

## 引 言

20 世纪上半叶，在人类发展史上是一个极其重要的历史时期。在此期间，爆发了两次世界大战，国际形势处于急剧动荡之中，各国命运与世界前途面临着严峻挑战。乔治·马歇尔作为美国军人，不仅参加了第一次世界大战，而且在第二次世界大战中战功卓著，一举成名。

1939 年—1945 年爆发的第二次世界大战，是人类历史上规模最大的一场战争。在这场来势迅猛、规模空前的大战中，马歇尔身为美国陆军参谋长，出色地动员、组织和缔造了一支美国有史以来最庞大的陆军和空军，并成功地制订和协调了盟国军事战略，为赢得反法西斯战争的最后胜利做出了卓越的贡献，被誉为“胜利的组织者”和“和平的缔造者”，赢得了空前广泛的国际声望。

1945 年 8 月，英国首相温斯顿·丘吉尔在给马歇尔的信中高度评价他的功绩：

您之所以能够统率这支浩荡大军，绝非机遇使然。您受命于危难之时，起而扩建这支军队，组织这支军队，激励这支军队。由于您领导有方，不消多日，一支强大的军队就建立起来，并且臻完善，终于横扫法、德全境。您不仅缔造了野战大军及其辅助部队，而且造就了所需要的全部指挥人员。他们能够指挥一支由集团军和集团军群组成的现代化合成军队进行机动作战，并能以无比迅猛的速度调遣这支大军。真是令人不可思议。

战后，马歇尔先后担任美国国务卿和美国红十字会会长，始创复兴欧洲的“马歇尔计划”，并因此荣获诺贝尔和平奖；1950 年朝鲜战争爆发后，他又出任美国国防部长，对这场战争的进程和结局施加了重要影响。

在西方军政界中，马歇尔是与中国颇有“缘分”的军政要人之一。1924 年—1927 年，他任驻天津美军第 15 步兵团执行官；抗日战争胜利后，他以美国总统特使的身份来中国“调停”内战；中国解放战争时期，他是美国国务卿；抗美援朝战争时期，他是美国国防部长。

美国人称他“是一位伟大的军人和政治家，他的能力和品德在美国历史上只有一个人（乔治·华盛顿）能与 he 并列”。在整个大战期间，曾与马歇尔长期共事，但并非融洽无间的英国三军参谋长，对他也是崇敬有加：“在我们同您共同指挥美、英两国军队的整个期间，您那无穷的智慧、崇高的原则和宏博的见识，赢得了我们大家最深切的尊敬和钦佩；您的组织指挥才能，令吾辈肃然起敬；您总是胸襟坦荡，使我们深感舒畅；您总是矢志不渝和无私奉献于我们共同的事业，使我们奋发向前。”

1948 年 12 月，马歇尔做肾切除手术并住院疗养期间，来自世界各地的慰问电源源不断，英国首相丘吉尔，法国总统戴高乐，苏联元首斯大林，中国领导人毛泽东、周恩来、蒋介石，南斯拉夫铁托元帅，英国蒙哥马利元帅，以及艾森豪威尔等一些驻军海外的美国将领纷纷致电表示慰问。

1959 年 10 月 16 日马歇尔病逝后，美国总统哈里·杜鲁门赞誉他“是

我们这一时代伟人中之伟人”。

真正了解他的人都一致认为，乔治·马歇尔之所以成名并被公认为一位伟人，不仅因为他身居高层，地位显赫，战功卓著，更重要的是他具有高尚的品德、非凡的智慧和卓越的才能。在那些对他们领导者的浅薄已熟视无睹的西方人看来，乔治·马歇尔堪称一个完美的人。他的完美曾使众多的各界人士为之倾倒；他的魅力曾使不少名媛艳妇为之折服，其中包括几个地位显赫的英国公爵夫人、一位希腊王后和一位中国美女。

## 第一章 不懈攀登

### 1 少年时代

1880年12月31日，乔治·卡特利特·马歇尔出生在美国宾夕法尼亚州的尤尼恩敦。马歇尔的父亲结婚前，曾在美国内战中参加过一次战斗，对军队和战争有一定的了解。马歇尔降生时，他父亲是当地一家煤炭公司的董事长，在宾夕法尼亚州有几处储量丰富的煤场。他母亲是一位仁慈善良的家庭主妇。

乔治在3个孩子中年纪最小，比姐姐玛丽小4岁，比哥哥斯图尔特·布雷德福·马歇尔小6岁。玛丽聪明、自私、好吵吵嚷嚷，经常对弟弟发脾气。斯图尔特是父亲的宠儿，不想让弟弟分享这种宠爱，一有机会就利用父亲的溺爱欺负弟弟。要是马歇尔真能争口气，或许他的日子能好过一些。遗憾的是，他在少年时代却是个学习迟钝的孩子。

马歇尔最初在尤尼恩敦汤普森小姐的预备学校念书。不知什么原因，他不够用功，一次又一次考试，都在班里垫底。他后来承认，自己命中注定是像别人说的：“笨蛋一个”。9岁那年，父亲为他提出转学申请，带他去见尤尼恩敦公立学校校长。学校当局当着他父亲的面，对他进行了一次口试，他对大部分“相当简单的问题”都答不上来。他记得，父亲看到儿子当众出丑，“面子实在下不来”，只得说，家里有这样一个人蠢材真让人害臊。这件事大大伤害了小乔治的心。但他已经认定自己不是学习的材料，要想避免今后失败引起痛苦失望，只有一个办法，就是根本不必努力，只装成满不在乎的样子就行了。

父亲对子女虽然偏爱，但是他脾气火爆，主张体罚。三个孩子中，马歇尔是挨打最多的一个。家里的地下室放着一根柳条棍，乔治的屁股常被它抽得火辣辣地痛，以至于他的裤裆不得不打上补丁。尽管他相信不打不成器，但马歇尔从未见到斯图尔特挨过一顿痛打。他以后承认，父亲从未无缘无故地打过他，但他对斯图尔特常常干了坏事却不受体罚愤愤不平，如果那些事出在他身上，肯定要挨一顿痛打。他后来说，“那也许是因为斯图尔特比较机灵。”

姐姐玛丽经常嘲笑弟弟学习成绩太差，甚至把弟弟称作“班上的大笨蛋”。一天晚上，玛丽掀开被单，发现床上有只癞蛤蟆。乔治还曾埋伏在房顶上，让来找玛丽的那帮男孩儿遭到“水弹”袭击。有一次，玛丽邀请她的女友来家聚会，说服妈妈不要让弟弟进屋捣乱。于是，乔治就跑到院外的树林里捅马蜂窝，直到被激怒的马蜂飞出来追他才罢休，他引着穷追不舍的马蜂越野进院，然后冲进屋子。这时，敞开着门的客厅里正在聚会，他灵巧地东绕西拐，然后躲进了厕所。马蜂继续飞舞，向玛丽和她的朋友大出其气。

他为此又挨了一顿痛打，可是他对姐姐的报复却没有就此结束。有一天，他拿着浇花的水管子埋伏在大门口，静候盛装赴宴的玛丽露面，结果，母亲先走出来，被他迎面喷了满身水。当然，母亲宽恕了儿子。她疼爱小儿子，对他倾注了他从父亲身上未曾得到的慈爱。但斯图尔特不肯放过任何机会，把这件事告诉了父亲。结果，他又被拖进了地下室。

乔治的学习成绩仍然不佳，但淘气却有增无减，于是，他渐渐得了

这些诨名：小懒汉，外加癞皮狗。

每逢乔治捅了娄子时，母亲总是设法保护他，尽量不让她的丈夫知道小儿子的越轨行为。甚至当乔治开始养斗鸡，把一只鸡拿出来参加非法的斗鸡比赛，遭到警察抓捕而不得不躲起来时，她还纵容包庇他。乔治被打得最厉害的一次，是由于本地一些女孩子的母亲把状告到家里，一致要求惩罚他，简直把他的父亲气疯了。

马歇尔家附近有一条俄亥俄河的支流，当地人把它称为“舔煤河”。如果不绕道过桥而就近渡河，早晨上学就可以少走好多路。马歇尔想扎一个筏子，可是找不到合适的材料。后来，他想法弄到了一只平底船，从此以后，他就俨然以摆渡者自居。他自画了一些船票，用母亲洗衣房的压模机打票孔，收零碎钱（有时也收别针等小物品）作为摆渡费。船客大多是本地上学的女孩子，她们虽说不情愿，可总是照付船费。有一天，乔治收船费，她们假装说零钱用光了，想哄骗他送她们渡河。当他坚持“不交费就别想过河”时，她们便嘲笑他，讥讽他学习成绩太差。

“我受了莫大的侮辱，”马歇尔后来说，“当时船上所有的女孩子都在嘲笑我，当我的好友迪安也开始嘲笑我时，我就更下不了台。就在这时候，我看到了船板上排水的软木塞，我灵机一动，迅速把它拔掉，一股水柱顿时喷向空中。所有的女孩子都尖叫起来。我把船沉到了河中心。她们都不得不蹚水上岸，我永远忘不了这件事，因为当时我必须有所行动，而且要马上下定决心。我所采取的行动使我成为控制大局的人物了。”

当女孩子们穿着湿漉漉和沾满污泥的衣服四散回家后，那些愤怒的母亲们便找上门来，要求惩罚他。乔治辩解说，他知道河水不深，她们的宝贝女儿决无危险。但他说什么也没用，父亲把他赶进地下室，这次是脱下裤子打的。挨过这次痛打之后，乔治打定主意，再不要弄女孩子了。

马歇尔的父亲一直有个愿望，希望他的一个儿子能成为美国军官。看来没有什么办法能够激发小儿子学业上进，乔治使他伤心失望。他把希望寄托在斯图尔特身上。后来，斯图尔特考取了列克星敦的弗吉尼亚军事学院，在那所历史悠久的军校中表现不错。斯图尔特并不喜欢军事专业，而对自然科学，特别是化学和物理颇感兴趣。毕业后，他永远离开了练兵场，到当地一个钢铁厂当了一名化学师。父亲失望之余，只得把希望转寄小儿子身上，但心中不无遗憾。

但是，这样一个无能之子怎么考得上一所像样的军事院校呢？恰在此时，马歇尔的上进心激发起来了。突然之间，他坐立不安，缠住父母，要他们把他送到哥哥的母校——弗吉尼亚军事学院去，直到他们答应方休。军队对他有诱惑力，但并非是他突然爱上的事业，也不是为了穿上军装可以炫耀一番。正如他后来所说，当时他可远没有那种雄心壮志。他下那样的决心只不过是为了胜过他那自以为了不起、瞧不起人和总爱挑剔别人的哥哥。有一天，斯图尔特听说父母要把乔治送进弗吉尼亚军校，便坚决反对，“什么，要送那个没用的家伙上我的母校？要是我能作主决不让他去。”他马上找父亲辩论，马歇尔听到了他们的谈话。

“他竭力劝父亲不要送我去，”马歇尔后来说，“因为他觉得我会败坏家庭的名誉。这次谈话在我心里产生的影响，比老师、父母的压力，

还有任何别的什么都大。我当时下定决心，要让他晓得他的话有多么荒唐。”

马歇尔终于找到了激发他上进的动力，这彻底改变了他对生活的态度。当然，他并没有立刻突飞猛进，成为学者或天才，也没有成为班上拔尖的学员。然而，哥哥的嘲笑使他打定主意，从此不再得过且过，不再知难而退了。在他辉煌的后半生中，后边成功地解决了事关美国前途和世界命运的种种问题，也许正是这一点使他获得了这些成就。

## 2 翩翩士官

乔治·马歇尔于1897年9月考入弗吉尼亚军校，当时只有17岁。

这所军校坐落在俯瞰列克星敦城的一座小山上，周围是一片起伏、迷人的田野，是美国南方气候宜人、风景秀丽的胜地之一。美国内战期间，它经历过战火的洗礼。弗吉尼亚军校不同于西点军校，并不保证毕业学员都能成为美国军官。因此，它只有使毕业学员达到或超过西点军校毕业生的水平，才能经得起军队的挑选。为了达到这一目的，学校当局始终坚持要学员无休止地苦练，夜以继日地用功，遵守严格的纪律。每期学制为四年，每学期从9月延续到次年6月，除圣诞节、新年、华盛顿诞辰和校庆日外，概不休假。

马歇尔入学时，军校生活既艰苦又紧张。室内无自来水、无暖气；厕所是老式的，无冲刷设备，必须每天打扫。冬天，脸盆里的水结了冰，常常要破冰洗漱。伙食很差，学员常抱怨说：“面包硬得啃不动，只好把它扔掉。”校规很严，学员不许抽烟、喝酒，除假期外，不许到院外活动。考核和淘汰制度非常严格，1897年入学的新生有100多人，四年学期期满时，毕业学员只剩34人了。

除客观困难外，新学员还要学会忍受老生们的种种虐待。高班生把新生称作“耗子”，“耗子”们得给“主人”擦皮鞋。为了教训新生，老生们常常排成一列横队，手持木桨，命令新学员走过去，人人用桨打一下屁股，而挨打的新生敢怒不敢言。有的老生违纪外出，为了应付查铺，就命令新学员睡在他们的床上。有时，高班生还把新学员关在衣柜中，然后把衣柜倒立起来，以此取乐。其中，最令人发指的恶作剧，是一种叫做“坐刺刀”的游戏。先把刺刀固定在地板上，刀尖朝上，然后命新生蹲坐在刀尖上，必须坚持10分钟，不许从刀尖上离开身子。如果倒下去，后果可想而知。

马歇尔入学前得了伤寒，开学时身体仍很虚弱。他的北方口音很快引起高班生的注意，被他们称作“北方耗子”。终于有一天，轮到马歇尔经受这种考验了。他们可能不知道马歇尔的身体情况，而他也没有向他们说明。结果，不到几分钟，马歇尔就坚持不住倒在了刀尖上，旁边的人急忙把他救下来，他倒在地上，鲜血直流。最后，抬到校医那里，清洗了伤口，缝了几针。校医在1897年9月29日提交的每周报告中写道，他曾为学员马歇尔治疗“臀部伤”。在以后的岁月中，马歇尔多次提到这次受伤，“我差点受了重伤，危险极了。”

高班生情知不妙，只等校医向校方报告这次事故后接受处罚。但是，马歇尔隐瞒了事情真相，大家对此既满意，又赞许。此后很长一段时间，他咬着牙在操场上一瘸一拐地坚持操练，教官们深知其中的奥秘。经此磨难后，他如同某些部落中的年轻勇士，光荣地通过了入门的考验。从此再没有人找他的麻烦了，他站稳了脚跟。他的同学后来说：“他虽然受伤，可骨头真硬，赢得了大家的好感。这场风波过后，没有人再去计较他的口音了。即使他说话像念天书，别人也不再品头论足了。他胜利了。”

新学员的生活紧张而单调，没完没了地出操、训练和出公差，几乎没有自己支配的时间。而对新学员的最大考验是日复一日地刷洗厕所。

马歇尔日后说，他在弗吉尼亚军校头几个月刷洗的厕所“比一个清洁女工一生中刷洗的还多”。即使心里不愉快，他也从不抱怨，从不借故逃避或抗拒不干。正如他后来所说：“我认为我比许多小伙子更明智一些。这是我们分内的事，惟一的办法是尽你的最大努力去干。”马歇尔接着说，“我已习惯军校的日常生活，而且接受了……那是整个事业的一部分，必须学会忍受，尽量看得平淡一些。”

刚入军校时，马歇尔是个瘦高个，敏感而腼腆。“他不谙操练，不善行军，常常满头大汗，看起来很不舒服，一讲起话来便显得局促不安。”但这些困难都很快被他克服了。第一学年结束时，他当上了学员分队长，获得了班上的最高军阶——学员下士。第二学年升为学员上士，担任全校学员大队长，每逢大型集会时，负责数百名学员的队列指挥。最后一年，他获得了大家最羡慕的学员最高军阶——第一上尉。

马歇尔的传记作家福雷斯特·波格曾问过马歇尔将军，当时他靠什么荣获了学员上尉军衔。马歇尔答道：“首先我很用功，所有的军事课程我都学得很认真，所有的军事职责也履行得准确无误。我的威信是逐渐赢得的，当下士时，我的威信几乎等于零。升为上士后已有很高的威信了，因为我负责所有学员的队列、点名和诸如此类的事情。我每天早上骑马检查队列操练情况，并把一切都记在记录簿上……我猜想，他们可能从我的这一任职推测出我有可能获得第一上尉……”

马歇尔不仅很快适应了军校生活，而且比同伴更早地开始了追求军人的荣誉。他的皮鞋总是擦得锃亮，他的步枪在同学中是保养得最好的……所有这些，对他今后的职业生涯都至关重要。

第三学年，马歇尔参加了校橄榄球队。作为一名前锋队员，虽然他的体重不足，但他的决心和毅力弥补了这方面的缺陷。每天下午三点到四点是球队训练时间，然后还要进行一小时的军事操练。在一次比赛中，他右臂韧带撕裂，而军校学员一天到晚都要不断地向上级敬礼，尽管每次抬臂都会钻心地痛，但马歇尔从未借故躲过一次敬礼。在操场上，他阴沉着脸，忍着伤痛，仍旧极有效率地带操，同学们看到他的表现，无不敬佩他的意志力；教官们则一致赞许他的指挥才能。

他的军事专业成绩十分优异，但其他学科却很一般。后来他曾谈到过在弗吉尼亚军校时的学习情形：“我是一个很糟糕的学生，第一学期时，我的成绩很不好，在100多名同学中只名列第35名。但我后来赶了上来，最后一学年，我的成绩跃到第5名……”当时学校并不重视学术课程，他的一位同学说：“学校的教育计划集中于军事训练，不让一般课程干扰军事训练。”

尽管马歇尔成绩优异，表现出色，在军纪记录本上没有一次记过，但他并非事事循规蹈矩。最后一年，他时常在点名后擅自离校，去和他追求的女友伊丽莎白·科尔斯·卡特小姐约会。在弗吉尼亚军校，这是严重的“越轨”行为，一旦被发现，不仅上尉军衔必撤无疑，甚至有被开除的危险。他的同班同学班克斯·哈德逊说：“有一次，大家商量应派谁去通知他，他可能会被抓住，并被开除出校。我们抽签决定谁去，结果我中签担任此项任务。马歇尔见到我后，只说了一句：‘由我来对付’。”马歇尔退休后，有人问他为什么要“越轨”，他答道：“因为我爱她。”

莉莉（伊丽莎白的昵称）的家就在军校旁边，她和守寡的母亲一起生活。她沉着、自信、高雅、漂亮，在当地享有盛名。在弗吉尼亚军校，马歇尔决不是惟一和她谈情说爱的年轻人。不仅许多高班学员为她倾倒，就连一些年龄相当的教官也为她神魂颠倒。他哥哥斯图尔特就曾向她求过婚，但她拒绝了。事实上，莉莉正在他们当中寻找佼佼者。当学员们在操场上训练时，她常常驾着一辆双轮马车从旁边经过，有时还会停下来参观一会儿。她一定看到了马歇尔带队时的英姿。在母亲邀请军校校部人员的聚会上，莉莉曾听到他们议论马歇尔被高班生捉弄时的表现。尽管马歇尔不是惟一被议论的人，但他的英姿，特别是他坚韧顽强的性格和精神，却深深地吸引着她，尽管她比他大4岁。

临近毕业时，他们已海誓山盟。马歇尔寄希望于军旅生涯，莉莉则毫不含糊地表示，愿意同他共命运。他向她求婚，她接受了。他们商定，等他一接到军官委任令就结婚。

### 3 少尉马歇尔

马歇尔的毕业成绩名列前茅。校长希普将军写信给麦金利总统，保荐马歇尔为陆军军官。他在信中写道：“在弗吉尼亚军校这座冶炼炉多年炼出的钢铁中，乔治·马歇尔是最合适造枪铸炮的一块毛坯。”

1901年9月，马歇尔奉召到纽约参加授职考试，他轻而易举地通过了。1902年2月3日，他在尤尼恩敦面对公证人宣誓，接受美国陆军少尉军衔。几天后，他接到赴菲律宾服役的通知，命他在2月13日到华盛顿的迈尔堡报到。这就是说他只有几天时间办理婚事。

1902年2月11日晚，在莉莉家里他们举行了婚礼。第二天，这对年轻夫妇乘火车去华盛顿度蜜月。他们在那里得到消息，批准马歇尔少尉延长5天假期。但这一好消息并没能让他高兴起来，因为在他们蜜月初夜，莉莉讲了一件令他震惊的事。他知道莉莉的身体娇嫩，医生不许她从事任何劳累活动，甚至不许她参加舞会。那时她只告诉他这只是暂时现象，说这是参加社交活动过多引起的。如今她把真情告诉了他，她患有二尖瓣关闭不全性心脏病。他通过查阅医学辞典，了解到这是一种由“二尖瓣闭锁异常，导致血液向心脏瓣口反流，引起心脏衰竭”的疾病。她绝对不能冒生孩子的危险，而且还得当成半残废人来护理。

看来他只有把妻子留在国内，独自一人到海外服役了。对马歇尔来说，额外的5天假期实在是如坐针毡，令人难熬。对于这位与美丽的新娘如胶似漆、难舍难分的年轻人来说，这既是良宵苦短，又是愁夜恨长，一切一切，实在使他无所适从。莉莉选中马歇尔可谓慧眼识人。因为马歇尔并未感到后悔，在经过这次精神打击之后，他从未向任何人吐露过一个字，也从未对她流露出一点失望之情，他对她仍然一往情深。

在马歇尔以后的社交活动中，他遇到过许多才貌双全的女士，其中包括两位英国公爵夫人、一位有名的中国美女和一位当朝的欧洲皇后，但没有一位女士，甚至连他的第二位妻子，像莉莉那样使他倾倒，她是他的初恋情人和妻子。尽管婚后多年她没能为他生儿育女，而他做梦都想有个女儿，此外，妻子还成了他的负担，但他对她的爱和忠诚却始终不渝。

莉莉在华盛顿为马歇尔送行，这对新婚夫妇情意缠绵，依依不舍。随后，她回到弗吉尼亚列克星敦，陪伴母亲。

作为美国—西班牙战争中赢得的奖赏之一，美国接管了菲律宾群岛。许多美国军人和行政人员涌向马尼拉，但当地人对任何外来人根本不表示欢迎，反政府和反外来统治的游击武装异常活跃。马歇尔到达马尼拉之前的几个星期，驻菲美军平息了所谓的叛乱分子，但是，马歇尔任职期间，零星的游击战仍在继续进行。

马歇尔不断地从同伴口中听到关于菲律宾人如何凶残、奸诈和狡猾，以及美军不得不采取“必要的”报复措施来制服他们的话。他后来说：“我记得，一个军官讲到，他手下有三个人在一次遭遇战中受了伤，他就把那个镇子夷为平地。”当马歇尔把驻菲美军描绘成也像当地游击队一样坏时，他身边的军官深表惊讶，但一点也不感到愤慨。

马尼拉附近有座教堂，拥有一个珍贵的宗教图书馆。为了报复游击队的袭击，这所教堂竟被美军付之一炬，一些士兵穿着抢来的神甫的长

袍在教堂外面跳舞，挥舞着从圣坛抢来的银器。马歇尔对此很气愤，认为应逮捕他们并送交军事法庭审判，这使他的上司感到忿然。马歇尔认为，人们在危难临头时往往难以控制自己，但这种行为不应予以支持或默许，而应当加以惩处，以儆效尤。他对一位同伴军官奥尔特·克鲁格（后为将军）说，在执行任务时，支持感情冲动或歇斯底里的行动是危险的，“军队一旦投入战争，每个战斗员就有一种兽性要发作，因此，一名优秀军官必须学会如何控制住这种兽性，控制住士兵和他本人的情绪。”克鲁格对这位年轻少尉的独到见解和沉着冷静大为震惊。

“他既不为当地人的残忍和野蛮感到胆战，”克鲁格后来说，“也不对他的同胞以牙还牙感到心惊。他认为那是人们在精神压抑的情况下的行为，而且认为在危急情势中，双方的行为举止如出一辙。控制他们只有一个办法，这就是严明纪律，惩一儆百。”他接着说，“这样一位年轻军官能说出这样一番话来，堪称高论。那时几乎没有一个美国军官这样想，即使想了，肯定也不会这样说。马歇尔是我在美国陆军中所遇到的最有自我约束力的少尉。虽然他才22岁，竟能使我们这些上级军官感到自己像个孩子。他从来不自命不凡，而是同每个人都合得来……他的远见卓识远远超过了他的年龄，至少我认为是这样。当你真想去了解他时，他却不开口了，所以你永远也不知道他在想什么。”

大家知道他来菲律宾前刚结婚，所以总拿他妻子开玩笑，尤其是在她每周定期来信的时候。他给他们看了莉莉的照片，他们对她的美貌相当倾倒，想法设法了解她在信中说了些什么。马歇尔只给他们透露一点，说她一直在控制饮食，为他保持苗条身材。

“莉莉控制得怎么样了？”他们总是这样问。

“她又轻了三磅。”他总这样回答。

几个月后，有个调皮鬼在食堂墙上贴了张漫画，画的是一个戴着拳击手套的女稻草人，旁边写着“乔治·马歇尔夫人，世界轻量级冠军，体重25磅”。

在菲律宾服役期间，马歇尔经历了东方台风、霍乱蔓延、在丛林地单独巡逻等多种考验。他不把这些看作是障碍，而将其视为难得的锻炼机会。他对部下要求严格，而且有自己的带兵方法。有一次，他带领部下执行巡逻任务，在他们蹚过一条河流时，忽然有人大喊一声：“鳄鱼！”队伍顿时慌乱起来，大家争相朝对岸跑去。士兵们在夺路逃命时，竟把他撞倒在泥水里，上了岸的人见他如此狼狈不堪大笑不止。

“我命令他们在河岸上集合，”马歇尔回忆说，“我下达了‘枪上肩’的口令，然后叫他们面对着刚才蹚过的那条河，又下达了‘开步走’的口令，我们成一路纵队下了河，我走在排头过河上了岸。等大家都上了岸，就像在训练场一样，我喊了声‘向后转——开步走！’我们再一次蹚过那条河……”

“我明白，当时不是乱骂一气的时候，”马歇尔接着说，“丛林河川确实是鳄鱼经常出没的地方，就算是一次假警报，但这种事是完全可能真的发生的，既然这样，就有必要教训一下那些爱恶作剧的人。”从此，在遇到突然情况时，士兵们不再惊慌失措，再也不敢捉弄他们的年轻少尉了。

#### 4 奋发进取

1903年夏，马歇尔从菲律宾回到美国，几个星期后，他将到里诺堡兵营任职。他怀着激动的心情急忙回到阔别一年的列克星敦，同莉莉团聚。从感情上说，莉莉为同他团聚无比喜悦，而从身体上说，岳母和医生都明确告诉他，她的身体仍然虚弱、娇嫩，经不起军营艰苦的生活。马歇尔在动身去里诺堡时，又一次经历了痛苦的依依惜别，因为他一如既往地爱着他的妻子。

到了里诺堡，他很快发现自己面临经济问题。他必须用每月 116 美元 67 美分的少尉薪金来维持自己、妻子和岳母的生活。由于国家处于和平时期，军队待遇很低，而在海外任职的补贴也被取消。他认识到“没有什么人比少尉挣得更低了，而当时我大概又是陆军中资历最浅的少尉”。

他“庆幸”莉莉没能同来军营，这为他省去了搬家费和住房费，而陆军是不报销这些费用的。此外，一名军官还得靠薪金自备制服、伙食、部分武器装备（佩刀、左轮枪、野战望远镜）以及行李、餐具和便服。莉莉喜欢穿着打扮，她母亲也是这样。正如他后来有苦难言地说：“春帽一顶 3 美元 50 美分，春装一套 14 美元。这些我都记得很清楚。每项开支我都得精打细算。我得想方设法有所节余，至于一个月能剩下 1 美元 50 美分还是 10 美元 50 美分，我的确不那么在乎，但只能节余而不能超支，否则将难以维持生活。”

1905年春，他调到得克萨斯州克拉克堡第一骑兵团。不久又奉命执行一项特殊任务，即率领一个小分队勘察和绘制该州西南部地区的地图。他后来把这次经历称为“我在陆军中所经历的最艰苦的勤务”。

被勘察地区是一大片高温酷暑、杳无人迹的沙漠和灌木丛林地带。团里为他配备了 5 个人和一些马匹、车辆，并告知中途没有补给站，所需食物、饲料必须自带。马歇尔向军需官提出请求，部分补给是否预先运到沿途各点，军需官答应尽力而为。但当他们进入沙漠中段时，这份申请还未得到批准。

勘察队出发时，正值 7 月高温季节。“温度计上升到近 40 度，”马歇尔回忆说，“我必须沿着废弃铁路边走边数铁路轨节，用铁路作为基线，以获得准确的测量数据。另一种方法是从马车轮子上的里程表和记录马行走的时间，来测量距离。”

“携带的蔬菜一周就吃光了，不得不靠罐头和其他肉类来维持生活。”由于缺乏蔬菜，造成消化不良，马歇尔很快得了胃炽热病，十分痛苦。“我只要一喝水就不停地喘气。我记得，我出发时体重大约是 165 磅到 170 磅，而完成任务后只有 132 磅了。”缺水是最大的磨难，为了完成任务，马歇尔决定优先满足马匹用水，然后把其余的水分给其他人。在最后 50 英里或走或骑的行程中，他竟滴水未进。

三个月后，他们返回到团部，他向团部值日官报到。当时他看起来不像一个军官，倒像一个印第安人探子，皮肤被晒黑了，人很消瘦，军装破烂不堪。军区工兵主任对马歇尔大加赞扬，认为他绘制的地图是“所收到的地图中最好和最完整的一份。”鉴于他完成任务出色，司令部下令，批准马歇尔休假四个月。

马歇尔回到列克星敦，再次同莉莉团聚。尽管他们结婚已三年多，但在马歇尔看来，她依然是他新婚燕尔的新娘。

马歇尔默默无闻，拼命苦干，逐渐得到了上下级的信赖，而且还得到了军人妻子们的交口称赞。他在里诺堡任职期间，完全靠耐心和才干，调动起了家属们的积极性，把一个破烂不堪的家属宿舍改造成整洁的营院。“有一天，我去那里，”他后来回忆说，“一位家属拦住我，问我能否帮她修理一下房子。我记不起是什么毛病了，但总有哪个地方很糟糕，当然，整个房子都严重失修。她的院子是夯实的粘土地，罐头盒等废物扔得到处都是。我突然想到一个主意，向她提了一个交换条件。我告诉她：‘要是你把你的院子收拾得像个样子，我就给你修房子。大约两周后我再来，那时我一定派人把你的房子修好。’结果，两周后我去时，她已把院子打扫干净，还把罐头盒漆成绿色，做成工艺品。她真的把院子整理得焕然一新，干了一件出色的工作。”

他向她表示祝贺，并说他已设法找到各种颜色的涂料，这就派人给她刷房子，她可以自选颜色。

马歇尔说：“粉刷工有些担心地来找我，说她选择了深颜色的涂料，那将使房子很难看。”马歇尔接着说，“我告诉他，她要怎么刷就怎么刷。房子修好后，她要我去看看。好家伙，打开大门，那间起居室真要把人给闷倒了，一片大红，红得真是吓人，可厨房却刷成了天蓝色。她高兴死了，其他家属都来参观，问我她们是否也可以这么办……就这样，妇女们全都发动起来，着手把她们的院子整理好。”

那时，军队待遇不高，对军人家属更是关心不够。马歇尔改善家属区条件的情况被上级得知后，他得到了嘉奖，这使马歇尔大感意外。不久，他的名字被写进准备派往利文沃斯堡军校进修的军官名单上了。1906年，他到达那里后，发现其他学员都是上尉或少校，惟独他是少尉。他后来说：“这真使我有点难以对付。”经过一年学习，要从中挑选24名军官再送入陆军参谋学院继续深造，学习和研究高级军事课程。对如此令人艳羡的名额，竞争相当激烈。

“我知道自己起初缺乏信心”，他回忆说。“我没有任何准备。我发现其他人都拿着前几年的课本，而我从来没有看到过那些课题，我得全部从头做一遍。我知道我必须尽最大努力用功学习，日夜苦干。最大的麻烦是夜里要睡觉，为了不至发困，我记得我总是擦皮鞋。因此，我的皮鞋在一段时间内总是锃亮。”

早晨，同伴们看到马歇尔少尉穿着锃亮的皮鞋跑步，很少有人猜到那是他在深夜时擦出来的。结果，他以第一名的成绩被选中，而且在一年后，同样以十分优异的成绩在24人中名列前茅（名次排在未来的五星上将道格拉斯·麦克阿瑟之前）。他为这样的成绩感到欢欣鼓舞，对自己今后的戎马生涯充满信心，以致他给莉莉拍了一份急电，要她前去团聚。

1908年，马歇尔毕业后留在陆军参谋学院任教。1909年，在他任少尉军7年后晋升为中尉军衔。但事业上的进步难以驱散生活中的忧虑。

他一直期望有个女儿，为此他同莉莉谈过，并征求过医生的意见。医生警告他，要孩子将产生严重的后果，劝他要有耐心，等待夫妻间的恩爱和协调起作用。他没有放弃希望，决定为她改善一下环境，去欧洲

度第二次蜜月。

马歇尔对此次旅行寄予厚望。他积攒了四个月的假期，仍感不够，就设法说服军需部门批准他两个月只领半薪的假期。正如他后来所说，当时两个人赴欧洲逛半年，“只靠一个中尉的薪金来维持，已经是一件了不起的事……我们不得不精打细算，但我们还是游览了欧洲六个国家。”

在这次旅行过程中，他听说英国陆军要在英格兰岛南部举行演习，就到美国大使馆请求，希望一道去参观，但被拒绝了。于是，他租了辆自行车，蹬车前往演习地，用望远镜观看了演习。当英国军队在模拟战中通过起伏的平原时，他细心记下了人员、马匹和火炮的运动。事后他就这次演习情况写了一份报告，报告后被收进了国家档案馆。

虽然这次旅行开阔了他们的视野和心胸，但对夫妻之道并没有起到多大作用，回国后莉莉的健康状况依然如故。多年以来，谁也没有从马歇尔的言谈举止上看出他有什么失望，陌生人看到他俩在一起时的情形，会认为他们的婚姻美满幸福。

1914年第一次世界大战在欧洲爆发时，马歇尔34岁。他已当了12年军官，在美国陆军14个不同单位服过役；两度赴菲律宾任职，并在国民警卫队干过。不管在什么地方和什么岗位上，他都得到了上下级的一致称赞，获得了广泛的威信。在日常繁忙的机关工作中，他是位优秀军官，在带兵和组织部队训练演习中，他是一名善于调动部队的出色战术家，在情况危急时是一位足智多谋、可以信赖和坚如磐石的核心人物。然而，他仍然只是一名中尉而已。

1916年他的指挥官约翰逊·哈古德将军在他的鉴定书中写道：“应该任命（马歇尔）为陆军准将，此事每拖延一日都是对军队和国家的损失。”但晋升委员会仍只提升他为上尉。他感到心灰意冷，在给弗吉尼亚母校校长尼科尔斯将军的一封信中写道：

陆军中晋升工作的绝对停滞不动使我作出了一俟工商业情况好转即行辞职的暂时打算。即使今冬（国会）真的立法增加晋升名额，但鉴于陆军中晋升前景深受法律和同一级别大量同龄军官积压情况的限制，我感到把美好的年华浪费在同难以克服的困难作无谓的奋斗上是错误的。

尼科尔斯将军复信劝他：“……耐下心来，坚持不懈。我确信到时候你将成为美国陆军级别最高的军官之一。”而马歇尔最终决定留下来，是因为他预见到美国将卷入战争。

1914年—1916年，当欧洲卷入第一次世界大战时，美国和墨西哥发生了军事冲突。此时，马歇尔第二次赴菲律宾服役。由于工作过于劳累，加之潮湿、炎热的气候影响，他得了失眠症和一种疼痛型“神经衰弱。”在四个月修养期间，他带莉莉去了中国东北和朝鲜，顺便考察了日俄战争的战场。他知道，此时在大洋彼岸，潘兴将军正率美军向墨西哥进军。他写信给尼科尔斯将军，希望及早回国，参加美墨战争。

1916年5月，在美国远征军赴欧洲参加第一次世界大战前11个月，马歇尔回到美国。他被任命担任旧金山西部军区司令富兰克林·贝克少将的第一副官，他仍旧是上尉军衔，如今他在部队已服役14年。

贝克和潘兴将军同赴墨西哥作战，刚刚回国。贝克少将的主要任务是迅速充实兵力，总结美墨战争的经验教训。马歇尔上任后，出色地制

订了一项对平民志愿人员的军事训练计划。不久，贝克将军调任纽约州东部战区司令，把马歇尔也带了去。贝克不幸患流感住进医院，全战区的军务由马歇尔全权负责，这使马歇尔得以大显身手，这对他锻炼极大。

与此同时，美国赴欧洲远征军正在加紧组建之中。远征军第1师师长塞伯特少将正为他的参谋部物色军官。马歇尔渴望能同首批远征军赴欧洲参战，他对一位朋友说，只要让我去参战，“我什么事都愿意做，甚至当一个传令兵也可以。”马歇尔终于被提名了。塞伯特少将给住院的贝克将军打电话，问他是否肯放他的副官。贝克同意了，并向马歇尔表示祝福。

## 5 参加第一次世界大战

马歇尔所在的第 1 师是第一次世界大战中最先在欧洲登陆的美国远征军部队，而乔治·马歇尔是第二个登陆上岸的人。1917 年 6 月 26 日晨，当“特纳多斯”号运兵舰驶抵法国圣纳泽尔港时，他跟在塞伯特师长后面走下跳板。

他们到达法国后不久，美国远征军总部下达通知，说潘兴总司令要对第 1 师作一次快速访问，要他们组织一次演习给将军看看。当时，师长和师参谋长都不在（潘兴到来前才回来），马歇尔代行参谋长职责。他亲自设计和组织了一次运用新方法猛攻敌人战壕的演习。

演习结束后，潘兴将军要塞伯特师长讲解，塞伯特随便讲了一通，显然使总司令大感不快。潘兴将军当着众人的面，粗暴而刻薄地指责塞伯特是个蹩脚师长。随后，潘兴又向师参谋长提问，参谋长同样表现出对演习情况了解不多，总司令又把他狠训了一顿，然后转身离开。对马歇尔来说，该是说明真相的时候了。尽管他知道潘兴将军是个容易动怒的人，而且正在气头上，但他对所发生的冤枉和不公正感到难以忍受。

他深吸了一口气，走上前去，开始向潘兴将军说明演习是怎样弄糟和糟在什么地方。总司令用轻蔑的目光盯着他，然后耸了耸肩，什么也没说就走开了。马歇尔不顾一切地急步走到潘兴将军面前。

“潘兴将军，”他竭力控制住情绪，说道：“有些话要在这里说明，我认为我应该说，因为演习前后我都在。”

潘兴将军紧盯着这位上尉，冷冷地问道：“你有什么话要说？”

据马歇尔回忆，当时他只是一口气说了“一大串事实”，而他的同事们一个个吃惊地盯着他，可能“给吓坏了。”潘兴将军呢，在他听马歇尔解释时，脸上毫无表情，等马歇尔说完，他只说了句“你得知道，我们现在有许多麻烦事。”显然，这是指他和他的参谋人员在指挥全军中遇到的头痛问题。马歇尔接着总司令的话说：“是的，将军，我们每天都会碰到头痛的事，而且都得当天加以解决。”

潘兴将军走后，塞伯特师长走过来，向马歇尔表示感谢，感谢他冒着触犯上级的风险为自己辩护。当时，大家都认为马歇尔可能因一时鲁莽而被撤职。结果，他没有遇到任何麻烦。

此后不久，塞伯特师长却被免了职，罗伯特·布拉德少将接任第 1 师师长职务。布拉德将军在两年前认识了马歇尔，对马歇尔不仅信任，而且评价很高，他认为马歇尔是陆军中最有才华的年轻军官之一。布拉德上任后，马歇尔果然得到重用，由上尉参谋跃升为师作战处处长，并获得临时上校军衔。

就任新职后，马歇尔很快发现传达命令的系统过于繁杂，营以下指挥员接到作战命令的时间太晚，因此将对部队作战准备和作战行动造成严重影响和阻碍，致使他们在进攻前没有足够时间进行侦察、研究和部署。马歇尔决心彻底改变这种现状。

一天，他带着次日的命令稿去参加作战会议，以便在命令下达前得到最后的批准。临行前，他把命令的副本交给助手道利，嘱咐他守在电话机旁，“命令一经批准，就马上打电话通知你。然后，你就与各军通电话，仅限于军长、军参谋长和军作战处处长，把本师翌日的命令通报

给他们。”道利说：“我明白你的指示，但是这样使用电话是违反保密规定的。”马歇尔回答说：“谢谢你提醒我注意，照我说的去做，我将承担一切责任。”

传达命令的程序按照马歇尔的指示进行了。当道利把命令通报给第1军时，军参谋长马林·克雷格将军（1938年任美国陆军参谋长，马歇尔是他的副手）在电话里对他说：“注意，年轻人，你知道你在干什么吗？”道利料到自己要受到斥责，便回答说：“是的，长官，但我只是在执行命令。”克雷格将军说：“啊，我不是那个意思。我是说你替本军节省了近两个小时的时间，使我们得以提前向下级下达命令，这就给了下级指挥员一个相当不错的机会。”

马歇尔的这次大胆改革在以后的实战中得到了运用，并在第一次世界大战后被陆军指挥参谋学院引用，作为典型的参谋领导事例。

1918年5月，师机枪营第2连正参加坎蒂尼之战，该连是用密集火力支援步兵进攻的若干连队之一。连长是年轻的上尉保罗·兰塞姆。坎蒂尼进攻战结束后，第2连被调到后方休整补充。该连到达后方不久，连长就接到命令，要他们同第16步兵团的一个营重返前线，去接替对方坎蒂尼的第28步兵团。兰塞姆感到十分气愤，因为他知道本连所在营第1连没有参加进攻阶段战斗，一直处于全休状态，而且就驻扎在坎蒂尼附近，为什么不让他们上，况且本连八挺机枪已发射10万发子弹以上，其中四挺机枪被敌炮火炸毁，必须补充和更换枪管。

兰塞姆上尉嘱咐所属军官做好在当天夜间返回前线的准备，然后他就前往师司令部，请求以第1连代替他们去执行这次任务。

此时，马歇尔已是师代理参谋长。兰塞姆走进参谋长办公室。他后来说：“我走进参谋长办公室，是用挑衅的口气对他说，我想见师长本人，并说明为什么想见师长。”马歇尔上校心平气和地作了答复。他说坚守坎蒂尼十分重要，派第2连去是经过特别选择的，他相信这个连的官兵们一定能够完成这项任务，并且说，正在采取行动重新装备他们连。

马歇尔任师参谋长时间不长，但他制订的作战计划却十分出色。他和另一位上校共同制订了1918年8月圣米希尔进攻战役计划，此次战役联军以极小的代价取得了胜利，其意义十分重要，因为那是潘兴将军的新编第1集团军投入战场后首次大规模攻势。此后，马歇尔又受命制订大部队调运计划，把50万官兵、2700门火炮和数千吨作战物资从圣米希尔秘密地调往默兹—阿尔贡前线。这次为期两周的夜间调动十分成功，结果德军遭到全面袭击，联军的进攻十分顺利。布拉德将军在评价马歇尔的表现时说：“迄今为止，在所有参谋军官中，马歇尔在任参谋及作战处长的实际工作中有着最广泛的经验。”

马歇尔不愿总呆在参谋机关，而是极力争取下部队担任指挥职务。1918年6月18日，他呈上一份备忘录，请求去部队带兵。布拉德师长回忆说：“我不能批准他的请求，因为我知道马歇尔上校特别胜任参谋工作，而我怀疑在当时的陆军中带兵，不论是负责训练还是负责实际作战，他是否能取得同样的成就。”布拉德将军有他自己的想法，他向上级建议，调升马歇尔上校到潘兴将军总部任作战参谋。战争结束前，潘兴将军让马歇尔当了第1集团军的作战处长，并报请上级提升他为准将。但一个月后，提升尚未批准，战争就结束了。直到1936年他才成为准将，

这使他又等了 18 年之久。相比之下，道格拉斯·麦克阿瑟则幸运得多，在马歇尔于弗吉尼亚军校毕业两年后，麦克阿瑟才毕业于西点军校，而在 1918 年，麦克阿瑟就升为准将，第一次世界大战结束时，他已是陆军第 42 师师长了。

战争结束后，马歇尔任驻德国美军第 8 军作战处长。时隔不久，潘兴将军把马歇尔调往巴黎担任他的副官。此后，这位副官经常干的差事就是骑马跟在总司令身后参加在巴黎、伦敦举行的盛大检阅，随将军出席应接不暇的各种招待会。

此时，他还保持着写日记的习惯，每天的日记几乎都记有满堂名流和美女艳妇出席盛大招待会的情形。他惊奇地发现，一些最讲究浓妆艳抹的女宾，几乎都是嫁给英国贵族的美国人，她们对见到一位来自家乡的英俊军官感到特别动情。他在日记中描写了在白金汉宫玉花园参加一次晚会的情形：

我陪同被认为是伦敦美人之一的柯曾夫人在一起消磨了很长时间……后来，德罗伊达夫人也加了进来。她是一位浑身充满活力的人，是英国的高尔夫球和网球好手之一。我同她从花园后面的一道小门走出来，乘车去她家喝了点苏格兰威士忌，闲谈了一个多小时，然后她开车把我送到希尔顿（旅馆）……晚饭后，我们几个人去参加里布尔·斯戴尔夫人举行的舞会……我同萨瑟兰公爵夫人、德罗伊达夫人、里布尔·斯戴尔夫人、柯曾夫人各跳了几次舞……其他几位舞伴的姓名我记不起来了。我大约在凌晨两点半离开。

各种招待会一个接着一个，虽然官方的庆祝活动给马歇尔留下了深刻印象，但他显然对非官方的招待会更感兴趣。在 1919 年这段美好的日子里，马歇尔结识了欧洲许多上层名流显贵和众多艳妇美女，有的在多年后仍同马歇尔保持着联系。但这段时光对马歇尔来说是毕生难再了。

1919 年 9 月，马歇尔随潘兴将军结束欧洲使命回到美国。纽约举行了盛大的阅兵，尽管群众兴高采烈地欢迎他们，但官兵们心中却多少带有一些失望情绪。因为国会已就陆军前途展开讨论，基调是要减轻美国纳税人的负担。这意味着将大幅度裁减军队，军官的晋升机会减少了。马歇尔很快接到陆军部通知，他在战时获得的临时上校军衔已被取消，仍然是上尉军衔。几天后他又获知由上尉晋升为少校，但这对于一位在指挥岗位上干了 18 年之久的军官来说，算不上什么高兴的事。

1921 年 8 月，潘兴将军升任陆军参谋长，马歇尔随之一起搬到华盛顿，并由少校晋升为中校。随后，马歇尔把莉莉接到华盛顿同住。尽管伦敦那些漂亮的公爵夫人曾使他神魂颠倒，而他仍旧一如既往地深爱着莉莉，但如果他指望团聚终将产生什么结果的话，那么他注定是要失望的。

从表面上看，莉莉仍旧沉稳、漂亮和高雅，而且看不出有什么健康问题。没有人会猜到她体内正埋藏着一颗定时炸弹。

马歇尔对莉莉可谓无微不至地关照，尽量让她随心所欲。马歇尔后来认为，他们在华盛顿度过的这段美好时光，是他一生中最愉快的日子，因为一个可爱的生灵走进他们的生活并给他们带来莫大宽慰。1922 年他们收养了一个复员军人的女儿，她叫罗斯·佩奇，聪明伶俐，年方 5 岁。

罗斯·佩奇在晚年写的回忆录中谈到这段经历时，仍满怀对养父的温情、钦佩、尊敬和孝心。她从来没有怀疑过马歇尔对莉莉的深情，而她也像莉莉一样热爱马歇尔。罗斯回忆说：

“他无微不至地照顾莉莉，对她惟命是从。他什么都作了准备，不使她感到突然，他总把她的健康和冷暖挂在心上。他不让她经管日常经济账目以及其他类似的琐事。为了逗她高兴，就不断地说些好话恭维她。当她只是做了些起码的、甚至是非常简单的琐事，他便大加赞扬，好像她吃了很多苦似的。总之，他处处为她着想，为他的‘女王’排忧解难，把她捧在手心上。”

马歇尔夫妇都非常疼爱罗斯，马歇尔更是父爱有加，甚至当罗斯长大并结婚后依然如故。罗斯结婚一年后，马歇尔就经常问她什么时候要孩子，最后，罗斯叫他“别再唠叨了”，告诉他医生已确定她不能生育。马歇尔上校（家中对他的习惯称呼）对此感到关切和不快。罗斯接着说，“所以，我故意装作满不在乎的样子，来掩饰自己的失望。可怜的马歇尔上校，他一直都想有自己的孩子，在听到我不能生育的消息后，他显得心烦意乱。”

## 6 赴天津任职

马歇尔担任陆军参谋长潘兴将军的随从参谋达 5 年之久。1924 年 7 月，在潘兴将军即将卸任之际，马歇尔被派往中国天津任美军第 15 步兵团执行官。该团的任务是根据 1901 年的《辛丑条约》，负责保证北京至海口的铁路畅通无阻，以及驻华人员的安全。

7 月下旬，马歇尔和夫人、岳母乘运输舰前往中国。抵达天津后，他才得知该团团长已奉调回国，由他暂时代理团长职务。这是他平生第一次指挥一个团的部队。三个月后，威廉·内勒团长到任，马歇尔担任他的副职。

马歇尔很快就掌握了该团情况，他对团的指挥和领导工作深表忧虑。他在给潘兴将军的信中写道：“我发现，军官们在武器操作、射击练习、刺杀和特别复杂而又详细的书面报告或一般行政管理方面都有良好表现，但对简单的战术问题，则远远达不到标准。”他决心采取措施来改变这方面的现状。

时隔不久，新团长就对马歇尔雄心勃勃的表现感到不快。内勒上校尽量不让马歇尔有任何指挥权，只让他做日常机关工作和其他生活琐事。内勒有个贪杯的弱点，他经常在宿舍里喝得酩酊大醉，有时在操场上乱发脾气，渐渐地他变得无力视事，马歇尔则不声不响地接管了一些重要工作。

马歇尔认定改善指挥工作必须先从军事训练抓起。按计划该团每年都要到海滨去野营和进行射击训练，以班为单位的射击比赛是主要训练项目之一。每个由 8 人组成的步兵班都要参加射击比赛，在 200 码宽的狭长正面上前出 300 码，朝不断变化的目标射击，用这种测验方法，选拔出全团的最佳步兵班。

一位观察员在参观了这种训练后写道：“当我走进演习场时，马歇尔中校站在那里。一个班开始前出并进行射击，15 分钟左右完成。然后集合起来，带回射击地点，马歇尔中校站在全班面前进行讲评。他把班长叫出队列，指出他的不足之处，如选择目标的错误、利用掩蔽物不当等。讲评大约也占 15 分钟。接着另一个班开始行动，演习的整个过程也就这样重复着。”

马歇尔初到天津时，该团官兵穿着战时剩下的卡叽布做成的夏装，颜色不一，与同驻天津的英国军队相比，显得大为逊色。一位军官说：“在马歇尔中校到后不久，全团士气大振。每个士兵自己出钱买来香港卡叽布，订做了一套供阅兵和节假日穿的时髦礼服。”

马歇尔的言谈举止，特别是他的领导风格给下级军官们留下了深刻印象。他们很快从他身上领悟到有个性领导的价值。他们发现，马歇尔不是那种人云亦云、随波逐流和不求有功、但求无过的人。在要求部队严格训练、遵守纪律和严整军容等方面，他一丝不苟，并身体力行。他坚持认为：“离开国家数千英里的部队是没有任何理由自由放纵的，恰恰相反，作为美国军队在海外的代表，应该更加努力地保持高于国内所要求的标准。”

后来，内勒团长酗酒的消息传到驻华美军总部，他被悄悄地调走了，马歇尔又被任命为代理团长。这样，他可以放心大胆地干了。他经常用

比赛的方法来改善营区的面貌；进一步抓紧全团的整训工作；组织官兵开展体育活动、社交活动和规定路线的行军，使官兵的心思不再花在妓院里。毫无疑问，马歇尔喜欢指挥工作，并从指挥工作中得到种种满足。他喜欢紧张、艰苦的环境，而海外驻军生活正适合他的口味。业余时间，他喜欢锻炼，每天早上骑马长跑，晚上打两个小时的软式网球，但体重仍在增加。

马歇尔对中国文化和风俗很感兴趣。他从驻华武官、同事和中国官员那里了解 1840 年鸦片战争后中国的概况；在华期间他还学会了中国话，并能应付一般场合的会话。莉莉也很喜欢中国，天津凉爽的气候和清新的空气使她精神焕发，而且她没有家务负担，有 10 个保姆替她料理家务。她经常到海边散步或逛市场买东西，她常用空闲时间去北京旅游。在给国内亲属的信中，她把此次中国之行说成是一次愉快的“三年采购旅行。”

1927 年 6 月，马歇尔在天津任职届满。他接到一项新的任命，担任美国陆军军事学院教官。

马歇尔回到华盛顿后，莉莉因患甲状腺肥大病而住院手术。在手术后恢复期间，马歇尔忙于布置家具，装饰新居。原计划 9 月 16 日莉莉出院，但就在当天上午，她正写信时，那颗埋在体内的定时炸弹爆炸了，心脏突然停止了跳动。

当时，马歇尔中校正在教室上课，一个名叫斯罗克·莫顿的勤务兵跑进教室让他去听电话。他走到教室隔壁的办公室，坐在桌前拿起话筒。勤务兵站在一旁。

“马歇尔中校接电话时，”斯罗克·莫顿回忆说，“在电话上讲了一会儿，然后用手臂抱住头伏在桌上，悲痛万分。我问他，我是否可以为他做点什么，他答道，‘不用了，斯罗克·莫顿先生，我妻子原定今天出院回家，可电话通知，她刚才去世了’。”

潘兴将军得知马歇尔夫人去世的消息后，很快发来一封吊唁信，以示安慰。马歇尔在复信中写道：

26 年来亲密的爱侣竟先我而去，使我在为自己今后一生前途的全力奋斗中茫然不知所措。要是我过去热衷于俱乐部生活或同外界好友一起进行体育活动，要是让我参加一些比赛或需要我集中精力去完成某项紧急任务，我想我会好过一些。不管怎样，我总会渡过难关的。

当时，马歇尔 47 岁，却成了美国陆军中最不幸的人。他默默地独自忍受着悲痛。莉莉死后不久，他得了面部痉挛病，嘴角被往下拉向一角。医生给他作了全面检查，发现他甲状腺有病，血压偏高，心律不齐，体重锐减。医生告诫他，要是再不注意保养自己，他的身体就会全垮下来。

马歇尔同哥哥斯图尔特早已断绝来往，但与姐姐玛丽却始终保持着联系。玛丽一接到莉莉的死讯便赶往华盛顿。她发现弟弟的每间屋子都拉着窗帘，钢琴上、壁炉上和床四周，甚至浴室里到处都是莉莉的大幅照片，好像他每时每刻还在和莉莉生活在一起，这使玛丽心如刀绞。

尽管马歇尔一时难以驱散心中的悲痛和郁闷，但他不想被一脚踢出陆军，而且医生的警告也使他猛醒过来。就算留在军校，也得振作起来

才行。就在此时，他接到一项新的任命，担任本宁堡步兵学校副校长，并兼任部分教学任务。他欣然接受，于 1927 年 11 月动身离开华盛顿。

## 7 在本宁堡军校

本宁堡步兵学校是美国陆军著名的军事指挥院校之一，位于佐治亚州哥伦布市郊几英里的地方，占地面积 9.7 万英亩，包括几个古老的种植园、森林、溪流和一些起伏的丘陵。从陆军的观点来说，这里是进行实战演习的理想地形。马歇尔上任后，经过进一步整顿和建设，步校有了自己的坦克部队，有了施放烟幕的飞机、大炮，以及和平时期一个受训士兵所能见到的最近似实战的训练场。

在本宁堡马歇尔按职务分到一幢小房子，姐姐玛丽前来帮他布置。她悄悄地“弄丢”了莉莉的大部分照片，只在钢琴上和卧室里各留了一帧。不过，事实上不需要她为弟弟操这份心了，因为马歇尔已经从痛不欲生的泥沼中摆脱出来。他由在华盛顿时郁闷不乐的隐士，变成在新的教学工作和娱乐活动中处处露面的军官，把自己的身心重又投入到他喜爱的军校教学工作之中。

他在本宁堡步兵学校任职时间是 1927 年底至 1932 年，这是美国经济大萧条时期中最困难的几年。一个已婚的陆军二等兵，用每月 21 美元来供养全家，生计实在艰难。为了帮助已婚士兵，马歇尔定了一个制度，每个已婚士兵每天可以廉价从食堂买一顿热餐，带回家给妻子儿女吃。这样，既节省了家庭生活开支，又省去了妻子们每天做一餐饭的麻烦。由于规章制度不允许这么做，马歇尔作出这一规定是担了风险的。步校的一位军官说：“事情虽小，心境可贵啊！”除此之外，马歇尔还积极倡导各家各户喂养家畜，并亲自督促鸡舍、猪栏的修建工作，经常过问蔬菜的种植情况。

当时，学校缺少室内大型集合场所，亟需建造几个集会厅，但学校经费不足。为了节省开支，马歇尔决定把第一次世界大战前的破旧闲置建筑物拆掉一些，把可被使用的建筑材料利用上。他自始至终领导了这项拆建工程。学校的工匠头是个士兵，人们都亲切地称他“积格斯”，而营房管理头目是个名叫克里兹的中士。在几个集会厅的设计与建筑期间，这两个人每天都接触马歇尔。这些建筑物的竣工，在很大程度上应归功于二人的智慧与贡献。当第一个集会厅建成后，马歇尔把全校的教职员工和高年班的学员召集到这里来。人们到齐之后，马歇尔中校从讲台上走下来，从听众席上拉住积格斯的手，同他一起走上了讲台。马歇尔对参加这一修建工程的每个人表示谢意，尤其是积格斯。最后他说：“为了表彰他的工作，此厅命名为‘积格斯厅’。”

当第二个集会厅建成时，也举行同样的庆祝仪式。马歇尔在表达了对克里兹中士的感激之后宣布：“为了表彰步校的营房管理人员，这个大厅命名为‘克里兹厅’。”直到以后学校在新地方修建永久性集会场所之前，这两个厅一直保留着积格斯厅和克里兹厅的名字。

同过去一样，马歇尔总是念念不忘关心部下的福利。弗兰克·弗雷泽中将后来写道：“有一次，马歇尔将军帮了我，这件事我是永远也忘不了的。”那是步校组织的许多次演习中的一次，弗雷泽上尉被选为连长，负责组织机枪连战术性超越射击演习。糟糕的是“弗雷泽上尉从未指挥过机枪连。”演习的评判官是校长坎贝尔·金少将、乔治·马歇尔中校，以及战术组和兵器组的教官们。正当他们准备开始时，随着一声

“立正”的口令，两辆指挥车停了下来。以陆军参谋长道格拉斯·麦克阿瑟为首的几个大人物从车里走出来，弗雷泽上尉很快就明白是怎么回事了。

弗雷泽说：“我的心神和身体都凝滞了，恨不得立刻遁去。马歇尔中校觉察到我的窘境，走过来对我说，‘弗雷泽，我们来解决这个问题，好吗？首先，我们应该忘记刚来的那帮人。好了，我们在图上处于什么位置？你和我先检查对照一下，然后告诉那些机枪手，他们应该怎么做，要他们到达什么目的。’与我小声地交谈了一会儿之后，马歇尔中校又说，‘现在，来验一下机枪。’为了使每个射手明白他要做什么，为了确保实弹超越射击的安全，验枪是很必要的。”

“那是我幸运的日子，”弗雷泽说，“每一阶段的射击都命中了目标。麦克阿瑟将军称赞教官教授有方，称赞学员善于吸收消化教官的指导。”

作为步校的副校长，马歇尔还承担了部分课题的讲授任务，主要是向学员和教官们讲授有关战略和领导艺术方面的理论。他堪称是一流的教官，能把复杂的军事问题凝炼成简短的寥寥数语。有一次，他讲美国内战的起因，只用了5分钟，就把问题讲得清清楚楚。更为重要的是，在实际领导工作中，马歇尔的领导方法和工作作风给部下留下了极其深刻的印象。

1929年，奥马尔·布莱德雷少校（后为美国五星上将）奉命来本宁堡任教官。布莱德雷后来写道：“一旦任命了一位军官的工作之后，马歇尔将军就很少去介入他的工作。我作为步校兵器组组长在他手下服务的两年时间内，他只有一次叫我去汇报兵器组的工作。在那两年中，他也只到我的办公室来过两次。我从马歇尔将军那里学到了有效指挥的基本要素。在整个战争（第二次世界大战）期间，我有意地避免不干涉部下的工作。当一个军官按我所期望的去做时，我总是让他放手去干。当他犹豫不决的时候，我就想法帮助他。但他失败时，我就撤掉他。”

“在那段时间里，我最了解马歇尔将军。”本宁堡步校的一位下级军官后来写道，“他有一套宽敞的住宅，一有机会就邀请朋友们到家里做客。他十分体贴年轻人。我还清楚地记得，一个星期天的上午，他组织了一队年轻人骑着马欢迎我的未婚妻。我们在禁猎区沿着一条小径快跑了一阵之后，聚集在马歇尔将军的住宅里，吃了一些点心，又玩了一些开心的游戏。他总是喜欢训练年轻人的智力和体力。我记得，那一次他送给我的未婚妻一件礼物，那是一支极贵重的鲸骨柄心马鞭，我的未婚妻视之为珍宝。”

1929年春天，马歇尔在本宁堡结识了一位名叫凯瑟琳·塔珀·布朗的漂亮妇女。一年半后，他们结了婚。男宾相是著名的潘兴将军。

他们结婚时，凯瑟琳46岁，比马歇尔小4岁。她是一位有三个孩子的遗孀。不平凡的经历使她成为一位非常讲究实际和善于处世的女人。她完全明白同马歇尔结婚意味着什么。马歇尔已50岁，而仅仅是美国陆军中的一个中校，看来不大可能爬上更高军阶就要退休。当时，在资历方面同马歇尔最相近的麦克阿瑟已是临时四星上将和美国陆军参谋长。按以往情形，看来乔治·马歇尔想获得一个准将军阶的前途似乎很渺茫。凯瑟琳正是看中乔治·马歇尔的人品，而不是因为他在军队的前途，才

委身于他的。正如她后来说的，“我一开始就从未怀疑过，我给自己找了一个了不起的男人。”

在本宁堡步兵学校的日子里，军人一般都不许离开营区，无论是否值勤都是如此。因此，马歇尔同他的部下和同事们就利用空余时间自己组织一些娱乐活动。他是一位优秀的骑手，常常鼓励年轻军官打马球、超越障碍、骑马打猎，并经常参加一些活泼的体育活动。因为当时武器的机械化程度还不高，所以那时的马很多。他还鼓励利用营区的其他设施打网球、玩高尔夫球、学园艺、游泳和狩猎。这些活动增强了身体素质，更重要的是增进了人们之间的友谊，加强了合作，提高了士气。

本宁堡步校是美国南方最重要的陆军兵营之一，因此，经常有重要的来宾访问。此外，马歇尔还鼓励镇上的居民来校访问。他不照惯例为贵宾举行阅兵，而是想出一个新奇的迎宾仪式——让贵宾检阅营区内的各种丰富多彩的活动。有一片林中自然凸地被选为举行检阅的场地。代表营区各类活动的代表队在就近的林中隐蔽处待命。每个队都穿着自己的运动服，携带着活动项目所需的装备用具。广播简短地解释几句之后，随着高声喇叭里发出一声讯号，只见狩猎队从林中闪现出来，队员们穿着粉红色外衣，骑在马上，带着步校俱乐部的猎犬健步通过检阅台。接着是园艺俱乐部代表队，身着旧衣，肩扛锄头。其后是另外十几项活动的代表队走过检阅台。

马歇尔中校发明的这种迎宾仪式是独特而有趣的，它使检阅者的注意力集中到人们的精神和士气上来，使他们感到步校的检阅比千篇一律的阅兵式或注重外观整洁的其他仪式更为新颖和有效，并给来访者留下了深刻印象。这表现了马歇尔的丰富想象力以及把整个兵营的集体精神面貌展现给来宾们的能力。

马歇尔很重视部属和学员们的职业道德培养，激励他们努力工作，并鼓励那些才华出众、很有发展前途的年轻军官们要有忍耐性。与马歇尔同在本宁堡步校任职的劳顿·柯林斯中尉，于1936年8月给马歇尔写了一封令人沮丧的信。柯林斯当了17年的中尉，开始怀疑他在陆军中是否还有发展前途。马歇尔回信说，陆军“正在显示出真正现代化的迹象，到时候，你与你一类的许多人都会得到提拔，我想这种局面很快就会到来。”后来，当马歇尔成为陆军参谋长时，他确实那样做了。柯林斯被提升为军长，并于1949年成为美国陆军参谋长。

马歇尔在本宁堡开始从事的一些事情，后来在他当了陆军参谋长后，证明他的这些做法是极有价值的。在担任步校副校长时，他为自己买了本所谓的“我的小黑皮本”，把他认为有才华的年轻军官的姓名记在上面，“供将来参考。”在本宁堡的几年时间里，他记下了不少军官的姓名，当时，他或许没有想到将来有朝一日他会成为美国陆军的头号人物，会真的用上这个“小黑皮本。”但这说明了他珍视人才和注重职业道德。他后来在第二次世界大战中挑选各集团军的指挥官时，就经常查阅这个“黑皮本”。

在1927年底至1938年间，以上尉或少校军阶在本宁堡军校任职或学习的杰出军官，以及在马歇尔手下担任参谋并有出色表现的军官，后来都得到了马歇尔陆军参谋长的提拔重用，其中许多军官在第二次世界大战中成为战功卓著的将军。他们中包括艾森豪威尔、布莱德雷、史迪

威、史密斯、柯林斯、李奇微、希尔德林、迪恩等一大批名将，以及其他近 200 名有才华的将校级军官。在马歇尔的晚年，曾有人问马歇尔，他是否也用他的小本子来记那些他认为庸碌之辈的名字。马歇尔回答说：“本上没有地方记了。”

马歇尔在本宁堡的几年，是他军旅生涯中最重要的阶段之一，对美国陆军的未来同样具有重要意义。他在训练和培养军官方面所作出的贡献，对国家在未来大战中的军事前途与命运有着深远的影响。仅仅几年之后，乔治·马歇尔和他认为有才华的许多军官在第二次世界大战中经受了考验，并赢得了战争，为国家和军队赢得了荣誉，也为军队的长远建设奠定了坚实的基础。

## 8 重返部队

1932年，马歇尔在本宁堡的任期届满，随后得到了晋升所必需的任职——下部队工作。他被调往佐治亚州斯克利文堡第8步兵团担任中校营长，这意味着他的职务降低了。然而，他很快调整和适应了新职的要求。在斯克利文堡任职期间，他所关注的事仍如以往，不仅是维持全营日常工作的运行，而且注重官兵们的训练与发展。

马歇尔原打算在斯克利文堡完成正常的三年任期，但不到一年时间，他又接到新的任务。连续几年的经济大萧条，造成成千上万的工厂、商店倒闭，数百万人失业。总统决定分区成立由军队为主组成的“民间资源保护团”，马歇尔受命担任F区民间资源保护团的司令（团长）。司令部设在南卡罗来纳州莫尔特里堡，主要负责三个州的地方资源保护队的领导与管理工作，并负责收容与安置大危机时期的广大失业青年。这项工作需要抽调大量的军官去完成，因而，许多军官被派往各州的各营区充当主管官，事实上马歇尔的团部成了一个空架子。没过多久，马歇尔手下的一些军官就对干这一行恼火之至。

当时，一些军官认为，那些失业青年不值得他们去管，为什么非要同那些人打交道？一天，一位少校来见马歇尔，强烈要求退役。马歇尔问他为什么，他说：“我在军队已经干了12年，我是西点军校毕业生，我不愿低人一等，同一伙叫花子打交道。他们全是些半死不活的南方穷鬼。”

马歇尔生气时从不提高嗓门，惟一的变化是他的脸色变得通红。他心平气和地说：“少校，我为你那样想感到难过。不过，我要告诉你，你这种人对我来说走得越早越好。我才高兴你走呢！现在你就给我请！”这件事发生时，他的妻子凯瑟琳正在办公室里工作，开始时她感到吃惊，当她看到那位少校的脸色时，不禁暗自发笑。“他看来大吃一惊，”她说，“他知道我们这里急需人手，显然，他本以为乔治会央求他留下来。”

马歇尔无论接受什么职务和任务，都能尽快适应情况，努力把工作干好。面对此项特殊工作，尽管他手下的一些军官工作起来不很情愿，但马歇尔的敬业精神和职业表现使他们大受感染。在国家档案馆收藏的资料中，能找到一些论述30年代初期的地方资源保护队经受考验和苦难的报告。当时，乔治·马歇尔中校在南方取得的工作成绩一再受到嘉奖。

多年来，马歇尔一直期望能到正规陆军部队任职，但1933年底，他的这一愿望突然成为泡影。他接到陆军参谋部的命令，要他到芝加哥去报到，担任伊利诺斯州国民警卫队的高级教官。国民警卫部队不是正规的陆军部队，一个正规军官去那里服役，即使到了晋升年限，也在不予考虑之列。马歇尔中校也是人，离开陆军部队使他极度失望。

此后，马歇尔从来没有再谈过这件事，也从未流露出对这项任命的任何怨言，而是像从前一样，很快投入到这项新的工作之中。国民警卫师师长基恩将军观察了马歇尔几个月之后，一次他去华盛顿时，特意去见陆军参谋长麦克阿瑟将军。他说，马歇尔的才华实在出众，不能让他荒废在国民警卫队中。基恩将军甚至建议说，应该提升他为准将，并且给他一个使他有用武之地的职务。麦克阿瑟告诉基恩，他曾考虑过，想

让马歇尔担任步兵司令，这个职务可使他升为将军。遗憾的是，这还得等三年才能获得。

1936年，随着陆军部人事的变动，马歇尔的名字才被写进了晋升名单。1936年8月24日陆军部正式批准授予乔治·马歇尔准将军衔。凯瑟琳听到她丈夫获得提升的消息后写道：“在美国陆军中再没有比他更无愧于这一提升的人了，品德和才干终于起了作用。”但是，马歇尔获得准将军衔时已55岁，离他64岁按规定退休只有9年时间。在提升后的几天内，他就接到命令，接任陆军第3师第5步兵旅旅长职务，该旅驻扎在华盛顿州的温哥华。

他上任后不久，部队按计划去刘易斯堡进行夏季训练。这时，禁闭室里还关着70名违反军纪的人，这是一些懒惰、爱闹事的人，有开小差的，还有擅离职守的。由于全旅官兵都要去刘易斯堡参加训练，马歇尔就叫副官把需要留守的人员列一张名单给他。副官照办了，除其他人员外，监督那些被关士兵就需要20人。马歇尔把这20个名字全部删去，只给副官留下两名等待退休的年老军士来看管那70名士兵。

副官很伤脑筋，认为这两名军士不足以对付这样一群调皮捣蛋的家伙。马歇尔则向副官保证说，那些人不会再惹是生非了。部队出发的前一天，马歇尔到禁闭室去，对那些人说了几句话。那位副官说：“他没有多讲，只解释说部队要去演习，他信任他们。效果是令人惊奇的。整整一个夏天，没有一个人逃跑，所有的人都在两名军士的安排与监督下做他们的工作，没有一点麻烦。我认为，他在这种情况下的领导才真是了不起。”

在温哥华兵营，也和他毕生的经历一样，马歇尔作为一位领导人能取得成功，其原因之一在于他听取和处理部下汇报的能力。他很快就能抓住基本要点，而且能清楚地记住每一个细节。一位军官回忆说：“就像我过去坐在他的办公室里一样，我现在可以看到他的身影。他是一位天才思想家，他的办公桌上总是井井有条，双手交叉在胸前，他转过椅子，眼睛似乎迷失在春天那柔软的绿茵之中。他厌恶多余的话、冗长的命令和解释。”

马歇尔在他的部下面前，总是不苟言笑，但是，所有官兵并不把他的沉默看作是障碍，他们并不害怕他。同以往几次一样，马歇尔在温哥华的3年任期同样是突然中止的。1938年2月27日，《纽约时报》刊登了一篇短文：

### 马歇尔将军奉召赴华府

美联社华盛顿州温哥华2月26日电：温哥华军营司令官乔治·马歇尔准将，奉参谋长马林·克雷格将军电令，今天乘机离开此地前往首都华盛顿报到，以膺特殊使命……

此次奉召去华盛顿，标志着马歇尔将军带兵职务的结束也意味着经过近40年的奋力攀登，如今他已攀临顶峰了。

## 9 攀临顶峰

马歇尔移交了旅长的工作，偕夫人和继女罗斯搬到华盛顿。现在，他已是陆军部作战计划部部长，并兼任陆军参谋长克雷格将军的特别助理。8个月后，克雷格将军又进一步给他升了一级，任命他为陆军副参谋长。

人们很想知道，马歇尔如此快速得到提升，是否与参谋长克雷格有某种特殊关系。事实上，克雷格将军与马歇尔只有过一面之交。那是33年前，马歇尔少尉在那次最艰苦的横穿沙漠之行后，到团部报到，当时听他报告的那位值班上尉就是马林·克雷格。克雷格可能不记得他了，因为当时他被那位皮肤黝黑、衣衫褴褛的少尉吓了一跳，以至于不愿多看他一眼。

马歇尔升任陆军副参谋长的任命公布前两个星期，英国和法国屈从于德、意法西斯的压力，签订了慕尼黑协定，迫使捷克斯洛伐克割让给纳粹大片领土。英国首相张伯伦和法国总理达拉第相信，用牺牲捷克斯洛伐克的办法，就能填满德国独裁者阿道夫·希特勒的欲壑，避免一场战争灾难。但是，捷克斯洛伐克固然是被牺牲掉了，战争却只是被推迟了几日而已。

当马歇尔到陆军部新办公室走马上任时，他感到过去自己一直关注的是部队训练、福利、院校教育和个人前途，而现在他要把国家安危放在首位了。英、法等国在慕尼黑对法西斯采取的绥靖政策，使那些明智的战略观察家们惊骇不已，即使普通百姓也对英、法等国的做法大惑不解。一次民意测验表明，当时43%的美国人相信战争正在来临，美国势必卷入。倘若果真如此的话，美国拿什么去打呢？马歇尔非常清楚，美国陆军总员额不过20万人，武器装备和训练均严重不足，只有海军的状况还差强人意。每年几亿美元的军费，不敷一支20万常备军的吃穿和弹药耗费，更不用说添置新的装备了。在讨论慕尼黑协定签订后的军事形势时，一位参议员宣称，美国现在得花“几百万美元用于军事目的。”马歇尔当即给克雷格将军递了一张条子，说“得有几百亿美元”才成。

美国陆军部那些主张扩军备战的将军们，面临着一种左右为难的局面。第一次世界大战后，由于孤立主义者强烈反对国际联盟提出的共同安全体系，同时也坚决反对美国充实军事力量，因此，战后20年来美国得以享受和平的环境。现在，孤立主义运动的组织者猛烈抨击总统打算支持欧洲国家以战争反对纳粹，而一旦战争爆发，美国的中立地位将受到威胁，美国人民的利益将受到挑战。在这种情况下，总统在政治上采取了更为迎合“民意”的立场，主张欧洲战争由欧洲人自己去打，鼓励英、法等国依靠自己的力量去打败德国法西斯，这样，美国就无须参战了。但将军们必须更多地从军事角度考虑问题。

对美国人来说，总统的立场固然很好，也正合孤立主义者的口味，但最大的问题是英、法等国依靠自己的力量能打败纳粹吗？美国驻欧洲的使节和军事专家写回的报告说，德国军队可以不费吹灰之力把他们打败。英国、法国需要大量枪炮、飞机，不仅希望美国的大工厂能够满足他们的需要，而且希望美国能尽快加入国际联盟共同安全体系，以便联合对付德、意法西斯的战争挑衅。对此，罗斯福总统开始担心，如果战

争来临，美国根据 1937 年的中立法案，将不能向英国和法国提供军火和必要的援助。

1938 年 11 月 14 日罗斯福总统在内阁成员和军事顾问参加的一次会议上，提出了制造一万架飞机的计划。到会的将军们听到这个计划很高兴，这正是他们所需要的。但马歇尔听到总统的提议后却大吃一惊。总统怎么能只提制造飞机的计划而不同时制订招募这些飞机所需飞行员、机组人员和地勤人员的计划呢？更使马歇尔大惑不解的是，所有与会者似乎都一致同意总统提出的建议，居然没有不同意见。总统讲完后，走到人们中间，最后在马歇尔面前停了下来。总统说，他认为他已为陆军参谋部提出的紧急扩军计划出了大力，并说：“乔治，你看是不是这样？”

马歇尔毫无表情地看着总统回答说：“对不起，总统先生，我完全不同意您的意见。”罗斯福脸上露出一丝惊讶神色。他本想问马歇尔为什么，但又改变了主意，会议就此结束了。会后，其他人默默地看着马歇尔，他们似乎认为马歇尔毁了自己的前程，他在华盛顿的差事就要完蛋了。

经过这次会议，马歇尔开始懂得自己不仅是单纯的军人，现在他多少要懂得一点政治。他其实已经学会迅速发布命令和当场拍板解决一些久拖不决的问题，而且善于抓住复杂问题的实质，并能识别官场上的权术。虽然他现在领会了罗斯福总统那些话的含义，明白了他的真实意图，但他仍然不同意总统的意见，仍然坚持认为，此时此刻的当务之急是要扩建美国陆军和航空兵部队，不要为了供应盟国武器而牺牲美国的军事前途。但他知道，陆军要想增加人员、枪炮和飞机，要是不经过一连串的游说议员、国会听证、讨价还价和讨论报酬等繁琐程序，是绝对办不成的。他必须努力成为掌握这一套本领的行家，但他不一定真的喜欢这种行当。难道这就是他献身陆军所要做的一切？

陆军参谋长马林·克雷格将军的任期将于 1939 年 8 月届满，一时间，华盛顿盛传总统正在广泛物色克雷格的接班人。在美国陆军圈子里，几乎没有人认为乔治·马歇尔会有中选的可能，单说一条，他在陆军部工作的时间并不长，在他上头还有 21 名少将和 11 名准将，这样，马歇尔要中选就得超过 32 位将军。但马歇尔也占有几样有利条件，他的品德、才能、经验，特别是在军事战略与谋略方面他不比任何将军逊色；他到陆军部工作时间虽不长，但表现得稳健而出色。

1939 年初，他碰上了好运气，作为陆军副参谋长的任务之一，他负责落实总统制造飞机的计划，同时要为陆军增加人员和武器争取更多的拨款。结果，他干得相当不错，并在这项工作中得到负责此项工作的商业部长哈里·霍普金斯的赏识。

此后不久，竞争陆军参谋长职位的幕后活动开始了，各派头目严阵以待，积极活动，全力以赴。马歇尔发现他也有朋友在热心为自己奔走，对此他并不感到高兴，而且反对这么做。他认定在节骨眼上活动议员，只会失去而不是得到总统的好感。他认为别人在这点上做得都过火了，此时他应当默不作声才是。

1939 年 4 月的第一个星期天下午，他被召进白宫。罗斯福总统开门见山地说：“马歇尔将军，我考虑让您担任下一届美国陆军参谋长，您有什么意见？”

“没有，总统先生，”马歇尔回答说，“只有一点我要提醒您，我这个人惯于心里怎么想就怎么说，正如您知道的，这常常令人不快，这样行吗？”

罗斯福微微一笑说：“行！”

1939年4月28日，罗斯福总统通告美国人民，在马林·克雷格将军于8月31日退休之后，陆军参谋长的职务将由乔治·马歇尔准将继任。这样，马歇尔从准将一跃而升为临时四星上将，跳过少将和中将军阶，也越过了比他资深的21位少将和11位准将。当时，他是第二位没进过西点军校而担任陆军参谋长的人。第一位是“哈佛大学的医生”伦纳德·伍德。

## 第二章登顶之人

### 1 新任参谋长

乔治·马歇尔是在国际局势日趋混乱的形势下就任陆军参谋长的。他在给一位朋友的信中写道：“我就职的那个日子十分重要，似乎世界大战即将来临。”事实证明的确如此。

1939年9月1日，就在马歇尔宣誓就职的前几个小时，希特勒发动了对波兰的进攻。对此，美国深感不安和忧心忡忡。在美国，几乎没有人希望纳粹获胜，除非迫不得已，他们不愿卷入战争。但是，如果美国袖手旁观，任凭英、法等国被德国征服，那将导致什么后果？德国及其盟国意大利和日本，会不会将转过头来进攻美国？

以威廉·艾伦·怀特为首的干涉主义者，支持“立即援助盟国委员会”，制止法西斯企图控制世界的侵略行为；以查尔斯·林白为代表的孤立主义者，则支持一个实力雄厚的不使美国卷入战争的运动。此时，马歇尔的处境困难，他竭力避免卷入任何一个派别中去。他一上任，就向白宫明确表示，虽然总统是他的总司令，但他不希望别人把他当成罗斯福小圈子里的成员。哈里·霍普金斯试图拉马歇尔更加靠拢总统，他通过马歇尔身边的工作人员史密斯少校转告马歇尔，他“认为罗斯福总统同马歇尔将军关系尽可能密切一些是非常重要的。总统喜欢有人晚饭后去看看他，在书房里喝一杯苏格兰威士忌酒，心平气和地谈一些事情。”马歇尔对史密斯少校说：“一天24小时，我随时听候总统吩咐，总统知道这一点。但是，如果要去我做分外之事，那就是矫揉造作了。我看我做不来，也不应该做。”

然而，马歇尔所面临的军事挑战和任务令人惊愕。1939年秋季，美国陆军在世界武装力量中排名第17位；参加第一次世界大战的一些武器已经过时，但仍旧在部队中服役；许多现役军官缺乏正规而严格的训练；部队的训练经费大约只占军费的2%，这无法使正规军处于良好的状态，也无法给国民警卫队一种真正的实战感。由于装备不齐，兵力不足，导致防卫力量甚至低于和平时期应有的水平。作为一名了解美军情况的职业军官，他深感加强国防建设的必要性和紧迫性，他认为应该直言不讳地表明自己的观点，因为，他知道并相信这也是陆军部多数将军们的一致想法。

毫无疑问，马歇尔正面临着严峻的形势和巨大的挑战，他默默无闻，努力朝着他认定的目标而努力。有一类军官，上任伊始，就重新放置旗杆，改变花坛样式，调换办公室。他则不然，他对五角大楼的启用和改善办公条件没有丝毫兴趣，而是很快进入角色并挑起了新担子。欧洲战争一爆发，马歇尔就花费大量时间和精力，使总统、国会和公众了解这样一个事实：在经济上，美国是世界上最强大的国家，比任何国家都富有，但从军事方面讲，它的陆军力量却排在包括西班牙和葡萄牙在内的16个国家之后，美国的安全环境和未来军事前途不容乐观。只有在兵力和武器装备方面同时实施一项扩充军队的紧急计划，美国才能拥有一支必不可少的防御力量以应付未来的风云变幻。

9月中旬，马歇尔向他的前任克雷格将军汇报时说道：“我们的目标

是要达到和平时期 28 万人的兵力，国民警卫队增加到 12.6 万人。”据他的专家们计算，此项计划需要 6.75 亿美元。这是国家在和平时期战略准备的最低需要。使马歇尔感到沮丧的是，几乎所有的政界人士，无论其有何党派倾向，都不支持他的这项计划。孤立主义者竟骂他是战争贩子。不仅如此，就连总统和国会中的亲盟国集团也不支持这项计划。大家都在想着 1940 年年底即将举行的大选，都担心扩军计划会把选民们吓跑。“他们宁愿输掉战争，也不愿丢掉选票。”马歇尔身边的一位工作人员忿然说道。

马歇尔同财部长亨利·摩根索一道前往白宫，请求总统授权并批准他们的扩军计划。罗斯福总统用漫不经心的态度迎接他们，这使马歇尔尤为愤慨。当摩根索汇报完扩军计划的说明时，总统好像要以“一笑置之”来对付过去；当摩根索汇报完计划，请求总统签字批准时，罗斯福冷冷地说，他不能在这个时候去国会要求这么一笔拨款。摩根索于是建议，可否让马歇尔将军亲自到国会跑一趟。总统几乎是用轻蔑的眼光扫了参谋长一眼，尖刻地说：“你们为什么要上国会山去？让他们等着就是了。我将提交一份国情咨文。别去，什么也别对他们说。”

摩根索在失望中看了参谋长一眼，然后转向总统：“总统先生，您能否听听马歇尔将军的意见？”罗斯福用开玩笑的口气答道：“我十分清楚他要说什么，我毫无必要听他讲。”这时，马歇尔的脸和脖子开始气得通红，他走到总统的椅子旁边，目光向下，冷静而严肃地说：“总统先生，您能否给我三分钟的时间？”总统的情绪一下子变了，脸色显得严肃起来，但还是和蔼地说：“当然，马歇尔将军。”

因灰心丧气，又焦急不安，马歇尔的嗓音滋滋发响。他超出了规定的时间，一口气把国际局势、国家武装部队的低劣状况，以及扩充军队所需要的兵员和资金向总统倒了出来。参谋长最后激动地说：“如果您什么事也不管，或不立刻行动起来，我真不知道这个国家会得到什么后果。”

马歇尔说完后，好长时间谁也不吭声。随后，总统点头示意送客，并说：“谢谢您，将军。”又说了句：“谢谢您，亨利。”总统目送他们离去，当马歇尔到门口时，总统大声说道：“对了，将军，明天再来见我，并把您需要的东西开份详细清单来。”

他们走出白宫时，财部长摩根索显得很高兴。他祝贺马歇尔勇敢地面对总统，并说他深信整个计划或者其中大部分项目将得到满足。但是，马歇尔并非如此乐观。他没有这样的把握，因为他对罗斯福总统的了解还不多。

其实马歇尔不必担心，总统很快批准了他们的要求，只是总统对国会的可能反应还忧心忡忡。马歇尔催促道：“我知道您能让他们接受，他们不能逃避。”他亲自替总统起草向国会提交的咨文，总统只在文字上作了调整，基本要点没动。

两天后，罗斯福总统把计划提交国会批准，并附言说：“过去几周的情况向我们所有公民表明，美国的要害地区可能会遭到攻击，……我们必须切实有所准备，不让这些攻击达到目的。”总统要求拨款 9 亿美元，还有 3 亿美元的合同批准费。其中 2.5 亿美元是拨给海军的，而大头是为陆军申请的。结果是，没费多少周折计划就获得了国会通过。

马歇尔后来谈到这一行动时，总说这一次打破了僵局。1940年五六月份，战争的阴云笼罩着西欧，荷兰、比利时和法国已被纳粹摧垮。人们原以为，法国军队是欧洲最强大的，但它稀里糊涂几周内就被击垮。6月初，因敦刻尔克的奇迹，英国军队才从德国的三面包围中撤退出来，但几乎失去了所有的作战武器。德军几乎随时可以占领地中海海峡和法国北大西洋沿岸的重要港口。这一切使美国领导人感到震惊，他们立刻匆匆忙忙地修正自己的军事和外交观点。希特勒不再仅仅是破坏欧洲宁静的一个疯狂的法西斯独裁者，纳粹的威胁突然间笼罩了西半球。

尽管美国国内对战争的态度有所改变，但马歇尔仍小心翼翼地为推动他的扩军计划而努力。在此后的一年半中，他常在总统和国会的各种委员会面前露面，为推动陆军航空兵建设、恢复“募兵制”和推行旨在为盟国提供更多援助的“租借法案”而东奔西走，并逐步取得了进展。1940年夏末和1941年3月，国会分别通过了“募兵制”和“租借法案”，马歇尔总算松了一口气。

早在1920年，马歇尔作为潘兴将军的助手，曾参加过有关国防问题的听证会。现在他借用那时获得的经验，以坦率的方式，抓住基本事实要点的本领和拒不卷入党派论战的态度，给总统和国会的许多议员们留下了深刻印象。

通常他都由一位或几位为他的提案进行基础研究与论证的军官陪同前往国会山，在一些具体问题上，他向陪同军官询问细节情况，而重要问题则由他本人阐述，并且他很少看笔记本。久而久之，他已谙熟此道。有些部下认为，他沉着冷静的举止获得的效果更佳。他压低嗓音如实地通报每一消息，好像是在向委员会成员汇报秘密情报。他提醒议员们需要向历史负责，从而使他们听得入迷。他的表演可能是经过精心准备的，但他在国会里的分量，绝不取决于事先准备好的台词，或推心置腹的汇报，而在于他向立法者们保证，他所讲的都是他再三了解的真实情况，并且他所提的建议都不是为某一政党服务，而是为美国国家和美国人民的利益负责。

对于下一代人来说，他们或许只知道1945年时装备齐全的美国陆军和空军规模有多大，却不知道1940至1941年期间，马歇尔面临的困难有多大。1940年底，马歇尔本人最确切地描绘了他作为陆军部队的首长，其任务有多么艰巨：

去年夏天，我们现役陆军拥有17万指战员，56个中队的作战飞机，约2500名飞行员，还有两个小型机械化团。

单从组织结构来讲，我们的陆军只有3个不完整的步兵师。从大型组织规模来说，一个基本的战斗团体应该是以军为单位的，而我们的陆军部队连一个军也没有。

今天，有50万人在野外进行紧张的训练，用不了几周时间，这个数字将达到80万。今天已不是3个不完整的步兵师了，而是有18个师正在受训，很快将再增加9个师。两个小型机械化团也已发展成一个装甲军，内含2个师，每个师约有1.2万名指战员……

在一年时间里，空军部队也从56个中队增加到109个中队，飞行员增加到4000名。

马歇尔将军接任陆军参谋长职务后，除了为紧急扩军备战而东奔西走外，参谋长本人予以关注的其他活动也多得令人咋舌。除了不定期地会见总统、内阁成员、陆军部长和副部长、大量官方顾问，负责生产、分配和经济政策的委员会成员以及他的部下之外，他还定期参加制定军事政策与计划的例会。他是总统委员会的成员，该委员会成员还包括国务卿、陆军部长、海军部长和海军作战部部长。他与副国务卿和海军作战部部长一道是常设联络委员会的成员。这个委员会主要负责西半球的军事和政治规划。他还是陆、海军联席会议的成员，该联席会议对需要采取联合行动的有关事项进行协调。

马歇尔定期地参加陆军部的部长会议，与会者均是该部各个部门的高级文职和军事负责人。他本人也在陆军部召开会议，参加者是几位副参谋长、负责人事、情报、作战、供需的参谋长助理和陆军计划处的领导。他所接触的军官包括各个兵种（步兵、骑兵、野战炮兵和海岸炮兵）的司令，后勤局局长和行政局局长，以及各军区司令和国外驻军的指挥官。随着空军和地面部队的扩充，需要马歇尔处理的问题与日俱增。到1941年，大约60余位陆军部和陆军的军官可以随时与参谋长联系。1940年初，他给一位朋友写信说，他和同事们感到“十分压抑”，因为他们实际上是“在战争年代的环境中工作。然而，又经历和平时期的困难，和令人恼怒的程序的牵制。”他后来承认，1940至1941年是他所经历的最艰难的岁月。

一回到家里，他常常外出骑马，一边锻炼身体，一边思考问题。夏天一有机会时，他就像其他许多居住在华盛顿这个闷热地方的人们一样，与夫人一起悄悄地溜到华盛顿附近的地方，租一条独木舟在河上慢慢地顺流游荡。在漫长的夜晚，他们常常在幽静的阿灵顿墓地附近散步。他喜欢饮用威士忌酒配成的淡淡的鸡尾酒，但他有一个习惯，即尽量避免参加鸡尾酒会和正式晚宴。他和夫人习惯于晚间不安排正式活动，而是从闲聊中得到休息。他喜欢到附近的剧院看电影，尤其是西部片。往往在剧场的灯光暗下来以后，他们抵达那里。他还喜欢晚上阅读书刊杂志，博览群书。在他们订阅的众多杂志中，他爱看《星期六晚邮报》和《读者文摘》，他爱读的书主要是新出版的自传或历史书。

1939年以前，马歇尔就养成了早睡的习惯。同其他大人物一样，他有躺下就能很快进入梦乡的本事，一切难题全都留待白天再去解决。他不喜欢晚间在电话里谈论公事，因此，一般晚饭后他拒绝接电话。晚上所有的公事电话都转到他的一位部下那里，由这位部下决定是否应该打扰将军。这种做法毫无疑问使他能第二天做到精力充沛。

随着战争压力加剧和工作越来越紧张，老朋友之间长谈和与年轻军官的聊天就越来越少。他长期以来形成的沉默寡言、冷漠无情和严肃认真的性格此时变得更加明显。当然，情况并非全都如此，即使在最繁忙的时刻，他也腾出空来会见来访的老朋友。对弗吉尼亚军校的同学，在里诺堡结识的朋友，特别是第一次世界大战期间第1师的老战友，他的大门一直是敞开的。美国参战后，他无法挤出时间会见偶尔造访的不速之客，但曾为潘兴将军服务过的勤务兵或司机只需提及他们为潘兴工作过，就被允许进入他的办公室。

他的工作作风一向十分严谨。军官们被叫到他的办公室汇报工作，

要按规定的时间到达，既不需打招呼，也无必要行礼即可就座。正在聚精会神地阅读文件或信函的将军，先要阅毕，然后立即抬头，双目凝视对方，身体前倾，专心致志地听汇报，除非讲话人使他听得不耐烦，或提的问题太啰嗦，否则马歇尔一般保持沉默，直到那位军官把话讲完。他会连珠炮似地提出问题，以了解更多的情况。一旦他的好奇心满足之后，便立刻结束这次谈话，然后转入下一项公务。

马歇尔将军身材匀称，总是军服合体，但也常穿便装，这个习惯是他在潘兴将军麾下服役时养成的。他眼光冷静，眼珠发蓝。对那些最了解他的人，两眼显得很温和，但面对那些让他不高兴的人，则显得冷酷和严厉，令人害怕。每天早上他从车里出来，昂首阔步跨进办公楼，俨然是一位统帅人物，尽管他自己可能并未意识到这一点。他的动作往往不慌不忙，也很少打手势，尽管白发已爬上头顶，代替了原来的棕发，但他仍显示出旺盛的精力，根本看不出已经 59 岁。一般情况下，他的嗓音深沉而温和，但当他纠正一个错误，或对不恰当的建议提出质疑时，他会突然放声咆哮起来。除个别人以外，部下对他是既爱慕，又敬畏。

到了 1941 年，他在默默无闻之中已明显树立起权威了。所有与他打过交道的人对他的神态举止和工作作风都有很深的印象。有一位助手说：“他会使你不遗余力地去工作。”大家一致承认，他们从来没有感到自己已经把工作做到家了，这是因为马歇尔总是耐心地期待着，而不是以大声训斥，或拍桌大叫的方式去强求大家都能在工作上出类拔萃。

马歇尔为人正直，讨厌说假话和故弄玄虚。他不愿卷入任何党派之中，也不愿当任何人的工具。国务卿迪安·艾奇逊后来说：“对于马歇尔将军，人们记忆中最深刻的一点是他为人耿直，这是他最崇高的美德。”他珍惜传统价值、良好的声誉和基本的道德。有了这些，他感到心中坦然。1938 年，当他刚到华盛顿时，新闻记者、政治家和许多官兵都发现他专业娴熟。到了 1941 年底，人们认识到，他这样的人为数不多，他能使整个陆军参谋部甚至华盛顿都运转起来。处于战火中的国家十分需要这样有着远大抱负和坚定自信心的军事领袖人物。

## 2 领导才能

作为陆军参谋长，马歇尔要与之打交道的人包括总统、国务卿、陆军部长、参谋部和特种参谋部的参谋人员以及各个兵种的司令官。他统帅着一个庞大的军事集团，包括4支野战部队，9个军区、战术空军、装甲部队、港口守备部队和后勤军，并通过夏威夷、菲律宾、巴拿马运河区和波多黎各4个战区，控制着海外的驻军及其给养。后来，巴拿马运河区和波多黎各两战区合并为加勒比警卫部队，并增设了阿拉斯加警卫部队。马歇尔上任后不久，很快发现，重叠的管辖权引起了混乱，陆军部的供给部门常与各野战军意见不一。

有些“长期形成但不适于一个大国的军事部门”的许多做法令他不安，比如，负责指挥空军作战的空军指挥部却不在总参谋部指挥之列。马歇尔决心在行政组织方面作些必要的调整。1940年，他把空军指挥部划归总参谋部，交给它监督空地联合作战的任務。但是，随着征兵法的通过和繁杂的征兵工作的开始，打乱了这方面的调整工作，各兵种司令部和其他行政机构的彻底改组直到1941年底才逐步完成。

作为陆军参谋长，马歇尔不得不身兼数职。他既是总统的军事顾问，为国家军事战略出谋划策，还是正在扩军并加紧训练的野战部队的统帅。不管履行哪一职责，他都深信，总参谋部能否高速、高效地运作至关重要。因此，他始终致力于有效地领导和协调总参谋部和所属各级参谋部的工作，并通过理顺行政关系和大胆提拔任用有才干的年轻军官把参谋部的工作搞得生机勃勃和井井有条。在组织部队训练方面，他主要通过他的助手莱斯利·T·麦克奈尔少将实施领导。

马歇尔后来说：“麦克奈尔是位极其精干的军官，兢兢业业。在参谋学院，他的部下素质好，他本人劳苦功高。”麦克奈尔一再强调“时间紧迫”，宁可训练时多流汗，战时才能少流血。他鼓励那些能干的人，并赶走了那些不合适的人。他强调纪律严明，领导坚定。他开了长长的名单，把那些随时让马歇尔调任的军官一一列出。更重要的是，他不断向参谋长报告部队的真实情况，哪些军官有所作为，可以信赖，可在战争中担任军或师一级的指挥官。他的正直、勤奋、工作方法、组织才干和敬业精神得到了参谋长的赏识、信任和重用。

马歇尔选中了另一个精明强干的人协助麦克奈尔执行训练任务，他就是马克·韦恩·克拉克中校。马歇尔在温哥华担任旅长时结识了克拉克，并喜欢上了他。当时，克拉克是刘易斯堡第3师作战参谋。他作为1940年初在蒙特雷举行的陆海军联合演习的筹划者，给马歇尔留下了深刻的印象。马歇尔很快把他调到陆军参谋学院任职，尔后，又把他调到陆军参谋部担任作战参谋，一年后，克拉克成为麦克奈尔将军的副手，被授予准将军衔。

除了大胆使用麦克奈尔和克拉克负责训练工作外，参谋长本人还直接与4支野战部队的指挥官联系。由于他们资深并富有经验，马歇尔很尊重他们，并给他们更多的自主权。同马歇尔一样，这4位野战军指挥官也不是西点军校毕业生，第1军的德拉姆中将和第4军的德威中都将都曾经从事文职工作；第3军的克鲁格中将和第2军的利尔中将是从小兵开始进入陆军部队的。他们都参加了美国—西班牙战争，除利尔军长外，

他们均在第一次世界大战期间在海外担任要职。

马歇尔的空军首领阿诺德将军是他于1914年在菲律宾认识的一位老朋友。阿诺德想抓住一切机会向马歇尔陈述空军部队的需求。马歇尔担任副参谋长时进行了一次穿越全国的考察，包括视察空军基地和飞机制造厂。阿诺德指定安德鲁斯空军上校陪同视察。安德鲁斯全面细致地介绍了陆军航空兵的现状和要求，引起了马歇尔的高度重视。马歇尔也很快发现“空军几乎在总参谋部没有代表……总参谋部的军官对空军毫无兴趣，大部分还反感。”马歇尔承认，“所有参谋们对空军部队采取敌视态度。年轻的空军官员在国会吵闹，把形势搅得一片混乱。他们有理由抱怨，因为他们没有得到承认，当时的总参谋部对空军毫无了解。”马歇尔决定采取行动改变这种状况，尽管有不同意见，他还是把安德鲁斯提为准将，并召到陆军部任G—3处处长，负责训练工作。

阿诺德后来描绘这一阶段的情况时说，“乔治当时将成为发展空军最有影响的人物。他与别人的不同之处在于，他有能力消化听到、看到的东西，并使之成为我们认识的最伟大的军事天才的一份能力。”

1940年，陆军部G—3处项目军官库特少校负责起草把陆军航空兵的编制扩大到54个大队的报告。这项扩编计划在当时看来似乎费用过高，几乎根本不可能实现。库特携带写好的报告去向马歇尔将军汇报，他掂量着这份计划会得到哪些赞成或反对的意见。参谋长聚精会神地听完汇报后只提了一个问题：“为什么只扩大到54个大队呢？”这使库特大吃一惊。库特后来回忆道：“其他人提的意见都是要削减空军，他们说这个扩军方案过于具有想象力，超出常识等等，而马歇尔将军当场批准了方案。用不着继续讨论，也用不着再争论。就在当天，该方案成为陆军部的指示。因此，在1940年，我把所有的功劳归功于他的远见卓识和想象力。正是这些使空军最终从不值得一提的3个大队发展到286个大队。”

马歇尔尽量满足空军人士一心想建立独立空军的请求。他确信空军在未来大战中具有举足轻重的作用。但他也不是一味地满足部下的要求，而是从实际出发，坚持自己认为是正确的东西。他认为，当时在航空兵部队里，军事院校毕业的军官还太少，不足以建立独立的空军，并相信在这个阶段，关键是有了一支支持地面行动的空军力量，而不是由空军独立行动。据此，他采取了给予空军更多自主权的政策，比如，给分管空军的阿诺德将军在战争委员会开会的发言权，并与海军的部长们一起开会。马歇尔对阿诺德将军的信任和佩服程度从来没有降低过，几年后，他称赞阿诺德“始终忠心耿耿。”这是马歇尔只对他最信任的人才使用的一个颂词。

马歇尔反复强调要充分利用时间让地面部队作好战争准备。后来他说：“除了在战争后期，我从来没有看到地面部队认真训练过。地面部队做任何事情都会遇到极其困难的情况，而其他部队不是那样。比如，在海军，我想是由于在舰艇上的原因，在进入一次交战前，每个人都要洗个澡，穿上干净的内衣，可以在舰上的床铺上饱睡一夜的觉。陆军部队的情况则正相反。很可能已进行了连续的行军，有些还是急行军，人已精疲力竭。官兵全身淋湿，因为在这种情况下，往往是下雨天，全身是泥，不得和衣而睡。在一次战斗结束之后，很久都没有机会更衣。

已经成为规律，清晨是最需要官兵那至高无上的勇气的时刻，这时他们又冻得半死地醒来迎战……所有这些都是需要高度的训练。据我了解，这种训练程度比任何其他军种难度都大。”

马歇尔出任参谋长后不久，便飞到波多黎各、夏威夷和巴拿马等地去视察海外驻军的训练情况。回到华盛顿，他利用一切机会留心观察他的参谋军官如何克服在计划和指挥方面的明显不足。以后，他经常进行旋风式的访问，只要条件允许，他总是乘飞机。对那些不愿视察部队的军官，他就解除他们的职务。在一系列访问中，他很快改变了下属司令部接待参谋长的礼仪。他希望能充分利用时间多了解部队的实际情况，因此，他直率地指出对他的接待不要任何仪式或宴请。他总是耐心听取各级指挥官亲自汇报他们遇到的问题，尽管他每次出访的时间短暂，不可能什么都看，但他比长期只坐在办公室里的助手们了解的真实情况更多。

马歇尔走遍全国各地，检查师一级新兵训练以及各地机场的飞行训练情况。每当各军区地面部队和空军进行大规模联合演习时，他总是亲临演习现场。对新兵来说，训练意味着在酷热或严寒之中进行数小时烦人的操练；全副武装地在尘土飞扬或泥泞不堪的道路上行军；死记硬背成百上千个生疏的武器部件名称；没完没了地擦枪、清洗装备。除此之外，还常有突然袭击式的检查。马歇尔认为，最难下的命令是要求战士进行长时间的基础训练，“训练枯燥乏味、耗时、紧张。然而，我们需要进行有效、全面的训练。否则，往往自战斗一开始就缺乏纪律性和战斗力。而且，很难让士兵认识训练的必要性。我记得，我找了些专业调查员去实地调查。他们找到受训的美国士兵，询问他们对训练感想……后来，这些调查人员在前线又找到那些人，他们参加战斗后表示，虽然当初他们反对一切训练，……而现在看来当初训练得还不够。”

当训练和演习进行得不顺利时，马歇尔首先检查领导的素质。1940年，他反复认真地研究了一年来在训练方面存在的问题。他常常回忆起第一次世界大战期间把大批不合格的指挥官送去“犯错误。”战斗打响时，潘兴将军几乎是发疯似地寻找合格的军官去执行战斗任务。在两次大战之间的年代里，马歇尔反对在军官晋升方面论资排辈、压制人才的做法。现在，他集中精力物色合适的人选去承担指挥工作。

当马歇尔还是副参谋长时，他就致力于改进陆军的指挥系统，大胆改革军官的晋升制度。由于和平时期陆军部队最高的专职军衔是少将，论资排辈的制度决定了总是资历最深的军官自然接替最高指挥官的职位，结果，有些接任的将军只能在这个职位上工作几个月，甚至几周就该退休了。具有优秀功绩的军官等到实现晋升的目标时，只剩下检阅几次部队的时间了。这种制度造成一些平庸的军官被提拔起来，仅仅因为他们比更能干的同事早几个月登上论资排辈的阶梯。马歇尔决心改变这种状况。他回顾说：“我要做到想要谁就能动谁，这样，他才能拼命地工作。除了两辆汽车以及为夫人另辟一间卫生间以外，还有其他奔头。”他得到了参谋长克雷格将军的支持，并努力做通了参议院军事委员会的工作，他为4个野战军设立了临时中将军阶。这样，参谋长可以按照任人唯贤的晋升标准，选用自己看中的人选，这极大地调动了下属指挥官们的积极性。

马歇尔办公桌右上方的抽屉里，总是放着那个小黑皮本，他的部下常常怀着极大的好奇心看见他认真地翻阅它，在上面划掉一个名字，往往挪一个或再补充一个。在他的脑海里和那个小黑皮本上同样记录着里诺堡同学、第一次世界大战中的战友、本宁堡步兵学校的军官和优秀学员、几十位他在视察军事演习时给他留下深刻印象的人、他的顾问和老朋友推荐的人的名字，以及那些因功绩突出，在寄给他的报告上反复出现的人名。

陆军中流传着一个关于詹姆士·范弗里特上校（后为将军）的故事。他的名字与小黑皮本上记载的另一位不能被提拔的上校的名字很相似。每当范弗里特被推荐上去准备提升一级时，他的名字都被划掉。只是后来在诺曼底登陆战役中，他表现突出，参谋长才承认是他以前搞错了：把他压下来迟迟未予提拔。此后，范弗里特一直很顺利，并在朝鲜战争期间充任美军第8集团军司令。

1940年11月，当时的西点军校校长罗伯特·艾克尔伯格问布莱德雷是否愿意出任西点军校学员队长，布莱德雷表示愿意。此时，布莱德雷是马歇尔手下的参谋，已在华盛顿服务了两年，他极力想脱离日常文书工作，回到任何一级指挥岗位上去。艾克尔伯格征得马歇尔将军的同意后，对布莱德雷说：“祝贺你！马歇尔将军刚才已答应了这项请求。”

但是，马歇尔对这项任命仍有想法。一周后，他把布莱德雷叫到自己的办公室，问道：“你真的愿意到西点军校担任学员队长吗？”布莱德雷答道：“愿意，阁下。这是一个指挥岗位，并且将给我一次机会，去帮助培养那里的军官。”这时，马歇尔给了他另一个选择机会，参谋长说：“我正在考虑把霍奇斯从本宁堡调来担任步兵司令，你愿意到本宁堡去接替那里的领导职务吗？”布莱德雷屏住呼吸，说道：“那情况就完全不同了，阁下。”本宁堡步兵学校校长是陆军军官们最喜爱的工作之一。布莱德雷后来说：“马歇尔将军在通知我之前，已经作出了决定。‘很好，一俟霍奇斯调到华盛顿来，我就派你去’。”1941年初，这项调职付诸实现，同时，布莱德雷的军衔由中校晋升为准将。

另一个在事业上得到马歇尔培养的军官是艾森豪威尔。据艾森豪威尔后来说：“马歇尔将军最瞧不起为个人名利钻营升迁的人。一天，我们正在谈论着什么，他告诉我，曾有一个来看他，他已为这个人安排了一个不错的职位。但这个人进来后，就对马歇尔讲了自己应该得到提升的种种理由，按此人的看法，提升他是完全必要的。马歇尔说他的脸几乎气得发青了。‘我告诉他，’马歇尔说，‘请注意，在这场战争中得到提升的人将是指挥人员和能挑重担的人，参谋人员是不会得到提升的。’

突然，马歇尔转向我说，‘现在你的情况就是这样。我偶尔得知乔伊斯将军想让你到他那里担任师长，克罗伊格将军告诉我，他随时都乐意给你一个军。唉！这实在是太糟了，你是一个准将，而且你还将是一个准将，没什么可说的。’我对参谋长说：‘将军，您弄错了，我根本不在乎您的提升和您提升我的权力。您是把我调到这里工作的，我并没有对您说过我是否喜欢这项工作，我只是努力尽我的职责’。艾森豪威尔接着说：‘我站起身来，离开他的办公室。不知为什么，我又掉过头去，发现马歇尔面带微笑。我知道我这样做像头蠢驴’。”

艾森豪威尔回顾说：“你知道，从那天起，他便开始提拔我。哦，不是在那一天，是在十天之内。他亲自给参议院写报告，请求把我提升为少将。他说在美国陆军中设立的作战部并不是一个真正的参谋位置。他说我是一名指挥官，我做的工作是调兵遣将等等。这是他的明智之举。此后不久，他决定派我去英国，当他派我去那里时，他给我加了一颗星，接着又加一颗。”

基于过去的经验，马歇尔非常重视年轻军官的培养和任用，他描述了指挥美国人的困难，“他们的特征是个人的主动性，独立思考，这使他们可能成为最出色的士兵。但如果没有好的领导，也可能成为一个缺陷。美国士兵机智、敏捷，但在逆境下，也可能会有爆炸性和破坏性，除非领导机智果断，并能完全赢得所有部下的尊重。”他接着说道：“在那长期、艰苦、无目的等待和反复行军中，在极其困难、疲惫和孤独的日日夜夜里，领导者的任务显得最为艰巨。在那种环境里，一位真正的领导者必须能克服困难，严守纪律，坚持训练。”

然后，马歇尔简短地谈道，他期望毕业的军官和资历深的军官都具有警惕性和主动性的素质：“由于你没得到关于这样做或那样做的具体指示，就表现出被动和无所作为，那是一个严重的缺点。”他要求大家在陆军任职的头三个月内工作要出色，管好一支大部队的一个小单位，这支部队的质量、纪律和前程离不开他们的领导。为了使大家认识到一位真正领导的任务艰巨，他说无论这个团体大小，它的失败只能归罪于领导的无能。他最后提醒大家：“记住，真正的伟大领导者能克服一切困难，战役和战斗没什么了不起，只是存在一系列需要去战胜的困难。缺少装备、食品，缺这缺那，都只是借口。领导者的真正胜利在于不管境况多么恶劣，他都能够战胜它。”

### 3 祸起珍珠港

自 1939 年 9 月欧洲战争爆发以来，马歇尔一直用冷静、严格的军事逻辑注视着事态的发展，并全力以赴地推动紧急扩军计划付诸实施，争取一切时间加紧训练部队，以做好充分的战争准备。

但是，1941 年夏季，孤立主义者发动了一场声势浩大的运动，以制止美国卷入战争。他们在全国各地召开会议，并集中力量在华盛顿国会中展开了争取议员的攻势。他们判定美国似乎正被卷入战争中去，他们发现，罗斯福总统和英国首相丘吉尔已经商讨了对付纳粹潜艇在大西洋造成威胁的共同计划；以马歇尔为首的美国军事首脑已经同英国人交谈过协同作战的秘密计划；他们确信美、英双方已经心照不宣地同意美国不久即将参战。与此同时，美国舰艇已经在通往欧洲的航线上同纳粹交火了。

反战运动决定，一定要开展一场殊死斗争，来制止政府的各项备战计划。经过多次战略会议，他们决定集中力量反对马歇尔的扩充陆军计划。一年前，他们曾竭力阻止国会通过 1940 年征兵法案但未能成功，而现在一年已满，陆军要想保留其应征士兵，并再征召一批新兵，唯一的办法是请求国会投票批准征兵法案予以延长，因此，这次必须奋起阻拦。

尽管反战运动来势凶猛，但政府还是胜利了，这实属险胜。延长征兵法案的动议一直胜负未卜，最后仅以一票的多数获得通过。然而，马歇尔还没来得及松一口气，他的扩军计划又受到新的威胁，使他重新坐卧不安起来。这次威胁来自完全没有料到的地方——盟国。

英国人和苏联人对美国全面征兵将对他们产生的影响感到惶惶不安，因为美国要是全面扩充军队，就需要增编大量武器装备，这样，就必然会大大减少他们根据“租借法案”正在获得的武器和给养。就军备而论，美国工业生产能力还不能满足国内外紧迫的日益增长的需求。毫无疑问，美国实行全面扩军计划，其陆军和航空兵部队将优先得到武器装备，这样，英国人和苏联人就会因美国国内扩军而蒙受其害。无论如何，必须设法制止美国扩军计划的实施。

这场运动声势日盛。1941 年底，《纽约先驱论坛报》刊登了一篇引人注目的文章：《为保持较小的陆军进一言》。此文出自当时最有影响的专栏作家之一沃尔特·李普曼的手笔，文章写道：

明确决定缩减陆军，集中力量加强海军、航空兵和执行租借法案，所有公众的怀疑和政治上的混乱，以及所有思想上的莫衷一是，都将一扫而空……今天就致力于建立一支强大的陆军不仅没有必要，而且也不识时务。它干扰了我们的租借法案和海军政策。事实上，它是造成当前陆军内部不满的基本原因，一个重大祸害，破坏了全国团结，引起了公众不满，从而给颠覆分子以可乘之机，并削弱了我国的防御手段，即租借政策和海军政策。我认为，看来是要作一次外科手术——缩减陆军兵力从而提高其效率。

马歇尔见此不禁愕然。当时陆军兵力不足 90 万人。他计划在年底扩充到 170 万人，并且确信不久还将大大超过这一数字。在他看来，提出缩减而不是扩充陆军无异于蓄意破坏。他把这次破坏归咎于英国人，相信是他们对李普曼施加了影响。于是，马歇尔把他们叫来，斥责他们使

用卑鄙手段，诋毁美国陆军的质量和作用。他警告他们：“如果他们不停止这种勾当，他将出面予以揭露，公开示众。”英国人在受到适当警告之后答应今后不再搞鬼。

李普曼文章中特别激怒马歇尔的一点是，文章暗示美国陆军已经发展过大。而就在此文发表时，尽管征兵法案已经实施一年，美国陆军却只有一个步兵师作好了参战准备，陆军航空兵则只有两个轰炸机中队和三个战斗机大队可以投入战斗。马歇尔十分清楚，即使扩军计划得以顺利进行，到1942年4月，美国也只有三个步兵师、一个装甲军、七个轰炸机大队和七个半战斗机大队能够做好参战准备。而纳粹德国仅在苏联展开的兵力就比美军大50倍。“我们不能参战，因为我们没有做好参战准备。”马歇尔对他的作战计划人员说。

在美国国内掀起反战运动的同时，苏联莫斯科已岌岌可危，而英国人即将丢失中东和苏伊士运河，英国的生命线危在旦夕。在远东，日本人已侵占中国大部地区，其海军正在太平洋扩张，威胁着美国的势力范围。在1941年最后几个月里，对美国来说，战争几乎一触即发，马歇尔将军意识到，美国即将不可避免地卷入战争。

至少有三件事使他作出战争不可避免的结论。

首先，德、意、日三国于1940年底签署了所谓的“钢铁盟约”，保证任何一个缔约国“在受到目前尚未参与欧洲战争或中日战争的某国攻击时”将相互支援。这里的某国显然是指美国，尽管他们强调只有在缔约国遭到“攻击”才提供援助，但马歇尔知道，对这句话完全不可置信。根据纳粹的说法，1939年是由于波兰“进攻”德国才爆发战争的。

第二，日本和苏联签署了为期6年的互不侵犯条约，这就意味着苏联将不介入日本在太平洋地区进行的任何战争。

第三，1941年夏天纳粹德国侵入苏联。在德军逼近莫斯科以及苏联很可能要亡国的情况下，日本的称霸野心随之增长。他们已经开进印度，正在中国步步进逼。不要多久，他们就将信心十足地来对付美国了。

事实表明，马歇尔将军的战略判断是对的。1941年12月7日星期天，马歇尔将军的秘书迪恩少校正在办公室为参谋长准备一份材料，突然，迪恩抬头看见一名海军士兵挥动着一张薄纸冲进屋来，他看得清上面用铅笔潦草地写的几个大字：“珍珠港被袭。并非演习。”

珍珠港位于太平洋中部夏威夷群岛的阿胡岛西部，东距美国西海岸2090海里，西距日本3200海里，是美国在太平洋上的主要军事基地，也是美国和远东、西太平洋之间的海上交通要道，战略地位十分重要。1940年5月，美国为了遏制日本的扩张，将太平洋舰队从美国西海岸转驻珍珠港。基地内军事设施完善，并有大型修船厂和油库等重要设施，是美国支援太平洋地区作战的主要后勤基地。

日本海军的这次行动是美国历史上遭受损失最大的一次突然袭击。结果，美军伤亡近4000人，4艘战列舰，2艘辅助舰被击沉，另有4艘战列舰、3艘巡洋舰、3艘驱逐舰、2艘辅助舰严重受损，总计249架各种作战飞机被击毁。因当时几艘航空母舰没在港内才幸免于难。美军大型修船厂和油库可能因日本人计划不周或行动仓促而幸免被炸，尽管如此，美国太平洋舰队已大伤元气。

珍珠港事件使美国人感到震惊，毫无疑问，日本已向美国宣战，第

二次世界大战已经落到了美国人的头上。

特雷弗·杜普伊上校在一篇题为《珍珠港：谁之过错？》的文章中断言：“如果没有领导上的过失——在某些方面，由于种种原因，珍珠港事件这个重大悲剧就不可能发生。”这个问题提出了一个严峻挑战：在珍珠港悲剧中，陆军参谋长乔治·马歇尔将军扮演了什么角色？在多大程度上是属于陆军参谋长领导的失败？自珍珠港遭受袭击以来数十年间，为了查明这场惨祸之所以发生的原因，官方至少进行过 8 次详细调查，其中时间最长的一次调查是由国会组织的，记下的数据、证词、结论和介绍共达 39 卷。对这次事件的讨论和确定责任属谁的尝试显然很广泛。国会的调查研究详尽无疑，其基本结论如下：

实际上，每个人对日本袭击珍珠港的舰队都感到意外。然而，华盛顿和夏威夷的军官们曾充分意识到遭受突然攻击的危险；他们认识到至少日本有用这种方式攻击珍珠港的可能性。他们得到的情报充分证明：战争迫在眉睫。

报告中还写道，华盛顿当局曾预先警告过夏威夷司令部，但那里的指挥官们没有依据这些警告去认真履行其职责。1941 年 11 月 24 日，马歇尔将军就曾通知驻夏威夷的陆军司令沃尔特·肖特中将，美日外交关系恶化，来自日本的战争威胁已经明确，要求他把计划采取的措施迅速上报。不幸，肖特中将采取的惟一具体步骤，只是注意了对日本人可能进行的内部破坏活动予以防范。

在这次事件中，马歇尔的领导，在一个方面是可以受到批评的，即对肖特将军为对付美日可能发生战争的危险而采取的应变措施，没有作进一步的研究和指示。然而，即使这种指责成立，也很难令知情的人信服。1941 年时，马歇尔的责任非常繁重，他予以关注的问题实在太多，他必须授权给他的部下，否则，他是难以应付日益繁重的方方面面的工作的，因为他是人，不是神。当一个人指挥着千军万马，而且还必须关注全球战略时，他不可能做到事必躬亲和无微不至。况且，事件发生前的情况也的确错综复杂。

1941 年 12 月 6 日星期六下午，日本东京外务省给日本驻华盛顿使馆发出预报，说一份内容有 14 部分的重要电报即将发出，将由大使在以后指定的时间递交美国国务卿科德尔·赫尔，要求使馆人员立即做好准备。美国译电人员截获并破译了这份电报，并于当日下午向包括陆军部在内的有关部门报告了此事。马歇尔后来说他不记得有人曾给他看过这份电报，确实，公文正本上没有他阅过的标记。

当日傍晚，华盛顿译电人员截获了东京发出的分为 14 部分的电报中的前 13 部分，以及东京通知日本大使馆有关第 14 部分电报将于 7 日凌晨发出的指示。这部分电报十分重要，其内容已清楚地表明日本方面已经拒绝美国的所有建议，意味着美日外交关系已经破裂。陆军参谋部值班参谋鲁弗斯·布拉顿上校携带电报的副本去马歇尔家向他汇报，不巧将军不在家。布拉顿上校等了一会儿，最后不得不把电报带回办公室，把它锁在保密柜里。

罗斯福总统在晚宴结束时收到了这份电报，他看完后说道：“这就是说要开战了。”他抓起电话找斯塔克海军上将，得知他正在剧场里，就决定等第二天早上再同他联系。

12月7日星期天凌晨。破译员收到了从东京发出的电报的第14部分，上面写道：“日本政府不得不遗憾地通知美国政府，鉴于美国政府的態度，它不能不认为，已不能通过进一步谈判达成协议。”并指示日本大使，要他在12月7日下午1时整，把照会全文递交美国国务卿，然后把他的最后一台密码机毁掉。

陆军参谋部布拉顿上校接到这份电报大为震惊，天哪！这就是宣战啊！华盛顿的7日下午1点，正是夏威夷时间7日早晨7点，而在菲律宾刚刚天亮。现在是上午9点，离最后时限只有4个小时了。他急忙抓起电话拨通马歇尔将军家里，接电话的勤务兵说将军骑马去了，布拉顿让勤务兵转告将军，说参谋长一回家就让他亲自开车赶到办公室来。

上午10点30分，马歇尔将军才到达办公室。他看完了电文，马上起草了一份电报，并要工作人员马上把电报发给太平洋战区所有陆军司令部。电文如下：

日本人将于今日东部时间下午1点递交可视为最后通牒的照会。他们并已奉命立即销毁密码机。

我们尚不明白此时间是何含义，但务望随时进入戒备状态。

此时，离最后时限还有1小时40分钟。电报发出前，马歇尔打电话给斯塔克海军上将，谈了事态的紧迫性，并说已起草了一份电报，是否可以同时通报给太平洋海军司令部。斯塔克将军同意在电报尽处加上“通报海军。”

按正常情况，这份电报将在30分钟内发送完毕，但由于通讯线路出了毛病，无法接通夏威夷的陆军司令部，最后，只好使用普通商用电报线路。结果延误了时间，珍珠港惨遭突然袭击，美国太平洋舰队遭到一顿痛打。

事后有人指责说，马歇尔遵照罗斯福总统的命令，本来就没有打算把日本进攻珍珠港的威胁通知夏威夷的陆军和海军司令。其推测的理由是，罗斯福想要日本进攻珍珠港，把我们卷入战争。但在以后大量的官方调查中，没有任何材料可以证实这种指责能够成立。

珍珠港事件，像林肯遇刺、肯尼迪总统遭暗杀等重大历史事件一样，美国人很可能要花几代人的时间去探索。关于美国卷入第二次世界大战的原因，其中有多种因素，迥非寻常。

#### 4 人事选择

在珍珠港事件中，美国太平洋海军遭到重大打击，损失惨重，但它在军事上的影响并非仅限于此。珍珠港事件后，日本人凭借其优势的海、空力量加紧了在太平洋地区的扩张。

不久，美国远东战区司令麦克阿瑟指挥部所在地菲律宾遭到日本人的封锁和包围，那里的局势令人担忧。马歇尔感到眼下难办的是没有那么多优秀军官来协助应付日益紧张而繁杂的局势，这也是他自担任参谋长以来伤透脑筋的问题之一。随着美国处于战争状态，缺乏军官的问题就变得更加尖锐起来。

马歇尔到陆军部后不久，就着手整顿军队。第一步是查阅他手下高级军官的档案，记下了一大批需要退役的人员。那倒不是因为他们不称职，而是因为他们年事已高，都是在军事思想上死抱第一次世界大战经验不放的老战士。现在到了该把他们清理出去，把比较年轻和更具清新思想的人吸引进来的时候了。他向总统递交了一份建议立即予以退休的将军名单，当此项建议获批准时，他表示他本人在清理工作完成后辞职。他毕竟也是个老战士了，是被他辞退的多数人的同龄人。他明确表示，到了61岁这个年纪，该是让路给更具有才识、更年轻的班子，以应付美国当前面临的严峻挑战的时候了。

总统派人来找马歇尔，告诉他总统根本不考虑马歇尔的辞职问题。总统认为，他的辞意并非出于真心，只有愚蠢的政客才老是辞职，高级军官是不会这样的。马歇尔对罗斯福总统认为他要求辞职是在装样子的想法感到不快，坚决地表示自己当真要辞，甚至提出了一个适合接替他职位的军官。此后，马歇尔收到白宫一封口气更加坚定的回信，告诉他再别提辞职的事，即使再提也不会同意。

在此期间，他需要一些精力充沛、富有才华和比较年轻的军官充当他的助手或担任部队指挥官，协助他处理那些棘手的军事问题，找遍全国陆军兵营，这样的人的确不多。然而，他的小黑皮本上却记着陆军中相当一部分优秀军官的名字。此时，他想起了两个人，一个是艾森豪威尔，另一个是乔治·巴顿。

巴顿少将在一次演习中指挥第2装甲师，他指挥有方，坚决果断，而且大胆自信，给马歇尔留下了深刻印象。早在第一次世界大战期间，马歇尔就认识了巴顿，当时，巴顿在西线接管第一批坦克。他性情急躁，大胆泼辣，全然与马歇尔的风格不同。巴顿喜欢全副武装，炫耀自己。然而，马歇尔不仅喜欢他，而且钦佩他。他在小黑皮本上乔治·巴顿的名字后面写上：“乔治能带领部队赴汤蹈火，但要用一根绳子紧紧套住他的脖子。一有装甲部队就交给他指挥。”

马歇尔把提升艾森豪威尔和巴顿的推荐书送了上去，并很快得到批准。艾森豪威尔被任命为陆军参谋部作战计划部副部长，巴顿则在装甲部队的指挥岗位上进一步得到提升。

珍珠港事件后大约一星期，艾森豪威尔就奉命到马歇尔参谋长办公室报到。马歇尔知道艾森豪威尔在菲律宾任过职，当过麦克阿瑟的副官，了解远东情况。现在，他要这位新任副部长协助他解决麦克阿瑟正遇到的难题。参谋长简要地给艾森豪威尔讲了菲律宾群岛日趋绝望的最新形

势，然后问他：“我们应该采取什么样的作战方针？”艾森豪威尔要求给他一点时间来仔细思考一下。马歇尔叫他过几个小时后再来。

艾森豪威尔回来时显得很冷静。他向参谋长汇报了自己的想法：不管那里的情况怎样，应尽一切努力援助麦克阿瑟将军，但这要突破日本人的严密封锁才行。他怀疑，那里的部队恐怕坚持不了多久。最后他说：“我们的基地应该设在澳大利亚。”他的意思是最终放弃菲律宾。但马歇尔却不想轻易放弃那里，希望通过尽力援助能够坚守菲律宾要塞，这也正是麦克阿瑟和罗斯福总统的一致想法。

在以后的三个月中，马歇尔将军使用信任、现金、指令以及广泛授权等手段，竭尽全力组织援助，但能够突破日本人的封锁线而送到麦克阿瑟手上的援助物资却很有限。管日本人在菲律宾群岛的登陆战中不断推进，但麦克阿瑟表现得勇敢顽强，在补给严重不足和形势危急的情况下仍坚持奋战。

随着菲律宾群岛局势的不断恶化，马歇尔转而催促麦克阿瑟放弃坚守，撤到澳大利亚。尽管麦克阿瑟不肯这么做，仍坚决表示将同守备部队共存亡，马歇尔不愿看到这种结果。不管麦克阿瑟多么傲慢自负和令人讨厌，他毕竟是一位杰出的军事指挥官，而大太平洋地区未来的作战需要由这样的人来指挥。如果他阵亡或被俘，失去他实在可惜，盟军防御也将受到灾难性的打击，日本人将在心理上获得一个胜利。在马歇尔将军的再三督促下，麦克阿瑟突出包围，撤往澳大利亚。

鉴于麦克阿瑟的勇敢表现，马歇尔将军努力说服总统提升他为四星上将，给这位远东战区司令官颁发荣誉勋章。马歇尔亲自起草嘉奖令，并积极向总统建议，在未来战争中让麦克阿瑟出任太平洋战区盟军司令。

马歇尔为麦克阿瑟作了种种努力，却没能从他本人嘴里得到一句感激的话。“麦克阿瑟以为我们出卖了他，”马歇尔后来说，“其实根本不是那么回事儿。情况使这件事非常非常难办。”

在菲律宾处于困境的同时，夏威夷也遭到日本人的攻击，尽管这两次灾难的损失不如珍珠港那么沉重，但马歇尔认为，这是整个战争期间他所经受的最惨痛的打击。当时和他谈过话的人都没有看到他表现出惊慌失措的样子。

马歇尔也许回想起潘兴将军在第一次世界大战的艰难岁月中讲过的一句话：“我决不允许自己表现出忧虑沮丧的样子，以免使我的参谋人员丧失信心。”然而，他难以对马歇尔夫人隐瞒自己的情绪。有天晚上，凯瑟琳注意到马歇尔的脸色极为阴郁，以前她只是在他心情沮丧时才看到过这种表情。孤独沉默的马歇尔没有提到那些悲剧，也不想交谈，而是默默地走进了自己的卧室。凯瑟琳知道这是他心情沉重的表现，可又想不出说点什么帮助他。马歇尔夫人后来写道：“我走过他的门口，进了自己的卧室。”

如果说马歇尔以及同他一起在华盛顿共事的那些人尚能自持的话，这个国家的大多数人却做不到这一点。整个西海岸处于一片恐惧和流言的骚动之中。有报告说日本人已接近西海岸，无知的揣测演化成了想入非非。总统和陆军部接到了潮水般涌来的请求，呼吁提供更多的军队和防空火炮保卫太平洋沿岸城市，马歇尔深感局势更为繁杂和紧迫，他必

须投入到更为繁忙而有效的工作之中：为麦克阿瑟指挥的远东部队增派援军；向美国西海岸调动部队；征募短缺的人手和设备；协调军种之间的关系以及盟国之间的军事事务……

实际上，陆军与海军的关系正面临着考验。由于海军参谋长斯塔克上将珍珠港事件负有责任而受到处分，被降为美国海军派驻英国皇家海军的联络官，马歇尔与斯塔克三年愉快合作的局面宣告结束。接替斯塔克职位的是一位更难对付的欧尼·金海军上将。

欧尼·金的性格和习惯，与马歇尔将军迥然不同。尽管“他们都喜欢漂亮女人，但情况有所不同，马歇尔一见到漂亮女人便觉得心神爽快，而金一看到富有诱惑力的女人就要动手。金婚后生有六女一子，他的妻子玛蒂在妇女中常被称作是‘长期受苦’的配偶之一。他不仅追求女色，还是个酒鬼……”但他的确很有毅力，以后竟然改掉了自己的弱点。在技术方面，金上将是位难得的精通全面航海技术的优秀军人。在军事思想方面，他有自己的一套作战思想：“战士只靠躲避，只靠抵挡敌人的攻击打不了胜仗”，“胜利要靠进攻，不断进攻，为了能够不断地进攻，即使挨几下狠揍也在所不惜。”

像多数海军官员一样，金一心想为恢复海军的威信而有所作为，渴望把仗打到日本去，来洗雪珍珠港的耻辱。然而，美国和它的盟国目前准备把主要力量集中在欧洲。因此，马歇尔就必须说服这位同事心甘情愿地同陆军合作，以顾全大局，同自己一起来制订目前打败德国和意大利而不是日本所需的复杂计划。

其实，金海军上将倒主动登门拜访了。他决定去陆军部向马歇尔将军作一番自我介绍，并进行一次非正式交谈。他忽略了事先通知马歇尔他要去，而以为一走进马歇尔的办公楼，副官就会认出他并立即禀报。他不知道，陆军部的工作方式和海军部大不相同。

“我的接待室在我办公室过道对面，”马歇尔后来说，“由一位年轻妇女负责。我特意不在那里放一个身着军服的副官，因为我要同许多文职人员打交道，……因为每天有许多国会议员来访，我认为最好不要用铁板着脸的军人做接待工作。……结果，金上将前来看我，我并不知道，所以就在接待室里由这位妇女接待了。是呀，他是海军首脑，你到海军部他的办公室时，会有一位海军副官前来欢迎你，彬彬有礼地引你去见他。事情做的很合乎礼节，也很有效率。可是，这里却由一位年轻妇女来接待海军上将，而且没让他马上见到我。”

当时，马歇尔正在门厅对面同一位怒气冲冲的澳大利亚部长谈话。谈话结束后，他才得知金海军上将曾经来过，等着见他，后来愤然离去了。马歇尔毫不犹豫，抓起帽子，急忙赶到海军部金的办公室。没等对方表示欢迎，马歇尔就开始向金解释为什么让他久等。他接着说：“将军，我认为这很重要。要是在战争一开始，您我就争吵起来，那么不知公众会怎样来议论我们呢？他们连一分钟也容忍不了。我们不能相互斗气。我们可得想法搞好关系。”

金绷着脸一声不吭，长时间盯着他，然后突然放松下来，“有劳您大驾光临，您真是宽宏大量了。即使我们合不来，也可以互相走走嘛。”他停了一下。接着说：“我们能合得来。”

然而，后来还是出现了几次“非常恶劣的斗气。”1942年春，马歇

尔说服他的海军同僚，同意成立参谋长联席会议，讨论涉及有关两个军种的问题和制定联合作战计划。联席会议由四人组成，其中包括马歇尔和金。第三名成员是海军的威廉·莱希海军上将，他不是金的朋友，同罗斯福总统交情很深，而且非常钦佩马歇尔。第四位成员是马歇尔的副手——陆军航空兵的首脑阿诺德将军。几个回合的讨论之后，金表示他愿意服从美、英两国确定的战略重点——集中力量于欧洲首先打败纳粹，但有一个附加条件，即海军必须有所行动以确保及早打垮德、意、日法西斯。马歇尔真正担心的并不是美国军界有人扯皮，而是盟国会不会从中作梗。事实证明，他的担心不是没有道理。

1941年12月，美、英两国首脑在华盛顿首次举行战时会议。会议期间，马歇尔就发现英国人态度犹豫，他们似乎并不希望盟军过早地在法国登陆。1942年6月，马歇尔飞往伦敦，同英国人商谈未来的作战计划。当英国首相丘吉尔听完马歇尔介绍1942年进攻欧洲的“铁锤行动”计划后，微笑着向马歇尔举起酒杯说：“我完全同意这一计划。”马歇尔此行似乎大功告成了。其实，英国人并没有认真听取他的计划，他们另有打算，而马歇尔竟信以为真了。

当马歇尔高兴地回到华盛顿，着手制订制造登陆舰艇和训练舰艇操作人员的计划时，英国人的注意力却集中在中东地区。英国军队在中东西部沙漠被隆美尔指挥下的纳粹机械化兵团打得一路败北，退回埃及，开罗和苏伊士运河受到了严重威胁。在遭到如此挫败的情况下，谁还会考虑渡海登陆作战呢？此后不久，丘吉尔再次来到华盛顿。英国人反复强调中东地区的重要性和那里局势的严重性，他们坚持认为，当前应集中力量进攻法属北非，而不是渡海登陆作战。

马歇尔大吃一惊。以后，他在同盟国打交道方面就更为老练得多了。但这一次，他的确被英国人随随便便背信弃义的行为大为激怒。他进行了反击。他重新改写了艾森豪威尔起草过的一份备忘录，并在金海军上将和陆军部长亨利·史汀生的支持下，于1942年7月10日给总统呈送了如下信件：

如果美国不能坚定不移地全力执行“博勒罗”计划（横渡英吉利海峡集结兵力计划），转而到任何其他地方作战的话，我们坚决主张转向太平洋，给日本以毁灭性打击。换言之，除空袭外，对德国采取防御态势，而将全力转向太平洋。

这正是金海军上将希望马歇尔讲的话。但总统猜得对，马歇尔一百八十度的大转弯不过是出于意外的斗气。总统本人有时也难免意气用事，但他不允许他的部下任性使气。罗斯福总统清楚不过地明确表示，他要美国部队和英国盟友并肩战斗，并希望能在大选前实现。

## 5 军政之间

美国军队历来的传统是军官和政治完全分离，军官在政治争论中不站在任何一方，不竞选公职，经常不投票。马歇尔和多数职业军官一样，对政治抱有一种冷漠和鄙视的态度。但他逐渐发现，军事和政治常常难以分开，当他认为是正确的军事判断被政府当局忽视或否定时，他很难同他们妥协。

1942年初，美、英两国在关于未来作战的会谈中做出决定，美国必须在当年采取进攻行动。但是，马歇尔将军精心制定的进攻欧洲的作战计划被无限期地推迟了，主要是因为丘吉尔不相信美军进攻欧洲的准备能如期完成，他坚持认为，按马歇尔的计划行动不可能取得成功，一旦失败，将对今后的战争努力产生致命的打击。此时，美国大选即将开始，罗斯福总统希望美军能尽早投入进攻，以便对他连任总统起到积极作用。这两位领袖在会谈中决定于1942年进攻北非，代号为“火炬行动。”

美国军界多数领导人强烈反对这项决定，他们仍希望于1943年进攻欧洲。他们认为，在英吉利海峡彼岸打击德军，是尽快打败纳粹的最佳途径。而“火炬行动”将把力量投向一个非决定性的战略方向，造成力量分散和兵力消耗，必然进一步推迟进攻欧洲的行动。马歇尔和陆军参谋部尽可能地提出反对意见，但是，美、英两国首脑已经决定进攻北非，政治上的理由是很明显的，政治终将决定军事。第二次世界大战期间，罗斯福总统不顾他的军事顾问的反对，完全自作主张的事情不多，这件事是其中之一。决定之后，马歇尔将军和他的参谋军官们，开始忙于按照总统的命令制订和完善进攻北非的战役计划。

尽管马歇尔从一开始接受这项任务就很勉强，但作为一名职业军人，他还是全身心投入到这项工作之中。在制订“火炬行动”计划期间，美、英双方计划人员就进攻地点和进攻方式争论不休，白白浪费了几个星期的时间。英国人主张经过直布罗陀海峡进入地中海，攻打阿尔及利亚和突尼斯的纳粹基地。马歇尔则力主稳扎稳打，不进入地中海，而在摩洛哥的大西洋沿岸登陆，以便在形势不利时，易于从摩洛哥把部队重新运走。双方最后达成一个折衷方案，决定同时在两地登陆。但是，漫长的讨论意味着赶不上在美国大选前发起进攻，马歇尔对此丝毫没有感到不安。他们怎么能在战争期间像平时那样玩弄政治把戏呢？

“火炬行动”计划总算制订了出来，马歇尔去白宫向总统汇报计划时，罗斯福做了一个祈祷的手势，说：“请您在大选前付诸实施吧。”

马歇尔本来可以当即答应他，然而他没有，只是简单地回答说他将尽力而为。同时，他指出，英国人应该能够助民主党人所需要的一臂之力。英国蒙哥马利将军计划在美国大选前三个星期，在埃及沙漠向纳粹发动进攻。罗斯福总统听到这一消息，不但没有感到高兴，反而引起了警觉。“叫他们别打！”总统大声喊道：“英国人总是吃败仗。”

马歇尔深知部分参战的美国部队还缺乏实战经验，但他们都参加过实兵演练，他对首次进攻行动充满信心。他告诉英国人，美国将派最优秀的指挥官，率领美国陆军所能集结的精锐部队和装备，同他们并肩作战。双方都倾向于由艾森豪威尔将军担任这次战役的总指挥。马歇尔还必须为美国参战部队挑选精明强干的若干指挥官。

马歇尔把艾森豪威尔召回华盛顿，商量由谁指挥美军登陆部队。他们一起翻阅了马歇尔那个小黑皮本，为美国陆军选任参加此次大战的第一个主战役的若干指挥官。巴顿是首批中选人之一，他将率领一支特遣部队在卡萨布兰卡附近登陆。随后，他们又选中其他一些人，其中有霍奇斯、辛普森以及卢卡斯等几位将军，他们都是马歇尔昔日的同学或本宁堡的老同事，再就是史密斯和克拉克这样的密友。

艾森豪威尔对参谋长选中的另外两名军官有些犹豫。一个是马歇尔的老同学艾伦少将，传说他“好斗成性，平时爱树敌，战时易交友。”正如艾森豪威尔所知，艾伦在不打仗时容易产生急躁情绪，坐立不安，经常外出找一些不一定是敌人的人打仗。艾森豪威尔勉强同意艾伦当师长，据说只要把他放在前线去对付顽固的敌人，艾伦就会干得很出色。结果确实如此，艾伦打了几个大胜仗。然而，在不同德国人打仗，他的部队被调到后方休整时，就得把他调回国去。

马歇尔的另一个朋友弗雷登多尔少将，同艾森豪威尔相处并不和睦。这位身材矮胖，生性好斗的步兵指挥官，在北非指挥第2军，一开始干得很出色。艾森豪威尔给参谋长写信，“我庆幸您竭力推荐弗雷登多尔给我的那一天，我高兴地承认，我早先对他的疑虑毫无根据。”不幸的是，疑虑并非毫无根据。在以后的一次战斗中，因弗雷登多尔指挥不力，许多美国士兵阵亡或被俘，丢失了大量武器装备。艾森豪威尔不得不把弗雷登多尔撤职，派巴顿将军前往那里挽救危局。

最后，马歇尔给艾森豪威尔将军派去一位美军有史以来最有才干的军官。此人就是艾森豪威尔的老同学、马歇尔在本宁堡和华盛顿的部下布莱德雷将军。马歇尔非常赞赏布莱德雷的指挥才能，派他去艾森豪威尔的司令部，把最杰出的人交给了艾森豪威尔。这是一个英明的抉择，为后来大战的重心转到法国后，盟国之间成功的军事合作铺平了道路。

进攻北非战役由英国人率先打响，结果，英国人在阿拉曼打了胜仗，但这对美国大选并没有产生多少影响。美国选民们希望听到美国军队参战的消息。然而，当选民们在1942年11月3日开始投票时，美军还没有投入战斗。由于多种因素的影响，大选结果对民主党人很不利，使罗斯福对政府的控制面临着危险。民主党在众议院失去87席，在参议院失去10席。

五天以后，在令人沮丧的选举结果统计出来之后，马歇尔派麦卡锡去白宫告诉总统的新闻秘书厄尔利：“美国陆军将于次日在北非登陆。”“你现在倒跟我说起这个来了，”厄尔利气势汹汹地说，“为什么，为什么你们不在一星期前登陆？”

“现已作出在北非登陆的决定，”马歇尔后来说，“我们做了巨大的努力才使一切准备就绪。有几个师只受过部分训练，而且训练质量很差，装备难以配齐。艾森豪威尔认为，在英国仓库里有他所需要的足够装备，可是都分散在英国各地的小仓库里，等到艾森豪威尔想把装备运到非洲时，却找不到这些东西的下落。英国没有我们使用大仓库的经验，而是临时凑合。所以，明明物资在英国，我们却不得不从美国运物资到非洲去。”美国陆军在北非经受了艰苦的，有时是令人颤栗的战火洗礼。

北非战役胜利结束后，盟国首脑定于1943年1月在卡萨布兰卡召开一次作战会议，商讨未来的作战问题。为了准备参加这次会议，1942年

12月间，美国参谋长联席会议成员天天都在紧张工作，以便拿出一份周密的计划来同伦敦盟友商谈。

海军参谋长金上将力争扩大太平洋海军力量，主张把北非登陆的舰艇调到亚洲去对付日本人。陆军航空兵司令阿诺德将军提出一个从英国出动重型轰炸机，空袭德国本土基地和其在欧洲占领区的基地计划。马歇尔将军提出了1943年夏天横渡英吉利海峡，在法国登陆的详细作战方案（他任命新任作战计划部部长魏德迈将军为他制订的）。

罗斯福总统坚持下一步进攻的重点仍是欧洲，而不是太平洋地区。美国要进行一场对纳粹的大规模空袭作战，大批量的飞机正在美国源源出厂，但是，鉴于经过训练的机组人员仍然奇缺，在把他们培养出来前，在德国和欧洲进行空战的重任仍将由英国空军承担。关于马歇尔1943年进攻欧洲的打算，总统没有具体表态，只是说还要同盟国作进一步的研究。

作为马歇尔计划的筹划人，魏德迈本人并不完全赞同这一计划。他尽了最大的努力劝马歇尔将军，即使1943年登陆成功，其结果也必将是一场惨败。即使有足够的美国地面部队，但他们严重训练不足，顶不住久经沙场的德国军队。马歇尔将军坚持自己的主张，并严厉命令魏德迈去抓紧制订和完善进攻欧洲的详细作战方案，叫他拿不出方案别回来。

魏德迈连续干了72个小时，制定出一个高水平的作战方案，参谋长看后连声表示满意。“我们要在卡萨布兰卡把计划突然抛给英国人，这就会产生良好印象，”他说。魏德迈建议马歇尔将军，要做到那样，就得小心谨慎，绝不要把计划中的任何细节透露给任何人。他非常清楚，英国人会一如既往地坚持反对1943年横渡英吉利海峡作战，因此，魏德迈担心，如果英国人在卡萨布兰卡会议前获悉这份绝密计划的细节，他们就有足够时间去研究它，找出它的缺点并让它付诸东流。

1942年除夕，参谋长联席会议成员和他们的计划工作人员放下紧张的工作，聚集在陆军部庆祝马歇尔将军62岁生日。庆祝会由陆军部长史汀生主持。出席会议的少数外宾之一是英国驻华盛顿的首席联络官、陆军元帅迪尔爵士。

迪尔在华盛顿同多数人都相处得很好，他与马歇尔的关系最为亲密。他沉着、聪敏、具有广泛的军事知识，给马歇尔留下了深刻印象，很快就成为马歇尔的几个知己之一。在战争期间，他们建立起来的联系如此密切和真诚，以致彼此对各自国家和军队最核心的机密也不保密，相信这样做会有利于战时美、英两国的精诚合作。

陆军部长史汀生与马歇尔的关系一向很好。在史汀生看来，马歇尔的生日，既是一位将军和朋友的生日，也是他个人的喜日。当他举杯为马歇尔将军敬酒时，他提到这个除夕之夜标志着盟国战争前途的一个转折点。

确实有一些成绩值得庆祝。美国已在珊瑚岛和中途岛海战中遏制了日本人在太平洋的进攻，苏联在斯大林格勒扭转了抗击纳粹的局势；在北非战场，美国军队和由蒙哥马利指挥的英国第8集团军，击退了纳粹的杰出指挥官隆美尔指挥下的德国非洲军团；马歇尔在美国参战后的一年时间里，把美国陆军的兵力几乎翻了一番（到1945年战争结束时为540万人，即73个现役师和167个战斗飞行大队）。此外，他们终于看到了

纳粹战争机器在卡萨布兰卡至突尼斯一线停止了运转。

但是，十天之后，马歇尔碰到了麻烦事，他显得心事重重。当美、英首脑在卡萨布兰卡坐下来讨论未来作战计划时，英国将军们把马歇尔最得意的登陆计划数落了一番，而且抛在了一边。毫无疑问，有人把他精心准备出来的全部计划的细节，即 1943 年横渡英吉利海峡的作战方案，详细地泄露给了英国人。

魏德迈心里明白是参谋长的那位密友迪尔爵士“把马歇尔给出卖了。”会后，他给马歇尔将军写了一份备忘录，提醒参谋长以后要提高警惕。马歇尔牢记了这次教训，类似的事件以后再也没有发生。但此后，他同迪尔的关系非但没有疏远，反而更加密切。不过从那以后，这两位密友在交谈国家机密时，都严格遵守诺言以及等价交换的原则。

英国人的计划在卡萨布兰卡会议期间占了上风，但那是丘吉尔和他的军事首脑最后一次左右盟国会议。他们似乎料到，美国人将在下次会议上准备得更好，所以，就竭力争取在这次会议上争取主动，多取得一些成果。

## 6 家事与国事

马歇尔对妻子凯瑟琳一往情深是没人怀疑的，但有时他也让她感到难以忍受。马歇尔深爱他的教女罗斯，在他心目中，罗斯是同他前妻莉莉联系在一起的，每当罗斯到家里来看望他们，马歇尔总不免把凯瑟琳叫做“莉莉。”一天，罗斯对这件事再也忍不住了。

“上校，”她说，“您是个了不起的军官，但您在对待女人问题上却是个十足的傻瓜。请您别再叫凯瑟琳‘莉莉’了，好吗？”

马歇尔不禁一愣，随后笑着说，凯瑟琳不是计较那种小事的人，她会谅解他的。

“也许吧，”罗斯说，“她当然会谅解，但不等于说她喜欢这样。”

马歇尔郑重其事地保证今后一定记住，但他从来没有记住过。没有证据表明，凯瑟琳曾向丈夫提起过这件事。凯瑟琳了解军人职业，从她嫁给他那天起，她就知道马歇尔同其他职业军人一样是把事业看成高于一切的人。他如今是陆军参谋长，一天24小时都全神贯注于组织和指挥军队打赢这场战争。看到他整天忙忙碌碌，她总想多给丈夫一些帮助，却不知能帮些什么。有些人羡慕马歇尔，因为他在首都华盛顿工作，晚上经常可以回家同妻子在一起，周末也可以同家人共同娱乐，而数百万美国官兵此刻却在世界各地服役，与妻儿天各一方。但凯瑟琳非常清楚，她丈夫也十分羡慕他们，焦急地盼望有朝一日能离开华盛顿，奔赴海外，参加战斗。马歇尔并没有对妻子隐瞒这一点。凯瑟琳知道，盟军在欧洲登陆的时刻即将来临，她丈夫希望能亲临战场，指挥千军万马。

凯瑟琳深爱自己的三个孩子，并为他们的前途而操心，但她从来不敢让丈夫利用职务之便为孩子们谋方便。这倒不是因为马歇尔对子女们不好，而是她深知乔治不是那种公私兼顾之人。马歇尔一直希望能有自己的孩子，但此时他已不再指望要孩子，不过他的继女罗斯，以及凯瑟琳的两个儿子克里夫顿、艾伦和女儿莫莉使他得到了幸福的补偿。马歇尔与凯瑟琳结婚后，一直都很喜爱这三个孩子，尤其是小儿子艾伦。

他们结婚时，艾伦刚满10岁。他与小儿子之间建立起来的亲密程度是他与克里夫顿之间从未达到的。马歇尔对艾伦所做的事都极感兴趣，并教他如何妥善利用时间。当艾伦对玛格丽特·谢登小姐产生兴趣并开始谈论结婚时，他很高兴。1940年6月，这是马歇尔工作最繁忙的一段日子，但他还是设法挤出时间参加了艾伦与玛格丽特的婚礼。年轻夫妇的头几封信使他感到高兴，7月中他给小儿子的一封信，流露出作父亲的自豪感和作家长的豪爽：

关于你料理家务的初步介绍，使你妈妈很激动。我猜想到目前为止，你们还不至于为洗澡间里的牙膏、地板上的衬衣以及在家里其他一些随随便便的作法而吵架吧。如果你们能不被令人讨厌的表面现象所激怒，那么剩下的一些调整就轻而易举了。

现在，艾伦已经有了一个儿子，仍志愿参军到装甲部队，作为列兵被送往诺克斯堡训练学校受训。尽管凯瑟琳很关注儿子的前程，但她无能为力，只能靠儿子自己去奋斗。艾伦在诺克斯堡训练中心表现不错。在他即将得到军官委任时，训练中心主任写信问他的继父是否愿意参加这位年轻人的毕业典礼。此事遭到马歇尔的断然拒绝，参谋长在复信中

说：

“说实在的，我非常希望艾伦能在学校完成训练而不暴露他的身份，我现在请您设法不要让他的毕业之事涉及他与我的关系。现在大家都知道他是我的继子。这一事实本身就在很大程度上否定了靠他自己努力所赢得的荣誉，这件事公之于众使我深感不安。”

当艾伦被任命为装甲兵少尉并将开赴北非时，马歇尔亲自召集全家，为小儿子饯行。这位年轻少尉一到战区，参谋长就向为数不多的几个知道他们关系的人交待清楚，不要给他特殊照顾，任何高级司令官若要提拔他，都要认真考察他的考绩报告。

凯瑟琳抱怨说，这对她儿子不公平。她恳请道：“至少不应因他是亲属而整他呀。”马歇尔承认情况是这样，但坚持认为这涉及一个比艾伦的发展前途更重要的原则问题，绝不能让人说参谋长为他的儿子捞取好处，宁可让艾伦多吃点苦，也不要招惹流言蜚语。

结果，艾伦少尉没有留在指挥机关，而是被安排到前线部队。他参加了北非登陆作战和西西里进攻战，后来调到一支新西兰部队，在意大利蒙特卡西诺山谷浴血奋战，这使他比大多数同级军官经受了更多战火的考验。他在给父亲的信中说：“对我来说跟谁在一起打仗都无所谓，只要像那些家伙说的，能够‘上场’就行。”

马歇尔在去参加一次晚宴之前给艾伦回信说：“我真想你能同我一起去赴宴，……你比我去赴宴更能享受口福，也会取得更佳效果。”他最后写道：“再说，你还年轻，我真想变成年轻人去泥里摸爬滚打，而不愿像现在这样，一把年纪坐在办公椅上度日。不过，我过去的许多时光好像是在野外度过的，在泥地里跋涉的经历就更不用提了。祝你好运，愿上帝保佑你。”

艾伦在1943年初以前运气一直不错，可就在5月29日那天，灾难降临了。当时，他驾驶着先头坦克向罗马北部阿尔班丘陵搜索前进，就在他停车揭开坦克顶盖，把望远镜举到眼边观察地形时，从附近一所由残存德军扼守的建筑物里射来的子弹射穿了他的头部，他当场身亡。

凯瑟琳为失去爱子悲痛万分。马歇尔也为他心爱的继子阵亡备感痛心。在华盛顿的追思礼拜上，当他面对着艾伦年轻的寡妻玛格丽特和失去父亲的孩子时，他多年来第一次几乎失声痛哭起来。

在这种情况下，马歇尔也许会动心来为大儿子克里夫顿的前程稍事活动，而此时克里夫顿也正有求于他的继父。克里夫顿的脚有病，曾做过几次手术，尽管这样，他也志愿参军，勉强通过体检，并被送到新兵训练营和预备军官学校受训，随后被任命为驻守弗吉尼亚的一个高炮团的军官。几个月后，他感到工作枯燥乏味，渴望像弟弟一样出国参加战斗。他开始不断给母亲写信和打电话，央求她对“上校”施加影响，安排他出国参战。

凯瑟琳告诉克里夫顿，她不可能过问这件事。她与丈夫有一条严格的规矩：在任何情况下绝不干涉丈夫的军务，特别是涉及有关子女之事。于是，克里夫顿向母亲建议，可以不让继父知道，只用参谋长夫人的名义，把他的名字报给陆军部人事行政部，安排他出国服役。凯瑟琳用坚定的口气回答儿子说：“不行！”

有一件事她没有告诉儿子。她曾在不得已的情况下用过马歇尔夫人

的名义，已经有过一次沉痛的教训。那一次不是为了儿子，而是为了她丈夫心爱的狗。有一次，马歇尔因公外出，他的爱犬“弗利特”再一次走失了。凯瑟琳找遍了大街小巷，还是哪儿都不见它的踪影。正在急得不知所措时，电话铃响了。海军部一个守夜人来电话告诉她，他找到了她的狗，狗的颈圈上还有名字和号码。凯瑟琳喜出望外，准备马上带上钱去领狗。

那人说他不要钱，只希望她利用将军的影响替他在海军里找个好差事。她表示不行，说她根本不可能那么去做。那人威胁她还想不想领回她的狗。她知道乔治过几个小时就要回家，为了能尽快把“弗利特”领回来，她只好答应说，她愿意为此写一封推荐信，信将由通信员送给他，一手交狗，一手交信。

当天晚饭后，凯瑟琳对丈夫说起了这件事。马歇尔听后大发雷霆，说她根本不该做那种事。作为他的妻子，即使是被敲诈勒索，滥用他的职权去那样做也是不能容忍的。他宁愿不要这只狗也不能那么干。他的脾气如此之大，凯瑟琳哭了。于是，他缓和下来并走过去安慰她。但不一会儿，她刚擦干眼泪，他又提起这件事，似乎还在生气，“你到底为那人写了什么样的信？那人指望在海军里换个什么样的差事呢？”马歇尔问道。

“我想你总会问起这一点的，”凯瑟琳说，“我留了份底稿呢。”她走到写字台旁，取出一张纸递给他。马歇尔读了上面的两行字：

致美国海军有关人士：  
持此信者善于捕狗。

凯瑟琳·T·马歇尔

马歇尔沉默了片刻，然后大笑起来。

自此以后，即使为了儿子，凯瑟琳也不愿再干这种事了。她告诉克里夫顿，他得自己想办法。时隔不久，马歇尔从助手弗兰克·麦卡锡那里得知克里夫顿希望到海外参战的想法。麦卡锡认为，没有任何理由不让克里夫顿去海外作战。在得到参谋长同意后，他为克里夫顿作了安排，把他调到北非艾森豪威尔将军指挥下的一支高炮部队。

遵照马歇尔将军的指示，麦卡锡在为克里夫顿作调动安排时还特别嘱咐，除了艾森豪威尔司令部经手此事的人外，不要让其他任何人知道克里夫顿是谁，也不要告诉他是谁为他作了调动安排。但马歇尔对继子调动一事仍放心不下。当他听说克里夫顿被安排在阿尔及尔最高司令部直属的一个炮兵营工作时，便亲自给艾森豪威尔的参谋长史密斯将军发电报说：“我不想让我的继子在最高司令部任职。我曾经让麦卡锡想尽一切办法避免把他同我的关系泄露出去，以免使别人为难。”

史密斯回电说：“……我将按照将军的指示办理。”结果，克里夫顿被调到更接近突尼斯前线的炮兵旅任职。后来，他在参加防空战中表现得不错。

随后又出了麻烦事，至少在马歇尔看来是这样。克里夫顿给继父写了一封长信，他在信中写道：

我还想求您另外一件事，斯特耶将军和丘吉尔上校两人（都是陆军医学专家）检查了我的脚病，告诉我还得做手术和植皮，……从一切迹象看，这个旅部在几周內就要撤消，如果可能的话，我想在旅部撤消前回美国做手术，以免在这里闲呆几个月，然后再在国内医院里躺上几个月。我只希望您同意我这么办，我自己可以把一切安排妥当，毋需您亲自过问。我的手术做完之后，如果太平洋战争还在进行，我将设法随高炮部队到那里……

马歇尔看完信勃然大怒。在他看来他最担心的事得到了证实，他的继子是在拉关系把自己调离北非战场。尽管他喜欢他的继子，但他绝不能让这种事听之任之。他写了两封信，第一封信写给阿尔及利亚盟军司令部军医局副局长斯特耶将军。他概述了克里夫顿的来信内容后写道：

我对此事万分不安，尤其是信中最后一句：“我自己可以把一切安排妥当，毋需您亲自过问。”因为在我看来，要么是你们军医们认为他有必要回国治疗，要么是他凭借这一事实，靠我的某种影响要求回国。把克里夫顿调到地中海战区，担任非战斗勤务，是我作的一次破例安排。他当初急于出国作战，他在那里工作还不到一年时间……

我不给张三李四办的事，也绝不给他办。鉴于他已同你们谈过此事，所以我不揣冒昧，径直向你们表明我的态度。成千上万的军官已经在海外服役两年以上，其中有些人多次患上疟疾，急于回国，有几起为了把他们弄回国，给国家造成了很大压力的事件。我决不能为自家的亲人开后门。

您对此事有何意见，请电告……

马歇尔接到斯特耶将军的复信后，给克里夫顿写信说：

我现在给你写信，谈谈你回国手术一事。你说，如果我不反对，你就能在那边安排妥当。这就实在使我非常之为难了。因为，如果你的病需要手术，他们毋需考虑我的面子，就会送你回国。然而，他们并没有让你动手术，这说明你无此必要。

但是，为了确保你能得到公正的待遇，我同斯特耶将军取得了联系，他复电说：只要轻度的长期残疾不致加重，任何人都没有理由通过医务系统或其他特殊渠道后送。

你必须明白，现有数以千计的人正在以这样那样的理由争取回国，其中大多数人都已在海外服役两年以上，要不是靠你同我的关系，不能设想凭你自己的推荐就能回国。你在给我的前一两封信和给你母亲的信中已经提到这件事。我对此至今未作表态，因为你提出来的事使人为难。

过去你提出到地中海战区是你要求去的，我们作了必要的安排，只是为了使你不受非战斗勤务类别的影响，而你在那里的时间还不到一年。……望你不要向斯特耶将军再提此事，因为这同样使他为难。如果你的脚恶化，那就去找医生，请他作出决定。

克里夫顿就这样给卡住了。如果他是一个没有上层关系的普通军官，可能早已设法找路子把自己弄回国了。继父的训斥制住了他，他甚至不敢利用熟人关系找门路回国，惟恐激怒了继父而使母亲难过。直到

第二次世界大战结束，他才回到美国，住进一家医院动手术。

在处理公私关系方面，马歇尔不仅对亲属特别严厉，而且也同样要求他的部属和高级军官身体力行。谁要是想拉关系走后门，不管是为自己还是为别人，必将自找苦吃。

罗纳德·里根总统可能一直还不知道，在第二次世界大战期间，由于当时陆军部麦卡锡少校写给里根的一封信，里根差点丢掉陆军航空兵军官的资格。麦卡锡曾经在好莱坞做过事，他到马歇尔手下工作后，仍随时留心电影界的消息。1942年4月，他看到有关里根的一条消息后，马上通过好莱坞华纳兄弟影片公司转给里根一封信：

亲爱的罗尼：

我刚从报上看到你将于4月19日参加陆军，不知你是作为预备军官，还是作为士兵参军。

虽然自从1938年夏天（当时我在好莱坞为影片《新同学老弟》做技术顾问）以后再没有见到你，但我始终没有忘记当时同你的愉快交往。我认为，如果你作为士兵入伍，你一定要在三个月后千方百计争取进入预备军官学校获得委任。为此，如果你认为有必要让我来当你的举荐人的话，希望不要客气。我觉得没有其他人比你更值得我来推荐的了。

请代向简·怀曼问候，我仍认为她是好莱坞最有魅力的姑娘。如能见到韦恩·莫里斯、杰夫·林恩、约翰·佩恩、鲍勃·洛德和卡罗尔·萨克斯时，也请代为致意。

真诚的

参谋长助理秘书

弗兰克·麦卡锡少校

于参谋部

马歇尔在翻阅档案时看到了这封信，顿时大发雷霆。他狠狠训斥麦卡锡，竟敢利用职权照顾好莱坞朋友，他还打算同里根的训练基地司令官联系，嘱咐他们不管里根多么符合条件，也不要让他进预备军官学校。麦卡锡尽力说服参谋长，这样做对里根极不公平，因为他并没有央求我写这封信。后来这位未来的美国总统还是当上了军官，殊不知他差一点就不得不以普通一兵的身份熬过这场战争。

马歇尔有时对违纪的将军也极为严厉。他的作风严肃，但不过分拘谨。他知道有些军官在工余时间经常酗酒或追求女色，他对此并不求全责备，只要求他们谨慎从事，不致引起非论或造成丑闻。但在他们招惹了是非之后，他便对他们不客气了。有一次，他听说驻开罗的美军中东航空队司令刘易斯·H·布里尔顿将军公然目无法纪，便派一信使把一封“机密亲启”信件送往中东。信的措辞尖锐，直截了当：

亲爱的布里尔顿：

我从官方和非官方听到一些消息，说你同你的女秘书的关系在印度和埃及成了笑料和有损声誉的话题。本来我无意过问军官与军事任务无关的私人生活。然而，你身为地位显要的海外战区司令官，要求你在私生活上绝不能引起有损于美国陆军威信的非议。我要明确指出，你在这方面的任何缺陷都会使我对你的指挥效能失去信心。

我希望你把你的女秘书辞掉，如果可行，就让她回到她的永久居住地去。你要禁止你的部下因公外出时带女秘书同行。执行这些指示的情况，请尽快用机密亲启件送我。

布里尔顿赶快把他的女秘书送回美国，真诚地保证今后一定奉公守法。之后不到一年，马歇尔当众表扬了他在中东战区指挥空战的工作，从没有因为他在私生活上的过失而私下指责他。

## 7 夙愿难遂

1943年，第二次世界大战的战局终于开始出现转折。苏联军队在斯大林格勒一线粉碎了德军的进攻，并开始组织大规模反攻；美、英联军已在非洲全境打垮了不可一世的德国将领隆美尔的非洲军团，现在隆美尔已经回国向希特勒解释战败的原因；盟军在意大利登陆后，沿着半岛向罗马挺进，在纳粹控制下的欧洲取得了一个立足点；尽管日本人仍占据着中国大部和东南亚大片地区，但中国组织起来的有效人民战争和东南亚各国人民的坚决抵抗，使日本人的形势每况愈下，日本国力已出现严重衰败的迹象。

马歇尔曾希望在1942年开始反攻，因后勤问题未能实现。后来又计划在1943年夏季在法国登陆，又因英国人坚决反对成了泡影。而现在已经到了1944年前夕，马歇尔和他的计划人员决心在1944年内渡过英吉利海峡同敌人大战一场，最后发起一场一举消灭纳粹的战略决战。

早在1942年，美、英两国首脑开始商议未来作战大计的同时，就在考虑未来盟军最高统帅的人选问题，并初步达成协议：盟军最高统帅将由一位英国军官担任。假如盟军横渡英吉利海峡的反攻行动按照马歇尔的计划于1942年或1943年进行的话，盟军最高统帅可能是英国人，而不是美国人。而现在的情况却有所不同了，由于马歇尔将军的远见卓识和组织才能，已经培育出一支训练有素的大军，美国在盟军中的兵力和物资都大大超过了英国。在这种情况下，丘吉尔别无选择，只能同意罗斯福的合理主张，即由一位美国将军来指挥盟军。

在两国首脑一致同意由美国人出任盟军统帅后，又过了18个月罗斯福总统才提名。在此期间，丘吉尔首相建议由马歇尔将军出任盟军最高统帅，并几次催促罗斯福总统尽早做出决定。1943年在德黑兰会议上，斯大林问罗斯福：“谁将指挥‘霸王行动’？”总统回答说还没有定下来。斯大林表示他赞成由马歇尔将军担任这一职务。

英国人对马歇尔很信任，也很尊敬。他们认为，马歇尔将军虽然忠于美国，但在危急时刻，他能够为盟国利益作出努力和牺牲。

一年前，英国控制下的埃及和苏伊士运河受到德军的严重威胁，迫切需要物资援助。当时美国刚刚参战，他们的师团正在加紧扩军备战。丘吉尔前往华盛顿，在同罗斯福商议中东和非洲作战问题的同时，提出请求美国提供武器援助问题，以挽救那里的危局。于是，总统召来了马歇尔将军，告诉他盟军陷于困境，急需一些“谢尔曼”式坦克。马歇尔说：“总统先生，那些坦克刚刚拨给第1装甲师，要从士兵手中拿走武器是不行的。但既然英国人非要这批坦克不可，那就给他们100辆吧，马上就给。”在危急之时，马歇尔慷慨援助，英国人始终没有忘记这件事。

现在，马歇尔不仅赢得了英国人的尊重和信任，而且普遍受到美国军内外人士的崇敬。人们不会忘记，早在两年前，马歇尔就对未来战争形势作出了准确判断，并默默无闻地为必要的军事准备而东奔西走。美国珍珠港海军基地和菲律宾要害遭到日本人的突然袭击，损失惨重，以后，纳粹德国在欧洲和北非发起进攻的同时，又以“闪击战”突然进攻苏联，这时，美国人包括那些孤立主义分子们才如梦初醒，对这场战争

的目的、性质、规模和世界面临的威胁才略有所知。无形之中，他们感到马歇尔将军高瞻远瞩，深谋远虑，具有远见卓识，尤其是他为国家利益和远大目标不懈奋斗的敬业精神令他们钦佩。如今美国陆军和航空兵正在全世界 6 条不同的战线上作战，战争规模之庞大超出了人们的预料。正是由于马歇尔将军在华盛顿出色的指挥工作，以及他对军事需要的轻重缓急了如指掌，才避免了混乱、恐慌和不必要的损失。

当时，罗斯福还没有表态是否参加连任总统竞选，于是，国内有人发起一场运动，要提名马歇尔为 1944 年民主党总统候选人，并得到一些国会议员的支持。马歇尔当即加以阻拦，坚决表示他不可能而且永远也不会成为一个从政的军人。此后，众议院又提议授予马歇尔美国历史上从未有过的最高荣誉——陆军元帅军衔，罗斯福对此表示赞同，并拟定了一个法案提交国会讨论。马歇尔又一次表示坚决不同意。他公开表示，如果今后把他称为“马歇尔元帅”，听起来叫人别扭，他不能接受这个军衔。然而，他私下承认，他真正反对这一动议的理由，是美国历史上有许多像潘兴一样的伟大军人，而他们没有陆军元帅军衔，潘兴将军如今还在医院里卧床不起，他不想让他们的地位和感情受到伤害。

美国著名广播演说家埃里克·塞瓦赖德在一次广播讲话中，盛赞马歇尔放弃最高军衔的决定：“事实表明，这支为自由而战的伟大军队是世界上穿得最棒，伙食最好，待遇最高的军队。它的组织、训练和装备水平绝非出于偶然，而是显示马歇尔的天才、自强不息精神以及近乎超人的远见卓识和领导才能的一块丰碑。这样一位军人是不需要元帅权杖的。”

不过，马歇尔却一直希望能回到战场上指挥作战，如今他也一定希望能在欧洲登陆大举反攻时担任盟军统帅。尽管他从未向任何人表示过这一点，但马歇尔夫人知道他的真实想法。罗斯福总统没有立即公布此项任命，却宣布马歇尔的参谋长任期到 1943 年 9 月 1 日届满后无限期延长。很快便传出风声：艾森豪威尔不久将返回华盛顿接任参谋长，马歇尔将军将前往伦敦为登陆战役作准备。

人们普遍赞同这一人事选择，但出人意料地有一位人士出来反对，这位人士正是潘兴将军。他于 1943 年 9 月 16 日在医院里写信给总统，谈了他的看法：

报上一再报道，马歇尔将军将调去英国指挥作战，这使我深感不安，为此写信向您表示我的殷切希望，但愿这些报道纯属无稽之谈。

我们正在打遥遥无期的全球性战争，需要有一位业绩至为卓著的军官担任参谋长，以便明智地实施战争指导。我赞成军方有识之士的一致意见，马歇尔将军正是这样一位军官。假如把他调往某个地区指挥作战，不管看来多么重要，都将使我们失去一位杰出的具有战略才能和丰富经验的参谋长。我不知道还有谁堪与比拟，能来接替他担任参谋长。

总统先生，我之所以写这封信是因为我深信，如果把马歇尔调走，将会是我们在军事政策上的一个带根本性质的、非常严重的错误。

罗斯福非常钦佩潘兴，十分器重他的军事能力，这封来信使他踌躇起来。经过一番考虑，罗斯福于 9 月 20 日给潘兴复信说：

您对乔治·马歇尔的看法中肯之极，然而我又认为，您还是错了！如您所说，

无论从哪方面看，他是一位最理想的参谋长。但是，您可知道，我们要让他去指挥的战役，乃系这次战争中最重大的作战行动。当这一时刻到来时，我认为他将指挥整个欧洲战场，而不仅是某一个地区。此外，英国人希望他参与盟国联合参谋部的一切事宜，而不仅限于英国本土军务。再者，我认为，给乔治提供一个赴沙场的机会是完全公平合理的。由于这一任务的性质，我们仍将从他的战略才能中获益。

我所能考虑的最好办法是，我希望乔治成为第二次世界大战中的潘兴——而如果我们把他留在这里，他就不可能做到这一点。我知道，您对此当予理解。

永远忠实于您的

富兰克林·D·罗斯福

潘兴再没有给总统写信，也没有告诉马歇尔他给总统写信的内容，马歇尔日后才知道这件事。

莱希海军上将、阿诺德将军、金海军上将私下分别找到总统，请求总统把马歇尔将军留在华盛顿。他们一致认为，马歇尔将军对于协调参谋长联席会议的工作起着重要作用，不能离开华盛顿。各军兵种司令也公认马歇尔是一位起支配作用的人物，在制订和贯彻联合战略决策方面，尤为如此，他对团结各军兵种贯彻这些决策是必不可少的。根据阿诺德将军和金海军上将的观点，马歇尔是参谋长联席会议中公认的领袖。

金海军上将对罗斯福总统说：“我们在华盛顿有着决胜的联合机构，为什么要拆散它呢？阿诺德将军说，没有其他任何人能够具有马歇尔将军的全球战略意识和他的陆、海、空、后勤方面的知识，也没有其他任何人能够具有他对一个战区、一个盟国、一个军种相对于另一个战区、盟军、军种之间轻重缓急的均衡判断。”

陆军部长史汀生得知马歇尔将军届时将指挥“霸王行动”的消息后，却感到特别高兴。他甚至认为，假如不派马歇尔去指挥，就无从取得登陆作战的成功。他在给总统的一封信中表明了态度：

最后，我相信，时机已经到了，我们必须选出最有指挥能力的军人在这关键时刻负责指挥这次重要的行动，您可以很容易地作出这个选择。在这方面，您比林肯先生和威尔逊先生要幸运的多。林肯先生不得不在考验与错误中摸索，遭到许多可怕的损失，然后，才发现了正确的人选。威尔逊先生不得不挑选一个美国人民和外国盟军在此之前从未听说过的人。

马歇尔将军名声显赫，他是一个久经沙场的军人，一个见多识广，手腕灵活的行政人员。一年半以前，英国方面就建议由他担任这一职务。我相信，马歇尔将军凭着他的声望、素质与能力，一定能够胜任这一军事领导工作。这对使我们两国在互相信赖中进行联合行动，从实施这次伟大的战略性战役来说，是必不可少的。我知道此举将在华盛顿组织和制订世界战略方面造成许多困难和一系列的损失，对此，没有人比我更清楚了。我们面临的是一个很艰巨的任务，我看再也没有比他更合适的人选了。

忠诚您的

亨利·史汀生

史汀生真正担心的却是英国人是否会同意这次登陆反攻计划。他在华盛顿、伦敦和魁北克同丘吉尔首相多次会谈之后得出结论，英国领导人仍在极力避免渡海登陆作战，一心想把盟军反攻的主要方向指向荷兰、比利时和巴尔干地区。

1942年前后，美、英双方就有过一些摩擦。英国竭力主张必须先打败德国，然后再对付日本，在这种战略思想支配下，他们竭力反对任何在中国和太平洋方向的可能影响到欧洲战局的作战行动，即使在欧洲方向，他们也从未支持过马歇尔的作战计划。这种摩擦一直没有停止过，到了1943年11月的开罗会议，双方冲突得更厉害。

中国战区美军司令官史迪威将军、中国国民政府首脑蒋介石和夫人宋美龄一起参加了开罗会议。英国人在会上尽力贬低中国战区的重要作用，避而不谈英国出兵援助中国的任何建议，这不仅使中国人感到气愤，也使马歇尔发了火。这次会议的一个意外“收获”，是宋美龄女士结识了马歇尔将军，并从此在俩人之间建立起长期不断的交往关系。马歇尔是一个容易被聪明美貌的女人迷住的人，从那以后，蒋介石夫人同美国人打交道就方便多了。

开罗会议开始后不久就暂时休会，美、英两国代表前往德黑兰，按预定计划同苏联首脑会谈。经过紧张激烈的外交谈判，英国人总算同意了美、苏两国的主张，即盟国在1944年内尽早于法国登陆，开辟第二战场。随后，美、英代表又重返开罗。马歇尔要他的助理麦卡锡作好从埃及直飞伦敦的准备，因为“霸王行动”的战前准备工作就要开始了。

在此期间，美国军界在盟军总司令人选问题上正议论纷纷。一个非正式的军方刊物《陆海军杂志》刊登了一篇社论，社论说，免去马歇尔将军的陆军参谋长职务，将使陆军震惊，国会震惊，乃至全国震惊。

最后，史汀生部长对有关马歇尔将军的传闻采取了强硬态度。他在记者招待会上说：“我特别对某些报道的事作一声明，……我可以完全有把握地说，马歇尔将军今后无论担任什么职务，将由总统决定。总统的任何决定都是出于对马歇尔将军的完全信任，总统的惟一目的是把这位美国陆军中出类拔萃的军官置于为了成功地结束这场战争而他能做出最大贡献的地位。”

马歇尔的传记作家写道：“经常会有这样的情况，某个人非常出色地担任了某一项重要职务，以致这个工作看上去很容易。马歇尔将军在担任陆军参谋长时的表现正是如此，结果，他卓越的工作成绩有时被认为是理所当然的事。然而，关于他职务调动的传闻无疑强调了马歇尔出色的工作，也是对他工作的肯定和赏识。”

如此多的人都在关注盟军统帅的人选问题，而且传闻频仍，意见不一，这件事也使罗斯福总统略感为难。总统非常清楚，出任盟军司令官，这一定是马歇尔将军最需要的职务，也是公认为最合适的人选。但另一方面，要是没有马歇尔对国会施加非凡的影响，华盛顿又会成为什么样子？如果没有马歇尔这样冷静沉着、稳如泰山的人物作依靠，一旦出现重大的和不可避免的军事危机，这场全球性战争的结局就难以预料了。思来想去，总统决定让马歇尔自己拿主意。

“我决定不让总统左右为难，”马歇尔后来说，“他完全能按照他认为的国家的最高利益加以考虑，完全不受约束地处理这个问题，……”

我真诚地希望不要重复过去战争中经常出现的情况——只考虑个人感情而不顾国家利益。”

在开罗复会的最后阶段，马歇尔被请到总统下榻的梅纳饭店，“最后敲定”最高司令官的人选。“经过一阵旁敲侧击之后，”马歇尔后来说，“总统才问我想干什么？显然是要我表态了。”

关于这次谈话，马歇尔回顾道：“我记得，当时我说，我不想估计自己的分量，这件事应由总统决定。我只想表明，不管总统作出什么决定，我都衷心拥护。这个问题实在太大了，不应考虑任何私人感情。我对这个问题没有发表意见。我记得总统在谈话结束时说：‘您若出国去了，我晚上就睡不好觉了’。”

马歇尔知道，只要他提出请求，他就能当上盟军最高司令官。总统表示得很清楚，一切由他决定。在美国的军政历史上，从来没有一位总统在如此重大问题上这么做。很显然，这种做法也是在考验这位将军的人品。我知道这对于你意味着什么，总统心里说，这正是你梦寐以求的登上事业顶峰的职务，正如所有大多数有名的军人一样，这次担任指挥官将使你名垂青史，成为大名鼎鼎的军人，干吧，只要你开口就行。然而，马歇尔终究没有开口。

结果，马歇尔毕生的梦想没有实现，他把最高司令官的职位让给了艾森豪威尔。第二天上午，在参谋长联席会议结束后，马歇尔草拟了一份发往莫斯科的电报，拿给总统签字。电文如下：

已决定立即委任艾森豪威尔将军指挥“霸王行动”。

电报发出后，参谋长取回原稿，并用铅笔在上面给新任最高司令写了几句话：“亲爱的艾森豪威尔将军，我想你可能乐于将此份电报留作纪念。这是我在昨天最后一次会议结束后仓促写成的，总统立即签发了。”

## 8 上层人事关系

马歇尔身居美国上层社会，他要与之打交道的高层人士和机构的确很多，除陆军部长、总统、国务卿外，还有国会、新闻界以及盟国有关人员和机构。

1939年马歇尔就任陆军参谋长时，陆军部长是亨利·伍德林，助理部长是路易斯·约翰逊。伍德林同约翰逊的关系不太好，经常发生摩擦，彼此之间已经很少讲话了。这对马歇尔来说，简直是一种挑战性的气氛。他必须同他们一起工作，又要防止卷入两位文职上司的争端中去。幸亏这种局面不久就结束了。

1940年7月，亨利·史汀生接任了陆军部长职务。当史汀生第一次听取马歇尔的简要汇报时，那似乎是老相识重新聚首。早在1916年，前总统西奥多·罗斯福想组建一个师，他请史汀生开列一个军官名单。史汀生发现，他很尊敬的军官们都推荐马歇尔到该师任职。这个师并没有成立，然而这件事间接地开始了马歇尔与史汀生之间的交往。第一次世界大战期间，史汀生为现役陆军中校，他于1918年在法国朗格勒参谋学院第一次见到了马歇尔。战争结束后，他们俩人没有密切的交往。但在1928年，当史汀生出任菲律宾总督时，曾要求马歇尔去当他的副官，马歇尔因不愿再做参谋工作而谢绝了这一请求。

1940年7月22日，史汀生担任陆军部长还不到一个月，他与马歇尔有过一次谈话。他在那天的日记中写道：“……总的来说，这是同马歇尔的一次有趣和有益的谈话，马歇尔总是乐于助人，忠诚可靠。”随着第二次世界大战的进展，俩人的关系发展得日益融洽、亲密，史汀生对马歇尔也愈加信任。1941年3月，罗斯福总统同史汀生讨论派一些高级军官去欧洲商议战争计划，史汀生在日记中写道：“我认为派阿诺德将军去可能更好些，我不愿马歇尔在这个时候离开，他在这里太重要了。”

当战争危机加剧时，史汀生的担心变得更加明显了。1941年5月5日，他在日记中写道：“今天，马歇尔想到阿拉斯加去一趟，但是，我明显地觉得他的外出是一种不祥之兆。我告诉他还是不要去，在各种严重事件即将出现之际，他不适合离开华盛顿。”实际上，他任何时候都不愿马歇尔离开陆军部。1941年11月，他在日记中写道：“今天，马歇尔观看演习去了，我觉得他去得太久了。”史汀生的传记作家麦克乔治·邦迪说，史汀生“很快就明白了，只要马歇尔在，身体健康，陆军部长能有的最大问题决不会产生。”

1941年12月，美国参战时，史汀生比以往任何时候都更加强烈地认识到马歇尔是一个多么不可缺少的人物。珍珠港事件几天之后，史汀生在他的日记中写道：“我同马歇尔作了一次长谈，谈到了他的职位问题，还谈到他身负重任，需要得到更好的帮助……我告诉他，他的身心健康比我在地平线上能看到的其他任何东西都重要。”

1942年1月，丘吉尔首相来华盛顿同罗斯福总统会晤。首脑会谈之后，丘吉尔决定到美国南部去旅行，他选择了一个旅伴，史汀生对他的选择颇感苦恼，他说：

“我并不反对丘吉尔去休息，但是，我感到不安的是，他要马歇尔将军陪他一起去南方，目的只是为了途中可以在飞机上同他谈谈话。马

歇尔很忙，有做不完的工作，也不应该让他离开工作。他将不得不乘夜间列车返回，白白损失了24个小时的宝贵时间，得不到一点休息。只是由于总统力劝他去，他才没有拒绝丘吉尔的邀请。我认为，这是总统不应该做的轻率决定之一。”

1943年5月，发生了一件类似的更糟糕的事情。当时，美、英首脑在华盛顿会谈，讨论未来战争战略问题。其中有几点，俩人分歧很大。丘吉尔固执己见，最后丘吉尔说：“好吧，如果您让乔治·马歇尔陪我到非洲旅行一趟，我就放弃我的观点。”总统当场拍板，同意让马歇尔陪他一起去。丘吉尔的目的很明显，他想利用这次旅行和他的能言善辩，说服马歇尔同意在地中海东部进行一次战役。

史汀生部长听到此事后，愤慨地说：“要想从美国挑出一个最强的人，那人肯定是马歇尔；在他身上，寄托着这场战争的命运。可是在一次赌博中，使他失去了恢复精力急需的大约三天时间的休息机会，派他去作一次困难重重、危险四伏的横渡大西洋的旅行，而这次远行并不需要他，只是为了满足丘吉尔的意愿，我认为这样做太过分了。”

丘吉尔首相要马歇尔将军同行的目的果然不出所料。艾森豪威尔将军的海军副官布彻上校在1943年5月29日的日记中写道：“应首相的要求，经总统同意，马歇尔将军陪同首相来到阿尔及尔，这是因为，首相正公开地设法说服乔治和艾克同意在地中海打一次战役……然后可能想要盟军继续在地中海地区作战，而不是按已商定好的那样横渡英吉利海峡……首相对马歇尔将军礼节备至，给予他以对待首相的所有礼仪……昨天晚上，首相在三次不同的时间里，用三种不同的方法讲述了他的意图。一般情况下他总是说呀说呀，直到他完全说服了对方为止。但是，首相这次却失败了。他并没有动摇马歇尔的观点：盟军应当集中力量渡过英吉利海峡，进攻欧洲。在陆军参谋长身上，顽固和善辩的首相遇到了对手。”

史汀生与马歇尔一直相处得极为密切。在战争期间，俩人很少发生分歧，但也有过一次小小的摩擦。那是在1942年5月，史汀生对陆军部进行了整编改组，结果把“司令官”的含义从参谋长办公室中除去，马歇尔对这一改变感到难以理解。史汀生写道：“很显然，马歇尔在内心深处感到免去了他以前的一个职务。但他对这件事的态度很好。”史汀生继续写道：“我们交谈时，气氛非常友好，但这件事使我深感不安。”

第二天，史汀生在与总统共进午餐时，向总统提起了这件事，不过他并不想改变自己的主张。他对总统说，这个决定看上去是降了马歇尔的级别，而且使马歇尔感到苦恼，因为有人已经提出了一些想法，推测政府对马歇尔将军失去了信任。尽管如此，马歇尔还是非常忠诚地接受了这一决定。

史汀生拒绝给予参谋长司令官的头衔是有历史原因的。美国南北战争之后，陆军将领们，特别是参谋长开始脱离总统的指挥，扮演了独立于总统权力之外、令人惊恐的角色。宪法规定总统是武装部队的总司令，但那些高级将领们相信，在军事方面，他们不应该听命于无知和想入非非的总统和陆军部长。

当伊莱休·鲁特任陆军部长时，他决定终止陆军的霸权主张，他选用了“参谋长”这一头衔以强调陆军高级将领只是美国总统的下属。史

汀生是鲁特改革的强烈支持者，因此，1942年，他拒绝授予参谋长“司令官”的头衔。虽然史汀生深信马歇尔懂得军人的从属地位，对此他没有一点担忧，但是，曾经发生过的先例以及后任陆军参谋长的未知数使他不得不为此而担忧。然而，他没有使所有的陆军指挥官们产生疑虑，因为他们心里清楚，马歇尔参谋长对美国陆军中的每一个军官都具有绝对权威。

马歇尔将军深得罗斯福总统的敬重，对军事战略负有完全责任，有关此类问题，可直接向总统报告。这种敬重与信任是在不断交往中逐渐建立起来的。马歇尔与总统关系搞得很好的部分原因，是他始终如一地按上下级原则办事，他公道、正直，遵守原则。罗斯福从不称他乔治，而称他马歇尔将军。马歇尔从不像海军作战部长斯塔克那样经常去找总统闲谈，总是严格地一本正经地公事公办。也正因如此，久而久之，他的意见对这位最高行政长官越来越举足轻重，他的谨慎和庄重是他卓越领导的重要特征。但有时，罗斯福总统对马歇尔将军的拘礼感到不安，他让霍普金斯去跟马歇尔说不要过于拘礼。马歇尔回答霍普金斯说，那样做完全不合他的性格，他不能勉强从命。

马歇尔担任参谋长后不久的一天下午，他从白宫开会回来，对手下的一个参谋说：“明天我可能就不是参谋长了。”原因是他在会上所坚持的意见与总统的意见相左。马歇尔认为，飞机制造商的大亨们必须明白，国际形势极其严重，他们必须把国防放在第一位。但是，许多飞机制造业的老板们采取不合作的态度，其程度已经到了政府必须采取某些措施的地步。马歇尔说：“总统对我直率的态度感到十分不安。”但是，马歇尔并没有被解除职务，经过一天的考虑，总统认为参谋长的意见是对的，便支持了他。

罗斯福和马歇尔一样，不喜欢唯唯诺诺的人。罗斯福原是个海员，1917年曾出任海军部助理部长，他从小就是个航海迷，并一直对海军存有特殊感情。马歇尔利用总统这一兴趣，经常用航海术语向他解释陆军许多新的组织计划。有一次，他在一块纸板上画了一幅很大的图，然后裁成船形，他把前部和船首比作新组建的一个正规三三制陆军师，后面是两个或三个师的国民警卫队方队，船尾则是支援前方师的勤务部队。这样，一个富有想象力的陆军参谋长用对方容易理解的术语给一位海军出身的总统生动地讲解了计划。

总统越来越信任和依靠马歇尔，到了大战后期，甚至到了不可或缺的程度。

美国有自己的一套政治组织体系，国会在其中居于重要地位。无论平时还是战时，陆军参谋长免不了要经常与国会打交道。1941年，史汀生部长根据马歇尔将军的扩军计划建议，要求国会批准延长《选征兵役法》规定的时限，这个法案最初通过时是以一年为限的。陆军部长同国会的领袖们讨论此事时，议员们几乎一致反对延长这个法案。

在这种情况下，马歇尔决定亲自出马，他必须凭自己的本领说服国会山的议员们，结果，他成功了，这是陆军部在与国会的正式较量中获得的第一次重大胜利。此后不久，马歇尔在要求国会批准征兵年龄18岁这一提案时，遇到了许多困难。提案最终获得了通过，罗斯福总统写了一张便条给马歇尔：

亲爱的乔治·马歇尔将军：

您又胜利了。

富兰克林·罗斯福

马歇尔与国会还有其他几次交锋，其中一次发生在1941年秋。当时，马歇尔正采取步骤清除陆军中不合格的军官。他在军事委员会的一次会议上，向史汀生简要汇报了他的行动。史汀生的反应是“我估计会遇到麻烦。”果然，麻烦不久就出现了。史汀生说：“我们的会议刚结束，得克萨斯州的参议员汤姆·康纳利怒气冲冲地闯了进来，因为有两个得克萨斯州的国民警卫队将军已奉命退休并退出现役。”马歇尔辞退的这两位将军，一个是因年龄大，另一个是因为不称职。他拒绝考虑恢复其中任何一个人的现役，他是经过深思熟虑才采取行动的，决定不容变更。正是这种力量、勇气和诚实，使他逐步赢得了国会议员们的信任。

在战争期间，马歇尔与国会的良好关系只有一次受到了威胁。在美国海军的催促下，罗斯福总统正考虑提升马歇尔为陆军元帅，金为海军元帅。1943年2月16日，海军部长诺克斯对史汀生谈起这一建议，那是史汀生第一次听说此事。史汀生说：“我回到陆军部后，把这件事告诉了马歇尔，因为，总统可能会让我去国会与参众两院军事委员会主席商谈。马歇尔拼命反对任何这样的提升。”

史汀生继续说道：“他说这件事实际上是海军部的一些将军们发起的，他们硬要金、诺克斯和总统这样做。”他在评论马歇尔在对待这件事的态度时说：“马歇尔的无私行为，真了不起。”

由于马歇尔的坚决反对，史汀生同一天给总统呈送了一份备忘录。备忘录说：“我曾与马歇尔谈过此事，他认为，就他自己来说，此次提升有害无益；特别是关系到他与国会的关系以及美国人民的反应。他对这个问题反应很强烈，我倾向于同意他的意见。”数天后，史汀生和罗斯福总统讨论了这件事，他们决定作罢。但是，这件事后来又被重新提起，最后，总统和国会不顾马歇尔的反对，决定授予他五星上将军衔。

1943年秋，华盛顿盛传马歇尔将军将离开华盛顿出任盟军最高统帅，指挥欧洲登陆战役。9月15日，史汀生部长家里来了三位参议员，这三个人都是军事委员会共和党的高层人士，在委员会里侧重于陆军的工作。他们对马歇尔将军可能调离陆军参谋长的职位，而去担任战场指挥一事，极为担忧。史汀生部长写道：“他们告诉我，他们是多么地信赖他，不仅是他们个人信赖他，而且每当国会对某个议案有争执时，如果他们能够说那个有争议的议案已经征得马歇尔的同意，议案即可获得通过。”

在美国，社会舆论常常发挥着重要作用。美国舆论的脉搏部分地可由报刊测验出来；一个普通公民不能直接提出问题，记者有时却能。日本入侵菲律宾后，那里的局势对美国十分不利。有些人暗中已开始对马歇尔将军产生了怀疑。1942年，一位陆军公共关系部的军官写道：“我有一个朋友，是中西部一家大型报纸的华盛顿局局长。一天晚上，他来我家对我说，对马歇尔将军的领导能力感到不满的情绪正在蔓延。”记者们要求马歇尔将军举行一次记者招待会。但是，当时陆军部规定，记

者招待会全部由史汀生部长主持。

举行记者招待会的建议提出数天后，史汀生部长要离开华盛顿去视察巴拿马运河区及其防务情况。史汀生和其他人劝说马歇尔来主持这次预定的记者招待会。马歇尔将军进来了，他对记者们说，他知道他们对战争指导方面有很多问题要问，请他们在会议之初逐个把全部问题都提出来，然后他将统一回答。众多的记者代表们一个接着一个地起立提出问题，马歇尔专心地听着。记者们问完之后，他开始讲话了，他告诉他们，他准备坦率地、尽可能多地告诉他们一些东西，以便他们把消息带回去登报。一位观察者说，他讲了30多分钟，对那时发生过的每件事情都作了说明，他谈到了援助巴坦（菲律宾北部一群岛）美军的各种努力，如购买船只，为进行这项工作的船员家庭事先准备保险基金等等。他在保密限度许可之内，尽量说出实际遭受灾难的程度，由于这些灾难，他们很早以前制定的应急计划未能实现。

马歇尔将军主持的记者招待会进行得很成功，他那诚实坦率的陈述获得了新闻界的信任，完全赢得了怀疑论者对他的支持。此后，对他的能力散布不满情绪的评论也完全停止了。陆军公共关系部的一位军官说，马歇尔将军“显示出一种我以前从未见过的吸引力。”从那以后的整个战争期间，马歇尔每月举行一至二次记者招待会。他习惯于先请记者们提出问题，然后按顺序一一答复。他直接答复那些提出问题的记者，他具有记住许多情况和人名的非凡的记忆力；他不仅很坦率，而且信任他人。他指出哪些东西是保密的，相信记者们不会辜负他对他们的信任。

另一个方面，马歇尔将军的影响使美国陆军采取了一种与英国人完全不同的方式。英国人强烈反对公布作战有功部队的番号及指挥官的姓名。马歇尔将军则认为，对美国战斗部队的宣传，应根据战功的大小，将指挥官、部队、每个士兵区分开来。英国只宣传几个高级将领。马歇尔还认为，对在战斗中表现突出的部队，应予以迅速表彰。他指示说，嘉奖令可立即办好，向新闻界公布；文书工作可随后办理。因先填写各种报表而造成的时间延误，将会使奖励的价值减到最低限度。

## 9 与部下的关系

陆军部长史汀生在他 1943 年 12 月 31 日的日记中写道：“马歇尔独具的领导特色是，无论驻扎在什么地方的美国军官，甚至那些在前线赢得了盛誉的军官，都像忠于自己的领袖一样忠于他，仿佛他们在五角大楼里一样。”这部分原因是这些高级军官几乎都是马歇尔亲自选拔的，他们渴望在履行职责时，不辜负他的期望。主要原因，则是马歇尔将军具有高尚的行为品格。

整个战争期间，马歇尔无微不至地关怀着高级指挥官和他们的家属。威利斯·克里顿伯格中将是 1944 年驻意大利第 5 集团军群的一个军长，他回忆说马歇尔将军视察欧洲战区时，曾去看望他。参谋长回到美国后，亲自打电话给在圣安东尼奥的克里顿伯格夫人，对她说：“克里顿伯格夫人，我是马歇尔将军。我打电话给你是想告诉你，我在意大利见到了你丈夫，他身体健康，生活得很愉快。”他给他见过的每个高级军官的妻子、母亲或其他至亲打电话或写信，为她们传递口信，介绍他们的情况，甚至对一些下级军官和士兵也是如此。

这种做法深得人心。马歇尔的档案卷宗里塞满了军官妻子、儿女、父亲寄来的感谢信。除此之外，马歇尔同几位老同事的妻子还经常通信，如马克·克拉克、沃尔特·比德尔、乔治·巴顿等人的妻子，还有艾森豪威尔的妻子玛咪。他为这些夫妻捎信带话，使他们在别离之中得到一些安慰。马歇尔从不揭将军们私生活的短，对他们的妻子更是守口如瓶，但这些将军夫人不知听信了哪里的传闻，都认为马歇尔不单单把她们的丈夫看作军人，而且还像父兄一般对他们严加管束，不准他们在无仗可打时干越轨的事。

马歇尔每次外出巡视，穿梭于欧、亚、非、中东之间，他总是让麦卡锡走访中、下级军官，同他们一一交谈并作记录，自己则去探望高级军官。

1943 年，马歇尔将军去了一趟北非，他在阿尔及尔出人意外地去看望了卢西恩·特拉斯科特少将。特拉斯科特曾在安齐奥指挥过一个军。俩人谈了很久，马歇尔将军问他是否知道艾森豪威尔曾要求调他参加进攻欧洲的战役。特拉斯科特回答说，他还没有听说过这个要求。这意味着特拉斯科特将要指挥一个集团军，但他离不开意大利的战斗。特拉斯科特说：“我认为我应该知道艾森豪威尔要调我，并且应明白我在安齐奥指挥的战斗得到了充分的理解和欣赏。”特拉斯科特将军素有“军人中之军人”之称，尽管他有着铁石心肠，但还是记下了他对马歇尔的崇敬心情：“我深受感动，因为这是马歇尔将军主动告诉我这些的，这是他关怀体贴部下的许多事情之一，这些事情使他在处理与部下的关系方面总是十分出色。”

得到马歇尔将军关怀的并不总是高级军官，他也总是把士 115 兵和下级军官们挂在心上。为了维护和提高美军士气，参谋长派了一些特使不断在世界各地巡回走动，遍访陆军和航空兵的兵营。他们的惟一任务就是倾听军人们的抱怨，并提出消除不满情绪的建议。根据特使的报告，参谋长对陆军随军商店进行了彻底整顿，规定在前线建立起类似的商店之前，基地随军商店一律不许营业。刚从前线下来的士兵，能在战地喝

上一瓶可口可乐，抽上一盒“幸运”牌香烟并吃上“赫尔希”牌巧克力，虽然这不能减少战场上的危险，但士兵们的确感到好受一些。

参谋长本人每到一个营地，都拒绝当地司令官陪同，只带一个司机到处走，留心倾听士兵们发牢骚。正是这样，他才得以了解到东南亚某航空站士气极其低落的真实原因。航空站长报告说，飞行员们由于频繁起飞迎战日本战机，每天下来精神都疲惫到了极点，所以越来越暴躁易怒，他们需要休整。

马歇尔却发现，需要休整的不是飞行员，而是负责维修飞机的陆军航空兵士兵。航空站的维修棚里闷热潮湿，空气污浊，蚊子成群。大部分士兵都染上了疟疾，全靠大剂量阿的平支撑着，结果头昏眼花，再加上发烧引起身体极度虚弱，以致在维修飞机时都不知自己在干些什么。他们的大部分工作是在夜间进行的，隐蔽物和灯光使工棚里臭热难当，成群结队的蚊子向他们大汗淋漓的身体发动进攻。

马歇尔回到陆军部，立即下令向航空站紧急运送掩蔽网和修理间降温用的新风扇，并规定了维修士兵执行轮流休整制度。飞行员们没有得到休整的机会，但正如马歇尔后来说的：“他们真正需要的是姑娘，而这正是我们没有办法做到的。不管怎样，一旦他们知道了维修工作恢复了正常，飞机靠得住，他们也就感觉好多了。”

20年代曾在马歇尔手下工作的一位参谋说，马歇尔将军“对所有在他手下服务的人都有天生的人情味。不论他们职位高低，他总是不厌其烦地随时随地去向他们表示他的真诚、尊敬、体贴、关心和友爱。他这样做，并不认为是浪费时间。我有很多他关心我的美好记忆。我只是一个中尉军官，他关心我是不可能从我身上得到什么回报的，那纯粹是他本性的一部分。”

长期以来，马歇尔一直致力于维护和发展这种品格。马歇尔当下级军官时，他知道手下每个士兵的名字。他花很多时间与每个人交谈，熟知他们的经历、个性和个人问题。当有人指责他的士兵时，他能在他的士兵和指责人之间迅速作出裁决。同时他也会公开批评那些应受到批评的人，让其他人引以为戒。他的士兵因为他的诚恳而自然地热爱他、信任他和尊重他。他从不认为自己是高官显贵，而不去关心那些士兵，他被许多人称为“普通士兵的卫道士”。

1933年，马歇尔在芝加哥国民警卫队任职。一天，五星上将潘兴将军出人意外地来到了马歇尔的办公室。潘兴将军不愿别人窥视他。但是，马歇尔上校明白，潘兴将军的造访对他的参谋人员来说是件兴奋好奇的事情。所以，他借故把每一个参谋都叫进办公室来，这样，每个人都有机会亲眼目睹这位第一次世界大战中赫赫有名的将领，同时，又没使潘兴将军感到他似乎被当做展览品。

作为第二次世界大战中的美国陆军参谋长，他经常外出视察。马歇尔夫人凯瑟琳说：“尽管他视察时步速很快，随从军官觉得很难跟上他，但能逃过他眼睛的事却很少，确实很少。”一次，凯瑟琳在诺克斯堡看他视察部队，她注意到他很快穿过两排士兵，然后在后排停下来，同一个士兵谈了几分钟。

“我问他为什么特意挑选那个士兵，”马歇尔夫人写道，“他回答说，我一遇到这个人的目光，就知道有什么地方不对，我想弄清楚到底

是什么问题。”

“你弄清楚了吗？”她问。

“弄清楚了，”他回答道，“一切都弄错了。那个人本不应该被征召入伍，他已经超龄了，有一大家子人口，身体条件也不适合服现役。他同样是一名好兵，想尽他的一份力量。我询问了好些时间才得知他的苦衷。征兵局疏忽了他的情况。”当天，马歇尔就安排这个士兵退役回家了。

马歇尔勤于思考，而他的许多同事却不是这样，他对此感到很恼火。他经常说：“给我一名能够并愿意自己思考的军官，把我从懒于思考的人中解脱出来。”他对思考和推理能力有限的官兵倒是有耐心，但对有能力而不能很好利用的人却很严厉。他理解并容忍缺乏才智的人，并耐心地促使他们产生增长知识的欲望，以便能做得好一些。由于马歇尔具有分析部下能力的本领，所以，他能迅速识别出谁是“懒骨头”，并果断地处理这样的人。久而久之，他手下的人都很清楚，只有他们尽了最大努力，他才会满意。马歇尔喜爱官兵的首创精神，鼓励他们“大胆地去干，即使做错了，也没有关系。”

这种卓越的领导能力，同样是在他早年生涯中，在与部属相互信任的交往过程中逐渐培养起来的。马歇尔第二次在菲律宾服役时，有十名即将结束三年海外服役期的年轻军官，对这支“殖民军”的现状极为不满。部队兵员不足，缺乏经费，编制实际上是个空架子。为了打发时间，部队中成立了一个志愿军官学习班，每天上午由马歇尔中尉授课。其中的军官之一后来写道，这是由于“他在我们中的印象很好，这个计划得到了全体军官的一致响应。我们的兴趣和注意力从未衰退，参加学习的人中几乎没有一个人忘记这件事。”

在整个二三十年代中，当马歇尔身居高位并负有指挥责任时，他花了大量时间致力于培养下级军官们的专业素养。他召集起刚开始军事生涯的尉官，督促他们学习军事专业——步兵、骑兵、炮兵或其他方面，他经常利用晚上和周末时间在家中举行军事问题讨论会。

马歇尔与那些他评价很高的年轻军官保持着长期的联系。在选派职务时，总是记着那些献身事业、勤奋工作，有军事才能的军官。这些军官遍布世界各地，他密切注视着初露头角的人的责任和前途。

作为一个高层军事领导人，马歇尔既特殊又普通，他的确是一位十分称职的军事首脑。他成功的秘诀之一，不仅是因为他个人有进取的决心，而且因为他希望把自己的见识与同事和部下交流，而不管他们职位的高低。

## 10 苦海无边

1944年6月5日，马歇尔盼望已久的、尽快打垮纳粹德国的“霸王行动”终于开始了。由于计划周密和准备充分，诺曼底登陆战役取得了成功，盟军蜂拥登上诺曼底海岸，在瑟堡半岛至古老的教堂城市卡昂一线建立了坚固的桥头堡。盟军在欧洲战场上对德作战进展很顺利，但对马歇尔来说，战争正进入了最复杂的阶段。随着战争胜利的临近，军政之间的关系变得越来越复杂和微妙。

战争期间，国会拨给陆军部1亿美元，由参谋长支配而不必向众议院报细账。实际上，这是用于制造原子弹的一笔款项——当时属于高度机密，但没有人要求马歇尔不得把这些钱挪作他用。汤姆·汉迪说：“事实上，他一开始就把其中的100万美元用在跟原子弹毫不相干的事情上了。在诺曼底登陆作战中，美军误炸了一个法国村子，死了人，损失很重。‘你去向他们道歉，’马歇尔对我说，‘给他们100万美元。’后来，国务院把这100万美元补上了。但当时我们动用这笔款子时，没有任何人提出疑问。人们对马歇尔极其信任，这一点使总统很不高兴。”

汤姆·汉迪认为，由于马歇尔受到人们的崇敬胜过总统，所以罗斯福有时对参谋长有些妒忌。“把马歇尔说成一个生性随和的人是不对的，因为他不是那样的人”，汉迪说，“他会极其严厉。他的态度使年轻人望而生畏。他身边的一些女工作人员对他怕得要死。但他对英国人和国会的影响力特别大。我想罗斯福妒忌他的正是这一点。我认为，其理由在于他们知道，马歇尔的所作所为没有不可告人或自私的动机。英国人知道他不为美国与英国争高低，而是力图用最佳的方法尽快打赢战争。美国国会知道，他心直口快，不耍政治手腕。”

艾森豪威尔认为，像他自己一样，马歇尔在国会和人民中间赢得信任，是因为他坚决不参与任何政治决策。在欧洲战争的某个阶段，英国首相丘吉尔要求马歇尔和艾森豪威尔不要实施在法国南部登陆的计划，认为无此必要；艾森豪威尔希望攻占马赛，用作补给港口，丘吉尔却主张以兵力物力加强在意大利的盟军，向北穿过卢布尔雅那山口向维也纳进军，抢在苏联军队之前到达那里。艾森豪威尔告诉首相：“温斯顿，瞧，我完全知道您是在为政治目的而打仗。如果您能通过马歇尔参谋长下达命令，那我就可以照办。但我只能从军事角度谈论和考虑问题。我接到的指示是以最有效的方法去打败德军。我绝不放弃这一目的……”

在政治方面，马歇尔一向慎重从事，尽量避免卷入政治。他认为，政治是白宫头头的事，让他们去管好了。他在履行参谋长职责期间受到惟一的政治冲击，是政治对军事作战后果的影响。如今，在欧洲打败纳粹的攻势正在顺利发展，这不仅是由于美、英两国军事上的努力，而且也是苏联红军的辉煌成就。然而，一旦欧洲战争取得胜利，又会出现什么情况呢？苏联人届时即可宣布，战争已经结束，敌人已被征服，胜利已经到手。但是，对美国 and 英国来说，战争还远没有结束。日本法西斯还没有被打败。他们必须乘势挥师向东，为在日本本岛打败日军之前把他们从马来亚、印尼、菲律宾和中国清除尽净，还要进行浴血苦战和付出流血牺牲。从法律意义上说，苏联人没有任何义务参与对日作战，因为他们同日本并不处于交战状态。

最重要的问题是在欧洲战争结束前，说服苏联开赴远东，继续同美英联军一起（罗斯福称之为“肩并肩地”）对日作战，至少当时大家都是这样认为的。

马歇尔对盟友倒从未有天真的想法。事实上，到了战争后期，他虽然也像其他许多美国人一样，认为丘吉尔对苏联人的看法未免过于偏执，但他对苏联人的思路已经比较清楚。在美、苏参战后不久，他曾派手下一位最能干的年轻军官约翰·迪恩少将前往莫斯科，领导美国驻苏联军事联络委员会，观察苏军的需求情况，并刺探苏联方面的计划和战略。他干得很出色。

1944年冬，对德作战看来已稳操胜券，雅尔塔会议正在筹备之中，此时，迪恩就莫斯科的政治动向给马歇尔写了一份形势报告。报告就目前形势、苏联的想法和态度，以及同苏联人打交道的难点谈了自己的看法。迪恩以为，有必要改变美国对苏联的态度，他提出六点建议：

一、只有在苏联提出援助要求，而我们确信该项援助有助于赢得战争的情况下，才继续援助苏联。

二、凡我方认为并非必需的援助要求，坚持让对方充分说明需要此项援助之理由。如对方不予说明，我们应予拒绝。

三、凡无益于打赢战争的各项援助，我方应坚持等价交换。

四、我方应先提出有益于双方合作的建议，然后待对方作出反应。

五、当我方提出合理建议后相当时间得不到对方答复时，即应依照我方认为最适宜的方式行事，并将行动通报对方。

六、我方应停止单方面谋求亲近苏联之行动，而应设法使对方主动近我。如对方采取友好态度，我方自应以诚相待。

迪恩还说，这里有些东西值得我们为之奋斗一番，问题在于采取何种策略。如果将上述建议付诸实施，我国的利益也许会在一段时间内受到损失。但我确信，假如我们想得到他们的尊敬，并在今后同他们共事合作，我们必须采取较前更为强硬的立场。

马歇尔对这份报告极感兴趣，深为赞许，把它转给了陆军部长史汀生。史汀生完全赞同迪恩的看法，催促参谋长立即抄送总统一份。当时正值罗斯福第四次当选总统后不久，人们发现总统情绪异常，想法古怪，身体衰弱。马歇尔上次会见总统后，为总统对盟友态度上的变化感到忧虑。过去，罗斯福几乎每晚都要同丘吉尔在电话里谈一阵，如今，他不再打电话了，也不再把英国首相看作预言家了。他以略带讥讽的语调议论英国人，说他们只关心如何维护他们的帝国，意思是现在只有美国和苏联在为自由而战。

总统对迪恩的报告将作何反应？经过一番思考，马歇尔提交史汀生一份备忘录：

在接到您建议把迪恩的信件送交总统过目的条子之前，我已经考虑过这样做，并打算等您读过信后一同商议此事。收到您的来条之后，我征求了汉迪和赫尔（中将）的意见，他们都建议不要把此信送呈总统，理由是，这样做可能使总统对迪恩产生成见，也可能激怒哈里曼先生（美驻苏大使），因为迪恩居然不经过他就把自己的看法直接上报总统。

我同意他们的意见，不过也为总统不能读到此信感到遗憾，因为迪恩的意见句

句在理，我对之完全同意。

乔治·马歇尔

马歇尔将这份备忘录送交史汀生部长后，同全家人一道去弗吉尼亚州的多多纳庄园过圣诞节。但他满脑子想的都是世界各地所面临的军事问题，迪恩的报告尤其使他坐卧不安。回到陆军部，他立即派专人持信前往莫斯科，询问迪恩是否把他的报告给大使看过，如将报告呈送总统，是否会使哈里曼大使感到不快。

迪恩接到信后第二天便复电参谋长：

大使看过 12 月 2 日写给你的信，他完全同意其中提出的想法和建议，并认为这些想法和建议同样适用于政治事务。我们都赞成把那封信送呈总统和国务院一阅。

马歇尔立即把那封信送交白宫，但从此便石沉大海，再无下文。

“在民主国家指挥战争真不是什么惬意事，”1945 年春马歇尔向艾森豪威尔这样叫苦说。他也许还可以告诉艾森豪威尔，对于像他这样一个运筹全球战争的参谋长来说，越是临近胜利，事情越难处理。军种之间、将军之间、民众和政府之间，政府和军队之间，四处都在争吵，盟国之间吵得尤其不可开交。马歇尔后来谈到，过去的一年是他一生中 most 紧张、最棘手和最艰难的时期。有些时候，他身边的工作人员和马歇尔夫人都担心那些难题会把参谋长压垮。1943 年，艾森豪威尔曾拒绝接受参谋长一职，理由之一是受不了“那副烂摊子。”

太平洋、中国、地中海、西北欧，每天都有许多问题急需解决，而其中任何一个问题通常都要花费整整一天的工作时间。正在组织对菲律宾群岛日军进行反攻的麦克阿瑟，不断专横地向参谋长要兵员，要物资。海军部一向讨厌麦克阿瑟，一心想阻拦麦克阿瑟的行动。马歇尔经常处于这种矛盾状况之中，但又必须为解决矛盾而费力地协调。此时，已有 800 万美国官兵在世界各地服役，而国会确信战争已近结束，现有兵员足够了。为了赢得爱子心切的父母们的选票，议员们竭力反对征召 17 岁的青年入伍。

在中国战区，马歇尔被迫撤掉了由他任命的美军司令官史迪威的职。不是因为他缺乏指挥才能，而是他高傲自大，看不起人，总是说三道四。他把他的上司中国总统蒋介石称作“中国胆小鬼”、“东方伪君子。”史迪威同驻守东南亚的英国人也争吵不休。马歇尔必须为此而从中周旋，最终不得不把史迪威调回国，由魏德迈将军接替史迪威。尽管魏德迈对蒋介石和英国人都无好感，他还是在过去几年中学会了一套外交手法。

此时，每个战区都酝酿着纠纷，许多危机需要解决，许多分歧有待消除。1944 年美国总统选举期间，马歇尔不想卷入其中，但总统竞选涉及到珍珠港事件，特别是关于密码机密问题。为了保守这一核心机密，马歇尔不得不站出来表明态度，并争取得到总统候选人的一致理解和支持。除此之外，马歇尔还要关心他的英国朋友、合作者约翰·迪尔陆军元帅的健康状况。那年，迪尔病倒了好几回，而且病情不断恶化。1944 年 11 月 2 日，迪尔病逝于华盛顿。第二天，马歇尔发表了一份正式公告：

盟军今日之所以能兵临德国国境，在很大程度上应归功于陆军元帅

约翰·迪尔爵士的远见卓识和他对我们共同事业的忘我献身精神。

盟军制胜之最为至关重要的条件实为美、英两国军队的精诚合作，迪尔爵士对此做出了贡献，堪称无出其右。他的病逝不仅是英国的巨大损失，也是美国的巨大损失。他专心致志，超群绝伦，舍生忘死，把毕生奉献给了争取共同胜利的事业。

我谨以美国陆军全体官兵的名义，向这位伟大的战士和军事政治家表示哀悼。在艰难岁月中，我们两国都曾得益于他的聪明才智和卓越指导。我为自己失去一位亲密的朋友深感悲痛。

由于11月3日是大选日，迪尔病逝没有引起美国人太多的注意，但马歇尔却因此心情沉重。马歇尔执意让更多的美国人了解迪尔对这场大战所做的贡献，设法将他的朋友安葬在阿林顿公墓，使迪尔成为葬在这座美国英烈祠中的第一个外国人。后来，马歇尔又募款在墓地建立了迪尔的骑马雕像。除悲痛之外，他还深切意识到，自己失去了随时了解英国军事战略情况的重要渠道。在未来充满微妙关系的岁月里，这一情况将使盟国间的协调和团结出现难以弥合的裂痕。

1945年1月20日，罗斯福在白宫南廊举行了简朴的就职仪式，第四次出任美国总统。之后不久，罗斯福就和他的随员乘“昆西”号巡洋舰去黑海参加盟国雅尔塔会议。他身体虚弱，不能乘坐飞机，马歇尔和海军参谋长金分乘两架飞机先行。马歇尔途中在马耳他岛停留，以便同艾森豪威尔会晤。

马歇尔飞到地中海中部马耳他岛，以阿兰·布鲁克为首的英国总参谋部成员在那里迎候。双方一致认为，在雅尔塔会议前，美、英两国应协调战略，特别是协调对日战略。遗憾的是，英国人明确表示，他们主张首先解决德国的各种问题，并抱怨艾森豪威尔过于谨慎，在“进逼莱茵河”的作战中行动不够迅速。他们坚持认为，对德作战的指挥权现在应该交给英国陆军元帅蒙哥马利，以加快向柏林突进，赶在苏联军队到达之前尽可能多地占领德国领土。

开始时，马歇尔还能静静地听着，但当阿兰·布鲁克再一次提到布莱德雷和巴顿对艾森豪威尔施加影响，几个美国将军串通起来反对英国人时，马歇尔火了。他反驳说：“好，布鲁克，你倒不像美军参谋长们那样担心丘吉尔先生直接对艾森豪威尔施加压力和影响。总统接受了我的建议，实际上从未接见过艾森豪威尔，也从未给他写信，因为他是盟军司令。但是我们对首相施加的压力却极为关切。我认为你们的担心毫无根据。”

他后来说，那是“一次很糟糕的会议。”英国人一个劲儿地要按对蒙哥马利有利的办法进行对德战役，把巴顿和布莱德雷现有的物资、汽油统统调走，拨给北线蒙蒂指挥的英、美联军，但马歇尔同样寸步不让。他执意不给艾森豪威尔下达任何命令，坚持认为战地指挥官有权自行决定，而且他完全信任盟军最高司令的决断。

英国首相丘吉尔和罗斯福总统先后到达马耳他。当天晚上，总统、首相和参谋长联席会议成员在“昆西”号巡洋舰的餐室里聚会。马歇尔和金已经共同拟好了他们认为对英、美两国都有约束力的“马—金协议书”，规定双方共同参加对纳粹和日本联合作战的要求。协议书没有迁就英国人的意见，无论战术和战略方针均不改变，对蒙哥马利、布莱德

雷和巴顿，将视军事局势的需要，一视同仁地继续给予支援，不让蒙蒂单方面突进柏林。

大家注意到，丘吉尔精力充沛，而罗斯福则对会议的进程很少表态和施加影响。不过，总统已经向马歇尔和首相俩人明确表示，他全力支持“马—金协议书”，尤其是对德作战计划。在这种情况下，英军参谋长们只好同意，别无他法。

美、英两国代表继续动身前往雅尔塔，去参加同盟国在欧洲战争结束前举行的最后一次重要会议。

## 11 美苏政治交易

詹姆斯·鲍德尔中士随马歇尔将军去过马赛、马耳他、雅尔塔，无论将军到哪里，鲍德尔无不在鞍前马后。在马歇尔的随从中，只有鲍德尔是不可或缺的人物。

马歇尔当初选中鲍德尔，是因为他曾当过潘兴将军的勤务兵兼司机，精明强干，办事效率高并颇有军人风度。鲍德尔身高 6 英尺多，体壮如牛，大脑袋上总是斜扣一顶宽檐战斗帽，透着几分俏皮。

自然，经常有人向马歇尔建议，他的副官应该是个军官，但马歇尔觉得自己外出视察时由一位军士陪同更方便些。他说：“我可不想听凭什么人的摆布。”

当马歇尔当上参谋长后，又有人对他说，他身边的确需要一个军官；既然他那么喜欢鲍德尔，何不提拔他呢？问题在于鲍德尔本人不想当军官，先后四次谢绝了将军的美意。最后，马歇尔只好求助于妻子凯瑟琳了。一天，凯瑟琳坐在鲍德尔驾驶的汽车上，问道：“中士，你为什么不当军官呢？是不是嫌上尉军衔太低？那么当少校怎么样？”

鲍德尔断然地摇头说：“不，夫人，我完全是因为自己没有念过多少书才不愿当军官的，我连中学都没上过。12 岁那年，我就离开家了。”

“好吧，”凯瑟琳说，“既然你不愿当军官，我们当然不会强迫你。不过，我认为当军官要好得多。”

授衔委员会的马林·克雷格将军听到这件事后，怒气冲冲地来找鲍德尔。“你到底怎么回事？”他大声吼道，“你他妈的那么了不起，连当个军官都委屈你了。”

“不，将军，”鲍德尔说，“我可不是那么想的，我只不过觉得自己不配当军官。”

“怎么不配？”克雷格厉声说，“眼下有的卖鞋的都当了上校啦。”

马歇尔也拿定主意不放鲍德尔走。既然他不愿当军官，就随他便好了。马歇尔决不肯拿他去换任何一个军官，欧洲战争达到高潮时，鲍德尔已是集贴身随从、司机、心腹和顾问于一身了。他负责马歇尔的制服、行李、机密文件，以及安排将军出差期间的约会。无论白天还是晚上，鲍德尔是随叫随到。

鲍德尔总是给马歇尔将军准备好一副眼镜，以备将军审阅文件时用。眼镜是他从廉价商店买来的，一买就是一打，经常随身带着一副备用。只要参谋长说一声“鲍德尔，我没有眼镜了”，他便应声答道：“我这准备着一副呢。”随手就把眼镜从口袋里掏出来。

凯瑟琳和鲍德尔最担心的是，马歇尔的工作过于繁重，一些难题常常使他彻夜难眠。

“我们外出的时候，我就得帮他催眠了，”鲍德尔后来说，“我总带着一个按摩震颤器。他总是躺在床上看书，以便催眠入睡，我们通常带着一箱子陆军出版发行的那种平装书。他有时会说：‘军士，我睡不着，’我就说：‘将军，别着急！’说完，我就走进他的卧室，在使用震颤器之前，我先用手替他按摩，从脖子开始按摩，然后是腰部，最后是双腿。等我按摩到腿时，他一般就睡着了。我关了灯，再轻轻地用震颤器按摩一会儿，这将使他全身得到完全放松。但是，两三个小时后我

夜里醒来，总是看到他卧室的灯亮着，他又在看书了。”

其他人若是把鲍德尔中士当做普通士兵对待，肯定会惹参谋长生气。在马赛，分配住房的军官没有把鲍德尔安排住在将军隔壁，而是打发他和其他勤务兵去住顶楼。马歇尔发现后，把那位军官叫来，语气平和地告诉他，鲍德尔和别人不一样。说完，马歇尔就等在那里，直到那位军官亲自把鲍德尔中士的行李从顶楼上搬下来，安排他住进将军隔壁的房间，把已住在那里的一位上校请了出去。马歇尔对鲍德尔说：“小伙子，我找了你好整整一下午，快进来吧。”

雅尔塔会议之前，参谋长已先一步抵达，鲍德尔搭乘另一架飞机到达距雅尔塔 180 里的索契。鲍德尔携带着马歇尔、阿诺德和布尔三位将军的行李及所有机密文件，他必须迅速赶到会址。中士费了不少周折，终于搭车按时赶到雅尔塔。只见马歇尔将军踱来踱去，正在等他，心情不佳。马歇尔被安排和金海军上将同住一单元，因此感到不快。他们住在沙皇皇后的行宫里，房间虽然宽敞豪华，但昔日的陈设已荡然无存，连床都是苏联军用品。

“将军和金海军上将住在两个相邻的房间里，”鲍德尔回忆说，“金海军上将的那个房间似乎是皇后的卧室，将军们就拿这个互相打趣。”

鲍德尔住在另一个小房间里，实际上是一间储藏室，里面有一些抽屉，放两位将军的制服。他可以听到两位将军在各自的房间里提高嗓门聊天。金称马歇尔“乔治，”这使马歇尔感到惊奇，而参谋长也报以同样亲热的称呼。

“嗨，乔治”，头天晚上鲍德尔听到金大声说，“要是拉斯浦丁（俄国宫廷修士，深受沙皇二世和皇后宠幸，后被刺身亡）一下子从那扇窗户钻进来，你他妈的怎么办？”

“见鬼，欧尼，”马歇尔答道，“那我就喊鲍德尔。”

鲍德尔叫道，“要是拉斯浦丁从那扇窗户钻进来，我就从这扇门溜出去。”

皇后行宫里只有一套可供使用的抽水马桶。马歇尔和鲍德尔不无苦恼地发现，欧尼·金有蹲厕看书的毛病，哪怕马歇尔把厕所门敲得山响，摆出上司的权威命令他“让位”，他也闭门不出。再加上其他美国代表团成员也要用这个厕所，麦卡锡后来不得不制订了上厕所的时间表。苏联政府热情款待美国代表团，宴会接连不断，喝不完的伏特加和克里米亚香槟，吃不尽的鱼子酱、黑海大菱鲆、鲈鱼、河虾、鱿鱼、小龙虾。然而，苏联的这套抽水马桶装置却不足以应付如此丰盛的酒食。

对马歇尔来说，这些美味佳肴实在无法消受，他能喝一些伏特加，但不喜欢吃鱼，尤其讨厌河虾和其他贝壳类食物，一见这些东西就反胃。好在鲍德尔带来了许多巧克力，每天马歇尔赴晚宴回来之前，鲍德尔都在他的床头桌上放一些大块巧克力。“他在雅尔塔是靠吃‘赫尔希’牌巧克力过日子的，”鲍德尔后来说。

雅尔塔会议实际上是一次政治会议，或者说是一次密谋的和不光彩的分赃会议。从表现上看，此次会议达成的协议旨在美苏联合，促成“肩并肩地”对日作战。但其实质却是划分战后势力范围。雅尔塔密约有关中国的部分，主要是承认外蒙独立；大连开放为国际商港，苏联有优惠权利；苏联租借旅顺为海军基地；中、东、南满铁路由中苏共管。实际

上，这是美国以出卖中国权益换取苏联出兵中国东北，以减少其对日作战的兵力损失。这使中国蒙受了不应有的莫大耻辱和重大损失。

关于欧洲部分，美英承认东欧为苏联势力范围。朝鲜和印度支那部分则先行托管，而后独立。

这样一种性质的会议，显然决定了参谋长联席会议成员在会上几乎起不了什么作用。德国投降指日可待，而英国人在盟国内分配德国领土的想法却落了空。他们在马耳他输掉了，最终同意把这方面的决定权全部交给盟军司令官艾森豪威尔将军。苏联人对此并不表示反对，他们似乎知道艾森豪威尔对所有带政治色彩的事，比如占领柏林，都会敬而远之。他们不信任的只是英国的决策人物。

罗斯福总统和他的政治顾问们寻求苏联对日宣战，他们很清楚，为此必须付出报酬。什么报酬呢？总统没有找马歇尔商量。马歇尔后来说：“我没有和总统谈起向苏联人作出让步以便使他们对日宣战的必要性。只要我们给斯大林时间，他对自己能够做的事态度会很明确。他和我讨论过把苏联军队开过西伯利亚同我们协同作战需要多少时间的问题。”

马歇尔非常明白苏联是要索取报酬的。金海军上将也赞成和苏联共同进攻日军，但认为可能为此付出的代价太大，所以不能考虑。“海军方面认为，”金后来说道，“我们能够而且应当在日本本土之外打败它。我们认为，通过封锁和轰炸就能迫使日本投降，假如苏联人在中国东北向日军开战，则能加速这一进程。”

当时，谁也不指望原子弹会起作用，连马歇尔将军也不例外。在雅尔塔，或许只有他对原子弹略有所知。原子弹试验还没有成功，人们甚至不敢肯定这种特殊炸弹是否真能爆炸。此时，美国航空队的首脑们正在草拟轰炸日本的计划。航空队副司令瑟尔斯将军向参谋长联席会议成员介绍了情况，说已有五个对日作战方案正在酝酿之中。

瑟尔斯说，陆军主张直捣日本列岛，拿下东京；航空队打算把日本主要城市全部夷为平地，迫使日本投降；海军认为对日本实行封锁便可取胜；国务院则确信，劝说苏联对日作战是惟一的速胜之道；科学家们预言“曼哈顿计划”可行，原子弹试验很快就能获得成功，主张对日本使用这种威力巨大的特种炸弹。

“我看过这个炸弹方案，”瑟尔斯说，“我们肯定它行不通。抓紧研究一下五个方案，然后拿出一个航空队可以支持、陆海军和国务院也会赞同的方案，至于科学家们是否反对，就不必管了。”

无论这个计划小组最终拿出什么方案，对政治家们在雅尔塔达成的协议都产生不了什么影响。在圈外的英、美军队首脑们眼巴巴地看着政治家们准备为苏联参与远东作战付出报酬。美国驻苏联大使哈里曼说：“斯大林可能提出苏联参与太平洋战争的报酬问题，他们会要千岛群岛（位于北海道以北的日本岛屿）和萨哈林岛的南半部（库页岛）。”

罗斯福总统甘愿付出报酬。此时，他病势已重，顶不住任何压力，但事实上苏联人根本用不着施加什么压力。罗斯福和他的顾问们确信，只有同苏联联手，才能打败日本，所以对预付报酬很痛快，况且报酬是敌国领土。丘吉尔对苏联盟友的态度，却没有罗斯福那么热情，即使他对苏联人心怀疑虑，当时也没有表示异议。他在德黑兰会议上就已看出美国人愿意同苏联合作，甚至愿意在战后同苏联共同主宰世界。在马耳

他，英、美双方不愉快的争吵也使丘吉尔感到英国这样的小弟兄如今已是微不足道了。

“我们在雅尔塔是准备作出让步的，”丘吉尔日后不无伤感地回顾当时的情形，然后又说：“但5个星期之后，情况发生了变化。”所说的变化是指罗斯福病逝和原子弹问世。

1945年4月12日晚，马歇尔将军和凯瑟琳正在迈尔堡住所的门廊休息，麦卡锡上校开车赶来了。他刚刚得到从佐治亚州温泉城传来的消息。

“总统去世了。”他说。

马歇尔刚刚在陆军部忙了一整天，心情很振奋，因为欧洲和太平洋战场传来捷报，但他立即乘车赶往白宫，向罗斯福夫人表示哀悼。夫人请他照料丧葬事宜，于是，马歇尔又像从前为哈丁总统和迪尔爵士操办丧礼那样，全力以赴地筹办这一位伟人的葬礼。一列专列和2000名士兵被调往温泉城；灵车北行的沿途组织了仪仗队；军队排列在联邦车站到白宫的道路两旁……

第二天，运送灵柩的专列出发了。与此同时，马歇尔和参谋长联席会议的其他成员，以及陆军部长史汀生、海军部长詹姆斯·福雷斯特尔，前去参加新兼总司令哈里·杜鲁门召开的第一次会议。还在杜鲁门当参议员时，马歇尔就与他相识，当时，他在参议院担任战争事务委员会主席。马歇尔知道他是个精明敏锐、生气勃勃的政客。此时，这位由副总统晋升总统的杜鲁门先生，对一些重要的战争机密了解不多。比如，仅在一小时前，杜鲁门才从史汀生那里得知美国正研制并计划使用一种原子弹。直到此时，他对已故总统在雅尔塔同苏联人达成协议的性质还不甚了解。

根据史汀生的提议，两个主要军种的负责人向杜鲁门简要介绍了当时的战局情况。同以往一样，马歇尔认真负责地为总统介绍情况。他讲话逻辑清楚、说服力强，能打动人。新任总统对马歇尔如此细心介绍情况很是感激，向他表示衷心感谢。史汀生的印象是，杜鲁门发现从马歇尔那里可以得到自己所需要的有力帮助。听完介绍后，杜鲁门对几位下属表示谢意，说他打算遵循既定的战略方针，并希望他们像为前总统尽力那样协助他工作。

会后，马歇尔忙于罗斯福的丧事。罗斯福总统安葬在海德公园，一切都进展顺利。

“罗斯福夫人给马歇尔将军写了一封满是感谢之辞的信。”鲍德人说，“将军把原信交给了我。”

马歇尔飞回华盛顿，发现一场危机正在德国酝酿着，事关盟国攻占柏林问题。罗斯福去世前不久，斯大林写给罗斯福一封紧急信函，抱怨英美企图同意意大利境内的纳粹军队单独讲和，还指责总统的顾问们背着上司行事。于是，罗斯福便问马歇尔是怎么回事。

斯大林信中的暗示使马歇尔很气愤，他坚持给莫斯科一个强硬的回答。他说：“在胜利即将到来的时刻，如果听任这种猜忌、怀疑会损害我们为之付出巨大生命财产代价的整个事业，那将是历史上最大的悲剧。”

这是马歇尔起草的，罗斯福签发给斯大林的最后几封信件之一。发信日期是4月4日。

斯大林很快复信表示“我过去和现在都没有冒犯谁的意思。”杜鲁门读了斯大林的回信后，不解其意，还得由马歇尔把前因后果向他解释一番。

此时，苏联人显然把柏林视为独家战利品；英国人也另有打算，一心想让蒙哥马利的部队捷足先登攻克柏林，为英国增光；艾森豪威尔的计划和部署是：美、英联军对柏林形成包围态势，并没有提到攻克柏林。蒙哥马利怒火中烧，去向英军参谋长诉苦，参谋长又去找丘吉尔抱怨。然而，华盛顿接到英国方面的抗议后，马歇尔却告诉艾森豪威尔，自己将支持他作出的一切决定。

4月6日，蒙哥马利又不依不饶地要求派十个美军师协助自己对柏林发动猛攻，艾森豪威尔直截了当地拒绝了他：“你不能闭眼不看现实，在向莱比锡进军时，你的任务是保护北翼，而不是由他（布莱德雷）来保护你的南翼。在这一点上，我的指示是相当明确的。”

艾森豪威尔又说：“我也承认柏林在政治和心理上的意义，但更为重要的是柏林附近德军残部的配置情况，我要把注意力放在他们身上。当然，如果我能不费什么事就拿下柏林，那又何乐而不为？”

由威廉·辛普森指挥的美国第9军距柏林只有55英里，渴望着向前突进，夺取这次战争的最大战利品——第三帝国的首都。一群群德国士兵乱糟糟地渡过易北河向美军投降，看来，攻克柏林易如反掌，但他接到命令：“守在易北河岸，不要去柏林。”

后来有人提出疑问，为什么不准美军夺取柏林？答案众说纷纭。英国人对此更是难以理解。多年之后，马歇尔说道：“是的，我认为我们当时不应该攻占柏林，必须记住，我们那时正在和苏联人打交道。我们一直在同他们并肩作战。他们是我方武装部队的组成部分——非常坚定的一部分。他们在战争中起到了极大的作用，削弱了德军力量，对所有这些，我们都要好好加以考虑。在战争快要结束的时候，他们变得非常敏感，时刻都在注意是否有迹象表明英美打算背着他们决定战争的结局，因此，我们对这一点很注意，英国人比美国人更注意。丘吉尔先生的态度相当明确，而后来事态的发展证明，他的主张更可取。”

丘吉尔并非美国政治家，如果去征求他的意见或赞同他的观点，就意味着越过自己的上司行事。身为美国陆军参谋长，马歇尔认为自己不能这样干。在当时情况下，马歇尔只能让盟军司令艾森豪威尔相机行事，并提醒他关于欧洲战事的指示依然如故：打败德军，赢得战争，同友军保持良好关系。

这种考虑自然是军事角度出发的。然而，马歇尔很快就必须学会不能单纯用军人方式思考问题了，这个时刻来得比他预料的快。

## 12 新的方向

马歇尔很清楚，到 1945 年底自己就年满 65 周岁了。在战争后期，他非常注意保持身体健康。他起居有度，很少加班加点，经常锻炼身体。正如麦卡锡说的，“吃的饭少得像猫食，每餐只喝一杯汤，外加三颗葡萄。”

此时期，马歇尔体力尚好，心力却极度疲劳。战争几乎绞尽了他的脑汁。自 1941 年以来，他每天都要为一系列难题拍板定案，而他深知这些重大决策关系着士兵生命和国家的命运。随着战争规模的扩大，他肩负的责任加重了，其中的烦恼和担忧自然更是有增无减。身为参谋长，他从来不敢稍有懈怠，不敢面露踌躇犹豫之色。无论是总统、国会议员、盟国以至全国军民，都需要有这样一种信念：任凭天下大乱，马歇尔自有成竹在胸，随时可以作出决定，发布命令。在前景暗淡，形势险恶的时刻，人们都把他视为中流砥柱，相信只要跟着他，就能化险为夷，转危为安。正如英国百慕大总督夫人玛丽·伯利 1945 年春天在写给他的信中所说：

记得您前往欧洲途经百慕大时，我们曾共进晚餐。当时我就认为，您会加速胜利的到来，这使我对一切充满了信心。您一定收到过许多类似的信，但是我还是要向您表示祝贺，祝贺贵国杰出的陆军取得的辉煌战果，我还要说，我们极为钦佩贵国陆军的缔造者和指挥者，我们深信，这一渴望已久的胜利的到来，完全应当归功于您。千言万语，难以尽陈，只想最后说一句，我得以与君为友，实属三生有幸。

此时，欧洲战争已大获全胜。希特勒死了，纳粹军队已经投降。马歇尔现在一心想卸下参谋长的重担。他在参加波茨坦会议（同苏联人和英国人解决未来战争问题）期间，有个勤务兵给他捎来一篮子西红柿、莴苣、胡萝卜、豌豆和卷心菜，都是来自弗吉尼亚多多纳庄园家里的小菜园，是凯瑟琳给丈夫的明显暗示：现在该是他解甲归田的时候了。

但是，对日战争尚未结束，盟国间的新老问题尚待解决。比如，同“自由法国”之间刚刚爆发了一场整个战争期间最激烈的争吵，杜鲁门总统感到苦恼，恳请马歇尔代他调停。可这一次总统却用错了人，因为马歇尔也是情绪不佳。

战争期间，参谋长已经烦透了戴高乐将军，这种厌烦态度，并未因其当上法国临时总统而有丝毫改变。在欧洲战争最后阶段，“自由法国”部队按照戴高乐的命令，占领了德国城市斯图加特，不理睬艾森豪威尔将军要把该城作为盟军基地的紧急请求，拒不撤出。艾森豪威尔忍气吞声，只好让他们留驻该市，而马歇尔却很不赞成这个决定。

而今，法国人又干出了马歇尔认为更不可原谅的事。“自由法国”部队开进了意大利的库内奥省，声称该地是阿尔卑斯省的合法组成部分，是属于法国的，假如有人想把他们赶走，将侵犯及危害他们的“尊严和安全”，并以强硬无礼的措辞致电美军指挥官，警告他们不要进行干涉。

马歇尔看了两份电报的副本勃然大怒。当时，杜鲁门总统正在旧金山出席联合国成立大会，马歇尔通过保密电话向总统汇报了情况的要点，并建议给戴高乐一个干脆利落而待之以礼的教训。官方的抗议已发

往法国临时政府，但还需总统以国家元首的分量施加压力。

“将军，您代我写吧，”总统说，“口气要多强硬，全由您定。您怎么写都行，我签字就是。”

1945年6月6日，一封注明“不得打印，不得分发”的电报发到美国驻巴黎使馆，由杰斐逊·卡弗里大使把电报亲自交给戴高乐将军本人。电报由杜鲁门总统签署。电文如下：

亲爱的将军：

您肯定已看到我国政府今天递交贵国外交部的信件了。我想直接提醒您注意，我对法国第1军在意大利西北部库内奥省所采取的行动深感关切和忧虑。在西线盟军最高司令艾森豪威尔将军指挥下的法国第1军无视命令，拒不服从以意大利战区盟军司令亚历山大元帅为首的盟军军事政府就占领和调配作出的安排。不肯撤出该省，而且最近又发生了以下事件……

信中摘录了法国将军发给美军指挥官的两封电报的部分内容，然后写道：

这毫不隐讳地表示法国政府意欲对抗盟军最高司令的命令，让部队继续留驻意大利境内，从而直接违背了避免以军事手段谋求政治目的的原则。我是信奉这一原则的。我相信，您也会同意，它代表了所有同盟国政府为了维护来之不易的和平的最良好意愿。

上述两封电报中还包含着几乎令人难以置信的威胁：法国士兵将手持美国武器，同刚刚为解放法国而付出巨大努力与牺牲的美国和同盟军队作战。

实际上，这一行动竟是在旨在解放法国而开始诺曼底登陆战役一周年之际采取的。美国人民对法国人民怀有最美好的感情，但我敢断言，假如他们得知您手下的军官们（想来是得到您亲自批准）威胁要采取某种性质的行动，定会极感震惊。在我把此种事态告知美国人民之前，恳请您三思，将贵军撤出那一地区。我恭候贵国政府作出有理有节、合情合理的决定。这样做将会提高而不是降低法国的威信，同时还能使法国人民直接获益。

法国政府针对美军的这种明显威胁一不除，我将别无选择，只能遗憾地下令停止向法国军队提供军事装备和枪支弹药。但口粮给养仍将继续供应。

杜鲁门

戴高乐花了48小时才拿定主意，显然还由于美国卡了油料供应，使法军寸步难行。他指示外交部长波杜尔通知美方，法军将立即撤回法国，条件是美方得给他们汽油。

此外，情报机构透露，日本曾派一个代表团去莫斯科，请求苏联政府（当时仍同日本处于和平状态）充当中间人，促成日本和同盟国的谈判。和谈建议是裕仁天皇提出来的，他确信日本已经输掉了这场战争，因此，想罢战求和了。苏联人不急于看到日本投降，因此，在没有把此事通告美方的情况下就把他们打发走了。这使美国人感到不安，一些美国代表团成员认为，即使日本天皇的建议不可能付诸实施，但苏联人至少应当把此事通报美国方面。

战后，有人认为盟国为苏联短暂的对日作战付出的代价太高了，但他们忽视了一个事实，即雅尔塔会议召开时以及其后，几乎没有人相信原子弹会炸响。只是协议签订了几个月之后，史汀生和马歇尔才收到一份密电，原子弹在阿拉莫戈多试验成功了。俩人都非常清楚这一消息的

含义。他们意识到过去劝说国会为此项计划增拨款项，现在看来没有白费。这样一来，苏联参加对日作战就不再是必需的了，尽管盟国已为此付出未免太大的代价，但俩人都没有表示后悔。

当天，马歇尔和史汀生就商议原子弹应投在什么地方。他们对日本城市一览表作了一番研究。

“（史汀生）反对把原子弹投在京都，”“哈维·邦迪说，“因为那里有许多寺庙和古迹。最后，他们选中了广岛，并去请示总统加以认可。史汀生和马歇尔说服了总统。虽然他们不能肯定这次冒险的结果如何，但却希望原子弹将结束对日战争。”

1945年8月6日，第一颗原子弹投在广岛。

若干年后，马歇尔透露说，原子弹爆炸后的48小时里，他和史汀生都以为这次冒险失败了，因此，不得不加紧完善在日本登陆作战计划，其中包括投放更多的原子弹。“当时估计在短时期内可以造出另外9颗原子弹，”马歇尔回忆说，“其中大部分能在日本南端登陆时交付使用。我记得，计划投入3个军团。部队并不知道将要使用原子弹，但我还是仔细研究了核试验爆炸后的检验结果，因为我们打算先投放一两颗原子弹，然后部队再登陆。留下一颗或几颗原子弹，以防日军增援。当时我们断定，实际战斗的伤亡人数要比原子弹可能造成的伤亡大得多，所以每个登陆军团要配三颗原子弹。先投放一颗或两颗，很可能是一颗，然后登陆，随后再向最近的日军支援部队投放一颗，此后如果有日军从内海方向越过山地增援，就用第三颗打他们。我们大致就是这样设想的。”

第一颗原子弹在广岛爆炸后，似乎没有起到预期的效果，日本人继续战斗的决心没有动摇，他们没有作出告饶的表示。

“就我记忆所及，”马歇尔日后说道，“我们当时没有想到广岛会摧毁得这样彻底，所以，东京不可能马上得到有关实际情况的报告。广岛整个毁了，我估计通讯至少中断了一天，也许更久些。”

只要有可能，马歇尔还是要尽量避免下达登陆命令。为了让日本人认识到局势的严重性，他作了最后一次努力：同意投放第二颗原子弹。当时，美国只造出了两颗原子弹，而且由于两颗原子弹不尽相同，美国人甚至不知道第二颗能否炸响。马歇尔希望日本人没有猜到这一点。“直到第二颗原子弹摧毁了长崎，日本人才真正弄明白了第一颗爆炸的结果，”马歇尔说道，“他们显然害怕了，准备采取行动……日本人当时不知道我们再没有现成的原子弹了，还以为东京是下一个摧毁目标。他们胆战心惊，于是立即采取了行动。我们不可能用其他方法达到这个目的，这个方法使（我方的）生命财产免于遭受可怕的损失。”

1945年8月10日，长崎遭到第二颗原子弹攻击24小时后，日本请求投降。至此，第二次世界大战终于正式全部结束。

战后，在谈到使用原子弹问题时，马歇尔说道：“我们必须结束这场战争，我们必须保全美国人的性命，我们必须这样停止消耗巨额钱财，战争费用已达到惊人的数目了。而战争一天不结束，我们就一天不能免去这项巨大开支。原子弹结束了战争。因此，投原子弹就是应该的……日本陆军处于决定战与和的地位，显然，只有逼他们屈从才成。所以，我们就对他们猛烈打击了。”

此刻，战争结束了，丘吉尔首相给马歇尔写来一封信：

您之所以能够统率这支浩荡大军，绝非机遇使然。您受命于危难之时，起而扩建这支军队，组织这支军队，激励这支军队。由于您领导有方，不消多日，一支强大的部队就建立起来，并且臻完善，终于横扫法、德全境。您不仅创造了野战大军及辅助部队，而且造就了所需要的全部指挥人员。他们能够指挥一支由集团军和集团军群组成的现代化合成军队进行机动作战，并能以无比迅猛的速度调遣这支大军，真是令人不可思议……

在那些殚精竭虑的岁月中，我对您的英勇精神和宏伟魄力始终怀有钦佩之情；正是您的这种精神和魄力，使得和您共度危难的战友们获得了真正的力量和慰藉，而我切望自己能被公认为您的这些战友之一。

作为“夺取胜利的组织者”，马歇尔当之无愧。但是，这一崇高赞誉却使马歇尔受宠若惊。他不准部下把丘吉尔的那篇赞颂之词张扬出去，因为“虽然那番话充满敬意”，但却会“使他在参谋部同事面前感到难为情。”

1945年8月20日，马歇尔给杜鲁门总统写了一封信：

由于战争行动业已终止，陆军的复员工作正在进行，有关削减军备生产的重大军事决策已经作出，战后军事计划工作也接近完成。我感到我可以提请免去我的参谋长职务了。

我已在陆军部连续任职7年，其中6年担任参谋长。鉴于这项工作艰辛繁重，我确认作一次人事变动是有好处的。

如果允许我提名继任人选，我建议由艾森豪威尔将军在此特定时刻担任参谋长职务……

信写完了，事情办完了，经年累月令人精疲力竭的日常公务结束了。多多纳庄园和家用菜园终于向他招手了。

在整个战争期间，曾同他一道共事，但并非总是融洽无间的英国三军参谋长们非常清楚，这位行将退役的军人具有何等品质和才华。他们联名致电马歇尔：

在您担任美国陆军参谋长6年之后行将退役之际，我们，英国联合参谋长会议全体成员谨此惜别。

遗憾的是，您的两位最杰出的朋友和崇拜者，陆军元帅约翰·迪尔爵士和海军元帅达德利·庞德爵士已经谢世，不能和我们一起签发此电。

作为美国有史以来无比卓越和空前强大的陆军的建筑师和缔造者，您的英名将与我国和其他各国最伟大的军事家的名字并列，为人钦敬。

在我们同您共同指挥美、英两国军队的整个期间，您那无穷的智慧、崇高的原则和广博的见识，赢得了我们大家最深切的尊敬和钦佩。您总是襟怀坦荡、谦恭有礼，使我们深感荣幸和舒畅；您总是矢志不渝和无私奉献于我们共同的事业，使我们奋发向前。

我们尤应向您永致谢忱的是，您一向为建立和加强我们两国军队之间的相互信任与合作起到的主导作用，极大地促进了最后胜利的来临，而且必将经久不衰，为未来岁月的文明造福。

您的为人处世，使我们深深仰慕，您的军事才能，令吾辈肃然起敬，我们谨此

奉献亚历山大·波普于两百年前写的一首颂诗，以表惜别之情：

真诚友人，肝胆相照，  
忠人之事，信誉至高。  
重诺轻己，不谋私利，  
不求闻达，惟留友谊。

（签名）阿兰·布鲁克爵士  
波特尔爵士  
坎宁安爵士

英国高层领导人的颂扬之词在所有盟国的首都引起了共鸣。因为长期以来大家一致公认，要不是马歇尔的天才、精力和决心，尤其是他的品格和耐心，盟国就不可能在第二次世界大战中如此迅速地取得胜利。他曾以高超的领导才能，制服了嫉妒和专横的将军，平息了政客间的争吵，减少了盟国间的排外和猜忌情绪。同时，他不倦地精心构思了打败强大的德、日战争机器的战略。即使那些目空一切的美国海军头目，对马歇尔的品格和才能也只有点头称是。

一位海军将领 1945 年写信给马歇尔说：“您使我从心眼里感谢上帝。我不知道这场战争要是没有您又会打成什么样子。”

大多数曾在国内经历磨难的人民和在海外战斗中冲锋陷阵的军人，都会同意这句话。马歇尔的传记作家之一、英国伦纳德·莫斯利写道：“虽然他在战时统辖三军的全部事迹尚有待公布，但完全可以认为，他对胜利所做的贡献，是超过了官方文件的提法的。他最讨厌抛头露面，从不跟他手下的将领们争一时之短长。然而，他身为陆军参谋长，又不能不成为风云人物。第二次世界大战中出现种种危机，为应付危机而召开的四强会议、白宫会议以及出席国会各委员会作证，都不可避免地使他成为头号新闻人物。在全美国逐步形成了这样一种看法：他是一位新型军事家，一名天才的全球战略家，他卓越的判断能力，杰出的才干和言行如一的品质，是美国及其盟国可以充分信赖的。”

他还写道：“谁也不曾想到，战争刚刚打胜，马歇尔却要悄然隐退。全国各地正在发起一场拥戴他为下届总统候选人的运动，而他以不容商量的口气拒绝了这一建议，这使许多好心人感到吃惊，甚至不快。有人猜测，他也许要像其他众多的陆、海军将领们一样，准备撰写回忆录，但马歇尔对竭力劝他写回忆录的同事们说，写回忆录就得如实地把他经历的真人真事写出来，这样一来，战时的一些丑闻和有争议的问题势必抖露出来，会不利于他曾与之交往的那些政治家和将军们；在评论他的回忆录时，所有争议的问题都会成为头条新闻，而这是他所不愿见到的。因此，尽管他家产不丰，他还是拒绝了所有的约稿。”

他并没有拿辞职当儿戏。当杜鲁门总统要他重新考虑时，他谢绝了。杜鲁门颇费踌躇，但最终同意了马歇尔的请求，只是要他等到年底艾森豪威尔将军从欧洲回来后再走。历尽战争辛劳，马歇尔虽然已感心力交瘁，终究还是同意了。他急不可待地等待夏季很快过去，动身的时刻早日到来。

1945 年 11 月 26 日，总统在白宫为马歇尔举行告别仪式，也是授勋

仪式。总统亲手把一枚橡叶勋章佩带在将军的制服上，并亲自宣读了嘉奖令：

在这场规模空前和无比残酷的战争中，数百万美国人为他们的国家做出了卓越的贡献。马歇尔五星上将则为国家赢得了胜利。他的品德、举止和效能激励了陆军将士、全国上下和整个世界。如果要归功于哪个人，美国的前途应当归功于马歇尔。在世界上最伟大统帅的行列中，他是堪当首位的。

仪式结束后，总统亲切地祝愿马歇尔在他轻松愉快的退休生活中健康长寿，并向他承诺：“将军，您已经为国家做了这么多的事，我一定永不打扰您的退休生活。您有权利得到休息。”

当天，马歇尔最后一次把陆军部自己办公室的房门锁好，动身回多多纳庄园去了。

### 第三章 再膺重任

#### 1 总统的召唤

第二次世界大战结束后，正当美国和欧洲欢庆胜利之时，中国局势却令人担忧。以蒋介石为首的国民党官方政府军和以毛泽东为领袖的共产党人民军队之间正酝酿着一场内战。

单从军事观点看，内战对弱小的共产党军队十分不利，国民党军队可以轻易赢得战争。抗日战争期间，美国和同盟国支援武器和金钱的对象一直是国民党。正如杜鲁门所说：“他们都被枪炮压得直不起腰来了。”国民党拥有各种类型的、装备精良的、人数在四五百万的一支大军，而共产党的作战兵力只有几十万人。

但从综合因素看，蒋介石发动内战未必明智，国民党军队很可能输掉战争。在华美军顾问普遍认为，抗战期间，蒋介石密令国民党军队尽量少同日军作战，待战争结束后，好用以逸待劳的美援军队去对付劲敌中共。这些专家认为，国民党军队确实消极抗战，避免了同日军的血腥冲突，但与此同时，他们却连训练也不搞了。结果，到抗日战争结束时，他们长了一身肥油而不是肌肉，他们的尚武精神被贪得无厌的腐败思想所取代，渐渐地失去了民众的信任和支持。反之，共产党尽管缺钱缺枪，几乎没有任何外援，完全靠自力更生，却在八年抗战期间，广泛发动群众，坚持持久的对日游击战争。现在，控制中国的是一个腐败无能、失去民心的国民党政府和一支毫无斗志的国民党军队，他们坚信，人民军队必将赢得战争。

美国国务院的所谓中国问题专家们认为，要使美国的盟友国民党免遭轻举妄动和可能战败的结局，美国只有两条路可走。一是将共产党视为同日本人一样的敌人，派美国军人去接管那里的军事指挥工作，用美军去给国民党军队撑腰打气，投入更多的物资、金钱和人员，然后一举消灭中共；另一条是劝说双方坐到谈判桌上来，互相协商，解决意识形态方面的分歧，成立一个以国民党为核心的联合政府。

事实上，第一条路不合时宜，又劳民伤财，是行不通的。必须在不冒政治风险和牺牲美国人生命这一前提下，找到和平解决蒋介石重重困难的方案。但只要那位好高谈阔论的赫尔利还在当美国驻华大使，就永远别指望促成国共双方和谈，双方都不信任他。他既无斡旋功夫，又缺乏拍板权威。他的同事们认为他的话太多、不谨慎；蒋介石略带愠怒地瞧不起他；共产党认为他缺少诚意，不值得认真对待。

杜鲁门一直想撤他的职，却总是没有机会下手，直到赫尔利那无法改变的信口雌黄积习给了杜鲁门以口实，同时又找到一位卓有威望、足以代替他的人。

1945年12月初，驻华大使赫尔利回国向总统述职。他在晋谒白宫后，出席了全国新闻俱乐部的一次聚会，他在会上用过激言辞批评了美国政府的对华政策，并对杜鲁门发表了一些轻率的议论。

“这些话真让我生气，”总统后来说，“他大放厥词，说我办事无能。因此，我把他撤了。”总统毫不犹豫，不顾他曾许下的诺言，抓起电话找马歇尔讲话。

“将军，”总统说，“上星期我告诉过您，我一定永远不打扰您的退休生活。我现在也不愿打扰您，但情况紧急。”他告诉马歇尔，远东的局势正在恶化，一场灾难性的内战正在中国全境蔓延。惟有美国进行坚决干预，才能制止内战和防止可怕的悲剧发生。

“您愿意替我去趟中国吗？”总统问道。

此时是马歇尔和凯瑟琳迁入多多纳庄园新居的当天下午。他和夫人正在卧室里打开箱子，整理衣服。

总统提出请求后出现了片刻的沉默。他并不知道，马歇尔正手拿话筒看着卧室另一头的妻子。她正盯着窗外片片花圃，脸上浮现出心满意足的微笑。按照他的本意，他干脆说声“不愿意”，挂断电话了事。然而这是他的国家元首在讲话，他是他的总司令，总统的请求是一种出于信任的、无法抗拒的召唤，而马歇尔是一个信奉“命令就是天职”的职业军人。那么，他又该怎样去向凯瑟琳解释呢？他又看了她一眼，不忍心把总统的事告诉她。

“将军，您还在吗？”总统又问道，“您愿意替我去趟中国吗？”

“愿意，总统先生。”马歇尔回答说，然后轻轻放下话筒。

不久，凯瑟琳从收音机里听到一条特别公报：白宫刚刚宣布，陆军五星上将乔治·马歇尔将军作为总统的特使将前往中国。凯瑟琳转身面对着丈夫，“哦，乔治，”她说，“你怎么能这样呢”。

对凯瑟琳来说，这件事不啻是一沉重打击，她原以为已熬到头了，可以过安稳的日子了。马歇尔赴任走后，凯瑟琳向麦卡锡将军倾诉了她的郁闷心情（麦卡锡长期担任马歇尔的军事秘书，后为参谋处长，从而取得了马歇尔可靠成员的地位）。凯瑟琳知道麦卡锡由于体力几乎衰竭而辞去了战争结束时受命的助理国务卿之职，正处于治疗康复之中。她在给麦卡锡的信中写道：

您送来的黄玫瑰比任何事物都更使我想起了历年度过的圣诞节。您真是心地善良、想得周到。因为我的心情确实不好。这次的中国使命是一次沉重打击。假如马歇尔将军能够有哪怕几个礼拜的休息，能够有您和鲍德尔中士跟他一起去，我就不会这样担心他这次出门了。我知道您是毫不犹豫地准备跟他去的，但是，他决不能冒险答应您。您对他一向忠心，完全无私，所以必须有别人来为您着想。要是您走这趟并在中国过冬，那就是发疯了。

我看到他的飞机起飞，而没有一个他所熟悉和信得过的人在他身边，我就感到不可忍受。新的秘书、新的勤务兵、新的厨师。我也知道他会怎么想，但是我们俩谁都没有。

当人们说我们这个国家是多么爱护和钦佩我丈夫时，我报以苦笑。那最后一个星期，他每天从早上9点到下午5点出席国会听证会，中间的午餐时间还要同总统和国务卿一起研究如何完成这次使命，晚上回家他要把全部政策写成文字。我永远忘不了那一个星期，我永远忘不了这个国家是如何表达爱护和钦佩的。

听起来好气愤。是的，我是气愤。总统不应该要求他去做，而且是以这样的方式，以至于他无法拒绝。

这些话离黄玫瑰太远了，不过我已经憋了好久，总觉得应该说出来，只有对你说才保险。我现在每天都祈祷他能够从混乱的局势中理出某种

统一的东西来。

## 2 中国情况错综复杂

1945年12月19日，马歇尔和他的随行人员乘坐陆军航空兵的一架大型运输机从华盛顿起飞，飞往太平洋彼岸。

马歇尔在前往中国的长途飞行中，用一定时间阅读了有关中国形势的摘要。

此前，他与中国曾有过多次接触，对中国情况已有或多或少的了解。1914年他在菲律宾服役时，曾用一个月的时间到中国东北观光；1924年至1927年他在驻天津美军第15步兵团任职；1939年他担任陆军参谋长后，对中国情况有了更广泛的了解。

中国是世界上受封建制度统治时间最长的国家之一，19世纪中叶，由于清朝的腐败无能，日本、俄国和西方列强开始侵入中国，并逐步取得了各种特权。从此，中国由独立的封建国家沦为半殖民地半封建国家。中国人民对封建统治和外来入侵日益不满，引发了无数次反抗斗争；1911年由孙中山领导的辛亥革命推翻了封建王朝统治，建立了中华民国，但此后产生了派系纠纷和分裂。

1924年，在中国共产党和苏联的积极倡议下，孙中山开始联俄、联共和扶助农工，国共两党共同创办黄埔军官学校，1926年又进行了北伐战争，实现了国共两党首次合作。1925年孙中山去世、蒋介石夺取政权后，国民党对共产党的政治主张和势力发展越来越感到不安，开始在政府中抑制共产党的影响，并于1927年4月大规模血洗共产党人。从此，中国共产党开始独立创建军队，进行革命战争。国共两党的关系也从此恶化。

1927年蒋介石娶上层富豪宋家之女宋美龄为妻，加强了实力，并加快了统一中国的步伐。共产党则在广大乡村发展势力，并得到农民的支持。

日本在日俄战争中赢得了中国东北的特权，并企图利用北方的混乱局势扩大其势力。1931年9月18日，日本人在沈阳制造事端，并以此为借口出兵侵占整个东北，1932年建立了伪满洲国。蒋介石执意打共产党而无意抗击入侵的日本人。1931年至1934年，蒋介石对中共军队发动了五次大规模围剿，由于第五次反围剿失败，中共军队约10万人开始了二万五千里长征，一年后抵达陕西省的延安。尽管10万人中只有数千人完成了长征，但共产党不但没有被消灭，反而扩大了影响。

占据东北的日本人并不满足，从1933年开始不断向华北地区蚕食。蒋介石仍无意改变“攘外必先安内”的荒唐政策，这在1936年12月蒋介石前往西安督战时成为一个严重的问题，他的部将张学良、杨虎城将军扣留了他，逼他抗日。在中共领导人的积极推动下，蒋被迫答应抗日，西安事变得以和平解决。以后国共两党达成了不稳定的停战协议，实现了两党历史上的第二次合作。

1937年7月，联合抗日的计划尚在商谈之中，日本人故伎重演，在北平附近的卢沟桥制造事端，从而发动了全面侵华战争。蒋介石虽答应抗日，但仍顾虑重重，立场并不坚定。日本军队从满洲冲进关内，同时也在上海登陆，年末便占领了国民党首府南京。随后，日本人又推进到华中地区，迫使蒋的部队撤退到西南部，首都也迁到了重庆。共产党则以

延安为总部，在全国广大地区广泛发动群众，开展对日游击战争，不屈不挠地抗击侵华日军。

1938年，蒋介石开始请求美国贷款以购买武器和弹药，大力扩充其地面部队，并任命美国退休空军军官克莱尔·陈纳德指挥中国空军。珍珠港事件后，蒋介石要求美国扩大对中国的援助并要求派一位高级军官来华担任顾问兼任他的参谋长。马歇尔和史汀生选中了史迪威少将担任该职。马歇尔要求他保卫滇缅公路并促成中国各派力量一致抗日。史迪威则要求对美、英、中军队的指挥权，马歇尔答应尽可能支持他。

史迪威毕业于西点军校，是职业军人。他在中国学过汉语并任过职，了解中国情况。他直率、正统、粗暴和固执的个性注定他与蒋介石合不来。史迪威主张使用包括中共在内的一切力量对日作战，这使蒋介石大为不满。此后，俩人在援缅作战问题上冲突得更厉害。

1942年1月，日军第15军团侵入缅甸。英缅军司令胡顿将军致电蒋介石求援。蒋任命杜聿明率远征军入缅作战。蒋介石名义上叫史迪威全权指挥，但史迪威无实权，指挥不动，因为杜聿明事事都要请示蒋介石。史迪威对蒋不满，在作战中不与杜聿明合作，甚至不让美国援华飞机参战，只一心掩护英军撤退，置中国军队于不顾。中国入缅军队接连失败，最后为掩护英军撤退竟被日军截断归路，10万之众在仓促撤退中死伤过半，损失极为惨重。蒋对史迪威丢下中国军队独逃印度很气愤，从此俩人隔阂加深。

史迪威并不自责，反向蒋建议成立一支中国新军，蒋介石不予理会。6月，蒋召见史迪威，不客气地要他对缅战引咎自责，并告诉他，他的职责只是个参谋长，应一心一意地根据“租借法案”为中国提供更多的美援，不要把精力花在中国军事方面。同时，蒋还威胁说，如果美国不积极地援华，他就和日本单独讲和。三天后，他又给史迪威写信，提出三点要求：（1）调美军三个师来华协助作战。（2）在华建立一支500架飞机组成的空军，由陈纳德指挥。（3）美国每月从驼峰（喜马拉雅山）向中国运送5000吨物资。

美国政府答应了蒋的要求。实际上这些要求并不过分，中国抗战，人力、物力消耗巨大，而国民政府又地处西南偏僻地区，情况十分困难。蒋又深知中国战场的关键地位，所以敢于开口要人要物。但在得到美援之后，蒋介石并未全都用于抗战，而是着重加强自己的军事力量，保存实力，准备应付中共。所以，史迪威和美驻华大使高斯在给华盛顿的信中说，蒋要美援非为抗战，全为加强自己地位。

蒋介石要华盛顿召回史迪威，马歇尔不同意。史迪威说蒋是“小人”，“东方伪君子”，说蒋“不曾有过朋友，只有奴才。”

罗斯福经慎重考虑后，仍决定支持蒋，以便现在用来拖住一百多万日军，将来用于对付苏联和中共。美国人知道中国战场对他们的重要意义，所以罗斯福热情欢迎和接待了宋美龄，并发表文章称赞宋氏是中国人民的代表，受美国的尊敬和重视。美国还出版了《中国的第一夫人》小册子，颂扬宋美龄。于是蒋介石在美国人心目中的形象升高了。

1943年2月，史迪威致电马歇尔要求清除蒋介石，但罗斯福不同意。蒋对史迪威进行了反击，他故意抬高陈纳德，压低史迪威，以毒攻毒。史迪威也针锋相对，进一步揭露蒋政权腐败不堪。他在给马歇尔的电报

中接连不断地报告国民党的愚蠢、无能、内耗、偷工减料和各种腐败现象。他的助手戴维斯则在华盛顿发起“揭露中国真实情况”的运动。但罗斯福听不进史迪威的意见，对他日益没有好感。马歇尔则对史迪威做耐心的说服工作，劝他学乖一点，向蒋介石承认错误。

1943年11月开罗会议期间，罗斯福对蒋以重兵进攻陕甘宁边区的中共军队表示不能理解，劝说蒋与中共建立联合政府。蒋却以苏联不插手东北为条件，因此罗斯福对蒋改变了看法，认为蒋很固执和狭隘，没有民主政治家的胸怀，希望蒋在中国实行民主和开明政治是无望的。于是，罗斯福与史迪威便有了共同语言，并进行了一次轻松愉快的谈话。罗斯福同意史迪威推翻蒋的主张，他说：“我们应当寻找另外的人或一群人继续下去。如果你无法与蒋相处，又无法撤换他，那就一劳永逸地把他干掉算了。你明白我指的是什么，选派一个言听计从的人去执行吧。”史迪威回重庆后就着手落实这项指示。后因没有得到总统的最后授权，此方案未能实行。

1944年1月，美国拒绝了蒋要求的十亿美元借款。蒋则不让他的新军入缅作战。马歇尔奉总统之命致电蒋介石，表示如蒋不令军队入缅，就停止一切美援。蒋被迫妥协，旋扭转了缅北局势。

1944年3月，侵华日军发动豫湘贵战役，蒋军连连溃败，致使日军迅速攻占河南、湖北和湖南大部，打通了北平至长沙的铁路线。蒋的这些大溃败在国际上造成了极坏的印象。罗斯福从此深信蒋介石指挥无能，中国军队必须改组。他毫不客气地致电蒋介石，要蒋把指挥权交给史迪威，让史迪威“指挥全部中国军队和美国军队，包括中共军队在内。”同时，派赫尔利来华协助工作。

史迪威感到志得意满，不亦乐乎。蒋介石采取强硬措施，坚决要求华盛顿召回史迪威，并得到赫尔利的支持。1944年10月，罗斯福终于决定召回史迪威。

接替史迪威的是魏德迈，他性格谦和，循规蹈矩，与蒋自然合得来。魏德迈上任不久，便答应给蒋装备36个步兵师，至1945年6月基本武装完毕。这使蒋介石很高兴。

1944年12月25日，蒋成立了中国陆军总司令部，任命何应钦为总司令。这样，在指挥关系上上有蒋，下有何，魏德迈被架空，蒋牢牢地抓住了军事指挥权。

魏德迈开始向华盛顿报告真实情况——马歇尔曾听到过的怨言：中国没有统一的指挥；蒋介石试图在指挥所有部队，这就取消了任何灵活性；没有协调的作战计划；师一级及师以上指挥官都是庸才；军队的装备和食物都不足；那些中国将领们正被急需去抗击日军进攻时，他们却要求获准到美国和欧洲访问；国民党军队由于“克扣”和“极其无效率”的后勤工作而饥饿。蒋同意魏德迈所坚持的不得远距离指挥军队，但很快就违反了。蒋不肯任用优秀的将领担任要职，却一直重用何应钦。此人为史迪威所厌恶，用魏德迈的话说，他是一个“善献殷勤，谋求私利的人，极其富有和放荡。”

魏德迈早期的报告，证实了史迪威担心的事：在日本的进逼下，中国的局势正日益恶化。他报告了国民党的麻木不仁以及蒋和他的部属“软弱无能、惊慌失措。”“国民党军队的编制、装备和训练都不适合现代

战争。”人们对政治领导人的动机和品德之不信任，使情况更复杂了。蒋手下的将领不敢报告实情，因为他们害怕会因此暴露自己的愚蠢和不称职；他们在计划作战、发布命令和执行命令上都是不胜任的。他以“摇摆不定”来形容蒋的政策。魏德迈相信他已得到蒋的信任，但他痛惜蒋“受其顾问们的影响和欺骗，这些人自私、贪婪，趁我不在场而诱导他采取与原定计划相违背的行动。”

在德黑兰会议上，为了换取苏联支持蒋介石和出兵中国东北对日作战的立场，罗斯福答应苏联对旅顺、大连和长春铁路拥有特权。因为他知道，斯大林有民族利己主义，不希望中国成为共产主义大国与之“争雄。”在罗斯福的授意下，赫尔利在1944年8月来华前先到了莫斯科，在得到苏联不支持中共而支持蒋介石的承诺后到达重庆。

同年早些时候，一批美国记者冲破蒋介石对延安的封锁，和中共接触。他们的共同结论是：中共在以延安为中心的辖区内是受民众拥护的，也是坚决抗日的，并正在进行游击战争。蒋介石为此大为惊慌，严令封锁新闻渠道，不许外国记者再去延安。

此后，罗斯福因蒋抗日不力而对其大为不满，并试图促成国共联合，因此，迫蒋同意让美国一个代表团到延安会见中共领导人。这个代表团中有中共的好朋友谢维斯。他在延安可与任何人交谈，上自毛泽东，下至普通一员。据谢维斯了解，延安所有的人一致“希望在击败日本和建设新中国的斗争中同美国合作。”当然也愿意和蒋介石合作，但必须是真诚和公正的合作。

毛泽东对谢维斯说，日本的战败，将使国民党重新走上内战的道路。他还指出，国民党是一个分裂成许多派系、勾心斗角、乱七八糟的组织，这些派系都是反共反民主的。能否制止内战，要看美国能否约束国民党。毛泽东同时表示，国共和解的主要条件是召开各党派参加的国民大会，从而改组政府，制定新宪法和法律。他希望美国不要支持国民党军队打内战。他说：“蒋是顽固的，可是他基本上是个匪徒。必须懂得这个事实，才好跟他打交道。我们根据经验，不得不认识到这一点。在他的威胁和恐吓面前，你们决不能让步。不要让他认为你们害怕了，这样他就会得寸进尺，榨取更多的好处。”毛泽东还表示不指望苏联的帮助，希望同美国合作。

1944年11月7日，赫尔利到延安访问。他表示希望成立一个联合政府，并提出五项建议，还说这些建议虽然只代表他个人，但他相信蒋介石会接受的。于是，双方签订了协议。毛泽东同意赫尔利的提议，决定派周恩来赴重庆谈判。赫尔利回重庆后，蒋介石对他的五项建议大为恼火，表示中共不交出军队就不能给予政治代表权。在此后双方的会谈中，赫尔利和魏德迈都认为蒋的主张有积极因素，完全支持蒋。周恩来不为所动，便中止了谈判。

毛泽东对赫尔利出尔反尔极为愤慨，表示中共决不靠别人施舍，如不能联合，就单独建立人民政府。此后，赫尔利就完全转向支持蒋介石了。实际上，这正是罗斯福的旨意。罗斯福只想了解中共的情况，以便促成多党联合，从而削弱中共势力。其实质是支持和依靠蒋介石以对付苏联，这是问题的关键。

这也是历史事实。1945年3月，双方谈判破裂后，蒋声言要召开“国

民大会”。中共要求召开由各党派参加的中国人民政治协商会议。与此同时，赫尔利再次表示支持蒋介石，蒋则恭维他拯救了整个亚洲。赫尔利说：“等到对日战争一结束，你那些装备精良的师团就可以轻而易举地战胜共军了。”

此后，蒋介石便在美国顾问的协助下开始精心构想未来的战略了。此时，他的部队半数以上还在大西北边远地区，要调动和重新部署这些部队需要时间；中共力量已今非昔比，但他坚信数月之内即可战而胜之。

1945年8月日本投降后，蒋介石一面大量收编伪军，一面严令日伪军不许向中共投降。与此同时，蒋于8月14日电请毛泽东去重庆谈判，朱德总司令则要求授权中共在华北接受日军投降。蒋一边拒绝此要求，一边重复对毛泽东的邀请。中共中央决定派周恩来前去谈判。蒋介石坚持要毛泽东亲自前往，后得到同意。

重庆谈判于8月27日正式开始。民主党派要求修改现行的选举法，按比例给所有党派以代表权，以便合理地选举国民大会代表。周恩来则提出建立联合政府、中共在华北有受降权、重新选举国民大会代表等一揽子建议。蒋介石则坚持实行政令、军令统一，并抱怨中共在华北和华南破坏铁路线，阻挠其军队进入华北和接管东北。

魏德迈很清楚，在抗日战争中，美国始终支持蒋介石，最近得到的指示表明这种支持将继续下去。在重庆谈判期间，毛泽东曾规劝魏德迈不要继续支持国民党军队，指责美国军队和物资“正被用来执行中央政府打击中共军队的计划。”魏德迈对他所面临的局势感到难办，于是请求华盛顿就对华政策作出明确的指示。

此时，斯大林通过蒋介石对美国提出警告，“如果美国有一个兵被派往中国，东北问题就难解决了。”美国不希望同苏联对抗，而且，鉴于国民党军队在过去的表现，美国国务院也担心中国内战一旦爆发，蒋介石不一定能够打赢。于是，华盛顿更急于促成以国民党为中心的联合政府，以在远东对付苏联的威胁。

美国国务院认为，实现这一目的的惟一障碍“在于国民党领袖蒋介石的傲慢无礼和刚愎自用。”一些所谓的中国专家认为，蒋介石有“满脑子的敏感和过分自负的虚荣心”，该是对他采取某种强硬措施的时候了。即便如此，促成联合也绝非易事，应该选派一位得力特使来完成这项使命。于是，杜鲁门想到了马歇尔。

很显然，在马歇尔出使中国前，中国就走出了通向联合的第一步。马歇尔坐在飞机上，思索着该如何完成这次特殊使命。

### 3 使命维艰

马歇尔来中国的前一周，他同总统、国务院和五角大楼的首脑们共同研究了对华政策。国务卿贝尔纳斯重述了他的观点，“必须使中国共产党、其他持不同政见的党派和国民党组成一个联合政府，否则，苏联可能拿走中国东北和华北。”并说马歇尔去中国时，“手里应有足够的武器去诱惑中央政府和共产党政府合在一起。”

对这一点，马歇尔要求予以澄清。他说：“假如共产党做出可以接受的让步，而国民党政府却拒绝让步，怎么办？”贝尔纳斯说：“这样，那就应告诉国民党政府，我们本来要给予中国的援助将不再给予，诸如贷款、军事供应品、民用供应品、设立军事顾问团等；并且在华北撤走日本人的问题上，我们将直接与中共打交道。”马歇尔接着问：“如果是共产党不肯让步怎么办？”贝尔纳斯答道：“如果是这样，我们将全力支持国民党政府，我们将按需要把它的部队运到华北和东北。”

1945年12月11日，马歇尔同几位首脑就对华政策等问题进行进一步研究。杜鲁门强调，他需要充分了解马歇尔在中国工作的依据是什么。贝尔纳斯说：“已经授权陆军和海军运送蒋介石的军队到中国东北……还命令陆海军秘密安排舰船和飞机运送蒋介石的军队到华北。”贝尔纳斯强调说：“在这两点上必须保密，以利于马歇尔压迫双方达成联合协议。”杜鲁门表示，他将全力支持马歇尔“为取得所希望的结果而作出的任何努力。”马歇尔说他理解了他们的意图。

这是一种运用权术手段对双方施加诱惑和强迫来促成联合的秘密政策，实际上是一种偏袒蒋介石的不公正的协议。狭隘、贪婪和奸诈狡猾的蒋介石必将从这种政策中获益颇丰。而马歇尔此行，不是作为一个公正的中间人，而是一个用胡萝卜和大棒向谈判双方示意的强硬说客。

12月20日马歇尔抵达上海，中国战区美军司令魏德迈和美国驻中国大使馆代办沃尔特·罗伯逊，以及中美士兵组成的仪仗队在机场迎接。

当天，马歇尔下榻在上海国泰饭店。他先与魏德迈进行了密谈。马歇尔把压缩到一张纸上的指示纲要递给魏德迈说：“你先看看这个，再把你的想法告诉我。”据魏德迈回忆，那份指示可以概括如下：

促使中国的各派对抗力量，即国民党、共产党和知识分子各派达成和解，实现联合。须说服他们，为了将来治理中国和中国人民，一定要联合组成统一的政府机关。

魏德迈知道，马歇尔性格和作风中最可敬的一点，就是讨厌别人唯唯诺诺，在征求对方意见时，他不能容忍那些不讲自己真实想法的人。魏德迈与马歇尔究竟谈了些什么，由于没有记录而无法查对。直到马歇尔去世，他对此都一直守口如瓶。魏德迈也很少谈到这次谈话。只有一点可以断定，罗伯逊惊奇地发现，俩人谈话后出现了不愉快的场面。他后来说：“他们上楼时还是相互信赖的同事，下楼时却似乎变得满腹猜疑。俩人的关系再也不像从前了。”

次日上午，马歇尔飞往南京，接受蒋介石的正式款待。罗伯逊一同前往，马歇尔出人意外地没有让魏德迈同行。

“你知道吗，他可真伤了我心，”魏德迈后来说，“我躺在床上，老是在想，他一直是我爱和敬佩的人，自己对他可谓一片忠心。我只

好对自己说，‘他老了，又刚刚经历了一场可怕的战争，他被搞得精疲力竭了，连感情都给耗尽了。他现在已是个老人了。而且刚刚飞过太平洋，莫非他病了。’你知道，我是千方百计原谅他，只有对最热爱的人才这样。再说，真正谦虚的人并不多，他却是个谦虚的人。杜鲁门称赞他是世界上最伟大的人，最伟大的美国人。他获得的赞誉不计其数，而他却无意中伤了我的心。天哪，真好比朝我的脾脏捅了一刀，而且比捅了一刀更厉害。”

魏德迈对日本投降后国共谈判情况和双方军事动向的了解要比马歇尔清楚得多。蒋介石利用和谈，向华北、东北和上海等地空投、海运其精兵近百万，加紧抢收地区，同时印发“剿匪”材料。仅10月份向中共解放区进攻的蒋军就达八十余万人。10月26日，叶剑英发表抗议书，抗议驻华美军干涉中国内政。

美国原以为中共会依照斯大林的指令，放弃军队，而实际上中共坚持不让。这使赫尔利和魏德迈怀疑中苏定有什么秘密协议，否则中共不会如此强硬。美国《纽约日报》谴责中苏勾结，煽动内战。中共《新华日报》则针锋相对，谴责美国支持中国反动派，要美国政府对一切灾难负责。蒋介石自然乐于看到这种混乱局面。

此后，美国政府又开始进一步对蒋介石进行大量军援，1945年8月15日以后，对蒋之军援达8.39亿美元，而一半以上是10月15日以前交付蒋介石的。

9月至10月，魏德迈批准美国海军、陆军在烟台、青岛、天津、秦皇岛等地登陆，直接接收日军占领区，阻止中央军队进驻。

一个美国士兵给参议员汤姆·康纳利写信，诉说他们在为蒋介石对付中国共产党：

在前来青岛的路上，上边告诉我们是来协助解除日军武装的。但在我们到达之前，蒋介石的部队已经牢牢地控制了这里的局势，甚至已开始重新武装一些日本人，以加强防范中共的武装力量。……我们在这里是要保护蒋军的利益，以防可能爆发的共产党起义。我们在这里的一切目的，在于直接或间接地使共产党受到压抑。

魏德迈于11月8日在上海对记者公开声言，他将派5.3万名陆战队员帮助国民党在华北执行任务。12日，美国新任陆军部长罗伯特·帕特森也发表了同样性质的声明，这表明美国更加公然地助蒋反共了。

12月23日，马歇尔飞抵重庆起初，中共对马歇尔寄予一线希望。会谈开始后，周恩来向马歇尔诚恳地表示，只要不让中共交出军队和解放区，中共愿意实现和平解决，参加联合政府。蒋介石则对马歇尔既殷勤而又谨慎。他既答应与马歇尔合作，又坚持要中共交出军队和地盘，只让中共在政府中担任无足轻重的角色，决不让中共分享权力和拥有军事、政治实力。

12月25日，杜鲁门就对华政策发表声明，希望停止内战，呼吁实现和平、民主和统一。12月27日，国共双方代表在马歇尔主持下再度和谈。同日，成立由马歇尔、周恩来、张群组成的“三人小组”，又叫“马歇尔三人委员会。”谈判前，马歇尔先提出四项方案：

- 一、一切敌对行动的安排立即停止。
- 二、中国内部及东北境内所有军队立即停止调动，但为收复东北主

权，政府军向东北调动不在此限。为补给行政及维持治安之需要，而且纯属地方部队之调动，亦不在此限。

三、停止在各交通线的破坏和妨害活动，并完全拆除在陆路交通线上的障碍。

四、目前所有部队均留驻原地。

三人小组又对四项方案举行了六次会议，于1946年1月10日正式发布“一切战斗立即停止，军队调动一律停止”的命令，规定两军于13日午夜12时停战。毛泽东和蒋介石分别下达了停战令。13日，在北平成立了军事调停处执行部，成员由美军代表罗伯森上校、中共代表叶剑英、国民党政府代表郑介民三人组成，主要负责停战监督，并规定所有有关训令、命令，由三人同意后，以中华民国政府主席名义，由军调处发布之。1月10日，召开了中国人民政治协商会议。

为了更多地抢占地盘，蒋介石命令他的部队于13日午夜零时以前，更快出动，在全国各地抢占地盘。

1946年3月27日，东三省才接受《东北停战协定》。但4月1日，蒋介石以对东北行使主权为借口，继续发兵东北，进犯东北民主联军。5月间，杜聿明所部进犯四平街、长春、永吉等众多大中城市。至6月底，进占东北的蒋军精锐之师约达八个军和十几个机械化团。

军调处下属26个执行小组。除广州小组完成了把境内中共军队调往烟台外，其他小组都未能正常活动。如徐州、济南、新乡小组的中共代表竟被扣留；青岛小组的中共代表被殴打；承德小组的中共代表被炸死四人。

如同在五角大楼时一样，马歇尔在中国的每一周都安排得满满的，要同各类人士会谈：共产党人、民主同盟、青年党、国民党政府的各色人员、美国大使馆人员，中国政府雇用的美国人；组织召开接连不断的谈判会议；对各种有害谈判、促成停战、实现联合的事件进行调处……

1月31日，政协会议通过了中共提出的《和平建国纲领》五项提案。内容如下：

一、国民政府委员名额增加为40人。经国民政府选举，其中半数由国民党人充任；其余半数由其他党派和社会贤达充任。其分配另行商定。国民政府委员会为国民政府最高国务机关。

二、民国三十五年五月五日召开国民大会，制定宪法。国民代表大会定额由现任的1200名增加到2050名。宪法之通过，须由出席代表四分之三的同意。

三、和平建国纲领之要点为：尊奉三民主义为建国之最高指导原则，在蒋主席领导之下，建成统一、自由、民主之新中国。

四、军队属于国家，任何党派及个人，不得利用军队为政治斗争之工具。

五、组织宪法审议委员会，起草立法、司法、监察、考核、行政分立的“五权宪法。”

各党派的国民政府委员数目的分配未能达成协议。蒋介石要将各党派委员压在14名以下，从而使其他各派绝对控制于国民党之下。对此中共不能同意，并提出中共和民盟的名额共为14名，据有三分之一以上名额，从而具有否决权，以制止国民党一党专政。对此，蒋介石绝对不予

让步。

五项提案通过后，蒋发表谈话，表示完全拥护，并说此“乃是全国性”的，要全国各党派“共同遵行。”

2月10日，国民党特务在重庆校场口殴打参加庆祝大会成功的各界人士，打伤郭沫若、李公朴、施复亮等60余人，并逮捕许多到会工人；同月21日，北平竟有特务组织反共示威，沿途高喊“打倒共产党”、“取消解放区”，“民主联军不容存在”等口号，并捣砸《新华日报》、《民主报》社，打伤工作人员。此后，其他各大城市也接连发生类似事件。

关于军队问题，由于蒋介石一再坚持中共必须交出其军队的立场，因而未能达到协议。以后，在中共的积极努力和马歇尔的压力下，蒋才作出让步。2月25日，在马歇尔主持下，三人小组通过了整军方案，共两项：

一、国民政府主席为中国陆海空军最高统帅。最高统帅有任免所属军官之权，但在整编军队过程中，撤免中共军队之高级军官，应由派在政府中之中共代表所提名之军官替补。

二、陆军之编制，在一年之后，全国军队编为108个师，其中中共军占18个师；一年半之后缩编为60个师，其中中共军占10个师。

军队配置（一年后）：东北6个军，中央军5，中共军1，每军辖3个师；华北方面11个军，中央军7，中共军4；华东方面10个军，中央军9，中共军1；西北5个军，华南4个军，均为中央军。

2月28日，蒋介石写道：“马歇尔对余之认识渐增加，然其受共产党麻醉日甚。美国民族之易受人欺诳，甚老练如马氏者尚且如此，其他更可知矣。不禁为世界前途忧也。”他说：“与中共商定统编其所属部队为18个师之方案，业已签字。此为政府最大之损失。”

同日，三人小组赴北平、张家口、延安、汉口等地视察共六天。3月11日，马歇尔应召返回华盛顿述职。

#### 4 难解残局

马歇尔返美后，蒋介石立即召开二中全会，开始对五项方案进行修改，提出“不应以种种问题束缚领袖。”对已签订的军队整编方案也不再承认，要扩大其整编的军队员额为 347 万人。4 月 1 日，对政治协商会议也不予承认。他说：“政治协商会议在本质上不是制宪会议。如政治协商会议果真成为这样一个性质的会议，我的政府是决不承认的。”

从 1 月 10 日停战至 5 月 20 日，蒋介石命令其军队向关内各解放区进犯共达 3630 余次之多，投入兵力 258 万人，强占城镇 26 座。对此，中共军队在各地予以反击，并接收了东北中、北部主要城市。苏联开始表现出对中共的一定援助。形势对蒋不利。

苏联于 1945 年 8 月 8 日出兵东北，一周后，蒋介石即令熊式辉为东北行营主任，蒋之子蒋经国为外交特派员；杜聿明于 11 月中旬督师进占山海关。12 月 15 日，蒋经国应斯大林之邀赴苏联访问，以蒋介石私人代表的身份与斯大林会谈。斯大林对小蒋说：“你们中国人要明白，美国人想要利用中国作为满足他们利益的工具。在必要的时候，他们会牺牲你们的。苏联愿意把本国生产的机器、汽车以及中国所没有的东西供给中国，同时也希望中国把自己生产的矿物、农产品供给苏联；苏联又可以帮助中国在东北建立重工业，并发展新疆的经济。但是，我再三声明，也是我最大的一个要求：你们决不能让美国有一个兵到中国来，只要美国有一个兵到中国来，东北问题就很难解决了。”

与此同时，在莫斯科召开的外长会议上，苏联外长莫洛托夫向美国国务卿提出建议：同时宣布美国自华北、苏联自东北的撤军日期。美国人认为当时规定日期太早，因而拒绝了 this 提议。苏联当然也不撤军，苏联原定在日本投降后三周内撤军，最迟不超过三个月。但因美国海军陆战队于 9 月下旬在青岛、天津登陆，而延缓其撤军日期，至年底仍未撤军。后经中苏双方协商，苏联答应于 1946 年 2 月 1 日撤军。

1945 年 11 月 24 日，苏联方面向中国表明，日本建立的东北工、矿设备作为战利品归苏联所有，其余 154 家企业应由中苏共管。12 月 7 日，更严厉地表示“除非此一经济合作问题获得解决，否则苏联自东北撤军日期将不能预测。”1946 年 2 月 1 日，苏联再度表示坚持中苏经济合作，并不许第三国参加。

美国国务卿贝尔纳斯对苏联把日本在东北的企业作为战利品表示反对，他说：“苏联以东北企业为其战利品，实为逾越国际公法范围之外。”2 月 9 日，美国又照会中国：（1）东北焦土涂朽兴展补埽 宋シ疵呕 7 诺脑 颖唬\*2）日本在国外的财产，应由盟国组织日本赔偿委员会作最后分配之决定。在此点上英国与美国步调一致。2 月 16 日，美国国务院发表声明：“并无承认苏联运走东北工业设备的协定。”

3 月 27 日，苏联向中国正式提出《中苏经济合作建议草案》，坚持共同经营东北工业。蒋介石的外交部长王世杰予以拒绝。但东北工、矿企业终被苏联掠走 70% 至 80%。3 月间，到沈阳、长春访问的美国记者被苏军赶走。此事引起美英的强烈反应。蒋介石说：“丘吉尔在美演说，主张美、英同盟，强调英语民族间合作之力量准备对俄作战，几使人有第三次大战即将来临之感矣。”

自美国陆战队在中国东部沿海登陆后，苏联人相信美国也想独占中国，便一面延缓撤军，一面把缴获的部分日军武器送给中共，并允许中共军队进入东北，组成东北民主联军，对中共给予一定的援助。对此，蒋介石认为，斯大林想在东北建立中共政权，分割东北，于是，便加紧向东北调兵遣将，侵占铁路，进攻城市，抢夺地盘。

马歇尔回到华盛顿后，总统和国务卿对他在华的工作成就给予高度评价，就连一直坚持“这是一项不可能完成的使命”的魏德迈，也不得不给马歇尔深表钦佩。3月11日，他在给艾森豪威尔参谋长的信中写道：

他干得好极了，很快就赢得了所有和他接触过的人们的尊敬与钦慕。他顺理成章地处理当前的问题，首先是实现停火，现在正顺利地执行一项将统编中央政府和共产党军队的计划。所有这一切都是在阴谋、猜疑、自私和东方式的奸诈的背景下完成的。确实是一项了不起的成就，我真地怀疑世界上是否还有别人能在这么短短的时间内做那么多的事。然而在我想来，他这些成就就能维持多久，要看他本人在不在现场。假如他在以后几个月内不露面，我认为敌对双方很快就会拼个你死我活，重新回到去年10月的形势。马歇尔将军的国际威望以及他本人一出现，就能控制住局势并能使共产党和中央政府的代表采取和解的行动。

一些了解实情的好心人，出于对马歇尔将军名誉的爱护，此时却提出建议，希望马歇尔将军见好就收，不要再返回中国，因为他们深信，国共两党水火不容，促成联合几乎没有希望。

4月17日，马歇尔携夫人凯瑟琳从华盛顿飞回北平。马歇尔听了军调处的汇报后，于19日飞抵重庆。

马歇尔向蒋介石表明，双方应继续会谈，停止冲突，促成联合。蒋介石则继续对马歇尔积极游说，劝美国积极支持他尽快占领东北，避免重蹈1931年美、英对日采取绥靖政策的旧辙。对此，马歇尔感到不能理解，并表示气愤。

国共双方重开谈判，马歇尔又投入昔日繁忙的事务之中。他写道：“我现在经常是成天泡在一个接一个的会议之中，非常累人，非常棘手。但是，会议讨论的问题都是至关重要的。我寓所办公室的工作人员简直忙得不可开交，又回到了昔日每天工作10至14个小时的战时生活了。”

1946年5月5日，国民政府还都南京。马歇尔夫妇住在南京一所大院子里，除他们的住室外，还有使团工作人员的住宅以及办公场所。二层楼有一间工作人员的大会议室，也可作为娱乐室，晚上常在此放电影。

7月中旬，马歇尔夫人应蒋介石和夫人宋美龄之邀前往牧岭（南京以西约250英里）避暑地做客。凯瑟琳住在一所宽大舒适的别墅里，有仆人、小游泳池和花木。马歇尔给一位朋友写信说，蒋夫人对凯瑟琳“非常钦慕和热情。”去牧岭并不容易，坐飞机要一个多小时，然后乘船沿江而下行驶约40分钟，接着要坐30分钟的汽车，最后坐两个小时的轿子，沿着山边凿出来的石阶上山。在夏季谈判期间，马歇尔常去那里。

马歇尔为他先前所做的众多工作受到挫折感到沮丧，但又必须尽力压抑住心中无奈之感。在如此舒适甚至富于魅力的环境中消磨时光，他或许能感到愉快一些。不过这种家常情意也许使蒋介石不再把马歇尔的严厉警告放在心上，他可以稍微放心大胆地去指挥军队了。

5月19日，蒋军攻占四平街；23日占领长春，尔后又侵占了吉林、农安。6月3日，苏军已完全撤出东北。

此时，马歇尔仍一如既往地力主双方停战，不停战就终止援助，蒋迫于美国的压力，被迫答应停战。6月7日，蒋宣布为期15天的全面停战。6月20日，周恩来发表声明，反对马歇尔的“最后决定权。”

与此同时，蒋介石要中共军队撤出陇海路以南、胶济全线、东北大部、承德以南诸地区，以及山东、山西两省的部分地区。并警告说，如不服从，就付诸武力。中共当然不会受蒋的胁迫。

1946年6月26日，蒋介石下令向中原地区中共李先念部发动大规模进攻；7月12日，蒋军55万人向苏皖解放区进攻。全面内战终于爆发。

马歇尔把中国的危急情况报告给杜鲁门，并建议对蒋采取措施。8月10日，杜鲁门致电蒋介石，表示蒋如不停战，美国将重新考虑对华政策。8月14日，蒋公开表示要军队“国家化”，并要中共退出解放区。18日，美国停止对蒋支援军火，逼迫蒋坚持和谈。蒋对此极为不满，他在日记中写道：“美国始终坚持其不用武力的主张，而置我国存亡于不顾，至可痛惜也。”

杜鲁门感到马歇尔的使命该结束了，因为他在中国呆的日子越久，对他的国际声誉就越有损害。总统已决定让马歇尔出任美国国务卿，并通过艾森豪威尔征求了马歇尔的意见。马歇尔接受了这一任命，同时表示，中国情况虽在恶化，但他不想就此罢休，希望再作进一步的努力。杜鲁门只好同意了他的请求。

8月29日，蒋军攻占了承德。马歇尔尽力调和双方纷争，但不见任何成效。此时，蒋介石已决定彻底摆脱马歇尔的控制。他经常十几天不露面，忙于部署军事战略。9月中旬至10月上旬，周恩来多次致函马歇尔，指责美国政府已为国民党政府提供总计52亿美元援助，已大大有助于蒋介石进行内战，谴责蒋介石政府不顾一切约束，撕毁停战协定，向关内大举进攻。马歇尔深感形势已进一步恶化，左右为难。

蒋介石决定将单独召开“国民大会”，并于10月16日发表八项建议，主张按两军现地协商军地的分配。17日，毛泽东发表《时局声明》，历述中共诚意，并呼吁再次会谈，主张恢复1946年1月13日以前双方军事态势，实现政治协商会议决议。

10月18日，蒋介石召开南京秘密军事会议，宣布“五个月内打垮共军。”同时，蒋却对外宣布：自11月11日午时起全面停止战斗。

中共与民主同盟反对召开一党包办的、不代表民意的国民大会，并拒不参加这个大会。11月12日蒋介石单独召开“国民大会。”12月26日，陈诚在“国大”代表招待会上宣布“一年内消灭中共。”同时，蒋介石通过外交部发表声明：中国政府要求美军留驻中国大陆。30日，蒋发出了第七十号密令，部署了1947年上半年度的进兵计划：为“打通陇海、津浦、同蒲、平汉与中、东满铁路诸线，肃清晋、冀、鲁、豫、陕等地境内股匪。”

1946年12月底，蒋调动了218个旅（占其全部兵力的90%）进攻解放区。大规模内战已经开始。

马歇尔眼看大规模内战全面爆发，无可奈何地宣布“调停”失败，于1947年1月8日返回美国。29日，美国宣布退出“军调处。”

## 5 初掌外交

美国国务卿贝尔纳斯因心脏病提出辞职。1947年1月6日，杜鲁门正式任命马歇尔担任国务卿。早在1946年7月，马歇尔就提名一位老中国通司徒雷登任驻华大使，并得到总统和参议院批准。

任命马歇尔为新国务卿，当时在美国政界和公众中的反应是良好的。人们深知，在刚刚结束的世界大战中，他指挥若定，组织有方，为国家赢得了胜利。政府官员赞赏他是一位虚心听取内行意见的专家，他得到了多数政治家们的信任。

曾一度当过国务卿、马歇尔的老上司、前任陆军部长史汀生，1947年1月10日在给他的信中写道：“你出任国务卿，就使我在国家前途问题上有了一种莫大的安全感。杜鲁门先生作了一项非常明智和独具慧眼的任命。”

对马歇尔的任命公布后，有人认为，他最有可能充当未来的总统候选人。但马歇尔不想惹此麻烦。他在华盛顿联邦车站的月台上接受记者们的提问时表明了态度：

我认为国务卿的职位，至少在目前情况下是非政治性的，我本人依此行事。我决不卷入政治活动，因此，我不能被看作是什么政治职务的候选人。

一般的观点是，不管一个人怎么说，他总可以被调去充当某一政治职务的候选人。这样的观点对我是用不上的，我决不会被征调去竞选任何政治职位。

我如此明确和强调这一点，是为了一劳永逸地结束把我的名字同政治职位联系起来议论。

上任伊始，他就明智地解除了一些人对他的猜疑，赢得了人们的好感和赞誉。《美国新闻和世界报道》杂志发行人劳伦斯评论说：“首先，他一辈子都是一名陆军军官，懂得该脱离政治；其次，他比政府中任何人都清楚，要取得战时在他率领下作出最大牺牲的官兵们的信任，最好的办法就是缔造持久的和平……这是一位伟大人物的无私行为，这简单的举动就使美国和世界都受了益。”

1月21日，他宣誓就任新职后，便开始运用他的组织才能使国务院高效地运作起来。除必要的人事变动外，他最先采取的措施是建立国务院政策研究室。以后每谈到这一点，他总是感到很自豪。

他具有长期在高层指挥、决策机构工作的丰富经验，知道如何调动下属机构和人员的积极性和聪明才智。早在1943年指挥工作最繁重的时期，他依靠一些朝气蓬勃的青年军官创办起有声有色的情况汇报会，这对指挥决策极有助益。

情况汇报会每天上午9点准时开始。各种图表都在五分钟前张挂停当，然后，经核准的人员可以进入马歇尔的会议室，观看有关美军参战的各个战区精确的图示。“我逐渐认识到，”马歇尔后来说，“介绍世界战况对我和主要工作人员至关重要。因为我们在如此众多的不同战区作战，而国内形势又随之风云变幻。我们身边就有各种能工巧匠，而且人数众多，这样我们逐渐形成了早汇报的制度，由经过挑选、口才出众的年轻军官在会上介绍情况。他们清晨4点就起床，整理头天夜里的电

报，9 点前做好汇报准备。会议就像开场演戏一样，他们变得精于此道，把汇报会搞得有声有色，确实引人入胜，整个战争的最新情况一览无余。这种方法在一定程度上使人易于了解战况。”

此时他同样认为，应该有几个人专心致志地研究未来的政策，所以要必须搞一个决策咨询班子。他让副国务卿艾奇逊负责这项工作，并尽快选任几位了解世界不同地区情况、情报灵通、具有洞察力、善于演说和写作的人承担此任。

1970 年，国务院组织了一次内部调查，调查小组得出结论说，马歇尔在加强国务院的行政能力方面，比战后的任何一位国务卿做得都多。有关评价如下：

在马歇尔的管理下，政策研究室建立了起来，而且在一个重要时期成为国务院创新思想的中心。“马歇尔计划”以及其他为应付 40 年代后期的外交挑战而作出的大胆创新，就是在这个室开创并发展起来的。马歇尔采纳了他的研究室的意见，并把这个研究室当做学术研究机关一样尊重它。

马歇尔在国务院任职内的第一项挑战，是 3 月将在莫斯科举行的外长会议。该会议先后在莫斯科、伦敦、巴黎和纽约召开过，如今他要同英、法和苏联代表在对德和约、对奥地利和约以及附带政治经济等问题上寻求协议。涉及到的国家不止一个，问题错综复杂，关键是东欧一些国家的政治经济走向，核心是德国问题。

马歇尔了解到的情况是，苏联想在战败后的德国建立一个受其控制的中央政府，而不是难以控制的联邦政府。他知道，纳粹曾蹂躏过苏联，因此，苏联对德国不会放过，问题的关键在于美国对此应持何立场和观点，而与此相关的是英国人对此采取什么态度。

第二次世界大战后期，丘吉尔曾强烈要求派军队开进巴尔干地区，抢在苏联人之前到达那里，由于美国反对，使英国人的战略成为泡影。如今，战后英国极度贫困，对维护东欧和地中海地区的利益感到力不从心。在希腊、保加利亚、南斯拉夫和匈牙利，苏联支持的势力正在扩大，那里的经济已相当困难，人民正在忍饥挨饿，面临内战的威胁和困扰。英国却无能为力，正准备从希腊和土耳其撤军。

对此，美国国会展开讨论，杜鲁门主张，美国必须提出 4 亿美元来援助希腊、土耳其等巴尔干国家，并在世界各地坚决抵抗少数游击武装和外来势力的扩张。这是一种强硬的和对抗性的外交政策，以后被称为“杜鲁门主义。”

由马歇尔率领的美国代表团于 3 月 9 日到达莫斯科。成员包括驻德美军司令卢修斯·克莱将军，马歇尔的老下级、现驻奥地利军事长官马克·克拉克将军，美驻苏大使比德尔·史密斯将军，律师兼政治家墨菲，德国和苏联问题专家奇普·波伦，国务院苏联问题顾问本·科恩，以及共和党指派的两位会议观察员、纽约律师福斯特·杜勒斯。

会议开始后，西方各代表团的大多数成员很快就看明白了，苏联想要的并不只是对德、奥两国进行报复，而且要求把能从战败国家带走的资产席卷而去，作为对他们的赔偿。马歇尔倾向于同意苏联在德国问题上的一切要求。

但是，在讨论奥地利问题时，克拉克就寸步不让了。他诉说了苏联

人怎样把价值数百万美元的奥地利资产运走，然后任凭它们在苏联边境的铁路支线上生锈。他为奥地利人民呼吁，要求允许他们享有重新开工厂的权利，不要等他们一修复就被苏联人抢走。

然而，最使克拉克感到担忧的是国务院对苏联一味姑息、忍让，指望通过让步来达成协议，只要所有与会国家都在上面签字，不管什么样的协议都行。

“最后，我们谈到了赔款，”克拉克指的是苏联要求从奥地利拿走他们想要的一切东西。“这是全部问题的关键所在。如果这个问题得到了解决，其他问题就会迎刃而解。苏联人在这个问题上绝不会通情达理，绝不肯让步。”

在开会讨论奥地利问题的那天上午，美国代表团碰了一下头，商议对策。克拉克说，他草拟了一份协议立场书，并说服英、法代表在上面签了字。说完，他把这份文件交给了马歇尔。

“马歇尔将军，”他说，“今天就要讨论赔款问题了，这是美、英、法三国最后达成的一致意见，是我们作出让步的最后限度了，绝不能再让了。”

马歇尔把文件给每个人参阅，然后征求每个人的意见。大家都认为文件措辞过于强硬，苏联人不会同意。克拉克急忙说：“马歇尔将军，我可以谈谈我的看法吗？”

“我们已经知道你的看法了，”马歇尔厉声回答。

“那就让我再说一遍好了，”克拉克说，“我本不想到这里来，我在维也纳已经同这些恶棍打了两年交道了。您绝不能再退让，否则，就会把我们为之奋斗、成千上万的人为之献身的东西全部断送。”

马歇尔站起身来说：“过些时候我再作决定。”

“您必须现在就打定主意，”克拉克坚持说，“因为下午两点钟就要开会，我必须根据您的明确意见进行准备，这需要一定的时间。这是最后一次发言，因此措辞必须慎重。您的发言将使这次会议收场了事的。”

大家望着马歇尔，马歇尔望着克拉克。

“克拉克，”马歇尔说，“就完全按照你的想法准备吧，写好后送到我房间来。”

下午，马歇尔带着克拉克准备好的意见书出席会议。

“会谈的言辞比以往任何一次都更加尖锐，”克拉克后来说道，“莫洛托夫（苏联外长）发言时，我、科恩和杜勒斯都忙着给马歇尔递条子。将近7点了，莫洛托夫的发言越来越令人讨厌了。”

克拉克写了最后一张条子：“现在是不是该念咱们的意见书了，也许这样能结束会谈。”

马歇尔找出克拉克起草的文件，念了起来。过了一会儿，莫洛托夫站起身，用冷淡、刻薄的语调提议休会。

从此以后，美苏在长达15年时间里再没有举行过会谈。然而，这次会谈却挽救了奥地利。

“如果我们对苏联人的要求让步”，克拉克说：“奥地利就会垮了，苏联就可以随心所欲地毁坏、肢解和搜刮这个国家。但是，国务卿却因为会谈失败而大失所望。”

马歇尔和克拉克一起乘车返回美国大使馆。国务卿对克拉克说，“我认为你是个出色的将军，但作为一个外交家，我觉得你还不够成熟。”鉴于此次会议期间克拉克的言谈举止欠冷静，回国后又向新闻界发表“出格”的讲话，于是，马歇尔把他调出外交系统。结果，克拉克又回到陆军参谋长艾森豪威尔的麾下。

## 6 复兴欧洲

最初几个月，大家发现马歇尔当国务卿是在边摸索边工作，由于不熟悉外交，过于相信政界人士的许诺，有时难免有误。他为此受到一些批评。但正如有人所说，“他对那些指责泰然自若，从不为此伤脑筋。”

杜鲁门对一些政客们指责新任国务卿一概置之不理。“他是第二次世界大战中的军界要人”，杜鲁门说，“他还将成为今后十年中最重要

的国务卿。他品格坚强，善于组织，慧眼识人，而且为人谦和，平易近人，深受人们信赖。”他后来又说：“人们不仅认为他敢讲真话，实际上他的确在给他们讲真话。我当总统时，他总是对我推心置腹。”

杜鲁门认为，这些都是马歇尔独具的品德，他非常信任的人不多，马歇尔却是其中之一。“将军，”有一次杜鲁门对马歇尔说，“如果您觉得有必要做某件事，而且需要马上动手的话，您尽管去办就是，不用等我或者国会批准，事后由我去向议员们解释。”

正因如此，“马歇尔计划”于1947年夏天提出时，总统和世界上所有的人一样无不感到意外。

马歇尔上任伊始，就要求助手艾奇逊在任何情况下都要开诚布公，直言不讳，必要时甚至可以不顾情面，不必担心伤害上司的感情。他还说，“除了马歇尔夫人的感情不能伤害外，”别的感情都无所谓。

马歇尔并非没有感情，只是他尽量不让感情外露，不轻易流露激动神色，除非是为取得某种效果。然而，他却是个富有人情味、同情心和通情达理的人。在他任国务卿的第一年里，艾奇逊很快觉察到，马歇尔深为来自欧洲的报告怦然心动。从英国、法国、德国、北欧国家以及东欧各国那些饱受战祸的城镇，频频传来人们饥寒交迫、受苦受难的消息。如不迅速采取措施，这些国家和地区将会再次遭受一场可怕的灾难。

1947年4月28日，马歇尔心情忧郁地从莫斯科回到华盛顿。此次会谈不欢而散使他感到沮丧，欧洲面临的可怕前景使他焦虑不安。他深信，在已结束的这场大战中，美国是唯一没有伤元气的交战国，只有美国迅速行动起来，才能扭转欧洲的局面。他细心阅读了一大堆令人头痛的文件，然后通过电台向全国发表讲话：“欧洲人民正在受苦受难，迫切需要帮助，需要煤、食物和其他生活必需品。”他提醒美国人民：“医生们不紧不慌，可是病人已生命垂危。”他呼吁全国紧急行动起来，立即对欧洲进行援助。

此前，他已把国务院的官员们组织起来，抓紧制订一项援助欧洲的计划。他让艾奇逊和政策研究室主任凯南全权负责此项工作。

4月24日，凯南曾向各类专家征集意见，请他们谈当前英国、法国、意大利以及德国和奥地利的西方占领区的经济趋势，以及若这些国家在自给自足方面没有采取什么措施，他们将需要什么来维持生存。5月15日，政策研究室召开会议，到会人士一致同意必须用美国的经济力量去支援欧洲支离破碎的经济。

凯南的基本观点是“美国援助欧洲的工作不应该是直接同现存的共产主义斗争，而应该是恢复欧洲的经济健康和社会活力。”他使用了“马歇尔计划”演说中的一段几乎同样的语句写道：“正式的倡议必须来自欧洲，计划必须由欧洲形成，欧洲人必须为此承担主要责任。美国的作

用是在欧洲的请求下友好地协助起草一项复兴计划，然后用财政或其他手段支持此项计划。”

显而易见，无论在性质上，还是在手段上，“马歇尔计划”与“杜鲁门主义”迥然不同。然而，问题的关键在于，总统和国会是否能同意这项经济援助计划。一个民主党议员代表团得知政府正在炮制该项计划的风闻，便通过艾奇逊警告国务卿和总统：假如政府打算造成既成事实，他们就拒绝拨款或贷款。

国务院人士认为，这项计划将得到全国民众的支持，但如何在不便总统和国会为难的情况下推行此项计划呢？办法只有一个，就是先让总统和国会蒙在鼓里，时机一到，便向国会和总统突然亮出计划。

1947年6月5日，哈佛大学要授予马歇尔名誉学位。国务卿征求艾奇逊的意见：在这种场合提出援助欧洲计划是否妥当？艾奇逊摇头表示：人们在授学位典礼上可没心思听演讲。马歇尔不说什么，只是让艾奇逊把计划草案拿来。艾奇逊告诉他，草案还没有写完。马歇尔吩咐他尽管拿来就是。

艾奇逊以为马歇尔跟总统商量过讲演的事，其实，马歇尔对所有的人都守口如瓶。

授学位仪式结束了，马歇尔被誉为“杰出的军人和政治家，美国历史上只有一个人（乔治·华盛顿）的才能和品质能与他相比。”马歇尔起身开始讲话了。他先向听众们描述了欧洲面临的困境，然后指出，美国必须挺身而出，把欧洲盟友从危难中解救出来。接着，他阐了这种援助的性质：

我们的政策不是反对哪个国家或哪种主义，而是反对饥饿、贫穷、绝望和混乱。我们的政策目的在于恢复世界范围内的正常经济秩序，从而提供一个自由制度得以存在的政治社会环境。

我认为，绝不能随着各种危机的产生，零零散散地提供援助。美国提供的援助不应仅仅治标，而且要能治本。

我敢肯定，任何一个愿意加入这一复兴事业的国家，都将得到美国政府的全力合作。任何企图阻碍别国复兴的政府，都不会得到我们的帮助。此外，任何政府、政党和集团，若想让人类的苦难继续下去，想从政治上或其他方面捞取好处，必将遭到美国的反对。

然后，他简明扼要地谈了计划的要点，即如何缓和欧洲当前的灾难。他毕生尊奉的信念是：人必自助，尔后他助。他说：

显而易见，在美国作出进一步努力以缓解欧洲局势、帮助欧洲走上复兴道路之前，欧洲各国必须就形势的需要和他们自己的职责达成一致意见，以使美国政府所采取的任何可能的行动收到适当的效果。如果由美国政府单方面制订欧洲复兴计划，那既不妥当，也不会奏效。

这是欧洲人自己的事。我认为，欧洲必须首先创议。这应当是一次联合行动，应该得到欧洲多数国家（如果不是所有的国家）的一致赞同。美国的任务在于提供友好援助、制订援欧计划并在力所能及的范围内支持欧洲复兴计划。

这就是“马歇尔计划。”所有听众起立热烈鼓掌，但与其说是对他的精彩演讲鼓掌，还不如说是为他昔日的赫赫战功和他为人处世之道而鼓掌。

艾奇逊把马歇尔讲话的最后定稿发送通讯社，与此同时，他给三位有影响的英国驻华盛顿记者打了电话，向他们强调了这一讲话的重要性和严肃性，要求他们全文发回国内，并请他们让编辑转送一份给英国外交大臣欧内斯特·贝文。

艾奇逊后来说：“几年之后，贝文告诉我，当时英国的外交部常任次官威廉·斯特朗看过讲稿后，建议通过英国驻华盛顿使馆打听一下国务卿的具体想法。贝文先生不同意这一建议。他说他不想再去打听马歇尔将军有什么想法了，因为他的讲话对他来说已是再清楚不过了。”

贝文与法国外长乔治·皮杜尔通了电话，随后他们一起同苏联外长莫洛托夫商谈了复兴欧洲计划问题。起初，苏联似乎愿意参加，苏联的保护国捷克斯洛伐克赞同合作。但后来莫洛托夫突然改变了主意。

1947年7月3日，贝文和皮杜尔邀请22个欧洲国家派代表到巴黎共同起草复兴计划的蓝图。其他国家也为讨论复兴计划作了准备，“马歇尔计划”就此起步了。

马歇尔认为，现在最棘手、最难办的事是说服国会为复兴计划拨款。尽管欧洲是美国盟友，全国对复兴计划也是一片赞成之声，但却不知注重金钱的国会是否肯出力。他有同国会打交道的丰富经验，但这次同样必须认真准备。

一天，国务院接到通知：参议院拨款委员会要在下周一上午就欧洲复兴计划召开听证会，请马歇尔在会上解释拨款的必要性。“马歇尔把我和奇普叫去，”当时的国务院顾问保罗·尼采说：“告诉我们下星期一开会的事，让我们为他起草一份讲话稿。”这两位专家整整忙碌了一个昼夜，向马歇尔交了差。

马歇尔把讲稿看了一遍，半晌沉默不语。他往椅背上一靠，终于开口说道：“我恐怕不能用这个稿子。”

“奇普和我都吃惊不小，”尼采后来说，“因为我们可是苦干了一场，着实费了大劲。”

马歇尔接着说：“别误会，我认为这个讲稿写得很好。可是你们想想，如果我到国会去照本宣科，他们一定会知道这是你们写的。我想，不带讲稿会好得多。我要在周末研究一下这个讲稿，不管他们问什么，我都可以用你们准备好的论点来回答。这样他们就会感到满意，因为委员会真正想知道的是我对这个计划的看法和理解。”

正如尼采日后所说：“马歇尔的话奇妙地应验了。他得到了他想要的东西，马歇尔计划所需拨款如数得到批准。”他又说：“在这件事上，马歇尔施展了他的战略战术，从而也使我对他产生了不同的看法。马歇尔是以为人正直坦率著称的，但他也会用策略手段让人按照他的意图行事。”

不久，马歇尔飞往伦敦参加外长会议，在丘吉尔的肯特郡乡间别墅的晚宴上，他见到了许多战时的同事。他还设法去了趟巴黎，看望现任美国电影制片人协会的欧洲代理人、战时他的老部下麦卡锡。与此同时，“马歇尔计划”出笼了。

马歇尔更为高兴的是在伦敦与另一位故友重叙旧情。战争期间，他的座机曾多次在飞往欧洲的途中降落百慕大停机加油，每次都成为总督伯利勋爵的上宾。他对伯利夫人和她的女儿怀有好感。1947年初，马歇

尔从伯利夫人的来信中得知她已离婚，因为她丈夫要与另一位美人结婚。

在伦敦会议期间，尽管会议和宴请不断，但马歇尔同玛丽伯利夫人至少单独吃了两次午饭和两次晚饭。毫无疑问，马歇尔喜欢同英国上流社会的女士交往，和她们在一起，他感到轻松、自在并有助于恢复活力，她们对他当然如痴如迷，也许他们还都对第一次世界大战后在伦敦的那段美好日子记忆犹新。

1948年春，马歇尔在伦敦遇到了另一位女士。一次晚宴结束后，一位极其漂亮、谈吐不凡的女士向人们谈论着欧洲形势和解决战后欧洲问题的办法。她就是29岁的希腊王后弗雷德丽卡。马歇尔后来承认，她给他留下了“难以忘怀的印象。”

她讲完话后，马歇尔走上前去，面带微笑地对王后说，她在几分钟里所讲的道理比他担任国务卿以来听到的任何一位政治家讲出的道理都多。她脸红了，向马歇尔道了谢，说任何的称赞都不如他的称赞让她高兴。随后，他们进行了长谈。马歇尔从王后那里得知有关希腊的更多情况。她请求美国为希腊提供食品、经费、武器和技术性建议，指导希腊打赢独立战争。正如马歇尔所说，直到遇到这位王后，他才开始重视希腊和希腊问题。

马歇尔受到了震动，当晚就给她写了一封信，注明“收信人亲启”，派人送到克拉里奇饭店。

陛下：

今晚我们在克拉里奇饭店谈话之后，我已安排范弗里特中将作为美国高级官员在您回雅典之前即赴雅典。这样，希腊政府，特别是希腊军队，便可以得益于我们在大战中提拔起来的这位勇敢、最具魄力的军团司令的建议。在诺曼底登陆时，他还是个团长，打到莱茵河西岸，他已成为率领20万大军的指挥官了，

由此可见他才干非凡。尽管如此，他仍然保持着相当朴实、谦逊的作风。我认为他在同游击队的作战中，会给你们以极大帮助。

如果您不把此信内容示人，我将非常感激。我特别希望，您个人对范弗里特的关注会对事情有所帮助。

您的忠实的  
乔治·马歇尔

从那时起，直至马歇尔去世，俩人一直通过中央情报局保持着秘密通信联系。

## 7 冷静外交

1948年是危机四伏的一年，各种可怕事件一触即发。危机之一是巴勒斯坦与犹太人之间正面临难题。

早在1944年马歇尔还是陆军参谋长时，美国国会两院拟就“关于支持在巴勒斯坦建立独立犹太国的决议案”进行投票表决。当时的国务卿科德尔·赫尔对此深表关切，他认为，这样做将会“严重破坏”与阿拉伯国家的友好关系，“严重破坏”美国在沙特阿拉伯的石油利益，还可能引起“一场波及整个作战地区并具有极大破坏性的冲突。”于是，赫尔打电话给马歇尔，希望参谋长同总统谈谈此事，并对国会施加影响，力劝他们不要予以通过。

马歇尔给赫尔回信表示同意他的看法，认为犹太人和阿拉伯人之间的任何冲突必将分散用于对德作战的人力物力，甚至严重影响目前作战部队需用的石油供应，由此将对尽快结束战争产生不良影响。陆军部长史汀生也同意马歇尔的主张。结果，此事不了了之。

四年过去了，现在已是1948年，英国托管巴勒斯坦即将期满，英军准备撤出，剩下相互剑拔弩张的阿拉伯人和犹太人。在此情势下，美国究竟应持何种态度，这回要由马歇尔作出决策了。国务院多数专家们认为，在巴勒斯坦建立独立的犹太国，势必造成严重的混乱和流血事件，而在这场冲突中，人力和武器均处劣势的犹太人将被消灭。解决问题的惟一办法是建立犹太人和阿拉伯人享有平等权利的巴勒斯坦联邦。

这一时期某些犹太人的材料证实，马歇尔反对成立以色列国，并扬言如果总统承认以色列，他就辞职。

5月12日，正率领代表团出席纽约联合国大会的巴勒斯坦犹太人办事处负责人莫舍·沙里特请求与马歇尔会谈。他向马歇尔通报了一个独立的犹太国将于5月14日宣布成立，一支犹太武装正被动员起来的消息。“对于这次冒险行动，马歇尔的态度非常强硬、非常严厉并极表怀疑”，沙里特的助手埃本事后说，“后来又来了个出人意料的大转弯……他说，‘我劝你们不要蛮干，但你们军方认为他们能打赢。我的意见是你们别去理睬军方的意见。但归根结蒂这是要由你们自己来决定，如果你们决定要干，而且成功了，那算你们走运。你们也许会得到我们的承认，可是，我们打算对你们的决定承担任何责任’”。实际上，这是一种左右为难的默认态度。

5月14日，犹太人单方面宣布成立以色列共和国。杜鲁门发表声明立即予以承认。

此时，马歇尔关注的问题不止中东一个，对他来说，欧洲问题仍很棘手。欧洲正被分成两大对立阵营，由四国共管的柏林一时成为焦点之一。苏联人正试图建立“柏林墙”，东德和西德人从此将断绝一切来往；在希腊，由美国取代英国接管后的几个月以来，希腊内战局面未见任何好转，美式装备的希腊军队与苏联装备的阿尔巴尼亚军队正在边境地区激烈厮杀；悲观主义者认为，巴尔干半岛将成为第三次世界大战爆发的温床。

希腊王后弗雷德丽卡写信给她的新朋友马歇尔，描述了希腊正日益恶化的形势，并提出具体建议：“我丈夫（保罗国王）强烈认为，我们

将同美、英两国举行参谋人员会谈，将加速做好应付任何复杂局势的准备……为了免遭我们邻国的突然袭击，我丈夫感到现在就有必要由双方参谋人员共同研究制订一项应付紧急情况的联合作战方案，以免我们措手不及……”

为慎重起见，马歇尔拖了整整三个月才给王后回信，回绝了她的建议。马歇尔在信中写道：“出于我对范弗里特将军的信任，尤于自己远离作战现场，我认为必须慎之又慎才是……至于我们继续通信一事，只要纯属私人的机密信件，我将乐于在您认为需要时与您交换意见。”

1948年6月24日，苏联下令全面封锁柏林。

驻德美军司令克莱将军的直接反应是对封锁进行试探。“试探的办法是，”克莱后来说，“先往柏林开出一列火车，结果大显其眼，遭到扣压，无法开动。第二步反应是派一支武装护车队进去，我亲自组织，由特鲁多将军指挥。为了执行此项任务，他们派出了一支武装齐全的战斗分队。与此同时我开始实施空运，运多少算多少。”然后，克莱才给华盛顿发报，请求批准“派遣武装护队进入柏林。”

“我考虑要先经批准，”克莱说，“因为万一护送队受阻，就可能开枪动武，一路打进城去，那将打响一场真枪实弹的战争，而不仅是喊喊而已了……但我的请求被否定了，更确切地说是要我另打主意。”

于是，便代之以实施空运把物资运进城去，结果，东德和苏联人都没有加以阻拦。但气氛一度趋于紧张。只要在柏林上空发生冲突，就可能引起第三次世界大战。

马歇尔急忙与他的老友、德高望重的政治家伯纳德·巴鲁克商讨对策。马歇尔认为，苏联人封锁柏林，似乎表明他们准备西进，准备发动第三次世界大战。怎样才能劝阻他们不要采取这种自杀性的行动呢？“您是知道的，”马歇尔说，“我们有力量摧毁苏联从波罗的海到黑海的所有目标……我有是否使用原子弹的决定权。”

巴鲁克对马歇尔的话大为震惊，他不敢相信马歇尔是在开玩笑，果真如此，他将建议发动一场先发制人的核战争吗？“我告诉他最好先把事情搞清楚，”巴鲁克后来说，“因为苏联人有自卑感……他们对自己或别人的判断都不相信，在这种情况下，我们要打一场预防性战争是件可怕的事情。”

不久，马歇尔邀请巴鲁克参加一个“智囊会议。”中心议题是讨论欧洲局势；发动一场预防性战争能否摆脱目前的困境；在苏联的原子弹没有问世之前使用原子弹，是否为上策等。与会者相当认真地讨论了这些问题，但大家都感到使用原子弹“这的确是个很难拍板的决定。”经多次讨论后，马歇尔不再谈打预防性战争问题了。

但是，麻烦事并未因此而中断。1948年秋，联合国在巴黎举行会议，再次讨论巴勒斯坦问题。一位事先由联合国派出的瑞典人福克·贝尔纳多特特使向大会报告了中东局势。自巴以分界线划定以来，以色列不仅宣布了独立，而且打退了阿拉伯四国军队的进攻，并进而占领了分界线以外的大片领土。贝尔纳多特坚决主张，按照一年前的分界线在巴勒斯坦实行分治，把以色列非法侵占的土地划归阿拉伯人。但以色列能否以独立国家的名义加入联合国，将由此次会议投票表决。

当时，各国对以色列以独立国家的名义申请加入联合国意见不一，

即使在美国代表团中也是如此。共和党代表杜勒斯深信犹太人是巴勒斯坦这片土地的子孙，各国都应承认这一事实，对以色列国应以礼相待。马歇尔的态度却谨慎得多，既然以色列得到了美国的承认，从现在起他们就应当有所克制，不要一味坚持通过联合国得到世界的承认，也不要占住从阿拉伯人手里夺来的土地不放。英国人则坚决反对以色列加入联合国，并主张以色列应交出非法占领的土地。

当以色列人忙于四处游说时，巴勒斯坦却传来坏消息，联合国特使贝尔纳多特被暗杀了，几乎可以肯定是以色列恐怖分子干的。于是，马歇尔对以色列代表的态度变得更加冷淡了。与此同时，贝文则向杜鲁门发起了攻击，他认定是杜鲁门在向马歇尔强压。他用一些侮辱性的语言攻击杜鲁门是一个不诚实的政治家，甚至对马歇尔说，总统“为了拿到100张选票，情愿去舔随便哪个犹太人的屁股。”马歇尔对此大为气恼。

结果，直到投票的前一天晚上，马歇尔还没有给美国代表团下达明确的指示。他说，他要在当天作出决定，但他却病倒了，一副疲惫不堪的样子，有时还呕吐。医生说他的肾脏出了毛病，虽不必立即手术，但必须避免脑力和体力劳累。

杜鲁门得知马歇尔的病情后，立即下达指示，让杜勒斯接替了他的工作，安慰马歇尔好好休息。

马歇尔决定应希腊国王和王后的邀请偕夫人前往雅典疗养。他们到达雅典后不久，联合国投票表决同意接纳以色列为联合国成员国。

此时，杜鲁门正忙于总统竞选，尽管他赢得了犹太人的选票，但国内政治专家们认为，杜鲁门当选的可能性不大，因为民意测验表明，托马斯·杜威将会获胜。大选结果却出人意料，杜鲁门轻而易举地击败了对手。

马歇尔在希腊度过了一段愉快的时光后，回国途中又在伦敦稍事停留，借机看望了玛丽·伯利，并把凯瑟琳介绍给了她。此时，英国却在盛传马歇尔打算辞去国务卿职务。对此，英国人感到不可思议。玛丽·伯利在给他的信中写道：

当前，世界有多么古怪。可别松开您那把握世界脉搏的手指，撒手不管，我恳求您。世界的稳定和正常秩序必须有人来维持。就我所知，只有您能够胜任这项工作。您就是当世的阿特拉斯啊（希腊神话中顶天的巨人）！

马歇尔一心盼望着退出官场。他在给朋友的信中写道：“卸掉责任，自由自在地行事和安享家庭生活，你简直想不出，这对于我将是多么大的乐事。”

与此同时，总统正通过马歇尔的助手洛维特做工作，让国务卿打消辞职的念头。杜鲁门猜想，马歇尔决定辞职与美国政府在联合国投票支持以色列有关。他对洛维特说，他不相信报纸宣传，不要理会那些“该死的政客”和巴勒斯坦问题压力集团的那一套，希望马歇尔先不要作出决定，找个机会谈一谈再说。

马歇尔于12月初回国后不久，随着腰部一阵突发的剧痛他病倒了，被立即送往医院。医生说他的一侧肾脏严重损坏必须切除。

如果手术成功，1948年12月31日他将年满68岁。

## 8 难卸重任

马歇尔的病情，得到世界各地的关注。慰问电来自世界各地，发电人的身份各式各样，包括丘吉尔、戴高乐、斯大林、毛泽东、周恩来、蒋介石、铁托、魏茨曼、艾森豪威尔、蒙哥马利。几十位参议员、众议员寄来慰问信。成千上万普通百姓写来的慰问信多如雪片。

马歇尔手下一些人注意到，蒋介石发来的慰问电上没有蒋夫人的签名，而马歇尔肯定更愿得到这位夫人的信息。在中国，国民党军队屡战屡败，国民党的处境每况愈下，她是否把这些惨败归咎于马歇尔？参众两院已有些风言风语，说因马歇尔不主张为国民党提供更多的军事援助，才造成了如此不幸局面，宋美龄是否也这样想呢？

时隔不久，为了寻求美国的支持和争取更多的美援，宋美龄再次飞到华盛顿。她听说马歇尔住院手术，便立即前往探望。随后，她应凯瑟琳邀请去多多纳庄园小住，俩人白天在庄园收拾菜地，晚上闲谈马歇尔将军的事。

宋美龄飞回中国之前，给马歇尔写了一封信。她以诙谐的笔调，描述了马歇尔在医院里“懒卧于丝绸被中”的同时，自己如何在他家的菜地干苦役，充分流露出这位傲慢的中国第一夫人对他的关爱之情。信是这样结尾的：

因此，紧急请求总司令跳出绸被，火速回家！家庭可爱，断不容如此！本签署人祈求上苍为此种非中国式待遇作证。我的良友恒温器亦五内俱裂，因而忽冷忽热。我竭诚期待国会对我在此自由国度的遭遇予以紧急注意——打倒奴隶劳动！

宋美龄 谨言

蒋夫人是否真的认为马歇尔应对她的丈夫和国民党的垮台负责（反对马歇尔的人后来就是这样说的）不得而知。对蒋夫人持否定的人士说，全中国数她最专横、最傲慢，而这封信不像是出自她的手笔。马歇尔读完信，只是笑笑而已。他回信说，决不把她的信给任何人看，以免损害她那中华皇后的形象。

马歇尔渐归康复，但他感到已无力胜任国务院重任。在庆祝 68 岁生日的第二天，他告诉凯瑟琳，他已决定辞职。凯瑟琳对他说，这些年来她一直等着这句话呢。1949 年 1 月 13 日，马歇尔正式向白宫提交了辞呈。四天后，总统写来了回信：

亲爱的马歇尔将军：

您 1 月 3 日的来信使我深切意识到，由于健康原因，您不得不决定辞退归隐，出于对国家利益的考虑，我本来一直希望此事能迟迟发生。

我们这些从政日久的人深深懂得，不可或缺的人物为数甚少。令人欣慰的是，政府得以保持工作的连续性，是因为不时涌现出才华出众的人，他们由于在某一重要的岗位上获得经验而具备了出类拔萃的素质，能够同时在完全不同的领域履行职责。在我心目中，您就是这类人物的典范。

作为美国陆军参谋长，您曾荣任两位总统的向导和顾问。您的素质和品德曾激

盟国军队赢得了一场有史以来规模最大、涉及问题最多的战争。

当国务卿这一重要职位出缺时，我为由您来担当此任而深感欣慰，尽管当时您完全可以心安理得地告老还乡。事实证明，您的丰富阅历和经验，使您得以愉快地完成指导我国外交政策这一繁重工作——尤其是“马歇尔计划”的制订和实施。

我一直希望，经过治疗、休养和恢复，您能够继续担任国务卿。然而，我决不想使您的健康因此而受损。因此，我同意您辞去国务卿一职，自1949年1月20日起生效。在极其遗憾地作出这个决定的同时，我谨衷心地向您表示友情和敬意。

您最忠诚的  
哈里·杜鲁门

马歇尔终于了却了一件心事。他提笔给助手洛维特写了一张便条，让他把便条念给国务院的工作人员听，向他们致谢并道别。洛维特回信说已经照办，并写道：

无论何时，如果我能对您有所帮助——无论什么样的帮助，我将感到极大的荣幸。我的这一请求出自肺腑，要我效命的范围不限，惟有两点保留：其一，我既无精力，也无勇气帮您用死鱼头为您的西红柿上肥；其二，假如您要我一同去特拉维夫帮犹太人搞复国，我恐怕要三思而行。除此两点，其他一切均可听命。谨致最诚挚的爱慕之情。

永远属于您的  
罗伯特·洛维特

以后的三个月，他偕夫人在一些疗养胜地度过了有生以来最清闲的时光。他刚能起床走动，请他作报告、讲话、剪彩和发奖的请帖便如雪片般飞来。一些好心人劝他要小心从事，注意保养身体。连希腊王后弗雷德丽卡也来信安慰他，她在信中写道：

我认为，无论今天您掌权与否，您都是当今世界上头脑最清楚、最有远见，同时又最富有人情味的政治家之一。我们每到一地，都能感受到您在起表率作用，只是有人意识到这一点，而有人还没有意识到这一点罢了。正是这种影响，比迄今贵国慷慨给予我们的一切物质援助还要重要得多。

您对这些来自希腊的话也许会发笑，因为就政治领导而言，我们至今还没有真正做到以您为表率！

但是，马歇尔还是抗拒不了责任的召唤。新任国务卿迪安·艾奇逊请他出席参议员外交委员会为北大西洋公约作证，他同意了。丘吉尔来华盛顿，特别要求同他见面。“我一连好几天起不了床，”他对艾奇逊说，“说实话，我最害怕可又无法避免的是，只要我一露面，就会有经济合作法、中国问题和其他许许多多问题等着我。我起码要一个月才能恢复健康，希望你能了解我的大致情况。”

## 第四章再度出山

### 1 新任国防部长

多年的职业生涯，使马歇尔养成了不甘寂寞的性格。他的威望和影响，也决定了人们不会让他逍遥自在。并非真正的退休生活才几个星期，马歇尔又犯了一个错误，他会见了美国红十字会代表，不久，他就当上了美国红十字会的新会长。

他天真地认为，这个工作不会占用他更多的时间，但他很快发现，战后的红十字会工作同大战期间一样繁重而艰苦。只有一点好处，他现在可以带凯瑟琳同行，出差时经常借用总统的“圣牛”号专机。

1950年春，他写信给（已被赶出大陆，逃到台湾岛的）蒋介石夫人宋美龄说，他和凯瑟琳一道去夏威夷，执行一项红十字会任务。由于长途飞行，凯瑟琳得了一种带状疱疹，密密麻麻长在眼睑处，不能看东西。蒋夫人害了同样的病，手上长满了疱疹，不论什么药膏均属无效，无法缓解。她俩互相安慰，通过书信商量可能的治疗方法。

马歇尔的日常工作一下子忙碌起来，但不必像过去那样去为政治难题操心。尽管如此，他一年中要飞行 2.5 万英里之遥，去参加接连不断的红十字会会议。

希腊王后弗雷德丽卡得知马歇尔就任新职，无比高兴。她在给马歇尔的信中写道：“获悉贵体康复极佳，能为异常艰苦的红十字会工作，跋涉数千英里，真叫我高兴。希腊红十字会推我当会长，你看我们成了‘战斗兄妹’了！”她接着写道：“不过我这封信不想谈红十字会工作，而想谈谈希腊的局势……”

除此之外，蒋介石夫人也在不断给他写长信，谈论中国和亚洲局势。他仔细阅读每封来信，并给她们分别回信。如此两位举足轻重而又天姿国色的女子向他倾诉衷肠，使他喜不自胜，他为能有这样两位赫赫有名的女友和崇拜者而大喜过望。当然，他随时把她们来信所谈各自国家的政局转告国务院。

那年夏天，《时代》杂志在封面刊登了马歇尔的照片，以示敬意，赞扬他通过美国红十字会所作的种种努力，使希腊儿童免受东西方冲突之苦。与此同时，在远东爆发了一场重大危机，朝鲜爆发大规模内战，美国一下子卷进了朝鲜战争。

本世纪初，朝鲜沦为日本的殖民地，直到 1945 年日本在第二次世界大战中战败，朝鲜才获得解放。按照美、苏达成的协议，苏联军队进入中国东北和朝鲜对日作战。随后又确定对朝鲜实行托管，并以北纬 38° 线为界，将朝鲜一分为二，美、苏军队分别进驻南北朝鲜。

在美国支持和帮助下，1948 年 8 月 15 日，在南朝鲜成立了以李承晚为首的“大韩民国政府。”同年 9 月 9 日，北朝鲜在苏联支持下成立了以金日成为领袖的朝鲜民主主义人民共和国。此后，南北双方围绕着国家统一问题，加紧扩编和训练军队，展开了尖锐的斗争。

1948 年底至 1949 年中旬，随着苏、美驻军先后撤出朝鲜，使政治、军事原本尖锐对立的南北朝鲜之间的紧张关系更趋恶化。1950 年 6 月 25 日，朝鲜内战终于爆发。

6月27日，杜鲁门给远东战区司令麦克阿瑟下达命令：美军出兵朝鲜，美国太平洋海军第7舰队进驻台湾海峡。

6月28日，中华人民共和国政府发表声明，强烈谴责美国出兵侵占中国领土台湾，严重干涉别国内政，主张和平解决朝鲜争端，从台湾海峡和朝鲜撤出一切外国军队。

美国出兵朝鲜后，形势对美不利。美军和南朝鲜军无力抵抗北朝鲜的反击，被迫撤到釜山地区坚守。华盛顿对朝鲜局势深感忧虑。

与此同时，美国国务院和白宫正在物色一位更为得力的国防部长，以应付世界各地，特别是远东地区日益紧张的局势。此时，杜鲁门又想到了乔治·马歇尔。他抓起话筒要电话员找马歇尔讲话。

电话员终于在密执安州一座树林的猎棚中找到了马歇尔，他正在那里悠闲自在地钓鱼。电话机在15英里之外的小镇商店里。马歇尔赶到那里去接电话时，有几个顾客认出了他，倾听着他讲的每一句话。

“马歇尔将军，”杜鲁门说，“我想请您当国防部长。”

“好的，”马歇尔回答了一句，随即挂断了电话。

马歇尔于9月6日晋见杜鲁门。总统对他同意出任国防部长表示高兴。“那地方挤满了人，都竖起耳朵听我讲话，”马歇尔对总统说，“我不想让他们听到我们在谈什么，所以才一口答应下来。”

杜鲁门问马歇尔能不能“担任国防部长以度过危机，假如我能取得国会批准的话。”马歇尔提醒说：“我希望您想一想，任命我对您和您的政府会有什么影响。他们还在指控我要为蒋介石政府在中国的垮台负责。我想帮您，不想连累您。”杜鲁门深为他的坦诚所感动，他写信给妻子：“你能想起来有任何其他人讲过这样的话吗？我是想不起来的。他真是伟大。”

国会经过一番激烈辩论之后，批准了这项议案。于是，马歇尔又回到总统身边工作了。杜鲁门认为，这才是马歇尔将军该呆的地方。

艾奇逊得知这一消息后喜不自胜，他后来说，“没有比这次换马更使我称心如意的了。只有一点令人为难，不管我怎样表示反对，将军总是小心翼翼，严守礼仪，把我当做首席阁员对待。他从不在我之前进出房门，从不走在我的左首；同乘一车时，他总让我先上，然后绕到汽车的另一边上车，坐在我的左边；每次开会，他总坚持让我先发言。我所尊敬和爱戴的老上司这样做真叫我如坐针毡。”

马歇尔的有利条件是他同军方领导人都很熟悉。新任陆军参谋长柯林斯将军、参谋长联席会议主席布莱德雷将军都是他的老部下和爱将，从此，高层会议的气氛起了变化。

从某些重大方面来说，马歇尔入阁可说是再及时不过了。白宫认为，南朝鲜遭到北朝鲜的进攻，显然以苏联支持为背景，清楚地表明了苏联今后将通过使用卫星国发动进攻的意图。为预防在欧洲发生类似事件，美国有必要联合各盟国成立共同防务机构，乃有成立北大西洋公约组织（简称“北约”）之议。但是，当建议提出北约组织部队应包括西德军队在内时，仍在仇恨德国人的法国代表不同意。法国国防部长朱尔·莫克对此反应尤烈，因为他同德国人不但有国仇，而且有家恨。战争期间，他的儿子在战斗中被德国人俘虏，受到严刑拷打，最后死在盖世太保的毒气室里。他不愿看到自己的同胞同这帮恶棍并肩作战，哪怕是为了保

卫欧洲也不行。

马歇尔首次以国防部长身份参加在纽约召开的联合国大会，当时正在讨论成立北约组织问题。在以往的会议上，他结识了莫克，彼此颇有好感。他以耐心和同情心向这位法国人说明需要捐弃前嫌，适应新的世界现实。他终于说服了莫克。艾奇逊后来写道：在我看来，马歇尔将军从两面提供了莫大帮助。他那崇高的威望、冷静的态度和强有力的阐述，都无疑使包括法国人在内的所有代表认识到，没有西德的参与，欧洲防卫无从谈起。他本人也确信这一点，他也能够说服五角大楼。

“大家（在联合国）看到他都很高兴，”马歇尔的助手卢克·巴特尔说，“大家对马歇尔就任国防部长表示欢迎。他一出场，裂缝就弥合了。他在那次会议上并没有做出什么惊人之举，但只要他一亮相，就是一副愈合剂，足以化干戈为玉帛。他竟有如此令人慑服的非凡威力，实在令人难以理解。”

马歇尔回到华盛顿，便施展出他的全身能量，来应付面临的各种问题。有朝鲜问题、中国问题，有国会审议他出任国防部长和对他的爱国心提出质疑等问题，还有远东战区司令麦克阿瑟问题。

## 2 新起“战火”

马歇尔出任国防部长一事，一时引起一场不大不小的风波，赞成和反对的意见格外鲜明。

《纽约时报》的社论评论说，继任国防部长之职的是“一位具有巨大能量、丰富经验和高瞻远瞩的人物，他不属于任何党派，人民对他寄予无限信心。”《华盛顿邮报》也提出了许多同样的看法：马歇尔是一位具有平民思想的军人，“一位尊重并献身于美国政治制度的真正可靠的美国人。”该报认为这一点十分重要，因为美国看来正逐渐转变为警察国家，在这种形势下，“军界人士经常受到诱惑去使用他们的力量。幸亏在这种情况下有一个马歇尔可以依靠。”

著名的专栏作家李普曼认为，正当美军在朝鲜取得仁川登陆成功，在西欧防务上使用西德军队的计划恰好出笼的时候，出现了马歇尔的任命，这是有趣并幸运的。“这位军人懂得不能用美国的军事干涉来对付亚洲的革命，他也懂得必须使欧洲社会成为值得防卫的社会。”

《芝加哥论坛报》发表了尖酸刻薄的评论，为行政当局的手对手呐喊说，引进了马歇尔，为的是保护艾奇逊；马歇尔解除了蒋介石武装，他把中国出卖给斯大林，于是朝鲜就守不住了；马歇尔和罗斯福合谋扣压了珍珠港发来的情报，把美国拉入战争。还说“马歇尔计划”已失败。

在随后的参议院听证会上，开始时的主要异议是军人不能当国防部长，很快地马歇尔就遭到部分参议员的直接攻击。

詹纳参议员列举了一系列“事实”，对马歇尔的爱国心提出了疑问。他直截了当地反对任命马歇尔为国防部长，声称：“乔治·马歇尔不仅情愿，而且急于充当卖国勾当的头面人物。”他以失掉中国为例，说马歇尔“并非传奇英雄，倒是个撒谎大王”，他充当的角色是“政府中那帮发疯的冷酷怪人、与共产党同流合污的绥靖派的头面人物，听命下手，同谋合犯。”

詹纳最后说道：“参议院决不能批准对马歇尔的任命，怎能让他与艾奇逊两位一体，控制政府机构中两个最重要的部门呢？这将是一场灾难。主席先生，因为马歇尔将军的爱国之心并不足以使他告诉美国人民可怕的事实真相，而且他再次同那帮罪恶的卖国贼和对共产党搞绥靖的家伙们携起手来，在杜鲁门先生、艾奇逊先生的影响和指挥下，这些人还在继续欺骗美国人民。”

詹纳的攻讦令人愤慨，马歇尔给予了有力反驳。杜鲁门对此也气愤之极，他给马歇尔打电话说：“将军，只要这只印第安纳臭黄鼠狼让我抓住，我就活剥他的皮。”

“他让参议院否决了我的任命吗？”马歇尔问道。

“噢，没有，”杜鲁门说，“任命被批准了，一切顺利。”

“那我劝您别再碰他，总统先生，”马歇尔说道，“那种畜生的恶臭沾在身上可不容易洗掉。”

其实，这次质询和攻击是一年后约瑟夫·麦卡锡所发动的长时间攻击的一次预演。

马歇尔就任国防部长后，任命了一位女助手，她就是罗森堡副部长。这件本不足惊奇的小事却引起了极大的争议。马歇尔认为，他考虑的只

是她的全面才能，而不是她的性别，因此，他坚持这项任命，结果，他成功了。他很快派罗森堡飞往朝鲜巡视军营。她从前线发回报告，使马歇尔很高兴。

罗森堡的报告是有关使用黑人士兵的问题。迟至 1950 年，美国陆军在很大程度上还是一支实行种族隔离政策的军队，当时，所谓的“有色人种部队”通常不被派往前线。罗森堡希望改变这种状况。她对马歇尔说：“我们必须派他们去作战，我们在那里伤亡很大，所以需要动用有色人种部队。早就应该把他们投入战场了。”

在使用黑人部队参战问题上，马歇尔仍抱着老一套的传统观念，认为他们打不好仗。“他反对取消种族隔离，”罗森堡说，“可是我据理力争，说他是墨守成规的保守主义者。他严厉地回答说，他不信仰任何政治学说，只相信正确的东西，不管它是保守主义的还是自由主义的，只要有人拿出能说服人的证据，他就可以改变对任何事情的看法。结果，我把他说服了。”马歇尔终于同意下令取消军队中的种族隔离规定，并派黑人部队前往朝鲜作战。

此时，以蒋介石为首的国民党已被赶出大陆，带着残兵败将逃到台湾，并在南中国海上的金门岛、马祖岛和澎湖列岛建立了防御性前哨基地。美国的对华政策并未改变，仍然支持台湾的国民党，而不承认中华人民共和国为合法政府。马歇尔自然赞成这种政策，他与蒋介石夫妇一直保持交往。

马歇尔就任国防部长时，朝鲜战争已经打响。他认为自己不便对这场战争指手画脚，因为五角大楼已把指挥权授予了麦克阿瑟五星上将。他了解麦克阿瑟，也同意多数人对麦克阿瑟的评价：高傲、自负，别人无法对他下达命令或提出建议，哪怕是最温和的劝告。

朝鲜战争初期，美军遭受了一些挫折。麦克阿瑟在征得五角大楼同意后（当时马歇尔还没有就任国防部长），前往台湾访问，就动用国民党军队入朝鲜作战计划同蒋介石商谈。蒋同意先派三个师入朝作战。随后，麦克阿瑟向华盛顿传回访台报告。

马歇尔从蒋夫人宋美龄的私函中了解到更多的情况。她不仅谈到了美国代表团成员访台和私人活动情况，而且，还讲述了军事会议的实质性内容。然而，宋美龄信中的另一段话更引起了马歇尔的兴趣和担心：

委员长还告诉麦克阿瑟将军，许多方面的人士，包括（中国的）游击队一致要求由我来领导大陆上的游击战。他问将军对此有何看法。将军回答说，就工作效果而言，这是个很好的设想，应当派一个敌人意想不到的人领导游击战，而这个人自然是非我莫属。

但（将军）又觉得我将为此作出的牺牲太大了，因为游击队领导人的生活充满了危险，一旦被俘，就会受到拷打，面临死亡……

马歇尔赶忙写了一封回信：

当然，我对您所谈的麦克阿瑟将军访台情况极感兴趣，但我特别担心您可能前往大陆领导游击战。我认为这是一件可怕的事，不仅危险性大，而且您的身体状况不佳，如此艰苦的工作，您是吃不消的。

马歇尔和麦克阿瑟对蒋介石夫妇反攻大陆的急切心情表示同情，但还是劝阻了他们。然而，白宫和五角大楼所担心的并非是蒋夫人领导什么游击战，而是担心台湾国民党军队一旦投入战争，必将使局势更为复杂，因为中共军队也必将投入战争，从而使战争规模难以控制。出于慎重考虑，华盛顿最终没有同意动用国民党军队的建议。

为了扭转美军在朝鲜的被动局面，麦克阿瑟策划了仁川登陆。1950年9月15日开始的仁川登陆取得了成功，位于釜山地区的美国第8集团军也随即发起反攻，北朝鲜军队主力被截断在朝鲜南部。

马歇尔认为，既然麦克阿瑟指挥有方，哪怕他骄傲、虚荣，也要予以褒奖，于是便发去一封贺电：

您在朝鲜指挥的英勇战役以及有胆有谋、尽善尽美的作战行动，实际上结束了这场战争，请接受我个人的敬意。

G.C.马歇尔

麦克阿瑟复电：

乔治，谢谢您的好意。您的电报使我清楚地回想起以往的战争，您我之间始终协调一致、精诚合作以及持久完美的团结协作。再次对您的来电和可靠的支援表示深切的谢意。

麦克阿瑟

仁川地形和潮汐情况本不适合大部队登陆作战，因此，当时大多数军方领导人对麦克阿瑟的仁川登陆计划均持怀疑或反对意见。仁川登陆的成功只能充分地证实了麦克阿瑟是甘愿冒一切风险去推行他的战争计划的。此后，许多人转而赞扬他的成功，却忘记了他们曾经反对过他的计划。

仁川胜利后，麦克阿瑟的自信心更加膨胀，他决定对北朝鲜发动全面攻势，命令联合国军乘胜向北进攻，一举歼灭北朝鲜军队。

马歇尔就任国防部长时，正好赶上杜鲁门发出准许麦克阿瑟跨过三八线的重要指示。

9月25日，马歇尔收到五角大楼联合参谋部的建议。国务院和白宫迅速批准了这项建议。杜鲁门于9月27日发出指示。该指示通知麦克阿瑟：他的任务是摧毁北朝鲜军队，为此，他可以在三八线以北作战，但对作战条件规定了一些限制。（1）假如中共或苏联的军队已经进入北朝鲜；（2）假如中共或苏联的军队已经宣布进入北朝鲜；（3）假如中共或苏联的军队已经威胁要抗击联合国军的北进行动。在上述任何情况下都不得越过朝鲜与中国或苏联的交界点，此外，这些边界的沿线都不得使用非朝鲜籍的军队。明确禁止在支援军事行动时从空中或海上攻击中国东北或苏联领土。

但是，南朝鲜首脑、那位习惯于挑起争端、贪得无厌的李承晚，不断发表充满杀气的言论。他怒气冲冲地宣称：“战争不能只打到鸭绿江就罢休，要继续打到中国去”，他要求美军进攻中国本土，“建立一个

鸭绿江北侧 10 英里宽的中立区。”“鸭绿江”这条中朝界河，对蒋介石以及美国那些主张扩大战争的人来说是战争号召；对美国的欧洲盟国来说是警钟；而对中国来说则是战争警报。

美国一些共和党人开始鼓吹启用台湾的国民党军队。英国人告诫美国人要格外谨慎从事。麦克阿瑟照样稳坐东京指挥战争，似乎并未察觉他的军队正走向一种危险的境地。

马歇尔同意军方的乘胜追击的观点。当美军第 8 集团军司令沃克宣布将在三八线停下来休整，等候批准追击的命令时，马歇尔致电麦克阿瑟：“我们要您在战术上和战略上都无牵制地向三八线以北推进。”麦克阿瑟充分地利用了这句鼓舞性的话，他兴奋地回电说：“我认为整个朝鲜都是我的用武之地。”

麦克阿瑟如此充满信心，是因为他对自己的判断力从来没有低估过。杜鲁门之所以同意美军越过三八线北进，是因为他完全相信麦克阿瑟的判断。还是在 10 月 15 日，麦克阿瑟在太平洋上的威克岛同杜鲁门会晤时，就坚定地 toward 总统作了保证：中国将袖手旁观，他们无力干预，也不愿干预；苏联出兵的可能性很小。

10 月 1 日，南朝鲜军率先越过三八线向北推进。10 月 3 日，中国政务院总理兼外长周恩来通过印度驻华大使潘尼迦提出警告：“如果美军越过三八线，中国不会坐视不管。”麦克阿瑟听到这一警告后，冷笑了一下，声言这一威胁纯属吓唬人，如果中国真有此意，就不会大肆宣扬了。10 月 7 日，美军越过三八线。

时隔不久，麦克阿瑟就报告说，中国军队正在中朝边境地区集结。10 月 9 日，五角大楼通知他，如果中国军队进入北朝鲜，他的部队只要能打赢就继续打下去；如果没有华盛顿的授权，他不能袭击中国领土。

华盛顿和麦克阿瑟担心中国介入，但又不相信中国军队真的有决心和能力出兵朝鲜。他们认为，中国刚刚结束大规模内战，新政权建立不到一年时间；中国陆军虽强大，但其主力仍在中国东南、西南和西北地区。全面内战消耗巨大，中国经济十分困难；他们没有空军和海军，不敢贸然同美国进行战争较量。麦克阿瑟确信：“在釜山和仁川战事紧张时中国未介入，在北朝鲜军队即将覆灭的今天，中国是不会介入的。”

从表面上看，他们似乎有理由自信。10 月 11 日，南朝鲜军队攻下了北朝鲜东海岸重镇元山；10 月 19 日美军攻占了北朝鲜首都平壤；10 月 24 日，麦克阿瑟命令联合国军全线出击，并取消了不得使用非朝鲜籍部队的限制。所有这些行动几乎没有受到顽强抵抗，也没有迹象表明中国军队已经入朝。

尽管马歇尔没有直接参与战争初期军事情况的分析与决策，而且远离朝鲜战场，但却嗅出了空气中某种咄咄逼人的东西。他的老部下、现任美国中央情报局局长的沃尔特·史密斯向他通报了一些令人不安的消息。

朝鲜内战爆发后，史密斯向中国、印度等亚洲国家派遣了谍员，千方百计搜集有关远东事务的各种报道。并派人秘密查寻了美国远东战区总部的档案，获得了大量重要情报。他在电话中通告马歇尔，麦克阿瑟并没有把朝鲜局势的全部情况报告给参谋长联席会议。首先，中国军队不仅正在策划出兵朝鲜，而且麦克阿瑟的谍报机关已经掌握了这一情

报，却故意不向五角大楼报告；其次，麦克阿瑟的作战计划人员正在制订在远东打一场全面战争的计划，包括由海军封锁中国，从海上和空中轰炸中国的工业中心，以及派国民党军队在朝鲜和中国大陆作战。第三，从与中、苏直接联系的来源获悉，假如美国或联合国接受上述计划，那么苏联就会卷入战争，战争将不再局限于远东地区，一场全球性的战争可能就要爆发。

与此同时，马歇尔收到麦克阿瑟从东京发来的一份电报，说中国军队已经入朝，并正向他的部队进攻，大量援军正源源不断地跨过鸭绿江。据此，他命令空军派遣轰炸机“敲掉”鸭绿江大桥。

五角大楼召开紧急会议，一致认为如不仔细考虑后果，就同意轰炸中国边境地区，结局将不堪设想。预定的空袭时间是1950年11月6日晨，还有几个小时予以制止。于是，给麦克阿瑟下了一道电令：“暂缓轰炸中国边境5英里内的一切目标。”

麦克阿瑟对此大发雷霆。后来他把这道命令称作是“美国有史以来强加给战场司令官的毫无道理和糟糕透顶的决定。”同时，他当即复电声称，只有轰炸大桥，才能阻止大批中国军队通过鸭绿江进入朝鲜，才能使美军和盟军免遭伤亡。他报告说已下令取消原定的轰炸，但又写道：

“对于你们强加于我的限制在物资上和心理上造成的灾难的后果，无论我怎样强调也不过分。我希望将此事提请总统注意，因为我认为，你们所下的命令将导致极大的灾难。在总统未能亲自和直接掌握局势之前，我不能对此事承担责任。”

至此，杜鲁门已非常清楚，麦克阿瑟对华盛顿已无尊重和信任而言。对此，马歇尔忧心忡忡，看来史密斯警告中内含的可怕预示终于应验了。他向总统建议：允许麦克阿瑟拥有一定限度的权力，同时直截了当地告诉他，华盛顿知道他未曾上报战局的全部情况。很快，麦克阿瑟向参谋长联席会议报告说，他的部队遭到中、苏战斗机的攻击，美国飞机一起飞迎战，那些飞机就飞返鸭绿江以北。他要求授权他的手下飞行员进行“穷追”，并在敌方飞机视为安全的空域加以袭击。

这项要求使马歇尔感到特别担忧和棘手。此时，国会和公众舆论大哗，认为麦克阿瑟在朝鲜被“捆住了手脚”，迫于压力，艾奇逊和杜鲁门打算让麦克阿瑟自行其是，马歇尔只好勉强同意。但最后还需征求美国盟友的同意才行。结果，所有欧洲盟国坚决反对，他们担心在远东扩大战争将严重影响欧洲防务，甚至导致苏联进攻西欧。

但是，后来情况突然起了变化。麦克阿瑟兴高采烈地报告说，中国军队销声匿迹了。战场如此平静，导致美国飞机再也找不到攻击目标。显然，中国军队只是象征性以示警告，或许他们被吓跑了。麦克阿瑟因此建议把他的部队开到鸭绿江边去打扫战场，然后，控制整个朝鲜半岛，他飞抵汉城亲临战场指挥。

### 3 麦克阿瑟丢官

马歇尔对朝鲜战局的突然变化和麦克阿瑟对形势的乐观判断心怀疑虑。11月9日，五角大楼再次召开会议，对最新形势和下一步行动计划进行了研究。

马歇尔主张不能过于乐观，而应慎重从事。他说：“第二次世界大战中和战后我到过中国。我们不能轻信中国人。世界古代大兵法家孙子是中国人，他们的战略战术很高明。中共军队打败了日本人，又打败了蒋介石几百万大军。‘志愿军’很可能是他们的精华。毛泽东一贯主张初战必须打胜，同我们美国交兵，他们一定要派良将精兵来的。中国在历史上是个讲义气的民族，他们不会袖手旁观。所以，我们应慎重。”

经反复研究，最后决定先进行试探性进攻，如未遇大的抵抗，再发起总攻势。

麦克阿瑟声称：“这次行动如果顺利的话，将一举结束朝鲜战争。”他公开宣布：他希望美军士兵能回家过圣诞节。新闻记者马上把这次行动称之为“回家过圣诞节的进军”或“圣诞节总攻势。”

11月中旬，北朝鲜战场之所以那样平静，是因为西线中国军队（六个军）采取诱敌深入战术，按计划撤到预定地区后，严密伪装、隐蔽于山区丛林之中，并有意造成惊慌溃逃的假象，同时，另外的三个军夜行晓宿，伪装严密，已经神不知鬼不觉地翻山越岭渗入朝鲜，已做好在东线伏击美军的准备。

结果，东线美军于11月底遭到毁灭性打击，被迫转攻为守，旋转守为退。西线美、韩军队局势危急，北面有中国四个军的强大攻势，翼侧又遭到中国两个军的双重迂回包围。

美军第8集团军（位于西线）司令沃克报告说：一支强大的中国部队正向他进攻。位于东线的第10集团军也同时受到攻击，海军陆战队的供应线已被切断。美军和联合国军全线撤退。

总统请马歇尔出主意，要他从军事上对战局作一评估。“马歇尔拒绝对战局作出判断，”艾奇逊后来说，“他坚持同我一起站在文职官员立场上，总说‘我不作军事上的判断。我们能做些什么呢？我们远离战场一万七千英里。我们对那里的地形，除了‘恶劣’二字之外一无所知。我们有两个办法，一个是按过去的老办法，对战场司令官给予信任，对他说，干去吧，老弟！而不说派这个师到这里，或把这些给养用车调到那里。丘吉尔试图那样干过，结果把事情弄成一团糟。第二个办法是把他撤职，可是谁愿意那样干呢？’”

此刻，杜鲁门和他身边的人，好像谁也拿不出定见来。麦克阿瑟则开始接受他所中意的记者采访，他抱怨华盛顿上司迫使自己沿鸭绿江设置了一条隔离线，给他造成了“巨大的困难”；他明白地暗示，要不是华盛顿那些胆小鬼和被吓得心惊肉跳的盟国捆住了他的手脚，绝不会有现在正在进行的撤退。华盛顿的不少人认为，面对中国军队日益猛烈的攻势，在遭受挫折的不幸时刻，麦克阿瑟关心自己的声誉甚于朝鲜局势。

马歇尔立即发出一道和艾奇逊联署的命令，严禁“军事指挥官和外交人员”直接通过新闻界议论军政大事。这道命令并不只是发给麦克阿瑟一个人，但大家都清楚，这是针对他而发的。

信口开河的不只是麦克阿瑟一人，杜鲁门讲话也走了火。在一次记者招待会上，有人问他是否会在朝鲜使用原子弹来挽回局势？他坚持说，他不会排除使用美国军火库里的任何武器的可能性。这在全世界引起了一片惊慌。英国首相莱门特·艾德礼急忙飞到美国。他向记者宣布，英国决不同意使用原子弹。美国政府向他保证，那只不过是总统的一次失言。

与此同时，联合国军在朝鲜继续败退，伤亡惨重。美第8集团军司令沃克也在慌忙撤退途中死于车祸，许多官兵当了中国人民军队的俘虏。陆军副参谋长马修·邦克·李奇微匆忙赶到朝鲜，接替了沃克的职务。

正当华盛顿垂头丧气、一筹莫展之际，美、英双方领导人开始坐下来商讨朝鲜和世界战略问题。英国首相艾德礼认为，战争的威胁在欧洲要比亚洲大得多，他把朝鲜战争完全说成是共产党的一个花招，目的是要西方在错误的时间和错误的地点投入人力物力，以便真正进攻时能击中要害——在欧洲打败盟国。他明确表示，要是美国政府允许麦克阿瑟继续在亚洲采取行动，真不知他会把前途引向何处。

马歇尔和艾奇逊没有反对这一观点，只是说麦克阿瑟是位出色的将军，对战场司令官必须予以信任，不能因为英国人认为亚洲不及欧洲重要就予以放弃。杜鲁门插话说，即使各盟国抛弃朝鲜和台湾，美国也打算留在那里，战斗下去。

李奇微在华盛顿一直密切关注朝鲜战局，在他办公室墙上钉着他的座右铭：“一个司令官惟一不可饶恕的错误是被打了个措手不及。”麦克阿瑟在朝鲜显然被打了个措手不及。李奇微先在东京稍事停留，同麦克阿瑟交换了意见，发现这位五星上将心情忧郁。李奇微受命坚守朝鲜这个堡垒的苦差事，要守到最后大难临头为止，或者守到达成停战协议。

1950年底，马歇尔本希望能有几天时间同凯瑟琳一起过个轻松愉快的圣诞节，但杜鲁门宣布，由于朝鲜局势恶化，全国处于紧急状态，谁也不准离开华盛顿。12月26日，杜鲁门召集会议，共同研究起草了一份给麦克阿瑟的新命令。华盛顿认为，第三次世界大战的危险近在眼前，但朝鲜不是打世界大战的地方，指示麦克阿瑟今后在远东该如何行事：

一、由于“爆发大战的危险增加”，而大战不会在朝鲜打，因此不再向朝鲜投入更多的兵力。

二、如果能以现有兵力顶住中国军队的进攻，削弱他们显而易见的声威，将对我国产生巨大的心理影响和增进我国的国家利益。

三、你的指导方针应是：步步设防，守住阵地，一切服从确保你部安全这一主要考虑，在此前提下尽可能多地杀伤敌人。

四、如果撤离朝鲜不可避免，应尽早报告，以便参谋长联席会议组织有秩序的撤离，特别要求麦克阿瑟将军提出自己对撤离条件的看法。

华盛顿的四点指示，完全不是麦克阿瑟希望得到的训令。他曾紧急要求至少增派四个师，并力主使用蒋介石的部队，认为这是在朝鲜站住脚的最低要求。此刻，他已明白根本得不到增援了。

麦克阿瑟一气之下，针锋相对地发回一项四点新计划。他宣称，这一计划不仅能够朝鲜，而且能够在远东铲除共产主义的威胁，并强调

说，如不实行这项计划，大难就将临头，就将被迫撤离朝鲜。

12月30日，马歇尔在他70岁生日的前一天看到了这份计划，发现它同几周前史密斯警告中透露给他的内容一模一样。

联合国军遭到11月份的那次沉痛打击后，从鸭绿江边一下子败退到三八线以南地区，并慌忙组织防御，以求喘息之机。但新年除夕之夜，中国军队又出人意料地发动了大规模攻势，迫使美军退到三七线以南地区。美军对中国军队如此不需休整、连续作战的能力深感惊讶。

李奇微上任后，发现部队因接连吃败仗，士气十分低落。于是，他开始细心调查研究，寻找恢复士气和转败为胜的办法。他查阅了大量的作战记录资料，惊奇地发现，中国军队一般都在有月亮的夜晚发动进攻，每次攻势一般持续七到十天。他确信，这是由于他们没有制空权。后勤供应几乎完全靠肩背马驮，因此，他们只能采取“月亮攻势”和“礼拜攻势。”对此，他决定采取一种“磁性战术”，即在对方进攻时节节抵抗退守，并以空中、地面火力杀伤对方，待一周后对方粮弹消耗殆尽时，再发起反攻。

李奇微运用这一战术取得了一定成效，在随后的一次反攻中，迫使中朝军队从三七线退回到三八线地区。

此时，麦克阿瑟的野心又死灰复燃了。如果继续这样打下去，为什么不横扫朝鲜半岛打到鸭绿江边呢？还犹豫什么？为什么不跨过鸭绿江，直捣中国的据点呢？

与此同时，他得到华盛顿的指示，杜鲁门无意批准他的计划，甚至不打算进入北朝鲜，政府正设法从整个战争中“脱身。”

麦克阿瑟大感震惊。“什么，难道就白打了？数以万计的美国人难道就这样白白送命了？”他急忙从东京电告总统，在他看来，战争还远没有结束。他不满足只得到半个朝鲜，必须让他大干一场，占领整个朝鲜。

1951年2月11日，麦克阿瑟发回一个新的取胜计划：

- 一、对北朝鲜境内敌人后方的全部地区进行大规模轰炸，以造成混乱和动荡不安，切断公路和铁路交通；
- 二、采取有效措施，制止中国增援部队跨过鸭绿江。如果仍然禁止轰炸鸭绿江和对岸地区，应在敌人的主要运输线上布设放射性废料，以切断北朝鲜与中国的联系；
- 三、在北朝鲜东西海岸上端实施两栖和空降部队登陆，对敌人实行大包抄。那时他们要不饿死，要不投降。

参谋长联席会议对这些建议只作了简要答复，似乎有点粗鲁。大意是：别提了，总统想脱身了。

1951年3月7日，麦克阿瑟在东京召集了一次记者招待会，他抱怨说，现在朝鲜前线已经稳定下来，危险在于陷入僵局。除非近期派出增援部队，否则敌人将再次发动反击，那就可能是一次残酷的大厮杀。必须在“最高国际水平”一级上对此作出决策。

麦克阿瑟见华盛顿毫无反应，便于3月15日安排了合众社董事长休·贝利的一次专访。在谈话中，他批评了不准他的部队越过三八线的

命令，他抱怨说，这项命令远不能完成既定的军事使命，事实上，美国和他的盟国早已放弃了这一使命。

这些公开言论完全违背了马歇尔曾发布的关于禁止军事指挥官直接与报界接触的命令。但华盛顿没有追究此事，而是发给他另一份电报：

国务院将很快草拟一份总统声明：由于南朝鲜大部分地区业已肃清敌人，一般认为，在使用重兵挺进三八线以北之前，应进一步通过外交努力达成停战协议。决定作出外交反应和使重新进行谈判成为可能，都需要一定时间。

气急败坏之下，麦克阿瑟决定背水一战。在没有华盛顿授权的情况下，他擅自发表了一项充满挑战性、攻击性和羞辱性的公开声明。他大言不惭地欢呼他的部队重新取得了军事主动权，然后对中国及其军队的能力和素质加以羞辱性诋毁，最后进行战争叫嚣。他说：

甚至在联合国军的行动遭到种种禁令的约束，红色中国因而获得军事上好处的情况下，事实也证明红色中国完全无力凭武力征服朝鲜。

因此，敌军现在一定痛苦地认识到，联合国只要作出决定，不再耐心争取把战争局限在朝鲜地区，而是转为把军事行动扩大到中国沿海地区和内陆基地，就将使红色中国陷于土崩瓦解的凶险之中……

这是一个战争狂对心中不满的发泄和对华盛顿的展丑，是对中国的战争挑衅。时隔不久，中朝几十万军队发动了一次声势浩大的攻势，给麦克阿瑟当头一棒。

1953年3月23日晚上，马歇尔已经上床休息，助理国防部长洛维特打电话给马歇尔，把麦克阿瑟的声明念给他听。没等马歇尔说话，洛维特就说：“这次他的确走得太远了，我们只好撤他的职。”

“只有一个人有权撤他的职，”马歇尔说，“那就是总司令。”

第二天，杜鲁门召集会议，马歇尔因有重要约会没有参加，由洛维特代他出席。会议没有决定马上撤麦克阿瑟的职，只是发给他另一份电报，警告他今后的任何声明均须符合1950年12月6日的命令。

4月5日，共和党国会领袖约瑟夫·马丁宣读了麦克阿瑟于3月20日给他的一封信：

奇怪的是，有些人似乎觉得难以理解：共产党阴谋家选定了亚洲开始实现他们征服世界的图谋，因而我们才在战场上参与了由此引起的争斗，就在外交家们在欧洲唇枪舌剑，用言语反击共产主义征服的同时，我们却在这里手持武器为欧洲而战。如果我们在亚洲这场战争中输给共产党，那么欧洲的陷落就不可避免；如果我们战胜，欧洲就可能避免战祸，依然保住自由。正如你指出的，我们必须打赢。只有胜利，别无他途。

这封信不啻火上加油，使华盛顿颇为气恼。杜鲁门似乎已拿定主意让麦克阿瑟下台，但他要征求马歇尔、艾奇逊、布莱德雷和柯林斯等人的意见。

布莱德雷认为应该马上撤麦克阿瑟的职。马歇尔主张有必要把麦克阿瑟召回华盛顿交换一下意见。杜鲁门实在气恼已极，他要马歇尔马上去查阅档案，以证明麦克阿瑟一贯违抗上司命令。

次日上午，马歇尔告诉杜鲁门：“我已经查阅过最近几年麦克阿瑟将军同总统的来往电报和信件，得出的结论是，两年前就该撤他的职了。”

“谢谢您，马歇尔将军，”杜鲁门不动声色地说，“请您替我写一份解除麦克阿瑟指挥职务的命令，由我来召他回国。”

马歇尔只有服从命令，在洛维特的协助下，他草拟了一份简短、尖锐、语气严厉的电报：

兹免去您盟军最高司令、联合国军司令和远东总司令各职。令您将指挥权移交马修·邦克·李奇微中将，立即生效。您有权发布各项必要的命令，以完成您意欲前往的地点的旅行。在向您发出此项命令的同时，我将宣布撤换您的原因。

马歇尔拿着命令回到白宫请总统签字后，他建议由正在朝鲜巡视的陆军部长弗兰克·佩斯将此命令当面交给麦克阿瑟。总统同意了。

但此事办得并不周密，因为在麦克阿瑟收到正式命令之前，有人已获得“小道消息。”当杜鲁门听说报纸可能提前发表此消息时，便决定不再等了。他在午夜过后召开特别记者招待会，宣布了免职命令。结果，在东京的麦克阿瑟夫人从收音机里听到她丈夫已被免职的消息。

#### 4 攻讦声里

1951年4月7日麦克阿瑟被免职后，4月19日他就离开东京回国。

华盛顿百老汇大街五彩缤纷，人们列队欢迎，不仅仅是为了尊敬这位经历了三次战争的老将军，而且是出于对杜鲁门及其政府的强烈不满，并想借机发泄对美军在朝鲜战败的失望和愤懑之情。民主党政府的政治对手立即利用了这种情绪，共和党参议员塔夫脱（已宣布要在1952年争取提名为共和党总统候选人）更希望利用这次良机将杜鲁门及其顾问们推翻在地。

4月14日，范弗里特接任美军第8集团军司令。4月22日，中朝军队集中主力向东线美军和南朝鲜军发起反击，李奇微抓住时机于西线发动反攻。至5月底，中朝军队撤回到三八线地区。

5月下旬，杜鲁门批准了一项关于稳定朝鲜局势，寻求停战的政策声明。为此，马歇尔于6月5日悄悄离开华盛顿，前往东京和朝鲜作为为期一周的短暂停留，以亲自了解情况。在视察了前线部队情况，返回东京后，他举行了记者招待会，试图平息关于他带来了最新指示的谣言。在一次午餐时，他对李奇微说，朝鲜的条件比国内任何人所能想象的还要坏，并说他很了解周恩来，他回国后要向总统建议双方不要再打下去了。

6月23日，苏联驻联合国代表宣布：苏联主张谈判停火。6月29日，华盛顿授命李奇微广播一项通知，希望与朝中方面停火谈判。谈判的道路从此打开，但达成最终停战协定还是很长远的事。在此后两年零一个月的时间里，双方边打边谈，谈谈打打，打打谈谈，直到1953年7月27日最终达成停战协定，战争才宣告结束。

马歇尔于6月12日回华盛顿，正好赶上共和党参议员约瑟夫·麦卡锡对他猛烈攻击的最高潮。

麦卡锡早已准备好一篇6万字的演说稿，以“美国从胜利退却：乔治·卡特利特·马歇尔的故事”为题。6月14日，他在参议院大厅里向众人宣读。美国在朝鲜的战败以及解除麦克阿瑟职务，使长久以来对马歇尔的敌意都翻腾了出来。麦卡锡指责马歇尔“完全不称职”，“从1943年起就和斯大林穿一条裤子”，并宣称马歇尔的一生经历是“扎根在虚伪之上，等到他的事情被全部揭露出来之后，就能发现一个极其邪恶的阴谋，其主使人将永远遭到一切正直人士的诅咒。”

对遭到如此恶意指责，马歇尔没有多说什么，也没有指责和攻击任何一个人，只是强调了当时的实际情况和他作出一系列决定的客观依据。至于这种攻击是否伤害了马歇尔，两位作家威廉·巴克利和布伦特·博泽尔断言：

从各种合理的角度看，马歇尔的忠诚并未受到怀疑，但从另一个方面说，马歇尔在他同胞的眼里，不再像以前那样崇高了……麦卡锡仔细分析了马歇尔的一生记录，就其把马歇尔的威望拉下来降低到应有的高度这一点来说，麦卡锡作出了有价值的贡献。

毋庸置疑，这种攻击对马歇尔的威信是一次重大打击，同时也坚定了马歇尔辞职退休的决心。真正了解他的人仍旧对他怀有崇敬和信赖之情。艾森豪威尔在日记中写道：“马歇尔，公仆中最好的一位，显然他是不想干了。”

1951年9月的一天，马歇尔向杜鲁门总统递交了辞呈。杜鲁门接受了辞呈，并向马歇尔表示由衷的谢意，感谢他多年来为政府出色地工作。

马歇尔回到国防部，主持了最后一次工作人员会议。他在会上宣布：“到11点钟我就不是国防部长了。”他解释说，本来他只打算干6个月，但总统要他一直干到1951年9月。

他指出，他刚好为政府服务了50年，其中包括在红十字会的一年（这一年他旅行了35000英里）。过去一年里他与国会合作得非常好。他表扬了驻五角大楼的记者，他与新闻界人士的关系一直不错。他特别赞扬了国防部工作人员，他们是最有效率的群体，正直、忠诚、称职，是他在和平时期所未见过的。他向洛维特表示感谢，能得到他的协助非常幸运，在美国没有人能像洛维特那样理解和胜任国防部的领导工作。

马歇尔最后说，不能把工作成绩归在他身上，他只是做了一些推动工作。他建议大家坐下来好好地考虑以后应该怎么办。

同过去有所不同的是，他这次引退没有引起人们震惊和轰动，但许多官员仍旧留恋他。尤其是国防部和国务院那些步步上升的年轻助手们，他们把马歇尔奉为非凡的奇才。

马歇尔从此告别了办公大楼。但那里却开始流传起一个人人爱说的玩笑话。每当讨论新问题或新规划时，总有人会会说：“我们需要有个像马歇尔那样的人来解决问题。”然后大家会齐声应道：“可我们没有像马歇尔那样的人哪。”

1952年夏，共和党全国大会确定艾森豪威尔为总统候选人。艾克是马歇尔在第二次世界大战期间一手提拔和培植起来的。

在竞选演说交火最激烈的时候，马歇尔曾再次遭到共和党人荒唐的攻击，凡是与政府相关的“丑事”均要在公众面前抖落个干净。这时，人们希望能有人站出来为马歇尔主持公道，一些人把希望寄托在艾森豪威尔身上，因为只有他的话最有分量，也最有说服力。

遗憾的是，在整个竞选期间，艾克没有在公开场合为他的老上级马歇尔作过一次有力的辩解。为此，凯瑟琳气坏了。她生气丈夫听到此事只是耸了耸肩，咕哝了一句：“这些人都在搞政治。”她知道丈夫内心深处受到了伤害，她拿定主意，只要她活着，就永远不原谅艾森豪威尔的懦弱表现。

然而，马歇尔却毫不嫉恨。大选结果公布了，艾森豪威尔当选美国总统。马歇尔很高兴。1952年11月7日马歇尔给他写了一封信：

亲爱的艾森豪威尔：

鉴于您的胜利是如此辉煌，祝贺您的成功看来已微不足道了。

您正面对着艰难的岁月，我为您祈祷。我特别为您祈祷慎重选用您周围的人员。选用人员，比其他任何事情都能决定今后几年的问题和历史的进程。要选用合格的人。

我希望竞选的紧张程度不至于严重影响您和艾森豪威尔夫人的身体。我认为她为您做了卓越的工作。

您忠实的  
G.C. 马歇尔

艾森豪威尔给马歇尔写了回信：

亲爱的将军：

首先对您的热情来信深表感谢。我时常对自己落到目前的境地感到不解——恕我冒昧地作一揣测：

1942年春您我一同苦干的时候，假如我声称自己有朝一日要为国家的政治、经济问题操心，流露出领导一个大党赢得大选的念头，您一定会把我当做危险分子关押起来。

最近几年的事态发展，我越来越相信这样一句至理名言：“你永远看不到山的那一边。1945年12月，您曾以为自己永远退出现役了，打那以后，您想必也常常感到世事难测吧。

不管怎样，我现在已经处于这种地位，自然要尽最大努力奋争，只是要谨守道义、公平、正派的原则。

不过，整个环境与一个长期服役的军人所熟悉的那一套如此不同，我有时的确觉得很难适应。鉴于您有切身体会，深知此点，恕不赘言。

玛咪和我向您和马歇尔夫人致以诚挚的问候，祝你们事事如意。

您忠诚的

艾森豪威尔

1952年7月17日

1953年，再度当选英国首相的丘吉尔到美国访问，马歇尔夫妇被邀请前往白宫参加为丘吉尔举行的宴会。

“我才不去呢，”凯瑟琳断然拒绝。

马歇尔恳求说：“请你为我去一趟好吗？”凯瑟琳明白，尽管发生了那种事，马歇尔还是想见见艾克并同他聊聊，况且这是为丘吉尔举行的欢迎宴会，但她还是认为，丈夫未免太宽宏大量了。最后，她只好让步了。

“我终于同意去，”她后来说，“艾森豪威尔在宴会上非常有礼貌。丘吉尔为总统干杯，大家为女王干杯。”

接着，艾森豪威尔总统转向，向站在丘吉尔夫人旁边的马歇尔说：“现在我要向马歇尔将军干杯。”

马歇尔从没有向任何人提起过那件使他伤心的事。这位自认为半生都是控制不住脾气的人，现在却越来越改变了脾气。他总是希望别人行为端正，而当别人行为不端正时，他只是感到无可奈何，并不发火。倒是马歇尔夫人感到委屈并为丈夫抱不平。渐渐地，随着岁月流逝，她也成熟了。已是90岁的她，对马歇尔的传记作者说：“不要为麦卡锡那件事去批评艾森豪威尔总统，他为弥补这件事，已经为乔治和我做了一切可能做到的事。”

## 5 退休生活

马歇尔退休后，仍保留现役陆军五星上将军衔，支领全薪，享受五星级的一切福利待遇，如政府提供的办公室、一位助理、一位秘书和一位勤务兵。如果是在第二次世界大战之前，他退休后却只能拥有少将军衔，并根据在军队服役的成绩领取退休金。建立永久五星军衔的法律，是在1948年杜鲁门提请国会通过的，马歇尔是陆军的首席五星上将。

跟许多退休军官不一样，马歇尔无需寻找新住宅。1942年，凯瑟琳在利斯堡买下了多多纳庄园，在大战结束时又在派恩赫斯特买了另一处房子。凯瑟琳一直都在盼望能同丈夫过上清静的日子，但这种愿望在乔治退休后的头两年内却难以实现，因为马歇尔的各种应酬实在太多。

1951年底，杜鲁门希望马歇尔再次出任美国红十字会会长，他谢绝了。他接受了不领薪金的“美国战争纪念文物委员会”主席职务，他的老上司潘兴将军曾担任此职。此外，他还担任了不领薪金的“弗吉尼亚军事学院基金会”主席职务，这是为他的母校筹集资金的。

1952年初，英国国王乔治六世去世。美国政府宣布，马歇尔将军将于这年夏天率美国代表团前往英国参加女王伊丽莎白二世的加冕典礼，英国朝野对此安排非常赞赏和高兴。在过去的几年里，马歇尔同英国军政界人士有过广泛的交往，赢得了英国人的普遍信任和尊重。英国人对马歇尔夫妇和美国代表的到来给以非常热情的欢迎和款待，这给马歇尔留下了美好的印象。他向杜鲁门夫妇描述了出席宴会时的情景：

我在一切场合都受到非常客气和热情的欢迎，特别是在重要宴会上——白金汉宫和兰开斯特大厦的座位安排方面受到礼遇。美国代表团只有我一人被邀请参加这些宴会。白金汉宫的宴会是我所见过的最辉煌的聚会。女王这一桌大约有30人，围着一张椭圆形的桌子坐在大厅的中央，四周是12人一桌。我是在女王这一桌，艾丽斯公主是我的女伴。我想我是这一桌惟一的平民了。我坐在公主和太后之间，与女王隔两个座位。

马歇尔夫妇兴高采烈地从欧洲回国，但不久他又染上可怕的流感病毒。自从作了肾脏手术以来，他好像特别容易染上这种病毒。他急欲“摆脱周身的病菌”，因为希腊王后弗雷德丽卡将陪同丈夫保罗国王于10月30日来美国访问，她邀请马歇尔当“私人主宾”，出席希腊大使馆举行的答谢宴会。马歇尔不想错过这一良辰，但却无法摆脱那些令人讨厌的病菌。

医生们决定为他转院，为他作更周密的治疗和护理。艾森豪威尔总统为他派了专机，马歇尔住进了总统专用病房。但他的病情仍未见好转。弗雷德丽卡举行宴会的日子过去了，这使他万分失望。她的确让他倾倒，其程度之深很少有其他人能取而代之，而且越是到了体弱年迈之时，这种情感往往变得愈加强烈。

几天之后，弗雷德丽卡一阵风似地来到病房，好比一道阳光顿时驱散了满天愁云。她喜形于色地对马歇尔说：“两天后我就要回希腊了，所以，我丢下了所有的事情，取消了一切约会，不顾一切地飞到这里来了。”

那是一个幸福的下午，她容光焕发，满身活力，散发着她爱用的“欢乐”牌香水的气味，滔滔不绝（又全是些妙言隽语）地谈论着欧洲各种各样的问题，其高雅、亲切、引人入胜，简直要把病房变成皇家客厅了。他们的谈话被凯瑟琳的例行探视打断了。弗雷德丽卡嫣然一笑，说声必须“回到日程上去了”，然后在马歇尔眉间吻了一下，便翩然离去，留下马歇尔兴奋得久久不能平静。

马歇尔高兴之余，提笔给他心目中的另一位美人宋美龄写信，破例提到他为之倾心的希腊王后：“她是撇开招待会到这里来的，她极漂亮，极风趣，称得上是‘工作’王后，因为她确实把全部时间精力都献给了本国人民。”他接着写道：“她走后，我不禁想到，说来真有意思，每当我接待如此高贵的女子，竟总是在医院里。”

马歇尔在医院里得到消息：鉴于他在美国国务卿任期内始创马歇尔计划的卓越贡献，诺贝尔奖金委员会决定向他颁发和平奖。艾森豪威尔总统致电祝贺。马歇尔于1953年11月2日写信给总统表示感谢：

关于授奖一事，我还没有得到正式通知，只知道仪式将于12日在斯德哥尔摩举行。我打算乘船走南路，以避免恶劣天气。不消说，我听到获奖的消息深感意外，我是代表美国人民接受这一荣誉的，正因为有美国人民我才有可能荣获这一奖励。

经过近十天海上航行和空中飞行，加之途中不得不在意大利那不勒斯和法国巴黎稍事停留以恢复疲劳，两周后才总算顺利到达瑞典的斯德哥尔摩。他的老部下，驻欧美军司令汤姆·汉迪后来说，“我认为这次横渡大西洋的旅行真把他害苦了，我看他一直没有恢复过来。”

1953年12月31日，马歇尔的73岁生日是在回国途中度过的。他回到派恩赫斯特后，立即卧床休息，惟一让他感到宽慰的，是那位中国美女的信正等着他呢。宋美龄在给他的祝寿信中写道：

转眼便是您的寿辰，到那一天我将格外思念您，祝您长寿幸福……请转告马歇尔夫人，我送她的手提包上绣着的中国字，意为“长寿。”按中国人的习惯，祝丈夫或夫人“长寿”，也就是同祝夫妻长寿。

在此后两年中，马歇尔与宋美龄、弗雷德丽卡书信不断。弗雷德丽卡不愧是位“工作”皇后，她在信中恳切地求教马歇尔，应如何应付日益恶化的希腊局势。但她或许没有想到，这使马歇尔深感为难，因为这很可能招致现任国务卿杜勒斯的强烈不满。

马歇尔对弗雷德丽卡推心置腹，向她倾诉了自己心中的伤痛。他向她透露，杜勒斯对他并不友好，并说他从未向任何人谈起过麦卡锡对他的攻击，以及艾森豪威尔在为他辩护问题上是多么深深地刺伤了他的心，但他却无可奈何，只能表现出对受到如此不公正待遇毫不在乎。他提醒王后，他在政府中的影响已今非昔比了，1956年3月他在给她的信中写道：

共和党内各主要集团，为在大选前竭力诋毁民主党政府所做的一切，现正在攻击对外援助工作，对我极表敌视……您也许还不知道这一点，即在这一代的知名人士当中，迄今我所受到的恶毒攻击，其程度要比其他任何人都深。

有鉴于此，我担心我的协助……只会引起报界恶毒和充满敌意的攻击。

弗雷德丽卡回信说，尽管如此，她还是想亲往美国同他谈谈，请他帮助动员各方力量，促使美国政府认识到，帮助希腊度过当前的危机是多么重要，并提出她可否作为马歇尔夫妇的客人，悄悄前来多多纳庄园拜访他们，以便晤谈和策划。

一般情况下，王后的建议定会使马歇尔既感动又高兴，但眼下却是非常时期。他立刻回了信，说他和凯瑟琳“非常高兴，并极感荣幸”，但却难以接受王后的建议，因为他们夫妇现在在北卡罗来纳州派恩赫斯特一幢小房子里过冬，凯瑟琳还照料着身患重病的姐姐。拒绝王后来访实在令人不安，因为她是“我们最愿意款待的客人，何况这位非凡的王后和她的国家正面临着一场可怕的危机。”

接下来，马歇尔写了谢客的真正原因：

显然，您以为可以秘密来访，其实非但不可能，而且会立即招致敌意，甚至恶毒攻击。

说来也怪，要是您不这样知名，不如此美丽动人，敌对情绪倒会小一些。

就个人而言，我必须承认，（我的顾问们）几乎一致认为，恶毒的政治对头们一见到我就忍不住兴风作浪。我制定的政策使美国纳税人破费了几十亿美元，他们对此耿耿于怀。如今正是竞选蛊惑人心的混乱之际，他们再也不愿我从中施加影响，插手国事了……

我把一切都和盘托出了，贤仁如您，定能体谅我的处境。这些话实难落笔，但论情论理我又不得不说出来，谨致更为深切的爱慕和忠贞之情。

崇拜、忠于您的

G.C.马歇尔

写此信时，马歇尔心中一定异常难过，因为他意识到，这次劝阻弗雷德丽卡，也许今生今世再也见不到她了。

马歇尔退休后，一些好心人劝他写回忆录，他却坚决表示自己不写，甚至连短篇的回忆文章也不写。1956年，弗吉尼亚军事学院的校友和他的幕僚敦促他准许一位可能为他写传记的人向他采访，他同意了。

1956年秋天，他开始在多多纳庄园同“马歇尔基金会”选定的传记作家谈话，后又继续在派恩赫斯特谈，偶尔也在五角大楼谈。他的身体越来越衰弱，走路也开始困难了，但他的记忆甚好，喜欢回忆往事，特别是他的少年时代。一次次谈话占去了他几个月中的大部分时间。1957年春，他抱怨自己难以记清细节，提议将谈话推迟到夏天再进行，此后除了简单回答几个小问题外，谈话再也没有恢复。

1958年8月，马歇尔再次住院检查身体，艾森豪威尔像往常一样送去鲜花以示慰问。马歇尔告诉总统，他入院将近一周，一切都顺利，不久可出院。然而，他跌了一跤，断了一根肋骨，又住院疗养了一段时间，开始迅速恢复，胃口大开，体重增加了5磅。

1959年初，医务人员听到马歇尔挣扎的声音，连忙走进他的房间，发现马歇尔中风，已经不会讲话了。医务人员一面急救，一面召来救护车把他送进医院。中风使马歇尔瘫痪了，但到夏天他已经能坐在轮椅上接待来客，有时还可以同老朋友偶尔说几句话。

凯瑟琳一直守候在丈夫身边。马歇尔的继子、继女和教女，以及过去曾在他手下长期工作的老部下，如鲍德尔、弗兰克·麦卡锡、卡特等纷纷到医院探望。英国首相丘吉尔在艾森豪威尔总统陪同下，也来医院看望这位老伙计。但连续发作的脑痉挛已使他只能依靠导管进食和呼吸，他已认不出他的老朋友了。丘吉尔不禁潸然泪下。

两个月前，马歇尔还亲自执笔给弗雷德丽卡写信，现在，他却连由他人代笔写信也做不到了。1959年春，华盛顿流传马歇尔终于不治病危的消息。消息传到雅典，希腊王后发来急电：“时刻惦念，盼早日康复。弗雷德丽卡。”

世间伤心事，再莫过于眼睁睁看着一位伟人渐渐老去、日见羸弱，一病不起，乃至下世。1959年7月，乔治上校给马歇尔昔日的副官卡特将军写信说：“沃尔特·里德医院的这段日子真不好过，十天之内，马歇尔将军的体重又掉了5磅，只剩下136磅，瘦得不成样子。”他还谈到，马歇尔夫人日夜在床边守护，自3月份以来，她只离开过六七次。

## 尾 声

1959年10月16日，在历经旷日持久的病痛折磨之后，乔治·马歇尔终于停止呼吸，悄然离世。

艾森豪威尔总统当即宣布全国举哀一日。凡是真正了解马歇尔对国家和国际事务所做贡献的真正价值的人，无不对这样一位伟人的谢世表示惋惜和哀悼。

丘吉尔在伦敦把人们的心情归结为一句话：“他是（当代）美国最后的一位伟人。”

杜鲁门加上一句：“他是我们这一时代伟人中之伟人。我衷心希望，当我跨进另一个世界时，马歇尔能收我为他的部下，这样我就能够报答他为我们所做的一切以及他为国家所做的一切。”

葬礼的筹备工作已在进行之中。人们不会忘记，长年以来，马歇尔曾先后为哈定总统、罗斯福总统、他的挚友英国陆军元帅迪尔爵士和他最崇拜的楷模和良师潘兴将军办丧葬。现在该轮到别人为他举行葬礼了，然而，这次则要遵照马歇尔的遗嘱进行操办。

1959年10月17日，适逢周末，马歇尔长眠棺中，停放在华盛顿的伯利恒教堂，供人瞻仰。不同年龄、不同身份的人络绎不绝，以表达对他的崇敬和哀思，并最后看一眼这位伟人那非凡气质的面孔。弗吉尼亚军校学员和三军的代表一起参加护灵。

随后的一切，都一丝不苟地遵照马歇尔个人的吩咐进行，即“简葬于我，一如美国陆军为自己祖国光荣尽职的每一位普通军官。切勿铺张，力戒盛典。葬仪从简，仅限亲属参加。不事声张，尤为重要。”

尽管如此，政府还是决定为他举办一个尽可能简短的仪式。10月20日，机动灵车载着灵柩前往迈尔堡大教堂，在那里举行简单仪式。

在亲属进入教堂之前，前总统杜鲁门和他的军事助理哈里·沃恩、现任总统艾森豪威尔和他的助理罗伯特·舒尔茨先后步入教堂，局促不安地并肩坐在第一排，交谈着惟一共同的话题：乔治·马歇尔的优秀品德。在他们两旁，一边是凯瑟琳和她的子女，另一边是马歇尔将军战时的助手和部下，其中两个人不为外人所知。其一是曾跟随马歇尔去中国和莫斯科的勤务兵温中士；另一个是马歇尔战时的理发师托塔洛，他曾在开罗、德黑兰、波茨坦和五角大楼为将军操刀整容。

仪式就像马歇尔所希望的那样简短。多年为马歇尔服务的教士卢瑟·D·米勒知道他的主人不要悼词，他在祈祷中惟一提到马歇尔将军的一句话是：“请带走您忠实的仆人乔治。”

简短的圣公会仪式结束后，灵柩被放在炮车上，护灵队、亲属、执绋者一同前往无名英雄墓山下的一块墓区，在那里埋葬着莉莉和她的母亲。人们听到了护灵队施放的尖厉的排炮声，随后是缓慢而悲凉的安息号声。

乔治·马歇尔在他第二次结婚29周年后五天，他79岁生日的前两个月，结束了他尽职尽责的一生。一切都悄然无息，简朴无华，毫无排场，其井然有序和朴实无华，一如乔治·卡特莱特·马歇尔一生之为人处事和组织指挥历次作战。

## 参 考 书 目

[美] 福雷斯特·C·波格：《马歇尔传》（1943—1945），魏翠萍等译，世界知识出版社，1992年版。

[美] 福雷斯特·C·波格：《马歇尔传》（1945—1959），施旅译，世界知识出版社，1991年版。

[英] 伦纳德·莫斯利：《马歇尔传》，杜小敬等译，东方出版社，1985年版。

[美] 伦纳德·莫斯利：《马歇尔》，蒋恺译，解放军出版社，1987年版。

[美] 小埃德加·普里尔：《十九颗星——对美国四位名将之，研究》，吴永生等译，军事译文出版社，1985年版。

王府民：《蒋介石传》，经济日报出版社，1995年版。

军事科学院军事历史研究部编著：《中国人民解放军战史》（1—3卷），1987年版。

军事科学院军事历史研究部编著：《中国人民志愿军抗美援朝战史》，1988年版。