

EISENHOWER ON LEADERS

全面胜利的领导力之道

Alan Axelrod

[美] 艾伦·亚瑟罗德 / 著

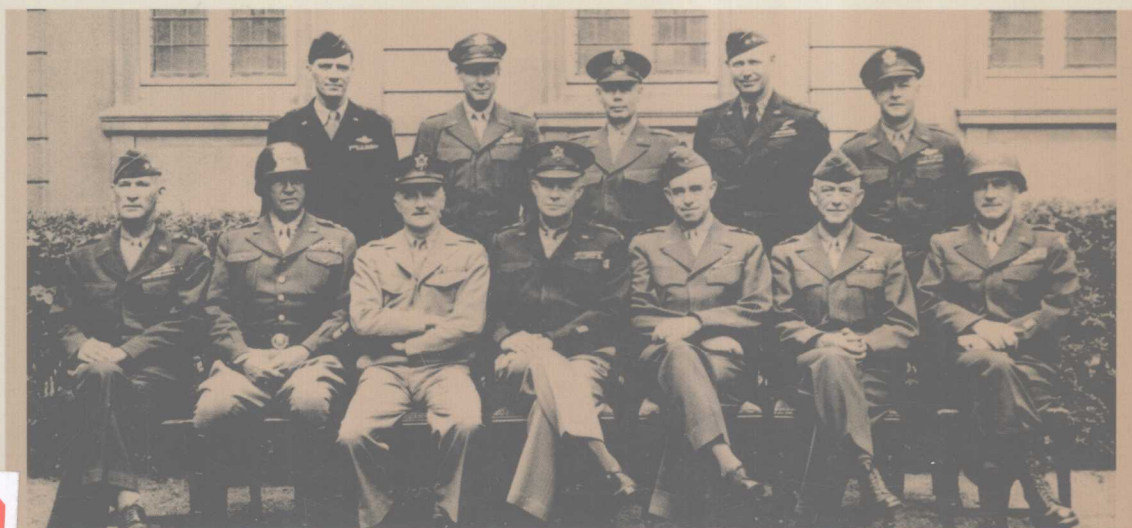
陈爱明 李小艳 赵革 / 译 林立 / 审定

 首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

 译丛



艾森豪威尔★的领导力课程



Eisenhower





译丛

EISENHOWER LEADERSHIP



艾森豪威尔的领导力课程

全面胜利的领导力之道

Alan Axelrod

[美] 艾伦·亚瑟罗德 / 著

陈爱明 李小艳 赵革 / 译 林立 / 审定



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

艾森豪威尔的领导力课程/(美)艾伦·亚瑟罗德著;陈爱明,李小艳,赵革译.

—北京:首都师范大学出版社,2008.1

(金石译丛.伟大人物的领导力课程系列)

书名原文:Eisenhower on Leadership

ISBN 978-7-81119-197-4

I. 艾… II. ①艾… ②陈… ③李… ④赵… III. 企业领导学—通俗读物

IV. F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 186118 号

Eisenhower on Leadership: Ike's Enduring Lessons in Total Victory Management by Alan Axelrod

Copyright © 2006 by Alan Axelrod

Published by Jossey-Bass

A Wiley Imprint

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by Capital Normal University Press

ALL RIGHTS RESERVED. This Translation Published under License.

版权登记号 图字 01-2007-1725

艾森豪威尔的领导力课程

[美] 艾伦·亚瑟罗德 著

陈爱明 李小艳 赵革 译

林立 审定

策 划 杨小兵 喜崇爽

责任编辑 喜崇爽

书籍装帧 草堂书籍

出版发行 首都师范大学出版社

地 址 北京西三环北路 105 号

邮 编 100037

电 话 68418523(总编室) 68982468(发行部)

传 真 68902461

网 址 cnuph.com.cn

E-mail mater@cnuph.com.cn

北京嘉实印刷有限公司印刷

全国新华书店发行

版 次 2008 年 1 月第 1 版

印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 19

字 数 255 千

定 价 36.00 元

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换



序

彼得·乔治斯库

智慧可以理解为明察秋毫的能力。艾伦·亚瑟罗德 (Alan Axelrod) 回顾了德怀特·戴维·艾森豪威尔 (Dwight David Eisenhower) 准备和从事军事斗争期间卓越、非凡的领导能力，并巧妙地将这些能力与商业领域联系起来。

令人惊叹的是，艾森豪威尔是一位超越时代的“管理者”。他的管理能力和风格与 21 世纪十分吻合。未来世界，商业将面对 21 世纪包括全球竞争和供给过剩在内的巨大挑战。因特网的使用将会使企业的数量迅猛飞涨，生产的商品越来越多，但是消费者却越来越少。因此，商业会面临激烈的价格竞争，大大小小的公司濒临破产的概率也会增加。

在这种残酷的经济环境下，艾森豪威尔的领导才能熠熠生辉。面临这种危机的企业迫切需要意义明确、缜密严谨的领导策略。每一位企业的员工都必须做出积极贡献，全力为顾客和消费者服务。私人利益应该得到满足，但是要适当加以控制；个人行为应该服从企业的大局利益。这就是艾伦·亚瑟罗德的著作《艾森豪威尔的领导课程》(Eisenhower on Leadership) 意义深远、意见中肯的原因。完成人类历史上最伟大的军事征服所需的领导技巧，在 21 世纪的商业技巧中均有所体现。明确的策略，机动的灵活性，果敢的行为，对目标的执着，自我管理。这些品质和技巧，加上其他一些品质使得艾森豪威尔成为那个时代杰出的领导。同时，尽管艾森豪威尔位高权重，为人却十分低调。他知道“我们”的力量，因此在用词上，他诚心诚意并巧妙地用“我们”代替“我”。本书立足于现代最辉煌、最备受关注的战争历史，围绕能力和智慧做了精彩讲述。每一页都引人入胜。

命运使我能够欣赏艾森豪威尔鲜为人知的另一面：富有同情心。二战后

期，战事反复无常，父母和我们兄弟俩被迫分开。我父母是罗马尼亚人。1947年，他们来到美国参观父亲任职的公司在纽约的总部办公室。当时我父亲刚刚获释，负责经营埃索跨国公司(ESSO International)下设的洛耶什蒂油田(Ploesti oil field)。在战争期间，他曾因捍卫罗马尼亚主权而遭到纳粹党的监禁。然而，1947年，铁幕已经落下。共产主义者在苏联的支持下成为罗马尼亚的领导力量。我父亲被扣上资本主义者和帝国主义的帽子，并被判定为患有精神失常，后移居美国。我远在罗马尼亚的祖父，一位80岁的资深政治家，也被捕了，最后，在古拉格的一个集中营被杀害。我哥哥和我被关押在集中营，被迫从事艰苦的劳动。我们每天工作10小时，一周工作6天，不能上学。当可怕的生活开始时，我才9岁。

然后，奇怪的事发生了。苏联人来纽约找到我父亲，说他的儿子们可以活命，条件是要他为苏联作间谍。当晚，父亲彻夜难眠，后来在联邦调查局的帮助下，父母拒绝作间谍，并因此事引起了公众关注。这一丑闻在全球范围引起轰动。现在，我父亲已是一名美国公民，苏联勒索事件成为一桩著名的政治案件。在国会女议员弗朗西斯·帕伊内·鲍尔顿(Francis Payne Bolton)的帮助下，艾森豪威尔亲自介入此事。他同意释放几个俄国间谍来交换哥哥和我，那时我15岁。

艾森豪威尔在我的生命里具有非常特殊的意义。

前 言

将军们的首席执行官

艾森豪威尔从未带兵上过战场。在第二次世界大战以前，他甚至从未听到过一声愤怒的枪响。他身上唯一的“战伤”就是他的一只不太健康的膝盖。由于他在西点军校踢足球时受过伤，他的这只膝盖变得很脆弱。后来在帮忙将一部陷入诺曼底泥沼中的吉普车推出来时，这只膝盖又被扭伤了。然而，正是这位艾克^①，作为盟军欧洲最高司令，领导了历史上最伟大的军事斗争。在一次不亚于是拯救全世界的战役中，数百万的美军、英军、自由法国(Free French)陆军^②以及其他陆军、海军和空军都听从并依赖他的指挥。

艾森豪威尔是一个“纸上谈兵”的战士，但他总是尽可能地让自己的纸上行动与战场行动更接近。尽管他是一位成功的战略家，曾经在美国陆军指挥参谋学校(现为陆军指挥和参谋学院)和美国陆军军事学院接受过教育，但是在第二次世界大战中盟军所采取的战略却主要出自其他人，而且执行这些战略、真正带领军队上战场的也是其他人。即便如此，创造这一战争历史的大多数领导者和政治家，以及后来书写这段历史的新闻工作者和学者们都一致认为：艾森豪威尔是胜利的核心。

用盟军最爱用的字眼来说，这一胜利是“全面胜利”。确切地说，与其说

① 艾克是艾森豪威尔将军的昵称。

② 自由法国：第二次世界大战期间(1939~1945)法国人于1940年夏在其本土军事失利后组织起来抵抗德国占领的武装力量。

艾森豪威尔指挥了这次全面胜利，不如说他经营了这次全面胜利。因为，艾森豪威尔是美国为这一战争特别量身打造的新型军事指挥家。这次战争规模空前，甚至让1914年到1918年的那场“伟大的战争”相形见绌。他的任务不是亲自带兵上战场，而是指挥那些带兵上战场的人。作为盟军最高司令，他是司令中的司令。然而，没有人比艾森豪威尔更清楚：尽管他的责任比盟军的其他任何军事领导人都要重大，但是他拥有的绝对权力却比任何一个高级指挥官小。虽然任何一位三星上将都可以命令比自己级别低的二星将领做任何事情，但艾森豪威尔身为四星上将（后来成为了五星上将）却无法作到。他的“部下们”都是美军、英军（以及英联邦）和自由法国陆军的最高指挥官。那些指挥官们，除了要服从他的军事判断外，还必须服从各自政治领导人的意志。经过盟国领导们的一致认可，他们接受艾森豪威尔的指挥，但是艾森豪威尔最终要对他们负责，也要对他们服从的所有政治领导人负责。作重大决定的权力和重担最终落在了艾森豪威尔身上。但是这些决定，只有经过折衷和一致通过才能成立。尽管艾森豪威尔的领导权来自于最高级别的国家政府，但它没有正式的法律基础。从根本上说，这一权力只不过由那些被他领导的人一致认可加以维护。

如果说艾森豪威尔的处境对于一名军人来说是独一无二的，但是对于一般非军事领域的领导者来说，这种情况无论是过去还是现在都十分普遍。他的职位就如同一个大型联合企业中的首席执行官，或者确切地说，如同其中任何一位高层管理人员。这一职位很复杂，它具有特殊权力，也要求对他人权力的绝对服从。他身兼领导者和服务者的双重身份，是一位服务型的领导，在担任长官的同时又要服务于许多其他长官。用最现代的话语来说，他是一位管理人员，承担着领导、协调、评判和“诱骗”他人的职责，以达到彻底胜利这一共同目的。

“全面胜利”一词也具有十分重要的现代意义。在第二次世界大战结束后的15年左右，全面质量管理就成为越来越多的管理人员的法宝。尽管专业的

书籍都对全面质量管理有过深入探讨，但我们仍然可以简单地这样描述：全面质量管理是一套精确而持久的正确行为体系和制度，其目的是为了持续实现持续发展并让顾客始终满意。当然，艾森豪威尔将军从未听说过全面质量管理，但是对交给他的前所未有的指挥任务，他的确采取了一种类似的方法。他采取这种方法的目的就是为了确保作为司令中的司令（实际上就是欧洲战场的首席执行官）的他和他自己的指挥能够及时而且始终正确。艾森豪威尔可能只会将这称为他的“职责”，甚至更简单，他的“工作”。我们可能称它为“全面胜利管理”，正是它使这位最高盟军司令成为当今管理者们在领导力方面的一位令人敬佩的楷模。

但是，是什么使得这位美国军官从众人中脱颖而出出任这个职务呢？当陆军参谋长乔治·马歇尔将军（General George C. Marshall）从众多将领中挑选出艾森豪威尔的时候，366 位职位比他高的军官如果没有提出过这个问题，也一定会思考这个问题。

与乔治·史密斯·巴顿（George S. Patton Jr.）或者道格拉斯·麦克阿瑟（Douglas MacArthur）不同的是，艾森豪威尔并不是出自显赫的军人世家。他的先天条件不足以让他从事军事职业或者让他在军事上成就伟业。1890 年 10 月 14 日，他出生在得克萨斯州一个名叫丹尼森的小城。他是大卫·雅各布·艾森豪威尔（David Jacob Eisenhower）和艾达·伊丽莎白（斯托弗）·艾森豪威尔（Ida Elizabeth Stover Eisenhower）的第 3 个孩子，他有 6 个兄弟姐妹。雅各布曾想在丹尼森做五金生意，但是，倔强而又安分的他最后放弃了这一打算，在密苏里-堪萨斯-得克萨斯铁路公司找到了一份粗活，擦火车发动机，报酬为一星期 10 美元。

艾森豪威尔 1 岁的时候，他们全家离开丹尼森，回到了堪萨斯州的阿比林。他们的祖籍就是位于这个城市的一个严格的门诺会信徒的殖民地。在这里，雅各布将他的妻儿安顿在一栋租来的小房子里。房子位于太平洋联合铁路公司的铁轨附近。他在一家乳制品厂找到了一份工作。

艾森豪威尔家的男孩子们逐渐熟悉了贫穷而严格的门诺会信仰。被高中同学戏称为“小艾克”(为了与他的哥哥埃德加的绰号“大艾克”区分开来)的艾森豪威尔却被评价为一位好运动员和一位笑容灿烂、行为潇洒的人。这种笑容和举止掩盖着他那时常会像风暴一样爆发的急脾气。他对学习明显缺乏兴趣，这一点也掩盖住了他能干的头脑和超凡的记忆力。

1909年，从阿比林高中毕业后，艾森豪威尔打了将近两年的零工。这期间，为了供他的哥哥埃德加在密歇根大学念书，艾森豪威尔在他父亲工作的百利斯普林斯乳制品厂作过一段时间的全职。在厌倦了堪萨斯的没有出路的工作之后，艾森豪威尔被他的朋友兼高中同学埃弗雷特·爱德华·斯韦德·黑兹里特所描述的有关美国海军军官学校的故事所吸引。当时的斯韦德已经是安纳波利斯的一名海军学校的学生。于是，艾森豪威尔写信给国会议员和参议员，请求他们为他向安纳波利斯的海军军官学校或者西点军校提名。在参加了这两所学校的考试之后，艾森豪威尔得到了参议员约瑟夫·布里斯托(Senator Joseph L. Bristow)为他向西点军校的提名。艾森豪威尔的母亲是一位虔诚的门诺会信徒，对门诺会的消极人生态度非常虔诚，因此，不太愿意让儿子去军校读书。但是，在1911年，艾森豪威尔违背他母亲的意愿，就读于西点军校，成为该校1915届的学生。后来的事实证明，这一届学生是该学校有史以来最出色的，总共164名毕业生中产生了59名将军。

在那一届学生中，艾森豪威尔并非最出色的。尽管他的足球踢得不错，但是在校的第二年就摔坏了一只膝盖。因为这一点，他不仅不得不告别足球运动，甚至还可能因为残疾面临退学的厄运。幸运的是，他并没有被遗弃。最后从军校毕业时，在164名毕业生中，他学习成绩仅排列第61名，属于中等偏上，而操行成绩更是靠后，仅排列第125名。

毕业后，艾森豪威尔作为一名少尉，被分配到得克萨斯州圣安东尼奥的休斯敦萨姆堡工作。在那里，他遇到了玛米·吉尼娃·杜德(Mamie Geneva Doud)，丹佛市一个富有的肉品包装工的女儿，当时她们一家人在圣安东尼

奥的一个高级小区过冬。在一段闪电般的追求之后，艾森豪威尔和玛米于1916年结婚。后来，他们有了两个儿子：一个叫杜德·怀特，也就是“小小艾克”，出生于1917年，4岁时就因为猩红热夭折了；另一个孩子叫约翰·谢尔登，生于1922年。

当时，艾森豪威尔和同时代的其他年轻军官们一样渴望战争。在和平时期，美国军队里的职位升迁是极为缓慢的。一名少校只有在战争中出人头地才会有希望升职。当墨西哥革命分子和社会匪徒潘丘·维拉(Pancho Villa)带领一小撮人马占据了一个新墨西哥边境城市时，总统伍德罗·威尔逊(President Woodrow Wilson)在1916年至1917年间下令进行大规模的“惩罚性征讨”。艾森豪威尔希望能接手这项任务，但是没能如愿。而且，在1917年4月，当美国参加一战之后，艾森豪威尔也没有像他自己期望的那样被派往法国，而是被留在美国本土完成一系列的训练任务，其中包括一项在坦克训练中心的任务。尽管他缺乏实战经验，但是在所有任务中，他从上级那里得到的评价都很高，并被提升为上校。在毗邻宾西法尼亚州葛底斯堡训练场的科尔特坦克训练营，艾森豪威尔以极少的花费就创建了一种极其有效的坦克兵训练方法。因为这一成就，他被授予优异服务勋章。该奖章是军队中非战斗荣誉的最高级别奖章。而当他终于被派赴国外作战时，战争结束了。

1919年停战之后，艾森豪威尔到马里兰州的米德营报到，开始担任坦克兵训练官。在这里，他和巴顿结为好友。巴顿也是这支成长中的武装力量的热衷鼓吹者。虽然巴顿曾在法国参加过战争并且是一名凯旋的授勋英雄，但他并没有瞧不起艾森豪威尔这位和平时期的军官，反而把他当作一位和他自己一样对武装战争的未来充满激情的志同道合的朋友。这对好朋友经常彻夜长谈，从坦克作用的演变、运动战的规律到战争和士兵的神秘本质，无所不谈。他们的这些谈话、他们之间深厚的友谊以及这位英勇的巴顿将军本人都对艾森豪威尔产生了深远的影响。其中之一就是他曾参加的一次被称为1919年横贯大陆车队的大规模集体冒险。那个时代美国的公路很少，更不用说高

速公路。在这种情况下，这支车队决定进行一次横贯大陆的军事转移。1919年7月7日，81部军用汽车从华盛顿特区出发，开始了通往旧金山的长达3251英里的征程。艾森豪威尔自愿参加了这次远征。在离开华盛顿62天之后，这支队伍到达了旧金山海湾，仅仅比原定计划超出5天。它被认为是一次极大的胜利。这次经历让艾森豪威尔深刻意识到了机械化战争的巨大潜力，也让他意识到了美国迫切需要建设像样的公路这一事实。所以，37年后，成为美国总统的艾森豪威尔签署了1956年州际高速公路法案，同意创建现代化州际高速公路系统。

在艾森豪威尔作为一名军官的成长过程中，和巴顿有着同样的影响力的还有一个远不如巴顿出名的人，那就是福克斯·康纳将军（General Fox Conner），先是准将后来成为少将。他是艾森豪威尔最重要的老师。1922年到1924年间，当艾森豪威尔在巴拿马运河区服役时，康纳将军是他的上司。从康纳那里，艾森豪威尔学到了在西点军校正规的课程中学不到的东西——对军事和历史的热爱。正是这种被唤醒的热情使艾森豪威尔拥有了指挥官的洞察力，而他也正是以这种洞察力审视并理解第二次世界大战中局势的演变。因为康纳对他的教育，在二战时，他才能更好地洞察德国和意大利以及盟军自身的需求和战略。

康纳也有着军队高层指挥官的敏锐洞察力，并且极大地影响了艾森豪威尔。他成功地说服了艾森豪威尔到堪萨斯州利文沃思的陆军指挥参谋学校学习。这所学校是军官们晋升高层职位的踏脚石。同时，艾森豪威尔的好朋友巴顿将他自己在该校就读时所作的大量笔记都借给了他。巴顿曾在他的日记中说，这些笔记帮助现在已经是上将的艾森豪威尔在当时成为他所在班级的领头羊，在1926届275名学生中名列第一。

从指挥参谋学校毕业之后，艾森豪威尔又去了更加著名的美国陆军军事学院。与利文沃思学校培养军官成为军事指挥的参谋不同，军事学院培养的是未来的将军。该学院传授的是最先进、最全面的军事艺术，包括军队的组

织、调动、给养和在战争中的运用。1928年6月，艾森豪威尔从该校毕业，然后就去了法国为美国战争纪念委员会工作。这项任务给他带来两个机遇。第一个就是给军队最高统帅约翰·约瑟夫·潘兴(John J. Pershing)当参谋。潘兴曾在“伟大的战争”^①中领导了美国远征军。另一个就是让他走遍了西欧的战场并为这些地方编写要览。虽然他将主要注意力集中在了美国军队曾经战斗过的地方，但是整个欧洲前线他都走访过。这些探索和编写战场要览的任务使艾森豪威尔对这片土地和地形十分熟悉。数年后这片土地又一次成为重要战场——艾森豪威尔的战场。

1929年，艾森豪威尔回国，担任美国陆军部准将乔治·范·霍恩·莫斯利(Brigadier General George Van Horn Moseley)的助理。当时莫斯利是陆军部部长的一名主要参谋。这段时期，他被莫斯利准将选派去编写战争纪念册。后来的事实证明这项任务除了让他认识了陆军上校马歇尔(Lieutenant Colonel George C. Marshall)之外，其他便毫无益处。当时的马歇尔是潘兴的助手，也是军队里一颗迅速崛起的新星。

1933年，艾森豪威尔进入了另一位重要军官的视野。他就是美国陆军参谋长麦克阿瑟。这一年，艾森豪威尔被任命为麦克阿瑟的首席助理。在旁人看来，对一位有前途的年轻军官来说，这是一份非常好的工作。但是，众所周知，麦克阿瑟是一位很难相处的人。他是一个机智的独裁者，保持着明显的非军事作息时间(起床晚，午饭时间长，而且睡得晚)，并且给他的助理们，特别是艾森豪威尔，布置了大量的工作。艾森豪威尔因此成为麦克阿瑟不可或缺的助手。1935年，他陪同麦克阿瑟到菲律宾去帮助组建军队。和麦克阿瑟一起工作的日子是他的整个军事生涯中最为灰暗而又备受挫败的一段时间；而且，在这段时间里，他干的是参谋工作，而不是最渴望的战场上指挥军队的工作。虽然参谋是军队里很有权力的人，但是他们很少能够达到出类拔萃的顶点。因为他们总是在幕后，所以得不到战斗勋章。尽管如此，在菲律宾，

^① 指第一次世界大战。

艾森豪威尔从麦克阿瑟那里学到了一些十分宝贵的经验。他一方面从世界上最权威的军事家那里学到了权力的本质，同时也获得了与十分固执和自我的人一起成功相处的实用经验；而且，他也学到了如何以最少的资源创建军队的第一手经验。

麦克阿瑟十分不愿失去艾森豪威尔这个得力助手，菲律宾总统曼纽尔·奎松(Manuel Queszon)也同样如此。但是，1938年秋，艾森豪威尔就非常清楚西欧的民主政府对阿道夫·希特勒(Adolf Hitler)的“绥靖政策”只会助长战争气焰而不会阻止战争。对奎松要他留在菲律宾的请求，他回答说：“我是个战士。我要回到我的祖国。我们准备参加战争，而我也准备参加战争。”1939年8月，艾森豪威尔请求解除自己在马尼拉军队的职务。奎松试图从菲律宾财政部拨一笔可观的薪金来挽留他，但艾森豪威尔说：“总统先生，多少钱都不能让我改变决定。”在他离开的前一天，奎松为他举行了午宴，授予他菲律宾优异服务勋章，并对他“超凡的才能、宽广的理解力以及他的热情和优秀的领导艺术”给予了认可。

艾森豪威尔回到美国的时候，第二次世界大战已随1939年9月希特勒入侵波兰在欧洲打响。1940年1月，艾森豪威尔被任命为华盛顿路易斯堡三师十五团第一营的营长。他非常高兴，因为他终于可以在战场上指挥军队了。

1941年3月，艾森豪威尔被提升为上校，并在6月被派到得克萨斯休斯敦萨姆堡担任第三集团军的参谋长。在这个职位上，他又再次被提升为临时准将。1941年9月，在路易斯安娜举行的军事演习中担任主要策划者之一。这是美国当时，甚至到现在为止举行过的最大规模的军事演习，参与此次演习的兵力有50万人。艾森豪威尔在这次军事演习中发挥的重要作用引起了参谋长马歇尔的注意。当日本袭击珍珠港促使美国于1941年12月7日加入二战之后，马歇尔将军将艾森豪威尔请到了华盛顿特区。在那里，马歇尔迅速总结了太平洋上的灾难性局面——珍珠港舰队已被摧毁、复活岛遭受重大袭击、关岛陷落、英国和荷兰的属地或已陷落或正在被攻占、菲律宾群岛正在

遭受攻击并且即将被侵占。作完总结后，马歇尔提出了一个问题：“我们应该采取什么样的行动方针？”

艾森豪威尔意识到，这是一个不太容易给出切实可行答案的问题。但是，在请求马歇尔给他几个小时去思考之后，他陈述了自己认为的目前最为可行的方针：在澳大利亚建立军事基地，采取一切可能的军事行动，不管行动多么小。在他的战后回忆录《远征欧陆》(*Crusade in Europe*)一书中，艾森豪威尔回忆了当时的想法：“中国、菲律宾以及荷属东印度群岛都会看着我们。他们可能会原谅我们的失败，但是不会原谅我们的放弃。”马歇尔赞同他的观点，而且他就此看出艾森豪威尔是一位愿意而且能够对希望渺茫的形势提出现实的解决方法的军官。他给出的是确实的答案而不是逃避性的借口或托词。于是，马歇尔任命艾森豪威尔为陆军作战部计划处副处长。他担任这一职位一直到1942年6月中旬。其间，大约在1942年3月，他被晋升为少将。

马歇尔让艾森豪威尔拟定欧洲盟军联合作战计划。然而，这是一项被搁置的计划，因为美国听从了英国首相温斯顿·邱吉尔(Winston Churchill)的建议，决定先在北非展开行动，再经过西西里岛，然后从被邱吉尔称为“柔软的下腹部”的意大利半岛和地中海沿岸去进攻欧洲大陆。艾森豪威尔的计划被搁置并不意味着将他晾在一旁。情况恰恰相反。5月，艾森豪威尔被派往伦敦研究联合防御的相关问题。1942年6月15日，马歇尔将军选派艾森豪威尔担任欧洲战场(包括北非)美军统帅，当时可供选择的还有366名职位高于艾森豪威尔的军官。当年7月中旬，艾森豪威尔被晋升为临时中将。

在美国参加第二次世界大战前夕，艾森豪威尔还是一名默默无闻的军官。当时有关路易斯安娜军事演习的新闻报道甚至普遍地将他误称为“德怀特·大卫·厄森比恩上校”。不到一年之后，他就成为美军在北非和欧洲的最高司令。陆军参谋长的马歇尔需要找的只是一位战场司令，但是他却在艾森豪威尔身上看到了各种能力的一种绝无仅有的结合。“艾克”不仅具有战略计划、后勤管理和组织的能力，而且他十分擅长和他人合作。他懂得如何与人相处、

如何说服他人、如何为他人调解矛盾、如何领导和鼓励他人并帮助他人改正错误等等。艾森豪威尔不是一个爱闲聊和奉承的人，他是个务实的人，但是他的微笑很有感染力，无论胜算有多少，他的笑容似乎都表现出一种谦虚、友善和一种不屈的乐观。这种笑容表现出来的是他的真实性格吗？一些自认为非常了解他的人认为是这样，但是一些可能更为了解他的人说，艾森豪威尔实际上脾气暴躁很难相处。他经常怀疑自己，但是他学会用阳光、自信、和善、乐观的外表将自己的性格特点和不确定因素掩盖了起来。从根本上说，作为司令、管理人员和领导者的艾森豪威尔和作为一个普通人的艾森豪威尔相同与否无关紧要，真正重要的是，马歇尔认为一位负责指导复杂重大的军事任务的军官所需要具备的所有素质，在艾森豪威尔的指挥决策和领导方式中都可以找得到。

1942年11月8日，艾森豪威尔率领盟军登陆北非，开始了“火炬”作战计划(Operation Torch)。尽管在行动过程中也出现了一些严重的失误和挫折，但该行动还是于1943年5月胜利结束。艾森豪威尔主动为这些失误和挫折承担了责任。在北非作战期间，艾森豪威尔做出了一个艰难而有争议的决定，那就是与维希法国^①海军上将让·弗朗索瓦·达尔朗(Admiral Jean-Francois)合作而不是与他为敌。尽管这一决定遭到许多盟军官员的反对，但它却得到了总统富兰克林·德拉诺·罗斯福(President Franklin D. Roosevelt)的全力支持，而且它毫无疑问地拯救了盟军。

1943年2月，艾森豪威尔晋升为临时四星上将之后，他又指挥盟军在西里岛进行了海陆空协同作战行动(1943年7月)，接着他带领盟军攻入了意大利(1943年9月)。后来的情况证明这个战役损失惨重，而且直到整个欧洲战场战争结束时它才结束。但是，在1943年12月24日，艾森豪威尔被任命为指挥“霸王”行动(Operation Overlord，即通过英吉利海峡向欧洲发动攻击)

^① 维希法国是指第二次世界大战期间德国占领下的法国傀儡政府。

的盟军远征军最高统帅，因此，他不得不将指挥意大利战役的任务转交给他人。1944年1月，他到达伦敦为后来的“反攻日”(D-Day)^①做最后的计划。这次反攻是军事史上规模最大、最危险而且意义最为重大的一次行动。

本书主要介绍了艾森豪威尔在这次极其复杂的军事行动中所做的许多决定，从他如何考虑风险得失，并在1944年6月6日最终决定发动进攻，到他如何利用暴风雨天气中的一段短暂的晴朗天气。当时，参与首次进攻的156 000名士兵的前途与性命，民主力量与纳粹之间的角逐、较量的结果悬而未决。

诺曼底登陆的成功只是艾森豪威尔(在他的二战回忆录中)所说的“欧洲圣战”的开端。所有有关日常军事行动的决定和战争总目标的如何实现，都需要他的意见或者要完全由他来定夺。他要面对的不仅是盟军共同的敌人——德军，而且还要经常面对盟军内部的一些因素。盟军中的许多政治领导和将军们都有着不同的国家背景和个人目标，他们的分歧即便不会引发直接的敌对行为，也足以产生长久的矛盾。打败希特勒的盟军是有史以来最复杂、最难管理的军队。在别人制定政治和外交政策的同时，艾森豪威尔的责任是运用这些政策来为战争服务而不是妨碍战争。他不仅要调和将领们互相冲突的性格，而且要调和他们互相冲突的思想观点。他还必须在对美国的效忠和对盟军的效忠之间寻求平衡。这是一项极为艰难的领导和管理任务。

在军事上，一旦牢固地守住了诺曼底这个登陆点，而且盟军主力攻破了这个背信弃义的“中立国”——维希法国，对欧洲的进攻便势如破竹。到1944年底，艾森豪威尔面临了一个新的问题。他将这一问题称为“胜利狂热”，一种由成功产生的自负感。这很容易导致骄傲自满的情绪。12月，当人们以为德军已经被打败的时候，正是这种胜利狂热使得美军在阿登高地曾一度被卷土重来的德军打得溃不成军。这场战争被戏称为“突出部战役”^②。在这场危

① “反攻日”是指第二次世界大战中盟国登陆西欧的日子，即1944年6月6日。

② 又称为阿登反击战，是纳粹德国发动的最后一次主动进攻战役，Bulge是“突出部”的意思，所以一般直译为“突出部”战役。