



# 成为官僚

THE POWER BROKER

[美] 罗伯特·A. 卡洛 著 by Robert A. Caro 高晓晴 译

# 成为官僚

THE POWER BROKER

[美] 罗伯特·A. 卡洛 著 by Robert A. Caro  
高晓晴 译

AMERICAN FICTION ON BUREAUCRACY  
美国当代官场小说

## 图书在版编目(CIP)数据

成为官僚/[美]罗伯特·A.卡洛著;高晓晴译-重庆:

重庆出版社,2007.12

书名原文:The Power Broker

ISBN 978-7-5366-9309-8

I.成… II.①卡…②高… III.长篇小说-美国-现代

IV.I712.45

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第189077号

## 版贸核渝字(2005)第92号

Copyright ©1974 by Robert A. Caro, Inc.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

## 成为官僚

CHENGWEI GUANLIAO

[美]罗伯特·A.卡洛著

高晓晴译

出版人:罗小卫

策划:  华章同人

责任编辑:陈建军

特约编辑:陈丽

装帧设计:余静



重庆出版集团 出版  
重庆出版社

(重庆长江二路205号)

北京中印联印务有限公司 印刷

重庆出版集团图书发行公司 发行

邮购电话:010-85869375/76/77 转 810

E-MAIL: sales@alphabooks.com

全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:21 字数:340千

2008年1月第1版 2008年1月第1次印刷

定价:28.00元

如有印装质量问题,请致电023-68809955转8005

版权所有,侵权必究

## 序曲：一个连市长都无可奈何的部属

纽约市市政厅内，巨大的枝形吊灯下，当新当选的市长罗伯特·瓦格纳二世宣誓就职过后，他又向各职位的官员分发了官方的就职表格，并亲自监督他们宣誓。灯光下，罗伯特·瓦格纳二世的影子被分解成很多淡淡的影子散落在他四周，他隐隐觉得自己是和许许多多的鬼魂在一起宣誓，而这些鬼魂便是自己身边的这些官员。即使如此，他又不得不经常和他们在一起。罗伯特·摩西就是这些鬼魂中的一员，但是他在瓦格纳心中的地位绝不只是一个普通的鬼魂，而是恶魔。

罗伯特·摩西来到台上，瓦格纳宣布任命他为市公园部部长，同时兼任市建设协调官。那一刻，市长瞧着摩西那张天生的官僚面孔，嘴角露出了一丝嘲讽的笑。摩西对此毫无察觉，他还有所期待地站在那里，等着市长宣布另一项重要任命。可是，市长却走到了一边，示意下一位官员前来宣誓。

在场的官员以及新闻记者都明白，市长瓦格纳的这种举动象征着胜利，他们大多数人的胜利。多年以来，摩西在诸位前任市长的政府中担任公园部长、市建设协调官和城市规划委员会委员的职务。作为公园部长和市建设协调官，摩西的职责就是对政府工程做出提议；而他的另一个官职，城市规划委员会委员的主要工作便是执行他所提议的一些项目。摩西的这种相互牵引的多种职务让他获得了巨大的权力；以致引起了许多官员的不满。他们经过长时间的分析和讨论，一致认为只有罢免摩西的城市规划委员会委员的职务才能抑制、削减他的权力。因此，自打瓦格纳当选纽约市长以来的九周时间内，他们就一直通过各种方法和途径逼迫瓦格纳不再任命摩西担任该委员会委员。尽管瓦格纳早

就暗示他们，等待摩西的只有两个职位，但是这些深知官场之道的人却有所质疑。直到此刻，他们看到瓦格纳真的没让摩西就任城市规划委员会委员，才放下心来。

一点儿没错，瓦格纳的这一举动告诉了那些对摩西不满的官员们，他们取得了胜利。而对摩西来说，这则意味着失败。令人不解的是，人们却无法从这位失败者的身上看到失败者所应有的反应。

是他在多年复杂的官场打拼中学会了自我情绪控制，还是……

当宣誓典礼结束后，就有人注意到，摩西跟随瓦格纳去了市长专用办公室。他去那儿干吗呢？他们很清楚摩西的目的，甚至还知道他会向新任市长说些什么，因为摩西已不知道多少次向瓦格纳的前任市长文森特·艾姆皮里特里和威廉·欧德怀尔，以及更早的伟大的拉戈迪亚市长说过类似的话。

“他会以辞职威胁瓦格纳的。”这些注意到此事的官员们低声耳语。

他们说对了。在市长专用办公室的大门刚刚关上后，摩西就直接向瓦格纳摊牌，如果市长罢免他的城市规划委员会委员的职务，他便会立刻辞去另外两项职务。

这或许是瓦格纳曾经想到的，也可能是没有。

“规划委员会委员？”瓦格纳想拖延一下，为自己寻找借口，“可能是哪位工作人员疏忽了，或许是我忘记填任命表格了。不用担心，我过几天会给你一个满意的答复的。”

摩西面无表情地盯着市长，市长只好耸耸肩，用满脸无奈来掩饰自己的谎言。

摩西走出市长的办公室，迈进走廊拐角处由副市长和市长助理对任命表格进行归档的小办公室。径直走进来的他就像没看到一旁的副市长和市长助理似的，直接从桌子上的一摞备用任命表格簿上扯下一张，坐在桌子前，亲自填好。副市长和市长助理都傻了眼，却明智地一言不发，他们太明白此刻惹恼摩西的后果了。摩西扬起手中已填好的表格，对他们的配合表示感谢。在回到市长办公室后，摩西便一言不发地将这份表格放到了市长的办公桌上。市长被迫在这份表格上签了字。纽约市的新市长瓦格纳就这样屈服了。他不得不承认，在权力对抗中，自己并非摩西的对手。

罗伯特·摩西，这个家伙仿佛是权力场上天生的宠儿。他拥有独特的思维。这种思维具有跳跃性，让他在面对他人无法解决的问题时能瞬间构想出解决方

案，并以最突兀的方式解决。不仅如此，他还拥有决不允许任何事物挡住他的决定和梦想的钢铁般意志，正是凭借这种意志，他敢于面对并最终降服了执意反对他的众多官员。另外，他还拥有一种自命不凡的傲慢，认为自己是不可缺少的，因此，他把辞职看做是所能想到的、对他人最有效的威胁。这就是摩西，一个懂得如何利用权力并获得权力的家伙。

由众多对摩西不满的官员提出、新市长瓦格纳执行的罢免摩西城市规划委员会委员的行动就此宣告结束。最终的胜利者是摩西，而不是新市长瓦格纳和那些反对他的官员。令人感到好笑的是，在这场围绕权力的对抗中，决定谁最终获胜的关键还是权力。

权力就像是一根魔法棒，更像执导罗伯特·摩西人生的导演，让他的整个人生就像是一场权力与性格互相作用的戏剧。

早年，他和权力之间横着一股斡旋力量，也就是他在耶鲁大学的闲聊中所表达的那种热烈的理想主义思想。在投身公共服务事业的头几年时间里，他一直是一位理想主义者，并且是位有远见的理想主义者。凭借这种远见，他的心中很快就有了一个恢弘的梦想：在纽约创建让所有美国其他城市政府工程都相形见绌的政府工程。正是因为如此，当他每次向自己供职的政府组织和市评估委员会阐述自己的想法时，他总会很仔细地准备好自己的数据，并从中得出合乎逻辑的结论。他相信真理和逻辑会战胜一切。不仅仅如此，摩西还相信个人能力能创造一切。他带着信徒般的虔诚恪守着这两条原则，以致早年的他在加入改革党市长约翰·米切尔政府后，经过一年的不懈努力，发明了一套将市政雇员在所有方面（包括这名雇员的性格）的表现都纳入数字评分的市政评估考核系统。接下来的三年里，他为了让市政府采用这套系统，与美国最腐败的政治官僚所控制的市评估委员会展开了各种不同形式的斗争。在那段时间内，摩西几乎每天晚上都会在一群愤怒的靠关系而不是靠能力得到官职的市政雇员们的辱骂声中发表着演说。他不在乎他们的恶毒讥讽，因为他深信一旦他们能理解到系统的优势，一定会予以支持的。但是事实却令他失望，他因此成了一个令人讨厌的家伙，市政府不仅没有接受他的那套系统，还罢黜了他的职务。

他彻底地失败了，这位耶鲁大学的高才生、牛津大学的荣誉毕业生，完美的理想主义者失业了，还要养活妻子和两个年幼的女儿的他已沦落到了在俄亥俄州的克利夫兰市的市政厅排队申请一项二流市政工作的地步。令人遗憾的是，

他连这份工作都没有申请成功。

理想与现实之间原本就是不可能是完全重合的，并且理想越恢弘、越美好，失望的几率便越高。当摩西的生活再次拉开帷幕，进入下一场时，曾经的挫败让理想主义离他远去。他变得现实起来，并且对权力有了一种全新的认识。他强烈地意识到：脱离了权力，一切计划和梦想都是无用的空想。对权力观念的改变，让他在余下的人生旅途中不惜运用他的特殊思维、钢铁般的意志和决心来攫取权力。最终，他成功了。他不仅凭借权力在近三十四年的时间内塑造了一个城市及其向外蔓延的郊区，并影响了 20 世纪所有的美国城市。

最能体现摩西的创造性的城市是纽约，这个混合着希望和绝望的巨大都市综合体。他不仅创造了这座城市，并且统治过这座城市。纽约的所有地图都能证明这一点。这个大都市的海岸线在摩西上台后发生了改变。他将钢制的防水壁插进河流和海岸的淤泥深处，并在防水壁和海岸之间的间隔里填充上泥土和石头，铺上页岩和水泥，为城市新增了一万五千英亩土地，从而改变了纽约市的地质边境。纽约地图上交错纵横的街道粗线条，标记着汽车和卡车行驶的主要道路大多是摩西修建的，它们的位置成了决定市民居住和工作地点及其生活方式的一项因素。他还在纽约修建了许许多多的海滩、公园、公寓住宅和桥梁。

摩西对纽约所造成的改变绝不限于市政工程，也绝不只是在地形上，而是对纽约的整个社会都产生了影响，因为纽约市的所有资金，即使加上纽约州和联邦政府的拨款，都无法一一满足摩西的改变需求。在这种情形下，就决定了要对这些项目进行选择性的实施。虽说这种选择是以城市的地形、社会以及市民的生活质量的影响作为依据的，但是最终的决定权却在摩西的手中。他决定了这一切。他手中的决定权让他手中的权力不断膨胀、延伸，并且让他成为当时纽约市的中心。

确实确实，当摩西再次出现在权力场时，他比其他人更加珍惜手中的权力，并且更知晓如何去运用。自他在参加政府工作的十年后被正式授予权力开始，直到四十四年后他意识到丧失了最后一项权力的那天，他都一直将权力握在手里，并且将权力运用得淋漓尽致，以至于在它被行使的领域内，可以不受任何州长的实质性质疑；或者说三十四年间，当它横行纽约州和纽约市的时候，不受任何一位纽约市市长的抵制。他的权力历经了六位州长和五位市长的政府。

罗伯特·摩西运用他的权力，为自己建造了一个帝国。这个帝国的首都位于

三区大桥的兰德尔岛收费区的下面。它虽然只是一座极易被人忽略的低矮灰色建筑，但是身在权力场中的官员们却对它了如指掌。他们清晰地知道这座建筑形式上虽是四个公共机构外加纽约市公园部和长岛州立公园委员会的办公场所，但实际上是一个主权自治的政治实体。

确实如此，罗伯特·摩西的这个帝国不仅拥有自己的旗帜和国玺、与众不同的牌照，还有着自己的通讯系统和庞大的电报交换机网络，它可以同贝尔蒙特湖、马塞纳和尼亚加拉的偏远地区发生直接的联系。位于纽约地理位置中心，因东河、布朗克斯克尔口和希尔口而同城市之间发生隔离的兰德尔岛，是这个帝国拥有的岛屿，帝国管理着岛上的每一栋建筑和每一寸土地，城市的所有居民要通过该岛，必须上缴税金。

它拥有自己的游艇舰队、轿车群和卡车队，而且拥有专门的、只对罗伯特·摩西效忠的统一的军队：保卫收费站的大桥和隧道官兵，巡逻在长岛郊区的公园和道路上的佩带着左手枪的长岛公园警察。为了指挥这支军队，摩西还拥有自己的将军和上将，即从美国陆军和海军退役后归顺到他麾下的高级长官们。它拥有自己的章程。它用自己的法律实现自治：它发布了在自己领地内生效的规章制度。而且，最重要的是，它拥有自己的税收来源：那些收费站里的汇集成一条二十五美分和十美分硬币的银色川流。这个帝国的诸侯们穷奢极侈。受宠的秘书们不但拥有比市委委员们更豪华的轿车（以及全天候的司机服务，以便他们可以随时待命），而且还领取比市委委员们更高的俸禄。陪伴在摩西身边的宠臣们，被外界称为“摩西的人”的行政官员，就连最多疑的批评家们也从来无法猜到他究竟给他们带来了多少财富。摩西使得数量众多的助理们成了百万富翁和千万富翁。

在自己的帝国里，罗伯特·摩西俨然就是一位帝王。他的每一个愿望都要得到满足。每个星期天，当他休息的时候，驾驶游艇的三位船长轮流守候在电话旁边，有时要守候一整天，为的是他万一想去垂钓好随时为他服务。他拥有自己最喜欢的专用餐桌；渴望与摩西进餐的人必须前来他的地盘。为了保证他能像一位帝王那样大摆筵席，他办公的四个办公室的隔壁都装设有豪华的餐厅。尽管他在同一时间只能使用其中的一间，四间餐厅却分别配备了全部阵容的厨师和侍者。

摩西不仅在自己的帝国像一个帝王，当他走出自己的帝国，参加纽约州北



部的电站或公园开幕时，依然是一位王者。每当这个时候，他会租下数架飞机，带着数百位宾客飞抵现场；他不但参加剪彩仪式，而且在整个周末都受到奢侈的接待。领取高薪的官员们的主要任务就是招待摩西的宾客。他们带着客人游览这个帝国，指出其主要景观，并在每一座纪念建筑前面重复着那些永垂不朽的传奇故事，不断地复述着摩西是如何创建它们的。接下来，他们会在位于琼斯海滩的帝国夏宫，以一种近乎君主的规模和豪华宴请数千名宾客。这座夏宫共有两座建筑：一座造价为一百五十万美元，是专门用来接待摩西的宾客的饭店；一座造价为四百万美元、几乎作为一份厚礼送给了最受摩西宠幸的乐队指挥——盖伊·兰姆巴多。作为回报，兰姆巴多的交响乐队随时待命，听候摩西的差遣。

摩西的帝国是一个财富的帝国，摩西利用这种财富，雇用了被他称做侦探的资深调查员收集资料并对其进行归档。每一位市政官员都知道这些档案的存在，也知道摩西会利用这些档案对自己做出什么，因为依仗帝国的财富，他可以创建一套可怕而有效的公共关系系统。他们曾经目睹过摩西披露某人的阴暗过去，并将之变成头条新闻。

帝国的财富使摩西让很多市政官员提心吊胆，就连纽约市的市长瓦格纳都对此而感到不安。他曾对担任摩西的年度世博会的市代表保罗·斯克鲁维恩说过下面的这段话：

“保罗，我与摩西的共事经历让我学到了一个教训，我现在将它传授给你。我永远不会让他为以任何方式、通过任何途径做任何事情。我永远不会求他给我任何私人意义的方便，因为总有一天，罗伯特会从他的档案中翻出这笔旧账，扔在你的面前；如果你顺了他的意，他则会不动声色地让你知道这些档案的存在，否则，他就会对公众公开这份档案。如果他必须这么做的话，他一定会利用这份档案将你整垮。”

的确，他利用这些档案以及所创建的那套可怕的公共关系系统去攻击那些对他有所不满的官员，即使他们的过去并没有什么可以让摩西抓住把柄的地方，但是仍不能确保躲开他的攻击。也许他们的父亲们曾经有过不当的行为，如果事实如此，摩西就会让他们父债子偿。曾经有一位受人尊崇的金融家，在城市规划委员会的一次听证会上，站起来反对受摩西赞助的一项区域划分提议；摩西对此的回答让这位金融家惊呆了，他向听证会记录员宣读了一则与区域划分

毫无瓜葛的新闻报道，报道中披露了这位金融家的父亲曾经涉及过的一场丑闻，时间是四十年前，当时这位金融家只有八岁。即便摩西在对手的家谱中无法找到任何贬损信息，这个思维奇特的家伙同样会利用那个令人可怕的公共关系系统去攻击对方。他曾谎称雷克斯福特·特格韦尔是“左”倾分子或苏联的跟随者，将对方从城市规划委员会主席的位置上赶下来，甚至将他驱逐出了纽约。他还曾采取类似的办法与别人协力将斯坦利·伊塞克斯驱赶下区长职位，并摧毁了十几名其他官员的政治事业。

“惹恼他一次，他就会永远怀恨在心。一旦被他抓住机会，他就会不顾一切地大肆报复。”一些市政官员这样评价摩西。

罗伯特·摩西在利用公共关系系统打击竞争对手的同时，同样担心会有人采用相同的方式来对付他。于是，他便巧妙地利用公共机构来蒙蔽公众，阻止人们发现他的所作所为。虽说大多数公共机构的官方档案都属于公共档案，但是因为法庭规定摩西的公共机构的档案为私人企业档案，因此摩西的公共机构的档案并不属于公共档案，不接受关注这些档案的市民和记者的审查。这一点对罗伯特·摩西很重要，恰恰就是因为如此，摩西和他的帝国始终以一种健康而良好的形象出现在人们的面前，令他和他的帝国能够得到舆论的支持。这也是让他和他的帝国的权力持续三十多年，影响了纽约这座城市三十多年的另一个主要原因。

摩西声称他与政治势不两立。他从来不允许政治上的考虑对他的项目的任何方面（包括公路和住房项目的位置，承包合同的分配以及保险佣金等）造成任何影响。他从不妥协，从来不曾，也永远不会。他认为那是政客们办事的途径，而他不是政客。他知道应该做什么，他要么通过正义的途径来做事，要么干脆不做。在他的事业之初，他是这么说的；在他的事业结束的时候，他也是这么说的。在一位手下收取城市重建承包商贿赂的审判上，站在证人席上的摩西，被问起这项承包合同是否是交易的一部分时，摩西的脸由于愤怒而涨得通红。“在我献身公共事业四十年来，”他说，“我从来没有进行过任何交易。”

这些声明被公众相信了近四十年之久。四十年来，这些声明不但在罗伯特·摩西的口中重复了上千次，而且在对它们深信不疑的媒体中得到不断的夸大和粉饰。

由于报纸四十年来的奉承和阅读这些报纸的公众的信任，四十年来，没有

什么能够阻挡摩西的步伐。没有哪位市长或州长敢于挑战摩西所依仗的舆论武器。一位总统做了尝试。摩西的公共事业生涯中所遭遇的对他最为痛恨的夙敌——富兰克林·D.罗斯福，这位在担任总统期间，曾经试图一雪当年从摩西那里遭受的耻辱。尽管他是在他声望的鼎盛时期发动了攻势，但是这位总统最后依然不得不在全国对摩西的支持舆论前退下阵来，而具有讽刺意义的是，这起事件反而将摩西塑造成了一位大无畏的反对政客的战士。四十年来，在每一场战斗中，罗伯特·摩西都能凭借舆论取得胜利。

那种舆论所建立的信念从来没有遭过异议，甚至从来没有受过认真的质疑，甚至在摩西事业的最后十年期间也是如此。他们批评的大部分是摩西的项目，而不是开展这些项目的决策者。原因很简单：大部分公众将摩西的神话视为事实。即使一些心存疑虑的人想对这些神话的真伪进行检验，也无法找到事实依据，因为他的档案和大臣们的嘴巴都太严实了。如果他们能够目睹这些档案，或是撬开这些大臣的嘴巴，他们就不难发现，所谓神话不过是一场巨大的骗局而已。

谨慎、高效、节俭？摩西对金钱的浪费已经到了令人难以置信的地步，他仅在一座大桥上就多支付了不必支付的四千万美元的利息。

公共机构不会耗用纳税人分文税款？州政府向公共机构拨发的隐蔽性贷款高达数亿美元，这些贷款从来没有被指望过得到偿还。公共机构用来修建各项设施的由市政府购买的土地费用高达数亿美元。纳税人所上缴的过路费高达数十亿美元。除了这些，由于公共机构控制的地皮享有纳税豁免权，城市还要年复一年地承受额外的巨额税收损失。

更重要的是，如果这些公共机构的档案被公布于世，这个谎言的另一个方面也会被驳倒，即罗伯特·摩西不是官僚的神话，他的运作是高于那个名词的内涵的，他是历尽艰辛地排除政治，来开展他的市政工程。实际上，正如这些档案所证明的，罗伯特·摩西的公共机构其实与所有政治机器一样，它们的运转都需要金钱做润滑剂。这些公共机构的财富不但让摩西成为一名政治老板，而且这位老板在他的特定官场上可以行使一种极少数政治老板通过传统政治模式所获得的权力。

当然，即使这些档案被公布于世，公众可能还是无法理解它们的重要意义，因为摩西不是一位寻常的政客，不是美国人所熟悉的那种典型政客。他的选民

不是公众，而是纽约市和纽约州里的一些最有权势的人。正如政客们曾经在感恩节向穷人分发火鸡一样，摩西向这些人分发令他们感兴趣的糖果，通过向他们支付公共关系佣金、保险佣金和法律费用让他们尝尽甜头。这个本身在金钱上廉洁的人，成为纽约市的腐败中心。罗伯特·摩西成了核心集团，即名流政客们的资助者圈子的老板。他不但没有政治原则，而且数十年来，他一直是纽约市政坛上的幕后操纵所围绕的中心人物。摩西向市政府和州政府的政治领袖们分配这些佣金和费用的唯一标准就是基于他们在政治阶梯上位置的严格评估。而对接收者名单进行仔细分析后，人们将会得出一个结论：年复一年地，为保全摩西的权力不受任何侵害，并对摩西时下所提议的政府工程统统予以支持的那些人，正是接收了摩西火鸡篮子的人。除了贿赂和赞助外，摩西还显示了利用他的公共机构的财富，将银行、工会、承包公司、债券经纪公司、保险公司、大型零售商店和地产商等所有在纽约拥有巨大的幕后权势的力量统一起来为他所用的天分。他成功地利用充足的权力，将各种经济力量召集到自己的麾下。为了按照他的意愿开展政府工程项目，这些力量不惜变通城市宪章和州宪法。他把经济力量当成是实现政治目的的手段。在他为自己开辟的领域内，在将决定城市的子孙后代的未来领域内，他让经济力量，而不是民主力量成为纽约的决定性力量。由于他是这些经济力量的发言人，他的声音就成了最重要的声音。

“他满足这个城市里的政治机构中相关的每个人的要求，”一位官员回忆说，“因此他的成功关系到他们每个人的利益。这个系统中没有人可以抵制得住种种利益相加起来产生的压力，因为这种压力来自于这个系统本身。”

如果说，摩西之前的腐败尚处于无组织状态，大部分是为了满足个人私利；那么摩西就是对它进行了组织，并将它集中在一个中心源头，赋予了它一种新的力量。这种力量如此巨大，以至于整个纽约市政府都偏离了民主的重心。他利用金钱的力量侵蚀了这个世界上最大的城市的民主进程；在这个城市中，他所修建的公园、桥梁、公路和住房项目的唯一原则就是他的个人愿望。

在摩西的事业之初，聚敛权力是服务于他的梦想的，他是为了实现这些梦想，才聚敛起这些权力的，因此他的那些巨大的塑造城市的构想才得以成为现实。但是对权力的驾驭必定要受到权力的影响，它是一剂毒药，会令它的使用者上瘾，从而展开对越来越大的权力的追逐。缓慢而残酷地，他开始为了自我的膨胀而攫取权力了。越来越频繁地，他对塑造城市面貌的政府工程项目的选

择标准不再是城市居民的需要，而是这个项目能否给他带来更多的权力。逐渐地，这些项目不再是目的，而变成了手段，变成了摩西攫取越来越多的权力的手段。随着理想主义的衰退和消失，它带来的梦想也随之散去。摩西已经忽略了曾经极力支持的“好政府”改革运动的原则。他那曾经创建了一整套市政服务系统的非凡才华变成了如何规避市政服务的各项要求的工具。他曾经对真理和逻辑的坚持也被一种谬论取代了，为了达到他的预想，他不惜用这种谬论扭曲所有的事实。

当他为穷人建造住宅的时候，他建造的是阴冷、单调而廉价的住宅，在这些住宅的所有设计中都体现了他对下层阶级的施舍态度。他将这些住宅的建筑地点选在城市的贫民区附近，用肤色和收入来划分城市。通过将城市的支出用于盈利设施的服务，他阻止了纽约市向其贫穷的市民伸出援手，阻止了城市对这些市民的同化进程，同时也阻止了城市教导他们如何在这样的住宅中生活，因而这些他为之修建住宅的市民用愤怒、痛苦和无知来回应、丑化这些住宅项目。

他大刀阔斧般地修建了公园和游乐场，但是它们是富人和上层阶级的公园和游乐场。在为穷人修建休闲设施的时候，他宛如一个勉强施舍的守财奴。

数十年来，为了实现他自己的目的，他处心积虑地扼杀了创立城市总体规划计划的每一次努力。这些本来可以让纽约市的开发按照一套合理的、有逻辑的、统一的模式进行，而当这些计划被最终采纳的时候，已为时太晚。

我们不可能说如果罗伯特·摩西从来没有出生过，纽约会是一个更好的城市。我们只能说纽约可能会是一个不同的城市。

## 第一章 曾经的理想主义者

罗伯特·摩西没有中间名，他的母亲觉得没有这个必要。他的母亲贝拉·摩西是一个说一不二的女人，过于固执己见。

摩西是犹太人。他的祖父来自德国，逃往美国之时，其父往他口袋里塞了些现金，所以才没有像其他移民美国的德裔犹太人那样遭受过赤贫的煎熬。他的祖父从来没把财富视作一生的当务之急，而是对市政事务很有兴趣。这在纽约的犹太商人中是极其罕见的。

当时，纽约市的领导者们刚刚清理出一大片空地，并在上面修建了中央公园，但他们对此举的得益根本没有多少信心，他们甚至怀疑市政府犯了大错，他们原本可以从那块地皮上征收一大笔居民占地税的。了解到贫困区居民对呼吸空间的强烈渴望，摩西的祖父发动了一场运动，成功地说服了城市领导者们开辟出更多的空间，以修建更多的小型公园。

摩西继承了祖父在市政建设方面的热情。

摩西的外祖母罗莎莉是一个知识型女人。她如饥似渴地阅读哲学、历史及小说作品。她嗜好填字游戏，每天都要在英语和德语报刊中进行一番破解。她不但头脑敏锐，而且伶牙俐齿。谁要是对她的观点稍有异议，她使用她那三寸不烂之舌予以回击。作为那个保守时代的家庭主妇，她表现出一种不同寻常的直率。一次，一个外孙女惊讶地意识到她的外婆居然要给她上一堂关于性教育的公开课。“一个人必须沉浸在爱中才能享受到性的奇妙，”她这样开始了话题，接着便侃侃而谈，全无世纪之交的女士们在谈论此类话题时所具有的那种委婉与含蓄。她明目张胆地把一般公众看做是比自己低一等的人。买火车票或

戏票时，她一贯的做法是先拿眼角轻蔑地将排队买票的队伍打量一番，然后大步流星地走到排在最前面的那个人边上，用胳膊把他顶出队伍。

当她九十多高龄的时候，依然几乎每天出去散步，去图书馆借书。她在摩西家小住时，当时在场的摩西的大学校友们无不为了她的渊博知识所叹服。夏日里，在静湖畔摩西家的避暑宅邸里，她很早就起床了，然后在一个可以俯瞰湖水的门廊处坐下来，打开一沓德文和英文报纸，翻到填字部分，便开始了两种语言的填字游戏。一个钟头还不到，她就回到门廊里面，与那些大学生们饶有兴趣地讨论起艺术或科学方面的最新动态来。一个学生冷不丁地瞥了一眼她留在门廊里的那沓报纸，惊讶地发现上面所有字谜的空格都被填好了。年龄没有让她丧失独立而依赖别人。一直到她去世前夕，她都亲自打理自己的日常所需。除了听力几乎完全丧失外，她几乎从来没有生过病，直到死神降临的那天傍晚，她拿着一张德文字谜报纸爬上了床。到了半夜，字谜差不多解完时，她下了床，走到房间的另一头，拉响了门铃，对进来的女仆说：“去叫医生。我快不行了。”当医生赶来时，她已经停止了呼吸。

在罗莎莉的子女中，摩西的母亲贝拉最像她。贝拉在接受私塾式教育后，就读于沙利耶女子进修学校，能说流利的法语和德语，并对两国的文学造诣颇深。她看上去是个安然恬静、与其母亲截然不同的小女孩，但跟她交谈过的人都知道那只是个骗人的外表而已。贝拉阐述自己的观点时，举止礼貌而声音轻柔，但是那轻声细语所表达出的观点却一针见血、铿锵有力而不容更正。有人试图对她的观点进行更正，但很快便发现她那轻柔的声音所表达的见解着实独到而敏锐。“跟她交谈后，”她的一个熟人回忆说，“你才开始对她另眼相看。过不了多久，你便会觉察到她那种安静的举止其实是一种相当惊人的傲慢。有道是‘有其母必有其女’啊。”

距离耶鲁大学只有两个街区的德怀特街是一条宽阔而静谧的泥土街道。纽黑文市最粗壮、最荫凉的榆树就分布在这条街道的两边。沿街的房子虽谈不上优雅，倒也壮观结实。因为房子盖得离人行道很近，大多数人家都有一片面积可观的后院。这条街上住的都是富裕殷实的制造商和生意人，他们的后院里大都布满了精心修剪的葡萄藤和精心建造的棚子。棚子里养着马匹，还配着马车。德怀特街上的孩子们在马车夫或佣人的照料下骑着马在街上溜达，或者在荫凉的门廊里和宽阔的后院里的大树下嬉戏玩耍。

摩西在生命的结束之际回忆起纽黑文市时还兴趣盎然。他们举家搬到纽约时，摩西已经记事了。多年后，罗伯特·摩西回忆说：“我一点儿也不喜欢纽约，它太大了；人群拥挤，声音嘈杂，简直是一个糟糕透顶的地方。我想搬回纽黑文，读耶鲁大学，竞选康涅狄格州州长。在纽约的那些年里，我一直都保留着那样的想法。”

在纽约，摩西的母亲贝拉找到了自己的事业，即安居运动。为了帮助新来的犹太移民，安居处如雨后春笋般出现在曼哈顿下东区。这些安居处大部分是由纽约的德裔犹太社区出资建立的，人员的配备也大多是那里的犹太居民。贝拉很快便成为一名积极的创建者和工作人员。开始的时候，她在著名的亨利街安居处就职，但很快就转到了麦迪逊安居处：一家规模较小，成立时间较短的安居处。她在这里发挥了更为突出的作用。

贝拉在麦迪逊安居处的工作凸显出持续了三十多年之久的两个特点。第一个特点也是很多乘着马车、带着仆人来到曼哈顿下东区的艾玛纽尔犹太礼拜堂的所有成员的共同特点，即一位传记作家所归纳的“一种与施舍非常接近的以恩人自居的态度”。历史学家发现，很多团结一致、受人尊敬的、美国化了的德裔犹太人对这些脾气暴躁的、毛发粗糙的、明显没有美国化的后来者们感到局促不安。德裔犹太人觉得他们不但嗓门大，而且还胆大妄为，简直就是欧洲的糟粕。然而，尽管他们自己与新来的犹太人划清了界限，但他们意识到非犹太人对他们却并不做区分，把新来犹太人的一言一行都视作所有犹太人的典型。很多德裔犹太人觉得要解决这种状况，使得这些衣衫褴褛的新移民看起来受尊敬一些，就要把他们弄得干干净净，教会他们像美国人那样举手投足。由于这个原因，早期的安居处一面孜孜不倦地改善新移民生活，为他们提供免费食宿和医疗保健；还一面向他们再三强调举止、道德的重要性。正如一位评论家所说：“很多犹太人似乎觉得这些新来的犹太人好像成了白人的负担；他们对这些人的帮助就是一种统治者对贫困潦倒、无依无靠之人的施舍。”

如果说这种描述在某种程度上道出了整个安居运动的特点，那么它无疑在很大程度上道出了麦迪逊安居处的特点。麦迪逊安居处的官方历史记载说明其设立宗旨是“为了帮助曼哈顿下东区居民的美国化进程”。而对贝拉的亲戚来说，那个说法用在贝拉的身上再合适不过了。当然，谁也不能否认贝拉对她的工作充满了真正的理想主义精神。被贫民区居民的穷困深深触动的她，立志



要“帮助下层阶级”，好像那是一场圣战。像麦迪逊安居处所提供的“公共服务”这样的字眼，开始越来越频繁地挂在她的嘴边。她说，公共服务是人们值得为之奉献一生的事业。然而，她从未忘记过下层阶级毕竟属于下层。一个亲戚回忆说，“她对那帮人的态度就是‘你们是我的孩子，我说了算，你要听我的，照我说的去做，其他的就不用你操心了’。”

贝拉在麦迪逊安居处工作的另一个特点，是在安居处托管理事会的德裔犹太富婆中不常见的。此时的贝拉头发已经开始花白了，她经常带着眼镜，看上去与其他富有的主妇没有多少差别，尽管她的服饰比大多数人还要朴素一些。和别人一样，她每年向麦迪逊安居处捐赠一万美金。但是和别人不同的是，她对她所捐款项所支持的慈善事业的发展进程产生了越来越浓厚的兴趣。许多年过去了，麦迪逊安居处的托管理事及雇员们发现令她真正感兴趣的是一种特定的事物。贝拉的注意力不在安居处泛泛的慈善工作上。在关于演讲内容或是加强移民父母和他们在美国出生的孩子之间的联系讨论中，贝拉背靠着椅子坐在那里，一言不发。但是讨论进行到要在安居处的后院修建一个篮球场或是为贫民区儿童举办一次夏令营活动时，这个瘦小的女人就会探起身子，手指不安地敲打起桌面，她的想法开始像洪水般从她那柔和的声音中喷涌而出，瞬间就把其他托管理事的想法淹没了。不久之后，托管理事们就意识到身为一名家庭主妇和母亲的贝拉，对建筑怀有一种不同寻常的兴趣。她的眼镜后面闪烁的是一双建筑师的眼睛，那双眼睛对最微小的细枝末节也充满了热情。在解释自己的建议时，贝拉一向是一位有涵养的女士，她从来不抬高声音。但是，那种优雅举止所掩饰的，则是一种盛气凌人的傲慢，要是她的建议遭到长时间的反对，那种掩饰之下的盛气凌人就更加明显了。和别人讨论她特别感兴趣的项目时，贝拉对他人的观点总是显得不耐烦；而在麦迪逊安居处的那些年头里，她对那些观点甚至都不去考虑，连听都不愿意去听一下。

贝拉子女在舒适富裕的生活环境中长大。摩西家在德裔犹太精英居住区的东第四十六街 20 号，毗邻第五大道。他们居住的社区是纽约最为奢华的私人住宅区之一。

贝拉对她的孩子们要求很高。在保持房间清洁的同时，她要求他们生活的每一个方面都要做到井井有条。他们在任何事情上都没有发言权，包括他们穿的衣服。有一次，当他们打开衣橱，想找出在派对上穿的衣服的时候，他们发