



麦克米伦回忆录 4

乘风破浪

商务印书馆

麦克米伦回忆录

〈四〉

乘风破浪

〔英〕哈罗德·麦克米伦 著

余航 杜汝辑 杨德 朱永涛 何芬奇 译

商务印书馆

1982年·北京

Harold Macmillan
RIDING THE STORM
Macmillan and Co Ltd, 1971

麦克米伦回忆录

〈四〉
乘风破浪

〔英〕哈罗德·麦克米伦 著
余航 杜牧 杨德 朱永涛 何芬奇 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号)

新华书店北京发行所发行

北京第二新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 23 1/2 印张 字数 559 千字
1982 年 4 月第 1 版 1982 年 4 月北京第 1 次印刷
印数 1—6,300 册

统一书号: 3017·303

定价: 2.15 元

目 录

第一章	财政部	1
第二章	预算及其后	20
第三章	G字计划	62
第四章	英美的分裂	89
第五章	政府的更迭	181
第六章	苏伊士的善后	206
第七章	一个新战略	241
第八章	阿拉伯之夜	270
第九章	俄国和核弹	289
第十章	华盛顿蜜月	313
第十一章	钱和人	342
第十二章	英联邦之行	374
第十三章	银行贴现率“泄密”奇案	414
第十四章	向欧洲求爱	429
第十五章	两个世界	456
第十六章	天方夜谭续编	496
第十七章	中国之谜	529
第十八章	一次探索的航行	546
第十九章	塞浦路斯纠纷	639
第二十章	繁荣还是衰退	683
第二十一章	最后阶段	713

附录(一) G 方案: 1956 年 9 月 29 日	733
(二) 内阁成员: 1957 年 1 月	734
(三) 共同目标宣言	735
(四) 关于塞尔温·劳埃德辞职一事同他的通信 1958 年 2 月 24 日和 25 日	738

第一章 财政部

1

我被任命为财政大臣，同时还有政府的其他变动，是1955年12月21日宣布的。对我来说，离开外交部是一大憾事。我在那里时间虽短，但感到十分愉快。那里遇到的问题，虽然往往很伤脑筋，却很引人入胜。和我一起工作的官员，都是能干的顾问和令人喜爱的同事。我喜欢旅行，而这个职务恰恰需要经常出去走走；而且，可以在一定程度上躲开乱哄哄的下院。此外，我又有机会重新和我在欧洲的美国一些老朋友直接接触。还有，我总算对这项工作，对我需要和他们打交道的许多国家的领导人物，开始有所了解。因此，第一次提出调动职务时，我感到有点震惊，我拒绝了好几个月，最后还是只好遵从首相的意旨。1956年4月我向下院提出我负责编制的第一部——也是唯一的一部——预算时，曾经提起这样一段往事：据说，丘吉尔1924年11月获悉自己被任命为财政大臣时，也感到十分惊奇；然而可以毫不夸大地说，他比三十一年后我惊奇的程度还不到一半呢。

12月22日，在外交部向同事们告别以后，我步行到财政部去。这个偌大的部，设在一座正式名称叫“新公共办公楼”的不显眼的房子里。这是一栋爱德华式建筑物，没有什么吸引人的地方，而且非常不适宜作办公地点，其他的用途也不大。大家都管它叫“陵墓”。我们占了这栋大楼眺临大乔治街和议会广场一面的一长串房间。原来那座正面是肯特式模样的财政部办公楼，战时被炸毁了，这时还没有重建。后来，它算是修复了；但是，我当首相的时候，把它安排做内阁办公厅和秘书处的住地，这一方面是因为我晓 2

得那样狭小的房子再也容不下财政部，一方面也因为我贪图白厅的那个特别令人喜欢的葡萄园。

我的两位大臣级同事都各有令人钦佩的地方。财务大臣亨利·布鲁克是位有经验的政治家，可以看出是个天生担任高级官员的人才。他不但有丰富的中央行政工作经验，而且地方行政工作也很熟悉，因为他当过好些年伦敦郡议会的议员。他是个杰出的学者，踏实稳健，不露锋芒，而且十分忠实可靠。爱德华·博伊尔爵士是经济大臣，象他这样短短的政治经历，担任这样高的职务，升迁是够快的了，但是他丝毫没有辜负对他的提拔。在他身上兼有学识渊博而深沉幽默，能言善辩而公平正直的优点。他们带着不同的谈话内容来见我，向我说明他们的任务和职能。

常务次官兼秘书长是爱德华·布里奇斯爵士，是我学生时代就认识和非常钦佩的一个人。他1945年起便担任这个职务，一直主持了十一年部务。他一方面负责经济和财政政策，一方面又负责管理部内文官。他是一个在性格上和秉赋上都集中了文官制度最优良传统的公务人员。他本身是个人本主义者，也是位学者，在他的近乎天真稚气的幽默感背后，潜藏着巨大的魄力和决心。即使他还够不上现代意义上的经济权威，也是个眼光锐敏、思虑明晰的人物。在他手下，是一大批财务专业人员——伯纳德·吉尔伯特、托马斯·帕德莫尔，亚历山大·约翰斯顿，赫伯特·布里顿和莱斯利·罗恩，都是出色的行政官员，无不忠于职守。我发现上述人员中的最后一名，负责海外金融的，是我的一位老朋友，原来他在战时曾担任过丘吉尔的首席私人秘书。

布里奇斯在这一年退休了。我说服首相答应我任命罗杰·梅金斯接替他的职务。把外交部的一名成员调到财政部来，本来是严重违背传统的，但是，我认为这样大胆创新是有理由的，因为我
3 对罗杰爵士的优良品质有过切身的体会。他在阿尔及尔曾经以非

凡的才能和忠诚帮助过我工作。这时候，他正要卸除英国驻华盛顿大使的职务。他对美国的情况极为熟悉，这点对我们财政部来说，与对外交部一样地重要，而且他的组织能力很强。所以，事情就这样决定了。

当时，狭义的经济业务还没有大量开展。在财政部内外设立很多机构，用统计形式归纳过去情况，预测未来的发展趋势，提供大量的情报和指导性资料，都是现在才有的事。如果人们可以用专业经济学家这个术语的话，那么，我们的罗伯特·霍尔爵士就是。我一见面就喜欢他。他不善言谈，但这并不完全是缺点，因为不管怎么说，他从来不强词夺理。至于现在称之为“公共关系”的那项工作，我很高兴有我的一位老朋友克莱·莱斯利在负责。1940年他在供应部赫伯特·莫里森手下工作时我就认识他了。

至于“全国形势”，大家似乎都一致认为是不安定的。但是对于如何诊断和治疗，却没有一致的意见。^①

财政大臣就象个新型魔术师似的，充分就业、扩张的经济、稳定的价格和硬挺的英镑就是他手里的小球，观众要求把它们同时抛在空中，一个也不让落地。这时候虽然也有少数理论家提出反对意见，主张不顾英镑的价值和合理的价格水平，一味追求经济的增长和扩张；但是，来自所有的权威学者、财政部、伦敦金融市场和经济报刊的压力，却都毫不迟疑地赞成谨慎，而且主张在必要时紧缩通货。我们仍然处于低利率政策时期，甚至到1955年1月，银行利率仍然只有三厘。之所以可能做到这一点，是因为给英镑构筑了大量防御工事，使英镑至少在名义上得到保护。这些工事包括一大套管制办法，简直和中世纪城堡的护城河、石筐掩体一样复杂。但是，这些工事日久也就很自然地变得比较薄弱，内行的经营

^① 1955年12月22日。凡是引自我的日记和私人笔记本的话，都只注明纪录的日期。

4 者可以制造许多缺口。对我们来说，幸运的是世界各地的货币利率还没有提高到竞争性的水平。

巴特勒曾经大胆地重新实行灵活变动的银行利率，作为控制通货膨胀的一种措施，虽然不是唯一的措施。^①1955年初，他分两个阶段把利率从三厘提高到四厘半。当时，对恢复以货币方法来控制通货膨胀的做法有很多剧烈的议论。多尔顿年代的那种受人欢迎的简化制度已经消声匿迹，普遍都同意应该按传统的方法来使用银行利率这项武器。与此同时，巴特勒还对分期赎购实行了一定程度的限制，并且通过外汇平衡管理局来尽可能地支持英镑。但是，他认为应该实行他称之为有“刺激性”的那个预算。所得税降低了六个便士，作了各种降低购物税^②的规定，其中有的是特别为了支持兰开夏的棉纺织业的。在提出这个预算时，巴特勒很有信心地宣布，总的局势已经被控制住了。1955年的预算，从竞选的角度看，虽然反对党当然地责备它是“劫贫预算”，但仍然有它吸引人的地方。

遗憾的是，1955年大选以后的几个月里，出现了许多阻难。令人讨厌的铁路罢工延续了好几个星期；夏天的码头罢工给出口造成重大的损失；到7月中，工业战线和金融战线的情况都令人十分担心。成本和工资提高了，但是生产率却没有相应地上升。到夏末，财政大臣曾经告诉他的同事们说，他仍然希望用正统的办法来医治这场病患，这就是紧缩信贷，开放市场交易，等等。

1955年夏天，首相曾经要我参加这些问题的讨论，我不好意思推托，照他的意思办了。我本人倾向于采取一种比较积极的政策。我们不能回到管制、高税收和其他的江湖疗法去。在艾登的

① R. A. 巴特勒(后来是巴特勒勋爵)1951年至1955年曾任财政大臣。

② purchase tax, 英国的一种税收，其税率视商品的奢侈或必需程度而定。——译者

要求下，我写了一个文件，在正统办法的范围内提出我自己的建⁵议。文件的草稿我现在还保留着，它的题目叫“胜利冲昏头脑”，主题当然是说我们以现有的资源力量企图办的事情太多了，指的是既包括生产资料生产，也包括消费品生产。已经出现充分就业，甚至是就业过剩。大批失业的可怕日子已经过去了，我们前进了一段很大的路程；在两次战争之间的年代里，我从来也不敢期望能够活到看见这样一个大转变。但是，我们不能欺骗自己，闭眼不看这种负荷过重的局面在物质上和心理上所产生的新问题。

对付这种局面有两种方法。第一种（象在战时那样，封锁或者社会主义）是恢复硬性的控制，特别是对进口实行管制，并且用政府计划来调节生产。[我们已经]试验过这种办法；如果我们想再度使用它，那不如让社会党人来干，他们喜欢这个办法，因为他们确实是把财富的扩张和增长看成很不道德的事情。社会党人是经济上的清教徒。

接下去我就描述了另外一种我认为比较适合于保守党的办法，这就是：采取一整套补救性的措施，承认增长本身是可取的，应该继续下去，但是步子不宜跨得太大和太急。概括地说，这个计划的内容在货币方面是用较高的银行利率来继续压缩信贷，或者说加紧压缩信贷；减少或者取消政府的各种补助，包括过高的住房补助和面包牛奶补助，以及推迟各种基本建设计划；以传统的志愿兵役制来代替浪费性的国民短期义务兵役制，放弃过时的或者非必需的武器；用各种方法鼓励生产，包括降低而不是提高直接税，其中特别注意支持经理和企业主阶层；降低或者取消对不分红利润的税收，提高对分红利润的税收，以及鼓励储蓄，采取新的方法使储蓄更有吸引力。

剩下的就是英镑的兑换能力问题。一般都认为这是我们合乎逻辑地应该追求的目的。事实上，既然我们已经开放了商品市场，又决定支持可兑英镑，我们的通货对于那些懂得怎样兑换的人来

6 说,实际上就是有兑换能力的。如果更正统的办法能够有效的话,我们尽可听其自然;但是,如果我们面临另一次英镑贬值,我们就必须恢复两三年前就有人不断主张的让英镑浮动的办法:

不要把英镑的价值贬低到一个固定的汇率,而实行浮动汇率。

开始,汇率可能猛烈下降。如果真的如此,就会有不少烫伤手指,吃点小亏。不管怎样,在目前情况下,用这个方法承受考验比其他方法可能安全些。在二十世纪的下半叶,我国一个健全的政府如果遭到危险,更大可能是由于储备枯竭,或者是因为有成百万人在依靠救济为生,而不是由于英镑对美元的价值偶然的波动。当然,这种办法将降低英镑作为一种长期储备手段的作用;但是,今天世界上除了美元以外,没有别的货币能够真正起这种作用。

但是,在驶上这样一条尚未探测的航道之前,显然还是应该使用通常的武器;所以,巴特勒提出了一个秋季预算,规定增加购物价和分红利润税;削减政府对地方当局的贷款;除了因为清理贫民区以外,取消了国库对住房的补助;以及提高电话费和租金。

预算和其他一些措施似乎收效都很慢。到12月底,即我被任命为财政大臣十天以后,我的日记本里写道:“情况比我担心的还要糟糕,……而且储备不断在下降。”^①我现在既然负责了财政部,显然必须拟定一个明确的计划,并且坚决地执行下去。我是主张扩张主义的,而且一直没有改变。但是,不管主张以一切代价来扩张经济,把可能出现的通货膨胀或不可避免地会随之出现的贬值置之不顾的人论据如何充分,政治形势并不适宜于这样做,权威学者们也表示反对。另一方面,如果我们的政策是不时地煞车,那么,迟迟不实行补救性措施,就比实行得太快的危险更大。《金融时报》在我的任命宣布的第二天,就发表了一篇文章提出这个论点:

① 1955年12月30日。

如果银行利率在三个月前就提高的话，经济发展就很难具有现在这样大的动力。因为利率的提高要依靠比现在完善得多的统计制度，而且需要对出现的任何浪潮更为迅速地作出反应。^①

这两点要求我都同意。关于第一点要求，无论如何我是可以逐渐取得一些成就的。这篇文章接着又说：

财政大臣不应该以为自己是艘轮船的船长，只要不时改变一下航道就行。他的地位更应类似一个在平滑的道路上驾驶着车子飞快前进的司机，必须善于最迅速地作出反应。^②

这是否就是“煞车一开动”政策的起源呢？它反比同时使用煞车挡和加速挡来得明智——后者是后来流行的做法。

在圣诞节以前，除了认识一下我需要指望的一些官员之外，没有什么事情可做。虽然只有几天功夫，除了从我的正式顾问那里外，从我的朋友们也听到不少的建议。遗憾的是，尽管所有这些建议对我都很有益处，但是它们大多互相矛盾。有的报刊，特别是《经济学家》坚持认为：只有当我们象美国和德国那样，不让就业率超过百分之九十六，或九十七，我们的麻烦才能克服。另外一些人却又唱起他们的老调，主张毫不妥协，完全无视需要适应当前的局势。在节日的几天假期里，我写了一份题为“从财政部的窗户眺望形势后的初步设想”的文件。我强烈地感到：如果我们承认需要采取措施来限制通货膨胀，就必须迅速而有效地行动。这一点从储备所受的压力不断增大可以看得很清楚。我们要么决定采取一项完全革命性的政策，实行新的贬值或者浮动汇率，要么就需要尽快恢复英镑在国内外信用。一旦这一点做到了，我们就可以进而采取刺激生产和储蓄的措施。

1月2日，在部内传阅了我这个文件。各部门都以难得的速度

^{①②} 《金融时报》，1955年12月22日。

度认真负责地提出了很好的意见，我的笔记本里迄今还全部记载着。我的建议包括的范围很广，无疑是有点草率，考虑不周，大部分没有什么价值，虽然其中有一些成了未来政策的基础。这些建议分成好几类。第一，需要用税收来限制购买力以及通过压缩信贷和提高银行利率从根本上减少私人开支。第二，缩减整个公共开支，甚至那些一直被视为神圣不可侵犯的开支项目也要缩减。第三，运用管制制度；我们在必要的时候不应该害怕建立管制制度。第四，我们怎样才能提高生产率？也许，可以对机械化和现代化采取某些适当的刺激措施。如果上述办法仍然不能改善国际收支状况，我们便必须考虑修改关税或实行进口管制，并以有区别地进口相配合。我们必须准备好一个实行进口管制的全面计划。最后，我们必须鼓励储蓄。虽然储蓄的增减在很大程度上要取决于我们采取的其他措施是否确实表明我们至少已经遏止了通货膨胀，但是，也许我们还可以想点其他办法来吸引新的投资阶层。这个初步意见后来在麦金托什勋爵的出色帮助下，发展成包括设立有奖公债在内的整套完善的国民储蓄制度。

在退休以后来浏览这些已经褪色的文件，重温一下我的一些大臣级顾问和主要的专门顾问们所提的有真知灼见、雄辩有力、有时也未免令人气短的意见，实在是一件难过的事情。原来收集的大量材料，仍然保存在我的笔记本里，使你伤感地想起一些新任的大臣们如何满怀希望和勇气，热情地钻进一大堆老问题里去的情形。各种论点有如激流，湍急地向前流动，各自又汇合无数的其他水流，逐渐形成许多巨大的河流；但是，可惜的是，正如许多大河一样，它们往往又分散消失在沙砾中，永远到不了大海。

在坐下来仔细研究所有这些重大问题以前，我在1月2日会见了第一位客人，即英格兰银行行长 C. F. 科博德。我在财政大臣和首相任内，一直和他维持着牢固的友谊。我要尽快地摆脱目

前不中意的政策而转上比较近乎扩张主义的道路。我想他一定认为这种努力是过于危险的非正统做法。但是，我鼓励他在自己的职权范围内，从货币的角度对政府的开支浪费尽可能提出批评。他明确地指出：不论是1955年2月开始实行、7月又进一步加强的压缩信贷的措施，或者是10月间预算案所规定的措施，都没有产生什么实际效果。贸易平衡进一步恶化，而且，就象他再三提醒我的，储备的数字只比公认的危险标志二十亿元稍高一点点。劳力储备完全没有——12月份的失业数字是战后最低的。尽管只是第一次会面，我就意识到那种使行长与财政部官员互相脱节的旧传统还在起着作用。我决心要建立比较密切、比较经常的联系。此外，我渴望在这个神圣不可侵犯的圈子之外，另外吸收进一些顾问。因此，我在卡尔顿花园一号（我们这时还没有搬进唐宁街十一号）举行了一次晚宴，招待行长、劳埃德系统的董事长奥利弗·弗兰克斯爵士、拉扎德系统的董事长汤米·布兰德，还有代表工业界的珀西·米尔斯爵士。我请了爱德华·布里奇斯爵士、爱德华·博伊尔爵士和罗伯特·霍尔爵士来和他们见面。

这样，我就组成一个人们不会允许我建立的顾问委员会！这次集会十分成功。进行了极其坦率和有益的谈话，充分交流了情况，而且就应该做的事情取得了几乎完全一致的看法（幸运的是，这些意见和我们原定的计划没有多大的出入）。至于这些办法是否能收效，看来成败的可能性参半。大家一致认为，如果我们象目前这样继续漂流下去，一定会碰上礁石。^①

第二天，我和博伊尔、布里奇斯和布里顿一起，与行长、副行长、总经理开了一个会。这样，我就终于举行了一次财政部和英格兰银行的正式联席会议——既有会议记录，决议也制成文件——10这样的会过去是一直不让开的。

^① 1956年1月19日。

为了办成这件事，在开会以前，我还(另外)和行长单独会晤了二十分钟左右。这样，礼节就尽到了。^①

这个做法显然是必要的，过去没有召开这样的会议，完全是因为沿袭旧例。

为了使我的同事们对最坏的情况有所准备，我在1月6日传阅了一份以霍尔对当前形势的估计为依据的报告书。我明确地指出：我们面临的形势要求我们立即采取牵涉面很广而且剧烈程度比我们原先认为必要的还要大的行动。剩下的时间越来越少，到我们讨论这个报告书时，大臣们“都对局势的严重性印象很深；有一两位确实感到震惊”。^②这样的思想准备无论如何是有好处的，因为，如果将来我的补救计划比我现在想的要不那么严厉，大臣们将相应地感到放心；如果将来计划不得不包括一些很不受欢迎的项目，他们也会以比较谅解的态度默示同意。在提出一项突击措施之前，没有比稳定内阁的情绪更为重要的了。

在新的一年里刚开始的时候接任的财政大臣，必然要在一个重要方面遇到很大障碍。下一个财政年度的各项预算数字已经确定下来，或者事实上定下来了，没有多大的活动余地，甚至表示异议也不行了。还有少数几个未解决的问题尚待确定。一个是国防预算数字。经过一场激烈的斗争，在新任国防大臣沃尔特·蒙克顿的慷慨帮助下，我们从所有各军种的要求数字中争取到大笔的节约，包括从民防费用中节约一千五百万英镑。主要斗争发生在增加军人俸给的问题上。原来提出的计划需要花费大笔款项，但是，如果这个计划取得成功，自愿当兵的就会增加，结果就可以导致减少义务兵，也许还可能废除国民义务兵役制。不管这种做法可能使当前社会利益遭受多大的损失，未来将证明是一笔很好的财政

① 1956年1月20日。

② 1956年1月12日。

投资；所以，在经过多次讨价还价后，我同意了七千到七千五百万英镑的数字作增加军人俸给之用。

11

尽管削减和限制对我来说是很不愉快的事，而且也违背我天生的倾向，但是，既然我们必须这样做，那还是愈快决定下来愈好。银行利率并没有象原来所期待的那样控制住购买力，原因一方面是由于直到这时候很大一部分购买力是政府本身的开支，一方面是由于税率既然高，通货又不断膨胀，人们碰到认为便宜或者可以转手卖出得利的东西，往往宁可借钱也要买。我们也不能忘记，银行高利率也增加了主要来自国外的政府借款的利息负担。我的一些年青同事特别坚持这个论点，由此就产生一个方法，就是由政府规定结算银行库存现金与它的总存款额间的一定比率，借以控制信贷总额。后来的“特别存款制度”就是由此发展而来的。

我的所有顾问，不论是正式顾问或非正式顾问，全都认为：如果需要实行一套新的措施，时间最好在2月的第一周；1月显得太仓促，3月又太晚。1月24日，内阁会议审议了我准备好的建议，很快就在原则上通过了，不过细节上还没有完全取得一致意见，在时间问题上也存在较大的分歧。有的人希望一切都拖到制定预算的时候再说，但是，我认为有两个原因使我们不能这么办。既然需要采取行动，不管是对还是错，由于全国的情况，最好还是赶紧办；另外，有一个更难于驳倒的理由是：反对党一定会在议会一开幕就要求辩论，我们必须采取主动。接着便和往常一样，与各位大臣进行一系列的谈判。我仍然希望削减军队的人数，而且，我对英国本土的皇家空军战斗机指挥部的用处非常怀疑，尽管这样的战斗机中队在海外也许有很大用途。

众所周知，[对核攻击]是没有防御可言的，可是我们仍然耗费大量金钱来设计、试制和生产“战斗机”——该计划一直要到1962年，甚至还

要长。这不但对国库、而且对工业都是一个重大的负担。^①

12 和我的同事们谈判，费了好几天时间。每一位财政大臣都会碰到这样倒霉的命运，需要和自己的老朋友吵架——或者说好象在吵架。但是这一次大臣们都很合作，够帮忙的。不巧的是，在这个紧要时刻，首相到美国去开一个重要的会议去了。在我的整个计划里，他不满意的主要是关于取消面包和牛奶补助的问题。他认为：有一些工资谈判，特别是机器业的谈判，正处于关键阶段；任何看来有可能增加生活费用的事情，肯定是推迟到这些工资要求解决以后再办为好。为什么不把这一切至少延缓到制定预算时再说呢？其他的大臣也同意这个观点。但是我却决心要立即采取行动。

为了试探工业界的意见，我在全国生产咨询委员会2月3日举行的一次会议上详细地说明了形势的严重性。从1946年到1954年，我们的商品生产增长了百分之二十六，但是花费的成本总额却增加了百分之八十。去年我们的储备几乎下降了四分之一。无论怎么令人不愉快，也必须采取一些行动；而且每个人都必须承受一份负担。对这个演说的反应很好，雇主和工会人士总的态度使我增添了勇气。

与此同时，关于进口管制问题，财政部内还在进行着热烈的争论。博伊尔和我都喜欢这个办法；但是，反对的论点也颇为有力，比方说，我们的顾客可能会进行报复。总的说来，我们售货的必要性比他们购货的必要性更大。我最后同意这样一个意见，就是：应该准备好一个计划供紧急时之用，在实行这个计划之前，先依靠其他的措施。这就是说，这项武器应该储藏在武器库里备用，非到最必要时不轻易动用。

现在，需要使这件事情有个结果了。我再三催促应该在2月

^① 1956年1月29日。