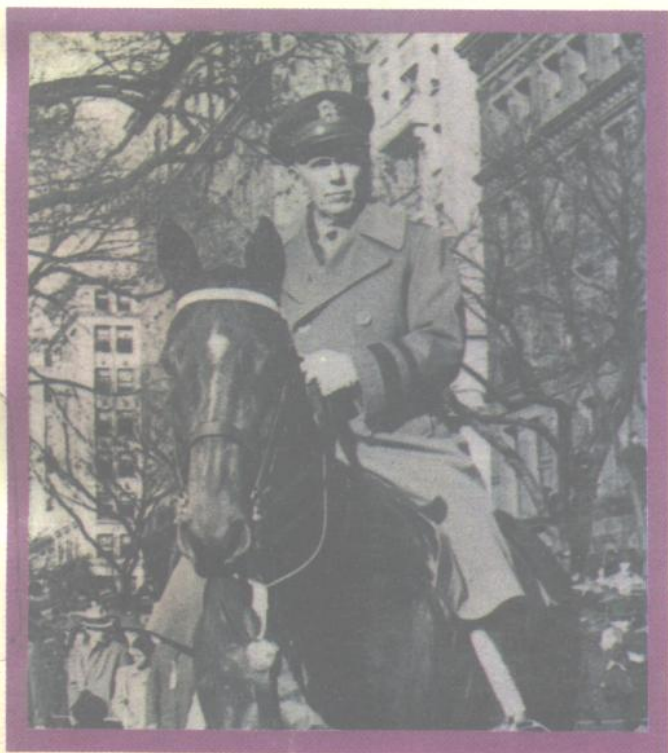


世界名人丛书

马歇尔传

(1939—1942)

〔美〕福雷斯特·C·波格 著



世界知识出版社

K837.125.2
15

世界名人丛书

马歇尔传

(1939—1942)

[美]福雷斯特·C·波格 著

黄友义 丛国玲 郝伟 王为

米小平 王吉林 何小东 杜健 译

世界知识出版社

(京)新登字021号

Forrest C. Pogue

GEORGE C. MARSHALL,

ORDEAL AND HOPE 1939—1942

Published by Viking Press, INC. New York U.S.A.

根据美国瓦伊金出版社1986年版译出

责任编辑：范建民 吴力超

封面设计：丁 品

马歇尔传(1939—1942)

〔美〕福雷斯特·C·波格 著

黄友义 丛国玲 郝 伟 王 为 译
米小平 王吉林 何小东 杜 健

世界知识出版社出版发行

(北京东单外交部街甲31号 邮政编码：100005)

北京世界知识印刷厂排版印刷 新华书店经销

850×1168毫米32开本 印张：12.75 字数：329000

1992年2月第1版 1992年2月第1次印刷 印数：1—8000

ISBN7-5012-0481-0/K·98 定价：6.40元

出版说明

美国作家福雷斯特·波格所著《马歇尔传》共四卷，其中第四卷《马歇尔传，1945—1959》已由我社于1991年2月出版。本书是第二卷。

参加本书翻译工作的有：黄友义、丛国玲（第1—5章）；郝伟（第6—8章）；王为（第9—11章）；米小平（第12—13章）；王吉林（第14—16章）；何小东（第17章）和杜健（第18章）。

7584/10

目 录

第一章	新任参谋长	1
第二章	欧洲的战火	18
第三章	“围满饿鬼的餐桌”	44
第四章	领导能力	76
第五章	穿军服的老百姓	100
第六章	如果战争降临	114
第七章	胜利方案	130
第八章	太平洋前哨	153
第九章	时间紧迫	177
第十章	关键的一个星期	202
第十一章	太平洋上的考验	216
第十二章	阿卡迪亚	245
第十三章	一切为了行动	271
第十四章	春天里的伦敦	284
第十五章	马歇尔输掉了一场战役	302
第十六章	虚弱的专制	331
第十七章	多事的太平洋	352
第十八章	“柳暗花明”	377

第 一 章

新 任 参 谋 长

1945年4月中旬，欧洲盟军司令暂时放下向德国心脏发起最后进攻的准备工作，提笔给他的上司，在华盛顿的乔治·马歇尔将军写了一封热情洋溢的信。德怀特·艾森豪威尔将军在信中催促道：“请来亲眼看看过去5年来您辛辛苦苦工作的丰硕成果吧。”他接着说：“我相信通过一次即使是短暂的访问，您也能看到一派大好形势。从现在起，情况会令人十分满意。”这封信参谋长没有回复，欧洲战争停止了，他没有看到他所缔造和训练的军队最辉煌的时刻。后来，他为凯旋而归的将领们举行了盛大的欢迎仪式，把每位将领送到各不相同的城市，使他们都再次受到隆重的欢迎。而对这场胜利的组织者来说，他只在1919年的一个公开场合受到过喝彩。当时，他作为潘兴将军的助手，乘车从巴黎、伦敦、纽约和华盛顿的欢呼人群中缓缓驶过。

盟军成功地攻进了欧洲，马歇尔却未能经历那种欢呼雀跃的胜利场面。假若他是盟军统帅，他本会见到这个场面的。然而，他取得的是更大的胜利。从1939年到1945年春天，在他的领导下，一支不到20万人的陆军和空军部队发展到拥有830万兵力、部署在全球各地的胜利之军。这支部队经历了他所帮助策划的各种战役的考验，并捷报频传。军队在他的指挥下，经过训练和装备取得了辉煌的胜利。他从中得到了他所向往的最大的满足。日

本的投降使第二次世界大战终于结束。3个月以后，哈里·杜鲁门总统代表整个国家向这位即将退役的将军表示感谢：“在一场规模空前和极端恐怖的战争中，数百万美国人为祖国做出了卓越的奉献，而五星上将乔治·马歇尔带给美国的则是胜利。”

马歇尔将军是在国际局势混乱的年代中就任参谋长这一职务的。在给一位朋友的信中他写道：“我就职的那个日子十分重要，似乎世界大战即将来临。”实践证明确实如此。9月1日，就在这位将军宣誓就职之前几个小时，希特勒发动了对波兰的进攻。两天以后，英国和法国参加了对德战争。一周内，英联邦国家加入了英国的行列。9月中旬，当德国对波兰发起凶猛的地面攻击和空袭时，俄国人从东部席卷而来，参与毁灭这个不幸国家的行动。11月初，俄国沙皇和普鲁士国王的残酷的继承人再次瓜分了波兰，使欧洲的历史倒退了近一个半世纪。这一速战速决的胜利证明了德国的实力和西方民主国家的脆弱。正当德国、意大利和日本要求按照他们的意志来改变世界秩序时，美国人那种忽视国防力量建设的幻想彻底破灭了。

20年来，美国一方面反对国际联盟提出的共同安全体系，另一方面又未能充实国防力量，就在这种矛盾之中，美国享受着和平的环境。1920年，国会在拒绝加入国际联盟以后通过了一项国防提案，批准在和平时期维持一支28万人的正规军和一支有效的后备军。在20年代经济繁荣时期以及随后强调福利事业的萧条年代里，国会拒绝调拨足够的资金来使本来就很寒酸的国防计划得到实施。1922年至1939年，正规军的兵力一直徘徊在13万人至19万人之间。只是在法国沦陷之后，原国会提案中确定的数字目标才得以实现。根据1922年的“五国海军条约”，美国放弃了建设一支旨在在两大洋活动的庞大的海军计划，以求回避与英国和日本进行海军竞赛，并维持太平洋的现状。美国人曾一度自吹自擂要依赖自己。他们之所以能安安稳稳睡大觉，是因为他们信赖英、法两国的实力和决心，坚信国际联盟有阻挡在欧洲和亚洲发生侵

略行径的能力和意志，并相信德国会和平地接受凡尔赛条约。

第一次世界大战后的头15年，美国对今后如何自卫并不感兴趣，却把精力放在研究美国是否在过去的战争中被盟国或“军火商”欺骗过。主张修正历史的学者们撰写的材料、国会的质询以及过去的盟国拒绝偿还战争借款均使公众相信，1917年美国往法国派兵是一个严重的错误。

当埃塞俄比亚和西班牙内战使美国险些再次卷入欧洲事务时，国会匆忙地通过了一系列的法令，旨在防止美国卷入又一次世界大战。1938年，印第安那州的国会议员路易斯·勒德洛提出修改宪法的建议，要求举行全国公民投票来确定美国是否参战。当众议院以209票对188票通过这一提案时，孤立主义的呼声达到了高潮。虽然此宪法修正案没有获得三分之二的票数，从而未能成为立法，但显而易见的是相当多的人都赞同这一措施。

对陆军和海军来说，幸运的是，人们对勒德洛修正案举行投票的那个月，美国总统提出了严厉警告：美国处于一个风云急剧多变的世界里。日本废除“五国海军条约”，再次在满洲里^①实行扩张以及日本人的一系列反美事件，如攻击在中国海域内航行的美国“班乃号”船，使富兰克林·罗斯福总统感到震惊。1938年他推动国会通过了关于增加20%海军兵力的提案。1939年初，他要求拨款13亿美元用于武装部队，较前一年的军费拨款有了大幅度的增加。一周之后，他又要求再拨款5亿美元，并规定其中五分之三的费用用于制造军用飞机。他的意图很明显，增加飞机的生产，将其中一部分用来援助英法两国。

1939年夏天，总统已经开始担心，如果战争来临，美国根据1937年的中立法令，将不能向英国和法国提供军火和飞机。国会在战争爆发以前拒绝考虑一系列的授权修正案，总统对此感到十分沮丧。战争开始后，他别无他择，只得宣布美国采取中立政

^① 即我国东北地区。——译者

策。3天以后，他宣布美国处于紧急状态，并禁止向交战国出售军用物资。月底前，他会见国会领导人，再次提出他早些时候的呼吁，要求解除对军用物资的禁运。

英法两国无可奈何地看着德国闪电般地击败了波兰的武装力量，这使西方感到震惊。突然间，西方似乎意识到与其说可以指望依靠民主国家拒敌于莱茵河，不如说美国将不得不出面，保护伦敦和巴黎不受攻击。现在，再也不能把英法最近在外交上的失败简单地说成是两国的厌战情绪和内部分歧的证明。美国在本国国防力量不断削弱的时候，只能依赖他国予以保护。显然，这些国家也未能跟上阿道夫·希特勒的军备竞赛速度。

因此，同法国和英国一样，美国在1939年也遇到了自鸣得意和无所防备这两大失误所带来的问题。尽管美国的战斗力量微不足道，然而幸运的是，就是这支部队以及浩瀚无垠的海洋，使马歇尔将军和海军参谋长哈罗德·斯塔克将军有时间建设美国的国防力量。国内一些根深蒂固的谬论影响了他们的事业。自从邦克山战役^①之后，从国会议员到中、小学生均接受了这样一种观点：掌握正义事业的爱国者能很快地进入胸墙后面的阵地，甚至能够守住外国的壕沟。许多美国领导人忘记了南北战争和第一次世界大战的悲惨教训，他们反对军事训练，只是依靠高喊危险来建设正规军和国民警卫队。可能最令人不安的是有一种最新的神秘说法，说因为美国有庞大的工业网络，有生产及供需领域里的“专有技术”，从而那种耗资巨大的军备计划没有实际意义。

这种高谈阔论正好随声附和了那种把经济建设放在首位的政治需要和全国上下对国防建设的怀疑。在此之前的10年间，马歇尔的几位前任努力为陆军和空军部队争取得到急需的关键装备，但最终还是不得不把他们的要求一减再减，直到陆军部的计划人员相信总有一天，人们会向军队提出质问，美国为什么对战争毫

① 美国独立战争中的第一场战斗。——译者

无准备。因此在30年代末期，他们着手收集证据，至少要表明他们曾提出过警告：国家的军事力量过于脆弱。

尽管已经十分清楚，美国再也不能期望其西欧的朋友来遏制德国的侵略，或依靠俄国来抗衡纳粹的企图，但美国依然迟迟没能及时采取保卫西半球的得力措施。1939年11月，国会总算对西方国家表示同情，允许在“现购自运”的基础上向它们出售武器，但仍未实施加强武装力量的长远规划。美国人的主导思想仍旧是担心大量的国防拨款会导致干预行动，一些知名人士对这种前景已经发出了警告。查尔斯·林白上校，这位著名的飞行员和民族英雄9月中旬警告他的同胞们说，参战即意味着国家失去民主。

马歇尔将军以沉重的心情注视着美国似乎会重蹈覆辙，忽视军备，非得等来一场危机迫使其一夜之间就武装起来。战争在欧洲爆发并没有扭转这一趋势。17年以后，他回顾当时的困境时说，他感到“很痛心”，如果1939年秋天美国就能加快军备建设的话，美国“至少能使战争缩短一年，节省几十亿美元，减少10万死伤人数”。他将部分责任归咎于总统未能说服国会调拨更多的国防费用，责备他耽误了指定一个权力较大的负责军工生产的委员会。然而，马歇尔回顾说，罗斯福明白：“如果他在军备方面作出更大的努力，中西部会坚决地反对，这种反对力量他无法应付。”在这种情况下，他那种谨小慎微的政策，在政治上是可取的。

马歇尔将军强调中西部在1939年至1941年的孤立主义运动中的作用，而忽视了美国其他地区也强烈反对罗斯福的军备政策。在珍珠港事件之前的一段时间内，总统的反对者是一帮临时纠集在一起的保守主义分子、自由主义者和激进分子。其核心人物是1914年至1917年间的那些孤立主义者，他们视乔治·华盛顿的告诫为圣旨，要远离卷入任何联盟以及那些失望了的国际主义分子，他们认为自己在1917年至1918年间理想主义的事业被凡尔赛

条约所公然背叛。在1941年春德国向苏联发起进攻之前，这伙人中还包括共产党人及其追随者。他们在1939年8月纳粹德国与苏联的条约公布之后，突然间从坚定的反德立场转变成支持美国的中立态度。这些人中还有一种显然站错位置的由商人组成的团体，他们明显地是被罗斯福的政策吓坏了。他们不喜欢罗斯福的国内政策，下决心阻挡任何导致加强总统对税收、生产、价格和劳动力控制的趋势的发展。在反对削弱中立立法和反对增加对西方盟国援助的殊死斗争中，是这些人提供了大量的资金和领导力量。

马歇尔加强武装部队的计划就处于这些人的火力交叉攻击之下。对传统的孤立主义分子的反对意见，他已习惯了。但让他感到惊讶的是，保守的商业界的一些老相识也反对他的建议，后来甚至谴责他是罗斯福的工具。要建成具有基本战斗力的军队，拨款是至关重要的。而有人却把申请拨款的要求说成是总统要卷入国外冲突的第一步。有人认真地捕捉证据，把提高飞机产量、筹办保卫西半球的特别部队以及实行募兵制的建议均说成是美国准备参战的证明。马歇尔对美国人的弱点了如指掌，他们根本不会赞同针对德国的备战措施。然而他深知需要更多的兵力、更严格的训练和更先进的设备，以保卫西半球，防止敌人入侵。

1939年秋天，参谋长所面临的任务令人惊愕。美国军队在世界武装力量中排名第17位，它从第一次世界大战获得的遗产仅仅是其战斗力的声誉。默兹阿尔战役时的武器已经过时，许多军官缺乏正规训练，水平停滞不前。30年代末期，花费在训练方面的军费大约只占军费的2%，这无法使正规军处于良好状态，也无法给国民警卫队一种真正的实战感。由于装备不齐，兵力不足，导致防卫力量甚至低于和平时期应有的水平。更糟糕的是，国会通过的立法体现了美国的民族信念，即实施中立法就足以使西半球避开战争。

马歇尔担任新职后面临着巨大的挑战，但他默默无闻，努力朝着他指定的目标而奋斗。有一类军官，上任伊始，即重新放置

旗杆，改变花坛样式，调换办公室。他则不然。这年夏天，他担任了代参谋长一职，很快就挑起了新担子。8月底，马歇尔夫妇悄悄地搬到了迈尔堡参谋长的官邸。他任新职不久，陆军部从国务院、陆军部和海军部合用的位于白宫隔壁的老楼迁至宪法大道上的军需大厦一隅。他对新办公地点感到十分满意，认为“在这栋楼里办公提高了实效，召唤你想要见的人进来谈事，现在方便多了”。他补充说：“参谋长助理常在我这里，他们只需一两分钟就可到我的办公室。我们能很快拍板，然后他们立即回去工作。”从这里到“纪念桥”对面他的住所，仅有2英里多一点的距离，因此他中午也可以回家。当他离开办公室时，秘书即打电话通知家里。马歇尔说：“我即刻从车里下来，走到玻璃门廊里的饭桌旁。然后我还有一个舒适的环境休息上半小时左右，这比在办公室、陆军或海军俱乐部都舒服。”

他尤其感到欣慰的是他的部下能够从一位领导手下顺利地过渡到在另一位领导手下工作。7月，他把洛伦佐·加瑟陆军准将提拔为他原担任的副参谋长，这位准将是一位工作效率极高的管理人才。1935年以前他就与马歇尔建立了联系。虽然那时他们二人谁也没有当上将军，但加瑟完全适合担任两星将军。9月份，参谋长向他的前任报告，说他感到十分满意：“参谋部目前工作作风踏实，效率高。我们完全可以随时最大限度地发挥各自的作用，不必东奔西跑，草率行事……加瑟是位杰出的人物，我把他调到这里工作，是最明智不过的决定，他替我做了大量的工作。实际上，我卸下了相当于日常工作量大约75%的工作，全部交给他干，甚至不必过问。”

他也十分依赖参谋长秘书奥兰多·澳德中校。他性情温和，勤勤恳恳，不像是一位未来的装甲师长，更像一位教师。曾有一批军官不畏艰难地为马歇尔处理函电，收集数据情报，并使参谋长和他的助手们之间的工作往来畅通无阻。而澳德和他的助手斯坦利·R·米克尔森是这批人的前辈。在战争中，参谋长的工作

班子包括一批高级军官，像奥马尔·布雷德利、马克斯韦尔·泰勒、小劳顿·柯林斯和澳尔特·比德尔·史密斯。他们都是未来高级将领的人选。随着战争的继续，他提拔了一些年轻的后备役军官，以便使资深的军官能有机会晋升，其中有两位是弗吉尼亚军校的毕业生：弗兰克·麦卡锡和梅里尔·帕斯科。在战争的大部分过程中，他们一直在马歇尔身边工作。

将军接任后意识到军队要担任起日益重要的责任，就需在行政组织方面作一些变动。有些“长期形成但不适于一个大国的军事部门”的许多作法令他不安。当他还是代理参谋长的时候，他就告诉加瑟：“在密而不宣也不引起他人不必要的忧虑的前提下，我要逐步地改变陆军部里那些远在军队处于微不足道时遗留下来的东西。”但他动作相当缓慢。在目前他保留了两次世界大战之间业已存在的参谋处和特种参谋处，各兵种司令和行政机构的彻底改组直到珍珠港偷袭事件之后才完成。

需要参谋长本人予以关心的活动多得令人咋舌。除了不定期地会见总统、内阁成员、陆军部长和副部长，哈里·霍普金斯和伯纳德·巴鲁克这样的非官方顾问、负责生产、分配和经济政策的委员会成员以及他的部下以外，他还定期参加制定军事政策的例会。他是总统委员会的成员。该委员会成员还包括国务卿、陆军部长、海军部长和海军作战部部长；他与副国务卿和海军作战部长一道是常设联络委员会的成员。这个委员会主要负责制定西半球的军事和政治规则。他还是陆、海军联席会议的成员，该委员会对需要采取联合行动的有关事项进行协调。

马歇尔定期地参加陆军部的部长会议，与会者均是该部各个部门的高级文职和军事负责人。他本人也在陆军部召集会议，参加者是几位副参谋长，负责人事、情报、作战、供需的参谋长助理和陆军计划处的领导。他所接触的军官包括各个兵种（步兵、骑兵、野战炮兵和海岸炮兵）的司令，后勤局局长和行政局局长，军区司令和国外驻军的指挥官。随着空军和地面部队的扩

充，需要马歇尔处理的问题与日俱增。到了1941年，从理论上讲，大约有60位陆军部和陆军的军官可以随时与参谋长联系。在和平宁静的年代里，马歇尔曾经是潘兴的助手。那时潘兴参谋长一年中可在国外停留2至6个月，而对陆军部的日常工作毫无影响。马歇尔那时还有时间亲自过问非常无足轻重的建议。然而，在参谋长尚未能实施急剧改革之前，欧洲战争打响了，新的责任把这位参谋长压得简直喘不过气来。担任陆军参谋长后的头两年，马歇尔勉强地熬了过来。

马歇尔面对着艰巨的任务和行政工作上的巨大压力，仍能让人感到他就在大家身边。这位杰出的参谋长最善于与顾问们顺利合作。他通过与各部门的领导闲聊新的研究项目或评论他们的设想来实施自己的影响。在与他的部下开会时，他很少发表具体的意见，但他循循善诱，通过提出问题来引导大家讨论。放在他桌上的文件往往能引起连锁反应。他也写下评语，提出问题，并作出大量的修改。不少文件又被送回起草部门，继续进行研究。有时，在整个过程中文件要修改多次，直到最后他提出建议，或自己起草文件，然后对部下大声嚷道：“就这样做”，或挥笔写下下面这两个关键的字“照发”。

1939年夏天，马歇尔就任代理参谋长的职务，他做的第一件事就是推动落实即将离职的参谋长马林·克雷格将军提出的项目。而他自己独立发起的第一件事情是在欧洲战争爆发以后提出了一个要求不高的加强武装力量的建议。9月中旬，他向他的前任汇报时总结道：“我们的目标是要达到和平时期28万人的兵力，国民警卫队增加到12.6万，几乎把有偿训练和每月两次给养的补充翻一番，一次用于周末打靶，另一次用于周末野外训练。”他又说：“遗憾的是，对我们所缺乏的军火，本应很快补充，但我们却无能为力。”

在与国会打交道时，用马歇尔将军的话说，他和他的同事们总是根据“能允许我们做什么，而不是根据国防事业需要做什么”

么”来掂量着提出要求。德国入侵波兰之后不久，马歇尔递交了从1940年7月开始的财政年度的预算。现在他不得不再去国会要求增加拨款。这时，马歇尔处境难堪，就像一位刚入大学一年级的新生，他先是告诉严厉的父亲，下学期给的钱稍有所增加，他就能过得下去。一周以后，他不得不又回到发怒的父亲那里，要求大幅度增加给他的钱，并且还需要钱支付出乎预料已经到期的酒吧间帐单。11月份，当马歇尔来到拨款委员会面前时，委员会就他的拨款要求进行了尖锐的质询。西弗吉尼亚州民主党议员乔治·W·约翰逊代表他的许多同事质问马歇尔，当欧洲国家互相忙于交战根本顾不上理睬美国时，为何要扩建军队。当这位议员警告说交战国家可能会把突然间加强国防的作法看作是不友好的行动时，马歇尔大发雷霆。他反唇相讥说，军队并没有得到扩充，只是力争达到早在1920年就被批准的水平。他请委员会放心，陆军部“真诚而又迫切地希望不被卷入战争。在这一点上，没有任何人比参谋长更加真心实意”。

后来马歇尔说，1940至1941年是他所经历的最艰难的岁月。1940年初，他给一位朋友写信说，他和同事们感到“十分压抑”，因为他们实际上是“在战争年代的环境中工作。然而，又经历和平时期的困难，和令人恼怒的程序的牵制”。他在思想上和体质上都作好了充分的准备，迎接未来的考验。第一次世界大战以前，他两度受到疲劳过度的警告，这使他认识到他必须养精蓄锐。根据他自己的痛苦经验，1937年他忠告一位勤奋工作的军官说，应该“研究一下如何劳逸结合，晚些到办公室，适当出差，而让其他所有的人都拚死拚活地工作”。实际上，他对部下的要求十分严厉。1940年他对一位朋友说：“只要在这部机器上工作，就很难允许任何一个人空闲。因为我必须加快工作，并且丝毫不讲情面。”他早早地来到办公室，一天的工作结束以前，总是把桌面上的东西处理完毕。他不是回避工作，而是井井有条地工作和生活，并且遵循相当严格的生活和工作规律，这使他头

脑清醒，身体健壮。

他的同事们经常见到他在早晨或下午在迈尔堡附近骑马，先是和他的继女莫利一起骑，后来自己一人骑马。1939年，医生劝告他，整天坐着办公，肚子太大。自那以后，他下决心要把肚子锻炼下去。早晨骑马后，他回到一号居所洗个淋浴，吃一顿量大但较简单的早餐，浏览几份报纸（经常有《纽约时报》、《华盛顿邮报》和《基督教科学箴言报》）。马歇尔一般在7点30分到达军需大楼，然后开始听取汇报。虽然他的格言“下午3点以后没有人还能有独特的创见能力”在华盛顿被广泛地引用，但他却很少能在3点以前完成任务。如可能的话，他下午在办公室的工作一般在4点至5点钟结束。他部下的运气则没那么好。他们抱怨说马歇尔偶尔要求第二天早晨把参谋报告准备妥，他们就得熬上大半夜。他则看着他们那拉长了的脸和熬红了的眼睛，严肃地告诉大家不应该太拼命。

一回到迈尔堡，他常常马上开始骑马，一边锻炼身体，一边思考问题，或思考需他作出的决定。夏天有机会时，他就像其他许多居住在华盛顿这个闷热的地区的人们一样，与夫人一起悄悄地溜到乔治顿附近的地方，租一条独木舟在河上慢慢地顺流游荡。在漫长的夜晚，他们常在幽静的阿灵顿墓地附近散步。虽然他不主张绝对戒酒——他喜欢饮用威士忌酒配成的淡淡的鸡尾酒或波旁威士忌，但他有一个习惯，即尽量避免参加鸡尾酒会和正式晚宴。他和夫人习惯于晚间不安排活动；将军从闲聊中得到休息，而闲聊时他不愿谈论公事。他喜欢在迈尔堡的剧院看电影，尤其是西部片。往往在剧场的灯光暗下来以后，他们抵达那里。或者晚上阅读书刊杂志。他博览群书。在他们订阅的众多杂志中，他爱看《星期六晚邮报》和《读者文摘》。他阅读的书从正处于热门的某一关于西部的选题——在这方面他与艾森豪威尔有同一爱好——到新出版的自传或历史书。

早在1939年以前很久，马歇尔就养成了早睡的习惯。与其他

许多成功的领袖人物一样，他有躺下就能很快进入梦乡的本事，一切难题全都留待白天再去解决。他不愿意晚间在电话上谈论公事，因此一般晚饭后他拒绝接电话。晚上所有的公事电话都转到他的一位部下那里，由这位部下决定是否应该打扰将军。这种做法毫无疑问使他能第二天做到精力充沛，但也使他的部下就连重大的事情也不愿在晚间通知他。

随着战争带来的压力的加剧，马歇尔对一度曾珍视的许多私交不得不放弃联系。与他建立亲密的友情关系从来就不容易，现在他则越来越难以接触。一些在战争中第一次遇到他的军官们得出结论说，他没有知己。其实不然，像菲利普·佩顿、查尔斯·赫伦和弗兰克·麦科伊这样的老朋友可以证实这一点。但是，由于战争愈来愈紧张，老朋友之间长谈和与年轻军官的聊天都越来越少。他长期以来明显表现出来的沉默寡言、冷漠无情和严肃认真的性格此时变得更加明显。有一位明智的军官，在他与马歇尔的私人通信开头仍用“亲爱的乔治”这一称谓。这位军官采取同样的作法，每当他与马歇尔通电话交谈公事时，闭口不谈私事。他回忆道，有一天他离开办公室时，就连那天晚上他和他夫人期待着与马歇尔夫妇共进晚饭的事也一字未提就分手了。

当然也有例外。即使在最繁忙的时刻，他也腾出空来会见访问华盛顿的老朋友，除非他怀疑有的老朋友是专门来求他帮忙的。对弗吉尼亚军校的同学，对在利文沃思堡时结交的朋友，特别是第一次世界大战期间第一师的老战友，他的大门一直是敞开的。但战争爆发后，他无法挤出时间会见偶尔造访的不速之客。但曾为潘兴将军服务过的勤务兵或司机只需提及他们为潘兴工作过，就被允许进入他的办公室。

为了节省时间，将军对部下态度严厉。有时候，把那些不了解他的新手吓得张口结舌。军官们被叫到将军的办公室汇报工作，要按规定的时间到达，不经邀请便应走到将军办公桌前的一把椅子旁，既不需要打招呼也无必要行礼即可就座。正在聚精会