

百卷文史知识丛书

罗斯福

用人谋略

梅宪宾著



华龄出版社

百卷文史知识丛书：卷 10

罗斯福用人谋略

梅实实 著

华龄出版社

(京)新登字 068 号

图书在版编目 (CIP) 数据

罗斯福用人谋略/梅宪宾著. -北京: 华龄出版社, 1998. 2

ISBN 7-80082-671-6

I. 罗… II. 梅… III. 罗斯福, F. D. (1882~1945)-人才学-谋略 IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 02066 号

罗斯福用人谋略

梅宪宾 著

出版发行: 华龄出版社
(北京西城区大红罗厂街乙3号)
邮编: (100034)

经 销: 新华书店
印 刷: 北京密云红光印刷厂

850×1168 毫米 32 开 11.25 印张 258 千字
1998 年 2 月北京第 1 版 1998 年 2 月
第 1 次印刷
印 数: 1—10000 册

ISBN 7—80082-671-6/G·348
定 价: 17.80 元

序 言

毛泽东说：“古为今用，洋为中用”。

美国人有美国人的生活习惯，美国人有美国人的思维方式，美国人有美国人的活动方式。

美国的官场上，有着美国人独特的矛盾冲突和斗争内容。

当今，几乎全世界都在向美国学习，都在向美国看齐。孰不知，第二次世界大战以前，美国在世界上的名次，仅仅排在第四、五位。短短的六十年，美国一跃而遥遥排在世界第一位，几乎令世界各国望尘莫及。这其中原因何在？

众所周知，美国第一任总统华盛顿建立了美国。后来，林肯总统结束了美国南北对立的局面。经过近 200 年的发展，到第二次世界大战前夕，美国拥有了一定的基础。在这样一个基础上，罗斯福上台执政以后，美国面临着如

何全方位走向世界及如何争雄世界的问题。

时代给罗斯福提出了课题，罗斯福依据国内国际实际情况，首先收拢了一批优秀的人才，集中力量解决国内的经济危机问题。然后，选派一流的权臣战将，出师于全世界各地，不到几年，罗斯福的用人结出了丰硕的果实，美国一举而跃居于世界第一位。

本书主要叙述罗斯福的用人，及美国官场内部种种错综复杂的矛盾斗争。

我们组织此书，主要是为了向我们中国人提供美国人如何选拔人才和使用人才的历史遗产，以供我们吸收和借鉴。

张希贤

1998年1月16日

目 录

序 言:		(1)
第一章:	竞选艺术.....	(1)
第二章:	翻云覆雨	(37)
第三章:	踢开绊脚石.....	(103)
第四章:	冲破禁区.....	(151)
第五章:	决策战争.....	(209)
第六章:	一箭之仇.....	(268)
第七章:	茶余饭后.....	(323)

第一章

竞选艺术

罗斯福的祖上为什么来到“新大陆”，确切的时间是哪一年，都不很清楚。据已知的材料，第一批涉足“新大陆”的阿姆斯特丹的罗斯福家庭的人是克拉斯·马滕森·范·罗森福一家。时间大约是在1636—1648年之间。他们是来自荷兰的移民。总之，一切都是模糊不清的。

三十年代，世界各地发生了排犹浪潮。罗斯福的反对者们散布说罗斯福祖先是西班牙犹太人，为了逃避宗教迫害而到荷兰。传闻是如此之广，以至担任美国总统的罗斯福公开声明：他尽了最大努力想弄清祖上的情况，但没有成功。他说：“在模糊的久远的年代，他们可能是犹太人，或是天主教徒，或是新教徒，但是我更感兴趣的他们是不是好公民和信仰上帝的人。我希望他们二者都是”。

克拉斯·罗森福是荷兰名字，随着岁月的推移，罗森福的发音变成了罗斯福。在第三代（十七世纪八十年代）出现了罗斯福家庭的两大支系：一支是奥伊斯特湾系，西奥多·罗斯福总统就是这一支的第六代子孙；另一支是海德公园镇系，富兰克林·罗斯福总统属于这一支。按家庭排辈，两个罗斯福同辈（富兰克林·罗斯福的父亲詹姆斯·罗斯福比老罗斯福的父亲还年长三岁），可是由于富兰克林·罗斯福娶老罗斯福的侄女安娜·埃莉诺·罗斯福为妻，于是就成了老罗斯福的晚辈。

罗斯福家族移民北美后，日子混得不错，成了殷实之户。海德公园镇这一系的第二代艾萨克·罗斯福参加了反英独立战争。他的孙子第四代艾萨克·罗斯福医生（富兰克林·罗斯福的祖父）是黑奴解放运动的支持者，其住所曾是南北战争前夕帮助南方黑奴逃往加拿大的“地下铁路”秘密交通站。

到了富兰克林·罗斯福的父亲这一代，才结束了罗斯福家庭的乡绅身份。詹姆斯·罗斯福成了罗斯福家庭从哈佛法学院

毕业的第一人。詹姆斯·罗斯福不仅拥有土地，还投资铁路、船运和煤矿，甚至拥有一辆专用火车车厢。他们是简单的殷实富户，有知识但并不出众，体面但不令人敬畏，受过教育但谈不上渊博，经营生意并不精明，还不是实业大亨——一言以蔽之；令人敬佩，但不能激励鼓舞人。无论怎么说，詹姆斯·罗斯福拥有的财富和地位，达到了海德公园镇的罗斯福家庭的顶峰。若不是他无意仕途，一定会当上克利夫兰总统为酬答他对民主党的资助而委任的驻荷兰公使。

詹姆斯·罗斯福四十八岁时丧妻，五十二岁时(1880年)与萨拉·德拉诺结婚，新娘只有二十六岁。1882年1月，富兰克林·罗斯福出世。萨拉·德拉诺的父亲沃伦·德拉诺是一个与中国做买卖的商人。1857年美国发生一次巨大的危机，德拉诺家庭在国内经营的买卖受到很大打击，想寻找一条出路。沃伦提出一个主意，到中国去做五年生意，发了财再回来。当时德拉诺家庭的其他人认为计划不切实际，可沃伦却真的这么干了。他先做鸦片生意，后做茶叶生意，当然这引起了一些非议，若干年后，德拉诺家和罗斯福家的人都说，当时做鸦片生意是因为南北战争时需要鸦片供医药之用，是合法的。但是，他们对这段经历不大愿意详谈。沃伦做了两年生意，赚了不少钱，遂决定把全家带到中国去。他们作了四个月的海上航行，从美国经好望角到香港。萨拉当然也去了。在香港，他们住在一个叫做“玫瑰山”的庄园中，与外界隔绝，因此除了与中国仆役之外，与一般中国人很少接触。沃伦不让孩子们学中国语言。他的孩子们只乘船到过广州两次，此外就没有到过别的地方。沃伦本人到过汕头、汉口等地。他们家接触的人大多是英国人，与中国人的接触只限于巨富、买办之类。过了许多年后，萨拉还记得她们同父亲一起参加一个上等中国人家庭宴会的情景。她说“爸爸要我们这些孩子们

装出喜欢中国食物的样子，尽管我们觉得它的味道很奇怪。”萨拉在中国住了两年，十岁时他父亲决定把四个孩子送回国读书。过了几年，沃伦·德拉诺停止了与中国的贸易，继续与欧洲做买卖。

罗斯福对外公的这一段经历很感兴趣。他担任总统后，特别喜欢与人谈起外公和母亲与中国的关系，有时是用来说明自己对中国的怀旧感情，有时是用来作为应付交谈者的材料。例如，开罗会议时，史迪威等问起他对华政策时，罗斯福就大谈其外祖父的这段经历，并且说他赚了一百万美元，做鸦片生意的事却只字不提。

富兰克林·罗斯福是他父亲五十四岁时得的“老来子”，特别受到宠爱。

罗斯福三岁时就随父母去欧洲旅行。回国途中，轮船遇上风暴，浪头扑打进了船舱，船身倾斜厉害，母亲用皮大衣裹住儿子。悲切地自言自语说：“可怜的小家伙。如果他非得沉下去不可，也得让他暖暖和和地沉下去。”富兰克林并没有意识到危险，很有兴趣地玩蹦娃娃，一不小心娃娃蹦到船舱的水中了。他感到了蹦娃娃的危险，尖声呼叫：“救救我的蹦娃娃！”结果，轮船没有倾覆，富兰克林没有沉入水底，蹦娃娃自然也得救了。他随父亲去白宫，见到一个比他高大的父亲还要高大的大个子。这就是美国总统格罗弗·克利夫兰。小富兰克林很有兴趣地注视着父亲的这位朋友。临别时，克利夫兰摸着富兰克林的小脑袋说：“我的小伙子，我对你有个奇特的希望。那就是千万不要当美国总统。”克利夫兰说这话时，正值政府遭到通货膨胀的威胁，农民怨气冲天，工人罢工不断。事实上，克利夫兰在第二十二届总统卸任后，隔了四年，又当了第二十四届总统。看来，克利夫兰只愿向别人提出“忠告”。

罗斯福父母对于儿子有点宠爱过分了。富兰克林整个童年时代的教育，除了九岁时上过六个星期的公共学校的课以外，其余都是由家庭教师来家中上课。当然，父亲的渊博知识和母亲的礼仪举止教育，对他的知识积累也很有好处。优裕的家庭环境，使他具有一般儿童所难以得到的兴趣。譬如，他八岁就开始集邮，他的家庭交游广泛，又经常去国外旅行，这都使富兰克林的集邮范围广，质量高，五十多年，乐此不疲。

罗斯福喜欢海和船，十四岁时已经随父母赴欧洲作第八次旅游了。十六岁就有了自己的长二十一英尺的单桅帆船“新月号”，单独驾驶在坎波贝洛岛风地湾，乘风破浪。他对海和船的兴趣扩展到了收藏与船有关的绘画、图片、模型，甚至老旧船只的零件。对海洋和船只的爱好，对他日后的从政生涯发生很大影响。

罗斯福十五岁进入美国著名的格罗顿公学。他所受的家庭教育使他在言谈举止上文质彬彬；他读的书多，见识较广，这样就显得很不合群。罗斯福是一个不甘愿让同学冷落的人。他自动组织了橄榄球啦啦队，还自愿当吃力不讨好的蓝球队管理员，这样他就与学校中许多著名球员的关系密切起来。入学第二年，罗斯福有了一艘自己的帆船——“新月号”。他娴熟的驾驶技术和船主身份，使他得到“富兰克林大叔”的绰号！

格罗顿环境僻静，几座红砖的乔治亚式建筑分布在向纳休阿河大角度倾斜的一片草原的三个方向。在北面和西面可见朦胧的青山，除了透过树丛可看到位于东南大约二英里处的格罗顿村以外，学校似乎与外界隔绝。罗斯福在那里度过了最受锻炼的四年，而且终生都与校长恩迪科特·皮博迪保持着一种出于真挚与怀有敬慕之情的交往。

皮博迪精力充沛，真诚热烈，焕发出刚劲有力的精神力量。

在富兰克林成长的关键阶段，皮博迪主宰着他的生活。在他当了总统之后曾给皮博迪写信说：

在我性格形成时期，我有幸得到你亲手指引和你的风范的激励，我把这看作是我一生的福祉之一……对于你一贯给予我的和现在给予我的一切，我深怀感激之情。

罗斯福在格罗顿的学业成绩还算可以。拉丁文和英文的成绩是优，其他是良。整个学习期间，他给人的印象是用讨好人的办法来改善和加强自己的地位，一些同学认为他“不诚恳”。后来成为他亲密助手、智囊团重要成员的雷克斯福德·特格韦尔说，罗斯福“在格罗顿处理困难问题的做法成了他在后来的类似情况中言行举止的模式”。这一点，对他日后竞选总统起了一定作用。华尔街银行家拉塞尔·莱芬韦尔在1935年大选年发现罗斯福的“笑容、他的令人愉快的情谊、他对最好东西的期待和使每个人都感到高兴的努力，这一切会对人们的头脑和心灵起到镇静作用……”。

1900年6月，罗斯福从格罗顿公学毕业。他想进海军学校，将来当一名海军军官。他的想法与父母的希望相距太远了。他们认为他是独子，父亲已经七十二岁，海德公司的一份不算小的家业总得有人掌管。父亲说服了他，建议他进哈佛大学学法律，于是罗斯福进了哈佛，他父亲也在这年12月去世，留下了十二万美元的存款。在当时是一笔不小的数目了，年息就有六千美元（当时一磅牛排只要二十五美分，一个高级厨师的月薪仅三十美元）。他母亲更富，从外公那里继承了一百三十万美元的遗产。以后多年，海德公园的罗斯福家庭主人就是这位萨拉·德拉诺·

罗斯福太夫人。

哈佛大学是美国东部权势集团为造就上流社会接班人的名牌大学。自美利坚合众国诞生前一百四十年，它就创建了。罗斯福家庭与这所大学的渊源不浅。富兰克林的堂叔和父亲都是哈佛出身。

1900年9月，当罗斯福从纽约来上学时，哈佛大学正处在黄金时期。当时的校长查尔斯·W·埃利奥特是在美国推行自由选修课程制度的首创者，他在哈佛大学已当了三十年校长，在其第四个十年，也就是最后一个十年的治校期间，这所学校由一所小型的地方性大学变成了著名的学府。

富兰克林因有一位当总统的堂叔，他的社交活动就更引人注目。富豪子弟的巨大开支包括旅馆费（许多人在校外租房住）、裁缝费、烟酒帐、仆役费、购买或租用马匹或马车的费用、戏票，还包括寻花问柳，晚会后打破窗户玻璃和损坏家具的赔偿费。不过，富兰克林的兴趣不在寻欢作乐，而集中在政治上。

富兰克林由于是罗斯福家族的一个成员，立刻受到了女服务员们的青睐，有些人认为他英姿飒爽、俊秀迷人，因此颇受“交际花们”的垂青。他自己备有一匹马和一辆汽车，每个周末他都去参加宴会、舞会和晚会。罗斯福巧妙地利用了堂叔老罗斯福的影响。他要求当时担任纽约州州长的堂叔到哈佛来发表演说，并在演说后接受他的访问，于是，哈佛校刊《绯红报》报刊编辑部就吸收他为助理人员。接着他的堂叔作为麦金利的伙伴与民主党的布赖恩竞选总统。哈佛大学校长查尔斯·埃利奥特的政治态度为人所注目。罗斯福向主编提出要访问校长，主编认为不可能得到回答。罗斯福坚持要试试看。埃利奥特校长接见了这位一年级新生。罗斯福不为他冷峻威严的态度所吓倒，坚持要他表明

自己将投谁的票。罗斯福进攻性地对校长说：“如果你的投票代表你的信仰，你就应该乐意把你的影响放在天平上。”埃利奥特高兴地回答了他的问题。不但《绯红报》上刊登了罗斯福采写的独家消息，全国各报也纷纷转载这条对竞选活动有影响的新闻。罗斯福快毕业时，升为《绯红报》主编。罗斯福为保持这一荣誉职位，又在哈佛读了一年研究生。

哈佛确实聚集了一批学术界的精英。罗斯福的教师中就有美国历史边疆学派的创始人弗雷德里克·特纳教授，莎士比亚·乔叟和英国民谣专家乔治·基特里治教授，对哈佛传统的实用主义哲学流派进行猛烈挑战的乔赛亚·罗伊斯教授，戏剧和舞台设计权威乔治·贝克教授，心理学和实用主义哲学权威之一威廉·詹姆斯教授等人。但是，在哈佛就读后期，罗斯福不满意传统的教学方法，认为它不能刺激学生的热情和想象力。他打了一个比喻：“象一个没有电线的灯泡，不能照明，如果不接通电流，就没有用。”他对一位无吸引力的、近视眼的英国史教授的讲课感到厌烦，于是跟着班上的同学一个个地从窗口和太平门溜了出去。他跟哈佛的许多名流学习过，但谁也没有激起过他对学习的渴望。实际上罗斯福花在学习上的时间并不多，学习成绩也不突出，四年总评是C，少数课程得B。

四年哈佛生活培养了罗斯福对政治的强烈兴趣。刚进哈佛时，社会正处在两个世纪交替之时，世界出现了几个矛盾尖锐的地方，中国爆发了反帝的义和团运动，美国参加了镇压运动的列强十字军；在南非，爆发了反对英国的布尔战争，罗斯福同许多美国人一样，同情弱者布尔人，他成了哈佛为南非英国集中营中布尔人妇孺募捐组织的领导人。然而，真正引起罗斯福关注的是全国性政治问题。他进哈佛时，刚十八岁，还没有到达可以参加选举的年龄，但他参加了哈佛共和党人俱乐部，因为他父亲詹姆

斯于 1896 年脱离民主党转而支持共和党，再加上堂叔是老共和党人。不久，罗斯福为民主党总统候选人威廉·布赖恩的“反对帝国主义”的纲领所吸引，在学校里为布赖恩积极开展竞选活动，反对麦金利和堂叔老罗斯福这一档共和党候选人。选举结果，麦金利和堂叔老罗斯福获胜，堂叔当上了副总统。1901 年 9 月麦金利被刺身死，老罗斯福继任第二十六届总统。原来对堂叔的政治观点有不少保留的富兰克林·罗斯福欣喜地发现新任总统特德叔叔竟然采取了反对托拉斯的行动，摩根、洛克菲勒等控制西部铁路的北方证券公司受到司法部的检举，并且对烟草和石油托拉斯采取了制裁行动。不过，富兰克林对新任总统的外交政策，尤其是对“门罗主义”引伸原则有点将信将疑。

1902 年夏天，在沿着赫德森河岸疾驰的纽约中心铁路公司的一列火车上，当富兰克林走过一节车厢时，看见一位身材修长的姑娘独自坐着。他认出那是他的一位远房堂妹。他止步同她聊天。埃莉诺告诉他，她在英国上了三年学，刚刚回来，现在到住在海德公园村北面的蒂沃利的她外婆的庄园去度夏。富兰克林很喜欢跟她交谈。在火车到达波基普西之前，他邀请埃莉诺到隔壁一节豪华的客车里去见见他母亲。富兰克林潇洒英俊、热情奔放，信心十足地去迎接生活。而埃莉诺却不轻易流露自己的感情，自谓是一只“丑小鸭”。富兰克林喜欢跳舞，穿着人时，是个很得女士欢心的人。埃莉诺严肃到了没有幽默感的程度，似乎命中注定要过独身生活，认认真真干一辈子活。在这位腼腆而又性格内向的姑娘眼里，富兰克林一定象一位可以笑着把剑抛向空中的勇敢的骑士。

在这次偶然相遇之后，富兰克林和埃莉诺常常在河边的乡间宅第或纽约市内举行的宴会或舞会上相见。他觉得自己慢慢

被她吸引了。毋庸置疑，她的一部分吸引力在于她是美国总统的侄女。但她本人也很聪明，长相也不无动人之处。她体态优美，满头金发，两眼炯炯有神。富兰克林本来对女人就有吸引力，也喜欢与她们在一起，他曾向几位姑娘调情。其中有他的表妹穆里尔·德拉诺·罗宾斯，海伦·罗斯福（他的侄女），玛丽·纽博尔德，还有弗朗西丝·佩尔。在哈佛时，他与两位来自波士顿望族的姑娘多萝西·昆西及弗朗西丝·达纳有过交往。但是，埃莉诺的名字开始越来越频繁地出现在他的日记中。有一次，他同母亲一起到纽约买圣诞用品时，他悄悄溜走，“同埃莉诺一起喝茶”去了。

好象是事先计划好的一样，那年冬天，他们不约而同地来到了华盛顿。埃莉诺应特德叔叔之邀到白宫度假。富兰克林被安娜·罗斯福·考尔斯夫人邀请到北街一七三三号她家中过新年。考尔斯夫人是埃莉诺的姑妈拜伊和萨拉·罗斯福的好朋友。埃莉诺是拜伊钟爱的侄女，她可能猜到埃莉诺对富兰克林越来越感兴趣。他被邀请到白宫和埃莉诺及艾丽丝·罗斯福一起饮茶。在1903年的元旦那天，他与家庭的其他成员一起站在“内圈”，入神地看看总统热情地与成千上万个祝愿的人握手。吃过晚饭，他们一起去看戏，富兰克林就坐在埃莉诺附近。他在日记中写道：这是“非常有意思的一天”。

一个月以后，埃莉诺是应邀参加在海德公园村举行的富兰克林21岁生日庆祝活动的客人之一。以后，她又几次应邀到那里。那年夏天，当富兰克林从欧洲旅行回来后，她到了坎波贝洛。他们在树林里长时间的散步，一起驾帆船，一起野餐，晚间在炉火边相互读书给对方听。密切的关系很快发展成为爱情。因为尽管他们表面上有很大的不同，在许多地方却是非常相似的。他们是同一社会的产物，受过相似的教育，有着相同的道德观，对

生活也有相同的看法。富兰克林在他嘲弄式的轻松的举止背后，有时和埃莉诺一样，有一种不安全感，非常希望能被他的同代人所接受。对埃莉诺说来，她对这样一位王子式的青年人能醉心于她而感到高兴，也有点吃惊。很可能，生气勃勃的富兰克林使她想了她敬爱的父亲，为她提供了一个庇护所。她向他敞开了胸怀。

三年级那年秋天的一天，富兰克林突然告诉母亲一个惊人的消息：他准备尽快同堂妹埃莉诺·罗斯福结婚。“富兰克林宣布的消息使我极为吃惊”，萨拉在日记中这样写道，她提醒富兰克林（她觉得他更像自己的父亲，像德兰诺家的人）说，自己的父亲直到 33 岁才结婚，而且“成了一个有名望、有地位的人，可以带来女人所需要的东西”，对她来说，21 岁的富兰克林还是一个孩子。富兰克林用他那种独特的、既包含坚定的决心又包含温情的语调给母亲写了一封回信。

最亲爱的妈妈：

我深知我给您带来了多么大的痛苦，您知道，如果能避免，我是不会这样做的……！我了解自己的心——而且早就知道它了。我知道我只能这样想，我现在是世界上最幸福的人，也是最幸运的人。至于您，亲爱的妈妈，您知道，没有什么能改变我们过去和将来的关系。您现在可以去爱抚两个孩子，也会有两个孩子爱您的。您知道，埃莉诺将永远像您真正的女儿一样。

埃莉诺在写给这位“最亲爱的婶婶”信中说：“我知道您多么痛苦，我真想让您更喜欢我一些。您一定会知道，我会永远听您的话的，因为在去年夏天我就已经深深地喜欢上您了。”埃莉诺当时只有 18 岁。