



约翰·肯尼迪的 领导学

——一位传奇总统给
我们的启示

【美】约翰·巴恩斯 / 著
柯凌成小云 / 译

John F. Kennedy on
Leadership:

The Lessons and Legacy of a President

华夏出版社

约翰·肯尼迪的 领导学

——一位传奇总统给
我们的启示

[美] 约翰·巴恩斯 / 著
柯凌成小云 / 译

John F. Kennedy on
Leadership:

The Lessons and Legacy of a President

图书在版编目(CIP)数据

约翰·肯尼迪的领导学/(美)巴恩斯著;柯凌,成小云译.

-北京:华夏出版社,2009.1

ISBN 978-7-5080-4855-0

I. 约… II. ①巴… ②柯… ③成… III. 肯尼迪, J.F. (1917~1963)-领导学-研究 IV. K837.127=5 C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 182390 号

Barnes, John A: John F. Kennedy on Leadership: the Lessons and Legacy of a President.
Copyright © 2007 John A. Barnes. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House.

本书中文简体字版专有版权由 AMACOM 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2008-0908

约翰·肯尼迪的领导学

[美]约翰·巴恩斯 著

柯 凌 成小云 译

策 划: 陈小兰

责任编辑: 姬利敏

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028 电话: 64663331 转)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京圣瑞伦印刷厂

装 订: 三河市李旗庄少明装订厂

版 次: 2009 年 1 月北京第 1 版
2009 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本: 700×1000 1/16 开

印 张: 13.75

字 数: 250 千字

定 价: 29.80 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

译者前言

本书付梓之时，正值奥巴马当选第44任美国总统。从参选之初，奥巴马就被人们比作新一代的肯尼迪，被称为“下一个JFK”。

奥巴马与肯尼迪确有几分相似。他们都毕业于哈佛大学，同是参议员出身，且都是民主党人。两人皆年轻英俊，强调变革，且能言善辩、精力充沛、富于魅力。冥冥之中，奥巴马和肯尼迪的确缘分不浅：奥巴马恰好出生于肯尼迪就任总统的1961年；奥巴马在参议院使用的办公桌正是肯尼迪的弟弟罗伯特曾经用过的那张。两人都因在民主党全国代表大会上的精彩发言而一夜走红，也都写过很畅销的书。肯尼迪是第一位天主教总统，而奥巴马则是美国历史上第一位黑人总统。

然而，在这千丝万缕的联系背后，许多看似偶然的相似其实是奥巴马的刻意模仿。从参选总统开始，奥巴马就有意遵循前总统约翰·肯尼迪的足迹。2007年2月，奥巴马飞到爱荷华州的锡达拉皮兹小城，在肯尼迪当年就读的高中开始了他的首场竞选演讲；他将德国柏林作为其欧洲演讲的起点，因为肯尼迪于1963年6月在那里发表过“我是一个柏林人”的演说；今年8月底，奥巴马又选择在美国中部城市丹佛的“景顺”球场发表党内提名演说——1960年，肯尼迪也是在这个美式足球场发表了提名演说。奥巴马甚至刻意模仿肯尼迪的风范，从说话到手势。现年79岁的肯尼迪演讲稿撰写人和心腹好友索伦森说：“肯尼迪和奥巴马都带着迷人的胜利微笑，我认为他们在观众面前或电视屏幕上都显得非常放松。他们从不对着麦克风叫喊，他们是在谈话。”

事实上，努力“向肯尼迪看齐”的远不止奥巴马一人；多位继任

2 约翰·肯尼迪的领导学

总统和两党总统候选人都煞费心机地把自己塑造成肯尼迪政治遗产的“继承人”。被说成在某些方面与肯尼迪相似或具有肯尼迪式的风格，这仿佛是给予领导者的至高无上的荣耀和褒奖。肯尼迪给美国政治留下的深刻影响和他在美国历史上的尊崇地位由此可见一斑。这位光芒四射的明星式总统身上笼罩着传奇般的绚烂光环：豪门公子，二战英雄，畅销书作家，优秀的新闻记者，“普利策奖”得主……他是美国历史上最年轻的议员，美国历史上最年轻的总统，他的灿烂笑脸和迷人风采，使美国人至今难以忘怀。这些成就很大程度上应归功于肯尼迪超凡卓越的领导才能。他对常规思维和世俗偏见的不屑和摒弃，他那出神入化的演讲技巧、对电视媒体登峰造极的运用、在选人用人上的独具慧眼以及灵活随意的管理风格，这些都成为肯尼迪领导风格的个人标志，为他的政治生涯披荆斩棘，成就他于政治的权力之巅。

本书对肯尼迪的领导风格和领导方式进行了详尽而独到的分析。正如本书的《前言》中所说的，有关肯尼迪的书作多如牛毛，但专门论述肯尼迪领导方法的论著，目前仅此一本。原作者不仅总结了肯尼迪在领导生涯中取得的功绩，归纳了其领导风格的特点和优势，还指出了肯尼迪领导工作中的失误和缺憾，从中提炼出供后人学习借鉴的经验教训。同时，作者不忘提醒我们，外人眼中肯尼迪对领导工作的信手拈来其实也源自他艰辛不懈的努力；除了天生的聪明才智外，长期的实践和磨砺锻造了肯尼迪不同凡响的领导技能。通过阅读本书，各行各业的领导者们定会收获有所收获，对普通读者而言，具备一定的领导学知识对生活和工作也是大有裨益的。

本书的翻译历时整整10个月。十月怀胎，一朝分娩；翻译过程中的点点滴滴必将成为一段难忘的回忆。其间的辛劳和甘苦自不必说，而身体的种种不适几乎一度令译者中途放弃。正是书中肯尼迪与疾病顽强斗争的经历对译者起到了极大的激励作用，相信读者也能从肯尼迪卓绝奋斗的成功之路中找到前行的力量并心有所悟。我希望这本倾注了感情与心血的作品不仅是译者的敝帚自珍，还能得到广大读者的认同和喜爱。

本书能够顺利出版，离不开许多朋友的帮助和支持。在这里，要特别感谢华夏出版社参与本书出版工作的所有工作人员，尤其是吕娜小姐及本书责任编辑姬利敏小姐。她们给予译者的理解和关怀以及精益求精

的专业精神，都让译者由衷地感动和钦佩。此外，徐会志、余贵华、牛洪卫、李瑞峰、王磊、沈涛和徐鹏等都曾在我的翻译工作中给予了各种帮助，在此谨致深深的谢意。最后，还要感谢我的家人，正因为他们在生活上的悉心照料和精神上的温情鼓励，本书的翻译工作才得以如期完成。

由于水平有限，译文中可能还存在一些不妥之处，恳请方家和广大读者批评指正。

译者

2008年11月16日于北京

原版前言

又是一本跟约翰·肯尼迪有关的书？对肯尼迪的研究已经够多了，还有什么可写的？

但请注意，本书的主题是肯尼迪的领导学。自从唐纳德·菲利普的《林肯的领导学》开创了此类书籍的先河，十年来，“领导学”书籍一度泛滥，但从未有人著书探讨过肯尼迪的领导方式和风格，他也许才是美国现代史上同“领袖”一词最为契合的总统。

无需刻意找寻，肯尼迪对美国生活和政治的影响几乎随处可见。实际上，自肯尼迪辞世以来，每位总统和总统候选人都在不同程度上竞相把自己塑造成肯尼迪的继承人，为完成他未竟的事业而前赴后继。林登·约翰逊一直痛苦地生活在肯尼迪的阴影中；理查德·尼克松对这位亦敌亦友的同性嫉妒得发狂；1976年的大选中，吉米·卡特因被《时代》周刊形容为“具有肯尼迪风格”而洋洋自得；在实际工作中，罗纳德·里根沿袭了肯尼迪在对苏政策上的强硬立场和经济政策中的减税方案；比尔·克林顿16岁时拍摄了一张广为人知的照片——照片上的他满脸幸福的笑容，站在玫瑰园里同肯尼迪握手；约翰·克里（名字的首字母与肯尼迪相同，并且是肯尼迪的老乡）热衷于寻找与肯尼迪的共同点，有时甚至发展到极端的地步——他曾经在楠塔基特岛上扬帆冲浪，似乎是有意模仿肯尼迪在海厄尼斯的相同经历。

也许，政治家们察觉到了某些被政治学教授所忽略的东西，后者对肯尼迪总统的评价其实并不高：去世四十年后，肯尼迪的受欢迎程度竟有增无减。2003年的总统日，周末，美国广播公司新闻频道进行了一

次有关史上最伟大总统的民意调查，结果显示，肯尼迪的得票在历任总统中排名第二。佐格比（Zogby，美国专业民调机构）的一项民调几乎得出了完全一致的结论。这一结果的产生肯定有时间和地域的原因，但一个不可否认的事实是，肯尼迪遇刺之时，在盖洛普民调机构（Gallup，由美国著名社会科学家乔治·盖洛普博士于1930年代创立，是全球知名的民意测验和商业调查/咨询公司）参与测评的历任总统的支持率的调查中，肯尼迪的平均支持率排名第一，达到了70%。

在研究了肯尼迪的职业经历后，有愤世嫉俗者称，肯尼迪不过是个富贵人家的浪荡公子，他的成功全仰仗他有钱有势的老爸。这种说法有失公正。20世纪50年代，美国国内并不乏才貌出众、家境富裕，且满怀政治抱负的年轻人，但不是每个人都当上了总统，甚至成为当时数百万美国同胞的时代偶像。肯尼迪确实拥有某些优势，但更多的劣势也令他困扰，只有付出艰辛的努力方能一一克服。我相信，读完《约翰·肯尼迪的领导学》后，现代领导者——或仅仅是感兴趣的读者——定会从肯尼迪的领导历程中受到启发。

例如，肯尼迪为现代总统形象增添了“魅力”。如果说富兰克林·罗斯福树立了“帝王般的”总统地位，那么赋予其高贵气质的便是约翰·肯尼迪。接手那架外形简陋、功能单一的总统专机后，肯尼迪雇用最顶尖的工业设计师对它进行了改造，并将最后的成果命名为“空军一号”。从天空凛然降落的专机已然成为总统权力的不二象征。此外，美国总统不再简单地到机场迎接外宾，而是派人把他们接到白宫。白宫会在南草坪上为他们举行盛大的“欢迎仪式”。数十年来，国宴曾经沉闷无趣至极。肯尼迪却让它摇身一变，成为一项引人入胜的时尚活动，赴会男士要打白领结，女士们都要身着晚装。在肯尼迪手中，代代相传的白宫由简陋寒酸的官邸变为熠熠生辉的宫殿。原本平民化的美国公众都对它赞不绝口。

用传记作者杰弗里·佩雷特的话来说，肯尼迪也是第一位“明星总统”。这既是好事情也是坏事情。自肯尼迪以后，宾夕法尼亚大街便与日落大道屡屡交汇，并一发不可收拾。

肯尼迪在其领袖生涯中还取得了其他几点成就：

为自己制定规则。1946年，身无一官半职的肯尼迪宣布竞选国会

议员。老派政客们说他坏了规矩，但肯尼迪毫不在意。他建立了自己的组织，并在整个职业生涯中始终贯彻这一原则。今天，所有雄心勃勃的政治家们实际上都是依靠自己的组织而不是政党组织来赢得竞选的。

提早为竞选工作作准备。1951年，肯尼迪将竞选参议员的准备时间提前了整整一年。1952年，他战胜了富有、英俊且广受欢迎的马萨诸塞州共和党参议员小亨利·卡波特·洛奇，尽管这一年是名副其实的共和党年。为此，肯尼迪走遍了整个马萨诸塞州，竭尽全力争取每一张选票。1958年，肯尼迪启动了总统竞选日程，并于1960年1月正式宣布以民主党候选人身份参加竞选总统。当时，在外人看来，他的这两次准备工作都开始得太早了。

征服电视媒体。20世纪50年代，政治辩论是一种近乎消亡的竞选形式。但肯尼迪认为，如果能在某场电视辩论中取得胜利，对他的竞选工作将大有裨益。在同洛奇和尼克松的较量中，他的观点得到了证实。今天，整个有线电视网全是铺天盖地的政治辩论。

同记者们建立交情。肯尼迪是第一位在电视直播节目中回答记者提问的总统（“自呼拉圈以来最愚蠢的创意”，当时的《纽约时报》专栏作家詹姆斯·莱斯顿曾抱怨道）。当然，实况直播的总统现场新闻发布会如今已成为一个雷打不动的惯例。

让白宫参谋团成为决策制定者。肯尼迪执政期内，白宫参谋团取代内阁成为主要的决策制定机构。他们的地位日益显赫，是总统的首要顾问和助手。

从始至终，肯尼迪都让人们觉得仿佛一切都是信手拈来。

然而，公众只看到最终的成果，对光鲜背后的曲折和艰辛却并不了解——还有切身的痛苦和不安。肯尼迪的对手们也不例外——他们为此付出了代价。

例如，舆论普遍认为电视上的肯尼迪是个“天生的演员”。但事实并非如此。最早出现在镜头前的他紧张羞涩、犹豫不决、吞吞吐吐。肯尼迪为改进自己的电视形象做了大量的工作。总统在新闻发布会上的“即兴”表演事先都经过了长时间的演练。1960年，在与尼克松那场著名的首场辩论中，肯尼迪之所以能取得胜利，原因就在于他为辩论作了精心的准备，不断引导整场辩论朝着有利于他的方向发展。尽管尼克松

8 约翰·肯尼迪的领导学

在电视演讲方面经验丰富（他最著名的一次演讲是1952年的“小狗阿花”演讲），但奇怪的是，他并未针对这次演讲作任何准备工作。

外界对肯尼迪身体疾病的严重性也知之甚少。二战之前，他的背部就伤病不断。由于在PT-109战役中负伤，背部的病情更是不断恶化。私下里，肯尼迪时常要依靠拐杖才能行走。阿狄森氏病三次差点要了他的命，一直折磨到他生命的最后一刻。曾有人说，肯尼迪对这些问题不够坦白。诚然，隐瞒这些问题部分是出于政治考虑，但强烈的自尊心也是原因之一。就像不幸患上脊髓灰质炎的富兰克林·罗斯福，肯尼迪不需要任何人的怜悯和同情。

肯尼迪短暂而曲折的职业生涯值得商业领袖们好好研究。从中，他们定会收获良多。他知道什么是自己想要的，但决不会为达到目的而不择手段。当他对经济增长率不甚满意时（参见“使国家再次腾飞”），便开始推行大规模减税政策，令观察家们大呼意外。他摒弃了艾森豪威尔政府刻板的“指挥链”式的领导风格——他认为这会扼杀创造力——取而代之的是一种更为随性的管理方式。同时，他将白宫的决策制定权集中化，以保证政府部门不会互相拆台。

正是这些经历让约翰·肯尼迪成为20世纪最受瞩目的领袖之一。他的传奇故事还有很多。也许，你并不打算成为总统，但通过学习肯尼迪的领导课程，任何渴望提升自我的领导者都会受益匪浅。

致 谢

有时，要说清某本书的确切由来并不是件容易的事情。但有关这本书的缘起，我至今仍记忆犹新。2001 年秋，我的朋友史蒂夫·海沃德邀请我到普林斯顿俱乐部参加一个聚会，聚会的主题是跟罗纳德·里根有关的一本书。当时，到会的另一位客人，美国全国广播公司财经频道“库娄与克莱姆”栏目的主持人之一拉里·库娄，饱含激情地讲述了约翰·肯尼迪的领导成就如何被人们所忽视，特别是在经济领域。这给了我启发，我想我也许可以写一本有关肯尼迪领导力的书。

听完杰弗里·佩雷特的一次演讲后，我的创作冲动愈发强烈。佩雷特是第一部单卷本肯尼迪传记——《杰克：独一无二的人生》的作者。他强调，太多表面现象造就了人们印象中的“JFK”（肯尼迪全名的首字母缩写）。在对这一主题作了深入研究后，我发现自己同许多人一样，误以为肯尼迪的领导工作看上去毫不费力，而实际情况并非如此。为了成为“天生的领袖”，肯尼迪付出了艰辛的努力。其中有许多值得我们学习和借鉴的经验教训。

我也要感谢这本书的伯乐，爱默康出版公司（AMACON，美国国际管理协会出版机构）的克里斯蒂娜·麦克罗克林·帕里西。她同爱默康公司的吉姆·贝森特、巴里·理查德森等其他工作人员一道，为这本书的出版付出了太多心血。他们是最团结、友善而热情的集体。

波士顿约翰·肯尼迪图书馆的工作人员总是不厌其烦地回答我的各种问题。纽约社会学图书馆不光是一个伟大的公共机构，还是从事写作和研究的好去处。

我还要感谢我在辉瑞公司的同事们：董事长兼首席执行官汉克·麦金内尔；公司事务高级副总裁恰克·哈德威克；约翰·桑托罗、珍妮·阿梅穆勒以及洛蕾塔·麦肯济。

我要感谢的还有露西安娜·戈德伯格，在成为知名学者前，她曾是一名文学代理人。戈德伯格非常爽快地答应帮我审读本书的出版合同，并提供了很多有用的建议。

最后，我要感谢我的妻子玛丽、我们的女儿玛丽·伊丽莎白，以及我们所有的家庭成员。正是因为他们的鼓励和督促，我才得以完成此书。



序 言

1963年6月11日

美国东部时间20点，总统办公室

漫长的一天即将结束，情况却令人沮丧。

约翰·肯尼迪总统正坐在总统办公室的办公桌前。气氛有些紧张，因为总统几分钟后将就美国黑人（当时被美国人称为黑鬼）公民权这一敏感的政治话题发表全国电视演讲。但他手上连一份完整的演讲稿都没有。

这都怪他自己。下午早些时候，总统突然宣布，当天晚上要就公民权问题发表全国演讲，这令他身后的团队大惊失色。最终的演讲稿还没有准备；甚至连草稿都来不及拟定。就在总统将这一愿望公之于众后，总统的弟弟，同时也是总统最为亲密的战友——司法部长罗伯特·肯尼迪，与分管公民权的助理司法部长伯克·马歇尔，以及总统的首席演讲稿撰写人西奥多·索伦森一道，即刻赶到内阁会议室，仓促拟定总统演讲的确切内容。

在总统眼中，公民权问题从许多方面看都是一个令他避之不及的麻烦。肯尼迪一直对国内政策不太上心。在他的就职演说中，他曾就这个问题有过一段简单而又模糊的表态，声明美国人“不愿目睹也不允许过去我国一直承诺、今天在国内和国外奋力维护的人权逐步被褫夺”。肯尼迪坚信，他的主要任务是搞好外交。就在当天下午，他会见了即将飞赴莫斯科进行部分限制核试验条约磋商的前纽约州长、现任外交官埃夫里尔·哈里曼。肯尼迪相信，该轮磋商的成功将为他这位鹰派总统造势

增威，使他以“和平候选人”的身份参加1964年关键性的选举。

在另一个大部分美国人知之甚少的地方——越南，局势也日趋紧张。当天上午，一张刊登在报纸头版的照片让肯尼迪震惊不已，一位佛教僧侣在美国盟国——南越首府西贡自焚身亡。佛教徒们抗议受美国支持的吴庭艳政府实行的相关政策。跟肯尼迪一样，身为天主教徒的吴庭艳领导着一个大多数人口并非天主教徒的国家。在肯尼迪眼里，吴庭艳政权正快速转变为一个不利条件。它的独裁专制足以使美国在国际上蒙羞：它似乎既不能建立起稳定的国内秩序，也无法击溃日益猖獗的越共游击队。必须立刻在当地采取某种坚决行动了。

然而，无论国外传来何种新闻，国内局势的压力迫使公民权成为亟待解决的首要问题。

肯尼迪当选后不久，最高法院裁定公共汽车、火车及车站的隔离措施违反了宪法。为了验证这项新规定，一小群自称为“自由乘车人”的北部黑人和白人计划于1961年5月乘坐同一辆公共汽车前往南方。意识到此举可能引发的对抗，肯尼迪授意他的公民权问题助理哈里斯·沃福德制止了这一行动。这群人不甘受阻，在亚拉巴马州制造了一起骚乱，他们乘坐的车辆当场被焚。

尽管这一事件当时无人知晓，但1961年成为了后来被称为20世纪60年代的“漫长的炎热夏季”的开端。更多的自由乘车人，餐馆里静坐的抗议者，大街上游行的示威者，遍及整个南方，他们中的许多人还是第二次世界大战和朝鲜战争的老兵。日益富有和自信的黑人族群不愿接受强加于祖先身上的二等公民身份。在小马丁·路德·金、拉尔夫·沙特斯沃斯等著名演说家的领导下，他们的非暴力抵抗策略经常受到军队的武力镇压。

总统个人对美国黑人的处境十分同情。尽管出身富裕，但“爱尔兰人不得申请”的标语和人们对天主教的偏见却经常刺痛肯尼迪的神经，他完全能体会被歧视者的心情。他还担心，面对新兴的非洲和亚洲国家，剥夺美国黑人公民权的做法将在国际舞台上为美国抹黑。苏联从不放弃任何鼓吹所谓种族教化的机会，以在联合国和其他世界论坛上赢得这些国家的支持。

对支持美国黑人斗争所带来的政治利益，肯尼迪也不会视而不见。当小马丁·路德·金在1960年的事件中被捕入狱，肯尼迪给金的妻子

打了一个电话——共和党人理查德·尼克松却置身事外——在那场势均力敌的竞选中，这次通话被认为帮助肯尼迪赢得了好几个重要州的支持。

但作为总统，肯尼迪深知此举也蕴含着极大的政治风险。他的提案必须通过众参两院的审议，而两院主要由南部民主党把持，他们几乎全是隔离主义者。如果在民权问题上太过激进，就有可能得罪这部分人和南部选民。1948年，狄克西民主党人（Dixiecrat）的叛乱震惊了整个民主党。在1964年的大选中，如果此类叛乱再次发生，南部选民很可能就范。

这种两难的处境令肯尼迪陷入了矛盾和挣扎中，在三年多的时间里，他一直举棋不定。为避免身陷被动，肯尼迪打消了利用联邦政府向黑人保证同等权利和机会的想法。相反，他签署了相关行政指令，在大部分由联邦出资的公共设施中对种族歧视明令禁止。他还签署了一项要求联邦政府采取“果断行动”、接收并雇用更多黑人职员指令（经埃德加·胡佛勉强同意，肯尼迪政府的联邦调查局雇用了第一批黑人探员）。

在为数不多的反歧行动中，肯尼迪也总是有所保留。在1960年的竞选中，他曾许诺要“大笔一挥”，消灭公共住房问题上的种族歧视。一旦坐上总统宝座，他又开始借故拖延（愤怒的黑人给他邮寄去了几百支钢笔；但他最后还是没有在这项指令上签名）。在为南部联邦司法系统任命官员时，他甚至不敢提名那些支持种族自由主义的白人，更别说黑人了。此外，民权运动中无可否认地出现了共产党人的身影，这也让肯尼迪不敢同这项运动靠得太近。

肯尼迪和弟弟罗伯特都认为，解决这一问题最终要依靠黑人选民。他们推测，南部各州数量庞大的黑人选民将迫使南部分裂主义政客改变他们的立场。但由于缺少联邦立法的支持，司法部门并未采取任何措施来保护黑人选民和那些替黑人选民维护权益的人。即使能免遭人身威胁和攻击，黑人选民有时也会面临失去农田或福利的处境。黑人和民主党自由派有一种深深的、日益强烈的背叛感。

肯尼迪执政的第二年，事态的发展超出了肯尼迪对政治局势的判断。1962年9月，一个叫詹姆斯·梅瑞狄斯的黑人退伍士兵——具有讽刺意味的是，此人被肯尼迪就职演说中振奋人心的言论所鼓舞——公

开表达了进入密西西比大学学习的决心。带着法院的录取指令，梅瑞狄斯在联邦警官和司法部官员的陪同下抵达了密西西比大学校园。肯尼迪要求联邦政府在此事上尽量保持低调，寄厚望于州长罗斯·巴内特来稳定局势。但肯尼迪的这一希望很快落空了。

梅瑞狄斯和联邦官员刚一进入学校的行政大楼，巴内特便撤离了在人群中维持秩序的州部队。一伙暴徒冲上来，用铁棒袭击包围大楼的联邦警官，并投掷燃烧弹。有人开枪射击，数名警官受伤。但他们严守命令，无人动用随身武器，仅用催泪瓦斯和警棍回击。肯尼迪随后发表全国电视讲话，保证密西西比的局势仍处于可掌控的范围。但当时在场的联邦官员并不这么认为，他们将当时的处境比作“阿拉莫”（“阿拉莫”是美国得克萨斯州圣安东尼奥附近一座由传教站扩建成的要塞。1836年，在得克萨斯反抗墨西哥统治的革命中，大约182人曾被围困于此。所有起义者，包括戴维·克罗克特和雷姆·伯威都被杀害）。

联邦宪兵队仓促集结，连夜从孟菲斯出发，在天亮前抵达现场，并驱散了所有人群。两人死亡，许多人深受重伤。梅瑞狄斯最终得以注册。这场暴乱被全球各电视台广为报道。

次年6月，在相邻的亚拉巴马州，类似的危机事件一触即发。州长乔治·华莱士宣称要“站在校舍门口”，阻止两名黑人学生到亚拉巴马大学注册。与此同时，马丁·路德·金在亚拉巴马的伯明翰发起了更多的示威活动，当地有数百名黑人青年被警犬袭击并受到高压水龙头的喷射。

肯尼迪的“投票权”策略明确宣告失败。1963年2月，他小心翼翼地提出了一项保证投票权的议案。5月17号，肯尼迪在亚拉巴马州同态度强硬的州长华莱士进行了会面。这次会面让肯尼迪相信，也许应该采取更为严厉的措施。这位州长拒绝保证在亚拉巴马大学校园建立稳定秩序，或是在民权问题上采取更为开明的立场。“我认为我们无法回避这个问题”，肯尼迪告诉一位助手。

于是，在6月11日的早上，也就是两名黑人学生入校注册的日子，肯尼迪决定采取先发制人的策略。他下令亚拉巴马州预备役部队受联邦政府调遣。如果卫兵们玩忽职守，他会从佐治亚州的班宁堡部队调派直升机，飞往塔斯卡卢萨控制局势。当天，肯尼迪还将共和党国会领袖召至白宫，就民权进程听取他们的意见。

肯尼迪政府屏息凝神，等着南部传来的坏消息。然而，华盛顿方面表现出的决心收到了预期的效果。在对联邦滥用职权大加指责后，站在校舍门口的华莱士钻进汽车，绝尘而去。两名黑人学生，维维安·马龙和詹姆斯·胡德顺利完成了入学注册。华莱士与肯尼迪之间的一场短兵相接以华莱士的临阵退缩而告终。

当天晚上，肯尼迪觉得有必要说点什么了。整个下午，草稿稿在总统、司法部长和撰稿人员之间来回传递。当摄像机的红灯在总统办公室亮起时，总统手上甚至连一份完整的演讲稿都没有。

助手们在幕后争分夺秒，肯尼迪也在绞尽脑汁地构思部分内容，好让演讲更为完整。与许多批评家的说法相反——他们认为肯尼迪不过是个受人操控的木偶，只会照本宣科地重复他人代写的讲稿——实际上，他就是自己的最佳撰稿人。在17年的公众生活中，这一技能经过了反复训练，在这个伟大的时刻，也许是他领袖生涯中最为伟大的时刻，成为他的制胜法宝。

1962年9月，在密西西比大学事件最为危急的时刻，他曾发表过一场电视讲话。当时的他还对旧南方抱有浪漫的幻想（在他的书作《勇者传略》中也有所体现），在演说中对密西西比人（白种人）在军事甚至是足球上的实力大谈特谈，对詹姆斯·梅瑞狄斯的勇气却只字未提。他的演讲令民权运动领袖深感失望，在牛津市的密西西比大学校园也没能引起任何反响。但这次，九个月之后，肯尼迪决心给南部白人足够的警醒。是选择立场、表明态度的时候了。

这次，他的演讲内容截然不同。在对当天上午发生的事件作了简单回顾后，肯尼迪以更为哲学的口吻，对美国人民发出了一个历任总统都未曾有过的请求：摸摸自己的良心。

“创立这个国家的先驱者，他们来自不同国度，拥有不同背景，”肯尼迪说，“这个国家建立的原则是，人们生而平等，一个人的权利受到威胁，所有人的权利都会遭到损害。”

肯尼迪不忘提醒美国人民，全世界的眼睛都在看着他们。他强调说，在国际上捍卫自由，在国内却践踏人权，这种自相矛盾的做法将被世人唾弃。“今天，我们正致力于一场全球范围的斗争，提升并保护所有渴望自由的人的权益。”他说，“当美国人被派往越南或西柏林时，国家需要的不仅是白人。因此，任何肤色的美国学生都应有进入任何一