

# 麦克纳马拉

---

〔美〕亨利·L·特里惠特著

*Henry L. Trewkitt*

**McNAMARA**

Harper & Row, New York 1971

根据纽约哈珀-罗出版公司 1971 年版译出

**麦克纳马拉**

[美]亨利·L·特里惠特著

复旦大学资本主义国家经济研究所译

**上海人民出版社出版**

(上海绍兴路5号)

新华书店上海发行所发行 上海新华印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 12.5 字数 264,000

1975 年 5 月第 1 版 1975 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—40,000

统一书号: 11171·69 定价: 0.99 元

**内部发行**

## 译 者 的 话

罗伯特·斯特兰奇·麦克纳马拉, 1961年1月就任国防部长, 到1968年2月下台, 历时七年多, 是美国历任国防部长中任期最长的一个。1968年4月, 麦克纳马拉出任世界银行行长。

麦克纳马拉于1916年6月9日出生在旧金山一个中产阶级家庭, 曾在哈佛大学商学院教过书, 第二次世界大战期间在空军服役, 战后以中校衔退伍, 此后与十来个曾一同在空军搞统计控制等工作的年青退伍军官一起, 进入福特汽车公司, 为福特体制的战后重建效犬马之劳, 深得老板的赏识, 步步高升, 直至成为福特汽车公司第一个不是福特家族成员的总经理。

在美国政界, 麦克纳马拉曾是个引起颇大争论的人物。引起争论的一个重要原因是, 他在肯尼迪(后来是约翰逊)总统的支持下, 把国防部的管理大权从三军手中“夺”了过来, 在国防体制中, 终于实现了所谓“文职控制”。麦克纳马拉的这一“功绩”, 其实只是美国各垄断资本集团之间实力消长的变化在政治上的一种反映, 它酿成了一幕幕喧嚣一时的政治闹剧。本书描述了其中的一些主要片断。

麦克纳马拉是美帝国主义扩大侵越战争政策的主要

决策者之一和最重要的执行人。他指挥的美国侵略军在越南人民的坚决打击下遭到惨重的损失，最后，他本人也不得不在凄风苦雨之中离开了五角大楼。作者以相当的篇幅叙述了麦克纳马拉在侵越战争问题上的谋略和失败，对于读者了解美国政府在这方面的一些决策过程有一定的参考价值。

本书作者亨利·L·特里惠特是美国资产阶级记者，第二次世界大战期间曾在海军服役，1949年从美国新墨西哥大学毕业后进入新闻界。特里惠特曾先后以《巴尔的摩太阳报》和《新闻周刊》外交记者的身份驻欧多年，采访过北大西洋公约组织、西欧共同市场和“柏林危机”；回国后，他采访国防部，并采访过越南问题。他根据多年搜集的资料，于1971年写成本书，对麦克纳马拉的发迹以及他在五角大楼的统治作了比较系统的叙述，对美国国防管理及战略思想的演变也有所触及。由于作者的资产阶级反动立场观点，书中对朝鲜战争、越南战争等问题作了种种歪曲，并一再宣扬虚假的资产阶级民主，对麦克纳马拉进行吹捧和掩饰。

为了便于读者了解麦克纳马拉在离开五角大楼以后的情况，选译了两篇他在世界银行活动的报道作为附录。限于译者水平，错误之处请读者指正。

1975年3月

## 前 言

我们三十来个驻欧洲的以及从华盛顿来的采访北大西洋公约组织会议的美国记者，正挤在巴黎一家饭店的房间里。我们在椅子被占满了之后就席地而坐；我们要跨过别人才能走到那张布置得象酒吧间的柜台似的桌子。在边等待边交谈之中，大家嘴上所说的听来都比我们心里实际想的要更加自信一些。古巴导弹危机刚过去不久。俄国人在柏林问题上是否真的软了下来，这还不清楚。用我们爱讲的一个词儿说，北大西洋公约组织已经“乱了套”。

突然间，罗伯特·麦克纳马拉推门进来，拿着他那个似乎形影不离的鼓鼓囊囊的公文皮包。“好啊，伙计们，”他说道。他的满面笑容感染了我们所有在场的人，他一下子就谈到正题上来。我们倾听着这样一位人物讲了将近一个小时，看起来他确切地知道北大西洋公约组织的必然去向，他关于西方安全的观念消除了有关这个联盟的种种疑虑。事后，那些从未见过他的具体行动的人们，心境很不平静。人们对他那才气横溢的劲儿有一种近乎敬畏之感。但是，同样也有一种怀疑甚至可以说是嘲讽的暗流。在好怀疑的记者看来，谁也不能那样的肯定。

从那时起，我就对罗伯特·麦克纳马拉产生了兴趣。

• I •

六十年代的头五年我呆在欧洲,我对麦克纳马拉的观察,一部分是通过欧洲政治家和军事官员们的眼睛进行的。1965年底我回到美国的时候,这种观察就近便得多了,因为有一年多,我被指定采访国防部。1968年间,哈珀-罗出版公司要我协助编辑麦克纳马拉的某些讲话和其他公开文件,这就是同年末出版的麦克纳马拉的著作《安全的要素》中所公布的那些。现在这本书,则又是由于我参加了那项工作而产生的。

本书既没有征得其主人翁的认可,也没有得到他的赞同。这本书有点象新闻纪事之类的东西,我是试图以现在可以得到的具有代表性的证据,把一个人放在他所处的时代里去表现他。有人可能会责备我是在杜撰“眼前的历史”,对此,我是服罪的,新闻报刊就是搞的这一套东西。我毫不怀疑,这些证据会越来越充分。但我不相信,那会使我已经得出的一些坚定而有试探性的结论发生实质性的变化。

我希望这是一本不带任何偏见的书,不过有一个例外。在我看来,除了罕见的例外,政府并不是由一些好人和坏人所组成的,而是由那些各自在其才能和弱点所限定的范围内试图去扮演分配给他的角色的人们所组成的。对于那些担当非同凡响之任务的人们,即使我们不能赞同他们的行动,我们也应该给他们以谅解。起码,他们应该从他们为之服务的人们那里,得到冷静分析的公平待遇。这就是我写作本书的目的。

在为本书搜集材料过程中给我以帮助的人们当中,我首先要感谢罗伯特·麦克纳马拉本人。他同意跟我谈

谈，而不要求因此给他以任何好处。他没有看过本书的手稿，在它出版之前，除了从我的提问中可能作出的推论之外，他对本书的内容也不清楚。我们的谈论大部分是涉及一些细节，在技术性问题上核对一下我从其他方面得到的材料。他从没有向我提供什么有用的机密材料，对于他为之效劳的总统，麦克纳马拉也从未讲过一个批评非难的字眼。可以看得出，这两种事情都是另外一些人做的。

因此，我必须声明，我把它归之于麦克纳马拉本人的那些判断和见解，并非全都是他所授意的。我跟麦克纳马拉的朋友们、赞扬者、批评者以及他的同事们谈过话，人数有几十个，他们大多数都不容许公布其姓名，他们丰富了可以公开的材料，对于他们的帮助，我谨表示感谢。

在我的同事之中，我要特别感谢劳埃德·诺曼，他是《新闻周刊》的军事记者，是我所知道的最优秀的记者之一。劳埃德无保留地让我分享他的知识和经验，而他的私人藏书又是个宝库。《纽约时报》的军事记者威廉·M·比彻、我从前在《巴尔的摩太阳报》的同事小欧内斯特·B·弗格森、我在《新闻周刊》的同事亨利·哈伯德，都不吝赐教，对本书原稿提出过宝贵的意见。《华盛顿邮报》的默里·马德和乔治·C·威尔逊，都在他们所专长的方面多次给我以慷慨的指教。我的《新闻周刊》的编辑们，尤其是华盛顿办事处主任梅尔·埃尔芬，他们在我多次离开外交报道的任务而去作其他涉猎时，表示了很大的耐心和欢迎我回去，对此，我是感念于怀的。我还得感谢哈珀-罗出版公司的小托马斯·B·康登，不管这本书会

受到什么评价,由于他的编辑,总会使它变得好一些。

不过,那些对本书作出了贡献的人们,没有一位应对书中不可避免的事实出入以及可能有的判断错误负责。这些责任全归于我。

亨利·L·特里惠特

## 目 录

|               |     |
|---------------|-----|
| 前言            | I   |
| 一 转变          | 1   |
| 二 去华盛顿之前      | 31  |
| 三 遗产          | 71  |
| 四 第一次危机       | 102 |
| 五 建立一种战略      | 129 |
| 六 飞行怪物及其他     | 162 |
| 七 外交部长先生      | 199 |
| 八 越南——幻想的年代   | 234 |
| 九 越南——报应到来的年代 | 272 |
| 十 两个主人：登台和退场  | 304 |
| 十一 要点复述       | 341 |
| 附录            | 366 |

世界银行业务的麦克纳马拉风格

世界银行的擅于赚钱的善士

## 一 转 变

罗伯特·斯特兰奇·麦克纳马拉还是以往常那样的步调，开始了这特殊的一天。1961年1月3日早晨7点半刚过，华盛顿的肖尔哈姆饭店笨重的玻璃门猛地被推开了，麦克纳马拉大步走向停在门外的一辆用了十来年的凯迪拉克牌汽车。麦克纳马拉随便在什么地方，很少慢步行走。他大步地走，急急忙忙，五角大楼派来的司机罗西·李·哈姆林还没有来得及回答那轻快的“早安”和把车门打开之前，麦克纳马拉已经到了车子旁边。

这辆大轿车沿着石溪公园，在寒冷的晨曦中向波托玛克河驰去。麦克纳马拉翻看着《华盛顿邮报》和《纽约时报》，以及一些为晨报上头条报道提供背景的官方文件。7点50分，他来到五角大楼3E880号那间朴素的临时办公室，这原是卸任国防部长小托马斯·S·盖茨的一套房间。麦克纳马拉几乎在他宣誓就职之前三个星期，就开始照这种有规律的时间表办公了，并且在以后的七年里一直保持着这个样子——实际上这天早晨他上班还稍微晚了一点。

两天前，他还是福特汽车公司的总经理。今天，他成了等待上任的国防部长。将军们、副官们、文职官员们以及国防部长办公室的秘书们，都在仔细注视着他，看这位

被年轻的当选总统所看中了的是怎样一个人。“他给人总的印象是他的活力，有节制的活力，”一个秘书回忆道，并且补充说，“我想，他是漂亮的”。

以通常的标准衡量，他的确如此。他那重 165 磅的体格一点儿也不显得肥胖。他的黑发稍微有点儿稀疏，比一般的行政官员要长些，分缝在中间偏左，完全向后面梳着。他看来是不讲究时髦的，那瘦瘦的身材，穿着一套深蓝色的衣服，大得不太合身。他的眼镜是老式的，镜片的半边在一条金属框里，这个式样，几年以后在不驯顺的青年人中间流行起来。尽管有些人感到，麦克纳马拉认为讲究礼仪是浪费时间，可是他看来相当热情，他的微笑是友善的，并且给人留下这样的印象——他急于要去完成一些更重大的事情。“要是他能戴一副牛角边的眼镜，并且再稍微不那么拘谨，那他就非常合乎人情了”，一个参谋人员这样评论说。然而，人们开始时对麦克纳马拉产生的印象，是从很不一致的标准出发的。

从一开始，就是一个非凡的举动。这位第八任国防部长，对他的新工作有着超群的才智和完全献身的精神，他擅于查究，观察敏锐，热衷于新的科学管理理论。不过，甚至对不能接受失败的麦克纳马拉来说，他所接受的挑战也是可怕的。

他的七个前任，有一个被逼得自杀了。其他的，也被历史弄得看上去有点愚蠢。有的是带着难以掩饰的耻辱离职的。还有些人，虽然他们也懂得该做些什么，但是，或者苦于时间过短，或者受挫于白宫方面反对势力的活动，都没有能充分取得实效。对于何去何从，或者谁主

宰这些问题，麦克纳马拉从来是非常清楚的。

在这一年的最初几个星期，甚至在他宣誓就职以前，国防部里那些不断内讧的战略家们就不安地获悉，麦克纳马拉是一种新型的文职领导官员。工作人员们按照往常的办公时间来上班的时候，发现即将上任的国防部长已经在埋头工作了。他们渐渐习惯于他那种熟悉的姿态——坐在写字台后面，背有点儿弯着，两眼盯着文件，两只脚钩着椅子的前脚。他一般都不穿外套。

从他办公室里传出的、后来成为信条的那些重要语汇，在五角大楼内部流传开来。那些因循守旧的人弄不明白，“成本效率”究竟是什么意思呢？这位新部长鼓励争论，让大家对争论的问题充分发表意见，但是一旦他——正是他——作出了决定，他要求军界和文职官员都同样地支持这个决定。做为一个主管人员，他要对僚属们争论的事情做出仲裁和判断，或是给予引导，这位新部长就是准备来引导的。他是如此急于起步，甚至于在上任之前，他就要抛出一些备忘录，但是被人劝阻了。

事情看上去有点动荡不定。可是，五角大楼上层的某些人物却认为无所谓：“我们总是叫新上任的人忙于公众关系和人事问题。”麦克纳马拉可不是这样的人。

在最初的几个星期里，麦克纳马拉细心地倾听了享有盛誉的专家们的意见，并且没完没了地提出问题。他一天工作 12—15 个小时，这样过了两个星期之后，在他提一些问题的时候可以看出，很多事情上，他知道的答案比专家们知道的还要多。

1 月 20 日以后，虽然速率依旧，但是程序有了变化。

20日这一天，四十三岁的约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪宣誓就任美国总统。次日，四十四岁的麦克纳马拉成了肯尼迪的国防部长。他丢开了那辆老卡迪拉克，换了一部较新的轿车，搬进五角大楼3E880号那套宽二十一英尺长四十九英尺的部长办公室房间，把他的文件移进那张宽五英尺长九英尺的曾为布莱克·杰克·潘兴将军用了二十六年的胡桃木写字台，正式上任了。

十二天以后，他在记者招待会上露面，阐述总统宣布的第一批有关国家安全的决定。他详细列举了有关加强空运能力和加速执行北极星潜艇计划的各种方案。麦克纳马拉的意思是，通过增加更多的运输机，来加强打常规战争的机动性，这正反映了这届政府和一大批军职及文职战略家们的一种共同心愿。增加北极星潜艇就是增强了核武器库，北极星潜艇每一艘都装备有十六枚可以水下发射的导弹，它是在使用着的“武器系统”（当时这样称呼的）中最为成熟的。

麦克纳马拉还取消了两个助理部长的职位，“以便刷新组织，提高我们的行政效率”。这样一来，只剩下十三名高级官员向他或副部长汇报工作。“仍然太多了，”他说，“不过至少已朝正确的方向迈出了一步。”他成立了一个“管理计划和组织研究办公室”，他解释说，“我想，成立它的理由是显而易见的”。不过，尽管他对政策可以全部控制，可是他始终没有能够减少行政工作人员，以形成一个他所需要的遇事能做出迅速反应的核心。事实上，他们的人数反而增加了。这就成了他的一项失败。

麦克纳马拉的一些声明，仅仅证实了新政府的既定

方向。不过，看到五角大楼长长的走廊里涌现的那些新的活动，人们可以从中预感到，美国的国防机构将会面目一新。权力迅速地从内讧不休的各军种那里转入了国防部长之手，多年来，各军种在争夺重要而光彩的使命以及钱财方面，都是相互视如仇敌的。

有一种似是而非的说法，讲麦克纳马拉在那个萧条的冬天，从一个无名之辈一举而成了政治上的暴发户。作为美国工业的一根支柱——福特汽车公司的总经理，他难道算是无名之辈吗？诚然，对于大多数职业政客和东部权势集团的成员们说来，对于那些新近才得到资格并因此而心醉神迷地期待着在华盛顿掌权的知识分子说来，麦克纳马拉的名字的确还不大为人所知。他们的孤陋寡闻是可以理解的。在福特的十五年里，麦克纳马拉是从内部一条线升上来的。他把精力放在统计分析、财务以及科学管理这些冷僻的领域里，而不是放在那些大路货的工程学、市场行情学方面。不管他多么出类拔萃，对这种人公众很少感兴趣，特别是他本人还避免出头露面。他四十四岁时，成了福特汽车公司第一个非福特家族的总经理，这时，他才头一次显赫起来。那是1960年11月9日，约翰·肯尼迪当选为美国总统的第二天。

在即将接任的华盛顿政府中，他虽然是个不大有名的人，可是他有一些最吃得开的文凭和证件。在加利福尼亚大学，他是高材生才能参加的大学生联谊会“P·B·K·”的成员。1939年他在哈佛大学商学院毕业后，曾在那儿教过书。在福特汽车公司，他被提拔的速

度是惊人的,并且他还赚了一大笔钱。他博览群书,如饥似渴地从学术界汲取智慧的宝藏。以此做为公事中间的小憩。到他成为福特汽车公司总经理的时候,他的业绩已经使他在新组成的民主党政府中享有杰出的名声,而且成为要加以罗致的对象,虽然他还是个共和党人。

但是,他并没有向肯尼迪政府毛遂自荐,如果肯尼迪的班子不是最广泛地搜罗人材的话,他是很容易被漏掉的。国防部长是个关键性的位子,因为防务问题是竞选运动中的突出问题。在准备追逐总统一职的将近十年努力中,肯尼迪经常批评艾森豪威尔政府的国防政策。在后来几年间,他特别着力攻击把依赖国家核武库进行大规模报复做为正式战略的全部内容。他认为,共和党人并没有把这种正式政策当做一回事。在所谓导弹差距方面,已经暴露出来这种政策的弱点,这差距意指苏联在战略武器发展方面已占有优势。

在共和党政府的最后几个月里,这种争论已不太引人注目了。双方都发生了相当的混乱。那些对导弹差距也感到担心的共和党人,开始主张建立更坚固的防卫。某些民主党领导人开始怀疑,这种导弹差距说到底也可能并没有人们所说的那么大。在竞选期间,一个海军情报官员飞到马萨诸塞州的海恩尼斯港去提醒约翰·肯尼迪,国家情报机关的估计跟那种对苏联实力的令人可怕的推测是不一致的。肯尼迪没有相信那些数据。他终究是个政治家,只不过当时还没有登上国家的最高宝座。总之,大规模报复作为一种战略,它在政治和军事两方面都是脆弱的。许多共和党人看来对它丧失了信心,甚至对

于怎样来弥补这一点也从来没有把握。事实上，第二次大战后十五年，还没有人明确知道应如何规划核战争。

当肯尼迪自己的战略思想成熟时，他坚持，国家在防务方面必须做带有根本性的两件事：它必须建立核武装以作为威慑力量，而为了对付核战争以外的挑战，它必须扩充非核武装。他还想控制住使五角大楼内部四分五裂的那种敌对局面，这将是一个使他的国防部长心劳神疲的挑战。

在物色国防部长的人选中，麦克纳马拉的被提名是一次政治上的异体受精。事情的经过是很有讽刺意味的，因为它涉及到那个七年后将接替他的人。克拉克·克利福德原是哈里·杜鲁门的幕僚，当时已成为极有声望的律师。他起初活动提名密苏里州参议员斯图尔特·赛明顿竞选总统，失败后，他立即转而支持肯尼迪，成为他的朋友和顾问。克利福德为肯尼迪效劳的最初几项使命之一，就是试图说服罗伯特·A·洛维特参加内阁。这位聪敏而又老练的纽约投资银行家在十年前担任国防部长时，曾做出过确确实实的成绩。洛维特在第一次世界大战里曾是海军英雄，后来他发了一笔财，并且几次出任政府职务。这次，他担心自己在华盛顿内部争吵中已搞坏了的健康状况，恐怕吃不消再一次去五角大楼当差了。

第一个提名麦克纳马拉的是不是洛维特，这还不能确定，有好几个为肯尼迪搜罗人材的人提到过他的名字。不过，在麦克纳马拉的一生中，不只是在一个转折点上跟洛维特有过很大关系。洛维特知道，第二次大战期间，麦

克纳马拉在军界搞统计控制方面有过辉煌的纪录，当时洛维特是陆军所属空军的文职首脑。他毫无保留地推荐麦克纳马拉出山，很快的一次审查给肯尼迪的工作人员留下了印象。

结果是，罗伯特·F·肯尼迪在大选后一个月访问了麦克纳马拉，并且请他去跟当选总统的妹夫，征募人材的一个主要人物萨金特·施赖弗谈谈。谈什么呢？麦克纳马拉问道。肯尼迪建议，让施赖弗来解释吧。什么时候呢？肯尼迪说，施赖弗当天下午就到底特律，并且希望尽可能快地见到麦克纳马拉。这次会见，提出了请麦克纳马拉主持财政部或国防部的初步建议，但被麦克纳马拉拒绝了。要知道，他当上福特汽车公司总经理才只不过一个月。

人们的记忆有些模糊，说法也不同。据施赖弗后来回忆，在第一次会谈中，起码有一个潜在的障碍——即金钱的诱惑——被排除了。麦克纳马拉以他那条理清晰的表达方式，分析了财政部和国防部的一些中心问题；刚好就是在离开福特这一点上，他迟疑了。简言之，他注意到，如果参加内阁的话，他将会损失几百万美元。他补充说：“你知道，我现在挣的钱，比我家里任何人曾经梦想得到的还要多，比我过去所需要的和用过的钱都多得多。”虽然这一点得到了解决，他还是不大情愿。

施赖弗很机灵地处理了这种局面。他说，起码麦克纳马拉应该亲自对肯尼迪表示一下答礼。会晤安排在第二天——12月8日，在华盛顿高级的乔治顿区N街肯尼迪的家里。在这次会晤中，双方都有试探的性质。麦克