

Margaret Thatcher

撒切尔夫人自传

The Downing Street Years [英] 玛格丽特·撒切尔 著 李宏强 译

唐宁街岁月^上

国际文化出版公司

撒切尔夫人自传

The Downing Street Years

唐宁街岁月^上

[英] 玛格丽特·撒切尔 著 李宏强 译

国际文化出版公司

目 录

引言 /5

- 第1章 楼下办公楼上家 /18
- 第2章 发出改变方向的信号 /38
- 第3章 进入旋风中心 /57
- 第4章 一点也不好, 杰克 /86
- 第5章 政策决不逆转 /114
- 第6章 西方和非西方国家 /146
- 第7章 福克兰群岛战争: 心系战舰 /160
- 第8章 福克兰群岛战争: 取得胜利 /196
- 第9章 将军、政委和官僚 /217
- 第10章 解除左翼的武装 /241
- 第11章 大选获胜 /257
- 第12章 恢复正常 /280
- 第13章 斯卡吉尔先生领导的罢工 /310
- 第14章 恐怖分子的阴影 /347
- 第15章 阴雨连绵 /381
- 第16章 即将与之合作的人 /415
- 第17章 让世界重回正轨 /448
- 第18章 消除国界 /491
- 第19章 “帽子戏法” /512
- 第20章 推进改革 /539

第21章	与其说是一个计划，还不如说是一种生活方式 / 571
第22章	在地方政策上遇到小困难 / 586
第23章	减税以迎合选民 / 610
第24章	浮动汇率与固定汇率 / 628
第25章	巴别快车 / 664
第26章	正义获胜 / 702
第27章	没时间摇摆不定 / 745
第28章	同舟共济 / 757

录 目

大事年表 / 789

致谢 / 797

前言

81\ 家土對有心 / 1	第1章
82\ 登謝向向安多 / 2	第2章
72\ 心中 / 3	第3章
02\ 家土 / 4	第4章
41\ 家土 / 5	第5章
041\ 家土 / 6	第6章
001\ 家土 / 7	第7章
001\ 家土 / 8	第8章
712\ 家土 / 9	第9章
141\ 家土 / 10	第10章
722\ 家土 / 11	第11章
085\ 家土 / 12	第12章
018\ 家土 / 13	第13章
741\ 家土 / 14	第14章
181\ 家土 / 15	第15章
214\ 家土 / 16	第16章
244\ 家土 / 17	第17章
104\ 家土 / 18	第18章
512\ 家土 / 19	第19章
002\ 家土 / 20	第20章

引言

“赞成，311票；反对，310票。”在计票人宣布这个数字之前，我们这些坐在反对党席位上的人已经知道，吉姆·卡拉汉领导的工党政府已经在信任案动议中落败，必须举行大选了。当四个计票人回来宣布从各个投票厅里统计出来的总的投票结果时，那些坐在下院议长对面位置上的议员们就能够看到哪个党获胜。此时，保守党的两个议员走到了议长的左手一边，而这个位置通常都是由执政党的督导^[1]们占据的。突然，保守党的席位上爆发出一阵欢呼和大笑，我们的支持者也在观众所在的长廊下大声地欢呼。丹尼斯也从位于下院一层的反对党的票箱那里看到了计票的结果，大喊“好啊”，但立即被旁边的一名守卫制止了——这一做法是非常正确的。然而，在一片喧闹之中，仍然能够听到来自海皮克地区的保守党议员斯宾塞·莱马察特（因其香槟酒量而闻名）用像仪仗队队长那样洪亮的声音大声喊出了计票结果：五十多年来，英国执政党第一次以如此接近的投票结果遭遇失败。

我们早知道投票的结果会比较接近，但从列队进入投票厅投完票一直到最后走出来，我们都想象不出结果到底会有多么接近。我在观察那些立场不明的议员的脸色，因为他们可能会最终决定投票的结果。工党的督导员们不辞劳苦地穿梭于少数立场中立的议员中间——他们的投票可能会让工党最终获胜。最后，所有的事情都因捉摸不定的爱尔兰议员弗兰克·马圭尔的决定而改变了：他真的来到了威斯敏斯特宫，这让工党的大臣们又燃起了希望。在等待宣布投票结果时，议会里充斥着各种传言，而且看起来没完没了。我们的督导长低声告诉我他自己的预测结果，我没有说话，努力让自己看上去不动声色，心里却

[1] 督导，也叫组织秘书，是英国政党在议会等机构中有权执行党纪及敦促本党议员出席议会讨论等的官员。——译者注

确信我们获胜无望了。工党席上的一些议员一听说马圭尔先生来到了现场，便开始露出胜利的微笑。但是，马圭尔先生到场只是来说明他决定弃权。1979年3月28日，詹姆斯·卡拉汉领导的工党政府——也就是前任工党政府，而且也许是最后一任工党政府——正式下台了。

形式上的“葬礼”举行得虽然简短，但还算正式。卡拉汉先生向议会宣布，他将把投票结果通告全国，而在必要的工作移交之后，议会就会立即被解散。我也代表反对党做出回应，说我们将全力配合，以使议会尽快解散。所有的兴奋过后，议员们却有一种淡淡的失落感。从所有的方面来看，我们感觉下议院已暂时不再是各种事件的中心了，有关权力和原则的重大问题都将在别处决定。我起身离开了议会大厅，前往我在下院的办公室里召集影子内阁开会。威利·怀特洛经常能够感知我的情绪，有时甚至是在我认识到自己的情绪之前；他把一只手臂搭在我肩膀上以示鼓励。

影子内阁的会议很简短，像个商务会议。我们主要的关注点是防止工党政府在它剩余不多的时间里再在议会里有所动作，特别是不能让他们再推出预算案来，无论多么有限的税收政策的改变都需要让公共财政保持平稳。工党曾承诺要按照首相在之前的信任案辩论中提出的数额来增加养老金，所以我们决定尊重这一承诺。我们知道工党想努力拖延时间以重振他们的士气，所以还决定在一个尽可能早的时间——4月26日——举行大选。（最后，我们不得不把日期定在5月3日。）在影子内阁会议结束之后，我们一起去喝了一杯庆功酒，然后就散去了。

我和丹尼斯一起开车回到了位于切尔西福拉德街的家中，路上还在思考着即将开始的斗争。当然，我们现在正在进行一场战斗；但除非发生意外情况，我们应该能够赢得这场战斗。政府在信任案辩论中被挫败，意味着左派遭受了一场更大的失败，它已经失去了公众和议会的信任。那个“不满的冬天”，政府内部在意识形态上的分歧，以及它在工会运动中无力控制其盟友，各地的社会主义者都有一种莫名的泄气和失去理想的感觉——所有这一切都给即将到来的大选蒙上一层颓废的氛围。

相反，在身为反对党的这段时间里，保守党却在努力为振兴英国的经济和国力而寻求新的途径。我们不光为政府设计出了一个总体的方案，还在努力学习如何进行宣传，怎样把一个复杂的议案用直接、清晰而又简明的语言描述出来。在过去四年的大部分时间里，我们在为这一议案进行争辩；幸运的是，我

们的议案最终像老生常谈而不像一个极端的议案一样被人们接受了。有了所有这些成绩作为基础，我有理由感觉信心十足。

选举胜利之后的远景则是另外一回事。在遭受了过去100年的严重打击之后，1979年的英国已经变成了一个外强中干的国家。从19世纪80年代开始，在遭遇先有美国、后是德国的挑战时，我们在工业方面的至尊地位正在逐渐丧失。的确，这一地位的丧失从某些方面来讲是不可避免的，甚至是受人欢迎的。身为工业革命的先驱，英国在众多竞争者中抢占了先机；但随着其他拥有更多人口、自然资源更富足的国家加入这场竞争，英国的优势注定要消失。但是，这些国家的兴起不仅意味着国内市场和第三市场竞争的加剧，同时也意味着英国的出口市场将会获得巨大的增长——以德意志帝国为例，它在1914年成为英国的第二大出口市场——这种商业上的竞争是利大于弊的。

真正弊大于利的一点是英国没有能够对这些挑战做出有效的反应。我们的投资相对较少，我们的人民受教育和培训的水平较低，我们允许工人和制造商结成各种同业联盟，从而限制了竞争并降低了效率。早在20世纪之初，一些有思想的观察家就已经注意到了这一趋势。1902~1905年间，阿瑟·巴尔福领导的保守党政府就对超党派的请求——后来被称作“追求国家效率”——做出了回应，对教育、培训和科学研究进行了改革。但是，这种以社会改革来重振英国经济的尝试却与各种根深蒂固的社会力量成为敌人：一百多年来因充当“领头羊”而自然产生的自满心理；巨额海外投资所带来的经济的暂时性平稳（1914年的海外投资额达到了国民生产总值的186%）；1919年以前帝国持续扩张的假象——但实际上，它对国家财富的贡献要小于保护这些扩张成果所花的成本；当然，还有第一次和第二次世界大战给国家造成的极大损失。结果在1945年之后，英国一觉醒来时才发现，自己不仅因为在两次世界大战中为捍卫人类文明而被榨干了国力，甚至还成为一个长期遭受经济和金融贫血症之苦的国家。

随着艾德礼领导的工党当选并上台执政，英国开始了一个持续时间长达30年的尝试，以图阻止这种相对的衰退，并开创一条新的复兴之路——无论是被称为社会主义、社会民主主义、中央经济统制论或者是巴茨凯尔主义^[1]——它的主要特征都是建立一个中央集权的、管理性的、官僚体制和带有干涉主义者风

[1] 巴茨凯尔主义，19世纪50年代初出现的一个政治术语，指温和的保守主义的代表R.A.巴特勒和温和的社会主义的代表休·盖茨凯尔的政治主张的结合并达成一致。——作者注

格的政府。经历了两次世界大战，英国政府已经膨胀得非常庞大而笨重，插手的范围也扩大到了几乎所有的领域。它对就业、企业、消费和财富转移都课以重税，还对所有层次上的发展进行计划，包括城市、乡村、工业和科学。它对经济加以控制，通过凯恩斯的财政控制方法从宏观上对经济加以控制，还通过提供许多种不同的地区和行业性补贴来从微观上对经济进行控制。它还对工业进行国有化：或是直接获得所有权，或是间接地使用其规范权来迫使私营业主按照政府希望的方向做出决策。（正如阿瑟·盛菲尔德所说的那样，公共部门和私营部门的区别在于，私营部门受到政府的控制，而公共部门则不受任何人的控制。）遭遇范围广泛的意外事件，人们都可以获得福利——贫穷、失业、家庭人口多、年老、灾难、患病乃至家庭纠纷——几乎是无所不包。而当一些人宁愿选择依靠他们自身的资源或者是家人及朋友的帮助时，政府就会大力宣传以使人们相信相互依存的美德。

套用前工党内阁大臣道格拉斯·杰伊的话来说，就如此广泛的干涉原则而言，“英国政府里的绅士们比人民自己更清楚什么东西对人民更有利。”与所谓的“自由市场”的盲目力量相比，一个立场公正、能够获得最好、最新信息的政府官员更能够预料到经济的不确定性，并据以提出应对之法。

这是工党竭力推崇的一种哲学。它最突出的特点是计划、规范、控制和补贴。它对未来的描述是：把英国建成一个民主社会主义社会，走一条介于东欧的集体主义和美国的资本主义之间的第三条道路。它在原则和政策方面有一个大致的共同点——两者都倾向于扩大政府权力——而在它的左翼看来，这种改变的步伐甚至还不够快。

保守党内部则存在着更多的分歧。在原则层面上，作为反对党，保守党在口头上反对这些原则，并极力鼓吹自由企业制度；但是，保守党实际上并没有多少资格说这些话。保守党在战后取得的几乎所有的胜利都只是停留在口号上，如“一个强大而自由的英国”和“解放人民”。而在具体政策方面，特别是在政府内部，保守党只不过是向左转的长征途中扎下了营寨而已，从来未曾认真地想过要从根本上逆转这一进程。私有化？卡莱尔的国宾饭店被卖掉了。税收？管制？补贴？在保守党政府一开始上台执政时，这些问题可能会被削弱；但一旦保守党势力衰退，它们又会悄悄地卷土重来。福利国家？我们吹嘘要在这方面花更多的钱，而不是要恢复人民的独立和自立。正如我的同事基思·约瑟夫所抱怨的那样，这种妥协迁就式的政策的结果是，战后英国的政策

变成了一个“社会主义者的棘轮^[1]”——工党执政时把英国推向更加中央集权的方向，保守党坚持这一方向而没有改变；等到下一任工党政府上台执政时，它会把国家推向更加左倾的方向。保守党只是放松了社会主义的束缚，但却从未将其消除过。

的确，基思的模式可能是太好了。在经历了一个改革性的开始之后，特德·希思政府（我和基思都在其中供职）提出并且几乎实现了一个当选的英国政府能够预期的、社会主义的、最为激进的模式。它对价格和股息进行国家控制；而为了换取工会对政府的收入政策的认同，它作为代表全国工会联合会、英国工业联合会和政府三方的一个共同机构却忽视了经济政策中的疏漏。我们因此而避免了工会联合会中的保守派和猜疑派对我们的憎恶——他们可能不会相信他们的“阶级敌人”会准备不战而降。

没有哪一种政府理论能像民主社会主义在英国这个民主国家里这样，获得更公平、时间更长的实践了。然而，从任何方面来讲，它都是一个惨痛的失败。它非但没能扭转英国与主要的工业竞争国的相对衰落趋势，相反，它还加快了这一趋势。我们与这些竞争伙伴的差距更大了；到1979年时，我们已经被广泛地戏称为“欧洲的病人”。西方世界总体兴起的富足也掩盖了我们经济地位的相对恶化。战后，西方世界在美国的领导下实现了长期的经济扩张；作为西方国家的一员，我们也不可能不从其中受益。但是，如果说我们确实从中受益匪浅的话，其他国家——如德国、法国、意大利和丹麦——则从中受益更多。而且，随着20世纪70年代的逐渐过去，我们开始走向衰败——无论是从绝对意义上还是相对意义上来讲都是如此。

20世纪50年代，货币需求的增加先是使生产实现了真实的增长并使失业率下降，然后又导致了价格的轻微上涨，现在又在生产和失业关系图上表现不是很明显的情况下直接造成了通货膨胀。国家的补贴和对投资的指挥更增加了低效率的产业，投资回报率也进一步降低。在世纪之交制定的、原本旨在赋予工会以保护性的豁免权的法律，现在却被加以滥用，来保护工会的排他性限制措施和冗员；而且还支持罢工，强迫工人加入联合工会并违背他们的意愿参加工人运动。社会福利的分配也很少或者根本不考虑它们对人们的行为可能造成的影响，从而不仅鼓励了非法行为，还造成了家庭的解体，并以鼓励懒惰和

[1] 棘轮，一种只能朝一个方向转动的机械轮。——译者注

欺骗取代了鼓励人们投身工作和自立。最后的幻想——即国家干预可能会促进社会的和谐和稳定，或者用保守党的话来说，“一体的国家”——也在那个“不满的冬天”里崩溃了：死者没有人埋葬，危重病人被工会的纠察队员赶出了医院，全社会充斥着一种复杂无序的妒忌和莫名的敌意。要想用社会主义这副药来治疗英国的疾病，那就像试图用吸血虫来治疗白血病一样。

然而，不管是出于国际还是国内的原因，另外一条途径却是需要的。英国已被削弱的经济地位意味着作为一个国际角色，它必然同样会感受到阵痛和损伤。我们的国际影响力不断减弱，其中最痛苦的经历是1956年出兵苏伊士运河遭遇的失败。这不仅是一次军事行动的失败，更是政治和经济衰弱造成的结果：由于美国政府鼓励抛售英镑，英国不得不从运河地区撤出了获胜之师。然而，不管这次失败的细节如何，它都深入到英国人的灵魂，并扭曲了我们对英国在世界上的地位的看法。

我们发明了一种可被称作“苏伊士综合征”的疾病：先是极力夸大我们的实力，现在又夸大了我们的无能。军事和外交上的成功，如婆罗洲战争——这一战争抵制了印度尼西亚人的破坏活动，维持了英国前殖民地的独立，帮助颠覆了反西方的独裁者苏加诺，从而按照我们的利益改变了亚洲长期的力量平衡——要么是被贬低为微不足道，要么是被一起忽略了。有些失败事实上是由于本可以避免的判断失误而导致的——如1970年从海湾地区撤出——现在也被认为是由于英国的衰败而导致的不可避免的结果。甚至连一些滑稽剧，如1969年3月哈罗德·威尔逊对安圭拉岛的“入侵”（这次行动用“警察行动”这个词来描述更为合适），也被引用来证实英国实力的衰退。事实看起来好像太复杂了，即使是久经世故的人也难以把握——虽然由于历史声望、熟练的外交策略和多用途的军事力量而使其具有不凡的影响力，但英国仍然只是一个实力中等的强国，而且其经济实力的下降也极大地削弱了它的国力。他们已经下决心把自己想象得比事实上更加衰弱、更加劣势，而且拒绝所有相反的安慰。

20世纪70年代后期，由于在越南战场上的失败，美国也正在遭遇一场类似的道德和士气方面的危机，这就使英国人的想法变得更加危险。事实上，美国的“越南综合征”也许比英国的“苏伊士综合征”更加严重，因为它体现了这样一种想法：幸好美国没有能够在海外进行干涉，因为这几乎是理所当然地与道德为敌，与世界上的穷人为敌，或者说与历史的革命浪潮为敌。国人都受

到了这种心理的限制，议会也深受影响，于是两个总统坐视苏联及其代理人通过颠覆破坏活动和直接的军事入侵把它们的势力和影响扩展到了阿富汗、南美洲和中美洲。在欧洲，一个自信心不断增强的苏联正在它东面的卫星国里部署进攻性导弹，而它的常规军事力量也远远超过了北约的水平。另外，它还正在建设一支能够伸向全球的海军力量。

欧洲共产主义体制垮台之后形成了一种为冷战时期的“鸽派”政策进行正名的理论。这一理论认为，由于苏联在20世纪80年代末变得相对衰弱，而这比西方的经济和军事复兴晚了将近10年，所以苏联在20世纪70年代肯定是一个空而不实的威胁。且不说这一理论在逻辑上存在因果倒置的荒谬之处，单是苏联自1917年以来的历史就可以反驳这一理论。苏联是这样一个强国：出于政治和意识形态方面的原因，它有意承受了经济上的缺陷所带来的后果；但是，它也因此得到了补偿——它把资源集中到了军事力量上，而通过使用武力或者威胁使用武力，它获得了更加广阔的资源。在“解冻期”内，它可以从急于获得和平的西方国家那里敲诈到补贴性贷款；而在“冰冻期”内，它又可以通过颠覆和征服行动攫取新的领土。到20世纪70年代末，美国、英国和我们的欧洲盟国正面临苏联的第二阶段的扩张。无论是在心理上、军事上还是在经济上，我们都还没有做好与之对抗的准备。

总而言之，这三个挑战——长期的经济衰退、社会主义的负面影响，以及不断增长的威胁——对一个新上任的首相来说都是一笔胁迫性的遗产。当我和丹尼斯驾车赶回福拉德街的时候，与事实相比，这些挑战在想象中更让我感到恐惧。也许，如果我当时能够预料到这本书中所描述的之后11年里所发生的那些大风大浪的话，我当时可能会感到更加忧虑。然而，我当时却为能面对这些挑战而感到兴奋。这些问题我们都已经想过、谈过、写过、讨论过，也争辩过——但是现在，如果所有的事情在未来几周进展顺利的话，我们终于有机会来亲自处理这些问题了。

这种兴奋，有一部分源自我在过去四年里作为反对党领袖与范围广泛的国人进行的接触。他们比那些统计学家们描述的要好得多：更有活力，更加独立、对国家的衰落更感到忧虑，而且比我在议会里的许多同事更愿意承受痛苦的措施以扭转这种衰落。我知道，与冒着社会主义者对我们发起的攻击而继续前行相比，如果我们通过一个“U”型大逆转来背离我们奉行的、激进的保守主义所做出的承诺，那我们可能会招来更多的憎恶。很明显，就像吉姆·卡拉

汉一样，我在大选过程中也感觉到，英国人民的政治感受已经发生了巨变。他们已经决定放弃社会主义——30年的实践明显已经失败——而准备尝试一下别的东西。而这一巨变正是我们所需要的。

另外还有更个人化的因素。查塔姆^[1]有一句名言：“我知道我能挽救这个国家，而且其他任何人都不能。”把我自己与查塔姆相比确实有些冒昧，但坦诚地说，我必须承认我的兴奋源自类似的发自内心的自信。

论背景和经验，我都不属于那些传统的保守党首相。我不盲从，但可能也不太容易被变革的风险吓坏。我的一些资深的同事，那些在20世纪30年代的大萧条中走向政治成熟的人，对政治可能持有一种听天由命和悲观的态度。他们也许太愿意接受由工党和工会领袖们来可信地解读人民的意愿。而我则认为，面对说同样语言的人民，我不需要什么人来作翻译。而且我认为，我们有着同样的生活，这本身就是一个真实的优势^[2]。我感觉，过去的生活经验让我很适合迎接未来的斗争。

我成长在一个不算贫穷但也不很富裕的家庭。为了能够偶尔享受一下奢侈，我们家每天都必须精打细算地过日子。我父亲是一个杂货商，这一家庭背景也常被引用来作为我的经济哲学的基础。事实确实如此——无论过去还是现在——但是，他的原始哲学并不只是包括以星期为单位来量入为出地过日子。我父亲不光是一个务实的人，还是一个讲究理论的人。他喜欢把我们位于街角的杂货店的生意与复杂得多的国际贸易联系起来；而正是国际贸易雇用了世界各地的人们，从而能够确保位于英国格兰瑟姆小镇的一个家庭的餐桌上摆有来自印度的大米、肯尼亚的咖啡、西印度群岛的糖和产自五大洲的调味品。在我读到那些伟大的自由经济学家们的著作之前，我就从我父亲那里了解到，自由市场制度就像是一个巨大的、灵敏的神经系统，它对来自全世界的信号做出迅速的反应，以满足人们不断变化的需求，而不管他们处在不同的国家、属于不同的阶级、有着不同的宗教信仰，也不管他们的社会地位如何。如果政府有意干涉一个小商店的信息，由于它自己也是在黑暗中摸索的一股“盲目”，所以必然会对市场起到阻碍而不是促进作用。在接下来的40年里，英国的经济历史证实并且放大了我父亲的务实经济学的几乎所有的方面。事实上，从我年龄

[1] 查塔姆是18世纪的政治家，曾担任英国首相（1766~1768年）。——作者注

[2] 我此生的前50年将在第二部书（《通往权力之路》）中描述。——作者注

很小的时候起，我就具备了这种精神面貌和分析工具，并最终借此重建了一个被国家社会主义破坏了的的经济制度。

像世界上大多数人一样，我的生活也因第二次世界大战而改变了。由于大战期间我正在读中学和大学，所以世界大战对我的改变更多是知识上而不是人生哲学上的。绥靖政策的失败让我得出一个结论，那就是必须坚决地抵抗侵略。但是怎样抵抗侵略呢？盟军的最终胜利让我相信，多个国家必须共同合作以捍卫共同的国际准则——如果它们是为了对抗邪恶，或者是为了获得大的利益。然而，如果政治领袖们缺乏勇气和远见；或者，同样重要的是，如果国家间缺乏牢固的相互忠诚，那么这就会成为一句陈词滥调。弱小的国家是无法有效抵御希特勒的——事实上，那些弱国也没有勇敢地起来进行抵抗。所以，与一些对民族国家持有敌意的战后欧洲政治家们相比，我从第二次世界大战中得出的结论是大不相同的。我的观点过去是，现在仍然是——只有那些能够唤起其国民的忠诚以捍卫和巩固国际行为的文明准则的强国才能建立起有效的国际主义。然而，一种企图取代民族国家的国际主义将会很快遭遇失败，因为很少有人会真正愿意为其做出牺牲。因此，它很容易退化成一个进行无休止的讨论的和令人绝望的程式。

大战结束时，我只是非常暂时地得出了这一结论。但是，在20世纪40和50年代里，我的这一信念变得非常坚定了：事实证明，面对苏联的威胁，像北约这种代表强国之间的国际合作的组织比类似联合国这样的组织更能有效地抵御这种威胁，而后者代表的只是表面上野心勃勃实则外强中干的国际主义。我在1979年所关心的问题是，面对苏联最新的威胁，北约的抗衡还很不够，因为包括英国在内的北约大多数成员国的国民士气都是如此地低落。要有效地对抗苏联，必须先恢复我们自身的自信（当然，还有我们的军事实力）。

我回想起一个与之类似的国民士气衰落的例子。那是在我从政的早期，作为保守党青年组织的一员，我参加了反对1945~1951年那届工党政府的斗争。对于过去的节俭生活的怀旧之情还明显存在；也就是说，我认为，为别人做出牺牲总是更让人感到高兴。从远处或者高处来看，无论对政府里的一个绅士社会主义者还是对一个保守党人来说，社会主义都有一定的高贵之处：同等的奉献牺牲、公平的份额、所有人都齐心协力。然而，如果从下面来看，情况可就大不相同了。公平的份额总是变成了很小的份额。然后，一些人必须保证他们的公平；其他一些人必须检查以保证这种公平不会导致黑市交易或者幕后交

易；还要有第三个人来监督前两个人，以确保这些管理公平的人所得到的不会比他们的公平份额更多。所有这些都营造出了一-种妒忌和闲聊的氛围。那些经历过节俭的人，那些还记得杖鱼、猪肉火腿和实用服装^[1]的人，没有一个会误解因追求理想主义和公平而产生的细微的妒忌、专制、不好的邻里关系和纯粹的坏心眼。即使是在20世纪50年代早期，对于大多数人来说，定量配给票证制度的部分废除也成了一种极大的心理解脱。

我还清楚地记得那些年的政治氛围。虽然保守党的反思与拉布·巴特勒有关，而且保守党研究部在恢复保守党的执政智慧方面起到了非常重要的作用，但发生在底层的反思却更富活力。相比之下，我们的灵感不太像拉布·巴特勒的《产业宪章》，倒更像科尔姆·布罗根的反社会主义讽刺文学《我们的新主人》——它对社会主义者的道德借口进行了无情而尖锐的讽刺；还有海克的力著《通往农奴制之路》——要奉献给“所有政党中的社会主义者”。所有这些书不仅提供了清晰而明确的反对社会主义的分析性证据，从而提示了它的经济理论与当时令人们感到郁闷的日常生活的短缺状况息息相关；此外，通过对社会主义者所做的荒唐事进行精妙的讽刺，它们还给了我们这样一种感觉，即社会主义者最终是无法获胜的。这在政治中是一种生死攸关的重要感觉；它根除了过去的失败，并建立了未来的胜利。它在我自己的政治生涯中留下了一个永久的印记，让我成为一个对自由企业制度和自由持长期乐观主义态度的人，并支撑着我走过20世纪60和70年代社会主义者占据至高无上的地位的那些阴暗凄冷的岁月。

1959年，我从芬奇利选区被选为议会下院议员，后来相继在哈罗德·麦克米伦、亚力克·道格拉斯-霍姆和特德·希思的政府中任职。我喜欢早期的内阁生涯：既能学到政府方面的知识，又能学到有关养老金方面的专门知识。但是，我没法不注意到我的同事们在行为上存在的差异和矛盾，他们所说的和所做的似乎是互不相干的两码事。我并不是说他们在有意欺骗任何人，他们实际上也都很值得尊敬。他们口中也时常会说出有关自由企业制度、反对社会主义以及国家利益等内容，但是在处理政府事务时，他们依据的却是非常不同的前提，如国家在国内事务中扮演的角色，以及民族国家在国外扮演的角色

[1] “实用服装”，指英国在第二次世界大战期间为节约材料而制作的标准化的服装，与此类似的还有“实用家具”等。——译者注

等。他们在言辞中也常流露出渴望的大众理想，比如自由；而他们的行动却又受限于他们认为是不可避免的大众理想，比如平等。

一开始，作为一个毫无经验的新任大臣，我只能适应这一切。在经历了1964年和1966年的选举失败后，我们沦为反对党，我也加入了特德·希思的行列，重新思考我们党的政策，这也预示着后来被称为“撒切尔主义”的许多政策的形成。在1970年的选举中，“塞尔兹登人”凭着一个激进的保守党竞选宣言取得了胜利^[1]。但事实证明，保守党在哲学方面的转化只是表面和肤浅的。上台之后，希思政府努力使竞选宣言付诸实施；但经过两年的挣扎之后，它最终同样极端地改变了自己的路线，转而奉行社团主义、国家干预和通货再膨胀的政策。我虽然心存疑虑，但作为一个第一次任职的内阁大臣，我还是把精力主要放在处理我负责的部门（教育部）内部的争论上，而让那些资历更老的同事们去承担这些责任。然而，在直觉上，我一直对此事感到忧虑。也许正是因为我思虑较多，所以我比大多数人都更早地意识到，这种对现实妥协的政策是最不成功的。除了限制人们的自由外，收入政策还注定是工资暴涨的前奏，而这也只是多个后果之一。那些“务实者”根据“实用立场”制定并四处宣扬的几乎所有的政策，最终都变得极不切合实际。但是，这一现实却好像从未让他们们的热情有所消减。事实上，当希思政府在1974年的第一次大选中因为收入政策而失败后，特德·希思的对策是为第二次大选提出了一个更具野心的政府干预计划。

当我在思考其中的缘由时，基思·约瑟夫的话在我的脑海中激起了极大的反响。他说：“我只是在最近才成为一个保守党主义者。”他的意思是，在他之前的20年的政治生涯中——大部分时间他还属于党的高层，他一直是一个温和的费边主义者^[2]。我认识到了基思的话中包含的真理，也意识到我自己的情况略有不同：我一直就是一个天生的保守主义者，但却没有能够把这些本能加以发展以形成一个整体的理论框架，或是把它运用到政府的一整套现实政策中。在现实来袭之前，这些所谓的务实者的幻想越早破灭，就越需要发展建立这样的架构。基思和我成立的保守党政策研究中心正是要做这项工作。

[1] “塞尔兹登人”出自哈罗德·威尔逊之口。1970年大选前夕，保守党的影子内阁在塞尔兹登公园饭店开会，最后确定了一个右翼的竞选纲领。——作者注

[2] 费边主义，主张用谨慎渐进的方式进行改革。——译者注

和基思在一起，我才前所未有地清楚地认识到，表面看来是技术层面的货币量与价格水平之间的关系，实则关系到一个非常核心的问题，那就是政府在一个自由社会制度中扮演的角色问题。政府的职责是建立一个稳定的框架——无论是宪法上的稳定、法律原则，或是由健全货币支撑的经济稳定——在这一框架内，个体的家庭和企业都能够自由地追求他们自己的理想和抱负。我们不应再告诉人们他们应该有什么样的抱负，以及如何具体实现它们，这应该由他们自己来决定。我通过思考得出的结论与我自己的本能和经历是完全一致的。但我也意识到，在影子内阁和下院里我的那些同事们中间，很少有人有此看法。我知道，我必须小心谨慎地说服他们我们需要做什么、理由是什么。

身为反对党的日子大都不很顺利，但至少让我有机会明白，我们为上台执政准备的政策反映了我们优先考虑的问题，而且已经为其准备了充分的细节。1976年，我们公布了我们的政策框架《正确的道路》；第二年，我们又推出了《正确的经济道路》。我们还想过推出其他类似的文件，但最后决定用演讲的方式提出我们的政策主张。在这些公开的政策声明背后，是各个政策研究小组多年努力工作的成果。这些政策研究小组通常由影子内阁内相关的首席发言人负责，这些发言人再把其结论提交给领袖的顾问委员会，各种政策就在那里进行讨论、修改、放弃或者批准。

在这一时期里，我一直反复强调三点：第一，我们要做的所有事情都必须服从于扭转英国的经济衰退这一总体战略；因为如果不能结束经济衰退，我们其他的目标就没有希望取得成功。这就引出了第二点：对所有的政策都要谨慎地评估其成本，如果它们超出了我们的公共开支计划，那就不能获得批准。杰弗里·豪和他极具天赋的影子内阁的财政团队把所有的事情都极为细致地进行了梳理，以确保实现这一点。最后，我们必须继续强调一点，即无论通往目的地的道路有多么漫长、多么艰辛，我们的目标都是要实现根本的转变。我们代表的是一个全新的开始，而不是换汤不换药。

我再次请求保守党要信任自由和自由市场制度，追求建立一个权力节制的政府并保持强大的国防。我知道，这项计划可以让全党保持团结一致，齐心协力投入大选。但在取得明显的胜利之前的黑暗日子里，我将必须努力让保守党在这次大选中保持清醒。如果这次失败了，我们就再也不会有机会了。

回家的途中，我一直在思索这些问题。回到位于福拉德街的家中，我们举行了一个小型的家庭庆祝会，最后上床睡觉了。我最后的想法是：反正骰子已