



麦克纳马拉的生活和时代

承诺与权力

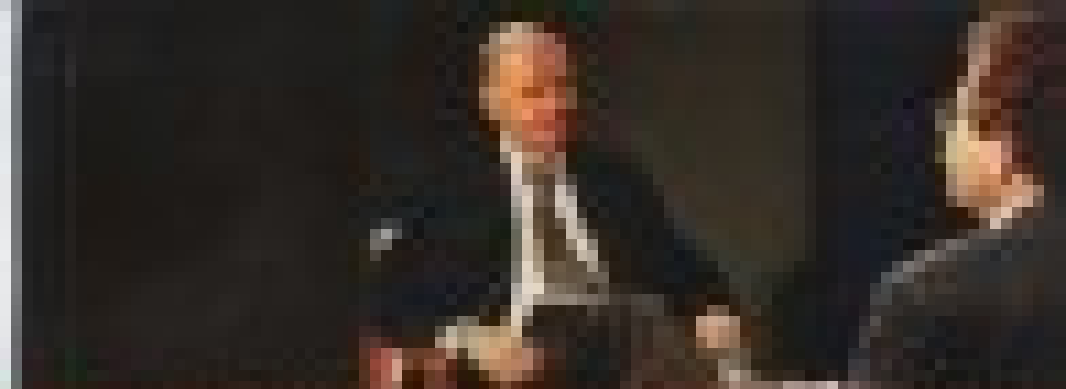
[美]德博拉·沙普利 著

李建波 庆学先 译

王文江 唐岫敏

江苏人民出版社

CHENGNUOYUQUANLI

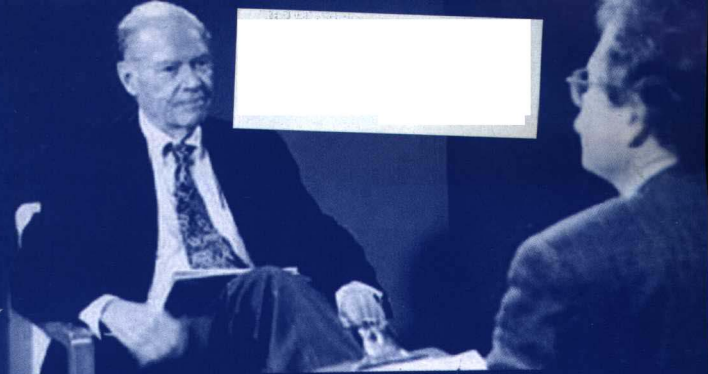


麦克纳马拉的生活和时代

承诺 = 权力

詹姆斯·麦克纳马拉 著
傅晓波 王宇 译
王宇 校稿
王宇 封面设计

中信出版社
CHINACITIC PRESS



麦克纳马拉的生活和时代

承诺与权力

[美]德博拉·沙普利 著

李建波 庆学先 译

王文江 唐岫敏

江苏人民出版社

CHENGNUOYUQUANLI

图书在版编目(CIP)数据

承诺与权力:麦克纳马拉的生活和时代/(美)沙普利
著;李建波等译.-南京:江苏人民出版社,1999

书名原文:Promise and power;the life and times
of Robert McNamara

ISBN 7-214-02413-6

I. 承… II. ①沙… ②李… III. ①麦克纳马
拉,R. S. (1916~②③)-生平事迹 IV. K837.125.3

中国版本图书馆 CIP 数据核实(1999)第 13378 号

书 名 承诺与权力——麦克纳马拉的生活和时代
著 者 [美]德博拉·沙普利
译 者 李建波 庆学先 王文江 唐岫敏
责任编辑 吴 源 张惠玲
出版发行 江苏人民出版社
地 址 南京中央路 165 号
邮政编码 210009
经 销 江苏省新华书店
印 刷 者 通州市印刷总厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 23.25 插页 2
字 数 580 千字
版 次 1999 年 7 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号 ISBN 7-214-02413-6/K·365
定 价 31.00 元

(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

引 子

那是在 1968 年 2 月 29 日(星期二)的中午,美利坚合众国国防部长、430 万武装力量的总指挥罗伯特·斯特兰奇·麦克纳马拉被困在出故障的电梯里。同他一起困在里面的共有 13 个人,其中包括林顿·贝恩斯·约翰逊总统。这架安装在五角大楼中心的电梯已出过不知多少回故障了。可要知道,五角大楼是驻美国本土和海外美军以及洲际核打击力量的中枢。在五角大楼外面的草坪上,政府雇员、陆海空三军仪仗队,还有新闻记者,大约有 1 000 号人在等待着,他们为告别仪式竟会推迟举行颇感不解,这样的仪式本该像钟表一样准时。

在电梯里,克利福德·波特军士长在与按钮搏斗着,电梯忽悠一下升了上去,停在两层楼之间,继而又是

一阵急速爬升，停在了三楼和四楼的中间。电梯里的人听得到外面大厅里人们跑来跑去的声音。

总统助理劳伦斯·利文森也被困在电梯里，他想到了四年前约翰·菲兹杰拉德·肯尼迪在达拉斯被刺杀的一幕。从那以后，美国的暴力情绪呈上升趋势：5万反战示威者向五角大楼挺进，发誓要把它关掉；底特律被烧；斯托克利·卡迈克尔在古巴的广播里号召人们推翻美国政府。难道在这里，五角大楼内，会发动政变不成？他心里犯着嘀咕。利文森看见总统一脸平静，尽管他的保镖冲着对讲机大喊大叫，挤得他喘不过气来。麦克纳马拉急促地下达着命令，可一点作用也不起。

13分钟后，他们从里面把电梯门弄开了。总统的摄影师大木冈本第一个出来，转过身来及时地拍下了约翰逊往外爬的情景。随后麦克纳马拉爬了上来，踏上了大厅的地板，他那富有特征的金丝边眼镜稳稳地横在鼻梁上，暗色头发油光光的，纹丝不乱。他理了一下裤缝，便急匆匆地走下楼梯，其他人跑步跟在他后面。楼外的人群终于看到总统一行人穿过高大的希腊门廊柱子，走下台阶，向检阅台走去。天上下着毛毛细雨。好像电梯卡住还不足以毁坏麦克纳马拉的兴致似的，这会儿，他们只能站在巨大的黑雨伞底下勉强举行仪式。

没有几个公职官员像罗伯特·麦克纳马拉那样全力以赴地经营由他负责的庞大机构。没有其他的文职人员像麦克纳马拉那样仔细地谋划美国的国防——国防政策、武器装备、核力量和战略等。他并没就此止步：在任国防部长七年多的时间里，他促成冷战向缓和转变；他及时地控制远在越南的不起眼的战事；即使在他将那里的战事升级为更大规模的战争的时候，仍力争控制军力投入和轰炸的规模。他比历史上其他执掌军权的文职人员发挥的作用都要大。

20 世纪美国人中很少有人像他那样受人钦佩,也很少有人像他那样遭人蔑视。刚刚进入 60 年代的时候,麦克纳马拉是一位杰出的经营者,他聪明机敏,办事高效,富有责任心,因此颇受赞誉。一夜之间,他放弃了福特汽车公司总裁的职位和当时少有的高薪,成为每年挣 2.5 万美元的内阁官员。尽管法律并没有要求他那样做,他还是将自己的资产随便交给一家托管人,以避免哪怕是表面上的利益冲突。

60 年代初期人们对他阿谀奉承,可是到了 60 年代末,人们却对他失望了。公众的怒火是针对整个政府的。约翰·肯尼迪曾试图建立美国统治下的和平,由美国扮演防止共产主义渗透的卫士,可是四年之后,他的继任者却使美国陷入了远在 1 万里之外的稻田战争和国内的纷争。

肯尼迪和约翰逊想在越南南方完成国家的使命,可是那里成了民主党的伤心地。两代民主党人曾进行过多次用来结束战争的正义战争,最重要的是,他们的战争都打胜了。可是现在,由于两届总统和他们的智囊团判断失误和处置不当,这个党失去了扮演这一全球角色的合法性。

可以说,到了 1968 年 2 月,整个国家似乎精神崩溃了。咄咄怪事层出不穷,都是些不久前想都想不到的。1 月份,美国海军陆战队被围在溪山,险些一败涂地。随后,北朝鲜政府向强大的美国示威:在华盛顿未及作出任何反应之前,逮住了海军的间谍船“普韦布洛”号。1 月 30 到 31 日,就在美国的将军们一再宣称炮击战进展顺利的时候,共军向南越发动了大规模的新年攻势。新闻界称这是战争开始以来美国和南越方面遭受的最大挫折。(这些事件预示着美国的利益将易于遭受第三世界独裁者的侵害。70 年代的阿拉伯石油禁运、1979 年伊朗学生在德黑兰劫持美国外交官、1990 年萨达姆·侯赛因入侵科威特,从而把美国

拖入另一场有限战争等等，都一再充分地证明了这一点。）

具有历史意义的《人权法》和《大社会法》，其原意都是为了纠正对美国黑人长达一世纪的压迫，却释放出深沉的怨恨和怒火；骚乱一年比一年严重；白人国民警卫队员和联邦军队向黑人人群开枪。反战运动愈演愈烈，人们激烈地控诉政府发动不道德的战争，其中包括指控政府推行种族灭绝政策。

总统助手利文森怀疑电梯卡住可能是政变的前奏是不无理由的：以肯尼迪倡导基于理性和一致的政府而拉开帷幕的60年代，变得一片漆黑，人心涣散。在公众的心目中，造成这一切的始作俑者就是罗伯特·麦克纳马拉。当约翰·肯尼迪唤起人们建立理性世界的希望的时候，佩戴眼镜、衣着齐整的麦克纳马拉当时因成功地经营了福特公司而广受赞誉。他是理性政策的化身。他宣称，他的规则是以分析和逻辑为依据的，而不是基于政治和情感。

没有人像麦克纳马拉那样善于使用数据。数据是他制定政策的所谓客观公正态度的象征。他是以统计学为基础的经营方式的化身，这种经营方式起源于本世纪初，用于管理诸如通用汽车公司这样的大企业，也用来管理美国兴盛时期的许多行业。当美国人热衷于资格认证和技术的时候，他恰好是这两样东西的代表。

肯尼迪在柏林和古巴问题上曾与尼基塔·赫鲁晓夫发生对峙——在古巴危机中，肯尼迪几乎要发动核战争——即使在总统几乎要撤核武器按钮的时候，麦克纳马拉仍然镇定自若，并因此闻名遐迩。两年半后，约翰逊安慰公众说，越南战争是一场小型战争，仅派出7.5万名士兵，美国并不想陷入战争。麦克纳马拉也作了同样的宣传。可是当多疑的记者和国会议员揭穿约翰逊的许多谎言的时候，麦克纳马拉也被祸及。与此同时，在他的

政敌和新闻界传开了一种说法：麦克纳马拉其人与他给人造成的印象不符，真正的麦克纳马拉不公正、不诚实、精于操纵。

在2月里的这一天，罗伯特·麦克纳马拉显得很不安，几乎控制不住自己。告别仪式结束了，他独自立正站在草坪上，最后向军旗敬礼：他没戴帽子，没穿外衣，两脚不安地挪动着，好像站在那里很不情愿。人群向屋里走的时候，他往其助手保罗·尼采的背上猛推了一把，催他走快些。

那天下午，麦克纳马拉回到了他的办公室，做出一副一直工作到最后一刻的样子。他看上去很做作。一些钦佩他的记者和政府官员目睹了他工作的情形。对于他的工作，有人认为不失为伟大，但所有人都认为它带有悲剧的色彩。

前来拜访他的人注意到，像一年来一样，麦克纳马拉看上去很憔悴。他的脸庞已不再丰满，显得消瘦。脖子上永远干净的白衬衣领子显得松弛。他的眼神有点呆滞。

完成了工作，麦克纳马拉乘那部电梯下到停车场。他的司机韦斯特先生将他最后一次送出五角大楼。他离开了，像以往一样悄然无息。与此同时，越来越多的人聚集到他的办公室，似乎是来“守灵”。

这个人本身是个谜。不少与他共过事的人坚持认为麦克纳马拉体面、聪明、富于理想。威廉·P·邦迪说：“他在内心深处是个很单纯的人。”可是其他的人则说，麦克纳马拉干脆不会说实话。到了60年代中期，特别是在国务院、新闻界和军队的一些部门，“不要相信麦克纳马拉说过的任何话”成了一个警句。

另一些人，其中包括来自他的家乡加利福尼亚的老朋友和他为之效力的两位总统，却觉得他颇有见地，性情中庸，善于洞察人或观点的本质。但是他向国会各个委员会宣讲的“简单”道理和“绝对”事实却令人对他的坦率产生疑问。曾在世界银行与

麦克纳马拉共过事的斯坦利·普利斯曾说：“我搞不懂鲍勃是不是真的相信自己提出的简单道理。”

在早期，他时常跟肯尼迪急速步出总统专用直升机，速度渐慢的螺旋桨卷起的风吹动着他们的衣衫。看到这一情景，人们不免注意到他们两人是多么相像，同时又是多么不同。两人都年轻、身材匀称、精力充沛。但肯尼迪的体形健壮，红黄色的头发随风飘动，外衣只扣着一粒扣子；而他身边的麦克纳马拉身着深色西服，头发油光齐整，戴着金丝边眼镜，一副完美的助手形象。肯尼迪遇刺以后，麦克纳马拉是一位忠诚的继承人，在乔治敦约杰基（肯尼迪总统的遗孀）共进午餐，而且在五年后，仍帮着张罗鲍比（肯尼迪总统的弟弟：罗伯特·肯尼迪）的葬礼；次年，在查帕奎迪克岛事件（E·M·肯尼迪是肯尼迪总统最小的弟弟，昵称特德，竞选总统的呼声很高。但1968年7月18日，他驾车在查帕奎迪克岛上行驶时，冲下一座小桥，同车的玛丽·乔·科佩奇尼溺水身亡，E·M·肯尼迪自己却离开了现场，结果被控有罪，失去了竞选总统的希望）后，他又匆忙跑到特德身边，为他辩护。

可是，当约翰逊让他发挥“美国执行副总统”的作用，并使总统行为带上迷宫色彩之后，麦克纳马拉对约翰逊亦步亦趋。两人常在椭圆形办公室里喋喋不休，约翰逊仅着衬衣，挥舞长胳膊做着手势。他滔滔不绝，发出一连串命令，长篇大论地说教，甚至不无个人攻击的言辞，正如他自己所说的那样，“露出一副凶相”。约翰逊有时会不讲情面；麦克纳马拉有时也会残酷无情。

60年代，上百万的美国人在起居室里便能看到电视报道的越战情景。麦克纳马拉站在地图前：他舞动着长杆，喋喋不休地数说着攻击了多少个目标、空袭效率、敌人的渗透以及死伤人数，搅得人心神不宁。

电视能够反映出报纸所反映不出来的东西：强装坚定的腔调、人工雕琢的冷漠，还有对某些质询不屑一顾的傲慢。观众感觉，他是世界上最有权力的人之一，是一个对角色和职权永不满足的人，也许不该给这样一个人这么大的权力。

先是街谈巷议，后来就传开了：麦克纳马拉对自己指挥的战争心存疑虑。他的表情和举止越来越不自然，这是内心充满矛盾的结果。他是支持这场战争的一员，并且成了这场战争的象征，他夜以继日地指挥着这场战争。但是最后他发现，这场战争事与愿违；他对记者说轰炸没能奏效，并私下为与河内谈判采取更有力的步骤。不少观众看到他辞职前最后一年脸色苍白、神色不安的形象，都得出这样的结论：这位信心十足的美国人，曾经觉得自己谙知问题的所有答案和绝对真理，觉得整个世界就在股掌之间，现在却知愧知悔了。鲍勃·麦克纳马拉好像在向后畏缩。

1971年，以麦克纳马拉的绝密公文为主体的五角大楼文件公布于世。公众和当时仍在越南作战的士兵才知道，他对这场战争的疑虑由来已久。尽管他在两年多前就看出这次军事行动可能会失败，但还是煞有介事，督促美国士兵继续作战。消息传出，许多军事部门对麦克纳马拉的疑惑变成了愤怒：看来麦克纳马拉把士兵派去打了一场他自己都不相信会有什么作用的战争。1984年面对质询时，他说：“早在1965年或者1966年，”他就认为这场战争“无法取得军事上的胜利”。因此，一些军人对他更加鄙夷。

许多人至今仍然认为，如果麦克纳马拉能在在位时或下台后立即公开他对越战取胜可能性的估计的话，美国就可避免许多苦难。如果这些责难成立的话——这主要取决于麦克纳马拉对判断的确信程度和他的这一判断始于何时——麦克纳马拉的确罪责不轻。

可是至少负有如此重担的人的婚姻却非同一般。30年代，他在伯克利大学遇上了同在那里读书的玛格丽特·克雷格。当时，人们都称她玛吉。她身材娇小，宽脸盘，性格爽朗，富有毅力和勇气。鲍勃正统呆板，她却非常随和。直到鲍勃经常上电视，讲话充满数据，全然不带个人情感，她仍然知无不言。经常出入华府的女人不免有些嫉妒：一个她们认为杰出的、充满魅力的男人竟会全然依赖那样单纯的玛吉。她们颇感不平地埋怨道，如果深入接触玛吉的话，就会发现她并不那么了不起。

但是她有许多优点，她比任何人都了解自己的丈夫，尽管她从未向任何人说起过她对丈夫的理解。一位与麦克纳马拉长期共事的助手说：“玛吉可能是惟一理解鲍勃·麦克纳马拉的人，可惜她去世了。”1981年她死于癌症，她的去世是麦克纳马拉一生所遭受的一个主要精神创伤，甚至比越南战争都严重。他的朋友们说，妻子的去世使他变得毫无主张。这位伯克利大学行为刻板的毕业生对自己年轻时恋爱的妻子一往情深。但在他的生活里还有其他内容：他妻子去世不久，他便经常与琼·布拉登会面。琼·布拉登是位著名的华府人物。十多年来，两人一直是亲密的朋友和旅行伴侣，而布拉登却一直是有夫之妇，并与自己的丈夫汤姆住在一起。

朋友们常把鲍勃和玛吉描述成“一个人的两半儿”。他们的用意是赞美他们的婚姻。可是这种说法也表明，他们感觉到鲍勃缺乏自主性：他无法毫不费力地爱其他什么人，甚至他的子女。

麦克纳马拉对五角大楼的告别仪式感到忐忑不安，与他惟一的儿子也不能安然相处。儿子上面有两个姐姐：长女小玛格丽特最像她的母亲，凯瑟琳在能力和脾性上像父亲。像通常的情况一样，一个家庭里两个性格相同的人难以相处。且不提其他方面，儿子克雷格在越南问题上就与父亲公然对抗。

越南战事没爆发的时候，克雷格也没投身于如火如荼的反战运动，但鲍勃早已感到对克雷格不是那么自信了。克雷格不仅继承了母亲的人道观念，也继承了母亲的宽颧骨。他是在一幢意大利式白色大房子里长大的，一家人总是围着爸爸转，他的爸爸来去匆匆，他很希望这位既潇洒又有名望的爸爸会注意自己。

可是，他爸爸并没有注意到他，玛吉对此进行了补偿。她辅导克雷格读书；在他去看精神病医生的时候替他担心。可是，不管她怎样担心，仍然阻止不了这个孩子与反战示威者一起穿街过巷，砸碎门窗。他跑到了南美洲，后来又跑到了复活节岛，离华盛顿有一个大陆又四分之一太平洋的距离，远远地离开了家。

我第一次见到麦克纳马拉的时候，没有看见他的脸，在悬在头顶上惟一的一盏灯的昏暗光线里，我看见的是办公桌对面一个棕红色的椭圆形。过了一会儿，我才意识到他伏在桌子上，正盯着桌上的文件看，我所看到的只是他的秃顶，那里已不再像在旧照片里那样黑发浓密了。办公桌面很大，罩着黑皮，周遭一圈儿雕花木边。当世界银行行长的时候，他用的就是这张桌子；桌子的大小足以供他处理世界事务。一架显然已用了很长时间、褪了色的地球仪摆在他的身边。

听到我走在地毯上的脚步声，他动了一下，站起身来。跟我打招呼，仿佛我们昨天刚见过面似的，随后示意让我坐在桌旁一只高背椅上，自己又重新落座，动作干净利索。他在读的文件是我写给他的信，我在信里对他说，不管他合作与否，我都打算写一本关于他的书，并要求采访他六次。他将那封信摆在面前，信与桌边恰成直角。

他平静下来，开始说话。我预计他会就合作的问题与我理论一番，可是他早已拿定主意，一开口便开门见山。他宣布可以接受六次采访。接着他说，他不敢确定他参与传记写作对他对我是

否会有“建设性意义”，后来他多次重复过这句话，每次都令我警觉。他只有一个条件，在我将他的话写入书中之前，必须经过他的审阅。他说，他喜欢准确。

麦克纳马拉不愿与新闻界打交道，因对采访者挑剔而著名。我本以为得不到他的什么合作，便欣然同意了他的要求。我想，这可能会使我有机会了解幕后的麦克纳马拉，这个麦克纳马拉会比那个对着录音机一板一眼讲话的官员要丰富得多。在我写作这本书的数年中，原定的六次采访变成了20多次。在交谈中，他越来越深入地谈了一个自从雨中进行告别仪式那一天起从未在公开场合下谈起的话题：他在越战中的作用和对越战的感受。当然他不容许发表这些内容。

在随后的采访中，我一直想解开一个谜。多数情况下，麦克纳马拉对谈论过去的任何事情都显得不安。像“你从二战当中吸取了什么样的教训？”之类的简单问题得不到任何答复。显然，这样的问题太泛了。一些主观性较强的问题，如“你的父亲怎么样？”得不到具体的回答。麦克纳马拉从不披露自己的内心——至少他不会有意地那样做。我发现，他的许多朋友也都有这样的感觉。

一些人认为麦克纳马拉的惟一的特点就是所谓人品不好，他的一系列骗局给他的一生和从政生涯蒙上阴影，似乎也昭示了这一点。其他人则将他描绘成真正的童子军，急于接受世界的挑战，从而令人羡慕地格斗一番。

关于他是不是一个经营奇才的问题，人们的看法也大相径庭。他在福特公司、国防部以及世界银行推行改革的时候，受到了公众的赞誉。但是自那以后，有许多人认为麦克纳马拉“毁了”汽车工业和美国军队，甚至也“毁了”世界银行。

人们认为，“真正的”罗伯特·麦克纳马拉是个十足的阴谋

诡计家,而且他的道德表现,如在世界银行的时候致力于与贫困作斗争,只是用来装饰门面。在我看来,这些指控与事实不符:在战后他帮助福特公司重新建设成为成功的企业;他对国防预算进行了改革并在两届政府里实施国防政策,收到了持久的积极效果;他对阻止美国军队、美国公众和美国的盟友在战争中使用核武器,对改变北约的作战原则,无不起了关键的作用。在世界银行的时候,他采取了富有生气的举措,帮助调整了“绿色革命”的方针,使上百万的亚洲人、拉丁美洲人和非洲人有了饭吃,如果没有他的努力,这些人便会遭受饥饿或者更糟的命运。在历史上,人们对许多没有作出过这么多贡献的人的看法要好得多。

当美国汽车工业和美国军队处于转折关头——如果不是处在危机当中的话——麦克纳马拉的经营经验值得研究借鉴。美国人现在仍面临着非洲长期的经济萧条和第三世界国家最贫困地区越来越严重的问题。因此,他在世界银行13年间为解困济贫而对外援助进行的富有活力的经营至今仍有借鉴意义。

一位世界银行的巴基斯坦籍高级职员曾说:“鲍勃的美国味很浓。他总是觉得不能向前迈进两大步的话,就会落在别人后面。”沃尔特·李普曼写道:如果领导人的功过是根据他们所留下的影响来评说的话,那么麦克纳马拉对“美国世纪”的影响就不应予以忽视。他的影响不仅在于福特公司、五角大楼和越战,也在于他在世界银行的努力和后来对越战之后美国自由主义优点和隐患的认定。

当然,说“真正的”麦克纳马拉是不偏不倚、诚笃挚信的人也是不全面的,尽管我对他进行采访的时候,也看到了他性格的这一面。小阿瑟·M·施莱辛格在他的日记里曾提到麦克纳马拉“永恒的正派”。可是,如果这是麦克纳马拉的真面目的话,为什么在他的三个生涯中,树起一路仇敌,这些人不是被他的观点,

而是被他的行为激怒的。

让他回首往事是很难的事情。不过，我很快就找到了一个办法。这个人好斗。向他出示一些文件，对他提出指控，他就会充满活力，回忆起往昔的争论，往往又具体又准确。在他的性格里有这样一面：既不是骗子，也不是童子军，而是喜欢回应挑战；讲述麦克纳马拉的故事，不能忽略这一点。

麦克纳马拉还有沉思的一面。他不总是颠倒黑白，或者声明他早就料到他所指挥的战争不可能取得军事上的胜利，或者声称他从未考虑过要启用核武器，尽管他在公开讲话中不断宣称他会作出这样的选择。我觉得，冷静下来的麦克纳马拉对他在越战问题上所犯的错误深感不安，对其他老账也充满悔恨。

我也听到过他说谎，目的是打断我提出的一连串问题，或者出于某些暂时的利益。他讲述的关于自己的故事也反映出他有时说谎。说谎似乎是一种条件反射，是夺取和保持权力的习惯使然。这暴露了与历史学家式的麦克纳马拉截然不同的一面。而在其他时候，麦克纳马拉会客观公正地细抠文件字眼，不断地进行自我批评。

我们的采访有时剑拔弩张，有时温馨友好。在这一过程中，我得出这样的结论：虽然听上去很别扭，可是“真正的”罗伯特·麦克纳马拉既是个为取胜不择手段的人，又是个考虑周全的分析家。简单化的解释反映不出这个人的全貌。最终，我难以回避这样的事实：他既是个阴谋家又是个童子军；既是个热衷于战术的人又是个诚笃和目标崇高的人。这种对立的组合形成了他作为个人、作为企业经营者和作为越南战争的组织指挥者的种种特征。在某种意义上，这些特征影响了我们所有人的生活。

对于我提出拟予公开的采访记录，麦克纳马拉基本上都同意了，尽管需要讨价还价，但很少有例外。在这本书出版之前，除

了采访记录之外，他没有核实或者阅读这本书的内容，也不曾对我的写作进行监控。他仍然坚持不公开谈论越南战争的立场；但他却同意让我在这本书中引用两段他就这个问题已发表过的议论。在书中，我也引用了在哥伦比亚广播公司和威斯特摩兰（威廉·威斯特摩兰：在越美军司令）的那场官司中，麦克纳马拉谈到越南问题的一段话；为了澄清他的这些谈话的实质内涵，他也同意让我使用我就这个问题的背景情况对他采访时所作的记录。

不过，他对越南战争的陈述绝非仅是对先前言论的澄清；书中写道，他第一次吞吞吐吐地解释了他鼓动美国介入冲突的原因；指出了他和政府所犯的错误；揭示了他对这场战争所谓“失去幻想”的实质；而且从他的视角谈到了他之所以在鼓励美国士兵继续作战时充满乐观、言词凿凿的原因。

因此，这本书是部传记，不是他的自传，他说过他决不写自传。书中没有突出他的某一特点，而是着力对他作出全面反映。这个全面的麦克纳马拉不是他的自我印象，也不是玛吉或者他的孩子们的印象，而是其他的平常人对他的印象。

他的故事始于两战之间，即亨利·卢斯在1941年2月的《生活周刊》中发表社论称世界已进入“美国世纪”的八年前。地点是加利福尼亚北部的山区。在那里两个男孩正要顶着朝雾上学去。

在两个男孩还很小的时候，伍德罗·威尔逊使美国介入了旨在结束所有战争的战争并获得了胜利。而这时，1933年，欧洲的上空升起了阴云，当然这个问题似乎非常遥远，而且只有英国和法国才有解决这个问题的义务。美国自己的麻烦就够多的了：1929年股市崩溃，银行和公司纷纷倒闭，善良的人们大批失业。即使这些危机似乎也远离这两个男孩，他们生长在封闭的峡谷