

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

从平民到首相约翰·梅杰传

 **eBOOK**
内部资料 非卖品

序 言

悲喜交加的一天

1990年11月27日，星期二，6时左右，约翰·梅杰的支持者聚集在唐宁街11号的客厅里，焦虑不安地等待着选举保守党领袖的第二轮投票的结果。异常紧张的气氛简直令人窒息。

127个小时以前，约翰·梅杰宣布竞选保守党领袖。此后，唐宁街11号的人们竭尽全力为他的成功忙前忙后，竞选活动进展顺利，而且很有乐趣。就在几小时前，这个客厅里的每个人都对胜利充满信心，但现在，欢乐和自信不翼而飞，焦虑困扰着每一个人。

早晨，人们也曾信心十足，因为从最后一次尚未公开的选票检查所反馈的信息来看，有充分理由认为，梅杰将在当天夜里赢得竞选保守党领袖的胜利。稍后，镇静和自信便消失了，随之而来的是竞选结束前夕的紧张和担忧。前几个晚上，梅杰竞选小组的成员几乎彻夜未眠。在剩下的两天里，他们正激励自己，振作精神，加倍努力，为第三轮投票做准备。梅杰竞选负责人诺曼·拉蒙特向他的小组成员发表讲话：“我们面临丧失战斗力的危险。选举结果一公布，如果我们失败，大家部必须回到盖弗尔大街，加入到支持赫德的队伍中去。”

各种竞选活动的声明书早已拟定，内容涉及到从直接取胜到彻底败北等每个可能发生的事件。我递给诺曼·拉蒙特一份获胜声明书，他很不耐烦地将它推到一边说：“我们不需要它。我们今天不可能获胜。”饮料端上来了，侍者问体育大臣罗伯特·阿特金斯想喝点什么，他回答道：“威士忌”。

“需要加点什么吗？”

“是的，再加点威士忌。”他端着酒杯走到窗前，一只手紧紧抓住窗框，以缓解内心的紧张。他看起来像要把木质窗框扭断似的。

接着，一位相当镇静的人来到众人中间。他谈笑自若，丝毫没有受到紧张气氛的感染。倘若他是别的任何人，我们一定会被他那轻松的样子所激怒。然而，每个人都非常乐意看到梅杰显得如此洒脱，梅杰先生只休息了一个小时，诺曼·拉蒙特就不得不将他叫醒。他是这个屋子里唯一的一位对竞选结果胸有成竹的人。他的竞选小组成员或许已经失望，但他却信心十足。他不仅意识到自己胜利在握，而且希望当晚直接取胜。

突然，传来一声要求肃静的喊声。竞选结果即将揭晓。梅杰夫妇分别在相距数英尺的两群人中闲谈，听见喊声，他们不约而同地并肩而立，彼此紧握着对方的手。克兰利·翁斯洛的图象出现在电视屏幕上，他是1922年委员会主席，负责此次领袖竞选活动。屏幕上的他正在高声宣布：“迈克尔·赫塞尔廷：131票。”“我们赢了，”梅杰竞选小组的一位成员激动地大喊，但他立刻被制止。翁斯洛先生继续宣布道：“道格拉斯·赫德：56票。约翰·梅杰：185票。”这时，所有的人情不自禁地高声欢呼：我们赢了。

只差两张选票约翰·梅杰就可以直接当选，但屋子里没有一个人认为，竞选活动还会继续进行。梅杰竞选的新闻官安吉·布雷要求大家安静下来，因为迈克尔·赫塞尔廷出现在电视上，赫塞尔廷已很快意识到这次投票结果的意义，他步履稳健、不失体面地从教堂街的居处走出，向等候在门外的摄

影记者们发表了简洁而颇具气度的声明，承认竞选失败。约翰·梅杰立刻询问，是否有人能立即去安慰赫塞尔廷，过了一会，道格拉斯·赫德出现在电视上，声明竞选失败。约翰·梅杰即将登上首相宝座，保守党领袖职位的角逐降下帷幕。

与此同时，玛格丽特·撒切尔也在唐宁街 10 号首相官邸看电视。竞选结果刚一公布，她就赶往到唐宁街 11 号。她刚一到达，就立刻上前拥抱诺尔马·梅杰，兴奋他说：“这就是我梦寐以求、盼望已久的一切。保守党有希望了，政府有希望了。”这的确是一个催人泪下的场面。大约在两分钟内，人们感到一阵难以言表的酸楚与凄苦。站在两位女士身旁的特伦斯·希金斯顿时泪如泉涌，其他人也都流下了热泪。在场的大多数人曾是撒切尔的忠实支持者，曾希望她能再次当选，但在第二轮投票前为期五天的竞选活动中，他们不得已更换了效忠的对象，一切计划和行动都围绕着约翰·梅杰，而不是撒切尔夫人进行，在卸任前的几天里，她忙着打点行装，准备搬出首相官邸。

现在，撒切尔夫人赶来参加为梅杰当选为保守党领袖而举行的庆贺活动，纵酒狂欢的人们发现他们的情感分裂了。一会儿，他们或许谈笑风生，但只要一看到撒切尔夫人，他们的双眼瞬即噙满泪水。阿拉斯泰尔·古德拉德援引了一句恰当的话，贴切地概括了这些人当时的矛盾心理：“如此悲喜交加的一天。”

有一个人丝毫没有感到什么压力，这就是玛格丽特·撒切尔本人。她是屋子里最镇静的人，遇到任何有关她前途，命运的话题，她都轻快地回绝了。她重复说道：“今日就是今日，昨天就是昨天，政策将一如既往，保守党可以再执政 11 年。”一位男士试图告诉撒切尔夫人，她是多么的坚强，但刚一开口就哽咽了，难以继续讲话，而撒切尔夫人对这位男子汉则表现出一种冷淡而傲慢的同情，这通常是刚强的男子汉对待柔弱女子的方式。即使是铮铮男儿，人们恐怕也不奢望他表现得如此坚强、刚烈。有人问她是否愿意向云集在唐宁街的新闻记者和摄影记者讲几句话，她一口回绝了。这是属于梅杰的夜晚，她不想插足。撒切尔撩起窗帘，观看外面正在进行的庆祝活动。所有摄影镜头突然调转方向，一齐对准她，她显得激动而又悲哀。有人提醒她，她现在正出现在电视屏幕上，撒切尔夫人赶忙放开窗帘，退回客厅。

在客厅的一角，内阁秘书罗宾·巴特勒和其他两个人正在讨论下一步的工作：撒切尔夫人辞去首相职务的时间。他们推测第三轮投票还得进行，尽管只是作为一种形式，因为尚无取消它的规定或惯例。问题是，保守党已有了新的领袖，撒切尔夫人是否还担任首相职务。有人指出，丘吉尔出任首相时，张伯伦继续留任保守党领袖，直到 1940 年 12 月逝世。这就是一个先例。假如撒切尔夫人打算在第二天上午辞职，王宫就不会感到为难，召见约翰·梅杰也仅是履行手续而已。

撒切尔夫人加入到他们的讨论中，消除了众人的一切疑虑。她当然打算在第二天上午辞职，由谁来继承她的职务已确定无疑，没有必要再继续拖延辞职一事。她轻松而又诚恳他说道：“明天早晨就夫王宫。”倘若有位听众粗心大意，又不谙英国宪法，就决不会猜到，她指的是自己首相任职的最后一道手续。

撒切尔夫人及其随从返回到唐宁街 10 号后不久，克兰利·翁斯洛来到唐宁街 11 号，他立刻被焦急的询问者团团围住。他们最为关心的是，会不

会举行第三轮选举，翁斯洛先生斩钉截铁地回答道：“不，我已经取消了它。我确信我冲破了所有的惯例，但那又有什么关系呢，如果已经不需要决定什么，再举行投票选举还有什么实际意义呢？这应该是我们党的常识。”说完话，翁斯洛先生走下楼梯，准备喝一杯，并向保守党的新领袖表示祝贺。

第二天上午，撒切尔夫人和梅杰先生双双访问王宫。约翰·梅杰作为 20 世纪英国最年轻的首相回到唐宁街 10 号，他也被认为是一位最缺乏经验、最不出名的首相。多少年来，政界知情人对他的品性和能力有了相当的了解，但直到 1989 年 7 月，梅杰出任外交大臣前，他的名字对于普通公众而言还毫无意义。现在，他被保守党选为玛格丽特·撒切尔的继承人。当年，撒切尔夫人当选为首相时，梅杰只是一名初出茅庐、默默无闻的后座议员。今天，他的崛起如同撒切尔的下台一样，令世人震凉。

从平民到首相约翰·梅杰传

第一章 马戏演员之子

事后的震动

1943年1月，格温·梅杰去看医生，诉说自己的消化不良症和胃病。但检查结果表明，她的身体不适与肖化系统毫不相干、而仅仅是因为有了七个月的身孕，这一突如其来的消息令她震惊。正如约翰·梅杰后来所说的那样，他的到来不但是个事后才想到的事，而且是个“事后的震动”。那的确是一次意外怀孕。

约翰·梅杰的父亲汤姆·梅杰当时年近64岁，他的第二个妻子格温也快38岁了，他们已有两个孩子：帕特里夏13岁，特里10岁。就汤姆的年龄和当时处在战争年代的境况而言，增添家庭负担显然不合时宜。当时生活窘迫，全家人都不想再要孩子。在萨里郡医院出生的这个婴儿不幸从接生员那里染上疾病，结果全身长满疥疮，只得几次换血。至今他的脚髁部还有因输血而留下的针孔疤痕。婴儿曾一度危在旦夕，生死未卜。祸不单行，孩子的母亲格温·梅杰的身体本来就不怎么健康，生育时又患上了肺炎和肋膜炎。这一切似乎预兆着这次意外怀孕注定要以悲剧终结。

然而，母子的身体渐渐康复。接下来就是为新生儿取名。包括教名和姓氏。他的父亲汤姆·梅杰出生时起名为亚伯拉罕·托马斯·保尔。后来取名梅杰，为了更正式一些，更名为梅杰-保尔。格温认为这样做显得有些矫揉造作，所以乐意让人们称梅杰先生或梅杰夫，不过在一些重大场合或涉及有关法律问题时，她仍使用梅杰-保尔这个名字。特里的注册名为特里·梅杰·保尔，其间没有连字符，给他本人留下选择的余地，轮到约翰时，格温偏爱的名字“保尔”被遗弃，也许是因为她当时太虚弱，不能据理力争。于是，新生儿径直被叫作“约翰·梅杰”。话说回来，倘若约翰·梅杰当初真的起名“约翰·保尔”，那将是个极大的讽刺，因为1381年农民暴动的领袖就叫约翰·保尔，据说他曾发出这样的疑问：

当亚当耕种，夏娃纺织时，谁是贵族？

然而，给新生儿起名的问题仍然悬而未决。约翰的教母平克小姐，是个固执己见、不易被说服的女人，她认为“约翰·梅杰”这个名字过于简短。所以在为孩子做洗礼，让教母给孩子起名时，她脱口答道“约翰·罗伊·梅杰”。汤姆·梅杰异常恼怒，但又觉得不能吵架，以免破坏洗礼这个神圣的时刻。按照汤姆的意愿，孩子仍叫“约翰·梅杰”，但当孩子上学注册时，母亲却使用了“约翰·罗伊·梅杰”这个名字。约翰本人从不喜欢罗伊这个名字，他更满意出生证上的名字：平民约翰·梅杰。

新生儿有了名字，恢复了健康，回到父母家，但随即又几乎成为战争的牺牲品。1944年初，一枚v-1型火箭在距梅杰家仅几百英尺处爆炸，小约翰的床上溅满被震碎的玻璃，这对于产后仍很虚弱、疾病缠身的格温·梅杰来讲，无异于雪上加霜，难以承受。像许多经历了1940年大规模空袭的伦敦居民一样，格温·梅杰一想到1944年再次发生的火箭袭击，就不寒而栗，于是在第二次世界大战的最后一年，梅杰一家搬到了诺福克。

汤姆·梅杰在瑟福德附近的美国机场工作，负责水泵房。勿庸赘言，约翰·梅杰现在对他第一次去这个地方没有任可印象。30多年后，他又以英国国会议员的身分，回到了这个地方。

第二次空袭结束了，欧洲战场已经取得胜利，梅杰一家重返故里。经过两年战火硝烟、颠沛流离的生活，小约翰终于开始了安定、愉快的童年生活。从某种意义来讲，这种成长环境对他个人而言，也是宝贵的，因为汤姆，梅杰绝不是位安常处顺的普通父亲。

马戏团里的多面手

约翰·梅杰的父亲亚伯拉罕·托马斯·保尔于1879年5月18日出生于沃尔索尔，他的父亲亚伯拉罕·保尔是一位技艺高超的泥水匠，母亲莎拉·安妮·奥马拉至少在儿子出生时，还不会写字。她的确在儿子出生证上签了“字”，但这个词只是个“ ”。莎拉的父亲安德鲁·奥马拉曾当过矿工，后来又做过赛马场的赌注登记员，孩童时，汤姆·梅杰得知，奥马拉家本是个富裕的爱尔兰家族，在饥荒年代破落。不过，爱尔兰人一般不愿意承认并不显赫的门第。亚伯拉罕·保尔是约翰·保尔的儿子，后者当过锁匠和客栈老板。有段时间，他曾经营过布里奇旅馆，这个旅馆现在依然存在。约翰保尔的父亲也叫亚伯拉罕·保尔，是一位泥水匠，19世纪典型的手工业工人。在他之前，“保尔”家族消失在浩瀚的历史之中，无从可查。

在汤姆·约翰的记忆里，他的父亲是位对工作一丝不苟、力求尽善尽美的人。如果让他负责砌一堵墙，那么只有达到了他苛刻的既定标准才算完工。托马斯出生时，他的父亲正在美国宾夕法尼亚的阿勒格尼山脉丘陵地带，为安德鲁·卡内基建造鼓风机。汤姆·梅杰曾告诉他的孩子们，1878年，莎拉怀孕后不得不回到英格兰，才使他出生在自己的国土上。19世纪70年代，旅行和怀孕分娩比现在要艰难得多，汤姆的双亲一定为此经历了诸多不便，付出了高昂的花费，甚至担当风险。汤姆的母亲漂洋过海，专程回国生育，这似乎显得特别让人费解。如果说莎拉一家曾经因饥荒被迫离开爱尔兰，逃到英格兰，那么很难想象她对英格兰还会有多么深的感情。这次旅行看来是亚伯拉罕的主意，这当然与汤姆·梅杰曾提到的父亲的那种个性有关。

汤姆出生后不久，母亲又携带孩子们离开沃尔索尔，返回美国，汤姆在这里度过了他青少年时代的大部分时光。不过，到他自己的孩子在英格兰长大时，他已没有丝毫的美国口音了，19世纪80年代和90年代，汤姆一家几度横渡大西洋，往来于英美之间，但他的大部分教育是在美国完成的。他曾经是宾夕法尼亚铜管乐队的鼓手。他似乎想到了戎马生涯，并获得了西点军校的吉拉德奖学金，但他最终没有接受。

1897年，汤姆回到了沃尔索尔，在随后的几年里，他从事过建筑业，并加入了当地的游泳和水球协会，进入成年后，有位医生曾告诉过他，他患有心脏病。汤姆后来的生活和身体状况表明，医生的诊断并不准确。虽然这一诊断使他未能从军参加第一次世界大战，但汤姆·梅杰本人从未将医生的话当回事。他的父亲亚伯拉罕曾经断言，他儿子最有前途的职业应该是建筑，汤姆却不以为然。1901年，他违背父母意愿，开始从事新的职业——戏剧业，并以“汤姆·梅杰”作为他的艺名。

此后直到1929年离开舞台，在戏剧领域中，没有汤姆不想尝试、不想体验的事。他既是歌手、舞蹈家和魔术师，又能表演滑稽短剧——或独演，或双人合演，还能在歌剧中扮演角色，在步入戏剧行业最初的日子里，汤姆曾是杂技艺术表演家，常在露天或马戏团的大帐篷下献艺。有一次，汤姆在空中表演时不慎摔了下来，只是由于穿着特殊的表演服装才没有伤残或摔死。剧场经理从观众当时的惊骇表现中受到启发，试图在以后的表演中保留演员从高空掉下这一扣人心弦的情节。

1910年，汤姆与女演员基蒂·德拉姆结婚，这是她的第一位妻子，婚后没有生育。德拉姆和汤姆常常同台表演。有时也单独登台献艺。基蒂的艺名

叫“金格”，擅长演滑稽剧或以爱国为主题的独角戏。在生命最亏一段日子里，汤姆有资格声称在全英国和爱尔兰的所有剧院与音乐厅表演过节目。他还多次出国表演，尤其是去美国，汤姆·梅杰死后，特里发现了几件汤姆在空中表演时用的紧身衣，上面饰有美国星条旗图案，可能是他在美国表演时用的，汤姆还声称，他去阿根廷参观时，曾受雇于所谓“百万富翁俱乐部”。根据汤姆自己的说法，他的职责是协助维持秩序和纪律，途径是使用他的纸牌魔术战胜用纸牌骗人的赌徒，收回他们从诚实的赞助人手中诈骗的钱财，然后归还给原主。

必须提及的是，有关汤姆·梅杰生活中的一些细节，来源于他讲给孩子们的故事。不过，他的真实生活本身就丰富多彩，生动有趣，无需添枝加叶地渲染。约翰·梅杰能够肯定，父亲的一生还是很富裕的。不过，他乐意和他人一同分享财富。他坚信，需要钱时，他有能力挣到，所以才会如此挥霍。黑兹利特在其《论演员和表演》一文中指出：“对于演员的挥霍浪费，不值得大惊小怪，这是传统特征。他们时而生活拮据。时而荣华富贵，在他们看来，未来实难预料，重要的是把握现在，享受人生。”汤姆的儿子认为，这段话是对父亲人生哲学恰如其分的描述。

汤姆一家的经济状况从不拮据。对于汤姆这个多才多艺、身强力壮的人来讲，总能找到许多工作，使一家维持较好的生活水准。虽然汤姆和基蒂都未能成为明星，但他们却成功地获得了稳定的中产阶级的财富。

1910年，汤姆31岁时，全家人移居卡茨赫尔的草滩农场。特里·梅杰当年还是孩子，对祖母莎拉喂鸡的情形仍然记忆犹新。汤姆·梅杰非常喜欢乡村生活，他还是一位神枪手。第一次世界大战爆发时，汤姆很快为他的居处起了个幽默而又伤感的名字：鼓阁。从1919年莎拉去世到1931年，亚伯拉罕一直与汤姆一家住在这里。亚伯拉罕在生命的最后几年里，双目近乎失明，但仍精神矍铄。有一次，人们竟然发现他爬上树，坐在树干上，卖力地锯树枝。

作为一种业余爱好，汤姆在“鼓阁”里开始用胶泥雕塑模型。同时，他在设计方面也很有天赋，常常在一块布上临摹明信片上的图案，然后再依样刺绣，做成装饰布，不过，在他夫去搭档之前，他最热爱的事业仍然是戏剧，在20年代中期的一次排练中，基蒂头部被倾倒的钢制撑杆击中。事故之后，她一直未能恢复，1928年离开人世。

基蒂死前，已为汤姆未来的生活做了安排。她认为，汤姆必须再婚，并替他物色好了候选人：格温德琳·科茨，马戏团的一位歌手兼舞蹈演员，梅杰夫妇也正好受雇于这个马戏团。汤姆接受前妻的建议，第二年即与格温成婚。不久，他们的第一个孩子托玛斯·阿斯顿出生了，但只活了12个小时。

特里·梅杰认为，汤姆·梅杰很快再婚，并非表明他对基蒂缺少温情和怀念，而正好说明相反的问题：汤姆深深依恋着基蒂，没有她，他就魂不守舍，不知所措。基蒂深知，汤姆没有妻子就无法生活，因此必须再婚。汤姆·梅杰的第二次婚姻同样美满幸福，但他的职业却随之发生了变化。基蒂的逝世使他不仅失去了一位爱妻，也意味昔失去了一位十分默契的舞台搭档。没有基蒂的精彩配合，汤姆就必须重编节目，这对于年过半百的人来讲，实在是力不从心。况且，汤姆和格温都想要孩子，格温表示，她不愿意为了演出而带着孩子四处奔波。

郊区花园雕塑家

汤姆·梅杰终于安顿下来、走居伦敦郊区。20世纪30年代初，汤姆在伍斯特公园朗福罗路260号处购置了一套平房。如今，伍斯特公园已成为伦敦的一部分，但在20年代末，这里及其周围还是一片田野。一些老住户仍能记得当年这里翻晒干草、饲养牲畜的情景。到30年代，这一带市郊化的步伐迅速加快，给汤姆·梅杰提供了发挥才智的良机。

30年代，英国南北经济状况形成鲜明对照。可以说那是个不可思议的年代。北部的贾罗以及通向威根码头的沿途，经济萧条，工人失业，居民依赖政府发放的救济金度日。但在英国另外的一些地区，尤其是南部，经济迅速复苏，轻工业突飞猛进，财富急剧增加，呈现出一派繁荣景象。市郊区也随之发展起来。伍斯特公园与伦敦市近在咫尺，一排排建筑物在这里拔地而起，栉比鳞次。就收入比例而言，20世纪30年代的房地产花费比如今小的多。自负的郊区新住户们有的是钱。在伍斯特公园，大部分居民住宅尚无花园，汤姆·梅杰认定，这是个挣钱的好机会，于是开始从事花园雕塑业。梅杰先制成模子，用胶泥填充，等到成形，再涂上颜料。他塑造了各种图案的公园雕塑品：有飞鸟花纹的水泥桌、鸭子、青蛙、野兽，还有适合于花园的各种神像等。起初，他将制好的样品放到脚踏车的驮筐里，在伍斯特周围推销。后来，居民们对这种雕塑品的需求量迅速增大。

在此期间，汤姆的生意曾受到地方当局的干预。原来，汤姆将后花园变成了作坊，经营生意，这无疑遭到一些好事者的抱怨，汤姆·梅杰只得另寻房屋。不过，在朗福罗路，汤姆的生意更加兴隆。据他的邻居菲莉斯·斯温回忆，她经常与一帮孩子围在汤姆和格温夫妇周围，看他们填胶泥，涂颜料。在地方当局的压力下，汤姆另外找到了一些地方作为作坊，生意不断扩大，到1939年，汤姆已拥有两辆面包车，雇佣了一个司机和几个临时工，汤姆也有足够的财力送他的两个孩子帕特和特里，去伍斯特私立中学初级部就读。

战争与年迈的汤姆

战争的到来使这位花园雕塑品制造商猝不及防，给他的生意带来灾难性后果，汤姆·梅杰先生不再能搞到胶泥，况且即使能够造出产品，也没有顾客。战争期间，花园被改为菜地或家庭防空洞，根本不需要装饰品。汤姆的作坊只好关门停业，汤姆本人成了一位年迈的民间防空安全员。由于家庭收入锐减，帕特和特里只得转入公立学校。后来，帕特终于如愿以偿，升入女子文法学校，特里因未能通过初中入学预考，只好就读于职业中学，1943年，约翰·梅杰出生后不久，汤姆·梅杰在一个突然停电的漆黑夜晚，不慎重重跌倒，挂在身前的防空员钢盔正好垫在他的胸部。这次意外事故可能损伤了汤姆的心脏。此后，一直显得年轻的他，突然衰老了许多。

战争一结束，梅杰一家恢复了他们在朗福罗路的正常生活，汤姆·梅杰试图重操旧业。但从一开始，就遇到了许多困难，首先，汤姆已届古稀之年，难以适应战后新的形势。他既不想提高产品价格，又不想降低生活水准。如果他认为某个模型稍不如意，就随手抛弃。朗福罗路的胶泥质量也不能符合制作要求，1947年，特里·梅杰离开学校，帮助父亲做生意，他提出许多建议、例如使用橡胶模子，以提高产量等等。汤姆不愿意改变自己的传统工艺，却又想采取切实措施稳定家庭收入。他反感艾德礼政府，并逐渐意识到，在这种高压政策下，一个经营小生意的人想发展是绝对不可能的。他得出这样的结论：艾德礼执政下的英国没有老人的栖身之地。他决定远涉重洋，去加拿大，开辟新的生活。汤姆在为出国做准备，为了筹措去加拿大的资金，他以3000英镑卖掉了他的企业。买主是两位妇女，其中一位的男朋友准备经营汤姆的行业。

3000英镑采取分期付款的方式支付，同时，汤姆和儿子特里还要教会这位新的经营者如何制造和销售产品。紧接着发生的一系列事件，使既定计划付诸东流。70岁的汤姆在移居国外前，做了一次健康检查，结果表明，他的视力正在急剧下降，将会像他的父亲一样，临终前双目失明。祸不单行，他的企业出售交易也出了问题。那位新的经营者发现自己对这一营生兴趣索然，又与他的女朋友买主闹翻了。于是，两位女买主拒绝履行协议，并要求收回已经支付的部分款项。

约翰·梅杰还清楚记得大约在1950年或1951年初发生的一次事故。他的父亲站在厨房的椅子上换灯泡，不慎摔倒在地，格温惊慌失措。约翰还能记得父母曾徒劳地向他掩饰所发生的一切。事故当天，全家人都为汤姆的状况忐忑不安。这次摔倒后，汤姆的视力及健康状况明显下降。他无力与两位买主据理力争，维护自己的权利。汤姆的律师认为，如果打官司，汤姆一定能胜诉，但医生告诉汤姆夫妇，汤姆的心脏经受不起法庭的紧张气氛，梅杰一家只得屈服。从两位买主那里获得的款项已用于偿还债务和支付帐单，所剩无几。女儿帕特·梅杰声明，她将负责偿还买主的那笔债务。这一负担整整拖累了她8年。

文法学校创立于16世纪，因以拉丁文法为主要学科，故得此名，后来成为普通中学。招生的学生质量高，毕业后升学率较高。 译注

英国工党领袖和首相（1945—1951），注重社会改革，使英格兰银行和煤气、煤、钢铁、铁路等企业国有化，建立全国医疗保险事业。 译注

家庭困难对约翰·梅杰个性产生了重大影响，也中断了他的学业，但对帕特和特里的影响更为严重。他们年长，自然而然承担了大部分家庭责任。特里用12年的时间，试图继承父业，重振家庭企业，但最终未能如愿。后来，他就职于电力部门和菲利浦公司，但他父亲创办的花园雕塑业，却积重难返，始终未能从早年的惨重损失中恢复过来。

1951年，帕特结识了她未来的丈夫，但由于肩负家庭债务，直到1959年偿还完最后一笔债后，她才与丈夫喜结良缘，与小弟约翰·梅杰不同，帕特和特里从来没有从50年代做出的牺牲中得到补偿，但他们并不因此而感到悲哀，反而为自己能够在困境中支撑家庭而倍感欣慰。

50年代初，幼小的约翰·梅杰不能完全理解那些困难。回首往事，他非常感谢父母、兄姊的良苦用心，他们总是力图避免用成年人的困难干扰他的童年生活。在约翰眼里，朗福罗路依然平静安逸，不会有什么事情扰乱稳定的生活。孩子们总是认为，这一切都是理所当然的。约翰·梅杰认为，如果他的朋友初次见到汤姆时，会误以为他是自己的祖父，他没有因此而感到难为情。在他看来，有一位祖父般年龄的父亲，从某种意义上来说，是一种补偿。由于汤姆·梅杰视力极差，无论去哪里，都需要引路人，小约翰因此常常陪伴他。父子俩携手同行时，老梅杰先生总是给幼子讲述自己早年生活的故事。在约翰·梅杰的记忆里，父亲是他平生所遇到的最出色的故事员。

朗福罗路的孩子们相处友好，小伙伴们形成一个小团体，他们或在路上，或在一个个花园里尽情玩乐。当时，还没有多少汽车，家长们不用担心孩子的安全问题。朗福罗路的一端，距梅杰家不远处有条小溪，流水潺潺，明澈见底，给孩子们带来无穷的乐趣。菲利斯·斯温认为当时的约翰·梅杰“只是个普通的小男孩”，“一个快乐的少年”。斯温家与梅杰家的后花园只有一门之隔，梅杰是斯温父母的宠儿，常常去他家串门。后来，在邮局供职的斯温先生，经常帮助梅杰，梅杰至今还记得斯温先生慈祥的面孔。他的脸庞光滑红润，身材修长，嘴上叼着烟斗。他总能抽出时间与小约翰相处。的确，约翰·梅杰是个惹人喜爱的孩子，因而，当伙伴们不慎将球踢进不太宽宏大量的邻居家花园时，总是推举他为代表，去向主人道歉，以免球被没收。

十一、二岁前，约翰·梅杰一直享受着安逸欢乐的童年生活，因为他有一对慈爱、宽厚的双亲。汤姆和格温性情温和，善良仁慈，所以，他们家总是个颇有吸引力的地方。他们那种豪放不羁的气质，给安分守旧的居民和沉闷的郊区生活带来一缕清新的气息，在朗福罗路的居民中显得非常特别。他们总能给邻里们带来欢乐，这一点尤其令青年人惊奇。汤姆在给雕塑品涂颜色时，喜欢身旁有一帮围观者，这时，格温则常常在花园里给大伙表演杂技，工作之余，汤姆常常唱歌，耍纸牌魔术，或玩短棒，这种生活一直持续到他体力不支为止。如今，人们还常常谈起汤姆当年在赛场踢球、在音乐厅歌唱以及早年去美国表演杂技等丰富多彩的生活故事。这位弃艺从商的老演员常以自己的演技取乐朋友和家人，发泄时时涌上心头的演出欲望。

汤姆夫妇慷慨大方，有钱时，总喜欢与大家共享。梅杰家朗福罗路260号已成了邻居们的社交中心。1953年，为了目睹国王的加冕典礼，梅杰家买了一台电视机，成为朗福罗路第一个拥有电视的家庭。自然，他们邀请邻居一同观赏，屋子里十分拥挤，小主人约翰·梅杰几乎看不见屏幕，他被堵在后面，为大家传递茶水。

梅杰家总是显得很忙碌。格温·梅杰周围聚集着一群需要帮助的老、弱、

病、残者：一位生活不能自理的老人，一个倒霉的不幸者，某个受疾病拖累的家庭等等。如果附近有人急需帮助，那么最有可能提供帮助的人非格温莫属。

约翰在奇姆柯蒙小学开始了他的学校生活，学校距家不远，当时，这个学校还有一幢铁屋顶的建筑，校舍并不先进，但颇有一套行之有效的管理制度，约翰·梅杰在这里学习，受益非浅。他被选为学校足球队队长，而且学习成绩优异，毕业时终于顺利通过初中入学考试，升入拉特里斯文法学校。梅杰成年前第一阶段生活随之结束。第二阶段的生活与以前截然不同。

从12岁开始，约翰·梅杰的生活里充满了压力、紧张、挑战以及最终的成功，早年在伍斯特公园的生活经历，成为梅杰性格形成的关键因素，这是他承受压力、克服困难、取得成功的基础。12岁时，约翰·梅杰萌发了强烈的身份感和价值感，这就使他能够在以后艰难的岁月里顽强地生活下去。约翰·梅杰的这些认识并非来自正规的道德教育，而是得益于父母的言传身教，父母也使他明白了另一个生活哲理：生活不仅有艰辛，而且还有乐趣。但是，约翰·梅杰现在已没有多少闲暇时间将它付诸实践。

生意最终倒闭

约翰·梅杰升入拉特里斯文法学校时，才开始意识到家里的经济闲难。有一次，他无意中听到父母在谈论是否能够支付起他的学费。花园雕塑品生意萧条，作坊里的一些设备也已陈旧，家庭债务不断增加。1955年，汤姆·梅杰的生意发生危机。他别无选择，只能动用朗福罗路260号房产，这幢房子最后以2150英镑成交，1955年夏天，汤姆一家搬到工人聚居的布里克斯顿，租了一套公寓，汤姆·梅杰试图在这里重振家业。

冷风港巷144号的这个新居，距朗福罗路260号只有8英里之遥。但对12岁的约翰·梅杰来说，两个居处有天壤之别。来到这里，仿佛到了另一个星球，这里的确是个十分寒酸的冷风港。可怜的汤姆·梅杰、就在这里结束了他人生的最后旅程。汤姆一家住在公寓的两间小屋里，煤气灶只得放在楼梯平台上，要去盥洗室还要下三层楼梯。约翰和父亲同信一室，睡在架子床上，格温和女儿帕特住在另一间房子里，特里在外住宿。为了使家人放心，特里佯言他找到了一间舒适的寄宿处，但始终回避回答住所的具体地址。后来，父母发现，原来特里不是在工作间就是在汽车房里过夜，以便省出每一个便士补贴家用。

这时的汤姆·梅杰身体急剧衰竭，双目近乎失明，并患有心脏病。他已76岁了，处在人生的最后阶段。他酷爱生活，热爱家人，不愿这时就别离人世。但在弥留之际，他仍显得平静而幽默。如果说他不能为家里做一丁点事情了，但他至少可以使家人欢乐。约翰·梅杰清楚地记得，虽然他们穷困潦倒，但家人之间没有抱怨，更没有吵闹，有的只是父母坚定的信念：一定要使温馨、和睦的家庭生活维持下去。正如约翰·梅杰最近所说的那样：“我母亲有能力使家人紧紧地团聚在一起，这样以来日子也就好过多了。”

汤姆夫妇总是尽力向幼子约翰·梅杰遮掩家境的变化，但这一切不可能瞒过他。成年后的约翰·梅杰曾几次声称，他对当时的家庭境遇并不在意；并轻而易举地度过了难关。但事实并非如此，尽管当时甚至在以后的一段时间里，他对生活享受或许很淡泊，但有一迹象很能说明问题，这就是约翰·梅杰对自己的少年生活似乎没有多少记忆。显然他根本就不愿意回忆过去。这也难怪，正当约翰·梅杰开始认识他所熟悉的那个世界时，这个世界却崩溃了。他失去了朝夕相处的朋友和邻居，同时也失去了安全感，被推入一个完全陌生、不合心意、甚至可怕的环境里。

与现在相比，当时的布里克斯顿有更多的伦敦佬和狄更斯作品中的非法活动者。有一段时间一位非法书商在拉伯拉夫铁路岔口的弓形门下经营生意，这里冷港巷约二百英尺，与梅杰家同住144号公寓的一位房客，问约翰是否愿意通过协助非法售书商，挣些零花钱，方式是为非法经营者放哨，若发现警察就通风报信，每次可导到六便士的报酬。有一天，这位房客上楼来叫约翰，问他是否能溜出去一会儿，看看附近有无警察。这些话被父亲无意中听到，并立即予以制止。汤姆一直对这个很特别的邻居存有戒心，现在听到儿子告诉他有关非法书商的事，感到非常震惊。他教育孩子与这些人断绝来往。于是一位未来首相的犯罪活动被消灭于即见之初。不久，那位邻居被捕。结果证明，他原来是个多次作案，并屡屡得手的窃贼。看来，约翰·梅杰注定要成为继罗斯伯里之后最年轻的英国首相，罗斯伯里是最后一位赢得德比赛马冠军桂冠的首相；梅杰先生则一定是第一位给非法书商放哨的首

相。

约翰·梅杰记得,50年代末,至少有两名住在144号的男房客锒铛入狱。即使在布里克斯顿这样恶劣的生活环境里,汤姆·梅杰夫人周围仍有一些需要帮助的人,虽然她本人的身体状况已今非昔比,汤姆也需要得到更多的照料。

那个窃贼入狱后,他那位非法同居的“妻子”和他们的孩子无以为生,陷入极端贫困的境地。而他那个所谓的合法妻子的到来,使这位女人的处境更为艰难。合法妻子对她的情敌的态度极为恶劣。热心善良的格温·梅杰竭力劝阻,使这两个女人冷静下来,接着又尽其所能帮助不合法的妻子及其孩子。

镀金纽扣

对于年轻的约翰·梅杰而言，这些经历是他接受教育的又一课堂。从那时起，他已进入“社会大学”。但他真正的学校生活，却在这时遇到了麻烦。拉特里斯文法学校创建于1895年50年代，它的管理方式与大多数文法中学基本相似。这里不但具有较高的教学水平，而且保留了19世纪公立学校的传统，富有强烈的爱国主义和基督色彩，在走读学校这一客观条件下，拉特里斯文法学校尽力重现公立学校生活的一些标志：学校有头戴方顶帽的班长，有享有突出地位的运动队和军训队。此外，体罚学生也很盛行。这所学校的教育宗旨是，不但要给学生传授丰富的文化知识，而且要陶冶他们的情操。经历过50年代那种严格教育方式的一些人，回首往事，仍然不寒而栗。在他们看来，拉特里斯文法学校是60年代前英国社会沉闷、自负和专横的典型代表。然而，更多的拉特里斯文法学校60年代的老校友们则认为，他们在这里受到了良好的教育，因而追忆当年的学校生活时总是津津乐道。尽管约翰·梅杰上中学时，擅长各项体育活动，颇受同学们的欢迎，赢得了学校当局的赞赏，但他并不喜欢自己的学校生活。他并非是个蔑视校规校纪的学生，只是学习不用功罢了，至少在课堂上，他已不知不觉地掉队了。原因之一是社交的不安全感。1954年9月，约翰升入拉特里斯文法学校。尽管当时梅杰家仍住伍斯特公园，但经济状况已陷入危机。力图完成学业的任何尝试都使他感到自卑，意识到自己是学校里最穷困的孩子又使他常常感到沉重的精神压力。他也为家人因供他上学而承受的经济负担而深感内疚。学校组织的郊游活动，度夏的硬草帽以及校服等等，都成了家里一笔不小的开支。

这种内疚感一开始就给他的学校生活蒙上了一层阴影。格温·梅杰在为约翰上文法学校做准备时，为他购置了一件完好无损的旧运动衫。梅杰夫人感到很满意：既解决了问题，又节省了开支。但却有一个问题：拉特里斯学校的运动衫上有一排醒目的镀金扣子，与格温·梅杰买的那件运动衫的扣子有所不同。尽管约翰·梅杰的扣子在学校引起大家的议论，但他不想让母亲再为更换扣子而破费。

有一次，学校的秘书温沙先生在走廊上叫住约翰·梅杰，对他说，更换扣子的费用可以从学校的公共基金中开支。这本来是个善意的举动，结果却使约翰·梅杰感到尴尬。他深知，如果他把这个信息带给父母，只能使父母感到羞辱。所以，他告诉温沙先生，这种帮助大可不必。温沙先生似乎看出了其中的原委，对这个小男孩的自尊心表示理解和同情。后来有一次，约翰·梅杰的一位朋友问他，什么时候更换一套合适的纽扣，此话恰好被格温听到。她立刻去学校的旧货商店，买来一件旧夹克衫，将纽扣拆下来，换到约翰的衣服上，这件事才算了结。纽扣事件或许显得有些荒谬，但约翰·梅杰当时年仅11岁，尚不能正确对待和全面分析这种事。虽然这件事不能归咎于任何人，但它却是约翰·梅杰中学生活的一个最糟的开端。

学校旧货商店和学校基金会的存在表明了学校里还有一些穷孩子。然而，贫困的家境使约翰变得过分敏感和脆弱，他成了一个郁郁寡欢的学生。大部分学生不假思索，很快就适应了学校的环境，约翰·梅杰却不能。他被粗暴地抛出了孩童时代的安全区，感到事事都不如意。他不能适应拉特里斯文法学校的环境和气氛，厌恶学校的清规戒律和学校当局的专横态度。用他的姐姐帕特的话来说：“梅杰家的人不善于做别人告诉他们应做的事。”就

严格的校规校纪而言，拉特里斯文法学校与大多数同类学校相差无几。如果约翰·梅杰的经济处境稍好一些，他或许能较好地处理自己的学校生活。

约翰·梅杰的不幸也明显表现在学业方面。无论是在课堂还是在运动场上，拉特里斯学校都鼓励学生竞争。但是，在竞争的环境里，过分敏感的孩子往往不能健康成长，他们没有足够的勇气正视可能出现的失败。回避失败的一个办法就是索性不参与或不努力争取成功。约翰·梅杰在学业上采取了这种保守策略。他在学校的所做所为，只是力图避免受到校纪的严厉惩罚。入学的第三年，他的学习成绩降至“C”流，从学业上来讲，他实际上已将名字从拉特里斯文法学校注销了。学校当局巴不得他退学。约翰在学校是个惹人喜欢的孩子，大家都知道，他从未严重的违纪记录。于是，他的老师们得出这样的结论：约翰的确是个乖巧的孩子，但学习成绩平平，没必要再鼓励他了。他们都未能发现他有很大的潜力。

如何对待“C”流学生，在当时英国文法学校的制度里还未得到合理、妥善的解决。师长们轻易忘却了这样一个事实：只有四分之一的英国学生才能取得上这种学校的资格。因而，虽然“C”流成绩的学生在文法学校里算是差等生，但仍应对他们的提高抱有信心。无论怎样，像约翰·梅杰这样一个有潜力的学生，决不应允许他的学习成绩滞留在“C”流。他确实对一些课程十分喜欢，如英语、历史和数学，但对其他课程却兴趣不大。他在学校真正快乐的时刻是在运动场上。约翰曾经是橄榄球、板球和田径好手，有过辉煌的比赛记录。在橄榄球场，他是个技艺娴熟，防守严密、难以对付的后卫。在板球比赛中，他表现更为出色，曾多次夺魁。如果约翰当初能在学校多呆些时间，在这两个体育项目上，他一定会取得令人瞩目的成绩。

他喜欢打球，也喜欢观看球赛。在足球赛季，对于在伦敦切尔西区举行的全国联赛，他总是不辞辛劳，每场必到。当时，没有必要为这些独自在球场上观看比赛的孩子们的安全担忧。夏天，他的球瘾在布里克斯顿得到补偿。他的家冷港巷距萨里郡级板球俱乐部总部奥瓦尔只有20分钟的步行路程。奥瓦尔同时还是个赛场。在萨里板球协会的历史上，曾有战绩显赫的年月。1952年至1958年，萨里郡在全国板球比赛中，连续七年蝉联冠军。约翰·梅杰至今仍记得一部分尖子队员的姓名。

年轻的约翰·梅杰得以欣赏英国当时最优秀的板球手的精湛技艺，包括战后英国最杰出的击球手彼得·梅和最出色的投球手吉姆·莱克和其他一些参加过板球锦标赛的球星。萨里郡一些不太知名的队员也在当时的英国高级板球协会中有一席之地。约翰·梅杰在奥瓦尔度过了童年最快乐的日子。像许多男孩子一样，约翰·梅杰渴望有朝一日能为国家队效力，奢望参加在旺慈沃斯的东山举办的、由阿尔夫·戈沃尔担任教练的板球训练班。戈沃尔先生本人就是萨里和英格兰板球协会会员，在他运动生涯的全盛期，戈沃尔堪称是世界上最受人推崇的板球教练。然而，正如约翰·梅杰自己逐渐认识到的那样：“我虽有参加萨里板球协会的雄心，却无这个能力。”他的确是一个不错的击球手，但与俱乐部职业球员的水平相比就逊色多了。

既然板球运动不能成为他的职业，他就得将注意力转移到其他行业上，以便自谋生路。他早已做出离开拉特里斯文法学校的决定，16岁时终于退学。起初，他的父母强烈反对。他们深信受教育的价值，并为自己的孩子能就读于拉特里斯文法学校而感到自豪。他们要求他获得尽可能多的合格证书。他的退学举动在家里引起轩然大波。梅杰坚持己见，认为学校生活对他

没有什么益处，他已厌倦了。然而，他还是不能说服父母，最后，索性自作主张，直接告知校方。他将在春季学期结束时退学，然后，才将经过告诉父母。木已成舟，父母无可奈何，终于勉强让步。回忆往事，约翰·梅杰认为，对于退学一事，“父母固执之极，简直难以说服。”

主宰自己的命运

约翰·梅杰于1959年3月退学。按规定，他可参加拟在当年夏季举行的“O”级水平考试。六、七月间，约翰回校参加这一考试，结果通过了三门科目。离开学校后，他使用“快速效应法”，通过函授教育学习有关科目，又通过三门课程，这样，总共通过了六门课程的“O”级水平考试。不久，约翰·梅杰在伦敦市的一家保险公司觅得一份工作，这是他平生的第一份工作。直到这时，父母对他辍学的焦虑心情才有所缓解。但他在这里干得并不顺心。总是穿着一套不合体的西装，梅杰的自信心和社会安全感丧失殆尽。他觉得在这里浑身上下都不自在。更糟的是，他发现一些同事十分傲慢，常在他面前摆出一副趾高气扬的样子。他现在体会到，当初的认识有些夸大、偏激，青少年由于自身缺乏自信和安全感，容易迁怒于他人，误解别人对自己的态度。但在这家保险公司工作，他的确感到难以适应，觉得自己不过只是众多职员中的一个无名之辈。他曾奢望离开学校后，自己的处境能有所改变，但结果发现，他又一次掉队了，不久便辞职而去。梅杰现在认为，当年只有16岁的他还不够成熟，难以胜任这种工作。到1965年重返伦敦时，他对自己的了解更加充分，自信心也提高了。

移居布里克斯顿后，特里·梅杰曾拼命工作，决心把花园雕塑生意经营下去，以维持家人生计。但最终，他还是放弃了这种努力。一位退役的海军军官戴维中校表示愿意购买特里和汤姆的生意。双方最终成交。变卖生意所获款项偿还了梅杰家其余的债务，全家搬进一套三居室的公寓。这套公寓位于布里克斯顿的伯顿路80号。这就意味着，汤姆·梅杰可以在人生的最后几年里，过上相对舒适的生活。

帕特·梅杰于1959年结婚。婚后，她和丈夫彼得·德苏在克罗伊登有了自己的家。但帕特在大部分时间里仍住在伯顿路的父母家。后来，彼得建议他们索性搬回父母家住。他们的名字出现在选民登记册上时，曾引起报纸有关梅杰家收留房客的报告。1962年3月，汤姆·梅杰离开人世。帕特和彼得打算开始自己的家庭生活。他们搬出伯顿路80号，买下了一套房子。格温电搬过去与他们住在一起，直到1970年去世。

卖掉生意后，特里·梅杰在戴维中校的乡镇工业公司工作。约翰·梅杰离开保险公司后，也紧随特里当劳工。在保险公司当职员时，周薪仅5英镑，而在这里做劳工，周薪为8英镑。约翰在这里要比在伦敦城快活得多。他喜欢戴维中校，喜欢与哥哥一道工作。他对吃苦受累毫不在乎，乐于从事体力劳动。当生意兴隆时，梅杰兄弟通常要加班加点，有时一周工作六、七天。约翰·梅杰毫无怨言，心甘情愿，因为超时工资比较高。时至今日，梅杰先生对这些日子仍很留恋，似乎喜欢在戴维手下工作的每时每刻。自从家境穷困潦倒以来，约翰第一次感到心情畅快。这里没有人以恩人自居或鄙视他。他明白了耕耘和收获之间的关系，干得更起劲了。约翰·梅杰开始感到，他就是自己命运的主宰者。

第二章 年轻的政治活动家

加入青年保守党

约翰·梅杰也在为自己的政治生涯奠定基础。像大多数政治家一样，他很早就萌发了对政治的兴趣。尽管汤姆·梅杰夫妇本能地成为保守党人，信仰爱国主义和帝国派，但对政治并无特别兴趣。然而约翰·梅杰则不同，当他到了能够思考问题的年龄时，就开始思考政治，这一过程从梅杰一家迁至市里克斯顿就已开始了。他很快意识到，自己将是个保守党人，但绝不是保守党左翼成员。

对于来自伦敦贫民区的穷孩子来说，抨击时弊，参加代表穷人利益的工党，似乎是顺理成章的事，但约翰·梅杰拒绝加入工党。像大多数青少年一样，约翰·梅杰具有强烈的政治热情，并本能地反对执政当局，而在当时的伦敦南郊，政权在工党手中。在他的眼里，工党就是维持现状的政党。当时，伦敦南郊的许多地方是工党的领地。它控制了这一地区的自治城市议会，几乎占据所有的议会席位，保持绝对多数的支持者。约翰·梅杰实在看不出，工党的政策到底能为穷人带来什么利益。他喜欢并崇拜工党的个别政治家，特别是马库斯·利普顿上校。但他也确信，马库斯·利普顿和其他工党政治家一样，对穷人以恩人自居，尽管不是有意为之。他厌恶工党所谓的“他们的人民”这种说法，似乎人民隶属于他们。梅杰认为，从本质上来看，工党对待它的布里克斯顿选民的方式属于仁慈的封建主义。他猜想工党并不希望看到布里斯顿经济现状的改善，因为经济和社会的变革可能导致政治的变革。工党力图保持对穷人和工人的政治控制，赢得他们的选票。

约翰 13 岁时，在布里克斯顿的一个宗教节日集会上见到了马库斯·利普顿。利普顿上校领着约翰游览了威斯敏斯特宫。约翰·梅杰立刻被这个地方深深吸引，并倾听了有关预算的部分辩论。约翰·梅杰认为，就在那时，他萌发了当议员的远大志向。此后不久，他参加了一些青年保守党在布里克斯顿市场的游说活动。14 岁时，他又一次碰见了马库斯·利普顿。当时利普顿先生正在访问布里克斯顿，突然发现约翰·梅杰站在临时演讲台上，为保守党进行演说。利普顿被眼前的情景逗乐了。

16 岁是加入党派组织的最低年龄，约翰·梅杰就在他 16 岁生日那天加入青年保守党。在保守党选区，许多青年保守党基本上以社交俱乐部的形式进行活动，其性质相当乡村的“青年农民”组织。他们组织舞会、网球比赛和青年男女聚会，但在市里克斯顿则没有这类组织。虽然约翰及其政治伙伴面临着巨大的困难，但他们对自己的政治活动都非常认真。50 年代末到 60 年代初，布里克斯顿向青年保守党提出了一个有趣的政治挑战。这是一个政治主张有分歧的选区。有些地方坚定地支持保守党，例如在 1959 年的一次选举中，保守党以多出 100 票的优势获胜，而利普顿上校的支持者降至 2000 人。然而在这个选区的一些穷困地方，还设有保守党组织。梅杰和他的布里克斯顿青年保守党伙伴们，成为一支特殊的力量，在政敌的根据地展开活动，干得十分开心。

约翰·梅杰对选区政治这一艰苦工作兴趣浓厚，尤其酷爱政治游说。为了做宣传，他常常在寒冷的冬夜，奔波于布里克斯顿最贫困、最脏乱的地区，叩开居民家的门。在布里克斯顿青年保守党这个小天地里，他逐渐树立起崇

高的威望，他被大家公认为值得信赖、能出色完成任务的人。这一威望伴随着他政治生涯的每一个阶段。

1959年大选之后，大概是由于收到了良好的效果，保守党上层突然对布里克斯顿产生了浓厚的兴趣。伦敦郡议会的选举将于1961年4月进行，保守党中央办公室的一位工作人员估计，如果保守党能在市里克斯顿获得三个席位，他们就会取得战后第一次在伦敦郡议会总的多数席位。几位能干的候选人被推荐出来，其中包括年轻有为的伦敦南部保守党人肯·佩恩，令人惋惜的是此人后来并未当上下院议员。

佩恩先生很快发现了约翰·梅杰的价值，并开始利用这位年轻人旺盛的精力。肯·佩恩常常喜欢在星期六上午，站在布里克斯顿市镇大厅对面的临时演讲台上发表演说，这是吸引公众的好地方，因为那里总是挤满了购物的人群。此时，约翰·梅杰常常给他以帮助。当肯·佩恩感到他演说的感染力减弱时，约翰就接替他继续演讲。约翰·梅杰首次公开演讲就是这样开始的，对他而言，这是个极好的锻炼场所。要说服路人驻足，倾听演讲，并非易事，除非他们为了寻找廉价的乐趣，趁机嘲弄演讲者。肯·佩恩现在还记得，17岁的约翰·梅杰的演说技巧在实践中不断提高。

总之，约翰·梅杰是肯·佩恩竞选活动中一个自愿而又重要的得力助手，尽管竞选未获成功，布里克斯顿仍为工党所控制，并因此导致工党在伦敦郡议会中的多数派地位。不过，肯·佩恩并非徒劳无益，在下届大选中，他被提名为布里克斯顿保守党在议会的候选人，约翰·梅杰继续为他竞选议员摇旗呐喊。佩恩先生并未宣称，他当时发现自己的年轻助手是未来首相的苗子，但他确信，这个小伙子前程远大。他知道约翰·梅杰是个工人，于是不时地建议他慎重地选择一个有前途的职业。佩恩先生确信，约翰·梅杰一旦决定想做什么，一定能够成功。

21岁时，梅杰成为布里克斯顿保守党协会最著名，最活跃的人物之一。1964年，他开始为自己第一次竞选而奋斗，具体目标是竞选兰姆朗伯斯自治区议会议员。当时，他刚到竞争地方议员的法定年龄。如果他的生日再晚两周，他就不能达到法定的竞选最低年龄（21岁）。当然，那时他当选议员的机会还不成熟。即便如此，这么年轻就被推荐参加竞选，是他得到赏识和认可的标志。

1964年普选期间，约翰·梅杰离开布里克斯顿，利用星期六上午的时间，去百蒙德斯地区为保守党候选人的竞选助阵，这里是工党的坚强堡垒。当时，在这一地区活动的工党下院议员是鲍勃·梅利什。约翰坐在一个装有简陋的扬声器的面包车上，追随梅利什先生，穿过百蒙斯大街。梅杰站在车门台阶上，通过扬声器竭力嘲弄工党，宣传保守党的主张。直到后来，一辆装配有更先进音响设备的面包车开到梅利什先生身边助威，鲍勃·梅利什因此突然占据了优势，气喘吁吁的声音通过大功率的扬声器更加洪亮了。梅利什快活而又饶有兴趣地冲到青年保守党人的身后，煞有介事的向他们指出，他一定会取得胜利，因为他有大功率的扬声器。

对大多数年轻人来说，20岁左右这几年是人生中发展较快的时期，约翰·梅杰当然也不例外。1961年，肯·佩恩和另外一些人见到的这个小伙子已不再是两、三年前那个敏感、害羞的小学生，也不是闷闷不乐的保险公司的小职员，而是个雄心勃勃、锐意进取的政治活动家。这是约翰·梅杰成长道路上的一个特殊阶段，它得益于两种似乎难以联系在一起的活动：保守党

的政治活动和体力劳动。约翰·梅杰在戴维乡镇工业公司几年的生活，是他接受教育、取导进步的重要部分。

靠救济金度日

约翰·梅杰离开戴维乡镇工业公司之后，他的人生道路出现了一段曲折。戴维中校只是将经营作为一种嗜好，而不是一味赚钱。1962年前后，他决定退休，公司随之关门。特里·梅杰很快在别处找到了一个制作瓶盖的工作。然而，对约翰·梅杰来说，戴维公司的关闭是他人生道路上又一艰难历程的开始。此后，他曾做过一、两次短工，接着就失业了。开始时，他有意决定不找工作，因为父亲汤姆·梅杰的身体每况愈下，母亲格温·梅杰也不如从前了。看样子，她也有久卧病榻的危险。她的身体本来就不健壮，当时又染上了肺炎。梅杰夫妇需要帮手，约翰·梅杰自愿留在家里，照料父母。特里的妻子雪莉在布里克斯顿的一家公司做工，午饭时分她常常回到梅杰家，干一些家务，帮约翰做饭。

格温·梅杰的健康渐渐恢复，她那乐天派的性格本该使她恢复得更彻底一些。约翰·梅杰已无须再帮家务，可以重新寻找工作。他决定找白领职业，但又谈何容易。这并不奇怪。如前所述，约翰在学业上并不成功，只是通过了最低一级的学业证书考试。他曾放弃保险公司职员的工作，从事繁重的体力劳动，现在又失业了。雇主很难看中这位衣衫破旧、缺乏自信的小伙子。这是不足为奇的。

1962年的整个冬季，约翰·梅杰一直失业，寻找白领职业的希望破灭了，就连做劳工的机会也找不到。在整个求职期间，约翰·梅杰只得依靠救济金度日，每周领取2.87英镑的失业补贴，这种生活持续了9个月左右。有一次，甚至连当公共汽车售票员的努力也付诸东流。当时，三位候选人被召集到一家公共汽车公司，接受工作能力测验，但空缺只有一个。第一轮测试主要是算术，即计算车票并在售票机的协助下出售车票。虽然约翰·梅杰不敢自诩他是三个候选人中最比秀的一个，但他相信，自己在考试中表现不错。落选的根本原因是他那高达六英尺的身材。售票员通常要上上下下，身材高大是个不利因素。在测试中，约翰·梅杰显得步伐笨拙，动作迟缓。特别是与参加角逐的那位西印度群岛的印第安妇女相比，他就更加相形见绌，这位妇女天生一付“伦敦女售票员”形象，她终于通过测验，被录用了。约翰·梅杰回忆说，当时这位妇女欣喜若狂，禁不住手舞足蹈，并高声欢呼到：“我有工作了，我有工作了。”这种情景在一定程度上抚慰了他对落选的失望之情。

这一阶段，约翰·梅杰通常在上午外出寻找工作，晚上去参加政治活动。下午，人们经常可以在布里克斯顿的电影院见到他，门票只需一先令，由伯特·兰开斯特主演的影片《火与剑》，故事情节冗长，而约翰·梅杰则不厌其烦，一连看了好几遍。这一时期，约翰·梅杰情绪低落，意志消沉。他没有工作，没有钱，似乎也没有前途。他不愿意在职业介绍所门前排队，听任小官僚的随意摆布。不过，他从来也没有放弃成功的希望和决心。他记得，他当时将自己比做骑自行车的人，坚信只要他不停地踩踏板，就一定能够达到目的地。

后来，约翰·梅杰终于在供电局找到了一份职员的工作。工作虽然繁琐而枯燥，但起码不必再靠救济金度日了，这份工作他没有干多久。1965年，他在地区银行（现在的国家威斯敏斯特银行的一个分行）做职员。与当年在伦敦保险公司供职的情形相比，重返伦敦的这位22岁的年轻人，更有能力应付面临的一切困难了。起初，他是银行最低一级的职员，但这却是一份称心

的职业。在后来的 20 年里，他在这个岗位上成功地干了一番事业。这一职业与他的政治雄心相辅相成，相得益彰。倘若不是为了实现他的政治抱负，他或许愿意在银行业干得更久一些。

刚毅的性格

约翰·梅杰从不写日记。他对自己早年生活的记忆是模糊的，他对时间的记忆更不可靠。有很多经历他根本不愿留在记忆中。然而，我们可以通过他周围一些人的回忆，来重现从事银行职业时的约翰·梅杰的形象。

经常与梅杰相处、并十分了解他的人中，除肯·佩恩外，还有克莱夫·琼斯，后者也是一位青年保守党成员，后来成为约翰·梅杰的一位密友，60年代中期，克莱夫·琼斯曾在外交部就职，不久因故卸任，他完全有可能东山再起，实现他的政治抱负。

彼得·戈兹也是梅杰的好朋友，就是他将梅杰引见给一位名叫诺尔马·约翰逊的姑娘。彼得·戈兹当时还在学校读书，比梅杰小8岁，他是通过青年保守党组织与约翰相识的。这个中学生一见到梅杰，就对他肃然起敬，此后便把约翰作为自己的楷模。尤其是约翰·梅杰在与长者，包括一些来布里克斯顿参加公众集会的下院议员接触时，显得但然自若，胸有成竹，令戈兹十分钦佩。戈兹可以自豪地宣称，他是预测约翰·梅杰可能成为首相的第一个人。

1965年至1966年，约翰·梅杰花了大量的时间，与社会背景完全不同的人接触。1964年大选以后，肯·佩恩感到自己应该离开布里克斯顿政界，寻找更有希望的选区。接替佩恩的候选人是皮尔斯·狄克逊。他是战后著名外文家皮尔逊·狄克逊爵士之子、邓肯·桑迪的女婿，也是梅杰先生遇到的第一位伊顿公学的毕业生。他将梅杰引见给温斯顿·丘吉尔爵士的遗孀丘吉尔女士。狄克逊先生还通过亲戚关系，说服丘吉尔女士举办一次盛大招待会。她私下告诉狄克逊先生，她很少干这种事，原因之一是，她仍认为自己是自由党人。

狄克逊先生对年轻的梅杰评价甚高，对其充沛的精力、热情和献身政治的精神以及迷人的风度，都留下了极为深刻的印象。他注意到，尽管约翰·梅杰在会议室里非常忙碌，但总能抽出时间与最卑微的来访者谈话，既耐心而又热情地倾听他们的意见。狄克逊开始尊重梅杰的看法。狄克逊先生不能断定约翰·梅杰是否也尊敬他。他感到约翰·梅杰喜欢一种更为激进的游说方法。梅杰先生坚持说，当年与狄克逊一起演说，使他感到很愉快。但狄克逊先生却说他清楚地记得，梅杰有好几次表现出难以掩饰的烦躁。这种情况不足为奇。实际上，他们之间存在着很大的差别。约翰·梅杰当时只有22岁，他的全部政治生活只限于布里克斯顿。由于这一缘故以及青年人的乐观主义精神，梅杰总是基于保守党在布里克斯顿赢得胜利这一假设来思考问题；而皮尔斯·狄克逊已届不惑之年，能够现实地分析政治形势，并意识到保守党赢得下次选举的希望微乎其微，也不可能在市里克斯顿取得成功。像大多数年轻人一样，狄克逊只是将这里作为一个跳板，他真正的目的是通过在这里的良好表现，给自己树立一定的威望，为角逐到一个可靠的保守党议员席位创造条件。

狄克逊记得，一天晚上，演讲结束后，和梅杰一起用餐。席间，梅杰说他渴望当下院议员。狄克逊先生感到十分诧异，因为就梅杰的家庭和社会背

英国著名中学，创建于1440年。学生主要是贵族子弟，毕业后大部分升入牛津或剑桥等名牌大学。许多政界名流都是该校的毕业生。——译注

景而言，根本不具备实现这一目标的条件。当时，出身寒门的人成为议员的例子比现在更为罕见。为数极少的几个平民出身的保守党议员后来不是成了富翁，就是成为偏执狂。还有几位出身平民的保守党议员，如特德·布朗和雷·马毕，显然只是该党政治的装饰品。不过，狄克逊先生也想到了特德·希思。应该承认，希思曾就读于牛津大学，但他的出身比以前任何一位保守党领袖都卑微。狄克逊先生语重心长地告诉梅杰：“保守党正在变化，但你要想成为保守党议员，并非易事。如果你能多积蓄些钱财，对你的政治抱负会有所帮助。”狄克逊曾多次向他提出这样的建议，梅杰决定采纳他的意见，试一试。

狄克逊、戈兹、琼斯和佩恩是四位个性鲜明、风格迥异的政治活动家，但他们对约翰·梅杰的评价却是一致的。约翰·梅杰在初涉政界时，就具备了奠定个性基础的大多数特征、品质、信仰及价值观。他还具备从事艰苦工作的毅力。他或许曾是一个不十分用功的学生，但在此之后，除了并非出于自愿的失业阶段外，他喜欢加班加点，埋头苦干。在参加“O”级中学水平资格考试和后来的银行业务知识考核期间，他总是起早贪黑，刻苦学习。此后，他醉心于政治活动，经常工作至深夜。在这一方面，约翰·梅杰表现出坚韧不拔的毅力和充沛的精力。甚至刚满20岁时，梅杰就是一个自律力和自控力极强的人。他之所以具有这些品质，是因为他知道自己必须这样做。他决心按照自己的意愿行事，不肯成为环境的奴隶和屈从他人意志的走卒，梅杰体会到，生活就是一所条件艰苦的学校。1955年以后，梅杰一家陷入贫困，这个经历曾给他留下了持久的社交恐惧症，他决心快自己不再陷入贫穷。

布里克斯顿几年的生活将约翰·梅杰磨练成一个性格刚毅的人。这一点逐渐被他的朋友们所认识。这种性格特点明显地体现在他的经济观点上，但并不体现在他的社会关系和社会态度上。作为汤姆和格温的孩子，梅杰相当热情、随和。60年代中期认识约翰·梅杰的人，对他的友善态度都留下了深刻印象。他总能创造一种快活而又幽默的气氛。这并不是胸怀大志的人所共有的特征。许多人往往以自我为中心，并不为他人着想。年轻的梅杰很早就胸怀大志，在布里克斯顿开始自己政治生涯并非偶然。像大多数努力进取的政治家一样，梅杰善于调整自己的步伐，朝着更高的政治目标迈进。人们通常发现，大多数成功者往往抛弃年轻时同甘共苦，相濡以沫的朋友，这些人常有一种被他人利用的感觉，感情受到深深的伤害。但这种情况在梅杰身上从未发生。在梅杰成长、发展的全过程中，似乎从未与任何人生怨结仇，早年的许多同事都成了他终生的朋友。

约翰·梅杰的仁慈和善良不只表现在他的个人生活中，也渗透在他的政治态度中。这又一次让人感到蹊跷。在保守党内，一些从逆境中崛起、事业有成的人，往往不同情那些失败者，而总是指责他们不够努力。约翰·梅杰对此不能苟同。他非常同情和理解生活在贫民区的穷人。一谈到穷人问题，他最容易激动，尤其是谈到那些因环境所迫、无法摆脱贫困的人时，他更是感慨万千。一些人为了养家糊口，赡养老人，不得不从事他们不感兴趣的工作，唯恐因调换工作造成收入减少，家人被圈进脏乱的难民所。在布里克斯顿的那些日子里，梅杰接触过这些穷人，并逐渐认识到，贫穷的生活条件并不是他们自己的过错。

他不认为追加救济款就是解决穷人问题的灵丹妙药。他对福利机构对待穷人的方式深有体会，充分认识到仅凭增加救济金并不能治愈福利政策的弊

端。他认为福利机构的问题在于滥用资金，而不是缺少资金。梅杰对福利当局各种繁多而又令人费解的表格、小官员傲慢而又轻浮的工作态度以及向穷人提供的次品物资了如指掌。他得出这样的结论：穷人归根结底需要的是权力。福利体制问题的症结是，政策取决于官僚和中产集团的压力，而这些人实质上，鄙视忍气吞声的救济对象，以恩人自居。

给予人民权利的一个简单办法，就是允许并不富裕的人尽快可能保住手中的财富。约翰·梅杰深知，当布里克斯顿的穷人们铢积寸累积攒每一个便士，以购买生活必需品时，中央或地方政府却正在大肆挥霍浪费。约翰·梅杰从中逐渐形成了自己的观点，他相信福利国家计划，赞成进一步增加对穷人的供给。但他也确信，现行的福利国家机构需要改革，使其成为真正为穷人办事的组织，让被救济者自己决定福利的侧重点。

整个60年代，梅杰的政治观点主要来源于他坎坷的阅历和丰富的实践经验。有时他也挤出时间阅读小说或传记，但对政治理论却兴趣索然。正如他自己描述的那样：“我的观点并不是吸收某个人的知识，而是来自本能和经验。”不过，60年代末期，约翰·梅杰曾两次拜访斯温顿，当时，斯温顿勋爵的约克郡宅第也是斯温顿保守党学院所在地。曾在这里听果或参加聚会的人，常常满怀眷恋之情回忆起当年学院在知识上给他们的启迪和富有感染力的滑雪聚会。

有一位政治家对他的同代人和约翰·梅杰都产生了相当大的影响。这就是伊恩·麦克劳德。他并不是一位高深莫测的理论家，而是政治活动家，堪称是五、六十年代最有才华的保守党政治家之一。尤其值得提及的是麦克劳德擅长演说，凡亲耳聆听过他演讲的人，对他的音容笑貌，都留下了难以忘怀的印象。然而，后一代政治家对他的印象确实淡薄。因为他仅担任财政大臣一个月之后就英年早逝，人们很难将某一具体的理论体系与他的名字联系起来，况且又缺少描述他的传记作品。

60年代，麦克劳德卓有成效的政治活动，极大地鼓舞了年轻的保守党人。作为强硬、有力的反对党成员，他对威尔逊政府的抨击，总是能够恢复和鼓舞托利党人的斗争勇气。许多钦佩他的保守党人认为：他的逝世对本党的事业是一个难以估量的损失，如果他仍然健在，希思政府就不会垮台。

然而，他的政治才能，并非来自某种思想理论。麦克劳德的思想不是一成不变的；他的观点往往就是当天辩论的产物。这就意味着，任何想使自己的文章更具吸引力的当代政治家，都可能对保守党备忘录中有关麦克劳德的言论记录顶礼膜拜。即使如此，如果他们所引用的观点暂且不说是否属于麦克劳德主义，就是不符合麦克劳德的气质，也会被辨认出来的。年轻时的梅杰就对记述麦克劳德观点的保守党备忘剥良感兴趣，并赞成他的观点，出庄首相的梅杰仍然对它潜心研究。像麦克米伦一样，麦克劳德充分认识到，保守党只有亲自投入广大公民发展经济的热望之中，才能生存与发展。这就意味着，本党应该提出两大政纲：抓住机遇；保障社会供给。保守党必须提倡企业自由，加速财产私有化，提高生活水平。同时，保守党也要维护福利制度，因为大多数老百姓已将这个制度看作是整个社会制度必不可少的部分。至于如何使公共开支与降低税收的愿望达到一个合理的比例，这则是一个具体的国务问题了。保守党的经济管理体制和削减公共开支的目标是现实可行

如果麦克劳德身体健康，他就不会于1963年10月逝世，希思先生也不可能成为保守党领袖。

的。发展自由企业是麦克劳德经济主张的思想核心。虽然，他的许多经济主张仍然是凯恩斯的思想，但他本能地成为一个个人主义者。他厌恶官僚政治及其各种限制政策。

在社会政策方面，麦克劳德与罗伊·詹金斯几乎没有什么区别。他反对死刑，支持 60 年代的其它开明政策。因为在种族问题上的分歧，麦克劳德与密友伊诺克·鲍威尔绝交；在关于非洲的非殖民主义文化问题上，他与保守党帝国派发生纠纷。（他似乎已经认为，他正在援助其独立的一些国家将保留民主制。）换句话说，麦克劳德是一个社会自由主义者，是保守党中新的、无阶级人士的主要代表。而且，他还给这一派别赋予人道主义的外表。这是可怜的希思先生没有做到的。麦克劳德鼓舞了年轻一代，而他本人在 56 岁时就去世了，这就使他那未能履行的诺言增添了新的吸引力，提高了他的声誉。作为一个了解麦克劳德政治活动的鼎盛期并与其具有相同政治观点的首相，约翰·梅杰非常珍惜这份记忆。这是不难理解的。

布里克斯顿青年保守党人虽然都是埋头苦干的政治家，但也懂得怎样消遣。1965 年 7 月，他们举办招待会，宴请大伦敦青年保守党的杰出人物。约翰·梅杰带来了一位特殊客人，他就是大名鼎鼎的中东宗教领袖霍特波。必须提及的是，尽管霍特波头缠头巾，身穿阿拉伯长袍，但来宾们并不完全相信他带来的所谓“国书”。有人注意到，他脚上穿的那双鞋没有什么特别之处。但在场的人没有一个能够足以肯定他是个“乔装的”霍特波，对他起疑心。“霍特波”原先是从事海运的水手，名叫雷格，曾与约翰·梅杰在电力局共事。雷格到过阿拉伯国家的许多港口。他那饱经风霜、呈深棕色的面孔，使人难以相信他是个假冒的阿拉伯宗教领袖。

在这一时期，约翰·梅杰、德里克·斯通和其他人一起开始创办名为 BAYC 的杂志，这是布里克斯顿青年保守党协会的首字母。这个杂志社的印刷设备陈旧，资金匮乏，杂志的发行量非常有限。然而，他们都乐在其中，工作非常卖力。有一次，杂志社的一位女士因工作急需，脱掉长统袜，擦去打印机上渗出来的袖墨。他们对工作的满腔热忱本该得到更好的回报，但很不幸，这份杂志只维持了几个月就夭折了，而且，没有一本杂志被保留下来。看来，反映约翰·梅杰政治思想的最初的文字资料不可能找到了。

意外的车祸

青年时代的约翰·梅杰不只是一位政治家。虽然他不再像从前那样，有充裕的时间欣赏或参加板球比赛，但他也有自己的社交生活，结交过几位女朋友。有一段时间，皮尔斯·狄克逊甚至以为自己的年轻助手已经结婚。直到诺尔马出现时，狄克逊先生才恍然大悟。

约翰·梅杰也不甘心被禁锢在办公室里，他也想外出旅行。直到23岁时，他还没能走出伦敦。约翰·梅杰记得，他所进行的最长的旅行是幼年时去过东安哥里拉，然后返回伦敦。他在伦敦谋取的第二份职业，非常顺心，眼下他正在准备参加银行研究所的考试，获得职业资格证书。约翰·梅杰意识到，过早离开银行业是不明智的，他打算继续从事这一职业，直到步入政界为止。不过，他认为他可以将银行职业与旅游嗜好兼顾起来。1966年，梅杰调到标准银行工作。

标准银行是大英帝国创办的，与西非业务联系密切，直到20世纪60年代，标准银行仍然保留了早年的特色。年轻人在被派到西非殖民地的分行之前，首先在伦敦的一个会计室接受培训。标准银行对出身卑微的人极为有利。按照传统习惯，这个银行并不从大学或有名望的公立大学招收职员，虽然从60年代开始，这种情况逐渐发生变化。标准银行的许多上层人物出身贫寒，没有受过大学教育。60年代，他们还不能正确估价大学毕业生的价值，仍然习惯招收和自己背景相同的职员。这对约翰·梅杰的成长非常有利。

约翰·梅杰对他在标准银行的工作感到满意。刚刚工作几个月，他就欣喜地发现，这是一份他能发挥才能、干出成绩的工作。虽然他位居银行职员中的最底层，但他至少能够看到，晋升的机会是可以争取到的。出国工作的机会来了，地点在尼日利亚北部。当时，比夫拉地区闹分裂，尼日利亚处于内战时期，所以，没有多少人申请去那里工作。对此，约翰·梅杰开玩笑说：“战争正在进行，而我又是个最值得惋惜的职员，所以他们派了我。”事实上，他的工作地点乔斯离前线足有几百英里。然而，外国一旦爆发战争，英国人就利用手中微小的地图进行研究。他们猜测，倘如尼日利亚的全部国土只有一张邮票那么大，一旦爆发内战，整个国家必将燃起战火。再加上在电视上看到的某些令人恐怖的镜头，人们的想象力就更为丰富了，尼日利亚也就变得更加可怕了。同事们的无知正好给约翰·梅杰提供了机遇。未婚也是他能入选的一个有利条件。

1966年12月，梅杰抵达尼日利亚。乔斯周围的山村是尼日利亚最美丽的地区之一。尼日利北部人民的生活并不是像人们想象的那样混乱和贫困。尼日利亚的首都拉各斯也不是人们设想的那么腐败。相反，茂密的丛林、蔚蓝的天空、秀丽的山水，使约翰·梅杰感到非常愉快。像大多数在殖民地供职的人一样，他发现自己的生活水平一夜之间大大地提高了。在这里，他和另一个人合住一套大公寓，而且，一切生活琐事均由仆人料理。梅杰开始与仆人打交道时，感到很不自在。他平生第一次感到，自己有陷入居高临下地位的危险。像许多思想开放的西方人第一次参观非洲时的感受一样，约翰·梅杰可能认为，既然自己为此感到内疚，那么，仆人一定也会因侍奉他而感到愤怒。但事实上，为他服务的当地居民认为，自己当仆人是理所当然的，并以能为一位平易近人的老板工作而感到幸运，这位老板能为他们支付可靠的工资。如今，他的那些工作人员常常满怀深情地回忆起与他在一起的日子。

约翰·梅杰仍然习惯于早起读书，然后步行一英里去他的办公室上班，沿途能够欣赏美丽的景色，听到鸟儿的歌唱，沐浴温暖的阳光。这与他在伦敦工作的情景有天壤之别，尤其是从当年10月到翌年3月这段时间。

约翰·梅杰工作勤奋，成绩突出，不过，乔斯的工作节奏不像伦敦那么快，而且，也没有游说活动占据晚上的时间。所以，他有充足的社交时间。他常常去乔斯俱乐部看电影，白灰刷过的墙壁就是银幕。他偶尔也和朋友们聚在一起，喝啤酒或可口可乐，边饮边聊。他也有闲暇时间参加板球比赛。当地的一些外国侨民组成了比赛的一方，自称“北尼日利亚队”。梅杰加入了北尼日利亚队，为它开球。在一次比赛中，他发挥出色，独得77分，正向100分冲击，不巧这时一架邮机飞来，比赛被迫中断，因为球场也是简易机场。结果，北尼日利亚队未能刷新当地的板球比赛记录。否则，梅杰的名字将会载入当地的体育史册，而且，这将是约翰·梅杰那付严肃、认真的面孔，最后一次出现在板球场上。

约翰·梅杰在乔斯俱乐部的伙伴、与他同住一套公寓的理查德·科克拉姆，买了一辆新车。有一次，他俩驾车去附近的俱乐部看一部侦探影片，在回家的路上，汽车突然失往，冲出路面。这次车祸不是因为超速行驶，更不是因为司机酗酒，而是由于路面坎坷不平所致，梅杰从挡风玻璃窗上被甩出窗外，失去了知觉，但很快又苏醒过来，发现自己躺在路旁。他的裤子被撕碎，左腿的一、两根骨头暴露在外，流了许多血。不知是由于疼痛，还是因为惊吓，梅杰对这次事故的记忆十分模糊。在他身旁的理查德·科克拉姆也是疼痛难忍，惊恐不已。梅杰记得不知是心里还是嘴里嘟哝了一句：“噢，上帝，这下我可完了。”接着，就又昏厥过去。约翰·梅杰被送往当地的一家医院，医生全力进行抢救。标准银行火速行动。梅杰被飞机送到拉格斯，然后送回英格兰，在五一医院接受治疗，这家医院就在他母亲格温的新居附近。医生们迅速行动，竭尽全力挽救他的左腿。

约翰·梅杰的大腿和裸骨节部骨折，膝盖骨断裂，其他骨头也严重损伤。因为受伤面积太大，起初，外科医生也不敢肯定，他的腿是否能治愈。在这种情况下，还存在着伤口感染、甚至腐烂的危险。在五一医院治疗的初期，梅杰随时都有失去一条腿的可能。现在，每当提及这段往事，他仍对护理他的那位小姐充满感激之情，当约翰·梅杰被送到病房时，病房里脏乱不堪。护士小姐来了，病房顷刻焕然一新；物品排放有序，屋里安静舒适。梅杰的腿处在危险时期，护士给予他无微不至的关怀和耐心细致的照料，治疗时，守护在他的身旁，安慰他，鼓励他。如果发现他的情绪忧郁，她就玩游戏逗他开心。梅杰认为，他开始康复时，护士小姐似乎逐渐失去了对他的兴趣。毋庸置疑，医院里还有更需要她护理的重病人。

他的骨头逐渐愈合，但这条腿已不可能完全复原。此后几年里，梅杰因左腿不得力，几次摔倒在地，有一次，他跌倒在街上，只得在别人的搀扶下，走进当地的一家影院，等人开车来接。在他的婚礼上，梅杰的左腿又一次无法支撑。在婚宴的大部分时间里，他只得坐在椅子上应酬来宾。如今，他仍不能够自如地连续行走两英里，左腿残疾给他后来的竞选活动带来极大不便。车祸也终结了他的板球运动。

梅杰先生具有顽强的毅力。他回忆道，当时他决心振作精神，排除截肢的想法。为了转移身体和精神的痛苦，他开始欣赏音乐，包括古典音乐和流行歌曲。他还记得，当时听过一盘名为《发生》的歌曲磁带。他在治疗期间

还阅读简·奥斯汀、特罗洛普和阿加莎·克里斯蒂的小说和板球方面的书籍。梅杰曾将自己书房中 50 本左右的书带到乔斯，其中有小说，也有有关银行知识的教科书。不过，这些书留在了乔斯。如果有人调查一下，当年梅杰带到乔斯的书，是否还有一些仍旧摆放在梅杰居处的书架上，那将是件颇有趣味的事。

时至今日，约翰·梅杰仍然对标准银行给予他的关怀感激涕零。这家银行不仅继续支付他的薪水，甚至给他加薪，而且与他保持联系。当然，任何一个正派的雇主都应该这样处事。同事和朋友常来探望，询问他是否还需要什么，并常常说，尽管大家都盼望他早日重返工作岗位，但他必须有足够的时间恢复健康。在此期间，梅杰也恢复了对政治的兴趣。克莱夫·琼斯和彼得·戈兹常来医院探望他，给他带来布里克斯顿的一些消息。显而易见，约翰·梅杰很快就能行走了，他的注意力已投向 1968 年 5 月将要举行的自治市议会选举。

地方政坛崭露头角

在这一时期，约翰·梅杰开始与强有力的政治鼓动家让·卢卡斯保持联系。作为老一辈政治家，让·卢卡斯堪称本世纪最成功的保守党地方代理人之一。她曾在兰贝斯和万德斯沃斯地区开展工作，并以其高超的组织才能，为保守党在这些选区赢得了席位。多年来，她帮助、栽培了一大批青年政治家，包括克里斯·肖波、伊恩·高（已故）、戴维·梅勒、迪克·特蕾西以及约翰·梅杰等。

早在 60 年代初期，梅杰就知道卢卡斯小姐，但在当时，她是克拉波姆的代理人，与布里克斯顿毫无联系。然而，在 1968 年地方选举前，她自己也投身到兰贝斯地区的议员竞选之中。当时彼得·戈兹是她的助手之一。于是，在以后的几年里，卢卡斯小姐和梅杰常常一起共事，梅杰先生在游说和竞选技巧方面颇有长进，但他乐意承认，他从卢卡斯的政治活动中学到了不少知识。值得提及的是，这种钦佩之情是相互的。卢卡斯小姐很快认识到：“与他的年龄相比，约翰·梅杰显得相当成熟和老练。他具有政治天赋，对任何形势都能做出迅捷、敏锐的分析，是一位优秀人才。”

那时，约翰·梅杰既没有汽车，也没有驾驶执照。由于左腿有残疾，他不能长距离步行参加会议，所以卢卡斯经常驱车接送他。如果会议很晚才结束，卢卡斯经常就用车送约翰·梅杰先生回家，以保证第二天上午的正常工作。与梅杰先生不同，卢卡斯小姐需要充分的睡眠。但当他们到达梅杰的寓所时，梅杰并不道声“晚安”，然后就下车回屋，而是继续坐在车上，滔滔不绝地谈论政治，全然不在意卢卡斯小姐做出的任何暗示。起初，她故意让汽车引擎继续发动着，但梅杰先生谈兴正浓，并未意识到，这是卢卡斯小姐催促他赶快下车的信号。但到了后来，卢卡斯小姐索性关上发动机，聚精会神地倾听梅杰的政治见解，因为他的评论实在太有趣了。

直到 1968 年初，约翰·梅杰才开始竞选地方议员。在兰贝斯，保守党有希望获胜的选区都已选定了候选人。梅杰没有灰心丧气。他继续在银行工作，同时恢复健康，他已经在芬代尔选区报名参加竞选，但这是工党控制的阵地，固若金汤，梅杰当选的希望非常渺茫。

既然已经决定参加竞选，约翰·梅杰便全力以赴投入到选举中去，并得到彼得·格兹和布里克斯顿保守党协会前任主席埃文斯小姐等人的支持。到了竞选的最后时刻，约翰·梅杰希望赢得胜利。在竞选过程中的每一个阶段，他都认为自己有成功的机会和可能，这是竞选毫无希望的候选人通常出现的一种幻觉。然而，有消息透露，在 1968 年 5 月的伦敦区竞选中，保守党有希望获得全部议席。当时，哈罗德·威尔逊政府名誉扫地，它将以 20% 多的劣势失去一系列补缺选举的席位。在伦敦选区的竞选活动中，工党彻底败北。在工党稳操胜券的选区里，保守党为了显示它的强大阵容，将一批“名义候选人”投入竞选，这些人为了他们的名字出现在投票名单上而感到荣幸，但实际上并不想参加角逐，也不看望当选。然而，1968 年 5 月，他们中的很多人却意外当选，接着便是尴尬、辞职和补缺选举。

1968 年是不寻常的一年，兰贝斯的选举结果更令人吃惊。不过，这里有个特殊因素：种族问题，在整个 60 年代，大批英联邦国家的移民，特别是西印度群岛的印第安人移居兰贝斯。总的来说，他们乐观、虔诚，而又显示保守。这些人把仍在加勒比地区流行的维多利亚时代的价值观带到了英格兰。

他们漂洋过海来到这里，希望通过辛勤劳动，使自己以及后代们过上相对舒适的生活。

然而，到 1968 年，人口不断膨胀的白人对这些移民的存在感到不满。其主要原因是，移民的到来，使生存空间更加拥挤。移民们不该受到责难，不过他们的迁入的确大大地增加了城区内住房的压力。当然，白人反对移民，也与他们讨厌移民的黑面孔有关。不管怎么说，由于种族问题，保守党的支持者大大增加了。4 月 23 日，即投票的前十天，出现了爆炸性新闻，伊诺克·鲍威尔发表了他的著名演说《血流成河》。政府机构，包括保守党的前众议员惊恐万分，许多伦敦南部的白人工人起而支持。码头工人排队开往议会，宣称他们忠于伊诺克。虽然希思先生立刻将鲍威尔先生开除出影子内阁，但许多前工党投票人成群结队，前往兰贝斯的投票处，给保守党投票。在即将解散的议会里有 52 名工党议员，18 名保守党地方议员。但新议会里只有 3 名工党议员，57 名保守党议员，其中包括约翰·梅杰，他最终以 71 票进入为地方议会。

然而有人提出，约翰·梅杰的当选应该是无效的，原因是他不具备居住资格。这是不公平的。误会是由他的左腿残疾引起的。在赴尼日利亚之前，梅杰一直居住在威斯敏斯特贝宁街的一幢公寓的三层，房主将他的名字登记在选举名册中。但是一个腿部有残疾的人每天上三楼实在不便。所以离开医院后，梅杰一直在布里克斯顿与朋友们同住，同时，以住在布里克斯顿坦普拉大街 14 号的罗丝·奥利芬特小姐的住所作为通讯地址（奥利芬特是梅杰的母亲格温的老朋友）。不久，梅杰又搬到坦普拉大街 9 号自己新租的公寓里。居住资格的规定是为了保证议员能够对他们所服务的地区承担义务。就梅杰·的情形来看，承担义务是不值得怀疑的。地方候选人资格规定，候选人必须是在选举日前一年内为本地区房地产的主人或租户，或者在一年内，其主要工作地址应在本地区。梅杰符合这种要求。

约翰·梅杰的当选差点使他陷入有关法律规定的纠纷之中。协助他竞选的重要人物埃文斯小姐没有去过计票处，家里也没有电话，但梅杰按捺不住心中的喜悦，决定当晚要把他最终当选的好消息告诉埃文斯小姐。在庆贺聚会后，大约凌晨 2 点，梅杰和彼得·戈兹去拜访她。他们来到她的公寓门口，但又不能按门铃，以免吵醒邻居。于是，梅杰便爬上路灯杆，向埃文斯的窗户仍小石子。梅杰先生一直对饮烈性酒很有节制，可那天晚上他的确有理由畅饮一番，以示庆贺。很难想象，一年前差点失去一条腿的人竟然能在深更半夜爬上路灯杆，大概是受到兴奋剂或酒精刺激的缘故。

然而，由于欢喜若狂，约翰·梅杰忘记了应该像从前那位非法书商一样，在附近安排一个放哨的人。突然，一个警察来到现场。梅杰先生赶忙告诉警察不必担心，尽管他的行为有些离奇。这只不过是一位新当选的保守党地方议员，在向他的—位重要的支持者通知当选结果。“什么，保守党？真的吗？决不可能。在这里，保守党从来没有获得地方议会席位。你在骗我，伙计，赶快下来。”

最后，还是埃文斯小姐替梅杰先生解了围。原来，埃文斯听见吵杂声，走到窗前，惊奇地窥视着窗下的情形，突然，她发现了梅杰先生，不由得喜出望外，赶快打开窗户，梅杰迫不及待地朝她喊道，他已竞选成功（或许半条街的居民都被他吵醒了）。埃文斯小姐热情地向他祝贺。那位警察的第一个反应是：“噢，我真该死。”新议员和警察终于握手言和，离别时，警察

仍不忘教导他一句：“我说先生，祝贺你——不过，先生，请你再也别爬路灯杆了。”

新当选的保守党地方议员们刚刚聚在一起，就开始争吵。其中的领袖人物，如伯纳德·琅金斯、彼得·卡里、希拉里·杰莉小姐等人在种族问题上，完全持自由主义观点。他们都不同意鲍威尔先生《血流成河》的演讲，而且认为，这一演讲只能使局势进一步恶化。许多新当选的议员，包括乔治·扬爵士和他的妻子奥里莉亚持同样的观点。然而，在保守党集团内部，鲍威尔主义者也拥有一支坚实的队伍，他们主要来自沃克斯霍尔。这一派的非官方领袖戴维·伦威克，曾任布里克斯顿保守党协会主席，并利用职权，撤消了皮尔斯·狄克逊的候选人资格。伦威克先生现已去世，他似乎是位不受欢迎的人物。

伦威克先生和他的朋友们试图将保守党集团的政策转向鲍威尔主义。这一主张受到伯纳德·珀金斯及其同僚的坚决反对。当时，伯纳德·珀金斯、乔治·杨和其他一些人还不大了解约翰·梅杰，所以，他们拿不准他到底会采纳哪种观点。尤其是梅杰的当选可能得益于鲍威尔先生的演讲。所以，他们对他的观点就更没有把握了。事实上，约翰·梅杰绝对支持自由主义，并清楚表达过他的立场。伦说，他相信人人机会均等的信条。他指出，在评价某个人时，应该依据他后天的努力和他本身所固有的价值等因素，而不应该依据他们的肤色、信仰和等级。结果，伦威克先生及其党羽不仅输掉了竞选，而且输掉了一场辩论。此后不久，珀金斯先生发表公开声明，指责鲍威尔主义者的行为。这一声明受到了广泛的注意，扭转了保守党软弱涣散的局面，加强了党的战斗力。与一些新闻报导的内容相左，实际上，鲍威尔主义者没有一人被逐出保守党，梅杰也没有直接遭受舆论的评头论足，在与鲍威尔主义者的辩论中，约翰·梅杰引起了伯纳德·珀金斯的注意，此后，俩人开始建立起诚挚的友谊，而这一友谊才梅杰政治生涯产生了重大的影响。1968年，40岁的伯纳德·珀金斯本人也是地方政府的官员，任旺兹沃斯住房建设办公室副主任。在此之前，他一直担任兰贝斯议会保守党领袖。珀金斯先生的前任查尔斯·布拉克斯顿因有他这样一位更有才能的保守党人接替职务而倍感欣慰。事实证明，珀金斯先生是一流的地方议会领袖，他精明、幽默、果断，深受同僚们的尊敬，当然，除鲍威尔主义者外。不幸的是，70年代末，珀金斯先生患综合性硬皮病，被迫退出政坛。在《名人录》里，珀金斯先生将他的兴趣归纳为“社会服务”。的确，多年来，他为社会做了大量的工作。

珀金斯认为，25岁的约翰·梅杰应该立刻得到提升，担任住房建设委员会副主席。这正是梅杰先生梦寐以求的职务。住房建设不但是伦敦当局最重要的职责，而且是对该选区贫民生活影响最大的问题。例如，兰贝斯三年的住房建设预算仅为一亿英镑，贫民改善住房条件的愿望只有依靠地方议会才能得以实现。梅杰曾亲眼目睹所谓的人民公仆对待人民的傲慢态度，对此深恶痛绝。如今，身为议员的梅杰终于能够为解决住房问题献策效力了。

约翰·梅杰将会得到另外一位公职官员的帮助。当时，51岁的哈里·辛普森任兰贝斯住房建设办公室主任，这是地方议会住房建筑部门的最高职务。从1962年起，他一直担任此职。辛普森先生于1988年逝世，每一个认识他的人都能够证明，他魅力超群、深明大义、善良仁慈。他身为官员，却常常意识到官僚政治的局限性。辛普森先生还认为，很有必要继续重新评估地方议会所提供的服务，确保这些服务满足公众的需求。

他和梅杰相互配合，迅速开展工作。虽然，辛普森本人在政治观点上倾向于工党元老派，但却喜欢、敬重、指教这位与众不同的保守党新秀。梅杰也同样钦佩他。后来，辛普森先生做了梅杰女儿的教父。70年代，辛普森和伯纳德·珀金斯都身兼数职，公务繁忙。辛普森先生还主管北爱尔兰住房建设部的工作。这些任命实际上是对他们在兰贝斯工作成绩的中肯评价，而不是当局过于慷慨的表现。

新议会在着手解决重大问题前，必须处理一件看起来很滑稽的事情。后来，这一事件为一部电视连续剧提供了良好的素材。直到1968年，兰贝斯还是伦敦区唯一一个允许清洁工在垃圾箱拣破烂的选区。清洁工上班时，将一个拖车挂在垃圾车后，然后寻找任何有回收价值的东西。这些破烂肮脏、难闻，有损清洁工的身体健康，而且，允许清洁工在工作时间拣破烂、卖破烂，必然耽误正常工作。新议会认为，所有这一切都是一种普遍的腐败现象的表现，事实表明，腐败现象已波及到垃圾处理部门。因此，新议会下令制止了清洁工在工作时间里拣垃圾赚钱的行为。

议会的这一果断措施，导致了一场清洁工罢工运动，但议会没有被吓倒。议会立刻雇佣私人承包商接替这一工作，周末议员们亲自处理垃圾。年轻的议员都参加了这一活动，女议员们则帮忙运垃圾。梅杰虽然腿有残疾，也坚持站在垃圾车内，负责倒掉递上来的垃圾箱。在这一活动中，这些议员们得到了许多有趣的信息。他们不得不多次拒收服务对象，尤其是店主们主动支付的报酬。获悉店主们多年来一直为这项免费服务支付工资，议员们感到很惊讶。两周内，议员们用自己的行动证明，他们清理了兰贝斯所有的垃圾箱，干得一点不比清洁工逊色，而且比他们更为诚实。清洁工也许得出了同样的结论，于是很快妥协。后来，再也没有出现工作期间拣垃圾的现象。处理完滑稽的垃圾事件，议员们全力以赴解决一些重大问题。对约翰·梅杰来说，他主要关心的是住房建筑问题。梅杰先生以他突出的政绩证明，他是一位出色的住房建设委员会主席。保守党执政两年后，伯纳德·珀金斯对各委员会的人事进行调整，梅杰由住房建筑委员会副主席升为主席。在伦敦地方政府的历史上，他是担任这一职务最年轻的人之一。与撒切尔政府的城市建设措施相比较，1968年到1979年，梅杰及其同僚推行的住房建筑政策似乎缺乏魄力。但事实上，这是一种不合理的比较，以时代条件来衡量，在兰贝斯开展工作的保守党人表现得非常激进，他们一上任，就开始制止房屋建设政策上的破坏性因素。在工党地方议会政府的统治下，城市房屋建设委员会被当作社会工程的工具。许多有幸从纳粹空袭中保留下来的兰贝斯古典建筑，又沦为工党推土机的牺牲品。一条条街道上的维多利亚时代和乔治时代的建筑物荡然无存，取而代之的是一幢幢差强人意的现代建筑。不可否认，其中的许多老式房屋已开始倒塌，但干劲十足的房屋主人，完全可以在两个月内修复房屋，这一工作或许只需四个建筑工和一个工头就能完成，梅杰及其同僚虽然没有完全制止拆毁行为，但在进行大量调查研究的基础上，提出了科学合理的房屋重建建议，拆除维多利亚时代优美的建筑物的计划被取缔。总而言之，梅杰先生和他的委员会鼓励改建，而不是拆毁古典建筑。

当时，允许大规模出售地方公房的立法尚未列入法令全书，后来在希思执政期间，彼得·沃克任环境事务部大臣时，才被正式列入法令全书。梅杰冲破当时的重重关卡，成功地出售了一些地方政府公房，并计划建造一些新房出售。作为房屋建设委员会主席，梅杰的改革计划旨在帮助可能成为公房

承租户的人。这一主张得到了哈里·辛普森的热情支持。梅杰认为，房屋出租部门应该听取承租人的建议。1969年，兰贝斯开办了全国第一家住房服务中心，对公房承租者和其他有住房问题的人免费提供咨询。该中心的开业典礼由反对党代言人彼得·沃克主持。梅杰认为，还应该设立一个旅游服务中心，梅杰先生本人、市政议会议长兼房屋出租室主任哈里·辛普森参加定期举行的公开聚会。尽管工党恣意扰乱聚会，但事实证明，这种聚会颇受欢迎。

在开展这项活动期间，曾发生了一起重大的蓄意破坏企图。有一次，一位头戴黑皮帽、脚穿高统靴的妖艳女子来到会场。她在座位上激动地颠来颠去。梅杰不能肯定，此人是患了精力过剩症，还是个男扮女装的人，抑或两者兼而有之。她突然站起身，开始高谈阔论，抱怨她被迫住在肮脏不堪的公房里，并向听众炫耀她得到的证据。她打开是包，拿出一只死耗子，朝梅杰扔去。事后，经过调查，这个女人和那只耗子都来自南区，根本不属于梅杰先生及其同僚的管辖范围。这就是说，那个女人应该将她的住房问题和她的证据带到合适的地方去。

兰贝斯议会的同事们公认，在会议室里，梅杰是保守党成员中最富有雄辩力的演说家之一。当然，在保守党议员占绝对多数的情况下，这种现象并不能完全说明问题，但即使梅杰的提议理所当然地能够获得议会通过，他仍然会认真对待每一次辩论。对反对党工党的意见，他从不鲁莽地予以否决。如果他们提出建设性的建议，梅杰先生就及时表示赞同，不过，如果他们强词夺理，梅杰就不失时机地加以反驳，尽管他的辩驳不乏幽默。在这一方面，梅杰不但赢得了经常与他共事的彼得·戈兹及其他托利党人的敬佩，而且受到了经常出席会议的著名反对党人肯·利文斯通的敬慕。当然，他对梅杰的评价，应该以怀疑的态度来分析。利文斯通先生持有难以成立的演绎推理：“所有的保守党人都是魔鬼。约翰·梅杰魅力超凡，所以他不是保守党人。”在梅杰先生魅力影响下，利文斯通似乎相信，他的这个政治对手实际上是一个秘密的社会主义者。在这里，利文斯通先生忽略了梅杰先生的经济观点，不过，利文斯通本来就不是个严谨的经济思想家。

倘若连反对党人利文斯通都对梅杰如此敬慕，那么，同时代的保守党人崇拜他就不足为奇了。梅杰成为大家公认的年轻保守党议员领袖。会议结束后，他们常常聚在一起喝啤酒，或者挤进克莱夫·琼斯的小轿车，途径一家印度餐馆，来到梅杰的公寓。一到他的家，大家便争着抢坐屋里唯一的一把椅子，其余的则倚墙席地而坐。在那些日子里，梅杰以咖喱炒饭和政治讨论为生。他们的话题涉及存在的问题、职务调整，即哪些委员会的头目将会更换，哪些人会被提升等。彼得·戈兹回忆说，在讨论这些问题时，梅杰的分析总是比别人深刻、透彻。同代保守党人一样好，他也可以在履历书上列出一系列诸如参加公益活动等事迹。以梅杰先生想当国会议员的抱负来衡量，他的政治生涯正处在发展的关键时刻。

让·卢卡斯又一次重申了她经常向梅杰先生提出的建议：不要忽略了生活的其他方面。她强调了竞选国会议员所需要的经费，并指出，在当选下院议员前，应该积攒尽可能多的资金。她还建议他购置房地产，梅杰接受了她的忠告，在布里克斯顿的普里姆斯罗斯住宅区买下一套公寓，这是他平生第一套属于自己的住房。不久，它就成为“咖喱俱乐部”的总部。朋友们经常在这里吃咖喱炒饭，客厅里的阶设除了那把椅子外，又增添了一台收录机和一块地毯。卧室里几乎没有什么家俱。如今，他当年的那些朋友，常常怀着眷

恋之情回忆在梅杰的公寓里度过的那些日子。

在银行里，梅杰正在不断进步，他已经通过了银行研究院的大多数科目考试。从进入标准银行之日起，约翰·梅杰就感到自己很适合这一工作，也被同行认为是大有前途的人。但是，在 1969 年左右，梅杰先生也遇到了一些麻烦，原因是担任住房建设委员会主席一职占用了他大量的时间，偶尔有几天还不得不旷工，标准银行的高级职员认为，银行应该鼓励职员投身于社会服务工作。因此，他们赞同梅杰的政治活动，但也有一、两位同龄人反对，这可能是出于对他的忌妒。现任标准特许银行公共事务办公室主任的威尔·曼瑟查阅了银行档案没有发现任何问题。很有可能是，梅杰先生对并不经心的议论过于在意。

现在担任标准特许银行总裁的彼得·格雷厄姆爵士，在两个银行合并后不久接见了约翰·梅杰。他是特许银行一方的高级人员。彼得爵士认为，到 1970 年，梅杰的工作能力已经基本达到较高学历的人才可达到的水平。同时，他在政治方面的进步也是很突出的，也获得许多有价值的实践经验。但是，他仍缺乏大学教育赋予给人的知识自信感。未上过大学的人常常终生遗憾，虽然他们当中不乏事业上大有成就的人，但这些成功者仍不免对自己的知识能力产生怀疑。

约翰·梅杰正是这样。尽管他对没有文凭的遗憾在供职财政部期间基本上得到了补偿，但是，他从来就没能彻底消除这种遗憾。

工党政府声名狼籍时，保守党人赢得了兰贝斯选区，但到 1971 年，情况发生了变化。当时，保守党领袖希思先生入主唐宁街 10 号，遇到了在执政期通常出现的一些困难。于是，保守党人不得不全力保卫他们在兰贝斯的席位。完成这一任务非常困难，成功的可能性微乎其微。这一选区的情况几乎与芬代尔区一样糟。结果，约翰·梅杰竞选地方议员失利，保守党败北，工党重新获得对兰贝斯的控制权。虽然兰贝斯和利物浦每年都享有全英国管理最差的地方政府这一头衔，但直到如今，兰贝斯议会仍为工党所把持。

政治与婚姻

竞选地方参议员失败后，约翰·梅杰没有荒废时光。他认为，只要自己还担任住房建设委员会主席，他就无法考虑跻身国会的问题。即使像他这样一个精力充沛的人，也没有足够的时间同时应付三种工作：既要到银行上班，又要管理住房建设委员会，还得为赢得选民的好感做大量的社会工作。现在，既然已不再是地方议员了，他就可以集中精力竞选下院议员。约翰·梅杰立刻申请加入保守党总部的候选人名单。1971年7月20日，让·卢卡斯写信支持他的申请。实际上，保守党总部的权力并没有超过选区协会，选区协会是完全独立的。依照法律而言，候选人名单本身的公布旨在给保守党协会提供指导和参考，没有任何强制力量阻止协会选择名单以外的人。但事实上，后一种情况很少发生，除非当事人具有强有力的地方关系。所以，争取列入候选人名单，是有抱负的保守党政治家给自己制定的第一个任务。

让·卢卡斯本着实事求是的态度写了一封支持约翰·梅杰的信，信里没有华丽的词藻和艺术的夸张，但有一个关键性的词语“第一流”引起了我的注意。在国内政坛纵横捭阖多年的卢卡斯小姐完全有理由相信，她对年轻政治家的评价和赞扬是中肯的，恰当的，她很少使用“第一流”这个词汇，一旦她给某人用了这个词，此人便是名符其实的第一流。

约翰·梅杰需要一个下院议员来推荐他，吉尔·奈特充当了这个角色。回顾自己的政绩，他希望能顺利列入候选人名单。取得成功的一个关键因素是得到保守党竞选代理人的支持，这些人有权力扶植、也有权力毁掉一个年轻政治家。曾亲眼目睹约翰·梅杰开展政治活动的代理人都对他留下了深刻的印象，而让·卢卡斯对梅杰的评价，则起着举足轻重的作用。到1971年，梅杰已是迅速升起的政坛新星。

梅杰先生有一个令人羡慕的职业和良好的政绩。1971年，他又得到每一位年轻有为的保守党人都应该具备的第三大资本：一位妻子。

诺尔马·约翰逊生于1942年2月12日，出生时起名为诺尔马·瓦格斯塔夫，是已故的皇家炮队中士诺曼·瓦格斯塔夫的女儿。母亲名叫伊迪丝·约翰逊。但在第二次世界大战结束前夕，正在军队任职的诺曼·瓦格斯塔夫不幸死于车祸。他是颇有天赋的钢琴家，希望战争结束后，做一名职业音乐家。他把自己的一些天赋和全部爱好留给了当时尚不能辨认父亲的女儿。

战争结束后，伊迪丝恢复了她的未婚名。由于没有世袭财产，约翰逊一家的生计难以维持。于是，伊迪丝不得不出去做工。有一段时间，她同时兼做三份工作。因此，她把四岁的女儿诺尔马送进寄宿学校，用皇家炮队的抚恤金来支付费用，这听起来似乎很残酷，但事实上，幼小的诺尔马却在这里自得其乐，过得挺开心。诺尔马喜欢与她玩耍的小伙伴。也许是因为她离开家时年龄大小，不记得她是否曾怨恨过自己的家。与她未来的丈夫不同，诺尔马在学校时，是个勤奋好学的学生。她最喜欢的是音乐，像父亲一样，她特别喜欢弹钢琴。少年时代，诺尔马意识到自己不具备职业音乐家的天赋。于是，她上了巴特西教师培训学院，毕业后从事家政学教学工作。

虽然诺尔马是位本能的保守党人，但她对政治并没有多大兴趣。她心灵手巧，具有良好的设计天赋。像许多女孩子一样，她对衣着的兴趣和追求，超过了她的经济支付能力，只好开始动手为自己设计并制做衣服。朋友们对她的手艺很欣赏，就请她为她们设计款式，制做服装。后来，这些人的朋友

也慕名而来，与诺尔马联系，要求定做服装。于是，她欣然放弃教师职业，专心致志从事服装的设计与制做。她的主顾之一黛安娜·格迪斯在1970年大议会伦敦的选举中，曾是帕特尼地区保守党候选人。

诺尔马也认识了彼得·戈兹，因为她们都酷爱歌剧。1970年，彼得·戈兹正在帕特尼为保守党的竞选活动做工作，他请诺尔马负责委员会会议室的管理工作，约翰·梅杰当时恰好也在帕特尼协助竞选工作，因为对保守党来说，在帕特尼比在布里克斯顿更有希望获胜。他来到诺尔马工作的会议室，一眼就注意到了她。梅杰问彼得·戈兹：“那个漂亮的姑娘是谁？”戈兹先生做了介绍，并给他俩相互引见。在忙碌的会议室里，他们只谈了两分钟，俩人都希望能够多谈些时间。分手时，梅杰对戈兹请求道，能否设法让她也来参加晚上的选票统计工作。当时，计票处分配给保守党的工作人员名额已满，但代理人有办法变更。诺尔马借口是克莱夫·琼斯的女朋友参加了计票。工作结束时，她已成为梅杰的女朋友了。

俩人一见钟情，相且倾慕，难舍难分。说来也怪，梅杰对自己的终身大事没有丝毫的犹豫迟疑。六个星期后，这对年轻人订婚，10月3日，两位情侣正式举行了结婚仪式，婚礼在布里克斯顿的圣马修教堂举行。诺尔马曾为其制做服装的女歌剧演员琼·布罗希尔在婚礼仪式上，唱了一曲委婉、缠绵的咏叹调。克莱夫·琼斯扮男傣相，彼得·戈兹担任婚礼总管。婚礼自始至终洋溢着喜庆、欢乐的气氛。不过也有一件令人遗憾而又悲哀的事。梅杰的母亲格温健康状况迅速恶化。1970年，她的大半时间是在医院里度过的，备受肺气肿的折磨，她多么渴望能亲自参加小儿子的婚礼，但病魔是无情的。1970年9月格温病逝，她虽然没能等到小儿子的婚礼，但梅杰的订婚消息曾给她在生命垂危之际带来莫大的宽慰和快乐。母亲去世后，梅杰一度想推迟婚期，但姐姐帕特阻止了他。他说，母亲九泉之下倘若有知，决不会同意因为她的病故而推迟婚期，因为这是她日夜盼望的喜事。

勿庸赘言，政治对他们的婚礼也产生一定的影响，婚礼的那天早晨，按原定计划，作为地方议员的梅杰和琼斯，要去一处居民区参观，这件事在几个月前就已作好安排。梅杰依旧像往常一样认真，认为不能因为婚礼而取消这次计划。克莱夫·琼斯也像往常一样，处事果断。他认为梅杰献身公务的美德应受到表彰。于是，他将这件事透露给当地的一家报纸，随后，这家报纸刊登了一组新闻照片，照片上是穿着晨衣的梅杰和琼斯，并对他们的工作态度做了极高的评价。但是负责安排这次参观活动的工作人员似乎忽略了梅杰这天还要赶去参加婚礼。

有一次，我在为《星期日电讯报》采访时，问梅杰先生，他们夫妇是在何处度蜜月的，梅杰回答道：“伊维萨岛。”但与此同时，他的面部掠过一丝不安，接着又说：“我想就是伊维萨岛。”

“你能肯定吗？”我追问道，“如果我把旅行的目的地报导错了，会给你带来不必要的麻烦。”

“噢，不，我只须记谁与我同行，这是主要的事，其他的事无关紧要。”他们是在伊维萨岛度的蜜月，该岛常年阴雨连绵。然而，他们的婚姻生活里却很少有阴雨。两人的性格有许多相似之处。他们都比较内向、含蓄，初次与人交往时，有些严肃和拘谨，尽管梅杰常常将拘谨的性格掩藏在政治家温和的表情之下，不过，他们一旦与人们熟悉之后，拘束感也随之消失。梅杰夫妇天性诚实大度，容易与人建立稳固持久的友谊。梅杰出身平民，却一心

想出人头地。直到当选为首相后，他才深深体会到，实现这一理想必须付出巨大的牺牲，诺尔马也是一位平民，却与一个胸怀大志的政治活动家结为伉俪，她没有认识到梅杰先生的政治生涯会发展到什么程度。不过，她比丈夫更早地领悟到献身政治活动所付出的高昂代价。梅杰与诺尔马一样强烈地感受到家世和家庭的重要性。凡是访问过梅杰家的人，都会被他们那种融洽和睦的家庭生活所打动，这一点反映出梅杰夫妇最深层的本性和价值观。然而，料理家务的主要负担却不断地落在诺尔马肩上。梅杰夫妇在一起时非常快活，两人都具有令人开心的幽默感。他们之间的谈论充满了玩笑和善意的讥讽与挖苦。梅杰非常善于自我解嘲，他的确需要这样做，因为他做过很多令家人啼笑皆非的事。

诺尔马很早就是理家的能手。尽管他们夫妇收入微薄，但诺尔马决心改变居处简陋呆板的面貌。她巧妙地增加色彩，弥补家俱的欠缺。别出心裁的布置使居室充满生气，焕然一新，令梅杰的朋友们拍手叫绝。

梅杰正在寻找一个选区。他并不奢望得到一个保守党已经占据的席位，甚至保守党有希望争取到的席位。大多数占据稳固席位的保守党协会，都要求任何一个寻求提名的人必须争得一个席位。实际上，对于那些在政治以外事业有成的社会名流，往往不受这一条款的约束，但一个年龄不满 30 岁的年轻人难以享受这种优待。不管怎样，梅杰决心在他进入国会之前，首先在金融界干出一番成绩，同时还要结婚成家，开始幸福、温馨的家庭生活。1971 年，他计划在下届选举中争得工党的一个稳固席位，然后，在接下来的选举中，争取进入国会。

他没有为争得一个可靠的工党席位耗费多少时间。经过再次努力，约翰·梅杰终于获得了覆尔本地区 and 圣帕克拉北部选区的议员席位。这一结果对梅杰而言，意义重大。伦敦区工党的可靠席位一直是有希望的年轻保守党人竞相角逐的目标，这些人大多数都以伦敦作为发展的根据地。

梅杰已开始着手工作。虽然要将约克斯托拉德工党政府赶下台，保守党需要取得像 1968 年在兰贝斯所取得的那种大规模的胜利，但约翰·梅杰决心消除顾虑，将它作为一个有希望得到的席位去争取。当时，梅杰的名声已超越兰贝斯地区。在候选人圈里，他是公认的迅速崛起的政坛新秀。如同在兰贝斯一样，梅杰再次成为年轻政治家的非官方领袖。这群人包括现任梅杰在国会的私人秘书格雷厄姆·布赖特，前体育大臣迪克·特蕾西，还有梅杰首相第一次改组时，任命的威尔士事务部在国会的秘书尼克·贝内特，再加上未能进入下议院的玛格丽特·马歇尔和格里·韦德。正如玛格丽特·马歇尔描述的那样：“我们都不约而同地向他求教。在简短的闲谈中，如果大家意识到梅杰要发表总结性的观点，其他人的谈话便嘎然而止，因为大家都想倾听他的见解。他也常常发现他自己垄断了发言权。”

早在“网络工程”一词横穿大西洋之前，约翰·梅杰本身就是个自然的网络结构，他有许多朋友，建立了一个广泛的公共关系网。就他的情况而言，这是他善良本性和珍重友谊的体现，而不是居心叵测，别有企图的反映。正如玛格丽特·马歇尔所言：“在保守党的接待会上，人们常常可以看到一些雄心勃勃、踌躇满志的政客总是环顾会议室，然后迅速拟定选举人名单——地区代理人、选区主席等等。在接下来的 20 分钟里，他们就与这几种人谈话。在下次的接待会上，他们也将如法炮制。但梅杰一点不欣赏这套做法。他总是乐于站着与一些亲朋故旧进行交谈。”即使这样，梅杰也建立了一个庞大

的政治网络，赢得了大批的崇拜者。

梅杰没有参与希思时代的辩论会和分裂活动。如果他果真在区政府的政策转变和收入政策说明等问题上表述自己的看法，决不会有人在意。但这不能阻止其他议会候选人发表自己的观点。梅杰先生或许支持政府的政策，大多数保守党议员也是如此，持异议的人只是少数，其中比较著名的有埃诺克·鲍威尔、约翰·比芬、约克·布鲁斯、加戴恩、特迪、泰勒。尼古拉斯·里德利在被希思政府解职后，也加入到反对者的行列。围绕欧共体问题，发生过一次抗议活动，比芬·鲍威尔和特迪先生在这场活动中充当领导角色。在有关经济政策问题上，保守党内的反对呼声被大肆渲染。其实，基思·约瑟夫斯和撒切尔夫人仍然是希思内阁的忠实成员，许多后来成为撒切尔主义者的其他一些人也是希思的忠实支持者。

值得提及的是，令保守党人暴跳如雷的不是特德·希思在政策上的一百八十度大转弯，而是1974年2月大选的失败。奇怪的是，1974年至1975年，当希思先生的首相宝座摇摇欲坠时，反对他的人骤然增加，就像1944年至1945年法国抵抗派迅速壮大的情况一样。

梅杰先生从来不是，也没有声称是政府的反对派。他1974年的大选演说忠实地遵循了本党的路线，强调了遏制工业上的无政府主义的必要性。

在这次竞选活动中，梅杰先生没有，也不曾希望得到多少帮助。在历次普选中，保守党总是将它力量投入在双方势均力敌、争夺激烈的席位上，协助梅杰竞选的助手是休·温特，一位21岁初出茅庐的竞选代理人。温特小姐回忆说，她第一次见到约翰·梅杰时，觉得他看起来令人生畏。从梅杰先生严肃认真的工作态度和审慎沉稳的演讲风格来看，他确实要比实际年龄老气一些。不过，这种感觉只持续了一刻钟，接下来的一切都使人感到舒畅、快乐。

温特小姐以前从未见过一个国会议员候选人参加竞选，她对梅杰先生的工作能力印象极深，并由衷地钦佩他。自从初选为地方议员后，梅杰对这个选区投入了大量的精力。在1974年2月的竞选活动中，他更是加倍努力，尽管最终并未获得成功。由于选区的划分发生变化，人们无法对1970年的竞选与1974年的竞选结果做出客观、准确的比较，但有一点是可以肯定的：在这次大选中，梅杰取得的成果是相当令人满意的。工党的多数票仅上升了1000张。

1974年2月的选举揭晓，哈罗德·威尔逊组成了一个少数党政府。很显然，下次选举在几个月后就要进行，形势对保守党极为不利。威尔逊先生将会充分利用因矿工罢工所引发的厌战情绪，竭力宣传工党的竞选纲领，强调这一纲领中具有吸引力的方面、掩盖实施这一纲领必须付出的代价。特德·希思在当时客观条件下，对工党的言论进行了强有力的反驳，结果，工党仅以微弱的多数取胜。在霍尔本圣帕克拉斯北部，约克·斯托拉德的选票进一步增加。但在梅杰先生看来，票数并不是竞选中唯一的因素。在2月和10月的选举中，梅杰始终设法使保守党工作人员保持高昂的士气。在这两次选举中，他们一直都在争取一个没有希望得到的席位，但梅杰至少能够肯定，他们勇于挑战，乐在其中。

温特小姐回忆说，在一次竞选活动中，她看到一篇报告上提到约翰·梅杰曾对一只鸚鵡游说。事情是这样的，有一次他亲自上门向选民做宣传工作，在敲过门后，听到一个颤抖的声音叫到：“你是谁？”他急忙回答到：“我

是约翰·梅杰，您的保守党候选人。”那个声音又问：“你是谁？”他又重复回答了提问。只是到了第三次重复回答时，梅杰才意识到，原来他不是与一个声音颤抖的老妪，而是与一只鸚鵡对话。不过，梅杰先生本人从未提及此事。以前，其他的政治家也有同样的经历。

在为 1974 年 10 月的选举做准备时，霍尔本和圣帕克拉斯北部的保守党把他们的选区协会总部的墙壁粉刷一新，“梅杰定会胜利”的大字标语被醒目的写在墙上。这次选举结束后，他们只得重新粉刷场壁。

约翰·梅杰在 1974 年的选举中，表现的极为高尚，现在，他正在为实施下一步计划做准备。1975 年初，在位的保守党下院议员开始宣布，他们将不再参加下届选举。于是，梅杰开始申请他们的席位。然而，每个空缺至少吸引了 200 名申请者。保守党协会打算将候选人削减到 20 名左右，这些人将会受到协会的接见。所以，一个有希望的候选人首先要做的事就是争取受到保守党协会的接见。

1975 年，梅杰申请的头 6 个席位立刻遭到拒绝，但他并没有气馁。他请教让·卢卡斯，他到底做错了什么。于是，卢卡斯建议审查梅杰的履历书，看是否可以重新起草一份更为真实的简历。她向总部索要梅杰的履历书复印件，结果收到的是另一个名叫约翰·梅杰的人的简历，此人从未争取议会席位，而只想成为大伦敦市议会议员（他后来终于如愿以偿）。这就是约翰·梅杰未受到接见的原因。一旦正确无误的履历表送到有关协会的办公桌上，梅杰立刻就受到接见。他到过南多塞特、鲁思利普、北伍德和朴茨茅斯北区。尽管梅杰先生并未被其中任何一个协会选中，但正式的接见却给了他成功的希望。

1976 年初，约翰·梅杰又得到一个提名的机会，当时负责旺兹沃恩的保守党组织工作的让·卢卡斯参与了为争取帕特尼区席位挑选候选人的工作。帕特尼本来是工党有希望获胜的选区，但保守党也可能在这个区得到一个席位。卢卡斯小姐建议梅杰先生去申请，他接受了这一建议并成为最有希望成功的申请人，当时戴维·梅勒位居第二，与梅杰相比，梅勒有一些不利因素。他比梅杰小六岁，以前从未参加过议员竞选。就连从来不会谦虚的梅勒先生本人也认为，自己无法战胜梅杰先生。

然而，帕特尼区正在物色候选人时，卡肖尔顿区的保守党人也在接见申请人，从中挑选候选人，参加因罗伯特·卡尔退休引起的补缺选举。在竞选的初期，梅杰在这里的工作也很出色，所以，他从帕特尼区的竞选中退出，将机会让给了戴维·梅勒。梅勒先生获得提名，并最终获得了那个席位。与此同时，卡肖尔顿区却选择了保守党研究部的奈杰尔·福曼作为本区候选人，这样，约翰·梅杰依然没有选区。但他并没有等待多长时间。1976 年 6 月，亨廷顿郡下院议员戴维·伦顿爵士宣布，他将不参加下届竞选。从 1945 年起，他一直是亨廷顿区下院的议员，虽然在 1974 年 10 月，戴维爵士的多数票已降至 9250 张，但被选来竞争这个席位的候选人，仍会赢得一个可靠的席位。梅杰立即申请这一席位，与他同时申请的还有 280 名很有前途的政治活动家。

起初，梅杰也感到希望渺茫。他想亨廷顿区是个以农业为主的选区，甚至是个地主势力强大的选区，它有一个传统的保守党协会，希望物色一个传统的保守党候选人，而不是一个来自伦敦南部的激进的政治家。彼得·戈兹当时是罗兹·博伊森在布伦特北区的竞选代理人，他十分了解亨廷顿区的情

况。彼得发现，这里的人口急剧增加，主要是因为伦敦的过剩人口大量涌入，而不是由于当地的农民和乡绅出生率过高。的确，这里有大量的流动人口，从伦敦的金什字乘火车到亨廷顿只需一个小时。一些伦敦人向北部移居，寻找田地和能够支付得起的住宅。所以，来自南伦敦的候选人在这一选区将会发现许多从前的南伦敦人，也会发现一些忿忿不平的当地人。

当时，在亨廷顿选区的80个乡村里，当地人对新居此地的伦敦人的社会帝国主义行径强烈不满，指控他们欺行霸市的蛮横行为。这似乎是区区小事，微不足道，但却能说明亨廷顿是一个意见分歧的选区，对一个来自南伦敦的候选人，构成了极大的威胁。

1976年的英国，没有一个保守党协会拥有像亨廷顿这样强手如云的申请者阵容。除当地有威望的候选人外，至少还有六名实力雄厚的前下院议员参加角逐。具有讽刺意味的是，梅杰当年在布里克斯顿的良师益友皮尔斯·狄克逊，也成为他竞争的劲敌。还有其他一些申请人，如约克·布鲁斯·加戴恩，在1977年补缺选举中终于进入议院。悉尼·查普曼、约翰·威尔金斯、托尼·克拉福德等人最终于1979年取得议员席位。申请竞选的人中还有四位后来成为梅杰政府内阁成员，他们是：彼得·布鲁克、米切尔·霍华德、彼得·利利和克里斯·帕滕，韦林顿公爵的继承人杜罗侯爵也申请参加竞选。协会审查了申请人名单后，决定接见其中的21位申请者。他们受邀携夫人参加鸡尾酒会。当时的亨廷顿选举代理人安德鲁·汤普森回忆说，梅杰夫人在鸡尾酒会上并不引人注目。她似乎很紧张，唯恐因自己言语不慎影响丈夫的入选机会。与其他在场的夫人比较，她缺少迷人的外表和镇定自若的风度，总之，梅杰夫人没有使人意识到，她希望做一个政治家的妻子，更没有显示出她能扮演好这一角色。梅杰在鸡尾酒会上也表现平平，毫不出众。选举委员会在第一次接见的基礎上，选出了三位申请人：约克·布鲁斯·加戴恩、查尔斯·社罗和艾伦·哈塞赫斯特。但选举委员会决定再挑选一位申请人。于是，又在选举名单上位置靠前的三个人中物色。他们是米切尔·霍华德、约翰·梅杰和托尼·特拉福德。现任保守党研究部内政办公室主任的伊丽莎白·科特雷尔当时认为，托尼·特拉福德在三人中位居第一，但霍华德先生和梅杰先生的支持者不肯让步，各方据理辩论，僵持不下，这次辩论持续了很长时间，天色已晚，一些与会者想回家，另外一些人则想夫酒吧小憩。突然会议主持人罗杰·朱根斯灵机一动，当场想出了一个转移投票法，建议根据此法选举。结果，梅杰当选。一些反对梅杰当选的人对朱根斯的投票方式提出异议，但大多数人立刻准备回家或去酒吧。

在第一轮和第二轮投票之间的那天晚上，梅杰正呆在家里，突然电话铃响了，它是亨廷顿议会的重要成员玛丽·埃尔菲克打来的。她告诉梅杰，她将支持梅杰竞争本区的下届下院议员，并询问他是否能来参加区议会会议，讲一讲他在地方问题上的观点。梅杰接受了她的建议。

最后一轮会议向亨廷顿保守党协会全体成员开放，有大约180名保守党人参加。候选人按姓氏顺序排列，依次登台演讲。据此，梅杰成了最后一位出场的演讲人。一般来说，这是一个十分有利的名次。会议一开始，布鲁斯·加戴恩先生独领风骚，在第一轮投票中名列榜首。已故的约克·布鲁斯·加戴恩是位受人爱戴的人物，朋友们现在仍然深深地怀念他。加戴恩先生胆识过人，机智诙谐，见解独特，曾写过一些有关政治和大臣生活的优秀著作。后来，他不幸患上脑瘤，但他仍能坦然处之，以乐观、豁达的态度和刚强的意

志面对生命的最后时刻。事实表明，约克的确是个出类拔萃的人物。不过，他缺少成功的政治家的基本素质，缺乏政治活动的一些常识，缺乏自我保护意识。结果，他的政治生涯几度受挫，其中多数是由自己的失误所致。在本次亨廷顿的竞选活动中，他又重蹈覆辙，功亏一篑。在举行第二轮投票时，他表现最糟糕。他的演讲选题不当，措辞失慎，引起了普遍不满。接着，他又以轻率无礼的态度回答听众提问。在大约半小时内，他一落千丈，从榜首落到最后一位，结果仅获两位数字的选票。

杜罗勋爵演讲时，稍显局促，但哈塞赫斯特先生的演讲很精彩，成为新的受宠者。现在，轮到约翰·梅杰出场了，他决心奋力拼搏，顺利通过这一关。梅杰演讲的主题是团结与机遇。他说，新当选的保守党候选人的第一个任务就是将亨廷顿的人民团结起来，正如新继任的何守党政府首先要将全民族团结起来一样。由于工党政府没能抓住这一实质问题，丧失机会，致使社会矛盾激化，众叛亲离，这正是保守党要解决和矫正的问题。

这也正是听众们关注的热点，梅杰令人信服地阐明了自己的观点。他的演讲逻辑严谨，雄辩有力，引起听众的强烈反响。只是在回答听众提问时，出现过短暂的尴尬场面。一位农民谈了自己对绿色英镑的看法，并提出一些疑问，梅杰先生的回答缺乏说服力。这位农民说道：“梅杰先生，我感到惊讶的是，你对农业问题不甚了解。”

“是的，先生，”约翰·梅杰答道，“我甚至不会辨认牛头和牛尾。不过，我向您保证，如果你选我做你的候选人，我将会在24小时内成为畜牧养殖业的专家。”

在亨廷顿郡，耕地面积占绝对比重，畜牧养殖业并不重要。然而，梅杰这一诚恳而又巧妙的回答，受到了良好的效果。而且，从某种意义上讲，梅杰现已履行了他的承诺，只不过是女儿代做了。他的女儿伊丽莎白目前正在学习兽医课程，将成为畜牧养殖专家。梅杰的演讲大获成功，在四位候选人中，占有明显的优势。接着，投票时间到了，其程序与选举保守党领袖的第二轮与第三轮投票相同。要获得成功，必须赢得绝对多数的选票。选举包括三次投票，每次得票最少的候选人将被淘汰。安德鲁·汤普森已经准备好三份投票单。梅杰夫妇估计投票结果揭晓还需一段时间，于是，便悄然离开会议厅，外出散步，松弛一下紧张的情绪。

他俩返回会议厅时，发现一个人正激动地向他们挥手。很明显，他是被派来叫他们回大厅的。他们回到人声鼎沸的会议厅，加入到鼓掌、欢呼的人群中去。梅杰终于获得胜利，得到了60%的选票。此时，梅杰可以说是胜券在握，不过还要再做一次简短演说。他寓意深长地讲道：“从布里克斯顿的后街到亨廷顿的原野是一段十分漫长的路程。”他的话立即被打断：“是的，约翰，我们中的一些人就是这样走过来的。”几乎没有一个保守党候选人的当选会产生如此强烈的反响。在极少数守旧的亨廷顿人看来，这个来自伦敦南部的候选人不该受此殊荣。彼得·克罗斯曼，即后来的彼得爵士以身体不适为由，离开主席台。有些人推测，这种不适并非出自身体本身。

约翰·梅杰要做一个全体选民拥戴的候选人。在实践这一誓言的最初努力中，梅杰遇到了许多势利小人。不过，这不只是一个乡绅反对平民的简单问题，事实上，一些乡绅倒是认为，在当代保守党的政治环境里，亨廷顿应

该选择一名出身平民的候选人。但是，许多中层或中下层的保守党人却宁可选择一个公爵的儿子作为他们的代表，而不原意选择一个与他们自己的出身背景相似的候选人。最初，有些人抱怨他是个“银行职员”，但这种议论没有持续多久。安德鲁·汤普森认为，到1977年春末，约翰·梅杰夫妇用实际行动消除了人们的怨言和疑虑。

关于地主势力问题，梅杰先生有幸得到了他的前任戴维·伦顿爵士的帮助。戴维爵士是位著名律师，曾任主管大臣，很遗憾，因某种缘故终究未能当上司法长官。做为医生的儿子，戴维爵士可以说是50年代保守党中依靠自我奋斗，取得成功的人之一。然而，到70年代，说他是一位高官显贵一点也不夸张，他当然能够同亨廷顿保守党中的显贵们接触。为了梅杰，戴维爵士举办了多次宴会，让梅杰先生与亨廷顿的老字辈见面、谈心。不久，他们之间就建立了友谊。

约翰·梅杰获得了终生的稳固席位，但从他的所作所为中，没有人能够看出他会有今天。梅杰很快搬到这个选区，买了一套住宅，立刻着手工作。正如安德鲁·汤普森描述的那样：“他竭尽全力，拼命工作。你会误以为他不是奋力争取一个可靠的席位，而是在竞争一个与工党势均力敌的席位。”梅杰将最可靠的席位当做随时可能失去的席位对待，认为他不能依赖继承前任的多数票，这是明智之举。梅杰的这种态度既反映出他对前景的忧虑，更反映出他的精明和谨慎。诺尔马·梅杰回忆道，他俩当初总是担忧会失去议员席位。彼得·戈兹试图将他俩从这一荒唐的顾虑中解脱出来。他开玩笑说，他最好替梅杰夫妇预订两张选举当天去美国的单程机票，倘若他没得到亨廷顿的席位，他们夫妇就逃离英国。然而，这种顾虑仍然困扰着梅杰夫妇。善意的选民们常常对梅杰夫妇说：“当然，这是你们第一次遇到这种挑战，没有人期望你们做的像亲爱的戴维那样出色。”

对于选民如此低的期望，梅杰夫妇感到难受。不过，他们完全同意选民的看法。

当事者迷，旁观者清。假若亨廷顿是另外一个人的选区，那么，梅杰敏锐的政治嗅觉就会告诉他，这是个可靠的，并且将会越来越可靠的保守党席位。然而，由于他自己是当事人，他的政治本能被不安全感和自我怀疑感所淹没。或许因为梅杰和诺尔马为他们的成功付出了艰辛的劳动，所以很难相信这一客观、可靠的预测。经历了从街道到旷野的漫长跋涉之后，他们不可避免地感到了精力和心理疲劳。实际上，约翰·梅杰是一位杰出的候选人。他广交朋友，尤其与那些住在公房里、来自伦敦的居民关系密切。初次见面时，这些人常常会对梅杰说，他们不曾想到能在家门口发现一个保守党人。约翰·梅杰询问他们从何处来，并经常详细谈论他们从前在伦敦时常去的一些地方。这些人大多是一些熟练工人和抱负不凡的房主，他们正是保守党人希望依靠的阶层。在亨廷顿，梅杰并不需要他们的选票，但却赢得了其中的大多数人的支持。

像选区的平民百姓一样，梅杰也常常乘火车往来于亨廷顿和金什字之间。他的旅途常常变成政治会议，使他结交了许多新的朋友。一天，一位妇女在金什字上车，一坐在他的对面，眼泪就夺眶而出。梅杰问她出了什么事，她告诉他，她去伦敦看病，医生告知她已患癌症，必须立即接受手术治疗。在整个旅途中，梅杰一直安慰她。鼓励她，并将她带到他的家里，诺尔马同梅杰一同安慰她。这位不幸的女人子身一人，无依无靠，自从那晚受到梅杰

夫妇的鼓励和安慰后，她感觉自己比以前更有勇气面对未来了。此后，梅杰夫妇常去看望她，或去她家，或去医院，与她建立了深厚的友谊。

大选临近。直到 1979 年 5 月 3 日选举揭晓，梅杰一直悬挂的心总算落了地，一切疑虑和担忧随之烟消云散。梅杰以多出 7% 的优势当选为国会议员。保守党的多数票也由 9244 张增加到 21563 张。

此后几天，约翰和诺尔马仍不能相信，梅杰现在已是一名下院议员了。回顾几年来走过的历程，梅杰夫妇惊讶地发现，他们不知不觉也走过了一段遥远的路程，然而，新的征程才刚刚起步。

第三章 跻身内阁

才子与次官

1979年，保守党竞选获胜，成为执政党。这是下院保守党议员取得的最辉煌的胜利之一。在新当选的议员中，至少有十几位富有才华和情趣的人，形成了一定的影响。其中有五人后来成为约翰·梅杰政府的内阁成员：梅杰首相本人、梅瑟斯·兰、梅勒、克里所·帕滕和沃尔德格雷夫。

克里斯·帕滕和威廉·沃尔德格雷夫在进入下院之前，就被看成未来英国首相的候选人。许多聪颖的新议员在1979年以前就相互认识，大多数人至少参加过一次民守党为颇有才华的年轻人举办的培训班。所以，在特里斯坦·加雷尔-琼斯着手建立一个团结奋进的小集体之前，一些议员之间就已形成了忠诚、团结的风气。撒切尔时代初期，加雷尔-琼斯先生在组织、协调新议员的活动中起到了决定性的作用。然而，令人颇感矛盾的是，加雷尔-琼斯有一个别人身上都没有的弱点：他总是低估自己的智能。在进入政府机构之前，他就认为自己仅仅具有二流人的头脑，命里注定只能担任次官角色。所以，他总是替同事们着想，为他们的晋升竭尽全力。

他遵循保守党传统作法，组织了一个晚餐俱乐部，俱乐部成员每月（即议员开会时）在他的家里聚会一次。起初，俱乐部有13位成员：迈科尔·安克拉姆、罗伯特·克兰伯恩、彼德·菲雷泽、尼古拉斯·莱尔、理查德·尼达姆、克里斯·帕滕、约翰·帕滕、亚历克斯·波洛克、威廉·沃尔德格雷夫、约翰·沃森以及加雷尔-琼斯本人。

这是一个引人注目的小组。小组成员们不仅才华卓越，而且都有社会背景。安克拉姆勋爵和克兰伯勋爵是侯爵爵位的继承人，尼达姆先生是伯爵爵位的继承人，沃尔德格雷夫是伯爵的次子。这个俱乐部很快就被称为“才子俱乐部”。这个称号使其成员大感窘迫，同时也引起了别人的嫉恨，因为它对没有加入该俱乐部的人无疑是一种排斥和拒绝。不管它的成员如何否认这一点，“才子俱乐部”成员在政府机构云集之地——威斯敏斯特，被视为享有特权、相互佩服、自信而胸怀大志的青年人，这些人自以为能够登上权力的顶峰。

“才子们”对撒切尔主义或撒切尔夫人不大欣赏。虽然他们也认为有必要遏制通货膨胀、控制公共开支、减少税收、改革工会，但他们只认为这是矫正70年代经济政策失误的必要措施，而不是与战后政策的果断决裂。他们想当然地认为，不管首相的观点如何，在他们的努力下，保守党正常的大政方针应该尽可能地得到恢复。1979年以后，才子们倾其主要精力，撰写了一份名为《换挡》的宣言书。这份抨击政府经济政策的宣言于1981年秋天出版，尽管才子们对政府的批评不像伊恩·吉尔摩的批评那么直率，但《换挡》这份宣言仍然是温和派1981年反撒切尔运动的组成部分，它加深了同僚中的撒切尔的支持者对他们的厌恶。除才子们外，79年进入议院的议论中再也没有出类拔萃的人了，也没有人试图建立一个取代“才子俱乐部”、支持撒切尔主义的组织。在1979年新当选的保守党议员中，撒切尔主义的支持者就才能而言，都是些平庸之辈。

迥然不同的风格

1979年，约翰·梅杰没有受到“才子俱乐部”的邀请，它的成员对他尚不熟悉。到1985年他加入该组织时，“才子俱乐部”的性质已发生了变化。该俱乐部的大多数成员已在政府供职。但令人感到矛盾的是，当他们的地位愈来愈高时，对自己的组织却愈来愈不重视。到1985年，他们的俱乐部已不再是反对撒切尔主义的阵地，而只是晚餐聚会的场所。起初，约翰·梅杰不是俱乐部成员，错过了许多愉快的聚会和风趣的谈话，但也避免了一些潜在的危险。如果他很早就加入了“才子俱乐部”，他肯定属于该组织的右翼成员，但他既不能改变右翼的观点，也不能退出。作为该俱乐部成员，他不可能免受温和派的影响，这样就必然受到撒切尔夫人及其强硬派的怀疑、或许，他仍有可能接替撒切尔夫人，但将更加艰难。事实上，约翰·梅杰1979年未加入俱乐部反到成了他晋升的有利因素。然而，梅杰确实加入了另一个晚餐俱乐部，其创始人是约翰·沃森，他也是才子俱乐部成员。当时，议员们纷纷指责该俱乐部孤傲清高、排挤他人。沃森对此十分敏感，想吸收更多的人加入俱乐部。其他成员都反对他，这并不是出于对同行们的蔑视。他们只是认为，有必要限制俱乐部成员人数，以便能舒坦畅快地坐在加雷尔-琼斯先生的餐桌旁就餐、闲聊。沃森先生虽决定成立另一个俱乐部，并取名为“盖伊·福克斯”俱乐部，约翰·梅杰是其创办人之一。俱乐部成员在霍斯菲里路的一家餐馆里共进晚餐，谈古论今。在这个餐馆里能听到议院通知议员参加表决的铃声，戈尔巴乔夫先生和尼尔·金诺克曾在此就餐。盖伊·福克斯俱乐部的成员除梅杰和沃森外，还有格雷厄姆·布赖特、约翰·布彻、斯蒂芬·多雷尔、约翰·李、彼德·劳埃德、布赖恩·马韦尼、戴维·梅勒、戴维·特里彼尔和加里沃勒。

“盖伊·福克斯”成员之间既不团结，也不做宣传，而且缺乏乐趣。其中至少有两人是撒切尔主义者，一人是彼德·劳埃德，另一人是约翰·布彻。这样一来，成员之间就存在着分歧。

在讨论中，布彻先生和劳埃德先生总是与其它成员意见相左，而约翰·梅杰却不急于表态，待分析具体情况后再做决定。在任何问题上，他总是把讨论重点集中到一个具体问题上，从现实的角度加以评估。他不欣赏温和派与强硬派之间徒劳无益的辩论，而喜欢审视详细具体的政策建议。

回顾早期的这些讨论，梅杰先生的一些同僚说，他们当时认为梅杰倾向于温和派，另一些人则认为他偏向强硬派。没有人认为他是个有主见的思想家。对思想和理论缺乏热情绝不是因为梅杰在政见寻求中立，避免四面树敌，而是与他那独特的个性有关。与其他政治家不同，梅杰在尚未掌握所有的事实时，不愿意直抒己见。他早就知道担任财政大臣的困难。他知道杰弗里·豪会得到一大堆来自各方面截然不同、有相当说服力的建议，但没有任何一条建议能够减少财政大臣独立作决定的压力。

梅杰没有天真地以为，他的一两条建议就能把这个国家治理的更好一些。他也强烈的感到，政治是一场对手之间的竞赛，支持他自己的一方是他的职责。

梅杰的这种风格在他的首次演说中得到明确体现。在杰弗里·豪担任财政大臣提交的第一个预算案的辩论中，梅杰做了一次常规性演说。他先对戴维·伦顿和亨廷登选民表示由衷的赞扬。他提醒议院，奥利佛·克伦威尔是

亨廷登区前任议员之一，但他又补充道：“副议长先生，他给你的前任造成了很大的麻烦。”在谈到经济政策时，梅杰说公众舆论要求政府做四件事：削减税收、遏制通货膨胀、创造就业机会、“尽可能”令人满意地履行公仆的职责。然而，他又指出：“尽管出于最良好的意愿，财政大臣及其同僚不可能同时做到这四件事。为了创造就业机会，履行公仆职责，首先有必要削减税收，遏制通货膨胀。”接着，他将话锋转向削减公共开支问题。“每当我们讨论削减公共开支时，肯定有众多的反对意见。削减公益事业开支向来是不受欢迎的。但目前大部分反对意见似乎来自各个方面。”他最后总结道：“我认为削减公共开支是必要的。”

这篇演说的主题似乎是极其普通的，但在当时的背景下，其内容和措辞都是很有趣的。它为梅杰进入政界奠定了基础。温和派狂热地提倡增加公共开支，他们几乎指出，一切公共开支都是必要的。梅杰从亲身经历中认识到，温和派的看法是不正确的，而许多撒切尔主义者又犯了一个同样的错误。他们由衷的痛恨国家福利政策，反对国家机构开支，但却忽视了政府在建设和维护当代社会赖以生存的基础设施方面投资的至关重要性。

1979年，公共开支失控。新政府继承了上届政府的财政计划，该计划即不是建立在合理的重点突出的项目上，也不是基于对经济承受力现实的评估而制定的。撒切尔政府及约翰·梅杰本人认识到，对该计划大动手术是极其必要的，尽管这一手术是痛苦的。理智和本能促使梅杰先生采取中庸之道。他既不逃避痛苦，又没有陷入痛苦中不能自拔。他认为，已制定好的公共开支数额必须削减，以加速经济复苏，为未来更大的公共开支创造条件。与大多数后座议员不同，梅杰接受政府1981年的预算方案，它是在经济萧条的背景下做出的。温和派、凯恩斯主义者及其他一些传统思想的卫士们竭力主张通货再膨胀，遭到政府的拒绝。杰弗里·豪在撒切尔夫人、奈杰尔·劳森和艾伦·沃尔特斯教授的支持下，决定减少40亿英镑的公共支出。

温和派对此暴跳如雷，对364位经济学家联名给《泰晤士》报写信，预示世界的末日即将到来。然而，事实却恰恰相反，英国经济进入现代史上最迅速、最持久的发展时期。在盖·福克断晚餐聚会上，约翰·梅杰是愿意为杰弗里·豪的决定辩护的少数人之一。在没有完全掌握促使杰弗里·豪作出决定的一切因素之前，梅杰不愿意盲目顺从他的同僚，指责财政大臣。

对雄心勃勃的后座议员来说，当反对党的成员比当执政党的议员更有趣。作为反对党人，议会的每一次质询都给他提供了一次把首相拉下马的机会。反对党后座议员可以借次机会向大臣们提问题，几次成功的提问可以使他声名大振，成为大有前途的人物，而执政党的后座议员则很少有机会施展才华。但梅杰并不为此而忧心，他乐于保持自己踏实、肯干的风格，稳妥地处世行事。他既没有美名远扬，又没有恶名昭著。但在1980年和1981年，他的名字经常出现在威斯敏斯特区政府要人的谈话中。本人就碰到许多梅杰的同事问：“你见过梅杰吗？”克兰伯恩勋爵曾去一个赛马场，说他想下赌注，看1979年进入议院的人中谁第一个进入内阁。“你大概是想在克里斯·帕滕、约翰·帕滕或威廉·沃尔德格雷夫身上下赌注吧？”赌注登记员问。“不，”罗克兰伯恩回答道，“约翰·梅杰。”“他是谁？”赌注登记员询问道。接着他跟罗克兰伯恩勋爵以25：1英镑打赌，罗克兰伯恩交了1英镑，转身离去。梅杰声誉鹊起的一个原因是他常常呆在议院里，与议员打成一片。这就使他渐渐结识了许多同行，同行也渐渐熟悉了他。他非常喜欢议院生活的每

一个方面，很快就赢得了“好议员”的美名。这位来自亨廷顿选区的新议员引起了议院督导员的注意。曾任撒切尔政府议院督导员的大卫·沃了顿记得，1981年1月他离开议院督导办公室，担任国会秘书时，梅杰的晋升已在讨论之中，沃了顿只感到惊奇的是，梅杰先生青云直上，只用了两年的时间就得到了政府的任命。

为跻身内阁而努力

1981年初，梅杰登上了权力的第一个台阶，成为内政部主管大臣帕特里克·梅休在国会的私人秘书。在政界，内政部是政府各个部门中公务繁多的部门。对保守党内政大臣来说，麻烦更多。他和他的顾问们或许认为犯罪问题难以解决，但许多保守党后座议员和活动家持完全相反的观点。他们认为办法只有一个：鞭笞和绞刑。一天晚上，在一次冗长而激烈的刑法议案的辩论中，保守党的强硬派言辞犀利，步步进逼，内政大臣威利·怀特洛难以招架，一败涂地。他喃喃自语道：“上帝，我憎恨我的党。上帝，我憎恨我的党。”

内政大臣也常常成为无辜受冤的对象。一次，一位爱尔兰人决定顺道进入女王卧室，与女王陛下聊聊天。新闻媒介的报道暗示，由于怀特洛先生暗中相助，爱尔兰人得以翻越白金汉宫的高墙。所以，大多数担任内政大臣的人都认为自己的工作颇具危险性，这是不足为怪的。怀特洛是老于事故的政治家，帕特里克·梅休也很精明圆滑。尽管如此梅杰以其对党的忠诚和预测、避免危险的本领给内政部的两位大臣留下了深刻的印象。他们把他看作门徒。曾担任议院首席督导员的怀特洛认为，从梅杰身上他能够看出未来议院督导员的影子。

到1981年，1979年当选的议员中第一批人进入政府各个部门。苏格兰人、当地有背景的议员和一些比较支持政府的温和派得到优先任命。梅杰对此大为不满。当四、五个和他一起进入议院的议员得到任命后，他对盖·福克斯俱乐部一位成员透露了自己的不满情绪。直到1983年1月在政府的人事小调整中，约翰·诺特退休，梅杰才接替他成为议院首席督导员助理。这虽是最低一级的职位，但却令人欣喜。从此，梅杰开始了两年半较为成功的仕途生涯。议院督导办公室相当于军队副官办公室的职能。至今还没有人对该办公室做过仔细的研究和描述，实际上这本来就不是一件轻而易举之事。像共济会等秘密组织一样，保守党督导员对他们的工作守口如瓶。保守党督导员实际由14人组成，坐在圆形桌旁讨论问题。他们是根据多种原则筛选出来的，但必须得到其他督导员的认可。具体筛选办法是投秘密反对票，任何一张反对票都可以否决一个督导员的任命。显然，投反对票必须慎重，不能视为儿戏，首席督导应该想方设法保证优秀的候选人得到任命，但有时候，反对票则使这一良好的愿望难以实现。1979年，艾伦·克拉克就是一例。所以，首席督导员只能在反对票的约束下，尽力把能够代表各个地区和各个社会阶层的人选上来。

督导员最重要的工作就是在议院表决前，向政府预测多数人的意向。如果说保守党内有人操纵表决，那就是督导员干的。在政府对副部级官员的任命中，他们有决定性的发言权。督导员的另一项工作就是给那些没有得到政府任命、但言希望晋升的人打气，鼓励他们重整旗鼓，来年再干，对于那些没有前程、但却缺乏自知之明的人，督导员要做劝导工作。约翰·梅杰是一个非常出色的督导员，被认为是督导办公室里最好的“计算机”。对于任何因后座议员反叛、政府的支持率下降的可能性，他的预测总是最可靠的。同事们也很尊重他的判断，用他的同事特里斯坦·加雷尔-琼斯的话说：“我们都很快认识到，一旦梅杰就某个问题陈述看法，其他人就不必发言了。”其他督导员同意怀特洛的看法：梅杰具有担任首席督导员的素质。

除了督导办公室高级官员外，每一位督导员负责一个地区（梅杰负责东安格利亚区）和一个政府部门，就各种议案提交议院讨论的日期和可能出现的问题，与各部大臣们取得联系。在任职最初的18个月里，约翰·梅杰充当内政部和北爱尔兰事务部的联络官。1984年至1985年，在议会选举期间，梅杰负责与财政部的联络工作。对督导员来说，财政部是所有政府部门中联络事务最繁重的部门。每年三月，预算案出台后，每个财政法案必须在六月底以前获议会通过。这个立法过程总是很复杂，有可能涉及议员委员会的审议。不过，这也正是一个优秀的财政督导员大显身手的时候，因为财政法案要求督导员与反对党谈判磋商。

反对党知道，如果政府拥有大多数支持者，政府的财政法案实际上不需修订就被载入法令全书。

虽然阻挠财政法案通过或阻止议会中止辩论是不常见的，但反对党还是想这么做。这有时候意味着另一轮彻夜不眠的委员会辩论。

有能力的财政督导员一开始就与其工党对手建立良好的私人关系。这是他着手工作的基础。他必须使反对党的虚荣心得到满足，又使他的大臣们的日子好过一些。当然，要避免通宵的辩论会是不现实的，但优秀的财政督导员至少可以提前告诉他的大臣，哪一天晚上他得准备于个通宵。同样，一个无能的督导员对财政大臣来说，无异于一个恶魔。如果督导员在财政法案上出问题，整个财政部的工作将受到破坏性的影响。

当时的财政大臣奈杰尔·劳森是一个缺乏耐心、不容忍制造破坏性影响的人。他对督导员所做的努力印象至深，认为梅杰有能力担任未来的财政大臣。不仅如此，梅杰在1985年财政法案批准过程中表现出色，使他距首相宝座又近了一步。然而，当时他还没有如此大的雄心，只是期望担任主管大臣的副手。到1985年的夏天，他担任议院督导员已经两年半，舆论反映良好。在九月的人事调整中，他的提升几乎已成定局。然而，梅杰却拿他的前程当儿戏，差点重栽一跤。

1985年7月，撒切尔夫人在唐宁街10号首相官邸请议院督导员们共进晚餐。进餐期间，撒切尔夫人询问后座议员对当前的经济有何看法。财政督导员告诉首相，政府的经济政策普遍被误解，普遍不受欢迎。撒切尔夫人驳斥说这是一派胡言。从她说话的口吻中可以看出，她似乎以为梅杰本人不赞同她的经济政策。梅杰先生试图指出，他不是比表他自己说话，而是准确地转达议会执政党的看法。然而，众所周知，撒切尔夫人情绪不佳时，很难听进去别人的意见。撒切尔夫人仍坚持认为梅杰是她的对手——温和派批评者之一。梅杰毫不让步，反复陈述他的看法。其他人试图改变话题，但撒切尔夫人根本没有改变话题的意图。两人唇枪舌箭，各不相让，辩论越来越激烈。最后，还是首席督导员竭尽全力，扭转了话题。

晚餐结束时，丹尼斯·撒切尔走到梅杰跟前说：“她就喜欢那样，你知道，”这本是一句安抚的话，但却没有达到预期的目的。梅杰先生确信，这一事件无异于惹火烧身，自断前程。以前，首相几乎不知道他的存在；现在，她肯定把他看成伊恩·吉尔摩的门徒了。他知道他给她讲的是实话，然而，撒切尔夫人对形势的估计似乎是正确的。事实表明，梅杰与首相唇枪舌箭的交锋没有影响他的仕途。九月，他被任命为卫生和社会福利部政务次官。这

是政务最繁忙的一个职位。英国现行的社会福利体系是在狡谲的劳埃德·乔治年代制定的，深受贝弗里奇清规戒律的影响。起初，该体系简单明了，但现在已陷入错综复杂的困境。每年政府要追加数亿英镑，1991年至1992年社会福利经贸总额已突破620亿英镑，但收效甚微，社会问题没有得到明显改变。如今，社会问题更是堆积如山，亟待能干的政治家和思想家着手解决。

新上任的次官们很快就发现，他们的办公桌上堆满了等待裁决的案子。一般而言，提交到部里的案子，即使再贤明能干的人也望而却步，一筹莫展。它们往往涉及一个不可调和的矛盾：一方面是人道主义的呼吁，另一方面则是法律的呐喊。在棘手的事情面前政治家也显得平庸无能。社会福利大臣知道，一旦问题出现，享受福利者及其在新闻界的代言人《卫报》等都会谴责他的吝啬，并坚持说，狄更斯笔下的吝啬鬼克鲁奇也比他慷慨。

因此，社会福利大臣出力不讨好。从1981年以来就担任卫生和社会福利大臣的诺曼·福勒对此深有体会。不仅如此，他对卫生工作也持有同样的看法。1987年大选期间，有些部门就指责他懒惰，没有搞好卫生工作，给保守党赢得大选造成了困难。大选的当天，戴维·杨勋爵还扬言，福勒先生在即将到来的人事调整中应被免职，因为他几乎使政府垮台。

五年前，戴维·扬的谴责似乎不公平。现在看来，诺曼·福勒的政绩还是相当突出的。在任何一次大选中，卫生问题一直是保守党的劣势。诺曼·福勒主管卫生部近六年，而他的继任者约翰·穆尔在位不到6个月就狼狈不堪，致使卫生和社会福利部分家：卫生部和社会福利部。这样一来，尽管压力减轻了，但福勒的继任者没有一人能胜他一筹。福勒先生在工作中既有政治家的狡黠，又有保守党人的多疑。经过一段时间的观察，他发现他的次官梅杰与他有相同之处。但起初，他对梅杰持怀疑态度。这完全是撒切尔夫人造成的。她不赞同福勒先生的悲观态度，主张对社会福利问题采取激进措施。当她与某一主管大臣政见不一时，她往往给该部门安插一个心腹，作为大臣的副手。这种作法显然不利于该部门建立良好的工作气氛。遭首相质询的内阁大臣有时候认为，是他的副手暗中向唐宁街10号告状。

诺曼·福勒对罗兹·博伊森和雷·韦特尼就有这样疑虑；并以为梅杰也是唐宁街的心腹。然而，他的疑心很快就打消了。福勒和梅杰一起共事十分愉快，对如何解决本部门面临的问题持有相同的看法。

那时，社会福利部已开始为检查总结1985年至1986年该部经费支出做准备。这个检查旨在控制支出增加，有效地利用社会福利经费，帮助那些确实需要救济的人。根据惯例，社会福利方面的任何变更必将引起政治麻烦。在处理这些问题时，该部的官员们期望求得议会的赞同。所有的文职官员对这一程序持有既欢迎又厌恶的矛盾心理。在他们政治生涯的某个时期，面对无能的大臣或难以理喻的后座议员，大多数聪明的官员趋于认为，议会只是政府机构的累赘，令人生厌。但同时，他们也知道，尽管议会令人失望，但他们也不能轻视它的作用。文官们虽然能够替平庸无能的大臣作出决定，并承担大臣的大部分工作，但有一个方面却不能替代他，这就是大臣在议会的职能。能够操纵议会的大臣往往令文官们倍加尊敬。

英国自由党政治家和首相（1912—1916）。——译注

英国经济学家（1879—1963），提出了把英国建设成福利国家的计划。——译注

梅杰的同僚对他评价甚佳。他赢得了一个至今仍在传颂的美名：体贴下属的劳板。一些经常见到他的官员认为他还有些矜持。比较了解他的几个官员认识到，这不只因为他初来乍到，正在新的环境里摸索路子，而且是因为少年辍学、缺乏正规教育无形中使他产生了一种不安稳感。他还必须建立自信心，以胜任大臣的重任，赢得官员们的尊敬。他手下的官员们都受过比他更多、更广泛的正规教育。

无论在哪一方面，约翰·梅杰没有遇到过麻烦。从他来到卫生和社会福利部起，他的表现就给人留下了深刻的印象。他曾赢得诺曼·福勒的信任，同时又深得首相的赏识。约翰·韦克姆也为他的门徒取得的进步感到高兴。可以说梅杰正在通往议院首席督导员职位的道路上跋涉。然而，一个议院督导员直接晋升为督导员是不可能的。梅杰必须先担任主管大臣一职，哪怕是短暂的任期。1986年9月，基思·约瑟夫爵士退休，政府进行人事调整，梅杰被任命为社会福利部主管大臣。他的前任托尼·牛顿调任卫生部大臣。

几周内，梅杰先生不得不着手解决老年人冬季补贴问题。从表面上看，政府按过去的常规办事不会遇到困难，80年代，对享受额外津贴的退休老人的取暖补贴一直在稳固增加。50年代，老年人冬季外亡事比全年的平均死亡率高27%。到80年代，老年人冬季死亡率已下降到14%左右。

然而，一旦引起众怒，新闻界大肆渲染时，事实、数据以及理智的分析就几乎失去任何价值。撒切尔政府在第二届任期之初，推行“绝对严格的气候补贴”体制。首先，气候补贴额明显不足。1985年冬，政府以牺牲100万英镑的行政费为代价，支付了170万英镑的取暖补贴，但真正的代价还是在政治方面。每年冬季，公众对补贴的需求总是被舆论界利用，制造众人对寒冷歇斯底里般的恐慌。1986年冬，恐慌尤为严重，即将来临的大选犹如雪上加霜，形势更为严峻，公众极其愤怒。梅杰力陈事实，以平息众怒，但无济于事。他随之决定让步。为达到目的，他得首先面对一群不为寒冷所动的财政部官员。幸运的是，财政部也受到大选的影响，梅杰成功地得到了数百万英镑，春季来临之前，公众的愤怒已基本平息。

梅杰先生开始为保守党赢得大选而努力。他登上中央总部的讲坛，召开新闻发布会，简洁敏捷地回答提问。观察家注意到，撒切尔夫人至少给他暗示过一些问题，并对他的回答十分赞赏。大选结束时，梅杰本人希望、甚至渴望被任命为议院首席督导员。如能如愿，那将是一次重要的晋升，他知道他肯定会喜欢这个职务。威利·怀特洛和约翰·韦克姆都认为，梅杰应该担任这一职务，他们有充足的理由期望撒切尔夫人同意晋升他。

突然间，有人从意想不到的角落里站出来反对。财政大臣奈杰尔·劳森想让梅杰担任他的副手——财政部首席大臣，主管公共开支。劳森先生力排众议，强调指出，梅杰是所有候选人中最有资格担任财政部首席大臣的人。他还指出，内政部主管大臣大卫·沃丁顿可以是一位比秀的议会首席督导员。他的话没有错，沃丁顿先生被调任首席督导员后成绩斐然。于是，梅杰先生成了财政部首席大臣，与内阁成员的职位相当。罗伯特·克兰伯恩勋爵当初下的赌注赢了：约翰·梅杰是1979年进入议院的议员中第一个跻身内阁的人。这一晋升为他以后接替撒切尔夫人、竞选首相创造了条件。

财政部的二把手

财政部首席大臣是内阁中级别最低的大臣，通常不为人所知。他不主管整个部门的工作，只是充当大臣的副手，负责计划政府的公共开支。这就是说，首席大臣做的是最重要、也是最艰难的工作。

四十年来，公共支出趋于失控，消耗了国民总产值的绝大部分。未经计划，哪怕是少量增加公共支出也可能导致利率压力、市场恐慌、经济危机。政府如果不强行控制支出，经济就不能发展。虽然控制支出的警钟长鸣，但在实践中也不能过分死板。虽然“不”字及其同意词在首席大臣的言谈中居多数，但也不能愚蠢的拒绝一切要求。公共支出问题的出现是因为民主政治的压力，一个明智的首席大臣总是想法调解压力。如果首席大臣政策太宽松，来年必将遇到经费危机，市场和货币基金组织将促使财政大臣设法弥补他的副手不应该花掉的那笔资金。但如果首席大臣控制太严，就会出现政治危机。所以，他必须采取适中的政策。要做到这一点，他必须拼命工作。一年的大多数月份里，首席大臣的生活规律是，白天开会，晚上伏案工作。最繁忙时，梅杰往往工作到深夜，次日五点半又开始工作。面对圆桌对面的同事们，他必须知道他们的计划、观点和他們干的工作，他们是一群人，而他只是一个人，其工作量就可想而知了。

然而，艰苦的工作也有补偿。当许多年长的同事坐在办公室时，首席大臣可以从他们的言谈中了解政府的运行机制。这对一个新上任的大臣来说，无疑是接受政治教育的极好机会。梅杰带着兴奋和胆怯的心情走上新的工作岗位。由于没有受过大学教育，梅杰对如何适应财政部的工作有些紧张。财政部人才济济，官员们不仅才干出众，而且具有极强的自信心。从他们从政的那一刻起，他们就不负众望，不论职位高低，积极参加内部辩论。低级官员们甚至乐于在公众场合顶撞比他们职位高的官员，对大臣他们并不屈意奉迎。

但总的来说，财政部有一种令人振奋的气氛，就连偶然的来访者也能感受到这一点。多年来，颇有才华的财政官员勤奋工作，和睦相处，形成了一个团结奋进的小团体。在财政部工作过的政治家们对此十分欣赏。大多数大臣们对手下的官员们都很尊重。约翰·梅杰带着敬意和矜持着手工作。到任的第一天，他对自己的私人秘书吉尔·拉特说，他不知道部里那些牛津大学的高材生会如何对待他。说着，他略一停顿：“噢，你上过哪所大学？”

“牛津大学。”

“我猜你是高材生。”

“确实是，首席大臣先生。”

梅杰先生很幸运。对他来说，拉特小姐是理想的私人秘书。她不仅是他工作上的得力助手，而且是自信心的鼓励者。吉尔·拉特是同龄人中才能超群的文职官员。即使在人才济济的财政部，一谈起她，人们都会肃然起敬。她思想开放，不落俗套，对人平等相待，不趋炎附势。对那些毫无根据的政策建议及其倡导者，她最爱用的两句话是“什么玩意”，“死脑筋”。新上任的首席大臣很快就与这位迷人而风趣的文法学校毕业生建立起密切的关系。这种伙伴关系还得益于两人的共同爱好：板球。1988年夏天，财政部的板球爱好者经常以板球为娱乐。他们知道，午饭时初赛结束，决赛将在首席大臣的办公室里举行。

约翰·梅杰总是喜欢和明智的女性共事。除了他的妻子外，他在政界许多亲密朋友和同事都是女性，如埃米莉·布拉奇、朱蒂恩·普查林、莎拉·霍格、吉尔·拉特以及吉尔·谢泼德。吉尔·拉特配合驱散了梅杰工作时的孤独感。根据首席大臣的工作安排，梅杰几乎没有时间回家，只能住在公寓里。傍晚，他经常去议会的议员餐厅就餐，然后回到财政部继续工作。

在大臣的办公室里，只要大臣还在，至少应留一名官员值班。这是一条不成文的规定。拉奇小姐乐于留在办公室值班。晚上，工作压力迫使梅杰伏案至深夜，他往往和拉奇小姐、埃文斯小姐或其他官员到一家印度餐馆吃一顿夜宵。梅杰总是否认他喜好咖喱炒饭几乎到了成瘾的地步，这取决于“成瘾”一词的确切含义。熟识梅杰达 25 年之久的每一个人都承认，咖喱炒饭在梅杰的饮食中占相当大的比重。

理财有方

每年夏天，财政部要制订出两套指标，一套公开，另一套保密。前者是官方的指南：下一个财政年的公开支出指标；后者更为重要，是财政部对来年形势更现实的估计。这套指标比第一套指标高。

当财政部做预算时，其他各部就开始向“圣诞老人”——财政部大臣们写报告，要求增加经费。不用说，各部的要价总是在百亿英镑之上，甚至更多，远远超出了财政部计划的额度。首席大臣不得不花两个月的时间——9月和10月给各部门分配经费。他采用“双边会谈”的方法，与各部大臣们单独谈判。如果双方不能达成协议，其分歧遂提交“星法院”裁决。这是一个由高级内阁大臣们组成的委员会。怀特洛勋爵、塞西尔·帕金森、杰弗里·豪爵士以及约翰·韦克姆曾先后担任该委员会主任。然而，最近几年里，大臣们都不愿意把他们之间的分歧上交“星法院”。星法院最初是都铎王朝和斯图亚特王朝施行暴力、征服不驯服之人的场所。一些大臣认为，当今的星法院承袭了亨利时代的专制和蛮横。今天，一些大臣虽然对新闻界说官司要一直打到星法庭，但实际上都愿意在法庭门外的台阶上解决争执。

无论以哪种标准来衡量，约翰·梅杰都是一个称职的财政部首席大臣。他成功地把公共支出控制在财政部公开的指标内，而没有求助星法庭的强行裁决，更重要的是，他与同事的关系十分融洽。众所周知，首席大臣很容易形成盛气凌人、专横无理的毛病。利昂·布里坦常常为此受到指责，现任首席大臣大卫·梅勒也是如此。约翰·梅杰从不这样。不仅如此，他尽量不使同事生气。即使拒绝他们的某种要求，他也是彬彬有礼，和言悦色。

梅杰上任的第一年，曾与卫生和社会福利部发生矛盾。该部大臣约翰·穆尔只向财政部申请少量经费，梅杰很快就批准了他的申请。几个月后，卫生和社会福利部经费吃紧，不得不要求追加。该部的预算只所以出差错，有许多原因。一方面，梅杰曾在该部任职，他不愿背上偏袒该部的恶名；而穆尔先生也有同样的顾虑。1986年以前，他曾担任财政部大臣，他想让众人相信，他虽然离开了财政部，但仍执行撒切尔主义削减公共支出的正统思想。当然，穆尔先生还有另外一个目的。当时，几家报刊已透露，穆尔有可能接替撒切尔夫人，荣登首相宝座。这可能助长了穆尔的高傲自大，他严格控制预算，紧缩支出，以此向众人显示自己在政治上的强硬和严厉。结果适得其反，这一致命的错误成为他大臣生涯终结的先兆。

亲眼目睹梅杰与穆尔谈判的官员们认识到，梅杰虽然表面上彬彬有礼，实际上蔑视穆尔的能力。有人据此猜测，梅杰正在和潜在的对手为争夺保守党领袖职位而斗争，并想战胜他。这种猜测只是凭空想像。穆尔待人处事表里不一。在内阁大臣中，不只是梅杰感到穆尔先生令人生厌。1988年，他患病后，同事们几乎都不同情他，因为他经常自吹自擂，说他身体多么结实。梅杰或许和同事们一样讨厌穆尔，但这决不会影响他对预算的态度。首席大臣的任务就是控制开支，但当某一部门的大臣申请的经费量很少时，他自然不能拒绝批准。申请经费的多少是每一个部门大臣的事，大臣应该了解自己部里的经费需求。

梅杰总是鼓励各部大臣重新评估各自的支出项国，如有可能，就把钱用在刀刃上，重点支持基本建设。在少量的经费上，他也乐意采取灵活政策。有一次，梅杰与海外发展部大臣克里斯·帕滕谈判。谈判结束前，梅杰礼貌

地问在座的官员能否离开会议室，官员们和克里斯·帕滕一样吃惊。他们都以为梅杰要与帕滕先生大吵一架，想让他们回避。官员们离开后，梅杰面带微笑说：“我该向你举手投降了，你可以带着 1000 万英镑满载而归。”帕滕先生一时高兴，当场拍板同意。在返回本部的半路上，帕滕忽然想到，他应该要价 1500 万。

1988 年 12 月，即梅杰上任后的第二年年底，他在给全国保守党大学毕业生协会做的一次演说中表达了他对公共开支的主导思想。他说他赞同严格的财务管理，公共开支应该继续增加，但不能超过国民收入的增长。只有这样，才能保证国家消耗尽可能少的国民财富，有助于减少税收，刺激经济，建立“良性循环”机制。随着经济的繁荣，国家才有财力增加公开开支，削减税收，减少国债，进而降低利率，增加财政顺差。

梅杰提醒大家，如果经济停滞不前，政府不得不控制开支的增加。但他也清楚地指出，他完全接受在有价值的项目上增加经费的观点。重要的是政府要牢牢控制公共开支，制定支出策略，而不应该屈服于偶发事件。公共支出既包括在不可避免的偶发事件上的支出，也包括在有价值的项目上的支出。梅杰接着说：“窍门就在于如何增加后者，减少前者。”

他取得了一些成绩：卫生支出增加了 20 亿英镑，道路建设费增加了 14 亿英镑，还有诸如 500 万英镑的残疾人补贴等少量的增加。他总结道：“我的工作是对一大堆数字，分清哪些是值得投资的，哪些仅仅是需求。”

从撒切尔夫人后来对待梅杰的态度来看，他对梅杰的政绩非常满意，奈杰尔·劳森也是如此。梅杰先生担任英国首相以前，几乎没有人反对他处理公共开支的方法。然而，他出任首相后，有那么两三个记者贬低他在财政部所做的工作。

他们指出，作为财政部首席大臣的梅杰政府政绩平平，并说当时政府的收入在增长，支出在减少，所以保持收入平衡是轻而易举的事。约翰·梅杰应该更强硬些，利用经济增长的优势，大幅度降低消耗国内总产值的公共开支。这种认识看似敏锐，实则荒谬，因为它的论据是错误的，在经济增长期间紧缩支出是很困难的。削减支出的关键不取决于收入的增加，而取决于政策。在经济危机中，几任工党政府曾成功地削减了支出，但当经济迅速增长，各部主管财务的大臣知道，在财政部积聚着可管的预算结余时，要拒绝他们的经费要求是很难的。随着社会财富的增加，人们对公共事业——卫生、教育、贫困救济——的需求也与日俱增，甚至超过了经济增长的速度。有迹象表明，撒切尔夫人在大选期间有同样的看法。没有哪一位聪明的保守党人愿意违逆公众情绪。他们面临的挑战不是削减公共开支，而是如何使选民相信，私人企业能够创造出比国家更好的公共消费品。

首席大臣的工作就是完成支出指标，而不决定那些指标应该是什么。在任首席大臣期间，梅杰先生一直按照撒切尔夫人默许的原则行事。1987 年至 1988 年，有迹象表明，约翰·梅杰所谓的“良性循环”失灵了，因为政府一边降低税收，一边增加公共开支，偿还债务。结果，“良性循环”被破坏，但这不是因为缺乏严格的财政控制，而是由于采用了不完善的货币政策所致。

首席大臣也是财政大臣的副手，应该有权参与种种经济政策的制定，但梅杰没有充分利用自己的机会。财政大臣奈杰尔·劳森习惯于开会，让高级官员、政治顾问和初级官员们都参加，讨论货币、财政和一般经济政策。正

如人们所期望的那样，劳森主持的讨论会充满火药味，人们可以畅所欲言，交换截然不同的看法。劳森本人喜欢与彼得·米德尔顿爵士、特里·伯恩斯爵士以及其他高级官员辩论。他认为政策出自不同观点的撞击。当然，他也喜欢证明，他是会议室里最高明的人。

约翰·梅杰没有参加这些辩论，他也不可能全部参加，他自己的工作使他脱不开身。但在大多数情况下他是在寻找借口，有意不参加辩论会。财政部的官员们大为惊奇，因为众所周知，约翰·梅杰已把自己看作未来财政大臣的最佳人选，但他似乎在故意放弃这些在职培训的机会。这主要是自卑感在作祟。他不是经济学家，缺乏劳森先生、彼得爵士以及特里爵士能言善辩的技巧。在那些没有希望胜人一筹的方面，他不愿意发表意见。

这仅仅是一个原因。此外，奈杰尔·劳森主持会议的方式也不适合约翰·梅杰的口味。梅杰认为，只鼓励参加者炫耀才华，而不注重解决问题，只能制造矛盾而不能得到启发。他想他担任财政大臣后，将以完全不同的方式主持会议。他不相信他的方法对制定政策会有什么不利。此外，到1988年和1989年，劳森先生主持的会议与其说是制定政策，不如说是嬉戏取乐。真正的决策会议是在更小的圈子里进行的，只有劳森本人、彼得·米德尔顿和特里·伯恩斯参加，有时候只有劳森先生和特里爵士两人参加。

此外，梅杰不同意财政大臣政策的一个基本方面。到1987年，劳森先生认定，英国加入欧洲货币体系的汇率机制是遏制通货膨胀政策的基础。80年代初期，梅杰先生也同意这种流行的看法：英国对付通货膨胀需要国际支持。到1987年，梅杰改变了看法，其原因有两个：第一、他厌恶欧洲的牵制；第二、他相信通货膨胀只能通过国内正确的货币政策得到控制。

梅杰先生私下向劳森先生表白了自己的观点，但财政大臣固执己见，充耳不闻。梅杰心想，在会上与劳森争论是不明智的，也有被泄密的危险。首先，财政大臣与首相早就意见不和，已造成很多麻烦；其次，梅杰先生担心，他的动机可能被人误解。有人会指责他为了自己的前程讨好首相，反对自己的大臣。以后，梅杰先生还会改变自己对于英国加入汇率机制成员国的看法。但在1987年至1989年，他认为公开表达自己的意见不会有什么好处。在当时的条件下，他的态度是正确的。

第四章 内阁大臣

小船上的宏伟抱负

1987年，约翰·梅杰在议会之外仍不为人知。在任财政部首席大臣期间，他经常到财政部外面散步，有时去维多利亚麦克唐纳餐馆吃汉堡包，有时去泰韦雷吃快式午餐。泰韦雷位于繁华的马歇姆街，是一家意大利餐馆。尽管如此，他也从来没有被人认出来。不过，在保守党圈子里，他逐渐成了人们议论的话题。人们普遍认为，90年代，约翰·梅杰将在保守党中起举足轻重的作用，并有可能最终成为玛格丽特·撒切尔夫人的继承人，甚至是首相本人提名的接班人。梅杰是1979年当上议员的人中进入内阁的人，也是内阁第二个最年轻的成员。他在议会很受欢迎，作为部级大臣，他的名气越来越大。1987年大选后不久，诺曼·特贝特就暗示，梅杰将成为撒切尔夫人的接替者。从那时起，梅杰就逐渐成为报纸人物专栏和新闻界关注的中心人物。其实，他对此一点也不感兴趣。他通常是迫不得已与人物专栏作家合作，因为他不喜欢谈论他的早年生活，他也不愿意抛头露面。不过，他已开始思考自己的未来。

1987年8月，约翰·梅杰和妻子诺尔马与达尔西·阿特金斯夫妇四人乘坐一条狭窄小船，在斯塔福德运河度假。对一个公务缠身的大臣来讲，能有这样一个度假机会，简直难能宝贵。在10天的度假中，他陶醉在闲暇带来的欢乐之中：端着一杯啤酒沐浴在温暖的阳光下，一边听着国际板球比赛的实况广播，一边谈论政治。一天下午，梅杰坦率地向罗伯特·阿特金斯提出了一个令他牵挂的问题：他真的有可能成为首相吗？罗伯特·阿特金斯和他最后一致认为，可能性是有的。另外，他们还决定了梅杰应该采取的第一个步骤，这就是避免与该党任何一派关系过分密切。梅杰取得首相的认可，因而与保守党右派关系融洽。通过盖·福克斯俱乐部和才子俱乐部，他结识了许多保守党左翼成员，并成了好朋友。和以往一样，他没有敌人，他应该尽可能地让更多的同僚认为，他的观点与他们的观点基本一致。

这好像是在精心筹划。事实上，这确实是慎重的筹划。约翰·梅杰在其整个人生历程中从未停止过筹划。不过，这种筹划比老谋深算逊色多了。梅杰无意拒绝接受撒切尔主义。在所有重大的经济政策上，他总是与首相保持高度一致。在欧洲问题上，他与撒切尔夫人意见吻合。但是，他认为，在90年代保守党必须有一个新的议事日程。即便在1987年大选期间，那些投票者似乎已不欢迎保守党重温80年代早期旧梦的做法。约翰·梅杰认为，在新的10年里，保守党必须有一个崭新的计划和全新的口号，并要设法吸收新的智慧和力量，他不愿意加入保守党现存的某一派别，这不是出于自身利益的考虑。他认为这些派别已开始逐渐过时、落伍。

梅杰并不是不愿意参加该党的思想辩论。在任首席大臣期间，他经常提出有关新的议事日程问题，而且经常考虑是否有必要做一两次讲演，陈述自己的观点。不过，有两个问题阻挠了他的行动。第一、他没有时间，繁忙的工作使他没有机会静下来思考；第二、如果他做了有关新设想的演讲，那么，毫无疑问，别人就会将这一行动看成是他竞选首相的第一步。他不希望受到这样的议论，因为他们的看法确实道出了他的心机。当时，梅杰没有透露自己的大政方针，等他出任首相再说。首席大臣的工作要求极为苛刻，要求一

个人在保守党政府中任首席大臣超过两三年就会被认为是不公平的。到了1989年夏季，约翰·梅杰才有理由期望调职。他希望在下届选举中财政大臣奈杰尔·劳森能够离任，这样自己就可接替他。梅杰在就任大臣之前，管理着一个部门，这显然是他的一个优势。梅杰先生本人对此有复杂的感情。财政部里很少有人希望调离，他也不例外。作为低级大臣中的一个聪明能干的官员，梅杰知道自己不久就要被提升，而且也晓得，新的工作不是很有趣的。因此，如果他没有被提升，仍担任首席大臣，他也一定会很高兴的。

在改组的前几周里，人们纷纷议论梅杰先生的下一个职务，似乎有若干个职位可供他选择。有人猜测约翰·穆尔和保罗·钱农将离开政府，这样，社会福利部和运输部就各空一个位子。尼古拉斯·里德利肯定要把环境部交给一个更为友善的同僚。另外，还有人猜测，彼得·布鲁克也将放弃保守党主席的职务，把它移交给一个更有名望的人；汤姆·金也将辞去北爱尔兰事务部大臣职务。

对梅杰先生来说，填补这些空位似乎都不大可能。他曾就任社会福利部大臣，因此，似乎不可能再回到那里。同时，又有人认为，首相将把他提拔到比交通部职位更高的一个部。梅杰偶尔也表示出他对北爱尔兰事务部的关心。但是，几年来，在撒切尔夫人的心目中，北爱尔兰事务部简直就是死水一潭。几乎可以肯定，撒切尔夫人想把梅杰先生放在涉及政府经济政策的部门，让他挑大梁。

约翰·梅杰被看做未来党的主席，他的名字因此而出现在人们的谈论中。可是，主席职务不能给他带来管理一个部的经验。环境部或其它政府机构中还存在着可能出现的空缺。在改组的俞一周，梅杰的职务安排仍无人可知。戴维·杨和乔治·杨格两人宣布从政府中退出。到了改组的那一天，即7月24日，星期一，约翰·梅杰和其他人一样，没有得到任何有关自己命运的消息。下午4点30分，他还没有获得来自唐宁街10号的任何新闻。他开始怀疑自己是否会被提拔。一般而言，到了下午快结束时，改组所涉及的内阁大臣都可以知晓自己的职务变动。诺曼·拉蒙特希望接替梅杰先生任首席大臣，他来到梅杰办公室，问他是否从唐宁街10号听到了什么消息。当梅杰告诉他自己的首席大臣的职位可能不变时，诺曼·拉蒙特失望了。为了不使拉蒙特先生过于沮丧，梅杰没有告诉他冰箱里面还有一瓶香槟酒，那也许是为自己的现任职务作告别用的，也许是用来庆贺他继续留在财政部。电话铃响了，是查尔斯·鲍威尔打来的，他让梅杰先生尽早去拜访首相。

首相决定免去杰弗里·豪的外交大臣职务。这意谓着这次改组的规模比人们预测的要大得多。事实上，就玛格丽特·撒切尔首相所有几次改组而言，人们对这次改组的议论最激烈，议论主要集中在约翰·梅杰的新职务上。后来，梅杰先生描述了他与首相的会晤：“她请我坐下，向我问好，接着就请我担任外交大臣……是的，这是一次具有纪念意义的会晤。”

外交大臣

约翰·梅杰是个鲜为人知的人物，谁也不会料到他会出任外交大臣。许多评论家和保守党下院议员强烈反对免去杰弗里·豪职务的决定。另一些人则提出，即使要选一个新的外交大臣，那也应该是道格拉斯·赫德，他的资格是毋庸置疑的。梅杰注意到了人们不同的反应——埋怨和怀疑。有几篇文章对首相任命一个不合格的人进行诘问，认为首相选用他一定是想让他在外交部充当她的走卒。首相对梅杰的任命似乎的确显得有些离奇。不过，有两个明显的理由。第一，撒切尔夫人有其良苦用心。她把梅杰提拔到国家最重要的部门之一，想把他作为自己的接班人加以培养。如果他任外交大臣一直到下届选举，然后再升任财政大臣，那时，他就会成为一名极为合格的首相候选人。第二，撒切尔夫人想在外交部安插一个在欧洲问题上持怀疑态度的官员。她认为前外交大臣道格拉斯·赫德本人对欧共体过于友好。

约翰·梅杰像往常一样，以非常谨慎的态度面对新的任务和新的官员。他清楚他有很多东西需要学习。任首席大臣时，他几乎没有时间阅读报刊上的外事新闻，更不用说具体处理外交事务了。梅杰先生每做出一个决定，总要先确定好他的根据。现在，作为外交大臣，他自己的工作本是批准官员们的决定，但却发现这些决定中的许多问题他还没研究过。毫无疑问，官员们的决定将会像雪片一样飞进他的办公室，等待他的最终审批。

议会就要开会了，梅杰先生没有做出度假的任何计划。他

想利用8月份研究上任之后的对策。于是，他来到他在亨廷顿的花园疗养。与此同时，无数装满各种文件简报的红盒子从伦敦纷至沓来。然而，在月底，梅杰一家到西班牙加雷尔—琼斯家所在的乡下过了几天舒心的日子。这将是他们每年的习惯，加雷尔—琼斯一家人很喜欢梅杰夫妇。梅杰也常和官员们在亨廷顿开会。官员们很高兴有机会离开伦敦，在外交大臣的花园里喝啤酒。

梅杰先生不知道怎样才能和外交部的官员们建立良好的关系，他也不知道自己是否有必要和那些嘲笑他、无知而又目空一切的幕僚进行较量。其实，他不必操心这些问题，因为他继承了一批原有的高级官员，可以与他们建立起友好的关系。身居外交部要位的高级官员大都很有才干，1989年夏，外交部的情况就是如此。梅杰先生对他们的怀疑很快就被钦佩所取代。

除撒切尔夫人外交事务的私人秘书查尔斯·鲍尔外，梅杰先生和与欧洲政策打交道的官员交往频繁。其中有戴维·汉内爵士，他是英国驻欧共体的大使，一个意志坚强的犹太人，为人处事既粗犷又精细。协助他工作的是英国驻欧共体副大使约翰·克尔、苏格兰人，外交部最聪明能干的官员，像尤利西斯一样足智多谋。梅杰先生也这样认为，他一般这样称呼克尔先生：“喂，马基雅维里，你好吗？”梅杰先生也很快喜欢上了驻巴黎大使尤恩·弗格森爵士。尤恩先生具有苏格兰高地首领

的风度，他的品行和形象都要比实际高大。他曾是苏格兰的橄榄球队员，后来脑膜炎终止了他的运动生涯。他的波恩对手克里托弗·马拉比是著名的伊顿公学校友。

意大利政治家、史学家（1469—1527）。主张建立强大而统一的意大利，认为只要能加强中央集权，采取任何手段都是合法的。其比表作是《君主论》。——译注

梅杰先生的首要私人秘书斯蒂芬·沃尔也是一个精明强干的人。10年前，当尤恩·弗格森是戴维·欧文的私人秘书时，沃尔先生的级别就比他低。当时的外交大臣要调离弗格森先生，这一空缺需要有人填补。“我们为什么不提升沃尔呢？”

欧文博士提醒道。外交部很吃力地向欧文博士解释，这样做会瓦解等级制度和职业结构，人们是无法接受的。所以，沃尔先生只好在正统的制度下慢慢得到晋升。

梅杰先生和他之间没有出现任何嫌隙，他也继承了一批能干的低级官员。在他们中间，弗朗西斯·莫德和威廉·沃尔德格雷夫都是主管大臣，倍受大家的赞扬。梅杰与莫德先生很快就建立了良好的工作关系，可是，他与沃尔德格雷夫的关系就比较复杂了。也许是由于沃尔德格雷夫早年就赢得了学术上的声誉，所以他似乎很难面对这样一个事实：他在政界的一些同代人已经超过了。沃尔德格雷夫先生和约翰·梅杰同年进入议会，而且比梅杰早一些进入政府机构。他或许感到外交大臣和主管大臣本末倒置，他应该是外交大臣。梅杰身边的一些人觉得沃尔德格雷夫先生言论轻狂，不负责任，由此引起新闻媒介对外交大臣缺乏经验的评论。

约翰·梅杰在处理文件时，有两个问题摆在议事日程的首位，一是关于欧洲问题。就欧共体而言，约翰·梅杰的直觉与玛格丽特·撒切尔相似。他赞成欧洲共同市场和自由贸易，但强烈反对任何形式的联盟。他曾反对英国加入欧洲货币体系的汇率机制。他的理想是戴高乐式的：建立一个民族国家的欧洲。然而，与撒切尔夫人不同的是，梅杰乐意承认唯有直觉是远远不够的。他认为撒切尔夫人的欧洲政策缺乏一定的艺术性。梅杰的批评家简单地解释了梅杰在欧洲问题上态度的变化：外交部里盲信欧洲统一的狂热分子收买了一个没有经验的外交大臣，而且这种收买不止一次。其实，事实比这种解释更为复杂。

虽然不能把戴维·汉内和约翰·克尔说成是欧洲一体化的狂热分子，但是，这两个外交官确实影响过约翰·梅杰的思考。从他们那里，梅杰了解到英国与其他国家长期保持一对十的关系，遭受了许多挫折，也了解到由于首相坚持要进行最后一次交锋，英国失去了许多外交机会。他俩告诉新上任的外交大臣，尽管英国人在“单一市场”上赢得了优势，但如果能够采取一个更加巧妙的方法，英国就能获得更大的成功。他们还指出，虽然许多欧洲人决心要在“经济与货币联盟”方面取得进展，但同时又担心加入联盟存在着失去经济独立的危险。事实上，其他几个国家的政府暗中同意玛格丽特·撒切尔的保留态度，但却不愿意公开表明，以免被人们认为，他们与撒切尔夫人一样反对欧共体。他们认为，撒切尔夫人拒绝加入汇率机制就意味着她反对共同体。

梅杰先生得出了三个结论。第一，英国经济繁荣的希望与欧洲有着密不可分的关系。第二，欧共体将不可避免地继续发展，比英国人所预料的发展速度还要快。不过，这个速度无论如何也实现不了联盟主义者的设想。最后一个结论是英国必须有一个与众不同的外交风格。显然，梅杰先生的这些主张与撒切尔夫人的观点大不相同。如果梅杰真的这样做了，撒切尔夫人肯定会感到震惊，很可能立即失去对他的信任，失去对他的政绩的良好评价。然而，梅杰没有这么做并非出于自身保护。梅杰明白，只有在保证首相对他信任的条件下，他才可以考虑逐渐调整英国的外交方针。为此，他不得不将他

想要干的事的影响降至最低限度。因而，在离开外交部时，梅杰在欧洲问题上已经形成了自己的观点。

梅杰认为，他也要做一个优秀的欧洲人。不过，他的想法与德洛尔先生的欧洲主义不同。梅杰认为欧洲不仅包括欧洲自由贸易区的国家，而且包括东欧新兴的民主国家。他想看到自由市场和自由贸易在整个欧洲大陆兴起，并使英国在建立一个新的、更加广阔的欧洲的进程中起主导作用。在他的议事日程上，还有英国加入汇率机制的问题。1989年马德里高级首脑会议之后，梅杰立即抓住了撒切尔夫人不愿意承认的事实：她在马德里的承诺严重地削弱了她继续抵制英国加入汇率机制的立场。梅杰分析国内政治形势，更加相信他的这一外交判断。汇率机制问题影响着保守党的团结。伦认为政府这一问题上遭受政治上的损失是极其愚蠢的。在任外交大臣期间，梅杰先生坚持认为，问题不再是英国是否要加入汇率机制，而是在什么时候加入，目前仅有的困难是通货膨胀率。

梅杰先生极为关注的第二个问题是南非问题。在这个问题上，他又一次得到幕僚的支持。英国驻南非大使罗宾·伦威克爵士，在当代南非历史上是一个最成功、最有影响的外交官。梅杰先生任外交大臣期间，从未见过他。但是，根据电讯和频繁的电话交谈，梅杰对罗宾爵士产生了好感，继而十分钦佩他。他把罗宾爵士称作“总督”。在南非问题上，梅杰与首相没有任何分歧，完全同意首相的观点，也就是罗宾爵士的观点：经济制裁是极端愚蠢的行为。民族主义政府不可避免地要实行改革，其部分原因在于，种族隔离与现代经济的需要是不可调和的。南非所需要的是鼓励和投资。但是，这不是英联邦的观点。10月，英联邦政府首脑在马来西亚会晤。梅杰作为外交大臣不得和其它国家的外交大臣们起草一个联合公报，忙得不可开交，而政府首脑们则相对悠闲一些。

外交大臣会晤由加拿大代表乔·克拉克主持，英国方面认为他是个颇有经验的主持人。整个会议期间，澳大利亚外交大臣加雷斯·埃文斯议员扮演了主要角色，他讲话直接了当、不失澳大利亚人直言不讳的风格。显然，他曾在利·帕特森爵士外交学院受过培训。在长17小时的公报起草会议中，津巴布韦外交大臣在原文细节上吹毛求疵。“哎呀，”埃文斯规劝道：“我们不是在起草高深莫测的古兰经。”这时，马来西亚外交大臣眼珠转了一转，手指摸了摸喉咙，咽下了想要说的话。

会议结束时，梅杰先生为他亲手执笔起草的公报感到由衷的骄傲。他说服了外交界的同行们，抑制对南非制裁的要求。尽管公报没有反映出英国政府的政策，但是它确实表明英联邦发生了很大的转变。这位新上任的外交大臣第一次圆满地完成了复杂微妙的国际谈判。撒切尔夫人一向瞧不起英联邦，所以，梅杰没有因此而从撒切尔夫人那里得到他应该得到的赞赏。她对草案缺少对英国政策的描述这一点感到震惊。于是，开始着手修改公报，指示查尔斯·鲍威尔先生起草补充性公报。公报就这样颁布了。梅杰对此没有竭力反对。

顿时，会议炸开了锅。在埃文斯议员的鼓励下，其他几个外交大臣及政府首脑异常愤怒。他们的这一反应是可以理解的。这次会议的唯一目的就是达成一条各国都能接受的联邦路线。为了寻求这样一条路线，各成员国尽力劝导英国政府。现在，撒切尔夫人鄙视它们（他们在这件事上是正确的）；英国政府也不相信它们（她从来不相信英联邦）。英国外交新闻记者捕捉到

这一信息。于是，一些报纸撰文评论说，约翰·梅杰和首相之间出现了裂痕。事实上，这种裂痕是不存在的。另一些报纸则攻击说外交大臣是首相的走卒。这也不符和事实。梅杰先生没有理由站出来反对撒切尔夫人发表自己的观点，也没有意识到一些人会如此恼怒。

由此看来，梅杰确实有些天真。这是他第一次参加英联邦政府首脑会议。他还不完全了解撒切尔夫人与其它联邦首脑之间多年来的积怨。马来西亚的实质性问题既不是梅杰先生造成的，也不是其它外交大臣造成的，更不是玛格丽特·撒切尔造成的。它来自于英联邦自身的愚蠢。英联邦是“已死的大英帝国的幽灵，戴着皇冠，坐在坟墓上”解释霍布斯学说。实际上，任何企图在英国和其它成员国之间通过谈判建立一个合作式外交政策的尝试，都不会令人满意，不像在欧共体问题上，英国没有什么重要的利益需要保护。

梅杰在马来西亚期间，在伦敦所发生的一些事件可能提早结束他的外交大臣职务。一旦奈杰尔·劳森辞职，唐宁街不必耗费时间讨论他的继承人。梅杰先生显然是被选择的对象。在任外交大臣的前三个月，约翰·梅杰集中精力处理公文，对英国国内政治不像往常那么感兴趣。赴马来西亚之前，他参观了位于布莱克普尔的第三世界会议中心。在那里的保守党会议上，他发表了有关政策问题的演讲。1986年，他就曾发表过关于社会福利问题的演讲。但那时，他只是一个低级官员，不是辩论的中心人物。现在，他正在进行一周以来最重要的一次演讲。实际上，他并不渴望博得听众连续不断的喝彩。尽管如此，他还是有点紧张，这是可以理解的。

奈杰尔·劳森的行为进一步加剧了约翰·梅杰的忧虑。1989年是欧洲的革命年。在整个东欧，施政当局被推翻。那些需要提升的保守党大臣们聚集在布莱克普尔的冬季公园，欢庆民主的胜利。然而，谁也比不上奈杰尔·劳森更需要提升，也没有谁能像他那样无情地攻击东欧。可怜的外交大臣一边听劳森的发言，一边在痛苦地抱怨：当会议被迫成为劳森讨论东欧问题的讲坛时，他的发言一定会使听众厌烦。然而，梅杰先生的演讲非常成功，尽管内容并不激动人心。开始时，他有点紧张，讲的其中几个笑话也平淡无奇。接着，他恢复了平静，发表了自己的权威性观点，赢得了听众长久的欢呼和掌声。

尽管困难重重，约翰·梅杰仍很喜欢他在外交部度过的日子。他一开始就明白，对他和玛格丽特·撒切尔的关系，新闻媒介将进行不愉快的报道。“我面临双重危险……如果我的观点和首相保持一致，有人就要说我是一个地道的政客。如果我和首相有所不同，并被人得知，人们就会说：‘啊！分裂啦。’”梅杰发现这一问题很棘手。“每个人都以他们自己的立场，评判我的所作所为。”然而，在接受《星期日电讯报》采访结束时，我就外交大臣所取得的进步，提出了个人的看法：“约翰·梅杰是个性格爽快、精力充沛的人。他喜爱自己的工作，并越来越坚信自己的能力。不久，很多人也将会对他的工作能力充满信心。”

财政大臣

这是极不寻常的几个月。在内阁中，几乎没有人在同一年中连续调换三次职务。仲夏之际，作为首席大臣，约翰·梅杰就下一年度的开支情况与外交部进行了磋商。秋初，他作为外交大臣提交了外交部的工作计划。现在，作为财政大臣，梅杰就要提交秋季财政结算报告了。

约翰·梅杰实现了自己最伟大的政治抱负之一。但是在当时的条件下，他实在不愿意接管财政部。这里的情形与他想象的相差甚远。撒切尔主义推行 10 年之后，通货膨胀率又向第 10 个百分点上升。对付通货膨胀的任何一个方法都是痛苦的。现在，必须通过提高信贷价格降低经济活动速度、从体制本身中降低通货膨胀。因而大臣们采取相应行动，将利率提高到 15%。这是保守党大会前夕利率所达到的最高点，虽然它受到了保守党主席肯尼思·贝克的反对。高利率伤害了商界和抵押贷款者的利益，疼痛是明显的，但却未能达到抑制通货膨胀的目的。到 1989 年 11 月，政府实行紧缩货币政策，以使让价格猛跌。但通货膨胀什么时候开始下降，尚不明朗。一开始，财政大臣梅杰就意识到自己肩负的双重使命——政治和经济使命。他痛恨通货膨胀，决心把通货膨胀率降下来并控制它。至于高利率和紧缩货币政策，他常常念叨这样一句格言：“良药苦口利于病。”当然，为了下届选举，他也清楚地意识到及时确保经济复苏的必要性。可是，这几个目标不容易协调一致。1989 年 11 月，价格开始下跌。不过，协调经济周期与选举周期的工作越来越困难。

约翰·梅杰重入财政部时，发现那里正在举行利率标准辩论会，一些人认为，最好把利率再提高一点，以加速价格下降。价格下降得越快越好，这样就可为大选前的经济恢复留下充足的时间。另一些官员认为，梅杰先生可以利用劳森辞职引起的市场恐慌作为借口，把利率再提高一个百分点。在接下来的几周中，接替梅杰先生首席大臣职务的诺曼·拉蒙特主张把利率提高一个甚至两个百分点。梅杰抵制了这一主张。

他认为 15 个百分点已经够高了。在任财政大臣期间，梅杰先生总是设法了解统计数字之外的实际经济形势。根据他和同僚们在全国的调查，他认为紧缩货币是必要的，但应适可而止。在这一点上，他还考虑到了政治因素。

约翰·梅杰想保护撒切尔夫人。如果他一当上财政大臣就立即提高利率，那么第一个受益的就是安东尼·迈耶，1989 年秋，迈耶参加竞选保守党领袖。即使他竞选失败，首相的位置仍不稳固。1990 年初的几个月里，如果进一步提高利率，保守党将在 1990 年 5 月的地方选举中损失惨重，玛格丽特·撒切尔就会垮台。

权衡政治利弊，梅杰先生不能不对此负责。他首先感到满意的是，他对经济的判断是正确的；利用利率控制经济并不是科学。他觉得对经济发展施加的压力已经够大了。

梅杰先生一旦采取不改变利率的措施，反通货膨胀的政策就变成了等待市场波动来调节。所有的财政大臣不得不提防被市场所困扰。市场的短期反应往往不以人的意志为转移。奈杰尔·劳森具有商人的本能，当他发现现在的商人错误地对待市场的短期反应时，不由得生气懊恼。财政部官员们高兴地发现，约翰·梅杰不为市场的短期反应所动，保持冷静的头脑。官员们觉得这是正确的态度。

对通货膨胀和货币政策，约翰·梅杰无法改变。政策早已确定，他的主要任务就是坚持既定方针。在财政政策上，他也没有变更的余地。尽管政府努力降低需求，但既不可能减少税收，也不能获得现金。随着物价下跌，税收就要收缩，开支上升，预算盈余就没有指望了。1988年的兴奋过后，1989年奈杰尔·劳森只制订了一个低水平的预算。有人认为，梅杰的1990年预算案与此不相上下。在严格控制财力的范围内，梅杰尽可能使自己的预算富有吸引力和革新精神。他开始着手制订储蓄预算。其主要特点是，推行免税储蓄津贴制，废除综合税率体系，帮助不付所得税的储蓄者。规模较小的商行可以从增值税的提高中获利，此外，倒账可以免税。

该预算案在伦敦大受欢迎，保守党议员们普遍认为，在目前的经济形势下，财政大臣的预算不负众望，相当成功。梅杰先生对众人的评价十分满意，并希望以后在经济形势好转的条件下，制订一个更有影响、更受欢迎的预算方案。

有一个政策领域，梅杰先生有希望做出较大的变动。任外交大臣时，他把注意力放在英国与欧共体的外交关系上，但是他也意识到英国应该尽快对德洛尔提议做出正面反应。现在，身为财政大臣，梅杰先生的任务就是设计反应方案，当然，他的方案还需得到玛格丽特·撒切尔夫人的批准。梅杰和他的接替者、外交大臣道格拉斯·赫德十分要好。他俩互相尊重，很快就建立了牢固的友谊。在工作上，他俩团结协作，效率甚高。俩人也常常一起用早点。政治新闻记者对此很清楚，他们开始称他俩为“赫德与梅杰”轴心，并认为它已替代了“豪与劳森”轴心，与玛格丽特·撒切尔夫人的欧洲观点相抗衡。现实情况又一次变得更为复杂。

道格拉斯·赫德与约翰·梅杰确实合作得很好，他们都认为撒切尔夫人的欧洲外交方针不太妥当。此外，他们内心很踏实，不怕被首相解雇或调任：一年内调换三位外交大臣和两位财政大臣已足够了，首相不能再失去更多的高级大臣了。尽管如此，他俩采取了与杰弗里先生和劳森先生完全不同的方法，其目的是鼓励撒切尔夫人在她自己消极的本能之外向一个更具有建设性的政策靠近。1985年，担任北爱尔兰事务大臣的赫德先生和内阁大臣罗伯特·阿姆斯特朗先生曾说服撒切尔夫人签署了盎格鲁—爱尔兰协议。同样在欧洲问题上，他们的目的是劝说首相，而不是强迫她。在这一点上，他俩具有必要的优势。杰弗里从来没有这样的优势，奈杰尔·劳森早在离职之前，就失去了这种优势。这个优势就是，他们与撒切尔夫人关系良好。对梅杰先生来说，这不难理解，因为他是她的门徒。几年的实践证明，道格拉斯·赫德最善于处理与撒切尔夫人的关系。他和她不可能永远保持密切的关系，但是在和首相的交往中他显得很自信。任内政大臣时，他习惯于让撒切尔夫人全面地了解有可能发生的任何有争议的问题，捕捉她的反应。担任外交大臣后，他继续沉着自信地处理最困难的双边外交事务。

在汇率机制问题上，赫德先生与梅杰先生的观点一致，他们不得不制订英国对德洛尔报告的对策。1988年，任财政大臣的劳森先生提出货币竞争，与德洛尔报告抗衡。根据劳森的建议，欧共体国家的公民有权选择使用任何一个成员国的货币。可是，其它11个成员国没有对劳森先生的建议予以重视，认为它只不过是一句妙语而已。

1990年1月，赫德先生和梅杰先生面临一种抉择。一天，查尔斯·鲍威尔与迈克尔·巴特勒一起用午饭。迈克尔曾任英国驻欧共体大使，他告诉鲍

威尔，有一位名叫保罗·利查兹的银行家准备了一份提倡使用“硬通货埃库”的报告。这将是欧洲一种新式货币，不会贬值，将会成为所有欧洲货币中最坚挺的货币。是所有成员国反通货膨胀的有力武器。鲍威尔先生被利查兹先生报告的说服力所打动，随之把它交给首相、梅瑟斯·赫德和梅杰。三人的反应不谋而合。几周内，硬通货埃库就成了英国政府力争实现的目标。梅杰先生在6月21日的演讲中对此作了声明。

在英国人的眼里，硬通货埃库比德洛尔报告中提出的单一货币有两个好处：其一是它的反通货膨胀的特点；其二是它的民主性。没有人被迫使用硬通货埃库，它的成败取决于欧共同体成员国三亿三千万货币使用者的自由选择。在保守党内，硬通货埃库的主张很受欢迎。亲欧派欢迎政府的这一建设性方案，怀疑欧洲者也因这一方案保证市场自由而放心了。不过，许多向梅杰先生表示祝贺的人还未真正领悟该货币单位隐含的全部意义。其中的一些人似乎相信，它只不过是圆滑世故的人周游世界的一张旅行支票。这是低俗的评估。埃库与德洛尔计划提出的条条框框相比，更富有吸引力，有可能使自由商人使用统一的欧共同体货币。如果它确实能够广泛流通。这是德洛尔建议的内容之一，许多保守党人对此深感厌恶。如果撒切尔夫人领导的政府开创了欧洲货币统一之路，那将是对保守党极大的讽刺。

起初，欧共同体的一些成员国似乎要决心抵制硬通货埃库的提案。据预测，德洛尔先生和法国可能对它表示怀疑。德国是否支持，目前尚不清楚。英国政府希望德国也能欢迎它。它毕竟可以减轻德国联邦银行对货币统一后果的忧虑。德国人一向对民主的欧洲货币政策持有戒心。他们认为这个政策只不过是草率的民粹主义，“民主”也不过是“放任”的委婉语。他们不希望联邦银行陷入欧洲通货膨胀和货币放任的泥潭之中。其实，埃库将像联邦银行的货币一样成为硬通货，并最终成为马克的替代者。但也许由于德国人对实行独立于法国之外的欧洲外交政策有些心神不安，于是就踌躇不前了。可是，梅杰对这一问题的反应和他几个月之后对库尔德人安全避难所的反应一样。他不顾这些消极反应，毅然决然地执行他的主张。

硬通货埃库（ECU）表示欧洲货币单位，其价值与一整套欧共同体货币相联系。ECU也是革命前法国硬币，相当于英国硬币五先令。因此，法国人确信欧共体的语言和机制沿用法国传统。——译注

汇率机制的纠葛

财政大臣梅杰也许不能苟同前任财政大臣劳森仅仅依赖市场调节的观点。不过，他发现他俩的行为都有些过激。1990年春，在有关英国加入汇率机制的谣传面前，英镑突然变得异常脆弱。只要报纸刊登一篇这方面的文章，就会立即引起英国货币危机以及相应的政治危机。没有哪一个大臣不为这种形势而忧虑。在担任首席大臣期间，梅杰曾一度不赞成汇率机制，因为它可能冲击英国市场。但作为财政大臣，他发现欧洲市场欢迎英国加入汇率机制。不加入汇率机制就意味着冲击欧洲市场，其结果当然不会令人满意。

从市场上可以得出这样的结论：只要英国政府仍然徘徊在欧洲的大门之外，人们就不会严肃对待政府反通货膨胀的做法。尽管梅杰先生觉得这个结论有欠公允，但也认为自己正在逐渐被新的市场观点所说服。他认为英国政府不能把汇率机制的担忧归结为反通货膨胀的需要，无论如何，英国加入汇率机制注定要发挥强大的作用。1990年，约翰·梅杰决心加快英国加入汇率机制的进程。

首相的抵制力量正在逐渐减弱，一方面是由于她被沉重的压力折磨得精疲力竭，另一方面是由于她毕竟是一位明智的政治家，认识到现在不能再固执己见了。7月14日，尼古拉斯·里德利的辞职，进一步削弱了她在政治上的坚强意志，使她失去了内阁中一个反汇率机制的重要人物。里德利辞职后的几天内，首相原则上同意英国在秋季加入汇率机制。她也同意修正马德里条约中的一个条款，并且认为没有必要等到通货膨胀率上涨或开始下降时再修订。目前唯一要做的是保证控制通货膨胀。关于英国加入汇率机制的时间，人们寄希望于10月上旬。

7月至10月间，首相和财政大臣进行了一系列高级秘密会晤，反复磋商汇率机制问题。他们成功地避免了泄露市场极为敏感的信息。英国加入汇率机制的“须知”正在秘密起草。甚至在决定公布之前的24小时，连外交大臣本人也不知道英国加入汇率的确切日期。直到最后一刻，有些人还担心首相会变卦。实际上，首相并没有反悔，加入汇率机制的决定是在10月5日市场关闭之后公布的。从法律上说，英国的汇率机制成员资格从1990年10月8日开始生效。与此同时，英镑利率下降1%。这一妥协有助于减缓首相心中的最后疑虑。大约在一年前，奈杰尔·劳森辞职，部分原因是他对实施自己的策略和加入汇率机制感到绝望。而今，约翰·梅杰终于大功告成。根据劳森先生随后的表现来看，他对自己以前的副手梅杰的成功既感钦佩，又有几分怨恨。

约翰·梅杰对他出任财政大臣第一年的工作感到满意。他的大多数同僚也认为，梅杰就任后，财政工作很有起色。他上任伊始，就没有人轻视他的能力，因为他们清楚他很适合这一职务。以前，梅杰在履行大臣职务时，总是对自己的能力感到怀疑。而今，他重返财政部时满怀信心，胸有成竹。财政部的高级官员们对他的到来颇为欢迎。他们曾经感到在奈杰尔·劳森麾下效劳很有刺激性，但也逐渐意识到，唐宁街10号与11号之间的紧张关系使他们难以执行一致的经济政策。

从一开始，约翰·梅杰就采用了独具特色的工作方法，他不再召开研究对付敌对路线政策的大型会议。这位新任财政大臣喜欢召集小型会议，这些讨论以更为慎重的方式进行，与会者的发言都是经过慎重考虑的。一些与会

者的确感到，会上充满了日本式的讨论气氛，每个人都可以畅所欲言，在此基础上求得共识。当然，他们也逐渐认识到，尽管约翰·梅杰讲话语调非常柔和，但是与奈杰尔·劳森一样，梅杰最终还是坚持以自己的方法行事。会议上的决定似乎是与会者的一致看法，但实际上只是梅杰个人的观点。劳森先生喜欢和与会者激烈地争论，而梅杰先生则在坚持自我主张的前提下，喜欢与会者各抒己见，最终求得一致。

作为财政大臣，梅杰演讲稿的撰写也采取与众不同的方法。奈杰尔·劳森每做一次重要演讲，总是将着重点放在后代身上，似乎要使自己的每篇演讲稿都成为不朽之作。演讲稿一般最后由他亲自整理成文，但在准备阶段却不惜动用财政部的大量人力。梅杰先生并不像劳森那样好大喜功，在任何重要场合，梅杰也想发表精彩的演讲。一旦成功了，他当然非常高兴，但并不想像前辈那样，追求文字上的不朽。

约翰·梅杰的确有一些问题需要考虑。他在议会里的同僚知道，在下届选举中他将扮演至关重要的角色。他的任务是恢复经济和遏制通货膨胀，这是赢得大选的重要方面。越来越多的保守党下院议员认为，梅杰在这一问题上处理得很成功，必定会促使他继续留任原职。事实上，梅杰在出任财政大臣仅一年多就登上了首相宝座。

第五章 突发事变

1989年，玛格丽特·撒切尔陷入困境，她的首相宝座受到极大威胁。过去，有人曾问哈罗德·麦克米伦履行首相职务的最大困难是什么，他回答道：“突发事变，老兄，突发事变。”1989年至1990年的形势迫使玛格丽特·撒切尔也只能作出同样的回答。第三次入主唐宁街10号以来，她似乎第一次感到再也无力控制局势。

1989年5月4日是玛格丽特·撒切尔就任首相10周年纪念日。在此之前的几周里，她的工作人员只要一提及庆贺方面的事，她就立即加以制止。撒切尔夫人坚持认为那天不过是她的正常工作日。她认为，欢庆之事属于君主，而不属于时刻作好战斗准备的民主政治家。事实表明，5月4日这一天并不是个普通的日子，正好在这天举行了一次补缺选举，结果工党从格拉摩根的保守党手中夺得了席位。一年来，补缺选举的浪潮一直冲击着政府统治。工党几乎赢得了肯辛顿，如果不是两个前同盟政党相互掣肘，保守党就会失去埃平·福里斯特和里士满。

即使如此，格拉摩根的选举结果无疑给首相就任10周年纪念日蒙上了一层阴影。紧接着，撒切尔夫人在欧洲选举中失败。这次失败的时间对她也极为不利。由于在这次欧洲选举中失去威望，撒切尔夫人在马德里欧共体高级首脑会议上的地位将会受到削弱。

然而，在欧共体最高首脑会议前，杰弗里·豪和奈杰尔·劳森已经开始设法削弱撒切尔夫人的首相地位。1989年6月25日上午，撒切尔夫人在唐宁街10号正在为赴马德里做最后准备，杰弗里先生和劳森先生求见。于是，他们召开紧急会议。汇率机制问题又一次成为会议讨论的重点。当时，他俩确信撒切尔夫人所谓的加入汇率机制“合适的时间”已经到来。不过，他们还是担心，如果在马德里发生争执，首相就会坚定她的反对立场。

因此，杰弗里·豪和劳森对首相进行要挟，声称如果她不阐明英国加入汇率机制的具体时间，以取代所谓的“合适的时间”，他们就辞职。后来，劳森先生发现，撒切尔夫人对他俩的最后请求反应冷淡。撒切尔夫人也万万没有料到她会与自己的财政大臣和外交大臣分道扬镳。此事在商界及保守党议员中引起巨大震惊。

这此会议的气氛显得异常凝重。尽管撒切尔夫人内心的确同意考虑这两位大臣提出的意见，但她自始至终满怀怨气。直到会议结束时，他们也不清楚到底哪一方获胜。后来，在马德里欧共体高级首脑会议上，首相的最初反应就是蔑视二位大臣的意见。她轻易地否决了外交部和财政部共同起草的声明。查尔斯·鲍威尔不得不在他下塌的马德里利兹宾馆的卧室里连夜工作，草拟出一个替代方案。鲍威尔的意见在一定程度上可以满足豪和劳森的要求。他列出了判断时机成熟的标准，这就是所谓的“马德里条约”：

- 1、英国的通货膨胀率应该明显地降低，尽可能接近汇率机制国家的平均值。

- 2、废除对汇率机制国家资本流通的限制。

- 3、在完成“统一市场”方面取得明显进展。

- 4、在整个欧共体范围内允许金融服务行业的自由竞争。

- 5、在整个欧共体范围内进一步推行有关竞争方面的政策。

后来，唐宁街发言人坚持认为撒切尔夫人保留随时调整政策的自由，他

们争辩道，既然政策是在时机成熟时加入汇率机制，那么马德里条约只不过是这一政策的详细说明，什么也没改动。人们不清楚，唐宁街发言人是在欺骗公众，还是在自欺。不管怎么说，马德里条约的确标志着既定政策的本质性变化。

由于撒切尔夫人改变立场，为马德里条约辩护，使得白厅、伦敦城、保守党议员以及内阁中拥护加入汇率机制的情绪更加高涨，反对矛头直接指向撒切尔夫人。马德里会议之后，英国是否加入汇率机制已成定局，问题是到底在什么时候加入。另外，撒切尔夫人已决定物色新的外交大臣，这只是一个时间问题。杰弗里先生也已料到了自己的命运。

1989年7月的改组涉及到一些高级官员的人事变动。很多人向约翰·梅杰透露他将晋升为内阁成员。同时，也有人认为克里斯·帕滕将进入内阁。把尼克·里德利调离环境部就是一个明显事例。里德利为人刻薄，难以团结幕僚，使他们安心工作，同时也无力解除公众忧虑，缓和公众指责。同样，约翰·穆尔和保罗·钱农的内阁生涯宣告结束。穆尔先生的政治生涯也随之告终。批准他辞职是人们期待已久的事。至于钱农先生，他本是一位正派而颇具潜力的优秀大臣，但却遇到了一连串的倒霉事。无论如何他也不应该因此而受到指责；然而，像拿破仑一样，玛格丽特·撒切尔只喜欢幸运的将军。

所有这些变故没有超出很多人的预料。早在几个月前，有人推测，杰弗里·豪先生可能调任议院领袖或内政大臣。撒切尔夫人希望与她1983年任命的财政大臣和外交大臣一起参加1991年或1992年的竞选，看来似乎不可能了。人们没有料到即将到来的政府改组会触及内阁上层，这可能是由于豪与劳森的最后请求不为众人所知。与此同时，在香港问题上，首相与外交大臣似乎第一次达成一致意见。伯纳德·英厄姆此时却保持沉默，也许他是被以前自己下达的简令所激起的怨恨吓住了。考虑到随后有关杰弗里先生一事的争执，那些曾批评唐宁街新闻署的人们也许认识到英厄姆的做法至少减少了这一震惊。

调整杰弗里先生职务一事确实令人震惊。1989年7月24日，星期一，早晨八点左右，撒切尔夫人的首席私人秘书安德鲁·特恩布尔打电话给杰弗里·豪先生的私人秘书斯蒂芬·沃尔，让他的上司拜见首相。

“可是，今天是改组的日子，你不是想要调整他的职务吗？”沃尔先生说道。

“你只要请外交大臣来这儿一趟就是了。”特恩布尔先生硬地回答道。

听到他被调任议院领袖，杰弗里爵士感到非常沮丧和气愤。撒切尔夫人告诉他，她当然可以让他主持内政部的工作，但她知道他不想当内政大臣。首相还说，她不想调整道格拉斯·赫德，她非常信任他。杰弗里爵士承认，他是不想当内政大臣。至于当议院领袖，他尚需要考虑一段时间才能做出决定。杰弗里·豪的做法虽然显得特别，但也有情有原，于是，其余改组计划推迟进行。

调整杰弗里爵士职务一事，引起保守党议员的极大不满。那周晚些时候，当杰弗里步入议院时，议员们欢声雷动，这很能说明问题。下院议员欢呼时当然并不了解改组的背景。研究杰弗里先生的新职位时，在有关乡间别墅和内阁人事安排等问题上发生了不体面的争执。倘若政治形势发生变化，大臣们应当防止过分依恋职务和特权的倾向。不过，外交大臣的乡间别墅切维宁漂亮而雅致。豪夫妇感到愤懑不平的是，他们对切维宁别墅的使用权被如此

蛮横地剥夺了。豪夫妇草率地将这一真相公布于众，发泄他们的愤慨，但却损害了他们的尊严。同时，仓促决定剥夺劳森夫妇对乡间别墅东尼沃德的居住权，把它重新分配给豪家使用，又使杰弗里爵士显得自私。也许杰弗里爵士是在怨恨劳森先生关键时刻没有助他一臂之力。

为了制造混乱，豪阵营泄露了这样一个秘密——杰弗里爵士曾得到内政大臣一职，接替道格拉斯·赫德的职务。于是，新闻界在臆想猜测的基础上报导说，赫德先生为此心烦意乱，同时，保守党许多下院议员也认为这种作法对赫德先生很不公平，但事实并非如此。除杰弗里·豪出任内政大臣的议论之外，还有一个更能说明问题的情由，那就是，由于杰弗里爵士德高望重，资历颇深，如果他想出任内务大臣，他完全是有资格的。赫德先生对这一说法没有辩驳。

赫德先生的自我克制和宽宏大度的确令人钦佩，这种个性容易使他接受禁欲主义。人们很难揣测他的真实情感，因为他不愿意将自己的感情波动暴露在大庭广众之下。在那周的宴会上，他不但否认他的感情受到伤害，而且坚持认为首相绝对有权做她想做的事，并且还说他很高兴出任议会领袖。似乎没有任何理由可以怀疑他的这种真诚。

如果说赫德先生曾经感到愤恨，那么他所愤恨的不是杰弗里·豪出任内政大臣，而是约翰·梅杰出任外交大臣一事。正如奈杰尔·劳森为入主财政部所付出的代价那样，外交大臣一职成为道格拉斯·赫德毕生为之奋斗的目标。况且他的优势明显胜过梅杰。当时，赫德先生 59 岁，梅杰先生 46 岁。很显然，首相之所以没有任命道格拉斯·赫德为外交大臣，也许是由于她认为赫德受外交部正统观念的影响太大。她想让约翰·梅杰在外交部一直任职到普选之日。到那时，虽然赫德先生可能仍是候选人之一，但肯定会有其他人申请到外交部工作。这似乎是在告诉道格拉斯·赫德，他担任这个职务的时机已经失去。

赫德没有因此而流露出丝毫的不满情绪。约翰·梅杰就任外交大臣的前几天，新闻界纷纷发表文章，断言选择一位对国外情况一无所知而又缺乏工作经验的年轻人担任外交大臣，简直荒谬至极。梅杰先生缺乏政治斗争的技巧，他被这件事搅得心烦意乱。道格拉斯·赫德给他留了一个便条，说他将成为一流的外交大臣，劝他不要理睬那些吹毛求疵的人。多么明智的建议，多么高尚的品行。

杰弗里先生却不那么平静。现在，要任命他为“副首相”，尚有许多困难。有人指控唐宁街 10 号的新闻秘书伯纳德·英厄姆在他的简报中蔑视副首相职位。这当然怪不得英厄姆先生，他与白金汉宫也有矛盾。白金汉宫对副首相一般都很鄙视。副首相的权力受制于 1951 年的备忘录，该备忘录声称，英国宪法没有明文规定副首相的职责，这一状况将持续到有关立法产生时为止。白金汉宫的确不欢迎任何官方文件上出现“副首相”的称谓。受到白金汉宫的限制，英厄姆先生在简报中指出，由于现代通信极其发达，撒切尔夫人出国访问时，没有必要让副首相主管国务大事，首相本人能够，而且将会继续主持国事。但是，他也确实说过，如果首相对国内的事务鞭长莫及，杰弗里爵士就应暂时接管这一职务。有人可能会认为白金汉宫没有必要设立这种限制。英国宪法引以为荣的一点是，它可以顺应新的形势，不断发展完善。在立法明确规定首相职权之前，首相职务就早已存在。圣·约翰勋爵（诺曼·圣·约翰一斯蒂瓦斯）以编辑的权威保护白金汉宫，他解释道，副首相

的职位可能束缚国王任命首相的特权。但是，正如圣·约翰勋爵所承认的那样，现代政党选举领袖的方法实际上已经遏制了王室的这一特权，人们不禁要问，白金汉宫是否希望例行选择首相这一徒有其名的权力。不过，有一点是非常清楚的。伯纳德·英厄姆并没有指责白金汉宫误解宪法精神，但他的新闻简报却以莫须有的罪名遭到查禁。围绕副首相一事，对立双方的斗争达到白热化的程度。按说这种形势对于杰弗里接替副首相一职相当有利，但事实是，可怜的杰弗里又一次受到首相的冷落和沉重的精神打击，似乎是，如果不把副首相一职贬得一钱不值，撒切尔夫人就不能让他体面地担任副首相。这一看法与事实相去甚远，但影响却很大。

众议院将要休会，唐宁街 10 号已没有时间更正人们对改组的错误印象。许多保守党下院议员怀着沉重的心情离开了威斯敏斯特，他们为经济状况而忧虑，认为改组搞得一塌糊涂，甚至怀疑首相的判断力是否已经衰退。有些人抱怨，如果首相在她任职 10 周年时辞职，情形一定会好得多；另外，也有人开始谈论要向她的领袖职位提出挑战。

保守党领袖

按照惯例，保守党中的高官显贵掌握挑选该党领袖的大权。基尔穆尔勋爵的回忆录记述了1957年在安东尼·伊登爵士辞职之后发生的一件事。索尔兹伯里勋爵将内阁成员召集到他的办公室，逐个问他们赞成谁出任保守党领袖。“是谁，瓦布还是霍沃德？”（巴特勒或麦克米伦）。多年来，这一套制度一直在正常运行。这种神秘的选举程序必然产生出神秘的人物。那些保守党的元老派就属于这种神秘的人。

几年来，报纸上常常刊登文章断言，这些神秘人物——两院中的高级内阁大臣、1922委员会主席、议院首席督导员以及其他贵族，毫不留情地严格审查在任政党领袖的任职表现，一旦发现他有不服控制的迹象，他们就会委派代表向他提出严重警告。根据一些更加夸张的报导，似乎保守党领袖的地位随时受到元老派的严重威胁，甚至因此而下台。

正如记录所表明的那样，这一点纯属无稽之谈。鲍尔弗之所以被取代，只是因为他在三次竞选中接连失利，而且他本人也已失去了对这一职务的兴趣。像邱吉尔那样，鲍德温在选举受挫后继续留任。邱吉尔长期担任首相要职直到耄耋之年。伊登去职是因为身体衰弱；麦克米伦下台是因为他担心身体难以支撑。

麦克米伦曾把他要参加下届竞选的想法告诉给儿子莫里斯和女婿朱利安·埃默里，但是两、三天后他就改变了主意。这是迫于一个沉重的压力，而这种压力不是来自那些元老派，而是源于他的膀胱疾患。麦克米伦被误诊患有前列腺癌。没有任何证据可以表明他的医生受到1922年委员会的收买。

1964年竞选受挫后，亚历克·道格拉斯—霍姆很快宣布辞职，这是因为他发现自己不适合这一工作。实际上，元老派的门徒威利·怀特洛试图说服亚历克爵士继续留任。由于确信威尔逊将在下届选举中获胜——第二年他果真登上首相宝座——怀特洛先生更希望亚历克爵士担任将要失败的保守党领袖，这样他的继承人就可以以清白的历史开始工作。

在现代史上，实行选举制度之前，发生过两次成功的反保守党领袖起义。斯塔福德·诺思科特爵士和劳埃德·乔治及其同伙分别成为19世纪80年代早期和1922年两次起义的牺牲品。这两次起义的领导人均不是元老派，而是几位年轻暴徒。1922年，几乎所有高官显贵都竭力挽救劳埃德·乔治，但他们的努力却失败了。

由此看来，认为过去的保守党领袖甚至不敢到下院走廊散步，唯恐碰见1922年委员会主席的观点是不真实的。

同时也不难理解为什么保守党领袖很少受到来自保守党元老派的威胁。所谓元老派是指那些谨小慎微、思想保守的人，他们曾经有过轰轰烈烈的青年时代。他们也可能待领袖很友好，这种友谊甚至可以追溯到孩童时代。自尊与多情使他们不愿意得出这样的结论：领袖该下台了，因为他一旦垮台，他们也将失去权力。

元老派几乎总是更喜欢受过磨练的老手，而不是未经锤炼的新手，更喜欢社会名流而不是无名之辈。为了免受年轻人急躁情绪与不可靠选区压力的影响，他们总是固执地赞成维持社会现状。如果元老派在1975年仍然大权在握，特德·希思就会继续留任。即使他到了走投无路的地步，他的继承人也绝不可能是玛格丽特·撒切尔。倘若元老派仍然掌握权力，那么到1990年秋，

撒切尔首相也许就会发现元老派是一个更为棘手的问题，对她首相职务的主要威胁会来自元老派，而不是下院议员，但实际上，1963年后，这些元老派就已经失去权力。实行民主制已是大势所趋，人心所向。在提名霍姆勋爵接替麦克米伦首相职务问题上的争议，加速了旧制度的崩溃。

霍姆勋爵、麦克劳德先生和魔圈

对霍姆勋爵的任命不仅在保守党内引起震动，也出乎其他许多人的意料之外。亚历克·霍姆道德高尚，知识渊博，倘若时机有利，他也许会成为一名出色的首相，并能领导保守党在大选中再次获胜。他几乎实现了这一目标。令人遗憾的是，在1963年，他无力与哈罗德·威尔逊较量。正如克里斯托弗·布克描述的那样，在充满讽刺的年月，霍姆勋爵所具备的品质不适合那个时代的特征。更糟的是，这个时代更欢迎威尔逊而不是霍姆式的人物。霍姆勋爵成为党的领袖的方式损害了他的当选机会，正如伊恩·麦克劳德被免职以及伊诺克·鲍威尔进入内阁的情况一样。

早在伊恩·麦克劳德发表《保守党领袖》一文之前，人们就对选择保守党领袖的传统方法持不信任态度。不过，麦克劳德在文章中所阐述的某些观点是荒谬的，有悖实情。在论及有关“魔圈”以及卷入霍姆勋爵选举的伊顿公学的老校友人数时，麦克劳德没有抓住问题的实质。正如1963年10月的情况一样，伊顿公学的老校友并没有策划什么阴谋，只是麦克米伦决心阻挠拉布·巴特勒当选为首相。事实上，正如麦克劳德所提及的那样，从1959年起，麦克米伦就提升莫德林、希思和麦克劳德在内阁中的职务，希望其中一人能脱颖而出，成为首相继承人。他们三人均未上过伊顿公学。

只是到了他们三人都未能成功地树立起足够的威望时，麦克米伦才将目光转向了黑尔什姆，既而又转向霍姆。自始至终，麦克米伦压倒一切的目的是阻止巴特勒当选。麦克劳德把如下的评论归结为麦克米伦的观点：“巴特勒不具备作为一位首相应有的钢强意志，缺乏领导该党闯过大选难关的灵感。”麦克劳德不是用巴特勒先生的品行，而是用所谓的灵感来说明问题，他的解释显然很不妥当。实际上，麦克米伦之所以反感巴特勒主要与心理因素有关，而不是选举本身的问题。

本世纪30年代，当麦克米伦的婚姻还只是图有其表，其政治抱负似乎也难以施展时，巴特勒就已经成为保守党中大有前途的政治活动家。直到绥靖政策破产，张伯伦下台前，他一直都是保守党内的一个重要人物。巴特勒曾是绥靖政策和张伯伦忠实的支持者，但他最终得以明哲保身，任职于新事业，服务于新主人。

后来，麦克米伦似乎从上面所提到的苦难与不幸中解脱出

来，恢复了平静。他似乎原谅了他从前的许多敌人，包括绥靖派，甚至包括他妻子的情人——被封为贵族的布思比。在社会和经济问题上，他和巴特勒的意见基本一致，不过，麦克米伦根本没有料到，他会在1957年竞选首相职务时击败巴特勒，这一胜利常常使他变得咄咄逼人。麦克米伦在下面这件事上没有体现出宽宏大度的品性。麦克米伦对巴特勒施行疯狂般的报复，似乎要尽情渲泄30年来所遭受的种种挫折和辛酸。他对巴特勒的攻击简直达到了无以复加的地步，这一切显得很不得体。在探讨问题的过程中，麦克米伦总是无情排挤任何一个异己分子。他的行为表明，选举保守党领袖的传统方式可以被巧妙地加以利用。麦克米伦喜欢挑选那些智力平平、碌碌无为的人作他的助手。与他的助手不同，麦克米伦明白他到底需要什么。他堪称溜须拍马和诱骗欺诈的“艺术大师”。为了达到自己的目的，麦克米伦将这些“技巧”发挥得淋漓尽致。当时，威廉·里斯—莫格对1963年事件做了极为贴切的描述：“保守党员们还未成为民主人士，就不再是谦谦君子了。”

麦克米伦成功了。女王听信谗言，派人召霍姆勋爵进宫。不过，这一切不应归咎于由元老派选择政党领袖这一制度本身，而是有人利用麦克劳德先生的“魔圈”，更确切地讲是麦克米伦的“迷惑圈”，进行暗中破坏和篡夺。麦克劳德的错误在于过于注意所谓的伊顿公学的校友，却几乎忽视了哈罗德·麦克米伦的动机。在伊顿公学的校友中挑选接班人，首相的任务或许更轻一些，但这一点并不足以解释麦克米伦的动机。拉布·巴特勒曾进过伊顿公学。不过，即便如此，麦克米伦也想方设法阻挠他出任首相。

元老派失去权力

1964年选举之后，保守派将其注意力投向寻求选举政党领袖的新方法上。于是便产生了“道格拉斯—霍姆原则”。尽管它代表了国民联合会（保守党成员的组织）和保守党贵族的观点，但还有待于下院议员最后做出决定。

根据这一原则，保守党领袖需要在11月议会重新召集时，参加一年一度的重选，这样就使更换现任领袖的工作容易多了。一个领袖的候选人只需一个提议者和一个附议者，这两个人的名字是绝对保密的。1922年委员会的任务只是管理各种选举活动。“道格拉斯—霍姆原则”规定了两级选举过程。第一步是发挥公民对现任领袖投票权的作用。要在第一次投票选举中直接获胜，候选人必须获得半数以上投票资格人的选票。要战胜自己最强劲的竞争对手，他的多数票至少应占下院选票数的15%。尽管这一切还不是那么清楚、明了，但它的含义却是明确的：如果现任领袖不能在第一次投票选举中直接获胜，他就应该考虑自己的是否继续留任。

该原则还规定，允许新的候选人在第二轮投票阶段加入竞选。“道格拉斯—霍姆原则”允许假候补者在第一次投票时就进入竞选。在第一阶段，候选人虽然没有获胜希望，却可以借此了解保守党议员的意见。如果领袖不能立即获胜，前座高级议员就会立即投入竞选。

第二次投票选举时，候选人只要获得选票的多数就足矣。如果没有一个候选人达到这一要求，就要举行第三轮也就是最后一轮投票选举。在这种极其疲劳的投票选举过程中，下院议员也需要行使第二次选择权。在下院议员投票选举中，每次得票少的候选人被依次淘汰，他们的选票被重新分配，直到有人获得完全多数。

这一选举方法极为复杂，常常受到有些人的指责，不过，这两次选举过程的确具有紧密的逻辑联系。1989年，安东尼·迈耶对这一原则提出异议，选举规定因此作了一些轻微的改动。修改后的一个规定是，不再对新候选人的提议者和附议者的姓名保密，而是公开了。不过，后座议员并没有强烈要求改变“道格拉斯—霍姆原则。”

1965年，希思先生成为第一位受益于这一原则的人，可是1975年，他又成为这一原则的第一个受害者。在第二次投票选举中，撒切尔夫人战胜威利·怀特洛，他们的选票差额曾引起人们的普遍怀疑，这个差额随后证明是无效的。当时，人们确信，如果有一位候选人有勇气在第一阶段的投票中即向现任首相提出挑战，并在第二阶段投票中获胜，他或她将获得一种不可遏制的精神力量。于是，两次投票选举制度的微妙之处成为保守党公平竞赛意识的牺牲品。

撒切尔夫人勇敢地站出来与特德·希思进行较量，这使她赢得了一批崇拜者，而威利·怀特洛的个性却不能使他吸引崇拜者过来。1975年，在遭受两次选举失败的打击后，保守党的情绪急躁不安。如果希思先生暂时辞职或者怀特洛先生在第一次投票选举中就向他提出挑战，那么到底会出现什么样的结局，还是个争论未决的问题。另外，还有这样一种情形，倘若怀特洛先生公开与撒切尔夫人对垒（一些温和派人士还在指责吉姆·普赖尔分散了怀特洛的选票），那么撒切尔夫人选票就很有可能减少。不过，即使这些假设都成立，撒切尔仍可能获胜。

直到希思先生在两次选举中败北，才开始有人郑重思考向他挑战的问

题。也许是由于撒切尔夫人的领导风格太具好战性，所以，她不欣赏有相同嗜好的人。1981年，在宣布政府要狠下功夫，着手解决当前困难（那时好多人似乎都这样认为）之后，伊恩·吉尔摩开始考虑向领袖职务挑战的问题，但他最终决定放弃自己的计划，部分原因是克里斯·帕滕对整个设想持反对态度。与此同时，杰弗里·里彭也跃跃欲试。后来，有迹象表明，如果彼得·沃克能得到一百个支持者信誓旦旦的承诺，他也许就会参加竞选。当时，没有任何迹象可以表明沃克先生在努力争取支持者，或许对他来说，作为撒切尔夫人政府中的阁员，这样做是比较困难的。

愚蠢的假候选人

1989年以前，向领袖职务提出挑战的想法消失了。接着，谣言四起。整个夏季，都有人在议论，更换首相是不可避免的事。尔后的一些报导说，首相职务的挑战已经有了更为成熟的设想，并提到行行色色的挑战者姓名：伊恩·吉尔摩，前下院领袖约翰·比芬，原国务大臣巴尼·海霍以及理查德·谢泼德。谢泼德是一位聪明的后座议员，人们通常把他看成右翼分子，不过他对首相管理政于的专制方式极为反感。当然，报导也提到了迈克尔·赫塞尔廷。人们普遍认为任何一个参加竞选的人都将扮演一个像赫塞尔廷式的假候选人。

在赫塞尔廷阵营中，迈克尔·马特斯赞成对首相职位发动强有力的攻势。这位行动敏捷的上校年近55岁，从未担任过任何要职。赫塞尔廷的另外两个助手基思·汉普森和威廉·鲍威尔采取了更加谨慎的方法，他们担心不成熟的挑战行为会引火烧身。他们的观点被赫塞尔廷先生所采纳。

在这里，还有一个人值得提及。也许挑战者中最不善言谈、最愚蠢的人往往也是最顽固、最不易屈服的人。安东尼·迈耶爵士以保守党元老自居。据此，他似乎明白，如果他在他的选区中陷入困境，保守党就应帮助他，该党的主席也会请他吃牡蛎、喝香槟酒。但是，如果保守党要让他效忠，他不会承担任何义务。安东尼爵士写了一本书，竭力为自己的行为进行辩护。这里没有任何让人代写的痕迹。这种作品只有他才写得出来。它是现有政治书籍中年容最荒唐、最浅薄的一本。安东尼爵士在书中阐述了这样一种见解：“希思先生……具有……宽宏大量的气度，这是撒切尔夫人所没有的。”用惠灵顿公爵的话来说，如果相信他的言论，你就会相信任何事。凡是担心在现代保守党统治下社会变革走得太远的人，可以通过阅读安东尼爵士的这本书来坚定自己的看法。

早在1989年之前，安东尼的许多同事就把他描写成一个绞尽脑汁、拼凑文章的笨蛋，就像接受过脑白质切除手术后的基思·约瑟夫一样。但是，1989年夏季，安东尼却投身于政治活动，大出风头，可谓显赫一时。一些更为明智的人没有站出来向撒切尔夫人的领袖地位挑战，于是就寻找假候选人出面挑战，以达到他们的目的。安东尼爵士自愿充当这一角色——一个愚蠢的假候选人。10月底，安东尼·迈耶几乎下决心要向撒切尔夫人的保守党领袖职位挑战了。发生在10月26日的一系列事件消除了持续已久的疑虑。

晓星的陨落

1988 年底，撒切尔夫人对通货膨胀日益忧虑。她决定把她的老朋友艾伦·沃尔特斯召回唐宁街 10 号，担任她的经济顾问。奈杰尔·劳森坚决反对，他告诉撒切尔夫人，艾伦爵士的到来将会使商界怀疑内阁内部意见有分歧。艾伦爵士是位著名学者，如果让他出山，他是否可以当一个埋名隐姓的经济顾问，劳森先生对此深表怀疑。他警告撒切尔夫人，艾伦爵士的到来还会为喜欢制造麻烦的人提供捏造分裂谣言的机会。但是，撒切尔夫人固执己见，任命了沃尔特斯。于是麻烦接踵而来。唐宁街 10 号和财政部相互攻击，矛盾重重。财政部接到报告，说艾伦爵士在伦敦城的一次午餐会上公然反对劳森，人们把这当成了一个阴谋。毫无疑问，艾伦·沃尔特斯议论过劳森，但只是言行失检，而不是阴谋。沃尔特斯教授没有想到，他在私人午餐聚会上的谈话很快就为公众所知，甚至被肆意渲染。

奈杰尔·劳森从不喜欢艾伦·沃尔特斯出现在唐宁街 10 号。出于这种心态，他很快就感到恼火，10 月 18 日，首相赴吉隆坡参加英联邦会议时，有人告诉伯纳德·英厄姆，《金融时报》撰文说，文伦爵士写了一篇文章，再次肯定他反对英国加入汇率机制的立场，并认为汇率机制尚不成熟。但是，当整个电文传到吉隆坡时，首相的秘书都已休息了。艾伦爵士的那篇文章是两年前给美国一家无名的杂志写的，它的刊载已延期两次，于是，首相的经济顾问对这一疏忽深感内疚。撒切尔夫人没有过多考虑这件事，而是专心致志整顿英联邦。

可是，这件事远没有宣告结束。第一，大多数保守党议员都很生气。他们根本不考虑那篇文章延期发行的事实，只是认为让首相的经济顾问与财政大臣在出版物上进行争吵决不是管理政府的方法。在担任首相的最后几个月里，撒切尔夫人接二连三地遇到不幸。《金融时报》的文章发表时，撒切尔夫人正在马来西亚开会，这是一个不幸。如果她当时在伦敦，她会在劳森先生郑重思考这一问题之前就向他道歉、释疑。同样，如果沃尔特斯当时在伦敦而不是在华盛顿，他或许会声明他的见解是没有根据的。但是，艾伦·沃尔特斯是个傲慢的人，而且，他当时与撒切尔夫人相隔千里。劳森越是考虑这件事，就越认为有必要下决心反击。在《金融时报》的那篇文章发表后的第二天，撒切尔夫人和英联邦成员国首脑正在马来西亚的凌家卫岛观光，奈杰尔·劳森前去看望首相在议院的私人秘书马克·伦诺克思—博伊德。

劳森先生的目的是委婉地给伦诺克斯—博伊德先生转告一个信息。他认为这种局势不可容忍；如果首相不免掉艾伦爵士的职务，他就不能不考虑他自己的职位了。劳森先生觉得他已给博伊德先生讲清楚了。但是，不知是前者没说清楚，还是后者没听清楚，博伊德只是感到奈杰尔·劳森很烦恼，并没有意识到他要辞职。这是问题的关键。劳森先生相信阐明了自己的观点，但没有人把他的观点转达给首相。博伊德告诉首相办公室的工作人员，劳森先生十分恼火，但这既没有使他们吃惊，也没有使他们忧虑。毫无疑问，有人曾秘密告诉艾伦爵士，希望新闻报刊上不要再有类似的文章。但是，根据博伊德先生的报告，首相和她的随从人员完全不知道是否有必要做这一工作，以便比解矛盾。

究竟是谁错了？是劳森先生，还是博伊德先生？笔者认为奈杰尔·劳森应受到指责。博伊德既不是那种漫不经心的人，也不是一个低劣的听众。不

过，劳森有时候可能口齿不清，特别是在受到强烈的感情支配的时候。准确地讲，博伊德在没有准确理解财政大臣的心情时，就应该挽留劳森，问个水落石出。但是，对如此重要的问题，劳森先生没有把自己的意思讲清楚，这也是可能的。于是，一场危机在这场误解中萌发了。

到了第二周星期二，即撒切尔夫人返回伦敦时，劳森先生在下院处境极为困难。约翰·史密斯把这件事当做笑柄，极尽嘲笑之能事，保守党议员和史密斯一起讽刺、挖苦财政大臣。奈杰尔·劳森对这种做法极为反感。在一次电视采访中，他特别强调了他的烦恼，指明要首相堵住艾伦爵士的嘴。

星期三，撒切尔夫人回到伦敦，劳森先生见到了她，但只字未提艾伦爵士——这又是一个极大的误会。首相从他的沉默中推测，他也认为那件事已经结束了。另一方面，劳森先生没有任何理由倾吐真情。他的目的达到了，该由首相来决断。他想，首相早晨四点钟才下飞机，无疑有许多事等着她去处理，这时去打扰她，有点不合适。此外，劳森先生明白撒切尔夫人不想辞掉艾伦爵士。他的沉默使误解加深了。

他确实要求第二天清早拜见首相，听取她的决定。撒切尔夫人没有意识到要做什么决定，她也想见到他——讨论一个重要的问题。因此，当他俩相见时，她告诉他一个重要的议事日程。接着，劳森先生问她是否准备免去艾伦爵士，她极为惊讶，立即想到，一夜之间可能发生她还不知道的事，而劳森先生认为他的话很有说服力——他已经表明：如果艾伦爵士在年底之前离开唐宁街10号，他就满足了。

10分钟之后，劳森先生还产明白，首相对他这突如其来的请求完全没有思想准备，也不知道他的决心有多大。因此，会谈结束时，劳森先生站起来声明，既然首相不准备辞掉艾伦爵士，那么他就不得不考虑自己的职位了。撒切尔夫人顿时惊愕不已。

如果博伊德弄清楚劳森先生想要说的话，或者劳森通过议院首席督导员传递他的意思，那么结果就一定会不同。虽然自1988年7月以来，奈杰尔·劳森与保守党的观点有所不同，但是，对首相来说，保住自己的顾问失去自己的大臣，这仍然是不可思议的。然而，她最终不得不这样做。从一开始，她就确信，马德里会议之后，无论付出多大的政治代价，她也决不屈服于劳森先生的第二个最后通牒。如果有人早一点将所发生的事告诉彼得·利利，那么，劳森先生可能继续担任财政大臣，利利是艾伦爵士的朋友，他会立即与他联系，艾伦爵士肯定辞职。事实上，劳森先生辞职后不久艾伦也辞职了。可是，利利先生知道得太晚了。星期三，劳森先生本打算飞往德国与财政部长赫尔·韦吉尔会谈。撒切尔夫人仍希望他能保持冷静，按原计划起程。事实上，劳森来到唐宁街11号，召来他的副手诺曼·拉蒙特。拉蒙特一直劝说劳森先生不要辞职，但是财政大臣和首相一样固执。劳森一直就不是在虚张声势，既然他已经用一个职位做为赌注，还在乎什么呢？下午2点20分，劳森先生带着他的辞职信来到了首相府。大约在5点钟，辞职请求才被公布。

然后，撒切尔夫人去了议院。在英联邦会议上，她曾慷慨激昂地声明，要想敲诈勒索英国政府，“或者是我本人”，是很困难的。几乎没有一个人领会她话中的寓意。

当宣布劳森先生辞职时，首相的许多亲密的支持者和朋友都感到了一种不祥之兆。这种不祥之兆不仅仅来自他们的忧虑——失去劳森的才智和影响，政府的力量可能要受到严重的削弱。这样一位撒切尔主义的得力干将都

不愿意再留在她的内阁，这一点尤其令人不安。这似乎证明人们对撒切尔领导方式的批评和对她权力衰退的焦虑是有道理的。诺曼·拉蒙特担心这是她下台的开端。怀有这种忧虑的人不只是他一个。

不过，怀有这种忧虑的人并非都像拉蒙特先生一样沮丧。赫塞尔廷阵营还存在着希望。在去上院听女王演讲的途中，拉蒙特先生发现自己和彼得·塔普塞尔并排而行。“一个月之后，你和我将在赫塞尔廷的内阁供职。”彼得爵士说。

内阁改组

劳森辞职，政府元气大伤。撒切尔夫人与她的顾问们不得不改组内阁。约翰·梅杰很显然成了公认的选择对象。不久，他就当上了财政大臣。另一个公认的候选人道格拉斯·赫德当上了外交大臣，尽管首相曾考虑把这一职位交给汤姆·金，当时任议院督导员的戴维·沃丁顿升任内政大臣，这是他企盼已久的职位。首相很高兴终于把一个右翼分子安插到内政部。自从里吉·莫德林出任此职以来，沃丁顿先生是第一个担任内政大臣的右翼成员。至此，这次改组工作顺利完成。如果说政府的实力因失去了奈杰尔·劳森而受到损伤，那么，这些任命就是增强实力的办法。但是，撒切尔政府还有两个遗留问题：一是谁应该担任议院首席督导员；二是怎样安慰杰弗里·豪，他因政府在内阁人事变动上没有与他商量而愤愤不平。

确实，要找到一位合适的议院首席督导员不是件容易的事。人们认为约翰·梅杰和彼得·布鲁克两人中很有可能有一位出任此职。事实上，约翰·梅杰1987年几乎得到了这一职位。现在，他俩都是内阁大臣，职位已远远超过首席督导员。不过，还有两个比较合适的候选人——弗朗西斯·莫德和迈克尔·波蒂略。然而，他俩都很年轻，不适宜于这个工作。另外一个候选人是约翰·科普。在布莱顿爆炸事件之后，他代替约翰·韦克姆任议院首席督导员助理，可是，从那以后，他表现不佳，失去了首相的信任。

在沃丁顿先生的议院督导员办公室里，至少有两个人可以担任议院首席督导员，他们是阿拉斯泰尔·古德兰和特里斯坦·加雷尔—琼斯。1987年，古德兰先生莫名其妙地被免去政务次官职务，后来虽又被召回到政府，但首相似乎还不认识他。另外，古德兰先生的职位比加雷尔—琼斯先生低一等。

议院首席督导员职位的最终三个候选人是特里斯坦·加雷尔—琼斯、戴维·亨特和理查德·赖德。加雷尔—琼斯先生在议院督导员办公室奉职七年有余，享有盛誉；如果有人这样告诉玛格丽特·撒切尔，她一定会感到惊讶。在那些年月里，加雷尔—琼斯结下了许多仇敌，特别是在保守党右派中。首席议院督导只能是一个能够联合各个派别的角色。如果任命他担任这一职务，右翼成员就会制造麻烦。前首席议院督导员助理戴维·亨特担任国务大臣仅仅四个月，所以，人们都不愿意再调动他的工作。至于理查德·赖德，人们认为他的级别太低。即将离职的首席议院督导员戴维·沃丁顿推荐特里斯坦·加雷尔—琼斯。但首相对他比较冷淡，因为他不是保守党右派成员，如果任命他，她的朋友们该怎么想呢？

接着，冒出了杰弗里·豪问题。当听说连查尔斯·鲍威尔都出席了商讨内阁高级职位的会议，而他却被排除在外，杰弗里·豪立刻火冒三丈。他的妻子又火上加油，到下议院丈夫的办公室里走来走去，发泄对冷落她丈夫的做法的愤怒。杰弗里爵士气冲冲地去找首相论理。这时，撒切尔夫人对谁应该担任首席议院督导员的问题已失去兴趣，开始意识到有必要安慰一下杰弗里·豪的情绪。因此，当杰弗里爵士提出一位能说会道的候选人时，撒切尔夫人毅然接受了他的建议。

杰弗里爵士选择的是蒂姆·伦顿。伦顿先生是高级国务大臣，尽管他属于保守党左派，他却很少四面树敌。他只有一个缺陷：有史以来，每一个保守党的首席议院督导员都曾担任过低级议院督导员，可伦顿先生没有。不过，他似乎具有议院督导员的个性，于是他被正式任命了。然而，这是一个错误

的任命。这与他缺少经验无关，也与他履行职责的方式无关。伦顿先生的问题在于他不喜欢首相的自负。

首席议院督导员的任务就是把议院各党派的意见反映给首相，并设法确保政府的立法程序在下院中贯彻执行。不过，一位优秀首席督导员还可以在首相与后座议员的交往和处理政府事务方面提供建议，增强首相的政治手腕。为了尽可能做到这一点，首相必须对首席议院督导员的判断和建议加以评介。

蒂姆·伦顿不是一个撒切尔主义者，从未进入她的圈子。他与杰弗里·豪的关系使他获得了这个工作，但并没有使他得到首相的青睐。约翰·梅杰没有十分看重豪的关系。他曾问马克·伦诺克斯—博伊德，首相是否知道她很难与伦顿建立良好的关系？梅杰先生对这个问题表示怀疑是正确的。伦顿先生很难与首相建立亲密的关系，这或许主要是首相的错误，怪不得蒂姆·伦顿。伦顿先生把自己的才能和忠诚奉献给首相，任她支配。但是，他们之间的官方交往从未上升为亲密无间的关系。

蒂姆·伦顿从未成为首相的朋友，也许永远不可能。当首相在比以往更需要首席议院督导员的指导时，却错误地任命伦顿先生给她进行指导。她应该早就知道这一点。不过，在挑选大臣时，她总是反复无常。选择蒂姆·伦顿进一步说明，唐宁街 10 号一贯忽视政治因素。如果她接受了戴维·沃尔丁的建议，任命特里斯坦·加雷尔—琼斯，那么，1990 年她就不会失去首相宝座。

改组结束了，工作的重心转移了。这似乎让公众松了一口气。悲剧英雄劳森挥恨退场，另一悲剧的人物迈耶登场了。

无声的竞选

安东尼·迈耶爵士准确地描述了他自己竞选领袖的感慨：“回想那件事，一切都是那样的茫然，”在他的竞选活动中发生了一件最重要的消极事件：决定扣压一则桃色丑闻的报导，以免它的发行引起众人对伯纳德·英厄姆的指责。但是，在撒切尔总部，没有人对迈耶挑战领袖职务感到满意。

撒切尔夫人的竞选活动是由乔治·杨格负责的。杨格原是苏格兰事务部与国防部的大臣，在内阁中连续任职10年之后于7月份辞去了政府职位，本世纪几乎没有几个政治家在内

阁中工作这么长的时间。他将要成为苏格兰皇家银行行长，他宣布在下届选举中将不再争取席位。乔治·杨格是一个理想的竞选活动负责人。他和蔼可亲，文质彬彬，很有名望，是一个性格温和，令人放心的守旧派人物。他最善于吸引动摇不定的后座议员。但是，“乔治先生”仅仅是撒切尔夫人竞选活动的官方负责人。幕后，撒切尔的支持者掌管议院督导员办公室的工作。

起初，竞选工作政务次官马克·伦诺克斯·博伊德协调。

不过，他也幕招了下议院中精明能干的三个人作为助手：特里斯坦·加雷尔—琼斯、理查德·赖德和后来的伊恩·高。

伊恩·高自1979年到1983年担任撒切尔夫人的政务次官。他对玛格丽特·撒切尔忠心耿耿，是一个坚定的撒切尔主义者，在议院的保守党人中很有影响。尽管他后来因“盎格鲁—爱尔兰协定”的签署而辞职，但是他对撒切尔的忠诚丝毫没有减弱，当马克·伦诺克斯—博伊德请他协助撒切尔夫人竞选时，他以自己没有能力为由婉言谢绝。他认为首相能找到一个比他更能干的人。伦诺克斯—博伊德先生告诉他，没有时间故做谦虚了，高坚持认为他能力平平，但又补充说，如果他们确实需要他效劳，他会把全部时间和精力奉献给玛格丽特·撒切尔。

伊恩·高又把理查德·赖德带来了。这一做法是很明智的。赖德先生善于思考，很有远见卓识，而且刚刚从议院督导员办公室退出，熟悉议会党。

然而，没有人比特里斯坦·加雷尔—琼斯更了解议会党，他对“每一件事”都了如指掌。他非常了解大多数同事的许多情况，有点像他们的妻子或银行经理，甚至比他们还了解实情，由于他是首席议院督导员助理，他的工作就显得更复杂一些，与在每一次竞选中处于保持中立的1922年委员会不同，议院督导员在每次领袖选举中的处境都很困难和微妙。议院督导员都是首相任命的政府内阁人员，因此应该为她效忠。同样，议员督导员只有赢得所有派别，包括首相的批评家的信任才可以做他们的工作。以前，在每年的改选中，首席议院督导员及其助理习惯于推荐首相并支持她。1975年希思与撒切尔竞争时，议院督导员办公室保持中立。为此，特德·希思从未原谅当时任首相议院督导员的汉弗莱·阿特金斯，当然，后来的希思先生也没有原谅过其他许多人。

1989年11月，蒂姆·伦顿仍然试图掌握办公室的内情。他对议院督导员公开参与竞选活动感到紧张。于是，他就设计了一个拜占庭式的方案，用来掩盖加雷尔—琼斯先生的介入。这时，加雷尔—琼斯也决心要保护议院督导员办公室中立的声誉。他提出的解决方法似乎有点转弯抹角，犹如一个弯延曲折的中国万里长城，但是这个方法因他自己的威望被确认下来。首先，

在竞选活动期间，他将暂时辞去办公室的职务。其次，他将继续一如既往地履行他的义务。再者，他加入撒切尔阵营一事应该保密。最后，议院督导员办公室既不参加竞选活动，也不了解竞选活动的进程。

撒切尔阵营的确决定对这个方案严格保密。他们没有自鸣得意，掉以轻心，因为他们明白他们对付的是一大批怨声载道的后座议员，而不是孤立无助的迈耶先生。事实上，马克·伦诺克斯—博伊德的本能是组织一场高姿态的竞选活动，但理查德·赖德劝阻了他。赖德先生心想，保守党认为撒切尔夫人执政 10 年之后，不姜再去小题大做地找麻烦。因此，如果人们看见她的支持者与安东尼爵士激烈地进行竞选，那么她的权威性就会受到损害。于是，撒切尔阵营中的人决定暗中进行竞选，设立流动式竞选总部，特里斯坦·加雷尔—琼斯在下院内找到了一个弃之不用的办公室；有时他们也在他的家里召开会议。沙纳·麦卡尔平勋爵的秘书沙纳·霍尔协助组建了 this 办公室。像往常一样，她把高效与魅力结合在一起。

撒切尔阵营成功地向议会保守党隐瞒了私下进行的这些活动。理查德·赖德本人生性喜爱秘密活动，曾接受过隐密行动计划大师艾雷·尼夫的训练。艾雷·尼夫曾是撒切尔夫人对抗特德·希思的那场竞选活动的负责人。尼夫先生曾试图解决任何一位领袖候选人都可能遇到的问题——同事中相当一部分人的撒谎。这主要涉及一个自我保护的问题。没有哪一个后座议员敢于公开声明他不支持他的党的领袖。同样，许多后座议员认为，他们投票应该再谨慎一点：暗中靠近领袖竞选者的随从，悄悄告诉愿意支持他们。这样就不会受到任何伤害。

因此，尼夫先生知道，不能完全依赖他的游说活动。他决定，游说的最好形式就是不让受到询问的议员知道他正在接受游说。在这个“无声竞选”技巧之下，游说者可能只在茶馆周围徘徊，不用公开自己支持的对象就可以相互攀谈，有时还可偷听，甚至还可以当密探。1975 年，尼夫先生的游说者与游说对象都不知道对方的身份。他认为，游说者互相劝说，对方都感到言谈举止很自然，费些时间也是值得的。

1989 年，梅瑟斯·高、赖德和加雷尔—琼斯按照尼夫的方案行动了。如果游说者不是他们候选人的支持者，那么，“无声竞选”式的游说效果最好。特里斯坦·加雷尔—琼斯就碰到了一个非撒切尔主义者：乔治·杨爵士。乔治·杨尽管担忧社会问题，可他是一个非常正直的人。1979 年到 1986 年，他担任政务次官，后提升为海外发展部大臣。在后来的改组中，另外一个人需要得到安排。英国的政府机构犹如一块大拼板，需要安置的拼块太多了。乔治·杨没有被提升，反而被免职。在撒切尔夫人执政的年月里，这是一例最不公平的大臣免职事件。乔治·杨爵士有理由感到委屈，但他生性正派，没有因此而喊冤。

在 1989 年竞选期间，玛格丽特·撒切尔逐渐认识到乔治·杨的品行。在隧旨的几个里，特里斯坦·加雷尔—琼斯经常向撒切尔夫人谈论乔治·杨的才能。特里斯坦·加雷尔—琼斯负责竞选活动，通常总是成功的。1990 年 7 月，乔治·杨爵士被召回到政府，成为议院督导员办公室的第三号人物。

1987 年进入议院的詹姆斯·阿巴思诺特和前首席议院督导员迈克尔·乔普林也加入到“无声竞选”活动中。总之，大约有 20 个后座议员为玛格丽特·撒切尔的竞选暗中活动。他们收集了大量情报，非官方的议院督导员办公室对此加以整理。对每一个议员来讲，文件中都有一页纸，记录着所有与他或她

接触的情况。一些议员听到关于他们的信息全是由三个聪明的人物收集的，有些人觉得好笑，有些人感到恐慌。一些议员只是想当然而发牢骚，想不到自己已被详细调查好几次了。在许多情况下，倾听他们发牢骚的人正是他们的游说者。与 1975 年的情况相同，游说者本人也不知道对方的身份，因此伊恩·理查德和特里斯坦有时会收到两个撒切尔夫人的游说者刺探对方谈话的报告。

加雷尔·琼斯先生有一份不可接触的人的小名单。他认为这个名单上的人都不正派，也不可靠，不值得去费神。汇编这个名单时，他也许很担心议院督导员办公室的不和。他不喜欢尼古拉斯·温特顿，因其未定期参加下院的投票而批评过他。不管怎样，在特里斯坦的小名单上，温特顿先生是一个可疑人物，但是他投了玛格丽特·撒切尔一票。

议院督导员办公室不得不提防任何一个意外事件的发生。尽管他们对撒切尔夫人忠心耿耿，但是也认为，在第一次投票选举中，她不可能立即获胜或者只能以微弱的多数获胜。为此，该办公室计划推举道格拉斯·赫德为保守党领袖候选人，以维护“党的团结”，动员他身后广大的支持者，结成联盟，阻止迈克尔·赫塞尔廷的当选。为了强调“团结”，赫德的提议者和附议者是保守党对立派的两名国务大臣：右翼成员艾伦·克拉克和左翼成员尼克·斯科特。约翰·梅杰和克里斯·帕滕也会支持赫德先生。1989 年 11 月，赫德还没有被推出来竞选，直到 1990 年 11 月这一计划才得以实施。

当然，除非发生偶然事件，没有人会怀疑撒切尔夫人的胜利，问题只是能否获得绝对多数。这里存在着一个关键性的差额。如果撒切尔夫人能够获得 326 张选票——下院议员的多数，那么撒切尔就会占据很大的心理比势。一旦她的票数低于这个数字，那么在第二轮选举中，要突破 300 张选票也是相当困难的。如果她不能获得 300 张选票，那对她的职位将是一个极大的打击。在这场选举活动结束时，梅瑟斯·加雷尔—琼斯、高和赖德确信撒切尔会获 300 张选票。事实上，他们的预测与最后的结果几乎一致：撒切尔 314 张，迈耶 33 张，弃权票 24 张，三名议员未能参加投票。许多报刊认为，对撒切尔夫人来说这是一个满意的结果。她的竞选队伍对此心中有数，他们没有盲目乐观，而是积极行动起来。

潜伏的杀手

改组结束之后不久，威利·怀特洛和亚历克·霍姆在农夫俱乐部吃饭时相遇，就领袖选举问题进行磋商，两人一致认为，60张反对票和弃权是一个不好的结果，足以引起首相的焦虑。

几周过后，加雷尔—琼斯先生愈加忧虑，他明白，如果玛格丽特·撒切尔夫人的60名同事不愿意支持她反对安东尼·迈那，那么由此就会引起人们对撒切尔的不满，另一个候选人就会站出来挑战并鼓励人们支持他。最后，加雷尔—琼斯建议和首相举行一次座谈。这一建议得到了伦诺克斯—博伊德先生的热情支持，伯纳德·英厄姆也表示赞成。他们三个在1990年4月16日星期天的晚上前往唐宁街10号首相官邸喝酒。伯纳德·英厄姆虽然对这次座谈十分热心，但在这天晚上，他几乎什么也没有做，也没有对首相提出任何批评和忠告，伦诺克斯—博伊德先生对此颇为惊讶和生气。英厄姆先生认为，他自己只不过是一个公务员，不应该参与讨论。特里斯坦·加雷尔—琼斯挺身而出，告诉撒切尔夫人，除60个反对和弃权的投票者外，还有100个暗中潜伏的不满者。如果她不采取任何行动，他告诉她：“这些人就会扑上来把你干掉。他们热衷于白天暗杀首相。”加雷尔—琼斯列举了关键性的政策区域：欧洲（尤其是汇率机制）、人头税制和经济。尽管他说话“语调”平和，但却隐含着一种力量。玛格丽特·撒切尔听得很专心，她感谢他们三人不辞辛苦而来，并答应对他们提出的几个问题做认真的思考。正如他们所希望的那样，撒切尔夫人的反应是积极的，但令人遗憾的是她却没有采取相应的行动。

撒切尔夫人没有采取行动是有苦衷的。正如迈克尔·赫塞尔廷后来解释的那样，改革人头税制不是件轻而易举的事。只要通货膨胀继续保持高涨的势头，降低利率或者加入汇率机制也是不可能的。于是，撒切尔夫人因种种问题，特别是通货膨胀而陷入困境。她因此也就成了自己强硬政策的囚徒，尤其是在欧洲问题上。在所有的政策问题上，她总是明确表示她的立场是不容调整的。同样，要让她向欧洲人让步，也是很困难的。

撒切尔夫人的唐宁街政府机制也存在着问题，几年来，各部门的官员逐渐居于支配地位，首相办公室的地位和影响日益缩小，这样，首相在某种程度上就成了成功的受害者。在她的顾问当中，谁也不好意思向一位三次竞选获胜，执政不止10年的首相建议她更应该注意学习政治学。

此外，一些重要人物也在其中起了部分作用，第一，官员们难以对付。唐宁街10号的这派人中没有一个人可与查尔斯·鲍威尔和伯纳德·英厄姆相比。英厄姆是个出类拔萃的新闻秘书，但是他干这一行时间太长。到了最后，他才分辨出自己在新闻媒介中的朋友和敌人，这样就失去了灵活性。他太粗心大意，没有考虑别人对首相的善意批评，统统把它看成是恶意攻击，查尔斯·鲍威尔过去常常鼓励撒切尔夫人继续执政，并经常以那些任职更长的领袖作为样板。唐宁街10号的其它一些人认为，鲍威尔先生没有党派政治的直接经验，对来自四面的压力缺乏耐心。鲍威尔先生很可能与玛格丽特·撒切尔一样，只关注全球事件而忽视了至关重要的后院——威斯敏斯特。

其实，这不是鲍威尔先生的责任。撒切尔夫人在唐宁街10号有一小组政治参谋，但是他们总是不能有效地发挥作用。政务次官伊恩·高担任的继承者没有一人享有他的权威，对他们的任命并非都很妥当。他们不全是称职的

官员。

最初，伊恩·高的继任者应该是迈克尔·斯派塞，但是由于他和玛格丽特·撒切尔在 1983 年竞选旅行中未建立友好的关系，撒切尔夫人在匆忙之中选择另一个人担任政务次官。不可思议的是，这个人竟然是迈克尔·阿利森，这位内政部的国务大臣就要被免职了。阿利森先生为人正直，享有声誉，但他缺乏自信心、处事呆板，不适宜于担任政务次官。在议会中，他曾担任政务次官，但工作成绩欠佳，随后被阿奇·汉密尔顿取而代之。

汉密尔顿先生是一位贵族的次子，身高六尺半，曾在禁卫军中任职，对于他，普通的保守党后座议员也不十分放心。一位政务次官需要的是耐心。笨蛋、无赖、和令人厌烦的人与事将对他的耐心进行最大限度的考验。以前，汉密尔顿从来没有表现出他有足够的耐心。他确实把一些批评性意见转告给首相，而且还把特里斯坦·加雷尔—琼斯介绍给首相，让他给首相递交一份详尽的关于党派意见的报告。但他并不十分喜欢这一工作。仅在 13 个月之后，他升为国务大臣。不久马克·伦诺克斯·博伊德也得到晋升。

阿利森先生、汉密尔顿先生诺克斯·博伊德先生像撒切尔夫人的最后一任政务次官，彼·莫里森一样，都是伊顿公学的校友。伊恩·高是温彻斯特学院的毕业生。保守党付给政务次官的津贴，几乎不够补偿一个大臣所损失的薪水。因此，选择汉密尔顿，伦诺克斯·博伊德和莫里森，部分原因是他们都很富裕。他们三人放弃大臣的职位，担任政务次官，不享受大臣级别收入，尚可过得去，这也是撒切尔夫人的考虑。

与汉密尔顿先生和阿利森先生相比，马克·伦诺克斯—博伊德更适宜于做政务次官。他能与后座议员一起共度难关，并把他们的焦虑真实地汇报给唐宁街 10 号。他也直率地给首相递交了一些建议，并安排首相与怀特洛见面。怀特洛勋爵也许该退休了，但是他的政治嗅觉并未衰退：1989 年和 1990 年，他就有点担忧，认为首相在顺 10 年之后应该隐退。在担任首相的最后一年，撒切尔夫人与怀特洛勋爵见过两三次面。但是，怀特洛勋爵没有给撒切尔夫人提出具体的建议，而对伦诺克斯—博伊德先生的警告，唐宁街的一些官员们满不在乎，反而认为他神经过敏，对他写的关于后座议员情绪不安的报告不屑一顾。由此看来，唐宁街 10 号已逐渐失去与外界的联系。

除政务次官外，首相还有一个政治秘书。1979 年至 1983 年，首相的政治秘书是理查德·赖德，他成为下院议员后，斯蒂芬·舍伯恩接替了他的职务。舍伯恩先生是一个学究式人物，其政治观点属“温和派”。他具有精明的政治头脑，无论有多大的压力，总是能保持冷静，泰然处之。他是保守党研究部培养的人才，几年来他在幕后做了许多重要工作。不过，他曾经拒绝担任许多职务，这一特点给人留下了至深的印象。舍伯恩先生的性格中有一个他从来都不想克服的弱点：他时刻想脱离政治。1989 年 12 月，他终于如愿以偿，现在仍没有重返政坛。

他的职位由约翰·惠廷戴尔接替。惠廷戴尔也是保守党研究部的毕业生，年仅 29 岁。在研究部和担任大臣顾问等一系列高级职位期间，惠廷戴尔先生表现出色，取得了可喜的成绩。惠廷戴尔、乔克·科维尔和戴维森是本世纪担任唐宁街 10 号政治秘书最年轻的三个人。在移交职位时，舍伯恩告诉惠廷戴尔先生：首相不总是正确的；她犯错误时要提醒她，这是他的工作。然而，这个建议说起来容易做起来难。

从 1987 年起，撒切尔夫人逐渐忽略了政治中的危险信号。在劝阻撒切尔

夫人重视这个问题时，惠廷戴尔并不比他人成功，但是也不能因此而责怪他。在政治次官、党的机构和内阁大臣都束手无策时，他这样年轻的人要成功他说服撒切尔夫人，谈何容易。

撒切尔夫人周围的人以及她本人以前都有过不得人心的时候，她总是从中吸取教训，醒悟过来，他们希望她能继续这样做，她也如此。她的信心没有减少，她常常表示，谁要想把正在任职的首相打发走是不可能的。甚至有一两次，她谈话时显得毫不在乎。在与迈耶竞争之后，她告诉伦诺克斯—博伊德先生：“我尽了职，已在历史中赢得了一席之地。我不在乎会发生什么事。”因此，不管加雷尔—琼斯先生和伦诺克斯—博伊德先生多么费力，他们也无法改变她的行动方向。在大多数情况下，撒切尔夫人对改变方向与迷失方向难以分辨，她绝不是一个见风使舵的人，但也无意孤立自己。玛格丽特·撒切尔不仅要继续任职，而且还要掌握实权。

一些人渐渐开始怀疑她是否有能力达到这个目的。对政府来讲，一切似乎都不顺利。利率问题给抵押贷款者和许多保守党投票人带来巨大的痛苦，通货膨胀仍在继续上升。减慢经济发展速度所需的时间超出了大臣们的想象。尽管有迹象表明，撒切尔主义的经济政策可能是成功的，但是这个政策仍然不受欢迎，这就是说，经济衰退的时间要比预定的晚。那么，在大选前经济是否能够及时恢复？

第二次世界大战之后，英国任何一届政府最后都落得个名义上仍在执政，实际上已经丧失权力的结局。1951年、1964年、1970年、1974年2月和1979年，执政的政府在投票选举之前就已丧失了权力。1990年早期，玛格丽特·撒切尔政府是否会面临同样的命运，已经成为公众议论的话题。答复这一问题，工党最有权威。到3月份，民意测验表明，工党始终保持20%的领先地位。3月22日，工党赢得了中斯坦福，这原是保守党的一个稳固席位，以前，工党几乎没有发现，赢得保守党的席位会如此容易，一般而言，保守党的这些席位会落在自由党手里。中斯坦福的选举结果是工党战后补缺选举中最好的一次，也是金诺克先生形象塑造者们的一次成功。

在中斯坦福选举后的一天，我采访撒切尔夫人时问她，她在党中的领袖地位问题是否在竞选前可以得到及时的解决。“我确实看不出有任何问题需要解决。”她回答道。但其他人却能看出局势的严峻性。

雄狮与牛车

很清楚，安东尼·迈耶的失败没有解决任何问题。加雷尔—琼斯先生的一百多位持不同意见者并不满意。迈克尔·赫塞尔廷开始参与竞选，他像一头雄狮准备袭击车一样，正悄悄地向他的目标逼近。唐宁街10号里被围困的“禁卫军”不断得到报告，“雄狮”正潜伏在“丛林”的边缘。随着地方选举的临近，他已摆好架势，随时准备跃出丛林。

一切事情最终取决于5月3日的地方选举。地方政府每四年一个选举周期。因此，1990年的席位和1986年的席位之间即将出现争夺战。可是，对保守党人来讲，1986年是个不幸的年头，那是由“韦斯特兰公司”事件引起的。保守党若失去席位，它的政府将面临下野。在人头税实施的第一年中，政府的声誉下降，失去席位是有可能的。甚至有这样一种说法，保守党可能失去了600个席位。如果这样，迈克尔·赫塞尔廷就会站出来挑战。不过，挑战也是困难的，因为撒切尔夫人预订举行重新选举。对赫塞尔廷来说，让他本人和他的党派遭受长达6个月竞选的折磨，是不明智的。元老派很有可能给首相打了电话，请她辞职。但她不可能同意这样做。

不管挑战的技巧是什么，许多保守党议员认为，地方选举中灾难性的结果有可能要毁了撒切尔夫人。但在那天晚上，灾难似乎得以幸免。保守党失去的席位“只有”200个，而不是600个，另外还夺得了伦敦的一些选区。对保守党人来说，伦敦以外地区的选举结果仍不理想。但是，迈克尔·赫塞尔廷回到“丛林”里，首相安然无恙，直到11月。

撒切尔夫人的其它麻顶接踵而来。10月，肯尼思·贝克在布莱克浦召开的保守党会议上，提出“右派适合英国”的口号，它是一条最不幸的政治标语。10月底，奈杰尔·劳森已经退出右派组织，他是第一个辞职的右翼成员。

大臣的生活是折磨人的，因此，一些政治家任职许多年后就感到厌倦。在首相或者全体选民选择之前，他们就毅然决定辞职，这不足为怪。1989年夏季，乔治·杨自愿告别了内阁。1990年新年之际，诺曼·福勒宣布辞职，以便有更多的时间与家人团聚。福勒先生本想担任保守党主席，这也许因为党的主席一职可帮助他实现最伟大的政治抱负——成为内政大臣。可是，撒切尔夫人选择了肯尼思·贝克担任该党主席，并任命了一个新的内政大臣。于是，福勒先生决定辞职。

另一个辞职的是彼得·沃克，他是在内阁中连续奉职10年之久的几位政治家之一。1970年，38岁的彼得就是环境事务部的国务大臣，许多人都认为他是未来的首相。到1990年，他已58岁了，还只是威尔士事务部的国务大臣，这也许是他的最后一个职位。因此，他也决定辞职回家，与孩子团聚。

这些人的辞职本身并没有招引灾祸，但却造成人们思想上的混乱。后来，尼古拉斯·里德利事件更加肯定了这一点。现在还弄不清楚里德利先生为什么会接受《旁观者》杂志的采访。这无疑导致了他的辞职。里德利先生也许认为采访者是奈杰尔·劳森的儿子多米尼克·劳森，他会保护他自己。劳森先生确定他发表的那篇文章“被记录在案”，他不能推卸诈骗的责任。里德利先生不能推掉玩忽职守的罪名，他根本没有弄清楚那次采访的根据。他所属部门的新闻官员对整个事件感到不安。他们建议，如果他真的发表那个采访报导，那也应在环境事务部发。

对这个问题也许有两种解释。第一、奈杰尔·劳森辞职时，里德利先生

因未能接替他而非常失望。里德利先生大半辈子都在为财政大臣职位而奋斗。一开始，他就不同意新型的汇率货币主义，而只坚持早期撒切尔主义关于货币的正统观念。里德利认为他是有担任财政大臣的能力。他没有被任命可能是出于政治方面的原因。可是，里德利先生从未意识到这一点，仍然在权力的金字塔上徒劳无益地攀登。被拒于财政部门外，他感到莫大的不公，但这却是严酷的事实。从那时起，他也许就对权力不那么感兴趣了。

第二，他越来越担忧欧洲和英国加入汇率机制的前景。此外，他也很担心首相因其它一些困难而失去竞争的欲望。于是他就设法帮助她。不料，采访弄巧成拙，适得其反。

撒切尔夫人总是认为，她是自己的政府中最好的政治家。她从来没有为自己的大臣们的一言一行，以及他们所遇到并带给她的麻烦感到惊讶。在尼克·里德利问题上，撒切尔夫人却没有表现出超然的态度，反而焦虑不安。她和她周围的人都没有想到里德利一回到英格兰，就提出辞职。

里德利的辞职使英国更容易加入欧洲汇率机制。以前，这个问题要由首相、赫德先生、梅杰先生和里德利先生组成的四人内阁委员会表决通过（二比二的表决结果）。现在，里德利先生走了，结果变成了二比一。撒切尔失去了继续抵制的毅力，只好对这个不可回避的问题让步。

政府因里德利先生接受采访又遭受了一次打击。一些保守党后座议员猜测撒切尔政府要完蛋了。每当撒切尔夫人和她的小组刚要驶入平静的水域时，就会出新的问题。真可谓一波未平，一波又起。政府就像一个病人，已经失去了生存的希望，不管医生多么尽力都不能痊愈了。

可是，在里德利先生辞职后的几周里，不知何故，政府的地位确实有所提高，7月底，一两次民意测验表明，工党的支持率下降了，这是保守党主席肯尼思·贝克年底要达到的目标。接着，伊拉克入侵科威特，海湾战争爆发。

8月初，一些保守党议员又恢复了谨慎的乐观主义情绪。他们提醒人们，政府在竞选中将不会因为尼克·里德利的辞职而受到影响。两三个月内，通货膨胀率将会下降，利率也将随之下降。海湾战争将会使人们想到马岛之战的胜利，政府将重新受到人们的欢迎。看来，“老太婆”毕竟还是吉星高照。这种情绪仅仅维持到秋季。第一，科威特和马岛之战没有相似之处。前者不能用明显的爱国词条引起国人的支持，而且战争的方向将操纵在美国人手中。甚至到了9月份，还有人怀疑会不会发生战争。如果真的打起来，一些人就会担心战争中出现的混乱、持久、残酷。假如是这样，公众舆论将怎样反应？我们英国人还能依赖马岛之战中我们的军队的自豪感吗？与此同时，经济问题也是同样的混乱、持久、残酷。联合王国似乎又回到了停滞——经济停滞和通货膨胀的日子里。在撒切尔主义推行11年之后，这是不应发生的事。不顾通货膨胀，政府决定加入欧洲汇率机制。但是，预计的经济实惠与政治实惠迟迟不见端倪（就撒切尔夫人竞选的前途而言，它来得太慢了）。人们欢迎利率减少了一个百分点，但是对英国加入汇率机制后利率将更难降低这一预测持不欢迎态度。至少在政府这一方，赞成英国加入汇率机制的人总是坚决认为这不是一个温和的选择。事件证明他们的认识是正确的。利率和民意测验的结果都对保守党不利。

心灰意冷

保守党人怀着无比焦虑的心情前往伯恩茅斯参加年会，以增强自信心。他们已经心灰意冷。

在英国政治生活中，由于公众期望的压力，担任保守党主席是最辛苦的工作之一。人们都期望他能够立刻创造奇迹。安格斯·莫德描述了他担任内阁大臣时的感受：“如果我的一位内阁同事没接着一个球，我把它拣起来，并试图投篮，是没有用的。”

1989年，保守党任命了一个通信官布伦丹·布鲁斯。这是彼得·莫里森的主意。即使他没有任何政治经历，但他也应该是广告魔术的专家。结果，他的能力似乎比肯尼思·贝克的新闻官员强不了多少。

不能因布伦丹·布鲁斯而指责肯尼思·贝克，贝克先生作为保守党主席，工作积极，精力充沛。在他的领导下，保守党总部在议会中总是以普选的效率工作。可是，这一努力近乎徒劳。在五分钟的间歇中进行的私人投票是在迪克·沃思林的指导下进行的。迪克·沃思林曾是里根的竞选预测人之一，但是他没有领会英国政治的复杂性。竞选中期的反工党运动的口号是：“向工党讨债”。然而，工党并未受到损害。

总之，保守党行动过多而策略太少。这并不是说制定一个策略很容易，但是至少应该去努力。在伯恩茅斯年会上，保守党明显缺少策略。这次会议也许是许多保守党人的记忆中最平淡的一次。不过，玛格丽特·撒切尔夫人的演讲是一个要点。听过她演讲的人没有人以为她是大选之前严阵以待的政党中的一位受伤的领袖。确实，她的“伤势”比前几年轻一点。即使在她第16次也是最后一次演讲中，她依然重视她的演讲技巧，并不时地讲一两个笑话。不过，有些笑话却未击中要害。她嘲笑自由党人，指责他们是“死鸚鵡”党。听众很欣赏这个笑话，但是在伊斯特本海岸，“鸚鵡”却在逐渐恢复活力。

伊斯特本保守党还得为被暗杀的朋友伊恩·高选择一个合适的接班人，对此撒切尔夫人曾多次表示过她的关心。可是，伊斯特本的保守党人失败了。候选人理查德·希克梅特及其顾问们在竞选中愚蠢至极，使用伤害伊斯特本人民感情的语言作宣传，影响了伊恩·高的候选人的声誉。一个政党要想赢得同情，争胜选票，就应该使别人认为它富有同情心。失去伊斯特本，大大出乎了人们的意料，令保守党议员们震惊。他们已经有了许多坏消息，而且他们明白更多的坏消息将会接踵而来，正如一位爱尔兰国会议员曾经解释的那样：“爱尔兰盛有麻烦的杯子正在外溢，可是麻烦仍在继续增加。”

对下院议员情绪的变化，人们容易感觉出来，却难以用数字来衡量。在伯恩茅斯和伊斯特本选举之后，我发觉保守党的士气一落千丈。撒切尔夫人的许多忠实信徒曾在选举前的几个月里竭力鼓动同事们的决心，现在他们也开始绝望了。在《星期日电讯报》上，我撰写了许多文章，告诫保守党后座议员保持镇定；只要保守党保持团结，还会有获胜的希望。在那几个月里，好几个保守党后座议员邀请我参观他们失败的选区，我才明白形势多么糟糕。我仍然很冷静，不断引用以前的大选中期与恢复期的统计数字，鼓舞保守党人的士气。

伯恩茅斯选举之后，我才认识到我应该离开伦敦，对保守党的胜利不抱希望。我怀疑忠于首相的大多数议员们和我的想法一样。他们不能再经受政治上的各种痛苦的折磨了。

有口难言

整整一年中，人们都在谈论领袖竞选问题。大家一致认为，假候选人的日子一去不复返了。如果要另外提一位候选人，这位候选人必须是一位合适的人选，他就是迈克尔·赫塞尔廷。不过，也有人提议过杰弗里·豪。

然而，要当一名候选人，杰弗里爵士已经来不及了。他本人也认识到了这一点。但是，他还能继续发挥作用。杰弗里·豪在政治生涯中竭力避免戏剧性事件的发生，并因担心他的职业会发生戏剧比事件而裹足不前。现在，他终于成了众人瞩目的中心和明星演员。这个面孔严肃的人物登上了舞台中心。杰弗里爵士在新的职位上决不可能很开心。作为议会领袖，他负责协调政府的政策。这项工作具有广泛的政治意义，尤其是他还兼任副首相职位。他的作用就更大了。尽管他官位显赫，但也只有在得到首相信任时才能有效地从事这一工作。杰弗里·豪不受首相的青睐，所以也就成了一个毫无价值的人，即使他高贵体面，拥有豪华住宅，首相仍对他的谈话不感兴趣。担任外交大臣时，他起码还需读无数份外交电报。当上议会领袖后，他的整个公职生活依赖于他与首相的关系。在一个晴朗的日子，杰弗里爵士受到了首相的冷落。

在这件事上首相应该受到指责，问题不仅仅是因为她很无礼。她让杰弗里·豪担任议会领袖的决定本身是极端错误的。她应该早就明白，她不可能与杰弗里·豪和睦相处。她对他的任命注定要以失败而告终。她不应该让杰弗里爵士担任议会领袖。他只能担任内政大臣，或者什么也别干。没有人会认为，让杰弗里爵士担任国家的重要部门之一——内务大臣，有损于他身份。本世纪只有约翰·西蒙、拉·巴特勒及詹姆斯·卡拉汉三位政治家一生中在三个重要部门——在财政部、外交部和内务部都任过职。西蒙和布勒在外交部短期工作过；巴特勒在担任过的各种大臣职位中，外交部大臣一职是他最不愉快的；卡拉汉是最无能的财政大臣。因此杰弗里爵士完全可以是第一位在这三个职位上大显身手的政治家。

作为内政大臣，杰弗里·豪仍然还掌管着一个部。他可以拒绝接管这个部，但是，他不能声明这一任命是对他的侮辱。如果他真的辞职不干，他就不可能得到大家的同情。就性情而言，杰弗里爵士不是一个甘于辞职的人，他的本能促使他拼命工作。即使只让他在内政部工作，他也有可能接受它，担任内政大臣直至普选结束——为玛格丽特·撒切尔效劳。不过，为了让杰弗里·豪担任一个合适的职务，撒切尔夫人就不得不看重他，而不是把他看成一个能够忍受一切、不称职的老累赘。拉布·巴特勒的传记作者安东尼·霍华德描绘了麦克米伦如何把巴特勒看作是一条可以随意抓起的鲑鱼。撒切尔夫人面对杰弗里爵士时，也没有掩饰她对他的轻视。

一些人不大相信杰弗里·豪会被剔除。1990年，随着时间的流逝和玛格丽特·撒切尔地位的动摇，一些对政治敏感政府官员渐渐对杰弗里爵士的情绪表示忧虑。1990年7月，“战争罪法案”出现麻烦。虽然这一法案的立法遭到了上院的反对，首相仍然施加压力，杰弗里·豪对她大为不满。他认为，如果上下两院都没有被这个法案的优点说服，即使让一般陪审团来裁决，也是很困难的，对上院、杰弗里爵士的观点以及杰弗里爵士本人，首相表现得极不耐烦。

像往常一样，杰弗里爵士因撒切尔夫人否定他这个议会领袖兼副首相的

想法而十分生气。一些观察家认为，他这时候比往常更加愤怒，有辞职的可能。这也是特里斯坦·加雷尔-琼斯的看法。杰弗里对此持否定态度，他把整个事件描绘成“一百年来在撒切尔政府生活中的一很有特色的事件”。他承认，“那些不曾关心我们之间长期关系的人，可能会误解正在发生的事”，但同时，他又坚持认为并没有发生不同寻常的事；他不可能辞职。

加雷尔-琼斯先生是个敏锐的观察家，他对撒切尔夫人与杰弗里·豪的关系背景了如指掌。杰弗里爵士的否认不能证明加雷尔-琼斯的焦虑是没有根据的。杰弗里·豪爵士本人可能还没有意识到自己已变得很不耐烦了。蒂姆·伦顿非常了解他，他说他花了两天时间劝说杰弗里不要辞职。不管怎样，加雷尔-琼斯先生断定，如果杰弗里爵士在“战争罪法案”上坚持自己的立场，毫不妥协，就该挂冠而去。加雷尔·琼斯来唐宁街10号表达他的观点：应该用某种不可抵抗的任命诱导杰弗里爵士弃政，这样，不用争论就可让他辞职。然而，即使找到了这样一个引诱的办法，杰弗里爵士也不可能辞职。

前几个月，在欧洲问题上实现了妥协，使问题的处理变得复杂化。大多数保守党人可以因此而团结起来。欧洲问题包括三个“E”：硬通货埃库(Ecu)汇率机制(ERM)和扩大欧共体成员国(Enlargement)。硬通货埃库似乎为经济与货币联盟开辟了一条自由市场式的、非控制型的途径。尽管联合王国加入欧洲汇率机制会令人吃惊，但是，争论的热点已超出了汇率机制问题的本身。第三个“E”指扩大共同体并加入欧洲自由贸易联盟，并在条件允许时，吸收东欧新兴的民主国家加入。既然三个“E”会给每一个人带来好处，保守党人也就没有理由再在欧洲问题上争论不休了。然而，杰弗里爵士似乎要执意挑起争端。

在保守党会议和罗马的欧共体首脑会上，杰弗里·豪大谈他与首相观点的不同之处，似乎决心要向大家说明，英国政府在欧洲问题上意见相左。在《星期日电讯报》上，佩里·沃索恩和我一致认为，这种情况不能再持续下去了。不论辞掉杰弗里·豪的代价有多大，让他继续在政府任职，代价将会更大。只要杰弗里爵士还留在内阁，政府在欧洲问题上意见不可能统一，矛盾重重的首相与副首相领导的保守党参加大选，的确是不可思议的。《星期日电讯报》打算在1990年11月4日发表文章，呼吁杰弗里·豪辞职。玛格丽特·撒切尔可能不会注意我们的意图。不过，杰弗里爵士本人已经决定行动了。11月1日，星期四，他提出辞职。

杰弗里·豪的辞职书不是一个下午写成的。一周之前他开始考虑辞职的事。从那时起，他就和他的助手起草辞职书。首相对此并不清楚。她后来的一些言行无意之中坚定了他辞职的决心。

罗马欧共体首脑会议似乎对撒切尔夫人有利。尽管这次会议不欢而散，但是责任落在东道主意大利人的头上，而不怪撒切尔夫人。英国新闻界的报导曾预言意大利人没有能力组织这次会议，意大利人似乎对此很生气。由于愤怒，他们比往常更显得无能了。

星期二撒切尔夫人在下院声明：她的论题中没有值得外交部或杰弗里·豪爵士惊恐之处。她回答问题时又出现了问题：她的真实感情和本能又一次暴露无遗。她轻视自己政府提出的硬通货“埃库”，她说道：“我认为硬通货埃库不会在整个欧共体成员国中广泛使用。”这时，正如一位速写作家描述的那样，负责硬通货埃库谈判的财政大臣梅杰看起来就像吞下了一只癞蛤蟆。如果他的首相不认真对待这个提议，欧共体的其它成员国就更不可能接

受它了。

这就是撒切尔夫人最糟之处——也是最杰出之处。无论她的言论使同事们的日子多么难过，她能在担任首相的 11 年之后勇敢地拒绝正统思想，这一精神实属难能可贵。但是，杰弗里爵士难以忍受了。他预定于星期日接受戴维·费罗斯特的采访。这次，欧洲问题注定要被提出来。杰弗里爵士明白，他将很难克制自己，肯定要说出他所想说的话，这是加快他辞职的另一个因素。

在两周之前的一次内阁会议上，撒切尔夫人向杰弗里爵士发起了进攻，她因他推迟“议会退休金法案”严厉地指责他。该法案旨在为离职的大臣提供足够的津贴。她说她刚才看见了帕特里克·尼古拉斯，他已经辞去了议会秘书职务，但还没有领到退休金。如果退休金法案在议会最后一届会议通过，他就有可能领到这笔津贴了，这全是杰弗里爵士的过错。

事实上，这是财政部的过错。财政部严格控制公共开支的增加，议会退休金法案提出的经费太高，财政部拒不同意。于是，该法案的审议被推迟了。但杰弗里爵士并未对首相的批评做出任何反应。在她猛烈攻击下，他尽可能不失体面，保持沉默。

硬通货埃库声明发表两天后，内阁召集会议。这是杰弗里爵士参加的最后一次内阁会议。撒切尔夫人没有意识到这次会议的重要性，她仓促到会，并指出她和杰弗里·豪的工作关系应该在适当的时候宣告结束，即使以她的标准来衡量，他对他的态度也是无礼的，在场的人可能会永远记住她的这次无礼行为。

由于提交下届议会讨论的许多法案还没有准备就绪，政府又遇到了麻烦。上院领袖贝尔斯特勒勋爵说，上院几乎没有收到值得考虑的议案，他差点让贵族老爷们再休会一次。听到这一点，首相斥责杰弗里爵士，生气地质问他干了些什么，为什么连一个法案都没有准备好？这个问题的部分责任应由还在起草法案的个别大臣承担——梅瑟斯·帕金森、帕滕和里夫肯德都忘记了交稿的期限。他们三人谁也没有站出来替杰弗里爵士辩护。

如果说在受到首相指责时，杰弗里·豪还在思考着什么事，那一定是在回忆以前的讨论。一想他就要成为财政部拖延法案的受害者，他感到一种冷酷的嘲讽。这也许坚定了他的决心：“退休金案”在成为法律之前，首相应该下台。正如另一位内阁成员描绘的那样：“谈话在继续……首相好像在他的头上咚咚咚地敲打，他坐在那儿，纹丝不动，任凭她敲打。”但会后，他回到他的办公室，召集他手下的工作人员，写好他的辞职书，要求面见首相。首相一同意，他就辞职了。他的辞职拉开了撒切尔夫人垮台的第一幕。

第六章 撒切尔夫人的垮台：第一幕

阴谋还是混乱？

在英国民主政治的历史中，玛格丽特·撒切尔的垮台是最特殊的事件，产生了巨大的冲击波，这当然是很自然的。如果不是因为海湾战争，它的影响也许更大。像玛格丽特·撒切尔许多最亲近的支持者一样，她本人曾相信她的领袖宝座牢不可破，尽管她有时不受公众的欢迎。

人的大脑习惯上不愿意承认重大的事件往往是由很小的原因引起的。撒切尔夫人的许多支持者就是这样。从一开始，他们就否认这种解释：由于保守党在下届大选中可能失利，撒切尔夫人的领袖地位也就可能受到严重的威胁；她的命运后来就由这场悲惨的竞选决定了。对许多撒切尔主义者来说，她是一场阴谋的受害者，这是比较令人满意的解释。在这场阴谋中，撒切尔夫人是被她一手提拔的亲信拉下台的。

撒切尔夫人竞选领袖失败后，“背后捅人一刀”的故事就传开了。这与一战中德国军队的失败有明显的相似之处：1918年11月德国前线部队还在外国领土上作战，军队显然还没有被打败时，德国军队就宣布投降了。玛格丽特·撒切尔在三次大选中连续获胜，那些易于相信阴谋的人，也相信她可能在第四次大选中获胜。在竞选领袖的第一次投票选举中，她获得了保守党下院议员的大多数选票。它表明她很快就会大获全胜。这使撒切尔主义者急不可耐。另外，撒切尔夫人具有一个特别的领导才能——把政治转变为热情。但这次，保守党议员热情锐减，有些人甚至犹豫不决。

这样就不难理解为什么她的许多党羽、崇拜者和支持者敏锐地感觉到了引退的征兆。抱着这样的感觉，他们开始寻找要指责的人，以发泄心中愤怒。这时，他们又受到了一些挑拨离间的新闻记者的煽动。这些记者假装对垮台的玛格丽特·撒切尔很关心。当她在位时，他们从来没有这样热心过。

事实上，在这个虚构的阴谋的关键阶段，约翰·梅杰正在接受外科手术，随后到亨廷顿疗养。这进一步增强了阴谋理论家寻找一个带有谋杀武器的好奇心。正如一个后来改变了观点的“阴谋学派”的早期信徒约翰·沙利文解释的那样：“毕竟，在一个优秀的侦探故事中，当谋杀就要发生的时候，杀手总是在1500名观众前指挥交响乐音乐会。”

阴谋理论只有一个缺陷：完全缺少正据。阴谋不能与“如果……那就……”的谈话或对玛格丽特·撒切尔的前途悲观失望的观点混为一谈。如果说果真有什么阴谋，那么在第一次投票选举中，梅杰先生本人及他的一群亲密的支持者就会削弱对撒切尔的支持。遗憾的是，这不符合事实。后来支持梅杰竞选的人几乎都在第一次投票中投了玛格丽特·撒切尔的票，全力以赴支持她。梅杰竞选队伍中的30个左右最重要的成员中，只有3个人在第一次投票中没有支持撒切尔。罗布·海沃德对撒切尔夫人并没有恶意，他只是相信她是保守党赢得大选的一个不利因素。尽管戴维·梅勒是个国务大臣，但却讨厌首相，与赫塞尔廷关系密切。在威斯敏斯特，大家几乎都知道梅勒先生的观点；他从不隐瞒自己观点。罗伯特·阿特金斯只是一个低级大臣，他不喜欢首相；他也没有隐瞒过自己的观点。在第一轮选举中，这些人投票反对撒切尔。

撒切尔夫人垮台以后，诺曼·拉蒙特成了诽谤、嘲笑与影射的主要目标。

这一切既不正确也不公平。拉蒙特先生是个悲观主义者，而不是个阴谋家。奈杰尔·劳森辞职以后，拉蒙特先生就对政府的前途悲观失望。他从不认为玛格丽特·撒切尔夫人的竞选活动能一帆风顺，但这并没有阻止他为她效劳。后来成为梅杰支持者的安德鲁·米切尔向拉蒙特透露，他在是否支持撒切尔问题上犹豫不决；米切尔让拉蒙特先生不要将他的想法告诉撒切尔阵营。拉蒙特先生不仅竭力为撒切尔夫人辩护，而且成功地说服了米切尔先生。他将此事告诉给撒切尔阵营，以便他们继续劝说他。他还把那些他认为思想不坚定的人汇报给撒切尔竞选小组，并让他的政务次官威廉·黑格查寻疑虑重重的北方议员。

第一次投票之后，一切面目全非。大多数保守党人确信，撒切尔夫人应该让位。但这不是阴谋，而是一种政治判断。它与选举领袖章程是一致的。其中的含义不言自明：对于第一轮投票未能获胜，而又为党和国家效劳多年的领袖，人们不能因她想继续担任领袖而指责她，同样，那些认为她不适宜继续留任的人也不应该受到指责。

不管怎样，什么阴谋也没有。不过，撒切尔政府的绝大多数高级官员确实令她失望，尽管他们的动机是善良的。

挑战还是退出

杰弗里·豪爵士于11月1日辞职之后，迈克尔·赫塞尔廷在义愤的刺激和机遇的诱惑下，给他的选区主席写了一封公开信。在这封信中，他差点儿说出要向领袖权挑战。接着，他动身到中东旅行，指望返回时有一股不可抵抗的势力把他送进唐宁街。返回后，他发现选区主席不高兴。选区主席认为，要让他自己在赫塞尔廷先生的突然行动中助一臂之力，应该事先和他商量一下。周末，舆论宣传似乎反对赫塞尔廷先生。

可是，这不是全国普选，而只是在372名选民面前的一场竞赛。赫塞尔廷在选区主席面前的小小尴尬无关紧要，它并没有提高撒切尔夫人在保守党下院议员中地位，却提高了她和保守党主席肯尼思·贝克的自信心。这是很危险的，因为没有任何理由自信。过于乐观的情绪导致了策略上的失误。第一个失误是企图利用赫塞尔廷的困难发起反攻，让人们永远不信任他。这将迫使他要么硬着头皮参加一场注定要失败的竞争，要么在精心谋划之后放弃竞争，使他陷入进退维谷的困境。

在随后的整整一周里，肯尼思·贝克、首相的新闻秘书伯纳德·英厄姆以及其他一些人告诉赫塞尔廷，要么挑战，要么退出。这种做法太愚蠢了。要让赫塞尔廷先生在勇敢的进攻与屈辱的退出之间做出选择，他肯定选择前者。他也许是阴谋的策划者，但他更像一头雄狮，而不像一条走狗。悄悄退出的行为根本不符合赫塞尔廷的个性。贝克先生宣称，他已确信赫塞尔廷一定会参加竞选。不过，直到杰弗里·豪辞职后，其他一些人仍然认为，竞争可以避免，而贝克先生和英厄姆先生却在想办法创造竞争。但议会保守党人的情绪却丝毫没有证明他们的行动效果。议会在11月7日星期三开会时，赫塞尔廷竞选活动的协调者迈克尔·马特斯、基思·汉普森和威廉·鲍威尔就要在走廊、酒吧、客厅、茶室四处巡查、探听、窥视、游说、评估即计算。他们打探情况的活动将会非常活跃。

贝克先生没有那样活动，也没有请最能干的人评估议会党的情绪。这时，特里斯坦·加雷尔-琼斯已经离开议院督导员办公室，担任外交部的国务大臣，但是他仍然是评估保守党情绪最敏锐的两个人之一。另一个人是约翰·梅杰。加霍尔-琼斯尽管掩饰了自己的感觉，但还是顾虑重重。他所预见的危险即将到来。

在那周里，梅杰先生告诉我，他不喜欢议会党的政治嗅觉。这也是理查德·赖德、弗朗西斯·莫德和戴维·戴维斯三位具有远见卓识的判断家的观点。他们都是撒切尔主义者，他们所处的地位有助于使他们看清以前信徒忠实的如何制造麻烦。不过，保守党总部和唐宁街10号却没有处理好各人的位置。在7月份的改组中，马克·伦诺克斯-博伊德被提升为外交部国务大臣。接替他担任政务次官的是彼德·莫里森。

莫里森先生家具有从政的血统。50年代和60年代早期，他的父亲约翰·莫里森就是1922年委员会一个难以对付的主席。现在，老莫里森成了马格戴尔勋爵。彼得·莫里森本人自1979年以来历任议院督导员、大臣以及保守党副主席。因此，尽管才46岁，他在政府中资历颇深，经验丰富，然而过早提升可能导致过早辞职。到了1990年，很明显，莫里森先生不可能被任命为内阁大臣；在从政11年之后，他也不能继续担任下级大臣了。然而，首相很喜欢他，不愿意让他退出政府。她找到了一个办法——任命他担任自己的政务次

官。对莫里森先生来讲，不能享受大臣级别的薪水倒无关要紧，但是让莫里森担任政务次官却是一个错误的选择。

他发现自己很难接近需要加强首相影响的那些派别。莫里森先生对撒切尔夫人的忠心，可与伊恩·高相匹配。但与伊恩·高不同的是，他不理解与他意见相左的人。如果在权势的阶梯上攀登的朝臣理解权力的局限性，他们一定会想办法保留一定的超然气度；莫里森先生一点也不超脱。因此，他觉得劝说那些已不愿支持首相的下院议员是不可能的。他也看不出有什么必要与一些犹豫不决的人协商。在这个时候，首相失去了伊恩·高，这对她极为不利。伊恩是在7月30日被爱尔兰共和军暗杀的。如果他还活着，那么，毫无疑问，他会远远胜过莫里森先生，更全面地向唐宁街10号反映议会党的意见。

莫里森先生既没有能力觉察到危险的存在，也没有能力防止危险的发生。唐宁街10号继续按照错误的判断采取行动。正如他们给赫塞尔廷先生施加压力，以结束混乱局面的作法一样。他们决定：如果竞争不可避免，那么竞争必须尽快进行。11月15日，星期四，第一次投票选举的提名工作就要结束。如果还有一次投票选举，那么就应在11月20日星期二进行，虽然撒切尔夫人预定于11月18日星期日至21日星期三午饭时，要去参加巴黎欧共体首脑会议。

在1983年和1987年普选期间，撒切尔夫人也曾参加高级会议。当时，全国有3600万选民，其中99.9%的选民受到电视上的竞选活动的引导。这可能是撒切尔夫人的优势。这次有372名选民（即议员），其中的大多数期望首相在场，许多人担心首相外出会疏远国内政治。总之，撒切尔夫人在这个节骨眼上去巴黎赴会是错误的，去巴黎不会给她增加一张选票。不过，这是撒切尔夫人自行决定的，她认为她要像位首相，不应该让保守党领袖竞选活动中断她的公务活动，她不能那么做。此外，她认为自己亲自出马拉选票有损尊严。这种态度是值得称赞的，但是她至少应该把拉选票之事交给一个有能力的人。

最温顺的人也会反抗

杰弗里·豪爵士发表辞职演讲之前，投票选举的时间就已确定了。辞职之前的12天一晃而过，但他有效地利用了这段时间。作为一个理智的评论，杰弗里爵士的演讲比劳森先生一年前的演说逊色；作为一个政治批评，它却是无与伦比的。

“搞破坏”一词在政治报道中经常被滥用。在威斯敏斯特，这个词似乎每小时都要用一次。11月13日，星期二，杰弗里·豪确实是在“搞破坏”。他的演讲不仅是他的事业中最有影响的事件之一，而且是本世纪议会活动中最富感染力的演讲之一。如果这是一次极其平庸的演讲，撒切尔也许能够得以幸存。

下午4点19分，杰弗里爵士走向讲台。他的语调轻松、诙谐，避免尖刻和自怜的嫌疑。几天前，首相和贝克先生尽量缩小杰弗里爵士辞职的严重性，把他的辞职归因于工作风格问题。杰弗里爵士对此解释道：“如果还有人相信我以前的一些同事的话，那么我一定是历史上第一个因与政府政策完全一致而辞职的大臣。”听众哄然大笑，包括保守党议员和工党议员。

杰弗里爵士把撒切尔夫人在汇率机制问题上的顽固不化与政府控制通货膨胀的失败联系起来。他重复奈杰尔·劳森一年前的声明，通货膨胀居高不下与政府迟迟不加入汇率机制密切相关。他接着说道：“听到我尊敬的朋友辞职……太惨了，我简直难以置信。硬通货埃库提议可以得到欧洲人民拥护和支持。……在一片吵杂声中，财政大臣和英格兰银行行长怎能推行他们为之奋斗的硬通货埃库，他俩究竟怎能被看成是货币联盟严肃的参与者？……”

杰弗里·豪在演讲的结尾指出：“我为党和国家做了我认为正确的事。现在该轮到其他人考虑他们对忠诚的悲剧性冲突如何反应了。我本人与忠诚较量的时间也许太长了。”杰弗里爵士随后坚持认为，这不是为了探测内阁亲欧派的良心，也不是为了刺激迈克尔·赫塞尔廷。不过，无论他的意图是什么，对大多数听众来说，他的话中只有一个明显的意思：他已经发出了一个邀请，对此迈克尔·赫塞尔廷决不会拒绝。

4点3分，杰弗里爵士回到原位。撒切尔处境极为尴尬。在演讲中，杰弗里·豪报复了她对他15年的虐待。

那些把撒切尔当作救世主的人没有被杰弗里爵士的辞职打动，就像他们没有被以前的辞职和每一个内阁大臣悲惨命运所打动一样。在盲目崇拜撒切尔夫人的人中，对她的许多大臣嘲弄挖苦成了一种时尚，这些人的行为又受到庸俗小报的鼓动。首相本人未能采取一定的措施，阻止这种行为，这主要是因为这种行为有时也反映了她自己的态度。但是，许多保守党下院议员并不是以救世主自居的撒切尔主义者，他们因撒切尔夫人不能与她的高级同事建立稳定的关系而惊恐。杰弗里爵士演讲之后，如果在议会保守党中进行一次秘密测验，绝大多数人会认为“撒切尔夫人政府的作风出了毛病，也许她该下台了”。

第一轮选举 悄然而动的雄狮

尽管赫塞尔廷阵营和杰弗里·豪爵士坚持说他们之间没有合作，但迈克尔·赫塞尔廷和他的同伴们却一直期望杰弗里·豪的讲演能够形成一次强有力的冲击。结果这次冲击比他们预料的还要猛烈。战斗开始了，星期二，即11月4日，赫塞尔廷公开宣布参加竞选。他是由尼尔·麦克法伦提名，彼得·塔普尔担任副手。由道格拉斯·赫德提名、约翰·梅杰担任副手的玛格丽特·撒切尔以同等的自信心应战。

9月，马克·伦诺克断一博伊德把撒切尔与迈耶竞选的一切资料都交给了彼得·莫里森——这是一批珍贵资料。竞选无须再秘密进行。至少在这一点上，彼得·莫里森的工作应该更轻松一些，但他却没有充分利用自己的有利条件。乔治·杨格也被召去参战，他勉强从命。这不是因为他变得不忠实了，而是因为在当时，他在很大程度上是个银行家而不是个政治家。作为苏格兰皇家银行行长，他总觉得不能撇下自己的工作。况且，按计划他将在星期六去苏格兰参加狩猎活动。所以他不能在伦敦呆得很久，也不能像1989年那样为撒切尔保住领袖宝座付出大量的时间和精力。再说，在1990年的领袖选举中，他也不再具有1989年那样强大的感召力了。尽管他在后座议员中仍然很受欢迎，但那些人明白，他的心思早已不在下议院了——失去了昔日的威力，不再能消除议员们当今的焦虑。事实上，对撒切尔夫人来说，他之所以重要，是因为他有可能消除一些不利因素。如果他不是竞选小组的成员，就会引起人们的疑问：为什么乔治先生不再支持她了。这就需要花时间做解释，分散精力，所以把他作为撒切尔竞选集团一个不主事的名誉主席，是很重要的。

然而，还必须有人能充当负责人角色。约翰·穆尔同意助一臂之力，但在竞选开始的几天里，他在美国；况且，即使他在威斯敏斯特，他的支持也不会有多大价值。虽然他曾是内阁大臣，但却从来不是下院举足轻重的人物。而且，在下一次选举中，他将退出议院。那些要从议院里退下来的人发现自己已没有权威说服自己的同僚了，因为同僚们的主要目的就是保全自己的席位。

据可靠消息透露，前议院首席督导员兼农业大臣迈克尔·乔普林将出面组织撒切尔夫人的竞选活动。他的确是个合适人选——乔普林在议院里是个重要人物。与大多数前内阁大臣相比，他最善于鼓动议员。他是个有影响受尊敬的前辈。然而，他似乎并不准备为撒切尔夫人出力。请他为撒切尔夫人组织竞选活动，存在一个问题：没有人事先请他出面。当新闻媒介宣布他将被卷入竞选时，他愤怒了，不过他最终决定沉默，一不做，二不休。有人曾无意中听到他私下在议院里说道格拉斯·赫德是个担任首相的合适人选。对大多数不知底细的议员来说，这次竞选是由一个半脱离议会党的领袖领导的，而乔普林似乎是一个半脱离竞选活动的人。

然而，尽管梅瑟斯·杨格、乔普林以及穆尔也许还没有给人留下什么印象，撒切尔竞选并不缺乏头面人物的支持。新闻界的负责人格里·尼尔轻而易举地安排内阁大臣逐个在适当的时事节目里露面。只有一两个大臣感到这些安排不大协调。塞西尔·帕金森说他发现自己“孤鸟单飞”——他打电话给撒切尔竞选总部，说他应邀在一个不合适的节目中露面，而尼尔先生总是说：“谢谢你告诉我们。”有一次，在接受布赖恩·沃尔登的采访之前，帕

金森先生觉得自己最好征询一下撒切尔夫人的意见。他先祝愿她在巴黎一切顺利，接着说：“如果沃尔登问：‘你最近有没有和她本人交谈过？’我是否这样回答：‘前一小时刚谈过，她信心百倍？’”

“当然啦，”撒切尔夫人回答道。

但是，即使新闻安排杂乱无章，这也无关大局，因为新闻竞争并不重要。问题严重的是，电视上出现许多撒切尔的发言人——她有可能被指责为对待竞选不严肃。但是，发言人所说的话并不产生很大影响。他们不能使 372 位选举人中的任何一个人改变主意。

撒切尔夫人自己接受了几次平淡的报纸采访，但决定不接受任何电视采访。这也许是一个错误。前一年，在奈杰尔·劳森辞职后，她曾接受布赖恩·沃尔登的采访。他是她的朋友，也是她最喜欢的采访者。但那次，在他的节目主持生涯中，沃尔登第一次使撒切尔夫人处境尴尬——确切地说，使她无言以对。为那件事，她一直都没能完全原谅沃尔登先生，并决心不再冒这类风险，以免重蹈复辙。如果她当时知道她处境困难的话，她也许会抛弃怨恨和拘谨，坚决从逆境中奋起，成为一个令人敬畏的采访对象。勇猛的性格、自信的脸庞以及明亮的眼睛，都能使她的女性气质得到充分体现，再加上刘易斯般旺盛的精力，一定能使一些拿不定主意的议员坚信，只有一个玛格丽特·撒切尔，也只能有一个首相。

玛格丽特·撒切尔并没有意识到自己的位置多么脆弱，也没有意识到她竞选最重要的阵地——下议院已经动摇。这与新闻媒介无关，也与头面人物无关。1990 年如同 1989 年一样，竞选的主要因素取决于如何在议院拉票，如何进行非官方的组织活动，而后者搞得很遭。

伊恩·高已去世，理查德·赖德曾有一次拜访了麦卡尔平勋爵在大学院街的房子，也就是撒切尔此次竞选的总部。他带去了特里斯坦·加雷尔-琼斯，但是莫里森先生既不喜欢也不信任加雷尔—琼斯先生。更糟的是，加雷尔的名字已被当作可疑分子记录在案。加雷尔—琼斯先生虽然不知道他已被当作撒切尔阵营的一个不可信赖的支持者，但是也觉察到了气氛的紧张。后来他打电话提了几条建议，马克·伦诺克斯-博伊德很客气地说不需要他帮忙。莫里森先生告诉理查德·赖德不要再把加雷尔-琼斯带来。赖德先生不仅照办了，而且他本人也没有再来过。伦诺克斯-博伊德先生做了一些工作。不过，除莫里森先生外，担任竞选工作的两个主要人员是迈克尔·纽伯特和格里·尼尔。前者曾担任议院首席督导，后者曾参与上届竞选活动，因为他那时是乔治·杨格的首席私人秘书。尼尔先生和纽伯特先生两人合作得不错，但是就竞选的组织能力而言，他们与加雷尔-琼斯、伊恩·高和赖德不可同日而语。

出面为撒切尔夫人拉选票的是诺曼·特贝特和乔治·加德纳。后者是右翼分子，是为首相服务时间最长、最忠实、得到回报最少的支持者。然而，无论是他还是特贝特先生，都不能把疑虑重重的中间派后座议员争取过来。

乔治·杨格当时任督导员，对此无能为力。其他人觉得他们虽努力了，但组织不得力，最终徒劳无益，他们给大学院街竞选总部提供的计策也没有被采纳。他们中有些人感觉群龙无首，就懈怠了。当撒切尔的竞选档案被移交给弗朗西斯·莫德，为约翰·梅杰的竞选作参考时，在这些档案里有许多空白面——没有一次完善的活动。

保守党领袖竞选开始时，英国独立电视公司的“议会”节目决定预测选举结果。一开始，它就具备几个有利条件——特别是它有以编辑霍华德·安

德森和他的副手朱莉·柯克布莱德为首的一流的制作组。安德森先生和柯克布莱德小姐挨个采访保守党的后座议员，根据所了解的情况作出评估。

经过努力，“议会”节目得出结论，投票结果将会是：撒切尔 192 票，赫塞尔廷 140 票，其余的是弃权者，或者是无法确定的人。尽管他们对撒切尔和赫塞尔廷的票数都估计得比实际票数少，但人们发现，安德森先生和柯克布莱德小姐和估计与实际的误差只有 52 票。所以，他们的选举调查比莫里森先生做得还要成功。一个电视节目比撒切尔的竞选小组更有效率，这一事实充分证明竞选小组的无能。

政党和国家

这次竞选不只是忽略了在下议院进行游说工作，而且没有人代表撒切尔夫人的利益，在全国范围内发动全党。每到星期五，保守党的下院议员们都回到各自所在的选举区。即使在秘密选举中，几天持续稳定的努力也能产生这样的结果：在即将来临的周末，约翰·梅杰将跃升为首相。

直到玛格丽特·撒切尔失去领袖地位后，也没有亲善撒切尔的情绪爆发。但是，一场成功的竞选不必依赖变幻莫测的自发情绪。和以往一样，如果把选择的权利交给选区的保守党活动家，撒切尔夫人仍会留在领袖的宝座上。在剩下的短短的时间里，要扭转选区的意向是相当困难的，况且，根本没人这样去做。

1990年11月，议院督导员办公室保持严格的中立。选举的那天早上，在环境部的“早祷”会上，即在大臣和政治顾问的聚会上，负责与环境部联络的督导员蒂姆·傅斯韦尔报告了议院督导员办公室的估计：玛格丽特·撒切尔大概会以2:1的票数取胜，他接着又说这个数字不是绝对可靠的，因为有些同僚没有讲真话。很清楚，督导员并没有设法查明说谎者是谁，更不用说去阻止他们说谎了。

由于撒切尔夫人的竞选很不顺利，她的许多支持者开始忧虑起来。周末，保守党的政治鼓动家们长时间地在电话上交换内心的担忧。周末，也就是11月的17日和18日，电话特别繁忙，传递着忧虑的声音。不管彼得·莫里森如何解释票数，总让人觉得难以相信。到那个周末，诺曼·特贝特也开始感到忧虑了。然而，莫里森仍然信心十足。在选举的前几天里，约翰·惠廷戴尔说出了他的疑虑。莫里森先生每次都得意地微笑着回答他的问题，并提醒他几天后他要和他谈话。

不管谁询问此事，莫里森先生都以同样的信心回答。他总是拍拍上衣口袋，反复说：“全都在这儿，全部在这儿。”他所说的“全部，指的是撒切尔将获得238多张选票。他也认为大约有80个后座议员弃权。

但是，他的话中有一个矛盾之处。在谈到238这个数字时，莫里森先生总是满不在乎地加上一句话：“不过这些人中肯定有15%的人撒了谎。”听他的口气，好像他自己也不相信自己所说的话，更无意要更正自己所说的话。他最后总是得出这样一个结论：他认为首相保证能得到220票。

238票中去掉15%是202票——莫里森先生虽然不经心，倒是差不多算对了。星期天，由于受到莫里森预测的鼓舞，首相去了巴黎。杰弗里·阿彻在首相临行前和她谈过话。他是这样描述她的情绪的：“急切但不忧愁。”

选举结果宣布后，很多人为弃权人数之少感到震惊。对此，一种可能的解释就是——1975年希思集团的过于自信，反倒促使一些议员投了撒切尔夫人的票，因为他们一想到希思得意洋洋地再次当选就忍受不了。撒切尔夫人的竞选组织人察觉到了这种情形，在对外公布撒切尔夫人的支持者人数时，尽量往少里说。同一道理，莫里森先生的过于自信使那些反对撒切尔夫人的议员认识到仅仅弃权是不够的，他们应该投她的反对票——至少这种可能性是很大的。如果事实果真如此，这就是撒切尔竞选集团对选举活动所产生的主要影响。

《太阳报》弄巧成拙

一到巴黎，首相以她惯有的热情投身于与其他国家首脑的会晤之中。星期一晚上，发生了一件怪事。撒切尔夫人和德国总理科尔的关系一向不大融洽。说到掌握细节的能力，科尔或许不能和撒切尔夫人相提并论，但他要比罗纳德·里根好多了。然而，撒切尔夫人对他满不在乎式的处事方式从来就没有像对待美国前总统那样宽容。她也没有充分考虑到德国的政治性质。尽管科尔所得到的大众票数总比她多，但德国的按比例分配议员代表制意味着他必须和自由民主党人结成联盟。这种情况使狡猾的欧洲狂汉斯·迪特里希·根舍得以在德国外交部享有职位的终身自由保留权。撒切尔夫人很不赞赏他。但是科尔从未放弃与撒切尔夫人建立伙伴关系的希望。11月9日，星期一，他们将在英国驻巴黎大使馆共进晚餐。每次遇到这种场合，撒切尔夫人脑海中总是装满了正式议题，如关贸总协定谈判，伊拉克和科威特问题、欧洲货币单位等等，而科尔却想着另外一些问题。这位性格直爽、身材魁梧的总理慢吞吞地表达他的友谊。通过翻译，他告诉撒切尔夫人，他是来鼓励她的，因为在这种情形下，朋友们应当相互分担忧愁才是。他还说，今天晚上不是谈论正式议题的时候。在大多数情况下，撒切尔夫人对这种“和蔼亲切的态度”是不屑一顾的，她甚至怀疑他是否有些幸灾乐祸。她只想谈论正式议题，这样，她就可以得到暂时的解脱。而面前的科尔此时看上去更像一个翁巴乐队中的低音号手。撒切尔夫人决心掩饰自己的伤感，并拿定主意不让自己被他的恭维所陶醉。这将是她——至少是作为首相的她——最后一次与欧共体的分歧了。撒切尔夫人不露锋芒，用自己的方式，把讨论逐渐转到正题上。同一时间，在伦敦，发生了一件令撒切尔夫人稍感安慰的事。《太阳报》决定支持撒切尔夫人，并以它惯有的方式对迈克尔·赫塞尔廷、基思·汉普森和迈克尔·梅茨进行人身攻击。这是《太阳报》的最糟糕之处。

然而，《太阳报》并不是一无是处。与其它日报相比，它的社论文章有时候是最优秀的——尤其表现在版面设计和措词上。当然，《太阳报》也曾因报导其它事件遭到指责，但其攻击面并不是太广。《太阳报》聒噪、露骨、粗鲁的言语是英国语言的典型代表，具有乔叟、莎士比亚和菲尔丁的语言风格。《太阳报》也刊载了很多拙劣文章，大多数是伪善的保守党人写的。尽管它拥有成千上万的读者和保守党的忠实支持着，一些敏感的保守党人对此深感负疚。《太阳报》的董事长鲁珀特·默多克在那些富有修养、恪守保守党传统的保守党人中并不很受欢迎。因此，《太阳报》对赫塞尔廷阵营的攻击激怒了很多保守党议员，甚至引起人们对伯纳德·英厄姆不公正的怀疑，认为他也许参与了这些活动。《太阳报》上的这篇诋毁文章没有产生任何效果，因为它只不过是东拼西凑、陈腐过时的流言蜚语罢了。干巴无力的粗鲁语言产生了双倍的反作用力：一个持刀者没有使他追杀的目标受到任何伤害，反而引起人们则受害者的深切同情。“令人作呕”是一位与撒切尔夫人很要好的内阁大臣对这篇文章的评论，它代表许多人的心声。在某些情况下，这种厌恶情绪也许会使一些人下决心投票反对首相。这样看来，《太阳报》并未给首相带来任何积极影响，也没给赫塞尔廷造成任何消极影响。

痛苦的打击

11月20日，星期二投票日，在巴黎陪撒切尔访问的人都觉察到她情绪的变化。她突然间变得很紧张，仿佛被一种不详之感紧紧攫住。但是彼得·莫里森丝毫没有紧张的神色。事实上，他坚持要来巴黎负责与伦敦进行电话联络，并希望成为第一个将好消息转告给首相的人。

下午6点30分左右，两组人马分别聚集在一起。一组在英国驻巴黎使馆撒切尔夫人的卧室内，另一组在下议院的首相办公室里。在使馆的这一组人中除撒切尔夫人之外还有：英国驻法大使尤恩·弗格森爵士、查尔斯·鲍威尔和伯纳德·英厄姆。在伦敦，诺曼·特贝特、蒂姆·贝尔、戈登·里斯和约翰·惠廷戴尔正举着香槟酒，准备庆祝即将到来的胜利。查尔斯·鲍威尔守候在撒切尔夫人办公室的专线旁。与此同时，彼得·莫里森时刻准备通过专线与议员首席督导员通话。监票官伊恩·特温一知道结果将立刻离开计票处，直奔撒切尔夫人办公室，所以，鲍威尔先生会比莫里森先生提前一分钟知道结果。

要完全获胜，玛格丽特·撒切尔还必须达到两个目标。第一，必须至少获得187票，相当于保守党在议会席位的半数再加一张。第二，至少争取比赫塞尔廷多得56张票，相当于保守党在议会席位的15%。投票的结果是：

玛格丽特·撒切尔：204票

迈克尔·赫塞尔廷：152票

弃权：16票

撒切尔夫人还差4票才能以压倒多数的票数获胜。只要将支持迈克尔·赫塞尔廷的下院议员再争取过来两个人，对她来说就足够了。

得知结果后，撒切尔夫人最初的反应是相当克制，不露声色。她只是轻轻扬了一下头，下巴绷得更紧了。但查尔斯·鲍威尔确信，此时此地，她意识到一切都完了。接下来发生的是一段小小的闹剧，在她卧室里的人都在计算其中的百分比数。也许是由于每个人都处在震惊中，没有一个人似乎明确知道选举制度的工作机制和根据什么才能算出这15%，他们推出各种各样的理论，但没有一个人擅长计算百分比数，问题更加复杂化了。但是伦敦方面肯定了这一坏消息。彼得·莫里森起码还能保持冷静的头脑，他一再提醒撒切尔夫人立即在大使馆前院发表一项声明。于是，她跟着伯纳德·英厄姆走出房间，正要作日常报导的约翰·萨金特惊愕地看着她。撒切尔夫人声明：“非常高兴我获得了超过议院席位半数的选票，失望的是这些选票不足以使我在第一次选举中取得绝对性胜利。因此我打算继续努力，参加第二轮选举。”

这一声明或多或少是由她的竞选班子为了应急而事先准备好的。“我打算……”实际上是有意把话说得模棱两可。虽然这一打算听起来很坚决，但总让人觉得这是在同别人商量后才做出的决定。然而，她并未同任何人商量，甚至都没有和当时与她一起在巴黎使馆的道格拉斯·赫德商量。后来，撒切尔夫人的一些内阁成员批评她自作主张，急于冒进，并指责她有凌驾内阁成员之上的企图。这种说法是不公正的。她没有和别人商量，没有犹豫，这样做是正确的，表现出一丝一毫动摇的迹象都是致命的。在这紧要关头，她当然有权利尽力挥动自己的大旗，最后一次吹响战斗的号角，为挽回颓势作最后一次努力。

撒切尔夫人在门前作了这一番果敢、坚毅、毫不气馁的表示之后，回到房间，心里充满了极度的痛苦。她向丹尼斯·撒切尔诉说，丹尼斯精力充沛，对夫人很支持，并一贯藐视议会中的保守党。她向蒂姆·伦顿诉说，这位首席督导员没有灰心丧气。她向肯尼斯·贝克诉说，他鼓励首相继续战斗下去。接下来，她换好衣服准备出席在凡尔赛宫举行的宴会。一位观察家形容撒切尔夫人“外表愉悦欢快，内心悲痛欲绝”。查尔斯·鲍威尔无心赴宴，让彼得·莫里森代劳。他还有正事要做——工党已对政府提出不信任票，并将于11月22日进行辩论。因此，当这一行人强装笑脸去凡赛宫的时候，鲍威尔先生口授了为首相准备的讲演稿的初稿。后来，查尔斯·鲍威尔与伯纳德·英厄姆研究怎样做才会对撒切尔夫人最有利——不过，两人都对撒切尔夫人成功的机会持悲观态度。鲍威尔记得，当唐宁街10号的一位秘书小姐问他事态如何发展时，他回答说：“我们完了！”

鲍威尔很早就起床为首脑会晤的最后议程做准备。特里斯坦·加雷尔-琼斯给他打电话，如实反映了党内的悲观情绪，并向他通报了头一天晚上在他家召开会议的情况。鲍威尔和贸易部大臣彼得·利利的谈话加深了他的悲观失望。鲍威尔当时请他一起研讨起草首相的讲演稿，利利先生忧郁地说那样做毫无意义，一切都完了；首相不会获胜。

玛格丽特·撒切尔作为首相参加的最后一次首脑会议就这样结束了。可以说她以首相身份参与国际事务圆满地划上了句号，而国内的政治活动几乎没有一个圆满的结局，温斯顿·丘吉尔就没能再回到波茨坦的谈判桌上去，玛格丽特·撒切尔凄惨地从巴黎返回英国。

第二轮选举 牙疼

1990年6月的一天早晨，约翰·梅杰一起床就感到牙齿不对劲。医生告诉他毛病出在一颗受阻的智齿上，需要动手术，而且术后要休养一天。对于财政大臣来说，放下公务，抽出一周时间进行疗养，不是件容易的事（梅杰先生总是想方设法缩短疗养期）。梅杰查看了一下日记，决定把手术放到11月17日至18日的那个周末，然后请假疗养一周。从6月到11月，除了承受作为财政大臣所受到的压力外，他还得服用盘尼西林和止痛药来治牙。英国的政治家需要这种吃苦的毅力。

11月16日，星期五，梅杰住在进伦敦东区医院，早在牙疼问题出现之前，他就同意星期五在改革俱乐部的晚宴上讲话。这个俱乐部是蒂姆·史密斯和贝肯斯费尔德区的保守党人组建的，旨在为贫困的选区筹集资金。但考虑到梅杰牙痛，他的老朋友杰弗里·阿彻将代他讲话。

手术前，即快到周末的时候，阿彻打电话给梅杰，建议他推迟手术，以对付已出现的政治危机。梅杰说别人也曾这样劝他，但他回绝了。他说，他并不是因为牙痛难忍而想尽早动手术，在他看来，若是一再推迟手术，会给人造成一系列错误的印象。“别人会以为我像只贪婪的兀鹰来回周旋，以图拣几块骨头，”他对阿彻说，“我不能容忍别人那样看我。我期望撒切尔获胜——我是她的副手，怎能希望她输掉呢？”梅杰说他将于周日出院，并邀请杰弗里·阿彻星期一在家相聚，因为他们都认为有很多事要商议。假如梅杰的手术比预料的复杂，只能完全撇开政务、事态会如何发展呢？这个假想是非常耐人寻味的。但是梅杰的手术十分顺利，周日就出了院，回家休息。

星期一早晨，大约10点半，杰弗里·阿彻来到梅杰的家里，电话铃不停地响着，但是梅杰只接了几个电话。他不想火上浇油，加深人们的猜疑。夫人诺尔马替他挡驾，回了大多数电话，说梅杰在睡觉。当杰弗里·阿彻到他家时，梅杰夫妇只看过一份《每日电讯报》，这还是他们从外面带回去的。阿彻立刻出去买其它报纸，但却买不到一份《泰晤士报》。当时，除《泰晤士报》外，其它报纸都认为，如果撒切尔夫人在第一轮投票中没有获胜，道格拉斯·赫德将是最佳候选人。这时，梅杰先生的私人办公室从财政部打来电话，说《泰晤士报》上有篇文章提到了他，对他很有利。约翰·梅杰叫办公室把这篇文章用传真过来，但传真遗漏了文章的中页。杰弗里·阿彻又一次跑出去，取回那份《泰晤士报》。

整个早晨，他们都在讨论英国的前景，然后共进午餐。菜是诺尔马亲自做的，都是些容易咀嚼的菜，谈到选举问题时，杰弗里提出最令人关心的问题：如果首相在第一轮投票中结果不甚理想，无法继续参加竞选该怎么办？约翰·梅杰说，无论如何他也不是保守党领袖的合适人选。他说在目前这种情形下，最明智的作法是让议院督导员决定是他自己还是道格拉斯·赫德能够阻挠迈克尔·赫塞尔廷，他还说对于督导员做出的任何决定，他都是乐意接受的。谈到这里，诺尔马·梅杰插话道：“你们是否意识到正在谈论当首相啊？”梅杰和阿彻都笑了。

前几天，道格拉斯·赫德的几个朋友和赫德谈到了同样的话题。赫德也不情愿站出来竞选。他很清楚，近几年来，约翰·梅杰逐步崛起，成为领袖潜在的候选人。赫德自问道：“约翰·梅杰能否承担这个职务？”在这个节骨眼上，赫德和梅杰都没有考虑领导权的问题。虽然他俩都对撒切尔夫人能

否再次当选领袖持怀疑态度，但他们都断言她能获胜。鉴于他们两人都未曾考虑到应付这一预料之外的情形，两人都不由自主地赞成一个折衷的解决方案，避免两人公开竞选，相互对立。

诺尔马考虑到丈夫的牙病，就给他做了些果冻。“为什么我一病就只能吃果冻？”梅杰问道，但还是吃了两份。话题从选举转到其它方面，梅杰和阿彻都认为玛格丽特·撒切尔会继续留任。他们接着谈论大选前保守党面临的问题。梅杰表示他想发表一次演说，明辩事理。这个演讲不涉及什么数字，不谈利率，不讲汇率机制或抵押利率——或者其它一些财政大臣经常考虑的问题。他只想谈谈自己对保守党未来的看法，探讨保守党 90 年代的工作计划。

下午 5 时半，杰弗里·阿彻离开亨廷去萨塞克斯大学做演说。梅杰夫妇与他告别时，梅杰仍然认为自己在领袖竞选中的角色依然像在第一轮投票中一样，充当撒切尔竞选活动的副手。

内阁离心离德

撒切尔夫人阵营分析了第一轮选举显示的一些迹象，他们认识到在第二轮投票中应采用完全不同的方式。这意味着更换人选，选出新的参谋长。撒切尔夫人和特贝特先生都得出结论：最合适的竞选负责人显然非约翰·韦克姆莫属。韦克姆是个精明强干、言简意赅、处事严谨的人，曾担任过议院的首席督导员，还担任过两年上议院领袖。他非常了解议会中的同僚，他们也喜欢他，信任他。他的确是竞选总指挥最合适的人选。

但是约翰·韦克姆也有自己的工作。虽然保守党元老派没有什么正式职位，但这些老资格的政治家仍认为他们事实上还是保守党的托管人。约翰·韦克姆对玛格丽特·撒切尔绝对忠诚，对保守党同样忠诚。他一直认为党的利益和玛格丽特·撒切尔的利益是绝对一致的。基于这一信念，星期二晚上他就着手工作。第二天，他对撒切尔夫人的处境有了新的认识。他立刻就抓住了一个关键问题：至关重要的内阁。正如他当时所说的那样，首相只有在两种情况下可能下台：一是面临下议院的不信任投票；二是失去内阁的信任。如果撒切尔夫人仍能得到内阁的支持，她就可以满怀信心，继续竞选。否则，她就得重新考虑自己的位置。韦克姆先生请议院领袖约翰·麦格雷戈，调查一下内阁成员们的立场。麦格雷戈先生周二晚上开始进行这项调查。他向他的同僚们提出了两个问题：他们是否支持撒切尔夫人？是否认为她能够获胜？在22位内阁成员中，他没有调查撒切尔夫人——这是很自然的，也没有调查赫德先生和梅杰先生，因为他二位被认为是首相的坚定支持者和追随者。其他内阁成员都明白赫德和梅杰没有自由选择的权利，他们怀疑，二位先生公开表示的忠诚并不能反映他们个人的观点。

虽然麦格雷戈也征询过上议院的两位内阁大臣的意见——一位是大法官麦基勋爵，另一位是上议院议长贝尔斯特勋爵。不过他们的意见也同样不为别的同僚所相信。有人曾断言他们会支持首相，但这种断言是基于他们对首相的忠诚而作出的，而不是基于他们对下议院所持观点的认可。

所以，至关重要的因素是几位内阁大臣的态度。11月21日，星期三早晨，麦格雷戈先生结束他的调查时，他已给玛格丽·撒切尔下了死亡判决书。调查结果是，12票反对，5票赞成。只有肯尼斯·贝克、彼得·布鲁克、戴维·亨特、塞西尔·帕金森和约翰·韦克姆相信她能继续竞选下去，并最终获胜。其余人认为她应该堰旗息鼓。其中有两人——克拉克先生和帕滕先生宣布他们不再支持她。其他10位——古默、霍华德、金、拉蒙特、利利、麦格雷戈、牛顿、里夫肯德、沃丁顿和沃尔德格雷夫，表示仍然支持她。他们中的大多数人的确声明，如果她继续竞选，他们将继续支持她，做到善始善终。但是他们全都认为她不是失败，就是勉强获胜。

12位认为首相应该下野的人几乎是经过一番痛苦的思想斗争才得出这个结论的。在大多数情况下，他们个人对首相的忠诚是不庸置疑的。事实上，投撒切尔夫人赞成票的那5个人的判断比这12个投反对票的人的判断更容易使人产生怀疑。这5人中有戴维·亨特，从上一个星期四起，他一直在日本，对于威斯敏斯特议会大厦内的第一轮投票的详情毫不知晓。内阁的大多数同僚都认为如果他当时在伦敦，并了解党内的情况，他也会和大多数内阁成员一样投反对票。彼得·布鲁克的情况与此相似，这位北爱尔兰事务大臣对整个事态的发展也不知情，因为在大多数时间里，他都在爱尔兰北部的阿尔斯

特。而塞西尔·帕金森之所以支持撒切尔，是因为他坚决不相信她的利益和党的利益会产生分歧。

肯尼思·贝克担任保守党主席后，坚决认为不论在什么情况下，他和玛格丽特·撒切尔都不能丧失信心。他将坚持这一立场，直至最后，他在内阁中的一些同僚则认为他尽一切努力赢得撒切尔夫人的信任，而忘记了一位政党领袖应当维护的更广泛的利益。

约翰·韦克姆似乎也决心保持对撒切尔夫人的信心，但是他的角色则更加复杂，也更加隐蔽。在第一轮投票后的整个关键的 26 小时里，韦克姆先生有一个崇高至上的目标——捍卫党的利益。除此之外，还有三个次要目标。首先，一旦玛格丽特·撒切尔决定继续参加第二轮投票，她就应该掌握有关党内态度倾向和形势的最可靠的信息，第二，如果她要继续斗下去，她就应该保证稳操胜券。第三，如果她不得不卸任，那也要尽可能体面地退出政坛。

星期三中午，麦格雷戈先生去能源部会见了韦克姆先生。这是件违犯礼义常规的事。麦格雷戈是议院领袖兼枢密大臣，在内阁中的地位高于韦克姆。通常总是官衔较低的大臣拜谒官衔较高的大臣，但是，麦格雷戈不是那种死要面子的人。这一行动旨在表明韦克姆是一位重要的合作者。通过详细考察，麦格雷戈得知玛格丽特·撒切尔的首相任职即将结束。虽然他内心很不情愿承认这一点，但也不得不做出相同的结论，现在他的任务就是设法说服撒切尔夫人退出竞选。

对于韦克姆来说，这是一个十分棘手的问题。首相将从巴黎返回，她正期待着他再次组织竞选活动。韦克姆如同一个陷入困境的医生：他被召来医治一个急于恢复健康的病人，结果却发现这位病人早已病入膏肓，无可救药。况且，撒切尔夫人绝不是个肯轻易认命的病人，不会相信这一切已无可挽回。

韦克姆的角色还因为他与首相的私交变得更难以处理。他不仅仅是她的高级同僚，而且还是她的挚友，在 1984 年 10 月的那次爆炸事件后，他们的关系更加亲密。当时，韦克姆夫人不幸中弹身亡。后来他又再婚，新娘就是曾给玛格丽特·撒切尔夫人做过多年秘书的艾利森·沃德，二人关系非同一般。

现在，韦克姆也许必须使自己的老朋友从唐宁街 10 号的位置上退下来，他以坦诚、直率，且又谨慎、仔细的态度着手处理这一问题，韦克姆深知，要使他退出竞选，只有一个人能够说服她，这人便是玛格丽特·撒切尔本人。她必须亲耳倾听党内的意见，只有那时她也许会承认这些障碍已无法逾越。然而，即便是韦克姆本人也不能排除这种可能性：撒切尔夫人可以通过自己的努力，重整旗鼓，奇迹般地扭转局势。以前，她就曾战胜过看来难以克服的艰难险阻。因此在尽力劝说首相充分认识敌对势力，正视现实困难的同时，韦克姆着手组织撒切尔夫人的第二轮投票活动。他立刻与加雷尔·琼斯和赖德取得联系，两人都答应愿意鼎力相助，但同时也表达了他们对她取得竞选成功的疑虑。赖德先生表示，他只有在向撒切尔夫人本人陈述再次竞选的重重困难之后，才肯提供帮助。

在唐宁街 10 号举行大型会议之前，无论是韦克姆还是麦格雷戈，都来不及向撒切尔夫人简单陈述有关情况了。届时，全体保守党人都会谈论保守党元老派：他们来与首相共进午餐了。撒切尔夫人回到唐宁街 10 号时，诺曼·特贝特正在等候她，不久，韦克姆和麦格雷戈先生也来了。首相竞选班子里的约翰·穆尔斯、肯尼恩·贝克、1922 年委员会主席克兰利·翁斯洛、主管大

臣蒂姆·伦顿、彼特·莫里森、首相的私人秘书约翰·惠廷顿和安德鲁·特恩布尔都在场。

肯尼恩·贝克首先发言。他认为，首相只要以更积极、更主动的态度参加竞选，加强党内团结，就可以战胜迈克尔·赫塞尔廷。他说这番话旨在表明应该停止对赫塞尔廷的愚蠢攻击。贝克先生建议应组成另外一个竞选班子，由道格拉斯·赫德和约翰·梅杰挂帅。他认为在这次竞选中，首相已经失去了选票，下次，或许有可能捞回选票，扭转被动局面。

约翰·韦克姆的发言听起来似乎对此持赞同意见，但却缺乏实质性内容。他劝慰撒切尔夫人不要在乎第二轮投票中可能会出现难堪场面，不要怕失败，应当坚定不移地继续战斗下去，如果她获胜，所有这些不快都将被本党成员抛到脑后，不管怎么样，假如陷入困境，充其量她被击败或自动退出。

约翰·韦克姆的态度和观点不甚明朗，令人难以把握。他认为，第一轮投票的失败已让人狼狈不堪，倘若第二轮投票再遭失败，必然会落入同样的境地。即便是侥幸获胜，也势必会大打折扣。如果当初在第一轮投票中，在领先 50 票的情况下激流勇退，就不会有这些顾虑。韦克姆先生在表明他支持首相的同时，不断地向她介绍“难堪”一词的含义，机敏地引导她向一个体面的可行性目标迈进。

接下来，麦格雷戈发言。在此之后的几天里，他备受各方指责，尤其是来自内阁的责难。他们不能理解，他为什么不把内阁调查的有关结果禀告首相，一些批评家认为，他本来可以在这次会议上给首相“致命”的一击，使她及早清醒，但麦格雷戈却另有打算。作为一个温和而敏感的人，他清楚，如果撒切尔夫人获悉她的内阁成员竟然起来反对她，她的自尊心和自豪感将会受到严重打击。虽然他很不情愿将实情告诉首相，伤她的心，但他不得不这样做，因为这是他不可推卸的职责和义务。麦格雷戈决定私下和她谈清楚这一切，麦格雷戈认为，在众人面前公布他所掌握的材料，无疑是令人难堪的，他试图通过一种更为委婉的方式公布这个悲观的消息。他告诉首相，内阁是支持她的，不过他对竞选前景深感忧虑，并着重强调了这种“忧虑不安”的情绪。在下级官员中，也出现了分裂迹象。一些内阁成员不能，也不愿维护他们部里的利益。最后，他建议首相分别会晤内阁成员。

肯尼恩·贝克进一步强调了约翰·麦格雷戈的看法，他告诉首相，她的一些最坚定的支持者也认为她难以获胜。他举出了约翰·古默、迈克尔·霍华德、诺曼·拉蒙特、彼得·利利，奇怪的是首相对这一切的反应很平淡，这一表现的确耐人寻味。本来，作为充满自信和斗志的撒切尔夫人，应该立刻冲向麦格雷戈追问更多的详情。“忧虑不安？您这是什么意思？谁忧虑不安？告诉我他们是谁？”甚至她还会坚持询问：“那些搞分裂的下级大臣到底是谁？”

即使是最坚强的人面对这些可怕的消息也会感到恐惧。玛格丽特·撒切尔至少是潜意识地接受了麦格雷戈带来的信息。她并不想听到更详细的情况，因为她知晓这些事，却不愿正视它们。面对这一切，撒切尔开始退缩了，韦克姆的战术正在发挥作用。对于内阁成员，她唯一的表示是考虑何时能挤出时间会见他们，因为她还要在欧洲首脑会议上发言，每周例行参加晋见女王的的活动，还得为第二天的辩论会做准备。这些日子首相将会异常紧张和忙碌，有许多事情等待裁决。

午餐讨论会仍在继续。蒂姆·伦顿告诉首相，他曾接到一些电话，说她

应该下野，还有一些人期望有一个更广泛的候选人名单。他打比方说，如果前一天夜里，在第一轮投票的支持者中，出现了12名反对者，那么第二天上午，这一数字会迅速增加到25名左右。不过，他又赶忙补充解释道，自己并不能保证这些数字的准确性。事实上，议院督导员办公室能够很有把握地估计到，在第一轮投票的支持者当中已出现了230名反对者。

伦顿确信一些反对者不可能再被争取回来，因为选举迫在眉睫，没有时间再去召集、说服这些人了。伦顿先生还转达了威利·怀特洛的观点，怀特洛勋爵对第二次投票中可能出现的难堪场面，甚至失败冒险感到吃惊。他不想参加午餐讨论会，也不想成为元老派中的一员。假如首相召见他，他会像朋友那样劝告她，这无疑是在悲观情绪的进一步表现。

克兰利·翁斯洛对首相表示同情，他抱怨这种选举制度本身着实荒唐。翁斯洛补充道，他担心对第一轮表决的不可靠估计会招致混乱，他实际上是在暗示撒切尔夫人没有正确把握竞选活动。如果不是彼得·莫里森在座，这一观点将会得到更有力地陈述，而且不会只是翁斯洛先生一人持这种观点，翁斯洛说，1922年委员会对于保守党陷入一困糟的境地深感焦虑和愤慨，他说不但有人要求更广泛的候选人名单，而且也有人呼吁加强党内团结，他还说既不存在首相下野的观点，也没有让迈克尔·赫塞尔廷成为领袖的要求。接着，他把话题转向有关政策问题，重点是如何对待人头税制。撒切尔夫人插话道，她不可能在几天内发明出什么政策。肯尼思·贝克表示赞同，不过却坚持必须对此采取必要的措施。

约翰·韦克姆又将讨论议题转回到竞选活动上来。他认为撒切尔本人也许能够获胜。一些后座议员尚未被迈克尔·赫塞尔廷的请求所打动，但要想获胜，她就需要获得内阁的信任和全力支持。这又是缺乏具体内容的夸夸其谈，他并未提出什么具体建议，而且又一次使首相面对内阁这一棘手的问题。约翰·麦格雷戈进一步强调了这种悲观主义观点，他提到虽然下级官员中的阿兰·克拉克和迈克尔·艾利森都支持她，但都认为她无获胜希望，麦格雷戈总结说如果首相继续竞选下去，关键的因素不是政策问题，而是承诺，但她并未透露他指的是谁的承诺。

诺曼·特贝特对于政策问题并非至关重要这一观点表示赞同，除了应迅速拟定解决人头税制的对策外，他认为首相应当思考这样一个问题，如果自己不是内阁的理想人选，那么这个人会是谁？这样，内阁问题又一次被提出来。

贝克抓住这个问题不放，他强调说让外界看到内阁又重新恢复了对她的信心这一点至关重要。大家一致同意，首相应该逐个会见每位内阁成员。在这种情况下，撒切尔夫人感到迷茫，不知道她单独会见各位大臣是寻求他们的支持，还是驳斥他们的观点。约翰·韦克姆和约翰·麦格雷戈都明白，大臣们有他们各自的工作计划。

午餐结束时，麦格雷戈再次提醒道，许多原来坚决支持首相的人现在已经开始动摇、甚至倒戈。肯尼思·贝克进一步阐明了他的观点，督促她不要陷入对迈克尔·赫塞尔廷进行攻击的误区。他宣称竞选活动的胜负不是发生在茶室里，就是发生在议会休息室里。最后，约翰·麦格雷戈使首相确信积极参加竞选决不是降低身份的事。

直到这时，玛格丽特·撒切尔才深深体会到，消除顾虑，坚定斗争信念，是远远不够的。她像是坐在一架自动飞机上，身不由己。撒切尔夫人在全神

贯注倾听大臣发言的同时，仍旧保持着威严，但却失去了往日的锐气。当这些保守党元老派用完午餐时，一切都已按约翰·韦克姆的既定计划进行完毕。倘若玛格丽特·撒切尔曾奢望在伦敦会比在巴黎好过一些，那么在事实面前，她该醒悟了。

不过，撒切尔夫人离开唐宁街 10 号去议院的时候，仍像往日那样轻松愉快，精神抖擞。伯纳德·英厄姆告诉她，新闻界希望她能讲些什么，于是撒切尔夫人在发言中坚决表示：“我要继续战斗下去，直至取得最后胜利。”

接着，撒切尔夫人来到下院，就巴黎首脑会议发表演说。在这里，她又恢复了往日的那种威严、自信和沉着，仿佛这里未曾发生过令她难堪的选举投票，不曾有过反对她的迈克尔·赫塞尔廷。在场的一些内阁大臣对撒切尔夫人的表现既感到钦佩又感到惊愕。肯尼思·克拉克坚决认为首相应该退出竞选，他在聆听首相的演说时，双眼紧紧盯着自己的皮靴不敢抬头，唯恐被电视摄像机拍下他那怀疑、失落的表情，他简直无法相信他所听到的一切。撒切尔夫人正在披荆斩棘，勇往直前，对已经发生的一切不快显然毫不在乎，坦然处之。她演讲起来仍像平时那样充满自信，振振有词。肯尼思·克拉克只能得出这样的结论：她要誓死保住她的首相宝座，这时，他与克里斯·帕滕相互对视了一下，两人都是一副苦相。

首相演讲结束后，大臣们三三两两，围拢在一起，议论纷纷。会场里到处都是大声的哀叹和不满的诅咒，矛头主要指向保守党元老派，尤其是肯尼思·贝克和约翰·麦格雷戈，抱怨他们懦弱无能。大臣们纳闷，如果麦格雷戈没有胆量把意见转告给首相，那么他的调查活动到底还有什么意义？大臣们的这种反应是不公平的，难以令人接受。事实是，表面上听起来贝克先生似乎在鼓励首相继续竞选，实际上他并未歪曲党内意见，也没有与麦格雷戈和韦克姆的悲观态度唱对台戏，而是通过另一种方式强调了这种观点。至于说到约翰·麦格雷戈，有人指责他懦弱无能，这是毫无根据的。充其量麦格雷戈先生应当对他当时拘谨的举止、良好的修养、彬彬有礼的态度感到疚疚——他本人已经清楚地表达了他的观点。

但麦格雷戈的大多数同事却不了解实情。第二轮投票的提名将于第二天中午结束，他们都知道只能在玛格丽特·撒切尔和赫塞尔廷之间做出选择。在许多下议院议员看来，这种局面等于无可选择，因为不论谁获胜都将造成党内分裂，以至最终导致保守党在大选中败北。对保守党前途的深深忧虑，使议员们不觉怒从心起。形势发展到这一步，肯尼思·克拉克认为他再也不能为首相尽忠效力了。她若不隐退，他就辞职。克里斯·帕滕也在积极考虑辞职问题，尽管直到首相已做出最后决定时，他还未下定决心。如果他在第二轮投票中不再支持玛格丽特·撒切尔，他是否能继续留在内阁就很成问题了。在这种不断增长的怨恨情绪下，这两位大臣对撒切尔夫人已完全失去同情，他们认为她极端固执，无可救药，而她的一些高级元老则怯懦胆小，朽木难雕。焦虑、绝望的情绪终于汇成一股按捺不住的愤怒。麦格雷戈的党内意见调查结果终于在《泰晤士报》上披露。

事实上，韦克姆的计划已经按照既定步骤得以实施。保守党元老派也许失去了对保守党的控制，但是却失去了对该党的领导权，在这危急关头，保守党的传统势力开始竭力维护他们的利益。保守党元老派从保守党总部或政府机关纷纷出动，他们完全有理由对自己后继者的表现表示赞赏。

议员众叛亲离

正当撒切尔夫人和她的随员们在巴黎咀嚼、消化欧共体选举的苦果时，伦敦也陷入一片混乱之中，这一混乱是从宣布第一次投票的结果开始的。12号会议室里早已挤满了等候选举结果的保守党议员。此时，1922年委员会主席克兰利·翁斯洛正在会议室里发布投票结果。这一消息最终传到12号会议室时，立刻爆发出一阵愤怒不满和自吹自擂的嘈杂声；被迟来的震惊紧紧攫住的人们常常只是考虑那些琐碎小事，殊不知，与此同时外面的世界正在闹得天翻地覆。

起初，一些得出截然相反结论的议员们曾认为撒切尔夫人可以继续战斗下去，并最终获胜，例如，威廉·鲍威尔参加了讨论选举结果的广播节目、他做出的直接反应是，保守党领袖的选举已告结束，撒切尔夫人胜券在握。

他认为赫塞尔廷一定会认输的。外交部的特里斯坦·加雷尔·琼斯听到鲍威尔先生的评论，还以为他是在按指令行事，所以断言这场角逐已降下帷幕。财政部的诺曼·拉蒙特也认为撒切尔夫人已经获胜，然而其他人则立刻得出结论：撒切尔夫人的首相宝座已经摇摇欲坠。克里斯·帕滕就是持这种观点的人之一。他刚听到第一轮投票的结果便立刻打电话给约翰·梅杰，讨论这一结果的意义和影响。帕滕先生坚决主张撒切尔夫人应当明智地退出竞选，但他却没能说服梅杰先生放弃对首相的支持。帕滕还提出当天夜里召集会议，重新讨论当前形势，并建议格雷厄姆·布赖特（梅杰先生的首席私人秘书）赴会。梅杰先生对此不能苟同，他不想改变自己的立场。接着，克里斯·帕滕又打电话给特里斯坦·加雷尔·琼斯，论说，如果说有需要元老派的时候，那么，这个时刻已经来临。最初加雷尔·琼斯并没有被说服，这场谈话结束时，帕滕先生的第一个评论就是“混乱，沃特弗德的混乱”（这是加雷尔·琼斯选区）。当帕滕先生再次提出要召集会议时，加雷尔·琼斯同意了，他也认为应该尽早让下院议员们了解真实情况。

加雷尔·琼斯、拉蒙特先生和鲍威尔先生刚到达下院，旋即就改变了原来的观点。他们看到，尽管保守党后排议员似乎已陷入最初的混乱状态，但反对首相的情绪日趋明朗，后座议员不断向各部大臣、议院督导员以及其他知名人士请教对竞选前景的分析。这些高级人士一致认为，玛格丽特·撒切尔的时代已经结束。这种观点的不断重复，使这些本来持异议的后座议员不约而同地自忖道：“既然首相的168位同僚都不支持她，我怎么能够说服我的选民投她的票呢？”他们都表达了相同的意思：“咳，事已至此，一切都无可挽回。”一些曾经忠于首相的下级大臣现在也得出她必将失败的结论。许多政务次官的报告也传递了同样的信息。一些保守党下院议员坚决表示，虽然在第一回合的选举中他们曾支持玛格丽特·撒切尔，但是不能再执迷不悟了。从某种程度上来说，这些人的话不可信。毫无疑问，一些大声嚷嚷他们在第一轮投票中支持首相的人恰恰是与赫塞尔廷关系最为密切的人，赫塞尔廷曾使莫里森先生误认为首相获得了多数票，这些保守党议员的所作所为是真正的背叛行为。

肯斯伍德的保守党议员罗布·海沃德在《名人录》里将他的嗜好之一列为“选举学”。他被大家公认为保守党内最精密的数字分析仪，他曾以100%的准确率预测过迈耶的选举结果，所以同事们对他的预测十分迷信。在举行第二轮投票选举的星期二晚上，海沃德先生草拟了一张表，表明在第二轮

投票中将有 37 位后座议员从撒切尔夫人一方转向赫塞尔廷先生一方。海沃德的预测不胫而走，迅速传开。很多下院议员找到他，急切地向他请教有关细节，海沃德慷慨地满足了他们的要求。他的预测表成为决定几位高级官员选举态度的主要因素。这一预测使他们相信：撒切尔夫人无获胜希望。

在前几天里，事态发展十分迅速。下院沉浸在一片兴奋、狂热的气氛中，议员们的情绪如同化学反应似的快速变化。星期二晚上，休息室里、酒吧间内、餐厅桌旁挤满了激动不已，兴奋交谈的保守党议员。或许当时撒切尔夫人最忠实的支持者尚未从巴黎返回，或许“不后退”派内部正在争吵不休，不管怎样，在选举前关键的几个小时里，没有出现要求重振撒切尔派雄风的迹象。

尽管如此，撒切尔夫人的一些最坚定的支持者们还是在准备一次反攻。在威斯敏斯特议会大厦附近的一个会议室里，“不后退”派的一些成员们聚集在一起讨论当前形势。这一派的大多数成员是 1983 年进入下议院的撒切尔派人物。他们是迈克尔·布朗、尼尔·汉密尔顿、迈克尔·法伦、克里斯·乔帕、阿兰·豪沃斯、爱德华·利、彼得·利利、戴维·麦克莱思和弗朗西斯·莫德以及 1982 年当选的议员本杰拉·朗博尔德和 1984 年入选的议员迈克尔·波蒂略。这一派实际上成为撒切尔夫人的政治保镖。首相自己似乎也默认了这个事实。众所周知，她对这个组织颇为偏爱，其中的一些成员已进入政府机构。可是现在，这个组织却开始出现分裂。

彼得·利利和弗朗西斯·莫德认为撒切尔夫人不可能继续留任。阿兰·汉密尔顿对这一观点基本认可。其他人对此观点不能苟同，甚至有些人对这一预测加以严厉驳斥。彼得·利利发言时，尼尔·汉密尔顿越来越气愤。他对利利先生不断进行讽刺、挖苦和指责，辩论气氛急剧恶化，弗朗西斯·莫德终于走出来，气愤地说道，他已经受够了。实际上，当天晚上，“不后退”派成员又在莫德先生的家里聚会。在接下来的 24 小时里，他们以各种形式展开辩论，审时度势，预测选举。

那天晚上，下议院的哈克特大厅里挤满了，心绪不宁的就餐者。工党的几个组织则站在一旁饶有兴致地观看这一切，保守党议员正互相交换最新观点。这天晚上，激动的人们在餐桌间频繁走动，相互攀谈，交流意见，不过，人们都在有意避开伊恩·吉尔摩爵士、查尔斯·莫里森爵士和丹尼斯·沃尔特斯爵士就座的餐桌。这些温和派中的极端分子并没有立刻举行庆祝活动，他们已经约定在第二轮投票结果出来之后再聚会庆贺。然而，一想到长达 15 年之久的撒切尔夫人的专权统治即将寿终正寝，就不禁喜形于色，晚餐也变得津津有味。

在相邻的一张桌子上，我和阿兰·克拉克、乔纳森·艾持肯，以及尼古拉斯·巴杰恩一同进餐。乔纳森和我对首相继续参加竞选的坚定决心留下了深刻的印象，虽然通过观察尼古拉斯·巴杰恩的行为，有充分的理由为首相的前途担忧，但我们还是固执地认定她能获胜。巴杰恩先生是当代英国最精干、最风趣的议员之一。在所有议员之中，他最善于挽救和维护一项即将失败的事情。只要他致力于维护某一事业，这项事业就没有失败的道理。他在这一方面的才能可谓出类拔萃，无与伦比。巴杰恩先生对劳森先生的经济政策和撒切尔夫人的北爱尔兰政策一直持有批判态度。他认为首相那副胜利者的神气令人生厌。在前几个月里，他甚至对整个政府也失去了同情。

阿兰·克拉克从来就不是个正统的撒切尔主义者，他对于首相的钦佩是

基于爱国热情，而不是基于振兴经济的热望，但他对首相的忠诚绝对可与伊恩·高相媲美。

尽管如此，晚餐聚会结束时，阿兰·克拉克也不得不明确表示撒切尔夫人已完成了她的历史使命。他强调说：“我们必须与她肝胆相照，并肩战斗，直至最后一刻。但这是一条死亡之旅，她不会获胜，迈克尔·赫塞尔廷将入主唐宁街 10 号，尼尔·金诺克将紧随其后，”

晚餐期间，还有些有关由谁来接替首相职务的不着边际的讨论。当时阿兰·克拉克首先想到了他的国务大臣汤姆·金应该成为候选人之一。在接下来的 24 小时里，他几次提出这一想法。

克拉克先生争辩道，金先生能够将保守党团结起来，而且，他那爽快、坦诚、随和的态度也容易使他赢得公众的拥戴。显然，假如金先生得到提升，克拉克先生就会将自己看成是理所当然的继承人。克拉克先生的同伴们没有被他所说服。在接下来的 24 小时里，大家对克拉克先生的提议一直持抵制态度。就连汤姆·金本人也坚决予以反对。这无疑是个极大的讽刺。金先生很快找到了回报克拉克先生的方式。汤姆·金对克拉克在国防部中充当的角色一直感到不满，对撒切尔夫人更重视他在有关国防政策方面的观点，而忽略他作为国务大臣所提的建议这一作法感到不平。因此，撒切尔夫人刚一离职，金先生就在海湾地区增加了一个新的战争目标。此后，萨达姆·侯赛因一直是重要的军事目标，但在国防部的圈子里，阿兰·克拉克成了打击的对象。

凯瑟琳聚会

晚餐期间，克拉克先生获悉特里斯坦·加雷尔-琼斯已按照帕滕先生的建议行事了，并已邀请了一些同僚共同讨论未来事态的发展。他们计划在10点钟的投票后会面。

地点位于凯瑟琳路的加雷尔-琼斯寓所。凯瑟琳聚会已被传为神话。其实，当初这个聚会并无特别之处。一帮同事在投票之后，前往加雷尔-琼斯家稍加修整，看上去是再自然不过的事了。凯瑟琳路距下院只不过一箭之遥，况且大臣的专车唾手而得，而加雷尔-琼斯又是个受人钦佩的主人，酷爱谈论政治，既然如此，这些大臣何乐而不为呢？从1979年起，才子俱乐部成员每月在他家聚餐一次，同时之里还是无数个专题讨论会和聚会的会场。在当时的形势下，的确有许多需要切磋协商的事，因此只能说当时的形势非同寻常，而不是聚会本身有什么特别。

这次聚会很重要，不过它并不是在筹划什么阴谋，而是对形势发展起了催化剂的作用。它的确使与会者对当前形势的认识更为精楚，并坚定了他们对玛格丽特·撒切尔当选机会所持的悲观态度。他们相互谈论着正在离心离德的低级官员，以及沮丧迷茫的首相私人秘书。但即使是没有加雷尔-琼斯先生介入，莅会者也会在其他地方通过另外的方式相互交谈这些敏感问题，此类聚会在当时召集过不下数十次，凯瑟琳聚会则是其中组织最好、最引人注目的一次聚会。后，加雷尔-琼斯先生声称他是偶然将客人们聚在一起的。他的真诚当然毋庸置疑，但他的所谓巧合和其他人的巧合却截然不同。

他也许认为不过是随便邀请几位朋友小饮几杯，但最终却一下子引来了一打客人，他们中的大多数人在接下来的几天里将扮演关键角色，其中包括诺曼·拉蒙德，他后来成为约翰·梅杰竞选的参谋长，以及道格拉斯·沃德竞选的总参谋长约翰·帕滕。在加雷尔-琼斯先生的客人当中，只有一位不是大臣，他就是道格拉斯·赫德的首席私人秘书吉米·约。两周以后他就被提升为部长级大臣。凯瑟琳聚会的三位核心人物是加雷尔-琼斯在才子俱乐部中的伙伴和最亲近的政治同僚：内阁大臣威廉·沃尔德格雷夫、克里断·帕滕以及即将步入内阁的国务大臣约翰·帕滕。这三位核心人物博学善思，其观点颇有份量和影响力。同时在座的还有两位相当年轻的内阁成员托尼·牛顿和马尔克姆·里夫肯德。与拉蒙特先生不同，他们属于保守党温和派。而拉蒙特先生虽然是一个社会自由主义者，但在经济政策上却属于坚定的强硬派。

拉蒙特先生曾建议邀请另一位大臣彼得·利利。他是1983年入选内阁的第二位成员，在经济上属于强硬的撒切尔派。尽管加雷尔-琼斯希望听听利利先生的意见，然而包括克里斯·帕滕在内的其他人都认为，利利的出席与事无补。如果他参加了这次会议，他们将会认识到，他们对利利的看法是不正确的。

虽然利利是撒切尔夫人的忠实信徒，可他还是得出结论：她应该退出政坛。参加会议的还有才子俱乐部成员道格拉斯·霍格、理查德·赖德和阿尔·克

1991年3月9日《经济》杂志上的一篇报导对加雷尔-琼斯的好客提出质疑。文章说：“虽然巨人们曾被邀请去喝咖啡，但他们身着大衣外套，围坐在一起时，什么喝的都没有。”这种说法不准确。虽然没人送上咖啡，但一些客人的确脱掉了大衣，从丰盛的饮料桌自己拿东西喝。

拉克。

加雷尔—琼斯还邀请了两位年轻有为的国务大臣弗朗西斯·莫德和迈克尔·波蒂略。但莫德先生已参加了一个令他伤心的会议，感到自己难以再次面对这类会议了，而波蒂略则表示不希望参加任何有可能被认为是制造阴谋的聚会。他只关心如何保住撒切尔夫人的地位，而对讲座、协商并不感兴趣。假若他参加了这次会议，他将会提出一些与会议基调相左的意见，因为他是个忠实的撒切尔支持者，并且坚决反对她辞职。而另一方面，虽然莫德也是撒切尔夫人的忠实拥护者，却已相信撒切尔夫人大势已去。最后一位受邀者约翰·梅杰的首席秘书格雷厄姆·布赖特也拒绝出席。梅杰先生事先曾告诫他不要参加这次聚会。

在凯瑟琳聚会上，形势很快明朗化，在场的大多数人对玛格丽特·撒切尔的成功机会已彻底绝望，他们现在关注的主要问题是阻止迈克尔·赫塞尔廷当选。当然，有两个人例外。克里斯·帕滕一直对赫塞尔廷有好感，并能接受他出任首相这一事实。另一位赫塞尔廷的仰慕者是诺曼·拉蒙特。尽管他们在欧洲问题和经济问题上持不同观点，但他曾在赫塞尔廷麾下效力。在聚会上，他一再宣称赫塞尔廷将是一位能被大家所接受的首相，但没有一个与会者将赫塞尔廷先生作为他们的第一人选。阿兰·克拉克再次提出汤姆·金的名字，也同样没有得到任何支持者，在接下来的24小时里，他一再坚持这一观点，但终未如愿，绝大多数同僚根本不相信金先生会成为保守党领袖。

那天晚上，在反赫塞尔廷阵营的圈子里，人们进行了长时间的讨论，以寻求一位大家都能接受的候选人来阻止赫塞尔廷当选。许多人回想起1975年，撒切尔夫人不只是得益于第一次投票后的巨大力量、温和派将选票分别分配给吉姆·普赖尔和威利·怀待洛（同时还有其他两位候选人）。很显然，温和派的分裂也是当年撒切尔竞选成功的重要因素。因此有人认为，阻止迈克尔·赫塞尔廷的唯一希望就是提出一个单一候选人。凯瑟琳聚会上的很多人赞同这一观点，而且争辩道，议院督导员们及其他有影响的人物应列入考虑、选择的范围，在仔细分析，反复权衡的基础上，推荐一位最佳候选人，同样，几乎每个参加聚会的人都知道，赫德和梅杰先生都不情愿相互对峙。但没有人能够提出推选单一候选人的可行方法。

特里斯坦·加雷尔—琼斯本能地反对推选单一候选人，部分原因是他认为整个设想不切实际，与会者设想的任何重要行动都缺乏相应的步骤。要举行全面的初级选举为时已晚；而让保守党元老派采取果断行动则又缺乏合法性。没有人能够反驳加雷尔—琼斯的这些异议。关于推选单一候选人的观点在聚会上毫无结果。这一点至关重要：因为只有立即得到聚会的所有重要人物的支持才有可能出现这样一个“阻止赫塞尔廷”的挑战者，然而在会议上既没有得到这样的支持，又没有得出其他任何肯定的结论。聚会即将结束时，在场的人几乎没有谁宣布对某人尽忠效力。两位帕滕先生支持赫德，诺曼·拉蒙特倾向于支持梅杰，而阿兰·克拉克仍旧提名汤姆·金；其余的人则不置可否。

最后，加雷尔—琼斯先生认为应当推选三位候选人。几天前，他曾闪过过推选四位候选人的念头，旋即就放弃了这个想法。自从特里斯坦·加雷尔—琼斯进入下议院以来，他政治生活的主要目的之一就是扶植克里斯·帕滕。随着80年代的过去，加雷尔—琼斯对约翰·梅杰也逐渐产生了钦佩之情。他

不是在设想候选人的人选，而是在想象一次理想的投票选举。他在想象 1990 年初撒切尔夫人下野，保守党将面临理想的竞选，而他自己却要面临最艰难、棘手的抉择：即在约翰·梅杰和克里斯·帕滕之间作出选择。这一选择使他陷入既尴尬而又满意的境地，因为这两个人均是他所选中的人物。那一时刻将是加雷尔—琼斯先生政治生涯的顶峰，是他实现所有抱负的时刻。他的两位亲密无间的朋友将同台参加竞选首相的角逐，其中必有一位能如愿以偿。加雷尔—琼斯先生从未打算将余生致力于政治活动，梅杰先生或帕滕先生当选首相后，他就会喃喃自语道：“主啊，我的使命已经结束。”加雷尔—琼斯先生的任务完成后，将安然隐退，回到自己的第二故乡西班牙。这一点毫无疑问。

现在，一切都不用筹划安排了，梅杰理所当然地被提名为候选人。加雷尔—琼斯知道，对帕滕来说，时机尚不成熟。如果在凯瑟琳聚会上有人坚决提名帕滕为候选人，他会尽力支持和鼓励，然而正如加雷尔—琼斯曾经预料的那样，没有出现推举帕滕的提议和倾向。帕滕自己也认为首相职务的空缺来得太快了点，他进入内阁仅 16 个月，而且大多数时间都在应付人头税制。第二天，帕滕向内阁中的同事，他的私人秘书杰里米·汉利，以及他的政治顾问帕特里克·罗克征求意见，他们一致赞同他的观点，认为他充其量只能是第三位挑战者。

与此同时，加雷尔—琼斯认为自己应该转而支持道格拉斯·赫德，他这样做的动机不可避免地受到质问，甚至引起内部的意见分歧。第二天晚上，凯瑟琳路的特里斯坦·加雷尔—琼斯的寓所又举行了一次政治讨论会，不过这是在夫妇之间进行的。卡塔莉·加雷尔—琼斯与丈夫的讨论一直持续到凌晨三点，她无法理解丈夫为何拒绝支持他们的挚友约翰·梅杰。

然而，加雷尔—琼斯的绝大多数同僚却自以为完全理解其中的奥秘。他提名年近六旬的道格拉斯·赫德参加竞选，是为了给帕滕的当选敞开大门，然而这一简单臆想又一次被证明是错误的。加雷尔—琼斯一开始就很明白道格拉斯赫德不会有当选的可能。在凯瑟琳聚会上，加雷尔—琼斯就几乎能肯定，如果撒切尔夫人下野，梅杰将会获胜。倘若想让道格拉斯·赫德当选首相，只有一种途径，这似乎是不可能的，那就是劝说约翰·梅杰放弃竞选。假若加雷尔—琼斯是个伪君子，那么他一定会这样做。实际上他竭力保证赫德和梅杰先生都能参加竞选。

加雷尔—琼斯和道格拉斯赫德并非至交，但加雷尔—琼斯喜欢、钦佩他。总而言之，他只所以支持赫德是因为他认为不得不这样做，早在 1986 年“威斯特兰事件”发生时，加雷尔—琼斯就告诉赫德，一旦撒切尔夫人被迫下台，他将理所当然的成为继任者。

1989 年底，加雷尔—琼斯参与了谋求赫德继任的策划工作。现在他尽力保证赫德参加竞选，以阻止赫塞尔廷当选，事实上却为约翰·梅杰稳操胜券提供了有利条件。同时，他也觉得，既然闹钟的发条已上紧，就应该到那儿去听铃声。由于他在发起赫德竞选活动中起过一定的作用，他就认为，保证这一竞选活动正常进行是他的责任。他同时也期望保证不使赫德先生蒙受羞辱。就这样，特里斯坦·加雷尔—琼斯加入到赫德一方。在竞选首相的过程中，约翰·梅杰与赫德进行过好几次友善而又坦率的电话交谈，有一次他竟然向赫德表示，他对加雷尔—琼斯反对自己能够谅解。梅杰对道格拉斯·赫德说：“请代表我拥抱加雷尔—琼斯。”

凯瑟琳聚会只得出一个结论，即与会者都应将其意见转达给议院督导员，这就是玛格丽特·撒切尔应该下野。一些人认为，她在第二轮选举中不可能击败赫塞尔廷。其他人则与加雷尔—琼斯的观点一致，认为撒切尔夫人或许会勉强获胜，但微弱的优势使她难以重新团结该党。现在所有的人都希望她能退出，给她的高级同僚以行动的自由。

克里斯·帕滕和其他一些人被撒切尔在巴黎发表的讲话激怒；他们感到她利用了赫德和梅杰两位先生的忠诚，并剥夺了他们的机会。那些旨在阻挠赫塞尔廷先生当选的人发现，他们完成这一任务的主要障碍却是玛格丽特·撒切尔，这的确是个令人啼笑皆非的讽刺。

投机分子阿兰·克拉克

即使凯瑟琳聚会有一个正式议程，阿兰·克拉克的出席肯定会将它打乱。事已至此，克拉克先生还没有醒悟过来。他曾是最早意识到“玛格丽特·撒切尔时代即将结束”的人士之一，但他敏锐的洞察力却因两种强烈地感情而受到损害，即对玛格丽特·撒切尔的热爱以及从事政治活动的热情。他既不能客观冷静地分析，又无法抵御政治投机的诱惑。克拉克在接下来的24小时里，成了保守党里最忙碌的人。无论是在人们聚集一起，激烈争论的场所，还是在一群群大臣进行关键性讨论的时候，总会出现他的身影。在此期间，克拉克在下院各部走廊里频繁穿梭，敲遍了所有他感兴趣的大门。11月23日，星期三那天，只要发现有三两个人聚在一起窃窃私语，其中必有阿兰·克拉克。

他不仅仅往来于走廊之间寻求帮助，还尽量出现在所有电视频道的屏幕上，极力颂扬撒切尔夫人，对赫塞尔廷以及其他竞选者进行讽刺、挖苦。虽然帮助撒切尔夫人为时已晚，但这一行动极大地鼓励了反赫塞尔廷派的士气，在这里，约翰·梅杰成为最大的受益者。作为政府里最能言善辩的人物之一，克拉克是天生的电视演员，这一点足以解释为什么海湾战争期间，国防部要禁止他抛头露面。

阿兰·克拉克所有这些活动，致使大家对他难以信任。正如人们所观察的那样，克拉克似乎搞不清自己是在为美国中央情报局服务，还是为苏联克格勃卖命，开始时，梅杰和赫德的支持者们都以为克拉克坚定地站在赫德一方，这其实是个错误。引起混乱的原因是，虽然克拉克对撒切尔未来的命运一清二楚，但他却没有将注意力集中在继任问题上。因此他才会不识时务地试图提名汤姆·金为候选人，尤其是自从前一年从事投机活动后，克拉克不再考虑到政治发展问题。或许他已准确地得出结论，道格拉斯·赫德无法再与迈克尔·赫塞尔廷抗衡。但是他并未注意到约翰·梅杰的崛起。在凯瑟琳聚会上，阿兰·克拉克仍然认为梅杰只能获得35到40张选票，并断言任何对梅杰作为候选人的提名只不过是對他未来的期望罢了。

克拉克压倒一切的目标就是阻止赫塞尔廷竞选，倘若赫塞尔廷一意孤行，克拉克就会义无反顾地参加到撒切尔夫人的最后决战中去，跟随在她的左右，战斗到最后一刻，几天之后，克拉克才意识到这一切已不需要了，挤垮赫塞尔廷的候选人已经出现了。

凯瑟琳聚会结束后，所有与会者都回到议院，与议院首席督导员面谈有关情况。正如先前提到的那样，加雷尔—琼斯特意通过查尔斯·鲍威尔向撒切尔的随从转达了他们的观点。

第七章 撒切尔夫人的垮台：第二幕

不安宁的疗养期

与此同时，约翰·梅杰正在亨廷顿疗养，他尽量减少与伦敦的联系。他的手术成了一个很好的借口。星期一和星期二整整两天，大部分给他打电话的人得到的回答是他在睡觉或他还不能与人谈话等种种托辞。事实上，他完全能够通过电话与人交谈。他的宗旨就是不做任何有可能被看作是不忠的事。尽管他担心党内的看法和意见，直到第一轮投票开始，他还在考虑并希望撒切尔夫人获胜，至于他个人的抱负是以后的事。目前，他的主要目标是稳定撒切尔政府，而不是取代她。

梅杰倒是接了几个电话，主要是一些亲近的同僚和朋友打来的，如：罗伯特·阿特金斯、格雷厄姆·布赖特和诺曼·拉蒙特。他们一致表示不相信撒切尔夫人竞选小组所公布的数字。但是，梅杰竭力劝他们不要说那些容易使人误解的话，以免让人们觉得好像是他要准备站出来竞选，他根本没有这种企图。第一轮投票的结果使梅杰忧心忡忡。尽管他不在威斯敏斯特，但却直观地意识到，第一轮投票后形势有了新的转变。克里斯·帕滕早先给他通了电话，一是想与他交换一下意见；二是想从他的话中打探他的意图；三是想劝他不要在第二轮投票中为撒切尔夫人担任副手。帕滕先生发现梅杰对撒切尔夫人的前途很悲观，对自己所处的位置非常谨慎。不过，梅杰支持撒切尔夫人的决心是不可动摇的。只要她需要，他就会始终支持她。帕滕先生告诉梅杰，自己正在提议召开一个会议。梅杰对此很小心，暗示他的首席私人秘书不要参加这个会议。

格雷厄姆·布赖特善于掩饰自己的意图。尽管他身体魁伟，性格开朗，但却善于保持冷静。第一轮选举投票结束后，他那保持冷静的能力经受了考验，一群下院议员们朝布赖特先生蜂拥而来，表示坚决支持梅杰竞选。其中一些议员极力劝他督促他的上司告诉撒切尔夫人退出竞选，并拒绝支持对她的第二次提名，若有可能，就公开反对她。由于这种情绪的高涨，布赖特面临三个任务：对每一个人都应彬彬有礼；记住支持者的名字，获得有关信息以备后用；不能流露梅杰与撒切尔夫人有什么不同的意图。11月21日，星期三，整整一天，种种推测纷至沓来。在下院，无论布赖特先生走到何处，议员们总是把他团团围住。有些议员向他询问梅杰的真正意图；有些人向他保证他们坚决支持梅杰竞选；另一些议员既询问梅杰的意图，又表示支持他。到午餐时，大约有80名梅杰的支持者曾与布赖特先生谈过话。梅杰的朋友还没有进行游说活动，梅杰本人还不是一位竞选候选人，所以，这个数字的确令人振奋。

现在，梅杰的思想斗争非常激烈。从感情上来讲，他崇敬撒切尔夫人，对她无比忠诚，无限感激，因为正是撒切尔夫人的多次提携，给了他不断晋升的机会。如果说他能够成为首相的接班人，也是由于她的恩典和他本人的努力。梅杰认为，在目前的形势下，让撒切尔继续执掌党和政府的权力，比逼她下台更明智一些。他对撒切尔夫人的首相任职应该结束的观点感到难以理解。然而，他的本能告诉他，撒切尔夫人确实遇到了相当大的困难。

梅杰曾是一名杰出的保守党议员首席督导员，他敏锐地意识到第一轮投票结果的含义，而且通过与同僚们的交谈，他的判断得到进一步证实。他认

为首相不可能在第二轮投票中获得决定性胜利。他也明白，如果她退出竞选，他自己几乎肯定可以成为首相候选人。在政界，如果势态发展迅猛，难以驾驭时，一些下院议员的行动就会受到野心的支配，而另一些下院议员则按照原则和道义行事，约翰·梅杰选择了后者。

星期三整整一天，约翰·梅杰多次拒绝要求他与撒切尔夫人决裂的任何建议，因为那样做不符合他的本性。他明确表示，如果撒切尔夫人坚持参加竞选，他将矢志不移地支持她。几个人建议梅杰劝首相退出竞选，我就是这些人中的一个。当时，主要是通过撒切尔派议员交谈，我渐渐确信，撒切尔夫人不会获得竞选胜利。对于这一建议，梅杰先生回答道：“如果首相征求我的意见，我会对她坦诚直言，吐露真情。”他没有被首相召去征求意见。到他或许希望与她谈话时，建议已无济于事，因为撒切尔夫人已决定退出竞选。

星期三午餐时分，梅杰先生在下院的一些朋友，尤其是格雷厄姆·布赖特、诺曼·拉蒙特和吉兰·谢波德，对撒切尔夫人的竞选前途已经失望，他们急切要求开始梅杰的竞选活动。不过整个下午，他们受到来自保守党元老派失败情绪的影响，开展梅杰竞选活动的建议显然难以得到采纳和拥护，暮色降临，布赖特先生对所有询问者明确指出，由于首相将再次参加竞选，要开展梅杰竞选活动是绝对不可能的。用吉兰·谢波德的话来说，此后“一切活动都停止了”。

茶室、王宫和书房

玛格丽特·撒切尔成功地作了巴黎高级首脑会议的报告后，正准备离开议院，迈克尔·波蒂略和戴维·埃文斯在议长席后拦住了她。这些忠实的撒切尔主义者想让她去茶室。议员们听完一个重要讲话后，通常会聚集在那里，尤其是在那天下午，聚集的人会更多。但彼得·莫里森认为，首相应该有一些闲暇，便推辞说她没有时间去茶室，因为首相必须去内阁（事实上，首相每周必须拜谒女王，这件事更为急迫）。这时，戴维·埃文斯的一句话引起了撒切尔夫人的注意：“首相，如果你抽不出时间去茶室，我认为，你可能会发现，将来您就没机会去了。”

撒切尔夫人听后大吃一惊，随即回答道：“这么说我应该去茶室了？”

“是的，首相，”埃文斯坚定地说道。

于是，撒切尔夫人振作精神，微笑着说：“内阁会议可以推后，我们先去茶室吧。”诺曼·特贝特听到这话后，赶忙陪同首相前往茶室。

在去茶室的路上，约翰·麦格雷戈设法与首相单独交谈，向她通报了自己的调查结果。她平静，专心，似乎不动声色地听着这些信息，她在茶室里没有呆多久，而且与众人的谈话并不顺心。正如特贝特先生描写的那样：“一些人不敢正眼看她。”

尽管塞西尔·帕金森显得信心十足，但首相却很难打起精神。帕金森告诉首相，她的所有朋友都认为，内阁成员全都摇摆不定，他们认为她将会失败，主张她不要参加竞选，但如果她执意参加竞选，他们还是会支持她的。

撒切尔夫人要亲自试探内阁成员的观点。首先，她赶往自己的下院办公室，完成第二轮竞选的正式准备工作。她要找约翰·韦克姆交谈，他已答应组织这次竞选活动。她还要与道格拉斯·赫德和约翰·梅杰联系，他们同意在她的提名单上签字。

这一切处理妥当后，首相又去拜见君主。我们很难推测这次拜会的内容。在撒切尔夫人长达11年半的首相生涯里，报纸上不断出现女王和首相关系不和的报道。以往的首相认识到，陛下的判断力并非一贯正确，她喜欢哈罗德·威尔逊。但我们对她与撒切尔的真实关系几乎一无所知。在11年半的岁月里，我曾向几乎每一位撒切尔夫人身边的工作人员打听君主与首相之间的真实关系，我总是得到同样的回答：撒切尔夫人从不谈论她与君主的关系。似乎她的陛下不像以前那么挑剔了。然而，所有建立在想像基础上的报导只不过是反复不断的谣言而已。

有两个证据有案可查，它们所能反映的情况与那些谣传相矛盾。人们常常注意到，当首相碰见女王时，总是向她行最标准的屈膝礼。这体现了她方君主制和当代君主的无比尊敬。关于陛下对首相的态度，我们得悉，在首相卸任后的几天内，女王向她授予了最高勋章——殊勋勋章，这是以君主个人名义赠送的礼物，是君主喜欢撒切尔夫人的明显标志。

无论首相对女王如何尊敬，人们也不难相信，撒切尔夫人更乐意取消那晚的会见，因为她的确还有其它急事需要处理。但事实上，撒切尔夫人还是拜会了君主，这是她最后一次与女王的正式会见。

此后，她回到下院，准备战斗。约翰·韦克姆和彼得·莫里森已经为她做好安排：大约从6点钟开始，逐个接见内阁成员。接见地点和时间的选择都非常重要，这些都是韦克姆计划的组成部分。如果说撒切尔夫人比大多数

首相多了点什么，那就是她无论去哪里，事先都有一个详尽、周到的计划。唐宁街依然是她的领地，下院倾向中立。如果大臣们必须驱车赶到唐宁街 10 号，气氛就会有微妙的不同。最后，会见地点定在下院首相办公室，这里靠近大臣闲谈的走廊，许多大臣整个下午一直都在走廊里聚会。他们谈兴正浓，情绪激昂，会议气氛已经相当浓厚，首相不会摆出权威的架子。当人群在她办公室门前集聚时，人们的激情也随之高涨，因为他们的情绪可以相互感染，彼此鼓励。即使会见在唐宁街 10 号进行，其结果也不可能有很大差别，只不过更有利于首相的反击罢了。

她当然试图反击。大约 5 时半，在开始接见内阁成员们前，撒切尔夫人发现弗朗西斯·莫德在她的外间办公室里，于是就邀他进去。前一夜，莫德先生经历了痛苦的思想斗争。不过，尽管受到来自“不后退派”伙伴们的压力，他还是认为，撒切尔夫人不会战胜迈克尔·赫塞尔廷。他也断定，首相周围的人不会对她讲实情，于是他决定履行这一使命，面谏首相。他告诉她，一旦她果真决定继续角逐，他想知道自己未来 7 天的任务，以便为她的成功而努力，他也直言相告，他认为她不可能赢得胜利。莫德先生发现，这次会谈的气氛令人难以承受，他甚至流下了眼泪。他们的谈话持续了 10 到 15 分钟左右，撒切尔夫人依旧显得平静而温和。后来有人问莫德，他是否通过会谈削弱了首相的自信，莫德先生回答道：“不，是她削弱了我的自信。”

接着，第一位内阁成员肯尼斯·克拉克同首相会晤。此人更难对付一些，尽管从 1979 年起，在保守党在野和执政期间，他都以前座议员的身份为撒切尔服务，但与莫德相比，他对首相的忠心表现得比较冷静。

他虽从来就不是首相的心腹，但却由衷地喜欢她的风度，钦佩她的胆略。在他大臣任职的困难时期，撒切尔夫人曾支持过他。所以，他认为，如果条件许可，他应该回报她。

在第一轮投票中，克拉克先生一直支持撒切尔夫人。但在那个周末，他像其他许多人一样，开始醒悟，不再相信撒切尔派的预测。星期一和星期二，克拉克与约翰·韦克姆等人多次交谈，讨论一旦形势发生变故，应该怎么办的问题。肯尼思·克拉克强烈地感到，早在第一轮投票中，导致她最终失败的每一步骤就已确定。第一轮投票选举结果公布后，他认为撒切尔夫人的有利地位将会因巴黎高级首脑会晤得到保证，因而保守党元老派可以履行他们的职责，劝首相激流勇退。星期二晚，在接受电视采访时，克拉克先生坚持认为，撒切尔夫人已经取胜，不过，他这样做仅仅是为了制造烟幕，希望在它的掩护下，首相和保守党元老派可以安排一次光荣撤退。他是在以特殊的方式保护首相，他自信，到星期三下午，一切都会结束。星期三上午，麦格雷戈先生找克拉克谈话。后者强烈地表达了自己的观点：事情就是那样，她的前途已经确定。麦格雷戈先生在回答问题时非常谨慎，但无论怎样，克拉克先生也可以通过与其他人的交谈证实他所知道的情况：其他人与他的看法相同。到星期三下午，克拉克越来越恼火，他气愤地想，保守党元老派到底在哪里？当彼得·莫里森打来电话，要求他支持撒切尔夫人的第二次投票时，克拉克正在火头上，他直率地告诉莫里森先生，他不但想支持首相，而且认为，撒切尔夫人不识时务，决定再次参加竞选简直是疯了。她的选票将会一落千丈，迈克尔·赫塞尔廷可能劫持保守党。克拉克并不是在对赫塞尔廷本人，而是认为，保守党不可能在他的领导下团结起来。

克拉克先生来到下院，听了撒切尔夫人关于巴黎高级首脑会议的演说

后，坐在议长席位的后面，与诺曼·拉蒙特和克里斯·帕滕交换意见。他们都认为，必须采取相应的措施。克拉克先生将在下午6点面见首相。他认为，撒切尔竞选小组将大臣们带到狭窄的下院走廊，充分表现他们自己的无能。这里的气氛混乱而又激烈。从这里经过的下院议员也常常加入到三五成群、情绪激昂的大臣中来。这些议员主要是撒切尔的叛离者。在首席私人秘书们的最新调查报告里，首相的坏消息越来越多。这就促使反撒切尔派相互激励，进一步坚定他们表述自己态度的决心，鼓励他们告诉她退出竞选。这一状况比任何阴谋都更能损害她的竞选机会。

克拉克先生走进了首相办公室。首相试图使他振作起来。“过来，肯尼思，过来。”她重复招呼道。撒切尔夫人承认，第一轮投票竞选活动搞得一塌糊涂，但向克拉克保证，这一次将会付出足够的努力。克拉克没有被打动。他告诉首相，如果再次参加竞选，她将无疑会失败。她必须有勇气接受她首相生涯的终结。

撒切尔夫人指责他的失败主义论调。克拉克承认这一点，但同时又指出，只是因为她面临失败，他才成为失败主义者。他告诉撒切尔夫人，他不会强烈反对她被击败，因为这样做将克拉克离开首相办公室时，五、六位同事一齐拥上来，迫不及待地问这问那：会议进行得怎么样？他拿出杀手锏了吗？她怎么说的？表情如何？他们就像一群小男孩围着从校长书房受训回来的第一位不幸者。克拉克佯装得意，掩饰令人尴尬的使命的本质；因为只有用这种神情与态度才能给懦弱的人一些鼓励。

在整个商议过程中，撒切尔夫人将与15位内阁大臣会晤。对她来说，如果目标是确保首相职位，那么，第一个接见克拉克则是最不明智的选择。同僚中没人比他更能打击首相的自信心，更能增强另外11位批评家的反抗力了。彼得·莫里森负责安排首相与内阁成员会见的次序，他始终是忠于撒切尔夫人的。

当时的情形是，克拉克的名字排在字母顺序的前列，因此他被安排在6点钟与首相会晤。

克拉克完成了弗朗西斯·莫德的未竟之事。他犹如在壁垒上打开了缺口，为前进开辟了道路。在接下来的2个小时里，同僚们再接再厉，摧毁了首相的自信心。这一任务由于首相抵抗力的衰弱而变得出乎意料的简单。克拉克和首相再也没提失败主义情绪，首相一再保证第二轮投票将会顺利通过，可是，她的同僚们一再指出她没有希望获胜了。

这一切给玛格丽特·撒切尔留下的痛楚与耻辱只有靠猜测得知了。她不愿对作者坦露当时的心情，谁能为此而抱怨她呢？我甚至猜想她一想起那时的情形，就会关闭起记忆的闸门，她不得不坐在那里，任凭自己选择的同僚摧毁她的首相宝座，这简直是一种折磨，就连她的敌人也认为应当宽恕她。可是，政治是最残酷的职业，撒切尔以往的胜利与成就似乎只是加剧了自己的脆弱。

然而，在与同僚的会晤中，撒切尔夫人尽力掩饰自己的软弱。她决心维护自己的尊严，保持沉着镇静。也许她再也不能控制谁了，但她决不会卑屈乞怜，也不会动辄责备人，即使如此，她还是受到了伤害。5点30分与弗朗西斯·莫德在一起时，她还是那么愉快，可到了7点，马尔科姆·里夫肯德拜会她时，她已十分沮丧。撒切尔夫人仍坚持说，她还没有失掉任何一次竞选，还拥有议会党的支持。这不过是敷衍别人，敷衍自己罢了。她已绞尽脑

汁，但却无法说服别人坚信自己的立场。里夫肯德描述她当时的神情是“举步无措，悲痛忧伤，苦恼无助”。迈克尔·霍华德在里夫肯德之后拜会了首相，他描述她当时的表情“就像一只受伤的小鸟”，与霍华德会晤后，首相更加确信希望全完了。霍华德是撒切尔夫人坚定不移的支持者，曾在第一轮投票过后要求迈克尔·赫塞尔廷退出竞选。他谦和而富有魅力，但也固执、刚毅。但随着时间一个小时一个小时地流逝，他的态度渐渐发生了变化。直到星期三早上，他才下定决心。同事们的压力最终摧垮了他的抵抗。

的确，迈克尔·霍华德不仅崇拜撒切尔夫人而且热爱她，他觉得自己欠撒切尔夫人的太多了。霍华德是1983年进入议院的人中第一个升入内阁的人，这主要是因为她欣赏他强硬的自由市场观点。现在，他不得不告诉首相，她应该让位。一开始，霍华德向撒切尔夫人保证，如果她继续竞选，他一定紧随左右，战斗到最后。“唉！上帝作证，我真不希望自己说这样的话，”他继续说，“不过，我觉得你不可能获胜了。我担心你还缺一大部分选票，因此你不得不辞职。”接着他集中谈了细节方面，主要是三个无法解决的问题。第一，原本可以信赖的选区现在宣布不再寄希望于撒切尔夫人了。第二，一大批议员宣称在第一轮投票中他们投了她的赞成票，但这并不意味着在下面的选举中再次支持她。第三，一股反撒切尔力量正在形成，大多数议员总希望倒向能获胜的一边，因此随着越来越多的人宣布支持赫塞尔廷，撒切尔夫人获胜的希望就越来越渺茫。受这一局势的影响，议员们会抛弃她。

迈克尔·霍华德最后总结说，也许约翰·梅杰能击败赫塞尔廷。他感到，一方面，有责任说服首相离任，另一方面，也有责任帮助她阻止赫塞尔廷出任。

事已至此，撒切尔夫人周围的人感到她已逐渐冷静下来，但在这种沉着冷静的外衣下却是不断增长的疏远与淡漠。现在，她几乎不再和内阁大臣争论什么了，只是耐心专注地听着，不时地插几句评论而已。这期间，偶而还有幽默的时刻。大约7点钟，克里斯·帕腾离开首相的办公室时，模仿着小学生在校长的书房挨训，臀部被抽打的样子，逗她发笑。然而现实无情，真正的鞭笞却落在撒切尔夫人的身上。

最后一位拜会首相的大臣是威廉·沃尔德格雷夫，他是在杰弗里·豪辞职后的改组中入选内阁的，因此对建议首相下野感到为难。好在撒切尔夫人并不介意。她的道别语是“保佑你，威廉”。戴维·沃丁赖在最后拜会了她。从撒切尔夫人的谈话中，他能肯定首相决定辞职了。撒切尔夫人说道：“你可知这一切最不公平的是什么？我现在不得不赶回唐宁街10号，通宵达旦起草明天的辞职演讲。”

在会晤大臣的整个过程中，撒切尔夫人没有掉一滴眼泪，而别人却泪流不止。大多数人感到巨大的痛楚，几乎没人不落泪，一些人几乎难以控制自己的声音。霍华德甚至被痛苦压垮，古默离开首相办公室时仍然泪流满面。霍华德是她最亲密的人，如此悲伤不足为奇，而古默在思想上却不是撒切尔派，可他对撒切尔夫人无比挚爱，所以也感到悲伤。古默出任保守党主席并不顺心如意，离任时也未能进入内阁。撒切尔夫人向他保证不会忘记他的要求，她确实没有忘记。1989年改组时，古默终于进入内阁。在正常情况下，他都会以最大的忠心回报首相，然而在这个问题上，他实在无能为力，爱莫能助。

与古默和霍华德一样，彼得·利利对撒切尔夫人的恩典也感到欠疚。他

也是 1983 年入选议院的议员，并由于持撒切尔主义观点受到赏识，迅速得到提拔。他们三人都不愿告诉撒切尔她该退出政坛了。诺曼·拉蒙特同样如此。尽管他进入内阁比较晚，但不管怎样说，他对首相非常崇拜。四个人都感到这次与首相的会晤是他们的政治经历中最难受的一次。他们也清楚他们自己的所作所为同样给她造成了痛苦。整个 80 年代，她一直主宰着内阁，这是撒切尔内阁，而他们都是撒切尔夫人当选首相的受益者，但现在，他们却在为首相的下台推波助澜。尽管四个人全都同情她，同时对她的克制与冷静，对她丝毫未指责他们“这些背叛者”而感到异常惊讶。然而，四个人都没有意识到与首相的会晤为以后梅杰的竞选奠定了基础。他们都感到应该为撒切尔尽最后一份力：阻止迈克尔·赫塞尔廷当选领袖。

撒切尔主义者的反击吗？

也有让撒切尔夫人感到宽慰的事：塞西尔·帕金森和彼得·布鲁克伸出了援助之手。彼得·布鲁克支持她，是因为他很长一段时间呆在北爱尔兰，从未与后座议员有过接触。他打着白色领带来与首相会晤，并对自己一身过分正式的装束表示歉意。不过他说自己有一段时间曾坚信，不打上白领带就办不好重要的事。撒切尔夫人笑了，可这只不过是一连串打击中的一个插曲而已。

撒切尔主义者也进行了一次短暂的反击。凑巧的是，那天晚上，“不后退”小组成员正要举行每月的例行会餐，地点在北勋爵大街经济问题研究所的办公室。整个晚上，“不后退”小组竭力充当撒切尔主义的卫道士，他们拉上窗帘，阻挡摄影记者的拍照。

会餐之前，几位“不后退”成员还参加了“92小组”会议。这个名字源于切恩道92号，即小组发起人之一帕特里克·沃尔少校（后升为爵士）的住址，在希思时代，“92小组”以晚餐俱乐部的形式开展活动。那时，它的目标是保持保守党的传统本色。从那时起，小组成员不断增加，现在已开始在下议院聚会了。“92小组”的成员都是撒切尔主义忠诚不渝的支持者，但与“不后退”小组相比，他们显得稳重有余，主见不足。

大约7点钟，戴维·麦克莱恩凭借他担任议院督导员的洞察力，知道议会走廊上发生了什么：撒切尔夫人打算辞职。他冲到“92小组”会议上，将自己的担心告诉给小组主席乔治·加德纳。加德纳建议在晨报上发布一项声明，支持撒切尔夫人。但麦克莱恩认为：“明天早上就会太迟了，我们必须立即开始行动。”乔治·加德纳指出没人能打出这份声明。“打字吗，乔治？”麦克莱恩说道，“算了吧，咱们还是直接去见她。”两人径直来到首相办公室，一同赶来的还有：戴维、埃文斯，迈克尔·波蒂略和约翰·汤恩德。在门口，彼得·莫里森拦住他的去路，告诉他们现在不能见首相。波蒂略没功夫和莫里森论理，他只是说，要么让他们过去，要么就把他揍扁，莫里森只好退到一边。

走进首相办公室，他们看到撒切尔夫人正和诺曼·特贝特在一起。她最终还是忍不住地哭了。从她的表情上不难看出她已完全丧失了希望。五个人深受感动，表示支持她，渴望她继续参加竞选。他们对他们的好意表示感谢。他们告辞时，首相把波蒂略留下来。波蒂略告诉她，如果充分利用首相权力，她是能在第二轮投票中取胜的。他一直到离开首相办公室时还在担心他是否说服了她，并决心再进行一次努力。

打往亨廷顿的电话

8点15分左右，撒切尔夫人慢慢走出她在议院的办公室，回到唐宁街10号，把这一切告诉丈夫丹尼斯·撒切尔。离开下议院前，特贝特还督促她明天再做决定，并告诉她应该慎重行事，她答应了。但是特贝特和丹尼斯·撒切尔本人都清楚，她不会改变主意：一切都结束了。

撒切尔夫人一行回到唐宁街10号时，彼得·莫里森正要处理一件事。8时30分左右，他打电话给在亨廷顿的约翰·梅杰，提醒他撒切尔夫人辞职的可能性。梅杰严肃地听着这个消息，第一个反应就是为玛格丽特·撒切尔难过，为她的首相生涯这样结束而悲伤。在他看来，首相本该有个更体面的结局。他请莫里森转达自己最美好的祝愿，并向她保证自己的支持态度。

现在该考虑自己的位置了，但他的深思不时被电话打断。诺曼·拉蒙特和格雷厄姆·布赖特向他报告威斯敏斯特的最新情况。罗伯特·阿特金斯，肯尼思·克拉克以及戴维·梅勒都打来电报，劝他不要在撒切尔夫人的提名上签字，但他一一拒绝了，也没有告诉他们彼得·莫里森说的话。一点半，莫里森打电话说撒切尔夫人可能要辞职。梅杰回答道，自己听到这一消息非常遗憾，并再次请他转告他对首相的热爱与支持。

诺尔马·梅杰听到这个消息也深感震惊和伤心，这并非出于对梅杰的考虑，她全心全意为撒切尔夫人着想，因为她是那么热爱、崇拜她。梅杰夫人能够想象出撒切尔夫人此时的心情，她一心想着首相，别的什么事也不考虑。

星期一，诺尔马·梅杰曾问：“你们是否意识到正在谈论当首相啊？”现在，这个问题已不是玩笑，也不是幻想。尽管梅杰不由得被拉蒙特和布赖特等人的敦促和分析所打动，但他还是决定先看一下伦敦的形势再决定。拉蒙特和布赖特都不是冲动、鲁莽的人，可现在说话的口气却像是梅杰已经荣任了首相似的。

三天来，诺尔马一直在提醒梅杰他刚刚恢复健康，不过，口气却一次比一次弱了。接下来她问道：“我想明天你要去伦敦吧？”“我想是的。”梅杰回答道。

“别太操劳过度，注意身体。我送你去，然后尽可能早点赶回来。”

他们接着讨论了家事的安排，诺尔马丝毫不理会约翰的反对，坚持亲自驾车送他去伦敦，然后独自返回亨廷顿。

不过，梅杰迟早都会面临这样一个问题：放弃财政大臣职位他会不会感到后悔？这是他梦寐以求的职位，而且，正是他施展才华的时候。他刚在困难情况下制订了一个财政预算，并期望在良好的经济环境中大显身手。梅杰清楚，一位大臣很少能决定自己事业的大好时机，只能在条件具备时发挥自己的优势。这样看来，竞选首相需要更加充足的理由。因此，梅杰决定要集中精力考虑一些实际问题，他感到不能被唐宁街10号的梦牵着走。

他感到很疲倦，只想早点歇息。他没有过多理会诺尔马的担心和忧虑，只明白保存力量，以迎接以后几天的挑战。不论在此时还是竞选的时候，他都没有过分焦虑不安，他总是能清醒地避开戏剧性事件，以超然的态度和议院首席督导员的洞察力来考虑自己的前途。

在整个生活中，梅杰只记得有过两个不眠之夜，一次是在他还是小孩子时候，家里人不让他养一条“达尔马提亚”小狗，但又有谁知道他是真的度过了一个不眠之夜呢，还是故意不睡觉，第二天早餐给父母脸色瞧？小孩子

不可能有什么不眠之夜。第二次却是有真凭实据的。那是在担任财政部首席大臣的一天夜里，疲倦一次次袭来，而他还未写好第二天会议的报告。他想到继续写下去毫无效果，但又感到睡意已渐渐退去。他既不能写下去，又无法入睡。但这次，他把入主唐宁街 10 号的想法一扫而光，酣然入睡了。

提名单一候选人

克里斯·帕滕会晤撒切尔夫人前，曾在下院他的办公室召集过一个会议，尽管这只是个小型聚会，而且类型不同，但这却是继凯瑟琳聚会的有效延续，到会的人有肯尼思·克拉克、戴维·戴维斯、特里斯坦·加雷尔—琼斯、阿拉斯泰尔·右德拉德、罗布·海沃德以及理查德·赖德。帕滕首先与选举专家海沃德商量问题，随后人们接踵而来。讨论主要集中在提名单一的候选人问题上。

在这一点上，理查德·赖德起了关键作用，他对单一候选人的看法提出激烈反对。首先，他指出这一观点根本行不通，无法指名由谁当候选人，并且第二轮投票的提名必须在第二天正午时完成。然而，这还不是他结论性的论点。他宣称，任何一名反赫塞尔廷的候选人，只要得到内阁多数的支持，就会很容易被认为是政府内定的选人，这样就挫伤了选民的意愿。毫无疑问，赫塞尔廷就会宣扬，这不过是内阁与后座议员之间的选举，保守党人正处在动摇时期，这样做会导致赫塞尔廷的胜利。

赖德的观点说服了每个人。接着，他们沿着走廊，来到约翰·韦克姆的办公室，想表白他们的态度，并打探撒切尔夫人有什么想法。可是，韦克姆总是模棱两可，回避正面回答问题。他和戴维·沃丁顿已断定首相要下台了，但却未与这些举棋不定的年轻大臣交换看法。在议会走廊里，气氛更加混乱。没有一位大臣认为首相除了辞职还有别的什么路可走，但也没人相信她真的会这样做。在这样一个需要勇气与胆量的职位上，撒切尔夫人总是不相信厄运。以前她从未对内阁成员的判断屈服过。一些同僚认为，什么也阻止不了她进行最后的拼搏。

争论与推测渐渐达到高潮。大家讨论了各种可能性，国防大臣汤姆·金显然对于战前首相人选的变化异常关心。他随即提出首相暂留原职的建议：海湾战争结束后，撒切尔夫人再宣布辞职。肯尼思·贝克支持这一建议，但其他人却不能苟同。每个人都感到领导人问题迟早得解决，拖下去没有什么好处。肯尼思·克拉克拜会撒切尔夫人以后，一直都很忙。首先，他想自己是否参与竞选，但随即打消了这个念头，因为他感到自己无法应付严峻的挑战。如果撒切尔夫人仍是候选人，赫德与梅杰不站出来参加竞选，克拉克也许会重新考虑自己的想法。

此时，赫德与梅杰不愿站出来相互竞争首相职务的谣言传遍了议会走廊，单一候选人问题又被提起：他们俩人可提名一群友人，经过慎重考虑后，两组人开会，再共同提出一个候选人。肯尼思·克拉克深受赖德观点的影响，认为这是个愚蠢的建议。不论是拉蒙特、利利、帕滕还是里夫肯德，都坚持认为应该有两个人参加竞选。众人一致决定由诺曼、拉蒙特与梅杰取得联系，劝他不要同意任何关于单一提名候选人的建议。

赫德倾向大家共同协商提名单一的后选人的建议，他的个性决定他必须这样做，让严肃而受人尊敬的先生们开会解决这一问题的方法尤为吸引赫德，因为他对戏剧化的场面和竞争中粗俗的作法毫不感兴趣。

赫德的考虑丝毫没有野心。的确，他倾向于这个折衷的解决办法。他虽然未决定是否参加竞选，但却相当肯定协商的结果一定会对梅杰有利，而到那时他就可以心安理得地退出了。克拉克与古德拉德毫不掩饰地告诉他，协商不可能了。因为时间来不急：提名截止到中午12点。他们一再向赫德保证

竞选将尽可能友好地进行，虽有了这样的保证，赫德还是不大情愿，最后他答应如果撒切尔夫人让位，他同意当候选人。

接着肯尼思·克拉克赶紧调转方向，阻止撒切尔夫人继续竞选。他同另外两个人与梅杰进行联络，并一再敦促他不要签署提名撒切尔夫人的议案。然而，梅杰彬彬有礼而又态度坚决地拒绝了他们的建议，克拉克当时是——正如他后来描述的那样——“固执地猜想一切都是在故意拖延。”假如撒切尔夫人决定继续竞选，她完全可以用枪顶着保守党人的脑袋，让他们在她与赫塞尔廷之间做出抉择，她一定能够赢得选举。然而，保守党议员想要一个更广泛的选择，但如果选择余地很小的话，他们该投谁的票就不那么有把握了。周此，克拉克认为应当进一步削弱撒切尔夫人的地位。他建议韦克姆晚上召开一个内阁会议，但是韦克姆知道克拉克所不知道的事，拒绝了他的建议。接着克拉克明确指出，在第二天早上的内阁会议上，他将提出领袖职位问题。

夜已经很深了，一些内阁成员还在讨论是否可以用辞职威胁撒切尔夫人，迫使她下野。克里斯·帕滕与肯尼思·克拉克在这条路上走得最远，这好像是克拉克的特色：总是打头阵，当第一。黎明时分，帕滕还是没做出最后的决定，尽管自己最好的朋友与顾问都相信他一定会提出辞职的。帕滕并不是一位心甘情愿的辞职者，可又不知道不这样做还有什么别的选择。但克拉克已经拿定主意：如果首相仍坚持竞选，他就辞职。毫无疑问，约翰·韦克姆知道他应该把消息送到唐宁街 10 号去，但他同时也清楚已经没必要再往唐宁街 10 号传送坏消息了。

拂晓时分，一两位同僚响应克拉克召开内阁会议的呼吁。韦克姆告诉他们别犯傻，最好还是回家睡觉。他们最终接受了他的劝告。兴奋与激动突然间荡然无存，剩下的只是疲倦与劳累。大臣们四处寻找昏昏欲睡的司机。下议院历史上最不平凡的一天随着轿车的启动声结束了。

饮泪辞职

唐宁街 10 号内阁会议室里，依然灯火明亮。撒切尔夫人作为保守党的领袖，正在这里进行在任的最后几小时的工作。她已在这里工作了 15 年半，向世人展示了她的刚毅和强硬。她已处理完了在任的最后几件大事：飞往巴黎，参加欧共体高级会议；飞回伦敦，在议院做演说，回答提问；晋见女王。当然还有一些事使她分心，如即将爆发的海湾战争。现在，她需要写另一篇演讲稿。换句话说，这是特殊的一天。

与丈夫丹尼斯·撒切尔谈完话后，她就下楼，召开演讲稿写作会议，庞大的写作队伍已被召来，他们中有安德鲁·邓洛普、约翰·古默、罗宾·哈里斯、多米尼克·莫里斯、查尔斯·鲍威尔、安德鲁·特恩布尔、约翰·惠廷戴尔、诺曼·特贝特等。其中，有的是唐宁街 10 号的政策研究人员，有的是唐宁街 10 号的私人秘书。

会上没有讨论领袖职位的问题，尽管大家都明白她已经决定退出竞选。在这样一种气氛下，演讲稿能够起草出来，足以可见首相的自控力。然而，这次起草演讲稿的程序与往常不大相同。担任反对党领袖和首相 15 年之后，撒切尔夫人依然非常重视这最后一次演讲，显然，面对重大场合的讲话，她仍然十分激动。但这次起草讲稿的诸位同僚并未像以往那样呕心沥血。过去，在起草过程中，没有哪一次草稿不挨首相的训斥和臭骂，撒切尔夫人周围的人所受到的伤害足以证明这一点。但那天晚上，一切都是那么平静。

圆桌周围的政治家和顾问们都感受到悲伤、绝望的气氛，其中有几个人差点哭出声来，首相的刚毅和果断阻止了他们的眼泪。最后，讲稿顺利完成。他们默默无言，互道晚安，内心仍不能相信这是他们最后一次与撒切尔夫人一起撰写首相演讲稿。

与此同时，迈克尔·波蒂略还在做最后的努力，组织撒切尔主义者发起反攻。9 点钟左右，波蒂略与迈克尔·福赛思和迈克尔·法伦驱车前往唐宁街 10 号，因为在此之前，有人告诉他们，首相见不到他们了，她正在忙着写演讲稿。福赛思先生接着给首相写了一封信，由约翰·惠廷戴尔转交。

会议休息期间，惠廷戴尔告诉首相，波蒂略等人要来拜访她。“噢，我见过他们了。”撒切尔回答道，“我经常见到我的朋友。”惠廷戴尔先生建议她再次邀请他们，她同意了。惠廷戴尔立即告诉波蒂略等人。午夜，波蒂略等三人与尼尔·汉密尔顿和伊恩·特温来到唐宁街 10 号。他们与首相寒暄几句后，发誓永远支持她，督促她继续参加竞选。她听后，只对他们表示感谢。他们立刻明白她不会改变主意了。

接着，安德鲁·特恩布尔把撒切尔夫人拉到一边，向她陈述他已准备好的辞职程序。他如实地禀报信息，似乎这是正常的日常工作的一部分。首相的反应也是正常的公务方式。1 点钟过后不久，首相走进电梯，回楼上寓所休息去了。

翌日 6 点半，警官以疑虑的口吻向唐宁街 10 号通话，电话转到查尔斯·鲍威尔的办公室，他已来上班了。鲍威尔先生总是在 7 点钟以前就来上班。警官说：“门外有两名自称是下院议员的家伙，想见首相办公室的人。他们的名字叫布朗和利。”“如果他们的名字是布朗和利，他们可能就是下院议员，你最好让他们进来吧。”鲍威尔先生回答道。

鲍威尔先生接待了这两位客人。他们是来劝首相不要辞职的。鲍威尔说，

首相不能见他们：她还在洗梳。他把他们引到一楼客厅里，给每人倒了一杯咖啡，并告诉他们，他们的要求一定有人告知首相。如果说消息传到了撒切尔那里，那她一定是忘了，因为她的心思被许多重大事情所缠绕，或者她不愿意面见他们。她主意已定。或许是她想保存体力，完成剩余的工作，不愿意因支持者的请求而感情冲动。不管怎样，两位议员等了很久。唐宁街10号的客厅非常舒适，并陈列着新近一期的《经济学家》杂志和内阁大臣们数年来捐赠给首相官邸的一些奇异的图书。然而，客厅不是为长久等待的人而设计的。尽管两位议员已喝了好几杯咖啡，但他们仍感到像一个被迫出家的陌生人呆在一个驿站里。几个小时过去了，仍不见首相召见。他们还在等待时，内阁会议已在9点钟开始了。这时，约翰·惠廷戴尔来到客厅，告诉他们：玛格丽特·撒切尔10号门外世界各地的电视摄影机下。他把他们领进内阁办公室。他们并没有因此得到安慰，布朗抽搐不已，泪流满面。

因为许多人要参加在威斯敏斯特教堂举行的伊丽莎白·道格拉斯—霍姆的纪念仪式，内阁会议提前召开。以往，内阁会议召开前，等待首相的大臣们聚集在内阁会议室前厅，交换信息，互问安好。但在星期四，大臣们倚墙而站，静静地等待着，前厅中间留下了一大片空间。

首相来了，朝会议室走去，同僚们静悄悄地跟在她的后面。她坐下来，宣读辞职声明。她声音震颤，嘴唇发抖，热泪盈眶，喉咙发紧，难以继续宣读辞职书。大法官詹姆斯·麦基搂着首相的肩膀，轻声说：“让我来读，首相。”

“是的，玛格丽特，”塞西尔·帕金森随声附合，“让大法官读吧。”

“不。”她强有力地回答道。首相旋即挺直身体，振作精神，稳坐在座位上，显然，她在控制自己的感情。大法官移开了扶着她肩膀的那只胳膊。她拿起讲稿，重新宣读，声音里不含一丝震颤。这时，几位同僚和迈克尔·霍华德都禁不住泪流满面。其他人也心情沉重，几乎说不出话来。撒切尔夫人读完辞职声明后，麦基大法官做了短暂的讲话，塞西尔·帕金森也讲了几句。撒切尔夫人直视前方，表情漠然。接着她说：“好了，就讲到这里，我们做其它事吧。”

会议接着进行短暂的讨论。大家无心讨论内阁的日常工作，三言两语谈了谈海湾局势、下周的议会日程等。撒切尔从未将内阁当作“传话筒”。在她的领导下，内阁讨论总是不偏离重大的议事安排。她最后的一次内阁会议也不例外，同僚们齐心协力，尽量使会议早点结束。他们成功了，一个小时以内，议事日程讨论完毕。“还有别的事吗？”首相询问（没有人记得，撒切尔内阁中有人曾有机会提别的事情）。未等众人开口，首相就接着说道：“我们喝杯咖啡吧。我想我们都该喝一杯。”

玛格丽特·撒切尔的最后一次内阁会议就这样结束了。她回到她的书房，召集她平常的那一班人——多米尼克·莫里斯、彼得·莫里森、查尔斯·鲍威尔以及约翰·惠廷戴尔，为她应付质询和工党的不信任案准备发言稿。她告诉他们，她只害怕一件事：她不知道她能否对付人们对她的同情。她相信，她能够对付来自工党的一切呐喊与辱骂，但不能忍受人们对她的安慰。

质询的时间确实是很尴尬的。凯利特—鲍曼站起来提了一个问题，眼泪随即夺眶而出。人们都意识到，撒切尔夫人回答问题时忍声吞泣、竭力控制声音。接着，辩论开始了。金诺克先生抨击时弊，数落政府，表演的淋漓尽致。尽管如此，他的演说很快就会被遗忘。根据英国议会议事录的记载，

撒切尔夫人的演说似乎并不出色。但是，幸运的是，今天我们依赖的不只是文字记录，演说的全文都录了音，后代人可以欣赏撒切尔夫人这一慑人魂魄的演说。

这次演说是与演讲人以及当时的处境是分不开的。撒切尔夫人的独到之处在于，她能够以胜利者的姿态面对灾难，利用她倒台的时刻发表她最伟大的演说。二战以来，没有哪个人的演说能够像她这样长久地吸引议院的每一位听众，听她演讲的人永远不会忘记她铿锵有力、吐字清晰的声音。或许这是演说的最佳时刻，既有欢欣、愉快，又有哀婉、悲怆。当丹尼斯·斯金纳建议撒切尔夫人担任欧洲中央银行行长时，她说：“现在我们在什么地方？眼下我只考虑辞职一事。”

撒切尔夫人演说完毕，坐在座位上时，她身后的托利党议员们情绪激昂，感慨万分。就连那些相信她应该辞职的人也颇感惊愕。他们刚才听到的演说再也不是撒切尔夫人老生长谈的补缺选举的失利、民意测验的不利、政治危机以及大臣的辞职等等。在作为首相的最后一次演讲中，撒切尔夫人摒弃前嫌，摒弃敌意，甚至摒弃她自己辞职之事，以确保她神奇的、叱咤世界的风云人物的形象。如果这时保守党投票表决的话，她很可能被卷入重新选举之中，重整旗鼓，东山再起。

然而，如果她真的继续参加重新选举，她就不可能做出这么精彩的演讲。从当天的报纸上，工党已经知道内阁中的绝大多数成员反对她，他们将会不断地借此来骚扰她。工党领袖金诺克先生可以在半小时内找出反对她的人和事。此外，如果撒切尔夫人继续参加竞选，至少有一位内阁大臣要辞职，人们将会等着看肯尼思·克拉克先生如何讲话，金诺克先生肯定会向他表示祝贺。迈克尔·赫塞尔廷和奈杰尔·劳森将会站出来反对。总之，议会的气氛和效果将会截然不同。

议院演讲的成败取决于时间与机遇。如果撒切尔夫人仍然是竞选领袖的候选人，她也会发表长篇大论的演说，但效果就不会如此悲壮激昂了。她面前将会是起哄嘲讽的工党议员，身后是一排排神情严肃的保守党人，同僚们将回眸顾盼，察看赫塞尔廷、劳森和克拉克的反应。总之，她就不会如此成功地震动议院，慑服议员。

糟糕的判断 糟糕的运气

玛格丽特·撒切尔对通货膨胀的憎恨程度仅次于她对国家的热爱。可悲的是，她的首相生涯竟然毁于居高不下的通货膨胀率。如果没有出现通货膨胀，撒切尔夫人会幸免于人头税的打击，并继续推行人头税制，同时也能轻而易举地对付欧洲问题上的种种争议。她会稳坐首相宝座，甚至可能赢得大选，第四次蝉联首相职位。

通货膨胀是政府面临的一切问题中的首要问题。许多反对人头税的人在抵押贷款中付出的代价远远超出了人头税。同样，如果不是因为市场的恐慌，欧洲问题就不会成为政府棘手的问题。如果不出现通货膨胀，市场就不会发生恐慌。然而，尽管政府困难重重，撒切尔的失败并非不可避免，取得胜利并非毫无可能。糟糕的经济状况致她于死地，糟糕的政治和糟糕的运气断送了她的主相生涯。

几个月来，判断的失误和不幸的遭遇使撒切尔夫人不得不退出竞选。如果她在1989年11月任命特里斯坦·加雷尔—琼斯或查理德·赖德为议院首席督导员，她仍将稳坐首相宝座。即使在首席督导员的任命上出了差错，如果她选择除彼得·莫里森以外的任何一个人做她的政务次官，那么她仍会赢得领袖竞选。另外，如果她取消赴巴黎参加高级会议，或者稍稍推迟投票日期，她也不会失利。

爱尔兰共和国军谋杀事件也是致使她垮台的因素之一。如果伊恩·高没有被爱尔兰共和军暗害，第一次投票就会组织得更为妥当。伊恩是杰弗里·豪的密友。即使他不能阻止杰弗里爵士辞职，起码可以劝阻他减少其辞职演说中的攻击性词句。

在担任首相的初期，撒切尔夫人吉星高照，度过了一个又一个的难关。但在最后18个月里，事事都不如意，一切能够发生的错误都发生了。撒切尔夫人曾经相信，她的职位牢不可破。结果也证明她是正确的：一系列不幸的事件才使她饮泪辞职，她的党因她的不幸而幸运。

到1990年11月，保守党陷入绝境，人们很难看出该党在撒切尔的领导下能够赢得下届大选的胜利。即使她在领袖竞选中能够获得220张选票，但她却不可能保持全党的团结，赢得下届大选。所以，后来保守党在梅杰的领导下能够获得下届大选的胜利，继续执政，在很大程度上讲应归于彼得·莫里森。

在过去的12个月里，议院的保守党人似乎在自相残杀。有时候，议院督导员担心，党的纪律性已处在崩溃的边缘。现在，议员们没有为自我毁灭而是为党的集体智慧而欢欣鼓舞。他们对撒切尔的反叛不是失败情绪的反映，而是强烈的获胜愿望的表现。玛格丽特·撒切尔在其首相任期的终期，终于遇到了比她的愿望更强烈的愿望。

第八章 梅杰的竞选

11月21日，星期三晚上，撒切尔夫人在下议院等候对她命运的判决时，唐宁街10号首相官邸的人们仍在为她的连任而忙碌。这时，安排上出了差错。原来约翰·梅杰必须签署提名她的议案，可他却是在亨廷顿的寓所。唐宁街10号的首席私人秘书安德鲁·特恩布尔认为不能用政府专车到亨廷顿送文件，因为这毕竟只是保守党的内部事务。凑巧，正在首相官邸的杰弗利·阿彻听到此事后，立刻表示愿提供自己的“美洲豹”牌轿车效劳。司机鲍勃·斯莱德遂携文件驱车前往梅杰家。9点左右他来到梅杰住宅，这时，莫里森先生已打电话通知了梅杰，可梅杰还不清楚撒切尔夫人本人是否仍希望他签署这项提名，所以他请斯莱德等一会。

晚上10点半，莫里森和梅杰在电话里商讨提名议案事宜。他们决定约翰·梅杰可以签署文件，因为撒切尔夫人似乎仍有一线希望。于是，鲍勃带着签署的文件返回伦敦。

午夜时分，司机把文件呈交阿彻。阿彻把文件放在床头旁，以便第二天早上送到唐宁街10号。阿彻是个非常嗜睡的人，总是午夜前早早上床就寝，可今晚却怎么也睡不着。虽然他觉得自己这种行为荒唐之极，可就是忍不住要为提名议案担心，最后，他还是决定把文件立刻送到唐宁街10号，否则他无法安定下来。就这样，阿彻驱车前往首相官邸。

已经夜里一点半了，彼得·莫里森还没睡。当杰弗利·阿彻呈上文件时，他丝毫不感兴趣。这时，阿彻才知道玛格丽特·撒切尔已决定退出竞选。

诺尔马·梅杰时常爱浏览杂志上的占星家栏目。年初，她曾读过一篇占星家的文章，预示她应期待着家人事业发迹，步步高升。“该不会是首相宝座吧？”她记得自己当时曾这样想过，继担任外交大臣和财政大臣之后，也就差这把交椅梅杰没有坐过了。随即她把占星术抛在脑后。虽然她并没渴望撒切尔夫人尽快从唐宁街10号搬出去，但那种想法仍不时浮现在她的脑海。可以肯定地说，撒切尔夫人的最终继承者将会是梅杰夫妇的一位挚友，所以，梅杰夫人暗暗期望有朝一日能对首相直呼其名。这些日子，一提起这些往事，诺尔马就觉得好笑。

1990年11月22日，星期四，清晨7点半，梅杰夫妇被阵阵闹钟惊醒，占星家的预言被证实了。8时整，彼得·莫里森最后一次打来电话肯定地说，首相将在一小时后通知内阁她决定辞职。8点15分，诺曼·拉蒙特给梅杰打电话。梅杰告诉他自己立刻动身前往伦敦，并委婉地表示自己要争取榜上提名。促使他下此决心的原因应归结于撒切尔夫人的态度。虽然彼得·莫里森从未讲过撒切尔夫人将选梅杰为自己的继承者，但从电话里不难听出这样的暗示。

撒切尔夫人是何时将梅杰作为“皇太子”的，这一点尚不清楚。早在1987年，她就把梅杰称为“自己人”。作为一名年轻有为的撒切尔主义者，她当然要提拔他。撒切尔夫人仿佛是凭直觉立即做出这番决定的，而不是在观察梅杰的观点的基础上得出这一结论。梅杰的一言一行从未表明他是激进的撒切尔不管怎么说，撒切尔夫人在接班人问题上已下定决心，而她一旦对自己的同僚形成固定的看法就很难再改变。梅杰担任财政部首席大臣时的政绩给她留下深刻的印象，为了控制公共开支，每位首席大臣都必须成为强硬派，梅杰自然也不例外。这使玛格丽特·撒切尔坚信了自己的决定。

电梯中的戏剧

梅杰抵达伦敦后发现一切都陷入混乱。内阁会议刚刚结束，大臣们在一起喝咖啡，赫德便以打电话为借口起身告辞。坐在桌子另一端的迈克尔·霍华德和诺曼·拉蒙特相互绝望地看了看。他们都清楚在这短短几分钟里有多少事需要处理，候选人提名到中午12时截止，可是又感到无法离开这里。从撒切尔夫人内阁中分化出的一些大臣们为继任问题战斗了。这种作法似乎显得不大光彩。不论是对拉蒙特还是霍华德来说，接下来的10分钟好像有一个世纪那么漫长。最后，撒切尔夫人放下杯子站起来，其他人都以种种借口告退了。内阁会议的结束也标志着梅杰竞选的正式开始。

不过，最初的局面简直是一团糟，那些坚持认为梅杰竞选是早已策划好的阴谋的人，真该好好看看这时的情况。11时半，负责梅杰竞选的人惊慌失措，他们完全失去了基本的组织和领导能力。

开始，梅杰阵营分别聚集在三个房间里。一群议员来到梅杰办公室，罗伯特·阿特金斯、格雷厄姆·布莱特、戴维·戴维斯和弗朗西斯·莫德一直在那儿开会；另一些后座议员汇集到下议院梅杰的房间里；第三部分人中有迈克尔·霍华德、诺曼·拉蒙特、彼得·利利和约翰·古默。内阁会议结束后，他们直接来到财政大臣办公室。可梅杰这时还未到，他的私人秘书约翰·吉弗拒绝在梅杰先生不在时使用他的办公室。双方争执了一会儿，拉蒙特随即将人领到自己的办公室，开始讨论如何开展梅杰竞选活动。阿特金斯、布赖特和莫德以及特伦斯·希金斯和威廉·黑格都参加了讨论。

讨论的议题主要集中在两个方面。一是由谁提名约翰·梅杰；二是如何组织竞选活动。正在这时，梅杰先生到了。他最初反应就是要组织一次基础尽可能广泛的竞选活动，尽量减少对上层统治集团的依赖。他原本打算让两名后座议员签署对自己的提名，并且希望特伦斯·希金斯能是其中之一，这样做的目的是驳斥迈克尔·赫塞尔廷宣称自己是所有后座议员的领袖这一谬论。但诺曼·拉蒙特对这种作法是否明智表示怀疑。他认为，如果梅杰不是由内阁成员提名，则一定会使人觉得奇怪。同时，他一再坚持必须有人负责竞选活动。前一天晚上，他曾就此事征求过诺曼·福勒的意见，并问诺曼爵士是否愿意负责安排梅杰的竞选活动。诺曼爵士虽然对梅杰评价很高，可现在已身为迈克尔·赫塞尔廷的部下。因此，拉蒙特决定亲自组织梅杰竞选。

梅杰最后同意由内阁成员签署提名的建议，他打电话给戴维·沃丁顿，希望他能是签署人之一。但是有人也请沃丁顿先生支持道格拉斯·赫德，他拒绝了，并委婉告诉赫德自己是梅杰的支持者。不过，他感到假如果真站出来提名梅杰，那无疑是对赫德的冷落和嘲弄。梅杰表示自己完全理解他的苦衷。沃丁顿保证他坚定地站在梅杰一边，并随时听候吩咐，只要梅杰和他的幕僚们认为自己这拳能击中要害的话，他一定挺身而出宣布支持梅杰。

到此为止，诺曼·拉蒙特不仅当上了梅杰竞选活动的总参谋长，而且还成了他的推荐人。大家一般认为这两件工作应该由一人担当。有人认为也许应该推举迈克尔·霍华德为提名的附议者。但戴维·米勒、罗伯特·阿特金斯以及格雷厄姆·布赖特都认为这一搭配有失平衡，因为拉蒙特和霍华德都属于财政部里的右翼成员，这并不因为大家对霍华德先生本人有什么异议。这样，约翰·古默取代霍华德成为附议人。就私人感情而言，他一直忠于下野的首相，在经济方面他是个更注重实效的撒切尔主义者，而不是个空想家。

对于英国在欧共同体成员国的问题上，古默是矢志不移的撒切尔支持者。而霍华德同拉蒙特一样，坚持戴高乐主义者的观点。就代表党内的建议而言，拉蒙特和古默作为梅杰的提名人要比拉蒙特和霍华德的搭配更合适。

11 点半了，提名的截止时间即将到来。刚一签署好提名议案，格雷厄姆·布赖特立刻把文件转呈给议会里的克兰利·翁斯洛。可就在这短短几分钟过程中，布赖特虽没根本改变英国政治的历史进程，但却几乎酿成一场大乱。

当布赖特先生走进议会的电梯时，手中的提名案滑落出去。他猛地向前一扑，想抓住它，但那张薄纸却摇摇摆摆，飘落在电梯地板上。格雷厄姆满脸绯红，表情尴尬，急忙拾起文件。电梯中的其他人，大多是些秘书，看到他狼狈不堪的样子都忍不住咯咯直笑。看来他们都还没有意识到这张薄纸的重要性。试设想一下，假如电梯质量不好，文件也许就会从电梯地板缝掉下去，时至今日仍会被撇在那里任其发霉腐烂。若真是那样的话，也许布赖特还有时间冲到财政部再签署一份文件交给翁斯洛先生。布赖特先生说，每当他回忆起提名表从他手中滑落这桩事，他仍感到不寒而栗。1922 委员会主席翁斯洛先生听了他的叙述，肯定会说：“什么？再签一份？”要是那样，他不难断定，竞选只能在赫塞尔廷和赫德之间进行了。

如今，约翰·梅杰成为候选人，而且也逐渐成为拥有竞选小组、开展竞选活动的候选人。起初，拉蒙特对自己“参谋长”的角色无动于衷，他很清楚自己想使事态如何发展。下午，有人打开电视的午间新闻节目，他才肯定了他的角色。电视新闻谈到由迈克尔·斯特恩负责梅杰竞选活动。斯特恩是布里斯特的议员，一位受人尊敬和欢迎的后座议员，现已就任保守党副主席。然而，斯特恩本人认为他不适合做“总参谋长”，因此不愿担任此职。电视节目播出后，财政部立即作出了决定：由诺曼·拉蒙特全面负责竞选活动。他很快表现出财政大臣的优越感，向他的朋友布赖恩·沃夫森询问能否承担梅杰竞选的费用。沃夫森先生对此表示同意，最后的花费不超过一万英镑。接着，拉蒙特又决定每天 8 点，大家都到唐宁街 11 号梅杰的官邸会晤，由到会的梅杰竞选班子的内阁成员组成小组，讨论竞选策略。除罗伯特·阿特金斯外，这个小组包括格雷厄姆·布赖特、威廉·黑格、特伦斯·希金斯、弗朗西斯·莫德、戴维·米勒、理查德·赖德以及前财政部顾问安德鲁·泰勒等人。

在开展竞选活动时，该小组成员的人数实际上还要更多一些。这些人中包括优秀的通信员戈登·里斯、竞选新闻记者安吉·布雷、雷罗布·海沃德以及本书作者。彼得·利利的秘书苏·丹尼斯负责会议记录。与内阁会议记录相比，这些记录是采用电文式方法，重点放在行动安排上。因为对拉蒙特来说，这些记录像是一份外交备忘录，而不是一般对外发行的刊物。所以，整个过程中只有一份会议记录。即使在撰写本书期间，这份文件仍未公诸于世。竞选结束后，在善后清理工作时，布赖特先生收集到一些“遗物”，并把它们从唐宁街 11 号送到 10 号去，但这份会议记录却不在其中。

象内阁那样，拉蒙特指定了一个范围更小的、包括弗朗西斯·莫德和理查德·赖得以及他本人在内的竞选小内阁。弗朗西斯·莫德被任命为议院首席督导员，主管游说、拉选票活动。理查德·赖德将充当新闻总监，成为梅杰阵营中的“伯纳德·英厄姆”，但他比英厄姆幸运得多，得到了拉蒙特可贵的帮助。8 月份，诺曼·拉蒙特和安吉·布雷同在阿伯丁郡的狩猎场做客，

拉蒙特曾与这位保守党中央广播办公室主任交谈。用完餐后，有些人打桥牌，拉蒙特先生和布雷小姐谈论政治，双方的观点基本一致。那个星期四午饭时间，安吉·布雷打电话给财政部的拉蒙特，表示愿为他效劳，他听后说道：“你简直是上帝赐予的甘露，安吉。”

毫无疑问，竞选过程中，保守党中央理所当然地应当保持中立。所以，布雷小姐要参加梅杰的竞选活动，就必须辞去她的工作。当时的保守党的通信官布伦丹·布鲁斯曾私下对她说，他本人和肯尼斯·贝克尔都对她表示钦佩。但他也明确指出安吉的辞职是在铤而走险。她是否能重新获得这份工作丝毫没有保证，尤其是赫塞尔廷要获胜的话，那就更没希望了。然而，安吉·布雷将重重疑团抛在脑后，义无反顾地来到新成立的竞选总部报到。同她一样，社会安全部议会秘书迈克尔·杰克也在新闻宣传方面做了一些有益的工作。

掩体内的竞选班子

在早些时候的财政部会议上，拉蒙特先生已提过选择竞选总部的问题。他认为一间能听到议会表决通知铃声的房子是最理想不过的。那么，谁能推荐一个合适的地方呢？威廉·黑格提供了这一帮助。他是阿兰·邓肯的老朋友。邓肯是位石油商，也是拉特兰和梅尔顿区大有前途的保守党候选人。邓肯先生在盖弗尔大街拥有一处房产，离议会不过五分钟的路程。那一周内，黑格曾几次住在邓肯家的空房子里，所以，他明白这幢房子正是拉蒙特心中理想的竞选总部。

黑格给阿兰·邓肯的办公室打电话，不巧他去了裁缝那里，黑格不满地哼了几声，便留言说，邓肯一回来就请尽快给大臣办公室回电话。邓肯刚回来，秘书向他汇报了此事，请他回电话，阿兰·邓肯心想自己以前不过见过梅杰一次，这次不知是谁出的傻点子。可秘书把电话号码递给他时，他一下就认出的确是财政部打来的，自己最好打个电话确认一下，是否有人在开玩笑，他立即拿起话筒，电话接通后，黑格半真半假他说，只有傻子才选这么个荒唐时候去裁缝那里，接着他告诉邓肯，想借用他的房子作为梅杰竞选总部。邓肯先生欣然答应。随后戴维·戴维斯和弗朗西斯·莫德同黑格一道去巡视那里的环境。邓肯先生沉浸在激动和喜悦之中，领袖竞选比自己的石油生意更激动人心。看来盖弗尔大街 18 号将会在英国政治史鉴上留下光辉的一章。梅杰的第一批支持者来到了盖弗尔大街 18 号。下议院的秘书们经上司的批准及鼓动也加入这一竞选活动。在接下来的 5 天里，他们都在为盖弗尔 18 号和它的“居民”能正常发挥作用而奔波。再也找不到比他们更合适、更令人愉悦的工作小组了。他们个性活泼愉快，富有魅力，睿智聪慧，努力工作而又不乏幽默，他们的角色无人能够替代。弗朗西斯·莫德的秘书朱莉亚·怀特首先到达这里。她是准将的女儿，曾演过哑剧，在皇家海军服过役。真弄不清楚，她的这两种训练到底哪个对梅杰竞选更有价值。紧随她而来的是凯蒂·奥尔特曼、克莱尔·吉布森、芭芭拉·克里娅科以及艾利森·拉梅奇，他们分别协助理查德·赖德、威廉·黑格、格雷厄姆·布赖特和雅克·阿诺德工作。

18 号还有一个有利因素。邓肯先生出于生意的需要，在家里安装了传真机和两部电话。如果需要，还可多装几部电话机。西蒙·布莱克曼负责与电话公司联络。他是伦敦大学哲学系的学生，并经营一家有 30 名雇员的保险公司，正负责给阿兰·邓肯的盖弗尔 18 号寓所安装暗锁。他一加入梅杰的竞选班子就打电话给英国电信公司的地区部门经理，这位经理立即着手安排起来。一小时后，两名电话技师就来了——一位负责屋内电话线，一位负责路旁电话线设置。18 号就有了 6 部直拨电话投入全面使用，传真机也装置就绪。与此同时，梅杰阵营从议会办公室搬来了计算机、打字机，甚至有一台复印机，布莱克曼先生还打电话通知特别行动队，说盖弗尔大街很快就是内阁大臣和其他达官显贵的天地。倾刻，一位警署检查官来此查看情况，不少金属路障和隔离栏也随之堆放在史密斯广场的一角。

至此，梅杰竞选活动初期告一段落。混乱已结束，取而代之的是日益严密的组织、更加周祥的策略以及不断壮大的力量。这主要是归功于三方面因素。首先是梅杰先生本人，他一直在唐宁街 11 号，大多数后座议员能随时见到他。这种拉选票的方式是由盖弗尔大街 18 号提出并实施的。

下午，理查德·布赖德、安吉·布雷和迈克尔·杰克不间断地接收电话，似乎全世界的新闻媒介都要来采访约翰·梅杰。梅杰应把精力主要集中在 372 位保守党议员身上，这已是决定了的策略。他或许不得不在周末时事节目中露面或者接见一、两位主编和高级记者。除此之外，他一再坚持有关他的新闻报导活动要减少到最低限度。所以，理查德·赖德和安吉·布雷两人的主要任务是，彬彬有礼而又坚定地对那些采访梅杰的人说声“不”字，正如事先预料的那样，那些小报或收听率很低的电台，坚持非梅杰出面不可，别人不能代替。但在这一点上赖德和布雷小姐毫不让步。

实际上，他们随时可替换发言人。作为一名“总参谋长”，诺曼·拉蒙特扮演着最关键的角色，并得到约翰·古默、迈克尔·霍华德、伊恩·兰恩、彼得·利利、戴维·米勒、托尼·牛顿、吉尔·谢泼德以及其他许多人的鼎力相助。米勒先生尤为热心，丝毫不感到为难。不论什么时间，什么地方，他总是满口承诺，以致赢得了个绰号：一说起米勒就会让人想到电视新闻报导中喋喋不休的画外音；即使在吃饭时也象老鸦那般聒噪一番。由于来自各种请求的压力很大，布雷小姐常常发现身边缺少大臣去应付这一切。有一次她拿起电话，漫不经心地听着，突然她用手捂住话筒，眼睛巡视着房间，呼喊阿兰·邓肯：“阿兰！快来，”随即把话筒递给他：“是冰岛广播电台，你要上广播了！实况广播！”

虽然新闻宣传是很重要的，但拉拢议员的选票则更为重要，这是盖弗尔大街另一项重要活动。由于竞选活动是在阿兰·邓肯家地下室的餐厅里组织的，所以这间房子立即被称作“军事掩体”，弗朗西斯·莫德是这里的指挥官。他曾是位非常优秀的议院督导员，一上任便按照督导员办公室的要求安排活动。除了莫德以外，核心人物还有戴维·戴维斯、罗布·海沃德和安德鲁·米切尔，他们三人设法放下手头工作，在“掩体”效力。从星期四下午一直到第二周星期二的晚上，除了去唐宁街 11 号或回家睡觉以外，他们几乎一直在“掩体”开会。

农业部议会秘书戴维·麦克莱恩对他们也伸出了援助之手。这位来自苏格兰高地，精明、固执、坚毅的人也曾担任过议院督导员。他是“掩体”里令人钦佩的人物，他还得在周末抽出时间，与预约的选民见面。其他在不同阶段加入到梅杰阵营中的还有：阿兰·邓肯、赛西尔·弗兰克斯、约翰·古默、威廉·黑格、阿奇·汉密尔顿、鲍勃·休斯、特伦斯·希金斯、吉尔·谢泼德、戴维·威尔希尔以及本书作者。但拜访盖弗尔大街的大多数议员参加了“掩体”的辩论，他们来这里的动机之一是欣赏这里的言论自由，因为这里的讨论从不显得冗长、严肃或枯燥乏味。房间里不时爆发出一阵阵笑声，尤其是戴维·戴维斯的讽刺和幽默，弗朗西斯·莫德笑得比谁都开心，接着他又立即恢复秩序，把人们的讨论引到正题上。

于是，“掩体”的声誉迅速传开，从阿尔公金部落印第安人多萝西·帕克的饭桌到贝德拉姆疯人院，人们都在谈论“掩体”的幽默，当然幽默不能掩盖严肃的目的：在议会保守党议员中组织一次全面深入、严密谨慎而又可靠可行的调查、游说活动。这一活动刚拉开帷幕，选民就表示拥护约翰·梅杰，而不再支持迈克尔·赫塞尔廷了。这样做虽明显有助于梅杰的竞选，但也不能不说是一次冒险；因为有些选区的议员为了讨好选民，表面上支持梅杰而实际上投迈克尔·赫塞尔廷的赞成票。投票是秘密的，无法知道谁最终投谁的票。难道不是吗？彼得·莫里森并非凭空估计选民的投票有多少，他

有根据认为有 230 位议员会投玛格丽特·撒切尔夫人的赞成票，可他不是失算了吗？莫德决心不再重蹈覆辙。

星期四晚上，莫德的行动计划正在进行之中，他得到了彼得·莫里森竞选班子的第一轮投票的档案，这谈不上有什么帮助。他还听取了格雷厄姆·布赖特的有关报告。布赖特整理了一份有关人员名单，其中很多人都表示支持梅杰为候选人。不仅如此，议员们还在不停地往盖弗尔大街打电话，一再保证他们的支持，乐意提供他们的帮助。

梅杰在内阁中也获得了强有力的支持。除了古默和拉蒙持之外，迈克尔·霍华德、彼得·利利、约翰·麦格雷戈、托尼·牛顿、塞西尔·帕金森以及戴维·沃丁顿都表示支持梅杰。他们认为应在星期日和星期一分别公布沃丁顿和帕金森支持梅杰的消息，以造成巨大的声势。梅杰阵营还赢得其他三位内阁大臣的支持，但他们均感到无法公开表达这一点，因为这三个人是肯·贝克、约翰·威克姆和玛格丽特·撒切尔。这样，约翰·梅杰已明显获得了撒切尔夫人内阁多数人的支持。

梅杰竞选初期有两个目标，首先是要在第二轮投票中获胜，假如没人能在第二轮投票中取得压倒多数的胜利，从理论上讲，第三位候选人将面临巨大的压力，不得不退出竞选，他会发现自己原有的支持力量正在瓦解。所以，梅杰必须明显领先于道格拉斯·赫德，从而才能成为迈克尔·赫塞尔廷的主要挑战者。第二个目标是阻止赫塞尔廷的力量继续扩大，只要赫塞尔廷的选票低于他在第一轮所得的 152 票，即使他处于领先地位，也会给人留下这样的印象：他的竞选已在走下坡路了。显然，“掩体”早已实现了第一个目标。在周四午餐会前，为争取实现第二目标的战斗也以胜利而告终。梅杰阵营对他们的候选人获得超过 1/3 的选票充满信心。他们同样坚信与赫塞尔廷之间的差距正在逐渐缩小。因此，弗朗西斯·莫德的任务是利用竞选初期的有利因素、扩大战果。

争取支持者莫德从安排游说活动的技巧着手，决定采用简单的数据汇集法，也就是 1989 年领袖竞选中加雷尔、高、赖德这一班子曾经采用的方法。每位议员都有自己的一张表，上面记录了“掩体”与这位议员接触的有关情况。这些表按照字母顺序装订成卷。“掩体”开会仔细研究这些卷宗，因为这里储存了大量有关保守党议员的信息，只要一谈到某个议员，房间里就有人对他了如指掌，知道谁是他的好友，哪位内阁大臣他特别尊敬，哪些政治问题使他焦头烂额……在“掩体”的会议里，与会者对细小的事情也记得一清二楚：谁定期离开选区去旅行；谁曾住过伦敦的公寓；谁邀请某人狩猎。

这样做至少可以搞清哪些人对梅杰竞选活动持有异议。通常来讲，让内阁大臣本人动员他的下级官员比较合适。事实上，在梅杰和赫德竞选活动中，相当一部分内阁大臣能够拉到自己负责的部门的所有选票，就像封建的达官贵人随意使唤他们的佃农一样。当然也有例外。有一位右翼议会秘书，对撒切尔夫人隐退感到非常震惊，大家决定对这样的人应由他的内阁大臣、梅杰的支持者去解除他的疑虑，但有一人对此提出反对，因为那位议会秘书对自己的上司毫无敬意。

所有这些信息有助于建立一个说服网络。提供了检查工作效果的手段。在迅速汇集这些信息的基础上，“掩体”不仅能决定谁去游说谁，而且还能决定哪一位老朋友可以通过电话游说，非常自然地把话题从家庭琐事转到国家领袖竞选的问题上。弗朗西斯·莫德对彼得·莫里森的失败教训记忆犹新，

所以，在没有经过深思熟虑、反复检查的情况下，他从不接受任何信息。截止星期一，“掩体”里所有的数据都几经筛选和推敲，犹如伦敦的饮用水一样几经净化和过滤。

然而，每个党派都会有可疑分子。在这方面，保守党丝毫不比对手逊色。

在保守党内，有一小撮议员确实是不合格的成员，这些人即使你问他们几点钟了，也应接着去和大钟校对时间，他们的话根本不可信。在议院督导员办公室执勤的特殊警察对这些卑鄙小人的名字再熟悉不过了。的确，在竞选活动快要结束时，戴维·麦克莱恩提出“掩体”工作中的一个不利因素：在议院督导员办公室里的秘密名单已广为流传。然而，在“掩体”工作的其他人看到名单上每一位阴险分子的名字都不感到奇怪和震惊。

在浏览、讨论这些名单的同时，又有两项计划制订好了。第一项涉及行动方面，主要包括谁负责打电话给谁说明情况，因为当这份名单泄露后就会有人仔细研究它。第二项任务是列一涨保守党议员名单。这张名单由弗朗西斯·莫德整理，并用彩色笔标注：兰色代表梅杰，黄色是赫德，粉色是赫塞尔廷。在坚定的支持者名字上画一个深色长方形；动摇不定的用浅色长方形标注。随着时间的流逝，越来越多的浅色用深色重新涂写，名字上没有任何记号的人愈来愈少。根据颜色记号，弗朗西斯就可以随时了解投票总数，安排下一步行动。他先数墨水标记，然后再用莫德的方法计算。虽然他从未说明他是如何折算的，但却一直使用这种方法计算梅杰的支持者人数。

弗朗西斯·莫德的数据中常有自相矛盾的地方，当然这并不全是由于他的计算方法造成的。“掩体”里的一些人根本不相信莫德的计算能力。大家都说他计算10以上的数字，就一定会出错误。在整个竞选中，他总是向新闻界，甚至向梅杰先生本人提供一些错误信息，然而这却是精心安排，有意为之。在竞选的整个过程中，莫德先生发布的数字都是最保守的。

梅杰竞选活动发布每日的选票统计如下：

星期四晚 100

星期五晚 124

星期六晚 140

星期日晚 150

星期一晚 160

星期二晚 175

对于上面每一个数字，弗朗西斯·莫德都能给出一个更高、更合理的数字。截止到星期二中午，他已得到197个坚定的支持者。他特别喜欢自己这种悲观、保守的算法，因为他明白没有必要大肆渲染，耸人听闻，还是含蓄、稳妥、保险一些为好。

为了应付记者们的提问，梅杰竞选小组颇费了一番功夫。这些记者没有得到“掩体”计划的全面说明，但他们确信梅杰竞选小组公布的数字是真实可靠的。“掩体”的新闻发言人将梅杰方面提供数字的诚恳态度与赫塞尔廷或赫德方面的躲避态度做了对照。星期五和星期六，赫塞尔廷的支持者们宣称，他们在第一轮投票总数的基础上已取得“决定性进展”，然而却没有来自赫塞尔廷阵营确切的选票数字。星期五，赫德方面宣布选票已突破一百大关。随着竞选活动的继续，选票的数字虽在不断重复，但其可信度却在一次

次削弱。如果把他们宣布的选票与梅杰方面的数字加到一起，总数达 400 多，这根本无法与 327 位保守党议员的数字相吻合。总之，“掩体”使新闻界确信，并非他们一方在做过高的估计。

星期四晚上，弗朗西斯·莫德在整个竞选中第一次，也是最后一次显得比梅杰乐观。他告诉梅杰或许能在第一轮投票中取得压倒多数的胜利。梅杰的反应是惊讶、怀疑，又略有一些兴奋。第二天，梅杰凭着首席督导员的灵敏嗅觉得知一切进展顺利、他也能感到支持自己的力量在不断壮大。他也很快意识到从“掩体”那儿得到的数字都是改动过的——他最憎恶这种作法。他告诉格雷厄姆·布赖特和威廉·黑格：“给我抓住弗朗西斯，叫他给我些真实的数字，这些都是捏造的。”莫德对此报以冷笑，偶尔作出让步：“既然如此，那就告诉他，我提供的数字比真实数字只不过略多一、二。”在一天应接不暇的电话中，他又增加了六位坚定的支持者；同时，很多议员再次向他肯定一切都朝着对他有利的方面发展。随后他又接到报告，他又增添了三张选票。

在这次竞选中，梅杰的电话起到了关键作用。拉蒙特、莫德以及赖德都建议他尽可能多用电话联系。尽管不时有人对拉蒙特的作法表示反对，梅杰还是同意他们的看法。问题是给谁打电话？即便梅杰一天打 12 至 14 个小时的电话，也只能和有限的一部分人交谈。因此，梅杰必须合理地安排时间。

梅杰首先给之几类人打电话联系。首先是党内显贵，他们期待着梅杰打电话；其次是那些自以为地位显赫的人，若不给他们打电话，他们会认为是对自己的冒犯。还有一些无足轻重但又爱摆架子的后座议员，他们决心要在这简短的插曲中充分表现自己，使重要人物们向他们献殷勤。接着就是一些摇动不定的人，从初期游说的情况来看，这些人对个别问题焦虑不安，还未真正做出决定。最后就是那些已经宣布坚持支持梅杰的人，“掩体”的军师们认为，如果梅杰自己能再和他们说上几句话，就更能坚定他们的信心了。

幸运的是有很多人不用打电话。没有必要给正在积极从事梅杰竞选的人打电话，表决后再好好感谢他们也不迟。同样，给那些为迈克尔·赫塞尔廷或道格拉斯·赫德效力的人打电话也毫无意义，即便如此，也有很多工作要做。梅杰给大约 60 位同事打过电话，毫无疑问，现在，肯定有人为自己没接到梅杰的电话而抱怨。当然也有个别议员想引起梅杰的注意。竞选中，最使“掩体”气愤的是个别人的行为——其中居然还有位大臣一面宣称坚决投梅杰的赞成票，一面又非要和约翰·梅杰会晤。看来，他们忍不住想在未来首相面前显示一番。“掩体”人士认为这些人应该贡献出自己的时间，而不是占用梅杰的时间。如果他们的目的是要给梅杰先生留下深刻印象，那么他们的表现却产生了相反的结果，但他们毕竟有表决权。“掩体”只能忍气吞声，做出让步。

30 位议员最终也拜会了约翰·梅杰，多佛的下院议员戴维·肖便是其中之一。他这一票代价是，在多佛修建新环城公路；扩建当地医院；在当地实施“绿地”工程。肖先生受到彬彬有礼的款待，但无论是对他还是对其他任何人，梅杰的竞选班子都没有做出任何承诺。总而言之，没有一个人被许以大臣职位。几年来，迈克尔·赫塞尔廷对后座议员不得志的境遇报以怜悯。但梅杰却没有采用这一策略，道格拉斯·赫德同样也没有。

其他拜会梅杰的其他议员都是满怀心事，各有想法。已故的理查德·霍尔特当时是朗格波区的议员，这一地区是新设的选区。他宣称自己怀疑，议

会同事中没几个人会发朗格波这个词的音，拼写朗格波，并在地图上找到它。因此，他决定用朗格波的地理知识考一考这三位候选人。整个周末他都在大肆散布自己的疑虑，看来是不达目的决不甘休，消息传到了北方佬威廉·黑格那里，他很快从罗伯特·沃勒的《英国政治手册》上将有关章节影印下来交给梅杰。霍尔特来拜会时，大家都拥入大臣书房。霍尔特脸上露出一丝笑容：“好样的，还是你找到了。”“知识渊博，”他说，就这样梅杰又稳获一票。忙碌的人们似乎很少有时间分析自己从事这些活动的目的。梅杰和“掩体”小组全力以赴投入竞选，好像没有一票是有把握的。因为他们很清楚议员们不会永远那么顺从，绝大多数人都要根据自己的好恶决定投票。弗朗西斯·莫德认为，真正坦率真诚的议员不超过40个，但就是这40个人决定选举的结果。

还有些因素不利于开展强有力的竞选活动。这个特别选举团期望受到重视，同时也希望看到候选人们勤奋工作。因此，梅杰的竞选小组保证，哪怕因行为过火受到指责也不能因缺乏力量被人唾骂。

与此同时，各种各样的人都涌入盖弗尔大街，伸出援助之手，但有另外六个人却是去凑热闹，我就是其中之一。由于某种困难，我离开《星期日电讯报》。接连几天，《晚间标准报》邀我就竞选活动撰写几篇稿子，文章态度要求中立。事实表明，我的文章准确地预测了竞选结果。

接着，卡迪根勋爵上场了。戴维·卡迪根并非上议院成员，他的头衔是按照礼仪加上去的，因为他本人是爱尔斯伯里候爵夫人的长子。他热衷政治，而且毫无疑问，迟早都会成为上议院大臣。多年来，卡迪根爵士在大选和保守党大会期间曾一直自愿为大臣们开车。星期五，他驾车来到盖弗尔大街，表示愿意效劳。以后几天里，他接电话，接送“掩体”小组成员穿梭于梅杰竞选总部与唐宁街11号之间，赢得了所有梅杰派人士的钦佩，同时也使自己发挥了作用。

“掩体”小组除了常常饮茶和喝咖啡外，主要靠面包、奶酪、馅饼、汉堡包、啤酒和威士忌度日——直到有一天，弗朗西斯·莫德发现了阿兰·邓肯储藏的红葡萄酒。有时，他们也补充些食物，但也不外乎是把众人带来的肉馅饼加热一下罢了。周六晚上，他们倒是会烧点鸡肉改善生活，吃剩的鸡肉下次再和三明治掺合起来吃。星期五，戴维·梅勒的妻子朱迪给他们送来一个精致可口的蛋糕，大家一拥而上，一扫而光。星期一，朱迪又做了个蛋糕，也被吃得精光。

星期四晚上，盖弗尔大街的生活和工作恢复正常节奏，以后的竞选活动都没改变这种节奏。清晨的忙乱已经消失，取而代之的是明确的目标和有利的行动。这是因为，梅杰竞选所吸引的志愿者在短短的时间内就消除了混乱。还不断有人加入到竞选小组里。星期四晚，已有40多位议员主动提供帮助。如今，有42位议员在为竞选工作。有时，由于没有足够的工作让这么多人干，梅杰竞选小组颇感为难。他们感到，如果拒绝这些人的好意无疑会挫伤他们的积极性——这种看法相当正确，因此对那些想要干活的人，就尽量给他们安排工作。可这样做有时免不了重复。星期日，“掩体”不断接到议员们的恳求，说他们早在48小时之前就已归顺梅杰，为何还不断受到电话骚扰？梅杰竞选班子的核心人物约翰·梅普尔斯打电话给一位议员，这位议员回答道：“约翰，我始终站在你这一边，我已经三次向打来电话的梅杰支持者表白过了，是不是还要再重复第五次、第六次才行？”

梅杰的竞选活动唯有一次受到冲击。星期六，我们得知杰弗里·豪和奈杰尔·劳森将支持赫塞尔廷。杰弗里爵士的决定没引起什么混乱，在“掩体”看来，也不会对我们工作造成什么不利影响，可对奈杰尔·劳森的决定，梅杰还是感到有点伤心，而诺尔曼·兰蒙特则对此愤怒至极。

拉蒙特给劳森先生打电话，提醒劳森曾不断控告、讽刺过迈克尔·赫塞尔廷的经济观点。随着谈话的持续，拉蒙特愈来愈生气，最后简直忍无可忍，一气之下摔了话筒。整个周末晚上他一直非常气愤，夜不能寐。为了平缓自己的情绪，他半夜打电话给记者萨姆·布里顿，和他谈了20分钟之久，痛斥奈杰尔·劳森的不义行为。

星期六，“掩体”尽量遏制电话游说的热情。大家一致认为，后座议员应把打电话的范围限制在朋友、合作者以及议会同伴内。更大范围的电话游说活动应留给政治“大兽”们去做——象诺曼·特贝特或约翰·梅杰这样的人。在了解党内情况的基础上，“掩体”给“大兽”们定期列出名单，给每人安排最合适的目标。

在梅杰竞选战略中，思想意识没有起什么作用。显然，若没有右翼集团的投票支持，梅杰也无法获胜。但他和谋士们仍然决心举行更广泛的竞选活动，赢得更广泛的支持者。这就使梅杰在党内比较容易地获得明显支持。迈克尔·霍华德、诺曼·拉蒙特、彼得·利利以及约翰·梅杰本人争取强硬派；约翰·古默、特伦斯·希金斯，伊恩·兰恩和约翰·麦格雷戈做中间派的工作；罗伯特·阿特金斯、戴维·梅勒、托尼·牛顿代表左翼以及新加盟的左翼人物；鲍勃·休斯也加入到梅杰阵营。他是特德·希思的议会私人秘书，代表希思投票（希思当时在中国访问），他是议会党内比左翼还左的一员。他认为，梅杰比撒切尔主义的支持者更注重务实。这样，梅杰班子照团体像时，每个人都各得其所。在新闻发言人问题上，也采取了一定的步骤确保平衡。保守党内左派和右派是互不容忍的。戴维·梅勒、罗伯特·阿特金斯尤其如此。每次只要看到电视上出现右派人物支持梅杰，他们就会抗议，认为这样就会赶走自己的朋友。但实际上，各方面对梅杰的支持都很好地反映在新闻和电视节目里。

引自道格拉斯·赫德的用语“丛林中的大兽”，形容地位较高的政治家。

撒切尔因素

接下来就是有关撒切尔夫人的问题了。有一段时间，撒切尔夫人曾把约翰·梅杰看作自己任期满后的继承者，可是保守党却迫使她提前下台。尽管她对此感到愤愤不平，但仍然准备给梅杰以支持和帮助。星期四发表讲话后，她回到唐宁街开始收拾行装。她的两个孩子马克和卡罗赶来帮忙，尽管马克收拾箱子的效率远远比不上他痛斥保守党的劲头。查尔斯和卡拉·鲍威尔也来了，戴维·沃夫森的秘书辛西娅·克劳福德多年来一直帮助玛格丽特·撒切尔整理衣橱，那天她更是一如既往。星期六，杰弗里·阿彻拜会了唐宁街11号的梅杰后，突然通过两套公寓的连接门来到唐宁街10号，只见一筒筒高尔夫球被堆在走廊，丹尼斯·撒切尔盯着一筒高尔夫球，喃喃自语道：“我是在最奇怪的地方发现这些玩意。”

过去几年里，首相出访时收到的纪念品和其他私人礼物都陈列在唐宁街10号公共展室里。周末她查一下帐目，决定哪些该拿走，哪些该留下。“如果那个人进驻这里，那我就多拿点。”她愤怒地宣布道，那个人当然是指迈克尔·赫塞尔廷。她决心尽一切力量阻止“那个人”入主唐宁街10号，并帮助约翰·梅杰战胜他。

梅杰方面的大多数谋士人为，撒切尔夫人是在一时冲动下，为转移自己的悲伤情绪才决定支持梅杰的。因此，如何利用她的这种态度还需理智而充分地考虑。梅杰是由萨切尔夫人挑选的接班人，这一因素虽能使他赢得很多选票，但也会使一些议员与他疏远。当时，就对撒切尔夫人所持的态度而言，保守党议员大体可划分为以下五类。第一类是坚强不屈者——死心塌地的撒切尔主义者，他们不能原谅自己的同事和保守党对待首相的那种态度，没有兴趣讨论撒切尔夫人下台后的未来问题，其中一些人明确表示，对撒切尔下台后，他们是否还会有前途表示怀疑。他们的世界将随着她的去职而完结。坚强不屈者不过只有二、三十人，但梅杰一方认为应该把他们全部争取过来。这在很大程度上要靠玛格丽特·撒切尔说服这些人给梅杰投票，当然也不能忽视诺曼·特贝特的重要价值。

第二类人是撒切尔夫人的支持者中比较冷静的一部分。梅杰竞选班子的主要工作人员均属此类。这类人对撒切尔夫人离任的事实和方式尽管感到遗憾，但已做好适应新形势的准备、将忠诚转移到梅杰身上。对这部分人，撒切尔夫人无需花费特别的精力。需要特别注意的是那些记者们，她已向这些人举荐过梅杰。第二类人共120名，几乎都投了梅杰的赞成票。

第三类人主要关心党内的团结以及选举的可能性。他们对三位候选人均无明显偏爱，但或许会欣赏道格拉斯·赫德的经验 and 迈克尔·赫塞尔廷的果断而支持他们，放弃相对来说没有多少经验的约翰·梅杰。针对这些特点，梅杰阵营提出一个强有力的观点：他们的候选人将是维护党的团结的最佳人选。梅杰深得撒切尔夫人的赏识，这一点对他继承首相职位是十分重要的。他们认为要实现党内团结，政策的连续性至少与政策的变动性同等重要。大约一百名议员属于第三类，其中一半投了梅杰的赞成票。道格拉斯·赫德从这一部分人中获得了他的大多数选票。

但是在涉及到第四类人时，撒切尔夫人对梅杰的支持就变成了一个不利因素。这一百来名议员由于对撒切尔夫人深感失望，才在第一轮投票中支持了赫塞尔廷，他们要求变革：人头税的变革，欧洲政策的变革，公共开支的

变革，以及政府整个形象的变革。很多人都不相信梅杰能够进行这样的变革，而他与撒切尔夫人的任何联系都会加深他们的怀疑。最终，他们大多数投了赫塞尔廷的票。

第五类人大约有二十五名议员，他们憎恨玛格丽特·撒切尔。其中许多人，如伊恩·吉尔摩、戴维·诺克斯、查尔斯·莫里森等从1975年起就遭到“内部流放”。他们始终认为玛格丽特·撒切尔是个篡权者，因此对所谓政策的连续性没有丝毫兴趣，相反倒是希望最大限度的变动。他们对待党内团结的态度与坚强不屈派一致，这批人要求按自己的意愿行事，不向政敌作丝毫让步。所以，第五类人不会成为梅杰大获成功的支持者。长期以来，这些人早已和赫塞尔廷达成协议，关键就看赫德能否分化出其中的一部分人。结果是赫德在这方面没有成功。这部分人全部都投了赫塞尔廷的支持票。

还有一个例外。有人以为萨达姆·侯赛因若有资格参加竞选，他一定会支持撒切尔夫人的政敌。同样，特德·希思一定会支持撒切尔夫人最厌恶的人赫塞尔廷作为候选人。然而，希思从来就不喜欢赫塞尔廷，用鲍勃·休斯的话说，这位“杂货商”倒是对梅杰印象颇佳。虽然他仍然倾向自己以前唐宁街10号的总管赫德，但他有可能被争取过来，在第三轮投票中站到梅杰一方。因此，他们一致决定让梅杰打电话给在北京访问的希思，但没能联系上。（同时还决定无需让一般保守党员知道希思对梅杰竞选的支持态度，他的支持不会有多少帮助。）

与此同时，撒切尔夫人正在为梅杰竞选而忙碌。具有讽刺意味的是，她为争取自己连任所作的工作还比不上她为支持梅杰所做的努力。周末，她不再打点行装而是不断打电话。到星期一，撒切尔夫人利用在唐宁街10号的最后一次午餐聚会向她坚定的支持者做游说工作。表面上，这是她和热情支持者的告别午餐，“不后退派”的代表应邀出席午餐聚会。但撒切尔夫人特意邀请了更多的右翼分子，把工作重心放在这些人身上，因为他们仍不愿转而支持梅杰。迈克尔·布朗、克里斯·乔波、爱德华·利和戴维·埃文斯都参加了午餐会。撒切尔夫人着重和他们交谈——分别谈或一起谈，她以温和而又坚定的语气提醒大家不要忘记对她的承诺，恳求他们再为自己尽最后一份力。这一幕确实让人感动，谁还能拒绝撒切尔夫人那充满感情的恳求呢？

玛格丽特·撒切尔辞职后，克里斯·乔波、埃里克·福斯、迈克尔·福塞思、尼尔·汉密尔顿和迈克尔·波蒂洛等人对保守党政府的热情已经减退。大多数人无法原谅内阁中梅杰的支持者提出要她下野的请求，甚至一些人认为正是梅杰派的首脑人物策划了免黜撒切尔夫人的阴谋。毫无疑问，假若不是玛格丽特·撒切尔出面说明，他们是决不会投票支持梅杰的。塞西尔·帕金森的情况就是这样。还有一些人根本不可能给梅杰投票，因为他们已被说服支持迈克尔·赫塞尔廷。在这些人看来，赫塞尔廷至少是公开地向撒切尔夫人的首相地位挑战。玛格丽特·撒切尔没有掩饰她对赫塞尔廷的厌恶，她指出，假如对她忠心耿耿的人转而支持她最憎恶的人，这将是他们表达请求。

迈克尔·布朗和爱德华·利都投了赫塞尔廷的赞成票。利先生坚持认为，至少赫塞尔廷是在面对面地与撒切尔交锋。布朗先生的观点和利的一样。梅杰一方的所有朋友轮番劝说布朗，想使他认识到自己走上了错误的道路，而布朗对所有这些努力都嗤之以鼻。伦认为自己受尽了痛苦和仇恨的煎熬，他无论如何也不会与挑选撒切尔夫人继承人的任何竞选有什么瓜葛。那个周末，他在电话机里装制的录音磁带上留下了一句十分傲慢的话：“要是那样

的人能成为候选人，我完全可以当开曼群岛的总督。”吉尔·奈特和戴维·埃文斯也拒绝了撒切尔夫人的请求。的确，埃文斯面对来自“掩体小组”强大的压力，进行了不屈不挠的抵抗。梅杰的支持者对他的顽固不化既感到恼怒，又不由得感到钦佩。

灵活的策略

戴维·埃文斯是保守党的新派人物，可他看起来、听上去就像一位过去的工党议员。当时，工党只从无产阶级中而不是从多产阶级中吸收议员。埃文斯亦是位成功的商人，他经营的一家工业清洁公司盈利上百万英镑。他还当过一段时间的卢顿城足球俱乐部主席。与一些自我标榜为民粹派成员的保守党人不同，埃文斯理解政治的大众性。除此之外，他还是位令人愉快的伙伴。可是在竞选问题上，埃文斯失去了往日的精明。他认定撒切尔夫人是上层阶级阴谋的牺牲品，而这一阴谋又是由特里斯坦·加雷尔-琼斯一手炮制的，其目的是将道格拉斯·赫德推上首相宝座，从而确保伊顿公学的校友再次控制保守党。戴维·埃文斯感到只能将粉碎加雷尔-琼斯阴谋的一线希望寄托在支持赫塞尔迁的行动上。“掩体”小组不厌其烦地用他们的判断、他们的名誉、甚至不惜用赌注加强他们的保证，想使埃文斯相信，不论事态如何发展，赫塞尔迁也无获胜希望。但是埃文斯对此仅仅报以苦笑。他说，我们都是些可悲的自欺欺人的傻瓜：我们的那些统计数字纯属臆想，我们的支持者全是幻影，保守党已被收买或出卖，无论是我们，还是那个抱负不凡的年轻人梅杰对此都将一筹莫展，无能为力。

“掩体”的劝说失败了，玛格丽特·撒切尔失败了，甚至连梅杰与他的会晤也丝毫没有产生什么影响。戴维·埃文斯对梅杰保证说：“约翰，假如有一天共产党人开进蓓尔美大街（英国陆军军部所在地），我将和你并肩战斗。”但他拒绝支持内阁中的任何成员，因为“他们推翻了我的领袖。”这样一来，只能把说服埃文斯的希望寄托在赫斯基斯身上。现任上院政府首席督导员亚历山大·赫斯基斯，当时是主管工业的国务大臣，他本人不是一位平庸的民粹主义者。他曾选择埃文斯做他的首席私人秘书，很欣赏他那种敢于直言的作风。在英国工贸部“早祷”会上，埃文斯敢于公开陈述自己的观点，对白厅里的那种因袭守旧、平淡无奇、无关痛痒的讲话毫不客气。但在另一方面，大家都知道他对自己的上司无比钦慕和尊敬。因此，赫斯基斯接到电话，他被指示务必说服自己的私人秘书。他接受了这一任务，并对成功很有把握。然而，他估计错了，戴维·埃文斯仍然固执己见，不改初衷。“掩体”小组曾认为他有可能被争取到梅杰这边来，所以才在他身上花费比任何议员都要多的时间，结果却未取得任何成效。我们诅咒他，但又钦佩他那独特的品质。

“掩体”小组常常讨论的第二位人物是迈克尔·法伦。法伦先生也是“不后退”成员，来自圣·安德鲁，聪明睿智。可在任议员最初几年里，他却没有施展自己的才华。他随时准备用尖刻挖苦的妙语回击他人，一句“早晨好”或“你好”的问候语也会成为他讽刺、挖苦的把柄。

然而，议院督导员们还是认为法伦很有才华，决不能让他在后座议席上受冷落，因此他们依照处理这类问题的惯例，让他担任了议院督导员。在议院督导员办公室里，有一个鲜为人知的特别小组，与巴里尼监狱的特殊小组类似：两者都是用来重新安置那些与人难以相处的人物。就法伦的情形来看，这种安排是成功的。两年后，作为下级官员他获得“释放”，然而在督导员办公室期间，象囚徒们常常表现的那样，法伦在心理上越来越依赖自己的“捕捉者”，尤其是特里斯坦·加雷尔-琼斯。在领袖竞选活动中，他追随自己的主子，成为一名转而支持道格拉斯·赫德的“不后退”成员。为此，“掩体”

小组决心惩罚法伦。很多“掩体”工作人员准备与他算总帐，督导员办公室以前未能剔除他那讽刺、挖苦的习惯，现在机会来了。他们已做好辱骂法伦的准备，其中一些还被印成书面材料。迈克尔·法伦将会知道，他不在“大赦”之列，作为“常人”的资格已被取消，由戴维·戴维斯负责囚禁事宜，然而法伦也不必为他的政治前途担心：他将仍是一名政府议会助理秘书。

与法伦周旋的确给“掩体”小组带来了消遣和娱乐，但他们也从未忽略过自己的正事。星期四和星期五，又有两项至关重要的政策出台，其中一项政策的决定多少带有偶然性。第一项是关于人头税问题。正如梅杰迅速估计到的那样，随着撒切尔夫人的倒台，人头税也必将停止实施。以前一直抨击人头税的赫塞尔廷，现在将许诺实行根本性改革，这是显而易见的。梅杰和他的谋士们认为他们必须做出相应的承诺，决不能让赫塞尔廷在这方面走在前头。“掩体”小组在星期四做出这一决定，星期五早晨8时的策略问题研究会进一步确定了这一决定。这一决策的实施也相当成功，它使保守党议员明白，梅杰一旦认识到这一问题，就会意识到施行政治手段的必要性，人头税将被取缔。此后，它已不再是领袖竞选整个过程的关键问题。可是每个人都不安地意识到真正的“炸弹”清除工作还未开始，取代人头税的承诺容易做出，但执行起来就不那么简单。不过这一问题尚可延缓解决。

第二项决定则属偶然为之。安德鲁·泰尔先后担任劳森和梅杰的特别顾问。一个非常荒唐的规定是，不允许特别顾问成为议会候选人。所以，泰尔只得辞去这一职务，以便被提名为候选人，争夺霍顿和华盛顿选区工党的可靠席位。不曾想当时作为牛津大学纽菲尔德学院顾问和研究会员的泰尔，在竞选活动刚开始时就回到了唐宁街11号。他对撒切尔夫人在上届党代会上的一段未被报道的演讲内容仍然记忆犹新。她谈到有必要“打破隔阂，打破工人与雇主之间、佃农与土地所有者之间、技术工人与非技术工人之间、个人和公共之间的隔阂。这就是我所期望见到的开放、消灭阶级对抗的英国。”泰尔认为这就是梅杰竞选的最佳主题。梅杰同意这一看法，新闻机构也给予支持。星期五早晨的记者招待会上，梅杰发表了一项声明，进一步强调他信仰“一个真正的无阶级社会”。这一观点在整个新闻界作为头版头条新闻在各大报纸刊出，受到了广泛赞许。

约翰·梅杰感到十分坦然，主要原因是他的确坚定信仰无阶级社会。他并不认为，赫德仅仅因为毕业于伊顿公学，就有资格出任首相。当然，赫德先生也不这样看待问题。梅杰也不能仅仅因为他出身于布里克斯顿，就认为自己有资格担任首相。他认为在选择首相时，应当考虑一个人的政治发展前途，而不是他出身的背景。正如他告诉乔纳森·丁布尔比的那样：“这要看一个人的工作能力，而不是看他从哪里来。”

因此，梅杰并不想让人感到自己在攻击赫德。他非常尊敬赫德，两人也是好朋友，并且都强调这场竞争应当象体育比赛那样进行。星期五和星期六，为梅杰起草报刊稿件的一两个执笔者试图用“无阶级”这一主题在报纸上对对手进行大肆攻击。梅杰逐个删去每一处的过激言词，减弱它们的攻击性。尽管如此，他仍认为这种攻击已经走的太远了。

这种攻击或许有些过火，不过的确起了作用，迫使赫德不得不站出来为自己的社会出身辩护。他确实提供了一个良好的家庭背景，他对乔纳森·丁布尔比说：“这是一种附庸风雅的势利行为。我认为自己是在竞选保守党领袖，而不是追逐马克思主义者的外衣。”除此之外，他声称自己是佃农的儿

子，这似乎不大妥当。他父亲安东尼·赫德是帕西爵士的儿子，帕西爵士曾是纽伯里选区保守党下院议员，后来成为贵族。

阶级问题严重损害了赫德的威信。很多对赫德评价颇高的保守党议员现在开始怀疑，他是否是吸引选民的最佳人选。伊顿问题只是表达这些疑虑的借口，实际上这些疑虑主要与赫德的个性和出身有关。在电视屏幕上，赫德更像一位满清官员，而不像罗马贵族，显得守旧而不是高雅，不管怎么说，许多伊顿的老学友坚持认为，所有伊顿公费生，即“皇家学者”，如像赫德先生，实际上是戴着丝绸高帽的温彻斯特学院的毕业生。

伊顿经历竟会成为赫德竞选的不利因素，一些具有传统观念的人对此深感悲哀。25年前，亚历克·道格拉斯-霍姆还是党的领袖：这是伊顿公学老学友第三次蝉联这一职位。上院议员们的心情很沉重。1902年，索尔兹伯里作为贵族就任首相；到1923年，柯森因为是贵族而未能成为伯纳·劳的接任者。不过，柯森之所以未能接任还在于他是柯森，就像1940年哈利法克斯的经历和人品对他的竞选产生不利影响的情况一样。关于伊顿问题，一个受到较少约束、善于表现自我的人是否会发现自己的这一背景竟会成为一种缺陷，还有待于观察。

赫德的竞争力受到削弱，而梅杰的无阶级观点并没有阻止人数虽少却很重要的一部分人，即“拥护梅杰的上流社会”对他的支持。这些人包括卡迪根爵士、赫斯基斯、克兰伯恩再加上阿兰·克拉克、阿奇·汉密尔顿、马克·伦诺克斯—博伊德、尼克·里德利，他们均是伊顿公学的老校友或贵族的儿子，詹姆斯·阿巴思诺也在此列。另一位老伊顿派凯思尼斯爵士，在财政部工作时就已经是梅杰的崇拜者，现又成了他竞选首相的积极支持者；但由于两方面的原因他不能公开支持梅杰。首先，他是赫德外交部的一位大臣，虽然他支持梅杰的决心是不可动摇的，但他也喜欢、钦佩赫德。其次，马尔科姆·凯思尼斯是赫德选区协会主席。凯思尼斯爵士不愿公开自己的观点，这是典型的侠义精神——竞选活动就是在这种氛围中进行的。三位候选人都清楚，一周后他们将在同一内阁共事，其中一人将要承担治疗创伤、团结本党的重任。他们都决定在竞选活动中不能再彼此伤害了。

在各种各样的会见、采访中，三位候选人的任务都很棘手，他们既要宣传自己的观点，又要做到不藐视对手。显然，采访人总是千方百计引诱他们上钩，使他们吐露真情。道格拉斯·赫德有些保守，约翰·梅杰经验不足，而迈克尔·赫塞尔廷则容易冲动，这都是事实。事实上，三位候选人的确相互尊重，尽管在赫德和梅杰与赫塞尔廷尖锐对立的情况下，这只能是一种带有提防性的尊重。他们钦佩赫塞尔廷的果断，但又认为他没有团结全党的能力。梅杰先生与财政部官员长期以来对赫塞尔廷的工作持有怀疑态度。财政官员们认为，在赫塞尔廷主持财政工作期间，他们只要对他放松半个小时，他就会多花费三倍的国民收入。

赫塞尔廷对赫德一直很赞赏，对梅杰则知之甚少。当他因威斯特兰事件辞职时，梅杰只不过是个小小的议会秘书。赫塞尔廷认为自己的两个竞争对手以及大多数同僚都不会有什么大的前途，只要他获胜，他不会因为这些人反对自己而感到愤怒！

梅杰对赫德相当尊敬和爱戴，赫德也同样敬重梅杰。在过去的一年里，他们在一起共事并且成了好朋友。假若赫德当选，梅杰会非常乐意在他的麾下服务。不过，他感到自己也许有更大的竞选吸引力，同时也对赫德能否击

败赫塞尔廷表示怀疑。

赫德竞选班子的一些人对梅杰并无成见，他们把赫德与梅杰的经历做了一个客观的对比。赫德曾是特德·希思的参谋长，接着就任国务大臣，然后又当了 11 年之久的内阁部长，而梅杰进入内阁不过才四年。他们由此得出这样的结论：没有必要非在赫德与梅杰之间做出选择，保守党可以二人兼用，赫德比梅杰年长 13 岁，梅杰再当几年财政大臣就会迎来自己的时代。但是并非所有赫德的支持者都如此理智。星期四早晨，威廉·沃尔德格雷夫公开发表藐视梅杰能力的评论，诺曼·拉蒙特和其他梅杰忠实的支持者对此感到非常气愤。星期四和星期五整整两天里，梅杰方面不断接到报告说，威廉·沃尔德格雷夫继续发表贬抑梅杰主张的文章。由于这些消息均来源于新闻机构，其中也许有些夸大其辞。但是，诺曼·拉蒙特还是向赫德申诉此事。赫德对此表示歉意，并保证一定阻止威廉的行为。几周后，赫德评论说，在这样的竞选活动中，不可避免地会出现一些陷害对方的诡计。然而梅杰方面可以问心无愧地宣布，他们在竞选中很清白，“掩体”小组从未坑害过任何人。

无阶级的观点广为流传后，梅杰得以集中力量利用电话进行竞选。然而这时又不断受到来自新闻界的压力，他们要求举行摄影记者招待会。安吉·布雷建议访问布里克斯顿市场，以期望获得理想的照片，这一提议被否定，主要是梅杰不愿把焦点集中在自己的出身背景上。此外还有一个时间因素，诺曼·拉蒙特和理查德·赖德都认为梅杰应该集中时间打电话，不能把宝贵的时间浪费在从威斯敏斯特到布里克斯顿的路途上。最后确定的方案是在圣·詹姆斯公园中游览——这既不是个最新奇的活动，也不是个独特的场所。还有人建议可以把活动搞得更生动一些，甚至可以给安吉·布雷的狗安排个角色。这只狗性情温和，讨人喜爱。但许多人对此表示反对，大家提出了许多更为明智的建议，因为他们期待的是在报刊封面上看到约翰·梅杰的形象，而不是狗咬内阁大臣或朝着摄影师方向撒尿的画面。

诺尔马·梅杰也从享廷顿赶来参加游园会，同时，她还给唐宁街 11 号带来了一些食品。理查德·赖德询问阿兰·邓肯是否可开车送梅杰夫妇前往公园，阿兰认为不太合适，因为他的车是“保时捷”牌轿车，后来便使用伊安·格里尔的“美洲豹”豪华型轿车。整个游园活动没有什么激动人心的场面，一两位摄影师咕哝着问我们能否劝梅杰表现得更风趣一些。虽然如此，报纸和电视台还是对整个过程做了详细报道。星期日，梅杰又出席了摄影记者招待会，这次是从唐宁街走到盖弗尔大街，一共 7 分钟的路程。但周日新闻主要是报道布莱恩·沃尔登以及乔纳森·丁布尔比采访梅杰的情况。

两次采访，风格迥异。沃尔登和平时一样，谈笑风生，轻松愉快，但实际上却隐伏杀机，好让自己的座上客在虚幻的安全感中平静地呆着，然后突然使出杀手锏，给予他致命的一击。他质问梅杰是否是一名“撒切尔派的候选人”；这看上去显然是个非常直率的问题，实际上却已设下了层层圈套。如果梅杰热情地答应一句“是的”，那么沃尔登接着就会提问，保守党议员们在忍受撒切尔派长达 15 年之久的统治后，是否还希望推选一位撒切尔派的领袖。他会继续推理，得出结论说，梅杰不能满足广大议员要求变革的热望。如果梅杰为避免危险而对撒切尔夫人表示冷淡，沃尔登又会指责他在背信弃义，他会质问梅杰，如何与崇敬撒切尔夫人的众多议员同处共事。梅杰识破了布莱恩·沃尔登的伎俩，虽然在采访的大多数时间里，他始终处于辩护一

方，但仍尽力表明自己是在撒切尔主义的基础上以自己的方式致力于党的建设。在与赫塞尔廷和赫德的会晤中，沃尔登先生也使他们处于辩护的地位。

与布莱恩·沃尔登相比，乔纳金·丁布尔比的方式则更具攻击性。他直率地质问梅杰：“与两位资历深厚、经验丰富的人竞争难道是明智的吗？”接着，丁布尔比试图威胁梅杰，证明他不过是男子汉中的一个小孩子而已。然而，他却失败了。无论是威吓或是中断谈话，梅杰仍是那么从容不迫，自始至终面带微笑。最后，倒是采访者自己显得颓丧无力了。看来乔纳金·丁布尔比并没有继承他的家族在电视屏幕上的表演天才。当他那种趾高气扬、轻视对手的作法未能奏效时，他看起来就像个穷途末路的老鼠。

一些观看电视报道的“掩体”成员被丁布尔比的采访方式和质问语调所激怒了。而另一些人则认为：他的冒犯并未使梅杰显得慌乱和狼狈。许多保守党议员对乔纳森·丁布尔比的右翼历史持怀疑态度，这一情况对梅杰一方面很有利。而一些更老练的保守党人都非常清楚，丁布尔比是克里斯·帕滕的好友，而帕滕又是赫德阵营里的人，有人猜想这一关系影响了丁布尔比在采访中的发挥，尽管这一猜测似乎有些荒唐，但他对赫德的确比对梅杰要尊敬得多。不过这一点没有损害梅杰与保守党后座人物之间的关系。

梅杰的确有一次脸上露出了愠怒。在接受《每日电讯报》记者查尔斯·穆尔的采访时，梅杰看到穆尔目空一切，盛气凌人，因此在整个采访中他不像往常那样自始至终面带微笑，而是神情严肃，板着面孔。这次公开除的采访索然无味，尽管那种冰冷的气氛与采访内容不无关系。在回答是否邀请撒切尔夫人加入他的政府这一问题时，梅杰不耐烦地回敬道：“简直荒唐可笑。”他倒不是指问题本身，而是指采访的方式。

后来，约翰·梅杰简直是发火了。理查德·赖德及与他在一起的人都说他们从未见过他如此恼怒。梅杰说，查尔斯·穆尔那种藐视别人、目空一切的态度不由得使他想起自己早年在伦敦城遇到的一些人对他傲慢、鄙视的态度，他那时忍受不了，现在也不会容忍。这一事件标志着梅杰与一些保守党新闻机构之间争吵的开始——也是保守党新闻机构一段不太光彩的历史。

理查德·赖德试图通过与《每日电讯报》编辑迈克斯·黑斯廷斯以及佩里·沃索恩交谈，恢复梅杰与这个新闻机构的关系。在短期内，这种努力并未奏效。赖德在电话里表现出诚恳的和解态度，但没有得到对方的谅解。

总的来讲，梅杰一方和新闻界一直保持着良好关系。梅杰得到《泰晤士报》、《每日邮报》（它对梅杰帮助尤大）、《日报》、《星期日快报》、《太阳报》、《新闻世界》、《星期日电讯报》和《标准晚报》等报刊的大力支持。尽管《星期日泰晤士报》和《星期日邮报》都支持赫塞尔廷，但它们对梅杰也大加赞扬，支持赫德的《每日电讯报》持同样态度。

《电讯报》主办人康拉德·布莱克是玛格丽特·撒切尔忠心耿耿的崇拜者。第一轮投票结束后的那天，他和蒂姆·贝尔、阿利斯·泰尔、麦卡尔平和戈登·里斯在哈里酒吧的雅座里共进午餐；四个人绞尽脑汁，千方百计想使撒切尔夫人能顺利度过难关。布莱克建议玛格丽特·撒切尔应该邀请赫塞尔廷重返内阁，同时许诺对人头税问题进行全面、深刻的反省。他还争辩道，撒切尔夫人应当威胁说，如果她在竞选首相的投票中失利，她就请求女王下令解散国会。其他人都认为这一想法太过火了，但仍答应将他的观点转告给撒切尔夫人。

撒切尔夫人辞职后，布莱克和编辑迈克斯·黑斯廷斯（现在是爵士）及

佩里·沃索恩讨论新的形势，他们一致认为，《每日电讯报》应该在支持赫德的同时，刊载一些对梅杰有利的文章。《星期日电讯报》支持梅杰，但又对赫德给予很高的评介，这样就使赫塞尔廷得不到任何支持。虽然赫塞尔廷本人给康拉德·布莱克打电话，说明自己的情况与恳求，尽管布莱克对赫塞尔廷本人并无敌意，但在竞选问题上布莱克仍然坚持原来的立场。

不过梅杰阵营从新闻界获得的最有力的声援不是来自报纸上的评论文章，而是来自民意测验。赫塞尔廷是英国政坛上最著名的三、四位人物之一；赫德也不仅仅是比梅杰任职长得多的一位老资格大臣。海湾危机期间，赫塞尔廷频频出现在电视屏幕上，他表现得得体，不时流露出丰富的经验、庄严的权威和处事沉稳的风格。相比之下，梅杰在 18 个月前还不为众人所知，当时他刚刚开始建立自己的公众威望。所以，赫塞尔廷似乎就理所当然地成为公众所选择的保守党领袖，接下来公众才会考虑赫德，而梅杰只能位居第三。在盖弗尔大街，我们的唯一希望就是不能在民意测验中排在第三位，也就是倒数第一位，我们正在准备辩护提纲，着重想阐明这样一个道理：无论眼下赫塞尔廷多么受欢迎，但是作为一位四分五裂的大党领袖，他无力重新恢复党的团结。

事实表明，这些发言提要已不需要了。六家星期日报纸发起民意测验，调查三位候选人的知名度以及受欢迎的程度。六份民意测验的结果各不相同，按平均情况来看，民意测验表明，如果赫塞尔廷当选领袖，保守党将比工党领先百分之八，而梅杰当选，则是百分之五点五，二者并无实质性差距。（如果赫德当选，两党就会并驾齐驱，不分上下。）这一结果无疑是对梅杰方面极大的鼓舞，而对赫塞尔廷却不啻为当头一棒。谁在民意测验中取得领先地位，谁就会得到充足的弹药做最后的拼搏，民意测验的实际结果给梅杰的最后冲刺以极大帮助。

虽然当时盖弗尔大街没有一人宣布，竞选活动将在星期日午餐时结束，民意测验的结果非常有利，采访会晤也进行地很顺利，梅杰现在已处于明显领先的地位，接下来的问题就是能否在第一轮投票中就取压倒多数的胜利。“掩体”并没有自满——我们把它留给了梅杰。“掩体”小组也越来越意识到巩固地位的重要性，并因此而导致策略上的改变，于是又展开了新的争论。

我们曾认为，一些原来支持赫德而不支持梅杰的保守党议员，如果相信梅杰能在第一轮投票中获胜，也许会改变他们的观点。这样做是有充分理由的，因为党内竞选若能尽快结束，就能尽早集中力量应付下届大选。现在，赫德已经明显落到了第三位，他的竞选实力已相当脆弱。为此“掩体”迅速拟好了一个名单，其中包括象迈克尔·乔普林这样的一些人。对每位要说服的议员，分别由他们在梅杰阵营中可以信赖的朋友打电话，向他们保证，梅杰已经胜利在望。戴维·麦克莱恩尤其擅长这一工作，因为他可以利用一个前议院督导员的权威，而议院督导员都精于预测。

在星期一早晨的策略讨论会上，梅杰了解到这一计划的全部内容。出人意料的是，他竟然不同意这种做法。他表示自己希望赫德仍是党内有威信的外交大臣，因此不愿看到他的地位受到削弱。听到这话，大部分人大吃一惊，可同时又为他们的候选人已经站在首相的位置上考虑问题而深为感动。

星期一晚上，威廉·黑格把第二天要会见的人名单交给梅杰时，他阻止黑格说：“威廉，你必须得给我一些自由安排的时间，在 24 个小时内，我还

得筹划我的内阁呢！”即使在这个时候，盖弗尔街也充满了乐观气氛。

但是到了星期二早晨，情况发生了变化，竞选活动刚一结束，不安、忧虑就向人们袭来。上午，唐宁街 11 号最后一次策略会议上的气氛阴郁而紧张。原来，在星期一，撒切尔夫人来到中央机构向那里的工作人员道别，在即席演讲中，她宣布自己希望成为“一名坐在后排座位上的优秀驾驶员。”实际上，她指的是在即将爆发的海湾战争中自己的角色。然而她的进一提法被泄漏到新闻界，赫塞尔廷一方自然要抓住这一点大肆渲染，声称撒切尔夫人只是把梅杰看作她的前台人物。梅杰的一些支持者更是担心，这一切会使保守党议员发生动摇，林达·乔克忧心忡忡地说他们将会失去 10 张选票。

在最旨一次会议上，没有一个人相信梅杰会在第二轮投票中获胜，我们对竞选前景更为担忧。接着，约翰·古默要求大家恢复秩序。他说，选举日临近时，每个人都感到紧张，这间屋子里的每个人都有过这种经历。我们已经取得竞选活动的辉煌胜利，现在正在向成功迈进，决不能功亏一篑，离开唐宁街 10 号时，电视摄像机将会对准我们，而满面愁云、抑郁消沉于事无补，反倒有害。大家接受了古默的建议。

6 个小时后，他的判断被证实了。

赫塞尔廷及赫德的竞选

赫塞尔廷和赫德部组织了领袖竞选活动——但都没有达到梅杰班子的活动水平。赫塞尔廷阵营认为，他们并不依赖为期5天的竞选活动，因为他们的候选人在过去的五年中一直在进行竞选。同时，他们也不特别依赖书面材料，因为他们的动力来自赫塞尔廷本人，他们的数据都储存在赫塞尔廷的大脑里。

迈克尔·马特斯未能赶上竞选活动的第一阶段。马特斯上校是公共防御特别委员会主席，正在率领一个代表团前往海湾。在他看来，竞选应当把握时机，发挥优势，因此他不在时，基思·汉普森、安东尼·尼尔森、威廉·鲍威尔和彼得·塔普塞尔四处活动，游说拉票——然而竞选活动的关键人物还是赫塞尔廷自己。早在星期四晚上，他就对“不后退”成员发表讲话，向他们保证，他将继续执行撒切尔夫人的激进主义，同时也强调了自己对“不后退”小组所寄予的期望。赫塞尔廷还表白说，他公开向撒切尔夫人的首相职务挑战，而不是搞阴谋。大家对他相当礼貌和客气，但大多数“不回头”成员仍然效忠梅杰。

不过，从一开始，赫塞尔廷和他的密友们就清楚自己的实力正在逐渐削弱。赫塞尔廷对缺少内阁支持尤为失望。他只得到了一位内阁大臣的支持，此人便是戴维·亨特，一位狂热的亲欧派，他坚信赫塞尔廷有巨大的竞选吸引力；他还是一位默西赛德选区的下院议员，赫塞尔廷在任默西赛德大臣时的政绩给他留下深刻的印象。

亨特是赫塞尔廷唯一的一个来自内阁的支持者——这一点使他大为恼火。因为他对自己的说服力非常自信，并且总是认为一旦他最后竖起大旗，许多从前的老朋友一定会重新集结在他的周围。赫塞尔廷曾经希望赢得汤姆·金、诺曼·拉蒙特、戴维·梅勒、克里斯·帕滕和马尔科姆·里夫肯德这些人当中的一部分，甚至全部的支持，然而在整个选举过程中，他连其中一人也未能劝服。他的确拉拢了一些前内阁大臣，如诺曼·福勒、杰弗里·豪和奈杰尔·劳森。然而到1990年11月，豪和劳森的提名非但一票不值，反而可能产生一些反作用。周末，赫塞尔廷获悉梅杰已取得明显优势。赫德也了解这一情况。

赫德在开始竞选时，就显得不很热情，因为他一直没有肯定自己是否真的想成为首相。不过他认为，如果放弃参加竞选机会，他最终会责备自己是个懦夫。赫德的竞选收获比他期望的还要多，他得到了许多人的赞扬与尊敬，其中一些人他几乎不认识。

显然，赫德从一开始就知道自己不会赢。特里斯坦·加雷尔—琼斯对自己候选人当选的可能性也一直持悲观态度，他既不想用过多真实的情报削弱赫德的士气，也不想鼓励那种虚幻的希望。

赫德的竞选活动是在下院他的办公室里策划的。加雷尔—琼斯曾想将他在凯瑟琳路的寓所当做竞选总部，但考虑到两方面因素他还是打消了这个念头，一是这里距下院有点远，再就是早些时候对凯瑟琳聚会做过大量报道，他不想让赫德竞选蒙上阴谋的色彩。

吉斯·肖是赫德竞选的总参谋长，而约翰·帕滕实际上是赫德竞选活动的总管。安·威德康姆和蒂姆·约是竞选班子的主要成员，尽管谣传安·威德康姆小姐当时专门负责置办宴席，这一点纯属无稽之谈。

加雷尔—琼斯的第一个目标是获得温和派元老的支持，如伊恩·吉摩尔、查理·莫里森、丹尼斯·沃尔特和其他一些在第一轮投票中支持赫塞尔廷的人。这些人均是克里斯·帕滕的好友，帕滕先生竭力争取他们，但未能成功。没有人动摇对赫塞尔廷的忠诚。这就给赫德获胜的希望以致命的打击，它意味着赫德的支持者已不会突破开始竞选时的五、六十位。

在内阁，赫德获得了强有力的支持。他由汤姆·金提名，克里斯·帕滕附议，并得到布鲁克、克拉克、里夫肯德和沃尔德格雷夫等人的支持。肯尼恩·克拉克支持赫德的决定使梅杰方面大为震惊，并为此招致一些并非刻薄的嘲弄。他们调侃道：一个中学生如何与那些衣冠楚楚的上等人共事？克拉克回敬道，赫德需要一个农夫斟酒。竞选期间，《标准晚报》上的一篇文章也取笑克里斯·帕滕，指出，一位想做首相、年仅46岁的人（帕滕）当然会支持一个60岁的老人（赫德），而不会拥护47岁的梅杰，帕滕对此并不感到好笑，而肯尼恩·克拉克说则直率地表达自己的态度：“年轻候选人总是支持年长的教皇。”

赫德和几乎所有的支持者都宽宏大度地承认失败。后来，威德康姆小姐、蒂姆·约以及赫德的另一名支持者杰里米·汉利都成为低级大臣。结果公布几天后，特里斯坦·加雷尔—琼斯在致每个人的感谢信中，总结了赫德阵营中大多数人对于赫德失败的认识：“有时，你的失败正是你的胜利。”

第九章 上任之后

约翰·梅杰成为本世纪英国最年轻的首相。与任何一位前任首相相比，他在下议院的经历最短，至少从《选举法修正法案》颁布以来是这样。在所有担任过首相的人当中，梅杰是否是最无声望的一位还颇有争议。把现代政治家在公众心目中的地位，同充满政治性新闻报道时代以前的前辈们作比较，几乎是不可能的。但约翰·梅杰的确在政界中最不出名，这一点无可争辩。

梅杰先生当初奉行的是他和罗伯特·阿特金斯在斯坦福运河上所制订的策略。他进驻唐宁街 10 号时，没有任何思想包袱，无需对任何一派感恩戴德。评论家们急不可待地去查阅档案，想知道究竟是怎样的一个人登上了首相宝座。结果只找到了为数极少的几篇主要演讲稿，其中并未阐述什么特别的政治观点。梅杰尚未着手制定 90 年代的工作计划，这就意味着在唐宁街 10 号，他至少可以一切从头开始。任何人都很难抓住梅杰本人的不慎言辞来攻击他。因此，评论家们不得不以同僚们对他的印象作为依据。但是之些印象也大相径庭：右翼分子坚持认为他是撒切尔夫人的信奉者，而左翼分子却声称他不是撒切尔派。他的竞选班子中有些人是忠实的撒切尔派，如戴维·戴维斯、迈克尔·霍华德、诺曼·拉蒙特、彼得·利利、弗朗西斯·莫德以及理查德·赖德。但梅杰的两位挚友罗伯特·阿特金斯和戴维·梅勒都是温和派。

这位新首相是在保守党人心涣散、派系纷争的混乱状况下成为执政党领袖的。他团结、协调各派势力的做法在一些阶层中受到称颂。而在另一些阶层中却引起人们的猜疑，他们担忧新政府的政策会出现倒退。梅杰刚一出任首相，有人就提出了一个十分尖锐的问题：他对撒切尔主义到底持什么立场？这一问题对他执政第一年的政治性辩论产生了巨大的影响。

撒切尔主义

由这个问题引起的争论非常激烈，但却没有辨明什么道理，主要原因是缺乏对撒切尔主义含义的准确把握。所谓撒切尔主义包括两个方面，其一是与政治体系相适应的经济自由主义。就其本身而言，它在英国政治上是绝对成功的。财政收入政策和抑制通货膨胀，控制公共消费这些谓 20 世纪 90 年代政治经济的改革良策，已被推崇为经济学中的瑰宝。现在，甚至连工党也宣称自由市场经济、抑制通货膨胀和控制公共消费是它的经济思想核心。而且，工党的政治家们明白，他们要想在竞选中获胜，就得竭力坚持这一主张。与此同时，约翰·史密斯正在拟定一套税收提案，尽管这些提案对于英国那种令人羡慕的政治制度来讲，将是一个愚蠢的、具有破坏性的让步，但与杰弗里·豪在首次预算中所采用的税率相比，它所规定的所得税率还要更低一些。

撒切尔主义的经济思想不只是出现在英国的个别现象，它也在欧洲大陆国家中普遍施行。从来没有一套经济理论能够如此之快地风靡整个世界。显然，这套理论并不是撒切尔夫人的个人杰作。20 世纪 70 年代末期，旧的经济秩序正在崩溃，很多有识之士都倡导废弃旧的经济秩序，代之以自由市场经济，撒切尔夫人就是持这一观点的人物之一。不过，她也是其中最具有代表性的人物。谁要是怀疑她在创立新经济体制中的主导地位，他就应该去东欧看一看，在那里，一提到她的名字，人们的眼睛里就会闪现出崇拜、感激的光芒。

可是，在英国，撒切尔主义并不仅仅意味着一种经济信条，它的核心是爱国主义和民族复兴，这也正是她的用心所在。戴高乐对此做了这样的解释：玛格丽特·撒切尔事实上是在说，她对英国国情始终有着相当的了解，她的经济理论显得强硬而又激进，并不是因为她是一个经济思想家，而是因为她坚信这些理论很适合英国。她同样坚信它们所具有的道德力量。她主张勤劳、节俭，厌恶借贷和负债，这些虽和经济理论无关，但却可以使许多经济学教授自愧不如。正如代表保守党观点的奥尔德曼·罗伯茨所解释的那样，她的这些观点来源于“不墨守成规主义”。

由接受这种思想的人所创立的任何政治经济理论都不免显得狂热和激进，缺乏理论上的严密性。对于经济上的撒切尔主义而言，取消抵押利率税是应该受到鄙夷和反对的。玛格丽特·撒切尔甚至不愿听在这一问题上与她意见分歧的辩论。还有一些人认为撒切尔夫人的经济自由主义应该成为处理社会问题的自由主义方法的组成部分。撒切尔夫人的一个朋友鼓足勇气，冒险向她建议，任何信奉自由主义的人都应当赞成放宽对大麻拥有权的法律规定，撒切尔夫人没有辩驳。她先是一惊，随即使严厉地瞪着他说：“那就如同使行窃合法化。”玛格丽特·撒切尔认为，人民只有自由做他们应当做的事。

撒切尔夫人还经常利用她的性别优势，拒绝将特殊性和普遍性结合起来。这一点在她对于行政机关的看法上表现得尤为突出。一般来说，她似乎把公务员统统归为二流人物，她的依据是，如果他们很有才干，就会在私营机构任职。但她对于为她工作的公务员们的态度却截然不同，她对他们的评价似乎常常高于对她的大臣们的评价。

要解决撒切尔信条中的矛盾是不可能的。她信奉传统的忠义，同时又抱

怨旧有的成规的束缚。有一次，有人问她改变了些什么，她回答说：“一切。”也许这种说法不太确切，但确实表达了她的愿望。由于现实总是不如人愿，所以她常常显得言行不一。任何查看过政府实际工作记录的人都会得出这样的结论。从总体上看，撒切尔政府是一个注重实效的保守党政府机构，它逐渐实施了一些改革措施，做过几件大事。任何聆听过玛格丽特·撒切尔讲话的人都无法理解她居然会同意罗得西亚一律巴布韦和约、盎格鲁-爱尔兰协定、欧洲一体化条例和加入欧洲汇率机制，更不用说追加公共开支一事了。这一系列行为与她所宣传的理论完全脱节，相去甚远。

在撒切尔夫人政府执政期间，公共开支净增 20%，折合现钞 1500 亿英镑。无论用什么标准来衡量，这都是一笔巨额开支。但保守党却没有因这些开支在选举方面取得好处，从未有过一个政府像它这样，开支巨增，产生的政治影响却甚小，甚至常常产生不良影响。撒切尔夫人任职期间，尽管在减少公共开支方面做过一些努力，但反对党仍然很容易引起公众对减少开支问题的警觉。在这方面，反对党政治家们总是引用撒切尔夫人自己的话，合法地把指责的矛头不断指向公共开支问题。至少在没有开展竞选活动的时候，她的政府应当对公共开支的增长承担主要责任，在这一问题上，这位前首相显得很矛盾。

这种矛盾既表现在行政方面的花费，也表现在政治方面的支出。在保证开支应得到的价值方面，撒切尔政府几乎没有什么作为，而新的开支却助长了这一恶习。这种现象在教育问题上表现得尤为突出。尽管撒切尔夫人执政 11 年半，教育部门却一直是英国社会中受撒切尔主义影响最小的领域。有相当多的学校还滞留在 20 世纪 60 年代末的水平上。1991 年，肯尼思·克拉克终于向“60 年代教育体制的至高无上的权威”提出了挑战，并逐步确保“教育系统摆脱旧制度的束缚，适应现代世界的真正需要”这本应是 10 年前就该采取的步骤。意识形态领域的混乱导致了政治和行政方面的失误。撒切尔主义最终未能发展成为一种政府理论。正如大多数保守党人一样，撒切尔夫人本应该宣称，坚信政府的强制作用，但同时也要充分认识到政府的作用是有限的。但对于现代保守党而言，问题的关键在于如何应付 20 世纪政府职能扩大的问题。尤其是在经济领域，一些附加的职能显然不受欢迎：它们不仅浪费财力，而且削弱了个人职责，但 20 世纪产生的其他一些政府职能，尤其是在社会政策方面的职能，已经构成现代文明国家不可分割的一部分。

1979 年，玛格丽特·撒切尔就认为政府的权利扩大了，并且还在继续扩大，应该受到抑制。但她未能成功地度过这个作用消极但却必不可少的阶段，也没有对她有关政府职能方面的观点作充分的说明。从她的言语，更多的是从她的行为来看，撒切尔夫人有时似乎在标榜意志自由论，这使大多数保守党人认为她对个人素质所持的观点过于乐观，而对政府作用的想法太消极——用卡莱尔的语言来形容，这就是“无政府主义加警察”。

她的观点之所以显得混乱和矛盾，让人难以把握，存在着一个基本原因。玛格丽特·撒切尔的政治信仰不是从她的哲学观点发展而来，而是萌发于她的激情。直到卸任时，她的激情都从未减弱过，而这种激情又恰恰使她的观点不够清晰，难以令人满意。撒切尔夫人私下对自己政府的政绩记录感到很不安。毫无疑问，她认为自己在政治上做出了很大的让步，而且也没能有效地缩降公共开支，限制政府权利膨胀。对工作成绩的不满意就使她讲话矛盾，观点不明。

然而，只要玛格丽特·撒切尔仍然担任首相，这种混乱和矛盾就永远无法解决。

梅杰主义

新首相任职初期，保守党中央印发的新闻简报上出现过一两次“梅杰主义”这个名词，首相立即出面干预。他想让人们知道自己并不喜欢这个名词，他认为保守党发言人不应该使用这个词。他这样做有双重目的。他很清楚一旦梅杰主义一词流行起来，无疑将与撒切尔主义形成对照，这样就会加剧撒切尔派对梅杰的疑虑。

首相还希望通过这一行为说明一个意义更为深远的问题：他不是个可以被称之为什么“主义”的人，他的政治信条是基于常识，基于人道，基于保守党务实的原则。像埃德蒙·伯克一样，梅杰认为“发扬传统，锐意进取”是衡量政治家的真正标准。他不喜欢“梅杰主义”一词的狭义含义，不愿因为这个词引起许多不相干的争议和辩论。

不过，即使不提什么主义，他还是得阐明他的工作计划。无论他应用什么观点，都会被人们用撒切尔主义的标准来评价，当然也会受到玛格丽特·撒切尔本人的评价。

从基本方面来看，梅杰从一开始就表明自己是个坚定的撒切尔派，在微观经济政策上不会出现倒退。梅杰首相与撒切尔夫人一样，非常厌恶通货膨胀。正如他在出任首相后的第一次重要演讲中所表明的那样：“首先，也是最重要的一点，我憎恨通货膨胀。”他也同样反对公共开支出现赤字。由于经济衰退，梅杰政府施行庞大的抑制通货膨胀、控制公共开支的计划，1991年至1992年的公共开支只有180亿英镑。梅杰先生打算一旦经济复苏，就增加公共开支。在通货膨胀和公共借贷问题上，梅杰保证他的政府将继续履行撒切尔夫人的承诺，并弥补她的不足，以求取得更好的成效。

然而，在谈到社会政策时，梅杰同样表示决心在他前任工作的基础上，不断提高。这意味着进入新的领域，承担新的义务。谈到消灭阶级差别这一问题时，他宣称他的目标是“建立一个真正开放的社会，这种开放意味着我们相信，每一个人，无论男性女性，都能够最大限度地发挥自己的智慧，施展自己的才能，实现自己的抱负”。这显然都是撒切尔主义的精华。但是，梅杰进一步发展了她的理论，他不仅把推动开放的动力和机会与自助相联系，而且还与同情心及较好的公益服务相联系。“……在生活中难以避免的竞争冲击下，应当有一个富有同情心的社会，因为有些人的确需要特殊帮助……终生享有独立”1991年2月，在青年保守党大会上，梅杰更详尽地阐明了这一观点。这些听众是一群撒切尔主义强硬派。他对年轻的保守党员们说：“90年代，我个人最重要的任务是抓教育。”虽然对于保守党在80年代开展的教育改革，他表示赞许，但他也承认：“从民族的长远利益来看，我们不能只对过去30年里对大多数孩子们所做的一切感到骄傲自豪，还应看到，很多孩子对自己要求太低，而别人对他们的希望值也太小。”梅杰首相把这一问题扩展到所有其他公益事业上。“我们绝不能赞同这种主张：限制政府的权利就意味着可以降低标准，意味着政府的服务可以差一点。我希望看到，所有公职部门都尽力做到高标准、严要求。”

接下来的一个月，在保守党领袖年会上，梅杰向中央委员会做了一次经过精心准备的报告，他在发言中进一步阐述了追求高标准这一观点，并宣布了他处理国内事务的宗旨：“利用公民的特权把政府服务的标准延伸到每一项公益服务中去。”接着，他又讲了把公民特权的愿望变成现实的三项原则。

首先，那些依靠公共服务的人必须清楚他们的地位以及他们应该享有的权利。其次，提供服务的质量将通过加强竞争、加快私有化、扩大竞争机制而得到提高。第三，应该采取一些措施，“加强责任心，以达到质量控制目标。……我们将制订明确而合适的机制，以保证公共服务的质量，有时采用会计查账的方法，有时通过信访接待，有时把提供服务的部门和检查部门的职权分开，加强监督……我们将做好公布公众服务结果的工作，使检查人员得到真正的自主，使公务人员真正负起责任”。

制定这一个项目的规则要比具体实施这些规则容易得多。但公民的特许权不仅仅是竞选活动中的一个口号，而且是政府几年来辛苦工作的重要义务，它弥补了撒切尔主义的主要缺陷。

在实施私有化纲领的过程中，撒切尔主义的确使得那些迄今为止经济效益仍然不好的部门，都采用私有企业的原则加以管理。然而，除此之外，却没有任何改革政府机构的尝试。政府措施在两个领域取得成效。一是在向各个大臣提供政策建议的政府传统作用方面；一是在武装部队方面。在其它方面，80年代的政府工作则没能阻止六、七十年代的衰退。官僚化、工会化、无产阶级化，继续侵害着一些机构，如学校、医院等等；团结奋斗的精神丧失殆尽。许多国有企业下层机构开始腐败。审计、检查机构的设立，有助于扭转这种局面，但却需要时间，再不会发生很多经过精心策划的大规模激烈运动了，比如，那次矿工大罢工使国家矿工工会遭受到了毁灭性的打击。那些反对全国公务员联合会、国家和地方政府官员协会和全国教师联合会的斗争将成为小规模消耗战，在市政厅和教室里进行。

倘若私有化运动取得成功，它必将产生深远的意义，因为这将有助于完成保守党伟大的历史使命之一，即全面推行保守党的价值观。19世纪中叶，一些保守党的哲学家包括索尔兹伯里在内，害怕民主的兴起和发展不可避免地导致无产者联合起来，反对有产者，这样以来社会秩序就可能在这一冲突中遭到彻底破坏。从那时起，保守党政治的追随者，其中包括作为首相而不是作为小册子作家的索尔兹伯里，就开始证明他们的推测是错误的。第二次大选举法修正法案、帝国优惠法、财产拥有民主化、开创“前所未有的好时代”、拍卖公房、加强股份制等法案和措施，都是保守党为打破富人统治该党的传统而做的尝试，目的是通过为保守主义创造社会前提条件，从而巩固保守主义。约翰·梅杰决心继续推行这些措施，并期望将它推广到新的领域。

许多保守党和大多数工党的政治家们本能地想到，一些具体的政策条款——如健康、社会服务等。属于工党所倡导的方面；与此同时，一些特定的群体——主要是公房承租户和穷人都是工党的人民，梅杰断然否决了这两个假定。撒切尔夫人实行的是资产阶级专政，而他的目标则是普及资产阶级。如果这种愿望变为具体政策，那么工党也就毫无立足之地了。

百小时之战

梅杰上任时，多国部队正集结在沙特阿拉伯和海湾地区，准备打击萨达姆·侯赛因，使科威特重新获得自由和独立。玛格丽特·撒切尔在动员多国部队的过程中，一直被看作是很有号召力的人，假如没有她的果敢和鼓动，就不会有多国部队，而且她一直是多国部队高层领导圈内的一位决策人物。与美国相比，英国在多国部队中的实际义务，似乎显得微不足道，但是在撒切尔夫人的领导下，英国在多国部队中扮演着相当重要的角色。

盟国中没有几个国家料到玛格丽特·撒切尔会下台。绝大多数国家对约翰·梅杰一无所知。几乎所有盟国对英国发生的事件都感到忧虑，不知道这件事会对战争的结果产生什么影响。各盟国驻伦敦大使馆纷纷向各自的首都大量发送他们所能收集到的有关梅杰的信息。当然，这些电报只是记述事实而已，并没有给各国带来自信。

不只是盟国需要自信，在沙漠中的英国军队更需要自信。官兵们都了解玛格丽特·撒切尔，他们绝大多数对她无比信赖和忠诚。对他们来说，撒切尔夫人是一位战神，在她领导下，很快就能给萨达姆·侯赛因以迎头痛击。可是现在她的位子却被一个他们闻所未闻的男人所代替，就连梅杰首相的一些同僚们也怀疑他是否有足够的经验担当战争领袖这一重担。驻扎在海湾地区的英军肯定也同样焦虑不安，因为对即将投入战斗的将士们来说，他们应该对其政治领袖充满信心，这一点是很重要的。

因此，约翰·梅杰作为一位在气质和经历上都适合从事文职工作的人，在这危机关头，不得不在一个完全陌生的领域，展示自己的个性和能力。他表现得很成功。在联合国部队问题上，他同布什总统迅速建立起来的融洽关系是一个关键因素。在这里，这位新首相连续得到查尔斯·鲍威尔的帮助。查尔斯·鲍威尔在布什政府的高级官员中享有很高的声望。梅杰先生还有一个优势，那就是布什总统很敬重玛格丽特·撒切尔，因为在他担任副总统的那些年月里，撒切尔夫人对他评价甚高，也很尊重他。但他们之间的关系还是比较紧张的。

乔治·布什发现，站在一旁欣赏撒切尔夫人的政治家风度比与她在工作方面打交道更容易一些。他并不想步罗纳德·里根的后尘，去扮演配合女主角的男主角，其结果总是女士处于领衔主演的地位。布什先生要树立自己的政治形象，因此就想办法与玛格丽特·撒切尔保持距离，向她和所有的人表明，西方的政治领袖是他乔治·布什，而不是玛格丽特·撒切尔。他们俩人脾性也不大相同。布什总统对她谈话的方式不甚赞赏，他比较喜欢更为轻松、简洁、明了的语言风格。另一方面，他们的工作方法也不尽相同。布什总喜欢给他在世界各地的政治同行们打电话，有时纯粹就是通过电话闲聊。然而，撒切尔夫人尽管在接到布什的电话时，会很高兴与他交谈，但她似乎觉得做为一国首脑，她不能屈尊给另一个国家的领导人打电话，这种矜持与丘吉尔称罗斯福为“总统先生”如出一辙。她的一些官员也认为，如果她能主动给布什打几次电话，那么他们之间的关系会融洽得多。

布什总统发现自己和这位新首相有更多的相同之处。从一开始，他们之间的称呼便是“约翰”和“乔治”。况且，12月下旬，梅杰成功地访问了华盛顿。以前由于时间的关系，撒切尔夫人从未在马里兰州总统的乡间别墅戴维营度这一个晚上，但是梅杰却不同，尽管那天天气很糟，无法乘坐直升飞

机，但他还是去了戴维营。总统和首相乘坐豪华型轿车，整整行驶了两个小时。陪同前往的有布伦特·斯考克罗福特和查尔斯·鲍威尔。他俩坐在活动座位上，不停地记着笔记。在戴维营，谈话在轻松友好的气氛中进行，还不时地插句玩笑。等新首相一行返回伦敦，他们的合作关系已经发展成了伙伴关系。

梅杰对海湾地区的访问也是很成功的。他对一群士兵们说，要解决这次冲突，只有一个办法：要么萨达姆·侯赛因撤出科威特，要么，“我们就请求你和你的朋友把他赶出去”。从前年8月到第二年1月，在长达6个月尚未交火的等待中，逐渐形成了这样一个疑问：多国部队经得起一再的拖延吗？高科技的武器能在沙漠中发挥作用吗？美国人将会有多大的作为？毕竟，他们在与格林纳达和巴拿马的交锋中，延长战时以后，才勉强以一比零取胜。人们还担心，美国军队是否抹去了越战的阴影？战斗一打响，所有这些猜测与怀疑都化为乌有。高科技武器发挥了预想的作用。美国地面部队也同样经受住了考验；总司令诺尔曼·施瓦茨科甫夫将军以实际行动表明，他自己是名符其实的麦克阿瑟和巴顿的接班人。

英国在海湾战争中也做出了突出贡献。在空袭战斗的初期，发生过数起伤亡事件，6架飞机被击毁，牺牲了5名飞行员，但皇家空军的旋风式轰炸机发挥了重要作用。地面进攻开始时，第一装甲旅在旅长帕特里克·科丁利的率领下奋勇当先，直捣敌巢。英军总司令彼得·德拉·比耶尔爵士协助施瓦茨科甫夫将军指挥战斗。在现代化战争中，特种部队常常起着决定性作用。英国特别空勤团在伊拉克南部尤为活跃。他们捣毁通信设施，轰炸“飞毛腿”导弹发射架。在战斗中，该团有6人牺牲。他们人数虽少，但对赢得最后胜利所做出的贡献是巨大的。相对于如此艰巨的任务而言，盟军伤亡人数可谓少得惊人，而且，其中很大一部分是由于自己一方的误伤造成的。在所有的战斗伤亡中，误伤是让人难以接受的。然而，在高科技战场上，这种情况难以避免。更为不幸的是，现代发达的新闻报导使向死者家属隐瞒实情更加困难。

除去误伤不谈，也很难说多国部队真正取得了胜利，因为战争刚一结束，问题便接踵而至。

撒切尔夫人一贯认为《联合国宪章》中的第51条所规定的自决权，赋予了美国、英国和其它参战国将伊拉克赶出科威特所需的一切权利。她认为没有必要再进一步向安理会作更具体的请示。然而，布什总统不赞同撒切尔夫人的观点。美国公众舆论、国会、阿拉伯联盟的坚定性都令布什担忧，他越来越强烈地意识到向安理会请示的必要性。到了11月份，尽管唐宁街仍然保留意见、美国决定、请求安理会授权动用武力。

在646号和661号决议中，安理会赋予美国人所渴望得到的战略方针，这就限制了盟国军队解放科威特，摧毁伊拉克的核武器和化学武器的军事行动。安理会没有将结束萨达姆·侯赛因的统治这一目标纳入它的议事日程。

这一状况给盟军造成一系列困难，在大多数战争中，双方矛盾的白热化必然提高战争的目的，有希望获胜的一方总是抓住保证取得战争胜利的时机，但在海湾战争中，情况却不是这样：责任在联合国。虽然有一种强有力的观点认为，如果不把萨达姆赶下台，就不能算取得了胜利，但盟国却无法保证将萨达姆赶下台。

战争结束后，一直存在一种错觉，似乎施瓦茨科甫夫将军当初不同意停

战，他本想直捣巴格达——这在当时并非难事。事实上，施瓦茨科甫夫将军和鲍威尔（考林·鲍威尔、美国联席会议总参谋长）一致同意休战停火。他们认为继续作战是错误的，因为已经再没有什么军事目标了。到了这个地步，布什总统还担心公众舆论。不过，对他而言这是不足为奇的，到战争后期，伊拉克地面部队已无法再进行任何有效的抵抗。用一位美国官员的话来说，“战争到这时已变成了打火鸡的游戏了”。这一说法很快就在新闻报导中得到广泛引用。

将“打火鸡游戏”制作成电视节目，并不是为了引起人们对伊拉克的愤怒。很难相信还会有什么东西能激起美国人对伊拉克的同情心，但是白宫显然在担心，那些被烧焦的伊拉克坦克将士的照片，会引起公众的非议。而唐宁街却认为，对那种不共戴天的仇敌表现得如此狭义、仁慈，实在令人费解，并对这一决定是否明智委婉地提出质疑，但一切都是徒劳。有些英国官员甚至怀疑这两位将军或其中的一位有政治野心，认为他们已经意识到，如果在整整一百小时就结束地面战争，就会使自己在公众中的威望巨增。

撒切尔夫人一再表明，她强烈反对任何停火建议，期望除掉萨达姆·侯赛因，或者，如果能活捉他的话，就把他送上法庭进行审判。如果她的意见也同美国公众舆论有同样份量的话，她无疑会给这位总统造成很大的压力。尽管如此，也不能肯定她就一定能如愿以偿，特别是考虑到美国将军们的地位，这件事就更加困难了。

在反对立即停火问题上，梅杰和他的官员们并未主张挺进巴格达，他们只是感到有必要将战争再拖延 12 小时，以彻底摧毁伊拉克在边界地区的军事设施。梅杰也不可能单方面改变盟国间的协议，其中包括消灭萨达姆，撒切尔夫人也不可能做到这一点。最终，她即使不情愿也得做出让步。盟国高层领导圈内，有很多人的想法与她一致，这无疑使她感到一些安慰。他们普遍认为，伊拉克被打败后，萨达姆不能幸免于死。后来的事实表明，他们都低估了萨达姆和他掌握的国民自卫队的能量。也许可以说，他在战场上被摧垮了，但他仍然有力量征服他的百姓，包括伊拉克南部的什叶派和库尔德人。

后来，布什总统坚持说，他从未鼓动过库尔德人起来反抗萨达姆，但总统说这番话时显得不那么自在，好像在极力辩解，他的作法是有充分理由的。他曾经表示，他希望伊拉克人民自己挣脱萨达姆的束缚。结果，库尔德人相信，如果他们起来造反，多国联盟就会将他们当做盟军来对待。库尔德人的确投入了战斗，并且很快就被打败了。他们对萨达姆非常惧怕，所以成千上万的库尔德人逃向荒无人迹的深山区，那里既没有食物，也没有栖身之所。当各盟国迎接凯旋归来的英雄，准备庆贺胜利时，他们的人民从电视上看到成千上万的库尔德人正面临着一个选择：要么遭到萨达姆的镇压和屠杀，要么死于饥寒，这似乎就是盟国取得胜利的结果。

在美国，人们对这一问题的反应冷淡得令人吃惊，一旦涉及到中东的非犹太民族，就很难激起美国公众的同情心，除了一些禁止使用战斗机的要求外，布什政府几乎没采取任何措施，它似乎告诉库尔德人要靠他们自己与萨达姆讲和。约翰·梅杰认为，这样做很不令人满意，西方各国应该对此做出反应。

接下来出现了一个惊人的创举。英国政府实施了一项大胆的政策，这样做既要承担军事风险也要承担外交风险。最初，梅杰先生试图让美国人认识到行动起来有必要，但却引起了他们极大的疑虑。接着，他认为应该设法让

美国人改变他们的政策，要做到这一点，他就需要欧洲各国的帮助。在采用一些基本的外交手段之后，梅杰于4月15日和16日在卢森堡召开的欧共体外交会议上，提出了在伊拉克北部设立一个“安全地带”的计划，在联合保护下，使库尔德人在那里安居乐业。他的提议得到了欧洲各国的广泛支持，特别是得到了德国的支持。

美国政府对梅杰这一提议，最初的反应是不屑一顾。它明确表明对这个计划缺乏兴趣，对英国和欧洲各国的胁迫无动于衷。华盛顿发言人宣布安全地带政策已经死亡。他错了，它只是刚刚“诞生”而已。

英国和欧共体各国立即开始对美国施加压力。在电视报导的冲击下，美国人的观念开始发生动摇了。几天之后，布什政府就同意采用一个修改后的安全地带计划，这个修改后的计划很快就变成与起初的安全地带计划没有什么区别了。从军事角度上看，这是一次冒险行动，因为这次行动实际上是对伊拉克北部的侵犯，但只动用了施瓦茨科普夫将军几周前运用的那份威慑力量的一小部分。然而，伊拉克很清楚袭击盎格鲁-美利坚军队的后果，所以没有胆量重新挑起海湾战争。

安全地带政策在实现它的首要目标上取得了成功，从而保证了伊拉克的库尔德人的生存权利。但是，还存在着一些明显的问题。只要萨达姆·侯赛因在巴格达掌权，没有多国部队的保护，安全地带就不可能安全。因而，就会出现这样一种情况，即英美两国的部队必须无限期地驻扎在伊拉克北部。然而，以分裂伊拉克来威胁它，也一定能给萨达姆施加压力，因为一旦库尔德人获得了他们的安全地带，萨达姆就可能失去了自己的安全地带。

现在还难以预料安全地带计划的未来，像其他无限期的军事义务一样，这一计划需要不断冒险，但是西方各国对库尔德人负有道义责任，而我们主张的人道主义和我们的自尊使得这一道义更加义不容辞，我们必须采取行动。约翰·梅杰比任何其他西方首脑都更早、更清楚地看到了这一点，所以这一计划的提出和实施主要应归功于他。

欧洲

约翰·梅杰出任首相的第一年，大部分时间都忙于处理外交事务，这难免有点滑稽。他被保守党推举为领袖，是因为在内阁任职期间政绩显赫，政治技能娴熟。但是，他不懂外交是一大缺陷。与道格拉斯·赫德相比，他更是相形见绌。一年之后，情况不同了，梅杰在处理外交事务上展示出的才华使他本人和保守党的声望大增，相反，国内政治事务却成了他连任道路上的障碍。

欧洲问题就很棘手，它使梅杰在制定内外政策上步履维艰。在出任首相的 13 个月里，梅杰在欧洲问题上耗费的精力大大超过处理其它任何政治问题。

为了稳妥起见，梅杰可以运用外交手腕制定灵活的策略。

但面对欧洲这个更加敏感的外交课题，要制定相应灵活的策略却相当困难。在出任首相的第 14 个月里，梅杰被许多政治问题所困扰，其中欧洲问题最让他头痛。

这一切是自然的，毕竟在欧洲问题上的争论导致了玛格丽特·撒切尔的下台。到 1990 年 12 月，保守党也对欧共体问题忧心如焚，而那些养尊处优的后座议员既反对退出欧共体，又不赞成联邦主义。他们认为政府应该采取一种简单的解决办法，即尽量扩大作为共同体成员国所受到的益处，并尽量减少那些不利因素。因此，他们对政府在这个问题上的无能深感不满。但他们几乎不懂，这种看似简单的政策实施起来会遇上很多可怕的障碍和阻力。他们也同样不懂，对待欧共体，要想采取一种只适合于自己利益的策略也几乎是不可可能的。

而那些明智的人却真正地意识到了问题的严重性，他们担心如果这个问题不能解决，在欧洲问题上采取的错误方针将愈加明显。保守党内部既有欧洲盲从论者，也有欧洲怀疑论者。因此，对于导致这种分歧的问题，迫切需要作出决策。逃避和拖延都将无济于事。

这样的分歧不仅可能导致下届竞选的失败，而且可能导致党内分裂，使保守党人在以后的若干年里都无翻身之日。因《谷物法》而产生的分裂曾使保守党人整整 20 年与政权无缘，而此次在欧洲问题上的分歧很可能使他们重蹈覆辙。

玛格丽特·撒切尔没能解开这道难题，但严格说来，这不是她的责任。20 年来，英国与欧共体的关系始终笼罩着一种思想上的不和谐——一种理性上的不诚实。从一开始，许多强烈支持英国加入欧共体的人就在故意玩弄一套虚假的把戏，他们混淆英国加入欧共体的各种含义，使广大选民对此形成错误的印象。希思先生成功地使英国加入了欧共体，他对公众解释这是为了英国自身的经济利益，也是为了对外国人实施某种十分必要的领导。而反对参与欧洲事务的人则认为，这样做会使英国逐步丧失主权，从而堕入欧洲联邦主义的泥坑。但是，他们的主张根本未被理睬。倘若这是其个公司的发起人制订的错误的计划，那他的一切早就该毁了。

英国加入欧共体所导致的困难不仅仅源于理性上的不诚实，意识上的情性也是重要原因。许多热衷于欧洲事务的英国人连对其所要加入的组织的性质都缺乏根本的了解。在某种程度上，这也是因为在盎格鲁·撒克逊人的实用主义与欧洲大陆的政治语言和哲学之间存在着某种差异。每当英国人涉及

到“罗马条约”中关于欧洲联盟的各项条款时，以为这些条款实质上可以只是一纸空文，外国人实际上是言不由衷。热衷于欧洲事务的英国人甚至撇开英国历史与欧洲大陆历史之间存在的根本差异，形成了对于民族国家截然不同的态度。

我们该能清楚地记得，除爱尔兰以外，所有其他欧共体各国都曾经历政府在政变中更迭，都曾遭受邻国侵略或对邻国进行侵略。各国的边界都是后来和平条约的产物，而各国的制度都是革命的产物，有的则是数次革命的产物。

因此，欧共中的大部分伙伴有充分的理由怀疑他们本国以及邻国制度的稳定性，他们对民族国家缺乏信心，因而要寻求一种超民族的安全，这一切都是可以理解的。而英国人却没有这方面的激情。英国作为一个民族国家一切都很正常，虽有疑虑产生，但不是由于我们民族的制度，而是由于把整个欧洲建立一个超级大国的设想，这样一个大国会使人联想到菲利浦二世、路易十六、拿破仑和希特勒。这种欧洲理想对英国一部分政治精英来说极富吸引力，但在公众中却没有引起共鸣。

这种理想在玛格丽特·撒切尔那儿也没得到共鸣，她对于欧洲事务仅仅是个不热心的支持者，对自由贸易大加赞同，但未被欧洲理想主义所打动。确实，在 1975 年的全民公告中，她曾一度对英国保留欧共体成员国地位持模棱两可的态度。但这种观念又很快被否定了。无论是当时还是后来，这位保守党领袖根本就不可能反对英国加入欧共体。如果对此持反对态度的话，保守党在企业界和城市中的利益将会受到很大伤害，从而使保守党在议会中的席位大大减少。

因此，撒切尔夫人正好充分利用英国作为欧共体成员国的优势，尽力使自己确信，自由贸易利大于弊。到 80 年代中期，当英国在欧共体中的预算份额问题得到解决以后，她似乎也已与欧共体达成妥协。1985 年至 1986 年，撒切尔夫人同意签署“统一法案”，这个立法绘制了一个统一的欧洲市场的蓝图。根据“罗马条约”（1957 年）第 5 条，这个大市场应该在 12 年内建成，但实际上，仅仅为此铺平道路就花了近 30 年的时间。

这个统一的欧洲市场也将是一个自由的大市场，它要在整个欧共体内部为自由贸易扫清障碍。因此，撒切尔夫人有理由认为这是向着欧洲撒切尔主义迈进了重要的一步，但同时她也为此付出了代价。“统一法案”不仅重申了“罗马条约”中规定的联邦主义目标，它还使有资格在部长委员会中投票的范围大大增加，从而削弱了国家政府的否决权。撒切尔夫人认为，如果能实现自由贸易和自由市场，那么这个代价也是可以接受的。也许她甚至不认为法案中那些有关联邦主义的章节只不过是些冠冕堂皇的空话。然而，正是在这方面，她低估了雅克·德洛尔。

德洛尔先生自 1985 年起担任欧共体委员会主席，他是法国社会民主党人，经济统治和重商主义思想在他身上根深蒂固。他虽算不上什么著名的自由市场商人，但他却赞成建立一个统一的大市场，因为这会对联邦主义产生一个强大的动力。他还另外设计了两个方案，以进一步加强这种动力。第一个方案便是“社会宪章”。这个宪章试图在整个欧共体内部实行一种工人权益的社会民主机制，以削弱资本家在统一大市场中的活力。而依照撒切尔夫人的看法，“社会宪章”不仅削弱了统一大市场，而且可能使英国工会通过布鲁塞尔恢复各种权力和特权，而这些权力和特权是她曾经费尽心力才得予

以取缔的。

然而，真正的威胁与其说是来自“社会宪章”，到不如说是来自经济与货币联盟，因为经济与货币联盟的内容要求各成员国把各自很大一部分主权移交给一个统一的联邦大国。1989年，德洛尔先生作为一个经济与货币联盟的坚定倡导者，发表了德洛尔报告。提出分三个阶段进行过渡的各项建议。第一阶段可谓镇痛剂，而第二和第三阶段则包括各成员国不断放弃各自的经济独立，最终实现货币的统一和建立统一的欧洲中央银行。

德洛尔先生自始至终都表明他正在追求一种综合战略，而经济与货币联盟只是其中的一部分。这实际上是追求一种“联邦使命”，即欧共体的最终命运是联邦的命运。而撒切尔夫人决心要抗拒这种命运，而无论它的表现形式如何。但在经济与货币联盟的问题上，她与德洛尔先生的对抗和斗争面临着一大障碍，这就是她无法按照自己的主观意愿对经济与货币联盟进行批评和谴责，她之所以无法这样做是因为她的政府一直都在按“罗马条约”对经济与货币联盟履行自己的义务。因此，从政治角度讲，即使她本人也无法随意宣布她从未信仰过经济与货币联盟，或者说由于外国人实际上并不真正信仰它，自己也仅仅是做做样子而已。

在约翰·梅杰当选首相之前，英国就决定加入欧洲汇率机制，从而清除了英国与欧共体关系中的一大障碍。但梅杰仍面临三大难题有待解决，即经济与货币联盟、社会宪章和德洛尔的欧洲联邦运动。而这三个问题的症结在于英国作为欧共体成员国的性质仍未得到澄清。欧共体在实质上能否始终是绝大多数英国人所期望的那种共同市场？还是存在一种不可逆转的联邦主义趋势？如果是后一种情况，英国又该做出什么反应？是重新商谈英国加入欧共体的条件，以便从实质上确立我们在欧洲作为第2个11国首脑的地位呢？还是对这一切予以默认？无论哪种选择都将给我们的政体造成巨大的压力，同时也给保守党造成巨大的压力。

人们对梅杰先生也不应太苛刻，对于他的四位前任首相多少年都没能解决的问题，我们也不能指望他在一夜之间就获得成功，立刻在英国与欧共体的关系中求得思想上的谅解和统一。其实，他甚至根本未曾试图那样去做，而是把精力放在采取一种迂回的外交方式上。在外交部的日子里，他总是听到这样一种论断，认为撒切尔夫人由于不顾忌外交礼仪，使得英国与欧共体其他伙伴的关系复杂化。这位新任首相决心采取一种更为柔和的外交方式，使英国尽可能地处于有利的地位，以便使其他一些国家不自觉地使英国形式上的让步当作实质性的让步。

他重申了自己对欧共体的承诺：“我要使英国站在欧洲的中心。”这句话他常挂在嘴边，并成了他外交攻势的基石。他同时尽一切努力与其他欧共体领导人发展良好的私人关系，特别是与科尔总理。在这方面，他有一个巨大优势：他不是玛格丽特·撒切尔。

科尔总理曾一直希望同撒切尔夫人建立一种良好的关系。他喜欢并尊重她，认为在欧共体内他们这两位最重要的保守党政治家理应是天然盟友。他常常做出友好的姿态，但一次次都受到冷落。其中缘由很多，首先，撒切尔夫人既没回报科尔对她的友善，也没回报对她的尊重。因为她觉得他太轻率，也太含糊，所以他在撒切尔夫人的圈子里没有位置。

其次，他们俩在欧洲问题上也存在着不同观点。像大部分德国政界人物一样，科尔的政治态度反映出纳粹统治之后人们对民族国家的怀疑和对德意

志民族主义的憎恶。他这一代的德国人深信，只有一个强大的欧洲才能使德国获得自救。但对撒切尔夫人来说，如果德国人无法用文明的方式坚持民族主义，那也并不意味着英国人也就应该放弃自己的民族主义。恰恰相反，她根本就不相信什么欧洲屏障能够抵御匈奴式的敌人。对她来说，听德国人对民族主义的控诉就像听一个改邪归正的酒鬼大谈酗酒的危险一样。

其实，她这种怀疑主义的观点不仅仅局限于欧洲问题。她不信任德国，她为德国统一将会产生的各种后果感到忧虑，她也担心德国经济强盛所造成的威胁：德国马克的垄断地位将会导致一场金融大混战。

在这方面，密特朗总统给了她巨大的鼓舞，至少私下里是这样。密特朗总统与她会晤时，常常流露出对德国的憎恶。密特朗先生对于德国对法国的占领仍然记忆犹新，撒切尔夫人也认为这是他真情的表露。然而，这位法兰西共和国总统可能还有别的目的，英德建立友好关系可能将使德国在外交上占据主导地位，这势必对法国的外交政策带来巨大的威胁，因为战后法国外交政策一直受制于德国。为了避免出现这种局面，最显而易见的办法就是煽起撒切尔夫人的反德情绪。这种经典式的戴高乐策略肯定是密特朗总统的拿手好戏。

无论密特朗总统的动机怎样，德国的统一将使得英国的外交政策突然黯然失色。对此，撒切尔夫人心中的忧虑常常溢于言表。她仅能抱怨而已，无力阻止这一切的发生。在这种情形下，没有行动的空话听起来很快便让人觉得别扭和荒唐。如果她克制住这种忧虑，正视这一无法逃避的现实，情况也许会更好些。德国的统一使科尔深为激动，他为自己是主持这次伟大变革的德国总理而兴奋不已。他不时地打电话给撒切尔夫人，欣喜地述说最近发生的一切。在这个时刻，作为英国首相只要说上几句亲切和祝贺的话，肯定会使英国在外交上获得长久的好处。但是，玛格丽特·撒切尔没有珀西·克拉多克爵士虚伪的习惯。查尔斯·鲍威尔在这方面与撒切尔夫人持相同的观点，而唐宁街10号的智囊顾问珀西·克拉多克爵士则主张采取调和的态度。在查尔斯·鲍威尔的鼓动下，她没有采纳珀西·克拉多克的建议，把德国人的任何友善表示都拒之门外。

约翰·梅杰结束了这种政策。在可能的情况下，他总是乐意与同僚们以及别国的合作伙伴们建立和协的关系。这样做无疑大有裨益。他认为与德国总理建立更加密切的关系，将是未来英国的欧洲外交成功与否的关键。

由此，友谊建立起来了。保守党主席克里斯·帕滕为了在该党与基督教民主党之间建立更加密切的联系，做出了各种努力，特别是在欧洲议会中，他为此做了大量的工作。这些努力又使友谊得到进一步的发展。然而，这一友谊始终存在一些无法消除的障碍。撒切尔夫人一心追求自己的基本原则，却忽略了外交，而梅杰先生只有在基本原则存亡攸关之际，才会不顾外交上的种种限制。

德国政府对联邦主义信念似乎不可动摇，甚至准备为实现这个目标作出重大牺牲。德国金融团体的许多重要成员也为经济与货币联盟将产生的后果感到担忧。因为从现代历史的角度来看，他们相信没有哪一种欧洲货币像德国马克那样能抑制通货膨胀，也没有哪一家欧洲中央银行会像德国联邦银行一样有能力治理通货膨胀。在伦敦，同样感觉到这些忧虑的人们曾以为在某个阶段金融家们总把自己与外交部对立起来，但现在，他们这种观点已被证明是不符合实际的。

热衷于欧洲一体化的人曾一直希望 1991 年能成为欧共体事务中意义重大的年份。他们希望签订一个新条约，作为对“罗马条约”的补充，这个新条约应着重两个主要目标。第一是扩大欧共体的职能范围，以便把外交事务、防务及许多法律和法令都包括进来，第二是为经济与货币联盟制定一个日程表。总的目标是加快联邦主义的发展。

从一开始，英国外交的首要目的就是要挫败联邦主义者。这个行动大部分是在各个小型会晤中进行的，这些会晤常常是双边的部长级会晤，现任欧洲事务大臣的特里斯坦·加雷尔—琼斯在许多这样的会晤中都起了关键性的作用。虽然党内的欧洲怀疑派普遍对他不信任，但他却做出了艰苦不懈的努力，使那些极不情愿的外国人接受另一种共同体发展的前景。加雷尔—琼斯先生嘴边常挂着这样一个比喻，他宁愿守护一座寺庙也要摒弃一棵大树，因为一棵树相当于一个集中统一的组织，它把一切都置于中央集权控制之下，而寺庙中的各个柱子却都能相对保持各自的独立地位。

因此，英国人主张有必要加强同各国在外交防务及国际法律和法令问题上的合作，但这一切应置于“罗马条约”的管辖之外。至于经济与货币联盟问题，梅杰先生则坚持英国任何上一届的议会都不能束缚下一届的议会。这就是说，有关英国是否实行欧共体统一货币的任何决策都将等到 90 年代后期才见分晓。

然而，这些问题的关键还在于 1991 年 12 月 8 日至 9 日举行的马斯特里赫特首脑会议。在为期 6 个月的各项预备会议期间，约翰·梅杰、道格拉斯·赫德、诺曼·拉蒙特和特里斯坦·加雷尔—琼斯都极力推行他们的观点。这是英国历史上和平时期外交活动最为紧张的时期之一，同时也是外交活动最为成功的时期之一。

在整个预备会议过程中，细节是问题的实质。因此，英国人的战斗不是在泛泛的思想意识上四面出击，而是在无数细节问题上短兵相接。在此，英国的议会体系使他们受益匪浅。该体系使他们在细节问题上要面对各种无情的质问，所以他们善于掌握各种细节的要点，而这又恰恰是其他国家立法机构所无法匹敌的。因此，当马斯特里赫特首脑会议正式召开时，梅杰先生和他的高级同僚们得以把欧洲问题的各个细节阐述得淋漓尽致，使其他国家的代表望尘莫及，相形见绌。

在马斯特里赫特首脑会议之前，保守党内普遍担心梅杰先生可能被迫在两种情形之间作出选择：要么在关键问题，特别是单一货币问题上做出妥协；要么使一切陷入僵局，而这也同样会给国内带来灾难性的后果。但最终的结果是，梅杰先生达到了他的目的。欧共体的职能范围没有扩大到外交事务和防务方面，英国不承担经济与货币联盟的义务，从而也没有签署“社会宪章”。从任何现实的估价来看，这正是最为理想的结果了。

然而，并非一切都在马斯特里赫特得到了解决。对英国人来说，这只是敦克尔克的胜利，而不是滑铁卢的胜利。联邦主义的攻势还在继续，英国对经济与货币联盟的最终决策也仅仅被暂时推迟而已。在所有这些争论中，约翰·梅杰非常注意避免思想观念上的原教旨主义，因为这与他所要达到的目的毫不相干。他的目的已通过他对细节的把握和外交方式得到了实现。然而，这又产生了另一个后果，那就是政治观察家开始感到疑惑，约翰·梅杰在欧洲问题上究竟把自己置于何地。有人认为梅杰仍是戴高乐主义和欧洲怀疑论者。只是考虑到党内团结、公众舆论和英国对欧洲外交政策等问题，他不便

表白自己的这一观点而已。还有人认为他实际上是一个欧洲崇尚者，仅仅为了保持党内团结才对此保持缄默。约翰·亨利—琼斯爵士曾这样描述过梅杰：“私下里是个彻头彻尾的欧洲人。”实际上，这两种说法都没有全面充分地表现约翰·梅杰的观点。他既不信仰联邦主义，也不赞成超越民族国家。从这个角度来看，他是一个欧洲怀疑论者。但是，他对欧洲的态度是积极的，而不是消极的。“站在欧洲的中心”不仅是一种修辞的手法。约翰·梅杰心目中的欧洲是一个民族国家相互合作的欧洲，各国能就共同关心的问题开展最广泛、诚挚的讨论，而不是一个按照官僚主义的日程安排将各国强扭在一起的欧洲。他放眼于整个欧洲，而不仅仅是西欧。他心目中的欧洲从直布罗陀一直延伸至乌拉尔山。这样，欧共体实行市场经济的各民主国家，就能利用它们的力量和影响去援助那些从前苏联独立出来的新国家，使它们健康地实行市场经济和自由的民主制度。否则，它们就完全有可能陷入民族主义独裁统治的泥坑，这不禁会使人们联想到昔日黑暗的巴尔干国家，以及那战火连绵的塞尔维亚—克罗地亚武装冲突。

从1992年7月1日起，英国将担任欧共体主席。只要梅杰再度入选，他就会用明确、有力的言辞来陈述这些观点。他将含蓄地、甚至直截了当地驳斥德洛尔的联邦主义主张，指出联邦主义不是唯一的欧洲理想。他将提出自己的理想主义——敦促欧共体把“欧洲”迅速推回到现实中来，使欧共体的人民无愧于“欧洲人”的称号。

梅杰先生在处理外交和防务事务的过程中还碰到过更富挑战性的事件。2月7日，内阁委员会正在唐宁街10号召开会议，突然一声巨响，连窗户都被震开了。爱尔兰共和军用迫击炮对唐宁街10号发起了轰击。梅杰先生成了第二位遭到谋杀威胁的英国首相，但是他依然镇定沉着。当爆炸发生时，查尔斯·鲍威尔爵士马上转向首相说：“让我们护送你离开吧。”而梅杰先生只说道：“先生们，我想我们应该换个地方继续开会。”至今，唐宁街10号顶层客厅的石膏装饰品上仍然留有这次袭击造成的痕迹。

1991年8月，一场旨在推翻戈尔巴乔夫的未遂政变，再次证实了梅杰先生这种镇定自若的品格。当时，其他一些大国领袖已开始迎合甚至讨好政变策划者，其中法国总统密特朗的行为尤为失态，而梅杰先生却对此持不同见解。他认为这次政变和以往共产党强硬派抵制变革的行动有类似之处，尤其是在捷克斯洛伐克和罗马尼亚，政变企图均遭失败。这次推翻布尔什维克的政变也同样会以失败而告终。因此，梅杰通过电话强烈地谴责了叶利钦先生，并表示坚定不移地支持戈尔巴乔夫。几个小时后，他的判断得到了验证。

经济

尽管首相在外交方面硕果累累，但她也明白，英国大选成败取决于国内，而不是国外。从 1988 年起，财政部就一直在避免英国经济发展过热。然而，随后 6 年的高速度经济增长，证明这比原来预想的要困难得多。一连好几个月，劳森与梅杰都面临着现代英国经济史上绝无仅有的困境：英国经济增长过快。

然而，这一切最终气数已尽。1990 年底，整个经济陷入衰退。其实，上届国会结束前夕，这个危机就已到来。政治形势恶化，经济运转不良。当时身为财政大臣的约翰·梅杰就已经充分意识到这个问题，如今作为首相，他更明白这是对他将来连任的主要威胁。从某种意义上讲，这也是一次异乎寻常的衰退。30 年代以来，英国的经济衰退主要集中在英国中部、英格兰北部、苏格兰、威尔士和爱尔兰，而伦敦和南部地区相对未受冲击。由于 80 年代经济活动结构发生了变化，此次情况已截然不同。这场经济危机受冲击较小的是边远地区。这是因为经历了 80 年代初期严酷的优胜劣汰之后，生存下来的生产行业已远不是以往那样不堪一击。80 年代经济的过热导致了财产价值猛增，引起了社会混乱。尤为突出的是，牛市心理在人们的心目中占据主导地位，因为票面价值已完全无法维持。人们似乎忘记了万有引力定律稍加变异，同样适用于经济领域：任何事物上升得很快，最终都必将跌落。1989 至 1990 年，这个定律便得到了验证。

此次经济衰退使许多保守党忠实的支持者受到了最沉重的打击。不少家庭面临失业，或至少是失业的威胁。不断增长的抵押费犹如雪上加霜，他们的财产价值急剧下跌，有时跌得甚至比尚未偿付的抵押还要低。

1991 年初，人们普遍认为经济衰退已达到最低点，秋季将会出现经济复苏。秋季来临时，人们似乎仍以乐观的态度等待着，天真地认为复苏的出现将延至 1992 年春季。而到 1992 年春季时，经济复苏仍迟迟未见端倪。当然，这也要取决于“复苏”这个词的涵义。从经济学角度来讲，的确可以说在 1991 年中期便出现了复苏，因为当时的经济已开始回升。但这只是经济学家所定义的复苏，而不是政治家所理解的复苏，因为伦敦的财产市场没有复苏，消费者的信心也没有复苏。再者，当提到复苏时，一些主要的经济统计数据却回升缓慢，令人急躁，尤其是破产率和失业率的上升更使人担忧。从 1991 年底的形势来看，直至大选时，失业率似乎仍呈继续上升的趋势。

就此次衰退的程度而言，有充分的依据可以证明 1990 年底实行的货币政策过于紧缩。显然，通货膨胀已达到顶峰，并将在 1991 年迅速下降。此时的危险已不再是经济过热，而是发展的停滞。每当财政大臣会见保守党后座议员时，他们总会不断地鼓动他降低利率。然而，自英国加入欧洲汇率机制以来，这种选择变得极为艰难。所有欧洲汇率机制成员国实际上都盯住德国马克，而德国联邦银行则毫无让步的姿态，因为它不得不维持已增长的预算赤字，以应付重建前东德所需的开支。加之在西德马克与前东德马克以 1:1 平价汇兑的情况下，德国内部的利率居高不下，而其他成员国则不得不调高利率。

然而，令人惊惊奇的是，大部分欧洲汇率机制成员国居然对德国采取顺从的态度。各国的外交部门往往是欧洲货币联盟的忠实信徒，它们认为高利率体系大有益处，因为这将促使通货膨胀率得以收敛，而这些外交家们通常

很少为国内的经济形势感到担忧。有些国家的金融部门也认为货币控制大有益处，因为这将使政客们无计可施，它们常常对政客们持不信任的态度。法国金融部门尤为主张“强势法郎”，因为法国要到 1993 年才进行议会选举。

尽管德国难以作出让步，但诺曼·拉蒙特除使通货膨胀下降以外，在 1991 年连续 7 次削减利率。不幸的是，这 7 次利率削减仍未奏效：每次削减的幅度均为 0.5%（而在其他欧洲汇率机制成员国，利率调整的幅度一般为 0.25%）。到 1991 年，0.5% 的利率降幅也已不足对国内经济产生刺激。到 1991 年 9 月，利率在 7 个月内一共降低了 25 个百分点，从原来的 14% 降至 10.5%，但这一点似乎并未引起人们的注意。

即使从英国作为欧洲汇率机制成员国的角度来看，我们也难以看出诺曼·拉蒙特大臣当时会有什么别的办法。即使当初英国未加入欧洲汇率机制，我们也同样无法肯定我们现在就一定有更大的选择自由。如果英镑大幅度贬值，没有那位大臣会对币值问题以及通货膨胀带来的后果置若罔闻，视而不见。如果其他欧洲国家采取一种将利率固定在 5% 左右的政策，势必会使英国付出代价。同样，从历史的标准来看，1:2.95 的英镑/德国马克平价汇兑比值似乎不算过分苛刻。而那些断言此汇率过高的人，实际上是在表现一种经济悲观主义情绪。我们必须记住一点，加入欧洲汇率机制后，生活虽然显得很艰难，但在加入汇率机制以前，我们的生活也同样不轻松。由此可见，1991 年的欧洲，根本不存在随意浮动的汇率。在重大的欧洲货币联盟和单一货币问题出现之前，关于欧洲汇率机制的争论将会贯穿整个 90 年代。

1991 年底，约翰·梅杰也变得不那么关心此事，无论是从问题的专业角度还是哲学范畴均是如此。对他来说，这些问题同样被另一个更为至关重要的问题所取代，那就是大选。显然，他只有靠保证经济的复苏，而不是等待经济的复苏来赢得这场选举。这就是说，政治只有求助于经济。

政治与梅杰

约翰·梅杰当选保守党领袖，在很大程度上归功于他的各位同僚，他们都相信他富有政治天赋。在这里，有一件事十分滑稽。当时，人们似乎并不怀疑他的政治才干。许多保守党议员担心的是，像他这样一个在外交和防务问题方面缺乏经验的人是否能成为一位称职的首相，领导英国参加战争。就连梅杰先生自己对此也很担心。然而，海湾战争期间，他经受住了任职后的考验。人们——包括他自己——马上对他处理外交事务的能力信心倍增。此时，国内政治反倒令人忧心忡忡。在某种程度上，这一切是由前面提到的经济困难所致，但与首相本人的政治能力也有关系。

政策

在下议院 11 年多的日子里，约翰·梅杰作为一位政治家赢得了广泛的声誉。然而，他的声誉大都来自他敏锐的判断能力和他在小团体中的杰出表现，他却从未掌握政治中的公众艺术。罗宾·奥克利在《时代》周刊任主席时，就曾经这样描写过梅杰：“他无需高声讲话就能操纵下议院。”不出两年，他担任新的职位，却发现这个新的职位上主导下议院是何等困难，因为他仍未学会提高自己的嗓门。这个问题显得越来越严重。几乎所有的政治家在身居高位之前，就已行成了一种公众的形象。当然，这样难免会有明显的虚伪之嫌，象哈罗德·威尔逊、丹尼斯·希利和罗伊·哈特斯利之流，与这些人打交道时，人们常常对他们真伪难辨。但是，如果没有这样一种伪装的外表，那就难以把自己的力量传播给公众。

约翰·梅杰已担任了首相，但却缺乏那种公众形象。因而，在大庭广众之下，他难以引人注目。听过他在小范围内发表讲话的人都知道，他是一位大方、睿智的演说家，他措词妥当、时而幽默轻快、时而严肃庄重。这些年来，许多在聚会上见过他的人形成一种印象，认为他是一流的演说家。然而，在下议院或在保守党大会上，他却难以显示良好的形象。在这种场合，他的声音似乎失去了共鸣，语言魅力也不知哪去了。他常常重复词句，又随意插入各种修饰语以及不必要的形容词或副词，这一切使他语言中应有的力量受到严重削弱。但是，私下的约翰·梅杰却是一位自然的领袖人物。他举止文雅，和蔼可亲，绝无高傲自负或自尊自大之举。但他说话却坚定有力，富于威严。近 25 年来，他加入任何团体，往往都被推选为领袖，但他却从未公然独断专行。因而，才会有如此多的同僚在保守党领袖竞选中投他的票，他的领导才能已被那些熟知他的人所公认。

他常常使周围的人感到鼓舞，尽管他无意这样做。在茶余饭后的闲聊中，约翰·梅杰言谈举止常能使许多议会同僚流露出对他的拥戴之情。尽管他在这方面的吸引力无法与撒切尔夫人相比（原因之一是他不该是男性），但是，即便在用餐之前，梅杰在党内也同样拥有大批忠实的支持者。不过，面对广大的电视观众，他还不知道该如何有效地展示自己独特的魅力。因此，如果说他的当选主要是归功于他所谓的政治技能，那么他现在的任务就是去掌握另一套截然不同的政治才干。

梅杰先生就职后的几个星期里，由于不善于在公众场合乔装和掩饰，还产生了另一种后果：他周围的人注意到，他对新闻媒介的批评显得过分在意和敏感。对来自怀有敌意的新闻界的中伤，大多数政治家尽管内心受到严重伤害，牢骚满腹，但却会故作镇定、摆出一付若无其事的样子，从而给自己披上一层坚韧的外壳。约翰·梅杰却是个例外。在某种程度上，这是因为多年来他一直受到新闻界的好评（在空军服役那段时间除外），从未遭遇过失实不公的报道或恶意攻击。有一次，他非常气恼，特别是对某些保守党报刊所发表的愚蠢评论大为不满。他无法理解，在信息大爆炸的当今世界，有那么多的消息值得报导，新闻界为什么还有时间和心思去翻他 30 年前的陈年老帐，追究他到底获得过几个“0”级成绩。同样，他也无法接受新闻界在他私生活上大做文章，何况有些文章纯属谎言和恶语中伤。

自约翰·梅杰出任首相以来，关于他私生活的谣言不胫而走，说他至少曾与一个女人关系暧昧，有的说是个女裁缝；有的说是个女厨师；还有的说

是兰伯斯工党的黑人议员。众说纷纭，莫衷一是。但这一切纯属无稽之谈，而舰队街各家新闻机构在这件事情上所花费的精力决不亚于对海湾战争所作的报导。一连几个星期，各小报的记者便在某个怀疑对象的住所附近安营扎寨。BBC 广播电台的一位负责人尽管当时未见过梅杰夫妇，却一口咬定梅杰夫妇的婚姻是徒有其表。类似的谣言甚至还曾被搬到《时代》周刊的要人会议上大加议论。诺尔马·梅杰对这一切只是一笑置之，但梅杰却难以忍受。对这些玷污他家庭的各种企图，他愤怒不已。可以想象，这一切毫无疑问使他变得更为敏感。然而，具有讽刺意味的是，《私家侦探》这家以唯恐天下不乱而著称的杂志，此次又煽风点火，大肆渲染，但最终又是它站出来一一澄清谣言。

然而，过分强调外表形象的重要性，恐怕是十分愚蠢的。实际上，形象问题所影响的往往是他与政治阶层的交往。而在他与普通大众的关系中，它的作用则似乎没有那么重要。说到对舆论的理解，政治阶层的人有两大缺陷。第一，他们的社会交往大都是与他们有共同志趣的人，而对于那些不问政治的人，他们则难以理解其思维方式。第二，政治阶层的人历来习惯于寻求刺激。他们就像一个美食家，一个星期要品尝六、七个厨师的手艺，并且还要不断地寻求刺激。而大部分普通英国人每天的品味都大致相同，他们不信任慷慨激昂的政客。正如狄斯瑞利所说的那样：“英国人民长期困扰于茫茫雾霭之中，中产阶级强大有力，他们需要的是强硬的政治家。”

总的来讲，公众对于玛格丽特·撒切尔更是抱以尊敬，而不是热爱。她本人真正关心的是在选举中取胜，而不是自己受欢迎的程度。对于狂热的支持者来说，她的个性也许是她压倒一切的资本，但对大多数选民来说那算不了什么。1990年以前，她的政党曾一度赋予她竞选的重任。与此同时，早期的民意测验则表明在选民中拥有一个巨大优势的人是约翰·梅杰，而不是玛格丽特·撒切尔。

约翰·梅杰自当选首相起，就在民意测验中得分颇高。这一切起初也许是出自选民的新奇感，而后来则毫无疑问是因为海湾战争的因素。这场战争他把握得恰到好处。有些保守党人人为他没能表现出撒切尔夫人那种胜利者的姿态而感到遗憾，但大部分人则不得不承认梅杰先生的姿态与公众的情绪更为和谐。战争伊始，梅杰先生曾对全国发表广播电视讲话。公众认为这次讲话获得了巨大的成功。他的语调有些沉闷，但却坚定有力。这位新任首相使人觉得出兵的决策似千斤重担落在了他自己的肩上，但他决心把这一切进行到底。

约翰·梅杰的广播讲话在最后定稿时，曾加上“上帝保佑”这一祈祷语。对此，他的顾问们提出异议。查尔斯·鲍威尔回忆说：“我曾皆斥他‘上帝保佑’在此显得不妥当，会破坏讲话的感染力。”但梅杰先生委婉地拒绝了 this 建议。听了梅杰的演讲后，查尔斯爵士不得不承认“上帝保佑”听起来的确感人肺腑，整个战争期间，梅杰先生始终抓住公众情绪。即便在战争结束之后，这位新首相本人在民意测验中的支持率不仅大大高于工党领袖尼尔·金诺克，而且也大大高于他任何一位保守党同僚。

在他出任首相的最初几个星期里，同僚们曾有过各种担忧。现在，这位首相已成为保守党最强有力的武器。正如保守党主席克里斯·帕滕所说：“我现在的任务就是，使我们的政党像首相一样备受人民的欢迎。”与此同时，梅杰先生也正努力采取合适的政治策略维护自己已赢得的声誉。

当选首相后，梅杰的第一个任务就是改组政府。首先是改组内阁。内阁中当时有两个空缺：玛格丽特·撒切尔已离开了政治舞台，随她而去的是交通大臣塞西尔·帕金森。竞选期间，帕金森先生就曾提出辞职，但被劝阻。虽然他与梅杰先生没有任何过结，并真诚地支持梅杰先生。但他认为自己应该随格丽特·撒切尔一起辞职，毕竟他的政治生涯曾与她息息相关、荣辱与共。不过，他最终答应梅杰先生当选以后再宣布离职。

其中的一个空缺是极易填补的：玛格丽特·撒切尔的离任自然意味着迈克尔·赫塞尔廷的回归。几经调解，赫塞尔廷被委任为内政大臣，但他又很快拒绝了这个职位，因此，他又被委以环境部大臣的重任，负责制订适当的政策以取代他曾长期抨击的人头税制。帕金森先生的职位则由前苏格兰部大臣马尔科姆·肯夫肯德接替。梅杰先生的原财政大臣职位由他竞选班子的负责人诺曼·拉蒙特接替。拉蒙特先生的秘书长职位则由代戴维·梅勒担任。这就意味着有第三位内阁大臣应该让出自己的职位。

显然，这第三位被免职的内阁大臣是上议院议长贝尔斯德勋爵。威利·怀特洛辞职后的三年来，约翰·贝尔斯德尽管仅仅是一位临时的代理内阁大臣长，但他却忠心耿耿，尽职尽责，他是非常乐意继续留在政府工作的，担任北爱尔兰事务部高级主管大臣兼财政部审计长。他离开内阁后产生了一个极为有趣的结果：保守党内阁成员中竟没有一个是出自伊顿公学和牛津大学的基督教堂学院的，这一现象在本世纪以来是史无前例的。这两所学院被誉为是培养保守党政治家和首相的摇篮，著名的格莱斯顿就出自这个摇篮。

贝尔斯德离任后，自然该有人来接替，但上议院却没有合适的候选人。这就意味着要从下议院物色一个资历较深的人，而且这个人在下院必须有一个稳定的席位。最具备以上条件的是内政大臣代戴维·沃丁顿。这样，在这次的内阁大调整中，最后一个空缺产生了，并要在剩下的人选中进行选择。梅杰先生早已决定要把克利斯·帕腾那种有魄力的人安排在保守党主席的位置上，以取代肯尼斯·贝克。而沃丁顿先生进入上议院使贝克先生得到了内政大臣的交椅。当初，如果赫塞尔廷接受首相的安排担任内政大臣，贝克能否在政府中留任就不得而知了。

约翰·梅杰成为首相的候选人时，戴维·沃丁顿曾给他以大力支持。此次梅杰首相对他的职务安排并不合他的心意，但他还是接受了，他这种禁欲主义式的忠诚使梅杰大为感动。他成为内政大臣那阵时，可谓踌躇满志、雄心勃勃。沃丁顿没想到担任这个职务仅仅才一年，就会失去它。作为一个合格的下议院议员，他自然难以适应在上议院的工作。对于一个下议院首席督导员来说，要适应上议院那种非正规并且含糊不清的组织方式是十分困难的。在瑞波尔选区的问题上，沃丁顿勋爵也与同僚们产生了分歧。同僚们对这个选区信心十足，而沃丁顿勋爵则不然。最终，他的预言得到了应验：保守党原来 19000 票的多数已不复存在，取而代之的是自由党 4000 票的多数。这个结果对戴维·沃丁顿来说是最为沉重的打击。但是，他坚强地把痛苦埋在心里，倾注全力去做好自己的本职工作。对于所有满怀希望却又屡遭挫折的政治家来说，他是一个值得学习的典范。

在内阁以外，梅杰先生也做了一些重要的人事安排。蒂姆·伦顿被免去下院首席督导员职务，主管文艺部，对他本人来说真可谓适得其所。接替他的是理查·赖德。赖德先生很快显示出娴熟的组织秘书才能。他出色的工作，给人耳目一新的感觉，从而使撒切尔夫人执政最后一年的工作显得大为失

色。另一个重要人事变动是吉安·谢波德的晋升，她完全可以成为梅杰先生的第一位女内阁成员。

约翰·梅杰对唐宁街10号的官员也进行了调整。一些人自愿辞职，这使他的调整变得相对容易而又紧迫。伯纳德·英厄姆决定随着主人的离任他也应该隐退。英厄姆被封为爵士，以表彰他所做的工作，仅此而已，长期勤勤恳恳的尽职没有得到更多的回报。

显然，对接替伯纳德爵士的人选，梅杰先生早已心中有数。这个人就是他的财政部新闻发言人格斯·奥德奈尔。作为一位训练有素的经学家及前任大学讲师，奥德奈尔先生与伯纳德爵士风格迥异，但工作却同样得力，同样受到新闻界的好评。

唐宁街10号政策研究室主任布莱恩·格里菲思谢绝了梅杰要求他继续留任的邀请。他被封为贵族，接替他的是道格拉斯·霍格的夫人莎拉·霍格，她的父亲是前保守党内阁大臣波伊德—卡彭特勋爵，而她丈夫的父亲黑尔什姆勋爵也是一位前保守党内阁大臣。她自己本来可以成为一个卓越的政治家，但现在却成为一位颇有影响的顾问。

梅杰先生留住了查尔斯·鲍威尔，尽管这位即将被封为爵士的鲍威尔先生明确表示要离开唐宁街10号，但在海湾战争爆发的前夕让他离去显然是不明智的。他就这样被留下来，为梅杰先生效力，就像他当初为撒切尔夫人效力一样。起初，唐宁街有些新任助手对鲍威尔先生有几分惧怕，因为他们以前曾听说过许多有关他的传闻。在这些传闻中，他被描绘成残酷无情的恶魔。然而，他们心中的恐惧感很快就消失了。正像有人后来描述的那样，查尔斯·鲍威尔给人的印象是：对外交政策问题有渊博的知识，与国外政治家有密切的交往。不仅如此，他对于每一个细小的问题和工作，都处理得有条不紊、恰到好处。甚至对于第三世界国家无足轻重的政治家的来访，鲍威尔先生也要临时搁下海湾战争的计划，向首相口述备忘录，二、三段简洁扼要的话，就能使首相相对来访者及其国家的情况一目了然。

鲍威尔先生在内阁以外的部门享有盛誉，等他最终离开唐宁街10号时，约翰·梅杰已对他备加推崇。在首相身旁工作的许多人都无法相信，一位外交才能如此卓越的人居然从此永远进入商界。接替鲍威尔先生的是斯蒂芬·沃尔，他很快就证明自己的工作才能足以同查尔斯·鲍威尔相媲美。沃尔先生虽不如其前任名声显赫，但他所产生的影响却毫不逊色。

至此，梅杰先生的班子已配备就绪，他的精力便投入到政策的制定方面。

当务之急是制定一项新的税收政策以取代人头税制。人头税已随着撒切尔的下台而不复存在。从一开始，约翰·梅杰就意识到必须制定一项新的政策，尽管这样做会面临一种左右为难的局面。他一上任就匆匆制定新的政策以取替人头税，这简直有点像莫斯科大撤退，但事实证明这是一次组织良好、行动迅速的大撤退。在讨论新政策的过程中内阁委员会步履艰难，议院首席督导员理直德·赖德曾告诫说，如果政府抛弃人头税制的基本原则——所有成年人都应纳税，那么许多后座议员都会表示不满。与此同时，人们普遍担心如果取而代之的是一种以财产为基础的税制，大批保守党的支持者将受到伤害，他们会起来进行抗议。首相本人也曾倾向于寻求某种折衷的解决方案，使新政策同时兼备人头税和财产税的特点，但很快意识到这样的方案会使管理复杂化，并导致政治上的复杂局面。市政税的制订主要应归功于迈克尔·赫塞尔廷。

市政税的实施很快使政府在这个问题上卸下了政治包袱，这正是市政税的成功之处。这个极富凝聚力的体系使来自保守党人家庭的抵制大大减少。其实，在市政税实施以前，梅杰就已经采取行动，减轻地方税收的负担。

奈杰尔·劳森及许多财政部的官员都反对人头税，因为他们担心这会使得地方政府的税收能力不断遭到破坏，从而把税收的负担从地方政府转嫁到中央政府。事实证明，他们的担心不无道理。约翰·梅杰在这个问题上比别人迈的步子更大。在增加预算开支的过程中，他急切地要对所有交纳的人头税给予折扣，通过提高增值税来融通资金。诺曼·拉蒙特对此极不赞成，其实任何一位大臣都不会赞成。但是这位入主唐宁街 10 号的前财政大臣却寸步不让，拉蒙特先生只好无可奈何地同意了。尽管这是梅杰先生的政策，但唐宁街 10 号从未对这 140 英镑的折扣居功自傲。

从一开始起，梅杰先生就声明他要使内阁的管理具有一种更为轻松的风格。在他召集的第一次内阁会议上，他对同僚们咧嘴一笑说：“咳，谁会想到是这样呢？”玛格丽特·撒切尔在其最后一届内阁中是年纪最大的内阁成员，但在梅杰先生的首届内阁中，只有 5 位比他年轻，这无疑使他本能地感觉到，在内阁的管理中，他只能做一位贤明的领袖，而不能我行我素，只能引导内阁，而不能独断专行。

他特别重视倾听同僚的意见。撒切尔夫人执政时，越来越倾向于事前做出定论。梅杰先生则鼓励同僚们畅所欲言。当然，这在某些方面给高级大臣们造成了麻烦。道格拉斯·赫德曾评论道：“在撒切尔夫人领导下，各位大臣需要做的就是与一位同僚保持一致，那就是首相本人。她总会很快地阐明自己的观点，然后争论便会自然停止。梅杰先生则不同，即使他赞同某个建议也决不会阻止其他同僚提出质疑，而提出建议的大臣必须就此质疑做出解释。

梅杰在会见非内阁大臣时，始终保持着虚心倾听意见的良好作风。一般来说，资历浅的大臣们费尽心思制定的立法建议往往会被上司们一笔勾销。这种现象在任何一个政府中都在所难免。撒切尔夫人执政时，当资历较浅的大臣们制订的计划被否决时，通知他们的往往只是发自唐宁街 10 号办公室的一张三言两语的记事条。这种作法常常使他们茫然失望，工作积极性不免受到打击。梅杰先生决心改变这种作法。尽管资历浅的大臣们仍有可能发现，自己几个星期的心血制定的计划被一笔勾销，但至少他们能从首相那里得到富于同情的解释，从而感到几份安慰。有些唐宁街的公务人员承认自己更渴望以前那种作法，因为那样不会使首相浪费时间，但他们同时也从中看到了梅杰体系在政治上的优势。

随着大选的临近，梅杰先生常常在内阁正式的工作结束前进行政治讨论。这标志着他试图把政治转移到政府工作的中心位置上来。约翰·梅杰入主唐宁街 10 号以来，大选便成了压倒一切的事务，这位新首相意识到这对他将是一次最为严峻的考验。只有大选获胜，才能保证有机会作为一位名符其实的首相行使职责。

在最初的几个月里，授权问题曾使他感到压抑。他常常急切地浏览着民意测验的记录，并寻找机会深入乡村。他的一些最亲密的顾问总是不时地提醒他要谨慎行事。克里斯·帕滕认为在 1991 年 10 月以前根本不可能进行选举，拉蒙特先生则倾向于 1992 年，有时甚至倾向于将选举推迟到最后的期限——1992 年 7 月。最终，梅杰先生放弃了在 1991 年进行大选的念头，尽管

他在唐宁街 10 号的一些助手对财政大臣未能于 1991 年在经济上打开局面持批评态度。对这些批评，拉蒙特先生直言不讳地给予反驳，他认为这些言论是无知和不负责的。

就任首相几个月后，梅杰先生对提前进行大选的热情丝毫未减。但他的确轻松多了。1991 年夏季，他已不再为缺少委任权的事而犯愁了。他感觉到，既使他仍面临着选举问题，但他已经赢得了威望和声誉，这不也是一种委任吗？因此，他不再那么急于确定大选的时间了。

1991 年 9 月下旬，经过广泛的商讨并对公布的和未公布的民意测验结果进行仔细分析之后，梅杰决定将选举推迟到 1992 年。最有可能在 4 月 9 日或 5 月 7 日。截止 1992 年新年伊始，保守党的竞选准备工作已全部就绪。几个月来，那“五个火枪手”一直在唐宁街 12 号议院督导员的办公室里进行会晤，策划竞选。其目的是要保证在 1992 年的每一个星期保守党都有一个主题，这个主题要么是消极的，即对工党进行攻击；要么是积极的，即着重提出几项有吸引力的建议以充实他们的竞选宣言。

在整个准备过程中，保守党成员们意识到他们面临两大选择。第一大选择是工党领袖尼尔·金诺克。到 1992 年初，即便是乐观的工党支持者也清楚地意识到，金诺克是一位值得信赖的人。

而保守党的另一大选择就是约翰·梅杰本人。虽然梅杰先生不是个自负的人，但他自己也赞同这种评价。到 1992 年初，他相信自己已同英国民众建立了水乳交融的关系。他相信在大选中只需三、四个星期，他就能依靠这种亲密无间的关系为他的政党和他自己赢得辉煌的胜利。

