

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

乔治·布什自传



## 作者的话

就像附着配料说明的食品一样，每本写华盛顿的书都应该在醒目的位置附上一篇让读者有权了解其内容的简介。

我明确地告诉读者，如果你打开这本书，以为它又是一本关于里根政府“内幕”的书，描述椭圆形办公室秘密会议上未经透露的秘密、内阁成员的分歧以及总统和副总统星期四午餐吃什么，那你多半会失望的。

其实，本书早在里根政府组成前几年就已有构思。书中所写的是在那以前 50 多年的事。严格地讲，这不是一本“写华盛顿的书”。它是一本关于得克萨斯州、缅因州、小笠原群岛和中国的书——除了华盛顿环形路外几个地方。

1977 年 1 月，我的头脑中第一次出现了人过 50 常会有的那种强烈愿望：我要把我前 10 年的经历和经验告诉别人。而在那 10 年中，我和我的妻子巴巴拉以及我的全家从休斯顿到华盛顿，到纽约，到北京，然后又回到华盛顿。

时间的选择再好没有了。我们转了一圈后又回到休斯顿。190 年 1 月，我开始了众议员的公众工作生涯。1977 年 1 月，我当了一年的中央情报局局长以后结束了这种生涯——至少是没有再继续下去。在那 10 年期间，我去过许多地方。当时我所需要的只是出版商的建议——“您考虑过写一本书吗？”而我也已开始做准备，记笔记和录音。

接着，就像出版一本书的过程中经常出现的情况一样，在准备付印时，发生了一件不寻常的事。我被另一件事迷住了，我发现自己为了在阿拉巴马州、新布希州以及其他进行总统预选的各州竞选，耗费了漫长的日日夜夜。1980 年 7 月，我成了罗纳德·里根在共和党全国竞选中的伙伴。1981 年 1 月，我宣誓就任美国副总统。

不管我已经开始写的书是政治性的还是自传体的，我仍然想把它完成。我一直怀有完成这本书的想法。事实上，这本书所写的内容不仅包括 1967—1977 年，也包括在那以前好几年的事。

我的成长，正如中国俗语所说，是在“引人注目的时代”——这个时期包括本世纪 30 年代、第二次世界大战以及冷战开始。对这个时期以及形成我的生活、我的价值准则和我的人生观的早期经历，都有些话值得说。

展望未来——这个书名反映了我的人生观——与我 10 年前在休斯顿开始写的那本书已大不相同。时代变了。异乎寻常而又无法预料的事情发生了——而且不仅仅是在准备付印的过程中。如果真实可信作为标签的法则适用于写华盛顿的书的话，那么以此来概括本书所叙述的事情是再好不过了。

乔治·布什

1987 年 5 月于美国首都华盛顿副总统官邸“向上看，不要向下看；向外看，不要向里看；向前看，不要向后看；并伸出你的援助之手。”

爱德华·埃弗里特·黑尔牧师

1903年9月于美国参议院

## 第一章 喂，乔治……

1980年夏 底特律

政治被看作是关于人民和竞选的事——竞选公职，一直到下次竞选活动——然而，早晚还是要回到旅馆的房间里等着。空气潮湿的1980年7月16日晚上，我正是这样坐在庞恰特雷恩旅馆里，眺望底特律河和远处安大略省温泽市的灯光，和我的妻子巴巴拉，还有我们的孩子及几个朋友一起喝啤酒，吃爆玉米花，看电视，就这样等待着。

等待着另一只鞋子掉下来。（这是形容焦急等待的心情。它来源于一个故事：在一座公寓里住着一位老妇人，她的楼上住着一位年轻人。老人常因年轻人的吵闹声不能入睡。每天睡觉前她都怀着焦急的心情盼望早点听到年轻人脱鞋的响声。当第一只鞋掉到地板上发出响声后，老人安心了一些；听到第二只鞋的响声后，老人方安心入睡。）

第一只鞋六周前在1100英里以外休斯顿我家的起居室掉下来了。我的竞选代理人吉姆·贝克把全国各地的政治顾问召集到一起，讨论我参加总统竞选的前景。会议从上午10点喝咖啡的时间开始，到10点5分就达成了一致看法——参加竞选没有前途：罗纳德·里根将获得提名参加第一轮投票。只有一个人持不同意见，这就是我。

“我们已经在加利福尼亚、新泽西和俄亥俄的预选中获胜，”我争辩说：“我们还可以试一试。”

现在一个好的竞选代理人必须具备许多优点。他必须是一个办事效率高的管理员；必须了解竞赛场上的选手，做到知己知彼；在竞选激烈时必须保持冷静。但最重要的是，他必须能对候选人说出他所不愿听的话。

吉姆·贝克是一个好的竞选代理人。那年春天的一个早晨，他带来休斯顿一些有说服力的证据——非正式的代表统计数字。“乔治，”他说，“你知道什么时候拿着，也知道什么时候把它们放下才行。瞧瞧这些数字吧。”

他把带来的文件在咖啡桌上铺开，但我没有心思看。我认为，如果我们玩弄百分比，我就不会进入竞选。我回答道：“吉姆，任何事情结束以前，我是从不会放弃的。此刻不是开始放弃的时候。”

吉姆摇着头，“但是，竞选已经结束了，乔治。”他指着那些数字。“看来，你是唯一不知道这种情况的人。而且……”他在桌子上摆开另一批数字时补充道：“我们的钱快用完了。”

这笔钱用在加利福尼亚、新泽西和俄亥俄的竞选上已经太多了，而且用在我的总统竞选上太多了。那天晚上，我和巴巴拉以及我们城外的朋友到我喜欢的名叫莫利纳的墨西哥餐厅去吃饭。我们吃的有墨西哥的菜豆、玉米饼、玉米面包卷的辣味肉饼和辣椒。

我的胃口不错。不管愿意与否，一旦作出了决定，我总是能吃能喝的。

我习惯早起，经常在6点或6点半左右起床。第二天早晨7点以前，我把要发给罗纳德·里根州长的贺电从头到尾看了一遍后发出去了。然后，我开始给全国各地的朋友们打电话，感谢他们为我参加这次竞选用去了漫长

的日日夜夜。

我不记得是谁先提起的，但是，好像有 2 / 3 的人都探问里根·布什候选名单当选的可能性有多大。这个问题在上午 10 点左右加勒里亚旅馆举行的记者招待会上又有人提出来，我断然拒绝回答。全力以赴进行近三年的总统竞选之后，现在要这么快就转一个大弯子，我还没有心理准备。我需要离开一阵子，平静一段时期，把事情理出个头绪。

此外，我知道谁也不会去竞选副总统，因为这是一项应聘的职务。而招聘人正好是那位总统候选人。

1968 年在迈阿密海滩，威斯康星州的众议员比尔·施泰格尔和一些好心的朋友，以及汤姆·杜威和约翰·布里克等几位党内老前辈已放出我可能成为理查德·尼克松竞选伙伴的风声。由于尼克松本人的提名已成定局，他正在就副总统候选人问题广泛征求各方面的意见。正如我们后来知道的那样，他已选定马里兰州州长斯皮罗·阿格纽。但是，尼克松知道，要使全国代表大会的新闻报道引人注目，使电视观众感到兴趣，还需要晚一点宣布人选。

某些新闻媒介的评论家提到纽约市市长约翰·林赛有可能成为尼克松挑选的对象。

林赛的情况是这样：他对年轻的投票者有吸引力，是一颗正在冉冉升起的政治明星，但大多数代表认为他太自由化了。由于需要一位新年轻共和党人的呼声高涨，作为在东部有家族关系的 44 岁的得克萨斯州共和党众议员，人们认为我是一个可能的人选。

这种提名法对一个年轻的政治家不会有什么伤害，何况当时已是一个泄了气的试探气球——那年我就是这样。在全国代表大会后，我收到尼克松的一封信，他抽空向我解释为什么没有选我。

“你进行了一场安排得很好的小竞选运动，乔治。他以一个老练政治家的冷静口气说道：“但是，你明白……我确实不能挑选一个只有一届任期的众议员。”他是的。除了具有一副新的年轻面孔外，我没有什么能赢得选票的条件，而这在全国竞选中是不够的。

1974 年尼克松辞职以后，杰里·福特在考虑副总统可能的人选时，我的名字又被提出来。那时，我的资格已经强了一点。我是共和党全国委员会主席，当过美国驻联合国大使，而且在共和党州长和全国委员会委员进行的副总统预选投票中名列前茅。这时，我接到由白宫接线员直接打来的电话。

“是乔治先生吗？”

“是的。”

“先生，请等片刻……总统先生，布什先生的电话已接通。”

“喂，乔治……”

“总统先生，您好！”

“很好，乔治，很好。我给您打电话就是想让您知道，几分钟以后我将宣布，纳尔逊·洛克菲勒的名字将作为副总统的提名送交国会批准……”

“好，……好的，总统先生，您作出了很好的选择。感谢您抽空给我来电话。您的确不必。……”

于是他没有解释，然而，这正是杰里·福特的风格。他是一位有头脑的总统，就像他在众议院中是一位党的领袖时一样。

1974 年接到关于洛克菲勒的电话这件事是很有趣的，因为洛克菲勒一

直坚持说，他不愿担任这个职务。他曾说过，他不愿看到自己当“辅助机器”。早在合众国建国初期，人们——包括一些副总统——就是这样贬低副总统这一职务的。

约翰·亚当斯宣称，他担任这一职务是痛苦的。后来，他当了总统以后又竭力不让他的副总统托马斯·杰斐逊好受。一个世纪后，特迪·罗斯福则喜欢重复马克·吐温关于两个兄弟的笑话：一个当了水手，另一个成了副总统，人们从此再没有听到他们的消息。

再近一些时候，富兰克林·罗斯福的第一位副总统，得克萨斯州的约翰·南斯·加纳婉转地引用别人的话说，副总统还不如“一桶热乎乎的唾沫”。1932年加纳和富兰克林·罗斯福为了争夺总统候选人的提名进行了激烈的斗争，但是，当罗斯福让他担任副总统时，“刺儿头杰克”还是提起了那只桶——即使他为当副总统不得不辞去众议院议长的职务。

28年以后，另一个得克萨斯州人林登·约翰逊失去了总统候选人的提名，而让另一个东北部人约翰·肯尼迪得到了。约翰逊也说过，他不愿当副总统，而且他本人对肯尼迪的厌恶要比加纳对洛克菲勒还厉害。但是，烟消雾散之后，约翰逊还是放弃了参议院多数派领袖的权威地位，当了肯尼迪的竞选伙伴。

这就清楚地说明：虽然每个人都贬低副总统的职务，但并没有多少人真正拒绝担任这项职务。这里有一个明显的原因——我们的第一任副总统已简明地（即或是病态地）概括的一点。约翰·亚当斯所写道：“今天我什么也不是，明天我可能就是一切。”！但是，现代的副总统职位除了有感到压抑的一面，也提供了其他的可能性。副总统的威信，如果不是指权力的话，从第二次世界大战结束后已经提高。当哈里·杜鲁门接替富兰克林·罗斯福时，他对原子弹一无所知，却要尽快处理第二次世界大战最后日子里他所面临的一些重要决定。这件事使后来的总统都让他们的副总统详细了解白宫作出决定的过程。如果有名符其实的总统，那么，名符其实的副总统就可能对政府的政策发生影响。

所有这些，在以后的六周里，当我和巴巴拉准备参加全国代表大会时，都在我的头脑里转来转去。我愿当罗纳德·里根的竞选伙伴吗？是的。我能为此做点什么事吗？不会超出我18年政治生涯中做过的事了。不管来不来电话，对我都一样。

当时，还有一些我参加竞选留下的事未处理完——40万美元的竞选债务。一群基金筹集人使我直到7月中旬完全解决了这笔债务才得以脱身。

然后，我就到底特律去了。

选择副总统候选人一直是现代美国政治中最无法预料的事情。1980年在共和党全国代表大会上发生的事情也不例外。

为里根参加竞选进行民意测验的迪克·沃思林6月份进行了一次全国性调查，为里根为首的竞选名单选出最有可能的竞选伙伴。投票的结果是新闻界从里根圈内知情人那里得到的。杰里·福特得票最多，其次是我，霍华德·贝克第三。在沃思林为他的采访记者提供的测验名单上，还有保罗·拉克萨特和杰克·肯普。

作为参议院的共和党领袖，霍华德·贝克在华盛顿受到广泛的尊敬。但是，他对巴拿马运河和第二阶段限制战略核武器条约的支持却引起了许多里根追随者的反感。作为来自内华达州的参议员，罗纳德·里根最亲密朋友

之一的保罗·拉克萨特，又不能使候选人名单维持地区性平衡，而这种地区性平衡是每次全国性候选人名单所必需的。供应学派的坚强支持者杰克·肯普除了在纽约州他的选区外，并没有什么名声。

由此看来，副总统的选择不是落到杰里·福特头上，就是落到我的头上。由于前任总统竞选副总统看来是不可能的，所以，吉姆·贝克认为，形成里根—布什候选名单的可能性大。

在整个竞选过程中，吉姆同里根的竞选代理人比尔·凯西以及其他的里根圈内人物，如埃德·米斯，一直保持着友好的接触。共和党内提名总统候选人的竞争并不激烈，然而，如果里根·布什名单是由全国代表大会产生的话，这种竞争在一些地区就会相当激烈，新闻界会提出某些问题。

首先提出的问题是，我4月份在宾夕法尼亚州预选时使用过的一个词——“伏都教经济”。这是针对里根提出的经济计划的一个方面说的，当时并没有引起广泛的注意，后来是新闻界和民主党人把它捡起来的。我们能消除在经济政策上的分歧吗？

不管竞选演说如何，我认为答案是肯定的，因为里根和我基本上有着相似的自由企业观。我们两人都赞成减税，反对政府过多地干预市场活动。全国代表大会结束后，我们聚集在洛杉矶商讨竞选战略时，我们的谈话再未突出地提到“伏都教经济”。我们同意经济问题是竞选的重要问题，讨论了卡特政府执政期间的薄弱方面：两位数字的通货膨胀、高利率和工业停滞。

我和里根一致认为，解决国家的经济问题不但要减税，而且要大量减少政府开支，同时要全面减少联邦政府的官僚作风和规章过细的做法。这些就是政治上和经济上的根本路线。

如果在产生里根·布什名单的过程中有什么障碍的话，那决不是什么经济或政治看法上的根本分歧，而只不过是罗纳德·里根和我之间相互了解得还不很够。我主持共和党全国委员会和他当加利福尼亚州州长时，我们曾见过几面，但从未长谈过。1978年，为了让他知道我准备参加总统竞选，我曾到洛杉矶他的办公室进行过一次礼节性的拜访。

然而，这也只是形式上的会见——真诚而不亲切。

竞选开始以后，我们在公开辩论时的几次见面是在面对面的交锋中进行的——这不是一种有意建造相互了解之桥的环境。

看来，关于沃思林对可能的副总统人选进行预测的新闻是针对里根·布什名单的。

但是，从里根阵营中发出的其他消息表明，里根还远没有选定他的竞选伙伴——副总统候选人的提名仍然悬而未决。

16号下午三四点钟——那天夜晚要投票选举总统和挑选副总统——负责给我安排大会议程的迪安·伯奇经过房间时告诉我们，他听说前福特政府的官员，包括亨利·基辛格、艾伦·格林斯潘、比尔·布罗克和杰克·马什，正同里根的高级职员会晤。人们认为他们将制定一项计划，可以把里根和福特连在一起的“理想名单”。

“这只是一种传说，”迪安说，“但是，我并非不全信这种说法。”他是正确的。

大部分大会传说都是短命的，尔后都消失了。但是，到晚上参加会议的代表开始走进乔·路易斯大厅的席位时，关于里根·福特的候选名单传闻并没有消失。实际上，这个传闻一直在散布。

大约 6 点钟，我吃了点快餐就准备到乔·路易斯大厅发表演说。我的演说安排在总统提名之前。从技术上看，这是为了把我的名字从总统候选人中去掉。实际上，它是为了表示党的团结一致而安排的发言，目的在于大会选择罗纳德·里根后能团结所有布什派的与会代表。

这是一次重要的演讲——是我应邀所作的最重要的一次演讲。出色的表现能影响副总统挑选过程，平淡的表现同样能影响这一过程，使之倾向别人。

当沃尔特·克朗凯特和杰里·福特出现在电视屏上谈里根选择竞选伙伴时，我正在打领带。正如我后来听到的那样，离几个街区远的罗纳德·里根也在观看这次会见。据以后的报道，当里根听到福特告诉克朗凯特，他认为总统和副总统可以怎样划分总统权力时——迹象表明，显然正在进行某种谈判——里根大吃一惊。他没有料到福特会公布这些新闻。我之所以吃惊是基于自身的原因。福特所说的内容就是一种总统共同执政制。

迪安·伯奇和我一起去大会厅。他出生在亚利桑那州，作为巴里·戈德华特的高级助手开始了自己的政治生涯，后来他成了尼克松和福特两届政府的白宫顾问。他讲话温和，很少生气，总是能够对政治舞台进行冷静的观察和分析。当我问他是否看过电视荧光屏上福特的那次会见时，他看上去有些茫然。是的，他说，他看过了，但是，无论从政治上还是从白宫真正采取的方式上看，都看不出有什么意义。

看来，福特会见克朗凯特时所讲的主要内容——以及基辛格和其他人在与里根的代表会见时试图制定出的——是这样一种安排：里根将负责内务和经济政策，而福特可能依靠基辛格的协助，将负责外交和国防政策。

“把它抛到脑后去，乔治，”当我们穿过人群向后台走去时迪安竭力劝我，“只管集中精神发表你的演讲吧。”

我在努力做的正是这一点：走上通往大会讲台的长长斜坡前 5 分钟，我把发言稿又看了一遍。这时一个后台工作人员走过来，轻轻拍拍我的背说：“很遗憾，布什先生，的确很遗憾。我一直是支持您的。”

“遗憾什么？”我和他握手时问道。

可您的意思是说，您还不知道发生了什么事？一切都完了。里根已挑选福特作为他的竞选伙伴。”

我们等待着男一只鞋掉下来……

回到旅馆，我确信那天晚上不会再公开露面就换上运动衫和运动裤。我对自己在会场内举行的招待会上的表现感到满意。纽约州众议员巴伯·科纳布尔把我介绍给大家以后，响起了长时间的热烈的掌声——拥护布什的代表们沉浸在一片欢呼中。这次讲话约被 10—12 次欢呼声和掌声打断。这种情况不是完全没有估计到的，因我已采取了反对卡特政府的立场——这是彻底争取共和党听众的可靠方法——然后，勾画出里根政府领导下的国家前途。

当时，除了第二天晚上要在讲台上亮相外，在总统和副总统的被提名人发表接受提名的演说后，我在大会上的任务就完成了。听不到奏铜乐，没有雪茄烟。而且，暂时也没有悔恨和痛苦。

全力以赴，不要向后看。这是我到 30 多岁才学到的一课。当时，我每天工作 18 个小时才白手起家建起了一家公司。回想那时，我是个经常有烦恼的人。有一次到伦敦进行繁忙紧张的商务旅行。一天早晨，我醒来开始穿衣服，后来突然发现自己倒在旅馆房间的地板上。我没有感到疼痛，只是觉

得头晕。我想站起来，却站不起来，我蜷曲着身体爬到床边，按急救铃。

害怕了吗？不，准确点说，是震惊。正当你一直以身体健康而满意时，却因不明的原因使它垮下来了，这就要你马上考虑这个问题。我不知道自己得了什么病。旅馆的医生及时给我检查后，使我放心了。他说，没有什么，只是轻度的食物中毒，给我开了一般药方，并嘱咐我休息。

好厉害的食物中毒！由于整天头晕，我缩短了旅行的时间，乘了一夜飞越大西洋的飞机返回了休斯顿。在得克萨斯医疗中心，我的朋友和医生利洛·克雷恩博士告诉我，我患了出血性溃疡。幸运的是，流血已自动停止。

出血性溃疡？别人才得出血性溃疡呢。是他们神经有毛病，而不是我。

克雷恩博士很快就让我抛弃了这种成见。“乔治，你得了典型的溃疡病，”他说。

“你这个年轻商人，只顾一个劲儿地拼命往前闯，你想做的事太多，担心的事也太多了。”

我告诉他这是我的一贯作风。时至今日我已不可能有多大的改变。

“还是改变一下好些，否则10年内你就不能到处跑了，也可能是五年。”他一边给我开短期处方一边说。

当时他完全吸引住我了。“我暂时给你吃一些药，另外要严格限制你的饮食，”他继续说道。“但是，这只能控制住你已经给自己造成的损害。如果你想避免再发生这样的事，那就要看你了。”

他开的长期处方不是吃药，也不是限制饮食，而是从我的病源下手。我一辈子都得在控制自己的情绪下工作，设法不让愤怒或失败影响我的思绪。而我从来没有多考虑如何控制自己的精神。然而，由于我领悟了克雷恩博士讲的那番话，情况起了变化。我的溃疡终于完全治好，以后再也没有犯过。

虽然医生讲的都是些通常对工作的做法，但是通过这次患出血性溃疡才使我信服。

“你必须接受这样的事实——你不能什么事都做，”他说。“要学会把你的精力集中到你能改变的事情上，不要为那些你不能改变的事情担忧。”

如果说什么时候的情况属于后一种，我觉得在底特律的那天晚上就是这样。我的几个孩子因副总统提名没有我而感到不安。我则记住克雷恩博士的忠告收看电视新闻。然而，当孩子们听到他们的父亲被联播节目的分析家们勾销时，他们有点沉不住气了。他们把这件事看成是自己的事。我告诉他们要安静下来。对这样的事情我们是没有办法的。

联播节目的权威评论家们说，船只已经启航，留下来的问题就是里根和福特的代表们需就几步较小的细节进行磋商，然后“理想名单”就将成为事实。

“理想名单”：从理论上，我能看到它的好处，这就是可以使杰里·福特在政府中的工作经验以及他个人的声望重新为国家和共和党服务。尽管1976年福特败在吉米·卡特手下，但他是带着公众对他的极端尊重和爱戴离职的。可是罗纳德·里根能够找来使局势对吉米·卡特政府不利的最合适人选竟然是四年前被卡特击败的人，这个主意难免引起非议。

但实事求是地说，那个在自己政治生涯中登峰造极的人能适应第二号人物这个角色吗？杰里·福特毕竟亲身参加过总统竞选，当时他作出决定后就把消息传给他的副总统候选人鲍勃·多尔。假如他对竞选战略的想法和里



根的不同呢？

更重要的是，选举以后里根—福特班子将如何工作呢？一个负责内务——经济政策，另一个处理外交——国防政策的总统共同执政能真正发挥作用吗？像迪安一样，我非常怀疑。椭圆形办公室内只有一张办公桌。

旅馆房间的电话铃响了，吉姆·贝克和一个刚从里根—福特谈判会上来的人通了电话。吉姆用手捂着话筒朝房间另一边喊着。“安静，”他说。“这件事即将见分晓了。”

有人在作进一步考虑。”

房间里有些活跃，但在我思想里这个问题早已解决。时间已晚，经过一天的紧张以及为准备发言稿和在大会上发言，我已精疲力竭。即使里根—福特作为候选人的名单不能产生，也可能提出其他名单，而不一定就是里根—布什。无法预料的因素会起作用，它对出其不意提出的副总统候选人有利——1964年的比尔·米勒和1968年的阿格纽都是这样提出来的。如果里根—福特不在候选人名单之列，那么，就可能是里根—拉克萨特，甚至是位从未提到过的人。

我确切知道的只有一件事，那就是我对这种局势没有多少办法。虽然沃思林的民意测验和里根圈内的人，如埃德·米斯和比尔·凯西，可能造成名单上有我的情况，但是，能否成为总统候选人，归根到底，要由本人的才能而定。

电话铃又响了。这次是情报部门打来的，电话中说：“如果你们需要什么的话”，他们就在下面两层的一个房间里。

“需要什么？”由于对这个电话感到奇怪，有人问道。“这究竟是什么意思？”

过了一会，就得到了回答。电话铃又响起来，这次是找我的。

尽管语调和我记得的那个我们在大会前进行预选辩论时的口气不同，但是，这个声音我绝不会弄错。

“喂，乔治，我是罗纳德·里根。”停了一会儿，又说，“我要去大会宣布，我挑选您做副总统……如果这对您方便的话。”

无法预料的因素：政治对于不喜欢出其不意的人来说是搞不得的。当我盼望这个电话的时候，它不来；现在，我并不盼望它时，它却来了。事实上，整个事态发展颠倒过来得那么快，以致我还没有完全领悟正在发生的事情。但是，我的神志还足够知道怎样回答里根的问题：

“那将很荣幸，州长。”

对方停顿了一会儿，然后说：“乔治，究竟有什么问题呢……关于施政纲领或是什么别的原因吗……以后会有什么事使你不安吗？”

看来，这是总统候选人向未来的竞选伙伴提出的一个不寻常的问题，这告诉我，罗纳德·里根与其他政治领袖有所不同。有什么使我不安的吗？这些天，人们就可能的副总统人选普遍提出的问题是：“你有什么事情可能使我很不安吗？”

我告诉他：无论是施政纲领，还是他对任何问题的立场，对我来说，都不会成为严重的问题；我相信我们能够一起工作；最要紧的是，他在11月大选中获胜。

“好的，”他说。“我将去参加大会，然后，我们明早聚一聚。”

我对他表示感谢，然后把听筒慢慢地放回叉簧架上。巴巴拉和孩子们

从房间那头跑过来，我们互相紧紧拥抱。吉姆·贝克和迪安·伯奇和我握手。不知是谁打开了电视。

“不是福特！”电视播音员从大会现场大声喊道。“是布什！”

10分钟前还在谈论政治余波的旅馆房间，突然沸腾起来：朋友们、工作人员们、来访者、情报局的人挤满了房间，里面是一片震耳欲聋的欢呼声。但是，我不在乎这些。

像这样的欢呼声，比起另一只鞋落地的声响要悦耳得多。

第二天早晨，我和巴巴拉到里根住宅的起居室会见了里根夫妇。他家位于文艺复兴中心广场，离庞恰特雷恩旅馆不远。

后来，新闻界把我们的这次会见说成是一次战略会议，是离开底特律之前协调我们的政治步调的机会。像这种政治会见通常是不会认真地去讨论战略或各种问题的，也不会去谈导致挑选我当副总统候选人的那些令人兴奋的事件。

一切已成为历史。这是过去的种种造成的后果，而按政治礼仪，竞选伙伴是不会去回顾过去分歧的。我用不着管我不是里根的第一选择。我知道，重要的是6个星期、6个月、4年以后，里根将会知道。不管他是怎么作出的抉择，他的选择是正确的。

总统候选人热烈欢迎我和巴巴拉，丝毫没有一点我们预选竞争中留下的紧张情绪。

几分钟后，南希·里根也来了。我们一边喝咖啡，一边谈着家庭、朋友以及大会将如何进行。这是一次闲聊。然而，在当时，所谈的每一点却和关于大政治战略的会谈一样重要。它之所以重要，是因为即使总统和副总统对一些问题的看法针锋相对，他们长期的政治关系只能像他们的私人关系一样牢固。不管那天晚上千百万美国人看到什么——里根夫妇和布什夫妇在大会闭幕式上微笑着和挥着手——我们彼此观察对方仍然是通过小小的政治经验镜头，而不是通过个人经验镜头。

以后的几天，当我们按照大会程序举行联合记者招待会和群众大会时，情况发生了变化。根据活动日程的安排，将在休斯顿开始竞选，届时里根夫妇可能要到我家进午餐并会见我的家人。一个得克萨斯州规模的群众大会将在加勒里亚旅馆举行，这正是我举行记者招待会宣布退出总统竞选的那家旅馆。

7月18日晨，我们乘坐里根参加竞选的波音727飞机飞往休斯顿。长长的要人车队进入市区，无论走到哪里，我们都受到群众的欢迎……我对巴巴拉说，这比大约32年前我刚刚大学毕业第一次来到得克萨斯州接受艾迪柯培训时排场得多了

## 第二章 究竟是什么使你来到得克萨斯？

1948年夏 奥德萨

天气炎热，但不是我记忆中在科珀斯克里斯蒂海军时期那种仲夏天气的潮湿闷热。

这是得克萨斯的干热，这种酷热能把沥青变成黑硫砂，能使仓库墙上

的油漆起泡剥落。

三位数字的热度使适应野外生活的得克萨斯人不得不躲到附近的树荫下。

休·伊文斯是过惯野外生活而自由自在的得克萨斯人，他同我在奥德萨的艾迪柯公司供应仓库一道干过活。我喜欢休这个人，但同时称他是一道干过活的人可真勉强，因为他是那种只要见到一点体力劳动就退避三舍的人。每天上午我们所有其他人都去喝咖啡时，休就无所事事地呆着，到听见老板的追逐声传来，他便逃之夭夭了。

“我想还是到内尔咖啡店去喝一杯咖啡，”他到街上去吃午饭时说，“告诉奥尔·比尔，我马上就回来。”等到休回来的时候，我们艾迪柯的老板比尔·纳尔逊已经分派了一整天的重活，如卸设备和整理工具。

可是这天上午，休的时间选得不巧。那天老板心中早就盘算着要做一件事。正当休再度出现在门口过道时，老板说：“乔治，院子那里那些油泵脏得太不像样了，你和休去那儿把它们弄干净吧。”

弄干净意味着从仓库货架上提走油漆罐，搭上公司的小卡车到存放油泵的那个院子去。任何过往油田的人都见到过油泵在工作时的情况——庞大的铁结构在一长杆子上一推一拉地工作着。它们大小规格的不同取决于油井的深度，但所有的看起来都像小铁马。

我们要弄干净的是在烈日下烘烤了好几周的怪物。那意味着麻烦，因为给油泵刷漆的唯一办法是你要骑在主要的横梁上，从顶部到底部移动。想想看，骑着不带马鞍的热烙铁，你可以想象出那种景象。

休·伊文斯在这之前上过这个当，他大概不想重蹈覆辙。所以他开始在最大的油泵设备底部工作，慢腾腾地不卖劲地干着。大约5分钟后，他停止工作，点燃一支烟，溜到附近的树荫下去了。

从那时起，我独自一个人在那儿刷涂了。

“喂！乔治，你知道我们离开仓库时温度计上是多少度吗？”休从25码以外10英尺以下的地方说，“105度，但外面是干热，所以你感觉不到那么高的温度。”

我朝下看，见他又燃起了一支骆驼牌香烟。他靠在树荫下，喷吐着烟雾，哀叹着这太不公平了。

“如果你问我，我得说，在这种折腾人的鬼天气里让人们去漆油泵设备，”他说，“那真不公道。”

这就是过去的休。可以想象，倘若他使某人触怒了老板比尔·纳尔逊，他忽略了他的同事不会同他一道干。休从一开始就把我当作一个年轻的东方傻瓜，一个知道圣经而不知道天使的大学生。他是对的，我还有许多东西需要学习。

但无论休是有意还是无意，他都使我显得很好。比尔·纳尔逊知道干出来的活儿都不是休干出来的。我想，比尔迟早会告诉艾迪柯的达拉斯分公司说，新来的实习生布什工作得很好，他每月的工资应该在三375美元以上。

几个钟头过去了，温度也降下来了。我们的工作结束的时候，气温不会超过98度。

我受尽了折磨，后背部下端已被烤得受不了了。但是每个油泵都有了新的涂有艾迪柯的黑色和桔红色外壳。

“好极了，乔治，”休·伊文斯赞赏我的手艺说，他眼睛看着油泵，然后

慢慢转向皮肤晒黑、油漆斑斑的我。显然，他在考虑什么。“乔治”，他说，“你不会介意我向你提一个个人问题吧？”

“休，那要看你想知道什么？”我回答说。

“只告诉我”，他说，“究竟是什么使你来到得克萨斯的？”

这个问题需要给予一个长长的答案，但是考虑了所有的情况以后，我决定给他一个简短的回答。我说，使我来到得克萨斯的是一个学习石油业务和赚钱的机会。休听着，然后摇摇头说：“那你来到了错误的城镇，能赚钱的地方正是米德兰。”

他是对的，米德兰在东北 20 英里，在 80 号公路的上端。其他新来的人就是在战后得克萨斯开采石油热的日子里在米德兰定居下来的。正是那儿，石油生意成交，而在奥德萨这个城镇，油田设备卖了，钻井承包商把钻机闲置在那儿了。

米德兰有投机商；奥德萨有承包商。米德兰有地质学家和工程师；奥德萨有手工钻机操作者、杂工和半熟练工人。米德兰有钱，奥德萨有力。总而言之，奥德萨不是一个 24 岁退役海军军人发财致富的地方，无论是一步登天，或者是逐步发迹。从直截了当的经济观点来看，我还是请我舅父赫尔比·沃克提供一个机会让我加入他的证券经纪公司比较好。

但我来到得克萨斯不仅仅是为了挣钱，全部理由同下列情况有关：我来自何方，到过何处，我这一生希望到何处去——从康涅狄格的格林威治到小笠原群岛，到耶鲁，最后，到 1948 年夏天对我和我的妻子巴巴拉意味着什么的奥德萨。切实地说，那年夏天把我带到得克萨斯来的是一辆 1947 年出产的史蒂倍克流线型双门小轿车，它是我在大学里最后一年花了 1500 美元买来的，这车周围都有窗，鸡冠红色，具有微抛物线形的最新式设计。按纽黑文地方的标准来看，那时我显得有点俗气，但等我在海军里待过三年之后回家时，我对于从生活之中要得到些什么有了我自己的想法。

我想要什么并不比我不想要什么来得明白，我不想干任何一成不变和一见就明白的事。我是在战争年代成长的，见到过不同的人 and 不同的文化，经历过危险的处境，也忍受过失去密友的痛苦。像许多其他退役回家的军人一样，从年龄上说我是年轻的，但从外表看我却成熟了。我所了解的战前世界并不使我感到兴趣，我那时在寻找另外一种不同的生活，一种在现存的生活模式之外带有挑战性的生活。我看不到自己对于开始工作然后回家这种每周五天周而复始的生活有什么乐趣。

幸运的是与我结婚的人同意我这种与旧生活决裂的想法。巴巴拉和我是在第二次世界大战的最后一年结婚的。当时我还是耶鲁大学经济系的学生，我们却就我们这一生中该做些什么与众不同的事谈论很多，我们充分地发挥着自己的想象力。

有一次，我们读完路易斯·布罗姆菲尔德的著作《农庄》以后，我们曾认真地考虑过要去务农。那种自给自足的理想以及被布罗姆菲尔德说成是农庄生活组成部分的那些基本价值深深地吸引着我们。格兰特伍德所描绘的景象仿佛呈现在我们面前，金色的麦田延伸在中西部蔚蓝色的天空之下，有一个家庭在那农庄里生根发展。

然后，我们开始更深一步地调查农庄的经济生活。不仅是要知道该做些什么才能成功地经营一个农庄，而且还要弄清楚对于土地、牲畜和农庄设备的第一批投资需要多少。

算下来超出了我们的负担能力。我们没有那么多钱，也不知道上哪儿去筹集这笔钱。有一件事是肯定无疑的，那就是这种营生不是我们两家所能干得了的。

我父亲，老普雷斯科特·布什，是一位成功的商人，一位布朗兄弟和哈里曼股份公司的投资银行企业合伙人。他能挣钱，所以我们一家过得舒适，但并不奢华。在挣钱、存钱、花钱的问题上，父亲是信奉老本·富兰克林习字簿上写的至理名言的。在其他方面，我父亲和母亲也是不折不扣地体现了清教徒的道德准则。他们的孩子——我的哥哥普雷斯、弟弟约翰和布巴克，妹妹南希以及我——都已长大，懂得生活不是一个可以无限支取的银行账户。我们需要什么，应该先去挣钱。我们从小就懂得如果一有病痛或发生什么严重情况，那么一家人会互相帮助，但是我们一旦离开了家庭，我们在事业上或以后的生活上发生了什么，那就都得靠我们自己去解决了。

如果我确曾相信有一桩前景牢靠的事业需要讨论，我早就会毫不犹豫地去找父亲。

然而，不管我们怎样看，乔治和巴巴拉农庄办成了一个风险大、有投资却无收获的事业。

我们有另一个甚至更好的理由使得我们从未考虑去我们家中要钱。与旧生活决裂就意味着我们要靠自己生活。我在海军时积攒了 3000 美元。钱不多，但足够我们自己开始独立生活。我们那时还年轻，才 20 出头，我们要开创自己的道路，犯自己的错误，缔造自己的未来。

事实上，我仅仅做着我们父母那一代曾经做过的事。他们是移居到新英格兰谋生的中西部人。父亲来自俄亥俄的哥伦布，母亲出生时名叫多萝西·沃克，来自圣路易斯。

我父亲最初到东部去上学。他在耶鲁大学毕业后，参加了陆军的野战炮兵部队，当时美国已参加了第一次世界大战。他被遣送到海外后，晋升为上尉，后来回家便开始经商。我祖父塞缪尔·P·布什是哥伦布巴凯钢铁铸造厂的董事长，但父亲对到那儿去工作不感兴趣。他在我母亲的故乡圣路易斯的西门子五金公司找到了一份工作。

父亲是个企业管理人员，他擅长改组失败的公司，使公司扭亏为盈。他在西门子公司工作了多年之后又受雇于休普产品公司的债权人，清理该公司的财务。这个公司是一个室内装修公司。当父亲指出问题所在——具体说就是获取非法利润——休普先生自己揽下了过错。这导致了一场经济管理危机，而这在企业管理法第 101 条中没有说明。我父亲不得不在办公桌抽屉中放一支上了膛的手枪。当休普先生被宣判犯有诈骗罪之后，这种形势才最终得到了解决。休普的债权人要求父亲留下经营这个公司。他干了，干得很出色。经过一系列兼并，该公司最终成为美国橡胶公司的一部分。

那时候，我的父母已开始养活一个五口之家了。我哥哥小普雷斯生于 1922 年，那时父亲在田纳西州金斯波特的西门子公司工作。到 1924 年 6 月 12 日我出生时，全家已迁往马萨诸塞州的米尔顿，那时父亲就在那里的美国橡胶公司工作。当那家公司将总部迁往纽约以后，我们家也终于在康涅狄格州的格林威治附近定居下来。

我们家经常搬来搬去，那段时间正是汽车在改变着美国 19 世纪旧生活方式的年代。

好多年以后，当我到金斯波特进行旅行演说时，我遇到一位老太太，

她还记得 20 世纪 20 年代初我父亲曾在那儿工作。返回华盛顿途中，我思考着这样一个问题：如果我的父母不曾迁往新英格兰而定居在金斯波特，我的生活会发生多大变化呢？我会移居到得克萨斯州去吗？会不会跟霍华特·巴克和比尔·布罗克一起参加到东田纳西的共和党政治生活中去呢？很可能去得克萨斯，我从 18 岁时起似乎就已命中注定如此。甚至当我在海军的日子里，我被派往的航空母舰“圣贾辛图”号挂的就是得克萨斯州的州旗。但我从事政治起步有点晚，因为在我长大成人时，我们的家庭与政治的关系还不多。父亲是共和党人，还曾积极为州的党组织募集基金。但当一家人在一起的时候却很少谈论政治。每周一次，我父亲作为会议主席参加格林威治市镇会议，与其说是在尽政治义务，还不如说是在尽公民义务。

直到 1950 年，在我到得克萨斯两年之后，我父亲才第一次参与政治上的角逐，他当上了美国参议院的候选人，当时他年已 55 岁。对此，我并不感到惊奇，因为我知道是什么原因驱使他这么做的。他在企业界已有名气，现在感到有一笔债要偿还。

《新闻周刊》杂志在一篇关于参议院竞选的文章中引述了一位被称为“无情的政治作家”所描述的有关我父亲竞选的一段话：

“普雷斯有一个陈旧的观念，那就是一个人获得的利益愈大，他对公众服务所承担的义务也愈多。他相信这一概念，也讨厌它。我相信他。”

在 1948 年哈里·杜鲁门险胜汤姆·杜威后，父亲关注两党制的前途。到 1950 年，共和党已在野 18 年。除总统位置外，民主党在这 18 年中控制国会达 16 年。富兰克林·罗斯福已去世 5 年，他在 30 年代所创立的联合国仍然统治着美国的政治。共和党面临永远处于少数地位的威胁。

那时，共和党大致沿着第二次世界大战前划分的线分裂着。一边是老孤立主义者，他们在战后年代总的说来反对美国对西欧承担义务的观念。另一边是这么一些共和党人，他们支持北大西洋公约联盟，并且相信美国作为自由世界的领袖，必须对全球事务起积极作用。

父亲赞成北约。他站在人们在 1952 年所熟知的党内艾森豪威尔派一边。他是一个保守主义者，相信美国必须采取强硬立场反对共产党在东欧和亚洲的入侵——这个问题在 1950 年 6 月美国和盟国军队派去阻止北朝鲜接管南朝鲜时就看得更清楚了。

我父亲在 1950 年康涅狄格州的竞选中，显示出他适合于发展成为一个能代替民主党的新政和公平政策的高层共和党人。当时民主党在参议院的参议员是威廉·本顿。父亲在 862000 张选票中仅以 1000 票之差落选——这对第一次参加竞选的人来说，显示了他强大的力量。两年后，当高级民主党参议员布里恩·麦克马洪去世时，父亲被提名去参加一次特别选举的竞选，以便填补这个任期未到的位置。那时巴巴拉和我专程从得克萨斯赶去为他助威。他终于击败亚伯拉罕·里比科夫，取得了参议院的席位，并在 1956 年击败托马斯·多德再次当选。多德和里比科夫一样后来也进入参议院。我父亲在参议院服务整整 10 年。他于 1962 年退休——正是那年我在得克萨斯州哈里斯县开始了我自己的政治生涯。

对于在康涅狄格州格林威治长大起来的布什家五个孩子特别是两个大孩子小普雷斯和我来说，我父亲对我们在如何观察世界的方法上有很大的影响。但有位作家曾经描述我父亲对我的生活有着“唯一最大的影响”，他的话只是部分正确。我们的母亲对我们有同样强烈的影响和榜样作用。父亲教

导我们如何去履行职责和进行服务，母亲则教导我们如何对待个人生活和处理与别人之间的关系。

像父亲（以及我外祖父）一样，母亲是一级运动员。她身材并不高大，但她能与任何人比赛网球、篮球和垒球——因此，我不记得母亲在哪次竞走中没得到第一。即使在她 10 多岁的儿子们长得高过她的时候，只要我们自以为是太过份了，她就能让我们收敛收敛。

50 年以后，母亲对任何来自她的孩子那里听起来像是“自吹自擂”的言谈，仍然是那样警觉。她在读完一段关于我竞选演说的新闻报道后对我说：“乔治，你对自己说得太多了。”我指出，作为一个候选人，选民期望我告诉他们关于我是否够资格当选的一些情况。她想了一会儿，然后勉强作了让步，她说：“好啦，这我懂，但是你要努力克制自己。”

甚至在我当了副总统以后，有一次总统在电视上发表国情咨文时，我也在场，当时母亲就打电话给我，要我端庄一些。她说，我在里根总统演讲时阅读东西，这对我来说看起来不大得体。当我向她解释说，为了跟上总统的讲话，众议院议长奥尼尔和我事先得到了讲稿的副本。她并没被说服，仍说：“我真看不出这种做法有什么必要。你只要注意听，就会知道他要说些什么了。”

有时，母亲对我作为副总统的行为举止向我提出更为细致的建议。有一次，她打电话对我说：“乔治，我注意到里根总统对南希多么体贴，我还从未看到过他先于南希下飞机或者走路时走在她的前面，他是如此体贴人！”我记住了她的教诲。

像我父亲一样，母亲对孩子们的批评总是建设性的，而不是消极的。他们是我们的最大支持者，我们需要他们，他们就会来支持我们。他们信奉一种抚育家中孩子的老办法——有足够的爱护，也有严厉的纪律。宗教教育也是我们家庭生活的一部分。每天早晨，当我们围着桌子吃早餐的时候，母亲或是父亲就给我们读一段圣经。我们家是圣公会成员，所以每到星期天我们就去格林威治的基督教堂做礼拜。

我们是个亲密、快乐的家庭。感到最为亲密、最为快乐的时刻是在每年的夏天，到那时我们五个孩子，还有两条狗，挤进一辆面包车，由母亲开着车去缅因州肯尼班克港的沃克角。沃克角是为纪念我外祖父乔治·赫伯特·沃克和他的父亲大卫而命名的，他们两人合伙把它买来作为假日的家庭别墅。

外祖父沃克先生生在圣路易斯的一个虔诚的天主教徒家庭，以 17 世纪宗教诗人乔治·赫伯特的名字命名。他是中西部的商人，是比我在俄亥俄的祖父山姆·布什更富有自由精神的企业家。他攻读法律以后，就跟他父亲一起经营自家的企业爱丽·沃克公司，这家公司后来成为密西西比西部最大的纺织品批发公司。过了一些时候，他的自由精神使得他开始经营自己的投资公司——G.H.沃克公司。

他是一位体育家，同时又是运动员。他年轻时就进行艰苦的体育活动，成为密苏里的业余重量级拳击冠军。晚年时，他爱玩高尔夫球。他不仅高尔夫球打得好（让六到七分），而且是国际高尔夫球规则委员会成员，并且从 1921 年至 1923 年担任美国高尔夫球协会主席。

外祖父沃克在圣路易斯的一位最为亲密的朋友德怀特·戴维斯创立了业余网球锦标赛——戴维斯杯。他提议为高尔夫球创立一个类似的国际业余

比赛。1923年，外祖父采纳了这个建议，创立了沃克杯，这一奖金迄今每年授予同英国最佳业余高尔夫球手竞赛的美国最佳业余球手。

这就是我以其名字命名的外祖父。但我的命名也不是没有周折的。我母亲下不了决心用外祖父的哪一个名字给我命名，起先倾向于用乔治·沃克，后来想用赫伯特·沃克。

到了要洗礼的时候，她终于决定不去选定哪一个名字，索性给我取名乔治·赫伯特·沃克·布什。

几年以后，我父亲对我的名字又有新的想法。母亲是这样叙述这件事的：有一天，父亲拖住妈妈到一边说，他们犯了一个“严重的错误”，因为外祖父沃克的那些儿子，也就是我的舅舅们叫他“波普”，并开始叫我“小波普”和“波皮”。父亲说，对一个小男孩来说，这名字无关紧要。如果作为一个绰号跟着我一生，那可不行。

父亲经常作正确的预言，但这次他错了。一直到我在海军或去得克萨斯时，“波皮”这个名字都不曾跟随过我，现在也没有人用它称呼我，除了它偶尔成为“都丽斯伯瑞”漫画中的人物，这是因为我当了副总统的缘故。

对布什家庭中的年轻成员来说，夏天的缅因是可能碰到奇遇的一切地方中最好的一处。我们为了寻找海星和海胆得消磨许多时间，这时那些棕色的螃蟹围着我们的脚边爬来爬去。那儿有奇妙的潮水潮汐涨落；有令人感到凉爽的空气散发着咸盐的气味；晚上海浪拍打海滩，发出有节奏的声音，暴风雨会突然席卷布满岩石的海岸线，创造出自然界的奇景。

还有，我们爬上外祖父的“汤姆孩童”号龙虾船出海冒险去钓鱼，试试我们的运气如何。那时候，好斗的青鱼还不曾来到缅因海岸，而我们的目标只是希望拽回捕获的小鲭和绿鳕。外祖父相信用简便的方法能钓到鱼。只需要一根普通的绿色钓鱼线，绕在木板上，拿一块从旧衬衣或手帕上弄来的布条作诱饵就可以了。

这不是什么幻想，我们也不需要幻想，如果鲭鱼快游时，什么东西它们都会咬的，那大个儿的——对当时的普雷斯和我来说算是大的，有一磅半或两磅重吧——会猛烈撞击，还会进行一场相当艰难的战斗。大家提着自己捉到的鱼——特别是漂亮的绿鱼——走到一起，然后并排坐下来吃着冰淇淋，一直呆到很晚，完全是为了夏日的消遣。

正是外祖父沃克，他首先教我们怎样驾船和泊岸。在普雷斯11岁和我9岁时，我们得到许可由我们自己驾驶“汤姆孩童”号去大西洋了。

普雷斯和我都还记得那第一次海上历险的情景，我们兴奋地靠自己做着我们曾经看到外祖父所做过的事，兴奋地实践着外祖父曾经教过我们怎样应付急流、海浪和潮涌。

我长大以后学会了操纵艇外推进机和汽艇，而且能驾驶汽艇高速度地在波涛汹涌的海面上穿行。驾船已经成为我的第二本能。我喜欢驾驶着马力大的机器，喜爱开足马力在惊涛骇浪中搏斗的那种真实感受。海浪涌来，使船尾高高抬起，而令船头下落，来回起伏，气势澎湃。

1941年12月7日，日本人轰炸了珍珠港，那时我应该到哪一个部队去服役已经毫无问题。我当时立刻想到要去海军航空部队。因为大学要到第二年秋天才招生，所以不得不等等。我真想立即应募入伍，越快越好。

六个月以后，我获得了安多弗菲利普斯专科学校的毕业文凭。陆军作战部长亨利·斯廷森从华盛顿来到学校发表毕业典礼演讲。他告诉我们毕业



班的同学，战争会是长期的，尽管美国需要战斗人员，但我们在参军前接受更多教育，将来会更好地为国家服务。

典礼结束后，在演讲大厅一个挤满了人的过道里，父亲提出了最后一个关于我的未来计划的问题。父亲是一位仪表堂堂的人，身高6英尺4英寸，有着一双深陷的蓝灰色眼睛和有回声的音调。

他说，“乔治，部长有没有说些什么使你改变了主意？”

我回答说：“没有，先生，我还是要去参军。”

父亲点点头并握握我的手。

在我18岁生日那天，我到波士顿宣誓进入海军，当一名二等水兵。此后不久，我乘上一列铁路客车南去，到北卡罗来纳州接受海军的飞行前训练。

我入伍学飞行，像学弹钢琴的学生不知道为什么不能一开始就弹《蓝色狂想曲》一样，在我抵达查珀尔希尔那天，我兴高采烈地戴上皮头盔和防护镜。由于缺乏飞行员，海军将飞行员训练课程缩短10个月，但飞行训练不存在捷径。几个月后我才终于爬进了海军二中队的一架N-2S教练机——海军的“黄祸”号，一架两个座舱敞开式的飞机。

甚至到了那个时候，我还是有这样的印象：我的教练以为我仍然是个毛孩子，将这么一件昂贵的海军设备让我使用很不放心。

翻阅剪报簿上当时所拍的照片之后，我不好责备教练了。我是比其他受训的人年轻——在我放单飞时，我是海军中最年轻的飞行员。更糟的是，我看起来比我实际年龄还轻，这一点已足够使我心中明白了。当巴巴拉来访时——她是在去南卡罗来纳上学的路上经过这里的——我甚至让她把自己说大一点，要她把自己的年龄说大几个月，告诉任何问她的人，说她是18岁，而不是17岁。

六个月前，我们在一次圣诞舞会上相遇，我现在不太记得起当时人们的穿着，但那特别的场合在我记忆中很突出。乐队奏着格伦·米勒的曲子，我走向从纽约州拉伊来的一位朋友杰克·沃曾克拉夫特，问他是否认得舞池对面的那位身穿红绿相间节日礼服的女孩。他说，她是巴巴拉·皮尔斯，住在拉伊，在南卡罗来纳上学。要我为你介绍一下吗？我告诉他这是一个人人都有想法。于是他为我们介绍了，正在此时，乐队指挥决定改变舞步，从狐步换为华尔兹。因为我不会跳华尔兹，我们坐着没跳舞。几个曲子奏过去了，我们聊着天，彼此就这样结识了。

那是一次像小说里描写的那种会见。尽管那年头大多数青年男女之间是认真严肃的，但也会这样说起他们第一次相见。30年代末和40年代初期的青年人伴随着现代心理学家称之为增强了的意识，生活在不安之中。那是一段不安定的岁月，每天黄昏给人们带来戏剧性的电台新闻广播——爱德华·默罗发自伦敦，威廉·夏勒发自柏林——报道着一场我们所知道的摆在我们面前的战争。

从我们第一次见面到巴巴拉来查珀尔希尔探访我的八个月期间，她和我已从单纯的“严肃”相处进展到彼此与对方家人相见并共度时光——这对当时的少男少女们来说是跨出了相当重要的一步。在我放单飞行和接受高级飞行训练以后，我们又迈出了重要的一步。1943年8月，她参加了布什家庭在缅因的夏日聚会，在划船和钓鱼的游览旅行中，我们秘密地订婚了。秘密得连德国和日本的高级司令部都未曾察觉。当年12月，我们公开了我们订婚的事，虽然我们知道结婚还是几年后的事。我在罗得岛查尔斯城海军航

空站受训的日子逐渐临近结束。1943年秋天，我被分配到VT—51部队，这是一支随时准备开赴太平洋执行任务的鱼雷中队。

在对日战争胜利日之后八个月，《生活》杂志登载了一篇报道，题目叫“回到父岛列岛去”，讲的是关于对两个犯有战争罪行的日本军官进行审判的情况，这两名军官被控以杀害过在小笠原群岛上空被击落的美国飞行员以及甚至更为震惊的吃了人肉的罪行。

我是在离开海军不久进入耶鲁大学作一名新生的时候读到这篇文章的。它使我回忆起战时我所度过的最坏时刻。

那是1944年9月2日的一天，是我们中队VT—51从“圣哈辛托”号起飞对小笠原群岛进行集中空袭的第二天。“圣哈辛托”号是海军中将麦克米彻尔的第58特遣部队所属八条快速航空母舰之一。我在那天的飞行日志上是这样记载的：坠落海中——靠近小笠原群岛——敌人行动。

在“乘机者”一项下面是德兰奈和海军上尉怀特的名字，杰克·德兰奈是我的“格罗曼复仇者”号鱼雷轰炸机上年轻的无线电报务员兼尾部机枪手。威廉·G·怀特是中队的射击技术教官，他在那天是代替我们正式的回旋机枪手利奥·纳都执行任务的。

VT—51中队装备有26架F6F“女妖式”战斗机和9架“复仇者”号鱼雷轰炸机。快速而机动的“女妖式”战斗机，使得天空中的敌机匿迹。“复仇者”号已赢得了这样一种声誉，即被认为是在周围地区最大最好的单引擎轰炸机，用来运载鱼雷，下滑轰炸，反潜艇巡航以及在两栖部队登陆时提供空中掩护。它带有一个三人机组——飞行员，回旋机枪手和无线电报务员兼尾部枪手或叫“蟹刺”，还有2000磅炸弹的有效负载能力。

那天的目标是父岛列岛上的一个无线电通信中心，父岛列岛是小笠原群岛中三个岛屿之一，其余两个岛是母岛列岛和第二次世界大战时令人难忘的太平洋岛屿硫磺岛。在头一天，德兰奈、纳都和我已经执行过一次飞行任务，目标是父岛列岛上的高射炮阵地。

我们炸掉了一些，但还不够。在岛上深挖地下掩体的日本人仍然有强大的防空后备力量。

德兰奈、纳都和我远在国内时，当VT—51第一次归属“圣哈辛托”号时就在一起了。

我们曾在威克岛、帕芳岛、关岛和塞班岛的上空执行飞行任务，也执行了多次紧急命令，其中包括一次在海面上的迫降行动，我们都安然无恙。那次迫降是因为我们的飞机出现了漏缝，而当时飞机上运载着打算对付敌方潜艇的四个深水炸弹。你怎样把腹下带有四个500磅炸弹的一架“复仇者”号鱼雷轰炸机降入水中呢？要非常小心，令人紧张得肾上腺素在体内奔流着，嘴上在祈祷，食指和中指交叉成十字。

在科珀斯克里斯蒂和沿东海岸进行的飞行训练中，我们曾学过如何测定风速和海浪高度。我得知风速约每小时15海里和海面上有相当大的风浪之后，将飞机的头部尽可能调高而不冒失速的风险。我们降落时让尾部在下面，这样我们就可以用机翼滑行，一俟飞机下沉，已将救生筏充气并开始划桨。

我们觉得幸运。在数秒钟内当飞机的鱼雷因其保安设备承受不住水下的压力而爆炸时，我们甚至更觉幸运。然后，大约过了30分钟，这次迫降事故得到一个愉快的结果，即美国舰船“布朗森”号驱逐舰看见了我们的救

生筏并将我们救起。

像大多数“复仇者”号鱼雷轰炸机飞行员那样，我喜欢这种同心协力的精神和同事之间友谊和忠诚的表现，这些已经成为三人机组的一个组成部分。我跟我的飞机已经形影不离的了，所以为它取了一个诨名，叫“巴巴拉”。

“复仇者”号轰炸机的飞行速度并不快，非官方的海军界以“低而慢”来描绘它。

正如利奥·纳都曾经描述的那样，这种轰炸机“下降速度比它飞行还要快”。其巡航速度约每小时 140 海里，在航空母舰上降落时可减速至小于每小时 95 海里。但是，它是坚实的，而且是平稳的，它坚实而平稳得足以即使在不良的降落中也容许飞行员有一点误差。回顾飞行训练时，我从一开始就喜欢这种鱼雷轰炸机所给予的挑战，喜欢俯冲向下飞近水面以及开足马力飞行的激动场面。

没有任何事情可以同一架飞机在航空母舰上降落相比拟。开始时，它是那么令人可怕，但很快你就习惯了。“圣哈辛托”号是一条新型的轻量级航空母舰，在它的经过改装的巡洋舰船身上有一条很狭窄的飞行甲板。下降时要集中全力作一紧促转弯飞入船尾，然后沿着着陆航线飞行，并注视着信号军官是否摇动他的桨形信号工具，以便让你知道飞得太高或太低。你要是把飞行“姿态”变动一下，就会坠入海中或坠毁在甲板上——像我有一次看到的一架“女妖式”飞机的飞行员，他从关岛飞行返舰时，没有挂上舰上的着陆拦机索而坠毁。

我们中队在一次出击后正在进舰：首先是“复仇者”号进入，然后是那些战斗机。

我已经降落了，并站在甲板上观望着，那时看到一个飞行员把他的节气阀向前紧压，试图再行升空，但失去了空速。他的飞机打了个转，直到撞到一炮位才停住。那位炮手被甩了出来，炮手的一条仍穿着鞋子的断腿就在几码远的地方颤抖着。40 多年后的今天。

此情此景仍在我眼前出现。

当此不测之事发生时，中队的另两名成员在我旁边。我们都深知战斗的风险，说不定什么时候会失去亲密的朋友：我第一位同房间住的同事吉姆·怀克斯有一天在执行一次例行反潜艇巡航任务中一去不复返。但我们没有人看到过死亡离我们那么近，来得那么突然。有四个水兵几秒钟前还和我们在一起，仅在一次偶然的意外事件中送了命。

后来，为了打破紧张局面，主管甲板上船员的海军军士长走过来，大声发令道：“咳，你们这些家伙，快给我干活去。还有些飞机在上面，它们无法在这样一团糟的地方降落。”战争似乎有它自身的一套反常的逻辑。

9 月 2 日早晨，6 点多，我在待命室接受第二天空袭父岛列岛的最后命令。命令说，第 58 特遣队南飞后改为由海军上将“公牛”哈尔西管辖下的第 38 特遣队。这一转移计划在空袭父岛列岛后立即进行。这意味着，如果我们要把小笠原群岛上敌人的简易机场和通信设施炸掉的话，日期就定在当天。

无需有人来提醒我们，此行是艰难的。在头一天，我们曾飞入敌方强大的空防炮火区，并损失了一架飞机。小笠原群岛距东京 600 英里，是一个关键性的补给和通信中心。

日本人为了拖延战斗的时间，已深挖了地下掩体。我们意识到，我们

越接近敌人的老巢，遇到的抵抗也就越猛烈。

当特德·怀特走近我，要求在此次空袭中暂代回旋机枪手时，他是知道这一点的。

特德是同我有私交的一个朋友。我们两家过去在家时就彼此熟悉。作为射击技术教官，他想在实地战斗条件下检验一下装备的性能。

我们预定在 7 点 15 分起飞。我看了看手表对他说，“你必须快一点，只要机长同意，纳都是不会介意的，我当然也同意。”

在此次飞行任务中，机长是海军少校唐·J·梅尔文，他自 VT—51 中队成立以来就一直领导这个中队。唐·梅尔文 30 岁出头，是一个饱经风霜的飞行员，他知道有关海军飞机应该知道的每件事。他是一个冷静而镇定的领导者，使他中队里的青年人产生信心。

战争结束之前，他已不止一次而是两次获得海军十字勋章。9 月 2 日那天早晨，他明确让特德·怀特参加袭击父岛列岛的任务。利奥·纳都也应要求而作出离开的手势。

我们按计划起飞，先是轰炸机，然后是战斗机，有些是被弹射出去的，另一些则作全长度甲板起飞。在我套上降落伞背带后，我的飞机被吊到弹射器上。我开足马力，向弹射官做出手臂横胸的信号，然后被发射升空而去。

天空是晴朗的，时而飘过几块云朵，尚不能为飞行提供掩护。虽是清晨，却像太平洋的这一地区惯常的气候一样显得温暖而潮湿。飞到该岛花了大约一个小时，一路上我们一直在 12000 英尺的攻击高度飞行。

我们中队的攻击计划要求分三个组，每组以三架鱼雷轰炸机组成，先以 V 字形飞行，随后，当我们准备俯冲时转变为梯字队形。当我们接近目标时，从其它航空母舰上飞来的一些飞机加入了我们的队形。

高射炮火是我曾飞进过的炮火中最猛烈的一次。日本人早已有准备地等待着。当我们向下俯冲时，他们的高射炮紧盯着我们射击。当 VT—51 中队准备好进入战斗的时候，爆炸着的高射炮火散发出浓黑的烟雾布满了整个天空。

唐·梅尔文打头阵，一举击中一座无线电发射塔。我紧跟着，向下俯冲成 35°角，这样一个攻击的角度听起来并不大，但在“复仇者”号飞机中，就仿佛觉得你是在直往地面冲。标图束在我膝上，开始俯冲时，我已经找到了标区。在我进入标区上空时，我觉得四周都是炮火的爆炸黑点。突然我感到猛烈震动了一下，就好像一个有力的拳头嘎吱嘎吱地伸进了飞机的腹部。烟雾涌入机舱，我看到了火焰微微闪动着越过机翼的折缝，正朝着油箱徐徐蔓延。我继续俯冲，寻找目标，投下我们的四个 500 磅炸弹，然后拉上飞机，直奔海上。一到水面上空，我就进行降落前的平飞，并告知德兰奈和怀特进行跳伞，我把飞机右舷转动一下，以使向后的气游离开靠近德兰奈座位的舱门。

直到那一时刻，除了浓烟的刺激模糊了我的视觉以外，我是处于良好的状态。但是，当我进行跳伞时，麻烦就接踵而至。

照书本上说的，你向侧翼俯冲下去，风会马上把你从飞机上带开去。但那时出了点毛病，似乎是风在捣鬼，或者更可能是我把开伞索拉得太早，所以先是我的头部，然后是降落伞盖碰撞到飞机的尾部。这是靠得很近的一次，如果再靠近一英寸，我就早已被钩在机尾组合部件上了。而现在，那碰撞只使我的头部划破了一个深长口子，伞盖被撕破了一部分。

因为伞盖被撕裂了，我下落得很快，快得比我需要的下降速度还快。所有那漫长的应急训练在此时得到了报偿。第一条规则是关于在海上跳伞：降落后不要被裹在降落伞内。虽然我被碰撞得头昏眼花，但我仍在降落的时候本能地开始解开扣带，所以当我接触到水面时便轻而易举地甩掉我的降落伞背带。

我向四周看了看，寻找着德兰奈和怀特，但唯一映人眼帘的是我的降落伞在远处飘动。我的靠背座橡皮筏在这一区域中的某处，如果不是唐·梅尔文疾飞而下，然后上升，把橡皮筏的位置发了信号告诉我，我就永远也看不到它，更不用说我能够游向它了。当时我并不知道，如果不是杜格·韦斯特驾着他的“复仇”号轰炸机以及我们的几架“女妖式”护航机的出现，即使我游到筏子那里，那筏子对我也没什么用处了，因为那时两条日本小艇已经离开岛向我驶来，准备捉我，是杜格和那些战斗机把日本人赶了回去的。

此时我才可能迅速游向筏子，心里希望着它没有因下摔而损坏并放了气。幸运的是，筏子是充满着气的，于是我攀上了筏子。不幸的是，应急用的水箱被摔裂，这样我便没有了淡水。杜格不知道这种情况，但他低飞时看见我的头部在流血，就投下一个药包。我拿到了药包并在头部敷了点红药水。

然后，我检查了我的 0.38 口径手枪，看它是否仍可正常使用。手枪是完好无损的，它对我会大有用处。但现在我宁愿将它和 50 多个像它一样的东西卖掉去换一把小小的桨。

风又在捣鬼了。我的中队已返航而去，把我一个人留在筏上。我正慢慢地向着父岛列岛飘去。

德兰奈和怀特在哪里？地平线上看不到其它黄色筏子的影子，只有万里无云蔚蓝色的晴空和涌向海岸的起伏的绿色海浪。我用手使劲地划水，但仍然不能前进一步。

我的头仍疼，我的臂被一只发怒的僧帽水母蜇得疼痛难忍。麻烦的是我沿途吞了几品托咸水，那意味着我不得不偶尔停止划桨而靠在一边。

我仍然活着，并有活下去的机会。问题是我的机组成员是否都还活着。在我发命令让他们跳伞以后，他们谁也没有什么反应。在我与海浪搏斗的时候，我记起了另外一些事：在空袭父岛列岛后，第 58 特遣队正在拉出这一地区去与哈尔西的舰队会合。唐·梅尔文或许已经用无线电将我的位置告诉了这一地区的友好舰船，但现实地说，如果那天什么也没有在我面前出现的话，我的好运可能就此与我无缘了。

半个小时过去了，一个小时、一个半小时又过去了。仍没有来自岛上的任何行动迹象，日本人没有朝我这边来，但也没有什么别的朝我而来。不知过了多久，终于我的祈祷灵验了。从地平线上出现的倒并不是一条大轮船的影子，而是一个小小的黑点，仅仅在离我 100 码远的地方。小黑点慢慢变得大些了。先是一个潜望镜，然后是驾驶指挥塔，最后是一艘潜艇的船身从水底下浮了出来。

它是敌人的潜艇还是我们自己的呢？不用多长时间就会找到答案。一个长着胡子的大个子站在驾驶指挥塔的天桥上，手中拿着一样黑色金属的东西。当潜艇逐渐靠近时，才看清楚这样东西是一架小型电影摄影机。

来营救我的舰船是美国“长须鲸”号。摄影爱好者原来是海军少尉比尔·爱德华，他站在那里拍电影。这时，潜艇继续开到水面上来，并有六个

水兵匆匆跑到前甲板上。

有一个人说：“欢迎上船，”他把我拖出了上下颠动的筏子，“让我们下舱去，艇长说要赶快离开这个鬼地方。”我用那发抖的大腿爬下驾驶指挥塔，进入“长须鲸”号的底舱。舱口的门砰的一声关上了，警报器响了，艇长发出艇下沉的命令。

在狭长的军官用餐室里，另外三名海军飞行员又一次欢迎我登艇。他们也是在此之前不久才被“长须鲸”号营救上来的。我默默地为我的生命得救而感谢上帝，并为我的机组成员的安全作了一次默祷。后来我才知道，杰克·德兰亲和特德·怀特两人谁也没有活下来。一个是与飞机一起坠落，另一个则是虽然跳了伞，但降落伞没有打开。

作为 VT—51 机组的一个成员，我是随着驾机飞行而产生的自由自在情感成长起来的。

我是自己小组的一员，但和“长须鲸”号的官兵们生活在一起，我体验到另外一种不同的协作关系和危险处境。

无论在艇上的飞行员们原来是怎么想的，“长须鲸”号并不是一艘营救船只，而是一艘巡航战斗舰。尽管我们多么想回到自己的中队去，但这艘潜艇结束其战时巡航而在中途岛靠港以前，我们不得不耐心地等待。

在潜艇上等待的时光里，人们会想得很多，也会令人们从战争内部向外观察一切。

在这一场空袭中，与其说我们是攻击的一方，倒不如说是被击的一方更合适些。人们谈论着战斗飞行的风险，但在飞机中，你能以炮火还击，并能耍弄些花招，而在潜艇上，你就只能在炮火下躲在金属管一样的机舱里，呼吸着不流通的空气和汗气。

“长须鲸”号在那次巡航中击沉了足够的敌舰吨位，使其艇长海军中校 R·R·威廉斯获得了银星勋章。他和艇上的全体人员是受之无愧的。舰艇奔驰在水面时，我们遭到一架日本内尔轰炸机的袭击。在水下时，我们又遇上了深水爆炸，潜艇震动了一下，被救上来的飞行员们对艇上的人员流露出担心的神色。他们却安慰我们说：“离我们还远呢。”

事实上离得够近的了。为了嘉奖我在父岛列岛上所完成的任务，海军授予我一枚卓越飞行十字勋章。不过在岛上所发生的一切匆匆过去了，而在潜艇中所经受的深水爆炸，即便是十分钟，也仿佛是永恒的。

但我在“长须鲸”号艇上度过的一个月时间里，也有令人难忘的时刻。那里有人情味的环境；这使我与人们结下了终生的友谊，也使我有机会回顾在父岛列岛上所遭到的重大损失。我在获救六天后写过一封后来才寄给我双亲的信，信中描绘了我当时的感情。

我说，“我试图尽可能不去想它，然而，我却不能把对那两位飞行员的怀念从脑海中抹掉。唉！我倒是挺好的。我要再度飞行，不会被它吓倒，但我清楚我不可能摆脱掉我对这件事的回忆，并且我也不相信我会完全摆脱掉这种回忆。”

随后，当“长须鲸”号浮出水面给电瓶充电时，从午夜到凌晨 4 点值班期间，我站在驾驶指挥塔上了望四周。这是我最好的时刻。那潜艇像一只海豚一样移动着，水拍打着它的船首，海在不断地改变着它的颜色。先是乌黑发亮的，接着是闪光的白色，它使我想起家，想起我们全家在缅因州度假的日子。夜间晴空万里，明亮得令你感到似乎可以摸得着。这样的夜景真令

人陶醉，多么平和，多么宁静，多么美妙，真是上帝的杰作。

我们依然不理解战争的逻辑——为什么有些人活下来，而另一些人还在壮年时期就死去了。但是，在“长须鲸”号的那个月，给了我时间去反思，深入地解剖自己并寻找答案。随着年龄的增长试图追忆那些曾使你成为现在的你的成长过程的时候，所寻找的成长标志就是那些领悟甚至觉醒的特殊时刻。我记得在美国舰船“长须鲸”号上的日日夜夜，就是这样的时刻——也许可以说是我一生中最为重要的时刻。

我重新回到“圣哈辛托”号和 VT—51 中队是在被击落整整八个星期以后。我及时参加了攻击敌人在菲律宾的阵地及其运输船只的行动。1944 年 10 月，美军已在菲律宾的莱特省登陆，我们中队已在马尼拉湾和吕宋地区采取了行动。我们还得到消息说：从塞班岛起飞的 100 多架 B—29 型飞机轰炸了东京。太平洋战争爆发后的三年，战争已在全面铺开。像一条绞索紧紧地绕住了日本本土列岛。

12 月，VT—51 中队由一个新的中队来换防。而我在飞行了 58 次战斗任务后，受命回家一趟。再没有一个比这还完美的亲人重逢场面。我是在圣诞之夜抵家的。在充满节日的气氛中，有激动的眼泪，有爽朗的笑声，有亲密的拥抱，有无限的欢乐，还有家庭的爱和温暖。

两个星期后，即 1945 年 1 月 6 日，巴巴拉和我在她的家乡纽约州拉伊的长老会第一教堂内结了婚，来自 VT—51 中队的一位密友米尔特·穆尔参加了我们的婚礼。

几个月后，我又被派往 VT—153，这是一个准备进攻日本的海军鱼雷轰炸机中队。

在太平洋一年半的战斗中所经历的一切告诉了我，这将是一场旷日持久、浴血奋战的战争。日本的战争头头们并不因为东京遭受大规模的空袭而惊慌失措。他们似乎不考虑人类生活中将付出多大的代价，而决心作全民性的自杀。

若干年后的今天，每当我听到有人批评杜鲁门总统在广岛和长崎投掷原子弹的决定，我就怀疑这些批评者是否还记得那些日子，是否曾真正考虑到不这样做的后果：双方会有数百万战斗人员战死，或许还会有千百万日本平民被杀害。哈里·杜鲁门的决定不仅是勇敢的，而且是有远见的。他为世界人民和日本人民避免了一场令人难以想像的大屠杀。

8 月中旬的一天，当总统宣布日本人已提出求和的时候，我正驻扎在弗吉尼亚大洋海军航空站。巴巴拉和我那时住在弗吉尼亚海滩。总统的通告是在下午 7 时发布的。几分钟内，我们附近的街道上挤满了水兵、飞行员以及他们的妻子及家人，一直庆祝到深夜，我俩也参加了。回家前，我们到附近的一个教堂去，那里挤满了另外一些人，他们正在作感恩祈祷并悼念那些在战争中死去的人们。四年之后，战争终于结束了。

我们仍然还年轻，新的生活就在我们的前面，世界获得了和平，那是最美好的时刻。

耶鲁队安全打是大胜主因

耶鲁棒球队在弗兰克·奎因和沃尔特·格兰惠姆令人印象深刻的投球以后能够后补几个精彩的垒安全打，这是今年春季连赢六场胜利的主要原因之一。

耶鲁击球领头是鲍勃·詹姆斯，一个二年级学生的外场手……他目前

的击球率为 0.452。而另外三名正选选手的平均击球率优于令人羡慕的水平 0.300。

已经初露锋芒的乔治·布什是一位漂亮的垒手，击出 0.167 的水平，但他已发展成一位打远球的击球手，使对方的外场手们疲于奔跑……

《纽黑文记实晚报》

1946 年春

是什么使我来到得克萨斯州

说真话吗？但愿我早该作出这样的回答：“一个有油水的职业性棒球的合同”——这类合同是我的队友弗兰克·奎因在他学完耶鲁课程后从红索克斯队那里拿到的（在那些日子里所谓“油水”是指 5 万美元以上的报酬；如果弗兰克今天仍处于青春年华，他会每季赚 100 万美元）。

弗兰克是一位出众的大学球手，他帮助我们球队在 1947 和 1948 接连两年取得了东部地区大学校际比赛的冠军称号。我是在 1948 年当上棒球队队长的，当时人们称我为“一个优秀的一垒手”，我是很高兴的。但当击球时，我被严格地排到击球次序的后一半队员中。“守得好，击不中”，人们在那段时间里对我这种球手作如此的描述，至少我在耶鲁开始打棒球时是这样。但我在实践中不断加以改进。待我上四年级时，人们对我有了一个较好的描述，说“守得好，击得妙”。

有一次，在北卡罗来纳州罗利举行的一场球赛中，球打得特别激烈——我想我是五次得 4 分，还有两次多垒安全打——当我打完离开球场时，一些搜罗人才的球探靠近我，我第一次也是最后一次受到职业选手的试探。

然而，在如何改进我的击球技术方面，我确实得到许多忠告，这些忠告不仅来自耶鲁的教练伊桑·艾伦，还来自球场管理主任莫里斯·格林伯格。在第一季度里，莫里斯有几次在击球手区对我进行观察，然后来到巴巴拉和我在查佩尔街住的公寓，并由门下塞进一张条子。“亲爱的先生，”信是这样开头的。他接着写道：

从本季度一开始看了你打球后，我确信，你没有更多击中球的原因是你并未真正猛击球。我相信，如果你在挥动球棒时，加大些力量，你会提高击球平均率达 100%。我注意到你在本垒区并不追逐任何坏球，然而，利用你的好眼力，我建议你可试验一下上述意见。

你的朋友莫里斯·格林伯格

我读了这封信后的第一个反应是打电话给莫里斯并感谢他送来条子；我的第二个反应是觉得他也许是针对某些事情而说的。我早已对击球技术诸如如何准确击中、拉棒击球、安全打至对方场地等有浓厚的兴趣。我当时是采用防御式的挥击。三击出局的次数不多，但也有，或者在一垒就出局。道理是同样的：没有风险，没有得分。所以我决定听取莫里斯的忠告，准备花更多的练习时间去击球。那并未能使我得到一个职业选手的合同，但确实在我打最后一场球时，我的平均击球率达到了令人羡慕的 0.28 水平。

那是 1948 年 6 月我从海军复员归来并进入耶鲁的两年半之后，在密执安州卡拉马祖举行的大学世界联赛决赛的日子里。像 40 年代后期其他结了婚的老兵一样，我是用快速办法得到学位以弥补失去的时间。那时的大学已有点不一样，不是弗兰克·梅里威尔所说的那种战前的校园生活了。

由于某种原因，巴巴拉、小乔治（生于 1946 年 7 月）和我搬到校外去住了，住在一栋破旧的老房子里，它被分成一些小的公寓套间，确切地说



共分成 13 套小公寓。战后住房的短缺现象并不严重，但是另外还有 12 家老兵家庭和我们共住这幢房子，除了比尔和萨莉·里德尔有一对双生子外，其他每家只有一个小孩，总共 40 人。

但是，这座山居路 37 号寓所在面积方面所欠缺的已由其它方面补上了。但你住在一幢有 40 人的房子里，大家一天 24 小时在一起，你要么设法互相喜欢，要么就搬家。我们在山居路 37 号同一些人结成了亲密和永久的友谊，并且纽黑文的这个住址是无与伦比的，它就在耶鲁大学校长查尔斯·西摩的隔壁。

在校园中，只是有一点政治行动主义的踪迹，低我两年级的比尔·巴克莱正准备以他的第一本书《在耶鲁的上帝和男人》来搅乱校园生活。但是，除了同意头版新闻冷战的开始、从俄国人接管东欧到封锁柏林之外，我没有卷入政治。校园里其他绝大多数老兵也有同感。我们是一家杂志的作家把我们和 30 年代的年轻政治活动家相比较而被称为“沉默的一代”成员。但是，我们并非真正保持沉默或不关心世界上正在发生的事，而只是因为四年战争之后，我们有许多事要赶着去做。我回来过着平民的生活，感到需要取得我的学位，并且要尽可能快地进入商界。我有一个家庭需要供养。

我主修“沉闷乏味的科学”经济学，却发现它一点也不沉闷。我喜欢这门课程。我刻苦学习，在班上学习成绩很好，因而获得 BK 联谊会会员及其它荣誉。从专业上说选修的学科是社会学，但这仅仅指专业而言。就我关心的广度所及，我真正的选修科是足球和棒球，特别是棒球。

我像小孩那样最看重的球员是卢·格里克，一位杨基队的第一击球手。格里克曾在哥伦比亚大学打球，并且树立了在赛场内外具有从容美德的楷模。没有浮华不实的作风，没有卖弄花式动作，是理想的运动员。他能接球、击球、重击球，并在紧要关头获得成功。他是一个伟大的运动员和球队队长。

我从未同格里克见过面，但我上大学四年级时他的队友“贝贝”鲁思访问耶鲁将其自传原稿赠予校图书馆之际，给了我一次很好的机会。那是在我校对普林斯顿大学进行一场比赛的那天下午，我以球队队长的身份参加了赛前赠送仪式。当鲁思将原稿递给我时，他的手颤动了，他的声音勉强能让人听得见。显然，他正在一天天接近癌症死亡线，但是一个年轻而有自由精神的“贝贝”身上应有的某些东西依然存在，而且很有生气。

他眨着眼说：“你知道，写一本这样的书，不能把每件事都写进去。”这次仪式是他最后几次公开露面的一次。

几个星期之后，我最后一次穿上棒球赛的球衣。那时耶鲁正在密执安州卡拉马祖的海厄姆斯运动场参加 1948 年度全国大学生体育协会的大学世界联赛。我们正在争取第二年的全国冠军。作为东部地区的优胜者，我们曾在 1947 年举行的第一次大学世界联赛中输给加利福尼亚队。当我们放弃了有目的占垒行动时，有两人出局，这时转折点来了，我们根据推测打球：加州队的投球手正要上场投球，我们猜测他会三击不中出局，或者击小腾空球。不过，那时侦查对方球路的方法和现今不同。加州队的投球手是杰克·詹逊，他后来成为波士顿红索克斯队最好的右手重击球手之一。我最后一次去看他们赛球时，加队到底特律闹市去了。

我们在 1948 年没有遇到好运，在三场两胜赛中以一比二输给了南加州队。斯帕基·安德森仍在努力设法使辛辛那提红队和底特律老虎队进入世界冠军赛。当时他是特洛伊人队的击球手。在第一场第九局的比赛中，他们使

他连得三分。在第九局决结束时，我们反攻了。垒上都占着人，没有人出场。随后，就那样，南加州队打出三重杀，从而结束了比赛。第二天，我们由于有弗兰克·奎因作我们的排球手而获胜，但特洛伊人队拿下第三场和优胜称号。

连续两年未能夺得全国冠军是非常令人失望的。但是，能直接参加夺取称号的一场比赛，也是我们球队感到骄傲的一件事。我们已经打败了东部一些最好的球队——北卡罗来纳队、纽约大学队和伊利诺斯队——取得了参加大学世界联赛的资格，为此我们感到骄傲。我们队里再不会发生功亏一篑、可能毁掉另一个好季节的事了。

为此，我们应该感谢教练伊桑·艾伦，他总是正确地处理事情。还有，我们大多数人曾在战争中服过役。我们懂得，在生活中发生在你身上的事会比输一场球赛更坏。无论如何，我们在1948年离开卡拉马祖时，仅仅感到有点失望，而并没有被压倒。

我从卡拉马祖直接回家，将我的1947年出产的史蒂倍克牌轿车加上油，同巴巴拉和小乔治告别，开始长途驾驶到得克萨斯州去。毕业典礼已于联赛前举行过了。艾迪柯钻塔的一份工作正等待着我。南行途中，我在亚拉巴马州的伯明翰城停留一段时间去观看了一场球赛。弗兰克·奎因已在那里，为红索克斯南部联队赚他的额外津贴，这个爱尔兰人后裔是幸运的。

在考虑和否定几个选择之后，我到了奥德萨。可是，在某些情况下，有些选择也否定了我自己。

一个选择是申请罗得斯奖学金。据我们学院顾问的看法，带着荣誉毕业，而且是获得两项运动荣誉的选手，还加上其它大学活动，这给予我获得罗得斯奖学金的良好机会。

但是这种可能性是那样的有吸引力，它意味着我得放弃进入商界的想法。即使我被接受了，也无法使巴巴拉、小乔治和我在无外来财政援助的情况下在英国住一年。一般大学研究院的实况都是如此。

再者，我已在战争中失去了四年的时间，我想要并且需要到现实世界中找一份工作。

所以就像其他四年级学生一样，我开始找工作。例如普罗克特—甘布尔公司正在执行一个训练计划。我找他们谈了，但没有成功。

随后，尼尔·马龙伸出了援助之手，而且不是第一次。他是我家的一位密友，当我们布什家的孩子们还在成长时期，他是我家孩子们的小伯伯和忏悔神父。尼尔想起我在科珀斯克里斯蒂的战时经历，给我提出一个建议，并为我提供一个就业的机会来支持这个建议。他说，“你所要做的是到得克萨斯州和油田去。在这种时候，那才是有抱负的年轻人应该去的地方。”

尼尔是德雷塞企业集团的老板，该企业集团是艾迪柯的母公司。他们在得克萨斯州西部有一个实习生的空缺。我到德雷塞总部办公室去了，当时总部设在俄亥俄州的克利夫兰。尼尔在办公室里简要地向我介绍了一下这个工作的情况。他解释说，“你将是一个设备部的办事员，薪水不多，但如果你想学石油这行，这倒是个好的开端。”他本可以补充一句说，如果我真想在生活中找到不同于我以往熟悉的事物，这个地方就是得克萨斯州西部。

我驾着我的史蒂倍克牌汽车向得克萨斯州驶去。我所知道的有关该州的风光只不过是我在海军受训时从一架“弗尔蒂震动器式”飞机座舱中所看到的一切。那里有大片的牧场，时而起伏，时而平坦。田野看起来已是稀疏

地被覆盖着，但一点也不像沿着米德兰—奥德萨 80 号公路旅行时所见到的景象。一旦过了阿比兰，看到的都是些干旱的表土、风滚草以及少量的树木。我有这样的印象（或许是从伦道夫·斯科特的影片中来的），即阿比兰是块放牧牛群的地方，但是眼下我很难想象在我周围的这一片贫瘠的土地上能饲养牛群，或者在这干旱的土壤下层会有一种或多种矿产财富。

刚一出阿比兰市区，我把车停下，进到一家木结构的饭馆里去品尝我的第一次得州西部午餐。在公路停车线的外面，有一些啤酒广告牌子。它们为得州不同于其他地方增添了更多的证明：

孤星……杰克斯……珍珠……迪克西

在饭店里，我没有要那些全国都有的啤酒，而是要了一杯孤星牌或珍珠牌啤酒，作为我已到达得州的纪念（但不是像当地人的样子，要做到这点那是不那么容易的）。我用眼睛扫视着菜单，目光最后落在“鸡—排”上。在科珀斯克里斯蒂海军基地的大食堂里从来没有卖这样的菜。但叫了一杯本地啤酒之后，也就只好按照得州西部的习惯行事了。

我说，“鸡—炸排”，好像我清楚自己点了什么菜似的，但天知道这道菜会是炸得像鸡一样的肉排还是炸得像肉排一样的鸡。女侍者点点头拿起菜单向厨房走去。约十分钟后，她回来说：这是一块中等大小的肉排，上面浇着厚厚的鸡型肉汁。那时我的体重约 180 磅，由于个子比较高而显得单薄。卡路里倒是无关紧要，而对于胆固醇，我在 24 岁这样的年龄早该予以注意了，但是即使我在 1948 年已经知道胆固醇是怎么回事，我也没有注意。甚至现在我的体重已达 195 磅，将近老了 40 岁，我也仍把鸡—炸排看作我最喜爱的得克萨斯州美味食品。唯一不同的是，我中午不吃它下午工作繁重时不吃。

稍后不久，我驱车第一次进入奥德萨。它是另一个令人开眼界的地方，因为得州西部的风景与我所知道的风景大不相同。我知道以前东部的工业城镇是个什么样子，但我从未见过整个市镇都是设备场地。当我来到艾迪柯仓库——一座长方形的、马口铁屋顶的小建筑物，还有一个装货码头——只见到处是钻杆、井架和抽油设备，成架的套管、钻井管和各种管子，成排的活塞杆。当然，我还不知道这些东西叫什么。但是，大约在几天里，我都学会了。

我的同事休·伊文斯负责管理这些东西。

当我找到一处能让我们住下来的地方以后，巴巴拉和小乔治也就来到了奥德萨。那是一栋坐落在京七街的狭长房子。在房子中间用临时的隔墙隔开，成为两套公寓。我们住的一套有一间寝室、一间厨房和一间公用浴室。一具老式的滴水型挂窗空调装置，它开动起来像得州西部的一场尘暴，在炎热的夏天晚上将冷空气抽进寝室。

这具空调装置呼哧呼哧地响着，但其声音并不足以盖过隔壁那边的社交活动。我们的邻居，母女两人，每晚招待一长串男客人。我们两家共用一个盥洗室（在东七街只有很少几家才有室内盥洗室），而这些客人们从黄昏到黎明都占用着它。

隔一栋房子，住着俄克拉何马州的一对夫妇，杰克和瓦尔塔·里·卡斯尔曼，跨过这条无路面的街住的是奥蒂斯·米勒，一个得州人。米勒耐心地听了一个月从东部来的新邻居把他的名字叫成“奥蒂斯”，实际上应读作“阿蒂斯”。这是我们在得州语音方面的第一课，在我旅经一些市镇去访问

附近油田时，又上了几堂语音课，那些市镇叫骡蹄铁、眨眼睛和无树木。

夏季过去了，每天的气温在下降。随之而来的“季节”不仅仅是秋季，而且为尼尔餐桌上早晨喝咖啡时提供了话题，这比谈论油价有过之无不及，至少也是不相上下。

巴巴拉和我是运动迷。但是我们从未见过像 9 月到 11 月得州西部的足球热盛景。当奥德萨布罗科斯队与阿比兰、圣·安吉罗或米德兰特别是与米德兰比赛时，无论在赛球之前或之后的 24 小时里，谁也没有去想谈论赛球以外的事。

在 1948 年赛球季节进入高潮时，我作为一名艾迪柯的实习生度过了我在该州的第一个秋天，比尔·纳尔逊给我的第一个真正的销售任务是一件难办的差事：主顾既听不懂英语，又不会讲英语。

“达拉斯正送过来一个客户，”一天早晨，比尔挂上电话后闷闷不乐地说，“是一个外国人”。

“从哪里来的？”一个外勤推销员利奥·托马斯问道。

“南斯拉夫，”比尔说，“不仅是一个外国佬，还是一个该咒的共产党。”

这是战后初期，当时美国刚开始给南斯拉夫外援，以鼓励铁托元帅同莫斯科分手。

但比尔有他自己的对外政策，他不大乐意像对待婴儿那样来照顾一个马克思主义工程师，买卖做得成也好，做不成也好，他都不在乎。他看着利奥·托马斯，利奥看着他，他们都看着我。这一切非常清楚地表明，我刚刚被指定去带领这位南斯拉夫客人到周围参观，是因为这是对一位来到得州奥德萨的外国人首先要做的一件事。

我为此人感到难过，从他走出火车的那一刻起，他脸上就流露出一副困惑的表情，手中拿着一本南英字典。他的艾迪柯向导几乎一点也没有掌握油田的用语，但我们总算设法互通信息，并且我能够回答他绝大多数关于公司钻井机库存的问题。他在镇上最后一个晚上的晚餐后，巴巴拉和我决定让他体会一下真正的美国风格。

那是赛球季最热闹的星期五晚上，奥德萨队与米德兰队比赛，这场妒忌性的球赛要解决此后 12 个月中两镇谁获得第一流队的权力。12000 多球迷挤满了运动场，从开球起就挤得看台发出格格的响声。我们的客人双手蒙着两耳，然后摇头。这不是在贝尔格莱德和他一道成长的被称为足球的那种体育运动。

巴巴拉和我却为之神往，即使无语言的障碍，这也要花费我们住在奥德萨和米德兰两地几个季度的时间才能理解这种球赛。它不像以前我们所知道的在东部的球赛，而是有得克萨斯西部独特风格的像一种准宗教场面的球赛。

这是我从事这一工作的第一年年底。

在奥德萨的艾迪柯供应仓库，每年圣诞节的头天下午，有一个传统性的假日酒会。

就在这所仓库里，没有什么特殊的東西。客户们从油田来，商界的朋友们和邻居们也可随意来访问。屋里有冷切肉、土豆片、椒盐卷饼、酒，还有许多种饮料。

我从来都不是一个善于饮酒的人。不论在海军或大学里，最多也只能喝一两杯酒。

如果有人问我酒量有多大，我会诚实地回答说我也不知道。我从来不会夸大。

直到 1948 年在奥德萨的那个圣诞节之夜。

在下午过去一半时，客户们开始来访。我正在帮忙调酒。说实在的，我只是倒倒酒而已。因为在那些日子里，奥德萨是一个不大饮混合酒的城镇。喝酒时就直接喝威士忌酒，有些人也许再加上少量水，把它冲淡了再喝。

自然，作为主人之一，我想坚持到酒会结束。从后半下午到黄昏，当第一批客人开始离去时，我还能在那里应酬得很不错。随即第二批客人进来了。

我未曾料到那种情况，没有人曾告诉过我，这种奥德萨酒会会连轴儿转的。

巴巴拉正在家里等着，我们还要装饰圣诞树。但是我还有事情要做。我是个艾迪柯的实习生，而这是我实习的一部分内容。如果这是他们在油田供给行业中如何庆祝圣诞之夜的话，那这又多了一个要学习的经验。

从黄昏一直到深夜，最后一批的最后一个客人终于离开了，我也不知道那时的确切时辰是什么时候了。利奥·托马斯在圣诞节后我们该上班的那天替我的班，是利奥告诉我们的老板尼尔·纳尔逊说，不用担心，是他把我送回家的。

他果真是这样做的，他把我放上公司运货汽车的后部，随后又轻轻地将我拉到我们屋前的草坪上。利奥非常抱歉地说，他应该很好地照顾我，因为这是我第一次参加公司的圣诞节酒会。

至少那是巴巴拉追述 1948 年在得克萨斯州我们所度过的第一个圣诞节之夜时所说的情况。每当回忆起这段经历，她就会滔滔不绝地这样讲述。就是在 40 年以后的今天，我仍不得不相信她的这种讲法。

### 第三章 要么是 A，要么是 Z

1951 年 米德兰

我不记得我们第一次见面是什么时候，但是在未经任何特别的努力而自然发展起来的友谊中，我们的友谊建立得还是早的。我们住在同一座小城里，结识的是同一群人，有差不多在同样年龄的孩子，而石油工业中的相互利益更把我们联在一起。有的人拥有采油设备，有的人深谙生意经，而我们都寻找资金。那时在米德兰，石油是热门。

摘自 C·弗雷德·钱伯 1986 年写的一封信

我们又回到家里，不是康涅狄格州而是得克萨斯州的家。在奥德萨住了不到一年之后，德雷赛公司把我调到加利福尼亚。最初我在亨廷顿帕克做事，后来转到贝克斯菲尔德。

在亨廷顿帕克，我在该公司的一家名为太平洋油泵公司的子公司当装配工。作为钢铁工人联合工会会员，严格地说，我缴纳会费，也参加会议。在贝克斯菲尔德，我成了艾迪柯石油公司一名内行的推销员，专门推销钻头。

推销员的生活是这样的：整个炎热的夏天都在路上提着提包办事。

我总是驾辆车，带着钻头，跑上百英里去加利索平原，或者去古雅马山谷，一个钻塔一个钻塔地跑，去了解买主需要什么尺寸的钻头，了解他们打井的地层是什么类型的岩石，我每周至少要跑 1000 英里的路程。

我们在惠蒂尔住了一段时间，后来又先后在文图拉和康普顿住过。我们的大女儿罗宾于 1949 年在康普顿出生。她有一对漂亮的淡褐色眼睛，松软的头发。当德雷塞总公司派人告诉我调到米德兰时，到得克萨斯去的将是一个四口之家。

巴巴拉和小乔治不能等待，我也难以等待。加里福尼亚很好，但得克萨斯的石油业处在兴盛时期。二叠纪盆地的中心米德兰已发展成那里最大的新兴城市。

50 年代初在米德兰一带住过的老人们会告诉你，这并不是这座城市的首次繁荣。半个世纪以前，当地的居民都知道这座城市以“草原的皇后城”闻名，是农业、畜牧业和饲养羊的中心，得克萨斯和太平洋铁路公司把它与外界联系起来。

得克萨斯的历史学家格斯·克莱门斯在他的著作《遗产》中写道：那时米德兰土地的价值不是用石油钻塔，而是用得克萨斯型“直径大于 10 英寸的桃树”来衡量的。引诱人们到那里去定居的一个原因是从米德兰到这个地区的较大城市中心都很方便。据一份宣传广告说，晚上坐火车离开米德兰，“可以到达拉斯吃早点”。

从 19 世纪 90 年代以来，人们就一直在这里勘探石油。但是石油工业第一次真正热火起来是 1922 年在里根县。它以“圣丽塔奇迹”闻名，是由德克森石油和地产公司发展起来的。经过一年多的钻探，德克松公司的钻头钻到 3000 英尺深，但没有出油的迹象。公司考虑放弃钻井。然后正如克莱门斯所说，到 5 月 28 日：

“一声巨响，接着是震耳的呼叫声和东西溅落到房顶上的声音。采油人员跑出来恐慌地看到，原油喷到陈旧难看的钻塔顶上，流过草原，使所有的东西都披上了墨绿色的外装……28 日钻井喷油 3 次，29 日喷油 2 次，从 30 日开始每天喷 1 次。6 月 10 日，东方铁路公司开出了专列，载来了 1000 多人到现场。下午 4 时 40 分喷井时，拥挤的人们睁大眼睛看着原油喷射到钻塔顶以上的地方，声音如此大，以至讲话时不得不靠近对方耳朵喊。

来自阿肯色的一位石油专家 W·H·沃利写道，“毫无疑问，这是一口油井。对于这件事的任何臆测现在都烟消云散了。”……

其他外面的投机商没有像沃利先生那样克制，他们纷纷来到这个地区。到 20 世纪 20 年代末，米德兰已自称西得克萨斯油都。但是，如同从事石油工业的人们所熟知的一样，有兴盛就有衰落。

到 30 年代，石油仍在二叠纪盆地生产，但是大萧条和东得克萨斯石油的新发现，使石油供过于求，导致油价下跌。格斯·克莱门写道，“到 1931 年底，西得克萨斯的石油每桶售价低到 10 美分。从事石油事业的人们沮丧地说，一桶水……也比一桶石油值钱。”

1934—1935 年间，再度出现了兴盛时期。这次一些大石油公司来到这里。第二次世界大战使油井始终在喷油。到 1945 年米德兰的人口增加到 1.4 万人。随着战争的结束，这个地区又出现了经济下降趋势。然而，新的发现吸引世界范围的关注，使米德兰进入增长最多的时期。1945 年我从海军转业时，城里只有三座办公楼。但到 50 年代末，在卡克、斯肯里和斯普雷帕

里的发现以后，这里出现了楼群，够得上被称为“草原的高城”。

还会有其他的盛衰循环，但米德兰的未来道路已经定型。正如当时任米德兰《记者电讯报》编辑的比尔·科利斯认为的那样，“战后的每件事确实都腾飞了”。

“首先是大石油公司建立起来了，随后独立经营者进来了。”科利斯回忆说。“米德兰很快就成了独立石油经营者在得克萨斯的总部所在地。50年代期间，几乎每一平方英尺的土地都租出去了，所以我们建起了更多的办公楼。人们说我们的楼房盖得太多了，但是事实并非如此。几乎每座楼房都为投资商赚了钱。在米德兰是很少出毛病的。”

1950年，布什家有四口人搬到米德兰。这地方还吸引了其他一些年轻人，不但有来自周围几个州的，还有来自东部的。我们在东梅普尔大街的一座房子里住下来，那里邻近闻名的“复活节彩蛋路”。

如果当时用现在的词来说，“复活节彩蛋路”也许会称为“雅皮士之乡”，它是米德兰的第一批住宅群工程，是亚利桑那州一个叫坎宁汉的承包商承建的。所有房子的楼层设计都一样——847平方英尺——售价7500美元。但是，坎宁汉深知得克萨斯人很有个性，所以想出一个办法，使每座房子都有各自的特点。长方形的房子每处布局都不一样，每座房子都涂着不同的光亮颜色。布什家在复活节彩蛋路的房子是浅蓝色的。

对于50年代初期搬到米德兰的家庭来说，时间、地点和对未来的前景都是光明的。

正像从匹兹堡搬来的厄尔·克雷格并无夸张地所说的，我们都是“野心不小的年轻人，”这没有什么微妙或复杂的，我们大家想的就是快点赚大钱。

要赚钱快，不是件轻而易举的事。我们在经商方面还年轻，但我们仍有足够的经验对此进行了解。这要有充沛的精力，不屈不挠的精神和专心致志奉献的决心。当然，也要有一点运气。

石油业是一片敢干敢闯的景象，呆在城里就是为了赚钱难免有其不足。

假如你已经结婚，建立了一个年轻的家庭，你还需要一个能理解你的妻子。住在复活节彩蛋路上的大多数太太是从大城市来到西得克萨斯平原的。后来这里成立本地的交响乐团和公共剧场，巴巴拉和我同这条街上的朋友们一起，极力支持这些和其他公众建设的项目。在早期的日子里，社交生活是有限的。

在复活节彩蛋路，一周中最大的事是星期日做完礼拜后去野外吃汉堡包。那场面简直如同出自诺曼·罗克韦尔之手：孩子们在玩耍，小狗在吠叫，按照季节和人数或打触式橄榄球或打垒球，以此来结束假日。

那几年巴巴拉和我在那里建立起来的友谊，有一种独特的热情和友爱，使我感到很像战争年代我的舰上伙伴之间及我的中队成员之间那种深厚的感情——只是现在已扩大到家庭成员中。这种感情还扩展到复活节彩蛋路和米德兰以外那些相邻的城镇，那里住着其他一些从事石油工作的年轻家庭。我们有时同卢博克镇的居民进行聚会，举行相邻城镇烤全牲野外大宴会。

有一次那种聚会给了我一个机会，告诉我未来的孙子辈，我曾参加过一次触式橄榄球赛，对方不是有一位而是有两位全美橄榄球大明星——一位是效力于得克萨斯和底特律雄狮队及匹兹堡铁人队的博比·莱纳，另一位是战争期间陆军中的“出界先生”格伦·戴维斯。戴维斯还带来了一位迷人的

青年女演员特里·穆尔。一位真正的电影明星来到这个小镇，使米德兰大为轰动。运动员的夫人们和孩子们为了一睹富有魅力的名演员，都聚集在不太高的足球场周围，只为了看到满头卷发和身着汗衫与蓝布工装裤的特里。

这场比赛是在 1951 年 4 月 29 日举行的，被称为首届马丁尼杯赛。比赛在米德兰“不适队”和卢博克的“多余队”之间进行，莱纳是卢博克队的四分卫，想置我们于死地，当中卫的戴维斯则采取了宽容的方针。比赛最后打成平局。

那次比赛的油印节目单上登着优雅的“利特克—利特克律师事务所”和“布什—弗比石油开发公司（石油大楼，电话 1678 号）”广告。

比尔·利特克和休·利特克兄弟俩是从俄克拉何马移居到米德兰的。比尔从得克萨斯州大学获得学位以后办了一个法律事务所。他的兄弟休也是个律师，到哈佛商业学院学了一年以后也进了他的事务所。休制订出有创新的财务计划，这显露出他独具慧眼，利特克兄弟很快就做起了买卖油田租借权的主意。

布什—奥弗比第一年是个独立的石油公司。根据我的伙伴约翰·奥弗比的回忆，1951 年底我“头脑发热，认定参加这种热门行业是条能比为艾迪柯公司卖零件更好的途径”，这个公司才成立。

奥弗比一家住在复活节彩蛋路我们的对面。约翰是个独立经营者，从事油田租借和土地使用方面的生意。作为邻居——不久又成了好朋友——我们就石油生意问题接连谈了好几小时。这生意对我产生的诱惑力是无法抵抗的，约翰看来是理想的合伙人选。但是我对德雷塞公司已经承担了义务，尤其是对尼尔·麦朗，是他把我带到得克萨斯的。

下决心是件难事，因为如果继续留在德雷塞公司可能意味着爬上与石油工业紧密相连的一家大公司经理人员的阶梯。但是，我当时处在“头脑发热”状态。

我到达拉斯德雷塞公司总部把这个消息透露给尼尔时，艰难的时刻来到了。

我当时 26 岁，不仅尊重尼尔，而且怕他。巴巴拉讲，我在米德兰曾买了一台小录音机放在我们床边。脑子里突然产生一种灵感，比如说，想到一个就某项租赁交易筹措款项的好主意，我就起床，开亮灯，录下我的想法。我对她说，这仅仅是个试验。尼尔有些好主意就是夜里想起的，这就是他使其好主意不被遗忘的办法。巴巴拉却不以为然。

她指出，尼尔·麦朗没有结婚，没有一个需要安静入睡的妻子。（我的试验在没有给布什—弗比公司造成巨大损失的情况下结束了，因为不像尼尔那样，我半夜想到的主意到天亮就觉得没什么意思了。）

我在德雷塞公司作为见习人员干了两年半以后离开了。尼尔会有什么反应呢？要从他的举止看出他的想法是困难的。他在非常激动的日子里仍能控制自己，从不露出生气的样子，也不提高嗓门说话。

他聆听我对他要说的话，一面摘下眼镜擦着镜片，一面考虑他的想法。然后，他站起来，走到隔壁的办公室，拿回来一本标准规格的黄色本子。他开始写，边写边小声地说话。“我确实不高兴看到你走，乔治。”他说，继续在拍纸簿上写着，“但是，假如我在你这个年纪，我也会这么干——这里我帮你一把。”

在这以后的半小时里，我上了一堂速成课，了解了如何组建和如何经



营一个独立的石油公司。

尼尔·麦朗是位仅次于我父亲的良师益友。从他的待人接物中，我明白了——一个经理人员不一定要威吓或者侮辱手下的人才能有效地管理一个公司。他那天教给我的——我永远忘记不了的一课——是：不管什么时候，如果你手下的人想走，你不要阻拦他，而且还要帮他一把。

我离开尼尔办公室时，像是卸掉了一副很重的担子。当然，真正的重担已经压在肩上了。在几周之内，我只能从布什—奥弗比石油开发有限公司领取薪金了。而在同约翰·奥弗比合作期间，我得负责银行里有钱支付这笔薪金。

对于一个 50 年代初兴盛时期独立从事石油事业的西得克萨斯人来说，办公室里是任何一天你都最不大可能找到他的地方。我作为自己的老板，花在路上的时间比在德雷塞公司当推销员时还要多。路途远，范围广，情况不同，从没有规律。这就是对一个独立经营石油者的引诱力——某天你在遥远牧场尘土飞扬的道路上寻找着土地所有者，第二天就在一个大城市坐着黄色出租汽车寻找资金。

1951 年 3 月，正当公司还在起步走的时候，西得克萨斯盛传北达科他州发现了大油田。这油田被称为阿梅拉达·艾弗森一号，那是一个从来没有石油历史的地方——换句话说，就是布什—奥弗比公司兴旺起来所认准的那种“我们怎么会赔本”的地方。

小经营者们经常一起开发项目，东马帕莱大街另一个名叫加里·劳克林的邻居是个独立经营者，他有一架比奇克拉夫特博南扎 B-35 型飞机（加里也是前海军飞行员，海军陆战队成员，战争期间曾驾驶“海盗式”飞机。）听到北达科他州发现石油的消息后不久，我们俩便到北面的迈诺特去，该地区最大的飞机场在那里。

在迈诺特，有一次我们租了一辆顶上和左右以及后面都罩着帘布的吉普车——当时在米德兰正是春天，但在达科他州仍是隆冬季节——驶向县城，那儿保存着土地档案。

在一个发现了石油的地区，了解怎样去看土地档案是没有多少吸引力的，但这是在《达拉斯》电视剧中从没见过的从事石油生意所必需的一个部分。

加里和我在那儿到处寻找能卖给我们土地特许权或矿区使用权的农场主。大多数土地所有者不仅占有土地，而且拥有地下财产权。一个石油公司——叫他 A 公司——来到这儿，以每英亩定好的价钱买下租用权，这就使该公司在一段相当长时间内有勘探该地矿藏的权利。但是，土地所有者一般仍保留着称之为特许权的权利，可以得到公司生产的每八桶油中的一桶，比例可能各不相同。

当然，也常有这种时候，A 公司进行钻探，结果却是一口空井，这时只给土地所有者租金，但 1/8 的特许权就没有了。这就是布什—奥弗比和加里·劳克林石油公司的风险所在。我们是试图参加这一活动的“独立”石油公司。我们对那些土地所有者提的主张是：“我们愿意买你一定比例的特许权。确实，假如矿井产油量好，你可能少得一些特许权费。但假如矿井出油不好，你的利益仍在你手里……”

这是一个独立石油公司的一种活动方式，即在特许权分成上投资——换一句话说就是“投机”。另外一种方式则是在所谓矿产权“承包中”进行

投资。

举例说，一个独立经营者到一个大石油生产者那里——如得克萨斯标准石油公司或者是海湾石油公司——实际上说，“你们在欧兹县租到四块地。那么，你可以来一次两全冒险，卖给我两块，我将打井，看是否有油。如果我找到了石油，你没花任何钱进行勘探就发现了这个地区有石油。如果我没有找到石油，那是我倒霉：你自己一点没花钻探费用就知道了该地区没有石油。”

还有一种办法能使独立经营者获得较大的成功，这实际上是在向矿产所有者购买土地租借权方面同大公司竞争。布什—弗比公司怎么能指望同标准石油公司或者海湾石油公司竞争呢？由于我们的公司小些，没有官僚机构，因此具有更大的灵活性来决定是否去投资。我们可以较快地采取行动——当然，只要我们拿得出钱。

为了弄到钱，我们吸引石油企业以外的投资者，他们要愿意在石油事业上冒险。如果我们发现了石油，投资者根据其投资数额可以得到一定比例的收入。如果井里没有油，他们的投资自然要亏损。

还有其他冒险事业——搞到一个农场，然后找一个大公司来作单项经营合作人——但是，不管如何安排，一个独立经营者总是要冒险的。

在北达科他州，随着情况的发展，加里·劳克林和我在那里进行的最大冒险就是飞来飞去。有时我们不知道自己在什么地方。而当我们知道自己在那里时，那些我们要与之做生意的人又费了很大劲才理解我们在那里干的是什么事情。

在靠近蒙大拿州边界的麦克肯纳县，我们给土地所有者每英亩 1.25 美元的价钱买其矿产权，他们说，不能成交。这种权利已经被他们称为“蒙哥利亚石油公司”的买去了（实际上是“莫格诺利亚”，即现在的莫比尔石油公司）。我们向他们解释说，蒙哥利亚公司取得的是钻井权，我们谈的是矿产特许权，我们的开价为每英亩 1.25 美元。

他们被这些古怪的得克萨斯人搞糊涂了，这些人愿意根据外表选定矿产，即使没有矿，也愿付硬通货。但是他们拿走了我们的钱，我们则得到了开矿权。几天以后，我们返回迈诺特。坐飞机回家去。

真正的冒险就是从这里开始的。

我们给加里的山毛榉式飞机加了油，问清了气候。风向和气象都适合飞行，我们估计可以直飞米德兰。天气预报的云层高度一般偏低，途中是有一些零零落落的暴风雨的。

没有大的问题，所以我们启程直飞南方。没有多久，我们就发现天气预报太乐观了。

天气很糟，所以我们想升高越过去，但后来升到云层里了，气温更冷了些，出现了冰冻。我们又试着急速下降，寻找明亮处。加里是位很好的驾驶员，但飞机上没有除冰设备——同时能见度已经降到零度——情况看来坏到我们俩在战争期间也都没有经历过的程度。我们在蒙大拿上空盘旋，设法在迈尔斯城上面的云层中找到一个出口。我们终于降落了，那是我们俩飞行生涯中最满意的着落之一。迈尔斯城机场的人们瞧着我们，好像我们是疯子。

他们是对的。尽管我们坐着吉普车走遍了北达科他州，但是我们这次努力的最大结果只不过是回到米德兰后又多了个话题。以后在我们购买的矿区附近发现了石油，但除掉开销，我们亏损了。

任何时候在任何地方寻找石油生意是布什—奥弗比独立石油公司业务的一个目标。

寻找投资则是另一个目标。大多数投资者部在东部，因此我们同到农场购买采油权一样，花了很多时间奔波于一些大城市，寻求资金。

我们开始经营公司那阵子，我的舅舅赫比·沃克，一位专搞投资的银行家，曾在投资和专业技术上帮助过我们。但在商业上犹如在政治上一样，你只能这样依赖亲戚和朋友的支持。我们同其他独立经营者一样，也忙于逐步奠定基础 and 建立关系——寻找那些可能对得克萨斯州石油开发感兴趣的或至少想法不纳税的投资者。

在布什—奥弗比的早期，我所遇到的这类交往中最成功的一次可能要算我与尤金·迈耶的接触。他是《华盛顿邮报》的董事长，也是现在的董事长凯瑟琳·格雷厄姆的父亲。弗雷德·钱伯斯和我正在为西得克萨斯州一口有把握的油井筹划资金。问题不是该井能否产油，而是产量多少。我以前见过迈耶——布朗兄弟和哈里曼公司经营他的大量账目——就给他打了电话。他表示确实时常在石油生意中投资，但只有等专家对这宗生意考察以后才投资。

专家并不那么热情。另一方面，他对这一经营也没有泼冷水。这只是因为他目睹许许多多天真烂漫的年轻企业家纷至沓来，都要求尤金·迈耶向有成功把握的生意投资。

迈耶先生总算同意接见我们，他邀请我们去他家共进早餐。我们一面吃火腿、鸡蛋，喝咖啡，一面再次审议那个建议。他耐心听着，有时也谈几句。然后他说他另有约会，但他会在联邦火车站让我们下车去赶我们要乘坐的火车。弗雷德·钱伯斯对驱车旅行和我们的主人在华盛顿冷峭的一天让我们用以护腿御寒的毛围毯至今记忆犹新。

这次旅行使我不能忘怀的是，我们靠近火车站时，我内心产生的那种沮丧情绪。看来，我们的主人对我们建议的细节不感兴趣。甚至当我们进入该下车的那条大路时，我还不肯勉强他同意。一位年方 27 的年轻人，是不会转身对着名叫尤金·迈耶的人说：“嗯，怎么样？干还是不干？”看来我不得不承认，我们只是在他家美餐了一顿，另外我还可以告诉住在彩蛋路的邻居们，尤金·迈耶小轿车的种种豪华设备，仅仅这些而已。

轿车嘎然刹车。我们正要向主人告别，他总算开口了。“好吧，”他平静地说，“请记住，我认 5 万美元。”就这么简单的一句话。出于礼貌，我振作起精神说：“多谢，登记时我会通知你的。”不过他当即作出了决定，我相信，他的赌注不是下在计划上，而是下在我们身上。

车开走前，迈耶先生摇下玻璃窗。“你说，”他问道，“这是一个很好的免税建议？”我们热情地点头，加以肯定。“好吧，”他说，“请记住我女婿认……”

我们这一有把握的买卖经营得并没有我们所希望的那样顺利，虽然从免税角度说，投资者走在前面了。不过尤金·迈耶先生从不回顾过去。在这几年里，我们还有其他好几宗石油生意，其中多数是获利的，大家都很高兴。

1986 年约翰·奥弗比来信摘要

布什—弗比公司开矿了。有些经营顺利，有些则不然。但好歹整整三年之内布什—弗比公司一直盈利。1951 至 1952 年斯卡里县的景气开始走下坡路。代之而起的是斯普雷帕里县的繁荣。在斯普雷帕里一派景气中，我

们很是活跃。我尤其不能忘记的是你经手的一宗土地交易。

你给一名住在东得克萨斯州的地主打电话。经过一番讨价还价，以每英亩 150 美元的价格买下了他在里根县的部分土地使用权。双方达成协议后，你建议交换电报，以使用文字形式来确定这笔交易。东得克萨斯土地出售者犹豫不决，喃喃地说，生意是生意，“我的话就是我的书面保证。”

你欣然同意不必交换电报，并把契约和草案邮寄给他。因为在神秘的石油圈中，你已经接受了握手就是契约这一做法。十天过去了，你没有从这家伙那里得到片言只语。

于是你再次打电话给他。他回答说收到了你的契约和草案，但是他已把该土地的使用权卖给了纳什·多德了，每英亩土地使用费为 151.50 美元。显而易见，他的“保证”只值每英亩 1.50 美元。

据最新消息，我们的朋友休·利特克在与他人做石油交易中仍以握手为约，但是看来他的生意获利更多一些。

比尔和休·利特克仍有律师执照，但是除了有关租借和矿权的书籍外，他们的其他法律书上都积满了灰尘。利特克家的人早就离开县政府所在地搬到油田去了。他们是石油业独立经营者，办公室就紧靠布什—弗比公司。1953 年比尔和休建议我们联合：他们筹资 50 万美元，布什—弗比也集资 50 万美元，两家公司合并为一个实体。按照石油支付计划，由我们购买净值 100 万美元的生产资料。

上述事项双方一致同意了。新公司起什么名字呢？某晚夜深，休和我把可能合适的名字过了一遍。我们要给公司取一个具有吸引力的字号。用休的话来说，“人们打开电话本时，公司的字号应一眼就发现。”

休在年轻时代就给人留下了深刻印象，嗓音深沉，说话带有明显的俄克拉何马腔。

后来他成为“佩思齐石油先生”，是美国国内石油工业的传奇人物。

“字号的第一个字母或者是 A 或者是 Z，”他说，“这样在电话本‘石油业独立经营者’一栏中，或者排在头几页，或者排在最后几页。”不管排在哪一头都不会被遗漏或被忽略——这就是从一开始休搞的突出法。

由世界级影星马龙·白兰度主演的影片《萨帕塔（Zapata）万岁！》正在米德兰市区上映。该片描写埃米利亚诺·萨帕塔的生平。他是墨西哥叛逆者领袖，在 20 世纪初领导一场土地改革起义，口号是“土地与自由”。我们无钱聘请一位公共关系顾问，如果请得起一位的话，他定会告诉我们，这就是我们孜孜以求的企业形象。

萨帕塔石油公司就这样诞生了。第二年，萨帕塔石油公司创建了萨帕塔近海石油公司，而在休·利特克富有想象力的经营管理下，又并入佩思齐石油公司。

萨帕塔蕴藏着一种使公司取胜的魔力，这一点我们可以感觉到。

巴巴拉来电话时，我正在距米德兰 20 英里的埃克托县政府所在地，核对土地案卷。

她说怀维尔医生要立刻见我们。多萝西·怀维尔是儿科医生。在一个像米德兰这样大小的市镇里，她不仅仅是个医生，还是一位热心的朋友。

当我们刚在医生办公室坐下来时，我只知道罗宾已在那里，她需要作检查，因为她一直萎靡不振。但没等怀维尔医生开口，我就知道事情相当严重。通常她是一位镇定自若的人，一旦孩子得了病，只要有她在场，人们就

感到宽慰。但是那天她却双眼含泪，一时竟难以表述她的想法。

最后她说，已做了若干化验，看看罗宾到底患了何种疾病。化验结果送回来了。小罗宾是一个重病号，她患有白血病。

巴巴拉似乎完全明白了医生的话，但我起初不甚明白。我问能否采取什么医疗措施，回答使我震惊，怀维尔医生说毫无办法。这种疾病来势凶猛，罗宾的病情已是晚期，她活不了多久了，也许能活数星期，也许仅仅数日。她深感有必要建议我们把罗宾带回家中，尽量让她生活得舒适，一切听其自然。

怀维尔医生很爱罗宾，她实在不愿意看到我们家的任何人受到很大打击。

从医生诊所返回家里，我给舅舅约翰·沃克博士打电话。他住在纽约城，是当地纪念医院院长，以前是位癌症专家。我把罗宾的情况告他后，他敦促我们把罗宾送到纽约。

纪念医院在斯龙—凯特林基金会资助下正在对白血病进行早期研究。他告诉我们：也许无济于事，但如果不试一试，我们将永远宽恕不了自己，即使成功的可能性是万万分之一。约翰说：“你们应该给罗宾一次生的机会。”

我们飞抵纽约，在纪念医院为罗宾作检查，并准备长期观察病情。医疗开始了，头六个月出现了病情缓和期，在这期间，她看起来几乎就像我们原本熟知的那个健康活泼的小罗宾。我记得有一次，我同她一起散步，她拉着我的手放声大笑。那天她刚输了血，显得格外美丽，充满生气。我碰到一位熟人，我们略略交谈了一下，正打算分手各自往前走时，他问道：“乔治，你的另一个孩子情况如何——就是得白血病的那一个？”他不曾料到，他说的正是依偎在我身边的那个天真可爱的小姑娘。

尽管出现了缓和期，医生们却一再告诉我们，不要抱希望，他们的预测与怀维尔医生一样。罗宾白血球数量之高是他们从未在其他病人身上见过的，他们尽了最大努力，但医学科学还没有办法攻克此病。

春去夏来，转眼到了秋天。巴巴拉守在病床边，我在米德兰与纽约两地来回奔波。

祈祷一直是我们生活中的重要内容，但从未像那六个月那样频频祈祷。慢慢地，确实无疑地，罗宾在悄悄离去，面对这一情景，巴巴拉和我互为精神依靠，但归根结蒂，真正支撑着我们的是我们的信仰。她死时仅 3 岁 10 个月。就像曾经失去过孩子的父母一样，直到那一天，我们仍不明白，她何以舍我们而去；不过我们知道，不管出于何种原因，她安息在上帝充满爱意的怀抱中。

早先萨帕塔石油公司在萨帕塔近海石油公司的股份已经缩减到 40%。1959 年 8 月，它又向它的其它子公司出售了留下的股份，萨帕塔近海石油公司成为一个独立的公司，它的证券在美国证券交易所榜上有名……它的总部办公室迁到休斯敦俱乐部大厦。在它庆祝成立 5 周年之际，它已经拥有四个打井机组成的钻井队，195 名职工，2200 名股东。

摘自萨帕塔环球有限公司职工双月刊 VIVA25 周年特刊

萨帕塔公司分解为若干实体后，布什一家迁到休斯敦。休和比尔·利特克全力从事打油井和开采，我的兴趣则是近海打井和承包业务。心理学家也许会从我的青年时代去寻找我这一兴趣的根源，结论也许会是与我的第

一爱好——爱海有关。经营一家近海石油开采公司意味着需要在水上打发日子，不仅是墨西哥湾，而且是全世界的海洋，只要那里有石油或者可能有石油。

我们完全是在平心静气，亲切友好的情况下分工营业的，仅仅一顿午餐的功夫就谈妥了。就像在米德兰的朋友吉米里奇回忆当时的情景那样，利特克他们说，“好吧！你们拿这一份，我们拿那一份。”我说，“行！”我们开始合作时是朋友，分手时是朋友，都比原先富有得多了。

开始时，我们在科克县西贾米森油田买进 8100 英亩土地。1954 年底，我们拥有 71 口井，日平均产油量为 1250 桶。

休·利特克回忆，在这一笔石油生意结束前，总共能有 127 口油井产油，没有一口枯竭。局外人也许会认为这笔石油生意是碰运气，就像在骰子台上掷七一样。事实上，这不是碰运气，而是靠掌握基本地质学。

在茫茫一片含油沙层下，我们的 127 口油井开采出来了。在从事这项经营前，我们就知道那里蕴藏着石油。该地区是一个珀金斯—普罗思公司参股的农庄，它是威奇塔福尔斯的主要庄园。我们要冒一定的风险，但并非是盲目开掘油井者那种不是全胜便是全输的风险，一旦地质学家和工程师们决定我们开采地段，唯一问题只是油井产量如何。

从长期推测，贾米森油田的油井不是世界上获利最多的油井，但它们确实是好油井。

我们不断开采，我们的收入也就随之不断增加。我们有了足够的资金向西得克萨斯石油企业投资，同时把我们的视线转向海外，我认为近海开采才是国内石油生产的未来。

三条腿怪物

新钻井平台星期二启用

萨帕塔近海石油有限公司将于星期二在加尔维斯顿启用新的有三条腿的钻井平台。

平台取名为“天蝎座”，在它的机动部位采用了一系列革新设备。

举例来说，它有三条腿，这一点就与通常平台有两条腿通然不同，它的设备和组装体现了崭新设想。

R·G·莱图尔尼奥有限公司在密西西比州维克斯堡专门为萨帕塔石油公司建造该平台，并曳引到加尔维斯顿装配，平台重 900 万磅，耗资 300 万美元。

平台总面积为 180X150 英尺，钻井平台的三条腿或称铲齿，每个长度为 140 英尺，用电动机将铲齿伸向海湾底层。而平台高出海浪。

出席加尔维斯顿庆祝典礼的将有米德兰的萨帕塔石油公司董事长乔治·布什以及若干来访问的石油界巨子。

摘自 1956 年 3 月 18 日《休斯顿纪事报》

没有人怀疑近海开采是石油工业的未来，而莱图尔尼奥的倡议向未来跨出了一大步。

他去过好几家大沿海石油公司，如克尔麦吉公司，它们对他的革新思想颇感兴趣，但对资助一事则犹豫不决。不仅莱图尔尼奥设计的设备别具一格，而且他这个人也与众不同。

我们之所以给公司取名为萨帕塔，就是表明我们不怕革新，不怕风险。我们先是听取了 R·G·莱图尔尼奥的介绍，然后察看他能提供的一切，最后决定把我们近海石油开采前途寄托在他的三条腿怪物上。

此举使我们声名大噪，某些人赞许我们在事业上采取了勇敢行动。唯一的难题是，密封墙不能使用了，至少开头不行。“天蝎座”刚下海时，它的起重机系统失灵了，海湾的盐水进入它的变速箱。

对莱图尔尼奥来说，这意味着重新回到设计案前。对萨帕塔石油公司来说，必须作出一项重大决定——是否继续采用莱图尔尼奥设计的另一台三条腿打井平台，该平台名叫“巨鞭蝎”，标价 350 万美元。

我们决定孤注一掷，犹如几年前尤金·迈耶把赌注下在弗雷德·钱伯斯和我身上，萨帕塔的经营基于我们预感莱图尔尼奥此人能获成功这一重大决定。时隔不久，莱图尔尼奥的三条腿怪物——先是“天蝎座”然后是“巨鞭蝎”接着是价值 600 万美元的“独立者”成为近海打井平台的艺术瑰宝。

莱图尔尼奥秉性粗暴、偏执，是乔治·巴顿一类性格的工程师。他行动神秘，精力充沛，并富有创造天才。他向我们提议：由他自掏腰包，建造“天蝎座”，我们预付他 40 万美元——如果造好的打井平台无法使用，他退钱。如果事情成功了，他能再得 55 万美元和 38000 萨帕塔石油公司普通股。我们的感觉是值得与如此自信的人共冒风险。

尽管在加尔维斯顿的情况令人失望，这次冒险还是得到了补偿。莱图尔尼奥没有回到设计案前，而是走上平台。我们好奇地盯着他，只见他察看他的怪物的三条腿，然后察看凿条、齿轮组成的变速箱。接着就在现场，他在铁甲板上划出一些粉笔道，算出必须修改之处。

没有工程师绘制的图样，甚至没有计算尺，但问题解决了。经重新设计，“天蝎座”再度下海钻井，从它初次失败算起，为时还不到一个月。1957 年 3 月，我们签约租用莱图尔尼奥的第二头怪物“巨鞭蝎”。它的设计得到改进，异常坚固。第一次出海就经受了“奥德丽”飓风每小时 100 英里风力的考验。油漆剥落了，但打井机仍能抽油。

所以，你希望借用埃米利亚诺·萨帕塔此人传奇色彩来为你们公司增加声誉？休·利特克：此举毁誉参半。那些早就参股并获利的股东，当然视萨帕塔为爱国主义者。但另有些人是在行情猛涨时买进公司股票，后来行情又暴跌，他们则认为萨帕塔是土匪。

我们总算幸运，在萨帕塔石油公司的全部投资是获利的。

你在萨帕塔的经验是否有助于你的社会生活？乔治·布什：待人处世的经验对我大有裨益。我学到了丰富的领导艺术，也学到了系统的经济知识。在大学里我学过供与求、得与失、风险与酬劳的关系，也学过劳动和精神的重要意义。但在我作出生死攸关、事业成败有关的重大决定之前，我对我以前所学的种种如何综合运用是没有感性认识的……

但是，我认为我学到最多的还是我学会理解他人。油田没有因油田工人的素质而闻名。那时候，绝大多数油田工人受教育不多，他们的出身、经历与我截然不同，但是他们致力于工作的态度，他们的绝对忠诚、竞争向上和饱满精神，是一种巨大的鼓舞力量，给我留下了难以磨灭的印象。

摘自 VIVA 第 25 周年特刊：会见休·利特克和乔治·布什谈话摘要（1979 年）

## 第四章 凉拌鸡肉与……之不同

1964年 休斯敦

休斯敦 11月1日美联社电：得克萨斯州民主党的美国参议员拉尔夫·亚巴勒星期六告诉哈里斯县支持者说，其竞选对手乔治·布什是“这次参议员竞选运动中约翰·伯奇协会的宠儿”。

——《新闻报道》1964年11月1日

有时几年之后才觉得一件事好笑，但有时一件趣事刚一发生就让人忍俊不禁。“我真讨厌拿这个给你看，乔治，”一位竞选工作人员递给我一份关于亚巴勒的情况时说，“但我以为你应该知道……”

那是投票前的星期天，我很累，但我肯定注意到了这一点。对我的种种感受，大家似乎格外牵挂，好像我是一个飘浮的鼓足气的气球，只要碰一下就可能爆炸。但我从未感到如此畅快，从竞选一开始就如此。经过几个月的角逐，当击败一位候选人而终于目标在望时，那才是竞选人的最好时刻。

目标并不仅仅是竞选的结束，而是要赢得这次竞选。我们要赢，这一点毫无疑问。

民意测验显示，林登·约翰逊在得克萨斯州以压倒优势的票数超过巴里·戈德华特，而美国参议员竞选却难分伯仲。有件事悬而未决。

这就是我的竞选人的最佳时刻所带来的副作用：绝对相信所有安排进去的工作——不愧由我而且由我的家人、工作人员及自愿工作人员安排的工作——在选举日都会得到报偿。报纸报道或是竞选的最后指责都不能改变这一点。

那会怎样呢？所有关于我的可能说的或者付印的东西都已说了或付梓了——包括报纸上整版广告中的指控：对我的投票会像对戈德华特的投票一样可能导致核战争。

一次竞选就是一次学习的经历。在我参加与拉尔夫·亚巴勒角逐竞选美国参议员的一年半当中，我获益匪浅。我和巴巴拉已周游了得克萨斯州，从潘汗得尔到里约格兰德，从韦切塔瀑布到比维尔。再没有比这更好的途径去了解该州、该州的人民以及该州形形色色的东西了。而我也对自己也了解了许多，实际上是对我们自己。

譬如说，我了解到了一些关于巴巴拉父亲马尔文·皮尔斯的事情。这在竞选初期约翰·伯奇协会编印的一本小册子上有记载。这本小册子谈到皮尔斯先生是麦高尔公司总裁。

这个我知道。

麦高尔公司出版了《红宝书杂志》。

我也知道这件事。

正如书名所指的，《红宝书》是共产党的官方出版物。

这一点我原来不知道。

当时有个体重不轻的家伙让我知道了一件事，此事是关于一位赞助我竞选而我不认识的人的。罗伊·古第尔是我的一位竞选顾问，我和他当时在潘汗得尔区的一次政治性集会上正面对着一群男男女女忙乎着。我们正在发放竞选卡片：“帮助建立一个更强大的得克萨斯”，“帮助建立一个更强大的国家”，“将乔治·布什送进美国参议院”。

“布什。对，我听说过你，”这家伙在我递给他一张卡片后说道，“我不能支持你。”

“很遗憾听你这么说。”我说，心想他指的是他决不会支持一位共和党候



选人，当人们作出那种反应时，通常就意味着这一点。就你个人来说，我喜欢你，布什，但你所属的党派错了。

记住，那是 1964 年。我们正在得克萨斯州建立共和党，但进展很慢，特别在农村。

然而，我作为共和党人并不是给这家伙麻烦的原因，那是比这更糟的东西。

“你的石油生意已获得了东部财团的资金，对吧？”

“获得一些，”我说。罗伊·古第尔一直拽着我的袖子。“嗯？你指什么？每个打油井的人不是去西海岸就是去东部找投资者，这种生意就是这样。”

向我提问的人摇摇头，连听都没听我的回答。“你的一些竞选资助人怎么样了？”他提及一位有名的休斯敦律师，这位律师的捐助费或是 100 美元或是 500 美元。

“他怎么了？”我问道。罗伊拽得更厉害了。

“他怎么了？明白吗，布什？这就是我的意思。你或者不知道或者不在意？”

“不知道或不在意什么？”我问。这时罗伊停止拽我的袖子，一把抓住我的胳膊，怂恿道，“快点，乔治，我们得继续干别的。”

“喔，这个狗养的是对外关系委员会成员。”他说着说着，慢慢撕碎了我的竞选卡并将碎片扔在我脚边。

问题是，在某些投票人的心目中，对外关系委员会只不过是共产主义—华尔街国际主义者阴谋组织的一个世界大同的工具。更糟的是，那位休斯敦律师也为艾森豪威尔总统工作过，这位总统在某些约翰·伯奇协会会员眼里是一个有名的共产主义分子工具。

我读到拉尔夫·亚巴勒将我描述成“伯奇协会的宠儿”的那段话时，想起落在我脚边的撕破的竞选卡。我断定拉尔夫到我家乡来并照此说时，一定会不顾一切的。我被列在伯奇协会热门的政治名单上，这在休斯敦是广为人知的。

亚巴勒的战略很明显，就是将他的竞选运动与约翰逊的联系起来并将我定为一个“极端主义分子”。约翰逊在得克萨斯州民意测验中以二比一领先于戈德华特，他竞选抱着一个宗旨：如果巴里当选为总统，他就会或者断送整个世界，或者干出一些危险的勾当，像在越南将美军卷入一场陆上战争一样。

听说我是一个约翰·伯奇协会拥护人，令人惊奇。但竞选中最深刻的教训是：发现我不是得克萨斯州人——至少从我竞选对手的观点来说不是得克萨斯州人。根据亚巴勒的说法，我是一个从康涅狄格州南下的“做投机生意的北方佬”。甚至连林登·约翰逊在该州竞选高潮中也提到了这一点，即使我觉得在奥德萨、米德兰和休斯敦生活、工作和养家 16 年后，我作为一个得克萨斯州人的可信性是很大的。

我能应付这一指责，即使它是出自总统之口（我从 1948 年就呆在得克萨斯州，毕竟比林登·约翰逊呆的时间长）。但不能对付的指责——因为那是事实——是与我的党派有关的。即使艾森豪威尔 50 年代在该州竞选成功过两次——我在米德兰为两次竞选活动做了基层工作——得克萨斯仍是一个完完全全的民主党州。当得克萨斯州人举行选举时，他们实际上贴出一个告

示：公职招聘——共和党人不得申请。”

约翰·陶威尔是一位保守的大学教授，他确实作为一位共和党人参加了竞选并于 1961 年林登·约翰逊成为副总统后赢得了约翰逊在参议院的席位。但陶威尔是一个例外——从 19 世纪中期以来赢得全国性选举的唯一共和党人。60 年代早期在该州的绝大部分地区，得克萨斯共和党是一个玛·贝尔业务小组——如果开一次地区共和党员会议，不会需要比一个电话亭再大的地方。

我在改变这一状况方面即帮助在得克萨斯州建立两党制方面会起到一点作用的想法，在 50 年代早期和中期我还没有。我那些年最要紧的是建立一项产业，赚足够的钱来养家糊口及维持孩子们的学业。

关于我个人，我的政治观点早就形成了。我支持哈里·杜鲁门 40 年代后期的许多外交政策。但我不喜欢他和民主党以一种庞大的中央集权统治的方式代表的那些东西——“华盛顿知道得最清楚”的态度以及华盛顿制订的政策和规划。我认为自己是一个保守的共和党人，但我在得克萨斯州的早些年（当时我在奥德萨为钻机刷漆）一直没什么机会参与任何意识形态方面深入的讨论。

在紧接着的岁月里，特别是父亲 1953 年当上参议员后，政治以其他方式进入我的头脑。但那些方式叫人痛苦，30 年后仍然如此。这些涉及到某种企业家的政治活动，他们相信任何东西都是用来做交易的，而不能收买的可以用威吓得到。我了解到当时石油业属于这样一类——即被艾森豪威尔总统在一时不悦的情况下称做的“无责任心的一小部分工业”。

艾克所指的是某些石油说客超越常规，忙着于 1956 年使国会通过反天然气限制法案的方式。我认为这是一个好法案，因为缩小干预范围会刺激更多独立生产者去勘探天然气，这样会增加供给而最终降低价格。但我的观点是一个从事石油业的得克萨斯州人的观点，这与我父亲的观点不同，我父亲是一位代表石油消费州的参议员。他与其代表的康涅狄格州选民反对这一法案。他们以为缩小国家干预范围会意味着天然气价格更高，我认为他们错了，那只是 30 年前我父亲及当地人的想法。

通过幕后一番广泛的游说活动，该法案于 1955 年在众议院通过。1956 年该法案送到参议院时，压力很大，对石油天然气工业界试图收买选票及收买强硬的反对派参议员的指摘趋于表面化。

就在这一时期，石油界大亨们的电话接二连三地打到我的办公室。有些叫人难以捉摸的家伙问我是否能使我父亲在该法案问题上改变态度；有些笨手笨脚的家伙说我他妈的最好使我父亲回心转意。我竭力控制住自己的感情，即使有些打电话的人更尖酸刻薄。

我的回答始终如一；我不同意我父亲的立场，但我尊重他的立场。是的，我对他说过我对这一点及其他问题的感想，但决不从自身利益出发。他已听过我的意见，但仍坚持反对该法案。

各种电话接着打到我原来的老板那儿，即在德雷塞公司的尼尔·马朗那儿。菲利浦斯石油公司的头儿 K·S·（布茨）亚当斯告诉尼尔说：“如果普莱斯科特·布什不赞成这一法案，你可以别再提将德雷赛的设备卖给菲利浦斯了；还有，你可以告诉乔治·布什别提他的近海钻井生意了。”

后来有一天凌晨 2 时，我在家接到石油业一个更带挑逗性的说客打来的电话，他当时在替锡德·理查森做事。理查森是得克萨斯州石油大王，据

说他当时是世界上最富有的人。他是该法案的主要提议者。理查森的这一说客是从科珀斯克里斯蒂打的电话，他当时醉醺醺的，说他讨厌持观望态度。情况差不多就是这样我他妈的更了解 除非我父亲在缩小国家干预问题上“改邪归正”，“这就是她写给你的全部东西，布什，因为我们要把你这蠢货撵出近海石油钻探业。”

讲这话是很有份量的，因为如果有人在美国想把某人撵出石油钻探业，那就是锡德·理查森。第二天早晨——比通常要早一点，因我接电话后没睡多久——我去上班途中顺便去汤姆·福勒家将这事告诉了他。汤姆在石油业界是个老手，他对是非曲直之判断力，我当时直到现在都很折服。他是我和巴巴拉搬到米德兰后最先结识的朋友之一。汤姆认识锡德·理查森。甚至在我还没把这事说完之前，他就向我保证说：“这不怪锡德，这要怪他那傻乎乎的说客。你只管去上班好了，乔，我来亲自拨一个电话。我们要那笨蛋生吞大乌鸦——羽毛。嘴，一切的一切，都要他吞掉。”

刚要吃午饭时，我又接到理查森的那个人打来的电话。他声音沙哑，似乎半醉不醒的，或用汤姆·福勒的话说，刚吞下了乌鸦的嘴巴。“昨晚很抱歉，乔治，”他说，“我管得太多了，忘掉我说的话吧，真是大错特错。”

绝对如此。这终究是许多错误之一。每个机构，不管是在公立部门还是在私立部门，都不得不防止那些盲目热心的工作人员在工作中“管得太多”。这些人不仅会使他们为之工作的人们惹上麻烦，而且还会设法搅乱后者正力图取得成功的事情。由于拙劣的院外游说活动而使缩小国家对天然气干预范围法案获得通过，新的艾森豪威尔总统否决了这一法案，放风说“这类工业愚蠢到叫人难以置信”，后来他在日记中将此事描述成这样一种事情。“对任何稍微注意到一点伦理道德水准的人来说”，它能使“美国政治生活成为一种阴郁而令人沮丧的经历”。

然而这件事并没有打消我参与政治的日益增长的兴趣。我们搬到得克萨斯州后，我所企望的每件事都获得了成功。我白手起家，帮助建立起一家公司。即使石油业多次起起落落，我的绝大部分投资都有收益。萨帕塔近海石油公司发展兴隆。我们拥有金融证券、温暖、密友以及舒适的家庭。我当时还年轻，只有30多岁——当时那么年轻，能寻求种种新的挑战。

得克萨斯总带有一种政治气氛，从50年代后期我就开始向密友们谈到我对公务日益增长的兴趣。他们劝我若我想严肃对待竞选公职，明智之举即皈依另一个政党。

这些都出自民主党人之口，有些还是对得克萨斯州政治颇有影响的人物，像林登·约翰逊的朋友乔治·布朗，此人是布朗—鲁特建筑公司的。如果我脱离共和党而当一名民主党员，他们提到了好几种可能性，包括在美参议院弄个席位的机会。他们说皈依民主党毫不费劲。得克萨斯州实际上有两个民主党——一边是保守民主党人，另一边为自由民主党人。我只需参加民主党系统的保守派一边。

这个争论产生了实用效果，但我当时就没看到这一点。就思想观点说，我是共和党人，所以皈依另一政党的想法对我来说是很不合适的。再说，得克萨斯州政治中正吹起阵阵怡人之风。著名的得克萨斯州人像州共和党主席比得·奥唐奈及党的著名领袖塔得·哈奇逊正试图建立全州性的共和党组织。

就得克萨斯州人来说，反对共和党人的事情要上溯到一个世纪前的南北战争及重建时期。该州只有单一的民主党。得克萨斯州人对“父辈党”的

忠心在大萧条的艰难岁月里变得更为强烈。30年代的民主党竞选纲领将失业与取消农场赎回权归咎于“胡佛共和党人”；富兰克林·德·罗斯福及民主党据说是人们当时的唯一朋友。

然而，从50年代起，在罗斯福之后的得克萨斯州民主党开始出现裂痕。民主党自由派如拉尔夫·亚巴勒与保守派如阿兰·席弗斯州长之间的分歧越来越大。德怀特·艾森豪威尔在全国选举中以压倒多数两次在该州获胜。1960年约翰·肯尼迪也差一点在得克萨斯州输给了共和党人理查德·尼克松，尽管当地人林登·约翰逊投了他一票。

当时得克萨斯州特别是休斯敦和哈里斯县的政治底层发生一片骚动。尼克松在休斯敦击败肯尼迪，休斯敦成了1960年落入共和党之手的全国最大都市区。

得克萨斯州民主党人已变得呆钝迟缓而自鸣得意，我觉得他们已脱离群众。新一代得克萨斯州人已成长起来，年轻人对未来很感兴趣，而厌倦重建时期及赫伯特·胡佛的那些令人不快的往事。这些人都是些能将得克萨斯变为真正两党制州的投票者。

1962年春天一个阳光照耀的星期六上午，罗伊·古第尔、汤姆及南希·托利、杰克·斯第尔以及其他地方共和党领导人在布赖尔道我们家里跟我聚集一堂，商谈他们在哈里斯县建立共和党的计划。

古第尔是一位年轻的独立经营石油户。他活跃于得克萨斯州共和党政界已好几年，此时头发刚开始变得灰白，政治上却已赢得老练之名，这后来使他以“银狐”之称而闻名于华盛顿。他开始说哈里斯县共和党组织正在忍受越来越大的痛苦。随着对该党的兴趣日益增长，派系也相继产生。由约翰·伯奇协会成员组成的一个比较特殊的派别威胁着要接管该党。

约翰·伯奇协会成员们对什么于国家有益有个固定的看法，对自己的看法以外的任何其他观点都不能容忍。对他们来说，美国人分为三种：(1)那些与伯奇协会路线一致的人；(2)共产分子；(3)那些不同于伯奇协会路线而有意无意充当共产分子工具的人。

非常明显，约翰·伯奇协会接管哈里斯县党部会意味着共和党近年来取得的全部成果都将功亏一篑。

我们坐下来吃午饭时，古第尔解释道，在最近一次投票中参加县主席竞选的伯奇协会候选人以微弱票数之差被击败，但现在当选的主席要走，该由党的执行委员会挑选一位接班人。除非再有一位强有力的候选人参加竞选，伯奇协会成员就会当县主席。由于伯奇协会的拥护人组织严密而又很积极，所以这次竞选不会很顺利。不管谁与另一位候选人竞选县主席都得超负荷地干一番，一连几星期跑遍全县，访问各个选区并且每晚发表演讲。

古第尔及其小组想知道我是否对参加竞选感兴趣，我确实不用花费时间来考虑这个问题。这正是我在等着的挑战——开始参与基层政治，政治即始于基层。

紧接着的几个星期里，我和巴巴拉第一次尝到了后来成为一种生活方式的滋味。我们每天夜里都在奔波，竞选于一个选区又一个选区。有时我能吸引多达50名听众到选区集会上，而有时少到两个人。即使在那种情况下，我也很乐观。对为数不多的听众发表演讲有其局限性。如果我的演讲砸了锅，闲言碎语也不会散布得很快。

这又是一次很好的锻炼，就像我在奥德萨的那些日子一样。我们主持

所有的会议，我在与听众目光直接接触下发表演讲（听众中只有四只眼睛时，接触更容易），这时巴巴拉在台上坐在我后面绣花边。她说这是晚上 10 钟听一个她以前已听过 150 次的演讲而不使自己打瞌睡的方法。

这次演讲本身是有关在得克萨斯州建立两党制以及共和党人在政治上给予休斯敦人什么来取代守旧的民主党建制。我对一种竞选方式感到非常适宜。正如人们听一位候选人进行第一轮竞选而对候选人有所了解一样，候选人对自己也有新的了解。我发现置人于死地的政治把戏——卡反对派的脖子——不是我的风格。这是从我经商过程中得出的教训。竞争变成扼杀对手时，大家谁也别想取胜。有时相互对抗是解决问题的唯一办法——但只能在所有其他途径都尝试过以后作为最后一招。

这就是我在第一次竞选时采取的办法，也是我在紧接着的两年里当哈里斯县共和党主席时继续沿用的办法。试图解决成员之间在意识形态方面根深蒂固的纷争是毫无意义的，所以我将着重点放在建立党组织的所有要害处，我的主要之点是我们都抱有基本的保守观点，但为了使自己有效率，我们得集中精力对付民主党人，而不是自己相互之间内讧。到 1963 年底我们的成员增多了，而且筹集到了足够的资金来将总部迁到一个更好的地方。

伯奇协会的追随者仍牢骚不止，但这是我在经商过程中得出的又一教训：人们不可能使所有的人皆大欢喜。

亚巴勒偏离得州投票人，布什说

乔治·布什在星期六共和党参议员提名的决定性选举中以压倒多数顺利击败杰克·考克斯，他保证在竞选中击败民主党方面很有抱负的拉尔夫·亚巴勒。得克萨斯州选举机构从 249 个县的选举结果报告中对 226 个县作完统计，这些县的票数显示布什得 49548 票，考克斯得 30122 票。

——《基督圣体》，灯塔出版社，1964 年 6 月 18 日

具有讽刺意味的是，拉尔夫·亚巴勒也许会在林登·约翰逊的保护下再次当选，而亚巴勒仅仅在一年前称过林登·约翰逊为“醉心于权力的政客”。两人之间隔阂很深，肯尼迪总统 1963 年 11 月 22 日去达拉斯时，费了九牛二虎之力才劝成他的副总统与来自得克萨斯州的民主党参议员握手言和。

但现在约翰逊是总统了，正如《时代》杂志所报道的，“倘若林登·约翰逊的家乡得州把布什选进共和党人约翰·陶威尔所在的参议院之得州纯共和党班底，那对林登·约翰逊的个人虚荣心将是当头棒喝。”

“如果林登对此不闻不问的话”，《时代》得出结论说，“共和党人布什就会得此良机。但约翰逊是不会对此置若罔闻的，这样就会使布什倒霉。”

从党主席彼得·奥唐奈劝我向亚巴勒挑战之日起，这种不得志者的竞选运动就一直是漫长而又艰难的。我在哈里斯县的经历已帮了忙。但党内预选及决定性竞选使我对得克萨斯州包括多大疆域有了新的认识。民意测验显示，我作为一个州范围内候选人的最大缺憾是只在休斯敦、米德兰和奥德萨有点名气，而在州内很多地方只能在竞选招贴上见到我的名字及笑容。

然而，到 10 月初我获益于一次形式不拘的况选运动，利用带进会场的“黑山少年”和“蓝帽美女”两个组织来愉悦场上的人们，我填补着“乔治·某某”这一空白。

为

乔治·布什

举行的

老式政治集会

免费提供！            免费提供！

苏打汽水！            轻快的

冰激淋！              舞台音乐

给小孩气球！

不用打扮——只跟通常一样穿着来此

10月17日，星期六，下午7时

于“我们美妙的纪念堂”

这不是一种通常代表共和党候选人的竞选运动，而是从得克萨斯州类似人民党主义旧书的一页上摘出的。而且在这里戈德华特、尼克松及其他闻名全国的人物访问之后，竞争趋于紧张激烈，对手对我的人身攻击反给我扩大名声帮了不少忙。被人叫成“做投机生意的北方佬”总觉得不是滋味，然而这意味着我们已将亚巴勒吓倒了。情况开始趋向有利……

林登要是置身于事外就好了。

林登·约翰逊胜券在握

拉尔夫在得克萨斯州顺利取胜

……亚巴勒参议员星期二晚间早些时候宣布获胜，布什于晚上11点半鸣金收兵。

“数字表表示我们已失败，”布什说，“我一直在努力思索我们失利该责备谁，但很遗憾地得出结论：唯一该责备的是我自己。我相信参议员拉尔夫·亚巴勒击败我是毫无置疑之处的，我向他致以最好的祝愿。”

《休斯敦邮报》，1964年11月4日

我在米德兰叫一个指导我进入石油业的大人物给打败了，现在我又被另一大人物击败了。在我竞选美国参议员失败15个月后的1966年2月，我辞去了萨帕塔公司的董事长和主要行政负责人职务，将全部时间用于竞选国会议员。我如果不那样做。对公司股东和雇员来说就太不公平了。1964年竞选参议员使我懂得当候选人就得全力以赴。像任何成功企业一样，萨帕塔需要有人在第一线亲临指导。

不要过河拆桥是妇孺皆知的。然而，在某种情况下，拆桥是有其原因的。辞去萨帕塔总裁之职使我只有一条路可走，那就是向前——在新建的休斯敦第七区赢得议员席位，接着向华盛顿进军。

布斯特·惠亨顿是我在萨帕塔公司的同事，他不理解我着了什么魔。布斯特后来告诉一位记者说，他曾问道：“他究竟为什么放弃所有这些而要一个每年薪金18000美元左右的差事呢？”我的回答是：“我不能对我妻子解释这一点，所以我怎么能对你解释呢？”

实际上我不必向巴巴拉解释，她跟我一样关心着国内各种事情的发展，跟我一样感到我们有义务对已经给予我们很多的社会进行报答。

阿琳·史密斯是我们小家庭以外首先意识到1964年竞选参议员对我的生活哲理有着深刻影响的那些人中的一员。阿琳是我的秘书，后来进入我们的华盛顿班底。她告诉采访过布斯特的同一记者：当我与亚巴勒那次竞选后回到工作岗位时，“他再也无心赚钱了”。

这一观察恰到好处，虽是七口之家，你不会真对挣钱的重要性处之泰然。我和巴巴拉现在已有满满一家子人——乔治，杰伯，尼尔，马文，还有我们最小的多萝西。

同时，我们存了足够的钱来维持孩子们上学，而靠众议员的收入来生活。按照得克萨斯州石油大财团水平，我们不算富翁，然而，金钱已不再是我年轻时所认为的衡量成功的最后标准。年过 40 之后，我终于认识到还有其他重要途径来为孩子的将来着想。去华盛顿当一名国会议员即朝此方向迈出的一步。

为了达到这个目的，我得击败保守的民主党人弗兰克·布里斯科。布里斯科作为地区检察官两年前以三比一之优势再次当选。与此同时，我在新的第七区以八比五之优势击败亚巴勒而搬掉该选区的选举箱。这次竞选被认为是一次势均力敌的竞选。

吉姆·艾利逊是我的来自米德兰的一个密友，也是我所认识的最勤劳的人之一。他屈尊来为我组织竞选。哈里·特里利文没去他的国家公共关系广告社上班而编了一套宣传节目。当时几件大事是越南战争以及林登·约翰逊的伟大社会计划里的一系列联邦开支项目。另一问题是州工作权利法。

我与竞选对手都支持政府的越南政策，都保证削减联邦开支，赞成工作权利法。

在一次候选人之间没有明显意识形态分歧的政治角逐中，投票人的取舍则决定于哪一位候选人在国会上更能代表该地区讲话。特里利文是一位经验丰富的政治性公共关系拥护者，他通过一张身穿衬衫、外套背在肩上的候选人照片，介绍我们将竞选重点放在“行动”这一思想上——把乔治·布什选进国会，看行动。这成了我们竞选的主题。但光是主题并不能赢得选举，除非在组织上能坚持到底。我们将“行动”这一思想运用于我们所做的每件事情，每天工作完毕之后，总有无数自愿来敲门和按门铃的人挤满街坊邻里。

这是一次共和党关键性的全国中期选举。理查德·尼克松代表参众两院候选人跑遍全国，为其 1968 年竞选总统奠定基础。他来到休斯敦为我们的竞选揭开序幕。众议院共和党领袖杰里·福特 10 月中旬出面为我们筹集资金。这次竞选是对共和党在民主党人 1964 年取得压倒多数胜利后能否复出的一次考验，因而引起全国注目。

我们能够复出而且确实复出了。

乔治·布什轻而易举击败布里斯科

共和党赢得众院 40 个席位

——《休斯敦邮报》，1966 年 11 月 9 日

如果这次投票有令人沮丧的地方，那就是纵使在黑人选区费了很大功夫，争取黑人选票还是惨败了。这既令人不解，又叫人泄气。我的竞选对手作为地区检察官受到社区黑人领袖批评，他的竞选活动竟然针对我资助一个黑人女子垒球队而大作文章。

我一直希望有一位共和党候选人能够打破民主党对这一地区黑人投票人的控制。作为一县的共和党主席，我已将我们党的资金存入一家黑人开的银行并在南得克萨斯州学院附近开了一个有全日工作人员的共和党办事处，该校是州里主要黑人学院之一。在竞选国会议员过程中，我谈到了这样一种取得突破的可能性，即不仅在地方黑人领袖方面而且在一位交往时间颇长的朋友比尔·德伦特方面取得突破。1948 年比尔·德伦特是一位主管黑人学院联合基金会的全国领导人，我当时在耶鲁校园领导黑人学院联合基金会运动。

林肯的党既应拥有也应吸引越来越多的黑人给予支持和参加进来。这

在 1966 年似乎很重要。在 80 年代依然如此。黑人作为直接选举投票人，民主党认为这是理所当然的，这种情况对他们并不是最有利，对我们的政治体制也并不是最有利。

公民权住房不受歧视法案于 1968 年 4 月提到众院，而当时全国仍受着小马丁·路德·金惨遭暗杀的创伤。这是在国会四年中我投票赞成的最有争议的法案。我的行政助手露丝·扎玛丽亚每天都向我报告邮件数。该地区的信件以压倒之势反对这一法案。在我投票赞成该法案后，邮件越来越多了，而且越来越恶劣。恐吓不仅冲着我而来，而且还对准了我身边的工作人员。

单独付诸笔端的答复不会使该区反对住房不受歧视法案的人们满意。这一问题感情色彩很浓，不得不面对面地说清楚。

投票一周后。我乘飞机回家，参加在该区西部纪念堂举行的一次集会。屋里的人挤得满满的。从介绍我时场上发出的各种怪声来看，这里面也是沸沸扬扬，群情激昂。另一位发言者为会议定了调子，他预言住房不受歧视法案“将使政府控制私有财产，那是共产分子的首要目标”。

会场一静下来，我就开始发言，开场白的主题是爱德蒙·伯克对自由社会中立法者的作用下的定义。“你们的代表不仅将其勤劳而且将其是非曲直判断力归功于你们，”伯克写道，“他若隐没自己独到的见解而盲从于你们的观点，那就不是为你们行事，而是背叛了你们。”

这一段话道出了我对自己作为他们的众议员这一职务的看法，但还有一点要申明，不管我的清一色的白人听众是否同意。这跟下列一点有关：住房不受歧视法案应获得他们的支持，也应得到我的支持。

我提醒他们，甚至在我们聚集一堂时，美国黑人却为了保护我们的自由及生活方式而正在越南战斗。从越南回来的一位美国黑人勇士反而被剥夺我们美国白人享有的自由，他们对此感受如何呢？

“一个人不应因为是黑人或者讲话带拉丁美洲口音而吃闭门羹，”我说，“不管怎样，这似乎是基本原则。”我总起来说：住房不受歧视给了那些“因习惯和歧视而被拒之门外”的黑人和其他少数民族一线希望。

我说话的当儿，那些因我被引荐而向我发出的致意尖叫声停止了，观众似乎安静下来。在大多数情况下，我能得到某种暗示。怎样使一次演讲被人接受，而那天晚上，我一直到结束也没观察出什么东西。

我讲完后，向前望了望一排排表情沉静的面孔，接着转过头向节目主持人表示谢意。

就在这时，掌声四起，并且声音越来越大，直到有人站起来热烈欢呼。在这以前发生的所有煞风景之事似乎烟消云散了，我感觉到某种异样的事情发生了：在场的有些人——不是全部，而是有些人——心里发生了变化。

20 多年后我能毫不虚假地说，无论是在以前或以后的公务活动中，我都没有体验过什么事情比得上那天晚上我回家时的那种心情。

1966 年华盛顿出现了首次当选的众议员。当时我国在东南亚正陷入困境，国内各城市因种族冲突而被搞得支离破碎。两年前林登·约翰逊处于权力顶峰，现在他的影响正逐渐消失。

这不只是共和党在国会中期选举中获胜。总统也在渐渐失去对自己党内成员的控制。

政治形势在发生大变化。国会山及其他地方的民主党人逐渐成为总统越南政策强烈的批评者；而绝大多数共和党人却仍是该政策坚定的捍卫者，



在参院由埃菲里特·杜克森领导，在众院由杰里·福特领导。

林登·约翰逊用了一句话来描述抛弃他的那些民主党人。他说他们已“将他们的驴都涂成白色，然后让它们跟着羚羊一块跑”。

一位在越南问题上支持林登·约翰逊的民主党人——虽然他不赞同约翰逊的伟大社会计划——是密西西比的 G·V·(松尼)蒙哥马利。虽然政治观点完全相左，但我与松尼在众院共事的第一年就成了挚友。

大多数首任众议员去华盛顿时都带了宏伟蓝图，为救国而乐于制订新的法律，施行大胆的计划。然而作为众议院一名新手，你只是 435 名立法者中之——加上参议员是 535 名——而且处于等级的最底层。你的地区选民与其说对你载入《国会记录》中的一分钟外交政策发言感兴趣，毋宁说对你如何有效地清除那种维系着他们津贴支票或小型工业行政拨款的官样文章感兴趣，这也是因为你作为一名新手，在制订外交政策方面没什么可做的。

简言之，在国会工作方式方面你有很多要学的东西。正因为如此，在一个像众议院这么大的立法机构里，你就得期望在这里呆的时间最长的那些人——众议院领导——指点你。

在松尼的情况下，当时民主党领导是议长约翰·麦戈马克和多数派领袖卡尔·艾伯特。在我的情况下——以及在我的共和党密友威斯康星州的比尔·斯泰格尔、北达科塔州的汤姆·克莱普和阿肯色州的约翰·保罗·哈默施密特的情况下——我们指望少数派领袖杰里·福特及少数派副领袖梅尔·莱尔德。

这些众院领导人——麦戈马克、艾伯特、福特及莱尔德——懂得在自由立法机构里领导的四原则：

一、不管在一个问题上的斗争多么激烈。绝对不要个人化。不要说或不要做任何会在另一个时间另一问题上返回来缠住你的事。

二、做你所熟悉的事情。你若不知所云，你就无法指导人家。在以后的年月里，不管什么时候我听到谁稍稍评价福特总统对问题的洞察力，我都会指出，在国会四年中，我从没遇到过任何人能比当众院共和党领袖的杰里·福特对未决法规之细微末节掌握得更清楚。

三、美国立法程序是一种平等互让。用你作为领导人的力量去劝说别人，而不是去吓唬人家。很有意义的是，历年来两党的立法领导人一直是并不偏好于狂喊胡吹的人。

四、照顾到你同事的需要，即使他们在级别上处于最底层。

有一位众院领导人，我总是与这一点联系起来记着他，他就是威尔伯·米尔斯。作为筹款委员会主席，威尔伯是我两任众议员期间最有力量的众议院成员之一。我虽是一个新手，还是要我填补了共和党在筹款委员会的空缺，我开始将民主党主席尊为称职的国会领袖之典范。

威尔伯是一位管理能手，它使委员会正常运行。他们都不去国外旅游——对他来说，他们全是些“僵化之徒”，他认为，就在华盛顿我们在的地方，我们是有事可做的。他精通本行即税法，这方面知识相当丰富。他只要开口讲话，同事们就洗耳恭听，受益匪浅。然而，最了不起的则是他待人接物从夹都是有礼有节，富有魅力，他是一位不是通过欺诈手段，而是通过耐心工作达成一致来达到其工作目的的领导人。

无论何时举行听证会，我与我的来自纽约州的共和党同仁巴伯·科纳布尔都会出席并坐在会议桌的最末端。我记不清我们参加了多少次听证会。

那些年各种法案与提案搅在一起，难以辨别。但有一件事仍记忆犹新，即不管时间多么晚，主席总不会宣布散会，直到最年轻、级别最低的成员有机会向听证人提问。

筹款委员会里举行的大多数听证会是技术性的，所以引不起新闻界多大注意。这并没使我的新闻秘书佩蒂·罗素的工作变得轻松。然而，有一次我们就一个法案举行的听证会吸引了一位大有名气的听证人，即汽车工人联合会的头儿沃尔特·路德。

这次听证会一直开到下午，该委员会大多数其他成员提问后就走了。路德说了许多他得说的话。他要赶飞机，但屋里还有记者。米尔斯主席看我坐在会议桌的末端，他说他理解这位听证人的时间有限，但“我相信布什先生有些问题要问问你”。

威尔伯没有忘记做一名新任的众议员会是什么情形，也没忘记我让休斯敦的选民知道我已在这一职位上该有多么重要。同时，他知道我不会忘记他要使我有机会向可以制造新闻的听证人提问。

这就是我所记得的处于巅峰状态的威尔伯。后来他经受了对其个人的严峻考验，他被人取笑，像酒鬼一样成为人们的笑柄。然而在信誉上，他在从那种痛楚里恢复过来的过程中，显示了与其在国会山权力中心纵横捭阖时一样的力量与个性。

我在国会那些年对威尔伯·米尔斯十分尊敬，20年后我仍然如此。

我是一个善于倾听的人。这不是吹牛，这是我年轻时自己学到的一点东西。我来到华盛顿后，这一点更趋完善。像大多数从政的人一样，我喜欢听自己发表见解，但我喜欢吸收他人之见，特别是当这一观点出自一位思想敏锐、分析能力很强或富于创新精神的人之时。

比尔·斯泰格尔就是这种人。比尔28岁就当上了国会议员，是最年轻的议员之一，但他机敏过人，对种种事物之要旨都能心领神会，而且他治学笃诚，一切都依逻辑行事——即使这样做与华盛顿圈子里的高谈阔论或耍小聪明之风背道而驰。

比尔及珍妮特·斯泰格尔与大法官波特·斯图尔特及其妻子玛朋·安，是我与巴巴拉在我们家院子里举行的星期天非正式户外宴会上的常客，我们那个家位于华盛顿西北的希尔布鲁克大道，当时是通过电话而没有去看看就从即将退休的米尔沃德·辛普森参议员（即现任阿兰·辛普森参议员之父）那儿买下来的。老米尔沃德很会做买卖，我们不到两年卖掉这所房子时就吃了亏——我们可能是在华盛顿繁荣的不动产市场上唯一出过这种名的人。

我们后来搬到了帕里赛地大道，对我们全家各种需求来讲这可说是个理想之家，地址也不错。家里很舒适，孩子上学也方便。

举行户外宴会是我与巴巴拉以及孩子们早在休斯敦时就已保持的一种生活方式。乔治20岁，但其他孩子连青春期都还没到：杰布13岁，尼尔刚过12岁，马文10岁，最小的多萝西7岁。

巴巴拉当然是主角，这样一位家长总要留心帮助解决十几岁及更小孩子的生活中出现的各种日常问题及紧急事情。但在我的办公室当时谁都明白——现在也明白——任何一个孩子打电话来时，不管我在做什么，都要给接通。周末我们要做完各项工作，这样我就能单独与孩子们聚一聚。

这些是我一星期中度过的最重要时刻。华盛顿的生活甚至能给一位新上任众议员的家庭以莫大压力。这可能成为一个陷阱。你参加公务活动是希

望你孩子及下一代的将来能安稳无恙。在前进道路上的某一点，除非你小心翼翼，你可以忽略这样一个事实：你作为一个家长首要的责任是你孩子在成长过程中需要你时，你这个时候就要呆在他们身边。巴巴拉和我搬到华盛顿后，我们下决心不会忘记我们作为家长的第一优先考虑之事。

一位众议员只能与其工作人员一样优秀，除了将我在得克萨斯州的人马包括吉姆·艾利逊、佩蒂·罗素和阿琳·史密斯带到华盛顿外，我选进国会后最漂亮的步骤之一就是雇露丝·扎玛丽娅在朗沃恩大厦我的办公室当主任。露丝在艾伯特·托马斯手下工作过，他是一位来自休斯敦已退休的得克萨斯州高级众议员。她不仅了解我所代表的选区，而且懂得国会上的办事方式——使国会成为一个独特机构的为人处事技巧及其微妙差异（有些人会称之为部落传统习惯）。

我是在为一项议案找共同提案人吗？“跟甲众议员谈谈，”露丝会劝道，“他一直对那一问题感兴趣。但不要自找麻烦去对乙众议员谈论此事，因为如果这与其地区没任何关系，他不会感兴趣。当你对两众议员谈到此事时，不要提了众议员的名字，因为他们在一次秘密听证会上刚争论过这一问题，甚至在哪月哪天两人也达不成协议。”

露丝也对适当的时候做出适当的事非常敏感。最好的例子是在 1969 年 1 月 20 日总统就职日。大部分要归功于我办公室工作人员考虑了所代表的选区之需要这一有效方法，我在无人反对的情况下再次当选。旁边搭起了一个专门的大站台，用于国会议员们来观看就职典礼。我正准备到那儿去时，露丝突然有一个更好的主意。

“你知道你应该做什么吗？”她说，“无论如何你真没必要在寒冷中坐上三个小时。”

你应该做的是出门去安德鲁兹向约翰逊总统道别，去向他致意。他是民主党员，但他是得克萨斯同胞，而且他当了我们的总统。”

她当然完全对。我出门前往安德鲁兹空军基地，约翰逊内阁成员以及一群他在参院和众院的朋友都在那儿列队道别。结果我是在那儿的唯一共和党人。总统沿着队列走着，对即将离开他度过大半生的这个城市而产生的任何想法都丝毫没有流露。由于这些年我一直挖空心思反对这个人——不是约翰逊本人，而是其政策——此时此刻我不禁深感不安。

就是这位总统，不是很多年前曾伸出双手，穿过人群，“亲自接触大众的血肉之躯”。他热衷于政治，醉心于权力。他从 30 年代就一直在华盛顿，他根据其偶像富兰克林·德·罗斯福来塑造自己，并且毫无疑问希望作为 20 世纪令人敬仰的美国领导人之一而与富兰克林·罗斯福一道名垂青史。然而由于越南问题，这一鼓舞人心的宏愿给断送了。他一败涂地，就要返回得克萨斯了。

我与他握了握手，祝他一路平安。他点了点头，向着舷梯走了几步后转过身来，回头望着我说：“谢谢你来送行。”

几分钟后他往家乡飞去，这是他最后一次乘空军一号飞行。

有一位参议员那天下午显然没有去安德鲁兹，那就是拉尔夫·亚巴勒。我没有注意到这一点，但林登·约翰逊似乎注意到了。民主党朋友告诉我在紧接着的 12 个月里，亚巴勒给约翰逊写了两封长信解释他为什么没有去那儿。这位参议员担忧是有其原因的。

他 1970 年正在准备参加再次当选的选举，所以不能冒昧去得罪约翰逊。

这位前总统退休后就回到皮得内尔斯河旁的牧场。我们从一位名叫奥维塔·卡尔普·霍彼的共同朋友那儿听说：他对我去安德鲁兹表示赞赏。后来在休斯敦一次我和他出席的公共集会上，他邀请巴巴拉和我去参观他的大农场。我们访问了一天，并体验到了林登·约翰逊向所有参观者提供的那种富有传奇色彩的庄园之游。这是指坐着白色的大陆林肯牌轿车以每小时75—80英里的速度行驶在脏乱不堪的道路上，我们的主人开着车，一辆特工人员的大汽车拼命跟在后面。

我们谈论政治，但只是泛泛而谈。他问到了我父亲。他们在参院共过事，彼此跨越政治上的鸿沟而相互尊敬。我们还大致上谈了谈事态如何对尼克松政府有利。但没谈到任何具体的事情。在那次行程中没谈到。

然而另一次我们确实谈到了具体事情。关于白宫要我再次向拉尔夫·亚巴勒挑战的巷谈正在得克萨斯州传开。尼克松总统及党的其他战略家包括像彼得·奥唐奈那样的得克萨斯州共和党领导人，把亚巴勒在参院的席位看作是我们能够在全国中期选举中拿到手的一席。人们感到我1964年没击败亚巴勒的唯一原因是他在林登·约翰逊的保护下参加角逐的。六年后他似乎比什么时候都更软弱无力了。有关我想竞选参议员的猜测开始出现在我回到家乡后的多次记者采访中。我对此有兴趣吗？我会放弃众议院席位去竞选参议员吗？

事实上我还没拿定主意。一方面，亚巴勒的自由思想仍与得克萨斯州大部分民主党人的意愿相悖。但是……

这将是一次中期选举——对掌管白宫的那个党决无好处——而且经济也不景气，这就是1970年会有利于民主党候选人的两大因素。

我与林登·约翰逊有很多共同朋友。有一位朋友建议说，有个主意可能不错，即去征询一下前总统我是否该参加竞选。我知道而非猜想，约翰逊不管怎样讨厌亚巴勒，也决不会支持一位共和党候选人竞选公职，但要知道他在这个问题上的真实想法是很难得到良机的。杰克·斯第尔是我在休斯敦的一位朋友，而且我一进入政界后他就一直是我的支持者。我与他飞往那个大牧场。

这次造访没有邀游大牧场，因为约翰逊要亲迎一些其他拜访者的到来，包括我在众院的一位同事杰克·皮克尔。我开门见山提出了我的问题。主人说没错，他已听说过关于我竞选的各种流言，但（正如我的预料）他是一位民主党人并一直在任何竞选中支持民主党候选人。当然，他确实有能自行其是的朋友。

“总统先生，”我说，“我还有一个决定要做，我很想听听您的高见。我在众院的席位是保得住的——上次没人竞争——而且我还在筹款委员会得到一个职位。”

林登·约翰逊同意这对一位年轻众议员来说是个艰难的抉择。

“我不在乎去冒险，”我说，“再任几届，我会在一个强有力的委员会中拥有资深的地位。我就是拿不准这是否我该参加的一次赌博，是否真值得。”

“伙计，”约翰逊说，缓慢而有所指的，“我在众议院工作过，”他顿了顿，“我也有幸奉事于参议院，”又顿了一下，“两院都是工作的好地方，所以我不想首先规劝你做什么，除了申明以下一点：当一名参议员与当一名众议员之不同就像冷拌鸡肉与碎泥鸡肉之不同。”他又停了一下，“我说到点子上了吗？”

我与杰克·斯第尔飞回休斯敦。我倾向于参加竞选角逐。虽然决不能说林登·约翰逊已劝成了我与一位有抱负的民主党参议员竞选。然而无论如何我没有枉此一行，此行使我的选择明朗化了。如果要我作出一个选择，而那种公正的竞选能很好地组织起来，我就选冷拌鸡肉。

乔治·布什

他能做得更多

——共和党竞选主题，  
得克萨斯州参议院角逐，1970年

劳埃德·本特森

位有新思想的勇敢的得州人

——民主党竞选主题，

得克萨斯州参议院角逐，1970年摘自1970年11月2日《休斯敦纪事报》：

星期二集中于在什，本特来

得克萨斯州人星期二在该州选举下届美国参议员时，将决定他们是否是要采纳尼克松总统或前总统林登·约翰逊的意见。

大约200万或更多的投票人将在46岁的得州共和党人乔治·布什众议员与49岁的民主党人劳埃德·本特森之间挑选，二位富豪都是政治上保守的休斯敦行政官员。

获胜者取代得州任期很长的自由派领导人即67岁的得州民主党人拉尔夫·亚巴勒参议员，他在5月2日民主党预选中已被本特森击败。

由于本特森出人意料地击败了亚巴勒，所以他一开始参加大选就处于决定性的有利地位。但各种迹象表明，竞选结束时将难分难解，布什正在紧紧追上来……

投票人也要花相当时间来费力琢磨选票上七项拟议中关于投票的宪法修正案的措词。

有一项即第二项提议“废除禁开酒店法”。这如果得到投票人的支持，那意味着立法机关可以在法律上许可酒类搭饮料之买卖由地方决定……摘自1970年11月5日《西部联盟电讯报》：

从自身经历来说，我知道你及你的家此时一定感到失望。然而，我肯定你不会让这次失败打消你想继续领导我们党和国家所作出的努力。

理查德·尼克松

制订出的各种最好计划……及种种政治风险。

“谁会想到，”选票集中统计后在《林斯敦纪事报》工作的雷德·贝弗里奇写道，“布什能得1033243票还落选了呢？”

次日早晨我对孩子们解释道，有些事并不是被认定是什么就是什么。

首先，我们已料到拉尔夫·亚巴勒没实力，我们料中了。他非常软弱无力，以致那些保守民主党人将中意的候选人（不仅得到林登·约翰逊而且得到前州长约翰·康纳利的支持）推推搡搡来到他前面，而我甚至还没有得到一次机会。第二，我们占据了城市地区——哈里斯县和达拉斯县加起来共有10万选票——但“酒类搭饮料”提案使乡村县达到创纪录的票数。那些天所有民主党人都投票反对“开放酒店”而按该党意愿进行投票。

所以我要回华盛顿干完作为这一届众议员最后几个星期的工作。但行前我要在休斯敦联邦大厦里我的地区办事处举行一次记者招待会。第一个问

题当然是我感受如何以及将来的前景。

“在你遭受初次挫折即落选的打击后，这并不是一件太坏的事，”我回答说，“未来看起来似乎不像八个小时以前那么令人沮丧了。”

## 第五章 你们在此享用三道酒的宴席……

1971年 纽约城

联合国的新人

尼克松总统任命乔治·赫伯特·沃尔克·布什为美国驻联合国代表，将遇到两种可以预料得到的反应，一是世界上的联合国事务观察家会扬起眉毛表示惊疑，二是美国国会山也会提出种种疑问。

为什么不呢？任命一个政治上的失败者，一个没有什么外事经验，更不要说外交经验，而且即将去职的众议员担任此职，似可看作尼克松政府大大贬低联合国的举动。参议员们评判这一提名时，肯定会对任命这一保守的共和党人、得克萨斯州的石油百万富翁来担任国家的最高大使级职位提出质疑。

第一次的印象有时候可能是不真实的。如果真有点幸运，事实将证明这次就是如此……

《华盛顿明星报》1970年12月14日社论

我和巴巴拉、小乔治居住在奥德萨一条泥泞街道的猎枪房里已有22年，那时我在艾迪柯公司加班加点地工作以证明自己的能力。一个耶鲁大学毕业生能否在得克萨斯州西部当好一名石油设备推销员呢？

现在，“小”乔治在空军中驾驶喷气机，我则和巴巴拉及其他几个孩子杰布、尼尔、马文和多萝西一起住在华尔道夫饭店一套可以俯视东河的房间里。除此之外，一切都没有变化。我还是在加班加点地工作，以证明自己胜任新的工作。一个得克萨斯州搞石油、搞政治的人能否当好美国驻联合国大使？

在担任一项新的工作时，怀疑者无不投之以不信任的眼光，并询问你获得任命的原由。关于这样的事情，有两点可以说说。

首先，你只能上进，别无它路。人们不可能期待一个“没有任何外事经验、更无外交经验的即将去职的众议员”倡导什么大的和平行动。

尽管这么说，为什么还选择我任《明星报》称之为“国家最高级的大使级职位”呢？原因与在我之前获得此职的多数美国驻联合国大使一样——政治原因，那些不会在有经验的“联合国观察家”中或者国会山中引起惊奇的政治原因。

人们历来把联合国看作一个外交讲坛。而自哈里·杜鲁门以来的历届总统都愿意通过他的大使宣布自己的外交政策。在冷战初期，杜鲁门派驻联合国的是他的朋友、参议院时的同事沃伦·奥斯汀。

艾森豪威尔总统任命了他原先的一位政治支持者，在参院竞选中将席位输给约翰·菲·肯尼迪的小亨利·卡伯特·洛奇作为他在联合国的发言人。为了提高该职位的级别，艾克给洛奇以内阁成员的地位。

在肯尼迪当总统的时候，他把联合国的大使职位看作解决政治难题的

一种工具。肯尼迪任命能言善辩的艾德莱·史蒂文森作他的发言人，然而他的真实目的是不给史蒂文森担任他真正想当的国务卿的职务。小阿瑟·施莱辛格写道，肯尼迪“私下里对史蒂文森的决断能力有怀疑，而且无疑地不想要一个他担心有可能与他相处不好的人来担任国务卿”。

我被任命的政治背景要从 1970 年尼克松总统要我与拉尔夫·亚巴勒竞争参议员席位说起。在我们之间就此事进行的第一次谈话中，他对我说，他知道我将为此而放弃可以稳稳到手的众议员席位，但是选举之后，他将对内阁成员进行一些调整，如果我竞选失败，他将考虑给我一高级职位。

我的回答是：如果我决定与亚巴勒对抗，那是因为我自己要这样做，不论结果如何，总统没有责任。我还告诉他，我没有打算输给亚巴勒。结果，当然，我没输给他，而是输给了本特森。

选举后不久，白宫办公室主任 H·R·霍尔曼给我在朗沃思大厦的办公室打电话，要我到白宫去一趟。霍尔曼是一个精明强干的办公室主任，他能精确地反映出他为之工作的上司的想法。每当他讲话时，你能明白你是在聆听总统的旨意。他告诉我，尼克松正酝酿对内阁作些大的调整。在谈到联合国一职时，我的名字曾被提及。

当时尼克松正在物色一个人，来取代约翰逊政府留下的驻联合国大使查尔斯·约斯特。约斯特领导下的美国在纽约的外交使团一直以低姿态出现。但是，在总统任期的后两年，为了加强他 1972 年的竞选连任活动，总统想要他自己的人出席内阁会议。而约斯特虽然主持一个无党派倾向的职务，但他本人毕竟是一个民主党人。我有一种感觉，他对尼克松的政策似乎并不完全满意。同时我也知道，尼克松对约斯特处理联合国的工作感到不快。

在白宫西侧霍尔曼的上等办公室里，白宫办公室主任和我讨论了白宫对驻联合国大使人选的要求。显然，这个人没有过高估计自己的作用。美国驻联合国大使虽与白宫和国务院紧密配合，但他并不制订政策，而只是执行政策。我的评论是，即使接受此职位的人并不懂得这一点，亨利·基辛格可以就此给他上一个 24 小时的速成课。不过，我还补充一句，联合国大使应能参与决策，并能接近总统，才能工作得有效。霍尔曼同意我的观点。

谈话中提到我缺少职业外交经验的问题。假如我取代约斯特这样一个职业外交家，肯定会引起人们的批评。但事实上，迄止那时，多数美国使节如奥斯汀·洛奇和阿瑟·戈德堡（以及此后的帕特·莫伊尼汉、安德鲁·扬、珍妮·柯克帕特里克和弗农·沃尔特斯）等都不是职业外交家。

我对那次会见的印象是，除了作为一个商人有过一些海外接触以外，我没有什么外交经验，但这并不会妨碍我被考虑得到这一职位。尼克松把联合国看作世界舆论的论坛。

对他来说，联合国大使之职既是外交使命，也是政治使命。这就使得我的政治经验在他眼里成为一个长处，而不是弱点。

我的任命是 1970 年 12 月 11 日宣布的，宣布后立即就有了反应。在国会山，人们欢迎这一消息（也有一个例外，那就是参议员艾德莱·史蒂文森第三，他等了整整三个月，到我上任前一天才说我是“完全不够格的”，我的任命是“对联合国的一大侮辱”）。

报上社论多数反应是肯定的。如《匹兹堡邮报》喜欢这一任命。（“在任命布什这件事上，尼克松总统不仅是为一个即将去职的众议员作出了安排，而且确实是找到了一个有兴趣并且有能力来做好这一重要工作的人”）。

选。”)但是《明星报》和《纽约时报》就不喜欢。(“在他的简历里没有什么经历证明他有资格充任这一十分重要的职位。”) )

关于担任一项新工作时怀疑者不信任你能做好,我要说的第二点是:这加强了我竞争的本能。他们提出了挑战,我下决心要证实他们是错误的。

我也像多数美国人一样,在1945年联合国创立时曾对它抱有不切实际的希望,但到70年代初期,我的认识已有了巨大的变化。联合国作为“和平的最后也是最好的希望”,像又一盏明灯一样暗淡下来了。

许多美国人觉得难以接受的是,联合国即使未能达到人们的期望,然而仍然起着有价值的作用。在政治领域中,它也许基本上是无所作为的,有时甚至起反作用。但联合国维持和平部队自50年代初期在朝鲜到70年代和80年代在中东一直起着很好的作用。而且联合国在科学、医学、农业及空间技术等领域,更不要说在援助难民和饥饿者的人道主义工作方面,都起到了不可或缺的作用。

不过,在我听取了详尽的情况介绍后,于1971年3月初作为美国驻联合国大使赴任时,我对联合国的局限性。或者我本人作为美国在这所“玻璃宫殿”里的首席代表的作用,已经不抱幻想了。我在那儿应是我国政策的积极鼓吹者,而不是消极辩护者。就像我在上班第一天工作结束时对《休斯敦邮报》记者弗雷德·博纳维塔说的,“我来到了这块不得安宁的土地上。”

是的,我……一头撞到雅可夫·马利克这堵石头墙上。

在我的记忆中,雅可夫·马利克是朝鲜战争期间苏联在联合国安全理事会表情严肃、态度固执的发言人,那时安理会的辩论经常在电视上转播。马利克是让俄文“不”为英语世界家喻户晓的冷战初期苏联外交官之一。他不断地使用大国否决权来阻挠联合国采取苏联人所反对的行动。

1950年,由于马利克的退席,联合国才得以不被否决地通过决议,使保卫韩国成为国际性的,而不只是美国独家承担的任务。

20多年过去了,马利克再次出现在联合国,现在他的头发变白了,但是他的本性并没有变化,这一点我在出席第一次正式会议时就发现了。

对于新来到联合国这个国际场面的人,不管是美国总统还是大使,苏联人总有一种可以预料得到的欢迎方式,要给他个下马威。他们试探试探这个新人,有时故意挑起对抗,以观其反应。

我刚向联合国秘书长吴丹递交了国书,几乎还没有在办公室坐定,我的副手克里斯托弗·菲利普斯就进来报告说,马利克已经要求召开一次四大国大使的特别会议,即英国的科林·克劳爵士、法国的雅克·科斯久什科-莫里泽。马利克和我,来处理以色列立即撤出1967年六日战争中所侵占的阿拉伯领土问题。该问题早就列入联合国的紧急议程,但是马利克选择了这一特定的时间来催促迅速采取行动。

会议刚开始,马利克就发表起长篇演说来,指责美国在撤退问题上听命于以色列。

我说,这叫指控太荒谬,不值一驳。我进一步说,如果苏联人就是这样行事,那么他们并不是真正想要和平解决中东问题。

这就是我参加联合国工作的入门仪式,也是马利克说的“欢迎进入外交界”的方式。

在我任驻联合国大使期间,作为东道国的首席代表,我可受够了苏联式的外交那一套。马利克经常打电话来,就俄国人遇到的不便或遭到美国公



民骚扰等事向我提出抗议。

有时，即使苏联人的抱怨是合理的，也惯于在坚持他们的观点时走得太远。

例如，有一次发生了一件讨厌的事情，一颗子弹射入了苏联代表团驻地的一套公寓房间。当我的代表团打电话来报告所发生的事情时，我正与比利时人共进晚餐。我立即与我们的苏联问题专家迪克·库姆斯一起赶到现场。他们的一个克格勃人员迎接了我们。

他匆匆忙忙把我们领到 11 层，然后带进房间，让我们看遭到破坏的情况。一个窗户破碎了，子弹擦过冰箱射入墙壁。纽约城一个久经磨炼的侦探正在仔细地检查墙壁上的弹坑。

然后，在我们见过了住在该公寓房间的受惊的家庭后。一个负责人——不是马利克本人，而是他的部下，朝着我叫嚷说。这是蓄意的挑衅，不可能没有我们参与就发生。

此时，我便采取了对付苏联人的蛮横指责的既定方针——以攻为守。我说，“这不是事实。而且你也知道，”（尽管他很可能并不知道，因为在俄国不会在政府不知晓的情况下发生“意外事件”。）然后，我指着正在收集墙壁内子弹碎片的侦探又说，“你看到那个官员了吧，他是美国最好的子弹专家。我们指定他来破这一案子，因为我们决意要找出究竟是谁干了这件事，而且不管他是谁，都要送交法庭审讯。”

这样做似乎安抚了俄国人。而且这也不会使纽约城的侦探不高兴，虽然我以前从未见过他。

但是，基本事实是纽约的警察在破这一案子。此后不久，他们逮捕了一个人，指控一个保卫犹太人联盟的成员拥有上述事件中使用的来复枪。

在上述事件中，法庭将那个嫌疑犯释放了。但是，我在联合国任职期间，保卫犹太人联盟还被牵涉到其它一些暴力事件中去。我能够同情他们的事业——抗议苏联犹太人遭受迫害，但是我对保卫犹太人联盟的领袖拉比·迈尔·卡亨明确表明，我不认为他为这一事业做得好。

有一天，卡亨到美国代表团来要求见我。当时，我正要到联合国大厦去。我的一些工作人员说，卡亨是一个挑起对抗，让报纸作为头条新闻来报道的专家，故建议我们从后门出去。我决定不这样做。

当我向前门走去的时候，等在接待处的卡亨站起来挡住我的路。

他问道，“你为什么不愿与我谈话？我只要求进行一次对话。”

我一面向街上走去，一面告诉他，“因为我已经看到你要对话的意思，那就是射向苏联大使馆的子弹。我不能宽恕你们那伙的暴行，就像我不宽恕阿拉伯恐怖主义者对犹太人的暴行一样。”

最坏的一个阿拉伯恐怖主义者行动，就是在慕尼黑奥林匹克运动会上杀害以色列运动员，它导致我在联合国历史上第二次使用了美国的否决权，以反对 1972 年安理会的一项决议，因为此决议谴责以色列袭击巴勒斯坦在叙利亚和黎巴嫩的基地，却没有谴责导致这一袭击的慕尼黑暴行。

这是一个一边倒的不负责任的决议，这在当时的联合国很典型。由于第三世界国家在联合国大会获得了多数，攻击西方，特别是美国，已成为一种风气。而与此同时，这一国家继续承担着联合国将近 1/3 的预算。每当美国受到攻击时，尼克松总统从不忘记提及这一事实。

1971 年秋季，当第三世界多数国家投票将我们的台湾盟友驱逐出联合

国的时候。美国在联合国大会上遭到了到那时为止最为严重的挫折。作为美国大使，我曾努力进行走廊外交，让台湾保持它在联合国的席位，作为所谓“双重代表权”计划的一部分。

这个计划产生在美国知道已经不再能够掌握必要的票数来阻止联合国大会承认北京政府作为中国人民的正式代表的时候。我们的“双重代表权”政策是个让步措施。它接受不可避免的发展——北京加入联合国，同时继续维护我们国家对我们台湾的朋友们的义务。

真正决定性的投票是就一个程序性的问题进行的。我们在拉丁美洲、非洲、亚洲国家的联合国代表中进行了紧张的拉票活动。而另一方面，共产党及其它反西方国家同样努力地拉票支持它们驱逐台湾。有一段时间，按我们的计算我们能获得取胜所需的票数。

但是临到 1971 年 10 月 25 日，我们认为已对我们作出承诺的选票却转为弃权。有些答应支持我们的代表没有出席会议。最后的计票结果是 59 票对 55 票，15 个国家弃权。直到今天，我仍然记得那些原先答应投票支持我们而后却失信的国家。

在程序性的投票后，联合国大会继续以相当大的差额投票承认北京政府而驱逐台湾。

这是联合国历史上的一个转折点，反西方集团（包括共产党国家）在美国威望处于危险状况时第一次击败了美国。在宣布投票结果时，有些国家的代表真的在会场的过道上跳起舞来。对他们来说，台湾并不是他们要针对的对象，打击山姆大叔才是他们的真意。

职业外交家的标志是从不让个人的感情影响对自己工作的看法。然而，我不是一个职业外交家。我坐在美国大使的席位上，对周围发生的情况不仅感到愤恨，而且感到憎恶。中华民国，这个曾经帮助建立了联合国的政府，已被驱逐出国际社会，而这一事件却在联合国大会的会场上受到庆祝。如果这里就是“人类的议会，世界的联邦”，那么这个世界已陷入比我想像的还要深刻的困扰。

一会儿以前，情况已经明朗——台湾在联合国的日子到头了。当我看见台湾大使刘锴与他的代表团最后一次走出会议大厅的时候，我受自己个人感情的支配，离开座位，在他到达大门前赶上了他，我把一只胳膊放在他的肩上，对所发生的一切表示遗憾。他感到他被这一他的国家帮助建立并多年来一贯支持的组织出卖了。

从刘的角度看，美国并没有竭尽全力支持台湾政府，美国对他的国家的地位采取的立场正在改变。美国代表团曾努力让“双重代表权”政策在联大获得通过，但结果却是另一种“双重代表权”政策——华盛顿在承认北京这一问题上的暧昧态度，使得我们维护台湾的努力遭到了失败。

1971 年夏，亨利·基辛格对北京进行了一次秘密访问，这是美国政策发生变化的第一个标志。然后，在联大辩论台湾地位问题前不久，华盛顿宣布了尼克松总统将于 1972 年访问中国。

这一新闻在白宫和国务院被看作是一次历史性的突破。但是就在联合国执行美国政策的角度而言，这等于是我们在要求中立国家坚持反对北京之时，我们自己对毛政权的立场却软化了。

不论我个人对驱逐台湾的感受如何，接纳中华人民共和国加入联合国和建立与北京的外交接触的高瞻远瞩和明智，是显而易见的。我理解总统和

亨利·基辛格正在设法达到的目标。难以理解的是，基辛格告诉我，他对台湾问题的最后投票结局感到“失望”。

我有此同感。但是鉴于我们在纽约说的是一套，而在华盛顿做的是另一套，这种结局是不可避免的。

中华人民共和国代表团身穿单调的灰色老式服装于 11 月 11 日到达纽约，这是我第一次直接接触中国共产党人，我将遇到一些地缘政治学预料不到的事情。

中华人民共和国副外长乔冠华在联合国大会的第一次正式讲话中谴责美国，这并不使我感到惊奇。我虽然知道两个共产党大国有着严重的分歧，但直到他用同样的篇幅谴责苏联时，我才体会到中国人对俄国人的敌对情绪。第二天报纸上出现了一张漫画，画的是马利克与我坐在各自的办公桌前正皱着眉头，而乔却提着一桶米倾倒在我们俩的头上。

然而，乔的讲话只是我了解中苏关系真实状况的第一课。真正使我惊奇的事——即他们对我们只是不喜欢，而对俄国人则是蔑视——发生在中国驻联合国大使黄华第一次出席安理会五个常任理事国非正式会议时。

这次会议在法国大使雅克·科斯久什科-莫里泽的寓所举行。黄华和我早就在一次由国务院礼宾专家精心设计的场合见过面了。因为美国还没有正式承认北京政府，我与中华人民共和国代表的会见应该显得是偶然巧合的，而不是预先安排好的。

我坐在联合国的代表休息厅里，取了一个乔冠华和黄华进入会场的必经之地。当他们经过的时候，我站起来，热诚地而不是过分热情地伸出我的手，并作了自我介绍。

他们都与我握了手，热诚而不是过分热情。这一“自发”的相互介绍完成之后，我们各走各的路了。然而，重要的是中国大使与我能偶尔交谈几句，因为尽管我们两国还没有正式的外交关系，但有些地方我们有着共同利益。

现在，科斯久什科-莫里泽在他的寓所门口迎接黄华，并把他引向起居间。科林·克劳爵士、雅可夫·马利克与我已在那儿等候。黄华被介绍给科林爵士，与他握了手，然后介绍给我，与我握了手。而后马利克伸出了他的手。我看到黄华也把手伸向前，但在听到“苏联大使”一词时，他猛地抽回了手，转过身子走开了。

这一侮辱完全是故意的，黄华在他来之前就知道马利克会在那里。他给俄国人尝了一次马利克自己喜欢给新来乍到的人端出来的苦药，不同的是中国人的目的不仅是要测试俄国人的容让程度。我意识到黄的行动是故意向其他大国表明，中国人把苏联“霸权主义”——更甚于美国“帝国主义”——看作是他们国家安全的最大威胁。

把手伸出半空的马利克，脸色红得发紫，就好像黄用手背打了他一记耳光一样。此时，不过有几秒钟的时间，却显得很长，房间里的紧张气氛难以描绘，没有人讲话，只听到沉重的呼吸声。然后，我们的法国东道主慌慌张张地走向餐厅，挥动着手叫道，“我们走吧，走吧，开会了。”

我们五个人在桌子边就坐入席，两个共产党大使隔开了一段相当的距离。然后我们进行了相对有礼貌的讨论。但几年以后，当我作为美国使节被派到北京时，那次对我的影响仍留在我的脑海里。

一个大使拒绝与苏联外交官握手的前例发生在 50 年代美苏冷战高峰时

期，当时，亨利·卡伯特·洛奇转身离开苏联外长安德烈·维辛斯基。我从法国大使的起居间里了解到，不管美国和苏联之间的缓和状况如何，世界上还存在着另一种冷战，那是世界上两个最大的共产党国家之间进行的冷战。

父亲在缅甸度假时得了一种咳嗽病，无论怎样也不能摆脱。最终，他被说服去纽约的斯龙—特林纪念医院作一次彻底检查。诊断结论是肺癌。他并不绝望，但是病毒在迅速地扩散。

母亲与我们一起住在华尔道夫—阿斯托里亚饭店的大使寓所，她大部分时间守候在父亲的病床边。父亲死于1972年10月8日。这对我，对他的其他子女都确是一次打击。

我们失去了一个最好的朋友。

我担任美国驻联合国大使直至1973年1月。在我离任回华盛顿的时候，一个记者问，我在联合国的经历是否已经改变了我对该组织的评价。

我那时和现在的回答都是“是的”。它使得我对联合国更加不满，因为我亲眼看到了它的缺点和局限性，但它也使得我更加地支持它，因为我看到了该组织在人道主义、社会及其他领域能够有所作为，能将意识形态分歧局限于最小范围。

从政治上来说，联合国无论在现在还是将来都是世界上存在的紧张局势的反映，而不是解决紧张局势的机构。我记得在1971年大会期间安理会上那个最动人的讲话，它是由专程来纽约要求联合国采取行动制止印度入侵东巴的当时巴基斯坦副总理佐勒菲卡尔·阿里·布托所作的。

布托作了情绪激昂的呼吁，但是并没有效果。我在会场所看到的使我想起了1936年国联那个令人沮丧的场面，当时海尔·塞拉西飞往日内瓦求助，因为他的国家正遭到墨索里尼意大利的侵略。

1936年时，国联的成员对此曾袖手旁观。现在1971年，联合国的成员对要求停止两个成员国之间战争的呼吁仍然袖手旁观。

布托在结束他的讲话时说，“你们在这儿吃的是三道酒的丰盛宴席，听的是张口必称先生这类奉承、恭顺的语言，而我的国家却正在被战火分割着。”说到这里，他激动地拿起他照着念的黄色稿纸，把它们撕成碎片，并让这些纸屑飘落到桌上。此时，好像要强调布托这番话中的意思，安理会的主持者塞拉里昂的伊斯雷尔·拜恩·泰勒—卡玛拉如梦初醒似地说，“我们感谢尊敬的巴基斯坦先生给我们作了极有益的讲话。”

很显然，联合国有许多长处可以一提的，但是要达到其早先给人们的希望——成为“世界和平的最后也是最好的希望”，那还有很长的路要走呢。

总统要我到戴维营去见他。当我接到这个电话时，我就知道我们在纽约城的日子快结束了。

1972年11月取得了对乔治·麦戈文的压倒的胜利后，来自白宫的传闻说，为组成尼克松的第二届政府，大的人事变动正在酝酿中，其性质并不是选举后常有的人事变动，而是总统考虑已久的对行政部门的一次大改组。

尼克松想要的是一个由高级官员组成的与白宫密切配合的“超级内阁”。这些“超级官员”之一就是财政部长乔治·舒尔茨，而财政部的实际管理工作将由一个副部长负责。

在预定我要见总统的那一天，我先坐飞机到华盛顿，然后去白宫，因为协助尼克松搞改组方案的约翰·埃利希曼告诉我，舒尔茨想在我去戴维营之前见我。

乔治还像平时那样镇定自若，他直截了当，开门见山地问：我是否愿意作为他的副手帮他管理财政部？我回答说，这一提议令人满意，但是我得先看看总统想怎样安排我。

我坐在直升飞机上，从五角大楼直升飞机停机坪到戴维营的路上，想着乔治的提议。

我的选择——也是巴巴拉的选择。还是愿意留在联合国，但是如果总统的想法是重新改组、调遣人员，那么财政部差使给了我一个新的而且不同的机会。

在戴维营，一个随从武官迎接我，把我带到总统的周末住地“阿斯彭”，这是一个设备齐全、隐藏在卡托克廷山繁茂的绿树丛中的小别墅。这儿有着历史的气息，走在这个地方，有走进白宫的感觉。富兰克林·德兰诺·罗斯福采用了詹姆斯·希尔顿的《失去了的地平线》一书中所描写的西藏一处神秘胜地的名字，把它称为香格里拉。我可以理解他为什么这么叫它。特别是在我从华盛顿乘直升飞机到这里，一路忍受飞机高分贝的噪音以后，这里的宁静更具奇异神秘感。

总统显得心情轻松，至少比在竞选时轻松。当时，即使盖洛普民意测验表明他处在领先地位，比他人高出 30 个百分点，但尼克松的竞争本能一直使他处在警觉的状态。

“乔治，”我们一坐定，他就说，“我知道舒尔茨已经与你谈过财政部的职位了，如果这正是你所喜欢的职位，我也同意。但是，”他继续说，“我真正要你去做的，真正需要你的地方是全国委员会的领导工作。乔治，对共和党来说，这是一个重要的时刻。

我们有机会在今后的四年中建设一个新的联合阵线，而你就是能使其实现的人。”

原来是这样。我告诉总统，我需用一点时间来考虑这个问题。他同意了，并要我在作出决定后打电话通知埃利希曼或者他本人。

我一回到华盛顿，就打电话给我的好朋友商业部长罗杰斯·莫顿。在涉及白宫的内部事务时，我最为尊重罗杰斯的判断。他建议我，如果接受党主席的职务，那么我应当确保有出席内阁会议和改组委员会的权力。该委员会的前主席、参议员休·斯科特赞成罗杰斯的建议，他告诉我，“要坚持这一点。”

第二天，在与巴巴拉及孩子们讨论了对工作的选择后，我就打电话给埃利希曼，告诉他，如果让我参加内阁会议并给我放手处置的权力，我将接受共和党全国委员会主席之职。埃利希曼说，他相信总统会同意的，但是仍需证实一下。不到一小时，他就回了电话，于是我就获得了这一新的任命。

我们要回到华盛顿，回到政治轨道的生活中去了。亲爱的总统先生：

我经过再三考虑作出的判断是，你现在应该辞职了……鉴于最近事态发展的影响，而且这种影响还将持续下去，我感到辞职对国家、对总统都是最好的。我相信，这种观点是全国各地多数共和党领导人所持有的看法。由于我对你永志不忘的感激之情，我写这封信是非常为难的。如果你真离职，历史将怀着永恒的尊敬之情恰当地记录下你的功绩……

摘自给尼克松总统的信

1974年8月7日

全国性政党的主席从没有要作一个如此困难的政治声明，但是这封信

一定得写。而且要交给总统，正如同一天下午巴里·戈德华特不得不率领共和党领导人代表团去白宫，告诉总统为了他的国家和党的利益，他必须辞职。

我欠理查德·尼克松甚多，事实上，我至今仍有此感。当我最初参加竞选政治职位时，他曾到得克萨斯州为我拉票。其后，他又给我珍贵的机会在国际上代表我的国家。

但是我写了这封要求他辞职的信，这是因为一个政党和国家比任何人，即便是总统，都要大，都要重要。

水门事件使总统受到打击，但是应对导致尼克松下台的掩盖事实真相的行为负责的是白宫；充当 G·戈登·利迪等人策划和执行破门而入的基地从而导致掩盖事实的是总统再次当选独立委员会，而不是共和党全国委员会本身。

从党的立场来看，使公众理解这一差别是重要的，甚至是生死攸关的。如果做不到这一点，那么，不光是政府，还有党，都得面临政治上的毁灭。

水门丑闻在我去共和党全国委员会任职仅几个月就爆发了。从 1973 年春到 1974 年 8 月 8 日尼克松总统辞职为止，我作为全国委员会的主席，几乎全部精力都放在处理这一事件上。

我改变了委员会的一些做法，采用了我在萨帕塔公司任职期间差不多相同的管理办法。如我削减了预算，首先下一道命令，把主席的小轿车换成更简朴的交通工具。我还大量裁减人员，并下指令禁止含酒精的饮料在上班时间进入共和党全国委员会办公地点，从而中止了工作日中的所谓“寻欢作乐”时间——一些雇员已习以为常的行为。

但是这些只不过是日常事务的整顿，根本不是总统在戴维营所谈到的那类事情。至于建立一个新的多数联盟，实现这一设想的时机并没有到来。每当一颗新的地雷爆炸动摇着尼克松总统执政基础的时候，我们就很清楚地感到，能维持住我们已有的联合阵线就是幸运的了。

大凡党的全国委员会主席，不论共和党，还是民主党，都要拜访党在各州和各地方的工作人员，扮演啦啦队队长的角色。我的工作则像一个绷带运输员，周游全国各地，包扎党受到的创伤。

自戴维营会见之后，我仅有两次机会就党务问题单独会见总统。举行过几次内阁会议，但由于水门事件占去了白宫越来越多的时间，这些会议的重要性减弱了。

如果说我对白宫感到失望，那么总统的白宫官员定然是同样地对我感到失望。霍尔德曼、埃利希曼和丘克·科尔森想要的共和党全国委员会主席是能在反击带头起诉水门事件的调查者时充当尖兵的人。

科尔森有一次从白宫给我寄来一份在印有全国委员会笺头的纸上起草好的信，让我签名。信中以一些白宫工作人员称为“棒球”样强硬的语言攻击了批评总统的反对派。

但是在我看来，这封信的语言不仅是棒球，而且是投向击球手头部的猛球。

我感到共和党全国委员会主席的工作不是为白宫工作人员起草的激烈的政治指责盖橡皮图章。我被告知，签署科尔森送来的那类信件原先是“常事”，我回答说，再也不能如此了。

我愿意保卫总统反对不公正的批评，但对共和党全国委员会在进行政治攻击中该走多远是有明确界限的。我反对的不是白宫工作人员的目的。而

是他们的手段：形势越严重，他们要以委员会名义进行的反击也越激烈。

不用看盖洛普民意测验，只看看我办公室收到的那些信件的数量和内容，我就可以衡量出水门事件对尼克松的影响。这些信来自全国各地共和党领导人和党的成员。开始时，十分之九的人支持尼克松，并要我做更多努力来保卫他。然而，参议员萨姆·欧文的水门事件调查委员会披露的事实开始产生影响了。不久，来信开始批评我没有使党与水门丑闻保持更大的距离。到8月初，当我写信要求总统辞职时，人们普遍担心的是，如果总统再继续干下去，将使共和党与他本人一起垮掉。

当党内思想体系上的分歧变得模糊时，最后的转折关头就来到了。在参议院最强烈支持尼克松的吉姆·巴克利打电话告诉我，他准备举行新闻发布会要求总统辞退后，形势就变得很明朗了：不管法律后果如何，党内对水门一案已在政治上达成了一致意见。

尼克松政府的最后一次内阁会议于8月6日举行，恰在我向总统递交那封信的前一天。

正如当时的总统顾问迪安·伯奇所说的那样，会议是个“超现实的事件”。

尼克松进入了房间，像平时一样的整洁、衣着合体，但他的脸显得浮肿和疲劳，像是一个度过了几个不眠之夜的人。会议进行着，总统依次听取目前政府面临的各种问题的近况报告。

内阁成员中是司法部长比尔·萨克斯比提及政府最大的难题。但是很清楚，尼克松那天无意讨论水门事件。当时他的总统职务已在崩溃，弹劾不再是可能发生而是必然发生的了，要求他辞职的呼声时时刻刻都在增长，然而总统主持他的最后一次内阁会议，就像水门事件没有发生一样。看来他已是一个遭围困、受折磨而筋疲力尽、脱离现实的人了。

三天以后，当尼克松的总统直升飞机离开白宫南草坪时，我自己的感情是很复杂的。

作为共和党全国委员会的主席，我感到如释重负；但作为欠理查德·尼克松一大笔人情的人，作为总统本人及其家庭的朋友，我为我所见到的不仅是一场政治灾难，甚至是一出人类悲剧，而感到悲伤。

## 第六章 我已经收到上帝的邀请

1975年 北京

在我就任美国驻毛的中国联络处主任刚刚一个月的时候，亨利·基辛格将访问北京。

这是我就任后在外交上遇到的第一个大挑战。

在70年代中期的那些年里，如果你是福特政府的一名成员，只要说出“中国”这个名字，不管亨利·基辛格在哪里——开罗、耶路撒冷或者巴黎——他的触角都会颤抖几下。中国是亨利的私人外交领域，是他取得最大外交业绩的地方。

基辛格突如其来的北京之行已经过去四年了。那是尼克松总统对中国

采取的历史性主动行动的第一步。现在尼克松总统已经下台，但他的国务卿仍然指导着美国总的外交政策，特别是对华政策。

我接替戴维·布鲁斯担任美国驻人民共和国的外交使节后，很快了解到这一点。

我的任命是福特总统邀我到椭圆形办公室讨论我在他的新政府中应当担任什么角色问题时作出的。曾考虑我担任的第一角色副总统的职位已由纳尔逊·洛克菲勒出任。福特在宣布他选择洛克菲勒之前，曾打电话通知我这件事。当时他提到我们将尽快全面的“讨论未来”。

谈到未来，就巴巴拉和我来说，我们能想像的最美好的“未来”是让我们尽可能远地离开刚刚过去的事。在尼克松政府最后几个月里担任共和党全国委员会主席成了我的一场政治恶梦。尽管我们留恋华盛顿，但如果有人能在那个时候向我们提供一个合适的工作，那将是离开这座城市的好时机。

当我在椭圆形办公室作客时，总统首先感谢我作为共和党全国委员会主席做出的贡献，然后提到有两个重要的外交职位即将出现空缺，一个是驻英国大使，一个是驻法国大使。

但是我另有考虑。戴维·布鲁斯正打算离开他的美国驻中国联络处主任的职位。我向总统提出，如果允许我选择的话，这才是我所希望得到的职务。

福特在烟斗里填满烟后抬起头来说“中国？”显然他感到惊奇。

我再一次说：中国——如果有这种可能的话，并且在有这种可能的时候。

巴巴拉和我已经谈过这件事。我们已经作出了决定，就像我们在 1948 年决定类似的事一样。那时我们决定不干那些老一套的工作，而打算到西部去。现在我们同意，如果总统让我们在海外职务中进行选择的话，我们将要求去远东。到伦敦或者巴黎这些重要的使人垂涎的地方任职对前程是有利的。但去北京却是一个挑战，前途未卜。一个新的中国正在出现，在未来的岁月里，美国同中华人民共和国的关系将是至关重要的。这不仅仅是就美国的亚洲政策而言，就其全球政策来讲也是如此。

美国同人民共和国当时还没有建立正式外交关系。因此，我的任命不需要经参议院批准。但是这需要得到亨利的合作，因为在美国政府里，没有一件有关中国的事不得到他的审查和同意会获得通过的。

亨利深恐泄露中美关系的情况，以至于国务院和国家安全委员会为我担任新职务而进行的情况介绍会都是秘密进行的。

有些我需要知道的最重要的文件，比如导致发表 1972 年《上海公报》的尼克松同毛的谈话这样关键性的文件，都由亨利的幕僚严密保存着，我只有到国家安全委员会的高级幕僚和中国问题高级专家之一理查德·所罗门的私人办公室里才能看到这些文件。

基辛格的专长是欧洲事务，而不是亚洲事务。但是，他是从全球战略和安全的角度来观察美国—中国关系的。他公开讲，对华政策只能由他及他最亲密的助手如所罗门和当时负责东亚及太平洋事务的助理国务卿菲利普·哈比卜以及国务院对外政策规划处处长温斯顿·洛德来掌握。

在我动身赴华前，亨利向我保证，他和他的助手们将把美中关系的任何情况全部通知我。就美中关系所做的大部分工作都是在华盛顿进行的而不是在北京。亨利同我的对手即中国驻美国联络处主任黄镇大使经常在华盛顿



见面。和戴维·布鲁斯一样，我也发现，要得到国务卿同中国人之间私人谈话的任何一点情况，都得同国务院费一番口舌。

1974年9月中旬结束情况介绍会后，巴巴拉和我便动身赴任。我们家庭的新成员C·费雷德·布什在飞机货舱里和我们同行。

C·费雷德的名字是按照我们在米德兰及休斯顿时的朋友C·费雷德·钱伯斯的名字起的。当巴巴拉问黄镇大使可不可以带我们的新家犬到北京时，我们第一次领悟到在我们的新职务中将会遇到某种文化冲击。

“一只狗？”黄说，然后点点头说，“当然可以，把它带去嘛。”接着又问，“是不是一只袖珍狗？”所谓袖珍狗，据说是中国人对小狮子狗的称呼，因为旧时的满清官员经常把这种小狮子狗放在衣袖里。在毛的中国，革命前的那种“袖珍狗”已不再得到人们的欣赏。

C·费雷德通过了这一关，但当到达中国后，它又成为对中国人的某种文化冲击。

从40年代内战结束后人民共和国为防止疾病传播而开展灭狗运动以来，狗在中国已经非常稀少。当我们带费雷德散步时，中国人竟张冠李戴，指着它叫“猫！”还有一些人表现好奇，也有个别人害怕。巴巴拉自然而然学会的第一句中国话是：“不要怕，它是一只小狗，不咬人。”

在现代中国，狗并不是完全不能接受的。在我们抵达中国不久参加的一次晚宴上，正式菜单上曾有一道菜称作“五香肉”。我们回家后把这份菜单拿给一个熟悉中国文化的职员看，他解释说，我们刚刚吃过的这道菜是用中国野狗的上嘴唇烧的。

基辛格是在我到任一个月后来访问的，那时我同约翰·霍尔德里奇副主任为首的美国驻中国联络处30名官员刚刚熟悉。约翰身高六英尺以上，曾是一名大学运动员，体格魁梧，在外交场合颇引人注目。他是一位中国问题学者，后来任美国驻新加坡大使，然后又担任负责远东事务的助理国务卿。其他高级官员包括中国政治问题专家唐·安德森，经济处主任先是赫伯特·鲁威兹，后来是比尔·托马斯，以及我的执行助理詹尼弗·菲茨杰拉德。

在美国外交人员中，安德逊所担负的工作是最艰巨的任务之一，他受命搞清楚在一个百年来习惯于秘密统治的国家里政治形势是如何发展的。唐和他的助手们致力于搜寻关于中国领导人地位升降沉浮的极微小的线索。他们成了研究中国领导人活动情况的专家。例如，在关于某中国领导人的诞生地落成新建筑的新闻消息中是不是没有提到他？是不是某位中国部长没有被派出去出席一个国际会议，却派了他的副部长出席？为什么已经三个多月没听到关于某某人的消息？谁提升了？谁降职了？

听了唐和他的政治处官员们关于微妙的中国政治情况汇报后，我简直难以想像，如果伊乃斯、诺瓦克、萨姆·唐纳森及美国的其他政治专家们像观察华盛顿那样来观察北京，这将是多么好的一个获得意外成功的时刻啊。

熟悉联络处的官员后，我的下一步工作安排是开始会见唐·安德森所属部门向我建议的某些中国领导人。我拜会的第一位中国高级官员是我在联合国工作时所认识的乔冠华。

乔当时任外交部副部长，他曾于1972年率领第一个中国代表团出席联合国大会。在向大会发表的演说中，乔向联大这个世界性机构申明了中国立场，他不偏不倚地既攻击了美国，又攻击了苏联。乔成为第二天报纸上的漫画人物，在画中，他手端一碗米往我和雅可夫·马利克的头上倾倒。

这就是乔冠华这位强硬的外交家的形象。但后来我发现他是一位温和的外交家，他热心于按照他们国家的外交政策改善同美国的外交关系。通过一些非正式的晚宴交谈，我们彼此有了了解。

当我做为联络处主任第一次拜会乔时，他已升任外交部部长。他仍然记得我们在联合国时的那些日子。拜会不久，他为巴巴拉和我举行家庭式晚宴。其他外国驻华使馆，特别是苏联使馆的那些政治专家们，可能已注意到这场活动并开始为此得出结论。毫无疑问，当乔安排晚宴时，就已经想到了这个问题。

乔曾在德国受教育，英语讲得很好，他同中国外交部的一位高级官员章含之结了婚。

章长得漂亮，迷人，留一头西方式发型。这种发型在毛的中国很不寻常。乔不像许多其他中国领导人那样，他同外国人谈话时表现得很自然。他很和蔼，但也很直率，还经常以周恩来总理来对照自己。

后来，由于一系列的原因，乔和他的夫人都失去了权位。在一段动乱时期，乔站在反邓派方面。章同后来成为“四人帮”领袖的毛夫人过于亲近。1976年秋天“四人帮”被打倒和邓重新上台时，乔和他的夫人同那些支持错误一派的中国领导者们走到一条路上去了。

可是两年即1974年秋天我刚到北京时，乔在中国正是一位青云直上的人物。由于他的才华和坦率，西方外交官都愿意同他见面和交谈。

我们讨论了基辛格即将访华的事宜，我可以按照乔对亨利的说法说一句：中国人对亨利这位美国国务卿是非常尊敬的。据我了解，中国领导人认为，同其他西方高级外交家相比，亨利对中国以及对俄国都有更多的了解。当基辛格乘坐的带有美国国徽的蓝白色巨型喷气飞机降落时，北京机场的欢迎人群就连美国总统来也不会更多。

当飞机舱门打开的刹那间，我还以为来访的客人是总统。走出舱门的第一个人竟是亨利的保安人员。我数了五六个人之后停下来，不再计算人数。

当基辛格的特工班子匆忙走过时，中国政府的官方翻译唐闻生议论说，“这么多人！”对一个严密控制的国家来说，人数似乎过多了些，因为国务卿的安全实际上是由主人负责的。

这时亨利由其夫人南希和两个孩子戴维和伊丽沙白陪同走下舷梯，在飞机旁受到热烈欢迎。然后，基辛格乘坐官方的黑色轿车离开机场，在尘土飞扬中驶往北京西郊的政府宾馆。

可真是尘土飞扬。虽然北京是有名的历史古城，但到那里刚刚一个月时间却使巴巴拉和我回忆起1948年我们在得克萨斯州奥德萨东七条街住时的生活情况。像奥德萨一样，中国的首都位于一片大平原的中央。刮风时未铺沥青路的小道灰沙弥漫，简直使人看不清路。C·费雷德的毛色由又光又亮的金黄色变成暗淡无光的灰色。我患了感冒，虽然不一定是灰沙引起的，但也因此而加重了病情。

我们到了基辛格下榻的宾馆。亨利神采奕奕，正和中国主人谈笑风生。我在其他场合也见过亨利的这个样子。每当这位国务卿在其成为中心人物的场合，他就变得活跃起来，就像一位搞政治的候选人会见选民后回到家里一样。

为了节省往返联络处和基辛格下榻宾馆之间穿过街上百万辆自行车的时间——巴巴拉和我临时住在附近的一座宾馆。一位中国主人直截了当地告

诉我们，我们已被安排住在宾馆的第 18 号楼。尼克松 1972 年 2 月第一次访华时就住在这栋楼里。

宾馆虽不豪华，但还舒适。像中国的多数招待所一样，宾馆里准备了外国客人可能需要的一切用具：笔、墨水、信纸、浴巾、拖鞋、化妆品，甚至牙刷和牙膏。在第一次正式官方活动的短暂休息时间，巴巴拉坐下来写了封家信。她在信封上写好了地址，并准备贴上中国邮票，可中国邮票的背面却很少有涂粘胶的，她环顾了一下四周，然后说道：“这里什么东西都有，就是没有胶水。”

当时房间里只有另外两个人：约翰·霍尔德里奇和我。第二天，一瓶胶水放在了桌子上。

基辛格的访问包括同邓副总理和乔外长的高级会谈。这些会谈给了我了解中美关系最新发展情况的宝贵机会，上任四周后我便认识到，对一位驻中国的大使来说，获得情况是很难的。

这不仅是我一个人遇到的问题——亨利在华盛顿的助手们也都不愿意把自己所知道的情况让大家分享。这一点不假，在北京的其他外交官们同样急于了解各种情况、猜测，甚至关于正在进行的事情的各种谣传。一层保密的面纱遮盖着驻北京的外交官们的生活。

基辛格结束访问后，我的约见登记本上写满了要见我的驻华大使们的名字，他们都争先恐后地了解一些所能获得的内部情况。

根据尼泊尔大使的说法，刚到北京的新使节有某些优越条件。他说，这是一种新的看法。“我到这里已经十年了，”他说，“可我认为，我现在对中国人的了解实际上比我刚来时少了。”

外国大使们不久便发觉，中国外交运用委婉的措词很有艺术。当你要求会见一位中国高级官员时，你可能被下列三种方式中的一种婉拒，而这三种方式都是很有礼貌的。

第一种方式，你可能被告知，这种会见“不方便”。这就是说，要等到地狱全部结冰才能见到那位官员。

第二种方式，你的要求可能“原则上”被接受。这意味着你不要着急。

第三种方式，你可能被通知说，会见是“可能的，但要稍等”。因为中国人的时间概念同没有耐性的西方人不一样，“稍等”可能意味着 5 至 20 年。

如同其他国家驻北京的大使们一样，我不久也发现，“中国城墙”远不止一种。拿起电话想要求与一位中国官员讨论某个国际问题是不可能的事。这里的规矩是：不必打电话找我们，我们会打电话通知你们的。

这堵“城墙”对刚到中国而很想了解这个国家及其人民情况的人来说特别失望。如果外交意味着什么的话，它就是相互交往。但中国的官僚政治却不这样看。

举个例子说，我们抵达北京不久，一个美国医学专家组到中国进行访问。专家们对血蛭病或叫做血吸虫病的这种热带疾病很感兴趣。因为这种病在中国传播很广，专家们了解这种病情肯定是为了帮助中国。我起码作为美国大使是这么看的。

中国人热情地欢迎专家组，为他们特别安排了观光旅游日程和丰盛的宴会。专家们旅游观光的日子一天天过去。由于吃得好，体重日增，但这并不是他们来访的目的。他们可以看长城和故宫，但看不到他们到中国想看到的东西。只是在他们多次提出请求——最后抱怨时——中国官僚政治才被冲

破，才允许美国人考察中国的血吸虫病。

就中国人而言，外国访问者只能了解他们的中国主人想让他们了解的东西。他们通常的做法是简单地限制访问者们去了解情况，但是有一个波将金式村庄那样的地方专供基辛格这样的特别访问者参观。

在基辛格一行五天的访问即将结束时，又安排了一个去苏州的旅行。苏州位于北京和上海之间，以刺绣闻名。我们所有人分乘两架由主人提供的英国三叉戟喷气机从北京起飞。美国联络处的林思·帕斯特一周前陪一个美国大学校长小组先于我们到达苏州。

据他报告，苏州和北京一样，马路上挤满了自行车和运输车辆。

但当我们同基辛格一行到达苏州那天却不是这样，我们沿着幽静的马路行驶，没有车辆，没有行人。以前也有过类似的情况，曾陪一个新闻代表团访问过中国的比尔·巴克利有一次问他的陪同人员，人们都到哪儿去了？陪同人员反问，“你说什么？”“人，”比尔回答说，“你知道，这是在中华人民共和国。”

当基辛格一行和布什的人员乘车行驶到苏州的主要大街时，我可以看见有大批人群挤在马路边上，站在路障后面。在我们访问期间，不管中国政府以什么理由清理街道，它都可怕地、甚至令人胆颤心惊地表明一个极权政府能够如何控制它的人民。

在苏州的一个公园里像波将金村庄那样的异常情景终于出现了，在那里我们看到一群群儿童在玩游戏、欢笑、唱歌，这显然是一个经过精心安排和设计好的场面。当我们回到车里时，公园里突然变得一片寂静，由此，我们的怀疑得到了证实。场面结束了，孩子们完成了毛主席交给的任务。

两天后，基辛格一行飞回华盛顿，联络处大院里的生活也恢复了正常。在我的前任戴维·布鲁斯时期，联络处的作用仅仅是作为美国的一个观察员和在北京外交界的一个联络点。他认为在美国和人民共和国之间没有正式关系的状况下，只能进行低调的工作。

基辛格显然同意这样做。当亨利得知我为了去北京而放弃到伦敦和巴黎出任大使时，他感到迷惑。他说，“你会不时有实质性工作可做的，但在多数情况下，你会感到令人难以置信的厌倦。”他这样概括了我当联络处主任的职责。

考虑到中国当局对外交使团的限制，这种说法在“正常”的情况下可能被证明是真实的。但当我考察了工作的局限性和潜力后，我开始重新考虑联络处周围的所谓“正常”情况究竟如何。

联络处位于北京的使馆区，它的庭院使人想起 20 年代南加利福尼亚的建筑风格：那日落林荫道一半是西班牙式，一半是东方式。两名穿着绿色军装的人民解放军士兵守卫着大门。

在联络处有一座小楼是领事楼，它的旁边是主任官邸。官邸很明亮，楼下是会客室和餐厅，卧室在楼上。

主任官邸有六名工作人员——两名厨师，两名服务员，两名清洁女工。服务组组长王先生是位二十多岁的年轻人，他很和善，责任心很强。主厨孙先生是位烹饪专家，据说是北京最有名的厨师之一。其他使馆没有这样幸运的条件。一位大使夫人经常向中国礼宾官员抱怨他们使馆里厨师的烹饪水平如何差，中国人终于把那位厨师调走了——当然他们是不高兴这样做的。他们有好几周没新厨师来，使得大使夫人不得不下厨房。

在交通车辆方面，为主任提供的车是一辆克莱斯勒轿车，巴巴拉和我起初乘坐这部车。但不到一个月，我采取了第一个步骤来打破过去希望驻北京的美国使节所采取的模式。这不是一个重大的外交行动，但它有助于证明亨利认为我对新工作会感到厌倦的估计是错误的。

在中国时，我曾想，为什么不能像中国人那样到处走走？我妈妈到北京度圣诞节时，王先生告诉我，他的朋友们把巴巴拉和我称作“开路者，因为同中国人一样骑自行车”。

1974年圣诞节是巴巴拉和我自结婚以来第一次分开度过的。她回国同孩子们一起过节，那时孩子们还在上学。但我也不是一个人独自过节。我妈妈和一位姨母玛乔丽·克莱门特那时已到北京。做完礼拜，我们骑车绕使馆转了一圈，之后拜访了英国驻华大使特德·龙德。

我们还往华盛顿打了电话，巴巴拉和孩子们正在华盛顿过圣诞节。杰布已当了BK联谊会会员，尼尔考试成绩很好，马文正加紧锻炼，以迎接篮球季节。

在圣诞之夜，孙先生竭尽全力第一次烹制了西方节日菜肴：火鸡、桔酱及配料；不过他没做南瓜或者胡桃馅饼甜品，而准备了一道别致的中国风味的甜品，叫做“北京粉糕”。这是一种挤上松散奶油并在上面撒满栗子粉的点心。

但是圣诞节的大部分时间是在地下度过的。在基辛格访问期间，亨利和我会见邓副总理时，他曾问我是否有机会参观“防空洞”。我说没有参观过，这样就在圣诞节那天安排我去参观。

“防空洞”就是北京城下面的地道。一位人民解放军干部和附近街道的官员在指定的路口迎接我。他们领我走进附近的一家服装店，几个货架后面安着一个按钮。按了按钮后，一个活动门便慢慢打开。我们往下走了大约25英尺，穿过蜂窝状的人行道，再穿过几个像大房间的地道。地下有卫生间，虽无通风系统，但主人肯定地告诉我，地下空气很好，并有排水设备，这个地道能容纳所在街道的几千名居民。

我们参观的是地下避弹所，即人防“洞”。中国人在所有大城市中都在挖这种洞。

毛主席曾教导，“深挖洞”，“广积粮”。为什么这样做？据说是因为如果苏联决定对中国发动战争，那就是用原子武器而不是常规武器。

参观完“洞”并向我的向导表示谢意后，我骑自行车回到联络处。妈妈问我观感如何，我把参观的情况告诉了她。她评论道，这是一份奇特的圣诞礼物：在致力于全球和平的圣诞之日应邀参观避弹所。

然而到此时，我在中国的时间已足以使我懂得，中国人在同外国人打交道上很少听其自然发展或发生意外事情。中国最为重视的是对苏联保持警惕，并准备应付世界形势发生任何变化，甚至最坏的变化。

我同意妈妈的说法，安排在圣诞节去参观是奇特的时间安排。不过，选择这个时间去参观防空“洞”，倒使我不会很快忘记这件事了。

圣诞节的这种安排有一点附带的提示。它使我不能不摇摇头，不知是不是应该消除尼泊尔大使说过的那种感觉——你对中国人知道的越多，对他们的真正了解就越少。

妈妈离开北京前，告诉我家的服务组组长王先生，她和姨母玛乔丽在来访期间过得很舒适，她们表示非常感谢。出于过节的原因，妈妈表示要向

王先生及他的服务组同事们送点小礼物并解释说，这是我们国家的风俗习惯。但王先生说，“不用客气，谢谢您。”妈妈坚持一定要送，心想王先生不过是表示客气而已。但王仍然坚持不收，什么也不能改变他的立场。

关于不收礼品的原因，据联络处的一位职员说，在毛的中国，如果因为帮了别人的忙而接收人家任何形式的报赏，都会被看作是资产阶级——或者更严重。如果王先生接受了礼物，就会有风险。在统治着中国人生活的严格革命教义下，王先生可能会不得不在他的地区召开的所谓“自我批评”会上站起来，承认他接受了外国人的礼物。

听到这种解释，我点点头，似乎懂了，但实际上我并没有真懂——至少没有全懂。

原来有一种绕过不准受礼规定的办法。只要我们的客人讲明那些东西是“供你们工作中使用”，王先生和其他人便会接受——这是我们在中国期间找到的解决东西方风俗习惯之间和共产主义与资本主义风俗习惯之间的难题的方法。也许我们是这样认为的。

当“开路者”骑自行车绕北京城转时，这并不失为打破北京的外国使馆区这个外交圈子的一种方法，但它仍然没有解决同中国政府官员隔绝的问题。外交使团的其他成员们至少在每个国家庆祝国庆的各种招待会上可以见到这些官员。一位中国政府代表和他的同事总是在这种欢迎客人的社交场合出现。

戴维·布鲁斯没有出席过这种招待会。他把他的作用严格地限制在美国同中国政府的联络方面，而不是一个完全的外交代表。然而，我却认为，放弃这些招待会就会失去让人们感到我们在北京存在的机会，并且采取了接受国庆招待会邀请的做法。

我们接受的第一个邀请来自阿尔及利亚大使馆。当我和夫人同霍尔德里奇夫妇走进招待会大厅时，周围的谈话气氛突然活跃起来。美国人出现在北京的外交招待会上了！

但是，没过多久，一切便恢复了正常。外交坚冰已被打破。从那时起，我们出席那样的招待会便被视为惯例了。

亨利·基辛格并没有把我扮演一个活跃的联络官员的做法当成一件什么大事。有一次他告诉我，“不要管他们是否喜欢你。”我不同意这样。我并不是为了在北京出风头，而是要了解中国人——同时也让他们了解美国人——在个人与个人之间。别人不说，亨利是懂得在世界事务中个人关系的价值的。正是由于他同安瓦·萨达特之间的亲密关系，帮助打破了中东地区互不信任的障碍。

但是，在中国期间，曾有一段时间使我重新估计，戴维·布鲁斯不参与外交活动的做法是否正确？那时正是1975年春天，美国和我们的南越盟国的军事形势恶化了。形势的这种变化似乎不仅加深了我国在全世界的敌对国家的反美情绪，而且也加深了我们的一些朋友的反美情绪。每当我走过一群群外交官身旁时，我便感觉到他们的敌意，以及在某些情况下他们对美国在东南亚政策的失败感到的心满意足。

这些天来最糟糕的日子是4月30日，那是北京庆祝“五一”节的前夕。巴巴拉和我正在荷兰大使馆出席纪念朱丽安娜女王生日的招待会。当客人们聚集在一起时，消息传开了，说西贡已经陷落。在一般情况下，这种招待会的气氛比较拘谨，但在那天晚上，大厅里却议论纷纷。突然越南南方临时革

命政府的五六位代表急急忙忙走出了大厅。此时外面大街上发出了欢呼声。

巴巴拉和我一直呆到招待会结束后才回到美国联络处，这时北京城到处是鞭炮声。

第二天，即“五一”节那天，大街上的扩音器播放着革命音乐，一直持续了好几天。这不仅是庆祝“五一”节，也是庆祝“越南人民的胜利”。在越南大使馆外面的橱窗里展出了美国领导人的照片——有趣的是，这些照片不是尼克松和基辛格的，而是前总统约翰逊和他的国防部长罗伯特·麦克纳马拉的。

对于生活在中华人民共和国内的一小批美国人来说，那是一个处境困难的时期。得知那些消息后，友好国家一些同事纷纷找我谈，强调不放弃在远东特别是在南朝鲜所承担的义务对美国是如何重要。这些意见中最令人感兴趣的不是来自一位西方盟国的代表，而是几星期后出自一位中国高级官员之口。他用其言论是经过授权的口气对我说，“美国在亚洲担任着有用的角色。”

中国人在对外关系方面可能是不够坦率的，但有些时候也讲心里话。那位官员向我讲明的意思是，尽管我们在越南的利益是相互冲突的，但我们在对付俄国人方面有共同利益。我们是相互“有用处”的。

1975年夏天，我们五个孩子中的四个同我们在一起。第五个是我们的第二个男孩，他叫杰布，当时22岁，因在得克萨斯商业银行任职，不得不同他的妻子哥伦比亚留在休斯敦。但是乔治在休斯敦，他当时29岁，刚从哈佛商学院毕业，准备在得克萨斯经营石油业务；尼尔和乔治在一起，他20岁，正在得兰大学读书；马文19岁，即将入弗吉尼亚大学读书；多萝西在1975年8月18日以特殊的方式度过了她的生日。她是在北京我们的教堂里受的洗礼。

为了争取团圆，她的生日活动已经拖了很久。多年来我们一直争取祖父母、舅父、姨母等全家人团聚在一起为她庆祝生日。但我们从来未能把全家人聚在一起。后来多萝西16岁了，实在不能再拖下去了。她的生日活动是很不寻常的。有些情景将永远留在她的记忆中——有三位而不是一位中国牧师为她洗礼，三位牧师中一位是主教派，一位是长老教派，一位是浸礼教派，进行洗礼的教堂是供驻北京外交使团用的。

因为多萝西的教父和教母——我姐姐南希·爱丽斯、贝特西·海明威的丈夫斯派克和我们家在休斯敦的朋友米尔德里·克尔不能出席，她哥哥马文充当了主教代理人。

在仪式上，关于多萝西信仰的问答不得不由一位坚定的无神论译员进行翻译。看来这位译员不太高兴翻译宗教词汇。尽管如此，仪式进行中没有出现大问题。仪式结束时，牧师们向多萝西说，现在她已成为共产党国土上一座小教堂里的终身会员了，还说，“我们将喜爱你，永远惦念你。”

国务卿亨利又来到中国，是在10月19日到达的。这次来访有一项特别优先日程。他在北京为当年早些时候福特总统正式访华进行准备。同往常一样，国务卿的访问日程安排得非常紧，两天内要同邓副总理进行三次较长时间会谈，详细拟定将在福特总统会见毛主席后发表的公报的细节。

这并不是为世界上最强有力的领导人中的两位设计会谈时谈些什么，但要按着一般惯例，在来访领导人到达之前。即使不能把他们坐下来会谈时得出的结论全文都写出来，也要准备一份提纲。这就使会谈议程更加明确，

并尽可能减少在重大问题上产生误会。

中国方面参加基辛格—邓小平会谈的有外交部长乔冠华，美方除国务卿的随行人员外，还有助理国务卿菲尔·哈比卜和我。在此之前，我同邓见过几面。邓在中国是正在上升的权贵人物，有可能在毛和周之后继承最高权力。他不停地吸烟和喝茶。他说自己是来自中国西南四川省的乡下佬和大兵。

邓在同外国人会谈时善于运用韧和柔两手并且恰到好处。但他同基辛格会谈时的表情却明显的是咄咄逼人的，谈话是强硬的。他令人难以置信地责怪说，美国在苏联对世界和平的威胁面前表现软弱。这真像 1964 年听巴里·戈德华特讲话一样，只不过语言不同而已。

邓同毛和其他中国领导人一样，对美国同苏联搞缓和政策的趋向表示关心。他指责说，美国人对俄国人的政策类似 1938 年英、法在慕尼黑对希特勒的政策。邓称这种政策是“绥靖”政策。基辛格有些恼火，但设法抑制感情冲动而保持冷静。“不能说一个有 1100 亿美元国防开支的国家是在追随慕尼黑精神。”他回答说。“我愿提醒您，当你们两国出于本身的原因还是盟国的时候，我们就一直抵抗苏联的扩张主义。”

双方争论得很激烈。这就很好地说明为什么在首脑会谈之前需要预先进行讨论。最后，为缓和美中分歧的气氛，基辛格说，“我认为总统访问后不应该给人留下我们两国在吵架的印象。”邓表示同意。“还有时间进一步具体进行讨论，”他说。

然而，基辛格此次进行预备访问有一个尚未得到答复的大问题是，他是否会被邀请会见毛主席。同往常一样，中国人用迂回的方式对付他的问题。

在 10 月 21 日的午宴上，副外长王海蓉有意识地提醒说，前英国首相爱德华·希思最近访问时会见了毛。这位毛的侄女补充说，希思明确地提出了会见要求。基辛格明白了王的意思，“如果这是正式询问我是否愿意会见主席，”他说，“我的回答是肯定的。”

几个小时之后，基辛格在人民大会堂同邓和乔进行第三次也是最后一次会谈，会谈时我看到递给邓一张纸条，上面写着几个中国大字。邓看过纸条后打断会谈，宣布说，“你将在 6 时 30 分会见主席。”

毛住在距人民大会堂不远，专供高级官员们居住的一块与世隔绝的幽静的飞地中。

我们通过一个精致的大门进去，然后汽车又开过了一个湖和几个庭院才到了会见地点。

一个中国电视摄影组等候在那里。他们跟随我们穿过了几个房间，便来到毛的起居室。

我们进去时，81 岁的毛正坐在一个扶手椅上。他由两位女服务员扶着站起来。这是我到中国后第一次同毛会见，从远处看上去，他的健康状况使我吃惊。当他张嘴向基辛格——按照官员职务大小，他是第一个进屋的人——表示欢迎时，只听到从喉咙里发出来的沙哑声音。

我是第二个进屋的。此时在较近地方看上去，主席的健康状况似乎好一些。他个子高大，皮肤有些黑，仍显得相当结实，握手时很有力量。他身穿一套做得很好的以他的名字命名的服装。他脚上穿着棕色短袜和一双白色胶底的黑色便鞋，这种鞋就是千百万普通中国人穿的那种。

基辛格向毛问安时，毛指着他的头说，“这一部分工作得还好。我能吃能睡。”又拍着双腿说，“这部分的活动不好，走起路来没有劲。我的肺部也



有些毛病。”他停了一会儿又说，“总之，我不太好了。”然后笑着补充道，“我是供客人看的一个陈列品。”

我坐在基辛格的左边，基辛格坐在毛的左边。我环顾了一下房间，一面墙上装有拍电视用的照明灯。在我们面前的茶几上放着一本书法书。房间那边的几张桌子上放着一些某种型号的医用橡皮管和一只小氧气罐。

毛神态自若。他说，“我不久就要去见上帝了，我已经收到了上帝的邀请。”世界上最大的共产党国家的领袖竟说这样的话，使人吃惊。

基辛格笑着答道，“不要很快接受这种邀请。”

毛已不能有连贯性地讲话，他吃力地在一个拍纸本上写字，以使别人明白他的意思。

他写后，站在他身边的两位女服务员便走过去看看他写的字，并试图判断他想说什么。

毛写道，“我遵从 Doctor 的嘱咐。”用中国人使用的这个头衔称呼亨利·基辛格博士是语义双关的。

亨利点点头，然后转了话题说，“我非常重视我们的关系。毛举起一个拳头并把另一只手的小手指头也举起来，然后指着拳头说，“你们是这个。”又指着小手指头说，“我们是这个。”接着又说，“你们有原子弹，我们没有。”由于中国已拥有原子武器十几年，毛的意思显然是说，美国在军事上比中国强大。

“但中国说军事实力并不是唯一的因素，”基辛格说。“而我们有共同的对手。”

毛写出他的回答；他的一个助手拿过来给我们看。上面是用英文写的：YES.

主席和国务卿还谈到了台湾问题。毛说，这个问题会在“一百年”甚至“几百年”的时间里获得解决。我断定，中国人这样讲是告诉外国人，他们已有几千年的历史。他们同性情急躁的西方人打交道时，是把时间和他们的忍耐修养当作他们的砝码的。

像邓和其他大多数革命领袖一样，毛也有出身乡下的背景，即便是在正式外交会谈当中也常常使用一些粗俗的语言，比如在谈到另外一个问题时，他形容美中关系中的一个具体问题并不那么重要时，说它连“放狗屁”都不如，他的一位女助手忠实地把它译作“一个狗屁”。

这种词甚至在哈里·杜鲁门的粗俗词汇中也找不到。

会见在继续进行，毛看起来更有精神了，也更机敏了。他不时地打手势，把他的头从这边移到那边，好像谈话使他兴奋起来。他又提起上帝，他说，“上帝保佑你们，不保佑我们。上帝不喜欢我们，因为我是个好斗的军阀，一个共产党，他不喜欢我。他喜欢你们三个人。”他向基辛格、温斯顿·洛德和我点点头。

会见快结束时，毛把温斯顿和我也拉到会谈中来。“这位大使，”他对着我说，“处境不好。你为什么不来见我？”

“那将非常荣幸，”我答道，“但我怕你太忙。”

“噢，我不忙，”毛说，“我不管国内事务，我只读国际新闻。你一定要来见我。”

五个星期后福特总统到北京进行国事访问时，我又见到了毛，这是第二次，也是最后一次。那时，关于我即将担任中央情报局局长的任命已经宣

布。基辛格会见毛后，我在同联络处官员谈话时提到了毛说要去见他的事情，并说我可能争取见到他。他们的印象是，这只是毛的外交表示而已，因此，我就没再考虑这件事。然而，一年后——那时毛已去世了——当巴巴拉和我访华时，我向中国政府一位官员谈起毛主席的那句话。

“你应当按照你想的去做，”他告诉我。“我可以向你保证，如果不是毛主席想那么做，他是从来不会发出那样的邀请的。”

## 第七章 总统请我……

1976年弗吉尼亚州兰利

致布什大使

亨利·基辛格发 1975年11月1日

总统准备于11月3日（星期一）华盛顿时间下午7：30宣布一些重要的人事变动，包括比尔·科尔比调离中央情报局。

总统请你接受作为中央情报局新局长的任命。

总统认为对你的任命是非常符合国家利益的，并且衷心希望你愿意接受。你曾经不断地为国家作出贡献。我和总统一起希望你能够接受为国效劳的这一新的挑战……

“真令人震惊”，当我被任命为中央情报局局长的消息在北京传开时，一位年轻的中国向导对英国记者说，“布什先生来中国一年了，在此之前他在联合国工作。想想吧，他原来是个间谍！”

接到亨利的电报后，我惊讶的程度不亚于那位中国向导。中央情报局局长？我将电报递给巴巴拉，从她的面部表情来看，我们又想到一块去了：1973年在纽约。用约吉·贝拉的话说：往事又历历在目。

当时的问题是水门事件，尼克松总统把我叫到戴维营，请我担任共和党全国委员会主席，处理来自白宫西厅的政治混乱。现在，总统又要我离开那个我俩都满意的外交职位，回华盛顿去接管这样一个机构——十年来，敌对的国会对它进行调查、揭发，指责它违反了法律，甚至说它无能。

我又读了一遍亨利电报的开头一句：

总统准备宣布一些重要的人事变动……

然后又读电报的最后一句：

遗憾的是，宣布前时间有限，总统希望你尽快答复。

我没有时间再通过电报去获得更多的消息——亨利，谁调到哪里去了或者发生什么事了之类的问题找不到答案。如同外交辞令，政治辞令也有其微妙之处。国务卿电报的语气表明，他们希望我尽快答复，不要提出什么问题。

科尔比要调走了。大规模的人事变动正在进行。我去中央情报局吗？去还是不去？

电报中最关键的几个字是“总统请”。巴巴拉读完电报还给我时说：“我还记得戴维营。”她没有说别的话，只说了这一句“我还记得戴维营”。

她特别记得我1973年的戴维营之行，因为她当时不愿意我去接全国委员会的工作。

但是，那天晚上我刚刚回到家，甚至还没来得及脱掉外套，她便知道发生了什么事情。

总统请了我，只要他的要求不是非法的或者不道德的，我觉得我就可以接受这项工作，我只能作出一个答复。现在，两年以后，巴巴拉知道这次我又只能给总统作出一个答复。

我们不久将离开北京返回华盛顿。

在北京工作的 13 个月期间，巴巴拉渐渐喜欢上了中国，还致力于研究中国的历史、艺术和建筑。对于我离开北京返回华盛顿这件事，她还有另外一个更属个人性质的忧虑。

她担心我的工作变动会影响我们的孩子。我们仍然记得水门事件的那些日子，学校里的一些同学常常使他们伤心。如果那算糟糕的话，那么中央情报局局长的孩子在华盛顿的生活将是什么样子呢？

说到这个，那么中央情报局局长本人在华盛顿的前途又将怎样呢？且不说亨利的电报对我们私生活的影响，就它对我的事业意味着什么来说，我自然想到以下两个方面：

首先，搞政治仍是我的首要兴趣。即使在最好的时候，中央情报局的工作也不是通向更高级官职的跳板，如果只是因为这一机构的局长必须是不介入政治的。任何人接受这一工作都必须放弃所有政治活动。就未来担任当选职务的前景来说，中央情报局是死胡同。

（这种情况就是正在发生的事吗？将布什埋在中央情报局里吗？乔治，在一个共产党首都拜占庭式的政治气氛下过的生活开始对你发生影响了吗？要是以为在华盛顿的任何人——不是总统，也不是亨利，而是另外的人——心里是这样想的，那是可笑的……但是亨利有一次是怎么说的？他告诉一名记者：“即使患妄想狂的人，也有真正的敌人。”）

我的第二个反应是关心这次调动在外交上意味着什么。一年多来，我——我们，因为巴巴拉也像我一样投入了工作——为发展中美之间互相尊重的气氛和友谊，为可以超越意识形态分歧的民间往来，做了一些工作。通过低调的、非正式的方法，我们在消除两国之间的一些引起怀疑和互不信任的障碍方面取得了进展。中国政府将会怎样想呢？当外交官的布什不一直就是那个当过间谍的布什吗？

当我把自己的忧虑告诉一位友好的西方外交官时；他讲了另一位“中央情报局大使”理查德·赫尔姆斯的故事来安抚我。1973 年一个夜晚在德黑兰举行的一次招待会上宣布了赫尔姆斯为美国驻伊朗大使。这时，一位苏联大使（他本人就是克格勃老手）走到一位伊朗政府官员面前问道：“部长先生，你怎样看待美国人任命他们的居于第一位的间谍为驻贵国大使？”呷了一口香槟（这时是霍梅尼时代之前的伊朗），那位亲西方的伊朗官员说：“阁下，我认为这比苏联的做法好些，美国给我们送来的是第十位的间谍。”

我的朋友对中国人对我成为中央情报局局长的反应的乐观估计也不过如此。无论中国人多么怀疑美国的意图，他们对苏联的不信任程度有过之而无不及。当我任命的消息传到北京时，中国官员根本没有感到吃惊，还显得很高兴。有一位官员向我吐露，他们花了一年时间来向我“灌输”他们对苏联的威胁的看法。现在，作为美国情报局的首要官员，我可以把那些看法再“灌输”给美国总统。

其实，福特总统一个月后来中国访问时——我和巴巴拉离开北京之前

——毛主席和我打招呼时说：“你高升了，”然后又告诉总统：“我们真不愿让他走。”

但是，我得知中国不会为我的任命而不安的最重要暗示，是在邓副总理邀请的一次私人午餐上。他向我保证，中国将永远欢迎我，然后笑了笑说：“即使作为中央情报局局长。”

因此，我对亨利电报的外交影响所怀有的忧虑有 180 度的偏差。后来它对我的政治前途的影响也是如此。但是在那之前的几个星期和几个月里，这一点并不明朗。一连串的告别宴会后，我和巴巴拉离开了北京。当时的心情非常复杂：我们十分留恋在中国工作的 13 个月，又因为要回家了而感到高兴；我们对自己所做的工作感到满意，但又不满意即将担任的这项在政治上似乎没什么出路的工作。

对照水门事件时的“星期六大屠杀”，华盛顿新闻界称这次人事变动为“万圣节大屠杀”。亨利电报中提到的重要人事变动包括辞职、退职和解雇。有些人提升了，有些人降职了，有些人则靠边了。在一年半时间里，福特领导下的白宫似乎一直在进行政治上的调整，为接踵而至的竞选年做好战斗准备。

中央情报局局长吉姆·施莱辛格——比尔·科尔比的前任——调离了国防部部长职位，这一次调动并非出于他本人的意愿。白宫办公厅主任唐·拉姆斯菲尔德被提升到五角大楼，替换了施莱辛格。

一直戴着两顶外交政策帽子的国务卿基辛格自愿脱掉一顶，同意将副国务卿、空军中将布伦特·斯考克罗夫特提升为总统的国家安全事务顾问。

科尔比将调离中央情报局，而布什将调往中央情报局——如果参议院批准的话。

内阁成员调来调去的同时，纳尔逊·洛克菲勒突然宣布他不是堪萨斯城共和党全国代表大会提名的副总统候选人。比尔·施泰格尔和汤姆·克莱普告诉我这是一个政治步骤，它使我得到了中央情报局这份工作。

据华盛顿推测，剧情是这样的：由于里根在与福特角逐共和党总统提名，福特需要保护他的右翼。这就意味着洛克菲勒——从 1964 年起强烈反对戈德华特后一直被当作保守派的隐患——不得不离开。由于我在 1974 年竞选福特的副总统时败给了洛克菲勒，有些人可能认为我是在堪萨斯城争夺第二把交椅的主要竞争者——但是，如果我在以后的六个月中担任被国会两个主要委员会审查的、有争议的机构的头面人物，情况就不同了。

这种经历留下的创伤将是我被排挤出竞争，把那个位置留给别人。

回忆那段剧情时，我想起了到中国之前罗加·莫顿对我说过的那些话。“我不打算在商务部久呆，”他私下跟我说，“你应该考虑回华盛顿接替我。那个职位绝对是跃为候选人的一个跳板。”

然而，我在北京收到的电报并未提到罗加的商务部长职务将被埃利奥特·理查森取代。奇怪的是，理查森担任司法部长的经历应该使他成为接任中央情报局局长的最佳人选，而我从商背景应该使我更适合在商务部工作。罗加怀疑是有意安排我不参加竞选。

我的朋友中不只他一人得出这样的结论。

“我想你该知道这里的人们怎样议论你去中央情报局的事吧，”我回华盛顿不久，一位众议院的老同事告诉我，“他们都认为你上当了。乔治，拉姆斯菲尔德把你推上那个位置，你表示同意真是太傻了。”

白宫办公厅主任唐·拉姆斯菲尔德——朋友们都称他“拉米”——有能干的行政官和擅长于政治上勾心斗角的名声。他不可避免地受到有关“万圣节大屠杀”和操纵我调到中央情报局的谣言的牵连。在他办公室召开的一次会议上，他断然否认了那些谣言。

我相信了他的话。然而，即使那些谣言属实，只要是总统请我承担这一工作，无论它多么困难，我也无法拒绝。

亨利的电报给我带来最初的惊讶后，我仍有机会将事情反复思考一下。在中国任职 13 个月后，我喜欢上了领导一个世界范围的组织和干那种要求从早到晚全力以赴的工作。

至于“上当”了，我告诉我以前的同事，做这么重要的事必须优先于个人志向。

我的前同事听后，耸了耸肩。“你还是太傻了，”他说，“不过如果我能帮上忙的话，你只管说好了。”

“给弗兰克·丘奇打个电话，”在门口握手告别时我回答道，“告诉他，我是一头驯服的大象。”

参议员弗兰克·丘奇是爱达荷州的民主党和一个特别调查委员会的主席。在 1975 年就中央情报局工作举行的一次意见听取会上，他曾称中央情报局为“一头难以驾驭的、凶猛大象”。但是，我提到这一点有双重含义。丘奇是最先起来反对我的任命的人之一，他说，我作为一名前共和党全国委员会主席，与政治的牵连太深，不适合担任中央情报局局长的职务。

另外一些参议院民主党人和有影响的新闻舆论都附和丘奇的看法。《创纪约时报》的安东尼·刘易斯写道：中央情报局恰恰不需要像乔治·布什那种“党派性很强的野心家”来领导。《巴尔的摩太阳报》问：“谁会相信一个前共和党全国委员会主席的独立性呢？”《华尔街日报》的罗伯特·基特利称我为“又一个努力向上爬谋求官职的人”。

令人啼笑皆非的是，我同意干一项政治上没出路的工作时，却有人指责我与政治的牵连太深了。

然而，我也得到了出人意外的支持。参议员沃尔特·蒙代尔——15 个月后当上了副总统——走出党派行列对一名记者说，也许“一位政治家”做中央情报局的工作是好的，因为他对这一机构滥用权力的危险性更加敏感。当保守派的报刊专栏作者乔治·威尔怀疑对我的任命是否明智时，《纽约时报》的自由派专栏作者汤姆·威克则提出，我从政的经历、在联合国和中国时不受任何党派控制的工作经历，也许正是中央情报局重新获得信誉的资本。

有关我任命的争议越来越多，导致参议院为此而举行了意见听取会。当时我还收到了从加利福尼亚州圣克利门蒂寄来的一封信，信中给予了我支持和建议。

亲爱的乔治：

同你目前将要面临的事情相比，你过去所经历的就太轻松了。我只有一个忠告：你将很愿意来一个“全盘端”使参议院委员会成员确信中央情报局将公开今后所干的一切事情。当然，这样肯定会使你得到参议院的认可并减少反对你的票数。但是，这样也肯定会毁掉一个已被参众两院调查委员会不负责任的攻击大大削弱了的机构。

理查德·尼克松

尼克松提到的全盘端是暗指我的前任比尔·科尔比在中央情报局时采取的政策。科尔比任中央情报局局长时，常常受到情报局和政府的一些专家的批评，因为他在国会委员会作证时总是毫无保留。科尔比引用基辛格有一次对他说的话：“比尔，你知道你每次去国会干什么吗？你是招供去了。”

但是，作为中央情报局局长，我也不得不走科尔比当年走过的那条险道。问题是国会和公众有权知道的内情到底有多少，从哪一步开始保守情报工作所需要的秘密。即使在最好的情况下，这也是自由社会情报工作中所遇到的问题。任何单一的专断的回答都将受到蔑视。在“国家安全利益”这个大而不明确的范围内，某位政府官员认为是“绝密”的东西，另一位可能认为它根本不属于保密范围。

科尔比是在中央情报局在国会的信誉空前低落的时期出任局长的——由于国会掌握着政府的经济，这意味着情报局的活动能力也空前降低。越南战争和水门事件期间滥用了“国家安全”这个词，当人们反应强烈起来时，中央情报局——由于它的工作性质是政府中最秘密的机构——特别受到强烈攻击。

科尔比就像率领着一支已经瓦解、正在溃退的军队的将军。他试图把这支军队再团结起来，以便能够再打一个战役，再坚持一天。科尔比认为，70年代初中央情报局最需要的是可能被指责为敢于顶撞国会和公众的局长。

科尔比的“门户开放”政策并没有充分满足外界批评者的要求。有些严谨的政府官员将所有的文件，甚至最后一份备忘录，都标上绝密或者秘密。在国会和新闻界，有一些投机分子却将中央情报局所遭受的打击视为实现自己野心的工具。国家情报机构在70年代所面临的不仅仅是公众失去了对政府机构的信任，还有对一些政治家和记者的限制丧失了——没有认识到“国家安全”这个词可以被滥用，但真正的国家安全利益确实是存在的，而且在当今世界中必须受到保护。

尼克松给我的信中谈到了这个问题。

在任何缓和时期，战争的危险减弱了，但是不靠战争而征服的危险不断增加。我们可以预料，世界上那些反对我们和我们的朋友们的阴谋活动将在几个月和几年之内大幅度增加。美国不能采用我们的共产主义对手特别是苏联的那种为了达到目的可以不择手段的哲学。另一方面，如果共产党想利用缓和时期来征服我们的话，我们必须找到一种有效的方法来对付他们，挫败他们。

信中附有《孙子兵法》要点（孙子是公元前三世纪的中国克劳塞维茨）。尼克松还把一句概括出其来信要旨的格言留了出来。孙子在《谋战篇》中说：“是故百战百胜，非善之善者也，不战而屈人之兵，善之善者也。”

要使参议院批准一个共和党人为中央情报局局长，1975年12月并非最佳时间。福特总统与国会的蜜月阶段已经过去很久了。似乎每三位民主党参议员中就有一位在竞选总统，另外两位则在利用各种手段谋求下届政府的副总统或者内阁职位。

但是，党派竞争只不过是福特政府整顿中央情报局所遇到的部分问题。这一年快结束时，围绕情报局展开的争论一天天热烈起来。

11月20日，参议员丘奇的小型特别委员会发表了一个报告，控告中央情报局60年代参与了在古巴刺杀菲德尔·卡斯特罗和在刚果刺杀帕特里斯·卢蒙巴的阴谋。

12月4日，丘奇宣称中央情报局卷入了两年前1973年推翻智利总统萨尔瓦多·阿连德的事件。

11天后，由纽约众议员奥蒂斯·派克领导的众议院小型特别委员会要求福特政府解释美国暗中卷入安哥拉内战这件事。72个小时后，参议院停付了那场战争中亲西方派的所有军需经费。

如果需要什么讯号的话，这便是国会不再在外交事务上服从白宫领导的一个讯号。

我们在华盛顿看到了这个讯号。不幸的是在世界其它国家的首都也出现了这个讯号。在海外一些友好国家，问题是福特总统是否真正掌握美国外交政策。在华盛顿，问题是福特是否能够使参议院通过一个有争议的任命。

12月23日，圣诞节前两天，中央情报局驻希腊情报站站长理查德·韦尔奇在走出家门时被暗杀。在此之前，他的名字和工作情况在一封寄往雅典英文《新闻报》的信中出现过。

这确实是一个悲剧，它说明海外情报局人员经常面临危险。但是，从华盛顿的气氛来看，有些人并未从理查德·韦尔奇的遇害中吸取教训。科罗拉多的参议员加里·哈特是丘奇委员会的成员之一，他透露收到一封指控委员会导致韦尔奇遇害的愚蠢信件。哈特顺乎潮流地公开推测中央情报局是信件的幕后操纵者。

这些都为我在参议院军事委员会参加的两天意见听取会定下了基调。共和党人布赖斯·哈洛是艾森豪威尔时代国会事务的专家。福特政府召他来为通过我的任命拉选票。

布赖斯是国会反对派中最精明的领导之一。他迅速了解到委员会的态度，回来告诉我们说，民主党多数派打算不仅就我过去的政治生活，而且就我将来的政治前途大作文章。

“他们要你发誓不参加明年秋天的竞选，”他说，“否则我们得不到选票。”

即使十年后再想起这个要求，也会觉得十分奇怪。发表一个有关副总统竞选的谢尔曼式声明？有点类似“即使提名为候选人，也不参加竞选；即使当选，也不主持参议院。”这都毫无意义。我向布赖斯反复说明，中央情报局不是走向高官职位的跳板。

他点头表示同意。“他们还是要你发誓，”他说。

“我不会发誓的，”我回答道。够了！为总统效劳是一码事，为了被认可而去迎合政党要求就太过份了。

事情就此搁浅了。最后达成了妥协：我不必发誓了，但是白宫必须发表一项声明。

布什大使和我同意，国家对当前外国情报的需要必须优先于其它方面的考虑，而且中央情报局的领导应当有其延续性。因此，如果参议院批准布什大使担任中央情报局局长，我将不考虑他作为1976年我的副总统候选人。

杰拉尔德·福特

委员会对此声明表示满意。后来他们以12对4的票数通过了我的任命。

圣诞节后，参议院也以 64 对 27 的票数通过我的任命。三天后，我的朋友和邻居、最高法院法官波特·斯图尔特在情报局总部主持了我任中央情报局局长的就职宣誓仪式。情报局总部设在弗吉尼亚州兰利，与华盛顿便有波托马克河—河相隔。

1976 年 1 月，总统竞选年开始。福特总统与里根州长已经在新罕布什尔州的预选中短兵相接。但是，华盛顿新闻界还报道了国家政治舞台上出现的两个新现象：衣阿华州选举候选人秘密会议和佐治亚州州长吉米·卡特。

通过在联合国和中国两次从事外交工作，我吸取的教训之一是永远不要低估象征手段的重要性。不是指形象——而是别的事。形象与外表有关。即你在世人面前是个什么样子。象征与信息有关，即你要告诉世界什么。

就任中央情报局局长后，我要送出的第一个讯息是给情报局的工作人员，不仅包括兰利总部的工作人员，而且包括海外的工作人员。我在国会山的形象如何是重要的，我如何在舆论上获胜也是重要的，但我必须优先考虑如何领导美国的情报工作。从赢得中央情报局和情报界工作人员的信任这一点来说，赢得国会和新闻界的好感就是次要问题了。

在 70 年代中期，美国情报人员的士气处于前所未有的低落时期。有些人在拿自己的生命冒险。大家都在工作中发挥自己的才能，认为自己的工作对国家利益以及国家的兴亡至关重要。但是，也有些美国中央情报局的工作人员做了违法或者过份的事。情报局犯了一些错误，有些不现实的、半途而废的阴谋被揭露了。结果整个情报局都受到指控，它的职员和行动计划受到怀疑。情报局的工作人员不是受到新闻界的猛烈攻击，就是受到政治家们的肆意嘲笑。

中央情报局的大多数工作人员就是这样看待情报局在 1976 年 1 月所面临的形势的。

情报工作方面的行家比尔·科尔比被我这个门外汉——而且还是一个政界的人——代替了。

我必须让中央情报局的工作人员知道，他们的新局长不会像前总统尼克松所说的那样“全盘端”。我给他们的信息应是：“我站在你们这边，我们是一致的。”

当我以中央情报局局长的身份作出第一个决定时，我发出信息的机会来到了。表面看来它不是太重要——只不过是与后勤有关的一件事。

“你打算把自己的主要办公室设在哪里？”有人问我，“设在那幢老行政大楼，还是兰利？”

老行政大楼是本世纪初建造的一座巨大灰色楼房，坐落在宾夕法尼亚大街，曾是国务院和陆军部所在地。二次世界大战后成为白宫的附属建筑，副总统、行政管理与预算局及其它高级行政机构在那里办公。如果我在这座大楼办公，便很容易进入白宫的西厅和椭圆形办公室，它是在有利的一面。每天清晨穿过西行政道的西南门和白宫专用停车场，会使我有一个好的形象。但同时也会传递这样一种信息：新局长是一位对参与华盛顿权力游戏的兴趣大于领导情报局的政界人物。

因此，在兰利中央情报局大楼第七层办公将是我发出的第一条消息。作出这一决定比较容易，因为我确信，无论在哪里办公，我都能直接接近总统。

这是我接受中央情报局局长这一任命时提出的两个条件中的一个。答



复基辛格的电报后，我与总统的国家安全顾问布伦特·斯考克罗夫特取得联系，以确定我执行新职责时所需的便利。首先，直接接触总统，不必经过白宫西厅任何官僚的批准；其次，由我来任命副局长和工作人员。

斯考克罗夫特回电表示同意我提出的两个要求。这意味着我不必为了接近总统而在靠近椭圆形办公室的地方办公。

在兰利办公还表明了观点，即中央情报局局长应该特别避免留下参与政策制定的印象。1947年情报局的法规规定，它的唯一职责是向总统和决策人提供情报资料。我决心不仅在政策方面，而且在政治方面，都按局的规定进行工作。作为中央情报局局长，我将拒绝参加任何有党派性的活动，包括1976年在堪萨斯城举行的共和党全国代表大会。

挑选副局长时，我向情报局的工作人员传递了第二个重要信息。我的朋友弗农·沃尔特斯将军辞掉了副局长职务。我任命E·亨利·诺奇接替了他。诺奇身高6.4英尺，读大学时是运动员。在兰利七楼，他很有名气，能像专家那样随时提供有关情报局工作的知识，受到同事们的普遍尊敬。

在情报局某一范围内，我传递的第三个信息也许不如其他两个受欢迎。有些身居要职的职业官员并没有像诺奇那样给我留下什么好印象，他们必须离开情报局。

六个月之内，14名高级行政官员中变动了11名。有些人提升了，其他人退休、辞职或者解雇了。但是，无论哪种情况，我都通过与他们直接接触的方式解决，没有采用发通知或者解雇通知书的方式。

没有哪所学校或者哪位老师能教育某人怎样当国会议员或者内阁部长——或者总统——因为每一项工作都有它独特的要求。从事其它工作的经验是有益的，但它不能保证你成功。有些事情你不身临其境便无法知道。接任中央情报局局长就是这种挑战。

我到情报局时只泛泛地知道一点它的工作情况。从事外交工作的经验使我认识到情报工作在处理外交事务中所起的作用，例如：你就某国在一争端中的立场问题与其大使谈判。那位大使告诉你一些有关他们国家的政治情况。如果情况属实，便意味着与他没有多少讨价还价的余地，他要求公平合理地解决。但是，如果恰好在会谈开始之前你收到一份情报，得知对方国内的形势并非像他所描述的那样，你便可以固守自己的立场。

你报回国内政府，得到新的指示，发现活动的余地比他原来说的多了。最后你按照美国的原计划解决了分歧。

几天以后，你拿起晨报，读到一篇措辞严厉的文章，谈所谓的情报局混乱。文章完全符合国会批评家们提出的情报局应该检查其行为的要求。你想打电话给那些记者和批评家，至少让他们知道情报局取得一次成功。但这不可能，谈论情报工作过去所取得的成就就会妨碍将来的工作。正如1961年肯尼迪总统为中央情报局新指挥部献辞中所说的那样：“没有人为你们歌功颂德，但有人大肆宣扬你们的失败。”

我上任后首先发现的事情之一是，几乎所有的新闻报道都对中央情报局持否定态度。

在一连串的新闻招待会中，记者们使我在丘奇和派克委员会意见听取会提出的那些问题上始终处于守势。后来我问我的主管公共事务助手安格斯·瑟默能否列出可以宣布的情报局成绩。

安格斯交上来一份冗长的报告，开头便提及中央情报局在促成肯尼迪

全盛时期上面所发挥的作用。

我们问了许多人，关于情报局在肯尼迪执政时期受古巴问题牵连这件事，他们到底知道些什么。他们普遍都答道：“情报局在猪湾事件中搞得一团糟。”但是，又有多少人记得，18 个月后正是通过情报局在古巴的航空监视才发现了苏联的导弹基地？当肯尼迪总统告诉美国和全世界人民，说苏联宣称它在古巴没有设置基地纯属“谎言”时，他由于美国的先进情报能力而手头掌握了证据。八年以后，当苏联又在古巴建立秘密基地时——在西恩富戈斯建造水下发射导弹设备——又是情报局航空照片的分析使尼克松总统能够迫使克里姆林宫停止了该项工程。

美国在猪湾事件中的失败成了中央情报局的败绩，而 1962 年导弹危机的解决——如果没有中央情报局的帮助便不可能——却成了肯尼迪的功绩。

我开始明白为什么汉克·诺奇和他在兰利的同事们对情报局的公开形象漠不关心，无动于衷，为什么国会山的一些朋友不主张我接任中央情报局局长，这些议员认为这是一个形象搞不好的机构里的一份搞不好的工作。

清晨 7：30，一辆灰色的雪佛莱牌汽车开到华盛顿西北部我的家门前，于是我走马上任了。除司机外，还有一个情报局安全保卫人员，他的基本任务与其说是保护我，不如说是保护我们随身携带的保密文件。从我家经过波托马克河到兰利的情报局总部，路程为 15 分钟。

天气不好时，司机便把我送到它通七楼局长办公室的私人电梯前。但是大多数情况下我走前门进去，向安全警卫出示我的层压塑料证章，穿过门厅，经过镶嵌着几排星章的大理石墙壁——每颗星章代表一位以身殉职的中央情报局工作人员。

局长办公室是长方形的，布置很普通，一头摆着一张黑色办公桌，另一头摆着一张长方形的会议桌。透过玻璃窗可以看到弗吉尼亚北部农村风景的全貌，秋天的风景更是迷人。

我通常是 7：50 扣分左右开始工作，先用差不多半个小时浏览头天晚上从世界各地情报站发回的电报摘要。汉克·诺奇的办公室就在我的隔壁。在参加每天上午 9 时例会的各处负责人到来之前，我与汉克·诺奇和另外一些行政助手常常开个短会。

这些会议是非正式的，但节奏很快，通常讨论一些最新情报。按日程安排我该去国会委员会的那几天——在不到一年的时间里，我在国会山露面达 51 次——我们便花些时间准备即将来临的作证重点。

每周一次，星期四或星期五，我要在福特总统清晨召开的情况介绍会上向白宫汇报。

国家安全委员会主任布伦特·斯考克罗夫特通常也参加这类会议。如果日程安排那天讨论一些技术性很强的问题，也许总统需要什么附加资料，我便带上一二位情报局专家。

那时我已年过 50，经常跑跑步。到午餐时间，有时有一二位情报局的人陪着我沿小道跑 3 英里路。天气不好时，我们就利用地下室走廊。

我通常是下午 7 时左右停止办公，在这以前要开完非正式的工作人员会议和批完文件。只有在第二天要参加总统的简况汇报会或者重要的国会意见听取会的情况下，我才在办公室过夜。

然而，任中央情报局局长后的生活在两方面不同于我们以前在华盛顿的生活。一是社会活动少多了，因为我认为自己不应参与任何带有政治色彩

的活动；二是我和巴巴拉有很多时间呆在家里，谈论家庭、朋友和一些私事，这是我们结婚以来第一次不能随便谈论在办公室所做的事情。

我在政府部门工作过，应该更加了解情况。但是，一谈到中央情报局，我仍像大多数外行那样自然而然地联想到间谍、反间谍和秘密行动。然而，我很快便了解到，其实只有极少数情报局工作人员在行动处——一个负责搜集国外情报、反情报和执行秘密行动的部门。

情报局的大多数职员在其它三个处工作——行政处、科技处和情报处。

行政处是处理内务的部门，负责付支票，保存职员档案，特别是招募职员。

科技处是詹姆斯·邦德“无法完成使命”的部门，负责发展用来进行先进情报工作的电子和其它装备。这个部门的工作引起外行们的丰富想象，甚至有人一本正经地提出在不太远的将来科技能够代替人在国外进行情报工作。

这一理论的缺陷是，至今还没有人发明出一种机器可以用来估计几千英里以外人们的意图。科学和技术可以为我们准确地提供某一国家军舰的数目和位置，至于那个国家的领导人是否准备动用那些军舰，就只有依靠人来判断了。

这就是情报处的用武之地了。中央情报局的情报人员并不是家喻户晓的那种斗篷与匕首的“间谍”形象。他们不过是某一领域的分析家，这里谈几个方面，如外国政治、经济、军事事务以及农业。我任局长时，情报局便有 1400 多名工作人员有硕士和博士学位。那些水平很高的专家坐在我办公室的会议桌旁时，他们的谈话听起来更像大学的讨论会，而不是伊恩·弗莱明小说中某一章所描写的那样。

上任三个月后的一个上午，我在办公室召开了一个会议，讨论即将来临的 1976 年意大利大选。在议事日程上提出这一讨论时，我并不知道自己期望的是什么。但是，我没有料到四种意见不同的分析之间展开了一场热烈的学术辩论。

那次争论最终得到了解决。但是，如果情报官员们在某一问题上意见统一不起来时，便轮到我这个局长来决定向总统和他的国家安全委员会汇报什么。

我给总统和国家安全委员会带去的最重要的情报分析是贝鲁特 1976 年夏天的形势。

那一年 6 月 16 日，美国驻黎巴嫩大使小弗朗西斯·梅洛伊在去会见黎巴嫩当选总统埃利亚斯·萨尔基斯的途中被暗杀。同时遇害的还有使馆的经济参赞和司机两位美国人。”

在位于白宫西厅一楼的战情报告室，福特总统召开了国家安全委员会紧急会议。会议讨论了危机是否已经严重到需要撤退生活在黎巴嫩的美国人。”

回答从表面上看来是简单的。一位大使的遇害难道不足以证明事态已失去了控制吗？

未必如此。大使的遇害也许是孤立的一件事。还有另外一种可能性，谋杀的意图也许在于削弱黎巴嫩新政府。如果情况确实如此，撤退不是对恐怖分子有利吗？

作为情报局局长，我的任务是提供有关贝鲁特当时发生了什么和将要

发生什么的最新情报判断。只有情报局人员和美国其它情报团体报回的材料，再没有什么了。

在那间小房子里，围绕长方会议桌就座的有总统、国务卿基辛格、国防部副部长比尔·克莱门茨和国家安全顾问布伦特·斯考克罗夫特，还有一个座位是为中央情报局局长安排的，但开会时我多半是站着研讨地图——包括表明陆上撤退路线的空中情报照片——和回答问题。

制定政策并不是情报局局长的份内工作。但是情报表明梅洛伊的遇害是贝鲁特出现新的更危险的恐怖活动信号——足以证明有必要指示大使馆建议美国侨民离开黎巴嫩。

总统还命令派遣一支海军特遣部队去协助撤退。数百名美国人和其它国家的公民上了营救船，另外一些人分三批离开贝鲁特，前往叙利亚的大马士革。

有些美国人由于个人原因选择留在贝鲁特。他们抱有侥幸心理，认为周围的恐怖活动不一定直接威胁到自己的生命，基督教和穆斯林之间的冲突不久即将结束，贝鲁特又将成为世界上最美丽最文明的城市。

十多年以后，无论对他们自己，还是对他们国家，这仍然是一场危险的赌博。

正是在 1976 年黎巴嫩危机中，我目睹了布伦特·斯考克罗夫特如何执行他的国家安全顾问职责。他是一位个子高高的有学者风度的空军中将，不仅具备干这项工作所需要的经验，而且具备所需要的性格。十多年后，千百万电视观众得知他是调查伊朗门事件的托尔三人委员会中的一名。

作为福特白宫的国家安全委员会主任，斯考克洛夫特也必须在 1947 年建立中央情报局时的同一法规下发挥作用。根据国家安全委员会法案的原文规定，他的职责是“就统一有关国家安全的内政、外交和军事政策向总统提出建议”。

如同中央情报局一样，国家安全委员会也从未被考虑参与政府的政策制定工作——更谈不上参与执行美国的外交政策。斯考克洛夫特明白这一点。任托尔委员会成员时他便指出，在伊朗门事件中失败的并非国家安全委员会的作用，而是有些成员滥用这种作用的做法。

我同意斯考克洛夫特的说法。几年来，国家安全委员会已经渐渐背离了原法规所规定的就政策提出建议和进行统一的目的。

在杜鲁门总统和艾森豪威尔总统时期，法规曾得到严格遵守。有迪安·艾奇逊和约翰·福斯特·杜勒斯那样个性强的人领导国务院——两位国务卿都与他们当时所服务的总统关系密切——国家安全委员会的领导不可能将其权力的触角伸到外交政策领域。

然而，肯尼迪和约翰逊当总统时，情况发生了变化。据小阿瑟·施莱辛格说，肯尼迪在尚未就职时便宣布他将“比以往更加灵活地”利用国家安全委员会。肯尼迪的国家安全主任麦乔治·邦迪——和后来林登·约翰逊的国家安全委员会主任沃尔特·罗斯托——开始行使容易进入椭圆形办公室的权力。没过多久，国家安全委员会便不只是提提建议，而是开始影响外交政策。

除了创造一个比较灵活的国家安全委员会，肯尼迪还为他的国务卿迪安·腊斯克和国家安全委员会顾问邦迪创造了在政策上进行竞争的条件。这种机构之间的竞争在腊斯克和罗斯托之间延续了下去。然后是尼克松时期亨

利·基辛格与威廉·罗杰斯之间的竞争(直至基辛格在国务院替代了罗杰斯)为控制外交政策而进行的斗争在卡特时代仍在继续,只不过竞争者的名字变为兹比格纽·布热津斯基对赛勒斯·万斯。

斗争在里根时代仍以不同的方式继续进行。里根总统先后有五位国家安全委员会负责人,从理查德·艾伦到弗兰克·卡卢奇。他们中没有人具备基辛格或者布热津斯基拥有的那种权力和影响。但是一个国家安全委员会职能机构放在适当的位置上了,它起着大大超出这一机构原来规定的作用。在1985—1986年期间,它采取了最重大的步骤,在外交政策领域不仅策划而且独自采取了秘密行动。

这种情况在布伦特·斯考克罗夫特手下不可能也不会发生。他任国家安全委员会主任时的行为堪称楷模,值得未来的美国总统在挑选和适当使用国家安全顾问时仿效。斯考克罗夫特严格遵守国家安全委员会法规,把所有成员的意见都准确如实地向总统汇报。

他没有努力使国家安全委员会变为一个制定政策的机构,他知道美国并不需要两个国务卿和两个国防部长。

我任中央情报局局长时,每天早晨办公桌上都有从情报站发回的文电。文电报告,由于国会山不负责任的调查者的泄露造成世界范围的公开,我们正失去有价值的情报来源。例如:

- 四个拉丁美洲国家的情报服务机构大幅度减少了与中央情报局的联系,它们都援引了新闻报道中的泄露。

- 一位东欧高级官员当美国间谍,从1972年便停止了与中央情报局的合作,害怕被公开和揭露。

- 一位曾同意为我们提供其政府情报的共产主义集团外交官与我们断绝了所有联系,说他不能冒险为一个内部事务天天见报的情报局工作。

在工作上我还是一个新手,读了这些报告我日益感到沮丧,因为国会山和新闻界还要求增加中央情报局工作的透明度。我信任与国会和新闻界的合作,但是,如果情报来源受不到保护,情报局就无法完成维护国家安全的任务。

在福特任职的最后一段日子里,为了保护中央情报局的情报来源,我进行了一场最大的斗争。然而,对手并非敌对的国会委员会和新闻界,而是司法部,还牵涉到异乎寻常的埃德温·吉本斯·穆尔案件。

穆尔是中央情报局的前雇员,1973年离开了情报局。三年后,1976年12月21日晚上11时左右,他将一个包裹扔过华盛顿西北部苏联使馆居住区的栅栏。苏联警卫以为是炸弹,便叫来了美国的特工人员。结果发现包裹里装的是穆尔在情报局工作时期的文件的复制品,外加一张答应为20万美元报酬再搞些材料的条子。这项生意准备第二天傍晚进行。

这时联邦调查局插手进来。主动去当间谍的穆尔把接头地点安排在邻近的街道。联邦调查局的车开过了接头地点,丢下一包东西。更为荒唐的是,一个小孩跑过去把那包东西捡了起来。一直都在附近修整自己院子的穆尔冲过马路,把小孩赶跑,夺回了那个包。他希望得到的是20万美元,里面装的却是一份对他的间谍活动的起诉书。

司法部这时也插手了。为了这一诉讼案的取证,检察官需要穆尔扔过苏联使馆栅栏的那些文件。情报局为了密切配合提供了一些文件,但是没有提供全部文件。被我们扣留的文件中有秘密情报人员的名单和一些在国外旅

游时曾帮助过我们的公民的身份。

我们从兰利的角度指出，如果司法部在公开审判中用这些文件作为证据，那么苏联人便能免费得到穆尔索取 20 万美元要交换的文件。我们希望宣判穆尔有罪，但我们不能冒险交出那些秘密名单。我们还告诉司法部，已经提供的材料足以用来进行一次强有力的诉讼。

司法部不同意。司法部长爱德华·利瓦伊坚持情报局应提供所有的而不是部分的文件。我们拒绝了他的要求，中央情报局和最高法院相持不下。直至福特执政的最后一个月，这一问题仍未得到解决。接着便是司法部长和情报局长在椭圆形办公室的对抗，由总统作出最后决定。

我和利瓦伊在布伦特·斯考克罗夫特的办公室等待见总统。开始谈论这一案子时，双方还比较冷静。后来，司法部长为了使别人接受自己的观点，说中央情报局拒绝交出所有文件是“水门事件式的掩盖手段”。

只怪我们是在下班后来见总统，准备离开办公室时又不得不重新捡起手头工作；只怪水门事件期间利瓦伊没在华盛顿，因而不知道自己的话对我的伤害有多深。但是，一年来总是听到初出茅庐的记者和国会山的初级调查员说“水门事件式的掩盖手段”，我无法容忍了。

“几分钟后我们与总统谈这件事，我提高了说话的声调，“你怎么不去告诉他——就用你刚刚说过的那番话。”

这时，斯考克罗夫特为了缓和一下我们进椭圆形办公室前的紧张气氛，打断了我们的谈话。我和利瓦伊一直都很友好，现在他意识到触动了我的痛处，说也许不必在总统执政的最后一点时间里还打搅他。我们也许有办法解决我们的分歧。

确实有办法。利瓦伊冷静一下来，我冷静下来，由我们的律师来解决这一问题。

1977 年 12 月，埃德温·吉本斯·穆尔被判处 25 年徒刑——没有用中央情报局不愿公开的文件。

第二次总统竞选时，我是白宫角逐的近距离旁观者。1972 年尼克松与麦戈文竞选期间，我正担任驻联合国大使。现在，从兰利七楼办公室，我作为一个超党派的（虽然并非不带偏见的）公职人员，注视着福特与卡特的竞选。

然而。我必须在竞选中扮演两个角色——一个是次要的，另一个是重要的。次要的角色是充当吉米·卡特 1976 年夏天在美国律师协会演讲时攻击一天的对象。卡特告诉美国律师协会，尼克松和福特都把政府的一些重要职位当作“失败的竞选者、忠诚的政党伙伴、失宠的白宫助手和特殊利益的代表们的堆存场所”。他还特别提到了我，把我 1971 年在联合国的任职作为例子。

这些并未使我扮演另外那个重要角色轻松一些。作为情报局局长，竞选者希望我能简要介绍情报工作，也就是说我必须好几次飞往佐治亚州普兰斯。随同前往的还有一些情报官员，他们向民主党被提名人提供有关专业问题的情况。

我们在普兰斯卡特的家里见了面。主人彬彬有礼，但保持一定距离；客人也同样彬彬有礼，但有点不自在。竞选结束后，卡特称这次情况介绍为“专业性的、有能力的和非常有益的”。我得知后很高兴，因为当时我没能很好地估计出他的反应。卡特在美国律师协会的演讲并未把我抛开。我把那

次演讲当作温德尔·威尔基有一次所说的“纯系竞选言辞”，那只不过是一时说说而已。

另一方面，卡特对中央情报局的攻击是频繁的，而且夹带着谩骂。他认为情报局是尼克松的两件丑闻之一，水门是另一件。无论卡特出于什么原因——因为他并不很了解情报局及其专业知识或者情报人员的奉献——我感到在他冷淡的外表下还隐藏着对情报局很深的反感。

然而，我们介绍情况时，卡特全神贯注地收集资料。他坐在一把靠背椅上，听我们讲很长时间也不提问。只是在有关某一话题他觉得我们已经讲得太多时，他才随口说：“好了”或“我懂了”。他好像有一个索引卡片似的头脑，把他随时需要的材料一一归档。

然而，真正印象中的卡特是一个孤独的人，对于陌生的人及其动机是怀有疑问的。

你说什么事时，他看着你的眼神，这意味着：我在听你说呢，但认为你在某些方面是有所隐瞒的。

简言之，卡特是一个始终存有戒心的人。他也会像那位欧洲外交大臣一样，在听说梅特涅亲王刚刚去世的消息时竟问道：“我不懂他是什么意思？”

1976年11月中旬，大选后不久，我最后一次访问了普兰斯。这一次我不是向总统候选人卡特，而是向新当选为总统的卡特及其竞选伙伴当选副总统蒙代尔介绍情况。这将是作为中央情报局局长的最后官方活动之一。乘早班飞机离开华盛顿之前，我去拜访了福特总统和洛克菲勒副总统，告诉他们我将去普兰斯。旅途中，我告诉汉克·诺奇我打算在介绍情况之前向当选总统提出辞职，好让他任命自己的中央情报局局长。

会议持续了整整五个小时。我的一个助手丹·墨菲在会上概括了国家安全长期面临的问题。当他提到一个预期在1985年左右将出现危机的问题时，一直都在静静地听着的当选总统举起手来。

“我不用担心那些，”他似笑非笑地说，“到那时乔治就是总统了，他会注意的。”他又朝坐在房间另一头的当选副总统点了点头，然后说：“或者是乔治，或者是弗里茨·蒙代尔。”

乔治将成为总统吗？这是出自吉米·卡特口中的奇谈。我不懂他是什么意思。

## 第八章 我们会到那里去

1979年秋 克利夫兰

克利夫兰的斯托弗饭店坐落在公共广场，离我到德雷塞工业公司去谈我的第一个工作的地方不远。在去饭店的路上，我指给皮特·蒂里看那幢灰色的老楼房。他闷闷不乐地点了一下头；皮特作为带星号的总统候选人的新闻秘书，脑子里考虑着其他事情。

“在你的记者招待会上别期望有群众场面，”他看着车窗外冷落的商业区街道告诫说。“我们在像这样的日子里，能有一个特约记者到会就是幸运的

了。”

那天是星期日，下着蒙蒙细雨。巴尔的摩城和匹兹堡两队在另一个电视频道上播放着一个“世界系列”比赛，与此同时，克利夫兰的布朗队比赛在另一个电视频道上播放着。

问：既然是那种竞争法，我们为什么还要举行记者招待会呢？

答：因为总统候选人进城来时，即使是下雨的星期天，预计也会举行记者招待会的。

紧接着问：离总统大选还有 13 个月的时间，为什么我们现在要全天进行竞选活动呢？

答：因为带星号的候选人要么及早开始干，要么就根本不干。“职务找人”的老概念再也不适用了。没有真正的总统“选拔”运动、没有“黑马”候选人能够在全国代表大会上的最后时刻获得大胜。

我们刚刚乘坐一架小飞机从得梅因忍受了一趟时间长而又颠簸的飞行。在霍普金斯国际机场没有什么委员会来迎接我们。在我们进城的路上没有夹道欢迎的群众。没有乐队奏乐，没有放出气球。当我们到达饭店时，我们的预先登记卡还放错了地方。

“乔治·布什，”那位联络人员再一次向登记台上的年轻妇女说。“他来这里是要在全国基督教徒及犹太人会议上讲话的。”

“布什？”

“布——什。”

“我不信……哦，是的，在这里。布什一行人。布什大使、贝茨先生、蒂里先生。”

弄乱了，很抱歉，布什先生。”

“我是蒂里，”皮特答道。

“喔，蒂里先生，欢迎到克利夫兰来。”

欢迎总统政治本身是真心实意的，尊敬的。

几个月来，皮特、戴维·贝茨和我一直在飞行，从休斯敦飞往衣阿华，再从衣阿华飞到新罕布什尔，为了换洗衣物又飞回休斯敦，然后回到衣阿华，九九归原。

皮特 30 多岁，在参加我们的竞选运动之前，通过处理两位美国参议员和共和党全国委员会与新闻界的关系已是一位早熟老练机灵的新闻专家。他又是一位能从我的竞选运动中把有意义的短语写成文字编入《萨费尔政治词典》的语言专家。

戴维是我旅行中的主要助手，他是休斯敦的年轻律师，举止稳重，并且有把紧急问题与不太紧急的问题分开的能力。年终前，我们在 329 天之内行程达 25 万英里，经历了不止 850 次政治活动。全国代表大会前参加一州一州的预选和党的干部会议，将使活动的次数再增加：冬至期间有新英格兰、东南部和中西部；早春有宾夕法尼亚和得克萨斯；而当冰雪解冻和夏季将至之际，有俄亥俄、新泽西和美国西部。

到了 6 月份，根据新的规定，总统候选人的提名要作出决定。这要有足够的代表支持，全国党代表大会上的实际投票就只是走个形式了。自从共和党全国代表大会上出现为了总统提名而进行一场真正的搏斗以来，已有一段很长的时间了，可追溯到 1952 年艾森豪威尔与塔夫脱的竞争。而自 1960 年肯尼迪与约翰逊的竞争以来，民主党人还没有再出现过那样的竞争。



但 6 月份之前仍有好多路程要走，还有许多活动要进行。偶尔我们会走访在弗吉尼亚州亚历山德里亚我们的全国运动办事处。它是房租低廉的区域总部，波托马克河另一边则是房租昂贵地区的候选人在华盛顿的办事处。在别的场合，竞选总管吉姆·贝克和计划主任玛格丽特·塔特怀勒会向我建议在衣阿华或新罕布什尔以外的某州举行一次演讲会或者物色一位基金筹集人。玛格丽特是伯明翰人，是个说话温柔、南方口音很重、20 多岁的女子。她在一天里能在任何地方提出 5 至 15 项活动可供选择，并且都可作出介绍。如密执安州的“扶轮国际”会议、佛罗里达州的草莓节、新英格兰州的党代会……美国总统政治活动的全部景象。

但是在这些早期竞选的日子里，无论我们去什么地方，到后来总是走向衣阿华州，然后是新罕布什尔州。

衣阿华州的党的干部会议，在 1976 年吉米·卡特使之成为报上头版头条新闻之前，一直是美国保密最好的政治秘密。对民众来说，总统竞选运动传统上总是在新罕布什尔州开始的（而对一些候选人来说是结束）。但是正当卡特的反对者在新罕布什尔集中他们的时间和财力的时候，卡特在衣阿华州却取得了早期胜利，这使他成为一个人人皆知的有活力的候选人。

不管历史对卡特当选总统怎么说，他对总统竞选运动的新动态理解得比别人要快些。

1976 年卡特证明了旧的政治机构——州和地方的统治集团及机器——再也不能控制总统提名的程序了。在此之前，1972 年麦戈文在民主党内曾组织基层群众运动击败迈阿密海滩全国会议上最受欢迎的一些人。然而，麦戈文一直是个全国有名的人物。卡特表明，只要他了解新规定是怎么发生作用的，即使一个很不知名的候选人也能被提名。

新规定是，提名并非由控制大批代表的政党领导人在全国大会上纵横捭阖而作出的，而是在实地斗争中赢得的，要在预选、党的干部会议以及州代表会议上竞选代表。根据旧体制，政党领导人是以传话的方式提出候选人的。新规则则是由新闻媒介传出意向。

饭店里进行密商的房间已被弧光灯照亮的房间代替了。

有些以为自己懂得新规则的候选人接受了这样的想法，即要想让自己的情况传递给代表们，唯一的办法是引起全国新闻媒介的注意。选民们和专职政治总管们称这种做法是“批发”候选人——即企图通过重要新闻活动把情况传递给广大听众。但是全国新闻媒介的暴露只是新动力的一部分——对一个带星号的候选人来说，还不是最重要的部分。

至少在 1980 年竞选运动的初期不是如此。吉姆·贝克在竞选运动初期就对《新闻周刊》的一位撰稿人解释过，他每天如何接到支持者打来的电话，抱怨我没有利用全国新闻媒介的机会。他们说一个不知名的候选人应该在主要新闻市场上多花些时间，在晚间新闻里亮相。“我辩解说，这不是像布什这样的人能获得提名的那种办法，”吉姆说道。

“当你竞选总统的时候，为了处理好知名度问题，你必须及早赢得这一点——就像吉米·卡特做过的那样——站在纽约华道夫—阿斯托里亚饭店的走廊里进行游说是不能取得早期知名度的。”

及早获胜意味着在衣阿华州获胜。这也不能站在得梅因堡饭店的走廊里通过游说来取胜。它意味着竞选运动的时间很长：从早晨 6 点钟或更早一点开始，一直到晚上 10 点钟或更晚一点，单独会见和小批会见。另外要做

些小事情，如按时间表停留、准时办事以及不管事情怎么小也要遵守诺言。1980年竞选运动中我喜欢的许多报道之一是，我在衣阿华州埃克塞特如何最后赢得一位小学教师的一票。“听罢布什的讲话，我并没有受感染，”她告诉一位记者。“他答应要在7点钟到那儿，并在7点30分讲话——果然他做到了！”

我们并非忽视在衣阿华州举行群众大会。而情况正如我们30岁的竞选主任里奇·邦德关于制定程序所说的那样，“州委会每星期送来一份共和党日程表，我们查对每项活动，打电话告诉当地主席说，‘我们会到那里去。’”

我过去和现在感到，在一场政治运动中，什么也敌不过个人面对面的接触——不仅仅要和人们谈和谈他们，还要倾听他们要说什么。

那就是我们在衣阿华州的竞选计划：早早开始，挨个地进行活动，在工作上胜过反对派。这在华盛顿并没有引起人们的注意，但是一年多来“零售”的竞选活动已开始产生效果。就在我们离开得梅因去克利夫兰之前不久，在衣阿华州共和党人的一次集会上举行了一次民意测验投票。我领先。仅仅靠这一点，那次测验投票是不会被全国新闻界或反对党认真对待的。他们把那次调查当作偶然的不科学的调查，不能说明任何问题，而给一笔抹掉了一——而对我们来说那倒是不错的，因为在一个州举行预选或党的干部会议的竞选战略的头一条原则是麦卡锡的“最低期望法则”。

在1968年新罕布什尔州预选期间，当吉恩·麦卡锡在反对约翰逊总统方面做得比预期还好时，约翰逊确实领先，这一事实并没有阻止新闻界说结果是麦卡锡取得了胜利。

这一切说明，我要在衣阿华州“取胜”，必须做得比新闻媒介规划得还要好。当时我正在竞选中争取领先，不过即使我已接近第二位——正处于霍华德·贝克、约翰·康纳利及鲍勃·多尔这些较有名的候选人之前——也会由于我是里根争取提名的主要竞争对手而使我被甩到一边去。

衣阿华州曾经是1976年民主党竞选运动令人诧异的地方。我们的竞选计划就是要使这个州成为1980年共和党竞选运动令人诧异的地方。

光靠金钱不能获得现代竞选运动的胜利；假如能够的话，纳尔逊·洛克菲勒在1964年和1968年早就被选上了，而约翰·康纳利在1980年共和党提名中也可能获胜——或至少比他实际在竞选中所做的更强有力些。但是在现代竞选运动具有马拉松性质的条件下，一个候选人投入总统竞选而没有财政后盾，那他面临的不利形势是不可克服的。

运动结束后，我在衣阿华州竞选花掉462388美元，在新罕布什尔花掉264857美元。

而这仅仅是竞选总统高额费用的开端而已。

资助赢得总统竞选的关键不光是筹款，而是要懂得何时何地以及如何花钱。在理论上是十分显然的，但在实践中一场政治运动是像一个联邦政府机构：除非去控制它，否则它就会照财政特有的活动方式运行。大部分竞选组织容易变得头重脚轻，上层臃肿，充满专业工作人员。上层机构越是臃肿，有权花钱的人也就越多，而由于上面没有强有力的指导，就更加大手大脚起来。我听到过很多令人毛骨悚然的故事，总统候选人由于竞选费用失控而负债累累。布什的竞选总统组织紧紧地——确实紧紧地——掌握竞选活动的预算。

在整个1978年和1979年，我与吉姆·贝克和我的主要全国基金筹集

人鲍勃·磨斯巴兹以及弗雷德·布什（不是亲戚，只是像鲍勃一样是老朋友）举行过无数次艰难的会议。

在与我们的依阿华州竞选领导人乔治·维特格拉夫和新罕布什尔州的休·格雷格商量之后，在通过早期竞选方面我们对最好和最坏的情况有了进一步的估计。我说“通过”的意思是，要么痛痛快快地战而胜之，要么把竞选运动搞得足以存在下去。

如果乔治·布什在依阿华州和新罕布什尔州竞选后依然是个带星号的候选人，对未来如何并不抱什么幻想。在政治运动中首先作出贡献的是亲友们和真正相信候选人的人。

在这以后，运动要进行得足以吸引这样的捐助者，他们对候选人的真诚和热情由于有一种与胜利者在一起的愿望而经受得住考验。

1980年共和党总统竞选将在领先者罗纳德·里根和另外一个在早期阶段做得不错的候选人之间展开争夺。假如我在依阿华州和新罕布什尔州赢了或者居于第二位，钱就会来了；如果我未能超出新闻界的最低期望，我就要结算我的竞选帐目并在看台上坐下来当一名旁观者。

克利夫兰原先计划10月15日星期一晚上在一个私人家里作为筹集资金的接待站。那个月的飞机票已订妥了，中途只有一次在休斯敦停留24小时。大概那天是14号——阴天，星期日，我正在斯托弗饭店打开我的行李包。

但是在13号那天，吉姆·贝克从得梅因给我打了个电话。他还有一个活动项目要填入计划。我突然被邀请在全国基督教徒和犹太人联合会克利夫兰分会上发表讲话。经验告诉我，接到紧急邀请在黑领晚宴上去讲话就意味着那一团体的原讲话人因故而不得不取消了。我究竟是代替谁呢？是亨利或者兹比格？这无关紧要。这是给拥有1200名社团领袖的有声望的听众传达外交政策信息的一个绝好机会。

我在家乡休整一天太浪费时间了。但正如吉姆指出的，在饭店多住一夜有什么不好？

有个故事说，埃德·马斯基有一次在1972年总统竞选期间由于日程安排太多就对他的工作人员大发雷霆。后来，他变得面如猪肝，他身边的一个工作人员马克·希尔德在马斯基桌子另一边弯下身子说：“参议员，我知道这是个很棘手的运动，但请记住，我们都是站在你一边的人。”

小飞机在空中上下颠簸地穿过好几英中的中秋气流把我们带到克利夫兰，一路上我不断地提醒自己：吉姆·贝克是站在我一边的人之一。

皮特·蒂里太悲观。我的记者招待会吸引了不止一位特约记者。我们有两个地方电视台工作人员和三个文字记者。但那个会仍旧开得令人失望。

我希望就外交政策提出问题，因为那是我即将演讲的主题。但是有两件事是例外的——其一是有关钢铁的进口问题，其二是有关中央情报局的问题——与会的记者想要知道的却是总统竞选究竟是怎么发展起来的。里根能否在首轮投票中取胜？肯尼迪与卡特竞选将如何？

这就是约四年前吉米·卡特抱怨过的新闻竞争合并症。当时卡特说，看来他的巡回记者唯一感兴趣的东西是竞争的策略部分——谁领先，谁落后。他就经济状况发表了演说，但后来人们问起的却只是投票结果，而这与他的讲话内容是毫无关系的。当他回答那个问题时，新闻媒介便大事渲染他的回答，而不理睬他的讲演；然后，伤害之外再加以侮辱，报纸社论还要嘲

弄他在演说中没有提到这些问题。

吉米·卡特同我在政治上一致的地方并不很多，但那件事是一致当中的一个。我花了好几个月时间才认识到回答有关竞选运动的程序问题能使人们的注意力偏离实质性问题。但最糟的是，在还没有最后理解之前，我已去解答问题，我告诉在衣阿华的听众和记者说，我的竞选运动愈来愈有了势头。这就产生了两个在运动期间引人注意而后来反而用来嘲弄我的词汇之一。

“巫术经济”一词是彼特·蒂里想出来的，但我得责怪我自己借用“星期一晚上足球”节目中唐·梅雷迪思的词汇“大势头”作为我心目中运动势头的代词。

可是至 10 月中旬星期日，“大势头”仍然尚未波及克利夫兰市区。在记者招待会之后，我在参加全国基督教徒及犹太人联合会晚餐会之前先回我的房间休息了几个小时。

这种活动前的小休定为“停工期”，这完全符合我的心境。我给巴巴拉打了个电话，告诉她我们已平安到达克利夫兰，并且告诉她来自衣阿华州有关民意测验的好消息。她从我的嗓音中便知道我是很劳累的。路上一连行程两个星期和将近半年的艰苦竞选活动之后，我竟达到这样一种境地。把饭店里的一个房间开始看成另一个房间。

在每一场政治运动中，一个候选人会经历情绪有起有落的周期，甚至坚定的乐观主义者也是这样。不仅投票有这种情况，自己也是这样。有时候这些周期只持续几小时，在别的时间，有时则持续好几天。有的时候一觉醒来或者熬过 30 分钟便过去了；但是也有的时候会拖下去，影响候选人发表演讲、接受电视采访和全面看待运动。

他或许对需要全力参加运动开始有了另外一种想法——像我给巴巴拉打完电话后有过的那样——自问在星期天下午，我满可以在家里，干嘛要在这里呀？或者他也许甚至会问起最基本的问题：我为什么要参加这次竞选呀？

在 1980 年竞选运动初期，罗杰·马德在电视采访中问特德·肯尼迪“你为什么要当总统？”肯尼迪听了甚感意外。肯尼迪没有及时地给予清楚而有力的回答是个过错；但是任何老老实实的总统候选人都应该问问自己：如果罗杰·马德突然问我那种问题，我会怎么说呢。

即兴的和完全适合于 30 至 60 秒钟电视时间范围的简明快速的回答是有的。1960 年竞选期间约翰·肯尼迪解释说，如果你从事政治，那是由于你要做到某种事情，而如果你要做成某种大事的话，白宫就是你采取行动之所在。休伯特·汉弗莱说，他竞选总统是同他过去做任何其它事情一样的原因，因为它是“我份内的事”。也许特迪·罗斯福告诉过马德，他是一个负有使命去拯救美国灵魂的人，而白宫是个“盛气凌人的布道坛”（虽然据一位当代专栏作家说，他的堂弟富兰克林本来没有能力回答那个问题，因为富兰克林·罗斯福——沃尔特·李普曼这样写道——仅仅是一位“没有担任那项重要职务的资格却非常想成为总统的老好人”——这表明在选举年里有失误的并非仅仅是候选人）。

吉米·卡特说，他成为佐治亚州州长之后曾有一次机会见到一些国家领导人——尼克松、福特、特德·肯尼迪、汉弗莱——而他的结论却是，“我没有对国家作出的贡献，他们就一定能作出吗？”

1977 年我返回休斯敦之后，沿着他们走过的路的事情发生在我身上了，

于是我决定过一段隐居的生活。到那时为止，我已在政府工作 10 多年了。我在接近行动中心的一些地方——国会、联合国、共和党全国委员会、中国、中央情报局——已经积累了广泛的经验。我了解了两届政府期间白宫内部的工作情况并且逐步形成了我自己的运转白宫的概念——至少如果我有机会的话，知道将如何运转它。

观察一下 1980 年提到的总统候选人，我看得出他们的资格条件并不比我好，而他们在政府和商业方面工作的经验也没有我的经验那么广泛。

我还看出另外的情况。吉米·卡特已开始愈来愈像一位只能当一任的总统。1976 年他提出的口号是“为什么不要最好的呢？”他竞选的主题是美国人民理应得到比目前他们在华盛顿得到的领导还要好的领导。

但是作为候选人的卡特答应过的事情，作为总统的卡特却没有履行诺言。在任期快满的时候，他把他的政府遭到失败归罪于国家。1979 年早些时候他在一次电视讲话中把国家存在的问题——两位数字通货膨胀、高利率、失业、经济停滞——最后归之于他所谓的一个全国性的“信任危机”和“精神不适”。

这就是一位美国总统所说的难以置信的一番话。在休斯敦收听到这个讲话后，我比过去任何时候都更加确信，卡特和民主党都不能解决国家在 80 年代所面临的问题——白宫需要有新鲜血液，需要有个相信现存社会制度并信任人民的人。

在经济大萧条和第二次世界大战期间达到法定年龄的一代人具有那种信任。国家的情况虽然不好，但我们一刻也没有怀疑过美国的政治和经济制度——而首先是我们的国家精神——将支持我们克服困难并获得成功。不管你是否赞成富兰克林·罗斯福的新政纲领，那是 30 年代和 40 年代他领导的才华。而在 50 年代里是德怀特·艾森豪威尔领导的才华。富兰克林·罗斯福和艾克两位作为总统都相信现存的社会制度；他们信任人民；他们对祖国的未来是乐观的，在战争年代里及平时时期，他们的乐观主义精神富有感染力。

对我说来，这就是 30 年代、50 年代或 80 年代总统领导的本质。美国需要椭圆形办公章里有一位能使人民重新信任我们制度的人，需要一个能使国家精神重新发扬的领导者。

到 1979 年 5 月 1 日——我宣布候选人资格的日子——如果罗杰·马德问我为什么要参加总统竞选，我的回答将是：第一，因为我没有看到任何像罗斯福或艾森豪威尔那样的人参加竞选；第二，因为我们需要比卡特所说的最好领导还要好得多的领导来解决我们国家在国内外所面临的严重问题；末了，因为我相信以我在政府和商界工作的经验以及我的人生观和气质，我是现在最有资格在 80 年代领导美国的候选人。

我 10 月中旬的竞选运动在全克利夫兰展开，这件事之所以重要不仅是因为全国基督教徒及犹太人联合会的晚宴和星期一晚上基金筹集者的事，而且由于个人的原因。我在俄亥俄州有亲戚。巴巴拉的父亲马文·皮尔斯和我的父亲都是在俄亥俄州出生的。祖父萨姆·布什甚至还曾积极参加州的党务活动。他虽然知道入错了党——是民主党党员——但个人关系还是在该党

与过去有那种联系的另一个州是缅因州，共和党的州代表大会订于 11 月 2 日星期六在该州的波特兰召开。霍华德·贝克打算用轰动的新闻赢得与会代表的投票，就此开始他自己的总统竞选活动。不单是贝克的工作人员在

缅因州活动。约翰·康纳利的私人侦探也在那里很活跃。

缅因州共和党主持的会只举行一次非正式投票，而且我只获得不佳的第四位——在贝克、里根和康纳利之后——这从三个方面来说是坏消息：首先，可能确立贝克是里根首要挑战者的地位。而这正是我在衣阿华争取的目标；第二，既然带星号的候选人是靠政治优势为生的，这件事可能在衣阿华引起反响，影响我们志愿助选工作者的士气（对基金捐助者的影响就更不用提了）；第三，因为我的家庭与缅因州有关系。虽然得克萨斯是我的家所在地，而且已有 30 多年了，但是我在沃克角曾度过少年时代的一些美好的日子，当时母亲还住在那里，每年夏天我一家人都要去那里探望。

我们在缅因州着手组织工作较晚，因此在非正式投票中，看来我不大可能领先。贝克似乎控制了局面。但是为布什竞选总统的志愿人员从附近的高等院校走向波特兰，在会外的街道上和公共场所做工作。他们会积极地做到其他候选人在严密组织下已经做到的事。

当我星期六上午到达波特兰时，我们在新英格兰的竞选活动负责人之一罗恩·考夫曼向我提供了新的形势发展情况。贝克的支持者控制了大会议程。很明显，他们已经向霍华德作了个乐观的汇报，报去他在 800 名代表中的实力。他对测验投票的结果非常自信，邀请了满满一飞机的华盛顿政论记者和电视记者与他同机去波特兰。星期六是报纸出版较晚的日子，这意味着对大会将会有大量的报道。

考夫曼的第二个新闻节目是贝克将是投票前的最后发言者。会议的计划者们还安排了每个候选人要亮相，新闻界称之为“选美会”。在投票前我们都得向代表们发表讲演——霍华德最后讲。

最末一项是，由于贝克和康纳利的竞选活动组织得较好，我做出值得赞许的表现——居第三位是我们最好的愿望——其机会就要看我在会上的亮相如何了。

在轮到我到讲台上之前我在后台等着，我又看了一遍我的主旨讲话稿。每个总统候选人都要写成一篇基本的主旨讲话稿，他得在运动中构思和润饰。它是一篇内容广泛的文章，概述了他的竞选主题，对问题的立场和争取得到支持的呼吁。

在最近年美国政治历史上最有名的主旨演说是罗纳德·里根的演说。这篇演说最初是在 1964 年戈德华特竞选运动期间向全国电视听众发表的。他的演说经历了 1964 年到 1980 年之间几个政治周期，但其中心主题——美国是“地球上人类最后的最佳希望”和美国人已经到了“对个人自由和中央集权下的经济统制之间作出选择的时代”——并没有变。

里根的风格是独一无二的。我的风格是不尽相同的，要根据我是按书面讲稿讲话还是即席讲话的不同而不同。演说稿的起草人自然想让候选人照本宣读，但回顾我在得克萨斯州进行竞选的日子，我总是按总提纲讲，顺应听众和场合来讲，我觉得这样更轻松自在些。

在波特兰的那天似有召开大会的气氛。在场内 800 位代表的两侧及后面都坐满了旁听者，而尽管其它区域没有组织起来，但由于有慷慨激昂的学生给予支持，布什竞选活动在那些坐在露天座位上的与会者当中有很好的反应。在我发表演说时，我感到我们的年轻支持者自发的热情对代表们发生了影响。

演说谈到了国家的领导问题和卡特政府的失败——国内经济失控和外

交政策方向不明和重点不清。我抨击了看来使民主党和卡特的白宫苦恼的越南战争后内疚综合症，结果出现了一种我发现在整个竞选活动中很有效的说法——我“听到人们替美国辩解是感到厌倦的”。

我的主题不是独创的主题——那天露面的候选人都列述了卡特白宫的失败。但意识到要获得代表们的同意还需要作特别的努力，我就以站在树桩上演说的风格发表我的演说，似乎是向露天群众大会的听众演讲而不是向室内的听众演讲。

当我讲完时，激起一阵欢呼——虽然很难说布什的听众队伍里有多少人欢呼和代表们那儿有多少人欢呼。我离开讲台时的确注意到有些代表站起来鼓掌——这是我们可以获得足够的票数达到体面的第三名的一个满有希望的信号。

霍华德·贝克把节目单卷在手里，跟着我走到讲台上。接着是投票和计算票数。以真正选美赛的方式，按照票数从少到多的次序宣布结果。

在宣布获得第六、第五和第四名候选人的名字以后，便宣布康纳利为第三名。当宣布贝克获第二名时——这意味着我名列第一——支持布什的与会者在大会上放肆起来。

我真幸运，那位全国的领先者——居第四位——没有到波特兰来。当时他听从他的主要战略家约翰·西尔斯的劝告，避免与任何其他候选人一起露面。否则，如果他出头露面并发表了演说，第二天报纸上的大字标题可能是里根在纽因大会上大胜，而不是布什在缅因所向披靡。

看来局面已逐渐变得一目了然了。我们甚至得到对手们的帮助。由于霍华德无意中使我的竞选在报上得到大量的报道，甚至乔治·盖洛普也很快得承认乔治·布什已经走出带星号的阶段。

1979年5月1日我投入总统竞选时，华盛顿的两位主要政治预言家杰克·杰蒙德和朱尔斯·威特科弗写出了令人难忘的一段话——至少我没忘。杰蒙德·威特科弗在《华盛顿明星报》的头版上写道：乔治·布什的总统竞选运动在尚未公布之前就达到高峰，这在历史上是空前的。

杰克和朱尔斯错了，是经过八个月时间。我的竞选活动实际上是在1980年1月21日晚上衣阿华选区举行党的干部会议时达到高峰的。当投票时，很清楚，我们州的组织和志愿人员已经赢得大胜。短短七个星期前，得梅因州的《纪事与论坛报》举行的民意测验表明里根获50%，布什居第二位，获14%。但是当计算党的干部会议上的票数时，我居首位，赢得2000选票多一点，占总票数的31.5%，而里根只占29.4%。

因此最后我们两个候选人投入竞争，把贝克、康纳利、多尔、菲尔·克兰和约翰·安德森远远抛在后面。结果完全符合我们的期望。第二天上午，广播网作了一轮新闻节目之后，我飞往新罕布什尔，一架满载全国新闻记者和电视台工作人员的飞机也跟随而去。

一个刊物说了轻率的话，《新闻周刊》的封面上写着有奉承味道的评价：一种“汗水和精明的结合”使我“有很大的可能”“为共和党方面在今年完成吉米·卡特在1976年为民主党所做的事情——成功地利用协调得很好的个人组织和令人敬畏的欲望，把现实竞选运动引向为他的党的总统提名进行长征”

衣阿华选举之后，投票情况发生了急剧的变化。1月13日衣阿华选举以前，据全国对已登记注册的共和党人进行盖洛普民意测验的调查报告，里

根占 45%，布什占 6%。11 天后，里根的领先地位缩减到 33—27%。

在华盛顿，政治专家之间的意见也有个明显的反复无常的变化。大部分权威评论家突然觉得里根像是个失败者。其中的一位，里查德·里夫斯，在报纸一专栏里反映了这样的看法：他看出吉米·卡特对我在衣阿华州的取胜感到遗憾，因为卡特“失去了他所喜欢的共和党对手”。

“前加利福尼亚州州长是卡特先生容易击败的人，”里夫斯写道。“总统的民意测验表明，他除了保守的共和党人外，正在夺走里根的一切。

候选人与投票人应该如何严肃对待政治投票和权威评论，是有教训的。吉米·卡特将会在适当的时候取得教训，但是在新罕布什尔冷酷的政治旋涡中，大概我会先取得教训。

关于衣阿华的好消息是，1980 年竞选共和党总统提名变成两个候选人之间的竞选，这正好符合我们竞选计划的要求；对我来说，不好的消息是，另一个候选人是新的候选人罗纳德·里根。

里根没有变，但是他对竞选运动的态度变了。这位州长按照约翰·西尔斯的领先战略使自己避开其他候选人，几乎没有在衣阿华进行竞选活动。但当那个战略不灵时，里根便来到新罕布什尔进行竞选活动，仿佛他是属于劣势的一方。

当然，他不是处于劣势。在新闻界热心报道我在衣阿华的成功下面，政治现实是里根无需去搞运动就赢得党的干部小组的两个百分点。现在他正在牢固的新罕布什尔基地上全力以赴搞竞选，这个基地是他 1976 年与福特总统进行角逐时建立的。

由于我认为我已有了“势头”，我也犯了错误，忽视了新罕布什尔在总统预选中有发生意外和失误的传统。这里为 25 岁以下热心于政治的人提供一点简要的历史：

1964 年：共和党的竞选领先者巴里·戈德华特意外地被当时仍任驻西贡大使的亨利·卡伯特·洛奇所击败。

1968 年：乔治·罗姆尼在新罕布什尔解释他为什么改变对越南战争的立场，他说首先他是被“洗了脑子”而支持战争的。

1972 年：民主党的竞选领先者埃德·马斯基对出版商威廉·洛布在社论中的攻击反应过度在洛布的《曼彻斯特联合导报》社前面的雪地上流了泪。

然后到了 1980 年。对一直关注新罕布什尔预选中发生的事件的热心于政治的老老少少来说，那年 2 月 23 日星期六晚上里根与布什在纳休阿中学进行辩论之前有一件最令人难忘的事，而最令人难忘的一句话是“格林先生，这次麦克风费用由我来付”。

《纳休阿电讯报》的编辑乔恩·布林（不是格林）是计划在学校举行的里根与布什两位候选人辩论会的主持人。念错他的名字是我对手的过错，可是正如关于这件事的新闻报道所说的，这是罗纳德·里根那天晚上犯的唯一错误。

我在衣阿华的投票中掀起高潮之后，安排两个候选人进行一次辩论是里根的竞选工作人员出的主意。他们去找我在新罕布什尔的竞选运动主席、原州长休·格雷格。他喜欢这个主意，我也喜欢。这证实了我是里根赢得总统提名的主要挑战者。

休·格雷格把安排里根与布什辩论的想法告诉了《纳休阿电讯报》编辑和出版商。



他们同意举办这一活动并定于 2 月 23 日举行。与此同时，以所有的候选人都参加辩论为特色的辩论会也已经由妇女选民联盟作了计划，将安排在曼彻斯特和新罕布什尔举行。

由妇女选民联盟主持的辩论会于 2 月 20 日举行。就像由三位或更多些候选人参加的大部分辩论会一样，没有提供足够的时间阐明对问题的任何新的见解。我离开会场时感到我既没有帮助别人，也没有使自己受损害；但其他人也没有什么，可能约翰·安德森除外。

那是在衣阿华，约翰·安德森标榜自己是个与众不同的具有“新思想”的共和党人。

他在政治上从右转到左以后，成了部分新闻界的宠儿。我听过他在那些辩论会上的讲话，有两个问题掠过我的脑海：第一，我在国会里认识的保守的约翰·安德森究竟发生了什么事？第二，他除了建议对每一加仑汽油征收 50 美分税款之外，还谈了什么“新思想”呢？

沃尔特·蒙代尔曾问 1984 年具有“新思想”的候选人加里·哈特，“牛肉在哪儿呢？”从那以后四年已过去了。而如果那些商品化的电视节目是在 1980 年播出的话，那话满可以应用到安德森的竞选运动中。总之，约翰在参加共和党预选的选民中看来并没有取得多大进展。但是在像曼彻斯特辩论会那样的新闻界活动中，他跟“都丽丝伯瑞”漫画里的候选人一样，设法借助外界的支持才保住了他的地位。

曼彻斯特辩论会之后，我在每日的竞选时间表中开始抽空为我在纳休阿与里根摊牌作准备。但那时事情已开始变得复杂了。

首先，联邦选举委员会——负责政治运动的全国大学生体育协会作出裁决，报社不能主办里根与布什的辩论会。所有其他候选人也必须包括在内。当时里根阵营坚持两个候选人进行辩论的方案并同意负担这一活动的费用。因此，摊牌将按计划于星期六

晚上在纳休阿中学举行。

可是星期六下午，彼特·蒂里开始听到谣言，说其他候选人打算出席在中学开的会，他们不是到台上辩论，就是举行记者招待会。

“是约翰·西尔斯，”彼特说道。“他一直到处跑，试图叫他们参加进来。”

我不明白。原来是西尔斯和里根的其他顾问们一道来了，他们原先是想排除其他候选人的。“那就是《电讯报》同意主办的辩论会，”我告诉彼特。“我们现在不能改变这些规定。”

“我只报道我听到的事情，”彼特道。“今晚我们到了那儿，将会发生什么事就难说了。”

事情正如彼特所预言的那样发生了，其他候选人——鲍勃·多尔、霍华德·贝克、约翰·安德森、菲尔·克兰——都来了。他们的突然出现开始引起一连串的政治反应。

我们到达中学并走到我们租用的房间后不久，事情便开始发生了。吉姆·贝克和我正在谈论其他候选人到底在干什么的时候，约翰·西尔斯从旁边走过来对我们说，他认为把辩论会向每个人开放可能是个好主意。吉姆说他不赞赏西尔斯的主意。我的主要随从参谋之一戴维·基恩同意贝克的意见。听众出动是为了看里根与布什的辩论，而不是看曼彻斯特式的辩论会再次出现。我的主张是，既然《电讯报》作出了基本规定，我们就不要去改变这些规定。

西尔斯走了。辩论会调解人乔恩·布林正在走廊里告诉记者们，他的报社已计划安排两个候选人辩论，并且不会因受到压力而把它开放。当我们踏上讲台的台阶时他的想法是：第一个走上去的是布林，然后是我，而后里根，接着是多尔、贝克、安德森以及克兰也跟着上来。

突然听众中传来要求让其他候选人参加辩论的喊叫声。但乔恩·布林坚持不变。当里根开始解释他对这个问题的看法时，布林打断了他的话并叫扩音机位术员“关掉里根的麦克风”。这是说错话，看错人了。如果布林忘了里根同意负担辩论会的费用，里根可没有忘。他脱口而说，“格林先生，这个麦克风的费用我已付。”这话使接踵而来的事都无关紧要了——包括其他人最后让步并离开讲台后我们两个候选人的辩论。

事件发生后，政治舆论一致认为我犯了一大过错，不是因为我说了一些什么，而是因为我没有说什么。我当时觉得我的处境是不错的——一辩论会的规定已经决定了，而且我也打算遵守这些规定。但是那天晚上我得到的教训是——如果在这之前我不知道的话——政治运动有它自己独特的规律。把其他候选人排除在外，在群众看来是不公正的。后来我认识到，如果当时我告诉乔恩·布林说：让其他候选人拿椅子上来参加辩论，如果对里根州长方便的话，那对我也是方便的，事情的结果可能会好些。

而如果我那样做了，难道新罕布什尔预选的结果会变得不同吗？看来不会。从投票后我们得到的数字来看，罗纳德·里根甚至在纳休阿事件发生之前就在向很大的胜利迈进了。

在2月26日新罕布什尔预选中里根得50%选票，我居第二得23%。其他竞选者落后。

我们终于有了我们所期望的两个候选人进行竞选的机会，但当里根的乐队车驶过南区和中西区的预选大会时，新闻界认为这次竞选结果已不出所料：里根已把共和党总统提名紧握在手。

为什么我还在竞选呢？我真是要竞选副总统吗？

这个问题几乎在每次记者招待会上都要提出来。政治谣言说，我只不过是作作竞选总统的姿态，利用竞选活动作为争取在候选人名单上居于第二位进行讨价还价的筹码。

否则一个候选人为什么还要在没有希望的事业上坚持下去呢？

我不仅对新闻界而且对我的工作人员的回答是，因为那个事业并不像表面看来那样没有希望。我们花钱很注意，甚至经新罕布什尔竞选之后我们仍然还有300万美元左右的竞选活动基金。把我们的基金集中花在几个关键性的州上，我们顺着这条路线走下去就可期望取得像在衣阿华那样的突破。多根阵营犯策略错误的可能性总是存在的，而我们可能做出另一个使人感到意外的事情。

在竞选用的飞机上，肯尼·罗杰写的歌曲《赌徒》通过我们的扩音系统进行传播，当他唱到“你得懂得何时拿在手巾，何时收起来”，我们便一起跟着唱起来。为了向持怀疑态度的新闻界强调我们仍在坚持，我借用了华盛顿“子弹”队1979年在全国棒球协会锦标赛中唱过的一句：“直到胖小姐出来唱歌，歌剧才结束。”

那不光是为了新闻界报道或使我的工作人员（或我自己）的士气不至于低落，我是有意这样做的。无论何时何人——新闻界、工作人员或好意而悲观的朋友——问起我为什么不“现实”一点地看待这次竞选，我的回答是

政治上的“现实主义”不一定要受到新闻界或选举票数的支配。我们在1979年投入阿华的竞选运动时曾是不现实的；就那件事而言，在一些专家们的眼里，甚至里根参加竞选也不是“现实主义”。在1976年的总统提名败给福特总统之后，他们就差一点把他一笔勾销。

我过去是——现在仍是——乐观主义者，确信不管形势表面上看来怎么不好，好事情是可以出现的。这是我天性中根深蒂固的一部分。如果乐观主义能鼓舞一个人在日常生活中度过黑暗的时刻，我认识到这种精神也可以导致一个总统候选人面临一些问题——不是策略上的而是形象方面的问题。

我的乐观主义主要指热情，宣传“大势头”和美国要“在80年代兴起”。好心的朋友也在那方面努力劝告我。他们说那些话都是“预科生”的空话，它给人造成的一种印象是，我的竞选运动缺乏实质性的东西，一旦我失去势头，我就会失去一切。

到新罕布什尔之后，对我的批评达到我竞选期间最严厉的程度：说我未能阐明对“未来的看法”。

这种批评是毫无根据的。我对美国未来的观点——我要领导这个国家前进的方向——从竞选运动一开始就在几十次讲话和论文中已阐明了。

这一观点过去是（现在也是）由我的政治哲学思想形成的——这种保守的哲学思想基础是：美国是全世界希望的灯塔，是全世界人民自由、正义和机会的灯塔。

在国外，尊重我们对朋友和盟国的义务和用通过实力保障和平的政策维护美国的利益——用约翰·肯尼迪在其就职演说中的话说，我们足够强大，所以我们“绝不是由于害怕而去谈判”，而是“从来不怕去谈判”。

就国内来讲，即在解决问题时，要把政府看成是最后的、而不是最先的依靠力量。

我相信，就像杰斐逊和林肯所相信的那样，政府的唯一目的是为人民做他们自己做不到的事情；政治和社会自由是同经济自由联系在一起的；总统的适当作用是制订国内和社会发展日程，通过自由竞争市场——不仅仅是产品而且还有思想——来改进美国生活质量。

以上所述一点也不意味着——像一些自由主义者所认为的那样——只有他们才具有国家在社会及经济方面的不利处境所需要的“同情”和“敏感”。相反，我在1980年竞选期间每次国内政策演说的中心主题——和我当众议员时的记录——都反映了我个人相信这样一种思想，即每个人都应有公平的机会来发挥上帝赋予他或她的潜力。

我的“看法”——在我作为一个候选人时所讲过的话中和在近20年公众生活中所作过的事情上都有反映；但是不知怎么，有关竞选的一些竞争方面连同那些问题一道在新闻报道中无影无踪了。

这个问题不是1980年竞选时开始发生的。在1976年，新闻界最关注的问题不是福特总统的全部外交政策记录或吉米·卡特对核扩散问题的立场，而是福特在推测波兰问题的辩论中的“失误”和卡特会见《花花公子》编辑时说的“心中有淫欲”。

我记得1976年夏末的一个星期天，我在看“60分钟”电视节目的一个片段，当时卡特的公共关系及广告员杰拉尔德·拉夫松说明他如何处理他的候选人因没有讨论问题而一再遭到的指责。拉夫松争辩说，其实在卡特的每次演讲和每个电视小节目中都包含一个或更多的论题，可是意思没有被人们

听明白。他说他的解决办法是重新播放他的电视节目，把话录人广播员的话音中，作为卡特评论“吉米·卡特就……问题讲话”的序言——不管小节目定什么题目。

或许那就是我对 1980 年“看法”问题的做法——在我的每篇公开讲话里灌入“我对未来的看法是……”作为序言，然后说明我一贯说明的见解。或者也许我就该宣称自己是具有“新思想”的候选人，就像那年约翰·安德森及四年后加里·哈特所做的那样。

然而，对那种做法的难处是——现在也像 1980 年一样——我对于为修辞而修辞的做法感到不快。

对未来的看法？对世界现状或他（她）认为应该有的现状没有全面看法的人，或者关于国家在今后年代里所应采取的方针没有深刻信念的人，为什么要参加美国总统的竞选呢？

新思想？又一个玩弄辞藻手段。这个词能把人引人歧途的是，应用它的候选人仿佛发现了一种包治国家所有问题的成药——不是新思想而是新的灵丹妙药。但是如果过去 50 年的经验给人什么教导的话，那就是关于如何制订连贯的外交政策或如何发展经济的一种“新思想”，并不是只因为它是新的才好。

在我决定参加竞选总统之后不久，我见到原俄亥俄州州长吉姆·罗兹，其政治生活给我留下深刻的印象。我拜访他的目的不仅是为了谋求支持，而是要了解他在政府和政治上如何取得成功的确实看法。

吉姆·罗兹作为一位主要工业州的共和党州长，是独一无二的。首先，他的外貌和行动与老概念的共和党州长，形象完全两样。高大魁梧的罗兹——以“大吉姆”为名自然是合适的——对民主党说的共和党人是社会名流组成的“乡村俱乐部”党这一标准指责加以嘲笑。他嗓音粗哑，脾气好，60 年代及 70 年代，在俄亥俄州竞选演说和选举投票方面是无与伦比的。他的号召是鲜明有力的和直截了当的，在俄亥俄州的蓝领工人中间及该州的农民当中很能打动人心。

有一天早上我和吉姆·罗兹在一起，我边喝桔子汁边谈我的总统竞选大纲和对美国的规划——我对“未来的看法”。我依次讲下去：外交政策、国防、经济。当我谈到加强北大西洋公约组织或宏观经济的时候，一直靠在椅背上的主人突然觉得听够了。

作为一名候选人，当你没有深入群众的时候，你讲话也只能泛泛而谈。过一会儿，听众不是坐在椅子上开始辗转不安就是坐着呆呆出神。但是同大吉姆·罗兹在一起，你用不着等很长时间。

“乔治，把大话删掉，”他说，把椅子往后一推站了起来，“因为如果你是严肃对待总统竞选的，你也同样可以把一些事情说得直率些。你所谈论的问题是第一流的，但我要告诉你人民投票是为了什么，他们真正想知道的是什么。”

说了那些话之后，大吉姆便从他的口袋里抽出一个厚厚的已磨损的皮夹子，砰地扔在桌子上，然后说，“就是那个东西，我的朋友。是工作。谁能把钱放进人民的腰包里——是你还是别人？是工作。事情就是这样，乔治——工作、工作、工作。”

一位老政治家为我今后的一系列竞选活动刚刚给了我一个“新思想”。讨论经济原理对写意见书来讲是对的；但从那次以后，每当我要为听众总结

我对经济问题的看法时，我总要按照吉姆·罗兹的做法，拿出我的钱包，捏在手里并说，“工作、工作、工作！”

看来信息已被蓝领听众们理解了：新罕布什尔的竞选受挫折之后，我们在一些主要工业州——马萨诸塞州、康涅狄格州、宾夕法尼亚州和密执安州——能使竞选运动保持胜利。其原因可能就是大吉姆的“新”思想运动所致，而肯定不是“大势头”造成的。

约翰·安德森的战略就是自称他是竞选中唯一能代替领先者里根的候选人。他争辩说，如果你不喜欢里根的政策，你就不该喜欢布什的政策，因为，约翰说，“乔治·布什只不过是穿着布鲁克斯兄弟公司服装的罗纳德·里根。”

关于服装的事他错了——我穿的是阿瑟·阿德勒公司的服装，而不是布鲁克斯兄弟公司的——但是说里根和我在一些问题上的观点相距不远则是正确的。然而，当轮到里根与布什进行角逐时，流动记者们很自然地把注意力集中到我们的分歧上。有三个方面常常被提起：平等权修正案、人工流产和经济政策。

·平等权修正案。我支持正式通过之前原来的平等权修正案。国会通过的扩大议案允许各州改变立场以利于修正案，但不许反对它。我想那就搞乱了立法的底子。为使修正案获得批准做了不少努力。但未能通过（就像当时扩大议案那样）。里根和我当时都相信（现在也仍然相信）要使妇女取得平等权力的最好办法是通过立法，而不是宪法修正案。

·人工流产。我反对人工流产。除非万一发生强奸、乱伦或者母亲的生命处于危险状态。里根和我都不同意最高法院对于罗·V·韦德案作出的裁决；我们赞同需要某种形式的宪法修正案来推翻那个决定。

·“巫术经济”一词在宾夕法尼亚预选期间曾一度“塞进”竞选讲话里。里根的经济计划要求削减供给一方缴纳的税以促进经济。我同意需要削减税款的意见，但我又说，只有减少政府及联邦机构的烦琐而又拖拉的公事程序才能做到。既然里根也主张减少政府及官僚机构过多的规章制度，这就证实了那句话并没有什么不同的意思，而只不过是词上的不同而已。

“巫术经济”本是竞选运动中出现的词，不料它自己却有一段很长的政治寿命。大选期间民主党人企图以此谋利，可是没有取得多大成功。

然而，在现代竞选运动的特定步调中，没有一个总统候选人会保证在讲话或回答问题时不使用能导致自食其果的词句。它总是与你的活动范围形影不离。

目前的总统竞选是在前一任总统竞选结束的那一天以后开始的（有时候是在结束之前开始的：关于我参加1988年竞选的第一个问题是在1984年竞选运动的第一次记者招待会上提出的）。竞选时间长，预选次数多，还有党的干部会，发表各种讲话，进行各种辩论，举行记者招待会，接见记者采访以及召开各种会议——所有这些因素使任何一位参加总统竞选的人在竞选过程中要是不出现一次“失误”或口误，不是不可能，也难以做到。

我曾有过失误。有些是判断错误所致。其他则是由于误解或理解错了。不管怎么说，如果你以压力锅经受的一种严峻考验那样来观察事情的进程，对于了解总统竞选活动中如何会发生失误和疏忽是有帮助的。

一个总统候选人无论到了哪里，一夫之内往往要作出十几个到二十几个决定。这些决定有的可能涉及重要问题，从如何对新近的外交政策突破性

进展作出反应，到他（或她）在活动日程安排得很紧的情况下对同时遇到两个活动项目时究竟该参加哪个作出选择。如果他决定出席甲项活动——一个党的竞选集会，一组顾问们就会告诉他说，向那一群人宣讲对自己没有任何好处；如果他选择乙项活动——一个地方的慈善活动，另一组顾问们则会告诉他说，如果忽视他的政治基地，那对他自己没有任何好处。

与此同时，一个地方电视台的工作人员在屋外等待，安排好五分钟后开始采访，而他的讲话拟稿人就在这时露面，建议把外交政策的发展这一内容“塞进”讲话里。当他审阅这段讲话稿时，又接到现场竞选指挥横跨全国时半路上打来的“紧急”长途电话，说如果能告诉报界这项活动计划有“重要经济问题的讲话”，那对以后筹集基金的销售票将会有好处。这位候选人说他设法回到现场竞选指挥那儿，在“插入语”中作了一些改动，然后告诉他的新闻秘书说，他可以接受采访了。

电视台采访记者及其工作人员进屋了。当他们架好设备后，化妆师设法把照在候选人额头上的亮点弄暗，在摄影机开动前，一位顾问低声说了最末一句话：有一个地方性问题无意中在简况介绍本上遗漏了。候选人即使不必对那个问题表态，也应该知道那个问题。既然他是竞选总统的，人们就期望他对各种层次的各种问题都要熟悉。（在俄勒冈，有一次一位年轻妇女问我在东帝汶问题上的立场。当我回答说，我对东帝汶形势不够熟悉时，她说，“你不知道？可是你要掌管美国的外交政策呀？”）

显然，一个想把失误和疏忽减少到最小限度的候选人必须委托别人来承担责任。但是，不论他一天多么忙或压力多大，当到了要作出关键性决定时，哈里·杜鲁门关于总统职责的话也适用于总统竞选运动：责任是落在候选人身上，而不是落在他的竞选顾问身上。

我会改变全部进程吗？在某些方面是会有些改变的。

首先，竞选总统的费用已经花出去，而由联邦财政法提供的开销权未能使一些候选人免于债台高筑，要多少年才能还清。

与不断飞涨的费用问题有联系的是目前的总统竞选活动要进行四年。这在某种程度上是现代政治性新闻报道类似赛马预测所致（1988年竞选的第一次投票在1984年全国代表大会期间便出现了）。但总的说来，要使那一进程有所变化，这是政治家们及各政党的责任，而不是新闻界的责任。说到底，在起跑门打开之前四年，如果骑师们和马匹没有先去检验跑道的情况，就不会有赛马；而作为一个远在1980年便开始进行竞选活动而得到好处的候选人，我可能成为赞成对竞选运动给予一些时间限制的最后一人了——即使在我们的制度下这样做是可能的。

至于选择候选人的进程本身，依我看来，在选定总统代表的过程中，预选要比党的干部会议好，而党的干部会议又比保密的代表会议好。任何能使进程更接近人民的做法都是好的。

总之，我们选举总统的过程可能遭受到压力，陷于混乱，有时甚至是不公正的：但是我不同意有些人认为需要大规模调整的批评——尤其不同意有些人所争辩的，由于电视可使千百万人看到实况，候选人就无需周游全国“兜售”他的竞选主张。

尽管目前的制度有其缺陷，但也有其优点，那就是它能使总统候选人——总统也一样——走出电视和电子计算机的孤立政治而接触有血有肉的世界。一个候选人可以带着他自己对有关人民的问题的想法投入竞选活动。但

是从听众在演讲会上、答问会上及个别讨论或小组讨论会上的反应中，我一再了解到，人民认为重要的问题，在民意测验中并没有体现出来。

竞选信息通过两种渠道传播。里根总统——当时是州长——在佛罗里达州太阳城讲演中提出的一个方针，赢得听众惊人的反响，其结果使他在1976年竞选共和党总统提名的活动中居于首位。这个方针对巴拿马运河条约表示强烈反对，突然之间使听众从座位上站起来。这是个意外获胜的问题。州长及其竞选工作人员都对听众的反应感到惊奇，但他们迅速理解了这信息：虽然运河问题在任何一次投票中都未曾提出来过，但参加共和党预选的选民们已有深刻的领会，因而这个问题变成里根支持者的口号。

在1980年头几个月里，我沿着同样的方针也有自己的经验。在华盛顿环形路以内的人们说，越南战争和水门事件以后政治上不得人心的就是中央情报局。一大批好莱坞影片和电视剧把中央情报局工作人员扮成支持那种观点的角色。这在华盛顿受到很广泛的欢迎，以至于连一些民主党人也认为在中央情报局干一番是进入白宫的跳板。

朋友们对我的劝告是，我在中央情报局的经历如果非提及不可的话，只应顺便提一提，“别细说”，一个朋友劝我，“那是个输家。”我反复考虑后，最后断定不管是否输家，它是我的一部分经历，不应当回避。因而在标准竞选演说中把我当中央情报局局长作用包括进去，用肯定这个局的成就来进行总结，并且如果当选的话，我保证在世界范围内加强美国情报的能力。

反应如何？不管是预选期间向共和党听众发表演说还是秋季向各派政治力量混合在一起的听众讲话，这一方针无不受到鼓掌欢迎。结果这成了洞察民意的途径之一，这是候选人通过投票选举、通过与华盛顿环形路以内的专家们协商或者通过孤立的电视演播室进行竞选所得不到的。

并不是所有的现实竞选接触都可以使候选人从选民的情绪上，看出真正的问题……

在1980年5月20日密执安州预选前的星期六晚上，比尔·米利肯州长和我在底特律商业区刚吃完奇妙的希腊晚餐——从烤羊肉串到果仁蜜馅点心。我们出去散步以使食物消化，跟着散步的还有零零散散的工作人员，新闻记者和电视摄影师。这不是计划好的新闻活动项目；但是也还有另一面，投票开始之前72小时内一个总统候选人的所作所为没有一件可以正当地说成是非政治性的。甚至即使他什么也不做——乘飞机回家或者在他的饭店房间里休息——也肯定会有人在这种事情上作政治文章。（他是在生气还是过于自信？）

不管会不会有这样或那样的事情发生，比尔和我一直向前走着，后面跟着些摄影记者，突然间有一对中年夫妇向我们走来——说得更准确一点，向我们突袭——那个男的叽哩咕噜不知说着什么，但那位妇女嗓门很大，她叫道：“布什，你是多余的！”当值勤的特工人员潜近时，她朝我的脸挥动她的购物袋。“如果卡斯特罗竞选，我也不会投你的票！”然后，同样突然地，她和她的丈夫穿入旁观的人群中消失了。值勤人员松了一口气。

比尔摇了摇头。“乔治，你认为怎样？”他问。“是赞成还是反对？”

“还没定，”我回答。“把她当作毫不动摇的而又拿不定主意支持谁的人记下来吧。”

过了三天，我们夺取了密执安州，而且得票的幅度很大：城市、郊区、白领及蓝领工人区。我用“我们”一词的意思是指比尔·米利肯和我，因为

只有通过比尔先给我温暖的友谊我再迎接政治现实，才使最后的竞选激烈的预选合我的意。他是密执安州历史上最受欢迎的州长之一，他以其威望支持我，担保我的候选人资格，甚至在全国代表计数表明里根大大领先之后仍然如此。

那天夜晚，我抱着乐观的心情准备上床睡觉，心想密执安的情况可能不同，会改变潮流的方向。但 11 点钟的新闻又使事情回到原来的前景。新闻广播员报道说，里根在内布拉斯加城获得足够使他居于最高位置的代表选票；还有，哦是的，乔治·布什在密执安预选中获得了胜利。

因此，总统提名在密执安州没有问题。但是，那些关注总统提名的人不会不注意到这一点，因为他们已在考虑搞出尽可能最强有力的共和党总统、副总统提名人名单，以便秋季与吉米·卡特和沃尔特·蒙代尔对阵。

10 天后我们在休斯敦一次记者招待会上宣告竞选运动结束。我自己最后承认我们已输了这个事实，但我家的一些成员和密友们思想上转变得慢些。

在竞选运动期间，所有的孩子都加班加点地工作。尼尔到新罕布什尔去，马文到依阿华，而乔治走遍了全国，我们最小的多萝西也一样。讲流利西班牙语的杰布和他的墨西哥出生的妻子哥伦巴，在波多黎各、佛罗里达和得克萨斯州预选期间，到讲西班牙语选民中积极活动。杰布同我的老朋友和编辑唐·罗兹赞成阿拉摩式的竞选方式，在结束时放炮，直放到弹药用尽为止，杰布是赞成这样做的人当中最顽固的一个。

问题是我们的弹药已经用完了。尽管我们作了最大的努力——在最后一个里削减广告费和旅费——竞选活动已有 40 万美元的赤字。其中包括富有献身精神的工作人员的工资，他们是在竞选进入低潮时自愿干的。碰巧——至少像政治财政老手们告诉我的——按现今的标准来看，对一次失败的总统竞选来说，40 万美元算不上多大的亏损。但我决心尽快全部付清，包括拖欠的工资在内。

因此，又弯回来作最后一轮的筹集基金工作。从某种程度上说，这是所有竞选旅途中最令人鼓舞的一次旅行，因为，再没有比男人女人们为了不是正在失利而是已经输掉的竞选活动而作贡献的忠诚和友谊更伟大的了。最后一站安排在伊利诺斯州克林特弗兰克的家，那天是在全国代表大会召开的前一天。总账还清了。我们去底特律时，除了不能以美元偿付的一笔外，已是无债一身轻了。

## 第九章 只有总统才能在南草坪降落……

1981 年春 空军二号

欢迎您乘坐我们的飞机

飞行情况报告

从得克萨斯州的奥斯汀飞往马里兰州的安德鲁斯空军基地

距离为 1370 法定英里

飞行时间为 2 小时 29 分



请把您的表拨快 1 小时  
下午 6 时 40 分抵达目的地  
途中将飞经华盛顿上空  
沿途飞行情况良好  
目的地天气预报  
气温为华氏 65° 有阵雨  
西风 20 英里 / 时 多云间阴  
飞行队长  
奥查德少校

这件事是作为副总统的一次例行出访开始的，尽管我担任副总统才 2 个月 10 天，但我还没有静下心来考虑任何“例行”的事。座机使人产生敬畏之感，这倒不完全是由于它的大小和“空军二号”的称号。

人们告诉我们，这是一架波音 707 飞机，林登·约翰逊当总统时乘坐过该机。舱内由活动的隔板把前舱的工作人员使用部分和总统专用部分分开，由电子装置控制房门的开关。据说，林登·约翰逊喜欢在其座机里安装活动隔板和像变魔术似地忽隐忽现的家俱。现在，除了一张由按钮控制升降的肾型会议桌和一架放在工作人员舱内右舷睡椅后的小型黑白电视机外，大部分电子玩意儿都不见了。

在空军手册上，这架飞机的正式编号为 86970 号机。在林登·约翰逊当总统时，这架飞机曾多次出现在得克萨斯州的上空。那天早晨，我们由华盛顿飞往沃思堡，作同样格局的飞行。

我们在早晨 8 时 45 分登机，同行的有：工作人员、客人、新闻记者和特工人员。这又是副总统“例行”旅行的一部分，我对这种大规模的随同人员尚未习惯。自从我在萨帕塔近海石油公司工作时削减费用之日起，我出外洽谈业务总是倾向于只带一二个随行人员。现在，在随行人员中有 10 来个记者和摄影记者，七位客人和一些特工人员，更别说一名官方指定的医生、一名白宫通讯专家以及一名侍从武官。

我的日程虽不多，但排得很紧，没有浪费时间的活动。这次旅行往返需 12 小时，清晨离开华盛顿，当晚返回。中间停两站：沃思堡和奥斯汀。日程上还包括三次演说，与比尔·克莱门茨州长的会见以及两次“供新闻界使用”（在当副总统前，我就知道这是记者招待会）。

副总统得克萨斯之行的日程安排

1981 年 3 月 30 日 星期一

上午 8 : 55 (东部时间) 离开安德鲁斯空军基地去得克萨斯的沃思堡

上午 10 45 (中部时间) 副总统抵达沃思堡卡斯韦尔空军基地

上午 10 50 副总统离开卡斯韦尔空军基地去海厄特·雷金西饭店

上午 11 10 为新开的海厄特·雷金西饭店剪彩（该饭店以前为得克萨斯奥尔德饭店）

该饭店是得克萨斯州有名的标志，是得到内务部承认的全国性历史遗址。在我们动身前往沃思堡作重要演说前，将在这儿发表一个简短的讲话。

中午 12 00 在得克萨斯州和西南牧牛人联合会午餐会上讲话。午餐会在塔兰特县会议中心举行

下午 1 20 副总统离开会议中。G 回卡斯韦尔空军基地

下午 1 45 空军二号离开卡斯韦尔空军基地去得克萨斯的奥斯汀

在奥斯汀的主要活动是在得克萨斯州立法机关演讲。同我一起前往的有沃思堡的民主党众议院多数派领袖众议员吉姆·赖特以及休斯敦的众议员比尔·阿切尔和达拉斯的众议员吉姆·柯林斯，后两位均为共和党人。1970年比尔继我之后成为第七选区的众议员。

飞往奥斯汀的时间是45分钟，这是一次“例行”飞行。但是当飞机在卡斯韦尔机场的跑道上滑行时，负责保护我的特工人员埃德·波拉德来到我所在的前舱。告诉我华盛顿来的消息说，有人企图行刺里根总统。第一份报告说总统情况良好，但是“两名特工人员被击倒了”。

“发生在什么地方？”我问。

“在华盛顿希尔顿饭店外边，”埃德说。“我们得到更多的消息时，我会告诉您的。”

埃德离开前舱几分钟后，我接到了国务卿黑格从华盛顿打来的电话。飞机上的电话是无线电信号传送的，这意味着我们的谈话可以被世界任何地方收听到。艾尔说得很警惕。

“发生了意外，”他说。“大家觉得，你得尽快返回华盛顿。”他最后补充说，一份密码电报将在几分钟内通过电传传到飞机上。

当舱内的电话铃再次响起时，密码电报已通过电传机传来。这是唐·里甘打来的。

他敦促我取消奥斯汀的日程，飞回华盛顿。唐作为财政部长，负责特工人员的活动。任何行刺总统的企图都是对特工机关的警告，这可能是一个更大的阴谋的一部分。

几分钟后，电传的消息已传完并译出。埃德·波拉德早些时候的报告仅是一部分情况。总统被击中。就在我们开始降落在奥斯汀的罗伯特·米勒机场时，他仍在华盛顿的乔治·华盛顿大学医院内动紧急外科手术。

我不得不想这件事，但我并不愿想这件事……

几小时前，在得克萨斯奥尔德饭店，我曾为那块全国性历史纪念牌剪彩。在那儿，约翰·肯尼迪度过了1963年11月21日的那一夜，就是他去达拉斯访问的前一天。

甚至我们乘坐的飞机都在那次悲剧性的旅行中扮演了一个角色。当时的副总统约翰逊在1963年11月21日陪同肯尼迪总统访问得克萨斯州时，乘坐的就是这架“空军二号”飞机……

当我们在奥斯汀着陆时，才开始对发生的无法无天的事有所了解，飞机上小黑白电视机传来了清晰的影像和声音：总统在跨入他的轿车前，微笑着向大家招手致意，枪响了，人们拥向道旁，特工人员同嫌疑分子搏斗，总统的轿车加速开走。

我决定缩短我的日程，直接返回华盛顿。我们只在奥斯汀加油。飞机一着陆，我就给白宫打电话。我的办公室主任丹·墨菲告诉我在华盛顿希尔顿饭店所发生的一切。除了总统，还有三人负伤，特工人员蒂姆·麦卡锡、哥伦比亚特区警察局官员汤姆·德拉汉蒂和白宫新闻秘书吉姆·布雷迪。

埃德·米斯向我介绍了里根总统的情况。一开始，总统并不知道他负伤了。只是由于特工人员吉里·帕尔动作机灵，重新调整了路线，使轿车驶往附近的乔治·华盛顿大学医院，才防止了一场悲剧的发生。现在总统还在手术室内，关于他的情况没有任何新消息。南希·里根在医院等着。也许要等很久，要好几个小时之后，我们才能了解情况。

我挂上了电话。州长和丽塔·克莱门茨同得克萨斯州的州务卿乔治·斯特雷克将一起到飞机上来，我已准备好欢迎他们。但是，在此之前，我把自已关在飞机的前舱，以便集中思想。我还作了祈祷，不单是为了美国总统，也是为了一位我所了解和尊敬的人。

从我在底特律的庞恰特雷恩饭店接到电话，听到电话里一头的声音在说：“你好，乔治……”的那一夜以来，已过去了八个月。当罗纳德·里根要我在其候选人名单上担任副总统职位时，我对乔治·布什会作为他的竞选伙伴的第一个选择并不抱幻想。在底特律之前，我知道，里根对我是有保留的，尽管这些保留并不带个人色彩，但这些保留使其在给我打电话前考虑再三。

可是，从提出一致的全国候选人名单的角度来看，事情可能会更糟。约翰·肯尼迪和林登·约翰逊在 1960 年的政治联盟使两位有着个人分歧历史的政治领导人联合在一起。

这些分歧要回溯到肯尼迪作为一名资格不老的参议员时期，他并不听从民主党多数派领袖约翰逊的意见。作为副总统，约翰逊被排除在白宫外圈之外。

我与罗纳德·里根的关系是从一个不同的基础开始的。我们在竞争总统提名时的争论从未留下什么不好的感情，这是因为我了解，里根的本性使他对与其共事的人都很器重。事情很清楚，一旦他对副总统职位作出决定后，他就把里根—布什的候选人名单不单纯看作是适合于一时需要的政治联盟，而且看作是一种伙伴关系。我们将一起竞选，一起服务。

这不是对谁是资历更深的伙伴还有什么怀疑。但是作为总统，罗纳德·里根要比在其之前的任何总统更多地消除了美国这两个由选举产生的最高职务之间的壁垒。吉米·卡特值得称赞，他在白宫中给了华尔特·蒙代尔一个办公的地方，从而提高了副总统的威望。卡特和蒙代尔甚至还达成了一项书面协议，其中谈到他们两个办公室如何一起工作。但是，卡特看来还是让他的副总统在政治上和个人间保持一定的距离，正如他对内阁大多数成员所做的那样。一名卡特政府的官员跟我说过，蒙代尔在白宫的办公室是徒有虚名。

作为副总统，在白宫也给了我办公的地方，是蒙代尔用过的同一办公室，位于椭圆形办公室走廊那边。但是罗纳德·里根做得比这个还要多，他不赞成哈里·杜鲁门的名言：“总统有必要组织他自己的幕僚，而副总统只能留在门外，不管他们两人多么友好。”

里根总统建立了他自己的工作班子；但自我们在 1 月 20 日宣誓就职以来，他甚至将副总统弄进白宫的圈子里去。因此，我们相互间的信任和友谊也与日俱增。

“在安德鲁斯基地可能会有一大群人。先生，要是您不介意，我们想将飞机停在停机棚内，在那儿下飞机。”

埃德·波拉德和特工人员仍然还不清楚，向总统开枪的人是一个人单干的还是一个阴谋的一部分。在通常情况下，安德鲁斯空军基地被认为是一个安全的地方，但对特工人员来说，出现了有人想行刺总统的情况，那就没有“通常情况”可言了。来自华盛顿的消息说，那个行刺未遂的人设法进入了华盛顿希尔顿饭店外面记者呆的地区。埃德曾受过这样的训练：预料那些意想不到的事情。因此。在一条敞开的飞机跑道上作一次“通常”的着陆，似乎是在作不必要的冒险。

华盛顿方面传来的消息很零碎，有些消息也不可靠。我们围聚在前舱闪烁的电视机前。竭力想把首都发生的事情连缀起来。有一条电视报道说，吉姆·布雷迪已经死了。

几分钟后，又有消息说，该报道不确切。吉姆还活着，但情况危急。

同时，总统仍在手术室内，我们只有等待——等待和保持镇静。在客舱内，副新闻秘书秀兰·格林正在大力向随行记者通报所发生的一切。他们想找我谈，我告诉秀兰，这不是向新闻界发表谈话的时候，除非我们有更多的情况。

我们正向东飞，飞向昏暗。空军二号开始降落，尽管我们离安德鲁斯空军基地还有一段距离。我与总统工作人员之间的联系人是埃德·米斯。大家一致同意，我们一着陆，我就去白宫会见内阁和国家安全委员会的成员。尽管我们还没有关于总统健康情况的消息，但是对全世界我们的朋友和潜在的敌人发出美国政府并未瘫痪的信号是至关重要的。

等待。接着，在下午 6 点 08 分，我的一名工作人员蔡斯·昂特迈耶在我挂上电话（我们一直在等的电话最后终于打通）后，对了一下表。

是埃德·米斯打来的电话。他讲了这样的消息，总统已离开手术室。他们找到了子弹。一切情况良好。

总统脱离了危险，但仍有工作要做。首先，我要会见内阁和国家安全委员会的成员。

然后，我要向白宫记者团发表一个声明，并回答问题。

在我们预定于安德鲁斯降落前 45 分钟，埃德·波拉德和我的空军侍从武官约翰·马西尼中校来到前舱从头至尾地讲述了一下我们抵达时的后勤问题。全体随行人员也一起听了。当我们慢慢降落时，约有五六个人挤进了前舱。天已昏暗。通过前舱的舷窗可以看到弗吉尼亚乡村的灯光在地平线上闪烁。

马西尼有一点要说。在通常情况下，一天的旅行结束时，我要登上海军陆战队的直升飞机，飞往马萨诸塞大街靠近副总统官邸的降落场下机。中校说，但是现在的情况非同一般。飞往官邸然后坐车去白宫，这将浪费宝贵的时间。更简单的是直接飞往白宫。

讨论中有两点赞成采取这一建议。第一，内阁、新闻界和国家安全委员会的成员正在等着；第二，我们估计到达安德鲁斯的时间是晚上 6 点 40 分。直奔白宫，我们将及时赶上晚上 7 点新闻网的新闻节目。用电视现场播放副总统抵达白宫的实况，让全国放心并告诉全世界，行政部门还在有效地行使职权，还有什么比这更好的办法呢？

从逻辑等方面来说，这很有道理。但有些事我总感到有点不对劲。总统还在医院……海军陆战队二号从天而降，螺旋桨在啦啦作响，副总统走下直升机后去接替……

的确，电视播放得很好。但我认为，我们要向全国和全世界传递的不是这样的信息。

我告诉马西尼，取消他的应急抵达计划，我们还是按照惯例办。

“我们将在交通高峰时间去城里，”他指出。“马萨诸塞大街的交通将使您抵达白宫的时间要多花 10 到 15 分钟。”

“也许是这样，但我们非得这样做不可。”

马西尼点头称是。“是的，先生，”他说，朝前舱门走去。他看上去有

些迷惑不解。

我感到应该向他作一些解释。

“约翰，”我说，“只有总统才能在南草坪降落。”

约翰·马西尼在做他认为要做的事，而我在做我认为该做的事。

不把海军陆战队的直升机降落在白宫的南草坪，这只是应用我要采取的如何成为一名能发挥作用的得力的副总统的基本准则的第一条。这是所有准则中最基本的一条。这说明，全国在同一个时期只能有一位总统，而副总统不是总统。

总统遇刺时，我担任副总统的工作才 70 天。可是，我已经了解到，有些人似乎并不懂得这条原则。当代的副总统是一个在我国的政治体制中最被人误解的民选职务。人们不是太不重视这个职务，就是过分重视这个职务。

那些不太重视该职务的人是从过时的角度来看待它的，就像艾森豪威尔时代以前的情况那样。到艾森豪威尔当了总统才提高副总统的地位，把理查德·尼克松拉进内阁和国家安全委员会的会议。在尼克松之前，副总统是不参与白宫的决策进程的。副总统的办公室在国会山上，即使白宫内圈的人想到他们的时候，也是从严格的宪法角度来看待他们，只要总统活着，副总统的工作就是主持参议院。如此而已。

人们认为副总统不是什么像样的工作，要追溯到美国第一任副总统约翰·亚当斯时期。当时，乔治·华盛顿担任总统的年薪是 2.5 万美元，而亚当斯担任副总统的年薪为 5 千美元，即使以 18 世纪的标准来衡量，这个薪水对全国第二个最高民选职务来说，也不算多。但是，还是有人认为，这个薪水太多。因此，向国会提出一项法案、要削减联邦预算，取消副总统的年薪，改之以日薪。

虽然这一法案没有通过，但由此产生的看法在近两个世纪后仍普遍存在。认为副总统是一个无用的附属物的观点在一些人中间仍阴魂不散。小阿瑟·施莱辛格就是一个，他竭力主张修改宪法，取消这一职务。

与此相反的另一一些人则认为，可把副总统称为“代理总统”。因为当代的副总统在白宫一政府办公大楼里拥有办公室，并出席内阁和国家安全委员会的会议。因此，人们认为，他们拥有他们事实上并不拥有的宪法和政治权力。

在我担任第一任副总统期间，我不断受到朋友们的敦促，建立一个我自己的工作班子，好像这是在搞竞选活动，他们着眼于扩大我的政治基础。我却反其道而行之，并指出，任何总统最不喜欢的事情就是一个副总统有他自己的日程和个人政治上的打算。

一些新闻媒介的成员也反映了这种把副总统当作“代理总统”的看法，尽管方式不同。几乎是从我当副总统的那天起，一些记者经常向我提出的一个问题就是：“嗯，我们知道这是政府对这一问题的正式立场，但您的看法又是什么呢？”

我的回答总是同样的，因为一位副总统可以在一个问题上同总统持不同意见，在白宫进行决策的过程中可以表示这种不同的看法。但是，一旦总统作出了决定，事情就定了。

这种回答总是不能使那些爱刨根问底的记者和专栏作家们满意。但是，考虑一下另一种情况呢：总统对一个外交政策的目标采取了立场，副总统则对这一立场不满，并在一次重要的演说或采访谈话中公开发表自己的看法。

在国内，对那些反对总统政策的人来说，他也许会成为一位英雄。他甚至会受到社论（那些反对总统的社论）的赞扬，表扬他的“独立”。但是，在国外，美国政府最高层的任何分歧都只可能被潜在的敌人看作是薄弱环节，在外交和宣传上加以利用。

全国在一个时期只能有一位总统，这一点是基本的。如果哪一天，一个心怀不满的、自私自利的副总统用公开向总统挑战的办法，向白宫宣布内战，那么我国的政府体制将陷入严重的麻烦。

早些时候，我认识到，一个副总统要发挥作用，最重要的一个因素是总统与副总统之间基于相互信任上的相互尊重。为了取得和保持总统的信任，我采取了五条基本准则。

除了了解我的工作的界限——谁能在南草坪和不能在南草坪降落这条准则外，其他四条是：

第一，在白宫的一些决定或政策不得人心时，不要玩弄机会主义的把戏，使自己与总统疏远。在1984年再度竞选时，一些政治观察家批评我在一些问题上与白宫划不清界线。当时我感到，现在仍然感到，由于总统的深得人心，才使我成为副总统，我应该对他忠心耿耿并支持他。

上述这些观察家还辩解说，一位副总统能以自己的能力当选总统的唯一途径是与在职总统闹分裂。我不同意这种意见。在竞选总统期间，一个副总统可以明确讲清楚，一旦他当选总统时，他在全美国要办的事是什么。但是他不能见风使舵——在顺利时与总统一起，一有风吹草动，即批评他——又要保持人家的信任。

第二，不要搞华盛顿的泄密游戏。我当副总统之后不久，一处有名的专栏作家找我，他说，他与我的前几任中的一位有过一种特殊安排。每隔不久，他们就聚在一起，作一次背景性的，不作归属的谈话。专栏作家得到一些白宫一行政办公大楼周围发生的情况。

作为报答，他经常对他的“高级提供消息人士”予以好评。通过第三方提出的问题是，我对类似的安排是否感兴趣。

我在华盛顿呆得也够久了，我很了解一个记者和一位政府官员之间的这种友好的互惠并非什么不寻常之事。事实上，早晨看报纸，确认“高级”消息透露人已成了一种游戏。由于在三届政府里工作过，我也知道，普遍的感觉是“我最好还是注意一下我所讲的话，也许这些话会发表在明天早晨的《华盛顿邮报》或《纽约时报》上，抑或三年后的某本书上会出现这一讲话”。没有什么比这种感觉更束缚人们在白宫内阁或会议桌上的讲话自由了。

因此，我传话给那位来询问的专栏作家，我乐意同他在任何时候像同其他记者一样，在同样公开的基础上交谈，但是我对被人作为未说明身份的“高级提供消息人士”不感兴趣。因为我认为，所有谈有关白宫政策的会见和谈话都是机密的，不是为写作和销售“了解内幕者”的书籍提供材料。

这又直接涉及到第三条准则，我称之为斯托克曼准则：进行任何采访谈话都要作记录，即使是与朋友作采访谈话，特别是你要把他们继续作为朋友的话。这样，一旦以后你看到或听到你的话在报刊上被人引用，你就不大会感到惊讶。与此有关的实例是戴维·斯托克曼和记者比尔·格赖德。

1981年年底的一个早晨，一个可怜的身穿一套深蓝色西服的熟人来我的办公室，征求我的意见。他就是管理和预算局局长斯托克曼。他告诉我12月那期的《大西洋月刊》刊登了一篇文章，题为《戴维·斯托克曼的教育》。

该文是格赖德根据他同戴维的谈话写的。文章极为详细地叙述了政府内部关于预算辩论的情况，并将管理和预算局局长斯托克曼描绘成是一个醒悟了的“反里根者”，他对总统的财政计划不再有信心。

由于斯托克曼是该计划的设计者之一，格赖德的文章对国会山上民主党批评总统的人有利。戴维看来有些心神错乱。他说，他不知道他的话会这样被引用。

戴维·斯托克曼在摆弄数字方面是我在华盛顿见到过的最年轻有为的人之一。他对联邦预算那些最细小的细节都了如指掌，令人敬佩。总统对他完全信任。可以不夸张地说，他是削减政府预算和减少官僚主义浪费的行政计划的切削刀。除了总统本人以外，没有一位白宫发言人比管理和预算局局长更与“里根经济学”融为一体了。因此，格赖德的文章有可能使总统不仅在公共关系上而且在政治上处于尴尬处境。我心中想的问题是，像戴维·斯托克曼这样聪明的人怎么能陷入陷阱呢？

戴维告诉我，比尔·格赖德虽然是一位批评政府的人，但是是他的老朋友。他和格赖德不时在白宫旁拉斐特公园对面的哈伊—亚当斯饭店共进早餐，谈论戴维在管理和预算局的工作。这种会见本来是“不列入记录”的，可是戴维说，那位记者把这些谈话录了音。这显得有点天真了——想想把你“不列入记录”的谈话录进了毫不隐蔽的录音带中！但我让这件事不了了之了。我的想法是，任何人都该允许犯一次错误。

当戴维讲完了他的故事后，我建议他尽快去椭圆形办公室，同总统约上一个时间，告诉总统他刚才跟我讲的事。“承认你犯了错误，并道个款，”我建议他。“总统是一个讲公道的人，他很器重你。让他知道你感到很对不起，然后听其自然吧。”

这场斯托克曼—《大西洋月刊》胡闹的高潮是戴维与总统共进午餐，向他道了歉。

由于罗纳德·里根的谅解，斯托克曼摆脱了困境。

四年以后，在戴维离开政府后，一本厚厚的书出版了。该书不仅重复了他告诉格赖德的事，还大大发展了，而且还详细地直接援引了他与总统午餐时的谈话。这次戴维不能再声称他被误解了或者认为他是作不列入记录的谈话了。他自己写了这本书。

最后一条准则是，一位副总统对总统除了应该忠心耿耿之外，还应该有很好的判断，不管他和总统对一个问题的看法是一致的还是不一致。

当然，这需要有一种像总统那样的人品才能允许副总统有不同意见，即使是私下。

这种人品要强大得足以不去抵制或憎恨一个反面意见。这是领袖人物的一种力量，它来自内部，而不受狂言和威吓的影响。

我们最强的一位总统亚伯拉罕·林肯是位讲话温和的领袖，由于他的内心充满自信，故能把那些刚愎自用、暴躁个性的人吸收进他的内阁。林肯听取他人的意见，也常被误解为软弱。他爱好在内阁会议上和公开场合讲笑话，被批评他的人看为轻浮和注意力不集中。但是在关键时刻，总会出现一个有思想的林肯，一位指挥若定的领袖。

罗纳德·里根在历史上的地位不会由当代作家和历史学家来树立，而是要由21世纪的作家和历史学家来树立。然而，从80年代的领导这一角度来说，里根的记录是这样的一位总统的记录，他有决心，也有办法使国家朝

着不同于过去 20 年所走过的方向前进。

如果美国在 70 年代后半期患了一场像里根的前任所声称的“全国性病疾”的话，那么里根把这个病治愈了。说得更恰当一些，就是他以其无限的乐观和自信鼓舞公众恢复了对美国基本健康的信心，这个美国，当时对自己已经丧失了信心。

这种自信反映在里根的组阁上。过去这六年半，内阁开会期间坐在桌旁的都是一些意志坚强的人士。这些人也许会使一个软弱的总统感到威胁。这里只列举几个人：亚历山大·黑格，他想影响美国外交政策的方向，像亨利·基辛格在尼克松—福特年代那样；乔治·舒尔茨，一位在气质上与黑格不同的国务卿，但是在坚持己见上并无二致；国防部长卡普·温伯格，一个思想敏锐、富有经验的行政管理者；财政部长唐·里甘，是位意志坚强，不在争论中后退的人；商务部长麦克·鲍德里奇，一位非政府部门的专家，有敏捷的头脑；而吉姆·贝克，他在总统的第二任期内使财政部变得足智多谋，就像他在总统第一任期内作为白宫办公厅主任时所表现的一样。

这些内阁人员过去和现在没有一个是“唯唯诺诺的人”。相反，里根“共同”管理作风鼓舞着大家在内阁会议上畅所欲言，因此总统可以听到各种各样的意见，然后把讨论引回到基本原则上来。

内阁会议为总统提供了唯一的真正机会来广泛了解行政部门的运转情况，与各部门保持联系。对许多内阁成员来说，这是他们在一个星期内直接与总统交流情况的唯一机会。我了解这一点，所以我认为副总统在这些会议上的作用是有限的。由于公开地直接接近椭圆形办公室，我有大量的机会可以对政府的政策和一些问题成功地提出意见。因此，不必占用内阁的时间，或使总统非得对其副总统提出的意见作“是”或“否”的决定。

最富有成果的会见是每个星期四我与总统的聚会，我们两人，没有工作人员随同，单独在一起进午餐。地点不是在与椭圆形办公室毗连的一间小办公室里，就是在南草坪的阳台上，如果天气许可的话。菜单很少变化。我们利用这一机会尽情品尝墨西哥的菜肴，第一道是未发酵的玉米薄饼加调味汁，然后是干奶酪汤或干辣椒，接着是果汁与牛奶制成的冰糕，除非当天晚上有重大的国宴。若是那样，我们就选吃白宫服务员端来的汤和水果。

没有正式的议事日程。有时，他问一下我正在做的一件特定的事，或者假如我的日程上即将要出国访问，我们就讨论一下他要我向外国东道主传递的口信。这些午餐都是很轻松的，谈话的内容很广泛，从国事到一般闲谈。靠得住的是，我一定会带着一则有时两则他听到的新笑话回到办公室去，他要我传给别人听。

华尔特·蒙代尔在我接替他当副总统时，曾给过我一些忠告。“不要承担任何方面的责任。”他告诫说。他这样说，是指不要承担涉及政府具体政策方面的长期任务。

在承担任何行政任务时的一般规则是：如果没有权威去顺利执行的话，就不要承担对某事的责任。副总统在任何行政方面的权威来自白宫，但有时界限很模糊。由于华盛顿是一个地盘意识很强的地方——没有比在权力中心或靠近该中心的地方更这样了——一位副总统如果被人认为是越界的人就可能与白宫工作人员或某个内阁成员走上冲突的道路。

一位副总统承担一项威胁到他人地盘的工作可能发生的一个最好（或最坏）的例子是纳尔逊·洛克菲勒在 1974—1975 年担任副总统职务时。由



于洛克菲勒有担任纽约州州长的经验，因此他希望在制定福特政府国内政策方面起重要作用。但是他在负责白宫国内委员会时，很快就同白宫的工作人员发生了麻烦，尽管他是在福特总统授权的情况下工作的。洛克菲勒为福特政府制定的国内政策就是同白宫工作人员的那套合不到一起。

我在担任中央情报局局长时，有一次曾在行政办公大楼拜访过洛克菲勒，他花了整整 20 分钟向我抱怨白宫的工作人员。“我同总统的关系不错，”他说，“但是那些该死的工作人员使我难办。”

洛克菲勒学到的东西是，在奥尔巴尼当第一号人物并未能使他当好华盛顿的第二号人物。他在地盘战中打了败仗。任何副总统只要逾越了这条无形的界线，那他势必会如此。

但是，假使有一条明确的权力和责任的界线，我觉得，在国内方面有些重要任务我是能够和应该执行的。如：

削减联邦条例。总统在其国内政策方面的第一个正式法令是任命我为削减条例特别任务小组的主席。和我一起工作的有管理和预算局的吉姆·米勒，还有我自己的工作助手博伊登·格雷。特别任务小组在制定政策和取消及修改了成千上百条不必要的联邦规则和条例以后，于 1983 年 8 月提出了一份报告。我作为主席能够实现我们 1980 年竞选时的一个主要许诺——减少官样文章和不让联邦政府骑在美国人民的头上。

南佛罗里达特别任务小组。1981 年一个平民代表团来到华盛顿呼吁加强联邦在迈阿密禁止毒品贩运的活动。埃德·米斯（当时白宫的工作人员）和我会见了该代表团。由于这次会见，总统建立了一个特别任务小组来对付国际性毒品走私活动。我领导了这一小组和一年后建立的基础更广泛的全国边境禁止麻醉品系统。我的办公室主任丹·墨菲在与五角大楼、海岸防卫大队和民间机构协同努力制止非法毒品进入美国的工作中起了关键作用。

我自己和这些小组的工作使人们更深刻地了解到毒品对我国威胁的范围，以及我们已被卷进了一场反对非法毒品贩子的战争——这不仅是譬喻的说法，而且是名符其实的。

伤亡是有的。在南佛罗里达特别任务小组成立后一年多一点的时间，我向酒精、烟草和武器局的两名年轻勇敢的侦缉人员阿里埃尔·留斯和埃杜阿尔多·贝尼特兹的家属颁发了追认的勋章。他们两人在逮捕国际毒品贩卖者时被残忍地杀害。

代表总统到国外去——不仅去参加国葬，而且也去执行特别任务——是现代副总统职务的另一方面工作。从 1981 年到 1987 年春天，为了执行总统礼宾性和实质性的任务，我去过 73 个国家。这些旅行中最重要和令人难忘的有：

1982 和 1984 年的莫斯科之行。第一次，列昂尼德·勃列日涅夫于 1982 年 11 月去世，接着他的接班人尤里·安德罗波夫于 1984 年 2 月去世，这使我目睹了世界上历史最久的极权主义社会的权力过渡。下面是我参加安德罗波夫葬礼期间所作的一些个人札记：

当我们从机场进城时，街上空荡荡的，既没有车，也见不到人。与 15 个月前勃死时一样沉闷。我们到了目的地，还是勃在国葬前供人瞻仰的同一个地方，又看到抬着花图的士兵，在外面排队等候的群众。看不出有什么悲伤，也不见流泪……一个礼宾官员把我们匆匆引入，我们随其他代表团走上石级，我们的士兵费劲地抬着上面写有“美国”字样的花圈……霍德华和我

走到遗体前，致了敬意。我向安的儿子伊戈尔·安德罗波夫走去，他感谢我们来参加葬礼……当我们离开时，好奇的目光跟随着我们，我们走过长长的队伍，呼吸着莫斯科冰冷的空气……又一次有一种奇怪的感觉，一个没有上帝的葬礼……

第二天早晨，在送葬前，我到巴基斯坦大使馆的公寓楼里会见了齐亚总统。门厅里有许多苏联士兵。没有防窃听的设备，所以我们只好打牌子来“谈话”。我们认为，这个地方是有人安了窃听器的。我们举了一张写有“阿富汗”的牌子……“哦，是的，情况不好也不坏。”……我们无法讨论正经的事，但是用牌子来谈话看来还是一个好办法……（稍后，）在检阅台上，你可以看到他们所有的人，老的和新的领导人……戈尔巴乔夫是一个新人；罗曼诺夫是一个新人……

会见契尔年科……他看上去比他站在寒风凛冽的检阅台上要健壮些。他不时微笑着，但是说不上他是不是友好。总之，总统决定不来是对的……

塞班岛、中国之行。1985年10月中，在去北京的途中，我们访问了塞班岛，这使我回想起上一次在那儿的情况。我坐在总督府，眺望着碧蓝的大海，当年我服役过的美国航空母舰“亚钦托”号和远处的战舰炮击高地时。我的中队掩护登陆的情景还历历在目。

那是1944年的夏天。我记得那滚滚浓烟，我们接近敌人海滩阵地进行扫射的场面。

不知怎样，当时好像没有感到是在战斗，至少不像人们在海滩上感到的那样。

后来，有人谈到日本人的家族在该岛的尽头跳下悬崖自杀的事，因为有人跟他们说，美国人将把他们统统杀死。甚至在此之后，还有日本兵进入丛林，挖穴而居，尽管日本已经投降。简直无法相信，41年前在这个美丽宁静的岛上打过一场仗，而我还曾参与其中。

四天以后，我们到了北京。在那里，我看到了不同的变化。10年前，我曾出使中国，我常常怀疑中国是否会真正现代化。一些70年代穿着毛式上装的政府官员，现在已穿上三件式的西装，不坐他们的“红旗”车，而改坐“奔驰”轿车了。

还有一些其他的变化，而且是更为重要的变化。邓现在谈到台湾的口气不同于前了。

他说，台湾可以保留自己的政府、经济和军事体制，还谈到了“一国两制”。可是有些事情则没有变化，我想永远也不会变了。邓一天仍抽好几包烟。在我们谈话的1小时20分钟里，他抽了8支烟（我数的）。

他们安排我们住在迎宾馆，住在里根总统访华时住过的同一套房子里。在我们访问的最后一个晚上，举行了一次便宴——与正式国宴相比而言，总共约有30名来宾。席间，有加奶油的蜗牛汤、裹在芝麻软饼里的北京烤鸭、牛肉、加里福尼亚酒。中国人颇能适应。李先念是东道主。他一开始就说，那天晚上是“真正友好的一晚——不发表祝酒辞了。在宴会上所有的讲话都是老一套，使人听了生厌”。我说，“我完全同意，非常感谢”。并撕掉了我的讲话稿。大家都很放松，这可能是我出席过的一次最好的正式宴会。

同10年前相比，情况不一样了，非常不一样了。当时，美国联络处才30个人。现在美国大使馆有300人，这是认识到当前和今后我国与中国关系的重要性。

萨尔瓦多之行。原来的想法是我在布宜诺斯艾利斯参加劳尔·阿方辛总统的就职典礼后回国途中在萨停留一下。我告诉我国驻圣萨尔瓦多大使汤姆·皮克林，我会在那儿停一下。结果，那次停留变成几年后难忘的访问之一。

萨尔瓦多当时正试图同显然是由萨的共产主义邻国尼加拉瓜发起的游击运动作战。

萨尔瓦多政府为了求得生存，需要美国的援助。可是该国的敢死队——一帮极端分子，他们在1981年谋害了罗梅罗大主教和四名美国教会妇女，然后在同年谋害两名美国劳工顾问——正在损害我们通过国会取得支持基金的能力。

我的任务是告诉阿尔瓦罗·马加尼亚总统和萨尔瓦多高级领导人（包括将被选出来接替马加尼亚的那位何塞·纳波莱昂·杜阿尔特），而最重要的是那些掌管萨军方的司令，如果他们希望美国继续援助的话，那么敢死队的活动就得停止，人权应受到尊重。

这一口信必须强有力地传递过去，但又要不冒犯正在为抵制马列主义在中美洲传播而战的主要盟国。

我们的到达根本不像我所见过的国事访问。到处是武器，并不是为了鸣放19响礼炮。

在“空军二号”降落后，我们改乘直升机。我们被带到几英里外的一个开阔地，在这片地的边上有一些矮灌木丛。可以见到一些身穿伪装军服的军人，他们手中拿着枪，随时准备着射击，防范任何可能发生的来自左翼游击队或右翼敢死队的进攻。

我们的车队匆忙开到附近的一个地点。到处是军队。我们举行了一系列会晤，几小时后又参加了一次“国宴”。“国宴”是在一间狭长的拥挤不堪的房子里举行的。该国几乎所有重要的政界和军方人物都来了。当我环顾餐桌时，我便能更清楚地懂得门外显示力量的理由了。这不只是为了美国副总统。只要有一枚对准目标的火箭或一颗炸弹，该国的全部领导人就会被一扫而光。

我的祝酒辞，我想我从来没有发表过一个经过那么仔细推敲的正式祝酒辞，以将美国的口信传过去。

“总统先生，”我说，“您和许多其他萨尔瓦多人在反对暴政和极端主义的斗争中显示了非凡的个人勇气。”接着是另一半口信：“但是，你们的事业正在受到少数反动派的谋害暴力的破坏……这些右翼狂热分子是苏联人、古巴人、桑地诺分子和萨尔瓦多游击队最好的朋友。他们采取的每一件谋害行动都毒化着我们两国之间的深厚友谊，却有助于外国把独裁统治强加给萨尔瓦多人民。这些胆怯的敢死队的恐怖分子像左翼恐怖分子一样，对我，对里根总统，对美国国会和美国人民来说，都是令人反感的。”

我感到，我的讲话是有影响的，但是不是那种以喝采或鼓掌多少来衡量其成败的讲话。直接的反应看来不错，但我的成功与否只能由我们离开之后所发生的事来衡量了。

四年多后，萨尔瓦多仍前途未卜，但是该国已与中南美洲日益增多的民王国家一起取代了旧的寡头政治和独裁统治。在圣萨尔瓦多度过的那紧张的七小时在这一进程中起了什么作用是难以测量的。可是我知道，我在1983年12月传递了我们的口信。

贝鲁特之行。这是我进行过的或应邀作为副总统进行的一次最艰难的国外旅行。在一辆满载炸药的卡车冲进贝鲁特美国海军陆战队的营房后，有241人炸死。所有老的词汇——悲惨的、极凶残的、毫无理智的——都无法使他们起死回生，或者阻止恐怖分子在另一个时候，另一个地方再次进行攻击。

这是1983年10月，在美国驻黎巴嫩大使被杀害七年以后，当时我是中央情报局局长。

我还记得我和福特总统、亨利·基辛格以及布伦特·斯科克罗夫特一起在白宫的形势室内开会的情况。我们关心贝鲁特地区美国公民所受危险的程度以及是否把他们撤走。这样做可能会担些风险，我们显得对一个温和的、亲西方的政府失掉了信心。

过去七年中有任何变化吗？我在巡视海军陆战队营房遭受损失的情况以及同一些幸存者交谈时，似乎不是这样。但是世界这一地区对美国及西方是太重要了，我们不能撒手不管和一走了之。

我们把海军陆战队作为国际和平部队的一部分派到黎巴嫩。现在的问题是，我们究竟能做些什么来帮助这一地区恢复和平。尽管有挫折，里根总统仍旧希望能找到某种办法来摆脱恐怖分子的暴力，不仅使黎巴嫩而且使整个中东得到稳定。

关于伊朗的倡议始于这样的想法：一个世界恐怖主义的中心有了变化。当阿亚图拉·霍梅尼去世时，各宗派集团将会在继承他的问题上发生一场权力斗争。我们的估计是，这场斗争已经开始。一些宗派集团更倾向于这样一个政策：对美国这个“大恶魔”比对其他国家少一些敌意。

这个想法不是我们一国独有的。在该地区有切身利益的其他国家已开始“伸出手去”的行动——不仅仅是以色列，而且至少有一个阿拉伯国家悄悄建议我们也这样做。

就大多数美国人来说，伊朗就是霍梅尼，一个特定历史时期。但我们得到过这样的报告：霍梅尼死后，还有其他的伊朗人，他们的注意力集中在伊朗边境上的苏联部队。

他们看到10万多俄国士兵占领着他们的伊斯兰邻邦——阿富汗。他们对北方的邻国怀有伊朗人传统的害怕和不信任。

对这些伊朗人来说，那个“大恶魔”是苏联而不是美国。这些人决非什么“温和派”，但是培养这一派人就会使将来德黑兰发生的变化朝着更好的方向发展。我们的另一个抉择是无所事事，任凭必然的变化发生，抱着乐观的希望。决定还是“伸出手去”。

这是有风险的，但在世界那个不稳定的地区，任何政策上的倡议都是有风险的。有时总统们在涉及我国国家利益时不得不担些风险。根据我们自己的情报来源和我们从靠近该地区的友好国家得到的情况，总统决定在这样的情况下冒点风险是值得的。

当我在1987年5月初写到这里的时候，国会调查人员和一位特别检察官正在调查最后会变为伊朗—尼加拉瓜反政府武装事件的每方面的情况。当时我不知道几个月后会出现一些什么新的事实，所以我不愿猜测其他人在这种事中所起的作用。

但是说了上面的话，伊朗—尼加拉瓜反政府武装事件中还是有一些因素，我知道并不是明天、六个月或六年以后会变的。今年初发表的托尔调查

委员会的报告已披露了其中的一些因素。其他内容是涉及未来的政府如何吸取教训，不重蹈复辙。

我先谈一下我知道些什么情况和什么时候我才知道的。

我所了解的是，我们通过以色列人，向伊朗的一派作了“伸出手去”的努力，卖过武器，人质问题好像也成了这个计划的一部分。

事后，记者问我，我为何不了解更多的情况。答案过去是，现在仍然是，负责这一行动的人都把它分割成好多方面了，像七巧板中的板块那样。直到1986年12月，我才第一次有机会了解整个情况，当时的参议院情报委员会主席戴维·杜伦伯杰向我汇报了该委员会对此事的初步调查情况。

戴维告诉我的情况使我有这样的感觉：我被蓄意排斥在涉及伊朗行动的细节的一些关键性会议之外。我也向我的办公室主任克雷格·富勒谈了这一感觉。这是我最初的反应，但我也只是对了一部分。不只是副总统被排斥在外，被排斥在外的还有白宫决策过程中的安全保障，首先是涉外事务中安全保障的关键——国家安全委员会。

从长远来看，“伸出手去”意味着为霍梅尼死后的伊朗成为一个中东稳定的、非破坏性的力量铺平道路。这是一个很难反对的想法。但是从短期来看，这意味着向伊朗人出售价值1200万美元的陶式反坦克导弹。这又是一个难以吞下的想法，直到伊朗和其他国家总军火贸易达到80亿美元的情况下，才有人向总统提出此事。

问题是，向世界上国际恐怖主义的一个主要支持者中的所谓“温和”派出售武器，是否与政府不同恐怖主义者打交道的政策背道而驰。但是正如总统认为的那样，“伸出手去”是单独的，不属于那个政策的范围。总统认为，我们并未把武器卖给绑架者，因此我们没有同恐怖主义者谈判。

这是一条很巧妙的界线，但是与政府内部了解总统对人质关心的人们的想法是一致的。尽管总统没有公开细谈这一问题，这已成了白宫内部压倒一切的问题。他会见人质家属，并与他们保持联系。他感到，个人和官方均有义务使美国人质返回家园。

就我而言，我同意总统的意见。我们需要从长计议，同霍梅尼死后的伊朗发展一种不太敌对的关系。我也分担了总统对我们美国人质的关心。但是使我感到烦恼的是——我要表达这些担忧——美国卷入了一项重大外交政策倡议，对如何实行这一倡议却控制有限。诚然，我们在与一个忠诚的盟邦以色列一起工作，但是有时甚至连以色列人都表示，他们也弄不清伊朗反复无常的政治形势。

1986年8月，当我访问耶路撒冷时，有人要求我会见一下以色列反恐怖主义的主要专家阿米拉姆·尼尔。我去以色列是为了同那儿的领导人谈论美以全面关系。我的办公室主任克雷格·富勒接到了尼尔打来的电话，尼尔说，他要向我汇报。克雷格并不知道我们同伊朗的接触，我也真不清楚尼尔是何许人。早些时候，国家安全委员会内的海军陆战队中校奥列弗·诺思提出要我见见尼尔的要求。

尼尔的官方头衔是以色列总理西蒙·佩雷斯的反恐怖主义的特别助理。但是，有些情况使我不安——不安得使我半夜起来给国家安全委员会的主任约翰·波因德克斯特海军中将挂了一个保密电话，弄清楚他是否知道这一要求。接线员未能联系上波因德克斯特，还是接到了诺思那儿，对这次会见，他要我放心。他说，原先这个要求是由我们访问国的东道主以色列总理佩雷

斯自己提出来的，我这方面只不过是“听听”，听尼尔给我介绍情况。

我在大卫国王饭店我住的地方会见了尼尔，富勒在场作记录。尼尔是一个 30 岁出头的人，一个像奥列弗·诺思那样的一种人，看上去和说起话来好像他宁愿在实地干事，也不愿坐在办公桌旁。我们的会见持续了 25 分钟。他详细谈了他称之为我们的伊朗倡议的“两层意思”的背景。第一层是策略性的（“释放人质”），第二层是战略性的（与伊朗建立接触，一旦发生变化，我们可有所准备）。我了解到，原来的想法是向伊朗那些更可能同西方友好的派别“伸出手去”。但尼尔谈的是先同一批（“温和派人士”）一起工作，然后再同另一批（“激进分子”）接触，因为后者对释放人质有更大的影响。可是，他并没有确切地讲清楚那些人是谁。因此当我们的会见结束时，我仍然感到我们对这一行动缺乏控制。

尼尔提供了一些七巧板的板块，但正如托尔调查委员会指出的那样，只有少数人才能把情况拼凑起来。

譬如，我知道，国家安全委员会前主任巴德·麦克法兰于 1986 年 5 月曾秘密访问伊朗，当时由诺思中校陪同。麦克法兰之行是得到总统批准的。他坐了一架以色列空军 707 飞机飞往德黑兰，机上载有陶式导弹发射器。但我与总统一样，直到 1986 年 11 月才知道诺思和接替麦克法兰的约翰·波因德克斯特海军中将在国家安全委员会进程之外搞了一些其他的秘密活动。

当诺思的活动——包括可能把向伊朗出售武器的资金转用于援助尼加拉瓜反政府武装之事——在 11 月的第 3 周公之于世时，报界还将此事说成是国家安全委员会的行动。

但实际上不是这样。奥列弗·诺思不是国家安全委员会的成员。他是该委员会的一名工作人员，在波因德克斯特手下工作。

我认识奥列弗·诺思这位海军陆战队中校还是在他搞格林纳达行动的时候。他是一位受过勋的越南战争中的老兵。他由于努力工作，能“把事干好”而受到白宫周围的人的重视。他的活动范围从中美洲的丛林一直到民众团体的午餐，并向那儿的听众讲美国的外交政策。但诺思仍然是一名工作人员，而不是国家安全委员会的成员——这对未来的总统是一个很重要的界限，如果他想避免无法控制秘密行动的话。

国家安全委员会的法定成员有总统、副总统、国务卿、国防部长、中央情报局局长和参谋长联席会议主席。1947 年成立该委员会的法律（该法也规定成立中央情报局）明确规定国家安全委员会的宗旨是“在涉及国家安全的内外政策和军事政策的总的方面向总统提出建议……”

这已清楚得很，成立国家安全委员会是为了向总统提建议，不是承担中央情报局的工作，去搞秘密活动。虽然国家安全委员会的工作人员承担了一项秘密行动，但它并不打算去执行。国家安全委员会的成员在整个过程中，从头到尾从未正式在一起讨论过有关伊朗的倡议。国家安全委员会也从来没有举行过一次会议来考虑这一行动各个阶段的情况——不仅是其可能有的好处，而且还有这一行动可能面临的问题和隐藏着的危险。

曾在艾森豪威尔主持下的白宫工作过的布赖斯·哈洛，有一次曾谈到国家安全委员会在 1958 年举行的一次会议。当时会议决定派遣海军陆战队进驻黎巴嫩去支撑加米耶·夏蒙总统摇摇欲坠的亲西方政府。据布赖斯回忆，艾森豪威尔在听取了有关确保该行动成功的准备工作的汇报之后，转身向着国务卿约翰·福斯特·杜勒斯说，“福斯特，我很高兴，为了使事情顺利进

行，我们作了一切努力。现在，请告诉我。如果事情出了差错，我们打算怎么办？

从这一例子来看，总统本人是一位敢冒很大军事风险的专家，他提出了一个至关重要的问题。但是，在通常情况下，国家安全委员会的作用是提出问题——研究总统在批准一项外交行动，特别是在中东冒很大风险的行动前，他需要考虑的正反两方面意见。

里根总统在伊朗问题上从未得到那种全面建议的好处。国家安全委员会的咨询机构就在那儿，可是没有被利用，相反，人们越过了它。总统得到的情报和建议是支离破碎的——仅仅是七巧板的一些块板，不是全貌。

未来的总统可以从伊朗—尼加拉瓜反政府武装事件中学到什么样的教训呢？一个经常为大家忘记的老教训是：不要寻找捷径，不要试图去阻遏这一进程的发展。最重要的一点是：按规律办事。

第一条规律是：在拟订和执行一项秘密行动时，要不折不扣地按法律办事。

第二条规律是：决不要试图去与恐怖分子搞什么交易。

回想起来，在这个过程中曾经有过一些信号，向我们提出了明确的警告：伊朗的倡议会引起麻烦。事实证明，乔治·舒尔茨和卡普·温伯格也对此有过很大的怀疑。如果我早知道这一点并要求总统召开一次国家安全委员会的会议，他可能会从不同的角度来看待这一计划，可能会看作是一次注定要失败的冒险。

11月中事发以后，一些记者也提出了另一些问题——不仅是问我知道些什么和什么时候我知道此事，而且提出一些我当副总统期间听得比任何其他问题要多的不可避免的问题：

如果我同总统意见分歧，为什么我不公开谈谈我的不同意见呢？一位副总统可以在私下说出他的不同意见，但是当政府的政策受到围攻时，同总统公开闹分歧便是那种最廉价的机会主义。如果我是总统的话，我会不会用同样的方法做同样的事呢？事后诸葛亮是难得的东西，最好还是留给政治上的反对派和社论评论家，而不是留给总统自己的一班人的。要是我还盼望当总统的话，我该不该阐明乔治·布什对这一或那一问题的立场而不顾罗纳德·里根的立场呢？任何事情都有一定的时间和场合。一位副总统如果在错误的时间和地点把自己的一套安排放在总统的安排之前，将自己的利益置于一切东西之上，那么在任何情况下，他都是不配当总统的。

最后，在伊朗—尼加拉瓜反政府武装的余波声中，就罗纳德·里根的行政管理作风提出了一些问题：这位总统是不是太不拘小节，对他的下属是否授权太多？

每一位总统都有他自己的行政作风。富兰克林·罗斯福——里根作风的楷模——密切注视着地平线上发生的事，把一些具体的事留给其他人去做。而吉米·卡特却把时间花在检查哪些人使用了白宫网球场的人名上。

因此，主要的问题不是什么行政管理作风的问题，而是总统领导的质量。回答罗纳德·里根对白宫管理的好坏如何，不在于对一个单个问题的处理作风上，而在于他上任以来其政府的全部记录。

我回想起1981年1月20日那个晴空万里、天高气爽的日子，我们坐在就职典礼台上的情景。那天的天气预报有雨，可是太阳出来了，气温在(华氏)50几度。历史上第一次就职仪式在国会大厦面向宾夕法尼亚大街的西

门前举行。首先，我作为副总统宣誓，由我的朋友波特·斯图尔德法官主持，而巴巴拉手拿着家里的圣经，然后唱赞歌《我们先辈的信念》；接着，沃伦·伯杰大法官为新总统主持宣誓。鸣礼炮 21 响。暂停片刻。

然后罗纳德·里根讲话，他宣誓要在和平时期建立一个更强大的美国，复兴其经济，在国外重新赢得尊敬，在国内恢复信心——开创“一个国家复兴的时代”。

回顾以往，我们已经朝着这一方向迈进了一大步。展望未来，任重而道远。

## 第十章 展望未来

一位候选人说“你提出这个问题我很高兴”时，那些政治上喜欢冷嘲热讽的人马上就会朝向反方向想：这个问题实际上是这位候选人不愿让人提出来的问题。但真正的情况是，很多你想回答的问题好像别人总提不出来。见过数十位来访者后，我自问，这些记者为什么对我想谈的某个问题或题目连边都不沾。我不知为什么如此，甚至想，假如我是一名记者，我会怎样提出这个问题和其它问题。

问：听了你的生平介绍后，有一点已相当清楚：你的每项工作好像都没干多久。

布什：你同巴巴拉谈过了吧，她也这样说。我们在 40 年中搬了 28 次家。实际上，我们结婚以来，住在副总统官邸的时间要比其他任何地方都长。

问：但是，对所有那些工作，即在国会、联合国、中国和中央情报局的工作，你有什么要说的吗？且从国会谈起吧。

布什：我要说的一件事是那里有一个对所有议员都适用的道德法规，同样的标准现在亦适用于行政部门。议员连同其家属及其职员，都应把财产、债务及额外收入全部公开。要建立一部公众利益违背行为法，这事早就该做了。

问：这个你讲起来要容易得多吧？因为你毕竟不再是国会议员了。

布什：这件事我已讲了 20 年，从当上国会议员起就讲。1967 年 1 月我到华盛顿做的第一件事就是把我的所有财产和负债全部公开。接着我在众议院提出一项道德与揭露决议案。

问：结果如何呢？

布什：国会中新议员提出的大部分议案都是一样的遭遇，进展不很大。但道德是一个不能回避的超党派问题——一个 80 年代比任何时候都重要的问题。华尔街内的骗术，政府中的欺诈——都促使华盛顿建立国家道德准则。我非常相信格罗弗·克利夫兰的名言：“公务机关乃公众信任之地。”

问：后来你的下一个工作是在联合国，关于那里有什么要说的吗？

布什：开始我的想法是，联合国尽管有各种缺点，但它以斡旋机构的身分致力于一个可贵的目的，为解决农业、环境和卫生等方面的问题而工作着。可是，由于联合国大会的选票受地区分群和集团投票的影响，使联合国决议易于离题。我有一个建议，如果有钱的话，联合国大会可在世界不同的



部分轮流举行，每次先在纽约，然后，譬如说，在莫斯科。每隔一定时间在苏联的政治环境里活动一下，对那些习惯于随时打电话要我批评纽约的联合国官员，也许正是必需的兴奋剂。

我要说的另一点是，我离开联合国时，曾给尼克松总统写了一份备忘录，建议美国驻联合国大使不应享有完全的阁员地位。让我解释一下为什么要这样。艾森豪威尔总统为了给其大使亨利·卡伯特·洛奇更高的地位，将这一职位提升到阁员级。从表面上看，这像一个好主意。但实际上，这造成与国务卿之间不必要的紧张。联合国大使作为完全的内阁成员被认为与国务卿具有同等地位——不是在他手下工作，而是直属总统。结果是，有时我从国务院方面得到一种政策指示，接着过了一会，国家安全顾问亨利·基辛格就以总统的名义从白宫给我打电话，告诉我不要理会国务院的指示，而要另行其事。

内阁中没有两种互相冲突的声音和以两种不同的口径对世界讲话，这对外交政策都是十分危险的。我们驻联合国大使应该像其他大使那样既向国务卿也向总统报告工作。

问：你提到了对外政策，那我们就谈得更具体些吧。凭你在中国的经验，你对美中关系有什么要说的或想法吗？

布什：好吧，我们同中国的关系就其本身来说就是重要的，而不是从有些人说的美苏关系中“一张牌”的角度说它重要。当然台湾问题必须和平解决，但那个地区的紧张局势现在已不像过去几年那么严重。此外，还有各种理由应当使我们同中国的关系在未来年月中发展和顺遂，因为这在战略上、文化上和经济上对我们两国都是重要的。

问：你任副总统前的最后一站是中央情报局。鉴于伊朗—尼加拉瓜反政府武装事件，你对隐密活动有何想法？

布什：生活在自由社会的人难以接受这样一点：一个世界大国为了生存往往需要进行隐密活动。一位面临国家安全受到潜在威胁的美国总统，应该在无所作为和坐等一场危机在我们眼前爆发之间想出另外的办法。答案就是进行隐密活动——但这种活动应该在严格的法定指导下进行。我当中央情报局局长时，曾协助福特总统将其控制隐密活动的行政命令付诸实施。那项命令规定国会对隐密活动进行监督。那项命令还确认进行隐密活动的适合机构是中央情报局，而不是国家安全委员会。规定是明确的，不会被忽视或回避。

像伊朗—尼加拉瓜反政府武装这种事件的长远影响，会给所有隐密活动罩上一层阴影。我同意国会在这个领域给予合法的关注，但同时，如果国会山的每个人，包括议员和工作人员，都接近中央情报局某一特定时间所做的工作的全部情报，隐密活动也就难以进行。那样做必然会有泄漏，而一旦泄漏就会危及隐密活动和从事这些活动的人们的生命。所以必须两方面保持平衡——进行隐密活动的人应严格遵守法律，国会和新闻界则应该了解，有的情报秘密就得保密。我赞成建立一个单独的国会监督委员会——一个联合情报委员会，其模式就是四五十年代相当成功的防止原子能泄漏联合委员会。

我对中央情报局还有一点想法——它同我对联合国大使的看法一样。我不认为中央情报局局长应该成为内阁成员。不能把他看作制定政策的人，让国家主要情报官员参与决策——且不说政治——是超出了中央情报局规章

的范围。我在中央情报局时，经常是只参加那些要我就某事作报告的内阁会议，报告一结束我即离开会议室。还有，就是不要介入政治。在中央情报局与两“P”即政策（Policy）和政治（Politics）之间应设一道墙。

问：那么，我想问问你对第三个“P”即新闻界（Press）的看法。你对传播媒介对你进行报道的方式满意吗？

布什：当你置身于政治之中，随时都会受到批评。多年来我同新闻界的关系是良好的，尽管我承认，自从我就任副总统以来，有关我的一些报道并不是早餐桌上的良好读物。我的回答是，公平地讲，新闻界对我是公正的。

问：那对 1984 年大选怎么看呢？我好像记得那时新闻报道有些问题。你对关于你的某些报道有时似乎不太满意。

布什：这么说吧。1984 年，杰拉尔丁·费拉罗和我对事情的看法上，很少有共同之处，但我们有一种共同的感觉，对副总统竞选的报道缺少点什么。但我认为新闻界的工作是竭尽全力的，我本人也是全力以赴的。我从那次竞选中获益匪浅。我和新闻界的关系有时是对立的。但没有理由认为这不能成为一种友好的对立。

问：现在还有点早——大选才过去一年——但是你愿意谈谈 90 年代的计划吗？

布什：你说得对，为时尚早。但在成为正式候选人后和竞选过程中，我对此会有很多话要说的。

问：好吧，那就让我们谈谈过去的七年吧。你已提到你认为的政府成就。有什么失望的地方吗？

布什：我觉得计划没完成时，难免失望。我想起过去的一件事，那是 60 年代初我当得克萨斯州共和党哈里斯县主席的时候。我们加班工作，希望吸引黑人选民。我作为国会议员，尽量使我的希望变成行动。但在打破黑人一直投民主党候选人的票方面，我们并没有取得多大成功。我还想在这个问题上进行一次全国性突破，我的大门不仅对黑人敞开，而且对其他少数民族团体敞开。我相信黑人和西班牙人在共和党中都有自己的一席之地。例如，我着重指出，只投一个党的票对共和党不是好事，对黑人社团则更糟糕。

20 年前民主党人获得黑人选票被视为当然之事，而今仍然如此。

作为副总统，我设法不仅把大门而且把思想向别人的想法敞开，即使我不同意他们的想法。我随时都想听听别人的观点——当然也要使我有机会表达我自己的观点。即使你没有改变任何人的想法，也能消除误会。这使双方都把对方看作人而不仅仅是从政治或思想意识方面看对方。我认为这是领导的一个要素——不仅说，而且听。

问：说到领导问题，即使你不愿详谈任何计划，你认为 1988 年总统选举中的问题是什么呢？

布什：要发表竞选演说还得等很长时间，不过假如你想得到一个简短的回答，那就是对领导本身，各种候选人如何看。

我自己的看法来自经验——经营过商业，在政府里掌管过一些部门的工作——观察私人部门和公共部门如何运转。我知道领导不仅是作决定和下命令，而且在作出决定之前要倾听各种观点。这才是自由社会中领导者的工作方式，要敞开大门和敞开思想。就此而论，在美国生活中处处显现出其重要性的是——容忍他人的观点——懂得我们作为美国人所共有的社会准则要比我们的任何分歧更重要。

问：好，最后还有两个问题：当 1980 年里根—布什候选人名单提出时，你曾问美国人：“你们现在比四年前生活得好吗？”展望本世纪最后十年，你认为到 2000 年时美国人将比今天生活得更好吗？

布什：是的，肯定是这样。我目睹我们国家经历过大萧条、第二次世界大战、朝鲜战争、越南战争、60 年代和 70 年代有些人认为我们的社会正在走向解体的那些日子。但现在不一样了，我们摆脱了那种状况，成为一个更美好更强大的国家。

问：最后一个问题。回溯到 1948 年，那年你离开大学到了得克萨斯。从那时起你做过的所有事情——在商界、国会、联合国、中国、中央情报局和当副总统——哪一件成就是你引以自豪的？

布什：那就是我们的孩子们仍然回到家里来。

## 校者后记

乔治·布什深为中国人民所熟悉，这不仅因为他任美国副总统八年，也因为他在 70 年代曾出使中国，在 80 年代还曾访华三次。在本书付梓之际，他又当选美国第 41 任总统，因而此书的出版，将对殷切期望进一步了解布什的我国读者有所裨益。

本书原名《展望未来》，是布什的一本自传。书中无论叙述家庭情况、学校生活和战时经历，或者谈论企业活动和从政生涯的风风雨雨，既不夸张，也不避嫌，反映了布什其人及其处世哲学。广大读者阅读后一定会感受到这一点。

布什在书中叙述本人经历的同时，也描绘了美国社会的种种光怪陆离景象和美国总统竞选活动的众多内情。这些描述反映了美国当代政治生活的一些侧面，也一定会引起读者的浓厚兴趣。

本书收入的照片，有些选自原书，有些则为美国驻华大使馆精选提供，这为本书增色不少。

由于时间较紧，水平也有限，译文难免欠妥之处，尚希读者不吝指正。

柴金如

1988 年 11 月

