

出类拔萃之辈

戴维·哈尔伯斯坦著

中

生活·读书·新知三联书店

出类拔萃

〔美〕戴维·哈尔伯斯坦著

齐沛合译

中

生活·读书·新知三联书店

第十三章

国防部同国务院的矛盾

麦克纳马拉是迫不及待地上台的。他在宣誓就职 241 时,已经事先了解了国防部那些千头万绪的问题,并组织了一些小组和委员会进行研究。他的工作人员不是从大学里,就是从兰德公司^①以及其他智囊机构的影子政府中选拔出来的。他们这些人冷静、清醒,是在冷战气氛中成长的,是研究核力量及其均势和部署方面的学者,具有数学般的精确性;他们的职业本身对人道主义者说来往往是不文明的。麦克纳马拉是为这样一位总统掌管国防部的,这位总统所根据的假定是:我们的力量和勇气正在消失,对方有更多的导弹;因此他在竞选时许下诺言要把美国重新发动起来(有人描绘他们老是不穿大衣,不戴帽子,在人群中迅速地又推又挤,不停地前进;肯尼迪有一次对《纽约先驱论坛报》的一个记者罗伯特·伯德很生气,因为伯德曾这样写道,这个生气勃勃的年轻人所以

^① 兰德公司(Rand Cooperation),原为美国空军的兰德计划部,1948年改组为兰德公司,是美国的一个重要军事研究机构。——译者

能在新罕布什尔州和威斯康星州的寒冷中不穿大衣进行竞选，是因为他穿了保温内衣)。麦克纳马拉原以为他上任后的第一个任务就是加速生产和消除导弹差距，但他很快就发现并不存在这个差距。大选后不久，麦克纳马拉把这个情况告诉了五角大楼的记者们，引起了很大的震动，特别是在共和党人中间，他们在大选中失败的部分原因就是由于一个并不存在的导弹差距。有多少惧怕上帝、惧怕俄国的公民为了消除导弹差距和过一种更

242 安全的生活而投了票，结果却发现他们一直是安全的。第二天，肯尼迪打电话给麦克纳马拉，要弄清楚是怎么回事。麦克纳马拉否认他已消除了导弹差距，这使那些亲耳听见那次讲话的五角大楼记者们不敢再相信他的话。

然而确实没有导弹差距，因此麦克纳马拉不是去加强美国的军事力量，使之与俄国人并驾齐驱；而是着手驾驭这支军事力量，对它加以控制，为它建立某种秩序，使它合理化，更重要的是很快就对核武器的使用加以限制。他的时间和精力都贯注在控制、限制核武器并制定合理化的程序上；而越南，这块地平线上的小小乌云，似乎是遥远的、无足轻重和易于对付的，决不是关系到人类生死存亡的核心问题。麦克纳马拉在担任国防部长的年代里的许多具有讽刺意味的小事情之一是，一方面提出强烈和坚决的反对核武器的论点，同时又不得不提出相反的论点来为常规部队辩护，以加强常规部队。反正我们总

得有一种武装力量，因此他为常规武器提出了充分而有效的论据。既然他发展了这一理论，即找到了具有新的机动性的常规武器能够做些什么的奥秘，那末，如果参谋长们要求在越南使用常规武器，派遣不配备核武器的美国作战部队，他就不得不同意。他为发展常规武器制定了理论根据，因为他最关心的事情是迅速限制核战争的可能性和控制核武器。

紧接着艾森豪威尔下台后的几年，是一个很不同的时期。参谋长们都是从上届政府继续留任的（那些主张核武器和常规武器比较平衡地发展的将军们，如李奇微和泰勒，不是被撵走了，就是或多或少地不被重视）。他们相信核战争是一种可以站得住脚的军事格局。的确，整个美国军事部署实质上是以美国准备使用核武器为依据的。这是一种很可怕的思想，有些人想摆脱它。如当时哈佛大学的亨利·基辛格，就是作为一个战术核武器理论家（即在毁灭世界和表现软弱之间寻求某种可取办法的理论家）而获得了颇有才智的名气；接着就出现了一阵子对战术核武器的狂热。但在五角大楼的战争计划中，战术核武器似乎一直是个问题：不管哪一方先发射，另一方一定要报复，而且必然是每次都要向战略核武器方面接近一步；谁在小家伙方面落后，谁就会发射大家伙。

丹尼尔·埃尔斯伯格在一次午餐会上同麦克纳马拉讨论过核武器问题，后来他回忆起这位部长对这个问题

的强烈情绪。麦克纳马拉反对使用战术核武器，他说：
243 “它们都一样，没有区别，一旦你使用了，你就会使用所有其他的东
西。你无法加以限制。你将会毁灭欧洲，毁灭一切。” 埃尔斯伯格曾听说
麦克纳马拉是一个没有信念、没有感情的人，但现在断定这是一副故意摆
出来的姿态，而且是一副有效的姿态，用以掩盖真正的感情。他想那
是一种动人的表演，这不仅是因为麦克纳马拉几乎是在感情上厌恶核武
器，而且还因为他了解自己处境的危险：即他必须把自己的感情掩盖起
来，因为如果参谋长们或者国会发现他是怎样想的，他的国防部长职位
就完蛋了。美国的全部力量都集中在核武器上，而且我们还把核报复
的概念推销给了欧洲人；如果把这位部长的相反态度传出去，那就意
味着美国实际上解除了武装，因而他自然也就当不成部长了。

午餐后不久，曾出席那次午餐会的亚当·亚莫林斯基给埃尔斯伯格打了一个电话，他说：“你一定不要对任何人提到这次午餐会。这极为重要。不要对任何人谈。决不能散布出去。” 埃尔斯伯格同意了，接着埃尔斯伯格提到一个谣传说，总统本人对核武器有同样的想法。亚莫林斯基回答说：“他们的看法毫无不同之处。” 熟悉五角大楼情况的一些人们当中盛传着一个故事：肯尼迪是靠不住的，他对核武器的态度迹近软弱；他被带去参观一个战略空军基地，当他看到一个两千万吨级的核弹时，他

的脸色明显地变白。他问道：“我们为什么需要这样一种炸弹呢？”这在战略空军圈子里成为一件笑料，因为这不过是一颗标准的核弹，所有的核弹都同这一颗一样。

麦克纳马拉极力想改变西方对于核政策的想法。他不仅着手教育五角大楼，而且也同样教育他的欧洲同事们，为欧洲盟国的国防部门成立了核计划小组，他的欧洲同事们首先是些政客而不是经理，因此感到特别需要依靠他们的将军们。他迫使他们设置一张只有各国的国防部长可以坐在那里的会议桌。不允许事先拟好文件和讲稿，因而他们就不能回过头去问将军们，再由将军们回过头去问校官们。开会时，每个国家只能有一个人出席会议；此外，整个会议室只有四个工作人员。他讨厌房间里坐满人。起初效果并不太好，因为有麦克纳马拉这样威严的人出席，别人都感到受压。但他逐步地迫使他们一方面对国防形势承担起政治责任，一方面培养了一批熟练的专职工作人员，这些人员可以在较低一级对军方在技术问题上的想法逐点提出意见，以免最高层被迫在这些问题上作出盲目的选择。

麦克纳马拉为取得对整个核系统的更大控制而积极努力。他就任时发现核系统的情况十分危险，大有一触 244
即发之势。军方建立了一种制度，其首要考虑不是控制，而是先想方设法把核武器弄上天，其次才考虑到控制和

安全问题。甚至核武器本身的安全装置似乎也是很马虎的。麦克纳马拉断定在发生坠毁事件时十分可能引起核弹爆炸，因此他坚持增加安全装置。他制订了一种会签制度，这最初是一种把所有不是在美国控制下的核武器（即放置在其他国家的核武器）锁起来的技术措施。他从这一思想出发并加以发展，其理由是：我和别人一样喜爱核武器，但是如果我们让希腊人和土耳其人拥有它们……从技术上说，没有总统的特别命令就不能使用美国境内的任何核武器；而实际上，如果参谋长们感到通讯联系出了毛病，他们可以根据他们认为最有利的判断作出使用核武器的决定。这是一件很微妙的事。麦克纳马拉从这个理论出发，不允许北大西洋公约组织里的非盎格鲁—萨克逊人染指核武器，最后终于偷偷地控制美国的核武器。如果军方确切知道麦克纳马拉的意图的话——当然他们是意识到的，他们可能从一开始就阻止他了。他们到最后才进行了斗争，并且坚决地斗争。结果，战场司令的权力被削弱了。军方认为，延误反应时机的危险性，远比让一个疯子接管基地的危险性要大得多。

麦克纳马拉感到非常孤立，他在前进的过程中，被敌对势力所包围。他在国会里没有追随者，但觉得反对他的人却有追随者。因此他在任何情况下都对总统十分忠诚，现在是加倍忠诚了。总统是他唯一的支持者和保护者，是

他的力量的源泉。可是如果总统对他有了怀疑，那么在这个他正在进行战斗的残酷的世界里，他就失去了力量。他的处境是不利的。他正在为人类的最高利益而斗争，想方设法反对官僚政治，掩盖他自己，但他所作的一切让步并没有取得令人满意的结果。为了维持自己的尊严，他不得不付出很大的代价。这在一定程度上是时代的过错。美国正开始脱离一个旧时期，在那个时期里，一方面由于冷战的缘故，政治上和文化上极为僵化（它实际上已成为木乃伊），另一方面科技力量又有了很大的跃进。随着武器日益向尖端方面发展，以及武器价格的剧增，使得五角大楼的权力也有了相应的飞跃。它同国会的关系一直是巩固的，但过去主要是从爱国主义和一些比较小的分摊油水措施出发，现在由于一种新的效忠关系而加强了，其基础是把巨额国防订货巧妙地分配给那些最 245 有权势的委员会主席的后台。

他能在多少条战线上进行斗争呢？譬如，他如果试图改变美国在化学和细菌战上的想法，参议员拉塞尔一定会召开意见听取会。你要在一切问题上争吵吗？在撤销任何人都不需要的B—70轰炸机的问题上，他几乎造成了一场宪法上的风波，国会通过了拨款，而行政部门不想花费它。他不断地同参谋长们争吵，并衡量每个争论点究竟有多大价值。麦克纳马拉为了在禁试条约上同参谋长们斗出个结果来，竟同他们开会争论了一个星期

之久。他使他们答应一旦他驳倒了一个论点，他们就不得再回到这个论点上来，因为他觉得同参谋长们争吵就象同丈母娘争吵一样，你在一个问题上取胜了并准备进行下一个时，却发现他们又回到第一个问题上来了。因此在一个星期里，一个小时一个小时地，他对他们所持的各种反对意见通盘争论了一番，并逐点地把他们驳倒。最后他取得了胜利。他认为这次胜利是把将军们转变过来了。然而他的助手们却不这样想。他们觉得他曾经明白地表示过禁试条约对他是何等重要，正如一个助手后来说的那样，这实际上是一个要末顺从他，要末辞职的问题。可是有多少问题值得付出这么大的努力呢？特别是其中有许多争吵在传统上并不是他份内的事。在禁止核试验问题上，本应由国务卿而不是国防部长来进行斗争的。

然而，他是当世界正处在变化的时候就任的。苏联的威胁不一样了。共产党不再是铁板一块了。（例如，参谋长们对中苏分歧的承认远比华盛顿大多数人要慢得多，最后当俄国人在中国边境上集结了大量部队时他们才相信。）看来他周围的官僚机构常常是更为顽固，而不能适应世界的要求。那些人要求给北约组织更多的导弹，要求拥有更多的部队和更大的轰炸机。他好象是处在历史上的一个严峻时刻，他认识到这些问题以及某些神话的破灭，并为纠正它们作出很大的努力，然而最终似乎还

是无能为力。甚至他在核武器问题上的记录也是不成功的。那些人到底是缓和了军备竞赛，象他们本应做到的那样，还是促使苏联进入发展导弹而相互升级的另一个回合呢？

在那个时期里，他在华盛顿的成绩是令人肃然起敬的。他是一个吃得开的人物，一个品质出色的人。一个华而不实的政府是很强调风格的，麦克纳马拉在这方面很在行。他在福特公司人员中一直是讲究风格的，不仅看他们说些什么，而且看他们是怎样说的。他在宴会上是受人欢迎的；他谈论核弹头而不使妇女们讨厌，这被认为是非寻常的。他是约翰·肯尼迪夫妇的朋友，又是罗 246
伯特·肯尼迪夫妇的朋友。他依然生活得很简朴，多半是自己开汽车，一辆用旧了的老福特汽车。在需要愉快的场合，他是愉快的；在需要清醒的场合，他是清醒的。如果说他在国会里树立了敌人，那么，他们至少是正好合适的敌人——如文森、斯坦尼斯、里弗斯等——一些在华盛顿的社交界和文化界几乎不受尊敬的人。他在国会作证时颇引人注目，他胸有成竹、态度严肃、不苟言笑。麦克纳马拉在国会作证时态度平和，但他坚持己见，应对如流。这是国会所不喜欢的。他也许有点太机灵了，当南方人说某人机灵时，他们未必是赞誉。他的副手罗斯韦尔·吉尔帕特里克劝过他，建议他最好到国会去走走，偶

尔喝上几杯，同那些议员们熟悉熟悉，使你自己和你的意图有点人情味。在政府机构里不请客喝酒就办不了事。但麦克纳马拉一点都不沾这些东西。他已经是每天工作十四个小时；如果他做好了工作，并且准确地和机智地提出实际情况，那么议员们也会接受他的准确性而完成他们的任务，因此不需要浪费时间去做说教的工作。他有他的责任，他们有他们的责任，如果他们认识不到他所做的是正确的，他不认为用喝酒的办法就可以说服他们。也许他是正确的。

就是他的敌人也有助于提高他的声誉；他们是正好合适的敌人——将军们和国会的保守派。尽管人们怀疑他对某些政治问题的敏感性，甚至他的自由派的批评者也发现他有某些令人敬佩之处，如他能适应变化，尊重证据，不固守成见。因此当肯尼迪政府向前进的时候，他似乎也开始朝着一个最优秀的国防部长——特别是为一个更明智的、政治本能更好的和更老练的美国总统而工作的国防部长——的前程迈进。肯尼迪—麦克纳马拉搭配得似乎很协调。总统能够从更广泛的历史角度和怀疑眼光来考虑问题，麦克纳马拉有真正的经营管理能力和处理并解决复杂的国防问题的本事，这些问题的错综复杂程度几乎象数学一样；这两方面的特长配合得很好。肯尼迪了解麦克纳马拉的缺陷；尽管他才华出众，但不明智。如果肯尼迪要他就某个问题提供一个答案，麦克纳马拉

会勤恳地工作，然后回来交出答案。如果肯尼迪表示这不是他所要的答案，麦克纳马拉马上不见了，再次回来时就带来了恰好合适的答案。麦克纳马拉一直是重视成本的，1962年他急忙跑进白宫，准备关闭某些海军基地，以节省数百万美元的预算。全部数字一应俱全。关闭这个基地能节省这么多美元。关闭那一个又节省那么多美元。都陈旧了，都是多余的了。每个基地都计算到几角几分钱。肯尼迪打断了他说，罗伯特，你要关掉布鲁克林海军 247 船厂，那里的两万六千人就要失业，就要上街去，要求领取失业救济金，而你最好把这个也计算在成本之内。那将使我们付出一些代价，他们将对我万分恼火，因此我们最好也把这个计算在内。这样肯尼迪制止了那次关闭。但1964年在约翰逊领导下，麦克纳马拉立即又提出了同样的建议。约翰逊是喜欢节约的，特别是小地方的节约，关掉电灯之类的节约，他对这个意见较感兴趣。直到肯尼思·奥唐奈指出那些船厂总是在一些重要的众议员如约翰·麦考马克和约翰·鲁尼的选区之内的，虽然节省了几百万美元，但可能失掉程序委员会。肯尼思·奥唐奈是政府内部经常批评麦克纳马拉的人们之一，奥唐奈后来同罗伯特·肯尼迪大声争吵说，肯尼迪时期的错误大多是麦克纳马拉搞出来的。

当麦克纳马拉开始负责越南问题时，文官和军方在

对越南问题的估计上的分歧日益增长。麦克纳马拉，一个领导军事部门的文职官员，现在势将成为一个关键人物、这场争论的实际仲裁者、一个具有文官立场而对军方压力和军方估计负责的人（一个朋友后来指出，麦克纳马拉关于战争方面的一个难题是，虽然他以为军方对军事装备和武器系统一无所知，但他确信他们在打仗上是颇为内行的）。当他接管越南问题时，一反在许多别的问题上的做法没有让国防部里那些有才干的青年文官，那些“精明的小伙子”来帮助他。过去他对他们是放手的，使他们成为他自己独立的情报来源，用以对抗正规的情报体系。相反他接管时就象是个主管科长一样，后来由约翰·麦克诺顿作他的助理。（在1965年他终于派了第一个“精明的小伙子”到越南担任美军司令部的文职官员。这个青年的悲观态度同西贡的乐观态度针锋相对，并对麦克纳马拉本人所抱的怀疑态度也有重要影响。这个青年是丹尼尔·埃尔斯伯格。）由于麦克纳马拉把这些青年都放到国防部其他方面去了，他实际上是单枪匹马地前进；而在这个领域里要对付这些问题，他所具备的条件是最差的，他的素养也不适用了。他是一个数量专家，力图用数量来解释不能用数量解释的问题。过去曾经那样有效地为他服务的人，即那些只忠于他和自己的专业并敢于向现有事实和成见进行挑战的那些文官不在他身边了。麦克纳马拉没有足以同军方情报竞争的独自的情报；

当然他有新闻报道，但新闻记者不是严肃的人们，即使在五角大楼，他们也好象生来就是冤家对头一样，总是站在对立面。

因此，麦克纳马拉实际上是单枪匹马地在对付越南问题。他没有依靠他的文官的原因很复杂。第一，这是一个敏感的问题；参谋长们对于使用体系分析局^①已经有些神经紧张，他们颇为准确地意识到这样将使这个机构实际上成为一个能作出独立判断的文职的参谋长联席会议。在科技方面，在数学和军事装备方面使用体系分析局是一回事；而在判断战争以及由战争引起的实际情况方面同参谋长们进行较量则完全是另外一回事。这会立即招致斯坦尼斯和里弗斯对麦克纳马拉的攻击。第二，尽管在他的领域里（即管理方面的决策、理性论和成本核算），他不怎么尊重军方，但他的确认为，别的且不论，他们在一个方面是专家，那就是他们知道如何打仗；因此没有人会在军方的专业领域里进行干预，这首先是由于那是很棘手的，其次是因为这同他们主张的专业化思想有矛盾。他还有一种近似狂妄的信心，即相信他掌握得了。也许，军方毕竟并不是全都那么好，但他们能提供原始资料，而麦克纳马拉是精通资料的，他会仔细加以研究，从杂乱中提炼出真理。因此在那几年里，麦克

^① 体系分析局是美国国防部长办公室的一个直属单位，由一个助理国防部长负责。——译者

纳马拉的形象，在办公桌上也好，在飞机上也好，在西贡也好，都是在一页一页地阅读资料，每一个排的、每一个班的资料，研究所有那些统计数字。全是胡说八道。他同新闻记者谈论并告诉他们所有的指数都是正确的。他大错而特错了。他得到的完全是错误的指数，在亚洲政治革命中去寻找同美国生产指数类似的东西。

在他的越南之行中，可以看出一些典型的東西。他代表蓬勃发展的美国科技成就，他在越南匆匆忙忙地巡视，寻找他想看的东西，而他从未看到，也未嗅到，也未感觉到就在他眼前的那些真实情况。他深受他的成见积习的束缚，他完全无法使他的标准和要求适应越南的现实，他本人如此，他代表的国家也是如此。关于战争的任何真实数据和真实估计都会立即揭示这场战争的破产，因此麦克纳马拉的视察旅行成了一个无意中精心设置的大迷宫中的一部分，用来把一个绝望的骗局加以合理化和合法化。那些视察旅行看来都是愚蠢和绝望的表现，特别是如果麦克纳马拉代表这个社会的最优秀的人的话。现在人们对他记忆犹新：麦克纳马拉在1962年去视察“日出行动计划”，即第一个重新定居的村庄，村民们明显地充满了辛酸和仇恨，可以看得出他们准备杀掉第一个能抓到手的西方人；但麦克纳马拉没有理解这一点，而是天真地抛出他的问题：这样有多少？那样有多少？他们愉快吗？麦克纳马拉在这些精心安排的访问当中，总是扮演

着这样的角色，哈金斯将军替他安排这些旅行，而且一直随侍在侧，以保证旅行的成功。几年后，当麦克纳马拉转而反对这场战争时，他同约翰·范谈过话，范是因抗议哈金斯政策而脱离了陆军的那个中校，他曾通过统计数字指出战争进行得如何糟。麦克纳马拉问为什么他受骗了，范直爽地告诉他那是他自己的过失，他应该坚持按照自己的计划进行视察，而不应该让大官陪着他旅行，同时要利用一些时间去发现谁是掌握正确情报的人，并学会如何同他们谈话。

哈金斯的汇报当然都是很久以前就策划好了的；那实际上是一种洗脑工作，但这种洗脑工作被那些耸人听闻的陪衬弄得格外有效和扣人心弦。偶尔群炮齐发。摸摸一支缴获的步枪，看看一个俘获的倔强的越共。在那些旅行中所制造出来的东西并不是对那个国家的真实了解，而是认识上的幻觉。麦克纳马拉所得到的的是在华盛顿也可以得到的同样的情报。现在它是以一种更有效的方式提供出来，以致使他觉得他了解越南了。后来，他的新闻官阿瑟·西尔威斯特对记者们说，他曾飞行那么多哩，视察那么多个越南军部，那么多省、县的指挥部，接见了那么多不同级别的军官。记者们坐在那里记了下来，这一切都毫无意义，都合乎麦克纳马拉对越南的看法。越南的假象证明了麦克纳马拉的先入之见和他设想的各种细节。

有一次视察似乎最能说明问题：麦克纳马拉是怎样