

# 见证权力

美国总统的七门课

EYEWITNESS  
TO POWER



[美] 戴维·葛根 著  
王尔山 译

DAVID GERGEN

上海三联书店


EYEWITNESS TO POWER

# 见证权力

美国总统的七门课



DAVID GERGEN  
[美]戴维·葛根 著  
王尔山 译

 上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

见证权力:美国总统的七门课/(美)戴维·葛根(Gergen, D.)  
著;王尔山译. —上海:上海三联书店,2014.5  
ISBN 978-7-5426-4302-5

I. ①见… II. ①戴…②王… III. ①总统—领导艺术—研究—美国 IV. ①D771.221

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 167680 号

见证权力——美国总统的七门课



著 者 / 戴维·葛根  
译 者 / 王尔山

责任编辑 / 王笑红  
特约编辑 / 冯 静  
装帧设计 / 豫 苏  
监 制 / 李 敏  
责任校对 / 张大伟

出版发行 / 上海三联书店

(201199)中国上海都市路4855号2座10楼

网 址 / [www.sjpc1932.com](http://www.sjpc1932.com)

邮购电话 / 021-24175971

印 刷 / 上海肖华印务有限公司

版 次 / 2014年5月第1版

印 次 / 2014年5月第1次印刷

开 本 / 710×1000 1/16

字 数 / 350千字

印 张 / 21.75

书 号 / ISBN 978-7-5426-4302-5/1·739

定 价 / 46.00元

敬启读者,如发现本书质量问题请与印刷厂联系,电话:021-66012351

## 前言

完全有可能的是我们现正处于一个崭新的黄金时代的前夜。

美国的两大核心理念——自由与资本主义，正在全球范围内蔓延。同样汹涌而来的还有发生在信息技术且仍然处于萌芽状态的生命科学领域的革命。而美国本身已经在经济、政治、军事、科学和文化影响等方面取得了卓越的成就，其具有做出巨大贡献的潜力，这是自古罗马时代以来无人可以匹敌的。这些力量集中于一处，大有可能把子孙后代送上伍德罗·威尔逊(Woodrow Wilson)曾经预见到的遥远而又阳光灿烂的高地，在那里，人们会以“欢乐与胜利的一声大喊”进行庆祝。

但进展既不确定，也不是不可避免而一定会发生的。在很大程度上，这将取决于我们的领导人，从美国总统开始，这取决于他们的素质。

值得记取的是，二十世纪也是从一片庆祝胜利的气氛中开始的。当时，专家们向前展望，看到了人类进步的一个无与伦比的大好机会。然而，在接下来的五十年中，一个新的黑暗时期从天而降，人类卷进了有史以来最血腥的一场战争中，大萧条紧随其后而来。第一次世界大战刚刚结束，全球一共有二十九个民主国家；等到第二次世界大战进入中期阶段时，这个数目已经变成十二个。国家与国家之间的贸易开始萎缩，直到1970年代才恢复到世纪之初的深度。

到底出了什么问题？这个问题的答案有很大一部分在于蹩脚的领导力水平。英国历史学家约翰·奇根(John Keegan)写道，二十世纪的政治史可以从六个男人的生平里看到，这六个男人分别是列宁(Lenin)、斯大林(Stalin)、希特勒(Hitler)、毛泽东、罗斯福(Roosevelt)以及丘吉尔(Churchill)。假如没有罗斯福和丘吉尔让西方民主国家重新振作起来，人类文明恐怕真的是要毁于一旦。实际上，我们非常侥幸地总算是勉强躲过

了这一劫。

只要在政府、企业、专业团体或非盈利组织工作过的人，就会知道领导力到底何等重要。美国历史学家小亚瑟·史莱辛格(Arthur Schlesinger, Jr.)曾经指出，在1931年的某天晚上，温斯顿·丘吉尔差一点就要送了命，当时他正步行穿过纽约的公园大街，眼睛正看着另一个方向，一不留神就被一辆汽车撞翻在地。十四个月后，富兰克林·罗斯福也差一点就在迈阿密送了命，当时一位刺客向他乘坐的敞篷汽车开枪射击；坐在罗斯福身边那个男人，是当时的芝加哥市长，因此受了致命伤。假如丘吉尔和罗斯福在上述两个时刻当场就送了命？历史会不会有不一样的走向，太有可能了。就像小史莱辛格非常不屑地所指出的那样，你根本就不可能指望内维尔·张伯伦(Neville Chamberlain)抑或是哈利法克斯爵爷(Lord Halifax)有本事让英国发出雄狮般的怒吼，又或是约翰·南斯·加纳(John Nance Garner)有本事引领缔结同盟的各国走向胜利。

有人认为，随着冷战结束而信息时代拉开帷幕，美国总统这份工作的重要性也会降低。不错，政府的一些权力是会转向别的地方，而这在很大程度上其实是一种健康的转移。

但总统这份工作仍将是我们的民主的中心。把持这个职位的那个男人——在不久的将来可能会是一个女人——将永远是那里唯一的人，这个人能担负梦想，调动这个国家藏在巨大而持久的斗志背后的全部能量。一般说来，我们这个国家的人民愿意好好地过自己的生活，不大会把作为首都的华盛顿放在心上。德怀特·艾森豪威尔(Dwight Eisenhower)曾经认为，最了不起的大概就是我们愿意搭上一列向西行进的货车，同心协力翻越崇山峻岭。一旦到了目的地——加利福尼亚州，我们又会各奔东西。美国总统就是那个组织这趟火车旅行的人。

如果我们要把一个崭新的黄金时代变成现实，那么，至关重要的一点在于我们未来的总统能够以智慧与意志进行指挥，帮助我们稳步前进。他们必须努力确保世界处于一个稳定上升的过程，哪怕他们已经忙于应付国内的孤立主义回潮以及国外对于美国势力日益高涨的不满。他们必须设法在不过分插手的前提下营造富有活力的经济，哪怕他们还要努力确保弱势群体能在生活当中得到更公平的机会。他们必须成为出色的管家，不仅是美国的，而且是全球的。越来越多地，他们必须就将要改变我们生活方式的技术与科学做出艰难的抉择。

这一切要求我们的总统必须懂得怎样进行领导——他们必须具备人格魅力、理想

主义、政治经验以及组织才能，只有这样，他们的政府才能变得富有力量。有人认为，领导者是天生的，而不是后天培养的。当然，从表面看来，在过去一个世纪里涌现的最出色的领导者，从丘吉尔、罗斯福家族、甘地(Gandhi)、曼德拉(Mandela)、戈达·梅厄(Golda Meir)到小马丁·路德·金(Martin Luther King, Jr.)，其领导力确实都是与生俱来的。但是，他们当中的每一个人都通过学习和吸取别人的经验而获益良多。学习和认识历史对于许多领导者来说都是不可或缺的准备工作的。

本书就是试图提供帮助的一种尝试。对于任何一个美国公民来说，能在白宫工作都是一种光荣。我的运气可以说是好得不同凡响，以至于能在那里先后为四位总统工作。他们当中有三位是共和党人，他们分别是理查德·尼克松(Richard Nixon)、杰拉德·福特(Gerald Ford)和罗纳德·里根(Ronald Reagan)。第四位是民主党人：比尔·克林顿(Bill Clinton)。与此同时，我还有机会在乔治·布什(George Bush)首次参选总统的时候为他工作，还为离任后的吉米·卡特(Jimmy Carter)工作。

我在这里并不打算硬塞给读者一部个人回忆录，而是要把我在总统的领导力这个题目上学到的全都汇总起来。本书的主要内容就是回溯我在白宫为各位总统工作期间得到的许多经验。在最后一章中，我会拉开一点距离，把重要的主题摆在一起，确定似乎有根本性的七大教训。诚然，我们的讨论将集中在总统这一职位之上，但我相信，我们从中吸取的教训同样适用于许多其他地方。

在这些反思过程当中，还会结合我自己故事的点点滴滴，这样，读者就会知道，我正在写的题目是在什么样的背景下发生的。比如，我在尼克松政府的工作是从一个钥匙孔里窥探开始的，当时，他的幕僚班底当中应该没有比我资历更浅的成员。但我的运气确实非常好，可以从一开始就直接为这位总统工作，并且，在为他的继任者们工作的时候，我跟各位总统的关系也变得越来越密切。这期间当然有很多起起伏伏，但我还是很幸运的，能够为这些总统工作，而且对他们有所助益，观察他们是如何竭尽全力完成总统的执政工作。

有必要做一些说明。

首先，我不能保证本书提到的想法都具有令人吃惊的原创性。在一定程度上，我所知道的事情来源于与同事共同工作的经历，又或是从其他前辈那里传承下来的经验，这些前辈非常慷慨，愿意给予我指点和友谊。随着时间流逝，我们当中有很多人渐渐获得了一种共同的集体智慧，这将在本书中得到体现。其次，我不打算制造新闻。

相反,我希望通过回望这四位总统在白宫执政的三十年,使我们大家都能有所了解,关于执政的那个人,以及在其他部门做主管的人,可以以何种负责任的方式行使权力。

如果有读者想要听花边新闻或私人恩怨,那他们大概应该找别的书来看。本书不属于披露隐私的类型,告诉你在那些紧闭的大门后面发生了怎样的私密对话,也不是用来澄清什么问题。如果真要贴标签的话,为了寻求公平,我倒是一直努力做到与此相反。

读者将会留意到,在本书中,总统一直将会用一个“他”来指代,其性别通常是指男性。这是因为,到目前为止,美国的总统职权仍然掌握在男人手里。但我希望,在不久后的某一天,我们将会选出我们的第一位女总统。我们在这方面已经拖了太久。如果一位成功的女性坐在那个职位上,她很有可能在整理和提升公众生活质量方面做得更好一些,超过可以想象的几乎一切其他事情。

我还应该指出,我在本书里引用的对话不是录音记录。我没有写白宫日记的习惯。我所要做的是尽我所能而重建这些对话,我的依据是记忆、文件以及公开资料。如果我对任何人做了不正确的引述,在此致歉。只要是我十分不确定的地方,我就不会用双引号。

最后,我在这里要做的是满怀善意来写我所认识的各位总统。然而本书又是为帮助别人而写的,因此,有些时候我有必要指出某一届政府在哪个地方做错了什么,又或是解释某些纯属个人的缺点可能怎样地损害他作为一个总统的领导力,但我在这样做的时候都会带着敬意。并且我会尽量公道地描述他们每一个人带到总统这个职位上来的真正长处。

我们的文化总是一等总统下了台就把他批得一无是处。其实,我所认识的全部六位总统,从尼克松到克林顿,一直都是深切关注这个国家命运的爱国者。他们当中有些人确实犯了非常可怕的错误,但他们全都竭力试图创造一个更美好的世界。假如他们不是在总统职位上有所建树的话,我们今天恐怕不可能得到片刻安宁,具有拥有一个黄金未来的可能性。

我们这些有幸在白宫幕僚班底工作的人,有一个特别的义务,那就是记住我们为之工作过的最出色的总统。在1970年离开尼克松的幕僚班底时,丹尼尔·帕特里克·莫宁翰(Daniel Patrick Moynihan)有过这样一番道别的话,应该成为所有曾在白宫那个地方工作过的人的指南:

“我属于这样一些人，他们相信美国是世界之希望所在，相信在总统能够执政的任期里，他是美国之希望所在。尽心为他工作。为他的成功而祈祷。明白这在多大程度上取决于你。尝试了解他付出了什么。这是我们这些曾在这座建筑物里与他一起工作的人，通过也许只有经验才能教给我们的方式而认识到的一件事。”



## 目 录

### 前言

#### 理查德·尼克松

- 1 莎士比亚那些事 / 3
- 2 光明面 / 17
- 3 他为什么倒台 / 49

#### 杰拉德·福特

- 4 个性之人 / 91

#### 罗纳德·里根

- 5 天然派 / 133
- 6 罗斯福的影响 / 175
- 7 伟大的交流者的秘密 / 191

比尔·克林顿

- 8 梦想与失望 / 231
- 9 坐上过山车 / 252
- 10 评估他的领导力 / 292

结论

领导力的七门课 / 322

致谢

# 理查德·尼克松

---



## 1 莎士比亚那些事

一本关于领导力的书选择从理查德·尼克松写起似乎有点固执己见。当代没有一位总统在就职期间就被对手修理得那么彻底，而在离任以后又被历史学家们批得一无完肤。当历史学家小亚瑟·史莱辛格在1996年请三十六位历史学家给美国历任总统的整体表现一一打分的时候，结果是尼克松被排到了最差的行列，跟两位出了名的失败者，尤利西斯·S·格兰特(Ulysses S. Grant)和沃伦·G·哈丁(Warren G. Harding)排在一起。尼克松是永远不会被忘记的，很可能也是永远得不到彻底的原谅的，为了水门事件这一罪行，还有以他在1974年8月9日辞职而宣告终结的那一场全国性的骚动，他是唯一一个要承受这样一种羞辱的人。

直到多年以后的1980年代，参议员鲍伯·多尔(Bob Dole)悠然走进华盛顿由资深记者组成的烤架俱乐部举办的年度晚宴，瞥见三位前总统——福特、卡特和尼克松——正端坐在大厅前端的讲台上，他还是会毫无表情地说，“听着，不要见坏人……不要听鬼话……这个坏人！”其实，多尔在很长时间里一直是尼克松的忠实支持者，后来还在后者的葬礼上发表令人感动的悼词，但他就是不肯放过任何一个机会说出这样一些短小有力的评语，并且，他知道自己抓住了许多美国人对自己国家这第三十七任总统的看法的要领。连年不断的攻击、谴责以及社论漫画，外加尼克松自己的罪过，最终造成了一个难以磨灭的印象。

后来，国家档案馆公布了多达445个小时的录音资料，那是尼克松在1971年录下的一些私下里进行的谈话。当时，他正为五角大楼文件外泄而大光其火。无论你要用什么标准来衡量，他当时对自己下属说的那些话都是令人厌恶又令人反感的。他把参

议员爱德华·M·肯尼迪(Edward M. Kennedy)称为一个“天杀的胆小鬼,说话拐弯抹角的家伙”,而当时众议院的民主党党鞭提普·奥尼尔(Tip O'Neill)就是“一个彻头彻尾的鸽派以及一个可恶的混蛋”。至于最高法院则是“一团糟”。尼克松大声骂道,“布莱克(Black)是一个老态龙钟的老混蛋,瑟古·马歇尔(Thurgood Marshall)是一个老笨蛋,而且是一个黑人笨蛋,然后就剩下布里南(Brennan),一个可恶的天主教徒。”由艾森豪威尔任命的法官波特·斯图尔特(Potter Stewart)就“有一点迟钝”,是“一个软弱的混蛋”,彻底地“被华盛顿乔治城的社交排场给震晕了”。

比这更要命的是他的反犹倾向。“政府内部到处都是犹太人,”他对他的幕僚长鲍伯·哈德曼抱怨,“大多数犹太人都不忠实。”稍后他又对哈德曼下令说,“我要你彻查所有敏感而又有犹太人涉足的部门。”当然也有例外情况,他说,“但是,鲍伯,一般说来,你就是不能相信那些混蛋。他们出卖你。我这是说对了还是说错了?”提到丹尼尔·艾斯伯格(Daniel Ellsberg),也就是当时被怀疑泄露了五角大楼文件的人,尼克松还掏心窝子地说了一句大实话:“顺便说一句,我希望上帝不是犹太人,他应该不是吧?……在这场共产党策划的阴谋当中只有两个人不是犹太人,这就是钱伯斯(Chambers)和希斯(Hiss)。很多人觉得希斯也是。他很可能有一半是的,却不是从宗教上认定的那一种。这是仅有的两个非犹太人。其他人全都是犹太人。这可让我们倒了大霉。”

这样一个人可能在领导力方面给我们什么启示呢?答案是有很多,就像事实已经证明的那样。他的许多教训实际上都是催人奋进的,并且,这些教训的数目就跟那些使人警醒的关于一个领导人如何堕落的故事一样多。你会发现,这里有一道内涵丰富的轨迹,如果你愿意花一点时间看个仔细的话。

事实上,理查德·尼克松是我在自己长达三十年的公职生涯里遇到的一个最令人眼花缭乱的人物。对于我们这些曾在白宫为他工作的人来说,他根本就是深不可测的。雷·普莱斯(Ray Price)曾经担任尼克松的首席讲稿写手,后来写了一本书,讲的就是这段经历,并且,在试图描绘尼克松的时候,引用了丘吉尔关于俄罗斯的评语。“这是一个谜,有一个叫人看不透的外表,深藏于另一个谜当中。”丘吉尔当时这样说。在尼克松的幕僚们写的回忆录里,关于他的描述可能是“古怪的”、“神秘的”、“我所见过的最怪的人”。与此同时,对于那些写过许多怎样跟他共事、听他私下聊天以及看他做决策的故事的人来说,他们还全都得出这同一个结论:仍然有些时候,他是一个品德高

尚的总统。我同意。

尼克松性格中的一个方面没在水门事件或那些录音带反映出来，却直到今天仍在激励着一群了不起的公职人员。比如，当尼克松针对犹太人的评论在最近这些年里相继披露出来，令人吃惊的是，首先站出来为他辩护的正是他当年的犹太人顾问们。如今已经去世的赫伯特·斯坦(Herbert Stein)曾经说过，他从尼克松那里体会到的只有无与伦比的尊敬和友谊。莱昂纳德·加蒙特(Leonard Garment)——原本在华尔街做律师，后来在1968年加入尼克松的竞选团队，并在尼克松担任总统期间一直随同左右——也说，尼克松任命了许多犹太人进入他的政府，其中包括阿伦·格林斯潘(Alan Greenspan)和比尔·谢费尔(Bill Safire)。不错，查尔斯·克劳萨默(Charles Krauthammer)写道，尼克松是一只“吱吱作响的大锅，里面是正在升腾的种种愤怒。”但他同时也是那个“冲破重重疑虑与恐惧而向中国打开大门，缓和国际关系以及引领军备控制时代的人，而这些可都是一个没有坚强神经的总统做不来的。”

美国人可能觉得尼克松把自己包得严严实实，但他们也认定应该主要从他的工作中来对他做判断，就像他们对比尔·克林顿所做的那样。纵观尼克松在政治舞台上的生涯，绵延超过四分之一世纪，许多人都认为，尼克松是一个强有力的领导人。在白宫度过第一个任期的四年后，1972年尼克松在总统大选当中横扫超过60%的投票，是有记录以来的第二大优势比分。而他在该次大选中比对手多得了1800万张选票，创下历史最高纪录。除了富兰克林·罗斯福——他是二十世纪政治领域的超级偶像——只有尼克松曾在五次不同的全国选举当中被其所在政党提名出任最高官职。其中三次他是作为共和党的总统候选人，两次是作为副总统候选人。

任何人，如果能在一个接一个的大选当中争得那么多美国人的支持，他就一定是抓住了公众的想象力，是值得大家去了解的。《时代》杂志把尼克松放在封面不下五十六次。在华盛顿，不可能为尼克松造一座纪念碑。但是，当他于1994年去世，当时离他辞职下台已经过去二十年了，公众的同情却像潮水一般喷涌而出，这表明他是带着成千上万人的尊敬而走进坟墓的。来自世界各地的游客继续源源不断地前来参观位于加利福尼亚州的约巴林达，这是他的出生地和纪念馆所在地。他的传记作者们干脆把二十世纪的第三个二十五年形容为“尼克松时代”，至于谁是二十世纪后半世纪美国最重要的政治人物，他跟罗纳德·里根(Ronald Reagan)、约翰·F·肯尼迪(John F. Kennedy)真是不相上下。

同样，一个领导人可以爬得那么高而后摔得那么惨，这样一个故事也值得了解。尼克松得到了一切，却又全都丢掉了。他后来抱怨说，他只不过是犯了一个糟糕的错误，而真相是他的对手想要干掉他。“我给了他们一把剑，他们就用它刺过来。”他向戴维·福罗斯特(David Frost)怒吼道，后来的比尔·克林顿在感到束手无策的时候大概也会这么说。但尼克松，跟克林顿一样，其实心里有数。完全是他们自己把自己拉下马来。

于是尼克松的故事就有了莎士比亚作品的味道。未来的领导人可以从中学到很多东西。我不打算装出完全了解这个故事的模样。我跟他没有接近到每天可以说话的地步，我只不过是他在白宫的幕僚团队里一个年轻的级别很低的成员。但诚然他在领导力这方面给了我很多教益。

## 引进忠烈祠

学生们听说我从二十几岁开始就在白宫工作，常常会问，“你是怎么进去的？”大多数大人物第一次进入白宫西翼是从前门进去的。幕僚当中的新成员走的是一扇侧门。而我的路却是从一只壁橱开始的。

1960年代后期，正在海军服役的我从位于远东地区的一艘军舰被调到华盛顿这边做文职工作。当时，越南战争仍在大批大批地吸走应征入伍的年轻人，围绕选征兵役制而来的争议也是日渐白热化，尼克松政府正准备大刀阔斧地对这一制度进行改革。我的一个好朋友，也是昔日的室友，乔纳森·罗斯(Jonathan Rose)，当时正好是尼克松的一名年轻的幕僚，被派去召集一批初级军官，以便为选征兵役部的新任主管柯蒂斯·塔尔(Curtis Tarr)担当顾问。乔随后打了一圈电话，其中一个打给了我，因为我已经在海外一艘军舰上工作了差不多两年时间，所以我已经做好准备。海军把我派到了选征兵役部。

仿佛砰的一下，我就落在了一个此前从未工作过的城市的中心地带，离白宫只有两个街区。当时，征兵做法的种种不公之处也开始暴露在光天化日之下。塔尔和我们这个小小的团队匆忙投入工作。一天早上，乔打电话来，问我能不能去他那位于白宫西翼二楼的办公室一趟。我们的会面必须偷着进行——绝对不能让别人知道，他说，甚至连塔尔也不能知道——因为他想听我就选征兵役制以及怎样对其进行改革发表



毫无掩饰的看法。

那是我第一次去白宫。然而，就在我被鬼鬼祟祟地领进乔的办公室没多久，他的秘书就来敲门了。“柯蒂斯·塔尔来了，他要见你，乔。”她说。这可真是晴天霹雳。你不能从这扇门出去而又不让塔尔看见，乔说。只有一个办法：“你赶紧躲进我的壁橱里去！”

“天，乔纳森。你的壁橱？”

“我们没别的路可走啦。不过，别担心，他呆不了多久。”

我就这样躲进去了。

在白宫，我发现，有些壁橱比你所能想像的还要大。比如这一个壁橱里头就包括一盏灯，甚至还有一台电话。但也冷得要命，而且真不巧，柯蒂斯当时刚好有很多话要说。他跟乔谈了大概有一个钟头吧，而我就站在里头挨冻。不行了，我想要上厕所，于是我悄悄拿起电话，按了乔的秘书玛丽·史密斯(Marie Smith)的号码。“玛丽，你得赶紧救救我。麻烦你到屋里来一躺，给乔一张字条，告诉他，我快要坚持不住了。”她把塔尔送走了。

乔比我更觉得这事非常好玩。但我发现，透过一个钥匙孔来窥探白宫，这恰恰就是未来几年里我常常会有感觉。

那一年是1970年。差不多就要到年底的时候，我做好准备要从海军退役，正在为北卡罗来纳大学政府研究院的一份工作做面试，工作地点在查普山，离我在德汉姆的老家不远。我的好朋友乔纳森这时又来打岔了。“总统刚刚提名雷·普莱斯作为这里的演讲撰稿小组的主管，雷正要招募一个助手。他真的很棒。你干嘛不过来一趟，跟他做面试呢？”乔说。

我抱着玩儿一样的心情跑去见雷。他在老行政办公楼的西南角有一个很宽敞的办公室，在那里，你会有比在白宫西翼更强烈的感觉，老觉得里头有鬼。雷当时其实已经见过一些很不错的候选人，而我也很怀疑自己到底是不是符合他的要求。我是在北卡罗来纳州长大的，我告诉雷，我对共和党没什么了解。我读大学那会儿，州长是民主党人特里·桑福德(Terry Sanford)，正是他把我带进了公职生涯。让我最有满足感的经历之一就是为他工作，主题是民权。而且，在1968年的总统大选，我把票投给了汉弗莱(Humphrey)，而不是尼克松。这一点，我想，大概就要为我们的谈话画上句号了，没想到，雷还想聊下去。