

《经济学人》：布什时代政府高官对其外交政策唯一的内幕描述

2万份工作备忘录、国防部绝密档案
坦诚叙述美国政坛秘闻，解读美国全球战略思维

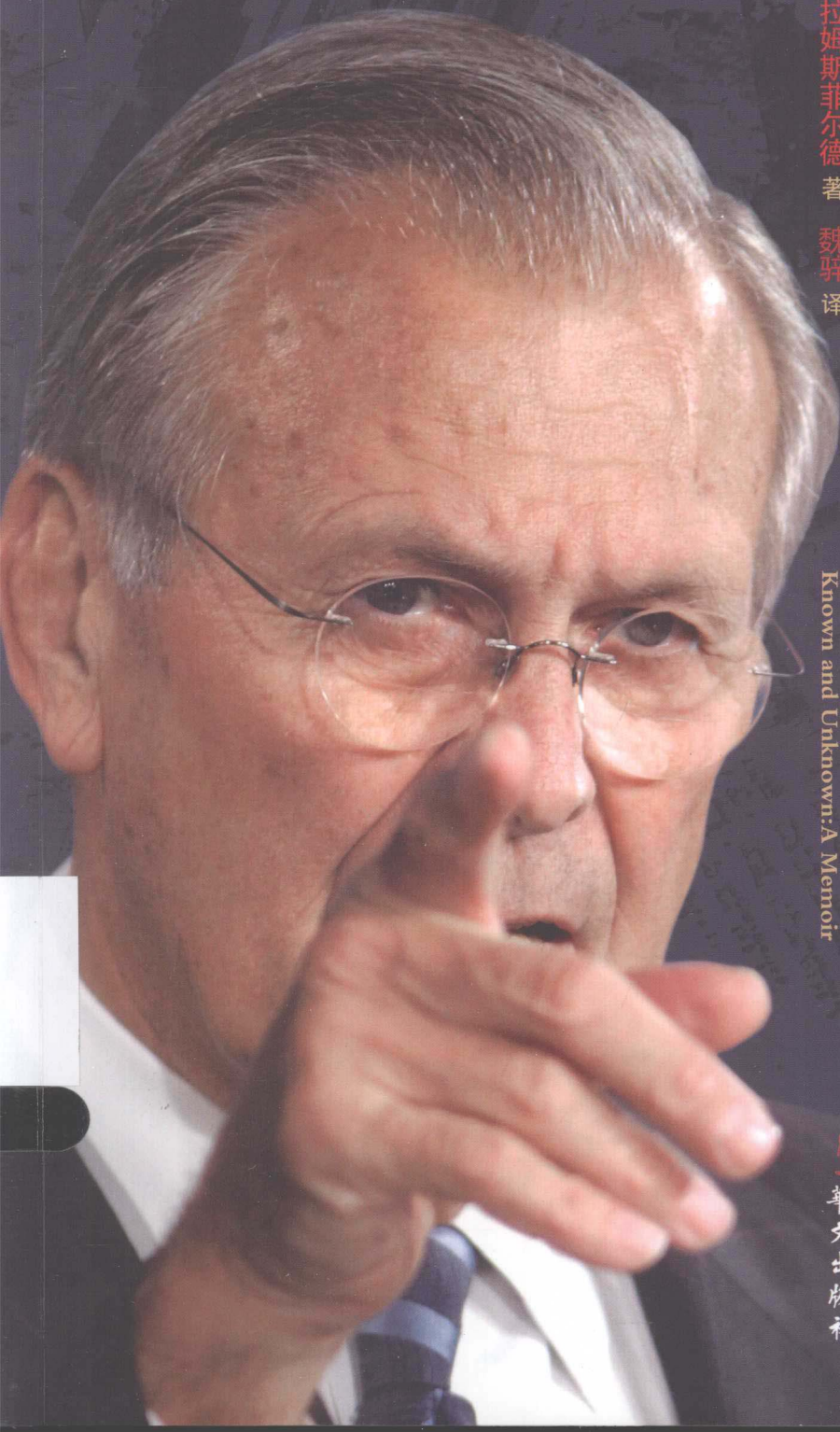
已知与未知

美前国防部长 拉姆斯菲尔德回忆录

〔美〕唐纳德·拉姆斯菲尔德 著 魏骅 译

Known and Unknown: A Memoir

 華文出版社
SINO-CULTURE PRESS



〔美〕唐纳德·拉姆斯菲尔德 著

已知与未知

美前国防部长拉姆斯菲尔德回忆录

Known and Unknown: A Memoir



華文出版社
SINO-CULTURE PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

已知与未知：拉姆斯菲尔德回忆录 / (美) 拉姆斯菲尔德 (Rumsfeld, D. H.) 著；魏骅译. — 北京：华文出版社，2013. 4

ISBN 978-7-5075-3957-8

I. ①已… II. ①拉… ②魏… III. ①拉姆斯菲尔德, D. H. — 回忆录 IV. ①K837. 127=6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第057269号

著作权合同登记号 图字:01-2013-2419

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Sentinel, a member of Penguin Group (USA) Inc.

书 名：已知与未知：拉姆斯菲尔德回忆录

标准书号：978-7-5075-3957-8

著 者：(美) 唐纳德·拉姆斯菲尔德 著；魏骅 译

责任编辑：宋军占 钟卫芳

出版发行：华文出版社

社 址：北京市西城区广外大街305号8区2号楼

邮政编码：100055

网 址：<http://www.hwecs.com.cn>

投稿邮箱：zhong58336279@163.com

电 话：编辑部 010-58336279 总编室 010-58336239 发行部 010-58336270

经 销：北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231

印 刷：北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

开 本：700mm × 1000mm 1/16

印 张：33.5

字 数：700千字

版 次：2013年5月第1版

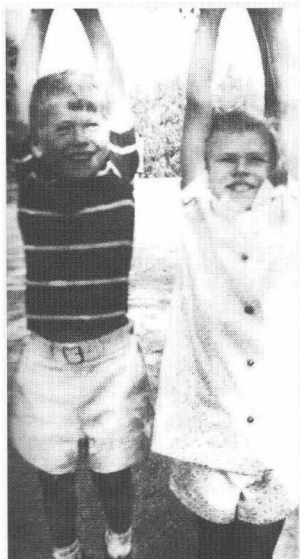
印 次：2013年5月第1次印刷

定 价：68.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与发行部联系调换



①②
③④

① 1938年，我与姐姐琼。


② 1953年我（左四）所在的普林斯顿大学体育代表队摔跤队的合影，摔跤使我明白了努力与收获之间的关系。

③ 1954年6月，我与乔伊斯一起，那是多么美好的一个月！我从普林斯顿毕业后被任命为海军少尉，还向乔伊斯求婚，她同意了。

④ 我（右上）在海军服役时飞过的飞机现在都陈列在博物馆里。



Vote April 10... for
DONALD
RUMSFELD
 — REPUBLICAN —
 Our Man
 in Washington



RUMSFELD for CONGRESS

EXPERIENCE: former Congressional assistant in Washington; political science graduate of Princeton University; precinct worker in Niles Township G.O.P. Organization.

BACKGROUND: life-long resident of the 13th District; married, 2 daughters; attends Winnetka Presbyterian Church; investment broker; Navy pilot.

PRINCIPLES: firm foreign policy, strong defense and a freer trade policy, effective civil rights measures, reduction of the debt, incentives for increasing economic growth.

HEADQUARTERS: 69 Brier, Winnetka, HI 6-5088.

E. D. Jannotta, Manager

REPUBLICAN PRIMARY, APRIL 10, 1962



①③⑤
②④⑥

①在1962年普选期间竞选国会议员时，前总统德怀特·艾森豪威尔访问伊利诺伊。我出席了欢迎他的午宴。喝咖啡时坐在他旁边的人起身走开，于是我便有机会与艾森豪威尔合了张影，他的平易近人使我放松下来。这是我第一次与总统见面。

②我在1962年竞选众议员时的广告。

③马丁·路德·金在田纳西孟菲斯遭暗杀后没几天，国会通过一项法案，目的是加强1964年的民权法案。我有幸接过约翰逊总统手中亲笔签署的法案。

④在尼克松和福特政府里，走到哪里都能看到基辛格（后）。

⑤1972年，我准备启程前往布鲁塞尔任美国新一届驻北约代表，在华盛顿的最后一天，我带着我的儿子尼克一起到白宫总统办公室见尼克松总统。

⑥当我于1974年返回华盛顿任白宫办公厅主任时，福特总统（右）下定决心，在大问题上一定要有白宫的参与。热情、睿智的赫尔曼·卡恩博士（左）巧妙而不动声色地将话题从经济转移到了未来的核战略趋势上，福特非常认真地参与讨论。



		④
①	③	⑤
②		

①福特总统（中）与他的顾问一起讨论接下的这个灾难性的经济烂摊子（从左到右：比尔·西蒙、罗恩·内森、迪克·切尼和艾伦·格林斯潘，右后侧为作者）。

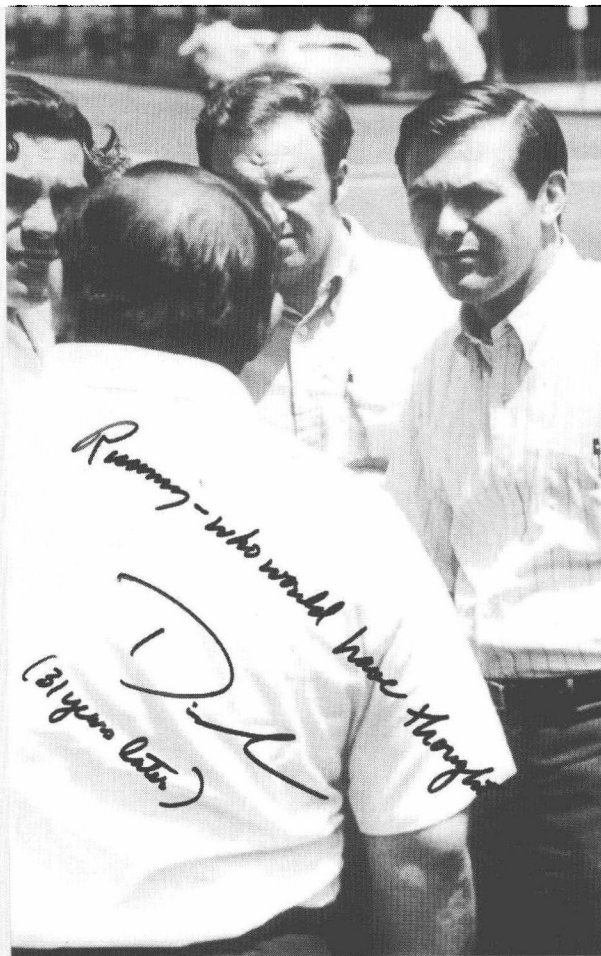
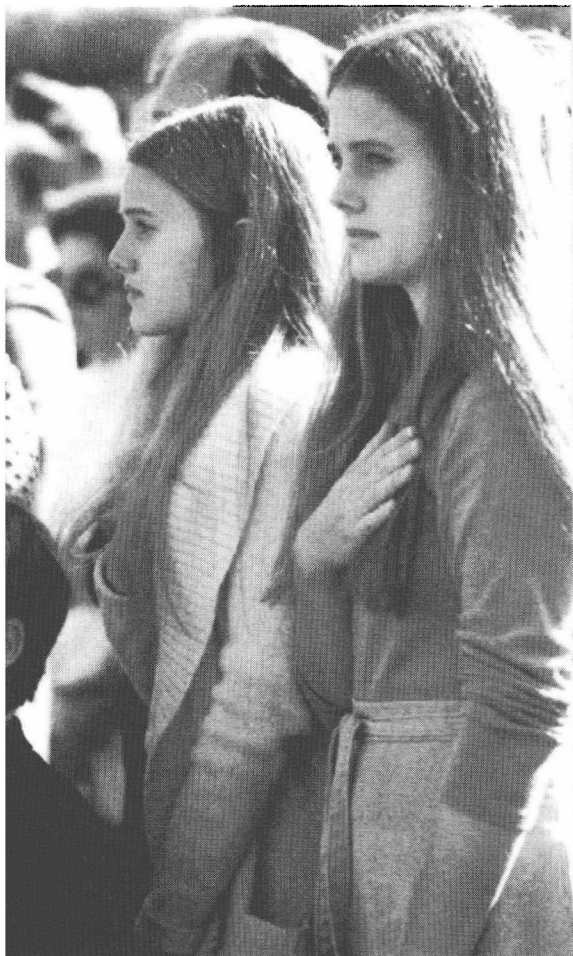
②1975年，福特总统遭遇两次暗杀，在第二次暗杀行动中，萨拉·简·穆尔手枪中的子弹从总统和我两个人的头中间穿过，最后击中圣弗朗西斯酒店的墙壁。

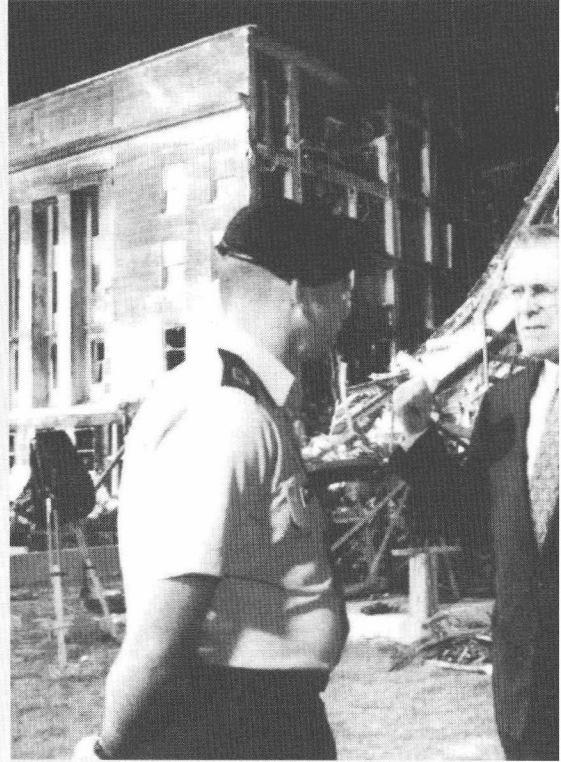
③我的母亲珍妮特与乔伊斯·尼克、玛西和瓦莱丽在我第一次就任国防部长的宣誓就职典礼上。这是我非常珍爱的一张照片，上面都是在我生命中有特殊意义的人。

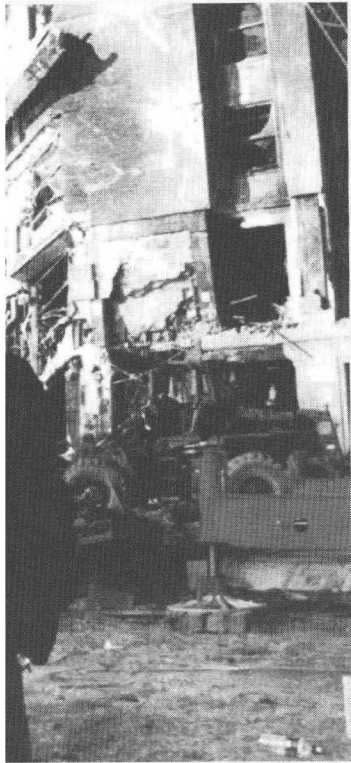
④我一生中的成就都得益于我与一群聪明、充满活力、经验丰富的人共事。在我进入商界的时候几乎没有什么背景。吉姆·丹尼（左）和约翰·罗宾逊（右）的才华使我受益无穷。我在高中时就认识约翰，在大学时认识的吉姆，但是我从来没有想到我们能够于20世纪七八十年代在西尔制药共事，我真幸运！

⑤2000年时，迪克·切尼和我惊奇地发现，在经济机会办公室共事30年后，我们又在另一个政府携手工作了。切尼在这张老照片上签了字以示纪念。









①	④	⑥
②	⑤	
③		

①我第二次宣誓就任国防部长，这一次是由我的老朋友兼同事拉里·谢伯曼来主持。

②2001年3月，我与科林·鲍威尔（左）、迪克·切尼（中）和康迪·赖斯（右）在五角大楼。从布什政府一开始，我们四个人只要在城里，就会每周共进一次午餐，科林、康迪和我每天早晨都会例行通话。我非常尊敬他们。

③2001年9月11日，五角大楼遭遇恐怖袭击后冒出滚滚浓烟。

④2001年9月12日，我在五角大楼外询问损害的情况。

⑤“9·11”事件第二天，乔治·布什总统与道格·费斯、吉姆·琼斯、康迪·赖斯、高登·英格兰、休·谢尔顿将军、杰克·基恩将军、韦恩·克拉克海军上将 在五角大楼开会。

⑥“9·11”事件后，迈尔斯将军和我在五角大楼召开新闻媒体见面，回答了数百个关于恐怖袭击的问题，这是 21 世纪的第一场战争。

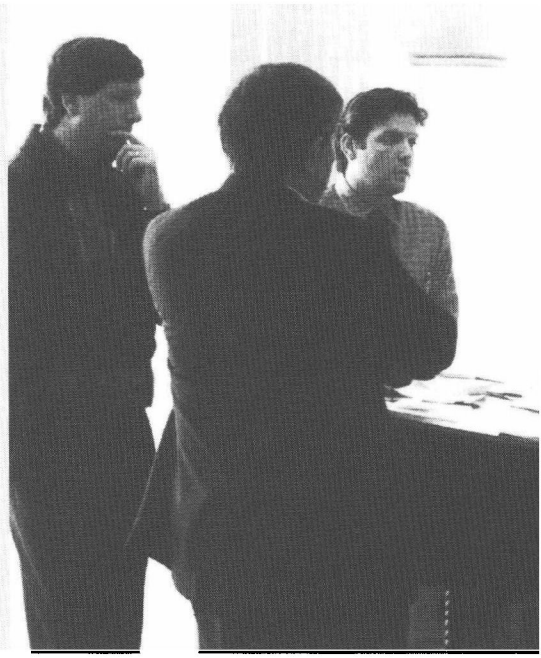
①③
②④

① 在阿富汗军事行动开始前几个小时，我在立式办公桌前与顾问史蒂夫·坎博内、保罗·沃尔福威茨、拉里·迪利塔和特里·克拉克开会。

② 在我第一次访问阿富汗期间，我与意志坚定的领导人哈米德·卡尔扎伊在巴格拉姆空军基地一处废弃的机库会晤。

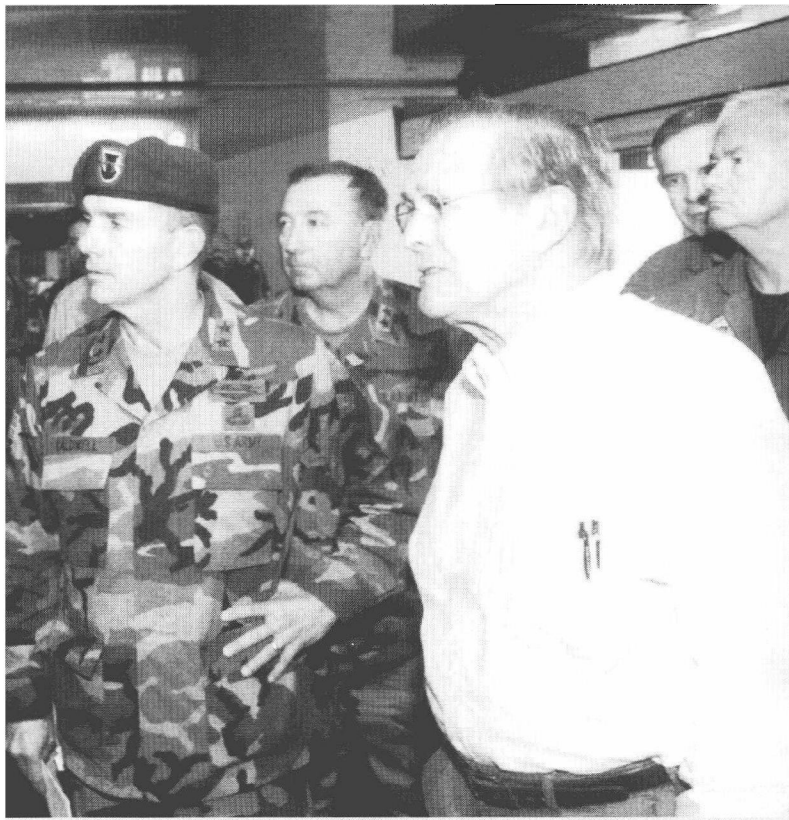
③ 在阿富汗和伊拉克战争期间，在白宫战情室开会的这些人可以通过加密视频与全球各地的指挥官联系，这里布什总统和我正准备听取托米·弗兰克斯将军的最新情况报告。

④ 伊拉克战争即将开始，布什总统努力把他的作战指挥官和参谋长联席会议成员邀请到白宫内阁会议室，让他们有机会与最高统帅进行面对面的交流。









①②③
④⑤

① 与高级军事助理、海军中将吉姆·斯塔夫里迪斯、特别助理拉里·迪利塔、乔治·凯西和国防部副部长帮办比尔·卢蒂一起在巴格达。在三年半的时间里我和我的幕僚到伊拉克去了14次。

② 2005年，高级助理罗伯特·兰赫尔、助理国防部长彼得·罗德曼和吉恩·雷纳阿特中将（从上向右）和我在五角大楼与中国外交部副部长戴秉国会晤。在2001年撞击事件后的岁月里，中国和美国的关系从紧张慢慢走向缓和。

③ 2004年与乔伊斯在结婚50周年的晚会上。

④ 参谋长联席会议主席彼得·佩斯将军和我在总统办公室外等着见总统，我停下来帮他擦亮皮鞋，这样他能展现出最好的一面。当时文武官员的关系非常融洽。

⑤ 2005年，很多地方遭遇自然灾害，需要国防部参与救灾，包括卡特里娜飓风和巴基斯坦地震。拉塞尔·奥诺雷中将（左）与比尔·考德威尔少将（中）和海军上将蒂姆·基廷（远右）负责卡特里娜行动。



①
②

① 2006年12月15日，我与总统乔治·布什、副总统迪克·切尼和参谋长联席会议主席彼得·佩斯将军（从左到右）在五角大楼参加我的告别仪式。我发言后，坐了下来。由于掌声不断，总统转向我，使用他最喜欢的体育项目中的术语打比方，说：“唐，他们要你上场呢！”

② 2010年6月，我们的孙女米雅、索菲亚和雷切尔与我们的女儿瓦莱丽一起看我在五角大楼的新肖像。

2010年秋天，在互联网上搜索“已知的未知”会得到超过30万条结果，其中25万条左右都会链接到我的名字。维基百科上有一个相关条目，其参考链接转到了一首“诗歌”，那首诗歌还被谱了曲，你在搜索结果页面的首页就能看到。

这个短语看起来如此熟悉，但事实上，有些讽刺的是大部分人仍然不知道其来源及含义。

早在2002年初，这条短语就首次与我联系在一起。在一次新闻简报会临近结束时，一名记者告诉我说有“报道”称萨达姆·侯赛因政权与恐怖分子寻求大规模杀伤性武器之间缺乏必然联系。提问者认为这些未经鉴别的报道可以作为缺乏“直接联系”的证据。

抛开（至少此刻抛开）记者的问题本质不谈，我将问题上升到了关于人类认知的局限性这一更高层面上。我回答说：

我对那些针对没有发生的事的报道常常很感兴趣，因为我们都知道，有已知的已知，就是我们知道有些事是我们知道的。我们也知道有已知的未知，就是我们知道有些事我们还不知道，但也有未知的未知——那就是我们不知道自己不知道的。如果一个人看一看美国和其他自由国家的完整历史，就会明白：意识到后一类是很难的。

乍看之下，逻辑似乎含混不清。但是在这段谜一般的语言背后是关于认知的简单道理：有很多事情是我们完全不熟悉的，事实上，有些事情我们太不熟悉了，甚至都不知道我们不熟悉它们。

已知的已知是事实、规则和法律，我们肯定知道。例如，我们知道使物体落到地上的是重力。

已知的未知是我们在认知上的空白，不过我们知道存在这样的空白。例如，我们不知道伊朗核武器计划的确切内容。如果我们提出正确的问题，可以潜移默化地填补认知上的空白，最终使其成为已知的已知。

未知的未知一类是最难掌握的。它们是我们认识上的空白，但是我们却不知道有这样的空白存在。真正的意外往往从此类中产生。19名劫机者将商用飞机作为制导导弹，将3000男人、妇人和儿童焚为灰烬，也许是美国经历过的最恐怖的一次未知的未知。

20世纪90年代末期，我与前国家宇航局（NASA）局长威廉·格雷厄姆当时都在弹道导弹威胁评估委员会工作，在一次会议中我首次听说了“已知的未知”这个短语。我们这个代表两党的委员会成员当时有一种担心，担心美国情报界的一些情报官在面对缺少情报的可能情况时会预设一种想法：事情没有发生，事情不会发生。换言之，如果某事不能证明是真实的，就可以假设是不真实的。这种想法会导致对其他国家弹道导弹能力的误判，在某些情况下，一些国家的技术要比之前预想的先进得多。

已知的未知和未知的未知这种思想说明，那些在政府中占据负责岗位的人，以及其他行动的负责人手中可支配的情报几乎总是不完善的。它强调了在思想上保持谦逊的重要性，在决策或制定战略时，谦逊是极为宝贵的特质。我们很难认识到（知道）可能有很多重要的未知。最好的战略家会想象并考虑各种可能性，包括看上去不大可能的因素，然后就可以做更充分也更机动的准备，在出现新的或意外的情报时可以根据需要调整，那时，曾经明显是未知的东西就会成为已知。

从托马斯·谢林给罗伯塔·沃尔斯泰特的《珍珠港：预警和决策》一书写的序言中我也读到了这种理念，其中谢林用“预期不足”作为对美国未能预计到并阻止日本袭击夏威夷的主要解释。谢林所要表达的想法很明显，而且有先见之明：我们必须准备好，敌人可能会以我们想象不到的方式袭击我们。回想一下历史，19世纪非常有影响力的德国军事理论家卡尔·冯·克劳塞维茨曾强调处理不完整或有缺陷情报时的困难以及难以避免的意外。一个对哲学感兴趣的人可能会记得苏格拉底有这样一句话：“我从来不知道，也不认为我知道。”这句话解读起来就是说：要做智者，首先要意识到一个人真正知道的有多少。

对我而言一个已知的未知就是如何去写一本书。我之前从来没有尝试过，我不知道是否需要或如何将个人存档的成百上千页原始资料编纂在一起。我仍保留着父母在第二次世界大战期间每天写给对方的信，还有写于20世纪60年代我在国会任职期间投票原因的笔记，以及我作为白宫办公厅主任时为确保福特总统的要求和指示得以执行而写的详尽备忘录。我还有近2万份备忘录——它们被幽默地称为“雪片”，这些备忘录是在乔治·沃克·布什政府任国防部长期间记录的，