伯尼将率领我们到当时仍令人生畏的铁幕后面去旅行。

现在我们对冷战的苦涩记忆已相当淡薄了。但是，当我1973年冬天初次踏上苏联领土时，那块土地仍很坚硬，充满了怀疑与不信任。我们从日本乘班机从符拉迪沃斯托克北面、西伯利亚东部的哈巴罗夫斯克入境。我遇到的第一个苏联人员是阿拉·费奥多罗娃，苏联国际旅行社派给我们的导游。她讲的美国英语简直无懈可击，人也相当有吸引力，部分原因是她带有敌对方的新奇和神秘。这位黑头发的俄国人，我们估计可能是克格勃。

我们被安排在哈巴罗夫斯克一家没有星级的旅馆。这座阴郁灰暗的城市到处林立着起重机、钻塔和大烟囱，天空总是灰蒙蒙的，而且冷得好像冰水浇到了背上似的。不允许我们与苏联人民接触，如果我们企图接触，主人则表示十分不安。

我们住在旅馆的头一夜，俄罗斯入选了一部关于捕捉海豹的电影给我们看。礼堂一黑，电影就开演了。伯尼小声对我说，“电影没意思，咱们走。”于是我们设法溜了出去，不过没出旅馆，因为有人警告过我们不许外出。我觉得，即使允许外出，我们也不会出去，因为室外温度是零下40℃。

我们循着音乐声来到旅馆一处类似俱乐部之类的地方。里面似乎聚集了苏联东西伯利亚军区司令部的全体高级军官。他们都穿着军装，带着妻子和女友。我和伯尼站在门口，身着蓝色便服，翻领上别着美国国旗别针，那副模样好似失足跌进熊洞里一般。音乐戛然而止，里面所有的人都转头看我们。伯尼用俄语对服务员说：“请找一处两人一桌的位子。”服务员看样子吓得木然不知所措。不过，他的恐惧及房间里沉默的原因即刻就得到了答案。原来克格勃的人已在跟踪我们，此刻就站在我们身后。他们解释说，我们肯定不知道捕捉海豹的电影还没结束，或许我们愿意回去看看结尾。

翌日，我们坐上横贯西伯利亚的列车，奔赴旧日西伯利亚的流放城伊尔库茨克。我对苏联内地最强烈的第一印象是它无边无垠。我们坐了3天火车，竟还没走到横跨全国不足一半的目的地。第一天我们是在观赏风景中度过的。日瓦格医生描绘的风景展现在我们面前。一望无际的西伯利亚，挺拔秀丽的白桦树，还有那一群群的驯鹿。我们一边喝着甜茶，一边从窗玻璃里面向外观赏着这一切。

第二天晚上，伯尼说：“这太枯燥了。咱们去瞧瞧另一半人是怎么过的。”于是我们溜到后面似乎是三等车厢的地方，里面坐满了穿着臃肿的农民。伯尼介绍说我们是美国人，他们脸上登时露出喜色。“啊，我们伟大的卫国战争中勇敢的盟军，一起打败法西斯的战友。”他们递过伏特加酒瓶来，我们刚要快活一下，国家安全谏器的朋友们又露面了。他们肯定地认为，我们在一等车厢更舒适。那是东德工业的优质产品。回去的路上我们经过一个包厢时，看到下了班的海关官员一边翻一本似乎熟悉的杂志，一边在猥亵地狂笑。回到我们车厢后，我们才得知有位白宫研究员的《花花公子》杂志被没收了，据说那是苏联禁看的淫秽刊物。

我们在另一个军事驻地赤塔市临时停了一次车。附近的中苏边界沿线局势紧张，一触即发，我们被允许下车去伸展伸展腿脚，但不许出站进城。也不得拍摄照片。我们听见一声哨子响，那是提醒大家快回车厢，伯尼迅速清点了一下人数，发现两个人还没回来，就通知了阿拉·费奥多罗娃。她刚一走，我们就从车窗里看到五六个神色不安的“乘客”在本应空无一人的站台上踱步。直到我们失踪的朋友出现了之后，这些俄罗斯人才上车。克格勃选派来对付我们的其他几位就这样亮了相。

快到伊尔库茨克时，我们沿贝加尔湖驶过，这是欧亚大陆上最大的一片淡水水域。湖岸周围都是工厂。冷战结束后，我听说这些工厂排放的污染物破坏了世界上最丰饶的几个养鱼场。显然，追求利润的资本家并不是对环境的惟一威胁。

我们在伊尔库茨克停留了一天，俄罗斯的巨大又一次震撼了我。除了火车上那3天之外，我们又坐了7个小时的飞机才抵达莫斯科。到了此时，起初只是有吸引力的阿拉显得让人着迷起来。这是我们第一次乘坐苏联民用航空总局的飞机旅行，感觉有点像美国早期飞行观光。飞机里几乎没有暖气。我们沿过道走时，有位乘客的脚从客舱底板陷进了行李舱。飞行员还没坐进驾驶舱，飞机就被牵引到了跑道尽头，对此我们有些好奇。当飞行员真的到了之后，他们也不像通常应该做的那样开大油门试一试发动机，而是直接开足马力起飞，就像米格-19战斗机陡直飞上天空要去拦截侵入苏联领空的入侵音一样。后来我们了解到，牵引飞机是为了省油，而像火箭般猛烈起飞爬高的确是前米格-19飞行员所为，无疑是由于对过去的好时光的思恋所致。

对于一个50年代长大，第一次任职便驻守在富尔达峡谷面对着红军、而且曾两次赴越南与共产党作过战的人来说，在冷战期间竟站在后来一位美国总统称之为“罪恶帝国”的心脏，着实有些怪异之感。过去25年间，美国生活中不少东西均有这位对手的烙印。美国的预算、政治、武器、外交政策、科学研究及国内优先考虑的事项，甚至于千百万适龄服兵役的美国人的生活，受莫斯科的影响几乎同受华盛顿的影响一样大。如今我作为用来遏制这个巨人的美国军事机构的一员来到这里，站在红场上，听苏联思想库——“美国—加拿大研究所”的精英作情况介绍。这个研究所的人似乎全讲美国英语，或许还能说出全美棒球协会球赛各队的名次呢。

我对这个国家有了一种发自肺腑的感觉，一种不仅是通过耳闻目睹，而且是通过亲身接触、感受和嗅闻得来的感觉。我感受到的是所有人，包括当时被认为是我们的死敌的俄罗斯人所共有的人性。我在火车上遇到的人，在红场上碰见的人，还有在百货商店擦肩而过的人都不是政治理论家。他们是我自己的家人同样的苏联人，母亲为晚餐采购食品，父亲在单位的收发室

劳累了一天后疲劳地往家赶，孩子们想的更多的是莫斯科对基辅的足球赛前景如何，而不是如何在全球传播马克思主义。

与此同时，我也感觉到了这个国家的巨大与力量，那震慑本国人民的可怕力量和与我们抗衡的能力，无论我们集中多少军力，它都能够枪对枪，炮对炮，武器系统对武器系统地进行对抗。从苏联人给我们提供的表面情况来看，我看不到其致命的弱点。其实那时它的致命弱点已在暗中破坏他们的体制，注定将最终导致其垮台。

我们从莫斯科来到保加利亚的索菲亚，在这里有一种奇妙的感觉。同是共产党集团内的国家，可是这里却有了生动的色彩。我们又去了华沙，那里也富有生气。从苏联到这些国家，就像从静止的黑白照片到了彩色电影一样。我们被苏联现实的严酷性搞得麻木了的感官，此时又重新恢复了生机。

在华沙，我们参观了 2000 年展览馆，它试图向人们展示千年之交时的未来波兰。我决不会忘记一位老教授对我们讲的话。他个子高大，步履蹒跚，脸上带着沉思默想的表情说道：“看看上帝把波兰放在哪儿了吧，在德国和苏联中间。我们每一代人不是受来自这一边的，就是受来自那一边的碾轧。有时两边一起来。我们波兰人被剥夺了掌握自己命运的权力。”他的话引起了我的兴趣。这位共产党人听起来绝不像时刻准备为保卫苏联而献身 in 街垒上的人。我有一种感觉，他和他的同胞愿意摆脱他们的“盟友”。那天，我心中就埋下了这样一粒种子。

16 年后，共产党集团解体初露端倪时，我记起了那位波兰教授，因而敢在一群陆军高级军官面前预言，这些卫星国非但不愿留在华沙条约组织，相反却可能想加入北约组织。

白宫研究员有晋见在德文斯堡或朱莱一般见不到的人的权利。访问东欧回国后，我们被带到佐治亚州去会见州长，此行还允许携带配偶。我们的车队驶出亚特兰大机场时，佐治亚州的州警骑着摩托车在前边开道，警笛鸣叫着，四面八方的交通都为我们让路，我望着窗外对阿尔玛说：“好气派！”

州长原来是个 49 岁面带稚气的人，脸上透着笑容。他请我们坐下，然后介绍了佐治亚州的情况和他对国家政治的看法，白宫研究员们一个个听得入了迷。此时此刻我想到了南方政治家 B·康纳、G·华莱士及前佐治亚州州长 L·马多克斯，后者很喜欢赠送斧柄给固执偏见的同僚。现在我们面前这位州长代表着新南方。我记得当时我暗自思忖，这个人是当总统的材料。3 年之后，吉米·卡特果真当上了美国第 39 任总统。

在这一时期，我与海军上将 H·G·里科弗曾有过短暂的接触。里科弗是核潜艇之父，性情暴躁，蛮不讲理，他能让坚强的军人掉泪。一次，有位曾申请参加海军核潜艇计划的朋友对我描述了里科弗对他的严厉质询：“我为什么应该让你参与我的计划呢？你凭什么认为你会开核潜艇？你看上去好像连什么叫尾墩都不懂。”

我应邀去联邦勤务总署参加宣誓典礼，里科弗预定要在典礼仪式上讲话。这位海军上将仅说了寥寥数语，但其中的意思却令我终生难忘。组织并非真正会起什么作用，计划也不管什么大事。管理理论并无多大意义，事业的成败在于干事业的人。只有将最优秀的人才吸引进来，你才能成就伟大的功业。应当承认，里科弗管理人的方法可能是残忍的：先把他们打碎，然后再按照他的标准重新塑造起来。我是决不会这样做的。但是，他的洞察力是无可否认的。从脾气坏的人口中说出来的真理照样是真理。

“这事就跟让小孩观察性行为一样。”行政管理与预算局的公共关系主任乔·莱廷有一次这样对我说。乔是在解释他为什么不赞成白宫研究员计划时说这番话的。他和马利克一样，成了我在管理与预算局的又一位贤师。每当一天的工作结束，从老行政大楼到我在戴尔镇的家之间交通一路堵塞长达26英里时，我就听乔滔滔不绝地讲他那永远也讲不完的故事。他出生在布鲁克林区，原先是报人，后来有点成了政府公共关系圈内四处走动不可缺少的人物。他曾在L·B·约翰逊领导下的白宫新闻处干过一阵子。他那些在夜里讲给总统听，以便让约翰逊总统安然入睡的故事让我听得津津有味。有一回，他编了点经济新闻讲给约翰逊听，岂料总统透露给了报界，搞得股票市场有一两盘像疯了一样。

马利克最初接任副局长时，曾想过解雇乔。这位尼克松政府的前任小头头可不吃闲话威胁。我问乔他当时是否有过担忧。“我告诉你吧，”他说，“每个新来这儿的人都想把我开掉。这事每隔几年就来一次。第一周，他们说咱们处理掉莱廷吧。第二周，他们知道莱廷是个职业官员，不容易摆脱。到了第三周，他们自己在公共关系方面与《华盛顿邮报》或者哥伦比亚广播公司陷入困境，老消防队员就出来救他们了。这时他们开始考虑，这家伙也许并不那么坏。到了第四周，他们就喜欢上我了。”

我问乔，他反对白宫研究员哪一点。我是其中一员，我和他相处得不是很好嘛。乔解释说，民主政府在大白天并不总能很好地发挥作用。民主就是讨价还价。人要从理想走向可能，就得去交换，改变、交易、退让、屈从、妥协。对于不了解内情者而言，这种过程可能是乱七八糟、令人失望，甚至是令人震惊的。妥协可能会使参与者看上去像是在耍手腕，不讲原则，阳一套阴一套。我目睹这些当然没事，乔接着说，因为我年龄已长，有经验，“但是让那些天真烂漫的青年人在西翼和内阁成员的办公室走来串去，他们发现事情实际上是如何办的之后，会大生反感的。”

“问题的另一面是，”乔说，“他们中有些人在不能把握之前已尝到了权力的滋味。对此他们心醉神迷。在陶醉之中，他们往往会忽视这样一个事实，即过于纵权最终会受到法律的制裁，他们会惹上麻烦的。”“好了，性交本身没错，”乔接着说，“但是，让小孩观看却有点不道德，得等他们懂事以后才行。”

莱廷的观点与我同开国元勋们的思想与智慧相去不远。汉密尔顿、麦迪逊和杰斐逊这些人物认为，我们都不是完美无缺的人。因此，他们发明了一种三权分立、相互牵制与平衡的政府，目的是为了控制人性中不够完善之处。莱廷明白这一点，但不敢肯定年轻的白宫研究员是否领悟到了。

1973年夏天，我来到中国的一个村庄，一个几乎没有什么美国人到过的世界，听当地一位精瘦干瘪的领导介绍情况。这是我们那年白宫研究员实地考察旅行的最后一站。7月23日，我们到达广州。川流不息的自行车流在洁净无垢的街道上悄然滑过我们身旁。偌大如斯的一座城市却依然这么清洁，这么静谧，简直让我吃惊。中国人还带我们去了其它大城市及旅游者通常驻足之处——北京的故宫和长城。在一所简陋的乡村医院里，我们观看了一名妇女在针刺麻醉状态下做了20分钟甲状腺手术。手术一结束，她站起身来，喝了一杯柠檬汁，然后走着出去了。在沈阳，我们参观了一家机械厂。那个年代中国人的衣服都带棉衬里，外面引青线，没形没状，也不分男女，因此在厂里很难分出男人与女人。我们听说，工人们一周工作6天，偶尔有假日，

但没有休假，每月工资相当于 52 美元，除最高级管理人员之外，包括领班和管理人员在内所有人都是这样。尽管条件恶劣得会让美国工人组织罢工，可他们似乎心满意足。

我们的导游中有一位 54 岁的教授，曾在美国上过学。他对我们说，在他的早期职业生涯中，他工作只是为了升官发财，给学生灌输的也都是书本知识，使学生只知道去搞个人奋斗。他和学生对实际知识和社会道德都知之甚少。后来爆发了文化大革命，这位教授被下放到农村。在那里，他说他首次进行了“诚实的劳动”。“在此之前，我一无所知，甚至连种棉花都不会。我这个曾经教过不少高材生的人，还得重新接受农民的再教育。”他说话时脸上浮起庄严的微笑。我听到年纪较轻的白宫研究员大发感慨。我自己因为在百事可乐装瓶厂参加过体力劳动，因而对此反应平静。

中国给我印象深刻的一点是没有多疑症。尤其是在访问过莫斯科后，这种感觉更力强烈。我们的中国导游似乎不像其苏联同志那么恐惧。他们没有不断地搜查我们的行李，没有限制我们的行动，或者阻止我们拍摄照片。然而，有两件事十分突出地贯串在我们的中国经历之中。你可以问北京、广东、沈阳或者是任何一个村庄里的普通人：“你过得怎么样？”回答照例是一成不变的微笑和“很好！在毛主席的领导下，我们有了缝纫机、收音机、自行车。”在如此巨大的国家，思想控制得这么彻底，真让人惶然。第二条铁的定律是，中国官员承认有缺点，但决不承认有错误。

一次，我们在中国与苏联之间的黑龙江沿岸参观时，我问导游能否参观一下军事基地。他宽厚地笑着对我不可能，原因是爱好和平的中国在多事的边界不设基地。在参观一所寺庙过程中，我们突然听到一阵震耳欲聋的轰鸣声，转身看到两架米格—19 飞机正飞上天空，显然是从附近机场起飞的。“那是什么？”我问我们的导游。他继续平和而安详地凝视着前方。“是什么？”他回答。讨论到此为止。

在村里，满脸皱纹的老村长给我们讲了话。他解释了他和他的人民是如何实际上只用双手就凿穿了山石而找到了沃土的。然后他们又把碎石运上山修梯田，以保持土壤不流失。就在他们刚完工时，大连降大雨，冲走了他们完成的一切。但是，在毛泽东思想和他的小红书武装下，他们又从头开始干了起来，直到建成了这片富饶的家园。队长邀请我们一块吃顿饭，尝尝梯田里的收获。饭菜：一我尽可能判断得准确些——是带点肉卤的小米饭，外加一种叫不出名的蔬菜。我们的主人承认说，饭菜很简单，但是有营养，而且会和毛主席的智慧一起，给我们以力量。

饭后，他站起身来说，他很抱歉没礼物送给我们，但他想让我们收下一小块刻了当日日期的石头，这块石头是从梯田里拿来的，饱含着村民们衷心的感谢。利奥夫克上校站起来说，他给主人带来了礼物。说着，他拿出一只购物袋，分发快乐笑脸的小徽章、圆珠笔、尼克松就职像章及其它小装饰物，这样做使人联想到从印第安人手里购买曼哈顿的情景。村长带着神秘莫测的微笑说：“你们给了我们这么多，我们却给了你们那么少。请谅解我们。”

做白宫研究员这一年接近尾声时，弗雷德·马利克把我叫到他办公室。他的电视机正调在播放关于 S·欧文参议员的水门调查小组委员会的频道上，“这事会一阵风刮过去的，”马利克评论道，他说他想跟我谈谈关于我在管理与预算局再呆一年的问题。此时我已懂得，最初我不情愿当白宫研究

员是新手所犯的一种错误。

白宫研究员跟尼克松总统讨论政府行政权力问题，和美国参议员在一起研究立法问题。探讨社会计划时，我们直接与卫生、教育与福利部长对话。在外交舞台上，我们会见了日本、苏联、中国、波兰、保加利亚和西德的领导人。我们每周均与像 E·赛瓦赖德、D·拉瑟和 H·赛迪这样的新闻记者共进午餐和晚餐。该计划的目的是让我们进到发动机房里来，看看政府轮齿和传动装置是怎样运行的。另外也是想把我们带到政治峰顶从高处俯览一下社会全景。在所有政治学院里，在全国所有公共行政学课程中，无一能和这种教育同日而语。

尽管如此，我还是准备回陆军部队。作为一名研究生，一名五角大楼坐办公室的军官和白宫研究员，我离开真正的部队生活已 3 年多了。尤其是白宫研究员，已经偏离了军事生涯的主线，因此我急于回到正轨。我担心会遇上先前一位陆军白宫研究员的命运。他在白宫曾大力轰动，于是被要求留下来搞国内问题，他留下了。你猜怎么样？陆军不给他晋升上校。白宫给陆军施加压力，最后他还是获准晋升。可是，这位在白宫的赞扬声中洋洋得意的军官，既没有指挥过一个营，也没有经受过其他考验，他不是被晋升委员会提名而是通过政治压力才得以晋升上校的，他这辈子就到头了。他当上了上校，好吧，永远就当上校吧。

这不是我想走的路。陆军是我的生命，我对马利克的邀请表示了感谢，但告诉他我准备离开。此外，尽管马利克很乐观，但 S·欧文和水门特别检查官揭露的证据似乎表明，尼克松政府不像一艘特别经得起风浪的航船。我想做的是到波托马克河那面去，看看五角大楼对一个急于再次指挥部队的军人有什么任命没有。自从 1962 年在德文斯堡当过连长以来，我还没有直接指挥过部队。我第一次去越南服役时，尽管在花名册上是顾问，实际却当过不挂名的首长。但是第二次去越南，我只当过参谋军官。此时作为一名中校，既然步兵人事处认为我够格，我希望能有一个供我亲自指挥的营。

1973 年春，在白宫研究员班结束前最后几天里，我去了步兵人事处任命办公室。一位中校拿下一本活页簿，当着我的面打开。陆军所有的营级单位全列在内，并分为三个栏：A 栏，标有该营现任指挥官是谁；B 栏，谁已被定为下一个接班人；C 栏，再下一个预定由谁接班。因为我想找个马上能任职的地方，所以就顺着日栏往下找空位子。

事情并不像我现在说的那么容易办。那时候，利用职务之便要权术、老同学关系网和走后门都能影响到任命。例如，如果某位司令官想要你到他的师去，那这件事就算定了。现在的制度则更力客观，受外部压力的影响较少。陆军把军官晋升委员会的全体人员和准备晋升的军官的人事档案都关在一个房间里，几乎没有办法由准替受宠的待晋升人员帮忙。再说委员会委员人数多，一个成员也成不了气候。委员会成员会仔细阅读档案材料，权衡长处与弱点，不把最有潜力的指挥官找出来他们就不出那个房间。由于够资格晋升的指挥官多于指挥职位，因此有些候选人不可避免的会落榜。奇怪的是，老办法与新办法产生出来的利与弊的比例是相问的。但是，至少新办法的弊端产生于人的客观认识能力，而不是产生于任人惟亲。

我最后选定去韩国，不是我偏爱那里，也不是我有什么门路，而是因为驻韩第八集团军第二步兵师三十步兵团一营营长之职是 B 栏内有限的几个空白中的一个。该师被称为女工陛下的海盗。简称“海盗”师。顾名思义，该

师根出夏威夷，即 19 世纪 90 年代利奥卡拉尼女工统治时期。

难办的是怎么告诉阿尔玛我要去那里。去韩国属于“无陪伴服役”，这意味着要把阿尔玛留在戴尔镇一年，由她一个人带 3 个分别为 10 岁、8 岁和 3 岁的孩子。我妻子是个明白事理的女人，没有大惊小怪。我对她说：“我请求你做出牺牲。”

阿尔玛没有反对，她说：“不过，假如这是你想要做的，如果你认为这样做对你最好，那就这么办吧。”

她的支持使事情好办了一些，但决非容易之举。这是我第三次从我儿子生活中消失，第二次离开琳达，第一次与处于最可爱的年龄的安妮玛丽别离，当时，只有丢下妻小才能去韩国，这是我们面对的最痛苦的事情。

白宫研究员班结业后，我又重新穿上军装。在白宫的这一年我所结交的人日后将会以意想不到的方式对我的发展产生影响，但我得先去韩国。在那里，一位老军人将让我领略一种别具一格的军事领导方式。

第八章 “加油！神枪手，加油！”

我的新指挥官亨利·E·埃默森少将，外号“神枪手”，是在我来韩国前几个月才到驻凯西兵营的陆军第二师任职的。在我的指挥官交接仪式上，我便对他的为人有了初步了解。我接替了泽普·布莱德福中校的职务，他也是从德普伊班子里出来的。在“海盗”师任营长，他做出了一流的成绩。指挥官交接往往让人感到不舒服，因为人都不愿过多地了解前任是如何掌舵的。我希望交接工作尽量简短些，而这一次果然如此。

交接的那天上午，布莱德福和我一同来到几乎空无一人的阅兵场上。我早已习惯了在德国和越南时那种过分喧闹的交接仪式，出席的人很多，会上要颁发勋章和奖章。但是在这里，只有孤零零的4人组成的军旗护旗队站立在操场中央，5位连长和各自的旗手，分别代表所属的5个连，像单兵警戒哨一样扇形散开直立。还有几个人在检阅台上旁观。布莱德福对我说，“神枪手不愿意让部队晒着太阳听几个校官在这儿无聊地相互奉承。”这时，军士长将军旗交给布莱德福，布莱德福又将军旗转交给我，我又把军旗交给了军士长。交接仪式就结束了，才用了不到30秒钟。我预感到我会喜欢这位神枪手埃默森的。

这以后不久，我去师部向师长报到。他一下子冲出自己的办公室，紧紧握住我的手，像压手动抽水机柄那样使劲地上下摇动。

他大约有50岁光景，高个儿，偏瘦，鹰勾鼻子，脸庞棱角鲜明，有着热情的目光和洪钟般的嗓音。他一边表示欢迎我到职，一边不停地踱来踱去。他的雅号是在越南时得的，因为他不困制式的9毫米手枪，总是配带着一枝牛仔式的6响左轮手枪。这里我注意到他的腰带卡扣上还镌刻着6响左轮枪的图形。此外我还了解到他享有作战英勇的美誉。

这天上午，埃默森将军已通知要召开指挥官例会。我便留下来参加会议。我的同级军官们到达后，将军向我一一做了介绍。我们围坐在会议室。埃默森还是不停地来回踱着步。“今天的议题，”

他宣布说，“是关于射击技术问题。”一开头，他语气平和，但越往下讲，情绪越激动。射击很重要！踱步的速度也随之在加快。如果忽略了射击技术，士兵们便不会做好战斗准备！他的眼睛开始熠熠生辉，如果士兵没有做好准备，他们就打不赢。这算什么领导？拳头开始砸在会议桌上。我在神枪手领导下工作的这一段时间里，这种模式从没发生过变化。开场白心平气和，然后情绪越来越激昂，到最后结尾时像发了疯似的激动，我留意进行了观察，不论什么议题，从在非军事区部署直升机到士兵选修的函授课程，他总是越来越激动。他的经典妙语总是那句话，鼓着脖子上的青筋说：“如果我们的工作没做好，士兵们就打不赢！”

他在部队面前的表现也毫无两样。有一次全师在凯西兵营阅兵场上集合，我第一次看到，神枪手开始时心平气和他说，“我们在朝鲜的使命是维护联合国和北朝鲜于1953年7月27日达成的停战协议。进一步说，我们的使命是在停战协议一旦被违反时帮助南朝鲜盟友。”一边说，语速一边在加快。我听到一个军士低声说：“他又来劲了。”不一会儿，神枪手便喊着说：“如果狗娘养的北朝鲜人敢越过非军事区，我们就要狠踢他们的屁股！”这时，他眼睛闪着光，脖子上的青筋突起。部队情绪高昂起来，便开始呼喊：“加油！神枪手，加油！”

埃默森接的是个烂摊子。他接任师长时，步二师的士气低落，纪律松懈。看到领导人能够得到如此热烈的响应，并且有这样的愿望改变现状，的确使人受到很大鼓舞。来一点热烈的同心协力的激情，对我们师只有好处没坏处。

我到职后的第二天晚上，便体味到部队的状况不佳。我住的是用瓦楞铁皮预制构件建成的一种半圆拱形活动房屋，内设淋浴间、床铺、办公桌和油味很浓的柴油取暖器。我当时正在自己的宿舍里准备就寝，却来了电话要我立刻到宪兵主任办公室去。夜晚户外很凉，已能感觉到即将来临的朝鲜冬季的寒意。我一边急匆匆地沿山坡向下走，一边系好军上衣的衣扣。

走进营门里侧的那栋房子，房子里有一张宪兵军士的办公桌和几间禁闭室。我好像是撞上了一群人正在和一只野猫打架。只见一名宪兵正用手铐铐住那个体重 150 磅怒不可遏的士兵，他又抡胳膊又踢腿，弄得另外五六个宪兵只能围着他兜圈子。一名少校军官，表情冷若冰霜，站在圈外说，“还记得你们是怎么训练的吗，我给你们讲过多少遍了，不能一对一地打，要大家一起上！”听到他这么一说，宪兵们一起扑上去制服了违纪者。我看到一个小个子列兵被压在这群人下面。据说，他是我们营的兵。

宪兵们把他带出房间押上了面包车，准备送往汉城的拘留所。那位少校向我解释了事情经过。有一个团伙据说要暗杀营区宪兵主任，这个列兵便是该团伙的成员之一。他和他的同伙们故意滋事，以便被拘留后住在禁闭室。在禁闭室里他们要再佯装打架，等宪兵主任进来制止时，就由我们刚见到的那个家伙用一根长针将宪兵主任刺死。他们设法逃过搜身，把一根长针带进了禁闭室。我最后看到那个囚犯时，他手脚都被铐了起来，汽车开走时还在用脚乱踢，踢掉了汽车后窗玻璃。这是我第一次接触到普遍困扰驻韩美陆军的吸毒、种族关系紧张和无组织无纪律问题。在这里不像在越南，没有战争分散人的精力。

今天的美国陆军部队全部由志愿兵组成，水平很高。但当年可不是这种情况。那时正处在从征兵制到志愿兵制的过渡阶段。我们拖着疲惫的身躯撤出越南回到家时，全国人民都对军队嗤之以鼻。用陆军的缩略语说，部队里很多人文化不高，被称作“四等猫”，即属于“第四类”人，他们仅具有最起码的读、写、算能力。他们是被生活所抛弃的人，只稍高于“第五类”人——不适合在陆军服役的人。今天，陆军中的第四类人约占总数的百分之四，而当年他们所占比例近百分之五十。

埃默森少将决定彻底扭转这种纪律松懈而风气败坏的局面。他全身心地投入到工作中去。神枪手当时还是光棍，对他来说，部队便是他的爱妻，是心上人。他实施了一个重塑第二步兵师形象的计划，美其名曰“热爱生活”。读者千万不要把它和以此为口号的反堕胎运动混淆起来。据埃默森解释，他的“热爱生活”计划“是为了给士兵创造机会，使他们成为生活的强者而不是失败者”。从当时驻韩美陆军的状况看，只要合理，“热爱”什么我都赞成。可是讲求合理并不总是神枪手的强项。

在改革热潮中，他并不是惟一的呐喊者。美陆军处在这样一个过渡阶段，也正在设法使军旅生活变得诱人一些，尽量消除掉那些让人不愿留在部队工作的因素。令人厌恶的帮厨取消了。陆军实行了 5 天工作制，只要情况允许，周末全天放假。营房经过重新改造，3 名士兵合住一间带浴室的房间，看上去不再像医院的病房了，然而，所有这些方面的改进，尚未在驻朝美军中落实。尽管如此，神枪手下定决心要提高部队士气。

我们驻扎在韩国是因为 20 年前结束的那场战争。朝鲜战争几乎总是被隐藏在两场战争的阴影之中，激动人心的第二次世界大战和令人痛苦不堪的越南战争。然而，在朝鲜战争中，美军阵亡人数达 5.4 万人。以其为时 3 年的战斗计算，这个数字与美国较大规模地卷入越南近 10 年的伤亡人数相比，可谓伤亡惨重。我是在朝鲜战争期间长大的。第二次世界大战结束那年我刚 8 岁，还是一个儿童，所以只是零零碎碎地记得一些当时的情况。但是，当凯利大街上的小伙子们参军开赴朝鲜时，我已到了 13 岁至 16 岁那个敏感的年纪。打完仗返回家园的士兵们说，朝鲜那个地方很原始，东西靠牛车来运，粪臭味四处可闻。而今天，南朝鲜已经成为亚洲另一个经济奇迹，从生产汽车到录像机到微电子线路板等无所不能。我到韩国时，经济奇迹已开始展现在世人面前。汉城一座座写字楼拔地而起，处处洋溢着创业的气氛。但几英里之外，首都的现代化便让位于茅草屋顶的农村，小片菜园和水稻田，还有那无处不见的牛。

接下来的一年，我要在凯西兵营度过。从这里到汉城开汽车要一个小时。营区里杂乱无序地布满了二战时期的半圆拱形活动房屋，蜿蜒整整一个山谷并辐射到四周山坡上。全然一派战区气氛，丝毫没有那种有随军家属营区的温馨。我们距离非军事区有 25 英里，非军事区在北南朝鲜之间形成一个缓冲地带。说白了，美陆军第二步兵师在这里就是用美国人的血和肉来实现缓冲的作用。

我们在这里的任务是阻挡北朝鲜的进攻。危险一旦消除，美军将立即撤走，因此无需花钱添置大奢侈的东西。这些半圆拱形铁皮活动房屋夏天热似烤炉，冬天冷似冰窖。这时马上就要入冬了。取暖主要靠一种效率极低的需要汽化阀的柴油机系统。我发现许多房屋正是因为缺少汽化阀这个部件而无法取暖。这反映出营区管理马虎这个普遍的问题。当我的军需秘书要求订购汽化阀时，维修营只用一句话——“没有现货”就把他打发了。我亲自去了仓库并大发雷霆，不找到不罢休。最后终于在存放第一次世界大战时期的防毒面具滤毒罐旁找到了汽化阀。那些找不到给营房送暖的汽化阀的供给人员说，他们保存这些差不多有 60 个年头的滤毒罐是因为害怕扔掉它们。这就是埃默森正设法改变的环境，而我是百分之百地赞成他的决心。

检查营里的记录，我对大量的短期无故离队现象感到震惊。士兵们通常只是外出几小时，副营长解释说那是为了“妖宝”。什么是“妖宝”？年满 18 岁的男青年如果在中学没有找到女朋友，就可以在凯西兵营旁边的东豆川，独享一个套间和一个姑娘即一个“妖宝”，每月只需花 180 美元。这些姑娘是由一个专为美驻军服务的半是老鸨半是好事者的人提供的。在营区内住宿条件非常差的情况下，这种安排的诱惑力是不难理解的，而且从卫生的角度看，这种安排比惠顾开价 10 美元的娼妓要可取些，因为那些娼妓已经使得凯西兵营内的性病发病率居高不下，一些单位若把复发病率计算在内，人员的性病发病率超过 100%。

东豆川只有一个行业，那就是为驻该地的美陆军部队服务。在美国国内，当时正是时兴埃弗罗发式和观看《谢弗》和《超级弗莱》那些关于黑人受剥削的影片的年代。在美军部队里，黑人士兵不允许留地道的埃弗罗发式。但在业余时间，他们便身着各种超级弗莱式时髦服装招摇过市，如 3 英寸厚的高跟鞋，古怪的套装和斗篷等。这些奇装异服在东豆川，裁缝铺只要 20 美元手工，一夜之间便能加工出来。白人士兵业余时间的时髦装则是牛仔帽、新

潮皮靴和工装布衬衣。他们还想尽办法蓄长发。

我第一次到东豆川去时，发现那些街头艺术家似乎总想抢我的钱夹子。最后我才弄明白他们用洋泾洪英语所说的意思，他们想看看我家里人的照片。我拿出小女儿安妮的照片。只用了 20 分钟，一位画家便为我女儿画了一幅油画，开价 20 美元。但他所画的好像是我的朝鲜女儿，因为不论这些画家画的是谁，总带着东方人的特征。东豆川的画家最爱为美军白人土兵画的是摇滚乐歌星艾尔维斯·普莱斯利，他的各种姿势被画在尺寸大小不一的丝绒布上。真不知道有多少美国家庭的起居室里装饰着长着一双杏仁眼的猫王画像。保存这些画像的人也该是大腹便便 50 多岁年纪的人了。

东豆川有许多条街全是出售黄铜器的商店。只要是黄铜能够敲打成形的器具，如蜡烛台、烟灰缸、盘子、牌匾等器物，这里应有尽有。不久我便弄清了这些黄铜的来源。那年秋天，我们进行夜间实弹射击演习。我们先是用炮火轰击一座小山坡，然后步兵冲上去后再用轻武器射击。最后，一发红色多星信号弹升空表示“射击停止”。刹那间，山坡上闪亮起无数光点。“怎么回事？”我问。“是朝鲜人。”我的副手告诉我。模糊的身影一个个从黑乎乎的上洞和壕沟里爬出来，径直奔向射击场。他们带着手电筒，有的甚至端着蜡烛。刚打过的子弹壳、炮弹和黄铜药筒还热得烫手，但他们迫不及待地便开始了搜寻。一些人事先就躲藏在弹着区内的洞穴里，这时便抢了先。这便是东豆川的商店里所见黄铜的来源。

我们营第二次进行这样的夜间演习之后，我不得不派副营长第二天到附近的村里去，告诉村长他们村里有一个人在射击场被意外地打死了。村长若无其事地点点头，村民们穷得要命，为了生计，他们甘愿冒生命危险。

“大家都明白，如果踢足球，场上只有 22 个人。打棒球，要有 9 个人再加上一个跑垒的。打篮球，要 10 个人。”埃默森将军在秋天的一个上午又把 we 召集到一起，我真看不出这次指挥官例会的议题是什么。他接着说：“但是我们师里有 1.8 万人，我们要让他们都有上场表现的机会，让他们感觉到自己是胜利者。热爱生活！”他的解决办法是，搞“战斗式体育活动”。

神枪手进一步做了解释。可以先从战斗式足球开始。上场的不再是 11 人组成的常规的球队，而是让整建制单位上：一排对二排，也许场上同时会有 80 个人。还是在普通足球场上玩，目标是把球弄到对方球门里。怎么弄？怎么弄都行，将军解释说。带球跑，扔球，用脚踢，传球。为了玩得更活跃，可同时玩两个足球。什么规则？没有规则。可以铲球，阻挡，从后边拉人，什么都行。有裁判员吗？没有规则，也就不需要裁判员了。也没有罚球。

“战斗式足球”一开展起来，师医院的医生们就闹起来了。骨科病人多得治不完，有的伤势严重。医生们还威胁说要向上级反映神枪手的这种做法。我们制定了最起码的规则，设立了裁判员，至少当两个球同时出界时由他叫停。场上只许穿球鞋，换下了战斗靴，禁止踢人、从后面拉人或用拳头打人。部队很喜欢“战斗式足球”，至少对于观众来说是如此，神枪手埃默森更是乐此不疲。

每一支优秀的部队之所以优秀，每一个成功的企业之所以成功，我敢说其原因是其内部一定存在着不同的领导风格。如果第一把手不具备所有这些素质，他周围的人必须加以弥补。如果第一把手有远见卓识但仅此而已，他就需要一个手持鞭子能贯彻他的意图的人。如果一个单位有了远见卓识和手持鞭子者，那么还需要一个“牧师”式的人物来软化其他人的要求。在我们

第二师，这个牧师式的角色就是由副师长 H·布鲁克斯准将来扮演的。他是我的直接上级中惟一的黑人。每当神枪手假戏真做，暴跳如雷，要求刻薄，固执己见时，H·布鲁克斯便以稳重、冷静和通情达理相辅佐。布鲁克斯把“战斗式足球”运动从全面灾害降低为部分灾害。假如 H·布鲁克斯不发挥稳定性齿轮的作用，神枪手那种值得称赞的干劲一定会把整个部队搞乱。我敬仰他们两位，并从他们身上学到了很多。

“早——晨好！凯西兵营。”每天清晨 5 点 30 分，语气坚定而热情的广播声都会叫醒我。神枪手埃默森热爱生活计划中治理吵架、吸毒、酗酒、淫荡和企图捅死宪兵主任的又一招便是体力消耗。因此，我们黎明即起，要在 32 分钟之内完成 4 英里跑。营地广播员接下来便说：“上周晨跑的优胜者是……今天的气温是……”噢，天啊，冷到零下 10 以下吧。假如天那么冷，我们就可以不跑了。只要比零下 10 高 1 度，我们就必须从温暖的床上硬撑起来，在寒气袭人的户外去跑步，先上一个缓坡，再上一个陡坡，来到山顶上的霍维兵营折返点，然后再下山回到凯西兵营，这一切都要在早饭前完成。最后的两分钟，大家要以短跑速度冲刺，几百人一起声嘶力竭地喊着号令。奇怪的是，那些对晨跑总是抱怨的人一跑过终线便围着我着急地问：“我们跑了多少时间，中校？我们跑得怎么样？我们比第七十二装甲营快吗？”神枪手这一招还挺灵验。

我们营是坦克旅中惟一的步兵营。在德国盖尔恩豪森时的几个老朋友，K·塞奇威克和 B·维尔，指挥着邻近的坦克营。他们都是一路慢跑。而我则全力以赴，和我的士兵一样要经历那几个步骤：先是很不情愿地在这极地般的冷天起床，然后在半途中感到精疲力竭，最后到终点线时激情振奋。我下决心要带领一营赢得优胜，绝不能在赛跑时让那群整日乘坐活动铁碉堡的装甲兵赢了我们步兵。

我们部队里的韩国兵一跑起来有使不完的劲。我们中间有韩国兵是因为我们总是缺编。我们营的员额在编制上是 700 人，但实际在编人员从未超过 500 人。于是差额就用韩国人来补充。他们被称作“卡图萨”，意思是补充美陆军的韩国人员。他们在补充到我们这里之前，经过严格的竞争选拔才能离开原单位。因此他们是韩军中的精英，是我所指挥过的最优秀的军人。他们从不喝醉酒，也从不无故缺勤。他们不知疲倦，纪律严明，好学上进，而每月只挣 3 美元，这个数还不够一个美国兵到东豆川一晚上喝啤酒的钱。

当韩国补充人员在个别情况下违纪时，我就跟他们的军士长谈。“军士长，你今天好吗？”“是，中校，军士长很好，谢谢。”“军士长，列兵金在服从命令方面有点问题。”不出一个小时，那个不服从命令的列兵就会被调回韩军原部队。如果列兵金值得挽救，军士长就会把他叫到营房后面，在那儿用他自己的方式让他认识自己的错误。假如一个美国兵遇到类似的纪律方面的问题，他会写信给他的律师或议员。关于自由和命令之间的矛盾，个人权利和群体需要之间的矛盾，不同的文化在起着作用，不同的文化会做出不同的选择。虽然我们处理这类问题的方式对当权者较为麻烦和不便，但从全面考虑，我仍赞成我们的方式。

冬季里的一天，神枪手把各级指挥官召集到一起。他对我们说要搞一种叫作“颠倒时间训练”的活动。我们要把夜晚变成白天。神枪手说：“北朝鲜人毕竟不会在正常上班时间和我们作战。”这样，我便带领全营来到临津江畔的山里。我们把时间倒过来，晚上 8 时吃“早饭”，然后在野外进行按

方位运动训练，直至凌晨：时开“午饭”，然后在从凌晨2时到早晨7时的“下午”时间进行武器分解结合训练、克莱莫地雷操作训练和迫击炮射击训练，直至上午8时开“晚饭”。最后从上午9时至下午3时是睡觉时间。我们以10天为一个周期，设法将生理节奏调整过来，但由于一定的原因，未能成功。在这样荒唐的时间里用餐，使一些士兵感到恶心呕吐。我们不得不恢复和其他人一样在正常的时间用餐。尽管如此，神枪手仍然是对的，战争的确不是按正常作息时间进行的。

12月里的一个空气清新、天气晴朗的冬日，火炮轰鸣，迫击炮的爆炸声四起。比我在两次越南服役期间所听到的任何一次炮击声都响。我已把“海盗”营布置在罗德里格山脉峡谷的一侧，准备好随时冲向峡谷的另一侧。“前进！海盗们！”一个军士喊。先头士兵便向峡谷谷底冲去。

北朝鲜人并没有突然撕毁已有20年历史的停战协议。我们只不过是正在进行一次“对抗性战术演习”，这是一次使用大量实弹的演习。除了不流血以外，其他一切条件都近似实战。我们向假想的进攻敌军发射了数百发81毫米和107毫米迫击炮弹和106毫米无坐力炮炮弹。

火力怎么这么猛烈呢？我的一个连长问我。峡谷中回荡着的枪炮声听起来就像是发起了又一次诺曼底登陆。我什么也没说。解释是不明智的。因为神枪手不想让他的部队误以为只用有限的训练弹药打几炮便是实战情况了。我们动用了战备弹药，这一点最好不要让北朝鲜人知道，也不要让我们华盛顿的上司们知道。

“鲍威尔中校，你赶快到C连来一下，要快。”在这个星期六下午打来电话的是C连连长，一个尚未学会用恩威兼施的方法管理部下，但又很有培养前途的年轻军官。

我急忙离开宿舍来到C连娱乐室附近的十字路口处，看到一群人。士兵们给我让开路。在人群中央，站着一个士兵，要么是喝醉了酒，要么是刚吸了毒，挥舞着一根台球杆。他眼冒火光，表情异样，嘴里喊着：“有人找死！有人找死！把我的哥们儿关进监牢里，你们谁敢把我关进监狱！我让你们先死！”

“我已报告了宪兵，中校，”中尉报告说，“他们马上就到。”

我点点头，向挑衅的士兵走去，和他之间保持着一个台球杆的距离，我说：“孩子，你想干什么？打我吗？”

“我让你们先死。”他又重复说。

我心平气和他说：“孩子，放下台球杆。”

“不，长官。”

“你知道我是谁？”

“是，长官，鲍威尔中校。”

“趁还没伤着别人，把台球杆放下。趁别人还没伤着你，把台球杆放下。”我又走近他一步。“你看，要是你不按照我说的做，这些人就会把你打得半死。他们打完你，还要把你送到拘留所关上一年。那又有什么意思？所以，放下台球杆，咱们好好谈谈。”

他松了手，台球杆落在地上。他痛哭起来：“没人理解，没人关心。”转瞬间，这个杀人犯变成了一个受了伤害不知所措的孩子。

我们给予他限制行动的处分。几周后，我在营区见到他时，他啪地一声向我行了个礼说：“中校，您好！”随即转身向他的战友咧着嘴说：“那就

是鲍、鲍、鲍大哥。鲍威尔大哥，他人真好。”这样鲍大哥变成了我的绰号，至少在我任他们营长期间，黑人士兵都是这样称呼我的。

凯西兵营的种族摩擦问题部分起因是音乐爱好不同。白人士兵喜欢听摇滚和西部乡村音乐，而黑人士兵喜欢听黑人音乐，如 A·富兰克林和 D·沃威克的歌。问题变得如此激化，我们不得不把东豆川镇上的酒吧老板们请到师部来，看是否能拿出个万全之策。最后达成协议，他们每播放 7 首白人歌曲，就播放 3 首黑人歌曲。这个妥协的结果是白人只在 30% 的时间里不高兴，而黑人不高兴的时间是 70%。

实际上，士兵们已经有了自己的办法。白人士兵集中去镇上某一片儿的酒吧，黑人士兵则到另一片儿的酒吧去。这两片儿之间的分界线被称之为“裂缝”。白人士兵跨越裂缝给自己带来的危险不亚于民权法实施之前黑人进入白人区伯明翰酒吧给自己带来的危险。在神枪手看来，这种状况令人厌恶之极。一群人竟能够“霸占”东豆川一方，这是令人不能接受的。一个美国兵居然还要担心别的美国兵会威胁到自己的生命安全，这是令人不能容忍的。“种族主义是要不得的。”神枪手对集合在一起的高级军官们说，“种族歧视不是热爱生活。在我们师里，不允许有种族主义。”我们差不多就等着他说“种族主义必须在明天早晨 7 时 0 分结束。”

神枪手有一个方案。他告诉我们他已派出一支特别宪兵分队到东豆川镇去了。“先生们，请你们各位到‘裂缝’处的每条街上去，到歌舞厅、酒吧和各个公共场所去。如果有谁受到威胁或袭击，我立刻派战备值班旅和宪兵一同去清理那个地方。”说完，他神情严肃地对大家一笑说：“现在，你们都去好好地玩玩吧！”

在一间酒吧，我遇上了天主教随军牧师吉亚纳斯塔西亚神父，他正在和一个酒吧女跳舞。一些军官对此感到吃惊。我却没有。我知道吉神父的工作方式，他总和他的教徒在一起。一个士兵有了问题，但又不愿到营部找营长谈，便可到这个“辉格党人”俱乐部来，吉神父会和这个士兵一杯杯地喝啤酒，直到这个士兵把心事谈出来。也有其他一些牧师，他们把自己关在宿舍里研读《圣保罗致科林斯人的信》，这虽然也令人敬佩，但却不能为遇到麻烦的士兵解决问题。虽然吉神父的方式是不够正统，但我从未听到过任何人哪怕是私下里说吉神父违反了他的神圣誓言。

我不能说向“裂缝”进军产生了全面的喜人效果。即便在美国国内，这种办法都没能行得通，就更不必说在远离美国半个地球以外的小镇子里了。但是埃默森将军富有勇气的方案还是冲破了种族界线。在此之后，没有哪个群体再敢霸占东豆川的任何一片地方，没有什么维持治安法可以取代美陆军的权威。我们打破了“裂缝”的神话。

寻求种族和谐并不是神枪手的一时冲动。像对待其它工作一样，他是全力以赴地抓这件事。一天，我听说一个埃默森最为赏识的军官把黑人士兵叫做“黑鬼”。此人能力超群，并刚由他提升为二师主任参谋。我做了调查，证明事实确凿，认为这事性质严重，应当报告我的上级。我们旅长又把此事反映到师里。神枪手当天下午就撤消了那个违纪军官的职务。诚然，我知道失去一个得力的下属对他来说是痛苦的。

白人军官和军士对白人闹事者或逃避任务者敢于严厉处治，但对于不服从命令的黑人处罚时则畏首畏尾，他们害怕被戴上种族主义者的帽子。这方面，我毫无顾虑，处理下士比格斯一事就是证明。营部军士长艾伯特·佩迪

格鲁是个老派军人。一天他愁眉苦脸地来到我面前说：“请求中校允许，我必须向你报告从北面的炮兵营调到我营一个兵，比格斯下士。”

“那又怎样？”

“比格斯下士看起来是个麻烦。”佩迪格鲁说，“他原所在营营长因无力控制自己的士兵而被撤了职。比格斯则是闹事者的头头。现在他想办法调到我们营来了，”

“想法调动？”我问。佩迪格鲁解释说，这个狡猾的比格斯下士想办法说服有关部门把调令开成了他想去哪儿就去哪儿。

“我想见见他。”我对佩迪格鲁说。

不一会儿，比格斯就站在了我面前，一个个儿不高却很傲慢的家伙。他对我说：“我很高兴到这里来。”

“为什么？”我问他。

他以非常信任我的语气告诉我说我们营有严重的种族问题，不过他认为他能解决这些问题。

“真的吗？”我说，“那好啊。不过你得知道海盗营的规矩。”我向他说明了我是怎样管理部队的，他虽不耐烦但还算礼貌地听着。

紧接着我便得知他在营房屋后正召集黑人士兵开会，这证明他的确是个老练的组织者。他严肃地警告他们，如果他们不敢于面对白人军官，白人军官便会对他们这样或那样。他用毒品使自己获得了控制地位。他做了3个星期的挑拨工作之后。我让佩迪格鲁把比格斯的档案取来。看过他的档案之后，我叫比格斯下士到我的办公室来。“你干得怎么样，比格斯？”我问。

比格斯表情严肃地说：“长官，营里的问题比我预料的还多。正好我及时调到这儿来。我们应该每天开碰头会研究这些问题。”

“那不可能。”我说。

“为什么？”

“下士，你看，位山有一架飞机，今天你就去那儿上飞机。那飞机飞往加利福尼亚的特拉维斯空军基地。你到那儿下飞机时，有人会拿着你的退伍通知书等着你。他们会送你出大门。”

“你不能这样对待我。”比格斯抗议说。

“这一切我已经替你办好了。你现在已经不是我们营，不是我们旅，不是我们师，甚至不是我们陆军的人了。你退役了。”

这样做我是有充分根据的，因为我已在比格斯的档案中找到了他违纪行为的足够多的记载，他完全够得上“强迫退役”这一条。这一条适用于处理由于各类原因不宜服役的士兵。我叫军士长佩迪格鲁和我手下个子最高、体格最健壮的两名军士进来把这个人带走。不久，消息便传遍了全营。“听说鲍大哥怎么干的了吗？他收拾了比格斯。对，比格斯滚蛋了，伙计，他滚蛋了。可不要跟鲍大哥捣乱。”

我们有不少捣蛋的白人士兵。但按人数比例计算，黑人在纪律方面的问题要多些。在美国国内，黑人的机会较少，受的教育较少，挣钱较少，工作机会较少，这些便使得他们表现出较强烈的反社会行为。而这种态度是会蔓延的。我也观察到黑人士兵不如白人闹事者那样会钻制度的空子。黑人往往表现出无法无天，好像黑人自豪感的标志就在于破坏纪律，他们的态度好像是说“我就是这样”，而白人违纪者的态度则是“谁干的？长官，会是我这样的小人物吗？”

在黑人当中，我认识一些最优秀的士兵和军士。他们在军队里，找到了可以实现自我价值的自由空间。我不愿意看到他们那令人自豪的表现被虚无主义败类所玷污，这些人当然是少数人中的极少数。士兵们所需要解决的问题，就像那个拿着台球杆的小伙子一样，是要有人关心他们，而不能像比格斯那样，只会用海妖塞王式的歌声把他人引向毁灭。我愿意以积极的态度关心他们。神枪手尽管有时做得过分一些，但他也愿意关心他们。

恪守“热爱生活”宗旨的一名军官便是我的顶头上司、第一旅旅长 P·G·格拉瑟，格拉瑟是一个出色的带兵人，既要求严格又能赢得士兵的尊敬和热爱。随着严冬的到来，士兵们越来越愿意呆在宿舍里避寒或把所有空闲时间花在“妖宝”身上，而不愿意从事有益于健康的户外活动。P·格拉瑟决定，我们旅需要建一个滑冰场，工程必须在圣诞节前完成。神枪手完全赞同这一计划。我们派人找出凯西兵营里最平坦的一块地，然后将四周放置沙袋使其约有 6 英寸的深度。接着用燃油胶囊的胶皮将其密封，又在四周安装了长条凳，并且将 55 加仑的空油桶切割开做成烤火炉，以便大家能在上面烤果汁软糖和栗子吃。格拉瑟还从天知道什么地方订购了滑冰鞋，他每天都不厌其烦地询问工程进展情况。我可以想象得到他脑子里跳动着的甜滋滋的梦幻景象：在 J·马西斯演唱的“篝火烤栗子……”的歌声中，在 B·克罗斯比哼唱的“白色的圣诞节”的乐曲声中，士兵们欢快地在冰面上滑呀滑，把东豆川灯红酒绿的诱惑差不多全忘却了。

终于在一天接近黄昏时，溜冰场完工了。士兵们将其灌满水。我回到军官俱乐部一边喝饮料，一边等着水结冰。这在 12 月的韩国不会花大长的时间。不一会儿，我注意到几个年轻中尉在淘气地笑。每当下级军官眼睛里流露出异常的目光，我的触角便会有反应。过了一会儿，他们都起身离开了。我招呼在吧台另一头儿的副营长说：“去看看这些家伙要干些什么。”

大约半个小时以后他回来了，满脸通红，不知是外面天冷冻的还是捧腹傻笑笑的。刚才那些小伙子们从车辆调度场拿了一桶 5 加仑的防冻液。正当他们要往格拉瑟上校的溜冰场里倒防冻液时被副营长发现了。否则滑冰场里的水到了零下 50 也不会冻结。这样，恶作剧没有起作用。溜冰场冻硬了，但是冰面像水泥地面，结果是溜冰场不能用。

神枪手在促进种族宽容忍让方面最爱使用的办法是那部 1970 年影片“布莱恩之歌”。该片讲的是黑人职业足球运动员 G·撒那斯和他的在芝加哥熊队的白人队友 B·皮科罗之间的友谊。我们在营地礼堂放映这部影片，之后还组织讨论了以下问题：片中的两个人起初隔阂有多大？是什么使他们产生了隔阂？又是什么使他们产生了真挚的友谊，最终走到了一起？他们的故事对于凯西兵营的部队有什么可汲取的教训？这个办法很灵。神枪手非常喜欢这部影片，并安排放了一“次又一次。我算了一下，“布莱恩之歌”我已经看了 6 遍。

一天，我们得到通知，五角大楼机会平等计划负责人 H·M·弗朗西斯要到凯西兵营来。神枪手高兴极了。他要止弗朗西斯亲眼看一看部队怎样观看并讨论“布莱恩之歌”。我们营接受了这个任务。不过，有一个问题，我们大部分人都在野外进行训练，而且大部分人都和我一样多次看过这部影片。这时我想出了一个主意可以解决这个难题。我们在营士兵俱乐部放映这部电影，找上 40 几个人来看。这样，神枪手和弗朗西斯可以在一个人际关系亲近的场所旁听士兵的讨论。

我叫营部一个参谋把营区现有人员集合起来，坐了满满一屋子，并安排神枪手和弗朗西斯在影片结束前 10 分钟到场，而后旁听讨论。我们刚开始放电影就接到了紧急电话。打来电话的是埃默森的参谋长 P·布雷姆上校。他说神枪手要我们全营集合看电影。我试图说明这是不可能的。布雷姆说也许我还没听懂，神枪手的意思是放电影和讨论时礼堂里必须座无虚席，并且他 20 分钟后就到场。

我命令停止放映，放映组和看电影的人立刻转移到大礼堂去，并且在路过消防站时带上一把斧子，以备礼堂门锁打不开时把它砸开，同时命令营区内所有人员，不论是睡着了的、睡醒了的、醉着的、清醒的，都必须参加。我在营区主要路口派了几名军士，要他们把所有见到的人都带到礼堂去，不管他们是哪个营的。他们碰上两名宪兵押着一个带手铐的家伙往拘留所送，这 3 个人也一起被带到礼堂里来了。当埃默森和弗朗西斯来到礼堂时，我们已设法将礼堂填满了人，在座的士兵们都感到莫名其妙。

我勉强来得及在礼堂四处布置了一些捧场的人，电影一结束，一个头脑灵活的中尉便立刻按事先的安排发了言：“我觉得这部影片反映的是不同背景的人可以取得了不起的成就，只要相互尊重，没有种族偏见……”神枪手满脸笑容，他和弗朗西斯逗留了大约 5 分钟的时间，听着这些具有启发教育意义的发言，然后就离开了。我走上台为大家的到来表示感谢，随即告诉大家可以自由活动了。

这件事从头到尾又是一场无聊的表演，是那种我很厌恶的花架子。我觉得自己像是个骗子。走出礼堂，我看到一些士兵对此事不解地摇着头。我低头正要走开，战斗保障连的上士来到我身边。他说：“长官，这事很滑稽，对吗？”

“这样做很愚蠢，”我脱口而出，“我讨厌看到部队干这种蠢事，我憎恨自己当这种蠢事的负责人。”

片刻间，他默不作声，接着说道：“鲍威尔中校，不要担心。我们不知道这一切到底是怎么一回事，士兵们也都知道想出这种蠢招儿的绝对不会是你，他们信任你。他们不会因此与你作对。因为你需要这样做，我们才来了。放心吧，长官。”

在陆军的几十年间，我最珍视的奖励不是那些奖状、奖章和提职晋衔，而是在我情绪低落时这位上士的一席话。

4 月份一个寒气袭人的夜里，时间大约是凌晨 1 时，我们营已连续行军 4 小时了。在宁静的夜里所能听到的声音只有枪托碰到髓骨时有节奏的响声、皮靴踏在土路面上的脚步声和脚踩到小水坑里溅起的水声。我们已进行了一周的“颠倒时间训练”，白天睡觉，夜里训练。这时，我们终于到达目的地。演练结束了，精疲力竭的士兵瘫倒在地上，等候乘卡车返回凯西兵营。我特别急着回去，因为我第二天就要回国休假。我正坐在那里时，营里的一位军官报告说，师部没有足够的汽油用汽车把我们接回去，我们只得再徒步行军大约 30 余公里返口营地。士兵们疲惫不堪地站起身上路了，疲劳得连抱怨的劲儿都没有了。

我们穿过一个韩国村庄，听到的声音只有狗在黑夜里嚎叫。绰号“领队”的作训军官 H·W·摩尔从队伍先头位置下来找我。他带着与疲惫的气氛极不协调的兴奋神情说：“长官，我们还有 12 英里多一点的路要走。如果我们让全营加快行进速度，便可在 3 小时内走完 12 英里，这个成绩可以用来获得特

等步兵证章资格。”在过去的3周里，我已经使全营通过了一系列高难度测验，我一直在尽力让尽可能多的士兵达标取得特等兵证章资格，能获得殊荣的士兵一般不到五分之一。我们已经在体能训练、识图用图、导航等测试中达标。剩下的惟一难题便是3小时12英里行军。我回头看看队列不整的队伍，说：“领队，你一定是在开玩笑吧。”

他坚持己见他说：“长官，除了最后几英里，一路地形平坦，我了解咱们的士兵，他们能完成。”

在陆军部队里我学会的一件事便是不要挫伤积极性。我随即向前唇传达了加快步伐的命令。士兵们的步伐节奏像火车慢慢加速时一样。接下来的几个小时里，只见大衣解开了扣子，寒夜里照样汗流满面。几百号人的吸气、呼气听起来像一阵奇特的风。最后我们到了进入营区前的那段陡坡路。真不知道士兵们是怎么走完这段路的。我自己每走几百码都要停下来喘口气儿。

这时，在队伍的前列，先是有几个人唱起乔迪之歌，然后更多的人唱起来，最后整个山上都回荡起我们营的歌声。队伍通过大门进入营区时，军士们开始整队齐步走。当我们走上水泥铺筑的路面以阅兵队形走过师部时，洪亮的歌声吵醒了埃默森将军。神枪手身穿俗袍走出他的宿舍，高兴地看着部队像接受检阅一样在他面前走过。对我来说，此时此刻，在韩国的深更半夜里，曾经是汗流浹背、风尘仆仆的700人现在凝聚成了一个精神饱满、生气勃勃的整体，这简直神奇得不可思议，这是我一生中十分珍惜的一段回忆。

我们一个营取得特等步兵证章资格的士兵人数比友邻步兵旅3个营取得特等兵证章资格的人数的总和还要多。第二天我便回国度假，心里觉得好像是离开了这一个家到另一个家去似的。

如果说去年9月离开家去韩国赴任是件难事的话，那么10天休假一结束又要离开家则更难。1962年我离开阿尔玛去越南时，是一种25岁的年轻人外出去探险的心情。现在我已经37岁了。从工作角度讲，在韩国这段任职到目前为止是我最感满意的。但这次回家休假便能看出我得付出多大代价。离开戴尔镇的家里，我感到心绪杂乱，因为没有陪伴我的孩子度过他们成长中的美好时光而感到失落，因为没能承担自己那份家庭义务而感到内疚，甚至对家里没有我也能一切料理得那么好而感觉懊丧。要不是有像神枪手那样的人，要不是有另外那个大家在等着我，回到韩国去便不会有什么乐趣，仅仅是尽职责而已。

我返回部队正赶上神枪手刚推出的热心项目：韩国式的空手道即跆拳道。他请来韩军的教员传授要领。全师每人早晨都必须练习跆拳道。每人都必须参加一个拳队，每人都必须获得段级，每人都必须穿跆拳道专用的白色拳服。神枪手说，拳要打得好，先得有个样儿。师后勤处长解释说，美国政府所提供的纳税入经费中没有韩国武术服这笔钱，可是神枪手不想听任何烦人的借口。一时间，附近所有的韩国缝纫店不分白天黑夜，加班加点制成了数千套跆拳道服。我后来晋升到了绿腰带级，可是有一天我的司机一个后飞脚，踢中了我的太阳穴，我的头像爆炸了一样，立时像锯断的树一般摔倒在地，等我清醒过来时，正听见司机呜咽着说。“啊，天啊！我打死了营长。我得去蹲拘留所了！”这之后，我再没能晋升到下一个段级。

在一天上午的指挥官例会上，埃默森将军宣布，“我们师的每一个人都必须达到中学毕业水平。”士兵中大约有半数达不到这个水平。许多人除了参军或应征入伍外，还没有干成过一件事，即没有对任何事执著追求过或者

一干到底过。我们只得请老师，办班，帮助士兵们达到普通教育发展计划的标准，让他们最好能通过这类考试。

我们在乡间物色教师，聘请一些美国士兵自费带到韩国来的妻子和其他一些美国平民做教师，也选派有资格的军官和军士从事教学工作。我们利用营房。文化娱乐室和储藏室开班上课，下午3时部队从野外训练回来后，直到晚饭前，士兵们都在上课。他们学英语、数学、自然科学和历史。当将军问及需要补习文化的士兵中有多少人在补习时，我们报告他说有85%。他问“那其余的15%干什么去啦？”在他看来，美国陆军和这些当兵的年轻人之间是有一种契约关系的。入伍时我们曾对他们说过，陆军会造就他们，会教给他们一些退伍后有用的东西。假如他们退伍时还没有接受应有的教育，回到地方会变成社会的渣滓。

尽管神枪手一直都在健身基础上推动智力开发工作，但他所领导的师险些未通过年度大检查，而事实上真的在装备保养方面没及格。经过对第二师保养计划复查，检查长的结论是第二师根本没有保养计划。埃默森对此并不在乎。他所感兴趣的是培养人而不是保养机器。

他鼓舞士气的做法有时让你夜里好觉难眠。我想神枪手肯定不知道摇滚乐和格里高利颂歌有何区别，但是他知道士兵们想念国内的摇滚音乐会。所以我们每两三个月就举行一次通宵摇滚音乐会。此刻，我的宿舍一直像锣鼓一样震颤着。一个年轻中尉出了个主意，把神枪手都逗乐了。在国内，人们举办“木托”音乐节，我们便把这种通宵狂欢音乐会叫作“枪托”音乐会，正好和他的神枪手的雅号相呼应。

春季里的一天，我正向旅部走去。注意到一个士兵头戴海盗营标饰的头盔走出旅部大楼。他身着绿色礼服，而当时规定任何人如着作训服以外的其它服装就要军法处治。他向我行礼，出于好奇，我说：“怎么了，孩子？”他说，他刚作为“每月一兵”的候选人接受了面试。我问，你觉得怎么样？他看上去很失望地说，他没有被选中。我说：“知道了。竞争是很激烈的。等下一次吧！”

他说：“长官，如果我有更多的时间准备，我会做得好些。”这引起我的注意。我问，你什么时间得到通知的？他回答说，今天上午。我生气了。不是因为我们的营丢了一个荣誉而生气，而是因机关工作粗心使得一个年轻人从可能的胜利者变成了一个失败者，他不但没有获得承认，反而遭受淘汰。我拍拍他的肩膀说，不论怎样，我都为你感到自豪。

在旅部办完公事以后，一回到办公室，我便叫来军士长佩迪格鲁。我向他了解我们营是怎样推选“每月一兵”候选人的。原来全是碰运气。我说：“打仗必须有备才能无患。我们绝不把毫无准备的士兵投入战斗。推选‘每月了兵’候选人也是一样。今后绝不允许再出现盲目派人参赛的现象。”我命令佩迪格鲁召集所有的上士开会，制定了每月从全营士兵中推选最佳士兵的制度，并留有充分的时间让他为参赛做准备。此后，我们连续5次赢得了“每月一兵”的称号。

如果一个人想要在大事上成绩卓著，他就必须在小事上注意习惯养成。争优秀不在于破格，而在于有个楔而不舍的态度。我的信念，要从每一件具体的事做起，例如争取“每月一兵”的称号，不于则已，干则必成。在我的整个职业生涯中，我一直怀着这样的信念。当考虑出兵越南、科威特、索马里、波斯尼亚、巴拿马、海地或其它什么地方时，就要目标明确，准备打胜，

否则就不要介入。

在埃默森将军领导下，少校衔级以上的军官得不到奖章。他的解释带有他个人特有的直率：“我不赞成给高级军官授奖章。校级军官的职责就是完成任务。任务完成得好，就会得到一份评价为优秀的鉴定报告。这对你们来说就足够了。所以，你们不要把时间浪费在互相写无聊的吹捧材料上。别浪费秘书们的时间。”

基层军官仍然被授予奖章。军士也一样。更多的奖章是授给士兵们的。在埃默森看来，这些青年人失去了在中学校足球队当四分卫的机会，也不能和啦啦队长约会，又没机会当选学生会委员，生活中从未得到过应有的承认，是他最终使他们成为某方面的胜利者。新调来的军官，了解到神枪手的看法，便大力吃惊，尤其是对校官不发奖章的政策，因为这和他们以前的情况，特别是在越南时的情况有很大不同。然而结果却是出人意料的。很快，奖章便显得微不足道了，空洞的嘉奖令、人为的压力不存在了。我们埋头完成自己的工作。不过，一些人仍有怨言。在其他部队任职、在其他司令官手下工作的军官，提升时晋衔委员会还是要考虑立功受奖情况。但我目睹过越南战争期间的奖励过多过滥现象，并且认为改革必须从某个单位首先开始，因而我支持神枪手这一大胆明智之举。

1974 年秋，我的任职期接近尾声时发生了一件事，如果不是埃默森将军的宽宏大量，我的军旅前程很可能就被断送了。9 月里的一天晚上，为我举行的送别晚会在“海盗”营的军官俱乐部开始了，大家都很文明礼貌。恰巧，第二航空营营长 R·牛顿中校也在举行告别聚会。于是我们两家合起来，一起来到飞行员的高空俱乐部。为获得该俱乐部成员资格，必须在空中飞行的飞机里圆满完成做爱动作，或表明并让大家相信（因为很难找到证人）已完成该动作。

酒过三巡之后，我们联合聚会的一群人便朝较为正规的师军官俱乐部走去。到那儿时正巧遇上新近才开展的一种社交活动。美国的一些单身女性居住在汉城，她们中大部分人是教师或是军方聘用的文职人员。师部机关邀请她们到凯西兵营来，此举的目的是要表明在美陆军第八集团军军部以外的地方也有彬彬有礼的军官。女士们在凯西兵营照样能找到理想的约会对象，甚至未来的丈夫。

这时，我们一群人蜂拥而入进了师军官俱乐部。接下来发生的事也许要算俱乐部主任 R·H·瓦格纳少校在事后报告里讲得最清楚：“当我来到酒吧时，看到两名军官坐在自动电唱机上。我请他们下去……遭到了他们的拒绝。……师人事处长指出，第二航空营和第三十二步兵营之间可能会出乱子……正当这时，有四五个军官抓住鲍威尔中校要把他扔过吧台。这引起一场群架……

有 15 至 20 名军官参与……不明身份的一名军官被抛过吧台，砸碎了许多瓶子……此时，武斗变成口角，争吵步兵和航空兵哪个兵种本领高。他们所使用的语言很难说是高品位的，因为女客人就在酒吧的另一头儿……一名军官举起桌子摔在墙上，接下来他们便随意摔砸酒杯……酒吧入口处的旋转门也被毁坏。柱球桌被翻倒过来。牛顿中校几乎未采取任何措施维持秩序。鲍威尔中校似乎还能控制住下属军官……我的判断是，事件是由第二航空营的成员挑起的。我建议不妨把高空俱乐部的名称改成青年俱乐部第二天早晨，我的头还觉得咽咽直跳，副营长就把营区副司令官 C·W·沃尔多罗普中

校一封刚打好的信拿给我看。信中详细地列出俱乐部的损失价值 411.40 美元，将由我营和第二航空营共同赔偿，赔偿金必须在当日 16 时前交付。我给牛顿中校去了电话，他说话的声音含混不清，我通报了情况，然后说：“要公平地分担赔偿费，我的人付 100 美元，其余的由你们赔。”牛顿还处在迷迷糊糊的状态，未表示异议。

我早上通常都在营餐厅和士兵们一起吃早饭。这天早晨，我觉得最好到师餐厅去吃早饭，顺便看看埃默森将军的脸色如何。神枪手一定注意到了他的下属军官中有几位带着乌眼圈，脸上青一块紫一块的伤或肿胀的嘴唇。他什么也没说。但我在他那布满皱纹的脸上，青出一丝苦笑。我们支付了所承担的那部分赔偿金，这场幼稚的闹剧就结束了。

今天的陆军已经不同了。类似这样的不当行为——虽然不能和泰尔胡克事件同日而语并且不直接涉及任何女性——如果发生在今天，有可能会招致纪律处分，结束包括我自己在内的一些人的军旅生涯。一旦消息透露给一些善于造声势的记者，这场闹剧很可能会见于某大报的报端或上电视新闻，当然也就会让埃默森丢了乌纱帽。但当时的韩国是被人遗忘了的前线。没人关注我们。

陆军中几乎没有女性，像凯西兵营这样的前哨基地女性就更少，但白他说，大家的行为有时的确像禽兽。不过，对于孤独、烦闷的士兵们的不当行为采取一定的灵活处理和通情达理的态度不失为一种实际的解决办法。多年的报国献身是片刻的愚蠢举动所抹煞不了的。

直到最后，神枪手还有不少惊人之举。在我卸任前几天，他把我叫去说，他要我们营试一个新的体育项目，战斗式篮球。乍听起来，这不会像战斗式足球那么要人命，但一听他细讲起来可不得了。打法是一方出 20 人，目的和常规篮球相同，要把球投入篮环内，不同的是，除了传球、带球以外，还允许踢球、滚球。把球抱在怀里或像美式足球那样冲跃。阻挡和铲球也同样允许。为了使更多的人有表现机会，场上也同时打两只篮球。

在我看来，这简直是疯了。但是这完全符合埃默森将军的体育哲学。常规的集体运动项目规则严格，突出明星。在什么招都能用，击打擒拿不限的运动项目上，专门训练的技巧便无足轻重。体重 96 磅的瘦人可以轻易地绊倒县级队 6 英尺高的大汉。在战斗式足球场上，人人都是四分卫。在战斗式篮球场上，每个人都是前锋、后卫和中锋。神枪手的目的是最大限度的参与。首场战斗式篮球赛是在一所大型钢梁拱形活动房屋里进行的。拱型钢梁固定在硬木地板上。我丝毫不敢大意，在出口处设置救护车和医疗队，以防开赛之后场上队员碰到钢梁上（我可以想象得出会有什么样的结果：“陆军部长遗憾地通知您，您的儿子扣篮时不幸……”）。一场混战下来，战斗式篮球的历史便告结束了。

神枪手希望我延长任期。一时间我还真动了心。但是此刻家庭的牵挂太大了，而且我梦寐以求的另一份工作等着我。不过，当这一任职期满时，我有一种深深的满足感。前两次部队任职是连级，而每次只有几个月的时间，并没有给我留下实实在在的成就感。在后来的 11 年里，我担负了一些其它类型的工作，这些也没能使自己感到存在的价值。我的愿望是当一名能干的步兵指挥官，而且相信自己是这块料。在韩国任职期满后，我才真的从内心里感觉到这一点，一切自我怀疑都荡然无存了。

我知道在我将指挥权移交给下任营长时不会有什么热闹的局面。和我到

任时相比，我离开韩国时的礼仪更为简单。当时我们正在罗德里格斯靶场进行演习。一天的工作结束了，我握了握继任营长的手，将军旗交给他并向他祝贺，然后登上直升机便返回了凯西兵营，接着就启程飞回国。没有奖章，没有演讲。不过神枪手是言孙信，行必果的，他免去了一些花架子，却给我写了一份成绩优等的鉴定报告，其结论说我是将级军官的材料。

我可以把他偶然的过分做法进行全面的恰如其分的分析。毕竟重要的是看结果。当我在埃默森将军领导下工作时，全师的无故缺勤减少了百分之五十，服役期满后再次应征率上升近百分之二百，虽然血气方刚的年轻人有时会大打出手，与种族有关的闹事基本上杜绝了。神枪手晋升为中将，退休前往第十八空降军军长。他的许多创造发明，是在韩国与外界隔绝的条件下形成的，也许经不起新时期陆军的检验，经不起军法署的检验，也经不起新闻界或者说国内的卫生勤务部门的检验。然而，他很有鼓动性，他具有了解普通士兵的本领，他给基层官兵以自豪感，尤其是给那些在生活中很少体味到自豪感的士兵们以光荣和自豪感。

神枪手在任何情况下都始终如一地保持着鲜明的不变的个性。他当了第十八空降军军长，职位高了，房子大了。他觉得自己身居这样一个高位需要有一位夫人。他记起了曾见过一面的一个名门闺秀的名字。他找到了她，爱上了她，以闪电般的速度一步紧接一步，很快向她提出求婚并达到了目的，阿尔玛和我应邀参加了他在麦克奈尔堡举行的婚礼。吉亚纳斯塔西亚被特意请来主持仪式。吉神父选用了迦南婚礼上所用的一段美好的祝福，同时又穿插了不少有关与神枪手在韩国一起服军役时的佳话。令所有宾客吃惊不已的是，神父刚一离开讲坛，将军就大步登上台阶。他站在讲坛边大声说：“大家听见了没有？”教堂里所有人都惊呆了。新郎接着说：“大家听见这位上帝的美好使者关于韩国的事说了些什么吗？的确，他跟我在一起，是‘热爱生活’计划的重要成员。”神枪手目光炯炯，脖子上的青筋高暴，接着发表了一通鼓动“热爱生活”的演讲，就像给第二步兵师训话一样，忘记了面前是他的客人，只是没用那些粗话。他那既有修养又有艺术风采的新娘没有料到自己嫁的不只是一个男人，而且是一个军人。

要不是在德国米勒“红脸”和巴雷特那样的人；要不是在德文斯堡有艾伯纳锡和斯迪威那样的人；要不是在越南有格蒂斯那样的人；要不是在韩国神枪手埃默森那样的人，也许我早就离开陆军了。正是这些人给我们的生活增添了风趣、品位、神韵、情感和气氛，还有许多难以忘怀的东西。回想 20 多年前那段时间，我觉得我在韩国服役那段时间标志着一个时代的终结。我们正从旧历史时期的陆军过渡到新时期的陆军：从由应征、应募人员过渡到由全志愿者组成的标准高于以往任何时期的军队；从仅有少数女军人的陆军过渡到有很多女军人的陆军。它标志着酗酒、闹事以及我成长的那个年代的全男性文化的结束。再也不会会有几百名士兵声嘶力竭地唱着无聊的“乔迪之歌”穿过营区的事出现了。正如我的一个朋友所说的那样：“在文雅讲究的陆军取代我们之前，这是我们当老派步兵的最后一次机会了。”

往日的陆军比现在好吧？不。今天的军队更好！正如巴拿马的“正义事业”行动，波斯湾的“沙漠风暴”行动所证明的那样。我没有忘记那些不好的事情，这些已在前面较详细地列举了不少。事实上我曾对自己发过誓，我退休以后绝不说“在过去我们可不是那样干的。”然而在深夜，当我的思绪游荡时，我怀念那过去的好时光。我回味着那强烈的战友情谊，压不服的个

性，小马驹般的激昂士气。我也认识到，30 年以后，今天的中尉。上尉也会两鬓斑白，也会朦胧中回忆他们“往日的‘陆军’”。我为自己参与了领导创立新型的陆军而感到骄傲，正如我为自己曾属于那个需要改变的往日陆军感到骄傲一样。我在韩国度过了军旅生涯中最愉快的一年后回到了家，说那一年最愉快是因为我经历了许多事，也因为那些经历此生不会再来。

即将离开韩国之前，我把阿尔玛写给我的所有信都捆扎在一起。有一封信当时读后并无特别的反应。后来再读它时却感到它包含着一种神奇的涵义。阿尔玛 1974 年 8 月 13 日在来信中写道：“我觉得我们就要遇上什么令人兴奋的事了。因为你在五角大楼来来去去的，我总觉得我们不会就这样舒舒服服地在戴尔镇共度一生……我说不准等待我们的是什么，但总觉得有某种大事，令人兴奋的事将要发生。”

第九章 到国家军事学院深造

我还在韩国时，有 5 位将军在华盛顿开会研究挑选出一批陆军军官送军事学院深造。我幸运地被选中了。陆、海、空三军都有各自的声望极高的学院，我要去的很可能是陆军军事学院。选拔委员会主席朱利叶斯·贝克顿中将是我的一位导师，他认为我应该去位于首都华盛顿麦克奈尔堡的国家军事学院。国家军事学院堪称军事教育系统的哈佛大学，每年招收约 140 名学员，从军队的各军种和地方如国务院、中央情报局和美国新闻署等选拔。贝克顿自己就是国家军事学院的毕业生。

当我在韩国完成 12 英里行军唱着乔迪之歌时，国家军事学院对我像天上的星星一样遥远。我接到被选中上国家军事学院的通知时，正在野外实施师长导演的实弹战术演习。1974 年 9 月我回到美国，我国的政治生活中正经历一段奇特的插曲。几个月前，尼克松总统因水门丑闻刚刚辞职，正巧我赶回家时，尼克松的后任 G·福特总统赦免了尼克松。关于水门事件，我记得当我决定不留在政府而到韩国去赴任时说的那句话：这一切都会一阵风吹过去的。

国家军事学院要到 1975 年 8 月才开学，因此我被临时派到五角大楼工作。我本想在这儿原地踏步消磨掉这 9 个月，可是负责人事、后备役和后勤事务的助理国防部长威廉·布莱姆却另有想法。我刚一走进门就听他说：“鲍威尔中校，我们在国会遇到了难题。我们需要对军方的兵员需求作出年度预测报告，过去几年我们一直不能按时完成。我不管你怎么做，你的任务是要及时交给我一份预测报告。”

我生来第一次开始和五角大楼的职业文官们共事，上司是欧文·格林伯格，一个真正的内行。递交给国会的报告必须包括每一军种所需的兵员情况，因此如何把 4 个军种的材料搜集上来，对我来说是一项新的挑战，当然这对于其他人来说已是驾轻就熟的事了。随着工作的起动，我发现空军的反应最快，作为最年轻的军种又习惯于超音速，这并不令人意外。海军陆战队编制最小，对每一个编制员额都斤斤计较，好像打仗一样。寸土必争，一步不让。海军最为谨慎，尽量不暴露自己的意图。陆军的表现呢？实实在在，靠得住，但不那么富于想象力。

直接体验军种间的竞争对于我来说是上了重要的一课。有朝一日处理各军种间争权夺利的事情可能成为我的本职工作。初次接触便使我认识了这个永久的自相矛盾的真理：军种间的竞争既能产生摩擦因而降低其效能，也能突出其特色因而提高其效能。不论是当时、还是现在以至于未来，处理这种问题的办法是要维持恰当的平衡。

那几个月里，我像狗一样不知疲倦地工作，我的顶头上司约翰·布林克霍夫也一样，他和我修改了一稿又一稿，最后终于提前向国会呈上报告。这对我来说是一件令人愉快的事，这样我就可以去国家军事学院学习了。

上国家军事学院之所以令我高兴，一是因为这是关乎我前途的大事，二是我不需要搬家。我家还继续住在戴尔镇，我每天乘车去麦克奈尔堡那座具有历史意义的建筑——华盛顿军火库。国家军事学院所占据的这座 1907 年建造的建筑物带着一种威严。进了宽大的正门，就来到用大理石建造的三层圆形建筑中央，四周是有栏杆的圆形长廊，屋顶距地面 80 英尺高，是用西班牙砖色建成的圆形拱顶。整个楼里有一种类似林肯纪念堂般的肃穆气氛。刺杀

林肯的密谋者就是在附近被处绞刑的，据说他们当中一个名叫玛丽·萨拉特的鬼魂经常游荡在附近一座建筑里。

在军事学院里，我们无须回答多项选择那类机械的问题。事实上，我们不必参加考试。历史、政治、外交和军事理论等课程的目的是促进与开发学员的智力，而不是教他们掌握技术材料。上午，我在酷似 19 世纪油画上的医学院那种半圆形阶梯教室里听课。讲课的老师都是外交家、学者、军种指挥官、作家等各方面的权威。他们向我们介绍伟大的军事思想家和他们的思想，其中有马汉的海权论，杜黑的空中力量制胜论，克劳塞维茨的战争论。下午，我们上选修课，课程有未来学，媒体对国家安全的影响，以及激进派意识形态等。

这段时间在国家军事学院学习，时机很好。越南战争结束之后的内省（探究什么地方出了错）产生了活跃的研究气氛，有一位老师把我的眼界提高了好几个档次，他就是海军少校哈伦·厄尔曼，他讲授军事战略。在这之前，我只接触过实干家，他们中几乎没有谁同时又能算是真正的知识分子。厄尔曼是个奇才，集穿军装的学者、海上作战部队指挥官于一身，他拥有一个我所遇到过的最优秀、最有思想的好脑筋。厄尔曼和他的同事们使我把自己的一孔之见与相互联系着的历史、文化和战争政治的全景衔接起来。

那位博学的普鲁士人 K·克劳塞维茨使我顿开茅塞。他在我出生前 106 年写的《战争论》，像从久远的过去射来的一束曙光，仍然照耀着解决当今军事难题的道路，克劳塞维茨写道：“任何人，或者说任何神智正常的人如果不知道用战争要达到什么目的并如何达到目的，那么就不能发动战争或不应该发动战争。”越南战争的第一大错误正在于此。接下来便是克劳塞维茨的第二条原则：必须由政治领袖来确定战争的目标，由军队来完成这些目标。越南战争中，政治领袖和军队都希望对方提出战争目标，而双方都未能提出任何目标。最后一条，战争必须得到人民的支持。因为是人民贡献着他们的财富和儿子，今天还有他们的女儿，他们必须确信牺牲是值得的。随着越南战争久战不决，人民支持这根关键性支柱倒塌了。克劳塞维茨给予我们这个职业的最大的启示是：一个军人，尽管高度爱国，勇敢，有才干，也仅仅是鼎立三足中的一足。没有三足——军队、政府和人民，鼎是立不起来的。

到目前为止，我的社交活动范围主要限制在同级的、有时还有高一或低一级的同龄人中间。此外，还有邻居、亲戚等。而 H·厄尔曼却没有这种限制。一次，厄尔曼和他英国出生的太太朱丽安邀请阿尔玛和我到他在乔治敦的家中与他的一些朋友共进晚餐，主宾是马默杜克·G·贝恩海军中将，他的职务是国防大学校长，国家军事学院和武装部队工业学院都隶属于国防大学。在我的圈子里，少校一般都不和将军们喝酒聊天的，可是厄尔曼却这样做。将军很友好，但当我被介绍认识时，他脸上掠过一丝疑惑。原来他来时希望见到的是美国最高法院副法官 L·鲍威尔，而不是他自己学校的一名学员。

在国家军事学院，教职学员的妻子允许旁听选修课，朱丽安常来旁听她丈夫的课。她常和我坐在一起。华盛顿的下午让人感到困倦，很难不打吨儿地听完“布匿战争给予我们今天的教训”这一课。多年以后，我任国家安全副顾问时，厄尔曼夫妇应邀参加我的 50 岁生日聚会，到了我做简短讲话时，

我把朱丽安招呼到身边，她跟我是同一天的生日。我用胳膊搂着她的肩膀向大家透露说，当我在国家军事学院读书时，她和我曾一起睡觉，讲到这儿我有意停顿了令人难熬的片刻，之后又补充说，“是在听她丈夫的课时。”

1976年2月，在国家军事学院的学习时间过半时，我提前晋升为上校军衔。许多无可挑剔的可敬的职业军人到了这个级别便到了顶。我真不知道自己还能有多大发展。当时的军队遵循严格的职业原则，不提升就退伍。这个制度是严格的、极富竞争性，比普通百姓想象的要残酷得多。那些不能晋升的人也不能在原级别上泡时间。如果一个军官任职期满，在同一级别上两次失去晋级机会，他就只得退役，为下一代人空出位子来。级别越高，竞争越激烈。在最初的100名职业少尉军官中，最后恐怕只有一个人能晋升到准将军衔。

我对于自己职务晋升的期望总是持审慎态度。然而，在我提前晋升上校之后不久，我得到了更多的好消息。国家军事学院毕业后，我要被任命到驻肯塔基州坎贝尔堡的第一〇一空降师第二旅担任旅长职务。在军事学院晋升上校军衔的同班同学中我是最年轻的，而且仅有两名陆军军官将出任旅长，我是其中一个。在韩国，我指挥的是由700人编成的1个营。今后，我将指挥3个营，共有2500人。即使是慎之又慎，看到这种迹象——国家军事学院深造、提前晋衔、即将任旅长，不能不令人想到我可能有希望进入高层，有可能当将军。当然，面前还有很长的路要走。

第一〇一空降师素有“呼啸天鹰”的雅号，是一支富有浪漫传奇色彩的部队。在国家军事学院毕业之后我将去那里任职，为此我兴奋不已。第一〇一空降师和第八十二空降师始建于1942年中期，由撤编的原第八十二摩托化师的5个伞兵团组成。有一张很有名的照片，照片上艾森豪威尔将军在诺曼底登陆发起前一天正在与涂黑了脸的伞兵谈话，那些伞兵就是第一〇一空降师的，在“商品菜园”行动中，第一〇一师空降到荷兰，他们被写进了《夺桥遗恨》这本书并以同名搬上银幕，因而名垂青史。在第二次世界大战期间德军的最后攻势中，巴斯托尼被包围，德军要求美军投降，一〇一师师长A·麦考利夫传奇般地答复说：“呸！没门儿！”第一〇一师在越南也打出了名气。

万万没想到，我遇上了麻烦。我要去接替的是弗雷德·马哈菲上校，他也是德普伊的门徒，官升得比谁都快。大多数人在他不幸去世之前都猜测他有朝一日能升任陆军参谋长。第一〇一师师长约翰·威克姆少将打电话告诉我说，马哈菲要晋升准将并会立刻离开第二旅。马哈菲的提早离任，意味着威克姆要马上任命别人来填补这个空缺，因为他不能等两个月，待我毕业后再到职。我对此很感苦恼，但同时又不想放弃这个机会。

国防大学规定不得提前离校。国家军事学院院长是空军少将詹姆斯·默菲，他的上级是国防大学校长海军中将贝恩。我向默菲解释，如果我不提前离校，就将失去这一职务再重新排队等待。默菲表示同情，但他重申了学院的规定。我必须学完课程，然后到国外考察，最后回校毕业。

我看到了一线光明，由于我曾作为白宫研究员到俄罗斯和中国进行过考察，也许我这次可以到别的更有价值的地方去实地考察。去一〇一师的驻地坎贝尔堡考察怎么样？“嗯，”默菲说，“你就这样办吧，然后再回来提交课终报告并和同班同学一起毕业。”

我和威克姆少将取得了联系，请他为我保留那个空缺的职位。与此同时，我连忙到步兵人事处去走后门，不巧又碰到障碍。他们不允许我在正式隶属

国家军事学院的情况下以执行临时任务身份接受部队指挥权。那么好吧，我说，派我正式到坎贝尔堡任职而把回国家军事学院改为执行临时任务吧。行政管理与预算局的鲍德温会为我骄傲，马利克也会的。

我把问题的解决办法又汇报给默菲将军。他说：“注意一件事，返校时切记要把伞兵靴和一〇一师的徽章留在坎贝尔。我们大可不必把这次的安排张扬出去。”我没带家属，一人前往坎贝尔走马上任。6 周后又返回国家军事学院正式毕业。

那些年，华盛顿地区房地产业的规律是凡是涨价的就要一直地涨上去。戴尔镇的房子住了 7 年之后再卖掉时，卖价大约是当年的两倍。阿尔玛已做好了搬家的准备，既然她的丈夫现在是指令一个旅的“鸟”上校，我们也该享有近似豪华的军队住房了！

像往常一样，我们全家老小从华盛顿开车去坎贝尔堡，这次开的是一辆形如怪兽的“克莱斯勒”，这辆车是花 50 美元从国家军事学院一个同班同学比尔·布拉姆利特手里买过来的，平均 7 英甩耗油一加仑。坎贝尔堡位于跨越肯塔基州和田纳西州界的一片旷野，从纳什维尔向北约一小时的汽车路程。我们按照指路牌的指引来到了科尔花园，这是将级指挥官以及旅、营级指挥官们居住的地方。开进住宅区，我们驶过一座用圆木建成的高级宅第，那就是威克姆将军的家。阿尔玛以羡慕的神情瞪大了眼睛。接着又驶过一座小巧的凯波哈特式房屋，这种房屋以提出军队住房法案的美国参议员的名字而得名。接着又是一座座清一色的凯波哈特式房屋。阿尔玛的眼睛眯缝起来了。原来这些房子才是旅长和营长们的住房。我们在分配给我们的那座房子科尔花园 1560 号前停车。3 个孩子像是从铁笼子里放出的小老虎一般从车上跳下来，到房子四周去探险，而阿尔玛和我则进了房子。

阿尔玛说：“不错，和你当上尉时在本宁堡住的那座带硬木地板、洗碗机和空调机的房子一样，只不过这里是塑胶地板，没有洗碗机，也没有空调，而你现在是上校。”她接着问道：“到什么时候才能有你说的那种漂亮房子住呢？”

我说：“快了。”

威克姆曾在五角大楼为两任国防部长——施莱辛格和拉姆斯菲尔德担任过军事助理，因此被一些庸俗之辈诬蔑为“政治将军”。威克姆还要面对另一种偏见：他现在的师长职务通常都是由飞行军官担任的。我在师部见到他，他个子不高，体格健壮，头发暗灰，神态平和自信。他动作敏捷得令我吃惊。在越南，越共把一个炸药包扔进他的掩体，他受了重伤，在陆军医院住了一年多。威克姆将军尽职尽责，他是个地地道道的军人。

威克姆的副手，我的顶头上司韦尔顿·C·霍尼卡特准将是我在利文沃思堡时的同班同学。他绰号“老虎”，是个天生的勇士，越战时的英雄。在竞争如此激烈的陆军部队里，他恐怕是最能说粗话的一个。我去报到时，他出来迎接我，并说：“鲍威尔，除了在利文沃思堡时以外，我对你是他妈的一无所知，不管怎么说，欢迎你到一〇一师来，我们是上帝的绿色大地上狗粮养的最棒的部队。”他坐着而我站着，便开始介绍师里的情况。“我们有 3 个步兵旅，你那个是该死的最后一个。你有金泽尔——阿瑟·金泽尔中校，

美国陆军和空军上校军官的衔徽是鸟形图案，与中少校的橡叶形图案不同。故此处称“鸟”上校。——译者注。

最好的营长，负责领导你的五〇一步兵营。不过你的五〇二和五〇六营在全师是垫底儿的。收拾收拾他们。就这些，滚出去吧！”

“谢谢，长官。”假如这是我第一次接触陆军里的“老虎”霍尼卡特这样的人，也许会感到不安，然而陆军部队里这种类型的人比比皆是。他们既是辣人的辣椒，又是调味儿的佐料。威克姆将军的参谋长“野火鸡”克罗泽上校也是个值得回忆的人物。他的雅号是取自他所喜欢的一种酒的名称和他那灼人的热情。五角大楼派他到坎贝尔来被认为是让他退休前平缓的过渡。可是，他却被任命担任参谋长这一要职，因而他的盛名更加发扬光大了。在坎贝尔，威克姆远见卓识，霍尼卡特和克罗泽善于用鞭子让下属服从。幸运的是，我们有两名军官扮演牧师的角色，他们是负责保障的副师长查克·巴格纳尔准将和负责营区管理的资深军官阿瑟·罗姆巴迪上校。当强制执行命令者发号施令大发雷霆时，巴格纳尔和罗姆巴迪则和风细雨地晓之以理。只有卓识远见、没有实际行动不行。强制命令虽然会使卓识远见得以实现，但却会带来巨大的破坏，好的牧师会修补裂痕使之形成合力。幸运的是，在坎贝尔堡，扮演这三种角色的人一个不缺。

第一〇一空降师担负着一项独特的任务——实施直升机机降突击。威克姆将军是这一战术的倡导者。我们师是世界上惟一一支轻步兵营和直升机营协同作战的部队。直升机营可以将步兵营投送到战场各处。我们是空中机载部队，但不是伞兵，当然也绝对不是重装甲兵部队。因此，我们会受到来自两方面的恶评。伞兵把不能跳伞的机降兵称作“带腿儿”的部队，这肯定不是恭维后。重装甲兵则说，在战场上搭载像直升机这样弱不经风的玩意儿，用不了5分钟就得完蛋。威克姆相信，我们的使命将证明这两方面的看法都是错误的。

“回师德国”是1976年秋即将举行的演习代号。通过这个一年一度的演习，美国想向北约盟友们展示，我们能够迅速增援欧洲大陆。这一年，一〇一师将要参加“回师德国”演习，我也希望以上校旅长的身份再到18年前当少尉时的地方故地重游。

一〇一师的3个旅有两个旅要去参加“回师德国”演习，一个旅留守执行国内勤务。令我非常失望的是，我们第二旅被指定留在国内。我苦思冥想了半天，然后决定，我们不打算在那两个旅回来时尽听他们讲战斗故事，我们也要给他们来点小小的意外。

空中突击学校对于我们直升机部队来说，就像跳伞学校和伞兵的关系一样。我决定首先从我做起，尽可能让更多的士兵通过空中突击学校课程。当时，我们旅级指挥官当中还没有一个通过体能测验被空中突击学校录取的。我到负责测验的军士那里报了名，然后完成了俯卧撑、下蹲、引体向上和通过障碍。结果只有最后一项因差0.1秒未达标。一周之后，再次测验时顺利地通过了。在100多名士兵中，我是惟一的高级军官，从直升机中腾跃而出，并且要完成12英里强行军，对于39岁的我来说，感觉就像一位老人跃跃欲试地想参加大学足球赛。

我获得了空中突击队员证章之后，就把营长、连长和机关参谋召集在一起对他们说：“你们当中有些人还未达到空中突击队员的标准。”我指了指我胸前的证章，接着说，“10月30日那天，我们集体合影拍照时，谁如果没有这枚证章，他就不再是我们旅的人了。”

我找到旅里的3名牧师，告诉他们也应报名参加空中突击队员课程训

练。为了让他们更心安理得地训练，我命令除周末时间外，锁闭教堂。我提议说，牧师应和部队在一起，部队不能总去教堂，浸礼会教派牧师表示异议。他对我说，他从军不是要扮演突击队员。我说如果他想安抚我的士兵，他就必须和其余军官一道完成空中突击队员训练课程。他勉强同意了，但第一周训练腿就骨折了。过了一段时间，我问他什么时候才能拆除石膏。”问这干吗？”他问。“你好完成课目呀。”我回答说，后来他想法调到别的旅去了。

6周以后，我们师的其它单位圆满完成演习任务从德国返回。威克姆将军表示对我们在他外出期间所取得的成绩印象深刻，特别是全旅军官百分之百取得空中突击队员资格，因为他不愿让我们旅感觉像是灰姑娘，便让克罗泽督促我为下属的突出成绩申报奖励。我上报了几个人。我毕竟是属于神枪手埃默森派的，不大主张给军官奖励。通货膨胀引起货币贬值，奖励泛滥会引起奖章贬值。我自己得到的奖励就是我所学到的经验，如果你真的关心部下，那么你就应培养他们，使之成为有用的人才。

我的家人来到坎贝尔度1976年的感恩节。母亲倒是乐于关心他的孙子们，也乐于在厨房帮助阿尔玛，但是父亲来到坎贝尔堡是要见识一下这里，也想让这里的人见识一下他。我让他穿上黑大衣，戴上他那从不离身的浅顶软呢男帽，让司机开上吉普车，拉着我们在整个营区兜了一圈。因为父亲一生未听到过枪声，我便带他到M—16步枪射击场，好让他看看他儿子是以什么谋生的。我们还在军官俱乐部喝酒，和威克姆将军一道观看师的拳击比赛。父亲坐在第一排，好像从来就有坐第一排的福分似的，他和威克姆聊天的样子好像和将军们生来相熟一般。

我想让父母亲再体会一下我所生活的这个世界。我们旅仍然沿用着旧式的连队食堂。我们鲍威尔一家就到连队食堂去吃感恩节晚餐。我们在指挥官餐桌入座后，炊事员就端上了配有各种佐料的火鸡。进餐过程中，我突然发现父亲已离开餐桌。我转身看到他正在厨房里和炊事员交谈，然后握手，夸奖他们做了美味丰盛的饭菜。而后，他像布雷德利在诺曼底登陆前看望部队一样，在食堂里从一张桌子走到另一张桌子与人寒暄。给我留下深刻印象的是，我父亲全然镇定自若，他从不因级别、地位和礼仪规格而感到胆怯。父亲无论在哪儿都随遇而安，如鱼得水，左右逢源。和我们在一起的最后一个夜晚，他在厨房凑近阿尔玛悄声说：“鲍威尔会当将军的。”阿尔玛问他怎么知道。他说他不是一直在和威克姆将军谈话嘛！

第二天，我开车送家人去纳什维尔机场。走进候机大楼时，父亲这一次没再为我替他提行李而大惊小怪。他的步伐节奏慢了，表情稍带倦意，他老了，这使我感到不安。

尊敬的威克姆将军有凡件热衷的事，其中之一便是恒温器。在那能源危机、石油价格飞涨的年代，将军规定了一条不容违反的纪律：营区所有营房内的恒温器必须定在68华氏度上。如果居住的是现代化的密封良好、采暖均匀的建筑，这个温度是相当宜人的。但是，第二旅的官兵还住在二战时期建造的无密封条件的两层营房里，每幢楼只在一层的一角设置着一台燃油锅炉，床位靠近锅炉的，自然可以享受到所保证的68华氏度，离锅炉越远，恒温器上设定的温度和实际温度的差距就越大。而肯塔基的冬季是寒冷的。

每天晚上，师值班军官都要现场抽查，如果准变动了恒温器的设定度数，旅长必须亲自向威克姆将军做出解释，为什么他连这样简单的命令都执行不好。每当我站在第一〇一空降师师长面前解释为什么我部下的营房里有一个

恒温器被发现设定在炎热的 73 华氏度时，便感到从未有过的愚蠢。

官兵之间展开了一场智斗。这些士兵随时准备在战时为国捐躯，可他们却不准备在平时挨冻，他们继续调高设定的温度。我们把钢质弹药箱装在恒温器上，然后在箱外边上锁。开始时，士兵们把箱子撬开。当从事这种愚蠢冒险的人被抓住并受到惩处后，更为狡猾的人便配制了钥匙。

绝大多数军官都是大学毕业生，有些还有更高的学位，上过指挥与参谋学院，甚至上过国家军事学院，他们是华盛顿、格兰特、李、潘兴、艾森豪威尔和巴顿的继承人。难道我们会败在列兵和下士们的手下吗？看起来，答案是肯定的。冬季一天天过去。奇怪的事发生了，恒温器仍设定在 68 华氏度上，但是士兵们不再抱怨了，甚至那些床位距锅炉最远的人也烤得像吐司面包那样热。

春季来临了，我才发现这个秘密。某个电工天才地想出了一个招儿，把一根直针插入线路的某个不易被发现的地方，便可以形成一个短路，使得锅炉实际上脱离了恒温器的控制。纵然值班军官感到室内温度高似赤道，恒温器显示的仍然是 68 华氏度。当温度过高时，便有人取出那根针，使温度降下来。这样，上至威克姆将军下至床位在距锅炉最远、最透风的角落里的怕冷的列兵，全都皆大欢喜。

数百年来军官们就一直绞尽脑汁要在智力上胜过士兵，但至今还不明白这是不可能的。要从自己的错误中挽救自己，要赢得战争，我们可以永远依赖美国士兵们所具有的天才本能。

每天下午，我都在同一时间沿着同一路线在所属的 3 个营的营区道路上走一圈，有意让下属官兵找我搭话。我曾从吉纳斯塔西亚神父那里学到了一条，到信徒当中去。这样，有怨气的士兵，有问题的军士，不甲多久就知道在哪里能拦住旅长单独谈上几分钟。聪明的军士和基层军官懂得我这样做的意图。我并不是破坏指挥体系，他们知道在路边的这些交谈我绝不会应允任何有损他们职权的事。我这种户外现场办公要说有好处的话，它可以给人一个机会把憋在肚子里的闷气放出来。

一天，迈克和我在科尔花园我们家屋后练习棒球的投掷和接球动作。他主动说他喜欢坎贝尔堡这个地方。他说：“这儿的孩子和我们都一样。他们的父母也都一样。”他的话让我感到松了一口气。从我小的时候一直到上大学，就生活在同一个居民区，和同一群孩子在一起，戴尔镇的那段生活好就好在虽然我部分时间不在家，可是我的家庭不动地方，我的孩子始终在同一个学校里读书。军人父母都担心经常搬家会影响孩子。而这时我儿子告诉我他喜欢这次搬家。这里的父亲们的共同经历为孩子们创造了使其融洽的共同点。

虽然我们不得不做一些调整，但是坎贝尔堡的生活还是不错的。我们只找到了一个小小的圣公会教堂，那里一无为唱诗班伴奏的琴师，二无进行仪式用的十字架。阿尔玛和我与圣公会牧师一起找到营区里其他受圣餐的人，他们当中许多人已经不再积极参加教会活动了。我们用了几个晚上的时间手抄了赞美诗的曲谱，邀请他们再积极参加教会活动。我们找到了一位琴师和一个进行仪式用的十字架，并再次让我们的孩子充当教士助手。教徒的人数增加了，我们的信仰又有了寄托。不过自从离开戴尔镇之后，我们再也没有感受到圣玛格丽特教堂的精神。

我的孩子就读于营区学校，该校隶属于联邦卫生教育福利部。我们组成

了一个学校委员会，我被威克姆将军指定为委员会主席，这使得我们鲍威尔家的孩子出了名。他们的父亲不仅是旅长，而且还负责聘请和解雇教师并给教师发工资。

我的孩子都是好学生，包括在坎贝尔堡刚上一年级的安妮玛丽。迈克成了初中棒球队最佳接球手，我为此也可以感到一点欣慰了。琳达在音乐方面表现出了天赋。开始我们为她从学校租了一支笛子，她的进步很快。老师建议她应有自己的笛子。我这个从来都尽职尽责的父亲开始查阅《营区每日消息》上的“销售”栏，后来花了25美元买了一支二手笛子。对此琳达很感吃惊，阿尔玛很感吃惊，教她笛子的老师也很感吃惊。因为这支笛子漏风，可以说比行驶了10万英里的1972年型维佳牌轿车还漏风。我们又为她买了一支好的。她的演奏技巧越来越好，笛子也越买越贵。幸运的是，最终没有发展到非要买价值2.5万美元的镀金笛子不可的程度。

比笛子课更重要的是，在坎贝尔堡琳达从一位与众不同的老师那里获得了最大的教育。贝蒂·奎琳教6年级，她具有和青少年交流的奇才。3个孩子中，中间的一个往往处于某种非正常的地位，琳达感到她可以向贝蒂老师倾吐内心最深处的感觉。这位老师在理智上是我女儿的启蒙老师，至今她们关系仍很亲密。每个孩子都应该有至少一位贝蒂·奎琳这样的老师。

我们很少知道我们的孩子怎样看待我们，在他们童年洪流般的印象和记忆中，哪些十分突出，哪些已被忘却了呢？最近，摄影师M·库克编辑了一部关于父亲和女儿的书。为了题写我们的一幅照片的说明，她请琳达和安妮玛丽发表一下她们的看法，琳达是这样写的：“我父亲是一个温柔的男人。不过，记得我小时候，有点儿害怕他——他个子那么高，他很少高声说话，可当他真的高声说话时，我的心就会猛地往下沉。我记得有一次我在自行车上编织了一个粉白色的网作装饰用，为的是当我骑车加速时身后会拖着彩带。结果网卡在车轮的辐条里。我飞过车把摔了出去，坐在柏油路上吓得大哭。我父亲一下子来到我身边，双手把我抱起，紧紧地抱着我回到了家。”我都不记得这件事了，可她从没忘记过。

在同一本书里，安妮玛丽是这样写的：“爸爸是我认识的人中最聪明的一个。玩追击游戏总是他赢。只要有必要，他总是对我开诚布公。他身穿小礼服或蓝色军礼服时样子帅极了。对他的成功我一点儿不觉得奇怪，我只感到骄傲。他是镇上最好的机械师。我总有一种安全感，不论发生什么事，他都能够并且愿意照顾我们。”

我是怎样一个人，特别是在机械学方面，我的女儿们已经作出了判断，我还有什么好争辩的呢？

涉及孩子们的事情，我从不相信给他们买东西能够换来爱、好感、尊敬或成绩。因此，我们给孩子们钱时从不大手大脚。当他们到了12岁，他们每周可得到两美元的零花钱。他们什么都不缺，但我们还是教育他们需求要有限度。每当过大的节日，如圣诞节和生日，他们会得到大礼物。

当迈克到了19岁时，我觉得该是让他了解基本生活常识的时候了。我处理此事的方式是直截了当的，不过当时是多么地富有勇气我却记不清了。一天晚上，我来到他的房间，交给他一个纸袋子。袋子里装着一本书，书名是《男孩子与性》。他问：“这是什么？”我回答说：“读一下，如果有什么问题就来问我。”

不论哪个孩子到了16岁，我就写一封信给他（她），希望用这样的方式

传授给他们我的智慧或至少是我的正确选择和错误的教训。迈克是第一个，我主要是这样写的：“你的童年即将结束，你已踏上了成人之路……你将长成一一生今后 50 年所要成为的那个人。人生路途上，会遇到诱惑、毒品、酒精和办错事的机会。而你要知道什么是对，什么是错。我相信你的判断……天下无难事，只要肯奋斗。要勇于接受机遇和风险的考验。这不是要你蛮干，而是要你敢于投身于那些可能会失败但也有希望成功、有希望得到收获的事业，并且时时牢记，事情并不像你想象的那么糟，到明天早晨情况就会好转。”

我惊奇地注意到两边家庭对孩子们的性格所产生的影响。阿尔玛家里的人和我家里的人相差甚远。迈克和琳达小时候我正在越南，他们和外祖父约翰逊一家人住在一起。不论我们是南来北往还是东奔西走，我们总是设法顺路去看望一下我父母亲。约翰逊一家是情感较为内向的。他们的生活有着严格的规矩。他们酷爱读书。他们读书给孩子听，而读书具有感染力。从他们身上，我们的孩子们吸取了纪律观念和勤奋好学。从祖父鲍威尔家这一边，孩子们吸取了对生活的热爱。他们接触了玩世不恭的人物，那些开怀大笑、无拘无束的人，那些玩起来和干活一样不要命的人。“咱们聚会吧！咱们唱歌吧！咱们跳舞吧！”我高兴地看到这两种情调在我的孩子身上都得到了继承和发扬。

从父亲把一辆 1946 年型的“庞蒂亚克”车停放在凯利大街 952 号的家门口那天起，我就爱上了汽车。我喜欢开车，但是引擎盖下面的东西全然是个谜。住在戴尔镇时，我的邻居听我抱怨汽车出了故障就说：“检查一下电压调节器。”我要是知道何为电压调节器，肯定不能让它出故障。我买了一本雪佛兰手册，一点一点地解开引擎盖下面那些玩意儿的谜。很快，我就能自己更换机油了！

戴尔镇的另一个邻居住在我们街对面。他以大修“大众”牌汽车为业余爱好。我的第一辆车也是“大众”牌的，因此即使在家庭人口增多，迫使我开轿车和旅行轿车以后，仍然对“大众”牌汽车怀有好感。这位邻居修车时我常去看，给他递件工具什么的，从而学会了更多的东西。到了坎贝尔堡以后，我已会调整分电器的时间，焊散热器水箱，排除电路系统的故障等。虽然我喜欢体育，但从未为体育而着迷，这肯定是因为我体育才能平平。不过，汽车具有一种特殊的吸引力。在我的工作岗位上，不论是在部队任指挥宫还是在机关坐办公室，经常要和有各种各样的性格和缺点的人打交道，我也有自己的缺点和毛病。随着级别的晋升和责任的增加，情况也变得越来越复杂。汽车和人不同，它没有脾气性格。摆弄汽车时，所对付的不是未知的仙而是确定的神；不是抽象的仙，而是具体的神。如果发动机什么部位出现故障，我按照逻辑去一步步检查，我就一定能发现故障并能修好它，这是我生活中惟一确有把握的事。我感到这些机械问题令人着迷并且使人精神松弛。我找到了我真正的业余爱好。

阿尔玛在坎贝尔堡也找到了她的业余爱好。在这里她丈夫第一次当司令官。她和其他军人妻子的关系第一次有点类似于我和下属军官的关系。她在年轻妇女眼里是个母亲般的人物。那个年代正是妇女解放运动刚刚起步的年代，一些妇女瞧不起义务参加护理工作、举行义卖活动和搞募捐活动。阿尔玛却志愿参加了这些活动。她认为，其他妇女的那种态度忽视了军队生活的特殊性。军人妻子的丈夫们一声令下便要出发，他们何时回来，能否回来都不得而知。“如果我们现在不及时相互了解，”阿尔玛常这样说，“我们将

来怎么能相互帮助度过那艰难孤独的时光呢？”传统的志愿者活动，除去它们的现实价值以外，恰恰做到了女权主义者所捍卫的姐妹间的支持。

从我在韩国告别老式陆军到现在刚两年时间，我们在坎贝尔堡几乎要建成但还没有完全建成新式陆军。新的一套术语变得时髦起来。正是在这一时期，老式的食堂让位于“餐饮设施”，过去的食堂主任也改称“餐饮设施经理”。营区洗衣店变成“服装维护设施”。一派新潮，简直令人眼花缭乱。

新型的全志愿兵制部队。一套现代管理测量评估标准，如重复应征率，无故缺勤率，酒后驾车率，年度体能达标率，医疗预约到位率和军需服务社欠账率。每个月份，每个旅、营、连都得到一张报表，其中指出你部与其它单位相比表现如何。在陆军这样大的一个组织里做出比较判断，的确需要这些统计手段。但数字本身不能反映诸如士气、领导水平和部队的战备观念这样一些因素。即使你把手枪对着神枪手埃默森的头，他也不会把注意力放在这些统计数字的指数上的。

很久以前我就学会了如何应付陆军的管理方式。把国王要求做的事给他做好，别让他再找你的麻烦，然后你就可以抓你认为重要的工作了。比如，你要查我的无故缺勤率，我就在早晨6点30分以前派出一名军士，去把那个6时起床号响后集合没到的兵抓来。晚上12时前归队就不算无故缺勤，在这之前就要派人把外出的人拉回来以降低缺勤率。我首先下大力把所有那些评估部队所用的统计数字的指数抓上去，然后再着手抓我认为重要的工作。

有些军官的能力显然很强，但他们的军旅生涯却并不顺利，前进的航船经常触礁搁浅。我发现他们的工作有一个共同点，那就是对待上面要做的事过于固执己见。他们抵制那些他们认为是愚蠢的和自己不相干的事，结果他们自己也未能生存下来，去完成他们认为至关重要的事。

然而有一次，我却违反了自己的规矩。新式陆军理智地决定要限制过量饮酒。酗酒误事的例子不胜枚举，家庭因酗酒而遭破坏的屡见不鲜，酒后驾车事故造成的伤亡无计其数。威克姆的决心很大。如果发现哪个士兵酒后开车，他和他的军士长、连长、营长、旅长都必须向威克姆或“老虎”霍尼卡特做出检讨。后来，威克姆又增加了处罚办法，凡是军官被抓住酒后开车的就要按军规15条处治，即要受到非法庭处分，它可以断送一个人的前程。宪兵在军官俱乐部门外设了岗，随时准备抓住有饮酒过量嫌疑的军官。

我把所有下属军官召集在一起，想要采取类似罢工运动的方式挽救他们。我宣布说：“禁止再到军官俱乐部去。禁止出席‘欢乐时光’，并禁止参加‘意大利之夜酒宴’，对于我们第二旅的军官来说，军官俱乐部根本就不存在了。”我说这番话时，房间里安静得掉根针都能听见。

俱乐部的收入直线下降。负责坎贝尔堡俱乐部的副师长C·巴格纳尔问我是不是疯了。我说：“我们没办法做到两全齐美。长官。你不能一面在‘欢乐时光’，向我的军官们推销酒精饮料，一面又派宪兵在门外抓喝酒的人。”

几周后，“野火鸡”克罗泽来找我。他说：“鲍威尔，你不能禁止你们旅的人到俱乐部去。”

我说：“我已经禁止了。”接着我又再一次批评这是虚伪。军队万万不能用自己的一只手谴责酗酒，同时又用另一只手鼓励酗酒。

“胡说，”克罗泽解释说，“你让步吧！”

这时我明白我不能再坚持下去了。我已进行了顽强的战斗，但也不想让这一次成为最后一战。人不可能天天都干得出杀死恶龙的大事。有时恶龙会

胜利。我宣布本旅军官可以重新光顾军官俱乐部。但同时我也让所有军官明白多喝一杯的严重后果。宪兵们也撤了俱乐部门口的岗。不久，“欢乐时光”在陆军也成了历史。

我有一位副官詹姆斯·D·哈勒姆少校。他的职责包括组织全旅的体育比赛。在坎贝尔堡，体育比赛是相当激烈的。一天，哈勒姆对我说：“长官，我们旅可以夺得师拳击冠军。”他说，我们旅有一名中士人称“榔头”汉克，他在辅导拳击方面很有经验，接近职业水平。我告诉哈勒姆继续抓紧，要保护这种热情。

不久，他面带诡诈的微笑又来见我。不仅第二旅拳击队实力强，而且“榔头”汉克做了侦察，发现全坎贝尔堡也找不到一个120—125磅次轻量级的拳击手。我们只需要选一个人上场就能以轮空赢得师的次轻量级冠军。这倒是真的，我赞同说。不过，我指出我们也没有次轻量级的选手啊！

“上校，”哈勒姆接着说，“你记得五〇六营那个小伙子吗？为修建联合大路捐款时他一下子捐了上千美元，他名叫‘小不点’什么来着？”我当然记得他。当时大部分士兵每人只捐了一美元，而这个小伙子捐的数目却如此之大。我让哈勒姆叫他到我办公室来，我要看看他是否精神正常。他的名字叫罗德尼·“小不点”普赖斯顿。原来他是一个腼腆的小个子，浸透了水体重也不过120磅。他解释说他的乐善好施是因为陆军已经满足了他的全部需求，所以他应尽全力帮助别人。

“我们就让‘小不点’参加次轻量级比赛。”哈勒姆说。

“他练过拳击吗？”我问。

“这又有什么关系，”哈勒姆回答说，“他用不着打，只要等轮空就行了。”

哈勒姆设法说服“小不点”参加了拳击队。他最有说服力的一招是说明这样他就不必随队参加在巴拿马进行的热带丛林训练演习，因为他最害怕蛇。即使“小不点”不必真地打，“榔头”汉克还是讲道德的正派教练，他要求“小不点”必须像其他选手一样参加训练。

拳击循环赛开始了。我们的战略很灵验。每一轮比赛“小不点”都轮空，直到他要参加师的次轻量级冠军争夺赛之前，他没挨过一拳。在冠军争夺赛中，我们旅的选手遇上了保障司令部的选手。保障司令部的司令官听到了关于我们的小计谋的风声，便在他的下属单位找到一个次轻量级选手。这样，那天晚上“小不点”登上拳击台时，只见一个酷似微型罗伯特·杜兰的巴拿马小伙子从斜对角爬上赛台，这个小伙子四处蹦跳，发出公牛般的声音，像发动机活塞一样做着热身出拳动作。与此同时，“小不点”站在自己的一角，看上去像屠宰场里的羔羊。我和哈勒姆坐在第一排观看，我转身对他说，“放弃这场比赛，我不想当谋杀同谋犯。”我又走到“小不点”的台角，告诉他可以弃权，并非一定要打这场比赛。

“不行，长官，”他说：“我非打不可。我们五〇六营的人全在这儿。”

的确如此，“小不点”所在营的全营官兵身着作训服都在现场观看，因为他们看完这场比赛就要直接出发去巴拿马参加演习，“小不点”是练拳击才逃避了演习的。我真不知道他们看这场比赛会是哭还是笑。

第一轮开始的铃声响了。巴拿马小伙子跳到台中央便挥起拳头进攻不止。“小不点”简直就像个挨打的吊袋。我的心都揪起来了。“小不点”按着“榔头”汉克教给他的样子去做，双臂收到身体两侧，用手套保护着脸部。

他不停地向左兜圈子，承受着来自对方的攻击，直至铃响第一轮结束，“小不点”虽一拳没打但还站立着并且没有受伤。我们一侧的观众发出了低调的欢呼声，“小不点，加油！坚持住！”

第二轮和第一轮一模一样。巴拿马小伙子向“小不点”，发起攻击。“小不点”防守好自己，兜圈子但不出拳。不过我已注意到他的对手在第二轮临近结束时动作较前迟缓了，似乎攻击。“小不点”花费的力气使他感到疲惫了。第二轮也结束了。此时，为“小不点”加油的呼喊声变得热烈而高昂。我们看到对方角落里的对手摇摇头像是在对他的教练抱怨着什么。与此同时，“榔头”汉

克却在一遍又一遍用乞求的语气对“小不点”说：“出拳打他，就打他一拳，怎么打都行！”

第三轮，即最后一轮开始了。两位拳击手从各自的一角走出来，巴拿马小伙子动作迟缓。很显然，他拳击技术不错，但体力消耗很大。突然间，“小不点”一个右勾拳击中对方腮部。巴拿马小伙当即双臂一垂倒下了。全场观众像发了疯似的，全旅人员都在喊着“小不点！小不点！”裁判宣布击倒获胜。“小不点”名副其实地成为一〇一空降师的次轻量级拳击冠军。他们营的战友都扑向他，拥抱他，亲吻他，把他抬在肩头。

弗兰克·卡普拉导演的场面也不过如此，也许卡普拉此时此刻会喊：“停！冲洗去吧！”然而“小不点”作为师的冠军要到布拉洛堡去和八十二空降师的冠军比赛，争夺第十八空降军冠军头衔。在那次比赛时，我有幸和我的老上级，现任军长神枪手埃默森坐在一起，我向他介绍了“小不点”的情况。他眼睛发着光，嘴里不停他说：“他娘的！他娘的！他娘的！你们听见他说的话了吗？听见这小伙子的成绩了吗？”

这天晚上，“小不点”在连续三轮中都轻松地坚持下来了，但是以数点决定胜负时判定他负于对手。神枪手还是要接见一下“小不点”。我们在更衣室找到了他。将军握青他的手上下摇着，我看简直都要把他的胳膊弄断了。将军脱口而出说：“天啊，孩子，你表现出了拳击运动的精神！你是真正的冠军！”事实上，“小不点”是神枪手全部信念的化身，虽然个子不高，只要有半点机会，就要争当胜利者，哪怕只是片刻的辉煌也好。

16年后，当我身为参谋长联席会议主席即将退休时，全国广播公司的K·库里科在五角大楼对我进行最后一次身穿军装的“人物专访”。我把“小不点”的故事作为鼓舞人心的例子讲给她听。她很感兴趣并让她的采访组设法找到了“小不点”。起初他们找到的是一个外号相同的人，但实际是该旅的另一位拳击选手，真名叫迈克·卡鲁瑟斯。她为“人物专访”节目采访了“小不点”普莱斯顿。他已经是伊利诺伊州谢尔比维尔市一家金属工厂的工人，成了家，有两个孩子。如果他的孩子问他：“爸爸，打仗时你在于什么？”“小不点”会有精彩的故事讲给他们听的。

一天，我接到神枪手的参谋打来的电话，告诉我说这位老军人要退休了。第十八空降军要举行一个大规模的仪式。埃默森亲自请我担任阅兵式的指挥。我婉言谢绝，布拉格堡是八十二空降师的驻地，虽然一〇一师也属于埃默森的十八军，但八十二师的伞兵们恐怕不会喜欢让一〇一师的人去指挥他们。

10分钟后，他的一位助手又打来电话，“将军说了，‘告诉鲍威尔，给我马上来’。”这话听着的确像是神枪手说的。

我来到布拉格堡，开始将这些身强力壮的伞兵训练得步伐一致，很像我当年在纽约市立学院当训练队长时那样。在举行仪式的那天，有数千人参加了盛会。神枪手站在检阅台上和周围的每个人都一一握手，并且拍拍他们的肩膀。我站在等候检阅的队列前面，这时看到他打手势让我过去。他感谢我负责阅兵式的指挥工作，还说有一件特别的事要我做：当他下口令时，我要给全体军官下“向后转”口令，使他们面对士兵队伍，大约相距有8英寸，我问他为什么下这样新奇的口令，他告诉我不必多问。我回到队伍前并设法将这一情况传达给所有参加阅兵式的军官。

仪式开始了，讲话话题和嘉奖对象都是埃默森。当到了埃默森讲话的时候，他几乎无法控制自己的感情。他开始落泪，不断重复刚说过的话，重提牺牲已久的战友们的名字。他停顿了一下，两眼直看着我喊道：“下口令。”

于是，我喊口令：“全体军官——！向后——转！”军官们几乎和士兵鼻子对鼻子而立，心里猜想着下面会怎么样。

这时，神枪手站在检阅台上喊：“全体军官——！向士兵——敬礼！”

这是一个令人激动的姿态，地道的神经枪手埃默森风格，以其简单明了的象征手法表达了所有军队的共同点，表达了归根结蒂士兵应当受到尊敬这样一个观点。

韩国的经历使我对于陆军的种族环境十分敏感。到坎贝尔堡不久我采取的措施之一，便是找来我的副手，绰号叫“宝宝”的亨利·B·塔克中校，告诉他我想见一下负责平等机会和保持少数民族利益行动的军士。塔克是个高个子、随和健壮的亚拉巴马州人，他以奇怪的目光看看我说，他会叫那个人来的。

塔克平时和士兵打交道与解决士兵们的问题都很有办法，他的办公室在我隔壁，我能听到那面传来的声音：“过来，小伙子。你让我们上校不高兴，也让我俩不高兴。看看你能多快就让我们俩都高兴起来。”就这样，问题一夜之间就解决了。可是这一次，他却一直没有给我回音。两天之后，我再一次说要见一下负责平等就业机会委员会的军士。塔克向我保证说：“我正在办，我正在办。”假如他连人都找不到，可见我们旅对这个问题是多么不重视。我第三次提及这件事后，塔克带来了一个胖乎乎的无精打采的军士，他脚上穿着白袜子、矮腰鞋。他因腿伤正在半休，以此打发退伍前最后几个月的时光。我让他回去，然后就向塔克发起火来，刚才那个家伙是个冒牌货。我们对这样重要的任务就是这样重视的吗？

“不要着急，上校，”塔克说，“在这个问题上我们不必浪费一个能干的军士。几个月来我们旅没有发生过一起种族矛盾问题。”

我自己开始明查暗访，想验证一下塔克说的是否属实。原来他是对的。虽然我们尚未达到种族关系完美和谐的程度，但是这时的陆军已经和我在韩国时所带的部队大不相同了。原因主要是实行了全志愿兵役制。这时，征兵入伍的士兵已全部退役。现在的士兵，不论是白人还是黑人，在各方面的表现都很好，也包括种族关系。其主要原因是他们都受过较好的教育，并且是自愿入伍的。尽管如此，我还是选拔了一名优秀的军士负责平等机会工作，确保种族关系保持在现有的良好状态。

我还催问塔克修读中学同等学历课程的情况。他告诉我说：“大多数士兵入伍时就是中学毕业生。”英语作为第二语言的培训班呢，他耐心地解释说：“我们已不再招募不讲英语的人入伍了。”陆军变得越来越好，也许不

如我们当年激情澎湃时那样充满乐趣，但是乐趣并不是军队存在的理由。越战后的改革已经初见成效。陆军正满怀新的自豪感和使命感在重建自我。

我愉快地工作在带兵的岗位上。

1977年2月，华盛顿突然来电话要我去。1月20日，新的一届政府刚刚宣誓就职，大选中我对他们投的是赞成票。我担任白宫研究员时见过吉米·卡特，他给我留下深刻印象。影响我投票的最主要因素是我相信，经历过水门事件严峻考验的美国，需要一个新的开端。我是作为纽约市的长庄居民缺席投票的，当时没有参加哪一个政党，至今也没有。

我应召赴华盛顿是要接受卡特的国家安全顾问Z·布热津斯基为选拔国家安全委员会工作人员而组织的面试。我想，又来了，又要我脱离军旅生活的轨道，而我并不愿意这样做。我先去见约翰·威克姆，他不仅是我的上司，而且在华盛顿那迷宫般的政府机构里他运作自如。威克姆说：“你去吧，至少你得和他面谈。”

我当时所从事的工作是我热爱的，也是必须做的工作，即再一次证明自己是一个名副其实的步兵军官。我已经顺利地从小式陆军过渡到新式陆军，没有经受太大的文化冲击。一想到这么快又要离开，我就很不愿意。我在其他部队工作过，但一〇一师，这支充满传奇色彩的部队抓住了我的心。我接过旅指挥权时，被授予一枚特别的硬币，这是一〇一师的又上传统。无论何时，本师的任何一个人发出挑战，要求你出示这枚硬币时，你必须当即出示，否则你就要请对方喝酒。从没有人能对我挑战成功。从当旅长起一直到我任参谋长联席会议主席，那枚硬币无时无刻不放在我的钱夹子里。

坦率他说，我当时希望在旅长任期满后能担任一〇一空降师参谋长一职。那样，我可以在为英明的威克姆将军工作中学到更多的带兵打仗的知识。可是现在我要去华盛顿了，但是我仍希望能逃避权力圈子的漩涡，留在一〇一师。

几天之后，我又回到了早已熟悉的环境，老行政办公大楼，在这里我曾在管理与预算局担任过白宫研究员。老行政大楼内的走廊里竖着一排立柱，到处都静悄悄的，给人一种宁静庄重之感，连墙壁里都浸透着历史。第二次世界大战初期，这里是国务院和陆军部所在地，后者直到五角大楼建成后才迁走。这一天我让老行政大楼里着装严格的工作人员们开一开眼，看看我这个脚登跳伞靴，身穿绿色夹克衣裤的陆军上校的样子。我是有意要表明自己的态度，我是一〇一师的一名旅长，愿意留在现任岗位上。你们找错了人。我沿着宽敞的弧形楼梯来到三楼的国家安全委员会，被引进一间装饰考究的19世纪风格的办公室，在那儿见到了布热津斯基博士。他脸形带有典型的斯拉夫人特征，神态严肃。和他在一起的有他的副手戴维·阿伦。布热津斯基请我坐下，我便双脚平踏地面坐下，脚上的一双跳伞靴很显眼。

布热津斯基先表明他对我过去的表现，尤其是当白宫研究员时的情况了如指掌，这让我感到意外。然后他便进入正题说：“我们正在找一位熟悉在这个层次工作的军人。坦率他讲，我们希望由你来负责国家安全委员会防务计划工作。”

听起来，这简直是一个千载难逢的机会。我对他说我不胜荣幸，但我对这个工作不感兴趣。我说：“我现任职期还不到一半，我真的不想离开坎贝尔堡。您所描述的这个工作不适合我。我对它一无所知。”

没想到我的推辞不仅没有像冷水一样把布热津斯基的热情浇下去，反而

使他更加猛追不舍。“这恰恰正是我们所需要的，”他说，“我们需要的不是学者，而是能给我们带来新思想的人。”

我继续推辞说：“我仍愿留在部队里。”

这时，阿伦的表情和他所提出的一连串问题似乎在说：这个脚登战斗靴的人到这里究竟干什么来了？他不是说他不想接受这个工作吗？索性别在他身上浪费时间了。可是，我的推辞进一步激起布热津斯基的热情。有人对白宫权力发出的诱人的召唤竟然无动于衷，对此他似乎感到很有趣。最后他说：“我们暂时谈到这儿。等到你的任职期临近期满时，咱们再谈。到那时给你的也许不是今天谈的这个工作，但是我们会要你来的。”

我正要起身离开，布热津斯基又补充说：“趁你在这儿，我想让你见见我们组成的这个强干的班子。”剩下的下午这段时间我沿着三楼走廊从一个办公室走到另一个办公室，听到的大都是些幼稚得惊人的武器控制建议。这些建议后来提交给苏联时个个都失败了，没有达到预期的效果。

我回到坎贝尔堡，威克姆将军急切地想知道此行的情况。“科林，你没有接受这个工作，”他说，“他们或者别的什么人还要再来找你的。你的陆军生涯将会是不寻常的。有些军官没有你这么好的运气。”

我很快便把华盛顿的事置于脑后，继续领导部队进行训练、演习、拳击比赛，体验着部队指挥官的乐趣。我接下这个旅的时候，一个营是一流水平，两个营正在争一流。我的目标是，在我离任时要让3个营都达到一流水平。

“你记着找医生看看那个，长官。”“宝宝”塔克说。我的副手对我的事总是大惊小怪，我又不需要有谁像父母亲那样管我。塔克所关注的“那个”，是有一天早晨我脖子左侧长出来的一个瘤。它不疼不痒，但也不消下去，反而越长越大。

我来到营区医院，一位医师说：“我们还说不清这是什么，但有可能是癌。”他解释说他要活组检，然后将其切除。如果活检结果呈阳性，他说：“我们就一直要切到喉部，你在手术台上清醒过来时就不能再说话了。”

我当时40岁，是3个孩子的父亲，我的个人生活和职业生涯都处在最佳时期。我担心极了。几天之后，他们把我送进手术室。阿尔玛一直守护着，塔克也在场。记得他盯着医生好像在说：“你要治坏了我们上校的病，我就折断你的胳膊。”

肿瘤不是恶性。活检之后，医生缝合了刀口。当刀口里里外外都愈合之后，只在脖子上留下了一个小坑一样的疤痕，看上去像枪伤。既然我是一个参加过战的老兵，人们就认为那是战伤。假如人家问起来，我就把这并无英雄壮举的实情告诉他们。那时候我吸烟，但是这件事以后，我越来越感到不安。而现在，我已不吸烟了。

我在第二旅的任职期接近尾声时，布热津斯基博士信守诺言，又请我到华盛顿去。我感到惊奇的是，威克姆的预言应验了。

第三部 华盛顿岁月

第十章 在卡特政府的国防部

虽然我在里根——布什时代担任公职期间抛头露面最多，但实际上我是在卡特执政期间在国防部长办公厅工作的那两年半时间内初诸国家安全事务的。1977年5月，我再次去华盛顿，到国家安全委员会见布热津斯基。他告诉我，原本想让我负责国防计划工作，但这一空缺已经由维克托·厄特高夫填补了。维克托现在需要一位助手。当初连该单位的一把手我都不愿干，现在反而要我当二把手，我觉得这个建议很难接受。不过，拒绝白宫的提议，对于一名一直以服从命令为天职的军人来说，总不是一件容易的事情。这一回，我告诉布热津斯基，我需要考虑考虑。

我在华盛顿期间还接到另一个电话，是五角大楼打来的，要我去见一个名叫约翰·凯斯特的人。此人的头衔长得要命，叫做“国防部长和第一副部长特别助理”。我在国防部内还是有些熟人的，我通过他们打探了一番凯斯特先生的情况。我了解到，此人曾是一位雄心勃勃、很有冲劲的年轻律师。与国防部长哈罗德·布朗关系密切。我还了解到，凯斯特因其偏执孤傲的作风在五角大楼上上下下结怨颇多。

凯斯特宽敞的办公室在大楼的E翼，即艾森豪威尔走廊内，紧挨着部长办公室。他确实很年轻，仅有38岁，比我小两岁，这在未来的上司和下属之间并不是一种理想的年龄差别。凯斯特还很傲慢。他明确宣称他和国防部第一副部长查尔斯·邓肯就是为布朗部长掌管这一摊的。凯斯特不隐讳他作为一个决心取得对这个庞大机构的控制权、严密监视参谋长联席会议的事实上的参谋长的地位。凯斯特成立了一个4人军官小组协助他工作。他想让我作为他的副手来管理这个班子。

在这第一次会面时，开始一直是凯斯特一个人在讲话。最后终于轮到我了，便问道：“你怎么会想到找我呢？”

“我对你做过调查，”凯斯特回答说，“我在调查中听人说了你不少好话。”他得到了一份提名名单，其中对包括我在内的6名陆军军官的情况做了简要介绍。原来曾考虑让我担任国防部长的军事助理工作，但后来却把这个职位给了空军上校卡尔·史密斯。此人后来在一些关键时刻曾在我的生活中出现过。凯斯特就用这个名册来物色他自己的军事助理。他对我曾任白宫研究员、参加过越南战争并担任过战地指挥官的经历留下的印象特别深刻。

“我也调查过你，而且我听到的并不全是好话。”我笑着说。看来他对我的坦率很感兴趣。这是个好兆头，他要我的不是一个唯唯诺诺的人。我们结束了这次谈话之后，我便返回坎贝尔堡。

现在有两个可供选择的高级职位摆在我面前，但是我都不想干。偏离正轨的杂事我已经干得够多了，这次希望华盛顿能把我忘掉。我的希望仍然是从旅长升至一〇一空降师的参谋长。回来后，曾在国防部长办公室工作过的威克姆将军很想听听来自E翼的最新小道消息。我讲完后，他明确表示我不会成为他的参谋长。在他手下的几位旅长中，我的资历较浅，又没当过飞行员——这是担任参谋长的一个重要条件。“除此之外，”威克姆说，“我了解这个制度，陆军也决不会放弃把他们的人安插在那种重要岗位上的机会。”然而，在我应选择哪个岗位的问题上，他不想对我施加影响。

为了就我的去向问题征求意见，我给另外一位信得过的朋友打了电话。他就是卡尔·沃诺，也是德普伊的门生，不久前被提升为准将，现在在陆军参谋长帕纳德·罗杰斯将军麾下工作，“卡尔，”我说，“我倾向于接受国防部的那份工作。我不想再度离开陆军，但是参谋长认为我到哪里最合适，我就到哪里去。”卡尔征求了罗杰斯的意见后，答复我说：“我们希望你到凯斯特那里去工作。”凯斯特与罗杰斯在一些涉及地盘的问题上有过交锋，罗杰斯也许觉得让一个陆军的人到凯斯特手下工作会有某种好处。向布热津斯基表示了歉意之后，我便到凯斯特那里工作去了。

我的家人也从坎贝尔堡迁回华盛顿地区。我们签了在弗吉尼亚州费尔法克斯县郊区的伯克中心建造一座房子的合同。此举把我们卖掉在戴尔镇的房子那笔买卖中赚的钱花得一干二净。我们的新家离首都比较近。在华盛顿房地产业中，“靠得近”是一个有魔力的字眼。那时，距城里每近1英里，房子的价钱就要贵上1万美元左右。

我作为坎贝尔堡的一名旅长，对于决定防务政策的那些因素的了解，不比堪萨斯的雪佛兰汽车经销商对通用汽车公司董事会会议室内发生的事情了解得更多。我是需要接受这方面的再教育。凯斯特把我安排在他那套房间外面的一个小办公室内。我就从这一有利位置观察他。此人又高又瘦，由于常年坚持慢步小跑，一直保持着这样的身材。他讲话的声音很尖，与他那威严的风度很不相称。凯斯特这个人很有意思，虽说他谈吐和气度都很平凡，但却有点文艺复兴时期的遗风。他的办公室总是萦绕着古典乐曲声，偶尔还听到他用法语与人通电话。他博览群书，文章写得干净利索、生动有趣，使人不会想到是出自一名律师和政府官员之手。

凯斯特很有手腕，我很快发现五角大楼所有重要的权力之线无不从他的手中通过。部长哈罗德·布朗是一位物理学家，当过约翰逊政府的空军部长及国防部研究和工程署署长，任国防部长之前的职务是加州理工学院院长，他自然是握有最后决定权的人物。但是，由于凯斯特的安排，无论什么人，无论什么报告，不先经过他这一道关是绝对到不了布朗部长那里的。

办公室里通常都设有收文篮和发文篮，但是在凯斯特那里还有一个冷宫篮。有一天，我到凯斯特那里去汇报时他正在草草翻阅一位助理部长呈送布朗部长定夺的一份文件，随后就把它丢进了身后的冷宫篮。几天后，那份备忘录的作者打电话来询问此件的处理情况，凯斯特的秘书支支吾吾，以各种借口欺骗人家，说什么凯斯特先生不在办公室；凯斯特先生正在接另一个电话；凯斯特先生正在同部长一起开会；等等。可实际上，这份文件还在凯斯特先生的冷宫篮里睡大觉，它被暂时放到了不该放的地方。又过了几天，凯斯特才允许那位苦恼的官员来见他，打听他那份文件的命运。谈话间，凯斯特突然改变话题，问这位老兄是否雇佣了他推荐给他的那位非常能干的人。那人囁嚅着为自己辩解，最后终于恍然大悟。他很抱歉他说，还没抽出空来过问此事，他回去后马上就见这个人。凯斯特说，这就对哆。当天下午，那份历尽磨难的文件总算走出冷宫，被送到了部长办公室。这就是凯斯特作风，有罚有赏，前者是对别人，后者是对他自己，有时是加倍犒赏自己。

另有一次，凯斯特宣布，没有布朗（实际上应读作凯斯特）的批准，国防部长办公厅内一律不得提拔GS—13级以上（即中层管理人员）的官员。还有一次，他宣布，未经他允许，五角大楼内任何人不得聘用外面的人作顾问。

作为一名军人，一名上校，我对三星和四星将军们是十分敬畏的。凯斯

特却不然。他不仅把决定文官升迁的大权操在自己手中，而且还要把持高级军官的提拔。准将与少将的候选名单不再只是由布朗部长作走过场式的签署了，凯斯特会仔细地加以审查。凯斯特还改变了由有关军种司令提出提拔三星或四星将军的入选这一传统的特权。以前的做法是，由各军种的司令为每一个空缺提出一个人选。凯斯特说这样不行，现在他们必须提出两个人选，让布朗部长从中挑选一个。军种司令们对此很不满。罗杰斯将军已经答应要把某位将军提为四星将军，把统辖美国本土陆军部队的部队司令部交给他领导。凯斯特却插了一手，对他说，哎呀，这可不行，你还是得按规定给我们提两个候选人。罗杰斯照办了。随后，国防部长布朗、陆军部长克利福德·亚历山大和凯斯特一起在适当时机研究了这两位候选人的条件，而罗杰斯被排斥在外，只有在一旁发火的份儿。最后布朗部长做出了决定，选中的并不是罗杰斯将军中意的人。

此后不久，我被召到罗杰斯办公室，在那里当了一阵出气筒。“这是我在军界供职 35 年来所经历过的最不像话的人事决定！”罗杰斯发泄着他对凯斯特的恼怒。“我不明白，一个不是军人的特别助理怎么就能推翻一位陆军高级将领的决定！”

当他终于停下来喘口气的时候，我开口说：“将军，我理解你的失望，但凯斯特只是想让大家明白，这些职位是归布朗部长管的，决定应当由他来做。”罗杰斯将军当然知道这一点，于是他的情绪平静下来了。他在让我离去的时候，承认我应当忠于凯斯特，即便在做出对陆军不利决定的情况下也应当如此。当初他在派我来担任这项工作的时候，也说过这样的话。

凯斯特控制了美国最庞大的军事机构的人员流动、文件分发以及官员升迁等大权。他处事的态度是直截了当的，恰如他的为人。他赏罚分明，听话的下属有奖，调皮捣蛋的挨罚。他谋求权力和行使权力并不是为了自己——凯斯特自己并不需要权力的抚慰——而是因为他相信他这样做最符合他的上司的愿望和卡特政府的利益。

凯斯特是一辆三驾马车中负责政治的那匹马。另两名成员是负责公共事务的助理国防部长汤姆·罗斯和负责立法事务的国防部长助理、国防部国会之间的联络官杰克·斯但普勒。每天早上，布朗部长都要在他的办公室内同他的几位最亲密的助手开会。我坐在房间尽头，就像一个被遗忘的旁观者。我的旁边是一座落地式大摆钟，它每隔半小时便敲出庄严的钟声。国防部长显然需要这些左膀右臂。哈罗德·布朗是位出类拔萃的人物，是卡特总统任命的最恰当的阁员之一，但是这位专攻物理学的知识分子更喜欢同文字打交道，而不善于同人打交道。我总觉得他会更愿意我们把文件从门底下塞进他的办公室，好让他一个人仔细阅读或者考虑一些道理。就连他的大太科伦如果想同丈夫共进晚餐，也得到办公室来找他。哈罗德总是在那里用一种象形文字般的细小而潦草的手书一份一份地批阅着堆积如山的文件。

哈罗德·布朗在哥伦比亚大学取得了博士学位。杰克·斯但普勒的实用政治学学位则是在巴尔的摩的偏僻街区内得到的。一天早上，部长在会议开始时小声议论到一位令他生气的国会议员。布朗抱怨说，此人是个伪君子。他今天对你这么说，到明天表决时又支持另一套。“以后我拒绝同他再打任何交道。”

“好了，哈罗德，”斯但普勒说，“这是由我们的制度造成的。我这么说你觉得好一些了吗？无论怎么说，这位议员是人民选出的代表之一，在武

装部队委员会内你需要他那一票。你必须亲吻他，你必须喜欢他。事实上，我希望你明天同他共进午餐。”

布朗哼了一声，没有说话。

“如果这还不能赢得这位议员的欢心，”凯斯特插言道，“我们就把他那个选区内的一个军事基地列为撤销项目。”

还有一次，《华盛顿邮报》上刊登的一篇报道使布朗部长很气恼。他说这篇报道有欠公允，并说：“我要给他们的主编写一封信。”

“不要就这篇报道写信，”负责公共关系的汤姆·罗斯说，“你这样做可是正合他们的心意。他们就希望你这样做，好让他们的报道保持吸引力。哈罗德，你同猪搏斗，猪会觉得开心，而你却只会把自己的衣服弄脏。”布朗还是坚持要写信。“哈罗德，”汤姆接着说，“你就咽下这口气吧。千万别同那些满肚子墨水的人舌战。”

我坐在那里做记录，心中在想，如果说国家军事学院是我学习军事政治学的课堂，那么我现在就是做野外实习。

1977年圣诞节快到了，我给姐姐玛丽琳打了个电话。她和她的丈夫诺姆终于厌倦了纽约州北部的冰天雪地，从布法罗回到加利福尼亚州南部去了，我劝他们到东部来过节。过去的一年中，我看到了父亲身上发生的变化。这位以前像个庄园主似的精心伺弄他那一小块土地的老人，如今更喜欢整天坐在屋里。这位以前可以同鸟儿们对话，把它们从树林里引出来的老人，现在却一连几个小时沉默不语。我觉得今年让全家人在埃尔迈拉大道团聚一番是个好主意。这个圣诞节过得很愉快，但是大家的话语却不多。有一点是很明显的，爸爸已由马戏团的领班变成观众了。

两个月后，即1978年初，我回家陪母亲去看爸爸的医生。医生开门见山他说，爸爸患了肝癌，已经到了晚期，很可能活不到一年了。母亲接受不了这个噩耗。当只有我们两个在一起的时候，她哭得很伤心，劝都劝不住。这么久以来，她和父亲一直互相抑制着对彼此的感情，以至于看到这种深情的流露，使我颇感惊讶。由于爸爸的健康每况愈下，现在几乎每个周末我都要往返于华盛顿国家机场与纽约拉瓜迪亚机场之间。

4月22日是个星期六，我到埃尔迈拉大道去看望爸爸。这时他已经卧床不起，住在我原先的房间里。医院对他已经无能为力，所以医生们就让他回家了。他睡的那张床，对我来说是很有纪念意义的。那是我在西克塞尔公司工作期间用雇员优惠券买下的。它是我对我们家的家具所做的第一个重大贡献。梳妆台上放着爸爸永远不离身的两张照片。一张是玛丽琳中学毕业时拍的，一张是我在盖尔恩豪森当少尉时拍的。

当时妈妈和贝尔小姐（她仍然在我家寄宿）正在给爸爸换床单。他已经大小便失禁了。我非常难过。这位自尊心很强的人此刻一动不动地躺在那里，由两个女人给他换衣服，而他的儿子则站在门口望着这一切。在她们把他那赤裸的身体翻过来的时候，我母亲说：“你要看看他吗？我们结婚这么多年，从未像现在这样把他的周身看个仔细。”我笑起来，妈妈也笑了，贝尔小姐忍不住也笑起来。这时，我看到爸爸的嘴唇也掠过一丝笑意。这一刻正体现了那种压抑不住的牙买加家庭精神：不论面对欢乐还是忧伤，无时无刻不表现出幽默。此情此景，使我不禁潜然泪下。

她们把爸爸收拾干净，又拍了拍他的枕头，使它鼓起一些，最后又在屋内喷洒了空气清新剂。做完这些之后，两个女人便离开了，让我和爸爸单独

呆在一起。我同他讲话，但是我讲完之后接下来却是让人难受的沉默。我只好不不停他讲下去。最后，爸爸挣扎着要把目光集中起来。他想说点什么，我俯下身来。“科林，”他一面用手指指自己的头，一面有气无力地耳语说，“我这里已经空空的了。”这是我听他讲的最后一句话。到第二个星期六，他便去世了。这个对我的生活历程起了重要决定作用的人就此永远离开了我。

妈妈虽然因失去亲人而悲伤，但她节俭了一辈子，多年养成的务实性格并没有因爸爸去世而改变。我们处理了爸爸的全部家当，只留下他那辆1964年出厂的雪佛兰汽车。我问妈妈可不可以把它给我。妈说当然可以。于是便把那辆车给了我，我付给她400美元。

凯斯特为两位上司——国防部长布朗和布朗的第一副手、五角大楼的第二号人物查尔斯·邓肯效力。邓肯虽然是民主党人，但却与共和党人关系很好。他的商业经历顶峰是可口可乐公司总裁。他很富有，而且集精明与魅力于一身。他负责国防部的日常工作，和三军部长打交道。他尤其擅长同军人承包商打交道和做国会议员们的工作。

邓肯的军事助理乔·帕拉斯特拉少将也像我一样，是德普伊的门徒，步兵出身。“我讨厌这份工作。”帕拉斯特拉不止一次这样对我说。乔喜欢为邓肯工作，但是对五角大楼的工作件件都感到厌烦。除非让他回部队去带兵，否则他永远不会开心。乔新近被提升为少将，而且很有希望被任命为师长。然而，邓肯不让他走，除非找到一个合适的人来接替他。担任军事助理这个职务至少得是个准将军衔。帕拉斯特拉估计我很快就会被列入提升的名单，这个可能性使他产生了希望。我所知道的另一件事是，乔想打探我是否愿意摆脱繁琐的日常工作。邓肯副部长要在10月间出访伊朗、沙特阿拉伯、肯尼亚和埃及。乔说我可以随他一起去，还说此事已经同凯斯特和邓肯打过招呼了。这时我才明白，他这是在为我安排一次“试用”。武士帕拉斯特拉变成了“媒婆”帕拉斯特拉。

那时，伊朗是美国在中东的支柱，它位于新月形产油带的中心。苏联一直渴望在波斯湾获得一个不冻港，而伊朗正是它实现这个心愿的一大障碍。当时在伊朗当权的是美国坚定的盟友——

穆罕默德·礼萨·巴列维国王。我们认为此人深受国民爱戴，并正领导着他们步入现代社会。为了支持他的统治，美国向伊朗提供了大量现代化武器。邓肯之行表面上的目的是考察伊朗武装部队使用这些武器的情况。不过，近来有些传闻说，流亡法国的狂热的伊斯兰原教旨主义者阿亚图拉·霍梅尼在号召人们起来推翻国王。邓肯去伊朗也是为了了解一下我们的盟友是否挺得住。

我们于1978年10月23日飞赴德黑兰。美国驻伊朗军事使团团团长菲利普·加斯特少将前去迎接我们。我在那里第一次见到伊朗的将军们，他们佩戴着勋章，充满自豪，仪表不俗，而且个个都说得一口流利的英语。在军官俱乐部吃过一顿丰盛的羊肉宴后，我们登上检阅台检阅伊朗精锐部队——王室卫队。这些军人身穿剪裁合体的军服，头戴贝雷帽，足登擦得光亮的系带长统靴。他们接受检阅时高呼口号，表现出尚武的豪气。站在我旁边的那位伊朗军官解释说：“他们是绝对效忠国王的。王室卫队将为保护国王战斗到最后一个人。”

我们参观了具有异国风情的古代城市伊斯法罕，看到了世纪在这里交

融：我们向伊朗空军提供的世界最现代化的战斗机—F—14 战斗机编成队形从美轮美奂的路特福拉清真寺上空掠过。

在当地官员为我们举行的另一次宴会进行过程中，我听到从街上传来熟悉的哒哒哒的声音，听起来很像机关枪射击的声音，但东道主却置若罔闻。

接下来我们参观了设拉子机场，那是 F—14 战斗机的基地，其设施之先进可与美国的任何机场相媲美。我把一位在那里训练伊朗人的年轻的美国空军上尉叫到一边，问他这支空军是不是真的很棒。起初他不大敢说，后来便滔滔不绝地讲起来了。他说：“在 F—14 飞机上只有两个人，而他们还来自两个社会阶层。”他解释说，驾驶员都出身伊朗上层社会，他们能驾机起飞，做低空高速飞行，还能把飞机开回地面。“但是，上校，”他说，“这种事情我在一周之内就能把你教会。”他接着说，在 F—14 战斗机中，真正重要的是武器系统官，他操作的是价值数百万美元的最先进的航空技术和飞机的攻击系统。然而，这种非常重要的但不那么显眼的工作却交给军士们去做。军士相当于准尉，是些来自比较卑贱的阶层、没有受过什么教育的人。“要使这些人真正掌握他们要在天上于的事情，得花上两三代人的时间。在他们学会这些事情之前，你在这里所看到的只是半个飞机在飞行。”就在下一 14 以无懈可击的精确性在头上盘旋的同时，我在想，这种表演是不是航空方面的一种粉饰太平呢？

那天晚上，我到酒店大堂去同邓肯部长会合。我们原定要出席伊朗空军司令在官邸为我们举行的正式晚宴。这时，一位身穿漂亮军服的陪同军官来见我们，深表歉意他说，我们不能离开酒店。原教旨主义暴徒同警察之间发生了战斗，设拉子大街上不安全。

第二天，我们离开伊朗前往沙特阿拉伯。我望着停在停机坪上那些闪闪发亮的 F—14 飞机，心中想着那位美国教官对我讲的话。我又想到头天晚上的街头骚乱，于是我开始疑惑：查尔斯·邓肯和我所看到的究竟是伊朗的内情，还是仅仅是它的外表？

我们正在达兰的沙特阿拉伯战斗机基地听指挥官给他的飞行员讲课，这时门突然敞开了，一位身穿飞行服、围着一条方格头巾的沙特军官大步走进来。他只是一名少校，但是他的出现却引起了全屋所有掌权人物的注意。人们向邓肯和我介绍他时称他为“班达尔少校”。原来，这是我所见到的第一位沙特王室成员：国防兼航空大臣之子、法赫德国王的侄子——班达尔·本·苏尔但亲王。此人最终当上了这个石油王国的驻美大使。

在这第一次会见的大约一年之后，班达尔到约翰斯·霍普金斯大学高等国际关系学院进修，就住在华盛顿。我们开始在五角大楼军官体育俱乐部一起打短拍壁球。他与我一伙，对手是查尔斯·邓肯和当时任参谋长联席会议主席的戴维·琼斯将军。我还记得班达尔亲王在我们第一次打壁球之后走出俱乐部的情景。他肩上本来挎着一个健身用品包。只见他耸耸肩，轻轻地把包一甩，立刻就从旁边闪出一个随从，把它接了过去。亲王把手向半空一伸，收回时却握着一听可口可乐。当时我想，当亲王可真好。后来的几年，我们常常一起工作，我们之间的社会等级鸿沟开始缩小，直至来自南布朗克斯的男孩同来自王宫的亲王之间的亲昵关系达到无法容忍和亵渎神明的程度。

我 1978 年随邓肯出访期间还在肯尼亚稍作停留。那是我第一次去非洲。这个大陆尽管看起来颇具异国情调，但却不像我原先以为的那样具有魅力。我的黑人血统的根是在西非，我蒙发思祖之幽情是后来的事。

此次出访不到3个月之后，1979年1月16日，伊朗国王被赶出了他的国家。我从《华盛顿邮报》上看到了那些作过我们的东道主、而今被处决的将军们的赤裸的尸体被放在陈尸所的停尸桌上。“军士”阶级转而站到国王敌人的一边去了，王室卫队没有战斗到最后一个人。战斗打响的头一天，他们就像水晶酒杯一样破裂了。我原来就对那些精锐部队和用来检阅的骑兵有怀疑，此时我的怀疑更深了。我告诫自己：一定要透过表面看实质，不要因为你可能不喜欢你所看到的东西而不这样做。在伊朗，我们放在一个人身上而不是放在这个国家身上的全部投资到头来都化为乌有了。国王一倒台，我们对伊朗的政策也随他一起垮了。我们在那里花费的许多亿美元只起了使局势恶化的作用，促成了一个原教旨主义政权的崛起。这个政权直至今天依然顽固地与我们作对。

邓肯和我出访归来后，没人再提起我的职务变动问题。后来，1978年12月的一天，查尔斯从我的小办公室旁走过时，对我眨眨眼、挥挥手，然后就钻进凯斯特的办公室了。一分钟后，凯斯特用蜂鸣器通知我进去。进到里面，我看到他俩都在咧着嘴笑。“恭喜你，”凯斯特说，“你被提升为准将了。”不等我回过味来，邓肯又说：“我想让你去当我的军事助理。”

由中校升为上校是升级；而由上校升为准将则是跃进。这次升迁使我兴奋得不能自己。我当时的表现就像生日早上的孩子。我们把妈妈接到华盛顿来庆贺我的荣升。许多姑父姨父、姨妈姑妈、堂兄表妹也都到伯克中心来了。我们的家顿时变得热闹非常。妈妈像新娘似的局促不安，老是缠着阿尔玛，要她帮她整理头发、熨衣服，看看她的服饰是否恰当，直至你认为她将会艳压群芳才作罢。

我和布朗部长的军事助理卡尔·史密斯上校的正式晋升仪式是1979年6月1日在国防部那很气派的餐厅内举行的。我走进一个房间，那里全都是家里人和我以前担任其他职务时的朋友，其中包括在后备军官训练团时的朋友。现在是我上司的查尔斯·邓肯很高兴地为我主持了仪式。一个明显的缺席者是爸爸。不过我依然觉得他在天上的某个地方昂首阔步于其他亡灵之间，对他们说：“本应如此，你们以为会怎样？”

布朗部长在国防部内的礼宾官、空军中校斯图尔特·珀维恩斯把一段镶在镜框里的亚伯拉罕·林肯语录送给了我。那段话的背景好像是这样：有一天，陆军部的电报员告知总统，联邦部队俘获了一群战马和联邦军的一名准将。使电报员大为惊异的是，林肯更感兴趣的是那些战马。总统所作的解释想必就是：“我5分钟之内就可以再任命一位准将。但是要再找到这110匹战马可就不是那么容易的事了。”那是珀维恩斯为我选来镶在镜框中的语录。镜框背面用带子捆着一个信封，上面写着：“10年后打开。”我遵从了他的意愿。

1989年我打开这个信封时，里面的便条上写着这样一句话：“你将成为陆军参谋长。”我暗暗地笑了。这时，我已经当上了参谋长联席会议主席。从那以后，不论我的办公室迁到哪里，镶在镜框里的这段林肯语录都跟着我。它是治疗自我膨胀的一剂良药。

正式仪式结束后，我们举行了一个主要是鲍威尔家族的人参加的宴会，来宾达150多人。妈妈觉得太铺张了。以前遇有家庭庆典，总是由她和一些亲戚准备饭菜，不过她很快就适应了这种奢华。此次升迁使42岁的我成了陆军中最年轻的将军。我的孩子们笑逐颜开，我的亲戚们笑逐颜开，我自己笑

逐颜开。我希望阿尔玛也能笑逐颜开。她若能这样，那确实是一个了不起的成就，因为我总是开玩笑她说她在我的大大小小的胜利面前抑制自己的热情。当我告诉她我在利文沃思以第二名的成绩毕业时，她说：“这很好，不过我总是希望你成为第一名。”有一位并不敬畏你的妻子，可以帮助你不至于忘乎所以。不过，那天晚上在帕克中心，阿尔玛确实也笑逐颜开了。

新将军的一个必须通过的仪式就是进“上岗学习班”，即参加一系列的接见活动。第一项便是陆军参谋长——当时是罗杰斯将军——的接见。我们52个人集中在五角大楼的会议室内听他讲话。他的后我终生难忘。罗杰斯在对我们表示祝贺之后，把每件事情都鞭辟入里地分析了一番。他说：“我想告诉你们，在晋升将军这一级竞争是很激烈的。假若你们所有人明天坐上一架飞机，然后就在大西洋上空消失了。我们用来接替你们的52名上校将会与你们同样优秀。我们将看不出有什么差别。不仅如此，你们中的许多人都必须接受这样一个事实：这是你们的最后一次晋升，所以，你们要尽自己最大的努力。至于今后怎样，那就听天由命了。”你们中可能有一半人升任少将，至多有10个人晋升中将，也许会有4个人当上四星将军。

他说，他为我们感到骄傲，并且希望我们好好干。但同时他也告诫我们要经受住军衔的考验。“你们中有些人的前程会就此停顿，”罗杰斯说，“因为你们觉得这颗星使你们可以高于军规，从而自命不凡。有些人无法再升上去，因为他们担负不了重任。有的人升官后可能跌跤，因为他们的太太开始盛气凌人，就好像是她们自己得到了提升似的。我们这样说并不是假设。我此刻所说的每一件事情都肯定会发生在这个屋子里的某个人身上。”

说到这里，他祝愿我们事业成功，万事如意。多少年过去了，这批新将军中的大多数人都没有辜负罗杰斯将军所表示的信任，但是我也看到他的预言在某些人身上应验了。

查尔斯·邓肯和我成了莫逆之交。我们几乎每天都在一起打壁球。我们一道周游世界。人们都知道，我俩有时还一起喝上两杯。一天晚上，在我准备下班回家的时候，他要我留一会儿。卡特政府正处在风云变幻的日子里。不久前，卡特总统到戴维营去度假，发现国家的一些弊端，决心要使国民萎靡不振的精神重新振作起来。这种革新的一部分就是要改组内阁，撤换卫生、教育和福利部长约瑟夫·卡利法诺和能源部长詹姆斯·施莱辛格等人。

我坐在邓肯办公室内的沙发上，等着听他讲他的意思。“科林，”他开口道，“我要离开这里了。总统要我掌管能源部。”听到这个消息我感到遗憾。但是，说老实话，我也从中看到了一线光明。这是我逃离总部机关重返陆军部队的一个机会。查尔斯接着说：“我想让你跟我去。”我以前也曾脱离过轨道，可这一次等于是让我跨越悬崖啊！我刚要提出异议，他就举起了手。这事就这么定了。他已经征得了新任陆军参谋长爱德华·迈那将军的同意。保留我的军衔和军籍，随他去能源部。邓肯答应我，一俟他在能源部打开局面，马上就放我回部队。我除了从命别无选择。

参加能源部这个过渡班子的还有国防部总顾问迪安娜·西默。这个人很不简单。我送给她这样一句最高级的赞语：她与约翰·凯斯特不相上下。迪安娜的任务是重建整个能源部，我则负责组建它的管理机关。我还有一个不成文的职责，就是在能源部内充当西默同邓肯之间的减震器，因为我在国防部时在这方面干得很出色。

这个过渡班子中还有一位名叫伯纳德·鲁布尔的精明而野心勃勃的律

师。此人对我的人生观具有永久性的影响。有一天，我们正在进行特别激烈的辩论。另一名律师因为自己的观点被驳倒而气乎乎地要退场。这时，鲁布尔走到他身边，对他说：“你忘了你在法学院学到的信条：决不要把你的自我同你的观点混为一谈，以免一旦你的观点站不住脚时，你的自我也随之不复存在。”这些话使我铭记在心。

从我在长岛的百事可乐工厂做装瓶工那时起到现在，这是第一次从事纯粹的文职工作。能源部是由以前的原子能委员会、联邦能源管理委员会以及另外3个以前是独立的部门拼凑而成的。这些机构就像是几次婚姻所生的孩子被迫生活在一起，大家对这种状况都不满意。然而，国会却喜欢这种安排。能源部的任务是通过支持全国各地的议员选区内的试验性能源计划——太阳能风车、太阳能镜、煤气、页岩油等等来保护西方文明。寻求能源自立的目标就像一根金色的魔棒，把联邦的经费送往全国各地。

我重建管理部门的工作包括决定谁去谁留。之所以让我来承担这项永远让人不愉快的任务是为了使邓肯不必作恶人。谢天谢地，两个半月之后，邓肯已经牢牢地掌握了这个官僚机构的控制权。我既然已完成了自己这一份工作，于是就对邓肯说，我迫切地想离开。邓肯很大度地同意放我走。离开能源部很容易，但离开查尔斯·邓肯却令人难过。我俩很合得来，我们都主张努力地工作，尽情地玩，认真对待自己的事业，但是不要把自己看得太重。他授予我能源部长杰出服务奖章。当他把奖章别在我身上的时候，他和我的眼中都噙满了热泪。

在能源部的这段经历使我第一次在一家全国性杂志上看到了自己的名字。1979年9月3日那一期《新闻周刊》称我是哈罗德·布朗手下的一个“奇才”，被派到能源部来进行能源领域的“思想品德整顿”。哇！

我要重返陆军部队的希望破灭了。前海军部长小格雷厄姆·克莱特被调去接替邓肯任国防部第二把手。克莱特要我当他的军事助理，与克莱特现在的助理、出色的军官——杰克·鲍德温海军中校一道工作。由于克莱特是五角大楼中海军那一边的人，而且已经有了一位从海军来的助理，陆军参谋长迈耶将军认为把一个陆军的人放到克莱特身边从策略上说是有好处的。我的逃脱之路又被封死了。

格雷厄姆·克莱特那年67岁，有点老派绅士遗风，有时爱抬抬杠。他毕业于哈佛大学法学院，力一位最高法院大法官当过文书，后来成了华盛顿的一位很棒的律师。不过，他最大的成功还是在当南方铁路的经理时取得的。火车是他最爱的东西。他收藏有价值连城的玩具火车，其中有许多是19世纪的。他把它们展示在乔治敦的家中，从地面一直摆到天花板。我第一次见到克莱特还是在他当海军部长、我为邓肯工作的时候。“萨拉托加”号航空母舰预定要大修，修理用费相当贵。海军已经对这个问题做了周密的分析，得出的结论是，做这件工作最省钱的地方是弗吉尼亚州诺福克海军修船厂。作为海军部长的克莱特同意了这个建议。副总统沃尔特·蒙代尔（此人并不总是像他在公共场合那样的谦谦君子）听说了这个决定后，打电话给邓肯，说在这件事情上显然发生了误解。他在1976年的总统竞选中曾向费城人民保证，“萨拉托加”号一定会在他们的造船厂重建。所以请务必这样办。

很讲究实际的邓肯把我叫去，对我说：“我希望你到什么地方躲一阵，回来时给我拿出一个在费城而不是在诺福克检修这艘船的理由。”由于我根本没有在海军工作的经验。更没有造船方面的经验，这时我来说，只能是一

次搞创作的练习。我尽最大的努力去做，几天后把一份 3 页纸的打印得密密麻麻的论证报告交给了邓肯，说明为何要在费城重建“萨拉托加”号。

后来我得知，格雷厄姆·克莱特怒冲冲地闯进邓肯的办公室，大发雷霆地把我的报告摔到邓肯的桌子上说，他的海军专家们对于在哪个造船厂重建“萨拉托加”号最合适已做了行家的判断，而且他支持他们的结论。他是海军部的部长，没想到他的意见竟遭到否决。他说：“将来还得我到众议院武装部队委员会去解释，我已经建议到诺福克去修船之后为什么又改变主意。”邓肯好不容易使他平静下来，然后说，咱们都是这个圈子里的人，都懂得比赛的规矩，当局希望在费城修嘛。

克莱特气乎乎地把我的报告抓了回去，回到他的办公室，告诉他的海军分析人员再提一个与他们的第一个结论截然相反的建议。国会中的弗吉尼亚代表团听到消息后大骂政府。而且，正如克莱特所担心的，他得到国会山去为海军部的新立场辩护，令我惊讶的是，他把送“萨拉托加”号到费城去修理的理由讲得那么有说服力，你简直想不出有比这更合适的地方了。决不要把你的自我同你的观点混为一谈，以免你的观点一旦站不住脚时，你的自我也随之不复存在。克莱特是个老律师，他懂得这一点。“萨拉托加”号驶往费城造船厂那天，蒙代尔副总统就站在舰桥上。

1980 年 4 月 24 日是个星期四。华盛顿天气晴和，阳光明媚。

我像平常一样干早上 7 点钟来到办公室。克莱特已经来了，他显得心事重重。那天早上，我感到艾森豪威尔走廊内有一股紧张气氛，而且越来越浓。开会时，克莱特不一会儿便溜出去，走进布朗部长的办公室。他不告诉我发生了什么事，只是说：“部长不希望让军事助理们参与这件事。”但并未说明“这件事”到底是什么事。那天晚上，我驱车回家时也和所有上下班的人一样被蒙在鼓里。

第二天早上 7 点钟，一群来得早的人围在副部长办公室内的一台电视机周围，观看面色苍白的卡特总统解释头天发生的事情。总统说，曾尝试解救被一些伊朗“学生”扣押、并被关在美国驻德黑兰大使馆达 5 个月之久的 53 名美国人质。这次行动没有成功。“是我决定进行这次营救行动的，”卡特总统继续说，“在出现了问题时也是我决定取消的。责任完全由我来承担。”

过了一些时候，有关这次行动的细节才一点一滴地透露出来。这项代号为“沙漠一号”的军事行动动用了 8 架海军的 RH—53 直升机和 6 架 C—130 “大力士”式运输机。飞机上载有一支从 4 个军种抽调的突击队，其中主要是陆军的伞兵。原计划他们先飞往伊朗偏远的大盐漠——卡维尔盐漠。然后这些直升机接着再飞往德黑兰附近的另一个转运区。在那里，为美国工作的特工人员提供卡车，把乘直升机来的突击队员运送到美国大使馆，以制服守卫在使馆的伊朗人。事成后，直升机再从隐蔽地飞出来，落在大使馆的院子里，让被解救出来的人质上去，把他们送到附近的一个先行攻占了的机场，从那里再转乘 C—130 运输机飞向自由世界。计划制定者估计，要顺利完成解救入质的任务，至少需要这 8 架直升机中的 6 架。但是，在到达卡维尔盐漠的汇合地点以前，就有两架直升机因技术故障而抛锚，还有一架在到达之后液压系统出了问题。收到这些消息后，卡特总统当即决定中止这次行动。起初“沙漠一号”行动的失败被认为是个技术故障，并没有成为人所共知的难堪事件，也没有造成人员伤亡。然而，不幸的事情随后便发生了。当剩下来的一架直升机进入一个加油阵地以便加油返航时，它的旋翼撞到一架 C—130

飞机的机身上。两架飞机同时起火。引起机上的弹药爆炸，有 8 人当场被炸死，4 人严重烧伤。

在此之前，关于“沙漠一号”行动我未听到丝毫风声。然而，我在越南、韩国和一〇一空降师中有过太多的有关直升机操作的经验，所以当我听到这次行动的计划 and 实施情况时感到十分惊讶。直升机的性能不稳定是众所周知的。要执行一项对人员和机械的要求很高的任务，要确保还能有 6 架可以飞的直升机来完成非常困难的第二阶段任务，8 架直升机是远远不够的。“沙漠一号”行动还错在依靠的是一支从 4 个军种抽调人员组成的“解救”突击队。这个突击队的人员是专为执行这次任务而临时凑在一起的。在执行任务时，一个军种的人开的是另一军种的直升机。另外，指挥、通信、天气预报以及安全系统的薄弱也是造成这次行动失败的原因之一。这些闯入伊朗沙漠的军人的勇敢精神毋庸置疑。但是光有勇敢精神还不够。结果造成了这次失败，一些军人付出了他们的生命。“三角洲”部队指挥官查尔斯·贝克威斯上校说得很好：“若从一支部队中抽出几个人，使他们同另一支部队的一些人组合到一起，并让他们使用别人的武器装备，那就别指望能组成一个高水平的战斗集体。”

后来，在我成为最高级别的制定作战计划的负责人之后，我牢记着贝克威斯的这番话。你必须计划周详，进行相互配合的训练，使军事行动与政治目标相一致，准备好你所需要的甚至远远多于所需要的一切，而且不能一厢情愿地想问题。如果事先让我来评价“沙漠一号”行动的成功机会，我认为只有百分之一。以这样的成功机会去采取军事行动，那只能算是匹夫之勇。这次失败无疑是对卡特总统政绩的致命一击。

我还觉得，对这件事的处理在与公众的交流方面也是一大失败。为了发泄我的不满，我写了一篇题为《灾难处理指南》的讽刺杂文，内容如下：公布事实要慢，一定要比已经向公众泄露的速度慢半拍；不到万不得已，不要披露全部情况；强调顺利的部分，婉转提及出岔子的地方；如果有谁暗示你判断不当或犯了错误，一定要表示愤慨；除了你自己讲的事实，对其他事实一概予以否认；指责批评你的人是事后诸葛亮。最后，由最高层泛泛地承担责任，把每一个犯有错误的下级都洗刷干净。

我们的文职领导人最终认识到未来杜绝类似“沙漠一号”行动的必要性甚至比军事领导人还要早。几年后，美国国会于 1987 年不顾国防部的反对，颁布了一项法律，成立了由一名四星将军领导的特种作战司令部，专门负责“沙漠一号”行动所欠缺的那种计划、协调和监督工作。在恢复巴拿马民主的“正义事业”行动和 1991 年的海湾战争中，我们会看到这一改革是多么行之有效。

后来的 8 个月我继续为格雷厄姆·克莱特工作。我在五角大楼工作期间的所有上司——凯斯特、邓肯和克莱特——我全都喜欢和钦佩。因此，当 1980 年的选举日临近的时候，我的心情很复杂。在 1976 年的时候，我是支持卡特的，这一次却不能了。两位数的通货膨胀和美国人在伊朗被扣做人质的丢脸事件，使卡特政府的形象受到很大损害。“沙漠一号”行动在军事上和心理上都是一个灾难。应当承认，国内安全状况还不算太坏。在哈罗德·布朗主持下，几乎所有武器系统的研制工作都已开始，到海湾战争爆发时这些系统业已成熟。这项开拓性工作的很重要一部分功劳应当记在布朗的一位下属、国防研究和工程署署长威廉·佩里的头上。佩里自己后来当上了国防部长。

但是，总的来说，卡特主持下的白宫的摇摆性不能使军界感到安心。放弃 B—1 轰炸机是明智的，但是其他一些削减力量的措施却造成了巨大的损害，以致陆军参谋长迈那将军前往国会去抱怨陆军已经成了“空架子”，从而使里根那一派得到了一个有力的竞选题国。卡特撤销了裁军计划，开始加强国防力量，但是已经太晚了。苏联 1979 年 12 月入侵阿富汗，这件事表明卡特政府期望会有一个东西方关系和谐、使我们可以放松防务的时代到来，是多么的天真！

在我看来，军士长罗伊·P·贝纳维德斯所受到的待遇足以说明这一时期对军人是多么不重视。贝纳维德斯由于在越南作战勇敢而荣获了陆军二级最高奖赏——杰出服务十字勋章。1968 年他在越南服役期间一人救了 8 位被困的特种部队士兵的性命，其间他本人受伤 9 次。几年之后，在审查了他的另一些勇敢作战的证据之后，给贝纳维德斯的奖赏又提高了一级，授予他荣誉勋章。按照惯例，这种最高军事奖章是由总统亲自颁发的，这样做在当时也会提高部队的自尊心。但是卡特总统却没有来把奖章亲自挂到贝纳维德斯胸前。

1980 年 11 月，我在我的缺席选票上罗纳德·里根的名字旁打了个勾，寄回纽约。我认识一些军官，他们在总统选举中是从不投票的，为的是保持自己在政治上的清白，不止自己对自己的总司令表示任何倾向性。对我来说，这样做是大过分了。但我也注意到了这一点，因而在投票时没有一边倒。我表示自己没有党派之见的办法是在投票时打破党派界限。

罗纳德·里根轻而易举地当选了。在五角大楼里我们正在等待着另一个人选的产生，即谁将是下一任国防部长？选举结束后不久，里根的一个过渡班子来到国防部。军界中的一些老人告诉过我，这种过渡是可以预料的。获胜的少壮派分散到各自被分配去的部门，急急忙忙对一些“大破鸭”（指快要卸任的主要人物译者注）作些礼节性拜访，然后就像躲避麻风病一样对他们敬而远之。他们毕竟是反对派。他们失败了。他们能知道什么？新来的人总是同那些对部里工作有意见的人打得火热。而这些人正等着要对他们讲前一届班子是多么糟糕。由于这些有怨言的人同那些失败者合不来，过渡班子就以为他们讲得一定有道理。他们很少去想这些有牢骚的人为什么混得不好。所有的抱怨话都被信以为真。这等于不仅把孩子同洗澡水一起泼出去，而且连澡盆也泼了出去。

里根的人对国防部的第一次冲击是由国防部过渡小组组长威廉·范·克利夫发起的。克利夫和他那伙人在走廊里转来转去，寻找各种不轨表现和大逆不道行为。他们还迫不及待要了解机密的军事计划。他们准备了几大本有关过渡的材料，里面记的全是需要解决的问题、需要纠正的缺点以及需要炒鱿鱼的人。这时，新的国防部长尚未任命，因此，克利夫先生和他手下的人是在一种极其孤立的状态下工作的。

最后，这另一个人选终于宣布了，而且这一消息在五角大楼上下引起了极大的震动。在尼克松政府中任卫生、教育和福利部长期间得到了“大刀卡普”绰号的卡斯琅·温伯格将出任国防部长。我们彼此安慰着。至少大家公认温伯格具有管理才能，他同里根关系密切。他的大刀可能使国防部精简一些人，但同时也会使它更有力、效率更高。

克利夫和他领导的过渡小组很得意地把他们准备的使五角大楼面貌一新、工作有所改进的蓝图交给这位即将上任的国防部长。温伯格很快就显示

了他的管理风格。他问克利夫何时可以结束他的工作，范说得到当年6月。温伯格对克利夫表示感谢后告诉他，“不再需要”他的服务了。使克利夫受到冷遇的正是他对即将卸任的班子所抱的那种心态。他不是温伯格的人，他能知道什么？

1981年1月初，温伯格自己的先遣队来了。其中的一个成员就是理查德·阿米蒂奇。他是海军军官学校的毕业生，不久前曾力罗伯特·多尔参议员工作。阿米蒂奇有三十五六岁，又高又大，头发稀疏，嗓门很大，长着一副钢筋铁骨，好像下个星期六就要到世界摔跤联合会去参加比赛似的。他找了一些人谈过渡问题，我是其中之一。我了解到，他在越南呆过6年，这使我們有了不少共同语言。他每天早上还练举重，在这一点上我们可没有太多的话可谈。

有一天，有人通知我去为另一个新来的人帮忙。此人是温伯格的政治官员处处长。听这头衔，你会以为是共和党的一位上了年纪的前州主席，或者是该党的一位需要一份工作的落选议员。然而，人们给我引见的却是一位只有二十五六岁的年轻女士玛丽贝尔·巴杰，内华达州一位法官的女儿。同温伯格一样，她也在加州的比克特尔公司工作过。巴杰女士的政治良师是内华达州共和党参议员保罗·拉克萨尔特。尽管她年纪很轻，给我留下的印象却是睿智、能干，比她这个年纪的人更成熟。

这些新来的人，特别是阿米蒂奇和巴杰两人，与前面那个过渡班子中的那些自以为无所不知的人不同的是，他们都很精明，知道新官上任的三把火有可能烧得太狠。他们发现这个部里所积累的基本知识是值得珍惜的。他们认识到，有些人确实对自己的工作很在行，不必马上解雇。他们愿意寻求资历较深的人的帮助，而不是在自己那无知的天地里东撞西碰。

由于温伯格当过行政管理和预算局局长，也由于我作为白宫研究员在那里工作过，在温伯格就职前不久的一天晚上，我奉命带他到他的新办公室去看一看。他下榻的酒店大堂内挤满了看起来很阔绰的共和党人。他们的脸上洋溢着胜利的喜悦，急切地等待着就职庆典的到来。柜台服务员通报了我的姓名之后，我上楼到温伯格的房间去。这位候任部长亲自打开门迎接我。他的衣着端庄大方，举止文质彬彬，不乏热情。他以一种维多利亚时代的热诚欢迎我，并说他记得我在管理和预算局工作过，这使我受宠若惊，他还说他很高兴我们将再度共事。我虽然很感荣幸，但心中却嘀咕，这些话对于我要回陆军部队去的希望预示着什么？

阿尔玛也希望我回陆军部队去。她指出，我执行直截了当的军事任务时要比现在轻松得多，自然得多，也快活得多。她这番评论倒是我以前没意识到的。我在陆军中与之共事的弟兄们都有共同的背景、共同的记忆和共同的价值观。而执行政治任务就远没有那佯称心，紧张程度也大多了。这可以用修理汽车打比方。军队好比是折叠车棚，而政治就好比是变速箱，在折叠棚下修东西要比在杂乱无章的变速箱中干活容易多了。虽说到国外去执行任务要长时间地离开家人，但是在国防部办公厅工作也相差不多。每天早上孩子们没醒我就走了，等回家时他们又已经上床睡觉了。

1981年1月20日，我像平常一样很早来到办公室。行政官员们的房间都已经空了。艾森豪威尔走廊内悄无声息，显得很不自在。政府的更迭在这些执掌权力的大厅内留下了真空。几天前，在格雷厄姆·克莱特整理办公桌时我同他交谈过。他和民主党任命的其他官员共同进行了一番艰苦的斗争，

但还是失败了。然而，我觉得，卡特的下台并没有使他们一败涂地，至少从国家安全的角度来看是这样。我喜欢并崇敬格雷厄姆，以后会想念他的。他后来从事他喜爱的工作，当上了美国铁路公司总裁。为提高美国的铁路客运服务质量做出了很大贡献。

在克莱特离开五角大楼的那一天，举行了一个小的颁奖仪式。仪式结束时，他握着我的手说：“科林，有朝一日你当上参谋长联席会议主席，可不要感到意外。”我记得我当时想，这句恭维话倒是蛮不错，只可惜不大可能应验。

第十一章 危险处境

总统就职仪式结束后，我走过国防部长办公室的时候，一个熟悉的、像摔跤手（他确实当过摔跤手）一样结实的身影走了过来。他没穿外衣，衬衫袖子挽着，完全没有五角大楼工作人员的样子。“卡卢奇先生，”我说，“欢迎到国防部来。”

他停住脚步：“哦，是你啊，科林·鲍威尔，”他微笑着说，“我记得你在行政管理和预算局工作过。很高兴再见到你。我听说你要成为我的军事助理了。”

从我们在行政管理和预算局共事之后，这些年里他成了华盛顿“环内”的一颗明星。

1975年至1978年，在政府担心葡萄牙从右翼独裁转向共产主义的时候，他担任美国驻葡萄牙大使。卡卢奇使美国坚持注了一条微妙的中间路线，直至葡萄牙找到了它自己的民主之路。他常常担任第二把手；白宫管理和预算局副局长，卫生、教育和福利部副部长、中央情报局副局长。现在正等待着国会对他作为温伯格在国防部的副手的确认。他的才干是公认的。

而且两党都重用过他，这使他在一些纯粹的保守派的眼中的形象受到了损害。在他们看来，卡卢奇犯下了一个特别严重的罪行。他在卡特政府期间曾在斯但菲尔德·特纳领导的中央情报局工作过。由于特纳解雇了大批隐蔽的特工人员，他的名字引起了右翼的愤怒。白宫的政客们不愿让卡卢奇到国防部工作，颇有权势的杰西·赫尔姆斯参议员也表示反对。但是温伯格却很想要他，不让那些保守派得逞。正如我在温伯格处理范·克利夫问题时所看到的那样，这位精于欧洲式处事风格的部长是一位具有铁一般意志的人，此外，温伯格还把威廉·霍华德·塔夫脱四世请到国防部做他的总顾问，成为他的袖珍班子的一员。在卫生、教育和福利部时，他就是温伯格的总顾问。

“部长先生，”我对卡卢奇说，“请告诉我，我能力你做些什么。”

“先说好，不要称我部长先生。”他说。

“好的，我还继续称你为卡卢奇先生吧。”我回答。

“不，也别称我卡卢奇先生，更不能称大使先生。就叫我弗兰克吧。”

我终于同意在没人的时候彼此以科林和弗兰克相称。”但是，”我又说，“可别当着所有那些将军的面逼着我叫你弗兰克，让我难为情。他们可决不会当众叫你弗兰克的。这里不是卫生、教育和福利部。你现在掌管着美国武装部队。我们不能以吉姆·鲍勃、弗雷迪或弗兰克来称呼我们的上司。”

卡卢奇还是在2月4日那天宣誓就职了。不过，为了消除赫尔姆斯的阻力，作为交换条件，毫无污点的保守派人士弗雷德·伊克尔被任命为负责政策问题的副国防部长。卡卢奇接过了克莱特原来的职务，也用上了他原先的办公室。我留在原地，现在的身份是卡卢奇的高级军事助理。

这个讲话十分谦虚的人却喜欢扮演一个深知内情的角色。一天，卡卢奇在讲话时老是提到“卡普”，听了让人很不舒服。最后，我问道：“是温伯格吗？”不是，弗兰克解释说，他指的是富有魅力的委内瑞拉总统卡洛斯·安德烈斯·佩雷斯。他的风格与他的实质之间这种反差使我觉得很有趣。弗兰克可以一边给他的小女儿克里斯汀换尿布，一边策划马基雅维利式的政治计谋。他妻子马西娜忙得脱不开身的时候，他会在星期六把小女儿克里斯汀带到五角大楼来。

“我想让你跟我一起去开防务科学大会。”卡卢奇上任没几天就告诉我。防务科学大会是每年2月在慕尼黑举行的、由德国出版业巨头巴龙·冯·克萊斯特赞助的会议。会上将散发一大本一大本的文件，题目都是《为欧洲制定的新战略》之类。整天抠书本的国家安全研究人员都渴望去参加这个会议。

“好吧，”我对弗兰克说，“我让空军准备一架飞机。”

“不要，”他说，“在民航班机上给我们弄两个座位就行了。”

我按弗兰克的要求做了，并同他一起出发去杜勒斯机场。由于引擎出了故障，我们的飞机推迟好几个小时起飞，我们只好等着。弗兰克焦急地老是看手表。我们终于登上了飞机。按级别，弗兰克有资格坐头等舱，所以他就坐在那里了，我则还要继续向前走。“你到哪里去，科林？”他问。“我只能坐普通舱，弗兰克。”我说。结果，我俩无法在飞机上一起工作。而且，为了等航班，我们回来时又浪费了一天时间。

我刚回到办公室，军事空运司令部司令罗伯特·海瑟就揪住了我的耳朵。“太蠢了。”海瑟说。你们乘坐泛美航空公司的飞机，它怎么能提供可靠的联络？它怎么能保护那些绝密文件？他警告说，下次若再不用专为因公出差准备的飞机，我将会掉脑袋。弗兰克终于同意了，从此以后，我们出差时使用军用飞机。

里根执政后，有一点很快就看清楚了：第二次世界大战时的那一代人又回来主事了。总统所拍的军事影片可能不算多，他只在好莱坞拍了一些训练影片。但是在他看来，亲自参加这场战争是他的重要经历，而且他总喜欢强调这一点。卡普·温伯格在太平洋战区麦克阿瑟将军麾下由列兵升至上尉。他就是在那里认识他的夫人、当时任陆军护士的珍妮的。所以说，他也是那个时代造就的人物。

一天上午，在上作人员例会上，温伯格盯着卡尔·史密斯和我说：“我不明白，你们大家到底是不是军人？我很少看到我手下的军官穿军服。”我们解释说，穿便服在70年代初期成了普遍现象，这样可以显得在华盛顿工作的军事人员少一些。温伯格哼了一声说：“如果你们是军人，那就应当穿军服。”部长既然这样说了，我们就照办。

有一天我对卡卢奇说：“有件事使我们这里许多人感到不快。”我说了我们未能请来卡特总统或布朗部长为军士长罗伊·贝纳维德斯颁发他获得的荣誉勋章这件事。贝纳维德斯的光辉业绩是在1968年创造的。如今已经是1981年了。“使这位英雄得到他应当得到的待遇，这对我们是十分重要的，”我说。这个意见就像一颗火星，从卡卢奇那里跳到温伯格那里，后来又跳到白宫。里根的形象顾问迈克尔·迪弗抓住了这个机会。一位在民主党执政期间受到忽视的拉丁美洲裔美国人终于得到一位共和党总统为他授勋。这会产生怎样的效果啊！

为里根总统设定的方案是他亲自到五角大楼来。仪式预定在1981年2月24日在五角大楼中央大院内举行，邀请五角大楼全体人员参加。在授勋仪式和大会上，通常都是由一位军官宣读嘉奖令，由总统把勋章挂在受勋者的脖子上。里根俯下身看了看嘉奖令说道：“让我来宣读这项命令吧。”他并且指出，读脚本他还是有些经验的。于是，他成了在授予国家最高军事荣誉之前亲自列数受勋者的英雄事迹的第一位总统，对于武装部队来说，这天下午要比总统就职典礼日更具有政府更迭的意味。我们不必再用便服来掩饰自己的身份了。英雄终于得到了应得的待遇。当兵服役又成了光荣的事情。

当新政府接过防务预算的时候，出现了表明新时代更带实质性的证据。罗纳德·里根在竞选时曾许诺要加强国防，改变迈那将军所叹息的“陆军变成空架子”的那种状况。尽管共和党人所承袭下来的卡特的预算把防务开支增加了百分之五以上，从温伯格的办公室里还是传出后来，问各军种首脑还需要增加多少经费。这真是2月间又过圣诞节，令人喜出望外。各军种首脑开始提出希望得到的东西的清单。起初，他们请求拨款的总额等于使防务开支实际增加百分之九左右。我和卡卢奇坐在部长办公室内，听到的话是我今生从未想到过的。温伯格说，这还不算完，他下令各军种首脑重新考虑研究和发展计划。于是他们又由希望清单走向梦想清单，拿出了一些他们认为决不会实现的建议。这些最新数字报到了行政管理和预算局。那里的答复是：还不够多。管理和预算局的结论并不是以战略分析为依据的，而是出于白宫的意图。里根的白宫只是简单地通知五角大楼可以多花钱。军方何乐不为？他们意识到，从天上掉馅饼的事，毕竟不会每天都有。

温伯格终于争取到把现政府继承下来的卡特预算增加了百分之十一，即258亿美元。这是可以预见的将来的增幅。我们并不是毫无目的地乱花钱。在连续几年预算紧缩之后，军队的状况实在大惨了。用于热门投资——主要是先进武器的研制。但是，面包与黄油的开支，即养活军队、使军中生活让人可以忍受的那些开支却受到忽视。军队就像一座门口停着一辆宝马汽车的摇摇欲倾的大厦。里根的预算为之拨款的项目有：增加薪俸、购置零部件、加强训练、建立现代通信中心、修理设施、托儿所、家属住房、牙科诊所等等，其中有许多项目是自第二次世界大战以来就无人问津的。而且，国会很痛快地批准了增加这些军事拨款。在批评温伯格的人看来，一度被人害怕的“大刀”温伯格已经变成了“大勺”温伯格了。我们这些知情的人都了解，各军种处于营养不良状态。确实需要一把大勺来恢复我国军队的力量、目的感和自豪感。

2月下旬，我以卡卢奇的把门人的身份安排了新任陆军部长约翰·O·马什同弗兰克会见。我同马什不太熟。但我知道他以前是弗占尼亚州的众议员。此人很有头脑，讲话柔声柔气。我不知道他那天来找卡卢奇有何公干，但是他从卡卢奇办公室走出来后，把我拉到门厅。在那里，这个文质彬彬的人等于是扔给我一个抽出了保险针的手榴弹。“科林，”他说，“我希望你考虑一下辞去军职的事。我想让你来当陆军部副部长。”并补充说，他刚才同卡卢奇和白宫人事处都商量过这个主意，而且遇到了绿灯。

尽管我很惊讶，但我很快明白了这是怎么回事。我已经有了一个在五角大楼官员中玩得转的名声。说得更直截了当一些，军人在国防部只占将近百分之四十，是少数，马什希望把一名有素养的来自这个少数派的高级军官安置在一个重要岗位上任副部长。我对马什说，这事得容我考虑考虑，明天再答复他。

通常，我白天在工作中遇到的事情是不同阿尔玛谈的。但是这件事将会对我们两个人的生活产生巨大影响，所以我得听听她的意见。我们没有因为讨论这个问题而睡不着觉。我是一名44岁的准将，有着锦绣前程。军队是我的生命。辞去军职，接受一项政治任命会证实我希望制止的那种谣传，即那种有时连我自己灵魂深处也会有的猜疑：我正在变得更像政客而不是军人了。阿尔玛百分之百地同意我的看法。落入不知深浅的政治任命的水塘中去，这种前景使她感到很不放心。第二天，我感谢马什对我的抬举，但却拒绝了

他的建议。

马什提出建议的第二天，我去见卡卢奇，表示很愿意与他一道工作。但是，到现在为止，我已经在机关工作将近4年了。我说：“弗兰克，我想回部队干准将应当干的工作。”

“好啊，那当然，我们会考虑这个问题的。”他回答，接着便给我布置了一大堆新任务。

每天下班回家前，我总喜欢留下来同卡卢奇的另一位军事助理。现在已是海军少将的约翰·鲍德温聊会儿天。3月的一天傍晚，鲍德温说：“科林，你永远设法离开这里了。”

“为什么？”

“首先，卡卢奇不想放你走。他喜欢和你在一起。他不是军人。他不懂得我们这些人为什么不能离开军队太久。他只会使你在这里越陷越深。”

“那第二个理由呢？”我问。

“你的真正上司是迈耶，他会更希望把你留在这里。”

那天晚上，鲍德温的这番话就像火警铃声一样回响在我的脑海。第二天清早，我再次去见卡卢奇，对他说：“弗兰克，我一定得走。”

“好吧，好吧。我们下周再谈。”

经过不停地向卡卢奇请求，到初春时我终于如愿以偿了。迈耶表示理解是我所设想到的。他派我到科罗拉多州卡森堡去当第四机械化步兵师负责作战和训练的副师长。这个副师长职务是为担任正师长做见习。让我自己来挑，我也不见得能挑得比这种安排更好了。我开始对我的朋友们谈论我的好运气。使我感到惊讶的是，许多人并不像我这样乐观，而这些人判断向来是我所看重的。他们中包括迪克·劳伦斯少将和朱利叶斯·贝克顿，越南战争期间，劳伦斯是美军美喀师的作战与计划处处长，我是他的副手；而朱利叶斯则是引导我上国家军事学院的指路人。他们两位都是装甲兵出身。

“科林，”劳伦斯对我说，“我说什么也不希望你到卡森堡去。”为什么呢？我很想知道。劳伦斯说，他有“不良预感”，即不安的感应，而这都是由于第四机械化步兵师师长约翰·W·赫达切克少将的缘故。他说此人很不好相处。“根本不当把一个师交给他。”朱利叶斯·贝克顿也给我打电话表示了同样的保留意见。他们还警告我，我这位新上司的太太也很可能是个难缠的人物。我却没有因此而气馁。我实在大想回部队了。而且我向来同我的上司相处融洽，不论是像“红脸”巴雷特那样好相处的人，还是像“老虎”霍尼卡特那样难对付的上司。

我已开始佩服起卡卢奇这个不同特点兼而有之的少有人物了。他追求自己的目标时锲而不舍，与人打交道时却又体贴而仁厚。他的无私精神一直给我留有深刻的印象。弗兰克·卡卢奇不需要人们对他歌功颂德。他为我举行了一个欢送会，并在会上向我颁发了国防杰出服务奖章。我们像亲密的朋友一样分手了。

我在前往卡森堡之前最后与之告别的人是里奇·阿米蒂奇和玛丽贝尔·巴杰。里奇要升任负责国际安全事务的助理部长了。这位仁兄骂起人来像个水兵，讲话总爱用简单的陈述句。我理解他，他也理解我。我们很快就交上了朋友。我与他不仅仅是战友或工作上的朋友，而且是可以彼此敞开心扉的朋友。至于玛丽贝尔，虽说她来五角大楼之前可能分不清谁是将军，谁是看大门的，但她却显示了一种天生知人善任的精明。这在处理政治任命事务的人

来说，是一种极其宝贵的才干，我们3个人有一些非正式的、可以深入到五角大楼各个角落的渠道，这种渠道是汲取流动在国防部正式报告制度的表层之下的各种信息的惟一途径。我们几乎每天都在一起交换这种有益的情报。虽然我当时并未意识到这一点，但这一关系将会保持下来，成为对我今后的事业无比宝贵的财富。

一个来自南布朗克斯区的少年，他能看到的风景只是站到公寓房的屋顶上遥望布鲁克林。对于他来说，卡森堡所在地的景色真是令人陶醉。部队驻地处于大平原同落基山脉衔接的地方。从卡森堡可以看见派克斯峰和夏延山，它们就像俯瞰该营区的一对御座。“这里的天空太辽阔了，”阿尔玛在一次开车外出时这样说过，“它是从哪里来的呢？”她怀念那些树木，我了解她的想法。这广袤无树的大平原和落基山脉似乎使人变得矮小了。

科罗拉多斯普林斯是一座美丽的城市。它是用19世纪那些采金大王的财富建立起来的。现在的金矿则是3个军事机构，其中最大的是城北的美国空军学院。该学院高耸入云的大楼里的培训部内，聚集着4000名全国最优秀的青年男女。北美防空司令部位于夏延山中，靠近彼得森空军基地。北美防空司令部监视着天空，注意是否有敌人轰炸机或导弹袭来。若有来犯者，就派出飞机拦截。北美防空司令部的自然环境极佳，以至许多在那里服过役的加拿大人和美国人退休之后又回到那里去养老。

城南就是卡森堡——第四机械化步兵师中那些“蓝领弟兄”们的驻地。第四机械化师训练时的枪炮声震耳欲聋，他们的坦克破坏了该地的风景，那些20来岁的难驾驭的小伙子们给科罗拉多斯普林斯带来了不少麻烦。不过，这个师为当地经济带来的大量收入比前两个军事机构加在一起还要多，因此它就像一个白手起家的粗鲁的百万富翁大叔那样受到欢迎，甚至还有点受到爱戴。

在驻地边缘的一座光秃秃的小山上，盖起了3座牧场式平房住宅。一座是给师长的，一座是给负责作战和训练的副师长（也就是我）的，还有一座是给负责后勤的副师长的。这些房舍可以住人，但毫无美感可言。阿尔玛还是得不到她想象中一位将军夫人所应当得到的那样一栋房子。

我到卡森堡的第一天，来到一幢50年代风格的司令部大楼的二楼，同我的前任格雷尔·布鲁克希尔准将作了一次谈话。然后，我的新副官弗雷德·弗林上尉又带我穿过走廊去见我的新上司、第四机械化师师长赫达切克少将。在此之前，我注意到布鲁克希尔和弗林都不大愿意对这个人发表评论。我走进一个大办公室。那办公室的墙上照例挂着各种勋章和表现权力的照片。从它的窗户可以看到整个阅兵场及落基山脉。在那里，我见到一位中等个头、身材结实、留着平头、表情严峻的军官。赫达切克冷漠而严肃地同我握了握手，就谈起正事来。他的主要兴趣在训练和管理方面，我的责任是训练。他讲话很有说服力，很有分寸，没有一句废话。他已制定的计划给我留下了深刻的印象。10分钟后，他明白表示，谈话已经结束了。我在离开那里时想，此人对自己的工作很在行。我可以向他学些东西。我还注意到，在我们这第一次会见中，他的唇上没有掠过一丝微笑。杰克·赫达切克显然不是“红脸”巴雷特，不是查尔斯·格蒂斯，也不是神枪手埃默森。

第四机械化师的使命是在欧洲战场上同共产党集团的军队作战。我缺乏经验，尤其是缺乏坦克方面的经验。所以我决心好好学习，使自己成为一名优秀的M—60A1坦克炮手。作为一副师长，我本来不必这样做。但是，自

己不会打球的教练，人家是信不过的。我在 3 名严厉的坦克军士的指导下开始了我自己的训练。这 3 个人虽然很尊敬我，但却下畏惧我肩上的这一颗星。

第一天上获取资格课时，我以坦克车长的身份，练习在坦克高速行驶中用主炮瞄准 1000 米以外的目标。练场地看来是平坦的。突然，坦克俯冲下去。当意识到我们遇到了斜坡时，我急忙升主炮筒，但是已经太迟了。我听到一声难听的嘎嘎声，坦克停了下来。

有些事情是绝对不能做的。例如，不能逆风吐唾沫，不能从右边上马，不能使船搁浅。坦克手决不能让他们的主炮筒陷进泥土里或者用光汽油。步兵确信，坦克兵们宁可往油箱里撒尿也不能使人发现他们的油箱空了。坦克手一定要在下坡之前、而不是之后把炮筒升高。

那军士带着一脸无可奈何的表情望着我，但仍旧很耐心。“长官，”他说，“我们得休息一会儿，把炮筒检查一下。”我们用炮膛镜检查了一下，好在炮筒没有弯。我们把炮筒擦干净，很快又把坦克发动起来继续训练。到第三次训练的时候，我瞄准了目标，成了一名优秀的坦克炮手。

我还不至于那么天真，把大部分功劳记在自己账上。被派来给一位将军当教官的坦克手决不是平庸之辈。我得到出色的炮手、装弹手和驾驶员的大力支持和帮助。不过，我还是很高兴把一枚优秀炮手的徽章摆在自己的桌面上。没有多少事情能比你脚下的 50 吨重的铁马以每小时 30 英里的速度奔驰在原野上更令人兴奋的了。

我们曾试图计算出一辆坦克的乘员组需要发射多少发炮弹才能成为技术能手。有一点我们是知道的：苏联坦克乘员组在训练中发射的炮弹只有美国坦克手的十分之一。这样一来，两军在训练中所花的钱相差太大。我们每发射一发炮弹，视炮弹型号的不同，就要花掉纳税人 200 到 1000 美元。每个坦克手每年要发射大约 100 发炮弹。陆军的训练技师们设计了一些模拟器械和电子游戏机之类的东西，这使我们的坦克手可以少用一些实弹也能提高技术。我们希望弄清楚以怎样的比例把实弹射击同使用训练器材结合起来，才能产生最佳效果。我们用 3 个坦克营作试验，一个坦克营得到最大数额的炮弹，另一个少一些。第三个营则更少，但他们有较多的时间在模拟训练器上练习。我们要做的试验是把这 3 种经过不同程度训练的营拉到考核场上去，发给他们同样数目的炮弹，看看他们中哪一个的成绩最好。结果是他们哪个都不行。成绩最好的是指挥官最棒的营。一名好的指挥官能激励他的下属在任何条件下都表现出色。“即使他们给我们一发蹩脚炮弹，我们也能赢。”这就是志在必胜的态度。新技术被采用了，它们确实带来了不同的结果。但是，我们决没有忽略这个事实：人，特别是能干的指挥官，才是使部队获得成功的决定因素。用我喜欢用的说法，所谓领导，就是做出管理科学认为是不可能的事情来。

赫达切克将军的领导方式是充当严厉的监督者。工作是靠高压、阿不是靠激发积极性来完成的。参谋人员会议成了冗长的训话，视察成了审查。没完没了的消极压力使指挥人员和参谋人员精疲力竭。第四机械化师是一个能干的集体，但却不是一个愉快的集体。由于他通常总是那么执拗，所以当他有一天突然闯进我的办公室说了下面这句话时，我真是大吃一惊，“鲍威尔，你干得很好！我打算写一份特别报告，看看下次升级可不可以有你一个。”一个挑选少将的委员会即将开会，我虽然在我的同事中只是一个资历较浅的准将，但若能为我写一份特别报告，我就有可能早一些得到两颗星。赫达切

克叫来他的副官，一位名叫菲利普·科克尔的上尉，令其起草报告。

最后，特别报告的事终于没能成功。人事处告诉我们，一个军官上任至少 60 天才能得到特别考虑，而我上任还下到 60 天。不过，我还是很感谢赫达切克的努力。看来这说明，尽管这个人不大好相处，但只要你工作干得好，他还是会正确对待你的。

看来，不论我家搬到哪里，我都得充当圣公会的传教士。我们来到卡森堡后不久，我就四处寻找圣公会教友做礼拜的地方。有人告诉我，圣公会礼拜式于每星期日上午 9 时在天主教神甫的办公室举行。其后的那个星期日，当天主教教友们鱼贯进入小教堂做弥撒时，我从侧面的一个通道走了进去。我们挤进后面的办公室，那里已经摆好八张折叠椅。我们坐了下来，半个小时后圣公会的神甫到了，是随军牧师队中的一位中校。他把一本我以前从未见过的赞美诗集传阅了一圈，便开始做弥撒了。两名妇女弹着吉他为大家伴唱，那歌曲在我听来更像民歌，而不像赞美诗。我竭尽全力要找到感觉，但是心中却在怀念早年的宗教。

弥撒结束后，我走到神甫面前，做了一番自我介绍。这位神甫名叫科林·P·凯利三世，是那位二战时期的美国英雄的儿子。“凯利神甫，我有一个问题，”我说，“这些年您对您的教名是如何发音的？”“科——林，”他说。他的发音带有爱尔兰味，英国人认为这是不正确的。他们发成“卡——林”。我解释说，我小时候是用英式音的，但是在他父亲的名字变得家喻户晓之后，我迫于同伴们的压力改过来了。接着我又问：“我们为什么要在一个天主教神甫的办公室里做礼拜呢？我们为什么没有自己的教堂？”他说，圣公会教徒太少了。我建议说，如果我们的地方更好一些，我们可能吸引更多的人来。我知道在我们卡森堡这样的二次大战时期的兵营里，有一些木结构的教堂。“请找一所那样的教堂吧，神甫。”我说。我还请他用些老的曲子，例如《坚固的堡垒就是我们的上帝》等等，来替换民歌似的《活水之歌》。他终于为我们找到了一所教堂，礼拜也做得更有传统味儿了。

到这时，我们已经有一个孩子离开了家。我们动身来卡森堡前夕，我儿子迈克从弗吉尼亚伯克镇的莱克·布拉多克中学毕业了。那年夏天，迈克同我们一起来到卡森堡，可是到 8 月时便离家到弗占尼亚威廉斯堡的威廉—玛丽学院读书去了。我从未试图要求他选择什么生活道路，但我确曾试图指导他。在过去的一年中，我督促他抓紧学习，以便及时报考大学。我像女教师那样认真地检查他的作文。他曾被西点军校录取，同时又获得了威廉—玛丽学院陆军后备军官训练团 4 年的奖学金。对我们家的经济状况来说，他上这两个学校中的任何一个都是大好事。但我很高兴他选择了威廉—玛丽学院。军事院校名气大，而且我对他被西点录取也感到骄傲。不过，我还是觉得，迈克到一所比军校涉及面更广的学校去读书，会为他今后的生活做好更全面的准备。当然，他若投笔从戎，以军队为职业，也是有前途的。他老子当年在大学主修地质学，又在后备军官训练团被授军衔，在军队里干得并不错啊。

那一年，琳达进入科罗拉多斯普林斯的夏延山中学读书，这是她 3 年中读的第三所中学。她现在正在准备参加全国优秀生奖学金的最后竞争。我们让 11 岁的安妮玛丽到一所天主教学校——波林纪念学校去读书。我们喜欢修女们对学生们的严格管教，不过她们对她那难以管束的天性也无能为力。安妮玛丽是学校的啦啦队长，她喜欢滑冰（这肯定不是她的南方妈妈和来自布朗克斯的爸爸的遗传），还参加了布罗德莫宾馆办的奥林匹克溜冰训练班，

像一只小天鹅似的在冰上滑来滑去。

阿尔玛希望在卡森堡也像在以前驻扎过的地方那样，能积极参加一些社会工作。在华盛顿时她当过军人家属协会主席。那个协会为在全球各地调来调去的烦恼的家属们提供服务，颇受欢迎。例如，一位军士的妻子可以到在五角大楼内的军属协会的办公室来了解有关她丈夫的下一个驻防地点的学校、医院、房租以及从气温到当地宗教活动等所有情况。在卡森堡，阿尔玛希望能到驻地医院去工作，把她以前学的听力学派上用场。没想到，其他军人家属却委婉地拒绝参加社会工作。个中原因我们很快就发现了。

我听到一些军官抱怨说，我们卡森堡有两位长官。赫达切克将军管束着他的部下，而这些部下的妻子们则说赫达切克夫人也把她们当成部下来管。赫达切克夫妇感情极佳，因此将军便使太太成了他管理部队的伙伴。在他成立的管理餐厅、军人商店和托儿所等各种设施的咨询委员会中，安娜·赫达切克都居于显要位置。她显然是对她丈夫麾下的官兵及其家属有着极强的使命感。让人受不了的是他们两个人对于自己扮演的角色的那种傲慢态度。我便成了发泄这种怨气的对象。最后，我想开了，就依你这个国王吧，如果必要，也依着你这个王后。但是，卡森堡的情况实在太不像话了。我观察了4个月，看到士气在下降，我觉得我有责任采取行动。

副师长就是一位正在接受培训的师长。按照陆军的规矩，我到卡森堡来就是为了学习当师长所需要的技能和操行。有些师长把大量的事情交给他们的副手去做，自己坐在一边留心观察。可赫达切克所坚持的却是另一套做法。我觉得，要是他的两个副师长都失踪了，他心里会很高兴。这个师是他在管，我们只获准在这位老板的膝下学习一招两式。正因为如此，我打算要做的事情既不是容易之举，也不是明智之举。

参谋长汤姆·布莱格坐在赫达切克办公室的外面，处于他的控制之下。我对汤姆说，师里存在一些严重问题，我想找赫达切克谈一谈，看看怎样来扭转这种局面。

“科林，”汤姆说，“不要这样做。”

“为什么？”

“因为，”汤姆继续说，“这是一个赫达切克不愿意谈、甚至不愿意承认的问题。我警告你，这样做帮助不了他，却可能伤害你自己。”

汤姆不是傻瓜，而只有傻瓜才会不理睬他的劝告。不过，我以前连五角大楼一些最难蹚的河都蹚过去了。我相信我可以处理好同赫达切克的这次谈话。我说：“汤姆，我没有任何选择，我如果回避这个问题，那就是玩忽职守。”

第二天上午，我走进师长办公室，说道：“长官，等您有空时，我想同您谈谈训练方面的一些问题和有关夫人们的一些问题。”

“我正忙着呢。”赫达切克说。我回到了我的办公室。

那天快下班时，他的秘书通知我：“他现在有空。”

“什么事啊？”我进去时他这样问我。

为了转移注意力，我谈了训练方面的几个问题。然后我开始小心翼翼地进入雷区。“师长，我认为我们在处理夫人们的事情方面还可以再做些工作。有些不该她们插手的事情她们也插手了。”对方的反应是毫无表情地望着我。我接着说下去。“安娜有些很好的建议，她想为部队和家属们做很多事情。”对方仍然默不作声，脸上毫无表情。“我认为我们需要想想办法，让别的夫

人们也多参与一些，共同来把她的想法付诸实施。”谈话到此没有结束，也没有再继续下去，而是不了了之。

那天晚上，我刚进家门，阿尔玛就问我：“你干了什么啦？”

“我怎么啦？”

“大约一小时前，安娜·赫达切克打电话来，约我过去喝茶。她对我说：‘阿尔玛，我很难过，将军和我确实很喜欢你和科林。我们原来以为我们至少可以依靠你们两位的。’”显然，我一离开赫达切克的办公室，他就给他夫人打了电话。这可能是我挨的第一棒吧！不过，我照常履行我的职责，享受着同士兵们一道工作的乐趣，竭力把驻地中的各种闲言碎语及猜疑阴谋置于脑后。

我在卡森堡工作期间，陆军开展了一场有关用什么办法检验部队的战备水平最好的热烈争论。

传统派主张搞年度大检查。我第二次到越南作战期间，曾当过副营长，在战争打得正紧张的时候就进行过一次这种把人搞得精疲力竭的大检查。在我看来，每年一度的检查就像是用春季大扫除的态度来对待战备问题。敲打地毯、洗窗帘、清扫阁楼和地下室。检查大员来的那天看着很好，但希望他们走后不要累得人们浑身散了架子。而且，如果敌人要发动进攻，那就请求他们在检查过后部队处于最佳状态时来，因为两周之后部队的坏习惯就都回来了。

革新派认为战备检查是一个连续的过程，不应当是一次形式主义大演习。这一派赞成搞事先不宣布的检查，今天检查这个连，明天检查那个连，直至在一年左右的时间内把一个师全都检查一遍。一年当中，每个部队都得12个月加小心，而不是仅仅两周。不出所料，部队指挥官们都赞成老办法。谁也不欢迎在无准备状态下搞突然袭击。然而，我却接受了新思想。在五角大楼正进行这一辩论的时候，我想把新办法引到卡森堡来。我对赫达切克说，应当这样做。他听我讲完，却不买我的账。这是我挨的第二棒！

我到这个师工作大约9个月以后，一天下午有个旅长愁眉苦脸地来到我的办公室门口。我让他进来，关上了房门。他对我说，他的一个营里的一名军士来找他，说该营营长同他老婆发生了性关系。这种事对部队的士气很有破坏性，所以在陆军中是很受重视的。既然我自认为已经是一名有经验的军官了，按说我应当把此事交给驻地的律师或者刑事调查处去调查。可我却决定亲自处理。我要那位旅长把涉嫌的营长带来见我。我希望弄清楚这个老兄是否十过这种事。如果他干了，我就建议赫达切克将军把他撤职并调走。简言之，给上司拿出一个解决办法来，而不是把烫手的土豆丢给别人去剥皮。

但是，事与愿违。这位老兄矢口否认。这样，我就只好把这烫手的土豆交给赫达切克了。“好吧，谢谢你，我来处理。”他只说了这么一句。接着，他做了行家所应当做的事情：他把此事交给了律师和刑事调查处去办。其后的调查证实了那位军官的恶行，查到了他去幽会时的汽车旅馆收据。赫达切克却再也没把我叫去谈论这件事，也从未指出我本来可以把这件事处理得好一些。只是一句“谢谢你，我来处理。”这可能是我挨的第三棒！

1982年5月20日，我在卡森堡已经于满一年了。

10个月前曾希望把我的名字提到少将遴选委员会讨论的那个人把我叫到他的办公室，说：“请坐。”他一支接一支地抽着烟，当他把一份两页纸的文件递给我时，香烟在他的手指缝中颤抖着。这是我的年度考绩鉴定。我

的前途就取决于这两页纸。我看完鉴定后对他说：“这就是你经过考虑的评价吗？”他点点头。我又说：“你不会不知道它会产生什么效果，它十有八九会断送我的前程。”怎么会呢，赫达切克分辨说。他向我保证，我的情况还算好，而且他明年会重新给我鉴定。“下次鉴定会照顾你的。”他补充说。我根本不相信他的话，说了声对不起，便告辞离去。

陆军的考绩鉴定是用一些委婉用语写的。你若是不知道这些代用词，就无法掌握它们的含义。例如，有一栏写的是“先于同级的人晋级”，第二栏写的是“与同级的人一道晋级”，第三栏写的是“不晋级”。这种表述似乎够清楚了。但是，现在这类报告已经贬值得如此厉害，以至你若要不落伍，就得让人家在第一栏内为你打勾。赫达切克给我勾的是第二栏。是具有破坏性，但还不是置我于死地的那一种表述。然而，这种很一般的评价也差不多是要人命的了。他只赞扬我是一名“好教官”。我的指挥才能被忽略了。我被派到卡森堡来，不是来当教官的，而是来取得当师长的资格的。我到师长预备学校来学习，而他给我的评语是不及格。

不过，赫达切克并不握有最后决定权。他是个“评估员”。我的鉴定还得交给一位“高级评估员”来下最后断语。这位官员就是远在2000多英里之外佐治亚州亚特兰大的部队司令部副司令M·科利尔·罗斯中将。此人我只见过一次。两周后，我心惊胆战地打开了从部队司令部寄来的一个信封。罗斯中将重复了赫达切克对我作为一位“教官”的能力的赞扬，并说：“应当充分地考虑他在一个重要司令部担任主要参谋职务的可能性。评估员认为，在现阶段，科林更适合担任这种工作，而不是当指挥官。我同意……”这些话已经足以使我身败名裂了。可是，罗斯也得在一组空格中打一个勾。第一栏评价最高；第二栏在提升方面会有风险；第三栏则根本不用考虑。罗斯在第三栏内给我打了一个勾。这真是致命的一击啊。然而，我不能怪罗斯将军。除了赫达切克的意见外，他对我的表现毫无实际了解。至少，阿尔玛得到了可以得到晋升的评价：“鲍威尔有一位确实贤惠的妻子。不论她的丈夫被派到什么地方去，她都完全能够成为陆军的代表，支持她的丈夫做好工作。”

那天晚上，我上床睡觉时，脑子里千头万绪。我参加陆军24年，这是我所得到的最糟糕的职业评语。在“上岗学习班”时，罗杰斯将军曾警告过，我们当中有百分之五十的人升不到两颗星。现在我知道我是属于哪一半的了。在五角大楼的将官管理处，那些负责将军调动的年轻中校们会看到这份鉴定。他们会想，这个一帆风顺的军人终于栽了跟头。鲍威尔原来只是一名政治将军，到部队就不灵了。迈耶将军看到这份鉴定时会摇着头说：科林离开部队的时间太长了。下一次晋升委员会开会时，委员们会看着在此之前一直毫无暇疵的记录，心里嘀咕：这个家伙出了什么问题？那天夜里我失眠了。

然而，第二天上午我照样到办公室去，而且感觉很好。就像我在越南第一次目睹死人的事之后，我在那个山坡上所领会到的一样，事情总是在第二天早晨显得好一些。我会自哀自怜，但时间不会太长。我走进汤姆·布莱格的房间，对他讲起发生的事情。他说：“我提醒过你，你不听。”他认为麻烦是从我去找赫达切克谈夫人问题时开始的。我同意他的分析，又加上了同师长争论年度检查的事和我对那位与军士妻子有染的军官的处理。后面这件事是起决定作用的因素。我告诉汤姆，我确实把那件事办糟了。不过，我不后悔。我做了我认为是正确的事情，赫达切克做了他认为是正确的事情，并据此对我作出评价。我不打算抱怨或申诉，不会对赫达切克大发雷霆，也不

会就此意志消沉。我会正确对待这件事的后果的。

此后，我继续高高兴兴地履行我的职责。但是，我的脑子里却转起了脱离陆军部队的念头。一天晚上，我在家里的书桌旁坐下来，开始重新筹划自己的未来，准备寻求一项文职工作。我不想赖在这里，等着人家来逼我退休。就在一年之前，我本来可能成为陆军部的副部长呢！

对我来说，这是一个很奇特的时期。一只脚仍在军队里，另一只脚却已经准备迈出去了。但是迈向哪里呢？我想我应当给将官管理处打个电话，说好我在卡森堡再干一年。我同一位中校联系上了，那中校说：“你打电话来，这可太巧了。我们正要同你联系呢。我们明天给你打电话。”这种话听起来总是有点不客气。现在我完全糊涂了。这会是好消息呢，还是会把我开掉？我又是一夜没睡好。

我的副官透过喧嚣的射击声大声对我说将官管理处要我接电话的时候，我正在练兵场上观看坦克炮手的演习。我开车回到司令部，给五角大楼打通了电话。对方告诉我，赫达切克将军要离开这里，到韩国去担任第八军的参谋长。特德·杰纳斯少将将从利文沃思堡来接替他的职务。以上这些都与我没有直接关系。将官管理处的那位上校继续讲下去。他说，我也不会再呆在卡森堡了。8月份我将被派到利文沃思堡去接替杰纳斯的职务，担任一个叫做“诸兵种联合作战发展中心”的副主任。

我挂上电话后，发了半天呆，心中既燃起希望又迷惑不解。杰纳斯是一位两星将军。他腾出来要我去填补的职位是一个两星将军的职位。要么是五角大楼的人没看到我的最新考绩鉴定，要么是我被起死回生了。

7月末的一个下午，阿尔玛和我到会议室去。那会议室与赫达切克将军的办公室在同一层，只隔几个门。我们走进时，众旅长、营长、师部参谋军官以及他们的夫人们全都向我们致意。我常常充当这些军官同师长之间的缓冲剂、避雷针和忏悔神甫。我们设法建造了一艘虽说并不总是很愉快但却能够行驶的船。此时我的老伙伴汤姆·布莱格已经走了，一位名叫比尔·弗林的新参谋长取代了他。弗林发表了一篇措辞亲切的讲话，还送给我这个师的送别礼物——一个穿着皮护腿套裤的牛仔雕像，那是著名的西方艺术家迈克尔·加蒙的作品。随后，我发表了告别讲话。在所有这些送别活动进行的当儿，杰克·赫达切克就呆在20英尺之外的办公室内，紧闭着门。联欢会结束后，阿尔玛回家去了，我回办公室取几件东西。

“将军现在要见你。”我应声转过身来，看见赫达切克的秘书站在我门口。我走进赫达切克办公室时，他嘟囔了句什么，听起来好像是“祝你好运”之类。也祝你好运。他递给我一块刻着师的印章的徽章，我们敷衍了几句，握了握手，然后我就离开了。当初我来卡森堡时，曾以阅兵式相迎，但我走时，却既没有旗帜飘扬，也没有号声嘹亮。

在我为去利文沃思堡做准备的时候，我对陆军总部想干什么还不是很有数，但我已经开始相信，我的前程并没有彻底毁掉。我四处探听了一番，获知我不仅以一星之衔将任二星之职，而且我即将担任的这个新职以前曾为我的所有前任提供了升官的跳板。我还知道了我被人从冷宫里救出来的经过。部队司令部司令理查德·G·卡瓦佐斯将军是我的考绩鉴定的高级评估员罗斯将军的上司。他是朝鲜战争期间的英雄，是陆军中的一位传奇人物。当这位军官讲述当兵意味着甘愿为你的国家而献身的时候，许多成年人都被他的讲话感动得流泪。勤恳尽责的卡瓦佐斯密切注视着部队司令部下辖的所有师长

的表现，偶尔还到卡森堡去考察赫达切克的工作情况。

在他最后一次去卡森堡视察后，卡瓦佐斯同朱利叶斯·贝克顿一道乘飞机返回亚特兰大。贝克顿后来对我讲了他们的谈话内容。卡瓦佐斯对他说，他对赫达切克的那个师很不放心。“你今天在会议室里注意到什么情况了吗？”卡瓦佐斯对贝克顿说。“只要赫达切克在场，所有的人都面带恐惧，噤若寒蝉，只有鲍威尔敢于当面但陈己见。”卡瓦佐斯不参加为我打分，为我评估的是他的副手罗斯。但是，尽管陆军中有评估制度，而且将军以下的军官的晋升也完全是按照正常的渠道进行的。但是将军的人数没有那么多，所以到了将军一级就有一个非正式的网络在运转。军官俱乐部里的饮酒聊天、打电话、街谈巷议，老家伙们嗅到气息，然后探个究竟，这往往比考绩鉴定更重要。而这个内层小圈子得出的结论是，不错，鲍威尔在卡森堡遇到了麻烦。然而，他做了他认为是正确的事情，而且他是冒着把自己的脑袋套进绳索的危险这样做的。他大概需要注意一下自己的言行，但是，说到底就是这么一回事：那些将军了解这个被评估的军官，也了解那个为他做评估的军官。我的前程总算没有被一笔勾销。

就在这个时候，我接到当年与我一起当白宫研究员的老同学汤姆·奥布赖恩的来信。汤姆现在在哈佛大学工作，他问我有没有兴趣去担任该校财务计划部主任。我对学校的财务工作知之甚少。但是，有人想要你去工作毕竟是令人高兴的事，特别是在九死一生之后。然而，现在我被安排了这个新的职务，我的适应文职工作的简历可以撕毁不用了，哈佛的邀请也可以谢绝了。在我于利文沃思堡的指挥与参谋学院毕业 14 年之后，我又要回到那个地方去了，对此我感到高兴。在我的家属到达利文沃思堡后不久，新的少将晋升名单就下来了。我榜上有名，可望在一年之内得到提升。

我在利文沃思堡的新工作对于陆军是至关重要的，但是在门外汉听起来却没有什么了不起。在这次最新改组之后，陆军把美国境内的部队分成两个司令部。部队司令部是负责部队管理并进行作战准备的；训练与条令司令部负责制定作战条令、管理训练设施，以便为部队司令部提供训练好的部队。训练与条令司令部的一个主要目标是使不同军事院校，如步兵学校、装甲兵学校、炮兵学校、防空学校等等，都训练部队协同作战，而不是各自为战。训练与条令司令部建立了一个机构来促进这一目标的实现，这个机构就是诸兵种联合作战发展中心。我现在是该中心的副上任，顶头上司是精力充沛的三星将军杰克·梅里特。我很快发现，我现在的工作正是我以前的良师约翰·威克姆将军所喜欢的——设计一支装备比较轻、人数比较少、在战场上行动比较迅速、在第三世界冲突中特别有用的师级部队。

利文沃思堡具有历史意义的房舍之一是斯科特街 611 号。它建于 1841 年，原先是一个随军小商店。威廉·特库姆塞·谢尔曼、菲利普·谢里丹以及乔治·阿姆斯特朗·卡斯特都在这个屋檐下生活过。根据传说，性情暴躁的卡斯特当年就是从这所房子出发前往小比格霍恩河的。在斯科特街 611 号，谢里丹夫人的亡魂至今不散。据说有一次，谢里丹到芝加哥去，把这个不幸的女人留在这里。谢里丹夫人在丈夫在外未归期间死去。从那以后，她的鬼魂就没有离开过这栋房子，今天，斯科特街 611 号是位于密苏里河畔的

以上三人都是美国内战时期联邦军著名将领。卡斯特将军于 1876 年 6 月在小比格霍恩河与印第安人作战时战败身亡。——译者注。

一座面积有 10,000 平方英尺的闪闪发亮的白色小型公馆。它的餐厅坐 40 个人毫无问题，房前屋后种青好看的花卉。屋前草地上耸立着一座美丽的凉亭。这里现在就是我们的家。阿尔玛终于有了她的邸宅。我也终于受到她的敬重了。

最近这次搬家意味着我们不得不再次让女儿们转学。像通常一样，安妮玛丽只用了一天半的时间就适应下来，同她的朋友们混熟了。不论这种学习被中断的事情给她带来多少痛苦和失望，她都只是记在她那小小的日记本里，从不向别人表露。

这时，琳达已经在上她的第 4 所中学了，这对一个十几岁的孩子来说，未免有些干扰。不过，利文沃思堡中学的黑人学生比她以前上过的学校多一些，这对她日后的生活道路产生了一定的影响。琳达学校的剧团决定演出一些折子戏。黑人女生，包括琳达在内从《彩虹下的黑姑娘》剧本中选了一段。这出戏的内容对于中学生来说是相当不容易演的，因此她们的选择引起了轰动。就在预定要演出的一周之前，校方把这一幕黑人活剧给取消了。

我女儿很生气。我向她保证说，我要读一读这个剧本。除了女儿被分配演一名妓女这一点令我这个做父亲的感到不舒服之外，我觉得这出戏很有分量，也很正经，我给校长打电话谈了我的看法。琳达还在校报上写了评论，批评取消演出的做法。校方坚持他们的决定，但是做了一个让步。在本来应当演出《黑姑娘》这幕话剧的那段时间内，允许黑人学生出来同观众讨论取消演出问题。

我对琳达说，我们两个都是经受过指挥系统训练的，像在陆军中一样，现在她有责任服从决定。然而，在演出进行到最后一个晚上的时候，琳达一鸣惊人。在进行讨论的过程中，她突然站出来说：“我想你们也许会愿意看看我们刚刚谈的是什么事情。”然后她就和她的角色演了一遍。观众初时惊讶，接着就热烈地鼓起掌来。我想不起阿尔玛和我还有过比此刻更骄傲的时候。不过，我们当时以为我们所看到的是一个少女的勇敢表现，可实际上，我们当时目睹的却是一位年轻女士在选择她的命运。琳达已经下决心当演员，而且这决心从未动摇过。

9 月的一个下午，我从有关陆军通信的一个冗长的汇报会上溜了出来，提早回了家。“科林，”阿尔玛说，“你该理发了。”我嫌驻地理发店理得不大好，于是就凭我的记忆去寻找位于利文沃思堡黑人区的那家我 14 年前光顾过的理发馆。我开车顺着闹市区走。我记得不错，那家理发馆还在那里，门前有个理发店的彩条标记杆。进得店内，只见墙上挂满宣传验方生发水的广告。书架上散放着几本翻旧了的杂志，屋子里有一种理发馆的特有香味。店里除了一位比那招牌年纪还大的理发师外，再没有别的人了。

他放下手中的报纸，向我招了招手，示意我坐到椅子上去。“欢迎你，将军。”他说。接着，他一边给我围上单子，一边自我介绍说他叫“老萨吉”。在他给我理发的当儿，我仔细地辨认着镜子上方的照片。那是些黑人将军，其中有罗克·卡特赖特、朱利叶斯·贝克顿、罗斯科·罗宾逊、埃米特·佩奇以及哈里·布鲁克斯。所有这些人都比我长一辈。理发师递给我一个红皮的小日记本说：“我想请您在理完发后在我的小本上签个名。”那小本的封面上印着“1959”。我翻阅笔记本，研究着那里面的签名，看到了一大串熟悉的名字。他的小红本读起来就像一部黑人军事史。最早签名的都是少校，后来是几位中校，近些年有了不少级别更高的军官，看了令人很欣慰。翻着

翻着，我突然停了下来。在 1968 年的那一页上，我看到了“科林·鲍威尔，美军少校”的字样。我不记得我在这个小本上签过名。

“您不记得我了，”老萨吉说，“可我还记得您。”

他举起一面镜子，使我可以看到自己的后脑勺。我点了点头，表示满意。他取下单子，把头发抖掉。我掏出一支笔，在本上签了名。这一次签的是“准将鲍威尔”。“您到底叫什么名字？”我问。

“贾莱斯特·林顿，”老萨吉说，“第十骑兵团，‘野牛勇士’。”

我不仅是在读黑人军事史，而是干脆在握它的手了。我们谈起了驻地上那些以过去著名的军人的名字命名的地点，如格兰特大道、艾森豪威尔大厅等等。我问老萨吉，利文沃思堡可有什么纪念“野牛勇士”的东西？“有的，”他说，“有第九和第十骑兵大道。”我可从未听说过这些名字。

从此以后，我对野牛勇士的历史发生了兴趣，我开始阅读我所能找到的一切文献，它们使我心中充满了对于这些黑人士兵所建立的丰功伟绩所产生的自豪，也对他们所受到的不公和漠视感到凄枪。黑人参加了美国打过的差不多所有战争。他们在军队中的表现证明他们比白人士兵毫不逊色。而这正是一些白人不想让黑人穿上军装的原因。我在阅读史料的过程中看到了邦联派将军豪厄尔·科布劝杰斐逊·戴维斯不要武装黑人时讲过的一段话。“在做饭、挖堑壕、砍柴……这类活计中，你能用多少黑人就用多少黑人。”他接着警告说：“但是不要给他们武器。如果奴隶能成为优秀的军人，那么我们关于奴隶制的一整套理论就是错误的了。”弗雷德里克·道格拉斯的说法略有不同：“一旦让黑人身上别上带有‘U.S.’字样的铜章，让他穿上钉有鹰扣的制服，在他口袋里装上子弹，那世界上就没有任何力量能否认他已经赢得作为美国公民的权利了。”

1867 年，国会批准成立了 4 个黑人团，从而正式地让黑人穿上了钉有鹰扣的制服，在他们的口袋里装满了子弹。一位名叫本杰明·H·格里尔森的白人军官指挥这 4 个团中的一个——第十骑兵团达 22 年之久。当格里尔森最终与他的部下告别时，他说：“你们为自己的国家做出的宝贵贡献迟早会得到承认和奖赏。”1995 年之后，尽管要奖赏已经太迟，但我仍然没有看到对野牛勇士们给予了多少承认。

我还读到了有关亨利·O·弗利珀中尉的命运记载。请想一想，一个一生下来就是奴隶的孩子，却拥有如此坚毅的精神，使自己于 1873 年，即奴隶获得解放 10 年之后，被美国军事学院录取。在弗利珀之前的所有黑人士官生都受到排斥、辱骂，最终被赶出西点军校。弗利珀把这一切都忍受下来，忍受了整整 4 年，并于 1877 年从该校毕业。1878 年，他被派到西部的第十骑兵团 A 连，成为担任野牛骑兵指挥官的第一名黑人军官。3 年后，一些有偏见的军人把侵吞部队伙食金的罪名加在他头上。一个军事法庭认为这个罪名不成立，但却给他扣上“行为与军官和绅士身份不相称”的罪名。他受到不体面的开除处分，戎马生涯在 25 岁上被断送了。不过，意志顽强的弗利珀在逆境中依然发奋图强，先后成为成功的采矿工程师、作家和报纸编辑。但是，他时刻忘不了自己名昔上的污点。他去世前的几年，一直在努力为自己恢复名誉，但却没有结果。最后到 1976 年，终于通过一位名叫罗伊·麦科尔的佐治亚州白人教师的毅然决然的努力把那个军事法庭的裁决给推翻了。

在当年的军事法庭上，弗利珀的律师曾直截了当地提出这样的问题：“一个黑人究竟有没有可能取得并保住一个军官的职位？”我自己的和成千上万

黑人的经历响亮地回答了这个问题：能！但是我们知道，这条布满偏见与歧视的荆棘道路是通过我们之前的许许多多无名的黑人——那些老萨吉和亨利·弗利珀们的牺牲而廓清的。我们今天得到的一切都是他们为我们创造的。

我到那家理发店去过之后没有多久，有一天我跑步经过驻地坟场时发现了一个荒芜的拖车停车场。那里除了一个破败的水泥平台和两条沙土小路的交叉路口之外，已经什么都没有了。就在那里，我看到了一个倾斜的、被风雨侵蚀的路牌，上面写着：“第九骑兵大道”。还有一个牌子上写着“第十骑兵大道”。我回到宿舍之后，心里仍然不是滋味。洗过澡后来到了办公室，叫来地方志编撰人退休上校罗伯特·冯·施莱默。我说：“我们只能做到这种程度吗？一个荒芜的拖车停车场内的两条土路？”

“您说得对，”施莱默耐心他说。“但是在您发火之前，您要知道，就连这么一点点承认我也是费了很大力气才为‘野牛勇士’们争取到的！”

“好吧，”我说，“那么以后我们能做些什么呢？我希望能有更合适的东西来纪念这些人。”

“我来告诉您怎么办，”他说，“如果您能带头，我会使利文沃思堡历史学会来支持您。我们还得投入一些种子资金，大概得5000美元左右，但是，您得想好，您到底想要做些什么。”

这件事我考虑了一个上午，然后告诉他：“利文沃思堡到处都是骑兵塑像，我希望这里能有一尊纪念‘野牛勇士’的骑兵塑像。它应当高高地耸立在密苏里河畔，骑兵应当面朝西，奔向未来。”

建一座塑像，5000美元是远远不够的，冯·施莱默提醒我说。我要学习的第一件事是如何等款。

我认为我对那些曾为我开路的黑人士兵负有一种责任。修建一座“野牛勇士”纪念碑成了我本人为之奋斗的事业。我叫来了赫达切克以前的副官、我从卡森堡带来的菲尔·科克尔上尉，问道：“你是第十骑兵团的，是吧？”他说是的，他在卡森堡时是那个连队的成员，显然那是第十骑兵团在朝鲜战争期间被合并之后很久的事了，“你要使你们的那些人永垂不朽，”我对他说，“你要好好发掘一下野牛骑兵团的历史。”科克尔接受任务后，立即干了起来，就好像我们谈论的是他的祖先一样。他查阅档案，我开始找钱。黑人打仗时是一流的战士，可战后受到的却是二流待遇。我决心最终使“野牛勇士”得到一流的待遇。我在利文沃思堡工作期间，约翰·威克姆将军又回到我的生活之中。

1983年春，威克姆即将出任陆军参谋长。他从华盛顿打电话给我，说他拟定了一份名单，里面是他所能找到的13名最出色的中校和上校。他要求我这个准将带领他们进行一个月的突击研究，看看他在今后4年内应当把陆军引向何方。鉴于我是他找到的第14位军官，他把这个研究项目命名为“14号计划”。

这时距美国从越南撤军已经12个年头了，陆军已经差不多完全从那场冲突的创伤中恢复了过来。

1983年5月27日，我们提交了“14号计划”报告，向威克姆提出对训练课程做些适当改革的建议。我们特别强调的一点是，陆军再也经不起另一次像“沙漠一号”那样的惨败了。陆军是为打仗和战争而存在的，不仅仅是把自己管好就行了，我们要想使全国人民恢复对我们的信心，我们就必须在下一次军事行动中取得成功。

我飞往华盛顿，向威克姆将军和他的助手们就这份最后报告做了汇报。过后，当我俩走回他的办公室时，我借机提起一件使我感到不安的事情，想听听他的意见。威克姆的前任迈那将军曾向我保证，他只打算让我在利文沃思堡干两年，然后把我调去当师长。这是我朝思暮想的事情。但是，我此次来华盛顿期间却听到了一些令我不安的议论。“我听说正在考虑让我接替卡尔·史密斯担任温伯格的高级军事助理。”我对威克姆说这话时心中抱着一线希望，希望他会否认这一说法。

威克姆回答说：“不错，被提名的还有皮特·道金斯。但我认为你比他更合适。”这根本不是我所希望的回答啊。道金斯是我多年前在本宁堡步兵学校时的同班同学，至今仍是陆军中的宠儿，楷模中的楷模。“我双手赞成让道金斯去干这个工作，”我说，“我离开五角大楼刚刚1年零10个月，我已经尽了我应尽的义务。我已经当过3位副部长的军事助理了。将军，不要再派我去干这种差事了。”我对他说，我怕永远被贬为军事上的半瓶子醋。威克姆不置可否。我立即离开华盛顿，赶回堪萨斯。

温伯格的现任军事助理卡尔·史密斯，4年前在哈罗德·布朗的办公室里与我同一天晋升准将，我回到利文沃思堡两天后，卡尔打来了电话。他说温伯格部长让我再到华盛顿去一趟，他要同我谈一谈。卡尔还说：“科林，我得离开这里了，即使我不得不把这工作塞给一位老朋友，也只好如此。”

几天后，我沿着熟悉的E翼——艾森豪威尔走廊走向部长办公室。进门后，温伯格站起身来，以他那种绅士风度同我热情地握手。“科林，”他开门见山地说，“你知道，史密斯将军想离开这里。你愿意干他的工作吗？”

“不。部长先生，我很喜欢我现在的工作。但是，”我补充说，“无论调我去哪里，我都会干好工作。”

“我预料你会这样说，”温伯格回答说，“如果一个军人不是更喜欢在野战部队里，那会令我失望的。”我们又交谈了几分钟，便分了手。当时我仍在祈祷皮特·道金斯会来解救我。

我还没来得及离开五角大楼，卡尔·史密斯看到了我。他告诉我，我的任命已经定了。他言谈中流露出一种明显的解脱感。几分钟后，威克姆证实了这个消息。“从1976年起就没有我们陆军的人担任这个职务，”他解释说，“而我们需要这个职务。不过，不要担心，我在迈尔堡给你安排一处住房，是27A号。距五角大楼只有两分钟的路，地段也很好。你到这里后很快就会晋升少将。”

没办法，我得回去告诉阿尔玛，在利文沃思堡呆了不到一年之后，又得对这个地方、对这座具有历史意义的房子说再见了。

我特别遗憾的是不得不把尚未完成的“野牛勇士”工程撤下来。我为这个工程点了一把火，我不希望这把火熄灭。我的助手手中有一位担任文职工作的黑人，名叫阿隆索·多尔蒂，他还是堪萨斯国民警卫队的一位军官。我对他是绝对信任的。“朗尼，”我说，“你知道这个工程对我多么重要。我现在把它移交给你。我会继续为它做我所能做的一切，当然是从远处努力喽。但是我指望你在这里把工程继续搞下去，不要半途而废。”多尔蒂同意接着干。

1983年6月29日，我在诸兵种联合作战发展中心的任期即将结束的一天，我站在格兰特礼堂内，现在已是训练与条令司令部副司令的卡尔·沃诺中将为我戴上了第二颗星。从职业角度说，升任少将是大好事。从感情上来

说，这意味着我终于渡过了痛苦的一关。我的心中受过内伤并且恢复过来了。然而，再冒一次险是不明智的。

在利文沃思堡度过短短的 11 个月之后，鲍威尔一家离开了这个地方，不情愿地返回华盛顿去了。

第十二章 电话铃不停地响

过去两个月来，我睡觉变得轻起来了。此刻是 1983 年 9 月 1 日夜，电话铃一响我就听见了。阿尔玛并没有醒来，却似乎在昏睡状态把听筒递给了我。我望了望钟控收音机，上面的红色数字显示出现在已接近午夜。

“鲍威尔将军，我是 DDO，”——DDO 就是作战局副局长。他是从全国军事指挥中心打来电话的，该中心 24 小时监视着全球动向。近来，我和这位副局长经常在夜间通电话。“出了点问题，”他告诉我说，“从安克雷奇飞往汉城的一架韩国客机从雷达屏幕上消失了。”

我必须决定是否应当叫醒国防部长，把这一消息告诉他。“还有别的情况吗？”我问。

“目前没有了，”他说，“飞机刚刚失踪。”

我躺在黑暗中、考虑着该怎么办，脑海里想象着在汉城机场上，乘客们的家人会如何焦急不安，纳闷飞机何以会晚点。我给部长打了电话。如果飞机掉进太平洋，我们可能会希望派出美国部队去执行搜索及援救任务。尽管是在午夜，温伯格的声音听起来很平静，如同中午在五角大楼内一样。他要我随时向他通报情况。

我刚把电话挂上，铃声又响起来了。

“将军，”来电话的又是那位值班军官。“看来问题不大，我们刚刚接到报告说，那架飞机大概做了紧急降落。”

我把这一消息报告给温伯格。但这时我却睡不着了，直觉让我不大放心。飞机丢了又找到了，对这种事焉能采取无所谓的态度？我刚要迷迷糊糊地睡去，值班军官第三次打来电话。

“长官，‘燃烧的风’监听到苏联防空司令部同他们的一位战斗机飞行员之间的一些奇怪的通话，韩国的那架飞机可能侵犯了苏联领空。”“燃烧的风”是我们使用 RC—135 侦察机在太平洋上空进行情报活动的代号。

“你有什么建议？”我问。

“现在还没有。”他回答说。我知道我俩都有同样的不祥预感。苏联人是否可能击落了一架坐满普通乘客的民航飞机？

每当发生悲剧的时候，五角大楼都是这样一点一滴地了解情况，而不是像报纸上的消息那样写成简洁而完整的段落或者像电视记者那样说得字斟句酌、有板有眼。最后，总算凑够了信息，使国务卿乔治·舒尔茨得以于当天上午 10 时 45 分发表一项声明，宣称苏联一架战斗机确实击落了韩国的一架民航飞机。“美国对这种袭击深表义愤，”舒尔茨说，“看来死亡人数很多。我们认为没有任何借口采取这种令人震惊的行动。”

苏联方面最初的反应是矢口否认。当他们的说法被事实揭穿之后，俄国人又说，那架飞机闯入了苏联领空，他们本想把它引导至最近的机场，但是驾驶员不听，继续飞行。最后，苏联人承认他们击落了那架飞机，但却声称该飞机在从事一项由美国和日本指挥的“有意识的、经过周密策划的情报活动”。

这件事的全部真相随着苏联的解体终于大白于天下。从阿拉斯加飞往汉城的大韩航空公司 007 号班机由于意外的原因偏离航线 360 英里，确有两度是在苏联领空飞行，一次是在堪察加半岛的上空，另一次是在萨哈林岛上空。苏联防空司令部派去拦截韩航 007 班机的飞行员根纳季·奥西波维奇驾驶的

是一架苏霍伊—15 战斗机。他报告说，闯入领空的飞机使用着航行灯和夜航民航飞机通常使用的防撞闪光灯。为了看得仔细一些，奥西波维奇还在那架喷气式客机的右侧（我们不知道他离那架飞机有多近）并飞了一段。这位苏联飞行员执行过至少 1000 次拦截美国军用飞机的任务，对这类飞机的轮廓了解得像对他自己的飞机一样清楚。他说，他看不出这架波音 747 飞机是民航飞机。他退了回去，用雷达锁定了那架飞机。在接到命令之后，就在韩航 007 班机即将离开萨哈林上空、重新进入国际空域的时候，将它击落。奥西波维奇发射了两枚导弹，一枚击中了机尾，一枚打掉了飞机左翼的一半。被击中的飞机连同机上的 269 名乘客以数百英里的时速、在 12 分钟之内坠进太平洋。

苏联人为什么要击落一架无辜的民航飞机？看来，最讲得通的解释是，当时的苏联领导人尤里·安德罗波夫试图扭转军队中纪律涣散的状态，而且已经颁布了一部严格的新法律——《国界法》。此法颁布之后，苏联军官被迫像没有头脑的机器人一般按照法律规定办事。

冷战期间，几乎没有一件事是孤立的。不管发生什么事情，都得放进东西方对抗的基本框架中去考虑。俄国人一直试图把韩航 007 班机说成一架间谍飞机，犯了悲剧性的错误之后还要撒谎。从我们这方面来说，我亲眼看到温伯格和舒尔茨在这个问题上如何争夺政策控制权。温伯格把这次事件看做一出道德剧，苏联扮演着邪恶的化身。他认为舒尔茨应当取消即将在马德里举行的同苏联外长安德烈·葛罗米柯的会晤。舒尔茨则认为，我们可以尽情地谴责苏联人的这种做法，但是不应当让这一事件——不管它多么不幸——干扰我们同苏联人进行的旨在促进彼此利益的谈判。里根总统在他们两人之间搞折衷，他称苏联的所作所为是“公然无视个人权利和人的生命的社会所产生的野蛮行径”，但却希望舒尔茨同葛罗米柯的会谈如期举行。

击落韩航班机的事件发生在我接任温伯格的军事助理这一新工作之后不到两个月的时候，从这一事件中我汲取了一些有益的教训。不要一听到什么消息就惊慌失措。没有把全部事实了解清楚之前不要急于下结论。有时，即使你认为自己已经掌握了许多事实，但如果这些事实有相互矛盾的地方，还是要对之提出疑问。我们的直觉所告诉我们的东西要比零星的材料更深刻、更睿智。我还悟出这样一个道理：最好把了解到的事实尽快通报出去，即使新的事实与先前的事实有矛盾也不要紧。凌乱的真相胜过圆通的假话，因为假话到头来总要被戳穿的。要避免编造故事，因为以后透露出的真相会证明它不可信（苏联人就吃了这个亏）。要做好这样的思想准备：一个国际事件会失去它本身的含义，为了政治目的而被扩大或缩小。最后，在一个充满破坏性动因的世界上，对于不时出现的爆炸性事件不要感到意外。

5 年之后，到 1988 年我已当上国家安全顾问的时候，我们又面临类似的局面：我们不得不向全世界解释美国巡洋舰“文森斯”号何以会击落伊朗的一架“空中客车”飞机，使 290 名乘客和机组人员丧生。那是一个惨痛的错误。我们如实讲了，并尽快公布了事实。

我接到有关韩航 007 班机事件的第一个电话不是在我们本应居住的迈尔堡第 27A 官邸，而是第 23A 官邸，那是与整天喧闹吵嚷的军官俱乐部隔街相对的一栋小房子。原本许诺要给我们的那套好一些的房子，被一位级别比我高的官员住上了。在这所新房子里，我留出一个小房间作为我的保密通信中心。房内安装的一束束电线使得它看上去就像显微镜下的神经节。切萨皮克

一波托马克电话公司的人老是在这所房子里修修弄弄，改改换换，到后来阿尔玛竟把他们所有人的教名都记住了。从我们搬进这座房子的那一天起，电话铃声就没有停过。

现在与我一起在温伯格手下共事的人，已不再是 1981 年我离开这里时的那个班子了。弗兰克·卡卢奇于 1982 年年底离开了政府部门，当上了西尔斯世界贸易公司的总裁。企业家保罗·塞那接替他当了一段副部长。但是塞那后来吃了官司，不得不辞去这一职务。威尔·塔夫脱接替塞那担任国防部的第二把手。威尔除了在当总顾问期间练就一种敏锐的判断力之外，还拥有——得天独厚的条件：他是得到温伯格完全信任、并能对这位固执己见的部长施加影响的少数几个人之一。

我的前任卡尔·史密斯给我留下一位难得的人物，这就是他的秘书南希·休斯。她聪敏精明，头脑冷静，办事乖巧，还有一种极其宝贵的天赋——善于揣摸上司的意图。南希一直为我工作到我离开军界为止，其间只有短暂的间断。对于完美无暇的人，你是不会轻易舍弃的。

在哈罗德·布朗手下工作期间，我常常在他同助手们开会时坐在后墙边不显眼的地方做记录。当上温伯格的军事助理后，我的地位有了象征性的飞跃。温伯格通常在上午 3 点 30 分准时开会。其实我应当说是举行“御前会议”，因为他与注重理智、性情孤独的布朗大不相同。布朗开会时，让大家紧密地围成一圈，尽管他更愿意一个人呆着，温伯格开会时，则更愿意手下人围着他。布朗不讲究形式，希望赶紧把问题讨论完就散会。温伯格开会时则注重礼仪程序、上下等级分明。他主持会议时坐在一张浅蓝色的软扶手椅上。他的左边，坐在另一张扶手椅中的是立法事务助理。他的右边，坐在长沙发上的是他的公共事务助理，我坐在长沙发的另一端。咖啡桌的对面，面对着部长就坐的是他的副手和总顾问。主要人物的座次就像天上的星座一样始终保持不变，即便参加会议的人数增加也是如此。不久，国防部第三把手弗雷德·伊克尔也想加入进来。温伯格说，好的。于是伊克尔便占据了长沙发的中间位置。既然伊克尔参加了，他的助手里奇·阿米蒂奇也要求参加。温伯格也同意了。后来又有一些人也想参加会议。温伯格说，可以。这些人的助手也想来，温伯格照准不误。就这样，早上开的这种会议的规模变得如此壮观，以至开会前 5 分钟，搞接待的军人像联合运输公司的搬运工似的，只好急急忙忙从隔壁房间搬来椅子。这种会议印证了罗伯特·阿德里的“地盘占有欲”理论。你要像老虎往树上撒尿那样来标定自己的势力范围。你的气味要比别人更强烈才行，否则你就会被人家挤走。无论是在丛林中还是在官场上，都没有无主的空地。所有地盘都已经被占领或者被更强者的夺去了。

在这种会上讨论的惟一实际问题是公共关系助理及立法助理汇报的有关同新闻界之间的棘手问题和即将付诸表决的法案问题。听他们讲完之后，温伯格就在屋子里走一圈，点叫每一个人的名字。讲话时间长的都是那些不懂游戏规则的人。我常同部长充分地讨论问题，但是从不当众这样做。这种办公会议有一个用处，那就是能满足与会者的虚荣心，使他们感觉到自己是这个集体中的一员。会后他们便可以得意洋洋地回到自己的部属那里夸耀说：“部长刚刚告诉我……”甚至说：“我刚刚告诉温伯格部长……”后来，我自己也采用了这种让众多下属参加会议的办法。

我来此工作的头几天，就领教了我的新上司的工作作风。1983 年 7 月 26 日，我早上 6 点半就来上班了，在浏览五角大楼的夜间要闻《头班车》时，

摘自《华盛顿邮报》的一则简讯引起了我的注意。海军在马里兰州的贝塞斯达海军医院设立了一个“创伤试验室”，专门训练医学院的学生治疗战伤。他们用狗来进行试验。先给狗注射麻醉药，然后开枪把狗打伤。看到这里我警觉起来了。我想象着美国人听说他们心爱的小狗莱西或斯努普被当做军事医学的试验品会有什么反应。我赶忙给我的同行——海军部长助理保罗·戴维·米勒上校打了电话。对他说，温伯格部长想了解这是怎么回事。保罗对我说，时间还大早，贝塞斯达那边没有人。“过一会儿我再答复你。”他说。我对他说他最好现在就答复我，因为部长马上就会来。今天上午会议的重点议题是有关MX导弹部署的表决，而且部长还约定一早要接受三大电视网的采访。米勒便把他掌握的一点点情况告诉了我。

我刚挂上电话，温伯格就进来了。他劈头就问：“对小狗开枪是怎么回事？”（温伯格家里养了一只名叫基尔蒂的苏格兰长毛狗）

“部长，”我开始解释，“这对于海军陆战队员参加实战是很重要的……”

“不许他们这样干。”他说。

“部长，这种医学研究有助于……”

“告诉海军，此事到此为止。这个计划被取消了。这种事他们连考虑也不应当考虑。明白吗？”

我给米勒打电话，传达了部长的命令。他却深表怀疑，一个劲他说“但是——但是——但是”。我对他说，以后我再向他解释。现在我得把部长送到二楼的五角大楼广播室去，做好他首次上《今日》节目的准备。

在世界可能处于核毁灭边缘的时候，布赖恩特·冈贝尔提的第一个问题却是有关《华盛顿邮报》上这篇有关狗的报道。温伯格冷冷地回答说，不会有这种事，即便真的有过任何这样的计划，他也已经下令取消了。另外两次访谈也都是从狗的问题开始的。温伯格在每次访谈中都向全国保证说，不管是为了多么美好的目的，军队都不会射杀小狗。

温伯格那天对这件事的反应完全是出于直觉。他没有要求由一流外科医生、心理学家、兽医学家以及“人民争取善待动物组织”的代表组成一个小组，来反复研究这个问题。他立即意识到，在一个喜爱小动物的国家内，不论是出于什么科学上的理由，这种办法都是行不通的，所以他立即就把它取消了。此后，信件潮水般地涌来，电话使五角大楼的总机忙得不可开交，报刊编辑部纷纷发表文章，全都是颂扬温伯格的。一时间，温伯格成了英雄。我也从这位公共关系大师那里学到了一个经验，有些东西是不可亵渎的。另外，你可能遇到最棘手的社会问题，如果你能正视它、很快地解决它，那你就化不利为有利。

9月间的一个上午，温伯格来上班时告诉我，我应当做好到热带地方去的准备。我们要到中美洲去，这是我第一次随他出访。9月6日，我们乘坐一架机身上标有“美利坚合众国”字样的DC—9型飞机从安德鲁斯空军基地出发了。这架飞机是属于专门负责接送政府要员的第八十九空运联队的。上机时，我发现包括里奇·阿米蒂奇和14名记者在内的随行人员中有一个斩面孔——一位神气的初级工作人员。他很快就表明了自己的身份，原来他是代表国家安全委员会来的。从上机的那一刻起，他就一直套近乎，想往温伯格身边凑，然而部长的正式保安人员通常都把外人挡在一臂的距离之外。我们围在一张会议桌旁为同3位中美洲国家元首的会晤做准备的时候，这位很牛气而又消息灵通的新来者除了温伯格以外不把任何人放在眼里，显然自视为

这一群中的第二号人物。这个家伙是何许人？我感到纳闷，我在我们的工作
人员准备的包括路线、地图和人员简历在内的访问日程中查找他的名字，果
然找到了：美国海军陆战队少校奥利弗·L·诺思。

温伯格部长和他的夫人关系极其亲密，每次出访都希望珍妮能够同行。
跟随丈夫出访的夫人们必须时时面对不熟悉的面孔，没完没了地与人有礼貌
地聊天。而且，微笑好像凝固在脸上了，到了夜里简直得用棍子撬才能使面
部肌肉松弛下来。珍妮·温伯格要比她的丈夫内向。她为人热情，聪颖，喜
欢与人单独相处，对扮演公众角色不感兴趣。温伯格常邀随行人员的夫人一
起去，好同珍妮作伴。9月22日，我们预定要再次出访，这一次要绕地球一
圈。温伯格执意让阿尔玛同去，他是根据《应邀访问条例》邀她去的。根据
该项条例，她可以成为代表团的正式成员。我觉得，这样引申下去，连部长
的马夫、勤务员和杂工的夫人也可以去了。可温伯格坚持他的意见。于是，
阿尔玛就去了。头一天晚上，她就向我表示了她的迷惑：她是游客？是多余
的行李？她到底该做些什么？

随着访问的继续，阿尔玛的作用显现出来了，她成了珍妮的随身侍从。
有些事珍妮不便对女主人说，她可以代说，例如告诉对方，部长夫人太累了
（当时珍妮刚开始患骨质疏松症，疼痛难忍），是否可以把参观伊特鲁斯卡
遗址的时间缩短一些？珍妮与阿尔玛在一起感到很自在。每当最后一个欢迎
队列散去，最后一次正式宴会结束后，她们就放松下来，在一起对对当天活
动的记录，然后交上去。

每次出访我都不让把阿尔玛的名字列入随行人员名单。温伯格每次都把
她添上去。“部长先生，”有一次我说，“这一次确实没有必要让阿尔玛去。”

“胡说，”他回答，“她对于我们这种访问团是个很重要的人物，我希
望她去，以后不要再提这件事了。”

阿尔玛找到了自己的位置，她是珍妮的女侍从官。

10月13日，我们获悉总统国家安全顾问贾奇·威廉·克拉克法官被免
职，改任内政部长。对于国家安全顾问这个职务，他既无天分又无兴趣，于
起来真是勉为其难。克拉克与温伯格一样，都属于里根的加州帮。接替克
拉克的是他的副手罗伯特·C·巴德·麦克法兰，他以前是海军陆战队中校，现
在45岁左右。此人不是加州帮，这使温伯格充满忧虑。麦克法兰与温伯格毫
无相似之处。他讲起话来表情木然，不置可否，很让人生气。他接部长的电
话时常常会说：“嗯，谢谢你打电话来，祝你度过愉快的一天。”这种
表现使温伯格愤怒异常。10月17日，麦克法兰接替克拉克当上了国家安全
顾问。

麦克法兰手下的大红人原来就是我们中美洲之行中领教过的那个盛气凌
人的海军陆战队员奥利弗·诺思，现在他已经升为中校了，诺思很快就成
了一位传奇式的人物。你若想办成事，就得去找他。诺思这个人有出色的想
象力和旺盛的精力，但常常会干出一些奇怪的事情。有一天，我的一位助手到
我办公室来说：“将军，诺思上校想要一个携枪许可证。”

“他在国家安全委员会内为什么还需要枪？”我想知道他的理由。

“有人要暗算他。”我的助手说。

“是谁？”我问。

“他没说。”

我回答说，诺思的个人安全与国防部长无关。让海军去考虑他在老行政

办公楼内是否需要带武器吧，因为海军陆战队归海军部管。

10月23日，即麦克法兰就任国家安全顾问6天之后，我又一次在午夜接到全国军事指挥中心打来的电话。这一次毫无疑问要立即惊动温伯格了。恐怖分子的一辆装满炸弹的卡车把黎巴嫩首都贝鲁特附近的机场上的美国海军陆战队兵营给炸翻了。消息又是零零星星收到的。我知道部长是最害怕死人的事的，可我每次打电话都不得不把更多可怕的消息转告他。温伯格就任五角大楼首长时，取下了美国第一位国防部长詹姆斯·福雷斯特尔的挂像，因为他在贝塞斯达海军医院跳楼自杀了。温伯格用来取代福雷斯特尔挂像的是从华盛顿博物馆借来的提香的一幅色彩明快的作品。这天晚上，我打的每一个电话都像是部长的当头一棒。找到了80具尸体，100具，150具。最后，总共有241名海军陆战队员丧生。在差不多同一时间内，恐怖主义分子袭击了贝鲁特市区的另一个兵营，有77名法国官兵被炸死。

我们的海军陆战队驻在黎巴嫩是出于一个模糊的想法：要提供一种“存在”。前一年，即1982年6月，以色列出兵黎巴嫩，把巴解组织的恐怖分子最终一举赶出这个国家。这一行动打破了向来不可靠的中东平衡。结果，美国就想扮演仲裁角色，让所有外国军队都撤出黎巴嫩。用国务院人士的委婉说法，部署在贝鲁特机场四周的海“军陆战队是一支“隔离部队”。翻译成白话就是：让这些海军陆战队呆在两个火药桶——黎巴嫩军队和得到叙利亚支持的在舒夫山一带与黎军决一死战的什叶派军队——之间。温伯格从一开始就反对让海军陆战队介入，但是在白宫的政策辩论中输给了麦克法兰和国务卿舒尔茨。

那时，我对国务院的官员们发明的一些用来表示对外干预而通常都要军队付出血的代价的那些冷漠的字眼，诸如“存在”、“象征”、“信号”、“桌面上的选择”、“建立信誉”等等，产生了极大的反感。如果能以实实在在的使命感作基础，使用这些字眼原也无妨，但它们常常被用来为自己涂脂抹粉。

8月29日，即在发生机场卡车炸弹事件之前，两名海军陆战队队员被穆斯林的迫击炮火击毙。9月3日，又是两名。到10月16日，又有两名。当时正在贝鲁特的麦克法兰不顾温伯格的抗议，说服总统同意美国战舰“新泽西”号开始用16英寸的大炮猛轰贝鲁特附近的山区。这是一种二次大战式的轰击，恰似当年我们在登陆前要炸松某个太平洋珊瑚岛沿岸的礁石一样。在这种情况下我们往往忽略了这样一点：别人也会像我们一样做出反应。当炮弹纷纷落到什叶派头上的时候，他们认为美国“裁判”已经表态，站到他们的对立面了。又由于他们无法接近那艘战舰，他们就找到了一个比较容易打击的目标——贝鲁特机场上的没有掩护的海军陆战队。

从我在五角大楼中的这个位置上看，美国的做法等于是把手伸进一个具有千年历史的马蜂窝，指望仅仅用我们在那里的存在就能安抚那些马蜂。

1991年，当自古以来的民族仇恨在前南斯拉夫重新燃起、好心的美国人认为我们应当在波斯尼亚“有所作为”的时候，我主张慎重行事。当时浮现在我脑海中的就是贝鲁特机场上的那些被炸成碎片的海军陆战队队员的尸体。有时，美国人冒生命危险甚至付出生命是必要的。不能因为可能会招致伤亡就使对外政策陷入瘫痪。但是，只有在我们能对人家的父母妻儿提出的为什么他们家中的一个成员必须死去这个问题做出明确回答的时候，才可以让人去冒生命危险，而仅仅以要提供一个“象征”或“存在”为理由，那这

个理由是不够充分的。

贝鲁特爆炸事件发生后不久，我们紧接着就于 10 月 25 日出兵入侵格林纳达。这个加勒比海岛国落入了年轻的马克思主义者莫里斯·毕晓普的控制之下。他的政府要在古巴援助下修建一条飞机跑道，而这个简易机场将允许苏联使用。后来毕晓普遇刺身亡。他被暗杀后出现的混乱，威胁着美国在格林纳达留学的将近 1000 名医科学学生的安全。

格林纳达只有 84,000 人口，由一支装备极差的 2000 来人的第三世界水平的民兵部队和一个古巴建筑工程营防卫。我们组成了一支包括陆军伞兵部队、海军陆战队以及海军特种作战部队“海豹”分队在内的海陆空联合部队。用这样的一支部队进攻一个小国，本来是轻而易举的事情。然而，我们却花了差不多一周的时间才把抵抗行动平息下去，把那些留学生解救出来。这次出兵很难说是各军种相互配合的典范。这次作战是作为一次由海军领导的行动开始的，只是到了最后一分钟才把 H·诺曼·施瓦茨科普夫少将——当时他是陆军第二十四机械化步兵师师长——派去协助约瑟夫·梅特卡夫海军中将工作，以确保指挥班子中有懂得地面作战的高级人士。通信状况太差、缺乏统一的指挥与控制、各军种间的门户之见以及华盛顿事无巨细的干预，这一切都使得各军种之间的关系受到影响。这次行动说明军种间的合作需要大大加强。出兵格林纳达的行动虽然成功了，但却不是一个漂亮仗。当时我只是个旁观者，但我却把从中汲取的教训铭记在心了。

温伯格是个固执但坚持原则的人，然而批评他的人却只说他“固执”。他会像雄狮一样与任何内阁同僚或对立面的议员作斗争。但他却不忍心同政府中大概是最优柔寡断的那个人——里根总统作对。温伯格对总统的感情和忠诚是全心全意的、发自内心的。他不愿意使他视为偶像的这个人感到不舒服。结果，当罗纳德·里根被人说服，同意为了一个并不明确的目的把海军陆战队部署在贝鲁特的一个不安全的地区上的时候，温伯格不愿为了这个问题同他抗争。

虽然在白宫的政策辩论中，温伯格从不在乎同舒尔茨等人较量，但他却不愿同自己手下的工作人员发生任何不愉快。有一次，在温伯格夫妇度过感恩节假期后，司机去接他们时酒喝多了，以致在同他们打招呼时说出了“复活节好”这样的话。但我却无法说服他批评这位司机。

卡普·温伯格的生活中已经形成了一些常规，而他也就始终按照这些常规做事。我每天早上 6 点半到办公室。到 6 点 58 分，温伯格的司机肯定会用汽车上的电话通知我，部长将在两分钟后到达。到那个钟点，温伯格便会走出他的专用电梯，后面跟着司机。司机手中提着那个上面带有一个大金属扣的老式律师公文箱。温伯格径直走向他的办公桌。那核桃木的桌子有 9 英尺多长，桌上有精致的刻花。它原先的主人是第一次世界大战时的美国远征军司令、有“黑杰克”之称的约翰·潘兴将军。温伯格从公文箱里拿出在家中批阅过的文件，那些文件有关于数百万美元军人采购问题的，有关于提升三军将领问题的，也有关于给反共游击队运送地对空导弹问题的。掏空公文箱后，温伯格便坐下来，先目视前方静呆几秒钟，好像在为即将到来的一天做准备。接下来，他用蜂鸣器把中央情报局的文件传送员叫进来，此人送来总统的《每日简讯》。那是一本用仿羊皮纸印制的报告，选登头天夜里获得的情报的精华。我倒更喜欢看《头班车》，因为它摘登各家报纸的主要消息。到晚上，温伯格装好他那古董公文箱，把椅子对着办公桌的中间部分摆正，

用脚轻轻踢一下底部，这表示他一天的工作结束了。这一套程序天天重复，从不改变。

温伯格外向的吸引力掩盖了他的一种顽童般的兴趣和出人意料的癖好。我的工作——同时也是我借用的权力——是控制部长的时间，那是他惟不能尽情使用的东西。因此，我每天都得十几次进出他的办公室，与他商谈事情。一天上午，我到他那里去的时候，他正从右手第一个抽屉取东西。在他关上抽屉之前，我看见了那里面的内容。抽屉里装满巧克力、糖果和巧克力棒。我后来发现，每当周围没有人的时候，他总是津津有味地享用这些东两。国防部长原来是一个暗藏的巧克力迷。又有一天，在他刚要吃完巧克力快餐的时候，我突然闯了进来。他说：“科林哪，在这座大楼里，我所能行使的惟一实实在在的权力就是，在我招待重要客人的时候，我可以命令厨房准备巧克力甜食。”

我的职责没有明确的界定，从温伯格的战略顾问到他的拎包人，无所不包。有一次，我从家里拿来他的小礼服，使他能在办公室换好衣服去参加一个社交活动。在他掏空衣服口袋的时候，我站在那里给他讲当晚活动的内容。他口袋里所装的东西说明了这个古板的绅士出人意料的一个侧面。口袋里有一个小铅笔头。他解释说，这个铅笔头他从小带到现在。还有一个澳大利亚半便士硬币，他说那是他在太平洋向他妻子求爱的信物。“把这些东西带在身上，我总是觉得心里踏实。”他不好意思地解释说。

像哈罗德·布朗和约翰·凯斯特一样，卡普·温伯格是一个有修养的人。在文学和音乐方面，他是古典派。我们给他买了一个带单放机的小小的钟控收音机。他一个人在屋时，总是伴着巴赫和贝多芬的音乐工作。我觉得这个人有修养的这一面是很具感召力的。许多步兵出身的人没有这种素质。有时我会感觉到自己在这方面的欠缺。但是，在这里工作期间，我不但没有培养出更好的读书习惯，而且连以前也不如了。晚上9点回到家中，一本好书只看上两页可能就睡着了。

温伯格还喜欢搞排场。在我重返五角大楼之前很久，中央情报局曾报告说，利比亚杀手要来美国刺杀总统和其他美国领导人。这是一场虚惊，但是我们采取了一些措施，其中之一就是在部长和第一副部长办公室外面加了穿军装的岗哨，最后竟有12名很有用的男女被派来干这种基本无用的差事。说它无用，是因为五角大楼的文职警察已经多得绰绰有余。我接任军事助理之后，由于暗杀的威胁早已证明只是谣传，我希望不要再安排警卫了。温伯格却听不进去。他喜欢这些堪与守卫伦敦塔的皇家禁卫军相比的身材高大的士兵站在他门外。他每次离开办公室时都向值勤的警卫敬礼，每次回到办公室还要敬礼。

弗兰克·卡卢奇有一次劝我说，精明的部下应会避免同温伯格顶嘴。“如果是小小不然的事，”弗兰克告诫我说，“那就别浪费你的精力了，留着精力干正经事吧。即使他错误严重，事关重大，你也要留有充分余地。即便如此，你十之八九也要碰壁。”温伯格有时确实会表现得顽固不化。我在“星球大战”问题上就领教了这一点。

1983年3月23日，我重返五角大楼大约4个月之前，里根总统发表了一项重要的政策讲话，宣布美国打算实施“战略防御计划”。参谋长联席会议和其他顾问说服总统相信，我们可以在太空中建立一个由卫星控制的，能摧毁苏联来袭导弹的防御盾牌。总统立即意识到，这样一个盾牌可以改变核

力量对比。当时存在的是一种恐怖平衡——“相互确保摧毁”，即你们能摧毁我们，我们也能摧毁你们。但是，有了这个防御盾牌，他们就无法摧毁我们了。这样，双方仍在不断增加的大量核武器今后就没有用处了。

总统发表战略防御计划讲话之后，特德·肯尼迪参议员立即把这个想法斥为“不计后果的星球大战计划”。由于“星球大战”这个词是在极受欢迎的影片中使用的，所以它特别具有刺激性。一想到巨大的核装置在天上爆炸、辐射碎片像下雨似的回落到地球上这样一种前景，人们都吓坏了。我不属于意识形态上的自由派或保守派，但我认为，自由派不假思索地把这个想法——即便它是可行的——嘲讽为不明智的，是犯了一个严重的错误。我觉得，真正的问题在于，里根总统提出了一个可以使核僵局在概念上取得重大突破的建议，这使批评里根的人承受不了。

在战略防御计划问题上，温伯格变成了比教皇更虔诚的天主教徒，在国会山的听证会上成了代表政府讲话的出头鸟。为了打消人们对星球大战的恐惧，温伯格向五角大楼的研究与工程主任理查德·德劳尔提出这样的问题：用以摧毁苏联导弹的X光激光器是不是用核爆炸作动力的？“那是炸弹吗？”德劳尔解释说，激光就是用在太空引爆核装置的办法产生的。

“但它不是炸弹，对吧？”温伯格极力寻找着语义学上的回旋余地。德劳尔找到了一个有用的委婉用语：“不，不是炸弹。那会是一个核活动。”从此以后，在国会的听证会上以及别的场合，温伯格一直不承认战略防御计划需要核爆炸。他会在手指间转动两支2号黄铅笔。那个护身符表明他的头脑已经进入战斗状态。他喜欢“发生器”这个词，不喜欢“炸弹”。

从技术上说，他的说法是错误的。我担心他这样顽固会被看作是回避问题。当只有我俩在办公室的时候，我试图向他解释：“部长先生，只有一个核装置在空间爆炸才能产生使该系统运转起来的能量。那动力不是爱迪生公司提供的。”

“你说的是产生能量，”他满意地重复道，“那就是说，你同意我的意见。它不是炸弹，是发生器。”

过了一些时候，我明白了他的固执是有道理的。只因为他在这个问题上一直不让步，报纸上也就没法刊出《温伯格证实要在太空部署核弹：肯尼迪要求再度就星球大战问题举行听证会》的大标题。

我很快便明白了，温伯格为什么没有被国会吓倒。议员们常常表现出功夫非常到家的虚伪才能。温伯格的预算要求曾使正直的议员们感到震惊，我们不知忍受了他们多少次愤怒的攻击，但是，头一天在国会会议上对我们大肆攻击的那个人，到第二天就会打电话来，恳求我们把为他那个选区的一所社区学院制定的某项与军事沾不上多少边的计划加到五角大楼的预算中去。正如一位委员会主席对我说的，不论在辩论中大家是多么夸夸其谈，到会议结束时还得使表决结果比百分之五十多一票，否则预算就通不过。使票数发生摆动的因素，一些人称之为猪肉，而另一些人称作国防。我很快就明白了这种差别。原来，猪肉在另一议员的选区内就是国防开支。

与国会议员们正面交锋是不容易的，因为我们需要他们的支持票。但凡事要有一条界限。在我担任温伯格的军事助理期间，有一次，我接到了得克萨斯州众议员查尔斯·威尔逊的电话。威尔逊是坚决主张加强防务的，在为那些同阿富汗的共产党政权和苏联军队进行斗争的圣战者游击队争取援助方面尤其得力。在此之前，查利（查尔斯的呢称）给我们的立法事务办公室打

过电话，要求安排用军用飞机送他到那个地区访问，他想带他的女友一起去，但被拒绝了。这样做是完全正确的。后来，他给我打电话来，抱怨那些爱钻牛角尖的官僚，说他知道我一定会把他们整治好。我清楚地知道查尔斯这一票是我们所依靠的，于是我深深地吸了一口气，然后才回答。“查利，”我说，“这等于是未经授权使用政府飞机。部长是不会批准的。”

他听了这话，便责问起我来，问我是什么人，是反单身汉派吗？“让我不带上一位漂亮女士去世界各地旅行，那我绝对不予！”我还是不同意。

“要是我偏带上她到机场去呢？”他问。

“飞行员会拒绝为她开飞机，”我说，“而且，你也不应当这样难为一位军官。”他又发了一通火后，便把电话挂断了。

几天后，当我收到众议员威尔逊的一封信时，我感到很沮丧。他在信中警告我说，到讨论提拔我当三星将军的事时，他还是会有发言权的。我给他回信说：“您认为怎样做正确就怎样做好了。我也将继续做我认为正确的事情。”他认为正确的事情就是从下一个防务预算中砍掉三架C—12飞机，而且毫不隐讳他这样做的原因。看来，公开与这位未自得克萨斯东部的一个保险地区的议员作对，不会损伤他一根毫毛。

这次女友事件是我同一位国会议员发生的第一次严重争执。我从中得出了这样一个结论。不怕有对手，就怕有敌人。今天的对手可能成为明天的盟友。我设法同查利保持了朋友关系，而且对他后来的一些实质性的要求尽量给予满足。因此，在一些关键性的问题上，我们依旧得到他的支持票。那次飞机事件后，在一次正式宴会上，我见到了查利的女友，确是个艳丽佳人。

“你看你使我受到多大的损失？”他说。他确实说得不错。

如果你不惹我的上司讨厌，那他确实是个仁爱长者。但你千万不要冒犯他。坚定的冷战斗士理查德·珀尔被调到国防部，任负责国际安全政策的助理部长。由于他的反共立场从不动摇，全部上下都管他叫“魔王”。珀尔带来了一名亲信，名叫弗兰克·加夫尼。这位留着胡子、缺乏教养的仁兄以前是国会工作人员，在温伯格班子的一次会议上我看到了他的首次表演，他给部长上课，讲对共产党手软会有什么恶果，在提到四星将军、参谋长联席会议主席约翰·维西的时候竟称他为“杰克”。会间休息时，温伯格把我叫到一旁问道：“那个年轻人是谁？他叫什么名字？”我告诉了他。但是此后一整年的时间，不论弗兰克·加夫尼出现的次数多么多，对于温伯格来说，他一直是个无名氏。我给珀尔的这个门生上了一番官场规矩课之后，温伯格总算能说出“加夫尼”这几个字，最后居然还提拔他担任了更高些的职务。不过，在卡普·温伯格跟前，改变印象的机会是少之又少的。

我刚到五角大楼时，曾陪温伯格到白宫情况室去参加过一次会议。我在门外等着，直至他和总统从里面出来，到旁边的一间小办公室去做私下交谈。这是我第一次在这样近的距离看到罗纳德·里根。温伯格向我做了一个手势，示意我走上前去并把我引见给总统。当总统握住我的手、对我展露出亲切的微笑时，这个人所产生的感染力给我留下了深刻的印象。他的衣着真是无懈可击。头发一丝不乱，领带系得恰到好处，雪白的衬衫就像是刚刚开浆。我们寒暄了几句之后，他们便谈起正事了。这短暂的第一次接触给我留下的印象是，里根似乎同时使人产生既亲切又疏远这样一种矛盾的感觉，就好像世界上真有冷漠的亲热这回事似的。

我像一个玩杂耍的人，力图把三军部长、四个军种的首脑、参联会主席

以及五角大楼其他大人物的自尊心同时捧到天上，不让任何一个掉下来。他们都能随时见到部长，而部长并不总是欢迎他们对他的造访。同这些人打交道是我的工作中最难做的部分，而且也不是所有的人都对我的表现感到满意。五角大楼内一位炙手可热的人物就曾试图炒我的鱿鱼。海军部长约翰·莱曼大概是这座大楼内最善于窝里斗的人物。在各军种的竞争中，莱曼是从不让步的。在他眼中，海军的地位永远是全美国军队的中心。莱曼不满足于掌管海军，总是要把他的一些管理整个防务系统的主意强加给温伯格。温伯格不喜欢莱曼这种咄咄逼人的架势，所以我就得唱白脸，挡他的驾。莱曼自然也就怪我剥夺了部长受惠于他的高见的机会。他在一座大楼内四处宣扬，说我不是在为部长服务，而是在拍参谋长联席会议的马屁，以确保自己今后能飞黄腾达。他的不满竟达到了这样的程度，以至他跑到威尔·塔夫脱那里去，让塔夫脱做温伯格的工作，把我调走。威尔把这件事当做笑话告诉了我。我可不觉得好笑。我给莱曼的军事助理保罗·米勒打了电话，对他说，他的上司对我的工作不满意，应当当面对我本人讲，不应当背后整我。但这没有用。温伯格继续抵制莱曼，莱曼则继续责怪我，但我没有被解职。然而，通过这些冲突，我倒是从约翰·莱曼的词典中学到了对一句老话的新解：“权力使人腐败，但是绝对的权力则确实是廉洁的。”

我父亲已经去世了，阿尔玛的母亲也于1972年故去。当我们跨入1984年的时候，阿尔玛的父亲和我的母亲也不久于人世了。我的岳父约翰逊于1984年2月5日死在阿尔玛的怀抱之中，享年81岁。我们结婚之初，他对我这个女婿并不信任：是个当兵的，更糟糕的是，还是个西印度群岛人。到他去世前，我们的感情已相当不错，我能够与这位一本正经的老师亲热地开玩笑，有时候还在一起喝上两杯，并且打趣地问他，我工具箱中的东西没有长腿怎么会跑到他的箱子里去。

处理岳父的遗产的责任由我承担起来了。我在伯明翰住宅四处翻找了一通，把他在抽屉、壁橱和地下室内收藏的各种枪支尽数收到一起。我把这些武器装到我的汽车的背箱内，拉回了华盛顿。负责国防部文件分发中心的吉姆·布鲁克斯是个枪支收藏家，他想看看我带回来的东西。吉姆对一技0.38口径的史密斯—韦森手枪、两枝马格南手枪以及我自己的一枝很老的日本陆军步枪很感兴趣。他买下了那几枝手枪，最后只剩下那枝步枪了。一次吃午饭的时候，我们一起到停车场去，让他看看放在我的车背箱中的那件东西。吉姆仔细看了一下，说容他再考虑考虑，就离开了。就在我把枪放回背箱时，一辆巡逻车开了过来，从车上走下国防部的一名警官。

“这是你的车吗？”他问。

“是。”我回答。

“请打开背箱。”

我开始解释收藏枪支的事。”

“请打开背箱。”那警察说。

我打开背箱，他看到的是一件即使在日本人轰炸珍珠港时也已过时的武器。

“请跟我来。”他拿起我的武器后，这样对我说。

“听我说，我是鲍威尔少将，”我说，“我是温伯格部长的军事助理。”

“请跟我来，长官。”他想把我锁进带隔栅的后座，我不干。我像电影中那样对他说，我可以不作声地跟他走，但是要坐在前座上。

我们走进设在五角大楼地下室的警察局。一位巡佐坐在办公桌唇面，已做好审讯人并向他们宣读“米兰达权利”的准备。我可没想到会有这一幕。突然，一位警察中尉出现了。“将军，您在这儿做什么？”他问。

“我想他们要逮捕我。”我说。

“这事交给我吧。”他对那位巡警说。然后他转向我说：“您可以回办公室了。我会让人把您的枪送还给您的。”

我回去后，我的秘书南希·休斯向我解释了这件事的来龙去脉。原来，五角大楼4层（那是空军的地盘）上有位警惕性很高的秘书看到底下的停车场上有两个人在摆弄一支步枪。恐怖分子！她立即打电话报警。聪明机智的南希听到风声，立即通知了一个叫库克“医官”的人。

国防部是由国防部长掌管的，但是这栋大楼却是由戴维·O·库克“医官”说了算。名义上，“医官”是负责行政事务的助理国防部长帮办，可实际上，他是首席大管家。楼上有人不好好干活，需要教训一下？去找“医官”。你是助理部长，想要一个本该有的专用洗手间？“医官”可以办到。你在有名气的滨河大门口的停车场找不到车位？找“医官”试试看。需要解救一位即将被警察逮捕的少将吗？“医官”可替你效劳。“医官”的权力大着哪，他是五角大楼的教父。像凯斯特这样精明的人，在“医官”面前上得甘拜下风。“医官”当过海军上校，对军队中的官僚机构了如指掌，他还当过律师，自有律师那样的心计和头脑。没有库克“医官”，五角大楼早上连大门也开不了，因为别人不知道钥匙匙在售么地方。在“医官”和南希两人的安排下，我获释了，而且无需交保证金和保释金，也不必再受难堪。

我母亲去世前受了好多罪。5年前，她发生过一次心力衰竭。恢复健康后又患了癌症，不得不切除乳房。后来心脏病第二次发作。到最后，就像我父亲去世前那样，我几乎每个周末都要回纽约去。尽管她总是在受罪，可她的精神却从未颓唐过。当她知道自己已经没有希望的时候，她发出了牙买加入惯常的那种吸吮的声音，接着来了一个翻译不出来的“啾！”“啾，科林哪，你就把我放到外边，在我身上盖些常青藤，以后就甭管了。”我感谢上帝赐给我艾达·贝尔。此时她已经在我妈妈家寄宿了25年。我父亲患绝症期间，贝尔小姐帮过他。现在她在为我母亲做着同样的事情。我欠艾达·贝尔的情，今生今世也还不完。

莫德·鲍威尔于1984年6月3日去世。此前一周，我知道她快不行了，就开车带着全家回了一趟纽约，我意识到这可能是最后一次探望她了，我的妻子和3个孩子对我母亲那种亲近之情，使我深受感动。孩子们全都称她“宝贝”，他们之所以挑选这个让人开心的称呼是因为她总是这样称呼他们。

父亲对我长大成人具有楷模性的影响，母亲对我的影响同样重要。我从她身上学到了终生受用的好习惯，勤奋工作，严于律己。她在失去工作能力之前从未停止做事。然而，虽然不得不为生计而奔波，她那全心全意的母爱却并未因此而稍减。我永远无法理解，她每天到离家那么远的地方做那么辛苦的工作，何以能做到使我姐姐和我从未有得不到母亲的百般照顾之感。父母是无法选择的，我有这样的父母，真是再幸运不过了。

葬礼在南布朗克斯区的圣玛格丽特教堂举行。那是我们家以前常去的教堂，现在已经被现代派接管了。以前对我是那么有意义的一切，那些画像，那些诗，那些礼拜仪式，现在全都变了。教堂现在采用新的礼拜形式，而且圣玛格丽特教堂这位年轻的现任牧师把现代风格发挥到了极点，他居然把上

帝变成了一个没有性别的普通人。我知道我怀念往昔那些程式是感情使然，而不是出于理性的考虑。但是，发现自己据以成长的信仰基石原来是可以移动的，却使我不能但然。我母亲得到的是一次不分性别、低调而毫不隆重的安葬仪式。我不记得我听到牧师何时提到“上帝”一词。我低声自语：“别担心，妈妈。我们以后重新为你举行一次更庄重的仪式，因为你是我不想这样离去的。”

卡普·温伯格是个狂热的亲英派。他的言谈举止，他的外貌，他那种永不道歉、永不解释的贵族派头，确有某种英国味儿，只有口音不像。正因为如此，部长在被邀请参加著名的牛津大学学生联合会辩论时，他抗拒不了这一诱惑。学生们请他去同牛津的一位名叫E·P·汤普森的马克思主义教授对垒，题目是《从道义上说，美国和苏联的对外政策没有差别》。美国驻伦敦使馆的官员们听到这一消息后，恳请部长不要去。牛津大学的学生左得很，擅长口头攻击，而且谁的账也不买。使馆官员说，这样的辩论是不可能赢的；倘若输了，欧洲新闻界会做出一些令人难堪的报道。玛格丽特·撒切尔首相是部长的坚定盟友和个人朋友，她也劝他三思。反对部长应战的人说，堂堂美国国防部长去干这种冒险的、没有胜利把握的事情是不得体的。但他们的理由只是更加坚定了温伯格的决心。

我们于1984年2月27日离开安德鲁斯空军基地，次日凌晨抵达伦敦。温伯格还要忙一些别的事情。我注意到，飞行途中他只草草地浏览了一遍他的辩论讲稿。那天晚上，我陪他参观了牛津联合会的各个大厅，从历届首相的挂像旁走过。这些首相自己的辩论才能也是在这里锻炼出来的。我坐到为我准备的位置上，看着我的上司走上讲台，手里拿着2号铅笔阐述他的反方立场。这间座无虚席的大厅内的学生们就像古罗马剧场内等着看一名基督徒被扔给狮子的好戏的罗马人一样。汤普森教授是个大名鼎鼎的辩论能手。

在部里忙乱的日常工作中，我们忘记了我们的长官原先当过电视访谈节目主持人、书籍评论家，还曾是一位酬劳颇丰的律师。他那天的发言十分精彩。“我请你们只想想一件事，”他在发言快结束时说。“今晚你离开这里，午夜不会有人来敲你的门。”他是以微弱比数获胜的。温伯格是个喜怒不形于色的人，我从未见他像今晚这样兴奋。虽说在我们眼中他的胜利是明白无疑的，但我们还是预先采取了一点保险措施。牛津辩论的胜者是通过分别计数从正方出口和反方出口离场的人数来确定的。我们事先告诉我们的警卫和工作人员及秘书，一定要从反方的出口出去。

我知道，尽管温伯格外表很镇静，但是贝鲁特机场上的海军陆战队兵营被炸这一不幸事件使他深感痛心。我是在他交给我一份奇特的文件草稿时认识到此事使他所受创痛之深的。他要我看看这份东西，然后交给政府的国家安全班子传阅。温伯格把他当律师的智慧都用在对美国何时应该、何时不该向国外派出军队的分析上了。他上了诸如“隔离部队”、“军事存在”这类花哨字眼的当。原来这些字眼意味着使美国军队在没有明确使命的情况下处于危险境地。他反对以最糟糕的方式“利用”我们的军队。他提出了决定美国出兵海外的六项原则。

温伯格的对手舒尔茨拒不考虑他的建议。我看到，这两个人不断发生口角这一令人啼笑皆非的局面已经存在好几个月了。国务卿常常准备派出美国军事力量，甚至派到像黎巴嫩这样没人争的地方。如果你无需时不时地敲打某人以显示你的实力，那又何，必在那里保持一支军事力量呢？他的对立面，

即那个要对前去流血牺牲的军队负责任的那个人——温伯格，则主张只在至关重要的地区投入力量。

温伯格不仅要在政府内部推销他的指导原则，而且想在那年夏天作公开宣传。我们已开始考虑设立演讲台的可能性了，可是白宫负责竞选事务的工作人员禁止在总统选举结束前发表任何这类有争议的演讲。里根连任后，温伯格于 11 月 28 日在全国记者俱乐部发表了讲话。我跟他去了，听他说明他建议“我们权衡在国外使用美国作战部队时”需要考虑的几条标准。（1）只有在我们或我们的盟国的切身利益受到威胁的时候才用兵；（2）如果用兵，一定得拥有取胜所需要的一切资源；（3）用兵要有很明确的政治和军事目标；（4）做好在目标改变时改变用兵决定的准备，因为战争很少是一成不变的；（5）只承担那种能得到美国人民和国会支持的义务；（6）用兵只能是不得已情况下的最后一招。

简言之，要看国家利益是否受到威胁。如果是，那就用兵，而且一定要取胜。否则就别插手。

克劳塞维茨若听到他的建议，肯定会为他鼓掌。后来，在就派兵参战问题向总统提建议成了我的职责的时候，温伯格的上述标准成了我的实际指导原则。然而，在他发表这一讲话的当时，我很担心温伯格公开宣布的标准过于明确，很容易被潜在的敌人钻空子。

1985 年 5 月，我接到邀请，要我在威廉一玛丽学院举行的后备军官训练团授衔仪式上讲话。从我站在纽约市立学院的阿罗诺维茨礼堂接受我自己的少尉军衔至今，已经是 27 年过去了。我今天为之授衔的学员之一是迈克尔·鲍威尔。当仪式进行到我主持宣誓时，我命令学员们转身面向在场的父母和亲友。这一招是我从神枪手埃默森的退休阅兵式上偷学来的。轮到迈克上台时，他不仅得到了军衔，而且还得到了父子间紧紧的拥抱。这是个标志着于继父业的令人激动的时刻。在场的人中，坐在阿尔玛身旁的还有迈克的两个妹妹琳达和安妮玛丽。琳达是该学院二年级学生，安妮玛丽则即将入读该校，我开心地想，当年因拥有奴隶而深感不安的托马斯·杰斐逊一定不会对鲍威尔家的孩子进入他毕业的这所学校接受一流教育表示赞赏。

刚被授予少尉军衔的迈克被分配到装甲部队，他想开一辆新车到诺克斯堡去接受该军种的基础训练。我试图说服他再等一等。因为他最终要到德国去，我认为最好到那里去买一辆欧洲车。迈克不依。他已经开够了捡我的那辆“富豪”了，特别是在经历了那次拖车事件之后，一天夜里，由他把方向盘，我用绳子在前面拖，就这样把这辆趴窝的“富豪”拖了 90 英里，从里士满一直拖到家。拖着车走真是一种令人毛骨悚然的经历。迈克对爸爸的抠门儿已经忍无可忍，现在非买一辆新的“本田”车不可。我把他带到一位本田车经销商那里去，教给他讨价还价的艺术。我花了 3 个小时，先后同 5 名推销员、3 位经理砍价，这使迈克尴尬至极。但终于按我们的价钱把车买下来了。

到这时，我已在于买下破烂不堪的旧“富豪”车，然后再使它们像圣经中的拉撒路那样起死回生的营生了。人们已经开始向我求购我装修的“富豪”车。还有的人很乐意把他们的行将就木的“富豪”送给我，我会把它们修好，喷上厄尔·施赖布公司价值 99 美元的漆，然后再卖出去。我的生意很红火。我甚至想领一个经销商许可证，但是弗吉尼亚州认为迈尔堡不是一个合法的商业地址。过去 10 年中，已有 30 多辆“富豪”车经过我的手获得了新生。

要是瑞典颁发废旧汽车回收利用的诺贝尔奖就好了。

我每天在温伯格办公室的工作中有很大一部分是浏览写给他的信件，确定哪些需要他亲自过目。1985年6月17日的一份来函使我很惊讶。那是一份国家安全委员会决策方针文件的初稿，题目是《美国对伊朗的政策》，上面有白宫的台头，收件人是国防部长温伯格和国务卿舒尔茨，密级为绝密。在给我们的那份8页纸的“国家安全委员会决策方针”文件上还标有“国防部长亲启”的字样。不过，温伯格希望所有来函都先由我筛选一遍。我在浏览这份文件的过程中意识到了它的实际含义：国家安全顾问麦克法兰想像基辛格一样流芳百世。以前担任过麦克法兰现在所担任的这个职务的基辛格，曾同尼克松总统一道显示了敢于想不可想象的事情的大无畏精神，打开了美国对共产党中国关闭了一代人之久的大门。国家安全委员会的这份文件建议同伊朗开展对话，包括为阿亚图拉·霍梅尼领导的伊朗政府提供武器。伊朗现政权把52名美国人质扣押了一年多，美国正式宣布伊朗为恐怖主义国家，里根总统表示永远不同它打交道，美国一直抵制而且敦促所有盟国也一道抵制伊朗这个同炸死美国在贝鲁特的241名海军陆战队队员一案有牵连的政权。还有任何比这更大胆的想法吗？我把这份东西交给了部长，还附上一个建议：让里奇·阿米蒂奇也看一看。我急切地想知道温伯格的反应。

文件送回来后，我真为我的上司感到骄傲。温伯格在文件的封面上写道：“此文太荒唐，不值一评……这就好比邀请卡扎菲到华盛顿来攀交情。”（卡扎菲是利比亚的反美铁腕人物）

在一般情况下，温伯格觉得麦克法兰这个人像一块茅坑里的石头，难以接触，因而不愿同他打交道。但是在麦克法兰的锦囊妙计被冷落之后，他要求见温伯格。我看到平时对人冷漠的麦克法兰是怎样巴结温伯格，而温伯格坐在他那张潘兴办公桌的后面，脸上挂着一副“我才不轻信你呢”的本然神情。麦克法兰争辩说，这个大胆的主动行动能把伊朗的温和派争取过来，使我们能在苏联填补我们留下的力量真空之前再回到伊朗去。而且，此举还能使得目前被扣押在贝鲁特的7名美国人质获释。

温伯格说，“伊朗仅有的温和派，现在在坟墓里才能找到。”扣押人质是这个政权支持的，指望这个政权能在释放人质方面表现出诚意，那是愚蠢的。他对麦克法兰说，霍梅尼政权的邪恶程度只有苏联可以与之相比。麦克法兰走后，温伯格对我说，他希望以后也不要听到这种胡言乱语。国务卿舒尔茨也同样坚决地谴责了这个武器交易。这是他和温伯格两人之间很少有的意见一致的方面之一。

温伯格有个习惯，喜欢把当天发生的事情记在小白纸簿上。这些笔记的内容五花八门，从“就国家安全委员会文件问题、与麦克法兰谈话”到“为他的爱犬基尔蒂请兽医”等等，什么都有。他每写完一本白纸簿，便把它放在办公桌右手中间的抽屉里。抽屉满了就收进一个壁橱。他曾对我说，他多年来一直这样做。这些堆得像小山一样的笔记簿能否算作“日记”呢？由于有了麦克法兰的罔武器换人质的计划和其后的伊朗一孔特拉丑闻，它有朝一日对于卡斯珀·温伯格——也对我——会具有法律意义。

那年夏天的一个下午，此时已担任陆军参谋长的约翰·威克姆用他的热线给我打电话。他有些消息要告诉我。我原定当军事助理的时间为两年，这时间快要满了。因此，我随时准备接到命令，而威克姆带给我的确实是好消息。我将被派往德国接任第八机械化步兵师师长。我要替换的是查尔斯·“比

尔”·戴克少将，他是陆军中最有朝气的军官之一。当晚我回到迈尔堡的家中时很有些飘飘然，我将告别首都的官场，回到真正的军旅生涯中去了，而且是在阔别德国 27 年之后重返那里。在后来一次随部长到西德去时，我借机造访了戴克，听他介绍情况。我急不可待地要去接管那个师。

我的欢乐持续了 3 个星期。威克姆到我的办公室来了，我觉得这不是好兆头。“科林，”他说，“我对你的指挥才能毫不怀疑。”

“是的，但是……”我说。

“但是温伯格部长一直跟我提这件事。他说他对你百分之百地信任。他同你的关系很不寻常。你在这里起的作用比在任何野战军指挥岗位上都更加重要。我今天带来的恐怕是既有好消息又有坏消息。”

我不用算卦也能猜出他带来的坏消息是什么。

“我再找一位师长并不难，”威克姆接着说，“部长说他这里需要你。所以你还得留在这里。我要告诉你的好消息是，一年左右之后，我们会让你指挥一个军。你不必经过师长这一级就可以当军长。”

威克姆走后，我走进温伯格的办公室，当时他正在嚼一块长形巧克力。他像一位刚刚制止了一个要离家出走的浪子的父亲那样招呼我。“这么说，这件事就算定下来了。你留下来，”他说，“明年，你就不是指挥一个师，而是两个了。”像部长这样的人自然懂得防务策略，但却不懂得陆军中的规矩。我越过师长一级直接升为军长并不一定会受到同事们的钦佩。事实上，有些人会对这种做法表示反感，发些有关“政治手腕”的议论，而且他们这样议论也是颇有道理的。威克姆向我保证说我的情况不同，这样做不会激怒那些鲁莽的家伙。我不信。我还记得那位曾得到白宫奖学金的同事，他虽然通过施加政治压力而被提升为上校，但他的军事生涯也就此完结了。然而，今后这一年，我除了部长办公室外面那张桌子之外，是什么也指挥不了了。

每天早上我都会收到一个黑色的塑料箱，里面装的都是传递于世界各地、被我们的电子监听公司——国家保密局——所截收的最机密的情报。一天早上，参谋长联席会议主席助理阿瑟·马罗海军中将来我这里，使我发现了一个奇怪的情况。国家保密局截收到的一些最令人感兴趣的情报，部长办公室竟没有收到。于是阿瑟便自行决定把被扣压的材料拿给我看。我看到的東西让我大吃一惊：一些花钱收买的外国中间人显然正在里根政府某些官员和所谓的伊朗“温和派”之间撮合一项武器交易。麦克法兰的建议显然正在积极地实施。这些信息的内容固然令人惊讶，但同样使我不安的是，为什么不让我知道此事？

我把这些截收到的情报拿给温伯格看。他每次给麦克法兰打电话都试图搞清楚是怎么回事，但国家安全顾问始终守口如瓶。最后，有一天，温伯格实在气极了，他把我找去说：“科林，我们是从什么人那里得到这些材料的？”我解释说，是马罗将军偷偷给我们的，他是从国家保密局弄到的。

“果真如此，”温伯格说，“难道国家保密局不归我管吗？”

我说应当归他管，它是属于国防部的。国家保密局局长威廉·奥多姆中将是温伯格的部下。温伯格说：“你给奥多姆将军打个电话，问他是在为谁工作？”

我回到办公室就给奥多姆打了电话，问他到底是怎么回事。我感觉到了一个受夹板气的人的两难处境。麦克法兰的国家安全委员会倚仗白宫的权威，指示把截收到的这些情报送给极小的圈子看，把国防部排除在外。我们

立即澄清并纠正了这件事。

温伯格继续斥责同伊朗的这种武器交易。看来，这笔交易把最卑鄙的不良商人都吸引来了。不过，对总统的忠诚仍旧是温伯格思想中的一条主线。

拟议中的这个武器交易是个糟糕的主意。但在当时，这只是个坏政策，还不是致使总统倒台的犯罪行为。高级官员不能一同总统有分歧就大动干戈。而且，在当时看来，这个计划由于其本身的愚蠢，迟早会破产。但是，我们低估了总统对这个计划的支持，也低估了国家安全委员会要把它付诸实施的决心。

这项武器交易对里根最有吸引力的地方就是有可能使人质获释。人质的家属来到白宫，总统无论到哪里去发表讲话，他们都跟着他。他们的呼吁影响了他。总统希望人质能获释，而且愿意为他们的获释承担政策上的风险。我本人也认为人质被恐怖分子扣押对于个人来说是悲惨的事情，我们应当尽我们所能来使他们获得自由。不过，不能让对外政策方面的决定受到扣押人质和恐怖行径的左右。赎金，不论说得怎样委婉，毕竟是赎金，是决不当付的。向扣押人质行径和恐怖分子让步只能证明他们的武器有效。

1985年12月初，麦克法兰决定辞去国家安全顾问职务。那个可能接替他的入并未使我们受到鼓舞。在我陪同温伯格在欧洲参加北约组织的一次会议期间，部长接到中央情报局局长小威廉·凯西的电话。卡普拴上电话后对我说，凯西很恼火。麦克法兰的副手约翰·波因德克斯特海军上将是有可能取代麦克法兰的人物。凯西说：“卡普，他根本不胜任这项工作。”波因德克斯特缺乏做这项工作所需要的那种深度和广度。凯西希望温伯格利用他对总统的影响帮他打掉对波因德克斯特的任命。

我同波因德克斯特打过交道，对他是否适合担任这项职务自有我的看法。他这个人很有才气，但是是狭义上的、纯技术意义上的才气。他宁愿用电脑同隔壁的一位同事联系，而不愿与他面对面交谈。有一天我打电话同他讨论《华盛顿邮报》头版的一条有点麻烦的报道。“我从来不读《华盛顿邮报》。”他告诉我。

“你不必同意你读到的东西，”我说，“我也常常不同意我读到的东西。但是，你要在这个城市里做事，就必须知道像《华盛顿邮报》和《纽约时报》这样的报纸在说些什么。”

“我也不着《纽约时报》。”约翰回答说。

温伯格的确给白宫打了电话。“总统先生，”温伯格说，“我听说麦克法兰辞职了，你打算让约翰·波因德克斯特接替他。比尔·凯西给我打了电话，比尔认为约翰不能胜任这个工作。所以比尔要我给你打电话。我看到，当总统解释他一定要波因德克斯特担任此职的理由时，温伯格不住地点头。温伯格最后说：“总统先生，你若是觉得约翰合适，我相信我们大家都会相处得好的。”

1985年12月中旬，温伯格有两个问题要同英国首相玛格丽特·撒切尔讨论。一个是有关绝密的F—117隐形飞机的事，二是有关一种军用蜂窝电话系统的问题。英国人研制了一种叫做“雷鸟”的电话系统，法国人也有一个类似的系统，叫做“里达”。两种系统都很先进，我们在数年之中肯定赶不上。这两个盟国都向美国陆军推销它们这种现成的产品，这是一笔40多亿美元的交易。温伯格这次去英国的任务就是要向撒切尔首相解释为什么英国人未能拿到这项合同，而法国人却拿到了。我陪他到了英国。温伯格在准备离

开美国大使馆到唐宁街 10 号的时候，对我说：“科休，我想你应当跟我一起去。我希望在讨论这个问题时能把记录记得好一点。”我们的驻英大使查尔斯·普赖斯也陪我们去了。

我们被带到撒切尔夫人的会客室。那是个安静而舒适的房间，两张长沙发相对摆着，还散放着几把安乐椅。壁炉烧得正旺。首相的私人秘书查尔斯·鲍威尔迎接我们。他把自己的姓的发音读成“鲍尔”。这时，首相进来了。她的头发梳得非常讲究，穿的套装看来也花了心思，显得既庄重又有女人味。

温伯格设法先从比较容易的问题入手，来执行他的艰巨使命。他首先谈到 F—117 战斗机的问题。他刚开口，首相就打断了他。

“亲爱的卡普，我希望你知道，有关“雷鸟”系统的这桩恶心事是多么令我烦恼，”撒切尔夫人开口道，“无论你说什么都不能使我相信没有在关键时刻进行过卑鄙的勾当。我们受了骗。你听见了吗？受骗了。别想对我说事情不是这样。”

这两个人是彼此钦佩并互有好感的，特别是在福克兰战争中卡普大力支持了撒切尔之后。他一动不动地听着她继续数落“卑鄙的勾当”和“上当受骗”。当她终于停下来喘口气的时候，温伯格刚想解释一下美国的决定，首相毫不客气地又把他的话头打断。“法国人！”看她说这个字时的神情就好像是在说一个难听的绰号。

那些可恶的人显然做了些不得体的事。“我肯定他们没有光明磊落地行事。”说到这里，她转向我：“年轻人，这段话不要记。”此后的 10 分钟，她继续表达她对法国人的看法和对她的美国本家的失望。最后，温伯格再度试图耐心而讲理地作出解释。“别说了，卡普，”她像一位女教师斥责小学生那样说，“我说了，肯定在关键时刻于了卑鄙的勾当！我不是说了你不要对我讲事情不是这样吗？你没有在听我讲话吗？”

在旁观者看来，这番表演实在很精彩。但我从温伯格脸上那被霜打过似的表情可以猜出，这个发泄对象却感到很不舒服。玛格丽特·撒切尔在公开场合那种铁娘子形象是决不掺假的。她肯定是我所见过的最可怕的领导人之一。我可看到她那张有名的利嘴是怎样劈头盖脸地教训温伯格的了。

每当我们以为那个武器换人质建议已经被腰斩了的时候，温伯格却从白宫带回来消息说此建议鼓噪得更响了。一次他从白宫回来后，让我了解一下，如果由以色列把他们库存的武器交给伊朗人，我们能用什么办法为以色列把这些武器补充上。我到国防安全援助局去找了汉克·加夫尼，要他准备一份有关各类武器转让所牵涉的法律问题的备忘录。国防安全援助局是国防部的一个单位，专管向外国销售和供应武器事宜。由于我知道温伯格对此事并不热心，就要加夫尼多强调消极方面。他作了答复，说是为以色列补充武器的恰当途径是依据《武器出口管制法》来办，该法要求把这种武器转让的始发地和最终目的地通报国会。而这正是国家安全委员会不想披露的情报。就在温伯格要去白宫再次开会的当儿，我把这个备忘录交给了他，希望这一次我们可有了能把这个害兽置于死地的杀手锏。

1986 年 1 月 17 日，总统签署了一份绝密的《必要性的审查结果报告》。该文件声称，向伊朗秘密出售武器是符合我国利益的。这个武器换人质计划尽管缺乏周密的考虑，但现在已经成为合法的了。所谓的“伊朗—孔特拉事件”后来之所以被认为是非法，是因为其他原因，即把销售军人的收入转给尼加拉瓜反政府武装以及参与此事的人在国会作伪证。总统签署这份报告的

第二天，温伯格便接到将之付诸实施的命令。他指示我作出安排，把 4000 枚（后来增加至 4508 枚）“陶”式导弹——一种反坦克武器——拨给中央情报局。这样做所依据的是一项叫作《经济法》的联邦法律，它允许政府各部门之间可在物资方面互通有无。就陆军方面而言，这个计划是合法的。这些“陶”式导弹将由中央情报局转让给伊朗。

温伯格支持这种间接的办法，因为他觉得，向另一个国家秘密供应武器是中央情报局的事，而不是他的国防部该做的事。“我不想同伊朗人有任何瓜葛，”温伯格对我说，“我希望在实施这项任务时尽可能把我们部撇开。”我们把转让“陶”式导弹这件事看成必须尽快从家中清除出去的垃圾。

我给此时已经当上陆军副参谋长的马克斯·瑟曼打电话，要他把“陶”式导弹给中央情报局准备好。除此之外，我什么也没对他讲。讨论这个武器计划的事，我几个月前就听说了。但是直到温伯格命令我去办理转让事宜的那一刻我才得知总统已经做了最后决定，要实施这项计划，向伊朗提供武器。

第一批“陶”式导弹交给中央情报局后不久，我接到忧心忡忡的陆军参谋主任阿瑟·布朗中将打来的电话。“我们不知道这些东西要弄到哪儿去，”布朗说，“但它们肯定不会留在中央情报局。”

陆军总顾问建议说，你们应当明白，如果把这么多的武器运到外国去，那是应当通报国会的。”

“你把这些话写成一份备忘录给我。”我对布朗说。收到他的备忘录后，我觉得最好还是由我自己来起草一份致波因德克斯特的备忘录，重申如果这些武器要被运到外国去，按照法律是应当通报国会的。我把这份备忘录拿给郁郁寡欢的温伯格看了。将会招致的报应正是他所警告过的事情：在一个不计后果的举措中拿政府的信誉去冒险。在一次国家安全委员会主席同温伯格和舒尔茨举行的每周例行的早餐会上，我把这份备忘录当面交给了波因德克斯特。当时我们有所不知的是，波因德克斯特他们那伙人的确打算通报国会，但是在 3 年之后、在里根政府在任的最后一周。倘若及时向国会通报，这个计划本来早就会公诸于众了。

1986 年的头几个月，我一直处于恍恍惚惚的状态，一面做着眼前的工作，一面计划着高去。至于我的日常工作究竟是什么，简直是乏善可陈。刚上班时可能是挑选需要让温伯格过目的简报，而到下班时则在修改温伯格下一次讲话的讲稿。在当中的时间内，我可能要为首长排解心中的怨气，安排阅兵场周围的栽花种树或者是调换部长餐厅中的服务员。那个餐厅的服务员是清一色的菲律宾人，让外宾看见会觉得是赤裸裸的种族主义。

我的大多数任务和我接到或打出的无数电话都会随着时间的流逝而变得毫无意义。但是在任国防部长的军事助理期间，我还真留下了一个印记。部长办公室在五角大楼的艾森豪威尔走廊内。德怀特·艾森豪威尔对我向来有特殊的吸引力。他是一位不靠疾言厉色或武力威吓来博得敬重或实施指挥的战争英雄，他是一位没有使他的国家卷入每一个麻烦地区的总统，他是一个既懂得使用武力又知道克制的重要性的人，是一个具有坚强的个性因而能采取恰当行动的人。例如，当法国兵败奠边府的时候，正是艾克抵制了要求对越南进行干预的压力。不论他作为军人、总统还是普通人，我都很崇拜他。

注：《经济法》规定，一个政府机构可向另一政府机构提供物资或服务，但必须是在接受一方提供一方支付全部款项的情况下实施。——见《美国法典》第 31 卷，中文版第 1535 页——译者注。

陆军、海军和空军的走廊内都布置得像个小型博物馆，而艾森豪威尔走廊内却只挂着几幅画像。我认为，艾克大厅应当存放更能表示对他的纪念的物件，重视历史和传统的温伯格也同意我的看法。为了推行我的重新布置这个走廊的计划，我去找了库克“医官”。“医官”从某个预算小金库内找到了钱，又把他手下那位能干的艺术师乔·皮萨尼给了我。于是我们就干起来了。有好几个月的时间，这个走廊都用罩单罩着，就好像要办杰克逊·波洛克（美国抽象主义派画家——译者注）作品回顾展一样，整天又是钉又是锯，没完没了。

工程进行到一半时，玛丽贝尔·巴杰来把我拖进大厅。由于纪念欧洲胜利的缔造者的走廊被漆成了指甲红色，她问我们是不是打算开妓院。

于是，我便问那个工头：“你觉得这颜色合适吗？”

“颜色不是我们选的，将军，”他说，“我们只管往上涂。”

原来是工票上把油漆标号弄错了，所以这个走廊还得返工。与此同时，某个捣蛋鬼在走廊里挂了一个牌子，上面写着：“鲍威尔皮扎饼店，不日即将开张。”

开工9个月后，故总统艾森豪威尔的儿子约翰·艾森豪威尔主持了这个重新装修过的走廊的落成仪式。我们展出了一块老的招牌，上面写着“购物站——贝尔—斯普林斯乳品店”，艾森豪威尔小时候每周在这个乳品店工作80个小时。我们摆放了他的西点军校年鉴，翻到有他的照片的那一页。照片下的说明是：“勇猛的德怀特，无畏的唐……他是全队头号美男子。”在玻璃陈列柜中，展示着能使人想起这位曾发出决定命运的诺曼底登陆命令的盟国领导人的戎马生涯的各种物件。从展品中，你可以追寻艾克的生活轨迹，从堪萨斯州的阿比林一直到白宫。今天，这个走廊成了参观五角大楼的游人必到之处，也是我永远引以自豪的业绩。

3月25日，我和阿尔玛坐在大概是全华盛顿最气派的所在——国务院的外宾接待厅内。这是温伯格借来为我举行送别晚宴的地方。我接受了这番美意，把它看作友谊和我同温伯格之间近乎父子般亲密关系的象征。次日，卡普亲自为我加上了随着我的军长新职务而来的第三颗星。

我是经过威尔·塔夫脱的游说才得以离开五角大楼的。在我的诸般请求均告失败之后，威尔出来帮忙，终于说服温伯格坐下来考虑一个替代我的入选。温伯格的新任军事助理将是唐·琼斯中将。到这时，就是他们选择《比特尔·贝利》连环漫画中的某位将军来，我也不在乎了，只要让我离开就行。

讲信用的约翰·威克姆果然言而有信。我要到德国去指挥第五军了。这个职务使我感慨万端。我现在要回到我开始自己的军旅生涯的地方，那时我指挥40个兵，而如今我将指挥的是一支有7.5万人的大军。

当里根总统到格林纳达去接受那个岛国的人民对美国1983年10月出兵赶走共产党人的感谢时，温伯格把我也带到“空军一号”飞机上，权作对我的一次追加的欢送仪式。这是我第一次随总统出国。当我坐在后舱内看着我的专用电视，服务员频频送来饮料和小吃的时候，我在想，这样旅行可真开心。后来，温伯格又带我到前舱专用间去同总统合影。罗纳德·里根是那样亲切地同我打招呼，以至我分不清他是真的记得我抑或我所经历的是标准的里根式拉拢。总统穿着他那惯常的雪白的衬衫，领带打得极其仔细。但他的

外衣挂在衣钩上，下身穿的是运动裤，免得把西装裤弄皱。

我以前从未看到过像总统在格林纳达所受到的那种群情激昂的场面。这个岛国的总人口为 8.4 万人，看来他们全都聚集在体育场上了。欢迎仪式主持人在介绍里根时称他为解放者、救世主耶稣，这引起了会场人群的热烈欢呼。里根总统发表了精彩的讲话，听众报以雷鸣般的掌声。不过，我注意到了以前在他身上也看到过的东西——某种专业表演似的东西。就好像导演喊出了“群众欢呼”，而他也就当作脚本的一部分接受了。

两年零 10 个月过去了，这是我终生难忘的一段时间。我是带着对我为之服务的那个人极其眷恋的感情离开五角大楼的。卡普·温伯格这个人尽管有些怪癖，但是在内心深处，他是一位伟大的战士，一位杰出的鼓动者，一个像他的总统一样，确定了一些简单的目标就决不放弃的人。他表现出了他的力量、他的镇定和极端的自信。然而我永远忘不了那个漆黑的夜晚，在地中海上空的一架空荡荡的波音 707 飞机上的那个真情流露的时刻。那是发生在 1984 年 10 月，在一次对几国首都进行马拉松访问的最后一程中的事。我们先后访问了意大利、突尼斯、以色列和约旦。在西奈，我们遇上了经常笼罩那个地区的、能引起肺部感染的雾霭。全团的人都感到不舒服，尤其是温伯格。当时在飞机前部的一个机舱内，阿米蒂奇和我坐在一侧，温伯格坐在另一侧。舱内很黑，几乎伸手不见五指。我们以为他睡着了，但就在这时，那个厚重的声音打破了寂静。我们总是把部长当成不可动摇的人物。然而他却说出了——看起来像是自言自语——下面这样一番话。“这种日子太孤寂了。树立真正的敌人易，结交真正的朋友难。它真是令人心身憔悴。我竭尽全力忠实地为总统服务，但要得到总统和他夫人的感谢却并不那么容易。”他停顿了一下，似乎突然意识到对我俩过于明显地表露心迹了。他接着说，“我可以对你俩说说。我信任你们。”发现这个看起来永远不会泄气的人也有我们其他人所有的焦虑，这使我更增加了而不是减少了对他的钦佩。但是我们总算有一次机会看到他的这一面。

温伯格更为惯常的表现是他那份执著，这既是他的长处，又是他的短处。他主持五角大楼工作的那几年中，世界发生了变化，但温伯格却没变。他要求不停地增加防务开支的呼吁已开始像堵塞了的哨子，吹不太响了，他终于卡再能引起国会的注意了。就是在那个“邪恶的帝国”开始在我们眼前解体的当儿，他也不想放过它。无论怎么说，他是在最恰当的时候提出了正确的意见。经过在越南遭到惨败、“沙漠一号”行动沦为笑柄之后，美国再度成为一个受到敬重的、可以信赖的军事大国，这都得感谢温伯格和里根。我并不否认卡特—布朗政府在开始研制迫切需要的现代化武器方面的功劳。但是，如果没有里根和温伯格所做出的加强军事力量的努力，大多数这类武器仍将处于研制阶段。或许，里根和温伯格所做的最大的贡献就是结束了美国人民同他们的保卫者之间长期存在的疏远状态。这段时间内，裂缝愈合了：美国再度伸出双臂，拥抱它的武装部队。

3 月 16 日，我离开了五角大楼，开始做走上新岗位的准备。我走过温伯格办公室外面的岗哨（我始终未能将他们撤掉）时，向警卫行了军礼。我交回了我的身份的真正标志，滨河大门口停车场的停车牌。对于为我的祖国效力，我除了感到自豪之外，从来没有别的想法。今天，我觉得自己比以往任何时候都更高大了。这也许是我的想象，但我确实觉得，在里根—温伯格时代，每一个军人也都变得比以前高大了。

第十三章 “弗兰克，你要毁掉我的前程”

对于担任第五军军长这件事，我是自信中又有一丝忧虑。从我在坎贝尔堡指挥一〇一空降师第二旅那个时候到现在，已经过去10年了。我以前在野战中担任过的职务是杰克·赫达切克麾下的一名副师长，在那个职位上没有成为乔治·巴顿那样的人物。而且，直至现在我仍然对越过师长这一级直接升任军长感到不安。我决心证明自己是能干的带兵将领，而不是五角大楼繁殖的政治将军。

我原希望4月份就去接任，但是我要替换的那位军官——罗伯特·L·“萨姆”·韦策尔中将并不急于缩短他自己的任期，因为他卸任后就得退休了。因此，我就利用1986年6月去德国报到以前的这几个月赶快复习一些军事课程。阿尔玛和我还用3个星期的时间突击学习德语，每天学8个小时，每周学习5天。我比她有一丁点儿优势，那就是在纽约市立学院学德语时得过一个“C”和一个“D”，而且在上次驻德期间学过一些词汇，主要是啤酒和牛排之类的日常用语。德语中的不规则动词使阿尔玛很伤脑筋，所以我实际上得用枪口顶在她脑门上才能逼她学下去。

更糟糕的事情还在后头。由于这段时间德国的恐怖主义猖獗。

我们两个都得上一个称作“防身驾驶术”的课程，上课的地点在西弗吉尼亚的一个赛道上。他们让我们围着车道高速行驶，在85英里的时速下急转弯，练习如何躲避恐怖分子，还教我们如何以极高的速度转圈，朝相反的方向驶去，就像一个逃避追捕的黑手党司机。最后一课是猛撞一辆挡路的汽车。你要撞得恰到好处，既要把它撞到路边去，又不能把自己的车撞坏或者把自己撞死。这门课阿尔玛未能毕业，不过她也不怎么在乎。

我一个人先去西德，不久，阿尔玛、琳达、安妮玛丽以及我们的猫麦克斯也去了。她们在莱茵-美茵机场受到迈克尔·鲍威尔少尉的迎接。在后备军官训练团时，迈克像我当年一样受过跳伞和空中突击训练，可是他后来当了坦克兵而不是步兵。他现在在驻安贝格的第七军第二装甲机动团服役，任侦察排长。

1986年7月2日是交接指挥权的日子。第五军官兵集合在司令部的阅兵场上，检阅台上站着美国和德国的军政官员。韦策尔和他的妻子艾琳都来了，我们彼此寒暄了几句。韦策尔和我检阅部队，我接过第五军的军旗，至此指挥权就算正式交接完毕。君王永垂不朽！君王万寿无疆！

从某种意义上讲，自我上次驻在西德至今这四分之一世纪中，形势没有发生多大变化。我于1958年12月首次到盖尔恩豪森时是个21岁的少尉，艾森豪威尔是美国总统，尼基塔·赫鲁晓夫是苏联部长会议主席。当时在东西德之间的边界地区，面对美军5个师和我们盟国的军队，驻扎着20个师的苏联和共产党集团的军队。在此前两年，苏联镇压了匈牙利的自由战士。在我离开德国的一年之后，他们筑起了柏林墙，后来又扼杀了捷克斯洛伐克和波兰的争取自由运动。那时东西方剑拔弩张，针锋相对。当我于1986年接过第五军指挥权的时候，在一条布满杀伤性更大的武器的边界上仍有美国的4个师和苏联的19个师相对峙。在我们这一边，我们已经用先进的M—1坦克取代了老式的M—60A3式坦克；用新型的布雷德利战斗车取代了过时的M—113装甲运兵车，并且用命中精度更高、破坏性更大的战术核武器代替了老型号。

然而实际上变化还是很大的。过去两年中，统治苏联的是米哈伊尔·戈

尔巴乔夫。他是一位新型的苏联人，当时 54 岁，精力充沛、富有朝气，主张实行公开性和改革。不会轻易上当的玛格丽特·撒切尔曾经说过，戈尔巴乔夫是我们可以与之打交道的人。前一年的 11 月，里根总统在日内瓦同苏联人举行了第一次首脑会晤。里根坚持要继续实施战略防御计划，这使戈尔巴乔夫很恼火。不过，他们还是谈了武器削减问题，设法减少发生核毁灭的可能性。

可是我是个军人，不是政客。我现在的使命是做好准备，苏联部队一旦越过构成富尔达谷地的那些纵横交错的河流，我就同他们开战。四分之一世纪之前，我作为一个少尉曾担负过与此完全相同的任务。

第五军司令部设在法兰克福，占据着欧洲最大的建筑物之一——艾布拉姆斯大厦。那座大厦是以已故陆军参谋长克赖顿·W·艾布拉姆斯的名字命名的，很久以前，我在越南的时候曾向这位将军作过汇报。该大厦原是 20 年代由德国著名建筑师汉斯·珀尔齐希设计的法本石油化工公司总部。第二次世界大战后有一段时间，担任驻欧盟军最高司令的艾森豪威尔将军曾从这个办公室里指挥过千军万马，如今它将归我使用。那座楼的大堂是个装饰派艺术的杰作，可惜却被一个油乎乎的快餐店和另外一些商业摊位煞了风景。我到那里时，人们正要把很大的铅框玻璃窗卸下来，以便排放烤汉堡包的气味。

我的新办公室是个哥特式的洞穴。我搬进去后所做的第一件事便是把一个人的照片摆在我的办公桌上。此人四十四五岁的年纪，脸上总挂着笑容，长着一头卷发，身穿陆军工作服。他看上去就像一个钢铁工人，是那种你会愿意同他坐在匹兹堡的小酒馆里对饮几杯的人。我之所以要把他的照片放在我面前，是因为他是我的对手，驻扎在富尔达谷地对面的有 8 万人的红军第八近卫集团军司令，弗拉季斯拉夫·A·阿恰洛夫上将。

我手下的师长们年龄都比我大，军龄也比我长。一个绰号叫“棉花”的奥伦·R·惠顿少将是第八步兵师师长。一年前那个师差点成了我的。惠顿是得克萨斯人，长得又瘦又高，充满自信，对自己的工作很在行。第三装甲师师长是汤姆·格里芬少将，多年以前他与我一道参加过在本宁堡举办的陆军军官高级训练班。配合我工作的副军长是我在国家军事学院的同班同学林克·琼斯少将。越战后作战原则的制订者之一——托马斯·怀特上校也是刚调到第五军来的，他是第十一装甲骑兵团团长。我还有一位出色的参谋长——罗斯·W·克罗斯利准将。我从美国带来了军士长威廉·诺埃尔，让他当司令部军士长，即军部职位最高的军士。我指望他充当我了解部队士气和需要的渠道。

指挥权交接仪式刚一结束，我就让克罗斯利把这批人全都召集到第五军军官俱乐部来。这个俱乐部以前是法本公司工人食堂。我知道，不管我今天讲些什么，在天黑之前都会在军部的电报上反映出来，而且人们对我这位新军长的第一印象是很难改变的。我对这些指挥官们说，我最重视的有两件事，一是打仗，二是管理部队。第五军是为在需要的时候打败阿恰洛夫的第八集团军而存在的。每一位前线侦察员和每一位后方的机械师，都是为了这个目的到这里来的。至于当好管家，这个字眼对我来说几乎有一种神圣的意味。美国人民花了大量的钱财来使我们这个军做好战斗准备。我们得保证一个美元也不浪费。美国人民还把他们的子女托付给我们照管，如果哪位指挥官不关心官兵及其家属的福利，我断定他肯定会遇到麻烦。这天我所讲的话，同四分之一世纪之前我在本宁堡听到的训话毫无二致：完成任务、照管好士兵。

记得当年在我儿子迈克出发来德国的前一天晚上他上床之后，我曾向他俯下身去，给了他一个父亲的吻，同时也叮嘱他既要保重自己，也要照顾好他的士兵。

我还想让这些指挥官们对我是个什么样的领导人有所了解。我说：“我这个人不喜欢死搬条文，但也不追求管理方面的最新时尚。”我是不使用“权力下放”和“集中管理还是分散管理”这类含混的词语的。我会给你们每个人做好工作所需要的任何帮助。有时我会对你们盯得很紧，有时我会长时间地让你们放任自流。没有哪种办法是绝对正确的，也没有哪种办法是绝对错误的。至于使用哪种办法对于完成这个班子的任务最有利，要视情况而定。

我说，指挥就是独立决断，这并不是一种离奇的陈词滥调。在本军中，同长官探讨问题不会被看成是无能或失败，而会被看成相互信任的表现。但是，你们也不能事无巨细，什么事都靠我来决定。我接着说道：“我是很放手的，我不管你们早上是5点半起床还是5点45起床。这类事不要让我来决定。”

我解释了我对忠诚的看法：“当我们辩论某个问题的时候，忠诚就意味着把你的真实意见告诉我，不管你认为我会喜欢它还是不喜欢它。在这个阶段，有分歧对我是一种激励。但是，一旦做出了决定，辩论就结束了。从那时起，忠诚就意味着把我的决定要当作你自己的决定来执行。”

这位皇帝很特别，他希望在他光着身子时，人们能够告诉他要穿衣服。他不想因为不知道自己光着身子而冻死。“如果你认为什么事情不对头，那就讲出来，”我对他们说，“我宁愿早一些听到，而不愿晚听到。坏消息不是葡萄酒，不是越陈越好。”遇到难题，如果你们还能解决，我是不会过早插手的。但是我不愿你在我已经无能力力的时候才把情况告诉我。我还告诫他们说，“如果你把事情办糟了，只要保证下次办好就行了。我不记仇，也不记旧账。”

“我会给你们明确的指导，使你们知道我希望怎样。”我接着说，“如果我说得还不明确，那就来问我。如果我解释再三你还是不得要领，那是我讲得不清楚，不是你听得不明白。我不会认为是你耳聋或愚蠢。”对下属来说，最糟糕的事情莫过于为了掩饰自己的困惑而不懂装懂，最后把事情办错。“无论何时，只要你在离开我的办公室时对我的要求还有不明白的地方，那就立即转身回来问个清楚。”我说。

我对他们说，只要是他们执行任务所需要的东西，我都会尽力满足。“如果法兰克福没有，我就去找美国驻欧洲陆军总部。要是他们也没有，我就去华盛顿。反正我会始终支持你们的。”

我说，如果你们同我手下的工作人员发生争执，我多半会站在你们那一边，因为这些工作人员是为我服务的。“然而，如果你们中的任何人无缘无故地欺负我的工作人，我是肯定要出来维护他们的。”

我说，我上任的头几周，将到驻有本军部队的所有10个西德社区视察。“我去时会提早通知你们，因为我想见见你们的高级军官，该市市长以及当地其他官员。我的妻子将访问诊所和幼儿园，结识你们的夫人。”然而，这第一次视察之后，我再去时就不再提前打招呼了。“我会只让你们来得及把咖啡桌上的尘土掸干净，把内裤收起来。我不是成心要你们好看。但这是我能了解你们的真实情况的惟一办法。”我这样做反映了我长期以来对于那种在有所准备的情况下进行的年度大检查的不信任。我知道，有计划的视察总

会浪费许多人力物力。“新喷的油漆味和刚涂过白粉的人行道肯定说明一位指挥官缺乏信心。”我对他们说。

“我讲话会很坦率，”我说，“我会时常使你们气恼不已。”使人们感到气恼，这是领导工作的一部分。很久以前，当我同约翰·帕多和那个吃了败仗的训练队在一起的时候，我就懂得了这个道理：一个人的感情受过刺伤，那会对工作大有裨益。

最后，我试图表达一下我对陆军的热爱。“在陆军中供职是开心的事，而不是苦差。希望你们在自己的指挥岗位上愉快地工作，不要太玩命。该休假就休假。要留出一些时间来与家人在一起。除非绝对需要，我周末从不打算加班。我也不希望你们加班。若发现有谁在考勤簿上为他自己或他的部下记了星期六或星期日加班，他最好能讲出理由来。请记住，这可能是你们最后一任指挥职务，大概也是我的最后一任，所以让我们于得开心一些吧。”

我来德国没两天，就像被磁铁吸引一样，到盖尔恩豪森旧地重游。我只带了我的助手布鲁斯·斯科特。到那里后，我们驱车去我所熟悉的科尔曼兵营，把车停到D连营房前面。该连连长迎接了我们，陪我们到连部办公室。这当儿他喋喋不休地汇报着连队当前的工作，我却几乎一个字也没听进去。我陷入了沉思。一个如此这般穿上了将军制服的当年的少尉，被对往事的回忆和当年熟悉的面孔包围着，他们中有汤姆·米勒、“红脸”巴雷特、军士爱德华兹等等。

我的家人不得不再度搬迁。琳达回威廉一玛丽学院读书去了，迈克在陆军中服役，现在只剩下我们3个人了。我们搬进军长宿舍，让安妮玛丽人读美军家属的法兰克福中学。我们的住房很像敌国边界线上的哨卡。它位于一个叫已特维尔贝尔的郊区，距我的办公室8英里。那是一座狭小的两层楼，有一名勤务兵照应。一个洗手间被改造成装甲掩蔽部，如果发生恐怖分子袭击，我们就得躲在里面，直到有人来解救。我们的住房四周装有铁丝网，房子前面是一间警卫室，宪兵一天24小时从它那只能由里面往外看的玻璃窗注视着我们的住所。这就是我们温馨的家。

在我看来，整天盯着将军的房子，除了偶尔能看到安妮玛丽晒日光浴以外，这对不到20岁的士兵来说是再乏味不过的事了。为了调剂一下这种单调的工作，我带一名警卫乘直升机到格拉芬沃尔去了一趟。我问他，当兵营中的人知道他要随军长一道出门的时候，他们要他向我提什么问题。他欲言又止。“说吧，孩子，”我鼓励他，“不要怕。”

“嗯，长官，”他说，“是跑步的事。”我常常到野地里去跑步，而只要我一出发，就会有一两名身穿运动服的宪兵冲出警卫室，不声不响地跟在我后面跑。这位警卫继续说道：“他们想问您是否知道在我们的周末休息日宪兵主任总是要挑几个人穿好运动服等在警卫室内。万一您出去跑步，他们就跟上。”

我嘴上什么也没说，但这种做法正是我所痛恨的那种过分之举。某些可怜的士兵在本该休息的时候，却不得不整天守候在那个小屋子里，只是为了别放过军长可能出去跑20分钟步这种偶尔为之的事情。应当承认，安全是一个难题。我到任的前一个月，恐怖分子就在法兰克福军人商店放了炸弹。但是，我跑步的时间没有规律，路线也每次不同，而恐怖分子搞袭击，靠的是他们的袭击目标活动的规律性。我几天以后才提起此事，为的是不暴露我的消息来源。我要宪兵主任取消这种做法。我可以自己照顾自己。如果我遭到

袭击，那不是他的责任。看他那表情，好像并没有被说服。

出于安全考虑，我用的是一辆白色“奔驰”380SE 防弹车。参谋军士奥蒂斯·皮尔逊是我的司机。这位来自亚拉巴马州乡下的黑人士兵是个瘦高个儿，长得很英俊，不大爱说话。他像许多年轻人一样，是为了克服不幸的童年对他的影响而来到部队的。现在陆军就是他的家。不久，他也成了鲍威尔家的一员。奥蒂斯以前力我的前任萨姆·韦策尔开车。韦策尔酷爱运动，同德国上层人士交往很多，有时还是一些奢华的狩猎旅馆的宾客。因此，奥蒂斯花过很多时间为韦策尔从树林中捡拾猎物。无论是韦策尔交往的一帮人，还是他的消遣方式都不合我的口味。我更喜欢打壁球和修汽车。而这两样都正是奥蒂斯的所爱。我来德国后，买了一辆几乎全新的“宝马”728，我们两人就玩起它来了。我喜欢像蝙蝠似地冲出巴特维尔贝尔的车库，在我的警卫们意识到发生了什么事之前，使这辆“宝马”以105英里的时速在高速公路上奔跑起来。

虽说西德人很乐意享受驻扎在他们同苏联人之间的美第五军（有7.5万人）为他们带来的安全，但是他们会更乐意我们呆在兵营里，到爆发战争时再出来。坦克和运兵车破坏着公路不说，我们的装甲车队常常使西德人的“大众”汽车无容身之地。我们的直升机整天在头上发出可怕的轰鸣，而且还常常干扰民用机场上飞机的起降。德国的环境保护组织“绿色组织”尤其讨厌我们。在第五军驻扎的黑森和莱茵兰—普法尔茨这两个州，“绿色组织”的势力很强大。

一天上午，我接到第三装甲师师长汤姆·格里芬少将的电话。

头天夜里，“绿色组织”在坦克训练场中央种上了一百棵小树。“将军，我要把它们挖掉。”格里芬对我说。

“别忙，汤姆。”我说，在德国是不能随便把树毁掉的。我们把树挖了出来，移栽到住宅区。后来，格里芬又举办了一次类似“地球日”那样的庆祝活动。我们邀请了当地政要、报界和绿色组织人士参加，但“绿色组织”拒绝了我们的邀请。不过，我们感谢他们帮助我们美化了我们的环境。正如我从温伯格救狗事件中所学到的，只要动动脑筋，就可以把不利化为有利。

我还记得，1958年汤姆·米勒上尉派我去守卫那门280毫米原子炮时，我是多么自豪，直至我在执行这一任务时丢了我的9毫米手枪。那时，作为我那一级军官，我根本不会想到核武器在战场上的妙用。我只是一个空降别动队员！只知道简单地回答“是，长官！”28年之后，我已身居指挥岗位，与属下的高级军官在进行打退苏联第八近卫集团军进攻的演习。我的作训处长杰里·拉瑟福德上校，正在图板前用教鞭解释说，如果敌人越过豪纳河和富尔达河，向福格尔斯贝格山脉挺进，他们就会进入莱茵河流域。那里是一马平川，敌人可能长驱直入，直奔威斯巴登和莱茵河的几座大桥。这样，北约部队就会被拦腰截断，敌人就会转而北上，直指英吉利海峡。“所以说，我们可以防守的最后阵地就是福格尔斯贝格山，”拉瑟福德解释说，“如果敌人真的到这里，那可能就需要请求使用核武器了。”

“把你使用核武器的计划给我说说。”我说。

“我们将用‘长矛’导弹和火炮发射的核弹来打击他们，核炮弹的杀伤范围刚好够封锁道路，不会影响我们自己的部队行动。”

“那么老百姓呢？”

“那里不会有老百姓。”

“他们到哪里去了？”我想知道个究竟。

“计划让德国人呆在村子里，别妨碍我们发射导弹。我们只袭击森林地带。”

“让我考虑考虑，”我说，“假若你是一个德国老百姓，你刚从紧急广播里听到俄国人要来的消息，而别人让你呆在家里，别碍美国人的事。你说心里话，将会发生什么样的情况？这一点，我想你应当很清楚：黑森州和莱茵—普法尔茨州的每一辆‘宝马’汽车和‘大众’汽车都会装得满满的，连他们家的狗也放到车上，然后朝西开去。”

我们所谈论的不是往十字路口发射几发炮弹。不论这种核弹的当量多么小，我们都是越过了核门槛。在这种情况下使用核弹，将成为自广岛事件以来最重大的政治和军事决定之一。俄国人肯定会报复，战争还有可能升级。到那时，世界心脏的跳动会有短暂的间歇。从那一天起，我开始重新考虑这种小型核武器的实用性了。数年之后，当我成为参谋长联席会议主席的时候，我对于应当如何处置战术核武器有了新一些想法。

我安顿下来了，一切都很舒适。凡是我需要的东西，我的副官布鲁斯·斯科特和我的能干的秘书朱迪·雷奥姆都想到了。雷奥姆在我之前为第五军的好几位军长服务过，知道哪些地方容易发生问题。高我在二楼的办公室几英尺的一间舞厅改成了壁球室，我每天都要在那里同其他军官以及我的司机奥蒂斯打球健身。

我很快就喜欢上了艾布拉姆斯大厦，很想把我们以前损坏的地方修复起来。我让随军的工程师们找到了1928年的原设计图纸。从五角大楼请来了乔·皮萨尼，让他像我们在艾森豪威尔走廊里所做的那样重新设计一下。大堂恢复了魏玛共和国时代的模样。我不许人们为了给汉堡包店装排气扇而把那些有着漂亮线条的铅皮玻璃窗搬走。这项恢复原貌的工程一直进行到我的接班人杰克·伍德曼西中将的上任才完工。

不过，我的另一个想法——找到一个以前曾给司令部后面的大院增光不少的裸女雕像，并把这尊很好看的雕像回归原位。那雕像是1947年在一位十分守旧的上校夫人的坚持下被搬走的——却是在伍德曼西之后又过了两任才实现的。

看到五角大楼取得的预算胜利使驻德部队的状况明显改善，使我深感欣慰。多亏有了里根—温伯格的强兵之策，我们第五军才能得到现代化装备，部队的生活环境才能变得比较舒适。到这时，全是志愿兵的陆军已经满额了，而且我们接收的新兵是历史上受教育程度最高的。当我属下的指挥官抱怨他们的满员额已降至百分之九十八以下的时候，我只一笑置之。他们这么快就忘了仅在几年前还不得不接收四类兵（最低限度的新兵水平）的状况了，也忘了满员额常常在百分之七十以下的时候了。我并不热衷于带兵打仗。但是，一旦战争到来，阿恰洛夫同志和他的红军部队定将面对一个极强的对手。

玛丽贝尔·已杰坚持给我寄晚一个星期的《华盛顿邮报》，但我不知为什么对于首都的那些风风雨雨已经不再那么焦虑不安了。我喜欢我现在的工作。自打我离开华盛顿就没有再回头望它一眼。

我的顶头上司是一位杰出的军官——美国驻欧洲所有陆军部队的指挥官格伦·奥蒂斯将军。他也是北约组织的一位指挥官，统率中央集团军群。奥蒂斯辖下有美国的两个军：我的第五军和我儿子迈克所在的第七军。第七军军长是安迪·钱伯斯中将。我接任第五军军长一职后，这两个军都处在黑人

三星将军的指挥之下。令人感到振奋的是，谁都没注意到这一点。这说明陆军对于种族区别已经是多么地下在意了，它也可以很好地纠正欧洲人对于美国的种族关系的误解。

尽管我们生活在一个有点像要塞的地方，我家在法兰克福的生活却是其乐融融。除了在野外演习期间外，我通常都是下午5点钟下班，打一会儿壁球后回家吃晚饭。饭后处理一点公文，便可以休息了。午夜不再有值班主任报告国际突发事件的电话响个不停了。若是打个比方的话，可以说我是由热锅上跳进了安乐椅。在业余时间，我最开心的事情是在奥蒂斯的帮助下修理我那辆1982年“宝马”牌车。

不过，社交活动的负担却相当重。我常常同某位市长一起坐在讲台上，或者到德美文化中心剪彩。阿尔玛至少是4个妇女组织的成员，那些组织的名字很难念，诸如斯托伊本舒尔茨协会，等等。但是，让别人来为你做你以前干过的事情，如当勤务兵和马夫之类，那还是很开心的，每逢有募捐活动，人们总是希望我率先作象征性的捐款。每逢军官俱乐部举行慈善拍卖，人们总是希望阿尔玛和我第一个出价。

在每年一度的献血活动开始时，军部的军医主任希望我先捐第一滴血。我随他去医院时，后面跟着一批军报的摄影记者。一位年轻的军医把血压计的绑带缠在我的胳膊上，给我量血压。他显出很疑惑的样子，又量了一次，然后再量一次。他去找来军医主任，主任又来给我量一次。最后，医生们取消了拍照和我在献血运动中扮演的角色。在华盛顿期间多年被午夜的电话铃声所扰、每天要干14个小时的工作，这一切显然造成了恶果——我的血压偏高。我遵医嘱进行治疗，而且一直持续至今，使血在得到了很好的控制。

我和迈克尽管同驻一个国家，但却很少见面。我们的联系主要是靠通信。来自迈克的消息总是使我回忆起自己还是年轻军官的那个时代。他在信中说，有天夜里，他们在边界哨所值班时，他的长官喝多了酒，醉成一摊烂泥。这时，电话铃声响了。由于那位军官已经失去了知觉，什么也听不见，迈克只好接了电话。电话那一头的中队主任参谋怀疑其中有些蹊跷，便追问为何那位长官不来接电话。迈克无奈，只好如实相告。第二天早上，这位指挥官就被解了职。对迈克来说，那真是个倒霉的电话。他那样做是对的，尽管有些同伴出于对长官的盲目忠诚，批评了他的做法。

当迈克对我们讲述他第一次见到死人的感觉时，我觉得我特别能理解他的心情。我的第一次这种经历发生在格拉芬沃尔，当时有一枚流弹击中了一顶挤满年轻的美国士兵的帐篷。这次是在一次深夜演习时，一辆M—113装甲运兵车开到了软质路肩上，碾死了迈克的一位士兵。迈克在给我的一封长信中倾诉了他心中的极度悲痛。作为父亲，我渴望能前去帮助他。但我知道，一名军人必须基本上是独自地经历这种事情，从中汲取教训。没有哪个职业像军队这样，把生与死的责任放在年轻人的肩膀上。不过，迈克成长得很快。这次事件也提醒阿尔玛和我——其实我们并不需要这种提醒——即便在和平时期，当兵也是件危险的工作。父母永远不能完全把心放宽。

从那些通过小道传到我这里来的消息来看，迈克干得非常出色，有可能在升为中尉之后担任部队的主任参谋。这是他自己的选择。他也想把自己的一生交给陆军。使我感到高兴的是，这个决定是他独自做出的。

1986年初秋，一个国会代表团来我们这里视察。对这类检查大员，我本来有一个很合标准的接待场所。这个视察团中有一位45岁的四任共和党众议

员，他就是来自怀俄明州的理查德·B·切尼，当时是众议院常设情报委员会的成员。我同切尼从未见过面，但我知道切尼年仅34岁就当上了福特总统的白宫办公厅主任。我没有安排盛大的表演，而是把视察团领到我办公室，我从桌上拿起了阿恰洛夫的照片说：“此人就是第五军驻扎在这里的理由。”我使用了这样的开场白。我解释说，阿恰洛夫原来是个伞兵，凡年前在一次跳伞时摔断了腿，改行来到机械化步兵部队。“他比我年轻，但比我受过的训练要多。”此人是位军事思想家，写过五六篇有关欧洲地面作战的文章。这些文章我全读过。他指挥着8万人的军队，比我指挥的多。他的部队的训练程度和装备水平不 我们差。他们呆在距我们只有66英里的地方。“不过，我指挥的军队可以挡住他们的进攻，”我说，“我们也许挡不住那些一层一层一直排到莫斯科的后续部队，但是我们可以挡住阿恰洛夫。”

切尼议员默默地听着，没提多少问题。不过，他所问的都是击中要害的问题。我意识到，我面前的这个人的头脑可不一般。当时我还无法知道，几年之后，我们两人会变得那么亲密，并同对付现实的、而不是潜在的敌人。

美国陆军从希特勒的第三帝国那里继承下来的第二次世界大战战利品之一是一列体现一个已往时代的辉煌的私用火车。火车上有着设备齐全的厨房、一组服务人员、一间休息室和可供6个人睡觉的地方。它现在供驻德美军高级指挥官使用。阿尔玛和我成了罗纳德·劳德及其夫人乔·卡罗尔·罗恩的亲密朋友。我在五角大楼工作期间，罗恩曾是国防部助理部长，现在——在有纳粹污点的库特·瓦尔德海姆已当选总统这段关系紧张的时期一任美国驻奥地利大使。那年夏天，我决定体验一下我在乘地铁的年轻时代不曾领略的气派。我邀请了劳德夫妇和他们的两个女儿简和艾琳一道乘那列火车去柏林一游。罗恩是很有钱的。他赞成这种旅游方式，但是在柏林，我对奶酪汉堡包的爱好以及我所要的装在旋盖瓶内的葡萄酒却令他很失望。在我们后来的友好交往中，我们做了分工：由他来选饭馆，我来享用。

正当我埋头工作于驻德国的第五军的时候，我在华盛顿期间要温伯格给予注意的那些国家保密局的电报终于真相大白，这就是伊朗—孔特拉事件。

11月1日，全世界从贝鲁特《帆船》杂志上获悉，美国一直在秘密地卖武器给霍梅尼政权，尽管里根总统保证永远不同恐怖分子打交道。我曾参与把陆军的“陶”式寻弹调给中央情报局的活动，而那些导弹后来转文给了伊朗。接着又 来了一个惊人的消息，这消息是司法部长埃德温·米斯于11月25日披露的。波因德克斯特和诺思这些人把卖给伊朗的武器提了价，然后偷偷地把获得的利润汇到一些私人银行账户上，以资助孔特拉集团。不仅我对这种资金转移毫不知情，连总统、内阁和国会也都不知情。波因德克斯特辞了职，总统也解除了奥利·诺思的职务。

总统现在得任命一位新的国家安全顾问。我从阿米蒂奇—巴杰这条内线获悉，弗兰克·卡卢奇是首要入选。这是个明智的选择。然而，当朱迪·雷奥姆喊我去接卡卢奇的电话时，我立即感到不安起来。我对他表示祝贺，但他说的第一句话就让我的心沉了下去。他说：“科林，你得回来。我接了一个烂摊子，我需要你来帮助我收拾。我希望你来当我的副手。”

“弗兰克，这个烂摊子可不是我造成的，”我说，“你能找到许多跟我干得同样好的人。”我向卡卢奇指出我是多么不够格担此重任。“你为什么不对你在外事部门的朋友中选一位？”我问，“乔恩·豪怎上样？”——乔恩·豪就是接替我担任卡卢奇的军事助理的那位精明的海军将军——“他现

在是国务院的政策计划员。”我指出。

“我要我的不是对外政策专家，”卡卢奇说，“我要我的是懂得怎样开展工作的人。我需要的是你为卡普和我做过的那种工作，一个能为国家安全委员会整顿秩序、立下规矩的人。”

“弗兰克，我好不容易回到真正的陆军部队中来了。”我向他求情。我对他说，在我证明自己是一个能干的军长之前，我不想离开部队。我不想成为一个当了两个月连长，一年营长和旅长，没当过师长，当了5个月军长又突然溜掉的人。而已，在有了波因德克斯特和诺思这两个人的经验之后，我认为，再让一名军人进入国家安全委员会，这是美国所无法承受的。

“我们需要你，科林”弗兰克不为所动，“这是件大事。请相信我，这关乎总统的职位。”

我打出了我的最后一张牌。“你知道，我在这件事情上是有干系的。”我讲了我根据里根总统的《必要性的审查结果报告》安排调拨“陶”式导弹的事。

“我会让司法部和白宫的律师们去研究这个问题。”他说。

“弗兰克，你要毁掉我的前程。”我对他说。

“我们下次再谈。”他说完便挂上了电话。

就像一个落水的人拼命要抓住救生圈那样，我给威克姆将军打了电话。他对我表示同情，但又搬出了他那套老话：“我早对你说过，科林，也许你命中注定不能当指挥官。这事由你来决定，但是我相信你应当去做他们要求你做的事情。”不过，他又说，如果我接受了这个职务，他可以争取在危机过去之后让我很快回到陆军中去。我知道他说的是真话，但是威克姆很快要退休了。如果我接受了这个职务，恐怕那就标志着我的陆军生涯的完结。然而。压力在继续增大。不久，温伯格又打来电话，说，“科林，我相信在总统需要你的这个当口，你会做出正确的选择。”

两天后，卡卢奇又打电话来。他查了一下，看看在“陶，”式导弹这件事上我有没有什么法律上的麻烦。结果我是清白的。看到这最后一条出路也被堵上了，我不再拐弯抹角了。“我只有有一种办法可以体面地离开这里，这是使我可以面对我的军官同事们的惟一办法，”我说，“而这一点是你所办不到的，弗兰克，得总司令亲自发话才行。这是我这个圈子的人惟一能理解的事情。”

“好的。”他说。

两天过去了，没有任何动静。我居然以为自己已经躲过这颗子弹了呢。

12月12日，阿尔玛和我参加了一个圣诞聚会刚回到家，正在厨房里坐着的时候，电话铃响了。我拿起电话，听到的是白宫接线员那威严的声音。是总统亲自打电后来。电话中的罗纳德·里根讲话很亲切，像老朋友似的，说他希望他不是在不方便的时间打电后来，说他不习惯给将军们下命令。接下去他便进入“正题”了（那是军备控制和裁军署署长肯·阿德尔曼为他准备的）。总统说，上次我们一起到格林纳达去，是非常令人愉快的事；他知道我在第五军干得多么好；他知道我多么喜欢指挥岗位；他知道阿尔玛和我在法兰克福过得多么开心；我此番去华盛顿只是在军事生涯中稍作迂回，但对美国来说却至关重要；他需要我来帮助弗兰克·卡卢奇整顿国家安全委员会这个烂摊子。

“是，总统先生。”我回答说，“我一定照办。”我已经没有选择了。

“上帝保佑你。”他说。

对我的任命是1986年12月18日宣布的，头衔是“总统的国家安全助理”。我一个人先去华盛顿安排住房，购置汽车，为我的女儿安妮玛丽转学。她将回到她5个月前刚转出的那个学校。我还同卡卢奇谈了谈我们在群龙元首、飘乎不定、士气低落的国家安全委员会所面临的工作。我回到法兰克福正赶上过圣诞节。那个节过得乱糟糟的，搬家工人把我们家弄得一片狼藉。到了1986年的最后一天，我正式交出了第五军的指挥权。

我任第五军军长只有5个月多一点的时间。倘若我能干满4年任期，我本来会有机会升为四星将军，成为驻欧美国陆军部队总司令。我从萨姆·韦策尔手中接过的是一支精锐的军，我的那一班人使它变得更加出色了。我付诸实施的两项新措施在我走后不久就见效了。在此后举行的两次北约组织竞赛中，第五军都赢得了胜利。一个是美国以前从未赢过的博斯莱格骑兵竞赛，一个是加拿大陆军杯坦克竞赛。这后一项竞赛我们也很久没赢过了，尽管我们拥有世界上最先进的M—1艾布拉姆斯坦克。这些竞赛在门外汉看来也许没有什么了不起，但是在北约组织内，那就在一个赛季同时赢得世界职业棒球锦标赛和超级杯赛这两个比赛差不多。我的继任人杰克·伍德曼西好心地给我往白宫打了电话，与我分享这一荣誉。但是，我肯定更希望自己仍能身在德国，亲自参加颁奖典礼。

1987年1月2日，我又穿上了我以前穿过的一身便服坐在白宫西翼的一个小房间内，那房间的面积大概跟我的第五军办公室内的洗手间差不多。隔壁的办公室地处楼角，宽敞通风。在那间有名的办公室里坐着我的新上司——毋宁说是担任了新职务的老上司——弗兰克·卡卢奇。他现在是总统的国家安全顾问。这时的白宫静得可怕，因为里根一家在加州度假尚未回来，总统和他手下的大多数工作人员此时都不在。

弗兰克和我都在问自己同样的问题：我们现在该干什么？我们当时的处境就好像是接过一个其营长刚被撤职的士气低落的营；或者是一个因比赛输了球教练刚被解雇的球队；或者是一个高级职员不久前携款潜逃的一家公司。肯·阿德尔曼、玛丽贝尔·巴杰和卡卢奇的前军事助理格兰特·格林已经到国家安全委员会来帮助弗兰克处理接管事宜了。阿德尔曼的工作最难做：他要先把老的工作人员清理干净，然后才能回军备控制和裁军署去。卡卢奇和我要做的事情差不多是另起炉灶。

有一天，我正在琢磨我的电话是怎么装的，忽然听到一个略带鼻音的充满热情的声音。“他在里面吗？”突然，我的门口出现了一个高高瘦瘦的身影，他一副兴高采烈的样子，向前伸着手。“我是乔治·布什，”他说，“欢迎你来白宫。很高兴你和弗兰克都过来了。你们会成为一个非常出色的班子。”这时的我，在思想上还把自己当做一名步兵将军，可是美国副总统却到我这里来祝贺我就任新职了。我觉得自己就像一个受到俱乐部老板欢迎的得奖新手。我听说，副总统和我还要共用一个洗手间呢。今晚可得把这事对阿尔玛说说。

国家安全委员会是1947年成立的。陆军部、海军部和另外两个军种也是在那一年合并成为国防部。国家安全委员会的章程很简短，也不特别深奥：“在与国家安全有关的对内、对外和军事政策的协调方面为总统提供咨询。”讲得通俗一点儿，就是：在战争与和平问题上，许多机构和个人都想让总统听从他们的意见，因此总统需要一个“裁判”，即一个不涉及其自身利益的

机构，来客观全面地向他说明每个竞争者的观点和国家安全顾问自己的立场。一个好的顾问应当是一个诚实的偏客。亨利·基辛格使这个机构的权力达到了顶峰。那时，国家安全委员会比国务院的权力还大，直接从白宫西翼掌管对中国和苏联的政策。在他当上国务卿之后，有一段时间他还保留着在国家安全委员会的职务，以防止任何人以同样的态度对待他这个国务卿。

在麦克法兰、波因德克斯特、诺思这伙人的把持下，国家安全委员会已无法正常运转。出现这种局面并不完全是他们的错。他们为总统工作，而他们的总统却不喜欢插足于他的那些权力很大的阁员之间，做出困难的抉择。他们为之工作的总统希望人质获释、孔特拉继续存在，但自己却不大操心具体怎样达到这一目的。其结果，国家安全委员会就填补了一个权力真空，成了自己的进行小型战争的国防部、成了自己的实行自己的秘密外交的国务院、成了自己的从事隐蔽活动的中央情报局。这一切造成的结果就是伊朗—孔特拉丑闻。

我上任头一天就打了我在这里的第一仗。卡卢奇向来讨厌与讲话稿打交道，于是便派我代表国家安全委员会去参加一个高级助手会议，讨论为总统起草的一份有关防务预算的讲稿。推销这个讲稿的是总统的主要撰稿人——爱吵架的托尼·多兰。此人以前是专报调查性新闻的记者，获过普利策奖，现在是里根撰稿人中的极右派。我提出。这份讲稿是否过于尖刻了。多兰立即跳了起来，指着鼻子斥责我对文字上的事一窍不通，除了军人手册以外，对其他东西一概没有资格评论。我明白了这是怎么回事。这是对一个新来者进行的考验。我没有退让，但是这个地方的人比五角大楼总部的那些人还要难对付。

过了几天，在总统回来之后的一天，卡卢奇从我的门口探进头来说：“来吧，我们去向他汇报。”当时，约翰·托尔正领导一批人对伊朗—孔特拉事件进行调查。他在白宫中遇到的一个难题就是找不到有关国家安全顾问或他手下的人向总统说了些什么、总统同意了些什么的任何记录。卡卢奇对我说，我的职责就是填补这个空白。他说：“你想说什么尽管说，但是你的主要任务是把我对他说的话和他做的决定记下来。”

我们走进椭圆形办公室时，总统正在听他的办公厅主任唐纳德·里根汇报其他问题。我们来后，总统站起身来，亲切地笑着，向壁炉左边的安乐椅走去。他再次对于把我从德国调回来表示歉意。这时，副总统布什进来了，坐到了总统左边的安乐椅上。卡卢奇坐到一个长沙发上，我坐到该沙发的另一端。里根坐在我们对面的长沙发上。总统在开始讲话之前先说了个笑话（后来我才知道，这是一个例行程序）。我的目光落在他的双脚，发现了一个很奇怪的现象。在通常情况下，人们穿皮鞋都会使鞋的面部出现一些皱褶，而他那双像镜子一样亮的鞋何以会一点儿皱褶都没有呢？不论是这一次，还是在其他场合，他的鞋看上去永远都像第一次上脚。

卡卢奇先把过去24小时世界上发生的大事回顾了一遍，接着便谈到眼下的难题，即我们打算怎样把已经彻底毁于伊朗—孔特拉事件的国家安全委员会重建起来。“首先，总统先生，”卡卢奇说，“我们把奥利·诺思那一摊工作取消了。我们要使国家安全委员会从此以后不再从事隐蔽活动。”他进一步解释说，我将对中央情报局目前正在从事的全部隐蔽活动进行审查。“我们已经拟定了4条检验标准，”弗兰克继续说。对每一项活动，我们都要提出以下问题：（1）它是否合法？（2）我们是否知道它应当达到什么目的？

(3) 它是否正在实现为它确定的目标？(4) 如果这种行动突然上了《华盛顿邮报》的头版，美国人民会怎么说？他们会说“我们真是些聪明的小鬼头”，还是会说“这帮人都是些蠢货”？卡卢奇说，如果一项计划通不过上述检验，我们就将建议把它取消。“而且，”他最后说，“我们雇了一位名叫保罗·史蒂文的律师，确保我们所做的每一件事情都是合法的。”

在这第一次汇报会上，里根总统听得很认真，问了几个问题，但是没有任何指示。后来这几乎成了我们每天上午向他汇报时的惯例。我们把各阁员及国会的不同观点摆出来，等待总统来对它们进行剖析，找出它们的根本动机。但他却不这样做。最令人气馁的是，在卡卢奇介绍各派意见的时候，总统几乎不说一句话，直至弗兰克提出建议来。此后，总统只是承认他听了他的汇报，但却不说“是”，也不说“否”，连个“可能”都不说。会后，当我和弗兰克顺着大厅往回走的时候，弗兰克小声嘀咕说：“这算是同意吗？”最后，我们就假定总统知道我们把各种相互竞争的观点加以平衡后，做出了我们最好的判断。总统显然觉得，只要他知道我们以他的名义做的事情就行了，没有必要再说别的。至少，这是我们所做的乐观的解释。

总统消极的管理风格使我们负担很重。我们对于在没有明确决定的情况下实施各种建议感到很不但然。后来才慢慢习惯了。如果某个决策以后遭到批评，这种决策还能实施得下去吗？总统还会记得这些事情吗？一天上午，在我们做出了不履行一项关键性军备控制项目的新决定之后，总统又未置可否。离开时，弗兰克抱怨说：“天哪！总统不表态，我们的使命可不是领导这个国家的！”

卡卢奇注意到，我们两个人从原班子中承接了5位秘书。我的主要秘书是一位能干而又和蔼的女士，名叫弗洛伦斯·甘特。她在国家安全委员会工作20多年了。我问过弗洛伦斯，我们为什么需要这么多秘书。她解释说，因为以前工作人员常常要一大工作12至14个小时，周末还要加班。我把这种情况对卡卢奇讲了。他说：“把其中的两人调走。”我们用正常的时间工作，就能造成足够的“损害”。正是那些不分昼夜的工作狂们把政府推到倒台的边缘。我们是这样工作的：每天晚上7点钟离开办公室，有时星期六来一下，但星期日是决不加班的。卡卢奇总是能在星期五下午7点钟溜出去打网球，然后就不回来了。就是这样，他做的决定也比先前那些夜猫子更明智、管的事情也比他们更多。我们回家的时间也比他们早。但是，像我们干的这种工作毕竟不能按时上下班。我常把工作带回家去做。而且没过多久，就又像在温伯格手下时那样没早没晚的忙了。在法兰克福那些美好的日子一去不复返了。

忠实可信的约翰·威克姆在华盛顿地区的麦克奈尔堡为我们安排了一所具有乔治王朝时代风格的邸宅。那是我们住过的最漂亮的陆军房舍了。全家人第一次走近那栋房子的时候，安妮玛丽学着《飘》里郝思嘉的样子，伸出双臂说：“我发誓，我永远不再受穷了！”麦克奈尔堡什么都好，就是有些与外界隔绝。每当阿尔玛需要点针头线脑什么的，她得开车到14街大桥的对面去。这个地方非常僻静，我给它起了个名字叫“静园”。最糟糕的是，这里没有车库可供我装修汽车。上次，当威克姆在喧闹的迈尔堡为我们找到一所比较朴实的住宅时，我们也像这次一样高兴。这是我们不到一年内第三次搬家。

2月26日，托尔委员会发表了它的有关伊朗—孔特拉事件的报告。报告

把里根总统说成一个糊涂而下了解情况的人、而且认为他的甩手管理方式是他不知道在他自己总统任内所发生的事情的原因。托尔的报告成了我们的“业务指南”。它建议我们怎么做，我们就怎么做。卡卢奇发布了一道命令，国家安全委员会不得卷入任何军事活动。我们是为总统提供咨询的；我们不管打仗的事，也不负责制定隐蔽活动战略。那些事情自有国防部和中央情报局去做。

托尔报告发表后，迫使总统向美国人民解释伊朗—孔特拉事件的压力日益增大，但总统却一直顶着，不肯这样做。这时把老资格的撰稿人兰登·帕温请来了。根据卡卢奇的指示，我同帕温一道起草一篇应当对伊朗—孔特拉事件做最后交待的讲话。

托尔委员会严厉批评卡普·温伯格和乔治·舒尔茨，说他们在查明波因德克斯特的国家安全委员会的活动方面态度不积极。这种指责是不公平的。我清楚地记得坐在温伯格办公室里听他斥责这些武器交易是愚蠢的。我曾帮助他在满足国家安全委员会的要求和指示方面竭力缩小国防部的作用。而且，我知道温伯格和我们在国防部工作的其他人一样，对这一事件最违法的方面——即把向伊朗出售武器得到的利润转给孔特拉——毫不知情。

温伯格听说我在为总统起草讲话稿，就告诉我说，他希望我能把他起的作用澄清。鉴于他和舒尔茨当初是反对这项计划的，我就设法争取总统为这两个不情愿的参与者讲几句开脱的话。我们建议总统这样说：“然而，仅仅为了公正起见，我必须说，（托尔）委员会报告中关于乔治·舒尔茨和卡斯铂·温伯格的评论是不正确的。他们两人都曾大力反对向伊朗出售武器，也多次向我提出这样的劝告。委员会说这两位部长没有对总统给予支持也是错误的。尽管他们反对这项计划，他们确实是支持我的。我现在发现，这两位部长也被排斥在讨论这个问题的那些会议之外，排斥他们的正是不让我了解有关这一问题的重要情况的那些人，所用的办法也是他们用来对付我的办法。”在我参与起草的最后一次草稿中，这些为温伯格和舒尔茨开脱的话都写在里面了。

3月4日，里根总统在椭圆形办公室向全国发表了电视讲话。这大概是他所发表的最不愉快的一次讲话了。总统的讲话是这样开头的：“几个月前，我曾对美国人民说，我们没有用武器去换人质。我的良心和我的意图告诉我，这至今仍是真话。但是，事实和证据却告诉我，这不是实情。正如托尔委员会的报告中所说，一开始是要在战略上对伊朗作些松动，但在实施过程中却出了偏差，变成了用武器交换人质。这是违背我自己的信念、违背政府的政策，也违背我们最初想要实施的战略的。这种事的发生有其原因，但是没有借口。这是一个错误。”

然而，为温伯格和舒尔茨开脱的那一段却被删掉了。它被里根的政治顾问们枪毙了。他们认为这段话会冲淡讲话的主要思想——即总统愿意承担全部责任。我对这种做法感到很不高兴。不过，10天后，总统在每周六举行的记者招待会上，他至少说了舒尔茨国务卿和温伯格部长“曾竭力劝我不要实施这项建议”这样的话。

罗纳德·里根虽然承担了责任，但是在他内心深处，他自认为是情白的。在他任期的余下时间内，我们学会了回避这个问题。就像躲避毒草一样。如果有谁无意中碰到了这个导火索，里根会滔滔不绝地一个人讲上20分钟，讲为什么这个交易本不是要用武器交换人质，讲我们怎么知道伊朗没有温和

派，国家安全委员会所关注的主要问题有 3 个。第一个是由米哈伊尔·戈尔巴乔夫创造的东西方关系的新势头。其次是在伊朗孔特拉事件披露后变得更加混乱的中美洲的混乱局面。最后是中东问题。在中东，伊朗和伊拉克仍然处于交战状态；美国人质仍被扣押在黎巴嫩的一些隐蔽地点，尽管已经把武器交给了伊朗。

为了履行我们国家安全委员会的职责，我们不得不在使普通百姓眼花缭乱的庞大官僚机构的名册上再增加一个单位。鉴于国家安全委员会是负责把各部门的立场汇总起来交给总统考虑的，所以我们需要一个协调机构，于是便成立了政策研究小组。我们这个小组吸收的是一批比内阁部长低一级的出色高级官员。具体成员如下：来自国防部的是里奇·阿米蒂奇，有他在，就好像有我的亲兄弟或保镖在我身边。来自国务院的是负责政治事务的副国务卿迈克·阿马科斯特。阿马科斯特是一位职业外交官，也当过白宫研究员，我们已相识多年。参谋长联席会议的代表先是约翰·莫勒林中将，后来换成曾接替我担任卡卢奇军事助理的乔恩·豪海军中将。豪还当过国务院军政事务局局长和纳尔逊·洛克菲勒的国家安全顾问。中央情报局的代表是该局第三号人物迪克·克尔。布什副总统的安全顾问唐·格雷格也参加了。视所研究的问题的需要，有时还请一些其他的人参加，但以上人员是这个机构的核心成员。我们大家彼此都很熟悉，也都深知在华盛顿“环内”工作的各种奥妙。

我来到国家安全委员会仅仅 10 天之后，1 月 12 日那天，波斯湾局势就成了政策研究小组的主要议题。政府各部门都接到通知，从今以后，美国同伊朗之间只存在一条联系渠道，那就是国务院。军火捐客及背着糕饼和圣经（奥利·诺思一次秘访德黑兰时就这样干过）的詹姆斯·邦德式的国家安全委员会工作人员，今后丁律不得代表美国讲话。我们还明确宣布，在武器禁运仍然有效期间，美国连一个弹弓也不能向伊朗提供。而且，鉴于波斯湾石油的自由运输对于我们有如经过动脉输送的血液一样重要，对于伊拉克和伊朗对科威特油轮造成的威胁必须予以对付。我们已告知科威特政府，如果它要求为其油轮悬挂美国国旗，从而把这些船只置于美国的保护之下，美国愿意作出响应。以前不曾有、而我们竭力要确立的是一项人人都理解并同意的政策。由于总统采取消极的态度，以前有少数人做了一些绕过他的权限的、别人所不知道的事情。由于温伯格和舒尔茨总是有摩擦，我们常常是吵架。多于合作。卡卢奇和我希望能有一些由内阁帮助制定、得到总统认可并且得到国会理解的明确的立场。

例如，几个月之后，当美国军舰“斯塔克”号在波斯湾偶然被伊拉克的一枚“飞鱼”式导弹击中的时候，由于我们有了一项既定政策，我们就不必向国会解释为什么那艘军舰会呆在那里了。那次袭击是个不幸事件，有 37 名美国水兵丧生。但是，这个不幸事件是发生在实现一个前后一致的总目标——使石油运输通道保持畅通——的过程中。当一艘悬挂美国国旗的科威特油轮在波斯湾撞到一枚水雷的时候，我们也把由此引起的危机对付过去了，因为这一事件也是在同样政策背景下——保证石油运输不中断——发生的。以前就没有这种前后一致性，因此才有了伊朗—孔特拉这场灾难。政策研究小组成了我们在政府内部形成一种得到广泛理解和同情的对外政策的手段。

下一个大问题是对于仍然在同尼加拉瓜的马克思主义桑地诺政府斗争的孔特拉怎么办。奥利·诺思为孔特拉安排的那种避开国会的一项禁令的后门援

助是造成伊朗—孔特拉事件最糟糕之处的根源。但是这个事实并不能抹煞孔特拉事业的正义性。然而，在应当如何同孔特拉打交道的问题上，政府内部、乃至在支持他们的人中间，形成了鲜明的两派。国务卿乔治·舒尔茨认为孔特拉对于继续向桑地诺分子施加压力、迫使他们走到谈判桌旁是有用的。我们希望能在谈判桌上说服他们在国内实行民主，停止输出共产主义。卡普·温伯格则以一种罗曼蒂克的心态看待孔特拉，把他们看成像在阿富汗同苏联人作战的圣战者一样的组织。在他看来，这些尼加拉瓜人是自由战士，他们为解除马纳瓜的桎梏而做的认真努力值得我们给予全力支持。

我喜欢从基层了解事情的真相。在这个问题上，我最好的消息来源就是一个叫艾伦·菲尔斯的人。他是中央情报局中美洲特工组组长，负责向孔特拉供应武器弹药、交通工具、食品药物等等。在政策研究小组的一次会议上，我问菲尔斯：“孔特拉最终能把多少军队投入战场？”他说，充其量也许能有1.5万人。“这样一支部队有希望从山里出来，打败桑地诺军队吗？”菲尔斯说，根本不可能。“尼加拉瓜人民有没有可能站起来支持孔特拉？”菲尔斯回答，可能性不大。对我来说，问题就解决了。孔特拉是一张用来施加压力、促成以谈判解决问题的牌，但他们本身并不是一个解决问题的办法。

我们雇了一个名叫何塞·索尔萨诺的坚决反对卡斯特罗的古巴人来做我们的拉丁美洲事务顾问。何塞管我叫“我的将军”，这使我想起，拉美人200多年来都是这样同将军打招呼的。

为了使我能更好地了解孔特拉，何塞安排我在迈阿密会见他们的一些得到中央情报局支持的领导人。我见到的人可谓良莠不齐。孔特拉的军事司令恩里克·贝穆德斯上校作为一个时刻准备为自己的事业而献身的真正的自由战士，给我留下了深刻的印象。而其他的人，只不过是桑地诺分子接管权力的时候，不收容的腐败的索摩查政权的遗老遗少而已。有人形容他们是“穿‘古奇’名牌的司令官”。但是在东西方两极分化的那个年代，我们是什么人都不嫌弃的。

我同何塞·索尔萨诺以及白宫的两位法律助手——戴夫·阿丁顿和艾伦·科拉诺维茨一道，成了政府中竭力争取国会给予足够的支持、使孔特拉能维持下去的主要吹鼓手，每隔几个月，国会就有一个资助孔特拉的提案要讨论。在非武器援助方面我们可以毫不费力地赢得支持。在杀伤性武器援助方面，我们也可以指望像众议员鲍勃·米切尔、米基·爱德华兹和参议员戴维·博伦、沃伦·拉德曼及特德·史蒂文斯这样一些共和党人和民主党议员的坚定支持。但是，要使大多数民主党人批准提供武器弹药，那真比登天还难。

一天晚上，正当一个议会委员会又在辩论一个法案的时候，我感到我无法说服民主党人不要立即切断对那些正在为民主而战的人的援助。“我来给你们讲一个故事，”我说，“我在丛林中呆过，我在孔特拉现在所呆的地方呆过，只不过那是1963年在越南的事。你无法想象我们当时是多么急切地盼望海军陆战队的直升机每隔两周给我们送补给品来。我们依靠那些东西活命，而不是用它来享受。孔特拉现在就处于这种境地。”我指出，我们现在不是在一个有空调的高级房间内举行一个对外政策研讨会。“我们现在谈的是让那些对美国寄予信任的人活下去还是任其死去的问题。”这时，房间内变得鸦雀无声。有些民主党人点起头来。不到一个小时，我们差不多就把问题解决了。我们休息了一会儿，让双方都有时间商量一下。

当我们回到会议室的时候，我发现特德·史蒂文斯和沃伦·拉德曼落在后面，彼此耳语着什么。我们在会议室内坐好之后，我准备告诉民主党众议员戴夫·奥贝我们已经达成了协议。这时，特德·史蒂文斯霍地站了起来，说除非民主党人也同意确定一个国会讨论追加对孔特拉援助问题的新的最后期限，否则他不赞成前面达成的协议。这个要求以前也提出过，被民主党拒绝了。拉德曼也高声说，他同意史蒂文斯的意见，说完，两个人就开始退场。到了这个时候，人人都想回家了，所以已经感到厌倦的民主党人就做了让步。会后，我同史蒂文斯和拉德曼两人一道从国会山抄近路回家的时候，他们两个大笑起来。原来，他们的退场只是一种表演，而它奏了效。他们说，我这个人“太不懂政治”，不能玩这种游戏。在五角大楼和白宫，我也许已经毕业了。但是在国会这所大学里，我还只是个新生。

凌驾于我们所关注的所有其他问题之上的是我们同苏联的关系。我们的防务战略和预算几乎完全是我们认为苏联所具有的能力和意图的反映。苏军的规模和状况是我们扩充自己兵力的依据。在全世界各地的冲突中，我们几乎总是从东西方竞争的角度来决定站在哪一方。苏联新领导人米哈伊尔·戈尔巴乔夫却把这种老的冷战公式完全颠倒过来了。看来，戈尔巴乔夫更重视解决苏联国内问题，而不愿再在安哥拉和阿富汗等地进行毫无结果的冒险。他也不想再为古巴和尼加拉瓜的巨额赤字付款了。只有缓和东西方紧张关系，他才能减少苏联庞大的军费开支，把这个国家的财力用在迫切的民生需求上。因此，到1987年夏末，戈尔巴乔夫表示愿意通过谈判来销毁中程核导弹。这意味着要销毁苏联的SS20导弹。对我们来说，则意味着销毁陆军的潘兴-1导弹和空军的地面发射的巡航导弹。当时，罗纳德·里根在政治上和军事上都处于强有力的地位。从这样的地位出发，他具有的远见和灵活性是那些只会做出机械反应的冷战斗士们所不具备的。他承认戈尔巴乔夫是新时代的新人，为和平带来了新的机会。双方可能达成一项关于中程核力量的协议，这个光明前景意味着整个一个级别的核武器将被全部销毁，这还是自原子时代开始以来的第一次。

正当我们在国家安全委员会内致力于解决一些全球性问题的时候，美国人的注意力却集中在国会两院关于伊朗—孔特拉事件的联合听证会上。5月5日开始的这种听证会吸引的听众像肥皂剧一样多。听证会期间，美国人看到了奥利·诺思的不寻常的表演。委员会为诺思派定的角色是无赖，但他却用高超的演技使自己至少在一半观众眼中变成了一位具有感召力的爱国者。我不属于这些观众之列。不管诺思的动机多么好，他总归是同波因德克斯特等人一起利用武器销售筹款来做了被美国人民选出的代表禁止做的事情。而且，他采用一种对总统和国会不负责任的做法干这种事。这是错误的。

国会的调查委员会没有传我去做证，但是我于6月19日那天主动地就我在帮助安排向中央情报局调拨“陶”式导弹一事中所起的作用向委员会的律师们提供了证词。我是在白宫的情况室内同参议院的首席律师阿瑟·利曼和众议院律师约瑟夫·萨巴会面的。他们最感兴趣的是国防部为什么下直接把那些“陶”式导弹运给伊朗，而是先把它们调拨给中央情报局。我重申了温伯格部长的考虑。“他认为把武器运给一个像伊朗这样的国家，不是国防部该做的事情，此事既然一定要办，那就应当让政府中那些能够做也同意做这种事的人去做好了。”

利曼随口说了一句：“也许我应当知道这一点，部长有没有日记？”

“据我所知，部长是不记日记的，”我回答说，“他倒是有一些笔记，但我不知道他用这些笔记做什么，也不知道他把这些笔记怎么处理了。”我从未见他记过够得上通常意义上的日记的东西。但我提到“笔记”，因为我记得那些保存在他办公桌抽屉里的小白纸簿。我从未读过这些笔记，所以我不认为我应当把这些东西说成日记。我以为这些律师一定会接着再提问题来对我施压，但他们却转而谈起别的问题了。这些笔记不是什么秘密。《时代》周刊后来刊登了一张照片，拍的是温伯格在去职的前一周捆包这些笔记的情景。这些笔记后来被放到了国会图书馆，没有销毁，也没有转移。

我本希望这次谈话后，我同这件事再无干系了。然而，当独立律师劳伦斯·沃尔什把他对伊朗—孔特拉事件的调查无限期延长的时候，这些笔记本的事再度被提出来了。

1991年，即在第一次约我谈话的4年之后，这位独立律师的助手们在国会图书馆查阅了这些笔记。他们得出结论（在我看来这种结论是错误的）认为卡普说他对于1985年秋，即在总统于1986年1月正式授权之前，向伊朗运送“霍克”导弹零部件的事毫不知情，这不是真话。沃尔什的这些助手就笔记上的条目仔细地盘问我，而我这是第一次获准阅读这些笔记的内容。后来，温伯格的律师鲍勃·巴尼特要我就这个问题做证。那次做证时，我在提到这些笔记本时有一次无意之中把它们说成了“日记”。

得！这下子可惹了麻烦。那位独立律师觉得抓住了我的自相矛盾之处。4年前，我说过据我所知温伯格没有日记，只提到有一些笔记。现在，在看了笔记并就这些笔记接受了检察官的工作人员询问之后，又把这些笔记称为“日记”了。对于沃尔什来说，抓住了我这个过失，就足以在他的最后报告中给我写上一条罪状。

在这份报告于1993年12月3日公布时，它是这样写的：鲍威尔在1985年也是“了解向伊朗运送武器的详细情况的”。这真是大错特错了。当时我知道有些向伊朗提供武器的建议，但是在1986年里根签署《必要性的审查结果报告》、授权同伊朗作交易以前，我根本不知道已经实际运送了武器。“鲍威尔最初提出的有关这一计划的说法是坦率而前后一致的。”报告得出结论说。它接下去又说：“……但是，他的有些说法则值得怀疑，看来基本上是为了保护温伯格才这样讲的。然而，由于独立律师没有直接证据证明鲍威尔故意发表虚假声明，这些问题无法追究下去。”我对这些话的言外之意感到非常愤怒。他们根本没有理由来评断我是否真的发表了虚假声明。而沃尔什这份报告却在暗示我说了假话之后把这个问题撇开不谈了，只留下一个不公正的、没有根据的结论。被冤屈的不仅是我一个人。阿米蒂奇和另外一些人 also 受到了类似的不公平待遇。

不过，这份报告至少对我而占是给伊朗—孔特拉事件划上了一个句号。但是，独立律师对温伯格却很不留情。他遭到起诉，尽管布什总统在去职之前赦免了他。在此之前，我和许多人都去找过总统，建议赦免他。温伯格是个自尊而正直的人。遭到起诉对他而言就是奇耻大辱。正是这个人，从这个用武器换人质的计划出笼的第一天起，就把它斥为“荒唐的”想法。这个计划实施的每一步都受到他的反对，直至里根总统决定照办时他才停止斗争。如今，他不仅没有受到赞扬，反而受到一个不受任何约束、有的是时间和经费的独立律师的百般折磨。对卡普·温伯格的指控是对公理的嘲弄。

弗兰克·卡卢奇把政策研究小组会议几乎完全交给我来管。多年来，我

吃够了那些没完没了、毫无意义、白费时间的事情的苦头，因而自己为举行会议立下了几条规矩。第一，事先让每一个人都有机会就议程问题提出建议，但是最后的议程由我来定，然后在会前散发给与会者。第二，一旦会议开始，任何人不得更改议程。第三，每个人都知道会议将进行正好一个小时，前 5 分钟和最后 10 分钟都是留给我的。我在前 5 分钟内说明为什么要开这次会，到会议结束之前应当就什么问题做出决定。此后的 20 分钟让与会者陈述他们的意见，其间不得打断他们的发言。接下去是自由发言，透过那些做姿态的部分来研究各种意见的实质，批驳那些站不住脚的理由，共同向那些极端可憎的观点开战，一般来说大家还是比较开心的。

50 分钟过后，我再度掌握控制权。我用 5 分钟根据我的理解对大家的观点加以归纳，与会者如有不同意见可以用 1 分钟的时间提出来。在最后的四五分钟内，我把作为会议一致意见提出的结论和决定拿出来，然后就散会。谁有意见回去向他们的头头抱怨去，他们的头头可以向卡卢奇申诉。这种办法看起来是行之有效的。

5 月下旬，我们全家到威廉一玛丽学院参加琳达的毕业典礼。回家的路上，琳达对我们说她真的很想当演员。我们的几个孩子都是学校剧团的积极分子，但是，以此为职业？成功的机会比买彩票中奖的机会还少。琳达还鼓起勇气问我能不能供她到表演学校去上学。出乎她的意料之外，我同意了。做父亲的不就天生是一个往外拿钱的人吗？琳达报名上了纽约曼哈顿广场戏剧学校开办的一个为期两年的表演班。有趣的是，将近 30 年前我欣然离开老家纽约，如今我的一个孩子却要回老家去了。

6 月 27 日下午我回到办公室时，仍在德国任第七军军长的安迪·钱伯斯中将刚好打电话来。接到安迪的电话我当然高兴，但我心里在想，他找我有何事呢，是不是要谈我儿子迈克的事？我猜对了，但却是坏消息。“迈克受了重伤，”安迪说，但他又赶紧补充了一句：“不过他没有生命危险。”他把大致情况向我做了介绍。当时迈克和另一位中尉乌尔里克·布雷希布尔乘坐着技术兵伯泽驾驶的一辆吉普车。这辆吉普车在高速公路上失去控制，翻了车。迈克被抛出车外，可是翻滚的吉普却压在了他身上。另两个人只受了轻伤。纽伦堡的陆军医院很快会打电话来详细告知迈克的伤情。一个人听到这样的消息，他的心情是很难描述的。当时，我的脑子有一半是在不停地旋转，另一半则在竭力理出头绪，看看应当怎么办。我对弗洛伦斯·甘特说，我要回家去把这个不幸的消息告诉阿尔玛。弗洛伦斯马上开始安排我们去西德事宜。

我到家时，阿尔玛正在厨房从洗碗机内往外拿洗好的碗。她问我这么早回来有什么事。我对她讲了。起初她很平静，接着脸上就浮现出一种十分坚毅的神情。她想知道我们什么时候可以看到迈克。在这个考验的时刻，我有一个坚强的伙伴——大概比她的伙伴要更坚强——可以依靠。

国家安全委员会的行政秘书格兰特·格林已经把迈克发生车祸的事告诉了他的妻子金杰尔。格林夫妇是我们最亲密的朋友，金杰尔听说后立刻放下手中的工作，赶到我们家，陪伴我们熬过接下来那令人心焦的几个小时。医院终于打电话来了。迈克的骨盆摔断了，内脏也受了重伤。他的伤势非常严重。那天晚上，幸亏有弗洛伦斯和空军帮忙，我们从一架 C—5 运输机中装的货物上爬过去，进入驾驶舱后面的一个小舱内，然后便向西德飞去。

我们见到迈克时，他躺在特护病房内。他的样子很可怕，但是由于注射

了止痛的吗啡，他脸上还挂着微笑。骨盆上有血管，而迈克骨盆的血管破裂了。为迈克输了 18 个单位的血浆，相当于人体内正常血量的两倍。由于输血，他的身体内聚集了 30 磅液体，因而引起浮肿。陆军驻欧部队军医局局长弗兰克·莱德福已经从海德堡赶来。我们同迈克在一起呆了一会儿之后，他带我们到一个小房间去介绍了我们儿子的伤情。迈克需要做骨盆手术，这种手术目前还在试验阶段。他还受了其他一些重伤，其中包括尿道破裂。莱德福医生说，迈克的康复需要 4 至 6 个月的时间，而且现在还很难说能恢复到什么程度。

直到好几个月以后，我们才从迈克的一位朋友那里听到翻车之后发生的事情。那辆吉普车上的 3 名美军先是被送到一家德国医院。在那里，懂德语的布雷希布尔中尉听见一位医生说“我们对这一个已经无能为力了”，他指的是迈克。听到这话，这位中尉立即从检查台上跳下来说：“不行，你们不能丢下他不管。请马上给美军医院打电话！”就这样，迈克来到了纽伦堡。伤情虽然严重，但却依然活着。

第二天我必须赶回华盛顿，阿尔玛留下来照顾迈克。几天后，那所医院又乱作一团。在一次野外实弹演习中，一发炮弹爆炸了，当场炸死两名士兵。装满伤员的救护车开到医院。阿尔玛看到一名战士被送进迈克的病房，那战士的双腿和大多数手指都被炸掉了。她看到医务人员实在忙不过来，便志愿上去帮忙。医院里的人让她坐在桌前接电话和为探视的人指路。奥蒂斯将军后来对她给予传令嘉奖，表彰她在紧急时刻所做的贡献。

车祸发生不到 4 天，迈克已经住进华盛顿的沃尔特·里德陆军医疗中心了。布鲁斯·范达姆医生为他做了检查。范达姆医生大概是军队中最好的整形外科医生，肯定也是全国最好的整形外科医生之一。他考虑问题很周到，专业水平也很高。他对迈克解释说，他和泌尿科主治医生将为他做一些以前很少有人尝试的处理。他离开时又补充了一句：“你知道不知道你的军人生涯已经完结了？”迈克不知道，或者一直不愿去想。

当时阿尔玛在场，迈克一个劲儿他说：“我想同爸爸谈一谈。让我爸爸来一下。”我火速赶到医院。自从这次不幸发生以来，我第一次看到儿子已经心灰意冷。“我不知道我还能干什么，”迈克不停地这样说，“我一直期望把陆军变成我的生命。我现在能干什么呢？”

我出去后与范达姆医生谈起迈克的军人生涯被迫中断的事时说：“你若先把这个消息告诉我就好了。”

他表示理解，但是态度却很坚决。“我很抱歉，但这是现实，”这位医生说，“这个现实是迟早要面对的。”

第一次手术后的那个夜晚真是太难熬了。最难熬的是迈克，但是对于我们其他人也同样难熬。医生告诉过我们，骨盆可以自动愈合，但是除非手术成功，否则将来会变畸形，成为跛子。必须将一块金属薄板固定在骨盆的背面，再用一个棍子似的东西钉住前面，可以说是把迈克这个人固定起来，不致散架。我们被告知说，患者将会疼得无法忍受。为止住这样剧烈的疼痛所需要的吗啡也会把患者置于死地。

手术后，我们获准去探视身上插满管子的迈克。他被允许使用的吗啡量刚够减轻他的痛苦。阿尔玛在屋子里忙来忙去。可我这个三垦将军、这个肩负重任的协调者、这个为别人提供便利的人、这个行政长官，却觉得这一辈子从未像现在这样没用。就在我感到自己无法再忍受亲眼看到爱子受罪的痛

苦时，一个冒失护士突然闯了进来。“嘿！”她说，“怎么样？让我们来把吗啡量减少一些吧。不能再用那么多了。你会好的。”她走近从迈克体内突出来的支架干与螺栓，“让我们看看这套支架合不合适。”她边说边用一个“西尔斯工匠”牌扳手把那些螺丝帽一一拧紧。她的名字叫巴巴拉·西兰多。她做事麻利、充满朝气，这使我们大家都觉得一切都不会有问题。她使我想起了自己常常用来开导别人的一句话：“永远乐观会使力量倍增。”在陆军中，我们永远都在想办法增强自己的力量，面积极的态度就是增强力量的一个办法。这一次我是受到别人的乐观精神的感染，而且它的确起了作用。

迈克还要接受好几次手术。不过，我们非常感激像范达姆、斯蒂芬·西赫尔尼克和戴维·麦克劳德等高明的医生，是他们把我们这个已被宣判“死刑”的儿子送上了康复之路。我们也十分感激巴巴拉·西兰多护士，她成了迈克的仁慈天使。有段时间我们觉得他们之间说不定还会萌发爱情。

此后的6个月，阿尔玛和我的生活都在围着医院转。我在处理国家安全委员会的各种紧急事务之余，只要有时间就往医院跑。我们的儿子在康复之中，这在一定程度上固然是得益于极佳的医疗条件，但也同样是由于他自身具有某种坚不可摧的品格。对此，我们感到无比自豪。

指导里根的对外政策，一个很大的难题就是帮助总统不只是感情用事，而且要凭理智来处理问题。到1987年秋，中东恐怖分子已经扣押了9名美国人。里根不顾对他的总统职位可能带来的风险，还想再搞一次解救入质的行动，这次是用发射一枚“霍克”导弹的办法来达到目的。他之所以有这样的考虑，既是出于对人质的同情，也是因为他知道一场人质危机对卡特的总统职位造成了何等损害。卡卢奇和我对总统做了很多工作，劝他不要在公开场合多谈这些绑架事件。这倒不是因为绑架不是残忍行为——这的确是残忍行为——而是因为对这种事情过于注意和过分宣传恰恰会使扣押人质的做法产生效果，促使我们的敌人去抓更多的人。为使这个问题得到正确的对待，我们指出，在华盛顿街头，每周都有这么多人落入城市恐怖分子之手。我们不能听任我们的对外政策被一小撮狂热分子的政治空手道牵着鼻子走。

同样，战俘和战斗失踪人员也是一个不时出现的问题。在这方面，总统也常常受到一些人的影响，其中包括像安妮·米尔斯·格里菲思这样一些能干的领导人。安妮·格里菲思有一位弟弟在战斗中失踪，她是受尊敬的全国家庭联盟的负责人。但是，战斗失踪人员的家人也常受到一些欺骗老手的操纵。他们伪造证据，用虚假的口实筹款，中饱私囊。若能记住第二次世界大战期间的战斗失踪人员约有78,750人、朝鲜战争中有8,100人、越南战争中有2,230人，也许会有助于人们正确对待这个问题。我知道，一个用炸弹做成的饵雷爆炸或一架战斗机爆炸所造成的战斗失踪人员我们也许永远找不到。尽管如此，我认为在得到有关所有战斗失踪人员下落的尽可能充分的说明以前，我们必须继续对越南人、老挝人和柬埔寨人施加压力。

11月初，卡普·温伯格告知总统，他打算辞去国防部长职务。珍妮·温伯格的骨质疏松症和其他疾病加剧了。部长干这项令人劳累不堪的工作已经长达7年。今年，在国会抵制温伯格关于增加预算的要求时，白宫却没有支持他，这已经是第二次了。总统本人对他依然没有二心，但是他同南希·里根的关系一直不大好，现在更加恶化了。这对本届政府来说是一个不小的挫折。讲究实际的第一夫人认为温伯格对苏联那种始终不变的敌对态度是违反历史潮流的。在温伯格和舒尔茨之间长期存在的不和中，她越来越站在舒尔

茨一边，这使温伯格很痛心。他是一个够格的演员，知道自己该在何时退场，于是他要求总统解除他的国防部长职务。

物色新部长没用多少时间。温伯格的能干的副手和亲密的知己威尔·塔夫脱是一个候选人。但是这项使命又一次落到弗兰克·卡卢奇的肩上。他在每一个国家安全部门中的表现都很出色，这使他成了最恰当的人选。塔夫脱则留任原职，当卡卢奇的副部长。

由于卡卢奇要去国防部，我觉得这是我争取重返陆军的一个机会。但是有一天早上白宫办公厅主任霍华德·贝克在路上堵住我把我领到他的办公室后，这个机会就不复存在了。“如果我们向总统提议让你来当国家安全顾问，”他说，“你愿意干吗？”

“霍华德，”我回答说，“在波因德克斯特下台之后，你不能再安排一位现役军官当国家安全委员会的头头了。你会因此受到攻击的。”

“总统想任命谁就任命谁，”贝克说，“我现在问的是你愿不愿意干？”

拒绝总统的任命不是一件容易的事情，而且事到如今，我再回陆军的希望反正也已经完全破灭了。我就说：“要是让我干，我会接受的。”

10月16日，国家安全委员会的核心成员——国家安全计划小组在白宫情况室开会。弗兰克和总统走进来，坐到我们中间。弗兰克递给我一张纸条，上面写着：“成了，他对你很满意。”总统本人从未对我谈起这项工作，从未提过任何希望，从未做过任何指示，事实上，他并没有亲自把这项职务交给我，也不曾就我担任这项工作对我表示祝贺。在白宫干了10个月之后，对此我也不觉得惊讶了。里根就是这么个人，他能信任我，我已经感到荣幸了。

1987年11月5日，那是一个阳光充足、略带一丝秋天凉意的日子。我们排成一列走进玫瑰园，总统代表国民感谢卡普·温伯格使国家重新变得强大。他指出卡卢奇有足够的资格接替温伯格的职务。接着，他又宣布，科林·L·鲍威尔中将接替卡卢奇担任总统的国家安全顾问。阿尔玛和两个女儿都在场，但是令我热泪盈眶的是我儿子的出席。他从病床上爬起来，穿上套装，架着拐杖站在那里。这是他出事以来的第一次。

过去10个月来，我在担任副手期间，已经担负了大量的责任，所以我完全有信心做好国家安全委员会第一把手的工作。我是里根任命的第六位国家安全顾问，这个职位被某些人称为政府中的“百慕大三角”。我决心做里根的最后—任国家安全顾问。我承认在感到骄傲的同时，还感受到一种压力，因为我是第一位担任此职的非洲裔美国人，必须努力工作证明自己是称职的。正如专栏作家卡尔·罗恩所说：“要想理解提升鲍威尔担任这项极其艰巨、要求极高的工作这件事的意义，人们必须记住，仅仅一代人的时间以前，还有这样一项不成文的规定：在外交领域，黑人只能担任驻利比里亚大使和驻加那利群岛公使。”

在我被正式任命之前，还出了点麻烦。的确有一些有影响的人物反对让一名现役军官来领导国家安全委员会。提出批评的人中包括参谋长联席会议主席克劳海军上将，里根的首任国务卿、曾任国家安全委员会第二把手的亚历山大·黑格以及以前在福特总统当政时期也当过国家安全顾问的布伦特·斯考克罗夫特。我本人在接受《纽约时报》记者的一次采访时也说过，国家安全顾问一职应当由一位文职政界人士来担任。艾奥瓦州民主党参议员汤姆·哈金还提出了一项法案，禁止现役军人担任国家安全顾问。这个法案若被通过，那对我可真是件头痛的事。

国家安全顾问一职本来无需参议院确认。但是，作为一名三星将军，不管出任任何职务都必须经过参议院确认，才能保住我的军衔。假如我降为二星将军，那对我的任命就不必由参议院确认了。但是，我并不想为了在文职岗位上得到提升而甘愿降低军衔，这样一来，我的前途问题暂时悬而未决。

第十四章 总统的国家安全顾问

1987年12月18日，参议员萨姆·纳恩的秘书打电话来，要我明日下午一定要收看有线电视网C频道关于国会及其他事务的报导。当他所说的时间到来时，我的心情是又好奇又不安。自从发生伊朗一孔特拉丑闻之后，纳恩这位权力很大的参议院军事委员会主席极力反对让军官担任总统的国家安全顾问。到这时，我已经从那个副手的小隔间搬进了弗兰克·卡卢奇新近腾出来的那间地处白宫西翼一角的非常气派的办公室。希望在C频道上看到的事，并不是要我搬出这间办公室的消息。

第二天下午，我打开办公室的电视机，电视正在播纳恩的讲话。他一本正经地拖着长腔，慷慨陈词：“每一名军官都知道他的下一次晋升仰赖国防部长和五角大楼的那些高级将军，”纳恩说，“……担任这个职务的任何军官都不可避免地要面对对总统负责与自己的军人前途之间所固有的矛盾。任命一个军官担任这个高级的、敏感的职务还会引起文官对军队的控制权的严重疑虑。”说到这里，纳恩突然来了个180度大转弯：“那么，现在为什么要来一次例外呢？”提出这个问题后，他接着自己做了回答：“……我认为，这是一种相当特殊的情况。”他指出，里根的任期只剩下一年左右了，而且“我们的国家安全委员会内出现了相当混乱的局面”。我们需要连续性。因此，他愿意支持对这个特定的被提名人的确认。

“这位先生会不会让步呢？”电视镜头转向共和党议员、参议院军事委员会中的少数派高级成员约翰·沃纳。沃纳也说，让一名军人出任这个高级政治职务是一个坏主意，但是他以赞扬的口吻说：“这位优秀军官已经为国家和他本人争得了殊荣。”

纳恩提议批准对我的任命，接着参议院确认了对我的任命，没过几分钟，纳恩和沃纳就像恶作剧的小学生一样在电话中笑着问我是否喜欢刚才的表演。我当然喜欢。不仅把我作为一个例外是对我的褒奖，而且参议院还允许我在担任国家安全委员会职务的同时保留我的三星军衔。

虽然我觉得自己能够担当这一重任，但是我这个军人的生活中发生过的事情却依然令我感慨万端。

10年前，我穿着跳伞靴，咚咚地走在老行政办公楼的走廊里，去对当时的国家安全顾问Z·布热津斯基说，我觉得我不够资格、也不愿意与他的工作沾边。而现在，我却担任了他和他之前的亨利·基辛格担任过的职务。我不再是什么人的助手或第二号人物了。我将直接同总统、副总统、国务卿和国防部长这些组成国家安全委员会的人物一道工作。我将扮演法官、交通警察、训导员、仲裁人、消防员、牧师、心理医生，有时还有打手的角色。我不仅将对别人的观点加以组织然后报告给总统，人们现在还希望我拿出自己对国家安全问题的判断来。我已经成了没有内阁官员头衔却有内阁官员地位的“要人”。

大约就在这个时候，我看到了《纽约时报》上的一篇有关纽约市新任文物建筑保护局局长吉恩·诺曼的报道。他就是在凯利大街上与我一道玩棍球的那个吉恩。自从30多年以前他参加海军陆战队以来，我只见过他一面。我邀请吉恩和他夫人朱厄妮塔——也是我们在凯利大街时的同学——到白宫食堂来与阿尔玛和我共进午餐。我们谈起了最近重新露面的另一个老伙伴托尼·格兰特。他现在是一位律师兼纽约怀特普兰斯公司的顾问。就在我们不

停地笑啊、闹啊的时候，心中悄悄地涌起了一个想法：这一切当真发生在香蕉凯利那个小地方的一帮孩子身上了吗？

在餐厅里，吉恩注意到一件一直使我感到不安的事。白宫餐厅的服务员几乎全部是菲律宾人。这个餐厅是由海军包办的。我在五角大楼的服务员中实行了种族融合，但是以我的新职务，我对打破这里的垄断是无能为力的。白宫的引导员中也有同样的情形。他们全都是黑人，就连在正式宴会上做引导员的也都是黑人。这给人留下的印象好像是到了南北战争前的南方种植园，而不是在 20 世纪的白宫。这类工作实际上是父子相传的。它们受到珍视。引导员们像他们的前辈一样满意自己的处境。不，多谢了，他们不需要某位自命不凡的黑人将军为了实现种族融合而破坏他们的好事。

虽然对我的任命还没有得到正式批准，但是从 11 月 18 日弗兰克·卡卢奇到国防部上任的那一天起，我就已经代理顾问的职责了。我上台刚两天，就在罗斯福大厅向一批奈特一里德报系的报纸主编介绍了尼加拉瓜局势。听众中有一位名叫雷金纳德·斯图尔特的黑人主编，他一直没有发问。到最后，他举起手问道：“作为担任这个职务的第一位黑人，你认为是否可能有人对你的工作进行暗中破坏或者绕过你的领导？”我好不容易掩饰住了我的惊诧，这位黑人兄弟是在问我是不是一个摆设！我一口气列举了下述一些事实：我在国家安全委员会已经工作了 10 个月，我处理过从军备控制到百慕大税收条约等所有问题，我直接同总统及国务卿和国防部长打交道。我既不能被破坏也不能被绕过。恐怕我的恼怒已经不自觉地流露出来了。

两周后，我参加华盛顿的黑人智囊团体——政治研究联合中心举办的一个招待会时看见了斯图尔特。我走过去对他说：“喂！那天你为什么对我来了那么一下子？”

他顽皮地朝我笑了笑说：“这是那天在场的每个白人都在想但却不敢提出来的问题，所以我就替他们问了。”

12 月份，米哈伊尔·戈尔巴乔夫第一次到华盛顿来，同里根总统举行第三次首脑会晤并签署销毁中程核力量的条约。中程核导弹的射程约为 3000 英里，介乎战术核武器与瞄准华盛顿、莫斯科、纽约和列宁格勒等目标的洲际弹道导弹之间。中程核导弹是在欧洲发生战争时西方盟国和苏联人会互相发射的那种导弹。11 月间，我和舒尔茨国务卿一起到日内瓦去商谈条约事宜，并为 12 月的首脑会晤作准备。舒尔茨是团长，在美国驻日内瓦使馆同苏联人举行会谈时也主要由他谈。我边听边观察围坐在谈判桌旁的人，从苏联外长爱德华·谢瓦尔德纳泽看起。此人相貌英俊，一头白发，他的表情和柔声细气的讲话很像一位圣公会牧师。

我的眼睛不停地回到一个年纪稍长、又瘦又小、神情刚毅的军人身上。他就是国防部第一副部长谢尔盖·阿赫罗梅耶夫元帅。他还是苏军总参谋长，因而是苏联全体武装部队的统帅。在我打量这位苏联英雄的时候，我不停地倒拨脑于中的齿轮，仅仅一年之前，我还在指挥着第五军，而这个军的惟一使命就是打退阿赫罗梅耶夫的军队，特别是第八近卫集团军。而现在我是国家安全顾问，正忙着谈判一些应当使美国第五军和苏联第八近卫集团军变得无用的协议。

那天晚上，美国方面在美国大使官邸举行烛光晚餐，招待苏联代表团。趁谈话一度中断时，我俯过身去对阿赫罗梅耶夫说：“元帅，您想必是仍在服役的最后几位二次大战时的军人之一了。”

此时距二次大战胜利日已经 42 年了。

元帅点点头。“我是最后的马希坎人。”他说。我笑了，对他如此熟悉詹姆斯·库珀感到惊讶。“是的，我这一代苏联人都读过库珀、杰克·伦敦、马克·吐温的作品，你们的所有优秀作家的作品都读过。”

我问阿赫罗梅耶夫在战争年代都做过些什么工作。他说他 17 岁离开农庄参加红军。在德军包围列宁格勒期间，他的部队驻扎在离列宁格勒大约 35 英里的地方。那次包围持续了 890 天，单是被炸死和饿死的平民就有 83 万之多。

“整整 18 个月，”阿赫罗梅耶夫说，“我没进过屋子，即使在气温低至零下 50 °C 的时候也是如此。我两个冬天都露宿在外，从没过过一天暖和日子。老是打仗，老是挨饿。”他说话时，屋子里没有半点声响。“而且，死人那么多。像我这种年纪的男孩 10 个里有 8 个都死了。我的 32 名中学同班同学中，只有我和另一个同学活了下来。”

对于这位老元帅讲的故事，我有两个反应，一是对一位军人的勇敢精神的钦佩，二是意识到，不仅是为了拯救俄国，而且也是为了维护那个马克思主义的虚假的神，付出这样大的牺牲，这一事实对于阿赫罗梅耶夫来说该是多么难以接受。他理解实行改革的必要性，也支持改革。但是，他和戈尔巴乔夫都是只要改革、而不想放弃老的信仰。

去日内瓦之前，我必须做出一个重要的决定：谁接替我做国家安全委员会的第二把手，在我外出期间替我料理委员会内的事务。我同前国防部长卡普·温伯格过从甚密。我同现任国防部长弗兰克·卡卢奇的关系也同样密切。而且，我本人是个军人。我需要打消任何这样的看法：国家安全委员会是防务部门独家把持的一个分支机构。我找到了一个非常合适的人，他就是现在担任负责海洋、环境和国际组织事务的助理国务卿这样一个没有什么作为职务的约翰·D·内格罗蓬特。内格罗蓬特是国务院外事部门的职业外交官。我喜欢他的管理风格，外柔而内刚，实在是少有的结合。而且，作为国务院的职业外交官，约翰来国家安全委员会工作，会有助于消除认为我是国防部的人这样的看法。我还对卡卢奇和我共同组建的班子做了其他一些调整。保罗·史蒂文斯由法律顾问升任我的行政秘书；尼克·罗斯托接任他的法律顾问职务。罗曼·波帕迪乌克担任我的新闻助理。

在军队中。我们对手下的人做评价，调动一些人的工作是常有的事：这时，我已经确定了一套“鲍氏用人规则”。我重视部下的智慧和判断力，特别是预见能力和全面看问题能力。我还重视部属的忠诚、正直、有干劲、待人热情、办事沉着冷静，并具有要把事情做好的愿望，学者和专家有学问，固然是主贵人才。但是，我最需要的是能帮助我使国家安全委员会这列火车准点行驶的人。

从日内瓦回来之后，我飞往加州，到圣巴巴拉北面圣伊内斯山中的里根牧场去向总统汇报现已谈妥的中程核力量条约，当时总统一家正在那里过感恩节假期。那座牧场的房舍之简朴令我惊讶。房子很小，而且连暖气都没有。我进了屋子，看到里根总统身着格子衬衫、牛仔裤，脚上登的是一双靴子，显然是一个处于自然状态的人。南希·里根在我们身边转来转去，一字不漏地听着我们的谈话。在我汇报我们同苏联人达成的协议的时候，总统喜形于

色。这不奇怪，因为他是开始销毁核武器的第一位美国领导人。

白宫工作人员住在圣巴巴拉的巴尔的摩四季饭店。我从牧场回到那里后，总统的新闻秘书马林·菲茨沃特在路上拦住我：“现在该你‘下水’了。”马林说。他希望我到附近的喜来登酒店去向驻白宫记者团介绍一下中程核力量条约以及在日内瓦会谈的其他问题。我要谈的是“背景情况”。这就是说，我将成为在新闻报道中引述其讲话而下披露姓名的“政府高级官员”。

驻白宫记者团有时会厉害得像吃人的猛兽。为了为第一次亮相做准备，我使出了 30 年前在本宁堡步兵学校教官训练班上学到的招数——怎样站立、怎样走动、怎样使用手势和声音（决不要咳嗽或移动双脚）、怎样组织你的思路（先告诉他们你要对他们讲什么，接着对他们讲你要讲的事情，然后再告诉他们你刚刚对他们讲了些什么）。交流毕竟是交流，不论你面对的是候补军官学校的学员还是萨姆·唐纳森。

不过，当我走向麦克风时，我仍有一种接近地雷区的感觉。我解释了这项条约和其他问题，然后让大家提问。顿时，空气中充满了军备控制的行话：“密码遥测技术”、“投掷重量”、“多弹头分寻重返大气层运载工具”等等。在我一一回答了他们的问题之后，我的信心也增加了。这时，问题转到了我们和苏联人商定的两个核查地点——犹他州的马格纳和西伯利亚的沃特金斯克。哪个地点更好？一个记者挑逗似地问。我说：“要是让我选择的话，我选马格纳，”沃特金斯克是个相当荒凉的地方。不过我保证，我们一定能让美国有线电视台的人员到那里去采访。”记者们笑了起来。我不仅装成轻松的样子，我也确实感到轻松了。到吹风会结束时，我对这些记者已经产生了好感。此时的我，就像一个没见过林中的老虎、因而也就认定根本不存在老虎的小孩。

然而，从这第一次实践中，我得到了一些关于与新闻界打交道的有益启示。认识到在这种交锋中，冒风险的只有被采访者。传媒只报道愚蠢或不慎的回答，而决不会报道任何愚蠢或不公正的提问。另外，当记者们就一件事连续发问的时候，那你就快遇到麻烦了，这时你就得岔开话题，动用你的力量，占领制高点或者把对方驳回去。

在一个 11 月的早上，我老是不安地看我的手表。我的办公室里坐满了苏联人。他们是前来安排里根—戈尔巴乔夫首脑会晤的苏方先遣团的成员。与他们的衣着讲究的新领导人不同的是，这批人所穿的西装好像是明斯克苏联国营第二服装厂统一制作的。这时，我已经被首脑会晤所要求的无数后勤方面的安排累得精疲力尽。这天上午，我竭力说服这些苏联人同意让戈尔巴乔夫从安德鲁斯空军基地乘直升机过来，使他可以从空中看看华盛顿的全景。“涅特！”（俄文中“不”的发音——译者注）他们对安全感到担心，因此这样说。戈尔巴乔夫应当由车队送来。

几周前，我曾答应在退伍军人节那天到霍华德大学附近的霍华德饭店去向美国军团詹姆斯·里斯第五欧洲分会的女士们发表午餐讲话。窗外下着一场早到的大雪。这大概会恢苏联人感到亲切，但却给我带来了难题，因为即使是一场十六分之一英寸厚的雪也足以使华盛顿陷入瘫痪。我让弗洛伦斯·甘特给第五分会的女士们打电话，问问她们是否打算取消这次午餐会。答复是：不，她们正期待着鲍威尔将军的到来。

这些妇女中有许多人是二次大战期间在实行种族隔离的部队中作战的黑人士兵的遗孀，至今还在纪念她们的亡夫，这种精神令我很感动。因此，在一次筹备首脑会晤的会议进行到一半时我把苏联人扔下，自己溜了出来，直奔霍华德饭店。在该饭店，我受到女东道主伊玛吉恩·斯图尔特和我的听众们的欢迎。我的听众是9位老妇人，她们坐在一间可容纳200人的房间里。使我感到惊讶的是，有线电视网C频道的摄像机已经架在那里了，这在一定程度上扩大了我的影响，因为有线电视网在C频道把我对这9位女士的讲话在全国范围内播放了3次。

从此以后，我一直同我的女东道主为无家可归者设立的“伊玛吉恩之家”保持着联系。有一次，在我发起了一个五角大楼为她捐献衣物的活动之后，她给我送来一张便条。上面写着：“不要再给我送旧衣服来了。我需要能把这些人打扮起来去应聘的套装。”

不管我在场不在场，苏联先遣团都过得很开心。他们下榻麦迪逊饭店的头一晚，把他们房间里的小酒吧大大享用了一番，竟花去了1400美元。我们要求饭店管理人员别再往小酒吧里装东西了。我还得在克格勃和我们的保安机构之间当裁判。苏方人员来时带来了品种齐全的电子设备。而且，戈尔巴乔夫来时还要带来他们自己的核武器发射系统，即相当于我们总统无论走到哪里都要带着的那个“足球”的东西。我们的窃听机构——国家保密局渴望能获准把他们的截听设备搬到白宫里来。中央情报局也想这样做。一些特务对另一些特务搞间谍活动，还有一些特务又对前面那些特务搞间谍活动。如果某个装有起搏器的人走过白宫草坪，他要是没被微波装置追踪，那算他走运。

苏联先遣团的保安头目是克格勃的副部长弗拉基米尔·A·克留奇科夫。他要求见我。当我们的保密局得知我打算允许一名克格勃高官进入白宫西翼的时候，他们慌了手脚。我们怎么能知道他的鞋里装着什么？他要是设法安放窃听器，那该怎么办？他要是往你的沙发里插一个针形麦克风又该怎么办？我说：“伙计们，我认为苏联保安头目不会为首脑会晤安放他自己的窃听设备。戈尔巴乔夫来的时候你们怎么办？在东翼对他进行脱衣搜身吗？”我向他们保证，一俟克留奇科夫离开，他们就可以到我的办公室来个彻底搜索。

克留奇科夫说，他想见我是为了“绝对保证戈尔巴乔夫同志的安全”。我概要地介绍了保安方面的安排，他点头表示称许。“好，”他说，“你们的保安处给我们留下了非常深刻要向你们学习。”接着他又补充了一句：“就像你们可以向我们学习一样。”然后，他朝我狡黠地笑了笑说：“我们对于我们下榻的酒店里有那么多的新雇员也感到很高兴。联邦调查局的总部想必已经唱空城计了。”

克留奇科夫造访白宫后不到一年，就升任克格勃首脑了。

批评罗纳德·里根的那些自由派人士所犯的错误的在于：他们以为，里根是一个保守派，支持大力扩充军备，他肯定是个度假牧场上的花花公子式的战争贩子。实际上，里根是一个很有远见的人，他的理想是消除核毁灭的威胁。中程核力量条约就是为此而签订的，战略防御计划也是为此而制定的。搞战略防御计划这个“保护伞”的目的就是要使核武器变得无用。战略防御计划（批评它的人坚持称它为“星球大战”）所涉及的科学是极其复杂深奥的，但是这个战略本身却是浅显易懂的。目前的形势就好像交战双方的两个

士兵，各自握着一枚手榴弹呆在掩体内。如果你扔出手榴弹来消灭我，那我也会有时间扔出手榴弹来消灭你。相互确保摧毁。为了使自己能占优势，士兵甲拿起一支步枪。士兵乙看到后，也拿起一支步枪，俩人就这样循环往复下去。这就叫做军备竞赛。实施战略防御计划的目的就是打破这种循环。里根总统把战略防御计划看做是抵挡剑的盾牌。如果我们的左臂上有一只盾牌，那么我们的右手就不必握有一支很大的剑了。我们越是觉得自己的盾牌保险，我们所需要的剑就越是是可以小一些。设计战略防御计划盾牌的目的是为了消灭人，而是为了保护人。

总统喜欢这个盾牌的形象，尽管它有点夸张。战略防御计划的实际战略威力在于，虽说它不可能阻止敌方全部导弹来袭，但是它能摧毁相当多的导弹，使苏联人不能确保他们一定能进行毁灭性的核打击。这样，战略防御计划就会使继续扩充核力量变得没有意义。里根曾建议同苏联人分享战略防御计划技术，但他们从未相信这种表示是真诚的。连我们自己的许多制定计划的人也不相信里根真想这样做，尽管我知道他是出于真心。总统认为，只有苏联人觉得自己也安全的时候，他们才会把自己的核剑截短，这正是这个人有远见的地方。但是，戈尔巴乔夫的立场是，造导弹要比建造复杂的盾牌省钱，因此苏联人可以不停地增加导弹，使之超过我们所建造的不论多么强大的防御设施。这个论点忽略了平衡经济学的原理。我们拥有选择任何一条道路的财力，搞战略防御计划可以，多造导弹也可以，而苏联人在经济上就承受不了。在 1986 年的雷克雅未克首脑会议上，戈尔巴乔夫表示，如果我们放弃战略防御计划，他可以销毁苏联很大一部分核武器。这表明，虽然他嘴上说不予理会，但实际上是害怕这种新技术的，我们知道他 12 月来华盛顿时仍然会反对战略防御计划。我们也知道，里根会坚持这项计划。

戈尔巴乔夫到来的几天之前，我有一次正向总统汇报首脑会晤议程时，他打断了我的话，让我看两个小盒子。他打开小盒，微笑着把两副金袖扣送到我面前。那袖扣的图案是一些正在铸剑为犁的小人儿。像他的许多新奇玩意儿一样，这两副袖扣是加州的一位好友送给他的，总统要在戈尔巴乔夫到来的那天戴上一副，再在他们于椭圆形办公室举行单独会谈时把另一副送给这位苏联领导人。我指出，我认为俄国人不会戴法国袖扣。但他却执意要这样做。这一天以及其后的几天，我们要做许多准备工作（因为戈尔巴乔夫是个精明的人）。可是，我每次走进总统办公室向他汇报有关首脑会谈的问题，他都要提起袖扣的事。他知道裁军和经济问题最终总是要解决的。但是他也想有一些能把要解决这些问题的两个人联系起来的个人的象征物。

离首脑会晤只有几天了，我要求苏联大使尤里·社比宁尽快到我办公室来一下。我有一个难题，他也有一个难题。当我解释我的难题的时候，身材高大、满头白发、通常很友善的社比宁显得有些狼狈，脑门上闪着亮晶晶的汗珠。我对他说，里根夫人很生气，她邀请苏联首脑的夫人赖莎。戈尔巴乔夫一道喝茶、共进午餐或者做她所喜欢做的任何别的事情，但是，在我们的人多次询问之后，仍然听不到回音。既不接受也不拒绝，甚至连一句表示接到了邀请的话都没有。与我共同负责安排这次首脑会晤的白宫联络处主任汤姆·格里斯科姆是个讲话风趣而干脆的人。他说：“难道这是牲口棚，让两位第一夫人争食吃吗？”我知道里根夫人是说一不二的，于是我就告诉杜比宁，如果她不能很快得到简单而有礼貌的答复，我们就会把一次诚挚的首脑会晤搞砸了。

“科林，”杜比宁边说边不安地移动着身子，“这件事很微妙。戈尔巴乔夫夫人她……”他的话说到一半又咽了回去。我对那些难侍候的第一夫人太了解了。不过，我还是对他说：“如果你们不想因为这类愚蠢的事情而把这次首脑会晤弄糟，那就快行动吧。你为什么不动用你们克格勃的传真机，快些给我们答复呢？”24小时后，我们接到了赖莎·戈尔巴乔夫的回电，说她接受邀请，同意来喝茶。用苏联的标准来衡量，这么快做出决定可以称得上是光速了。

是的，我对固执己见的第一夫人确有了解，但对我来说还是有可学的东西。我和我的工作人员设计了一个第一天的条约签字仪式，为的是使首脑会晤能有一个引人注目的开端。我们定的时间是上午11点。白宫办公厅副主任肯·杜伯斯但是个来自布鲁克林的年轻人，他精力充沛，政治上很精明。我把拟定的时间表送给杜伯斯，他后来打电话给我说，签字仪式必须在下午1点45分举行。我说，这办不到，那会把整个这一天的安排打乱。但杜伯斯但重复说，一定要在下午1点45分举行。我对他说也许可以改在11点半，最迟12点。杜伯斯但坚持要在下午1点45分。他的态度很武断，完全不像他的为人。于是我说，“肯尼，1点45分这个时间到底有什么特别之处？”他不肯直截了当地回答我，但是也不让步。我们只好把时间表全部打乱，以满足这个莫名其妙的要求。

几周之后，杜伯斯但终于把原因告诉了我。这样，我也就成了白宫中6个得悉这个秘密的人之一。如今，全世界都知道了，南希·里根在决定总统应当在何时何地处理美国的事情时一定要听一位占星家的意见。而这位名叫琼·奎格利的加州占星者断定，下午1点45分时的星象最适于签署中程核力量条约。

南希·里根迷信占星术与总统本人身上那种类似神秘主义的东西是完全一致的。苏联切尔诺贝利发生的事情对他有很大影响。如果苏联一座核电站发生的一次事故能将有毒的辐射传播到世界上那么大的一片地方，核武器又将如何？总统了解到，切尔诺贝利这个名字是从俄文中表示“苦艾”的那个字演变来的。由于苦艾味苦，所以圣经上以这个字作为敌意的象征。总统的思路从切尔诺贝利引申到苦艾，从苦艾引申到敌意，从敌意引申到世界末日的善恶决战。他对我们说，那个城市发生的事情是上帝对人类发出的警告。

12月7日那一天，戈尔巴乔夫的飞机降落在华盛顿。我们分毫不差地执行着事先制定好的计划：总书记到达白宫南草坪；在椭圆形办公室同总统进行短时间的单独会谈；里根急不可待地赠送袖扣，戈尔巴乔夫只说了声“谢谢”就装进了衣袋。然后，两位领导人带着他们的代表团进入东厅，举行中程核力量条约签字仪式。里根总统说：“‘控制军备’这个词被‘裁减军备’所代替，这在历史上还是第一次。”我们把加了皮套的两份文本摆好，蓝皮的是给美国的，红皮的是给苏联的。里根和戈尔巴乔夫在上面签了字，时间刚好是下午1点45分多一点。

仪式结束后，现在该是讨论实质性问题的时候了。戈尔巴乔夫仍然想阻挠“战略防御计划”的实施，他还想为他的国家争取经济援助。我们则希望苏联撤出阿富汗，希望给犹太人以离开苏联的自由。我原安排让两位首脑及其主要助手于下午2时30分在椭圆形办公室会谈。但是国务院希望让许多人——既有美国人也有苏联人——参加会谈，所以到最后一刻，舒尔茨要求把会谈挪到大得多的内阁会议厅举行。我的直觉不安起来。突然改变计划会使

罗纳德·里根的竞技状态受到影响。但我迁就了舒尔茨，这可是个不明智的决定。

此时，内阁会议厅内已是座无虚席。大家坐好之后，总统请他的客人戈尔巴乔夫先讲话。当这位苏联领导人照着手写的讲稿讲话的时候，我开始记下我的印象：“聪明。头脑灵活。不绕大圈。很有分量。很实在。充满活力。精彩的发言。”戈尔巴乔夫满口“多弹头重返大气层运载工具”、“低平弹道”以及SS—12、SS—13、SS—18、SS—24导弹的投掷重量等字眼，就好像他是军备控制和裁军署的一个学者。讲着讲着，戈尔巴乔夫说了这么一段话：“我知道你们准备在阿肯色州派恩布拉夫的工厂里生产新式化学武器。”他甚至知道这些武器将用155毫米炮弹来发射。这种事连我也不知道。总统不动声色、表情愉快地听着。突然，他打断戈尔巴乔夫说，他有个故事要讲给大家听。我们知道他的资料卡片上记着许多俄国笑话，这些笑话大都是美国驻莫斯科使馆为他提供的。戈尔巴乔夫停下来让他讲。

“一位美国教授要到苏联去。他叫了一辆出租车去机场，”总统开始讲故事了，“那出租车司机原来是个学生。教授问他：‘你毕业之后想做什么呀？’那司机说：‘不知道，我还没决定呢？’”

“到了苏联之后，教授又叫了一辆出租车从机场去莫斯科，”总统和蔼可亲地继续往下讲，“在车上他又同苏联司机攀谈起来。那司机也是个学生。于是教授便问他毕业后想干什么。‘不知道。’司机说，‘人家还没告诉我哩。’这就是我们之间的根本差别。”

听他讲完这个故事，在场的美国人恨不能钻到桌子底下去，而戈尔巴乔夫则眼睛盯着前方，脸上毫无表情。这是他同总统的第三次会谈，到这时他对里根的风格也有所了解了。他显然认为，得到他希望得到的东西要比为这种事生气更重要。于是，他又继续他的讲话，就好像刚才他什么也没听到似的。

总统接下来的表现进一步暴露出他的准备不足。谈到外交问题时，他转向舒尔茨说，“唔，乔治，在这方面你可能有话要说。”谈到军事问题时，他又转向卡卢奇说：“弗兰克，我相信你会愿意谈谈这个问题。”

会谈结束后，我们这方面的人回到椭圆形办公室。乔治·舒尔茨大胆他说出了该说的话：“总统先生，这太糟糕了。这个人不好对付，他是有备而来。您不能只是坐在那里讲笑话。”

总统知道会谈进行得不怎么好，因而听了这番责备的话也没反驳。但是他并没有一蹶不振。“那么我们现在该怎么办呢？”他说。

总统和戈尔巴乔夫预定次日上午还要举行会谈。我决心不再重犯今天的错误（我承认发生这些错误在一定程度上是我的过错）。“首先，我们不能离开椭圆形办公室。”我说。舒尔茨现在同意了。“其次，总统先生，”我说，“要为您准备一个比较好的发言提纲。”今天再讲任何教训的话都会伤害罗纳德·里根的自尊心。他晚上还要设宴招待戈尔巴乔夫，于是我建议他回家去做准备。我向他保证，到明天早上，我们会把一切都准备停当。

会议结束时，舒尔茨看上去依；日是心烦意乱的样子，好像我们在拳击赛中第一回合就被人击倒了。我建议大家好好喘口气，然后全力以赴地去解决这个问题。我回到办公室，让弗洛伦斯·甘特把我的助手弗里茨·埃尔马思、鲍勃·林哈德和纳尔逊·莱兹基找来。他们一来，我就向他们发布了陆军中那种典型的五段式战地命令：形势——很严重，我们第一次交手就失利

了；任务——夺回主动权；措施——使总统对明天的会谈准备得好一些，以便进行反击；后勤——由本班于给总统拟定一份三至四页写得密密麻麻的讲话提纲；指挥与控制——就在本办公室，讲话提纲需经国务卿审查。然后我说：“我在国宴后于午夜时分来看你们。”

国宴进行得很顺利。里根发表了热情洋溢、令人信服、妙趣横生的讲话，这看来是他天生的长处，而且他又做了充分的准备。

我于将近午夜时回到我的办公室，那里是在赶任务时通常都有的乱作一团的景象。男人们挽着袖子，领带结拉下一半，女人头发散乱，人们俯身在涂改得乱七八糟的文稿上，桌子上到处是咖啡喝剩一半的泡沫杯和塑料匙，秘书们坐在文字处理机前噼噼啪啪地打字，打印机吐出最新的修改稿。我看了看打好的最后文本，说：“挺好，但是还要更好。”我在思路方面做了一些纠正之后便回家去稍事休息。到凌晨5点钟就又到西翼来了。我的助手们此时都蜷卧在椅子和沙发上，一个个睡眼惺忪。埃尔马思把总统讲话提纲的最新文本交给我。我看了一下手表。舒尔茨早上7点要来检查我们的工作。

“再改一次。”我说完又做了几点新指示。他们又爬了起来，坐到会议桌旁。

舒尔茨正好7点来到我办公室。我把我们写好的东西交给他。“我觉得不错，”他说，“不过我得把它拿回国务院去，我手下的人需要看一看。”

“最好能快一点儿，”我说，“我还得向总统汇报，而且他要在上午11点同戈尔巴乔夫会谈。”

当我把提纲的内容讲给总统听的时候，他显得精神很好也很轻松。提纲上的字打得很稀，像电影脚本似的。其中谈到战略防御计划、军备控制、地区性冲突、人权以及经济援助等问题。看他的表情，就像根本没发生过昨天那段插曲似的。我自己的心情绝对是非常愉快的。事情总是在早上起来显得好一些嘛。永远乐观能增强力量，甚至对总统来说也是如此。

“很不错，我都记下了，我都记下了。”当我们把讲话提纲研究了一遍之后，总统点着头连声说道。

当时他坐在一张靠近茶几的安乐椅里。我拉开茶几的抽屉把这三页纸塞了进去，并对总统说：“在我们举行了正式会谈仪式之后，就回到椭圆形办公室这里来。”戈尔巴乔夫的助手（一个长相凶恶的克格勃官员，格里斯科姆给他起了个外号，叫“吸血鬼”）会打开公文箱，递给戈尔巴乔夫一个速记簿，上面有手写的笔记。“您就在这个时候漫不经心地从抽屉里拿出讲话提纲，总统先生，您可一定要先讲话。”

第二天上午，里根总统在白宫欢迎戈尔巴乔夫到来。然后他俩带着各自的助手一起走进椭圆形办公室。我们让摄影记者拍了几张照片后，便坐下来正式会谈。当时戈尔巴乔夫手中已经拿着他的速记簿了。我望了望总统，他正在从茶几里往外拿讲话提纲。他开始讲话，讲得又自然又有说服力。他指出，昨天是值得骄傲的一天，然而，正如总书记本人所说，他们两人还有大量的工作要做。苏联方面愿意把弹道导弹的弹头限制在4800至5100枚，这使他很受鼓舞。

40多年来，进攻性导弹维持了和平，但是，我们两国的人民希望用比这更好的方式。这就是实施战略防御计划的目的。这个计划要消除在发生危机时实行第一次打击的诱因，以此来加强世界的稳定。

这出戏演得完美无暇。总统为讨论定下了我们所希望的调子。我不时地望望戈尔巴乔夫，再一次意识到此人的思维敏锐。他立即明白了我们为了扭

转昨天的方向做出了哪些努力，总统讲完后，戈尔巴乔夫翻了一下他的小本开始发言。不一会儿，他索性把那本子抛开，单凭记忆做了一次完全以事实为根据的讲话。这显示出他对自己的材料掌握得滚瓜烂熟。他阐述了他依旧强烈反对战略防御计划的立场。戈尔巴乔夫说，与美国传媒所歪曲的相反，苏联并没有实施它自己的战略防御计划。但是，如果美国想沿着这条道路走下去，那是你们的事。不过苏联将会做出反应。总之，他讲话的主旨还是积极的，那就是要继续寻求削减核武器的协议。

会谈进行了一个半小时多一点。舒尔茨、卡卢奇和我得不时地就一些细节问题为总统救驾。尽管戈尔巴乔夫在对问题的掌握方面明显占优势，但他的举止中丝毫没有傲慢的成分，绝没有 1962 年尼基塔·赫鲁晓夫在维也纳威逼年轻而又缺乏经验的美国总统约翰·肯尼迪那种情形。戈尔巴乔夫的态度更像玛格丽特·撒切尔。在对复杂问题的理解和阐述方面，这位英国首相也比罗纳德·里根高明许多。她和戈尔巴乔夫都在里根身上看到了在两次总统选举中赢得了美国人心的一些品质。此人不仅是总统，他在许多方面体现了他的人民的朴实性格、讲究实际的态度以及乐观精神。聪明的外国元首们承认这一事实，比较刻薄的领导人则不然。而米哈伊尔·戈尔巴乔夫决不是傻瓜。

12 月 10 日上午，天空阴沉，淫雨霏霏。人们聚集在白宫南草坪上为戈尔巴乔夫大送行。然而，戈尔巴乔夫却像一个刚刚赢得了预选的政客一样春风满面。从某种意义上说，他也确是赢得了一次预选。在从苏联大使馆去白宫的路上，戈尔巴乔夫让他的车队在第 16 街停了一下，开始向围观的人群做姿态，而且他的姿态做得十分成功。正如我们后来认识到的，他的举动证明，他在国外比在苏联国内更得人心。然而，我们还有一个很大的具体问题需要解决：苏联人想要的弹道导弹的最高限额是 5100 枚，而我们想要的是 4800 枚。我们只有把这个分歧解决了，才能从中程核力量条约迈向限制战略远程核系统的削减战略武器条约。这类战略远程武器是设计未来越洋发射、袭击彼此的城市。

当我们同苏联人一道挤在内阁会议厅里，争论着可容许的弹道导弹数目问题的时候，里根和戈尔巴乔夫却在那边等待我们结束讨论，使他们能够在浸透了雨水的南草坪上开始举行欢送仪式。最后，卡卢奇向阿赫罗梅耶夫提议，我们干脆来个折衷，把导弹数目定为 4900 枚。我们的人走向总统，在舒尔茨和我保证这是一笔好交易之后，总统同意这个建议。我感受到了卡卢奇以前感受过的那种激动心情。罗纳德·里根相信他手下的人，他会接受你的建议，所以你的意见最好是正确的。总统曾在一张我在椭圆形办公室向他汇报情况的照片上给我题字。他题的字是：“科林，如果你这么说，那就一定是对的。”这表明他是多么信任我，这种信任真有点令我诚惶诚恐。

戈尔巴乔夫也同意了这个折衷限额。于是，就在华盛顿那个下雨的午后，世界变得更加安全了。

1988 年 1 月，我们进入了里根政府的最后一年。对于像我这样仅仅一个月前才从侧翼走上全国性舞台的人来说，这个时期是在饶有兴趣的气氛中开始的，我收到了阿拉斯加参议员特德·史蒂文斯同布什副总统之间两封往来短笺的副本。史蒂文斯在圣诞节刚过的时候写信道：

亲爱的乔治：

我的确对科林·鲍威尔印象很好。

据我判断，他应当列入你遴选副总统的“最后考虑名单”。

几天后，1988年1月5日，布什回信说：

特德：

你对科林·鲍威尔的印象没错。他在各方面都是属于A级的人。

承蒙恭维。但是他俩的看法并不完全一致，因为布什从未对我提过这件事。

那个时期民主事业在拉丁美洲正在取得胜利，但是在桑地诺派掌权的已加拉瓜和诺列加执政的巴拿马则不然。我在一段时间以前已经知道尼加拉瓜孔特拉决不可能高举胜利的旗帜和枪支在马那瓜凯西游行。他们还不够强大，但是他们仍是我们促使桑地诺派继续坐在谈判桌旁的手段，这个策略当时是起作用的。双方已在头年8月达成初步协议。我认为，为了保持压力，我们应该继续向孔特拉供应武器，不是从后门送过去，而是在国会批准的情况下公开提供。我当时仍在为一项向孔特拉提供武器的一揽子计划尽力游说，而那是使我深感失望的日子。在临近2月的时候，我们差不多要达成协议了，只要共和党人能答应作少许次要的让步，我们就能在民主党人中间把我们所需要的能左右局面的票数争取到手。但是我没有把众议院少数党督导迪克·切尼的性格考虑在内，我早在法兰克福第五军的时候曾向此人介绍过情况。切尼不同意再作任何让步。他宁愿输也要坚持原则，不愿为了赢而作进一步让步。结果，政府方案在2月3日以失败告终。一个月后，我们不得不接受一个不那么可取的协议，即以继续提供非武器援助来使孔特拉保持勉强的团结。

2月19日，我随国务卿乔治·舒尔茨取道芬兰前往莫斯科，我们将在那里筹划拟在夏季举行的下一次首脑会晤。这时我与舒尔茨的关系日益密切。他是我所遇到的最杰出的公务人员之一，我对他知之越多，印象就越深。我钦佩舒尔茨不仅是因为他有智慧，还因为他坚忍不拔地想方设法力里根的理想注入实质内容。他和我，还有卡卢奇，每天早晨7点钟在我办公室碰头。我们3个人是作为一个整体而不是以相互竞争的政府系统的头领的姿态进行工作的。在政府里舒尔茨是惟一负责对外政策的部长，我总是要国家安全委员会工作人员明白这一点并始终支持他。

我们中途在赫尔辛基停留，下榻怡人的渔村饭店，以便先消除一下飞行时差造成的疲劳，然后再去见苏联人。舒尔茨盛情在饭店请我们一行15人吃晚饭，吃着吃着我们成了邻桌一批日本游客大感兴趣的对象。

我们散席的时候，日本人拿着相机围了上来。他们希望同名人合影留念。舒尔茨和我稍稍整了整仪表，不料日本人却围上了别人。他们想与之合影的名人是国务院公共事务助理部长雷德曼。雷德曼是每天在电视摄像机前向报界发布新闻的人。我们已经进入一个人们由电视影像形成概念的时代，而真实在这些概念掩盖下黯然失色。后来我也看到这种失真现象在我们对外政策的审议中起着越来越多的作用。

到莫斯科后，我见到一位经历了冷战全过程的人物，他就是在赫鲁晓夫、勃列日涅夫、安德罗波夫和契尔年科各时代连任苏联驻美大使的阿纳托利·多

勃雷宁。多勃雷宁一定是软木做成的人物。他在前几代推行强硬路线的共产党政权中安然无恙，在现在的公开性和改革时代又成了米哈伊尔·戈尔巴乔夫的高级顾问。我们到后，白天在昔日的沙皇宫殿、如今是外交部宾馆的一幢外交别墅内同多勃雷宁和谢瓦尔德纳泽讨论有关将要举行的首脑会晤事宜。

白天的会谈结束时，多勃雷宁悄悄走到我面前说，他想我们应该聊聊，就我们两个。他的司机开着吉尔车把我和他送到了莫斯科河对岸与克里姆林宫隔河相望的一座富丽堂皇的大饭店。过厅里空荡荡的看不到什么人，我问多勃雷宁：“这是什么地方？”“供大人物用的，政治局、克格勃。”他用悦耳的美国英语说道。我们乘电梯上到4楼，多勃雷宁带我走进一个包间，人们到苏联去通常不是为了享受美味佳肴，但是这顿饭却精美异常。服务员是一对双胞胎姐妹、动作干脆利落的俄罗斯女郎。

多勃雷宁一张大大的脸，面相开朗慈祥，态度和蔼可亲。我提高了警惕。“科林，”我们吃饭的时候他说道，“对这里的现状你必须有个了解。戈尔巴乔夫是我们自从列宁以后第一个治理国家的‘法家’。这一点比你所意识到的更重要。由官僚发号施令进行治理的社会运转下灵，因为这些官僚没有别的能耐，也没有改革的良策。戈尔巴乔夫正在努力使我国成为法制国家，不再由庸碌无能的党干部治理。”多勃雷宁接着指出，这位新领导人对军方的态度是前所未有的。“他把将领们都快气疯了。戈尔巴乔夫对他的将军们说道：‘你们对我说正因为美国人有这种那种武器，我们也非得有不可。为什么？我不想去征服美国人。所以请问，我们为什么需要有这些武器来保护我们的安全？’”多勃雷宁说，以前从来没有人对军方提出过质问，军方一向是要什么有什么。

他要求我试着站在他们方面看看苏联帝国主义是怎么样的。他说：“你们总是拿古巴来猛攻我们，古巴这样、古巴那样。你们知不知道是谁把古巴给了我们？是你们。卡斯特罗是个革命者，不是真正的马克思主义者。他到联合国去，住在哈莱姆区的特里萨饭店。你们政府对他不理不睬，把他当贱民看。于是他投进了我们的怀抱。”

他继续说道：“你们不断在尼加拉瓜的事情上猛攻我们，但是，我们向桑地诺分子提供的支援只不过是够他们自卫用的武器，尚不足以用来骚扰邻居。以后你们再下会看到我们那么快就去参与别人的革命。”那样的日子正在结束，多勃雷宁接着说。那种使苏联花费了数以亿计的卢布，换回的只是些暴虐政权和使苏美关系恶化的对外冒险活动，以后不会再有了。

多勃雷宁说，戈尔巴乔夫希望的是使苏联国内稳定。新政府想要走向自由市场，但是这种转变不容易。“拿面包来说吧，我们为成本提供补贴，面包价格便宜到用酒糟喂猪还不如用面包喂猪合算。包装面包的塑料纸的成本比面包本身更贵。这种情况我们知道很荒唐，也知道不能再维持下去，可是已经补贴60年了，不能说停就停。那样我们真的又会发生一次革命。”他说，戈尔巴乔夫也试过提高税率，使国家多一些财政方面的责任心，“但是那样又有扼杀企业精神的危险。”

我知道说话的是个老行家，是个跟革命前的绸缎一样滑溜的外交官。但是，我并未把多勃雷宁对我说的这些话自动先打个折扣。回饭店后我把我所记得的每一个字都记录了下来。

3月1日，里根总统在布鲁塞尔同北约其他15个成员国国家元首会晤。

正震撼着苏联的那些变化也动摇了我们已经习惯了的所有那些以往的假设。德国总理科尔——他的国家在一旦发生东西方大战时很有可能成为战场——要求进一步达成削减战术核武器（例如我们的射程 60 英里的“长矛”导弹）的协议。在美国国内，里根政府受到人民的压力，他们想知道，既然苏联的威胁已经减小，我国的国防开支按人均计算为什么仍要比一般北约伙伴高出将近 3 倍。

在布鲁塞尔总部，北约各国领导人围坐在一张圆桌旁，身后坐着各自的工作人员。里根总统在 16 个人中排在最后一个发言。第一天会议结束之前将轮到他。在听了前面的发言者关于戈尔巴乔夫的絮絮叨叨的长篇大论之后，我有点不放心我们为里根总统准备的发言稿够不够充分。趁会间休息时，我走到总统跟前轻声说道：“总统，你的讲稿的确不够好，我很抱歉。恐怕你要临场发挥了。”

他神情愉快、毫无焦虑之色地望了我一眼。“行。”他说。他将在加拿大总理马尔罗尼之后发言。马尔罗尼在开场白中说，他对做超级大国邻居的处境也颇有感受。接着，他把他的国家与我国之间的 3000 英里不设防边界同东方集团与西方之间剑拔弩张的边界作了对比。他说，重兵把守的边界代表过去，美加边界的范例必定代表未来。马尔罗尼口才出众，他对改变当天会议的气氛起了作用，使发言摆脱了一直占主导地位的戈尔巴乔夫热。

最后轮到里根总统了。他谈到我们试图同苏联达成些什么协议。他简单而又具有说服力地谈到我们的目标和期望。他讲话时不看讲稿，他的话显然打动了其他首脑。罗纳德·里根并非像批评他的人描绘的那样是个只有一个心眼的人。他没这么简单。在这一天，他再次显示了对发生在美苏关系中的历史性变化的悟性，并且用老友相对那样的独有的里根式谈吐表达了他的信念。他的自信心和自在感比我所认识的任何人都强。

北约会议散会出来时，全国广播公司新闻部的克里斯·华莱士要求采访我。他说：“我希望先非正式了解一下背景，不上镜头，如果你不介意的话。”我同意了，于是便向他介绍了情况，足足谈了 15 分钟。“现在我们上镜头吧，”他说，于是我俩进行了 12 分钟的录像问答。在问答谈话中我告诉他说，虽然这么多领导人在一起会谈总难免有不一致，但会议开得很顺利。在这段谈话之后，他又接下去问了一些问题，也是非正式的，不上镜头。又谈了 10 分钟。我同华莱士总共谈了半个多小时，然后很高兴地回房间稍事休息。

我肯定睡着了，是电话把我惊醒的。电话是国内白宫新闻办公室的什么人打来的，他问我知不知道自己做了些什么，我不明白这个人在说什么。他告诉我说，我公开表示不同意总统的看法，在电视节目中让总统丢脸。

我马上到菲茨沃特的新闻中心，请那里的工作人员把全国广播公司《晚间新闻》的录像带找出来放给我看。华莱士和他的摄像组在总统走出会场时拦住了他。华莱士问总统，北约伙伴中间在仍然存在的苏联威胁问题上有无任何分歧。总统说他从未见过如此和谐。华莱士问他、他们是否在某个事情上有分歧？“没有。”里根说。镜头从他移向华莱士。华说道：“可是甚至在总统自己的顾问中间也有人对这一点有不同看法。”于是出现了我在说话的镜头：“与会的 16 个国家，全都是主权国家，分歧当然会有，而且当然时不时会有热烈的辩论和讨论。”我跟这人谈了半个多小时，他从中只摘用了这 7 秒钟。

不久，我碰巧遇上了华莱士，就说：“克里斯，你这一招很低劣。”

他仍然一副满不在乎的样子说道：“我需要另一种观点，如果这是你遇到过的最糟糕的事，那算你走运。”

到了这时，我恍然大悟，这片丛林里果然有老虎出没。回华盛顿以后，我在4月5日——那天正巧是我51岁生日——向新闻界通报巴拿马情况。有人向我间到一个走漏出去的消息，说我们可能考虑绑架诺列加。我按照我制定的应付媒体的新规则之一做了回答：“我不是讨论可供选择的办法。”在情况通报会临近结束，我即将保持完肤而退的时候，我突然感到被谁咬了一口。不久前杰西·杰克逊牧师就巴拿马形势发表了他的劝告，有位记者就这件事向我问道：“杰西·杰克逊介入对外事务合适吗？”我顿时明白了他的用意。他其实是说，“请你给杰西来上一拳好吗？兄弟一吵架，新闻就有了。”

我说：“我很钦佩杰西·杰克逊牧师，而且像对任何人一样，我对他的意见表示理解。”这句话诠释出来就是：“你想叫我和杰西干架，你们看热闹，那可办不到。”

关于怎样提防新闻媒体，怎样提供消息的经验教训还有：向你提出的问题你用不着每一个都作答。问什么问题由他们选，回答什么问题由你定。我从那次同华莱士打交道的痛苦经验中还学会了如何越过向你提出问题的听众而另外瞄准你要时之说话的对象。回答问题时，一定要着眼于该怎样对坐在荧屏前注视着你的千百万听众说话。

为了维护面子而采取变通的做法有时也适用于国际问题。科威特人要我们卖给他们“小牛”空对地导弹和可以用来发射这种导弹的NA—18飞机。美国犹太人的主要院外集团——美国以色列公共事务委员会在大约一年前阻止了一笔向沙特阿拉伯出售“小牛”导弹的交易。该委员会还公开反对向科威特出售F/A—18飞机，但是我觉得他们并不想同里根政府再发生一场激烈冲突。委员会的一位负责人向我承认：“我们反对的主要倒不是飞机，而是飞机携带的‘小中’导弹。”“小牛”导弹有两种型号，D型小，G型大，这他知道。被美国以色列公共事务委员会挡住没卖给沙特的是D型“小牛”导弹。这位负责人说：“我们的态度应该前后一致。在D型导弹问题上我们反对过沙特人，我们也得同样地反对科威特人。”

我有点听不大明白，便说：“你们知道D型能达到的破坏程度G型也完全能达到，而且G型的破坏力更大得多，但是，你们不反对向科威特出售携带威力更大的G型导弹的F/A—18飞机，是这样吗？”

“我们必须前后一致。”他重复了一句。

科威特王储萨阿德·阿卜杜拉·萨利姆·萨巴赫亲王这时正在华盛顿催促达成这笔买卖。我前往亲王下榻的饭店套房，国家安全委员会的阿米蒂奇和奥克利已在那里，他们正向亲王解释这笔买卖的问题所在。我向亲上介绍了D型和G型导弹的差别，然后指出，我们不能把F/A—18飞机连同威力较小的D型导弹一起卖给他，但是我们可以把这种飞机连同威力较大的G型导弹一起卖给他。亲王请我再说一遍。我又说了一遍。亲王同他的几位顾问面面相觑，好像在说：“他们还说我们不可思议呢！”他要求允许他们退场单独商量一下。

科威特人回来后，亲王说可以，他们愿意购买F/A—18飞机和威力更大的“G”型“小牛”导弹，如果我愿意把这项协议写下来签上字的话。我料想他们是怕以后没人会相信这笔交易。我表示同意。

皆大欢喜。美以公共事务委员会正如它对沙特人干过的那样也拦住了向

科威特人出售 D 型“小牛”导弹，因而保住了面子。科威特人莫名其妙地如愿以偿，喜出望外。飞机和导弹制造商获得了一大批买卖。这件事的道德寓意是什么？也许在《艾丽斯漫游奇境记》里可以找到答案。

总统所有讲话的讲稿都由总统最后酌定，但是涉及国家安全的发言在白宫首先要经过我同意。今天送交我们过目的是将在 4 月 21 日向斯普林菲尔德的西马萨诸塞世界事务理事会发表的讲话草稿，它是由在撰写强硬路线发言稿方面坐头把交椅、擅长把握里根式语气的撰稿人多兰领导起草的。罗纳·德·里根希望美苏关系继续变对抗为合作，但是表现出转变太快并不是好的讨价还价策略，所以多兰主张在这篇讲话中要有些辛辣的东西。再则，总统是保守派，美国又快要进入选举年了。里根本人虽不再参加竞选，但是政府决意继续坚持它的保守立场，把它传给下一位共和党候选人。因此，为了在莫斯科首脑会议之前稳住共和党右翼，这篇讲稿写成了一流的老式的东西方对抗讲话。我对这篇讲话在外交方面的作用隐约感到不安，但是从顽强的党派斗争立场来看又认为这种策略有道理。

4 月 22 日，也就是总统发表了这篇讲话的第二天，我同舒尔茨到了克里姆林宫的圣凯瑟琳大厅。那是间富丽堂皇的沙皇时代的宫殿，极高的天花板，黄白相间的雕梁画柱，巨大的枝型吊灯晶莹闪烁。戈尔巴乔夫坐在桌子对面，沉着脸厉声谴责 24 小时前里根总统在斯普林菲尔德的强硬讲话，边说边用力打着手势。他说：“我不能不认为这是倒退，是企图向我们说教。”否则如何解释里根那套对苏联的老式攻击？“这次首脑会议上是不是要大吵一场？”他问道。

我注意到戈尔巴乔夫是如何为这番谴责做准备的。今天他面前没有放记事本，而是放着一个空的文件夹，文件夹的封面、背面和里页都写满了字，一行行的，起先还保持水平走向，越写越斜，越潦草。我可以想象昨夜的情景：“主席同志，这是你明天用的发言提纲。”短暂的沉默。戈尔巴乔夫把一叠纸翻了翻，往边上一扔说：“发生了新情况，这堆废话没用了。我自己来准备发言稿。”

会谈时，这位苏联领导人指出前总统尼克松最近批评了中程核力量条约。“尼克松写回忆录写得很辛苦，停下来参加政治辩论解乏，”戈尔巴乔夫用讽刺的口吻说道，“不能让死人揪着活人的衣服下摆，把他拖回到以往的年代。我们应当反对那些想要往苏美关系正常化的车轮里插棍子的人。”里根重谈好战老调是想干什么？是想回到老的政治关系，还是只是演给美国右派看的？我心中在想：米哈伊尔，你很有洞察力！

严厉的斥责，包括翻译的时间在内，整整继续了 45 分钟。一开始我曾为我们将为斯普林菲尔德讲话付出多少代价担心，但是接着我开始意识到戈尔巴乔夫也是在演给沿桌坐着的那些苏联人。听代表的他的选民们看的。他不能在他的国家挨了拳头以后不做做还手的姿态。

斯普林菲尔德讲话稿被通过的时候舒尔茨不在华盛顿。他一直没看过这稿子，所以听到戈尔巴乔夫那一通发作有些吃惊。但是，他很聪明，不声不响地听着，在戈尔巴乔夫终于讲完了的时候，他沉着冷静地把话头转入了议题。戈尔巴乔夫换了语气。他开始叙述他在改革和公开性方针下要达到的目的。他要改革这个像步履蹒跚的巨人似的国家，要使苏联提高效率，要使苏联适应市场经济，要改革苏联共产党，要用我们从未想象到的方式改革苏联。他说，总之他要结束冷战。他们和我们的意识形态之战已经过去，他们败了。

他知道我是军人，直看着我眨着一只眼说：“既然你们已经失去了头号敌人，以后作何打算？”

那天晚上，我回到饭店房间里，回顾这非同寻常的一天，有了一个深信不疑的想法。苏联这种方针的改变并不是为麻痹我们而行使的诡计。这个人说的话是当真的。我躺在床上，意识到我生活的一个阶段已经结束，另一个阶段即将开始。直到现在为止，我作为一个军人的使命一直是对抗、遏制以及必要时与共产主义作战。现在我必须想想一个没有冷战的世界。我们在生活中所信守的一套老原则现在如同过期的时刻表一样，只会起误导作用。

莫斯科会谈结束后，舒尔茨由谢瓦尔德纳泽陪同去格鲁吉亚共和国访问，我打点行装回国。途中在伦敦停留，以便向当时的首相撒切尔夫人通报情况。我仍是被引入她的起居室，在那里同她谈了将近一小时。在准备离去时，我提到了戈尔巴乔夫的最后一段话。我说道：“首相，他对我说，‘我要做我所能做的一切，而且能做多久就做多久。我将使事情不可逆转，然后，当我支持不下去的时候，别人会来代替我。’”

“喂，亲爱的孩子，”她说做了个不必放在心上的手势，“不要相信你所听到的每一件事情。要知道，有时候连我也会说这种话的。”

在国内，情报圈和政策研究圈里的人正在为如何应付苏联的变化忙得不可开交。中央情报局的一些苏联问题专家告诉我说，苏共中央快开会了，在会上——这次是肯定的——强硬路线派将要交给戈尔巴乔夫的是他自己的脑袋。中央全会举行了，会后戈尔巴乔夫贬黜了大约 12 名将军和强硬分子。我同情我们的苏联问题专家们。他们已经研究苏联 40 年，并对它有深刻的了解，苏联的这一套结构和规则正在消失。不管我们这些专家的专门知识有多丰富，他们对形势的预测比常看电视的普通人高明不了多少。

我已经身临其境地看到形势的发展，对这些专家的意见越来越不大重视。舒尔茨也开始不大在意中情局对苏联的估计了。越来越多的证据说明，戈尔巴乔夫确实想要摆脱军备竞赛的经济负担，想把傀儡国家的包袱卸给西方的银行家，而且想要从解放战争这种事情中脱身。我们的专家们不大愿意预言未来将与往昔迥然不同。他们认为戈尔巴乔夫会失败，而他的确是失败了。但是，他们没有想到，他不是因为革命不够彻底而败给左派，而是因为放弃了苏维埃的理想而败给右派了，苏维埃理想现已变成了一场噩梦。我国对外政策和情报圈里的人正在失去自己的劲敌；正如一句老的笑话所说：“一旦恶魔得救了，那么这些传道士干什么去？”

5 月 6 日，我这个当年喜欢在大学体育馆里锻炼身体甚于坐在课堂里的学生，来到南卡罗来纳州克莱姆森大学，坐在主席台上，等待接受荣誉博士学位。当年与我一起当白宫研究员的同学。可以算是我弟弟的吉姆·博斯蒂克现在是佐治亚—太平洋公司经理，事业进行得很顺利。吉姆也是克莱姆森大学校友里的名人，是他提名授予我学位的。9 天后，我到威廉—玛丽学院毕业典礼上发表演说并接受又一个荣誉博士学位。我对在场的人们说，跟坐飞机坐得多能得到优惠一样，这是我给这所大学频繁寄支票、并且还要继续寄支票换来的优惠。迈克是 1985 届毕业生，琳达是 1987 届的，安妮玛丽也即将在当年秋季进威廉—玛丽学院读书。紧接着，安妮玛丽就读的弗吉尼亚州阿灵顿市华盛顿—李中学邀我到她的毕业典礼上发表讲话。在这前后，我打电话给卢埃林姑妈。她说她在电视上看到我给总统当顾问，看到我接受那些了不起的学位。“上帝啊，”她说，“这些黑种小鬼怎么于得这么棒！”

5 月的一个繁忙的下午，我的一位助手在我门口探头进来说：“查利·威克的人想知道，他乘哪部电梯上去，出了电梯是往右拐还是往左拐，进房间后电灯开关在哪里？”为了即将来到的莫斯科首脑会晤，我们除了为实质性问题做准备之外，还要应付种种叫人头痛的后勤问题。威克是里根在加州的密友，现任美国新闻署署长。在我的部下为安排 800 多人到莫斯科去而忙得不可开交的时候，查利的工作人员看来占用了我们 40% 的时间。

我打电话给威克说：“查利，如果你想去莫斯科，你那些人最好别再往我办公室打电话。”查利立即止住了他那些助手。这就是有关首脑会晤的精彩标题的背后情景。

里根一贯寻求亲如家人的气氛，这是突破令人气闷的礼仪拘束、达到像友人相逢一样的效果的好办法。他想对戈尔巴乔夫直呼其名。总统说：“知道吗，在经济首脑会议上同西方各国领导人初次相见的时候，我说‘我叫罗恩’，短短几小时之内彼此问便以‘罗恩’、‘布赖恩’、‘弗朗索瓦’和‘玛格丽特’相称了。”

这个特大问题在白宫和国务院之间来回讨论，反复推敲。舒尔茨说他认为只称名不道姓是个好主意。罗兹认为，现在还为时太早，不宜勉强套近乎。我赞成罗兹的看法。不论有没有公开性，我们仍是在与一个强硬固执的人打交道。再说，我认为这样称呼也不相称。戈尔巴乔夫年轻一大截，够当里根的儿子，我相信他用“罗恩”来称呼美国总统会感到别扭。果然，在首脑会议期间里根曾有两次试着叫“米哈伊尔”，可是戈尔巴乔夫总是回称“总统先生”。

我们怀着很高的希望再度前往莫斯科。5 月 15 日，苏联开始从阿富汗撤军。我们期望在这次首脑会晤期间能在削减核武器方面实现突破。里根和戈尔巴乔夫已经签署了中程核力量条约。在此期间这个条约已经由苏联最高苏维埃主席团批准，但是还有待美国参议院批准。我们预期会批准，但是非得先跟共和、民主两党的保守派斗上一场不可。这个条约对这些人说来很难下咽，因为我们得放弃某些武器，还因为对苏联的不信任感还残留着，不容易消除。我成了政府推销班子的一员，努力向参议院的强硬派和中间派兜售这个条约。

5 月 28 日，也就是我们到达莫斯科的前一天，当总统一行正在芬兰休息以消除飞行疲劳时，我们得到消息说参院已批准了该条约。

第二天，当“空军一号”开始朝莫斯科下降的时候，我来到总统专用座舱。按照计划，他在首脑会议期间将在大约 30 个场合发表讲话，我想去同他把到达后紧接着要作的几次讲话的要点再理一遍。在他下飞机之前这是最后一个机会了。我一进座舱看到他独自坐着望着窗外，这时我们已经降到能够看清俄罗斯大地上的房舍和农田的高度了。

“看，几乎没有车辆来往。”他说道，略略跟我打了个招呼。

“总统先生，关于到达后的几个讲话不知道您是不是还有什么问题？”我说着，在他旁边坐了下来。我开始一张一张复述记录提纲的卡片，但是他并没有在听。这时飞机正在放下襟翼，轮子快要着陆了，我心急如火，尤其是看到总统终于扭过头来问我“你说什么？”的时候。

他并不在意我的焦急。他终于看到了这个“邪恶的帝国”。在上一次首脑会晤期间，他曾希望戈尔巴乔夫乘飞机在华盛顿上空兜一圈，那样他就能让他看看车辆来往如梭的公路和消费品源源往外涌的工厂了。在罗纳德·里

根看来，几乎空荡无人的俄国公路象征着共产主义的失败。这样的公路加强了他的信念，使他更加觉得他必须帮助戈尔巴乔夫把苏联社会朝我们的方向改变。

下了飞机，他走到摄影机和话筒前面，一如既在完全熟记自己的台词，毫无纵漏。

在里根和戈尔巴乔夫的第一次单独会谈中，苏联领导人交给总统一份声明草案。他建议在发表最后公报的时候把这个声明包括进去。里根看了一遍，他喜欢这个声明。这篇文章看上去没有可反对的地方：“……两位领导人认为，任何有争执的问题都不能依靠也不应该依靠军事力量来解决。”“必须认识到，所有国家一律平等、互不干涉内政及其社会政治选择的自由，乃国际关系不可缺少的和必须遵守的标准。”总统要工作人员研究一下戈尔巴乔夫建议的用语。

我相对说来是个新手，看不出这篇声明中有任何特别危险的东西，但是我们代表团里的那些老苏联通像块排除爆炸装置似的把它横挑鼻子竖挑眼地琢磨了一番，然后舒尔茨和里奇韦主张总统不予接受。这个声明有许多隐讳用语，发表了它就等于我们无意间赞成苏联继续占有波罗的海诸国——立陶宛、拉脱维亚和爱沙尼亚，而我们一直是公开不承认这些国家属于苏联的。在动人的措辞底下，这篇声明实质上是说，你们的是你们的，我们的是我们的，我们彼此别碰对方的地盘。

我们把这件事暂时放在一边，先去忙别的问题和首脑会晤期间一些值得纪念的大事，如：里根在美国大使官邸斯帕索楼聆听胆敢到这里来叙述他们所遭受的压迫的俄国持不同政见者的倾诉；美国总统在巨大的列宁胸像下同莫斯科大学学生交谈；曾经把苏联指为“现代世界的罪恶渊源”的美国总统同米哈伊尔·戈尔巴乔夫并肩站在红场上。

在圣凯瑟琳大厅的最后一次工作会议上，戈尔巴乔夫再次把这个可疑的声明推到桌子对面的里根面前，要他接受。离会议结束只有几分钟了，隔壁圣弗拉基米尔大厅里已经到了许多人，记者们已准备好采访两国领导人签署和交换中程核力量条约批准书的仪式。

戈尔巴乔夫向里根指出，这份声明与第一天会晤时他所建议的语句完全相同，总统当时很赞赏它，那么何不现在就签字呢？这个球扔得很高，很有力，越过工作人员的头顶直接朝总统头上飞去。与每当遇到须他；临时应付的场面一样，总统显得有点不安。戈尔巴乔夫建议他就这件事同他的顾问们最后再谈一次。

好比重量级拳赛临时叫停时那样，俄国人走到一隅，我们走到另一隅。里根总统问道，这个平淡无奇的声明为什么这么要不得？他和戈尔巴乔夫相处得这么好。我们不是来促进和平关系的吗？我们再一次复述了反对的论点，总统一边失望地耸耸肩表示接受，一边带我们回到苏联人那里，戈尔巴乔夫正带着笑容站在那里等我们。里根对戈尔巴乔夫说，他没有得到顾问们的支持。戈尔巴乔夫转向我们，笑容消失了。是什么问题？舒尔茨解释了我们的立场。这些反对意见没有一条是有道理的，戈尔巴乔夫反驳说，他盯向里根的目光简直能把里根打穿一个洞。

直到此时，我一直把自己基本上看做是一个行政官员，一个使国家安全委员会像火车似地保持正常运行的人。我不是基辛格或者布热津斯基，没有他们的博士头衔和从事国际关系研究的经验。但是这最后一分钟的辩论的本

质是无结局的、动摇不定的，我不喜欢。这件事应该结束了。我看着戈尔巴乔夫说，这不是一个可以仓促解决的问题，他在国内有他的政治问题，我们有我们的问题。要是总统带回可能使他在国内的支持者发生分化的东西，那对我们的共同利益不会有好处。我讲得沉着、冷静，有意使讨论不再继续下去。我说，我们给里根总统的建议是他不应当同意这个声明。

顿时，会议桌周围鸦雀无声。戈尔巴乔夫环顾四周说，如果这是总统的将军们的想法，那就这样吧。说完，他领里根走出房间，口里说道：“来吧，人们在等着我们哩。”他俩带头走到圣弗拉基米尔大厅的灯光和摄影机前，在那里签署了批准书。

头年 12 月，这两位领导人在华盛顿达成中程核力量协议，现在他们的国家也已同意，销毁中程核导弹的工作从此可以开始了。他们方面销毁 1500 枚，我们方面销毁 350 枚，从武器的总规模来看也许不算大多，但这是一个重大的开端。

我们飞离莫斯科时，“空军一号”上一派喜气洋洋的气氛，但同时又个个精疲力尽。我们像狗一样没日没夜地工作，总统建树了具有历史意义的业绩。有人发现当天是领导白宫军事办公室工作的、在这次访问中创造了后勤奇迹的吉姆·麦金尼的生日。为了庆祝，机上的服务员不知用什么办法弄来了一个生日蛋糕。我到总统专用座舱请总统和第一夫人来参加。我们大家聚在一起为吉姆唱《生日快乐》。有几个人抓住机会向总统祝贺他莫斯科之行的胜利，飞机上挤满了白宫工作人员，多亏他们在幕后流汗，总统才有可能取得这场胜利。就总统而言，应该借此时刻谢谢他们，说一句“没有你们我将一事无成”。但是他仅仅答谢了对他的颂扬，没有多说任何话。里根夫人也未向我们致谢。

此时我对南希·里根已经相当了解。我知道她全心全意爱里根，为他奉献一切。她保护他的利益，保护他的总统地位。她给他安慰，使他高兴。只要她离开几天，我们就可以看到总统心情不佳，好像总是在想她。罗纳德·里根没有南希就不完整，反过来她也一样。因为她守护着她的丈夫，她可能很难弄。她很固执，总统却不。人们批评她，又有些怕她，但是她的作用是至关重要的。到里根政府任期结束的时候，她和我已成为朋友，而且这种友谊与年俱增。

但是，那天在飞机上无论是总统还是第一夫人都未对工作人员所做的工作表示感谢，这令我感到意外。我最后认定他俩的缄默并不表示不知感谢，只是没有自然地表现出来而已。回国几天后，有人提醒总统，总统给我们每个人写了一封致谢信，还附了纪念礼物。

7 月的一个周末，我儿子迈克到我办公室告诉我一个意外的消息。他要同一位叫简·诺特的年轻女子结婚。这位姑娘是阿尔玛和我都认识而且十分喜欢的，但是我们听到这个消息后仍然有喜有忧。一方面，这件事说明迈克的健康正在继续恢复，为了改造骨盆和治疗内伤，他至今已经动过 14 次手术。他已经从轮椅到双拐又到单杖。前景很有希望。迈克已到五角大楼工作，是日本问题专家。但是，不同种族的婚姻令阿尔玛和我想起来就不安，尽管我的姐姐玛丽琳同帕恩斯结合近 40 年来生活很幸福。我强调“不安”这个词，并非我们真正反对。老一辈所知道的，年轻一代也许尚未学会。即使在理想的条件下，要使婚姻生活顺利美满也是一件不容易的事，何必给他们再加一重困难。

简是一位海军上校的女儿，迈克是几年前在威廉一玛丽学院和她同学期间与她相识的。一段时间后他俩吹了，我想双方的家庭都为此松了口气。但是在迈克遭到意外后俩人又恢复了恋爱关系。下一步的明智做法是双方的家庭相互了解一下。阿尔玛和我请诺特夫妇到迈尔堡我们的住所吃晚饭。开头气氛不大自然，直到我们开始重新发现一个古老的、放之四海而皆准的真理：人首先是作为个人存在的，并非种族的聚合。当你同人接触的时候，你对他们喜欢与否、尊敬与否，取决于他们的人品，而并不取决于他们的肤色。聚会结束道别时，鲍威尔和诺特两家已经相处得很融洽了。

那年夏天陆军和海军发生了一场王位争夺战。美国军事力量划分为 10 个主要司令部，各由其总司令（人们称之为“辛克”，即英文“总司令”的几个字的字头缩写“CINC”的发音）指挥。这些总司令全是四星将军，其中的一位——中央总部司令即将退休。

中央总部辖区包括中东和西南亚部分地区，由于波斯湾国家不愿意在自己领土上有美军基地，因此中央总部设在佛罗里达州麦克迪尔空军基地，其直属人员有 700 人，但它可以调动世界各地的美军部队。

为中央总部挑选司令的适当入选十分重要。如果要你指出全球最热的热点，你的手指很可能就指在中央总部的辖区内。迄今为止，这个职务一直由陆军和海军陆战队的军官轮流担任。现任司令乔治·克里斯特海军上将是海军陆战队将军，即将任满离职，陆军预计下一任该轮到他们的人出任司令了。但是，由于现在有海军部队在海湾为悬挂美国旗的科威特油轮护航，海军认为该由一位海军上将领导中央总部。参谋长联席会议的意见刚好对半分成两派。陆军和空军主张由陆军出入，海军和海军陆战队主张由一位海军上将出任。联席会议主席克劳海军上将投海军的票，于是以三比二打破了平局。最终决定权就掌握在国防部长弗兰克·卡卢奇手中了。

陆军的候选人是诺曼·施瓦茨科普夫中将。他当年 55 岁，6.3 英尺的魁梧身材，卓有才干，性情暴躁。我是几年前在迈尔堡同他做邻居时认识他的。我俩没有共过事，来往并不密切，但是我知道他是一位卓越的带兵人，也知道他的才能和火爆性子给他带来的那个很合适的绰号：“风暴诺曼”。我作为国家安全顾问是不正式参与人事委任事务的，但是我对应该由谁来领导中央总部自有我强烈的看法，尤其是在同我在五角大楼的密友里奇·阿米蒂奇几次长谈之后。我俩都认为，在一个海军兵力单薄。作用不大的地区由海军去掌管军事部队并不合适。更重要的是，设置中央总部的意图在于让它发挥一支在沙漠地区打地面战的快速部署部队的作用。这种任务显然是陆军或者海军陆战队的任务，不是海军的任务。而且我们相信施瓦茨科普夫这个人。我把我强烈的倾向性意见告诉了卡卢奇。弗兰克本人也不赞成由一位海军将军指挥中央总部，所以他推翻了参谋长联席会议的推荐。这就是诺曼接过中央总部指挥权的经过，这个职务后来使他留名青史。

8 月 16 日，我正坐在车上赶路，我的秘书弗洛伦斯·甘特给我看一封信，是我在安全委员会里的拉美问题专家之一杰奎琳·蒂尔曼从华盛顿发来的。信中写道：“请告诉我的将军，他的时刻保持警觉、眼光很尖的工作人员注意到，当总统乘‘空军一号’离开新奥尔良时，没有看到他的人影……很自然，老行政办公楼三楼走廊里众说纷坛。”

其实，当时我随总统到了新奥尔良。“总统到那里去是要作为党的领袖向共和党全国代表大会发表最后一次讲话，然后，将把大权交给 1988 年总统

候选人副总统乔治·布什，这是我第一次出席党的大会，这种杂技表演与民主的混合场面，从头到尾使我感到很高兴。我本人也扮演了一个小小的角色。

头年 12 月，史蒂文斯参议员曾写过一封信向布什推荐我做他可能的竞选搭档。然而，那不过是私人间的通信。今年早些时候，霍华德·贝克有一次上电视时被问到共和党缺少种族方面的多样化问题。相比之下，民主党有杰西·杰克逊脱颖而出，成了全国性政治人物。在被问到共和党候选人的时候，党派政治观念浸透全身的贝克，从展望共和党副总统候选人这个问题上看到了黑人出任国家领袖的一个机会，随手把我的名字抛了出去。事后我见到他时间道：“霍华德，你为什么那样做？”他用哦哦啊啊的田纳西拖腔回答说：“我当时只不过想这是个好主意。”贝克的那句话惊动了几个权威人士，他们纷纷撰文评论我当副总统的可能性。他们中有乔治·威尔、查尔斯·克劳萨默尔、威廉·拉斯帕里和克拉伦斯·佩奇等等。在政治里氏震级表上，那件事引起的震动还够不上震级，但是在党代表大会上我的一些朋友拿这个想法开了个小小的玩笑。我正坐在看台上，忽然听到周围的人笑了起来，扭头一看原来是白宫里的几位同事举着一幅标语牌，上面写着“布什/鲍威尔 1988”。

里根总统在代表大会上讲过话以后，同工作人员一起出来去机场乘飞机前往加州，总统打算在那里过一个短暂的假期。电视摄像机镜头摄下了随行人登上“空军一号”的场面，也就是这时，我在华盛顿的那些部下没有看到我登机，于是蒂尔曼便发来了那封信。科林哪里去了？在关于乔治·布什的竞选搭档的猜测正沸沸扬扬的时候，他们开始捉摸我是不是留在新奥尔良和布什在一起了？可能不可能？答案远没有那么令人兴奋。我是从后面的门登上飞机的。

在停机坪上，就在我们起飞的前一刻，布什向里根透露了他所选择的竞选搭档：印第安纳州参议员丹·奎尔。当时要是选中我或者是另外十几位冷门人物中的任何一个，使人感到意外的程度也不可能比这更大。我在全国政治聚光灯下的 15 分钟是凑热闹，令我受宠若惊，也令我有点尴尬。布什副总统从来没有就这个问题向我说过任何话。

1988 年春季的一个下午，时近黄昏，我接到总统秘书凯西·奥斯本的电话。她说：“鲍威尔将军，有个电话，我让他先等一等。”

我知道他是总统的一位老朋友，但是我想应当由你先同他谈谈。他说他同戈巴尼法先生有接触，是关于释放人质的事。”

上帝帮帮我们吧。又来了一个叫人头痛的家伙。我们白宫工作人员中有两条规则：我们不同恐怖分子谈判，我们也不向总统谈任何不知从哪里冒出来的所谓可以解救人质的奇谈怪论。现在来了个加州老相识想找总统谈谈武器换人质骗局里的一个职业骗子手的事。这个骗子有 3 个生日、3 本护照和 6 个化名。中央情报局曾用他作为情报来源，但后来把他甩掉了，认为他“专编假情报，老是添麻烦”。他每次接受中央情报局测谎器的测验都通不过。在有一次测验中，只有他的名字和国籍说的是真话；也是这个人，两年前差点毁了罗纳德·里根的总统地位。我感谢凯西女士先向我打招呼并告诉她说，好的，这位先生由我来应付。

我打发不掉这个人。从此以后这个商人没完没了打电话给我，用兴奋的语气告诉我戈巴尼法的最新战略。他说，他知道戈巴尼法是位正经人，因为他到这个人在巴黎的豪华公寓作过客。他有一次向我报告说，戈巴尼法为了

使人质获释已经用自己的钱付出了 50 万美元。总统的这位朋友劝我说，我们应当同他合作。

起初我用讲道理的态度对待这个加州老头，向他解释他为什么不应该去同马努切赫尔·戈巴尼法打交道，也向他说明为什么决不能用这件事去打扰总统。可是这位朋友不愿意错过这个冒险的机会。整整一个夏季，直到进入秋季，电话一直没有断过。到了 10 月份，我终于问他能不能在近期到华盛顿来一趟，我需要和他谈谈。他搭下一班飞机来到华盛顿。我们安排在一个星期日上午到水门饭店休息室见面。我带了巴里·凯利一起去，他是中央情报局的，是我在国家安全委员会的情报主任。我们见到了一位衣冠楚楚的老先生，陪他到一个偏僻的角落坐下。

“先生，你是在玩一场危险的游戏，”我说道，“你在同世界上最卑鄙的无赖之一打交道。”我让凯利把记录戈巴尼法劣迹的材料念给他听。然后我说道：“你解救不了任何人质。你只会伤害你的朋友罗纳德·里根。”我指着他的鼻子说：“我离开这里便回白宫，回去后便指示接线员，如果你再打电后来就掐线。你是在逼我轻蔑你。别使我这么做。”

这场谈话显然奏效了。他没有再打电话找我们。

迈克·鲍威尔和简·诺特在 10 月 1 日举行了婚礼。我取笑我的儿子为了接受一次发表讲话的邀请居然推迟了蜜月旅行。我说，对一个热情奔放的美国家青年来说这是奇怪的选择。但是，这次发言在迈克看来意义重大。卡卢奇要他在国防部——现在迈克在那里工作一次嘉奖残疾雇员的仪式上发言。阿尔玛和我陪着我们的新儿媳和她的双亲诺特夫妇到了五角大楼礼堂。迈克准备讲些什么我们事先并不知道。我们望着他拄着手杖徐步走上讲坛。

他开始讲话，声音清晰、坚定。他把残疾人的斗争比作打仗。他描写了他在医院里当止痛剂的用量被减少的时候，当陆续不断的探望者、问候卡和花束开始减少的时候他的感受。他讲到那一天两位康复理疗医师直截了当地告诉他，容易的阶段，也就是病痛的阶段已经过去；困难的阶段，也就是使他破碎的肢体重新投入工作的阶段即将开始。第二天早晨，他说：“我望着镜子。我的头发乱蓬蓬的，用药用得头发已经干枯。我的体重减轻了许多。我的脸上毫无血色，满是胡子茬。我撑着双拐，一根导管从胃里伸出挂在身上。我站着发抖，放声大哭起来，再也无法自制了。那时是我一生的最低点。这是一场真实的战争，而我在败退。”迈克接下来叙述他如何从那天的谷底爬起来进行反击，直到今天重新燃起了希望。这是一场每一个残疾人都必须拼搏的战争，与战场上受伤的军人的斗争没有多少不同。他最后说道：“人的意志力是惊人的。它使我走下了床，它使我从轮椅上站立了起来，它给了我一根手杖，它使我得以重新在生活中走下去。”

热泪在我的脸上直流。我看了看阿尔玛和带着笑容的简。我们相互间不必说一个字。骄傲流露在我们的眼睛里。

那年秋季，白宫里的繁重工作看来已不再具有举足轻重的分量。聚光灯已经转向乔治·布什和他同民主党提名人迈克尔·杜卡基斯州长之间展开的总统竞选。自从将近两年前布什第一次诚恳地欢迎我来白宫工作以来，我对他已经相当了解。我曾注意过他在椭圆形办公室与总统开会时的举止。他很少说话，喜欢私下向总统提出自己的建议。

我担任国家安全顾问副手后不久的一天，遇到了他的妻子巴已拉。那天，我到法国大使馆出席为来访的法国国防部长举行的午宴，发现我的座应在她

旁边。我说：“布什夫人，你好。”

“很好，”她答道。“请叫我巴巴拉。”

“我母亲从来不允许我叫她的名。”我说。

“我不是你母亲，”她对我说，“叫我巴巴拉。”她说话亲切，但是带有一种不容怀疑的坚定语气。从那一刻起，巴巴拉和我开始了密切的友谊。

同乔治·布什共事还不到一年半，有一回在椭圆形办公室开会时我看到了这位谦逊的人的另一面。那是为巴拿马的事。1988年2月4日，美国司法部对巴拿马独裁者诺列加提出起诉，控告他非法贩卖毒品赚取暴利。于是美国对巴拿马实行制裁。自那以后，巴拿马国内政治形势急转直下。3月份，诺列加镇压了一次未遂政变。他的御林军——巴拿马国防军用暴力对待反对派，并大批逮捕政治犯。里根总统接受了卡卢奇关于向巴拿马增派部队的建议，这就明显地暗示出诺列加可能会有什么下场。在接下来的几个星期里，华盛顿的鹰派和鸽派在如何对待这个色厉内荏的暴君才是上策的问题上展开了拉锯式的辩论。有一件事我们是知道的：诺列加害怕对他的起诉。这使我们掌握了一根最有力的杠杆来把他撬下台。舒尔茨国务卿提出了一个方案：如果诺列加愿意离开巴拿马，美国可以撤消对巴拿马的制裁并巨也撤消对他的起诉。我同意这个方案。

5月的一个星期日下午，我打电话给副总统布什向他汇报这个方案。我承认这不是最妥当的交易，但是我们应该着眼于我们的目标，那就是把这个恶棍赶下台，努力使巴拿马获得民主。副总统对这样做没有什么意见，当时他这样告诉我。

两天后，他出外走了一趟回来态度完全变了。他去了加州，同洛杉矶警察局长达里尔·盖茨谈了话。盖茨对他说，撤销起诉将是严重的错误。逮捕诺列加是法律和秩序问题，如果按舒尔茨的办法达成交易，那将对每天在反毒战线上豁出性命干的成千上万名警官造成可怕的伤害。

周末在白宫二楼总统住所举行的会议上，布什的表现是我们过去谁也未曾见过的。他当着我们的面直接与总统争辩。布什坚持说，这是个坏交易，很坏！很坏！总统不应该允许这么干。里根的态度却根本不为所动。他说：“喂，乔治，这很有意思，但是我认为这个交易值得做。”总统就说到此为止。没有反驳，没有提高声音，只听到布什说了一个“不”字。

第二天，布什在办公室外面对我说诺列加方案糟透了。他跟我鼻子对鼻子只高大约一寸远，边说边用手指一下又一下戳我胸口，警告我说：“我有生以来从未对别的任何事这么有把握过，所以我将采取一切措施打掉这个方案。”我从盖尔恩豪森时期以来还从未在工作中受过如此严厉的斥责。最后我们还是向诺列加提出了这样的交易，但是彻底失败了。我们还得用别的办法对付他。从这件事情上我对布什其人知道了两点：第一，这个人比我以前看到的要强硬得多；第二，同布什打交道别以为开头顺利就会一路顺利下去。

总统选举结束后，11月9日白宫工作人员在玫瑰园举行了一个简单的仪式欢迎乔治·布什结束竞选胜利归来。仪式后我准备回西翼的办公室，因为副总统的办公室就在我隔壁，俩人就一路走回去。“副总统先生——对不起，总统先生，当选总统先生，现在该、该怎样称呼您呢？”我问。布什笑了，说他也不知道。

我们走到他办公室门口时，他说：“进来吧，我们聊一会儿。我需要了解一下最近的情况。”我简明地向他汇报了国际形势。我说完后，他说：“你

是白宫里我打算留在新班子里的少数几个人之一。有几个选择希望你考虑。吉姆·贝克会乐意由你担任副国务卿，”——这证实了贝克的着落——“或者，你可以管中央情报局。或者，你也可以暂时留任国家安全顾问，直到你决定想做什么工作为止。”

“我感到荣幸，”我说，“不过也不一定非给我安排什么职务不可。”

“不，不，”布什说，“我们需要你。不着急。先考虑一下。”

当天晚上我顺路到了卡尔·沃诺在迈尔堡的住宅。卡尔在军旅生涯中成就斐然，已升任四星级陆军参谋长。他领我到了他在1区楼上的书房。在那里，我把同当选总统的谈话告诉了他。然后又说，陆军当然也不一定非得给我安排什么职务不可，何况到我在国家安全委员会的工作结束时我可能也该退休了。我从军已30年，有些私人单位也已向我提供过令人感兴趣的机会。有位现已退休的军界实权人物不久前路过我家来看我，对我说他即将离开一家大公司的董事会，他认为由我接替他很合适。听他告诉我，我只要坐在董事会里就能拿到5位数的薪金时，我吃了一惊。“卡尔，”我说，“我离开陆军已经有一阵子了，但是我真正的希望是留在陆军里，如果那里有工作给我的话。”

卡尔这人不爱罗嗦，马上切入正题。别再提什么离开太久，他说，我在陆军有实力的将领中间仍很受器重。他希望我回去，陆军希望我回去。他说事实上他有一个职位可以给我，部队司令部总司令，负责驻在美国本土的全部陆军野战部队，包括国民警卫队和后备役部队，有将近100万兵员。

回家后，我像通常在面对需要做出决定的个人问题时所做的那样，开列了一张利弊比较表，我把“留”列在左方，“走”列在右方，因为我只有两个打算：或者留在陆军里，或者退休。我不想到国务院去当第二号人物，那等于降级。我也下想到中央情报局去当美国的间谍头子，那不是我。暂留在国家安全委员会里也没有意思，因为我知道布什心中有他自己的入选：能干的斯考克罗夫特。最后，“留”方列出了19条理由，“走”方只有寥寥几条，其中最后一条是“开始新的生涯，能赚钱”。在翻来覆去思考了两天之后，我去见布什副总统，告诉他说我想回陆军。他客气地接受了我的决定。紧接着，在我们上午例行的汇报会上我把我的决定告诉了里根总统。“部队司令部是四星级，是吗？”他问道。我回答说，是的，是陆军最高军衔。“好，好。”他说。

曾对我的生活道路产生过很大影响，也曾在伊朗—孔特拉事件之后帮助国家安全委员会恢复名誉，从而为保全里根—布什总统班子的地位起了莫大作用的弗兰克·卡卢奇也快走了。在弗兰克做了那么多的工作之后，我认为对他离开国防部长一职时的处理是不厚道的。他接到布什一个助手的电话，那人通知他说当选总统选择前参议员托尔为他的继任人选，并即将向新闻界宣布。我的老朋友威尔·塔夫脱同意留在国防部，在托尔的任命等待完成确认程序期间掌理国防部（对任命托尔的确认程序后来拖了很久，最后未通过）。为了酬劳塔夫脱的能干和忠诚，布什政府后来派他担任美国驻北约大使，我知道后很高兴。

在里根政府临近寿终正寝的那几个星期里，我感到压力日渐减轻。我接受了一些换在以往会不得不婉辞的邀请。

11月中，我到全国科学院出席为苏联持不同政见的物理学家、诺贝尔奖获得者安德烈·萨哈罗夫举行的晚宴。主菜吃到差不多一半的时候，一位保

安人员悄悄递给我一张舒尔茨写来的短笺。舒尔茨需要马上见我。国务院就在马路对面，所以我步行过去乘电梯上了7楼，来到舒尔茨的具有早期美国风格的小而精致的办公室里。舒尔茨坐在办公桌后面，在场的还有罗兹·里奇韦大使及其助手查尔斯·希尔。他们跟我打了招呼以后，舒尔茨便解释他为何这么急着叫我来，苏联大使尤里·杜比宁通知他说戈尔巴乔夫又要来美国了。我们不约而同地叹了一口气。

“他要到联合国发表讲话，所以他想同总统再次会晤。”舒尔茨说，把杜比宁的信递给我看。

我看了信。“戈尔巴乔夫想要见的显然是下一任总统。”我说，把信交给舒尔茨。我提出，我们需要提醒戈尔巴乔夫，在我国，一个时期只有一位总统。

次日上午我们向里根总统报告了戈尔巴乔夫要来的事。他愿意同戈尔巴乔夫再次会晤，但是已经到了这个时候，就不能再作为首脑会晤来安排了。

戈尔巴乔夫将在12月7日到联合国发表讲话，离现在还有将近3星期。舒尔茨认为他为总统同苏联领导人会晤想到了一个很妙的地点。既然戈尔巴乔夫是到纽约向联合国大会发表讲话，何不使用大都会美术馆，也可以让这位苏联人领略一下美国文化？据我这个在纽约长大的人看来，这个主意并不怎么高明。要是在大都会开会，两位世界领导人的车队和他们的随从人员在曼哈顿一转悠，纽约差不多就会陷于瘫痪。当我们把乔治的主张拿出来向周围的人征求意见的时候，特工处摇头说这个地点在保安上十分令人头痛，先遣工作人员说在大都会美术馆开会后勤保障十分困难。他们有个更好的主意，在纽约港的加弗纳斯岛会晤。在那个地方举行会晤碍不了任何人，离联合国又近，越过东河很快就到，安全工作也容易安排。舒尔茨虽然不喜欢这个主意，但还是向白宫的舞台监督们让了步。

计划工作开始进行的时候，我打电话给杜比宁大使，向他强调一点，这次会晤不是讨论实质问题的会晤。无论什么问题，就里根政府而言都已经太晚了，就布什政府而言又太早了。无论是对行将卸任的老领导人还是对将要上台的新领导人，都不要谈交易，不要提倡议，不要在最后一刻搞突然袭击。还有，在这次会晤中，罗纳德·里根仍是总统，乔治·布什虽然是当选总统，但是仍将作为副总统参加。

在戈尔巴乔夫到联合国发表讲话的那天，总统一行在加弗纳斯岛等候把这位苏联领导人送来的船。为了这次会晤，我们借用了指挥第一海岸警卫区的海军上将的宅邸，在那里我们边等边接收源源不断传来的有关戈尔巴乔夫的活动情况的消息：他到达联合国大会会场时受到雷鸣般掌声的欢迎；他发表了讲话，这篇讲话给我们留下的印象很深刻。戈尔巴乔夫宣布苏联人将把武装部队裁减50万人。这是他们主动裁军，并未要西方采取对等行动。

在等待的中间，布什副总统把我叫到了树叶已经发黄枯萎的花园里。自从戈尔巴乔夫要求举行会晤以来，他一直显得异于往常的紧张不安。他和即将接替我担任国家安全顾问的斯考克罗夫特担心戈尔巴乔夫会不会试图愚弄新上场的嫩手。布什盼望从我这里听到今天不会出现晴天霹雳的保证。我说：“副总统先生，我已经尽可能从俄国人那里取得保证，只差没有让戈尔巴乔夫用他自己的嘴已说出来了。但是他肯定知道我们的想法。总统也准备着把他们试图突如其来提出的任何东西打回去。”

瞭望人员报告说戈尔巴乔夫的船来了。总统一行聚在将军住宅的前面等

候苏联领导人，罗纳德·里根站在最前头，神采奕奕。容光焕发，头发在劲风中飘拂。

午餐的气氛热情亲切。由于议程上没有什么可争议的问题，总统幸甚至哉。他告诉戈尔巴乔夫说，他离任前只有一个使命没有完成。他未能使陆军重新建立骑兵，而他是酷爱马匹的。总统说，最有益于一个人的心灵的莫过于骑马。戈尔巴乔夫回答说，他要是知道总统的愿望的话本来可以帮忙的，苏联有的是马。说到这里，他开始回忆他自己在农场上的童年。

我看看表，跟一个自己球队只以一分领先的教练似的，盼望钟点快些到，别在最后一分钟失球。这时布什说话了。在这之前他一句话也没说过，“我国是个投资者的国家，”副总统说道。“投资者总是希望知道今天的情况怎么样，不过他们更感兴趣的是前景怎么样。所以，总书记先生，关于三四年或者五年以后苏联的环境能给投资者什么保证呢？”

戈尔巴乔夫笑了起来：“副总统先生，这个问题连耶稣基督也回答不了。”听到他提到救世主，里根不禁莞尔一笑。里根常对我们说，不管怎么谈论无神论的共产主义，他还是认为戈尔巴乔夫可能有宗教意识。不过这时我认为戈尔巴乔夫只是用了一句俄国的成语罢了。

不论里根和戈尔巴乔夫之间有多亲善，我心里还是深信这次会晤是为了仔细打量美国的下一位领导人。我这个想法从戈尔巴乔夫接下来说的话中得到了证实。他眼睛盯着布什说道，他知道布什的顾问们告诉了布什一些什么。他知道怀疑派仍然认为他在玩某种游戏，想哄骗美国，以便苏联利用美国。他说，但是布什先生不久就会知道他没有时间玩游戏。他自己在国内的麻烦已经够多的了。他说道：“在1985年，当我说将要有一场革命的时候，人人都欢呼。他们说，对，我们需要一次革命。可是，到1987年我们的革命开始进行以后，欢呼声却开始小下来了。现在是1988年，革命还在进行，但是欢呼声已经停止。”他说，他仍然需要把他的革命继续下去，不是为了我们的利益，而是为了他本国的利益。

14个月以来我一直注意这个人，我相信他说的这些话是真的。

会晤结束时在加弗纳斯岛上照相的时候，有一个镜头是3个人站在一个小码头上，背景是自由女神像和纽约高楼林立的海岸线。这3个人是里根、戈尔巴乔夫和布什，是过去、现在和未来。

在历次会见中，戈尔巴乔夫送过我几件礼物，其中我最珍视的是一把配着雕刻精美的金属枪柄的手枪。这把手枪无疑值180美元以上，所以我不得不交给总务署去估价，等他们估完价我就能第一个把它买回来，我不买的话就把它送去拍卖。总务署肯定是拿到索思比拍卖行的价格来为这把枪定的价。我要是拿到当铺去估价就好了。但是我想要这把枪，只得咬咬牙签了一张支票，只希望阿尔玛看不出其中的奥秘。不料，在计算我们的支票账的时候她看到了这张存根，便找上了我，“科林·鲍威尔，1200美元买了一把破枪！”

我在西翼的日常生活就是不断地提出决策建议，然后上报。考虑的问题范围很广，从在纽约哪个地方举行曹脑会晤最合适，直到帮助首脑会晤拟订核裁军条约。到现在我已经摸索出了一套作决策的原则，简单他说就是尽可能挖掘你可能挖掘到的所有情况，然后凭你的本能作出判断。我们全都有某种直觉，而且年纪越老越相信这种直觉。当我面对一个需要作出决策的问题，例如要为某个职务物色入选或者选择行动方针的时候，我总是收集我可能搜

刮到的一点一滴情况。我找人来，打电话问人，查阅能找到的一切书面材料。我靠我所了解的知识来滋养我的本能，然后用我的本能来测试所有这些资料。“嘿，本能，这听起来对吗？味道对吗？感觉对吗？合适不合适？”

但是，时间容不得我们随心所欲无限期地收集情况。到一定时候，在我们尚未把每一个可能找到的事实掌握到手之前，我们就必须做出决策。关键并不是决策要快，而是要及时。我有一个判断时机的方程式，即 $P=40$ 至 70 ，这里的 P 代表成功率，数字表示已获知的情况的百分比。如果我掌握的情况保证我做出正确决策的可能性只有百分之四十，我便不做决定。但是，我也不等到我掌握的情况足以保证我做出决策的正确性达百分之一百时才做决策，因为到那个时候几乎肯定是大晚了。到我获得的情况能保证我决策的正确系数达到百分之四十至百分之七十这个范围时，我便凭我的直觉做出决断。

1989年1月20日，星期五，总统就职日上午，我坐在迈尔堡27A我家的小办公室里，因为我没接到出席就职典礼的邀请。我是行将离去的老班底的一员，所以没有理由一定要邀请我。电话铃响了，是在霍华德·贝克之后担任白宫办公厅主任的肯·杜伯斯但打来的。

“我现在过来接你，”肯说，“今天是总统的最后一天，我想我们应当在他办公室里同他在一起。”

我与肯共事很愉快，以后会想他的。在他管理白宫工作人员的14个月里，是我在里根任期内看到的白宫人员工作最顺当、相处最协调的时期。我管理国家安全委员会这一摊，主管与公众交流的托姆·格里斯科姆负责照管演说、报界和其他信息活动，肯则指导整个活动。我们3个人在履行自己的职责时很少发生冲突，有时还开开玩笑。有一个时期，我的手下老逼着我为国家安全委员会申请一个印记用在我们的信笺信封上。杜伯斯但不希望国家安全委员会有一个独立于白宫的单独身份。但是，有一天他带着他的手下人员到我办公室来送上一只海豹。那是只小小的绒制海豹，脖子上套着一个项圈，上面写着“国家安全委员会工作人员”。从此，我们便不再设法满足我们的自我表现欲了。与我所知道的有些白宫工作班子不一样，我们这个组合证明了一个事实：只要能超脱于自我表现的游戏之外，工作上不但可以做到没有摩擦，甚至还能合作愉快。这种气氛所以能够实现主要归功于肯·杜伯斯但。

在里根政府的最后一天，肯驱车来接了我。我俩在上午10点差几分的时候到了白宫。我先到我的办公室去了一下。在就职日的前一天，白宫勤务人员已经把西翼打扫了一遍，取下了每一幅照片，腾空了每一张办公桌，搬光了所有文件。我的办公室里每一样东西都重新油漆过或者擦洗过了，沙发靠垫也给重新塞得鼓鼓的，进到房间感到自己像是闯进来的外人，哪儿都不敢坐。眼厂这个房间是悬在我和我的后任布伦特·斯考克罗夫特之间的一个中立的空间。

我去到椭圆形办公室，看到总统坐在他的办公桌后面，一身黑色套装，条纹领带，像往常一样无懈可击。陪着他的有杜伯斯但、马林·菲茨沃特、凯西·奥斯本和总统个人助理吉姆·库恩。办公室里出奇地空荡，所有带有罗纳德·里根个人色彩的东西都已搬走。我们在闲聊的时候，总统打了最后

一个电话。电话是打给他的政治顾问林恩·诺夫齐格的妻子邦尼的，他们的女儿休·皮兰德已病重垂危，总统打电话表示慰问。放下电话后，他开始提到黄厅，那是白宫居住区内他最喜欢的房间。有人建议他在办公桌上刻下他姓名的缩写字母。他笑了起来，说他已经拿走“踢脚板”当纪念品了。“我还在办公桌抽屉里留了一张条子给乔治。”他说。

总统转身对我说道：“哦，科林，这个东西怎么办？”他从衣袋里拿出他这些年一直带在身上的核认证密码卡。

“带着它吧，先生，”库恩说，“你现在仍旧是总统。宣誓仪式过后我们把它交出去。”

库恩接着说道：“总统先生，时候到了。”他把摄影记者们放进房间最后拍照留影。他们拍了几张总统坐在办公桌后面、我们站在他身边的集体照。然后，摄影记者们站到一张沙发后面，把镜头对着通往玫瑰园的房门。“来吧，总统先生。”吉姆说。里根站起身朝房门走去，仍是人们所熟悉的轻快的步伐。当他走到门口时，回头作了最后一次回顾。这就是几架相机抓拍下来并发往世界各地的那个标志着—一个时代结束的形象。

在总统动身去国会的时候，我驱车回家从电视上看就职仪式。仪式刚结束，我想起需要打个电话给办公室的一个人，便拿起我专用的白宫专线电话，可是电话已经被掐断了。

我一生中最繁忙、最重要的一年结束了。在我离开白宫的时候，有两个问题仍使我牵肠挂肚，一个是巴拿马的诺列加问题尚未解决，一个是孔特拉在马克思主义政权统治下的尼加拉瓜仍势如危卵。但是，我也参与了本世纪后半叶的历史性转折，那就是发生在苏联的地震似的变革。我曾同世界上的一些大人物密切共事。我还曾帮助里根制定政策，让可能造成世界毁灭的核武器竞赛倒转过来。这是我与里根直接共事的最重要成就。他也许并不亲自指挥每一项政策的每一个细节，但是他有别人为他做。报纸主编兼作家迈克尔·科达曾提出过一个富有洞察力的定义。他写道：“伟大的领导人几乎必定是精于简化的人，他们绕过争论、辩论和怀疑，提出人人都能懂得的解决办法……”用这句话来形容罗纳德·里根是很恰当的。

里根两次当选总统靠的是他知道美国人民要的是什么，并且——更难能可贵的是——把他们要的给了他们。他给予我们的是鼓舞力量和自豪感。对这一点；描写得最生动的不是别人，而是通常并非支持里根阵营的《纽约时报》。该报在总统在任最后—大的社论中写道：“……他一直维持到终了，这既令人惊讶也令人宽慰。”这篇社论提到了解开总统的神秘的钥匙，这就是，他在几个基本问题上保持了强硬——“加强国防以及减税”。文章还抓住了里根其人的实质。《纽约时报》指出：“里根总统令人想起类似哈罗德·希尔教授这样的人物。”希尔教授是梅雷迪思·威尔逊 1957 年引起轰动的大作《音乐人》话剧里的人物，是一位卖梦商人，他来到一个小城，许诺说：“江城一定会有自己的少年乐队，这如同上帝造出小小的青苹果一样肯定……”

《纽约时报》说，哈罗德·希尔令江城的孩子们“对自己的意志、团结和潜力产生了无比的自豪感。罗纳德·里根对美国也起了同样的点化作用。”这篇社论的标题叫《音乐人退场》。这出戏剧正巧是我所喜爱的，我认为这番赞扬恰如其分。

现在我即将离去，不再为这位卓越的人效力了。离开时，我对我自己所完成的工作问心无愧，但是我渴望着回到我最初钟情的地方去——军服、部

队、陆军。

第四部 当主席

第十五章 最后一个指挥岗位

每当我坐在佐治亚州麦克弗森堡陆军部队司令部的会议室里时，总面对着一个传奇式的和平主义人物。在我到那里赴任当司令后不久，我就挂起了金夫人送给我的一幅安框的马丁·路德·金的画像，上面题写着金博士的话：“自由从来就是昂贵的”。我要让这幅挂着的画像提醒我和坐在会议室里的每个人，铭记住军队在捍卫自由和促进种族平等方面所起的主要作用。在我离开白宫前的最后几天的一个晚上，在东厅举行的一次招待会上，一个黑人侍者走到我跟前说：“先生，我在第二次世界大战期间在陆军的种族隔离部队中当过兵。我从没有想过竟有一天我能看到一位黑人将军在白宫工作。我要告诉您，我们大家都感到无比骄傲。”

“我感谢你说的这番话，”我说，“但是，你说得不完全对。你们大家不辞艰辛地为我们其他人开辟道路，我为此而自豪。”

我曾有一次给全国黑人记者协会的讲演中援引了金博士的话，以表达自由的代价是昂贵的，必须加以捍卫的思想。我遭到冷遇并引起了一些报刊社论的抨击。我试图把非暴力的杰出战士与军事职业联系起来，可能是有一点牵强附会。以后我再也没有在演讲中用这话了。

我到白宫任职后，在1938年总统选举期间，亚特兰大和其他地方的人时常问我，对利用威利·霍顿的电视小节目来反对民主党候选人迈克尔·杜卡基斯的做法有何看法。霍顿是一名服刑的黑人囚犯，他在杜卡基斯任马萨诸塞州州长期间，有一次持周末假期证从该州监狱出来后强奸了一名妇女并刺伤了一名男子。这一事件的这段电视是不是种族主义行为？当然是。这事使我恼火吗？的确令人恼火。共和党的战略家们曾做过一次冷静的政治估计：任凭你花多少钱，下多大功夫都动摇不了民主党对黑人选票的控制，所以干脆不要白费劲儿。有的人却不以为然，认为如果玩种族牌可以吸引一些选民，不妨试一试。渲染霍顿之事就是出于这一目的。这是一种政治暗算行为。

不过，我试图客观地看待种族问题。我在共和党政府内被委以最高层的重任，被任命为总统的国家安全顾问绝不是摆设。这工作既实实在在、要求严格，又是至关重要的。在我与罗纳德·里根和乔治·布什共事的两年期间，我没有从他们的举止言谈中察觉到有一丝一毫的种族偏见。然而，他们是领导着一个政党。这个政党向美国黑人传达的主要信息似乎是：拉紧靴带，靠自己的努力出人头地。但是并不是人人都有靴带，有的人甚至连靴子都没有。我希望里根和布什在这个问题上表现出更多的敏感性。但一想到他们对我的信任，正说明他们在履行论功晋升的美国理想。

就感到自慰。

已故的惠特尼·扬担任全国城市联盟主席时，惯常从他在市郊韦斯特切斯特县的家中乘公共交通工具去他在曼哈顿的办公室。

每当火车靠近哈莱姆的125街车站时，扬总是问自己：要不要下车参加示威游行，还是接着坐车去闹市区？扬赞赏联盟运动中的那些喧闹愤怒的人

靴带，缝在靴子后跟上缘、穿靴时便于往上提的环形吊带。美国人以此常来比喻要自力更生。——译者注。

所起的作用。然而他却仍呆在火车上，认为去闹市区为黑人在美国公司寻找工作就是较好地发挥他的才干。向平等权利的进军需要各式各样的工作岗位，正如陆军在需要空降别动队员的同时还需要书记人员和厨师一样。

我担任陆军部队司令部司令时就达到了我国最高军衔——四星上将。我当过总统国家安全顾问，我的经历堪称军内外黑人同胞的典范，向他们显示了美国生活的种种可能性。同样重要的是，我常常希望我的出人头地会使抱有偏见的白人对他们的偏见有所怀疑，这有助于从他们身上清除掉种族主义的毒害，从而只是根据功过来评价所出现的下一个合格的非洲裔的美国人。

多年来，我也知道我的经历可能给某些坚持偏见的人一块挡箭牌，利用我为他们自己辩护：“什么，我有偏见？我是同鲍威尔共事的！或是领导过他的，或是在他指挥下供职的！”我曾经忍辱负重地强咽下种族偏见的挑衅，下决心出人头地，取得成功。假如我秉性更加好斗，我会不会早就可能被认为是一个麻烦制造者而不是一个可提升的黑人？这就难说了。但是，我赞同惠特尼·扬的见解。我既赞扬实施进军、静坐和示威的突击队，也赞扬乘火车过125街专为他人寻找工作的人。我更赞扬那些以自己的生活作出榜样的人们。我敬重千千万万普通的非洲裔美国人，他们日复一日地辛勤劳作，养家糊口。他们同其他所有种族的美国人一样是美国的脊梁。

作为陆军部队司令部司令，我统率着25万现役部队和25万后备役部队，我还统管着近50万国民警卫队官兵的训练工作。我常年在外面奔波，视察从佛罗里达到阿拉斯加的所有部队。我对每一个师的师长了如指掌。我所发现的情况远远超过了我们对里根-温伯格加强国防的最乐观的期望。我们已拥有一支作好高度战斗准备的、训练有素和装备精良的军队。但是，打谁？在哪儿打？在冷战迅速消融的新时期，我发现我们的指挥官们仍抱着美苏大战的观念不放。我曾有幸亲眼观察到苏联这块磐石上的第一道裂纹。在莫斯科、华盛顿和加弗纳斯岛时我曾坐在米哈伊尔·戈尔巴乔夫的对面，听他亲口承认苏联在冷战中失败了。我曾注意到戈尔巴乔夫单方面地把苏联兵力裁减50万人。我还看到我们的宿敌与我们合作，使安哥拉和纳米比亚问题和伊朗与伊拉克之间的战争取得了和平解决。

我的一些同僚预见到需要改变方针。我的导师约翰·威克姆将军建立了轻型快速机动师，以便进行与苏联威胁无关的作战行动。陆军参谋长卡尔·沃诺预见到军队面临着困难的转变，即从以往庞大的军费预算转向未来必不可少的军费缩减。还有一些其他人也都看到了正在发生的变化。但是，对于大多数美国军事机构来说，好像我们的主要敌人来了个180度大转弯，打道回府了，而我们却还准备与之进行一场迎头的冲撞。我决定利用陆军部队司令部的这个讲台来发表一番具有现实感的演说。真是天赐良机，我的老上司——利文沃思堡的诸兵种联合作战发展中心的杰克·梅里特将军邀请我在美国陆军协会主持的一个研讨会上讲话。该协会就是陆军的工会，由杰克主管。我欣然同意了，但我事先向杰克打招呼说，我要讲的话对参加这种盛大社交聚会的陆军领导人或国防承包商来说，可能不大中听。

5月16日，在陆军军事学院附近的宾夕法尼亚州卡莱尔的一家宾馆里，我面对着堪称群星云集的三星和四星将领以及众多的其财力足以武装半个世界的巨头们。我（向约吉·贝拉一鞠躬后）发表了题为《未来世界决不像过去那样》的演说。我指出，尽管在我们面前眼睁睁地发生了巨大变化，但还有那么一些人认为戈尔巴乔夫是马基雅弗利式的阴谋家，他试图骗我们放弃

戒备。不，我说。对他行为的真实解释是“苏联内外交困，虚弱无力。苏维埃制度已经破产，戈尔巴乔夫就是破产财产的保护人。”我阐述了戈尔巴乔夫政府在哪些领域帮助促成了和平，并说：“在公众和军事人员看来，北极熊现已戴上斯莫基熊帽，并扛上铁锹去扑灭山林之火。我们的北极熊现在温顺多了。”我有意要将这次演说当成唤醒人们的号召。在场的人没有一个打瞌睡，我也感到了室内听众聚精会神的认真气氛。

在我预先准备的演讲稿中还有两点看法，我删去了又恢复，后来又删去了。那天没有一个记者到场，难道我在当时不能直言不讳地向同事们说吗？这是我可以说的时侯。于是我就说了。早在1989年，我曾预测：“如果明天早上我们打开北约组织的大门接纳新成员，那么在一周之内，我们就会在我们的办公桌上看到一些国家——波兰、匈牙利、捷克斯洛伐克、南斯拉夫，可能还有爱沙尼亚、拉脱维亚、立陶宛，甚至还可能有乌克兰的申请书。事实上，上一周苏联格鲁吉亚的反对党成员们，就他们地区的未来展开了针锋相对的争论，有的人主张不结盟，有的人主张参加北约组织。”我的这番言论对于在场的听众来说，好像我似乎在预测我们将加入华沙条约组织一样令人惊奇。我接着说：“苏联的军事机器仍然像以往一样庞大、有害和可怕。实际情况还没有改变，但我相信它将改变。”这对美国军队来说意味着什么呢？美国人民仍要支持国家拥有强大的国防力量。但是，“在80年代初期，我们曾有过的那种军费增长已是过去的事情了。这点你们能料想到。”至于未来，“我们必须明智地花钱，要把钱用在刀刃上。”我们必须要在别人向我们提出难题之前首先问问自己：“我们需不需要这个项目？”当答案是否定的时候，我们必须也作否定的回答。我说，我们所面临的挑战是，既要承认我们应当缩减部队，又要看到我们必须继续保持“一支全世界最好的顶呱呱的军队”。

我无法立即判断听众的反应如何。人们站起来鼓掌欢呼往往是因为他们听到了他们想听的东西，而不是听到他们应该听的东西。后来，杰克说：“科林，这是一篇有分量的材料，正合《陆军》杂志的需要。”于是这篇演说刊登在该杂志上。它受到退休少将亨利·莫尔的猛烈攻击。莫尔是保守的传统基金会的分支机构“传统特写”的一名专栏作家。他寄给我一封彬彬有礼但又不以为然的信，信中说：“您可能有兴趣知道，在数周前我所参加的一个有关‘90年代国家战略，的计划性会议，该会议得出的结论与您的结论迥然不同。主要与会者（包括一名中央情报局代表的个人见解）的最终估计是，苏联通过它正在进行的‘改组和现代化’到90年代初期将以一个在军事上比目前更强大的国家出现。”

要改组一支习惯于40年冷战的军队决非一个司令官发出一次唤醒人们的号召所能完成的。

我在全国各地的走访和谈话还达到了一个后来得益匪浅的目的。我能够从近距离仔细地判断一些人的才干，像当时在佛罗里达州坦帕附近的中央总部任司令官的诺姆·施瓦茨科普夫，还有陆军部队司令部副司令兼第三集团军司令约翰·约索克中将，他过去是国家军事学院垒球队的队员，曾同施瓦茨科普夫一道制定应急作战计划。我注意到坚忍刚毅的卡尔·斯蒂纳中将把布拉格堡的第十人空降军训练成井然有序的有高效战斗力的部队。在华盛顿

“斯莫基熊帽”，是身穿营林员服装的熊的漫画形象，作为防止森林火灾的象征。——译者注。

州刘易斯堡，炮兵出身、其经历背景颇为奇特的第九步兵师师长给我留下了很深刻的印象。约翰·沙利卡什维利少将在华沙出生和长大。他母亲是一个沙皇将军的女儿，父亲离开苏联的格鲁吉亚共和国后在波兰军队中供职，后来在第二次世界大战期间在德国军队中供职（即在纳粹党卫队工作，这是后来发现的，约翰·沙利卡什维利本人一无所知）。沙利卡什维利 16 岁时来美国，他作为一名应征者加入陆军。我记得以前我曾说过，这个军官的发展潜力很大。由于我们已摆脱了冷战，我对从事热战的同僚们的评价决非凭想象，而是认真仔细的。

在和平时期，一个军、一个师或一个营只要领导有方，它的指挥官的工作，说实话，比起像国家安全委员会那样从早忙到晚的单位来说，要轻松愉快得多。在陆军部队司令部，我有一帮得力的助手和部属。我提出了一套明确的司令部工作原则。我再一次过着幸福生活：每天傍晚 5 点 30 分回家，同我的第五军老司机奥蒂斯·皮尔逊（我把他调到了亚特兰大）玩短网拍墙球。在 10 号有一幢雅致的维多利亚式的宅第是司令官的官邸，我们住在那里，阿尔玛和我有时间享受刚当祖父母的大伦之乐。在我们迁往亚特兰大前不久，简和迈克一家添丁，生下了杰弗里·迈克尔·鲍威尔。

我任国家安全顾问时曾享受过该职务的很多特权，但在我的新岗位上，国会没有授权我拥有从家到办公地点的交通工具。所以在那儿尽管指挥着上百万人，却要驾着一辆破旧的耗油量大的用了 16 年的克莱斯勒牌旅行车去上班。这辆车在造价达 4000 万美元的崭新的陆军部队司令部大楼前总要留下一摊油污。但是，一旦我到了办公室，奥蒂斯就会开着一辆闪闪发光的政府发的“信使”牌轿车堂而皇之地把我送到执行公务的地点。

克莱斯勒旅行车是我日常用的重负荷的交通工具，它要驮着工具、零部件和送孩子们上学。但是，那时候我旧情未断，深深地眷恋着我的老“富豪”轿车。那是一辆 1967 年产的 122 型车，有一台不大听使唤的发动机。每当发生故障，我一下子又找不出原因时，我就躲进官邸的书房里翻阅手册。我会坐在那里，摊开油料和电气系统的图表，通过穷尽法进行调查，找出问题之所在。当我排除了各种其他原因而找到惟一的症结时，我会跑回车库说，没问题了，你这个小混蛋我已制服了你。照着书本来分析和排除车辆故障给我带来无穷的乐趣。对我来说，这好似打高尔夫球一杆子打进一个洞，或者对其他朋友来说恰似玩保龄球一下子得了 300 分。

我理想的休闲时光是：拆卸发动机的每一条电线，每一个管子和软管、每一根电缆和每一颗螺丝钉；使主动轴和传动系统脱开，用链条绕住发动机，再把链条挂在椽子上，然后摇绞车把发动机吊出引擎盖，我站在那儿，双手沾满油污而得意洋洋。我最高兴一个人干活儿。我不喜欢有人过来乱出主意。在亚特兰大，我就是这样来度过我大部分的闲暇时光的。我不认为，我的特殊爱好给人的感觉比打高尔夫球、网球、棒球等运动逊色。

初夏的一天，我接到通知说新任国防部部长迪克·切尼要见我。他是在约翰·托尔提名未通过后上任的。过去，我作为国家安全顾问，同国会议员切尼的工作关系密切。他当时是众议院少数党领袖，负责替里根政府的政策拉共和党选票。切尼没有来过陆军部队司令部。他打算在访问中央总部和特种部队司令部之后，返回华盛顿途中到部队司令部稍作停留，听取汇报。我去亚特兰大的查利·布朗机场迎接他。在司令部里，参谋人员就我所统率的全国战略地面后备部队情况作了简要汇报。然后，我们同去 10 号官邸进午

餐。

他还是那个我首次在第五军见过的，后来在国会山共事的切尼：看问题敏锐，办事精明，不尚闲谈，从不轻易露声色，并且为人刚毅。这个人没有穿过一天军服，在越南战争期间先是因上大学而延期服役，后又因双亲之故再次延期服役，现在竟然一下子掌管起五角大楼来了。他的国会朋友们明明白白地告诫他；如果他不能迅速在国防部砍出三斧头，那么陆海空军的将领们就会把他生吞活剥了。在他任职的第一周内，在一次电视转播的记者招待会上，他公开严厉批评空军参谋长韦尔奇上将，因为韦尔奇与国会谈论了 MX 导弹的部署方案。这次公开的严厉谴责以一句不祥之言——“这么做对一个穿制服的军官来说是不合适的，每个人是有权利犯错误的”——而告结束。我知道韦尔奇是做错了。但他与国会谈论是经切尼当时的副手威尔·塔夫脱和现任国家安全顾问布伦特·斯考克罗夫特同意的。对这种事我经历多了，当然明白此举的个中底细。切尼及时抓住这个机会是要说，我不怕三军将领。在现任岗位上，是我领导他们。他达到了自己的目的。但韦尔奇也表现出他的气质。一大批退休的有影响的空军军官要伺机对切尼进行报复，韦尔奇则劝他们不要这么做。这位久经沙场的战斗机飞行员对他们说：“同行弟兄们看重鄙人了……让我们接着干我们的正经事情吧！”

我有相当把握地确信，切尼不仅仅是为了听取有关陆军部队司令部训练情况汇报而在亚特兰大停留的。但在我们交谈中，这位守口如瓶的人对他力何来临的原因没有露一点口风。我给他的信息是我对亚特兰大的岗位是心满意足的。

那年 6 月，我接到为《检阅》杂志写文章的作者戴维·沃利津斯基的电话。《检阅》杂志是每星期天几乎送给每个美国家庭的《华盛顿邮报》增刊。他在电话中说：“将军，你是纽约布朗克斯区的贫穷的少数民族的孩子，现在登上了白宫的高级职位，获得了四星将军军衔，您的生平是一个伟大的美国人的故事。”《检阅》杂志要给我写传记，可能刊登在 7 月 4 日那一周的刊物上。我的生平要成为封面故事，登出我的头像和全身照片。我同意了。沃利津斯基还带着摄影师普利策奖获得者埃迪·亚当斯来了。亚当斯在越南战争中曾拍过一张令人难忘的南越警察局长在春节攻势中当街枪决一名越共军官的照片。

《检阅》杂志完成了这篇故事，但 7 月 4 日并未见诸报端。与此同时，迪克·切尼顺道来访之事开始成了热点新闻。海军上将比尔·克劳的参谋长联席会议主席的第二届任期到 9 月份行将结束。出人意料，克劳拒绝了再十一任（两年）的提名。他有一个强有力的候选人来接替他，即一个极佳的意中人——参谋长联席会议副主席空军上校罗伯特·赫雷斯。当时，报界流传着其他 6 个接班人的姓名，其中包括我。继任者的竞争在进行着，但没有一个人（包括切尼在内）就此项任职事向我吐过一个字。而我也没有孜孜以求。在我看来，赫雷斯是稳操胜券的。我的想法是，我干完陆军部队司令部总司令的任期时，卡尔·沃诺将退休，这时我有可能成为陆军参谋长的候选人。另外，可以想象到当赫雷斯退休时，我可能得到参谋长联席会议主席职务。或者，我可能在陆军部队司令部任职完毕后直接退休。我在军内已经干了 30 多年，军外还有不少有吸引力的民间差事等着我呢。

8 月 6 日，星期天，我飞往巴尔的摩参加卡尔·沃诺召集的陆军高级将领司令官年会。这是一次衣着随意、不拘礼节的社交集会。这一年的年会是

在市区外的一个庄园改成的会议中心——贝尔蒙特宫举行。我期待着以后 3 天的活动。我将与我的同行兄弟们在一起，他们是陆军参谋长沃诺、我的友好对手、现任美国驻欧洲陆军总司令布奇·圣、中央总部司令诺姆·施瓦茨科普夫以及其他十几位与我在军队中同时成长起来的将领。我们将就陆军应该朝哪个方向发展进行自由讨论。这是我特别喜爱研究的课题。

那天早上登机后，我看到《纽约时报》一则题为《争夺继任参谋长联席会议主席职位》的消息。记者搜肠刮肚地胡诌说，我通过“频繁的书信”一直与切尼部长保持联系。完全错了。我是按照对所有司令官的规定要求，向切尼每个季度做一次报告。

我们进入会议的最后一天，大约下午 2 点钟，我收到了一个通知。切尼部长要我打电话给他。我试图避开众人的眼光悄悄地溜出房间，打电话给切尼，可他已经离开办公室了。15 分钟后会议结束时，我又接到通知：要我马上去五角大楼。沃诺向我会意地眨了眨眼说：“我给您安排一架直升机。”

我带着阿尔玛乘直升机而去。在五角大楼停机坪上，一位司机开车来接我们。当我们到达五角大楼的滨河大门口处时，我要阿尔玛等着，我身着夹克上装和丝光黄斜纹裤、内穿马球衬衫，进去见切尼部长。切尼面带微笑欢迎我。不论对我穿便服还是穿吉尔伯特和沙利文轻歌剧人物服都毫不介意。他就是那样一种人。他开门见山说，“你知道，我们正在物色一个主席。你就是我心目中的继任人选。”他随后凭他的判断力快速报出了我的合格条件。我在五角大楼和白宫是轻车熟路。我具有所需的军事指挥信誉。我懂军备控制问题，那是在布什的议事日程上占有重要地位的项目。而且他认为他和我能够和睦共事。他问我对这个职务有何看法。

我说：“当然，我深感荣幸，如果您和总统都要我于，我从命，并尽力干好。但是，您知道我在亚特兰大是愉快的，目前并不想挪动。”我没有明说我真正的担心所在。这是一项严峻的重任。在 15 个按法律够条件当主席的四星上将中，我是资历最浅的一个。我肩上戴的第四颗星刚满 4 个月，而凡个资历较深的候选人则早已是四星上将了。

布什总统显然也持有同样的保留态度，因为切尼接下来说，“总统想知道，你的任命会不会使你同其他资格更老的三军将领的关系难处。”

我知道我可以指望沃诺的支持，而且我同其他军种的主官有着良好的关系。我说：“我对此并不担心。”决不能让他们看出你提心吊胆。

“好极了，”切尼回答说，“我要推荐你。但是，你知道，这事是由总统作决定的。”

直到我们坐上回亚特兰大的利尔喷气机后我才告诉阿尔玛。“我们又要搬家了。”她说。

第二天，8 月 9 日，星期三，切尼打来电话说，总统已批准了他的推荐。我将接替比尔·克劳。总统要我次日返回，参加玫瑰园的任职宣布会。当晚我飞往华盛顿，阿尔玛决定留在亚特兰大，因为她事先有安排。我的女儿琳达和安妮玛丽也留下了。所以，8 月 10 日在玫瑰园只有迈克和我站在一起。那天，布什总统首先表彰了比尔·克劳作为参谋长联席会议主席所做出的杰出功绩，然后宣布他要提名我为第 12 届参谋长联席会议主席。

由于有待参议院确认，我有 6 周的时间在陆军部队司令部交接工作和准备上任。在以后的几天里，各军种主官和每个主要的四星将领都前来表示祝贺与支持，这种支持正是我所需要的。显然，总统的担心也消除了。

我还碰上一个难关。在任命我当主席的那天，我在我的办公室接待前来祝贺的朋友时，一名手戴橡胶手套的年轻少尉出现在门口。原来陆军对滥用麻醉品问题采取严肃认真的态度，并通过随机的尿样测试来找出麻醉品使用者。在随机决定检验人员时我的军号被选上了。我向朋友们表示歉意后去参加测试。我顺利通过了尿检。

在宣布我的任命后的星期天，《检阅》杂志登出了一篇有关我的封面报道。时机之巧似乎说明，杂志社里某个人对主席任命一事知晓内情。实际上，《检阅》杂志是提前几周就排版付印的，而这一期早在总统选中我以前就排印好了。戴维·沃利津斯基要么是直觉本能的应验，要么是侥幸碰上了好运。这篇报道确实产生了一种惊人的意外效果。沃利津斯基一贯热衷于寻找富有人情味的题衬，而我在亚特兰大的秘书一个名叫卡米·布朗的能干的陆军军士向他透露，我在办公桌玻璃板下压着我的处世格言。沃利津斯基打来电话，要我读几条给他听。我念道：“事情并不像你想的那么糟，到明天早晨情况就会好转。”“要检查细节，作抉择时要慎重。你可能受到惩罚。”以及其他一些我生活中所经历的教训。他收集了这些思想见解中的13条，并以《科林·鲍威尔的守则》为题附在《检阅》杂志的文章中。我开始不断收到来自全国各地的数百个要这些守则的请求，以至于我不得不大量印成卡片。考虑到读者仍感兴趣，这些守则附在本书末尾，谨供参阅。

在宣布提名我为参谋长联席会议主席的3天后，突如其来的噩耗使我犹如遭到五雷轰顶，悲痛不已。在纽约市立学院“潘兴步枪会”期间，我的楷模、导师和鼓舞者龙尼·布鲁克斯因大面积心肌梗塞去世，享年54岁。我乘飞机赶往纽约奥尔巴尼的大都会浸礼会教堂，参加布鲁克斯的葬礼并致悼词，赞扬这位杰出人物和他勇敢的妻子埃尔莎，以及他们养育的3个好儿子。当时，我还看到几位原“潘兴步枪会”的好友，其中有罗杰·兰格文和加拜·罗梅罗等人时，忍不住惊叹人生的无常。要不是我遇上了这位鼓舞我前进的布鲁克斯——决心当一名文职化学研究人员的完美的军官学员，我今生会走上今日所走的道路吗？

在日本袭击珍珠港两星期之后，温斯顿·丘吉尔率领“参谋长委员会”成员，即英国陆海空军主官前来华盛顿。该委员会于1923年成立，此时的任务是协调女工陛下的陆海空三军将士对轴心国作战，美国当时没有类似的机构来与英国制定联合作战计划，因此，富兰克林·罗斯福总统设立了一个代表陆军、陆军航空兵和海军的“美国参谋长联席会议”。罗斯福的亲信和助手威廉·莱希海军上将领导该组织，并充当与总统的联络人。莱希的头衔是“陆海军总司令的参谋长”。于是，美国参谋长联席会议就成了整个第二次世界大战期间领导我们的组织。

1947年，根据国会法案确定建立永久性的参谋长联席会议，并于1949年设立了主席职位。奥马尔·布雷德利上将是参谋长联席会议的第一任主席。近40年来，该机构一直指挥着美国军队，其体制根据法律偶尔有所修改。例如，1952年，海军陆战队司令被批准参加参谋长联席会议的大部分会议，并在1978年成为参谋长联席会议的正式成员。

这一制度有着严重的缺陷。除了主席以外，每个参谋长都是本军种的首长，而政府却指望他会抛弃为本军种谋利益的本位主义，以国家利益为重。要平衡和兼顾两方面的利益是困难的。参谋长们要调制“紫色”是不胜其难的，“紫色”是五角大楼采用的一个隐喻，意即把绿色（陆军）、蓝色（空

军)和白色(海军)军服的颜色掺和在一起,达到水乳交融的紫色境界。把这些有双重头衔的领导人放在一起,期望他们能达到“联合一致”,这根本是痴心妄想的目标。然而,现代史中每一个重大的战局都是诸军种联合行动,例如,美国南北战争时期尤利塞斯·格兰特将军与联邦海军部队联合行动,南下密西西比河,分割了南方邦联;麦克阿瑟在朝鲜战争期间指挥的仁川登陆以及第二次世界大战中规模最大的联盟作战行动——盟军在法国北部的诺曼底登陆作战。在当今时代,联合一致与其说是人为地建立起的一种机制,不如说是出于形势的需要,在关键时刻的必然产物。

参谋长联席会议还有责任向国防部长和总统提供军事方面的建议和意见。但这必须是参谋长们一致的看法,而不是某个人的意见。所有参谋长要达成一致看法,惟一的途径几乎就是相互迁就,彼此照顾。结果,为参谋长联席会议工作的1600人的联合参谋部花费了成千上万个工时,拿出来的是冗长的、谁也不得罪的大家都高兴的文件。这种文件每一位参谋长都能接受,但对国防部长或总统却几乎毫无用处。为处理这样的文件而制定的折磨人的惯常程序可以为13世纪教皇统治下的古罗马元老院增添不少光彩:先有白封皮草案,接着是橘黄色封皮的草案、绿色封皮的草案,最后才是经过批准的贴红条的正式红头文件。参谋长联席会议的这些缺点已非官僚化所能概括得了的。依我之见,这一松散的组织机构部分他说明了为什么参谋长联席会议从未提出明确的主张,以防止在越南的泥沼中越陷越深。

这种有缺陷的机制一直运行到第九任主席戴维·琼斯上将任上,他于1982年刚退休后不久,直言不讳地痛述其弊端。琼斯上将提出参谋长联席会议主席应成为国防部长和总统的“最重要”军事顾问,并应被授予更大的权力来领导为各参谋长服务的参谋部。当时的陆军参谋长夏伊·迈那上将曾想要完全取消参谋长联席会议,代之以成立国家军事委员会,其成员不对特定的军种负责,因而可以把全部精力致力于协调整个武装部队。这些建议引起了一场争论,其结果是参议员巴里·戈德华特和众议员比尔·尼科尔斯提出倡议,并使国会于1986年通过了国防部改组法,通常称为“戈德华特-尼科尔斯法”。

该法第一次赋予参谋长联席会议主席以真正的权力。作为“最重要的军事顾问”,他可以直接向国防部长和总统陈述他自己的主张。他不再局限于先呈报参谋长们掺了水的一致性建议,然后再小声地谈他个人的看法。然而,参谋长们仍然是顾问,要鼓励他们提出自己的主张,甚至可以不同意主席的意见。戈德华特-尼科尔斯法还将联合参谋部的1600名人员置于参谋长联席会议主席而不是多头的参谋长法人团体的领导之下。即使进行了这种改组,参谋长联席会议主席仍未置身于指挥系统之中。但国防部长可以要求各项军事命令通过参谋长联席会议主席下达给野战司令官,切尼就是这样做的。

比尔·克劳上将是一位过渡时期的主席,因为戈德华特-尼科尔斯法是在他任职期到一半时生效的。假定我的任命得到参议院的确认,那么,我就是第一个整个任期内都掌有戈德华特-尼科尔斯法案所赋予的权力的主席了。9月20日。参议院正式确认了我的任命,我是担任此职的最年轻的军官、也是担任此职的第一个非洲裔美国人和第一个后备军官训练团的毕业生。出身于南布朗克斯区的移民后裔跃升到这个国家的最高军事领导岗位,但愿布鲁克哈特上校在后备军官训练团的训练大厅此时能看到我。

10月1日,我入睡时心情怕然但略有倦意。比尔·克劳的任期已在前一

天的午夜结束，而这个星期日是担任主席职务的头一天。那天早晨，我去了我的新办公室，我只是看一看和放置一些东西，五角大楼这时实际上空无一人。克劳曾在他办公桌后的满墙壁的书架上摆满了五颜六色的军用帽盔头饰。他拿走了帽盔，书架已空无一物。我在脑子里记下要给我的旧时盖尔恩豪森好友、现为陆军史学家的比尔·斯托夫特打电话，并要他给我送来装订着绿皮的巨著——第二次世界大战史。后来，我打电话时，他的助手问我要多少本。我回答说：“能填满35英尺高的空间的数目。”

出于安全的原因，主席办公室的窗户都涂上了涂料，因为窗户距五角大楼热闹繁忙的主要入口——滨河大门口只有几英尺远，往来的班车都在这里停靠。涂了涂料的窗户使我无法极目远眺波托马克河对岸的国会山，我也看不到往返在“有潮港地”（美国首都华盛顿南边的地名，在波托马克河旁——译者注）的扬帆，甚至看不见五角大楼的校阅广场。这种情况也必须改变。库克“医官”的一帮人费尽心机终于想出了解决办法，那就是涂上单向防弹的名叫“密拉”的聚酯薄膜。我可以往外看，但排队上班车的雇员们却看不到里面。几年来，我发现我自己处在一个理想的位置上，目睹着日常的人间戏剧，从国防部官员的小集团活动到热衷于幽会的情人——尽收眼底。

在任职的第一天，我在办公桌上放了插着“雪飞”钢笔的大理石笔架，这用具是我在1957年布拉格堡获得“第四连优秀学员”的奖品，从此后无论我到哪里工作，它总是放在我的办公桌上。我还打算挂出陆军部队司令部工作人员在我离别时所送的礼品——一幅题为《跟踪维多利亚》的唐·斯蒂弗斯的印制版画，这幅画描绘的是第十“野牛勇士”骑兵团士兵搜寻一名阿帕奇战士。同时，我想摆出斯图·琅维安斯在我获得第一颗星时所赠的安框的林肯信函。这位总统在信中说，任命新的将军易，补充失去的战马难。

那天下午，阿尔玛和我参加了我表兄阿瑟·S·“索尼”，刘易斯在华盛顿举行的一个家庭宴会。刘易斯是个了不起的人，他行伍出身，从一名海军士兵干起，后来在达特茅思学院取得学位后当上了美国驻塞拉利昂大使。我的姐姐玛丽琳和姐夫诺姆，以及从各地来的姑、姨、叔、舅们和堂表兄弟姐妹们济济一堂，大家庆祝我们家双喜临门——我的新职务以及迈克和简结婚一周年纪念。我童年时代感受过的欢乐与温馨——重现在眼前，宴会一直到酒干兴尽方散。午夜时刻，阿尔玛和我才在我们所住的迈尔堡要人宾馆——温赖特宫入睡。我们在这个要人宾馆里将一直住到主席官邸装修完毕才能搬进去。我刚躺下只二三个小时，电话铃就响了。

第十六章 “主席先生，我们碰到了麻烦”

我当参谋长联席会议主席刚过 24 小时，联合参谋部作战部长汤姆·凯利中将就来电话叫醒我，向我预报在巴拿马正酝酿着一场反诺列加政权的政变。凯利说，我在几分钟之后会接到刚在巴拿马接任南方总部司令的马克斯·瑟曼上将的电话。

我们又走到一起了。

尽管马克斯·瑟曼担任新职务只比我任新职早一天，但在潜在的危机时期调他到巴拿马是令人放心的。他是一位传奇式人物，被认为是陆军中最能干和最刚毅的军官之一，还是一位工作刻苦的单身汉，除了工作外似乎别无爱好。由于他动不动就激动，大家给他起了个亲昵的绰号“疯子马克斯”。

过去 6 年里诺列加不时出现在我的雷达屏幕上。我第一次见到他是在 1983 年 9 月我随卡普·温伯格赴拉美访问期间。那时候奥利·诺思已成为我们一行中极显眼的人物了。在那次访问中，我们先和巴拿马的新傀儡总统、上过斯坦福大学的里卡多·德拉·埃斯普利拉进行了一次形式上的会晤，然后我们在巴拿马国防军司令部大楼，即指挥部会见了该国的真正统治者、巴拿马国防军司令曼努埃尔·安东尼奥·诺列加准将。我发现诺列加是一个毫不起眼的人，麻子脸上长着一对骨碌碌转动的小眼睛，还摆出一副妄自尊大、洋洋得意的样子。看到他仿佛碰上魔鬼一样，我立刻起了一身鸡皮疙瘩。

25 年来诺列加一直为中央情报局和国防情报局工作。他与古巴、利比亚和其他情报主顾们有往来，而且他还允许克格勃在巴拿马自由活动。你收买不了诺列加，但你可以租用他。我们自己就利用他作为把武器输送给尼加拉瓜反政府分子的管道，以便使后者进行反桑地诺政府的游击战争。记得第一次与他见面时我就在想：真奇怪！居然要把一个恶棍当作尊敬的国家领导人对待。两年后即 1985 年，我再次见到诺列加时，我们仍然对他以礼相待。那是在诺列加把自己晋升为四星上将后，温伯格邀请他来五角大楼访问。当然，他不是五角大楼受到礼遇的惟一暴君，我记得还有扎伊尔的蒙博托总统。但是，我们对蒙博托也有我们的用场，即利用他把武器输送给安哥拉的反共武装。冷战政治有时候是可以使令人毛骨惊然的坏家伙大有用武之地的。

诺列加为人狡猾。他以支持尼加拉瓜的反共秘密活动来讨好中央情报局局长比尔·凯西。他偶尔关闭一些小的毒品制作场以满足美国禁毒局的要求，但同时却又帮助哥伦比亚的毒枭洗钱，从中获取暴利。然而，诺列加过高估计了自己的力量。

1985 年他在巴拿马国防军阴谋策划下，暗杀左派政敌雨果·斯帕达福拉的案件引来大批采访事件真相的记者，并引起参议员杰西·赫尔姆斯的极大愤慨。到 1988 年 2 月，迈阿密和坦帕的大陪审团已握有诺列加进行毒品交易活动的证据，足以对他进行起诉并定罪。当时，乔治·布什副总统曾告诉我决不能和他谈交易而放弃起诉，让他逍遥法外。

我那时是国家安全顾问，对一场起诉一个“友好国家首脑”是否明智的争论只能进行调解。我们已陷入左右为难的困境。政府已准许进行起诉，但我们仍在给诺列加报酬，禁毒局甚至还给他一封嘉奖信。政府终于对诺列加采取了清楚明确的立场。所有美国机构都不能用他。他不能在受到刑事起诉的情况下，同时还在美国机构供职。

在起诉之后，巴拿马人民以为美国随时准备帮助他们除掉这个邪恶的独

裁暴君，于是纷纷拥上街头，进行反诺列加的游行示威。诺列加的反应是甩掉另一个傀儡总统埃里克·德尔瓦莱，以教育部部长曼努埃尔·索里斯·帕尔马取而代之。此时，乔治·舒尔茨主张采取积极行动，包括进行军事干预来除掉诺列加。国防部长弗兰克·卡卢奇和参谋长联席会议主席比尔·克劳海军上将都不同意。他们认为，诺列加尽管可恶之极，但我们不能无端地动用美军来除掉他。这点可能会使某些人吃惊，实际上军方未必赞成以武力来达到政治目的，除非万不得已。知识界尽可以说我们必须“有所作为”，夕卜交官可以接连不断地发出外交照会。但是，到头来，带回运尸袋并不得不向死者双亲说明原因的是军方。里根总统确实从来没有考虑过在没有遭到直接挑衅的情况下入侵巴拿马。他认为，美国应当避免让人看成是横行霸道的“外国佬”，不能因为我们不喜欢巴拿马人处理内部事务的方式就悍然入侵巴拿马。况且，那里还没有严重的共产党威胁的隐患。

我仔细想过，如果我们卷入巴拿马事务，除掉诺列加也解决不了问题。他的权力基础是巴拿马国防军。当我们搞掉了诺列加，就会有另一个巴拿马国防军的歹徒起而代之。何况迄今为止，我们还没有找到一个白马王子，可以取代诺列加和他的心腹部下。作为国家安全顾问，我开过好几次政策审议小组会，试图物色一个比诺列加略胜一筹的巴拿马国防军军官，或找到一位能顶住巴拿马国防军反对的巴拿马文职领袖。当时，中央情报局的情报活动负责人告诉我说，该局已找到一个救世主，一位诚实的反诺列加的自由主义者，他或许能帮助推翻独裁者。这位楷模人物是谁？我要知道。我被告知，他就是当时与诺列加不和的巴拿马驻以色列大使兼武官——爱德华多·埃雷拉·哈桑。

中央情报局偷偷地将哈桑带出特拉维夫并送到华盛顿。我在白宫办公室会见了。他原来是一个大方、可爱和精明的人。哈桑谈起诺列加的劣迹头头是道，尽管他说话时老是“我……我……我”的口吃。然而，在他的谈吐中没有提及“自由”和“民主”的字眼。我的结论是哈桑是又一个诺列加，只是更圆滑一些。哈桑返回以色列，但诺列加已风闻他的美国之行并撤了他的职。中央情报局把他弄回美国，给他帮助以便日后可能有用。

随着里根时代在1989年1月宣告结束，布什总统接下了诺列加问题。诺列加这个暴君继续表现出他对民主的蔑视，用暴力对待政治上的反对派并实施大规模的政治逮捕。他中止了1989年5月的选举，因为他的反对者吉列尔莫·恩达拉看来要当选；诺列加还指使他的巴拿马国防军暴徒们在美国电视摄像机的镜头前对恩达拉的副总统候选人大打出手。

1989年秋天，在我当上参谋长联席会议主席的时候，搞掉诺列加并由民主政府取而代之，已成为布什政府越来越重视的课题，而布什总统本人对这个独裁者的憎恶程度丝毫未减。

10月3日凌晨两三点钟，马克斯·瑟曼正如已答应的那样，在汤姆·凯利早先预报之后向我作了较全面的汇报。他说，起义是由一个巴拿马国防军军官莫伊塞斯·吉罗尔迪·维加少校策划的，并打算在大约6小时后，也就是那天上午8点半开始行动。

“我们掌握了有关吉罗尔迪的哪些情况？”我问瑟曼，“他有没有什么盟友？有没有什么部队支持他？他对我们有什么要求？”

“我们对他一无所知。”瑟曼说。至于他的动机，吉罗尔迪似乎是代表着拿不到军饷的愤愤不满的巴拿马国防军士兵。他搞的政变与其说是为民主

而战，不如说是为了发泄职业上的不满情绪。他还没有要求我们提供什么东西。

“我们是不是会把一个诺列加换成另一个诺列加？”我问瑟曼。

“可能的。”他回答说，这是个极难搞清楚的问题，因为我们掌握的信息极少。

我要求瑟曼随时通报情况，随后我就打电话给切尼部长。这是一次至关重要的电话，是我第一次履行参谋长联席会议主席的职责，向国防部长提供军事方面的咨询。当我叫醒他并把我们所知道的情况告诉他时，切尼的冷静给我留下了印象。我接着谈了瑟曼和我的看法，认为我们还没有掌握足够的信息，不便向吉罗尔迪表示什么。切尼表示同意，随后他打电话给布伦特·斯考克罗夫特，后者也同意这一意见，于是就这样报告了布什总统。

到了上午8点半钟，政变并未发生。瑟曼来电话报称，吉罗尔迪显然碰到了后勤方面的困难，他的行动推迟到当天下午。

那天上午，我去白宫见总统和他的国家安全班子。我从椭圆形办公室直接打电话给瑟曼，得到最新信息，然后把瑟曼所讲的情况告诉总统。吉罗尔迪是保卫诺列加司令部安全的巴拿马国防军第四连连长。他帮助过诺列加镇压新近发生的未遂政变，这两个人的私人关系密切，诺列加还是吉罗尔迪的一个子女的教父。吉罗尔迪要求我们动用美国军队封锁军区的人口通道，这样在该市外面的巴拿马国防军部队就无法前来援救诺列加。但是，他不想把诺列加交给我们。他有这样奇怪的念头，认为诺列加会接受命运的安排，平平安安地隐居乡间。然而，他无法保证自己家属的安全，他要求美国在巴拿马的官员能力他们提供庇护所。

整个事情听起来不像是经过深思熟虑的举动。切尼、瑟曼和我都认为，美国不应卷入，总统的所有其他顾问也都同意，尽管我们担心如果吉罗尔迪失败，我们就可能会被指责放过了一次搞掉诺列加的机会。然而，布什总统已拿定主意，既然吉罗尔迪闭口不谈民主，我们就不支持他，除非他对恢复文官治理作出承诺。

这是我第一次有机会目睹布什班子是如何处理问题的。我很吃惊，举行这样紧要的讨论会竟毫无准备和没有安排后续措施。弗兰克·卡卢奇和我创设的政策研究小组制度已被这个新班子废除。布伦特·斯考克罗夫特是一个机智的人，他后来发现了问题并重新下令把政策研究小组改成委员会，由他的副手鲍勃·盖茨任主席。但是这些都是后话。这一天，在椭圆形办公室里进行的讨论是直率而毫无顾忌的。全部与会者中最难办的是总统办公厅主任约翰·苏努努。在这个问题上，苏努努既不能容忍冒傻气的人，也不能容忍聪明的人。他在半路上打断别人的话，并讲些与主题毫不相干的话。我注意到，他的这一举止似乎没有引起总统的反感。布什在听，很少发言。他一旦开口，则说得合情合理。他再三重申，政变策划者必须表示恢复民主的明确意向，“否则我们不作任何承诺。”尔后他宣布会议结束。我回到了五角大楼，呆在那里与瑟曼保持不断的联系。

在这紧张的一天当中，我去切尼的会议室时，遇见了一个我绝没有想到会见面的人。部长在接待苏联新任国防部长季米特里·亚佐夫大将，随同亚佐夫前来的是在德国与我的第五军对峙的苏联第八近卫集团军前司令弗拉季斯拉夫·A·阿恰洛夫上将。切尼给我们作了介绍。我们两人面对面坐在桌子两边露出微笑，不无明显的讽刺意味，因为这两个军人往日曾研究过如何消

灭对方。“阿恰洛夫将军，”我说，“您知道，我过去在法兰克福时总是把您的照片摆在我的办公桌上。”

他狡黠地向我一笑说，“是的，在我的办公桌上也放着您的照。夜晚降临，来自巴拿马的最后消息说，吉罗尔迪的政变因为天黑无法行动，改在第二天发动。

第二天早晨果真发生了政变。吉罗尔迪在军区扣押了诺列加，但不知道该怎么处置他。我们指示瑟曼，只要政变策划者把诺列加交给我们，就可以看押他。但瑟曼并没有主动采取行动去抓他。与此同时，诺列加毫无稳退到他庄园养老的意思，相反，他抓起电话呼叫在巴拿马市和 75 英里外的里奥阿托的忠实部下设法营救他。到下午，诺列加已设法说服吉罗尔迪放弃政变行动，这次政变就这样流产了。整个事变自始至终正好 5 个小时。

在向白宫报告了这一失败之后，切尼和我走出办公室来到滨河大门口的校阅广场。既然我已经处理了一场危机，也许是举行正式仪式宣布我开始履行主席职责的时候了。尽管政变失败对我来说不是个吉祥的兆头，但我从中看到了不少东西：切尼是冷静而坚强的；联合参谋部是一个高效率的办事机构；布什总统在身边顾问们的嘈杂喧嚣声中能够看出问题的本质并做出明智的决策。

吉罗尔迪完蛋了，诺列加很快下令处决了他。但是由于吉罗尔迪的失败在美国造成的影响则刚刚开始，国会中的民主党人和共和党人开始狠狠地批评政府失去了一次搞掉诺列加的千载难逢的良机。参议员杰西·赫尔姆斯起了领头作用。切尼和我还得去国会山，听取事后诸葛亮们的批评，说我们没有迅速援助吉罗尔迪，好像这个“X”牌号的策划者是第二个西蒙·玻利瓦尔。我以克劳塞维茨的话来安慰自己：“栩栩如生的短暂印象决不能使我们忘却掉这些印象所说明的真相是较少留有痕迹的。”再没有什么事件比吉罗尔迪少校的政变更短暂的了。我仍然深信我们做出了正确的决策。

瑟曼和我经受了一次重大的考验。我们相互交换了意见，并定下决心：如果我们被迫在巴拿马采取行动，我们建议要消灭巴拿马国防军。瑟曼着手制定一项这么做的计划。

政变失败后的那个星期六，我帮着阿尔玛把家搬到 6 号——参谋长联席会议主席官邸。这时《华盛顿邮报》的鲍勃·伍德沃德打来电话。伍德沃德正在为该报的星期天版撰写一篇有关失败政变的报道，并说他刚好要核对一些事实，顺便给我一个机会谈谈我对所发生事情的看法，伍德沃德带着一种使人消除疑虑的声调和酷似一个童子军主动帮助一个老妇人过马路的态度向我担保说，我所说的一切都将作为“深层的背景材料”，这是比“一个高级政府官员今天说”更隐讳一些。到那时为止，详细叙述我在巴拿马政变中的角色的新闻报道把我说成是彻底栽了的宠儿。因此，我并不反对在一家有名望的报纸上把我对这事件的看法讲清楚。我同意跟伍德沃德谈谈。

第二天所刊登的他的报道不能说不准确，但也于事无补。经验提醒我，你摆出姿态本想拍一张好照片，可摄影师偏偏选择你张着嘴的镜头拍。不过，我继续和伍德沃德打交道，尽管阿尔玛提醒我要谨慎从事。

“X”牌号，为显示某产品或项目的优越性而被用来作陪衬的产品。——译者注。

西蒙·玻利瓦尔（1783—1830），委内瑞拉政治家，南美西班牙殖民地独立战争领袖，获“解放者”称号。——译者注。

在以后的两个月里，从巴拿马不断传出发生政变的谣言。随着时间的推移，它们都烟消云散了，但是瑟曼加快了制定应急作战计划的步伐。原来的代号为“蓝色调羹”的作战计划增加了新内容：不仅要除掉诺列加，而且要摧毁整个巴拿马国防军。按照这个经过修改的“蓝色调羹”计划，美国南方总部在巴拿马的1.3万人的陆军部队和支援部队将要得到美国第十八空降军1万人的加强。第十八空降军军长卡尔·斯蒂纳中将将指挥这支联合特遣部队。如果我们发起攻击，这支部队就要占领巴拿马国防军的全部设施，摧毁巴拿马国防军的抵抗，并帮助使合法选举出的恩达拉政府执政。“蓝色调羹”计划还包括“三角洲”部队发起的一次袭击，其目的是解救一名叫库尔特·缪斯的美国公民。他是给中央情报局提供消息的人士，被诺列加以间谍罪关押在莫德罗监狱的单人牢房内。诺列加曾扬言，如果美国采取行动反对巴拿马，就立即处死缪斯。在切尼部长的批准下，我们悄悄地开始把新增的装备和部队运进巴拿马境内。

迈尔堡格兰特大街6号是一座宏伟的宅第，住在那里有点像住在白宫里一样。阿尔玛和我在一楼拥有一套供待客和娱乐用的装饰时髦的客厅，在二楼的一个套间是我们的寝室。与白宫不同的是，我们的套间狭小，只够我们两人住，再也容不下一个过夜之客。我是在套间里的一间配有一台电视机和保密电话的小书房里度过我的闲暇时间的。

1989年12月16日，星期天傍晚，我正坐在书房里，接到汤姆·凯利的又一次电话。“主席先生，”凯利说，“我们碰到了麻烦。”像往常一样，最初的细节总是概略的，粗浅的。我只知道一名美国海军陆战队员在巴拿马被枪杀。不久我得到报告说，有4名军官着便服驾车进巴拿马市赴晚宴时，在巴拿马国防军司令部附近撞上一个路障。那天是巴拿马每年一度的武装部队日，有很多巴拿马国防军军人在饮酒狂欢。在路障附近的一些巴拿马士兵试图把这些美国人拉下车。司机开足马力想逃走。这些巴拿马国防军就开了枪，海军陆战队少尉罗伯特·帕斯被击中，不多时死亡。

随着夜幕降临，情况越来越糟。目睹这次射击的海军军官亚当·J·柯蒂斯少尉及其妻子邦尼被巴拿马国防军扣留，并押往警察局受审。柯蒂斯遭到毒打和处死的威胁。柯蒂斯夫人被强迫站在一面墙壁前，巴拿马国防军士兵在她身上乱摸，直到她昏倒在地。

我将上述所有情况向切尼作了报告，同时我们讨论这算不算是个不能置之不理的挑衅行为。他向白宫报告了这件事，确定在次日早晨与布什总统开会研究。

那是一个紧张繁忙的星期天。我首先去五角大楼与瑟曼核实星期六的事件。尽管我们的军官开车出错并撞上了路障，但是巴拿马国防军的行为仍是不可饶恕的。更有甚者，开枪射击标志着对美军抱越来越敌视的态度。“‘蓝色调羹’，计划进行得怎么样？”我问。瑟曼说：“已经进行了演习，可以付诸实施。”我打电话给运输司令部和特种作战司令部的领导人，要他们做好行动准备，然后我去切尼办公室参加上午10时的会议。与会的有负责政策事务的国防部副部长保罗·沃尔福威茨、负责公共事务的助理部长皮特·威廉斯（我认为他在这次行动中干得最出色），和国家安全委员会的比尔·普莱斯。我们仔细研究了各种方案。到切尼宣布会议结束的时候，沃尔福威茨和普莱斯还不能确定，我们是否有“确凿证据”来名正言顺地进行军事干预。切尼要我留下来等一等再走。当只剩下我们两个人时，他问：“你有什么看

法？”

我说：“瑟曼和我都认为我们应当进行干预，保护美国公民，何况诺列加不是一个合法的领导人。他是一个罪犯。他正受到起诉。”不过，我告诉切尼，在我与参谋长们研究以后，再提出我的最后建议。

切尼说：“好，我将在今天下午同总统会面。”

巴拿马问题是布什政府遇到的第一个大的外交危机。它也是第一次对参谋长联席会议主席根据戈德华特-尼科尔斯法案执行新职能的严峻考验。以往，首先参谋长们要达成一致意见，然后由主席呈报国防部长和总统。而今我是最重要的军事顾问。参谋长们技艺高超。经验丰富。正是他们向各总部的司令官们提供受过训练并做好战斗准备的部队。我不能轻视他们的才智。但目前我是参谋长联席会议主席，不能使自己再局限于起传声筒的作用回到办公室后，我要求汤姆·凯利通知参谋长们于上午11点半到6号开会。我不要全班人马在星期天上午都到五角大楼来。他们肯定会被记者发现，从而引起各种各样的惊恐情绪。不久，他们从教堂或家里来到我家。我煮了咖啡。我们在一楼的图书室里落座。“遗憾，您损失了一个人。”我向海军陆战队司令阿尔·格雷说道。格雷黯然点头称是。汤姆·凯利和我的情报官特德·谢弗向参谋长们作了简要汇报。在我们讨论完军事方案之后，我向他们讲了我的看法。“对帕斯的被杀事件决不能宽恕。‘蓝色调羹’行动是一个好计划。我们已准备就绪。我认为，我们应当付诸实施，但我想听听你们的意见。”

陆军参谋长卡尔·沃诺、海军作战部长卡尔·特罗斯特和副主席鲍勃·赫雷斯都表示赞同。空军参谋长拉里·韦尔奇起初持怀疑态度，认为我们没有遭到足够的挑衅，但很快也同意了。阿尔·格雷提出：我们是否需要像“蓝色调羹”计划规定的那样迅速行动？他知道，按计划规定，海军陆战队只起很小的作用。他想要争取时间，以便把海军陆战队两栖分队召来参加。“格雷，”我说，“瑟曼有一套切实的计划，一切就绪，待命出发。我们既不能拖延计划，也不要增添任何不必要的人了。”格雷表示理解。最后，“蓝色调羹”计划得到了参谋长们的一致支持。

在圣诞节前筹划一场战争，这个时间的确不寻常。

12月17日，星期天下午，我匆匆地走过披上节日盛装的白宫走廊。汤姆·凯利手提地图箱走在我身旁，这时我们被身着18世纪服装的圣诞颂歌合唱队堵住了去路。我们和他们握手，互致节日祝贺，然后继续走向在二楼的布什私人套间。

总统正耷拉着脑袋，下巴贴着前胸，咬着嘴唇坐在那里沉思。

他身穿一件蓝色便上装和一条便裤，脚穿一双红袜子，一只上印着“快乐”字样，另一只印着“圣诞”字样。他召来了迪克·切尼、当时的国务卿吉姆·贝克、布伦特·斯考克罗夫特及其副手鲍勃·盖茨和新闻秘书马林·菲茨沃特。约翰·苏努努没有来，这可以大大减少离题的瞎侃。

切尼首先回顾了巴拿马所发生的情况，并概述了我们打算采取的策略。然后他让我来讲军事计划。汤姆·凯利打开地图，我手拿一根将无光束红点投向地图的钢笔式激光指示棒开始汇报。这种游动的光点似乎让总统觉得很有趣。

除了切尼，所有其他人都是第一次听到扩展了的“蓝色调羹”计划。我首先讲了我们的主要目标：我们要消灭诺列加和巴拿马国防军。如果成功了，我们将治理这个国家直到我们可以建立一个文官政府和一支新的安全部队。

因为这项计划已远远超出了“搞掉诺列加”。我讲到这里停顿了一下，看大家对这一点及由此而带来的一切问题是否都充分认识到了。无人提出异议。我详细阐述了细节：我们将使用已到位的部队，其兵力经我们悄悄地加强目前已达到 1.3 万人。但这个数目还不够大。瑟曼和斯蒂纳的战略是打击每一支主要的巴拿马国防军部队和占领所有重要的军事设施。陆军别动队将空降到已拿马市以西的里奥阿托的主要兵营区，并消灭用来镇压上次政变的巴拿马国防军部队。为在战斗中支援这些别动队，将首次使用我们空军新式的 F—117A 隐形战斗机。八十二空降师的伞兵将从布拉格堡乘飞机飞来，并空降在该市东面的目标区。还有第七步兵师的步兵将从加利福尼亚的奥德堡乘飞机飞来，以扩大我们对该国的控制并帮助恢复法律和秩序。已驻在巴拿马的美军将占领军区和市区本身范围内的各个目标。海军的“海豹”突击队将占领我们得知的诺列加保存其“逃走”时用的飞机的机场。特种部队的分队将搜寻他。这是一项艰巨的任务，因为我们未能一直跟踪住他。在已拿马的一个海军陆战队连奉命保住巴拿马运河上的美洲桥；“三角洲”特种部队将执行解救为中央情报局提供情报的库尔特·缪斯的任务，他目前仍被关在军区马路对面的莫德罗监狱内。“蓝色调羹”计划的兵力总数将超过 2 万人。我预计发起行动后不出几个小时，诺列加不论是否被抓住，他都不再能执政了。这就给我们创造了条件让民选的恩达拉政府不再隐藏，堂而皇之地回去执政。我在结束我的汇报时指出：“参谋长们取得了一致意见。”随后开始讨论问题。

乔治·布什像是坐在酒吧高脚凳上的老顾客，冷静地观看一场争吵，而他的顾问们则使劲儿闹腾。布伦特·斯考克罗夫特的态度有一种他习以为常的使人恼火的尖刻性，但他的才智是显而易见的，他的意图也是值得称赞的。他不想给总统留下什么令人宽慰的幻想。斯考克罗夫特说：“会有伤亡，要死人的。”总统点了点头，并让讨论继续进行。

吉姆·贝克认为我们有义务进行干预，我们养兵就是为了履行这种义务。他情不自禁地提起国务院早先曾敦促过要进行干预。斯考克罗夫特不断向我提出使人感到难办的问题。“要是我们做完了所有这些事情还没有捉到诺列加，怎么办？我对此很担心。”我说，这是可能的，因为我们不知道他的去向。假定他逃进丛林里去呢？这也是可能发生的事，因为丛林是便于藏身之地。斯考克罗夫特反复地谈伤亡问题。他要知道伤亡的人数。至于人数，我说我不可能说出具体数字。显然，军人和老百姓都会有伤亡，大批的建筑物会被毁坏。我们预期会出现混乱，尤其是在开始阶段。

关键的问题依然是我们遭到的挑衅是否已严重到要采取行动。我们采取行动的理由是：诺列加践踏民主；他参与毒品非法活动并受到起诉；美国海军陆战队人员被害；以及由于这个不可信赖的人统治巴拿马使我们对运河的条约权利受到威胁。当然，还有我没有说出来的一点，那就是乔治·布什本人对诺列加的反感：一个三流的独裁者竟敢对美国嗤之以鼻，是可忍孰不可忍。事实上我也有同样的厌恶感。

总统也要我谈谈可能的伤亡人数。我说：“总统先生，我很难说得更具体。”

“什么时候我们完成行动准备？”他问。

“两天半以后，”我回答，“我们要在夜间发起攻击。我们有进行夜战的精良装备。夜战可以使我们达到战术上的突然性。”

提问题在继续进行，问题纷至沓来，一直发展到看来好像要我们放弃现有决策的程度。我看到首次与这批人打交道的汤姆·凯利越来越局促不安。但这时布什在每个人都畅所欲言之后扶着椅子站起来说：“好，我们干吧，就这么定了。”

回到五角大楼后，我即打电话给马克斯·瑟曼和其他主要司令官，并再一次向参谋长们通气。进攻发起日定于12月20日，攻击开始时间为1点0分。

早在几周以前，切尼曾把我单独叫到他办公室。“你出任主席要有一个好的开头，”他边说边叫我坐下，“你是坚强有力的，你正担起重任。但你总要使给我的所有信息都通过你，我不希望这样做。”他接着说，他期望得到众多来源的信息。他直截了当，语气肯定。信息就是力量。这一点，我俩都明白。而我总想控制信息。我告诉他我懂，因为我俩都认识到我作为他的高级军事顾问有义务向他提出我的看法。如果他根据我不知道的军事建议或信息采取行动，那么事情就会搞糟。“好，”他说，“只要我们彼此相互理解……科林。”他在讲话中的稍稍停顿使我感到我们的关系还是亲近的，但我也知道我被告知在这种关系中我所处的位置。

我终于对此人的作风能够适应了，他与家长式的彬彬有礼的卡普·温伯格的态度大不相同。切尼年轻时是怀俄明州一位聪明的牛仔，惯常活动于空旷的乡间，无须与很多人打交道。他性格上是保守的，在政治上有独立见解，能够听取别人的意见，但更喜欢撇开他人意见由自己定下决心。他非常自信或者几乎是惟我独尊，他要千方百计给人以这种印象。在这里，我又看到了一位善于不让人知道自己焦虑不安的人。我喜欢与精于此道的人共事。

随着进攻发起日的临近，我告诉汤姆·凯利要确保切尼获得有关“蓝色调羹”行动的每一丁点儿信息。我还是愿意自己亲自向部长汇报，或者至少别人汇报时我在场。但是，在后来的闹哄哄的48小时里，我实在抽不出时间，而且在不久前的那次谈话后，我的确不想让切尼感到我切断了他的任何信息来源。他开始刨根问底地查问各种数据。如一个班多少人？“海豹”突击队带的什么装备？为什么别动队队员要从500英尺的高度上跳伞？他要在进攻发起前知道这一切。我了解个中原因。如果在这次入侵行动中出了什么问题，我仅是一个顾问，而他和总统则必须承担责任。

在我和瑟曼的多次交谈中，有一次我曾提到“蓝色调羹”对隐蔽行动性质来说可能是一个很好的代号，但当行动公开后，这个代号很难号召人民拿起武器。你不能要人民为一把“蓝色调羹”去冒生命危险，这成什么话？我们随便交谈了很多想法，最后根据瑟曼的建议确定取这次行动的代号为“正义事业”。这个代号除了具有鼓舞人心的铿锵之声外，我喜欢它还因为，这样即使最严厉的批评者，今后在骂我们的时候也不得不说“正义事业”。

战争计划是集成千上万个劳神费心细节之大成。天气变坏和美国本土的结冰情况将妨碍我们结集所需的空运能力。作战方针和关于部队行动的一些规定，何时可以使用致命性武力等必须经过审批。我必须告诉瑟曼更改F—117A隐形飞机的目标清单。我们不愿出现这样的情况：认为诺列加可能在乡间别墅，就去轰炸那里，结果没炸死他，却炸死了女佣和孩子。

在入侵前的一个晚上，在夜暗中我驱车回家时独自坐在后排座位上，心里充满不祥的预感。我将卷入一场我所敦促的战争，又是必然要流血的战争。我做得对吗？我的建议正确吗？如果美国的严寒天气妨碍了空运，情况会怎

样？我们又怎样来支援已经在巴拿马的部队？我们的伤亡会有多少？在作战中有多少老百姓可能丧生？这一切值得吗？我是带着自我怀疑的烦恼就寝的。

12月19日，星期二，一大早我就赶到五角大楼，发现在能干的主任迈克·卡恩斯中将领下的联合参谋部和马克斯·瑟曼的南方总部的参谋班子都对情况了如指掌。霍华德·格雷夫斯陆军中将善于把我们的军事计划和国务院及国家安全委员会工作融汇成一体。一切零星事务都处理得井井有条。我们是“处于起跑的良好状态”。我的信心大增，昨夜的忧虑消失了。我的心境进入了暴风雨前的平静。

那天下午，离国家投入战争不到10小时之际，我在办公室里接待一个名叫蒂法尼·斯塔克斯的学生，她要我讲讲我选择军事职业的原因。这次谈话是该姑娘所在中学的“名人访谈”计划的一部分。早些时候，我曾与安纳波利斯的海军学校一名学员托马斯·P·戴利共进午餐，那顿饭是在我赌输了最近一次陆海军橄榄球赛后请吃的。我按日程进行与青年学生的天真无邪的交际，以便使我在这一天看来过得像平常一样，从而加强了对“正义事业”的保密。

在与斯塔克斯小姐谈话之后，我悄悄地去白宫参加行动前的最后一次会议。吉姆·贝克和国务院已制定了一项计划，在行动开始前，偷偷地把恩达拉从隐藏之处带到美国陆军南方总部基地克莱顿堡，在那里他将宣誓就任总统。我们还没有得到恩达拉对该计划的认同，在黄昏以前，我们也不知道他是否会这样做。恩达拉的参与是入侵前要核实的最后一个关键问题。如果我们没有他共同行事，那么，布什总统就不得不定下决心，是没有他照样行动，还是半途取消这次行动。

诺列加有什么消息？总统一一直在问。我们能不能捉住他？如果我们交不出诺列加，是不是这次行动将被视为失败？“总统先生，”我说，“我们没有办法知道攻击发起时他在哪里，但是，不管他在什么地方，他都不是军政首脑了。他不能露面了。”我也审慎地反对把某一个人当成是魔鬼，并把我们的成功押在他的命运之上。不过，任何一位总统都必须使举国上下来支持他的政策。而如果该政策是进行一场战争，那要唤起公众舆论反对空泛的政治目标是非常困难的事，莫如以反对一个有血有肉的坏蛋为目标更有号召力，而诺列加是不折不扣的大坏蛋。

星期二晚7点40分我在家中接到切尼打来的电话说，恩达拉已同意参与行动。“正义事业”计划可以执行了。8点半我回五角大楼时只告诉阿尔玛说我要出去一会儿。我没有细说。前几天的连续紧张使我感到疲倦，于是我在办公室里打了个吨。晚11点半，我随迪克·切尼同去全国军事指挥中心，那里有像迷宫般的众多房间，里面塞满了电子计算机、地图、无线电和电话机，当班军官们在各处来回奔波。汤姆·凯利最近为我、我的主要参谋人员和国防部长在迷宫的中央辟出了一间处理指挥的房间。在房内我们坐在一张桌子前，桌上有两台面对着我们的接收来自巴拿马情况报告的大屏幕电视监视器。在我们后面是另一张桌子，上面摆着直通瑟曼、斯蒂纳和他们在巴拿马夸里高地司令部的保密电话。

汤姆·凯利屈身在我耳边说：“气候耽搁了我们的行动。但现在飞机都已起飞升空。”飞机是从布拉格堡附近的波普空军基地以及美国各地的基地飞往巴拿马的。我们知道，新闻界已发现这一不寻常的空中活动，但报道成

是显示力量或增援行动。我们达成了战略上的突然性。但是，既然我们的部队都已在途中，要获得战术上的突然性，那就难了。

巴拿马国防军在晚 9 点断定出事了，但不知究竟该怎么应付。午夜过后不久，巴拿马国防军部队开始在阿马多堡四周射击，击伤致死 1 名美国教师。斯蒂纳将军决定把行动开始时刻提前 15 分钟。12 月 20 日，0 时 45 分，第一九三步兵旅的部队迅速奔出兵营，直插市区去攻打军区。“正义事业”行动开始了。零零星星的情况报告不断地传到指挥中心，“三角洲”部队人员降落在莫德罗监狱的房顶上……他们杀死了卫兵……“三角洲”部队在……库尔德·缪斯出了他的牢房……“三角洲”部队人员爬上直升机离开房顶。一切顺利。不好！直升机起火。它被击中！掉下来啦！不，正向马路上降下去……它被打中了……落下来了……人员没出问题……这一救援行动总共只用了 6 分钟，但好像长得无穷无尽。

在军区周围爆发了激烈的战斗。不久，巴拿马国防军司令部大火熊熊，火势蔓延到邻近的棚户区。空降别动队在里奥阿托空降，此前由 F-117A 隐形战斗机投下 2000 磅炸弹使兵营里的巴拿马士兵惊恐万分，从而为伞兵落地赢得了足够的时间。更多的别动队员和第八十二空降师部队开始在市东郊的托里乔斯机场区上空降落。海军陆战队占领了美洲桥。在大西洋这一边，第七师和第八十二空降师部队进入科隆市时遭顽强抵抗。巴拿马国防军这场战斗打得比预期的漂亮，但我们的伤亡轻微。到此时为止，攻击派蒂拉角机场的海军“海豹”突击队遭到了最大的损失：他们在考虑不周的攻击中有 4 人丧生。我们犯了一个错误，把一项更适合用步兵的任务交给了海军“海豹”突击队去完成，尽管他们是顽强而英勇善战的。

几乎每一项送入指挥中心的报告都更正了前一项报告，应验了一句老话：“别轻信初听之言。”坐在全国军事指挥中心的小屋里，我的心情好像坐云霄飞车一样，忽上忽下，激动不已。两军交战，尤其是在夜间，肯定是一场有组织的混战。新闻记者、历史学家和事后诸葛亮们绝不会充分领会到，在一片混乱之中凭着有限的情报甚至是错误的情报，必须做出生与死的决定的人是多么容易犯错误。切尼那晚上在屋内静静地观察着他指导的第一场战争。他不断地问些尖锐而重要的问题，而且每隔 1 小时左右就走进旁边的房间用保密热线电话向斯考克罗夫特和总统报告。指挥渠道是畅通无阻和明确无误的。总统指示切尼；切尼指示我；我指示马克斯·瑟曼；而他再指示卡尔·斯蒂纳。瑟曼和斯蒂纳是在现场的军事指挥官，而我们在华盛顿的工作是保证计划顺利实施。

早晨 7 点 40 分，总统在电视上向美国人民解释我们入侵巴拿马的原因。然后在 8 点半钟，镜头都转向五角大楼，在那里切尼首先发言，较详细他讲了导致这次入侵的挑衅事件。随后是我讲军事行动情况。

那个夜晚正当战斗犹酣之际，我离开指挥中心，进入邻室反复考虑当我面对公众和报界时我要讲些什么。汤姆·凯利参谋部的一个作战军官陆军少校雷·梅尔尼克已为我准备好介绍情况用的地图和图表。我把这些都退了回去，因为它们充满了军事术语，这可能在巴拿马适用，但在向美国人民解释其子女在巴拿马所作所为时是不适用的。梅尔尼克很快画出了较简单的地图，而我立刻用了一个小时牢记下任务、部队和我们的 27 个攻击目标。

第二天早晨，切尼讲话之后，我在电视上对每一个细节直到最后一个排的冲击行动都做了说明。我提醒观众这是一场正在进行的战争。我们的大多

数目标均已达到，但是我们预期巴拿马国防军残部和由诺列加武装的主要由地痞流氓组成的所谓“显贵营”的准军事部队会继续顽抗。到目前为止，我们只损失4名士兵，但我们该料想到会有更多的伤亡。我的意图是表达一种镇定和有信心的意识——我们知道我们正在做些什么。美国武装部队的声誉鹊起。以前“沙漠一号”行动，黎巴嫩海军陆战队司令部被炸，组织混乱的入侵格林纳达行动，以及击落伊朗民航客机，这一切曾使得国人对美国军队及其领导人抱怀疑情绪。我还记得6年前我们向威克姆上将所提的第14号计划建议——我们必须在下一次取得干净利落的胜利。

我接受记者们的采访，而他们立即要知道诺列加的情况。如果我们抓不到他，入侵巴拿马的意义何在？我回答说：“我们现在已推翻他在这个国家的专政。”有记者问，如果诺列加仍在巴拿马荒郊野林之中到处乱跑，这会不会使在那里的美国部队的日子不大好过？我回答说：“诺列加先生……已经生活在丛林好几年了，他习惯了另一种不同的生活方式，但我敢断言他也躲不过陆军别动队、特种部队和轻步兵部队在全国的搜捕。”还有记者一个劲儿地问，假如我们没有逮住诺列加，我们能真地认为“正义事业”取得了成功吗？“这次行动已经取得成功，”我回答说，“因为我们除掉了那个政府的头头，而且有了一个由巴拿马人民选举出来的新政府。”诚然，我知道如果我们能将那个头头拿出来示众，那就更有说服力了。

我一回到办公室，电话铃就响了。那是阿尔玛打来的。“你干得很漂亮。”她说。我的最严厉的批评者给了我一个及格的分数。

到第二天，除了与“显贵营”的零星交火外，大部分战斗已告结束。然而，诺列加还是没有被我们抓到。我们增派第七师的步兵部队，仔细搜索乡间山林，并穷追巴拿马国防军残部。美军部队浩浩荡荡从一个城镇到另一个城镇，欢呼声震天响，使一度令人闻风丧胆的巴拿马国防军部队纷纷投降。为了维护秩序，我们向巴拿马城派去更多的部队。战火烧毁了几个街区的住房，特别是军区四周的住房，我们为因战火而流离失所的巴拿马人建立了临时住房。

恩达拉总统是在进攻发起前几个小时宣誓就职的，他现在总统府。有24名美国人为获取这次为了民主的胜利，在巴拿马献出了自己的生命。我曾私下向切尼做过估计，我们将损失20人左右。我们的武装部队表现出色，然而我们也有一些失误，如我们没有对重建文官政府做充分的安排；我们对新闻界的安排使我们受了夹板气，遭到两面的指责；我们在与记者合作并让他们到巴拿马战地采访方面动作迟缓。国防部发言人皮特·威廉斯试图纠正这一缺点，派了一架民航客机把几百名记者送到巴拿马，可是我们在那里根本无法接待好这么多人。结果，新闻界简直要把我们活活地吃掉，不过这也不无道理。我知道，以后我们必须狠下功夫做好这件工作。

不过，在“正义事业”行动期间，新闻界的所作所为使我已经到了忍无可忍的程度。在入侵的第二天，我注意看参加电视记者招待会的布什总统。在取得“正义事业”行动的迅速胜利之后，他生气勃勃，容光焕发。总统不会知道，就在他不时露出微笑回答记者提问时，电视台同时在电视屏幕的分画面上显示出在特拉华州多弗空军基地的一架运输机正卸下第一批美军阵亡者的尸体。其效果是使人觉得总统麻木不仁。这虽然是起轰动效应的图像，但却是一个低劣的新闻报道。

当新闻界不仅报道战争，而且开始试图指导战争时，我被激怒了。在巴

拿马城中心附近有一座无线电天线塔。每一个纸上谈兵的战略家都晓得，在战争中必须摧毁敌人的通信能力。而你们看一看，美国军方竟愚蠢地让发射台运作和播放预先录制的诺列加的宣传言论。由于这座仍然矗立的天线塔，白宫开始受到新闻界的责难。我也受到布伦特·斯考克罗夫特的指责。我告诉他，这座天线塔对我们并不碍事，而且我们还没有派部队到城市的这部分去攻占它。我们无论如何不想摧毁这座天线塔，因为一两天后恩达拉总统需要用它。不行，报界的指责太厉害了，天线塔必须被摧毁。我告诉瑟曼和斯蒂纳摧毁它。他们对局外人插手军队的事并要他们攻击一个毫不相干的目标，气得都快发疯了。但很快，“眼镜蛇”攻击直升机就用导弹射向天线塔的主梁，这同我当年的越战伙伴用步枪射倒大树颇有相似之处。

在指挥中心度过第一个夜晚之后，我们回到了自己的办公室。我在五角大楼又接到布伦特·斯考克罗夫特打来的电话，他告诉我，有几个记者被困在巴拿马城马里奥特旅馆里。“我们必须派兵去救他们。”斯考克罗夫特说。

“他们没有危险，”我指出，“我已核查了情况。他们在旅馆的地下室是安全的。他们那边的战斗很快就结束了。”

我以为我已说服了斯考克罗夫特，谁知他又第二次来电话，他受到纽约通讯分社头头和电视网主管们的巨大压力。“我们必须有所行动！”他说。

“我们不应采取任何行动，”我重复说，“在地面作战中我们有着一位非常称职的司令官。他有一套计划，而且正在实施中。”难道能设想从曼哈顿总裁套间里七嘴八舌地来指挥在巴拿马的作战吗？我提醒斯考克罗夫特，在巴拿马除了这几名记者外，还有3.5万名其他美国公民，我们要努力确保他们全体人员的安全。没过几分钟，切尼来电话。不容许讨论。干吧，不要再争辩了。

我再一次违心地打电话给瑟曼和斯蒂纳。“我真不愿跟你们说这些，”我在说明情况时这么讲，“但是，你们要把这些记者救出来，我以后一定尽力不让华盛顿方面找你们的麻烦。”斯蒂纳派出八十二空降师的部队，进攻马里奥特旅馆。中途发生激烈交火。我们救出了记者，但八十二空降师有3名士兵受伤，其中1名伤势严重。在火力掩护救援行动时，1名西班牙摄影师被美国火力击毙。

我告诉切尼我不想再传达这类命令了。我说：“如果记者一定要报道战争现场实况那我们也无法保证他们的安全。”切尼打电话给斯考克罗夫特，并要求他不要再从旁边插手发布任何命令。按新闻报道的要求去打仗，这对军队来说是一件难以办到的事，然而，在一个宣称言论自由的国度里，我们不能简单地把新闻记者拒之门外。所以，得想办法适应这一新的情况。

圣诞前夕的傍晚，我想松弛一下自己，正在车库里，摆弄我的一辆“富豪”车上的发动机，这时我的移动电话铃声大作。主任参谋汤姆·怀特报来了我们一直盼望的消息。我高兴得发出黑人特有的欢呼声，跑回厨房对阿尔玛说：“他们找到了诺列加！”我们的部队多日来一直在他可能隐藏的地方和偏远的乡村搜寻他。

第一天晚上他躲在一家妓院里，我们没有找到他。凯利告诉我，诺列加不久前向罗马教皇驻巴拿马使节寻求避难。他打电话给罗马教皇的大使塞巴斯蒂安·拉沃亚，要求派人到圣米格利多附近的皇后牧场停车场接他。就在那里出现了这个正在等车的强人，他身穿一件肮脏的T恤衫和一条满是皱褶的百慕大短裤，头戴一顶过大的垒球帽，帽檐拉得很低遮盖着他那张人入

都熟悉的面孔。

10 天后，即 1 月 3 日，我感到更大的宽慰。那一天，拉沃亚大使劝诺列加说，一切都结束了，你要向美国人自首。这位梵蒂冈使节认力诺列加是一个受指控的罪犯，不具有请求政治避难的合法权利。巴拿马人民听到诺列加已被美国拘押的消息后，纷纷上街载歌载舞。在此之前，他们一直担心他可能还会重新掌权。

1 月初，我飞往巴拿马以便亲眼看看那里的情况和视察部队。在同吉姆·约翰逊指挥的第八十二空降师官兵见面时，我喜不自胜，脱口而出：“他娘的，你们这帮家伙干得真漂亮！”全国广播公司的弗雷德·弗朗西斯抓拍了我狂笑的镜头，于是我成了晚间新闻人物。不久联合参谋部收发室收到了大量对参谋长联席会议主席用语不满的来信，这使任何担心我国世风日下的人知道后都会受到鼓舞。

我们对“正义事业”行动胜利的欢快感并未引起全世界的共鸣。联合国和美洲国家组织都谴责我们在巴拿马的行动。流传的消息说巴拿马老百姓遭到重大伤亡。有的人权组织声称入侵造成数千名巴拿马人死亡。而马克斯·瑟曼的南方总部参谋人员估计巴拿马人伤亡只有数百人。随后众议院武装部队委员会进行了彻底调查，结果估计有 300 名巴拿马人死亡，其中 100 人是老百姓，其余是巴拿马国防军和“显贵营”成员。无辜人员的丧生是个悲剧，但是我们已尽了一切努力以减少各方的伤亡人数。

在恩达拉就职后，哥伦比亚广播公司进行的一次民意测验表明，巴拿马人 10 有 9 人都赞成美国出兵。乔治·布什总统的这一勇敢的政治决策证明是正确的。瑟曼和斯蒂纳将军以及他们指挥的全体官兵，以最小的流血代价取得了胜利。美国人民支持这次行动，并再一次为他们的武装部队感到自豪。我们在人民的支持下取得了成功。

自从美国人民对越战产生怀疑的 20 年来，我所坚持的信念，全部在这次巴拿马行动中得到验证：要有一个明确的政治目标并锲而不舍；使用一切必要的兵力，无须因投入兵力巨大而感到歉疚，如果这是达到目的的必要条件的话；决定性的兵力能迅速结束战争，并最终减少死亡人数。以后我们不论面临什么样的威胁，我总要把这些守则作为我的军事主张的基本原则。

大约在“正义事业”行动的 6 年后，当我写以上的字句时，诺列加先生因从事毒品非法活动而被起诉并被定罪，现关在美国监狱的一间牢房里。巴拿马已经有了一支新的安全部队，国家的民主体制在运行，并已经举行过一次自由选举。

第十七章 当失去头号敌人时

我当参谋长联席会议主席时的工作做得最好的一部分应归功于一位人们不大熟悉的人物——阿诺德·施瓦策尼吉尔。以前在陆军部队司令部时，我千方百计地锻炼身体，因而健康状况良好。但现在回到了“环内”，丰盛的佳肴使我的身体开始变形。一天晚上，在一个为慈善目的举行的宴会上，我碰巧坐在施瓦策尼吉尔身旁，自叹我又发胖了。

“您需要一台健身脚踏车，”施瓦策尼吉尔说，“我送您一台。”

我指出：“我不能接受承包商或制造商的任何馈赠。”

他回答说：“您不必顾虑太多，因为这是我的私人礼物。”于是，一台带电脑控制的固定式健身脚踏车很快就送来了。从此，我早晨5点半一起床就开始用它锻炼身体。我的某些最清醒的思考是在健身脚踏车上活动半小时的过程中完成的。

11月4日，在巴拿马行动的前几周，一个星期六的早晨，我在健身器上锻炼时陷入了沉思，想到自己作为主席应该有些建树。我认为我的主要使命是引导武装部队走上一条新的发展道路，一条与当今世界变化相适应的而不是受前40年情况束缚的道路。冲过澡后走进书房，在紫色镶边的记事本上写下了我刚才的思路。之所以有意选用紫色，是为了表示主席不属于任何一个军种。

我头脑中的构思可以说是凭直觉所做出的分析。我没有依靠情报估计、作战模拟或电子计算机预测。而且我有意避开联合参谋部仍然非常盛行冗长的公文程序。我的构思完全是凭着我在世界最高级首脑会议上的观察和我在国家安全委员会工作期间的经验，以及一些我认为有根据的直觉判断，我分析预测了今后5年内将发生的情况，并提出了与这些情况相适应的陆、海、空军和海军陆战队的发展设想。我在记事本的扉页上写了“战略概览——1994”。

我写下了对苏联的预测：“反对党纷纷崛起，西方投资涌入，市场规律主导价格，戈尔巴乔夫继续掌有最高权力。”尽管无法说得很准确，但我预测苏联军费预算将削减百分之四十，兵员裁减百分之五十，海军造船规模也将大幅度收缩。总之，苏联军队将采取纯“防御态势”。接着，我写下了相当大胆的预言：到1994年，“东欧将无苏联军队”；“华沙条约将被取代”；“东德将不复存在”；所有东方集团国家将成为“多党制的中立国”。我还写下：德国——“重新统一”，柏林——“不再分治”。我预计，到1994年南非将出现一个“黑人多数派政府”。而在拉丁美洲：“古巴被孤立，落后于时代潮流”。当然，麻烦地点继续存在，我认定它们是“朝鲜、黎巴嫩、波斯湾、菲律宾”。我还写了另一个标题，《美国可能介入的地点》，并在其下列出两个地点，“朝鲜和波斯湾”。

我开始研究根据这些预测情况所需的相应的美国军队的兵力和结构。我接着完全根据出自内心深处的感觉写下：“海军将从550艘舰艇减为450艘舰艇；我们驻欧洲的兵力将从30万人削减到7.5万至10万人；现役陆军将从76万人减至52.5万人。”海军陆战队、空军和后备役部队也都将削减。

要让切尼接受这样的大裁减，那是十分艰难的。他是一个强硬派，根本不愿意想苏联会变得“较亲善和较温和”。然而，他毕竟是个内行，而且脱离国会不久，深知国会中要求削减防务开支和提取和平红利的政治压力越来越

越大。他已批准了下一个财政年度的预算实际削减了防务开支。但是这个预算并没有反映出任何全面的战略远见。布什政府初期，为了提出一项新的战略曾委托人撰写了一份主要研究报告——第12号国家安全评论。这份材料是由职业官员和几个指定的行政人员起草的。该研究小组并不具备总统及其国家安全委员会的远见，也未接受他们实际的政治指导。第12号国家安全评论的主要作用就是可以作为政府的挡箭牌，挡住指责政府缺乏生气的指责。遇到指责时，白宫可以反驳说，我们已经在进行战略研究，第12号国家安全评论就是证明。但是，第12号国家安全评论令人失望，它是一个毫无新意的文件，内容空泛。满篇陈词滥调，注定要被抛进垃圾箱。

与此同时，国会、独立的国家安全思想库和自称是自由撰稿者的军事专家的建议却纷纷而来。如果我们要控制我们自己的命运，我们必须抢在他们前面。负责政策事务的副部长保罗·沃尔福威茨和他的新班子开始进行工作。我决心要联合参谋部驾驶军事战略的列车，所以我抢先提出一些看法，即便这些看法是直觉判断而非分析所见。与其让人强迫我们接受其军事改革计划，不如我来提出一个可以使盟友团结在我们周围，并可以使我们的指责者当作靶子的方案。

在我以独自思考度过周末之后，奥蒂斯·皮尔逊开出主席的凯迪拉克牌轿车送我去上班。我在神心专注地思考问题，以致奥蒂斯讲的什么话，我几乎没有听见。直到他把一支“贝雷塔”手枪伸进后座时，我才回过神来。他向我保证说，他持枪是经过法律批准的，他说作为我的司机兼警卫，他应当配备武器。

进了办公室后，我打开磁带录音机并在微弱的莫扎特乐曲声中，再一次审查了我所记的要点。然后，我叫来了联合参谋部战略计划与政策部部长乔治·“李”·巴特勒中将和部队结构、资源与评估部部长约翰·“戴夫”·鲁宾逊少将。他们和他们的助手就军队改革问题已工作了几个星期。我把我在周末形成的书面要点交给了巴特勒和鲁宾逊，并要他们把这些要点改写和绘制成汇报用的图表。给他们两天时间来完成。这套投影片显示的材料标题是用我自己起的名称——《战略概览—1994》，但我引用了一个出自戈尔巴乔夫的副标题：《当你失去头号敌人时》。

尽管这时我担任主席职务才一个月，但我提醒参谋长们要认清变革是不可避免的，并要他们与我保持一致的看法。他们都是聪明的有经验的人，都会看到苏联正在发生的变化。但是，他们每个人作为军种首长，都经管着一个在过去花了大量投资的庞大的行政实体。每一个参谋长自然都希望兵力裁减更多地落在其他参谋长所代表的军种身上。在参谋长联席会议内部，只有主席和副主席才能保持行政体制上的中立。在对参谋长们进行多年观察之后，我知道他们在募捐盘子端过来时只愿捐献一点零钱。他们实际上必然要被强行裁减，而且宁愿被强行裁减，这样他们便能向本军种的编制部门证明，他们曾在预算之斧落下之前进行过顽强斗争。

陆军和空军在裁减中首当其冲，它们把国家的大部分军事投资用来准备在欧洲与苏联红军打一场空地一体战，而这种战争几乎永远不会打了。陆军参谋长卡尔·沃诺和空军参谋长拉里·韦尔奇都知道，他们的军种必然会被大量裁减，但没有我想的那么多。

海军也要进行大量削减，因为它过去的主要任务是保护大西洋航线，以便我们能赴欧洲打第三次世界大战。保持海军航空母舰的理由之一是为了向

岸上投送力量以抗击入侵的红军，而这一任务现在也已经过时了。任期只剩下8个月的海军作战部长卡尔·特罗斯特海军上将不愿意仅仅因为陆空军将失去它们的敌人，海军也跟着大量裁减。特罗斯特争辩说，苏联海军力量仍在不断增长，在情报未证实情况与此相反之前，美国舰队不应大量削减。

海军陆战队多少硬气一些。不论苏联存在与否，他们本身已成为国家的“911”反应部队，这是不无道理的。海军陆战队司令阿尔·格雷上将（在我们开会时口嚼烟草的一个富有特色的家伙）只同意对陆战队进行象征性的裁减，否则他会拼命斗争到底。其实，海军陆战队也是由于里根的加强防务政策而得以壮大的，它当时针对苏联的威胁，而现在这种威胁正在消失，所以海军陆战队也不得不削减。

我不可能取得集体的一致意见。然而参谋长们也知道，有了戈德华特—尼科尔斯法的授权，我无需取得一致意见。我可以根据我自己的看法向国防部长和总统提出我的建议。但从实际出发，我知道我们必须使新的美军成为一支团结的队伍。

几天以后，11月10日，在东德政府的默许下，一种信念的象征——柏林墙倒塌了，东德人潮水般地涌进西柏林。连最死硬的反共人士也不得不认为，旧秩序不是简单地在变革，而是土崩瓦解了。

11月14日，我鼓起勇气向切尼部长呈交了我的战略概览。他虽没有当场表示欣然接受它，但给了我一个公正申述的机会。如果我们的防务不得不突然调转方向，切尼要亲自改变而不是靠旁人来指导这削减兵力的板斧。他还有一件事一直挂在心上，那就是数周后布什将赴马耳他与戈尔巴乔夫进行首脑会晤，而总统目前尚无关于未来的战略方案。他在审阅了我的图表以后说：“好，我们把它送给总统看看。”

我回到办公室，并告诉参谋人员要在下班前准备好一整套图表，因为国防部长和我第二天要去白宫。他们露出了吃惊的样子，而我是了解个中原因的。在过去，比我的设想温和得多的大转变要通过联合参谋部的错综复杂的机构，得费几年工夫而不是几天的时间。

第二天当我们进入白宫情况室时，切尼露出了我以前从未见过的不安神情。在这以前，他和斯考克罗夫特的国家安全委员会副手鲍勃·盖茨一直在说共产党内部很可能击败戈尔巴乔夫，并恢复原来的统治。而现在切尼却要让他的参谋长联席会议主席向总统大肆宣传与此相反的论调。不管他心情紧张与否，我都佩服他。他愿意根据新的证据来测试他的基本信念，而且他要让总统有同样的机会。这一天呆在情况室里的是布什班子的核心成员：总统、副总统丹·奎尔、白宫办公厅主任约翰·苏努努、国务卿吉姆·贝克、财政部长尼克·布雷迪、布伦特·斯考克罗夫特和盖茨。在场的还有行政管理和预算局局长迪克·达曼，他将不胜震惊——一个防务班子居然提出要减少防务开支。

我陈述己见。总统在细心听我说，但不露声色。我达到了我在这个阶段的最高希望：既不是绿灯，也不是红灯，可能是黄灯。

要小心地前进。布什总统提出两个问题。我们该向苏联提出的底线是什么，我们期望得到什么样的回报？因为他在数日内就要去马耳他与戈尔巴乔夫进行首脑会晤，这些问题事关重大。切尼说我们将在他出发前给他答复。

卡尔·沃诺曾告诫过我，只要我能做到一件事就能得到各军种参谋长们的支持，那就是我得经常向他们通报情况。而我这次恰恰违反了这条规则。

尽管他们都大体知道我的想法，我还是应该在呈报总统之前，向他们通报具体的《战略概览—1994》汇报材料。我没有这样做的惟一借口是时间紧迫。第二天，我把参谋长们召集到“坦克”里，那是五角大楼内留给联合参谋部开会用的挂着窗帘的保密房间。在每个军种参谋长座位旁都惯常地摆上不同的甜食和干果，对这些东西，有的人不屑一顾，有的人则狼吞虎咽般地吃光。我展示了我前一天呈报总统的同样的投影片。我看到他们个个惊奇得膛目结舌，同时对我背着他们做这件事感到不愉快。我决心以后不再犯这样的错误。

在总统前往马耳他之前，切尼和我向他提议，他要让戈尔巴乔夫知道我们正在计议的变革。作为回报，他应迫使戈尔巴乔夫迅速将苏军撤回苏联国内，使他们不构成进攻性威胁。他还应迫使戈尔巴乔夫对苏联军费开支作较大幅度的削减，并停止苏联对第三世界叛乱的支持。

没过多久，发生的事件证实了我对麻烦地点的预测。1989年11月底，也就是吉罗拉迪政变失败以后、“正义事业”行动开始之前，我们又不得不对反菲津宾总统科拉松·阿基诺政变做出反应。我读过前副总统丹·奎尔在其《站稳脚根》一书中对这次叛乱的描述。他写道：“我是一个提出问题，寻求方案和力求达成一致意见的人。我还记得拉里·伊格尔伯格（代理国务卿）后来说过，如果我不去那里，我们就可能制止不了菲律宾的政变。这是我们两国关系中的重要时刻，对于我个人来说也是重要的时刻。”可是，我们中有些人记得的事件经过与此稍有出入。

11月29日，切尼和我刚从布鲁塞尔开会回来。切尼已精疲力尽并患了感冒，在家休息。我次日下班回家，庆幸能在晚饭后不久就上床睡觉了。一小时后，电话铃响了，汤姆·凯利通知我，菲律宾发生了以埃德加多·阿贝尼那将军为首的政变。我立即去五角大楼内的全国军事指挥中心，刚过11点就到了那里。我进入一间专门用作处理该情况的房间。那是一间空间不大、天花板低的房间。灰色的地毯压低了我的脚步声。房间里的气温低，这样做有利于超灵敏度电子装备的性能发挥。我们正在使用一种新的远距离通信会议系统，可使各个不同机构的人员无需离开他们的建筑物就能开会。用该系统处理实际的危机，这还是头一次。我坐在桌前面对着5台电视监视器。在第一台屏幕上，我可看到白宫的情况室，副总统奎尔坐在桌子的中心位置上。奎尔出面是因为布什总统正飞赴马耳他与戈尔巴乔夫会晤。在国务院的拉里·伊格尔伯格的面孔占据了第二台监视器的屏幕。第三台屏幕上是中央情报局局长比尔·韦伯斯特。第四台屏幕上是负责国际安全事务的国防部长助理哈里·罗恩，当时他在五角大楼楼上。在第五台屏幕上，看到我自己。在我身旁坐着的是副主席鲍勃·赫雷斯上将，他曾经也是主席候选人之一。赫雷斯不久将退休，但他在退休前的日子里对我倾力相助。在我接替他以后，他就回家略事休息，以便保证第二天早晨我们两人中有一人精力充沛。还有，纯属碰巧，我们驻太平洋部队总司令亨廷顿·“亨特”·哈迪斯蒂海军上将也到场了，他是从檀香山来五角大楼参加预算会议的。

我被告知，科拉松·阿基诺总统称，马尼拉的总统府正遭叛军飞机的轰炸和扫射。她请求美国进行军事干预以制止这种攻击。伊格尔伯格极力主张答应阿基诺的请求。“我们支持过这一民主政府，”他说，“我们必须做出

“坦克”名称出自一条隧道，该隧道是1942年五角大楼竣工前军种参谋长前去内政部大楼第一会议室的必经之路。现在指五角大楼内参谋长联席会议的保密会议室。——译者注。

反应。”零星的报告源源而来，到处有枪战，而且可能需要把阿基诺救出总统府。但是，我们收到的情况，与其说是确凿的情报不如说是混乱的消息。

我们驻马尼拉大使尼古拉斯·普拉特再次确认，菲律宾官方请求我们轰炸叛军控制的一个飞机场。停在这个机场上的二战期间的破旧不堪的老式 T—28 型螺旋桨教练机，就是将要攻击首都的飞机。国务院再一次急切地要求做出反应。我打电话给切尼并告诉他最新的情况。他今晚要在他病床上亲自处理这件事，因为他可通过保密电话与总统座机联系。我还猜想，切尼宁愿呆在家里而不想在监视器屏幕上与奎尔打交道。在我看来，切尼在做出军事决策时是希望直接与总统商量的。

副总统说，他立即需要同总统联系，向他提出一项建议。新闻界曾抨击我对 10 月份已拿马的吉罗尔迪政变犹豫不决。如果想消除任何犹豫不决的印象，现在就应当豁出去干。但是，我不想一窝蜂地冲动行事。我开始不断地提出问题。我们可以轰炸那个机场，但我们知道我们轰炸谁吗，我们袭击谁，是叛乱分子还是忠于科拉松·阿基诺的人？国务院可能想象出的是进行一次干净利落的外科手术式的攻击。相反，我想到的是，担惊受怕的年轻的飞行员第一次驾驶没有精确制导自动装置的飞机执行战斗任务。我的担忧是，一旦我们开始攻击机场上的飞机，我们就不可避免地要杀死人。我提醒参加电视会议的其他人：“我敢向你们保证，菲律宾人在他们的葬礼会上会严厉谴责我们，不论我们伤害了哪一方。”在某些阶层，我们仍被看成是前殖民主子而遭到怨恨。

在我们采取行动以前，我们需要更多的现场情报。我要与菲律宾国防部长菲德尔·拉莫斯通话以便获得确凿的情况。碰巧，那天晚上我们驻马尼拉大使馆的美国武官也在五角大楼，他在楼上与哈里·罗恩在一起。这位军官有一本小的黑色笔记本，上面记载着所有菲律宾国防部高级官员的电话号码。我要他把这笔记本送给楼下的指挥中心，由我交给一名海军值班军官并告诉他：“不断拨号，直到你给我接通一个菲律宾军队最高层的军官为止。”

你可能会想到，我们在国防通信方面已经花了好几十亿美元，建立了直通线路、保密线路、紧急加密线路、卫星通信等，实现我这一要求一定易如反掌。相反，这名海军军官向我报告说：“将军，我用这设备找不到他们这些人。我需要一台普通的老式电话机。”在这个超尖端的中心我们没有一条普通的电话线路。一个军士突然冒出来说：“先生，我能给您搞到一条线路，”赶快搞，我说。他着手撬开地板接上了一条线。我们这位聪明的军士很快就提供了一台打得通的商用电话机。

与此同时，我向奎尔和其他人说明哈迪斯蒂和我共同制定的一项计划：派我们驻在克拉克空军基地的 F—4 “鬼怪式”喷气机低飞掠过任何胆敢开进叛军控制的机场跑道的 T—28 型教练机。总之，要吓住它们。如果有哪一架 T—28 飞机试图起飞，就迎面朝它开火。如果已起飞升空，那就击落它。为了表达所要的咄咄逼人的威胁感，我在命令中用了一个词：我们的飞机要显示“极端敌视的意向”。我打电话给切尼，他表示同意，他同“空军一号”座机联系，并在 10 分钟内回电话告诉我说，我们的计划已获得总统批准。简言之，我们有一条清楚明确的授权采取军事行动的指挥线：武装部队。急司令至国防部长，再通过我到适当的军事部队。“干吧！”切尼说。

当以上一切就绪时，丹·奎尔也打电话给总统座机，我正要哈迪斯蒂下令 F—4 “鬼怪式”战斗机升空之际，约翰·苏努努的副手安德鲁·卡德出现

在屏幕上并说：“停一停，副总统正从‘空军一号’座机得到新的指示。”而我早已从“空军一号”得到了指示！我不安地等待着，然后打回电话给切尼，告诉他发生电话交错的情况。这是一种紊乱的危机管理方式。在我的屏幕上，我看到奎尔回到了情况室，面带一副毫不在意的神态，他所说的话就是“我已经和总统谈了。”

“那是不是就是说我们可以开始行动？”我问。

他回答说：“噢，我想你已经下令行动了。”

我转向哈迪斯蒂海军上将，向他下达了开始行动的命令。在令人不快的好几分钟里，我处于听两个主子的难堪处境，同时有两个主子就难免引起混乱。F—4“鬼怪式”战斗机起飞了。它们反复低飞掠过机场，没有一个菲律宾飞行员驾机起飞来面对下一步将发生的情况。

最后，在拨了近40分钟的电话号码后，这位海军值班军官设法接通了菲律宾国防部长菲德尔·拉莫斯和他的参谋长雷纳托·德维拉将军。他们告诉我，局势不稳，但在控制之中。轰炸？是谁要求我们去轰炸的，他们告诉我们不要轰炸。几小时之内，政变失败，我们没有进一步卷入，F—4“鬼怪式”战斗机没有向任何人或任何东西开火射击。我们得知在机场上确实有忠于总统阿基诺的部队。几天以后，政变领导人阿贝尼那将军说：“我们快要接管政府了。那时美国军用飞机出现了。我们一点也不敢指望能战胜强大的美国空军力量。”

政变结束的那个晚上，我离开五角大楼时感觉良好。我在形成我的军事主张时运用了克劳塞维茨的教导或温伯格的第三条格言，以及我自己的守则：在你有一个明确目标以前，切勿采取行动。我们根据情况使用了有限的、适当而极有分寸的力量，结果证明是成功的。

几天以后，迪克·切尼身体康复，重返岗位。在一次早晨的碰头会后，他要我留下。“干得相当好，”他指的是菲律宾事件，“但别担心，你永远不会再有那种处境了，从现在起，不论什么时候，通信渠道都是畅通无阻的，你放心好了。”我知道他的言外之意。显然关于危机期间如何下达总统的指示问题白宫已做过讨论了。

我读了丹·奎尔的书，我就明白了其中的道理。在媒体对他接任的前几个月的表现严厉指责之后，他要使人看起来有点总统的身份和气派。他对菲律宾局势的处理表现出色。而当局势平息时，他的助手们就编造了夸大奎尔作用的故事，《洛杉矶时报》报道说，“……这是一个崭露头角的机会，（奎尔）欣喜若狂地抓住它不放。”

由于解决了菲律宾的危机和结束了在巴拿马的“正义事业”行动，我们可以回过头来研究武装部队的发展计划了。1990年2月，切尼部长必须要呈报1991—1992财政年度的国防预算，而我想利用这段时间赢得他对我改革军队计划的支持。到那时为止，我向他和总统陈述的看法都是凭着我多年以前在比尔·德普伊领导下作论证的经验提出来的，当时我们就试图设计出一支数量尽可能少，但却能承担我们的世界责任的军队。这一回，我干脆用了一个“基本兵力”术语，以说明是各军种的最低限度的兵力水平。当时的的问题是，我们要万无一失地确定的那个基数究竟比当前水平低多少。我正在考虑这些会震撼参谋长联席会议的数字——裁减百分之十五、百分之二十，甚至百分之二十五。

在度过了主席职务上的令人兴奋的3个月以后，我终于回到了舒但的日

常工作状态。我希望在主席的办公室里有一种亲切的气氛。我比较喜欢与同事轻松地共事，而要做到这一点，你要完全信任部下，同时要使他们不至于把随和的工作关系误解为不讲组织纪律。我喜欢参谋人员工作认真，而又不自视太高，喜欢会拼命工作也会痛快地玩的人。我很早以前就认为组织编制图表和花哨的头衔无关紧要。我告诉我的参谋人员，他们进出我的办公室无需行繁琐的礼节。我成功地造成了这种氛围，在我的周围是一批能干的、和睦相处的人才，他们甚至在我极度慌乱时也不会沉不住气。他们还认为我不是那种“一朝天子一朝臣”的长官，因为我高兴地留下了我的前任克劳海军上将的处理媒体关系的杰出人才F·威廉·斯马伦上校。

再看看联合参谋部的部门主官，他们都是经管着庞大的参谋班子，直接为主席而不是联合参谋部工作的海陆空军的二星或三星将军。主席的更强有力的地位使联合参谋部的工作具有吸引力。更重要的是，戈德华特一回科尔斯法案确定了在联合方面的业绩是晋升军衔的一条标准。因此，我招贤纳士，录用第一流人才毫无困难。联合参谋部成了世界上最优秀的参谋班子。

一个主官坦率地将自己的脾性和工作习惯告诉部下，以便他们能够理解和适应是很重要的，我事先向参谋人员打过招呼，当我专心致志工作时，对打扰和提问我可能表现出急躁。在使人极度紧张的情势下，我往往会突然进入十分专庄的状态，我会十分认真、十分投入，对身边的一切事情无动于衷。在这期间，我进入办公室时可能不打任何招呼。如果我的主任参谋向我呈报不是紧迫重要的问题，我可能会大声嚷嚷，要他走开。我告诉参谋人员对我这些情绪变化不要太当真。忍一下，我很快会恢复平静的。

我的职务越高，时间就越宝贵。时间是无法节俭地延长使用的日甲品。我制定了一些简单的规定：未经我同意，参谋人员不得替我承诺出席任何会议、发表演讲、参加社交活动、外出或参加庆祝仪式。即使5分钟也不行。凡我预定开的会，必须准时开会。要别人等的人是不替别人着想的人。每当我耐着性子等待姗姗来迟者，就好似我在交通阻塞时面对着出租车上不断走动的计程表。我还规定，我的办公室要迅速回答打来的电话。

我把有关签名的凯斯特法律制度化。J·凯斯特教导我，我每次把我的名字签在什么东西上，我就制造了一个法律文件，因此，除最无关紧要的文件外，谁都不能替我在任何东西上签名，我知道很多头头是允许他们的秘书在重要的信件上替他们签名的，这一做法我是决不允许的。凯斯特还教导我，注明日期的签名是具有更大的法律效用的。因此，我不允许签名时提前或推后日期。我只在确切日期的文件上签名。

我规定我的参谋人员不得准备任何敷衍塞责的“臭虫”信件要我来签字。这一用词原出于一则有关纽约中央火车站的典故。一名乘客在普尔曼式卧铺车厢里被一只臭虫咬了，他写信给铁路公司董事长表示强烈不满。铁路公司董事长回了一封道歉信，说明该公司已经采取了防范措施，请这位乘客放心，这种事不会再发生了。这位乘客读看来信，心里很高兴，不料这时又从信村里掉出一张由董事长草草写给他秘书的小字条，上面写道：“发一封臭虫信给那个混蛋。”

我的参谋人员可能会接到某个公民表示抱怨的来信，并为我草拟一封格式化的回信说：“感谢您的关心，但这些事情毕竟发生了。”或者说：“对不起，来信投错了单位。”然而我会在这类回信的前头批上：“找出问题，看看我们能不能解决。如果解决不了，告诉来信人谁能解决。但不得敷衍塞

责搞‘臭虫’信。”

作为主席，我恪守我的座右铭，要检查细节。很久以前我在空降导航员学校时曾发现一名军士因开伞钩未挂上差点送了命，这件事进一步加强了我的信念。检查细节可以达到两个目的。其一，司令官可以了解战备的真实状况而不是表面现象。其二，将军对细节的重视可使基层官兵知道，他们在指挥系列中的位置与其他环节一样重要。

我管理庞大的联合参谋部靠的是多年来从布朗、温伯格、卡卢奇和其他人身上学来的方法。每天上午，我准时在8点31分进入联合参谋部会议室参加8点半的碰头会。我的主要参谋官大多数是二星或三星陆海空军将军，总共约20人。他们都知道迟1分钟不会被认为是迟到。我取消了主席以往采用的正式汇报形式（那种形式要求制图参谋连夜绘制出汇报用的所有图表）。开会时，我围着桌子转一圈，让三军将领们谈谈他们各自领域内的情况。如果老老实实在地回答“一切正常”，不会有不利之处，因为这正是我所想听到的答复。会议开5至30分钟。我利用这种会议来了解信息和安排一天的工作，而不是解决问题。会议还有另一个更重要的目的，那就是我要参谋部各部门主官监督我。看我是不是在发火？看我是不是又在吹嘘自己过五关斩六将的老故事？看我是在发牢骚还是在骂人？我总是试图保持精神振作，特别是出了事和我们面临麻烦的时候。头头的情绪会感染整个组织。最糟的情况是谁都不知道领导人的情绪怎样。我的参谋人员一上班就可知道我的情绪如何。同样地，我也可以从中了解他们。因为你每天与他们碰面，你瞥一眼就能知其三分，你知道谁碰到了麻烦，谁需要帮助或鼓劲，谁在准备着挨批。这种早晨碰头会的作用是建立协作精神。这项严肃的工作是在我办公室里小圆桌旁的小群体内展开的。

在行政机关里，小事情会产生巨大的象征性意义。一天，精力充沛的海军陆战队司令阿尔·格雷指出，有一份用参谋长联席会议信笺纸署着我签名的文件送给了国防部长。“如果您要以参谋长们的名义送出材料，”格雷说，“我们大家都得同意才行，可是在文件送上去以前，从未送给我看。”格雷说得对。

按照戈德华特—尼科尔斯法案，我是主要军事顾问。在我提出任何建议之前，我无需征得参谋长们的同意，我甚至无需与他们磋商，尽管这样做是愚蠢的。我需要有能表示主席独立地位的象征物，于是便购置了一棵台头通栏印着“参谋长联席会议主席”字样的公文纸。我抛掉了旧的公文纸，同时也抛掉了40年来参谋长联席会议的办事传统。我不再是参谋长们的综合性意见的传声筒，我自己本人要向国防部长和总统进言。信笺头上的一词变动使主席的独立性变得清楚和合法了。

我还采用了一些其他的新办法来干日常工作。我越来越多地单独与参谋长们开会，不止他们带任何参谋官或记笔记的人到场。这对史学家来说是不太好，但对鼓励直言不讳来说却是大有好处。我还喜欢在我的办公室而不是在带有旧的法人团体遗迹的“坦克”里与参谋长们开会。我停止下发参谋长联席会议开会的固定日程表。参谋长们并不在意，但他们的参谋人员颇为不悦。没有议事日程表，他们就不知道在会前要为他们的长官准备什么样的文件。这样一来，参谋长们到我办公室来时，就不会带上一大堆他们认为必须捍卫本军种立场的材料。他们确实有了说心里话的更大自由。既然我们不再谋求一致赞同的看法，他们也无需从本军种的利益出发去维护自己的立场。

无疑，有些人对我的做法持有异议，但我认为，作为一个更加正式的机构，这一新作风使参谋长们具有比他们以往所享有的更大影响力。如果我同意他们的观点，我就准备把这些观点呈报给切尼，并像对我自己的观点那样极力加以维护。这样做，他们的意见就会得到认真考虑，而不是像以往那样几乎自动消失在冗长的、没棱没角的意见一致的报告之中。

正当我们在国内酝酿改革我们的军队时，我有机会亲身体验一下我们的老对手是怎样改革他们的军队的。我们驻欧洲安全合作会议大使杰克·马雷斯卡参与了旨在缓和东西方紧张关系的欧安会研讨会的组织工作。这次研讨会是空前的。北约国家、华沙条约国家和不结盟的欧洲国家的军队参谋长们将于1990年1月在维也纳哈布斯堡王宫开会。

1814年，在这个王宫里曾举行过重画拿破仑失败后的欧洲地图的维也纳会议。马雷斯卡请我出席这个研讨会，我同意了。

1月16日，我步入富丽堂皇的会议厅并在一个巨大的U形桌前就座。我看到坐在对面的一个人，即使他不穿苏联的将官制服我也认出他是一个军人。他就是接替谢尔盖·阿赫罗梅耶夫的苏联总参谋长米哈伊尔·莫伊谢耶夫。变化真大啊！阿赫罗梅耶夫，70多岁，第二次世界大战中的英雄，矮个儿，年老而可敬；而莫伊谢耶夫，51岁、大个子、精力充沛、仪表堂堂、姿态威武。

在我的发言中，我要建立的论点是，自从历史把美国推向超级大国地位以来有一点一直被人们忽略了。尽管我们拥有巨大的力量，但在我们的政治制度下，军事领导人的日子仍是不容易的。我指出，“我按规定要宣誓支持和维护合众国宪法。”我还解释说，这个文献“视军队，特别是我的军种——陆军是一个必要的但又不合意的组织，在危机时期有用处，而在所有其他时间里都要受到小心的监视。”

我进一步指出，从我国诞生以来，美国人民就反对建立常备军的思想。宪法的一个撰写者曾提出建立2000名军队的限额。我援引了乔治·华盛顿的回答：“一个绝妙的想法，只要我们能说服我们各方面的敌人加起来也保持相同的数量。”我指出，身为四星上将的主席，我不是美国的最高军事领导人。这个人总司令，是总统。我提醒在场的盟国、敌国和潜在敌国的听众，美国武装力量的基本使命是：“美国人民坚持认为，一旦我们不得不组建军队，其态势必须是防御性的，确定兵力大小的理由必须经过严格的审议。就在此刻我坐在这里的时候，在国内我们的国会正在想出各种办法来削减我们的军队。在民主国家就是这样，我也赞成这样。”

我试图在会上定出妥协和非敌对的调子。因此急切地想知道当轮到莫伊谢耶夫发言时，这位苏联武装部队的新头头态度如何。令我大失所望的是，他的发言与美国的机械式的冷战战士一个腔调，讲的都是些空洞的、过时的和充满对抗性的陈词滥调，与整整齐齐地印在他助手散发的加封皮的小册子里的话一模一样。莫伊谢耶夫讲完后解答问题时，发言像是一台录音机喋喋不休地放出录好音的克里姆林宫磁带上的话。我很担心，因为我贸然声称这个世界变化巨大，而莫伊谢耶夫的表演却说明没有什么变化。

我低声向马雷斯卡大使说了我的担心，我说，我要更好地了解此人，搞清楚他究竟还有没有不同于苏联沙场老将之处。马雷斯卡那天晚上在他的维也纳寓所里安排了一个小型的私人宴会。我带上行政助理汤姆·怀特和国务院的一流俄语翻译彼得·阿法纳先科前去赴宴。

那天晚上，当我们的客人从门里进来时，我以为我们可能认错了人。一切气势汹汹的咆哮都已消失，莫伊谢耶夫显得热情随和。我们入座就餐，他很快显示出至少有一样东西仍在苏联起作用，那就是情报系统。“您是在 1958 年参军的吗？”他问。

“是的。”我回答。

“我也是。您是在 1962 年结婚的吗？”

“是的。”我再次回答。

“我也是。您有一个儿子，他在军队供职，是吗？”

“是的。”我说。

“我也有一个儿子在军队里。”这时莫伊谢耶夫对我做着手势，笑着说，“但我在 51 岁时这一切都做到了，而您几乎在 53 岁时才做到这一切！”

就这样，坚冰被打破了。随着伏特加酒下肚，气氛越来越热烈。莫伊谢耶夫那矢向我们谈起他在西伯利亚的童年生活。他父亲是大西伯利亚铁路局的一名养路工，不论气温多低从未缺过一天勤。他的母亲仍住在西伯利亚的故乡。只有在谈到波罗的海国家问题时——美国仍认为它们是被占领国家——我才隐约地感觉到苏联固有的敌意和此人的强硬。莫伊谢耶夫说，在第二次世界大战中他失去了 7 位叔舅辈的亲人，他们都是军人，都为从法西斯统治下解放拉脱维亚、立陶宛和爱沙尼亚等地牺牲了生命，而现在他们竟恨起苏联来了！

到酒酣夜静之际，他和我成了两个相互交流战斗故事的老兵了。我在舒适愉快的气氛中开始提一些问题。“我们都感到苏联正处于变革之中，”我说，“兜售老一套的党的路线还有什么意义吗？”他也知道苏军将从东欧国家的基地上全部撤走。我问：“为什么你们不快一点撤军呢？”他说：“因为孩子们必须读完学年。”一个做父亲的军人向另一个做父亲的军人做出这么心心相通的回答，我不禁开怀大笑。我不知道那个晚上我提出的意见他是否全接受，但当我们分手时，莫伊谢耶夫紧紧拥抱我说：“我感到你好像是我的终生朋友。”就我来说，我感到我遇见了一个徘徊于老式共产党敌人和新军人伙伴之间的人。

雷伯恩大楼 2118 号是众议院军事委员会的听证室，讲台前挂着一块饰板，上面写着：

合众国宪法第 1 条第 8 款

国会有权……

招募陆军并供给军需……

建立和维持一支海军……

制定统辖和管理陆海军的辛例。

我想，挂在那里的饰板是要人了解在防务方面是谁掌管钱包。2 月 1 日，切尼和我在 2118 房间里为拟议中的 1991—1992 年国防部预算进行辩护。以往要确定我们军事上的需要是容易的。只要摆出苏联的威胁，就可以要有什么。但是，随着苏联在军事上的收缩，我们面临着一种基本上一面倒的情况，国会议员们异口同声地宣称，威胁已不存在，因此不需要保持一支庞大的军队。“和平红利”已成为一句时髦的话。既然我们不需要那么多的枪炮，我们就可以把钱转用于教育、住房或预防犯罪方面。前天，布什总统发

表了他的《国情咨文》，在《国情咨文》中，他提出了第一阶段大量裁减驻欧洲美军的建议，以适应变化中的世界。

切尼和我出席众参两院武装部队委员会会议，宣传布什的防务预算政府适应新的世界气候的明证。然而，当我们离开国会山时，我们知道，除非我们采取一项指导裁军的全面战略，否则五角大楼的政敌会扛着电锯来找我们。因此，切尼尽管还没有完全接受我的“基本兵力”概念，但敦促我继续完善它。

在国防部内部和在与国会议员谈话时，我宣传“基本兵力”理论，即我们的兵力规模要从单纯以威胁为依据转向以威胁和作战能力为依据。我说，我们可能不会再像以前那样担心苏联的威胁，但是我们必须保持某些基本的战斗能力。举例来说，我们可能不会再需要保持一支专门的空运力量，以便把儿百万吨物资装备运往欧洲，好对付苏联可能的入侵。但是，我们仍需要有把大量物资运往全世界的难以顶见的麻烦地点。我们可能不再与富尔达峡谷对面的苏军第八近卫集团军相对峙，但我们仍需要有把力量投送到其他地方的能力。我提出军队要能够执行4项基本任务：其一、能跨越大西洋作战；其二、能跨越太平洋作战；其三、国内有！“支应急部队能迅速部署到热点地区，就像我们在巴拿马的行动那样；其四、保持一支削减了的但仍不可少的核部队，以慑服核敌人。

我已经使我的某些同事改变了观点。诺姆·施瓦茨科普大赞同我的主张，战略空运司令部司令杰克·钱恩上将也赞同我。另一位强有力的支持者是统率北约部队和驻欧美军的欧洲盟军最高司令杰克·高尔文上将。参谋长联席会议也表示同意。但是，我对某些军事首脑死死抱往旧观念不放而感到吃惊。海军继续争辩说要有更多的航空母舰。为什么？因为他们知道苏联正在建造更多的航空母舰。怎么知道的，因为几年前卫星照片表明，在一个苏联造船厂里放着一块龙骨板。显然，那是一艘航空母舰的龙骨，因此苏联航空母舰仍在生产线上不断制造。我与海军头头争辩说，当苏联正从它的东欧的老帝国势力范围撤出之际，认为它还会加强海军统治海洋，那是毫无道理的。这一争论现在有了答案，俄国人正把航空母舰当做废铁出售。

我还重新思考过其他一些言之有理的事情。我记得，在温伯格当国防部长期间，在“坦克”里与我的老导师陆军参谋长约翰·威克姆听取关于电子制导的新式炮兵武器——“铜斑蛇”炮弹的汇报时，威克姆声称，“有这样精确的炮弹，我们就不需要在战场上甲肮脏的战术核火力了。”战术核武器就像老式的炮兵实施弹幕射击那样，铺天盖地而来，以便摧毁弹幕下的一切东西。而这种新式灵巧武器很像是精确的步枪火力。

在我任主席后不久，我们面临着处置某种核炮弹问题。这种炮弹不像我们想的那样安全。因此，陆军部队对这些炮弹进行类似切除输精管的手术，注入气体使之失去功能。后来，核炮弹制造者解决了安全问题，他们要求做恢复功能的手术。我觉得这是一种愚蠢的想法。那时候我们正在拆卸大量中程核导弹，难道我们还要花钱重新装配使用价值有问题的小的战术核炮弹吗？我的主张遇到重重阻力。陆军不想放弃其战场核火力。死硬的五角大楼的文职政策制订人包括迪克·切尼在内也都反对我。然而，我却越来越深信，战术核武器在战场上没有用处。

2月18日，我站在乔治·华盛顿大学的查尔斯·E·史密斯中心的讲台上，回首20年来的风云变幻，激情在我心间荡漾。上一次我在这所大学的校

园里是 20 年前的 1971 年春季，那时我结束了工商管理学硕士论文工作。今天，我应乔治·华盛顿大学新校长斯蒂芬·特拉亨伯格的邀请重返母校，接受荣誉学位并在冬季毕业典礼上发表演讲。我在讲话中一开头就指出，这是我在乔治·华盛顿大学的第二个学位，但这个学位没有花政府很多钱。我想强调指出的一点是，自从我离开这个校园以后，世界上发生了翻天覆地的变化。我指出，当我是乔治·华盛顿大学的学生时，纳尔逊·曼德拉还是南非监狱里的犯人。几天前，他终于被释放了。而且在今年年底前，曼德拉将在美国国会的参众两院的联席会议上演讲。当我是研究生时，60 万苏联军队驻在捷克斯洛伐克境内。现在，一个戏剧作家、前持不同政见者瓦茨拉夫·哈维尔当了捷克的总统。当我在乔治·华盛顿大学攻读工商管理学时，华沙条约组织的军队一直不断地进行旨在直插到大西洋海岸的进攻性演习。现在这个条约组织是一片混乱。我提醒听众：“苏联的制度已风雨飘摇和停滞不前了，现在我们正等待它的分崩离析。”

典礼结束以后，在我即要上车的瞬间，我停了下来，想起当年从史密斯中心走向国会山途中，不顾催泪弹的伤眼睛，举目观看数百名越战老兵把他们的奖章投向国会山的情景。当我是乔治·华盛顿大学学生时，曾发生过美国历史上最大规模的大逮捕，1.3 万多名反战抗议者被投入华盛顿监狱。那时候，我想起公众对我职业的态度使我心情十分抑郁。我们设法扭转了这种情况。目前面临的挑战是要维护我们已恢复的尊严。我认为，关键是要使今天的军队适应今天的现实。

感谢上帝。一次成功机会很小的演出终于成功地举行了。不是阿尔玛和我总怀疑我们女儿琳达的天才，而是因为戏剧界的供求法则甚至对最有天赋的人都不利。在一个 3 月份的晚上，我们穿着盛装，前往乔治·华盛顿大学的利斯纳礼堂，观看琳达在一个巡回演出公司演出的《胜利之举》，这是一幕描述杰基·鲁宾逊在垒球运动中冲破肤色障碍取得成功的话剧。琳达扮演鲁宾逊妻子这一主角。她棒极了！她如愿以偿！

大约在这时候，琳达又交了一次好运。她去加利福尼亚一个月参加拍摄一套夏季的替补性系列片。在那儿的时候，她曾被邀请出席在阿诺德·施瓦策尼吉尔和他夫人玛丽亚·施赖弗家里举行的宴会。琳达能真切地感受一下好莱坞的生活使她兴奋不已。但是，她认定好莱坞不大讲求实际，而宁愿回来在东部地区从事她的事业。坦率他说，我松了一口气。

迪克·切尼敦促我继续完善“基本兵力”的思路，尽管他还有保留意见。作为我的宣传工作的一部分，我同意在 5 月 3 日分别会见两名报道五角大楼情况的记者——《纽约时报》的迈克尔·戈登和《华盛顿邮报》的 R·杰弗里·史密斯。我向他们两人承认，要说通内部的人很难。我告诉史密斯，“我试图使国防部确信：军事威胁确实不同了。”史密斯一个劲儿地催促我抛出硬新闻，说我到目前为止所讲的话都太软了。我提出的削减幅度有多大？他问。我拒绝讲具体数字，但史密斯一个劲地追问。最后，我迁就了他说：“可能在百分之二十到百分之二十五左右。”5 月 7 日《华盛顿邮报》头版新闻报道说，“我国的最高级军官”预测，改组了的军队可能使“国防预算下降百分之二十五”。我很惊讶我的议论居然引起了轰动。不仅《华盛顿邮报》登载了，后来《纽约时报》以及其他几家大报，甚至伦敦的《经济学家》周刊都发表了讲话。

狡猾的国务卿吉姆·贝克打来电话向我祝贺，这暗示我可能要遇到麻烦。

而我担心的是切尼的反应，他也公开提出要削减五角大楼的预算，但在今后6年内将通货膨胀计算在内每年只削减百分之二。迪克·切尼不是一个喜欢部下同他唱反调的老板。在《华盛顿邮报》报道刊出的那天，我们会面时，他只说了一句：“很不错的文章。”然而，随着这一天慢慢地过去，不同的意见开始纷纷而来。我通过五角大楼的小道消息得知参谋长们都不高兴，因为我提出的削减幅度太具体了。国会山保守的共和党人士质问切尼，当总统自己的参谋长联席会议主席说要做更大的削减时，他们怎么能维护总统的预算。我们的北约盟国也表示不满。当美国准备这么大幅度地裁军时，他们怎么能向议会要求批准庞大的军费开支呢？

次日，部长召我到他的办公室，他皱着眉头，面色不悦地说：“我们得谈谈你向记者说的话。”

“是，长官。”

“我必须知道你是否支持总统。我需要确切知道你是否与总统一心。”

我惊得目瞪口呆。我审慎地停了一忽儿才回答说，“可能我的话讲得太早了。”然而，我对记者所讲的话确实是军队面临的危机征兆。我很抱歉由于自己讲话不慎给总统添了麻烦，“但决不存在我是不是一条心的问题。”我说。气氛一下子变得紧张起来，眼看空气会燃烧起来似的。然而，我们两人都有足够的自控能力，不会使情况失去控制。接着，我们又继续研究“基本兵力”的问题，力争达到百分之二十五的削减幅度。

从我发起在利文沃思堡建立纪念“野牛勇士”的塑像运动以来，时间已经过去了7年。在我脱手前，我把接力的火炬传给了陆军文职官员、现国民警卫队准将阿朗索·多尔蒂。朗尼竭尽全力，但因支持的人不多和捐款少，计划被搁置下来。后来，有名黑人海军军官卡尔顿·菲尔波特海军中校作为指挥与参谋学院的教官来到利文沃思堡。他对“野牛勇士”计划着了迷。他接过这个奄奄一息的工程项目，并使该项目重新恢复生机。他不满足于竖立一个骑马战士的塑像。他要建立一个有波光粼粼的池塘和塑像的公园。他要建立一个基金会，以便成立“野牛勇士”博物馆和支付黑人军事史教育计划的费用。菲尔波特与我联系并要求我重新参加这一募捐运动。我问他计划要花多少钱？他说：“50万美元。”我一时语塞，但同意尽力而为。

富有的《电视指南》出版商沃尔特·安嫩伯格是前驻英大使。在里根执政时期，我在加利福尼亚之行中结识了安嫩伯格和他的夫人李。我写信告诉他有关我们在利文沃思堡的梦想。他回电话说，我们所谈的这类纪念公园花50万美元是拿不下来的，大概需要85万美元才可能办得到。虽然这不是我想听的消息，但安嫩伯格答应如果我们能筹到相当的经费，他先捐助25万美元。

于是，募款便成了我的业余工作。捐款陆续到来，表兄布鲁斯·勒维林捐了2.5万美元；著名的纽约慈善家、军队的朋友扎卡里·费蒂尔捐了5万美元。几个月后，安嫩伯格再次打来电话，他说，他讨厌事情老拖着，并问“野牛勇士”纪念馆的募捐运动进展如何？我向他介绍了取得的一点进展。他说，他对这个计划深信不疑，并希望看到该计划有大的进展。他将很快送来一张款额为25万美元的支票。我们以后只需操心筹措余下的款项。

多亏了安嫩伯格的助推启动，我才能够于7月28日前去利文沃思堡参加破土奠基仪式。军乐响亮，旌旗招展，我站在昔日曾是黑人骑兵兵营的荒地上。出席仪式的显要人物还有利文沃思堡司令官伦内德·威沙特中将、菲尔

波特海军中校和多尔蒂准将。但那一天真正的明星是军士长威廉·哈林顿和上士伊莱沙·基尔斯。他们都已95岁，是很久以前纯黑人团的真正的野牛战士。当我握着他们满是老茧的手时，我油然联想起我的过去，想起中尉弗利珀，想起那些曾在西部平原浴血奋战、在圣胡安山冲锋陷阵的黑人。历史差点忘记了他们的存在。当我们拿起铁锹举行破土仪式之际，这两位老战士的故事将填补这段历史的空白。

6号的房子是一座坚固的砖石结构、并带有一个宽敞阳台的建筑，它坐落在迈尔堡古建筑区的格兰特大街上。该住房以19202美元的费用建于1908年，它是供两个中尉家庭合住的宅第。1961年，6号翻修改装为参谋长联席会议主席的官邸。在6号官邸后面有两个车库，我把我的“富豪”车停在里面，并在那里修理车辆。我还设法说服邻居们让我把我的另外一些成人用的玩意儿放在他们的车库里。

我喜欢把外国客人带来6号官邸共进午餐或晚宴。尔后，我领他们出来，极目远眺，美国历史的缩影尽收眼底。站在俯视波多马克河的宽广的草坪上，我会指给他们看国会山、杰斐逊纪念堂、华盛顿纪念碑和林肯纪念堂，并一一讲述其历史。但美中不足，一棵新长大的树恰恰立在中央，破坏了全景。而且这棵树还越长越高。一天，我召来我的助手蒂姆·利夫西少校，对他说：“利夫西，那棵树必须砍掉。”

利夫西吃了一惊，说：“长官，您难道真的要砍掉一棵树吗？”

他快速地报告出我将面对的反对者——营区工兵主任、公共事务官员和初露头角的环境保护主义者。他提醒说，还要设想风闻此事的《华盛顿邮报》。

“那棵树越长越大，它破坏了华盛顿最美好的一景，”我说，“通知营区工兵主任砍掉它。”

迈尔堡的工兵主任做出了决定——计划在地球保护日砍树！我想与其说决定砍树，不如说决定不砍树，这活像前几年的一项枪杀小狗以便进行创伤研究的计划，简直是冒天下之大不韪。一旦干了这事儿，你怎么解释你在地球保护日砍了一棵树？我作了战略性的退却，把这事搁置下来。

几个星期后，我又把利夫西叫来并摆出我的战略。叫营区工兵主任派人砍掉那棵树，挖掉树根，在树坑里填上新土。而且所有这一切都要在一小时内干完，我对利夫西这么说。第二天早晨，当奥蒂斯开车来接我去五角大楼时，我告诉他等几分钟，我要在草坪上漫步片刻。遥望波多马克河对岸的景色蔚为壮观，一览无遗。我低头看着郁郁葱葱的青草，几乎看不出那棵树留下的痕迹。看来没有任何人注意到这棵树被砍掉了。突然性、隐蔽性和快速行动历来是作战取得成功的关键因素。

1990年8月1日，习以为常的一天开始了。早晨5点半起床，在隍身脚踏车上活动，然后吃我标准的早餐——葡萄干麦麸、香蕉、橘子汁和咖啡。7点前到五角大楼，在那里我听取在办公室外套间里等待我的中央情报局分析员的夜间情况汇报。

然而，这一天却变成了不寻常的日子。从某个方面来说那天是赢得胜利的一天。在前8个月里，我一直小心翼翼地使“基本兵力”方案通过迷宫般的行政体系，说服了不大同意的参谋长和军种部长们，赢得了固执的负责政策事务的国防部副部长保罗·沃尔福威茨的具有关键意义的支持，他通过自己的分析得出了与我类似的结论。始终不持偏见的迪克·切尼尽管起初表示怀疑，但最终批准了这个方案。参谋长们基本上都表示赞同。我的新任副主

席海军上将戴夫·杰里迈亚是一位坚定的支持者。有几次，我因遭受挫折而沮丧，几乎不抱希望了。但是，那天切尼、沃尔福威茨和我向布什汇报，赢得了总统的赞同。于是，“基本兵力”方案成了政府的立场。总统将在第二天8月2日去科罗拉多州的阿斯彭，在那里他将与英国首相玛格丽特·撒切尔会晤，并在阿斯彭论坛研讨会上宣布他的新战略和作为美国武装部队新体制的“基本兵力”方案。所想象的变革是巨大的：从现役总兵力的210万人降低到160万人。但战略核心力量，即我主张的四大部队仍保持不变。总统提出的计划实际上标志着40年之久的对共产主义的遏制战略的终结，这个战略以胜利告终。我们成功了。次日，切尼、沃尔福威茨和我就要去国会山向两院军事委员会和拨款委员会推销“基本兵力”方案。

这一天，我还要求诺姆·施瓦茨科普夫从中央总部速来五角大楼，在“坦克”里向参谋长们和切尼汇报伊拉克—科威特边界沿线的令人担心的情况。

我不厌其烦地参加主席日常的礼仪活动。先是接受宣传媒体拍摄我与一名晋升准将的联合参谋部上校的合影。后是陪同来访的多哥总统纳辛贝·埃亚德马在五角大楼前检阅仪仗队。然后我去布莱尔宾馆出席欢迎埃亚德马的宴会。国务院总喜欢让黑非洲领导人与知名的非洲裔美国人会面，并且竭力从这种场合中捞到好处。

我疲惫地度过了这一天的其余时光，晚7点到家吃晚饭。饭唇不久，我进书房仔细翻阅装满公文包的文件。晚8点前几分钟，保密电话铃声响了，在这个时间来电话通常传来的都不是好消息。联合参谋部主任迈克·卡恩斯在电话中告诉我，萨达姆·侯赛因派伊拉克军队越境进入科威特。

第十八章 沙漠中的底线

大约在我提出预测朝鲜和波斯湾是最可能把美军卷入的世界两个热点的《战略概览—1994》以后9个月，萨达姆·侯赛因入侵科威特的事情便发生了。1988年伊拉克和伊朗停止了它们为期8年的血腥战争。当时我担任国家安全顾问，对伊拉克军队感到不安。一旦拥有100多万军队的萨达姆不再担心伊朗，我恐怕他会在其他地方惹事。

两伊战争后，伊拉克欠下了近900亿美元的债。按国民生产总值的比例来看，这一债额使美国的赤字成了小巫见大巫。萨达姆谴责科威特和阿拉伯联合酋长国阻碍伊拉克走出债务深渊。它们突破了石油输出国组织所确定的石油配额，从而使石油价格下跌，减少了伊拉克的收入，这犹如在伊拉克背后戳上一把“有毒的匕首”。萨达姆还指责科威特从两国共有的鲁迈拉油田汲走了价值2亿美元的石油。他虎视眈眈地盯着科威特的沃巴和布比延岛，因为这两个小岛堵住了伊拉克进入波斯湾的出路。他说科威特人不是阿拉伯兄弟，而是西方的“贪婪的叭儿狗”。

1990年7月初，我在访问突尼斯、埃及和约旦之行中，发现这些国家对寻求一种“阿拉伯”方式解决伊拉克的财政问题表示乐观。然而，当我到了以色列时，发现以色列人对萨达姆的态度不很乐观。此行没有起到多大作用。在那路撒冷，与我职务对等的以色列参谋长丹·肖姆龙中将设宴款待我，席间我讲了一些在南布朗克斯区学会的意第绪语，这使来宾们大吃一惊。有消息说我甚至用意第绪语同总理伊扎克·沙米尔进行了一次私人会谈，虽不属实，但也不必否认。

回到华盛顿后，7月的第三周，联合参谋部情报局长迈克·麦康奈尔海军少将到我办公室，把卫星照片摆在我办公桌上，指着十分明显的图像说：“伊拉克在靠近科威特的边境部署了3个师，迄今为止约有3.5万人。”他可认出这些部队是萨达姆·侯赛因的拥有数百辆现代化苏制T—72型坦克的精锐部队——共和国卫队的一部分。萨达姆在边境附近部署部队是不祥之兆。但它说明什么？恫吓？施加压力？入侵，他打算走多远？

7月24日，我忧心忡忡地给在但帕麦克迪尔空军基地的诺姆·施瓦茨科普夫打电话。如果美国在军事上卷入波斯湾，那就该轮到施瓦茨科普夫出场了。作为中央总部的司令官，他负责我们在南亚、非洲之角和中东重要地区的军事活动。我们谈及持续不断的伊拉克的兵力集结，当时已达4个师，兵力超过10万人。阿拉伯领导人仍不断地告诉我们不用担心，阿拉伯兄弟之间是不会相互厮杀的。不过，我告诉诺姆，“我希望你准备好两种对策，”其一是，如果萨达姆对边界作轻微的侵犯，你要拿出进行报复的方案来；其二是，如果萨达姆表现出更大的野心，“你要拿出我们制止他和保护这个地区的方案来。”

“我就动手干，”诺姆说。他在这个问题上早已有所准备。中央总部是由吉米·卡特总统期间建立的快速部署联合特遣部队发展而成，是用来对付我们当时的朋友伊朗和苏联军队之间可能发生的冲突的。为制止俄国军队穿过伊朗北部的扎格罗斯山脉，美国莫名其妙地花了大量的时间和金钱。巴列维国王垮台后，伊朗从朋友变成了敌人，而苏联南下波斯湾的可能性似乎已不存在了。

因此，中央总部将它的注意力转向伊拉克对其小邻国的威胁。

有经验的军人判断敌人是否准备进攻，通常依据三个必然会出现的迹象：敌军炮兵是否前移？是否铺设通信线路？是否给部队补充油料和弹药？到7月31日，上述三个征兆均已出现在伊拉克南部。我再次打电话给施瓦茨科普夫说：“我希望你明天来这里，向切尼和三军参谋长们汇报你对局势的评估和你的应急计划。”

次日，也就是我出席在布莱尔宾馆迎接多哥总统埃亚德马宴会的那一天。饭后，我要奥蒂斯速送我回五角大楼。我急于回去参加预定在下午2时举行的施瓦茨科普夫的汇报会。我几乎与迪克·切尼同时到达“坦克”。参谋长们立起，然后我们各自就座。

切尼要我讲开场白。我很快就让施瓦茨科普夫主讲。他那魁伟健壮、高达6.3英尺的身躯和充满个性的感染力仿佛占满了整个屋子。诺姆做了历时90分钟的十分冷静严肃的陈述。

“你认为他们要于什么？”切尼问。

“我认为他们要进攻。”诺姆说。他认为，那将是一次有限的攻击，以便占领鲁迈拉油田的科威特部分和巴比延岛。他不认为萨达姆企图吞并整个科威特和推翻其统治家族。会议以此基调宣告结束。

早些时候，中央情报局副局长迪克·克尔向我们做了同样的判断。然而，布什政府看来有意不介入阿拉伯国家之间的争斗。5天前，我国驻伊拉克大使阿普里尔·格拉斯皮在与萨达姆·侯赛因的会见中说：“……对阿拉伯国家之间的冲突，像你们与科威特的边界争执，我们不大理会。”后来，这位大使打电报给华盛顿，敦促美国在伊拉克与科威特自行解决它们的争端以前，“少作批评”。在尔后的一份致萨达姆的电报中，布什称他的政府“继续愿与伊拉克保持较好的关系”。我们听到阿拉伯国家说不会有事的；听到美国说：一旦有事，也与我们无关。

关于我们如何能遏制伊拉克的问题，国务院和五角大楼曾提出几项建议。其中有一个建议是加快已驶向波斯湾的“独立”号航空母舰的航速。海军陆战队司令阿尔·格雷还建议将驻印度洋迪戈加西亚岛的装载陆战队装备的海军预置中队的舰船派往波斯湾。然而，这些举措不明显，起不到威慑作用，除非我们公开宣布派出它们的真正目的。在那个阶段，政府没有考虑向伊拉克提出警告，而切尼和我也都不愿意挺身而出，走在白宫的前头。我们所采取的惟一行动是满足了阿联酋的请求，派出两架美国空军加油机帮助进行空中监视，此举不会使萨达姆·侯赛因感到心惊胆战。

如今，我对我们当初在政治上和军事上的无所作为感到遗憾，尽管当时并不清楚这些象征性行动是否能遏制萨达姆，在施瓦茨科普夫汇报之后，切尼和我离开“坦克”时，我说：“迪克，形势严峻。我们不能对发生的情况置之不理。我认为总统应在今天发表一份口气强硬的电报给萨达姆。甚至打电话给他，力争把他吓跑。”切尼同我一样担心，他与国家安全委员会和国务院联系，以便准备一份抗议照会。但是，为时已晚。在我们发出外交警告之前，8万名萨达姆的共和国卫队已跨过边界，浩浩荡荡地开向科威特城。

第二天早晨8点，总统召开国家安全委员会全体会议。施瓦茨科普夫已回但帕。我要他带上地图和作战计划立即乘飞机前来白宫参加会议。这是诺姆第一次见到这批高级决策人，而我希望他能熟悉这批他大概要与之共事的人。那是一次进入情况的会议。会上谈的内容并不连贯，也无中心议题。讨论入侵对油价的影响所花的时间与讨论应如何对付萨达姆的入侵问题的时间

一伴多。突出的问题是萨达姆的下一步行动，他会占领科威特后就住手，还是下一步要进攻沙特阿拉伯？我们应不应实施制裁，我们准备走多远？在开会之前，记者们问总统他是否有意图要派军队，他回答说：“我没有仔细考虑任何这类行动。”

在第一个对策方案已失去作用之后，诺姆在白宫首次阐述了他的保卫沙特阿拉伯的应急计划。但讨论了半天仍不见结论。我对议而不决感到不安。眼看会议快结束时，我试图得到明确的指示，便问道：“总统先生，我们是不是该在沙漠中画一条保卫沙特阿拉伯的底线？”布什稍作考虑，随即回答说，是的，我们应该这样做。但是，科威特的命运仍未解决。布什马上去科罗拉多州阿斯彭会见撒切尔首相，并发表我们不遗余力长期为他准备的演说，阐述他的体现“基本兵力”概念的新的国家安全战略。切尼·沃尔福威茨和我到国会山的第 S407 号超级密室向国防部国会监督委员会的领导人陈述“基本兵力”方案。在那里我们听到的全是“是”、“不错”、“对”的赞同声。可是，我这时心中老惦记着科威特，情况现时怎么样呢？

星期五，总统从阿斯彭回来，他再次把国家安全委员会成员们召集到内阁会议室开会。他一面在他的惯常的桌子中央的座位上坐下，一面说：“已经过去大约 24 个小时了，情况看来还不错。撒切尔首相和我的看法完全一致。假如我们在波斯湾采取联合政治和经济制裁行动，我相信我们能得到友邦的支持。”他特别高兴的是，旧的模式看来已经打破：米哈伊尔·戈尔巴乔夫没有把这次危机当做又一次东西方对抗。以前苏联可总是不假思索地支持一度是其朋友的萨达姆。前一天，联合国安理会以 14 票对 0 票一致通过谴责入侵，并要求伊拉克立即无条件从科威特撤出，而赞同票中就包括苏联。

中央情报局局长比尔·韦伯斯特向我们做了一个严峻的形势报告。他说：“伊拉克军队，离沙特边境不到十分之八英里。如果萨达姆占据他现有的地盘，他将拥有全世界百分之二十的储油量。而在几英里之外，他可攫取再一个百分之二十的储油量。他将占有从科威特港口出海的方便的海上通道。约旦和也门可能倒向他一边，这样他将有条件来勒索其他国家。我们预期阿拉伯国家将开始削减石油出口份额，伊朗将被伊拉克踩在脚下，以色列将受到威胁。”韦伯斯特的结论是，萨达姆将成为波斯湾的显赫人物。

“我们必须做出反应，”布伦特·斯考克罗夫特说，“容忍萨达姆绝不是办法。”

切尼补充说：“你不能把科威特与沙特阿拉伯分开，当伊拉克军队攻击沙特边境时，他们离沙特油田只有 40 公里，在这里可能发生一次大规模冲突。”

代替吉姆·贝克与会的副国务卿拉里·伊格尔伯格敦促说：“我们应搬用联合国宪章第 7 章，”它允许采用军事手段和进行经济制裁。

“我已与阿拉伯国家领导人通了电话。”总统说他已与埃及总统穆巴拉克、约旦国王侯赛因和沙特阿拉伯国王法赫德谈过。总统以一种不相信的口气说：“他们仍告诉我们能找出一种阿拉伯式的解决方式。但不管我们怎么干，我们必须得到国际社会的支持。”

切尼要我谈谈军事选择方案。我重述施瓦茨科普夫的保卫沙特阿拉伯计划，列举了我们能够迅速投入海湾地区的部队。我有相当把握确信，伊拉克尚未决定入侵沙特阿拉伯。我还坚信他并不愿意与美国打仗。“但是，重要的是，”我说，“要把美国的旗帜尽可能快地插在沙特的沙漠之中，假定我

们得到他们的赞同的话。”我们切不可无所作为而使萨达姆更加肆无忌惮。

切尼和伊格尔伯格表示同意。斯考克罗夫特在伊拉克入侵后的数小时内就已经表明这样的观点。总统说：“我们要对沙特阿拉伯做出承诺”。这样我们就可以通知部队做好行动准备，保卫这个国家。

我随后问为解决科威特进行战争值不值得。这是我提出的一个克劳塞维茨式的战争理论问题，目的是使军方知道它可能必须做出哪些准备。提出这个问题为时过早，而且也不应由我来提。我的做法有点越权。我现在已不是国家安全顾问，人们期待我的仅仅是提供军事方面的意见而已。不过话又说回来，在白宫而且就在这个房间里，我为解决危机的政治和经济方面的问题曾苦干过两年。我参加过超级大国首脑会晤。更重要的是，过去我作为一名中层职业军官，对参谋长联席会议的奴性十足感到惊骇不已，他们从没有催促政治领导人向他们讲清越南战争的明确目标。如今在我们谈论需派多少个师，多少艘航空母舰和多少个战斗机联队之前，我们必须问要达到什么目的？然而直到会议结束这个问题没有得到回答。

那天早些时候，布什总统和斯考克罗夫特与我的短网拍墙球球友、现任沙特驻美国大使班达尔亲王谈过话。他们要班达尔了解他的国家所面临的威胁，并要让他知道我们已做好准备进行帮助。后来，斯考克罗夫特打电话给五角大楼的切尼。他说班达尔要来，我们要再给他讲讲现实的危急状况。班达尔来到切尼办公室后，显露出他惯常的美国化的、轻松活泼的战斗机飞行员的脾性。队一只塑料杯子里喝咖啡，还用一支金笔在杯子里搅和。在平时，我们相互间用近乎粗俗不堪的叫法称呼对方。我对他的可以上书的惯用称呼包括“伟大的班达尔”和“班达尔，你这个阿拉伯阔佬”，而他则叫我“老爷兵”。这一天我们都没有开玩笑。当我们坐在切尼的小圆桌四周时，我指出侦察照片表明，伊拉克军队实际上已到了沙特阿拉伯的门口。班达尔仔细看了这些照片，他的牙齿咬着一支未点燃的雪前，没有说什么。

“我们准备随时帮助你们保卫你们自己，以免遭到萨达姆的攻击。”切尼说。

班达尔向我们露出一副茫然不知所措的怀疑神态。“像吉米·卡特所做的那样？”他指的是在过去的一次危机中，卡特总统给沙特阿拉伯援助了10架没有武器的F—15飞机。

“告诉班达尔亲王我们准备做的事。”切尼向我说。

我开始说：“我们最初将派去第一战术战斗机联队，第八十二空降师以及：艘航空母舰。”接着我补充讲了后续部队。

班达尔的兴趣被激发起来了，他打断我的话，问：“后续部队有多少？”

我说：“加在一起，在最初阶段总共约10万人。”

“我知道了，”班达尔说，“你们是郑重其事的。”

切尼最后说：“我们建议您敦促法赫德国王接受我们保卫王国的愿望。”班达尔临走前向我们保证，他马上就将我们的建议向国内报告。

在他走后，切尼提到我们早些时候同总统的会见。“科林，”他说，“你是参谋长联席会议主席，你不是国务卿，你也不再是国家安全顾问。而且你不是国防部长。所以，你讲话不要离开军事问题。”他显然是说我说话太随便了。然而，我对我在白宫的坦诚发言并不感到歉疚。我所说的要向军队提出明确目标的话是非讲不可的挣挣之言。

总统在公开场合对伊拉克的入侵问题不露声色。到那时为止，他向美国

人民所说的话只是，“我们没有讨论过干预……我没有考虑这一行动。”从星期五到星期日下午情况就是这样。

在这一期间，总统去马里兰州卡托克廷山中的戴维营度假，星期六上午，国家安全班子成员随后来到。中心议题是施瓦茨科普夫详细深入地汇报我们如何保卫沙特阿拉伯，包括需要多少部队、兵力部署、武器装备和空中战略等等。当这位身材魁梧、坦率而善言、充满友爱的军人发言时，我看到总统频频点头。在讲完保卫沙特阿拉伯问题后，诺姆又补充说道，“好，如果你们要赶走伊拉克人和恢复科威特原样，那就要采取……”他然后一口气讲了为此需要增兵数十万人，需要准备8个月到1年的时间。

那个星期天下午，天气闷热，细雨蒙蒙。切尼和施瓦茨科普夫正前往沙特阿拉伯的吉达，以敦促法赫德国王接受我们提出的援助，我舒适自在呆在我的小书房里，两脚跷在桌子上观看有线电视新闻网的报道：总统直升机从戴维营归来时降落在白宫草坪上。已架起了许多麦克风，总统一面应付记者连珠炮似地提问，一面走近麦克风。记者们一个劲儿地问他一个问题。他是不是要采取军事行动？他脸上露出严肃的神色，扬起食指说：“对这次入侵科威特，不能按兵不动，不能置若罔闻。”

我马上坐了起来。从“我们没有讨论过干预”到“不能按兵不动”，这可是前进了一大步。总统是不是要使美国承诺解放科威特？他是要运用外交和经济压力，还是要诉诸武力？是不是原来的最后方案现在突然变成了第一优先方案，尽管我们永远无法知道别人心里在想什么，但我意识到所发生的情况变化。在我们到戴维营向他汇报之后，总统了解了他的可支配的资源。他有了信心。而早些时候在阿斯彭与英国首相的会谈，无疑也对他有影响。8年前，玛格丽特·撒切尔收复了阿根廷占领的福克兰群岛。我突然想起“不能按兵不动”颇有撒切尔的铿锵有力之声。但这一思想过程纯属乔治·布什本人之事。他冷静地听取顾问们的意见。他打电话与世界有关国家的领导人磋商。然后，拿定他自己的主见，他已做出了这一重大的决策并首次公布于众。

我关上电视机，走过去看我书桌上的一张地图。可能一项新任务已落在我肩上。

8月6日，星期一下午3时30分，迪克·切尼从吉达打电话给我。他刚刚离开法赫德国王，他说：“我们已得到他的同意。我已报告总统。开始下令调动部队。”

要开动美国的庞大军事机器是一件十分艰巨的事。我们已经通知待命的部队有驻北卡罗来纳州布拉格堡的第八十二空降师、驻亚特兰大的第三集团军司令部和驻弗吉尼亚州兰利空军基地的第一战术战斗机联队。但是，没有军事空运司令部——美军的联邦捷运公司——的空运，伞兵就无法行动。军事空运司令部是集陆海空系统于一体的称之为美国运输司令部的空军分支。美国军事空运司令部的总部设在伊利诺斯州斯科特空军基地，司令官是我在国家军事学院的同班同学H·T·约翰逊上将。他把切尼的命令转达给我国西海岸军事空运司令部的神经中枢——新泽西州麦圭尔空军基地的第二十一航空队和加利福尼亚州特拉维斯空军基地的第二十二航空队。

在任何一个特定的时间里，空运司令部百分之八十的飞机都在飞往某地的途中。当一项特急命令迅速传达到整个系统时，所有其他命令均予取消。比如说，有一架运载零部件正飞往德国拉姆施泰因的运输机，在当时就得在

最近的机场降落，并卸下所载货物，飞回国内。这类活动在全世界各地反复进行。在斯科特空军基地有一个连接电脑系统，它标明每一架军事空运司令部飞机的显示器。斯科特空军基地知道机上载的是什么货物，油料剩多少，飞机的保养时间表，机组人员是谁，以及每个机组人员在进行轮休和被替换时还剩下多少飞行时间。切尼的命令正使数百架飞机改变它们当时的航线，并最终飞向一个新的目的地——沙特阿拉伯。军事空运司令部的全部飞机的利用率将从百分之八十猛升至百分之一百，它们将空运一切可以空运的东西。第八十二空降师的 1.6 万多名伞兵开始登上 C—141 运输机。足以支援整个联队的 72 架战斗机的弹药、零部件和维修装备开始源源不断装进巨大的 C—5 “银河”式运输机。加油机将在空中为飞往波斯湾的 F—15 战斗机加油。军事空运司令部还租用数十架商业包机加强空运力量。一支庞大的军用飞机群将铺天盖地般地飞越大西洋。

然而，这一绝密行动的秘密却被泄露了。

傍晚我转发了命令，这时将信将疑的汤姆·凯利冷不防地进入我办公室。“他们又这么干了！”凯利说。一旦如此大规模的空运开始，数百份密电纷纷从第二十一和第二十二航空队发出，通知全世界各地、供应仓库以及终端站。在较低层次上居然发电报时未加密。在总统对秘密活动的泄密大发雷霆过后不久，竟发生这样的违反保密的情况。我勃然大怒，叫喊着：“取消该死的电报！取消它！”

“取消它？”凯利问。“你想要使空运启动还是停止？”

我认输了。我不得不要我的新闻官比尔·斯马伦检查新闻广播和报纸，并务必做到不让记者到任何一个主要的空军基地。但采访五角大楼的一名敏锐的记者——哥伦比亚广播公司的戴夫·马丁透露了情况。这使我们处于尴尬境地，但我抑制住了我的恼怒。要长时间对如此规模巨大的行动保密，那几乎是不可能的。我暗自宽慰自己，合众国曾经受过比这更糟的情况。

给军事空运司令部的命令于 8 月 6 日晚 8 时 45 分发出。次日早晨 9 时 45 分，第一批满载的 C—141 运输机从南卡罗来纳州查尔斯顿空军基地起飞。

我们从中央情报局的估计中得知，伊拉克至少有 1000 吨化学战剂。我们知道萨达姆在他与伊朗的战争中曾使用过芥子气和神经毒气。我们知道他在 1988 年还对伊拉克的叛逆的库尔德少数民族使用过毒气，杀死了 4000 名库尔德族人。我们做过简短的研究，随后决定不动用美国的化学武器。伊拉克的化学毒剂的威胁是可以对付的，我们的部队有防护服以及检测和警报系统。在作战中，我们能快速机动并在空旷的沙漠之中，不像平民百姓那样可能会陷入困境。进行化学攻击将会造成社会的公共危机，战场上的行动不会受到多大影响。然而，怎么对付伊拉克的生物作战能力仍是个棘手的难题。

“注意，我不是向有关将军介绍情况，我是向政治领导人汇报，所以要简明扼要。我不要一大堆图表，我要一张图表。”当我在 8 月 14 日深夜做出这番指示时，我叫联合作战处处长蒂姆·劳里上校手下的制图参谋回去重新绘图。次日，布什总统来到五角大楼听取各军种参谋长的汇报并作讲话。我要抓紧机会向他摆出以后几周部队集结的时间表，并让他知道在各个不同的触发点上我们需要得到他的决策。

触发点，经济学名同，指美国政府对进口商品低于所订的最低价格水平时要征收附加税。此处比喻要增加兵力的时节。因作者是工商管理学硕士，故书中常援引经济人士的话及有关术语。——译者注。

前一天，我去但帕见到诺姆·施瓦茨科普夫。他像热锅上的蚂蚁一样，不安他说：“我需要知道，这仗到底他妈的该怎么打。”我了解他的烦躁不安。作为主席，我可以容忍上司某种程度的慎之又慎的政策。但是，作为前往沙特阿拉伯指挥部队、舰船和飞机的总司令，要的是干脆明确的指示。答案最终会出现，但我需要为总统提供这些答案而创造条件。

制图员送来了一张图表，是一张一目了然的线式图表。纵线表示不断增加的兵力，横线标志着12月份的星期。我的目的是在总统的心里铭刻下一个最后期限。这张图表会让他知道，到什么时候他就必须向我们下令，以便达到某一兵力水平。在各军种参谋长汇报完毕和总统从五角大楼的台阶上发表讲话之间，我只有为时15分钟的机会。切尼在他的办公室里安排了一次会议，到场的只有布什、切尼、斯考克罗夫特、苏努努和我。我们坐在圆桌旁，切尼让我先说。我给每人发了一份我的图表。“总统先生，”我开始说，“我向您说说兵力集结是怎么进行的。”我指着图表上的当时的日期，并提醒那时候我们在沙特阿拉伯约有3万人的部队。我们当前的任务是遏制敌人和保卫沙特阿拉伯。在几周之内我们就可完成威慑性的兵力集结。我们会有足够的兵力使萨达姆不敢发动进攻，如果他有这种想法的话。随着部队和装备源源不断地调运进来，我指出，我们从9月初开始就可以从威慑阶段转向防御阶段。我接着说，到12月5日左右，我们将有大约18.4万名部队部署到位，无疑我们就可保卫住沙特阿拉伯了。

当我向总统逐周详细讲述活动情况，并明确指出到9月底得花费12亿美元，以及今后每月花10亿美元时，他专心听着没有发言。我指出，如果我们保持目前的速度不变，他就不得不开始征集后备役部队，而他必须在大约1周之内做出决定。“先生，”我说，“征集意味着把人员从工作岗位上抽出来。它将影响各行各业。它意味着打乱千家万户的家庭生活。那是一项重大的政治决策。”而很快他就不得不启动一项把商用飞机改为军用的称之为民用航空后备队的应急计划。

6天以前，联合国安理会一致通过对伊拉克进行贸易禁运。这促使我说：“如果您的目标仅仅是保卫沙特阿拉伯和依靠制裁施加压力，迫使萨达姆将伊拉克军队撤出科威特，那么，我们应当在10月的某个时候使部队的调运告一段落。”再花1个月左右的时间做部队调动的收尾工作，12月初上述的18.4万人就可到位。我们还需要考虑实施按6个月海外服役期的轮换兵员制。我说：“我们大约在两个月后，才能看出制裁的影响。”

总统摇摇头说，“我不知道，在一个可接受的时间框架内制裁是否会起作用。”

那么，假定通过谈判和制裁都不能使萨达姆撤出科威特，总统是否想把萨达姆的军队赶出科威特呢？我需要在10月的某个时候明确这一点，以便不使运兵渠道空着，我们得使它不断输送兵员。我说，我们还需要知道其他一些事情。“如果我们要赶走萨达姆的部队，我们的目标仅仅是解放科威特，还是在我们做到这一点之后要在一定程度上摧毁伊拉克的战争潜力？”不同的方案需要不同的兵力水平和相应的时间表。我明确表示我不指望总统当时就做出决策。总统有时间来定下决心。我只是预先报知他罢了。

与此同时，我自忖自想：难道我们要越出科威特去巴格达吗？难道我们试图逼迫萨达姆下台吗？我们要使伊拉克的力量衰减到何种程度？我们是否一定会从一个由不友好的叙利亚和敌对的伊朗统治的海湾石油区中得到好处

呢，总统感谢我们所做的汇报后，前往五角大楼滨河大门口的广场，登上白宫先遣小组连夜搭设的讲台。他在给五角大楼众多工作人员的讲话中，感谢大家到那时为止所做的种种准备工作。然后，他宣布他的目标：“所有伊拉克军队必须立即、彻底和无条件地从科威特撤走，恢复科威特的合法政府。”诺姆和我相互瞥了一眼。总统的讲话表明他不像是一个愿意长期等待制裁起作用的人。

8月17日，迪克·切尼飞往利雅得与沙特领导人进一步磋商。他在离开前对我没有表示任何具体的令人担心的问题。但是，当他独自坐在飞过大西洋高空的波音707飞机的私人舱间里时想必有什么事情发生了。他通过保密无线电话给我家里打电话，话音里带有一向没有的激动情绪。“科林，”切尼说，“目前我们在那里只有很少数量的伞兵和大约1个联队的飞机。”

“是的，”我说，“但正在继续增兵。”

“我们在那儿还没有足够的力量阻止任何人，”他说，“要是我们所做的一切激怒了萨达姆，促使他进犯沙特呢？那我们可一点办法都没有。”

我也知道这一点。但是，此刻使他担心发愁是没有任何意义的。当时一反常态的切尼需要的是宽慰的话，于是我说：“迪克，记得这事刚开始时我向大家说的话吗？我们必须立即部署一些人员和装备，作为向萨达姆表明我们意图的一种信号。他不想同美国打仗。我有把握这么说。这也就是我们为什么必须派那些早期部队去那里的原因。这是真正的威慑，把美国的旗子朝沙漠中，一插，对他说‘喂，怎么样，要来惹我们吗？’”

“但是，如果萨达姆采取行动，我们无法保卫沙特人，”切尼坚持说，“至少现在还做不到。”

“如果他们要入侵沙特阿拉伯，那他们现在就会动手。”我回答说。“记着，萨达姆以前从不把自己的战线拉得过长。无论对紧挨的邻国伊朗，还是现在对科威特，他总是凭借内部交通线进行作战的。而沙特阿拉伯的油田与伊拉克之间有一大片旷野。他决不会越过遥远，开阔和不利的沙漠去投送兵力。放心吧，迪克。”我接着用这种语气至少讲了20分钟，我希望我讲得没错。待我讲完之后，切尼的对话中又恢复了满有信心、从容不迫的语调。每个人都时常需要他人的帮助，得知这位孤独的牛仔并不例外，实在令人宽慰。在未来困难的月份里，他将同样会助我一臂之力的。

在海湾地区的军事行动要有一个名称。施瓦茨科普夫的参谋和我的参谋曾经琢磨过好多思路。最初有人提出盾牌的想象。叫“半岛盾牌”嘛，太拗口。叫“半月形盾牌”嘛，又太阿拉伯化。最后，我们确定了一个我们都认为是听来真实的名称。切尼表示赞同，由于在沙特的沙漠中动员保卫王国，所以名称定为“沙漠盾牌”。当我们开始制定与防御态势并列的一项进攻方案时，诺姆与我谈及如何区分两者。“沙漠盾牌——阶段”？诺姆建议用“沙漠风暴”。“暴风诺姆”（施瓦茨科普夫的外号）刮起的“沙漠风暴”，自然而贴题，大家都表示赞同。

施瓦茨科普夫当时在沙特阿拉伯首都利雅得的国防部大楼里设立了司令部。他整天忙于解决为保卫沙特王国而部署兵力所遇到的种种问题。我则忙于从美国这一头把兵力和装备纳入运输渠道。军种参谋长们都起了重要作用。尽管他们的部队是在诺姆麾下服役，但参谋长们肩负着确保这些部队装备齐全和做好战斗准备的重大责任。既然施瓦茨科普夫是首当其冲的司令官，美军在全世界各地的司令官都将全力以赴地支持他。

9月初，部队的集结已经进入高潮。数十万部队有的已到达海湾地区，有的还在途中，正源源不断地流向美国各地的机场和港口。总统已授权征集20万名后备役人员、国民警卫队人员。很多人甚至在征集令发出之前就志愿报名。没有他们，我们就无法打仗，他们在后来的战斗中表现得非常出色。4个航母战斗群即将到达战位，它们配备有多艘战列舰和能发射巡航导弹的潜艇。长期封存的运输舰重新启用。数百架战斗机、轰炸机和运输机盘旋在阿拉伯半岛上空寻找降落地点。从佐治亚州乘船来的第二十四步兵师和从得克萨斯州来的第一骑兵师即将到达沙特，与第八十二空降师的轻装步兵和第一海军陆战队远征部队会合。我们在沙特阿拉伯不得不建造巨大的基地，以接纳源源而来的部队和军需物资。

在此初期阶段，我们尚不确切地知道，布什总统是否要通过战争来履行他在科威特被占领问题上“不能按兵不动”的声明。不过，我们必须准备好各种方案的应急战略，诺姆和他的陆军司令——我在陆军部队司令部时的副手约翰·约索克中将集中精力制订防御沙特阿拉伯的作战计划。空军参谋部迅速提出了实行空中战役的计划，这思路是由一位杰出的性急的战斗机飞行员、在使用空中力量方面的主要智囊人物约翰·沃登上校提出的。施瓦茨科普夫在赴沙特阿拉伯之前就对沃登的作品有印象，并安排他在8月11日向我汇报一项名叫“迅雷”的计划。沃登说：“将军，我建议我们对伊拉克本土进行全纵深攻击，摧毁他们的指挥和控制设施、交通运输系统、生产和储存设施，以及防空网。”他的汇报使我很受启发。沃登的战法可以摧毁或严重破坏伊拉克政权。

但是，如果最后决定采取军事行动，我们还需要一项空战计划来帮助把萨达姆的部队赶出科威特。施瓦茨科普夫和我要求沃登充实他的战略计划，把对部署在科威特的伊拉克部队的战术攻击也包括在内。沃登来到沙特阿拉伯，并直接与两位空军将领——施瓦茨科普夫的空军司令查克·霍纳中将及其助手伯斯特·“伙计”·格洛桑准将一道工作。虽然沃登的原计划几经修改，并对攻击目标有过很多争论，但他原来的思路仍是“沙漠风暴”空战的核心。

施瓦茨科普夫还组建了一个与沃登及其小组相似的地面作战计划班子。这个班子被称为“杰迪骑士”，其成员是一些出类拔革的陆军中校。“杰迪骑士”们被关在小屋子里，并被告知要提出一个能将伊拉克军队赶出科威特的地面进攻计划。

9月，我必须去马德里参加一次北约组织会议。我决定顺便去沙特阿拉伯到前线视察一番。9月12日，我在利雅得机场步出空军波音707座机时，顿时感觉好似进入鼓风炉之中。气温高达华氏105度，而且还是在清晨。不过，我至少在飞机上睡了一个好觉。当我初任主席时，空军提供给我一架经改装的带有要人座舱的C—135空中加油机，这个要人座舱给人一种空中汽车旅馆房间的感觉。因气温控制有问题，地板温度和舱顶温度差别之大宛如极地和赤道之别。我总是脚上裹着毛毯而头上却冒着热汗。因此我回家时通常患感冒。我要求空军把气温调得更温和些，他们开始用一架老式的“空军一号”座机来接送我，这架飞机可能不再够得上总统专用标准，但也不是只能

杰迪骑士，是电影《星球大战》中的游侠骑士。指思路离经叛道、敢于创新的一批年轻美国军官。——译者注。

提供起码必需品的运输机。

施瓦茨科普夫在沙特阿拉伯上任仅几周后我便到那里。他现在肩负着世界的千钧重任，而且干得很好。我问他有关部队到达的情况。他说，还不够协调。敌人的部署怎样？他告诉我，我们实际上已查清了敌军营以上单位的驻地。他还为我安排了一次走马观花式的视察，我看望了第二十四步兵师、第一战术战斗机联队、第一海军陆战远征部队、“蓝岭”号两栖指挥舰和“威斯康星”号战列舰上的官兵。

在这初期阶段，我们部队的士气高昂，但沙漠地是一个荒漠的令人生畏的世界。这个世界受到与来自西方世界的士兵格格不入的穆斯林道德约束的重重包围。有一次，班达尔亲王警告我：“不要带《圣经》。”我说：“你是在开玩笑吧？”我们正源源不断地收到来自宗教团体的《圣经》，而不让带《圣经》岂不等于军方告诉这些人：“阿拉伯人要你们的儿子，但不要你们的《圣经》。”这将会有什么样的反应。

班达尔坚持说：“沙特的海关人员将不得不没收这些《圣经》。”我们终于想出了一种办法，那就是把《圣经》装上飞机直接运往我们的空军基地，而沙特官员则装做没看见。

这时候班达尔还通知我，在阿拉伯土地上不可以为我们的犹太官兵举行任何宗教仪式。我说：“他们可以为保卫你们的国家去死，难道他们就不可以在你们的国度里进行祈祷吗？”

他回答说，“科林，你要理智一些，那将在有线电视新闻网上报道。我们国家的人民会怎么想呢？”

我们找到了一个可行的解决办法，我们用直升机把犹太人员运到在波斯湾的美国舰只上，让他们在舰上举行犹太教仪式。

班达尔还对十字架表示担心。我告诉他，我们的官兵已奉命把十字架戴在T恤衫里面不得外露。

但是，对那些身着T恤衫、裸露双臂驾驶车辆的美国妇女怎么办？阿拉伯的敏感问题看来是没完没了的。实际上，我们的女军人已引起了一场微型的社会革命。沙特妇女看到她们开车，有的也开始亲自开车。她们触犯了伊斯兰法，结果都被逮捕了。

班达尔和我达成了一项最后的君子协定。如果由于一个美国人和一个沙特人之间的性行为产生了任何麻烦，他就打电话给我并让我们迅速将该美国人送回国，在伊斯兰法实施之前由我们自己给予他适当的纪律处分。结果是在这方面引起的麻烦最少。美国军队在这个地区的违法事件的比率低于通常的比率。我为他们的遵纪守法感到骄傲。但是，坦率他讲，良好行为的部分原因是出于另一条阿拉伯戒律：我们不准驻在沙特阿拉伯的美军人员喝任何带酒精的饮料。

在我访问期间，士兵们关心的主要问题是轮换问题。呆多久其他人才来替换他们？这一问题触及我们所作承诺的核心。总统是不是要等到长期制裁宣告结束？如果是，那就需要进行部队轮换。或者总统是不是会决定发起进攻？如果是，那可能意味着部队要在这里呆一段时间。我不知道我们要让几十万不安的年轻美国官兵在那儿呆多久。他们头顶炽热的太阳，受制于伊斯兰的清规戒律，心里却不知道他们的政府将怎样行事。

在沙特阿拉伯，我目睹了大规模兵力集结的开始阶段。盟国军队也开始来到，英国是第一个。海湾国家投入了一支联合部队。法国、加拿大、意大利

利、埃及、叙利亚和其他国家，也投入了兵力。最终共有 28 个国家派兵参战，不能派出部队的国家则给了财政上的支援。

多年来我们在北约一直计划打大规模的联盟战争。但我们想定的战争是在山林之中与苏联对手作战，而不是在沙丘上与阿拉伯敌人作战。从危机爆发时起，我就花了很多时间与北约组织国家或其他盟国的对等职务的人联系，或者在电话上与他们打交道。每个国家都有一个与参谋长联席会议主席相当的人对其政治领导人负责，就像我对切尼和布什负责一样。很幸运，对这次冒险活动投入很多的盟国都拥有其杰出的防务领导人。英国皇家空军元帅戴维·克雷格爵士和我关系密切。我和法国的莫里斯·施米特上将、意大利的多梅尼科·科尔乔内上将、加拿大的约翰·德沙特兰上将，以及土耳其（该国为我们提供基地）的多甘·居雷斯上将都有着牢固的关系。

领导这么一支多国部队是一项艰巨的任务，它与第二次世界大战期间欧洲盟军最高司令艾森豪威尔将军所面临的情况颇有相似之处。参加海湾战争的每一个国家都是主权国家，都希望确知它的军队将被怎样使用。施瓦茨科普夫的最伟大的一个成就是能把这么多复杂的军队融合成一个战斗集体，而不触犯几十个国家的元首的尊严，在这方面他表现出了杰出的才能。

施瓦茨科普夫还善于同他的阿拉伯主人打成一片。他年轻时曾生活在该地区，并认真学习过阿拉伯文化。魁梧而不信教的诺姆能与阿拉伯人坐下来喝茶，并像深交朋友一样与阿拉伯的上流人士亲切交谈达数小时。他成了法赫德国王最喜爱的一个人。班达尔的同父异母兄弟、空军中将哈立德·本·苏丹亲王被任命为阿拉伯各国军队的总司令，并成为施瓦茨科普夫与皇族的联系纽带。尽管偶尔有些争执，但俩人能顺利地共事。哈立德具有皇室的影响力，能把事情办成。他也是大个子，很有韧性，与诺姆共事堪称旗鼓相当。

9 月 15 日，星期六夜晚，我结束了马德里和中东之行回到了家中，我盼望着过一个安静的星期天，消除时差造成的疲劳。但事与愿违，第二天很早就醒了，去厨房喝咖啡，阿尔玛已坐在桌旁，并指着《华盛顿邮报》的头版给我看，标题是《一旦战争爆发，美国将依靠空袭》这在当时是最糟不过的信息了。总统已经受到有关空中力量的过分渲染的影响。在一次会议上他告诉我，“科林，从来还没有对这些人认真地轰炸过，班达尔对我说，只要几颗炸弹，他们就会垮掉，穆巴拉克、土耳其的奥扎尔，他们大家也都对我这么说。

24 小时之内我们就能把他们打垮。”

我理解他的急切心情，他不知道他为源源不断地向远方防区运兵、建立国际联盟和保住公众的支持所做的努力能维持多长时间。空袭具有很大吸引力，它能神速地像动外科手术一样一举彻底解决问题，我们可能会凭借空军赢得一场战争，尽管迄今为止，从来无人做到这一点。我告诉总统说：“利用空中力量的麻烦是，你把主动权交到敌人手中，由他决定到什么时候才算受不了了。”我们正在计划一场全面的——空中、地面、海上和太空——战争，要打掉萨达姆手中的决定权。

给《华盛顿邮报》提供消息的是迈克尔·杜根上将，他在 3 个月前刚接替拉里·韦尔奇的空军参谋长职务。他也是刚结束沙特阿拉伯之行归来，在旅行途中他会见记者，同他们进行了连续数小时的准予发表的谈话。这是一种极其勇敢的行为，但不太慎重。关于他向记者们讲的话，我以前曾两次告诫杜根，指出他的讲话与政府的政策不一致。就在伊拉克入侵科威特还不到

10天的时候，他公开声称空中力量能解决问题。尤其严重的是，《华盛顿邮报》援引杜根的下述谈话，说什么“空中力量是我们国家现有的惟一解决问题的手段”；什么以色列人曾告诉他“伤害萨达姆的最好办法”是以他的家庭、私人卫队和他的情妇为打击目标；什么杜根并不“担心”在选择轰炸目标时受到的政治制约；什么伊拉克空军只有“很有限的军事作战能力”；以及什么伊拉克陆军“没有战斗力”；如此等等。《华盛顿邮报》的文章最后援引杜根对驻扎在沙漠中的一个F—15战斗机中队所讲的话：“美国人民将支持这一作战行动，直到把尸体袋送回国为止。”

在这一篇报道中，杜根把伊拉克军队说得不堪一击，还说什么美军指挥官听从以色列的劝告，这一看法对我们力图建立的阿拉伯联盟是致命的破坏。他提倡进行总统行政命令禁止的政治暗杀。他声称空中力量是惟一的选择方案，并摆出一副忧伤的样子说，美国人民不会支持政府的其他任何战略。杜根并不是指挥班子中的成员，他无论如何不应对作战问题妄加评论。他的讲话显然是为争夺空军的荣耀。在一次访谈中，说了这么多失策、轻率和狭隘的话，这在美军高级军官中是绝无仅有的。

我打听到杜根当时正在佛罗里达州参加一个会议，便打电话把他从熟睡中叫醒。我说：“迈克，你看过《华盛顿邮报》没有？”

“没有”

“那么，让我读给你听听。”我逐段地读了这则报道。他似乎并不在乎。

我随后打电话给切尼，他也没有看过《华盛顿邮报》的文章。“我们碰上麻烦啦，”我告诉他。他说，在他读了这份报纸后就回电话给我。

切尼很快就给我打来了电话：“真愚蠢，愚蠢，愚蠢透了！”

“你想怎么处理？”我问。

“我将通报斯考克罗夫特，随后我要沿着切萨比克—俄亥俄运河边散步。”他回答说。

我再次打电话给迈克·杜根，告诉他我已经跟切尼谈了，并要他做好思想准备。我知道那天上午布伦特·斯考克罗夫特将参加哥伦比亚广播公司的“面向全国”节目，政府官员在屏幕上出现的一个传统作用是对有负面影响的周末报道实施“损失控制”。我说：“等着挨批吧，如果在电视广播网上出现，不必惊慌。”

迈克只回答：“行，是，我做好准备。”

不出所料，斯考克罗夫特坚决驳斥了杜根的言论。

在接着到来的星期一早晨7时45分，我正坐在办公桌前工作，仔细阅读夜间的情况报告，并透过我的单向透明的聚酯薄膜窗户看到乘班车的人纷纷来到，这时候切尼打来电话。他要我马上去见他和副部长唐·阿待伍德。我刚关上门，切尼就说：“我要撤迈克·杜根的职。”

“迪克，”我说，“我们能不能谈谈这件事。”

“我要撤杜根的职。我对他已失去信心。”

“我们要确保罪有应得。”我说。我注意到切尼的表情阴沉得像是硬化了的水泥板。

“你一离开这房间，”他说，“我就打电话给杜根，我要撤他的职。”我设想——后来证明正是这样——切尼已经获得总统的批准。

在切尼手下，如果你犯了严重错误，他总是要做明确处理的。我当时的工作是开始物色一个接替人，因为在五角大楼日落以前杜根就将离职。早些

时候，在一次太平洋之行中，我会见过梅里尔·“托尼”·麦克皮克上将，一个精悍的战斗机飞行员，54岁，精力充沛，富于想象力。有人曾提醒我，麦克皮克是一个机灵鬼，他能一下子想出10个主意，其中只有3个可能是正确的。我想，出主意能达到这样的成功率就算不错了。他思路活，不是一个庸才。于是，我向切尼和空军部长唐·赖斯推荐了麦克皮克。恰好正中他们的意，这样托尼就成了新的空军参谋长。杜根即将被另一个空中力量拥护者所接替，我希望后者会更谨慎一些。

有些事情使我感到困惑不安。9月24日我到切尼办公室说：“迪克，总统确实越来越急躁不安了。他老问，我们究竟能不能靠空袭把伊拉克军队逐出科威特。”

切尼说：“是的，他担心他的时间越来越少了。”我俩都理解总统的焦躁不安。早在8月15日我就对他说过，他不得不等到10月的某个时候才能决定是继续制裁，还是打仗。乔治·布什对“沙漠盾牌”行动已投入了大量政治资本，他的政府在处理国内事务方面几乎已陷入停滞状态，因为海湾问题占用了他的全部精力，而且他不认为他能无限期地拢住国际联盟。

我问切尼：“您知道诺姆、军种参谋长们和我是怎么想的？在没有部署好能确保胜利的兵力以前，我们不应发起攻势。而这需要花时间。”

“那你想怎么干？”切尼问。

我说：“目前我们的政策是希望制裁起作用。”但是到下个月总统就必须决定是继续制裁，还是不断加强兵力以进行战争。“我想我们有必要向他较详尽地阐述长期的制裁和绞杀是怎样起作用的。”我认为我们应该摆明有利和不利之处，这样总统可能会采取除战争以外的办法。我接着说：“与此同时，兵力集结应继续进行。”我已与贝克和斯考克罗夫特讨论过这类办法。贝克感兴趣，但斯考克罗夫特与布什有同感，对长期制裁缺乏信心。

切尼说：“今天下午总统有时间，我们去他那儿，你可向他摆明全部情况。”在迪克和我去椭圆形办公室之前，我只有匆忙写些发言要点的时间。

那是一个温暖和令人发困的秋天的下午。总统坐在桌旁正与斯考克罗夫特和苏努努谈话。国务卿贝克和国家安全班子的其他成员都没来，因为这是一次临时的碰头，不是国家安全委员会的决策会议。我发现布什有点心不在焉。我没有把握说总统是否愿意听我们说。那天的晚些时候，他将会见南非总统德克勒克，并就一项预算问题与国会进行谈判，这项预算将使他的“绝不再征新税”的保证付诸东流。

“总统先生，”切尼说，“主席有些想法要给您说，”总统向我点头，示意要我讲。

“先生，”我开始说，“您仍有两个基本方案可供选择。第一个方案是军事进攻。”我向他介绍了整个的动员时间表。还说明如果萨达姆企图再次挑衅，需要我们迅速反应的话，我们已制定好一个对付他的空袭方案。接着我说：“我仍建议我们要为进行一场大规模的空陆海联合作战继续做准备。如果您在10月决定采取军事进攻方案，我们能准备好在1月份的某个时间发起攻击。”

第二个方案是制裁。我说明在继续实施制裁时，我们将怎样维持我们在沙特阿拉伯的防御态势。即使我们的兵力已经增加到可实施进攻的规模，我们也能一步步降低到防御水平。通过我们的防御战略和实施制裁来遏制伊拉克的进一步侵略，仍然是一个令人感兴趣的方案。“当然，这个方案有严重

的不利方面。”我承认这一点。制裁把主动权让给了伊拉克，由伊拉克决定到什么时候它才算受不了而需要采取行动。历史还告诉我们，制裁需要一定时间，才能当真起作用。现在我对到底走哪条路——战争还是制裁，尚无定见。我只是认为这两个方案必须全面地和公正地予以考虑。几周之内无需总统做出决定。

我讲完之后，总统说：“谢谢，科林。这很有用，很有意思。从各个角度来考虑问题是有好处的。但我确实认为，我们没那么多时间等着制裁发挥作用。”他说完话后，会议即告结束。

鲍勃·伍德沃德在他的《统帅们》一书中对椭圆形办公室里的这一场景做了戏剧性的描绘（他把它说成是发生在“10月初”）。伍德沃德说我要促使总统在海湾采取一种较少侵略性的方案，但又不敢充分阐述自己的观点，因为当时在场的顾问们没有一人支持我。在他的书出版后，谈论鲍威尔是个“不想打仗的军人”大有人在。战争是罪过啊！战争是死人的游戏，而我认为不应轻率的牺牲美国人的生命。那天我的职责是向国家文职领导人阐明所有的选择方案。在我们民主国家里，决定进行战争的是总统，不是将军们。我尽了我的责任。制裁时钟上的时间正在嘀嗒嘀嗒地走过。如果总统是正确的，如果他决定必须进行战争，那我的工作是确保我们准备就绪、投入战争并取得胜利。

10月初，我陪同一位苏联将军到北达科他州埃尔斯沃思空军基地参观一个导弹发射井，那里面有一枚瞄准苏联的导弹。我还带他去科罗拉多州北美防空司令部，在这个秘密的隐蔽之处，我向他解释我们是怎样跟踪从他的国家打过来的导弹的。我陪同的这位贵宾就是苏军总参谋长米哈伊尔·莫伊谢耶夫大将。在海湾地区美军部队正如火如荼地集结之际，我陪他周游美国各地，这是一种干扰，但却是必要的。在建立我们和苏联双方所希望的新的和谐气氛中，个人关系极为重要，特别是鉴于在海湾危机中他们第一次与我们进行迄今为止最有效的合作。

我第一次在维也纳会见莫伊谢耶夫时产生的好感，至今犹存。我喜欢和佩服这个人。除了必要的对美国军队的广泛参观外，我还要莫伊谢耶夫体察日常的美国，带他去感觉它、认识它、接触它，以了解自由社会的真正力量之所在。每当我带他去看一个军事设施或向他展示一个武器系统时，他总是显得非常厌烦他说：“是的，我们也有，而且更好。”

在莫伊谢耶夫和他的夫人加林娜·约瑟夫娜到达美国后的第二天，即10月1日，我唤醒住在博林空军基地要人区的这位将军，带他去访问我喜爱的华盛顿名胜之地。陪同我们的译员仍是彼得·阿法纳先科，他是我们的一个同伴又是俄语和俄国精神文化的学者，与他在一起总有一种愉快之感。在沉寂的晨曦中，我们首先参观了杰斐逊纪念堂。因为杰斐逊是我特别景仰的开国先辈中的英雄。我特别赞赏他在担任总统职务时的谦虚态度。他在首次就职演说中讲道：“我以遵从此职务而起步，当你们明智地在你们力所能及范围内推出更好的人选时，我就准备退出此职务。”在同一篇演说中，他还道出了使每一个担任过公职的人都感到真切的有关公职的现实主义思想。“人孰无过，当他从这个职务上卸任时，极少还有着他上任时的声誉和好感。人贵有自知之明。”

我向莫伊谢耶夫解释了镌刻在纪念堂西南墙上的《独立宣言》的要点。我说：“这些誓言开创了我向你介绍的这个国家。”

对于我来说，杰斐逊可能看来是一位令人不大愉快的英雄。作为一名非洲裔的美国人，我深知此人在其第二任就职演说的保证中所暴露的种种矛盾，一方面他说，“平等和真正公正地对待所有人，不论其身份或信仰”；可是另一方面他又占有着奴隶。然而，我们都是我们时代的产物，而且正像杰斐逊所曾说过的那样，人在变化，否则“我们会要求一个成人仍穿着他孩提时合身的衣服了”。

随后我和莫伊谢耶夫等人驱车去华盛顿纪念碑，对此他仅瞥了一眼。尔后，我带他到林肯纪念堂，这里显然给他留下了印象。然而，最使他感兴趣的是我们参观的最后一个景点——越战老战士纪念碑草地广场上那座线条简单、部分埋入土里的一堵石墙。我向他介绍了我们可以利用电子计算机从阵亡的 5.8 万名人中找出任何一个人的姓名所在之处，我还以我的已故朋友托尼·马弗鲁迪斯为例作了表演。当我们依次沿着这堵墙走过时，莫伊谢耶夫沉默不语。最后他说：“我们需要做更多的事。要纪念的东西太多了。”

我知道他不是指第二次世界大战，因为几乎在每一个俄国的村庄都有那次大战的纪念物。他脑子里想的是苏联自己的越南战争——阿富汗战争，苏联在那场战争牺牲了 1.3 万人，而他的政府则要从公众的心目中抹去那场战争，好像没有发生过一样，结果只是使死者的家属悲痛不已。对这堵墙的瞻仰使我们像军事职业中的兄弟一般走到一起，不管是为哪个国家服役，我们都如一首旧诗中所说，“心甘情愿献身沙场”。

我还把我的客人带到退伍军人服务部，让他看看我们是怎样关心那些饱经战火之人的。当退伍军人服务部的官员说明军人的福利和退伍军人医院的时候，他很注意地听着。当我们走到修复术器械演示台前时，再次引起了他的注意。他一再说道：“我们做得不够，我们应该做得更多。”在阿富汗战争中，穆斯林游击战士大量使用地雷和饵雷，使大量俄国士兵断肢残臂。

我把莫伊谢耶夫带到密执安州底特律市通用汽车公司的“别克”牌、“奥兹”牌和“凯迪拉克”牌汽车装配中心参观，让他亲自看一看美国产业的实况。通用汽车公司董事长兼总裁罗伯特·森普尔是我们的主人。在参观完总装线之后，森普尔送我们到一条试验车道旁，在那里公司展示了几台新型汽车。大家的眼睛都盯上了一辆油光锃亮的红色“巡洋舰”牌汽车。森普尔要通用汽车公司的司机在这台 2 座车上先带莫伊谢耶夫，后带我各跑一圈。我摆手让司机下车，并说：“我来给将军兜兜风。”莫伊谢耶夫和我上了车。我们在车道上兜了好几圈，我把“巡洋舰”车开到 90 迈，这时莫伊谢耶夫打手势他要开车。我把车停下，我们相互交换了座位。他把这 6 速赛车一下子拉到 70 迈，接着又突然调低速挡到一挡，这时“巡洋舰”车发动机转速约每分钟 6000 转，他的操作使它发出嘎嘎的怪叫声。我希望这辆车在任何购车人那里别趴窝。

有一次，我带莫伊谢耶夫参观停泊在圣迭戈港口的一艘军舰。当我们参观军舰的厨房时，他决定显示一下他的无产阶级本色。有几个厨子正在削土豆皮。莫伊谢耶夫要了把削刀，他叫我也拿一把，提议我们进行一次削皮比赛。我们在冷战中取得胜利，但那天在削土豆皮战争中我们吃了败仗。冠军是来自西伯利亚的莫伊谢耶夫，他战胜了来自香蕉凯利大街的鲍威尔。

在为期一周的访问行将结束之际，我在华盛顿的史密森航空和宇航博物馆设宴为莫伊谢耶夫和他的夫人饯行。我们在一起的最后一个晚上，苏联人设宴以丰盛的鱼子酱和满杯的伏特加酒答谢我们。这时候，莫伊谢耶夫的夫

人加林娜——我们熟识后叫她加拉——已与阿尔玛亲密得像两个老战友一样。饭后，我们送我们的朋友去安德鲁斯空军基地搭乘他们的飞机回莫斯科，阿尔玛和加拉坐在一辆轿车里，跟在我和莫伊谢耶夫的车后面。阿尔玛后来向我描述了她和加拉的谈话。在逗留期间，她真正接触了美国，她对阿尔玛说，“我对在你们国家所看到的一切并不羡慕，也不妒忌，我只是感到心里难过，我们浪费了 70 年的岁月。我们失去了干出你们已完成的事业的机会。在我有生之年，已来不及补救了。”

10 月 6 日，我用保密电话与施瓦茨科普夫通话。这是一个很棒的系统。总统的按钮在键盘的左下角，发出尖厉的很引人注意的铃声。诺姆的按钮则在键盘的右下角，我只要按一下，他在利雅得的电话就响了，通话很方便，就像与隔壁办公室的朋友讲话一样。我要求诺姆派一个小组来华盛顿向总统汇报一旦必须把伊拉克军队赶出科威特的时候，我们准备采用的进攻战略。诺姆坚持说：“我没有他妈的进攻计划，因为我没有足够的地面部队。”他提醒我说，他只有 1 个军，“没法从这儿出兵一直打到那儿。”

我知道诺姆担心之所在。这时候他拥有的兵力是：4 个陆军师、1 个海军陆战队、1 个装甲骑兵团、1 个英国装甲旅、1 个法国轻装旅、1 支埃及和叙利亚混编部队和一些盟国的小分队，加在一起刚过 20 万人。他可能有足够的兵力保卫沙特阿拉伯，但却不足以赶走凭壕据守的 50 万伊拉克军队。我需要向总统说明施瓦茨科普夫凭其现有兵力能干些什么。施瓦茨科普夫从一开始就认为，他需要更多的兵力才能发起进攻。我要知道他还需要多少兵力。

“瞧，”我告诉他，“你的空袭计划制订得很好嘛，白宫需要听取有关这方面的汇报。我也需要向老板讲讲地面作战计划的轮廓，即使它尚不完善。”

“行啊，”诺姆说，“但我想亲自来。”我告诉他不行，他坐镇利雅得更为重要。

施瓦茨科普夫勉强派出一个以其参谋长——海军战陆队少将鲍勃·约翰斯顿为首的汇报小组。我要切尼和参谋长们先听一下约翰斯顿的汇报，然后再带他去白宫。

10 月 10 日下午，我们在“坦克”开会。约翰斯顿讲了全面计划，然后要伯斯特·格洛桑准将汇报空军部分。8 月初，约翰·沃登上校向我汇报过空袭计划，霍纳和格洛桑这次讲的空袭计划更加给人以深刻的印象，它包括海军，空军和盟国的飞机以及巡航导弹，打击的目标从已格达周围的设施到科威特境内的伊拉克战壕，以及两地之间的所有交通线。这项计划是大胆的、富有想象力的和切实可行的。

格洛桑讲完后，来自利文沃思堡步兵军官高级训练班的“杰迪骑士”负责人乔·珀维斯中校接着汇报地面作战阶段的情况。这个计划仅以当时所部署的部队为依据。它包括 3 个佯攻点和 1 个主攻方向，3 个佯攻点是：第一个是海军陆战队沿科威特市郊的海岸实施佯攻，牵制伊拉克的几个师；第二个是海军陆战队在科沙边界的滨海地段实施佯攻；第三个是多国部队在科沙边界的西端实施佯攻。主攻方向是从中央北上直插伊拉克军队的主要防区，主攻部队全部由美军师组成，其目标是占领科威特市以北的公路枢纽。敌人在数量上占优势，我们的主攻方向直接指向伊拉克军队杀伤力极强的地域。

施瓦茨科普夫是正确的，这是一个不周密的计划，我了解他为什么不愿意将该计划呈报华盛顿。为了稳操胜券，他还需要 2 个师的兵力和 1 个军司

令部，使我吃惊的是约翰斯顿和珀维斯没有说明，中央总部一旦确实得到这些兵力时它能够做些什么。尽管如此，他们以 1 个军的兵力为依据制定的这个作战计划也有严重缺陷。你不能把一支数量上占劣势的进攻部队送进敌人的嘴里去。此外，也缺乏谋略考虑。前线的伊拉克步兵部队在科威特境内挖壕据守，不易向南攻击；如果我们在伊拉克军的右侧进攻并从空中打击他们，伊拉克的机械化部队也不大可能南下进入广袤的沙特沙漠地区。这项计划没有考虑到如何利用伊拉克军西翼的弱点。

在“坦克”里的汇报中间，切尼漫不经心地问了几个问题后就走了。他看来不很满意。我送走了汇报人，然后与参谋长们讨论我们所听到的情况。我们取得了一个共同的想法：应当首先制定一个更好的使用 1 个军兵力的作战计划。然而，不管计划多么完善，使用 1 个军的兵力都有很大的风险。后来我见到切尼时，他告诉我：“我可能是外行，但那个作战计划使我失望。”

他那样认为是对的，我同意。但是我提醒他：“我们看到的只不过是一个初步计划，而且我们知道诺姆是不愿意把它拿出来的。我们会把它修改得更好些，我们还有时间。”

第二天，约翰斯顿和他的小组在情况室向总统做了同样的汇报，当时在座的有布什总统、奎尔副总统、吉姆·贝克、约翰·苏努努、布伦特·斯考克罗夫特、鲍勃·盖茨、切尼和我，这 8 人被称为“八人帮”。空战计划继续给人留下好印象。而对地面作战计划的反应则不出所料。退休的空军中将斯考克罗夫特对该计划大加斥责。我再次指出，施瓦茨科普夫是反对呈报这一计划的，而且我们还有时间把它改得更好些。在我的心思中，我总认为施瓦茨科普夫的高级地面指挥官们一直忙于兵力部署和防御计划，他们没有作为当务之急来重视地面进攻计划的制订。我告诉总统，我们能做得更好。他看来神态从容。但我后来听说鲍勃·盖茨讲过一番俏皮话，大意是“麦克莱伦将军死而复生了”，影射施瓦茨科普夫像这位内战时期的指挥官，不论林肯拨给他多少人马，他总以缺乏足够的兵力为借口而不愿出击。

第二天，10 月 13 日我打电话给诺姆，讲了审议的情况。空战计划方面的汇报博得好评，但地面计划需要加工。然后，我把听筒从耳旁挪开，逗弄他说：“你知道，有人讲在你那儿出了一个麦克莱伦。”

诺姆上了钩。“你告诉我是哪个混蛋讲这话的，”他大声叫着，“我要给他看看我施瓦茨科普夫绝不是麦克莱伦！”

我感到有些内疚。我是故意刺痛他，以刺激他认真考虑我们的地面进攻计划。我挂上电话后，觉得这是该我再次去沙特阿拉伯的时候了。

当我准备动身时，切尼不断给我布置临时任务。他说：“我要知道一支进攻部队的上限兵力数字；我要知道诺姆到什么时候可完成进攻准备。”他还提出第三个问题，我当时只在我的笔记本上写下简单的“前缀 5”，那是我早在 1964 年本宁堡步兵军官高级训练班上获得的核资格代号。我说：“关于核武器我们连想都不要想到它，你知道我们不能将那个鬼怪放出来。”

“当然不，”切尼说，“只是为了想得更周到些和出于好奇。”

我告诉汤姆·凯利召集几个人到大楼的最保密的房间制订核攻击方案。结果使我很泄气：要对仅仅 1 个疏散配置在沙漠中的装甲师造成严重损伤，就需要相当多的小型战术核武器。我把这一分析报告给切尼看了，随后给予销毁。如果说我以前对战场上使用核武器的实用性有过怀疑的话，那么这份报告最终证实我的怀疑是正确的。

在我前往沙特阿拉伯之前，切尼最后的交代是：“希望这一次你能让我们看到一个富有想象力的进攻计划。”

10月22日，星期一，我来到沙特国防部，坐在地下5层的施瓦茨科普夫的作战室里。我们一齐坐在房间中央的长桌旁，面对的墙上布满了图板。到场的有诺姆、陆军司令约翰·约索克中将、海军陆战队司令沃尔特·布默中将、海军司令斯坦·阿瑟海军上将、空军司令查克·霍纳中将，以及中央总部副司令卡尔·沃勒中将。我们谈了一会儿有关1个军的进攻计划，它仍是一个差劲的计划，于是很快就搁在一边了。“杰迪骑士”提出了两个军的作战计划，其中强调要发挥我们占优势的装甲作战能力和一〇空降师的直升机机动能力，这个最新的作战计划还指出要利用伊拉克军暴露的西翼，但不够充分。“谢谢！”我向汇报者说，在他们走后，我告诉诺姆：“我们还得改进。”

那天深夜，他来到我在沙特阿拉伯人提供的一家富丽堂皇宾馆的套间。我们研究了如何更好地利用敌人的固守不动的阵地。伊拉克军队在科威特只是原地固守。东面是大海。他们自己的筑垒防御阵地是在南面。实际上，他们自己把自己捆住了。我们谈到在西面和北面猛然把门关死，并切断他们的供应线。我说：“在伊军的西翼地带我们可以利用1个重型装甲军迅速推进到纵深地区，同时，派十八空降军到更西面的地方，从那里北上封锁幼发拉底河谷和切断敌增援和后撤的路线。”我们继续交换看法，并把思路画在我从书桌抽屉里拿出的纸张上。我们所构思的战略不需要天才，伊拉克军队的部署实际上为我们写下了这种计划。

第二天上午，我们再次在施瓦茨科普夫的司令部开会，对我们头天晚上的想法加以充实。诺姆一再重复他的请求，要从欧洲调来由两个师组成的第七军。我同意，并说我们将从美国增调来第3个师。我们还将派出另一个海军陆战师。我还答应再给他增派几个战斗机中队。至于航空母舰？我们得派6艘来。对这东西我们已耗费巨资，为什么把它们省着不用？我们在巴拿马已得到一条教训：投入越大，结束越快。我们不能使美国再经受另一次越南战争。我们可以大手大脚地动用资源，因为世界已经变了。我们现在可以从德国抽出几个师，而这些部队过去40年来一直驻在那儿，准备阻止苏联的进攻，而苏联的进攻今后再也不会发生了。

我说：“诺姆，你必须明白，总统和切尼部长都会给你力打好这一仗所需要的任何东西。因此，不要担心。”我补充说：“你要一切准备就绪才开始进攻。我们不能仓促上阵。”在我说这番话的时候，我来此以后第一次看到施瓦茨科普夫紧张的脸上露出了轻松的表情。正如他后来描述当时的心情时所说：“我感到好像他（鲍威尔）从我的肩上卸下了重负。”我返回华盛顿时的心情比前几周好多了。

10月30日下午将近3点半钟，奥蒂斯开车进入白宫大门，到西厅入口处停下。我告诉他让我先下车，然后再向前开一段后停车。在当时那种场合我要了一个小小的花招。因为电视摄影记者通常聚集在大门外。如果我让记者报道我是带着地图进白宫的话，那我得亲自从行李箱里取出地图来。如果我不想从我手中露出地图，我得叫奥蒂斯让我先下车，然后由他小心地把地图拿进大厅给我。

自从萨达姆占领科威特以来我们在白宫的历次聚会中，这一天的会议是最关键的。总统召集“八人帮”开会，只有丹·奎尔因不在华盛顿而未出席。

我们必须解决我早在 8 月和 9 月所提出的根本性问题，那就是我们的底线是仅限于保卫沙特阿拉伯，完全依靠制裁迫使萨达姆的军队撤出科威特呢？还是要集中军事力量，一鼓作气把他的军队赶出去？是防御还是反击？

我们在情况室开会，我喜欢这个地方。因为在椭圆形办公室开会往往带有一种闲聊式的无拘无束的情调，人们不断喝着咖啡，两眼向外看着玫瑰园，很难集中精力讨论问题。这一天，由布伦特·斯考克罗夫特主持会议，他简明扼要地摆出两个选择方案。“我们现在是在‘Y’字形的交叉路口。”他说。如果我们走驱逐伊拉克军队的这条路，马上就会产生另一个关键问题。我们是不是要设法得到联合国授权使用武力的决议？如果我们得不到联合国的支持，我们是不是准备同其他志同道合的盟国不顾一切地去干？当时吉姆·贝克即将开始他的欧洲之行，我们谈论到他可望从我们的朋友那里得到多大帮助。我们接着讨论必须不让以色列参战的超级敏感问题。如果把阿拉伯国家联合起来反对一个犯错误的兄弟国家，它们无法容忍的一件事就是与以色列并肩作战。

最后，总统说：“好啦，让我们听一听科林怎么讲吧。”

我把我的透明塑料膜地图放在图架上，打开钢笔式激光指示棒。总统面露微笑。我开始说：“我刚从利雅得回来，我可以向诸位报告，第一阶段的任务正在完成。我们很快就能完成保卫沙特阿拉伯的军事部署。到 12 月初，最后 1 个师、最后 1 个连、最后一根帐篷杆都将到位。”我接着详细地说明每一个部队的配置位置，以及诺姆准备怎么样来打一场防御战。在就保卫沙特的话题谈了约 10 分钟之后，我翻出了一张新的透明塑料膜地图说：“这里是我们怎么样发起攻势，把伊拉克军队赶出科威特的设想。”总统俯身向前，这是他久等想听的话。我讲述了空中战役行动，接着谈到从正面实施助攻以牵制科威特境内的伊拉克占领军，同时在西翼发动主攻，以一个左勾拳切断伊拉克军队与后方的联系。

我一讲完，斯考克罗夫特就问：“我们谈到的是多少兵力？”

“用于防御阶段，大约近 25 万人，”我说，“但是，如果总统决定进行这样的进攻，我们还需要更多的兵力。”

“还要多少？”斯考克罗夫特问道。

“差不多一倍。”我说，“大约还要 20 万部队。”

“哇！”斯考克罗夫特脱口而出，他的惊讶之声得到屋子里其他人的共鸣。我看了看总统，他没有眨眼。迪克·切尼补充说，他和各军种参谋长们（早些时候我们已向它们通报过此计划）都一致赞同这个进攻计划。

布什总统再次问到空中力量：“科林，你是否确实有把握空中力量不能达到目的？”

我说：“如果炸弹一落下来，伊拉克军队就夹着尾巴逃跑，那我就是军队中最幸运的人。如果伊军在空袭下果真逃跑了，那你可以拿我的薪金去支付部署地面部队的费用。”但是，我提醒在场的人，历史上还没有过单靠空中力量就打赢一场战争的战例。

我们考虑给萨达姆发一份最后通牒，要他在某一日期前撤出去，不然就把他赶出去。吉姆·贝克建议截止日期是 2 月 1 日。“如果我们把话说出去，我们就必须说到做到，”我说，“我们必须做好投入战争的准备。”

总统再次点头称是，他按老习惯让大家又扯了一会儿，随后他中断大家的闲扯，说：“好了，就这么干。”我们有了一项决策。如果制裁不起作用

和伊拉克军队仍在科威特，我们将在 3 个月后发动战争。

11 月 8 日，中期选举之后不久，布什总统宣布另外 20 万美国部队正在开赴海湾途中，他正确无误地确定了他们的使命：“确保联盟有足够的进攻性军事力量。”国会中叫嚷之声不绝于耳。是不是这个被有些人指摘为“胆小鬼”的乔治·布什想通过发动一场战争来证明他有男子汉的气概呢，这场全国范围内的争论开始呈现出类似 60 年代对越战问题的鹰派与鸽派之间论战的尖刻性。

11 月 29 日，联合国投票表决是否批准使用军事力量把伊拉克军队赶出科威特。第 678 号决议显示出文件出于多人之手通常有的含混其辞。吉姆·贝克要求用直截了当的语言，主张写明“使用武力”。但是，苏联外长爱德华·谢瓦尔德纳泽则要求用词不要太露骨。他们取得妥协，改用“可以使用一切必要手段”。这无关紧要。通过委婉用语射出的子弹仍是子弹。安理会以 12 票对 2 票通过了该决议，古巴和也门投反对票，中国弃权。这一天具有重大的历史意义。如果进行战争，美国 and 苏联自第二次世界大战结束以来第一次不是对立者。

这个议案在联合国获得通过堪称本世纪外交史上的一个重大事件。在这一胜利中乔治·布什的功劳最大，大力协助他的吉姆·贝克也功不可没，在第 678 号决议通过之时，主要通过椭圆形办公室对外的电话联系，与有关国家形成了一个引人注目的多国联盟。这时，有 13 个北约成员国派兵参加多国部队，其中英国和法国派出了大部队。差不多所有阿拉伯国家都参加了多国部队，其中埃及和叙利亚派出一支 5 万人的联合部队。刚摆脱苏联桎梏的国家，如捷克斯洛伐克、波兰和保加利亚也参加了多国联盟。像孟加拉、塞内加尔、索马里和扎伊尔等贫穷国家则保证尽力支援。35 个国家提供了人力、武器装备或金钱。与美军一起部署的盟国部队多达 20 万人。

联合国决议清楚他说明任务仅仅是解放科威特。不管我们多么蔑视萨达姆，也不管他于了什么，美国从来不打算瓦解他的国家。在前 10 年内，我们在波斯湾的劲敌是伊朗，而不是伊拉克。我们希望伊拉克继续是对伊朗的威胁和抗衡力量。我们的阿拉伯盟国决不愿意在科威特境外插足。南面的沙特阿拉伯不希望伊拉克的什叶派政权中断；而北面的上土耳其则不希望从伊拉克分裂出一个库尔德族政权。我们也知道只有一半多一点的伊拉克军队投入科威特。其余的部队仍在伊拉克，能够维护内部秩序和抵御仍然是敌对的伊朗。在我所参加的历次会议中从未研究过肢解伊拉克、占领巴格达或改变伊拉克政权形式的问题。我们希望萨达姆在即将来临的风暴中垮台。但是消灭他本人不是一个公开宣布的目标。坦率他讲，我们希望在战后的海湾地区仍然屹立着一个萨达姆垮台后的伊拉克。联合国给我们下了进军令，总统打算在该进军令的范围内行事。

调集的反萨达姆·侯赛因的部队和力量是第二次世界大战中盟军在诺曼底登陆作战以来从未有过的。我感到惊异的是，面对这样强大的敌人，萨达姆毫无惧色，竟连眼睛眨都没有眨一下。他对制裁无动于衷，对防御性的兵力集结和进攻性的兵力集结都无动于衷；而现在对联合国授权动用武力的决议也无动于衷。他仍然继续在通向灾难的道路上飞奔疾驰。他不会不知道他将失败，但只要他能掌权，他显然甘心以伊拉克人死亡的代价来支付他对科威特冒险之举的费用。从一开始起，总统的直觉就是正确的。他从感恩节视察部队归来曾对我说过，制裁起不了作用。我们不得不采取的行动已经势

在必行了。

我现在仍认为，制裁是国家武器库中一件有用的武器。例如，制裁有助于加速南非种族隔离政策的破产。但是，制裁只对那些把其国家和人民的利益放在心上的领导人才能起到最大的作用，因为制裁对人民和国家的损害比领导阶层大得多。现在的问题是制裁常常用来对付那些只关心他们自己的利益和权力的寡头身上。既然这些领导人仍有房子住，有饭吃，有车坐，而且手中还有权，制裁就很难对他们起作用。萨达姆就是个最好的例子。

布什总统公开地把萨达姆说成是魔鬼，正如他对曼努埃尔·诺列加所做的那样。“我们正同再生的希特勒打交道，”他有一次这么说，并把萨达姆描绘成是“一个毫不通人性的暴君”。我向切尼和斯考克罗夫特建议要他们设法劝总统说话冷静些。不是说对萨达姆的指责不对，而是把他讲成魔鬼似的说法使我感到不安。我宁愿在谈话中用“伊拉克政权”或“侯赛因政权”。我们的计划只是打算把伊拉克军队赶出科威特。它不包括推翻萨达姆的专制制度。在这个范围之内，我们不可能提着萨达姆·侯赛因的脑袋来见乔治·布什。为了提高公众的期望值，把这个人说成是魔鬼化身而又让他留在其位，这样的做法我认为是不明智的。

那年秋天正当全国面对战争的前景时，战争的现实感因一件令人难忘的电视系列片而被渲染得淋漓尽致。在那年的早些时候，我应邀就布什家人在白宫安排的林肯岁月活动发表演说。我站在东厅内与一个年轻人谈话，我说：“那个时期使我着迷。”这个人说：“的确如此，您知道，我正在创作一部有关内战的电视系列片。您是不是想看看我们迄今已拍完的录像带？”

这就是我怎么首次认识肯·伯恩斯和得知他的现已闻名遐迩的纪录片的情况。我全家人看了伯恩斯所赠录像带后深受感动，以致我告诉总统说，我们一家人盯着电视机连看了几个小时。他要求他也看看录像片。我把录像带送到白宫，而他和巴巴拉对这部片子印象太深了，以致我再也要不回来录像带了。在肯·伯恩斯完成整个系列片后，他送我一套完整的片子。我把这套录像带给了切尼，他以1990年圣诞礼品转送给了诺姆·施瓦茨科普夫。从9月23日全国播放该节目的时候起，全国观众连续5夜如醉如痴。我有一次在我们的电话交谈中向诺姆说：“至少人民现在知道了战争是怎么回事。”他回答说：“他们真他妈干得棒。”这时候他自己的准备工作正在加速进行。

施瓦茨科普夫后来写信给肯·伯恩斯说，他的《内战》影片加强了决心，要把伤亡降低到最低限度。多亏了伯恩斯的艺术才能，亿万美国人懂得了：是的，你要为崇高的原则进行战争。但你不应该抱着罗曼蒂克的幻想去进行战争。

处在压力之下的施瓦茨科普夫简直像是一座活火山。我经常在越洋电话中与满嘴脏话的他高声对嚷，俩人都满嘴脏话。这类咒骂无伤大体。怒气一消，仍然相互尊重，而且友情与日俱增。我认识到他发怒的根源。大发雷霆起到了防止沮丧情绪的安全阀的作用。他的部下备受他的斥责，但依然一片赤诚，忠心耿耿。然而，他的坏脾气真够可以的，他还敢向上发脾气，主要是他认为他的处境和需要不是总能得到华盛顿的理解。他能向谁抱怨呢？国防部？合众国总统？部不能，所以他冲着我来了。

我理解这一点，但切尼一再要我保证我们派驻利雅得的指挥官是合适的人。切尼是一个作风直截了当的人。在他与诺姆第一次去沙特阿拉伯说服法赫德国王寻求我们的帮助之行中，他向我提到有两件意外的事使他恼火。在

飞往沙特首都历时 15 小时的航程中，乘客们排队挨个进洗手间。据切尼讲，一个少校最后挤到前面，到那儿后就高声喊：“将军！”他在那里为诺姆占了个位置。在同一旅途中，切尼说他曾看到一名上校双膝跪在机舱内的地板上，用手把施瓦茨科普夫的制服弄平整。

此行之后，有几次切尼问我有关诺姆的情况。不久前，他曾说过：“这事要全力以赴，你知道，总统全靠这一着了。你是否绝对信任施瓦茨科普夫？”

切尼的问题并非特别具有破坏作用，有关诺姆粗暴对待部属的消息不可避免地传回华盛顿。切尼不常与他打交道，而我天天与他通话。因此，切尼依赖我的判断，我告诉他，我对诺姆绝对信任。

虽然如此，一个好的指挥官在他的脑海深处总要考虑所属官兵的替换问题。人可能心脏病发作；他们可能被车轧死；士兵可能被子弹打死，如此等等。在巨大压力下诺姆也不是完全不会发生类似的事，他已经好几次因患流感而病倒。一次，我不得不坚持要他离开岗位，好好休养一下。然而，尽管诺姆脾气火爆，有时装腔作势，但他是一个杰出的军官、一个天生的领导人和一个海湾地区的老练的外交家。他是在恰当岗位上的恰当的人，我很高兴时常重复向切尼做出这样的保证。

12 月 3 日，星期一，切尼和我到参议院军事委员会参加有关“沙漠盾牌”行动的听证会。因为萨姆·纳恩主席反对没有充分运用制裁就在科威特问题上动武开战，我们的证词要被他们接受是相当困难的。纳恩的理由是，要给制裁措施所需的足够多的时间，以便让它发挥作用，而这对我来说像是进入一条看不到头的隧道。

我回顾了多国部队的集结情况，而且我对我们面临的情况做了冷静而实际的评估。伊拉克是世界第四军事强国。部署在科威特境内和周围的萨达姆的军队达 45 万多人、3800 多辆坦克和 2500 多门火炮；此外，他已宣布再派 25 万部队来增援。还有，伊拉克的生物战武器库和萨达姆对核作战能力的狂热追求都像是游荡在沙漠上空的幽灵。如果战争来临，我无意让该委员会的任何人认为可以不费吹灰之力就能打赢。

那天晚上，我和阿尔玛飞往伦敦。我是应下议院议员、温斯顿爵士的孙子温斯顿·S·丘吉尔的邀请到威斯敏斯特宫向议员们和英美议会团的成员致词。我发言所在的房间像是一个小型的下议院会议厅，我在那里阐述了在海湾地区的军事行动和基本兵力概念。当我在这个西方民主的发祥地讲话之际，我出生在一个小小的热带殖民地上的父母亲的恭顺的英国臣民形象在脑海中倏然而过，我但愿他们能看到命运是怎样安排他们的儿子的。

对我下一个会见的人我感到好奇，那时他就职不到一周，而且对他来说，我成了他的第一个外国来访者。约翰·梅杰在唐宁街 10 号会客室里接见我，陪我前往的有行政助理迪克·奇尔科特上校、英国国防国务大臣汤姆·金，以及与我职务相对应的英国国防总参谋长、皇家空军元帅戴维·克雷格爵士。

47 岁的梅杰看上去有点稚气，与令人敬畏的撒切尔夫人完全不同。然而，在首相温和的外表下，我察觉到他有一股刚毅之气。梅杰连珠炮似地问了我几个问题，在海湾地区部队训练得怎么样？伊拉克军队对空中攻击会做出什么样的反应？战争要持续多久？他一领会到我的意思，马上就打断我的回答，紧接着提出下一个问题。一名助手进来在他耳边低声说了几句话。首相不得不离去。他热诚而干脆地结束了这次谈话。

在准备战争的高潮剧中，隐含着荒诞的情节。例如，一匹明尼苏达州的马怎么会与我们在海湾地区的动员有关呢？这场战争中的未知数是伊拉克会不会进行细菌战。我指定约翰·江珀准将负责防化学和生物武器工作。他担任了绰号为“臭虫与毒气”小组组长。我们认为伊拉克掌握一种生物战剂是人们所知的一种最致命的肉毒菌毒剂。抵销其致命性瘫痪效应的惟一办法是用养在明尼苏达大学兽医学院马厩里的一匹名叫“首航”的老马身上产生的抗体来进行预防。“首航”迄今已提供了约 300 立升的抗体血浆，真是英雄的贡献；但是考虑到需要作预防注射的部队人数众多，现在已接近 50 万，这点血浆是远远不够用的。约翰·江珀和他的小组征集了 100 匹马来生产对付肉毒菌毒剂的抗体，并让“首航”得到休息。

在备战的过程中我们还碰到其他的难题。在兵力集结之初，沙特人曾做过一个简单的声明。他们不允许任何记者进入他们的国家。我们知道这是行不通的。你从绕地球半个圈的距离之外把近 50 万美军和其他国家的成千上万人员调来，准备打一场大规模战争，而同时又想实施新闻封锁，那怎么可能做得到呢？我们请求沙特方面发放记者入境签证。他们勉强同意只发给少数几个记者签证。后来，记者播发了一些有利的新闻报道，也或许是沙特人推断美国人是正确的。于是，他们大开闸门，最终向大约 2500 名记者发了签证。疏导蜂拥而来拥挤不堪的新闻记者，又成了施瓦茨科普夫的一大头痛问题。

邮件开始堵塞战争的交通渠道。随着圣诞节的来临，发往部队的信件和包裹多得使军邮系统招架不住。想象到的和想象不到的各种东西都寄来了：驱虫剂、防晒油、速冻比萨饼、圣诞树、空心棒球、手术手套、飞碟、逾越节食品和棒棒糖（各式棒棒糖共 20 万根）。阿诺德·施瓦策尼吉尔央求我为他派一架飞机运载健身脚踏车和举重器械，以便使部队人员的身体保持适宜战斗的状态。我向他解释说，那一周我们正忙于运送弹药，我们以后会设法安排舱位来空运他的礼物的，后来我们做到了这一点。

学校孩子们寄来的信很感人，但来信数量之多足以使一辆军用卡车装载不了。寄来的成千上万封普通信件写着“任何一个美国军人收”之类的收信人地址。有一名教师来信倾吐衷情，讲她为美军感到无比骄傲。一个自作多情按捺不住的士兵详细地写了他愿意怎样来回报她的温情的话。这位教师向国防部提出申诉，我们只好写信给这个放荡不羁的小伙子的指挥官，命令他不得再让部下人员通过书信恣意求欢。

给部队人员的信件和礼品潮水般地涌来，我们每天要派出三四架 C—5“银河”式运输机去运送。我们设法运送交付所有东西，因为这不仅对迫在眉睫的战争前线的士气，而且对国内战线的民心都至关重要。美国老百姓团结在部队的周围，好像他们要偿还还在越南战争期间因对军队的冷漠无情而欠下的债。猛然间在树上、家里、夹克衫和短上衣上都挂起黄丝带，其规模之大令人想起自第二次世界大战结束以来再未感受到的全国的团结精神。

我们欢迎给部队鼓舞士气的美国劳军机构——联合勤务组织的演出人员，但其他来访的人员实在太多了。进行调查访问的国会议员开始频繁不断地来到，耗费了施瓦茨科普夫的宝贵时间，以致切尼不得不去国会山，要求制止这种现象。我们限定国会只能每周派一个代表团去慰问部队。

甚至在实施艰苦复杂计划的最严峻的时刻，在紧张中寻开心者大有人

在。有一次，《全国询问者》小报登了一则标题为《布什和萨达姆是堂兄弟》的报道，并提出基因“证明”说，乔治·布什不仅与英国女王有亲戚关系，而且“萨达姆·侯赛因与布什总统的祖先至少追溯到十字军东征时也是一家。”这一消息促使总统给国家安全班子发了一份备忘录，说“我所做出的决定不受我与萨达姆·侯赛因关系的影响。女王和我持同样态度。”

律师也参与了我们的行动。我们的空袭目标清单甚至也得经过五角大楼法律总顾问和国防司法局批准之后才能执行。在一份初步拟定的目标清单中，我们曾把巴格达市纪念伊拉克对伊朗 8 年战争胜利的凯旋门和一个大型萨达姆塑像作为攻击目标，我的法律顾问弗雷德·格林上校和一批律师来见我。他们仔细看了目标清单，对除了凯旋门和塑像外的所有其他目标都表示同意。格林说：“对不起，将军，你们不能碰这两个建筑。”

“为什么不能？”我困惑不解地问道。

“你们轰炸的是没有军事意义的文物建筑。”

“文物建筑！得了吧！我要向伊拉克人民表明萨达姆的塑像不是禁区。”

“不能那样干，将军，”格林说，“这好像是有人轰炸林肯纪念堂或华盛顿纪念碑一样。这违反制约战争行为的国际法。”

于是凯旋门和塑像被从目标清单上删去了。当我向切尼说明这一情况时，他摇摇头并喃喃他说：“律师也要管打仗吗？”

我们在获取从美国和欧洲港口运来海湾的主要作战资源方面也遇到了意想不到的问题。有些保险公司要求我们对驶入战争地区的商船支付极高的保险费。我们不得不杀价或寻求较低廉的保额。然而，源源而来的人员和物资数量之大令人惊异。在“沙漠盾牌”行动的头 6 周内，我们运进的物资数量超过了朝鲜战争头 3 个月运进的数量。后勤供应的这一奇迹绝大部分应归功于一个于瘦结实、精力充沛的小个子少将，他名叫格斯·帕戈尼斯，是负责“沙漠盾牌”行动的后勤主官。他一来我就认出了还是中校时那样子的帕戈尼斯。什么事也难不倒这个人。在暴晒的沙漠中部队人员不是没有遮阳处吗？他要西德提供他们用于节日活动的大帐篷。当还需要更多的遮阳帐篷时，他要沙特阿拉伯人借出他们用来供数十万穆斯林每年到麦加朝圣时住的彩色帐篷。使帕戈尼斯陷入困境的只有一个障碍，那就是他的军衔。比他衔高的指挥官要求他优先照顾他们的部队，这使帕戈尼斯非常难办。施瓦茨科普夫向我解释帕戈尼斯的苦衷，我们的解决办法是给帕戈尼斯的肩章上添了第三颗星，这样他的军衔就可以与他肩负的责任相称了。

迪克·切尼和我在 12 月 19 日去利雅得视察战备状况，以便口头向布什总统报告，我们见了诺姆，对一切正按计划进行表示满意。随后我们视察了部队。在一处，我们站在造型优美的下一 117A 隐形战斗机旁，周围是空军人员和士兵，切尼讲了一番直率和有感染力的话。他说，美军部队将呆在这儿直到萨达姆的军队离开科威特。“我们不能说别的，但可以这么说，你们偷来的东西百分之二十归自己得啦。”萨达姆的部队必须撤走或者被赶出去。他许诺说，为完成这一使命，我们的部队将得到所需的一切东西，我们不吝惜任何东西。他问是否有谁要向我们提任何问题。这做法——给普通士兵机会向国家最高国防长官提问题——在伊拉克军队或大多数国家的军队中可能是无法想象的。

一个飞行员问我，我们的空中力量如何。“空中力量是绝对优势，”我说，“但是，在每一场战争中，要使胜利的旗帜在战场上飘扬，还得靠步兵。”

“仗要打多久？”另一个士兵问，我说：“战争是难以预料的，我不是赌注登记人，也不是算命先生。但我可以告诉你们一点：我们不会泥足深陷，久拖不决。”总统已经保证波斯湾战争不会成为另一次越南战争。

我们亲眼看到在这里聚集了这么多飞机、坦克、火炮、装甲车辆、弹药和数十万大军。真令人难以置信，在聚集了这么多武器和军队后，萨达姆在最后时刻还不示弱。如果在他的班子里还有一些稍有勇气和理智的军人，他们就该告诉这个既不懂军事又不懂战略的人，他的做法无异于发疯。然而，世界上一直就有狂人统治一些国家，使他们自己的人民家破人亡。

圣诞节前夜，切尼和我从沙特阿拉伯一回来，马上就飞往戴维营，被接到充满乡村风味的冬青茅舍里。已在屋里的有总统、斯考克罗夫特和他的副手鲍勃·盖茨。我们坐在炉火熊熊的壁炉之前，切尼和我汇报了多国部队的战备情况和确定的最新战略。乔治·布什面临巨大的压力，而我从他的紧张神色中可以看出这点。他要设法在阿拉伯国家、以色列、西方盟国、苏联、国会和美国公众等方面进行平衡，就像一个魔术师在杆子顶上转碟子，不知道这些东西能在空中转多久。

夹在总统的焦躁不安和施瓦茨科普夫的忧心忡忡之间，我也在玩着我的魔术。诺姆显示出身处战争前线的战场司令官必然有的疑虑，而他的火暴个性更加剧了这种疑虑。我不得不经常不断地消除他的疑虑，告诉他我们不会催促他仓促投入战斗。与此同时，总统老盯着我问：“什么时候我们准备就绪？什么时候我们可以动手？”对付诺姆就像是手握一颗拉了弦的手榴弹，而对付总统则像是扮演山鲁佐德的角色，要设法使国王安静地度过一千零一夜。

那天在冬青茅舍中的讨论不可避免地谈到伤亡问题，再没有比通过战争的迷雾来预测伤亡人数更难的事了。最糟的情况预想是吓人的：我们的部队要进攻凭壕据守的数十万伊拉克军队，而在我军和敌军之间有一大片雷区；堑壕内灌满了原油，在我军进攻时就被点燃成熊熊大火；敌人还可能对我们使用化学生物战剂。满城的军事专家都做出了他们的预测，伤亡人员可能有1.6万名、1.7万名、1.8万名。一个受尊敬的思想库——战略与国际问题研究中心提出了美军伤亡可能达1.5万人的预测。当有消息传开说国防部已订购了1.5万个运尸袋时，可怕的猜测竞赛就变得更加阴森可怕了。实际上这批订货与“沙漠盾牌”行动毫无关系。那是国防部后勤局的一台电子计算机按不确定的未来需要运算出来的数字。切尼催问施瓦茨科普夫，而诺姆和我一样并不热衷于预测无法预测之事。但他最终提出了可能伤亡5000人的数字。

我绝不同意最高的估计数字。那是根据美苏两军在欧洲相互打垮对方的老的军事演习公式推算出来的。这不是我们这次的战略。首先，我们计划以空前的猛烈空袭惩罚伊拉克地面部队。空中作战之后接着是地面作战，它不是采取第一次世界大战式的步兵冲锋，而是以快速的重型装甲部队在伊拉克军队防御最薄弱的西翼实施“左勾拳”打击。我从不把像伤亡估计数字之类不可靠的事情报给总统，到那时为止我总设法避免具体数字。但是，当被逼到墙角无路可走时，我最后提出了甚至低于施瓦茨科普夫的估计数。我估计

山鲁佐德，《一千零一夜》中苏丹新娘的名字，她一夜复一夜地给苏丹讲述有趣的故事而免于死。——译者注。

伤亡和失踪可能在 3000 人左右。

当我在那个圣诞前夜观察总统的脸色时，我想他是一个冷静而清醒的人。从他的提问和仪态中，我认为乔治·布什不仅仅是要伊拉克军队从科威特撤走了。在过去 4 个月内，萨达姆的占领已将恐怖降临到科威特人的身上——谋杀、盗窃、强奸和毁坏博物馆。如果伊拉克军队现在撤走，那将是他们犯下罪行而不受惩罚。撤走还意味着萨达姆的大军完整无损地离开科威特，以后随时可能卷土重来。

那个晚上，我们还谈论了国会中激烈的争论：是等待制裁起作用，还是发起进攻。总统心不在焉地听着。突然，他的话使我们的谈论一下子停了下来：“要么打赢，要么我被弹劾。”我对这话的解释是它意味着总统已决心打一仗了。如果他打赢了，国会的意见无关紧要；如果他失败了，他就准备失去总统的职位。

切尼和我在那天深夜乘直升机飞回华盛顿，我及时到家与全家人一道度过了圣诞之夜。那是一个令人压抑的节日。我想着战争前夕那些有亲人在海湾地区的家庭。我打电话给我的姐姐玛丽琳祝她和她全家圣诞快乐，得知她必须接受乳腺癌的治疗，我的心情沉甸甸的。

“科林，我无法告诉您我多么难以开口告诉您这件事。”来电话的人是一位英国同事、国防副参谋长上将理查德·文森特爵士。

“请讲，迪克，”我说，“什么事？”

“听我说，空军元帅帕特里克·海因会见首相，就作战计划事宜向他汇报。”

听到这里，我还没觉得有什么问题。

“汇报之后，帕迪（帕特里克的昵称——译者注）把他的公文包和便携式电脑都交给了他的主任参谋……”

“后来怎么啦？”我屏住气息问。

“这个主任参谋把车停下后去买了一点东西……公文包和电脑都被偷走了。”

“里面有什么东西？”我心情沉重地问。

“我们找回了公文包。但是，电脑里的硬盘可能存上了作战计划。”

“这事是什么时候发生的？”我心存疑惑地问。

“那是我怕告诉您的第二件事，”文森特说，“大约一周以前。”

“一个星期以前！”我说。“您到现在才告诉我们！”

最令人担心的是英国通俗小报搞到这一消息。以后几天里，我们的心情很紧张。我的新闻官斯马伦上校监控着英国和欧洲的媒体，看看有没有这一消息落入敌人手中的征兆。幸好没有。我们的窃贼要么是一个爱国者，不为个人利益泄露陛下政府的秘密；要么是一个连报纸也不看的一无所知的坏蛋。

这一年年初，科雷塔·金曾邀请我去亚特兰大担任该地纪念马丁·路德·金牧师的 1 月 15 日生辰游行队伍的最高典礼官。那时政治气候开始变化。黑人在美国 16 岁以上人口中约占百分之十一，而在海湾地区的美军中黑人占百分之二十六。显而易见，给黑人造成的伤亡数按比例算要比白人的伤亡数高。

《纽约时报》和哥伦比亚广播公司的一次民意测验表明，百分之八十的白人支持解放科威特，而黑人只有一半支持解放科威特。

我在陆军部队司令部任职时，在亚特兰大结识的南方基督教领导人联合

会成员乔·洛厄里打电话给我：“科林，你知道我尊重您，但是……”

“但是是什么，乔？”

“有些人认为，一个军人担任金博士游行队伍的最高典礼官可能不合适。”

我最不愿意看到的事情是使纪念这位人权斗士的盛会受到任何损害。而且我当时知道在举行游行的那天我必须留在华盛顿，所以我就没有去当那个典礼官。

11月20日，来自加利福尼亚州的民主党国会议员罗恩·德勒姆斯及其他44个众议员向联邦地方法院起诉，以阻止布什总统在国会没宣战的情况下发动对伊拉克的战争。大约在这个期间，代表洛杉矶市的民主党议员朱利安·迪克逊在迪克·切尼和我有一次出席国会山会议时，就战区内黑人数目偏高的问题，对我们大兴问罪之师。切尼回答了这个问题，朱利安准备就此不了了之。但是，我认为这分一个严重的误解，有必要彻底澄清。我说，我很遗憾，任何美国人，不论是白人还是黑人，都可能在战斗中阵亡。但是，如果军队中，特别是一支全志愿兵制的军队中的黑人男女战斗人员，在履行义务的关键时刻，竟因肤色而被排除在外，他们的感情就会受到伤害。到布拉格堡的军士俱乐部里去看一看吧，并告诉那里的黑人军士，我们在军队中的黑人太多了。告诉他们，他们必须留在国内，而他们的白人伙伴则应出国去打仗。瞧瞧你会听到什么样的反应。

我指出，军队对非洲裔美国人的平等机会，比美国社会的任何其他机构都多，他们自然就大量地加入武装部队的行列。我说，我们到国会讲我们必须削减部队，你就会抱怨说我们将减少黑人的机会，而现在你们又谈起阵亡机会，是的，想减少阵亡机会。但是，这场危机一过去，你们马上会回过头来，对裁减部队人员和封闭了非洲裔美国人的最好的职业领域之一而表示担忧。难道你们要按总人口中的黑人比例来限制军队中的黑人数目，把其他黑人官兵都裁掉吗？我认为不能这样做。你是无法两全其美的，一方面赞成军队在平时给予黑人机会，另一方面又不让黑人在战时去冒风险。减少黑人在军队中的比例的惟一办法是，让美国社会上的其他机构向非洲裔美国人打开大门，同时保持他们目前在武装部队中享有的机会。

在我说这番话的时候，来自康涅狄格州的年轻代表、国会中惟一的黑人共和党议员格雷·弗兰克斯当面向我表达了感激之情。在我向他及其新议员同仁们讲述了1月份海湾地区的情势后，弗兰克斯走到我面前说：“我要感谢您帮助我当选。”

“我帮助你当选？”我反问，“我可没有参与政治呀。”

他咧开嘴笑了起来。“在我的选区里，白人选民强调黑人除了善搞民权运动外，在其他方面也要有能力。多亏了您，他们看到了一个能跻身于白人世界的黑人。而这就帮了我的忙。”

我赞赏弗兰克斯说的话，因为我也靠黑人先辈的肩膀支撑起来的人。

第十八章沙漠中的底线 561 总统从戴维营回来后，恢复了他在星期天晚上邀请“八人帮”到白宫开会的惯例。

1991年1月6日我们在那儿聚会。晚餐之后，他领我们到他寓所的小办公室里。他说，我们要做出一个决定。联合国要伊拉克军队离开科威特的最后通牒，9天后就要到期。国务卿贝克出访欧洲，他将赴日内瓦与伊拉克外长塔里克·阿齐兹会谈，以便做最后的努力要伊拉克军队和平地撤走和避免

战争。还有，一周之后，众参两院将辩论是否授予总统就科威特问题进行战争的权力。切尼认为反对派可能会挫败该决议案，而这样一来将置总统于何地？乔治·布什曾公开说过，他欢迎辩论并准备冒国会可能不同意的风险。我本人主张国会要表明立场。我曾目睹政府在越南战争期间为了避免说战争是战争（不说较直截了当的“战斗中死亡”而说“在敌对行动中阵亡”以及其他明显的闪烁其词）而经历的种种扭曲。我也知道，不管国会做出什么决定，布什总统也不会退让。他那天晚上所要做出的决定是什么时候开战。他问我的意见。我说：“170300，总统先生。”即利雅得时间1月17日凌晨3点0分，我们发起进攻。

空战开始时间定于拂晓前，那是早就同意了的事。深夜出击可使我们的战斗轰炸机有充分的时间在几乎全夜暗的条件下进出伊拉克的领空。选择这个时间还可把附带损伤降至最低限度，因为大多数伊拉克人都在家里，不在街上或工作岗位上。然而，开战日期问题却引起了一番辩论。按联合国的截止日期，华盛顿时间15日到期。那为什么出击不定在1月16日3点呢？有一个人这么提问。而对其他人来说，这看来算得太精确了，好像我们迫不及待地要开始投下炸弹。另一方面，我们也不希望在截止日期过后等得太久，以免丧失信誉和国会反对派制造新的障碍。我认为，截止日期过后大约两天时间似乎是一个合理的折衷方案。

当开战时刻临近之际，我发现把职业军人施瓦茨科普夫的情绪和坚定的文官切尼的情绪做个对比是很有意思的。诺姆依然是动辄发怒。他是司令官，有50万条生命取决于他在战场上的决断，他秉性急躁，好发脾气。而且他心中还有个疑团，国内那帮纸上谈兵的战略家们是否真的了解战场实况。战斗前夕的平静尚未降临到诺姆·施瓦茨科普夫身上。

切尼曾有过短时间的信心不足，随后再度成为沉着镇静、泰然自若的典型。当进攻发起日临近之际，我邀请他光临我的办公室共进午餐。他做过心脏冠状动脉的搭桥手术，要遵照他的秘书制订的严格的饮食规定，我们极少在社交场合中聚餐，那一天我想在我们的谈话过程中让他打破进餐禁忌，于是就让希·休斯订购了干酪汉堡包。我们最后一次仔细地审查了目标清单。他似乎早已记住了内容，此人对信息的要求如饥似渴，以致我们很难满足他的胃口。他在全美军事指挥中心花了几个小时，接二连三地向参谋人员提问题。坦克的性能怎样？“爱国者”导弹呢？你们是怎样汇集整理出一项空战计划的？装甲步兵在战场上怎样发挥作用？你们怎么穿越雷场？他把汇报人间得理屈词穷。但是，到那天晚上，我们这位文职国防部长在谈论军事问题时也像个军人了。到那顿干酪汉堡包午餐结束时，我认为迪克接受的军事教育已告完成。联合参谋部作战宫汤姆·凯利安排了一个仪式，我们赠予迪克一张证书，证书上写着理查德·布鲁斯·切尼现为所有军事学院的荣誉毕业生。

当然，任职华盛顿的切尼之所以能冷静，部分原因是他毕竟与战区远隔重洋，而施瓦茨科普夫之所以紧张不安，部分原因是他必须现场指挥部队作生与死的战斗。

1月15日，当进攻发起日临近时，我接到我的英国同事戴维·克雷格爵士打来的焦急不安的电话。“科林，你们还打算轰炸伊拉克的生物战设施吗？”他问。我说我们有这样的打算。“那可有点风险，是吗？”克雷格的话不无道理。两天前，我曾向总统提出我们主要的军事判断。轰炸这些工厂

是有风险的。轰炸可能摧毁现场的病毒战剂，但也可能把病毒释放出来。这是一场赌博，我告诉总统，但我们迫不得已还得这么做。他的心情已经焦躁不安，而这新的忧虑更不会使他宽慰。

我对伊拉克军队可能使用化学武器的问题依然不很担心。我们的部队人员将穿着防护服，很多人都坐在快速移动的有屏护的车辆中。但是生物战剂令我担忧，只要有一个人死于细菌战就会对公众造成可怕的影响。我们又不能以同样的手段进行报复，因为我们是禁止生物战国际协议的签字国。但是，我们不得不准备对付萨达姆的最糟的冲动行为。如果我们遭到非常规攻击，我们随时准备进行非常规反击，即使不使用核武器。在截止日期即将过去的那一天，我草拟了一份致萨达姆的警告电文，内容如下：

严格遵照日内瓦公的和公认的战争规则，只能使用常规武器。如果你违反条约义务使用化学或生物武器，我们决心：

- 摧毁你们的商船队；
- 摧毁你们的铁路基础设施；
- 摧毁你们的港口设施；
- 摧毁你们的公路系统；
- 摧毁你们的石油设施；
- 摧毁你们的民航基础设施。

我把最厉害的一手写在最后，那是一种恫吓，目的只是要吓住他，而对这一行动我们的律师是会否决的。如果迫不得已而为之，我写道，我们决心摧毁底格里斯河与幼发拉底斯河水坝，水淹巴格达会造成可怕的后果。我试图通过有关渠道传达这一信息，但渠道尚未打通，时间就已到了。然而，我方仍是按照这一信息的精神行事的。我们决心打一场快速的毁灭性战争，除非萨达姆迫使我们采取其他手段。

至于轰炸生物武器库及随之而来的不是防止而是引起一场灾难的风险，我向戴维·克雷格爵士说，“如果这场灾难向南发展，你惟我是问好了。”

布什总统对进入椭圆形办公室的人总有诀窍不使他们感到紧张。他总是面带微笑他说：“嘿，迪克。嘿，科林。你们听说过有关一个精神病医生，他……”但是，当我们在1月15日，联合国截止日期刚过的那一天聚会时，他脸上毫无笑容。“八人帮”到达时，他几乎都没打招呼。我们在壁炉前的排成“U”字形的椅子和长沙发上各自按通常的位置就坐，总统仍坐在右边的扶手椅上，这把椅子他当副总统时坐了8年，已经坐习惯了。我解开了我的军服上衣的钮扣，这是我感到紧张时的一种不自觉的动作。总统的情绪似乎感染了每一个人。我们都坐立不安，有的人讲话很生硬，其他人讲话时焦躁不安。我们谈论了对法国人所推行的最后的外交策略怎样处置最为恰当，顺便我们又再一次议论了生物武器威胁问题。我们还讨论了战斗打响时总统向全国致辞中该讲些什么。

我说：“我马上得向施瓦茨科普夫上将下达一项执行命令，如果我们要开始干的话。”这话引起了又一次的热烈讨论。按照3天前通过的众参两院联合决议（众议院以250票对183票，参议院以52票对47票通过），总统必须要满足国会的要求，即他得想尽一切办法竭尽全力要伊拉克遵守联合国的12个决议，然后他方可进行战争。当其他人在争论如何应付这一规定时，

我拿出了一本黄色公文簿，开始书写。写完后，我打断为时颇久的争论说：“总统先生，或许这样写就行了。”我念了我写的词句：“国防部长指示进攻行动于1991年1月17日开始。本指示认为，伊拉克没有遵守联合国的有关决议，因此总统根据第77号国会联合决议第2条B款的规定，定下决心……”

我念完后，没有一个人讲任何话。我以为沉默就意味着默认。我说：“在国防部长签署该命令后，我将在今天下午的早些时候把它发给诺姆。”正是这短短的几句话，发动了一场战争。

诺姆和我之间传送文电是通过一条保密传真线路进行的。当我们要把文电的发送范围缩小到最小限度时，我们就利用这条线路。我的行政助理迪克·奇尔科特会把传真资料拿到我办公室旁的一间小通信中心传出去；而在另一端，诺姆的主任参谋就会把传真件取走。看到传送件的人决不超过四五个人。1月15日下午1时15分，我到隔壁奇尔科特房门口探进身去说：“给司令官发执行令。”

1月16日傍晚，我处于战前的一片宁静之中，坐在办公室里，敞开衬衫领口，观看着有线电视新闻报道。一旦骰子出了手，惟一能做的事是看结果。甚至细节也不必再检查。战争掌握在诸神手中，尤其是专断的战神手中。下午6时35分，我看到有线电视新闻网的伯纳德·肖、彼得·阿内特和约翰·霍利曼，像现在的爱德华·默罗一样，从巴格达的拉希德旅馆的9楼上进行报道，他们对突然划破巴格达夜空的曳光弹进行着各种猜测。我知道是怎么回事。几小时前从路易斯安那州巴克斯代尔空军基地起飞的B—52轰炸机发射了巡航导弹。陆军的“阿帕奇”直升机飞越边界并击中了伊拉克的早期预警雷达。年轻的美国飞行员驾驶着从沙特机场起飞的F—117A型隐形战斗机和从航空母舰上起飞的海军A—6型攻击机。我们在波斯湾和红海中的战舰发射了“战斧”对地攻击导弹。伊拉克防空部队向伊拉克首都的上空盲目地打高射炮。那是中东地区的1月17日。萨达姆·侯赛因称之为“战斗之母”的空战阶段开始了。

我毫不怀疑我们将获得胜利。我们有军队，有武器，还有周详的作战计划。我惟一不知道的是战争将打多久，我们部队有多少人将再也回不来了。

第十九章 每场战争总得有个结束

1月16日至17日夜，我几乎整夜未睡，不断地接电话打电话，并用眼角的余光看着电视。在我们发动这场战争的当时，电视将现场实况以卫星传送方式从敌国首都转播出来。华盛顿时间凌晨5时刚过，施瓦茨科普夫给我打电话，传来空战的首份综合报告。诺姆是个有经验的职业军人，不会因初胜而忘乎所以，但也难以掩饰激动心情。他对我说：“我们出动了850架次，命中了大部分目标。”伊拉克主要的生物武器和核设施都遭到严重破坏，西部的防空系统被摧毁，补给品仓库陷入一片火海，两个“飞毛腿”导弹发射场已被破坏。他接着说：“巴格达闹市区的国际电话电报大楼大火冲天。我们还炸毁了萨达姆的一个行宫。”

这是个好消息。我迫不及待地问道：“损失如何？”

他说：“科林，令人难以置信。”迄今为止好像只有两架飞机被击落，而我们原先预计第一次出击将可能损失约75架飞机。我们的F—117A隐形战斗机像一群幽灵一样通过伊拉克的防空系统进入目标上空，这种飞机以前只在巴拿马的战斗中使用过一次。伊拉克的防空火力乱糟糟的，缺乏战斗力。伊拉克空军的飞机几乎无法升空。这就是整个第一天的战况，几乎是所向披靡。

仅就空中交通管制而言，它就是一个惊人的奇迹。第一夜，共有700架多国部队的作战飞机袭击伊拉克。战斗中首次发射了巡航导弹。

160架加油机盘旋在空中给空中机群加油。管制这一群群的战斗机、轰炸机、加油机和导弹的任务使芝加哥的奥黑尔国际机场相形见绌，显得像个县级机场。

首次打击后，我看到一个电视台记者将他的话筒举到一个年轻飞行员的胸前，这位飞行员执行首次作战任务后刚下战机，头盔夹在腋窝下，氧气软管晃动着，满脸汗痕，头发杂乱。回答完记者的问题后，飞行员刚要离开，忽然又转过身来对着摄像机说：“感谢上帝，保佑我完成任务安全返回。感谢上帝，赐给我一个善良妇女的爱。感谢上帝，我是一个美国人和美国战斗机飞行员。”我坐在那里，激动不已。这就是我要全国上下看到的军人形象，他们不是人们固有成见中的那些不知来自何处的痞子，而是聪明伶俐、士气高昂、热爱祖国的年轻美国人，是出类拔萃之辈。

第一天的兴高采烈实际上造成了问题。美国有线新闻电视网的沃尔夫·布利策尔从五角大楼所做的报道，使人感到剩下要做的事情好像只是组织祝捷游行了。我给国防部发言人皮特·威廉斯打了个电话。“皮特，”我说，“告诉布利策尔和其他新闻记者降点温。战争才开始，这不是球赛的结束。”在这种瞬时信息时代，人们往往期待瞬时结果。在随后的几天里，人们的心情很快从兴高采烈转为灰心丧气。我们为什么还未打赢？出问题了吗？事实真相是，尽管遭到沉重打击，与空中力量的狂热鼓吹者们的期望大相径庭，但伊拉克人丝毫没有表现出要屈膝投降的迹象。

22日上午，我上楼去见国防部长切尼。“迪克，我们得采取行动以正视视听。”我说。当时，美国人民只在电视上看到来自沙特阿拉伯和五角大楼的战况通报会。到那时为止，还没有一名政府高级官员解释过战争的进展情况。“得有人做这件事。”我说。

“我们明天举行记者招待会。”迪克决定说。

我接着叫来了标图人员，让他们制作一些地图。除了详细通报作战情况外，我还想讲一点体现此次作战实质的有感染力的话。

当天下午，我坐在办公桌前冥思苦想，字斟句酌地为记者招待会做发言准备。我凑成了这样一句话：“我们将切断伊拉克军队，使它孤立无援。”不，切断它并“攻击”它。或许可改成：切断它并“歼灭”它，更贴切些，但我仍不满意。我要的是铿锵有力、不会被人误解和简洁明了的字句。副主席戴夫·杰里迈亚海军上将是我不不可或缺的左右手，他总是留心守候着我。这时他来到我办公室，“戴夫，”我说，“我想让你听听我写的东西。‘这是我们对付伊拉克军队的计划。首先，我们打算切断它，然后再歼灭它。’”

戴夫流露出略显不安的神色。“听起来有点露骨，”他说，“你非得这么说不行吗？”

比尔·斯马伦进来讨论记者招待会的安排问题。我把我的稿子又重复了一遍。斯马伦睁大了双眼。“是不是太激烈了？”我问。

“不会让人产生任何误解。”比尔回答说。

第二天下午2点，切尼和我在E翼2层的情况通报室举行记者招待会。迪克先开头，作了简短的评论，并且概括说萨达姆·侯赛因“不可能改变战争的基本进程。他将被打败。”他接着让我唱主角。

我解释了作战计划。我们首先使用空中力量摧毁伊拉克的防空、指挥、控制和通信系统，使敌人变成聋子、哑巴和瞎子。然后我们打算彻底破坏支援其在科威特驻军的后勤系统，其中包括伊拉克的军事设施、工厂和仓库。然后我们将向伊拉克在科威特的占领军发起进攻。

我的介绍开头有意轻描淡写和不动声色，然后我抛出了关键性的警句：“我们对付这支军队的战略十分简单，首先我们要切断它，然后歼灭它。”这些字眼当晚上了电视的新闻报道，翌日又登载在各家报纸上。它们达到了我企求的目的。它们让全世界——特别是伊拉克——明白无误地了解我们的战争目的。

我走到作战图前描述炸弹造成的损坏时说：“我已对它们作了删节处理，你们不可能真正弄清我所谈的内容，因为我不想让伊拉克了解我所谈的内容。”而且我又笑着补充说：“但相信我的话。”记者们好像被逗乐了，而且未再追问我。

由于空中战争在继续，有一回我对媒体不大坦率，后来对此作了道歉。施瓦茨科普夫从利雅得通报情况，他出现在电视上的形象是身材魁伟，富有自信心，谈吐诙谐，令人感到欣慰。在一次记者招待会上，诺姆放映了录像片，显示我们的一枚灵巧炸弹向着4个圆柱形物体疾驰而去。由于屏幕上出现直接命中造成的爆炸图像，像日本“任天堂”电子游戏一样激动人心。他宣称4枚“飞毛腿”导弹发射架已被炸毁。

它们被炸坏了吗？我的情报官迈克·麦康纳尔海军少将过了一小时左右来见我。“主席先生，出问题了，”迈克说，“我们认为这些东西不是‘飞毛腿’导弹，它们是停在路侧停车带的4台约旦油罐车。”

“你打哪知道的？”我问道。

“施瓦茨科普夫参谋部的一名上尉，一位分析员说的。”麦康纳尔说。

“那就让这名上尉给施瓦茨科普夫将军去电话，说他们搞错了‘那里没有人敢对施瓦茨科普夫说他搞错了。’”麦康纳尔说。

“那到底怎样让他了解呢？”我问道。我按下电话机键盘上的一个按钮。

中央总部司令立即拿起电话。“嘿，诺姆，”我向他说明了麦康纳尔刚才告诉我的话。

我突然感到电话机像块滚烫的石头。“不是‘飞毛腿’！好啊！舒舒服服坐在华盛顿办公室的那帮子损起人来多轻巧？我难道就不能得到什么人的支持吗？”

“别激动，”我说，“我们的信息是你自己的参谋人员提供的。让你的情报人员再对袭击目标做一下分析，我们过会再谈。现在不要争论了。”

诺姆不久就回来电话。“老天作证，”他说，“它们是。飞毛腿’，确定无疑。那位分析员不清楚他在说些什么。他就不如其他人称职。但我告诉你，这种胡言乱语真叫人受不了，让我上电视，然后指使你的部下事后指责我。”

“这只是为了保护你的信誉，”我说，“这是一种宝贵的财产。”

第二天，我们的照相侦察专家给我拿来了难以否认的照片，那是4台油罐车烧毁了的外壳，肯定不是“飞毛腿”导弹发射架。我未再深究此事，没有加以纠正，诺姆身上的担子不轻，使他保持镇定自若至关重要，因此我不想伤害他的自尊心。但是事情总会水落石出，当时恰好有一位有线新闻电视网摄影记者从地面拍下了被摧毁车辆的照片。传播媒体的另一个有效的规律：主动认错比让人抓住辫子要明暂。

“飞毛腿”导弹是一种成本低廉，制作粗糙，精度不高的苏制武器，在苏伊友好的日子里，俄国人向伊拉克人提供了数百枚这种导弹，其射程不足300英里，而且只能携带一个小弹头。“飞毛腿”导弹是伊拉克人使用的惟一空中进攻性武器。他们将两枚导弹焊接起来以提高射程，但这种导弹飞行时定向性很差，而且只能携带160磅的弹头。如果这些“飞毛腿”导弹打到距目标2英里范围内，就算命中了目标。不过，城市是适于这种导弹攻击的大面积目标，而且有些国家的城市又处在其射程之内，所以当“飞毛腿”导弹开始落到特拉维夫和海法时，以色列人本能地想进行回击。任何一届以色列政府都不愿被人看成是无能保护它的人民免受来自阿拉伯的攻击的政府。然而，如果我们要想维护联盟的阿拉伯根基，我们就得不让以色列人插手这场战争。就这样，“飞毛腿”这种低劣的军事武器变成了伊拉克人手中很有用的政治武器，因为以色列人开始计划自己接管寻猎“飞毛腿”导弹的任务。

1月28日，切尼要负责政策事务的副国防部长保罗·沃尔福威茨和我到他的办公室。3名态度非常坚决的以色列人也将光临。他说他们是，以色列大使馆国防武官海军少将亚伯拉罕·本一肖香，以色列国防部局长戴维·艾弗里，以及以军副参谋长埃胡德·巴拉克将军。我们6人围坐在切尼的办公桌旁听取以色列人的打算：对伊拉克西部沙漠地进行陆空联合突击，搜索和摧毁“飞毛腿”发射架，计划很大胆，但会给联盟造成灾难性的政治问题。我问我可不可与已拉克单独谈谈，军人对军人。我们两人转到了我的办公室。

“伊拉克的导弹攻击对我国人民起着破坏士气的作用。”巴拉克开始说，我进行反驳，提到我们正用“爱国者”导弹击落“飞毛腿”导弹。他回答说，效果不够好，有些“飞毛腿”仍突防成功，使以色列平民人心惶惶。“你必须理解我们，”巴拉克继续说，“对于以色列人来说，容许他人在我们的防区内威胁他们的生命是难以容忍的。我们想参与。”我重申了关于联盟脆弱性的人所熟悉的论点。“如果我们不参与清除‘飞毛腿’导弹，”巴拉克说，“萨达姆可能会在你们发动地面进攻时利用它们发射化学弹头。他们可能向

我国城市发射神经毒气或生物弹头。如果发生这种事情，你知道我们必须干的事。”

我十分明了他的意思。据报道，以色列的导弹发射人员已进入了全面戒备状态。而且谁知道他们会发射什么东西？

巴拉克解释说，以色列的先头突击部队已整装待命，随时可以攻击“飞毛腿”导弹发射场。以色列的飞机将飞越约旦领空或穿过沙特领空。施瓦茨科普夫也曾提醒过我，沙特人将决不会接受以色列的这种入侵。而且我了解巴拉克情绪的激烈程度。第二次世界大战后，他的国家已存在了40年，从来不理睬敌人的恐吓。你可以在以色列领导人所说的每件事中都听到“下不为例”的回声。

最后，已拉克和我又与其他人汇合。我方的立场很清楚，那就是不让以色列介入这场战争，而且办法只有一个：制止“飞毛腿”导弹对以色列的袭击。施瓦茨科普夫开始越来越多地调用他的战斗机摧毁“飞毛腿”导弹发射架，高峰时占有出动架次的三分之一。美英两国的特种作战部队潜入敌人防线的后方搜索“飞毛腿”导弹发射架。美国的“爱国者”导弹部队被调来帮助保护以色列大城市。尽管还有突防的“飞毛腿”导弹继续打过来，但数量越来越少。

有时候我们要奋力战斗，有时候最明智的武器则是克制。沙米尔总理表现出了非凡的政治家风度，顶住了周围的人要他进行反击的巨大压力。面对激烈的挑衅，以色列人在完全有违心愿的情况下表现出来的宽容与克制，我认为对维护多国联盟的团结一致是不无助益的。

到2月的第3周为止，空战已不间断地持续了35天。我想务必使总统理解一俟地面战斗打响，战局将会大不相同。我利用其中一次几乎每天不断的情况通报会描绘了一下反差，好让他们有心理准备。我说：“一俟地面战争开始，我们就看不到导弹用瞄准具的十字线对准目标而飞去的那种客观而冷漠的景象了。当一个营进入战斗时，损失的可不像空战那样是一两个飞行员，而是数分钟内就可能有50至100人丧生。战场不是一种赏心悦目的风景画。你将会看到被烧焦的士兵躯体横挂在坦克的炮塔上，而坦克内燃烧的弹药已烧死了其他的乘员。我们必须为看到一些惨不忍睹的景象做好思想准备。”我还告诉切尼和总统，地面战斗的战况报告速度不可能像空袭报告一样快。“将会出现混乱局面。一段时间内，你可能不知道正在发生什么情况。所以在开初数小时内，请不要逼我们通报情况。”

先用现实给他们浇一盆冷水，这一点十分重要。尽管有巴拿马的先例，切尼从未见过大规模的战争。总统见过，但那也只是很早以前自己当战斗机驾驶员时从空中俯视。

随着轰炸的继续，空中力量的一个不利侧面开始引人注目，特别是2月13日发生的事件。那一天，我军两架飞机直接命中巴格达的费杜斯区的防空掩蔽部，我们认为它是一个指挥和控制点，而伊拉克人则声称它是防空掩蔽部。不管这一设施充当什么角色，袭击中有大量平民死亡确是事实，全世界的电视观众都目睹了死者从冒烟的瓦砾中被拖出来的景象。施瓦茨科普夫和我讨论了这一惨剧。战争进行了一个多月后我们还需要轰炸巴格达闹市区吗？阿拉伯复兴社会党总部你能轰炸多少次，又为了什么目的？没有一个人会坐等着“战斧”巡航导弹来袭。施瓦茨科普夫和我开始在每天下达飞行任务前更加仔细地审查目标清单。

如不考虑别的因素，袭击费杜斯区掩蔽部的事件表明必须发动陆空联合进攻并结束战争。2月8日至10日，切尼和我对战区做了短暂视察，在此期间，施瓦茨科普夫告诉我们，他将于2月21日前做好地面进攻准备。切尼和我一回到华盛顿，便立即将这一日期报告给等得不耐烦的乔治·布什。可是，3天后诺姆打来电话告诉我，21日不行。

我说：“总统希望坚持这一日期，发生了什么事？”

“沃尔特·布默需要多给点时间，”施瓦茨科普夫答道，布默的第一和第二陆战师的任务是在战线的中央实施正面突破后直奔科威特城。为此它们首先必须攻破伊拉克军花了数月时间构筑的坚固的综合防御工事。海军陆战队员必须克服反步兵和反坦克地雷地带，带饵雷的蛇腹形带刺铁丝网，密集布雷场和很深的反坦克壕，然后还要翻越过20英尺高的沙堤和灌满燃烧着的原油的壕沟。在此过程中，他们将遭受伊拉克步兵和炮兵火力的攻击。布默希望有时间将他的攻击点西移20英里，在这一地段，有一个伊拉克防御阵地因遭到空袭而基本废弃，而在其后面的另一道防御阵地尚未完成工事构筑。他还要求进行更多的空袭，以便在他的部队行动前削弱敌人的防御。

“这将花数天时间。”诺姆说。他希望将地面进攻推迟到2月24日。

“记住我们的战略，”我提醒他，正面突击包括海军陆战队的任务在内，只是为了牵制住凭壕固守的伊拉克部队。我说：“如果布默遭到顽强抵抗，他就停下来。”把敌军牵制住，他的部队就完成了任务，这就可以使第七军和第十八空降军在西线布防稀疏的沙漠地区打出左勾拳。“我们用不着边唱‘海军陆战队队歌’，边打死一群年轻人。”我说。

我的基本作战指导思想之一是战场指挥官始终是正确的，在后方的指挥官则不然，除非证明出现另一种情况。战场指挥官在现场，他了解地形、我情和敌情，因此我劝切尼接受诺姆的建议。切尼违心地前去总统那里并获准将地面进攻推迟到2月24日。

我给诺姆回了电话，不过我认为他有点过于谨慎小心。在过去的几周中，我目睹第七军成千上万的部队和数百辆坦克大举涌入沙特阿拉伯。我们已经秘密地将我军装甲部队和空降部队调到伊拉克暴露的西翼，而且我们正在静观伊拉克人是否会做出反应。他们所做的只是将另一个不满员的师调到沙漠的那一部分。正好，我自言自语道。他们已中了我军以正面大规模突击和从波斯湾向科威特城两栖登陆的佯攻之计，被搞得疲于奔命了。他们已把看家本领都拿出来了，现在哪里有能力挡住我军的左勾拳！早些时候我们曾担心过，西翼的沙土地可能承受不了沉重的装甲车辆。不过工程师们测试了沙土，并对我们说：“行。”我们询问了当地的贝都因人，他们证实地质坚硬。

由于米哈伊尔·戈尔巴乔夫试图扮演和平缔造者的角色，给进攻的时间表进一步蒙上了阴影。2月18日，伊拉克外交部长塔里克·阿齐兹前往莫斯科听取一项计划。根据此项计划，如果伊拉克人撤出科威特，我们将停止敌对行动。布什总统陷入了困境。他认为，现在采取这种做法为时已晚。我们花了600亿美元，并将50万大军运送到8000英里之外的沙漠地，在这之后，布什想给在科威特的伊拉克入侵者以毁灭性的痛击。他不想靠TKO取胜，那样萨达姆就会将其军队完完整整地撤回国内，并且有朝一日卷土重来。尽管

TKO，指在拳击赛中。一方虽未被击倒但已无招架之力时裁判员可宣布对方由于技术原因而退出。——译者注。

如此，总统也不能让人看成是拒绝和平机会。

2月20日，诺姆打来电话说，他同他的指挥官们交谈过，需要再一次将进攻日期推迟到2月26日。他说，他掌握着最新天气预报，预计24日和25日天气恶劣，26日可能放晴。恶劣的天气无异于减少空中支援，而减少空中支援等于增加伤亡人数。我的处境好不尴尬。上次，切尼接受了我的建议。但是这一次我感到诺姆没有给我以充分令人信服的理由再去向切尼和总统请示，先是布默需要调动他的海军陆战队，转而海军陆战队需要更多的空中支援，现在又是天气恶劣，说不准下一次又是沙特军队未做好准备。我下一次又该怎样处理，推迟到28日？

“注意，”我对诺姆说，“10天前你告诉我是21日。然后你想改到24日。现在你又要求推迟到26日。我怎么向总统和国防部长交代？他们现在遇到了俄国人一个糟糕的和平建议，需要设法规避。你总得给我一个更有说服力的推迟理由。你不了解我现在受到的压力有多大。”

施瓦茨科普夫大发雷霆，大声吼着：“你给我讲的是政治理由，说明你不想劝阻总统去做军事上行不通的事！你懂吗？我的海军陆战队司令说我们需要等一等。我们谈的是海军陆战队士兵们的生命。”他说，即使别人谁也不关心他们，他必须关心他们。

好啊。我每一步都支持诺姆，我一方面挡开批评他的人，另一方面又减轻他的忧虑。我大声反驳说：“你不要拿这压我！你别想用不关心人的大帽子来压我！用不着你对我说我不关心他人生死！你这是干什么，在你的指挥官们面前装腔作势？”

施瓦茨科普夫说，他一个人在他的私人办公室内，并以不亚于我的火气喊道：“你是在压我只考虑政治上的权宜之计，而把我的军事判断搁置一边。我有很长时间这样认为了！”突然，他的语气一下子由愤慨转为绝望，“科林，我感到我的脑袋好像被钳子夹住了。也许我的脑袋要掉了。也许我正在丧失客观性。”

我深深吸了口气。我最不想干的事就是在战斗前夕把战场指挥员逼上疯狂的道路。“你没有失去客观性，”我说，“我们只是遇到了一个要解决的难题。我们这里人人都充分信任你。到头来，你知道我会把你的要求报上去的，事情还将按你的意见办。”结束谈话的时间该到了，要不我们之中谁又会再引发大吵大嚷。

未过半小时，诺姆又打来电话，提供了最新的天气预报，24日和25日的天气不会太坏，他说：“我们已准备就绪。”我们仍按原计划于24日开始地面进攻。

我不习惯穿着圆翻领毛线衫和运动衫在白宫露面，但是2月21日星期二晚上10点半钟，我突然从家中被叫去开会。我来到总统的书房，总统说他刚从福特剧院回来，他在那里观看了一出好戏，是莱斯利·李的《黑鹰》，讲的是图斯克吉族飞行员的故事，即第二次世界大战声名显赫的黑人战斗机飞行员。随后到来的是切尼，穿着夜小礼服，参加为丹麦女工举行的招待会的余兴未尽。

精神抖擞。其他的人陆续来到，“八人帮”全齐了。我们得对戈尔巴乔夫即将到期的和平建议做出决定。俄国领导人当晚早些时候就此事给布什打来电话。总统的问题是如何对戈尔巴乔夫说“不”，而又不显得丢掉一个争取和平的机会。

“有两种选择，”布伦特·斯考克罗夫特说，“一是告诉俄国人别多嘴。二是取得更好的条件后加以接受。”

我看看切尼，他正坐在椅子的扶手上。我知道他在想什么。他不喜欢也不信任俄国人，而且痛恨看到他们利用世界舆论对我们施加压力，然后把一种解决方案的功劳归于自己，而这一方案可能是最糟糕的。他宁愿用武力把伊拉克人赶走。

我可以听得出总统讲话声音中日益加剧的苦恼。他说：“我不想接受这笔交易，但是我也不想让戈尔巴乔夫一无所获，在他同我们走了这么远之后我不想亏待他。我们得找到一条出路。”

我举起了一个手指，总统转向我。“有何高见，科林？”

我说：“我们不让戈尔巴乔夫一无所获。”我指出，联合国要求萨达姆将军队于1月15日前全部撤出科威特，世界舆论支持联合国的截止日期。“所以我出个妙主意，让我们在戈氏建议中加进一个截止日期。譬如说，要求他们于星期六中午以前全部上路撤走。如果他们走，诺贝尔和平奖就归你戈尔巴乔夫先生。倘若如我所料，他们赖着不动，那么我们就开始迎头痛击。”

由于每个人好像都在深思这个主意，房间内鸦雀无声。“怎么样？”总统问。除了切尼外，其他人很快表示同意。“你怎么看，迪克？”总统问。

切尼看上去好像备受谴责的样子。“我想没问题。”他说。

翌日上午10时40分，布什总统站在玫瑰园中面对着摄像机，板着面孔说：“联盟限萨达姆·侯赛因在星期六中午以前做他必须做的事，立即无条件地开始从科威特撤军。”

2月23日星期六中午，萨达姆没有接受俄国的撤军建议，从而错过了最后的一线生机。翌日利雅得时间凌晨4时，在一片漆黑和寒雨中，美国海军陆战队和一个陆军坦克旅在前，沙特、埃及、科威特、叙利亚和阿拉伯其他国家部队紧跟其后，越过边界进入科威特。远在西线，第十八空降军开始进攻，以第八十二空降师及法国的一个轻型装甲师掩护左翼。第一〇一空中突击师和第二十四机械化步兵师北上长驱直入伊拉克，向幼发拉底河谷挺进。在东西两线的这些部队之间，担任主攻的第七军和英国第一装甲师正严阵以待，一旦查明，助攻部队将伊拉克军队牵制在原地，就立即发起左勾拳进攻。地面战斗打响了。

由于心情大激动无法入睡，我就留在办公室接收汤姆·凯利和迈克·麦康纳尔发来的战报。我还观看有线新闻电视网的电视，以便了解其他人正在获得的情况。海军陆战队不仅牵制住了伊拉克部队，而且还突破了敌军防线并已经在向科威特城进军。突击通道已由海军陆战队的侦察分队开通。他们数天前冒着生命危险，匍匐通过带刺铁丝网，越过灌满原油的壕沟，为突击部队开辟了前进的道路。

在西线，巴里·麦卡弗里将军的第二十四步兵师于第一天突入伊拉克领土60英里。最初的穿插如此迅速和深入，它使施瓦茨科普夫能够将左勾拳的时间表提前15小时。在地面战斗的最初24小时内，被38天空中轰炸吓成了惊弓之鸟而又饥渴交迫、精疲力竭的1万名伊军缴械投降。仅加里·勒克将军指挥的第十八空降军就俘虏敌人3200名，而自己只有1人受伤。我军第一天的伤亡总数是8人阵亡，27人受伤。

到第二天上午为止，第一海军陆战师正在科威特城国际机场内及其周围战斗。海军陆战队不仅完成了牵制伊军的使命，到当天日落前，他们已包围

了科威特城。科威特沿海的两栖登陆佯攻牵制了更多的伊拉克部队。第十八空降军已突入到伊拉克腹地。由弗雷德·弗兰克斯中将指挥的第七军扮演主要的战略角色，即从西向东实施侧翼突击，切断在科威特的伊军，特别是其精锐部队——共和国卫队的退路，并将其歼灭。然而第七军推进的速度不如我们预料的那样快。

在这一天里，我们受到一次沉重打击。一枚苏制“飞毛腿”导弹落到宰赫兰附近的一座临时兵营里，炸死28名美军士兵。阵亡名单展示了我国现代军队的严酷现实，受害者中有几名女兵。

2月26日，即发起地面进攻的第三天，我在当地时间中午前后给施瓦茨科普夫去了个电话。我告诉他我痛恨事后批评战场指挥官，但是我无法理解为什么第七军仍未完全投入战斗。“你不能责令弗雷德·弗兰克斯推进得更快些吗？”我问。施瓦茨科普夫本人已经在对弗兰克斯施加了巨大的压力，因此正好乐得转达主席追加的压力。他很快给我传回话说，第七军最终投入了激烈的战斗。弗兰克斯的部队几乎全歼了共和国卫队的一个师，并且迫使另两个师溃退。

美国海军陆战队、美国陆军特种部队和沙特、埃及、科威特和其他阿拉伯国家的部队解放了科威特城。第十八空降军正在逼近幼发拉底河谷。我们的情报表明，位于交战地带的42个伊拉克师中，已有27个被歼灭或被击溃。我们俘虏了3.8万名伊军，而且更多的伊军还在不断缴械投降。我军的伤亡依然很小，但是本军的人力误伤给我们造成了令人不安的损失。不过，总体看来，伤亡数量甚至远远低于我们最力乐观的估计，这主要归功于我空军部队对伊拉克军连续不断的猛烈轰炸。

战争开始前，我的一名参谋给了我一本由弗雷德·伊克尔所著的题为《每场战争总得有个结束》的书。我曾同伊克尔共过事，当时他是负责政策事务的国防部副部长，而我是卡普·温伯格的军事助理。他的书的主题激起了我的兴趣，因为我曾两度参加了一场似乎没有尽头和没有目的战争。伊克尔写道，战争是一种需要极其全神贯注的事业，因此在战争开始唇，政府可能会把结束它的事给忘了。正如他所述：

因此可能发生这样的事，即军事领导人在巧妙地规划其复杂的军事行动和协调复杂的机动作战的同时，却令人难以理解地认识不到，决定他们的计划在多大程度上符合国家利益的是战争结局，而不足战争中各次战役的结局，与此同时，资深政治家们可能不愿意将这些精心筹划的战役同结束战争的某些明确的主张联系起来……

作为例子，伊克尔提到了日本人精心设计的对珍珠港的袭击，这种设想的巧妙与日本人对如何结束他们发动的这场战争一事的极少考虑形成了鲜明的对照。伊克尔的看法给我留下了如此深刻的印象，以致我复印了一些主要章节并将它们分发给各军种参谋长、切尼和斯考克罗夫特。我们是在打一场目的有限和任务有限的有限战争，它的目的即将实现。我认为，负有责任的人们应该开始考虑如何结束战争的问题。

2月27日下午，奥蒂斯·皮尔逊驱车送我去白宫参加“八人帮”的每日军事情况通报会。重型装甲防弹车凯迪拉克令人放心地紧贴路面前往，转过五角大楼巨大的停车场，开上27号大道经过纪念大桥，进入华盛顿。一路驱

车前行途中，伊克尔书中的话浮现在我的脑海中：“……战斗常常远远地超出了‘合理’，推算指出的战争应当结束的那个点。”

早上，我已同施瓦茨科普夫谈过，我告诉他，我感到我们正在接近结束阶段。战俘快要达到7万之众。萨达姆已命令他的部队撤离科威特。最后一条主要出逃路线，即从科威特城伸向伊拉克巴士拉市的四车道公路，变成了我军飞行员的射击靶场。道路上挤满了出逃的士兵，到处杂乱地弃置着近1500辆被烧焦的军用和民用车辆残骸。记者将这条道路称做“死亡之路”。

我对诺姆说，我得尽快就停止战争的时间向总统和国防部长提出建议。我还补充指出，电视报道渐渐地认为我们在为了屠杀而进行屠杀。

“我也一直在考虑这事。”诺姆说。

我问他需要什么。“再给一天就成。”他回答。到那时，他就可以宣布伊拉克的军事力量已经不再能够对它的邻国构成威胁了。而且他补充道：“你想到没有，如果我们今晚停战，地面战斗将持续5天，可以叫做‘五日战争’，听起来怎么样？”

由于这比1967年以色列战胜阿拉伯国家的著名战争少一天，我说：“不坏，我没有意见。”

下午2时左右，我驱车进入通往白宫西翼的大门。奥蒂斯接我下车，把车停好，而且在我等候在休息室中时，小心翼翼地给我送来了一只大型黑皮地图箱。我上楼梯左转，经过白宫办公厅主任的办公室，以避免穿行接待室。说不准会在那里遇到谁，从苏联大使到女童子军代表团都有可能。一名空军军官布鲁斯·考曼少校——总统的私人助理——帮我在椭圆形办公室中架好图架，图架面对着壁炉。

乔治·布什情绪乐观，精神轻松愉快。“八人帮”再加上斯考克罗夫特的中东问题专家理查德·哈斯，围坐在壁炉的前面，形成通常的U形。有人就总统把点火任务留给专门人员去管之事开了个玩笑。在数天前的一次情况通报会上，布什亲自点火，但没有打开烟道。椭圆形办公室顿时烟雾缭绕。报警铃响了。特工人员飞奔而来，把门打开，2月的刺骨寒风从玫瑰园中直往里灌。

这天上午，我打开激光指示棒的开关，开始描述战况：海军陆战队和哈立德亲王的阿拉伯部队在科威特城内，第七军正在紧缩对企图逃出科威特的伊军的包围圈，只有共和国卫队仍在进行顽抗。在西面，第十八空降军已进至伊拉克纵深的幼发拉底河畔。我在结束军事态势的说明时说：“总统先生，情况比我们预料的要好得多。伊军垮了。他们现在企图所做的是死里逃生。”

我军有一个具体的目标，即在联合国的授权下解放科威特，这一目标我们已经实现。总统从未表示过任何超出这一授权范围的愿望，尽管他对萨达姆进行了严厉的口头谴责。我们目前掌握着道义的制高点。如果我们的战斗超过弗雷德·伊克尔曾经提醒的“合理计算”，我们就会丧失这一制高点。而且，作为一名职业军人，我奉行武士的准则。“我们不想被人看成为了屠杀而屠杀，总统先生，”我说，“我们是大功即将告成。我已同施瓦茨科普夫将军谈过。我预计到明天的某个时候事情将安排停当，而且我也许将向您提出一项停止战斗的建议。”

总统说：“如果情况是这样，为什么我们不今天结束战争呢？他使我感到意外。他环顾了一下房间内的人，补充说道：“我希望你们大家都考虑一

下这件事，由于这些残杀情景，我们正在开始背起某些不可取的社会包袱和政治包袱。你说我们已经完成了使命。为什么不结束战争呢？”他说他可以今晚就在广播中宣布中止敌对行动。

我回答说：“可以考虑，不过我需要先同诺姆商量一下。”我说了声请原谅就走进离椭圆形办公室不远的总统私人小书房。我拿起保密电话，白宫军事接线员给我接通了利雅得。

“诺姆，”我说，“总统想知道我们是否能现在就结束战争。”

“现在指什么时间？”他问。

“我们今晚进行研究。”鉴于8小时的时差，这将意味着海湾地区于夜停战。

“我没有什么问题，”诺姆说，“我们的目标是把他们赶出去，此事已经完成。但是让我同我的指挥官们商量一下，除非他们遇到了我不了解的麻烦，我看不出不应结束的理由。”

我说：“切尼和我必须赶快去国会山向国会通报此事，我回来时我们可以再谈。”

我预计施瓦茨科普夫的战场指挥官们不会有什么异议。华盛顿时间中午1时，诺姆刚在利雅得举行了一次电视传送的记者招待会。在这次以“所有情况通报会之源”而著称的记者招待会上，他说：“我们已完成了我们的使命，而且当决策者们提出应当停火的决定时，最感高兴的人莫过于我。”他在谈到伊军出逃问题时说：“大门已经关上。这里已无出路可言。”稍后，他将这一说法修正为：“在我说大门已经关上时，我不想给人以绝对水泄不通的印象。但重型坦克和火炮肯定通不过。”我谈的是给战争机器关上了大门……”他说。

我回到椭圆形办公室向总统报告说，施瓦茨科普夫和我觉得此建议没有问题，但是施瓦茨科普夫想与他的指挥官们合计一下。房间中无人不同意停战的初步决定。吉姆·贝克担心无意义的杀戮对世界舆论的影响。布伦特·斯考克罗夫特认为，超出必要性的战斗将使迄今为止一次辉煌杰出的军事行动给人留下坏印象。切尼说，要紧的是实现联盟的目标，而不是摧毁了多少辆坦克。不过，在切尼和我从国会山回来后，我们将再次开会进行最后一次讨论。

在前往国会山前，我给副主席戴夫·杰里迈亚打去电话，并且要他向各位参谋长通报总统结束战争的初步决定。戴夫后来给我打电话说，所有参谋长都同意。

切尼和我于下午3时向参议院、4时30分向众议院通报情况。两院的议员们在各自听证室坐得满满的。我们给这些议员们讲的基本上是给总统看过的那些图表。但是对今天可能结束战争的事只字未提。

下午5时30分，我们赶回白宫，并在椭圆形办公室附近的小办公室中与总统碰头。我记下了总统最后定下决心停止敌对行动的时间：5点57分。这个决心本应由总司令定下，现在他已定下决心。总统决策班子的每个成员都同意。施瓦茨科普夫和我都赞成。而且我毫不怀疑，如果诺姆或我对现在停止战争存有丝毫保留，总统会给我们全部所需的时间。

我们转移到椭圆形办公室，讨论当天晚上布什总统将向美国人民宣布的时机和内容。总统还开始给他的多国联盟伙伴打电话。我们本来考虑让总统于晚上9点钟上电视，宣布利雅得时间2月28日凌晨5时0分“中止敌对行

动”。“中止”一词经过反复推敲，这表明不是与伊拉克人谈判达成的停火协定，而是我们自己主动采取的停战。我说，我想给诺姆留数小时白天时间，以便他能检查战场并清理任何未了结的零星事项，这一下可激起了约翰·苏努努的灵感。他说：“为什么不使停火在我国时间午夜生效？这样将使地面作战成为‘百时战争’。”总统表示同意，因此我于下午6时过后不久再次与施瓦茨科普夫接通电话。我告诉他总统将于我国时间9时发表讲话，宣布将于利雅得时间翌日早上8时0分停火。这样一来，就比他在上午与我交谈时要求的时间多了整整一天。

先是总统，然后是切尼都在电话上向中央总部司令表示祝贺，总统说：“诺姆，于得漂亮极了！”

施瓦茨科普夫不久打回电话，说话中带着小心谨慎的口气。他对我说，大门仍微开着，部分共和国卫队和T—72坦克可能溜掉。我要他继续打，而且我将再给他打电话。我把诺姆的报告告诉了总统和其他人。虽然我们大家都感到突然，但谁都没有认为我们听到的情况会改变既定方针。伊军的脊梁骨已被打断，残部正在向北逃窜。没有必要打一场歼灭战，使双方更多的战斗人员去送命。显而易见，总统更希望看到彻底投降，即采用第二次世界大战结束的方式。而且我们知道，除非碰巧被一枚炸弹击中，否则萨达姆可能在战后存活下来。我们还预计到，有人将会批评我们不把战争继续下去。不过，我们的任务很明确，它已经完成了。总统重申了他结束战争的决定。我然后又给施瓦茨科普夫挂电话，并转告他，白宫知道将有部分伊军漏网，但这种情况是可以接受的。

晚上9时02分，总统在椭圆形办公室向全国发表讲话：“科威特解放了，伊拉克军队被打败了。我们的军事目标实现了。我很高兴地宣布，东部标准时间今晚午夜，在地面军事行动开始以来整整100小时和‘沙漠风暴’行动开始以来6周的时刻，全体美军部队和多国部队将中止进攻性战斗行动。”

讲话结束后，布什总统和夫人邀请全体成员上楼到他们寓所内进行非正式庆祝，招待员传送着饮料，我饮着我常喝的兰姆酒和可口可乐。这是一种欣慰多于庆祝的气氛。我们未给乔治·布什造就另一个“欧战胜利日”。但他仍说：“我很满意。没有比这更好的结果。”他认为我们做了应做的事，而且我们胜利了。未过一小时，我回到迈尔堡6号寓所。我想告诉阿尔玛，我们刚打赢了一场战争，但她已经进入梦乡了。

时光流逝了130多年，历史学家们仍在辩论乔治·米德将军的决定——不让北方联邦军在葛底斯堡取得胜利后追击罗伯特·李将军的部队是否正确。第二次世界大战过后到现在已半个世纪，学者们仍对艾森豪威尔将军不把苏军赶回柏林的决定有不同看法。而且我预计，从现在起的数年内，历史学家们仍将问我们为什么不打更长的时间并歼灭更多的伊军。批评家们会论证说，我们应当扩大我们的战争目标，包括攻占巴格达和把萨达姆赶下台，就如我们在巴拿马对诺列加和巴拿马国防军所做的那样。批评的人中甚至包括克劳海军上将，他曾在国会作证时主张继续制裁，反对战争；但是他在回忆录中却说我们应当把仗打下去，并扩大任务范围，抓住萨达姆·侯赛因。

于事无补的是，在战争结束后一个月，施瓦茨科普夫在公共广播公司的节目《与戴维·弗罗斯特交谈》上露面。关于结束战争的决定，诺姆先是说：“我向鲍威尔将军报告情况。他和我进行讨论，我们是否算实现了我们的军事目标即作战目标。答案是肯定的。”但是过了一会儿诺姆又说：“坦率他

说，如你所知，我的建议是继续进军。我的意思是，我已将他们打得溃不成军，我们本可以继续打下去，给他们造成巨大的破坏。”

第二天早上，我的白宫直通电话铃声响个不停，迫使我坐下来细听。乔治·布什表示很伤心，当然也有些气愤。诺姆是什么意思，停止战争前大家同他商量过。如果他当时要求给予更多的时间，战争将不会在那时结束。总统说：“我还亲自同诺姆谈过。”

我和总统一样感到失望。实际上，施瓦茨科普夫对戴维·弗罗斯特所说的后简直把我气疯了。我给在利雅得的诺姆打电话说：“你这样说是不对的，你是说总统犯了错误。好像你给他提出了一个不同的建议而他没理睬。”

“这丝毫不是我的意思。”诺姆回答说。

我说：“可是它给人造成了这种印象，现在传播媒体正在猛烈抨击总统。”

诺姆·施瓦茨科普夫不愧是个民族英雄。但是他关于战争结束得太早的批评反而削弱了他受人尊敬的地位。他很难过。总统始终是个忠实的人，他获悉诺姆感到受了伤害后，再次给他打去电话，要他不要忧虑。诚然，我感到需要把事情说个明白。施瓦茨科普夫参与了停战决策，他现在好像在与之拉开距离。我在与诺姆核对后发表了一则公开声明，内容如下：“施瓦茨科普夫和我两人都支持在1991年2月27日午夜12时(东部标准时间)结束‘沙漠风暴’作战行动，一如总统的全体顾问所做……没有相反的建议。没有不同的意见。没有进行辩论。”

诺姆开始从他对弗罗斯特所说的话往后退却，在他的《并非英雄》一书中，他解释了他的想法：

我本能的反应是迅速停火将拯救生命。如果我们过了星期四继续进攻，我军部队将有更多的人被打死，也许不会很多，但总会有一些，更为重要的是，我们已经完成了我们的使命，我不久前刚对美国人民说，伊军所剩的兵力已不足以构成地区性军事威胁……我们将那个小子狠揍了一顿，任何人都毫不怀疑，我们取得了决定性的胜利，而且伤亡人数极少。为什么不结束它，为什么明天再让有的人被打死？于是我定下了停火决心。

施瓦茨科普夫绝对正确。但是，对于半途而废、功亏一篑的指责仍难制止住。而事实真相是，伊拉克依靠一支50多万兵力的军队发动战争，其中大约一半投入到科威特战场，他们在这里伤了元气。在海湾打了这一仗后4年，伊军规模仍只达到原先的一半。而且在伊拉克军队中，我敢肯定仍流传着各种可怕的故事，讲述“沙漠风暴”期间空中和陆上的打击多么厉害。伊军的残余部队已不再是一支具有血战到底意志的力量。

1994年10月，萨达姆·侯赛因向科威特边境派遣2万共和国卫队的兵力，在设法争取放宽联合国制裁的同时试图装出强硬的架势。很快，主张采用简单办法解决问题的那些人叫喊起来：如果在海湾战争期间把萨达姆于掉了，他现在就不会惹事生非了。10月23日，《纽约时报》在头版登载了一篇从一本关于海湾战争的书中摘录的长文，该书由该报记者之一与另一个人合著。摘录的标题是：伊拉克劫里逃生，再次威胁科威特。在该摘录中，作者们指出：“伊军的许多精锐部队即共和国卫队未被歼灭……”这正是萨达姆仍然能够运用其威胁性军事力量的原因。

有人认为，萨达姆在“沙漠风暴”末期进行了某种敦刻尔克式的撤退，

这种看法过于肤浅。其实，当时我本想截住伊军并将之全歼。然而真实情况是，从科威特逃出的坦克和共和国卫队的部队比我们预计的多。不错，我们可以再用一两天时间就能封锁出逃路线，而且在封锁后我们可以打死、打伤或俘虏被围的共和国卫队的所有士兵。但这不会使萨达姆的未来行径发生丝毫变化。伊拉克拥有 2000 万人口，它始终能够对只拥有 75 万人口的弹丸邻国——科威特构成威胁。不管有没有萨达姆，也不管存不存在共和国卫队。科威特的安全部依赖于该地区的盟国和美国的安排，这是战略现实。另一个现实是，1991 年，我们在战场上痛击了伊军，而且在实现联合国目标的同时，使伊军遭到歼灭性打击，并巨使它丧失了一半以上的兵力。

但我们在将萨达姆的部队逼得四处逃窜之时为什么不向巴格达推进呢？或者换种方式说，我们为什么不搬动球门柱呢？人们往往会忘记的是，虽然美国走在头里，但我们率领的是一个国际联盟，执行的是联合国明确规定的任务。这一任务完成了。总统甚至希望在 7 月 4 日以前把所有部队送回国内，这本来将成为引人注目之举。但由于后勤原因不可能做到。他已向美国人民保证，“沙漠风暴”行动不会成为波斯湾的越南战争，他实现了他的诺言。

从地缘政治的观点看，联盟，特别是阿拉伯国家，从未希望伊拉克遭到入侵和肢解。战前，我收到了美国驻沙特阿拉伯大使查尔斯·弗里曼发来的一份电报的副本。“由于种种原因，”弗里曼说，“我们不能谋求伊拉克无条件投降并由我们占领它。摧毁伊拉克或将它削弱到伊朗和（或）叙利亚不受它制约的程度不符合我国的利益。”大使先生的话多明智啊。将伊拉克分裂为各自力政的逊尼派、什叶派和库尔德族政治实体，将无助于我们希望在中东地区建立的稳定。避免这种分裂结局的惟一途径是主要由美国征服和占领一个 2000 万人口的遥远的国家。我不认为这是美国人民会支持的做法。

当然，我们很希望看到萨达姆因给伊拉克带来惨重的人员伤亡和巨大的破坏而被他的人民推翻，但这种事情并没有发生。而且，总统把萨达姆说成是魔鬼的化身，也无助于公众理解为什么允许他留在台上。不过，这也是一种天真的想法，即如果萨达姆倒台，他必须由一个在某种沙漠民主国家中的杰斐逊的追随者所取代，在这个国家中，人民在拜读古兰经的同时还阅读《联邦主义文件》。最后我们很有可能面对的是一个叫别的名字的萨达姆。

我在全国各地旅行时，一些人的父母亲常常前来对我说：“将军，我们希望你了解我们的儿子（或女儿）曾参加过海湾战争。”在我听后总是有点担心地问道：“我希望他们一切顺利。”他们通常回答说，是的，并对他们家里的军人能安全回到家表示感谢。在海湾战争中，共有 147 名美国人献出了主命；另有 236 人因事故和其他原因死亡。从军事统计的数字看损失不大，但对出事的每个家庭来说却是一场悲剧。我会见过其中一些家庭，他们的不幸令人伤心。更令人伤心的是，本军的火力造成大量伤亡，使这种悲剧悲上加悲。我感到宽慰的是，我无须对更多的父母亲说这样的话：“我很抱歉你的儿子或女儿在围攻巴格达的战斗中牺牲了。”我坚守自己的岗位，支持总统关于何时和怎样结束战争的决定。我为此而感到一种当之无愧的骄傲。

“沙漠风暴”不仅实现了它的政治目标，而且它开始扭转中东长期敌对的气氛。约旦国王侯赛因和巴解组织主席亚西尔·阿拉法特是在海湾战争期间对伊拉克立场表示支持的惟一两个主要的阿拉伯领导人，俩人的地位都因他们的立场而受到了削弱。因此，3 年之后，他们试图与以色列和他们的其他邻国达成和解。“沙漠风暴”后举行的马德里中东和会，开始了这样一个

进程，它导致阿拉法特与以色列总理拉宾于 1993 年 9 月达成了历史性的协议，并且导致侯赛因与以色列于 1994 年 10 月缔结了和约。美国今天享有“沙漠风暴”前得不到的进入该地区的权利。甚至被扣在黎巴嫩的人质也在冲突结束后获释。而伊拉克依然脆弱不振和处境孤立，并继续处在联合国检查人员的监督之下。这样的底线不算坏吧！

我对当代世界数一数二的军事历史学家约翰·基根对“沙漠风暴”的评论感到满意。基根写道：“不管说了哪些赶时髦的话。海湾战争确实是一次周密规划和打得很漂亮的军事胜利。”它实现了军事行动的最高目的：“为了维护秩序而战。”

报道战事的许多记者和他们在国内的媒体老板都抱怨说，军方对他们控制过严。他们不能到新闻消息源组织采访新闻。没有军事护卫人员，他们不能到战场实地采访。第二次世界大战时的传奇记者厄尼·派尔曾经从欧洲的散兵坑和太平洋的滩头堡发送消息，批评我们的人拿他作为例子当面指责我们。然而，新闻媒体对“沙漠风暴”的报道规模是前所未有的。在所有 2500 名特派记者中，高峰时共有 1400 人群集到战场采访。不妨将这一数字与过去的数字比较一下：第二次世界大战期间在诺曼底进攻日开始时同首批攻击部队一起上岸的只有 27 名记者，越南战争高峰时在越南采访的记者不及这次“沙漠风暴”期间在战地采访的记者的四分之一。在第二次世界大战期间，为了保密起见，厄尼·派尔和他的同行曾受到极严格的新闻检查。而在海湾战争中，新闻报道仅军方检查有无泄密情况。在由新闻消息源组织记者呈报的 1350 篇书面报道中只对一篇报导作了修改以保护情报来源。在“沙漠风暴”中，我们一方面要保守军事机密，另一方面还要接待有史以来阵容最庞大的战地采访记者。

不论是好是坏，瞬时图像通信使我们时代的新闻报道发生了革命性的变化。采用坐喷气式飞机旅行、卫星传输和小型摄像机。可以像有线新闻电视网那样进行昼夜 24 小时的实况报道，而且消除了记者与读者之间旧式的印刷媒体编辑手续。

电视的直观性使那些老派的盛气凌人的记者的日子更难过。过去，记者们可以耍弄手腕，以粗暴尖刻的方式提问一些强硬的问题，以便弄到报道的素材。他们用什么手段和方法无关紧要，因为谁也看不见记者本人，大家看到的只是经过编辑整理、加了鲜明标题的新闻报道。但是现在，公众能收看到记者的采访活动，看到他们大声喊叫或有时提出一些无理的问题时，即使最优秀的记者有时也会给人以坏小子的印象。

当切尼、诺姆和我上电视时，我们已知道个中奥秘：我们讲话的听众不仅是聚集在面前的记者，还有其他四类人——美国人民、外国人、敌人和我军部队的官兵。例如，我决不会为取悦国内听众而讲些激怒伊拉克的话，反之亦然。在地面攻势开始前夕，我收看《周六夜生活》节目时，就知道我们已经取得了舆论对“沙漠风暴”行动的支持。在这一节目中，一位陆军公共关系军官“皮尔逊中校”穿着沙漠迷彩服出现在记者招待会上。像往常那样。许多人举手大声向他提问：“上校，你说我军在哪个地方最容易遭到攻击？”“我们打算两栖进攻科威特吗？如果进攻，将在什么地方？”“我们打算哪天开始地面进攻？”对观看过在新闻发布会上实际提问场面的任何人来说，都感到在这欢闹之中有一种真实之感。这一次，是报纸记者而不是《比特尔·贝利》连环漫画中某个不称职的哈夫特拉克将军成了讽刺的印象。

在海湾战争期间，我们对军方发言人都进行了试听。在这 24 小时电视报道的世界上，我们已不能随便安排个人面对摄像机的镜头，不管他消息多么灵通。我们青中了联合参谋部作战主任汤姆·凯利中将，让他担任五角大楼的新闻发布官，因为凯利不仅知识渊博，而且看起来像情景喜剧《欢呼》中的诺姆，是人们可以与之交心和信得过的好人。凯利的新闻发布工作的伙伴迈克·麦康纳尔海军少将是位绝妙的陪衬角色，他总是使凯利身边的贤人具有学究式的权威性。诺姆·施瓦茨科普夫与我相距 8000 英里之遥，俩人观看了海军陆战队准将理查德·B·尼尔在利雅得首次向记者通报情况。他是我们试听过的第三个人。记者们对尼尔有点不大客气，但是尼尔表现出了无所畏惧的诚实。在尼尔首次露面后，我给诺姆去电话说：“我想你给自己物色了一位明星。”

理所当然，我们的首要任务是战斗。但在这种新的媒体环境下，我们得向昔日的克劳塞维茨学点东西：如何使人民理解和支持我们所做的事情。战后进行的民意测验表明，我们没有徒劳。这些调查表明，参加民意测验的美国人中，百分之八十认为海湾战争的新闻报道达到良好或优秀。

施瓦茨科普夫早在凯旋归国前，就想同我讨论他的前途问题。欧洲盟军最高司令这一令人向往和受人尊敬的职务已经给了杰克·高尔文将军。我说：“你也许能在某个时候当参谋长联席会议主席，但我还未到让位的时候。当然，沃诺快退休了。这将腾出陆军参谋长的位置。”诺姆回答说他也也许感兴趣。我说：“当然，不过我得告诉你我的真实想法，现在是你激流勇退的最好时间。你在国外时间不短了。你猜不到在你回国时将会遇到什么情况。你现在是全国上下崇拜的偶像。人们都在为你发疯，对你钦佩得五体投地。”我知道，五角大楼中现在没有一个职位大得足以容得下像他这种名声和地位显赫的人。我说：“你在军队中已于了 35 年。现在外边有各式各样的单位都想请你去，是离开军队的时候了。”

过了没多久，施瓦茨科普夫同其他朋友交谈以后，回电话给我说：“我打算退休，我了解你们这帮家伙今后凡年准备干些什么。你们将裁减军队，把军队弄得七零八落。我可没有干这种事的胃口。而且我不想同该死的政客们打交道，也受不了你们面对的那些污七八糟的事情。”

我告诉他，我们希望把军队改革好，而不是把它搞乱。不过，他做出了正确的决定——退休。施瓦茨科普夫容不得愚蠢之举，在战场上独断专行的环境下，碰到这种情况时，他可以把它顶回去。但是到了华盛顿的地界上，不能容忍的事也得容忍。

有一阵子，战火好像又要再起似的。3 月，伊拉克南部的什叶派揭竿而起，要求已格达给予更多的承认。萨达姆作出反应，派兵镇压起义。在北方，库尔德人试图摆脱伊拉克的统治。两次反叛都未成功。坦率他说，即使它们获得成功，这也不是我国政策的目标。不过，布什总统慷慨陈词敦促伊拉克人推翻萨达姆，可能对叛乱分子起了鼓动作用。但是，我国的实际意图是使伊拉克保留足够的实力，继续对伊朗构成威胁，因为后者仍对美国抱着势不两立的敌视态度。

尽管如此，我们仍不能无视反叛的库尔德人日益恶化的困境。萨达姆杀了个回马枪，将 50 多万库尔德人逐出家园，驱赶到土耳其南部寸草不长的山区。由于缺乏食物、住所和医疗条件，他们在这里开始死去，死亡的人数每天达 600 人之多。布什总统指示我们开展名为“给予安慰”的救济行动，由

当时已晋升中将的约翰·M·沙利卡什维利领导。然而在这种荒无人烟的山区环境中，库尔德人无法长期存活下去。他们的最大希望是返回家园。把他们送回去并保护他们不受萨达姆的报复是一项艰巨任务。

杰克·高尔文作为欧洲盟军最高司令，从比利时的蒙斯发号施令，他对在该地区的美军实施遥控。有个星期天的下午，我在华盛顿，杰克在比利时，俩人各在面前摊开一张地图，在上面画出一个“安全区”，即围着伊拉克库尔德人城市的一个地区，不准萨达姆的部队进入。我感到自己像是20世纪20年代的一名英国外交官，在一家绅士俱乐部的桌布上勾画出像约旦和伊拉克那样的国家。我称担任泛欧角色的杰克·高尔文为“查理曼大帝”，并且告诉他，他现在成了名副其实的王国缔造者。在划出安全区以后，我们命令伊拉克军队撤出该地区。他们拒不从命。我们炫耀武力，他们就撤走了。在7个星期之内，“给予安慰”行动将近50万库尔德人送回了家园。我看着沙利卡什维利高度熟练地处理这种政治和军事混乱局面，再次断定：他是一名堪当大任的军人。

部队回国时，全国一片欢腾。我参加了芝加哥和华盛顿的祝捷游行。在纽约百老汇大街游行时，人们向我们抛投纸带以示欢迎。阿尔玛和我乘坐一辆白色的1959年“别克”牌敞篷汽车。在我们前面的是切尼和他的妻子林恩，在我们后面的是施瓦茨科普夫和他的妻子布伦达。我们的保安人员要求男人穿着装甲防弹背心。我说：“我不穿，我看上去已足够丰满的了。”诺姆同意，而切尼也依从我们的军事判断力。处于活动的中心，心情十分激动，这种场面我只在历史书里和欢迎林德伯格、艾森豪威尔或麦克阿瑟凯旋的新闻片中见过。诺姆是新泽西州人，我是纽约人，五彩缤纷的纸带和纸屑像雪片似地撒到我们的汽车上，气球随风飘荡，成千上万的人向我们热情地欢呼，我们两个功成名就的家乡人。在祝捷队伍中游行的海陆空军将领还有：约翰·约索克、沃尔特·布默、查克·霍纳、斯坦·阿瑟。我们大家只是真正英雄们的代表。真正的英雄是第十八空降军，第七军和美国海军陆战队，是飞行员、水兵和海岸警卫队队员，他们让美国人民重新感到自豪。游行队伍中还有我们盟国的代表，有朝鲜战争和越南战争的老战士，他们终于得到了早该得到的承认。

各军种参谋长坐在看台上，他们的贡献大都未受到歌颂，但是他们极其出色地准备好了他们的部队，并且向切尼和布什总统献计献策。全国人民感谢卡尔·沃诺上将、弗兰克·凯尔索海军上将、托尼·麦克皮克上将和阿尔·格雷上将，以及参谋长联席会议副主席戴夫·杰里迈亚海军上将和海岸警卫队司令比尔·基姆海军上将。“沙漠风暴”行动是协同配合的杰作，它涉及我国在世界各地的司令部，以及在华盛顿的鲜为人知的国防机构，它们提供了后勤支援、情报、通信、地图及所有其他许多不上光荣榜的胜利因素。

我们全体军人得到了国务院、国防部和白宫的文职领导人的坚定支持。对表扬最受之无愧的当数布什总统。他实现了他的诺言，“不能按兵不动。”而且他领导一个世界联盟取得了胜利。

庆祝活动的规格无疑超过了成就。我们不是打赢了另一次世界大战。然而，在朝鲜的僵局和东南亚的长期苦难后，国家渴望胜利。我们为了一项崇高的事业以很小的伤亡为美国赢得了辉煌的胜利，美国人民再次爱上了他们的武装部队。我曾想过，如果我们这次得到了大多的颂扬，那么多出来的那部分可算是弥补前几次战争中我军部队打完仗归国时受到的冷遇。

这年春季，我应邀在扬基体育场为扬基队和芝加哥白短袜队的季度首场比赛投第一个球。作为一个大学运动员，我的冲击力不强，但我发誓我的投球却很棒。后来，我沿着东河大道下行，凝视着河对岸巨大的百事可乐广告牌。我一下子回到了少年时代，在百事可乐公司的装瓶厂拖地板。翌日，我在沃尔多夫—阿斯特里亚饭店向建设更美好纽约联合会的早餐会发表讲话。我说：“在我年轻时，我是国际工人兄弟会第 812 分会会员。这里有 812 地方分会的人吗？”我猜想他们未料到这一点，饭桌旁的工人兄弟会会员发出一阵欢呼。

此行最令人感动的部分是我回到香蕉凯利大街。在这社区开始变为盗贼猖獗的贫民区时，我父母离开了这里。现在它正在复苏。我们在凯利大街 952 号的老房子后来无人居住并被火烧坏了，最后被推倒了，在原房址上现在建起了新的花园公寓。我看到孩子们在凯利大街公园里踢球和跳绳，而凡年前这里还是一个垃圾场。

后来，我走过两个街口，跨上莫里斯中学磨平了的石阶。木地板仍然嘎嘎作响，开启和关闭高高窗户的杆子仍挂在我记得的老地方。我即将在那里发表讲话的体育馆散发着熟悉的汗味和消毒剂的气味。我看到体育馆内坐满了人，大都是西班牙裔美国人和黑人。我回想起来 37 年前这里的情景，就对他们说：“我记得这个地方，我记得达不到预定目标的那种感受。但是你们现在能够达到了。在我上大学时，机会很有限。但现在机会有的是。你们能够干任何想干的事，但是光想干还不够，光梦想还不够。你们必须全力以赴地为之学习，为之工作和为之奋斗。”我指出，百分之九十七的全国现役军人现在都是高中毕业生，他们的毕业文凭证明一件事：他们具有坚持到底的动力和纪律。我向他们呼吁：“不要半途而废。选择一个行为榜样，而且要不带框框地选择一个黑人或者白人，一名将军或者教师，或者是将你送到这个世上的双亲。”我不知道那天我是否打动了某个年轻人。但是我决心在离开莫里斯中学时给这些小伙子留下一个忠告：不要走可能受害的捷径。要敢于选择工作和献身的更为艰难的道路，要敢于选一条通向某个目的地的道路。

我敦促年轻人可以选择任何种族的人作他们的行为榜样，因为我担心，黑人自豪的令人钦佩的楷模会被夸大造成孤立的极端地步。我举双手赞成向非洲裔美国人灌输自豪感和传统意识，特别是在年轻人中。我将当“野牛勇士”作为我的事业，以便黑人能够回忆在他们历史的另一篇章中自豪的过去。我希望年轻的黑人学习黑人作家、诗人、音乐家、科学家和艺术家，以及学习非洲的文化和历史。与此同时，我们也得承认，美国的黑人孩子不去非洲某个地方闯荡江湖，他们将不得不在美国的天地里成就一番事业。在继承黑人遗产的同时，他们还应当了解我国民主的希腊渊源，我国司法制度的英国渊源以及所有种族和肤色的美国人对美国民族这幅丰富多彩的图画的贡献。我对年轻的非洲裔美国人的忠告是，学会在你现在所在的地方生活，而不是在你 300 年前可能出生的地方生活。文化差距太大，流逝的时间过长，因此非洲已不能向非洲裔美国人的心灵提供惟一的养分。推论同样正确，年轻的白人将不会生活在全是白人的世界上。必须教会他们理解少数民族争取与生俱来的权利的斗争。

在白人占多数的大学校园中，在我们的内地城市中，在社会相互影响的几乎每一个领域，我们看到正在出现不健康的重新隔离的现象，有时候是自

已实施的，有时候是经济条件造成的，在幻想破灭的黑人自行离去时，他们撤回对美国的承诺。他们然后也允许白人离去，并且说：“如果这是他们希望的情况，就这样算了。”即使具有正当的理由，出于好意重新划分选区以增加黑人在国会中议员人数的做法也会使非白人议员摆脱掉照顾黑人选民问题的责任。黑人议程已交给国会的提倡黑人民权小组。非洲裔美国人担心，存在着再次坐到公共汽车后座上的危险，他们的担心是不无根据的。我国是一个机会和严重社会弊病并存的国家；而且我们大家都相处在其中。种族的重新隔离只能导致社会解体。重温马丁·路德·金的旧梦要好得多：建立一个白人和黑人在兄弟之桌的旁边并肩而坐的国家。

我生活和崛起在一个白人占统治地位的社会中和白人占主导地位的专业中，但所依靠的不是否认我的种族，不是把它视为阻止我的锁链或需要逾越的障碍。别人可能利用我的种族反对我，但我决不用它来跟自己过不去。我的黑色是自豪、力量和鼓舞的源泉，就如我是一个美国人一样。我开始立业时就相信这样一个美国，在这里，只要机会均等，任何人都能通过苦干和信仰获得成功。我仍然相信这个美国。

5月2日早上，我去厨房喝咖啡，顺便浏览了一下桌上的《华盛顿邮报》。

我居然上了头版。鲍勃·伍德沃德的书《统帅们》几天后将出版发行，《邮报》登载了一则关于该书的报道。这篇文章是本书日后一连串宣传造势活动的头一炮。5月5日，《邮报》的《书籍世界》将《统帅们》作为其主要的书评对象。5月13日，《邮报》所拥有的《新闻周刊》杂志刊出来的封面报道有我的照片，通栏大字标题是《违心的战争鼓吹者：通往战争道路上的疑虑和分歧》。《邮报》可真是肥水不流外人田。

我一下子成了伍德沃德所谈五角大楼和白宫生活轶事中的主角。我对他描写我的总体情况没有异议。但是传播媒体排炮式攻击的重点在该书的几页上，这几页暗示我在海湾战争问题上私下里反对总统，这是一种宣传策略，旨在通过引发争议而使伍德沃德的书成为畅销书。违心的战争鼓吹音这一主题使得本来反对战争的国会议员和其他反对派可以说：“看，鲍威尔真的在我们这边。”

在我受到传播媒体和华盛顿小道消息的攻击时，除了几个挚友的电话外，我的电话机出奇地寂静无声。我的上司迪克·切尼对我一声不吭。我忽而寻思，看到我受人教训，切尼也许很高兴。我本性善良的一面在说：迪克就是这样一种人。你自作自受，自己想法脱身吧。

在这一报道刊出的当天上午，白宫接线员在电话中说，总统要和我通话，我心神不定地等着。总统来电话说：“科林，别理这种无稽之谈。不用烦恼，犯不着跟他们生气。”

“谢谢，总统先生。”我说。

“巴巴拉向你问好。再见。”电话挂断了。

那天下午，不管是在讨论关于农业政策问题的会议上还是其他场合，都有记者追着总统询问关于我的问题的更多情况，问的都是伍德沃德的书中写的。总统说：“谁也别想在鲍威尔和我之间制造矛盾，我不管他们出了什么爷，提到多少匿名的消息来源，我也不在乎他们没有耳闻目睹，就道听途说……”

我决不会忘记在我最需要朋友之时，美国总统的这一片赤诚之心。

5月22日，切尼把我叫到他办公室说：“你将被继续任命为主席。”我

有点莫名其妙，因为我的任期要到 9 月 30 日才到，还差 4 个多月呢。我对迪克表示了感谢。他说：“这是总统的主意，他想早点重新委任你担任参谋长联席会议主席。”

“他用不着背我的包袱，”我说，“他还有许多时间，可以好好考虑这件事。”

切尼说：“你不了解，关于你在政府中的地位目前有不少猜测，总统想借此消除这样的议论。”

“他想什么时候宣布？”我问。

“明天。”

第二天，我来到玫瑰园，乔治·布什指青我对记者和前来的官员们说：“我现在采取这一步骤是为了表明我对他能力的巨大信任和我对他的极大尊重。”

总统说完后，我接着发表了简短讲话。美国广播公司的布赖特·休姆向我提了一个问题：“将军，最近关于海湾战争的报道提到你至少对使用武力的选择方案……存有一些严重的忧虑，请你就此谈谈看法好吗？”

我刚要开始回答，总统机敏地把我推到一边说：“我只想郑重其事地指出，他说了他的想法；他是公开说出来的。”他回忆起那一天，当时我提出了要萨达姆接受戈尔巴乔夫和平建议的截止日期，于是说：“我认为，当时所有的选择方案都想尽了……在沙漠中划一条底线的功劳应当归于科林·鲍威尔，而不是别人。”总统指向白宫的第二层说：“就在那间办公室内。”这方面的提问就此终止，关于《统帅们》一书的争论也暂时沉寂了下来。乔治·布什在我需要扶一把时把我扶了起来，掸掉我身上的灰尘，并护着我。他就是这样一种人。

对我来说，战争在 2 月 28 日并未结束，我们仍面临着撤回国的一系列的后勤问题，要把数十万军队和大批的装备运回国内，这与运来时一样不容易，我们还得落实“给予安慰”行动，而且还要等争议平息下来。6 月初，阿尔玛和我最终设法躲到马里兰州的东海岸，在我们的密友格兰特·格林和金格单·格林夫妇的家中度几天假。我发现格林在小溪旁的两棵树之间架起了一张吊床。我爬上吊床，感到彻骨的疲劳在近一年中终于第一次开始迸发出来。我睡得像死人一般。战争终于结束了。

7 月 22 日，我飞往苏联，与我的苏联对手米哈伊尔·莫伊谢耶夫举行另一轮建立信任会晤。阿尔玛与我同行。当我们与莫伊谢耶夫和他的妻子加拉重聚时，好像是一个好家庭重新团聚一样。歇脚不久，我就被拉去观看红军表演性的演习。伞兵的跳伞动作设计得活像跳空中芭蕾；他们让我参观食堂，向导力图让我相信，苏军的军需主官就是埃斯科菲耶；他们还让我参观战斗机、T—80 式坦克和 AK—47 式步枪）直到我累得快要叫起来。苏联国防部长季诺维耶夫·亚佐夫送我一件礼物——手枪。如果我把苏联人这几年送我的苏制武器都佩带在身上，绝对像全国步枪射击运动协会宣传画中的人物。

海军节那天，我们在符拉迪沃斯托克港观看闪闪发亮的各类舰艇进行模拟海上战斗。这次演习同我们看到的每一件事情一样，都有薄薄一层气度非凡的虚假外表。在外表的后面，破败的景象一目了然。我被允许参观精锐的伞兵部队，但是我要看看从东欧撤回的苏军的生活情况的请求却被拒绝了。

埃斯科菲耶（1846—1935），法国烹饪大师，有“厨师之王和王者之厨”之称。——译者注。

食堂里张贴着花哨的照片，共有 7 组搭配均衡的食品，它们与从公用大桶中盛给红军兵士的大锅菜极不相称。在为我们表演的闪闪发光的战舰后面，我们看到了码头上到处都是锈迹斑斑的舰船。与我同行的海军作战部副部长杰里·约翰逊海军上将以专家的眼光审视符拉迪沃斯托克港后说：“这是一支该退役的舰队。”我此行中遇到了米哈伊尔·戈尔巴乔夫，他已不再是出席早几次首脑会议的极有自信心的人了。在这个动荡不安的国家中，他所经受的连续不断的打击好像已把他打翻在地了。

在这次旅行中，我试图会见普通的俄国人并同他们交谈，但莫伊谢耶夫不断把我引向装甲运兵车。我们于星期五飞到符拉迪沃斯托克，在我们驱车进城的过程中，我发现大批人向相反的方向行进。然后，到了星期日夜里，当我们乘车回机场时，情况正好相反。我向司机打听。“人们分到了自留地，可能有 500 至 600 平方米，”他说，“所以一到周末，他们就去乡间照料菜地。他们在国营商店中买不到像样的东西。菜园子给他们增加一点吃的，可能还有点收入。他们像蚂蚁一样工作。你应当看看他们生产的東西。”个人小块自留地生产的東西按相应的比例计算要比集体农庄生产得多。

7 月 28 日，我们准备从符拉迪沃斯托克飞回国内，当时在将远东军区的一件礼品装进我们的 707 飞机时遇到了麻烦。他们送给我一个硕大的麋鹿头，留着角，安装在一个沉重的木质底座上。装箱后，麋鹿头需要 4 个壮实的俄国兵才能搬上飞机。

莫伊谢耶夫和加拉前来送行，我们 4 人的周围布满了一层被闪光灯吸引而来的西伯利亚蚊子。我紧紧拥抱莫伊谢耶夫说：“米沙，保重自己。”我这是一片真情。我对这个诚实的军人产生了好感，而且我为他担心。我看到一个栖息在一座行将倒塌的建筑物上的人。他眼中瞬息即逝的伤心神色告诉我他理解我。我们大家拥抱告别后，阿尔玛和我登上归途的飞机。

至于麋鹿的头，当我们在迈尔堡 6 号住宅内展示时，把我的两岁孙子吓得半死。我最后设法将此野兽的头转移到离它出生之地稍近的地方，至少是象征性地靠近些。我把它送给了我的朋友特德·斯蒂文斯——阿拉斯加州的资深参议员，悬挂在他的办公室内。

8 月 19 日午夜过后 20 分钟左右，我刚睡着，就接到全国军事指挥中心值班军官打来的电话。有人正发动政变想推翻戈尔巴乔夫政权。布什总统在缅因州肯纳班克港的避暑地。副总统奎尔在亚利桑那州。切尼在加拿大钓鱼。吉姆·贝克在怀俄明州钓鱼。我“一个人在家”。我给切尼的副部长唐纳德·阿特伍德打去电话，迅即把情况告诉他。我按了常按的按钮，发现苏联常规武装力量的警戒状态没有变化。苏联人有一个系统叫“加盖夫”，使用一个公文包大小的装置，一旦发生核危机，一小批领导人可以用来互相通信联络。我们能够监测这个系统，并且了解到苏联的核态势也无变化。

布什总统很快回到华盛顿，摆出一副等着瞧的姿态。那天我得去沃尔特里德陆军医疗中心按预约进行年度体格检查和紧张程度测试。当时感到有点紧张吃力。政变后的那天，总统举行了一次记者招待会，然后把“八人帮”召集到寓所。

总统问我：“你对这件事怎么看，科林？”

我说：“你注意到坦克怎么开进莫斯科的吗？它们走在道路的中间，没有特定的前进方向。人们挥着手，把鲜花献给坦克手们，同他们交谈。”我指出，没有坦克封锁克里姆林宫或俄国议会，没有部队接管中央电话交换局，

而这些都是政变期间的标准的操作程序。“所有这一切说明，总统先生，”我继续说，“政变的密谋者不掌握军队。军方不支持这次政变。”我还记得在电视上见到5位愁眉苦脸的政变领导人，他们很快就消失了。我觉得他们有点像吉米。布雷斯林书中描述的情况：这是些“成事不足，败事有余”的人。我怀疑这些笨手笨脚的人能否打翻捕狗员并接管狗栏。

没过3天政谱就垮台了，戈尔巴乔夫恢复了权力。未遂政变标志着苏联共产主义的结束，标志着戈尔巴乔夫末日的到来和鲍里斯·叶利钦的崛起。未遂政变策划者之一季米特里·亚佐夫由我的朋友米哈伊尔·莫伊谢耶夫接替，任国防部长，我曾相识的列宁格勒的老战士阿赫罗梅耶夫元帅在政变后不久自杀。莫伊谢耶夫在新的工作岗位上只呆了一天。他显然没有快速采取行动保卫政府，未能中叶利钦的意。于是莫伊谢耶夫很快也销声匿迹了。

他的失踪令我不安。也许这是一个不同的俄罗斯；但我仍无把握说处理失势者的老方法发生了多大的变化。我试图通过在华盛顿的俄国人和前往莫斯科的人找到莫伊谢耶夫的下落。我一无所获。4个月后，我终于接到莫伊谢耶夫的一封信，说他和加拉活着，身体健康。他后来成了高技术通信顾问，一个事业有成的资本家。据我最后一次听到的消息，莫伊谢耶夫发财了。

数月前，在我们一次出差海湾地区后回国途中，我坐在迪克·切尼的旁边，重新提起了我喜爱的一个话题。我曾下令联合参谋部就战术核武器的用途进行研究。联合参谋部的建议是放弃由火炮发射的小型核武器，因为它们容易引起麻烦，需要很多钱才能使它现代化，而且在当今常规武器精度很高的情况下用处不大。我将研究报告发给四军种参谋长，因为它的结论影响诸军种联合军事原则。卡尔·沃诺——我的老伙半、老知己和拥护者——在许多问题上支持我，但卡尔还有更深的忠心。核武器事关炮兵的声望地位，我是在要求他的兵种自我放弃一部分。卡尔这位美国陆军的资深炮兵不打算主持拆除其核武器的工作，他想将其他军兵种首脑联合起来反对该建议。报告送到五角大楼负责政策事务的部门——里根时代强硬派的避难所——他们从保罗·沃尔福威茨直至下面，全盘否决了它。不过，这是我在飞机上拿出来并交给切尼的建议，那是一份切尼的特别助理戴维·阿丁顿在上面写满了批评语句的文件。切尼发出哼声，但他开始看了。

“我知道你看到那几位参谋长合起来以4票对1票反对我。”我说。“所以否决我易如反掌。但是不要担心，我明年再提，因为我在这一点上是对的。”

迪克看着我，感到茫然。“我的文职顾问没有一个支持你。”他说。

我取笑说：“那是因为他们都是像您一样伪右翼死硬分子。”切尼笑了，并继续看下去。我们回到华盛顿后，他拒绝了我的建议。

切尼在核问题上并不是死脑筋。措恰相反，他表现出了令人钦佩的远见。1989年11月，柏林墙何塌后，他命令他的文职分析人员似新的眼光研究单一统一作战计划中的核目标。实际上，切尼提出了一个40年来没有得到满意回答的问题：多少数量才足够？他的参谋人员发现事情正在本末倒置。每次一种新的核武器系统研制成功，制定单一统一作战计划的人员就另寻新的打击目标，并且达到了无法自圆其说的程度。一旦发生战争，我们将把一枚弹头对准一座苏联桥梁，而市政厅只隔几个街区之遥。根据当时的计划，单单乌克兰首都基辅就有近40件武器对着它。在华沙条约解体和东欧各国成为民

主国家后，五角大楼就取消针对东欧的目标问题发生了一场大辩论。切尼和他的文职分析人员彻底改变了长达 40 年的根深蒂固的官僚主义想法，并在合理的基础上重新确定核打击目标。现在，美国和俄罗斯已经达成协议，不再用核武器瞄准对方了。

海湾战争后数月，即 9 月 5 日，在国家安全班子的一次会议上，布什总统敦促我们就军备控制问题提出更新的思想。到这时，海湾战争胜利之花已部分凋谢。我们又回到超级大国的角逐场所，在苏联发生未遂政变后，这里的形势发生了急剧的变化。“我想看到在核裁军问题上的一些新的主意，”总统说，“我不要高谈阔论。我要实实在在的建议。”

不几天，我们就制定了一份建议，它远远超出了我曾敦促的取消火炮发射的核武器的范围。建议的范围无所不包。取消短程核武器，像陆军的“长矛”导弹。停飞战略空军司令部的已经值班 32 年之久的轰炸机，并卸下其核武器。除了三叉戟核潜艇上的战略导弹外，从所有舰艇上都卸下核武器。拆除多弹头洲际弹道导弹，仅保留单弹头洲际弹道导弹。大胆地关闭尽可能多的“民兵”导弹发射井。这一次对急剧变化的世界作出反应的四军种参谋长署了名，保罗·沃尔福威茨和他的强硬派分子也署了名。切尼准备顺着变化的风向而动。没出三十星期，布什总统于 9 月 27 日向全世界宣布了这些单方面裁减核武器的建议。

在我担任参谋长联席会议主席时，我国武装部队拥有 2.3 万枚作战核武器。在我们自己提出的倡议与裁减战略武器会谈条约之间，我们应在 2003 年前减少到 8000 枚弹头，即减少百分之六十五以上。

虽然布什总统任命我担任第二届两年任期的参谋长联席会议主席，我仍需要参议院的确认。参议院军事委员会主席参议员萨姆·纳恩——他支持制裁并反对战争——设法确保我得不到例行的重新确认。听证会持续了两天，在会上，纳恩批评我与鲍勃·伍德沃德的讨论，就如伍德沃德书中报道的那样。我不否认同伍德沃德谈过。政府中有许多人也同他谈过。会谈不是什么秘密：切尼和我也经常谈起这些会谈。纳恩还试图证实，对于延长制裁政策，我同他持有一样的观点。我提醒他，我们实行制裁几近 6 个月，而它未能打动萨达姆·侯赛因（在随后的 4 年中也没有）。是否实行更长时间的制裁是一个政治决定。布什总统做出了该项决定。在决定发动战争时，我的任务是确保我们做好准备，而且我们做到了这一点。纳恩将听证会一直拖到 9 月 30 日，即我任期的最后一天。我向他指出，到午夜时，我国的参谋长联席会议主席将是代理主席，因为从法律上讲，我将让出这个职务。于是，他迅即将我的重新任命付诸表决。我得到参议院的一致确认。

海湾战争后，《时代》杂志专栏作家休·赛迪写道：“历史上从未有过一位美国总统像乔治·布什这些天来那样以非凡的气度驾驭着这个风云变幻的世界。历史学家仍绞尽脑汁……搜索着可与之相比的事例。他们一无所获。”即使现在，即 7 个月以后，对总统的支持率仍达到稳健可靠的百分之六十六。在我得到重新确认后，看来在乔治·布什的第二个总统任期内，我仍将担任相当长时间的参谋长联席会议主席。

第二十章 换 帅

“沙漠风暴”过后数月的一天，我的心情突然又拉回到昔日在越南稻田中的时光。1991年秋天，我再次见到武公孝上尉，他于1989年12月给我写了封信，事隔27年，我第一次听到武公孝的音信。武公孝在信中祝贺我荣升主席职务，并向我通报了这些年来他的生活状况。他写道：“在你荣任如此显赫的职务之际，我却处境艰难。”武公孝在共产党再教育营地内呆了13年。美国驻曼谷大使馆已批准他偕同妻子移居美国。但是他的已婚子女和孙辈共7人却未获批准，他请我帮忙。

我前去找足智多谋的里奇·阿米蒂奇，他对华盛顿官场和越南事务很熟悉，有办法安排武公孝家庭的其他成员前来美国。

大约一年半后，1991年10月，我应邀去明尼阿波利斯在一项名为“明尼苏达会议”活动中发表讲话。我走进举行活动的饭店大厅时，有一个小个子站在那里，身披一件不合身的大衣，神色若有所思。我一眼就认出是武公孝。他等在那儿，腼腆地对我微笑。我们两个人热泪盈眶，紧紧地拥抱在一起。他感谢我帮忙，并告诉我他已在明尼苏达州为他的家庭找到一个美国保人的经过。我邀请武公孝参加我的演讲会，并安排他坐在讲台前面的一张桌子旁。我讲话一开始就说：“我在这里遇到了一位老朋友，一个有近30年来见面的朋友。希望大家欢迎他，他是你们的新邻居，一个新美国人，武公孝。”武公孝站起来感谢暴风雨般的掌声，这种命运使他显然有些迷惑不解，他在美国的心脏地带有了一个新的家。一个离他故乡如此遥远又如此不同的家，但他终于获得了自由。在我被重新确认为参谋长联席会议主席的当日，海地历史上第一位民主选举的总统琼·伯特兰。阿里斯蒂德神父在执政后不到8个月被一个军人集团推翻。随着阿里斯蒂德的倒台，海地人登上任何能漂浮的东西争先恐后地逃往美国。10月29日，布什总统禁止美国与海地的一切商业往来以惩罚军事独裁政权，这使得海地人出逃的心情更加迫不及待；美军领受了一项不受欢迎的任务，负责将出逃的海地人滞留在被我们占领的一块古巴领土关塔那摩湾，让移民归化局在那里鉴定：他们是否可以政治难民身份合法进入美国。

到12月，五角大楼被要求拿出使阿里斯蒂德重新掌权的军事选择方案，我对切尼的建议是慢慢来。我说：“我们可以动用一两个海军陆战连在一个下午就拿下这块地方，但是问题是如何脱身。”1915年美国曾出兵干涉海地，理由和我现在听到的差不多，都是为了结束恐怖。恢复稳定，促进民主和保护美日利益。那次占领持续了19年之久。切尼无需听我的论点。我俩谁都了解海地人热切盼望逃离如此贫穷和政治上如此受压抑的国家的原因。但是这些情况并不能说明美国的入侵是正当的。

负责关塔那摩难民事务的大西洋总部司令巴德·伊德尼海军上将想将这项工作命名为“安全港行动”，但是我反对。因为这个名字好像举起一块招牌，欢迎海地人前来。然后又把他们关在一个越来越像集中营的地方。我希望起一个听起来中性的不会引起幻想的名字。我们决定采用海军使用的关塔那摩的缩写；于是将“安全港”改成了“关塔那摩行动”。尽管如此，海地人继续从海上出逃。

也是这年的12月，我接到加利福尼亚州众议员罗恩·德勒姆斯的一个电话。他想在五角大楼见我。德勒姆斯是黑人，他代表奥克兰地区的一个白人

中产阶级居多的选区。他讲起后来依据听众的不同一会儿像美国人争取民主行动组织的自由派，一会儿又像他先前当过的海军陆战队成员。在国会中我们常发生摩擦，但是在国会外关系相当融洽。不过，他以前从未要求单独见我。

他来了，我们坐在一张小圆桌旁，在一对一见面时，我喜欢用这张桌子。“我一直在同高层人士——民主党的资深成员交谈，”德勒姆斯开始说，“而且你知道你是什么身份？”

我等他说下去。

“你是我们最喜爱的梦中偶像……但同时又是我们最可怕的·睡魔。”我继续听他说。

“你是我们最喜爱的梦中偶像，”德勒姆斯继续说，“如果我们能将你作为副总统列在候选人名单上。在这之后，我们就能万无一失。可是你若加入共和党，上了他们的候选人名单，那你就是最可怕的睡魔。那样的话，提倡黑人民权小组的成员就不能离家外出了，德勒姆斯只得呆在家中了，你分裂黑人投票者，而且我们失去了一个祷告者。”

我说：“罗恩，你在花言巧语地骗我。”德勒姆斯又说了20分钟。他的主题是，与像杰西·杰克逊那样的领袖相比，我是一个“摘桃子的人，而不是栽桃树的人”。德勒姆斯最后问道：“我希望你明白的是这样一点，你打算成为我们梦中的偶像，还是成为我们的睡魔，抑或打算无所事事？”

我说：“承蒙过奖，但我不打算回答你的问题，因为我是个现役军官。我不想说任何可能引起揣度的话。我的打算是穿着戎装报效祖国直至退休。”

我们握手告别，他显得颇为满意。我猜想他获得了他想带回给他的党的信息。鲍威尔将不与我们为伍，但也不跟他们走。

那年圣诞节这一天，发生了一件令人意想不到的大事件苏联解体了。没有战斗，没有战争，没有革命，前苏联各加盟共和国的领导人聚会在边远的哈萨克斯坦首都阿拉木图大笔一挥解散了世界上另一个超级大国，苏联就此消失了。米哈伊尔·戈尔巴乔夫失去了工作。没有什么事情留给他管了。正如他1988年对乔治·舒尔茨和我说的，他将尽力而为，一直干到有人出来取代他为止。我不认为戈尔巴乔夫曾经想到整个苏联帝国将会与他一起被人抛弃。他是个现实主义者，承认交给他的的是一个奄奄一息的病人。他原本希望不更换马克思主义的心脏就复活其躯体。然而他没有做到这一点。幸运的是，他在台上的时候，恰好美国有这样一位总统，愿意靠美国的优势地位拿和平去冒风险，这个人就是罗纳德·里根。这两个人携手合作实行大胆的领导，开始结束冷战。

我深信，现在让国会接受“基本兵力”方案，比以往任何时候都更重要。两个超级大国将来不再互相显示军事力量之后，“基本兵力”方案将是适用于未来的现实军事态势。2月5日，切尼和我前往国会山参加另一次听证会。这一次是向众议院预算委员会作证，因为我们试图让国会通过该建议，而国会的主要成员认为我们的头号敌人垮了，因而“基本兵力”方案裁减的幅度还不够大。正当我们跨进听证会会议室时，我的法律事务官保罗·凯利上校偷偷提醒我，要为众议员巴尼·弗兰克就一个不同主题的提问做好准备。

在听证会的大部分时间里，提问按预计的轨道前进——后备役和现役部队搭配的比例合适吗？我们能从欧洲撤回多少部队？然后，会议主席准许众议员弗兰克发言。这位马萨诸塞州的议员先转向切尼说：“部长上次来这里

时说，禁止同性恋者到军队中服役的部分原因是出于安全考虑。”弗兰克然后转向我问道：“我们在某种程度上处理的是一种多数人反对一个群体的人的偏见吗？而且这一偏见是告诉男女同性恋者，武装部队不想要他们的正当理由吗？”就这样，把这个一代人中最棘手的社会问题赤裸裸地推给了五角大楼。

我说：“我认为将这部分人吸收进目前的军队里对良好的秩序和纪律是有害的，而且我认为……”

弗兰克打断我的话说：“如你所知，一段时间来，部长承认军队中存在男女同性恋者。因此而发生过任何行为方面的问题吗？”

“没有，”我回答，“因为事实上他们是处于所谓的隐蔽状态……如果有的年轻男女异性恋者由于不同的性偏爱而决意不想非常接近，那么我就得面对这样的问题：为同性恋者和异性恋者提供不同的住宿地方，然后在同性恋者中又得按性别分别安排？”众议员弗兰克那天来再追问。

然而，科罗拉多州女众议员帕特·施罗德随后给我来信，表示对我的证词感到不快。施罗德援引一份1942年的政府报告，并声称我今天是拣起当时用来反对军队中种族一体化的同一论点来反对同性恋者。“要是数十年前，你的推理定会使你进不了食堂。”施罗德说。

我在回信中写道：“我用不着别人提醒非洲裔美国人捍卫祖国的历史。”但是她的逻辑错了。我指出：“肤色是一种无危险的非行为特性，性取向也许是人类行为特性中最深刻的特性。将这两者做比较不难，但论点站不住脚。”

将同性恋权利与公民权利运动联系起来在非洲裔美国居民中引起了混杂的反应。众议院提倡黑人民权小组主张取消对武装部队中同性恋者的禁令。但是其他非洲裔美国人领袖告诉我，他们痛恨同性恋者盗用——或用其中有的人的话说是劫持——民权运动来达到自己的目的。我听说黑人神职人员坚决反对取消禁令。战斗开始了，在大选之年，我们遇到了一个难办的问题。

这一年，在一种非常不同的背景下，又给我提出了美国种族遗产来历的问题。在卡特当政年代，我于1978年作为查尔斯·邓肯的初露头角的军事助手首次去非洲，对该大陆的东半部进行了短暂的访问，当时没有使我引起很大的感情共鸣。1992年3月8日，我作为参谋长联席会议主席再次去非洲正式访问塞内加尔、塞拉利昂和尼日利亚。阿尔玛与我同行。我特别想访问塞拉利昂——我们访问的第二个国家，因为我的堂兄弟阿瑟·“索尼”·刘易斯曾任美国驻塞大使，他是一位当过水兵的外交家。我们于3月9日抵达首都弗里敦。我们在那里进行了一次小型的家人团聚，因为索尼当时在该国出差。

我们经历了老一套的正式招待会、宴会、祝酒和演说等活动。然后，到了第三天的上午，阿尔玛和我在美国大使馆与乔·奥帕拉有了一面之交。他是美国和平队的老队员，现定居在塞拉利昂。奥帕拉担任我们的向导，带领我们参观邦斯岛。“我是挖掘和恢复你们将在那里见到的景物的人员之一。”奥帕拉自豪地告诉我们。

抵达该岛后，他带领我们一行去到一个倒塌的旧城区。他解释说：“奴隶在内陆抓到后，被送到邦斯岛上，你们看到那里了吗？”他指向原本一定是漂亮住房的一片废墟。“那是奴隶贩子和政府官员居住的地方。”奥帕拉领着我们参观破败不堪的外屋，一会儿介绍这，一会儿描绘那。“这里是存奴隶的地方。这里是给他们喂食的地方。这里是对他们进行检查，以确保不

让损坏的次品占据船上的舱位。”他带领我们登上一座大型建筑物的石阶，走到一个阳台上。我们往下看到砖墙的围栏。“装船前，奴隶们被圈在这里。”奥帕拉解释说。他描述着怎样对“货物”进行装运，横越大西洋的航程需要多长时间，以及预计会有多少“损耗”等。

我感到内心很不平静，我以前对此想得并不很多。今年2月，阿尔玛和我去了趟牙买加。当时，在我看来，我的根始终意味着我双亲的故乡——西印度群岛。但是我现在感到，我还有更早的感情牵连，我同非洲有着联系。我向阿尔玛提到了我的反应。她说：“我也有同感，”向下凝视着这些关押人类的畜栏，我能够想象得到拥挤在一起的人体的异味。我能够描绘监工的一副凶相，手中拿着皮鞭，驱赶着惊恐不已的男人、女人和儿童上船。我的曾曾祖父或曾曾祖母当年一定站在像这样恐怖的地方。

那天下午，我在弗里敦机场的简短欢送仪式上发表了讲话。我说：“正如你们所知，我是个美国人。我是从牙买加岛移居美国的牙买加人的儿子。但是今天，我还限于此，我还是个非洲人。我感到我的根在这里，在这个大陆上。”

访问尼日利亚后，阿尔玛和我带着对我们祖先来历的新的认识飞返国内。我们目睹的非洲史是悲剧史。但是历史的经验也在不断地丰富提高。它证明，不管人们被打到地底下多少层，一旦他们有机会挣脱锁链并懂得自由，不论在非洲或任何国家，包括我的祖国，他们的地位能够向上攀登得多高。

到了1992年初，我们已进到了裁减军队的实质阶段，要将我国武装部队削减到政府早先宣布的百分之二十五。我们向部队人员发放离开军队的复员退伍费，可是多年来我们一直给部队人员发放留在军队中的补助金。我们削减了招兵数，只招收必要数量的新兵，以便补充今后10年内所需的士官和军士长。我们正在每周从德国撤回数千名官兵和他们的家属、车辆、宠物和其他财物。我们得在本土为他们准备好工作和住房。在我第一个任职的驻地——盖尔恩豪森被关闭的当天，我感到我的生命的一部分也随之消失。钥匙交给了德国人，一支美军后卫分队接着《约翰尼荣归曲》的曲调走出营区。在德国重新统一的过程中，富尔达峡谷成了吸引旅游者的景点。

甚至在冷战结束前，我们的军营就太多了。在上世纪向西扩展的过程中，建设了某些军营以打击土著美国人——当时的印第安人。有些军营是第一、二次世界大战遗留下来的，有些是冷战的产物，例如缅因州阿鲁斯托克县的洛林空军基地，它曾经是航程有限的日—36轰炸机的基地，从这里这种轰炸机才能飞到苏联。B—36轰炸机早已退役，但是该基地却难以关闭，因为它有助于支撑缅因州北部这个经济萧条的县。与关闭本土上的基地相比，关闭海外的设施可算是不费吹灰之力。盖尔恩豪森的人们不参加美国的选举投票，也用不着让众议员们像为了争取国内的乡亲那样奋斗。正如众议员莱斯·阿斯平在谈到有争议的国防设施时曾对我说的，给别人谋好处是为了替自己捞选票。

弗兰克·卡卢奇在担任国防部长的时候曾与得克萨斯州众议员迪克·阿尔梅达成一笔交易。成立一个独立的委员会，每两年审查一次五角大楼的关闭基地建议。其想法是使这些关闭基地建议不受政治压力。经总统批准后，委员会提交了一份“要同意就同意，要不同意就拉倒”的清单让国会投票表决。这一方法很灵验，因为大多数议员不受基地关闭的影响，因此用不着担心批准关闭基地建议。不过，我们不得不如此花工夫来关闭既费钱又不需要

的设施，这就提供了一个例子，说明国会不知羞耻地不愿意放弃政治拨款和做出选民要它做出的艰难决定。

事实证明，削减国民警卫队和后备队比关闭基地还要难办。里根总统和卡普·温伯格将预备役的兵力从 25 万扩编到 110 万，以对付苏联的威胁。这些兼职的战士对于我们的战备工作是不可缺少的，而且他们在“沙漠风暴”中大显身手。他们是最优秀的平民军人。但是，既然冷战已告结束，我们就不再需要以往那样多的国民警卫队员和后备役军人了。当我们试图将规模削减至明智的水平时，我们遭到了国民警卫队和后备队组织及其国会支持者的激烈反对。指责我们对兼职工作和兵工厂以及流入各社区的钱构成威胁。我们设法削减了部分人员，但仍有很大的余地，在国民警卫队和后备队身上可为国家节约更多的钱，而又不致损害国家的安全。

取消一项不需要的计划会使鸽派一夜之间变成鹰派，康涅狄格州民主党自由派参议员克里斯·多德一贯猛烈抨击我们把钱花在不必要的防务上，只要把钱花在他所在州的州界以外他认为都是不必要的。可是当我们试图取消在康涅狄格州格罗顿的电力船舶公司生产的攻击潜艇计划时，克里斯却喊破嗓子地大叫，抗议说这会给国家安全造成损害。多德临终前改变态度，主张加强战备，而且像他这样的人不是绝无仅有。他在国会议员中找到了广泛的支持，他们高兴地发现，在他们珍惜的计划可能被取消时，出现了一个知心的同盟青。

有一次，我向大西洋总部司令建议，我们从冰岛调出我们的预警飞机，将之派往加勒比海地区，以便搜索走私毒品飞机。他拼命反对我。我指出，现在从冰岛方向飞往美国的苏联轰炸机只有前来路易斯安那州巴克斯代尔空军基地（苏联空军的新的“姐妹”部队）访问作客的飞机。我未能把他说服，我们也未再进一步争论，我只是下令把冰岛的飞机调出执行新的缉毒任务。

我们曾计划储存 1.1 亿桶石油，以便在第三次世界大战爆发而外国供应来源被切断时，我们仍能够照常运作。但是现在只存在爆发地区性战争的可能性，到时我们总能找到替代的外国石油供应来源。因此，我们将储备量减少了一半，给纳税人节约了 4 亿美元。另一个削减费用的项目是：陆军想装备一种新的无线干扰机，以挫败苏联突击队在北约集团后方的攻击。什么攻击？什么后方？什么苏联人？我们削掉了这项要求，又节约了 2 亿美元。

尽管遭到官僚机构的抵制，我们的削减工作仍在不断向前推进，并且开始产生良好的效果。基地关闭了，军人和文职人员离开了部队。计划的削减影响了经济，并将在 1992 年成为一个选举问题。不过，我们精心调整削减的幅度，以便我们不像以前曾经出现过的那样大刀阔斧地使部队伤筋动骨。五角大楼仍有无必要的项目，仍存在着浪费和经济诈骗现象，这在过去曾使我们名誉扫地。我希望这些丑闻只是往事。在切尼领导下，各军种参谋长和我力图成为美国纳税人委托给我们的资金的称职管家。我们决心建设一支胜任任何使命的更精悍、更有效的高质量军队。我知道，这乃是国家军事领导人的目标。

1992 年 5 月 1 日，我打开办公室内的电视机，看到的情景令人伤心。前一天，4 名被指控殴打罗德尼·金的警察被宣布无罪释放，从而触发了动乱。我收看的是关于洛杉矶动乱的最新消息。金有前科，他不是圣人，不是用来大造舆论的理想入选。尽管如此，凡是无偏见的人，只要看过现已家喻户晓的录像带之后，都不会否认他确实是警察使用过度暴力的受害者。无罪的判

决在黑人社区中激起了暴怒。

这本是不该发生的事。当我观看着焚烧、暴乱和抢劫的画面的时候，心里不断地在想，艾森豪威尔总统派部队开进小石城平息因学校融合问题发生的暴力事件已经过去了差不多 35 年，布尔·康纳在阿尔玛的出生地伯明翰用狼狗和水龙对付抗议种族歧视的黑人事件已过去 29 年；因马丁·路德·金遭暗杀使美国各大城市陷入一片火海的悲剧也已过去 24 年。在我们经历了这么长时间后，这一幕幕丑剧又被搬上了舞台。

我在看电视时，接到国家安全顾问布伦特·斯考克罗夫特的电话：“科林，”布伦特说，“我知道这不是你分内的事。但是请你帮个忙给总统即将就动乱发表的讲话稿提些意见，”总统将于当晚发表电视讲话，斯考克罗夫特解释说，阐明联邦政府结束动乱的行动。布伦特说：“我给你发去一份初稿，你看一下，然后来这里向萨姆·斯金纳说说你的意见。”斯金纳已于去年 12 月取代约翰·苏努努任白宫办公厅主任。

南希·休斯给我取来总统讲话的传真稿。我读着它时颇感失望。我认为讲话的调子全不对。不错，暴乱是犯罪行为，法治应当恢复，但是暴乱不是孤立地酿成的，它有着深刻的社会根源。讲话稿只讲暴乱不对，却没有讲造成它的社会根源。在大选之年，我能从这份手稿的字里行间感受到极右派的影响。

我来到白宫西翼斯金纳的办公室，对他说，“萨姆，法律与秩序这部分还可以。但这里有些用语只会火上浇油。”我指出，甚至连罗德尼·金都在祈求种族和解，“你听到他说了些什么——‘我们能不能和睦相处？……让我们设法把问题解决了。’”我建议降降讲话稿的温度：“在总统的讲话里加些和解的内容。”

萨姆心情不安。离讲话的时间只有数小时了。他说，他不能把文稿推倒重写，他必须在广播前搞好。不过，他会尽力改好的。

我离开白宫赶回家换衣服，准备出席当晚在格兰德·海厄特饭店举行的一年一度的霍雷肖·阿尔杰 奖学金颁发宴会。当晚晚些时候，我找借口退席后，立即要我的特工人员给我在海厄特饭店找一空房间，收看定于晚上 9 时开始的总统讲话。我及时赶到房间，听到他在说对暴力感到遗憾。他接着又说：“我还正在使国民警卫队联邦化。我正在命令科林·鲍威尔将军将所有这些部队置于一个中央司令部的指挥之下。”我通过电视台接受军令这还是第一次，而且是一个令人伤心的时刻。在 60 年代的动乱后，我曾希望我们将决不再需要调动军队到一个美国城市恢复秩序。使我感到宽慰的是，总统接着说，对金的殴打“令人厌恶”。人们对无罪开释感到“震惊”，他说：“我与巴巴拉都深感震惊，我的孩子们也有同感。”他承认，我们必须给处于少数地位的美国人以更美好的未来，而且他要求每个人“用他们的心，他们的声音和他们的祈祷来消除仇恨。”我感到那天下午呆在萨姆·斯金纳办公室的时间没有白白浪费。

那个周末，在洛杉矶的动乱尚未平息之际，阿尔玛和我前往田纳西州菲斯克大学出席她第 35 届学友联欢会。她为能让我在毕业典礼上发表讲话而感到特别高兴。我乘此机会强调总统讲话的精神，“问题不局限于罗德尼·金

霍雷肖·阿尔杰（1832-1899），美国著名儿童文学作家。其作品的基调是：凭着诚实、不屈不挠的乐观精神和艰苦奋斗，出人头地和发财致富。——译者注。

一人，”我对菲斯克大学的毕业生们说：“我们必须记住，美国是一个家庭。家庭中免不了会发生分歧和争吵。但是我们决不允许家庭分裂成动武的两派……我希望你们从你们的多样性中找到力量。不论你们是黑人、黄种人还是白种人，让它成为你们自豪和鼓舞的源泉。从中汲取力量。让它成为他人的问题，而决不是你们的问题。决不要躲在它的背后或把它当作不尽力而为的借口。”

乔治·布什将不仅仅依靠对“沙漠风暴”的回忆争取重新当选。他在民意测验中的赞同率一度高得惊人，但到1992年下降到了百分之四十（不赞同率为百分之五十三）。他还遇到其他的麻烦。有人提醒布什，把丹·奎尔留在候选人名单上拖了他的后腿，而且“该死的丹·奎尔”的说法在共和党的圈子里不绝于耳。报界不断提到我是可能的取代人选之一。早在1990年11月，在海湾战争集结兵力期间，《检阅》杂志就提出了布什—鲍威尔联袂参选的可能性。据传说，当时负责布什竞选运动的弗雷德·马利克——我早年在行政管理和预算局的导师——支持这一动议。竞选运动的参谋班子进行了不加声张的民意测验，证明吉姆·贝克作为副总统候选人得分高于丹·奎尔。而我的名字得到的支持率比贝克还高。揣测变得十分盛行，以至于到了5月中旬我感到我得给奎尔去个电话。我说：“副总统先生，我知道这种传说对你来说多么令人不快。我能对你说的是，我不是风源。我没有策划任何事情。我打算坚守我作为参谋长联席会议主席的职位。”——奎尔很感激。“我知道，科林，”他说，“这是在本城干一番事业的部分代价。”

关于我上共和党候选人名单的种种传说，纯属“环内”政界人士对我的猜测。乔治·布什为人忠厚。在鲨鱼从伍德沃德的书上闻到血腥味的时候，他忠于我。而且我深信。由于副总统明确表示他无意于退出竞选，布什将忠于凡，奎尔。

不过，一些不速之客络绎不绝地前来打探消息。有着政治背景的华盛顿律师、我的密友弗农·乔丹5月间代表阿肯色州州长比尔·克林顿阵营前来看望我，当时克林顿已完成了民主党的提名工作。“在民意测验中你上了候选人的名单，”乔丹对我说，“你有兴趣作为克林顿的副总统参选吗？”

“弗农，”我说，“首先，我不打算头天脱下军装，第二天就介入党派政治。其次，我甚至不知道我在政治上干些什么事情好。再次，乔治·布什看上了我并忠于我。我决不会在竞选中同他对阵。”

许多个月以前，曾有一位共和党人前来探望我，他就我在政界的位置发表了饶有兴趣的看法。斯图·斯潘塞这位实际上造就了现代政治顾问的加利福尼亚贤人到我在五角大楼的办公室登门造访，我们泛泛地谈到了政治生活。斯图临别时对我说：“科林，如果你什么时候拿定主意进入政界，请加入民主党。我对你很了解，我不认为你对共和党的某些议程感到快慰。你是在一个老派的民主党家庭中长大的。你的社会意识太强了。”他给了我一个似顽童的微笑并补充说：“作为一个共和党人，我不应当给你谈这些。”

7月25日，“我返回利文沃思堡实现我的夙愿。为“野牛勇士”树立一个纪念碑的想法产生后10年。它终于变成了现实。我前往堪萨斯州参加揭幕典礼。在参观了非洲的奴隶转栏、并经历了洛杉矶动乱的痛苦后，参加庆贺非洲裔美国人取得的令人自豪的成就使人深感心情舒畅。

正当我的才华横溢的撰稿人拉里·威尔克森上校同我一起斟酌庆典上的发言稿时，我发觉自己是在深思着在军队中为种族平等而展开的长期斗

争。我想起了本·戴维斯，他曾在西点军校的4年中挺了过来，当时他的同班学员谁都不理睬他。经历了磨难后，戴维斯前往本宁堡赴任，在那里，白人军官在社交场合故意避开他和他的妻子。后来在第二次世界大战期间，戴维斯指挥图斯克吉族飞行员。有一次伦说：“作战不容易，但死亡只有一次。生活在日常种族主义侮辱人格的环境中比死亡还难熬得多。”

我不会忘记我的某些上司的一些善意的话：“鲍威尔，你是我所认识的最优秀的黑人中尉。”谢谢，先生。但我内心里在想，如果你打算只用黑人中尉衡量我，你就错了。我将向你表明我是军队中最优秀的中尉，就是这么回事。随着我军衔的晋升，我学会了容忍其他用心不坏的白人的客套话：“见到你很高兴，鲍威尔将军。你知道，我曾经与查皮·詹姆斯一起服过役。”或者本·戴维斯，或者罗斯科·罗宾逊，他们为什么不对我说他们曾与乔治·巴顿或克赖顿·艾布拉姆斯共过事呢？我知道他们这样说是作为一种与我建立友好联系的态度。然而这样说恰恰表明存在着隔开我们的鸿沟。如果我在会见一名白人军官时对他说：“你知道，我同白人歹徒埃默森将军共过事。”我敢打赌，听这话后他定会目瞪口呆。

“沙漠风暴”后，美国人民终于再次为他们的军队感到自豪。我想利用这种势头帮助中学的青年学生，特别是处境不佳的内陆城市中学生，办法是增加初级后备军官训练团计划的数目。根据初级后备军官训练团计划，由现役军士，但大部分是退役的军官和军士给学生讲授诸如公民权利和义务、领导才能和军事史等中学课程。他们操练学生，并且带领他们进行地图判读练习和野外拉练等。

1992年春，我召见参谋长联席会议人事军官玛丽·威利斯准将，并且对她说：“10天后我要一份增加初级后备军官训练团计划的计划。”未过一周，威利斯准将呈上一份计划，将训练范围从1500所中学扩大到2900所中学。各军种参谋长都是当事人。国防部长切尼和布什总统支持该项计划。经萨姆·纳恩在参议院支持该项法案后，我们终于获准在3500所中学力初级后备役军官训练团计划提供经费。

然而具有讽刺意味的是，在像得克萨斯这样具有广阔农村的州中我们将这类计划推行得轰轰烈烈的同时，在某些城市中却继续遇到阻力。自由派的学校管理人员和教师声称我们在试图使教育“军事化”。是的，我愿承认，武装部队可能因推行初级后备军官训练团计划而获得更愿从军的年轻人。但是社会得到的回报要大得多。内陆城市的小青年许多出生于破裂家庭，他们在初级后备军官训练团中找到了稳定和行为样板。他们接受了纪律的熏陶，学到了职业道德，而且因加入一个比小集团健康的组织而获得了自豪感。在1993年以前，纽约市仍没有一所公立学校推行初级后备军官训练团计划，只有一所私立学校实行这项计划。最后，我们取得了突破。目前，纽约市有7所市立学校拥有初级后备军官训练团计划，其中包括我的母校莫里斯中学。大学的后备军官训练团计划差不多决定了我的一生。初级计划为成千上万处于危险境地的小青年提供了开始新生活的机会，特别是为那些居住在犯罪猖獗的少数民族集中居住区的小青年提供了这样的机会。后备军官训练团计划是一项社会协议。

在思考在“野牛勇士”纪念碑落成典礼上讲些什么内容的过程中，我浮想联翩，洛杉矶动乱，本·戴维斯和内陆城市的青少年全都涌入我的心头。我在一个闷热的夏日下午抵达利文沃思堡。典礼场址的上空雷声滚滚，天色

转黑，但是没有什么事情能够破坏气氛。成千上万的人把纪念碑所在的营区中心挤得水泄不通。彩旗招展，鼓乐齐鸣。第十骑兵团——“野牛勇士”的创始团一的护旗队骑在马背上列队行进。堪萨斯州的国会代表团参加了仪式。州长讲了话。最后轮到我发言。我环视了一下听众，眼前共有几十名“野牛勇士”老战士，有的弯腰拄着拐杖，有的坐在轮椅上，还有的仍笔挺地站立着，他们均已进入了90岁高龄，有的甚至是百岁老人。我仰望着天空说：“我知道你们都在观看着天上的乌云。不用管它。雨不会下到我们头上，今天不会。”

我感谢利文沃思堡军事史学者冯施莱默上校，是他使我孕育了纪念“野牛勇士”的第一念头，我感谢多尔蒂将军，是他在这个项目的火炬快要熄灭之际使它不停地燃烧。我用最热情的话赞扬了美国海军的卡尔顿·菲尔波待中校：“感谢你，我的朋友，我从心底里感谢你使我的梦想成为美好的现实，”我说，“请看，那里就站着‘野牛勇士’，”我指着18英尺高的雄伟塑像继续说，“他骑在马背上，穿着蓝色军装，纽扣上铸有鹰徽，军用水壶上交叉着两把军刀，手中握着来复枪，腰间佩着手枪，勇敢，刚毅，哪一点都不比他的白人兄弟逊色。”非洲裔美国人从建国初期起就响应祖国的每一个号召。我提醒听众说。“然而，他们应该得到的名誉和财富却从未到来。他们流了鲜血，付出了生命，夺取了胜利，但却一无所得。他们重新变成了奴隶，实际的奴隶或经济的奴隶，陷入了仇恨、偏见、偏执和不容异己的可悲境地。”

我指出，今天非洲裔美国人正在攀越障碍，赢得早该属于他们的承认。但是黑人的成功不是从天上掉下来的：“我知道我的出生地，”我说，“我们大家都需要知道我们来自何处，以便我们的年轻人知道他们正在走向哪里……我深深意识到我欠先辈们的恩精太多太多。我是踏着他们的肩背向上攀登的……今天在场的每一个年轻人，我要求你们：不要忘了先辈们的功劳与所受的苦难；也不要忘了我们的功劳与所受的苦难，踩着我们的肩背向上攀登吧。雄鹰们！”

这一天有多么美好啊！它将永远留在我的记忆中。8月份两党全国代表大会结束对，战线已经分明：布什和奎尔对克林顿与戈尔。中间夹着第三方候选人罗斯·佩罗，使得这场竞选活动更加生动活泼。至少，随着候选人名单的确定，关于我的政治揣测便烟消云散了。

8月也标志着我个人生活的里程碑，阿尔玛和我结婚已满30年。孩子们在家中组织了一次家庭兼朋友式的庆祝活动、忽然迈克提请大家注意。我们要观看阿尔玛与科林的故事，这是一盒录像带，由旧家庭影片剪辑拼凑而成。我观看着孩子们争抢生日蛋糕、狼吞虎咽的不清晰的抖动的图像；父母露出笑容并向摄像机挥手的镜头，以及祖父母一副威严庄重的神态。我对我们的下一代感到自豪。迈克现已康复，已能够站立起来，他已是有家室的人了，现在乔治敦法律学院上学。琳达在桑顿·怀尔德的作品回顾演出剧目《怀尔德，怀尔德，怀尔德》中首次在百老汇登台演出，安妮玛丽5月毕业于威廉·玛丽学院，在两党全国代表大会期间为有线新闻电视网工作，担任《拉里·金节目》的制作助理，后来又加入了特德·科佩尔的《夜钓绳》新闻节目班子；我对他们说，由于他们干得很出色，这年春天我被全国父亲日委员会提名为“本年最佳父亲”，而孩子们却认为这是一件非常好笑的事。在我们家中，谁也不准把自己看得太重。送走朋友们后，阿尔玛和我座位的四周杯盘狼藉，俩人感受到人生的天伦之乐。在爱情与婚姻的抽奖中，我觉得我

是个大赢家。

*

*

*

10月4日，星期天早上，我在家中浏览《纽约时报》，一篇题为《至少：放慢屠杀的速度》的社论吸引了我的注意。一片新的乌云进入了我们的雷达屏幕，它始于1991年，原南斯拉夫按照苏联解体的模式开始崩溃，只是规模不如苏联大。克罗地亚和斯洛文尼亚宣布独立。然后波斯尼亚—黑塞哥维那也如法炮制。居住在波斯尼亚的塞尔维亚人，在新独立的塞尔维亚共和国的支持下发动战争，想独占一个穆斯林占优势的国家。

24小时不停播放的电视将波斯尼亚塞尔维亚人对该地区穆斯林犯下的一个个奸淫。掳掠和谋杀罪行的镜头呈现在我们面前。被关在波斯尼亚塞族入集中营中一个个骨瘦如柴的穆斯林战俘的照片使人感到昔日的达豪和奥斯威辛集中营又重现眼前。

在《纽约时报》这篇社论见报的一个星期前，我接受了该报防务问题记者迈克尔·E·戈登的采访，他问我美国为什么不能在波斯尼亚发挥“有限的作用”。我以前曾参与过有限的军事干涉，如在越南。我对这位《纽约时报》记者说：“他们若告诉我是有限的行动，那就意味着他们不在乎你是否能打出个结果来。他们若告诉我是‘外科手术’式的行动，我就往掩体跑。”我批评了在出事地区既要表现美国的“存在”，而又不规定明确目标的伪政策。我指出，这种方针使241名海军陆战队员在黎巴嫩丢了性命。

《纽约时报》星期日版的社论提到了早先的这次采访，它把我和那些在波斯尼亚成千上万的人死去时继续“优柔寡断”的美国官员归为一类。这篇社论提到美国每年在防务问题上花去2800亿美元，武装部队对中国人民所作的投资不应仅仅以“无能为力”作为回报。社论最后说：“布什总统可以把林肯总统曾经对麦克莱伦将军说过的话再对鲍威尔将军说一遍，即‘如果你不想动用军队，我想借用一段时间’。”

诺姆·施瓦茨科普夫曾被指责为麦克莱伦，我的反应同他当时的反应差不多同样强烈。我要戳穿这种论调。我急步走进书房，一口气写了份措词严厉的反驳文章。写好后，立即把比尔·斯马伦叫到家中念给他听。

“长官，”这个一向爱沉思的斯马伦说，“把它发给《纽约时报》，请你再附上一封信给编辑。我建议你调子缓和一些，把论据搞得再充分一些，他们也许会把它作为专栏文章登出来。”

我照他说的办了。4天后，经切尼和国家安全委员会的批准，我的文章出现在《纽约时报》的专栏版上，标题是《将军们为什么发怒》（标题不是我的，是《纽约时报》的一位编辑拟定的）。但是我确实阐明了我的意思。我指出，不论什么时候军队只要有明确的目标，如在巴拿马，菲律宾政变和“沙漠风暴”中那样，就能获得成功的结果。如果国家的政策含糊不清或压根儿不存在，如猪湾、越南，在黎巴嫩建立海军陆战队的“存在”，其结果就是一场灾难。在波斯尼亚，我们应付的是一种已有千年历史的盘根错节的民族纠纷。基本的决定很简单，但很棘手。我们卷入这场战争还是卷入？如果政治决定是卷入，我准备做我在“沙漠风暴”中所做的事情，安排各种

军事选择方案。但是《纽约时报》社论指出，我们可以只是轻轻敲它一下。

“在所谓的专家们建议我们需做的事只是进行一次小规模的外科手术式轰炸或有限袭击时，我当然心情不安，因为在期望的结果达不到时，又会有一群新的专家出来谈论来一次小小的升级。历史对这种不负责任的做法向来没有善报。”我最后写道，至于林肯与麦克莱伦的问题，它产生于这样一个事实：在林肯确定了明确的政治目标后，麦克莱伦不想动用他所掌握的拥有压倒优势的部队。“我们已经吸取了适当的历史教训，而有些记者却没有。”

总统竞选进入最后一个月，我觉得乔治·布什乱了阵脚。共和党的全国代表大会带有种族色彩，而且将政治与宗教混淆在一起，这使得甚至原来可能支持乔治·布什的中间派美国人都大倒胃口。人们对他的“沙漠风暴”的赞扬像春雪一样消融了。国家摆脱难以应付的衰退的速度不够快，而且有人指责总统在玩胡佛的一套做法：经济嘛，不治自愈。宣传花招起不了作用，例如让布什设法显示平易近人的品质，从戴维营小跑到最近的J·C·彭尼开的商店去买袜子。由竞选运动总管弗雷德·马利克、竞选运动主席鲍勃·蒂特和财务主席鲍勃·莫斯巴赫尔组成的三驾马车，未能使布什重新当选的努力摆脱僵局。勉为其难的吉姆·贝克被从国务院调去创造竞选奇迹，但也干事无补。在白宫上下，我意识到了一种情绪，布什这条好船在吃水线以下出了漏洞。

11月3日，总统被克林顿州长以百分之四十三对百分之三十七点四的得票比例击败，罗斯·佩罗获得了约百分之十九的选票。

我常常吃不准乔治·布什在竞选期间身体是否健康。1991年，在重新任命我为主席前，他得了心房纤维性颤动，这是一种由叫做格雷夫斯氏病的甲状腺失衡引起的心律不齐。后来，他接受药物治疗，有个时期一次服5种药。总统自己说过，药品造成“思维过程放慢”。改变剂量后，他说他感到敏捷程度已恢复如初。尽管如此，在竞选活动期间，我看到乔治·布什精神疲惫，有时候表情冷漠。他已不再是先前的那个领导人，当时他能够倾听其顾问们无拘无束的辩论，从中抓住问题的要害，并且做出说一不二的决定。竞选运动搁浅了。心怀不满的选民不再担心冷战或沙漠之战了，比尔·克林顿和罗斯·佩罗对他们产生了吸引力，而这证明是决定性的。

大选后的第二天，我给总统去电话告诉他我对竞选结果感到遗憾。但是不管输赢如何，他为国家和世界做了出色的贡献。

“谢谢，科林，”他说，“但很痛心，痛心极了。”

当晚我回到迈尔堡的家后，我向阿尔玛提到这一谈话，她说：“真有趣，巴巴拉·布什刚打来电话，要我们一起去戴维营度周末。”

“真想不到这个时候他们还邀请家人以外的人。”我说。

“而且他们还要我们把孩子们也带去。”阿尔玛说。

那个星期五我得去芝加哥发表一次演说，当天下午早些时候回来时，我飞到了戴维营附近的机场，海军陆战队的一架直升机正等候在那里。与此同时，阿尔玛与安妮玛丽、迈克、简和我们的孙子杰弗里也驱车赶到，整个鲍威尔的一大家子，只有琳达缺席。我们抵达时，总统等候在直升机坪旁，坐在高尔夫机动车内，还是老习惯。我全家在一间住房刚安顿下来，总统和夫人就把我们叫去沿戴维营的周边进行力量型的散步，他和我走在头里，布什的爱大米利和兰杰狂吠着跟在后面。

在散步的过程中，选举问题像块千斤重石压在心头，没有提它但无法摆

脱。我没有触及这个话题，因为总统好像还没有进行事后分析的情绪。不过，一会儿他说：“你知道，我对比尔·克劳感到失望。我认为我待他不薄，”总统接着说，“我曾提议让他再任一任参谋长联席会议主席。”克劳是我的前任，布什把他心中的看法告诉我，我想原因就在这里。比尔·克林顿的逃避服兵役和个人作风问题曾对他的竞选带来麻烦，而克劳海军上将率领另外21位退休的陆海军将领公开支持克林顿，此事大大减轻了克林顿在逃避兵役和作风问题上所受的压力。

布什总统摇摇头说：“我丝毫没有料到他们会选他。”他的语气里显然传达了他深深的厌恶感。“真莫名其妙。”他向我作了惨淡的一笑说，“但是生活照常进行。”

那晚吃完晚饭后，我们全都聚集在总统别墅的起居室内观看一部好看的电影《令人陶醉的四月》。第二天上午分手时，巴巴拉·布什似乎看出了我眼神中的疑问。她说：“在这种时候我们需要与真正的朋友呆在一起，最亲密的朋友。”阿尔玛和我深受感动。不管是不是总统，不管是不是第一夫人，这两位杰出的人将是我们的终身挚友。

选举前两天的11月1日，我到弗农·乔丹家吃晚餐，当时乔丹问我：“你对国务院还是国防部感兴趣？沃伦·克里斯托弗想知道这一点。”他说，考虑到克里斯托弗是卡特时期的助理国务卿，如果克林顿获胜当选，预计此人将是克林顿过渡班子的一位负责人。

我说：“弗农，我哪个职务都不要。我不想要任何政治任命。”我真正想要的是结束我的任期并于1993年9月退休。此外，选举如此集中于经济问题，以至于我弄不清楚新班底在外交政策和防务问题上持何立场。

由于与乔丹的谈话仍然记忆犹新，因此在选举后两周有人给我捎话说当选总统克林顿想见我时，我心中有点忐忑不安。

11月19日下午3点，在瓢泼大雨中，我奔进海一亚当斯饭店，它在白宫北面，相隔一个街区。走进当选总统套间时，我受到克林顿竞选运动副总管乔治·斯特凡诺普洛斯的迎接。此人看上去像个参加毕业典礼代表中学生致告别辞的学生，衣着贴身而笔挺。“州长略迟一会儿，”斯特凡诺普洛斯说，“但他急于见您。”

克林顿随后赶到，斯特凡诺普洛斯留下我们两个人单独会谈。当选总统脱去短上衣，请我坐下，自己也在一张安乐椅上坐下。我以前从未见过比尔·克林顿本人，发现他甚至比电视上显得还要体格魁伟，精神抖擞。他显得很随便，没有因刚取得的成就而盛气凌人。

“自从我看到你在莫里斯中学讲话的录像带后，我一直想见见你。”他边说边给我倒了杯咖啡。他进而提到了我讲话的几个要点。我对此深为感动。这次讲话是我一年半前发表的，当时比尔·克林顿仍是一个小州的州长。正如我即将领教的，此人具有像海绵一样的吸收能力和记忆能力。他嘴里叼着一支雪前，好像总想点燃它，但始终却没有点。我们面前的咖啡桌上放着一盘小甜饼，我拿了一块。他拿了块。我又拿了第二块，最后我们把它干个精光。

他向我问了波斯尼亚问题。他想知道，我们能不能用什么法子通过空中力量，即某种惩罚程度不太重的手段影响局势？又来了，始终不为人厌弃的空中解决办法，带有一种善良的人道主义怪癖——不要伤害任何人。我说：“不大可能。”但是为了不在我们第一次见面时就说出令人扫兴的话，我告

诉他，我将让参谋人员做进一步研究。

我们讨论了伊拉克、俄罗斯，以及新总统为推动中东和平进程而可能采取的步骤。他对外交政策的了解比他竞选时显示的要多。在看来对全世界的问题都谈遍后，我提出了萦绕在我心中的想法，特别是面对这位罗斯福以来的第一位非军人总统的一些想法。我说：“先生，对于全国人民来说，您不久就将是我们的总统。但对于我和数百万部队来说，您还是我们的总司令。您将会发现军队比任何其他团体更忠实于您的命令。所以请允许我提几个建议。设法尽快会见参谋长联席会议的成员并视察部队。不要同我们保持距离。”

克林顿欣然同意。既然谈到了军事问题，他就告诉我说，他正在考虑国防部长的3个人选。“你对萨姆·纳恩、戴夫·麦克迪（时下为俄克拉何马州众议员）及莱斯·阿斯平有何高见？”他问道。

显然，名单上没有我。至少一个不想要的职务不会挡道了。但是这会不会是打埋伏？我作为里根—布什任命的人给他以支持会事与愿违吗？“纳恩人很好，但您可能发现他有点自作主张，”我回答说：“而且我说不准他愿不愿放弃他在国会中的权力。但他无疑是一流的。”戴夫·麦克迪？“行，但也许有点古怪。”莱斯·阿斯平？我的看法不一定很客观。这倒不是我对阿斯平的为人有什么异议。这位满头银发的麻省理工学院哲学博士才华横溢，我喜欢他。但是，自我担任主席以来，阿斯平除了支持“沙漠风暴”行动外，几乎事事与我作对。他曾试图彻底推翻“基本兵力”方案。

我们已经裁军50万人，而阿斯平却建议克林顿再砍掉20万人。

“你知道，莱斯的确很聪明。”克林顿评论说，其说话的口气是要我相信，我的下一个上司将是谁。

“聪明并不是主持五角大楼的全部要素。”我指出。我曾同阿斯平共事过很长一段时间，足以让我看到了他炫耀才华的凌乱不堪的情况。“莱斯不一定带来您所期望的管理风格。”我说。

当选总统微微点了一下头没有明确表态。退休开始显得具有吸引力。由于克林顿正在考虑起用一个前对手压住我，我想我最好改个话题，于是说：“您知道，在过去12年中，我大部分时间在为共和党总统效力，他们的国家安全政策上都有我的手印。但是我首先是个军人，而且在您就任时，您将得到我的全部忠诚。我的任期到9月份结束。但是，如果您希望我早点让位，没有问题。

而且，先生，不论什么时候，只要我发现我因过去的立场从心里不能完全支持您的政府的政策时，我会对您说的。而且我将安安静静地退休，决不会找麻烦的。”

“这正是我所希望的。”克林顿说。

我们交谈了一个多小时。克林顿知识的渊博让我吃惊。他好像对什么事都感兴趣，而且具有那种过目不忘的记忆力。最后，一位助手进来通知当选总统，有位州长等着见他，他已经比日程表晚了半个小时。

“抱歉，我们不能多谈一会儿，将军，”克林顿说，“我一直在希望希拉里按时回来见到你。”

我站起身，又犹豫了一下。我在告别前还得再说一件事。在竞选活动期间，他曾许诺取消在军队服役期间不准搞同性恋爱的禁令。我说：“克林顿州长，我们还忘了一件事。无论如何，请允许我把我的想法说给您听。取消

禁令对您来说将是一个棘手的问题，而且将给武装部队造成文化冲击。各军种参谋长和各总部司令都不希望取消。大多数军人不希望取消。我认为大多数国会议员也反对取消禁令。问题的核心是隐私权。但在军营和舰艇上那种相互关系密切的生活条件下，隐私如何能行得通呢？”

“我知道，”克林顿说，“但是我想找到一种办法制止对同性恋者的歧视。”

“我想提个建议，”我继续说，“在您宣布国防部长人选的记者招待会上，毫不犹豫他说：‘我已要求被任命但尚未上任的某某部长研究此事，并且在6个月后就是否取消和如何取消禁令的问题提出一项建议。’您给自己留点考虑的时间。不要让这个问题进入椭圆形办公室。不要让同性恋问题成为你和军方第一个要处理的问题。”

他点了一下头，我的印象是他同意我的意见。其实不然。

没有几分钟，我下了电梯，坐进了汽车的后座。他给我留下了印象。克林顿自信、聪明、富有好奇心、讨人喜欢，而且对他的主张富有激情。他也好像是个注意倾听他人说话的人。而且使我感到宽慰的是，他对我只字未提政治任命的问题。

这年秋天，全世界发生了十几起令人头痛的事情，但是电视一个劲地转播索马里的情况，真让人揪心，夜复一夜地播放着人们饿死的镜头。联合国在那里进行人道主义救济，而且美国投入了600名军人，提供C-130飞机运送食品。我们极少知道救济物资到哪里去了。地方军阀偷走仓库中的食品，他们劫持救济机构的卡车。联合国的努力实际上陷于停顿状态。而奄奄一息的儿童一个个骨瘦如柴，肚子鼓胀，他们的形象继续令人担忧。我不想让我们卷入索马里内战，但我们显然是能够结束这种苦难的惟一国家。

感恩节的前一天，布什总统召集了一次由我和切尼、斯考克罗夫特等数人出席的会议。中央总部新任司令约瑟夫·霍尔将军——他接替了诺姆·施瓦茨科普夫——准备对索马里实施一项紧急救济任务，名叫“恢复希望行动”，我现在把它展开给总统介绍。“恢复希望行动”需要投入大量美国地面部队守住地方，并确保食品到达快要饿死的索马里人的手中。

“我同意，”我讲完后总统说，“就这样做。”

布伦特·斯考克罗夫特显出不安的样子说：“不错，我们可以进去，但是怎么出来呢？”

“就这么干，并且设法在1月19日前撤出。”总统总结说。“我不想把正在进行的军事行动留给克林顿去完成。”

切尼和我对视了一下，他说：“总统先生，我们不可能两个日期都遵守。在12月中旬以前，我们的部队不可能都抵达那里。而巨在1月19日以前这事也完不了。”我感激迪克把这看法说了出来，因为在1月20日以后，这个房间里将只有我留下来继续背这个特殊的包袱。

到12月8日，“恢复希望”行动已开始实施，海军“海豹”突击队——2.54万名部队的第一批——于夜间在索马里首都摩加迪沙登陆。“海豹”突击队遇到的惟一阻力来自约75名文字记者和摄影记者。他们把聚光灯对着登陆部队，下定决心实况转播一次军事行动，这给每个人都增加了危险。不过，我并不十分忧虑，因为我知道，索马里的军阀们看到顽强的“海豹”队员们将会对他们留下深刻的印象。

开始，任务进展顺利。我们有一个第一流的三星海军陆战队将军鲍勃·约

翰斯顿负责此项行动。在“沙漠风暴”期间他是施瓦茨科普夫的参谋长。数天前，我们派鲍勃·奥克利特使前往索马里，他是国家安全委员会的老同事，先前担任过美国驻索马里大使。鲍勃原已退休，这次请他重新出山执行这一使命，只是在我向他的妻子菲利斯立下誓言，保证让他回来参加女儿的婚礼后。他才同意。在索马里，鲍勃会见了军阀们，并向他们做说服工作：干预强大的登陆部队不符合他们的利益。军阀们进行了合作，食品开始流到乡下。数周之内，我们取得了很大的成功，以至于打乱了市场经济。如此大量的免费食品源源不断运进索马里，使得农场主们的日子很不好过。

不过，布伦特·斯考克罗夫特最初的担心证明是有道理的。造成饥荒的原因不是天灾，而是内部的人祸。不把这个国家交回给原来那些军阶一首先是他们之间的对抗造成了饥荒——我们怎能从索马里脱身呢？很显然，新总统就职日前我们走不了。

12月22日，当选总统克林顿提名莱斯·阿斯平担任国防部长。圣诞节过后第一天，莱斯和我在五角大楼会面。我已对阿斯平担任众议院军事委员会主席的业绩研究了很长时间。这个人脑子灵，并对防务问题很熟悉。他也是个惹人讨厌的人，能够通过说些打趣话和偶尔搞些小动作来耍阴谋。他缺乏组织能力，要靠他的国会班子的帮忙才不至于翻车。

“莱斯，”我说，“我想把我对总统说过的话再对您说一遍。我的任期到9月份结束。如果您想用您自己的人，我会提早离开。您打一下招呼就行。”

阿斯平大笑：“这里了解参谋长联席会议如何工作的人就你一个，”他说，“我们相互了解。我们会配合得很好的。”

我们回顾了有待解决的主要防务问题，他只有一次表情显得阴沉。他说：“我对同性恋之事感到不安。”如果克林顿以行政命令撤消关于同性恋问题的禁令，他认为国会将不会推翻禁令并使之失效。我向他重申了我给当选总统提出的建议，即不要仓促行事以免陷入困境。我们分手时问题没有解决，这颗定时炸弹仍在嘀嗒嘀嗒地作响。

我从未料想到会回亚拉巴马州的菲尼克斯市，当然更没有料到因为在布什政府最后的日子促使我到那里的原因。菲尼克斯市与佐治亚州的本宁堡隔着查塔霍契河。我于1964年前来这里报到上步兵军官高级训练班。正是在菲尼克斯市郊，阿尔玛和我设法在一排棚屋中间找到了尚能歇脚的位于两地中间的客栈。该市是典型的南北战争前美国南方风格，在美国的这一部分，不允许我们居住体面的地区。在那里，我在越战后被拒绝在一家汉堡包店里用餐；在那里，一个州骑警可以称呼陆军军官为“小子”并要他滚出该市去。

28年后，阿尔玛和我故地重游，来到菲尼克斯·市主持“科林·L·鲍威尔将军园林式大道”的落成仪式，它与“马丁·路德·金园林式大道”相交。

1993年1月7日一个细雨蒙蒙的寒冷的下午，我们乘飞机来到本宁堡的劳森陆军航空兵机场。轿车加速前进时，我举目凝视着机场周边5英里长的道路，在我当空降导航员时，一向跑的就是这条道。我们驱车越过查塔霍契河驶进菲尼克斯市，尽管天公不作美，仍有大批的人出来迎接，白人和黑人都有。看来已把方圆50英里以内的殡仪馆坟墓边的罗伞都借来了，罗伞下面挤满了人，市长发表了措词亲切的讲话，并向我赠送了城市钥匙，可是正是在这个城市，昔日我连加油站工人房间的钥匙都拿不到。

庆贺和致欢迎词的仪式一个接着一个。结束后，阿尔玛和我取道本宁堡

回家。这时已近黄昏，透过树丛，我们尚能分辨得出“河畔府”这座南北战争前的公馆，本宁堡的城防司令就住在这里。在我还是一名年轻的军官时，阿尔玛梦想着有这么一座房子。我们现在住在迈尔堡参谋长联席会议主席的官邸。我有了一条以我名字命名的街道，而在以前，我也许连在上面自由行走的权利都没有。我们坚持了下来，我们实现了美国梦。

布什时代的最后时日对我来说并不十分愉快。每一天，都有4年来朝夕相处的合作伙伴离我而去，我开始感到像一个小学生快要进入一所充满陌生面孔的新学校。而且我们还有几件零星的事没有了结。我们阻止住了海地的难民潮，但是要求把阿里斯蒂德神父重新扶上台的呼声甚嚣尘上，逼压美国进行干预。令人感到沮丧的是，我们不知道怎么办或采取什么行动才能结束波斯尼亚的杀戮。我们的部队还没有从索马里脱身。我们甚至不得不在这年的1月份制服萨达姆·侯赛因，因为在这之前他派飞机进入禁飞区并威胁联合国检查小组。我高兴地传达了对伊拉克防空设施实施报复性导弹打击的命令。

1月14日，离换帅只剩6天时间，我和迪克·切尼和五角大楼其他官员站立在迈尔堡的礼仪大厅内，人很拥挤，美国陆军的迎宾小号宣布总统和夫人的到来。我们打算为即将离任的总司令举行尽善尽美的欢送仪式。在总统检阅代表在“沙漠风暴”中打胜仗部队的分队时，陆军军乐队奏起了得克萨斯旋律的集成曲。我们代表国防部全体人员向总统和第一夫人赠送了临别礼品。然后我发表讲话。“总统先生，”我说，“您在别无他法的时候派我们去执行有危险的使命，但是您从不掉以轻心，从不犹豫不决，从不捆住我们的手脚，对于我们完成任务所需的一切也从不吝惜。”我转而谈到巴巴拉·布什。“她是国家的第一夫人，她也是四军种的第一妻子，她是一个这样的妇女，她为祖国效力不怕艰难险阻，她对爱吹牛的人的大话不加理会，但她对需要仁慈的人也不加拒绝。”我讲完后，请迪克·切尼讲话，他发表了感人肺腑的演说，称赞了乔治·布什这位大丈夫、总统和总司令。我看到迪克差一点流出眼泪，这还是头一次。

我所效劳的乔治·布什是个贵族后代，出生在新英格兰，从小家境优越，但他靠在得克萨斯的油田独立起家；他是个受过良好教育的绅士，但小时候也极淘气和逗人喜爱；他待人接物客观公正，但他好像对党内极右派造成的种族对立激化并不关注；他在巴拿马和波斯湾给美国带回了令人自豪的胜利，领导结束了冷战，并使世界更安全地避免核灾难的浩劫。他在这些问题上摸到了公众的脉搏，但在美国的国内问题上却有失误。他因某件事而获得荣誉，却因另一件事而受到处罚。就我个人与乔治·布什的关系而言，他委我以重任，并尊重我的判断。他也给了我体贴、忠诚和友谊。我极其钦佩他，并将永远敬重他。

在仪式快结束时，各军种参谋长们和我还为我们即将离任的五角大楼首脑举行了阅兵式和欢送宴会。在此刻，我试图说说我所看到的迪克·切尼不露声色的外表后面隐藏着的品质。我告诉来宾们：“他研究武器、战略与技术，但是……他懂得了我们不是没有生命的东西，我们不是官僚机构，我们也不是机器。相反，他懂得了美国武装部队是由人组成的有机体，这个有机体像人一样必须得到关怀，它有痛痒，它必须受到训练，它会流血，它必须始终得到照顾。”迪克·切尼确实对我们很关照。

在将近4年的时间里，他和我从未在社交场合共同在一起超过一个小

时，但是我们的立场观点出奇地接近。我们在“坦克”里或椭圆形办公室里思考了许多同样的问题，因此我们能够把对方的半句话接上去说完。我对这位心情温和的人不仅产生了职业上的尊重，而且产生了真正的喜爱。新总统就职典礼的前一天，我前往切尼的套间向他告别。我向他的秘书凯蒂·比亚尔潘多问候一声就走进他的办公室，只见到处堆放着纸箱，里面装着4年来积聚的书籍和纪念品。

“部长去哪儿了？”我问凯蒂。

“噢，切尼先生几小时前走了。”她说。我感到失望，甚至伤心，但不感到意外。身单影孤的牛仔径自朝着夕阳之处走去了，甚至连最后的一声“再见”都没说。

第二天，60年代造就的一位年轻总统从40年代战争中曾是海军最年轻的战斗机驾驶员的人手中接过火炬。我感到自己像是一座架在两届政府和两代人之间的桥梁。

第二十一章 准备退伍

比尔·克林顿就任美国第42任总统的第四天是星期日。那天晚上，卡普·温伯格和夫人简邀请阿尔玛和我到他们的水门公寓共进晚餐。和老朋友在一起度过一个悠闲轻松的晚上使我感到非常愉快，不愿多想第二天将在白宫讨论的问题。突然电话铃响了，卡普拿起听筒。“你的电话，”他对我说，“总统来的。”

我立刻想到比尔·克林顿为什么打电话找我。第二天下午，参谋长联席会议要与他会面讨论关于如何实施他的诺言——他在竞选中许诺，如果当选总统他将取消禁止同性恋者在军队服役的规定。对这一问题的争议已达到白热化的程度。那天上午新上任的国防部长莱斯·阿斯平在哥伦比亚广播公司“面向全国”节目中令人莫名其妙的讲话对这一争论又火上浇油。在讨论政府和国会对总统的许诺将采取什么措施时，阿斯平对记者说，“这个问题搞不好，我们就会出现争执，禁令就不会解除。”实际上，他公开预言克林顿当总统后的第一项倡议将以失败而告终。

我从温伯格手中接过电话说：“晚上好，总统先生。”

“将军，我刚刚听说瑟古德·马歇尔法官去世了。”克林顿告诉我。他接着说，马歇尔的家属希望这位最高法院大法官能够在阿林顿国家公墓安葬，虽然他并不是理所当然地有此资格。总统手下的人对他说，对于有杰出贡献的美国公民可以做例外处理，但他想听听我的意见。

我说：“可以，没什么问题。”总统想把这位民权巨人安葬在阿林顿国家公墓。在关系这块圣地的问题上，他想到与军方联系，这使我非常高兴。

“还有，感谢你和夫人参加我的就职仪式。”克林顿讲完这句话后就挂上了电话，根本没提阿斯平对记者的谈话或同性恋问题。

第二天下午，阿斯平部长、各军种参谋长、参谋长联席会议副主席和我来到白宫罗斯福厅，坐到会议桌的一面，对面坐着总统、副总统阿尔·戈尔、白宫办公厅新主任麦克·麦克拉蒂、国家安全顾问安东尼·莱尼、白宫发言人乔治·斯特凡诺普洛斯和总统工作班子的其他成员。阿斯平要我首先简单介绍一下五角大楼当前关心的问题，部队状况、军队水平和国防预算。我们猜想，总司令第一次与他的最高军事顾问们会晤应当至少提出几个纯军事问题。然而，我讲话一结束，我们就将后来的105分钟全都花在讨论武装部队中的同性恋问题上了。

“总统先生，”在讨论过程中我发言说，“我们知道，在军队里服役的男女同性恋者很有能力，表现得很体面，那是他们的身份未公开。如果允许他们公开那样做，就会引起棘手的隐私权问题。”我建议总统让每个军种参谋长都从自己军种的角度发表一下看法，因为任何新政策都要通过他们去执行。于是各军种参谋长依次发言，每个人都说明不是仅仅发表个人的看法，他们关心的是保持军队的士气和维护军队的良好秩序。他们都曾征求了本军种各方面——野战指挥官、军士长、士兵、军人配偶和随军牧师的意见，大家都坚决反对取消禁令。只有最后发言的空军参谋长托尼·麦克皮克语调比较缓和，可能是因为他看到众口一词地反对总统的建议，从而萌发了对总统的同情。我暗自好笑，因为我们在“坦克”里讨论此问题时，麦克皮克反对允许同性恋者服役的态度比谁都坚决。

整个会议过程中总统都一直认真听取大家的发言，我们第一次会面时我

就发现他有这种修养。他讲话时，因参加就职活动讲话太多而声音有些沙哑。他说：“我竞选时做了许诺，我实在很想兑现它。”然后，他转向我说：“但是，上周我也以武装部队总司令的身份宣了誓，我必须考虑到武装部队的建设。我不愿看到战士在军营里勾肩搭背，搂搂抱抱，但是这是一个行为规范问题，对异性恋的战士也同样如此。我不希望禁止想服役的同性恋者到部队服役，无论他们是秘密的还是公开的。”

讨论继续进行，大家态度依然谦恭，但气氛却相当紧张。我越来越感到失望：竟然让这个问题成为新政府要解决的第一位的重要问题。同时我也感到我能理解事情为什么会这样。比尔·克林顿已经放弃了在竞选中所持的其他立场。例如，作为候选人，他批评布什把海地难民遣返回国的政策，而他现在已放弃了自己原来的主张。由于他的信誉发生了危机，我想他的某些顾问一定会对他说：“总统先生，您可不能再往后退了。不要管那么多，就发一项允许同性恋者服役的行政命令，告诉那些将军照此执行就得了。”

各军种参谋长继续指出，在拥挤的军舰上、在狭窄的军营里和在大家紧挨在一起的其他场合里让同性恋者与其他军人混在一起，会带来许多实际问题。这时，我提出对当前的政策做一些变通。阿斯平、各军种参谋长和我以前讨论过这种变通。“我们可以在青年人入伍时不再问他们有关性取向的问题。”我说。男女同性恋者只要对自己的生活方式秘而不宣，都可以服役。毫无疑问，对于这种变通，争取同性恋权利者仍会斥之为歧视性政策，而军界持传统观念的人则可能说这是投降。“但是，”我最后说，“这可能是一种切实可行的折衷办法。”

总统决定暂时坚持现行的政策，同时给军方6个月的时间研究这一问题。他说，在此期间，不要问应募入伍者有关性取向的问题。会议结束时他说：“我知道这些问题很难办。如果容易，早有人把它们解决了。”

虽然对这个问题有争议，各军种参谋长和我离开会场时情绪很乐观。总统充分听取了我们的意见。他知道了军方的立场，表现出愿意妥协。至少他不会不顾军方的意见，强行立即取消关于同性恋服役的禁令。

第二天，《纽约时报》对我和各军种参谋长猛烈抨击。该报的社论指责我们“藐视总统，几乎到了违抗命令的程度”。该报的专栏作家阿贝·罗森塔尔撰文说，如果没有杜鲁门总统在1948年取消军队中的种族隔离，科林·鲍威尔永远当不上参谋长联席会议主席。其他报纸也对我进行了攻击：《华盛顿邮报》说，鲍威尔……在这个问题上站到了错误的一边”；《芝加哥论坛报》说，“军方应服一剂增强容忍性的药”；《费城询问报》说，“在所有的人当中，鲍威尔应当是最能了解取消禁令之主张的人”；《亚特兰大宪法报》说，“科林·鲍威尔比任何人都偏执”。《时代》杂志称我是“桀骜不驯的将军”。我成了漫画家笔下的讽刺对象，他们把我画成一个穿军装的尼安德特人。大部分批评意见的主旨似乎是，我以前在这一问题上所持的意见应该改变，道理很简单：我们换了总统。

比尔·克林顿征求我的意见，我明知道他不欣赏我的看法，但还是坦诚相告。出于荣誉感我必须这样做。如果他干脆采取发布行政命令取消禁令的

尼安德特人，旧石器时代的一种古人类。1856年采石工人在德国杜塞尔多夫城以东的尼安德特峡谷南侧的弗尔托霍菲洞穴里发现人骨化石，是一种具有较多直立人特征的古人类。“尼安德特”人因此而得名。

——译者注。

办法，我的日子反而会好过些。因为那样军方就会毕恭毕敬他说：“是，先生。”但是，正如莱斯·阿斯平几乎立即了解到的，国会会接着把禁止同性恋者入伍服役的规定作为一项法律颁布，迫使总统否决，而总统否决后，又几乎可以肯定国会会推翻总统的否决。总统和他的顾问们选错了问题，对公众的态度做了错误的判断，在新闻媒介对我大肆攻击的时候，我的办公室每天收到 3000 多封信件和电话，赞成维持禁令的人与主张取消禁令的人的数量比例是 6：1。

我反对取消禁令绝不是出于与生俱来的传统观念。例如，我并不反对让妇女承担某些战斗角色，如驾驶战斗机和在军舰上服役。而且我也认识到，在同性恋问题上希望维持禁令的人中，的确有一部分人的论点与 40 年前反对在军队中取消种族隔离的人的论点相类似：“你要知道，下一步他们就想在我们的住宅区居住，在我们的食堂里吃饭，去我们的俱乐部玩，在教堂里与我们并肩而坐。”不过我仍觉得二者有根本区别。要求不同肤色的人紧密地生活在一起，与要求搞同性恋的人和其他人紧密地生活在一起是有本质不同的。

2 月 10 日，《纽约时报》报道同性恋问题的同时，将一条关于我的消息也登在头版上，对此我不能置之不理。这篇报道的标题是《据说参谋长联席会议主席要求提前退休》。早晨 7 点我到达五角大楼时，哥伦比亚广播公司的一个电视小组已等在那里，就传说我要离职的事向我发问。《纽约时报》的文章有一点儿真实性。我曾对阿斯平说过——对迪克·切尼说的时间更早——我可能提前一两个月离开参谋长联席会议主席的职位，但提出这一要求的目的是为了我的接班人在下一个会计年度开始前就职，从而便于工作。同时阿尔玛和我希望利用夏天搬入新住宅，这套住宅是我们为重返平民生活做准备而购置的。我向哥伦比亚公司断然否认我因同性恋问题而想辞职。恰恰相反，我打算帮助总统解决这一问题。与这家广播公司谈话之后，我对比尔·斯马伦说我要各个广播公司都播放我的讲话。中午之前，我先后出现在 3 家主要广播公司和有线新闻电视网中，彻底澄清了关于提前退休的传闻。

在以后的两周内，我经历了公众对我职业生涯的最尖锐的批评，如乔治·布什在失去总统职位时所说，这令人痛心。一天，托尼·麦克皮克的司机背着他的长官问奥蒂斯·皮尔逊是否他可以试开一下主席的轿车。空军参谋长麦克皮克是《纽约时报》提到的可能接替我的人之一。

9 个月之后，国会批准了 1 月份那天下午我们与总统讨论的政策，这种政策现在简称力“不问不说”。我想法院最终会就这一问题一劳永逸地做出裁决。只要法院做出裁决，不论是怎样裁决，美国军方都会遵照国内法行事的，我对自己的所作所为负责。我的立场反映了我的良心和当时军队的需要。我之所以这样说是因为我认识到，随着时间的推移，公众对这一爆炸性问题的态度像他们近年来对许多争论不休的问题的态度一样可能发生变化。

克林顿政府最初几周中做的几乎是惟一——件使我满意的事就是撤除了国防部正副部长门外的武装警卫。12 年前关于利比亚谋杀阴谋的谣传引起了一场虚惊，此后便一直派武装军人警卫站在国防部正副部长的门外。温伯格、卡卢奇和切尼都喜欢这些气派的哨兵。而在我看来，这完全是把好端端的士兵给浪费了。由于莱斯·阿斯平不讲求这种排场，我设法劝说他的助理趁阿斯平还没注意的时候把这些警卫撤除。

我在其他方面的胜利，包括因为我成为美国流行音乐的主题而获得两枚证章；我的名字出现在《纽约时报》纵横填字谜中；电视“风险”节目中还以我为主题出了一个题目。

举行总统就职仪式后不久，克林顿的国家安全班子在情况室举行了第一次会议，讨论的问题是波斯尼亚。虽然我是安全委员会成员，但我仍有一点局外人之感。我参与了里根和布什国家安全政策的全部制订工作，而我的新上司对这些政策不甚满意。不过他们还是欢迎我的，因为我了解这些政策的前因后果，或许这会对他们有用。这次会议使我知道了新政府的决策风格。新国家安全顾问托尼·莱克坐在主席的位于上，但他对会议不予引导。沃伦·克里斯托弗国务卿坐在莱克的一侧，颇有些要别人推着走的架式，这与乔治·舒尔茨和吉姆·贝克那种大步走进会议室，立刻以美国外交政策决策人的身份行事的风格迥然不同。克里斯托弗像个律师，硬是等着委托他代理诉讼的一伙代理人决定要他为何种立场辩护。莱斯·阿斯平坐在莱克的另一侧。他也不想做主持人。阿斯平发言不多，而他一发言则往往使讨论绕过正在研究的问题，扯到别的事情上去了。国家安全委员会新班子的其他成员坐在其他座位上。

我们讨论了1个多小时之后，戈尔副总统才赶到，我们不得不围着会议桌挪动位置，为他腾出个座位来。又过了一会儿，总统驾到，幸好我们为这位国家最高行政首脑留出了位置。

以后的会议都是照着这次会议的模式举行。作为里根总统的国家安全顾问，我主持的会议井然有序，开会时讲明目的，接着就各种方案进行辩论，最后做出决定。布什时期会风较为松散，我逐渐适应了；克林顿的风格我也会慢慢习惯的，但这并不容易。

在以后的会议上讨论仍然是漫无目标的，像是研究生的自由讨论或智囊团的研讨会，我的新同事中许多人在他们政党下野的12年中，正是这样度过的。普通工作人员讲起话来声色俱厉，似乎是内阁官员。一天，我听到托尼·莱克的一名在那里做记录的部属当着我们大家的面与他辩论，我不禁为之愕然。

关于对波斯尼亚的外交政策问题，克林顿在竞选时对布什批评得最为激烈。克林顿作出许诺，将在那个饱经战事折磨的地方采取积极行动。现在他有了这个机会，在我们举行的关于波斯尼亚问题的会议上充满了好斗的言辞。但是要采取什么样的积极行动呢？要达到什么样的目的呢？迄今为止，派兵帮助战争受害者的欧洲国家中没有一个赞成打地面战争或者使用他们的力量强制实施停战。他们相信的不是武力，而是外交。

我本人对波斯尼亚的看法与上届政府时没有变化。新班子不断地号召“采取实际行动”从空中对炮轰萨拉热窝的波黑塞族人进行惩罚，为此我摆了各种军事方案，这些方案与我过去向布什总统提交的方案相同。我们的选择从对萨拉热窝周围地区进行有限的空中打击到在整个战场上对塞尔维亚人进行大规模轰炸。我强调指出，这些行动中的任何一种行动都不能保证改变塞族人的行为，只有地面部队有那种作用。大规模轰炸可能促使他们作出让步，但不能迫使他们停止斗争。在实施有限空中打击的情况下，塞族人会毫不费力地利用森林或波斯尼亚的浓雾掩护坦克和大炮，或把这些武器配置在靠近平民的地方。此外，不论我们采取什么行动，塞族人都会很容易地挟持从事人道主义救助的联合国人员作为人质。

在关于波斯尼亚问题的各次会议上，我不断表达的不受欢迎的意见简单他说就是，我们应当在明确政治目标后再使用军事力量。阿斯平赞成这种观点。辩论在一次会议上爆炸了：我国驻联合国大使马德琳·奥尔布赖特生气地问我：“你总是讲我们有一流的军事力量，如果不能使用，有这种力量又有什么意义呢？”她这种话实在令我生气。美国军人不是在某种全球棋盘上任意挪动的棋子。我耐心地做了解释：过去3年中我们10多次使用武装力量进行战争、维持和平、救灾和进行人道主义援助。但是，每次动用部队我们都有明确的目标，并使我们的军事活动与这种目标相一致，结果，每次都很成功。我告诉奥尔布赖特大使，美国军队能够执行交给它的任何任务，但我始终一贯的建议是，必须首先确定明确的政治目标。然后我们才能完成任务。

托尼·莱克越战期间曾在国家安全委员会工作过，他支持我的立场。他说：“你要知道，马德琳所问的目标问题正是越战期间军方应问而从未问过的问题。”前国防部长罗伯特·麦克纳马拉在他的忏悔性著作《回顾》一书中也承认，我国在越南战争的目标问题上存在着分歧，从而导致了我们都清楚的悲惨结局。

在这些讨论中，如果总统在场，我总是感到比较舒服。比尔·克林顿有能够把历史、政治和政策摆对位置，使之融为一体的经验。然而他放任漫无边际的讨论，所以他未从讨论中收到应有的效果。他本人有学者气质，似乎欣赏这些马拉松式的辩论。讨论来讨论去，参加讨论的人最终自认为找到了解决所讨论问题的办法，从山穷水尽转入柳暗花明。但是经过几天的事实检验后，那种解决办法不灵，于是又回到了山穷水尽的境地。例如，1993年初，经过一次讨论后，总统提出取消对波斯尼亚穆斯林的武器禁运，允许对塞尔维亚人进行空袭，帮助穆斯林具有较强的防卫能力。克里斯托弗国务卿于是周游列国，向我们的盟友兜售这一战略，然而盟友表明这种战略根本就不行。一周后他空手而归，我们只得又用一个星期六来研究另一种解决办法。

在1994年和1995两年中，在美国的督促下，联合国和北约组织的确进行了有限的空袭，塞尔维亚人采取了人们料想之中的反措施。严酷的现实是，塞族人、穆斯林和克族都坚信他们在捍卫自己的切身利益，并决心为此战斗到底。他们像若干年前的北越人一样，军事行动与政治目标相一致。西方为波斯尼亚问题大伤脑筋，但却没有找到自己的切身利益所在，也未确定与之相一致的承诺。解决这一令人难办的冲突势必要许多人付出生命代价，任何一位美国总统都无法就此向美国人民做出交代。同时，即使能暂时使冲突各方便旗息鼓，但只要一有机会，他们就又会拼个你死我活，要防止出现这种情况，就需要长期卷入，而这又是任何一位总统都难以做到的。

在五角大楼内，莱斯·阿斯平越来越不顺心。他的管理风格与切尼恰好相反。切尼是井井有条，而他是杂乱无章。我们根本就说不准他上午何时上班。办公会议的安排也没个准。一旦开起会来，又是无休止的马拉松漫谈，常常参加下个会议的人挤在走廊里苦等。阿斯平把他国会工作班子中的主要成员都带到五角大楼来了，这些人成了他的御林军。任何事情只有通过他们才能到国防部长那里。阿斯平的新任新闻秘书维恩·吉德里在接受阿斯平的聘任时提出了一个条件：他不必向新闻界发布消息。吉德里把自己的工作看成是处理阿斯平的私人公共关系。这些助手们很久才弄清处理国会的勾心斗角事务与处理300万军队的事务之间存在重大区别。

国防部的新班子曾做出许诺：文职领导要加强对五角大楼军职领导人，

特别是对参谋长联席会议主席办公室的那个家伙的控制。阿斯平的某些助手甚至打算提前宣布接替我的人，使我成为一个肯定不久就要下台的“跛鸭”。但他们很快发现，五角大楼内的文职人员和军人准也离不了谁。各军种的将军们不是桀骜不驯，而是愿意服从新的领导并为之尽力的。

从接管国防部的第一天起，阿斯平立刻遇到的一个问题是他的形象。在这个大建筑物里，大家都穿着熨得笔挺的军装，而最高领导却穿着过时的邋邋遢遢的衣服，衬衣也皱皱巴巴，这就显得很协调。显然阿斯平的头脑是第一流的，但给他的新部属讲话时，却常常词不达意，说不清楚。外国领导人川流不息地来华盛顿会见克林顿的新班子，他总是不愿意出面。在他不得已而会见他们时，往往把上身往桌上一俯，然后问人家：“请问，你们国家的情况如何？”于是就主要由客人说话，45分钟之后客人离开，对新政府的外交和国防意向茫然无知。在与约旦国王侯赛因的一次会谈中，我坐在一边，看着国王陛下在那里一人独白，而莱斯不停地从俩人之间的茶碟里拿开胃小吃放到嘴里，一口气把13片开胃小吃干个精光！阿斯平的健康状况是个问题。因为心律不齐他两次住院。虽然使用起搏器使这种状况得到控制，但这是在把他折腾得晃晃悠悠好几个月之后。总的来说，阿斯平的形象难以使人增强对我国军队和盟国的信心。

好在他有两个得力的副手：比尔·佩里和约翰·多伊奇。前者后来接替他任国防部长，后者是阿斯平大学时的好友，卡特政府时我曾在能源部见过他。多伊奇最终成为克林顿总统的中央情报局局长。他们帮助协调阿斯平带到国防部来的一批大使与学者之间的关系。

阿斯平主持众议院军事委员会期间曾称布什一切尼—鲍威尔“基本兵力”概念是一种“愚蠢战略”。现在担任了国防部长，他的主要目标是对武装力量进行一次“全面审查”，实现克林顿的竞选诺言。从理论上说，“全面审查”意味着勾销过去，好像当前的武装力量根本不存在似的，然后根据当前的防务任务建立一支新的军队。这种做法乍听起来颇有道理，但是新政府不是从零开始，而是继承了现有的战略、武装部队、条约义务、承诺和全球危机。克林顿不是勾销过去，而是他在竞选时已经保证，在基本兵力的基础上再裁减20万部队，节约几百亿美元，然而，为了多得选票，他还许诺恢复被布什砍掉的几项国防工程，这几项工程颇得民心，但耗资巨大。

“基本兵力”战略着眼建立一支能够“几乎同时”打两场大规模地区性战争的军队。道理很简单：如果我们正在一个地方作战，我们仍想有足够的剩余力量使另一个潜在的侵略者不敢轻举妄动。阿斯平则主张维持一支能打赢一场大规模战争，同时有能力对任何其他敌人采取牵制行动的军队。我们的韩国盟友立刻问道，一旦他们遭到进攻，美国是否可能只采取“牵制行动”。阿斯平的试探气球破裂了。我们用9个月的时间完成了全面审查，结果又使防务政策回复到了打两场大规模地区性战争的轨道上，即布什战略加上克林顿竞选时提出的裁减。“基本兵力”这个术语虽然消失了，但正如阿斯平所承认的，它是全面审查后确定的兵力规模的依据。在写本书时尚不清楚，人员和预算的削减是否会使我们的兵力减弱得大厉害，以致难以支持克林顿政府所确定的战略和体制。简言之，我们有力量完成所担负的使命吗？这种使命在以后几年很可能发生变化。如果北朝鲜发生崩溃或伊拉克和伊朗的情况变好，那肯定需要调整打两场战争的设想。同时打两场大规模地区性战争的设想不会像遏制战略那样持续40年，但对当前冷战后过渡时期是适宜的。

莱斯·阿斯平和我私交甚好。渐渐地他的作风变得严谨起来。他意识到，作为美国武装部队的日常统帅，他需要给人一种能反映肩负重大责任的形象。在他的领导下，我们制订了关于同性恋问题的折衷方案，完成了全面审查，解决了几个棘手的武器采购问题。不过，尽管有这些成就，尽管他本人非常精明，分派他当国防部长是不适当的。

前总统乔治·布什原希望1月20日从索马里撤出，人们对此已经淡忘了。4月我在摩加迪沙过了我的56岁生日。我去那里的目的是为了把维持和平行动的责任从美国背上卸掉，交给最初就在这里的联合国承担。索马里国内的混乱曾使粮食生产和分配无法进行，造成大批人挨饿。我们结束了这种混乱，从而完成了任务。现在应由联合国部队来维持秩序。但是联合国秘书长加利说，灾难来源于14世纪式的军阀混战，解决办法应是在那里推行20世纪式的民主。联合国通过了一项决议，把工作任务从救济饥饿者转移到“建国”，这是我们进入越南时我第一次听到的一个词。

根据我对历史的观察，建国的意愿发源于其人民本身，而不是来自外部。索马里不是非洲式的西方国家。那里几乎没有法制，没有实实在在的中央政府，没有行政管理机构，而只有氏族领袖。建国的口号听起来很响亮，似乎很令人鼓舞，但在我看来这只会导致陷在索马里，而不是从索马里脱身。索马里各派最终将以自己的方式解决他们之间的政治冲突。

那年春天，安排我在阵亡将士纪念日那天在越南战争阵亡将士纪念馆举行的仪式上引荐克林顿总统。一些退伍军人组织指责说，让一个“逃避兵役的人”在这个纪念馆仪式上讲话是对刻在墙壁上的58191个名字的亵渎。其他退伍军人则认为，比尔·克林顿现在是总司令，他最好出席，哪怕只是为了赢得对他越战期间行为的宽恕也应出席。我个人认为他应当讲话，因为他是总司令。实际上，如果他就任总统后的第一年不在这个纪念会上露面，第二年、第三年还会冒出这个问题。于是我欣然同意引荐总统。

过去几个月中，总统十分活跃地履行了自己的总司令职务。他视察了“罗斯福”号航空母舰，参加了欢迎从索马里执勤归来部队的仪式。然而，在他的周围仍都是些年轻的文职官员，他们没有当过兵，对军事一窍不通。有一天，我的助理巴里·麦卡弗里中将到白宫开会。当他走过西翼时遇到一个年轻的白宫工作人员，便向她打了个招呼：“喂，你好！”她竟翘起鼻子高傲他说：“在这里我们不搭理当兵的。”麦卡弗里是三垦将军，现在手臂上还有越战中留下的伤疤，在“沙漠风暴”行动中他指挥过一个精锐的作战师。这个年轻女士的话飞快地传回五角大楼，像自由电子一样激荡着那个地方。比尔·克林顿对手下工作人员的失礼行为颇为重视，于是不久人们看到在西雅图经济问题最高级会议期间麦卡弗里与总统在一起散步。

我准备在越南战争阵亡将士纪念墙仪式上引荐比尔·克林顿的消息一传出，我立刻遭到抨击——在那么多人中偏偏是鲍威尔引荐，他两次到越南作战，在那里失去了自己的好友，而在此期间克林顿在牛津读书！一位我熟悉的、在战争中失去丈夫的妇女写信给我说，我参加纪念会引荐总统是“可耻的，毫无道理的，不可原谅的”。这种批评使我感到不安，但克林顿未服兵役的历史并不使我不安。他现在是我们的总司令，这是美国人民的意愿。作为一名军人，对他服从是我的天职。但是，我不感到反感并不是完全出于这一点。在里根—布什时期，我曾同许多死硬派分子主张对苏联、伊朗、伊拉克、尼加拉瓜或巴拿马强硬的一帮家伙——共过事，这些人当时都处于服兵

役年龄，但多数都设法逃避了在越南战争期间服役。我认为比尔·克林顿当时的表现与这些人没多大差别。缓服兵役和设法逃避战争的整个制度从技术方面看或许是合法的，但它因阶级而异，是不民主、不公正的。

阵亡将士纪念日那天，我先到了乔治敦大学法律中心。我的儿子迈克那天上午毕业，他带着小杰弗里凭自己的力量走过讲台领取了法律学位证书。然后忠诚的奥蒂斯驱车快速把我送到白宫。我到椭圆形办公室与总统相会，离预定动身去越南战争阵亡将士纪念馆的时间大概只有两分钟。前几个月，比尔·克林顿给了我好几样小礼物。今天他送给我一对有历史奇趣的鸳鸯表。这批表是为纪念东德议会下次会议而设计制造的，可是因为东欧集团崩溃了，这次会议再也没有举行。

在我们驱车前往会场的途中，总统轻松自如，兴致很高。他谈笑风生，从平底玻璃杯中喝着冰水，同时修改着他的讲话稿，但当我们快到有 5000 多人等在那里的纪念墙时，我发现他面部的肌肉绷紧了。我们下了汽车，掌声稀稀拉拉，夹杂着抗议者的嘘声。停车场的警察把抗议者拦在会场的外围。

曾为建设纪念馆进行了长期斗争的简·斯克鲁格斯担任司仪。最令我痛苦的是堪萨斯城酋长队中后卫德里克·托马斯的讲话，他讲到自己如何在没有父亲的情况下长大，因为他的爸爸，一名空军上尉死于越南战争。最后轮到我引荐总统。

“每当我来到这里，”我开始讲话说，“用手抚摸着我那久已离开人间而又令我永不忘怀的朋友的名字时，总会感到心灵深处的震颤。我们在这里是要悼念历次战争中的死难者，但值此时刻我们要特别医治越南战争给我们留下的创伤。”我引用了亚伯拉罕·林肯第二次总统就职演说中的一段话：“对任何人都不怀恶意，对所有人都抱有善心，对上帝使我们认识的正义无限坚定，让我们以这种心态和信念努力完成我们正从事的工作，治愈国家的创伤，关怀那些浴血奋战的战士吧……”作为一名现在仍服现役的越战老兵，我最后说：“现在我向你们引荐美国武装部队总司令比尔·克林顿总统。”

总统讲话时掌声压倒了嘲笑声。我敢肯定，这是他一生中发表的最困难的讲话之一，但是是一次值得称道的努力。会后我们驱车离去时，我发现他的紧张感消失了。“你偷了我的句子，”他边说边笑出声来。他抽出一张讲话提示卡递给我。上面写着我引用的林肯的那段话。“不过，你引用更合适，”他说，“如果是我引用，好像有力自己开脱的味道。”

我接受邀请，准备于 1993 年 6 月 10 日在哈佛大学毕业典礼上发表演讲。我的一位助理说，50 年前的这一天恰好是温斯顿·丘吉尔给哈佛大学毕业生发表演讲。想到这一点，我有些自惭形秽的感觉。我决定讲丘吉尔的第二次世界大战时期和当前冷战后时期这两个历史时代之间发生的巨大变化。不过，我预先得到警告：届时我会面临哈佛大学的男女同性恋者组织的抗议活动，他们脑子里想着其他东西。

那天哈佛校园里 2.5 万人的队伍中，有几百人升起了气球，上面写着“取消对同性恋的禁令”。当我站起演讲时，发出了稀稀落落的尖叫声，但更多的是欢呼声，特别是前面几排，那儿坐着回校参加毕业 50 周年聚会的 43 届毕业班校友。他们出席会议使我很感动。他们年轻时曾听过丘吉尔演讲，投笔从戎奔赴前线，打赢了反法西斯战争。

我颂扬了参加过上次“好战争”（即第二次世界大战——译者注）的光荣的老战士。回顾了冷战结束后发生的巨大变化，然后谈到目前的争议。谈

到美国军队的社会问题时我说：“我们曾被种族主义、吸毒、‘尾钩’丑闻等社会问题所困扰，我们都找到了解决办法……我们对军队中有争议的同性恋问题也将找到解决办法。”在我讲话时，台上台下都有一些人转过身去表示抗议。但是到最后，男女同性恋队伍中不断发出的喊叫声被阵阵掌声所淹没。

那年夏季，我们开始把在索马里的美国军队撤回国内，打算只留下约4200人支持联合国行动。当时，索马里人显然感到缓过劲来，又有劲互相残杀和杀戮他们设想的任何敌人。6月5日，一名主要部族领袖穆罕默德·法拉赫·艾迪德的追随者与联合国部队发生了枪战，20多名巴基斯坦士兵被打死。在美国督促下，联合国通过一项决议，批准追捕杀人凶手，美国高级决策人并未进行认真的讨论，便将这项措施付诸实施，这样就把在索马里承担的义务从“建国”扩大到追捕索马里酋长。任联合国特使的美国退休海军上将乔恩·豪悬赏2.5万美元，要艾迪德的脑袋。豪、联合国部队司令土耳其中将切维克·比尔和美军指挥官汤姆·蒙哥马利少将都要求美国派武装直升机和AC—130攻击机进攻索马里据点。

我支持这一要求，总统也批准了。但是当联合国司令部进一步要求我们派精锐的“三角洲”反暴部队去抓获艾迪德时，我拒绝了，阿斯平和中央总部司令乔·霍尔上将也不同意。在居住拥挤的摩加迪沙搜寻艾迪德如同大海捞针一样困难。更糟糕的是，我们在使冲突带上个人斗争性质，越来越深地陷入索马里古老的部族冲突。我试图对我们承担的愈来愈广的义务进行审议，但没有成功。与此同时，美国士兵开始有伤亡。8月底，我很不情愿地同意了战场司令官反复提出的请求，向阿斯平建议派遣“别动队”和“三角洲”待种作战部队。后来我对这一建议感到后悔。

4月14日至16日，前总统布什访问科威特，在那里他显然成为伊拉克策划的谋杀目标。联邦调查局和中央情报局随后进行的调查发现了足够的证据，说明这次谋杀企图与萨达姆·侯赛因政权授意报复有关。克林顿总统、戈尔副总统、托尼·莱克、莱斯·阿斯平、沃伦·克里斯托弗和我在白宫总统寓所会晤，决定发射巡航导弹袭击巴格达情报总部。我向总统讲解了实施这一打击的全过程，包括可能有什么成果、可能出什么问题、伊拉克可能做出的反应、以及总统在每一阶段需要做出的决定。实际上我是在给一位国家安全新手上研究生辅导课，我非常想看一看我国年轻的从未服过役的总统如何处理战火的洗礼。克林顿应付自如地通过了第一轮考验，他问的问题恰到好处。真正的考验是进入倒计时阶段和生命遭到威胁时，或者像我们步兵所说的：当第一次吮吸胸部伤口时。

6月26日，23枚导弹从红海和波斯湾的美国海军舰船上飞向巴格达。总统准备在进攻发起后15分钟发表电视讲话。但是我们遇到了通信故障。通常情况是，美国有线新闻电视网在巴格达有一个工作班子，他们会几乎立刻广播袭击结果，我们以此报道为依据。可是这个班子已经撤出，如果等我们的卫星经过进攻地点拍照，要等几个小时之后。还未到15分钟时，总统打电话给我，我们击中目标了吗？我只能回答说：“先生，现在还不清楚。”白宫

尾钩一词原出于越战期间菲律宾苏比克湾基地附近的库比岬美军军官俱乐部的“尾钩酒吧”。美国飞行员安装了一个座椅弹射器，弹出酒吧门口时，座椅里的人要把一个尾钩钩在一根横拉的钢丝上，否则他就会跌入水池里喝水。美军后来用它来戏弄妇女。于是“尾钩”就成了美军性骚扰的代名词。——译者注。

工作人员设法与有线新闻电视网的董事长汤姆·约翰逊取得了联系，他呼叫了约旦的阿曼。电视网在阿曼的工作人员打电话给在巴格达的朋友，他们报告说，伊拉克情报总部确实被击中了。

这次进攻还让总统看到了军事行动最残酷的一面：有些导弹没有击中目标，反而打死打伤了许多老百姓。在整个军事行动中我密切地注视着比尔·克林顿的表现、决策和情绪。他沉着而坚定。

我此生 56 年中 35 年的漫长军旅生涯行将结束。7 月，英国大使馆设宴款待我和撒切尔首相的前私人秘书查尔斯·鲍威尔勋爵。进入克林顿班子主管礼宾事宜的戴维·格根上来向我打招呼说：“你真的想离开？你知道，要想留下也不难，”按规定我可以继续留任。戈德华特—尼科尔斯法案规定，参谋长联席会议主席每届任期两年，可以连任三届，而我只任了两届。但我打算离职。我已尽到自己的责任。虽然克林顿的国家安全班子现在工作得挺好，但我敢肯定，对我的离职他们是不会感到惋惜的。

关于我的继任者，阿斯平和克林顿花了很多时间对几个非常合格的候选人反复掂量。8 月 11 日，总统宣布当时任欧洲盟军最高司令的约翰·沙利卡什维利上将为下一届参谋长联席会议主席。如果有人问我美国哪个机构能提供最好的机遇，我会告诉他请看美军为我和沙利卡什维利提供的一切。沙利卡什维利十几岁时才来到这个国家，他从一个应征入伍的最底层的士兵升到军衔的宝塔之巅。搜寻穆罕默德·法拉赫·艾迪德的行动在继续进行。蒙哥马利少将开始要求派坦克和装甲车保护运输车队免遭军阀部队的袭击。这种威胁当然使美国人感到迷惑不解。既然我们去索马里是为了解救在饥饿线上挣扎的索马里人，为什么我们的军队还会遭枪击呢？联合国的“建国”使命使我们陷入危机。我连着几个星期催促阿斯平要他进行政策审查，而使他苦恼的是，他的政策班子到那时为止未拿出任何可用的东西。为保护美国士兵，我们在索马里的指挥官请求增援我只能派出“别动队”和“三角洲”部队支援他们。距我离职日期只有 3 天了，我来到阿斯平的办公室，最后一次要求他为汤姆·蒙哥马利少将派他想要的装甲部队。

“我看还是不派的好。”阿斯平说。他是一位政治上讲求实际的人。以鲍勃·伯德参议员为首的许多国会议员说，索马里的事与我们不再相干，我们应当立刻撤回。我做了自己必须做的事——当兵的支持当兵的。阿斯平也做了作为一名文职决策者必须做的事——从更大的目标考虑问题，具体到这件事，就是使我们从索马里脱身，而不是越陷越深。

我想尽量少去考虑即将到来的退休，可是老有些事不断地提醒我这件事。9 月 20 日，五角大楼的军士长在中心庭院为我举行了别开生面的仪式。虽然我在军队中已有最高的军衔，那天我仍接受了令我感动的向我表示敬意的象征性军阶。我被授予陆军和海军陆战队荣誉军士长、海军和海岸警卫队荣誉一级军士长以及空军军士长。

另一天，陆军人事处一名年轻的少校到我办公室告诉我退休后的待遇有：退休金、使用官方信封信笺、穿军装、丧葬费补贴。

他还告诉我，退休金和社会保险金按为联邦供职 35 年 3 个月零 21 天计算。他算得这么精确，他把话讲完的时候，我以为他会送给我一只金表呢！又过了一天，华盛顿军区典礼官戈迪·库尔森中校来检查我的离职仪式安排情况。库尔森过去经常向我报告其他军官的告别仪式。当他一步步地向我介绍这种我熟知的仪式时，我才恍然领悟到我们是在谈我的事。他看到我脸上

露出留恋之情，我们都开始感到心烦意乱。

我退休的头天晚上，莱斯·阿斯平为我举行了令我难以忘怀的晚宴。第二天早上一如既往，我穿上心爱的黑色圆领无扣毛衫，然后穿上军装。奥蒂斯在外面等着我，我们顺着走了多年的熟悉的大道开车去五角大楼。到楼里后，发现我的办公室有一种搬家日空荡荡的感觉，四周墙壁光秃秃的。我的助手们把我的东西都包装好了，有托马斯·杰斐逊的半身像。米哈伊尔·戈尔巴乔夫送给我的猎枪、林肯把马与将军相比较的语录、被草率定罪的“野牛勇士”亨利·弗利珀中尉的印刷版画，我办公桌玻璃板下的警句也不见了，这些警句有：“法斯特·埃迪，让我们玩会儿落袋台球”，“知足者常乐”，“决不要让人看出你紧张不安”等。

我现在的行政助理格雷戈里·“格洛格”·约翰逊海军上校进来告诉我，克林顿总统想见我。我感到很惊奇。我的退休仪式定于下午4点整举行，总统亲切地同意由他来主持。不知现在见我是何事。

我到白宫后被领到二层总统寓所，比尔·克林顿早晨慢跑刚刚回来，正在扣新换的衬衣的纽扣。“让我们到游廊去坐。”他边说边带我到屋外的杜鲁门阳台。我们就谁坐在那儿谦让了一番，他最后坐在一张肯尼迪摇椅里，我则躺在草坪躺椅上。天气暖洋洋的，空气中散发着潮气。南面的杰斐逊纪念馆沐浴在清晨的阳光里。我暗暗地想，不知何时我能再次看到这样的景色。

“我找你并没有什么特别的事情，”总统说，“我只是想对你为我、为国家所做的一切表示感谢，并想咱俩在一起再呆一会儿。”他问我今后有何打算。

我回答说：“我将忙于写自传，还要做巡回演讲。”我向他提及我还收到要我进入商界和到公司董事会任职的邀请。“但是，”我说，“只有退休后过一段，好好想一想怎样度过余生后才决定是否卷入。”我对他说，眼下我所关心的是在我领政府工资35年后使我的家庭在经济上有保证。

“你退休后或许可以考虑担任某种非全日性的社会公职。”总统说。他提到我可以主持总统的国外情报咨询委员会，这是一个负责评估美国情报活动的有威望的民间组织。他还建议我担任第二次世界大战盟军诺曼底登陆50周年纪念活动委员会的主席，或者负责他什对青年人安排的全国服务计划项目。

“总统先生，”我说，“眼下我不想担任任何职务。但是如果我要挑的话，我愿挑青年计划项目。”

他笑了。“我猜你就会这么说。”他说。

我们谈了一会儿政治，这显然是他津津乐道的话题，然后又扯起国内问题，医疗保健是压在他心头的一个大问题。我们把话题转向国家安全。此时我考虑最多的是索马里。我对他说，我们不能以美国的民主取代几百年的部落主义。“我们不可能使索马里脱离那种状态。我们必须想法脱身，而且要快。”我说。

总统承认他没有对6月份联合国的决议给予足够的重视，该决议使我们与艾迪德处于针锋相对的境地。“这使我们卷入的性质变得更加复杂化了。”他说。

我看了看表。我们已谈了一个多小时。“我占了你这么多时间，心里感到很不安。”我说。

“今天就给你了。”比尔·克林顿说，好像世界就没有让他操心的事一

样。

就在这个时候，一个神色紧张的助理人员从门口探进头来说：“总统先生，该工做了。”

总统站起身来。“科林，下午再见。”他说。

我感谢他的关心体贴，不只是今天，而且在他手下工作的9个月。我们一直相处得不错，而且变得很亲密，尽管在初期新闻界做了与此相反的宣传。

这次谈话后没过几天，“别动队”和“三角洲”部队与索马里部队展开了激战，18名美国士兵被打死。在摩加迪沙大街上拖拽美国士兵尸体的景象使美国人深为震惊。以前的电视图像促使我们进入索马里，而今日的电视图像又促使我们从那里退出。

总统立刻进行了政策审议，结果是决定在6个月内逐步撤出。阿斯平因为没有提供蒙哥马利少将请求的增援而受到严厉批评，虽然问题的真正症结是政策有毛病。这一挫折是阿斯平在五角大楼任职终结的发端。12月，克林顿总统宣布由比尔·佩里取代他。阿斯平被委以其他重任。他被任命为总统的国外情报咨询委员会主席，而且是由国会委任的监督军队作用与使命委员会的成员；此后他又被任命为国会委派检查情报机构的特别委员会的主席。莱斯非常适合担任这些职务，在这些岗位上他的才智可以得到充分发挥。不幸的是，1995年5月，他因为中风而英年早逝。

从白宫回来后，我召开了最后几个会议。我感谢联合参谋部主任和各部负责人4年来对我如此忠心耿耿。我与各军种参谋长和几位司令共进最后一次午餐。“感谢诸位在最后的时刻与我在一起，”我说，因为我退休的时刻就要到了。他们做了一项令我意想不到的安排。笑容满面的乔治·布什大步走进餐厅。这位前总统似乎完全适应了退休后的生活，他过得很愉快。与他友好地重聚之后，我返回办公室，看了最后一眼空白的墙壁，然后回家接阿尔玛和最后一次穿上军礼服。

当阿尔玛和我登上检阅台时，迈尔堡阅兵场呈现出50年代电视剧《这就是你们的生活》中的场面。我姐姐玛丽琳及全家，各地的堂表兄弟姊妹，来自“潘兴步兵会”的朋友，在盖尔恩豪森、德文斯堡、越南、利文沃思堡、卡森堡和法兰克福等地一起服过役的同志，白宫研究员班的同学和教会朋友陆续到达，乔治·布什及夫人巴巴拉、戈尔副总统及夫人、前副总统奎尔及夫人，卡普·温伯格及夫人简和迪克·切尼等人都到场了。

仪式正要开始之时，白宫一名军事助理走到我面前说，克林顿总统将为我颁发国家最高非军事勋章——总统自由勋章。我说，大迟了，我已经获得过一枚这种勋章。那是我与贝克、斯考克罗夫特、切尼和施瓦茨科普夫一起因我们在“沙漠风暴”行动中的表现布什总统嘉奖颁发的。这位助理告诉我，这枚勋章更高一级，是特别总统自由勋章。“总统将把勋章连同饰带一起挂到你的脖子上。”这位助理说。他手捧着的饰带很大，是品蓝色的。

“不要戴长饰带吧，”我哀求说，“戴上它我看上去会像鲁里塔尼亚王国的皇太子。”

他回答说：“饰带可以商量，但是勋章必须挂在脖子上。”

克林顿总统和夫人到达后，仪式开始。这时太阳突然穿云而出，像接受了某种信号一般。鼓号齐鸣，放19响礼炮，总统和我检阅了仪仗队。军乐队

第一次，也可能是最后一次，奏起了“ 风暴之眼：科林· 鲍威尔将军进行曲 ”。总统把自由勋章挂到我的脖子上，不过没有那条辉煌耀眼的长饰带。阿尔玛接受了军队的杰出平民服务勋章。接着比尔· 克林顿讲话，谈到了我的军旅生涯。最使我感动的是他下面的一段话：“ 显然，你既有武士精神，又有知道何时为了国家利益而实践这种精神的判断力……我代表把自己的子女交付给你的父母们向你表示感谢……你力他们尽到了责任，正像你为国家尽到了责任一样。 ”

下面轮到我讲话。当我放眼望去看到这五彩缤纷的盛大场面时，我对自己的生活历程感到无比惊异：我从纽约市立学院后备军官训练团的少尉升到了美国武装部队最高级军官；从在越南丛林中向几百人提建议的顾问升到了负责陆海空军和海军陆战队共计 200 多万官兵的最高军事长官；从与南布朗克斯的小伙伴整天打闹的小淘气成长为与世界各国领导人交往的国务活动家；从护卫原子炮的途中丢失手枪的一名无经验的军官成长为协助超级大国领导人使世界避免核战争浩劫的国家安全顾问。我这一生真是光辉灿烂的一生。

部队分列式穿过阅兵台接受检阅。喷气机和直升机呼啸着飞越阅兵场上空。然后阅兵指挥官走过来，向我敬军礼并报告：“ 长官，典礼结束！ ” 结束了，一切都结束了，35 年 3 个月零 21 天！

仪式之后客人们进入迈尔堡典礼厅用茶点。克林顿总统要大家安静下来，说他有一件礼物送给我，是通过我在政府中的朋友慷慨解囊购买的。一名助手把放在角落里的一件东西上面的灰布拉开，露出了一辆 1966 年式“ 富豪 ” 轿车，它满是锈蚀和光荣的创伤。我看到奥蒂斯在咧着嘴笑。白宫人员指定他去寻找这辆旧汽车，对此我深表感激。

那天夜晚，我最后一次脱掉军装。在我身穿军装的这些年里，这个国家的所有美好的一面使我受益匪浅，它远远超出了我的最大希望；但同时我也不得不忍受这个国家的种种根深蒂固的弊病的折磨。我此生干了一番光荣而有用的事业，而且干得很好，我热爱这一事业。这在任何人的一生中都是难交的好运。我惟一的遗憾是我不能将往事再从头做一遍。

第二十二章 平民生活

我一觉睡到第二天早上，在我记忆中这是第一次未用闹钟而醒来的。我穿上宽松长裤，马球衬衫，一双懒汉鞋，然后慢悠悠地走到我们在华盛顿郊区买的这套房屋的厨房，与阿尔玛一起用早餐。我现在开始全日从事一份多年来我一直只有夜晚才作为第二职业从事的工作，这就是做大夫。

阿尔玛放下咖啡，抬起头来对我说：“洗涤槽堵住了。地板上到处都是水。”

没问题，我想。我会打电话给营区工程师。后来我想起来了，什么营区工程师？不属我管了。于是脱掉军装后的第一个上午就蹲伏在嘀嘀嗒嗒漏水的洗涤槽边度过了。参谋长联席会议主席变成了房主哈里。

我从四星上将变成一介平民后，一夜之间我的90名随身工作人员全部消失了。我带着退休金和退休身份证离开五角大楼。值得庆幸的是，我的公共事务助理比尔·斯马伦上校与我一起退休，他同另一个从五角大楼退伍的佩吉·西弗里诺一起建立了一个小办公室，管理我新阶段的生活。

退休后不久的一天下午，我驾驶的老式“富豪”轿车（我不止一辆这种轿车）偏偏在高峰时间行驶在环形路上时没有汽油了，这次我真正深切地感受到生活的变化。一位亲善好施的人在我后面停了车下来，我们冒着生命危险把我的车横穿3个车道推到路边上。这3个车道上满是回家的车辆，司机不耐烦地使劲按喇叭是可以理解的。我把棒球帽檐使劲朝下拉，没有任何人包括下车救助我的那个人，认出未能及时给汽车加油的这个人就是当年曾指挥千军万马的参谋长联席会议主席。我正要用汽车上的移动电话给我的办公室打电话，一名交通救援警官赶来。

“怎么啦？”他问道。

我又向下拉了拉帽子，向他说明了情况。他有板有眼地向我发表了一通“千万不要在环形道上没有汽油”的训话，接着走到他车子旁边，拿出一根大概只有麦秸杆粗的软管，向我的油箱里注了半加仑汽油，然后就走了，他也没有认出我来。我在最近的道口把车驶出环形路，遇上另一次交通堵塞，又燃尽了汽油。我对自己说，鲍威尔先生呀，当一名平民百姓比你预计的要艰难得多。

我虽然从军队退休，但生活依然紧张。写这部自传是一种新的冒险，演讲日程也排得满满的，我的个人生活很简单，自由自在。我世面见得多了，在飞机上生活了多年，对旅游不再感兴趣。阿尔玛一生辗转东西南北，现在想建设自己的安乐窝。在我们确实要到外地去时，一般是抽几天去长岛看罗恩·劳德斯等朋友，或拜访表弟布鲁斯·勒维林。不过我们经常在雪地里赤脚行走，去看我们演员女儿琳达的演出。1994年，迈克和简在等待他们的新家建成时，暂住在我们这里；其间他们有了另一个儿子——布赖恩。有孙子住在身边我们感到很幸运，和他们在一起我们极为快乐，两方面的好处我们都捞到了——既享受了同孩子在一起的欢乐，又不负什么责任。阿尔玛和我请客不多，只是偶尔与几位朋友互请吃饭。对我来说愉快的晚上就是坐在安乐椅里看电视播放的老电影，特别是音乐片，。其中我最喜欢的是上面提到的《音乐人》，还有《俄克拉何马》和《小伙与少爷》。《卡萨布兰卡》、《催促者》、《生产者》、《拉文德山暴民》和《神经错乱》我看过很多遍，能够大段地背出台词。如果不看电视，我就读书。我的兴趣不拘一格，从历

史到几乎任何人的传记，还有一些小说。军事著作只是偶尔读读。

我仍像在五角大楼中那样喜欢听听音乐，最喜欢的仍是即兴讽刺歌歌手。我还爱听阿雷塔·弗兰克林、卡利·西蒙、卢·罗尔斯、保罗·西蒙、安妮·默里、纳塔利·科爾的表演和安德鲁·劳埃德·韦伯演奏的任何音乐。不过不喜欢听硬性摇滚和叩击音乐，这可能就是代沟吧。我也喜欢古典音乐，但不要问我在听什么，因为我对那些曲子分辨不清。在冠军赛期间我爱看电视的足球节目，在棒球季节外出到公园里去仍能发现有典型美国风味的东西。我曾经在体育上小有名气，是垒球的长球击球手，短网拍墙球运动员，但这种岁月一去不返了。现在最耗费我体力的运动是踩健身脚踏车。在汽车车罩下面弄得满是油垢是我最愉快的消遣。现在我的骄傲和愉快是一辆 1966 年生产的 122 型富豪旅行车，车的颜色是胆汁绿的，里程计上的数字约等于地球到月亮的距离。我花了 500 美元把它买下来，又花了 1000 美元才使它转动起来。

退休后阿尔玛和我有过一次不寻常的旅行，说起来这次旅行像是霍雷肖·阿尔杰的廉价小说的结尾。我的父母有一个小小的保险箱，妈妈去世后的一天，我清点保险箱内的东西：几百美元现金，一对戒指，一个粗糙的油布票夹，里面有一美元钞票，这个布票夹是我上小学二年级上工艺课时做的，我父亲一直舍不得把它丢弃。真正的财宝是我父母来美国时所带的英国护照，上面贴着照片，这些照片是我看到的他们最早的照片。阿尔玛和我 1993 年 12 月动身去伦敦前，我又拿出这些照片来仔细端详。来自英国一小块殖民地的两个板着脸孔的黑人移民的儿子现在将被英国女王册封为爵士。

12 月 15 日，我们在旅馆穿戴整齐准备到白金汉宫谒见女王。通常很冷静的阿尔玛现在却不断地摆弄自己的服装。我觉得她看上去已经像王后一般了。我们到达后被领进一个房间里等候，在这里女王的侍从武官向我解释了受封程序。“当你们走进后，”他告诉我们，“女王陛下就走向前把二等高级巴思爵士勋章授予你。然后你们就退出，除非她赐你们座。”我过去听说过这种区别：不赐座的属于 B 名单，赐座的属于 A 名单。

一扇看起来像墙壁一样的门突然打开了，我们走进一个金碧辉煌的房间。“科林·鲍威尔将军和夫人到！”王室侍从武官宣布说。

伊丽莎白女王走向我们时经过一张桌子，顺手拿起一件什么东西。她说：“再次见到你们我真高兴，鲍威尔将军和夫人，我愉快地把这件东西送给你。”边说边给我一个盒子，里面装着我的勋章。

仪式就这样结束了。由于我是美国人，我不必屈膝，女王不必用皇家宝剑拍我的肩。阿尔玛也不必行屈膝礼。

“请坐。”女王说。我们坐下来谈了 15 分钟的话。谈话激动人心，话题从世界大事到该死的天气。然后我们就离开了。

如果我的父母还是英国臣民的话，我现在就成了“科林爵士”，阿尔玛则成为“鲍威尔爵士夫人”。可是如果我的父母仍留在牙买加，难以想象我会被封为爵士。如果卢瑟和艾丽乘船去南安普敦而不是去纽约城，我有可能在英国某个不出名的团里当上军士长，但不大可能当上英国国防参谋长。我珍重我家族的英国恨，但我更爱我的美国，因为这是一片充满机遇的土地。

离开白金汉宫后，阿尔玛和我坐进一辆由穿着军装的司机驾驶的本特利汽车，司机转过头，笑着问：“鲍威尔贵族夫人，您去哪儿？”不论这种称呼是否正确，听起来令人心情舒畅。

“去哈罗兹。”阿尔玛答道。

南非的联邦大厦坐落在俯瞰普勒托利亚的一座山丘上。

1994年5月10日，我与来自世界各地的要人坐在一起，观看过去不可想象的事情今天在这里发生。在挤满山丘的成千上万人的欢呼声中，南非武装部队4名高级军官组成一个仪仗队，护卫他们的下一届总统纳尔逊·曼德拉走上舞台。作为一名非洲裔的美国人，我感到骄傲；作为人类的一员，我感到欢欣鼓舞；作为世界事务的一名研究人员，我对这种和解行为感到惊异。

一周之前，克林顿总统邀请我加入美国代表团，参加曼德拉就职典礼。该代表团由副总统戈尔与夫人率领，成员包括克林顿夫人、数名国会和内阁成员以及长期以来支持曼德拉的著名的非洲裔美国人。美国黑人大多数是民主党人，倾向于自由主义的美国黑人比倾向于保守主义的更多，这不是什么秘密。同机飞往南非的人包括杰斯·杰克逊牧师、卡罗尔·莫斯利-布朗参议员，国会议员查尔斯·兰热尔、罗恩·德勒姆斯、奎西·姆富米、路易斯·斯托克斯和马克辛·沃特斯，内阁成员罗恩·布朗和迈克·埃斯皮，前纽约市长戴维·L·金以及巴尔的摩市长卡尔·施莫克。其中大多数人我都认识，相处得一直不错。我也知道，我的职业生涯取得的成就有些是非洲裔美国人历史上从未达到过的，他们为此而骄傲。但与我同机的这些人原希望我在不同人的领导下取得成功，在这些人的眼中，我是持点滴受益论观点的保守共和党人里根和布什的产物。如杰斯·杰克逊所说，应当把我看成是一个忠诚地履行自己任务的军人，哪怕这些任务需要我执行“镇压性的政策”。

不过，在这个长时间的飞行旅途中，我们把官职和政治都抛到一边去了。我们进行了亲切、风趣和轻松的交谈。我们开玩笑地假装睡着，以免陷入杰斯·杰克逊在过道上发表的长篇大论的陷阱。黑人妇女全国代表大会的德洛·塔克对我说：“科林，你应当进入政界，我是说作为一个民主党人。你太好了，不应是一个共和党人。”

此时此刻党派政治是第二位的，摆在首位的是我们是美国人，来非洲观看我们过去曾希望但未敢具体想象的事情现在变成了现实。这天的活动安排得非常好。合唱队高唱原来的白人国歌“南非的召唤”，然后唱黑人自由国歌“上帝保佑非洲”。犹太教、伊斯兰教、印度教和基督教的神职人员（包括德斯蒙德·图图主教）进行祈祷。曼德拉在9分钟的就职演说中，阐述了他作为一位政治家所倡导的种族和平与和解的主题。4架喷气式飞机从头顶飞过，释放出代表南非新国旗的不同颜色的烟雾，这些不同的颜色在飞机的后面混合在一起，就像这个新生自由国家的各种希望聚合起来一样。种族隔离成了历史的陈迹，南非从一个种族等级森严的国家成为非洲的榜样。这是一个激动人心的时刻。曼德拉由一名抗议者、一个囚犯成为总统。

就职仪式之后，在我们等车去美国大使馆的时候，德勒姆斯、姆富米和我三人一起以街头爵士乐的格调唱起了《在静静的夜晚》这首歌，南非的黑人和白人跟着我们唱了起来。在回国的飞机上，我与查尔斯·兰热尔、戴夫·L·金斯和迈克·埃斯皮一起打扑克，结果迈克·埃斯皮输得很惨。他总结的教训是千万不要与纽约三兄弟一块玩牌。我很喜欢这种亲密无间的气氛。“关

哈罗兹是英国伦敦最有名的一家百货公司。——译者注。

点滴受益理论，将给予大企业的经济利益转而给予小企业和消费者的一种经济理论。作者曾是工商管理学的硕士，所以在书中经常引用一些经济方面的术语。——译者注。

心非洲”这一组织的负责人佩恩·卢卡斯在我们即将离开南非时对我说：“你知道兄弟姊妹们在说什么吗？‘嘿！鲍威尔挺好的。不要相信关于他与里根和布什是同伙的胡说。他是与你和我一样的黑人。’”以前我们一直很友好，现在他们进一步把我看成是他们之中的一分子了。

几天之后我去历史上曾是一所黑人学校的霍华德大学，在学位授予典礼上发表演讲。这时我在比勒陀利亚目睹的情景涌上心头。自从与伊斯兰黑人穆斯林国有联系的演讲者在该校校园内公开谴责了犹太人后，霍华德大学就成了种族纠纷飓风的风眼。这些讲话在犹太社会引起了轩然大波。霍华德大学因提供种族迫害的讲坛正受到尖锐的批评。在南非时使我印象很深的一件事是纳尔逊·曼德拉邀请了他被监禁 27 年中曾监管过他的 3 名监狱看守参加他的就职庆典。他绝不让种族仇恨的强酸腐蚀他的仁慈博爱信仰。前一周，以色列总理伊扎克·拉宾和巴勒斯坦解放组织主席亚西尔·阿拉法特就巴勒斯坦自治问题签署了一项以前根本无法想象的协议，然后握手言和，从此阿拉伯人和犹太人解开了他们之间的宿怨。当我思考霍华德大学的混乱时，我知道自己该讲些什么。

那个星期六，在一个阳光灿烂的夏日，我作为一个生活在白人居多数的社会中的黑人，讲了一段肺腑之言：“非洲裔美国人已经在历史的道路上走出很远很远，同时在我们的前面还有很长很长的路要走，因而无论如何我们不能再离开正道，陷入仇恨的泥潭。”新闻媒介对我在霍华德大学的讲话做了非常广泛的报道，这不是因为我比在那个春季学位授予典礼上发表讲话的其他人更雄辩，而是因为我谴责来自任何方面的种族仇恨显然是人们所欢迎的。

1994 年 9 月 15 日，星期四，前总统吉米·卡特打电话问我是否愿意与他和参议员萨姆·纳恩一起去海地，执行避免一次潜在的流血入侵的使命。联合国不久前批准使用武力推翻该岛独裁统治，使让·伯特兰·阿里斯蒂德重新掌权。全世界都知道美国正准备入侵。我回答前总统说，如果克林顿总统想要我们干这件事，我愿意去。

那天下午，比尔·克林顿真的打电话来了，他说：“吉米·卡特有时很难以捉摸，上次北朝鲜问题我交给他去办，他办得还挺不错。”总统这次主要担心的是，卡特一旦去海地，“下一件事，你要知道，就会要我取消入侵，因为他正在谈判解决办法。”克林顿告诉我，他并没有停止入侵的打算。他可以同意我们去海地，但是去只能谈判美军怎样登陆，而不是是否需要登陆。

星期五晚上，我在俄亥俄州演讲后很晚才回到家，抓紧时间打点了一下行装，睡了不大一会儿，星期六一早就与卡特和纳恩一道出发。陪同我们的有国务院海地特别谈判人迈克尔·科扎克、国家安全委员会美洲内部事务局局长拉里·罗辛、哈罗德·布朗部长的前国防部公共事务顾问、现在国家安全委员会任职的汤姆·罗斯、联合参谋部作战主任杰里·贝茨少将和拉丁美洲专家罗伯特·帕斯特。9 月 17 日，星期六 12 点 30 分我们到达太子港。

发动入侵的时间定在 9 月 19 日星期一午夜过一分钟，这时只有不到 36 个小时了。当时我们和海地人都不知道这个情况。

我们被领到海地军事司令部，然后到二楼拐角的一间办公室会见大权在握的军人集团头目拉乌尔·塞德拉斯。他人很瘦，土黄色的皮肤，长着尖长

的下巴和鼻子。他把我们介绍给他的同事，包括军人集团的另一头目、陆军司令菲利普·比安比准将。在他这样做的时候，我看到墙上靠着一支装有香蕉式弹夹的 M—16 自动步枪。紧张的气氛使我决定时时刻刻不要离开那支 M—16 太远。我还吃惊地看到，塞德拉斯的墙上挂着 1915 年至 1934 年占领时期统治海地的 6 名美国军官的照片。我提到了这些军官。“我们绝不忘记自己的历史。”塞德拉斯说，脸上露出神秘莫测的微笑。

我们在一张会议桌旁坐下来。吉米·卡特说明入侵已不可避免。他解释说，我们希望登陆和平地进行，不要流血。卡特劝说军人集体放弃战争，为此摆出诱人的条件，包括允诺实施大赦，允许塞德拉斯等人在未来的某个时间返回海地。塞德拉斯对此很反感。“我国宪法不允许流亡。”他说。

第一次会议于下午 2 点左右破裂，没有任何结果。此时离入侵开始时间只有 34 个小时。我们一行住进克里奥耳别墅宾馆，该宾馆在城市高处的山丘上。在那里我们礼节性地拜会了海地国会议员。然后我们邀请企业界头面人物共进晚餐。使我感到惊异的是，经过近 3 年的经济封锁，海地人民穷困不堪，而这些人竟是那佯地容光焕发，脑满肠肥和衣着考究。制裁的作用如此而已。晚餐中我们确实获得一条有用的情报。一位海地企业家马克·巴津对我说：“如果你想说通塞德拉斯，他老婆是关键。”

晚上 11 点，我们又与塞德拉斯和他的一伙人会谈。卡特起草了一份协议，对此协议双方数小时争执不休。军人集团拒绝按协议草案要求离开海地。“我们不走，”塞德拉斯说，“这不仅违反宪法规定，而且也玷污我们的名誉。”

我想，我们都是军官，或许通过启发军人的荣誉我能够打动这些人。是否他们有真正的荣誉感这无关紧要，只要他们认为他们有就行。“你们必须决定走哪条路才不致损害名誉，”我说，同时用目光扫视了一下会议桌四周。哪国的军事法典要求无谓地牺牲？让我告诉你们真正的荣誉是什么。这就是有勇气放弃权力而不致造成无意义的死亡。塞德拉斯和其他人听得很认真，但未做任何让步。

参议员纳恩从他的角度谈了两点。“你们应当知道，”他说，“美国国会支持美国总统的决定。纳恩指出，民主不仅意味着用民选总统代替军人集团。它还意味着国会能正常工作。”

我不清楚卡特摆的条件、纳恩的论点和我的心理战策略是否产生了作用。会谈结束了，仍然没有结果，但是塞德拉斯邀请我们星期日早晨到他家里去，我们将在那里与他的妻子会面。

我们离开时，海地武装部队负责人事工作的一个叫多雷利恩的上校伸出手来准备与吉米·卡特握手，可是突然又把手缩了回去。“你最近与阿里斯蒂德握过手没有？”他问道。

“没有，”卡特说，“你问这做什么？”

“我怕他的魂还附在你身上，”多雷利恩说，“我可不想让它沾我们离开时已近夜里 2 点，离入侵时间只有 22 个小时了。”

星期日清晨，我们来到塞德拉斯家，这是一座坐落在植物茂密的热带花园中的地中海式别墅。塞德拉斯的妻子雅妮克·普罗斯琅·塞德拉斯原来是一个国色天香的女人，一头乌黑油亮的头发，淡咖啡色的皮肤。她对我们说，她的父亲是一位将军，她的丈夫也是一位将军，对她来说荣誉高于一切。她诉说了昨天晚上她和丈夫如何带着 3 个孩子一块上床，告诉孩子们这可能是

他们活在世上的最后一夜。他们必须准备着为了荣誉而牺牲自己的生命，她说，“我们宁可叫美国的子弹射穿我们的胸膛，而不愿成为卖国贼让海地的子弹从背后打来。”

我回答说：“我的妻子会完全理解你作为一名将军夫人矢志不渝的忠诚。但是我告诉你，大局已定而白白地送死是无荣誉可谈的。你与你的丈夫应当接受不可避免的结局，使海地免遭进一步的苦难。让我们谈论生而不是死吧。”卡特和纳恩也反复讲这个道理。她仍不置可否。

她丈夫提醒我们，该是见海地总统埃米尔·若纳桑（美国未予承认）的时候了。在我们离开的时候，塞德拉斯夫人说：“我丈夫会择善而从之。不论他怎样做，我都会支持他。”我们至少使她有了松动，从对立转向中立。

在总统府我们会见了若纳桑。这是一位81岁的老人，慈祥而庄严。他讲一口流利的法语，边说话边用他那长瘦而优美的双手打着手势。然后又回到军事司令部再次努力说服塞德拉斯接受卡特的条件。”现在是上午9点，距离入侵时间只剩下15个小时。而我们还面临着另一个时间限制。我们与克林顿总统保持着经常不断的联系，他告诉我们必须在中午12点以前离开海地，只剩下3个小时了。我们要求白宫多给些时间。

在军事司令部里，塞德拉斯提出一个根本不能接受的反建议。他希望就允许多少美国士兵、坦克和大炮登陆的问题进行谈判。我们告诉他，这个问题绝不允许谈判。现在是需要和盘托出的时刻了。我向前探了探身子，对他说：“现在让我向你说明你面对的是些什么。”我开始扳着手指向他讲：两艘航空母舰，两个半步兵师，2万名士兵，大量的武装直升机、坦克和大炮。我不停他说着，看到面前这些海地人的情绪在我叙述的兵力的威压下渐渐低落。

“我们过去是这个半球最弱的国家，”塞德拉斯苦笑着说，“你们登陆后我们就成了最强的国家了。”

下午4点整，比安比慌慌张张地冲进来。“入侵就要开始了！”他喊叫着说。他刚与在布拉格堡的一个提供消息者通了电话，美国的伞兵已做好准备，在下午5点登上飞机。对一个穷国来说，情报工作真算做得不错，我想。

限定的时间就要到了，我们陷入了僵局。克林顿总统指示我们，卡特提出的大赦不能是无条件的。不论海地国会是否准予大赦，军人集团必须在10月15日前下台。“我们不能接受。”塞德拉斯说。“这是我国文职当局决定的问题。”我们想起若纳桑不完全是个傀儡，于是建议他与若纳桑研究这个问题。塞德拉斯表示同意。我们迅速穿过人群，坐上停在外边的汽车前往总统府。我坐在塞德拉斯的汽车里。手榴弹在车厢的地板上滚来滚去，后座上有一个海地士兵手里紧握着冲锋枪。

我们登上总统府的台阶到了若纳桑的办公室，这位年迈的领导人正与他的负责外交、国防和宣传的三位部长等在那里。当吉米·卡特讲停止入侵的条件时，我知道了克林顿要我打电话给他。我在临近办公室找到一部电话机，设法直接拨通白宫。“总统先生，我说，我认为这里有些进展，只是还需要些时间。”克林顿颇为不安。他不打算改变入侵时间表，他说，但我们可以再多谈一会儿。

当我回到若纳桑的办公室里时，他的国防部长正怒气冲冲他说：“这些条件太苛刻了，令人无法容忍。我第一个辞职。”

“那就辞吧！”若纳桑平静他说。

情报部长接着开了腔，他指责说，美方的建议是“不光彩的”，也扬言要辞职。若纳桑向他做了一个免除他职务的手势。“我们的部长已经太多了，”他说，“我要在这项建议上签字。我不愿让我的人民进一步遭受苦难。我选择和平。”

塞德拉斯和其他人服从若纳桑的决定。我利用这个机会对塞德拉斯说：“我希望你做出铁的保证：我国部队登陆时不会受到袭击。请记住：我们可以取消入侵，也可以同样容易地恢复入侵。”

“我服从我国总统的命令。”他说，眼睛转向若纳桑。

“我们向你们保证。”这位老人点了点头说。

文件写成英文和法文两种文本，卡特和若纳桑两个人在上面签了字。强攻海地的计划在离发动进攻前6个小时被取消了。

第二天，在第十八空降军军长休·谢尔顿中将的率领下，在海地人民的欢呼声中，美国军队和平地在海地登陆。3周之后，塞德拉斯和他的亲密朋友离开了这个国家。

10月15日，阿里斯蒂德总统欢欣鼓舞地重返太子港。

我们达成的协议受到不少指责。指责者认为那些“恶棍”脱身得太容易了。我也遭到攻击：那些人根本无荣誉感可言，我却偏偏企图利用他们的荣誉感。我对这些批评并不在意。一旦谢尔顿将军和他的部队踏上海地的土地，这个地方就横竖由我们管理。如何处置军人集团是无关紧要的事。由于我们的努力，本来可能在战火中送命的美国青年，当然还有可能更多的是海地青年，现在还活着。对我来说，有这种胜利就足以自慰了。

真正的功劳应归于三位总统：比尔·克林顿、吉米·卡特和埃米尔·若纳桑。克林顿敢于承担政治风险，在最后时刻采取冒险行动，避免了强行入侵；卡特在寻找和平解决危机的方案方面有创造性和坚强的意志；若纳桑则非常睿智，为他势单力薄的将军停止战斗提供了他们所需要的台阶。不过，海地人是否将在寻求民主的道路上获得胜利，只有时间能做出回答。

我退休后还遇到一件有关外交事务的事。那是1994年12月17日，星期六。近午夜时分，我正在书房读书，突然电话铃响了。我猜出是谁打来的。那天下午，弗农·乔丹令人意想不到地来我家坐了一会，对我说，克林顿总统想跟我谈谈关于要我回政府任职的问题。当时华盛顿正盛传沃伦·克里斯托弗想要辞去国务卿之职。克里斯托弗一直孜孜不倦地努力工作，但受到猛烈的批评，因为在他主持国务院工作期间的美国外交政策似乎漫无目标，缺乏连贯性和一致性。乔丹向我证实克里斯托弗确实想辞职。总统想向我谈的任职就是任国务卿问题。我问弗农他能否把这个召唤给回掉。他笑了笑说：“无能为力。”

那天晚上我拿起听筒后，白宫接线员要我稍候，是总统的电话。当总统拿起电话时，我开玩笑说：“我希望你不是要我跟着卡特去执行另一项任务。”这位前总统又要去搞私人外交，这次是去波斯尼亚。克林顿笑出声来，说不是，然后说他希望我第二天上午到他那儿聊一聊。

我上午8点到了白宫外交人员入口处，同忙了一整夜的待工处人员交谈了几句。头一天有人向白宫盲目射击，我到达时，特工人员仍在白宫内寻找弹头。

我走进总统寓所，总统出来迎接我，把我领进他的书房。我们坐下来谈了一会儿，主要是关于波斯尼亚和海地问题。然后他告诉我沃伦·克里斯托

弗想辞职，问我对这个职位是否感兴趣。

自从弗农·乔丹到我家去过之后，我一直认真地考虑这一问题。我对总统说，承蒙总统垂问，我感到非常荣幸，但我不得不谢绝。“我离开政府只有一年多一点的时间。”我说。我有一些繁重的工作要做，特别是为我的出版商完成我的自传。除此之外，我补充说：“阿尔玛和我打内心里希望能把脱离公共生活的时间拖长一些。”我们好不容易才得以重温清静的私人生活，我们希望有更长一段时间享受家庭生活的乐趣，考虑我们的未来。一年前我用类似的理由回绝了乔丹向我发出的关于同一职位的试探。

留在心里而未说出来的话是，我对现政府处理外交政策的随机性不敢苟同。我已熟悉他们的风格。我感到，要我纳入现政府的运作就必须对现状做些改变，而这些改变涉及根本性的问题，总统可能难以实行。虽然如此，这是一次郑重其事的征召。如果国家面临直接危机，那是不可能说个“不”字的。而现在不是这种情况。总统现在面临政府职位有个空缺，而不是面临紧急状态。他体谅地接受了我的答复，接着我们谈起了其他问题，不久我就告辞了。此后我们继续保持密切的联系，经常讨论国内外政策问题。

至于国务卿的职位，沃伦·克里斯托弗是我知道的尽职尽责的一位公务员，他同意继续留任。

结束语

从退休的幽静生活之中，冷眼看我 35 年戎马生涯中十分熟悉的这个世界，它的确发生了翻天覆地的变化。过去，这是一个由苏联和西方之间的历史斗争所界定的世界，这场斗争的法则决定着我们的政治、经济和军事关系。那个时期很危险，但相对稳定，我们知道自己应扮演的角色。随着苏联解体 and 冷战结束，我们面临的世界尚未形成新的格局和一套新规则。我们的遏制战略因苏联的不复存在而失去了意义。

然而，不论世界与以往如何不同，美国仍是世界的领导，我们仍是西方安全的基础，新获得自由的东欧国家也日益指望我们成为它们安全的基石。地球上没有任何其他国家像美国这样受到信赖和尊重。这种信赖不仅出于对我国军事、经济和政治力量的敬佩，而且是由于我们信奉的民主价值观念的强大威力。我们赢得冷战的最后胜利不是靠军备竞赛，而是靠无往而不胜的民主理想，它最终被证明优越于任何与竞争的意识形态。民主、男人和女人的权利、自由市场力量等原则放之四海而皆准。我们看到这些原则正在拉丁美洲、亚洲和非洲部分地区生根开花。

在这个新的世界上，经济力量比军事力量更力重要。决定新秩序的因素是贸易关系，是信息、资本、技术和货物的流通，而不是部署在边境互相对峙的军队。企图通过军事力量、发展核武器、恐怖主义或专制统治寻求强权的国家无异水中捞月。它们永远没有希望与以美国为首的自由世界的军事经济力量相抗衡。只要看一看中国的情况，人们就会明白一个国家是如何慢慢地找到自己在世界上的位置的。中国的繁荣和发展是通过中国人民创造力和创业精神以及开放政策取得的。在越南，他们正请进美国企业家医治经济灾难，我们应当鼓励和支持他们的这种想法。

现在全球各地都在寻求和解，化干戈为玉帛，我对此欢欣鼓舞。由于交战双方精疲力竭，通过外交调停，特别是联合国的调停，曾经是不可调解的冲突现在得到了解决。爱尔兰共和军与英国，中东和平进程，南非、安哥拉、莫桑比克、柬埔寨、萨尔瓦多和尼加拉瓜，都是明证。这些国家前面的道路不会是笔直平坦的或不再有暴力，但我相信它们最终将致力于和解。

不过，现在并不是一个没有战争和冲突的世界。波斯尼亚和车臣提醒我们，使我们看到派别和民族主义情绪所蕴含的力量。伊斯兰原教旨主义被误用于政治目的，具有破坏欧亚大陆下腹部地区之稳定的潜力。核扩散虽然只限于少数几个缺乏责任感的国家，但仍使地球笼罩着一层阴影。而且当前我们正在看到，无政府主义、部落主义和封建主义在一些国家，如索马里、卢旺达、布隆迪和塞拉利昂正在死灰复燃，使社会又陷入一片混乱。每天晚上这些地方的悲惨景象都通过电视送入我们的起居室，我们自然想做一些事情减轻他们的痛苦。经常出现的情况是，我们想助一臂之力的愿望与对国家利益的冷静计算发生冲突。伊拉克入侵科威特，随之威胁了沙特阿拉伯和石油的自由流动，那次危机与我国有重大利害关系。而最近的这些国外危机都与我国利害关系不大，不涉及我国的任何条约义务和国家的存亡问题。这些危机唤起的是我们的人道主义天性，它与条约义务或国家生存是完全不同的东西。美国人乐于动用自己的外交、政治和经济资源帮助他人。我们引以自豪的是，我们随时准备让身穿军装的儿女到远离祖国的地方执行人道主义任务。只是由于我们这样做了，索马里人才在 1992 年那样迅速地免于饥饿。这

只是其中一个例子。但是一旦发生交战——像在索马里那样——而危及美国人的生命，我国人民理所当然地要求知道是为了什么重大利益而做出那种牺牲的。

我认为不大可能再出现一种像旧的遏制战略那样一成不变地确定我国世界角色的新战略。这个未定型而又未命名的新时代展示了光辉灿烂新篇章的前景。当我写这部书的时候，我国没有在任何地方与别国交战，同时我们也不再像过去那样，出于遏制战略的需要必须去支持不遵守公认民主原则的令人讨厌的政权。让我们不要忘记过去半个世纪里取得的巨大成就，即我们在冷战中的胜利。在东西方对峙、互不信任时代，时刻笼罩着全世界的可怕的核毁灭威胁已经不复存在了。其军事力量一度可与我国抗衡的那个扩张主义的专制帝国已经解体，它是多行不义必自毙。自由经济制胜过了国家控制的经济制度。这是自由的胜利，是我们这一代人留给世界的财富。能够参加有如此重大历史意义的一个时代的斗争，我感到无比荣幸。

我在国家安全岗位——无论是军事岗位或是文职岗位上工作期间，一直注意不做带政治色彩的事，不说带政治色彩的话。用了相当一段时间我才丢掉一个军人一生养成的习惯。在全国各地发表演说的过程中，我渐渐丢掉缄默的习惯，我的人生哲学也在发展。最需要指出的是，我对我国目前的企业活力印象至深。自由企业制生机勃勃，运转良好。老企业摆脱了陈规陋习，恢复了竞争力。新一代美国人活跃奔忙，勇于冒风险，积极从事商业活动，不断建立新企业，决心在世界市场上展开竞争，在技术上乘风破浪，跨入未来。我看到的一切都证实了我对自由企业制的信念。它创造新财富，增加新就业机会，使人民生活美好，刺激需求，促使建立新企业，开始新的良性循环。政府应只限于采取控制措施，以保护公共安全，防止劳资任一方妨碍竞争，除此之外，不应干涉运作明显成功的自由市场。

然而，使我感到关切的是，美国人当前的纳税负担太重，很可能使我国的企业活力受到严重影响，来自消费者或企业的每一美元税收发挥的作用，都不如把这一美元留在私人手中发挥的作用大。

我之所以如此强烈地相信创造就业机会的自由企业制，是因为就业能最妥善地解决大部分社会弊病。我的父母到这个国家来不是寻求政府支持，而是寻找就业机会。他们在兴隆的服装业提供的工作职位上劳动了一辈子。他们工资不高，但足以过上好的生活，抚养子女，甚至偶尔享受一下。

因为我表达了这些信念，有些人就急急忙忙给我贴上“共和党人”的标签。我并不是天生的反政府主义者，我是出生在经济大萧条、实施新政时期的孩子。在我童年时的家中，富兰克林·罗斯福是一位英雄。政府帮助了我的父母，给他们提供了便宜的公共地铁系统使他们能上班干活，为他们的子女提供了公文学校，为他们提供了法律保护，使他们的劳动不受剥削。我母亲加入的国际妇女服装工人联合会也保护了她，因为法律保证了该联合会的集体合同权。社会保障制度使我的父母能够在退休后不失尊严地生活。在晚年长期而痛苦的疾病中，老年保健医疗使他们享受了高质量的治疗和照料，我受到了免费高等教育，因为纽约市向它的公民征了税，以便对移民和工人阶级的子女进行智力投资。

政府津贴计划，包括社会保障制度和老年保健医疗，正在爆炸性地膨胀，贫困人民和中产阶级对政府津贴计划依赖性都很大。当代我们在国内面临的巨大政治挑战是如何把必需的财务责任与这种膨胀一致起来。现实他说，我

们只有两种选择：要么削减政府津贴计划，要么提高税收以支付这种计划。我们不能一直靠增加赤字使账面平衡。然而许多从政的人都希望这些计划不受严格的财务审议，因为不这样做就要冒政治自杀的风险。我们正在把债务雪球越滚越大，作为留给子孙后代的遗产。只有我国领导人愿意直截了当地向人民讲清这一问题，同时人民愿意接受严酷的现实，才有可能找到解决问题的办法，使子孙后代免于背上压断脊梁骨的债务。当然，在我说这番话时我充分意识到我这样说用不着踌躇，因为迄今我没要求任何人投我的票。

虽然当前关于“减少政府干预”的要求是合理的，但我希望政府在履行其中一种职责时积极有力，这就是确保所有的美国人都享受宪法的保护。我国的宪法和民族道德心要求每个美国人都有尊严和受到尊敬，在法律面前人人平等，享有同样的机会。使我受益匪浅的 60 年代通过的平民权利法来之不易，是当前受嘲弄的自由主义者奋斗的结果。这些自由主义者是勇敢的领袖，他们是在击败那些奢谈“州权”和“财产权”的别有用心之徒的反对之后才赢得这些成果的。

权利平等和机会均等的真谛在于平等，并不意味着优惠待遇。优惠待遇，不管其本意多么善良，最终总会引起得不到优惠的人的反感。而且优惠待遇贬低了美国少数民族依靠自己努力取得的成绩。当前就消除种族歧视问题进行的辩论在很大程度上是因为对消除种族歧视的含义理解不一致。如果消除种族歧视意味着提供平等的机会，我双手赞成；如果它是指对一部分人给予优惠待遇，或向不再需要帮助的人提供帮助，我则表示反对。我受益于军队中的机会平等和消除种族歧视，但我并没受到优惠待遇。美国军队中的公正体现在坚决执行这种原则：个人表现是决定晋升的惟一标准。如果表现一样而不能一样地晋升，那制度就有问题了，我国领导人就有责任把它整治好。如果由于长期受歧视使某些美国人难以达到标准，公正的做法只能是对他们采取临时性的措施，帮助他们赶上去，按平等的条件竞争。从最好的意义上讲，消除种族歧视应能促进平等对待，而不是把种族的区别对待颠倒过来。“有利于”某一群体的区别对待，必然意味着“不利于”另一群体。因此一切区别对待都是令人反感的。

如果对我的政治哲学进行归纳，我是一个以社会良心为出发点的财政保守派。

我找到了自己的哲学，虽然未找到政治皈依。我国的两个大党以其目前的状态而言，都不能使我满意。诚然，政治是妥协的艺术，但现在我不愿意仅仅为了能够说我属于这个或那个党而做出妥协。那些极右派似乎妄称他们在精神和政治问题上都很有天赋，这些人的政治热情使我忧虑。上帝引导着我们，给我们灵感，但并没有向我们提供立法议程。对这些人的豪言壮语掩饰下的阶级和种族内涵，我感到不安。在另一极端的某些自由主义者，自称懂得如何给社会提供最好的东西，但很少考虑最后由谁出钱，我对这些人也不感兴趣。一些自由主义者一味提倡个人自由、个人权利和福利，却置整个社会的福利于不顾，我认为这些人颠倒了事情的轻重缓急顺序。我对来自任何方面的僵化意识形态都不信任，我发现许多美国人与我有同感。代表明智的美国政治中间派的第三大党或许会应运而生。

我在三位总统手下干过事，他们是三位很不相同的人，我对每一位都很钦佩，不论他们的工作风格多么大相径庭。就个人关系而言，罗纳德·里根是父亲般的人物，乔治·布什是兄长，比尔·克林顿虽比我年轻近 10 岁，但

仍与我是同一代人。克林顿和我都受了 60 年代和越战幽灵的影响，虽然我们对越战的做法截然相反。由于我在这些人手下供过职，我有得天独厚的机会观察美国这一最高职位的运作。我知道这一职位的要求。我在全国各地发表演讲的过程中，不断有人就我本人的未来提出问题，特别是询问我是否打算竞选总统？在民意测验中我名次排得很靠前，使我受宠若惊。在周游全国中听到不少鼓励我参加竞选的话，也使我非常感动。使我感到荣幸的还有力支持我而兴起的基层签名活动，尽管我与他们没有任何私人关系。然而，要成为真正成功的政治家，需要一种召唤，而我现在还没有听到这种召唤。我认为我可以用别的方式，例如通过慈善团体、教育工作或委任职务等来报效国家。

然而，我并没有完全排除从政的可能性。如果我决定进入政界，那并不是因为我在民意测验中得分很高。我充分意识到，一旦就某些问题表明立场，我将很快疏远这一个或那一个利益集团，使自己的很大一部分声望化为乌有。当然如果我参加竞选，也绝不会只是因为我把自己看成是“黑人中的伟大希望”，为非洲裔美国人提供一个角色模型，或在白人眼中我是克服种族主义的象征。如果参加竞选，那完全是因为我想为国家干一番事业，因为我相信我能比其他候选人更妥善地解决这个国家面临的问题。我不会期望他人拱手相赠，而是要通过战斗取得国家的领导权。我投身参与不是发表一通讲话，而是要取得胜利。我了解战场，知道赢得胜利需付出什么代价。

我充分意识到竞选需要个人和家庭做出的巨大牺牲。老实说，当前的环境使进入公职不那么特别吸引人。我发现文明礼貌正从我们的政治言论中消失。互相攻击的广告和消极的竞选产生了破坏性的，而不是建设性的辩论。民主总免不了喧闹，但是现在，在电视和无线电访谈节目中，在与广播争夺市场的印刷物中，蛊惑人心的宣传和人身攻击代替了摆事实讲道理的对话。在收看收听当前数量众多的访谈节目中，你听到的是无穷无尽的嘀咕和牢骚，而听不到多少对国家有建设性的建议。任何一位知名人士公开赞成一种有争议的意见，其结果都会是不仅这种意见受到攻击，连他本人也会受到诽谤。敢于背离公认为政治上正确的意见的任何人，都受到上帝的保护。而当前对任何集团的最轻微的冒犯，不论是多么的无意，甚至是为了说明一个历史观点，也会遭到大喊大叫的斥责，要把冒犯者开除，或迫使他接受敏感性训练，或遭到起诉的威胁。

有讽刺意味的是，尽管目前对事情的正确与否极为敏感，作为整个社会我们却似乎失去了羞耻感。似乎没有任何东西会使我们感到窘困，也没有任何东西会使我们震惊。白天打开电视机，我们可以看到一系列的访谈节目推出各种机能障碍者，他们心灵空虚的行为为其他人提供了最糟不过的榜样。与这种大众性的窥淫癖相比，更令我反感的是访谈节目的制作人使用黑人“嘉宾”，进一步强化了最为人所不齿的老一套种族手法。在《阿莫斯与安迪》的那个年代里，至少阿莫斯有愉快的婚姻生活，他本人勤恳工作，他和他的妻子一起抚育着可爱的阿拉贝拉，而她每天晚上都做祈祷。

我们说，性传染病的上升，少女怀孕现象的激增和暴力犯罪使我们惊骇，但是我们却沉浸在电视、电影和流行音乐对性和犯罪的赤裸裸的描写中。以前只有在全是男兵的场所我才能听到和使用的粗话，现在竟出自妇女甚至儿童之口了。

羞耻感是一个有益的道德指南。我记得当年母亲要我就范很容易，她只

要这样训斥我一句就够了：“我真为你感到羞耻。你丢了全家人的脸。”我宁可被狠揍一顿也不愿听到这句后。我真不知道我们的民族羞耻感跑到哪里去了。

在我周游全国发表演讲的过程中，我向听众征集了他们感到迫切的问题。从贸易协会到动机研讨会，从监狱犯人到使我感到欢乐和骄傲的得克萨斯州伍德兰市科林·鲍威尔小学的儿童，各方面的人都向我提出了问题。从人们提出的问题中我清楚地知道了美国在想些什么。令人惊奇的是，他们很少提及被作为头版头条新闻的问题——堕胎、枪支管制、福利、消除种族歧视等。他们的问题经常表达一种渴望。他们似乎在寻找我们现在看不到了的一颗指引方向的明星。他们看到的是好的秩序正在崩溃，暴力司空见惯到使人们不再为之感到震惊，司法系统似乎要蜕变成一种公共娱乐形式，失去了它的尊严和权威。

美国选民 1992 年摒弃了共和党总统，1994 年又摒弃了民主党国会。我认为，他们主要不是寻求不同的党来执政，而是在美国寻找不同的精神，寻找一种较好的东西。我们怎样才能重新找到正确的道路呢？我们如何重建道德标准呢？我们怎样才能结束使我们日渐成为归化民族的种族复杂化现象呢？我们怎样才能使国民生活重新有一种家庭感呢？在巡回演讲中，我讲了一个故事，它触及了美国人民渴望情绪的核心。美国广播公司记者萨姆·唐纳森在“沙漠风暴”战斗前夕在某部坦克排采访了一个非洲裔美国青年士兵。唐纳森问：“你觉得这次战斗会打得怎么样？你害怕吗？”

“我们会打得不错。我们训练有素。我不害怕。”这名美国士兵边回答边指着周围的伙伴们。“我不害怕，因为我和我家里的人在一起。”

其他士兵大声喊道：“再给他说一遍。他没听清你的话。”

那位士兵又说了一遍：“这是我家，我们互相照顾。”

这个故事总是深深地打动着我和听众。我们作为一个民族也必须照这一比喻说的去做。我们必须把美国看做一个大家庭。我们必须停止互相训斥，停止互相伤害，而代之以互相关怀，互相做出牺牲，休戚与共。我们必须停止没完没了的指责非难，因为那只是发泄不满的方式，而必须恢复当年造就了美国的创业精神。为了解决这个国家遇到的问题，我们必须不断地尝试，冒失败的危险。如果任冷嘲热讽者和吹毛求疵者对出了毛病的一切事情都抓住不放，大做文章，以致我们看不到美国正确、体面和独有的好的方面，我们就不能前进。

像“沙漠风暴”中的那个士兵一样，我们必须得到家人的祝福；我们应当从恢复真正的家庭开始。我们需要恢复这样的社会模式：夫妻婚后生一个理想的孩子，这个孩子能得到爱和抚养，被教导得有是非感，接受教育，以便在一个能力他们提供工作机会和充实生活的社会中实现个人的远大抱负。说起来容易做起来难；但我们绝对不能停止为实现这种理想而奋斗。

两年前离开军队后的周游全国加深了我对自己的国家和人民的爱。这是一种对我们的长处充满骄傲、对我们的短处持以耐心的爱。我们是一个倔强的民族，总是在不断地探索，总是感到不满意，然而总是充满希望。我们有无穷的振兴能力。我们能够自我完善。我们能够互相关怀。当此我们感到不满意的时期，回顾过去可以使我们振奋。可曾记得在 60 和 70 年代，约翰·肯尼迪总统、马丁·路德·金博士和罗伯特·肯尼迪被暗杀、令国民离心离德的越南战争、白宫前面的骚乱、一名副总统和一名总统含垢辞职，当时人们

怀疑我们能否度过这种危机。一些人认定我们完蛋了，美国是又一个走向最终衰亡的鼎盛一时的大帝国。可是我们又以雷霆万钧之势重振雄风，而其他帝国反而相继衰亡。我们定能战胜当前的困难。我们之所以能取得胜利是因为我们的开国元勋留给我们一个天才的政治制度，它适用于千秋万代，在任何时候都能激发人们的崇高理想。我们将继续走向繁荣，因为我们是一株巨大的杂交植物，多元的美国社会有这种植物的力量、坚强和适应力。我们的目的一定能达到，因为我们知道我们有上帝的保佑，我们不会扔掉上帝赐给我们的才能。

杰斐逊曾经写道：“每一个人都有为国效劳的义务，这种义务与自然和命运给他的赠予成正比。”我受国家恩惠如此之多，深感义务之重，而且永远难以完全还清。作为幸运的美国人，我的责任、我们的责任是，在携手并肩继续我们的美国旅程中，尽力报答国家的恩情。

科林·鲍威尔守则

1. 事情并不像你想的那么糟。到明天早晨情况就会好转。
2. 发一通火，过去就算了。
3. 不要把你的自我与你的观点混为一谈，以免你的观点一旦站不住脚时，你的自我也随之不复存在。
4. 有志者事竟成！
5. 作抉择时要慎重。你可能受到惩罚。
6. 不要让不利的因素妨碍你做出明智的决策。
7. 不要给别人拿主意，也不要让别人给你拿主意。
8. 永远不要忘记检查细节。
9. 荣誉共享。
10. 头脑冷静。待人宽厚。
11. 高瞻远瞩。严格要求。
12. 不要受恐惧与反对者的影响。
13. 永远乐观会使力量倍增。

致 谢

首先我感谢我的对外事务代理人马文·约瑟夫森，是他对我循循善诱，使我决定写这部书。如果没有马文早期的鼓励和耐心解释写哪些内容，这部回忆录恐怕到现在仍不过是时隐时现的想法而已。在写这部书的过程中，马文经常给我鼓励，提出建设性的意见，对此我将永志不忘。

一旦下定写这部书的决心，我就必须找一位合作者。开始时这一工作不太顺利。后来，在我退休的前一天，约瑟夫·珀西科大步走进我的办公室。他身材高大，满头银发，比我年长几岁，夹着一个旧式公文包，眼镜挂在套青脖子的一根细绳上，像位穿音随便的教授。他在办公室扫视了房间中的一切，然后转过脸来与我握手。似乎他对第一次来五角大楼，到参谋长联席会议主席办公室并见到我，丝毫不感到新奇。他就是我找到的合作者。乔（约瑟夫的昵称）是写作科学与艺术的大师，两年来他使我始终朝着既定的方向努力。他不仅是我的合作者，而且是我的导师、督促者、照料人，尤其是我的伙伴和朋友。《我的美国之路》一书讲的是我的经历，但是它是我们合作的产物。没有乔，我是不可能完成这一工程的。珀西科全家大部分人都随他一起来帮忙，他的妻子西尔维亚帮助作编辑工作，提出了不少有益的建议。她还完成了打字和其他方面的许多工作，最重要的是她关心备至地支持乔的工作。乔的大女儿万尼亚·佩雷斯是我们极为能干的记录员和主要打字员。谢天谢地，在万尼亚的第二个孩子临产前几天打字稿完成了。我对这两位女士为本书所做的工作深表谢意。

我的编辑和发行人、兰登书屋贸易集团董事长哈罗德·埃文斯是出版行业的佼佼者。我只对他有过一次怀疑，那就是他说他可以坐在牙买加的海滩上，把手提式电脑放在大腿上做完全书的编辑工作。然而，他说到做到，而且我还必须说他做得非常出色。兰登书屋总裁阿尔贝托·瓦伊塔尔和新屋出版公司总裁S·I·纽豪斯都对本书的出版给予了慷慨的支持。爱德华·约翰逊对书稿做了认真的文字编辑工作。

我的助理和好友比尔·斯马伦上校（已退休）所做的工作涉及本书的各个方面，他负责有关的研究工作，同时还管理着我的办公室，这使我有可能会专心致志地写书。在过去6年中，比尔一直在我身旁，是我的知己和保护者。他的友情我永远报答不了。而比尔和我又都离不开我另一位朋友佩吉·西弗里诺的支持。

几位朋友和我的家人全部或部分地阅读了本书的文稿，他们的建议对我很有帮助。诺马·莱夫特威奇读得很仔细，极为敏感。提出特别宝贵建议的其他人包括理查德·阿米蒂奇、玛丽贝尔·巴杰，玛丽琳及丈夫诺曼·伯恩斯、肯尼斯·杖伯斯坦、戴维·杰里迈亚海军上将、奥尔顿·希克、拉里·威尔克森、我的儿子迈克、我的女儿琳达和安妮玛丽、还有我的妻子阿尔玛。在我写这部书的过程中，阿尔玛还继续如婚后这些年来一直为我所做的那样，不断地向我提供明智的意见、判断和建议。

许多人帮助我们进行了调查研究，其中我要特别感谢迈克·安德里奥斯、拉里·伯德、休·霍华德、蒂纳·拉瓦托、苏珊·莱姆基和克里斯蒂娜·马佐拉。

国防部的许多人在专业方面给了我们很大帮助，其中有琼·阿斯博思、唐纳德·鲍科姆博士、舍里尔·布兰肯希普、丹尼斯·布朗、康拉德·布希

上校、巴巴拉·卡拉汉、理查德·奇尔科特少将、琳达·克拉克、戈登·库尔森中校、特里萨·克劳利、帕特里夏·达内尔、乔·戴维斯少校、艾伦·杜利海军中校、尼诺·法比亚诺中校、吉恩·弗雷德里克森、詹姆斯·格莱斯伯格中校、艾尔弗雷德·戈尔德贝格博士、格雷戈里·戈万少将、拉里·克拉格上校、凯文·汉雷塔上校、格里·哈尔卡里克、马文·哈里斯上校、道格拉斯·哈特中校、梅甘·海斯中尉、南希·休斯、拉里·伊斯诺格尔上校、洛纳·贾菲、格雷戈里·约翰逊海军少将、约翰·江琅少将、伊拉纳·卡斯、苏珊·科克博士、沙里·劳伦斯、约翰·利兰博士、唐·伦克尔、H·T·林克上校、马特·马戈塔海军上校、布鲁斯·门宁、弗兰克林·米勒、威廉·奥姆斯比、哈维·佩里特、卡罗琳·派珀、彼得·普罗布斯特、迈克尔·罗杰斯、贝蒂·斯金纳、玛丽·卢·斯马伦中校、詹姆斯·特里上校、帕特里夏·特格韦尔、托德·怀特博士、西奥多·怀斯和珍妮特·雷。

在调查研究和有关工作中给予帮助的其他人员包括刘易斯·布罗德斯基、迈克尔·伯奇、约翰·查普拉、丹尼斯·德伦巴赫、查尔斯·德西科、唐娜·狄龙、弗兰克·多纳泰利、阿曼达·唐斯、安德鲁·邓肯、拉尔夫·福斯特、卢·亨尼斯准将、塔米·库琅曼、詹姆斯·曼利、詹姆斯·麦格拉斯、玛丽琳·麦克拉伦、托马斯·M·琅西科、卡伦·皮尔斯、埃德·拉伯尔、道格拉斯·罗奇上校、格雷沙姆·施特里盖尔、罗伯特·特罗特中校、约翰·沃陶上校和国会图书馆的玛格丽特·克鲁森。

以只有他们自己才知道的方式帮助过我的其他人有朱利叶斯·贝克顿、詹姆斯·坎农、沙伦·克拉格、卡米尔·诺费尔、格斯·帕戈尼斯、乔治·普赖斯、威拉德·辛克、克莱德·泰勒、罗纳德·图梅尔森、哈伦·厄尔曼和卡伦·沃尔。

还有以种种方式接触过我的生活对我有所裨益的诸位朋友，其中有许多已在本书中提到，但还有更多的人因限于篇幅无法提及。他们自己知道他们是我的朋友，知道曾为我做过的事情。谨此我向他们致谢。

