

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

肯尼迪



译者的话

约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪（1917—1963）是美国第三十五届总统。本书着重叙述肯尼迪在执政期间推行其国际国内政策的政治生活。

1961年1月肯尼迪上台时，美国正面临着生产过剩和金融危机的严重局面；在国际上，美国的实力地位也遭到了严重的挑战。肯尼迪以“新边疆”开拓者的姿态进入白宫，煞费苦心竭力挽颓势，最后在错综复杂的斗争中遇刺身亡。在他执政的一千天里，他大力改组白宫，扩大总统权力，并重用一批学者、教授、“智囊人物”，协助他制订新的美国全球总战略和重要的内外政策。他大幅度增加军费预算，以确保美国在核军备、空间竞赛和非核武器方面的对苏全面优势；在1962年10月举世瞩目的古巴导弹危机中，他又顶回了赫鲁晓夫的恫吓讹诈，在这场苏美军事对抗中占了上风。在国内，他以强硬的手腕压住了美国大公司的钢铁涨价，实行赤字预算和减税等财政措施，使美国经济一度出现了较明显的回升。他执政的时间虽然不长，但他的战略策略思想在美国的政治生活中却有着重要的影响。

本书作者西奥多·索伦森先后当过肯尼迪的参议员助理（1953—1961）和总统特别顾问（1961—1963），追随肯尼迪左右达十一年之久，是肯尼迪的头号亲信兼捉刀人，曾参与美国政府的重大决策，掌握许多重要的第一手材料。但作者在书中不少地方吹捧肯尼迪，对有些问题的叙述也不符事实，例如污蔑中国侵略印度等等，希读者阅读时注意。尽管如此，本书对于研究美国的现代历史和政治生活仍有一定的参考价值，在反映肯尼迪的个人风格和制订政策的考虑方面也颇具特色。

原书共有二十五章，由于篇幅较大，我们摘译了其中的二十二章，译文经叶治同志统校。在翻译时还删去了一些比较琐碎的细节，如有错误不当之处，请读者指正。

1980年8月

序言

在浑浊的波托马克河对岸，一片苍翠而平坦的山坡从林肯纪念碑迤迤升向罗伯特·E·李的故居。人们在晴朗的秋天，从这座山的半山腰可以看到华盛顿的大部分庄严气象。三座大理石塑像和纪念碑——为纪念那些在其总统任期内把政治机构缔造成为一个代表权力和仁爱的工具的人而树立的——使衷心感激的国民想起，在国家受到最严峻考验的时刻，他们却有幸拥有几位最伟大的领袖。远处，国会大厦的圆屋顶覆盖着一个智慧与愚蠢、总统的抱负与敌意的对抗、种种政治理想与形形色色的思想意识较量的场所。右边矗立着迷宫似的五角大楼，它在总统的统率下指挥着关系到我们安危的庞大的武装力量。在这片绿草如茵的山坡上，可以看到一些铭刻着“应征的美国青年战士之墓”的朴素墓碑。这使我们想起开国以来，每一代美国人都曾受到召唤去证明他们对祖国的忠诚”。往左，远在一片绿树屏障的后边，

隐藏着一座白色沙岩建筑物，这就是行政权力机关所在地，在这里，上演着比世界上任何舞台更多的英雄戏剧，既有喜剧又有悲剧。 罗伯特·E·李（1807-1870），美国南北战争时期南部同盟军总司令。——译者

指美国首届总统华盛顿，第三届总统杰斐逊和第十六届总统林肯的纪念碑。——译者

1962年10月20日，就在这样一个晴朗的秋天的下午，约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪总统站在白宫二楼后走廊上凝视着这片景物，谈论着他几乎从来没有谈论过的生与死的问题。他的弟弟，司法部长，同我们呆在一起，有时也有一些其他人同我们呆在一起。在走廊门另一侧的椭圆形办公室里，总统在几分钟之前刚刚开完一次历史性的会议。美国和苏联这两大核强国，正面临着在具有相互摧毁能力以后的第一次直接的军事对抗。苏联船只将在加勒比海受到美国海军的拦截。其原因是苏联在古巴岛上设置了导弹，其后果则肯定将影响到全世界。

我们在那个凉爽的、充满阳光的后走廊上的谈话，并不完全是忧郁的。仅仅三星期以前，我们为了密西西比大学里的一场人权斗争曾通宵工作。这场斗争曾号称为本世纪最严重的宪法危机。总统大概就是想起这件事以及他所肩负的其他重任，所以他走到僻静的走廊上所发的第一句议论就是：“嘿，这个月我们可没有白领薪金。”

我们平静地谈论着他所作出的决定以及刚刚结束的会议。他说，“你不能不钦佩艾德莱。甚至在人人都责骂他的时候，他还坚持自己的立场。”我们谈到这次危机对即将来临的国会选举所产生的政治后果。总统正打算中止作为一位行政首脑所进行的最激烈的中期竞选运动的其余活动。他猜测（事实证明他猜对了），这次危机将使那些一直主张对古巴采取军事行动的共和党人得到好处。“你们相信不相信，”他含讥带讽地说，“霍默·凯普哈特是我们时代的温斯顿·丘吉尔！” 指艾德莱·E·史蒂文森（1900—1965），肯尼迪任内美国驻联合国的代表。——译者

霍默·凯普哈特，美国共和党参议员，他在导弹出现于古巴之前，就主张对古巴实行封锁。——译者

我们用比较严肃的语调平静地谈论着核战争的可能性。正如大约十六个月前的柏林危机时那样，他在感情上最严肃地关怀着残杀儿童的问题——这问题关系到他自己的子女和所有的儿童，他们对大人的错误既不怀恨也没有责任，但他们却比任何别人都将蒙受更为深重的蹂躏和屠杀。不到两年前，在他儿子约翰出生之后，他曾经沉思地朗诵倍根的这句话：“有妻子儿女的人已向命运交了人质。”这时，他所谈论的不仅是自己的孩子，而是所有的孩子，包括那些尚未出世的在内。他说，“如果不是考虑到他们，考虑到那些甚至还没有诞生的婴孩，那么作这些决定就要容易多了。”

约翰·肯尼迪不想要战争。一年以前他就说过，战争不再是“一个合理的供人选择的办法了”。在白宫里，他为制止和预防战争所花的时间，比为所有其他问题所花的总时间还要多。这时，战争的阴影赫然浮现在地平线上。软弱肯定只会促使战争爆发，强硬也不一定就能避免战争。只要他走错一步，辉煌的文明便会毁灭，可是就连所有正确的措施，结果也可能还是错误的。我心里不由得想起他在接受总统提名时说过的一段话：

全人类在等待我们作出决定。全世界都在注视着，想看看我们将做些什么。我们不能辜负他们的信任。我们不能不

试一下。

这时，他突然使气氛再一次轻松起来。“我希望你们认识到，”他笑嘻嘻地说，“白宫的防空洞容纳不下我们全体人员。”我们互相开着玩笑，说谁有资格被列入进防空洞的名单。

随后，他作了几项指示：在同空军进行一次最后的谈话之前，暂时不作决定；在他于星期一夜晚宣布之前，暂时把决定保密；以及重新草拟他将向全国和全世界发表的演说。他并没有显出一点热狂激动或垂头丧气的神情，始终保持着我经常看到的那种满怀信心的镇静。尽管这一星期排满了令人疲乏的会议和行程，他的嗓音还是生动有力，发的命令也是干脆而明确的。后来，我回到自己在白宫西侧的办公室去起草新的演说稿，他那良好的情绪使我感到无限振奋，他那深厚的感情使我感到无限温暖，而他的沉着坚定又使我感到无限鼓舞。

几分钟后，总统打电话给我。他问我：“你注意到道格·狄龙所说的关于丘辟特导弹的那些话吗？”我说我注意到的。那天下午的会议曾谈到上届政府设置在意大利和土耳其的丘辟特地对地导弹很容易受到苏联的袭击，而苏联人似乎有可能想把自己新近设置在古巴的导弹说成是和美国设置丘辟特导弹对等的东西。肯尼迪的财政部长狄龙曾任艾森豪威尔政府的副国务卿，他当时在会上插话说，丘辟特导弹实际上是因为上届政府发现它们对美国没有任何使用价值，才强行设置在意大利和土耳其的。即道格拉斯·狄龙（1909——），美国狄龙-李德财团的头子，又是洛克菲勒财团代理人之一，历任美国驻法大使、副国务卿、财政部长等职。——译者

约翰·肯尼迪说，“我只是想知道一下，你是否确实已把这个情节记录下来，往后好放进我们要写的那本书里。”我象往常那样地回答他说，“你是说你要写的那本书吧，总统先生。”

我写这本书就是想要代替他当时想要写的那本书的。本书尽可能地反映了他一生中最后十一年所持的见解；尽可能地使用了他的词句和思想；尽可能地说明他思考问题的依据。

我深信他本来会写出这样一本书的。在他进入白宫的头一个月里，他说过：“最近有人说，不论我当一任还是两任总统，我都会发现自己卸任时正处在一个所谓尴尬的年龄——再开始搞一项新事业吧，已嫌年纪太大，写回忆录吧，又还太年轻。”但在几次谈话中，他都曾对我明确表示，他打算一离开白宫就写回忆录，至少先写他担任总统期间的经历。这很可能是一部长篇著作的第一部分。

这本来会成为一部了不起的著作的。创造了那么多历史的美国总统中没有几个人具有象他那样的历史意识或写作才能，也没有几个人乐于象他那样开诚布公。他不仅能够客观地估量自己的行为，而且深切地关心着未来的历史学家和当代的选民会怎样估量他的行为。在这方面，大多数政治家都望尘莫及。他自己对于担任公职的回忆将构成一部令人难忘的著作——它具有材料翔实、惊人坦率、风趣而精明等特点。为他写传记或编年谱的作家，没有人能指望写得象他那样好的。

而且，凡是向往这项工作的人首先必须知道，肯尼迪不仅是一位历史学者，而且也是历史和传记著作的一位严格的批评家。他凭自己的本领赢得了普利策传记奖金。在他为撰写《勇敢人物的画像》而进行调查研究时，他对优秀传记的贫乏表示惊异。在担任总统的岁月里，他不止一次地指出，历

史取决于写历史的人。当今一贯不正确的新闻报道使他怀疑，研究他这个时代的人将来究竟会对这些报道相信到什么程度。当密西西比州议会就 1962 年在州立大学内发生的冲突事件拟定一份官方报告时，他们把一切责任都推在肯尼迪弟兄指挥的倒霉的联邦法院执行官员身上。当时总统曾说，这就是一代以后的学者们将要仔细衡量的那种地方文件。他还说：“这使我怀疑，我所知道的联邦重建时期的种种弊病是否真的全属事实。”——指美国南北战争后，原退出联邦的南部各州的改组与重新加入联邦的时期。——译者

他把最严格的检验尺度应用到写他本人的作品上面，这一点并不足为奇。在他出任总统之前，他在这个问题上还有一定的选择余地，那时他对谁为他写传记就已经很挑剔了。他注意到，写他事迹的书籍和杂志文章不可避免地大半都互相抄袭，它们重复着同样的神话、谬误、断章取义的引文，以及先前已经驳斥过的辩解。（一个特别恶劣的例子是，人们经常反复指责当肯尼迪还是一个年轻的众议员时在哈佛大学一个研究班上所发表过的言论。在这种指责已经彻底破产的十年之后，它们居然还在流传。）1958 年，他在其接触的出版界人士中花了很大气力去制止一本计划中的他的传记的出版。这本传记的作者在可能接受他的作品的出版商面前自称为肯尼迪的密友。事实上，参议员肯尼迪认为此人并没有掌握必要的材料，并且既不客观也不可靠。

他的这种反应部分是出于他对人家的批评过于敏感。但是一个同样重要的因素是，作为一个历史学者，他对历史是否会准确地描绘自己感到关切。因此，他在 1959 年同意把有关的档案和事实无条件、无限制地提供给詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯教授，供他写出和出版了写到他出任总统前为止的唯一的一部严肃认真的传记。他这样做，并不是因为他以为伯恩斯会写一首颂歌（伯恩斯也没有这样做），而是因为他相信伯恩斯的才能及其在自由派知识界中的地位，将使该书在读者心目中的价值具有预期的那种高度。

等他进入白宫以后，他对历史的关心仍一如既往。他相当注意将要保存他的文件的那所图书馆。新闻界和其他作者很容易受到他的接见，他在公共场合或私下讲话都很坦率和清楚有力，而且总是决心要对问题进行阐明、启发和解释。在他的工作班子里那个杰出的历史学家小阿瑟·施莱辛格的要求下，他同意建立一套规定，即要趁参与重大事件的人们记忆犹新的时候，把他们知道的第一手回忆材料记录下来。

但是他一直抽不出时间来办这件事。他曾作出安排，对重大问题的讨论进行详尽的录音。有时他为了存档，还口授关于会谈的备忘录。但是对许多关键性的决定，他都是通过口述而不是通过书面，用电话而不是用手谕，对一个人而不是对许多人传达的。在他遗留下的书面案卷中，包括他的演说稿、咨文、电报、信件和备忘录，也只有比较少数是根据他口授的或亲自拟定的初稿写成的。

而且，在某些方面，他处理事务的方法也故意使人难以捉摸。虽然参与内部机密的人比局外人知道的要多许多，但在任何一个问题上，没有一个人——没有一个助手、朋友或其家庭成员，知道他的全部思想和行动。我在他的参议院办公室和白宫办公室所担负的特殊责任，使我能够对很多问题都知道一点，可是决不是对任何问题什么都知道。

他的动机往往是别人不知道或不清楚的，因为他总避开明显的和容易

的途径，而且他常常过分忙于作出下一个决定，以致无暇解释上一个决定。

有时候他谈话的口气好象希望我们把重要谈话用备忘录的形式保存在档案里似的。

他那不准将来写“秘密”回忆录的规定（这项规定来自玛格丽特·杜鲁门向他提出的一项善意的告诫）只适用于管家班子的人员，并不适用于他的职务上的助手。但在另外一些场合，他又明白指出，在密谈的时候，如果他认为一个或几个参加谈话的人会匆匆地把他们对他的观点的解释记载下来，那末他将感到很不自在。 玛格丽特·杜鲁门，美国总统杜鲁门的女儿，著有《哈里·S·杜鲁门》一书。——译者

他是一个希望有人把他的执政时期写出一部伟大著作的那种总统，但他又是宁愿亲自撰写这部著作的那种总统。他相信施莱辛格会写出一部扎实的著作，除此以外，他对大多数官方回忆录和日记的可靠性都表示轻蔑。他认为艾森豪威尔演说稿的兼职起草人埃米特·休斯辜负了共和党官员们对他的信任，因为他引用了他们私下的谈话来诋毁他们。肯尼迪说，“我希望这里没有人在写那样的书。”

本书就不是那样，甚至不是一部不偏不倚的著述。一个充满热情的参与者不可能是一个客观的观察家。我既然对约翰·肯尼迪产生了深厚的感情，现在就不能装出一种完全超然的样子。我既以将近十一年的时间为他效劳并阐明他的见解，现在就不能用公正的学术性研究的外衣来掩盖起我那党派之见。让我一开始就讲清楚，这是一部歌颂约翰·肯尼迪及其成就的书，这不仅出于忠诚和爱慕，也是出于对他的深切的自豪感和信心。

尽管如此，一部把他描绘得主要象个巨人而不象个普通人的著述是很不够的，他理应获得，而且本人原来也会希望人家为他写出一部较好的传记来。生前他并不不要他的顾问阿谀奉承；死后他也不会要他的传记尽是颂扬的词句。他并没有夸口说自己博古通今、一贯正确，而总是很直率地承认自己在许多方面有缺点或没知识。他把他的许多成就归之于幸运，并且一定乐于把他议论温斯顿·丘吉尔的话应用于他自己：“他虽习惯于战斗的艰难困苦，却并不厌恶享乐。”

虽然传奇总把我们的英雄先烈说成是人人爱戴和战无不胜的，约翰·肯尼迪却有敌有友，有成就，也有挫折。他比钦佩他和人及贬低他的人都更为坦率、更为明确地承认这些事实。他喜欢取笑自高自大或荒谬愚蠢的人，也不喜欢过于一本正经地看待他自己。

同时，他还能嘲笑那些为他吹嘘的大话——包括他自己作过的一些吹嘘。

他对“美国之音”的工作人员们说：“你们必须说出事实的真相。就象奥利弗·克伦威尔谈到他的画像时那样，要把一切，包括我们的缺陷和赘瘤，以及所有那些可能不那么直接吸引人的情况全表达出来。”他对一批外国学生也说过同样的话。我相信，他本来也会对我说这些话的。肯尼迪对自己的工作很自负，一定乐于让这本书或任何一本书来对他的工作表示赞赏，但他会希望人们以他自己那种坦率和客观的态度来赞赏他的工作。

奥利弗·克伦威尔（1599—1658），十七世纪英国资产阶级革命领袖。1653年被推举为共和国的“护国主”，在国内实行军事独裁统治。——译者

本书的意图并不是为约翰·肯尼迪写一部完整的传记，也不是为他的时代写一部通史。然而这也不仅是一部个人的回忆录。我试图把我的观察和

我同一位非凡人物在一个非凡时期共事的经过，条理分明地全写进去。我主要依据的是我所知道的事情，而不是别人写过的事情。有些人对往事的回忆可能被后来发生的事件冲淡了。我没有去访问这些人，我主要根据的是自己的档案和回忆。对于这些东西是无法注明出处的。

因此，除了由于保密或礼貌的缘故略而不谈的某些事实外，约翰·肯尼迪一生中我不曾参与的那些事情，包括1953年以前发生的全部事情和1953年以后的许多事情，也都没有在本书中详尽地予以报道。我并不认为写入本书的一定都是最重要的事情，我只是说我并没有把任何事情故意排除在外；并且，真正的约翰·肯尼迪只有通过第一手的回忆，才能较为清楚地刻画出来。

限于篇幅，许多次要的问题、事件和人物也给删去了。将来到一定时候，一部呕心沥血的学术性研究著作必然会对肯尼迪政府的每份文件和每天大事系统地加以分析，我在这里所能写出的仅仅是一些山峰，而没有写通向这些山峰的羊肠小道。此外，本书只写肯尼迪一人，没有写他的家族、他的朋友或是他的政敌，也没有写华盛顿或是肯尼迪所居住的那个世界。凡是在这些问题上想探索或需要知道更多事实的人，只有在这些事实关系到约翰·肯尼迪本人时才会在本书中见到它们。

如果有些段落落在政治上似乎有党派倾向，那是因为他是一个民主党人，并以此自豪。

我的目的既不是谴责，也不是宽恕别人的行动，更不是用我的判断来代替传记主人的判断。我的唯一的责任就是对肯尼迪的真实情况负责。

诚然，人们对历史的真相很少有一致的看法。记忆有差异，意见也有差异，甚至同样的事实在不同的人看来就不相同。我可以有把握地说，同约翰·肯尼迪保持不同关系的人就会以完全不同的方式回忆约翰·肯尼迪这同一个人扮演的角色。在政治家们看来，他总而言之是一位政治家。在知识分子看来，他的才气是最值得怀念的。他的朋友和他的家庭成员对他的品质和特征，也有各种不同的回忆。

在我看来，最令人遗憾的是那些侈谈他的风度而不大涉及他的本质的回忆和纪念文章。肯尼迪的风度是特殊的。他的儒雅潇洒、机智风趣，和他那翩翩年少的容貌，当然会长期留在人们的记忆之中。但是对他最重要的，以及据我看来对历史最最重要的，是他的本质，即他的思想和理想的力量，他的勇气和判断力。这些是他作为一个总统的可贵之处，而风度则只是一种陪衬。我最不愿意贬低他的演说的价值。但是这些演说的重要意义不在于华丽的词藻，而在于它们所表达的原则和政策。

在白宫的岁月里，他已经听厌了人家冷嘲热讽地讲的一套话，即说他的人品要比他的纲领更得人心。在他看来，这两者是相辅相成、不可分割的。现在，这些人（他们不愿或不能看到他所促成的变革）又在写文章说，肯尼迪留给我们的遗产与其说是具有深刻思想内容的东西，不如说它只是施政的风格方面的东西。

对另一些人说来，他那悲剧性的死亡冲淡了他实际取得的成就。他们强调他没能实现的壮志，却忽视了他实践自己的诺言所取得的成就。当然，他的逝世虽不意味着什么，却是象征性的，对此我们永远不应忘记。不过我认为更重要的是，我们应该记住约翰·肯尼迪是如何活在世间的，而不是他如何死去的。

第一章 肯尼迪的为人

有人曾写道：“真正不寻常的人实在就是平凡的人。”我第一次同约翰·肯尼迪会晤时，他的“平凡的”举止立即给了我深刻的印象——那种品质本身在政治家中就是非凡的。1953年1月初的那天早上，我们简单地谈了关于我向这位新参议员的办事处申请工作一事。这次，我是怀着希望但又没有多少把握的心情去会见他的。早在一个月前，当我同一位有见识的华盛顿律师一起查阅我可以为之工作的新参议员的名单时，他对肯尼迪的姓名曾经嗤之以鼻。他说，“杰克·肯尼迪不会雇用任何一个不是乔·肯尼迪叫他雇用的人。而且除了吉姆·兰迪斯外，乔·肯尼迪五十年来从未启用过一个非天主教徒。”

杰克是约翰的昵称。——译者 指肯尼迪总统的父亲约瑟夫·P·肯尼迪，乔是约瑟夫的昵称。——译者

即詹姆斯·兰迪斯，肯尼迪总统的特别助理。——译者

结果，这两项揣测都是错误的。不过有一点倒是确实的，即肯尼迪议员一连三次被选入众议院以后，再由马萨诸塞州选入参议院一事，并没有在全国性的报刊上或者在民主党内部各派引起关于他将要出人头地的任何预言。有见解的学术性杂志对他作为一个自由派人士的资格、对他的宗教信仰、尤其是对他的父亲都抱有怀疑。一些比较通俗的报刊竭力渲染他在竞选中所花的钱，他的家族的参与，他利用茶话会来帮助竞选的新技巧，以及他那蓬松的头发和孩子气的外表在妇女心中所激起的同情。

但没有一个人停下来想想，面对着艾森豪威尔的势力席卷马萨诸塞州这一事实，肯尼迪要把艾森豪威尔的竞选经理、知名的亨利·卡伯特·洛奇赶走，这光靠茶话会和同情心是办不到的。洛奇第一次被选进参议院时，肯尼迪还是个大学一年级学生。事实上，在马萨诸塞州的历史中肯尼迪仅仅是被选进参议院的第三个民主党人。但是他当选后那种煊赫的气势，却掩盖了他仅以微弱多数获胜（获得投票总数的51.5%）这个事实。

马萨诸塞州的纺织业城市和其他萧条地区既没有对其他地区和其他纤维织造业的日益强大的竞争作出反应，也没有尽量利用战后的工业发展所提供的条件。肯尼迪在1952年的竞选口号是：“他能为马萨诸塞州做更多的工作。”他希望有一个人帮助他把这个口号、这些问题和对这些问题的反复研究写成法案——他说他希望这个人能够就在那个会月会见哈佛大学的西摩·哈里斯教授、波士顿《环球晚报》的约翰·哈里曼、波士顿联邦储备银行的艾尔弗雷德·尼尔以及其他一些专家去讨论繁荣新英格兰经济的问题。

我从来没有到过新英格兰，也没有研究过多少经济学，不过对失业工人我却和他一样感到关切，所以我就开始工作了。这一口号后来由民主党参议院竞选委员会应用到许多州的竞选运动中去。爱德华·肯尼迪在1962年竞选同一个参议员席位时，也一字不改地使用了这一口号，不过这次它受到了很多的批评。

我逐渐惊异地看到这个人能以极端超然的态度对待自己的优缺点，他对国家大事总能作出正直、客观的反应，而且他还能坚持冲破流行的偏见和

神话去抓住问题的核心。

他有一个受过训练的、善于分析的头脑。甚至他稳重的本性也是讲理性，而不是凭直觉的。他不憎恨他的敌人，也不为灾难哭泣。他既不愿意也不善于搞浮夸的言行。

在他那看来是幸运而欢乐的外表下面，存在着对于最为重大的悲剧性事物的一种敏锐的体验。他生前一直怀念着在大战中阵亡的他极为钦佩的哥哥和在海外因飞机失事而殒命的一个妹妹。此外，从童年起他就多病多愁，而且另一个妹妹又因为神经迟钝被禁闭在一家疗养院。从这些事，我们就可以了解他对人情的敏感了。参议员本人从来没有提过这些事中的任何一件。但是由于他熟悉悲剧，所以他同时具有享受这个世界和改善这个世界这两种愿望。这两种愿望，特别是在 1953 年以前的那几年里，有时候是互相冲突的。

他在谈话时如此直接干脆，这也说明他的脑力活动不是很简单的。当时，马萨诸塞州的大多数政治家都相当轻蔑地把他看作一个知识分子；而马萨诸塞州的大多数知识分子又同样轻蔑地把他看作一个政客。他在哈佛大学求学时，特别是在入学的头两年，他的辅导教师之一（后来出任大使的加尔布雷恩教授）曾认为他是一个性格开朗、讨人喜欢、傲慢不羁、面貌漂亮但一点也不用功的学生。然而他以优异的成绩毕了业。他的政治学教授阿瑟·霍尔库姆发现他是“一个很有前途的学生。他的天性爱好思索，并喜欢把他的思想付诸行动”。

在二十三岁时，他把受人高度重视的大学毕业论文扩大篇幅，写成了一本出色的书。英国何以沉睡，就那个国家对第二次世界大战的缺乏准备，作了条理分明、很受重视的分析。他写信给父亲说他在那篇论文上所花的工夫“比我有生以来在任何工作上所花的都多”。在三十五岁时，他继续广泛地阅读历史、传记和政治学著作。但他对抽象的理论没有多少兴趣。他主要探索可以作为依据来采取行动的真理和可以在其职务上使用的一些观念。

他投身政治有着错综复杂的原因。在往后的年代里，他常嘲笑那些杂志撰稿人，因为他们总根据某一个心理上的动机来解释他的经历——例如为了在父亲面前表现自己一下，为了能胜过去世的哥哥，为了维护家里的一个老传统，或者为了成为爱尔兰人的复仇工具。事实上，他在青年时代曾经认为，只要他哥哥乔渴望踏入政界，政治就没有他的份，因为乔身体比较强健、性格比较外倾，更符合于马萨诸塞州政界人物的传统形象。

（也许，年轻的杰克预见到了他和他的两个弟弟往后会听到的指责，即指责“肯尼迪家人太多了”。）在我认识他后不久，他就告诉我，他曾考虑当律师、新闻记者、历史学或政治学教授，或者当个外交官员。（他就读于斯坦福大学商学院的短暂时期，显然促使他去寻求更有兴趣的领域，）但在乔死后，他进入了政治舞台。

杰克·肯尼迪知道，他要参加竞选，而不仅是做一个旁观者。他在许多方面都是一个老式的爱国主义者——不是一个狭隘的民族主义者，而是一个忠于国家利益的爱国主义者。他对几大洲许多国家的政治和经济制度作了第一手的比较，认为我们自己的制度比其他国家的要好得多。他和巴肯抱有同样的信念，即“民主政治……基本上是思想的态度问题，是一种精神上的信条”，同时“政治仍然是最伟大、最光荣的冒险事业”。——约翰·巴肯（1875—1940），苏格兰政治家、小说家和历史学家。——译者

虽然在 1953 年我们会晤时，他作为一个政治家已经取得了相当成就，但他并未妄自尊大地把自己描绘成上帝选定了来拯救人类脱离什么特定的罪恶的救世主。但是他以撇开谦逊和自负的那种一贯的客观精神，确实认识到自己具有才能、理想和对公众的吸引力，而这三者结合到一起就能帮助这个国家解决其面临的任何问题。在此后的所有年代里，尽管国家面临的问题和他在公众面前的形象可能会发生变化，他私下对自己和自己所扮演的角色的看法却始终没有改变过。

异和同

当我开始替他工作对，我们两人似乎没有什么共同之处。

他是一个估计拥有千万美元私产的人。这主要来自他父亲多年以前就为肯尼迪一家的九个子女每人设置的大笔信托基金。他习惯周旋于棕榈滩、纽约以及法国里维埃拉的社交界。而我自己则出身于中西部的内布拉斯加州林肯市一个典型的中等收入的家庭。

我从未出过美国国境，也难得离开中西部。但是这位参议员，以学生、旅游者、驻外大使父亲的助手（1938 年）、海军军官（1941—1945 年）、新闻记者（1941 年及 1945 年）以及众议员（1947—1953 年）等身份，曾游历过世界上每一个主要的大洲，并同大约三十七个国家的总统、总理、店主和学者谈过话。

第二次世界大战结束时，我只有十七岁。他则已经是大战中一位名副其实的斗英雄了。他背部的情况本可以使他完全免役的，可是他通过幕后关系终于成为现役军人。

当他指挥的 PT - 109 鱼雷艇在所罗门群岛附近的一次夜战中被敌军的驱逐舰打成两截时，他鼓舞并帮助同船的水兵脱离了险境。他在科德角以及后来在哈佛大学游泳队时本是一个游泳健将。这次他拖着一个受伤的水兵，用牙齿咬住他的救生带，在黑暗而寒冷的海洋中游了三英里。尽管他自己的背部和健康都已因此受到了伤害。指 1939 年肯尼迪在哈佛大学打橄榄球时背部所受的伤。——译者

他曾进过贵族化的、专收男生的乔特预备学校，并以优异成绩毕业于哈佛大学，又在普林斯顿大学、斯坦福大学和伦敦经济学院就读过一个短时期。我在内布拉斯加大学就读六年，获得了法学学位，我六年的全部学费还抵不了哈佛一年的费用。

由于家庭传统、习惯和信仰，他是一个天主教徒，又是许多红衣主教的朋友。我是一个唯一神教派的教徒。由于这个教派没有教条和宗教仪式，它就处于宗教派别的另一个极端。

他的祖父和外祖父都是爱尔兰移民的儿子，在波士顿本乡都是知名的、成功的政治家。我的祖父和外祖父则是贫苦的丹麦和俄罗斯移民。（有一次，他从哥本哈根寄了一张明信片来给我，赞美那里的秀丽景色，不明白“丹麦人为什么要移居国外”。）

然而所有这差别在他对我的态度方面并没造成什么影响。他不仅仅是他的出身与经历的总和一出身于波士顿的一个豪富家庭、毕业于哈佛大学，他是一个天主教徒和退伍军人。他的最重要的品质是他自己培养起来的。那些试图根据他的个人有记载的材料来对他进行归类的人未免是大错特错了。

显然，他对自己服过兵役，并获得“紫心”勋章以及海军和海军陆战队奖章，感到十分自豪。他的办公桌上放着一枚用塑料包装着的椰子壳。

在那枚椰子壳上面，遗留着战时他在一个遥远的太平洋岛屿上涂写的一封求救信的手迹。他保存着这件纪念品，以示他对自己险些丧生的这件往事永志不忘。当他是一个年轻的众议员时，他曾为一些比较进步的退伍军人组织争取通过一项退伍军人住房法案。在战后进行的那些工作中他是一个头头。但他既不是一个职业军人，也不是一个职业退伍军人。他从不讲自夸的话，甚至对他的战时经历也提都不提。他从不嘟哝自己受伤的事。1959年，当我们在威斯康星州阿希兰的一条街上行走时，一个轻率的中学生问他，他是怎样成为一个英雄的。他笑呵呵地回答说：“这很容易——他们把我的船打沉了”。

——译者

他毫不畏惧陆海军将领（他当了总统后，更是如此），而且对于军事教育抱有重大的怀疑。1944年，当他还住在海军医院时，他曾写信给一个朋友，谈论“海军有一种把他们所接触的一切事情都搞得一团糟的超人本领”。

他对自己接受的高等教育很自负，但并不认为所有的智慧都集中在哈佛或东部的其他学校。他以总统的身份接受耶鲁大学的名誉学位时曾经说：“现在我已获得教育领域内两个最好的东西——耶鲁的学位和哈佛的教育。”同时，他对被选入哈佛大学校董会感到很光荣，因为没有几个天主教徒曾被选入。1955年他未被选入校董会，对一个习惯于胜利的人来说是一个令人失望的新经历。不过他在选择他的参议院和白宫的助手时，并不考虑他们是在哪里接受的教育。他认识到自己的名牌大学出身并不总是一笔政治资本。我在为他的同学会刊物撰写的一篇文章的初稿中写道：

马萨诸塞州的大多数选民把哈佛的一纸文凭看作是献身于公众事业的证据。

参议员把它改成：

马萨诸塞州的许多选民，尽管我连忙要补充说，并不是全体选民，把哈佛的一纸文凭看作是有些才干和能力的证据。

他并不认为所有的美德都集中在天主教教会，也不认为所有非天主教徒都要（或都应该）下地狱。他对自己的宗教既不感到尴尬，也不感到了不起，只是把它当做生活的一部分来看待罢了。他对早些时候的一个传记作者试图把他看成“不是虔诚地信奉宗教的人”感到不愉快。他每个星期日虔诚地参加弥撒，甚至在疲劳的外州旅途中，没有一个选民知道他是否去做弥撒时，他也去。但在十一年中，他从未透露过他个人对于人类同上帝关系的看法——尽管我们曾讨论过政教关系问题。

他的工作班子里并不需要、也不优先录用天主教徒。他既不了解、也不在意我们这些人员的宗教信仰。他的许多亲密朋友并非天主教徒。他虽然是一个天主教徒又是一个学者，但并不能被称为一个天主教学者。他对神学毫无兴趣，演说稿中到处点缀着新教版本《圣经》的引文。有一次，他使他的妻子又吃惊又好笑，因为在他读了。传道书。

中自己爱好的一段文字（“……哭有时，笑有时；哀恸有时，跳舞有时……”）之后，他竟然大不敬地自己添了几句政界常说的：“全力以赴有时，干脆不干有时。”在我认识他的十一年里，我从未听见他在人前高声祈祷，从未看到他吻一个主教的戒指，也从未听说他曾为了政治上的方便而改变其宗教习惯。

见《旧约·传道书》，第三章。——译者

他说：“波士顿有句老话，‘我们的宗教来自罗马，我们的政见则出自

本土。’”他对天主教统治集团并不敬畏，对政教分离的明智性也是完全同意的。1959年，他写信给我说：“赞成政教分离和做一个虔诚的天主教徒，两者之间一点也不矛盾——恰恰相反……我并不认为……做一个天主教徒和履行你的宪法义务两者之间有（任何）矛盾。”他在一所天主教女子学校答复人家询问时曾说，“承认赤色中国不是一个道德上的问题。”有个神父听到他这句话感到很恼火，就问道：“肯尼迪参议员，你不相信所有的法律都是上帝制订的吗？”参议员立刻顶住他说：“我是一个天主教徒，我当然相信——不过这同国际法没有什么关系。”

虽然他生来富有，而且花钱毫不在意，但他对积累更多的金钱却没有特别的兴趣。

他同那些对旁人的需要漠不关心的富翁们没有共同之处。他投票时有一贯的主张，不顾自己的（以及他父亲的）经济利益——例如在石油和煤气问题上。他的父亲也从不强制他或是他们弟兄中的任何一个继承自己的金融事业。

这位参议员除了使用一般的表和领带别针外，从不戴戒指，或戴上钻石的领带别针以及任何其他珠宝首饰。所有他的政府薪金——作为国会议员、参议员和总统——都捐献给慈善事业，约计五十万美元。他的竞选运动虽然花钱很多，却总避免那种可能被指责为炫耀金钱的铺张浪费（诸如广告牌、报刊上的整版广告或者电视广告节目等）。但他对于父亲的财富使他能担任公职而不需要在经济上依靠一些有势力的压力集团这一点，并不感到羞愧。相反，他把自己的幸运当作是一种义务：“被上帝赏赐了很多东西的人。

就有必要做很多的事情。”他还请他的妻子把艾伯特·爱因斯坦的这段话保存在他的文件夹里：

我每天一再提醒自己，我的精神生活和物质生活都依赖
别人——活着的人和死去的人——的辛勤劳动，因此我必须
竭尽全力，以便给予别人以等量的东西。

杰克·肯尼迪喜欢波士顿，波士顿也喜欢杰克·肯尼迪，但是他一向总不止是一个波士顿人。就象许多对情侣那样，他们很少生活在一起。他诞生在波士顿郊区的布鲁克莱因。在他的个性逐渐形成的时期，他是生活在纽约的布朗克思维尔。他父亲将全家搬到那里去，因为他认为一个爱尔兰天主教徒商人及其子女在波士顿是没有多大发展机会的。1946年，肯尼迪初次参加竞选时，还是一个羞怯的、瘦弱的、二十八岁的众议员候选人。他在波士顿那个难弄的第十一选区竞选，因为众议员詹姆斯·迈克尔·柯利就要退休了。

作为马萨诸塞州的参议员，他并不坚持他工作班子的成员一定要来自他们为之服务和研究的那个州。事实上，他倒宁愿不要马萨诸塞人。他告诉我：“这样，如果他们工作不得力，我可以不受任何政治上的压力或义务来留用他们。”然而他的新英格兰经济问题的助手是来自内布拉斯加州的，这一点他也觉得好笑。有一次，当我们将代表他去出席马萨诸塞州商人的一次宴会时，他向我建议，如果有人问我是什么地方的人，就告诉他们，我是“来自西海恩尼斯港的，因为宴会上不会有一个那地方的人”。

我们具有不同的思想背景，多数职业自由派对他缺乏好感。但是我发现他是真实的、最老的那种自由派；具有无拘束的自由的自由人。他随便地就承认，他进入国会，只具有很少的或者根本没有什么政治哲学。许多“职

业自由派”的放肆态度使他感到“不愉快”。正如他在1959年秋季曾写信给我所说的那样，他并不反对，

一般人认为的那种自由派的信条。你肯定被看作是自由派，而我希望，我在一般意义上也属于自由派，但我们两人对那些教条主义的自由派都有意见。……这些人是如此地反对我……“保守派”这个字眼有许多含义，是我不希望同它划等号的。对我更为确切的字眼是“克制”。我认识许多政治上的保守派，我同他们是无共同之处的。

肯尼迪曾看到许多左派和右派的献身政治生涯的人，他们的观点都可能是僵硬的和固执的；他们对各自的政治思想上的领袖们的主张如鹦鹉学舌一样毫不加以思考或者重行检查。适成对照的是，他则自行投票，并不受任何其他参议员或参议员集团，或任何个别的私人 and 集团意愿的约束。

1960年他在对纽约自由党的演说中，对自己的政治信条作了最正式的陈述：

我相信，作为国家目的根源在于人类的尊严；作为国家行动的根源在于人类的自由；作为国家同情心的根源在于人类的感情；作为我们的发明和思想的根源在于人类的思考。

……自由主义……对人的才能的信心……理智和判断……是今天世界上我们最良好的，也是唯一的希望。他谈这些话，也相信这些话。但他并没有写下来，当然也没有用这样的夸大的措辞谈论哲学上的观点。他通常总用较为简单的方式来概括他在政治分野中的立场：

一个具有几分克制感的北方民主党人。

一个凭自己的良心来为国家谋求利益的温和的民主党人。

一个讲求实际的自由派……一个实用主义的自由派。

当有人问到他希望成为哪一种类型的总统，自由派还是保守派时，他回答说：“我希望做一个负责任的总统。”或许他的妻子对他作了最好的概括：“一个没有幻想的理想主义者。”

作为参议员、总统候选人和总统，他处事的衡量标准是：行得通吗？于事有补吗？同时，他虽然经常地，但并不总是这样说：通得过吗？他能以惊人的速度来掌握一个复杂问题的本质。同时，他的天性永远站在问题的进步的一面；但他天生的小心谨慎，要求他以证据和经验来检验他那些直觉。这种对于有成功可能性的事物强调现实主义的态度，使得许多批评他和评论家把他描绘成实用主义者。他确实基本上是个实用主义者。但他也兼具唯心主义和乐观主义的强烈气息。每一天发生的令人失望的事提醒他——他生活在一个不完美的世界里，但这并不使他惊异或沮丧。他是如此关心世界的未来，以致永远不会对现状感到满足。的确，他在竞选时期和在白宫的岁月里，他对这个国家和这个星球的情况的分析一贯是以这几个字开始的：“我不满足于……。”

他的成长

以上的描绘大部分既适用于他在1953年的情况，也适用于他在1963年的情况。不过在这两个时期他已是不同的人了。1953年，他所具备的品质没有比下列这些更为显著、更为重要的：他的成长潜力、好学精神，以及钻研和调查问题并坚持亲自取得经验的决心。他总对新的挑战 and 竞争感兴趣，他几乎对一切事物都有无限的好奇心——人物、地方、过去、未来。对

那些没有什么话可讲的人他感到很不耐烦。他不愿使别人感到厌烦，也不愿别人使他感到厌烦。但他乐于仔细倾听掌握新情况或具有新思想的人所谈论的几乎任何话题，而且他从不遗忘他所听到的东西。他经常阅读书刊，而且读得很快——杂志、报纸、传记和历史（也阅读小说，不论好坏）。有时，他常在飞机上或游泳池旁为我高声朗诵一段他认为特别有力的文章。

如果说，他对手下工作人员并不放松要求的话，那末他在打乱他们的生活和工作时间表时，至少却显得比以前更为抱歉。他对一般公众也是这样。1953年，他把汽车停放在华盛顿闹市区一个“不许停车”的牌子前面时，曾微笑地对我说：“这就是哈姆雷特所说的‘官员们的蛮横无礼’。”但是十年以后，他于1963年11月在纽约坐车从飞机场到市区去时，却坚持不要总统通常具有的警卫车队，情愿接受车辆往来和红绿灯所造成的耽搁，因为不这样，他在车辆高峰时刻到达就会给纽约市民造成很大的不便。

他对自己的计划遭到挫折和对他的一些书面批评也越来越习惯了。1954年，当波士顿《邮报》的社论指控他“牺牲了他的选民的最大利益”时，他感到十分烦恼。可是1963年，当右翼作家维克托·拉斯基在其《约翰·F·肯尼迪：这个人及其神话》一书中把他从别人文章里断章取义地搜集到的关于肯尼迪一家的一切不利的谣言和传说全部刊印出来时，肯尼迪对此书及其作者都置之不理，并认为与其说他是危险的，不如说他可笑到了可怜的地步。

拉斯基和其他批评他的人能揭露他在当众议员、参议员和总统时所采取的立场前后有矛盾，这件事并不使他感到意外或是沮丧。他在1960年说过：“我们从出生到死亡的整个过程中都在学习，……事情在变……情况在变……如果你还去执行那些失败了的政策，……那你就太不聪明了……”

例如，他并不认为，在他当波士顿众议员时发表的关于提高农场收入或扩大世界贸易的意见要使他终身都受到约束。1961年，一个共和党众议员引用了众议员肯尼迪在1949年批评杜鲁门对华政策的一篇激烈的演说来攻击肯尼迪。肯尼迪总统虽然没有在对他早期政策观点的讥刺面前退却，却毫不迟疑地对向他提问的新闻记者们说：“我在1949年的演说比今天更强调了对人身的批评……我要说，我今天的观点比1949年的观点更符合于事实。”

显然，在后来的岁月中，他比当一个年轻的众议员时更为开明，用他自己的话来说：那时，“我还刚刚走出父亲的家门”。他仍然不愿根据公认的陈规滥套去思考问题，或者笼统地泛泛而谈，或根据教条的办法去解决问题。他仍然不愿为了变革而去搞变革，或者在需要妥协的时候去反对妥协。但是他更为关心的是思想和理想，而不象过去那样主要关心的是赢得胜利。在我们第一次会面时，他曾关切而冷静地向我谈到马萨诸塞州劳伦斯地方的失业统计数字。可是1960年在我们驾车穿过西佛吉尼亚州时，他去访问了一所失业矿工的棚屋，回进汽车时，看来显然有所触动。他沮丧地摇摇头，什么也没说。

不象那些开口尽是答复人家问题的自由派那样，他一开始总是询问。而且他还胜过大多数“自己奋斗出来的人”，因为他所养成的深刻信念不是从父母那里承袭来的，也不是由环境强加给他的，而是他自己论证和学习的结果。

在他从政的初期，他的外交政策演说有着一种好战的调子。在他看来，国防是外交的主体，裁军只不过是空想。但是随着他的观察能力和责任的加

深，在他身上重新树起了致力于和平的责任感。他在白宫任职期间，没有一件事比签署禁止核试验条约使他得到更大的满足了。

1954年，这位参议员并不太重视最高法院关于取消种族隔离的那项历史性决定，可是不到十年，他竟成为历史上因维护平等权利而行使总统的一切行政、立法和道义上的权力的第一位总统。

这位年轻的众议员曾投票赞成《麦卡伦国内安全法》，并对麦卡锡主义破坏别人名誉的问题不够敏感——这一点是他自己承认的。当他成为总统以后，他把恩里科·弗米奖金授给了备受攻讦的J·罗伯特·奥本海默，赦免了共产党领袖朱尼厄斯·斯凯尔斯，制止了邮局对共产党宣传品的拦截，还在白宫欢迎过引起争议的莱纳斯·波林，并且任命了麦卡锡最喜欢攻击的几个人为政府官员。

恩里科·弗米奖金，是以意裔美国物理学家恩里科·弗米（1901—1954）的名字命名的。弗米对氢弹发展颇有贡献。——译者

J·罗伯特·奥本海默（1904—1967），美国物理学家，1946—1952年任美国原子能委员会总顾问委员会主席，在麦卡锡进行迫害时期，被指控为“亲共”，后被清洗出该委员会，但最后恢复了名誉。——译者

莱纳斯·卡尔·波林（1901—），美国化学家，曾直言不讳地批评核试验，著有《不再要战争了》。——译者

1953年，他对农业、资源保护和自然资源方面的情况知道得很少，关心得更少。他对基本经济、财政和货币政策的看法或者尚未成熟，或者十分肤浅。他对自己的国家及其土地和居民看到的也不多。他从未到过一个采矿城市，从未视察过一片棉花田，也未访问过一座国有森林。象他后来在贝尔特农场发表的一篇演说里所承认的，他从未“用犁耕过田，不论是直的犁沟，还是弯的犁沟”。

但是，到了1961年，我们可以说没有一位总统曾经象他那么时常察访和那么深入了解这个国家各个地区的人民和问题的。在民主党召开全国代表大会前的竞选期间，他在一个阴雨天对内布拉斯加州哥伦布附近的一个农场视察后，对午餐招待会上的听众说，这个市里的银行家曾告诉他这里银行有一条基本规则：对于脸上从未沾过泥土和鞋子上从未沾过肥料的人一概不予贷款。这位波士顿参议员接着说：“今天我有资格借款了。”

他对自己的成长和演变很清楚。伯恩斯坦1959年为他写的传记中，没有着重写出在他身上发生的“远为深刻的变化”，他对此确实感到失望。“他本可以把我在学校里表现的马虎作风和我现在表现为热情认真的态度对比一下的。”这位参议员坦率地把他在政治上的发展同他在学校里的成绩进行了比较。他对我说：“实际情况是，我在乔特一直鬼混，直到我在哈佛大学读完二年级时，才对学习真正发生了兴趣。”

有些人会说，他当众议员时一直鬼混，直到他进入参议院的第二年，才真正对工作发生了兴趣。我觉得为争夺约翰·肯尼迪灵魂的一场内心的战斗，似乎是在1953年展开的——这场斗争关系到肯尼迪将当一个政治爱好者，还是当一个政治家，他将屈服于奢侈享受的诱惑，还是将从事立法工作。大多数观察家全认为他在众议院的工作基本上是不出色的——只有一份经常缺席的记录。由于他健康不佳和漫不经心，再加上因公和不因公的外出旅行，缺席的情况就更为严重了。

在他获得参议员席位并取得令人满意的荣誉以后，他证明在自己所选

定的政治这一行里有相当的才能。当时距离改选还有六年，在共和党控制的国会和共和党政府之下，一个当选不到一年的民主党参议员的职责既不十分繁重，也不令人兴奋。由于他所忍受的痛苦和忧愁超过他愿意回忆的地步，所以在单身汉的日子里，他便喜欢在大西洋两岸举行一些无忧无虑的宴会和结交上许多志同道合的朋友。在这有限的日子里，他可以指望享有非常健康的生活，既可以寻欢作乐，又可以履行公职。这对他具有一种自然的诱惑力。

但是随着他的信念有所加深、他关心事物的面有所扩大，而华盛顿和世界事务又占去他越来越多的时间，他那政治家的一面逐渐占了上风。显而易见，约翰·肯尼迪的不同凡响的成长是由许多因素促成的：他所阅读的书刊，他的旅行，以及从他的伙伴、经历和责任所带来的日益扩大的视野。

1952年，他被选入美国参议院，赞助他的选民扩大了，他所关心的事物的范围也扩大了。

1953年，他结了婚，结束了单身汉的毫无牵挂的生活，并建立了自己的家庭。

1954年，一次脊骨手术几乎使他送了命，他把好几个月不能走动的复原期消磨在冷静的思索之中。

1955年，他在进行研究和撰写一本书时，懂得了民主的精髓，以及担任公职的人同公众之间的关系。——指《勇敢人物的画像》。——译者

1956年，他成了一个颇孚众望的全国性人物，以接近的票数几乎被提名为本党的副总统候选人。

1957—1959年，他经常在国内来回奔走，到完全不同于他自己选区的地区去展开竞选活动，既演说又观察，既教导又学习。

1960年，他接连成为总统候选人、被提名的总统候选人和当选总统，每一种身份都扩大了他的眼界和责任，也提高了他的洞察力的广度和深度。

1961年，总统的职务甚至更为深入地改变了他的看法和洞察力。

他的家族

不过他生活中最重要的人仍然是他家庭里的成员，尤其是他的父亲、他的弟弟鲍勃和妻子杰奎琳。——鲍勃是罗伯特的昵称。——译者

鲍勃和杰奎琳的作用在本书以下各节中将经常可以看到。约瑟夫·P·肯尼迪在他儿子的事业中所起的作用既不象这位父亲有时喜欢自吹的那么大，也不象他有时自称的那么小。作为父亲通常产生的影响，却往往被那些诋毁他们父子俩的人夸大成为二种斯文加利与傀儡的关系。那些熟悉杰克·肯尼迪的人，知道他为人刚强自信，在青年时期就颇有魄力、热望和独立性。他们都同意杰奎琳·肯尼迪对一位在1959年替他写传记的人所表达的看法，因为这个人既夸大了老乔的愿望对肯尼迪的影响，也夸大了小乔的天折对他的影响。杰奎琳说：“不管我丈夫有多少位父老兄长，他总归是他今天这样的一个人——再不然就是另外一个领域里的这样一个人。”——英国小说家乔治杜莫里埃所著小说《特赖尔拜》中的一个人物，他专为人出坏主意。——译者

甚至在竞选时，父亲关心的几乎也完全是策略方面的事，几乎从不过问实质性问题，他知道杰克在大多数政策问题上同他有着尖锐的分歧，他们是代表不同的两代人在说话。

虽然大使难得忍住不说自己的观点，但是他很少试图改变杰克的观点，

而且从未设法影响他的投票。在杰克方面，根据我的经历，他也从不同他父亲争辩。他说：“我不打算改变他的主张，他也不打算改变我的主张。”父子俩都同意他们可以愉快地保持不同意见。1953年秋天，我第一次在海恩斯港同约瑟夫·肯尼迪会面时，他对我说：“你不能替我起草演说稿。你的自由派观点太强了。但是替杰克起草稿子，那是另一回事。”——我后来才知道这是友好的口吻。

父子俩几乎不可能再不相同了。总统微笑着对全国制造商协会1961年的大会说，在选举中支持他的“没有几个”该会会员，必然是“认为，我是我父亲的儿子”。父子俩都有一种自然的魅力——但是父亲虽然内心富于感情，却经常显得执拗和粗暴，而儿子则在外表上总显得很平静。两人都有一种讨人喜欢的爱尔兰式微笑，但是父亲却比他这无限耐心的儿子容易动怒发作。两人都具有坚强的意志，能够作出果断的决定，并坚持到底，但是同儿子的一贯从容镇静相比，父亲的外表要急躁些。父亲平常的谈话往往喜欢夸张，儿子的讲话无论在私下或在公共场合常常总具有平静而含蓄的特点。

两人都憎恨战争，但是父亲比较倾向于建立一个美利坚堡垒的观念，而儿子则觉得我们应关心的事情必须是全球性的。在内政问题上，父亲虽然喜欢早些年代的较为简单的机构和较低的赋税，但是更强调人物和问题的因素。1953年，他的儿子对我说：“你知道吗，去年大选的时候，他对总统的第一个选择是罗伯特·A·塔夫脱参议员，第二个选择是威廉·O·道格拉斯大法官？”

父子俩也有很多共同之处：使人欣喜的幽默感、强烈的家庭观念、对国家情况的关怀、无穷的活力，以及不论形势多么不利或压力多么大时也始终保持着的自信神情。

（这位总统候选人在尼克松—肯尼迪第二次辩论后听了父亲在电话中通常给他的鼓励后说：

其他的因素。

杰克在写给一位朋友的信中说：

乔的牺牲对我们大家是一次很大的震动。他件件事都干得很出色，而且以极大的热情去干。就连在一个象我们这样弟兄姊妹很多的家庭里，他的地位仍然是无法填补起来的。

但是，对杰克和他的父亲来讲，兄弟鲍勃在某种程度上是接近于填补起这个位置。

鲍勃比杰克小九岁，青年时代同哥哥并不那么亲密。哥哥说：“我记得第一次遇见鲍勃是一年夏天在科德角，那时他才三岁半。”我记得1953年我第一次遇见鲍勃的时候，他还没有显现出后来使他成为如此重要的一个内阁成员的那份耐心和观察力。他应友人人事处处长弗朗西斯·弗拉纳根的邀请，接受了参议院常设调查小组委员会一个工作人员的位置。当时在狂热的委员会主席约瑟夫·麦卡锡参议员的主持下，该委员会即将横行一时。肯尼迪参议员告诉我，他反对他的弟弟接受这个位置，但是又不愿意阻碍他。没有多久，鲍勃就离开了麦卡锡和他的总顾问罗伊·科恩，鲍勃说，他们不太注重事实。

在那些日子里，当鲍勃受到挫折时，他可以象他的体格那样粗野（就象以前他的哥哥乔外表看来那样）。当时，他也倾向于比较好斗的观点，这使他父亲很喜爱他。但是他的绝对的忠诚和冷静的判断力，使得他成为不那

么爱好争论的哥哥的一个难能可贵的知心人。在 1952 年杰克竞选参议员的时候，正象在 1960 年他竞选总统时那样，鲍勃理所当然地被挑选为竞选经理。比起任何一个职业政客来，可以毫无保留地信任他，他可以把“不”字说得更有力点，还可以以更大的权威代表候选人讲话。参议员在接见一个记者时说：“如果明天我遭到什么意外，我的弟弟鲍勃将竞选我的席位，正如乔死了以后我就进入政界一样。”鲍勃的独一无二的作用几乎在以下的每章里，都体现出来了。

另一个弟弟特迪 日益表现出来具有杰克那种热情洋溢和受人爱戴的吸引力和天生的政治本能的迹象。1957 年 9 月，《星期六晚邮报》的一篇文章里概括说：

肯尼迪弟兄的热情的钦佩者……满怀信心地盼望着有一天杰克会进入白宫，鲍勃在内阁里当上司法部长，而特迪则成为马萨诸塞州的参议员。但是就连热情的钦佩者也认为，那一天就算真会到来的话，也还是很遥远的。 特迪是爱德华的昵称。——译者

杰克代替哥哥乔成了肯尼迪家族的领袖，他成了提出忠告和帮助的源泉和肯尼迪家族热爱的对象。反过来他对父母和弟妹们的赞许也比对任何人（除了他的妻子外）的赞许更为在意。他对他们的旅行、配偶、教育、事业、仪表、古怪行为和意见都真诚地感兴趣。例如，他在白宫时甚至还抽空同他妹妹帕特的丈夫彼得·劳福德 谈论他的演戏工作，并为彼得尽了些力而不让他知道。 即帕特里夏。——译者

彼得·劳福德，美国电影演员。——译者

尽管肯尼迪家的人有许多相似之处，但每一个人都同这位参议员有所不同，而他们彼此之间也有所不同。不过他们全被真诚的父母子女和兄弟姊妹的感情联系在一起。这种感情由于家庭的悲剧和自豪感而得到加强。他们全非常好强，在家里相互竞争。可是到了同外界竞争时，他们团结一致的热忱使杰克增添了力量，并使他的对手感到畏惧。

杰奎琳·布维尔·肯尼迪不是一个天生的政治家——但她生得异常俏丽、极其聪明，而且具有无比的魅力，因此她是一笔天生的政治资产。当她同肯尼迪在他们的朋友查尔斯·巴特利特家中会面时，她是一个不关心政治的女记者。据她说，“巴特利特老脸厚皮地做了一年的媒。”1953 年夏天，她第一次到参议员的办公室参观时（作为他的未婚妻），似乎为他的工作的复杂性吓倒了。同年 9 月 21 日，他们在纽波特结婚后，她使肯尼迪对艺术稍微发生了一些兴趣，肯尼迪也使她对政治稍微发生了一些兴趣。

她是在远离政治斗争喧嚣的优雅的社交界里长大的。最初，她在政界和参加政治工作中找不到什么吸引她的东西。政治占去她丈夫的时间太多了。从事政治活动的人们过于频繁地侵犯他们俩的私生活。有位记者引用她谈到他们新婚生活的话说：“就好象是同旋风结了婚一样。就我同杰克见面这件事来说，政治多少是我的一个敌人。”她并不想撰写演讲稿或是去纠正错误，虽然她对丈夫事业的兴趣逐渐增长了。她在 1960 年一次简短的谈话中承认，她“从小到大受的是共和党人的教养。但是你得先做一个共和党人，才能认识到做一个民主党人多么好。”

她迟迟不愿接受竞选运动和四下握手这种辛苦生活，肯尼迪也不愿强加给她，这是可以理解的。每当她能陪他一起旅行时，她那羞怯的妩媚和微

笑总加强了群众对候选人的兴趣。但是在他们婚后的初期，她宁愿寻找一些较为文静的方式来帮助比她大十二岁的丈夫：把关于印度支那问题的法文著作翻译出来，为了跟上他的阅读而学习历史（她说：“他比我同他结婚前所想象的要严肃得多。”），尤其重要的是，要为他提供一个轻松愉快的家庭生活，使他可以抛开对世界事务的烦恼。

第二章 参议员

约翰·肯尼迪并不是参议院伟大的领袖之一。几乎没有什么具有全国性重要意义的法律是以他的名字命名的。1958年11月，当他在参议院结束了传统上不活跃的参议员的新手生涯以后，他为参议院作出重要贡献的机会又因为竞选总统的种种要求而日益减少——除了为公正的劳工改革和抵制非法买卖进行过战斗。

在肯尼迪任职的头四年里，他参加的两个委员会——劳工委员会和政府工作委员会——几乎没有处理过什么重要的立法工作。他想为政府工作委员会争取重要任务（例如调查院外活动）的努力和他想以自己在该委员会的席位换一个比较重要的委员会中的席位的努力都落空了。1957年，多数党领袖林登·约翰逊提名他为有声望的外交委员会委员，不过1955年当参议员肯尼迪还在欧洲时，我就曾有机会写信给他说：

林登·约翰逊终于成功地补救了他提名你为外交委员会
或财政委员会成员所遭到的失败。他已推荐你去担任波士顿
国家古迹委员会的委员：

尽管如此，综观他在参议院的八年，参议员肯尼迪还是可以为他在委员会中不那么引人注目的工作、为他参与的重大辩论、为他帮助挫败了不一定有益的措施，以及为他可以居功的一些较小的法案、修正案和法案修订而感到自豪。所有这些工作并不是尽人皆知或引起争议的。例如，他首先提出的那项决议案，导致了“三人智囊团”就西方对印度和巴基斯坦援助标准所作的研究。这件事极其重要，但很少被人提起。回顾一下他的投票记录以及他所倡议的、尔后又通过的法案和修正案，我们不难看出他的日益扩大的视野、日渐加深的信念，以及对选民、对各种思想日见增长的兴趣。除了因病缺席外，他在唱名投票时的出席记录有所改善——虽然由于他在1959—1960年的竞选活动和他在委员会中责任的加重，在时间上往往不免发生冲突。（1961年，肯尼迪在维也纳会见尼基塔·赫鲁晓夫时曾提到，当这位部长会议主席访问美国时，他们曾在参议院外交委员会的一次会议上会见过。赫鲁晓夫回答说：“我记得……那天你迟到。”）

同其他参议员的关系

参议员肯尼迪始终不是参议院核心集团的正式成员。这个“俱乐部”的影响被它的辩护人和它的诋毁者共同夸大了。肯尼迪太年轻、太自由主义、太直言不讳。在他担任第一任参议员的初期，在参加一次全院的辩论时，他离开他的后座向前排靠拢，暂时坐到了参议院中的“老前辈”卡尔·海登的身旁。海登四十多年前就已经进入国会了。肯尼迪一贯对历史感兴趣，于是

他问参议员海登，在这段时期内，国会如果有变化的话，到底有些什么变化。海登回答说：“从前新议员是不发言的。”

不过即使在肯尼迪担任参议员的初期，年资较长的参议员也会同意海军第一次提升他所写的报告：“很乐于工作，工作非常认真。”几乎所有的参议员都喜欢他和尊重他。民主党内的同僚也很赞赏他，因为请他在捐款宴会上发言或在电视报告会上露面，总是有求必应的。他的亲密的友人既有约翰·谢尔曼·库珀这样的自由派共和党人，也有乔治·斯马瑟斯这样的保守派民主党人。他对院内辩论所作的贡献，以细致的事实和冷静的逻辑性而受到了好评。他在委员会里和在全院的独立投票被誉为明智、勇敢和克制的产物。

在他的同事中，他并没有真正的“敌人”——可能只有两个例外。一个是缅因州的女参议员玛格丽特·蔡斯·史密斯。肯尼迪在1963年把她称为“一个很可怕的政治人物”。

在他为其他新参议员竞选人奔走期间，史密斯把肯尼迪替跟她竞争的一个民主党对手所作的竞选活动看作是对她个人的冒犯。她是持这种看法的唯一的共和党参议员。

另一个“敌人”是威斯康星州参议员约瑟夫·麦卡锡。麦卡锡和肯尼迪有很多理由应该接近。没有一个州比马萨诸塞州拥有更多的支持麦卡锡的人。没有一家报纸比波士顿《邮报》更忠于麦卡锡的全部事业。在1952年的参议员竞选运动中，麦卡锡没有在马萨诸塞州发表演说，由于肯尼迪和洛奇两人都拿不准这会产生什么影响，就都没有对他的做法提出疑问。麦卡锡的委员会在1953年曾聘请鲍勃·肯尼迪做他们的工作人员。在这以前，他曾到科德角去拜访过肯尼迪家的女孩子们。有一段时间，他还受到过肯尼迪大使的嘉许。

指约翰·肯尼迪的父亲。——译者

但是麦卡锡追查赤色分子、左倾分子和追求头条新闻等滥施淫威的做法，往往践踏了那些无辜者的自由权利和情感；约翰·肯尼迪是一个富于理性、通情达理的人，不可能对所谓麦卡锡主义的极端主义无动于衷。他投票反对批准麦卡锡的朋友罗伯特·李去主持联邦交通委员会——这次投票变成了对麦卡锡的实力和观点的一次考验。在这次投票后，麦卡锡在走廊里遇到肯尼迪时总连头也不点便走了过去。麦卡锡还为下列几件事感到很失望：肯尼迪支持查尔斯·奇普·波伦出任驻苏大使；不顾麦卡锡私下的要求，支持哈佛大学前校长詹姆斯·B·科南特出任驻西德大使；支持哈奇法案的一项修正案，该法案使麦卡锡的朋友、当时国务院安全事务的首脑斯科特·麦克劳德无法发表政治演说；以及后来反对提名麦克劳德出任驻爱尔兰大使。（肯尼迪对我说：“对他们想去掉麦克劳德的要求我很同情，他为什么老是挑剔可怜、古老的爱尔兰呢？”）

此外，肯尼迪还是麦卡锡担任主席的政府工作委员会全体会议中麦卡锡一方的眼中钉（麦卡锡又是该委员会所属调查小组委员会的主席）。当麦卡锡打算委派前参议员欧文·布鲁斯特为全体会议总顾问时，肯尼迪担心布鲁斯特著名的那种手法会把小组委员会犯下的一切罪恶又转移到全体会议上，于是出面拖延并挫败了这项任命。由于科利斯·拉蒙特拒绝答复有关他所著书籍的质询，麦卡锡想要定他藐视传讯罪，但遭到肯尼迪在委员会中的阻挠……

参议院中的民权问题

科利斯·拉蒙特，美国知名的作家，专门从事苏联问题的讲授和著作，1943—1946年任美苏友好协会会长。——译者

民权问题在马萨诸塞州不是一个重要的争端，因为反对种族歧视的正义的法律和持续不断的种族歧视行为在那里已经相安无事地共存了许多年。虽然如此，肯尼迪当众议员和参议员时，都曾参加到两院中拥护民权的小集团中去。他支持一个强有力的公平就业委员会，支持取消人头税，支持反对私刑的立法，并支持修订关于妨碍议事活动的规则。在来自新英格兰的众议员中，他是第一个委派一个黑人做他的工作人员的。

1957年，他支持行政部门提出的温和的、但是创先例的选举权法案。不过他要我查清关于副总统理查德·尼克松提出的那项裁定，即绕过由委员会审议该法案的做法，是否有任何法律根据。当我报告说，我从参议院的规则和先例，以及从宪法中都找不到这种根据，而且这会使保守的参议员们在工作权和众议院的其他法案上要同样的花招时，他便支持莫尔斯的没有成功的要求，即民权法案应按正常程序送交委员会，并须在一星期内审议完毕。

根据正常的表决程序，向国会两院提出的议案均先送交有关的常设委员会，在委员会里进行讨论表决，作出通过、修改或否决的决定，然后再向两院提出，供两院全体会议审议。——译者

许多维护民权的民主党人私下也同意莫尔斯的意见，认为放弃传统程序所引起的恶感会使一个强有力的议案更难获得通过。但是由于他们担心在政治上被尼克松和共和党人的策略所击败，所以他们大多数人全投票支持尼克松的裁定，而肯尼迪支持按正常程序的投票，则被民权派的领袖们谴责为企图在总统竞选中争取南方的支持。在全国有色人种协进会的一次代表大会上，在波士顿黑人领袖们的信件中，在报刊社论和专栏文章里，肯尼迪的投票都受到了攻击。

他在不止一篇演说中曾引用过一首据说是在一个逝世的议员的文件中找到的传奇式的诗篇：

在生命行将熄灭的余烬里，
令我引以为憾的是：
我做“对”了时，没有人会记住，
我做“错”了时，没有人会忘记。

工会的舞弊行为和改革

不过他在参议院里冒着风险去得罪的对象，在传统的民主党联盟的成员中还不止是黑人和南方人。有组织的劳工长期以来一直是肯尼迪的强有力的同盟者。他在参众两院任职期间，始终都在两院的劳工委员会内工作。劳工领袖们赞赏他在众议院反对塔夫脱-哈特莱法案，在参议院带头争取提高最低工资、改善社会保险，其中包括医疗照顾、支援经济萧条地区，以及确定全国失业补助金的标准等。他在劳工方面作出的成绩，用夸张的政治语言来说，是“百分之一千”的。马萨诸塞州的卡车司机工会（他们同他们的全国性领导人所干的贪污行为从来没有什么牵连）一贯是拥护肯尼迪的。但在1957—1959年间，肯尼迪和他的劳工界朋友之间的关系却变得十分紧张起来。

为了进一步搜集常设调查小组委员会（当时由约翰·麦克莱伦为主席，罗伯特·肯尼迪为总顾问）最初揭发出的工会贪污的材料，参议院在1957年成立了一个调查工会舞弊行为的专门调查委员会，由麦克莱伦小组委员会

和参议院劳工委员会抽调人员组成。

麦克莱伦和鲍勃·肯尼迪继续担任原来的工作，约翰·肯尼迪也应邀参加。

他知道这意味着要拿他同有组织的劳工的良好关系冒险——而且至少有两个想担当国家重任的参议员亨利·杰克逊和斯图尔特·赛明顿都拒绝参加。当时还有暗示，说只要鲍勃·肯尼迪“做得漂亮”，全国卡车司机工会就支持约翰当总统候选人。

这大概意味着卡车司机工会主席吉米·霍法来自认为是民主党内的一个实力人物，但是，在调查开始以后，他竟然说肯尼迪弟兄们一心想打击他，因为他是共和党人。

但是不管这里面有些什么政治陷阱，肯尼迪却很感兴趣。自从他在众议院研究了塔夫脱-哈特莱法案以后，他对工会内部一些安全保障措施就很感兴趣。作为参议院劳工委员会劳工立法小组委员会主席，他知道他不可避免地会被卷入听证会上所提出的任何立法建议（虽然他放弃了离开劳工委员会而接受另一个委员会职位的机会）。很多已被挑选出来的、具有人所共知的反劳工观点的工会舞弊调查委员会委员们，特别是具有那些观点的南卡罗莱纳州的斯特罗姆·瑟蒙德，很想在肯尼迪谢绝当委员的情况下，接替他的位置。这着重地说明了肯尼迪接受这个职务的艰巨性和必要性。

他决定参加这个委员会。他主持委员会作出有关劳工改革的立法。在他的国会生涯中，他第一次以几年的时间，精力非常集中地，几乎排除一切杂务地专搞一项立法。据《基督教科学箴言报》说，他是“破釜沉舟”，不争取劳工支持他竞选总统了。参议员本人后来有一次超然地自我评价时——它既不是吹牛，也不是抱怨——提到，这“肯定是任何总统候选人所能承担的最艰巨的政治任务了”。

劳工领袖们对他先是冷淡、猜疑，后来则是激烈地反对。劳联-产联主席乔治·米尼在肯尼迪为他提出的改革法案召开的一次听证会上大声嚷道：“愿上帝把我们从我朋友的手中拯救出来吧！”——对此，肯尼迪冷静地回答说：“米尼先生，我也要这么说。”机械工人工会主席艾尔·海斯把肯尼迪比作阿根廷独裁者庇隆。其他的人则试图在他们的全国代表大会上谴责他。但是这时参议院共和党领袖威廉·诺兰就一项福利及养老金法案提出并几乎要通过一批反劳工的修正案。米尼和工会的大多数高级领导人才逐渐勉强地认识到，通过某种立法是不可避免的了——而可供选择的对象是：要么通过肯尼迪的劳-资改革法案，以铲除他们既不能否认也不能宽恕的舞弊行为；要么就通过诺兰的劳-资关系法案，以限制他们工会谈判的权利。

在随后发生的斗争中，多数劳联-产联领袖既支持建设性的法案，也支持他们自己志愿的法规。这次斗争使参议员极为深刻地看到了劳工领袖们的品质。象贝克、霍法以及他们的流氓朋友这样一伙人很快便从其他人中孤立出来。不过他发现，并不是所有正派的工会领袖都能象霍法那样有效地行使权力。在一次旅途中他对我说，有些人因为多年掌权，已经变得软弱无力，并同他们的工会会员们脱离接触或互不协调了。有些人思想贫乏，单靠他们手下的人和律师来办事。有些人只不过是傀儡，不能有效地控制他们的工会。有些人，象建筑行业 and 铁路兄弟工会的领导人很有能力，因为他们把精力全部集中在对会员有影响的问题上，并且对两党的朋友都给以报酬。

企业界的人也怨恨肯尼迪弟兄，因为他们揭露了资方同舞弊分子的勾结。美国律师公会主席也怨恨这位参议员，因为他发表声明，指责有组织的

律师对于其会员同舞弊分子勾结，侵吞工会经费的事“显然漠不关心”，而他则对此深表关切。各种各样的民主党政客也对肯尼迪弟兄俩施加压力。当那个以伊利诺斯州民主党全国委员会委员和史蒂文森密友的身份闻名的杰克·阿维代表一个当事人要求参议员肯尼迪进行调解时，参议员告诉他，只有总顾问肯尼迪能制止调查。等阿维和他的同事离开，到委员会办公室去以后，参议员把鲍勃叫来告诉他，他认为这个请求“令人作呕”。

随着这些反对者的压力增大，肯尼迪的决心也增大了。在拉尔夫·邓根、哈佛大学劳工法专家阿奇博尔德·考克斯，以及由其他六位学者组成的一个小组的帮助下，他起草了一份劳工改革法案，掌握了劳工法的错综复杂细节，并且第一次真正掌握了立法的程序。1958年，肯尼迪—艾夫斯法案在参议院以八十八票对一票获得通过，结果在众议院却被葬送了。1959年，经过在院内长期艰巨的斗争，肯尼迪—欧文法案以九十票对一票获得通过。

这个法案于是同众议院所通过的兰德勒姆—格里芬法案一起提交会议进行协商。肯尼迪宁愿通过一项折衷方案而不愿什么法案也不通过，他终于能从众议院通过的法案中删去了十五项限制工会正常活动的条款，同时却保存了他自己的关于限制工会舞弊行为的条款。虽然最后的文本总的说来更接近于参议院的法案。但他却认为法案不冠上他的姓名是更为策略的。

在整个这项长时期的立法努力中，贯穿了调查性的探索工作。当他签署麦克莱伦委员会报告时，一些全国性的和马萨诸塞州的工会领袖们被激怒了。他回答说，如果他不签字，他在参议院里关于这个问题的信用就会丧失掉了。但是这使他在政治上既有损失。

也有收获。电视观众们对肯尼迪兄弟越来越熟悉了，他们看到肯尼迪兄弟严厉地盘问那些不诚实的工会领袖，并教训那些滥用诚实会员基金的骗子。同麦卡锡的作风不一样，这个委员会给一切证人以提出事先准备好了的声明的权利，给予提出问题进行盘问的权利和获得证词文本的权利，反对一人作证，完全防止自证其罪。

参议员办公室

在肯尼迪担任参议员期间，参议院办公大楼第362室的房门总是敞开着的。肯尼迪的参议员工作使他自己和马萨诸塞州的选民都感到满意。

一开始，工作步调是狂热的，工作时间也很长。他的工作人员全出力地干，因为参议员也很出力，还因为他的活力和热忱具有感染性。巴里·戈德华德对一个朋友说，晚上他离开大楼时，仍然在办公的唯一的办公室必然是肯尼迪的办公室。走廊正对面副总统尼克松的办公室里，秘书们经常分两班工作。但是肯尼迪办公室里的女秘书们既没有加班费，也没有补休，一贯工作上十小时、十二小时或更长的时间，而且几乎没有人调班。（尼克松和肯尼迪一起进入国会，彼此相当友好。1953年肯尼迪举行的一次鸡尾酒会上，来宾包括他的全体工作人员，连速记员也在内。来宾还有理查德·尼克松一家。

副总统偶尔也到我们办公室来看望一下，1955年还送了一篮水果来，表示欢迎参议员从疗养中归来。在这以前，当民主党在1954年的选举中以一票之多似将重新控制参议院时，副总统把我找去说，他无意让共和党人趁肯尼迪住院的机会把参议院组织起来。）

巴里·戈德华德（1900—），美国共和党参议员，1964年曾被提名为共和党总统候选人。——译者

参议员对他下属的工作并不总是满意的。他不喜欢抱怨者和工作拖拉的人。他想知道实情和争执双方的论点，但是他特别厌恶只向他报告坏消息的人。他总想知道更多的细节和书面的东西，同时总能看到每一行动或每一见解可以配合进去的更为广阔的图景。

他作为雇主，象他平时的为人一样，对雇员是很耐心的，不过他不能容忍效率不高和工作无能的人。他一向平易近人，肯倾听别人的意见，能迅速领会一项建议，只有在没有建议的时候才感到失望。当他对我们的工作表示不同意或不满意时，他从不提高嗓音。诚然，他很少对任何工作人员发火，而且即使发火，为时也很短。但是他作为参议员，却有一个对行政官员说来很严重的弱点，即他不愿辞退任何人。

1953年，他原来分派给我的工作是为新英格兰的经济草拟一份立法计划。这件事就在那一年里导致他在参议院全院会议上一连发表了三篇内容广泛的演说，提出了若干法案、有关的演说和向全国性杂志投稿的文章，并建立了新英格兰参议员会议的正式组织（由一个内布拉斯加人担任秘书）。

他在参议院发表的一系列演说中所建议召开的新英格兰参议员会议是他和马萨诸塞州的同事、彬彬有礼的莱弗里特·索顿斯托尔共同发起的。从那以后，我们两个办公室在马萨诸塞州的各项问题上就密切合作、共同工作，我们召开了一些联席会议，发表了一些联合公告。

虽然索顿斯托尔和肯尼迪两人在全国性政策方面往往投不同的票，但彼此尊重，也颇亲密。他们两人都由于同对方合作而享有额外的政治支持。这两人私下宁愿同一位反对党同事分享参议院特权，而不愿同他们自己党的一个竞争者分享这种特权。他们轮流带头提出有关马萨诸塞州的联合提案。这些提案在这位老资格参议员的1954年和1960年竞选运动中，将称为索顿斯托尔-肯尼迪法案，而在1958年的竞选运动中则称为肯尼迪-索顿斯托尔法案。他们两人对此是完全有默契的。

关于他处理问题是从地方着眼，还是从全国着眼这一问题，最严峻的考验出现在1954年年初，当时圣劳伦斯航道问题再一次在参议院提了出来。这个问题二十年都未获通过。马萨诸塞州的所有参议员和众议员不问党派和地区，二十年里一直投票反对它。

肯尼迪在1952年竞选中也反对过它。马萨诸塞州的港口业和铁路业是反对这个法案的院外集团中的中坚分子。波士顿的码头工人一向是肯尼迪的忠实支持者。他们也谴责这个法案，认为它是对他们工作的一种威胁。

圣劳伦斯航道系美国和加拿大在圣劳伦斯河联合修建的一项工程，目的在于使圣劳伦斯湾和安大略湖之间可以通航远洋轮船。此项工程在美国引起长期争论，直到1954年国会才批准美国参加修建。——译者

但是参议员出于他的个性，要我替他汇集有关的客观事实——事实表明这条河道不会造成人们所说的那种损害，而且从国家利益来看，是很需要的。如果美国再拖延下去，很可能（这在1952年还不清楚）加拿大就会独资修建这项工程。他吩咐草拟一篇演说支持这项计划，但在第二天以前不作最后决定，让他好“考虑一晚”。

第二天，他承认自己没有睡多少时间。几年以后，他作出了远比这一次艰巨和危险的决定而没有失眠。不过这一次在许多方面都成为这位三十六岁参议员的一个转折点。

他没有义务为航道投票，从而危及他的政治根据地。没有人要求他为

任何一方发言。假定他不声不响投一次反对票，也没有人会注意。但是他决心代表国家利益。他对他的选民们说，他们的地区性观念只会使这个国家的其他地区继续忽视他们。最初，他仍然踌躇不决。随后，他把头一摆——我经常看到他这样一摆，意思是说，“嘿，这是我好歹必须做的事”——走到参议院讲坛上，发表了这篇演说。

他引证他的州历来反对此事的传统，并宣称，“我不能接受对一个美国参议员职责的那种狭隘的看法。”我自豪地站在大厅的后边，人们立即围着我，向我索取演说稿。

这篇演说被认为是参议员一生事业以及关于航道问题辩论的一个转折点。航道法案终于成了法律。波士顿《邮报》，指控肯尼迪“使新英格兰遭到毁灭”。1958年，他的对手指控他，他这样做是为了帮助约瑟夫·肯尼迪在芝加哥的商品市场。波士顿市议会的一个朋友告诫他，不要参加1954年圣帕特里克节日的游行，以免在码头工人住宅区被人辱骂和遭遇更坏的事。但是他大踏步前进——没有发生意外事件。在他一生的政治生涯中，他不愿逃避他的听众中可能出现的敌意行为，无论是在波士顿、杰克逊、休斯敦、加拉加斯或达拉斯。

在参议院的演说

肯尼迪每发表一次讲话，工作人员总要事先进行大量的调查研究。在国会图书馆，他以借阅参考书最多而闻名。他在参议院发表的重要演说并不象有些比较喜欢讲话的同事那么多，他也不以一篇演说所受到的宣传来衡量自己或其他人发言的效果。

参议员肯尼迪发表的经过最仔细研究、受到最广泛宣传、但完全遭到官方忽视的演说之一，就是1957年概述美国和西方通过谈判最终解决阿尔及利亚自决问题的利害关系的那篇。这篇演说在随后的年代中证明大部分都说对了，而且在某些方面也不幸而言中，但当时它在巴黎和华盛顿都受到尖锐的批评。他后来发现，他的姓名和演说在整个北非却受到人们欢呼——访问过阿尔及利亚营地的一个美国记者曾向参议员谈到，他当时感到很惊讶，因为那些疲乏、肮脏的叛军向他询问肯尼迪当选总统的可能性。不过美国并没有阿尔及利亚选民，因此记者们便拚命寻找他们的政治动机。

关于阿尔及利亚问题的这篇演说，同参议员多年来认为西方殖民主义具有危险性的信念是一致的，同他在较早时期发表的关于法属印度支那的两篇演说也是一致的。他在1953年和1954年曾说过，越南人民实现独立的问题拖延得越久，我们对法美两国的反复的预言——法国即将取得军事胜利——相信得愈久，那么越南和它的姊妹国家一旦获得完全自由后，其前途就将愈加困难。当时他还不能预见到，他自己将如何深深地被卷入这些正确地预见到的困难中去。的确，在许多问题上——阿尔及利亚问题、印度支那问题、印度问题、波兰问题、拉丁美洲问题以及防御问题——肯尼迪的演说都大大地走到了他的同事和头条新闻的前面。

当肯尼迪在参议院发表的一篇重要演说引起了同反对党的辩论时，他通常能坚持立场，顶住资历较老的共和党参议员的攻击。例如对于霍默·弗格森为艾森豪威尔的“新面貌政策”削减陆军实力所进行的辩护，对于斯泰尔斯·布里奇斯反对肯尼迪关于增加对印度援助的请求，对于威廉·诺兰以一票之差击败肯尼迪提出的鼓舞波兰民族主义的一个方案，或是对于霍默·凯普哈特要求参议院举行秘密会议，以辩论肯尼迪指责我国战略部队团

步自封的问题等，都是如此。

他的著作

1953年7月朝鲜战争结束后，美国政府提出了所谓“新面貌政策”，强调美国不直接卷入局部战争，加紧武装外国雇佣军队，组织侵略性军事联盟，扩大战略空军，发展新武器，建立“报复性”的攻击力量。——译者

除了演讲稿以外，他在任期之中还开始为杂志写了大量的文章——包括立法、政治、外交政策、经济问题和历史等方面。在这项工作上，他也要我给予帮助。早在1954年，他曾要我读艾加著的《联合的代价》一书中的一节，因为这一节一直使他感觉兴趣。其中讲到了约翰·昆西·亚当斯作为马萨诸塞州联邦派参议员的独立风格。他说，如果我们能找到更多的这种参议员抵抗选民压力的事例，那末他就有材料好写一篇有价值的杂志文章了。他希望提醒人们，政治是——而且能够是——最崇高的职业。

后来，在1955年1月中旬，参议员闲着没事干。他因为背部动手术后需要疗养，正在棕榈滩父亲的住宅里卧床休养。他有时没精打采，有时满心烦躁。他知道自己的头脑需要一种引人入胜的活动以补偿身体不能活动的痛苦。通过电话和信件往返商讨，他的《政治上的勇气》一稿的规划复活了。他写成了草稿，送了一份给《哈珀杂志》去考虑。

文章暂时定名为《政治勇气的典范》。这时，一种念头已在参议员的心中日益滋长起来，即这类材料很多，足够写一本书而不仅是一篇文章。

哈珀对于出版一本书很感兴趣，源源不断的材料开始送到参议员床边的小桌子上。

我在3月中旬以前一直没有见到他，但是我几乎天天通过信件，有时还通过电话接到他的指示——把书给他送去，起草一些备忘录，核对资料来源以及搜集种种材料。他浏览了二百多本书籍、期刊、杂志、《国会记录》和旧的报纸，还有我父亲同内布拉斯加州参议员诺里斯来往的信件以及其他来源的资料。

他坚持要了解所写书每一章的全部历史背景。在他边读边写时，他对自己的政治哲学以及在民主政治中一个担任公职的人的职责，产生了远较过去深刻的见解。

除了绪言和尾声两章以外，大部分手稿在6月1日他回到参议院前都已经完成了。几箱子的书，大部分是国会图书馆的财产，从棕榈滩运回了华盛顿。他在办公室和家里仍然日日夜夜地继续从事这项工作。最后，他选定了这一书名：《勇敢人物的画像》。

随着《勇敢人物的画像》在1956年1月1日的出版，约翰·肯尼迪不再是“初出茅庐的参议员”了。这本书立即成为一部历久不衰的畅销书。它博得了不少好评，并译成了好几十种文字，从波斯文到古吉拉特文。虽然除了其中的一章外，想把这本书改编为电视剧本或电影剧本的尝试在1963年以前都失败了，但是大多数章节都已由发行量很大的杂志和报纸予以转载。一些作品评论午餐会和大学也邀请作者去发表演讲。许多荣誉学位开始象雨点般地落到他的身上。但是他一生中受到的最使他高兴的荣誉是1957年获得的传记奖“普利策奖金”。

印度的一种语言。——译者

第三章 政治家

1956年，哈佛大学授予以约翰·肯尼迪名誉学位，并附有一张证书，措辞同他的最精彩的演说一样简洁和对称：“勇敢的军官，干练的参议员，哈佛的儿子。他对党忠诚，坚持原则。”

后面一句话绝妙地总结了这位参议员的政治立场。他对党忠诚，坚持原则。他在参议院的投票都是自行决定的，但同他的党内进步分子是一致的。他在投票时，不总是绝对投民主党的票；不过他多少年来一直忙于为马萨诸塞州内外的其他民主党人发表演说和募集基金。在竞选运动的宣传活动中，他不象很多人那样隐瞒自己的党籍，但是他也成功地赢得了无党派人士和共和党的选票。关于政治问题，他很少在意个人因素——虽然他私下的谈话中议论人物多于议论问题——而且他并不厌恶反对他、甚至攻击他的人，只要他们的立场是坦率的、对事不对人的。

在《勇敢人物的画像》那本书里，他写道：“我们不能容许对党负责的压力在所有问题上把表达个人责任感的要求全淹没了。”但是他是一个有党派观念的民主党人。在第一任参议员任期中，他曾对我说，假使他是从外层空间来到这里且完全不了解这些争端的活，那末“在听了一会儿蒙特、柯蒂斯以及那一群人的发言之后，他也会欣然地做一个民主党人的”。他说，民主党人一般说来比较重感情、比较有远见、比较有活力。

他们并不满足于现状，他们相信他们能够改善现状。

但是他的党派观念并不是盲目的或是强烈的，不足以使马萨诸塞州的某些“专职的”党魁、“政客”、政治喽啰和帮闲们喜爱他。象他们大多数人一样，他也是爱尔兰人的后裔，但他是一个“哈佛的爱尔兰人”。

一些职业政客们认为，早在当一个年轻的众议员时，他就已经表现出来对党是不可靠的。在1947年，他是马萨诸塞州民主党代表团成员中唯一不愿意在请求杜鲁门总统宽大处理詹姆斯·迈克尔·柯利的请愿书上签名的人。柯利一度是波士顿市长、众议员和马萨诸塞州州长，被认为是民主党老派政治家中的一个“元老”。肯尼迪同这类政治家是不想混在一起的。他后来告诉我，更重要的是，柯利由于邮件诈骗罪被判徒刑，刚关进监狱不久，而且经过同有关当局核查以后，表明没有健康上的理由可以请求赦免。尽管柯利在他以前的选区很得人心，尽管代表团团长约翰·麦科马克提出了请求，这位年轻的众议员并没有被说服，他并不认为柯利的提早获释会有助于保全党的形象。

约翰·肯尼迪对已故的俄亥俄州参议员罗伯特·A·塔夫脱所表示的尊敬，不仅使约瑟夫·P·肯尼迪高兴，而且使一个关键性的支持者和朋友巴兹尔·布鲁尔也高兴。布鲁尔是马萨诸塞州新贝德福有影响的《旗帜时报》的发行人，又是马萨诸塞州一个保守的共和党人，他还是老肯尼迪的旧友和亨利·卡特·洛奇的宿敌。1952年，在洛奇帮助艾森豪威尔击败塔夫脱、赢得共和党的提名后，《旗帜时报》支持肯尼迪而不支持洛奇竞选参议员。肯尼迪在新贝德福地区积累起的二万二千张额外的选票，对于他取得胜利的仅仅七万张选票的差额有一定的帮助。

再次当选参议员

由于这次当选的票数差距很小，肯尼迪对我说，“这个州里任何人都可以走进这个办公室来说我这次当选是他的功劳。”因为考虑到这次选票差距小，所以他在1952年的竞选运动结束的那天，就开始了1958年的竞选活动。

在再次竞选正式开始前将近六年的时间里，他不容许任何其他问题使他分心，也不容许轻易取胜的预测来干扰他为1958年获胜所采取的五个基本途径：

由于1958年的竞选运动和肯尼迪在马萨诸塞州政治生活中的崭露头角必须作为一个整体来看，我将先讲1958年的事情，然后再回过头来讲述1956年比较短暂的竞选副总统提名的经过。

1. 同他在本州每个角落用心培育起来的个人组织保持接触。

2. 每年，关于他“为马萨诸塞州多做一些工作”而谋求提出立法和行政行动的详细报告遍寄马萨诸塞州各地。

3. 参议员越来越多地利用周末的时间到州内各地去发表演说。他的大部分演说，特别是在小市镇上发表的，都是超党派的，而且口气相当温和。

4. 仔细培育马萨诸塞州各种报纸对他的好感，因为这些报纸大都是共和党的，而且在1952年几乎全部拥护洛奇。记者、编辑和报刊发行人到参议员的办公室去，总是深受欢迎的。报社经理凡是需要一个代言人，一篇社外人士撰写的社论，或是在某一个与政府有关的问题上需要有人帮忙时，总发现参议员是乐于效劳的。结果，同1952年形成了鲜明的对照，没有一份马萨诸塞州的报纸在1958年反对肯尼迪再次当选为参议员。几乎所有的报纸，包括一贯充当共和党代言人的波士顿《先驱报》这类报纸，都公开支持他。

5. 参议员不但从来不忘记他的支持者，还经常争取他的反对者。他总是愿意忘掉分歧，宽恕诋毁他的人。他并不永远记恨，而且认为在政治问题上不应进行报复。他经常提醒共和党人，他同索顿斯托尔合作，他支持艾森豪威尔的外交政策措施以及他的独立投票记录。他经常使工商界人士知道，他努力繁荣马萨诸塞州经济和制止工会的不法行为。他告诉主张削减预算的人们，他对参议院“第二胡佛委员会报告”起着领导作用，并且向他们散发他父亲的另一个老朋友赫伯特·胡佛的热情洋溢的感谢信翻印本。意裔美人因为他同弗科洛的不和而激怒，码头工人因为他支持圣劳伦斯航道而怨恨他，卡车司机工会和其他工会会员被他的劳工改革工作搞得不安。而黑人又因为他投票赞成陪审团审判问题修正案而对他有所疑忌——所有这些人以及其他一些人都收到他寄去的材料，强调他们为他们的利益所做的工作，他对他们的事业的友好态度以及他对他们的领导人的支持。此外，当然，他保证做到对一切来信立刻作复，对所有来访者都表示亲切的欢迎，并尽量亲自处理州里的问题。

肯尼迪竞选的做法在许多方面是独一无二的。这些做法后来也应用到总统竞选的预选中去，然后又在全国范围内加以应用。

在1958年，马萨诸塞州的共和党人找不出一个愿意对抗肯尼迪的重要候选人。有些共和党战略家建议不反对肯尼迪，以便抑制民主党人出动对他投票的热潮。波士顿《先驱报》的一个专栏作家甚至建议两党都支持他。已故的比尔·坎宁安写道，共和党人“不可能战胜他。他们不能借用一个更好的人，他们自己肯定没有一个象他这样的人……为什么不一致推举他呢？”

约翰·肯尼迪比对手多得了八十七万三千余张选票，以创纪录的三与

一之比赢得了连续第五次的政治胜利。这是马萨诸塞州历史上任何一个候选人所赢得的最大多数票和最大的总投票数。

他使民主党的全部候选人同他一起在州内各地都赢得了胜利，并使民主党第一次在该州的议会里赢得了多数。着眼于 1960 年的总统选举，肯尼迪在全国各地的政治家中已造成了他所希望造成的印象。同争夺国内重要职位的候选人相比，他赢得的胜利更要大些。

在本州各个县市，不论其政治、经济和种族情况如何，他都赢得了胜利。在马萨诸塞州历史上竞选公职的人中，他是第一个能够取得这样的胜利的人。他并没有象一年前所预测的那样丧失一部分黑人选票。与此相反，他在黑人州议员林肯·波普的选区内得到的票数比波普还多。

竞选副总统

肯尼迪的姓名经常被人提起，认为他是副总统的一个可能人选。在我 1955 年 11 月 22 日写给参议员的一封信里，我建议他为自己的健康辟谣时，曾提到人们的这种说法。1956 年年初，我们第一次从西奥多·H·怀特那里听说史蒂文森在考虑提出肯尼迪，怀特当时正为一份全国性的杂志撰写一篇关于民主党的特写。他说，史蒂文森阵营里的人告诉他，正在考虑的副总统人选有两个南方人（戈尔和克莱门特，都是田纳西州人）和两个天主教徒（马萨诸塞州的肯尼迪和纽约州的瓦格纳）一提出其他三个人的姓名看来显然是作为贬低总统候选人田纳西州的凯弗维尔和纽约州的哈里曼的一种手段。因此，我们怀疑整个这件事是一个“骗局”。

但是种子一旦入土以后，就在崇拜肯尼迪的人们的思想上（即使不是在参议员自己的思想上）扎实地成长起来了。康涅狄格州州长亚伯拉罕·里比科夫第一个支持他，接着是罗德岛州州长丹尼斯·罗伯茨。北卡罗来纳州州长卢瑟·霍奇斯说，肯尼迪在南方是可以接受的。当参议员继续以好奇甚于关切的心情观察着整个问题的时候，报纸和杂志上的一阵惊人的暴风雨式的报道和社论都热情洋溢地宣传他的可贵的特点。

肯尼迪究竟何以会被提出来的呢？他的畅销书和他所发表的越来越多的演说，使他比大多数民主党官员更有名声。他的朝气蓬勃、风度翩翩、坦率耿直、处事稳重，以及英勇的战绩，使他对一些新的和不抱成见的投票人具有特别的吸引力。他在电视屏上的露面和在美国哈佛大学毕业典礼上的演说，引起了全国的注意。据说，他的宗教信仰会有助于维护民主党的竞选名单，抵挡关于共和党说他们“对共产主义软弱”的指责，并且有助于抵消史蒂文森离婚所产生的影响。

但是日益清楚的是，他的宗教信仰并不是在所有人的心目中都是一个有利条件。据说，史蒂文森本人就曾对他的宗教信仰所产生的影响表示出一些疑虑（他还担心肯尼迪的健康和他对民权问题是否热心）。为了副总统人选问题而递送到史蒂文森办公室的信件中有很大一批是反天主教和反肯尼迪的。匹兹堡市长戴维·劳伦斯对史蒂文森说，竞选名单上有一个天主教徒就意味着必然失败。众议院议长萨姆·雷伯恩也抱着这样的见解。

那年年初，《展望》杂志上一篇新闻报道的作者弗莱彻·克内贝尔给肯尼迪办公室送来一份同那篇报道类似的报告。参议员完全乐于不当副总统，不过他不甘心因自己的宗教信仰问题而被否定。他要我把我在收集的一些材料交给克内贝尔，这些材料说明潜在的“天主教徒选票”的增加，可能有助于抵消任何损失。克内贝尔要我对这些材料进一步加工，为他的《展望》杂

志写一篇文章。其“结果，就是在几个月以后写成的一篇十六页的备忘录，其中包括统计数字、引文、分析和论据。它综述了史蒂文森需要夺回的那些居战略地位的、在一般情况下会投民主党的票的天主教徒的投票问题。

参议员肯尼迪不喜欢人家越来越注意到他的宗教信仰，更不喜欢冒险使自己的助手被宣扬为这种争议的促进者。我们同他的一个有力的支持者民主党康涅狄格州委员会主席约翰·贝利商定，要他承担搞这篇备忘录的责任。这份“贝利备忘录”并不冒充是一份全面的、客观的研究文章，它是对不分青红皂白地反对提名一位天主教徒做副总统的那些意见的一项政治性答复。

使参议员感到宽慰的是，他的宗教信仰以外的有利条件再一次受到人们的重视。1956年8月1日，我写信给施莱辛格说：“参议员认为如果他被选中，他宁愿是根据这一点（他的其他条件）而不是根据宗教信仰。”

我们在8月间带着大量材料去芝加哥参加民主党全国代表大会。施莱辛格悄悄地把史蒂文森阵营内的想法不断通知我们。在他的建议下，我早几天先出发去试探一下气候。

在史蒂文森的助手中（除了阿瑟以外），我发现牛特·米诺是热忱的，比尔·布莱尔是友好的，其他的人则是态度不明的。在肯尼迪的妹夫萨金特·施赖弗和芝加哥商品市场（这是约瑟夫·肯尼迪的企业，由施赖弗帮助管理）的帮助下，我成功地为我们的住宿和证件问题作好安排，但是在政治方面却进展很少。

即阿瑟·施莱辛格。——译者

史蒂文森赢得了总统提名，然后他戏剧性地宣布，将把选择其副总统竞选伙伴问题交民主党代表大会公开作决定。好几个民主党领导人认为这是一项危险的试验，肯定会帮了凯弗维尔的忙。尽管他们进行了激烈的辩论，史蒂文森却认为这是对沉闷的代表大会的一种刺激，是同共和党选择尼克松的一种对照，也是对那些友好的候选人之间的矛盾对他形成的政治压力的一个解决办法。

他在深夜宣布，第二天将就副总统的人选举行一次真正的投票，这样就掀起了十二个小时的狂热的政治活动。鲍勃·肯尼迪和约翰·贝利在我们的一套房间里举行了一次闹哄哄的家庭成员和朋友们的会议。每个人都分配了任务。会后大家努力去同关键性的领袖进行接触。但是我们的活动大半是在混乱和无知的状态中进行的。我们没有计划，没有设备，没有通讯工具，没有组织，没有多少窍门，没有几个熟人。

象往常一样，参议员是他自己的最好的竞选工作者。他会见各州的领袖，访问了几个州的核心小组。他对于这次争取提名是否可取仍然有些怀疑——但战斗正在这里进行，他的战斗精神不容他逃避战斗或是抛开他的朋友。他的弟弟鲍勃和妹妹尤妮斯到其他代表团去游说。有几位众议员——包括马萨诸塞州的爱德华·博兰和托伯特·麦克唐纳以及密西西比州的进步人士弗兰克·史密斯——一直没有休息。

我为准备提名演说和附议演说收集起资料来，但这是白费力气。结果，阿贝·里比科夫发表了一篇热烈的、基本上是无准备的提名演说。乔治·斯马瑟斯在佛罗里达州代表团中无法给我们多大帮助，这时却匆匆地发表了一篇附议演说。约翰·麦科马克简直是在最后一分钟被鲍勃·肯尼迪推上台去，发表了一篇说明政治立场的附议演说。这篇演说除了最末一段话外，简直不象是一篇附议提名肯尼迪的演说稿。

提名以惊人的速度结束了，投票接着开始。凯弗维尔、肯尼迪、汉弗

莱、瓦格纳、戈尔和其他一些人都参加竞选。参议员在代表大会大厅后边的斯托克耶茨旅馆里躺在床上从电视中观看这场角逐，只有我坐在一旁陪着他。他看到自己在佐治亚州、路易斯安那州、内华达州和弗吉尼亚州的意想不到的实力，不禁惊讶地摇摇头。他说，“这件事现在真成了一件值得争取的事啦。”

伊利诺斯州（六十四票中）的四十六票给了他很大的帮助。缅因州的十四票出现了分裂，这使他很失望。俄亥俄州的迈克·迪萨尔和宾夕法尼亚州的戴维·劳伦斯都担心候选人名单上会出现一个天主教教友，所以把他们两州合起来一百三十二票中的一百票全给了凯弗维尔。

第一轮投票结束后，汉弗莱、戈尔和瓦格纳的票数看来都不够，虽然头两个人还希望会出现僵局。在下一轮投票中，他们所得的选票，以及其他一些候选人的选票，大有可能转到领先的两个人手里——不是转向凯弗维尔，就是转向肯尼迪，凯弗维尔这时以超过三比二的比数比肯尼迪领先。电视上传来消息说，汉弗莱正在向斯托克耶茨旅馆凯弗维尔的一套房间走去，大概预备把他的选票转给那个田纳西州人。参议员说：“快上那儿去，截住休伯特。告诉他我也想同他谈谈。”

在凯弗维尔的门外，除了乱成一团、互相竞争的摄影师和新闻记者外，我什么人也找不到。没有人知道谁在房间里，谁要进去或谁要出来。我连忙赶到主席台去，简短地核对了一下使凯弗维尔的提名获得一致同意的程序，然后跑回旅馆。在途中，我遇到了汉弗莱的竞选经理尤金·麦卡锡，于是转达了肯尼迪发出的邀请（这项邀请的假设是：汉弗莱正去访问凯弗维尔）。众议员麦卡锡黯然地摇摇头。他否定了联合的任何可能，说：“我们的人都是新教徒和农场主。”事后才知道，凯弗维尔曾经亲自去恳求过心神不定的汉弗莱，而密执安州州长门南·威廉斯也曾代表凯弗维尔去见过汉弗莱。据说，麦卡锡觉得受到了怠慢，因为肯尼迪自己不去，而派了一个乳臭未干的青年人去通知汉弗莱，表示肯尼迪准备“接见”他。

在此期间，第二轮投票已在进行，对肯尼迪有利的趋势开始了。南方急于遏止住凯弗维尔，所以肯尼迪正在赢得戈尔和南方其他候选人的大部分选票。他也在赢得瓦格纳的选票。凯弗维尔的进展比较缓慢，不过他的代表几乎没有几个背离他的。鲍勃·肯尼迪、约翰·贝利和他们的助手们分布在大厅各处，叫唤代表团站到肯尼迪这边来。

当新泽西州和纽约州很快地接连把肯尼迪在第一轮投票中没有得到的一百二十六票半全给了他后，新闻记者们的纷乱喧嚣声，便从凯弗维尔的走廊转移到我们的走廊里来了。我们的电视机上显示出大会会场里一片混乱和肯尼迪的总票数不断上升的情景。

但是参议员和平时一样冷静。他洗完澡，重新躺在床上。最后，我们穿过一个后门转移到一间较大、较僻静的房间去了。

这场角逐仍然不分高低。肯尼迪知道如果不能取得大多数，光领先是不够的。俄克拉何马州仍然支持戈尔（俄克拉何马州州长对一个替肯尼迪提出请求的人说：“他不是我们这样的人。”他用这一句话概括了肯尼迪无法打进西部新教徒农牧场区的这一事实）。

瓦格纳在宾夕法尼亚州的选票转到了凯弗维尔那边而不是肯尼迪这边。然后，林登·约翰逊代表得克萨斯州站起来讲话。他在几个众议员的帮助下，已经消除了包括萨姆·雷伯恩在内的他的代表团里的反天主教徒的

情绪。他宣布得克萨斯州的五十六票全部“支持那位带着战争伤痕的战斗的参议员……合众国的下一任副总统，马萨诸塞州的约翰·肯尼迪”。

我伸出手未向他祝贺。参议员说，“还没有定哩。”但他的票数不断增长。他穿好衣服，一边看电视，一边开始讨论，如果他被提名，他应对代表大会说些什么话。北卡罗来纳州在第二轮投票中弃权，现在把半数的选票全投给肯尼迪。肯塔基州的主席宣布，他的代表团“在这次代表大会期间一直站在少数派一边，现在热情地加入多数派，并将选票转投给肯尼迪”。

几乎是半数以上了——仅仅还差一点，除了内华达州外，在伊利诺斯州和加利福尼亚州之间的西部—中西部地区全部十九个州中，肯尼迪只能取得它们的三百八十四张代表大会选票中的二十张选票。突然间风向又变了。

在电视屏上显示出凯弗维尔取得过半数选票以前，参议员一直默不作声。这时，他说，“我们去吧”，于是他冲过门外的人群，走到代表大会的主席台上去。他把那些希望他等到一切都结束后再上台的办事人员推到一边，带着疲倦的微笑大步走上了主席台。

他没带讲稿，讲话简短而动人。他对支持他的人表示感谢，对史蒂文森作出的由代表大会公开决定提名的办法表示祝贺，他并且提议全体一致同意凯弗维尔的提名。

参议员回到旅馆自己的房间里，同杰奎琳和家庭成员团聚在一起他很平静，既不象鲍勃那样发怒，也不象本·史密斯那样叫喊。但是他的失望情绪甚至在去欧洲之前已经不存在了——在那天晚间他同家人和朋友们举行的一次喧哗和说笑话的晚餐会上，他的沮丧情绪已烟消云散了。

第四章 总统职位的逐鹿者

约翰·F·肯尼迪希望有朝一日能成为合众国的总统。

这个愿望并非他在某一特定时刻突然动念的。它并非一桩压倒一切其他兴趣而使他着迷的事。它既不是从哥哥那儿继承过来的，也不是由父亲强加给他，或他在病中所激起的想法。他对参议员的生涯并非不满意，也不是为了权力而醉心于权力。更不是为了自己而需要什么荣誉。要是他始终得不到那个职位，他也不会感到上当受骗和灰心丧气；而且在1956年那些使他有赢得这个职位的可能性的事情发生以前，他根本没有把这件事提上他的时间表或就此制订计划。他竞选这个职位并不是由于认为自己是在体现祖国的命运，也不是因为他对于未来有着某种宏伟的计划。

1956年年初，约翰·肯尼迪对这个职位还没有明确的意图时，他曾对一个新闻记者说，“我料想凡是搞政治的人都想当总统。”他想当总统无非就是这个因素——还因为，正如他在1960年经常说的，“这个职位是行动的中心，是美国制度的主要动力和力量源泉”——也因为，正如他在1962年所说的，“你至少有机会对好些问题能有所作为……对这些问题，我作为一个父亲或者一个公民，（反正）都会十分关心的……而且，如果你的所作所为是有益而成功的话，那末……这本身就是一件极大的快事。”

作为一个民主党党员，肯尼迪认为再让共和党执政四年将是灾难性的。

作为一个公民，他为自己国家在六十年代的趋向感到担心。作为一个政治家和公仆，他象许多人那样，渴望登上他这一职业的顶点。作为国会两院的成员，他日益认识到，两院所掌握的改进我们国家和社会的权力是多么有限。他在竞选运动中时常讲的一句话最能扼要地说明他谋求总统职位的理由了：“因为我想把事情办好。”

他父亲告诫他说，总统职位之艰难繁忙，可能使它成为“世界上最坏的工作”。他回答说，这些问题总还是得由人来解决的。他知道这个职位的职责往往遭到苛求，并必须独力承担。可是，他对于自己，对于自己的判断力和勇气，对公共事务的学识，对于自己在参众两院的多年经验，在世界各地旅行的经历，以及在他同美国和其他许多其他国家政府首脑的交谈中，都体现了自信心。在1960年的民主党代表大会之前，他曾以通常的坦率精神对访问他的一个记者说：“担子是沉重的……〔然而〕这个职位总要有人去干的。我是考虑去担任这个职务的四、五名候选人之一。我认为我能胜任这个职务，我是以这样的认识来争取它的。”

私下里，他甚至可以说得更直率些，他列举出那些在他的同时代曾经担任过或谋求过这个职位的人或者这时正在谋求这个职位的那四、五个人的姓名——这些人的才干充其量也并不胜过他。至于在其他可能竞选的人中，他认为约翰逊最有才干，而赛明顿则是各派最可能一致接受的人选。他们对两个都有好感，都很尊重。对史蒂文森和汉弗莱也是如此。不过曾经两度担任党的旗手的史蒂文森却直截了当地说，他不想再竞选了。

而且肯尼迪还客观地认为他自己获得提名、当选并领导这个国家渡过一个危险时期的能力是超过所有这四个人。

在这位参议员看来，共和党的候选人也不是不能击败的。他于1957年写道，理查德·尼克松将是一位“顽强、老练、精明的对手。……想打败尼克松先生，要采取比谩骂性的声明——就是他在乘车参加1961年总统就职游行时可以看到的那类声明——更进一步的手段。”但是他觉得尼克松志大才疏，其演说风度和过去的历史都不足以在选民中激发起信心来。

这一切不是自视过高而是客观现实。他对自己的不利条件如同对自己的有利条件一样地客观。往往，使记者们难以相信并使拥护者感到惊愕的是，他会当众客观地列举出那些不利条件来。他知道从来没有一个天主教徒曾经当选为美国总统，因为在美国的教徒中基督教新教徒占有二比一以上的多数；从来没有一个四十三岁的人曾经当选为总统而且特别为了这些原因，他的党不大可能会选中他。另一方面，他知道，他的宗教信仰和年轻的外表虽然为某些人所不信任，却也使他同大多数政客有所区别，并有助于吸引一批坚定的拥护者。

假如他能获得保证说，他可以在选定的将来任何一年里被提名为民主党总统候选人，那末他也许不会选中1960年竞选总统。再等八年或十二年年龄上的障碍就会消除，宗教上的障碍也会有所缓和，并且可能使共和党人有所削弱。但是他没有获得这种保证，因而在这方面没有选择的余地。当时的形势、事态和他自身的竞争本能促使他在1960年参加逐鹿。而且他一旦下定了决心，便感到要就在1960年，否则就永不再参加竞选。许多人——专栏作家、竞争对手、朋友和素不相识的人——都劝他等一等，暂靠边，安居第二位。1960年年初的一天，当他在威斯康星州欧克莱尔市的街上进行竞选活动时，同他握手的一个老妇人说：“现在还没到时候，小伙子，现在

还太早，还太早。”他和颜悦色、几乎是逗趣地回答道：“不，大娘，是时候啦。现在正是时候。”于是她含笑地离开了他，说了一句“愿上帝保佑你”。

前几年，我脑子里经常在想，将来有一天肯尼迪可能会成为总统候选人，但是他自己却从未谈论过这件事。1954年当我在参议院会议室里提醒他说，他支持一项次要的经济动议“可能会在今后的一场全国竞选活动中显得很不好”时，他断然地回答道：“我不能一开始就把我的生活建立在那上面，否则我当了总统也当不好，这对我自己也没有好处。”两年之后，当他在棕榈滩卧病时，他那位烦恼的夫人问我，他会不会有一天进入白宫。我在他的办事处里仅仅工作了一个月以后曾对伊夫林·林肯说过：他总有一天应当成为，也可以成为总统的，不过他更可能会先成为副总统。这时，我就把这句话告诉了她。

1956年发生的事件并没有使参议员染上“总统热”，而改变其全部抱负和习性。然而这些事件的确使他几乎立即变成了他的党的全国领袖，以致当选总统对他说来不再是一件不可能的事了。

他谈话时仍然不提这些。他没有在任何一个时刻或任何一个场合表示过要在1960年竞选总统的决心。和往常一样，他只不过打定主意要在自己所处的新形势下，去掌握时代的潮流和事态的发展并且看看形势会把他向前推得多远。在1956年的民主党代表大会之后，我看得很清楚，竞选总统职位已成为他政治生涯中，而且确实也是他的生活中的首要目标了。不过在他确信他有可能获得提名以前，他谨慎地避免卷入1960年的竞选——即使在私下里，在他良己的思想上，也是如此。我们还要求那些申请物资或许可，以便筹组“肯尼迪竞选总统”俱乐部的志愿人士停止活动（尽管他们的姓名、住址已全被妥善地保存在一份“基层群众的支持”的卷宗里了）。

1959年10月某日，在印第安那州伊凡斯维尔市一家旅馆的房间内，我们就总统提名问题谈到深夜的时候，他说：“我认为现在我可以干了”——这句话使我感到很惊讶，因为我从来不曾想到他会有另外的想法。但即使在这时，在他所认为的既必要又适当的时候到来之前，他仍没有作出最后的公开的决定。1959年11月在堪萨斯州威奇塔市，有个采访者请他至少举出他认为合意的候选人的名字，参议员没有陷入圈套，回答说：“我确有一位合意的候选人，不过在他有胆量宣布他是候选人之前，我不打算宣布我对他的支持。”他对一个假装对肯尼迪谢绝宣布表示迷惑不解的记者说。因为“每件事情都有一定的时间和场合的呀”。

民意测验与宣传

肯尼迪的旅行、写文章、宣传以及对劳工改革所进行的斗争，使人们日益注意到他的品质，反映在全国和少帅民意测验中，肯尼迪的实力在不断地增长。不管是同其他的民主党候选人还是同两个有希望的共和党候选人进行较量，他在比赛中总是名列前茅，民主党的其他逐鹿者只不过在他们本地区显示出了实力，而肯尼迪则在所有各地区都显示出了实力。

不论怎么说，从1957年到1959年，凡是私下和公开举办的民意测验都使肯尼迪越来越宽心而使他的对手越来越泄气。“竞选中的领先者”总有一些不利之处。批评参议员的人变得更加公开、更加畅言无忌了，他们对他的一字一句都加以政治性的解释。共和党政府在某两昼夜的时间内，对它以前似乎赞成的三项肯尼迪的提案突然转持反对的态度了。这三项提案是：对印度的援助，同波兰的经济关系以及劳工改革。老资格的政界人士曾告诫他

说，他动手动得太早了，逼得太紧了，这样会使自己的精力耗尽的。有一个人建议他不要再到马萨诸塞州以外去发表演说。不止一个专栏作家说，从肯尼迪的年龄和政治上成熟的程度来看，他在 1960 年竞选总统时机还未到，最好还是“放慢下来”。

公共关系专家们也告诫他，不要在新闻界过于出头露面。

参议员有时确曾严格地压缩自己到外州去演说的次数，以便专心致志于参议员的本职工作和他在马萨诸塞州的再次竞选。他还设法限定了自己在全国电视上露面的次数，并把宣传的重心从宣传他的家庭和他本人转向宣传他的信念和成就，不过他对于“不要过早动手”这句至理名言却抱怀疑态度。他宁愿同对消息很感兴趣的新闻记者合作，而不愿自费力气试图去耽搁他们的这种兴趣。

此外，他的步子快也有一些好处。它回答了对他健康的一切怀疑。它有助于选民们不去在意他那副不够成熟的外表。它强调的是他的品质而不是他的宗教信仰。它还产生了一种其他逐鹿者无法阻挡并且望尘莫及的自发的势头。肯尼迪深知，一个具有他这种不利条件的候选人在竞选中必须领先并早日赢得胜利，否则就干脆放弃竞选。在 1958 年，他对我说：“他们谈到我时，至少不再说只好先当副总统了。”那年夏天，另一位友人说，看来只要他提出，副总统一职就可以是他的。对这句话，他咧开嘴笑着回答道：“我们不要老是谈论副职了。我对任何形式的副职都反对。”

宗教问题

有些民主党人，包括其他有获得提名希望的人物在内，希望有个天主教徒当副总统候选人，这样既可以获得天主教徒的支持，又不至于失去反天主教人士的支持，关于副总统的议论就是由他们掀起来的。甚至象沃尔特·李普曼那样聪明绝顶的人，也把宗教问题称为是“肯尼迪参议员所引起的问题”，他建议把肯尼迪放在候选人名单上的第二位作为解决办法。据说有个重要的耶稣会知识分子曾经评论说：“情况一向是如此。天主教徒做一名董事很不错，可是做董事长就不妥了。”

参议员肯尼迪没有那么达观。他说，“我觉得这种见解非常令人讨厌。它把天主教徒当作政治棋盘上的小卒子，可以任人摆布。”这种见解还认为由于 1928 年天主教徒阿尔·史密斯的惨败，最高职位之门对全体天主教徒已经永远关闭了。肯尼迪开始向这种设想挑战——而且尽早向它挑战，希望到 1960 年这个问题会减少一些神秘色彩和热度。

1928 年史密斯曾经引用神父的讲道和教皇的圣谕为自己的教会辩护。肯尼迪则援引自己的政绩和见解为自己辩护。他只谈论立法方面的问题，而不谈论神学问题，并且他只代表他自己说话。关于这个总策略他曾对我说：“我想我们就应当坚守一项总的原则，即决心履行我们宪法上的义务。”

阿尔·史密斯（1873—1944），美国民主党人，天主教徒，曾四任纽约州州长，颇得人望，于 1928 年被提名为总统候选人，但终因宗教教派关系败于胡佛之手。——译者

第五章 预选

1月2日，星期六，中午十二时三十分，参议员约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪大步走进一个坐满了人的记者招待会，宣读了一份关于他参加竞选总统的一页纸的声明。

他当时四十二岁——还从来没有一个这么年轻的候选人当选过美国总统，甚至在本世纪内民主党全国代表大会也从来没有提名过这样年轻的候选人。他是一个罗马天主教徒——信仰这个教的教徒从来没有人当选过总统，而且在1928年以后，甚至从来也没有人认真地从中考虑过人选。他是合众国的参议员——参议院过去只选出过一个共和党人的总统，没有从中选出过一个民主党人的总统，而民主党人在这一百年中甚至从来没有提名一个参议员当总统候选人。他们在更长的时期里也没有提名过一个新英格兰人当总统候选人。

然而肯尼迪的一举一动毫不气馁。他从牙买加休假归来，脸晒得黑黑的，讲话干脆而自信：

今天我宣布我参加竞选美国总统。……在过去的三年零四个月里，我访问了联邦的每一个州，并和各界的民主党人交谈过。因此，我参加竞选是以这一信念为基础的：即我能在提名和大选中获得胜利。

他知道，在这个声明里，他不能扭扭怩怩，或半心半意。他应当使全国各地拥护他的人都知道，他在竞选中将是有始有终的，不会使他们进退两难。不久即将承担起义务来的政界领袖们需要弄清楚，他是否准备认真地大干一番。他决定不直接提到他的宗教信仰，但是却自以为意或毫无敌意地回答了这方面的全部问题。在答复人们担心他太年轻的问题时，他强调谈了自己“几乎到过世界上每一洲、每一国”的二十年旅游经历，“为美国效劳出力的十八年，先是在太平洋充当一个海军军官……十四年来一直是当国会议员”。他从不直接地或贬低地谈论其他潜在的候选人——他们中只有汉弗莱已经公开宣布参加竞选——只不过要求他们在预选中同他较量一番。

他断然拒绝考虑“在任何情况下”接受副总统候选人的提名。第二天在哈见报界。

的节目中，他说，现在的形势与1956年“多少有点不同”，如果他未能获得总统候选人的提名，“那末我认为我在参议院里可以最适当地为党和国家效力。……我不想把往后的八年花在……主持参议院的工作……在双方票数相等时来投票打开僵局（这种情况）……很少会发生……并等待着总统去世来继任总统职位。”他本来还会说，象他私下所说的那样，如果他的党以他的宗教信仰为由而拒绝由他当总统候选人，然后又以同样理由坚持要他接受副总统的提名，对此，他是不能接受的。他还认为，如果在1960年的任何其他民主党候选人的名单上把他作为副总统候选人，这很可能就是一张落选的名单上的副总统候选人，不过他并没有这样明说出来。

然而，在那个第一个周末，新闻界的权威评论家仍认为肯尼迪实际上是一个副总统候选人，或者，他无论如何也没有理由如此自信地吹他竞选总统职位的事。据那些很少离开华盛顿的政治记者判断，实际上没有什么重要人士拥护他竞选总统。全国知名的民主党人几乎全认为，鉴于他的宗教信仰、年龄、职务以及籍贯等因素，提名和选举他当总统都是不恰当的。他们都赞成他当副总统，部分原因是想避免种种反天主教的攻击。

他是大家心目中的第二号人物的第一号人选。但是几乎没有一个知名

的人赞成他竞选他所唯一愿意接受的总统职位。

国会参众两院的所有民主党领袖——据信只有不活跃的约翰·麦科马克不在内——都赞成约翰逊。民主党的“挂名领袖”艾德莱·史蒂文森没有公开表态，私下则赞成他自己。上届民主党总统哈里·杜鲁门赞成赛明顿。有影响的故总统富兰克林·罗斯福的夫人则赞成史蒂文森或汉弗莱。

对众议院民主党人进行的民意测验表明他们赞成赛明顿。参议院民主党人进行的民意测验则赞成约翰逊。在新闻出版界编辑中进行的民意测验预测是史蒂文森。对民主党各州委员会主席的民意测验却预测是赛明顿。在“有影响的知识分子”的民意测验中表明他们赞成史蒂文森。自由派的美国人争取民主行动委员会则赞成汉弗莱或史蒂文森。

大多数黑人领袖首先提到的是汉弗莱。大多数劳工领袖，特别是那些被反舞弊调查和立法激怒了的人们，都首先提到汉弗莱或赛明顿。大多数南方的领袖则首先提到约翰逊。

但是这位参议员，一方面不忽视上层工作，一方面注意从基层积聚他的力量。为了依靠新的方法和新的朋友来同这一系列难以对付的困难较量，他也搞到了他自己的一些“法宝”。他的实力基地不是在知名人士麋集的华盛顿，而是在代表们所在的外地各州。

那里的选民和普通的民主党党员中，拥护肯尼迪的人多于拥护其他候选人的人。

地方党的领袖们——他们通常比全国闻名的那些大人物掌握着更多选票——倾向于肯尼迪，因为肯尼迪在他们的邻居们和朋友中享有声望，还因为他多次访问了他们的州。

他曾在他们的宴会和群众集会上讲过话，为他们的竞选活动筹集并且付出过活动经费，他征求过他们的意见和帮助，他对他们每个人都有一种真诚的关怀。他从来没有拒绝过别人的电话，他从来没有忽视过一封来信或怠慢过一个来访的客人。政治领袖们、劳工领袖们、黑人领袖们、知识分子们都从肯尼迪或肯尼迪的办公室以及马萨诸塞州肯尼迪的竞选办公室收到过大量的信件；他们并且不断地收到肯尼迪写的或关于肯尼迪的大量文章，他们还不断地收到肯尼迪打来的电话，肯尼迪写的书或关于肯尼迪的书，而且在各种民意测验中也表明肯尼迪是领先的。

肯尼迪看上去不大象一个政治家，但他却显得越来越象一个胜利者。他具有把次要的候选人带着一起走向政治胜利的历史。也许更重要的是，他使人感到他会一直干到底的。他的竞选班子虽然缺乏经验，却既有能力，又有信心。他的“新的专业人员”，象奥布赖恩和奥唐奈，都比全国闻名的“老专业人员”工作更为努力也更熟悉各种各样情况。他在一个联合的新英格兰代表团里有一个牢固的政治基地，其规模可以同任何一个大州相比拟。

宗教方面的障碍

但是投在上述这些光明面上的阴影仍然是肯尼迪的宗教信仰问题。民主党人要的是一个总统，而不是什么原则。如果不能提名一个天主教徒当候选人，或者如果提了名，却不能当选为总统，那末不论理由多么荒谬，任何一个民主党政治家都有充分的理由来反对肯尼迪的提名，而丝毫不能算作偏执顽固，很多人就是这样做的。肯尼迪也没有把所有怀疑天主教徒能否当选的民主党人就看作是顽固分子。他并没有召唤人们来掀起一场运动，以取消不让天主教徒进入白宫的禁令。他并不急切地想为他的祖辈在波士顿遭到的

歧视复仇。而且同某些报道相反，他对于成为第一个天主教徒总统将会带来的不论何种荣誉也并不感觉兴趣。他只是想成为总统，而恰恰又是一个天主教徒。虽然他的正式立场是，表示对选民们的宽容具有信心，他对人家提的一个问题苦笑着回答道：“今后我在来世会得到报酬的——虽然我不一定会在这里得到它。”

1960年，他写信同我谈论我们的竞选方法时说：

现在的问题是，有多少人将投票选举肯尼迪，他除去其他条件外，还是一个天主教徒。一旦我们卷入一场……关于存在什么天主教徒选票的辩论中去，那么我们就的确处于十分危险的境地了。

这样，他一再说他不希望任何人根据宗教信仰这个因素来投他的赞成票或反对票，他不希望这个毫不相干的标准成为他能否获胜的原因。有人指控说他威胁他的党如果党不提名他，他就要利用天主教选民来进行报复，事实上他并没有这样做。他既没有这种愿望，也没有这种力量把天主教选民的感情作为一根大棒来利用——而且他说：“我不能相信我们的全国代表大会会在这样的前提下来进行。”但是他也知道，如果他在预选中获得全胜，在投票中领先并掌握大多数的代表，那末少数几个党的领导人如要拒绝对他的提名，只有说：“我们不能接受他，因为他是一个天主教徒”——可是，他知道，他们将发现，要这样做在政治上是很困难的。

预选小结

……肯尼迪创造了一些新的总统竞选方式，使那些习惯于老办法的人不得不钦佩他。

卡迈因、德萨皮奥说：“他比所有的职业竞选人员更精明。只要他跌一交，那些狼立刻就会朝他围拢来的。”可是那些职业竞选人员在过高地估计了自己的同时，却过低地估计了肯尼迪。

他单在1960年这一年里，就乘飞机巡行了二十四四个以上的州，行程约六万五千英里——其中多次是在关键性的预选搏斗中进行的，大都是与他的妻子一起去的。他还就一切可以想到的话题发表了大约三百五十次演说。他曾就每一个当前的问题进行投票、提出法案或发表演说，而从不退缩或敷衍了事。他曾亲自在州的党代表大会上讲话，同党的领袖们、代表们和数以万计的选民们谈话。他利用一切空余的时间去打电话。他从不作任何不能兑现的诺言，也不对任何人封官许愿。他曾委托进行了几十次私人的民意测验。他曾向汉弗莱的代表们发出呼吁，并同汉弗莱达成和解。他曾批准他的自由派支持者多数人署名的一封信，该信劝说所有支持史蒂文森的人加入他们的行列。他曾答复关于他的宗教信仰的一切询问，在组织工作方面他显得颇有行政才干，在有争论均立法问题上，他也显示出了勇往直前的胆略。在民主党代表大会以后，斯图尔特·赛明顿说：“他不过是比我们这些人中的任何一个人胆子大一点……更富有精力、智慧和刚强之气罢了。”他还具有比大多数人更为坚强的取胜意志。

假如没有别人在预选中参加竞选，假如史蒂文森在俄勒冈州参加了竞选，假如赛明顿在印第安纳州参加了竞选，假如约翰逊在西弗吉尼亚州参加了竞选，假如汉弗莱在威斯康星州的第二选区失利并不再在西弗吉尼亚州参加竞选，假如迪塞尔在俄亥俄州没有认输，假如帕特·布朗迫使肯尼迪在加利福尼亚州竞选，假如迪尔沃思当时是宾夕法尼亚州的州长，或者假如约翰

逊全力支持赛用顿，那末肯尼迪可能已经落选了。与此相反，他现在怀着《莫大希望》。（这是预选会上采用的一首由弗兰克·西纳特拉演唱的竞选一歌曲的名称）试图在科德角休息十天，然后飞往洛杉矶去出席民主党全国代表大会。他极为疲惫，几乎已经憔悴，但正如他的父亲所说的，“要是他落选了，他还要疲惫得多。”

杜鲁门和青年人当总统的问题

然而，他的休息却受到哈里·杜鲁门 7 月 2 日的一次攻击性讲话的干扰。在一次全国电视记者招待会上，曾在 1956 年的民主党代表大会上以同样方式斥责过史蒂文森的杜鲁门，重申了他对赛明顿的支持，并加上了对约翰逊的支持，而且还额外提出了他希望煽动起来的鲍尔斯、迈纳及其他六个人的姓名。（史蒂文森的姓名被去掉了。）他用激烈的词句攻击全国代表大会是一个“事先早有安排的……愚弄人的……完全被一个候选人操纵着的”，他还攻击肯尼迪的“过分热心的支持者”，说他们对代表们施加压力，使代表们一下于倒向肯尼迪那边。不止一个民主党人说，杜鲁门私下是反对一个天主教徒被提名为总统候选人的。现在，他公开地，虽然只是含蓄地提出了肯尼迪的宗教信仰和经验不足的问题，却完全忘了他自己进入白宫时对华盛顿公职的经验要比肯尼迪少得一多。在这个会上他还说：

参议员，你是否肯定，你已为治理这个国家做好了充分的

准备，或是这个国家已为接受你担任总统做好了准备……？

（我们需要）一位尽可能成熟的和有经验的人。……我可否劝一

你耐心等一下呢？

我是在洛杉矶民主党代表大会我们的总部里看到杜鲁门的电视广播的，因为大会的筹备工作已经在那里进行。几小时后，我就飞越全国回到海恩尼斯港去，参议员已在那里提出请求并获得了电视节目的时间安排。时间定于 7 月 4 日在电视台上进行答辩。我随身带了一份《青年与老年问题》的卷宗，其中恰好有在这种场合进行反驳的资料。参议员看来轻松而有信心，他中断了休假着手草拟讲稿。他知道他的年龄对他的候选人资格既有利又有弊，但他不愿承认这也会影响到他能否胜任的问题。他早些时候曾说过：“萨姆·雷伯恩会认为我很年轻，不过在一个七十八岁的人看来，全国大多数人都是年轻的。……在过去四年的压力下，我记不起有哪一次我显得缺乏判断力。要考验的不在于年龄，而在于这个人本身。”

因为他本人要举行电视记者招待会，我们于 7 月 4 日飞往纽约。他在驳斥了杜鲁门的其他论点以后，把杜鲁门关于年龄问题的理由更是驳得体无完肤，因此肯尼迪的支持者们对杜鲁门十分感激，因为他为肯尼迪提供了这么一个大肆宣传的机会。他提到他为国家效力十八年的经历，并表示愿意“让我们的党和国家作为我的工作经验与能力的鉴定者”。不过如果“认为担任了十四年通过选举产生的重要职务还算经验不足的话”，他说，“那么杜鲁门提出的十个姓名中只有三个，而全部美国总统中也只有少数几个人可算是经验丰富的，而二十世纪的全部美国总统——包括威尔逊、罗斯福和杜鲁门在内，则都是经验不足的了。”他继续说，假如是以年龄而不是以经验作为标准的话，那末这种检验成熟与否的标准将“把所有年龄在四十四岁以下的人都排除在受人信托和负责指挥的职位之外”，就是说杰斐逊不应写《独立宣言》，华盛顿不应指挥大陆军，麦迪逊不应制订美国宪法……而克里斯托弗·哥伦布甚至不应该发现美洲。”（他明智地删去了我写在名单上的另一个名字，

即拿撒勒的耶稣。)

他继续说，在一个象我们这样年轻的国家里，在国会和各州的首府都有年轻人任职的情况下，选民们有权要求具有同样精力和活力的人在白宫任职。他和尼克松两人都是四十多岁而且两人同时进入国会，过去还有六个总统（和许多总统候选人）也是在四十多岁时任职的。虽然 1960 年时世界上的主要领导人大多数的确都出生于上一世纪，而在另一个时代受的教育，但是“有谁能说他们在改善世界命运方面有多大的成功呢”？亚洲和非洲那些新兴的国家全在挑选一些“能够抛弃老的口号、幻想和猜疑的”年轻人。

然后，他以自己竞选总统的下列结论结束了他的演说：

因为有一个新世界要去争取——一个和平和友好的世界，一个充满希望和富饶丰裕的世界。我要美国带头走向这个新世界。

杜鲁门先生问我是否认为自己已经准备好了。这使我想起来一百年前的亚伯拉罕·林肯来，他那时还未当总统，在他受到老政客们的围攻以后，写下了这些话：“我看到暴风雨来了，我知道这是上帝的旨意。要是上帝指定一个位置、一份工作给我，我相信我已经准备好了。”今天我对你说，假如这个国家的人民挑选我当他们的总统，我相信我已经准备好了。

第六章 民主党全国代表大会

约翰·肯尼迪已经准备好了。他把自己年纪较轻这一不利因素转变成了一个有利因素。在洛杉矶那里，他的出席民主党全国代表大会的组织业已准备就绪。当肯尼迪返回科德角，而我在五天内第三次横越全国时，鲍勃·肯尼迪和我们的工作班子正在比尔特摩饭店内我们的总部里最后落实各个事项的细节问题。有关住宿、运输、通讯、游行、接待代表、公共关系等方面和许多别的事情的具体安排，几个月来一直都在进行，并由肯尼迪的朋友、富有经验的罗伯特·特劳特曼和戴维·哈克特到场主持，为此，他们俩全暂时搬到洛杉矶去居住。

1956 年竞选中通讯联络失灵的事决不会再发生了。在比尔特摩饭店八楼肯尼迪的竞选总部里，有一个庞大的电话通讯网，把各个办公室同所有的住宅、体育馆会议大厅后面的一座小别墅，以及代表大会会场里肯尼迪派领导人的座位连接到了一起。会场内的肯尼迪的工作人员都自备有步话机。

塞林格的宣传机器也开足了马力，每天都发布新闻消息，每天都向新闻界宣布新增加的支持者的名单：如北卡罗来纳州当选州长桑福德、明尼苏达州的弗里曼、新泽西州的代表等。一大批各种类型的志愿工作者——如马萨诸塞州的代表，有闲的旁观者，肯尼迪的老朋友——都被分配任务去同五十四个代表团膳宿在一起，按时向肯尼迪报告这些代表们的情绪、问题和倾向，特别是密切关注他们的投票情况。肯尼迪的“控制室”里存有每个代表的档案卡片，肯尼迪的“代表接待室”里挤满了人群；许多俊俏的姑娘忙着分发附有竞选徽章的免费咖啡，并且放映一部介绍候选人的影片。

肯尼迪于 7 月 9 日星期六抵达洛杉矶，受到了二千名表示良好祝愿的人的欢迎。随后，他在《会见报界》的电视节目中说：“我认为我们将赢得提名，但是我并不认为大局已定。……没有一次代表大会是这样的。”他知道，1912 年全国代表大会上的钱普·克拉克和 1924 年代表大会上的威廉·麦卡杜，在大会刚开始时都受到多数代表的拥护，结果却没有得到提名。不过，那时的规定是，被提名者必需获得三分之二代表的选票。要不是罗斯福和法利在 1936 年废除了这项规定，使民主党从此变得自由化的话，肯尼迪是决不会获得提名的。

代表大会于 7 月 11 日星期一开幕时，一个声势愈来愈大的推举史蒂文森运动提出了一个新的问题。罗斯福夫人附和了尊敬的沃尔特·李普曼早些时候在一篇专栏文章中提出的主张，表示希望肯尼迪的“大公无私和敢作敢为”会使他同意担任副总统的职位，因为在这个职位上，他会得到“成长和学习的机会”。她说，黑人不会投肯尼迪的票的。

休伯特·汉弗莱在西弗吉尼亚州预选以后一直对肯尼迪很友好，不过始终没有正式承担过义务。这时他说，出于“对国家的关注”，他决定从支持肯尼迪“转而”支持史蒂文森。帕特·布朗发现，原先他以为能争取过来支持肯尼迪的许多加利福尼亚州的代表，已经被史蒂文森拉走了。哥伦比亚特区的、原属汉弗莱方面的一个代表告诉我说，她受到来自史蒂文森支持者方面的严重而持续的压力，而这些人正是抱怨肯尼迪实施高压手段的那批家伙。代表大会的走廊里挤满了支持史蒂文森的南加利福尼亚人和他们的纠察，他们在那里吵吵嚷嚷地欢迎他们的英雄作为一位代表抵达会议大厅。肯尼·奥唐奈挖苦地说，“我可没说过，他当选不上洛杉矶市市长。”

史蒂文森本人曾被要求支持肯尼迪的提名，一些和他们两人都有友好关系的人一再要求他停止这些拉票的努力，因为这种做法只能帮赛明顿和约翰逊的忙。他们要求他结束这种踌躇不决的态度，以取得肯尼迪的尊敬，并支持肯尼迪的提名，作为对肯尼迪在 1956 年支持他提名的报答。肯尼迪带着某种轻蔑的态度告诉我说，史蒂文森曾回答说，他很想解脱出来，但“无所措手足”。

与此同时，约翰逊的支持者亦愈益活跃起来。在参院休会至 8 月间的这段时间内，多数党领袖约翰逊同意其支持者的要求，正式宣布参加提名的竞选，但他对反肯尼迪和反天主教的众议院院长萨姆·雷伯恩的观点没有表示赞同。他的声明警告说，“罪恶的势力……对于无辜的人是毫无怜悯之心的，对于没有经验的人也不会格外照顾的。”雷伯恩攻击肯尼迪的领导地位“没有经过考验”。约翰·康纳利和印第安·爱德华兹对肯尼迪体力上能否胜任总统之职表示怀疑。老资格的政客故意地谈论着可能会出现一种僵持局面：由于史蒂文森夺走了肯尼迪的一些选票，所有总统候选人就都继续处于竞争状态，那么，在经过两轮投票肯尼迪的票数减少后，约翰逊，或许是史蒂文森，将作为妥协的人选。

有人企图修改代表大会的规则，以防止候选人的提名在第一轮选举中就解决掉。这项动议显然是为了阻止肯尼迪被提名而提出的，但未获通过。

尽管约翰逊和史蒂文森搞了许多名堂，马萨诸塞州参议员的阵脚却丝毫不乱。他知道，凡是赢得提名的候选人总要被人指责是采取了“高压手段”、“哗众取宠”和“讨好拉拢”的。谣言、混乱和暴徒式的情绪之类的东西，就如同铜管乐队、气球、标语牌和演讲一样，构成了代表大会内容的一部分。

然而代表大会上真正重要的事情，却是争取七百六十一名代表的选票，即一千五百二十票总数中的过半数。

实际上，转而支持史蒂文森和约翰逊的代表人数比所宣传的要少得多。无论是会场里支持史蒂文森的观众，还是会场外支持史蒂文森的纠察队员，抑或是无数封有组织的支持史蒂文森的电信，都代表不了美国人民的大多数而只是少数代表罢了。支持约翰逊和赛明顿的人可以去谈论将会出现僵持局面，但是，自从三分之二例规则被废除以来，没有一届民主党代表大会曾出现过僵持局面，别的人只抱有获胜的希望，但肯尼迪却拥有支持他的代表——这就是区别之所在。

史蒂文森和约翰逊都可能提出由肯尼迪作他们的竞选伙伴，但肯尼迪对此明确地予以断然拒绝。他在电视里再一次明确地予以拒绝，并真的这样做了。他对一个猜测史蒂文森一肯尼迪会联合竞选的记者说，“来！我可以答应你，倘若我与谁搭档接受副总统提名的话，我就把我明年的参议员薪金给你。”他的父亲表达了我们大家的看法：“我们决不会为胜负、金钱或留个芳名而接受第二把手的位置，”

肯尼迪在全国有色人种协进会一次民权集会上和代表大会前招待所有候选人的一次宴会上公开讲话，他集中谈对一些问题的看法而不是评论别人。他说，唯一的“健康”问题是“今天美国经济的贫血问题”。唯一的“年龄”问题是对我们的年老公民坐视不管。他把所有的时间都用来拜访那些尚未作出许诺的代表团和领导人，就象一个沉着冷静、富有目的感的人物在一堆杂乱物品中快步向前走去一样。

其他问题也够肯尼迪及其竞选班子忙碌的了。竞选纲领大部分是在政纲委员会主席鲍尔斯领导下起草的，以肯尼迪个人的观点来说，他认为竞选纲领许诺了太多的根本不能兑现的相互矛盾的东西，提出了太多的无保证的希望和无必要的忧惧。资格与规则委员会提出了一些非重大的问题。代表大会的许多行政和人事问题，都是事先由劳工代表和自由派代表组成的一个非正式的秘密委员会制定的，肯尼迪和汉弗莱也派人参加了这个委员会。

主要问题仍然是七百六十一张选票的问题，要解决这个问题，最好是在第一轮投票结束时就扭转局势。否则，就得等到第二次投票了。如果必须搞第二次投票的话，我们担忧一些受法律限制只能投一次票的人就可能帮不了肯尼迪的忙，结果，失去的选票还不足以抵偿从别的一些总统候选人那里争取来的选票；但是，如果有必要搞第三或第四次投票的话，一种僵持局面就可能导致幕后妥协。

星期三下午，每个候选人的提名和表态工作都在进行中，这时，我从会议大厅与肯尼迪作了一次电话谈话。一他的最后一项工作是要求明尼苏达州州长奥维尔·弗里曼为他作主要提名演说。弗里曼是个适合上电视屏幕的、强有力的发言人，他是中西部人，农场主的好友，自由派，新教徒，一州之长，我们希望在他这个州里从史蒂文森和汉弗莱手中夺走选票，弗里曼具有一切必需的品质，但这一决定耽搁了很长时间才作出，原因是为了劝说史蒂文森来担当这一工作。现在演说和亮相就要结束，而众目睽睽的重要时刻即将来临了。

上午十时零七分唱票。肯尼迪在第一次投票中就取得了胜利。

肯尼迪获得提名后所做的头一件事是，通过他的四条专用电话线中的一条打了个电话给杰奎琳。杰奎琳当时呆在海恩尼斯一港，等待小约翰的出

生。接着，他便赶到大会会场，向围着他的家人和政治上的主要支持者简短致词，表示感谢。然后，他返回寓所，吃了几个鸡蛋，睡了一觉。接下来就是挑选竞选伙伴的问题了。

副总统

“我认为他应该有履行总统的职责，”肯尼迪在对一个采访者概括地谈到他所需要的竞选伙伴的素质时，这么说，“我认为他应该是一位对美国的各种问题，特别是农场事务很有经验的人……他是一个中西部或西部的人。”关于他自己拒绝担任副总统就意味着他轻视这个职位的说法，他早已否认过了。他说：

我一定挑选我所能得到的最优秀的人。倘若我的寿命不是象我希望的那么长……不过这对第二把手说来，确实不是……一个令人羡慕的前景……那就是，[只有在]我万一死去以后，他才能对事态的进展发挥影响。

遵照他惯常采用的集中精力每次办一件事的做法，参议员在启己的提名成为事实之前，不愿决定竞选的伙伴。但是他已经考虑过这个问题了。哈里斯民意测验表明，挑选约翰逊或汉弗莱作竞选伙伴，在某些地区有利，在某些地区不利，而其他有希望的候选人，则大多数也同以上两人的情况差不多。

几星期前，我也象许多别人一样曾向参议员及其弟鲍勃提出过一份副总统的提名人选名单。我这份名单上原有二十二个名字，后来减少到十五个，最后又减少到六个。挑选副总统的过程总是以寻求一个可以加强竞选力量的人开始，而以寻求一个不会削弱竞选力量的人结束。从我的名单中去掉的人，都是些过于开明的、过于保守的、过于不善言谈的、为党内某些派别所十分讨厌的、或者是其长处和短处与肯尼迪过于相象以及过于年轻的那些人（我写道，“我们不希望候选人名单上是那些被人家称作‘神童’的人”）。

同其他许多人一样，我的名单上的第一名是一个既没有这些不合格的条件，又具有许多合格的条件的人，他的姓名是：林登·B·约翰逊。

尽管对约翰逊竞选总统的支持只具有地区性的性质，但他本人不仅仅是一个南方人，他更是一个全国性的人物。他是历史上最年轻的多数党领袖，也是一位在过去八年的国会工作中比艾森豪威尔还有建树的杰出的参议员。他对农业和西部当然并不陌生。在肯尼迪没有多大影响或完全没有影响的一些地区，约翰逊对选民却具有很大的号召力。他是一个地地道道的新教徒。他为对外援助、社会立法，特别是为民权所做的工作，使自由派的反对有所缓和。他的协助对肯尼迪获得国会的支持将是必不可少的。

作为总统提名投票中的亚军（与肯尼迪的 806 票相比，约翰逊获 409 票），作为参院的民主党领袖，作为一个最反对肯尼迪的地区的候选人，作为一个肯尼迪难以驾驭的大州的发言人，约翰逊是最强有力的竞选伙伴的人选，是合乎逻辑地对这一职位有“优先取舍权”的人物。

肯尼迪只睡了几小时就回到了他比尔特摩饭店的总部，八时左右打了个电话给约翰逊。他要求两小时以后到这个旅馆约翰逊的套间里同这位多数党领袖进行交谈（约翰逊的妻子叫醒他听这个电话的）。会晤中，肯尼迪强调了全国和全党的团结，提出要他出任副总统。约翰逊表示他对此是感兴趣的，两人同意与其他领导人讨论这个问题。

挑选约翰逊当副总统候选人的消息公布了。这次提名未采用以往规定

的办法，避免了唱票，约翰逊的提名是以口头表决的方式，在一片欢呼声中通过的。这样便打破了另一个先例：历史上第一次总统和副总统候选人是由两个现任的参议员组成的。

余下的事就只有准备接受提名的演说一事了。肯尼迪和我收到了别人提出的许多草稿，我们在开代表大会的那一周中推敲出了最后的定稿。我们的最后一次会议是在副总统提名的那天晚上在肯尼迪的父亲借给我们的一幢私人寓所里召开的。显然，这篇演说必须包含某些内容：

- 接受提名和政治纲领。

- 为了重建党内的团结而伸出橄榄枝，如赞扬约翰逊、赛明顿、史蒂文森和杜鲁门（“由于他们又站到了我一边，我感到安全了”）。

- 努力减轻反天主教人士的疑虑（“民主党……信任美国人民也信任他们有作出自由、公平判断的能力——信任我有作出自由、公平判断的能力”）。

- 对尼克松的攻击。有些人反对这样做。后来，这一段竟然是演说中最易遭到批评家攻击的一部分，但是肯尼迪考虑到电视观众人数众多，演说中应该包含这一内容。

- 对无党派人士发出超党派的呼吁（“我们到这里来不是为了诅咒黑暗，而是为了点燃光明。……我是在向不论年龄大小而充满朝气的人发出号召，在向不论属河党派而精神坚定的人发出号召”）。

- 叙述一下这个国家在国内外所面临的（日见增多）的问题（“七个饥馑而干旱的荒年使人们在思想领域里也失去了生气……这些新兴国家的觉醒所发挥出来的能量，比原子裂变所放射出来的能量还要多”）。

但是这篇演说最精彩的部分是对肯尼迪哲学的总结：即对“新边疆”的总结。演说中的许多思想和不少语言取自其他人的稿子和肯尼迪早期的演讲，包括对杜鲁门的那篇电视答复。不过“新边疆”的基本概念以及这个术语本身，全是在这篇演说中第一次提到的。我不知道有任何一个外界人士曾提出过这个词句，虽然不止一份稿子中都曾提到“边疆”这一主题思想。肯尼迪一般总避免使用口号，决不愿滥用这一概念，但是他喜欢把自己看作是“新政”和一“公平施政”的继承者。关于“新边疆”，他说，

不是总结出我打算提供给美国人民的东西，而是总结出我打算要求他们提供的东西。这是在向他们的自豪感而不是在向他们的钱包发出呼吁；它要求美国人承诺作出更多的牺牲而不是得到更多的安全。

但是我告诉你们，不论我们是不是在寻求“新边疆”，“新边疆”已是既成事实……未知的科学与空间领域，未解决的和平与战争问题，尚未征服的无知与偏见的孤立地带，尚无答案的贫困与过剩的课题。……

他说，美国人民站在“一个历史的转折点”，面临着一项抉择：不是仅仅在两个人或两个党之间进行选择，而是在公共利益与个人安乐之间，在民族的伟大坚强和民族的没落衰微之间，在进步的清新空气和“按部就班”的陈腐、阴湿的空气之间进行选择。

在一个对这次会议说来未免过于宽敞的露天会场里，在夕阳朝着一度是我们的最后边界徐徐西沉的时候，这位获得提名的民主党总统候选人，以充满信念和决心的气势发表了她的演说：

全人类都在等待着我们的决定。全世界都在期待着，想看看我们如何行动。我们不能辜负他们的信任。我们不能不去尝试一下。……请你们伸出手来帮助我，请你们发表意见并投我的票。

第七章 竞选

1960年的总统竞选运动对约翰·肯尼迪来说，是以低调开始的，当时民主党人四分五裂，疲惫不堪。他的获得提名使党内业已动摇不定的南方派十分恼火。他选中约翰逊的决定则使已经疑虑重重的自由派也十分恼火。农场主对肯尼迪显然是抱怀疑态度的，劳工对约翰逊显然也是抱怀疑的态度，而黑人则对两个候选人都不信任。拥护史蒂文森的死硬派抱怨肯尼迪的野心、财富、父亲、兄弟以及他拒绝就任命史蒂文森为国务卿一事表态，另一方面，共和党提名的候选人尼克松却得到了洛克菲勒和戈德华特的支持，而且洛奇无疑也是一个得力的竞选伙伴，这样，他已经发表了一篇出色的接受提名的演说把追随者成功地集结在一起了。

民意测验表明，尼克松由于担任过全国性的职务和参加过四次全国性的竞选，所以远比肯尼迪知名。测验还表明，大家认为尼克松更有经验，而人们所知道的肯尼迪主要只是一个富有的、缺少经验的年轻天主教徒。两党全国代表大会刚结束后，民意测验便表明尼克松以50%对44%的比数稳稳地领先，还有百分之六的未定数。所谓民主党的。

正常”多数是由南方的绝大多数选民——这时由于宗教和民权问题而态度不明朗——和决定大选结果的美国其余地区的动摇不定的派别所构成的。艾森豪威尔已经使民主党在北方的据点形成了选举共和党人当总统的习惯。许多关键的州，如纽约、新泽西、密执安和宾夕法尼亚等，从1944年罗斯福当选以后，在全国选举中一直就没有再被民主党争取过来。而且，同共和党人相比，民主党人更倾向于同时投几个党的票，或不投本党的票，甚至干脆就不投票。这个党的各类观点如此纷坛，致使一些独立的国会议员能够在各自的地区获胜，但这在全国性的大选中却带来了严重的问题。

与此相反，共和党则正处于极为有利的地位。他们控制着行政部门，掌握着用人、宣传和分配公款的全部权力。他们得到大捐款人的较多的一部分捐赠。艾森豪威尔的声誉和稳健已经使民主党提出的传统的问题变得模糊不清了，他的威望成了尼克松的一笔不可忽视的财富，而他在任八年中的表面和平与繁荣的景象也颇为引人注目。实际上，观察家们还想不起有哪一个通过选举执政的政党能享有如此广泛的好评。根据历史上的任何一次考验来看，即使撇开肯尼迪的没有先例的宗教和年龄问题不谈，他似乎仍然会被击败。他对这种和平与繁荣的虚假性质的严厉警告，在某些人看来似乎他只能遭到那些满足于现状的选民的抛弃，正如肯尼迪看到丘吉尔在三十年代遭到选民抛弃那样。

另一方面，尼克松本人比共和党更受人爱戴，而且比他的敌人所描述的要能干和受人欢迎。他头脑冷静、思想敏捷、口齿伶俐，具有广泛的竞选

经验和丰富的电视演说知识。他有一个效率高的组织和私人班子来领导他那团结一致和经费充足的党，他还能利用整个行政部门进行调查研究。他的竞选伙伴洛奇在全国远比约翰逊有名，而且当时可能比肯尼迪还要有名。

同富兰克林·罗斯福以后的历届民主党总统候选人相比，肯尼迪及时地赢得了新闻界的更大的支持。但是美国的报刊编辑和发行人（同报道这次竞选运动的记者截然不同）绝大多数是倾向共和党和尼克松的。在拥护肯尼迪的不到六分之一的报刊编辑中，许多人原来是拥护史蒂文森或某一个其他民主党人的，他们对候选人名单是给予不热心的或者过分晚的赞同。最突出的例子是《纽约时报》。但是肯尼迪由于注意到这份有影响的《纽约时报》自1944年以后就没有拥护过一个民主党人当总统这一事实，所以对该报的编辑大多数支持他还是感到很满意的。（他后来提到《纽约时报》上一篇著名的广告时说：“有些人可以老老实实地说，‘我是通过《纽约时报》找到工作的。’我就是其中之一。”）

1960年夏末秋初的另一件引人注目的事情是，苏联主席赫鲁晓夫访问联合国。这件事突出报道了尼克松自称的“同赫鲁晓夫分庭抗礼”的优越的经历，也使选民们想起副总统在莫斯科的一个美国厨房展览会上同苏联主席的那次大肆宣传的辩论。正在当时还不大知名的肯尼迪需要全国注意的时候，这件事占去了报纸上的头版新闻。

组织竞选

不过肯尼迪在代表大会和劳动节之间的这段时间里也并非无所事事的。他偕同妻子和女儿在海恩尼斯港休息两天以后（他原来答应他的女儿休息一个星期），就埋头和他的兄弟以及参谋人员开了一系列的计划会议，和约翰逊开了战略会议，和灰心失望的民主党人开了团结会议，同史蒂文森和鲍尔斯开了政策会议，他还在国内作了一些急促的旅行。他到海德公园去访问埃莉诺·罗斯福。到独立城去访问哈里·杜鲁门，恳请他们给予支持。从纽约到佛罗里达，到加利福尼亚，党内长期不和的各派虽然没有统一起来。

但却比以前协调了。尽管那时正处于夏季休憩时节，还是开展了一场大规模的全国性的和全面的选民登记运动，它强调要和千百万没有登记的选民进行个人接触，以便在许多州争取到比肯尼迪的最高指标更多的新的选民来投民主党的票。参议员说，“从现在起到11月，你们每人去登记上一个人，这样你们实际上等于投两次票。”

那时肯尼迪的夏季别墅外面已修了一道新围墙并派驻了警察，以隔开川流不息的游客，从这里发出了一册册宣传品，它们把尼克松同艾森豪威尔的不得人心的农业部长本森作了类比。由于老的民主党联盟已经整顿一新，党代表大会的新创伤也已经愈合。有关民族问题、少数民族问题和农业问题的发言人以及劳工领袖和自由派领袖都纷纷前来海恩尼斯港，肯尼迪的竞选运动组织便准备就绪了，

在参加过三次众议员选举、两次参议员选举和七次总统预选都取得成功以后，约翰·肯尼迪已懂得怎样竞选了。他知道怎样最有效地运用各种现代化的工具——空中旅行、电视、先遣人员、智囊团、民意测验等（不过没有象传说的那样使用计算机）。他知道在一场高度个人的、然而涉及一些有争论的重大问题的竞选运动中，应当怎样唤起群众和号召群众。在预选中他采用了在马萨诸塞州用过的基本办法并加以改进。在竞选运动中，这种办法进一步得到了发展。

筹募经费是一个特殊的难题。捐赠大笔款子的人主要是拥护尼克松的，而捐赠小额款子的人则认为肯尼迪的财富使他们的捐赠显得无足轻重。两个党都知道，如果竞选失败，那就是最劳民伤财的，而胜利者则决不会一直穷下去。共和党人准备承担——而且是承担了——超过 1952 年和 1956 年为艾森豪威尔竞选所花费用的水平。肯尼迪缺乏他们那样的收入来源但是又需要同样的竞选财力，他准备承担——而且是承担了——美国政治史上最大的竞选赤字。” 两党在全国性的竞选中都花了一千万以上的美元。肯尼迪后来谈到他的竞选班子时说：“他们花起钱来就好象我们肯定会赢一样。” 到民主党全国代表大会开过以后，他的竞选费用已经超过赠款二十多万美元了。这次代表大会后他接掌民主党全国委员会时，又承袭了大约七万美元的债务。到 1961 年三月他就任总统时，民主党的债务已经上升到近四百万美元。

与此同时，我们正在着手准备去应付宗教问题。我们知道，宗教问题并没有消失。

参议员说，“这是一件一直使人感兴趣的事。我们在西弗吉尼亚州所做的就是防止它成为唯一的争端……但是……这个问题会再度出现的。”

代表大会结束以后，我立刻向竞选经理罗伯特·肯尼迪建议。我们的总部里应该有一个“社团关系”部，专门负责消除宗教上的对立情绪的工作。他同意了。我找来了詹姆斯·瓦恩主持这项工作，他是全国教会委员会的一个能干、勤勉的办事人员，在西弗吉尼亚州预选时我曾和他一同工作过。在随后的竞选运动中，瓦恩同两个助手和两个速记员一起，每周答复了六百至一千封有关宗教问题的信件，其内容从极有思想性的到最粗俗不堪的都有。他帮助澄清了肯尼迪在所有国家与教会问题上的立场。

最后，我们在开始的几星期中还忙于组织“智囊团”。史蒂文森和鲍尔斯全被聘任为外交政策顾问。

候选人的演说

我并不想说在竞选过程中起草和发表的演说都是辞藻优美和含意深刻的典范，亨利·史汀生有一次说过，“一个人的竞选演说，不是一个友好的传记作者进行研究的适当材料。” 约翰·肯尼迪不会愿意人们单单根据我们巡行全国时日以继夜地苦心搞出来的演说去衡量他——我也不愿意这样。而且在绝大多数场合，他甚至不按准备好的讲稿讲话，有时他自己插些话或作些解释，对讲稿略加变动，更经常的是大量更改，甚至全部更改。当某句话在某地证明效果良好时，那末不管这句话是预先拟就的还是临时修改的，他在下一次和以后许多次都会使用它的。

这些演说一般都言之有物、直截了当、具体明确。它们总是简短的——在白天停留的地点通常只讲五分钟，在当天的主要集会上也不过二十分钟，而且早在听众满座之前就已经结束了。演说速度很快，没有什么装模作样，也不常停下来等人鼓掌。这些演说给人以关切与自信的感觉，显得非常了解情况，不屑于蛊惑人心。还有一种冷静而果断的领袖气度。这些演说显得自信，但决不是妄自尊大的。7 月间他对一个采访者说，“我参加的这场竞选将要表现出……美国在六十年代的责任……[和]我何以认为我和民主党……可以比尼克松先生把工作干得更好……[他是]一个难以应付的候选人——[但是]我毫不怀疑我能够击败尼克松先生、” 参议院的一个委员会把这次竞选的全部演说都刊印成册。此后，那些为后来的候选人起草演讲稿的人中有好几个对我说，这些材料对他们有很大的借鉴作用。

和尼克松先生不同，参议员几乎在每篇演说中都力图抓住一个新问题或一组新问题来谈——从不发达国家谈到美国的失业问题，从我们在外层空间研究方面的落后谈到我们市内空地的缺少，从军备问题谈到裁军问题，从青年问题谈到老年人问题。但是这些提出的题目，无论只是数语带过的，还是在通篇演讲中加以强调的，往往只是作为他在那年秋天历次演说中所竭力鼓吹的一个主题的陪衬而已，这个主题就是；六十年代对美国的安全，美国的威望和美国的进步所提出的挑战。他一次又一次宣称，“现在是使这个国家再度行动起来的时候了，”在他最初的一些演说稿中，参议员总是把这句话或它的不同提法插到里边，所以后来我们便把这句话放进他的所有演说稿里去了。

他知道，艾森豪威尔和肯尼迪之间观点上的分歧——在空间、防务、社会福利和一切其他问题上——可能比尼克松和肯尼迪之间的分歧还要大。但是他同样知道，而且私下还直率地承认，如果宪法允许艾森豪威尔争取第三次连任的话，那末没有一个民主党候选人，包括肯尼迪在内，能够击败他。他感到，如果共和党提名纳尔逊·洛克菲勒，那末这位纽约州州长倒可能会战胜肯尼迪而赢得这场竞争，因为他不需要为政府辩护，而且他在防务和经济增长等问题上的调子往往和肯尼迪很相仿。

被迫处于守势的尼克松，一有机会就把艾森豪威尔（而不是共和党）抬了出来。副总统的演说中谈到关于美国的领导地位、实力和经济等方面的情况总是表示乐观和令人安心的。肯尼迪说，这“正是使我们走不到一起的基本分歧点”，他还说，这是“安于现状的人们和关心现状的人们这两者之间”的一场争论。

竞选还意味着同新闻界进行谈话，起初是正式地在记者招待会上，随后是非正式地在飞机上和火车上。报道尼克松方面的记者不久就记熟了他在每篇演说中屡次重复的多愁善感的陈词滥调，感到很难报道。至于报道肯尼迪的演说，则困难在于他们称之为“离题发挥”的那种倾向，以及急速插入的多得来不及记下的统计数字和汇报表。但是他和新闻记者的异乎寻常的接近，和坦率友好的谈话，他的日益增长的自信心，以及在第一次电视辩论后他的群众迸发出来的热情，所有这一切都使他们越来越敬重肯尼迪，并使他们把热情洋溢的报道发了回去。此外，跟随肯尼迪的记者们总有一股兴高采烈的气氛。由于塞林格有效地安排了他们的行李、交通、住宿，而且当场分发演说稿的做法，还有当地友好的官员们夸大了的欢迎群众的估计数字等，都使这种气氛有所增长，而候选人传给他的工作人员并传给记者的那种热情欢乐的态度，使这种气氛更为浓厚起来。

虽然我们访问了五十个州中的四十五个州，而且没有哪一个州可以认为是有把握的，但是为了把力量集中在比较关键的地区，我们对那些选民人数不多或者民主党获胜机会很小的州只访问了一次。大体说来，候选人把四分之三的时间花在二十四四个最难逆料的州上，而把将近五分之三的时间花在七个最大的州上。争取七个最大的州，加上新英格兰和南方的大多数州，是他的竞选战略的基础。

顽固的宗教问题

在南方，和在其他地方一样，最难处理的就是宗教问题。随着一些著名的新教牧师于9月7日成立了一个新机构“全国争取宗教自由公民大会”，这个问题很快地成了头号问题。这个机构开完了一整天的秘密会议后就发表

了一项公开声明，它向参议员肯尼迪提出了一连串的质询，声明清楚地表明，无论肯尼迪作出什么样的答复，他的宗教信仰问题总使他不能被接受为总统。他们说，肯尼迪没有完全抛弃他的教会的教义，不能摆脱天主教统治集团的“破坏政教分离之墙的……坚决的努力”。波士顿的哈罗德·奥肯加牧师说，肯尼迪象赫鲁晓夫那样，是“一种制度的俘虏”。

肯尼迪极其勉强地接受了一项邀请，即在9月12日星期一晚上出席得克萨斯州休斯敦的牧师协会讨论宗教问题。尼克松则谢绝了这个团体发出的类似的邀请。我们在洛杉矶花了整个周末“休息”时间，其后在埃尔帕索又搞了一个通宵来起草那个演讲稿。参议员希望把他的立场说得异常清楚而全面，使任何一个通情达理的人都决不会对他恪守宪法的态度有所怀疑。

那天晚上，在休斯敦赖斯大饭店的舞厅里，我和科格利一起坐在听众中间，等待大会开始。由于这次会议将通过电视向得克萨斯全州播出，大家就都呆在自己的岗位上静候会议开始。参议员穿了一套黑色衣服，打了一条黑领带，有点紧张地坐在讲台后面主持会议的两个牧师当中。从另一面注视着他的，是休斯敦的新教牧师。当参议员赴会前在穿衣服时，皮埃尔·塞林格曾告诉他“这些新教牧师因为反对一个天主教徒而被人们称作顽固派，这件事已经使他们感到厌烦了”。在座的还有一大批飞来参加这场重大对抗的全国性报刊的权威评论家。会场的气氛显得紧张、敌对。几分钟的等待似乎是过不尽的。约翰·科格利低声向我说道，“我们这一回可很需要那种在每场橄榄球赛前向圣母玛利亚祈祷的人物。”

最后，主持人把参议员介绍给了大家，气氛差不多马上就缓和了下来。这次演说他竞选中最好的一篇，而且也是他一生中最重要的演说之一。只有他的就职演说可以说是在气势和修辞方面超过了它。新教徒和天主教徒对于他为自己的信念作出的简明总结全都叫好：“问题不在于我信奉的是什么宗教，因为这只有对我个人才是重要的事；问题在于我所信奉的是一个什么样的美国。”

我信奉的是一个政教绝对分离的美国——在这里，没有哪一个天主教教会命令总统（假如他是一个天主教徒的话）怎样行事，也没有哪一个新教牧师会命令他的教区居民去投谁的票……在这里，宗教自由具有如此的不可分割性，以致反对一个教会的行为就被看作是反对所有教会的行为。

休斯敦的这场较量并没有结束掉宗教方面的论战，也没有使议论参议员的人沉默下去，不过不仅在赖斯大饭店的舞厅里，而且在整个得克萨斯州和全国各地，它都受到广泛而热烈的赞扬。这次较量使候选人没有必要进一步再作出任何全面的答复。肯尼迪虽然仍继续答复询问，但再也不提起这个问题了。这场较量提供了一份文件，它对任何通情达理的人所能提出的全部问题都作了答复。它有助于把正当地关心肯尼迪的观点的公民和从他出生伊始就谴责他的狂热分子区分开来。

电视和辩论

肯尼迪认识到，他在竞选中最迫切的任务就是，要用别的事情来转移人们对他的宗教信仰问题的视线。他在四十五个州的五百多次演讲、记者招待会和发表的声明对此会有所帮助，但这些听众即使是最大数量的群众，合计起来也只占全体选民中一个极小的部分。解决的办法就是要利用电视。

但是电台和电视台的昂贵费用使民主党的经费大为紧张——单单花在

联播节目上的费用就达一百万美元以上。

全国性的无线电—电视联播网不惜牺牲几百万美元的代价（而且不顾无数大为不满的紧张喜剧和西部作品的爱好者的抱怨），在较早的时候便提出免费让两大政党的候选人一起到台上去进行辩论。

象所有重要的共和党人一样，艾森豪威尔劝尼克松不要同肯尼迪辩论。尼克松在全国各地远比他的对手知名。他被认为是较为成熟和较有经验的。他没有理由去帮助肯尼迪集结起观众来。后者在 1952 年同洛奇的辩论、在西弗吉尼亚州同汉弗莱的辩论，以及在洛杉矶代表大会上同约翰逊的辩论，都获得很好的成绩。

但是尼克松也有自信的理由。他在 1946 年的一场辩论中击败了一个能干的众议员并从此开始了他的政治生涯。他在 1952 年为他的私人政治基金进行辩护所发表的“切克斯演说”，普遍被认为是把他送上副总统宝座的那次竞选运动中最巧妙地运用电视的一次。他在莫斯科同赫鲁晓夫的即席的“厨房辩论”显著地提高了他在民意测验中受欢迎的百分比。1952 年尼克松竞选副总统时的一次电视演说，演说中提到他的爱犬切克斯，人们一般把这次演说称为切克斯演说。——译者

由于要维护这种声誉，由于自信能够击败肯尼迪，由于希望通过辩论去影响他需要其选票的几百万民主党人和无党派人士，据说还由于注意到免费电视广播的经济上的利益，并考虑到两党的全国主席已经暗示两位候选人为了公众的利益应当接受邀请，尼克松感到要体面地退缩是不可能的。8 月间，当他在共和党全国代表大会获得提名以后，联播公司立即提出了一项具体的建议。肯尼迪马上接受了，并对尼克松直率地提出了挑战。

四天以后，使参议员惊奇和高兴的是，副总统也接受了。

最后，双方达成了协议，决定连续举行四次广播，每次一小时，由所有的电视网和无线电网同时联播。这四次辩论，特别是第一次，对选举结果起了决定性的作用。

肯尼迪获胜的部分原因是由于他认识到，这场林肯和道格拉斯以来最有历史意义的辩论必然会产生空前的影响，而且必然会有一千倍以上的观众观看。他唯一的希望是自己可以为此作好充分的准备和获得充分的情报。为了这个目的，在第一次辩论之前，我们把材料压缩制成卡片，并花了好多小时来探讨国内每一问题的事实和数字、肯尼迪的每一项指责和尼克松的每一项反指责。我们向参议员提出我们所能料想到的一切棘手的和敏感的问题。有一次会议是在他下榻的芝加哥旅馆的阳光灿烂的屋顶上召开的，另一次是在他的起居室召开的，最后一次是他在一堆堆满档案卡片的床上安然地午睡了将近三小时后在他的卧室里举行的。从某种意义上说，他通过和新闻记者、大学听众、电视讨论会等等的几百次快速的答辩会议，已经为这个时刻准备了好几年。

在他换衣服的时候，他把自己的紧张心情比作一个即将进入麦迪逊广场花园拳击场的职业拳击家的心情。对此，戴夫·鲍尔斯回答说：“不，参议员，这比较象世界棒球锦标赛开幕式上的投手，因为你一定要赢得这四次辩论。”在乘车往电视台时，他没有说话，有点紧张。一个助手就怎样在电视上讲话所提的陈腐的意见被他粗率地打断了。

交通灯也使他恼火。在广播室里，他派戴夫·鲍尔斯去拿一件蓝色的衬衣，又看了一遍他的笔记本，随即把它放开，由电视台人员为他稍

微化妆了一下（虽然那个相反的印象无论如何也改变不过来）。由于他一直晒得很黑，加上那天在旅馆屋顶上又晒了一下，因此不需要多少化妆。他和尼克松紧张不安地互相微笑了笑，寒暄了两句后，便呆坐着等到晚上八点半钟。

肯尼迪首先讲话，他讲得平静、直率，也许太快一点，并且不够生动，不过却讲得十分有力。他的语句简短而锐利。他所选择的。题目和用语都是他在竞选的最初几周里所熟悉的：

我认为摆在美国人民面前的问题是：我们是不是在尽可能地做我们所能做的一切呢……？如果我们失败了，自由也就失败了。……作为一个美国人，我对我们所取得的进展并不满意。……这是一个伟大的国家，但是我认为它能够成为一个更伟大的国家。

“我并不满意，”他继续说下去，因为我们的钢铁生产能力有 50% 没有利用，我们的经济增长率在工业国家中是最低的，价值几十亿美元的粮食在仓库里腐烂，而几百万人却忍饥挨饿，苏联培养出的科学家和工程师的人数比我们多两倍，学校学生过多、教师待遇太低，自然资源没有开发，而由于种族歧视，那么多美国人的才能都浪费掉了。

他结束他的开场白时的那种绝对的信心在全国各地的电视屏上都可以感觉出来。

在结束语中，参议员肯尼迪起先简短地答复了剩下的几项指责，后来几乎完全把尼克松撇在了一旁。他以辩论开始以来双方都未曾表现出过的那种高度的热情直接向听众说话：“……只有你们才能决定……你们要这个国家成为一个什么样的国家，你们要对将来做些什么事情。‘我认为我们已经为采取行动做好了准备。’尼克松的结束语听起来内容空洞、处于守势。当肯尼迪仍然保持着主动，信心十足地讲完时，尼克松蹙起了眉头。

詹姆斯·赖斯顿第二天写道，第一次辩论“并没有使两个总统候选人中的哪一个得势或是失势”。报纸的大字标题大多数也全把这次辩论称为平局。

但是即使是平局，那也是肯尼迪的一场胜利。现在，又有许许多多选民知道肯尼迪了，而且是在赞许的气氛中知道他的。抱怀疑态度和持异议的民主党人现在全团结到他这边来了。震惊的共和党人再也不能说他不成熟和没经验了。新教徒也不再把肯尼迪只当作一个天主教徒了。

在辩论结束后不久，双方都很快进行了民意测验。那天深夜乘着“卡罗琳”号飞往俄亥俄时，参议员一面喝着啤酒和汤，使精神放松下来，一面又对他所扮演的角色和所作的答辩作了几乎全面的回顾，他在体力上和精神上都已经很疲竭了。但他感到自信而快乐，没有什么可以遗憾的。他对在每个问题上他所希望说而已经说的话，并没有感到烦心。后来，他说：“事后，你总可以有所改进的，不过我宁愿满足于已有的状况。我认为一切全都不错。”

不久，他就发现还有许许多多人都认为一切全都不错。拥护他的群众的人数和热情立即大为增长。尼克松的新闻秘书不得不发布了一条消息，大意是说他们的总统候选人“身体极佳，精神很好”。肯尼迪收到了先前态度暧昧的南方民主党州长们热烈祝贺他的一份电报，他们一共九个人，从他们在霍特斯普林斯举行的会议上观看了这场辩论。

共和党的政客们团团围住尼克松，要他显得健康点，说话要强硬点。俄亥俄州的保守派参议员弗兰克·劳希决定加入肯尼迪的队伍。早在代表大会前就一直表现冷淡的民主党人——包括史蒂文森的支持者、大城市的党魁们，尤其是新教徒——全开始为肯尼迪效劳了。

第二次、第三次和第四次“辩论”几乎是虎头蛇尾。不仅是观看这几次辩论的选民人数较少（虽然还是很可观的）——特别是尚未表态和消息闭塞的选民人数较少——而且这几次辩论的影响也较小。对这三次辩论，人们的评价认为双方的比分都很接近。尼克松改而采取攻势，但是作用已很小，时间也太迟了。他长胖了，改用了一种新的化装来掩盖起硬糙糙的胡茬，但是比起漂亮的肯尼迪来，他仍然显得不那么有吸引力。有些人说他“赢了”第三个回合——那一次他和参议员分别在不同的城市播出，这显然使尼克松觉得轻松一些——但是这也无济于事。调查表明，总的说来这场辩论是肯尼迪取得了胜利。

尾声

上述情况同肯尼迪一贯保持的自信气氛是一致的。竞选进入了一了最后阶段。辩论已经过去，美国棒球锦标赛也已经结束，赫鲁晓夫已经离开了联合国，而关键性的百分之十一的选民仍然有待于作出最后的抉择。

在竞选运动的最后阶段愈来愈向肯尼迪逼近时，如果说他和以前有什么不同的话，那就是他更沉着了。当他大发忧国之情时。他迸发出无比的信心。他的演说更为奔放、更为协调、更为幽默，而且也不那么紧张了。他依然是随随便便。自由自在、毫不胆怯，保持着他的本色。他战胜了疲劳，他的声带在最后一轮竞赛中又发挥了威力。他只发过一次火，那是因为当时的汽车行列里发生了一系列故障，影响了他对纽约的最后一次访问。

他的手扭伤了、抓破了，并且肿胀发炎，脸上也出现了一年前所未有的皱纹。他在纽约对群众说，“这次竞选运动，幸而体力方面和财力方面的负担都快要结束了。……假如有人告诉我选举是在11月16日而不是在11月8日举行，我也许会马上垮下去的。”

尼克松的演讲虽然愈来愈带有孤注一掷的意味，但是他却感到他安排的时间是对头的，肯尼迪则过早地“攀上了高峰”。他预计，“如果这股势头继续下去的话”，选举将会一边倒，于是便加强了攻势，增加了他的电视演说并且使用了他的最大的武器：艾克。肯尼迪虽然仍旧避免攻击总统，却讥讽尼克松需要艾森豪威尔，还需要洛奇和洛克菲勒，以保护他通过纽约州的竞选，并且要他们充当他未来的关于和平问题的顾问。他问道。为什么不加上戈德华特、杜威、胡佛和兰登呢？

但是艾森豪威尔的介入却是有害的。尼克松进行了有效地招架以后，使用了他以往在辩论中从未使用过的粗野的字眼。他加强了他的指责，说肯尼迪是左翼劳工头头的俘虏，必定会使美国陷入通货膨胀和经济萧条之中，会使食品价格增加25%，使国内预算增加二百五十亿。肯尼迪在布朗克斯说：“在过去七天中，他骂我是蠢材、说谎者、骗子手等等。我只限于称他是一个共和党人……而他却说那真算得卑鄙了。”参议员在阿尔布开克说，尼克松指责他说了“一个无耻的谎言”。“我曾仔细地观看了他四次……看见他乔装打扮，但是我并不谴责尼克松先生无耻，可是美国人民能够判断谁是在说真话。”

参议员肯尼迪把最后两周的时间集中在伊利诺斯州、密执安州、宾夕

法尼亚州、俄亥俄州、新泽西州、纽约州和新英格兰等地。天气非常寒冷，尤其是 11 月 6 日凌晨三时在康涅狄格州的沃特伯里，就那个城市的规模而言可以算是人数极多的一批欢迎群众，干脆就不让他去睡觉。

11 月 7 日终于突然来临了。那天，选举前夕的气氛在新罕布什尔州的曼彻斯特开始弥漫起来，肯尼迪在五个州发表了六次演说之后到这里来和他的三个妹妹呆在一起。他到曼彻斯特一家电视台去举行了一次全国性的问答会，由他的妹妹就我们选定的一些问题进行提问。这些问题涉及所有最棘手的问题——包括有关共产主义、卡斯特罗、天主教、农业、教育、预算、小企业以及和平问题等等。

那天晚上回到老家后，他又在波士顿花园同他的最早的支持者举行了一场热闹的鼓舞人心的聚会。他当场总结说：

我很感谢你们过去对我的支持。我要求你们明天和我们站在一起。而最重要的是，我要求你们在尚未到来的明天永远和我们站在一起，一起建设美国，推动美国，使我们这个国家振作起来，把它送进六十年代。

最后，在晚上十一点钟，他在波士顿古老的法纽尔会堂里通过电视节目宣布 1960 年的总统竞选运动结束。这一节目包括他的夫人从海恩尼斯港和林登·约翰逊从奥斯汀所发表的简短谈话，同各阶层选民会见的录像片，以及他的竞选旅行的电影片段。参议员的讲话很平静、但很感动人。他说，“我是怀着对美国的前途、对美国人民履行自己的责任……（并）加强我们的事业的能力的最强的信心回到这个古老的城市里来的。”

第八章 选票差距

竞选过去了。他说：“我们做了所能做的一切。”他和杰奎琳在波士顿投票以后，便到科德角去休息。剩下来的就是组织工作了。鲍勃·肯尼迪毫不放松地为这项工作作了准备，丝毫不容许自己这方面过于自信。

选举日首先传来的消息是说，参加投票的人数打破了记录——将近有六千九百万选民：这可是好消息。接着，传来消息说，南方参加投票的人数特别多——白人中，信奉新教的南方人人数特别多：这可是坏消息。除了费城、芝加哥、纽约和洛杉矶外，其他大城市中参加投票的人数低于通常的水平：这又是坏消息。最后，参议员穿着运动衫、毛衣和便裤，悠闲自在地抽着雪茄烟，定下心来注视着结果。他有时走到鲍勃的屋子去，那里有助手们在管着电话机，有时又回到自己的屋子来同杰奎琳一起静静地观看电视。

参议员不动声色地观看着电视，大部分时间都保持着沉默。他一般说来很镇定，只不过因为没有在加利福尼亚多花点时间而有一阵子感到烦恼。快到清晨四点钟时，约翰·肯尼迪上床睡觉了，合理地、但不是完全有把握地深信自己已经获得胜利，合理地但不是全然满意于自己的努力，而且和往常一样，不愿意为自己已经无能为力事情去烦恼发愁。

第二天早晨九时左右他醒来时，我立即上楼祝贺他当选为总统。“加利福尼亚的情况怎样？”这是他的第一句话。我告诉他——结果却与原来的估计不一致——他已经拿下了加利福尼亚州，而且，不管怎样，他也已经拿下

了明尼苏达州、密执安州、伊利诺斯州，以及宾夕法尼亚州和密苏里州，这就保证他获得了多数的选票。我还告诉他特工人员已经驻守在他房子的周围。就在这时候，他床边的电话铃响了，他拿起话筒，希望听到最后的结果。打电话来的是他的岳母——一位公开支持他的终身的共和党人——他们闲聊了一会，好象他毫无心事似的。他又一次穿上了运动衣，不知尼克松还要多久才会认输。他太懂得政治了，知道在对手认输以前，什么都还不能肯定下来。他所获的选票和尼克松所获的选票之间的差额不断缩小，最后在将近六千九百万张选票总数中，其差额下降到不满十二万张选票，这同他在选举团中以三百零三票对二百十九票获胜形成了鲜明的对照。刚过正午，当尼克松和艾森豪威尔认输和祝贺的礼节性电报终于打来时（在明尼苏达州已成定局后），他才忙碌起来，考虑他对各方面的答复和获胜后的声明。

他获得自己长期追逐的总统职位时的得意之感，被极度的疲乏、眼前的重任以及得来不易的险胜所冲淡了。

候选人肯尼迪早就知道，他得打一场艰苦的战斗，同一个既没有带来战争也没有带来不景气的根基牢固的政府较量。在研究了 1956 年艾森豪威尔多获的选票以后，他知道，要使许多选民改变立场，以便夺得足够的州，并不是一件容易的事。无论是他自己的民意测验记录或是已经公布出来的记录全都表明，两党在全国的票数将是接近的，在那些关键的州里也是如此，但是他不会知道这是七十六年中票数最接近的一次选举。在两党所获的选票中，他以低于百分之二的多数赢得了十二个州，也以同样的差额失去了六个州。

但是，从另外一种意义来说，正是因为这种险胜，就扩大了肯尼迪的胜利的基础。

如果他不是既获得天主教徒和犹太人的选票，又获得了新教徒的选票，那么约翰·肯尼迪是不会当选为总统的。实际上，投他票的新教徒比拥护他的天主教徒和犹太人两者的总和还要多。如果没有黑人和南方的支持，他是不会当选的。如果他拿不到农场主和商人、青年人和老年人、富人和穷人、城市和郊区的选票，他是不会得胜的。只有一些观察分析问题的人认为，他的胜利才是真正同地区、宗教和种族有关连的。千百万不属于任何派别的一般“公民”，他们是只根据自己的信念而不受任何压力进行投票的美国人，他们都选举约翰·肯尼迪为美国的总统。

第九章 开端

1960 年 11 月 9 日，刚过了晌午，约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪成了美国的当选总统。新闻界说，用当选总统这个词称呼他有些拗口，而他也建议人们仍称他“参议员——这是个好头衔”。他在海滨附近背着卡罗琳散了一会步，然后观看了尼克松表示认输的午间电视节目，并对尼克松和艾森豪威尔发来的贺电表示了谢意。他脱下毛衣和便裤，换了一套衣服，系上领带，去向聚集在海恩尼斯港兵工厂的全国电视业和新闻界人士发表一个表示感谢的简短声明。他因自己的胜利而喜气洋洋，同时，他也深受感动。但是，最重

要的是，他感到疲惫不堪了。他希望，而且也需要长时间的睡眠，需要静居和在阳光下松散松散，他还希望跟他的女儿、妻子以及不久即将出世的婴儿一起，过一段宁静的生活。不过当他的汽车从兵工厂开回科德角他的乡间别墅时，他屈指一算，离上任只有七十二天了。

离开就职只有七十二天了。

.....在这七十二天里，他要组成一个政府，搭好白宫的工作班子，任命大约七十五个重要的内阁成员和制订政策的官员，以及对六百个其他重要任命进行提名，还要决定留用哪些现任官员，对忠于他的人授予官职，并确定将来的人事政策.....

.....在这七十二天里，他要跟艾森豪威尔一起工作，以便有秩序地交接权力；他要跟尼克松共同工作，以便恢复国家的团结；他要跟民主党领袖们一起工作，以便重新改组民主党全国委员会；还要跟他自己的助手们共同工作，以便处理过渡时期的一切行政问题——包括财政、交通运输、膳宿供应、同新闻界的关系等问题以及处理来自国家首脑、祝愿者、求职者、老朋友和无数其他人士的大量来信.....

.....在这七十二天里，要为就职典礼制定种种计划，对有关的人和事都要考虑周到，不能有所疏忽，要商定好一个适当的继任者去接替他在参议院的席位，要出售或转让他所拥有的股票以避免发生利益方面的冲突，并且，还要写一份就职演说稿.....

.....在这七十二天里，要为国会的组织工作制订计划（国会将在他就职前召开），要准备一份可立即列入咨文和法案中去的立法纲领，还要为美国的各项问题——外交和内政的——制订出种种具体政策和计划，因为这些问题都是他作为总统即将负责处理的。

这些问题数量之多和性质之复杂，换了别人很可能被搞得头昏脑胀。战后世界变化万千。但是这个国家对于作出种种必要的变化似乎持着一种冷漠和反对的态度，这就妨碍了进步。那种无休无止的、总是令人沮丧的“冷战”，反而增加了那些以简单手段解决问题的极端分子的号召力。参议员肯尼迪在年初就曾说过：“我认为，总统（艾森豪威尔）将要溜之大吉，所有的事情都要落到下一任总统的头上来了。”

1957年10月，苏联在把第一颗人造卫星发射到环绕地球的轨道上的同时，还发动了一场新的冷战攻势来影响全球。这场攻势的赌注押在西方面对核讹诈而出现的分裂，以及不发达地区出现的反西方的民族主义情绪上面。在随后的三年里，西柏林的自由受到了苏联一份最后通牒的威胁，这份通牒是以苏联所炫耀的对准西欧的中程弹道导弹作为后盾的。南越的生存遭到了由河内共产党政权所策划和支持的游击战术和恐怖活动的威胁。老挝的独立受到亲共叛军的威胁。苏联投入了几十亿美元对发展中国家提供军事和经济援助，其中包括向印度尼西亚提供武器，为埃及建造阿斯旺水坝，为印度建造钢铁厂，以及向阿尔及利亚的叛乱者提供更多的武器。俄国和中国的共产党人竞相在加纳、几内亚、马里，特别是在局势混乱的刚果建立一个中非基地。通过菲德尔·卡斯特罗对古巴的统治及其颠覆拉美的运动，俄国人在西半球得到了一个根据地。赤色中国则忙于建立由其保护国组成的亚非集团，以及制造它自己的原子弹。

相对地，美国的军事力量太分散了，军事费用不足，以致无力承担我们在全球的义务。我们致力于发展导弹和探索空间开始得较晚。象我们军事

潜力的灵活性一样，我们的对外援助也是不足的，而在发展中国家里，人口和贫穷的增长率都比它们国内的资源和我们的援助增加得快。联合国弄得一团糟。巴黎首脑会议的失败，以及日本和委内瑞拉国内的反美暴乱，使得民主势力似乎处于守势。我们的各项政策在拉丁美洲未能配合那些致力于经济发展和社会正义的新生力量；而在西欧我们的各项政策也没有能同争取经济统一和经济增长的新生力量的前进步伐相一致。当我们谈到人类的平等，谈到我们希望裁军，或者谈到我们为保卫自由承担的义务时，其他一些国家也捉摸不准我们的意图，不知道我们讲的是否真正算数。

在我们国内，我们还要受到更多的恶报。七年内发生的第三次经济衰退，造成了二十多年来最高的失业人数，和平时期美国国际收支出现的创记录的逆差，使我们的黄金储备下降到了二十多年来的最低水平。我们受压迫的黑人居民日益感到灰心丧气，给大农场主的补贴越来越多，拥挤不堪的大学教室以及无人照顾的老年公民的数量日益增加——肯尼迪知道，所有这些问题，以及更多的问题，都不是在民主党的竞选演说里讲讲就行的，而是他即将面临的具体问题，他也知道，这些问题也并不象任何一方的政党人士在竞选中所提出的那样，有着现成的政治上的解决办法。

权力过渡中的问题

对他来说，七十二天的时间是很短促的。不过他并非事事都得从头做起。民主与共和两党之所以能够进行历史上最顺利的权力移交工作，在很大程度上应归功于布鲁金斯学会。该学会曾敦促双方提名的候选人在两党代表大会召开之后，为权力过渡的问题作好准备。参议员肯尼迪指派了他在“德鲁·皮尔逊事件”中结识的朋友、华盛顿律师克拉克·克利福德，作为他跟布鲁金斯学会的联络员和他在政府交接期间的顾问。克利福德曾做过杜鲁门总统的特别顾问，还做过斯图尔特·赛明顿在民主党全国代表大会召开前的竞选经理。在这个过渡时期，他经常征询克利福德的意见——肯尼迪对一位来访者风趣地说，克拉克对他并没有要求什么作为报答，只是要求在一元美钞的背面登上克利福德法律事务所的广告而已。肯尼迪以自己独特的作风，又要求哥伦比亚大学教授、研究总统职权问题的权威理查德·诺伊施塔特谈谈他自己对当选总统将会碰到的各种个人问题的看法，并要求他最好不去同克利福德交换意见。

布鲁金斯学会成立于1927年，它为美国政府提供有关统计、人事和一般情报方面的研究资料，同时也资助学者研究当代的经济、政治和国际问题，并发行刊物。——译者

在这过渡时期以及在白宫的整个任职期间，肯尼迪将需要一个助手负责行政管理和安排约会，一个助手负责与新闻界打交道以及一个助手负责制订计划和政策。他任命了三个人，这三个人实际上在他竞选期间就担任了这些工作。他们是：奥唐奈、塞林格和我。我有幸第一个被提出来，头衔是总统特别顾问——这是克利福德渴望要恢复其以前地位的职位，也是我梦寐以求的职位。奥布赖恩和施赖弗则奉派负责为内阁及其他官职物色人材。当时在场的另一个人鲍勃·肯尼迪，则没有指派具体的职务，但是显然，他仍将出任关键性的职位。

为了有利于国家团结，使工作顺利地持续下去以及保持政治均势，诺伊施塔特建议五个担任机要职务的官员应该是无党派的，肯尼迪应该让这些在职官员继续留任，并迅速宣布此事，以杜绝各种反对的压力和推测。这五个人是：联邦调查局局长、中央情报局局长、总统科学顾问、文官委员会主

席以及国家安全委员会执行秘书。肯尼迪只留任了头两个人。据传，头天晚上参加他的宴会的客人们曾建议首先撤掉这两人的职务。我们聚会的时候，他就通知了胡佛先生和杜勒斯先生，并把他们的姓名列入当选总统发表的第一次新闻公报中。指联邦调查局局长 J·E·胡佛和中央情报局局长艾伦·杜勒斯。——译者

别的事情耽搁了他的行期。在他收到的所有贺电中，他最关心的是对两封来电的答复——法国总统戴高乐打来的一封措辞优雅而动人的电报和苏联部长会议主席赫鲁晓夫的高唱“和平”调子的来电。为了回复戴高乐的“欢迎，亲爱的伙伴”的电文，肯尼迪求助于他自己的法语和文学老师杰奎琳·布维尔·肯尼迪，并和她一起起草了一封热情洋溢、富有洞察力的复电。

赫鲁晓夫在巴黎会议上闹翻之后，曾明白表示不打算再跟艾森豪威尔打交道，要等到他的继任者选出之后再说。他在给肯尼迪的电文中暗示，希望举行一次最高级会谈，并多少有点假心假意地要求恢复“在富兰克林·罗斯福时代所建立起来的”那种苏美关系。为了答复这封电文，当选总统叫我打电话给外交界最负盛名的俄国问题专家之一、他的老朋友“奇普”·波伦。波伦提议的一句话的复电，似乎迹近粗率、不够礼貌。当选总统相信“讲究礼貌并不是软弱的表现”，于是自己起草了一份不那么粗暴，但在实质上同样谨慎，而语调则较为友好和抱有希望的回电。

即使在当选总统去棕榈滩过宁静生活的时候，行政职权的移交工作已在有条不紊地进行了。艾森豪威尔总统的合作使这项工作进行得非常顺利。11月9日，他第一次从华盛顿发来了贺电（如果不算头天晚上他意外发来的那份为时过早的贺电），几小时以后，他接着又从佐治亚州的奥古斯塔拍来了另一份电报，他是到那里去作短期休假的。这第二份来电谈的全是移交问题，提出“在双方都适宜的时间”与肯尼迪会晤，指定首席助理威尔顿·珀森斯作为他同肯尼迪工作班子的联络员，并且表示他的预算局局长、国务卿和其他官员都准备随时提供帮助。肯尼迪叫克利福德去跟珀森斯会晤，叫我去跟白宫和预算局的官员会晤，还叫每一个被提名任命的人去跟与自己相对应的人会晤，他本人则于12月6日和1月19日在白宫与艾森豪威尔会晤。

这两次会晤，艾森豪威尔总是先参加会谈，然后他的国务卿、国防部长和财政部长也一起来参加会谈。在这两次会晤中，当选总统都认真地询问了他即将面临的种种问题。

艾森豪威尔在竞选运动中曾对肯尼迪抱据傲态度，而且显然推迟了同肯尼迪的第一次会晤，直到竞选结果明朗，重计选票也改变不了选民们的意见时他才同意会晤。但这两次会晤后，据报道，他对一个朋友说，这位年轻的参议员给了他“极其深刻的印象”。肯尼迪在他这方面也发现艾森豪威尔“比我原来想象的好”。他感谢艾森豪威尔总统的合作态度，在第二次会晤后说：“我认为我们要求的事情，他们都做到了。”

肯尼迪还在11月14日与尼克松进行了短暂的诚挚的会晤。对于后者打给他的有礼貌的认输电报，肯尼迪也复电表示，“这是一次良好的竞赛”，并且表示相信，“在今后的岁月里，你我之间能够保持我们长期以来的诚挚的关系”。为了实现他提出的与尼克松的这次没有先例的会晤，肯尼迪从棕榈滩飞到了佛罗里达州比斯坎岛尼克松的假日休憩地。两人都称这次会晤是友好的，前总统赫伯特·胡佛为这次会晤当了中间人。

艾森豪威尔和尼克松一经同肯尼迪会晤，就本着爱国的精神承认了肯

尼迪当选的必然性。这就帮助平息了关于竞选舞弊的猛烈指责，打消了重新计票的要求，并解除了南方的无党派选举人的威胁。差距这样小的竞选结果，能够如此顺利地被人所接受，这在别的国家是很少有的。一种友好的基础已经建立起来了。怨恨、冷淡、互不通气和漠不关心，这些几乎是以往总统权力转移时通常的特点。与此成鲜明对照的是，艾森豪威尔—肯尼迪的移交工作充满着一种诚挚的、来往密切的气氛。这就向美国和全世界表明了一种约翰·肯尼迪所渴望保持的团结精神。

固然，分歧是有的。艾森豪威尔在 1 月间向国会告别时，将提出一个文件。当我跟艾森豪威尔的预算局官员一起研究那个文件时，显而易见这个文件内所载的靠不住的收支平衡是建立在各种立法活动、缩减开支和岁入估算的基础之上的，但连他们自己也完全知道，这些都是无法实现的。不过同样显而易见的是，他们无意根据改变了的情况去修改他们的预算，而宁愿把预算赤字推给肯尼迪负责。与此同时，当选总统则认为，在他负起全部责任和掌握全部情况之前，就去参与、承担，甚而评论和咨询即将卸任的政府在他当选到就职这段时期内所采取的行动——包括派遣使节到西欧去改善收支平衡情况和断绝同古巴的一切外交关系——那是既不当又不明智的。

在总统一级以下，政府各部门移交工作的情况各各不同。一位新任命的官员对我们说，在他们研究移交问题的会议上，他的前任把大部分时间用来劝他留用那个即将离任的官员的私人秘书。我在同和蔼的威尔顿·珀森斯将军——他继谢尔曼·亚当斯之后担任艾森豪威尔的总统助理——的会谈中，了解到很多情况，它进一步证实了肯尼迪取消那个职位的种种职责是明智的。这些职责包括：未经珀森斯的初步同意，任何备忘录、信件或公文都不得送呈总统，总统也不能约见内阁成员、国会议员和白宫助手，唯恐这些人会使总统“应接不暇”；识有在白宫新闻秘书认为必要时，才让少数记者（如果有的话）访问总统；此外，还有一些更适宜于由军事指挥系统中参谋长负责的类似职能。尽管我在当时曾对珀森斯未交出他曾答应给我的一份有关有待解决的问题的清单而感到不快，但我现在明白了，白宫各个职位的私人性质和政治性质，会使开出的那份清单显得纯属空想。

在大多数情况下，合作是顺利而有成效的。肯尼迪的人竭力仿效他们的领袖，对他们的前任表示尊敬，并对其协助表示感谢。艾森豪威尔政府慷慨地同意，从 1961 年 1 月 3 日起，国务院和国防部的工资名单中放进十个即将就任的官员名额，其他各部也分别列入两名，这就使整个交接工作进行得更加顺利了。

尽管采取了这个行动，经费问题仍然是过渡时期未解决的问题之一，为将来的当选总统着想，肯尼迪后来成功地促使国会对此问题采取了行动。他的个人财产、住宅、飞机、电话以及参议院办公室人员的薪金就占去经费的很大部分。许多新被任命的官员和顾问都是自己掏腰包的，尽管这对他们来说，并不是没有相当大的困难。有许多人在他们即将接管的部门得到了办公的地方。但是还需要聘用许多人负责处理邮件、审查任命、接待新闻界和协助当选总统工作，因而还得筹集更多的钱去支付他们的工资、旅馆房间、办公室、生活用品、电话以及出差等费用。从总统当选到就职，这笔费用的总数估计超过三十五万美元，这笔钱无论是让肯尼迪家庭负担，还是让民主党全国委员会负担，都是不公平的。

肯尼迪除了去尼克松家、波士顿以及得克萨斯州林登·B·约翰逊的牧场

作短暂的访问之外，他的时间都是在棕榈滩、华盛顿和纽约的卡莱尔大饭店度过的。他的空中旅程（与竞选时比较）是微不足道的，总计才不过一万五千英里。他在头两个星期和此后不时去棕榈滩晒太阳——在那里，他的体重很快就增加了十五磅——但是他感到，在这里宣布重大的事项则显得太不严肃，而且也太遥远了。他喜爱他在华盛顿的家，但他发觉他在那里比起在纽约更易受到干扰，并且会有更多的人向他提出各种要求。而且，他的乔治城住宅并不宽敞，每当参议员在里面同助手们和可能被任命的人会晤时，那些到处跟着他的新闻记者、警察、特工人员和旁观者的人群，就不得不在屋外挨冻。

告别马萨诸塞州

波士顿之行有三个目的：（1）参加哈佛大学校董会的一次会议，他对校董的职责是看得很认真的（当他在哈佛校园里几乎被欢呼的学生团团围住的时候，他回答说：“我到这里来是要同普西校长一起检查你们的成绩的，我还要保护你们的利益”）；（2）在小阿瑟·施莱辛格的家里同来自波士顿和新英格兰地区的可能被任命的人员进行一次简短的会商；（3）在具有历史意义的贝康山上向州议会发表演说，向马萨诸塞州告别。

最后一个目的是出于某种关怀之情的。肯尼迪这位历史学家并没有忘记林肯向斯普林菲尔德人民的告别。肯尼迪这位政治家并没有忘记他之所以能从事政治生涯应归功于自己出生的那个州。肯尼迪这位当选总统也并没有忘记，他不能象马萨诸塞州以他感到自豪那样，把这个州的所有政治家引以为荣。在美国，没有几个州政府有着廉洁的记录，但是在1961年1月震惊他的家乡州的政府官员的不道德行为接二连三地被揭发出来，而没有几个州政府有比这种情况更为严重的记录。当选总统感到他既不能回避这个问题，也不能为这个问题发表一篇自以为公正的演说。

我们只有很少的时间去准备这篇演说。为了满足他的要求，我不得不勉强从为总统就职演说汇集的辞句中去挑几句。演说稿不长——只有三十多句话。但它是肯尼迪最精彩的演说之一。事实证明，这是一篇很动人的演说。这是他当选以后发表的第一篇正式讲话。当他把政府说成是“一座小山上的一个城市”时，所有的电视观众都认为他看起来和听起来都象一位总统：

对谁赋予多，对谁要求也多。在未来的某一天，当历史的高级法庭审判我们每个人，审查我们在短短的任期内是否履行了自己的职责时……我们的成就……将根据对下列四个问题的答复来衡量：

首先，我们真是勇敢的人吗……？

其次，我们真是果断的人吗……？

第三，我们真是正直的人吗……？

最后，我们真是具有献身精神的人吗……？

我这个马萨诸塞州之子，希望在上帝的庇佑下能使这些品质成为我们政府办事的特征。

政治纲领的制订

到肯尼迪飞往波士顿时，这位当选总统的步调几乎可以同秋季竞选时的狂热程度相比拟，虽然体力方面的消耗是少得多了。两个月前，他在海恩斯港兵工厂就竞选胜利发表的那篇简短声明说：“现在，我和我的妻子在为一个新政府——以及一个新婴儿——作准备。”在随后几周里，他迎来了

新婴儿，并且大体上组成了新政府。他经常睡得很好，钓钓鱼，打打高尔夫球，访问了林登·B·约翰逊的牧场，还到纽约的剧院去看戏，并且同家人欢聚一番。他避开了一大批求职的人，推荐了学生时代同一寝室的伙伴、前格洛斯特市长本杰明·史密斯去填补他在参议院的席位。他把自己的公司股票和债券全部卖掉，把它们变成了政府债券。他阅读了上二十本议论中肯而又令人愉快的书籍，批阅了数十份报告，并且一再跟他的日益增多的同事开会商讨。为了争取更广泛的社会支持，他不仅拜访了艾森豪威尔和尼克松，而且拜访了赫伯特·胡佛、比利·格雷厄姆、劳工领袖们、农场主的领袖们、黑人领袖们以及其他许多人。他举行了十九次各种形式的记者招待会。他跟林登·约翰逊以及国会两院的主要民主党人商谈。他收阅定期的情报摘要，并同英国大使和德国副总理进行了会谈，在就职之前他还要跟参谋长联席会议主席会晤。

他的“办公室”就在他当时居住的不论什么住处的起居室或图书室里——在棕榈滩、乔治城，或者在卡莱尔大饭店的楼顶房间里，而且他的“办公室”总是生气勃勃的。在肯尼迪参议员接见一个可能被任命的人时，另一个人已等候在他的卧室里。有时候，等着的还有一个要向当选总统作简要汇报的助手和一个应邀前来看他的代表团。外面，新闻记者和特工人员群集着；里面，电话铃声响个不停。

我曾记录下一天下午他给我的指示（主要由于我为别的事碰巧在那里），那可以说明他的活动范围：

打电话给威斯纳。……问问洛维特，菲斯克是否愿意接受任命，在今天下午会议前把结果告诉我。……替肯·加尔布雷恩在农业部或别的什么地方找个办公室。……问问鲁萨，斯普劳尔小组在什么时候向白宫报到。……向腊斯克打听一厂，同麦金尼比起来，让麦科恩留任是否要好一些。……和众议院议长核对一下海斯问题。……派小富兰克林·D·罗斯福到菲律宾去了吗？……查一查米尔斯的投票记录。……征求一下马西的意见。……杜萨里担任财政部的什么职位好？……马格纳森要求在就职演说或者国情咨文中提出电视教育和海洋学方面的问题。……问问莫尔斯有关最低工资报告的事。

恰好在我再次跟当选总统一起开会的时候，我最后打给莫尔斯参议员的这个电话的回电来了——那时，莫尔斯正在纽约我出席联合国的代表团里——肯尼迪接了这个电话：“是的……他在这里，总机吗，电话由我来接。……我就是参议员肯尼迪，今天我替索伦森先生接电话。”

然而，同这种经常紧张的气氛大不相同的是，制订一个新的总统政纲的工作正在悄悄地进行着。这是一种异乎寻常的工作。自从1933年以后，还没有一个民主党人接替共和党人做总统，这次接任是无先例可援的。换了别的总统，他可能会等着就职，而后，象1953年时那样，指派一些研究小组，以便赢得时间和考虑问题。但是肯尼迪对他所担负的使命却有着不同的想法。在民主党全国代表大会之前，有人问到，要是他当选总统，首先要干的是什么事。他回答说：“……要确定。有哪些未了的事务要办；我们的议事日程应安排些什么，并且，在1961年头几个月里就把它们摆在美国人民的面前。”要做到这一点，就得在1960年最后几个月里作出非同寻常的努力。

1960年夏天，在他获得提名之后，这位参议员就曾经相当公开地责成手下在竞选后的过渡时期内发表一系列顾问委员会的报告：斯图尔特·赛明顿主持写的关于改组国防部的报告、艾德莱·史蒂文森主持写的关于对外政

策诸问题的报告、保罗·尼采主持写的“超党派的、代表两党的”关于国家安全措施的报告以及众议员弗兰克·史密斯主持写的关于自然资源需求情况的报告。此外，艾夫里尔·哈里曼将到非洲去视察，参议员乔·克拉克和众议员伊曼纽尔·塞勒则应准备一些民权方面的新议案。在竞选刚开始时就宣布进行以上一项项研究，这在政治和公共关系方面具有显而易见的价值。

但是，在11月9日午后，公布这些报告已经不再是政治和公共关系方面的问题了。作为制定各种新计划和新政策的基础，那就需要提出更多的研究报告了。公开的报告也是有用处的，它们可以作为试探政治气候的气球，还可以作为肯尼迪获胜的势头仍在持续发展的公开的明证。

史蒂文森报告中常常涉及的几个论题——包括对外经济政策、剩余粮食、非洲、美国新闻署、海外人事及裁军问题等——全指定由史蒂文森的同事乔治·鲍尔和约翰·沙伦领导的几个新的特别工作组去研究。詹姆斯·兰迪斯应邀提出有关制定规章的机构的报告；理查德·诺伊施塔特就政府改组问题提出报告。我作为当选总统特别顾问，接受的头两项任务是：（1）组织一个特别工作组去对付经济衰退的问题，（2）跟总统一起制定其他需要研究的题目。后一项任务的清单很快地扩大到包括经济萧条地区和西弗吉尼亚、住房和城市、卫生和社会保障、教育、税收、最低工资、外层空间、拉丁美洲、印度、文化交流、美国新闻署以及和平队等问题。

这份清单上的题目显然有重叠之处，这有时引起了混乱，但它却反映了肯尼迪的审慎的作风。当他拒绝一个调整的方案时，他说，“只有一套顾问班子，对我说来干脆是不成的。”农业是个漏掉了的重大的题目，我们曾试图就这个问题筹建一个特别工作组，但失败了。我们找到了许多对农业问题思想解放的人，我们也找到了许多农业专家，可是我们没有能找到思想解放的专家。

除了“经济萧条地区—西弗吉尼亚委员会”——它是为了履行肯尼迪旧日的诺言，而以保罗·道格拉斯参议员为首马上组织起来，以便在西弗吉尼亚州参加听证活动的——以外，这些特别工作组的建立均未宣布。在这些小组里供职的近百名人员，大部分来自专业人士、基金会和大学教师队伍，其中包括两位大学校长。这是对美国知识界人才的一次异常迅速的动员。我负责的十三个人的名单，是根据人事档案、朋友关系和肯尼迪班底里各人的记忆，以及每个小组主持者的推荐而获得的。

据我记忆，没有一个人拒绝到特别工作组工作的邀请。这一方面是由于那时正值知识界对新政府抱有希望并愿意合作，一方面是由于通过委以备受尊敬的职务而使他们的才能得到了赏识。在某些情况下，他们接受任务的口气，比起他们最初听到接线员的话——“索伦森先生从棕榈滩打电话来给你”——的时候的反应，热情略差一些。

这些特别工作组的成员是没有酬劳的，而且往往连工作经费都没有。在许多情况下，只有小组主持人才能获得公众的称赞，并得到当选总统的亲自接见。在这些专家中，有许多人不久便在肯尼迪政府中获得了职位——这些人是杰罗姆·威斯纳、沃尔特·赫勒、威尔伯·科恩、莫蒂默·卡普林、亨利·福勒、詹姆斯·托宾、斯坦利·萨里、阿道夫·伯利、乔·麦克默里、汤姆·芬勒特、罗伯特·谢策尔、唐纳德·霍尼格、弗兰克·凯佩尔、林肯·戈登、杰里·斯平加恩、钱皮恩·沃德、阿图罗·莫拉莱斯·卡里翁以及其他许多人，其中包括前面提到的名单中的“学术界顾问”。但是有些人没有受

到邀请，有些人未能接受邀请。此外，财政上的限制，立法方面的反对或者其他实际上的束缚，往往严重地阻碍了他们履行自己的职责，使他们如果不是沮丧的话，至少也是感到失望的。

在 1961 年 1 月初，这些特别工作组的报告送给肯尼迪的时候，当选总统私下对它们的评价是“很有助益”以至“极好”不等。有些报告，例如主张对各个军种根据职能界线加以大规模改组的赛明顿报告，引起的争论太大，只能对将来的规划起到刺激作用而已。其他有些报告，例如珀杜大学校长弗雷德里克·霍夫德及其第一流的教育问题特别工作组所提出的九十亿美元经费的那项计划，只是确定了一种不可能立即达到的标准。

但是，所有报告都提供了有益的材料、论点和主张，并且所有的报告几乎都在立法中得到了直接的反映。例如，保罗·塞缪尔森的反衰退特别工作组，在制订新政府最初的一些经济计划方面起了重大的作用（并且使肯尼迪枉费心机地加倍努力，想劝诱塞缪尔森离开他所爱好的学院的宁静生活并参加到“新边疆”来）。

这些报告或报告的摘要，一般在送交当选总统后就予以披露，尽管有些建议——例如在拉美报告中有关古巴问题的建议，在税收报告中有关改革赋税的建议——被认为最好保密。凡一经被任命为相应的内阁成员和次一级的内阁成员都可以看到这些报告。

在某些情况下，后者在他们所分工的范围内与相应的特别工作组配合工作。

但是新总统施政纲领的制定既没有等待。也没有取决于各特别工作组报告的完成。

1960 年 11 月和 12 月，在预算局工作人员和我的同事们的帮助下，一份包括总统可能采取行动的所有有关立法、预算和行政问题的查核清单已经拟定好了。经过同我们新任命的预算局长和留用的副局长开了一次会议之后，我们把这份清单加以提炼，压缩到便于处理的规模。12 月 21 日，我们在棕榈滩跟当选总统开了一个日以继夜的、争论激烈的会议，对这份包括二百五十多个项目、从地区的复兴问题到奈基式三型地对空导弹问题等内容的清单进行了研究。肯尼迪看了这份既长又复杂的清单之后说，“现在我明白为什么艾克少不了谢尔曼·亚当斯了。”

这份清单是根据肯尼迪的竞选诺言和书面声明而编制的，并且已由我们的工作人员和预算局作了分类索引。它还根据 1960 年的民主党竞选纲领和我们的各种竞选会议及委员会提出的主张，第八十六届国会没有通过的民主党的和无党派的立法提案，需要延长或修改的即将到期的法案以及其他由预算局对各个机关、各个问题搜集整理的简明材料，其中包括艾森豪威尔提出的一些与党派哲学无关的建议。

那时候，肯尼迪已作了很好的休息。比起大选结束后两个星期我上次到棕榈滩去时，他的头脑要敏锐和清楚得多。那时，他看上去仍然很疲惫的样子，勉强地在应付人事和方案选择中的一些细节问题。现在，他晒得很黑。当他在卧室里换下游泳裤的时候，他开玩笑地说自己看上去多么胖。他的意见是明确而果断的，看到他那种还未到真正负起全部责任时就已迫不及待的心情，使我感到颇为振奋。

根据 12 月 21 日那次会议的决定，他向每个未来的内阁成员发出了一封详细开列了各种问题和要求的信件，分派给他们草拟详尽的建议和文件的任务，新的预算已准备就绪，各个特别工作组的报告也适当地加以采纳——

早在肯尼迪就任总统之前，一份肯尼迪总统的施政纲领业已定型了。为此而进行的大量准备工作是空前的。显然，这使新总统有可能马上在立法方面采取主动行动。在政府政策的几乎所有紧要的方面——包括经济衰退的复苏、经济的增长、预算、收支平衡、保健、住宅、公路、教育、税务、资源保护、农业、制订规章的机构、对外援助、拉丁美洲、防务及利益冲突等问题——内容充实的总统咨文和大约二百七十七个单项的要求，将在肯尼迪执政的头一百天内提交国会。

就职典礼

1月初，他的施政纲领制定工作正在顺利地进行着，一些主要的职位也已决定了人选，这时，当选总统的注意力就越来越多地转向就职典礼的准备工作了。他对于庆祝总统就职的音乐会和同时举行的五个舞会（他都将参加）的计划，对于长达四小时的总统就职典礼的游行（他将在二十度的气温中检阅这些队伍）的计划，对于民主党为筹集百万美元基金而组织的总统就职庆祝会（尽管由于大风雪，庆祝会推迟了两个小时，他还是极为欣赏），以及对于所有其他的庆祝活动都是兴致勃勃的。他请罗伯特·弗罗斯特在就职典礼中发表一首诗。他要玛丽安·安德森歌唱《星条旗》。他找出一本家用《圣经》，用它进行就职宣誓，这就不致刺激“新教徒及其他美国人联合会”了。他指示，参加正式宴会时要戴大礼帽，而不要戴霍姆堡帽。最后，也是最重要的，他开始写他的就职演说了。男子所戴的一种窄边凹顶之毡帽，最初用于德国的霍姆堡。——译者

他在11月第一次同我谈起就职演说的事。他需要来自每个人的建议。他要求讲稿写得简短，并集中于谈对外政策。他不要演说带有党派色彩、调子低沉或对前任有所非议。

他既不要沿用关于共产主义的威胁之类的冷战词汇，也不要任何可能会使赫鲁晓夫误会的含糊的话。而且，他要求这篇演说给这个即将开始的年代定下一个调子来。

肯尼迪的演说稿从来没有改过那么多遍。每段话都经过了一再的润色、修改和删节。

起初，肯尼迪在棕榈滩构思时，我在华盛顿郊区自己的家里根据当选总统的电话指示以及从其他来源搜集来的材料进行工作。后来我飞往棕榈滩，被送到肯尼迪父亲的海滨寓所去，把我为正式起草和集中材料用的底稿交给他看。我们坐在俯瞰大西洋的一个室外就餐用的阳台上工作了一个上午。

他对于概述国内目标的每种想法都不满意。他说，那听起来是党派宣传，起了分裂作用，太象是竞选了。最后他说，“让我们把国内方面的材料全部删掉。反正，演说稿太长了。”他说他要这篇演说成为二十世纪最短的一篇。“这个办法效果较好，我不希望人们把我看成一个夸夸其谈的人。”我说，他不可能搞得比1944年富兰克林·D·罗斯福压缩了的战时演说更短，可是他却决定要写出1905年以来最短的一篇总统就职演说（不到一千九百字）。

在就职前一天的1月19日，就职演说完稿了。他叫筹备委员会查一下放讲稿的台架的高度。一份大字不的打字稿放进一本活页的笔记簿里。在肯尼迪家里他的椅子旁边，以及在他去纽约的一次急速旅行的座位旁边，都放了一份演说稿，以便他利用一切空闲时间去熟悉它的内容（他从不背诵演说

稿)。在那闹哄哄的、排满会议和筹备工作的最后一天的活动日程中，肯尼迪还抽空会见了我的七个小侄女和侄子以及他们的双亲，这时在他的身边仍放着那份演说稿。

就职那天的早晨寒冷而晴朗。驻扎在华盛顿地区的三千名军人干了一桩惊人的事，他们开动七百余台扫雪机和卡车彻夜奋战，把厚达八英寸的积雪扫清——头一天，这场雪几乎把华盛顿市困死了。（听到下达扫雪的命令时。一个肯尼迪新任命的经济顾问——他已经负担着十几项任务了——疲乏地对顾问委员会的主席说，“如果他们叫我们去扫雪，那也不要感到惊奇。”）从各州来的观光者，自从预选后我们就很少见过面的、喜气洋洋的肯尼迪竞选工作人员，外国的使节和显要人物，上任和卸任的官员，一个特邀的由一百五十五名作家、艺术家和学者组成的团体，以及数千名各种年龄、各种背景和普通公民，云集在首都和国会山上。在油漆一新的国会大厦东端，临时的木制观礼台上，在闪耀的阳光下和严寒的天气里，聚集着致力于“新边疆”的内阁成员以及白宫的官员。

我们这些人的穿着跟“边疆居民”有些相象，礼服里穿着毛线衫，戴着毛线手套和大礼帽。当我们相互愉快地打招呼的时候，寒气只会振奋我们的青春活力和朝气蓬勃的精神。

几乎没有人会忘记中午十二点举行庄严典礼那个值得纪念的时刻；

虽然阳光和白雪刺眼，使得罗伯特·弗罗斯特的老眼难以看着稿子朗诵一篇新的献辞（……一个充满诗意和力量的黄金时代——今天中午就是开始的时刻……），他还是果断地凭着记忆，背诵了他的一首旧诗……

红衣主教理查德·库欣为这位知名的教区居民发表了一篇感到自豪的（而又拖得很长的）祈祷。同时，消防队员和保安人员不对付着在读经台里冒起烟来的短路电线。

约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪，合众国第三十五任总统，以惊人清晰的语调，重复着首席法官厄尔·沃伦领他朗诵的就职誓言。他曾对休斯敦的牧师们说过他可以无条件、无保留地接受这个誓言，他说，“让上帝保佑我吧。”

几乎没有人会忘记就任与卸任总统这两人之间显示出来的强烈的对比。一个是可爱的而又富于献身精神的中西部农村和军事学院的产物。另一个则是出身于东部城市的温文尔雅的人物。两个人都把他们成年后的整个生涯贡献给他们的祖国，但是他们又有着巨大的差异，这不仅表现在年龄、宗教信仰和政治哲学方面，而且表现在对于政治这个职业以及总统职位的权力的看法上。他们就座时，人人都注视着他们。一个是历届总统中年龄最大的，另一个是被选入白宫的人中年龄最轻的。德怀特·艾森豪威尔已经七十岁——在他的继任者看来，仍然显得很健壮——坐在约翰·肯尼迪旁边，后者只有四十三岁，在二十二度的气温中仍然象一贯的那样光着头，手里拿着他命令大家都要戴的大礼帽。他们的对比给下面这句话增添了意义：“让这个信息从此时此地传到我们的朋友和敌人那里去吧：火炬已经传到了新一代美国人手中。”

当肯尼迪脱下大衣去发表演说时，聚集在他身后的是他的新政府中的年轻人。这些人在企业界、法律界、政界、政府中以及学术事业中都具有显著的成功经历。除了少数人以外，他们都没有受过第一次世界大战前的种种陈旧的教条和经济萧条时期以前的种种学说的熏陶——他们都亲眼看到绥靖政策和不整军备的愚蠢可笑，看到战争的悲剧，看到核时代的开端以及麦

卡锡主义和新实利主义对知识分子的有害的摈斥。就是这样的人，关切着在那种主张采取高压手段的共产主义和狭隘消极的反共产主义之间的无结果的冲突中缺乏理想和理想主义的问题。但是，正如他们的领袖在那天所指出的那样，他们也决心去“付出任何代价，挑起任何重担，对付任何困难，支持任何朋友[或]反对任何敌人，以确保自由的存在和胜利”。

我没有办法把肯尼迪的就职演说加以概括、压缩或摘录。这篇演说本身就是新总统的希望和决心的一份简洁的摘要——他对我们的新老朋友和盟国所许下的诺言；对共产党人提出的一次新的寻求和平的要求；以及他要他的同胞跟他一起肩负起自由的重担的召唤。表达这些要求的每个词句已经简练得难以再概括，而且又重要得难以再省略了。

这些话是对我们时代的美国人民说的，但是对一切时代的一切人民都具有意义。因为，这些话体现着我们过去继承下来的最美好的东西，也体现着我们未来的最美好的憧憬。

在约翰·肯尼迪的所有演说中，这是一篇必须在这里全文照录的演说：我们今天不是庆祝一个政党的胜利，而是庆祝自由的胜利，这一大象征着一个结束，也象征着一个开端，它表示着一种更新，也表示着一种变革，因为我在你们和全能的上帝面前作了我们的祖先在将近一百七十五年以前所规定的那种庄严的宣誓。

现在的世界已经非常不同了，因为人类的巨手掌握着消灭人类一切形式的贫困和消灭人类一切形式的生存的力量。但是，我们的祖先为之奋斗的那种革命信念，在世界各地仍然是有争论的。这个信念就是：人权并不是政府的施舍，而是上帝之手所赐予的。

我们今天不敢忘记，我们是那第一次革命的继承者。让这个信息从此时此地传到我们的朋友和敌人那里去吧：火炬已经传到了新一代美国人手中。他们是在本世纪诞生的；受过战争的锻炼，也受过艰难而又困苦的和平时期的训练；他们对我们的悠久传统感到自豪，不愿亲眼看到或听任我们国家过去一向保证的、今天在国内和全世界仍然作出保证的那些人权逐渐被夺走。

让每个国家——不管它对我们怀有善意还是恶意——都知道，我们准备付出任何代价，挑起任何重担，对付任何困难，支持任何朋友，反对任何敌人，以确保自由的存在和胜利。这些是我们所保证的——并且还不仅仅是这些。

对那些在文化和精神方面跟我们同出一源的老盟友，我们誓保一个诚实的朋友的忠诚。如果我们团结一致，那末在许多合作事业中几乎没有什么是做不到的。如果我们发生分裂，那末我们几乎什么也做不到，因为我们不敢在意见分歧、各行其是的情况下应付强大的挑战。

对那些我们欢迎它们走到自由行列中来的新兴国家，我们保证，一种形式的殖民统治的结束，决不会仅仅去换得另一种更加严酷的暴政。我们并不总是期望看到它们支持我们的观点。但是我们将始终期望看到它们坚强地维护它们自己的

自由，并且记住，在过去，凡是愚蠢地试图骑在虎背上去寻求权力的人，到头来必然会葬身虎腹。

对于居住在半个地球上的那些正在为摆脱大众贫困而斗争的生活在茅屋和村落里的人们，我们保证尽我们的最大努力去帮助他们进行自救，而不论需要多长的时间。这并不是因为共产党人可能正在这样做，也不是因为我们希望他们投我们的票而是因为这样做是正确的。如果自由社会不能帮助众多的穷人，就不能保全少数富人。

对我们国境以南的各姊妹共和国，我们提出一项特别的保证：在一个新的争取进步的联盟中，把我们善意的话变成善意的行动，帮助自由的人们和自由的政府挣脱贫困的枷锁。但是这场和平革命的希望不能成为一些敌对国家的牺牲品。让我们所有的邻国都知道，我们将和它们联合起来，反对在美洲任何地区进行侵略和颠覆活动。并且让其他一切大国都知道，本半球的人打算继续成为自己家园的主人。

对联合国这个各主权国家组成的世界集会——在一个战争手段远远超过和平手段的时代里，我们对它寄予极大的希望——我们重申予以支持的保证：防止它仅仅成为谩骂的论坛，加强它对新兴国家和弱国的保护，并扩大它的权力所能运用的范围。

最后，对那些要使自己成为我们的对手的国家，我们向它们提出的不是一项保证，而是一项要求：在科学所发放出来的可怕的破坏力量把全人类推向有计划的或偶然的自我毁灭的深渊之前，双方应重新开始寻求和平。

我们不敢以软弱来引诱他们。因为只有在我们毫无疑问地拥有足够的军备的时候，我们才能毫无疑问地确信永远不会使用这种军备。

但是两个强大的国家集团任何一方也不能从它们目前所走的道路中得到安慰——双方都由于现代武器的费用而负担过重，双方都由于致命的原子力量不断扩散而理所当然地感到震惊，然而双方却还在争着去改变这种制止人类发动最后战争的不稳定的恐怖均势。

因此，让我们重新开始——双方都应当记住，讲礼貌并不是软弱的表示，而诚意则始终需要由事实来证明。让我们永远不要由于恐惧而进行谈判，不过也永远不要害怕谈判。

让双方都来探讨把我们团结起来的问题，而不去为那些使我们分裂的问题操心。

让双方第一次制订有关检查和控制军备的认真而明确的计划，并且把那种能够毁灭其他国家的绝对力量置于所有国家的绝对管制之下。

让双方都去利用科学的奇迹，而不是去乞灵于它的恐怖。

让我们共同探索星球，征服沙漠，根除疾病，开发海洋深处，并鼓励艺术和贸易的发展。

让双方联合起来；使全球各个角落都能遵照以赛亚 的

训诫——“卸下沉重的负担……[并]使被压迫者得到自由”。如果在猜疑的丛林中能开辟出一个合作的滩头堡，那末，让双方共同作出新的努力，建立一个新的法治的世界，而不是一种新的力量均势。在这个新世界中，强者是正义的，弱者是安全的，而和平将得到维护。

所有这一切不会在我当政的头一百天内完成，不会在头一千天内完成，也不会在本届政府的任期内完成，甚至我们在这个地球上的一生中也许还不会完成。但是让我们开个头吧。我的同胞们，我们方针的最终成败与否，更多地取决于你们，而不是取决于我。开国以来，每一代美国人都曾受到召唤去证明他们对祖国的忠诚。响应这种召唤而献身的美国青年的坟墓遍及全世界。

现在，号角再次向我们发出召唤——不是号召我们拿起武器，虽然我们是需要武器的；不是号召我们去战斗，虽然我们准备战斗；而是号召我们负起一场漫长的黎明前的斗争的重担，年复一年，“为希望而喜悦，在苦难中坚持”，这是一场反对人类共同敌人的斗争。这些共同的敌人是：暴政、贫穷、疾病和战争本身。

我们能不能在东西南北各地建立起一个对付这些敌人的全球大同盟，以保证全人类享有更为丰裕的生活？你们是否愿意参与这一历史性的努力？

在全世界漫长的历史中，只有很少几代人在自由处于最危险的时刻被授予保卫自由的任务。我在这种责任面前决不退缩——我欢迎这种责任。我不相信我们当中有任何人愿意与任何别人或任何其他一代人交换位置。我们在这种努力中所注入的精力、信念和忠诚，将照亮我们的国家和全体为它服务的人——从这种火焰发出的光辉必将照亮全世界。

因此，我的美国的同胞们，不要问你们的祖国能为你们作些什么，而是要问你们能为祖国作些什么。

全世界的同胞们：不要问美国能为你们做些什么，而是要问我们大家共同能为人类的自由做些什么。

最后，不论你们是美国的公民，还是世界其他国家的公民，你们应要求我们拿出我们同样要求于你们的高度的力量和牺牲。问心无愧是我们唯一可靠的奖赏，历史是我们行动的最后裁判者，我们祈求上帝的保佑和帮助，但是我们都知
道，上帝在人间的工作实际上必然是我们自己的工作，那末让我们来引导我们热爱的祖国向前迈进吧。

基督教《圣经》

中的人物，希伯来的大预言家。——译者

当我注视着在场的人们的面部表情时，我似乎看到他们已忘记了寒冷，忘记了党派界线，忘记了一切旧有的种族、宗教和民族等各方面的分歧。这正是个开头的时候了。

进入白宫

1月21日那天，工作很早就开始了。总统给所有白宫工作人员下达的命令是上午九点钟上班，而他自己比任何人来得更早。（我没有那么早开始

办公。我的闹钟失灵了，几乎赶不上白宫工作人员的宣誓仪式。)总统把我同迈克·弗尔德曼一起叫进去，后者遵照肯尼迪早些时候的吩咐，把第一号行政命令带了来：给四百万贫苦美国人增加剩余食物的品种，并把数额加倍。第一次进总统办公室的时候，虽然它还几乎没有什么陈设，迈克和我还是感到有点拘谨和尴尬，我猜想总统本人也是如此。我还是第一次称他“总统先生”，但是这样的称呼似乎也还自然。上午十点半，肯尼迪签署了第一号行政命令，十一点钟颁布。

在一些会议和白宫工作人员宣誓仪式之间的空隙里，肯尼迪熟悉了一下办公室和它的各种电钮与电铃。他还走到别的办公室去看看，跟手下的工作人员谈谈，去看看速记员，拆拆邮件，打打电话，并开始了他本人的工作。这种不习惯的、长而不歇的紧凑的工作时间，既使人感到震惊，也不失为一种乐事。在白宮的头一个星期里，有一次在二楼吃午饭的时候，肯尼迪想到他在参议院里、在“卡罗琳”号座机上，以及在过渡时期的喧闹的住处，对我说道：“这里有时非常静寂。”

日子并不是完全寂静的。他由于获得了追求多年的荣誉而产生的那股兴奋情绪还没有消退，他也还没有完全从那些经常进行竞选活动的日子里转变过来。政治家和记者们不断地进出他的办公室。新总统的第一个来访者是前总统哈里·杜鲁门，他第一次在他以前的官邸里受到了欢迎。各种团体、知名人士以及各种奖金的获得者，从浸礼会教友到美女皇后，每天都在椭圆形办公室受到接待。每星期有三万封信件源源而来。上任后的头两个月里，肯尼迪发表过十二次演说。他还要到一些老朋友家里访问。各部的会议他也亲自去看看。记者招待会和背景情况介绍会全定期举行。还要把各种立法要求放进咨文中，分期发表，以求取得最大的宣传效果。

他那种生气勃勃、热情奔放的作风感染了整个行政部门。在他的办公室以及在华盛顿的每个部门里，很晚还灯火通明。在我们的生活中，这是一段令人兴奋和鼓舞的时间，任何事情也不能压抑我们于此时进入此地所感到的高兴了。大约在就职一百天后，鲍勃·肯尼迪若有所思地回忆说，“正是在那些日子里，我们认为自己正在取得成功，因为所听到的都是每个人怎样在苦干的故事。”

对于白宫生活，新总统始终未能克服那种孩子般的自豪感和兴奋情绪。在他就职后开始全日工作的第二天，他跟保罗·弗伊和他的弟弟特迪一起做完弥撒回来，邀请他们进白宫来看一看。肯尼迪坐在他那间仍然没有什么陈设，几乎是空着的椭圆形办公室里仅有的一张椅子上，他把椅子转过来，满脸高兴地问道：“保罗，你认为设备够了吗？”弗伊代表大家回答道：“我感到随时都会有人走进来对我们说：‘好啦，你们三个家伙都走开吧。’”在这个星期里，至少还有另外两次，肯尼迪和杰奎琳带着客人们把他们所谓的“这份财产”从上到下看了一遍。他们向小富兰克林·罗斯福询问了某个房间或摆设的来历，并把他的前任所穿的高尔夫球运动鞋在地板上踩出来的一些洞指给肯尼思·加尔布雷思看。加尔布雷思曾说，整个参观过程“是极其令人愉快的”。他把一些家具转过来，看了看标记，抱怨这里复制品太多了，把有些他称为“格兰德拉皮兹”的东西打发走，他试了试林肯用过的床，一边还不停地谈论着政治问题。

将近三年以后，在爱尔兰的新罗斯，肯尼迪讲到一个过去的爱尔兰移民的故事：这个人在白宫的面前拍了一张全家的照片，然后骄傲地对他在爱

尔兰的朋友们说，那是他夏天的别墅，他的朋友们应该到那儿去看看。总统骄傲地结束道，“好啦，它也是我们冬天的住所，我希望你们会来看看我们。”

第十章 肯尼迪的班子

在肯尼迪就职的那天，没有什么事比那批被挑选来跟他一起工作的人更使这位新总统感到满意和安心了。

搜罗人材

在离肯尼迪就职前仅仅七十二天时，他着手拟定了一份全新的政府人选名单。美国政治没有规定在野党应组成“影子内阁”，并且肯尼迪的工作人员和顾问们也不等于影子内阁。他在获得总统候选人提名的时候，并没有对民主党的任何领导人承担义务。在全国代表大会之后，他动员了一个竞选班子，筹集了一笔竞选经费，也没有答应以任何职位作为报酬。在他自己心里，他甚至也没有对任命职务的事作过任何盘算。竞选期间，肯尼迪坚决地抵制了记者们和史蒂文森的支持者们想说服他透露出国务卿人选的种种努力。他说，那样做是不适当的、是冒昧放肆的，而且回想到杜威在 1948 年所作的相反的决定，这更是不必要的对命运的挑战。他感到（尼克松也采取了相似的立场），过早地宣布人选只会把两个总统候选人之间的问题搅混。与此相反，他把全部时间和注意力都集中在赢得这场选举上。新闻界能够而且确实对肯尼迪可能组成的内阁进行了推测，但是他们从这位候选人那里既未得到任何帮助也未得到任何暗示。

因此，当 1960—1961 年大规模搜罗人材的工作于 11 月 10 日开始时，他的选择并不受到任何明确的政治义务或竞选诺言的限制。在此后的五星期里选定了来组成肯尼迪正式内阁的十名部长，至少可以从五个方面反映出肯尼迪并没有受到任何政治限制。

1. 肯尼迪内阁里没有一个阁员在全国范围内具有自己的追随者。1913 年，威尔逊觉得有必要邀请布赖恩入阁；1933 年，罗斯福则任用了民主党全国委员会的前主席、著名的南方众议员科德尔·赫尔。可是肯尼迪却感到可以不受约束地绕过史蒂文森、鲍尔斯和其他一些全国知名的人物，而挑选不太知名的迪安·腊斯克当国务卿。一个甚至更不知名的人物罗伯特·麦克纳马拉，被提名担任另一个高级职务——国防部长，而不是总统的竞选对手斯图尔特·赛明顿，或是行将退休的民主党全国委员会主席亨利·杰克逊。肯尼迪在当选总统整整一个月后才第一次会晤了腊斯克和麦克纳马拉——恰巧是在 12 月 8 日同一天分别进行的。其他的高级职务也同样作了任命。史蒂文森被提名担任他最合适的职务——驻联合国大使，具有阁员的身份。

威廉·詹宁斯·布赖恩是伍德罗威尔逊总统任内的国务卿。——译者

2. 肯尼迪内阁只有一个阁员曾经为 1960 年的竞选捐过一千元或更多的钱：道格拉斯·狄龙同他的妻子一起，捐了两万六千多元。不过狄龙夫妇的捐款是给尼克松和共和党人的，而不是给肯尼迪的。

3. 肯尼迪内阁里没有安插他需要安抚的某一反对集团中持不同政见的代言人——例如艾森豪威尔内阁里的劳工领袖德尔金和林肯内阁里所有各派的领袖。肯尼迪内阁也没有包含任何象亨利·华莱士 - 哈罗德·伊克斯之流

的随心所欲的个人主义者。肯尼迪内阁的成员具有各种各样的背景，并向他提供各种独立的判断，而他们都一致愿为他以及为广泛的公众利益献身。所有的人，包括那两个共和党人，都是以一种跟他们的首脑相一致的哲学思想承担其任务。他的农业部长并不是由任何农业组织推荐的，也从没有提出过任何农业立法。他的劳工部长尽管作为一名律师，曾经同劳工运动有过长期的合作关系，但是有组织的劳工领袖们并不认为他是他们的自己人之一，他的名字也没有被列入他们提出的可以接受的劳工部长人选的名单。

肯尼迪认识到，他在种族隔离主义者，反天主教的人们和农场主中没有得到什么选票，但他并没有因此就任命他们中的任何人入阁，就象他不愿仅仅为了装点门面而任命任何一个妇女或黑人为阁员那样。他曾问过我有关亨利·福勒的背景，因为他想任命他做财政部副部长，我说，我相信福勒在弗吉尼亚州曾反对过财政委员会主席哈里·伯德的强有力的政治机构。当选总统说：“这就他说来是一个有利条件，不是一个不利条件。”这就是肯尼迪不愿意投人所好的一个事例。

虽然很明显，如果他的内阁阁员都是天主教徒，那他将会感到关切，但是他在选择阁员时并没有考虑到宗教问题。我提出来的三个白宫助理——迈克·弗尔德曼、李·怀特和迪克·古德温，祖先都是犹太人。当我感到必须使他注意到这个事实时，他干巴巴地回答说：“那有什么？人家还告诉我这是第一个包括有两个犹太人的内阁呢。我所关心的只是他们能否称职。”

4. 肯尼迪内阁只有一个罗斯福-杜鲁门时代的官员——迪安·腊斯克。他曾做过副国务卿帮办。同时，在肯尼迪的内阁里通过选举而担任公职的人，任职期没有一个比他长久的。在内阁一级，特别是在助理阁员一级上，有许多人对公共事务具有丰富的经验，但是新进的人代替了那些老的、熟悉的脸孔。肯尼迪的内阁是二十世纪最年轻的内阁。

卢瑟·霍奇斯是唯一出生在1900年以前的阁员。肯尼迪并没有致力在青年人和老年人之间取得平衡。相反地，在很早时期，当我谈到保罗·塞缪尔森曾经提议让罗伯特·鲁萨做财政部长，并且提醒肯尼迪，鲁萨只有四十三岁时，肯尼迪回答说：“一个四十三岁的财政部长……嘿——可能跟四十一岁的国务卿麦克·邦迪是个好搭档。” 卢瑟·霍奇斯是肯尼迪政府的商务部长。——译者

即麦乔治·邦迪，肯尼迪总统任内负责国家安全事务的总统助理。
——译者

5. 就民主党的历届总统来看，肯尼迪内阁在非党派政治和两党政治方面的特别风格是不同寻常的。它里面只有四个曾谋求担任公职的人（里比科夫、尤德尔、弗里曼、霍奇斯），他们中没有一个是全国知名的人物，并且内阁里只有四个是“威斯康星州预选前支持肯尼迪俱乐部”的成员（鲍勃·肯尼迪、里比科夫、尤德尔和戈德堡）。这四个人是由弗里曼和霍奇斯拉进竞选运动里来的，不过肯尼迪跟腊斯克（他曾经支持提名史蒂文森当总统候选人）或共和党人麦克纳马拉并没有政治关系，甚至也没有私人交情，而且肯尼迪还知道狄龙支持过尼克松。五角大楼里一个艾森豪威尔政府的留用人员、研究处处长赫伯特·约克向我指出了——一个奇异的事实：在新国防部的高级官员中，他是最早支持肯尼迪的人，当所有别人都拥护洛克菲勒、赛明顿、约翰逊或史蒂文森的时候，他就支持约翰·F·肯尼迪了。跟传统决裂的另一个事例是，邮政总局局长一职并没有派给一个支持肯尼迪的政客或是民主党

全国委员会的主席，而是给了一个熟练的行政官员——J·爱德华·戴，他是史蒂文森的支持者，约翰·F·肯尼迪以前只偶尔见过他一面。里比科夫、戈德尔、弗里曼分别担任肯尼迪政府的卫生、教育和福利部长，内政部长和农业部长。——译者

戈德堡是肯尼迪政府的劳工部长。——译者

有一种传说认为，任用艾森豪威尔的副国务卿狄龙，是跟肯尼迪作出的对所有艾克的人“来个清除”的保证相矛盾的。实际上，肯尼迪在竞选中宣布的录用人材的唯一明确的标准是：“要有高超的工作能力”。肯尼迪也简略地提到他不喜欢的事。他不愿要他的内阁阁员完全来自社会的一个阶层，例如企业界。而且凡是个愿“作出保证长时间稳定在工作岗位上以学习其必须学习的东西”的人，他全不想要。

要求阁员们在经济方面作出的牺牲也是相当大的。甚至根据州和地方政府的标准来看，联邦行政官员领取的薪金也是低得惊人的。密苏里州拉杜的督学拿的薪金比国防部长还要多（前一年，麦克纳马拉在福特汽车公司的收入是四十一万美元）。伊利诺斯州库克郡的首席遗嘱查验法官的薪金比国务卿还高。单单洛杉矶市就有二十八个官职的薪俸比任何内阁官职的待遇都高。

肯尼迪需要的是一个人材内阁。他在搜罗最优秀的人材的过程中，受到了一些限制和压力。他过去所接触的人士和朋友大多数是属于政界和新闻界这两个领域里的。他们多数是东部人。许多最优秀的国会议员宁愿当议员，不愿进入行政部门，他们认为议员的位置既稳定又有资望，而且在许多情况下，他们呆在自己原来的位置上倒可以对我们更有帮助。在诸如劳工、农业这些特殊领域里，每个私人的压力集团都提出了同一领域内其他集团所不能接受的人选，当选总统发现要想悄悄地查核一下一个人的能力及其思想而不致引起他的种种期望，不致惹恼他的民主党参议员，或招致某些党派的反对，那是很难做到的。那些传说已被考虑到的人选的消息——有些是肯尼迪从来都没有听到过或考虑过的——不断地走漏出去，传给了新闻界，新闻界于是很快便得出结论，认为这些人选是肯尼迪方面故意放出的“试探气球”。甚至一些人品问题也暴露出来了。例如，肯尼迪对于史蒂文森迟迟不就驻联合国大使一职表态，感到十分恼火，因此公开宣布，提出这个职务为的是要使他更难拒绝。

还有时间因素造成的种种压力。克利福德和诺伊施塔特都催促他似乎立即应任命一个预算局长。新闻界强调指出，艾森豪威尔在12月1日宣布了他的内阁的最后一项任命，而肯尼迪却在这天宣布了他的内阁的第一个人选（里比科夫）。甚至在12月17日他的内阁全部组成之后（最后一人是戴），还有大约六十个制定政策的其他重要职位和几百个重要的职位尚待填补。同时，他决定，在挑选“次一级阁员”方面不授权内阁全权办理。

安排新政府人选的过程既是漫长的、审慎的，又是艰苦的。一天夜晚，当我们在棕榈滩厌烦地审查着人选名单时，当选总统微带嘲弄的口吻说：“我原来希望这会是很有趣的一部分工作，但是这些对人选的决定竟然关系到我们大家的成败哩。”他既不缺乏顾问，也不缺乏助手。在一个新当选的政党从未进行过的第一次大规模有组织的工作中，拉里·奥布赖恩和萨奇·施赖弗的工作做得很干练，他们细致地审查了数以千计的为获得高级和低级职位而提出申请和受到推荐的人的资格。在邓根、沃福德、多纳休和亚当·亚莫

林斯基的帮助下，他们不仅获得了一些名单，而且物色了一些新人。他们掌握的大量评价候选人的档案卡，并不象某些新闻报道所说的那样有系统，但是比它们所说的更切合实际。

在这方面的活动中，鲍勃·肯尼迪扮演了一个重要的角色。每一个内阁成员一经被任命，在挑选他的属员方面就享有重要的发言权。在特殊领域内具有种种背景的肯尼迪的顾问们——特别是保罗·塞缪尔森在经济和财政方面，杰罗姆·威斯纳在科学和防务方面，切斯特·鲍尔斯在外交事务方面——提出了一些有影响的名单。我们这些不直接负责人事工作的人，也仍然从竞选工作人员、捐款人、朋友和大学老同学那里（其中有许多是过去从未听说过的人）接到了纷至沓来的电话和信件。参议院的许多成员和肯尼迪家族的一些成员，也向他提供了许多意见。克利福德和诺伊施塔特偶尔也对他们备忘录里提及的职务举出适当的人选。他也跟一些别的名高望重的人士进行过磋商，其中包括当选副总统、达格·哈马舍尔德、迪安·艾奇逊、沃尔特·李普曼、约翰·麦克洛伊，尤其是罗伯特·洛维特（肯尼迪曾徒劳地想把最后两人拉进他的内阁，麦克洛伊倒是接受了裁军事务方面的一个临时性的职务，并且干得极为出色）。达格·哈马舍尔德，当时的联合国秘书长。——译者

约翰·J·麦克洛伊（1895——），曾任世界银行行长、美国驻西德高级专员、大通曼哈顿银行董事长，福特基金会主席、肯尼迪总统的裁军顾问等职，还长期担任美国对外关系协会主席。——译者

罗伯特·A·洛维特（1895——），曾任美国副国务卿、国防部长、肯尼迪总统特别顾问等。——译者

但是就最高一级的三十至五十个职位而言，大部分工作和所有的最后决定都归肯尼迪负责。他亲自会见了几十个人，研究了另一些人的著作和资历，并同全国各地通电话去核对情况。他总问道：“你知道点这个人的情况吧？”“你对他熟悉到什么地步？——他是不是就好说上许多空话？”他在衡量人材方面具有一种非常出众的本能。他还很幸运地具有个人的魅力和劝说的本领，使他能够把人材吸引了来，争取到他的旗帜下，指引他们为祖国服务。他跟施赖弗办公室保持着密切的联系（有一天深夜，他从棕榈滩打电话到施赖弗办公室，发现只有一个秘书留在那里，于是温和地“要求”她交代一下，“是谁把所有人选的名单透露出去了”），不过他把内阁人选的名单保存在他的脑子里，而不是保存在档案卡里。

他认为避免选择任何不会得到参议院的确认或者不会通过保安审查的人比较好。但是他对于极右派热衷攻击的所有人物却是毫不踌躇地予以任命。其中许多人相互之间也是意见很不一致的：鲍尔斯、史蒂文森、艾奇逊、加尔布雷恩、罗斯福夫人、施莱辛格、凯南、波伦、尼采、邦迪兄弟、罗伯特·韦弗、默罗和门南·威廉斯。万贯家财的人并不能打动他，才智过人的人也并不使他害怕。当他那才气横溢的经济顾问詹姆斯·托宾最初表示犹豫，认为自己多少是个“象牙塔里的经济学家”时，当选总统回答说，“这没有关系，我多少是个象牙塔里的总统”，实际上，他所任命的重要官员里，学术界人士——其中包括十五个罗得斯奖学金获得者——所占的比重比历史上任何别的总统，包括罗斯福在内，所任命的都高——甚至比某些欧洲政府都高，在那里，知识分子只在级别较低的文官中人数众多。据说，他任命的官员所写的书，比总统在四年任期内即便以每分钟一千二百字的速度所能阅读

的还要多。

不过肯尼迪班子里的学术界人士大多数过去就有政府工作的经验，正如他任用的那些政治家和商人中有许多从前曾经是作家和教师那样。他需要的是既能思考又能行动的人。“能办事的有才能的人……有敏锐的判断力的人。”他所寻求的人品条件，大体上反映出了他自己所具备的品质：在思想观点上，重实际胜于重理论，重逻辑胜于重意识形态；办事精确干练；乐于学习和工作，勇于创新 and 改革；以及具有艰苦、耐久、富有创造性、富于想象力和卓有成就地进行工作的本领。

他搜罗人材的工作是成功的。他所挑选的人大多数都抱着和他同样的思想，和他有着共同的语言，并把祖国和肯尼迪置于一切重大事情之上。他们是审慎正直的，甚至没有一点丑闻的嫌疑得以玷污肯尼迪内阁。他们象肯尼迪一样，全富有献身精神而又不感情用事，全很年轻而又经验丰富，全能说会道而又温和动听。这里并没有十字军骑士式的人物，也没有盲从者或极端主义分子，他们既非左派也非右派，而较接近于中间派。

大家讲话都具有他们的首长所特具的那种低调的克制，然而他们同他一样都深信自己能够改变美国的航向。他们喜欢政府工作、喜欢政治、喜欢肯尼迪，并且完全信任他。

终于得到任命的那些人，并不总是肯尼迪最先考虑的人选。一个农业领袖——根据对所有人选进行的一次审查，肯尼迪实际上本来选定他当农业部长——应召到乔治城跟当选总统进行首次会晤时，他所谈的只是些笼统的概念和陈词滥调。当选总统事后对我们说，“谈话是那么令人厌烦，起居室又那么温暖，以致我实际上睡着了。”奥维尔·弗里曼本来已经拒绝担任这个职务，但是在肯尼迪的心目中，他的才能却大大超过那个农业领袖，所以第二天终于说服他接受了这个职务。

虽然肯尼迪任用的企业家远比他的前任为少，但他还是在企业界仔细搜索，寻找一些能干的行政人员，特别是关于对外援助计划的职务。尽管肯尼迪坚持他手下的人员必须忠于他的哲学思想，但他留用的前政府官员和派到机密职位上的反对党党员全比八年前其前任所安排的要多得多。实际上，我很怀疑，在政党交替执政之际的任何新总统，在他初步任命官员时是否要表现出如此明显的两党合作色彩。

这几百个官员的全部名单，从内阁级往下，将会表明并不是完美无瑕的。有些人的表现超过了总统的期望，有些人则未能达到他的期望。知名人士难得名副其实——有些人比较好，有些人则比较差。有些事例表明，恰当的人担任了不恰当的职务。但是作为一个集体而言，肯尼迪任命的官员是具有显著的高质量的，这反映出了他本人为组成一个真正的“人材内阁”所进行的出色的搜访。

白宫的班子

我作为肯尼迪白宫班子的一个成员参与工作比较晚，这使我不能对它的全体人员以及他们在政府中的作用作出客观的叙述，但是这个问题又太重要了，以致在关于肯尼迪总统任期的任何叙述中都不应省略掉。

我们的作用不应加以夸大。我们并没有掌握任何秘密的影响。我们并没有取代内阁官员们的作用，没有跟他们争权争名，或是不让他们接近总统。我们不能把自己的观点强加于总统，如果事前或事后没有得到批准，我们不能擅自陈述总统的观点或是代表总统讲话。当人们谈到有个助手正取得巨大

的权力时，总统冷冰冰地说：“我将继续保有某些剩余的职权。”

肯尼迪总统通过使用他个人的工作人员，大大地增加和改善了你自己对行政部们的影响。他知道一个人事必躬亲是不可能的。要了解他想了解的一切，要接见值得他接见的每个人，要阅读他应当阅读的所有东西，要撰写由他签署的所有电文，以及要参与同他的种种计划有关的所有会议，这就他来说也是不可能的。他也知道，在他的政府里，内阁成员可以就种种重大事情提出建议，但是只有总统才能作出决定；同时，他也知道，如果自己没有独立的判断力，他就无从考虑各部顾问们提出的种种创见和建议，因为那些顾问的责任并不象总统及其工作人员那样，需要从政府及其各项计划的整体来看待问题。因此，他需要有一个人的班子——一个能体现他个人的方式、方法和目的的班子——去为他对那些创见和建议进行概括和分析，对不同机构间相互冲突的观点加以斟酌，对于他必须作出决定的一些问题予以阐明并协助在这些问题上添上他个人的看法，要确保种种现实的政治事实没有遭到忽视，并使他能够根据自己的各种考虑和选民们的意见统筹兼顾地作出决定，而这是任何内阁成员所无需顾及的。

有些报道说，肯尼迪总统按照罗斯福的方式，鼓励他的白宫班子和内阁之间以及它们内部成员相互之间进行倾轧和竞争。事实与此相反，我们的作用与其说是在制造分裂，不如说是在建立政府的团结。二、三十个肯尼迪的助手，使他多了二、三十双手和耳目，以及二、三十个头脑去和他自己配合。他们可以跟议员们、官僚们、记者们、专家们、内阁成员们以及政治家们谈话——可以为各部门间的特别工作组服务——可以检阅文件并起草演说稿、信件以及其他种种公文——可以在有些问题出现危机之前就看出来，在有些建议提出之前就估价其可能性——可以斟酌立法要求、政府法令、各种事件、总统的约会、奖励，以及总统的演说稿——还可以为他传达口信，照料他的利益，执行他的命令，以及确保他的各种决定得以执行。

在他的兴趣和知识都比较局限的领域里，需要由我们来考虑的范围往往是广泛的。

但是即使在这种情况下，我们也并没有为他作出重要的决定。我们的任务是，使他都有更多的时间、掌握更多的事实和看法，以便他亲自作出决定——扩大他的影响，而不是扩大我们的影响；维护他所作出的选择，而不是维护他的自我主义；确保提问不遭到妨碍，或者在他有机会对此表明自己的意见之前就作出答复。用大选后诺伊施塔特备忘录里的话来说，我们的任务是使“他心里有十分可靠的情报，手头有十分可靠的关键性决定，以便他可以迅速地统筹安排”。这就使他负起了检查我们所做的一切的沉重负担，不过他宁愿挑起这样的担子，而不愿只成为他自己办公室里的一个办事人员那样，成天卷进例行公事和别人的建议堆里而不能自拔。

当他征求我们的意见时，我们就提供意见。更为经常的是，我们使他能对别人的意见作出评价。我们的任务是，冒着使国会议员和内阁成员——以及总统——不愉快的风险，提出疑问和批判性的意见，而不是逢迎拍马。如果我们仅仅作为另一级的批准或同意机构，或者过分尊重专家的意见——象猪湾事件异常清楚地表明的那样——那就没有什么价值了。

毫无疑问，我们的任务常常招致人们的怨恨。霍奇斯部长显然由于不能更常见到总统而感到不满。他要求在1961年6月15日的内阁议事日程上列入一项议题——“关于同白宫工作班子的关系问题跟总统进行一次坦率的

讨论”。我在会上发现了这件事之后，就递了一个条子给总统，问道，“我应否离开一下？”但是总统既不理睬这张字条，也不理睬这个议题。

工作中的某种重复是难以避免的。总统经常把同一个问题交给不止一个助手去处理，或者使一个助手不知道另一个助手的任务，或者在一个关键性时刻使恰巧在他身边的任何人卷了进去。

白宫班子的遴选工作——这项工作象上文所记，在他当选后的那天就开始了——是总统亲自办理的。他挑选了一些人以适合自己的需要和办事风格。这种人事安排不需要参议院的批准，也不希望给公众造成特殊的印象。一个有势力的政治家施加了重大的压力，想把他自己长期聘请的个人助手成为我们班子的成员，但是当选总统并不器重这个助手，且不愿为任何别人的偏爱所束缚。

没有一个白宫工作人员的任命是为了取悦或为了支持以下几方面的人士：裁军或防务的鼓吹者、黑人或犹太人、国务院或商务部、农场主或劳工；也不是为了讨好或支持任何其他目标、集团或政府机关的。也没有一个白宫班子成员的任命是着眼于照顾任何特殊的类型——在自由派与保守派、各个地区或各种宗教信仰之间搞平衡。我们之所以得到任命，是因为我们有能力完成总统需要我们做的工作以及讲总统所要讲的话。我们并不代表任何人，只代表约翰·肯尼迪。除了约翰·肯尼迪，谁也不能把这些意志如此坚强，而在风格和背景方面又全然不同的各种各样的人材聚集在一起。

当然，他的白宫班子既不象我们自命的那样效率很高，也不象他所想象的那样和谐一致。互不通气的现象就出现过不止一次。一定程度的忌妒，偶或还有抱怨，不时也曾出现。一批有才干、有魄力的个人主义者，大家归附于一个人，难免总有竞争的情绪，也难免总会轻蔑地提到彼此的政治或知识背景。在高级顾问一级以下的人员中，先后有过几次人事调动，但是肯尼迪个人对助手们的关心、他的一视同仁的作风、以及敦促与表扬并用的手法，完全博得了我们的忠诚。我们每天为他工作十到十二个小时，并且珍惜每一分钟工作时间。

总统不是通过经常表示谢意——这实际上是很少有的——而是通过推心置腹地对待效忠于他的白宫班子和他所任命的其他官员来表示他对我们的赏识。“议员们总是劝说总统把他们的顾问去掉，”肯尼迪在一次记者招待会上说。“这是贯串着美国历史的最常见的事情之一。”

当阿瑟·施莱辛格由于把一个专栏作家称作“白痴”而受到攻击的时候，当迪克·古德温遭到指控，说他干预外交事务的时候，当皮埃尔·塞林格的苏联之行受到攻击的时候，当埋头苦干的邦迪、罗斯托和加尔布雷思被人讥讽为“舞蹈教授”的时候，当沃尔特·赫勒、斯图尔特·尤德尔、威拉德·沃茨、阿瑟·西尔威斯特以及许多别人由于某种假定的错误或讹传而受到攻击的时候，总统总煞费苦心地下使我们每个人放心，而且如果他被问到时，总是公开为我们进行辩护。有一次，报上歪曲了一件航海事故，使杰罗姆·威斯纳一时意气沮丧，他后来谈到总统如何鼓励他振作起来，提议要“就航海和处理新闻界的关系问题给我上课”。当另一个助手就报上刊载的一个个人事件向总统表示歉意时，总统回答说，“这没有关系，我看过联邦调查局的档案，我们这里没有一个人没有出过点事的。”

肯尼迪希望他的工作班子小些，以便使它保持个人的班子的规模，而不成为一个机构。虽然后来为了特殊理由而增加了一些“特别助理”，但他

却把高级的有多方面才能的人限制在最低数目上。我的办公室大部分处理对内政策事务，麦乔治·邦迪的办公室专门处理对外政策事务，我们这两个办公室加在一起以比较少的工作人员处理了艾森豪威尔的多出几倍的助手们所处理的工作。我并没有在自己的办公室里增添专家，我是依靠预算局和经济顾问委员会的优秀的工作班子来进行工作的。

总统需要一个灵活机动的班子。我们的权限是有所区别的，但不是排他性的。每个人都可以，也确实帮助了别人。我们的任务和关系随着时间而发展，正如总统对我们的使用一样。谢尔曼·亚当斯-威尔顿·珀森斯的职责是，监督和检查所有别人的工作，但他们并不是白宫班子的负责人，肯尼迪本人才是他的工作班子的负责人。他的白宫主要顾问们享有同等的身份、同等的薪俸以及同等的进入总统办公室的权利。他把白宫班子比作“一个车轮和一系列轮辐”。

白宫班子的头衔并不意味着等级上的差异，并且头衔本身就很少有什么差别。几乎每个人的正式职称都是“特别助理”。有几个人叫“行政助理”。没有一个人是“总统助理”。实际上，总统在1961年1月就说过，他希望每个人都被称作特别助理。作为一个非常荣誉的职称的继承人，我几乎不能同意他的看法，不过在白宫的围墙里曾经被使用过的只有一个头衔，那就是“总统先生”。

白宫班子从来没有开过一次有总统在场或不在场的会议，也没有人认为需要开一次这种会议。我们每个人都忙于自己负责的工作。在必要时，每个人都同与我们职权范围有关的人去会商。例如，我的任务是协助总统制定计划和政策，特别着重于立法方面。

这使我可以在一天中分别就外援的咨文问题同国家安全事务助理邦迪会商，就外援的费用问题同预算局局长贝尔会商，就咨文的公布问题同新闻秘书塞林格会商，就咨文在国会通过的问题同负责和国会联络的奥布赖恩会商，并就总统为商讨咨文内容而召开的会议问题同安排总统约会的秘书奥唐奈会商，同时还同国务卿、国防部长、财政部长和对外援助局长会商。我还通过参加所有较为正式的制定政策的会议，来跟上总统的想法，如内阁会议，国家安全委员会会议，总统与国会领袖们举行的早餐会，记者招待会前的早餐会，以及制订预算和立法计划的会议。他和我以一种特殊的非私人性质的方式继续保持着密切的接触。当然，没有一个人真正是美国总统的“莫逆之交”。

各部首长

议论内阁阁员位置的高低长期以来一直是华盛顿专栏作家和鸡尾酒会的常客们喜爱的游戏。他们议论着谁进了内阁，谁出了内阁，谁升迁了，谁降职了，谁内定要离职，谁将取代离职的人。他们搞这种游戏主要是出于兴趣，而不是根据事实，因为外界很小获得同这种议论有关材料。经常见到总统的某个内阁成员，可能会被认为是一个亲信，也可能被认为是个讨厌鬼。难得晋见总统的人，可能被认为已授予他广泛的处理事务的权力，或者被认为他与总统的关系已经“完全冻结”。对新闻界来说，评论一个劳工部长是否成功要比评论一个农业部长容易得多。一个邮政局局长同长的重要性是不能同一个司法部长相提并论的；也没有哪一个全神贯注在世界危机上的总统同他的商业部长会商的次数会象同他的国务卿会商的次数一样地频繁。

有六个全国性的高级行政官员由于他们职责的性质和他们办事的才

能，同总统特别接近。他们是副总统约翰逊，司法部长肯尼迪，国防部长麦克纳马拉，财政部长狄龙，国务卿腊斯克和劳工部长戈德堡。其余的内阁阁员——农业部长弗里曼，第二任劳工部长沃茨，卫生、教育和福利部长里比科夫，内政部长尤德尔，商业部长霍奇斯，第二任卫生、教育和福利部长塞莱布雷兹，以及邮政总局局长戴和格罗诺斯基——在大多数情况下，都得到总统的绝对信任与尊重，尽管他同他们相处的时间必然比较少些。

使许多人感到惊讶，并使他们两人自己也感到有些意外的是，总统和副总统相处得非常好。他们在一开始相处中的小心谨慎，随后便为真诚的热情所取代了。约翰逊把他的巨大的才能运用到了范围很广的职务上面：反对种族歧视就业委员会主席、空间协调委员会主席、和平队咨询委员会主席、内阁和国家安全委员会成员、总统同国会议员的早餐会和记者招待会前的早餐会的参加者、重要外交使命的使者和实地调查人、民主党竞选和筹募基金的人员，以及同国会两院，特别是同否则便很难与之取得联系的得克萨斯州议员和南方议员进行联络的人员。在立法问题和政治问题上，总统特别要征求他的意见。主持参议院会议，以及代表总统出席种种仪式，这只是他的工作中最次要的部分。

总统并不委托副总统去作出决定，而约翰逊也不希望作出决定。在外交事务方面，副总统有时在白宫内主张一种比较好战一点的政策，但他总是大力支持总统所采取的不论何种方针。在国内事务方面，他经常提出一些为总统所采纳的建议，其中包括在赋税法案中石油和其他行将耗竭的能源实行补贴的一项不十分彻底的改革，以及在民权计划中列入大规模的职业训练与扫除文盲和组织一个志愿调解机构的措施。他在会上发言不多，对那些他感到没有充分了解情况的事情并不主动提出意见。在这种情况下，肯尼迪有几次觉得约翰逊本可以说得坦率一些或者更热衷于提供意见，而约翰逊有时则觉得肯尼迪本可以让他对情况多了解一些。但是据我所知，双方说出气恼的话是比较少的。

总统对副总统的忠诚始终没有感到怀疑，而这是许多总统常会感到的问题。肯尼迪还尽力使约翰逊能出席上文提到的各种重要会议，并且公开赞扬他是“非常宝贵的人材”。

有些不真实的报道说，他对约翰逊进行侦察，或者说他正在考虑把约翰逊从下一届候选人名单上去掉（对后一种谣言他曾追查对一些对立的得克萨斯政治家），这使肯尼迪很恼火。他在两次记者招待会上明确表示了他的意向，即在1964年继续同约翰逊合作竞选。在一次政治性的宴会上，他说：“波士顿和奥斯汀的合作是司法部长最后批准的名单之一，然而它却是最成功的合作之一。”反过来，这位前多数党领袖对于自己新职位的不大引人注目和比较缺乏实权却始终不曾出过怨言，他也始终没有妨碍过他的上司或是怎样喧宾夺主。有个记者引用他的话说，“老实说，我认为他〔指总统〕很体贴我，如果我跟他换个地位，我还不会这样体贴呢。”肯尼迪是波士顿人，约翰逊是奥斯汀人。——译者

关于如果总统死亡而由副总统继任的这种可能性是始终存在的，不过难得认真谈起这个问题。总统往往在随意取笑时拿这件事跟副总统和白宫班子里的人员开玩笑。有一天，肯尼迪正在他的卧室里由贴身男仆乔治·托马斯帮助穿衣服，准备冒一场即将来临的暴风雨飞往俄亥俄去，他笑着对我说道，“如果这架飞机摔下去，那末林登将在二十四小时内把这地方彻底出空

——你和乔治将会最先走路。”不过总统知道，除了偶然有些例外，他的班子和内阁同副总统的关系实际上非常好，并且约翰逊对情况很了解，如果必要的话，他可以顺利地接管权力的。

1961年，肯尼迪请求国会通过一项立法，应为副总统提供特工保护，——不管副总统是否提出要求——并在副总统继任总统之职后，为排在副总统后的人选提供特工保护。

同时在1961年间，他还跟约翰逊毫无困难地就一些程序问题取得了一致意见。根据这些程序，如果由于总统无力履行其职务而有了那种需要的时候，副总统将担任代总统。这项程序跟他们的前任所采取的相应办法是一样的，只是增加了一条。万一总统不能将他的丧失能力一事通知政府，那末文字中副总统进行“适当的协商”一语在肯尼迪—约翰逊协议中有了明白的规定，即应包括要得到内阁的支持和司法部长的一项法律证明。由于司法部长是肯尼迪家族的一员，这种情况使总统和副总统都更加放心了。

司法部长仍然是他哥哥最亲信的知心人。作为国家安全委员会及各个附属机构的特邀成员，作为一个在国外带着总统的旗号、姓氏和目标的人，作为处理重大危机的所有会议的参加者，他在外交事务方面提供的意见和帮助，其范围之广就他这个职位来说，是没有先例的。恰巧国内事务方面有几次重大的危机，包括民权和钢铁价格问题，正在他的部门掌握的权限之内。除了青少年犯罪问题和贫穷问题之外，其他大多数内政措施或是日常的外交活动虽然不必就商与他，也同他并无直接的关系，但是在同立法有关的问题和高级人事的甄选方面，他也往往加以协助。

在一群异常有才干的同僚的帮助下，他在没有放松其他那些职责的情况下，使司法部取得了十分出色的成绩：他不仅促进了民权，而且打击了青少年犯罪活动、有组织的罪恶勾当、垄断性的并吞，以及操纵物价等行为；他还干预了重定界标的案件；为贫穷的被告提供辩护律师；扩大赦免条例的适用范围；促使移民局的工作变得通情达理；改善了联邦法官的素质（除了个别例外）；使联邦调查局在打击有组织的犯罪的辛迪加和破坏民权者方面更有成效；制止了保释条例的滥用和过分的或不适当的惩罚。二十五年米，联邦监狱管理局局长一直徒劳无功地设法战胜反对意见，关闭古老的阿尔喀特拉斯监狱，结果是肯尼迪弟兄把它关闭了。此外，司法部从国会得到的立法比过去三十年中所得到的还要多。由于触犯联邦法律而被起诉的民主党人为数众多，而奉派担任联邦法官的共和党人为数较少，这在两党的工作人员中引起了一定程度的不满，但是司法部长在这些事情上就象在所有别的事情上一样，总是欣然地为贯彻总统批准的决策而不遗余力。

在内阁里有一个总统的弟弟，是有种种不利之处。鲍勃说话直率所犯的错误，是不可能十分轻易地予以否认的。他的敌人可以攻击“肯尼迪弟兄”，而不必仅仅攻击内阁。

他对其他各部事务的干预，对他的同僚是个较大的威胁，因为他如不是肯尼迪家的一个成员，他的同僚可能会较为有力地加以抵制的。不过他的长处远远可以抵消这种种短处：他少年老成，具有成熟的判断力和非凡的干劲、忠诚与献身精神。因此，他的种种错误和政敌的问题，在这弟兄俩之间更多地是引起轻松的玩笑，而不是表示惋惜。

同我在1953年初次见到他时相比，1961年的鲍勃·肯尼迪显得更为热情和深沉得多。

这不仅仅是因为我们这时正相处得很融洽。他在内阁中的工作既增长了他的专业才干，也使他更为通情达理。通过处理种族偏见的受害者的案件，通过处理青少年犯罪案件的种种起因，他变得更富有同情心了。通过处理战争与和平的问题，他变得没有以前那么好战。而通过跟他哥哥一起工作，他变得更有耐心，更乐于听取意见，更为宽厚，并且不那么固执己见。

肯尼迪弟兄俩之间建立起了一种信任与友爱的关系，这即使在弟兄之间也是罕见的。

他们总是立即地互通信息，几乎是灵犀相通的。甚至总统也说，他们的互通信息是“有些神秘难解的”。两人都拿鲍勃在政府里的威望仅次于总统这件事开玩笑。当司法部长打来的一个电话使椭圆形办公室里的一次会议中断了的时候，总统会笑着说，“请各位容我离开一会，这是国内第二个最有权力的人打来的电话。”

象内阁所有的成员和总统的关系一样，他们弟兄俩并不总是意见一致的。当报纸上刊登的一篇关于罗伯特·肯尼迪的访问记使得猪湾事件的争论再起时，总统是很不高兴的。当总统在就职后的一次宴会上开玩笑说，他认为任命他的弟弟做司法部长并没有什么坏处，这可以使“他在当律师之前先有一点经验”，这时候鲍勃也很不高兴。实际上，鲍勃（他不喜欢人家叫他鲍勃，但是始终没能说得总统改口）对于裙带风的指责一直是很敏感的，所以尽管他具有响当当的学历和资历，对于他哥哥想提名他做司法部长的愿望，他早就表示过反对。但是不这样做而叫他担任没有职责的总统私人顾问，没有指挥权的白宫顾问，或是国务卿或国防部长的一名助手，那实际上显然也是困难的。

国防部长罗伯特·麦克纳马拉在肯尼迪班子里的新人中显然是个出色的和强有力的人物。他自己的工作班子和助手同鲍勃·肯尼迪和道格拉斯·狄龙的一样，在华盛顿，可能也是在历史上最出众的班子和助手了。主要由于总统对麦克纳马拉的才干十分信任，所以国防部开始在与其它部门有关的各个领域内起着一种比这些部门重要得多的作用，诸如在民防、太空、情报、准军事性的行动、对外援助以及一般的对外政策等方面。同有些国防部长不一样，麦克纳马拉甚至深入地钻研了种种军事问题。此外，他在企业界的经验在那次钢铁价格的争端中发挥了作用，而他过去作为福特汽车公司的有独立见解的共和党人经理这一身份，对于制止共和党人的攻击也是个有效的因素。

麦克纳马拉起初不愿意离开企业界。他的名字是由施赖弗的搜罗人材的班子提出来、并由几位社会贤达加以推荐的。施赖弗到底特律去邀请麦克纳马拉的时候，拒绝接受否定的答复。麦克纳马拉于是到华盛顿去向当选总统再次表示他怀疑自己是否能够胜任。

肯尼迪回答说：“我没听说过有什么专门训练内阁官员的学校。”麦克纳马拉重新考虑了这件事。他得到当选总统的保证，他将既不受赛明顿的研究五角大楼改组问题的班子的约束，也不在选择他的下属问题上受任何政治义务的约束，这样他便决定，不可能再对总统说“不”了。

他们俩都始终没有为这项决定感到遗憾。两人之间建立了一种密切的公务关系与私人关系。他们在重申文职官员对军人的控制方面互相支持。两人都长时间地埋头苦干。

两人都喜欢作出明确的决定，而不喜欢长时间地设法弄得人人满意。

在我与肯尼迪相处的十一年中，我还从来没有看到过他对任何别人象对麦克纳马拉那样快地引起了钦佩和尊敬的感情。这种情况使麦克纳马拉一家能够不受肯尼迪的那条成规的限制，即把公务关系与私人交情分别开来。

总统公开和私下都一再用热情洋溢的词句称赞他的国防部长。但是这并没有妨碍他驳回麦克纳马拉的建议。麦克纳马拉满怀信心地表达出的简明的权威性结论给肯尼迪留下了深刻的印象，不过也始终没有使他失去自己的判断力。他也感到，合众国总统在处理同新闻界和同国会的关系方面，要比大汽车公司的经理多知道一些。肯尼迪明白，麦克纳马拉精力旺盛地插手外交事务，往往遭到国务院的怨恨，所以总统对于什么时候要依靠麦克纳马拉、什么时候要抑制住他、什么时候听取国务卿的意见，有一种精明的意识。

迪安·腊斯克具有许多品质使他非常适合做肯尼迪的国务卿。许多人曾经预言，肯尼迪将是“他自己的国务卿”——这句话实际上无法应用到下列这些工作上：管理一个庞大的部门和全体外交人员，处理跟一百多个国家的日常关系，以及在几个不同的战线上同时跟盟国和敌对国家进行谈判。肯尼迪指望腊斯克担负起这项工作的大部分责任，他还明确表示，腊斯克——而不是麦克纳马拉、邦迪或是总统在外交事务上征询意见的许多人中的任何一个人，——是他在外交关系方面的主要顾问和代理人。

但是有少数总统在别人的政府里本可以成为一个第一流的国务卿，肯尼迪便是其中之一。他表现在外交事务方面的兴趣、精力、经验和胆略远远超过了他对所有其他各个部门的表示。象麦克米伦、戴高乐、赫鲁晓夫和当代的大多数政府首脑一样，他认为和平太重要了，不能光交给外交官去处理，他必须亲自掌握外交政策的制定。一个象艾奇逊、杜勒斯或查尔斯·埃文斯·休斯那样惯于维护自身的坚强领导的国务卿，是不会如腊斯克那样地同肯尼迪和睦共事的。另一方面，彬彬有礼、谦和庄重的腊斯克几乎过于随和地听从白宫的倡议和干预。他为人沉着平静、谦恭有礼、小心翼翼，在记者招待会上，他从不明确表态，而在同国会保持的绝好关系中，他也从不锋芒毕露。他精明而博学，但是从不傲慢自大，他措辞用字冷静而谨慎，总避免同平淡易懂的推理不必要地纠缠不清。肯尼迪认识到腊斯克是一个埋头苦干的人，一个见多识广的谈判能手和一个经验丰富的外交家，所以很喜欢他这个措辞简洁、不唱高调的国务卿，尽管他始终没有叫过他“迪安”。反过来，腊斯克对总统也是绝对忠诚，全心全意地为实现总统的目标而贡献自己的一切。

他的忠诚是早就得到证明了。在新旧总统交替的过渡时期，我曾一本正经地把我们从一份哥斯达黎加的报纸上剪下来的材料交给他。这是一份在该国的愚人节那天刊登出来的材料，内容是一张假照片和一篇新闻报道，说当选总统肯尼迪“在赴”棕榈滩的途中，曾在圣约瑟停留了一下，答应给予哥斯达黎加一笔数目特别大的外援赠款。腊斯克看了看这份虚假的剪报材料，严肃地点头说，凡是当选总统承担的任何义务都必须遵守。尽管他随后也表现出来具有一种捉弄人的幽默感，但是当我向他讲明这是个骗局的时候，他显得比较放心而不是感到好笑。

腊斯克的优点也就是他的缺点。总统有时也希望他的国务卿——他发现国务卿的意见在表达出来时是经过深思熟虑的——会更大胆地维护自己的观点，更直率地提出解决办法，更经常地对五角大楼的计划提出富有想象力的代替方案，并且更有力地管理国务院（在国务院他的下属中，有四个并非由腊斯克亲自挑选来的前州长）。腊斯克有时则似乎太急于驳斥人们关于国

务院太软弱无力的指责，而去接受国防部的强硬主张，国务院显得软弱无力。肯尼迪感到，总统和国务院往往太不知道国务卿的看法了，而且不论在公众的心目中还是在同国会的交锋中，腊斯克往往也并不象他的大多数同僚那样，跟总统一起分担有争议的决策所激起的批评。国务卿对另外一种批评——针对国务院官僚政治一再表现出来的缺乏创见的批评——倒是几乎过于沉得住气了。

洛维特和艾奇逊都曾极力推荐腊斯克。肯尼迪以前从没有会见过他。他把这位前外交官从洛克菲勒基金会的一次会议上找了来——腊斯克当时是该基金会的主席，在会上刚会见了基金会的理事狄龙——同他简短而有点笼统地谈了谈腊斯克写的一篇文章“论总统”，第二天便打电话给他说，国务卿一职就是他的了。

同有些新闻报道所说的正相反，总统始终没有为挑选腊斯克当国务卿而感到很遗憾。

实际上，他对腊斯克面临新闻界的一再猜测，说他会被降职一事所保持的容忍态度感到十分钦佩。肯尼迪既没有把腊斯克降职，也并没有希望在自己开始执政时任用的是他原来考虑过而逐步排除掉的任何一个别人。有人告诫过他说，他不能起用狄龙当国务卿，因为狄龙是个共和党人；不能起用邦迪，因为他还年轻；不能起用布鲁斯，因为他已经是政界元老了；也不能起用富布赖特，因为他在种族问题上持南方人的立场。（在提到过的其他人选中，史蒂文森、鲍尔斯和本奇始终未被认真考虑过，洛维特则拒绝接受这个职位和任何其他职位。）肯尼迪认识到，腊斯克的谦虚谨慎的品质在他这种内阁里是利多弊少的，而且这种品质把公众并不总是知道的许多品德和才干都隐藏起来了。

道格拉斯·狄龙成了肯尼迪的财政部长。他曾是艾森豪威尔的副国务卿，如果尼克松当选的话，很可能被挑选了来当国务卿或财政部长。他的接受这个职务使两党的许多领导人都感到恼火，但是却使金融界的许多领袖们感到放心。民主党参议员艾伯特·戈尔反对说，在美国需要推行大胆的经济政策时，狄龙只不过是一个“一团和气的老好人”。（两年以后，狄龙领导着争取推行至少是十五年中最大胆的经济措施的那场斗争——减税——而戈尔却站到了反对的一面。）

虽然比起内阁中的任何同僚来，狄龙更有可能抵制或推迟总统所施加的压力，特别是在国际货币事务方面，但是他也善于察出总统的意向。他仍然是一个开明的共和党人，不过他从来不出于党派动机而采取行动，从来不公开跟总统唱反调，而总是忠诚地支持总统的全部政治纲领。他在国内越来越成为一个扩张主义者，在国外则越来越成为一个行动主义者，同时又是肯尼迪家的一个亲密朋友，虽然除了在1956年哈佛大学毕业典礼上短暂地会过一面之外，他以前并不认识总统。同他的党的传统政策相反，狄龙支持赤字财政以缓和衰退，而在出现赤字时仍主张减税，他支持堵塞逃税的种种漏洞，扩大对外援助，以及用更大的经济增长来为更高预算提供资金。

在我们就职的第一个星期里，狄龙、赫勒和贝尔（我们有些人称之为三驾马车）有一天晚上跟我一起就肯尼迪的第一个预算方案一直工作到深夜。这个方案要求增加财政赤字。第二天早晨，当总统勉强采纳了这个方案时，我说：“总统先生，新闻界将会说，一个大肆挥霍的民主党总统不顾他的共和党人财政部长的反对，坚持要让预算上出现这样规模的赤字，可是实

际情况却恰恰相反啊！”

肯尼迪在促使狄龙接受财政部长的任命时，并没有就财政政策作过任何承诺。他说，“一个总统不能跟内阁成员缔结什么条约。”不过他在第一次内阁会议上的确表明，财政部长这一职务正在摆脱掉惯常的党派作用。狄龙、腊斯克和麦克纳马拉都可以不担任任何政党性的工作。肯尼迪只是在确切地知道狄龙不是新泽西州州长的候选人之后，才任命他当财政部长的。狄龙经常为肯尼迪的政策发表讲话，可是从未为两党中的任何一党发表过讲话。他曾对我说，“如果戈德华特在1964年获得提名，那将使我们大家（指的是肯尼迪班子里开明的共和党人）更容易作出选择。”

尽管我们在棕榈滩第一次会面时，狄龙曾说，乔·艾尔索普曾经警告过他，说我对东部的银行家是猜疑的，但是我们却紧密而融洽地一起工作，经常一直干到深夜和周末。

象肯尼迪弟兄们一样，百万富翁狄龙本可以舒舒服服地在海滩上消磨时光，而不必充作国会攻击的一个靶子。象鲍勃·肯尼迪和罗伯特·麦克纳马拉一样，他在总统决策方面所起的扩大了的作用，由于他享有判断精确的名声，由于他拥有一批第一流工作人员，又由于他应邀列席国家安全委员会的会议而得到了加强。象肯尼迪内阁的全体阁员一样，狄龙在压力之下冷静沉着，他重实效而轻教条，并且非常有理智。

没有一个劳工部长具有比阿瑟·戈德堡更多的理智和更为充沛的精力了。他除了在劳工领域之外，在其他领域里也是一个很有发言权的顾问，如果鲍勃·肯尼迪最初对司法部长职务的拒绝被他哥哥接受了的话，那末戈德堡就有可能成为司法部长了。他是个孜孜不倦的活动家，也是个受到劳资双方尊重的干练的调解人，在上任之初，他便视察了各个失业中心，并解决了各种劳资纠纷。他早年为劳工运动从事的立法工作，使他第一次跟肯尼迪聚到了一起。早年的上述工作也使他建立了一些关系，取得了某种判断力，有助于促使劳工法案在国会获得通过。

1962年年初，总统面临到他所认为的最严重的考验中的第一次——填补最高法院一个空缺的问题。他并非不知道阿瑟对司法工作的兴趣和能力，也不是不赞赏阿瑟在内阁所干的工作。但如果任命他，将会使最高法院里有两个犹太人，但这一事实并没有使约翰·肯尼迪感到任何不安。而把一个劳工律师送进最高法院，这在美国也是没有先例的，但他对此也并不在意。问题是政府的经济复兴和发展计划——特别是它的反通货膨胀运动和控制钢铁工业工资与价格的希望——还没有达到肯尼迪认为可以冒险让戈德堡离开内阁的地步。实际上，他很不愿失去任何主要的阁员和亲密的顾问，尽管戈德堡可以由他的副部长，能干的威拉德·沃茨来接替。沃茨和戈德堡一样地深思熟虑、能说会道，而且说话往往简明扼要得多。总统把几个人选——其中包括哈佛大学教授保罗·弗罗因德、联邦法官黑人威廉·黑斯蒂，以及几个州法官和律师——仔细权衡了几天之后，挑选了有学识的司法部副部长拜伦·怀特去补缺。但是在那年较晚的时候，当最高法院出现了另一个空缺时，他毫不迟疑地便任命了阿瑟·戈德堡。

肯尼迪内阁中原有的另外两个成员自动地辞去了他们的职务。总统对于失去他的卫生、教育和福利部长亚伯拉罕·里比科夫深为惋惜，虽然他可以理解阿贝竞选参议员的愿望。里比科夫担任的工作实际上是他自己挑选的。自从他和肯尼迪在众议院共事之后，他长期以来一直是肯尼迪的朋友、

顾问和支持者。与报界的猜测相反，阿贝宁愿担任卫生、教育和福利部长这个职位，而不愿担任较易引起争议的司法部长（他说，对一个犹太人来讲尤其是如此）。同时，肯尼迪也宁愿由里比科夫，而不愿由较易引起争议的（因而也较难通过立法的）门南·威廉斯出任卫生、教育和福利部长。

总统起初打算提名杰出的住房建筑和房屋财政署署长罗伯特·韦弗接替里比科夫。

韦弗当时已经是有史以来联邦政府中级别最高的黑人了。韦弗的种族问题使一项关于把他的机构升格为内阁级的住房和城市发展事务部的计划未能获得国会的批准。但是与早先的预料相反，种族的因素并没有妨碍国会通过内容广泛的住宅立法或是妨碍人们对韦弗的工作广泛地加以赞扬。遗憾的是，正当里比科夫被提名为康涅狄克州的参议员并辞去内阁职务的时候，股票市场上的波动和企业界对政府增强了的敌视，使国会中的气氛如此暗淡，以致南方议员们的任何进一步抵制行动都会危及总统的整个立法计划。北方议员们也在私下埋怨，说住房建筑署的职位需要韦弗，而且他对这项工作又早已胸有成竹，还认为如果把韦弗调任卫生、教育和福利部长，将会叫人看来象是在政治上鼓励种族主义的回潮。

总统于是决定起用安东尼·塞莱布雷兹。他一直在谋求官职，甚至也愿意担任联邦法官的职务。在挑选阁员人选中，这是第一次把种族问题的考虑不当作一个毫不相干的因素（意大利裔的美国人一直在抱怨说，他们中担任政府官员的人太少了，因此总统曾叫我向人口普查机构去查核一下，意裔美国人在选民中所占的比重），肯尼迪早就知道并且钦佩塞莱布雷兹当克利夫兰市长时的杰出政绩。但是，当塞莱布雷兹参加了一年的内阁会议，并在会上根据他在克利夫兰工作的经验相当详尽地分析了所有世界的和国内的问题之后，总统对他比较感到有趣而不是感到钦佩了。不过塞莱布雷兹在政治上的服务是优良的。在他任职期间，卫生、教育和福利方面的立法工作继续在国会取得了成功。

这项工作不仅得到白宫方面的肯尼迪—奥布赖恩的协助，也还得到不屈不挠的威尔伯·科恩、弗兰克·凯佩尔和布瓦弗耶·琼斯这些能干的卫生、教育和福利部的阁员级以下的官员的帮助。

在挑选威斯康星州的税务特派员约翰·格罗诺斯基接替戴担任邮政总局局长一事上，种族政治也起了一点点作用，但也只起了那一点作用。格罗诺斯基不仅很早就是肯尼迪的支持者和帕特·卢恩的朋友，而且他也是一个能干的行政官员。

总统对于里比科夫的离开内阁感到很遗憾，不过他充分理解他离去的理由。另一方面，他对于J·爱德华·戴的辞去邮政总局局长并不感到那么遗憾，而且也始终没有充分理解戴辞职的理由。肯尼迪很喜欢戴的急性子，喜欢他在内阁会议上发表的评论，尤其喜欢他对庞大的邮政局官僚机构的有条不紊的管理。1960年12月在提名戴任邮政总局局长时，肯尼迪曾说道，“我刚从华盛顿寄了一封信到波士顿，这封信需要八天才能到那里，因此我很希望我们能使邮政服务有所改善。”后来，在他执政时期，他通过电报，而不是通过邮递把为戴举行的一次表彰午餐会上他的演说辞送去，“以便确保[它]在准确的地点和准确的时间送到你的手里。”实际上，戴的确改善了邮政服务，削减了开支，减少了华而不实的玩意儿，并且虽然不受欢迎却很有必要地提高了邮资。不幸的是，戴更擅长于发表一些含糊不清、毫无必要

的公开声明，而不是通过他的副手威廉·布劳利去处理一些实际的政治问题。”在跟布劳利发生了一次激烈的争执之后，布劳利转到民主党全国委员会去工作，戴自己离开政府的决定就只是时间问题了。

内阁里另一位往往喜欢公开发表同政府政策有分歧的个人见解的阁员，就是商业部长卢瑟·霍奇斯。就象有些劳工领袖怀疑戈德堡为了证明自己并非亲劳工的而后退得太远那样，有些人也指责霍奇斯为了证明自己并非亲企业界的而走得太远了。他剥夺了享有威望的企业咨询委员会在政府里的特权地位，他发表了一些有关商业道德的抨击性讲话，这两件事损害了他同许多最有影响的“追随者”的关系。霍奇斯是内阁里年纪最大的人，又是一个成功的南方企业家和政治家，他的形象有助于搞好同国会和企业界某些人士的关系。他朝气蓬勃地在努力使一个长期缺乏有效领导的部恢复活力，他在重新推动扩大出口贸易方面是富有想象力的，而在解决钢铁价格的危机中则是很有帮助的。但是除了少数例外，他的部属是不能跟麦克纳马拉、狄龙和鲍勃·肯尼迪聚集起的那些助手们媲美的，而且总统也倾向于听取狄龙、赫勒和私人顾问们所谈的关于企业预测和企业界的观点这两方面的情况。虽然对于 1962 年政府与企业界的紧张关系，肯尼迪总统并不认为霍奇斯有什么责任，可是他当时却短暂地考虑了一下：一个在企业界享有较大的信任的商业部长为什么不可以把关系搞得比较好一点。但是要想换一个人是不容易的，因为那个新人得具备下列条件：(1) 完全忠于肯尼迪，忠于他的政党和他的政治纲领，(2) 受到企业界领袖们的热烈欢迎，(3) 愿意放弃他现有的地位和收入，接管那个通称商业部的臃肿的官僚行政机构。肯尼迪在 1956 年民主党全国代表大会上第一次会见霍奇斯时，霍奇斯是北卡罗来纳州的州长。他倒愿意干这个工作，他也是忠诚的，而且他在企业界也正取得一定程度的进展。所以结果并没有更换。

农业部长奥维尔·弗里曼和内政部长斯图尔特·尤德尔比霍奇斯更为精力旺盛、更富于进取心。他们同国会的关系同样搞得不错，并且对总统的影响要大得多。但是由于总统不可能象对待国家安全事务那样，花那么多时间和精力在他们部门的问题上，所以他们跟霍奇斯一样，在对总统施加影响方面也是处于不利的地位。弗里曼，这位明尼苏达州的前州长，受到了总统的极大尊敬，特别是奥维尔曾认识到，他的任务在肯尼迪看来并不是在政府中代表农业界的利益，而是在农业方面推行政府的种种目标，包括减少库存补贴。

当肯尼迪政府因为比利·索尔·埃斯蒂斯利用上届政府的棉花和谷物计划操纵市场而对他提起公诉时，弗里曼毫不迟疑地把三个受了埃斯蒂斯贿赂的农业部雇员（从农业部的十万名雇员中）开除掉，而且亲自查明联邦经费并没有遭到损失。他没有等国会进行调查就采取了行动。当国会开始调查的时候，调查小组存心寻衅，可是当调查小组离开时，却不住地赞扬他的较为严格的管理。

弗里曼起初并不想接下管理这个臃肿部门的吃力不讨好的差事。在本森当部长的时候，农业部的雇员人数大增，而全国农场主的人数却有所减少，以致国会半开玩笑地考虑到，该部所需要的是农场主而不是需要雇员。肯尼迪遵照自己定下的一条规则，他的内阁中是不用竞选失败的政治家的，因此起初也并不要邀请弗里曼担任这个工作。但是农业部长的人选很快就收缩到两个竞选失败的政治家身上了，这两个人都是由于跟肯尼迪的政见及宗教信

仰一致而丢失了选票的。他们是弗里曼和前众议员乔治·麦戈文。肯尼迪任命弗里曼为农业部长，而把同样献身于他的麦戈文安排在白宫去负责新扩展的独立的“粮食用于和平计划”的事务上。这两个人都始终没有表现出任何失败主义的征象来。

亚利桑那州的众议员斯图尔特·尤德尔始终没有竞选失败过。他在国会的经历促使他为了他的部门和政党的利益采取一些跟白宫的政策并不总是一致的独立、大胆的行动，并发表一些跟白宫的政策并不总是一致的声明，但是，这也使他能够成为总统跟国会联系的另一条渠道，并成为有力的竞选者及竞选顾问。

说来很巧，我首次会见弗里曼和尤德尔都是在很特别的时刻，虽然总统早在1955年无意中就和他们俩会见过。1959年国会休会以后，尤德尔在凌晨三时到我们的办公室来，宣布他拥护肯尼迪做总统候选人。1960年春天汉弗莱退出竞选以后，我为了谋求获得明尼苏达州代表们的支持，在明尼苏达州民主党代表大会休会以后的凌晨四时，我同奥维尔一起曾在圣保罗的简·弗里曼家的起居室里喝他家自制的热巧克力饮料。在那次代表大会上，尤德尔曾呼吁大家拥护肯尼迪。

总而言之，肯尼迪内阁的成员是一群很有才华的人。在就职前的那个星期天，总统在棕榈滩工作，全体阁员除了少数几个人没到场外，都聚集在阿瑟·戈德堡的家里，举行了第一次非正式的聚会，把早餐和午餐并作一顿，吃着熏鲑鱼和炸面饼卷。

我当时感到极为高兴，并留下了深刻的印象。就少数几个人来说，这是他们第一次会见自己的一些同僚。有些人在到达时可能还无法肯定别的出席者是些什么人，或者甚至无法肯定熏鲑鱼和炸面饼卷是些什么玩意儿。但是从这第一次会议之后，他们就一直是一个和睦的团体，一个忠诚的团体。没有一个人试图牺牲他的同僚或领袖的利益以增进他自己的政治利益。大家都心甘情愿地把自己的利益和特性从属于约翰·肯尼迪的利益和特性。

在次于阁员一级的职位上效力的具有阁员才干和能力的人，其人数之多也是不寻常的。除了上文提到过的那些人和往后要提到的国务院内的各种各样人材以外，还包括那些不可或缺的副手或副部长，诸如国防部的吉尔帕特里克，商业部的古德曼和罗斯福，财政部的鲁萨和福勒，司法部的卡曾巴赫和农业部的墨菲等。爱德华·R·默罗大大地改善了美国新闻署的工作，改善了它在国会以及在世界上的形象，并改善了它在国家安全委员会中的发言权。宇宙航行局局长韦布和原子能委员会主席西博格都以非凡的才能履行了他们的职务。肯尼迪赞赏的助理部长和局长有：劳工部的埃丝特·彼得森和吉姆·雷诺兹，财政部的萨里和卡普林，司法部的马歇尔，统计局的斯卡蒙，以及国防部的万斯和尼采这些助理部长和局长。他感到很放心地把文官事务交给梅西，地区事务交给托布里纳和霍斯基，联邦采购事务交给布延，航线事务交给哈拉比和博伊德，进出口银行的事务交给林德。他经常就司法部副部长权限以外的法律事务同阿尔奇·考克斯商量。

他还为那些被委派在制订规章的机构里的人员的才干感到骄傲，如证券交易委员会的卡里、联邦通讯委员会的米诺、联邦动力委员会的斯温德勒和国家劳工关系局的麦卡洛克等。

取得通力合作

约翰·肯尼迪从他集合起的各式各样人材那里，吸取了他鼓励他们发

表的各种不同的意见。他也知道，这么多意志坚强的人在一起共事，不可避免会时时发生职权范围方面的冲突，这是他并不加以鼓励的。

他也几乎无须去鼓励他们。例如，“粮食用于和平计划”办公室要求农业部给予它较大的独立性，农业部则要求国务院移交给它某些职权，而国务院又要求减少财政部在国际收支方面的职权。财政部对于司法部阻碍银行合并感到恼火。司法部发现商业部在保障民权方面软弱无力。商业部在一些海员罢工事件上同劳工部纠缠不清。劳工部在处理季节性农业工人的问题上又同农业部意见不一。农业部在国立公园和国有森林问题上同内政部发生争执。内政部指责联邦动力委员会妨碍有秩序地发展动力，而肯尼迪任命的联邦动力委员会的官员们自身也发生了分裂。

这些争端以及诸如此类的纠纷——民用航空局与海军航空兵之间，国家航空和宇宙航行局与空军之间，陆军工程兵与农垦部队之间，国务院与商务部之间，国防部与中央情报局之间——并非都是由总统亲自解决的，虽然其中有许多是如此。有些是由白宫和预算局解决的，有些是由当事者双方自行解决的。有些则无限期地积压下去，尽管劳工部与商务部、国务院与国防部、农业部与内政部之间一贯存在的对抗状态明显地有所缓和。肯尼迪知道如何使激动的情绪缓和与平静下来，以及何时应对相持不下的部门的观点加以抑制和平衡。他由于了解情况比较全面，所以看得较为广阔。肯尼迪为了使他的最高领导层保持异常的协调，作出种种努力，使每项政策都能得到主要执行者的支持——举例来说，这样他并不认为他能在军事预算问题上过分压参谋长联席会议，或者在国际货币改革问题上过分压财政部长狄龙。

有一件事，使我印象深刻。这件事与其说是个事例，不如说是个例外。在一次讨论国际收支问题的会议结束时，总统告诫所有与会的人都要保守秘密。财政部长狄龙嘟嘟囔囔地说，已经太迟了，让·莫内已经在巴黎谈论这些建议了，肯定是国务院把它泄漏出去的。副国务卿乔治·鲍尔对于财政部控制这方面的外交活动原已感到愤懑，听到这话，就尖锐地反唇相讥道，狄龙的话是完全没有根据的，莫内谈的一些建议纯属其个人见解。总统在离开会场之前使大家都平静下来，但事后在他的办公室里却对我说道，“我希望这件事并不意味着道格拉斯和乔治之间有什么恶感。要是真有的话，那也应是本政府里发生的仅有的一次。”

尽管这可能是过分乐观了，但是他的助手们为使他获致成功所作出的贡献，实际上的确促成了一种异常团结的局面，而肯尼迪也为此感到很自豪。内阁里没有什么派系，搞阴谋更是没有的了。当然，不参加国家安全委员会的六个部的部长在古巴危机期间感到多少有点被忽视了。那些因为减税的需要而预算遭到削减的部门，对于减税的建议是不起劲的。那些不常受到邀请参加肯尼迪公余的社交活动的人，可能对麦克纳马拉一家和狄龙一家感到有点嫉妒，或者，如果他们本人并不感到嫉妒的话，他们的夫人无疑是会有这种想法的。但是在政治或哲学的路线上，并没有明显的或者持续不断的分裂。

然而，要使在联邦薪俸名单上的近三百万名男女文职和军事人员形成一部运转自如的政府机器，所需要的还不只是友好情感和伙伴关系。肯尼迪在这方面采取的三种特别的处理办法是值得提的：(1) 改组决策的行政部门；(2) 各种公开声明要经过审批、要口径一致；(3) 更换人员。

决策过程

肯尼迪把有关外交、内政、立法和政治方面的非凡的第一手知识带进

白宫，但是缺乏行政部门方面的经验。他一向是对政策而不是对行政管理更感兴趣，后来他还承认，“从当参议员到当总统，这里边可是一个巨大的变化。在开头的几个月中，是感到非常困难的。”他在整个任职期间，一直不断地改进各种行政程序，但是从一开头，他就反对那种把总统职务当作集体化和刻板化的东西的概念。他没有采纳艾森豪威尔离职时的建议——设置一个政府首席部长来监督所有外事机构。他放弃了由内阁和国家安全委员会象公司董事会那样集体作出决定的惯例。他废除了白宫班子的会议和每周的内阁会议的做法。他废除了白宫班子的金字塔式结构，还废除了总统助理谢尔曼·亚当斯式的职务、白宫班子秘书、内阁秘书处、国家安全委员会的计划委员会和行动协调委员会等。

所有这些，在肯尼迪看来都不过是在总统和负责官员之间没有必要地强加上的一些文牍工作和机构。他废除了几十个部际委员会，那些机构的专职是就一些过时的问题提出成批的建议。他对那些冲淡和分散了他的权力的组织体系图和指挥系统是不大重视的。他对委员会一致通过的建议并不感兴趣，因为这些建议把达成最低限度妥协的选择方案都窒息了。

相反地，他依靠非正式的会议和直接的联系——依靠总统个人的白宫工作班子、预算局和特别工作小组来为他的决策进行调查和说明问题——依靠总统的特使和总统经常的电话联系和备忘录——依靠把自己人安排在各个战略据点上。特别是在1961年，特别是在一些国家安全事务上，他把直接负责的或者具有第一手材料的低级官员或专家召到白宫去商谈或打电话给他们。当有人对这种做法提出问题，肯尼迪说，“总统不能管理一个部门”，但是他至少可以起到促进的作用。……政府中有一种普遍的倾向，就是让公文在办公桌上搁的时间太长了。……总统的作用之一就是设法使公文运转得快一点。

否则天塌下来的时候，你也只好等着。

有个记者把艾森豪威尔和肯尼迪在取得协调动作方面的方法比作橄榄球和篮球之间的差异。艾森豪威尔的做法是靠定期的战术磋商和严格的分工，而在肯尼迪的政府中，则所有的成员都在不断地行动。

肯尼迪也召开战术磋商会议，但是仅仅在必要时才召开，而且也只请必要的人参加会，即那些他需要听取其正式观点的人，或那些他希望听取其非正式意见的人。对此，他根本不拘礼节，也不问是否有此先例。虽然与会者由于议题不同而经常更动，但并不是随便凑合的。在召开讨论对外政策的会议上，麦乔治·邦迪负责确保不漏掉一个有关的负责官员，不漏掉一个有关的观点。而在召开讨论内政事务的会议上，我则力图做到这一点。例如，如果沃尔特·赫勒和乔治·鲍尔希望就国际收支问题与总统会晤，我就设法保证狄龙接到参加会议的邀请。总统本人平易近人的作风，以及他坚持非但和各部首脑接触也和他们的下属接触一事，使他决不至于得不到中肯的意见或批评，而在关键性的最初几个月中，他和他的内阁成员都改进了使用各种渠道和使各种决定密切配合的能力。但是肯尼迪始终没有改变他的看法；即任何规模大于其必要性的会议，其灵活性和机密程度都比较小，而且也不那么易于解决问题。

因此，除了少数例外，他召集内阁会议仅仅是因为“我想我们应该开一次会了——自从上次会议以后，已经过了几星期了”。并且，除了难得的几次以外，这种会议总使他感到厌烦。在这种会议上，他不象过去罗斯福总

统那样，去同内阁成员们谈笑，征求他们在政治上的意见，建议他们自动提出各种问题来，或者在讨论时请他们一个个发表意见。肯尼迪在这种场合是难得想这样做的。

在肯尼迪的内阁会议上，没有作出过任何重要的决定，也没有认真讨论过几项重要的议题，特别是在外交事务方面。内阁作为一个整体召开会议，大半是作为一种象征，它仅仅是提供情况，而不是讨论磋商，是帮助促进各种联络渠道的畅通，是帮助保持内阁成员的团结精神并避免使肯尼迪受到废除内阁的指责。在会上，没有高级辩论，没有经过精心推敲的说明，也没有预先分发的文件。

肯尼迪主要依靠他的内阁成员，而并不依靠作为一个组织的内阁。与此相反，他认为

……内阁全体会议……是没有必要的，难免浪费时间。……内阁官员处理的所有这些问题全是非常专门的。我每星期都会见全体内阁官员，但是我们不召开全体会议。花一个上午讨论邮政局的预算，却缠住了农业部长弗里曼，这实在是没有多大益处的，农业部长有他自己的职责。……如果问题牵涉到劳工管理，那末对我来说，与商业部长霍奇斯和劳工部长戈德堡商会更好些。我认为我们将会发现我们的内阁比过去任何内阁都重要，可是内阁会议却并不重要。

国家安全委员会的大型正式会议也和这种情况差不多，它们专门处理外交事务。

麦乔治·邦迪总准备一份比较有意义的议事日程，事先还分发文件，总统对这样的会议总比较感兴趣。他主持这种会议是十分道地的，他首先要求中央情报局局长就正在探讨的形势提供情报摘要，然后请国务卿提出他的建议，最后把问题向国防部和其他一些部摊开。

有时，肯尼迪在国家安全委员会全体会议上作出一些次要的决定，或者“装做”作出实际上早就决定了的比较重要的决定。出席会议的人数一般总保持在大大低于前几届政府的水准上，但仍然大大超出法定的要求。他强烈地主张所有重要的决定应在只有少数人参加的会议上作出，往往他只同他打算向其传达决定的那个官员一起讨论决定。

“我们每周平均同国务卿、国防部长、麦乔治·邦迪、中央情报局局长和副总统等开三四次会议，”肯尼迪在1961年说，“而人数大得多的国家安全委员会的正式会议，却不那么有成效。如果有较多的一伙人在场，要决定涉及高度机密的国家安全的问题是比较困难的。”

在出现一次危机的期间或者在危机以后，总统在一段短暂的时间内总比较定期地召开国家安全委员会会议，部分原因是把它作为记录下所有负责官员的意见的一种手段，但是主要是为了制止外界的批评，因为这些批评往往把政府的机构和效率等同起来。在古巴导弹危机期间，当有人问及外间传说的关于国家安全委员会成员所采取的各种不同的立场时，他说，“国家安全委员会是总统的一个咨询机构。归根到底，美国总统必须作出决定。这是总统的决定，不是国家安全委员会的决定，也不是任何集体的决定。”他这番话一点也没有夸张，因为他常常否决国家安全委员会主要成员的决定，而且至少有一次还否决了他们全体的决定。

有些人对于肯尼迪对待组织机构的态度啧有烦言。霍奇斯部长就公开

发牢骚说，应该更多地召开内阁会议。国务院的助手们私下抱怨说，如果在作出关键性的决策时他们不在场，那末他们的威望将蒙受损失。腊斯克国务卿则不满地说，他不喜欢在“不负任何责任的索伦森和凯森那样的人作出学究气的评论的会议上”提出他的意见。他宁愿把自己的论点只说给总统听。不过总的说来，各部的首长都同意威拉德·沃茨的结论，即虽然没有召开大量的正式会议，“总统和内阁之间……内阁官员之间”两方面的联络通气全达到了异常密切的地步。

演说和声明的审批

总统规定，所有重要的演说和国会证词须由白宫审批，但除了在危急时期，这个规定是难得执行的。塞林格和他的班子以及特德·里尔登审查日常的演说稿。邦迪和我的班子分别审查关于国内和对外政策方面的主要声明。总统审查他自己的一些演说稿。有时遇到某个敏感的问题正在举行听证会时，他便要求我们事先对那些持有不同观点的行政部门证人的所有国会证词加以协调，并在听证会进行过程中加以检查，例如在古巴导弹危机或是1962年的经济与税收前景等问题上就是如此做的。

这种做法取得了一些重要的成果。国防部发表的有几篇演说就变得不十分“炫耀武力”。一个国务院的助手获得通知，他不得坚持自己在民权方面的不切实际的建议。不过这还不是一种完善的制度。有几篇有争议的高级声明未经审批就发表了，而且没有什么方法去审批对新闻界或国会质询所作的答复。

最难审查的演说稿——而且如果不加审查，听其发表又最为危险的——就是高级军官发表的那些演说，他们的意见往往并不反映总统对于和平的看法。在肯尼迪就职的第一个星期，海军作战部部长阿莱·伯克的一篇强烈的反苏演说被白宫把调子改得缓和了些，以免不利于RB-4侦察轰炸机飞行员的获释。当这件事为外界知道以后，兴起了一大阵关于“封住了军界嘴”的喧嚷。实际上，海军上将伯克是自动把演说稿提出来的，而且这种程序也没有什么反常。但是有一点变得比以往任何时候更为明确，即现役军官不应在他们的演说或国会证词中破坏最高统帅的最后决定；不应在有关美国对外政策的性质上混淆世界视听；不应把对部队或舆论进行政治思想的灌输作为他们公务上的一项职责。

上述最后一项的最糟糕的例子就是：埃德温·沃克少将对驻在德国的他的部队使用了右翼极端分子的材料。总统在报纸上看到了沃克的狂热的指责，于是请麦克纳马拉进行调查。1961年11月，沃克少将受到告诫并被调往太平洋后，他即辞去了军职。

肯尼迪说，保护军方，使他们不直接卷入政治，规定他们的训话要准确而无党派性，并且要求他们的正式发言反映官方的政策，这并不是什么过激的，甚至新奇的做法。也没有对军方的言论自由或是他们坦率回答国会的质询加上任何新的限制。但是如果一个著名的高级军界人物发表了一篇影响到对外政策或者可能影响到军事政策的演说，我认为人民——以及国外——有权指望这篇演说是代表本国政府的意见的。……审查的目的……在于保证……政府是以一个调子发言的。

同时，肯尼迪指出，为了这一目的，他自己的演说也交给国务院和国防部去审查。

然而，斯特罗姆·瑟蒙德却乘机发动一次参议院的调查，企图把这种

“审查制度”与对共产主义的“示弱”联系起来。前总统艾森豪威尔发表一项声明说，经过“再三考虑以后”，他自己政府规定的审批演说的政策应予取消，这使局势更形复杂化了。但是几位高级军官全证实这种做法是明智的，同时沃克少将的大肆咆哮的证词也证实了这一点。总统相当欣慰地说，军界支持他的审批政策的最著名的人物，都是些显要的军官。

他们懂得军方和文官之间要保持正当关系的重要性……

这种关系已经存在了那么多年，它规定由文官负责控制和承担责任……事实上，军方对这个问题似乎比有些文官更为理解。

然而军方并不是所有的人都理解，并不是所有的人都同意用一个调子发言，即同他们的文官总司令同一个调子的。有些人仍然向国会和新闻界抱怨，因为他们认为有些决定没有同他们作充分的磋商，或者被不明智地否定了。但是，总的看来，华盛顿官方比以往任何时候都更为清楚地用同一个强有力的语调在公开场合讲话。

人事更动

在肯尼迪留用或任命的重要官员中，没有几个是被公开免去联邦政府职务的。有一个身居要职的留用人员，肯尼迪的批评者，本是免职的对象，但是当肯尼迪看到邦迪的备忘录，说明按照法令只能以“行为不检”的名义才有希望把这位先生免职时，总统便在文件下面潦草地写下了这样的批示：“不要这么做——他会用同样的方法对待我们的。

肯尼迪。”

尽管如此，对于那些不能继续胜任，那些徒有虚名和那些不具备肯尼迪同样的精力和理想的人，不是要求他们退休，就是另行安排职务。最为突出的一次改组——被某些方面的人士称之为“1961年感恩节大屠杀”——发生在国务院里。

总统几乎刚一就职，就对国务院失去了信心。他感到国务院似乎一直存在着一种内在的扼杀独创精神的惯性，而且那里的过分疲沓的倾向也使国务院显得优柔寡断。那里意见纷纭而缺乏活力。总统始终弄不清楚（甚至在人事变动以后，情况也仍然如此）谁是主管人员，谁明确奉派去做什么职务，以及为什么他自己的政策方针似乎一贯地遭到修改或拒不执行。国务院的领导——包括国务卿腊斯克，副国务卿鲍尔斯和鲍尔，驻联合国大使史蒂文森，巡回大使哈里曼，助理国务卿威廉斯，拉美事务协调官伯利，所有内阁官员级的人，以及其他许多人——显得人材济济，但其成绩却显得与此很不相称，这是颇具讽刺意味的。肯尼迪感到鲍尔斯推荐的人干得比腊斯克推荐的人出色；腊斯克感到被肯尼迪亲自指派的下属约束住了，其中有些人甚至在腊斯克就职以前就委派来了——他还受到白宫的所有助手以及为研究对外政策而调来的一些局外人的约束；鲍尔斯则认为在国务卿本人无暇顾及的行政改组工作上得不到腊斯克的支持；而沉浸在联合国—纽约的气氛中，把世界舆论看得比国内舆论更为重要的史蒂文森，却感到和华盛顿的决策失去了联系。另外，改组国际开发署的对外援助方案不仅由于指导无方而受挫，而且也由于国会——批评国际开发署人浮于事和缺乏效率的最严厉的人们——拒绝授权裁减冗员而受到影响。其实在国际开发署中，有许多人就是通过国会的关系安插进去的。

国务院与国会、新闻界及白宫之间的关系颇为混乱。国务院的老人都

怀念地谈起艾奇逊——或者尼克松。外事人员中有许多最辉煌的人物在麦卡锡—麦克洛德时期、在杜勒斯的一人外交时期都变得暗淡无光。外事机构现在仍然苦于士气低落，仍然在埋怨那些放肆的非专业人员和其他机构的干预，并且仍然受到那种对每一决定都想面面顾到、从长考虑以致于往往议而不决的体制所困扰。（不过，有一位老资格的外交官告诉肯尼迪，外事人员已经变得十分象一匹训练得不得当的马，惩罚它只会使情况变得更坏。）

总统并不希望更换国务卿。但是腊斯克却把行政事务推给副国务卿切斯特·鲍尔斯和负责行政事务的副国务卿帮办罗杰·琼斯（文官委员会以前的一个委员）。切斯特·鲍尔斯喜欢探索长期的计划以促进短期的权宜之计。正如一位观察家向总统概述的那样，“腊斯克觉得使用一位副手很难，而鲍尔斯则觉得做第二号人物甚至更为困难。”总统喜欢鲍尔斯，喜欢鲍尔斯的大多数想法和他所推荐的大多数人员。但是国务院的班子毕竟需要一个总管。

肯尼迪曾经考虑过许多人。邦迪在 1 月间就已经拒绝担任这个职务了。萨金特·施赖弗和戴维·贝尔需要留在原职上。鲍勃·肯尼迪担任这个职务也不合适。阿瑟·迪安和约翰·麦克洛伊两人因为在裁军和联合国方面的工作而受到很大的尊敬，但是他们全不愿意接受固定的专任职务。哈佛大学的罗伯特·鲍伊一向主要是位思想家而不是个行政人员。最后，解决的办法很清楚，就象也许早就应该很清楚的那样：把国务院的第三号人物经济事务副国务卿乔治·鲍尔提升为第二号人物。

但是 1961 年夏季。关于即将重新安排鲍尔斯工作的消息过早地传了出去，使鲍尔斯的政敌全很高兴，他们错误地以为这是总统“透露”给他的专栏作家朋友的。这一来反而推迟了鲍尔斯的坏运。外交机构中的某几派人、中央情报局的专家、五角大楼的将领和右翼报刊的社论都是出于错误的动机在反对鲍尔斯。他们批评鲍尔斯太“软弱”、太“天真”，或者说他在猪湾事件中力图推卸失败的责任。肯尼迪却没有被这种批评中的任何一条所打动。与此同时，鲍尔斯在新闻界、党内和政府中的一些支持者（有些人管他们叫作：“切特集团”）出于同样毫不相干的理由，开始向总统施加压力，要总统留住鲍尔斯。鲍尔斯本人则不理睬各种暗示和机会去要求重新安排其职务，以表示对总统忠诚。

切特是切斯特的昵称。——译者

肯尼迪让争吵自动平息下去，但是他开始较多地依赖鲍尔而不是依赖鲍尔斯。虽然鲍尔同样没有多少时间或多大愿望担任国务院的行政管理工作，但是在重要问题上他却能给总统较为及时的帮助。在一次记者招待会上，肯尼迪在赞扬鲍尔斯的同时，说明了他的意图，即“为了使国务院的机构和人员效率更高些……如果我得出结论，鲍尔斯先生在另一个负责岗位上能发挥更大的作用，那末我将毫不犹豫地要求他这样做”。

到 11 月下旬，肯尼迪已经准备采取行动，作出一系列严守秘密、速战速决的人事更动，以便使人员与职务更为相称。迪克·古德温在拉美问题上的干劲和沃尔特·罗斯托在对外政策方面的通盘规划，全属于国务院而不属于白宫的职权范围，而国务院在这方面也正好是薄弱的环节。弗雷德·达顿在白宫没有获得一个一展所长的固定工作，这时接下了国务院内处理同国会的令人遗憾的关系这一工作（他在国务院干得很出色，尽管那些比较胆小的官僚继续按照一贯的做法，向控制着财政的议员讨好迁就）。总统知道艾夫里尔·哈里曼担任过的重要职务比约翰·昆西·亚当斯以后的任何人都多，

而他作为无任所大使的成就（等地抑制了傲气，带上一个助听器后）远远超出了总统的预料。

这时他同意担任负责远东事务的助理国务卿，因为远东的老挝、越南、赤色中国和“福摩萨”等问题都没有得到恰当的处理。罗斯托将取代腊斯克派的乔治·麦吉的职位，麦吉去接替鲍尔的位置（后来他由哈里曼所接替），鲍尔接替鲍尔斯的职位，而鲍尔斯则将获得一个特别大使或巡回大使的职务。

——译者
约翰·昆西·亚当斯（1767—1848），美国第六任总统。

——译者
即我国的台湾省。

很明显，这一连串人事变动全是因鲍尔斯的调动引起的。总统担心鲍尔斯在辞职时会大吵大闹，于是吩咐我“在腊斯克把这消息告诉他以后，稍许安抚他一下，就象一个‘自由派人士’对待另一个‘自由派人士’那样。”我喜欢切特·鲍尔斯和他对驻外机关事务局及其所需人员的看法。自从1959年以后，我就一直与鲍尔斯保持联系。向每个被调动职务的人宣布调动的消息是在感恩节后的那个星期日下午。腊斯克由于对鲍尔斯的反应感到很关心，赶到我家里来找我——我一直在家等待着——他敦促我立即去见副国务卿。

在国务院那座几乎空荡荡的新办公大楼中，我找到了鲍尔斯，他郁郁不乐地独自坐在办公室里。他的自尊心受到了伤害，他对肯尼迪、对腊斯克、对所有的人都感到非常愤怒。他不打算再接受任何职务。他说，他是有自尊心和自信心的。他一直忠心耿耿，而人家却对他不忠实。他要辞职并把自己的想法全讲出来。

我和鲍尔斯进行了谈话。我代表总统对切特的心情表示同情。我拒绝了他的种种威胁，分担了他的痛苦，我对他所作出的贡献表示钦佩。天越来越黑，但是我们俩谁都没有站起来去开灯。塞林格预先安排的在海恩尼斯港举行的记者招待会即将开始。在这次会上，人事变动必须在消息“走漏出去”之前予以宣布。我们不停地谈了下去。最后，我们终于谈出了一个解决办法。鲍尔斯将成为具有威信的白宫班子的一员，担任总统的“亚非拉事务特别代表和顾问”，具有大使的级别。他的薪给将予以提高，以反映他的职责的提升。他将有自己的办公室和工作人员，使用白宫的轿车并可在白宫餐厅用膳。

他将直接向总统汇报工作。

这不是一个实职，这一点后来大家全都明白。鲍尔斯还是回到印度去当大使合适得多，在1963年中期驻印大使加尔布雷思一退休，他马上去接任了。他在这个职位上忠于职守、声誉卓著。但是在1961年11月他就任总统的亚非拉事务特别代表和顾问一职，毕竟保全了他的面子并防止了发生争吵。鲍尔斯接受了这个职务。总统将在次日的私人谈话中把这件事确定下来，他对此也很满意。塞林格宣布了这个消息。所有那些在几个月以前对可能调动鲍尔斯职务的前景进行抨击的人，也无法有力地反对这一安排。总统颇感兴趣地看待我奉派到自由派人士那里去作说客的这一任务，他说：“干得很漂亮，特德——这是自从你参加密执安州代表团以来干得最出色的工作。”

第十一章 早期的危机——猪湾事件

约翰·肯尼迪有一次诙谐地谈起在科德角的日子。当时他因背部伤痛，不得不坐在那里，眼看着屋外刮着的一场新英格兰飓风。房子里仅有的另外两个人，一个是喝醉了酒的仆人，另一个是被这个仆人激怒了的汽车司机。当他们彼此追逐，威胁要杀害对方时，这位当时的参议员却扶着拐杖，独自坐在那片沉寂的气氛中，注视着在他周围翻腾盘旋的大自然的怒吼，默想着自己是否会生存下去。

1961年，肯尼迪发觉自己又一次面对着一场风暴。那种不自然的寂静笼罩着最高权力机关，经济上和军事上的不利形势以及自由世界内部的争吵困扰着他，他独自坐在那里观看着四周国际地平线上卷起来的一场接一场的风暴。约翰·费希尔在《哈泼斯杂志》上写道，“每位总统大概需要十二个月的时间组成他的行政班子，摸索着进入这个庞大而危险的官僚机构。……当[肯尼迪]还在想把家具搬进去时，他发觉实际上屋顶已在塌下来，房门也被风刮走了。”

肯尼迪事先受到了警告。他在棕榈滩从艾伦·杜勒斯及其助手那里获得的中央情报局简报所提供的情况，远比他当总统候选人时所知的要多。如同他乐于承认的，这些情况以及随着掌权而对世界动向所获得的更为全面的了解，使他“惊愕”不已。但是他从未抱有回避或延缓这些危机的任何幻想。当他在棕榈滩时，据说他的政府中有人传出消息说，他曾要求苏联部长会议主席赫鲁晓夫让世界紧张局势暂时缓和六个月，以便让新政府有时间寻找解决问题的新的答案。他听到这话后曾对我说，“这真是愚蠢的，”又说，苏联的国家利益象美国的国家利益一样，不可能因为任何人或任何时期而予以放弃和搁置起来，而凡是这两种利益冲突的地方就会出现麻烦。

在他就职的头一周内，我们就开始断断续续地撰写他的第一篇国情咨文。他接连审阅了几份讲稿，每一次总试图就前途的种种危机向全国发出更加阻郁的警告。虽然我当时全神贯注在他的立法计划上，他关于外交事务的原稿中的那段话已经使我感到颇为不祥：

我们面临的问题是紧急的。趋势是不利的。情况在好转之前将会更坏。我们一面抱着莫大的希望并争取最好的结果，一面应为自己作好最坏的打算。

可是，1月28日星期六，在发表国情咨文前两天，他在审阅一次通宵会议所拟就的接近定稿的文本时，竟然认定这些警告的措辞还不够有力。他又插进了另一段话：

危机在日益增多。它们的解决变得日益困难。我们每天都更接近极度危险的时刻。……我觉得我必须告诉国会……在每一个存在有危机的主要地区，事态都在恶化，而时间已不是我们的朋友了。

接着在星期日，他做完礼拜在官邸润色拟就的文稿时，又加了最后一句预言：“在形势扭转之前，还会有更多的挫折。”

星期一，咨文发表了，许多报刊立即把这些段落说成是不必要地阴郁、可怕。没有一个人能预见到，在随后八个月里，世界危机的发展速度竟会如此迅速地超过了咨文所说的情况，以至在该年春季前所未有地需要提出第二篇国情咨文，而且夏季竟会出现更为可怕的危险。

2月13日，即在他的咨文发表两周后，随着刚果前总理卢蒙巴的遇害，苏联人威胁要对那里进行新的干涉。

3月9日，共产党领导的部队差一点要接管整个老挝了，因此有必要向总统提出使用美国武装部队的详细计划。

3月18日，北大西洋公约组织的盟国葡萄牙不得不急调部队去安哥拉，以镇压由美国的非洲朋友支持的一场民族主义的起义。

3月21日，参加日内瓦禁止核试验谈判的苏联代表团宣布，它提出了一项关于“三驾马车”对一切视察拥有否决权的新要求，这使任何核裁军都成为可疑的了。苏联主张由东西方和中立国各出一人组成三人行行政委员会以监督和视察停止核试验问题。——译者

4月12日，苏联人通过把第一个人送入太空轨道而引人注目地显示了他们的高超的火箭推进器。

4月19日，菲德尔·卡斯特罗彻底打垮了一支古巴流亡分子入侵猪湾的队伍。这批流亡分子希望解放他们的祖国，并得到美国的支持。

5月1日，共产党人赞助的南越民族解放阵线和北越的共产党报纸宣称，游击战进展的速度将使他们在当年年底接管全国。

5月15日，一次内部的军事政变推翻了受美国保护的南朝鲜的政府。

5月30日，独裁者特鲁希略遭到暗杀，这使动乱不安的气氛笼罩了多米尼加共和国，到我写本书的时候，情况依然未变。

6月4日，赫鲁晓夫在维也纳向肯尼迪发出警告说，同东德的和约将在年底以前签署，这个协定将中止西方人进入西柏林通道的权利。

7月19日，两个都对美国友好的国家法国和突尼斯，为了突尼斯领土上比塞大的一个法国基地问题而爆发了战斗。

8月13日，共产党人用栅栏、带刺的铁丝网和一座石墙把东柏林同西方隔绝。

8月25日，我们最大的拉丁美洲邻国巴西，由于夸德罗斯总统的辞职而陷入了一场宪政危机。

8月30日，苏联宣布它正进行一系列百万吨级以上的核爆炸，表明它冲破了暂停三年核试验的禁令。

9月18日，联合国秘书长达格·哈马舍尔德在飞往再次爆发战斗的刚果去视察的途中，因飞机失事而死亡，致使联合国不得不屈从苏联坚持的“三驾马车”的要求。

在这头八个月期间，国外还有些其他危机。随后的几个月里也有些其他危机，其中发生在1962年10月的一次危机，是我国历史上最为危急的一次。但是这八个月对总统个人以及对自由来说，都是最黑暗的时期。在这八个月里，他绞尽脑汁以求使我们的力量适应于我们所承担的义务，并且重新制定我们的目标和方针。他的计划往往甚至在执行前，就被迅速发展的事态所改变。他有点恼怒地议论说，“坐在地图边，谈论应该做些什么事，比起认真处理这些事要容易些。”指古巴导弹危机。——译者

在这八个月期间，他有时会私下对他曾犯过的错误、曾接受过的劝告和他所继承的“混乱局面”感到难过。可是他一面接受教训，一面却始终没有失去信心。雷德·费伊说过，当年的鱼雷快艇艇长肯尼迪在形势变得对日本不利之前，他在南太平洋作战时就是精神抖擞的，这只是因为乐于处在战斗之中，而且他断定到一定时候就会获得成功。在这困难的八个月期间，

肯尼迪总统每日忙于在他的办公室里或内阁会议室里召开各种名目的大大小小的应付危机的会议。在这个时期，肯尼迪总统通常表现出了当年同样的品质。一天中午，在从办公室去官邸的途中，他对我说，“去年，就当时情况来说，也是一个相当棘手的年份，我认为，我们能够对付打击我们的任何事情。”

他也没有失去他的幽默感。在一次令人烦恼的国家安全委员会会议上。他以这句话作为开场白：“这些问题是我们继承下的，还是它们本来就是我们的？”他讥讽地对一位记者说，“当我们上任的时候，使我们唯一感到惊讶的事恰恰就是，情况竟然正象我们曾说过的那样坏。”当麦乔治·邦迪或者其他助手把一份紧急电报送到他的办公桌上的时候，他就会用一种惯听坏消息但又不能完全漠然视之的语调问道，“现在发生了什么事？”他喜欢引用麦克阿瑟将军4月底提醒他的一句话：“鸡群正回窝栖息，而你恰好钻进鸡棚。”他在另一次国家安全委员会会议上说，“唉！算啦！试想一下我们将把什么东西传给继承我的可怜的人。”

猪湾事件

那个灾难重重时期的最大灾难，那个使约翰·肯尼迪看清楚他的运气和判断力都有人类局限性的事件，以及那次使他对于未来工作获得非常宝贵的教益的经历，于4月17日在古巴猪湾—萨帕塔沼泽地上发生了。一支由美国中央情报局组织、训练、武装、运送和指挥的一千四百人左右的反卡斯特罗古巴流亡分子的登陆部队，在不到三天的时间便被古巴独裁者菲德尔·卡斯特罗的人数占绝对优势的部队击溃了。美国的强大军事力量是无能为力的，但是美国卷入在内却是无可否认的。总统无论在公开的或私下的场合都声称此事由他单独负责。可是许多人仍然不知道他怎么会批准这样一个计划。他后来对一个记者说，猪湾事件全部结束后，他自己头脑里最难解的问题的确是：“参与其事的人怎么全会认为这样一个计划会成功呢？”1962年年底，有个著名的作家请求准许他查看猪湾事件的档案材料。当我把他的请求呈交总统时，总统作了否定的答复。他说，“这还不是时候，而且——我们想由我们自己去谈这件事。”

现在是谈这件事的时候了——至少可以谈我有把握谈的那些部分。但是，猪湾行动结束之前，我对此事一无所知，这就使我的叙述有了局限性。在惨败后的那几天，总统在官邸、在办公室以及同我在白宫草坪上散步的时候，详细地对我谈了这一事件。他被自己的愚蠢行动吓呆了，对某些人的笨拙建议和另一些人的拆台感到愤怒。他说，他迫切希望我能开始在对外事务方面花点时间，又说，“这方面是这些日子里真正重要的事情。”

猪湾事件中真正重要的问题，正是他在第一篇国情咨文中所痛心地说到的“决定和执行、计划和现实之间存在着的很大的脱节”。约翰·肯尼迪有可能选择一个错误的方针，但决不会选择一个愚蠢的方针。要了解他怎样作出这个决定，不仅需要回顾情况，而且还要回顾提供给他的事实和设想。

1960年年初，艾森豪威尔政府批准在中央情报局的指导下，训练和武装一支由古巴流亡分子组成的解放部队。1960年总统选举前不久，又决定（尽管这个决定显然没有告诉过艾森豪威尔）它应该是一支常规的战斗部队，而不是一支游击队，并且急剧地增加了它的人数。

1961年1月20日，约翰·肯尼迪接下了这项计划、这项计划的制定人员以及最最烦人的、古巴流亡分子的这支突击队。这是一支挂着另一国旗子、

在危地马拉秘密基地接受高度训练的部队，它只热衷于完成唯一的一项任务。这同接过一项政策声明或行政命令不一样，这件事不能由总统简单地废除或撤销了事。当肯尼迪作为当选总统在棕榈滩听取中央情报局汇报这一行动计划时，他对这个计划的庞大和大胆感到惊讶。他后来告诉我，从那时起他就对此抱有重大的疑虑。

然而，制订这项登陆计划的中央情报局人员，不仅把它提交给新总统，而且加以鼓吹，这也许是很自然的。实际上，曾有人问他，他是否愿意象共和党人那样允许并帮助这些流亡分子从独裁政权下解放他们自己的岛屿，或者他是否要取消业已就绪的准备工作，听任古巴随意在西半球搞颠覆，他是否要解散一支在艰苦条件下训练了将近一年并渴望出击的部队，而听任他们散布流言说肯尼迪已出卖了他们推翻卡斯特罗的打算。艾伦·杜勒斯后来就公开提出了这个问题，你是不是想告诉“这批优秀的青年人，他们不会得到美国的同情、支持和帮助，这批青年人……全准备冒生命的危险……他们只求能有机会在自己的国家中恢复一个自由的政府，而别无他求”。他是否愿意让他们在两者之间作出抉择：是在美国找个安全的避难所，还是要打回自己的国家去；或者他会不会迫使他们违心地解散掉，从此不再集合起来？

此外，总统还被告知，执行这个计划机不可失，理由有三：第一，因为这支突击队已受过充分的训练，急切地想作战，很难加以拦阻；第二，由于危地马拉政府受到压力，要它关闭这个日益公开的、政治上引起争议的训练营，因此他唯一的选择就是，要么把这批人送回他们希望去的古巴，要么把他们带回美国，而在这里他们将会散播愤懑情绪；第三，因为俄国武器不久就将装备卡斯特罗的军队，在铁幕后面受训成为米格飞机驾驶员的古巴飞行员不久就将返回古巴，大量箱装的米格飞机已经到达该岛，因而 1961 年春天在卡斯特罗拥有一支强大的喷气式空军之前，在流亡分子的部队心怀不满地散开之前，是古巴人能够单独解放古巴的最后时刻。（登陆前一周，总统在一次电视谈话中过分坦率地透露了他思想中的这个因素的重要性。他宣称，“如果我们现在不采取行动，卡斯特罗先生对我们可能变得比今天更加危险得多。”）

最后，总统还被告知，使用这支流亡分子突击队有可能推翻卡斯特罗而不需要美国实际的入侵，这使局外人看来似乎也没有违背我们的不干涉原则，我们没有被卷入的危险，而失败的风险也很小。杜勒斯对肯尼迪说（如同肯尼迪后来告诉我的），“当时我就站在这儿艾克的办公桌旁边告诉他，我确信我们的危地马拉行动将会成功。总统先生，这个计划的前景甚至比那个计划的还要好。” 1954 年 6 月的行动，使危地马拉恢复了非共产主义的政府。

在该计划付诸实施前一周多，它既获得了代表参谋长联席会议的兰尼兹尔将军和伯克海军上将的书面赞同，又获得了国务卿腊斯克和国防部长麦克纳马拉的口头同意，肯尼迪总统虽怀着重重疑虑，终于又发出了最后干的信号。他没有把卡斯特罗视为对美国的直接威胁，但是他也不认为他应该“保护”卡斯特罗，使他不致受到古巴人的攻击。

这些古巴人由于古巴革命被出卖给了共产党人而感到怨恨。他担心，在这个阶段取消该项计划，会被解释为承认卡斯特罗的统治获得人民的支持，卡斯特罗便会在今后许多年里闹得拉丁美洲到处不得安宁。正如某些人所猜测的，他竞选时所作的帮助反卡斯特罗叛乱分子的诺言，并没有迫使他

采取行动，但是他确实感到，如果他不批准这个计划，那就会是一种与他总的态度前后不一致的软弱的表示。他后来告诉我，“我的确以为他们有一个很好的机会”，他还作了如下的解释：如果卡斯特罗自己的一批同胞，在没有美国明显参与的情况下，能够成功地在岛上立足，宣布成立一个新政府，把人民团结到他们的事业上来，并推翻卡斯特罗的话，整个拉丁美洲就会感到更为安全。如果不然，他们被迫逃往山区，在那里进行游击战，那也仍然会有收获。

在批准这项计划之前，他提出要坚持的主要条件是，必须排除美国武装部队在古巴的任何直接的、明显的参与。虽然还搞不清楚这是否表示政策上有任何变化，但这个决定，在一种意义上许可发生这场灾难，但在另一种意义上也有助于防止一场更大的灾难。

因为要是美国海军和空军公开地承担了义务；那就不能允许失败，最终就会要求美国发动全面的攻击，那末——假定同苏联人的一场全面战争能避免的话——首先用一支古巴突击队开始是毫无意义的。一旦在空中和海上进行公开的干涉，约翰·肯尼迪就决不允许古巴流亡分子在地面上被打败。他后来说，“显然，如果你们要求美国提供空中掩护，你们也可能会要求美国全面承担义务，这势必意味着将由美国进行正式入侵。”

正如总统所说，这种明显的单方面的干涉“与我们的传统和国际义务相违背”，其结果对整个西半球的自由事业所造成的损失甚至比卡斯特罗继续存在这件事还要重大。

况且，美国的常规部队仍然没有满员。假如我们可动用的陆军战斗师有半数要被牵制在古巴山区去抵抗游击队，那末共产党人就可能会在柏林或世界其他地区采取行动。即便这种干涉似乎是十分需要的，肯尼迪也决不会批准这个行动。

不把美国武装部队投入战斗的决定，突出了一个论点（它是制订这项计划的人员要求实行这项计划的根据），即古巴人凭他们自己的力量就可以获胜。这一决定还导致了其他一些限制，它们使行动计划更加秘密，使我们的卷入更为隐蔽，这些限制实际上也损害了这项计划的军事前景。

然而，中央情报局、五角大楼和古巴流亡运动中，都没有人对总统的基本条件提出任何异议。相反，他们全如此热衷于行动，以致他们或许是看不见危险，或许是一厢情愿地假定：一旦情况需要，总统会被迫改变他的决定的。结果是，他们所制订的计划几乎好象美国肯定会公开进行干涉似的，可是他们对总统提出的具体问题的答复却并非如此。总统问道，如果没有我们的军队参加，流亡分子的突击队能达到他们的目标吗？他们向总统书面保证说，能达到——这是一种轻率的错误判断，至多也不过是一项表达希望的声明。总统又问道，如果没有我们的军队参加，流亡分子突击队的成员是不是愿意冒这种艰难尝试的风险，并且在认识到如果他们失败了，我们也不会干涉的情况下，他们是不是愿意干下去？他得到保证说，他们愿意冒险干下去——这是严重的谎报军情，这种说法至少是由于中央情报局的联络官通讯失灵而造成的。但是由于得到了这些保证，总统在4月12日的记者招待会上公开提出保证说：

……在任何情况下，美国武装部队将不会对古巴进行任何干涉，而且本政府将尽一切努力——我认为它能够履行其职责——以确保没有美国人卷入古巴境内的任何行动……古巴的

基本问题不是美国和古巴之间的问题，而是古巴人自己的问题。我打算设法使我们坚守这项原则……本政府的态度是在我国境内的古巴反卡斯特罗流亡分子所充分谅解和共同采取的。

这项保证有助于在随后的那星期里使美国避免发动任何直接的攻击，从而限制了我们对国际法的破坏——尽管中央情报局和军方施加了种种压力，总统也始终没有改变这项保证或为此感到后悔。但是他很快就认识到他本应把整个行动计划撤销掉的。

1961年4月17日星期一的清晨，古巴流亡分子组成的第2506突击队的队员——大约有一千四百名到一千五百名不同种族、职业、阶级和党派的古巴人，他们受过充分的训练、有着老练的领导，并配备着精良的武器——在他们登陆的地方成功地发动了战术性的突然袭击。在弹药能够维持时，他们勇敢善战，并使人数很快增加到两万名的卡斯特罗部队遭到了重大损失。根据马克斯韦尔·泰勒将军后来主持的全面调查，他们失败的近因是缺乏弹药，而缺乏弹药的原因正说明了这一行动计划的全部缺点。

泰勒将军说，士兵们携有充足的补给，但是象第一次参加战斗的大部分军队那样，他们由于射击过度而把这些弹药浪费掉了，特别是因为他们遭到了比预料更为迅速的抵抗。一批够十天用的弹药补给，连同所有的通讯设备以及必要的食品和医药补给品均储存在“里奥·埃斯孔迪多号”货轮上；但是那艘货轮连同另一艘装载补给品的货轮“休斯敦号”，在登陆那天清晨都被卡斯特罗的小小的空军部队击沉于近海。这支空军小队是由二、三架配备有火箭装置的喷气教练机（T-33型）有力地领导着的。

增补的补给品和弹药由另外两艘货轮“阿特兰蒂科号”和“卡里贝号”运送。然而尽管在别的场合下，总统关于禁止美国人呆在战斗地区的规定曾受到破坏，但这些船上却没有一个美国人，也没有美国人可以控制这些船只的行动。当它们的姊妹船被击沉后，这两条船无视要它们在海岸外五十英里处重新集结的命令，迅速地向南远逃，以致当美国海军拦阻它们时，“卡里贝号”货船已跑得太远，无法及时返回给予帮助了。“阿特兰蒂科号”于星期二夜间返航，把船上的弹药补给品转移到五条小艇上，准备要它们赶五十英里到海滩去，但时间已经太迟，它们已无法在夜幕掩护下完成这一航程了。天一破晓，他们肯定不能幸免于卡斯特罗空军的再次攻击，古巴船员威胁说要进行反抗，除非提供一艘美国海军驱逐舰和喷气飞机来护航。由于海滩上处境极为困难的流亡分子呼吁提供补给品，护航司令官要求华盛顿的中央情报局去取得海军帮助，但是中央情报局总部由于未能充分掌握当时海滩上的战局情况，尤其是他们显然不知道迫切需要弹药这一点，所以他们未与总统磋商就取消了这次护航。

这是该地区正式呼吁给予空中掩护的唯一请求，可是这项请求始终就未送达总统那里。然而就在那天夜里，在内阁会议室举行的一次忧郁的、持续到午夜后的会议上，中央情报局和参谋长联席会议请求他改变他公开作出的保证，公然使用美国的海空力量去支持海滩上的那支突击队。总统仍然不愿意使美国突然对古巴发动全面进攻，他没有忘记他的那项不干涉的公开保证和他的全球性责任，所以最后只同意让没有标志的海军喷气机，于第二天早晨对实施空中掩护的反卡斯特罗部队的B-26型飞机进行护航。就象下文所指出的，这些B-26型飞机只能提供不超过一小时的空中掩护。但是从中

中央情报局那里接受指令的 B—26 型飞机比从海军方面接受指令的喷气机早一小时就到达了登陆地点上空。不管这次悲剧性的错误是由于时区的差别还是由于命令有出人所造成，那些 B—26 型飞机不久就被击落或者失踪，因此喷气式飞机的使命在出动之前就已经无法完成了。流亡分子由于弹尽，很快就被围歼了。

战斗开始之前，两次空袭都未能摧毁停在地面上的卡斯特罗的飞机，这就影响了对空中和海滩的控制。4 月 15 日星期六清晨，第一次打击按照计划进行了。但是这次打击的有效性却受到了限制，因为他们企图把它伪装成是当天决定背叛卡斯特罗的飞行员所干的。他们只使用了 B - 26 型飞机，也没有使用美国凝固汽油弹，除了一架飞机飞往佛罗里达以掩盖事实真相外，其他的飞机必须从尼加拉瓜起飞并返回那里。

但掩盖真相的工作甚至比空袭更不成功。它不仅很快便被卡斯特罗的代表所揭穿，而且也被一家敏锐的报纸所揭穿——总统这时认识到，他本应了解这种情况在一个开放的社会里是不可避免的。那个星期六下午，艾德莱·史蒂文森在联合国虽一再否认，但在二十四小时内就被种种照片和编出来的故事情节的许多内在矛盾驳斥掉了。整个行动成了一项比预料更为轰动的新闻。全世界都为美国的蓄意欺骗而激动起来。没有人真会相信，定于星期一黎明在登陆部队上岸后所进行的第二次攻击，不是美国对一个小得可怜的邻国进行的公开的无端的进攻。苏联说美国的干涉不会不遭到反击，同时我们的拉丁美洲朋友则全激怒起来了。

因此，总统的外交政策顾问在星期日敦促他——但没有举行一次可以听取一下军方和中央情报局意见的正式会议——按照以前商定的美国避免公开卷入的原则，取消星期一清晨的袭击。总统同意了这个结论。第二次攻击被取消了。中央情报局极力反对，但是他们虽然有机会，却决意不把问题直接提交给总统。大家全希望第一次打击会使卡斯特罗的空军受到足够的损失，正如最初报道的那样。星期一的事态表明这些希望已落空之后，那天夜里又准备重新进行第二次打击，但是云层密布使得这一次拖延成了致命的事。打算通过消灭 T - 33 型飞机和其他飞机以消除海滩上空的威胁的最后机会幻灭了。事实上，原定为关键性的第一次打击，后来证明是非常无效的，没有理由认为，第一次打击后幸存下来并被分散隐蔽起来的卡斯特罗的空军，会在第二次打击中被歼灭掉。

因此，总统推迟星期一清晨的空袭一事，对于星期三下午如此不光彩地结束的这场冒险行动，只起了较小的作用。总统后来告诉我，早在星期一清晨之前，败局就已经定了。当这项计划的基本前提已遭到破坏，如果他撤销整个行动计划，而不仅仅是第二次空袭，那他就明智多了。因为他那时已经明白，他实际上批准了一个和他以为自己所批准的东西毫无相似之处的计划。猪湾事件的关键就在这里。

事后看来十分清楚，他实际上批准的东西在外交上是不明智的，而在军事上则从一开始就是注定要失败的。他认为自己所批准的东西在当时看来外交上是可以接受的，而且彻底失败的可能性也很小。设想和现实之间如此大的差距，竟然在一个这么危险的问题上出现在这么高的领导层里，这反映出了整个决策过程中存在着惊人的多的错误——这些错误使官僚主义的势力可以代替政策领导者来决定问题。

1. 总统认为他所批准的是一千四百名古巴流亡分子静悄悄地尽管是大

规模地重行潜返其祖国的行动。他得到保证说，按照他的标准修改过的计划是一次基本上似乎全由古巴爱国者所进行的不引人注目的、悄悄的登陆，其中空袭是保留下来的唯一真正发出喧闹声的行动。事实上，古巴流亡分子的登陆事先已被大加宣扬并被蓄意鼓吹为一次“入侵”，而且对他们的人数也故意大加夸张——这一方面由于流亡团体和官员希望鼓动古巴人民加入他们的队伍；一方面也由于卡斯特罗初则想要夸大他面临的危险，随后又要宣扬他的胜利；一方面还由于拟标题的记者觉得“入侵”听起来要比一千四百人登陆的提法更加耸人听闻。中央情报局甚至向麦迪逊大街代表流亡分子政治阵线的一家公共关系公司口述了战报。为了掩盖美国扮演的角色，我们接受了军事上的种种限制，可是结果我们扮演的这个角色不仅十分明显而且被过分夸大了。

2. 总统认为他批准的计划是，万一流亡分子未能守住并扩大一个滩头堡的话，他们就可以根据计划与山区的其他叛乱分子一起展开游击战。事实上，他们接到的却是相反的指示，即万一失败，就退到海滩上。他们曾使总统相信，附近地区是不适宜于展开游击战的，而且绝大多数突击队成员全没有受过游击战训练；他们原来使他确信流亡分子可以逃往埃斯坎布雷山区，但从海滩通往该山区有八十英里，道路如此漫长，而且到处是沼泽地带还布满了卡斯特罗的军队，所以这根本不是一个现实的可供选择的办法。负责这项行动计划的中央情报局官员甚至从未计划这样做，而且他们既未告诉总统他们认为这种选择是不可取的，也没有告诉流亡分子这是总统的计划。

3. 总统认为，他正在让古巴流亡分子——以其革命委员会和突击队领导人代表——去作决定，他们是否愿意在没有美国明显的支持下为了解放他们的国家而使自己冒生命和失去自由的风险。事实上，大部分突击队员都有一种错觉，即认为在必要时，美国武装部队会公开和直接地援助他们，以消除空中威胁（估计会用喷气式飞机），保证他们的弹药供应并使他们免于失败。这一错觉显然是在他们同中央情报局的接触中产生的。

他们也错误地推测，一支更大的流亡分子部队会和他们一起登陆，古巴的地下组织或游击队会同他们会合，而且在岛上另一处的登陆也会牵制住卡斯特罗的部队。（实际上，一种小规模牵制性的登陆是列入了计划，但是在两次尝试后被取消了。）总统并未获悉他们的设想，正象他们也不知道总统的设想一样。同样地，革命委员会基本上未被告知登陆情况，而且基本上和突击队失去了联络。革命委员会主席何塞·米罗·卡多纳博士认为只有美国武装力量可以推翻卡斯特罗，但他也没有把肯尼迪的密使送来的信件传达下去，这封信说美国不愿给他们军事援助。

4. 肯尼迪总统认为他批准的这项计划，预计将在古巴地下组织、叛逃军人，以及到一定时候还有叛变的人民的一场起义运动等配合之下，来取得成功。事实上，卡斯特罗的名望和他的警察国家所采取的手段，辅以轰炸和登陆行动后立即进行的大逮捕，其作用竟然远比行动计划的制定人所声称的更为有力。而且，计划制定人不惊动卡斯特罗的部队就无法使地下组织警觉起来。正如古巴地下组织不信任流亡分子中的某些右翼领导人和突击队成员一样，中央情报局也不信任他们中的某些左翼领导人，这种情况进一步损害了合作。结果，虽然突击队在登陆后也受到某些叛变军人和村民的帮助，但是他们事实上并没有策划过、也不可能开展配合性的起义活动或是地下活动，特别是在突击队进行战斗的短暂时间内更是不可能的事。总之，总统在

批准这项计划时认为只可能有两种结果——或者发生一场全国性的起义，或者是逃亡到山区去，可是实际上这两者都是极不可能的。这些右翼领导人和突击队成员的参加是与总统的指示相违背的。总统指示，应把一切亲巴蒂斯塔的嫌疑分子从行动计划中清除出去。

5. 总统批准这项计划并仓促予以实施，是由于他认为卡斯特罗往后将获得挫败这个行动的军事能力。事实上，卡斯特罗当时已经具备这种能力。肯尼迪被告知，卡斯特罗只有一支过时的、不起作用的、不处于战斗状况的空军，猪湾—萨帕塔沼泽地区既没有通讯系统，附近也没有部队。但是，所有这些报告都是错误的：预期的大规模的军事叛变并没有出现；卡斯特罗的T-33型喷气教练机比预料的要有效得多；而且卡斯特罗的部队开往滩头阵地打垮流亡分子队伍所用的兵力、装备和速度，全远比各种估计所预料的为强。实际上，计划制定人员大都忽视了那些喷气教练机，而这些飞机在很大程度上造成了弹药的损失和其他的失败。

总统批准这项计划之前得到保证说，它将既是秘密的又是成功的。但是事实上他发现这项计划的规模既太大，以致于不可能保守秘密，又太小，以致于不可能获得成功。

如果有一万或两万名流亡分子象他们那样勇敢和出色地战斗，也许能完成这项计划，但这决不是一千四百人所能做到的。泰勒将军后来检讨这件事时，发觉整个计划在军事上是很勉强的：突击队人数太少，空军飞行员太少，替换疲劳的领导者的副指挥人员太少，补充战斗伤亡人员的后备兵太少，而遇到的意料不到的障碍则太多。例如，突击队指望用外装马达的小船穿过海图上没有标明的暗礁实施夜间登陆。即使有充足的弹药并控制住了天空，即使再有两次比先前规模大两倍的空袭，如果没有美国军队或古巴人民的大力协助，突击队还是不可能从滩头堡突围出去或者支持得更长久的。但两者都不可能实现，因此突击队在猪湾的胜利也决不可能实现。

总统实际上批准的计划和他认为自己所批准的计划，这两者之间存在的上述五个根本差距，至少是由于三个原因造成的：

1. 这些差距的出现部分是由于总统和他的政府不熟悉情况。他并不完全了解他的各个顾问的能力和弱点。他还没有感到他能凭自己的直觉而不尽信公认的专家的判断。他还没有使决策过程去适应他自己的要求，也没有从中把难题拎出来，或者确保决策通过之前，他能充分了解情况，以及防止一些未定方案过迟提交给他，以致难以更改。他的顾问们也不象后来那样对他那么坦率，那么随便地批评彼此的工作。

2. 这些差距的出现部分是由于认为时间紧迫和需要保密，以致除了计划制订人员和赞助人员外，任何别人全无法仔细考虑这项计划和它的是非曲直。只有中央情报局和参谋长联席会议有机会研究和考虑计划的细节。甚至只有少数官员和顾问知道有这项计划。

在总统和这少数人员举行的会议上，行动计划的备忘录总在每次会议开始时才分发，而到会议结束时则又被收回，这样与会者实际上不可能进行任何有系统的评论和提出可供选择的办法。整个这项计划似乎在神秘地、毫不动摇地进行着，直到付诸实施。而总统则既不能牢牢地掌握它，也不能推翻它。在艾森豪威尔和肯尼迪两届总统的任期内，这项计划的形成、修改并强制作出决定的过程中，并没有对政策和程序作出任何明确的说明。在任何关键性的会议上都没有出现强有力的反对意见，也没有提出切实的可供选择

的办法来（有一种考虑认为要组成一个真正的流亡政府，使这项计划具有比较名副其实的“内战”色彩，而在此之前，暂不采取行动）。政府对成功的可能性和失败的后果都没有进行现实的估量。既然假设美国并不公开卷入，那么撤回一项先入为主的计划看来比听任它进行下去所产生的问题要困难得多。

3. 最后，这些差距的出现部分是由于新政府本身尚未完全组织起来以适应紧急计划，这使中央情报局和参谋长联席会议内那些先前负责制订这项计划和赞助这项计划的人能够发挥决定性的影响。尽管并不是所有的同僚都同意，肯尼迪自己却觉得——因为他在“决定性”的会议上亲自征求过每个出席人的意见——国家安全委员会、行动协调委员会或者内阁举行的不论多少次正式会议，也不会作出任何不同的计划（事实上，这种行动计划决不会在大型的正式的会议上予以考虑）。一年半后，他讽刺而幽默地评论说，“被邀请来提意见的行政部门的每一成员的意见是一致的——然而这种意见竟是错误的。”实际上，这种意见似乎并不那么一致，也不是经过深思熟虑的。参谋长们认为该项计划军事上是可行的这件事，特别使他愤怒。可是他们作为一个整体来说，只对计划作了有限的、局部的研究；而就每个人来说，他们对计划的情况的理解也各不相同。由于这项计划是由另一个机构负责制订的，并且也不直接使用他们的部队，因此他们在审查时便不象他们本来会做的那样严密，那样爱挑剔毛病，而且他们考虑问题的依据是中央情报局对卡斯特罗的军事和政治力量所作的估计。此外，他们本来批准的计划是要求在埃斯坎布雷山麓的特立尼达城登陆。当特立尼达由于太引人注目而被排除时，他们挑选了猪湾作为最好的替代地点；而他们却没有告诉肯尼迪和麦克纳马拉这个改变，他们两人仍然认为特立尼达比猪湾合适。

另一方面，中央情报局虽然有许多能干的军官为之服务，却并没有这种作战行动所要求的那类全面的军事参谋人员。它的建立和人员配备本来不是为了组织不能保密的大规模行动的。无论是中央情报局还是总统都到太晚的时候才发觉，从远离事件发生地点一千多英里外的华盛顿，而且又没有更为适当的直接可靠的通讯工具，是不可能一步一步地指挥这样一次作战行动的。然而，中央情报局对这项行动计划的严密控制，使总统和古巴流亡分子部队大都不了解彼此的想法，并且它的狂热性使它无视关于卡斯特罗也拥有政治和军事力量这一明确的事实。虽然这些材料是由英国和美国国务院的情报机构提供的，甚至是由报纸报道的。

中央情报局和参谋长联席会议与其说是受到力求谨慎和成功的想法所驱使，倒不如说是受一种要对卡斯特罗迅速采取行动的迫切心理所驱使。总统对军事和情报的估计提出过一些疑问，可是答案都是由那些最支持该项计划的专家提供的。总统在白宫又没有他自己的军事情报专家。原来应由总统告诉官僚们：必需采取行动，并要求他们制定出某些措施；实际却倒过来由官僚们告诉总统：必需采取行动，而且办法也早已制定好了——而总统的批准与否似乎是对他的勇气的一种考验。

然而我们指望中央情报局和军方对他们自己的计划持有必要的客观性和怀疑态度，这种想法不但在现在，而且在当时也是错误的。不幸的是，国务院和白宫那些参与这项计划的人中有些是对此有疑虑的，但是他们始终没有坚持己见。这部分是由于他们害怕在同事的心目中被视为“软弱”或胆怯的表现，部分则由于他们对新总统和他们自己的任务不够熟悉，部分也由于

他们对美国的参与已受到一定的限制而感到满足。另一方面，中央情报局和参谋长联席会议对那些限制是否会使计划受到致命的削弱也曾有所怀疑，但是他们也没有坚持己见。

然而，我在上面所述的一切，全不应被看作要想更改约翰·肯尼迪自己所下的论断——即责任是在他身上。虽然他并没有购买枪炮，装上弹药，亲自开枪，但是他表示了同意开火。根据他自己坚守的要担负行政责任的原则，他只能“认罪”。

此外，他自己的错误很多、很严重。他决不应该认为，他新上任就取消有声望的专家和勇敢的流亡分子的计划会是自高自大和专横放肆的表现。他决不应该在他就职头一年这么早的时候就允许执行这个计划，因为他对那些向自己提供意见的人并不了解，而且他对计划本身也还抱有极大的怀疑。他决不应该让他自己反对卡斯特罗的激烈情绪（对他说来是不寻常的）和对舆论的考虑（他尤其担心由于取消一项除掉卡斯特罗的计划而会受到攻击）去压倒他内在的怀疑。鉴于不可能让突击队留驻在危地马拉，他应该设法让突击队转移到某一别的营地去，同时更仔细地考虑它的前途。即使他解散了突击队，其后果比之他这次所作的选择也显然要和缓些。

由于他不愿通过国防部进行一次公开的军事行动，他本应该完全放弃这个行动，因为这是中央情报局力所不及的。他应该坚持要求他的参谋人员发表更多的怀疑意见，并且对赞成这项计划的人说明对他们的勇气不应有什么疑问。

他应该认识到，在没有战时新闻检查的条件下，在一个开放的社会里，他希望使这样庞大的准军事行动保持秘密是不可能的。等到说有一次重大入侵的传闻四下传开时，他就应该重新审查整个计划。实际上，在迈阿密的古巴难民、美国报刊和卡斯特罗政府早在这些计划确定之前，就都在谈论“秘密”训练营和入侵计划了。

最后，他应该更多地重视自己的政治上良好的才能，并对那些具有政治见解、对古巴和拉丁美洲政治以及未来古巴政府的组成问题等确曾直截了当地讲出不同意见的人（如富布赖特和施莱辛格）予以更多的注意，而不应仅仅听从拉丁美洲专家小阿道夫·伯利和托马斯·曼的意见。当他和迪安·腊斯克权衡这项计划悄悄地和成功地实行后在国际上产生的后果时——他们断定这种后果是可以接受的——他也应该权衡一下如果这项计划既不能保密又不成功所产生的后果——因为那种后果是不能为人们所接受的。

可是约翰·肯尼迪这一次听任他的主观愿望压倒了他的疑虑，因而他对于失败的可能性始终就没有充分予以考虑。施莱辛格确实起草了一份关于卡斯特罗背叛革命的极好的白皮书，但是那个文件内包含的理解同登陆计划内包含的前提，两者之间有着过大的差距。

当失败来临时，它的打击是沉重的。星期二在内阁会议室延续到午夜以后的会议是一派忧郁的估量形势的情景。总统参加了一年一度的国会招待会后，仍然穿着夜礼服戴着白领带。这时新暴露出来的种种情况，说明他的预料和设想是多么错误，这使他感到震惊。他不愿同意军方和中央情报局所提出的要求，即要美国武装力量承担起那种公开的义务，因为在他看来，那将迫使美国武装部队发动全面的进攻。他说，这只会削弱我们在全球同共产主义作长期斗争的力量。他派遣施莱辛格和伯利作为私人使者到佛罗里达州去看望愤怒的流亡分子政治领导人，他们已被中央情报局禁止与外界接

触。最后，在清晨四点左右他下令进行那次注定要失败的“为空中掩护所提供的空中掩护”之后，又与那些在所有官员离开后还留下来的助手们半心半意地谈了一些话，便走向白宫的南草坪，独自沉思了一会儿。

星期三，由于突击队在萨帕塔遭到围歼，他在一整天令人苦恼的会议和汇报中下令美国海军和空军尽可能地多救出一些人来。他还按照施莱辛格的提议，同坐飞机从佛罗里达州飞来的流亡分子政治领导人会谈。他发觉他们对他尽力使这场战斗限于古巴人之间的决心十分谅解，而据他们后来说，他们也发觉他对他们极为关心和谅解，特别是对那些有儿子在突击队里的人。总统告诉他们，“在大战中我失去了一个哥哥和一个妹夫，我多少知道一点你们的心情”。说实在话，仅仅是语言并不能表达他的心情，因为在随后的长时期里，我注意到他觉得他个人应对那些阵亡的人负责（与卡斯特罗的沉重损失相比，这次阵亡的人少得出奇）；我也注意到，由于美国政府在导致这 1,113 人被俘监禁的问题中也有责任，因此他决心首先要阻止卡斯特罗处决他们，并设法使他们获释。

大约一年零八个月后，在 1962 年圣诞节前夕，由于肯尼迪对卡斯特罗发出的严厉警告而保住了性命的俘虏，在价值五千三百万美元物品的交换下获释了。这一给人以深刻印象的行动是由司法部长指挥，并由代表古巴家属委员会的詹姆斯·多诺万律师去与卡斯特罗谈判的，它并没有使用财政部或中央情报局的任何经费，而完全是用公众捐赠的药品、婴儿食品、医疗设备和类似的非禁运的生活用品来交换的。从 1961 年 6、7 月起，各种谈判的尝试断断续续地进行着。虽然这一行动基本上是由私人负责和筹措资金的，总统却为他的政府通过免税、协作、调拨剩余粮食和给予鼓励等方式所提供的帮助感到自豪。在突击队领导人获释后，总统和第一夫人在棕搁滩的家里接见了他们，被他们的仪态和精神深深感动了。两天以后，在奥兰治圆形竞技场对突击队员及其友人发表的一次演说中，总统预言，突击队的旗帜总有一天会在“自由的哈瓦那”上空飘扬。

总统在公开的场合以及同他的大部分新同僚在一起时，总表现得满怀希望、镇静自若、精神振奋，他朝前看并避免斥责别人的冲动。他要求马克斯韦尔·泰勒将军负责调查实情，不是要确定是谁犯了错误，应受惩处，而是要弄清楚是什么地方错误不当，须予以纠正。当世界各地的群众和外交官同声怒斥美国的帝国主义行径及其欺骗和侵略行为时，他私下说，有许多本来最急于看到卡斯特罗被干掉的一些领导人，现在却最早在演说中攻击美国把小小的古巴视为威胁。不过，他在公开场合还是保持缄默。

然而尽管这种表面的平静在那时对国家是如此需要，可是他内心却是十分愤怒和伤心的。在以后的几个月里，他因为自己用了如此小而短暂的代价就学到了这么多重要的教训——它导致人员、政策和办事程序的基本变革——而感到高兴。然而，星期四早晨当我们在白宫南草坪散步时，我看到他似乎是一位沮丧的、孤独的人。为了捍卫国家的团结和士气，他打算那天下午向全国报刊编辑发表一篇坚定的演说、并与所有的共和党领袖进行一系列会谈。猪湾事件曾经是，而且以后还将是他经历中最糟糕的失败，是他所不习惯的那种彻底的失败。他知道他已把一根棍子交给了他的批评者，他们将经常用它来攻击他；他知道他想迅速取得别国信任的步骤已经受到挫折；他知道卡斯特罗自负的叫嚣会严重地增加美国人民在冷战中的失败情绪；他也知道正当恢复禁止核试验会谈的时候，他却不必要地使东西方的关系恶化

了。

后来，他在记者招待会上说：“有一句老话，胜利人人居功，失败无人任咎。……我是政府的负责官员，这一点是很明显的。”可是，在那个星期四早晨我们散步时，他时而带着讽刺的声调向我谈起了某些曾拆他的台并应对这次失败负责的人。由于他自己承担了全部责任，他赢得了职业官员和公众的称赞，避免了党派的调查和攻击，并阻止了有关人员进一步泄露出他们的看法和指责。但是他的承担责任不仅仅是一个政治手段，或者是宪法上的一项义务。他强烈地、真诚地感觉到他的责任，而且在我们散步的时候一再反复地讲到这一点。他大声地问他自己，“我怎么会如此大错特错呢？我一生中很知道不能依赖专家。我怎么会如此傻，让他们搞起来呢？”

当他知道世界其他地方的人们也提出了同样的问题时，他更感到加倍的苦恼了。

第十二章 国会

约翰·肯尼迪并不喜欢数学，可是在我结识他的那些年里，他却花了大量时间从事计算。1960年7月之前，他在计算全国代表大会的代表人数，结果他以微弱的多数当选。

1960年7月至11月，他又在计算选票，并再一次获得微弱的多数。1960年11月以后，他在计算国会的票数，但这次他未能使两院的总数对他有利。

他在第八十六届国会中的经验，特别是1960年8月全国代表大会后的那一届糟糕的会议期间，使他明白民主党必须在两院取得更大的多数，才能通过1960年被搁浅的一些法案（法案常常在众议院规则委员会就搁浅了，有时是使用了否决权的，有时则是威胁要用否决权）——包括住房、教育、最低限度工资、不景气地区、公民权以及医疗照顾等法案。但在1960年的国会选举中，更大的多数席位并不是唾手可得的。本世纪以来，一个政党获得了总统的职位，却未能在国会里取得优势，这种情况尚属初次。在参议院，民主党只失掉了一席。但是在众议院，共和党失去七席，同时却从民主党手中夺取了二十九席，而这二十九个民主党人全都属于肯尼迪的革新派。于1958年国会中期选举民主党获得大胜期间，这二十九个选区中的二十个曾以不到2.5%的多数选票为该党取得了巨大的优势，其中大部分地区里新教徒占绝对优势；这一次在本世纪最势均力敌的总统竞选中它们又为尼克松所夺走。

然而民主党在两院中的席位名义上仍占多数：众议院262对174，参议院65对35。北部和西部赞同肯尼迪纲领的民主党人在他们党的席位中也仍占多数。但在两院，特别是在众议院中，他们拥有的全部票数却居于少数。在停滞不前的第八十六届国会中，他们在众议院的人数还是大大超过共和党人。但在第八十七届国会中（这是自艾森豪威尔的共和党的第八十三届以来最保守的一届国会），情况正好相反。力量的对比看来决定性地倒向共和党人和南方民主党人结成的保守联盟一边，这个联盟自1937年后曾经有效地阻挡住四位总统所提出的许多进步法案。

当选总统在棕榈滩同林登·约翰逊和民主党国会领袖检讨了这些令人忧郁的数字后，决定在控制众议院规则委员会的问题上，同保守联盟立即进行实力摊牌。从 1937 年以来，众议院规则委员会就处于保守联盟的支配之下，特别是近年来为该会诡计多端的主席弗吉尼亚州的霍华德·史密斯所控制，这个委员会在 8 月间始终是肯尼迪—约翰逊法案的主要障碍。除非史密斯委员会作出一项“裁决”，否则众议院委员会提出的法案就不能以正常形式由众议院全体会议加以考虑，而两院以不同形式通过的法案也不能发交两院联席委员会去加以考虑。有许多法案根本得不到它的“裁决”，另有一些法案在长期延搁之后才得到一项已裁决”，而且已附加上一些条件或作了一些修正。虽然民主党在该委员会以八票对四票占多数，但不论是史密斯或密西西比州有地位的民主党人威廉·科尔默，他们都没有支持过肯尼迪的竞选运动，更没有支持过他的纲领，所以他们的两票加上保守的共和党成员的四对六名忠诚的民主党人在多数重要问题上形成了 6:6 平局。用总统的话来说，这保证可以使“任何有争议的问题不至于提到国会的全体会议上。我们的整个纲领就会受到阉割。”

这次摊牌已酝酿了多年，因为众议院议长萨姆·雷伯恩感到同史密斯、科尔默和那几个共和党成员打交道已变得越来越困难了。议长提请新总统不要介入这场斗争后，就从众议院自由派手里接过了控制权。雷伯恩威胁要把科尔默从该委员会里“清洗”出去，因为科尔默在密西西比州支持反肯尼迪的选举团，由此雷伯恩便使南方人得到一个印象，认为他是当真会这样做的。（对南方人来说，资历制度是实力的最神圣的源泉。）温和的南方领袖要求雷伯恩给予妥协。雷伯恩并没有把支持艾森豪威尔的黑人亚当·克莱顿·鲍威尔清洗出去，也没有把被判有罪的其他成员清洗出去。如果他单单清洗一个科尔默，就会引起南方人的极大愤慨，这样往后肯尼迪的法案就没有一项会获得通过了。雷伯恩本来深知这些情况，于是提出了一个妥协办法：暂时在规则委员会里增加两个民主党人和一个共和党人，这样就使得多数法案可以以 8 票对 7 票的多数获得通过，温和派欣然同意了，但这尚需全体议员来表决。共和党领袖查尔斯·哈勒克宣布他的党对此表示正式反对。

战斗仍在继续。雷伯恩运用了他所支配的一切力量。肯尼迪几乎不能再不过问了。

在众议院民主党核心会议上，雷伯恩的提议得到了支持。肯尼迪在第一次记者招待会上宣称，虽然宪法规定这是众议院的事，

但是尽人皆知，我坚信众议员们应该有机会……就我们所要提出的政纲进行表决，而不应只是规则委员会委员才可投票。……但是责任在议员身上。……我不过以一个关心此事的公民身份发表我个人的看法。

副总统、司法部长、商务部长、内政部长和其他内阁成员，特别是白宫助理拉里·奥布赖恩，运用了新政府所能施展的一切影响——封官许愿、笼络感情、实施竞选时的种种保证以及采取各式各样的联邦政府的行动。雷伯恩和他的副手竭力争取表决时的每一张票，把这位深受尊敬的议长个人的威望都押到这次投票的结果上去了。商会、全国制造商协会、美国医学协会和美国农业局的院外活动分子发动了一场反对这一变革的信件攻势，劳工、自由派和民权运动的院外鼓吹者为了自身的利益也不得不采取了行动。

这场紧张的明争暗斗越演越烈。表决推迟到总统提出第一个国情咨文

后的一天举行，指望总统的雄辩口才和克制精神能够把骑墙派争取过来。他们还恳请南方的温和派和共和党人不要在总统刚要开始工作之际便来拆他的台，也不要再在议长的最为重大的一次斗争中出他的丑，更不要关键时刻使国家陷入困境。总统在最后时刻打了好几个电话。

副总统则敦促得克萨斯人站在他们的同僚一边。议长在投票之前发表了一篇罕有的情绪激昂的演说。那项建议终于以 217 票对 212 票获得通过。

总统在尔后的几个月里多次指出，“靠了支持我们的全部力量，靠了雷伯恩以他自己的声誉作为赌注，靠了一个新总统所能施加的全部压力和他所能发出的一切呼吁，我们才以五票之差取得了胜利。你由此便可以看出我们顶的风浪有多大。”六十四个民主党议员投票反对他们的总统。只有二十二个共和党人投票支持他，其中有十七个人是来自他竞选获胜的那些州的。要是没有南方民主党人三分之一以上的赞成票和共和党人八分之一以上的赞成票，总统本来根本不可能获胜。

道理是很清楚的。除非设法从约七十名并非在各项问题上都不妥协的南方人或共和党人中获得四十到六十票，或他们两方合起来的四十到六十票，否则任何法案都无法在众议院获得通过。

参议院的情况比较好些，尽管进步的民主党人在那里所占的票数实际上还不到百分之五十。总统和参议院领袖决定不干预一场限制议员阻挠议案通过的斗争。阻挠议案通过者的主要损害仅限于民权法案，而这些法案看来无论如何是通不过的。同时，新就任的多数党领袖迈克·曼斯菲尔德也反对在那个时候进行这场斗争，因为他确信这场斗争不会获胜，而西部和南部的参议员反会对总统的干预产生反感。

总统在同两院保守联盟连续不断的对抗中，不能树敌过多。他不能在每一次斗争中都施加他在规则委员会唱名表决时所施加过的同样压力。正如专家们预言的那样，只有他的住房法案有希望通过。靠了最后关头的七票的多数众议院才通过了他的紧急农场法案，但以一票之差否决了他的最低限度工资法案（这次失败他后来挽回过来了）。

共和党人嘲笑肯尼迪不会利用民主党的多数，但总统对于南方民主党人背离所造成的每次表决的紧张斗争的局面毫不隐讳。总统说：“你可以把法案内容冲淡，使它们通过，再不然你可以提出一些本身不会引起特殊争议的法案来……但是……对于一项有争议的法案，要获得可以使法案通过的多数，我们就遇到很大的困难。”然而，如同西奥多·怀特所指出的：“实际上，获得批准成为法律的新法案，现在要比三十年代以来的任何其他时候全多。”

在三年里，区区几票往往起到决定性的作用。加速公共工程法案就是以一票之多在参议院获得通过的。1962 年的农场法案旨在扭转那种荒谬的（即便不是可耻的）增加农场津贴和公积金的问题（因为当时农场和农场主总数已日见减少），它在众议院表决时就因为仅仅少了五票而未获通过，只有一个共和党人投票支持它（这个共和党人没有再次当选，后来奉派在农业部里工作）。

在所有因为几票之差而遭到否决的法案中，“医疗照顾法案”的失败最使肯尼迪沮丧。这是他渴望已久的一项计划，旨在使美国男女工人在社会保险制度下，自己出钱参加老年健康保险，以免一旦失业，把积蓄花光后，不得不依赖公家或私人的慈善救济。

总统在竞选运动中曾大力主张通过这个法案。他曾根据一个临时工作

班子的报告把该法案重新改写了一下。在一次早餐会上他对国会领袖们说，他自己父亲住院治疗的费用使他更加认识到，不太富裕的人要负担这笔费用是办不到的。三年来，他一直在寻求多得到一、二票，使这项法案可以在众议院筹款委员会上通过。三年来，他还一直钉着这个委员会的主席。

但是威尔伯·米尔斯主席手头已堆满了政府提出的其他法案需要处理。尽管他暂时反对这个法案，但在肯尼迪政府刚就任时他就对众议院多数党领袖约翰·麦考马克说（麦考马克在早餐会上向总统作了如下的汇报），“如果给他时间，可以想出一个办法来”，最好由参议院将这项法案附加在众议院通过的某项法案中，然后在联席会议上提出讨论。肯尼迪也希望参议院通过这项法案后，众议院就较有可能予以通过了。

由于把参议院通过这项法案作为目标，双方在“医疗照顾法案”的斗争中施加的压力都逐渐加强了。由于1961年的国会议事日程上排满了反经济衰退的立法，这项法案成了1962年优先考虑的一个项目。总统希望在秋季国会选举之前投票表决。在多次记者招待会上和讲话中，他强烈地支持这个法案。他嘲笑美国医学协会的攻击“莫名其妙”，并会见了一批支持他的立场的著名内科医生。1962年5月20日，全国电视广播转播了他在麦迪逊广场花园一个规模盛大的老年公民集会上发表的演说。这是一篇战斗性很强的政治演说，说得响亮，掌声雷动。但是总统忘记了在竞选中得到的教训，即在一个广阔的场所鼓动大群拥护他和说服呆在家里持怀疑态度的电视观众，需要两种完全不同的表达方法。他已经得到老年公民的支持了，这时需要取得呆在家里的电视观众更多的支持，但是这篇演说却没有达到这样的效果。

美国医学协会次日晚间作了猛烈的反击（总统在记者招待会上说：“我读了他们的声明，他们大概很反对这个法案”），接着又以公开信方式作了进一步的交锋。同时该会对众议院筹款委员会也施加了新的压力，希望它改变态度。但是真正较量的场所则在参议院。7月初，众议院通过的公共福利法案成了“医疗照顾计划”修正案的一个合适的媒介。7月2日，参议院开始进行一般性辩论。一连三个星期二的上午（7月3日、10日和17日），国会领袖和总统共进早餐时主要讨论的事项，就是有关这项法案的策略和对赞成票票数的估计。在上届国会里，这项法案在参议院曾以51票对44票没有获得通过。现在参议院里多了一个共和党人，少了一个民主党人，而且可以拉过来的票数又极少。例如卫生法案的主要倡议者之一，亚拉巴马州的温和的利斯特·希尔就受到医生们极大的压力，他把他的温和的同事约翰·斯帕克曼也拉着和他站在一起。总统个人的朋友，1953年总统结婚时的宾相乔治·斯马瑟斯则很明白美国医学协会在佛罗里达州的势力。

（我在白宫的一个同僚评论说：“自从杰克·肯尼迪结婚以来，斯马瑟斯就没有支持过他！”）温和的俄克拉何马州的迈克·蒙罗尼觉得有责任同他的同事鲍勃·克尔站在一起，克尔是个权势恒赫的参议员，也是反对“医疗照顾”法案的势力在参议院的代理人。

尽管如此，7月10日奥布赖恩却报告说，清点人数的结果表明可以以51票对49票取胜。

至少有四名自由派的共和党人和一名南方民主党人将改变他们在1960年所持的反对态度。

7月17日举行投票的那天，他又报告了新的估计：“至多不过是50对

50，因为参议员伦道夫有些顾虑。”

西弗吉尼亚州民主党参议员伦道夫的顾虑之一是，担心“医疗照顾”法案的争论会使公共福利法案遭到失败，而该法案中包含着与他的州有关的一些重要的规定。同时，他还对反对“医疗照顾”法案的人承担了义务，说他将改变1960年支持这项法案的立场，以换取拨给西弗吉尼亚州更多的福利补助。坚定地支持“医疗照顾”法案的有四十八票。

如果伦道夫也支持，那么卡尔·海登出于对党的忠诚也会支持。这样，就有五十票，加上副总统约翰逊的一票，就可以打破僵局，使这项法案得以通过了。

总统找伦道夫谈话。他还安排好同西弗吉尼亚州和全国的政党领袖、劳工领袖及福利团体领袖谈话。压力是前所未有的，然而并不成功。伦道夫站在那些主张把“医疗照顾”修正案搁置起来的人一边投了票，参议员海登等到最后时刻也这样投了票，而且，除了五个联名提出修正案的共和党人以外，其余的共和党人也都这样投了票。结果，这项法案以52票对48票未获通过。总统立即走上电视台宣布，这个“对美国所有家庭说来最严重的失败”将成为秋季竞选中的关键问题。（他还指示他的预算局局长通知伦道夫，伦道夫提出的一项代价高昂又有争议的计划已从预算中砍掉了，尽管我深信参议员克尔从其他渠道可以为西弗吉尼亚州弄到比我们所能另行安排的更多的经费。）后来，第八十七届和第八十八届国会通过的卫生法案，比历史上任何两届国会所通过的全多，最突出的有关于精神病、精神迟钝、医学院、毒品安全、医院建设以及空气和用水的污染等方面的法案，但是总统对这次失败所引起的失望情绪始终未能释然于怀。

肯尼迪与国会对立

还在规则委员会的那场斗争之前，以及在其后的“医疗照顾”法案和其他法案遭到挫败之前，总统和国会之间就相互猜疑了。双方互不信任的根源不仅是票数和思想意识问题。它还标志着政府的两个不同部门之间和两代不同的政治家之间的权力斗争。

假使约翰·肯尼迪的公职生活一直是在众议院度过的，或者假使他在1960年以后还呆在参议院里，那么到1963年他本来会置身于那20%到25%的出人头地的民主党议员中的，这些人的年资通常使他们能在参众两院里担任有影响的职位。可是他并未如此。资历制度把许多对他的政纲的大部分内容很不友好，并且年龄和他父亲一样老或更老的人提升到两院中最有权势的委员会主席的职位上去了。众议员的平均年龄比总统大十岁，而参议员的平均年龄则更大。他们大多数人全把杰克·肯尼迪看作是他们的立法机构中的一个比较年轻、任职期较短的成员。他们对肯尼迪并不象对他周围那些活跃的青年人那么猜忌，他们彼此之间争辩不休，把他的计划搁置一边也并不感到于心不安。参众两院之间无聊的争执日益增多，拖延了法案的通过，并弄得大家疲惫不堪，其中最糟的一次就是八十四岁的参议院拨款委员会主席海登和八十三岁的众议院拨款委员会主席坎农两人之间的争吵。他们为了由谁召集两院联席会议以及在何时何地召集该会议的问题吵闹不休，而把肯尼迪提出的1962年预算搁置了三个月。

肯尼迪是一百年里既在参议院又在众议院当过议员的第一个总统，这是他很有利时条件。尽管如此，他（特别在就任总统的第一年里）还是觉得有些不自在，也许他对那些前一年地位还比他高的人太敬重了。虽然他在就

职后第一个国情咨文中把与会的议员称为“他在华盛顿最老的朋友”，但他知道，同他们比起来他自己终究资历太浅，太自由派，太直言不讳了，并且遇事也总操之过急，因此不可能被接纳进他们的核心圈子中去。而他们也都知道，总统与他们没有共同的语言，并且同另一类朋友似乎比较合得来。

总统曾多次努力试图填平这种鸿沟，可是看来徒劳无益。例如，作为一次不寻常的致敬表示，总统乘直升飞机去参加了参议院财务委员会主席哈里·伯德一年一度的生日野餐会。但这并没有能阻止伯德在下一年的野餐会上大声批评说，供总统使用的飞机和其他昂贵的交通工具数量太多，太铺张浪费了。

有一天总统沉思着对我说，“假如所有的公职人员都得在七十岁退休，世界将会成为什么样子？”然后他便一口气列举出那些经常和他为难的国会领袖和外国领袖的姓名来。但在一次记者招待会上，当有人问到他对于艾森豪威尔根据葛底斯堡的那项保证提出的改革建议——总统和国会议员的任期应有限度——持什么看法时，他回答说：“这类建议我在总统任满以后也会提出，但不会在现在提出。”指 1863 年美国总统一林肯在葛底斯堡提出的所谓“民有、民治、民享”。

他知道他缺乏足够的票数以通过他的任何一项彻底改革的计划，因此无法在参众两院使多数党得以贯彻它的意志。同时，过去改革的成绩并不理想，使他对大多数新的改革建议都抱怀疑的态度。他的司法部确曾强有力地干预了最高法院处理的议员席位重新分配问题的案件，希望最终能削弱乡村地区的保守分子对众议院的控制。然而，正如 1962 年夏天的一个夜晚，我们在他办公室里谈话时他所说的，任何改革也无法结束当时存在于国会和白宫之间的根本敌对的状态。他列举出的理由是：

1. 国会山上大多数民主党人以前当议员时根本不是他们自己的党在白宫执政。根据惯例和宪法，他们主要考虑的是他们自己的选区和州，而不是全国的利益。他们没有在行政部门工作的经验，“但是他们却把你们这伙人看作是无能之辈，因为你们从未竞选过公职。而且有些人还认为反对我要比跟着我走更能引人注意。”

2. “对党的忠诚和责任对他们来说是毫无意义的。他们首先必须顾到自己。他们（众议员）今年都要竞选——就算我有这意思，我也不会去，也不可能去伤害他们大多数人。他们大多数人在上次竞选中都跑在我的前面，并且大多数都是支持提名赛明顿或林登·约翰逊的。他们以为我使他们在贸易、民权或教区学校等问题上陷入进退两难的境地，而民主党全国委员会又几乎帮不了他们什么忙。”

3. “他们中的某些人现在不象在艾森豪威尔时代那样重要了，参议院里尤其是如此。

公众的注意力目前大多已转移到了这里，他们自身根本没有得到多少声誉。每当我要在援助、贸易或税收方面给我更多的权力时，他们便认为我侵犯了他们的特权。”（我插话说：“他们也许是对的！”）

不久之后他公开地说：

坐在这里（白宫）来看，国会显得比我当参议院中百名议员之一时权力更大了。……从这里，从宾夕法尼亚大街的一端看到另一端，我看着国会的集聚起来的力量……那里存在着各种不同的见解，不同的科益和观点。……因此冲突是不

可避免的。

由于肯尼迪拒绝把立法工作交给立法部门单独去搞而使这种冲突变得更加不可避免了。他详细制订出自己的立法计划，并且鼓动公众和个人为他的立法计划施加压力。没有一项重大的法案不是事先后到他同意后，才由他的内阁向国会提出或由国会通过，送给他签署的。他否决掉他不喜欢的一些次要的法案，扣住他所不需要的拨款，不理睬他认为违反宪法的那些限制性修正案，并且为通不过的法案临时采取行政行动。

例如，国会明文规定，联邦政府雇员不在 1961 年最低限度工资增加的范围以内，同时私商雇用的洗衣工人也没有列入这个范围，但是总统却指示行政机构各负责人务使联邦雇员，包括洗衣工人在内，全领取新的法定最低限度工资。

例如，当国会把设置联邦艺术顾问委员会的一项议案打入冷宫后，他就下行政命令设置了一个这种委员会。

例如，他甚至在请求国会通过授权法案以前，就利用各种资金和权力以行政命令创设了和平队，结果当国会在大约六个月后通过该项立法时，和平队的工作早已全面展开了。

他认为没有必要把每二项重要的国际协定都送交参议院作为一项正式的长期的条约请求批准，从而冒不必要的拖延和可能遭否决的风险。对于重大的外交政策的动议，他也没有遵照艾森豪威尔的先例，请求国会作出批准的决定。他也没有经参议院确认就派遣私人 and 官方顾问到国外去执行重大的使命，他派卢修斯·克莱以大使身份在柏林驻了七个月，还把马克斯韦尔·泰勒安插在他本人和参谋长联席会议之间。他对应召就行政部门还未作决定的一项公务作证的一个职业官员说：“告诉他们说你病了，下星期才能去出席。”他行使行政部门的特权，制止国会的调查人员对国务院和国防部文职人员就他们在誉清演说稿时所作的个别删改而纠缠不以他还抵制有权势的国会委员会主席在退伍军人年金、研究和防务等费用上，强行增加不必要的预算的尝试。

增加防务经费（特别是增加制造 B—70 型飞机经费）的争端，于 1962 年 3 月使这两个部门几乎正面冲突起来。权力很大的众议院军事委员会赞同空军和工业界在制造新式的 RS—70 型飞机这一同样毫无把握的项目上所施加的压力，试图阻挠总统再次扣住超出其请求所拨出的款项。委员会主席卡尔·文森故意在这项军事授权法案的措词上做手脚，“指示”五角大楼在 RS—70 型飞机的项目上使用近五亿美元（大致相当于总统要求的数目的三倍），借以反映出他们对于总统不重视有人驾驶的飞机和无视国会意志所感到的愤懑。报告不仅指示，并且“命令、授权和规定”将该款全数用掉，同时还指出：“如果本文措词构成国会是否有权如此授权的一次考验，那么就来考验一下……（因为）国会在决定国策、防务或其他方面的作用这些年来已经日益减退了。”

麦克纳马拉敦促总统为反对这种措词而战斗。民主党领袖们则敦促他不要与文森纠缠不清。总统的法律顾问们告诉他，如果这个法案通过了，他可以根据宪法上分权的原则，不去理会它的措词。奥布顿恩劝他说，同文森在国会中进行任何战斗都会输掉的，并且在将来的斗争中代价也太大。

肯尼迪采取了他的顾问们认为是不可行的一条途径：由他去劝说文森撤回这段措词。

他邀请“这个沼泽地里的狐狸”在辩论前的那天下午到白宫来个别聊聊，并到花园里去一起散步。“卡尔大叔，”他当时这么说，“使用这种语言以及我对它采取不理会的态度，这只会伤害我们的感情，伤害我们的国家。让我来写一封信给你，使我们俩都摆脱掉这一分歧吧。”

那天下午，我和麦克纳马拉就起草了那封信。随后，我和奥布赖恩立即把信稿拿到文森的办公室去。我们无法知道他会作出什么样的反应。那封信强烈地重申了宪法赋予总统的权力，敦促删除“指示”字样，同时仅仅答应按照相互礼让的原则重新研究 RS—70 型飞机这一项目。但是文森却很喜欢这封信，正式信件当天晚上就送出了。第二天，聚集起来准备在国会展开一场激烈的反行政部门斗争的议员们，听到文森及其委员会温顺地撤回那段“考验”云云的词句不禁大失所望。总统不愿显得扬扬自得，只是说，如果每一部门都把自己的权力用到了极限，那就弄得“乱了套”了。

争取国会

政府对这个项目重新作了研究，但是始终没有在 B—70 型或 RS—70 型飞机上使用额外的经费。

再者，文森是总统倚恃的主要的南方领袖之一。规则委员会的斗争已清楚表明，没有南方民主党人或共和党人的大力支持，他就不可能在激烈争议的法案上取胜。肯尼迪着手谋求双方的支持，实际上就是在每一个法案上建立他自己的不同的联盟。

南方民主党人比较关心他们的保守派主宰的预选，而对劳工问题和民权问题的院外活动集团，党的全国委员会，甚至对总统帮助他们竞选议员的诺言都视若等闲。1961 年以前，南方十一个州的九十九名民主党议员经常总有至少四分之三，往往是六分之五投票反对他们的党，但是通过众议院里文森和其他老朋友的工作，通过参议院里克尔和斯马瑟斯的工作，通过总统自己班子里奥布赖恩和亨利·威尔逊的工作，肯尼迪在五个重大争端中有四个获得了多数南方人的支持。

投桃要报李。在 1961—1962 年间，肯尼迪集中精力采取行政措施以维护民权。他增加了棉花、稻米、花生和烟草的价格补贴。他对经济不景气地区法案和加速公共工程法案全增添上过分扩大了了的农业援助条款。

《民主的熔炉》一书的作者以及华盛顿众议院事务最敏锐的观察家之一内尔·麦克内尔写信对我说：

肯尼迪总统与国会打交道方面最使我惊讶的是，他竟能把那些在保守派阵营里彷徨了二十五年的南方人拉到他的阵营里来。这方面的工作在 1961 年底就已扎扎实实地进行了，到 1962 年那一届国会期间则大功告成，直到 1963 年争取民权的动乱开始吓坏那些南方议员以后，这种关系才遭到侵蚀。我之所以谈及这件事，仅仅因为我们这里某些“最有造诣的”观察家现在全在说，肯尼迪不知道如何同国会打交道。……这种话显然是胡说八道，这一点我相信你是深知的。

肯尼迪对民主党人的拉拢不可能只限于南方人。他在他的演讲、旅行、邀请人到白宫赴宴和参加仪式、官职的安排以及邀请人到总统包厢里就坐等方面，都对他所赞赏或要争取的所有投票人，作出了优待的表示。对于面临预选竞争的有助于他的议员，他不能公开有所偏袒，只好写一封信给他们“表示赞赏”。他在办公室里与国会各委员会的民主党人主席交换意见，有时候

还与某个委员会的全体民主党人交换意见。一系列的白宫招待会五十人一批，接待了两院的全体民主党人。在每届国会开幕和结束的时候，两院的所有民主党议员全应邀来听取总统鼓舞士气的谈话，谈话往往辅以图表来说明情况。

在个别会谈中，他并不擅长于大多数议员所爱好的闲谈，但有几个议员告诉我，他们对于总统熟稔某一法案的细节这一点感到惊诧不已。

总统坦率地说，任用权“确实使我们拥有一些影响力，……可是没有许多职位可安排。”这里他也许可以补充说：头疼的事倒不少。人事安排上的争执使他在好几个州里树的敌人比交的朋友还多。七十五年以前，联邦政府每八千个职位中，有七千个不是按量才录用的原则任命的。到了1961年，这种比例则是八千个中差不多只有二十个，而这二十个职位中仅仅有四个是由总统任命的。而且，这二十个职位中大多数要的是受过训练的低薪的专家。不过有的时候，不论同民主党人或共和党人打交道，在投票的紧要时刻，一个具体的人事安排可以使总统和某个关键的议员互相讨好。

但是肯尼迪在博得共和党人的投票支持，特别是在国内政策的投票方面，通常总没有取得成功。1961年后，仅仅由于赢得南方民主党人的支持，才使他能参众两院五次点名表决中连续赢得了四次。但是在外交政策、民权和其他一些问题上，他同共和党保守派领袖德克森和哈勒克的友好关系得到了报酬。肯尼迪喜欢他们俩，把他们看作同他一样的行家而加以尊重，并喜欢就他们的成败同他们一起开开玩笑。事实上，到了1962年，他与德克森的关系极好——他一直认为德克森很风趣，而且通过爱国主义（或封官许愿）的召唤往往还可以改变其立场——以致他们俩都不得不向各自的党一再保证，他们彼此并没有过于亲密。当总统出发到伊利诺斯州去帮助德克森的对手竞选时，这个参议院少数党领袖温和地断言，他并没有被“肯尼迪主义软化”。

每年在对外援助问题上进行的斗争，最能说明赢得共和党人的投票是多么必要和何等困难。肯尼迪希望在1961年为重订过的国际开发署的计划取得长期贷款权，从而使一个新国家可以在较有条理的基础上去制订其发展计划，而不是每次仅安排一年的计划。

同时，这还便于较为精确地确定其他国家应当提供多少援助，受援国本身预期可以承担多少。但是国会不仅拒绝长期提供资金——它只同意承担长期的义务，而没有拨出款项来作为后盾——而且迫使总统不得不每年进行一场大战，以防止对援助计划作出重大的削减。

为了谋求共和党的帮助，肯尼迪在举行对外政策的背景介绍会时把两党的国会领袖都邀请了来，他十分依靠他所任命的高级职位上的共和党人，他争取艾森豪威尔和其他共和党领导人对国际开发署的法案发表声明，同时还公开回顾他和他的党在早年给予艾森豪威尔的支持。

为了谋求民主党的支持，他通过电话或者在办公室里同一些主要成员谈话，就同他从前凑集代表那样拉拢人家投票：“萨姆，我知道你的选区里的情况，这不会在那里损害到你……迈克，我很明白，对你来说，这可是一场硬仗，不过今年秋天我们会始终同你站在一起的……艾尔，遇到表决处于势均力敌的时候，请同我们一起投票赞成把议案发交委员会去重新考虑，然后在最后表决时你可以投反对票。”总统同意在他们所喜爱的项目上给予帮助，或者到他们的选区去发表演讲。在到加利福尼亚去的一次旅行中，总统

干脆不邀在委员会里讨论对外援助法案时一贯不支持他的当地的民主党议员上讲台。

另一个不顺从总统的民主党人发觉，原定在他的地区建造的新的联邦办公大楼的经费突然从预算中去掉了。有天晚上，总统对我说，来访的新兴国家总理不止一个曾直率地表示，他们不能理解一位民主党总统何以无法说明一个民主党的国会在对外援助问题上会采取什么措施。

为了谋求公众的支持，他通过电视演说、记者招待会以及在全国各地发表的谈话一再促进这项计划的实现。他说，反对外援计划的人，应当认识到，他们严重地限制了我捍卫美国利益的能力。他们不是在省钱。……由于我们的援助，三百五十万盟国军队只花掉维持一支数目相仿的美军费用的十分之一，便能驻扎在共产党国家边境沿线。如果共产党在这些地区突破成功，需要美国直接进行干预。那么我们所花的费用就要比我们的全部对外援助多上好几倍。

他还说，同我们在马歇尔计划实施初期所作的努力相比，他的计划就所负担的费用而言，按比例只相当于当年的四分之一，但是需求方面却比当时更大了。“我不明白我们为什么一下子对此变得这样厌倦”，他在最后一次记者招待会上说。“国会有它的责任，但是……没有这项计划，我就不能在外交政策方面尽到我的责任。”

但是拨款小组委员会主席路易斯安那州的奥托·帕斯曼却认为，他每年要尽到的责任就是尽可能多地削减掉一些对外援助。帕斯曼对总统个人的呼吁无动于衷，他并且在两党的北方和南方议员、保守派和自由派议员的支持下，不费吹灰之力就能找出外援计划中的一些浪费和错误的事例来。由于国会经常挑剔、执行机构经常改组、拨款经常推迟，以及该计划的最热烈的拥护者经常改变重点，这项计划未能自始至终保持高效率 and 吸引力。有势力的选区或利益集团没有一个是支持对外援助的。马歇尔计划至少对那些祖籍为西欧受援国的美国人具有号召力。然而几乎没有什么选民同印度、哥伦比亚或是坦噶尼喀有密切的关系。

每一年肯尼迪总被帕斯曼弄得有所损失，每一年总统也总稍许更尖锐地抨击一下“一些口头上反对共产主义蔓延……尔后又投票反对拨出必要的款项，以防止在世界上最重要的地区产生动乱和共产主义危险的那种人”。他指定一些持怀疑态度的保守的私人企业的代表组成一个小组，审阅他的1963年国际开发署的要求，对此他私下承认，“明知是冒风险的”。这个小组在卢修斯·克莱将军的领导下，建议在外援方面作一些削减，同时又为这个计划作了强有力的辩护。但是帕斯曼一伙不理睬这种辩护，却接受了那些削减，于是作了更大的削减——这下子肯尼迪可真弄巧成拙了。

肯尼迪倒没有因立法上的挫败而怨天尤人。在克尔、米尔斯或是德克森反对他的计划取得成功后的第二天，他毫无困难地总能同他们一起工作，正如他的政府里可以容纳那些反对提名他的人那样。他时常以两句政治格言来提醒他的妻子和兄弟，不要对那些反对他和背弃他的人感到怨恨。这两句格言是：“在政治生活中，一个人没有朋友，只有同盟者”和“要宽恕，但决不要忘却”。

但由于他得的票数和他的对手相差不大，他不能心存奢望，想去攻击所有的共和党议员或南方议员。他指着一份日益增剧的世界危机的清单对一个来访者说：“我不得不拿国会当靠山，同他们疏远我可经受不起。”肯尼迪

在立法上受到的挫败，以及通常随之而来的在盖洛普民意测验中百分比的下降，全被看作是政治活动中常有的情况。他说，“个人的生活，以及国家和国际的生活，都是有节奏的，时起时伏。……如果在一届非常紧张的国会会期结束之后，我（在盖洛普民意测验中）仍占百分之七十九，我会感到没有尽到自己的职责。”1961年10月的一次盖洛普民意测验表明他将以62：38击败尼克松时，我向他祝贺，他却回答说，在他重新当选之前，得票差距还会起落许多次。他知道，他个人的斗志和盖洛普民意测验的百分比每逢国会冬季休会时期总上升，这绝非巧合。但是政府提出的大批争执激烈的法案要求每届会期比前一届更长些。总统在一次记者招待会上坦率地说：“当国会不在市里开会时，我在多方面都轻松了不少。可是……我们不可能全离开市区。”

国会领袖告诫总统，他提交国会的法案超过了国会可以接纳的数目——三年里——总提交了1,054件——但是总统要想起引导作用，要想规定议程，要想开始干起来。“他们反正只打算通过我提交的法案的一部分”，当我们在棕榈滩准备总统1963年的计划时，他对我这么说。“如果我在1961—1962年提交的重要法案只有原来数目的一半，那么他们也只会通过实际通过的一半而已。”除非一项法案“完全被阉割掉……弄得貌似成功而实质却荡然无存”，否则他宁可作出妥协，而不愿使法案完全被否定掉——“在我们的某些政治立场上，而不是全盘作出妥协……在争端上，而不是在原则上作出妥协。”

例如，他极不愿意从最低限度工资法案中涉及对象很广的条文里把洗衣工人去掉。

洗衣工人的困苦境遇是他在竞选运动中常常提到的。但是不去掉这些条文就会全盘取消这个法案，从而使几百万其他工人也得不到保障。

例如，他亲自劝说参议员伊斯特兰将一项麻醉品改革法案提交大会并附审查报告，而这项法案中保护消费者的条款比凯弗维尔的麻醉品法案内容更为广泛。这样，他使凯弗维尔和消费者都赢得了引人注目的胜利，凯弗维尔自始至终都受到咨询，但这个田纳西人的助手却指责政府没有把他们独特的建议列入法案，而那些建议要是列入的话，显然会使整个法案被搁置起来的。

1962年的国会选举

此外，总统并不认为妥协或者挫折都是永久不变的。肯尼迪断言，每一次妥协或挫折都可能成为将来一个比较有利于他的国会中所将提出的一个项目和未来竞选运动中的一个争论的问题。但是在1962年的国会竞选中，他的任务是使国会至少保持象原来那样有利于他的条件。

在他自己党内，他并不打算排斥那些投票反对他的政治纲领的人，不过他明确表示了他的意愿：他只为那些支持他的纲领的人展开竞选活动。由于反对总统的民主党人中的多数人，在他们一党把持的选区里既不要也不需要他的帮助，反过来这就象有些人所说的，对总统来说倒不是一种“排斥”。但是，事实并非如此。总统还在预选斗争中给予曾经帮过他忙的人以间接的帮助，即使这样做意味着在帮助民主党“守旧派”成员来反对向其挑战的“革新派”。例如，有人设宴表彰布朗克斯的党魁查尔斯·巴克利，宴会上收到了“乔、杰克、博比和特迪”肯尼迪父子弟兄四人联名的一封颂扬电报，这时革新派就大发牢骚。虽然早些时候总统怠慢过纽约的“守旧派”头头，可

是通常他对这类标记不太重视。总统注意到，一度驱使他遭到失败的那些守旧派头头，现在全乐于听从他的吩咐了，而革新派一旦当选往往也就成为守旧派。

肯尼迪在 1962 年面临的真正问题是同共和党人有关的，这个问题就是他想挡住中期选举的历史趋势。除了 1934 年以外，中期选举总使在白宫掌权的党失去大约三、四十名众议员席位和数目相仿的参议员席位。1960 年，他多得的票数差距十分微弱，所以没有几个观察家认为他有多大办法能使共和党席位的增加仅仅限于他公开承认的那十五到二十个众议员席位。总统助理小阿瑟·施莱辛格在一份很有见解的备忘录中说，罗斯福在 1934 年根本没有为国会进行竞选活动，这是中期选举常规中的一个例外。而罗斯福在 1938 年和 1942 年为国会进行了竞选，结果倒使民主党在两院都失掉了一些席位。这份备忘录说，肯尼迪插手竞选，只会挨骂，因为他是无法控制历史趋势的。为了不致因此失去威望，他应当置身于这场斗争之外。

有个杰出的共和党人也建议说，一个总统应该只在非党派活动中露面来体现他代表全国人民。但是肯尼迪却说，不对，

……美国总统的职责在于……制订一个纲领并为实现这个纲领而奋斗。……我认为在这个极为紧要 and 危急的时期，正当这个国家和这个世界都需要（我们）尽可能贡献出全部精力、拿出全部行动，承担起全部争取进步的义务的时候，任何总统都不应只在礼节性的场合露露面，或者只在这个职位上摆摆样子而已。

1962 年，民意测验表明，准备参加投票的民主党人不到百分之三十，而共和党人却有百分之四十三。为了补救这种冷冷清清的场面，总统筹划了一次比历史上任何总统所筹划的更为有力的中期国会选举的竞选活动。他在记者招待会上说：“我从不夸大一个总统在这些方面所能办到的事。”他并不象大多数人揣想的那样，仅仅因为爱好竞选才开展竞选活动。他对一个为此感到惊讶的来访者说。“我很不喜爱搞竞选活动。”

美国生活中有一种荒诞的说法，说什么搞政治的人就喜欢搞竞选。嗯，也许有些人是这样，但是发表许多篇演说可是件吃力的事情，而且我还有许多其他的事情要做。不过……这次将决定在今后两年里我们会有一个什么样的国会。所以……这几个周末除了搞竞选外，我该去的没有比这更加重要的地方了。

肯尼迪夏季到西部“视察一下保护自然资源的情况”，9 月间到南方视察一下宇宙导弹的情况，随后在 10 月中旬又到十二个州匆匆兜了一遍，这些的确是吃力的工作。后来，古巴导弹危机横插了进来，使他取消了其余的计划。但是艰苦的工作却收到了效果，同时他处理这场危机的手腕也无可估量地帮了他的忙。除了 1938 年以外，这是有记载以来任何一次中期选举中合格的选民出来参加投票的人数最多的一次，而且，除了 1934 年以外，这也是现代政治史上任何执政党取得最出色成绩的一次。共和党在众议院只得两席，在参议院反失掉四席。总统说：“我们还是和上两年的情况差不多。”但是他知道，这次国会选举的结果比他原来希望的要好。

国会领袖和联络工作

在参议院的这些竞选中，有一回使肯尼迪分外喜悦，也分外焦急。他

的小弟弟特迪一直被称赞为肯尼迪家族中天生的竞选人，他击败了亨利·卡伯特·洛奇的儿子乔治，把参议院中总统原来的席位仍旧保持在民主党手中。因为在他自己的州里失利将是一个沉重的打击，因为民意测验表明只有特迪能为民主党人赢得这个州，又因为他不愿意妨碍他的小弟弟的发展，所以总统甘愿忍受比他预料的诸如“任用亲人”，“一家独霸”之类更加厉害的非议。但是特迪的候选身份所引起的最为紧张的情况，却在于总统同众议院新议长的关系上。新议长约翰·麦科马克的侄子埃迪也在谋求同一个参议员的席位。

在华盛顿，关于这两个家族交恶的旧话又重提起来了。在马萨诸塞州，两家壁垒分明，准备一决雌雄。可是总统和议长都没有公开参与，在我们每周举行的立法人员早餐会上也没有私下提及此事。双方都对这件事的结果感到至为关切。但双方都不为这场竞争相互指责。两人都决心不让这件事妨碍他们的合作，尽管他们的波士顿支持者发表了与此相反的声明。肯尼迪总统向格里狄龙俱乐部作了一篇非正式的绝妙演说，把这场初选很含蓄地同越南战争相比拟。在越南，美国军队只是以顾问和训练人员的身份正式出现的。

总统说：

我宣布过总统助理或总统任命的任何人不得参加马萨诸塞州的那场政治战争。当然，我们可以派一些训练人员去。
.....我要说的就是一句话，我宁可要特德，而不要埃德。

埃德即麦科马克的侄子埃迪，特德即特迪。——译者

我和别人一样承担了几次“训练任务”，总统和司法部长也帮忙指导他们的弟弟。

事实上，特迪在他们不在场时干起来并不怎么紧张，总统倒很紧张，因为他的名誉随着特迪可能被问及的每一个有争议的问题而时起时落。例如关于教区学校的援助问题或者关于民权问题。因此，当电视上有一档对他的弟弟的访问节目时，他就关掉不看。

但是特德·肯尼迪不需要他的两个哥哥给予任何公开的帮助或施加任何不正当的压力，便在1962年9月获得了提名。议长尽管大失所望，不过在下一立法人员的早餐会上只是拼命咀嚼他的雪茄烟而已。

这种每逢星期二举行一次的早餐会，如同内阁会议一样，通常不过是作为一种保持联系和取得团结一致的手段，以及公开交换意见的渠道。总统根据奥布赖恩和我准备的备忘录领导讨论，把早餐会当作定期审查尚未通过的法案的会议，但他通常不用开全体会议就可以得到或发布一些情报。

奥布赖恩、奥唐奈、塞林格和我都以工作人员的身份出席早餐会。多数党领袖迈克·曼斯菲尔德，多数党督导汉弗莱和民主党会议秘书斯马瑟斯代表参议院出席。1961年，萨姆·雷伯恩任众议院议长，约翰·麦科马克是多数党领袖，卡尔·艾伯特是副领袖或督导。雷伯恩在这届国会行将结束时去世。麦科马克和艾伯特相继升迁，黑尔·博格斯继艾伯特担任了督导。

他们每个人都变得忠于肯尼迪了。雷伯恩曾竭力反对过对肯尼迪的提名，汉弗莱曾在预选中同肯尼迪竞争过，斯马瑟斯经常投票反对肯尼迪，麦科马克则在马萨诸塞州的政治问题上同肯尼迪有分歧，而现在他们都转变了。在雷伯恩死后，他们每个人对自己的职位就同肯尼迪和约翰逊对他们的职位一样感到生疏，所以在他们熟悉工作的过程中都犯有错误。

萨姆·雷伯恩在生前最后几个月里脾气越来越坏，越来越不爱说话，可是没有一个人（包括亨利·克莱在内）曾经担任过这么多年的议长，或是

工作得这么突出的。他懂得何时、如何以及向谁去拉选票、施恩惠，怎样去威吓新手和安抚老手。他不在后，较多的权力不可避免地落到了保守的委员会和小组委员会主席的手里。约翰·麦科马克习惯于担任多数党领袖这一党派性较强的角色，因此受到他的党左右两翼很不公正的抨击，说他未能接好“萨姆先生”的班。

事实上，有人曾经竭力敦促肯尼迪反对把麦科马克提升为多数党领袖。但是总统注意到敦促他的那些人自己并没有提出明确可选的候选人，而且也没有任何其他候选人比麦科马克更值得总统给予支持或对于这个职务更为相称。他不能冒险在高级职位上树立更多的仇敌，所以在一场他断定赢不了的斗争中就避而不卷入。而且，自从1961年初最低限度工资法案因为六十四名民主党人缺席而以一票之差遭到否决后，众议院中党的组织工作已经逐步有了改善。

在参议院，有人也把多数党领袖迈克·曼斯菲尔德很不公平地拿来与他的前任，即现任的副总统相比较，致使他相形见绌。温和谨慎的曼斯菲尔德面对着推行他本党总统的立法计划这个同过去大不相同的任务，可是他个人的禀赋却又与这个任务很不合拍。

他是一个随和的、通常说话温文尔雅的蒙大拿人，比肯尼迪甚至显得更有节制，更为轻松自在。参议院的领导班子是经过同总统充分磋商后组成的，但总统有时感到泄气，因为他认为曼斯菲尔德过分悲观、谨慎和拖拉了。不过鉴于曼斯菲尔德在参议院取得了一系列的成绩，总统也深深赞赏他的忠诚和勤劳，私下对他怀有诚挚的好感，并认为这些年来没有一个参议院领袖能够在长时期内干得比他更为出色。

同参众两院领袖密切地合作，这是在拉里·奥布赖恩主持下白宫同立法机构之间进行的有史以来最有组织的联络工作。奥布赖恩的助手与白宫其他工作人员不同，是仔细地根据地理上的考虑挑选出来的。威尔逊是北卡罗来纳人，马纳托斯是怀俄明人，多纳休是马萨诸塞人，戴利是加利福尼亚人，德索托斯是马里兰州人。尽管人家指责奥布赖恩的班子使用了高压手段和威胁，但他们同人握手的时候远比扭别人手臂的时候多，而他们挥舞大棒的时候也远比挥舞胡萝卜的时候少：例如，预先通报联邦政府的外包契约，给予参观白宫的特权，提供关于一项法案实施后果的详细资料，提供演说和新闻发布的资料，递送总统祝贺生日的信件，由全国委员会出面协助竞选，赠送总统签名的照片，以及在优惠待遇、公共工程和其他预算项目上提供种种的通融办法等等。

和蔼可亲、机智老练和孜孜不倦的奥布赖恩负责安排总统宴请宾客、约打棒球、演讲、接见以及通电话等种种活动的名单和日程。他意识到总统对国内立法的兴趣和研究立法项目的时间全很有限，于是设法使总统亲自接见议员的人次不致太多，从而增加了这种接见的价值，不过凡是坚持要见总统的人，他也从来不会置之不理。他是个地地道道的政治行家，白天和晚上都同议员们混在一起，做他们工作，听他们意见，和他们一起谈笑，而且他说的好话总比搞的交易为多。他从民主党控制的州里，从本乡的党领袖那里，从劳工和其他院外活动分子那里，从各个部门和机构那里，把压力调动起来。他对所有的参议员和众议员都保有一套卡片档案，档案里有关他们私人的和政治方面的资料，以及有关他们选区的情报资料都很完备。在决定性的投票临近时，他和他的助手分头驻守在有关的会议室门外，或者在议长或多数党

领袖的办公室里设立临时的指挥部。

在不唱名投票的表决中，奥布赖恩的一个助手有时候就坐在边座上，注视着每个议员怎样投票，尽管拉里本人觉得他在那里露面并不很合适。

教育和宗教

奥布赖恩原指望被提名为民主党全国委员会主席，尤其当他知道总统可能认为宗教争端虽未了结，暂时却不会爆发，因而并不理会有些人的意见。那些人坚持认为由天主教徒当全国主席的传统应当随着一位天主教徒进入白宫而被打破。但是在总统就职后几个月内，肯尼迪、奥布赖恩和我们其余的人又一次卷入了宗教争端，不过这一回，总统厌恶地说，“是与一些新的团体展开斗争”。

有些人写文章说，1960年的选举已经把宗教争端一劳永逸地排除掉了。事实上，肯尼迪始终不同意这种观点。一个非美国的传统已经打破了。天主教徒显然可以当选。竞选运动使许多偏狭和无知的人开通起来。然而，总统在他获胜后不久说道，真正的考验不在于他的当选而在于他的当政上。险些把他击败的顽固的宗教反对派依然存在，并且会兴旺起来。如果总统缩小了国家和教会之间的界线，屈服于天主教统治集团的压力，或者在别的方面使宗教反对派的怀疑得到证实，那么将来有人就会在民主党全国代表大会上利用这些来反对提名天主教徒当总统，认为这不是切实可行的。不过如果他执政时能信守竞选中许下的诺言和就职时的誓词，那么尽管总会存在不合理的偏执行为，而建立合理的政教关系问题也总会被提出来的，反对天主教徒当总统的不成文法律不仅暂时会被打破，而且永远将被废除。

争端迅速而强烈地在一个同约翰·肯尼迪关系最大的国内问题——教育问题上展开了。在整个竞选运动中以及在整个总统任期内，他在这一问题上所花的时间、所作的谈话比在任何其他国内问题上全多。他不用笔记本就举得出所有令人沮丧的统计数字：五年级学生每十个中只有六个读完中学，而中学毕业生中十六个人里只有九个去上大学；美国青年已经有一百万人失业；退学的学生失业率要高得多，而工资率则低得多。

根据盖洛普民意测验调查，有百分之七十一的人期望他们的子女上大学，可是只有百分之五十一的人有积蓄能办到这一点。总统在俄亥俄州发表了一篇演说后，重新登上飞机时对我说：“有些州长不明白如何能从财产税中挤出更多的钱去建立足够的学校，我同他们谈了话，俄亥俄的州长已经是第五个了。”

作为参议员和作为总统，肯尼迪先后向无数大学听众发表过演说，恳求他们要向培育你们的世界贡献出这种教育所产生的尽可能广泛的好处。……我不会采纳1893年比利时宪法的那项条款，即给予大学毕业生不是一张而是三张选票——至少在有更多的民主党人上大学之前我不会采纳。……可是我强烈敦促你们把你们的才智运用到当代的重大问题上来。

肯尼迪在白宫执政时，每年都向国会提出一份教育咨文，咨文的调子一年比一年强硬有力。他把教育与我国的军事、科学和经济力量联系在一起。他说：“只有教育迅速有所发展，全国的发展才能加快。人的才智是我们的基本资源。”

不论多少次挫折都没有使他打退堂鼓。当一项混合法案失败后，他就设法使每一部分分别通过。如果每一部分通不过，他就采用混合法案的形式。

关于中小学的财政补助法案遭到否决后，他就在高等教育法案上下功夫。但是宗教和种族问题所形成的气氛，公立学校院外活动集团的攻击和参众两院与个别议员之间的争吵，这一切加在一起，妨碍了他的高等教育法案在1962年获得通过，尽管参众两院已经以不同的形式分别通过了它。但由于总统的耐心，新的有才能的教育总署署长弗朗西斯·凯佩尔的坚持，以及全国教育协会的较为建设性的领导，1963年的高等教育法终于制订出来。它授权在五年期间内给予大学的补助比根据大学土地授予法在一个世纪内拨出的款项要多几倍，并且为几十万名学生提供了教室，每年还提供二十五到三十所新的地区性学院，十到二十所新的研究中心，几所新的技术学院和更完备的大学图书馆。同年实施的另一项法案向医科学学校和牙科学校提供了类似的援助。总统，还有教育、卫生和福利部及司法部的一份简报得出结论说，宪法和传统使公立和私立大学有可能得到平等的待遇，因为在高等教育上，法律并不要求任何一个州向所有的人提供义务教育，不强迫学生上大学，也不要求规定任何课程标准和录取标准。

当国会把这些法案里有关奖学金的条款砍掉后，总统就根据现行法律扩大了学生的贷款和奖学金。当一般性的联邦教育援助法案遭到否决后，他就创设或者扩大各种新的特别援助办法；将职业教育经费增加三倍；拨出总统基金以制止退学现象；根据人力发展法案授权进行扫盲；为聋人，残废者、智力迟钝和智力优异儿童的教育提供经费；为学校午餐和图书馆增加经费；还和学校共同致力于少年犯罪问题——所有这些做法不仅是向严重的教育问题进攻，而且使地方经费能够用到一般建设和薪金上去。其他法令给予地区性的图书馆、大学宿舍和教育性的电视节目以经费补助。据估计，肯尼迪的全部主要计划中有三分之一是以教育的某个方面为中心内容的，教育部也称这几年为它百年历史中最为重要的立法时期。

然而他的中小学教育一般性援助法案失败了，各种争议——其中宗教问题不过是最引人注目的——汇合在一起，其势汹汹，使这个法案未能获得通过。将近五十年来，在争论有关民权、州权、学术自由、预算平衡和财政平等等问题中，这一类法案就成了牺牲品。因为这个法案在国会里的支持者彼此之间意见不一，大多数有组织的赞助人又是无能的、不合作的和前后不一的。阿贝·利比科夫把一个在学校问题上做了多年院外活动集团成员的人的观点概括了一下，告诉我们说：“不管他的立场是否危害到一项教育法案，他纯粹是反对所有的天主教徒。”

另一方面，一个天主教教士说，他的有些同事干脆反对联邦补助教育的所有法案，不管这些法案是否包括给予在教区学校上学的儿童以宪法规定的补助。肯尼迪对此毫不表示惊奇。但是，他注意到，一项只涉及公立学校的法案在1960年差一点得到通过，并没有引起教会统治集团的重大抗议。因此，他希望天主教会将以同样谅解的态度对待他在竞选总统时作出的要通过这样一项法案的诺言。

但他的希望不久便落空了。甚至在总统就职之前，斯佩尔曼红衣主教就谴责肯尼迪的工作小组所提出的有关教育问题的报告，认为它是“不能考虑的”，因为它没有把教区学校平等地包括在法案之内。总统抱怨说：“红衣主教对艾森豪威尔的任何一项仅提及公立学校的法案从来没有说过一句话，而他在1949年时也没有说过这样的话。”他不愿回避这一争端或者改变他的看法。该年年初，他提出了一项广泛的联邦教育补助法案。

他强调，“按照宪法明确的禁令”，这个法案仅适用于公立学校。代表美国天主教统治阶层的“全国天主教福利会议”立即提出，除非法案中增加给予非公立学校贷款的规定，不然他们就要号召人们起来击败肯尼迪的这个法案。许多教堂的教区通报也敦促本教区的教徒写信给它们的国会议员。

总统又一次感到奇怪，他何以会被选中为攻击的对象。在记者招待会上，他尖锐地指出，在共和党执政期间并没有出现过类似的煽动。他还说：“天主教、新教和犹太教的教士都有权发表自己的观点，但是他们不应当仅仅由于白宫现在主持人的宗教信仰而改变自己的观点。”

肯尼迪认为，在这件事上，他竞选时承担的义务和宪法的规定都是明确无疑的，而司法部和教育、卫生和福利部的一份全面的情况汇报进一步加强了他的这个看法。帮助各种信仰的地方纳税人向那些对各种信仰的人都开放的学校提供经费，他觉得这根本不发生歧视谁的问题。事实上，天主教徒的子女大约有一半在那种学校里求学，就象他当年那样。在咨文中和记者招待会上他继续根据宪法讲话，这似乎使某些天主教徒更加生气，可是不管总统收到多少种对这一问题的看法，他的答复却始终反映出他的下述决心：

(1) 促进公立学校的教育和(2) 持政教分离。问题在于找出某种办法，既打消天主教徒对前者的反对，又不致违反后一个原则。

利比科夫部长和我悄悄地、非正式地会见了地方一级的一个天主教教士，再由他同“全国天主教福利会议”的人员进行接触。这些讨论最后集中在对“国防教育法”可能作出的修正上。这个修正案将由国会而不是由总统提出。

1958年通过的国防教育法，已经包括向国防工作必不可少的那几类私立学校提供贷款的规定。因此它提供了最方便、最合乎宪法的途径来说明，宪法所禁止的是给所有天主教学校以“全面的”津贴，而并不禁止给予天主教学童以“专门的津贴”。虽然总统形式上仍旧仅对原来的计划承担义务，并不提出其他方案，也不想加以修正以便把教区学校包括进来，但根据宪法和策略他对于国会另外提出一项法案却并不表示异议，因为这项法案通过扩大国防教育法的实施范围和增加其贷款金额，可以消除天主教会对于他的法案所持的反对态度。早在十多年前，当肯尼迪还是一名年轻的议员时，他曾作过类似的努力，在委员会里配合埃弗森的校车事件提出了一个在辅助服务方面给予“儿童津贴”的修正案，想弥合坚持补助公立学校的人同坚持补助教区学校的人之间的分歧。

但是鼓吹对公立学校补助的人当时对他的修正案持怀疑态度，他们在1961年对于扩大国防教育法的范围也有所怀疑。肯尼迪的联邦教育补助法案于1961年初早经参议院通过，并已提交众议院重新审议，但在众议院规则委员会表决时却碰上了一票之差的障碍。

民主党人吉姆·德莱尼同他的大多数选民一起，真心诚意地认为，区别对待天主教学童和其他学童的做法是不符合宪法、不公正的。他预感到新教徒将要在国防教育法的修正案上掀起轩然大波，所以得出结论——这项结论无疑是正确的——一旦他赞同了公立学校补助法案，国防教育法的修正案就会遭到肢解或完全夭折。在他等待这两个法案送交规则委员会时，双方的宗教情绪全沸腾起来了。由于不可能把这两个法案结合在一起，也不可能首先使国防教育法案获得通过，德莱尼就同史密斯、科尔默和五个共和党人一起以8票对7票否决了肯尼迪的法案。总统和利比科夫作了不少恳求和施

加了不少压力。

都丝毫不能动摇他的立场。他比他信仰的宗教的许多领袖更加坚定，对于讨价还价或在其他问题上进行交易全不感兴趣。奥布赖恩说：“他毫无所求。我希望他会有所要求。”德莱尼越是受到许多报纸社论和新教发言人的抨击，就越是受到他的天主教选民和同事们的喝彩。

战场在国会和全国摆开。一个新的组织“争取教育自由公民协会”威胁说要击败反对补助教区学校的任何议员。议员们从双方收到了雪片般飞来的信件，有些信内连如何在教区学校补助问题上给议员们写信的指示也夹带进来了。众议院有个集团发誓反对有关补助教区学校的任何法案，另一个集团发誓反对排除补助教区学校的任何法案，其余的议员因为他们的选民意见不一，衷心希望不要将任何会迫使他们表态的法案发回重议。

约翰·麦科马克出面支持给予教区学校全面的贷款。萨姆·雷伯恩说，如果法案中不包括教师的薪水问题。阻力将会少一些。支持教育法案的院外活动团体则谴责任何删去教师薪水问题的动议。众议院领袖们一致认为，不先获得规则委员会的赞同，这方面的任何法案都无法通过。而且在当时弥漫着的那种气氛中，没有一个法案能同时赢得德莱尼和南方议员们的支持以便取得规则委员会的批准。

虽然如此，总统仍继续奋斗，敦促那些“对这个也许是国内最重要的法案持支持态度的议员……使用根据众议院议事规则可以使用的程序——将这个法案付诸表决”。要在众议院全体会议上使规则委员会已经扼杀掉的一个法案起死回生，只有三条靠大不住的办法：（1）散发大多数众议员签名提出的申请书——这种办法在五十年里只有两次成功；（2）为了把一项遭到搁置的法案提交众议院审议而暂停实行议事规则，但这需要三分之二的多数票，而个法案显然得不到这么多的票数；（3）由委员会主席于“日程表中的星期三”提出法案——这些法案可以被拖延和辩论，直至被否决。然而在众议院领袖们倡议的一个妥协性的法案上，他们采用了最后这一办法。

按照美国国会众议院议事规则，所谓“日程表中的星期三”是指有关委员会得在每周的星期三将无法获得优先讨论的法案提交众议院讨论。——译者

这真是一个悲哀的故事的可怜结局。由于共和党人一致的反对。加上民主党的保守派和那些不愿就法案的是非曲直进行表决的人们的反对，这就使一项要求将该法案提请考虑的动议，甚至也被压倒的多数所挫败了。联邦关于教育补助的法案就此完蛋了。

大多数天主教徒议员，包括德莱尼在内，投票支持考虑这个法案。但是一百六十六名共和党人中只有六名投票赞成（而前一年则有四十四名）。同时，南方的种族隔离主义者几乎全体投票反对。总统说，一再出现的大字标题和社论全说是天主教徒造成了这个法案的失败，这样提法是不公平的。他指出，众议院中倡议这个法案的是个天主教徒。

在规则委员会的三个天主教徒里，有两个投票赞成，在十个民主党人里，有七个投票赞成，但是当法案还需要一票才可以提交全体会议审议时，五个共和党人里没有一个投票赞成。总之，八个反对者中有七个人——五个共和党人和两个南方民主党人——在竞选中全没有支持过肯尼迪，他们也不受肯尼迪愿望的影响。总统说：“真正扼杀这个法案的不是天主教徒，而是这些人，正如他们五十年来一再扼杀这类法案一样。”

但是，随着教育补助法案的寿终正寝，肯尼迪执政年代里美国政治上

影响最为深远的一种变化也随之出现。天主教徒当选总统的禁令也寿终正寝了，其影响的范围远比去年 11 月里的事为大。约翰·肯尼迪已经表明，一个天主教徒能够顶得住天主教会统治集团在一项对于双方均有实际意义的法案上所施加的全部压力，因而在全国各地新教教堂的讲坛上，他也受到了赞扬。例如，几个月以前在竞选运动中反对他最厉害的一个——达拉斯的 W·A·克里斯韦尔博士，也号召他教区内的教友“支持肯尼迪总统和宪法”。

甚至“新教徒和其他美国人支持政教分离联合会”也报道说，它“对肯尼迪总统感到极其满意”，因为他的“强硬立场将使所有主张政教分离的人感到安心和鼓舞。……我们希望美国人民将支持肯尼迪总统同他自己教会的主教们对抗。”

许多一般的天主教徒和几种象《公益》之类的天主教刊物支持总统的立场，他的朋友红衣主教库欣还号召天主教徒们看清楚多数人反对用税款补助教区学校这一事实，并呼吁他们“既不要强使这种法案通过，使国家陷于分裂，也不要因为他们自己没有达到目的而施展他们在国会中的政治影响，以阻挠其他有益于教育的法案”。但总统再次感到天主教统治集团的大多数成员既反对他，也反对他的计划。在 1961 年的格里狄龙宴会上，他谈到了以前的一个反天主教的传说：艾尔·史密斯在 1928 年的失败阻碍了罗马教皇“接管”美国，当时他曾向教皇发了一份只有一句话的电报——“打开铺盖睡觉！”肯尼迪说：“嗯，在我就教区学校的这项法案表明立场后，我本人也从教皇那里收到一份简括的电报，电报上写着：‘卷起铺盖走路！’”

英文为“unpack”一个字。——译者

到 1963 年，肯尼迪看不出形势会发生任何变化，而最高法院作出的在公立学校强制学生做祈祷是非法的这一裁定，多少使形势有点恶化了。总统在那年的宴会上用了一句切合实际的妙语来概括这项措施获得通过的可能性。他说：“首席法官使我确信，我们的学校法案显然是符合宪法的，因为没有人人为它做祈祷。”

最高法院关于学校做祈祷问题的决定，以及另一项关于学校里读《圣经》问题的决定，大有在 1964 年的总统竞选中引起新的宗教争端的危险。1960 年，保守的新教徒曾经谴责过所有的天主教徒，说他们大概要谋求打破政教之间的界线，打乱宪法上关于信教自由的微妙的平衡以及威胁公立学校的非宗教性质，但是保守的新教徒中有许多人在 1963 年时根本没有意识到其自相矛盾，又出来谴责最高法院关于取消在公立学校朗诵正式的祈祷文和读《圣经》的决定，并要求修改宪法以允许公立学校学生做祷告和读《圣经》。

大多数天主教领袖和许多自由派的新教徒，也象美国州长会议和国会许多有势力的议员一样攻击这两项决定。

由于因最高法院、学校法案、天主教徒总统及其重新当选等问题所引起的种种争论都交织到了一起，一场新的不愉快的斗争临近了。但是总统设法使这些决定中的刺激性成份大大减少，并使任何修改宪法的势头大大减弱。他在记者招待会上就祷告问题的询问作了深思熟虑的答复，从而达到了上述目的。他说：

我认为即使我们不同意最高法院的决定，我们还应支持这些决定……这很重要。此外，在这件事上我们有一个很方便的补救办法，即我们自己做祷告。……我们可以在家里做更多的祷告，我们可以诚心得多地去教堂做礼拜，我们可以使

祷告的真正意义在我们所有孩子的生活中变得更加重要。这种权力是我们谁都可以使用的。

我认为这种答复典型地表明了肯尼迪在整个执政期间对于宗教争端处理得多么出色。

他使曾经警告说他可能会削弱宪法的所有批评者全感到失望，也使曾经希望他会削弱宪法的所有天主教徒全感到失望。他的政府清楚表明，这个国家并没有法定是天主教的，新教的，甚至基督教的国家，而是一个民主共和国，任何宗教或某一教会都不能通过法令在这里立足或受到抑制。

肯尼迪说话算数，在挑选公职人员时他确实没有显示出任何宗教上的偏爱，也没有显示出惧怕教士们的压力，他忠心为国，矢志不渝。总统并没有向梵蒂冈派遣大使。在他的支持下，联邦政府悄悄地但是广泛地加强了在生育和人口控制方面的活动——增加对这方面研究的补助，支持联合国扩大这方面的努力，并主动协助需要这方面情报资料的其他国家获得更多的情报。1962年的一项法案规定在哥伦比亚特区对诲淫的出版物进行检查——他的批评者们曾认为教士们的强大压力会迫使他不问法律依据如何就签署的——结果，却被他否决了，这倒不是因为他赞同这种刊物，而是因为这个法案根据宪法来看有严重的缺点。肯尼迪曾对得克萨斯州的传教士说过，他会以总统的身份毫不犹豫地去参加新教礼拜，所以他在任期的第一年就乘飞机到得克萨斯州去参加了萨姆·雷伯恩的葬礼。

肯尼迪同这时已经很友好的比利·格雷厄姆一起参加新教的祷告晨餐，在白宫接见形形色色的新教牧师，而且私下会见反天主教的小册子作者保尔·布兰沙德——那是在我的办公室里，这样甚至来白宫访问的人也不得而知——争取他赞同把私立大学也包括进高等教育法案中去。他通常总要我同布兰沙德保持联系。他还象其他任何一个总统那样无拘无束地去拜会了罗马教皇（但是没有遵照他自己的先例和适用于国家元首的外交礼仪去下跪或亲吻保罗教皇的戒指，而是仅仅握握手而已）。

部分由于约翰·肯尼迪所树立的榜样——也由于另一个约翰所树立的榜样（另一个约翰当教皇的短暂任期与肯尼迪当总统的短暂任期大致相仿，可是在他们得以会晤之前，那一个约翰不幸已经亡故了）——美国天主教会变得不再那么受到外界的指责，而更多的是需要进行内部的改革了。

指罗马教皇约翰二十三世（1881-1963），他于1958年10月即位，1963年6月去世。——译者

但总统始终没有改变或贬低他的天主教信仰，他也没有减少去教堂做祷告的次数或掩盖这个事实。他很自豪地保存着一个“军人身份牌”，上面刻着前所未有的五行字：“约翰·F·肯尼迪——总司令——血型O——罗马天主教徒。”

还有一点要补充说一说。我认为，在整个竞选运动中，我们所碰到的最难解释清楚的宗教问题是，有人担心可能会在白宫做起罗马天主教的弥撒来。对于那些表示这种担心的人，我可以担保，弥撒仅仅在白宫做过一次，那就是在1963年11月23日。

第十三章 反经济衰退

在约翰·肯尼迪就职后的四年里，美国经历了这个国家的现代史中时间最长、势头最猛的经济增长。在这四年里，商品和劳务供应的增长超出了先前的八年。1960年，国民经济增长率不到3%，这是他在竞选中经常谈起的一个要点。1961—1963年三年的平均增长率几乎比这一水平提高了一倍。

1960年，尼克松曾嘲笑过肯尼迪对增长率方面的不满，而肯尼迪自己的有些顾问也怀疑这些数字对大多数选民有多大意义。但是对肯尼迪来说，这些数字就意味着解决就业问题。到1963年年底，国民总产值达到创记录的一千亿美元，增长率为16%，为二百七十五万多人提供了就业机会，同时劳动收入也有了创记录的增长。制造业的生产设备闲置的数字减少了一半，七千万人就业的大关也第一次突破了。战后循环性经济衰退的趋势被打破了；1963年“预期会出现的”经济衰退给跳过了，所有表明经济状况的指标几乎都达到了创记录的水平。

总统对这些成就远没有感到满足。没有工作的人仍然太多了。在阿巴拉契亚，哈莱姆和全国各地的其他贫困中心，毫无希望的家庭仍然太多了。他打算在未来的年头里做更多的工作。他后悔在过去的年头里未能做得更多些。但是在他的整个任期内，一直要求他多做些工作和马上把一切都做的那些人，显然对肯尼迪的为人和国会与全国人民的心情作了错误的判断。部分是由于他的确行动谨慎、考虑周详、说话稳妥，并且主动听取一个共和党人财政部长的意见，所以他能使国会通过了许多具有深远影响的经济法案，尽管他始终受到共和党人的猛烈抨击，始终面临着脆弱和危险的国际收支不平衡的困境，面临着“不受约束”的联邦储备委员会，以及国会中保守派联盟的挑战。

总统并不要求把经济方面的所有这些增长完全归功于联邦政府采取的行动。我也不主张把他的全部经济政策都说成是总统自己拟定的。肯尼迪在经济学方面没有多少正式的阅历。在竞选运动中，尼克松曾指责他“对经济学一窍不通，……连简单的中等学校的经济学也不懂”。年轻的杰克·肯尼迪在中学里可能没有学到多少经济学——没有几个人在那里学到过多少——而且，就这一点来说，他在其他任何地方情况也没有学到过。

但是作为总统，他能以其超人的才能吸收各种知识和提出各种适当的问题，这就大大弥补了他在经济方面的有限阅历。在他的周围集聚着美国历史上可能最有学识、最有发言权的一批经济学家。他认识到，经济学在他的各项决策中所起的作用，因而他总要请沃尔特·赫勒出席他在举行记者招待会前的早餐会和他向国会提出国情咨文前的准备会议。

沃尔特·赫勒领导下的经济顾问委员会的成员对总统非常有帮助（他们总使总统淹没在报告的巨流中）。他们比别人更为强调我们的生产与潜力之间的“差距”。财政部长狄龙比别人更为强调过大的预算赤字所带来的国际危机。兼职顾问肯·加尔布雷思——在他担任印度大使（总统称之为加尔布雷思的“苦行时期”）之前，他曾帮助我们草拟1961年的经济咨文——却比别人更为强调较多的政府支出的好处。劳工部长阿瑟·戈德堡则更为强调大规模公共工程和其他有的放矢的解决办法的效用。总统的主要“外界”经济顾问保罗·塞缪尔森教授更为强调采取临时减税措施的价值。银行家马丁、企业家霍奇斯、贸易商鲍尔以及其他部门和机构的首脑则更强调他们各自的

委托人的需要。预算局局长贝尔和戈登通常总站在赫勒一边。我由于在经济学方面是门外汉，所以起的作用只是为总统进行分析和综合，提出结论供总统考虑，并使这些结论同较为广泛的立法和政治形势联系起来。

应该着重指出的是，所有这些顾问，不论他们强调的方面有着什么不同，却一致赞成一些共同的基本原则：即失业人数太多，预算赤字在这种时期是不可避免的和有用处的，而消费者的购买力应该由联邦政府比前一届政府更为切实有力地予以支持。总统对赫勒和狄龙的意见最为重视，但是他也把自己阅读和观察的收获以及自己对国民和国会情绪的意识搀杂进去。他对向他提出的许多理论性的经济学说理解迟缓，但对一些切实可行的建议和问题却理解得很快。一个老朋友和兼职顾问，经济学教授西摩·哈里斯及其夫人应邀到纽波特同肯尼迪一家一起观看 1962 年的“美国杯”赛马会。他在那里花了大部分时间同肯尼迪讨论经济问题，后来他写道：

他的主要职责是维护我们国家的安全。但使我惊奇的是，总统竟花了那么多时间去钻研经济问题。他对这些问题那么感兴趣，在过去两年内学了那么多的东西。现在，他是有史以来在经济学的一般领域中最有学识的总统了。

哈里斯回想起凯恩斯曾经说罗斯福在经济学方面是“无知的”，他的看法无疑是抱有偏见的。当他反驳一个批评肯尼迪的自由派人士时，他把总统称为一个优秀的凯恩斯学派的经济学家。总统认为，这是在帮倒忙。不过毫无疑问的是，约翰·肯尼迪从哈佛大学毕业多年后学到的经济学知识远比社会生活或学府生活中的大多数人学得多。

1961 年的复苏

1961 年，肯尼迪作为当选总统委托保罗·塞缪尔森起草的那份特别研究小组的经济报告，直率地使用了“衰退”这个词，这个词在整个竞选运动中是回避开的。的确，它从各方面把经济情况描绘得异常阴暗。报告清楚地指出，衰退是不会自行消失的。塞缪尔森在报告中说：“甚至鸵鸟般的人也不能回避生活中的经济现实。如果他以为否认明显的事实就会治好现代经济的病症，这就是错误地理解了信心在经济生活中所起的作用。”

肯尼迪在就职前两星期于纽约的卡莱尔大饭店和塞缪尔森一起审阅这份报告时，对塞缪尔森评论说，“这说得很好。”他不打算在他的第一个国情咨文演说中否认一些明显的事实：

我们目前的经济状况是令人不安的。我们是在七个月的经济衰退，三年半的经济萧条，七年的经济增长速度减缓，以及九年的农场收入下降之后就职的。……

除了 1958 年的一个短暂时期外，享有保险金的失业人数达到了我们历史上的最高峰。在大约五百五十万失业的美国人中，有一百多万人四个多月来一直在寻找工作。……

总之，美国的经济正处于困境。世界上资源最丰富的工业国家，其经济增长率却名列末位。从去年春天起，我们的经济增长率确是下降了。企业投资也在减少。利润已经降低到预期的水平以下。建筑业停顿。一百万辆卖不出去的小汽车积压在仓库里。有工作的人减少了，周平均工作时数缩短到四十小时以下。……

本届政府不打算袖手旁观，无所作为，……白白浪费人们

的时间和工厂的设备，以等待衰退的结束。……

我在未来的十四天内将向国会提出一些法案……目的是保证经济的迅速恢复，并为提高长期经济增长率铺平道路。

总统说：“我是就我亲眼目睹的状况描绘这幅图景的。如果有谁认为我是出于政治上的原因而过分责备，那他就犯了严重的错误。”三天以后，即1961年2月2日，他向国会送去了那份准备了好几个星期的全面的经济咨文，提议通过下列法案：

- (1) 对失业津贴增加十三个星期的临时补助；
- (2) 把救济金扩大到失业工人的子女；
- (3) 重新开发贫困地区；
- (4) 增加社会保险金并鼓励提早退休；
- (5) 提高最低工资标准并扩大这一措施的实施范围，
- (6) 给生产谷物的农民提供紧急救济；

(7) 为全面的房屋建筑和贫民窟的清除计划提供经费。在下一个个月，这七项措施中的第一项便成为法律，到6月底，全部法案都经总统签署了。这是一百六十一天的行动。

第二年，它就成为永久性的法律。这一法案使肯尼迪在美国丧失信心的最阴暗的角落里变得最为知名。

这七项措施并不象有些人所表示的，是微不足道和为时太迟了的，因为经济复苏虽然开始得很早，却是一个长期的、缓慢的进程。对近三百万名失业工人增加了近八亿美元的失业救济金，对七十五万名儿童及其父母提供了两亿美元以上的额外福利津贴，对一千个以上的贫困县拨出了四亿多美元的救济金，对新的最低工资标准以下的人拨出了一亿七千五百万美元以提高他们的工资，根据新的住房建筑法，据估计提供了四十二万个建筑工人就业的机会，所有这些，不能说是“微不足道”的吧。

总统采取的步骤并不只限于国会的行动，也不是只等待着国会采取行动。必须迅速把更多的资金投入国民经济中去。他根据当时的职权提出自己的倡议，指示所有的联邦机构加速它们的采购和建设，特别是在劳动力过剩的地区。他把一个建设邮政局的长期计划压缩到头六个月内来完成，他提早发放了十亿美元以上的州建公路补助经费，他提高了农产品的价格补贴并予以提前支付，他还加速分发了应予退还的税款和军人的人寿保险分红。为了扩大信贷和刺激房屋建筑，他下令降低联邦住宅管理局担保的贷款所规定的最高利率，降低小企业管理局在贫困地区贷款的利率，同时通过联邦住宅贷款银行尽可能地扩大信贷和放宽贷款的范围。为了救济失业工人，他扩大了剩余粮食的分配，指示优先照顾与国防合同有关的贫困地区，为穷人制订了一个“试验性的”食品券计划，并扩大了美国就业局的服务范围。最后，他鼓励联邦储备委员会通过购买政府发行的长期债券，以帮助维持较低的长期贷款利率。

尽管在最初的一百六十一天里采取的这些行政措施大多数都增加了财政赤字——有的增加了几千万美元，有的增加了几十亿美元——但是它们都不需要等待立法或拨款。

这样，花钱非但并不紧张，而在经济极其需要时，就可以把钱支付出去。例如，虽然通过一项加速公共工程的法案会大有好处，但是总统却在可能范围内自己加速了它们的实施。同时，他明白指出——而且他的意见可能产生了最重要的影响——当经济衰退减少了联邦的收益时，他不会削减联邦

的支出，或是当经济复苏开始后，他也不允许紧缩信贷。

这些立法的和行政的措施，大部分是实行了塞缪尔森特别研究小组的建议，其综合的作用产生了令人印象深刻的效果。私人支出的那股自然势力很可能迟早便会使衰退结束，但是政府迅速采取的行动不仅提供了经济复苏的原动力，而且也为恢复基本消费者和企业的信心奠定了基础，而这种信心是扩大支出所必需的。

此外，总统不希望再出现一次象 1958 年经济衰退后所呈现的那种贫血症似的经济复苏。那一次，生产、就业和工厂设备的利用率都还没有恢复到正常水平之前，另一次衰退接着又来了。他在 2 月 2 日的咨文中说，这一次，他要求有“充分的恢复和持续的增长。……如果这些措施证明是不适当的，我将在今后的七十五天内进一步向国会提出提案”。

在他所说的七十五天里反映出了来自政府内部、国会自由派议员和有组织的劳工等要求实行其他两项措施的压力，即要求实施大规模的公共工程计划和临时减税措施。总统答应他将在春天与他的顾问重新研究一下局势，以确定可否提出这两项措施。到了春末，他深信没有这两项措施的任何一项，经济复苏也可以继续下去，并且认为，国会对这两项措施的任何一项也都不会通过。

在他看来，为提供就业而安排的公共工程不大可能创造许多全日工作的就业机会，而且到时候要制止衰退也就太迟了。此外，就在这个春、夏两季他将要求拨出更多的国防经费，而这些相当浪费的公共工程项目则还将增加政府公布的预算的赤字。他决定那笔额外的国防开支必须作为代替公共工程计划的刺激剂。阿瑟·戈德堡认为，总统即使失败，也应该在 1961 年为这项议案展开斗争，于是提醒总统，罗伯特·弗罗斯特曾劝告他，“应该更象爱尔兰人，而不应象哈佛人”。但是肯尼迪置之一笑说，“作为总统，我必须既是哈佛人，又是爱尔兰人。”他答应戈德堡和有组织的劳工，他将在第二年考虑提出一个比较细致的公共工程法案。根据西方的说法，爱尔兰人是好斗的。——译者

另一方面，沃尔特·赫勒和主张减税的人的要求不只是遭到了拒绝，而且他们想不到自己竟然要为阻止增税而斗争了。

虽然新增加的联邦所得税从国民经济中抽走的款项，同新增加的国防费用投入国民经济中的款项比相差无几，但在那个阶段增加联邦所得税，很可能会使当时正在出现的不稳定的复苏就此结束。为支付每一笔增加的国防费用而增加新税，如果开创这种先例，则将使肯尼迪在他任期的其余时间内不胜烦扰。如果他在白宫的第一个夏天在国内事务方面犯下了这样一个过失，这将可以同他第一个春天在国外事务方面的猪湾事件的惨败相比拟。有趣的是，增税的提议不是由他的经济顾问，而是由他的外事顾问提出来的，不过它却得到总统的勉强批准，并且险些要宣布了。

那时正好是 1961 年的柏林危机的时候，主张宣布全国进入紧急状态并进行大规模动员的那些人，最初提议做好限制价格和控制工资的准备并增加税收，这样双管齐下来抵消抢购，防止通货膨胀并弥补动员费用。后来，当军事计划降到较低的调子时，“柏林特别附加税”——或是把所有税率一概增加百分之二，或是把每人所缴纳的税按比例增加 7.5%——的主意仍然具有很大的吸引力。这个办法应用到个人和公司方面，则只打算实行一年的时间。

总统很喜欢这项办法，认为它是要求所有美国人和应召入伍的军人一起，共同分担危机所带来的责任的手段。司法部长很喜欢它，认为它是对那些自问能为国家做些什么的人的一项答复。外交政策制定人也很喜欢它，认为它明确表达了美国人的决心。狄龙部长虽然有一点勉强，起先却也很喜欢它，认为它是走向平衡预算这一原则的一个步骤。

参议院领袖曼斯菲尔德很喜欢它——他对总统说，这“在政策上是正确的，在政治上也是明智的”——同时认为没有理由把它限制为一年。只有经济顾问们反对增税，他们认为要使经济稳定增长，税收已经太高了。由于他们不参加讨论柏林危机的会议，我答应代表他们在会上发言。

我们第一种意见认为，关于会发生抢购的威胁的说法，是言过其实的——经济方面相当萧条而商品供应又很充足，可以吸收消费方面的这一小小的增长——万一出现紧急情况，那就只要总统行使增加税收之权就解决问题了。但是这种主张遭到驳斥，认为它在政治上是不可取的。

第二种意见是，指出所提出的增税在1962年1月1日以前不会生效——增税的收入有一半以上不会在使用这笔新费用的1962年财政年度内兑现，而要在1963年财政年度内才能获得——并且总统只要允许，如果（仅仅是如果）他不能提出一份平衡的1963年度财政预算的话，他才提出在第二年1月增税的提议。虽然这样做会使我们在下一年编制财政预算时受到限制，但这却比在经济恢复过程中增税要好得多，因为我们决心不顾一切想出各种办法来使这份预算显得是平衡的，并放弃了征收新税的一切想法。我们还指出，总统可以向国会强调那些要求国民作出牺牲的许多提案被国会搁置的情况，其中包括提高邮资，杜绝逃税和由企业预扣股息所得税等。这时，狄龙部长出面赞同这一意见，总统则勉强同意了，因为有人指责他在作了响当当的就职演说后，没有就要求国民作出自我牺牲的问题发出过具体的号召，他对这种指责仍然很敏感。

这时候，反对派提出了一个新方案：作为要国民作出自我牺牲的一种办法，为什么不从国内预算的新开支项目中，扣除掉一笔相当于新增加的国防费的金额呢？这个办法最初也获得总统的赞同。但是我们这时在内阁中某些“内政”官员的支持下争辩说，这种做法将意味着共和党一贯的说法——我们无法做到“既要大炮又要黄油”——是对的。这将证实他们的怀疑，认为我们并不需要我们所要求的全部款项；这将破坏我们自己的主张，即说我们国内经济、卫生和教育的实力是我们海外实力的支柱；这将开创一个先例，使反对这些内政计划的人经常能以某种紧急事态为借口进行攻击；而且它实际上将使赫鲁晓夫能够判断我们国内预算的规模和我们经济复苏的强度。此外，总统拒绝接受大规模的公共工程计划，部分原因不正是由于那笔额外的国防费用将取代这个计划所占的位置吗？

始终存在的问题

结果，总统站到了我们一边。他认识到他在经济方面面临着根深蒂固的呆滞局面，这种局面提出的问题比单从衰退走向复苏具有更加严重和更加长期的性质。就某种意义来说，他所遇到的问题同三十年以前罗斯福所遇到的问题很相象。在三十年代，寻找工作的人面临着就业机会特别少的局面。在六十年代，潜在工人的人数特别高，远远超出了可提供的就业机会。除非经济增长得很快，足以象人力资源的增长那样迅速地创造出新的就业机会来，否则就不可能结束衰退的反复出现，甚至在繁荣阶段中也会出现较高的

失业现象。从 1947 年到 1962 年，民间劳动力增加了近一千二百万男女，而就业的机会只增加了一千万个位置。总统说，结果，按照愿意工作而不能找到全日工作的人来计算，即使在繁荣的年代里我们损失的工作时数也要达到“惊人的十亿个工作日，等于全国整整三个星期完全停止生产、服务和发薪。”

在白人熟练工人的失业人数降低了以后，非熟练工人、黑人工人和青年工人的失业人数仍然很高。在新兴工业部门和服务性行业的就业机会增加了以后，老的工业部门如煤炭、纺织、铁路和其他部门的就业机会却减少了。经济学家把这种失业现象大半称为“结构性失业”，悲观主义者则说，这是不可避免的，而且在每次衰退之后，情况总是变得更糟。

约翰·肯尼迪的富有从未使他对别人的痛苦漠不关心，而在富裕中存在着贫困现象也使他感到不安。他在新英格兰和西弗吉尼亚的经验使他比较善于用特殊的办法去解决特殊的问题——萧条地区问题、非熟练工人问题、低于法定标准的工资问题等。不过他认识到，对一般经济问题和特殊问题都必须予以处理。他对国会说：“在经济衰退时期，大规模的失业是很糟糕的，而在繁荣时期，大规模的失业则是不能容忍的。”

长期的经济增长需要长期的努力——特别是关于教育我们的年轻人，关于保护我们的资源，以及发展我们的科学和卫生事业等方面。第八十七届和第八十八届国会在这些同样的领域里取得了不相等的成绩，这决不是一个偶合。此外，为了促进工业现代化和刺激发展，肯尼迪政府在 1961 年建议由政府垫付新的机器和设备的商业投资税款的 7%。

这项建议在 1962 年获得通过。同时，政府还放宽了国内收入署关于机器和设备折旧的年限和计算标准，使各公司为了达到减税的目的，可以比以前快将近三分之一的速度把那种资产注销，并购置更多的替换生产设备。这种折旧办法的改革——长期以来是企业界提出的要求中的第一个项目，可是上届政府认为实行起来太难而把它放弃了——连同投资纳税的优惠加在一起（1962 年使各种企业税款减少约二十五亿美元），等于给各公司减税 11%。

但是延期纳税法案经常遇到困难。商人们对一个民主党政府给予他们的恩惠颇为猜疑。对劳工领袖则必须进行说服，使他们不要反对这个法案。民主党人抱怨说，我们令人啼笑皆非地不顾共和党人的反对，正在迫使美国商人接受他们不需要，也不肯利用的一种税务“施舍”。道格拉斯·狄龙讲起，有一次他在飞机上对一个企业主详细地解释了这个法案的好处，结果对方说，“好极了，好极了。现在，你能否再讲讲我为什么要反对这个法案呢？”但最后，这个法案还是通过了，延期纳税办法被广泛地加以应用了。

1963 年工厂和设备的支出在历史上第一次超过了四百亿美元，据一份独立的企业调查估计，这项发展将近有一半是由行政当局的这两项纳税方面的改革所造成的。

然而，总统认识到，新的设备和机器既带来希望也带来威胁，带来的希望是较高的生产率，而带来的威胁则是日益增长的自动化。

技术的发展使就业机会有所减少，这并不是什么新鲜问题。而在五十年代和六十年代，经济发展的速度不足以把新技术顶替掉的工人吸收进去，这倒是一种新问题。机器加快发展的步子从一个工业部门扩大到另一个工业部门，从农场扩大到工厂，从装配线扩大到营业处，工人正以每周三万五千人的速度被取代掉，这一点使人们越来越感到惊恐。在约翰·肯尼迪进入国

会时，铁路机车使用柴油发电机的比重不到 15%。而在他在政府工作期间，这个数字上升到了 97%。他在西弗吉尼亚州看到，使用机器后，四十六个矿工所挖的煤相当于他刚进入国会时一百个矿工的工作量。他还看到失业了好几年的矿工脸上露出的那种失望的神色。在他担任总统时期，联邦政府本身比过去任何时候更多地使用了计算机和自动化设备来代替公务员和抄写人员。

总统评论说，西欧的稳定的繁荣提供了证明，迅速自动化不一定会导致严重的失业。

他指示他的经济顾问们使他经常了解欧洲政府的经济政策。在一次记者招待会上，他说：

我们希望，自动化并不是我们的敌人。……我认为机器能够使人们的生活更舒适点，如果人们不让机器来支配他们的话。……自动化能够提供一些新的就业机会，但是……这将需要劳资双方以及我们这些在政府中工作的人好好地开动脑筋。

由于技术发展而造成的失业，这是肯尼迪所理解的，但是这竟然是我们农业经济中的主要问题，这是肯尼迪始终不理解的。新的肥料、机器、杀虫剂和科学研究使美国的农业成为世界上的生产奇迹之一，这同共产主义的集体农庄形成了鲜明的对照。可是虽然农业生产增加了将近三分之一，工人工作的时数却减少了一半，即减少了三百万名农业工人。总统以他所擅长的生动比喻说，这就等于在过去十五年里每年有俄亥俄州的阿克伦那么多人的人口失业。

肯尼迪和农业部长奥维尔·弗里曼在保持粮食价格相对稳定的同时，还采取步骤去提高每一农场的净收入，使之达到创记录的高度，即比 1960 年的水平一年多十亿美元（在 1960 年，他想获取农民的选票，大都没有成功）。此外，他们还采取比过去任何时候都多的步骤来减少仓库中剩余的农产品——通过扩大国内救济粮食的分配，增加 70% 的农产品出口，以及根据每天节约几十万美元仓库费用的标准来减少小麦和饲料的耕地面积。在上届政府执政时期，库存的剩余农产品竟从二十五亿美元上升到九十亿美元。

一个新的农村发展计划不仅帮助收入低的农民找到新的就业机会和改善他们的家庭生活，而且把多余的生产粮食的土地变成供玩乐和获取利润的娱乐场所。

然而，肯尼迪和弗里曼想使粮食生产适应消费的重大努力却遭到了坚决的反对。这种反对来自较大的和较富裕的农场主，因为他们生产储备粮食享有政府津贴。它也来自某些国会议员，因为他们反对那种旨在管理这类混乱状态所需要的控制办法（虽然我们把这种办法称为“供应管理”，而不称为“控制”）。

原农业工人和青年人流向城市寻求工作的趋势也不可能有什么改变。据估计，在我们的农村里长大的孩子中，每十个里只有一个能够务农为生，总统对这种估计感到很不安。

同农村青年一起在城市中寻找工作的，不仅有被机器顶替了的年龄较大的工人，还有充斥着全国各地劳动市场的其他青年人。这是总统特别关心的问题。他警告说，战后婴儿出生的高潮在将近二十年里先使我们的中学、继而是中学挤满了学生，在六十年代中他们将以二千六百万新工人这一数字

来席卷劳动市场，而他们之中有将近三分之一的人不会读完中学。他说，这些年轻的、未经训练的和非熟练的工人是造成我们的高失业率的最大因素——这个失业率即使在经济衰退结束以后，也下降得极为缓慢。他敦促我们国家的青年人留在学校里，强调指出他们中途退学后会遇到的种种困难。他力促通过他的教育计划、职业教育法案，以及组织一个青年职业团，使孩子们离开街头去接受训练。他探讨如何利用现行的义务兵役制的程序以证明青年人不仅需要物质上的帮助，而且需要职业训练的帮助。

劳工运动对肯尼迪建议的进展感到不耐烦。他们越来越强烈地要求每周工作三十五小时，而拿与每周工作四十小时同样的工资。但是总统举出，这样做增加的成本将对美国企业在世界市场上的竞争产生不利的影响，而且对他本人为防止通货膨胀以免吞没购买力所作的种种努力也将产生不利的影响。他承认最终一个工作时数较少的工作周可能是合乎标准的，但是他的目标是创造更多的就业机会，而不是瓜分现有的数目过少的就业机会。

他特别强调培训非熟练工人和重新训练熟练工人，使他们获得工业变化所需要的新技术。这种思想在肯尼迪的一系列计划中全可以找到，如：有关萧条地区、公共福利、职业教育、民权、扩大贸易、青年就业、扫盲，以及第一个全面的有关人力发展与援助的联邦计划。一项有关的措施就是关于工人重新安置的问题，但他不能象自己指望的那样大胆地采用它。肯尼迪在西弗吉尼亚州竞选时，他有一次在汽车里对我说，就这些废弃了的采矿地区的许多人来说，最好的办法是帮助他们离开那里。但是国会议员们情愿投票通过拨款来重新训练他们的选民，而不愿把他们安置到其他地方去，同时大多数失业工人也同样不愿意迁移。

1961年，地区重新开发条例谋求把工业与援助转移到这些受过沉重打击的地区去。

1962年，为了补充该条例，国会通过了肯尼迪提出的自从“新政”实施以来的第一个加速公共工程计划。1963年，甚至在完成他的援助阿巴拉契亚地区——横跨中大西洋诸州的那片废弃了的煤矿和贫困的多山地带——法案的工作以前，他便同州和地方官员一起开展了一次协调一致的代表联邦政府的工作。中大西洋诸州包括宾夕法尼亚州、新泽西州和纽约州三个州。——译者

1963年秋天，《纽约时报》一篇关于肯塔基州东部一些处于绝境的家庭的报道使他很受触动。他于是指示制订一个救济这些家庭的联邦特别计划，并打算亲自去巡视这个地区。那年秋天，他还下令制定一个新的联邦反贫困计划。在11月间为1964年竞选运动举行的一次战略会议上，一个选举分析家警告他说，政治实力的平衡权掌握在富裕的郊区居民的手里，这些人不拥护反贫困、最低工资标准和关于萧条地区的计划。在我把这一警告转给沃尔特·赫勒以后，他问总统关于反贫困法案的工作是否还应继续下去。回答是肯定的。多亏了肯尼迪继任人的领导有方，这一法案在1964年终于通过了。

不过即使肯尼迪是在经济衰退到达最低点时接任总统的，他对失业问题的攻击还是没有引起公众多少兴趣，这一点也是实在的。“百分之九十四的就业人员对百分之六的失业者不能再漠不关心了”，他与其说是尖刻地，还不如说是实事求是地这样说道、等衰退一过去，国会立即就会阻止实施他的经济纲领中的某些重大的项目，特别是关于不断地加强失业保险，以及关于总统在经济衰退时期有权降低税率和加速公共工程等规定。

国会议员们赞同他的加强住房信贷和小型企业信贷、放宽萧条地区计划以及改进公共福利等提案。但是总统说，在我们这个富裕的社会里，重大的支出和改革总遭到“安于现状的人们”的反对。改变总是为一些人所喜欢，而为另一些人所不喜欢的。他自己的哲学已经在他的就职演说中概括地说过：“如果自由社会不能帮助众多的穷人，就不能保全少数富人。”这种哲学他并不仅仅是对外国应用的。

国际收支和贸易

由于政治和经济的原因，肯尼迪总统使用赤字开支和放宽信贷的办法来同失业作斗争，但这并不是那么切实可行。这个主要的经济原因是一个很少有人关心。甚至更少有人了解、而党的纲领和受人欢迎的报刊实际上全都忽略了的问题：那就是国际收支方面的问题。然而，在白宫里，没有几个问题比它占去了肯尼迪更多的时间，或是成为更多的高级秘密会议讨论的题目。

实际上，我们作为一个国家，这是一个长期地不得解决和日益严重的国际收支逆差的问题。从这个国家流出的美元要比流入的多。美国人在别国的投资和开支——如进口商、旅游者、投资人和军人的开支——远远超过了我们的出口收入、外国人在这个国家的采购、我们海外投资的股息和其他来源收入的数目。结果，在肯尼迪就职前的十年中，掌握在外国人手中的美元数量稳步增长，虽然外国人可以把这些美元兑换成黄金，但是在 1958 年以前，我们的黄金储备仍然是稳定的。我们国际收支的逆差是适度的，并且有助于向遭受战争灾难、“缺乏美元”的国家提供美元给他们使用。

但是在 1957—1960 年间，几件事凑合在一起，使得这一长期存在的问题发展到了危机的地步。1958—1959 年，高价美国商品未能渗入竞争日益剧烈的欧洲市场，这急剧地减少了我们通常的贸易顺差，而过去正是这种顺差帮助我们弥补了海外驻军、对外援助和其他支出的。西欧日益增长的经济已使它成为一个具有吸引力的投资场所。旅游者在外国花费的时间和金钱比以前多，而相对来说，到我们这里来的游客却很少。外国政府也限制它们的公民对我们企业投资的数额，同时短期的商业信贷不可避免地随着我们出口贸易的增长而增长。由于所有这些因素，使我们的国际收支逆差由通常的每年约十亿美元急剧地上升到近四十亿美元。这时候，国外的美元持有者既然不再缺乏美元，就决定在这两年内未兑换价值约三十亿美元的美国黄金储备了。

1960 年，虽然我们的出口盈余有所改善，其他的一些趋势却继续存在或日益恶化。

波恩和伦敦提高了短期信贷的利率，使原先存在纽约银行里的外国资本在逐渐转移过去。

有人指责说，即将就职的民主党政府推行的国际收支逆差政策即使不会使美元处于危险的地位，至少会使它贬值。欧洲的国际银行家们对此感到担心，因此他们决定不仅撤回他们在美国的资金，而且把他们的美元大量兑换成黄金。由于伦敦黄金市场上的投机活动，由于我们未决定用途的黄金储备和外国人拥有的美元形成了不利的对比，仅仅在这一年里美国黄金外流的总数就达到近二十亿美元。即将离职的上届政府所作的最后一分钟努力未能制止这股势头。有一些广为流传的说法，说美国黄金储备将不足以应付国外美元持有者的需要，除非新总统提高黄金价格，但这样就使美元“贬了值”。

但是，新总统无意这样做。在竞选运动的初期，他对国际收支问题是没有多大兴趣的。随着黄金外流和投机活动激剧增加，双方都要利用这点作为攻击对方的一个问题，肯尼迪指责我们的经济停滞不前，尼克松则指责肯尼迪在花钱问题上的态度。

肯尼迪在伊利诺斯州的莫林对一群拥护民主党的公众说，“我必须说，副总统确实显得有点紧张，现在，他把伦敦市场上黄金价格的上涨怪在我身上。……尼克松先生，请你听着，我向你保证我没有这样做。”肯尼迪要求他的“学术咨询委员会”拟定一个正式的全面公开声明。经过通宵工作，在电话中同肯·加尔布雷思推敲出最后的草稿后，他于10月31日在费城发表了这个声明。

在当选和就职之间的过渡阶段，他对这个问题变得远比以前关心。1月间，黄金外流的数额上升到如此地步，以致倘使继续下去就要发生灾难。当选总统几次讲话的主题都是关于需要使世界各国继续信任美元，以及关于美元持有者以美元“到银行挤兑”黄金的危险。这些因素在他选择财政部长时起了决定性的影响，并促使我们着手拟定他在2月间提出的那份国际收支计划。在国情咨文中，他强调了他正在优先处理这个问题，强调了他拒绝提高黄金价格使美元贬值，以及他决心尽一切应尽的力量。以确保……美元‘坚挺’”。

我们的黄金有三分之二是正式规定不能动用的，因为它是需要作为我们的货币和联邦储备银行存款的后盾的，这一事实加强了某些外国人的担心。但是不管一些经验丰富的银行家和经济学家如何努力劝说他，指出政府承担的这项义务应予废除，说它只是不必要地促使持有美元的外国人去争夺那另外的三分之一黄金，总统却确信，他在1961年向国会提出任何这样的建议，都会被认为是“民主党诈取钱财的狡猾手法”。由于联邦储备委员会可以暂停实行这项规定，同时可以肯定国会在紧急情况下也会撤销这项规定，他宁愿在国情咨文中仅仅提出保证说，我们的全部黄金储备加上国际货币基金组织中我们的特别提款权，在需要时全“可以使用”。这个保证——以及一星期后他在有关国际收支问题的特别咨文中提出的保证，说美元将继续“象黄金一样可靠”——对恢复美元的信誉和减缓黄金的外流起了很大的作用。伦敦的黄金投机活动差不多完全停止了，总统还撤销了艾森豪威尔对海外军人家属的限制，理由是它对我们国际收支的微小的贡献弥补不了在土气方面造成的损失。

他无意使美元贬值，也不想用停止信贷、停止进口或停止美元兑换等办法去制止美元和黄金的外流。他并不认为一定要在削弱国内经济或削弱美元的国外价值之间作出抉择。不过他的确认识到，美元危机限制了他在反衰退的斗争中充分利用货币政策——降低利率。事实上，他担心的是，权力很大和不受约束的联邦储备委员会主席威廉·麦克切斯尼·马丁可能通过提高利率来妨碍经济恢复。联邦储备委员会的人员一贯害怕的是通货膨胀，而不是失业，同时根据记载，国际收支的压力加上经济发展就需要提高利率。

根据法律，肯尼迪是不能命令马丁做任何工作的。但是他经常私下和他商谈，公开赞扬他的工作，并重新任命他为主席。他邀，请马丁到他的办公室里同“三驾马车”（赫勒、狄龙和贝尔），一起参加定期召开的机要会议、在这些会议上，着重讨论的是有关经济需要方面的问题。在两年半的时间内，同前几年破记录的提高恰好相反，抵押贷款和债券的长期利率全压低了。与

此同时，短期利率则明显地提高，使它足以阻止短期资金继续大量地外流。

肯尼迪制订预算的自由也受到国际收支问题的限制。狄龙说，肯尼迪的各种新计划所造成的一个过大的预算赤字，会使外国银行家们认为（不管正确与否），美元的价值有问题，因而要兑走更多的美国黄金。在1月26日的第一次内阁会议。财政部长对他的同事们阐明了这个问题，并就这个问题给予预算的影响发出了警告。在随后的岁月里，我们在同一个房间内为这个问题召开了无数次会议。

肯尼迪在政府内的同事们几乎一致认为，他对这个问题过分关心了。甚至财政部长对他促使他们采用更快的、影响更为深远的解决办法的要求也予以抵制，特别反对关于限制美国资本向国外投资的任何做法。（一个非官方的顾问私下对总统说，财政部“容易患银行家的综合病，这种病是：预见灾难，却又不愿采取行动”。总统本人在我们的一次会议上曾对狄龙说，在这个问题上，“财政部倒很善于击落飘浮到政府别的部门上去的所有气球。”）更为关心国内经济问题的经济顾问们指出，别的国家欠我国的全部债款远远超出它们对我们的黄金储备的要求，而且拥有自由世界五分之二黄金储备的历史上最富有的国家，不大可能处于可怕的困境。

有些顾问私下对总统说，即使贬值也不是不可考虑的——那将是制度上的一个剧烈的改革，但总比让整个制度遭到破坏可取。但是总统强调说，他甚至不希望在他的办公室以外提起这个最后的手段。贬值将使我们花了很大气力建立起来的国际货币制度完全崩溃，它会导致这个国家的信誉和稳定，以及总统的能力受到怀疑。

有一天，当我们仔细研究关于这个问题的可以说是第一百万份报告时，他对我说，“我知道别人都认为我为这个问题太操心了。但是如果一旦发生向银行挤兑黄金的情况，而我不得不将美元贬值，或者把我们的军队撤回国来，象英国所做的那样，那末我就会焦头烂额。况且，这是戴高乐和所有其他人放在我头上的一根大棒。任何时候只要一发生危机或争执，他们就可以把所有的美元全拿来兑换，那一来我们将落到什么地步？”他怀疑造成1960年提取黄金的那些令人沮丧的谣言，就是由一些美国银行家故意散播的，其目的是要使他在政治上处于困境，他对此也掌握有一些证据，所以他不愿意在1964年遭到这种同样的策略的中伤。

在狄龙和他的有才干的副部长罗伯特·鲁萨的帮助下，总统制止了国际收支逆差和黄金外流。尽管欧洲国家不大愿意使它们的储备金中大部分是美元而不是黄金，我们自己黄金储备的外流在肯尼迪执政的最初三十二个月里，比他就职前的三十二个月减少了一半以上。但是国际收支逆差总的说来却比较难以对付。自从苏伊士运河危机使我们的国际收支暂时转为顺差以后，1963年的第三季度比之任何一个季度来说，是国际收支状况最好的一个季度。不过这一季度的成绩部分是由于总统对于在我们市场上流通的外国债券提出一项法案要征收一种特别税而产生的有利影响。他说，这类法案是他希望财政部早就能够提出的。美国的海外投资大部分没有受到限制，他对这种政策依旧表示怀疑。

总统说，“当然，从长远来看，这种投资会带来较多的收益，但到那时候，这个问题已经不存在了。我们为了不触及私人投资和旅游开支而压缩了必要的公共活动，这种情况实在是很荒谬的——可是，显然这就是现实生活。”每当戴高乐将军和他的助手们带有威胁地谈到，要不让美国人在欧洲

投资时，肯尼迪私下就希望他们真会这样做。

尽管如此，我们在其他方面也正获得缓慢的进展。当外国商品的成本和价格提高时，美国的商品仍保有竞争的能力。财政部与其他国家和国际货币基金组织一起，采取了一种复杂的安排办法，用其他国家的货币来保护美元。国务院、国防部和财政部劝说其他国家向我们购买更多的军事装备，并让他们提前偿还旧债。尽管有柏林的军事集结，一个比较现代化的军事机构导致所有其他部门全削减了海外开支。联邦的民事机构本来把在海外设立分支机构看作是提高威望的标志，这时全受到劝阻，要它们不要这样做。

防止美国人逃避国外所得税的法律变得严格起来。要求别国偿付他们承担的那部分对外援助和军事负担也取得了进展，而我们自己在这些方面的支出差不多完全限于在美国采购。除了采用较高的短期利率之外，新税率的刺激又促使较多的短期外国资金留在我们国内。总统还大力推动财政部与其他国家一起制定一个稳定得多的长期国际货币体系，以便为未来的高水平的国际贸易筹措基金，虽然这种努力只获得了有限的成功。

这些措施和其他一些措施，遇到需要立法时，一般总是获得国会批准的，不过大多数美国人对此一般是不知道的。有两种做法的确引起了比较广泛的注意。一个是缩短日益扩大的“旅游业差距”，建立一个新的美国旅行社，简化签证手续，以吸引更多的外国游客到这个国家来，同时把我国公民到国外旅行费用的免税额从五百美元降低到一百美元。总统说，“如果我们限制军人的海外开支，这些有钱人——包括我的姊妹在内——为什么就不能在旅行中少花一些呢？”沃尔特·赫勒在1963年秋天建议，杰奎琳·肯尼迪——她到国外的旅行曾经被大肆宣传，并受到有些人不以为然的批评——是否可以作一次“首先游览美国”的旅行，作为我们争取更多的美国人在他们自己国家度假所进行的努力的一部分。总统笑道，“明年。明年，我将要求她这样做。”同时，他认为，对一切海外旅行都加以限制——或者象某些人提出的那样，征税——是不公平的，这对教师、学生和其他不大富裕的旅客都有不良的影响，而提出这种措施的人却不愿对美国资本的流动施加同等的限制。

政府扩大出口贸易的努力甚至更为强烈地唤起了公众的注意。在商务部长霍奇斯的指挥下，我们使用了各种不同的手段——包括派遣贸易代表团，进行市场调查，鼓励出口，以及对美国商人进行教育等。一个全新的出口信贷保险计划发展起来了。但主要的成果——也是肯尼迪政府的主要立法成果之一——是1962年的扩大贸易法。

如同1961年的反衰退计划和1963年的减税（以及1963年下半年的民权法）那样，1962年的贸易法案成为该年全部努力的中心。它是国情咨文中特别强调的课题，是该年第一个特别立法咨文中的课题，是总统用图表对民主党议员进行打气讲话的课题，是总统几次演说的课题，也是白宫列在几乎所有其他法案之上、优先进行紧张游说活动的课题。

总统说，新的提案指望通过使我们的出口增长得比进口快，通过使我们的商人能以更为平等的条件向欧洲共同市场销售商品，而不是在那里开设工厂，将会改善我们的国际收支状况。

但是对国际收支的种种考虑仅有助于说明长期以来要求扩大贸易的许多论点中的一个方面。富兰克林·罗斯福和科德尔·赫尔的互惠贸易协定法已经过时和不适当了，因为连续地延长期限限制了总统的谈判权力。欧洲经

济共同体——通称共同市场——的显著成长和议价能力的加强，以及 1961 年英国及其欧洲贸易伙伴申请参加共同市场一事，对新的立法产生了新的压力。如果美国的工商业和农业不能以适当的条件分享该市场的发展，那末总统想促成范围更大的大西洋团结和规模更大的美国繁荣的愿望显然都不大可能实现。

1962 年中期，互惠贸易法到期了。1961 年秋天，当我们拟定肯尼迪的第二个立法计划时，某些顾问只建议把现行的互惠贸易法作第十二次的再延期，只略作一些通常的最低限度的修改。这种策略可以使我们有时间在国会和全国进行酝酿，并等待欧洲共同体对英国申请加入共同市场的问题采取行动。但是总统感到，迹象很清楚，事态的发展可能出乎我们的预料，而且既然一个简单的延期也会引起一场剧烈的斗争，不如就来为一项全新的贸易法进行一次斗争，而且也只需要进行一次。总统说，“美国不是靠了等待别人领导而强大起来的。……经济上孤立就不可能发挥政治上的领导作用。”

他在行政部门中建立了一个由费城的银行家霍华德·彼得森领导的特别机构，它帮助在国会中和各种宣传工具上促进这一法案。因为彬彬有礼的商务部长比国际法学家乔治·鲍尔——他是我们的贸易专家和欧洲经济共同体事务专家——更易为抱怀疑态度的议员们所接受，总统于是命令霍奇斯，而不是副国务卿带队去参加国会山的全部听证和磋商活动。但是他总使白宫密切地协调这些活动。

国会通常对老的互惠贸易法的表面更动甚至都要抱怨的，因此它对这样一个前所未有的法案几乎完全是没有精神准备的。这个法案要授权总统在五年的限期内可以对全部关税削减多达百分之五十的税款，并可以对主要是由美国与共同市场进行贸易的商品实行免税。总统决没有回避这一事实：即为了多销售一些商品，我们就得多买进一些商品；同时，他提出了一个措施（几年以前他当参议员时就曾第一次提出过）作为贸易法案的一部分，它规定由于必需的进口增加而受到损害的企业和劳工，由国家对其提供联邦的“调整补助”。他并不指望这项彻底改革的条款会得到通过。这个条款包括了就它们自身来说决不能获得通过的各种有关社会福利和经济补助的内容。然而，把这项规定包括进去，有助于争取那些持怀疑态度、传统上主张保护贸易的劳工界朋友来支持这一法案。

它还可以作为一个“避雷针”，把火力从其他各项条款上吸引开，而且如果需要达成一项折衷办法，它还可以作为讨价还价的本钱。这个法案的精心安排和惊人成功的最好证据是，当它送到白宫来签署时，它仍然存在一些关于重新调整的条款。

肯尼迪在 1960 年竞选前的旅行中毫不奇怪地发现，各州的民主党人都赞同党的传统的自由贸易政策，只要他们本州的产品受到保护就行。国会的权力既然是按州和地区加以划分的，这就使国会具有保护主义的性质。这一点他从当议员时受到的压力上就知道了。而在 1961 年卢·哈里斯的三次民意测验——在佛罗里达州、西弗吉尼亚州和伊利诺斯州——中，都没有出现多数人支持扩大贸易的情况。

1962 年，总统着手来争取多数人的支持。他说，现在，我们应该认识到，贸易“不再是一个地区性经济利益的问题，而是一个全国性的重大政策问题了”。他强调指出，法案中暗示的西方联合起来的经济力量将会使共产党人在经济上相形见绌。他说，“这个法案可以使我们与共同市场达成一笔

交易，从而也就为争取自由‘发出了一次打击’。

他经常同那些关心特别易受损害的商品的参议员和众议员会谈，这样就在两院中逐渐建立起了一个多数，使他既没有作出原则上的妥协，也没有失去多大的灵活性。

随着共和党企图取消“调整补助”并提出许多其他破坏性的修正案的努力遭到失败，这个法案就在它提出的那一年基本上按照原样通过了。第二年，戴高乐否决了英国加入共同市场的申请，从而推迟了西方走向联合的进程，并使这个法案中“完全免税”的那一部分有所更动。某些人坚持，政府本来应该为应付这种意外情况争取通过一个修正案的。但是总统在1962年只能根据英国将被接纳这一假设提出立法建议来，他也不愿使这整个问题在1963年再次提出来，以免受到国会的一系列新的压力。

他在贸易方面享有的权力比他的任何一个前任所享有的仍然要大好几倍，而且甚至在同欧洲开始新一轮新的讨价还价以后——欧洲人在1963年称之为“肯尼迪回合”，这使他多少有些不自在——我们的出口和出口顺差还是比过去的水平有显著的增加。然而，贸易对于解决国际收支问题只不过是一个长期的办法。共同市场降低它自己的关税壁垒是缓慢的，特别是在农产品方面，在这方面我国有着极有利的竞争条件。（有天，总统装着绝望的样子问道，“‘大联盟’会在小鸡身上垮掉吗？”）

总之，尽管他作了种种努力，国际收支这根“大棒”仍然在威胁着他，限制了他的国内经济计划的规模。1963年11月，他考虑采用更为有力的措施去阻止美国资本外流，还谈到要把我们这些研究这个问题的人召集起来，在戴维营举行一整天的筹划会议。

预算与债务

可是即使没有国际收支问题的压力，总统也不会感到可以把联邦预算的赤字定得象他那些自由派的批评者所乐意定的那样多。他认识到向国会提出的“行政预算”并不能精确地反映出政府所作的努力。他知道在国家恢复它的就业和经济增长的全部潜力之前，需要有一个时期有相当大的预算赤字。同时，他也日益看清，预算并不仅仅是一部帐目，而且是经济政策的一个强有力的工具。虽然他把1961年国内开支的增加主要看成是某些特别计划所带来的利益，而不是一般的预算所带来的利益，但是到了1963年，他就设法使开支和税收政策适应当时的经济状况，并能使全部开支对繁荣经济和增加就业收到效果。不过他的政治经验告诉他，在全国人民和国会赞成政府有意识地提出一份有巨额赤字的预算之前，需要有一个逐步重新教育的时期，因为近十六年来，人民和国会已经听惯了白宫的说教，它一贯宣扬政府的财政赤字是坏事。

共和党人骂民主党人是挥金如土的败家子，会把国家淹没在债务之中。总统感到，如果他要在国会和全国取得成功，就得使共和党对民主党这种老一套的指责变得软弱无力。1960年，尼克松曾经谴责肯尼迪在财政上不负责任，说他是一个激进份子，提出的政纲会招致无法控制的通货膨胀。如果郊区的年轻稳健派和其他转向肯尼迪的无党派人士相信了尼克松的话，那末肯尼迪就会被击败了。他感到，为了使他的政纲得以通过，他一定要摆脱掉“大挥霍者”的形象，同时也要有所节制，以便同艾森豪威尔和其他共和党人保持一定程度的协调，因为在对外政策方面他需要他们的支持。

此外，人们普遍认为保持预算平衡是神圣不可侵犯的，要想在一夜之

间使选民或国会转变过来，认识到赤字预算的好处，这在政治上是不可能的。甚至在 1963 年，当他采用减税与巨额赤字和扩大开支相结合的办法，表现出一代人中最大胆的财政行动时，他还是感觉受到国会和选民的意见的制约。他知道，更多的钱可以花在国内的许多地区。

他在一次记者招待会上说，“但是这仍然是个庞大的预算，一个巨额的赤字。我认为，我们现在已经尽了最大的努力。在以后几年里，我们也许还要做更多工作。”而在以后几年里，他希望公众和国会全会更好地理解做更多工作的想法是明智的。

他采取了三种不同的办法来处理全国的财政上重新教育的问题。

1. 首先，他一面悄悄地接受了赤字预算的必要性这个概念，一面又表明自己不是一个挥霍者。甚至当他造成相当大的赤字时，他还讲着平衡预算者的行话，这使自由派人士大失所望。正如保罗·塞缪尔森指出的那样，这是肯尼迪“平息”对他增加预算表示“无理反对”的唯一手段。他强调他的目标是使繁荣年代到衰退年代的“整个周期”的预算都能平衡。他讲了关于要使“我们所花的每一块美元都充分发挥其作用”的所有那些正确的话。他在 1961 年强调指出，单是他的国内计划本身不会使他的前任留下来的预算不平衡的，在 1962 年则强调指出，他所提出的预算平衡的，即使在平 1963 年他也强调指出，虽然由于提出的减税以及军事和空间经费等项目而造成了赤字，但是他的预算还是减少了“民事”开支。

尽管这些声明没有一个是假的，但是它们比起现代史上任何其他的总统预算声明并不更为“真实，没有半点虚假”。这些声明给我们这些为他准备预算和法案的人规定了最高限额，不过在最高限额内，有许多办法可以不必对主要项目作重大变动就可把数字配合进去。预算仅仅是一系列估计数字，例如将征收到多少税款，在这一财政年度结束以前将包出多少合同，新的项目将在什么日期开始，哪些支付款项可以加速或推迟，以及其他许多尚未估计到的项目。这些估计数字取决于一些其他的估计数字，如提供国家岁入的经济状况，影响收成的气候条件，以及改变国防开支的战争因素——而这些估计又是以其他更多的估计为根据的。

总之，低的预算限额仍然留有某些余地。艾森豪威尔总统给肯尼迪的第一个财政年度留下的极端不平衡的全年“平衡”预算，就是一个最好的例子。这个预算在衰退时期设想有繁荣时期的收入。它提出了一些没有落实经费的项目和方案。它大反常规地假定，增加邮资的提案将获得国会的批准，并在十周内生效。它大大地少算了对农产品价格补贴的拨款，对于一些尽人皆知国会将予以扩大的基本计划项目——如住房、机场和农村电气化管理等，它虚假地提出，国会将会停止或大大削减其拨款。该预算还略去了联邦政府完全承担下的某些财政义务。我可以老实说，肯尼迪的预算从没有采取过捏造财政上的偿付能力这种极端的手法。

但是使他任命的许多官员感到惊奇的是，肯尼迪总统不仅在口头上，而且在行动上都是一个真正的节约者。他就职后的两个主要任务是，恢复经济繁荣和维持国防开支。

这两项任务都不能通过乱砍一个完全不充足的预算来完成。不过他认为，由于过多的人失业而造成必要的赤字同无节制的花费所造成的赤字，这两者是完全不同的，他不想允许后一种情况存在下去。他说，“在华盛顿，具有献身精神的人比比皆是。他们感到，政府的经费应该用在这个或那个目标

上。”他打算弄明白这些目标是否就是他自己的目标。

他使大部分计划项目的经费基本上没有动用，他对所有有关人、事方面的要求全表示怀疑。他乐意首先从白宫做起，削减庭园和勤务人员的费用，使开支降低下去。（他读到托马斯·杰斐逊写的一封信，要求白宫的园丁兼任宴会的乐师，他对此感到很高兴。由此看来，他心里可能也有同样的打算。）

他亲自用冷静的目光仔细审查政府机构的各项要求，并且鼓励预算局长“不轻易批准”。总统和他的预算局长，在每项财政预算提交国会之前，总从各个机构的首长和各军种的首长所要求的总数中削减掉二百亿至二百五十亿美元之多（在削减各军种首长的要求方面，还由国防部长协助着）。实际上，对于增拨经费给真正的社会和经济福利项目的问题，他比他的前任更为坚定些，但是，通过增加邮资来降低邮政赤字，通过使剩余谷物和棉花不致付出较高的储存费用，通过把抵押契据和其他联邦财政资产出售给私人债权人，通过在邮局和其他机构增加自动化，通过卡车和汽油的增税把州际公路计划置于自筹资金的基础之上，通过要求各个机构紧缩其他费用，以承担相当于联邦政府增加工资所付出的将近一半的费用，通过控制人员数字，通过废除不必要的办事手续和机构，通过节余国会的拨款，以及通过把新的国内计划的费用控制在尽可能低的水平上等等，这样，到了1963年终于能够显示出，在他的三年任期内“国内民事开支”的累计增加数小于前三年艾森豪威尔的执政时期。在增加了新的计划和扩大了老的项目的同时，做到这一点确实是一大功绩。实际上，1963年1月提出的削减国内开支的建议，在过去十五年间只完成过四次。

可是，他再一次懂得了多数国会议员只在不侵犯他们本身利益时才赞成节约措施。

在那些敦促他不断要求国会来提高人为的公债最高限额的人中，许多人更多地赞同增加军事或农业计划的不必要的经费，而不愿提高邮资，堵塞税收漏洞，征收大型游艇使用联邦政府拨款兴建的航道的费用，或者限制。剩余农产品的数量等。1962年和1963年的财政年度内都有赤字，而非原来估计的预算平衡，这主要是由于衰退时期的岁入停滞以及国防和空间开支的增加，但也由于国会反对肯尼迪的农业措施和岁入措施。

肯尼迪总统最大的、最有争议的节约问题是在支出增加得最多的领域里——国防开支。据预算局估计，1963年我们全部新的立法计划第一年所需的费用，比五角大楼已经取得的年度节余还少一些。这些节余是通过效率较高的后勤、组织和采购工作，通过把文职人员减少到朝鲜战争以前的最低水平，通过停止使用过时的或无用的武器体系和基地，而主要还是通过国防部长的管理才能以及支持他的这位总统的政治勇气，才取得的。

当罗伯特·麦克纳马拉进入五角大楼时，他发现国防预算处于混乱状态。事实上，每个军种都提出并获得了大多彼此无关的各自的预算，各军种对于实际需要多少人力并没有合理的分析。他发现缺乏内在的一致性——我们可供使用的武装部队的实力状况并未同国家安全委员会精心拟订的计划文件、同作战计划以及意外事变计划的要求互相配合，地面部队和空中支援之间或者使武器和人员之间缺乏相互联系。他立即开始提出问题，进行研究和制定计划，并同时着手进行军事建设和削减开支。

有时，肯尼迪的预算、科学顾问和白宫其他问题的顾问极力主张削减的武器体系经费，甚至比国防部长愿意支持的数额还要多。麦克纳马拉尽管

承认在他的建议中毁灭能力和“核武器摧毁力”可能过大了，但他仍坦率地告诉总统，如果作出更多的削减的话，他们两人都不能指望各军种的领导会继续抱有信心。事实上，空军、空军承包商以及空军在国会中的朋友都对削减 B - 70 型轰炸机的经费，逐步淘汰 B - 4 型轰炸机和斯纳克导弹，以及撤销更多的大力神导弹、闪电导弹和核动力飞机的计划感到不满；陆军和他们的朋友则对限制奈基式 1 型反弹道导弹感到不满；海军和他们的朋友则对国防部长反对建造更多的航空母舰感到不满。

艾森豪威尔作为总统的最大功绩之一是，他在告别咨文中警告过的那种“军界-工业界”集团。这是为了这些军事建设项目的利益而把强有力的经济和政治压力结合起来的一种集团。它通过工会、社团领袖、商人、科学家、政治家和杂志广告等经常对总统和国防部长施加压力。1962 年 12 月。总统在电视讨论会中说，“我看这并没有什么不好，”

每当你取消一种武器体系时，就会影响到好几千人……它是与国会进行的一场很艰苦的斗争。国会已两次（为研制 B - 70 型轰炸机）拨出（额外）费用，而我们两次都未动用这笔经费。不过今天我必须说，我并不感到对我们的压力是过分的。

几个月以后，参议院进行了一次调查，试图迫使麦克纳马拉把新的 TFX 战斗机的订货合同另包给一家公司，但没有成功。这时，总统的感觉不同了。在政府内部的一份备忘录中，有着这样一段话，“在 TFX 战斗机问题的调查中，我们真正涉及到的情况是”，

一家大公司的触目惊心的景象，这个大公司由空军将领们支持着，利用国会的调查权力威胁文职官员，就因为该公司没有获得订货合同。如果……得逞的话，那末任何文职官员……

（不）衡量一下大公司对国会的影响就再也不能行使他们的判断力，或者控制理论上属于他们指挥的军事人员。

但是，大公司的努力失败了，而且对于麦克纳马拉下列改革的其他所有抱怨也失败了。他的改革是。（1）订货价格的五年有效期计划；（2）根据每种主要任务而不是按照各个军种来编制预算；（3）在每一个军种内对照比较各个系统和后勤情况，以消除重叠现象；（4）使用计算机和文职知识分子去分析军事效果。更为重要的是，肯尼迪政府拒绝承诺：

·再花几十亿美元去研制一架已经研究了十五年、动用了十亿美元而仍然不能起飞的核动力飞机。

·再在 B - 70 轰炸机上花一百三十亿到一百五十亿美元，飞机的名称暂时改为 RS—70，为的是白费心机地试图为它找出一项可行的、必需的和用肯尼迪的话来说，“值得我们为它花钱”的任务。

·再花几十亿美元在闪电空对地导弹上，这种导弹仍然兼有发射它的 B - 52 轰炸机的全部缺点（在地面上较易受到袭击，并且击中目标的速度很缓慢）和最蹩脚的导弹的全部缺点（准确性和摧毁力都较差）。

·再花一百十亿到一百二十亿美元在二十六个奈基式型反弹道导弹的发射台上。这种导弹最多只能保护我们三分之一不到的公民而且仍然不能把射来的导弹和伴随它的那批假导弹区别开来。总统说，当然，完成导弹防御的第一个国

家在心理上和军事上都会有巨大的优势。“但是，这将要花费数十亿美元。在导弹防御体系变得完美以前，设置它是毫无意义的。”

再者，这些计划的费用仅仅是估计。历史告诉我们，在现代，获得先进武器体系的最终费用平均是原来预算的三倍。约翰·肯尼迪认为这个国家或任何社会的经济健全与否不一定取决于过度的或不足的武器装备状况。麦克纳马拉削减下来的钱被用来强化我们的剑和盾。在肯尼迪执政时期，国防费用增加了大约八十亿美元，成为他的预算增加的主要部分，但是这是花费在比较可靠的威慑力量上的，否则上述的武器系统就会把经费挪用掉了。

麦克纳马拉和肯尼迪也要查明，国防费用确实不是花在“镀金的”不必要地花哨和昂贵的项目上，不是花费在多余的设备上，或者花费在#分依赖的“成本加固定费用”的合同上和无竞争性的投标上。他们成立了一个单一的国防情报署，每天写一份机密报告，而不是象过去那样每天写十一份。他们还成立了一个单一的国防供应署，收紧了从各种皮带的带扣直到导弹这种种物资的采购办法，通知陆军直升飞机可以使用空军储存的那多余的一百万枚小火箭（可以节约四千一百万美元），取消了五角大楼的八十一种提货单，采用了一种标准的提货单，从而避免了其他几十种的重复单据。他们对国民警卫队和后备队进行了初步的改组，这些部队完全不适应现代的紧急事件，只不过是大多数国会议员和州长的宠爱项目而已。此外，他们还封闭、出售和削减了近三百种缺乏效率的设施。肯尼迪说，“国防设施必须是精干的。”

例如，用塑料成品代替不锈钢成品，涡轮机一个小轮子的成本就从一百七十五美元降低到两美元。

2. 肯尼迪对公众进行财政教育的第二个办法是，通过把理想的目标置于现实的前景之内，把理想和现实之间的差距连接起来。那些希望预算平衡的人全知道，如果我们人民充分就业，如果没有军备竞赛，或者如果应偿还的贷款和长期资本支出（私人企业预算则有不同的处理办法）没有全部列入预算内的话，肯尼迪的三个现金预算都会取得平衡的。那些谈到膨胀的联邦工资支出的人获悉，在每一百个美国人中联邦政府雇员所占的比重正在下降，差不多有四分之三的联邦文职雇员都分布在三个机构里：国防部、邮政局和退伍军人管理局。那些关心国家债务的人获悉，同我们的经济增长相比，债务正在下降到战后的低水平上。

总统说，联邦债务和开支数字一定要进行比较。甚至一般的商人和房主按比例来讲所负的债务全比联邦政府为多，尽管人们说什么管理政府应当象家庭主妇或杂货店那样制定预算。

他特别喜欢拿联邦政府的卷宗同州政府和地方政府的卷宗比较。后者的工资总额，债务和民事开支比联邦政府的相应部分增加得更多更快。他正在等待着有这么一天，参议员哈里·伯德会攻击他在财政上“不负责任”，因为这将给他一个机会拿伯德领导下的弗吉尼亚州财政记录与联邦政府的财政记录比较一下。

但是，不足为奇的是，他特别喜欢同他的前届共和党政府的财政记录作比较。有时候，他会问一些来访者：考虑到杜鲁门政府在朝鲜战争时期和第二次世界大战结束时的开支，如拿艾森豪威尔的八年预算同杜鲁门的八年预算比较一下，你有什么想法呢？没有一个人曾作出近乎正确的答复：艾森豪威尔比杜鲁门多花了一千八百二十亿美元。当我第一次告诉总统这个数字

时，总统对我说，“在这一点上，你在这个国家的任何一个酒吧间里打赌都会赢的”。他还会举出来艾森豪威尔在八年中有五年财政赤字的记录，包括和平时期的最高记录一百二十亿美元、艾森豪威尔增加的二百三十亿美元的国债以及他加到联邦工资名单上的二十万文职人员的开支。肯尼迪然后会继续说下去，在一个不断成长、日益进步的国家里，所有的总统都会比他们的前任花的钱多些。艾森豪威尔的预算局长曾发表过一份研究报告，预料不管哪一党执政，预算都会不断地增加。肯尼迪政府“国内开支”的增加占他的新开支的四分之一不到一些。这听起来并不是十分不能容忍的，因为这个数字显示出来比他的前任的最后三年开支都要小。

然而，尽管左翼人士的批评认为，总统必定比他的前任多花更多的钱，他却认识到，在那些担心花钱太多的选民和那些阅读抨击政府花钱太多的报刊的选民中，没有多少人会认为他比艾森豪威尔更为节约。他曾尽力设法来澄清这类问题。他要求经济顾问委员会和预算局对《生活》和《读者文摘》上关于他的财政政策的不正确的评论准备一些详细的答复，并在一个星期日下午到沃尔特·赫勒的一个助手家里去访问他，对后者建议所作的答复每一点都加以询问。在一次记者招待会上，他批评新闻界对他的财政再教育计划没有加以协助，而且差不多所有的报纸都一直重复着那套陈词滥调，说开支、债务和工资总额全增加了，而不提这些数字同全国人口与产量相比则其比率正在下降。他说，“要使人们接受我们的开支和税收政策为何如此困难，就因为人们误解了统计数字，或是被报刊的报道引入了歧途。”

3. 使人们对债务和预算问题获得较为深刻的理解的第三个和最后的办法是最直截了当的：不用什么比喻也不用什么渲染就使公众得到一种印象，认识到不仅预算的增加而且赤字的增加都是必要的和合理的。他的经济报告遵循着这种方针，一年比一年大胆。

1961年，我们得仔细阅读他的经济恢复的咨文，才能看到这样的结论，“赤字伴随着——而且的确还帮助克服了——低水平的经济活动。”但是到了1963年，他抛弃了提出一个平衡预算的任何伪装，较为大胆地指出——甚至在对维护我们财政政策完善性的监督人全国报刊编辑的一次演说中也说到——“经过仔细审查和选择的联邦开支计划，无论是单项地还是综合地，都能够起有益的作用；如果不是在私人经济繁荣的情况下，（从预算中）削减五十到一百亿美元……将会损害到这个国家和有代表性的邻邦的利益。”

他在几次演说中都向听众提起艾森豪威尔1958年的经验——如试图削减支出以适应收入，这意味着取消合同、延期付款、停止发放补助金、解雇职工，因而减少了税收，增加了失业者的救济金，使预算的赤字更大。他一再强调了这一点：造成收入减少和造成赤字的是失业和经济衰退。

他极力使人考虑预算是怎么回事，他们缴的钱是干什么用的。他说，“联邦政府是人民的……而不是一批漠不关心的官僚的。预算就反映了人民的需要。……如果从联邦预算中砍掉有关这些需要的开支，那不过是把这些需要推到州政府和地方政府身上”——而他们的财政情况则更差。

1963年1月，在同国会民主党人举行的一次用图表说明的会议上，他指出，他的预算中增加的费用有五分之四是用于国防、空间，以及过去或未来战争上的——预算所表现的不是官僚主义的掠夺，而是给予农场主和小商人的贷款，拨给教育事业和资源保护事业的经费，拨给重建城市和重新开发地区的经费。在对报刊编辑的一次讲话中，他用同样的图表剖析了一个“任

意选择的乡村”，说明联邦计划如何使得所有的家庭都受益。

他同银行家、学生、劳工团体、商业团体、经济学家以及其他人士进行谈话，力图使人们接受经济生活中的一些事实。

他还鼓励人们发表论述花钱的必要性的文章，并鼓励他的经济顾问、财政部长和预算局长直率地讲明问题。赫勒在 1963 年作证时表明，民众反对减税，部分原因肯定是“基本的清教徒般的伦理道德观念”。这引起了一个共和党人的逗乐的反驳，他说他“宁愿做一个清教徒也不愿做赫勒”。上任仅仅五星期的新任预算局长戈登在作证时表明，过多地削减联邦的支出将会减少繁荣、利润和就业，而不会降低赤字。这一来哈里·伯德马上提出要他辞职。戈登苦笑着对总统说，“我一定打破了某种记录”，以致这么快就招来了撑他下台的要求。但是，甚至在更早的时候，总统的首席共和党顾问、财政部长狄龙就已经指出，需要用赤字财政来治疗经济萧条，这使他以前在共和党和华尔街的同事全感到惊愕。这一实际情况甚至连以前的几任民主党财政部长都始终不愿意承认的。

1962 年的经济呆滞

1961 年曾经生气勃勃地发展的经济，在 1962 年年中步子竟缓慢下来了。增长虽在继续，但活力已经消失，而且有些数字也是令人不安的。私人积存商品的速度——第一季度曾达到七十亿美元这一反常的高度，部分原因是预期钢铁工人将要举行一次罢工——在第三季度下降到十亿美元。失业率稳定在 5.5% 这一令人不安的数字上。消费者储存的钱多于花费的钱。企业界对新工场和新设备的投资是低的，而纳税优惠的办法当时也还没有颁布。

最令人关心的因素是，股票市场价格的急剧下跌。在 1961 年 12 月 12 日达到高峰以后，纽约证券交易所的股票买卖价格平均下降了约四分之一，其中约四分之一是在 5 月 28 日星期一那一天发生的。这仅仅是股票市场历史上第二十四次幅度最大的下降。但是这是从 1929 年经济崩溃以来股票价格指数下降点最剧烈的一天，于是恐慌和谣言立即四起——在有些地区是有意散播的——说这是 1929 年的重演。《时代》杂志推测肯尼迪将成为“民主党的赫伯特·胡佛”。一些不着边际的传说散播说，这次下跌是企业界的一个阴谋，是为了想损害肯尼迪，又说这是由于欧洲人撤回资金，或者说这是由于肯尼迪攻击过大钢铁公司。有人说，这是三十年一次的暴跌；有人说，这是由于来自欧洲的竞争加剧了；又有人说这应归咎于我们的萧条经济的过剩能力。

对许多商人来说，最简单的解释是，肯尼迪反对谋求利润和自由经营。他收到的信件和报刊都充满了对“肯尼迪市场”的谴责，一年以后，当市场出现了破记录的高峰时，总统说，

当 1962 年 5 月到 6 月间股票市场价格暴跌时，我收到了几千封谴责我的信，谈论到“肯尼迪市场”。……现在股票市场价格既然突破了道-琼斯的平均数……我却并没有收到一封信……谈论“肯尼迪市场”了。

头疼的证券经纪人发现他们的顾客把钱转到别处去，就忙于寻找一个替罪羊。在金融界的偶像小威廉·麦克切斯尼·马丁甚至也称之为“幼稚的行为”中，许多经纪人和商人把它完全归咎于总统。

他们并没有什么事实来支持他们的看法。把股票价格暴跌归咎于总统在 4 月初为钢铁价格进行斗争的那些人，忘记了价格在前一年 12 月就已经

开始下跌了，从前一年 8 月以后涨跌之间的比率就已经朝相反的方向变化，而许多基础工业的股票价格几年来都在下降。

把暴跌归咎于肯尼迪的政策的那些人，忘记下跌仅仅是使价格回到他当选的那天的水平。

那些说暴跌肯定是衰退的征兆的人，忘记了自从三十年代以来十三次这样的下降甚至都不是发生在衰退之前，更谈不上会产生衰退了，而且恰巧相反，在 1946 年 5 月的一个比较短暂、比较急剧的下降之后，紧跟着出现了创纪录的繁荣。那些把这次暴跌和 1929 年相比的人忘记了这一事实：早期的那次经济崩溃是发生在规模比目前小得多的国民经济中，而其崩溃的势头则比这次要大两倍和快两倍，而且在此以前，企业和建筑业就已经连续几个月出现了生产下降。还有无法控制的投机活动、靠不住的经纪人的业务活动、欧洲发生的一次衰退以及联邦政府对诸如失业补助金和有保证的银行存款等没有规定最低限额等，这些全使情况更为严重。

虽然如此，大加渲染的股票价格暴跌，以及接踵而来的三天的螺旋形下降和四星期的连续下跌，似乎确实打乱了企业和消费者的支出。总统一于 5 月 29 日在内阁会议室召开了紧急会议，这可不是度过四十五岁生日的愉快的方式。但是，使他感到有点出乎意料的是，他发现狄龙、赫勒、联邦储备委员会主席马丁和出席会议的其他经济学家普遍都很镇定。他们说，公众是对市场严重丧失信心，而不是对国民经济，甚至也不是对政府丧失信心。大多数金融分析家早就在预测，股票价格不可能长期继续地比可能获得的利润涨得更高、更快，使得票面价值超过收益力二十倍或二十倍以上。但是过多的大小投资者竞相哄抬价格，不是由于想获得红利或者想获得企业所有权，而是由于期望在通货膨胀时期的经济中获得纳税优惠的资本收益。现在，通货膨胀时期已经过去，撤销钢铁涨价可能会使某些人记起这一事实。当投资者一旦开始衡量他们股份的实际收益力而不希望价格继续上涨时，他们当中许多人就认识到）他们把资金放在公债上和储蓄银行里所带来的收益，要超过把价格抬得过高和有风险的股票所带来的收益、人们告诉总统，这种早就料想到的价格下降的重新估价，虽然暂时由于投机和自身的势头而有所恶化，最终将使市场的基础比以前稳固。

一年以后，当行情再次上涨，人们普遍认为 5 月份的下跌是肯尼迪的钢铁之战所引起之时，证券交易委员会——它对不老实的证券买卖活动所进行的详细调查，也受到某些人的非难——主办的一次专门研究提出的事实和数字，戳穿了所有的神话。这不是专业人员反对肯尼迪的一次密谋。虽然当公众抛售时，他们中有许多人全廉价买进，但却没有什么证据证明是有意操纵。不过也不是肯尼迪导致了这次下跌。在钢铁之战前很久，行情就在下跌，随时可换成现款的股票全在售出，有名的股票跌到了较为合理的收益比率，投资人正在从公债和银行中寻找比较有吸引力的安全保障。某些评论市场行情的文章曾经警告说，价格抬得过高了，但是强行推销商品的手段继续推动着销售。通货膨胀的结束不可避免地使实力薄弱的投机商遭到淘汰。

但是在我们的会议上，总统对市场行情继续下跌和随之而来的经济恶化表示关心。

除了催促通过一些悬而未决的经济法案以外，我们基本上考虑了三个新的行动步骤：

1. 第一是总统作一次“炉边谈话”，使全国消除疑虑，把行情的下降

置于正确的地位，回顾一下经济的基本实力，拿现状与 1929 年的情况进行对比，并号召公众保持镇静和信心。但是正当一篇拟发表的谈话稿的准备工作在全面进行着时，这一步骤暂时又停了下来，决定只有在抛售完全失去控制的情况下才予以恢复。股票价格正在螺旋形地反复上升和下降。股票总数的不到 2%，确实是由惊慌的或需要追加保证金的股票持有者卖掉的。因此，发表一篇全国性的电视讲话可能只会把他们的惊慌传给别人。总统通过不卷进去和保持镇定，希望帮助别人冷静下来，并且到时候把坚持下去的那 98% 的人的票面损失变为赢利。他决定，作为“低调”的代替办法，仅仅在 6 月 7 日举行记者招待会时先发表一篇对经济形势的全面看法，恰如其分地对股票市场作一次非常简短的分析，作为回顾他的全部政纲的开端。

2. 第二个可能采取的行动是：考虑定于星期二降低“应缴的保证金”——股票购买人认购股票时必须交付的现金的百分数。除了修改一下联邦储备委员会的条例外，不需要制订什么立法就可把这项现款保证金从当时规定的 70% 降低到 50%，这样就鼓励更多的投资人能够购买更多的股票。

经济顾问委员会赞同立即降低应缴的保证金，部分原因是以此表明总统的决心（虽然由于联邦储备委员会的特殊地位，总统只能要求而不能命令委员会去做任何事情）。

但是没有什么迹象表明，缺乏信用贷款是市场上急需解决的问题，而别人则认为，任何紧急行动都可能被解释为承认有严重的困难。与此相反，大约六星期后，应缴保证金悄悄地降低到 50%。到了 10 月下旬，市场又开始繁荣起来，在 5 月恐慌的一年以后又回升到 1961 年 12 月的高度，并从那个高度上继续上升。

3. 在 5 月 29 日的会议上考虑采用的第三个方案是，把所得税“暂时”削减五十至一百亿美元，这个在那年夏天余下的时间里一直考虑着的方案主要是同总的经济情况而不仅仅是同股票市场有关的。这个方案将应用于个人和公司，并将持续一年或更短的时间。

经济顾问委员会是赞成这个方案的，除非经济情况好转。财政部长狄龙是反对这个方案的，除非经济情况恶化。总统则暂时未作决定，等着看看经济情况向哪一方向发展。一星期后计划再开一次会，而在整个夏天定期召开了几次类似的会议。

甚至在第一周内，压力就增加了。参议院民主党督导汉弗莱要求临时减税。商务部长霍奇斯也提出同样的要求。财政部长狄龙则在公开的听证会上向参议员伯德保证，没有打算作出任何这样的安排。总统因为内阁成员在他作出决定之前就公开使他在两方面承担义务而感到恼火，同时还因为报界推测他已经私下决定“暂时减税”而感到不快。

在 6 月 6 日的会议上，赫勒对经济情况感到更为悲观。他受到白宫外的顾问塞缪尔森和罗伯特·索洛的支持。这两个人使用的语言击中了总统的痛处。他们尽管没有预见到 1962 年将有一次新的衰退，却感到：

对可能出现一次所谓“肯尼迪衰退”的审慎估计，已经第一次不再是可忽视的了。……肯尼迪政府在经济上的首次进展可能不会超过艾森豪威尔政府最后一次历时二十五个月的恢复期。……美国为什么不能采取防止不必要的衰退所需要的主动行动呢？……只有及早实行减税似乎才能及时给予经济以它所需要的刺激。

6月底，塞缪尔森已经把1962年出现一次衰退的可能性从20%提高到50%。到7月中旬，塞缪尔森和索洛说，他们代表“政府内外大多数经济学家”断言，如果不实行暂时紧急减税，1962年的利润、生产、就业和总产值的损失将成为“正在形成的衰退”的特征。沃尔特·赫勒担心在“融雪以前”出现下跌的趋势（在他的出生地明尼苏达州，雪融得迟些）。洛克菲勒和劳工，商会和美国人争取行动委员会，以及财政部的经济学术顾问，都极力主张在1962年实行减税，虽然他们对减税的方式却分歧很大。

虽然并不代表加尔布雷思，他在海外继续向总统提出意见，阐明增加公共开支的好处。

但是在那年夏天我们的每次会议上，道格拉斯·狄龙和别人都提出了与此相反的有说服力的主张。如同总统描述的那样，经济指标是一个“混合袋”，有些下降，有些上升，有些平稳。如果国会对已经提出的一些赋税法立即采取行动——包括投资的纳税优惠、撤销路面运输税，特别是提供一项在紧急时期授予调整税收的预备权力的法案——那就足够了。如果国会阻止这些法案通过，那末提出一个新法案来也无补于事，只会对已经提到参议院的纳税优惠法系造成危害。此外，狄龙还争辩说，总统早在1961年就已经指出，在通过包括投资优惠在内的“小”的赋税改革法案之后将要提出的一项全面的赋税改革法案，应包括对税率作某种程度的降低。有了这样一种希望应该就足够了。

这只要再等几个月；而且1962年所采取的任何减税措施，到1963年都不能再用来作为另外的令人讨厌的改革法案的糖衣。

事实上，立法方面和经济方面的论点部分是一致的。假如国会通过的一个临时减税法案证明还不够成熟时，那末总统对此作出的过度反应——他经常希望避免的一种姿态——就可能使他到了真正需要采取行动的时候更难办了。针对1962年中期选举的那些政治辩论也没有引起他的注意。他不仅不愿意被人指控为出于党派动机，而且过去的记录也不支持这种动机：在战后实施的三次减税期间，不论当时是哪个党控制着国会，该党在下次选举中就遭到失败。他也不希望作一次大幅度的减税，使他的赤字超过他常喜欢援引的艾森豪威尔政府的最高记录。

但是奥布赖恩、狄龙和其他的人都报告说，更为可能的是，临时减税法案得不到通过。反对这一步骤或者不相信这一步骤的关键人物太多了。总统坚持认为“暂时”减税对健全我们的经济是必要的，而随后又把它否定的话，那很可能会恶化信任总统的气氛，使股票市场进一步萧条，并损害了1963年赋税法的前景。但是甚至国会和企业团体内支持暂时减税的人，也不能在减税的规模、范围、时间、性质或条件方面取得一致意见。

由于肯定要提出的许多修正案，因此，该法案最好的前景是推迟讨论，最坏的前景是成为一个如此糟糕的法案以致总统非予以否决不可，而最为可能的是什么法案也不予通过。

参议员道格拉斯是一位著名的经济学家，长期以来一贯主张用减税去对付衰退，可是1962年他在给总统的一份深思熟虑的备忘录中却也反对减税。参议员伯德出人意料地竟然强烈反对，而最重要的是，众议院筹款委员会主席威尔伯·米尔斯——在总统采取的一次不寻常的行动中，他应邀参加肯尼迪与他的经济学家举行的一次会议——仍然不相信减税是必要的，也不相信它可能获得通过。其他的议员们仅仅在下列情况下才赞成通过这一法

案，即从预算中削减相当于因减税而投入国民经济中的款项，这一来就使减税变得毫无意义了。

总之，肯尼迪看得很清楚，在缺少十分强有力的证据来说明需要减税以防止衰退的情况下，国会不会在那一届会议期间通过这样一个法案，因为国会讨论他的第一个赋税法案就已经花了一年半的时间。总统除了等待这种强有力的证据外，别无他途，而这种证据始终就没有出现。

肯尼迪在 1962 年真想实行国会没有让他实行的一次暂时减税吗？主张减税的人认为是这情形。新闻界也这样说。但是在参加了所有的会议以后，我自己的判断是，在缺乏使这个法案获得通过所必需的强有力的证据的情况下，他也拿不准在当时作出暂时性的减税决定是必要的而不仅仅是有所帮助的。在一次记者招待会上，他对一个提问的人说，“在我们主张采取一种行动以前，我们先要确信我们主张采取的这个行动是必要的。”尽管他周围的人向他施加了无情的压力，责怪他过于拖拉和犹豫不决，他仍然拒绝鲁莽行事，进行一场只会有损于他的长期经济目标和他同国会的关系的不必要和不顺利的斗争。有一天，他说，“威尔伯·米尔斯知道，在我进白宫之前他是筹款委员会主席，在我离开以后，他还将是主席——而且他也知道我了解这一点。我对他没有任何支配力。”

他在等待着出现支持减税的根据的同时，采取了一个替代的做法，即不动声色地用行政办法在一些领域内增加开支，公开地催促国会在纳税优惠、公共工程和其他经济措施方面采取行动，对跌价商品放宽税收条例，并且在每次记者招待会上都说，“我们将继续密切注意经济的发展。”最后，在审查了 7 月份的数字，看不出有什么足以使他和国会信服的衰退的迹象以后，他乃于 8 月 13 日在白宫通过电视向全国发表了一份经济报告。

他在报告结束时保证，将在 1963 年提出一项长期减税的法案，并拒绝搞暂时减税，除非以后发生的事情说明有必要重新要求国会采取这一措施。

在正常的情况下，长期减税是……在最为有利的时期才

（加以）发动的……一种强有力的有效武器。……如果今晚就

提出紧急减税——这种减税理车段干然还明学丐学多也于

会成为法律——将会不必要地损害我们在国内外的信誉。

上面加着重点的这些有份量的话，使得他的意见对立的顾问们都感到满意。那些反对暂时减税的人同意他的不可能证明减税是正当的论断，而那些赞同暂时减税的人接受他的减税不可能成为法律的论断。

1963 年的赋税法案

然而，这篇单调的演说，以及前面提到的 6 月 7 日新闻发布会开始时发表的关于赋税问题的声明，为历来最大胆、最有影响的国内经济措施之一——1963 年减税一百亿美元的法案——奠定了基础。通常减税总是在三种场合下实行的：预算盈余、开支缩减或经济衰退。这次减税是在没有碰到或者甚至没有预示即将会发生上述任何一种情况时提出来的。宣称这个法案仅仅是肯尼迪总统想出来作为对财政隐士们的一个挑战，或者说这次为保持经济继续发展的大幅度减税早就放在他的 1963 年计划之中，这都是合适的，但是实际情况却并非这样有计划性。

这项法案的起源可以追溯到总统就职前的赋税研究小组。它是由当选总统委任、由斯坦尼·萨里教授领导的，萨里后来是财政部副部长。那份报告同 1961 年 4 月总统关于赋税的一个全面的咨文一样，提出了一个简略的

关于彻底和长期的赋税改革法案，这个法案将用堵塞漏洞的办法来扩大征税的基点，并废除对少数人有利的不公平条例，从而使所有人都可以享有较低的税率。这是一个赋税改革法案，不是一个减税法案。虽然萨里和狄龙都同意，赋税改革将使低税率也可以征得同样数额的岁入，而且只有在增加这种“甜头”的情况下，才有助于使税收改革法案获得通过，但是当时却没有提到或者打算降低政府的净收入。事实上，总统还公开强调，鉴于“预算问题那么棘手……我们不可能在这样关键的时刻实行减税。”他打算在1962年1月提出这个法案，使国会在1961年能够集中力量研究那个“小”的赋税法。这个法案目的在于促进经济发展和国际收支平衡，同时又不使国家收入受到损失。他打算在预算盈余这种不大可能出现的情况下，既实行减税又减少债务。

但那个“小”法案直到1962年后期才获得通过，这使得在第二年1月之前不可能提出一个规模较大、争议较多的赋税改革法案来。同时，总统拒绝了沃尔特·赫勒所主张的在1961年春天和1962年夏天实行暂时减税的办法。但是总统一面拒绝了这种建议——特别是在他听取了反对在1961年柏林危机时暂时增税的议论以后——一面还是考虑了赫勒最爱提出的一个题目，即关于战时为防止通货膨胀而制订的联邦税率问题。实行这种税率，使国家在经济恢复时期吸收了那么多的钱，以致使经济充分增长所必要的私人资金枯竭了。赫勒想以暂时减税作为长期减税的先尸。

在1962年春末举行的两次关键性会议之间——第一次正好在股票市场行情下跌之后，第二次则正好在6月7日总统的记者招待会之前举行的——道格拉斯·狄龙一方面知道赫勒的论据很有说服力，一方面又想打消暂时减税计划，以免妨碍1963年赋税改革法案的通过，于是，他接受了应该给1963年法案规定一个纯减税额的观点。在6月4日的一次讲话中，他说，那些改革将会“全部或部分”抵消1963年法案中的减税规定。但是在我们6月6日的会议上，这句话却变成了“部分”抵消——这并不是因为他仍然主张大幅度地减税，而是因为他认为一个少量的纯减税将会有助于税收改革法案的通过。

为了在出现市场行情下跌和经济呆滞情况之后，试图提高全国的信心并试图应付公众要求在那年夏天减税的压力，于是次日总统在记者招待会上回顾经济情况的同时，提到了一个近乎隐蔽的诺言：

第三，一个全面的赋税改革法案……将提出来，要求下届国会通过，并于明年1月1日生效。这是一项对个人和公司所得税率的全面削减，这个税率将不会被其他改革完全抵消——换句话说，这就是一次纯减税。

这里强调的仍然是赋税改革，但是也已作出了保证。8月间关于经济问题的“炉边谈话”稍稍突出地谈到了减税问题，但没有涉及更多的细节：“对公司和个人的所得税实行全面的彻底的削减……这项创造性的减税将会提供更多的就业机会和收入，而最终将会为国家提供更多的岁入。”谈话还引用了赫勒的理论：“我们现在的赋税制度对经济复兴和经济增长是一块绊脚石，它严重地腐蚀着每一个纳税人和消费者的购买力。”

然而，总统对于减税还是不够热情，如果不是对此抱怀疑态度的话。他仍然从1963年改革赋税的角度而不是从实行减税的角度来考虑问题。他对数字并没有作出任何承诺。

在中期选举期间。他几乎没有提到减税。而且，在政府内部和顾问之间，分歧还是很深的。某些经济学家主张摒弃所有的赋税改革，因为在这个问题上争议过多会使减税拖延不决。某些部门的领导人主张减得少一些，以避免削减他们的各项计划在预算中的地位。

有些人主张把减税和赋税改革分成为两个独立的法案。副总统认为防止石油枯竭的改革措施会不利于整个法案。还有各种争议：减税是否应包括公司在内，是否应除公司外其他都不包括在内，是否应将减税过程延长到二、三年，还是立即全部实行，是否应集中减轻低收入阶层的负担，还是减轻高收入阶层的负担。

但是当这个法案首先在华盛顿，后来在棕榈滩度假时期召开的年度计划会议上最后拟定出来时，内部的争论大部分都消失了。这是一个人人都有所获、没有人获得一切的典型事例。大家都同意经济需要繁荣，许多赋税改革项目将有助于经济的增长，而税率大幅度下降则是最好的改革。由于总统坚持不能超过艾森豪威尔政府的一百二十亿美元的赤字，坚持“国内民事”开支必须降低，坚持预算决不能超过一千亿美元而成为报纸的头条新闻，因此，关于改变税率、改革赋税、制定预算和法定的负债限额等建议，都根据彼此之间的关系作了统筹的调整和修订。他知道如果经济增长的话，预算一定也会增加。但是他感到对我们的经济增长来说，赋税法案通过的问题比之他提出一个九百八十亿美元还是一个一千亿美元的开支预算问题要重要得多，而且一千亿美元这一数字也太引人注目，应该予以避免。

然而，当这些协议达成时，总统由于专心致力于处理古巴导弹危机，整个秋天对赋税法案几乎仍然漠不关心。借助于他新制定的刺激投资的纳税办法、继续放宽信贷以及增长的公共开支等因素，使得最初引起赋税问题讨论的经济衰退的乌云消散了。股票市场的行情又在上升了。经济的增长对提供足够的就业机会来说，效果仍然太慢，但是据此还难以说服国会通过一个具有深远影响的法案。

直到 12 月，总统才变得十分积极起来。这是由于他自己一篇讲话的有力效果也对说服他起了作用。这篇讲话旨在把基本税和预算草案公诸于世，是向多数由共和党企业主参加的一个保守团体——纽约经济俱乐部——发表的。总统认识到，经济已经重新开始增长，如果打算再利用任何反衰退的论点作为他提出赋税法案的理由会显得很勉强。他打算改变一种说法，说，“我们现行的赋税制度加重了私人收入的负担，妨碍了私人的首创精神……从而减少了私人投资、出力和甘冒风险等方面的财政上的推动力。”这听起来象是胡佛的声音，但实际上却是赫勒的说法。

在这个星期初，威尔伯·米尔斯接见一个杂志的记者时发表的讲话被解释为他是反对任何方式的减税，除非预算也跟着削减，而这是不可能的。但是同总统保持密切接触的米尔斯所用的字句实际上是：“加强对增加开支的控制”。总统在经济俱乐部发表的演说中，透露了计划削减同防务无关的费用以及采取其他加强控制预算的办法。

当演说快要结束时，从印度回来的肯·加尔布雷思恰巧到白宫来访问，他把这篇演说称为“自麦金莱以来最具有共和党人味道的演说”。他倾向于在正常预算增加预算之外再追加一百亿美元的联邦开支放到国民经济中去，而不是削减一百亿美元的税收。但是总统感到，这种代替办法在第八十八届国会中是通不过的（并告诉加尔布雷恩，不管怎样，他通常总感到有这位瘦

长的朋友站在对立面总是有帮助的)。总统倚重的参议院财政委员会的主要成员，俄克拉何马州参议员罗伯特·克尔在进医院前不久，也对演说提了些意见（他后来就没有出院）。米尔斯看了这篇演说，没有表示赞同。狄龙、赫勒和其他的人则都在里边补充了他们的看法。

但是最关心这篇演说的人还是总统。他不象经济俱乐部的听众那么担心经济政策，他心里纳罕的是，在赤字、支出和经济繁荣都日益增长的时刻，他们怎么会轻易接受大量减税呢。当我们在纽约旅馆内他的房间里检查最后一份讲稿时，他说，“假如我能够说服他们，我就能够说服任何人。”

他确实说服了他们。这篇演说——《时代》杂志说，听上去很象全国制造商协会一个高级人员的演说——很受欢迎（部分原因是演说既没有提出赋税改革的细节，也没有提出赤字大小的细节）。总统自己也变得更起劲了。他开始把减税看作是对付仍然在折磨着他的持续不断的失业的最有力的武器。在会议上，在演说中，在预算、立法计划和国情咨文里，他开始把重心集中在这个问题上。当他谈到这个法案时，他所谈的主要内容是减税，而不是赋税改革。

但是公众一开始对此是漠不关心的。尽管广大的企业界和劳工界表示支持，国会仍然一点也不热心。如果说在前一年夏天经济有衰退的迹象而预算（如同所提出的那样）又是平衡的时候，国会尚且不愿意通过减税法案，那末到了1963年没有衰退的迹象，而预算既比前一年庞大又不是平衡的时候，肯尼迪何以认为他能够提出减税的提议呢？几乎每一个民主党人都有一个较好的降低税率的计划。几乎每一个共和党人都抨击这个预算。几乎每一个院外集团都攻击一项或几项改革方案。1962年的“小”改革法案只限制滥用开支和制裁海外的逃税。它所遇到的困难同新的改革法案所遭到的反对相比是微不足道的。每一个议员所赞同的改革方案堵塞了另一个议员所喜爱的漏洞。减税问题甚至使支持减税法案的人之间也发生了争吵；争吵的问题是究竟让企业界还是让低收入的集团享受这样大的减税份额。国会议员完全乐于把农业、军事和其他政策交给更为内行的委员会成员去研究，而对于赋税改革却毫不踌躇地自认为是内行。

共和党人把减税称为“历史上最大的赌博”，并且预测失业人数不会下降。但是由于他们长期以来都谈到要取消政府的严密管制，所以他们不能对总统提出的减税理由进行挑剔，于是他们便对预算问题进行挑剔。我们曾经煞费苦心、但终于成功地削减了预算，以适应上面提到的总统所规定的三项限制。但是埃弗雷特·德克森称它为“难以置信的”，克拉伦斯·坎农称它为“荒谬的”，而查尔斯·哈勒克则说它成了“政府的勇敢谈话的一个笑柄”。总统冷静地强调说，我们不是在预算赤字和预算盈余之间进行选择，而是在两种赤字之间进行选择——一种是由于经济增长缓慢和赋税收入迟缓所导致的“浪费和软弱”所造成的，一种是为了实现充分就业的经济而“建立我们未来的经济力量所造成的”。他说，等充分就业实现以后，我们就不会有赤字了，但是如果把减税推迟到开支的削减数字能与之相等的时候，那就意味着要一直等到我们的人口停止增长和共产党人停止威胁的时候才行。

这时，前任总统艾森豪威尔加入了这场争吵，写了一封信给哈勒克。他把“庞大的赤字、大手大脚的新开支和大幅度的减税”这种三结合称为“财政上的盲动”，到时候这不会通向“一个充满大好机运的自由国家，而只会造成一个债务重重和财政混乱的大废墟”。他赞成从肯尼迪的预算中削减一

百三十亿到一百五十亿美元。这位前任共和党总统在信尾对众议院的这个共和党领袖说，“容我强调一下，这里所提的意见是毫无党派影响的。”

总统没有作出直接的答复。但几星期后，在回答全国报刊编辑的一个问题时，他回顾了他所制订的预算节约措施和预算主要增加部分的必要性，然后毫不带党派影响地补充说：

我强烈反对有人谈论的那种大规模削减预算的做法，削减五十、一百、甚至一百五十亿美元。我想不出有什么措施会比这个对我们国家的安全和经济具有更大的破坏作用了。而且我认为，主张这样做的人在许多情况下就是使我们陷入1958年的衰退，并导致1958年的一百二十五亿美元赤字，最大的……黄金和美元外流……以及1960年的衰退等问题的财政金融政策的设计者。而我们希望做得比他们好一些。

另一方面，民主党内自由派人士则抱怨赋税改革不够彻底，富有的人和公司将得利大多，改革的时间太迟缓，数额也太少了。劳工发言人比较赞成能够提供就业机会的公共工程项目，唯恐企业会利用减税所得仅仅去增加自动化。新政人士比较赞成增加公共支出，认为总统的基本前提是与民主党三十年来的哲学相抵触的。

狄龙和霍奇斯手头的一些分析资料显示出，这项法案对企业有种种好处——对高收入阶层和公司的减税，再加上前一年给予企业的减税所得。赫勒和劳工部长沃茨手头还有些图表向劳工和自由派人士说明，低收入阶层从减税中获得的好处最大。两种说明都是对的。不过总统强调，使用通常的阶级斗争滥调是不适当的，他的努力不是如何分割经济馅饼，而是如何为大家来扩大这块馅饼。帮助企业增加利润，就导致更多的就业机会。帮助消费者增加收入，就导致更多的销售。

众议院批准的关键在于拨款委员会主席米尔斯。他长期以来一直主张赋税改革，可是在没有衰退的迹象时，他对减税又有些怀疑。总统慢慢地说服了他。开始时，米尔斯同意一个以改革赋税为主要内容的法案，其中略加一些减税措施，以利其通过。在法案提出时，它是一个赋税改革及减税的法案。作证时，它却变成了一个减税及赋税改革法案。而当米尔斯最后向众议院提出该法案时，总统得到的却是一个以减税为主要内容的法案，附带作了点赋税改革。总统也认为，更多的改革措施是早该实行的，但是这种措施甚至在米尔斯的委员会里都不能获得通过。

威尔伯·米尔斯，如同前一年在处理贸易法“小”赋税和其他法案时所证明的那样，是一个极有帮助的伙伴。他为他的同事们所尊重，他对自己的工作有很丰富的知识，并且是一个细心的有计算头脑的人。没有一个委员会的主席能够比他更牢固地控制着自己的委员会。1958年他担任拨款委员会主席时提出的第一个法案遭到了失败，他为此感到很窘，从此，这位阿肯色州众议员在没有获悉他的法案会获得通过之前，就决不向众议院提出一项法案。他工作起来总是慢吞吞的，小心谨慎的，深思熟虑的。有时，冗长的听证会和拖延时日使总统恼怒。“你知道吗？”有一天他对我说，“英国人也有一个按比例来说比我们更大的减税法案，从准备、提出、通过到付诸实施，目前已在从中得到好处了，可是我们却还在举行什么听证会。”

最后，当众议院准备投票表决时，总统再一次在电视上发表讲话。这一次演说稿曾经再三推敲，使其简单明了。有一份草稿是经济专栏作家西尔

维亚·波特草拟的，因为总统很赞赏他的文章。文章中插入了若干例证，说明法案将会如何减少一个典型家庭缴纳的税款，而他们节省下来的税款如何又将会用来提供更多的就业机会。总统喜爱的一些统计数字如：每天应提供一万个新的就业机会；自第一次世界大战以来，平均每四十四个月就出现一次衰退；六十年代进入劳动市场的青年将比五十年代多七百万。演说还包括了一些他自己惯用的句子：“我们需要减税，使现在这股势头的动力不致消耗光”；“我们这个国家是整个拱门的拱心石”等等。

这次演说获得了成功，这项法案也获得了成功。

肯尼迪的赋税法案，最后借助于他的继任人终于制定为法律，这项法律颁布的前后，对美国经济带来了一个空前的发展时期，这项法案及其成果已成为约翰·肯尼迪在经济方面的智慧和政治方面的坚韧性的纪念碑。对于曾经长期支配这个国家的那些最为顽固的财政上的神话和恐惧心理来说，这座纪念碑标志着对它们的断然的否定。虽然国际收支逆差和保守的国会阻止他过分倚恃民主党惯用的更低的利息率和更高的预算案这种补救办法，但是他还是摆脱了陈规，开创了新的途径，从而打破了战后经济衰退的趋势。

虽然我们不能说全国和国会在接受他的法案的同时也完全接受了他的哲学观点，但是他的行动比一代人的演说和讲学更能阐明一度被称为“沉闷的科学”的经济学。

在制定这项法案的过程中，肯尼迪自己的思想不久就很起作用。他在一封给加尔布雷恩的信中要求就国际收支方面的一个特别问题提供资料，他要求提供“你认为适当的、尽可能多的技术性细节，而不要受到你在同一个非职业经济学家讨论问题时可能感到的那种限制”。对此，他还草草地加上一句道：“——但是，在哈佛大学拉斯·尼克松的指导下上过经济学 A 课程的人，对经济学知道的可也真不少。”

不管他在经济学 A 课程中学了些什么，他在白宫却接受了良好的经济学教育。作为一个具有其他重任的人，他是一个好学生，而就整个国家来说，他是一个好老师。

第十四章 反通货膨胀——钢铁价格的争端

1960 年，理查德·尼克松向俄亥俄州克利夫兰的群众大声疾呼道：“记住，如果你们希望通货膨胀，希望物价上涨，你们就投我们对手的票。”1961 年，许多专家认为，副总统的推论是错误的，不过他的预测倒是正确的，因为他们设想随着经济的恢复，通货膨胀是肯定无疑的。然而约翰·肯尼迪竟然表明，尼克松的预测也同样是错误的。

专家们对肯尼迪并非缺乏信心。他们只不过知道，在经济迅速发展时期，物价通常总是上涨——肯尼迪增加国防、空间和反衰退等开支，就会造成据信将引起通货膨胀的那种庞大的预算赤字——民主党人对工农一贯的同情通常会导致较高的工资和粮食价格——民主党人对高利率和紧缩通货的一贯反对也会招致通货膨胀——而且总统无权阻止强有力的工业界和工会采取提高物价和增加工资的措施。他们估计在致力于制止通货膨胀的共和党政府

的连续任期内，物价上升了近百分之十，那末又怎么能希望致力于更大的经济增长的民主党人肯尼迪做得更好些呢？

但是约翰·肯尼迪却决心要做得更好些。党和历史上的种种先例没有能阻挡他这样做，因为他面临着一场世界性的对美元地位的威胁和经济上的长期萧条，而这种情况在现代也是没有先例的。国际收支的不平衡产生了一种明显而现实的危险，如果美国商品在世界市场上价格太高，这种危险就决不能避免。如果物价上升得象收入一样快，那末他的整个经济增长的概念就没有什么意义了。如果社会保险、法定最低工资和福利津贴等的领受人用较多的钱购买到的东西不比过去为多，那末这些钱的增加也并不代表什么进展了。如果国防部和其他采购机构不得不多付钱少买东西，那末他想使预算案显得精明节俭的努力，也就注定要失败的了。如果通货膨胀开始螺旋形地上升，他想说服联邦储备委员会长期保持低利息率的努力也就注定是白费的了。而他要帮助那些靠固定收入生活的人——领养老金的人、领年金者和其他显然贫困的人——所作的努力将会象他的经济咨文所说的，由于“对这些软弱无力者的冷酷压力”而受到最大的挫折。总之，除非打破这种惯常的通货膨胀，否则他的整个经济计划都会受到损害。

他并没有被通货膨胀问题缠住而置其他问题于不顾。他并不重视有些人所说的，通货膨胀对我们的经济比失业问题危害更大；也不重视另一些人的看法，即认为由于无法控制的通货膨胀迫在眉睫，所以他们要反对增加开支和减税的一切提议。但是他也不听从人们轻易作出的诱惑人的辩解，甚至包括《时代》杂志这种保守主义的堡垒的说法在内。这个刊物在1962年6月1日曾经断言，经济增长与物价稳定是不能并存的，“通货膨胀长期以来就是经济繁荣的同路人”，“一个繁荣的、日益增长的经济的代价是，每年‘正常’地或有控制地通货膨胀百分之二到百分之三”，“而‘正常’通货膨胀的替代物……是经济停滞或明显的衰退。”

他不赞同使经济继续萧条，以便推迟反通货膨胀的斗争。他也不愿意紧缩长期信贷或回避必要的开支，来对付通货膨胀。同时，他也不赞成在和平时期实行管制或者实行管得很紧的经济制度。挑战是明显的，答案却不明确。但挑战一定得予以答复。正如伍德罗·威尔逊倡议建立起一个现代的货币和银行制度，正如富兰克林·罗斯福倡议采用了一套比较现实的预算政策，约翰·肯尼迪也认识到，新的国际收支问题已不允许使通货膨胀的状况继续存在，于是断定，对于在一个自由的、日益发展的经济体制中物价仍不断上涨这个甚至更令人困惑的问题，已经到了必须予以正视的时候了。

一旦他承担下了义务，他就不会回避。他同钢铁工业巨头的这场战斗就是同这场通货膨胀作斗争的主要标志和主要转折点。就象他在谈到这场战斗时所说的，“大喊大闹之后不能取得成功是没有意义的。拿总统职务去孤注一掷，然后败下阵来，那也是没有意义的”。

他成功了。在肯尼迪政府期间，物价一直是稳定的，其稳定程度在其前任的任期内，或者在同一时期世界任何其他工业国家内都是无与伦比的。在战后从衰退走向复苏的过程中，生产和收入在增加，而工业品的批发价格实际上却下降了，这种情况还是第一次。

在肯尼迪就职后三年，批发物价的指数比他就职时要低，而消费物价的指数则比较稳定，比每年2%—3%的正常通货膨胀要低很多。国民产值、企业利润和劳工收入都确实有了创记录的提高，而且也没有因为物价的任何

引人注意的上升而有所减少。

这一成就虽然部分是由于自 1958 年以后物价一直都很稳定，部分是由于人力和物力持续有所剩余，加上国外的竞争日益增长，但多少也由于总统的坚强领导。有一个观察家写道，“自从格罗弗·克利夫兰时期以来，一个民主党总统成功地稳定了国内美元的价格，这还是第一次。”

这些成就不是通过强加上任何直接控制的办法来取得的，不是通过由政府代企业或劳工来规定物价和工资的办法来取得的，也不是在没有给肯尼迪总统同企业界和劳工界的政治关系上造成某种冷淡的情况下取得的。而这就是本章实际所要报道的事情。

正如大多数国会议员都赞同通过一些经济措施，只要这些措施是朝着别人的州的，大多数企业界领袖和劳工领袖都反对为了对方的利益使通货膨胀，而不反对为了自身的利益使通货膨胀。总统运用自己职务上的威信和舆论的力量对劳资双方所作的决定施加了压力——他颁布了一些经济方针，使他们只能在这些方针所允许的范围内制订价格和集体议价——而且象肯尼迪 1960 年在全国新闻俱乐部发表的一篇讲话中所说的，他认为他的职责应是一个“全国利益的积极维护者，而不是充当互相冲突的私人利益的消极的中间人”。因此，劳资双方不时都对他表示怨恨，这是不足为奇的。

沃尔特·赫勒把总统控制工资和物价的办法称作“利用职权施加压力的”办法。肯尼迪的办法不是以任何法令为根据，也没有任何制裁手段予以支持。有一天，他几乎用忌妒的口气评论戴高乐在法国所使用的同上涨的物价作斗争的各种武器和控制办法——一系列给人深刻印象的权力。这种权力使得那种认为欧洲的通货膨胀最终会使我们的国际收支相等的论点变成了问题。但是他试图用更高的智慧和更大的努力去弥补他所缺少的法律授予的权力。

肯尼迪所作的努力一部分集中于拟出各种不同的立法提案和行政措施，其中包括向国会提出的有关消费者利益和建立一个消费者特别委员会的第一个总统咨文。政府提出的法案企图降低住房、运输、教育、保健、药物、信贷和其他项目的价格，并且通过加强反托拉斯法、降低关税和刺激小企业等办法来增强竞争能力。司法部反托拉斯事务司以创记录次数的检举起诉特别成功地打击了定价的人，这不仅粉碎了他们的阴谋，而且也制止了其他的不轨行为。有利于“公平交易”或维持转卖价格的法律遭到了强烈的反对。至于刺激购买新机器的赋税规定，其目的在于促进较高的生产率，因为这样能够增加利润和工资，而不致抬高物价。

但是大部分努力并不是花在立法方面，而是花在运用没有先例的、始终不断的、孜孜不倦的“施加压力的”办法方面——这体现在对劳资双方发出的一般的或特殊的警告中，在总统咨文中、在记者招待会上和发表的演说中，还体现在对劳资双方召开的会议所发表的讲话中、致劳资双方的谈判代表的信件内以及同他们的领袖私下举行的会议上。

肯尼迪的智慧大部分表现在两种新的手法上：

第一是借助于总统的劳资政策咨询委员会，它的成员来自工会、企业界和公众。过去，这种三方组成的机构在和平时期一贯总是失败的。这一次却成功了，它保持下来，成为在协调劳资关系和维持工资—物价稳定方面，通向总统和为总统利用的一个有用的渠道。

第二是阐明全国的工资—物价指导方针，它是经总统批准在总统的经

济顾问委员会拟定的第一个年度报告中宣布的。这些指导方针是联邦政府提出一项总的标准的第一次尝试，公众可以根据这个标准来衡量工资和物价的增加是否符合国家的利益。这些指导方针强调，不可能制订出十分严格的规章来，它们的基本原则是承认这一事实：即劳资双方应从较大的生产率中获得较大的利益；由于新的技术和机器使每一工人在每一工期内能为雇主生产更多的产品，这项节约将使利润和工资都可以增加而不至于提高物价，甚至有可能降低物价；另一方面，用提高物价来支付高工资这种办法，只会将负担转嫁到国民经济的其他方面，结果造成了对每个人的利益都有害的通货膨胀。这些方针当具体应用到个别工业部门或公司时，引起的争议比解决的问题还多，不过它们是把公众利益的观念勇敢地注入了过去长期被忽略了一个领域。

1963年，总统在对报刊编辑的谈话中驳斥了这样的见解，即认为有关私人工资一物价问题的决定根本与他无关。他说，如果这些决定导致了一场全国性的突然罢工，那末根据法律，这就成了他的事情。如果这些决定破坏了国际收支的平衡，那末维持我们海外的驻军也就成为他的事情。他说，“等到事情搞糟了……如果我们再发生一次经济衰退，美国总统就要受到责备，所以我认为这是我们的事情。”

劳工关系

在他任职期间，这种“施加压力的”办法一直加以使用，并且取得了成功。在肯尼迪的任期内，平均的工资增长率同第二次世界大战以后美国任何可比时期相比是最低的。

这种增长率通常控制在“指导方针”规定的限度之内，并比我们的欧洲贸易竞争对象的工厂中当时的增长率要低。但这并不意味着劳工在肯尼迪执政时期日子很不好过。生产率的提高使非通货膨胀性的增加工资成为可能的了，同时随着衰退的结束，每周的工作时间又恢复了正常。因此，工厂工人的平均工资第一次提高到每周一百美元，另外美国又增加了二百七十五万以上的男女工人，所以劳工的总收入上升到了创记录的水平。

然而，事实仍然表明，大多数工会领袖是听从肯尼迪的劝告的，他们的工资要求都比较适度。在一次对美国汽车工人工会讲话以后，总统对我说，“这部分是出于政治上和感情上的因素。上周我到商会去，谈起我们为企业和营利正采取的各项措施——他们并不鼓掌。我到美国汽车工人工会去，告诫他们必须有所节制，要遵循指导方针，不要提出不合理的工资要求，他们却为每句话喝彩。”

这部分是出于政治上和感情上的因素。劳工领袖对于一位认为在和平时期可以大幅度增加工资的民主党总统是不太习惯的。他们认识到劳工部长戈德堡有一句话是实在的，即“如果劳资双方都认为肯尼迪政府是偏袒劳工的，那他们就错了”。他们认识到，肯尼迪在竞选运动期间曾强调指出，他的政府将“不是一个企业家的政府，不是一个劳工的政府，也不是一个农场主的政府，而是一个代表全体美国人、并力图为他们服务的政府”，这句话他是说了算数的。但是除了少数显著的例外（以被控告的卡车司机工会头子吉米·霍法为首），大多数劳工领袖都把肯尼迪看作一个朋友——不是偏袒他们，而是庄严地、平等地对待他们的一个朋友。

在立法过程中，他们与总统和总统班子的合作比以往任何时期都要密切。总统在方针政策方面征求他们的意见，还邀请他们到白宫去参加各种会

议和典礼。他们的姓名出现在参加国宴的宾客的名单上，并被提名担任劳工部内外委任的职务。一位工会领袖奉派做了大使。另一位被提名为通讯卫星管理局成员，还有一位是住房管理署副署长。一位前劳工事务的律师被任命为国家最高法院法官。巴里·戈德华特曾加以引用的一份商会出版物对下列的情况表示愤慨：肯尼迪政府任用“工会干部及其追随者当政府高级官员在历史上是人数最多的”，该文并列举了商务部、国务院和内政部以及上文所列举过的部门任用工会干部的情况（可是没有提起也被任命为高级官员的企业主的人数）。

1963年，总统访问欧洲时曾应劳联—产联主席乔治·米尼的邀请去出席在柏林召开的工会代表大会。随后，他在访问柏林期间便带着米尼一起，接着又带他访问爱尔兰，并把他介绍给爱尔兰各地的朋友。米尼回华盛顿后，始终没有忘记总统的这一姿态。

而在总统那方面也总感到同劳工听众相处更为自在一点。1961年12月在寒冷的纽约向全国制造商协会讲话后的第二天，他到阳光明媚的迈阿密去向劳联—产联代表大会发表了演说，在讲话中，他不十分隐讳地评论说，“今天这里的气候比昨天要暖和。”次年5月，在受到美国汽车工人工会极为热烈的欢迎后，他说，“上星期在同商会和美国医学协会主席谈话之后，我开始怀疑我是怎样当选的。现在，我记起来了。”

但是劳工和肯尼迪也有他们的分歧。劳工不喜欢工资—物价指导方针，经常抱怨政府在劳工争议中坚持“国家利益”，感到总统过分强调以国际收支作为一种限制，并且仍然要求一个三十五小时的工作周。

与此相关的一个问题是，劳工长期以来一直要求修改塔夫脱—哈特莱劳资关系法。

总统也希望修改它。他坚信，在全国发生突然罢工时，除了一道禁令以外，行政部问的武库里应掌握更多的武器，虽然在必要时，他对于行使禁令的权力却是毫不踌躇的。不过他也同样认为，根据他在参议院的经验——劳工慢慢地也会接受他的意见的——因此，在第八十七届或第八十八届国会上提出这个问题来只会通过一个更坏的法律。他宁愿利用现行的法律，他固有的权力，以及他自己职务的和劳工部长的积极性和创造力使有害的罢工次数减少并防止有害的立法。

戈德堡部长在这方面的活动——“代表总统”从通用汽车公司的厕所问题到大都会歌剧院的乐师这些劳工争端中提出调解建议——所受到的宣扬，引起人们更多的指责，说政府作了过多的干涉。实际上，劳工部长和总统都不希望劳资双方在所有争端中全向华盛顿要求帮助。他们的原则是，只有在所有其他办法都已用尽，而一个主要工业部门的劳资双方仍然距离很远时，他们才采取行动。他们鼓励双方采取新的办法来使劳资和好，更多地利用局外仲裁人和调解人，更多地安排经常的接触和研究（而不是仅仅在订立合同的时候），以及更为自觉地认识到公众的利益（和公众的焦虑）。

可是当所有别的办法都已失败时，总统便认为，在任何一场具有全国性影响的劳资纠纷中，联邦政府积极地发挥作用是正当的。大都会歌剧院是唯一的例外。当总统接到歌剧院主要演员象蕾茜·史蒂文斯和利昂泰恩·普赖斯的电报后，他要求戈德堡予以干预，他在答复这位部长关于会受到批评的警告时说，“我们一定要冒这个险，美国的资产不仅仅是砖瓦和泥灰。”戈德堡法官后来回想起来说，“我经常被赞扬或批评为一个非常活跃的劳工部

长。可是实际上我只是一个非常活跃的总统的劳工部长。”

这种活跃的精神起了作用。它再一次得到行政部门采取某种创新和主动措施的帮助，这些措施中包括：通过行政命令成立一个导弹发射场劳工委员会来避免限制性的立法；总统通过电报或亲自向劳资双方代表发出呼吁俩任劳工部长戈德堡和沃茨以及各种特别部门、委员会和专门小组进行仲裁和调解等等。在肯尼迪执政的年代里，因罢工而损失的工作时数是战后任何三个和平年头中最低的，不到过去比率的一半。当然，公众是知道有纠纷的地区的。但是尽管有几件罢工事件成为头条新闻，和平解决的次数却创造了历史记录。

这并不是说，劳工关系到处都是乐观的。在海运业方面，劳工关系继续很混乱；在建筑业方面，则很不安定。总统在记者招待会上公开斥责了纽约一个印刷工人工会和飞机机修人员工会的无理要求。一个总统委员会在后一事件中终于成功地取消了某些不讲效率的工作条例——有时称为“雇用超过工作需要的人员”——因为他们查明商用喷气机的座舱里用不着四个雇员，只要三个就足够了。

当以机器代替人的自动化浪潮席卷全国时，有关工作条例的争端和关于“雇用超过工作需要的人员”的叫喊，势将把劳资谈判中经常出现的经济争端淹没掉。它们还以对劳工和平最严重的破坏行为和来自劳工运动的最难对付的挑战——铁路劳工纠纷——威胁着肯尼迪政府。

在肯尼迪总统任期的大部分时间里，一场全国性的铁路罢工的阴影始终笼罩着其他各行业的劳工和平。这个问题主要是一个工作条例和劳工使用问题，因为在这一行业中，严格的管辖权限和就业保证是从内燃机时代以前的岁月中就沿袭下来的。

代表全国铁路工人的五个工会，在就业人数与会员人数日见减少而内部关系又不断紧张的情况下感到心烦意乱，将近四年来，它们已形成了一道牢固的抵抗阵线，反对自动化所造成的对工作条例的必要修改。这种修改是铁路当局提出的，并且由总统委员会、专门小组和劳工部长等一系列机构予以全部或部分批准。劳资谈判完全失败了，双方都指责对方毫不妥协。全国铁路当局准备并渴望使它们修改的条例生效，这包括减少内燃机的司炉工，改变司间手的任务以及其他一些类似的措施。而如果条例修改的话，在工会这方面则准备停止所有的铁路运输。

有人说，“让他们罢工吧。”工会谴责政府，说它明确宣布不准罢工，就助长了资方的抵抗。资方则警告说，政府进一步延搁他们行使解雇工人的权利的做法是不能接受的。双方起逐步走向最后的摊牌和罢工。

但是肯尼迪总统不肯抽手旁观让罢工发生。有些人说一次罢工会使双方迅速头脑清醒过来，他对这种说法却感到怀疑。他说，“这不是一个可以折衷处理的纯经济问题。

这对双方来讲，是一个生死攸关的问题。他们会长期坚持下去，达到国家不能容忍的地步。”二十万工会会员罢工，立即会使五十万其他的铁路雇员无事可做。他的经济顾问估计，三十天后，受到波及的工业部门的瘫痪将使大约六百万非铁路工人闲着无事，这将是1930年以后最糟的失业情况。

因此，1963年6月，随着“最后”条例的最终修改和罢工限期的接近，总统仍然没有采取任何行动，而是要求双方再次探索解决办法。劳工部长沃茨几个月来一直与副部长詹姆斯·雷诺兹一起，日日夜夜致力于解决这个问题。

题。这时，他提出了自己的建议。象过去每一个公正无私的建设的实际结果那样，铁路当局接受了，但铁路的兄弟工会却不肯接受。

新的限期只剩下最后一天了。总统与当时的最高法院法官阿瑟·戈德堡就可以代替立法措施的各项办法进行磋商后，建议双方接受司法部门的仲裁。这是法律上的一个极端的行动。我同在雅典出席世界律师协会大会的首席法官沃伦取得联系，他表示他一向不愿看到最高法院法官卷入其他事务中去。总统也赞同这种见解，但感到在这一紧急时刻不得不干预。铁路资方接受了这项建议，而工会却愚蠢地没有接受。没有几星期后，一个工会领袖向我吐露，他们拒绝戈德堡的建议是错误的。

不过这个惹人注目的建议至少达到了一个目的，它使全国和国会注意到了行将把他们卷入的这场危机。在内阁会议室同民主党国会领袖举行的一次争论激烈的会议使总统确信，他们完全不愿大胆地提出任何阻止罢工的法案，而且那天显然也不可能通过什么法案。那天下午，离开限期只有几小时，总统在与铁路的主要谈判负责人的私下会晤中取得了再一次的延期，使他的劳资问题咨询委员会所属的特别小组委员会能就这些问题提出报告。他希望在此期间有新的突破，主要的根据是，他任命了两个人参加该小组委员会，一个是没有卷入这次罢工的可以信赖的铁路工会领袖，一个是为某些同事怀疑为“软弱”的开明的铁路公司总经理。在接下去的日子里，有好几次都似乎即将达成协议，但每次都没有成功。

最后，所有的延期办法，现有的程序和个人的呼吁都已用尽，对付灾难性罢工的唯一抉择就是采取立法措施了。但是可供选择的立法措施看来都成问题。有些立法仍然允许罢工，有些仅仅是维持现状。有些要求对劳工进行惩罚，有些要求使他们受惠。还有些人建议总统接管铁路，这个解决办法既不解决工作条例问题，也不对资方的合作态度予以肯定。铁路工会的一个代理人要求由参议院劳工委员会予以仲裁，因为他曾给予该委员会的成员很多的竞选捐款。有些资方代表要求对铁路劳工法作出永久性的修改，把强制性的仲裁写进去。

总统希望避免在铁路或其他任何工业部门中出现一个纯强制性仲裁的先例，所以最后决定通过了一个临时决议，要求州际商务委员会通过争议中的就业保障条例，并权衡这些条例对劳资双方以及对公共服务的影响。州际商务委员会已被授权对铁路合并后的就业保障安排作出判断。这是一个合乎逻辑的、有条不紊的解决办法，它满足了国会领袖们的要求，即我们不要把一个“纯”强制性的仲裁法案提交给他们。但是，深信对州际商务委员会抱有成见的铁路工会，竭力展开院外活动反对这项建议。最后，州际商务委员会的特点被丢弃了，通过了一个完全强制性的仲裁法案，并由总统予以签署。这是我国和平时期历史上的第一部这种法律。没有一方感到满意，铁路工会也谴责总统——然而罢工却避免了，而经济则继续增长。

1962年的钢铁价格争端

一个强有力的私人利益集团对总统反通货膨胀的努力——以及对总统的职权和责任的最直接、最危险的挑战，是来自1962年的钢铁工业方面。

虽然约翰·肯尼迪和美国钢铁公司之间的戏剧性对抗在那年4月份才达到了高潮，总统本人早在一年多以前就对此感到关切了。在他就职之初与戈德堡部长（他以前是钢铁工人工会的法律顾问）进行的一次谈话中，就对钢铁价格的任何提高会影响到国际收支和反通货膨胀的努力的问题表示关

切。

总统的关切是很有根据的。钢铁工业不仅是我们最大的工业部门之一，而且它的价格几乎对所有其他商品的成本都有直接或间接的影响。它在美国经济中起着如此重大的作用，它的产品又是如此之多的其他资本商品和消费品的重要组成部分，以致它的价格的高低长期来就是所有工业产品价格的前导。“钢铁价格上涨，通货膨胀也就随之而来”，这是长期以来正确地总结起这个国家价格动向的一句精辟的话。

1948年在参议院的听证会上，俄亥俄州参议员罗伯特·塔夫脱曾责骂该工业部门提高价格，他预言这种增长会迫使其他物价上升，并鼓励劳工提出进一步的工资要求来。

他的责骂虽属徒劳，但他的预言却不幸而言中了。在1947年到1958年间，钢铁价格提高了一倍多，比其他工业品价格的增长速度要快三倍多。经济学家估计，1958年以前，批发价格指数上升的最大一个因素就是钢铁价格的提高。

这一方面应责备劳工。由于少数公司的支配性影响，参加钢铁劳资谈判的双方私下都认为，资方对谈判达成的任何工资调整，只要调整钢铁价格就可以支付。结果，钢铁工业工资的增长在1947年和1958年间比生产率的增长还要快，而钢铁价格的上升甚至比劳动力成本的上升还要快。

从1958年以后，钢铁价格一直是稳定的，而批发价格总的说来也是如此。但是，正如上文所指出的，我们的国际收支和黄金储备则远远不是稳定的。在以往几年中，美国钢铁价格上涨的速度远比我们海外的竞争者要快，我国在世界钢铁出口市场上所占的份额于是不断下降，而外国输入我国的产品则增加了三倍多，这在1957年到1961年间几乎占我们国际收支逆差增长数的四分之一。构成美国出口耐久商品极大部分的美制机器、机床、设备和车辆，也有赖于钢铁产品及其价格——正如我们出口的大部分其他重要商品一样。1961年，肯尼迪总统看得很清楚，钢铁价格的另一次较大的上升很可能不仅会引起一次新的通货膨胀，而且会带来灾难性的国际收支逆差和黄金的外流。

那年，他眼前最关心的是，钢铁工人的工资预定在10月1日将自动增加，而正如报刊上所报道的，钢铁工业界越来越多地谈论着届时钢铁价格将上涨的事。10月1日增加工资一事是根据1960年的一项协议所允许的第三次，也即最后一次的增加。那个协议结束了历史上时间最长的一次钢铁工人罢工。在副总统尼克松赞助下达成的这个解决办法还带来了一个颇有根据的传说，说各钢铁公司已同意在选举之前不提高价格。肯尼迪同协助拟订那份合同的戈德堡商量，是否应该请求钢铁工会为了国家的利益放弃在10月1日提高工资。但是这将给劳资谈判达成的合同的稳定性造成一个不可信的先例。而经济顾问委员会的分析表明，10月1日增加工资这一步骤是在日益增长的生产率所能达到的范围之内，能够在不提高价格的情况下办到。经济顾问委员会指出，每吨钢铁的劳动力成本并不比1958年为高，但钢铁界后来对这些数字表示了异议。戈德堡部长告诫说，真正的问题将在于1962年一个新合同的谈判上。

9月6日，总统写了一封公开信给十二家最大的钢铁公司的总经理，敦促他们不要在10月1日或其后提高价格，详细阐明了更高的钢铁价格一般会对国家的国际收支和物价的稳定带来的危害，特别是对钢铁出口将会造成

的损害，指出了这些公司的股东已经获得的高额利润和收入的情况，同时提醒他们，政府为阻止他们所引起的任何通货膨胀而不得不采取的一些限制性的货币与金融措施将会推迟我们国家从衰退中恢复过来，也将妨碍钢铁工业实现生产能力更大利用率的希望。接着，他提出了这一关键性的论点：

钢铁工业提高工资就会加剧通货膨胀，我不想低估制止这种情况的迫切性……钢铁工业界人士曾经表示愿意制止价格-工资的螺旋形上升。如果他们现在放弃涨价，那末到明年春天劳资谈判时，就保持了三年半价格稳定的记录。到那时，劳工代表很明显地也应当把他们的工资要求限制在同价格持续稳定相一致的水平上。明年春天，钢铁工业道义上的地位——以及它要求舆论给予的支持——将会由于它目前在价格方面的克制而得到加强。

有几个人的答复是经过深思熟虑的，有几个人的答复则是粗鲁的，没有人作出任何诺言——但是价格并没有调高。一周以后，总统写了一封信给他的老朋友，钢铁工人工会主席戴维·麦克唐纳，强调指出在1962年“为了全体美国人的利益……需要在提高生产率和稳定价格的范围内”签订一项劳资协议。共和党人抗议说，总统应该关心“通货膨胀”问题，而不应该关心某些工业部门的涨价问题。但是没有人误解总统的愿望：即他认为1962年谋求达成协议一事既没有必要，也不会导致价格上涨。

为了减少顾客由于认为罢工或大幅度的涨价不可避免而进行的破坏性钢铁囤积，总统通过戈德堡部长并在一次记者招待会上要求劳资双方加快他们之间的谈判。在总统同意之下，戈德堡部长先同钢铁工业的主要谈判代表R·康拉德·库珀进行会谈，然后同钢铁工人工会主席麦克唐纳会谈，接着又同双方的其他人士会谈，其中包括同美国钢铁公司董事长罗杰·布劳的一次电话会谈。1962年1月23日，肯尼迪在白宫同戈德堡、布劳和麦克唐纳作了私人会晤，而早在前一年9月他也已经接见过布劳。

在所有这些会谈中，总统和戈德堡都强调指出，他们所关心的不仅是要早日签订一项协议——协议本身并不重要——而是关心能签订一项能使涨价成为不必要的协议。说得更具体一点，肯尼迪总统对工会的巨大影响和劳工部长的斡旋都被运用来促成这样一项协议，如果劳资双方都同意的话。假如总统取得了成功，就不再要求钢铁工业作出维持价格稳定的正式保证，而且也不会立即作出保证。总统说，由政府出面要求作出这样的保证，那就“变得很不得体”。虽然布劳和钢铁工业的其他发言人每次都抱怨成本增高和利润减少（这被认为是劳资谈判的开场白中惯用的“叹苦经”），然而钢铁工业还是接受了政府的帮助，但他们对总统的唯一目的没有任何幻想，也没有做出不论达成什么协议，他们都要提高价格的这种表示。

罗杰·布劳后来声称，虽然舆论界曾作出种种暗示，说价格即将上涨——钢铁工业和报界中的其他人似乎没有一个注意到这些暗示的意义——但是他和钢铁工业的其他高级人员在同政府的直接接触中都无意利用这些机会通知总统要采取这一行动。相反，钢铁工业界人士自愿参加了一项事实上是三方面的协议，这项协议显然是以总统的这一前提为根据的，即钢铁涨价是不可取的，除非工资的增加超过了生产率的增长，否则就不应涨价。

但这也不是消极地接受最小限度的帮助。库珀在同他的钢铁界同事们讨论后，通知戈德堡说，他们同意不涨价。直到这时，戈德堡才同麦克唐纳

进行了商谈。劳工部长代表总统打了一系列的电报、电话，并进行了一连串访问，协助使谈判早几个月在2月便开始，等3月间谈判破裂以后，又协助使它们重新恢复，而最重要的是，他协助说服麦克唐纳接受战后历史上钢铁工业中最有节制的这一项协议。总统后来总结说，“他们同意这样做，部分是因为我说过，我们经不起另一次恶性的通货膨胀，这将影响到我们在海外的竞争地位——所以他们签订了协议。”这项协议根本没有规定全面提高工资率，只规定每小时增加一角或百分之二点五的小额津贴。

这个全面解决的数目远比工会原来要求的一角七分为低，远比1960年的协议所规定的为低，也比二十年来钢铁工业协议中的平均成本的三分之一还低，并且是根据经济顾问委员会较早的分析拟定的。戈德堡在3月6日与布劳私下会谈时提出了这一数目，认为这是钢铁工业在不涨价的情况下能够承担的费用。布劳和钢铁工业的其他领袖对这一结论都没有异议。后来，戈德堡在3月12日与麦克唐纳私下会谈时，也提出了同样的数目，认为对于稳定价格是适当的。谈判在3月14日重新恢复，并在3月31日签订了协议。

1962年钢铁工业的协议，是1954年以后第一次没有发生罢工而达成的协议，是人们记忆中第一次明确地、完全地在生产率增长的范围内达成的协议。它得到了全国的欢迎。

总统在给资方代表和工会总部的同一份电话声明中，赞扬这项协议是“负责的……有着高度的工业政治家风度……显然不会造成通货膨胀……为继续保持价格稳定提供了坚实的基础。我……代表美国人民向你们致谢”。当他打完第二个电话之后，他对我说，工会会员为他们自己的牺牲欢呼喝彩，而资方代表却是“冷冰冰的”。

但是劳资双方对于肯尼迪就稳定价格所作的结论都没有任何异议。代表各种不同意见的报纸和杂志都松了一口气，认为钢铁涨价不再是一种危险了。下一周，当个别公司履行它们同工会签订的正式合同时，总统打电话给戈德堡说，查利·巴特利特从钢铁工业界中得到了秘密消息，钢铁涨价迫在眉睫。戈德堡部长对这一消息付之一笑。因为过去几个月里没有发生任何事情来改变钢铁工业的成本情况。相反，同外国低成本的生产者的竞争，同金属和其他原材料的竞争，以及由于更大的销售量和生产能力的利用都可能获得的较高的利润，这一切在正常情况下会使有竞争能力的任何工业部门在这个时候考虑降低价格。

废钢铁、铁矿砂和煤炭，钢铁工业使用的这三种主要原料的价格全比1958年为低。

根据7月1日才生效的新的劳资合同，每吨钢的雇工成本将继续下降。在1958年开始的全面经济萧条的年代里，有几家公司的利润状况改善了，有几家则恶化了，这就不可能定出一个合理的一致同意的统一价格。据说，伯利恒钢铁公司总经理埃德蒙·马丁在4月10日的年会上曾说，“如果有可能的话，我们应设法降低钢价，因为我们的竞争对手比以前多了，特别是国外的竞争对手。”

4月10日星期二，最后一个主要合同签字了，总统惊讶地注意到，他的约会时间表上安排着下午五点三刻同罗杰·布劳的一次约会。奥唐奈说，布劳那天下午提出了这项要求。戈德堡说，他一点也不知道布劳想谈点什么，但他同意在他的办公室里等着。

布劳想谈点什么很快就明白了。他坐在靠近总统摇椅的沙发上，交给

总统一份美国钢铁公司油印的向报界发表的声明，宣布每吨钢铁涨价六美元，即四倍于新的劳资协议中规定的成本价格。总统大吃一惊。他感到他的反通货膨胀的全部计划，他的保护我们黄金储备的全部努力，都将化为泡影。钢铁工业是他作出了最大努力使价格稳定的工业，是受到外国竞争与生产能力未充分利用的折磨的工业。如果该工业可以对他发出的、为了国家利益而自我克制的呼吁进行愚弄，那末国内所有的工业部门和所有的工会此后都会感到可以毫无约束地来向他挑战了。

最重要的是，他感到受愚弄了。坐在他对面的这个人曾亲自会意地接受他的帮助，同工人订立了一项不会导致涨价的合同。总统的威信和权力被利用来帮助说服了钢铁工人工会，要他们为了稳定价格而接受公司提出的较低的工资。如今签合同的墨迹未干，钢铁工业的资方却宣布所有产品大幅度的、全面的涨价。正如总统后来说的，“这牵涉到信用问题。工会方面很有理由觉得，他们被引入了歧途。”——其他工会没有一个会再听从他发出的自我克制的呼吁了。他很冷淡地对布劳说，“我认为你犯了一个错误。”布劳直到后来才认识到他犯了一个多么重大的错误。

总统很恼火，但克制住了。他把阿瑟·戈德堡请来了，戈德堡却没有他那样有克制。

当这位部长知道布劳已将他对报界的声明发给各通讯社和新闻广播网，准备在晚上七时公布时，他严厉地驳斥了这位美国钢铁公司董事长的辩解——即作为一种“礼节性”的行为，已向美国总统递交了有关这一既成事实的油印新闻发布稿。戈德堡把这一行为称为“耍两面派手法”，是背信弃义的，违背了参加谈判各方所明白理解的原则，违背了国家和钢铁工业的最大利益，违背了戈德堡向总统作出的保证（说布劳和麦克唐纳两人都是信得过的）。布劳表示遗憾，试图把他的行动说成是对股东很有必要的，随后就离开了。后来，他相当软弱无力地说：“他们不愿意接受我的解释。”

总统下一个安排好的事项是为第二天的记者招待会——是一次额外的招待会，定于早餐之前举行——检讨一些问题。这是塞林格不在的时候由助理新闻秘书安德鲁·哈彻安排的。哈彻、沃尔特·赫勒、麦乔治·邦迪和我在总统办公室隔壁肯·奥唐奈的办公室里等待举行这次会议。等布劳离开后，总统叫我们进去，把这一消息告诉了我们。他的怒火上升了。他的职责遭到践踏，他的职权也被利用了。他是得到钢铁工业界人士的同意才进行干预的，其目的明白无误，是为了保持价格稳定，现在这样一来，这种干预在工人和美国人民眼里至多也是一种软弱的表现，而从最坏方面来说则是愚蠢的。他回忆起他那位当过大使的父亲在钢铁工业界的短暂服务期间以及他在海运委员会同钢铁工业界领袖们进行的斗争时说：“我的父亲一直对我说，钢铁界的人都是畜生，但是我直到现在才认识到他这句话多么正确。”

我们没有花多少时间去互相责任，在这时和在那种情况下提高价格，不仅使经济受到挫折，而且是对总统职位和总统本人的公开侮辱。他后来说，“如果我不能使他们撤销的话，那将是美国总统蒙受的一个严重挫折。”没有一位总统会不进行一场斗争便接受这种做法的，也没有一个人竟会认为约翰·肯尼迪会接受得了。当时在场的一个人后来说：“美国钢铁公司对总统耍两面派手法是看错了人啦。”

然而，钢铁工业在半个多世纪里一直成功地公然蔑视总统，他们对肯尼迪的挑战是在他没有什么回击的武器和毫无可资借鉴的先例的领域里进行

的。钢铁工业接受了总统的斡旋—随后又辜负了他的信任。要不是因为除了在经济方面的挑衅外，还有这一事实，那末历史也许会是完全不同的。但是总统在宣布这一消息后，向我们提出的第一个问题是：“我们对此有什么办法？”

我们主要的希望是要造成一种气氛，阻止其他公司跟着一同涨价，并且促使美国钢铁公司撤销涨价的决定。我们认为，只要一两家主要的公司拒绝一起涨价，那末市场上的压力就会迫使领先抬高价格的人改变态度。我们主要的职责是要查明一家实力雄厚的公司自信能够不顾一切明显的经济压力悍然宣布不合理的涨价并坚持下去，我们主要的职责是要判断它的这种作为是否违背禁止垄断的法律。总统心中考虑好这两种途径后，立即打电话询问司法部长和参众两院反托拉斯小组委员会主席向报界发表声明的情况，同时又同财政部长和国防部长讨论政府准备如何应付美国钢铁公司，接着便指示戈德堡、赫勒和我为星期三下午的记者招待会准备一份声明。他遗憾地说，那天晚上他不再同我们会商；因为白宫要举行一年一度的全体国会议员招待会。他回忆起前一年的招待会也因猪湾事件而遭到了破坏，不禁苦笑着说，“我决不再举行另一次国会议员招待会了。”

戈德堡、赫勒和他的经济顾问委员会同事克米特·戈登全到我的办公室来，和我一起讨论了第二天发表声明所需要的材料。经济顾问委员会和劳工统计局通宵搞出了必要的数字，说明钢铁工业何以不需要涨价，以及涨价会如何危害到全国。在国会议员招待会上，总统同来宾谈笑风生，握手言欢，在应酬的间隙中，他又同副总统、参议员戈尔以及随后到达的戈德堡和我商谈了行动步骤。在这以前，他还通过电话几乎是道歉地告诉了戴维·麦克唐纳。麦克唐纳向他保证，钢铁工会会员不会认为总统是故意欺骗了他们。

第二天，星期三上午的早餐记者招待会，几乎完全集中在钢铁涨价的问题上。阿瑟·戈德堡也出席了招待会并告诉总统他打算辞职，他无法再对任何工会宣传工资要求应有所克制了，而且他希望公开承认自己失职，以致使总统遭到这样的侮辱。总统压下了这个请求，他最后还同意延缓自己向国会提出采取立法措施的紧急咨文，而集中力量利用记者招待会开始时发表的那篇声明来动员舆论。

阿瑟·克罗克写道，总统“一定要到他的职责、国民以及他本人受到根本性的触犯这种罕有的时刻，才会勃然震怒”。这一次就是这种罕有的时刻。由于我面前摆了许多经济数据，由于其他钢铁公司把价格提高同样数目的消息不断传来，还由于总统和司法部长两人都作了大量的修改，那次记者招待会开始时发表的那篇声明是写了又写的。每一份新的修订稿却更强烈地反映出总统那种完全铁面无情的决心，即要使钢铁工业界和公众认识到局势的严重性。这篇声明直到我们乘他的轿车前往国务院礼堂去时才完稿。

当他宣读这份声明时，他的声音是冰冷而镇定的，听起来很象当年罗斯福指控日本人偷袭珍珠港那样冷静，而不象某些不在场的人事后所说的那样，是“怒不可遏”的样子。

美国钢铁公司和其他一些主要钢铁公司同时采取了相同的行动，把每吨钢的价格提高了六美元左右，这是一种毫无理由的、不负责任的无视公众利益的行为。

正当在我国历史上的这个严重时刻——我们在柏林和东南亚面临着严重的危机，我们在致力于经济复兴和稳定，一连

几个月我们都在要求后备人员离开家乡和家庭，要求军人冒生命的危险，在过去两天内就有四个人在越南牺牲了，同时我们还请求工会会员压低工资的要求——在我们正要求全体公民有所克制和作出牺牲的时刻，一小撮把追求个人势力和利润放在公共责任感之上的钢铁公司经济人员，竟然如此蔑视一亿八千五百万美国人民的利益，对此情况美国人民同我一样，是很难予以接受的。

我坐在听众席上，当总统继续讲下去时，我听到周围一些新闻记者倒抽了一口气。

如果钢铁工业的其他公司也效法它们提高价格，而不是撤销这一涨价，那末所有的美国家庭……企业主和农场主的……大多数项目……的费用都将提高。这将严重地妨碍我们为了防止通货膨胀螺旋形上升而作的努力，……使美国商品更难在国外市场上竞争，更难抵挡外国进口货的竞争，从而更难改善我们的国际收支情况和制止黄金外流。……

在我们国家中，价格和工资的决定，除了在出现垄断和全国紧急罢工的情况下进行非常有限的限制以外，一向是而且也应该是自由地私下作出的。但是美国人民有权期望，作为享受这种自由的交换条件，大企业对它们国家的福利应表现出比过去两天所表现的更大的责任感。前些时候，我要求每个美国人考虑，他将为他的国家做些什么，我也要求钢铁公司考虑这一问题。在过去二十四小时内，我们得到了他们的答复。

上文中加着重重点的话是总统在举行记者招待会前加到声明中去的，或者是在发表声明时自行插入的。他坚信，不那么尖锐的话只会为人们注意到、作出答复，随后便被忘却。

声明还列举了一些令人信服的、详细的事实，说明钢铁工业不涨价仍具有强有力的经济地位，涨价将会造成广泛的损害，以及政府各部门全已经在调查这一事件。接着，他用同样严厉的语言回答了所有的问题。例如：

……在过去几小时内所有的公司都搞突然袭击……几乎一致地提高了价格……这并不是我们希望竞争性的私人企业制度经常采取的做法。

总统甚至在回答有关军人家属和越南等与涨价无关的问题时，也把它们与钢铁公司的涨价行动联系起来。从这次记者招待会以后，他在这场斗争中掌握了主动权。

但是当我们回到他的办公室讨论局势时，一些公司接连不断地匆匆忙忙仿效美国钢铁公司的涨价，使撤销涨价的希望又蒙上了一层阴影。然而，他决心斗争到底。他要我在第二天一早为他在内阁会议室召集一次会议，以协调需要采取的或已经采取的各种行动，其中有一些行动是在前一天晚上着手的。

若干天后，当这场斗争已全部过去，几个共和党人——他们在这场斗争期间一直谨慎地保持沉默，既不表示赞同涨价，也不表示赞同总统的反对涨价——把政府的这些努力称之为“过分的反应”，“专横”和“行政上篡权”的实例。罗杰·布劳说到“报复性的攻击”，还说，“在美国历史上，过去从未调动过这么多联邦政府的力量去反对个别工业部门。”显然，当时是有

一种动员和危机的气氛，但大都是表面的而不是真实的，它是以言论而不是以行动为基础的，是有意识地希望促使他们撤销涨价的决定。但是一旦战火平息下去，大家应该全明白——正如星期四早晨在内阁会议室开会的那批人早已明白的那样——政府可以采取的具体行动只是两个相当温和的步骤，既不是“非法的强制”，也不是“无节制的报复”。

首先，国防部谋求履行它对纳税人的职责，按当时最低的价格购买钢铁。国防部长麦克纳马拉向总统报告说，钢铁工业的行动可能会使国防费用增加十亿美元。这并不如广泛报道所说的，仅仅是由于钢铁价格的上升——这在总数中只占一小部分——而是由于紧跟着钢铁涨价，所有其他经济部门也将提高成本。麦克纳马拉曾作出指示，“为了使钢铁涨价对国防费用的影响减少到最低限度”，要研究利用代用材料，并且“在可能的情况下，改向没有涨价的钢铁公司去购买国防生产所需要的钢铁”。

任何一位谨慎的钢铁消费者都会采取同样的做法。在布劳晋见总统以后，总统召见了麦克纳马拉讨论这个办法。国防部长强调了自己的这种意图，宣布同没有涨价的很小的卢肯斯钢铁公司订立北极星装甲钢板合同。他注意到，美国钢铁公司和卢肯斯钢铁公司是这种高强度钢材的仅有的生产者。总务行政管理局、国际开发署和其他机构也打算作出类似的声明。但这不是一个强大的武器。就其本身来说，并不足以说服少数没有参加集体行动的公司不去加入涨价的行列，而且等他们一宣布涨价以后，这个武器就完全无用了。事实上，给予卢肯斯钢铁公司的奖励是在这一斗争行将结束时才宣布的。

其次，司法部谋求履行它的执行法律的职责，要着手调查许多公司在完全不同的财务情况下，同时宣布作出一系列同样的涨价——这既非由于成本增加，又非由于需求增加——这是否反映出正常的自由市场的活动、还是偶然的巧合、还是一种共谋或垄断。

不论答复是什么，我很怀疑在钢铁工业长期密谋操纵价格的情况下，任何一届政府的任何有自尊心的反托拉斯司竟会袖手旁观。在一个竞争性很强的行业里，没有一家公司能够在提高价格时深信所有其他公司实际上都会紧紧跟上。联邦贸易委员会曾于 1951 年命令钢铁工业停止某些垄断行为，这次它也宣布要重新开始对钢铁工业进行调查。一位著名的学者称赞总统的行动说：“钢铁工业并非真正是个竞争性的市场，而是一家大公司。”反托拉斯法的一位主要教授写信给我们说：

在严密的垄断组织里，领头定价是不可避免的，虽然不是露骨的。它们习惯于共同行动，担心遭受歧视，同时又不存在潜在的新竞争者。……法院行使谢尔曼法的潜在权力……有足够权限……改组钢铁工业的领导成分。

我们并没有试图进行这样的改组。在随后的两年中，当反托拉斯部门控告钢铁工业密谋操纵价格的七份重大的控诉状都成立以后，对肯尼迪兄弟马上召集大陪审团进行调查一事进行攻击的那些人，就没有什么可说的了。一个大陪审团于 1964 年 4 月就最大的一份控诉状作出了判决。该陪审团是从肯尼迪兄弟组织的上一个陪审团那里取得情报的。

1962 年 4 月，使反托拉斯官员特别感兴趣的一件事就是，伯利恒钢铁公司总经理马丁在布劳宣布涨价前不久发表的一项声明——说这时不是涨价的时刻。但是伯利恒钢铁公司是首先加入美国钢铁公司一起涨价的。这是一种玩弄阴谋、实施垄断、蓄意欺骗的证据呢，还是象他们自称的那样，是对

他们的讲话引用得不正确呢？反托拉斯司有责任予以查明。联邦调查局人员的正常工作是为政府各个部门调查事实，他们不仅访问了所有公司的高级行政人员（美国钢铁公司的总顾问告诉他们，他和他的同事“太忙了”，当时无暇与他们交谈），而且也访问了采访过伯利恒钢铁公司会议的三个新闻记者（他们都支持自己的报道）。

我为星期四在内阁会议室举行的会议所草拟的文件中仅包括两个明确的项目：反托拉斯和国防部采购行动。虽然这两个行动都助长了事情的重要性的总的的气氛，但两者都没有提供撤销钢铁涨价的措施。出席那天早晨八时五十分会议的，除总统和我之外，还有罗伯特·肯尼迪先生，戈德堡先生，麦克纳马拉先生，霍奇斯先生，财政部副部长福勒先生，联邦贸易委员会主席狄克逊先生，沃尔特·赫勒先生，拉里·奥布赖恩先生以及几个次一级的内阁成员和助理。大体上就是这一批人组成的战略小组在第二天又举行了会议。

看来唯一的其他切实可行的行动将是采取新的立法措施。尽管国会中的民主党人很早就支持总统的立场，但总统认为这是一个困难的途径。他回忆起杜鲁门强制铁路工人复工的倒运的行动，又回顾了一下他前一天早晨的处境，不想仓促行动。钢铁工人工会已履行了他们的义务，总统不想采取同钢铁工业界对抗的行动——例如，对钢铁工业征收关税和国内赋税的建议——因为这将减少钢铁工业的就业人员。正在佛罗里达州休假的财政部长狄龙，则反对目前对拟议中的投资纳税优惠办法和折旧提成改革作任何变动。

总统说，如果短期内不能撤销涨价，他将向国会提出立法建议。他在记者招待会上的声明并不是一项法令。

政府中的所有经济学家将合编一份《钢铁实况》或《钢铁白皮书》，广为分发。我们还通过民主党全国委员会要求各民主党州长对钢铁涨价表示遗憾，并要求地方钢铁界人士不要加入涨价行列。政府发言人奉命参加各种电视访问节目。

在国会上，参议员凯弗维尔已对总统准备战斗的号召表示欢迎，并安排好由他的反托拉斯小组委员会进行一次调查。众议院的反托拉斯小组委员会，两院的小企业委员会，以及其他委员会和个别成员都对总统表示支持。宾夕法尼亚州的共和党参议员候选人和州长候选人，众议员范·赞特和斯克兰顿电告罗杰·布劳，钢铁涨价“对宾夕法尼亚州，对美国，对自由世界来说，都是错误的”。除了少数可以预料到的例外，全国的社评作者和专栏作家都拒绝支持涨价，而且绝大部分是支持总统的。

那天下午，布劳在记者招待会上的声明是温和的、采取守势的。霍奇斯在答复中进行了猛烈的回击，他斥责有“一小撮人实际上是把美国钢铁公司的利益放在第一位，而把美利坚合众国放在第二位的”。他嘲笑了布劳的一种论点，即国外的竞争使涨价成为必要的事，他还驳斥了公司的一种托词，即提高别人的机器成本是美国钢铁公司可以获得足够资金来使其本身机器现代化的唯一办法。

可是当公众继续猛烈抨击时，总统却也在探索私下劝说的途径。在这场战斗初期，他就曾要求他的政府中与企业界有联系的人员——包括霍奇斯、古德曼、赫勒、麦克纳马拉、吉尔帕特里克、福勒、狄龙、戈德堡、鲁萨等人——同那些仍然保持不涨价的钢铁公司、有可能考虑撤销涨价的钢铁公司、与钢铁工业有联系的银行家、钢铁买主和钢铁业的律师等上述几方面

人士中他们原有的熟人进行接触。他们不用进行威胁，也不用提出什么引诱办法，而是向他们指明物价稳定和较好的国际收支状况是符合国家利益的，并且要在政府和钢铁公司之间建立起可靠的联系渠道。

这一分化瓦解策略的不少希望都寄托在芝加哥的内陆钢铁公司身上。该公司的总经理约瑟夫·布洛克被认为是一个“工业政治家”，在总统的劳资问题咨询委员会任职。

布洛克虽在日本，但政府还是连续不断地打电话给内陆钢铁公司的其他行政人员。内陆钢铁公司认识到，制止国际收支和通货膨胀的恶化是关系到国家利益的，认识到政府在帮助获得一个反通货膨胀的劳资协议中应起到作用，于是也认为 1962 年 4 月不是提高价格的时候，并于星期五早晨宣布它不涨价。总统立即打电话给另一位朋友，凯泽钢铁公司的埃德加·凯泽，而这个小得多的公司也作了同样的宣布。还有另一家公司，科罗拉多燃料和钢铁公司也宣布，它将来至多仅考虑对某些品种有选择地涨价。

星期五在内阁会议室举行的会议上，出现了一种乐观的调子。宣布不涨价的公司，加上直到那时还摇摆不定的阿姆科钢铁公司，大概拥有不到百分之十五的钢铁生产力，如果它们坚持不涨价，还可能使其拥有的生产能力增加到百分之二十五弱。罗伯特·麦克纳马拉根据他在福特汽车公司工作的经验说：“没有一家公司愿意放弃那额外的百分之十里边的任何一宗生意。他们就不得不都把价格降低下来。”我们于是一致同意，主要的努力应该是对阿姆科钢铁公司施加影响。

阿瑟·戈德堡没有参加星期五的会议，他到纽约去参加与美国钢铁公司行政人员举行的三次秘密会谈的最后一次。总统在开头的怒火消失后，对他挑战的公司和钢铁工业都并不记恨。他所寻求的不是报复，而是撤销涨价的问题。那些以比较简单化的阶级冲突观点来看待大企业的人认为，钢铁业故意欺骗了他，应当予以惩罚，而不应当与之谈判。但我自己的信念是，钢铁业的错误行动——这种错误行动使美国总统误解了钢铁工业的意图，他很迟才知道他们将要采取的行动，而且他们挑选的时间也使总统显得很不好——是缺乏考虑的结果，而不是恶意的产物。要是理查德·尼克松在白宫掌权的话，钢铁工业的大多数总经理可能多少会审慎一些，因为在 1960 年他们花了比这一次大得多的代价取得协议后才没有作出让步的。虽然这样，我还是认为，他们的动机主要是基于狭隘的、目光短浅的经济原因，而不是政治原因。

在 1951 年的竞选运动中，他们给予尼克松的捐款比给予约翰·肯尼迪的要多二十五倍。

美国钢铁公司与仿效其行动的大多数公司不同，它虽然维持了正常的股息，事实上它的利润却下降了。罗杰·布劳每年的薪金比美国人民付给他们总统的薪金要多好几倍。

肯尼迪对他的印象是，他是个诚挚的人，即便多少有些呆板。布劳在钢铁工业界的某些同事很可能抱着“让我们给白宫那个人看看谁是主人”的态度，而总统的反映似乎使布劳和另外一些人真正感到惊讶和关切。

当总统在星期三深夜通过查利·巴特利特渠道获悉也许可以取得一致意见时，他指示他的劳工部长同美国钢铁公司财务委员会主席罗伯特·泰森进行商谈。后来，考虑到戈德堡过去曾经是钢铁工业的对头这一点似乎会妨碍该公司屈从，肯尼迪便要求克拉克·克利福德作为一个不在政府任职的公司律师，也代表他参加。在这以前，我们还要求同布劳友好的两个银行家向

他指出他的错误行为。受到钢铁工业界尊重的筹款委员会主席威尔伯·米尔斯，打电报给布劳，要他撤销涨价的决定。当泰森通过中间人提出他同沃尔特·赫勒的一场电视辩论只会使双方更加强硬时，总统便不要赫勒去参加辩论了。

星期四下午。泰森分别会见了戈德堡和克利福德，与克利福德的会见地点是在华盛顿机场美国钢铁公司的私人飞机上。两次会谈都没有取得任何进展。可是总统得到口信说，布劳希望谈判继续下去。星期五预定举行一次有戈德堡、克利福德、泰森、布劳和美国钢铁公司总经理沃辛顿参加的午餐会。

同布劳后来所说的完全相反，戈德堡并没有发动这次谈判，不过他在两天里都强烈地敦促对方撤销涨价的决定和同意任命一个高级的总统审查委员会。戈德堡和克利福德都强调指出，布劳并没有利用很多可以利用的机会把他的意图预先通知总统，因此，这一涨价时间的选择，不管是真是假，看来总象是在耍两面派。根据总统的指示，他们提出警告说，钢铁工业与政府之间的气氛有日见阴暗的趋势，对肯尼迪能否制止较为急躁的国会议员采取严厉的立法措施表示怀疑，他们还坚持说，总统可以接受的一项行动，也是唯一的一项行动，就是完全撤销涨价。

可是到星期五举行午餐会时，他们的争论基本上变得没有必要了，钢铁工业中坚持不涨价的公司已经取得了优势，在午餐时，布劳和戈德堡都接到电话，得到了同样的消息：全国第二家最大的钢铁生产者伯利恒钢铁公司——它是内陆钢铁公司在中西部市场上和凯泽钢铁公司在西海岸市场上的竞争对手，也是国防部的一家主要承包商——已经撤销了涨价的决定。

回到白宫后，伯利恒钢铁公司的通告带来了欢腾。总统当时已经踏上了到卡罗来纳州海岸外检阅大西洋舰队的旅程。他要我首先准备一个简短的声明，代表所有的消费者和企业主，对那些坚持不涨价的公司表示感谢。其次，他要我同其他合作者确定一下，总统是否有必要发表一项声明。那个星期五下午较晚的时候，当我在弗吉尼亚州诺福克海军基地通过安迪·哈彻向总统汇报情况时，新闻办公室的一位秘书从收报机上撕下一张纸片放到了我的面前：

新闻简报——美联社纽约电——美国钢铁公司今天撤销了它星期二提出的钢铁涨价。

自从罗杰·布劳到白宫晋见总统以后，大约过了七十二小时。在这七十二小时中，总统不管是为来访的伊朗国王和王后祝酒，为他的记者招待会和视察作准备，还是在国会议员招待会上作主人和履行十多项其他的职责，他把睡觉以外的全部时间几乎都花费在深思熟虑或采取行动上，力求在这一斗争中，最有效地维护他的目的和政策。甚至芝加哥论坛报。也不能不称赞“行政当局的果断”。国外报纸几乎一致赞扬他的胜利，不过共产党报纸却感到无法解释被垄断资本家控制的政府怎么会制裁了它的一个主子。

罗伯特·弗罗斯特高呼道，“哦！他不是个好样儿的吗？他不是显露出爱尔兰人的精神来了吗？”但是他所显示的主要不是他的爱尔兰脾气，不是。华尔街日报。所说的“赤裸裸的强权”，而是有能力动员和集中他所掌握的和可以借重的一切人才与工具，来使他的纲领、他的威望和他的职位不受一次严重的打击。虽然1962年的钢铁事件是约翰·肯尼迪反通货膨胀战斗中的一次关键性战役，但是他的胜利与其说是同大钢铁公司较量的一次胜利，

还不如说是维护美国总统职权的一次胜利。

同企业的关系

象往常一样，总统在胜利中总是宽宏大量的。他立即把注意力转向和解方面。他不许政府的任何发言人扬扬得意，也不许谈论报复。《白皮书》被束之高阁。狄龙和其他人预定要举行的“强硬谈话”的记者招待会取消了。大陪审团是召集了来进行合法和必要的调查的，不是进行威胁的，所以不能解散，可是在司法部长和我参加的一次简短的会议上，总统决定反对在法庭上谋求解散美国钢铁公司的意图，象某些人士向总统强烈建议的那样。总统也不肯支持凯弗维尔的意图，即以藐视罪传讯钢铁工业中不愿透露成本资料的证人。

他花了较长的时间考虑是否要建立一个总统专门小组，就钢铁工业应否提高价格，以及提高多少价格的问题主动提出建议，但是最后认为这更可能损害相互的关系，而不是促进相互的关系，于是放弃了这个主意。他对罗杰·布劳特别想显得宽容，因为他对布劳本无丝毫恶感。几天以后，他邀请布劳到白宫去，此后便经常同他商谈企业界的信心的问题。他还要求布劳负责主持企业理事会里为总统研究国际收支问题的一个谘询委员会。

虽然总统对于自己维护公共利益并没有感到后悔或抱歉，他却利用一切机会来表明：他一般无意干预物价和工资的决定；总的说来，只要考虑到国家利益，自由的劳资谈判和自由竞争就可决定工资和物价，正如在这次事件中最终出现的情况那样；这一工业和这一局势是独特的，它要求作出独特的反应，因为大钢铁公司行动的时机和意义不仅对他的经济政策，而且对他的职务和信用也都提出了挑战；最后，他在第二次记者招待会上说：“他对任何个人、任何工业、任何公司或美国国民经济的任何部门都不抱恶感。

既然错误已经纠正了，再进行公开的指责就没有什么好处了。”

在一些批评者看来，肯尼迪的每一篇和解性的讲话都是口是心非的，肯尼迪的每一项讨人喜欢的行动都是一种威胁。他们笼统地要他反对通货膨胀，但又要他不反对具体项目的涨价。他们要他改善国际收支状况，但不要采取控制海外逃税的办法。他们要他削减津贴，但他们考虑的只是削减教育和福利方面的津贴，而不是削减给予船主，造船商，出版商和食糖进口商的联邦津贴。他们要他降低公司所得税，但不要减少投资的纳税优惠。

如果股票市场发生跌价时他保持镇静，他们便说，他对经济衰退漠不关心。一如果他寻求新的反衰退措施，他们就说他是权力狂。如果他满足了他们的要求，对劳工也同样强硬，他们又说他私人企业干预太多。如果他按照公正的联邦调解小组建议的解决办法削减了工会为火车司炉工或喷气机械人员提出的要求，他们就说这只不过是主持正义。如果协议在航空和宇宙航行空间工业中规定成立一个工会，他们就说这是肯尼迪有偏心。密执安商会的头头说：“不管他干什么，我都表示怀疑。”

“这些反对意见有不少是感情用事的、不合逻辑的、政治性的和不可避免的。带头反对的主要是一些信念、习惯和交游属于共和党或右翼民主党的人。任何进步的总统所能设想出的一切都不能安抚他们。肯尼迪不仅是一个进步的民主党人，而且他对收支平衡和市场情况都是外行，他是劳工的朋友——最糟糕的是——他是一个出身于哈佛的知识分子。有一种相当流行的而不恰当评论说：“他攻击赫鲁晓夫、铁托或任何其他敌人，都不象攻击我们自己的钢铁工业界一半这么激烈。”

这些怨气冲天的企业主大多数对具体的指控或建议并不能意见一致。他们谁也讲不出他们要肯尼迪推行什么经济政策。有些人要求在 1962 年迅速减税，有些人又不同意。

总统不顾商会和州际商务委员会的强烈反对，大胆推行的新的运输计划，要求少管制、多竞争。铁路系统认为这个计划是有利于企业的，而卡车业主则认为是不利于企业的。

燃煤和纺织工业赞成投资纳税优惠办法，但反对贸易法案。其他部门则支持贸易法案，而不赞成投资纳税优惠办法。

在一次记者招待会上引用的对企业界人士的一项民意测验表明，他们中有三分之二的人是赞同上述两个法案的，同时又都认为政府对企业界是敌视的。当人们问到，“这种明显的矛盾说明了什么”时，总统说，它表明：“第一、大部分企业主是共和党人；第二、他们认识到了什么是企业和国家的最大利益。”在所谓“信任危机”的顶峰时进行的一次盖洛普民意测验表明，只有不到五分之一的企业界人士认为肯尼迪是反对企业界的。然而，大部分共和党领袖和报纸却继续认为，企业界是反对肯尼迪的（这一点只有部分是正确的），而肯尼迪则是反对企业界的（这是不真实的）。

道格拉斯·狄龙说：“我认为，有很长一段时期，没有一个总统曾经为企业做过如此之多的重要工作……〔但〕企业界要经过一个长时期才能认识到这一点。”约翰·肯尼迪对企业界和对劳工界都是同样亲近的。他在一次记者招待会上说：如果讨好企业界需要暂停实行关于食品、药物和计时工资这几项法律，放任通货膨胀和逃税，或者取消他对股票交易的改革和取消他对企业界人士所重视的扣除“旅行和娱乐”费用后计税方法的改革，或者“如果为了使他们不骂我们是反对企业界的，我们就应停止执行反托拉斯法，那末我认为我们的事业就完蛋了”。

他比本世纪内以往的任何一个人民主党领袖都更加客观、更无偏见地看待私人企业，认为私人企业是美国经济的一个重要的、建设性的部分。他反复强调，他所希望的经济增长、设备现代化和政府岁入增加，都取决于丰厚的企业利润。在他的任期内，公司利润提高了约百分之四十三，比以前任何时期都要高些和持久些。在他的任期内，生产增长，设备利用率上升，而企业界的信心也不断有所加强——这些并不是反映在演说和报纸上，而是反映在实际的工厂扩充和投资方面。

为了使企业成本下降和市场繁荣，肯尼迪推行的政策旨在实现节制性的工资要求、竞争性的运输事业、低息信贷、较低的海外关税壁垒、大量的熟练工人、不断扩大的消费者的购买力，以及低税率等等。企业界人士经过一段时期的猜疑和批评以后，发现鼓励投资的纳税优惠办法使购买新设备所得到的好处比等量地减少公司所得税所得到的要多些。他们发现，肯尼迪并不象他的前任，他乐于颁布他们长期以来所寻求的课税中的新的折旧计算办法，他乐于通过把公司所得税减少到百分之五十的水平以下，把政府在他们企业里的地位从高级合伙人降为低级合伙人，并且还乐于减少高工资人员的个人所得税和运输执照税等。

肯尼迪政府还有种种其他计划，如提供信贷和其他补助给小企业，给萧条地区或衰退地区的企业主，给银行家、营造商、铁路、出口商、纺织工厂、煤矿、小铅锌矿生产者、木材工业、捕鱼业和许多其他行业。一个致力于“大政府”而不关心私人企业的总统，是不会下令大量削减国家的贮存，

出售政府的剩余工厂和设施，也不会允许私人工业对联邦资助的新发明享有专利权，和由私营公司控制新的卫星通讯系统的。关于新的卫星通讯系统法案，尽管它保护政府利益和保证公家参与这个系统而不允许由任何单独一家公司或股东来控制，但是就在企业界许多发言人正攻击肯尼迪是社会主义者的时刻，参议院中的自由派人士却把该法案说成是对大企业的让步而阻挠其通过。

许多自由派人士劝告总统，对企业界的抱怨应比较不在乎。在为报刊商业版编辑和发行人专门举行的一次记者招待会上，有人问到他的政府是否“对企业界的所谓敌意过分敏感了”，他回答说：“我可以这样说，我们是——过分敏感的和有所谓敌意的。”但是他也承认，正如凯恩斯在 1938 年警告过罗斯福那样，企业界和白宫之间保持着极端敌视的气候——在这种情况下，企业主不管多么不正确地认为他们的利润将受到约束，他们的发展将受到干扰——可能会减少他们投资和扩充的愿望，从而对经济、股票市场、国会和选举产生不利的影响。

1962 年 6 月，当对他的攻击在某些方面差不多达到歇斯底里的程度时，他要我准备一份文件，分析他的政府与企业的关系，并提出改善关系的一切可行的办法。由于反对的意见主要是心理上的而不是实质上的，因而提出的办法也是如此——因为总统既不打算撤换受到攻击的人员，也不打算改变受到攻击的政策。这份备忘录导致总统于下个月提出，要我主持同内阁成员一起召开的一次讨论会，研究政府在改善关系中应起的作用。

当时发给每个内阁成员的备忘录中，列举了拟提出的一些步骤，其中包括同各部门有来往的企业界人士举行非正式的午餐会和晚餐会，成立正式的企业咨询团体（如国防工业咨询委员会），对企业界组织发表更多的演说，暂时避免发表未经白宫批准的有争议的评论（如霍奇斯关于企业道德的演说和阿奇博尔德·考克斯关于工资-物价机构的演说），同企业界报刊保持较为密切的联系，以及要求执法人员采取一种合理的、不加敌视的态度。政府要派遣高级助理参加企业委员会的所有会议，其他企业组织也同样接待政府的高级发言人，他们所有人都应强调合作的必要性——就象 1961 年以后他们实际上所做的那样。

同时还打算在全国各城市举行一系列非公开的讨论会，使政府主要发言人和企业界领袖聚在一起交换意见、增进了解。其中在丹佛举行的第一次讨论会十分成功。但竞选运动和古巴导弹危机使这些讨论会未能坚持到底。到 1963 年初，随着市场繁荣、经济扩展和不久实行的减税，企业界态度方面的不少自私恶劣的气息减退了。

。1963 年 4 月，上次斗争一周年的时候——总统怀疑这个日期是否是巧合——惠林钢铁公司带头作了一次幅度较小的有选择性的涨价，当时又出现了短暂的紧张气氛。白宫就钢铁工业的经济状况准备了一些新的备忘录。一些自封的调解人建议举行新的秘密会议。政府官员又通过电话同其他公司进行了联系。内阁会议室里举行了新的讨论经济危机的会议。据新闻界报道，总统仅仅“以最大的关心”注视着事态的发展。当钢铁公司正在等待和观望时，他决定推迟一天启程去度复活节假期。

可是与前一年的情况不一样，这次并没有人故意触犯他的职责，也没有滥用他的信誉。政府内部进行了长时间的、激烈的争辩，总统仅限于发表一个低调的声明，对于象前一年那种普遍的全面涨价表示强烈反对，但他承

认：

由于供求关系变化而引起的有选择性的价格调整，调高或调低，这与总的物价稳定和铜价稳定的结构不是不相容的，这是任何健康的经济都有的特征，它和全面涨价是不一样的。可是这篇声明所讲的道理和所提出的警告，使美国钢铁公司和伯利恒钢铁公司宣布了幅度更小的、更有选择性的涨价，而惠林钢铁公司和所有其他的生产者又把价格调低到接近于它们的水平，结果使价格平均仅上涨了百分之一多一点。这次涨价只涉及全部钢铁产品的三分之一，而几个月以前有选择的减价，在很大程度上抵消了全面的影响。总之，双方的行动防止了另一次大规模的对抗，同时也反映了过去十二个月中政府与企业界之间关系的不断改善。

自从就职以后，他曾经反复谈论着融洽和合作这一主题：“政府和企业决不是天生的敌人，而是必需的同盟者。”

总统除了向主要的企业组织发表演说并专门为企业问题的作家举行记者招待会外，还积极主持在白宫为一批批人数不多的企业界领袖举行的会晤、午餐会和招待会，对他们的问题表现出真正的兴趣，并使他们也更为充分地了解他所关心的问题。他同银行家戴维·洛克菲勒就国际收支问题公开交换的信件和1962年12月他就新的赋税和预算计划向经济俱乐部发表的演说，都得到了企业界的好评。但是在所有这些呼吁和露面中，总统只是解释他的政策，而不是改变他的政策。

在企业 and 政府之间的冲突达到高潮时，一幅英国漫画描绘了一个发怒的美国经理人员对另一个经理人员说：“肯尼迪这家伙认为是他在管理这个国家！”这个标题是正确的。他的确是在管理这个国家。

第十五章 争取平等权利的斗争

1953年，约翰·肯尼迪是平和而不为人注目地赞同民权立法，认为这是同他的道义直觉相一致的一种政治需要。

1963年，他则是深沉而热烈地献身于人权事业，认为这是同他的政治直觉不一致的一种道义上的需要。

在他终于唤起全国注意的各种各样全国性弊端中——不仅是唤起政府某一部门或政党某一翼的注意，而是唤起全国的注意——历届政府竭尽全力回避提出的弊端就是种族歧视问题。在他作为总统所作的各项努力中，最重要的或受到最激烈抵制的事情，莫过于他不仅要使这种歧视非法化，而且还要使白人同胞明白歧视是错误的。用理查德·罗维尔的话说，他“抱的信念是：任何形式的种族隔离或歧视在道义上是无法辩护的，在社会上是不能容忍的”。他受到许多黑人家庭的尊敬，同时也受到许多南方白人家庭的辱骂，因为他是抱有这种信念的第一个总统。

1963年，美国的黑人革命比以往更为迅速地高涨起来。约翰·肯尼迪并没有发动这场革命，他也绝对无法制止这场革命。但在1963年，他表达了自己对这场革命的崇高愿望的支持，并帮助指引了革命的奔腾潮流。正如许多人所叙述的，他不是由于他无法控制局势而被迫采取这种立场的。相反，

他所表现的同情，他所集合起来和任命的人员，他置身于这场革命前列所显示的勇气，这一切都助长了南方黑人领导阶层内要求改革的气氛和满怀希望的因素。假如白宫和司法部所抱的态度不是如此，他们大概就不会冒险去作出新的努力和施加新的压力了。

他执掌总统大权后，加速了自己观念的改变。作为一个强有力的总统，他不打算允许南方的州长和其他人藐视法庭和他的职责。他是争取自由的发言人，同时他也认识到，种族压迫是美国自由的污点。他对失业者、收入过低者、退学者和贫民窟居民都表示关切，同时也看出黑人中被迫处于这种境地的人数要比所有其他人占更大比重、种族歧视会造成分裂和浪费，约翰·肯尼迪是相信全国团结才有力量。种族歧视是不合乎理性的，而他却是讲理性的。种族歧视是不民主的，而他却是一个民主派人士，甚至在他成为民主党人之前就是如此。这是一个历史性的挑战，是一场危险的、不得人心的争论，也是我国最紧要的国内问题，而他是一位决心应付一切挑战并留下名声的总统。

首先，一种深切的正义与公平的观念推动他这样做。他不止一次宣称：“我不是说所有的人在能力、个性或意志方面是相同的，而是说他们在发展他们的个性、意志和能力方面应有平等的机会。他们应得到公平的机会发挥他们具有的一切才能。”他不为人造的、武断的种族歧视观念所束缚，这一天性使他在1953年没有把黑人当作黑人来对待。而在1963年，这种天性又使他对那些不愿接受他的关于公平对待黑人的基本义务的人也不予重视。他在1963年6月19日的民权咨文的结束语中对国会说；单纯的正义感要求通过这项计划，“这不仅是出于经济效率、全球外交和国内稳定等原因——首先是因为这是正义的。”

在1963年6月总统发出那篇咨文之前，他已渡过了漫长的、艰苦的历程。这个历程始于1961年1月20日，那天约翰·肯尼迪坐在白宫前面严寒冻冰的看台上，检阅总统就职典礼的游行队伍。他注意到，在他前面行进的彩车和乐队队伍中，海岸警卫队的仪仗队里竟然没有一个黑色面孔。那天晚上，他打了个电话给财政部长狄龙，因为海岸警卫队是归他那个部管辖的。这就需要在招募工作中作出特殊的安排，而在1962年海岸警卫队学院在其八十六年的历史中将录取第一个黑人学生。

下一周在第一次内阁会议上，总统提到了这件事。他要求每位阁员检查一下自己部门的情况。他强调他所关心的不仅是在人数上，而且是在各级岗位——如外事机关，高级决策、专业和管理工作——的任职机会上。在肯尼迪自己最早任命的人员中有副新闻秘书安德鲁·哈彻和住房建筑与房屋财政署署长罗伯特·韦佛，两人都是在他们黑人中“第一个”担任这种职务的。

在以后的一百天、一千天里，总统的告诫受到了重视。黑人第一次被任命为驻非洲及驻欧洲国家的大使、合众国的检察长以及哥伦比亚特区的地方长官。（自从弗雷德里克·道格拉斯在将近一世纪前担任哥伦比亚特区的美国警察局长以来，这个职务第一次又由黑人担任。）奉命担任联邦高级职务的黑人比历史上任何时期都要多——包括一名助理国务卿帮办、一名劳工部副部长，以及几个部门和委员会的成员。在多数部门里，担任高级专家或管理职务的黑人人数增加了好几倍。例如，在司法部，黑人检察长的人数从十人增加到七十多人。这些新任命的人中有些是从内部晋升的。其他人则是通过特别的人员充实计划以及文官委员会、外事机关和其他机构所召开的地

区一级的会议聘请来的。

肯尼迪还从黑人中任命了五名终身任职的联邦法官，比历史上任何其他总统所任命的都要多，包括在合众国大陆上第一次提名两个黑人担任地区法官。他任命了全国有色人种协进会的主要黑人律师、有才能的瑟古德·马歇尔到上诉法院任法官。他提名其他三人，包括第一个黑人女法理学家、他竞选初期的助手马乔里·劳森夫人，到哥伦比亚特区法院任职——总共几乎有一半的黑人法官是由白宫提名的。（虽然在某一州里，“参议员的礼节”性活动相当厉害地限制了他对法官的选择，但是应该强调指出的是，他任命那些经历并不总是使他满意的南方法官，并不是同南方参议员“等价交换”的结果。在查明未来的法官会遵守宪法和最高法院的裁定之后，司法部才向总统提名。在这一过程中，至少作过两个错误的判断。不过总统说，这些法官总的来看“或许象实际情况那样，抱有南方的普遍观点，但在履行就职宣誓方面却做了出色的工作。”）

在新旧政府交接的初期，肯尼迪曾要求副总统约翰逊主持几个有关政府签订契约和雇用人员等方面的反歧视委员会，并探索如何加强它们的权力。3月间，一项新的行政命令把以前的政府签订契约和就业委员会合并成为单一的总统就业机会均等委员会。它的管辖和审批范围扩大了，涉及大约两千万名受雇人员，这是一支相当大的劳动大军。

没有一个承包契约被取消。总统和司法部长时常对委员会的工作进度感到不满，并对它那冠冕堂皇的统计数字感到怀疑。可是终于出现了重大的突破——在纺织厂里，黑人过去仅仅当清洁工；在飞机厂里，黑人过去被告知不必去申请工作；而这次在数千种新的职务和管理岗位上种族歧视被突破了。

在所有这些旋风般的活动中——在黑人选举权、黑人教育以及黑人就业这几个领域内——还缺少一个组成部分：立法工作。在整个1961年中，根本没有做过立法工作，只是基本上是例行公事地扩大了民权委员会工作。1962年的立法工作只限于在选举权领域内的两项努力——阻止歧视性的文字测验，以及根据宪法修正条款取消人头税。要通过上述第一项措施的希望参议院落空了，因为当时它连结束辩论以提付表决所需要的多数票也没有获得（需要三分之二的票数）。这使两件事变得非常清楚：（1）要使它通过，事实上必须得到共和党议员的一致支持，而这是办不到的，（2）阻挠议事进行的议员将会扼杀总统提出的大多数其他法案，包括那些能为黑人和白人提供较好的住房和较多的就业机会的法案。关于在联邦选举中禁止征收人头税的问题，这已经争取了二十年。总统在1947年刚当选众议员后就曾为此投下了他最初所投的一票。这时，这项法案终于经两院通过，并经总统和民主党全国委员会在各州州议会大力促进，成了宪法第二十四条修正案。总统相信，仅仅由于这条修正案而得到投票机会的黑人和不大富裕的白人人数，就会对他1964年在得克萨斯州和弗吉尼亚州争取重新当选的竞争产生影响。人头税是为了限制黑人和贫苦白人投票而设置的，不能纳税的人便失去投票资格。——译者

黑人领袖还谈论绕过国会行事，因为历史上，国会与其说是一个争取民权立法的战场，不如说是一个埋葬民权立法的墓地。他们还谈论通过行政方面的进一步努力来争取平等的投票权、教育权、就业权和其他机会。全国有色人种协进会主席罗伊·威尔金斯应总统的要求，于1961年2月递交给

我一份六十一页的备忘录，为行政行动提供了新的领域。马丁·路德·金提出了一份更长的文件。两个文件都谈到在第一篇解放黑奴宣言发表一百周年纪念日前或在这一天之前，公布一项内容全面的行政命令，也就是说“第二篇解放宣言”。

后来，行政命令以及在住房、就业、教育、联邦管理和其他公共活动方面采取的行动，就相当于公布了一篇宣言，其成就也许还超过了这样一篇宣言。

然而，这些领袖们不能公开接受总统所作出的关于不进行一场不能获胜的立法斗争的决定。他们中没有一个人认为任何一项法案能获得通过，但他们必须对自己的选区有所交代，同时他们对失败所带来的恶果似乎不象总统看得那么严重。金希望举行更多的“炉边谈话”。威尔金斯则抱怨肯尼迪“过分谨慎”。象一百年前主张废除奴隶制度的人士一样，他们责备总统优柔寡断、含糊其词并向后退缩。

不过他们之间的关系仍然是诚恳的、密切的。总统、司法部长、司法部副部长伯克·马歇尔、白宫顾问助理李·怀特和民主党全国委员会副主席路易斯·马丁都经常同黑人领袖保持接触。黑人领袖们知道他们有一位愿意倾听并了解意见的总统。当威尔金斯和一个代表团敦促他提出立法议案的时候，他们对总统拒绝改变方针时所显示的魅力和坚韧意志，以及他欢迎他们施加压力“以抵消来自另一方面的压力”时所表现的坦率，全获得了深刻印象，1963年林肯诞辰那天（传统上只由共和党人予以庆祝），总统在白宫举行了一个盛大的招待会，有一千多名黑人领袖和民权战士参加。他们对他的战略所感到的不满多少已有所缓和，因为总统对他们相当尊重——不带一丝优越感，不把自己看作应享受优越地位的人，而是象他对所有美国公民那样，尊敬和重视他们。多数黑人领袖是精明的评判者，他们很明白，哪些政治家深深懂得他们的重要价值，而哪些人则主要是看重他们的选票，——虽然肯尼迪开始时也许更多地关心他们的选票，但到了六十年代，上述的第一种情况，对他变得越来越重要了。

而且，黑人领袖们还感到满意的是，他确实打算行使总统的全部法定的和道义的权力，以取得比以往任何时期更为巨大的成绩。由于最高法院1954年作出了取消种族隔离的决定，民权斗争就加速开展起来了。在以往的年代里，推动民权斗争的担子基本上是落在司法部门肩上的（虽然杜鲁门总统取消武装部队里种族隔离的那道行政命令，在早期是一个显著的成绩）。立法部门在1957年和1966年作出过微小的、但意义重大的贡献。

现在，到了1961年，行政部门通过诉讼、谈判、道义上的劝告、行政命令以及总统的行动和指示等方式，史无前例地把全部权力都投入了争取民权的事业。

也许最重大的改变是，总统迅速而积极地在公众中一般地支持平等权利的原则，特别是支持最高法院关于取消种族隔离的决定，这也许是最重要的一个变化了。那些现在看来如此不相干的次要成果，在那个与现在迥然不同的年代里帮助树立了一种全新的风气。例如，政府官员拒绝在实行种族隔离的听众面前演说，并且（除了某些例外）表明他们抵制参加实行种族隔离的私人俱乐部。（阿瑟·克罗克愤怒地说，华盛顿的大都会俱乐部拒绝接纳黑人的规章，总统是管不着的。后来，当他怒气冲冲地说，政府有意不让刚果叛乱领袖莫瓦泽·冲伯前来我国时，总统对格里狄龙俱乐部讲，他将邀请冲伯到美国来，如果克罗克肯邀请冲伯到大都会俱乐部去的话。）行政当局

还用讥讽的语调通知格兰特第三领导的纪念内战一百周年委员会，他们只能使用非隔离性的设施。美国各个职业介绍机构全接到通知，要它们拒绝接受那些上面注有“只收白人”的征聘书。联邦各雇员工会和娱乐团体也得到通知，凡实行种族歧视的都不予承认。总统出席并发表演说的新闻俱乐部午餐会，不再全是白人参加了——他的特工随从人员和白宫的汽车司机也不全是白人了。

在 1961 年中期举行的一次记者招待会上，总统没有支持“自由乘车者”的全部战术——他们包租了黑白人同乘的公共汽车驶到迪克西去，以考验州际旅行工具取消种族隔离后的情况——却支持他们不受干扰地越过任何一州和所有各州界线的权利。“自由乘车者”发生的情况——包括阿拉巴马州的暴徒焚毁汽车、袭击教堂之类的肆无忌惮的暴力行为——是混乱状态即将出现的一种先兆。这不仅对总统，而且对司法部长的决心和耐心都是一个考验。司法部长在民权方面日益加深的信念和孜孜不倦的努力，在下文叙述的一切事件中全起了重要的作用。

这件事还考验了他们的机智，因为当时联邦并没有一个明确的解决办法。“肯尼迪弟兄”——南方后来就这么笼而统之地称呼他们——调遣了六百名联邦执法警官到阿拉巴马州去保护“自由乘车者”，使南方的州长和市长们感到羞惭而去执行法律和维护秩序，对干扰州际交通或允许对旅行者施加暴力的警察官员和三 K 党人提出诉讼，由州际商务委员会采取行动，在州际铁路和公共汽车终点站的餐厅、候车室和休息室内实行种族混合，并且促使主要的铁路线和公共汽车路线在一切终点站对全体乘客都取消种族隔离。

他们利用联邦机场和其他航空经费作为讨价还价的力量，促使十五个航空终点站也取消了种族隔离，有两个是通过诉讼后才取消了的。早在 1950 年，最高法院在理论上就已经宣布在州际运输工具上实行种族隔离是非法的。到了 1962 年年底，种族隔离在这方面才终于不复存在了，一个黑人第一次能够从国家的一端旅行到另一端，而不再在候车室内看到“白人专用”或“黑人专用”的招牌了。

在此期间，总统还处理了选举权的问题。他深信给予南方黑人选举权——在那里，有许多县内登记的选民不到 10%，而北方黑人登记的却有三分之二——将来会戏剧性地改变南方政治领袖在其他一切民权法案上所采取的不妥协态度，改变几个州政治权力的均势，并使南方政治摆脱那些在竞选运动中只会叫喊“隔离黑鬼”的蛊惑人心的政客们的影响。后来，他才认识到，赢得这种选举权还不足以迅速地根除掉因袭下来的百年积弊。但这是一个重要的开端。他在 1961 年最早采取的行动之一是，资助田纳西州海伍德县和费耶特县为争取投票活动而被逐出的黑人烟农。联邦法院下达的一项命令制止了驱逐他们的行动，同时在过渡期间，政府还用联邦剩余的粮食赈济了他们。司法部调查了南方其他各县的情况，列举出有十六个黑人占多数的县，可是竟然没有一个登记的黑人选民。

根据 1957 年和 1960 年有限的选举权法律，三年中着手处理的诉讼案件不到十二起。

没有一件发生在密西西比州——参议院司法委员会主席的家乡州。1961 年以后的三年间，起诉并获胜的案件就达三十六起以上，还有几十起在审查之中（包括密西西比州的许多起）。在种族歧视盛行的南方，几乎每一县内都进行了调查、处理或采取了法律措施。

许多州县都接受劝告，自动放弃歧视性或种族隔离的选民登记和投票办法。在其他地区——例如密西西比州的福莱斯特县，他们的登记人员奉到法院命令后，接受了一百零三名黑人提出的申请书，但却认为其中的九十四名没有登记资格，包括有大学学位的——这就需要法院采取进一步的行动。在另外一些地区，担心报复是黑人登记的主要障碍，所以在这些地区行政当局提出了诉讼，或者向黑人提出了保证，以防止经济、肉体、法律和其他方面的恐吓。在路易斯安那州东卡罗尔教区，一系列的联邦诉讼案件使黑人自从南北战争以后第一次能够投票。在亚拉巴马州梅肯县，新登记的黑人占投票人数的 40%——而且一个种族主义者候选人落选了。在其他地区，黑人候选人初次出现。一旦障碍拆除了，私人基金会和私人组织也展开工作，使黑人对选举登记感觉兴趣，并有所准备。总统在司法部长就两年选举进展情况提出的报告上批道：“继续解决各项案件。”

根据 1954 年的决定，联邦政府无权解决学校为取消种族隔离而提出的案件。但是它起诉了一些案件去落实法院的裁定，同时还参预了私人提出的一些案件。早在 1961 年，新奥尔良的教师由于担任黑白人混合班级的教学工作，受到了州立法机关停止发薪的威胁，法院于是采取了行动，以保障他们的薪金。前一年，司法部拒绝了地方的联邦法官向联邦求助的要求。这时，合众国的所有法官都得到通知，政府决心不顾政治后果而执行宪法和法院的裁定。在亚特兰大、小石城、孟菲斯、达拉斯和其他城市，政府通过同地方官员进行静悄悄的非正式的磋商，不诉诸暴力便使当地的学校对黑白人学生同时开了门。在弗吉尼亚州爱德华王子县，公立学校可耻地关闭起来，以回避法院裁定的黑白人学生共同上课的办法。在对该县提起的公诉中，谈判和干预取得了效果。司法部长指出，该县是非洲南撒哈拉以外世界上少数几个不向全体学童提供免费初等教育的地区之一——总统听到这种情况后直摇头，表示难以置信，并一再催促结束这种情况。司法部帮助作出安排，使这些学校重新开学，并在过渡期间安排了临时性的班级。政府发布了一项行政命令，结束了在联邦资助的学校里，对居住在联邦土地上的学童，实行种族隔离的办法。

同时，政府还采取了其他的行动和颁布了其他的命令，在武装部队的后备队中，在民防人员的训练中，在国外基地军事人员的待遇问题上，在联邦资助的图书馆里，以及在由全国科学基金会和根据全国国防教育法拨款办起的暑期学院训练班中，禁止实行种族隔离或种族歧视。司法部提起公诉，以终止联邦资助的医院内的种族隔离。它汇编了“法庭之友”简报，反映就业和公共食宿待遇方面的非种族歧视的情况，还对全国各地的警察暴行提起了公诉。

在这些行动中，有些是悄悄地进行以减少抵抗，有些则是大吹大擂进行以儆戒效尤，有些是为了应付危机的，有些则是为了促成进步的。总统仍旧在寻求着最不致造成分裂的途径——而种族隔离的壁垒则逐步地被夷平了。

密西西比州

1962 年秋天，总统优先处理了另一个种族事件。这个事件起因于黑人詹姆斯·梅雷迪斯申请进入全是白人学生的密西西比大学所发生的对抗。它最终不可避免地使密西西比州和联邦也发生了对抗。这件事当时被称为内战结束以来州同联邦当局发生的一次最严重的冲突。它的顺利解决不仅维护了

平等权利这项原则和法律的尊严，而且还维护了总统的最高权力。

一年多以前，梅雷迪斯就打算注册进入他的家乡州奥克斯福德地方的这所由纳税人出资维持的公立大学。一长列的法院裁决，包括最高法院的裁定，全命令准许他入学并结束地方官员的阻挠活动。可是公然的违抗却以一个世纪以来空前未有的方式继续着。

这时，第五巡回区联邦上诉法院——由八名南方法官组成——判定密西西比州州长罗斯·巴尼特和副州长保罗·约翰逊由于阻挠梅雷迪斯入学而犯有蔑视法庭罪。法官们在忍无可忍的情况下，指示联邦政府强制执行法庭的判决，并镇压一场近乎叛乱的行径。

总统和司法部长承担了这个责任，稳步地、谨慎地采取行动来对付这个事件。他们希望在联邦中种族隔离最严重、偏见最深的这个州里避免使用武力或引起暴力行为。他们希望不使州长巴尼特变成殉道的英雄。当时外间谣传他打算同比较有头脑的、说话温和的约翰·斯坦尼斯竞选参议员。他们希望劝说密西西比州的官员——最后也劝说大学的行政人员——和平地、负责地按法律行事。最后，他们希望证明在不采取行动和采取使用联邦部队这一行动之间，可以采取许多其他的步骤——包括使用专门应付这种局势而受过特别训练的少数、许多、甚至整个中队的联邦执法警官（包括代理执法官、边境巡逻警察和联邦监狱警卫队）。

1962年9月下旬，形势急转直下。在这个月的最后十天里几乎每天都作出了新的努力——在法庭上，在大学里，在州立大学董事会中，在州长办公室或是在同州长私下通的电话中。陪同梅雷迪斯的执法警官人数逐天增加。同巴尼特的谈话一次比一次尖锐。鲍勃·肯尼迪和卓越的司法部副部长伯克·马歇尔领导着这场斗争，这就再次突出地说明了巴尼特所藐视的不是约翰·F·肯尼迪，而是美国政府的尊严。

到9月30日星期天，巴尼特终于认识到难逃的后果。总统发布了一项声明和一道行政命令，准备把密西西比州国民警卫队置于联邦政府的权力之下并部署一些其他的部队。

他宣布将在星期天晚上通过电视向全国发表一篇演说。巴尼特在同司法部长和总统的一系列秘密电话商谈中，提议允许他英勇地站在校门口，等执法警官的枪口对准他后再屈服。但这出小戏可能会冒风险，因为成群结队的学生、县司法官员、州警察以及每次发生这类冲突时总聚在一旁的帮手们可能会挑起一场暴力行动。州长仍然试图顾全面子，于是提议在那个星期天总统发表演说之前，迅速地、悄悄地把梅雷迪斯送进校园。由于人们以为总统的演说将宣布联邦政府准备在星期一采取的行动，而奥克斯福德的校园在周末又是空空荡荡的，州长便可以佯装不知，然后从杰克逊市他的办公室里发出激烈的抗议。巴尼特答应，一支庞大的州警察力量会保证梅雷迪斯的安全，不需要国民警卫队或其他部队。肯尼迪弟兄同意了这个计划，认为这是避免逮捕巴尼特和部署一支武装部队的手段，但他们又不想完全相信巴尼特的诺言，于是把部队驻在孟菲斯以保持警戒，并给保护梅雷迪斯的助理执法警官配备了钢盔和催泪弹。

我到达白宫时，发现总统——陪同他的有司法部长、马歇尔、奥唐奈和奥布赖恩——在内阁会议室里来回踱步，那里同奥克斯福德保持着直线的电话联系。总统预定在星期天晚上七时半发表演说，在此时刻之前，梅雷迪斯在州警察和大学行政人员的护送下，已经乘车安全到达了校园里一个男

生宿舍。但是总统对巴尼特的保证仍然有些怀疑，他对他的弟弟说：“我们不能听任梅雷迪斯的生命冒险，或者听其自然，使联邦政府显得很愚蠢。”他把演说推迟到晚上十点钟发表。国内发生暴力行动的可能性使他比平日更为焦急。他仔细地改写了他的演说，表明政府所做的不过是执行法院的一项命令，而且这个案件不是政府提出的，所以政府并不是主动要卡住密西西比人的咽喉。

在此期间，一队联邦助理执法警官——最后达到五百五十人——在大学办公大楼附近布岗，故意避开梅雷迪斯的不惹人注目的住处。这个队伍不是一支部队。他们全是穿便衣的，大多数来自南方，许多人本来在移民局或司法部的其他部门里工作，并不善于武装战斗。但是在执法警察总监詹姆斯·麦克沙恩和司法部副部长尼古拉斯·卡曾巴赫的领导下，他们纪律严明。那天夜晚，这些人和其他在场的司法部官员一直同设在内阁会议室的“指挥总部”——因为总统办公室有二批摄影人员在工作，所以设在那里——保持直接的电话联系。

到晚上十时，当总统去广播时，巴尼特已经发表了一项声明，说梅雷迪斯是在他事先不知道的情况下“用直升飞机”偷偷送进学校的。他的助手通知白宫不需要更多的部队了。可是在开始出现紧张迹象时，巴尼特提供的两百名州警察事先没有通知一声就突然全不见了，只是在司法部长向州长办公室提出强烈抗议后才又回去。这样，当总统开始演说时，一群神情可怕的暴徒在一队执法警官周围集结起来。

总统在演说中回顾了个案件的过程，强调了联邦法官所具有的南方背景，表扬了已经准许黑人入学的其他南方大学，并指出只是由于密西西比州没有这样做，才使联邦政府卷入了这一事件。他提醒密西西比州的听众不要忘记这个州所具有的爱国主义勇敢精神的历史传统，最后向该大学的学生们——他们同这事件有着最密切的关系——发出呼吁：

你们应继承伟大的传统，光荣和勇敢的传统……让我们
既维护法律又维护和平，只有医治好内部的创伤，才能转向外
部的更大的危机，并在保证人类的自由方面象一个种族那样
团结在一起。

然而，绝大多数学生没有倾听或没有注意总统的呼吁。当时开始攻击新闻记者和执法警官的那二千五百多个地痞绝大多数同该大学没有关系，他们甚至在总统发表演说时也这样干。密西西比州和南方各地来的地痞和种族主义分子一直集结在奥克斯福德，手中拿着棍子、石头、铁管、砖头、瓶子、球棒、燃烧弹——还有枪支。执法警官用催泪弹还击，但是并没有拔出他们的手枪来。司法部长继续争取大学行政人员——包括那个受人欢迎的、老练的足球教练员——的有效帮助，但失败了。密西西比州当地的国民警卫队的到达，只使得他们的同乡人更加恼火。骚动持续了一整夜，一名新闻人员和一名市民被打死了，两百名执法警官和国民警卫队员受了伤，卡车和大楼被焚毁，校园的凳子给砸烂后作为粗糙结实的投掷物使用，偷来的一部灭火机和一部推土机冲向行政大楼为他们开路，疯狂的攻击者在校园里乱闯。但州长没有重行大量出动州警察。总统本来认为最好是通过司法部长去对付巴尼特，这时他愤怒地拿起了电话，要求州长把警察派遣回去。他打断巴尼特慢声慢气的推托和辩解，说：“听着，州长，那里已经有人被打死了，事态正越变越糟。多数事件都是在警察离开后发生的，我要求他们回去。再见。”

他砰的一声放下电话。

巴尼特喃喃咕咕，大发牢骚，一面又支吾躲闪，唯恐州里的同胞知道他已“叛变”。

他恳求把梅雷迪斯撤出学校，不过最后还是同意把那两百名州警察派遣回去。然而，在五十名警察到达和驻守下来之前，更为紧张的时刻已过去了。州长在一项新的声明中一反先前只是愤慨地表示服从的调子，宣称密西西比州“永远不会投降”。也许，他认为暴徒的行动可以达到他的目标，而不致使他直接处于蔑视法庭的地位。

执法警官们虽然沾满血迹、又饿又累，却严格遵守命令，仅仅使用保护生命所必要的最少量的催泪弹，并避免开枪还击。但他们在给总统和司法部长的电话报告中，表示担心有隐藏在暗处的狙击手，并且对自己即使在国民警卫队的帮助下还能坚持多久表示无把握。总统听到暴力激化的消息后十分伤心，他特别关心联邦执法警官的生命安全。

他还怕暴徒们猖獗起来，找到詹姆斯·梅雷迪斯，用私刑把他处决，因此他下令在孟斐斯待命的部队进入行动。他们的反应却缓慢得令人苦恼。总统每次打电话给五角大楼，回答总是说部队“正在途中”。而奥克斯福德每一次打来的电话总是绝望地询问部队在哪里。总统恼火了，他坚决要同呆在现场的陆军指挥官直接通电话。陆军的一套精心设置的通讯系统失灵了，总统接到的来自卡普巴赫的报告是他在校园电话间里用硬币投入电话收费机后打出的。

这时候，我们每个人都又累又饿，对于部队能否及时赶到去解救受到重大压力的守卫人员几乎感到绝望。总统疾首蹙额、脸色灰白。他拒绝接受我们的意见，即他已经做了一切能做的事。在通宵的等待和不断的电话声中，他诅咒自己相信了巴尼特，没有早点命令部队出动。他那时认为，如果陆军部队在他设想的时间到达，两个死者中至少有一个是可以避免丧生的。后来凌晨五时以后，他才打电话叫醒他在纽波特的妻子，忧郁地告诉了她晚上发生的情况，随后才去睡了几小时。上午，他吩咐提出一份全面的报告，列举出白宫打到五角大楼的每只电话的时间，这些命令的执行时间，以及其中耽误的每一分钟的原因。

军队一开始到达，人数很快就增至不必要的两万人。暴徒们渐渐散去，镇上又平静下来。约有两百名左右肇事者被捕（其中只有二十四人是该大学学生）。同时，巴尼特又发表了一项声明，这次却反对暴力了。第二天早上，梅雷迪斯由一群执法警官陪同（其中至少有一个从那时起将一直保护着他的），而在总统的坚持下，不是由陆军部队陪同，终于正式注册入学，并在同学们的嘲笑和奚落下，开始了对他自己的耐力的考验。

总统说：“如果……行政部门不执行法院的判决……（或者）不能……保护梅雷迪斯先生……这个国家就不能生存……这个政府就会很快瓦解……那样付出的代价将比这大得多。”他认为，梅雷迪斯事件的代价可以分摊在随后和平入学所避免掉的许多其他事件上。他还补充说：“我认识到，这引起了大量怨恨我的情绪。但我真不知道他们希望美国总统要起什么别的作用。他们指望我履行宪法规定的誓言，这正是我们要做的事。”

他设法医治“内部的这些创伤”。他抵制了民权委员会的建议，即断绝联邦给予密西西比州的一切经济补助，不管它们是补助白人还是黑人，补助种族合一还是种族隔离的活动，他认为没有一个总统拥有惩罚一整个州的权

利。(这还不是唯一的事件，足以证明在这次斗争中随心所欲的民权委员会是一个有点令人不安的同盟者。)他通过伯克·马歇尔要求愤怒的上诉法院以罚款惩罚巴尼特的藐视法庭罪，而不要把巴尼特逮捕监禁，从而使他成为一个殉道的英雄。他敦促其他各州认识到，法院的命令全都得执行，违抗命令除了给它们自己带来经济损害外，不能达到其他的目的。他感到满意的是，对南卡罗来纳州领导人所做的静悄悄的准备工作，以及密西西比州的事例所显示出的说服力，有助于促使克莱姆森大学接受第一个黑人学生和平入学。但他知道，密西西比州的战役不是结束，而是开端——他同南方的关系再也不会恢复老样子了——在 1963 年还会有更严重的危机和抉择在前面。

亚拉巴马州

在 1963 年以前的若干年中，黑人革命由于许多原因蓬勃发展起来。在第二次世界大战和朝鲜战争中同白人并肩战斗的黑人，回国后不大愿意再接受一个劣等地位了。他们根据“美国士兵权利法”很有可能受到教育。那些离开机械化农场到南方城市去的人由于人数众多而取得了力量。那些由于工厂实行自动化而被解雇的人更渴望改善生活——那些在电视中看到一个不同的世界的人也是如此——而新的一代骄傲的、无所畏惧的黑人青年更是如此。甚至非洲民族主义的高涨也激起了他们对自己缺乏自由的关怀。但政界和企业界的白人领袖对他们却持敌对的或冷漠的态度，尤其是在南方，但也不全限于南方。黑人由于得不到通讯联络的便利，由于对诉讼程序很不耐烦，不得不重新使用少数派抗议的惯用武器，那就是示威游行。

总统 6 月间说：“破坏和不和的火焰正在北方和南方的每一城市内燃烧着，眼前法律上还没有可行的补救办法。”火焰在宾夕法尼亚州的费城，在密西西比州的费城，在马萨诸塞州的坎布里奇，在马里兰州的坎布里奇，在施里夫波特、克林顿和近一千个其他城市里燃烧——其方式是示威、游行、布置纠察线和群众集会。但是，炙焦了国家的良心的最炽烈的火焰却是蔓延在亚拉巴马州，特别是在伯明翰市的火焰。

伯明翰——按照马丁·路德·金牧师的看法，它是“美国实行种族隔离最彻底的大城市”——长期以来一直被民权集团看作是“非暴力抵抗”运动的主要对象。由于该市的激烈种族隔离主义分子、警察总监 T·尤金·“布尔”·康纳是市长的候选人，因此司法部长说服了金把行动推迟到 1963 年 4 月 2 日选举之后。但是 4 月 2 日之后——尽管由于康纳的失败引起了一场合法的权力斗争——金精心安排的运动不能再拖延下去了。接着，在日益觉醒的黑人社会中，每天都有游行、请愿、抵制、静坐和类似的示威。布尔·康纳及他的部下每天都对付他们——用警棍、警犬、救火水龙带、装甲车，以及大逮捕来对付他们。三千三百多名黑人男女和儿童——大多数都受过消极抵抗的训练——被拖进监狱去，包括金本人在内。金的妻子在复活节星期日得知丈夫被单独监禁后，为他的安全感到担心，于是打了个电话给总统。总统的安慰宽解使她又振奋了起来。

后来，总统常常说：“民权运动应该感谢上帝给了我们一个布尔·康纳。他同亚伯拉罕·林肯一样帮助了民权运动。”不过摄影记者也立下了一份功劳。他们拍摄的照片刊登在报纸的头版上，有康纳的警犬向黑人猛扑过去，有在大街上用救火水龙带喷射他们，有彪形大汉的警察弹压女示威者，这使全国、全世界都为之群情激动。以前胆小的黑人在自己居住的城市内被激怒起来而采取了行动；过去漠不关心的白人也感到震惊而产生了同情心。约

翰·F.肯尼迪总统看到美国人的良心终于开始被打动了，于是着手制订他自己的计划，使人们的良心觉悟到认为有必要采取进一步的行动。

因为他公开说的话很少，因为他仍然谋求最不致造成分裂的解决办法，因为他仍然依靠说理和劝导，大多数黑人领袖都抱怨政府对待伯明翰的态度。他们对肯尼迪弟兄要求他们在达成一项协议和解决市政府问题期间暂停示威而感到愤慨。他们怨恨肯尼迪弟兄，因为他们质问黑人领袖利用小孩参加示威——这使他们既有可能受伤，又有可能遭到监禁。他们对伯克·马歇尔和其他司法部助理官员们则表示怀疑，因为一年多来在这个发生纠纷的地区里，这些人为争取和平解决问题而进行了私下的谈判。

最后在5月初，伯克·马歇尔终于说服了伯明翰比较负责的企业领袖们，使之认识到种族和谐对他们比动乱更为有利。他们在就业的机会和公共设施方面作了一些改变。新市长答应采用比较温和的办法来处理这一问题，黑人领袖暂时中止了示威，总统在记者招待会上表示，希望他们继续合作和前进。当有人问他这个解决办法是不是一个典范时，他回答说：“我们还得看往后几天里伯明翰会出现什么情况。”

三天以后，他得到了答复。5月12日星期天下午，我正同我的儿子们和一些邻居在白宫椭圆形南草坪上打垒球。警察要我们让出场地以便总统的直升飞机降落。我对他提早结束周末的休息从乡间回来感到惊讶，可是等我一回家立刻便知道了原因。他本来一直试图通过电话同我联系的。就在前一天深夜，伯明翰一个黑人的住宅和旅馆被炸弹炸毁了。恐惧、愤怒、骚乱和反骚乱支配了该地区。当我到达白宫时，总统和司法部长已经决定采取新的行动方针。大约有三千名士兵正被派遣到伯明翰附近的各基地去。晚上九时，总统通过所有的广播网发表了一个简短而强有力的警告性声明。随后，在司法部长同金牧师通过电话进行商谈时，总统在办公室内等候继续出现暴力行动危机的电话报告。

但是伯明翰的紧张局势缓和了下来。亚拉巴马州州长乔治·华莱士对派遣联邦部队的命令的法律根据表示异议，理由是他的州警察有能力维持秩序。但总统先前已经因为过于迅速地接受这类保证而过于迟缓地调动联邦部队吃过亏，所以他坚定地回答说，他所拥有的镇压国内暴力行为的权力使他完全可以自行决定如何行使和何时行使这种权力。

在伯明翰时断时续地恢复到遵守马歇尔所磋商好的协定条款时，肯尼迪和华莱士却在逐步走向类似密西西比州那样的另一次对抗。前一年9月那个漫长的夜晚，在联邦部队终于到达奥克斯福德，保障了梅雷迪斯的安全之后，总统曾疲倦地问他的弟弟，是否“不久还会出现这样的事件”。鲍勃·肯尼迪回答说，他预料至少还会失去一个州的选票——即亚拉巴马州。他说，同梅雷迪斯案件相似的亚拉巴马大学的一件诉讼案，将在1963年春天达到同样严重的阶段。“让我们先作好准备”，总统坚定地说。

在那同一个9月的晚上，亚拉巴马州的华莱士也在进行准备。第二天清早，他警告说，亚拉巴马州在教育方面的种族隔离上决不让步。他公开保证将要“堵住”奉到法院命令的任何学校的门，并公然抗拒联邦政府罢免他的职务。司法部一方面为万一发生冲突作准备，一方面展开了一个深入细致的运动，去接触亚拉巴马州的教育家、编辑、牧师、企业家和其他社团领袖，希望造成一种在密西西比州未能造成的气氛。

这时，亚拉巴马州里还没有一所取消种族隔离的州立大学，这是合众

国里唯一的这样一个州。法院关于两个黑人学生问题的判决是最终的——大学愿意让他们入学——有名望的亚拉巴马人也敦促华莱士不要抵抗——可是州长为了做给本州人看，显然决心要作一番戏剧性的表演。这一次，白宫的每一行动都是根据密西西比州的经验。这一次，总统和司法部长已查明，在附近本宁堡待命的部队已经坐上了直升飞机。这一次，校外的人完全被请出了校园，社会上的闻人也表示赞成接纳黑人学生。这一次，这位胆大妄为的州长从密西西比州的经验中知道，任何程度、任何种类的反抗都不会取得成功。

在记者招待会上两次发表的声明中，总统都表示希望使用部队是不必要的——希望所有的亚拉巴马人都认识到法律“是没有选择余地的”——而避免使用部队的办法就是遵守法律。在我们的几次会议上，他也向司法部长表示，希望不要对华莱士进行人身袭击或逮捕，不要使他获得他所谋求的殉道者身份。随着决定的日子日益迫近，总统向州长发出劝告，请他离开塔斯卡卢萨的校园。但华莱士不听他的劝告。

1963年6月11日，华莱士州长站在大学注册大楼门口，自知是愚蠢而无聊地朗读了他的一篇声明，作为对卡普巴赫朗读的总统声明的答复，但是当两名黑人学生被带进宿舍时，他却没有阻挠。总统一直在电视里观看着他们的“对抗”。正如预先计划好的那样，他迅速把亚拉巴马州的国民警卫队置于联邦政府的权力之下。不到三小时后，华莱士从他同卡普巴赫和警卫队指挥官的第二次对抗中退了下去，两名学生没有遭到意外就注册入学了。

肯尼迪宣言

两天以后，另一个黑人在亨茨维尔该大学的分部注册入学，州长甚至没有操心去干预。几天以前，另一个黑人没有遭到意外便在奥克斯福德的密西西比大学注册入学了。

这同大约七年前在同一所亚拉巴马大学中盛行的情况成了更为鲜明的对比。那时，一群学生暴徒在三天内把一名黑人大学生赶出了校园，而联邦政府则认为它最好“避免干预”。

1963年6月11日那天，标志着州政府对于取消大学种族隔离问题采取公开抵抗做法的结束。它也标志着联邦政府全面承担起反对一切种族歧视的义务的开端。肯尼迪曾考虑如果塔斯卡卢萨发生动乱，就通过电视向全国发表一篇演说。当这次动乱消失以后，他在最后一分钟决定，趁着注意力还集中在这个问题上时，无论如何要向全国发表一篇演说。

总统并不认为民权问题仅仅是联邦政府的问题。他同副总统和司法部长一起会见了工会领袖和企业家——剧院老板、菜馆经营者、百货商店总经理以及其他人员——要求他们在雇用人员和服务方面消除种族界限。6月9日，他要求聚集在檀香山开会的全国各地的市长改善他们的习惯做法和法令。

然而，他在1963年2月发表的第一个民权咨文已经标志着他在民权立法方面想法上有所改变。那个咨文要求扩大民权委员会的作用，使它能充作对地方团体提供交换情报和互助的机构。它要求给予正在取消种族隔离的学区技术和经济援助。它要求对选举权的法律作种种修改：对受过六年级教育的人取消文字测验，禁止对不同的种族使用不同的标准以加快有争议地区的选民登记。它大声疾呼要在所有地区实施平等权利，并检讨了行政当局所采取的步骤。该咨文不是为应付任何危机或特殊压力的，而是总统自己倡议的。

产物，是他的正常立法计划的一部分。它在黑人中受到欢迎，他们听得进去。国会和国内其他人士实际上不理它，他们听不进去。

但到了6月11日，全国都开始倾听了，先前提出的法案就显得很不够了。同1961年和1962年普遍存在的情况不同，公众对民权立法的兴趣使得国会的通过至少有可能了。有好几周，白宫和司法部一直在准备一项新的一揽子方案。总统在5月31日作出决定，要明确地推行一项全面的法案。这项决定是在他的有些政治顾问反对之下作出的，他们认为这无论在国会内还是在选民中都将碰壁。他同民主党领袖进行了磋商，同时也谋求共和党的支持。计划的细节尚未最后确定。向全国发表的演说也还未草拟。但总统在最后一分钟决定，演说时间应放在6月11日晚上七时。

但是6月11日的演说在更广的意义上来说，是总统亲自准备了一段时间的。它至少是以三年来他的思想演变、三个月来平等权利运动的革命、三周来的白宫会议、致国会的新咨文的稿本，以及6月9日对市长的讲话和“2月份的民权咨文”为根据的。演说一开头先提到亚拉巴马大学，以此作为引言，演说内容是宣布一些新的立法。这篇演说的动力就是约翰·F·肯尼迪、他的职务和他的国家对这一主张毫不含糊的保证：“种族问题在美国人的生活和法律中是没有地位的。”

他警告说“威胁着公共安全的不满浪潮日益高涨，”他强调，国家的义务是使这项“伟大的变革……对大家都是和平的和建设性的。”他概述了他将向国会提出的法案，但是着重指出“单靠立法并不能解决这一问题。它必须在所有美国人的家庭中去解决。”他赞扬北方和南方那些有合作精神的公民，说他们的行为“不是出于法律责任感而是出于人类尊严感”。

他说，这不是地区性的问题，也不是党派问题，而且甚至并不单是“一个法律或立法问题”。

这些问题在法庭上解决比在大街上解决要好，各级政府都需要新的法律。但是单靠法律并不能使人了解什么是正确的。

我们主要面临着一个道义问题。这个问题象《圣经》那样古老，象美国宪法那样清楚。……

现在是这个国家履行它的保证的时候了。……我们这个国家和这个民族面临着一场道义危机。它不能用警察的镇压行动去解决，不能让街头上日益增长的示威行动去解决，也不能用象征性的行动或言论使之平息下来。是行动的时候了。……凡是不采取行动的人就要招致耻辱和暴力行为。凡是勇敢地采取行动的人就是认识到正义和现实。

在此之前，没有一个总统曾经如此强烈地承认一切种族歧视的非正义性；在此之后，也没有一个总统能忽视他有消除种族歧视的道义上的责任。

肯尼迪所承担的义务旨在保持我国社会秩序的结构——防止一个种族的不满情绪把那个结构分裂为二。不过这也激起了深刻的反感。在密西南比州杰克逊市，当黑人领袖们对肯尼迪的讲话发出欢呼，认为它是第二次解放宣言之后几小时，他们中的一员，梅德加·埃弗斯，便遭到暗杀。第二天在国会山，南方的参议员专门召开了一次秘密会议发誓要扼杀一切民权立法。关于“地区重新开发”的例行扩充计划，本来估计能顺利通过，但是由于五十四个南方民主党人投票反对，它在众议院以五票之差被否决了。共和党人

公开地谈论，北方白人中的“强烈和不利的反应”会将肯尼迪和他的民权法案一起打倒的。

但总统并不是轻率地或贸然地拿自己的威信和权力作赌注的。随着危机的加深，他的忧虑也加深了。当他选择的办法——强调行政权力和投票权——证明并不足以应付这一危机时，他的战略也改变了。他并不只是对黑人负责，而是要对国家负责。正如他前几个月一直认为的，国家的最高利益要求他避免展开一场得不偿失、两败俱伤的立法斗争一样，他现在则认为，国家的利益要求他进行这一场尝试。他并不满足于一个法案和一篇演说，而是立即重行开始做一项艰苦实际的工作，即创造一种政治的、立法的和教育的气氛，这种气氛能使这项法案成为法律，能使这篇演说成为种族正义的新时代的标志。

肯尼迪民权法案

6月19日，肯尼迪总统送交给第八十八届国会一项内容最全面、影响最深远的民权法案。这个法案把他已经采取的行政活动的模式用法规的形式确定下来，并加以扩充。与这项法案同时发表的是一篇同他在6月11日发表的宣言同样强有力的咨文。它同次年国会通过的民权法只有微小的区别，但是它同前一个月我们与司法部首次讨论的法案则在好几方面有所不同。

在副总统的支持下，增设了“社团关系局”，来悄悄地同地方团体一起工作，以谋求进展。当最后决定要提出一项法案时，副总统也强烈支持总统在咨文中增加一些关于职业训练、职业教育和训练写作能力等的新的补充规划。在国会领袖们的建议下补充的一条是：广泛授权停止对任何实施种族歧视的计划或工作拨出联邦款项——这样，进行阻挠或不负责的众议员就无法施展其惯用的伎俩，对于他们希望击败的计划提出非种族歧视的修正案来。通过剥夺自由裁决权，总统力图避免因白人违法而惩办黑人的结局。

除了早在2月间提出的那些特征以外，这项法案的两个主要特征从一开始就包括在我们的讨论内容里：

1. 首先是禁止在对州际商业有“重大”影响的公共服务行业的场所——包括旅馆、餐厅、娱乐场所和零售商店——实行种族歧视。在公共服务方面的这种歧视特别成为黑人静坐、布置纠察线和示威的理由。象林肯的宣言把奴隶从奴隶主那里解放出来一样，这个提案被谴责为侵犯财产权的行为。但是总统提醒国会，“财产既有权利也有义务”。

2. 第二个基本规定是，授权司法部长，当受委屈的黑人学生或他们的父母由于缺乏办法或担心报复而不去抵制公共教育中的种族隔离时，可以主动取缔这种种族隔离。这项规定的实质相当于1957年参议员肯尼迪所支持的旧的“第三条”，但那一一条在通过以前就从那年的法案中被删掉了。

总统收到了许多其他的提案，但是他期望的是通过一项法律而不是引起一场争端。

这届国会和以后的几届国会可以修正和改进他的工作。他需要的是不受任何显然是合法、合理和必要的条款的约束的一揽子提案——因为他需要这项提案得到通过。

立法的基本策略同我们5月间讨论的相比，并没有什么变化。我们谋求的是一项混合法案，既包括新的提案，也包括2月提案，而不是几项分开的法案。要尽可能广泛地谋求两党共同来发起——结果，民主党人曼斯菲尔德提出了整套议案，同时又与共和党人德克森联合提出了去掉公共服务行业

各节（共和党领袖反对这部分）的同一法案。总统曾经考虑在两院联席会议上亲自发表这篇咨文，但是6月11日的演说使这件事成为不必要了。

他的目的是，在不妨碍优先通过减税法案的情况下，于那年通过这个法案。更快的经济增长会比公平就业实施委员会为黑人提供多得多的职业，而一次新的经济衰退对黑人的打击会比什么都大。总统说：“如果你连买一杯咖啡的一角钱也没有”，那末取得进入快餐室的权利就没有什么意义了？劳工队伍中每七个十多岁的黑人青年中就有一人失业，这是失望和不和的根源。总统的经济措施不能当作同种族危机毫不相干的东西而搁置一旁。

总统并不是单靠雄辩。他在6月10日写信给艾森豪威尔说：“很清楚，没有两党的大力支持，这样一项法案是两院中不论哪一院都不会通过的。”他使艾森豪威尔对情况始终了如指掌。艾森豪威尔对于通过立法来解决这一问题是同情的但并不热情。总统同副总统一起，经常同两党的领袖进行磋商，一度单独同共和党领袖德克森和麦卡洛克一起磋商，向他们汇报了法案的必要性及其细节。鲍勃·肯尼迪和布克·马歇尔在国会山举行了一系列的情况介绍会，所有的民主党参议员和除了极南部以外的众议员都应邀参加。”总统向每一批议员强调说，递交法案的决定是不可更改的，但欢迎他们对其内容提出意见和建议。在法案印成最后文本之前，我和司法部副部长诺伯特·施莱同德克森和其他共和党人一起重新审阅了一遍。这位伊利诺斯州的参议员接受了“时机已经成熟的想法”，表现出了建设性的合作态度。

总统需要的不仅是能有效地处理投票、公共服务行业、教育和其他公共机构、联邦计划，以及就业方面的种族歧视问题的法案，而且也是使全国都会接受和服从的反映两党合作和举国一致的法案。这种想法是否可能，将在众议院司法委员会中得到考验。在众议员塞勒的主持下，审查这项法案的小组委员会里两党壁垒分明，它向司法委员会递交了一个得到民权团体坚决支持、看来似乎更强硬的扩大了了的法案，可是实际上它包含了可能不符合宪法的条款，而且包含了造成混乱多于解决问题的苗子。南方的民主党人高兴地和北方的自由派民主党人一起，给予这项法案更重的分量，它超出了众议院规则委员会和众议院全体议员所能承担的程度。总统面临的选择是，要么以这一新的文本作为民主党的正式法案（这肯定会大大提高他在自由派和民权团体中的威信和影响），要么冒险作出全面努力重新建立业已受到严重损害的两党一致。总统选择了后一条途径。

他认识到，委员会中的自由派民主党人受到民权组织，包括宗教团体和有组织的劳工的巨大压力，要求他们支持新的法案文本，因此他同意政府将尽可能挑起重行提出一项两党合作的法案的担子。为此目的，司法部长出席了委员会的全体会议。他用直截了当的方式作证，说明有许多修改是不能实施的，不符合宪法的或不受人欢迎的，只有两党联合提出的法案才能通过，而他概述的一项折衷方案则应由委员会予以通过。但这还不够。委员会全会的自由派民主党人疑心共和党人会使他们蒙受损失，他们还受到公众的压力要他们支持小组委员会的法案。为了争取他们支持折衷方案，总统不得不亲良进行干涉。在一系列的白宫会议上和电话中，他发现要做到这一点，必须取得众议院共和党人支持折衷方案的一项保证，而且这项保证要持续到程序委员会和议会全体会议召开为止。

同时，在参议院，司法部长耐心地花了一天又一天的时间答复参议员欧文关于宪法方面的质询，一场真正的考验在全院会议的辩论中等待着。总

统希望——不过从未抱有多大的信心——南方参议员中会出现一个“范登堡”式的人物，一个愿意同过去决裂并把国家利益放在第一位的政治家。尽管大家痴心推测阿肯色州的富布赖特可能会起这样的作用，但是没有有一个南方议员挺身而出，把历史的评价放在他的要长期从事的议员生涯之上。

总统知道，要便他的法案通过，不止是需要向国会呼吁。一场和平革命所需要的条件还不止是通过这个法案。他的咨文讲得很明白，通过这个法案：

不会解决我们种族关系的所有问题。这个法案必须由联邦、州和地方各级政府部门采取行动加以补充。它还必须由开明的公民、私人企业、非官方的劳工组织和市民组织采取行动加以补充。

为了启发和鼓励这种公民，总统在副总统和司法部长的陪同下，在白宫召开了一系列前所未有的私人会议——争取一千六百多位全国性领导人物的合作和理解，其中包括教育家、律师、黑人领袖、南方领袖、妇女组织、企业团体、州长、市长、编辑以及其他人士，有民主党人，也有共和党人，有种族融合主义者，也有种族隔离主义者。他不仅向他们简单介绍了这项法案的内容，还谈到了法案以外他们的责任。他既没有用金钱，也没有靠制裁的办法来赢得他们的援助，但是他起到了总统的领导作用。

他敦促美国劳工运动的领袖们采取行动。他们中有些人长期来口头上一直维护民权，可是却把黑人排除在许多行业工会之外，或者迫使他们加入实施种族隔离的地方分会或年资制度，或者不给予他们必要的学徒训练。他敦促各种宗教的教士采取行动，深信他们会“认识到种族偏见和《圣经》之间的冲突”。有个教士问，种族通婚怎么样？总统排斥了这个通常令人头痛的问题，回答道，“我现在讲的不是私人生活，而是关于公共服务行业、公共教育和民众选举。”他敦促最负声誉的企业理事会采取行动（后来在一次闲谈中挖苦说，这个理事会的人员是美国总统来到时唯一不站起来的听众）。

这次全面的响应使肯尼迪为自己的祖国感到自豪。支持这项法案的公民“院外集团”——特别是由宗教团体所领导，由通常抱极端不同观点的社论作者所支持的——是规模巨大的、十分有力的。更惹人注目的是连锁商店、剧院和餐馆自动取消了实施种族隔离的标记和做法。南方的市长和商会开始同黑人领袖们商谈。北方和南方的雇主和工会开始减少种族限制。全国的教士都受到鼓励，要他们对早在肯尼迪担任领导之前就存在的一项重大的道义争端采取有效行动。进步是缓慢的、不充分的，但同以往数百年相比，则是迅速可喜的。

联邦发起的学徒训练计划使营造业向更多的黑人开门。詹姆斯·梅雷迪斯取得了学位。在弗吉尼亚州爱德华王子县，学校在自愿的基础上重新开学。总统说：“我们这个国家，……经受了极其严酷的考验，情况很好。”不过并不是每一个人都经得起考验。

亚拉巴马州的华莱士州长希望在校门口再制造一次高潮，他先用州警察，后用他的国民警卫队把黑人小孩从伯明翰和其他两个城市里新设立的黑白人同校的学校里赶出来。当肯尼迪再次把警卫队置于联邦管辖之下，直截了当地命令他们返回营地时，华莱士同以前一样又退却了。

但州长蔑视法律、压制黑人儿童的榜样在他的亚拉巴马同乡中不无影响。许多白人学生抵制这些学校。一个白人向正在上学的两个黑人女孩扔了

块大石头。在华莱士的表演后四天，放在伯明翰一个黑人教堂里的一颗炸弹，炸死了主日学校的四个小女孩，另一个黑人青年被伯明翰一个警察开枪打死，还有一个黑人青年被两个白人小伙子打死。

1963年关于禁止使用暴力的警告几乎都是针对黑人的，然而牺牲者几乎也都是黑人。

“我对暴力感到遗憾，”乔治·华莱士说。

夏末的一次记者招待会上，有人问到黑人示威减少的情况时，总统强调指出，应该利用一段平静的时期促成进步，而不能把这一时期看成运动已经结束。他十分坦率地解释说，示威之所以平静下来，部分是因为正在取得进展，“部分是因为……重要的黑人领袖们……认识到，这是一个长期的任务……在街头上进行一次短促的示威并不能马上奏效。……在某些情况下……尤其是极端主义的形式……（或）极端行动……他们等于是作茧自缚。”他在另一次记者招待会上说：“有些人老是讲示威的事，却从不提到解除疾苦的问题。……你们不能只是叫人家‘不要抗议’，而仍旧不允他们走进你们的店门。”以前提到过的黑人要向华盛顿大规模进军的打算已经改变了。他们也不在立法机构的旁听席上举行威胁性的静坐示威——总统强烈反对这种做法——而打算在华盛顿纪念碑草坪上举行一次和平的集会，并从那里再游行到林肯纪念碑。肯尼迪通过司法部、私人调解人员，以及象沃尔特·鲁瑟那样友好的支持者做了不少工作，使这次游行的计划尽可能不越轨并有实效。虽然他也怀有几分预料大难会临头的官员们的那种恐惧感，可是在支持游行计划，并承认游行有必要取得成功而不必由联邦出面干预这一点上，他却走在他的班子的前面。华盛顿和公园警察人员以及联邦提供经费的机构都对此行动给予一切便利。但这项计划仍然遭到攻击，说它是一次高压的、爆炸性的示威。但总统却把这次示威称作是“要求解除疾苦的一次和平集会……这是合乎我们伟大传统的。”

当游行的日期8月28日接近时，总统对这次集会会怎样和平地进行感到关切。美国纳粹党威胁要举行一次反游行，黑人穆斯林则反对这次游行，同时至少有一个黑人学生领袖准备发表演说，谴责总统法案是“不充分的”。数千名加班的警察集合待命，四千名部队在河对岸作好准备。许多担心出事的华盛顿人说，那天他们将呆在家里。有些国会议员要求为国会大厦提供保护。总统明确表示他将留在办公室里。他知道二十三万人的队伍是会作出多种反应的，这是一个冷酷的政治现实，所以他决定不在游行队伍前露面。

他也不想在获得游行领袖们的报告前会见他们，只同意在那天游行结束后接见他们。

8月28日，一切进行得很顺利。华盛顿举行过的最大的这次公众示威游行所表现出的精神和自我约束使肯尼迪感到惊异，使全世界也感到惊异。来自各州各种族的参加者乘着各种交通工具到来。他们保持着热情的尊严感，唱歌、赞美，耐心地倾听了几小时的文娱节目和告诫性的发言。马丁·路德·金在林肯纪念碑的石级上发表了一篇最激动人心的演说。他一次又一次地高呼，“我有一个美好的梦想”，描述了将来和谐与平等完全实现的日子。

“我有一个美好的梦想”，总统在白宫欢迎这次游行的领袖们时对金这样说。他的梦想也就是他们的梦想，这次行动使他深受感动，对游行领导人A·菲利普·伦道夫非常钦佩。他说，这一天的动人而有条不紊的事件促进了他们的事业。随后，围绕着摆有咖啡和三明治的桌子，他把他们又引回到立法委

员会、相互妥协和选民压力等的严酷世界里。他很怀疑国会的投票情况有任何变化。他很怀疑有任何种族隔离分子已经改变了立场。但他感到这次游行有助于把民权主义者团结得更紧。在如此庞大和焦躁的人群中竟然没有发生暴力行为，单凭这件事就在美国白人中间唤起了新的兴趣，赢得了新的支持者。

民意测验表明，美国白人多数赞同肯尼迪法案，但它同时表明，多数人又感到肯尼迪走得太快了。北方郊区白人“强烈反感”的种种迹象被广泛地议论着。据说，加利福尼亚州的一次民意测验表明，有些直言不讳的自由主义者私下反对在他们居住的地区和学校中实行种族融合。卢贝尔在伯明翰对1960年大选中支持肯尼迪的白人选民进行了一次调查，发现只有一个人愿意再一次支持他。特里·桑福特州长承认，如果在1963年11月举行选举，那末甚至温和的北卡罗来纳州也会失掉。“打倒肯尼迪兄弟”已成为那年秋天密西西比州长选举的一个口号。右翼共和党人在巴里·戈德华特的领导下占了上风。

讽刺的信件每天涌向白宫。总统在审阅安德鲁·哈彻向重要黑人听众发表的一篇演说时，看到有一段话把他描绘成“决心要通过一个尽可能好的法案，不管这个法案在政治上对他有何种影响，不管他从全国各地、各阶层会招致何种指责。”他停了一下，微笑着写下了这几个字：“而且他已经招致一些指责了。”

肯尼迪不是不知道他的立场对他的党、对他自己的政治前途都是严峻的考验。他说，在1964年，这个问题“显然将成为一件大事。它造成了大量反政府的情绪。……我可拿不准今天在南方我是不是最得人心的政治人物，但是这没有关系。”他毫不怀疑民意测验所表明的白人不满情绪是准确的。但是“你必须……经过一个时期以后……才能对一个伟大的历史事件的运动作出一个判断。……变革往往引起动乱。……我感到惊奇的是竟然没有更大的反抗。我认为我们前进的速度是恰当的。”

私底下，他向一位黑人领袖说“这个争端可能使我落选，但我们决不回头。”在公开的场合，他仍然抱审慎而乐观的态度。他说，人民迟早会大胆地面对真理，而共和党人会继承林肯的党的传统的。他认识到他决不能收集起足够的黑人和自由派人士的选票（加上他已有的选票），以抵消这个争端使他在南方和北方损失的选票。但他仍然认为他会重新当选——地方候选人受的损害将比全国候选人受的为重——这个法案的通过会使群众情绪冷却下去，并让其他问题出现——而且无所作为所造成的爆炸性代价，肯定比他采取任何行动所带来的代价为大。

虽然他并不反对那些称他的演说和法案为“第二次解放宣言”的人，但是他本人却不热衷于进行比较。象第一次宣言那样，既由于必要，也由于信念，它正视了黑人在白人社会中的自由问题。象第一次宣言那样，由于它立足于说理与和解因而遭到了黑人和白人双方的反对。而且就象第一次宣言那样，它具有深远的影响，并受到疯狂的反对，但它仅仅是一个时代的开端。1963年，在纪念第一次解放宣言一百周年时，约翰·肯尼迪写道。“那个宣言仅仅迈开了第一步——不幸的是，宣言的作者没有活下去推进这一工作。”

第十六章 橄榄枝

约翰·肯尼迪处理外交事务的方式同他处理国内问题的方式截然不同。他在就任初期曾说过：“一个议案遭到失败和国家遭到毁灭这两者之间是有重大差别的。”外交事务一贯远比国内事务使他感觉兴趣。他作为总统，在外交事务上所花费的时间和精力也要多得多。在了解外交事务的细节、拟订可供选择的办法，以及从提出到执行一项议案的过程等方面，总统倾注的注意力也要多得多。外交事务远为严峻地考验了他的判断能力和执行能力，因为比较起来外交事务简直不大着重制订预算和立法计划方面的事，可是对无法预料和无法控制的事件需要作出反应的情况却多得多。

作为总统，他试图使自己和自己的国家跟得上所有新的发展：空间探索、共同市场、新兴国家、科学革命以及共产党国家集团内部的紧张关系。他坚持要作出仔细的区别——例如，对待不同类型的共产党国家，或者处于不同发展阶段的各个拉美国家——而不能只看到它们表面上相似就一概而论。正如下文就要讲到的，他认为在老挝和越南问题上还没有“正确的”答案，只存在着待处理的问题，而不是待解决的问题。1961年秋季在华盛顿大学发表的一篇著名演说中，他讲话的调子已经远不象十二个月前当候选人时那样热情洋溢了：

我们必须面对这样的事实：美国既不是无所不能的，也不是无所不知的……我们不能把我们的意志强加于其余94%的人类——我们不能矫正每一个错误，也不能扭转每一种逆境——因此美国不能解决世界上的所有问题。

他认为最重要的是需要保持作出选择的能力——这不是在“赤化或死亡”之间，也不是在“大屠杀或屈辱”之间，而是在发生侵略时从各种军事方案中进行选择，在运用外交手段方面，选择时机和策略，以及在每一次交错着防务和外交问题的危机中选择一种稳妥的处理办法。他的这种态度在他爱用的一些对偶词句中得到了反映：

我们决不要由于恐惧而谈判，但是也决不要对于谈判感到恐惧。

——1961年就职演说

在总统的盾形纹章上，美国之鹰的右爪抓着一根橄榄枝，左爪则抓着一束箭。我们打算对两者都给予同样的重视。

——1961年第一篇国情咨文

我们的政策必须把坚定性和灵活性结合起来，使之达到为保护我们的重大利益所必要的程度，假如可能，便通过和平的手段，假如必要，则通过坚决的行动。……我们既然不想看到自由世界认输投降，我们就应竭尽全力以防止世界遭到毁灭。

——1961年在北卡罗来纳大学

我们如果要维持和平，就必须勇敢地面对战争的危险。

……外交和国防是不能相互替代的。……有抵抗暴力的意愿，而没有谈判的意愿，只会引起战争——有谈判的意愿，而没有抵抗暴力的意愿，只会招致灾难。……我们虽然自由地进行谈判，但我们决不拿自由作交易。……总之，我们既不是“战争贩子”，也不是“绥靖主义者”，既不“强硬”，又不“软弱”。我们是美国人。

这种处事态度使得那些习惯于只会按非白即黑的思想方法去考虑问题的人感到不悦或迷惑不解。一位编年史作者指责肯尼迪煽动冷战，另一位则说他闭眼看不见共产主义的威胁。有一个批评他的人说他的就职演说和第一份国情咨文是危言耸听，另一个则说它幼稚无知。有两个记者曾就外交政策问题访问了他一小时，后来他们核对了各自的记录后发现，一个认为他相当强硬、寸步不让，另一个却认为他颇希望达成协议。还有些人把他八面玲珑的态度归因于他想取悦每一个人，归因于他的妥协倾向，或顾问太多。

一位专栏作家向他提出：“你不能既当张伯伦，又当丘吉尔。”一位教会发言人——他对肯尼迪努力搞裁军感到高兴，但对他强调国防却感到不快——劝告他：“不要同时去做两件截然相反的事情。”对此，肯尼迪以心脏有规律的张缩作比方来回答道：“生活中的一切事物都同心脏一样——有收缩，也有舒张。”

他对战争和“赢得胜利”的态度

约翰·肯尼迪无论是和父亲一起在英格兰时，同海军士兵们一起在南太平洋上，在为他的哥哥和妹夫举行的追悼会上或是作为国会议员出访亚洲和中东时，都看到过常规战争的丑恶一面。但是核战争却是无法用相同的尺度去衡量的。“由于科学的创新以及人类不能控制彼此的关系，”他说，“我们恰巧生活在人类历史上最危险的时期。……世界上通过武装冲突解决国际问题的时代早已过去。”

他非常敏锐地觉察到，处在一个美国和它的主要敌手都能在几分钟内摧毁对方社会的世界上，统治国家的责任何等重大。他说：“这一点使问题的性质改变了。”

它改变了所有的答案和所有的问题。我认为许多人并不真正懂得这个变化。……到了那一天，发生了大规模的交锋，那末末日就来临了，因为你们在谈论的是……在头十八小时里将有一亿五千万人死于非命。这相当于美国在不到一天的时间里经历了五百场第二次世界大战。

约翰·肯尼迪并没有因为这些死亡数字而感到烦扰。他常常公开引用这些数字，不过这些数字也没有使他惊惶失措或丧失意志。为了防止在核讹诈面前战败，他仍然愿意冒一场核战争的最后风险。在这种风险面前，他既不畏缩后退，也不挺而走险。在维也纳同赫鲁晓夫会谈之后，他听取了一次绝密的、高阶层的关于核交锋种种后果的情况汇报，这一事实曾被人大肆宣传。其实这次汇报是例行公事。它显然正如人们所讲的，并不是肯尼迪早先关于建立放射性尘埃掩蔽所的决定的依据。在汇报过程中，我就坐在他的对面。据我看来，他并没有显得“大吃一惊”，也没有象某些报道所说的那样有任何别的情绪紧张的反应。

然而，这次情况汇报却证实了他已经知道的这些冷酷事实：(1) 无论是美国还是苏联都不能“打赢”(按本同的任何合乎情理的意义来说)一场核战争；(2) 除了遏制苏联的全面进攻以外，我们对共产党国家的每个行动发出要进行“大规模报复”的威胁，也不再是可行的了，因为现在它会招致我们自己的毁灭；(3)“先发制人的第一次打击”或“预防性战争”的政策，不再是任何一方所愿考虑的，因为甚至导弹的一次突然袭击在击中目标前便会引起一场灾难性的报复，这是两国中任何一国都不愿冒险或不愿接受的。

同时，尽管双方都声称已经准备就绪，没有一方已经发展起一种能对付导弹的可靠防御，甚至连获得这种防御的前景都还没有。总统指出，不管谁先打第一枪或不管谁最后被消灭，“反正不会有‘胜利者’。所以在一个人类能毁灭自己的时代里，我们不得不……小心行事。”

从我同肯尼迪共事时起，我听到他最爱用的一个词就是“估计错误”。早在他阅读了巴巴拉·塔奇曼的《八月的炮火》之前——他把这本书推荐给他的助手们阅读——他在哈佛大学求学时曾选修过研究第一次世界大战起因这门课。他说，这门课使他认识到，“那些相对地说来是不相干的国家多么迅速地在几天的时间里就被卷入了战事。”他又说，这些国家的领袖就象现在他们的继任人这样，也谈论着军事力量能维护和平，但是单靠军事力量却没有能维持住。1963年，他援引了1914年两个德国领导人就那次大战的起因及其扩大的谈话，一位前首相问道：“这一切怎么会发生的？”他的继任者说：“唉，如果知道就好了。”肯尼迪总统说：“如果这个星球受到核战争的毁坏，如果那场浩劫的生还者能经受住大火、毒气、混乱和灾难而幸存下来的话，我可不希望这些生还者中有人问另一个道‘这一切怎么会发生的’，并得到这种难以置信的答复：‘唉，如果知道就好了。’”

他还思考过第二次世界大战的根源，并且很钦佩英国史学家A·J·P·泰勒的著作。

肯尼迪说：“希特勒以为他能夺取波兰，英国不会作战（或者）……在波兰战败后，不会继续战斗。”他又说，后来在朝鲜，北朝鲜人“显然……没有想到我们会参战，而……当我们打到北部时……我们也没有想到中国人会介入”。因此，在柏林危机时他对全国说：

在我的一生中，我国和欧洲三次卷入了大战，每一次双方对对方的意图都作了严重错误的判断，从而带来了巨大的灾难。现在，到了热核时代，任何一方对于另一方意图的错误判断，都可能在几小时内造成比人类历史上全部战争所造成的更为严重的破坏。

批评他的人指责这种讲法是奉行“不求胜利”的政策。然而，肯尼迪认为，象“无条件投降”和“没有代替胜利的结局”之类的传统口号不再有任何意义了。他说：“在核时代，彻底解决问题是不可能的。”他甚至认为，冷战就其传统的意义来说，也不可能“获胜”。他并不希望在冷战中战败。他只希望加以抑制，让它持续地进行下去，使之有可能让自由和真理的持久力量自然地、和平地取得成功，并防止冷战吞噬掉我们所有的精力，从而损害到其他利益。他说：“用不上打一场核战争，我们想……让当今仍为共产党国家所控制的地区感染上托马斯·杰斐逊称之为‘自由病’的那种疾病。”

他认为同共产党国家进行的意识形态斗争，或者经济、科学和政治方面的竞争，在短期内不会结束。他说，这种竞争不会导致我们美国人民在自己的传统熏陶下期待的那种驰名于世的“胜利”，充其量也不过导致一个漫长而又缓慢地“脱离共产主义，走向国家独立和自由”的演变过程。……但是假如自由和共产主义在一个和平的世界上争取人们的忠诚的话，“那末我将怀着日益增长的信心展望未来。”

他对共产主义和共处的态度

如果那些指责他推行“不求胜利”政策的人说的是，他没有决心把抱着共产主义思想意识的人从地球上赶走，那末这种指责是正确的。他谋求制

止苏联政权向外的扩张，而不是制止它内部的哲学思想和发展。他认为，令人不能容忍的是共产党人的侵略和颠覆，而不是共产主义本身。1961年他写信给赫鲁晓夫说：“贵国政府信奉的哲学是贵国自己的事，但贵国政府在世界上的所作所为则是全世界的事。”

在他的任期中，没有什么事改变他关于共产主义具有残酷无情的野心的观点。这些野心是他决心要反对的。但是仅仅不同的思想意识并不构成危害我们共同的生物利益的理由。赫鲁晓夫在第一封私人信件中把世界比作挪亚方舟，因为“纯洁者”和“不洁者”都要方舟漂浮不沉，不管一个人把自己列入哪一类。肯尼迪回答说，他很喜欢这个比喻，不管美苏两国的思想有何不同，它们的合作对防止爆发另一次毁灭一切的战争是必需的。

在每一次危机——在柏林、东南亚和古巴——的高峰或结束时，他都力求同赫鲁晓夫接触，以便回到协商的道路上去，并防止暴力和猜疑再度滋长。

从就职之日起，肯尼迪就不把共产党人称为“我们的敌人”，而称为“那些使自己成为我们的对手的人”。他说，西奥多·罗斯福的名言：“说话温和但手执大棒”，是“我们大家奉行的一条很好的准则”。“我产的言论只需要表达信念，不需要带来战争”，1963年在达拉斯准备发表的那篇演说稿中他这样写道，“如果我们强大，我们的实力就是最有说服力的言论。如果我们软弱，我们的言论也毫无帮助。”

1963年，他在美利坚大学的演说——由古巴导弹危机中所显示出的实力作为后盾——向共产主义制度伸出了橄榄枝。他说：

我们认为共产主义非常令人嫌恶，因为它否定了个人的自由和尊严。但我们仍旧可以为俄国人民所取得的许多成就向他们欢呼祝贺。……即使一个国家的政府或社会制度极其邪恶，也不应就此认为它的人民缺乏美德。……世界和平……并不要求每个人都爱他的邻居……只不过要求他们在相互容忍的情况下共同生存，使他们之间的争端得到公正与和平的解决。

1961年，他对《消息报》编辑的讲话更为大胆：

如果各种观点都有机会公平地表达之后，有哪一国的人民通过自由选举决定实行共产主义制度，那末美国将会接受这种局面。我们所反对的……是一个小小的好战集团采用颠覆手段强制实行一种制度。……如果苏联仅仅寻求……维护它自己的国家安全，并允许其他国家按照各自的意愿生存……那我相信，当今引起种种紧张局势的那些问题就会迎刃而解了。

就西方的防御和外交能够影响共产党国家政策的演变而言，他希望能防止共产党国家政策的支配力量出现在北京而不是出现在莫斯科，要防止这种政策由斯大林的追随者而不是由赫鲁晓夫的追随者去制订，要防止这种政策谋求向外扩张而不是向内扩张。他知道，莫斯科同北京一样，也相信共产主义将在世界范围获胜，而且可以预料，赫鲁晓夫同斯大林一样，也会利用一切正当与不正当的手段去实现这种野心。但他希望美国和盟国的力量和政策到时候能说服莫斯科和赫鲁晓夫懂得：安全地或廉价地通向主宰世界的道路是不存在的，所有的渠道都为进行真诚的谈判而敞开，引起苏联担心的任

何真正的理由都可以和平地消除，而取得和解的现实、有效的步骤——这能使莫斯科把更多的精力花在国内——会增进双方的利益和安全。

和平的工具

肯尼迪在一次讲话中指出，在他的办公室的地毯图案中编织的总统印信上，大鹰面对着和平的橄榄枝。在天花板上那个较旧的印信图案中，大鹰面对着战争的箭。下一章将叙述肯尼迪如何加强这些箭。但是，正如前几页所明确阐述的，他的目标是和平，他致力于裁军、联合国、外层空间的探索以及援助不很幸运的国家人民，使这个国家的橄榄枝变得有所加强。

一、裁军

肯尼迪在竞选中曾抱怨说，政府中从事裁军工作的人员连一百名也没有，而且又分散在各机构中，因此他后来新设立了美国军备控制和裁军署——世界上第一个这种全面的、专门的研究和计划机构。这个机构经一个共和党人约翰·麦克洛伊筹备了一个时期后，于1961年成立起来，由另一个共和党人威廉·福斯特担任署长。它闯过了国会的反对——以及为这机构名称的一些愚蠢的争论——体现了为提出具体裁军建议所需要的科学、法律、军事和外交等各种人才的大结合。虽然该机构的工作并不十分成功，而且，同已采取的裁军措施没有多大关系，它对迫切的小问题（如防止突然袭击的联合措施）和长远的大问题（如所有军备生产停止时所必需作出的经济调整）都进行了有益的研究。

一位宗教领袖向总统抱怨说，该机构领导人中的一个有威望的企业家始终没有专门从事过和平运动的工作。但总统指出，即使是老资格的和平信徒也不会改变五角大楼和国会的反对态度。他还说：“你相信赎罪，是吗？”

在赎罪这个问题上，总统本人倒有过一定程度的经历。他原先在裁军方面的兴趣大多是出自宣传的原因——希望影响中立国和“世界舆论”。当裁军计划的制订人员在为1962年春天的日内瓦裁军会议作准备时，总统告诉他们，要他们拿出“不是十分复杂、十分谨慎以至完全缺乏力量和号召力的”反提案，去对付苏联提出的笼统的、过分简单的提案。不过他越来越认识到，在搞军备方面不存在最终的安全，甚至在我们储存的核武器有所增加时，紧张和危险也在增长。他逐渐地、但仍然有点怀疑地开始认为，裁军是确实能实现的，他在军备竞赛方面花费的钱也总有一天能用到卫生和教育事业上去，而且这个新机构在白宫大力推动下为他的政府制定的计划，也是朝着他并不指望在自己的政治生涯中能实现的目标前进的一个良好开端。

总统认为不应让俄国人垄断“全面彻底裁军”这块招牌，因而在自己的提案中也采用了这个不现实的名词，尽管有人担心，认为就连这个词也是共产党的花招。美国的计划同苏联的计划大为不同——特别是美国要求检查每一国家可能保存的不论何种武器，而不只是检查它所销毁的武器。美国计划还要求分阶段达成全面裁军，同时为了监视而建立起平行的维护和平的新机构来。在这方面美国的计划也比苏联的现实和具体。在日内瓦，肯尼迪和赫鲁晓夫就裁军问题举行的会谈，是他们最黯淡的一次会谈。这部分是由于美国还没有订出自己的计划，而两人中看来也没有一个人对苏联的计划十分熟悉。

但主要是由于赫鲁晓夫冠冕堂皇地大谈起全面彻底裁军——把它说成太平盛世，到那时监视将无关紧要，禁止核试验与之相比也已经无关紧要了——至于太平盛世怎样才会出现，他只字未提。

对于象苏联那样一个迷信保密的封闭社会的领袖们来说，外界对他们国家进行监视这个概念是不堪设想的。“一种极权制度不能接受那种确实是合乎需要的监视……因为（它）只能在保密中存在下去，”总统在三人电视会见中这样直言不讳。后来，他意味深长地补充说：“我认为，照相机确实正在成为我们最好的监视员。”他也许是指U-2飞机对古巴的空中监视。但公众也日益知道，尽管美国飞机不再侵犯苏联的领空，在高空轨道运行的人造卫星却监视着地球的每个角落。从外层空间进行观察犹如从公海上进行观察一样，是合法的。但是它要有效得多，而且使监视和保密的种种争议多少都显得无足轻重了。

使总统惊异的是，苏联谈判代表于1961年秋天同意把美国关于裁军的一项新的“原则声明”作为联合宣言，但是关于对保留的武器进行监视这一很重要的问题却不包括在内。这样，他们便接受了他们长期加以反对的若干问题。但是总统说：

“所有涉及原则的问题都还没有解决”，而且单靠原则是不够的。因此，我们向苏联提出挑战，目的不是进行一场军备竞赛，而是展开一场和平竞赛：一步一步，一阶段一阶段地共同前进，直到确实取得全面彻底的裁军为止。……

今天……所有的男女和儿童都生活在达摩克里斯的一柄核剑之下。这柄核剑由最细的线悬挂着，这根线随时都可能由于意外事件、估计错误或神经错乱而被人割断。……除非人类在社会和政治发展方面能与武器和技术的进步并驾齐驱，否则我们的巨大力量就会象恐龙一样，变得无法加以适当的”控制，而人类也就会象恐龙一样，从地球上消失。

二、联合国

以上的讲话是引自1961年9月约翰·肯尼迪向联合国大会发表的演说。当时正是该机构成立以来的一个关键性时刻，是它十六年的历史中最为关键性的时刻。苏联对联合国在刚果维持和平的行动特别感到恼怒，它正在从财政方面慢慢地扼杀这个机构，破坏它的发展，它还坚持设三个秘书长而不是一个秘书长，每一个代表一个不同的集团（东方，西方和中立国家），每一个有权否决其他两个的决定。

这个通称为三驾马车（由三匹马并排拉着的一辆俄罗斯运货马车）的原则如果付诸实行，那末联合国就会永久瘫痪。赫鲁晓夫提出这个原则来是由于对秘书长哈马舍尔德感到愤怒，指责“他乔装成一个中立人士……”。他在维也纳对肯尼迪总统说，只有中立国家，没有中立人士，并说刚果事件给苏联上了一课——联合国竟然能够干出损害个别国家利益的行为。他说，苏联并不谋求控制这个组织，但是也不希望美国来加以控制。

他继续说，美国在联合国掌握着多数，可是时代是会变的。联合国不是一个议会，所以多数原则在那里是行不通的。有了三个秘书长，那就谁也不能奉行偏袒任何一方的政策了。

那时，人们似乎没有理由相信，赫鲁晓夫主席能做到撤换哈马舍尔德和修改联合国宪章。相反，哈马舍尔德正在一天天使联合国成为一个更有意义。更有力量的工具。但是1961年9月18日星期一早晨，正当肯尼迪在科德角乘上“空军一号”返回华盛顿时，他接到了一份令人悲痛的电报。哈马

舍尔德在刚果因飞机失事而身亡了。总统同秘书长并不十分熟悉，但是他钦佩他的勇气和才干。他说：“我希望我们大家都认识到由于他的去世而压在我们肩上的重担。”

仅仅三天之前，肯尼迪曾暂定在9月25日联合国大会开幕时向该组织发表演说。这时，某些方面人士建议他等局势明朗以后再说。联合国的气氛是沮丧的、混乱的。苏联人坚持说，如果不设置三驾马车，他们甚至对推选一位代理秘书长也将行使否决权。刚果行动处于搁浅状态。最后一次会议由于赫鲁晓夫和卡斯特罗的滑稽动作，有时象在演马戏那样。此外，世界许多方面——关于柏林、核试验、东南亚、比塞大等等——日益增长的紧张局势，这时也给联合国的前途蒙上了疑云。

但是总统相信，联合国必定有前途。他希望自己能帮助重新燃起人们对它的希望。

他把演说中用来吸引注意的内容，诸如“人类的议事日程”或“世界人权法案”等统统删去，决定就联合国大会和全世界所面临的真正问题发表一篇强有力的讲话（他打破了人家告诉他的，通常发言以一小时为限的规定）：包括维护一个更强大的没有三驾马车的联合国、关于裁军和禁止核试验、关于外层空间和经济发展方面的合作、关于结束在西方以及在共产主义帝国中的殖民主义以及认清共产主义对柏林和东南亚和平的威胁等问题。他要求美国就联合国努力的方向提出一些具体的建议来，并把这些内容包括在他的演说中。

几天以后，我们在海恩尼斯港度过了一个紧张的周末，把这篇演说写好又一再修改。

我同总统一起在他的别墅里工作，通过电话讨论，最后又在他从科德角穿越浓雾飞往纽约的飞机上工作。因为总统座舱和客舱里都挤满了人，声音嘈杂，我们便蹲在两舱之间没有人的通道里，边推敲边整理讲稿。他建议我们俩各自写个结尾部分，然后把两者的精华综合起来。在纽约，他把最后一份稿本朗读给腊斯克和联合国美国代表团听——这在他看来是不寻常的做法——然后当晚又作了最后的修订。

次晨，当他大步走上那间大厅的讲坛时，秘书长的席位空着，气氛似乎异常阴郁。

总统平静地开始讲话：

我们是在一个悲痛和挑战的时刻开会的。哈马舍尔德去世了，但联合国继续存在。他的悲剧铭记在我们的内心深处，但他为之牺牲的任务在我们的议事日程中居于首位……

问题不在于一个人的逝世；问题在于这个组织的生命。

……因为在（它的）发展中……寓有代替战争的真正的、唯一的办法，而诉诸战争不再是一个可采用的合理的办法了。……

因此，让我们在这里作出决定，使哈马舍尔德不致为此白白奔波和白白死去。让我们发出结束恐怖行为的呼吁。

总统说，联合国“既是衡量人类最慷慨的意图的尺度，又是实现这种意图的工具”。它需要予以加强，而不是受到藐视。

不管填补哈马舍尔德先生的空缺会有多大困难，这个空缺由一个人来担任总比由三个人来担任好。即使是三驾马车的三匹马，也并没有三个分道扬镳的马车夫。

允许每一大国去裁决它自己的案件，那将使这个和平总部成为冷战的场所。……作为大国之一，我们拒绝这样做。因为我们认为在自决的时代维持世界法律，比在大规模毁灭的时代走向世界战争，不知要好多少倍。

他回顾了悬而未决的问题和提案，接着他以一种流露出一不寻常感情的语调结束他的讲话道：

不管我们有时看来多么接近那个黑暗和末日的深渊，和平与自由的人们决不要灰心失望。因为他们并不孤立。……我们要么共同来拯救我们的星球，要么我们在它的火焰中同归于尽。我们能够拯救它，也必须拯救它，这样我们将永远赢得人类的感谢，同时作为和平的缔造者，也将永远得到上帝的保佑。

第十六届联合国大会以后所取得的成就几乎不能说是总统这篇演说的功效。史蒂文森大使主要负责进行的巧妙的谈判，也起了重大的作用。但是总统在联合国的紧要关头给了它新的动力。三驾马车的原则被排斥了，吴丹被任命为代理秘书长，而且他的职务的完整性也得到了加强。尽管大会就印度占领果阿问题采用了双重标准，尽管大会中不负责任的大多数会员国（他们是没有参加宪章起草工作的新会员），造成了不断增长的危险，联合国还是很有活力，而美国在其中的影响也颇有活力。苏联的倡议在我们反对的情况下没有一个取得成功，反过来，我们的提议虽也遭到他们的反对，却常常仍能取胜。事实上，由于已经作出决定：把接纳赤色中国的问题列为需要三分之二的票数才能通过的“重要问题”，这样接纳中国的问题——在北京态度没有转变的情况下——就变得更为困难了。

但是，联合国的一个新危机——财政危机，几乎立即便出现了。为了缓和苏联、法国以及其他国家拖欠对刚果和其他维持和平行动所应付的特别款项而造成的财政赤字，联合国决定发行一种临时应急的债券。总统保证他的政府将承购多达一亿美元的债券。

他认识到，这是符合美国利益的。这笔贷款将由联合国会员国正规缴纳的款项中偿还，共产党国家对那笔款项也是按比例交纳的。如果由于联合国经济破产和分裂而在刚果这类地区造成真空，那么迟早肯定会导致大国的对抗，也就是说会迫使美国采取代价高昂得多的行动。

在总统对我国安全负主要责任的事务上，他并不认为联合国是个可以替代美国采取行动的组。在他看来，即使联合国有力量承担起管辖权，也不能依赖小国和中立国家去解决重大的争端，因为这些国家总是竭力想避免战争，常常容易上苏联那过分简单化的宣传的当（例如使西柏林成为没有西方保护的“自由城市”，或者把古巴导弹基地同美国的海外军事设施等同起来）。大国自身的对抗必须由它们自己去解决。联合国在制止共产党的颠覆和渗透方面也做不了多少工作，它也不能强制实行有效的裁军，或是对重大的侵略行动提供它自身的军事遏制。

但是，总统说，联合国“主要是弱小国家的保护人，又是强国的安全阀门”。小国在联合国大会上出气显然比它到别处去炸毁城市来出气要好。联合国秘书长根据决议所采取的行动远比大会上喧嚷的吵架更有助于解决、限制或冷却小国之间的灌木林火式的战争，防止它们燃成大火。在这种情况下，没有哪个非当事者的政府能象联合国这样安全、公正和有效地进行

干预的。联合国在履行这个职能时——在西新几内亚、在也门、在刚果——肯尼迪愿意给予一切支持，包括军事运输在内。他希望（但不寄予过大的希望）经过一个漫长的过程以后，联合国能发展成为一个“真正的世界安全体系”。

三、致力于空间计划

总统在 1961 年向联合国发表的演说中，要求在一个新的领域——外层空间——进行和平的合作。他说：“决不能让宇宙的寒冷地区成为更加寒冷的冷战的新战场。”在那年的就职演说和第一份国情咨文中，他都号召东西方合作“来创造科学的奇迹而不是使人看到科学的恐怖。让我们一起去探索星球吧。”

但是，苏联人粗暴地拒绝了这个建议。他们无意同大大落后于他们的美国空间计划——不是在科学研究的数量和种类上，而是在把大型运载工具发射入轨道的十分重要的能力上——进行合作。苏联人有较为强大的火箭推进器——在他们掌握小型氢弹的技术之前，原先是发展起来为了发射更为巨大的核弹头的——在 1957 年首先发射了一个宇宙卫星，接着又第一个把活的动物送入了空间轨道。尽管多数党领袖约翰逊一再敦促，艾森豪威尔政府在着手制定我国的空间计划方面却是迟缓和拖拉的，而共和党官员们还对俄国人所作的努力的意义的意义大加嘲笑和表示怀疑。杜鲁门总统也砍掉了战后在德国科学家帮助下开始制定的初期美国空间计划。

约翰·肯尼迪在 1960 年的竞选运动中曾激烈抨击我国在空间探索上同苏联的差距。

在他看来，这象征着国家在共和党的统治下缺乏首创精神、创造才能和活力。他确信美国人还没有充分领会到空间竞赛所具有的世界性的政治上和心理上的影响。在东西方竞相说服举棋未定的新国家应转向哪条道路，并指出未来将是什么浪潮的情况下，他担心苏联的引人注目的成就有助于给人一个危险的印象，即苏联在各方面无可争议地居于世界领导地位，特别是在科学方面一马当先。美国科学家可以一再重复说我们的空间研究所作出的较为扎实的贡献，是衡量我国实力的更为确切的标准，但对此美国和全世界都未给予充分的注意。

选举之后，以杰罗姆·威斯纳为首的一个第一流的负责交接工作的特别小组曾向肯尼迪提出警告说，美国在把人送入空间的竞赛中不可能取胜。有人表示担心，苏联对空间的垄断将给西方带来新的军事危险和不利。我们自己的火箭推进器适用于一切众所周知的军事目的，但谁也不能肯定它的未来的用途。而且，其他国家还认为苏联在空间领先意味着在导弹方面也领先。不管这个假定是否正确，它影响到这些国家在冷战中的态度。

肯尼迪进入白宫的头一百天还没有过去，他所担心的事引人注目地被证明是正确的。

莫斯科在 4 月 12 日宣布，宇宙飞行员尤里·加加林不到两小时就完成了环绕地球轨道的飞行。当苏联在全球各个角落充分利用这个历史性的功绩时，肯尼迪向赫鲁晓夫和加加林表示祝贺——并认真开始工作。

他已经大大增加了发展大型土星或火箭推进器的预算，并使国家空间委员会恢复了活力，由副总统担任主席，在减少军方和文职人员进行无原则的争辩的情况下加速工作的进展。但这还不够。在加加林进入太空的消息宣布后第二天，当国家航空和宇宙航行局局长詹姆斯·韦布把一个美国设计的、

即将把一位美国宇宙飞行员送入空间的密封小舱的模型带来放在桌上时，肯尼迪还是不很安心。他打量着放在他桌上的这个鲁布·戈德堡式的新鲜玩意儿，心想这或许是韦布当天早晨在上班的路上从玩具店买来的呢。

同一天，他要我同威斯纳去探讨一下国家航空和宇宙航行局及预算局对空间竞赛的下一步有些什么打算，以便获得某种直接的答复——为当晚预定举行的记者招待会作准备。国家航空和宇宙航行局报告说，未来的惊人的庞大计划按其可能的发展程序大约包括：更长时间的单人轨道飞行，双人宇宙飞船，空间轨道实验室，固定的宇宙中间站，绕过月球后返回地面的载人火箭，登上月球再返回地球的载人火箭，勘察星球的载人火箭，以及用于宇宙航行的全部可控制的飞机。科学家们说，美国要在这份单子的前几项的任何一个项目上超过苏联人，其前景都是暗淡的，因为他们一开始在火箭方面就占了优势。我们击败他们的第一个最好的赌注是使人登上月球。

总统比他的任何一个顾问都更为清楚地认识到，在空间探索方面处于第二流、第二位的情况，是同我国的安全、同我国充当世界领袖的角色，以及同“新边疆”政策的开发精神不相称的。因此。他要求副总统以空间研究委员会主席的身份根据我国的人力、科学才能、超时工作的设备、代用燃料、机构之间的合作以及资金等条件，设法对我们取得空间优势所能采取和必须采取的步骤的一切基本问题找出答案来。委员会集中力量召开了一些意见听取会。韦布和麦克纳马拉拟出了新的空间预算的细节。在这些报告的基础上，总统作出了他后来称之为他当总统所作出的最重要的决定之一：“把我们的空间探索工作从低速转向高速。”在1961年5月他的第二份特别国情咨文中，作出了坚定而惊人的保证：“在这十年结束之前，”要把人送上月球并使他安全地返回地球。

他不愿意事先规定一个确切的年份，只提到“这十年”作为期限，这样他以后可以解释为1969年或1970年。事实上，詹姆斯·韦布把这样一种预想告诉了他，即预期在1968年下半年实现的月球之行，将作为他的第二任任期的胜利的顶峰。（根据先前对空间计划提供的支持的程度来看，这一飞行如果实现的话，也决不可能在七十年代中期之前。）不管日期如何，这项保证的目的是使人们感到极端需要把注意力集中在整个空间计划上，并且有一种实现它的迫切感。登上月球并不是所要进行的唯一的空间工作，不过这显然是现代史上人类的伟大冒险活动之一。

总统告诉国会：“这个时期，没有一项其他的空间计划比这一项对人类影响更大或更为重要……实现起来也没有如此困难和如此昂贵。”他说，这将需要把它置于国家最优先考虑的事务中，需要从其他重要的活动中抽调科学人员和资金，需要更大程度的献身精神和纪律性，并且要杜绝长期以来干扰着空间计划的一切小规模的分工、竞争和人员变动。

就十分现实的意义来说，这将不是一个人登上月球……

这将是整个国家登上月球。因为我们大家必须为了把他送上月球而努力。……这不仅仅是一场竞赛。现在，空间已向人们敞开大门；我们热衷于分担对空间的探索，并不受到别人在这方面努力的限制。我们进入空间，因为只要是人类必须承担的事业，自由人都必须尽到自己的一份力量。

在乘车驶回白宫时，他告诉我，国会欢迎他这项保证的例行掌声，使他感到热情不足。二百亿美元是一笔巨款。议员们知道有许多更好的途径可

以花费这笔巨款。我坐在讲坛旁边，觉得总统在努力争取议员们的支持时显得很紧张。突然，他差不多完全撇开他准备好的稿子——这是他向国会发表演说时唯一的一次——以表示他注意到他们在承担一项代价如此昂贵和时期如此长久的义务方面所面临的责任。他说：“除非我们准备进行这项工作，并挑起使之成功的重担”，否则干下去就是毫无意义的。他的声音听起来很急切但有点不够坚定。

几周之前，我们成功地把艾伦·谢泼德海军中校送入了空间（虽然没有纳入轨道）。

这件事很帮忙，国会几乎一致投票拥护这项总统称之为“美国新的伟大的事业”。那一年，空间预算增加了50%。次年，它超过了1961年以前历年空间预算的总和。重大的新设施在得克萨斯州的休斯敦、佛罗里达州的卡纳维拉尔角（现称肯尼迪角），以及其他地方雨后春笋般地建立起来。为美国空间探索事业进行的或由之而产生的研究工作，推动了从医药到金属制造业几十种其他领域的发展。由于1962年2月约翰·格伦上校的轨道飞行，那年较后时期经过金星的带有仪器的飞行，以及使用通讯卫星转播电视节目（包括一次总统的记者招待会）的实现，美国空间计划才真正开始得到了扩大和加速。

总统说，美国仍然不是名列第一。赫鲁晓夫主席发表了各种听起来似乎是漫不经心的声明，例如，在维也纳提出的建议，说什么美国更能第一个登上月球，而后苏联再跟上，这都没有使他上当。他也没有因为国内持不同意见者群起反对而裹足不前。他注意到，每当苏联获得一项引人注目的成就，就有人要求我们在一项应急的“曼哈顿计划”的基础上多搞出点名堂来。在美国每进行了一次宇宙飞行后，就有人要求世界承认我们所取得的优势。但在各次飞行的较长的间隔中，总有人要求——有时出自相同的政治和报纸来源——削减我们的空间预算和放慢我们的时间表。纳税人抱怨费用太大。科学家抱怨说，更重要的活动受到了忽视。共和党人开始散布这样的论调，说空间计划是“白花钱”，是“要科学幻想的花招”等。

但是总统一旦迈开了步子，就不再后退。对于那些认为把这笔钱用来消除我们这个星球上的贫穷无知更为值得的人，他指出，我国有财力把这两方面的事业都办到，但提出前面那种意见的国会议员，不论空间计划的规模大小如何，似乎都不会投票提供更多的福利基金。对那些批评他把力量集中在登上月球的计划上的人，他指出，这是进行具有广泛基础的科学研究力的焦点问题，约有六十项其他互不相关的工程占去了空间预算的将近四分之一。对那些争辩说单靠仪器本身就能完成这项工作的人，他回答说，人是“一切仪器中最了不起的计算机……〔人的〕判断力、勇气以及……吸取经验〔的能力〕仍然使人”在各种仪器中居于“独特的地位”。对那些担心我们的发射万一失败、已作出的宣传将使我们蒙受重大损失的人，他回答说，这个冒险不仅显示出我们献身于自由的精神，还可以提高我们取得的成就的声望，否则的话，别人可能会把我们已取得的成就看作是第二流的。

但是，正如他指出的，他从未放弃过的那个目标，“不单单是第一个把人送上月球，正象查尔斯·林德伯格的真正目的不是第一个去巴黎一样”，而是在一个新的冒险时代中加强我们国家的领导地位。1962年9月，他在休斯敦赖斯大学就这个问题发表的最著名的演说，总结了个国家为什么必须“在这片新的海洋中扬帆航行”的各种理由。他说，不管我们参加与否，

太空的探索将继续下去，正如合众国是以能量和远见来立国一样，它在每一个新时代中——工业革命、现代发明和核动力——总是首先破浪前进，从而取得了世界的领导地位，因而，这一代的美国人也立志要成为“世界上领先的星际航行国家”。他的讲话在很大程度上说明了他对生命以及对太空的总的看法：

但是，有些人说，为什么要登上月球？……他们也可以问，为什么要登上最高的山峰呢？为什么三十五年前要飞越大西洋？为什么赖斯队要同得克萨斯队进行比赛？（得克萨斯队是个传统的、但几乎必然是更强的足球劲敌。）……我们决意在十年中登上月球，还做一些其他事情，不是因为这些事容易做，而是因为它们艰难；因为这个目标可以用来组织和衡量我们最出色的能力和技术。……

许多年以前，伟大的英国探险家乔治·马洛里——他后来死在埃菲尔士峰——在被问及他为什么要登上该峰时，他说：“因为它在那儿。”不错，太空在那儿……月球和其他星球在那儿，取得知识与和平的新希望也在那儿。

查尔斯·林德伯格，美国飞行员，1927年5月21日，他从纽约独自驾驶飞机持续飞行，越过大西洋，在巴黎降落。——译者

即珠穆朗玛峰。——译者

肯尼迪加速实行空间探索计划，对美国外交政策也很有助益。别的国家和我们合作，跟踪探索我们的空间载运工具，并从我们的气象、航行和通讯卫星中得到好处。许多国家制订了同我们的计划相联系的太空研究计划。但是直到1962年约翰·格伦进入宇宙轨道飞行之后，苏联才第一次表示有兴趣进行太空合作。

格伦的飞行在许多方面都是一个转折点。那次飞行曾延迟了十次。在五小时、三条轨道的飞行期间，未料到的危险使格伦多次面临活活被烧死的威胁。总统喜欢在每个宇宙飞行员安全返回后立即同他交谈，他本人特别喜欢格伦。的确，他发现所有的宇宙飞行员都是一些才干出众、容貌漂亮的人。他的前任允许他们还在服役期间就可利用自己的名声和宇航员的经历大获其利。他对他们的这种权利是不赞成的，他也不想让他们参加游行和发表演讲的时间和次数达到干扰他们的工作的程度。但是他认识到他们的勇气和成就应该享有特殊的荣誉。他当天大部分时间都从电视里观看着格伦的飞行情况。在格伦安全着陆以后，他说：“格伦上校的辉煌成就所产生的影响远远超越了我们这个时代以及我们这个国家。我们前面还有漫长的路途。我们起步晚了。但这是一片新的海洋，我认为美国必须在这片海洋上航行。”

在维也纳，赫鲁晓夫否定在发射火箭方面进行科学合作的重要性，声称从事这项工作主要是为了提高威信。他曾说，合作无论如何是不可能的，因为他不想让人观察他的火箭。在后来举行的一次记者招待会上，他把空间航行的进步与昆虫的进化相比，说他的国家已进入飞行阶段，而美国人仅仅在跳跃。但在格伦飞行之后，各国首脑纷纷拍来的电报中，有一份是赫鲁晓夫拍来的，他在电文中不仅表示祝贺，还对双方合作第一次表示有兴趣。肯尼迪指出，苏联对于他在就职演说、国情咨文和联合国演说中提出的类似建议，始终没有作出这样的反应。“可是我们……现在在桌子上有更多的筹码了……也许前景会有所改善。”

总统就进行合作的特殊领域问题写给赫鲁晓夫的信中，大半重复了一年以前他在第一份国情咨文中所提出的建议：建立联合气象卫星体系、通讯卫星协作、交换太空医学情报、合作跟踪卫星的安排，以及其他较为一般的领域里的合作。苏联的反应是有限度的。共产党人的怀疑态度和保密措施很难打消，谈判进展得很缓慢。肯尼迪本人的一些顾问抱怨说，以过多的合作代替竞争会挫伤国会的兴趣和削减拨款。但是最终达成的有限安排——截止写本书时苏联人还从未履行过——至少是朝着实现总统在赖斯大学关于太空问题所作的誓言迈出了小小的第一步；

……我们不会听凭空间内敌对国家的征服旗帜所统治，
而应由自由与和平的旗帜来统治……我们不会听凭空间……
充斥着大规模毁灭的武器，而应充满着为各国人民谋进步的
……知识与谅解的工具。

四、对外援助与和平队

约翰·肯尼迪关于和平的概念不仅意味着不存在战争。它要求建立一个稳定的由自由和独立的国家所组成的共同体，摆脱共产主义赖以生存的动乱和斗争；它要求丰衣足食的国家帮助因贫穷而孱弱的国家。他一进入白宫后，最优先考虑的就是美国援助新兴和发展中国家的计划。他说：“今天，保卫自由和扩大自由的巨大战场”是在地球的整个南半部——亚洲、拉丁美洲、非洲和中东——是在日益觉醒的各国人民的国土上。他们的革命是人类历史上最伟大的革命，他们谋求结束不公正、暴政和剥削。他们不只是谋求结束，而是寻求新的开端。

他把使那些国家获得新的动力的经济援助计划看作是我们可以帮助他们从头干起的主要手段。这项计划不仅是理想主义或慷慨解囊的问题。这些幅员广阔的不发达的大陆在没有重大战争的情况下，是东西方冲突的关键地区。它们社会的现代化和成熟将会加强我们的安全。他认识到每一个穷国（它们甚至不能全都称为“发展中的”国家，虽然为了避免“落后”或“不发达”这些字眼，这是正式使用的称呼）都处于不同的阶段，面临着不同的问题；他强调指出，除非受援国根据一个长期的经济计划利用本国的资源，否则任何数量的美国援助也不会是有效的。可是他争取使受援国做到自我帮助和自己革新等方面的努力，只部分取得了成功。在争取其他工业化国家进行较大的合作方面，他所作出的努力也同样只取得了部分成功。最后，在他对美国援助计划进行彻底的整顿和提供长期的资金方面，他所作努力的效果也不例外。

如上所述，国会对外援的反对年年有所增加，总统的恼怒因之也一年年有所增加。

有一天晚上他对我说：“他们尽量把话讲得十分堂皇，高谈什么首先由我国人民树立起一个榜样来。可是在人民的估计寿命为四十岁的国家里，老年人的医疗照顾有什么意义呢？如果大多数人是文盲或从未上过学，那么谁又会对我们的教育计划获得深刻的印象呢？我完全赞成帮助贫困地区和失业者，但这些人关心的只是生存。”他经常在记者招待会上或在公开发表的演说中用他希望国会和全国都能理解的词句来表达这种愤慨：

任何国家如果在同贫困和绝望作斗争中就已耗尽了精力
……就很难集中力量去对付外来威胁和颠覆的威胁。我们每
年花五百亿美元去制止共产主义的军事扩张……而后又舍不

得花……不到这笔款子的十分之一去帮助其他国家……消除共产主义一直赖以滋长蔓延的社会动乱……对我们未说，这样去对付共产主义的恐怖是毫无意义的。

最使肯尼迪感到自豪的就是建立和平队。这是他在 1960 年竞选运动中提出来的一个独特的机构，在他上任后的头一百天中就成立起来了，其人员都是具有他所号召的那种献身精神的美国人。和平队是一支拥有几百人的骨干力量，后来发展到几千人。他们大多数是年轻的志愿人员，把美国的活力和技术直接带给了贫穷国家的人民。他们在那些国家的村庄里同当地的人民一起生活，讲他们的语言，帮助他们开发自然资源和人力资源，除了从助人中得到的乐趣外没有什么其他的报酬。和平队后来成为——至少在发展中的国家内——约翰·肯尼迪的希望与诺言中最鼓舞人心的象征。

然而，和平队的建立不是一帆风顺的。自由派人士贬低它，认为它是骗人的玩意儿。

保守派人士把它当作“垮掉的一代”派和幻想家的荒诞的避风港而加以否定。共产党国家谴责它是间谍的外围组织。许多十分需要它的中立国家的领袖对它非常憎恶并横加嘲弄。而它自己的支持者，甚至在它还未成立之前，就已经议论着要建立一支联合国和平队和一支国内和平队以及十几支其他的分队来使它泄气。在 1961 年，遇到关键的唱名投票时，共和党的反对力量无论在众议院还是在参议院都是很强的。

二十世纪五十年代末出现于美国知识阶层中的一个颓废流派，以蓄长发、穿奇装异服、反对世俗陈规、强调“个性自我表达”等为特征。——译者

但是总统——以及他的能干的、富于理想的妹夫，和平队队长萨金特·施赖弗——细心而坚持不懈地建立起了这支队伍。他们保证和平队在国际事务和国内事务中都是非政治性的，并且表明和平队只开往那些明确地发出邀请的国家。中央情报局要利用和渗入和平队的企图遭到了坚决的、成功的抵制。施赖弗以一种只有亲属才具备的那种说服力劝说总统改变了把和平队置于极不受人欢迎的国际开发署领导之下的决定。申请参加和平队的人全经过仔细挑选和全面训练，不合适的人立即便被淘汰。和平队的国家和地方干事都异常称职。总统实事求是、注意实效地描述了和平队的使命，把这项满腔热情的事业委托给了施赖弗。

经历了产前的阵痛和成长中的苦楚之后，和平队终于茁壮地成长起来了。拨给和平队的款项逐年增加，反对的人也减少了。每一个驻有和平队志愿人员的国家都要求再多派去一些。这些志愿人员很少犯错误，也很少出事——在东道国的首都之外，他们比任何美国外交人员都更为人所熟悉。他们担任教师、医生、护士、农业人员、木匠以及各行各业的各级技术人员——他们成了美国最得力的理想主义使节。他们还使美国对世界上落后地区的生活状况有了充分可靠的了解。

总统同和平队志愿人员之间产生了一条特殊的纽带。今天，他们在某些地区被人称作“肯尼迪的孩子”——而这个称呼也很确切地描写了他和他们的感情。有一个和平队队员后来写道，他是真正的“志愿人员”。而总统——他一有机会总要一批批接见他们——则说，和平队志愿人员对他的就职演说中关于“不要求任何报偿”的训谕，体现了最热烈的响应。

五、争取进步联盟

总统的就职演说里使用了竞选中的另一个口号——成立一个新的“争

取进步联盟”——Alianza Para el progreso。总统心目中最常想到的大陆莫过于拉丁美洲，同时也没有哪个大陆比拉丁美洲更为热忱地感谢他所作出的努力了。的确，许多非洲人对约翰·肯尼迪特别尊重——这是因为他为民权方面的努力，他在参议院发表的关于阿尔及利亚的演说，他最先任命有革新精神的门南·威廉斯为负责非洲事务的助理国务卿，他提出的改善非洲国家驻华盛顿外交人员待遇和住房的倡议，他对非洲独立运动的热忱，以及他给予刚果的阿杜拉、反对葡萄牙的安哥拉人和加纳的沃尔特水坝工程的支持。相反，许多拉丁美洲人开始时对肯尼迪早期所作的听来熟悉的诺言表示怀疑，对他早期反共和反卡斯特的强烈调子和他未能任命一个人来负责西半球的政策也感到怀疑。但是后来，他们终于认识到，他称他们的大陆为“世界上最关键的地区”，并不是说说而已的。

肯尼迪在佛罗里达州坦帕市发表的竞选演说中，第一次公开谈到“争取进步联盟”这一名称及其实质。有一天晚上，在总统座机“卡罗琳号”上，他谈到了在就职后的头几个月里将集中考虑拉美问题；他要求为这项政策定个名称。这个名称对六十年代，应象罗斯福的“睦邻政策”对三十年代那样具有同等重要的意义。我建议用“Allianza”，认为它的意义比“alliance”广泛，还因为我们在亚利桑那州的一些美籍墨西哥人支持者所组织的一个合作保险机构也用了这个名称。在华盛顿的一个古巴难民，拉美问题专家欧内斯图·贝坦考特通过戈特文建议加上“para el progreso”（争取进步）。候选人很喜欢这个称号——于是“争取进步联盟”便诞生了。

然而，它正式诞生的日期是1961年3月13日。那天，总统在白宫东厅召集拉美各国的大使开会。在那篇讲话中，他以“争取进步联盟”的名义披露出的十点计划，其源出于他在坦帕发表的演说的未宣读部分、1月份的国情咨文演说，以及1958年12月在波多黎各圣胡安的演说。东厅演说之后——这篇演说由美国之音用西班牙语、葡萄牙语、法语和英语向西半球各地播出——“联盟”在法律上得到了确认，同时他还向国会递交了一份特别咨文，要求对此给予拨款。

在这头一年内，国会为它拨出了资金。泛美经济社会理事会8月间在乌拉圭埃斯特角召开的一次会议上，通过了“争取进步联盟”的正式宪章。一群“新边疆”人士——除制订外交政策和负责外援的一般官员外，还包括伯利、施莱辛格、古德温、史蒂文森、狄龙和其他人士——在政策方面进行了出谋划策，或出席了边界以南的各种会议。这在国务院的专业人员中引起了相当的惊慌，并在政策的连续性上带来了某种程度的混乱，可是它却在拉丁美洲促成了该地区前所未见的活动与兴趣。猪湾事件曾使拉美关系暂时搞僵，但总统在开头恼怒了一下之后，重又强调了积极的目标。他开始拟订一个稳定咖啡价格的协议，向边界以南派送了比去其他大陆更多的和平队队员，增加了“粮食用于和平计划”的运输量，创办了一所新的训练机构，在国际开发署的计划下他任命了一位专职的争取进步联盟协调人（波多黎各的领袖特奥多罗·莫斯科索），并订出了其他十多种新开创的项目。

但是“联盟”的进展开头是缓慢的。这并不是没有原因的。拉丁美洲的婴儿死亡率几乎等于我们的四倍，其人民的估计寿命不到我们的三分之二，按人口平均计算的年产量不到我们的九分之一，文盲率高达50%，学校、卫生设备和受过训练的人员都很缺乏；某些地区的通货膨胀如脱缰之马，城市中有骇人的贫民窟，乡村很肮脏，而他们对美国投资又持十分怀疑的态

度，那么我们应从哪儿下手呢？总统说，这个任务的规模是令人惊愕的，即使这是个十年计划。在以后的几个月里，他本人也对联盟的规模感到吃惊。

在一次记者招待会上，他使用了一个他罕用的词，说他感到很“沮丧”

拉丁美洲相继发生的军事政变也成了—个难题。总统说，为了制止它们的政变而派遣海军陆战队进去，“不是壮大民主力量的办法”。他企图提供种种条件——例如在一个特定的时期内实行自由选举，恪守宪法的规定等——但他的政策既没有—直予以贯彻，也不是一—直成功的。经济援助和外交关系断绝了再恢复，或虽不断绝，但在形势本身不明朗的情况下就处于—种不明朗的状态之中。

多米尼加共和国发生的情况是—个特殊的事例。1961年5月，长期执政的军事独裁者特鲁希略（他被肯尼迪排除在联盟的所有活动之外）遭到暗杀，引起了没完没了的动荡和纷争。美国外交人员的告诫和美国军舰的到场使特鲁希略式人物没有能登台，而引进了—个民主政府。但是三十年来第一次通过合法选举产生的总统胡安·博什却那么软弱无能，无法防止连绵不断的政变和反政变。

和军事政变相反的另一—种威胁是，由卡斯特罗或共产主义的追随者来接管政权。肯尼迪谋求采取联合行动，以防止古巴把武器和人员输往拉丁美洲其他国家。他在政治上和经济上成功地使卡斯特罗日益从其邻国之中孤立起来。1963年，他曾研究过—份拟议中的使门罗主义现代化的新文件，把它作为—项反对共产主义进一步渗入西半球的宣言。

可是他到1963年也更清楚地认识到，“拉丁美洲的巨大危险……同古巴无关……（包括）文盲、住房恶劣、财富分配不均、国际收支逆差、原料价格的下跌……〔以及〕同古巴无关的当地共产党的活动”。那年11月18日他在迈阿密说道，“如果联盟要成功，我们必须……制止共产党的渗透和颠覆活动，”但是，“……仅仅抱怨卡斯特罗〔或〕共产主义，是解决不了这些问题的”。

尽管有这么多问题，联盟仍取得了进展。肯尼迪到拉丁美洲的几次访问都受到了热烈的欢迎。杰奎琳通常总陪同他—起去的。肯尼迪在—次访问之前曾说，她的到场是赢得大量欢迎群众和良好待遇的保证。1961年，在哥伦比亚波哥大附近，总统站在—片旷野上为联盟行将兴建的一—项住房工程举行了奠基仪式。—年多以后，他收到首先住进那些住房中的一—户人家的家长阿赫米尔·普拉萨斯·加西亚先生的一—封感谢信，信中结尾说：“我们很高兴……不再象流浪汉那样四处迁移了。现在，我们有了尊严和自由。”

拉丁美洲每四个学龄儿童中有一个得到额外的粮食配给，数万户农民重新安置到了他们自己的土地上，其他数千人获得了新住房、新教室或新教科书，他们全取得了较大的尊严和自由。从长远来看，更重要的是业已开始的长期改革：建立中央计划机构，对赋税法和管理略加改革，在土地的使用和分配方面作些改进，把详细的开发计划提交给美洲国家组织，以及由当地作出更大的努力提供教育、住房和金融设施。十九个国家中有十个超过了联盟所规定的年度经济增长的目标。

然而，现实同格兰德河两岸人们对于联盟的赞美之词还是不相称的。总统不得不经常答复对联盟抱怀疑态度的人的问题。他在1963年11月18日说，“尽管有种种艰难险阻……抵制反对……步子缓慢，我却比以往任何时候更强烈地支持和相信争取进步联盟……我并不低估困难……但是……最

大的危险不在于我们的处境如何，也不在于敌人，而在于我们自己的怀疑和恐惧。”

多样化的方针

在南北美洲对联盟不满的人里，有些人对肯尼迪乐意援助国有化工业和援助征用（作为补偿）美国人产业的国家的做法持反对态度。这不仅是拉丁美洲的问题。他对印度（波卡罗钢铁厂），加纳（沃尔特水坝工程）和其他地方的援助计划也遭到了类似的反对。由于许多受援国所奉行的外交政策象他们的国内经济那样，同我们的政策不相一致，这就进一步加强了国会对象援助这些国家的敌对态度。许多国家在寻求美国人援助的同时又寻求苏联人的援助。许多前殖民地自动地采取了反对西方的姿态。

他并不坚持认为应将每个国家标明为共产党国家、反共国家，或者是热中于冷战的国家。他说，中立主义曾经是“我们自己一百多年来的历史的一部分”。他还认为许多奋发图强的新兴国家奉行中立主义，与其说是“不道德的”（约翰·福斯特·杜勒斯一度用过这个词），不如说是“不可避免的”。“我们不应该老是指望看到他们支持我们的观点，”总统在就职演说中说。“但是我们应该老是期望看到他们强烈地维护他们本身的自由。”象巴基斯坦这样的盟国往往抱怨他对印度那样的中立国家同样地友好。但是正因为我们结成联盟的目的是为了维护备国的独立和安全，他认为没有理由对任何一个采取不结盟方针，从而能够最有效地实现这一目的的国家不那么友好。苏联人长期以来一直出力地争取中立国家，肯尼迪也无意从竞争中退出去。1961年年初，他遭到了欧洲盟国的抱怨，因为他悄悄地放弃了国务院以前的政策，没有把向美国新申请外援的所有非洲国家先转给他们原来的宗主国；当门南·威廉斯支持“非洲人的非洲”这一口号时，它们就更为不满。对此，总统淡然地评论说，“我不知道非洲还应该是哪个别人的。”

他也不想去规定受援国的国内政策。虽然他确实想使其他国家在利用我们资金时作出基本的改革，但是他知道我们自己的制度不能普遍地强加于这样一个世界，或为这个世界所接受，因为在这个世界上，大多数人“不是白人……不是基督教徒……（而且）对自由企业，正当的法律程序或澳大利亚式的无记名投票都一无所知”。所有国家都必须采用自己的制度，而使它们能自由地这样做，这是他的政策的核心。1963年，他开始在演说中多次谈到“要确保世界具有多种不同的形式”。这句话同威尔逊所说的“要确保世界享有民主”，并无特别的抵触。这一句话就概括起了他在外交政策方面的不少新思想。

最后，大多数中立国的领导人开始尊重肯尼迪关于独立和多样化的概念，并且尊重提出这些概念的人了。他们认识到，一种微妙的态度上的转变已使美国同他们国家内部争取社会正义和经济增长的愿望相一致了；美国不再把土地分配、扫盲运动和中央规划看作是共产党的口号，而看作是受到我国政府鼓励，甚至是指定要进行的改革；这个国家现在更常把手伸给那些得到群众较大支持和具有较高社会目标的领袖，而不是伸给通常为西方外交人士所支持的“安全”的右翼政权；而且美国有了一位总统，他既理解又欢迎民族主义革命，并且相信，根据他自己国家的经验，最恰当的贡献并不是关于私人财产或政党制度的概念，而是人类尊严和自由的传统。

亚非拉的学生团体、工会和民族主义政党开始降低他们反美口号的调子。他们的联合国代表团开始更为经常地同我们的代表一起投票。以前认为

是亲苏分子而受到排斥的几内亚总理塞古·杜尔也攻击共产党大使馆在他的国家内搞阴谋，并欢迎美国国际开发署和和平队的代表团。甚至印度尼西亚的苏加诺、加纳的恩克鲁玛和埃及的纳赛尔也不时缓和了他们对美帝国主义的谴责，因为这时在国内也好，在亚非国家也好，美帝国主义这类词已不大有用了。

这些人往往是使美国总统感到心情不舒畅的朋友，而且国会对于继续提供援助也很有意见。但是肯尼迪认为，他的政策使他能对这些中立国家的行动保持某种影响，并使它们的领袖有所约束。肯尼迪的个人威信有助于促使苏加诺释放几年前在对他的政府的一次袭击中被打下来的一个中央情报局的飞行员。它还有助于说服纳赛尔制止阿拉伯联盟中反以色列的狂热分子。纳赛尔喜欢肯尼迪的大使约翰·巴多，他也喜欢肯尼迪搞私人通信的做法。苏加诺很喜欢和平队，而且——尽管同司法部长有过一场伤感情的舌战——希望总统前去访问。肯尼迪说，如果因为这些人说过的每一句蠢话或做过的每一件蠢事就抛弃或谴责他们，如果因为他们引起我们不快就切断我们的援助或不运送粮食，那只会对共产党有利。

他还希望利用我们的援助和贸易政策“去扩大铁幕后的国家”，特别是波兰和南斯拉夫，“在态度上或步调上可能出现的任何分歧”。如果说共产党集团曾经是铁板一块的话，那末到六十年代它已不复如此了。他想鼓励现存的各种民族主义倾向。美国同波兰人和南斯拉夫人的关系虽然动摇不定，但这总比他们完全采取敌对态度要好。虽然铁托同莫斯科的关系有所改善，他仍然愿意鼓起政治热情欢迎南斯拉夫总统铁托到白宫来。

他迅速向斯科普里地震的灾民送去了医疗援助；他在花园欢迎一支波兰男孩歌咏队；他为这两个国家谋求经济援助；他还同国会进行斗争，坚持要给予这两国同其他一切国家相同的关税待遇。他十分同情他的驻南斯拉夫大使乔治·凯南。凯南因为国会背离了肯尼迪的南斯拉夫政策，把它搞成了一个“前后矛盾、没有成果和不能令人满意的”大杂烩，而辞职了。

南斯拉夫马其顿共和国的首府。——译者

总而言之，这是处理外交事务的一种精明的办法：帮助某些共产党国家，不帮助另一些共产党国家；既同盟国友好又同中立国家友好；既向私人工程提供资金，也向社会主义工程提供资金；既援助某些革命家，也援助某些反动派；赞同某些一党制的政府，不赞同另一些一党制的政府。国内和国会中有些人仍然认为一切问题的解决办法是；以行为不检为理由撤销我们的援助。对于他们来说，总统的这种方针实在太玄妙了。总统在1963年他的最后一次记者招待会上再一次强调说：“这些国家是贫困的，他们是民族主义者，他们是有自尊心的，而且在许多情况下，他们是激进的。我并不认为国会山的种种威胁会带来通常期望的那种效果。……我并不认为斗争已经过去，也不认为这种斗争可能会在本世纪结束。”接着，他相当简明地把以上的意见概括起来：“我认为当今是个险象丛生、风云变幻的世界。我认为我们不得不同它共存下去。”

第十七章 世界领袖

世界上大多数国家的领导人对于这位年轻得和他们儿子一样的人在1960年当选为美国总统，感到既忧虑、又好奇。他们中至少有两个人——西德的康拉德·阿登纳和自由中国的蒋介石——几乎公开地赞成尼克松。苏联的尼基塔·赫鲁晓夫对这两位候选人全都不在意，认为他们是“一双靴子——是左脚的那只好呢，还是右脚的那只好？”然而到1961年，无论是友好的、不友好的或是中立的领导人都试图更多地了解约翰·肯尼迪。

为了阐明自己的立场、消除他们的疑虑，并“重新探索和平”，肯尼迪立即着手改善联系的渠道。

赫鲁晓夫在莫斯科对美国大使卢埃林·汤普逊表明，他有兴趣尽早与肯尼迪会晤，并在肯尼迪就职时向他发来了一封诚挚的贺电，正如在他当选后一样。紧接着，作为表示愿意恢复巴黎首脑会议失败以后便堵塞了的苏美联络的一种姿态，赫鲁晓夫释放了前一年夏天起被关押的、实际上是与世隔绝的两名被击落的美国飞行员。肯尼迪在他的首次记者招待会上以一种有节制的、讲究实际的方式宣布了这一振奋人心的消息。他说：“这一行动消除了改善苏美关系的一大障碍。”他明确表示U-2飞机以及其他飞机将不再飞越苏联上空，虽然他并没有把这项行动称作是酬谢。

2月11日，总统就我们与苏联关系问题在白宫举行了一次长时间的会议，参加会议的有腊斯克、邦迪和四个担任过驻莫斯科大使的专家：当时仍担任驻莫斯科大使的汤普逊，继续担任国务院俄国问题专家的查尔斯·“奇普”·波伦，担任驻南斯拉夫大使这个敏感的情报收听站职务的乔治·凯南和艾弗里尔·哈里曼（他在肯尼迪政府内最先担任的职务是巡回大使）。他们中间没有人主张两国政府首脑应举行一次正式的“最高级”会议，肯尼迪更是如此。肯尼迪一贯认为，虽然遇到出现战争威胁时这种会议或许是必要的，或者作为“最后正式批准由较低级的会议所达成的协议的场合”是有益的，但是，“最高级会议不是一个涉及细节的谈判场合”。细节问题须由专职的专家通过悄悄的途径予以处理。最高级会议总引起过度的希望和公众的注意，因而就产生无根据的松懈、失望或紧张情绪，它会把个人威信、体面和政治权术的考虑注入到严重的国际争端中去。

但是2月11日的讨论认为，同苏联领导人的私人的、非正式的会谈和举行认真谈判的最高级会议是有区别的。与会者一致认为，私人的、非正式的会谈将有助于让总统估量一下赫鲁晓夫，直接探听出赫鲁晓夫对禁止核试验和其他问题的观点，获得藉以判断赫鲁晓夫言行的第一手印象，并能够比通过信件或比他的前任更清楚、更确切地表明我国将为之战斗的重大利益。这就是肯尼迪的“基本前提”，正如他后来在一次记者招待会上所阐述的那样，即“联系渠道应该保持十分畅通”，“减少发生危险的机会”，防止他有生以来导致了三次战争的那种估计错误，并达成可以防止核战争，到时候还可以使冷战缓和下来的某种谅解。

维也纳

1961年6月3、4日，肯尼迪-赫鲁晓夫在维也纳的会晤对任何一方都既不是胜利也不是失败。正如美国总统希望的那样，它是有益的；也正如苏联主席后来所说的那样，它是必要的。双方都会同意，它不是一个什么转折点。

肯尼迪为了准备这次会谈，把工作时间和业余时间都花在回顾以往同赫鲁晓夫进行的一切对话上，接见会晤过赫鲁晓夫的人，研究他的政策和个

人作风，深入地探讨可能出现的每一问题的背景与双方意见的细微差异。会晤前一天的晚上在巴黎以及在飞往维也纳的途中，他继续研究着，直至会晤前的最后一分钟。

某些怀疑论者一直担心，赫鲁晓夫谋求这次会谈是为了制造另一次国际事端。实际情况却并非如此。双方都是顽强而有礼的，在争论中既很起劲而又是彬彬有礼的。一般说来，肯尼迪掌握着会谈的主动权，他明确地提出议题，把扯离正题的讨论拉归本题，并迫使赫鲁晓夫作出答复。赫鲁晓夫的发言通常极为冗长，而肯尼迪的讲话一般总确切得多。双方常常引证历史和使用引文，虽然赫鲁晓夫的语言更为有声有色、更为生动活泼。尽管他们意见分歧，两人之间却产生了一种奇怪的和谐关系，这对于在以后的岁月里继续进行对话是很有帮助的。

只有在一日三餐时，他们才确实有机会闲谈。第一天，肯尼迪在美国大使馆举行午宴。第二天，赫鲁晓夫在苏联大使馆举行午宴。在这二次宴会之间的那天晚上，奥地利政府在维也纳富丽堂皇的香布劳恩宫里安排了豪华的晚宴和宴会后的芭蕾舞演出。（在招呼入座的混乱中，总统差点儿坐到了赫鲁晓夫夫人的膝上，而部长会议主席则几乎不断地讲着幽默的话，使杰奎琳感到很有趣，同时他还答应送她乘过宇宙飞船的狗所生的一只小狗。）

在这些宴会上，谈话是轻松的。当肯尼迪点燃一支雪茄后把火柴丢在赫鲁晓夫的椅子背后时，赫鲁晓夫问道：“你想放火烧我吗？”当肯尼迪向他保证说决无此意后，他笑着说：“啊，你是个资本家，不是个纵火犯。”肯尼迪指出，赫鲁晓夫在1959年会见过的那些工业界和金融界的大资本家没有一个在1960年投了民主党的票。赫鲁晓夫回答说：“他们都很机灵，”他认定这全是花招。当赫鲁晓夫说他佩戴的是列宁和平金质奖章时，肯尼迪笑了一笑，反唇相讥道：“愿你一直戴下去。”

会谈开始时两位领导人回忆了1959年赫鲁晓夫访美期间在美国参议院外交委员会一次会议上的短暂结识。总统提到赫鲁晓夫主席曾议论过当时还是参议员的肯尼迪的年轻外貌，并说他现在老了不少。赫鲁晓夫对于他是否讲过这句话表示怀疑，因为他知道年轻人总想显得老成些，而老年人总喜欢显得年轻些。赫鲁晓夫还说，他在年轻时，长相很年轻，他常常由于别人弄错了他的年龄而恼火，然而他二十二岁头发就开始花白了，这样，问题也就解决了。

总统立刻把话转到他的中心议题上，即两个主要核大国要避免在互不相让的直接对抗中把各自的重大利益牵连进去的局面。在这两天的会谈中，他多次重申这一点。赫鲁晓夫埋怨说，约翰·福斯特·杜勒斯想消灭共产主义。肯尼迪回答说。真正的问题是苏联企图把共产主义强加于人。赫鲁晓夫说，不对，他们预期共产主义会作为社会发展的一个阶段而取得胜利。苏联是反对把自己的政策强加给别的国家的。正象封建主义让位给资本主义一样，资本主义正受到共产主义的挑战。

总统回答说，历史的必然性并非表现在由少数人违反人民的意志去夺取政权，即使这被称之为“解放战争”。过去，封建主义和君主政体制度的灭亡曾经带来过战争，而今天，如果爆发一场新的世界大战，我们两国都将蒙受重大的损失。意识形态的竞赛不应影响到两国重大的安全利益。他重申了他关于估计错误所造成的危险的看法。

赫鲁晓夫听到这话极为恼火。他说，他不喜欢估计错误这个词，也不

喜欢总统反复使用这个词。总统是不是说共产主义只应在共产党国家内存在，而它在其他地方的发展就将被美国视为苏联的敌对行为呢？他说。美国希望苏联象个小学生那样双手放在课桌上坐好，但是思想是没有免疫可言的。即使他抛弃了共产主义，或者他的朋友们把他赶下台，但共产主义学说仍会继续向前发展。他说，他在国内大忙了，甚至连有些国家的共产党领袖是谁都。不知道。他又笑了笑说，德国人应该受到谴责，因为他们出了马克思和恩格斯。他重申不应通过战争或武力把思想强加于人，这是苏联的政策。

总统插话说，毛泽东说过枪杆子里出政权。赫鲁晓夫答道，不，毛不会那样说的，他是一个马克思主义者，马克思主义者是一贯反对战争的。总统说，不管怎样，估计错误不过是指对另一方的下一行动作出错误的预测，它对各国都同样适用。他先前在猪湾事件中就作了一次错误的判断。赫鲁晓夫对西方也必然要作出许多判断。他们这次会晤的全部目的就是为了使这些判断能更为确切。

赫鲁晓夫在这一点或任何其他论点上都寸步不让。他反复申述，苏联不能对每一次自发的暴动或共产主义倾向负责。他指出，纳赛尔、尼赫鲁、恩克鲁玛和苏加诺都曾说过要使他们的国家沿着社会主义路线发展。但是纳赛尔却把共产党人关进监狱，他是哪一种社会主义者呢？尼赫鲁也不赞成印度的共产党。然而，苏联还是帮助他们，这就证明苏联的政策是不干涉别国内政的。他预言伊朗国王将被人民推翻，但是宣称俄国不会对此有所策划。他说古巴人转而反对美国，因为资本家集团全支持巴蒂斯塔。猪湾登陆只会使古巴更为担心，生怕美国人会把另一个巴蒂斯塔强加于它。赫鲁晓夫说，卡斯特罗并不是个共产主义者，但是美国的政策可以使他变成一个共产主义者。赫鲁晓夫还说，他本人作为一个共产主义者（他说，他不是天生的马克思主义者，而是资本家把他变成了一个马克思主义者的），不能预言卡斯特罗会走什么道路。如果美国对小小的古巴也感到是个威胁的话，那么苏联对土耳其和伊朗又该怎么办呢？

总统回答说，单是古巴并未被视为威胁，并且表明他不是在为巴蒂斯塔辩护。卡斯特罗公开宣称他打算在西半球搞颠覆活动，这可能很危险。如果卡斯特罗是通过自由选举，而没有外来干涉的话，美国可能已承认他了。如果波兰通过自由选举产生了一个亲西方的政府，赫鲁晓夫将作出何种反应呢？

赫鲁晓夫说，总统这样谈论波兰是对波兰不够尊重的，波兰的选举制度要比美国民主。肯尼迪说，在美国我们可以自由选举。主席答道，美国的政党只是用来愚弄人民的，它们之间并没有真正的分歧。还有，美国支持反动的、不民主的政权——国民党中国、巴基斯坦、西班牙、伊朗、土耳其——并镇压殖民地，这是怎么回事呢？伊朗国王说他的权力是上帝赋予的。然而谁都知道这位国王的父亲是怎样夺取政权的，他并不是上帝，只不过是伊朗军队里的一名军士。他又说，美国在第二次世界大战后交给中国，供它对付共产党人的武器并没有作用，因为中国军队不愿与人民为敌。蒋介石成了向毛泽东输送美国武器的一种中转站。美国应该当心，不要在干涉别国内政方面作出先例。主席还说，美国在争取自由的斗争中曾一度充当过带头人，在建国初期那么富于革命性，以至俄国沙皇拒绝承认它达二十六年之久。现在，美国拒绝承认新中国，这说明了事情发生了多大的变化。总统后来告诉我，他当时克制住了自己，没有提赫鲁晓夫在匈牙利所作出的“先

例”。

总统在回答中并没有佯称我们的盟国都象美国一样民主。他说，我们有些联系是出于战略上的理由，他举出南斯拉夫（这使赫鲁晓夫先生感到不快）和西班牙作为例子。

但是他说，他认为支持变革的是占多数。他是主张变革的，也正是由于提倡变革才于 1960 年当选的。在他还是一名参议员时，他就曾支持阿尔及利亚的独立。由于支持葡萄牙和其他盟国所属殖民地的自决，他曾触怒了它们。非洲的民族独立运动的方向是正确的、前所未有的，也是对和平演变的一种贡献。但是赫鲁晓夫在 1 月份表示赞同的“解放战争”，却并不见得总是反映人民的意愿的，而且还可能使大国危险地卷了进去。

赫鲁晓夫回答说，美国吃了自负的苦。美国是很富强的，以致它认为自己有特权，并可以不承认别人的权利。苏联不能接受这种“不用你管闲事”的论点，因为遇到人民的权益受到侵犯时，苏联就将提供援助。

但是赫鲁晓夫坚持他的说法，即他的国家反对干涉当地民众的自己的选择。他说，共产党人具有丰富的游击战经验。如果游击队是从外部派遣进去并得不到人民支持的话，那将是一件毫无希望的事情。但是如果游击队是由那个国家的当地人组成的，那么便会使敌人感到草木皆兵了。

赫鲁晓夫先生曾两次提到，他并没有受到委托或被人要求代表赤色中国讲话，不过他要表明自己的信念，即赤色中国应是联合国的一员，而福摩萨则应是它的一部分。总统说，不，撤退美国武装部队和停止给予福摩萨支持将损害我们在亚洲的战略地位。赫鲁晓夫说，那就证明赤色中国为了福摩萨只得一战了，这真是一件可悲的事。这就迫使他对于美国是否抱有和平共处的诚意产生怀疑。肯尼迪甚至可以占领克里米亚，并且说这将会改善美国的战略地位。那便成了杜勒斯的政策。可是时代改变了，这样做是注定要失败的。他又说，如果他处于赤色中国的地位，早就要为福摩萨而战了。俄国在革命以后就曾击退那些对它领土进行同样干涉的更为强大的国家。他还说，正如殖民地的解放战争一样，这样的战争不是侵略战争，而是神圣的战争。

有三个特殊的实质性问题支配着这场讨论，即老挝问题、禁止核试验问题和柏林问题。在老挝问题上，正如往后一章所述的，肯尼迪的坚韧不拔迫使赫鲁晓夫达成了他们之间唯一的一项实质性协议，这是一个微小的、但出乎意外的成果。赫鲁晓夫声称总统曾下令美国海军陆战队在老挝登陆，后来又撤销了这道命令。总统说，并没有这样的命令。主席说，他是从新闻报道中得出这种看法的。

肯尼迪说，他的政府不想增加美国承担的义务，而是担减少这种义务。在这里指摘以往的历史是没有必要的，因为双方对此都可能有些不同的看法。这不是在维也纳要解决的问题。赫鲁晓夫说，那很好，但是肯尼迪不能以所有这些义务都是在他就任前就已承担下的为托辞而推卸责任。苏联曾废除了它以前的历届政府所作的一切不合理的决定。

例如，他否决了莫洛托夫有关奥地利问题的决定，因而使签订一项和约成为可能。他继续说，在使用巧妙的办法，高谈“义务”，暗中指的却是使用海军陆战队来进行威胁方面，西方人要比东方人精明得多。但是物理学的定律表明，每一作用都会引起反作用。

然而，他最终同意，双方都不值得为老挝进行一场战争，呼吁在老挝

建立一个双方都能接受的政府，并且应当遵守停火协定。

在禁止核武器试验问题上，双方没有达成任何协议。赫鲁晓夫先生说，一年中进行超过三次以上的现场检查，就会被用来进行间谍活动，并说，他认为这正是五角大楼一直向往的，而艾森豪威尔的开放天空计划就是这个阴谋的一个组成部分。此外，他还说，那年在刚果发生的事件给俄国人的教训是——如果没有否决权，就不能信任联合国里的任何中立国家或其他第三方面去检查他们的行动。他开玩笑地说，假如美国想把他开除出去的话，那就该坚持这一做法。

总统问他，是否认为不可能物色到一个对两国来说都是严守中立的人。主席的回答是肯定的。肯尼迪说，如果是这样，那么三驾马车所行使的否决权将使双方都不能断定对方是否秘密在进行核试验，这样参议院是绝不会批准这一条约的。赫鲁晓夫说，那么让我们全面裁军，苏联就会放弃三驾马车，并且赞同美国提出的任何管制办法，甚至连文件都不必看一看。他认为，作为开端，任何其他措施几乎都比一项禁止核试验条约来得好些。他列举了禁止使用核武器，禁止制造核武器和建立军事基地等。

总统回答说，在裁军谈判拖延时日，得不出结果时。六七个其他国家却在发展核武器，与此相比，俄国所说的对间谍活动的担心就显得微不足道了。他引用了中国的一句谚语说，“千里之行始于足下”，并敦促赫鲁晓夫跨出这第一步。主席说，显然你非常了解中国人，但是我也十分了解他们。总统回击说，你可能会变得更了解他们的。赫鲁晓夫最后说，我已经非常了解他们了。

最严峻的会谈是关于德国和柏林问题。正如下面一章中所讲的，赫鲁晓夫饶舌好战，而肯尼迪也毫不退让。正是会谈的这一阶段使总统头脑最为清醒。

他后来说，“我离开时并没有感到……一种谅解……——使我们不至于越过边沿……——将是容易达成的。”他对不止一个新闻记者叙述了赫鲁晓夫的要求以及他本人毫不退让的决心。如果赫鲁晓夫关于柏林的一番话算数的话，那么眼下发生核战争的前景是非常现实的——因为肯尼迪所讲的话也是算数的。赫鲁晓夫仍死抱住所有那些陈旧的神话不放——如检查就相当于搞间谍活动，西德是危险的策源地，美国是殖民主义的支持者，以及肯尼迪是华尔街的走卒等等，这也使总统感到失去信心。

对于同样的词——战争、和平、民主以及公众意愿——苏联人和我们的解释截然不同。对是与非，对什么是内政和什么是侵略，尤其是对世界的现状及其趋势，我们的看法也都截然不同。

为了对付在柏林问题上可能爆发的一场核战争（只有不到六个月的时间来对此进行准备了），他希望记者和人民不要有任何幻想，以为他一直反对的那种自满情绪会继续得到宽容，或者有什么毫不费劲的魔术可以使苏联的攻势改变方向。他希望老是纠缠在他的外援和有关计划上的国会觉醒过来，支持他的下一步行动。他希望人们不要把维也纳表面上的热诚看作是一种新的“1955年的日内瓦精神”或是“1959年的戴维营精神”。

但是他对新闻报道可能“卡得太紧”，他私下向新闻界发表的情况介绍又是那么悲观，而赫鲁晓夫在公众场合却显得那么高兴，因此不久就传说维也纳是一次蒙受创伤和挫折的经历，赫鲁晓夫对总统又是欺侮又是威吓，而

肯尼迪则垂头丧气、失去信心。

事实上，象好几个记者访问了赫鲁晓夫后的报道中所说的，苏联席主席发现肯尼迪“坚韧不拔”，尤其在柏林问题上。他私下很喜欢总统的为人、他的坦率和他的幽默感——不过他说艾森豪威尔更通情达理，而且在 U - 2 事件之前，一直全比较容易与之相处。

实际的结果是，肯尼迪和赫鲁晓夫都谈不上胜利或失败，高兴或沮丧。每一方都想探索出对方的弱点，可是全都没有探索出来。赫鲁晓夫并没有为肯尼迪的理智和魅力所动摇，而肯尼迪本来也没有指望能做到这一点。肯尼迪并没有被赫鲁晓夫的强硬言论所吓倒——如果赫鲁晓夫本来期望做到这一点的话，那么他得到的是不同的结果。（他对一名记者说，“我们分手时，各人坚持着各人的看法。”）在结束冷战方面并没有取得进展——这是双方早就预料到的。不过每一方都给对方留下了深刻和持久的印象。每一方在有关国家的利益上都是寸步不让的。每一方都象身为领导的人所必须做的那样，亲眼看到了他的对手的性格和争论的性质；双方都比以前更为清楚地认识到对方立场的坚定不移以及达成协议的重重困难。

西方联盟

1961 年年初，肯尼迪开始不仅和他的主要对手而且和大西洋联盟中他的主要伙伴去建立个人接触。他最先会见、最有好感和最常会见的西方领导人是英国首相哈罗德·麦克米伦。他们一共会见过七次，仅在 1961 年中就会见了四次。他们的看法并不总是一致的。麦克米伦比较急切地希望与赫鲁晓夫举行最高级会谈，而不太热心在西柏林搞备战活动。一他拿不准他的政府能否赞同美国关于北大西洋公约组织常规部队的计划。而肯尼迪则知道，他的政府不会赞同英国对赤色中国的承认。总统有时不得不劝阻首相要在东西方之间扮演和平缔造者的角色的想法。至少有一次，麦克米伦认为肯尼迪向以色列提供美国的隼式导弹一事，取代了英国的一次出售计划时，曾勃然大怒，虽然不久怒气即告平息。

然而，意见的分歧和年龄的差异并没有妨碍这两位领导人的友好相处。每一方都承认对方对历史和政治，无论是国际方面的还是国内方面的，都有着深刻的了解。肯尼迪把麦克米伦看作一位可靠的盟友，对一些他在国内也难以处理的问题上也都非常合作（例如 1962 年的恢复核试验问题）。肯尼迪欣赏这个英国人的亲切谈吐和风度、他那往往是雄辩滔滔的信件，他们通过横贯大西洋的电话线经常进行的会商，以及他那令人愉快的幽默感。他们之间的友好关系发展到超出联盟所需要的程度。例如，1962 年春天在华盛顿举行的一次午餐会上，双方把大部分时间都花在对书籍和政治的一场无拘无束的讨论上。在拿骚协定（下文即将谈到）以后，有人说肯尼迪对麦克米伦很“软”，肯尼迪回答道：“如果你处在那种困境里的话，你也会需要一个朋友的。”

肯尼迪与麦克米伦的驻美大使戴维·奥姆斯比-戈尔私人之间的密切关系和相互尊重，使总统和麦克米伦的关系得到了加强。这位大使同总统和首相都很熟悉，以致他在阐明，甚至预言彼此对对方建议的反应方面，堪称理想的人选。他是凯思琳·肯尼迪已故的有爵位丈夫（他在战争中牺牲了）的堂弟，又是约翰·肯尼迪的老朋友，而且年龄也相仿。

1961 年年中，当他被派往华盛顿时，他那讨人欢喜的手写的短筒使总统十分合意。他们公私交往频仍。确实，总统象对待自己班子中的一员一样，

常常和这位英国大使商量或把一些机密的事告诉他。他说：“我信任戴维犹如信任我自己的内阁一样。”

总统对联盟中其他两个主要国家的大使就没有这么信任，这就加强了奥姆斯比一戈尔的有利地位。那两位大使是西德的威廉·格雷韦和法国的埃尔韦·阿尔芳。肯尼迪把他们两人都视为极能干的外交官（尽管有一次当热心社会福利事业的阿尔芳选择杰奎琳作为传递一封信件渠道时，总统感到很有趣）。诚然，在1961年，四国大使主要就柏林问题在华盛顿举行会议的频繁程度是前所未有的。但是他发现奥姆斯比一戈尔好象很了解他的上级的意图而最不至于向他喜欢的记者泄露秘密和怨言。

与肯尼迪接触最多的另一个西方国家领导人是西德八十五岁的康拉德·阿登纳。肯尼迪改变了过去杜勒斯把这位总理当作我们的主要欧洲顾问的策略，阿登纳也知道这一点。他们之间在是否要和赫鲁晓夫谈判和对戴高乐的意见重视的程度等问题上，分歧是重大的，也是未能得到解决的。年龄的障碍也是难以克服的。“我感到，我不仅是在对一个不是同一辈的人谈话，”总统对我说，“而且是在对一个不属于同一时代、同一世界的人谈话。”他发现，要使阿登纳满意和改变是不容易的，要使他的政府保守秘密也是困难的。这位年迈的总理经常需要我们反复保证对他的爱戴和尊敬。然而，肯尼迪对阿登纳是有着真正的好感和深切的敬意的。他钦佩他所完成的事业并欣赏他的机智。虽然阿登纳似乎始终并不充分信任肯尼迪，但他对美国在1961年的柏林问题和1962年的古巴问题上的坚定立场是很尊重的。

夏尔·戴高乐和约翰·肯尼迪仅在1961年的巴黎会谈期间会见过。当时他们个人之间的友好关系使其他每一个人和他们自己都感到惊讶。总统被戴高乐在过去历史中的作用和他在未来历史中所注意的问题强烈地吸引住了。在凡尔赛宫一次盛大的正式宴会上，他细问这位将军对于丘吉尔和罗斯福这些先前的同僚的回忆。戴高乐说，丘吉尔只关心短期的目标。“象所有英国人一样，他是个商人。他同俄国人作交易，在东方作出让步，以换取在别处能放手行动。作为一个战士，他有时极有意思，有时却令人难堪。”戴高乐说，罗斯福一直是一位迷人的贵族式人物，是一个突出的能从长远考虑问题的战时领袖，但他的看法往往是错误的，如他对俄国的看法就是这样。尽管“表面上互相极其亲热”，他说，罗斯福和丘吉尔对问题的基本看法并不完全是一致的。

“他们两人中，你比较欢喜谁？”肯尼迪问。戴高乐的回答使他很感兴趣。“我同丘吉尔吵得不可开交，但和他一直相处得很好。我始终没有同罗斯福争吵过，却始终没有能同他很好地相处过。”当肯尼迪谈到丘吉尔和麦克米伦一定都从他们的美国母亲那儿继承了某些品质时，戴高乐夸张地回答说，“纯粹的英国血统似乎不能够产生出真正坚强的人来。”接着，他列举了迪斯雷利和劳合-乔治以及丘吉尔作为例子。

肯尼迪为了准备同这位他称之为“西方的伟大将领”会晤——这成功地迎合了众所周知的戴高乐的虚荣心——阅读了好多节这位将军所写的《回忆录》，后来在同他会谈时就引用了一些里面的话。他在该书中发现了法国总统坚持了将近二十年的基本信念，而且他将在1963年以这些信念使毫无准备的西方世界感到震惊：（1）决心“保证法国在西欧的首席地位”并抵制盎格鲁撒克逊人（英国和美国）“置我们于从属地位的企图”；（2）深信应联合全欧洲，包括一个被解除了武装的德国和最终达成谅解的俄国，但绝对、

绝对不包括英国（而且，欧洲的联合只能发展到这样的程度，因为唯一最终的实体是单一的民族国家）。他感到，英国——1945年，丘吉尔对于他要求签订一项协定予以拒绝一事就证明了——是一个对公海比对欧洲更感兴趣的岛国，它既是“美国称霸”欧洲和欧洲从前的殖民地的策源地，又是它的代理人。

加文大使后来常说：“戴高乐那项断然的声明说，美国应不干涉欧洲事务……只在需要的时候才担负起责任来……他这种冷酷强硬的态度几乎使我大吃一惊。”肯尼迪倒并没有大吃一惊。1961年，他在戴高乐的回忆录中看到过，并且从戴高乐的嘴里也听到过这一番议论。然而，他说，他们的会谈“是再亲切不过的，我对他也是再信任不过的了。我发现戴高乐将军……是一个关于未来问题的明智的顾问……他对我们坦率地阐明自己的立场远比在表面上显得意见一致更感兴趣”。总统并不同意有些人的看法，认为将军仅仅是一位怀念过去的十九世纪浪漫主义者。但是他却同意另一种看法：认为法国总统是容易生气、毫不妥协、妄自尊大、反复无常并且是难以取悦的。

例如，戴高乐常常谈到需要改组北大西洋公约组织。鉴于该组织成立后情况已发生了巨大的变化，肯尼迪也认识到这样做是有益处的。我在总统访问之前先到巴黎去安排访问事宜。在这期间，法国外交部一再暗示，由于戴高乐不是那种提出要求的人，肯尼迪应该就如何改组北约组织的问题征求他的意见。（显然，戴高乐自己的下属也不知道他的想法。）肯尼迪就征求了他的意见，但是他得到的只是含糊而笼统的答复。将军确实对肯尼迪说过，他认为应把联盟组织起来，以便对共产党人在柏林的每一行动作出迅速、有效的反应。但是在两个月内，他对一切建议既不参与还表示反对，这就使那种态度根本不能实现。他还告诉肯尼迪，艾森豪威尔那种原则上同意、实际上不行动的习惯使他感到失望，并说多作一些政治和军事磋商是有必要的。肯尼迪和艾森豪威尔一样，也不愿意接受戴高乐提出的关于组成三人理事会的计划，因为在这个理事会里法国将代表西欧大陆所有的国家说话。但是他同意他们两人之间应更多地举行会谈，并同意在外长级和参谋长级上进行更密切的磋商。

然而，这个协定也一无结果。戴高乐对肯尼迪给他的关于核问题和柏林谈判的一些信件的答复是尖锐的、含糊的，或既尖锐又含糊；电话联系的尝试由于两人都使他们的译员不知所措而失败了，所有要同将军或他的代表再次会谈的邀请都被彬彬有礼地搁置下来。例如，1962年9月，戴高乐通过阿尔芳带口信来说，他喜欢肯尼迪，喜欢他们上次的会晤并乐于和他再次会晤，然而由于在一长系列问题上要达成牢固的协议似乎不大可能，所以会晤时机还未成熟。（这个口信与肯尼迪本人拒绝同赫鲁晓夫举行最高级会议极为相似。）1963年下半年，将军勉强同意于次年3月访问美国。阿尔芳大使建议会晤地点在棕榈滩。肯尼迪说，“要是让戴高乐看到美国生活最不好的一面，那可糟透了。科德角是我真正出生的地方。那里在3月份不会比科龙贝双教堂（戴高乐所住的地方）更阴暗一些。”

肯尼迪对戴高乐在政策和立场上的自相矛盾之处持几分讥讽的态度。这位将军赞成在东南亚（他在那儿是没有力量的）实行中立主义，却不赞成在非洲实行中立主义（他在那儿不是没有力量的）。他相信盟国应强有力地抵抗共产党，但是却常常挑起一些只能削弱这种抵抗的分裂。他感到可以任意使联盟在政治上产生分歧，因为它在军事上保护着他。他想成为北约组织

中的领袖，但是却从这个组织中撤走了他的军队。他想代表共同市场发言，但是他却经常对它加以妨碍。“他和我们不同，”肯尼迪怀着惊讶甚于恼怒的心情私下说，“他承认苏联在奥得—尼斯河问题上的立场，同东德人进行广泛的贸易并且接受德国的分裂——然而他却想使西德政府相信他比我们更亲德、更反共。”戴高乐拒绝签署禁止核试验条约、拒绝偿付他拖欠的联合国的款项，也不肯参加裁军谈判。的确，肯尼迪注意到，在同美国的关系中，他似乎宁愿保持紧张局面而不愿保持亲密关系，为的是想以此来显示其自尊心和独立自主。

尽管存在着这些分歧，两人却始终互相都很钦佩。戴高乐在 1961 年以异乎寻常的热情为肯尼迪的“智慧和勇气”祝酒。杰奎琳也使他很入迷，他告诫她在维也纳应当提防赫鲁晓夫夫人，而肯尼迪夫妇从华盛顿一拉斐特通信集中亲自挑出来作为礼物送给他的一封原信使他深为感动。据报道，美国总统沉着地准备行使他的核责任的那种“出色品质”给他留下了深刻的印象。当肯尼迪离开巴黎时，戴高乐说：“现在，我对贵国更为信任了。”（据一位和我们在一起的观察过戴高乐对罗斯福、杜鲁门和艾森豪威尔的态度的老资格的外交官说，这并不是夸张，而是非常含蓄的赞扬。）

约翰·肯尼迪情不自禁地对戴高乐很钦佩。他钦佩他一心想恢复一个地理上比得克萨斯州还小的国家的荣誉和伟大所表现出来的意志和干劲，钦佩他的使法国转弱为强的能力、他的风度、品质和语言庄重等等。他公开地说：

如果有什么风吹草动，戴高乐将军将一如既往坚定地承担起他的责任来。……我们并不寻求那些与我们意见一致的人，而是寻求那些……对西方的防务承担义务的人。我相信戴高乐将军就是这样一种人。所以我们会融洽相处的。

实际的情况是，肯尼迪本人既不把大西洋联盟，也不把大西洋的和谐看作是目标本身。他关心联盟所面临的具体问题，诸如柏林问题、贸易谈判问题以及美国的国际收支问题。但是他感到，当西方联盟已经不再象一度曾是我们一切问题的中心问题时，当欧洲自己的实力已经使它能较为独立地阐明其观点时，我们的国务院的传统却还在引导我们从西方联盟出发来考虑对外政策方面的每个问题。他倾向于在某种程度上把联盟的其余国家同国会一样看待——即是一个必需的、但并不总是受欢迎的伙伴，他并不总能得到它的合作，他也并不总能接受它的意见，而同它保持一种不愉快的关系似乎是在所难免的。正如古巴导弹危机时期表明的那样，当他独力承担起责任时，他表现得最好。

他引用了拿破仑的话：他所赢得的一切胜利都是他同盟国进行了斗争的结果。又引用了丘吉尔的话：任何联盟的历史都是相互指责的历史。显然，他同意他们两人的说法。

1961 年就柏林问题举行的旷日持久、毫无结果的磋商，以及盟国首都不断传来的来源不明的批评，常常都感到气恼。具有讽刺意味的是，他注意到埋怨美国“干涉”欧洲安全的那些成员国北大西洋公约组织的，在它们无力支付自己份内的经费时，却仍然期待美国承担起北约的大部分军费（他说：“一种首尾一致的政策不能既要求我们军事上存在，又要求我们外交上不存在”）。在柏林谈判的步调上，他无法使麦克米伦和戴高乐两人都满意，并且认为让他们两人都不满意比设法使他们中的一个人满意为好。

然而，他认识到，维护盟国的团结，象通过他的立法方案一样，对于实现他的目标是必不可少的。因此，他象在国会里那样，在联盟中孜孜不倦工作以争取支持。虽然作为参议员，他曾把较多的时间致力于拉丁美洲、非洲和亚洲的事务（在担任总统后，他继续对这些地区给予前所未有的注意），但他认识到——正如他在柏林危机时所表明的——西欧是美国有“重大利害关系”的首要地区。虽然有人指责他使北约组织每况愈下，他强调使用常规力量去同共产党的“蚕食”政策相对抗的方针——以代替美国核保护伞的绝对依赖——实际上却使北约组织的正式成员国比它们在其他情况下能起更为重要的作用。他反对各国拥有单独的核威慑力量的主张虽然在某些盟国中不受欢迎，在某种程度上却有助于把联盟拧在一起。他承认——尤其是 1961 年在巴黎发表的演说中——西欧不再是一个捉摸不定的附庸，而是一个生产日益发展、相互日益团结和影响日益增大的平等伙伴了。1962 年 7 月 4 日，他在费城独立堂发表的一篇《互相依存宣言》中说，他期望“当前出现于欧洲的新联邦和一百七十五年前在这里成立的古老的美国联邦之间建立起一种牢固的大西洋伙伴关系，一种互利的伙伴关系”。

在 1961 年和 1962 年这两年中，他表示希望西欧将“在这场伟大的世界斗争中发挥（它的）作用，正如我们已经做的那样……不要只是自顾自，仅仅成为一个富裕的、小心翼翼地与世隔绝的集团。”他鼓励欧洲的经济、政治一体化，包括坚持英国加入共同市场，即使这样做会给美国商业带来一些麻烦的话。

他最关心的是，面临共产党人的特殊威胁中，必须保持西方的团结。1961 年，他在关于柏林问题的演说中说道，“如果有一条首先会导致战争的道路的话，那就是软弱和不团结的道路。”他并不期望联盟在越南、刚果、塞浦路斯以及诸如此类的次要问题上紧密团结。但是他却决心要使联盟在和苏联发生的任何重大对抗中团结一致。

1963 年联盟内部的风波

当柏林受到战争威胁时，以及后来在古巴导弹危机中又出现战争威胁时，联盟都顶住了。但是肯尼迪在古巴取得的成功，使赫鲁晓夫修改了他关于柏林的计划。力量的均势变得更稳定了；我国威慑力量的优势受到了欢呼；而不恰当地相信危机已经过去的西欧人，立即沉湎于总统所谓的“内部纠纷的舒适环境”之中，并且对他们的强大的美国保护人表现出一种合乎情理的怨恨。

肯尼迪-麦克纳马拉作出的取消闪电空对地导弹进一步研制工作的决定，激起了一连串事件，造成了最早的，本可以避免的一场风波。与北极星导弹和民兵导弹相比，这种高度复杂的武器成本昂贵，一旦有更为可靠的手段发展起来可以做同样的工作时，就不应认为再要研制它了。但是这个决定不仅使空军及国会中的载人轰炸机的坚决支持者们感到震惊，而且也使英国为之目瞪口呆。因为英国在我们的同意下，曾经计划购买闪电导弹作为保持一个国家身份的最可行的手段。根据 1960 年麦克米伦-艾森豪威尔签署的一项协定，如果制造闪电导弹，美国就将供应英国。这个协定被英国人解释为美国答允制造的表示。而现在，肯尼迪却作出决定，认为它没有制造的价值了。

不幸的是，白宫当时正集中精力处理古巴和印度支那的危机，这使国防预算的各项决议一直延迟到 1962 年很晚的时候才作出，这对于有条不紊

地考虑闪电导弹的取消所造成的问题已经为时太迟了。总统——他认为英国保持一支小小的、独立的威慑力量无论如何是没有意义的——错误地认为这多半是个技术上的而不是政治上的问题。在麦克纳马拉答应会见英国国防大臣桑尼克罗夫特，“把这问题加以解决”后，他便没有多予重视。在古巴事件后，这似乎是一个小问题了：所有的问题也都似乎是小问题了。后来，肯尼迪常表示奇怪，他的驻伦敦大使戴维·布鲁斯、麦克米伦的驻华盛顿大使戴维·奥姆斯比·戈尔、麦克米伦本人、腊斯克或其他某一个人为什么在风暴来临之前，没有对双方提出警告。但是麦克米伦无疑对肯尼迪为什么不打电话给他而感到诧异。腊斯克在 11 月曾就英国可能作出的反应告诫过肯尼迪，但他却听从了麦克纳马拉的意见。

这场风暴发作起来时，形成了英美关系破裂的威胁。它使业已摇摇欲坠的麦克米伦政府面临一场重大的政治危机。

在前几年中，麦克米伦不顾本国科学家向他提出的警告，在答复议会两党中反美和反核武器的议员们发出的攻击时，曾过分夸大了闪电导弹协定，把它吹捧为英国同美国建立“特殊关系”的关键。他完全取消了英国自己的导弹计划。现在，英国报刊和政治家们不无理由地抱怨说，美国人不得体、手段辣、办事粗暴，说美国不仅暴露了对一个盟国的自尊心和安全事务麻木不仁，而且暴露了想把它推出核事业之外的意图。肯尼迪在古巴导弹危机中不愿多作磋商所引起的潜在怨恨这时全沸腾起来了。有些人指责说，闪电导弹系统实际上并不是真正不合格，美国之所以威胁要把它取消，是为了要迫使英国补足它在西欧的驻军定额。

肯尼迪和麦克米伦之间的一次主要是象征性的会议——他们的第六次会议——已定于 12 月底在巴哈马群岛的拿骚召开（肯尼迪拒绝在百慕大举行另一次会议，因为那里的仲冬气候太变化无常，不适宜于供人休养）。在拿骚，他们也没有作多少休养。两位领导人简短地会谈了一下，并就刚果、印度、禁止核试验谈判以及常规力量等问题的下一步骤达成了实质性的协议。但是核武器问题的讨论却使他们的会议延长了。肯尼迪断然拒绝把闪电导弹的全部费用列入他的预算，对于要求他把这一问题的最后决定留到英国加入共同市场的谈判解决以后的建议也不予重视。他公开作出的放弃闪电导弹的保证和他的削减赋税的预算计划不允许他这样做。麦克米伦也同样坚定，而且振振有词、感情激动。他说，他象一艘看来浮在水面，但是易于下沉的船。难道肯尼迪想坐视他遭受灭顶之灾的结局吗？他警告说，如果他的政府在这个问题上垮台，那就会使两党中一个更反美、更中立的集团起来掌权。

象他的共和党前任一样，肯尼迪对麦克米伦也强硬不起来。他早已决定，我们同英国的“特殊关系”所具有的两党一致支持的性质，要求他不能让英国首相回国而不带有艾森豪威尔答应过的闪电导弹的某种代替品。他后来对我说：“从他们的观点来看待这问题——他们的看法几乎比任何人都高明——很可能会得出这样一个结论……我们有义务提供一项替代办法。”英国的一场政治危机可能推翻它加入共同市场的计划，或者甚至可能推翻 1960 年与闪电导弹协定同时达成的一项协定——为美国在苏格兰提供一个北极星潜艇基地。

关于建立一支北大西洋公约组织核力量的建议，自从艾森豪威尔的国务卿克里斯琴·赫脱在 1960 年第一次公开鼓吹以后一直都在进行研究。1961

年5月，肯尼迪在握太华发表的一次演说中，曾向北约组织司令部保证提供五艘北极星潜艇，不过它们将仍归美国控制。同时，他还含糊地谈到，“一旦北大西洋公约组织常规力量的目标实现以后，只要我们的盟国提出要求并认为可行的话，”最终将建立一支“北约组织的海上力量，这支力量将真正归多边所有和控制。”这是有意把主动权留给我们的盟国，让他们提出一项可行的计划，并且首先去履行它们在常规力量方面的份内的义务。由于肯尼迪认为这两件事他们大概都不会做，所以他当时对这问题没有进一步多予注意。可以肯定地说，在采取促进欧洲统一的进一步步骤之前——特别是英国加入欧洲经济共同体之前——他不会优先考虑这问题的。

但是在拿骚，肯尼迪受到的压力是要他提出某种计划，如他所说的，“以履行我们对英国的义务”。他最后提议在北约组织内向麦克米伦提供北极星导弹（不提供潜艇或弹头）。1962年12月的拿骚条约宣称，除非在英国的“最高国家利益面临危险时”，携带这些导弹的英制潜艇将划归北约司令部指挥，然后再发展而归北大西洋公约组织的一支多边核力量指挥。总之，北大西洋公约组织应具有两个组成部分，一部分由各个国家指挥并提供人员，另一部分则归国际所有并由北约组织成员国的政府“共同提供人员”。

拿骚公报将这两部分全称为“多边的”，这引起了相当的混乱，因此我们后来仅对第二部分保留了这一用语、这就是大家知道的“多边核力量”。但是由于国务院的专家不在场而美国内部的态度尚未取得一致，双方对于这一用语的真正意图和要求都不很明确，所以公报还包含着其他一些故意的含糊之处，以致后来英国人、国务院和五角大楼都对它作了不同的解释并强调了不同的重点。

之所以提出在拿骚作出的这些决定，是有下列许多理由的：

1. 防止出现一支独立的西德核力量——但这些决定却在柏林墙两边引起叫嚷，说我们不必要地让德国人过分地依附我们的力量了；

2. 把美国对英国的优待减少至最低限度——但这些决定在某些方面看来反而强调了这种优待，

3. 反驳关于美国垄断核武器的种种指责——但由于美国保留否决权，多边核力量的概念引起了对这种垄断的新的攻击；

4. 加强西方的战略防御力量——但没有一个人否认多边核力量的真正目的是政治性的，它使这种战略防御力量充其量不过增强了百分之一、二。

1963年间，多边核力量的建议在总统的议事日程上从首位逐渐下降到末位。但他不愿把它从议事历程上完全去掉。他理解生活在俄国中程导弹阴影下的盟国的愿望，他们想加入有威望的“核俱乐部”，并对关系到他们的安全的决定希望有一定的发言权。他并不迷信国家主权的概念，而愿意接受欧洲更直接地参与建立核威慑力量，以防止核力量扩散到更多的国家。根据欧洲的反映来判断，多边核力量显然并未解答这个问题。但是肯尼迪说，“任何建议都有缺陷，那些不喜欢我们的建议的人应该提出他们自己的建议。”

从1958年以后，夏尔·戴高乐将军确实擅自代表欧洲说话——至少是代表西欧大陆说话了。古巴导弹危机及其结果使戴高乐能争辩说，柏林和西欧实际上已不再处于被遏制的赫鲁晓夫的危险之下，是核力量而不是常规力量造成了这种变化，还说欧洲的防务在美国优先考虑的军事项目中已经“移至第二位”了。拿骚会谈使戴高乐能表明，欧洲大陆建立独立的核力量的机会将在大西洋联盟中淹没，欧洲正被要求负担美国威慑力量的部分费用，而

麦克米伦（仅在几天以前，戴高乐曾在朗布依埃同他举行了会谈，他没有提供给戴高乐任何核援助）已决意使“海上岛国”不列颠依附于美国而不是依附于欧洲。由于美国国际收支情况不断恶化，戴高乐进一步放大了胆，迅速而不够稳重地行动起来——以1963年1月他举行的一次刻薄的记者招待会为开端——（1）拒绝了关于提供北极星导弹的建议和关于多边核力量的概念，再一次坚持建立一支独立的法国核力量；（2）正当英国进入共同市场的长期谈判接近成功之际，提出英国过于依附美国而否决了英国加入共同市场的申请；（3）与阿登纳签署了一项新的合作条约，这样就暗中把西德拉到他一边去；（4）从北大西洋公约组织中撤出更多的法国军队；（5）挫败了共同市场各国加速实现政治一体化的努力。

在他那次著名的记者招待会上，正如在随后他为这些令人惊异的话辩护而发表的声明一样，戴高乐巧妙地利用了欧洲人对美国的核垄断和美国巨大的军事、经济和政治力量对欧洲事务产生的影响所感到的愤懑情绪。他还唤起欧洲人的自尊心，要他们拒绝依靠一个遥远的国家来决定他们的生存和赖以生存的手段。同时，他唤起欧洲人的猜疑，要他们防止英美人来支配他们。他利用了欧洲人的一些担心，说美国不会为了拯救他们的城市而使自己的城市冒风险，说肯尼迪喋喋不休地谈论非核武装力量，意味着要削弱我们在核武器上所承担的义务，还说肯尼迪在古巴事件上的姿态表明，在一场苏美交易或战争中，西欧有被牺牲的危险。他还对欧洲人泰然自若、只求节约开支、不想加强地面部队，一味依赖法国的核力量，认为这样就可以使莫斯科相信，一旦有事，美国的核力量是会被拉进来的想法发出了呼吁。戴高乐说，眼下既然美国也会受到攻击，“世界上没有一个人——特别是美国没有一个人——能够说，美国是否会使用核武器，以及何时、何地、如何、在何种程度上会使用核武器来保卫欧洲。”

然而，戴高乐那种变幻莫测的策略，往往甚至使他自己的内阁也感到惊讶。因此，一份不很可靠的外国情报在1963年年初曾使肯尼迪吃了一惊。“据正式的和可靠方面的传说”，戴高乐和苏联已经达成或即将达成一项秘密协议，要求在中欧实行非军事化，其地区包括整个德国、希腊和土耳其在内，逐步从德国和法国撤出美国军队以及承认奥得-尼斯河线。这种说法同赫鲁晓夫和戴高乐两人的需要和愿望都是十分符合的——刁难美国并“从大西洋到乌拉尔山”（戴高乐爱说的一句话）控制着欧洲——因此应该加以核实。幸而，它被证明是无稽之谈，但是这种可能性促使肯尼迪在随后的一连串会谈上提出了许多质询。

总统委派戴维·布鲁斯和迪安·艾奇逊提出报告并召集所有的大使和西方问题专家在1月和2月间举行了一连串冗长的会议，调查研究和重新估计了这一问题。在这些会议的基础上，总统作出决定认为在战略上不需要作根本的改变，其理由有以下四点：

1. 甚至最骄傲、最多疑的欧洲人也拒绝站在戴高乐一边攻击北约组织和美国人。在戴高乐的梦想能够实现以前的漫长岁月中，他们珍视美国同他们的关系，并且认为这种关系比之同苏联人的关系可取。而且在戴高乐—阿登纳的家长式统治下，他们在欧洲统一中的利益也不会得到满足。

2. 戴高乐要实现的包括一个和解的德国在内的统一的欧洲，同样也是肯尼迪的目标。

他们的基本分歧是在于采用的方法和关于英—美参与其事的问题，但

是总统说，“自由的统一”。

从不基于意见的一致。……不论我们在减少……对柏林的威胁方面取得什么成就……我们都是以联盟内部问题增多为代价换来的。……在牵涉到原子的那些问题上……必然会有不同的意见——这是一定会存在的，因为这是生死攸关的问题。

况且，同新闻界所谈论的戴高乐的“宏伟计划”挫败了肯尼迪的“宏伟计划”这种报道相反，肯尼迪始终没有把多边核力量计划或者英国进入欧洲经济共同体看作是美国对外政策的基石。他也始终没有认为欧洲一体化的步子、进程以及人物是由我们来决定的事情。

3. 虽然他悄悄地取消了早些时候作出的向法国出售飞鱼核动力潜艇的安排，但是任何想惩罚将军的尝试，想同他吵架或同他争夺德国和其他国家的忠诚的尝试都只会对戴高乐有利。在此以前，没有一个美国总统能够制止戴高乐藐视北约组织和坚持拥有自己的核力量的态度。这时想通过与其他国家达成新的军事、经济协议来孤立他的一切有关建议，或取消美国的一些保证，都只会阻碍大西洋伙伴关系的长期发展。

4. 最后，他认为，为了安抚戴高乐而依照他的条件向他提供核武器是没有好处的。

一年以前，尽管将军一再重申法国不要求什么（也不提供什么），总统——在五角大楼和我们驻巴黎大使的敦促下，不顾白宫和国务院大部分顾问的反对——曾经重新审查了我国反对援助法国发展核武器的意见。当时他断定，这种援助并不会争取戴高乐将军来支持我们的目的，只会加强他自己的目的。尽管反过来我们在军事上也许会获得少许好处，然而将军要充当全欧洲代言人和摆脱英美影响的愿望并不会改变。他想不受北大西洋公约组织控制，并在北约组织以外成立一个三国核理事会的愿望，只会受到鼓舞。而比以前更加突出地被排除在外的西德人，必将就其对大西洋联盟和取得他们自己的核武器的问题，重新考虑自己的态度。总统于1963年2月写信给一位著名的评论家（他曾经要求总统向法国提供核武器，认为这将使戴高乐的小小的核力量能促进我们的核力量）说：

我认为，把拥有核武器库看作是所有主权国家的合法的和合乎需要的特征，这是不符合美国利益的。……如果我们往后将被卷入一场核战争，那么在决定发动这场战争时我们难道不该有发言权吗？维护美国的利益……难道不是我的首要的职责吗？

虽然如此，在拿骚会谈以后，肯尼迪曾经准备就核武器问题同戴高乐展开全面的会谈，承认法国是一个核国家并提供关于武器或许甚至核弹头的援助，如果法国按照某种类似拿骚的方式，把他们的力量与北约组织联系在一起的话。后来在1963年——在禁止大气层核试验条约签订以后——他同样准备帮助法国发展地下核试验的技术，以换取法国在该条约上的签字。但是戴高乐对于以上两事的否定的反应——由于他对多边核力量有所怀疑，1月间他的这种态度更为坚决——使得认真的谈判成为不可能了。

总之，总统得出的结论是，无法采取什么步骤来改变戴高乐的行动，也毋须采取什么步骤来对他的行动作出什么反应。这是一个他私下反复考虑的、令人不安的结论。但是随着西欧和赤色中国变得强大起来，而且已不大

依靠各自的大国后台，肯尼迪断定，东西方阵营内部的分裂已成为不可避免的事，而古巴事件后紧张局势的缓和势必将扩大这些分裂。他无意挑起紧张局势，使共产党人重新联合起来，以暂时弥补起西方的分裂。

然而，决定不改变美国的战略，并不意味着完全不采取行动。肯尼迪开始更恳切地争取更多的欧洲人，对他们希望在东西方和核武器问题上有较大的发言权表示同情，并对西德人给予特别的关注。他知道历史将乐于看到法国和德国和解，所以他拒绝了所有要他迫使阿登纳在美法之间作出抉择或迫使他延期批准新的法德友好条约的建议。但是他确曾鼓励波恩采取使戴高乐很狼狈的做法，即在批准该条约的同时加上一段序言，重申德国对北约组织和大西洋团结的保证。

同时，他还着手进行多边核力量的谈判，向法国和一支最终要建立起来的全欧核力量敞开大门。这支全欧核力量将得到美国的援助，但并不受美国的限制，这一点体现在建立一个由两方（美国和欧洲）组成的西方核理事会上面。1963年5月召开的北约组织会议组成了一支盟国核力量（不是多边核力量，而是指一些英国轰炸机和五艘美国“北极星”潜艇，它们由北约司令部指挥，但同时仍保留在其本国的编制之内）。他还作出安排，使欧洲的军事官员更为全面和更为平等地在奥马哈战略空军总部参与拟定核目标的工作。肯尼迪还设法加强美元地位以应付更严重的国际收支逆差，并且根据扩大贸易法推动关税谈判。他还推动货币改革的磋商和建立大西洋两岸联系所采取的其他微小而坚定的步骤。进展是缓慢的，但是在一个改变世界政治建筑的基本结构的长期演变过程中，美国是能保持耐心的。他感到这种长期的演变是不可逆转的。

肯尼迪给戴高乐的最有力、最成功的答复——一件他险些准备取消的事——就是1963年6月他的西欧、特别是西德之行。他受到的热烈欢呼，甚至是戴高乐上次成功的访问中都未曾有过的。总统在抵达波恩机场时，立即就他此行的目的作了简括的叙述：

我在“大联盟”的存亡关头远涉大西洋，行程约达三千五百英里。我们的团结是在危急的时刻铸成的；它在和平的年代里也必须保持下去。……现在，我们两国和所有其他盟国在经济、军事、政治等各方面都互相有所依赖。……

我在贵国停留的时间是非常短促的，但是……只要你们需要美国呆在欧洲大陆上，美国就将呆在这里；我们的部队和我们所承担的义务都将继续保持，因为你们的安全就是我们的安全。你们的自由就是我们的自由；而对你们领土的任何进犯也就是对我们领土的进犯。出于需要，也是出于感情，在我们走向和平或是走向战争的道路上，我们的命运完全是一致的。

两天以后，在法兰克福德国第一届议会的诞生地——具有历史意义的保罗大教堂——肯尼迪在他担任总统以后最精心推敲的演说之一中，阐述了大西洋伙伴关系这一主题。

他说，西方盟国不仅面临着共同的军事问题，而且面临着类似的国内经济问题。它们不仅被危险的威胁联系在一起，而且还具有共同的利益和目标。

试图控制欧洲的决策机构的做法，并不符合（美国的）利

益。如果那是我们的目标，我们宁可看着欧洲分裂和削弱，以便美国逐个地对付它们。与此相反，我们瞩目于一个统一、强大、用一个共同的声音说话和以一个共同的意志行动的欧洲，一个能够以完全平等的伙伴身份解决世界问题的世界强国。

美国将冒着自己的城市遭受破坏的危险来保卫你们的城市，因为我们需要以你们的自由来保卫我们的自由。……凡是怀疑我们的保证或否认美国与欧洲不可分割的人，凡是想把欧洲同美国分割开来，或者在盟国之间搞分裂的人，只能使那些与我们为敌和唯恐西方不乱的人，得到好处和感到舒服。

肯尼迪通过欧洲电视台向西德和意大利各地重申了这些信念，他在同这些国家的领导人，以及同英国的麦克米伦进行的一些颇具成效的私人会谈中也重申了这些信念，所以下一周他离开欧洲大陆时确信——根据市民、领导人和新闻界的反应——“我们承担的义务及其持久性已经得到了理解。”

同世界其他领导人的接触

在肯尼迪执政的第一年里，他平均每周亲自会见一个以上外国政府的首脑和政府高级官员，以后他也常常这样做。他出国访问过十一个外国政府首脑，并在白宫接待过五十多位总统、总理、首相和王公贵族等。他对每次会晤都作好准备——无论是会见法国总统还是多哥总统——探讨关于别国的全部现有的资料，包括其政治、人物以及所存在的问题。他凭记忆列举出当地的统计数字，引用他们的著作或历史方面的材料也不带记录本，这使他的东道主和来访者得到深刻的印象并感到高兴。

由于肯尼迪自己的出国旅行受到限制，他同其他国家首脑保持着大量的书信往来——分别接见为数很多的外交部长、财政部长和其他官员——派他的妻子、弟弟罗伯特、副总统和其他人出国访问——鼓励国务院官员在出现特别危机时直接与他们的对手打交道，而不要通过信件或大使——通过一年一度的内阁联席会议改善我们与日本的关系。

在一种前所未有的关心和培育外国首脑个人威信的努力中，最主要的形式是请他们访问白宫。每位来访问的贵宾总被带到楼上肯尼迪夫妇的住房参观（例如，有一次肯尼迪把卡罗琳从午睡中唤醒，让她会见沙特阿拉伯的沙特国王），让客人欣赏肯尼迪夫妇感到自豪的印度油画和法国家具。肯尼迪注意到他陪同一位总理去乘的大轿车已经很陈旧，发觉这辆汽车原来是从殡仪馆租来的，于是立即命令作了新的安排。他对巴黎大道上排列成行的仪仗队获得了深刻的印象，于是在白宫举行国宴时也安排了同样的仪式。他认为安德鲁斯空军基地作为正式欢迎来宾的地方未免有些寒酸，便规定用直升飞机接到白宫的南草坪举行欢迎仪式。

高级人物涌向华盛顿的盛况是空前的，这使我们不大安排具有各种繁文缛节的三天的“国事访问”，而较多的安排仅在白宫共进一顿午餐的“工作访问”，以及采取两天的既是工作访问又是国事访问的折衷办法。肯尼迪几乎总是对这些会谈比对同许多国会议员举行的小型座谈会更感兴趣，他常常使外宾逗留得超过原定的时间，即使在有紧急事情要办时也是这样。他们对他们的问题和政治情况的兴趣，对他们的需要和观点的广泛知识，他的机智和魅力，以及肯尼迪夫妇给予来宾的无比热情的慷慨款待——由肯尼迪亲自审阅菜单的丰盛的白宫宴会，眼花缭乱的艺术表演，以及使收受者称心的礼物——这一切都有助于使肯尼迪与其他国家的领导人建立起亲热的联系来。

这些对新兴的发展中国家的领导人，尤其是对非洲国家的领导人，特别重要。他们喜欢他在移民、裁军、外援、刚果问题、老挝问题，尤其是民权问题上所作的努力（事实上，肯尼迪还曾特别着意地把他的民权演讲连同他的一封私人信件一起，送给每一位非洲国家的首脑）。他们特别欢喜他亲自关注他们的愿望和忧虑。甚至加纳的恩克鲁玛——他曾经谴责过美国暗杀刚果前总理卢蒙巴以及其后使恩克鲁玛的泛非政权的幻想成为泡影——也对这个美国总统抱有反感。肯尼迪赠给苏丹总统一支特制的猎枪；苏丹总统带着感激的微笑对总统说：“在我的国家里有一千三百万人民和一亿头野兽。”肯尼迪在接受海尔·塞拉西皇帝对他处理民权问题的赞扬时，建议他同罗伊·威尔金斯和司法部长会晤。新独立的坦噶尼喀的朱利叶斯·尼雷尔是他最欢喜的外国领导人之一。他微笑着问尼雷尔：“你倒说说看，当一个大国的第一个天主教总统的滋味如何？”

肯尼迪对印度总理尼赫鲁任用仇视西方的克里希纳·梅农和他在1961年底明目张胆地夺走葡萄牙的小小殖民地果阿颇为不满。但是第二年，尼赫鲁的女儿到美国作非正式的讲学旅行而在华盛顿作短暂停留时，她吃惊地接到了总统亲自打给她的电话。他提醒尼赫鲁的女儿，由于发生了果阿事件，美国国会正在考虑砍掉对印度的一笔援助款项，而全国各地的新闻记者则可能会试图使她与美国国会对立。他还把他自己为记者招待会作准备的技巧向她作了介绍，并向她提出了一连串她在旅行中可能被问到的最棘手的问题。

肯尼迪自己在记者招待会上所作的答复和他在国外旅行时公开发表的声明——以及在国内发表的影响到外国的声明和演说——不仅分发给各国政府的首脑，而且也向他们的选民们播送。艾夫里尔·哈里曼说，“他说动了政府首脑，还一直说到公众的心里去。”他特别欣赏有几次在白宫草坪上对外国学生的谈话。在一次他进行这样的谈话时，人群簇拥着他，他的领带别针和手帕全丢了。他回来告诉我的时候，语调是高兴而不是生气的（捡到领带别针和手帕的两名印度尼西亚学生第二天就把这些东西送了回来）。

1963年夏天肯尼迪的西欧之行受到了华盛顿专栏作家的批评，因为他们认为德国、英国和意大利等东道国的政府都正处于过渡阶段，因而使谈判变得很困难。但是肯尼迪的主要目的并不是去和各国政府商谈，而是紧接在戴高乐对美国的指责后去向公众说话的。他说，他这次旅行涉及“美国和西欧之间的关系……这对我们，而且，我希望，对（欧洲）人民来说，也是一件极其重要的事情。”

不管怎样，他认为他的这次旅行已经赢得了人们对美国及其个人日益增长的尊敬，这一点是他感到满意的。然而他认为“世界舆论”既不是一种鉴别事物的论据，也不是一种可以依赖的力量。

他说，由于美国充当世界领袖的角色，它常常会卷进朋友和盟国的争吵中去。争吵双方都寻求我们的支持，有时还要求我们充当调解人。争吵双方对我们的立场都感到满意是不大可能的。在中东和在印度次大陆，他积极地致力于恢复和睦，然而由于争论双方都表示怀疑，结果大半毫无成效。不过1962年在西新几内亚领土问题上多少暂时取得了成功。这是荷兰和印度尼西亚之间发生激烈争执的一个问题。为了避免发生一场战争——这场战争是荷兰人不想打的，而印度尼西亚人在苏联的大规模支持下是极想打赢的——为了加强印度尼西亚国内温和派的地位——这是避免共产党人最终接管这个国家的唯一希望所在——肯尼迪派出了优秀的外交家埃尔斯沃思·邦克大

使作为联合国的调解人。某些美国外交官主要关心荷兰人和澳大利亚人提出的抱怨，而不在意我们的声望最终在某些亚洲中立国家中的升降，因而对总统的这一努力并不热情支持。然而，“我们唯一关心的是……和平解决，”肯尼迪说。“我们认为，这是符合有关各方的长远利益的。调解人的角色并不是一个愉快的角色，（然而）我们打算使人人恼火，如果事情取得某些进展的话。”

肯尼迪在打消外国对美国的下列看法时，取得了出乎意料的成功。这种看法是：美国是漠不关心的、保守的、安于现状的。美国新闻署 1963 年在西欧的调查表明——这次调查是紧跟在闪电导弹的争端和戴高乐对肯尼迪的攻击之后进行的——同该署过去八年的这类调查的任何一次相比，赞成美国对外政策的比例，这次是比较高的，即使在法国情况也是如此。《亚细亚》杂志的民意测验表明，肯尼迪的票数大大超过尼赫鲁，成为“当今世界上最受人钦佩的人物”。在非洲的和平队队员的报告和肯尼迪本人接到的来自东欧的信件都表明，他个人在这些地区的国际影响也有了突破。

第十八章 柏林危机

候选人肯尼迪于 1959 年接见记者时曾预言柏林肯定总有一天会成为一个严峻地“考验胆量和意志”的场所。但当时他不可能意料到，在那座被围的城市的问题上，他自己的胆量和意志那么快就受到一场极其严峻的考验。

第二次世界大战快结束时所缔结的军事和外交协定，没有对西方进入柏林的通道作出明确的保证，只对该市本身规定由四国共管，并把柏林留在远离（西德）一百英里的苏军控制的东德境内。1948 年，苏联的一系列行动使这个城市分裂为苏联占领的东柏林和西方占领的西柏林。在其后十年中，东柏林和东德与西德的相对应的部分日益隔绝。

后来，在 1958 年，赫鲁晓夫要求签订对德和约，使分裂永远合法化，并结束盟国在东德境内的所有占领权。这项要求以及 1960 年巴黎首脑会议的破裂显然表明，柏林和德国将是苏联部长会议主席同艾森豪威尔的继任者的议程中最重要的问题。

肯尼迪本人在当参议员时，对外交政策的兴趣主要集中于亚洲、防务和东欧。为了作好新的准备和取得新的看法，他于 1961 年初责成前国务卿迪安·艾奇逊写一个有关柏林的特别报告，在 4 月份提出的一份中期报告中，艾奇逊警告说，危机很可能在 1961 年发生，而盟国之间意见不一，中立国又帮不了忙，西方尚未准备好有效地对抗苏联切断通道的任何行动。他说，西柏林的重要性可能需要我们竭尽全力维持美国的三个基本目标：（1）西柏林人民选择他们自己制度的自由。（2）只要西柏林人民有要求和希望，西方军队就应留驻下来。（3）从西方经由东德的高速公路、空中航线和运河通往该市的通道应不受阻碍。

赫鲁晓夫有一次曾谈起 1961 年 4 月是他解决柏林问题的最后限期，而他于 1 月 6 日曾发誓“要从欧洲心脏拔掉这根刺”。可是 6 月份在维也纳同肯尼迪会晤的决定，把一切行动全推迟到这个时间以后。总统在维也纳会晤

之前所作的研究中，以及在华盛顿同阿登纳的会谈和在巴黎同戴高乐的会谈中，愈益明确地认识到，西柏林是美国的荣誉和决心的试金石，赫鲁晓夫必然会用它来考验盟国的团结和抵抗力。

由于艾奇逊指出的美国的所有三个基本目标是温和的（即使是令人不安的）维持现状的一部分，而且维也纳会晤也不是一次谈判的会议，所以肯尼迪不打算在维也纳会晤时对柏林问题提出新的建议。但当第一天会谈结束，赫鲁晓夫好象随便地提到有必要于第二天讨论柏林问题的时候，肯尼迪并不感到惊奇。赫鲁晓夫说，主要问题是和约。如果美国拒绝签订和约，苏联还是照样干，没有什么东西可以阻止它的签订。在讲了这刺耳的话后，他们就去看晚餐了。第二天，赫鲁晓夫还是用这刺耳的声调提出这一问题。

他说，正式结束第二次世界大战的工作早该实行了。只能共同或分别签订承认两个德国永远存在的条约。由于意识到西德人和任何一个西方盟国都不可能签订这样一个和约，他说，如果美国人和侵略成性、复仇心重的西德人都表示冷淡，苏联人将单独同东德签订和约。然后就会结束战争状态，由德国投降而产生的所有义务均告无效，其中包括占领权、柏林通道和走廊。西柏林将作为他所称的“自由城市”维持下去，可是它同外界的联系将转交给“拥有主权的”东德人。

肯尼迪回答说，他对赫鲁晓夫如此的坦率表示欣赏。柏林不是老挝。它是美国至为关切的一个问题。这牵涉到我们国家的安全。如果我们甘愿丧失我们在柏林的权利，那么，谁也不再会信任我们所承担的义务和诺言。我们抛弃了西柏林，结果会使美国变得孤立。这意味着抛弃西柏林人和一切统上德国的希望，背弃美国的义务和美国的盟国。

我们承担的义务就会被认为只不过是一堆废纸。

这是一个意味深长的答复，因为它显示肯尼迪决心不仅把这个问题看作是有关西柏林权利的问题——对于这一问题，美、英、法和西德的政策并不是经常协调一致的——而且是有关苏美在改变力量对比上的直接对峙的问题。然而，赫鲁晓夫的态度也同样地强硬。他说，他很抱歉，可是他不得不使肯尼迪确信，世界上没有一种力量可以阻止苏联在年底签订和约。继续拖延下去既不可能，也无必要。德意志民主共和国（东德）的主权应当受到尊重。对其主权的任何侵犯，苏联都认为是对一个爱好和平的国家公开侵略的行动，而要对方承担由此产生的一切后果。如果东德的边界——陆地、空中或海上的边界线——遭到侵犯的话，就得加以保卫。如果美国要在德国问题上挑起一场战争，那就让它这样干吧。也许苏联应当立刻签订和约，并把这个问题给解决掉，这正是五角大楼所一直希望的。可是，赫鲁晓夫说，任何一个要想发动战争的疯子都应当被捆起来。

这样的和约是否会妨碍柏林通道？总统要问问清楚。回答是会的。可是，总统再次强调说，美国不会放弃它的权利。赫鲁晓夫先生应考虑到他们两个人所负的责任。

赫鲁晓夫问道，美国为什么要呆在那里？艾森豪威尔总统曾同意过，德国的局势是不正常的，可是他希望拖下去，因为这牵涉到美国的威望。现在，肯尼迪希望成为这一立场的坚决维护者。

肯尼迪回答说，不，我们不是在谈论由我国前往莫斯科或由苏联来到纽约的问题。

我们是在谈论美国呆在柏林的问题，美国在那里已经呆了十五年。他

坚定地说，他就任总统不是来接受完全违背美国利益的安排的。

在午餐后增加的一次私下会谈中，仅留译员在场，他们两个人的语言越来越尖锐。

赫鲁晓夫坚持说，他也不能回避他作为部长会议主席的责任，美国的立场不是建立在合法权利的基础上，而是建立在希望使苏联丢脸的基础上——这一点，他是不能接受的。

总统说，苏联人只签订和约或是把西方权利转交给东德人，由他们废除掉，这两者之间是有差别的。否定西方按条约取得的权利就是一种交战行动。赫鲁晓夫回答说，可以达成一项保全面子的临时协议来度过今后六个月，可是苏联不能再拖延下去了。在签订和约结束战争状态后，西方继续留驻在东德领土上就是非法的、羞辱性的，是对东德边界的侵犯——而这些边界将得到保卫。我们要用武力来对付武力。美国应为此作好准备，苏联也将同样作好准备。如果美国希望战争，那是它的问题。苏联除了接受挑战外，别无他法。战争的灾难是共同分担的。在 12 月份签订和约的决定是坚定不移的（除非有一个六个月的临时协议）。

总统说：“如果真是这样的话，那将是一个严寒的冬季。”可是，当时却是个更为炎热的夏季。会谈结束后交给总统的一份苏联官方的备忘录，以比较正式的、不太好战的语言重申了同样的论据和建议，可是它把期限问题弄得混乱起来。备忘录只提到两个德国可以讨论分歧的时间为六个月，却不提赫鲁晓夫所提出的“年底”的限期。可是苏联部长会议主席在他就维也纳会晤发表的第一次演说中再次强调他打算在“今年”使西柏林“摆脱占领制度……”的意图。东德首脑乌布利希宣布，和约很快就使他能够关闭西柏林难民中心、广播电台以及股拍尔霍夫飞机场。铁幕的两边都普遍地预言，赫鲁晓夫要在 10 月份共产党代表大会闭幕后召开一次对德和会。这样留给肯尼迪和西方就没有多少时间了。

总统第一个最重要的决定是：维持西方在西柏林的权利是美国不惜任何代价（包括冒核战争的危险在内）所要达到的一个目的。据某些人报道，总统由于担心他也许会使本国陷于半毁灭状态而深为烦恼。事实上，他镇静地确信，为西柏林的自由而采取坚定的立场，归根到底会减少发生一场核战争的可能性，而在西柏林问题上屈服只会削弱未来我们防务的可靠性。7 月间在一次记者招待会上有人问起一篇这样的报道：苏联大使在离开华盛顿去就任新的职务时曾嘲笑说，“到危急关头，美国不会为柏林而战斗的。”肯尼迪只是干巴巴地回答：“我们打算履行我们的义务。”

他的第二个重要决定是对这次行动负起了全部责任。有几个月，他一直埋头研究这个问题。他研究和修订应急的军事计划、常规力量的集结、外交和宣传活动的开展、预算的变动以及经济战的计划。他考虑到每一行动可能对柏林的士气、盟国的团结、苏联的不妥协以及他自己的立法和对外援助计划的影响。他同盟国领导人、葛罗米柯以及德国人谈话，随时关心着所有的电报，阅读了所有会议记录的副本。他抱怨国务院的工作进度（但收效不大），抱怨盟国传阅文件时把机密泄漏出去，抱怨缺乏新的外交建议。

最使他失望的经历——同时这种经历使他看到了在国务院内部必须有效率更高的管理，以及寻求盟国立场一致的困难和进展的迟缓——是他要给苏联备忘录一个迅速的明确的答复，这一复文应是他就职以来西方关于西柏林立场的第一个正式官方声明。他等待国务院的复文稿本。一个又一个星期

过去了，对苏联同时递送来的关于核试验的备忘录也答复了，可是美国官方对西柏林问题仍然保持沉默。最后，过了一个月，总统要求将最近提出的复文稿本拿来，以便于美国独立纪念日在海恩尼斯港度周末假期时审阅。

使他感到惊愕的是，他看到的不是所有美国人、德国人和俄国人都可以理解的、条理清楚、简明扼要的答复，而是将一些陈词滥调和消极词句汇集在一起，其中没有一点新东西。整个文件本来只要花现有稿本四分之一的的时间和十分之一的篇幅就可以写出来了。

他要我在当天下午提出一个比较简短的文本。后来他才知道，如果不在盟国之间以及各部之间再次传阅通过，这一改写的文章就不能代替正式照会。可是，不管怎样，他还是用它作为总统对于正式文本的一个“说明”。甚至到那时候，正式照会还是要到7月18日才能准备好，这样两星期又过去了。

到了7月18日，就美国所应作出的全面答复，他已考虑好了一些更为具体的决定。赫鲁晓夫在维也纳曾一再强调，如果为柏林问题采取军事行动，那必然是美国发动的。他显然不相信肯尼迪会为了高速公路的交通管制问题发动一场核战争。因为完全被东德领土所包围的西柏林特别容易为共产党军队所攻占或困死。在和约签订后，如果西方通道为东德的一个警卫班、一个中队、一个营或更多的部队所封锁，多年来过分依赖大规模核报复的西方，就不能以其非核力量对抗共产党部队。那就没有什么其他可供选择的办法，要么打一场核战争，要么就根本不采取什么行动——正如总统所指出的，“不是大规模破坏，就是忍受耻辱”。

肯尼迪从维也纳回国后，立即专心地研究了北大西洋公约组织和美国联合参谋部所制订的柏林军事应急计划。按照这些计划，如果发生封锁通道的情况，在高速公路上将进行一系列军事“试探”。可是由于西方没有在地面进行一场常规战争的打算和能力，这些小规模试探不足以表明一种认真的意图，而且必然迅速受到苏联人的，甚至东德人单独的遏制。随后这些计划就提出需要使用核武器。总统说，总之，“我们从较小规模的军事行动立即进入相互使用核武器的行动，这当然就意味着……我们也在毁灭本国。”这样，每一方都没有什么时间或机会可以犹豫一下，进行商谈，重新考虑或者判断对方的意图。一份柏林计划的文件指出，如果我们不能挪掉使全球毁灭的核弹的火线，至少我们可以把火线拉长一点。

肯尼迪把当时制定的战略看成是一种软弱的、危险的主张。双方在该地区能够迅速部署的地面部队是那么的不平衡，这对赫鲁晓夫来说是一个极大的诱惑，促使他逐步地切断去西柏林的通道，使我们无法用核打击来报复。他说：“如果赫鲁晓夫先生相信我们只有原子弹，他就会以为我们……不大可能会使用它。”

因此总统为了弥补这一缺陷，采取了在中欧迅速集结战斗部队的办法——使集结起的部队大到足以使赫鲁晓夫相信，我们的切身利益已深深地卷了进去，以致我们不惜使用一切手段来防止这些部队被击败或者被俘虏。这就需要调集大量兵力足以使东德警卫队不能单独地轻易夺取这一城市以免削弱我们的谈判力量——并且要使兵力大到足以在选择核战争还是退却之前不是有一个小时而是有一个月的真正的“踌躇时间”，还要有足够时间调动后备部队，显示我们的决心，作出深思熟虑的决定，并在使用“最后的”武器之前，双方的最高一级能够先联系一下。

肯尼迪相信，只有这样，才能迫使赫鲁晓夫不逐步封锁西柏林。此外，这样承担的义务也会支撑西方的意志，即暗示美国人将呆在那里。他争辩说，如果赫鲁晓夫指望盟国在核威胁面前不团结和胆怯，那末其他西方各国也增加地面部队（它们并不都听得进他这一意见），就可以使北大西洋公约组织核力量的可靠性有所增长。

下一章里我们将讨论这种集结的确切性质和人数。除了军队和文职人员之间在作出任何重要的军事反应之前，就是否应先采取经济和政治行动的问题上有所争论，以及空军人员对由他们担任非核性任务有些怨言外，在1961年夏天，政府内部对这一做法的必要性很少有不一致的看法。至于对还要采取一些步骤来改善那僵硬到危险地步的军事应急计划，使用储备物资和进行空运准备工作以加强西柏林的战备，以及在通道被切断的情况下对东德实施经济制裁等问题，在内部也是意见一致的。可是政府内部也有尖锐的分歧，主要集中在两个相互有关的问题上：（1）总统是否要宣布全国处于紧急状态；（2）在军事集结的同时，是否需要立即建议举行谈判。迪安·艾奇逊在最后的报告中对第一个问题作了肯定的答复，而对第二个问题则作了否定的答复。他的看法最初在国防部和国务院占优势。

艾奇逊争辩说，只要赫鲁晓夫相信美国是相当认真的要为柏林而进行一场核战争，他就会被吓住——而现在他不相信这一点。常规力量的集结，虽然似非而可能是地会造成那种印象，但我们不能冒风险去使赫鲁晓夫只相信我们限于打常规战争。宣布全国处于紧急状态能使总统召集一百万预备役部队，处长服役期限，把妇孺等从欧洲撤回回国，并使我们的盟国、我们的公民，尤其是使赫鲁晓夫先生对我们看待这种局势的认真态度获得深刻的印象。兰尼兹尔将军还说，单靠增加征兵，我们不可能在年底以前就拥有足够的训练好的人员。

肯尼迪说，可是在猪湾事件后，为了在盟国之间重新树立他的领导威信，他经不起作出过分的反应。全国紧急状态的宣布是向全国发出警报和承担义务的最后武器。他理解到这种宣布是不能经常搞的，或者轻易解除的。在不低估柏林威胁的严重性的情况下，也许最好等苏联真的签订和约或对通道采取行动时再说。他说，赫鲁晓夫能够在柏林和其他六、七处地方放松压力或施加压力，这就需要美国准备作出长期的全球性的努力，而不是为了可能只是“一个虚假的高峰”的事态——如他所说的——经常制订“应急计划”。为宣布全国紧急状态而设想扩大新预算和税收，将危及长期需要的对外援助、空间研究工作和国内各项措施。

此外，他喜欢我国驻莫斯科大使馆来电中的意见：不使我们盟国感到惊慌失措的那些实质性的、但却静悄悄的行动，更可能影响苏联的意向。其他苏联专家也劝告说，更能对苏联人施加影响的不是戏剧性的姿态，而是我们的备战工作中的长期性的军事集结。这是和肯尼迪本人的哲学相一致的：如果有坚持到底的决心，就不怕调子放得低一些，因为这种决心是名符其实的，而那些大喊大叫的人是很少能吓倒别人的。他的情报顾问们补充说，在早期阶段就大吹大擂，将迫使苏联人用强硬的公开姿态和自己的军事措施来回答，并使他们的谈判立场更为僵硬。

总统逐步地说服麦克纳马拉、腊斯克以及其他同意他的看法。国防部长同意通过一项迅速而不十分显眼的国会决议案，可以更为逐步而有秩序地集结起军事力量来。7月19日星期三下午三点钟，总统在官邸二楼起居

室同我们一小批人会晤，对他的计划作最后润饰。经过六个星期深入细致的会议，总统以坚定、明确的语调阐述了每一项决定。

要求追加的军事预算总共是三十二亿，而不是四十三亿。要求国会给予准备动员预备役的权限，而不是立即进行动员。动员征兵数将增至原来的三倍以上，西柏林应作好准备，盟国对经济制裁应取得一致的意见，并将要求增加临时税收（正如前面所指出的，这一决定后来被撤销了），以及不宣布全国处于紧急状态。

总统和这些顾问随后于下午四时在内阁会议室举行国家安全委员会的正式会议，同更多的人一起会商。对刚才达成的一些决定就“落实下来”，写进正式记录。艾奇逊挖苦地质问对他建议所作的修改，而使总统感到高兴的是——他就喜欢口头上的交锋——那位只在前一天才最后转向支持这些改变的国防部长麦克纳马拉，用同样的激情为这些改变作了辩护。

同艾奇逊文件以及总统顾问中最初占优势的观点相反，总统还是决定西方应当在谈判问题上“向前看”。在这方面，一些研究克里姆林宫的专家又起了作用。他们建议说，能够对苏联人施加影响的是我们在谈判立场上的坚定而不是采取拒绝一切谈判的做法。

艾奇逊劝告说，赫鲁晓夫不会接受什么合理的东西，而会把所有建议看成是软弱的表现。

总统回答说，对于苏联倡议的和会，我们不能失去外交上的主动权。他后来说：“我们不想让宣传的讲台和讨论的方式听任别人来挑选和垄断。”如果只有苏联人提出“和平的”解决方案，他对世界规模的宣传运动——关于西柏林“自决”和两个德国的对比——所抱的希望必然会化为泡影。他不想诱使西方相信，谈判桌上的会晤会缩小整个危险。

但是他希望说服赫鲁晓夫，在尚在积极探索可供选择的办法之时，推迟签订和约。

然而，在向赫鲁晓夫提出达成协议的任何新意见之前，西方必须提出一些互相取得一致的新意见——可是，到7月中旬还是什么也没有出现。实际上，寻求能使有关各方都接受的新意见的这种困难，在整个肯尼迪任期内将继续存在，法国人反对进行任何谈判，英国人反对不谈判就去日战争的危险，而德国人的秋季选举正在迫近，他们对这两种立场都反对，似乎也不赞同其他一切立场。因此，7月25日总统电视演说中最软弱的部分是有关外交途径的段落，它只是笼统地提了一下。尽管如此，他强调我们愿意“同任何或所有愿意理智地谈判和倾听意见的国家”进行会谈——我们愿意“消除西柏林任何真正刺激对方的事物，尽管这个城市的自由问题是不容谈判的”——我们愿意把我们权利的合法性提交“国际仲裁”，并把我们的留驻在西柏林的问题提交其居民自由表决。这样做，他至少在很短时间里提出了比他曾在七个星期中从美国和盟国外交家那里所能得到的更为积极的意见。然而，这些意见还是比较缺乏首创精神。

然而，这不是一篇软弱无力的演说。演说发表时，受到办公室内人员过于拥挤和情绪过于激动的妨碍。演说中对国内经济的提法是不妥当的。对民防的看法也不准确。可是演说的基本要旨是坚定的、紧迫的，并没有诉诸威胁或表现出恐惧。我在周末就完成了初稿。星期一和星期二全天总统和他的顾问审查和修改了其后的几稿。泰勒将军建议加入下面一段：

我听到有人说过，西柏林在军事上是守不住的。巴斯东

当时也是如此。事实上斯大林格勒也是如此。如果人们——勇敢的人们——要守住它的话，任何难守的地点都是守得住的。巴斯东，比利时东南部一市镇，第二次世界大战盟军激烈反攻期间曾于1944年为德国军队所包围。——译者

默罗建议加上这么一句：“有些人说，‘我的是我的，你的是可以谈判的。’我们不能同这样的人谈判。”邦迪建议增加下面的段落：承认“苏联在历史上对它在中欧和东欧的安全感到关心”以及“俄国人民……在第二次世界大战中勇敢地承受的重大损失。”记者马克斯·弗列德曼为一个雄辩的结束语提供了根据。我加上了总统在7月19日会议上讲过的一句话：“我们不希望军事的考虑支配东方或西方的想法。”国务院为北大西洋公约组织加了一段提示：“我们每一个人在和平时期对西柏林提出的庄严保证，在危险的时刻是不会违反的。如果我们不履行我们对西柏林的义务，以后我们将何以自处呢？”

最后，我按照总统的指示调整和完成了演说稿的全部修改、润色工作，在八点左右拿着他下午十时的演说稿本到总统官邸去。我发现总统坐在床上，背靠在温暖的垫子上，正在写个人的体会作为结束部分：

在我竞选美国总统的时候，我知道我们国家面临着严重的挑战，但当时我不能体会，而且任何一个没有承担过这一重任的人都不能体会，这些担子会多么沉重，多么持久。……在这些日子里，我要求获得你们的帮助和忠告。当你们认为我们能把工作做得更好一点，我要求你们提出建议。我知道，我们大家都爱我们的国家，我们大家都将竭尽全力为祖国服务。在今后的几个月，在我履行总统职责的时候，我需要你们的善意、你们的支持，尤其是你们的祈祷。

这是一篇优郁的演说的忧郁结尾——事实上，比美国人民惯于接受的演说更为忧郁，比相互拥有核能力时代的任何一个前任总统的演说更为忧郁。他说，西柏林现已成为：

考验西方勇气和意志的伟大场所，已成为一个焦点，在那里我们所承担的庄严的义务一目前正同苏联的野心处于根本对立的状态。

我们不能，也决不会允许共产党人逐步地或者用武力把我们赶出柏林。因为履行我们对这个城市所作的保证，对两德的士气和安全，对西欧的团结，以及对整个自由世界的信心来说，都是必要的。……这个城市的安全程度……同我们的一样，因为我们不能把它的安全同我们自己的安全分开。……我们将随时准备谈判，如果谈判会有帮助的话。但是我们还必须准备用武力进行抵抗，如果有人对我们使用武力的话。只作一手准备是会失败的。有两手准备就能有助于自由与和平的事业。

总起来说，我们谋求和平，可是我们不会投降。这就是这场危机的中心含义，也是你们政府政策的意图。在你们和其他自由的人们的帮助下，这场危机是能够克服的。自由能取胜，和平能持久。

赫鲁晓夫后来函告肯尼迪，他认为这篇演说为好战的。在这以前，他

已追加了苏联的军事预算，穿上了他的老军服，喧嚷着要毁灭侵略者。然而他在一次同约翰·麦克洛伊的私人谈话以及后来同肯尼迪的通信中表示，他对美国追加军事预算和向西柏林派遣增援部队极为恼火。他把这些行动称为军事上的歇斯底里。他也许暗自为肯尼迪没有让步，为西方也和他自己一样没有提出任何新的谈判建议而感到十分愤怒。他自己的威信也在很大程度上卷了进去，受到了这样一些压力——东德和其他东欧政权要求稳定德国边界，并要除去柏林的“刺”的压力；在共产党阵营内部那种要他遵守诺言，“击退”东德主权的破坏者那种更为好战的呼声的压力。

为了想利用西方的分歧，赫鲁晓夫那年夏季交替使用合理的姿态和威胁的姿态，他某一天恐吓地谈到为柏林的一场核战争给西欧留下的“一堆废墟”；下一天又亲切地建议，美国和俄国的象征性部队可以按联合国的一项解决办法留在西柏林；另一天又警告说，如果西方强行发动一场战争，那么，意大利的橙树丛、希腊的橄榄园和古卫城 都将遭到毁灭。 这里指雅典的古卫城，即著名的巴台农神庙所在地。——译者

8月中旬，危机中的一场危机愈来愈危险地逼近爆发点。好些年来，共产党人不顾西方的抗议，在东西柏林之间逐步地增加法律上的——在某些情况下是物质上的——障碍，其中包括临时关闭大多数通道口，需要特种通行和入境许可证，以及禁止西柏林人在东柏林工作。东德人和东柏林人感觉到他们已被逐步关闭起来，就越来越多地越过铁幕的主要孔隙，即东西柏林之间的分界线逃跑。到1961年夏季，约有三百五十万人离开他们的家庭和工作岗位去西柏林的难民中心和飞机场，使已经衰退的东德经济濒于绝境，并使全世界都注目于他们选择自由胜于选择共产主义的态度。8月份，由于对战争的恐惧或受到更多的约束，难民外流从每天几百人增加到几千人。赫鲁晓夫8月13日的反应——也许部分由于肯尼迪的演说以及戴高乐反对四国谈判，而主要是由于东德人力的外流——是筑墙。

柏林墙——以高高的、可惜的带刺铁丝网和混凝土的障碍物封锁了这两个城市的边界，它使家庭朋友分离，把东德人禁锢在内，自由德国人排除在外，使西方在更加有限的基础上进出东柏林——使自由世界感到震惊。肯尼迪立即要求他的助手和盟国提出意见，但在这种形势下，他们所讲的没有多大用处。

大家一致认为，东德政权早就有关闭边界通道的力量，它迟早必然会这样做的，至少，在西方未能被指责是挑起这件事之前，它就做出来了。大家也同意，墙——建在东德领土上，是在苏联管辖区内十三年之久的、一系列类似行动中最近的、最恶劣的行动——是非法的、不道德的和近人情的，但它不是进行一场战争的理由。它结束了西柏林对东方作为橱窗和逃生之路的作用，可是不妨碍西方长期强调的三个基本目标：我们留驻在西柏林，我们去西柏林的通道和西柏林人选择他们自己制度的自由。没有一个负责的官员——、在我国的、在西柏林、西德或西欧的——建议盟国军队应向东德领土推进并把墙拆毁。因为正如卢修斯·克莱特军后来指出的那样，共产党人可以后退十码、二十码或五百码建立另一堵墙。如果再拆，就又再建另一堵，除非西方准备把它的生死攸关的利益范围扩大到东柏林境内而发动一场战争。任何一个盟国或顾问也都不希望西方作出一个刺激性的反应，从而可能在绝望的东柏林人中间引起一场暴动——这只能造成另一次布达佩斯式的大屠杀。

然而，总统确信需要作出某种反应——不是去威胁共产党人，要他们公开承认失败，而是使感到震惊和懊丧的西柏林人恢复士气。我们的应急计划是为出现干扰我们的西柏林通道而准备的，不是为来自东方的移民而准备的。我们的情报判断，尽管认识到共产党人必定要控制他们人力的损失，但对这一特殊行动没有预先提出警告。因而，肯尼迪不得不靠自己临时去想出办法，而在此期间，关键性的时刻——太多的时间——已过去了。

最后，为了考验共产党人的意图和显示我们自己的决心，总统增派一千五百名美国部队，乘装甲车沿高速公路通过东德检查站，开到西柏林。他说，将驻军增加一千五百人显然并不能在苏联的直接进攻中守住这个城市，可是“西柏林人现在将从（我们）一次承担义务的提示中受益”，而苏联人将认为这批军队是“我们为了那种意图而交出的人质”。这是他在旷日持久的柏林危机中最焦虑的时刻使美国军队同苏联军队进入潜在的对峙状态的第一项命令。他推迟了在周末去海恩尼斯港白宫换换环境的惯例，要他的军事助理同这支部队的司令官不断保持接触。当第一分队的六十辆装甲车通行无阻地进入西柏林时，他感到危机的转折点已经到来了。

同时，他派副总统约翰逊去向西柏林居民发表讲话，鼓舞他们的希望和意志，并以我们最庄严的（得到总统个人赞同的）誓言，“我们的生命、我们的财产、我们的神圣荣誉”，去重申我们国家所承担的义务。

陪同约翰逊的是西柏林人心目中的英雄、退休的卢修斯·克莱将军，他在此后不久作为肯尼迪私人代表重返西柏林，在那儿呆了较长的时期。在1948年，当苏联对西柏林实行陆上封锁、需要西方进行大规模空运时，克莱是负责指挥的。作为对盟国努力的不断鞭策，作为西柏林人所热爱的象征，克莱的出场得到总统的高度评价，尽管克莱的私人电报似乎有些危言耸听，有时还暗示除非同意他的要求，不然他可能要辞职。总统说，“他是一个保守的共和党人，把吃力不讨好的工作做好，并且一直公开地忠于民主党政府。”虽然总统对克莱不能把我们在西柏林的“极为重要的权利”同我们对东柏林的不满加以区别并不总是感到愉快的，但是他完全谅解将军的脾气——有时没有等待来自华盛顿、诺斯塔德将军以及在柏林的盟国代表的指示取得一致就采取了行动。

武装部队、约翰逊以及克莱的任务，其基本目标都在于重新燃起西柏林的希望。西柏林的精神已为柏林墙所损害，它的作用改变了，它最终作为重新统一的德国首都的前景变得暗淡了。赫鲁晓夫预言，西柏林很快会成为一个奄奄一息的、凋敝的城市。许多西方人也看不到有什么希望来诱使新的工业和劳动力到这里来，或者甚至没有什么希望劝诱现有的城市居民留下来。有些人主张将这一城市完全并入西德，可是肯尼迪认为这就会失掉使这个城市重新统一的一切希望，只会引起苏联人进一步采取行动，而西方实际上一无所获。取代的办法是从上述三项任务出发，在沃尔特·罗斯托领导下，作了一次重大的努力，以维持和增强西柏林的活力——提高它的经济、教育和文化的作用——吸引年轻的家庭、新的投资以及争取世界的同情。这种努力是成功的，在随后的一些年里，西柏林不仅能生存下去，而且繁荣起来。

沃尔特·罗斯托当时是美国总统国家安全事务助理麦乔治·邦迪的副手。——译者

然而，这堵墙继续存在，它是紧张局势的可憎根源。在一个阶段，西方和苏联的坦克和军队在防栅两边互相对峙，直到苏联人向后撤退。美国为

表明我们有权进入东柏林所作的试探——不顾红军关于西方人在西柏林应离开墙一百米以外的警告——都是成功的。可是谁也不知道，什么时候由于一方相信对方会让步，而促成一种双方都无法让步的局面。苏联在9月份恢复核试验，加强了交战的气氛。

总统迅速地建立起西方地面部队的实力（尽管始终没有达到理想的水平，因为我们的盟国没有按比例增加它们的部队），大幅度地修改对柏林的应急计划，以便在需要作出反应时有更广泛的选择。他推测那一重大的对峙将在何时出现苏德和约将在何时签订，而切断通道的行动将在何时采取。可是这种对峙始终没有发生。1961年12月的限期过去了，并没有签订任何条约。危机的势头慢慢地、不知不觉地低落了下去。但时而由于在柏林墙或通道上发生了一件意外事件，危机又会突然加剧。最严重的一次是在1962年头几个月内，苏联对于从西德到西柏林的空中走廊蓄意进行的试探。苏联飞机投下金属反射体来干扰我们的雷达，飞近我们的飞机进行骚扰，苏联人看来似乎在尽一切可能来同西方联盟捣乱，使之分裂和失败。可是按修订过的应急计划以及诺斯塔德将军沉着的领导下，所有的飞行继续进行，增加了战斗机，并且警告了共产党集团各国，阻碍空运将使它们的飞机不能进入北约组织国家。干扰终于结束了，危机的势头再次低落下去。

我们必然假定，危机趋势的消退，部分是由于赫鲁晓夫更清楚地认识到，把通道交给东德人是极其危险的冒险行动，部分是由于东德人口迁徙的终上，从而减轻了要他立即采取行动的压力。可是，危机趋势的消退也由于肯尼迪终于成功地使得他那一方既准备好谈判又准备好战斗，并把东西方的武装对峙转变为口头交锋。总统说，“温斯顿·丘吉尔说过，最好是争论下去，争论下去，而不是战争，战争。我们将继续争论下去，争论下去，看看我们是否能产生有效的成果。……这就（是）目的……征召十六万人（以及）使我们的国防预算追加数十亿美元……而不是进行一场核战争。”

然而，为了要争论下去，争论下去，肯尼迪必须克服他自己政府内部以及西方联盟内部的激烈的反对，可以说，他从没有在任何一方取得完全的成功。我们外交姿态的改进比我们军事态势的改进要慢得多。国务院中一些“德国通”不仅是——正如某些人所谴责的——忠于杜勒斯-阿登勒的老路线，而且与一些苏联事务专家相反——这些专家认为赫鲁晓夫的主要目的之一至少是东欧的安全，并且认为西方应当提出一些新的建议——他们基本上相信，在这种局势下苏联的真正目的是破坏西方联盟，而除了提出一些显然完全不能达到目的的建议外，对进行任何其他谈判的愿望都是软弱的表现。他们认为这里没有什么可谈判的，因为苏联人在中欧没有我们可以退让的合法利益，并且西方也不希望作出苏联人可以接受的变动；对被一再拒绝的原有的“西方和平计划”的任何修改将被西德人看成是出卖。因此，国务院对总统所提新建议的要求作出反应很慢，并且在同盟国对等人物会谈时也很慢表示看法。

在西德，普遍存在两种忧虑：既担心盟国立场不坚定，又担心它们立场坚定。我们驻波恩的大使馆指出，当西德人受到战争威胁时，他们欢迎作出让步，可是随后又抱怨说西方本来可以干得更好一些。阿登纳政府——一位钦佩这个政府的美国人把它说成是“极为神经过敏的”，是怀疑新的应急计划会削弱使用核武器的决心的。——没有使德国人民去正视现实的抉择。这个政府是谣言的温床，没有一个谣言是真实的：例如说什么西方早就知道

要筑墙，或者说什么西方已签订一个牺牲德国的秘密协定。

在法国，戴高乐将军在这个问题上支持阿登纳的，但想法有所不同。同德国总理不同的是，他看不到会谈两个德国重新统一问题，或从波兰手里收回奥得——尼斯线以东有争议的领土有什么实际意义。可是他确信，赫鲁晓夫在虚张声势，看来不存在真正的危机，早一些摊牌就能证明是这么一回事，常规部队是不必要的，而政治上的主动的表示则会有害处。由于西柏林是三国负责的，肯尼迪曾建议，等葛罗米柯在 1961 年 9 月来纽约出席联大会议时举行四国部长级会谈。戴高乐反对在西方采取新的立场以前举行任何类似的会谈——他也反对采取任何新的立场。另一方面，在军事准备上与法国人一样地采取不合作态度的英国人（但是有不同的原因），则表示只渴望在协商方面作出重大的让步——而在肯尼迪看来，这只能鼓励赫鲁晓夫更加强硬起来。

因此，总统决定，美国作为联盟自封的代理人，将独自地争论下去，争论下去。从理论上说，我们不是进行“谈判”，而是进行“探索性磋商，看看能否着手开始认真的谈判”。戴高乐甚至反对这一决定，并促成了北大西洋公约组织公报在历史上第一次出现分裂（十四票对一票）。阿登纳被肯尼迪说服，勉强同意，可是德国外交部继续走漏并且诽谤所提出的每项新建议。总统常常指出，无论是西德，还是任何其他盟国，对这场危机的反应都没有使它们增加同我们相对称的军事和财政负担，而他还得约束自己对这些国家的公开评论：“这些国家现在讲得（那么）振振有词。说一句‘噢，好了，你们不应做这件事或那件事’这是不难的……可是，是我们承担了主要的军事重担啊。”他又指出，阿登纳对“过分乐观”而产生的各种危险表示了关切，而这是一个未必会发生的危险。

肯尼迪认识到，如果联盟出现严重的分裂，就会助长赫鲁晓夫的野心，并且，他不能拟定西德人认为是出卖他们的任何解决办法。可是他也相信，外交战线的失败就意味着回到军事战线上去。一年多来，他进退两难，有点动摇不定地继续干着。他在记者招待会上坦率地说，“这是不容易的。”

美国试图继续为几个国家去进行谈判。所有这些国家对于应如何行动都有不同的看法，而我们必须……提出一种有希望解决的立场。……这就要每天磋商……可是……这就需要个长时间。……必须对这些问题公开辩论……甚至在它们成为我们的正式立场之前……这就使我们很难同苏联进行任何谈判。

然而，会谈继续进行着——在纽约、莫斯科、日内瓦和华盛顿，在腊斯克和葛罗米柯之间、汤普逊和葛罗米柯之间、腊斯克和多勃雷宁之间以及肯尼迪和葛罗米柯之间进行着。在肯尼迪同赫鲁晓夫的来往信件中和肯尼迪同阿朱别依的会见中，也讨论了一些建议。可是没有真正的进展。随着所有重叠的美国和盟国机构陷入分歧和枝节问题的讨论，就很少出现新的倡议。多数倡议来自白宫或诸如艾奇逊这样的一些外界的顾问——总统认为，甚至这些倡议，在官僚主义的和盟国的机构中间转圈时，也被废弃或被忽视了。提异议、修正、拖延或把这些倡议提交到这个或那个讨论小组，这一切都似乎阻碍了每一项已提出的计划，也妨碍了几乎每一次的苏美会晤。如果白宫和国务院同意，一个或更多的盟国却不同意；如果大家都同意，苏联人却不同意。的确，在整个事件中，对肯尼迪最有益的教训之一是：强使德国人

和其他盟国接受怎么也不会是真正可以谈判的解决方案，是愚蠢的做法。

不过，会谈达到了更清楚地表明美国立场的这一目的，讲清楚了我们会为了什么和不为什么而战斗，或我们要为什么和不为什么而谈判。肯尼迪说，经过慎重考虑之后，他使他的目标具有一定的限度，但是他强调，他捍卫这些目标的义务则是无限的。他指出我们真正关切的是我们的通道和其他权利的持续，而不是苏联人是否同他们自己建立的政权签订和约或俄国还是东德哨兵在高速公路上为西方通行文件盖印，甚至也不管是否东德有代表出席会议或参加国际通道机构——这使得阿登纳和那些持“强硬路线”的外交家很不快。他也不是看不见将会使德国继续分裂若干年的活生生的事实，以及乌布利希政权在东部的控制，目前东部边界的永久化和东欧对德国军事能力特别是核武器的畏惧等情况。他情愿减少美国在西柏林某些实际上不必要的“刺激”活动。他愿意承认东欧国家在防止未来的德国侵略问题上所具有的历史性合法权益。他问道，是否能在这一范围内对东欧国家有所迁就，以换取有关西柏林境内的自由和进入西柏林的自由的一项详尽的书面保证，从而改善我们的地位呢？“我们不受任何刻板的方案约束……我们看不到完美的解决办法。”

腊斯克由于职务关系而偏向于开四国部长级会议，他最初打不定主意是否就这一问题同苏联人单独会晤。可是一旦他开始了这项工作，他就不懈地和巧妙地表明，利用长时间的讨论来避免僵局和防止灾难是有价值的。1961年秋，他同葛罗米柯在纽约举行的三次会谈中，都强调指出，西方不会签订一项作出让步的协议，以换取目前的不很明确的权利。他说，“那就是用两倍的代价买同一匹马。”肯尼迪在随后同葛罗米柯的会谈中又增加了自己的一个比喻：“你们是在拿一个苹果向我们掉换一个果园，我们美国不会这样干的。”在打比方方面不落人后的赫鲁晓夫后来在信中抱怨说，西柏林对他来说不是果园，而是带刺的杂草。

柏林是肯尼迪和赫鲁晓夫来往信件的主要话题。1961年9月首次通信就有助于使这场危机冷却下来，虽然赫鲁晓夫随后在关于这个题目的一些信件里语气忽而严厉忽而和缓，总统总是设法提出他所赞同的信中的某一段落以使部长会议主席仍抱有希望。他给赫鲁晓夫写道，由于东德和约会使西德人民确信重新和平统一已不可能，这可能会恰恰引起赫鲁晓夫所最为担心的那种民族主义和紧张局势。他指出赫鲁晓夫不愿使局势恶化的说法同乌布利希的粗暴的恐吓是不一致的。他要求苏联部长会议主席在承认西方继续留在西柏林方面更为现实一些，正如赫鲁晓夫希望他承认整个柏林或整个德国问题的解决不是立即可能实现的一样。

在1961—1962年期间，总统亲自关心着各种谈判建议：1959年“西方和平计划”的最新改写本、国际法庭仲裁、整个柏林成为自由城、西方和共产党人举行平行的和平会议、五到十年的暂时解决办法、将柏林用作联合国总部、中欧安全计划、国际通道机构和十点共同声明等等。但大多数建议都经不起盟国的仔细研究，以及法国和德国的蓄意泄露而失败了。正如麦克米伦首相同他议论时所说的，其结果使他没有特别的东西可向俄国人提出，“几乎连汤都没有，更没有鱼这道菜”。在戴高乐的刺激之下，德国人在1962年春天再次大为恼火，他们不公正地指责美国人没有把所有的建议告诉他们，还抱怨那些已告诉他们的建议。肯尼迪后来承认，我们的错误是力图使德国人接受赫鲁晓夫无论如何也不会感兴趣的一些打算。

然而，接触和交换意见在继续进行。肯尼迪常常把这个问题同奥地利问题相比拟。

奥地利问题经过好几年的毫无结果的讨价还价，到赫鲁晓夫执政后突然产生了一个苏联—西方协议。可是甚至在 1963 年，在古巴导弹危机和禁止核试验条约有助于改变讨价还价的气氛以后，还没有达成或将要达成一项协议。不过，赫鲁晓夫取消了他的压力并终止了他的威胁，而总统相信，我们表明谈判的意愿——通过坚持合理解决的可能性，通过把苏联作为一个大国看待以及使全世界知道不是我们不愿妥协——已为和平保卫西柏林作出了独特的贡献。为了争论下去而“争论下去，争论下去”是有益的和有效的，而既然压力已不存在了，肯尼迪也没有努力提出任何新的解决办法。

在 1963 年，墙依然矗立在那里，可是东德人为打开贸易往来而开始提出一些建议。

西柏林仍然是一个处于危险中的城市，一个深深地座落在被禁闭的东德之内的自由和繁荣的孤岛。意外事件仍然时有发生——包括 1963 年秋天的不体面的争吵：西方军队在高速公路检查站是否需要下车或把卡车尾板放低以便计数。可是西柏林的通道仍然畅通无阻——西柏林仍然是自由的——并且一度担心的毁灭性的核战争、西方联盟的垮台以及单方面的和约都没有发生。肯尼迪总统说过：“我想（共产党人）认识到，西柏林对我们来说是关系重大的……我们将要留在那儿。”

西柏林人也认识到这一点。他们在 1963 年 6 月 26 日给予约翰·肯尼迪的欢迎是他一生中所遇到的最热烈的一次。欢迎队伍的规模，他们的欢呼声以及从他们眼中所流露出来的希望和感激的心情，使我们一行中的一些人感动得流泪——甚至在我们视察柏林墙以前就这样。总统——他后来说，他的旅行使他更为深刻地理解到德国最终重新统一的必要性——感动得即席发表雄辩的演说。他在一次工会会议上讲：“当我今晚离开时，美国仍留在这儿。”他对驻扎在这个城市的美国军队说：“你们现在是他们的人质。你们是……箭头。”在柏林市政厅勃兰特市长举行的午餐会上，他提议为“柏林墙两边的德国人民（和）墙两边的自由事业”干杯。

在市政厅外的平台上——从那里就我视线所及，只看到颂扬着“肯尼迪”、“肯尼一边”的一片人海——他发表了一篇最为激动和鼓舞人心的讲话：

两千年以前，最令人骄傲的豪言壮语是：“我是罗马公民。”
今天，在自由世界，最令人骄傲的豪言壮语是：“我是柏林人。”
世界上有许多人真正不理解——或者口头上说不理解——自由世界和共产主义世界之间的重大争端是什么。让他们到柏林来吧。有些人说，共产主义是未来的浪潮。让他们到柏林来吧！……甚至也有少数人说，共产主义确实是一种不好的制度，但是它使我们能够取得经济进展。“让他们到柏林来吧！”

自由遇到许多困难，民主也还不完善，但是我们绝不需
筑起一堵墙来把我们的人民关在里面。……

我们……期望有一天在一个和平而有希望的地球上，这
个城市——以及这个国家，以及这个伟大的欧洲大陆——将
合成一个整体。当这一天最后到来时——这一天是会到来的

——西柏林人民可以对这一事实感到合乎情理的满意：他们一直在第一线战斗了将近二十年。一切自由的人——不管他们居住在那里——都是柏林的公民，因此，作为一个自由的人，我以能说“我是柏林人”这句话而感到自豪。

在我们当晚启程越过东德上空飞往爱尔兰时，总统还为他所受到的接待而兴高采烈。

他说，这将使所有美国人都认识到，他们的努力和所冒的风险已赢得了感谢。他要给他的继任者留下一纸便条，“在有些泄气的时候打开它，”上面他将写下几个字：“到德国去。”

我觉得当他进入“空军一号”座机机舱时，他的神态比那天人们对他歌颂时更自豪，更愉快。这种自豪和愉快的神态，反映了他对自己不怕危险和诋毁，为使西柏林保持自由做了必须做的事而感到满意。当他疲倦而愉快地在我对面坐下时，他说，“在我们活着的时候，将永远不会再有象这样的一天了。”

第十九章 箭

在约翰·肯尼迪喜欢引用的所有丘吉尔的名言中，他最喜爱的一句是：“我们为谈判而武装。”肯尼迪认为，武装美国可以提供讨价还价的实力，并为裁军会谈和外交提供后盾。他在1961年还认为，需要采取迫切的步骤以确保“我们的武装肯定是足够的”。

他的前任恰恰是一位赫赫有名的将军，他认为我国的军备肯定已经足够了。这就使肯尼迪的任务变得更为困难。“我为此贡献了我毕生的精力，”艾森豪威尔总统在1960年的一次记者招待会上回答防务方面的问题时大声疾呼地说，“我认为，我几乎比国内任何别人更了解这个问题……防务问题已经得到了妥善而有效的处理。”后来在1963年，当他抱怨肯尼迪的庞大的军费追加开支时。他曾说，“我任内所留下的防务预算已为我国提供了充分的安全。”

但是约翰·肯尼迪则有着不同的看法。1940年，他作为一个学生作家曾经写道：“我们必须使我们的军备永远同我们承担的义务相适应。”在五十年代，他作为一个参议员，曾对我们是否已这样做表示极大的怀疑，同时他强烈反对实行削弱陆军兵力的“新面貌”政策和过分依赖“大规模报复”的方针。1960年，他作为总统候选人，曾反复要求加强我国的核力量和常规力量。1960年12月下旬在我们审查了预算和计划之后，他作为当选总统曾向他的新任国防部长连珠炮式地提出了一系列问题：

现在是否应该提出一项补充防务预算……是否应该为北极星、民兵和阿特拉斯导弹……防空警报体系……大陆防御……常规力量现代化……空运能力……等项目追加经费？〔我们〕必须着手对我国的防御战略、目标和能力……由人驾驶的飞机的地位……航空母舰……目前的军队实力……国外基地……三军军种和军事使命的重叠……各种情报工作的协调

.....指挥和控制系统，特别是关于使用核武器的权力.....预备队和国民警卫队的作用.....重新作出基本的估计。

同时，他告诉了麦克纳马拉关于他在基本政策方面的第一项改变：“在任何情况下，我们都不允许提出事先确定的、武断的财政开支限额来规定战略或兵力的水平。”我们的战略将取决于我国外交政策的目标。我国的兵力水平将取决于我国的安全和我们承担的义务的需要。肯尼迪的预算局局长和白宫的助手们将与麦克纳马拉合作，以尽可能低的费用提供任何必须提供的军备。“就象任何其他投资一样，”肯尼迪在1960年谈到防务费用时说，“这等于用我们的钱去下赌注。不这样的话，就得用我们的生命去下赌注了。”

新政府就职后不到一周，麦克纳马拉向内阁作了汇报，然后详尽地向总统汇报了他在五角大楼所发现的情况：

1. 用大规模核报复战略应付一切军事和政治侵略，是我们的朋友中很少有人相信，而我们的敌人中没有人相信的一种战略。这一战略造成了我国常规力量的严重削弱。
2. 对国家安全规定一个最高的财政开支限额，就使军事战略在事先确定的预算中居于从属地位。
3. 我们的战略核力量容易受到出其不意的导弹进攻，非核力量在战备师、空运能力和战术空军支持方面很薄弱，而一支切实有效的反暴动力量则根本就不存在，库存武器中某些主要武器完全缺乏，而其他的又超过需要。
4. 不根据实际会出现的紧急状况而事先作出的无的放矢的决议太多，而五角大楼制订的应付各种突然事件的计划则太少。陆军依赖空运，但空军却无力满足空运的需要。空军储存了只够打几天仗的物资，而陆军的储存物资却能够维持一场为期两年的战争。

结果，这位国防部长汇报说，在作出某些基本分析之前，他无法回答总统提出的所有问题。他要求对他本人提出的九十六个问题（这些问题震动了五角大楼，通常被称为麦克纳马拉的九十六只喇叭）作出详尽的答复。但是这时候，无论是过分拘泥于形式的国家安全委员会机构还是内部倾轧激烈、一盘散沙的五角大楼都无法对这些问题提供确切的答复。不过麦克纳马拉了解到的情况已经足以支持总统在第一份国情咨文中宣布增加空运能力和加速生产北极星导弹的计划。同时，他也很赞成这篇咨文所作的指示，即国务卿“应重新估计一下我们的整个防御战略——我们履行所承担的义务的能力.....以及我们现有的常规力量和核力量是否足够、是否已现代化以及是否具有机动性。”

没有一个刚上台的总统曾经对防御设施进行过比他更为彻底的重新审查。肯尼迪希望在一个月之内便完成这一任务。“我们正尽力把一项耗费毕生精力的工作压缩到二十天之内完成，”麦克纳马拉说。不过他把这项工作比作一个建筑师未研究房屋建筑的基本概念，便设计新的房屋。

这个月还未过去，报告就送来了。总统在与他的白宫班子（邦迪、威斯纳、索伦森），国防部人员（麦克纳马拉、吉尔帕特里克和负责审计的助理国防部长查尔斯·希契）和预算局人员举行的一连串会议上，几乎对国防预算的每一部分都仔细斟酌，作出了一系列重大的修改。他增加了近三十亿

美元的拨款，通过取消过时的或重叠的项目部分抵偿了增加的拨款。阐明这些修改情况的 3 月 28 日总统致国会的特别咨文，具有两个明显的特点。一个特点是它第一次全面阐述了敌我双方拥有核力量的时期所要采取的前后一贯的国防原则。

1. 我们军备的首要目的是维持和平，而不是进行战争。
.....当今世界面临的基本问题不是能用军事手段解决的。无论是我们的战略，还是我们国民的心理，当然还有我们的经济，都决不能依靠永远维持一个庞大的军事体制。
2. 我们的军备决不会在任何攻击中用来发出第一次打击。这样做并不是承认软弱而是力量的显示。我们必须抵消任何可能会让侵略者得到的好处，办法就是.....增强经过敌人第一次打击后依然存在下来的那一部分部队的力量。
3. 我们的军备必须是充足的.....不受强行规定的预算最高限额的约束。
4. 我们的军备在任何时候，在战争时期或平时时期，都必须受到文职官员的最终控制和指挥.....其中包括有关使用核武器或使小规模战争升级为大战的所有决定。
5. 我们的战略武器和防御力量必须足以阻止对美国或我们的盟国蓄意发动的任何核攻击。
6. 我们的部队与盟国的部队联合起来的实力和部署，必须非常强大、非常有机动性，足以防止敌人通过有限战争不断侵蚀自由世界。这种作用应该成为我国海外武装部队的首要使命。
7. 我们的防御姿态必须既是灵活的又是果断的.....我们的反应.....必须是适当的（和）有选择的.....。在确定时机、范围和目标时，可以进行周密的考虑并辨别各种不同的情况。.....
8. 我们的防御姿态，旨在减少发生不合理的或事先未加考虑的全面战争的危险。

文官的控制

总统的上述咨文和随后发表的有关军事政策的声明还具有另一个明显的特点，即它反映了文官对决策的控制。“我和国防部长，”总统在咨文中说，“听取了我们的高级军事顾问的热诚意见。.....但是我没有把宪法赋予我的决策责任委托给任何别人。”在随后充满危机的岁月中，除了在“猪湾事件”这一章中已经提到的那一例外，他行使了他的总司令的全权。

防御政策与外交政策的结合比以往任何时候更为紧密。总统对空军学院说，在目前世界范围内的斗争中，没有一个是纯军事的或纯政治的。我们在防务、裁军、外交和对外援助方面也没有单独的政策——“它们全都结合在一起.....成为一个全面的国家安全政策。”为了解决五角大楼一场由来已久的辩论，他向参谋长联席会议发布了一项史无前例的指示，要求他们提出意见不要光是立足于狭隘的军事考虑上面，还要以广泛的政治和经济因素作为根据。

在决定军事预算和战略时，肯尼迪和麦克纳马拉不再仅仅是相互对立的各军种所提要求的仲裁者。他们成了组织者、设计者和分析者，组织起专

门小组来，分发出各种征询意见表，坚持取得各种抉择方案、确切的事实和精细的比较。虽然早经敦促，但由于受到激烈抵制，他们未曾把各军种统一为一个机构，只是把他们所作的努力统一起来。

为了做到这一点，他们使三个军种的预算、兵力水平和战略第一次有了密切的配合，并打破各军种传统的界线，根据战略报复部队、大陆空军和导弹防御部队、一般部队、空运和海运部队以及预备队和国民警卫队的职能来分别制订预算。例如，新建立的联合进击司令部就是在一个陆军上将和一个空军中将的领导之下把战略陆军预备队、战术空军司令部以及支援的空运单位的作战部队合并起来的。我们北极星导弹力量的大小不再取决于海军造船预算的规模，而是取决于我们全面的战略需要和其他武装部队所作出的贡献。例如，通过提供海军和空军都可以使用的新型的实验战术战斗机，我们便减少了重叠的武器系统的数目。当战略重心从轰炸机转向了导弹，易受攻击的海外导弹基地由北极星潜艇所取代，而部署在美国的喷气式飞机空运的部队也被视为适用于国外战线的武装力量的一部分时，其他一些一向占支配地位的军事装备终于向现代化的武器系统让路了。

有人抱怨说肯尼迪在作出这些重大的改革时绕过了他的军事顾问。事实恰恰相反，他即使不是经常地，却是定期地与参谋长联席会议会晤的。但是总统把军事决策集中在他的文职部长的办公室里。麦克纳马拉不仅依靠各参谋长，而且依靠一大批卓越的文职助手。这班年轻人摆脱了各军种之间的偏见，完全根据所需经费、可供选择的方案和便于管理等来考虑问题，这使军界的一些派系及其在报界和国会中专门为军方辩护的人感到失望。这些“神童”——人们给他们起了这么一个绰号——用经济、政治和其他分析来充实陆军将领和海军将领的军事经验。

在他留用的三军参谋长中，他最中意的人物是海军陆战队司令戴维·肖普。肖普虽然不常讲话，偶然发表的评论却总是干脆利落、深思熟虑和胸襟开阔的。总统在猪湾事件以后确信除了肖普外，邦迪的文官班子或留用的其他参谋长都谈不出他需要听的军事意见。

他在白宫的三位军事助理也起不到这种作用。他们主要是按照白宫的规矩和程序办事，小心翼翼地相互监视着，以确保其他部门没有特别得宠。切斯特，克利夫顿和泰兹米尔·谢泼德分别来自陆军和海军，他们是特别干练、有益而忠诚的助理。不过正如空军助理戈弗雷·麦克休在1962年下半年所表明的，门户之见自然而然地渗入了白宫军事助理人员的心坎中。总统在拿骚尽力使英国人对停止发展闪电导弹感到满意以后，正在棕榈滩度假。当时华盛顿一个空军发言人却随即公开宣布，闪电导弹试验据说取得了成功，这使两国政府全感到窘迫和恼怒。

为了填补明显的空白，总统在1961年年中劝说最能干的军人政治家马克斯韦尔·泰勒将军参加了白宫班子，充当“军事、情报顾问和代表”。泰勒的坦率而锋利的讲话，渊博的知识及其在各种军事能力方面的突出才干，完全符合肯尼迪与麦克纳马拉的想法。

总统在1961年之前从未会见过泰勒，但是事实上他早就考虑过邀他到政府中来担任好几个职务了。

军界集团的某些成员及其在国会和新闻界的朋友对于把一个新人物安插到参谋长和总司令之间并不感到高兴。但任期结束，参谋长更迭了，泰勒本人终于担任了参谋长联席会议主席。参谋长联席会议中只有一个人是肯尼

迪留用的上届政府内的军人，即戴维·肖普。

肯尼迪认为，正如任何文官部门的首脑一样，参谋长联席会议同总统的思想取得一致是至关重要的。他强烈反对一项法案，它把所有参谋长的任期固定为四年，这就减少了总统的任免自由权。“任何总统，”他说，“都应有权审慎地挑选他的军事顾问。”他私下对我说，如果这项法案获得通过，他将予以否决。为了显示他的信念和权力，他打破先例，没有再次任命海军上将乔治·安德森连任海军作战部长，并让空军参谋长李梅的任期仅仅延长一年。安德森在不止一个问题上同肯尼迪和麦克纳马拉意见不一，他离职的意义引起了他的高级军事同僚的注意，但是当肯尼迪为了使用他的相当大的才能，任命他当驻葡萄牙大使时，国会中许多支持安德森的人未能弄明白这对安德森实际上是一种牺牲。

肯尼迪和麦克纳马拉还决定，一旦发生紧急情况，必须坚持由文官予以控制。为了减少发生未经批准的或意外的战争的可能性，为了能够作出那种考虑周密和有选择的反应，以便结束或限制甚至是一场核战争，为了保持一种能够在混乱时期向我国的公民、军人和敌人下达公认的文告的明确权力，他们逐步改善了指挥和控制系统的可靠性和生存力。在他们考虑采取的其他步骤中，还包括：制订一个比较保险的导弹计划，改进了的警报系统，更为明显地把权力集中在总统手里的制度，在战时更好地保护总统及其可能的继任人的办法，为总统和其他人设置的新的空中和海上指挥部，可供挑选使用的通讯联络渠道，对核武器的电子遥控装置，以及从白宫到 B - 52 驾驶员机器发生故障和人体发生疾病的一系列改进了的检验装置等。

总统在他的办公桌边，或者在他对全国各地军事设施的多次视察中，有时会检查一下通讯联络网的速度与可靠性。五角大楼作战办公室或某一遥远的战略空军司令部的官员们常会拿起难得使用的电话机，大吃一惊地听见总统说：“我是肯尼迪总统。我只是在检查一下通讯联络系统。你那边情况如何？”不过，他对所有这些专用电话的价值和用途依然有点怀疑。

核威慑力量

肯尼迪在三年中建立了人类有史以来最强大的军事力量，也是美国在和平时期规模最大、发展最快的军事力量，它一共花费了约一百七十亿美元的追加拨款。正如他所指出的，这就为他提供了一个可以发挥“从最大规模的威慑力量到最微妙的影响”的多方面的武器库。最大规模的威慑力量是我们的战略核力量。从 1961 年 3 月发表第一篇国防咨文开始，总统就急剧地加强了由潜艇发射的北极星导弹和地下发射的民兵式导弹的生产和发展。他在强调这些武器的幸存能力时，既强调了发现并摧毁这些武器的任何企图都是徒劳无功的，又强调了这些武器的第二次打击的、非挑衅性的、有充裕时间使用的特点（例如，它们与前几年部署在苏联附近的丘辟特导弹是截然不同的，丘辟特导弹易受攻击，是需要总统即时作出发射决定的易被摧毁的目标）。在竞选运动中，他曾发出警告说，要防止“引诱”苏联领导人，使他们认为“有可能在一次巨大的‘珍珠港式袭击’中把我们的飞机和缺乏防护的导弹在地面上摧毁掉”，所以这时他把更多的核武装的轰炸机——在远程导弹计划完成之前，这是我们的主要威慑力量——置于十五分钟内即可出发的戒备基础上。

比这些武器的增加更令人安心的是，对“威慑力量”的精确含意和需要作出了更为明确的解释，即：这是一支相当大的核力量，足以保证：(1)

总的说来，通过使敌人看不到任何获胜乃至生存的前景，给予敌人营垒中任何一个通情达理的决策者以尽可能强烈的刺激，使他不致于发动进攻；(2) 具体说来，按照最悲观的设想，使能够顶得住可能发生的最严重进攻的我们那部分武装力量，(a) 倘有必要的話，能够摧毁侵略国的城市和人口；(b) 能够摧毁其余下的绝大部分军事力量，同时仍然能保持我们自己的一定的后备力量，使敌人确信，他们既不能完全摧毁我们，也不能赢得战争。

怀疑论者问道，这种威慑力量怎样用具体数字来确定呢？所有各种因素都是变幻不定的。但在合理范围内，麦克纳马拉第一次作出系统性的努力，即根据我们对苏联进攻力量的规模和性质以及对我们的报复力量的作战能力作出最精确的估计，在此基础上计算出威慑力量的水平。这些计算中所运用的估计是根据公开的报道、苏联变节者的汇报，以及现代化的和传统的情报方法作出的。

在我们的预算审查会议上，麦克纳马拉实际上承认，他同意使核力量超过纯威慑作用的水平，这样万一威慑失灵，限额以外的核力量便可以用来限制苏联作进一步破坏的能力。不过，他和肯尼迪一致认为，如果走得更远乃至进一步去谋求“第一次打击”的能力——从理论上说旨在使敌人不能严重损害我们，这是空军某些部门所鼓吹的——不仅是不必要的浪费和挑衅性的，而且实际上也不是切实可行的。敌人总可以保护或隐蔽起足够的导弹力量，使美国至少有三四千万人死亡，特别是使用更多的潜艇发射的导弹的话。同时，当敌人看到我们增加军事力量时，他们也可能增加其本国的军事力量，从而轻易地便抵消了我们要超过他们的企图。

在认识到先发制人的第一次打击或最大的“反击力量”的能力是不可取的同时，肯尼迪和麦克纳马拉比别人更清楚地看到了一场无休止、无限制的军备竞赛所带来的那种不安全感以及应各军种首长的要求不分青红皂白增加价值数百亿美元的核武器的浪费情况。“为了使威慑力量奏效……我们的需要应有了个限度，”总统说。“当我们谈到能够在核战争中使用百万吨级当量的核爆炸力时，我们实际上就是在谈到毁灭。用核武器去打击目标，难道必须用上许多次才有效吗？”他指望削减防御费用，以便把更多的拨款用于国内需要。

但是对威慑力量的这些估计也使肯尼迪和麦克纳马拉清楚地认识到，单方面裁军是愚蠢的，而那些人抱怨说我们已拥有足够的核杀伤能力，可以杀死好几倍苏联人的说法也是不恰当的。因为作为一个第二次打击的国家，我们的安全要求有足够庞大的军事力量，可以经得住第一次打击而仍然能有效地进行报复，因为我们的战略需要有足够的武器来摧毁敌人的一切重要目标，威慑力量足够与否就没有绝对的标准了。此外，威慑力量的概念不仅指的是要具有优势力量，而且要占有一定程度的优越地位。当这种优势为人们所知道——肯尼迪政府采取了史无前例的步骤来使人们知道——就可以使所有的盟国和敌人都确信这一事实。

导弹差距

同一个不开放的、侵略性的社会相比，需要多大力量才足以应付，为确定这个问题，产生了通称为“导弹差距”这一争论。在1957年苏联导弹试验成功以后，这场争论便迅速在政治舞台上出现了。现在我们可以来观察一下这场争论：

·与某些民主党人在1960年提出的指责相反，艾森豪威尔政府对苏联导

弹前景所作的官方情报估计，并未因出于政治上或预算上的考虑而降低调子。

与某些共和党人在 1961 年提出的指责相反，民主党人前几年就“导弹差距”即将到来发出的警告是诚恳的、很有理由的。这种预测并不是骗人的政客或是那些明知自己是杞人忧天然而却渴望获得拨款的空军官员们虚构杜撰的。这种差距预测之所以产生，大部分是由于军界和文官犯了过于老实的错误，而这种预测又被共和党官员们和民主党参议员以及不抱党派偏见的专栏作家宣扬开来了。

艾森豪威尔在 1960 年贬低“导弹差距”的危险是正确的。肯尼迪在 1961 年加强我们的导弹计划也是正确的。事实上，两位总统在毫无根据的忧虑的促进下，着手集结起的具有高度优势的导弹力量，防止了出现任何差距。

许多争论是因为对同一个词作了各种不同的解释而引起的。对某些人来说，“导弹差距”指的是各国当前所作的导弹努力的比较，而对另一些人来说则指的是未来所作的导弹努力的比较。有些人只谈论洲际弹道导弹，而有些人则谈论所有的导弹。有人拿导弹的绝对数字作比较，有人则提出一个包括技术、易受损害的情况、发射系统和侵略者所能占有的便宜等的较为现实的等式。

如果“导弹差距”这个词指的是 1957 年苏联在火箭和推进器方面的领先地位，指的是把这种领先地位转变成世界上第一支具有相当规模的洲际弹道导弹力量的能力，或者指的是苏美双方任何一方所拥有的各种大小和各种射程的导弹的总数，那么“导弹差距”显然在有一时期内是存在的。但是如果这个词指的是苏联以导弹为基础的全面的军事优势——通过第一次打击就能把美国的报复能力削弱到微不足道的地步——而言，那么“导弹差距”显然始终就不存在。

然而甚至后一种差距也可能存在过，对这种差距的关注也不是不可以理解的。苏联在 1957 年成功的导弹试验及随后的空间成就，赫鲁晓夫关于正在大批生产导弹的叫嚣，他的新的好战姿态及核讹诈的癖好，凡此种种似乎全证实了五十年代后期美国情报专家们最大的忧虑。这些专家认为苏联人将谋求建立一支占优势的第一次打击力量，因为他们拥有这样做的工业和技术能力。一些毫无偏见的委员会提出的一系列秘密和公开的报告中全一再提到了这些忧虑，它泄漏给了一些专栏作家和国会议员，而在几位高级将领的证词中也在各种不同程度上支持这种观点。艾森豪威尔总统和他的几任国防部长都说，苏联在远程弹道导弹发展的某些领域中，至少在数量上领先是很可能的。同时，众议院拨款委员会在 1959 年举行的秘密会议上听取了国防部长麦克尔罗伊的意见之后指出，该委员会的情报预测是苏联到 1962 年年底可能以三比一领先。

但是在 1960 年 5 月 1 日 U-2 高空侦察机停止飞行之前，它们摄下的照片表明，赫鲁晓夫是在虚张声势。显然，他的第一枚洲际弹道导弹作为一种大量生产和部署的武器，代价太大、体积太笨重、太容易受到攻击。因此，他决定只生产极少量这种导弹，而去抓紧部署以欧洲为目标的中程导弹，一面发展质量较高的洲际弹道导弹。

但是 1960 年是一个竞选年。人们抱着怀疑的态度看待共和党人贬低导弹差距问题的企图。肯尼迪和他依靠的参议员所掌握的一切证据都表明，形势是危险的。在预选和秋季竞选运动期间，肯尼迪很少提到苏联导弹的“优

势”，即使谈到，大多也非常慎重，而且总避免举出确切的日期和数字，只引用无党派专家的看法，同时强调说，美国在军事力量方面仍然是强大的，虽然未来会有危险。他说，日期和数字方面说法的矛盾，只是程度的差异，对此，他不想多说什么：“我只是说证据是强有力的……我们无法把握我们未来的安全，正如我们不能确定未来有什么灾难一样。……如果我们在一个动荡不定的时代犯错误的话，我宁愿我们为安全而犯错误。”

U-2 飞机侦察来的全部证据，在肯尼迪-尼克松竞选运动开始之前就已经送进来了。

但是在为肯尼迪安排的中央情报局及军事情况的汇报中却始终没有向他提供过。8 月下旬，他飞往奥马哈的战略空军司令部听取政府安排的情况汇报。他几乎立即便看出来，他得不到关于苏美导弹和轰炸机实力的全面的绝密材料。肯尼迪多少有点生气地坚持认为，他过去仅仅作为参议院外交委员会的一个成员，所获得的情报就比现在还多，如果空军那么傲慢，那么到明年拨款时他决不会忘怀这件事。

当肯尼迪和麦克纳马拉就职时，他们首次审阅了国家情报估计报告，发现估计报告不只是一种而是几种。就军事情报代表而言，这些估计报告很可能同他们各自代表的军种的战略观点和职责是一致的。例如，空军对苏联导弹当时情况的估计远比海军的估计为高。正在他们谋求得到较好的答案的时候，国防部长——他对华盛顿新闻界的危险还是陌生的——却在一次介绍背景情况的记者招待会上结结巴巴地解释不清“导弹差距”的含意，这就对于他是否认为不存在这种差距这件事引起了一场新的争论。但在夏末，局面就明朗化了。

1961 年的新估计确实表明，我们在当时可用的弹道导弹“差距”从纯数量方面来说，苏联是占上风的，但是同我们的轰炸机力量相比，双方的远程导弹数量都太少了，因此这类“差距”并不具有重大的军事意义。可是就连这种估计后来也改低了，而肯尼迪政府着手建立起的军事力量也有助于保证往后不会再出现这种差距。

民防

1960 年，肯尼迪在“导弹差距”问题上犯错误的原因是，公众对于他真诚地估计偏高的导弹差距危机知道得太少和太迟了（甚至已经肯定情况确凿）。不过，1961 年他在民防方面所犯的错误的错误却在于（甚至在他的计划确定之前）公众对于他有充分理由加以低估的一种危险知道得太多、太快了。

同他平日和作为总统时的大部分观点不同，约翰·肯尼迪在民防方面的观点形成得太快了。据我所知，他当参议员或总统候选人时都不曾谈及这个问题。他在总统就职演说或国情咨文演说中也没有提到这个问题。他在 3 月 28 日发表的国防咨文中也忽视了这个问题，尽管这篇咨文的重心集中在大陆防务上。断断续续的、不可靠的报告传来，说苏联正在着手实行一个广泛的预防放射性尘埃的掩蔽体计划，但这并没有触动这个问题。

总统也没有被他的民防动员局局长弗兰克·埃利斯的热情主张所打动。埃利斯在路易斯安那州对肯尼迪作出了有效的政治支持之后，终于被安排在民防动员局的工作上。

他指望使这项工作变得更有意义，公开要求取得比肯尼迪分配给他的更多的经费，并且拚命想方设法使公众注意民防的重要性。总统在听到埃利斯打算飞赴罗马，谋求获得罗马教皇的一份证明书，支持他的在所有教堂的

地下室设置预防放射性尘埃的掩蔽所的计划时，婉言指出，在这时刻去打扰罗马教皇将是失策的。

但是更严重的错误还在此后。常有人说，肯尼迪作出推进民防工作的决定，是柏林危机引起的。事实上，这项决定是在4月间的猪湾事件和5月间他发表的第二篇国情咨文之间痛苦地进行重新估价的五周内所作出的。白宫班子的成员卡尔·凯森的一份调查报告明确指出，当前的努力是以过时的概念为基础的，民防预算是一种浪费，美国要末认真地大胆面对这个问题，要末就忘掉它。然而忘掉这个问题是不合乎约翰·肯尼迪的本性的。正视这个问题是同他希望向国会发出的民防工作的迫切性有所增长的警告一致的。

他当总统的职责不允许他在保护我们作战武器的同时，忽视对人类生命的保护。他并没有预料会发生进攻，但他始终认识到逐步升级、估计错误或突发战争的危险性。他也没有不注意这一事实，即当时看来最可能在1964年成为他的竞选对手的纽约州州长纳尔逊·洛克菲勒，正在批评肯尼迪政府在民防方面的“自满情绪”，他所用的话正如肯尼迪前几年用于“导弹差距”上的措辞一样。

因此，他在5月25日向国会发表的演说要求设置掩蔽所，作为防御放射性尘埃的危害的一种新的“生存保险”。他把民防工作的管辖权由埃利斯手里移交给麦克纳马拉，这部分是由于要使政府的组织工作更为有效。他们两人就移交条件进行了长期而困难的磋商，虽然在我协助下由预算局作了调停，但到总统发表这篇演说时，磋商尚未结束。埃利斯只愿意将掩蔽所计划移交给国防部，而麦克纳马拉则希望要末担负全部责任，要末不负任何责任。为了使这两人都同意肯尼迪声明中的语言，我对总统咨文的这一部分慎重地斟酌词句，使人看上去多少有点模棱两可：“我正在把这个计划的责任委派给……国防部长。”他们两人各自认为，这句话意味着我已断定他是正确的。但此后不久，所有民防职能都交给了国防部，民防动员局改组为紧急战备局，埃利斯辞去这一职位，当了一名法官。

与总统以往的声明相比，5月25日呼吁联邦作出新努力的讲话更为有力，不过措辞却是慎重的。总统强调说，“万一发生灾难，我们决不会因为做了应做的事而原谅自己”，这就是一种保证。因此，一项新的加强民防的呼吁理所当然地列入了大约两个月后他就柏林危机发表的电视演说中。但与5月的那篇演说不同，这篇演说是从明显地存在危机的角度谈论问题的。它在焦虑的国民中引起了密切得多的注意。它关系到那一年为柏林问题可能发生一场核战争的危险，而不单是关系到在某一个推测的时间会发生一场突然袭击的问题。这篇演说最后对民防工作提出的意见语调是特别不祥的：

万一发生一次攻击，在核爆炸和巨火中未被直接击中的家庭仍然能够保全生命——只要他们听到警报后能进入掩蔽所，只要有那种掩蔽所的话。……现在是开始行动的时候了。在今后几个月内，我希望让每一个公民都知道，万一遭到攻击，他可以立即采取什么步骤来保护他的家庭。我知道你们要求做到的也正是这一点。

总统的目的在于使仍然沉睡未醒的公众振作起来。他取得的成功出乎他本人的意料和希望之外。民防“气球”不仅飘到了空中，而且高飞得看也看不见了。掩蔽所制造商报告说，他们按1,500美元一所售出了大批产品（有人还尽力把核恐惧一直保持在顶峰状态）。地方民防官员受到洁问者的

包围。不使自己的家庭受放射性尘埃的影响这件事，已成为每个公民对外交政策发表意见的题目。科学家和冒牌科学家互相争论，在一场核战争中，有多少人在有掩蔽所或没有掩蔽所的情况下能够幸存，这些人必须在地下逗留多长时间以及在他们走出掩蔽所后，生活将会是什么样的。牧师们争论说，人类的伦理观念究竟要求他们接受烧成灰烬的死亡呢，还是接受鼯鼠式的生活。妇女版的专栏作家提出关于贮藏食品、携带衣服和阅读书籍等方面的可以采用的意见。商人马上出售生活用具箱、口粮袋、沙袋、潜望镜和预防放射性尘埃的衣服和药膏。为自身生存有所安排的人，能否开枪射击那些要求进入掩蔽所的不那么勤劳的邻居，那些被排斥在掩蔽所之外的人会不会把掩蔽所的通风口封闭起来，围绕着这些问题，全国展开了激烈的争论。

父母提醒他们的孩子不要透露他们掩蔽所的地点。“依靠自己救自己”成了“不救别人，只保全自己”了。

正当越来越多的讨论使人看得更清楚，任何计划都不能使人人得救的时候，对外交政策持强硬态度的集团，却利用讨论已经达到的近乎歇斯底里的程度——至少在国内某些地区是如此——而大捞一把。某些拥有掩蔽所的人相信《生活》杂志和其他杂志提出的，掩蔽所能使 90—97% 的人口在一场核进攻中幸存下来的看法，认为，这“只不过是另一场战争罢了”。和平主义的组织攻击这些掩蔽所说，仿佛它们可以代替我们为和平而进行的努力似的。地方民防官员则时而热情有余，时而不知所措。

肯尼迪政府缺乏一个全盘的掩蔽所计划，缺乏一个明确的掩蔽所政策，甚至缺乏正确地安排整个问题的权威性意见，这使混乱和惊慌的情绪更加剧了。只有总统能提供这种权威性的意见。但是总统举棋不定，而他的顾问们象全国一样，看法也不一致。大家全同意，任何可以拯救数百万生命的努力都是值得的。但是家庭掩蔽所还是公共掩蔽所——在预算中处于特别优先的地位还是只接受较为有限的投资——应该置于国家控制之下还是地方控制之下呢？总统曾谈到预防放射性尘埃的掩蔽所，但是核科学家爱德华·特勒却对他说，当苏联的武器日益庞大时，美国只要花五百亿美元，挖越来越深的洞，全国人民就能保护自身不受核爆炸的威胁。各方面都有政治压力。总统觉察到他本人的两篇声明所造成的不同影响，意识到他承担着在未来拯救美国人和在目前团结他们的职责，于是拒绝了关于再作一次新的“炉边谈话”的建议。在我们把计划准备就绪之前他不打算再发表讲话，他要把计划仔细推敲一下。他不愿意费力大而收效小，但他更不愿意让这一庞大的计划削弱他的全面政策。

政府内部争论的主要焦点是，建议通过设立掩蔽所的立法和建议向公众发行一本有关核防护知识的小册子。后来，两个建议的调子都降得很低。1962 年的立法只要求制订一个长期计划，由联邦推动在学校、医院、图书馆和类似的公共中心建造公共掩蔽所，费用则由州和地方政府以及非盈利的机构分摊。这些掩蔽所将补充国防部在一次悄悄而成功地进行的调查中核实过的可以容纳六千万人的现有的掩蔽所，但该调查报告并没有吹嘘可以容纳每一个公民或保护每一个公民防止核爆炸和由此引起的猛烈的大火。

政府内部对这项法案和这本小册子的辩论有助于澄清总统本人的想法。正如他在 5 月间所说的，民防只是一个保险的问题，不是威慑力量的问题。它同防务或裁军都没有直接关系，在冷战中也不是什么新武器。任何合理的掩蔽所计划都不能有助于阻止敌人的一次进攻，防止惨不忍睹的生命损

失或者在危机的顶峰或边缘增强美国的地位。但是这种计划也不是挑衅性的、胆小的或不必要的。他仍然在热核武器时代承担着保护一亿八千万美国公民并使这个国家完整地存在下去的责任。核战争未必会发生，但并不是不可能发生的。有一天，他忧郁地对我说，“我不愿意听到劫后余生的人——如果还有人活下来的话，一说，在仍然来得及的时候，我们根本就没有警告过他们，或采取任何行动至少拯救他们中的某些家庭。”

肯尼迪没有把掩蔽所法案置于最优先的地位——在 1963 年把它从总统的重要咨文一级下降到部际要求一级——但他继续（徒劳无益地）推动这个法案。由于注意到公众对这个问题兴趣的减退几乎就象它初起时那样突然，他在 1962 年的记者招待会上说，“太平无事时，谁也不感兴趣。……随后，等战火迫近——（而）我们毕竟保证不了战火不会到来……人人又会觉得奇怪，为什么没有多采取一些措施？我认为应当趁现在就采取措施。”

恢复核试验

1961 年夏天，由于大气层核试验使人们产生了新的忧虑，关于放射性尘埃的掩蔽所问题的争论又突出了。1956 年以后，肯尼迪追随民主党的总统候选人艾德莱·史蒂文森的主张，曾经认为——正如他当时所说的——“美国应该带头结束这类核试验。”1959 年，作为参议员和总统逐鹿者，他曾经强烈反对洛克菲勒州长提出的恢复地下核试验的要求，因为在日内瓦举行谈判谋求缔结正式的禁试条约时，双方都暂时停止了地下核试验和其他一切核试验。1960 年，作为总统候选人，他保证不首先恢复在大气层进行核试验，也不恢复地下核试验，直到他花时间“用尽了一切合理的机会”去谋求达成协议为止。1961 年 1 月，在他就任总统后举行的第一次记者招待会上发表的第一个声明中，他曾透露他委派了一个特别小组来研究新的谈判立场，并起草一份合理而有效的条约的切实可行的草案。他私下认为，美国在 1960 年采取一个经过较为充分的准备、各方面较为合理的立场，将会在那年达成一项禁试条约。他把这件事看作是同苏联“重新”搞好关系的最有希望的领域。

可是那年春天，当他派阿瑟·迪安带了一份经过精心筹划、旨在满足苏联的一切正当异议的新条约前往日内瓦时，他发现苏联的立场和我们相去更远了。他们争辩说，刚果的事态使他们确信，他们不能信赖由一个中立国家或由大多数国家所控制的国际活动，而且任何一种他们不保留否决权的禁试视察制度将是不可能接受的。

赫鲁晓夫在维也纳对肯尼迪坚持说，他不能相信任何中立国家会不允许美国进行间谍活动，每年就地视察地震干扰三次以上就是间谍活动，并且整个课题应当归入他那闪烁其词的裁军计划中一个无足轻重的部分里。肯尼迪就其他国家也会发展核武库这一危险的问题，对他步步进逼。但是，赫鲁晓夫虽然同意肯尼迪的说法有点道理，却说证实肯尼迪的论点的就只有法国藐视日内瓦谈判并继续进行核试验这一件事。

但是，苏联部长会议主席在维也纳确实说过，苏联将等着让美国首先恢复核试验。

葛罗米柯向腊斯克也说了同样的话。他们两人都同意肯尼迪的说法，即日内瓦谈判应该继续下去。总统在他召开的记者招待会上说，“事关重大，我们不能放弃”作出努力。

8 月间，他请迪安返回日内瓦去，“带着我们的希望和祈祷，而且我认

为还带着全人类的希望和祈祷”，再作一次努力。他要求迪安在谈判中的坐功、舌战和耐力方面要胜过俄国的谈判代表（迪安私下一度把这称之为外交上的“吹牛术”），直到他可以确定是否有可能取得一点进展为止。

但是自从就职以后，肯尼迪一直受到要他批准恢复美国核试验的压力。按照军方和科学界特勒一派人的说法，美国恢复试验对于发展新的核武器是不可缺少的。苏联人有可能在秘密地进行地下核试验，而这是对付这个问题的一个必要的对策。2月间，参谋长联席会议敦促他，如果在谈判继续了六十大后未能达成协议，就恢复试验（这句话的意思是说，只有在他同意他们的立场时，他们才同意他的禁试建议）。他们主张在大气层进行核试验；国防部则主张进行地下核试验；而国务院则主张暂不作出决定；各方面的核科学家却说，眼下不会达成协议，暂停试验危险地延缓了我们的技术进展，美国应该在继续谈判的同时进行核试验。

1961年7月进行的一次盖洛普民意测验以超过二比一的差数表明，公众支持美国恢复自己的核试验。几乎一贯主张要拥有体积更大、质量更好的炸弹的国会原子能联合委员会赞成恢复核试验。类似的压力来自国会和新闻界的各个方面。特勒博士公开坚持说，自从暂停核试验以后，苏联人一直在进行地下核试验。总统于6月间召集了一个科学家专门小组，研究苏联地下核试验的可能性，这个小组得出了相反的结论。最后，在8月初，马克斯韦尔·泰勒和参谋长们提出一项立即恢复核试验的新建议，于是肯尼迪决定下令做好地下核试验的准备工作，但实际上要等到不仅他自己而且全世界也都完全明白，即他已竭尽全力去缔结一项条约，而苏联人没有谈判的诚意或实际上不愿缔结这样的条约，自由世界的安全要求美国恢复核试验时，这样他才恢复核试验。

在维也纳和日内瓦，肯尼迪时时觉得，苏联人企图促使我们首先恢复核试验。美英两国富有说服力的建议似乎只使得他们更为恼火。不过，在8月30日举行的记者招待会上，当有人问及苏联对美英建议不断提出的异议时，总统还不愿承认事情已毫无希望。但当天下午回到白宫后不久，他接到了严峻的消息：苏联人已宣布恢复大气层核试验。

他的第一个反应是不能公开发表的。这是他个人的愤恨，他恨苏联人欺骗了他，也恨他本人相信了苏联人。因为很显然，他们的试验甚至在维也纳谈判之前和整个日内瓦谈判期间就一直在秘密进行准备了。他的第二个反应是感到异常失望，我认为，这种失望情绪比在他任期内他对苏联人所采取的任何其他行动所感到的失望全更为强烈。

但是气愤和失望并不是惊慌失措。当苏联人在两个月内进行了一系列巨大的爆炸以后，赫鲁晓夫大肆吹嘘说他们有了亿万吨级爆炸力的炸弹。俄国的军方报纸《红星报》说，“任何具有超级深度的掩蔽所也经不起这种武器的全面毁灭的打击。”赫鲁晓夫对两个英国客人说，他希望使西方震惊，这样好使他们在柏林问题和裁军问题上作出让步。

但如果这真是他的意图，那他注定是要失望的。

在苏联人宣布恢复试验后召开的一系列紧急会议上，肯尼迪是会议室中最镇静的人。

他的顾问们提出了各种各样的建议，其中包括详谈我们核优势的一次“炉边谈话”，迅速宣布我们自己恢复核试验，立即爆炸一颗试验炸弹以表明我们并非毫无准备，以及用一颗位置恰当的核弹摧毁苏联的核试验场等

等。但总统拒绝了所有这些答案，内心充满着各种问题：我们的情报机构为什么没有觉察到他们的准备活动？他们需要试验的是什么类型的武器？我们能如何彻底地监听他们的试验？目前我们光是通过地下核试验能不能保持我们的优势地位？我们应该在什么时候进行试验，在什么时候宣布？

在总统看来，最有见地的一项建议就是他的美国新闻署署长爱德华·R·默罗提出的。

默罗极力主张不要草率从事，以免失去这一巩固我们在非共产党世界的领导地位并孤立共产党集团的机会。他说，“今天极力催促你立即恢复核试验”的那些右派的意见，“明天就会争论说，作出这样的决定只不过是苏联行动的又一次为时已晚的反应。”

这一系列会议的结果就是作出一种有节制的、慎重的反应，使得世界范围内的敌对情绪大部分都转向苏联人，同时并没有放弃我们自己进行试验的自由：

1. 在8月30日当天晚上，白宫发表了一项声明，指责苏联的核试验是危及健康与和平的行动，也是他们伪善与奸诈的证据，这使美国“不得不按照自身利益的需要作出决定”。

2. 下一天，在召开了国家安全委员会的正式会议以后，又发表了一个声明，称苏联的行动“主要是一种原子讹诈，旨在用恐怖代替理智……不仅是试验核装置而且是考验自由世界的意志和决心”。这个声明向所有盟国保证——在随后召开的一次全面情况介绍会上也向国会提出了保证——我们的核能力是充足的。

3. 在劳动节那个周末前前后后正式和非正式发表的各项声明中，我们表明亿万吨级爆炸力的炸弹“对于摧毁军事目标是过于庞大了的”，美国如果愿意的话，也能够制造这种炸弹，但是用两枚部署恰当的千万吨爆炸力的炸弹就能够取得同样的效果。

指美国和加拿大的劳动节，定在9月的第一个星期天。——译者

4. 9月3日，肯尼迪与英国首相哈罗德·麦克米伦一起建议，三大国立即禁止大气层试验，以此向赫鲁晓夫提供一个悬崖勒马的机会。

5. 9月5日，在“采取了一切通情达理的人都会认为是正当的步骤”，以及等到苏联的炸弹确实爆炸而使全世界人民都感到灰心失望之后，总统才下令恢复美国的地下核试验。这些试验几乎立即就开始了。

6. 在随后的几周里，总统在同参加贝尔格莱德不结盟国家会议的发言人（这些国家战战兢兢地拒绝谴责苏联的核爆炸）的谈话中，以及在向联合国大会的讲话中，指控苏联人“趁我们抱着诚意在日内瓦谈判时……秘密准备毁灭性的新试验”，他为美国进行地下核试验的必要性与安全性辩护，并抨击“那些通过规劝或傲戒都说服不了的人”使用恐怖作为一种武器。他公开向苏联人发出呼吁，不要试验这种只会污染空气的五千万吨级爆炸力的炸弹，在苏联人进行了这种试验后，我们就宣布爆炸试验的消息，就象我国政府宣布其大多数的爆炸一样。一份评论苏联在谈判中的消极立场和详细说明五千万吨级爆炸力的炸弹所产生的放射性尘埃的影响的白皮书，分发给了联合国的所有代表团和其他人士。

7. 最后，当苏联的一系列试验在11月2日结束时，总统发表了一份简短的声明。他对这份声明比对我以前起草的任何此类声明修改得更仔细。除了明确指出他们的试验并未结束我们的全面优势以外（“从全面的军

事实力来说，美国将不会把这种地位和地球上任何一个国家做交易”，总统认为这样说是不带有挑衅性的最积极的说法），总统发表了有关美国可能恢复大气层核试验的第一篇明确的声明。

尽管他对待这个问题处处谨慎、事事克制——这样做，是给全世界也是给本国的军方看的（例如，参谋长联席会议的某些人就要求立即恢复各种试验）——但大多数人认为，恢复大气层试验的决定早已斩钉截铁地作出了。情况却并非如此。事实上，这是总统不得不作出的最严密的决定之一。虽然他认为除了恢复试验之外别无选择，但他至少想让门开着。他并不想仅仅由于苏联人首先这样做了，便一时冲动，采取如此重大的行动。他向五角大楼明确指出，为试验作准备并不等于他准许试验，每次试验的建议都必须得到他本人的批准；除了为提供必要的情报资料所绝对必需做的试验，或者非做试验便无法得到有关资料的以外，其他的试验便一概不要进行。凡是无法使放射性尘埃保持最低限度的试验便不进行；已经提出的试验有几种要加以合并，有几种予以推迟或在地下进行，凡是不必要的则于取消。8月30日前，他曾被告知说，光是地下核试验就能取得多大的进展，而现在同是这些军方和科学界权威人士却告诉他，只有大气层试验才能取得这一效果，他表示怀疑了。他想知道，不管苏联取得何种进展，我们的核优势和武器的发展是否还未达到充足的地步。因为苏联的进展并没有使我们的威慑力量完蛋，而美国的试验还不能为我们提供先发制人的第一次打击力量或反导弹的导弹能力，我们是否需要进行试验呢？在他看来，关于只摧毁人而不摧毁建筑物的中子弹的谈论，是极其愚蠢的。

此外，他还真诚地关心放射性尘埃，即所有大气层核爆炸在空中所产生的放射性碎片，这些碎片把破坏组织的射线放射到人体和食物中去。他意识到，自然辐射的危险对目前和今后几代人所造成的影响远比美国和苏联的几系列试验加在一起所产生的影响为大。但他不能接受特勒和其他人提出的关于试验是毫无危险的空泛保证。甚至多一个白血病、癌症或不生育的病例，也是不受欢迎的责任。同时，他认为奇怪的是，虽然极端主义集团反对城市供水中的氟化反应物，竟会强烈地赞成对我们空气的这种污染。

有一个阴雨天，肯尼迪坐在办公桌旁，他问杰罗姆·威斯纳，是什么把放射性微粒带到核爆炸不直接命中的地区的。“我告诉他，”威斯纳说。“下雨时，雨把放射性微粒从云层中冲洗下来，然后带到地面上。他听后望着窗外说，‘你的意思是说放射性微粒就在外边的雨里吗？’——我说，‘是呀。’他于是望着窗外，显得非常忧郁，有好几分钟一句话也没说。”

甚至在8月30日之后，他还重申他对禁试条约所抱的希望——使核“妖怪回到瓶里去”。

目前，他必须作出判断，即美国恢复大气层核试验会使苏联人认为有必要缔结一个禁试条约呢，还是不可能缔结这类条约。

一个鉴定苏联试验的不偏不倚的科学家小组得出结论说，苏联人在武器方面已经取得了重大的进展，特别是在分量轻、爆炸力大的较为大型武器的发展方面。另一个经过长期秘密准备的集中的苏联试验程序，在第一次试验程序所获得的成果的基础上，可能会造成一个危险性的突破，如果美国自己不同时进行实验的话。国防部争辩说，新的试验程序使我们自身能力所得到的改进，即便对加强威慑力量不是必不可少的，至少会有助于在限制损害方面提供额外的余地，要是威慑力量一旦失灵的话。军方和科学界的一致意

见是，地下核试验和外层空间的试验将是不够的。

几乎所有有关的主要顾问都赞成恢复大气层核试验（虽然在试验开始前几天，麦克纳马拉在一次午餐会上提出，这些试验并不是真正必要的，这使腊斯克和邦迪大吃一惊）。

威斯纳认为双方的技术论据大约是均等的。阿瑟·施莱辛格建议，我们同意不进行试验，除非和直到苏联再次进行试验我们才试验。英国首相麦克米伦也提出一个类似的建议。

但这意味着恢复到 8 月 30 日以前的状况，犹如没有发生过任何事情一样。“如果他们欺骗了我们一次，”总统说，“那是他们的过错。如果他们欺骗了我们两次，那就是我们的过错了。”在我们自己不搞试验、苏联人又不作任何承诺，而我们对他们可能做的准备工作一无所知的情况下，美国科学家不能总是处于待命状态。

麦克米伦振振有词地呼吁总统寻求某种避免进行更多的试验的途径。他同意西方必须试验，如果达不成协议的话。但是，他说，双方都进行一轮新的试验会把军备竞赛刺激得“走上如此荒谬绝伦、倒行逆施，同时又如此复杂和野蛮乃至几乎难以置信的”道路上去，使核武器最终落到了形形色色“独裁者、反动派、革命派、疯子的手中……那末，我肯定认为到本世纪末，要末由于估计错误，要末由于愚昧无知或者精神错乱，弥天大罪迟早总会犯下来的。”

肯尼迪和麦克米伦一样担心。他同意有必要在他下令恢复大气层核试验之前，发起一项“果断的新倡议，一项最大的努力来打破僵局”。但如何发起这项新的倡议呢？麦克米伦提议召开一次最高级会议。约翰·F·肯尼迪说，并不是没有迹象说明协议是可能达成的。麦克米伦警告说，如果美国进行试验的话，苏联人也许会在柏林问题挑起一场新的危机。肯尼迪说。他们反正总会这样做的。英国首相说，在日内瓦召开的新的裁军会谈可能会遭到破坏，除非美国人放弃试验。总统说，苏联人多半会把这样一个决定看作是我们的软弱而不是我们的诚意，这样反而使签订条约更加困难了。

结果，麦克米伦——作为我们的长期核盟国和日内瓦谈判的伙伴，他的合作是必不可少的，而他在圣诞岛的试验场地也是非常需要的——真诚地支持了总统的决定。但协助制订总统的最后政策的却是麦克米伦的忠实的反对党领袖、工党领袖休·盖茨克尔。

总统非常欣赏盖茨克尔，盖茨克尔在 2 月 20 日的一封信中建议，我们的试验不要在 3 月 14 日新的裁军会议在日内瓦召开前开始，不过应在该会议召开前宣布将恢复试验的消息，使苏联人在会议开始后的第一个月内能同意签订一项条约，并且总统必须明确指出，缔结条约将会使我们取消试验。总统喜欢这种做法，因为他宁愿接受苏联试验最终带来的不论何种不利情况，只要能以此换取一项切实可行的条约所带来的好处的话。

有些棘手的问题依然没有解决。有人极力主张到试验那天才宣布我们的决定。总统说，不，美国在日内瓦会谈期间秘密进行准备，会显得过分象苏联前一年的表现了。国务院建议在总统宣布之后，立即在内华达进行一次试验，以表明我们并不优柔寡断，并不担心放射性尘埃，不再令人痛苦地等待下去了。这些理由中的任何一条对于肯尼迪来说都是毫无意义的。我们在肯尼迪赴棕榈滩周末休假时拟好了他的演说稿。肯尼迪在 2 月 27 日写信给麦克米伦，表明他打算在 3 月 1 日向全国发表一篇电视演说，宣布在 4 月 15

日开始进行大气层核试验，除非在此之前达成了一项协议。英国首相要求他在3月2日英国下院周末休会时发表这篇演说（肯尼迪同意了），并于5月3日将演说文本送给苏联人（肯尼迪则把时间改为“4月下半月”）。

总统发表的庄严、求实的电视演说是激动人心的。他不愿就放射性尘埃可能产生的危险讲得那么令人安心，以免使未来的禁试条约显得无关紧要。他解释说，他通过苦思冥想得出了结论，如果美国不进行核试验，最大的危险就是自由世界的安全将面临的危险。

他不厌其烦地——这样可使事实不过于简单化——回顾了苏联的试验所造成的后果，美国需要进行试验的类型，他对放射性尘埃将施加的严格控制，再次非正式地暂停试验的不合逻辑与不可能，以及向苏联人重新提出的签订条约的建议。他强调说，他的行动是代表所有珍视自身自由和安全、期望我们以相应的实力保护他们免受危险的所有自由人民的。……

我们所希望和祈求的是，这些残酷的、不受欢迎的试验将永远不会是非进行不可的，这些致命的武器将永远不会是非使用不可的，而我们为战争所作的准备将使我们得以维护和平。我们的首要目的是，在一个使人类得到安全的世界上控制武力而不是追求武力。但是不论前途如何，我宣誓支持和捍卫美国人民的自由，同时我打算做必需做的一切来履行这一庄严的义务。

因为苏联没有达成协议的表示，美国的核试验在1962年4月25日开始了。总统“尽力”使这些试验受到很少的宣扬。他不希望刊登蘑菇云的图片、刊登每次爆炸的现场实况报道，并尽可能不要引起世界各地的群众设置纠察线和组织禁弹游行。中国共产党说，试验表明肯尼迪“比他的前任更可恶、更狡猾和更具有冒险性”；俄国通讯社塔斯社称他向苏联提出的最后一次机会是“非常类似讹诈”的一种手法。“争取自由美国青年”组织抨击他等了这么久才恢复核试验；“学生争取民主行动”组织则指责他终于决定恢复核试验。但是由于肯尼迪采取了慎重的做法，国内和世界舆论界的领袖在我们是否必需试验的问题上普遍都比几个月前一致得多，而对美国的批评也比对苏联人的批评温和得多。

然而约翰·肯尼迪自己对这一系列试验的价值仍然感到怀疑（虽然不是对他的决定的必要性感到怀疑）。他密切注意着这些试验，不无怀疑地看待试验的结果，并抵制了扩大试验的持续不断的压力。他暗自揣测人们对苏联核试验进展的担心可能与前几年对苏联“轰炸机差距”和“导弹差距”的担心相类似。同时，他继续询问，超出威慑力量范围的核力量究竟需要达到多大限度。他迅速地愈来愈掌握了这些复杂的问题，使他在时机成熟时能够尽量利用禁试的机会。

常规和非常规力量

不论核优势有多大，不论民防掩蔽所有多少，都不会增加约翰·肯尼迪对核战争的胃口或增强他使用核武器的愿望。这是一项他冷静地准备承担的职责，如果他必须承担的话。但是正如他有次私下说过的，他深信，如果实际动用核导弹的话，那并不意味着孤注一掷而是“最终的失败”——威慑力量的失败、外交的失败、理智的失败。

而且，优势的核威慑力量在六十年代所具有的军事价值是有限的。它能够遏制一场核进攻，还可能遏制对欧洲这样一个战略性地区发动大规模的

常规进攻。但是它还能遏制其他什么方式的进攻，这是不清楚的。同时，至少有十年，对自由世界的安全的最为现实和最为经常的共产主义威胁，不是对中心地区发动核进攻而是在外围地区进行常规的蚕食活动——对西柏林的恐吓，对福摩萨海峡的常规进攻，对南朝鲜的侵犯，老挝的暴动，刚果的叛乱，在拉美的渗透和越南的游击战等等。

赫鲁晓夫 1961 年 1 月 6 日的演说并没有威胁说要摧毁或侵略新的地区和居民，而是要通过不断采用“色拉米”战术，通过每次吞并一片地区，逐步扩张共产党的势力范围，以及通过在我们无法使用核威慑力量的地区——这一方面是由于我们的安全并未受到直接的威胁，一方面则是由于巨型武器不适宜在那里使用——进行有限战争、颠覆活动或政治侵略，从而把苏联的制度强加于这些地区和居民。如果我们缺乏有效地抵制这些策略的常规能力，我们就可能面临一场选择，要末发动一场实际是自杀的核战争，要末撤退。

不幸，在五十年代，当共产党人日益摆出一种军事姿态，使大规模报复的威胁越来越不可靠的时候，美国却越来越倾向于采取一种以这种威胁为基础的战略。肯尼迪在 1961 年接下了国家安全委员会 1956 年的一项指示，对于任何比一般丛林战规模大点的共产党行动和对于苏联在西欧进行的任何一次严重的军事行动，主要依靠核报复。“如果你能打赢一场大仗，”艾森豪威尔曾经说过，“你肯定也会打赢一场小仗。”因为北约的战略也建立在类似的基础上，于是没有作出认真的努力使其兵力达到满员，而我们自己的陆军人数又急剧地减少了。

这种理论同现实不大相称。当总统为某一场有限战争进行商谈时，他常会问道：“要解决这个问题，我那大型炸弹能起什么作用呢？”大家都说不出一个恰当的答复。

甚至那些估计是为“有限”战争设计的战术核武器，也并不是一种答复。肯尼迪政府在世界范围内促进这些武器的发展和部署，光在西欧就增加了 60%。不言而喻，总统宁愿由我们而不是由苏联人保持这类武器的优势。不过他对核交锋只限于战术范围内的可能性是怀疑的。同时，他很关心成千上万件理论上在他控制之下而实际上却掌握在较低级的指挥官手中的这种武器。因为有几种这类“小型”武器的打击力量比摧毁广岛的那枚炸弹还大五倍。光是那些在欧洲随时可以使用的武器所具有的联合爆炸力，就比结束第二次世界大战所用的武器的力量大上一万倍。如果这些武器属于战术范围，那末什么武器才是属于战略范围的呢？而在人口稠密的欧洲使用这些武器，将会对我们想要拯救的人民产生什么后果呢？总统确信，一旦开始使用这些武器交战，就不存在一条明确规定的、会把那些大炸弹排除在外的分界线。

这项对我们尴尬处境的分析，产生了关于常规力量的新的肯尼迪—麦克纳马拉原则——这是在战略方面比核威慑力量的扩大和确定使用界限更为根本的改变。这项原则的实质是选择：如果总统对各兵种有一个均衡的安排，可以从中对每一情况选择最为适宜的反应——如果美国能把有限的挑战限于局部的、非核的范围，同时又不让共产党获胜——那末就有必要建立我们自己的非核力量，使它足以迫使任何侵略者面临肯尼迪想要避免的那种糟糕的选择，即要末丢脸，要求逐步升级。简而言之，遏制共产党有限的常规行动的最好办法就是，能够以自己的力量作出同样有效的反应。

显然，这项原则并未使核力量降级。可是肯尼迪从 1961 年的柏林危机

和 1962 年的古巴事件中所得的经验使他满意地表明，最好的威慑力量是常规力量和核力量的一种结合。

他有时评论说，“有一列驱逐舰停泊在警戒区或有一师装备精良的士兵驻守在边界地区，这对于我们的安全也许比超越一切合理需求的、成倍增加的各种威慑武器更为有用。”

政府执政以后，立即开始采用这种新办法。肯尼迪在担任参议员时和竞选总统期间发表的演说中，曾主张采取一种“军事政策，使各种形式的共产党侵略成为无理性的和没有吸引力的”。这种办法和他的这一主张完全一致。他赞赏的马克斯韦尔·泰勒，詹姆斯·加文和英国分析家 B·H·利德尔-哈特的著作中都阐明了这种办法。腊斯克国务卿也极力主张这种办法，认为是我国外交的基本手段。麦克纳马拉部长也推荐这种办法，认为是他累积起的选择办法的一部分。肯尼迪在授权迅速加强空运能力的第一篇国情咨文中就反映了这种办法。在 1961 年 3 月发表的增加弹药、人员和其他物资的国防咨文中，总统强调了这种办法。在 1961 年 5 月发表的国情特别咨文中，他大大发展了这种办法。在这篇咨文中，他提出的所有防务建议都限于常规领域。在他通过军援计划作出的增强当地武装力量的努力中，他也强调了这种办法。最后，他对 1961 年柏林危机作出的军事反应的核心内容也是这种办法。

前一章所叙述的那场危机比以往任何事件都清楚地说明了，过去的“新面貌”政策可能会变得多么无用和危险。那场危机还使肯尼迪和麦克纳马拉重新审查了那种关于西方不能在欧洲打一场地面战争的美国的传统原则。艾森豪威尔曾经公开这样说过。但是肯尼迪拒绝承认苏联联盟中的华沙条约国家在常规力量方面自然而然地比北大西洋公约组织的成员国家更为强大的观点。北大西洋公约组织人口比对方多一亿，经济实力比对方大两倍，兵员比对方多五十万，还有能力到时候在中欧安排更多的地面作战部队和在空中部署更多的战术轰炸机。总统并不指望单用常规力量去击败共产党在西欧的全面进攻，但是他怀疑共产党人是否会试图发起一场全面进攻，因为这样做肯定会受到核反击。

为了对柏林危机提供需要的人力，征兵额提高到原来的两倍和三倍，应征人员扩大了。国会迅速一致地批准了从待命的预备队和国民警卫队中动员二十五万人之多，其中包括建立两个满员的师和五十四个空军和海军航空中队。大部分将编入陆军的约十五万八千名预备队员和国民警卫队员，实际上已被征召入伍。在冬天之前，我们武装部队的实力总共增加了三十万人。有四万左右的军队被派往欧洲，其他的则准备接受迅速部署。

预备队的六个“优先师”已为迅速动员作好准备，而参加训练的三个陆军正规师则进入了全面战备状态。

随着人力的增加，柏林的军事建制为新的部队提供了足够的装备和弹药，为军队运输提供了足够的海运和空运力量，并为掩护地面战斗提供了足够的空中力量。三百架左右的战术战斗机、十多万吨装备和几千辆坦克、吉普车、装甲运兵车和其他运载工具全部署在欧洲大陆上，还有更多的则安置在“浮动的补给”船上。

常规力量的这一迅速扩充在 1961 年年底毫不奇怪地带来了一定程度的效率差和抱怨声。在和平时期动员预备队员过去一贯被人视为是政治上的自杀。在新开放的陆军基地的电影院中，人们对有肯尼迪出场的新闻片报以嘘

声。为了充实力量不足的部队而应征入伍的人，有些起先不仅缺乏武器装备，还缺乏军装和寝具。认为自己的服役合同永远不会受到处理的预备队员向记者和国会议员抱怨说，由于柏林没有爆发战争，因此干扰他们的生活是不必要的。1962年年初，两个陆军一等兵受到军事法庭的审讯，其中一个组织过抗议集会，并且对指挥官的禁令置之不理，另一个代表七十四名伙伴写信给他家乡的参议员，对使他们失业的肯尼迪的“政治策略”加以抨击。但总统本着“复活节周的精神”，下令释放了他们。

在此之前回顾到本人服役的经历时，总统曾说，“我希望任何一个现役军人”，

无论服役多么不称心——我知道它是多么使人不称心的——都会承认，他为我们祖国所作的贡献在性质上和一架在战略空军司令部基地上处于十五分钟待命状态的飞机一样。……我们招募他们，不是要去进行一场战争而是要去制止一场战争……是要表明美国是准备承担其义务的。

他的目标实现了。柏林危机缓和了下去。但他并不能声称，他已把北大西洋公约组织的地面部队增加到不动用核武器便能长期遏制苏联武装力量的水平。因为我们的北约盟国习惯于完全倚待着他们希望我们永远不会使用的核炸弹上，而对肯尼迪提出的增加军队的要求只是部分地作出了反应。但柏林依然是自由的。而在世界其他地方，如希腊、土耳其、伊朗、巴基斯坦、泰国和处于共产党防线周围，或处于共产党渗透危险之下的其他国家，常规备战工作的重心仍然是在美国的军事援助下通过训练和装备当地军队来代替使用美国的武装部队。

在肯尼迪任职期间，他一直把重点放在加强常规力量上。某些参议员和盟国认为，把全部注意力这样集中在非核反应上，表明了在使用核武器这个问题上极其胆怯。1963年，肯尼迪本人在不止一次会议上曾大声问道，要不是为了柏林事件，欧洲是否会需要任何大规模的军队。不过他认为他的常规力量的集结有助于制止在柏林问题上的一场对抗，这场对抗要是用其他办法，也许就会发展到爆发核战争的地步。他认为，他那已经增强了的非核力量迫使赫鲁晓夫在古巴危机时期就核战争和撤出苏联导弹之间作出了选择。他还认为，在我们的核防御之下，共产党人将在世界范围内以有限的渗透和施加压力继续推行其匍匐前进的策略。为了表示他感谢我国军队所起的作用，他作了特殊的努力去视察美国国内和海外的军事演习。他说，他的确没有那种据说是涂写在直布罗陀一个旧岗亭上的一首打油诗所流露的那种情绪：

在危险的时刻，也只有危险的时刻，
人人崇拜上帝和士兵，
一旦危险过去，万事顺利，
上帝被人遗忘，老兵无人理睬。

非常规战争

那些潦潦草草涂写的字句无疑是难以辨认的，因为总统每次引用这首诗时总略有不同。但是他既没有不理睬我们的老兵，也没有忽视需要培养一种完全新型的士兵。因为甚至常规力量的增强也无法根除那些进行共产党的“解放战争”的暗杀者、游击队员、暴动者、破坏者和恐怖主义者。这些战争的目的，正如下一章所阐述的，在于通过侵蚀和消耗的方式在政治颠覆活

动与有限军事行动之间的边缘地区破坏新独立的国家，而不是解放这些国家。例如，一小股游击队可以牵制十到十五倍之多的常规力量。“我们拥有威力巨大的武器，”总统在1961年说，“但是这种武器与自由之敌最常使用的武器，即颠覆、渗透、游击战、内乱等作斗争时是毫无效果的。”次年，他在西点军校毕业典礼上说，需要作出一种新的努力，搞出“一种全新的战略来”。

他承认，在猪湾事件中，没有当地的支持，光使用常规军事力量是徒劳无益的。他在1961年4月20日，即猪湾事件结束后的第二天，对全国的编辑们说，这场灾难的主要教训是，自由在六十年代正面临着一场在许多方面都比战争更为困难的斗争……（这场）斗争……毫不惹人注目地在成千上万个村庄和市场上天天发生着……在全球各地的教室里发生着。……军队（和）现代武器……主要是起了盾牌作用，在它的掩护下，颠覆、渗透和其他种种战术稳步地向前推进……并利用……渴求理想的人民的正当不满（和）表面上是合法的争取自决权的要求。

猪湾事件的教训改变了肯尼迪的整个工作方法，总的说来，改变了他在行政管理和外交政策方面的工作方法，而就特殊问题讲，则改变了他对待发展中国家所发生的冲突的方法。我不是说肯尼迪变得有点不知所措，而是指4月惨败后在他所采取的步骤、政策以及最终在人事方面的彻底改变。起先，他从“肯尼迪从不失败”的原则出发，他几乎更加奋发进取，谋求制订一项使卡斯特罗垮台的计划，强调“我们的克制不是漫无止境的”，要求报刊发行人限制某些报道，并发出迫切需要改善我们的准军事能力的尖锐警告。虽然这些公开声明部分是有意说得非常严峻，借以重建全国的团结和重振全国的士气，但肯尼迪的私下做法却慎重得多。他把重点放在协助拉丁美洲人民建立较为稳定和民主的制度的积极方针上，这是一种旨在孤立卡斯特罗而不是搞掉他的政策。同时，肯尼迪摆脱了自己的冲动和急躁情绪，把注意力较少地放在离我国海岸九十英里的卡斯特罗这个满脸络腮胡子的讨厌人物上，而更多地放在我们在世界范围内的责任上。

他不愿放弃采取准军事行动的能力。但是他在猪湾事件中的经验使他确信，这种努力的主要责任应该由中央情报局移交给五角大楼。不过，中央情报局作为“要卑鄙手段的部门”，保留了实际行动的职责。为了加强他对这个机构及其许多未列入预算的经费的检查，他恢复了由詹姆斯·基利安主持的“对外情报顾问局”的活动，并在邦迪和泰勒的领导下收紧了白宫的审查程序。同时，在艾伦·杜勒斯自动退休后，肯尼迪挑选了他自己的人当中央情报局局长。

肯尼迪始终并没有对杜勒斯感到恼怒。杜勒斯勇敢地承担起了他在猪湾事件中的责任。对于应为这次行动负主要责任的副局长理查德·比斯尔，总统个人也没有对其失去高度的尊重，比斯尔后来悄悄地辞职了。不过人员更迭的时机显然已经到来。泰勒和司法部长都不愿担任中央情报局局长的职务。纽约检察官福勒·汉密尔顿受到郑重的推荐，几乎被提名了，但是最终却应邀去领导对外援助计划的实施工作（“就告诉他，”我向总统建议，“你的原意是让他领导国际合作总署（ICA），而不是中央情报局（CIA）”）。

总统考虑了其他一些人，有的还受到接见。“我们要一个在社交界不太抛头露面的人担任这个职务，”总统对我们这些提出人选的人说。

最后，他选中了共和党人、杜鲁门时期的空军部副部长和艾森豪威尔

时期的原子能委员会主席约翰·麦康。这是肯尼迪提出的人选在白宫内部引起长期争论的少数几次之一。麦康被人大肆夸奖，说他是一个精力充沛、将要改进和重振全部情报搜集工作的局长。同时，作为一个反对学术自由、反对不同学术思想共存的具有极大偏见的共和党人，他又受到了过度的攻击。这两种极端的看法都是不正确的。肯尼迪喜欢麦康的出色的而不事宣扬的工作成绩，以及他履行职责时的稳健作风。

总统毫不怀疑地认为，在一个具有潜在危险的时期，遇到一个隐蔽的专搞阴谋的敌手时，采用“卑鄙的手段”是必要的和合法的。不过他认为使用这些手段不应越出他制订的外交政策的框框，应该符合他对发展中国家订下的民主目标，而且应该事先有较多的策划和较少的宣传，不要象猪湾事件前所干的那样。他还认为，针对全面的冷战，特别是“解放战争”，从人情与心理方面进行规划，需要作出比中央情报局或五角大楼所作的更为广泛的努力。

“作为一个自由国家，”他说，“我们在恐怖、暗杀、作出假的承诺、伪装暴徒和制造危机策略方面无法同我们的对手较量。”但是我们在争取发展中国家农村居民的支持时所需要用的政治和经济的策略方面，则能够同他们较量，我们能够用共产党自己的反帝反殖口号去反对共产党人，并把在今后五年、十年或十五年中统治这些国家的年轻人争取到一国的独立事业中来。在泰勒、默罗和司法部长的协助下，肯尼迪成立了一个新的冷战战略委员会来发展这些策略。他下令使我们的反游击部队接受文职人员的许多技能的训练，并下令派遣数以万计的文职人员去接受反暴动的课程。我们在拉丁美洲发起了一个城市行动计划，为的是训练当地军队架桥、从事农村卫生工作和防止城市骚动。

然而，同共产党游击队和暴徒作斗争所需要的特殊军事职责，却落在五角大楼的肩上——而且这个职责确实是“搁置”在那儿。有好多年，这个问题在轻重缓急的次序上处于次要的地位，尽管第二次世界大战以来这个问题在希腊、马来西亚、缅甸、菲律宾、老挝、越南、古巴和中国都广泛存在。这是西方武装部队中最薄弱的环节。美国陆军中的特种部队仅仅由一千八百余人组成，而且是为了在东欧的一场大战中采取一种截然不同的行动而进行准备的。他们的装备全过时了而且很不足，从第二次世界大战以来就没有更新过。

比经费问题甚至更要紧的是，整个反游击活动需要领导有方和灵活善变。肯尼迪总统远比他的任何一位将领，甚至远比麦克纳马拉更多地提供了这种领导。他发觉陆军战地手册上没有多少可学的，于是阅读了赤色中国的毛泽东和古巴的切·格瓦拉写的关于游击战的经典著作，并要求有关的军事人员也这样做。他并不依赖美国的游击队去打贏国外战争，因为他知道游击队所依靠的是当地的农村，而且主要必须靠当地的农民作战。

但是，肯尼迪认为，美国能够为这一新型的而又古老的作战方式有效地提供训练、武器和领导。

起先，陆军的高级将领全持怀疑的态度，即便不是不高兴的话，因为他们惯于为战斗部署过于庞大的集团军和作战师，而不宜于应付这些微不足道的骚乱。肯尼迪却支持这支部队。马克斯韦尔·泰勒也支持他们。不久，在加利福尼亚北部布雷格港进行训练的特种部队在规模、技术和士气方面都发展得很快，逐步取得了较好的训练和较好的装备。后来，各军种都想表明

他们在这方面正进行着多少努力。空军提出一项“农村门口作战”计划，用新编的突击队式的“詹姆丛林”部队为丛林战提供空中支持。海军增加了两栖和水底破坏小组，并建立了一支越南人的渔船队，去骚扰越共的补给线。受过游击战训练的海军陆战队的人数，增加了一万五千。驻在外国的军事顾问、教练和武官高速度地接受了驻在国语言的训练。军事学院和陆军大学都增设了游击战和反暴乱训练的课程。

但是总统感到自豪的仍然是陆军的特种部队。这支部队迅速地增加到他就职时人数的五、六倍，虽然无论从总人数或从需要来看，他们仍然是很少的。总统再次不顾高级将领们的反对，指示说，特种部队应戴绿色的贝雷帽作为与其他兵种有所区别的标记。

他希望他们成为一支勇于献身、素质优良、由专门人员组成的精锐部队，他们接受训练，以便在游击战中训练当地农民，他们准备执行广泛的文职人员的和军事方面的任务，能够在离丛林不远的村庄或敌人后方生活。他亲自监督挑选新的装备——例如，用轻便靴代替笨重的、走起来很响的作战长统靴，而当轻便靴证明容易被竹签戳坏后，就在鞋的里层装上有弹性的钢鞋底以增加牢度。他下令提供更多的直升飞机、携带较为轻便的地面电台，以及供比较矮小的越南人使用的短小、轻便、后座力小的步枪，而这种枪仍然具备丛林战所需要的各种射程。

后来，尽管许多陆军高级将领继续反对，新的反游击战部队却证明是肯尼迪作出的最重要的军事贡献之一。在南越，他们帮助接生，抹去足迹，挖井，防止伏击，提高士气并组成有效的反共地带。“这些人的好处，你说也说不尽，”在肯尼迪发动这项计划四年之后，一个观察这场战争的人从战场上回国来报道说，“不幸，在越南……绿色贝雷帽的战士很不够。”更多的贝雷帽战士还在开赴越南的途中。但是那一年，有一个不在越南的绿色贝雷帽战士却在阿林顿公墓一片荣誉墓地上安息了。

