

11.2
21

赫爾回憶錄



18

上海申報館印行

每册定價國幣陸萬元

外埠另加郵費

翻 不 所 版
印 准 有 權

發行者 申報館

編譯者 申報編譯室

印刷者 申報館

經售處 全國各大書店
各地申報分館

民國卅七年五月四版

譯者前言

中報編譯室

美前國務卿赫爾以垂暮之年，把他秉政時的事迹，寫成一部回憶錄，用廣流傳。此書由紐約編輯人新聞社負責辦理發表事宜，於本年一月廿六日刊載紐約時報，同時該社把上海的發行權交付本報，亦於同日起刊載。上海時間較之紐約時間爲早，故吾國人反得先見此書。全書共分四十二天刊畢，即印成單行本，以餉讀者。

從現在回想第二次世界大戰時的種種，都成爲過去的史迹，即我們身處其境的，也僅僅記住了一個輪廓。由此推想到後來學者如欲對此次戰爭作一專門研究，必須下一番蒐集史料的功夫，更須下一番考訂史料來源的功夫。「知人論世」，這是史家應用的科學方法。

若把這點來衡量赫爾回憶錄，我們當認它爲第二次大戰中最可珍視的史料。赫氏自一九三三年出任國務卿後，前後歷十餘年，在美國要算是秉政很久的一人，而在這十餘年中，世界歷史又正當改造之際，他把自身的見聞，一一追述，其親切有味，當非道聽塗說者所可比。自來史家考訂史料，多以出自直接觀察者爲可貴，而作者所處的地位，是否有利於此種觀察，也爲估定其價值之一端。這從來源方面說，正合乎史家所需要的條件，然而這還不是使後人敢於徵信的唯一理由，尤可貴者，乃在於他的真摯態度。當他寫這回憶錄時，退休已久，不但毫無得失之念存乎其間，即就一生事業而言，亦無所用其顧慮與掩飾。史家大都推求作者秉筆時的心理，以測其立言的價值。故此書雖爲主觀的回憶，而無碍其爲客觀的紀錄。今試讀其原文，資樸而簡單，絕無雕飾之處。赫氏平生說話，最有分寸，往往躊躇半天，覓取適當的字句，以表達其意思，即在盛怒之下，罵走野村來栖之時，出語仍求其蘊藉。故讀此書，幾令人忘其爲縱橫捭闔的外交家，與一般「華僞」之文，「事增其實，辭溢其真」，爲史家所痛斥者，不可同日而語。

然而欲從回憶錄中，以推論赫氏一生的成就，在這時期，仍未易輕下斷語。美國國務卿的地位，雖與英國首相大不相同，但在就任時，他曾提出過一個附帶條件，說他不願意僅僅做美國政府與外國政府之間的一個傳遞消息者，他要充分參與訂定和實施外交政策的工作。由此可知他對美國外交政策，確是很有關係。即聯合國的組成，其中也有不少他的理想計劃在內。他對於國際組織的期望，推誠相與，是那樣的殷切，然而歷史尚在演進之中，此時欲估計其歷史上的貢獻，似仍嫌其過早。所可說的，乃在此書的字裏行間，處處流露出他的長者態度，老成持重，印象很是深刻。

歷史是循環的。在前一時代所遭逢的，在下一時代也許有重演的可能，雖未必全是亦步亦趨。所貴乎讀史者，即在從已知而推測未知，從過去而推測將來。二次大戰已成史迹，三次大戰似乎又近在肩踵。讀此書後，我們知道了許多不會知道的事實，美國外交關係的轉變，國策的形成，一切都可以使我們增加更深一層的認識與了解，對於觀察現在，應付將來，當有不少的啓示。這是全在善讀此書者之推求因果，「見仁見智」，各有不同了。



國 務 卿 赫 爾

AWT-210/04

(一) 羅斯福是具有魅力的人物

在我任職國務院的十二年中，總統和我，從來沒有用不客氣的說話交談過。當然，我們之間有時也發生一些重要的爭論，但是總能誠懇地，直率地，用友好的精神消除異見。大體言之，我們的相處是極相得的。

總統尊重我在受任國務卿時所提出的附帶條件，就是說，我不願意僅僅做我國政府與外國政府之間的一個傳遞消息者，我要充份參與訂定和實施外交政策的工作。

對於國際關係各項問題，他和我在大多數方面具有相同的見解。假如我們不在一起時突然有新的發展，我們兩人中的任何一人往往可以猜到另一人將採取的行動。這種在外交政策方面的意見相似，乃是我們之間工作關係良好的一大因素。

在以下這些回憶中，我將要寫的是以我國政府處理外交事務的工作為主。我不擬敘述羅斯福政府在內政方面的成就。關於這些工作，總統是主要的設計者。羅斯福政府從上屆政府承繼下來的國內恐慌局勢，以及在他領導之下所訂定的補救辦法，和實施的空前重大改革，已足以使他在我國的內政史上，獲得一個高超和永久的地位。我也不擬敘述總統在最近一次世界大戰中，担任我國武裝部隊總司令而獲得的成就，除了有關外交軍事聯合政策的若干方面偶然有所涉及。他在軍事方面的出衆成就，又使他成爲我國歷史上才能卓越的總司令之一。總而言之，他是一個真正偉大的總統。

在我任職國務院期間，我發覺在大多數情形之下，我必須自作決定。雖然在有關政策的重要問題上，國務卿例應和總統商酌，並且是總統在外交事務方面的代理人。但在實際上，國務卿往往依照他自己的意思行事而自負其責任的。我可以向美國派在國外的代表頒發訓令，要求駐在我國的外國代表提供解釋，向外國政府發出外交照會，以及和這些政府談判條約。

我必須運用我自己的判斷，藉以決定某些政策或者發展是否相當重要，應該讓總統注意。有時候我把一個牽涉新政策的問題送呈於總統之前，並附以適當的建議。在另外一些時候，某項問題雖亦有關政府的政策，但是並不十分重要，毋需促使他注意，或者這個問題在一個總政策或者一種已確定的思想範圍之內，而這個政策或者思想，他是早已表示贊同的。

譬如說，在義阿（義大利和阿比西尼亞）戰爭期間，我主張道德制裁，心裏特別注重義大利。當時總統在墨西哥海岸附近的一艘巡洋艦上，我告訴他假如他贊成的話，我們建議用他的名字宣佈制裁，他當即表示同意了。

另一個例子，就是我們在蒙吉維多泛美會議中爲調解索科戰爭（Chaco War）而作的努力。我把這件工作，當做

大會促進和平各項程序中的一部份看待，並且採取了適當的決定。我把工作進行的一般情形隨時通知總統。

還有一個例子，就是我和英國談判從紐芬蘭和英屬幾內亞租借根據地，以交換美國五十艘過齡的驅逐艦。總統和我就此一問題商談一過，獲得了一般的諒解。於是他就把和英國進行談判的工作，移交給我辦理。爲這樁工作，我整整化了十天，把談判的情形隨時通知總統。當談判結束的時候，我就負責代表政府簽字其上。此外，我還負責和邱吉爾交換過一次電報，當時他正式保證過英國海軍在任何情形之下，決不任其落入德人之手或者自行擊沉。

其他的例子很多，不勝枚舉。最後一個例子，就是在珍珠港事件之前九個月中，和日本大使進行的談判。我和日本大使舉行了四五十次會議，大部份是在我旅館的公寓中舉行的。我隨時把討論的要點通知總統，同時替總統佈置與大使舉行會議，準備資料。

無論是總統或者我，對於處理外交事務的技術方面，都沒有太多的經驗。由於我們立即遭遇到無數問題必須應付，我們很快地獲得了這種經驗。實施政策以及將基本原則應用到國外亟需解決的種種極端複雜的問題上去，這種重大的工作，大部份落在我的肩上。尤其在初幾年中，由於內政局勢上不可名狀的混亂，需要總統每天加以非常的注意，因此我的工作變得更繁重了。

在羅斯福總統的第一任期中，他沉浸在大量的內政問題中，結果幾乎讓我來完全負責外交方面的工作。我隨時把一切軍大的發展充份通知他，但是他希望我在政策和行動方面，發揮主動作用。從他的第二任起，他對於外交工作的興趣和實際的參與，大見增加了。

羅斯福對於國外情形的知識，是極廣泛的。自從傑弗遜和阿特姆斯以來，沒有一個總統對於國外的人民和狀況，具有更廣泛的知識。雖然有時候他直接和別國政府的首長去接洽，使我們不容易應付。此外，他忘記了他軍事決定的外交含義。但是他對於世界的觀點，是進步的，具有眼光的。

他是一個在性格上具有極大魅力的人物，在談話之中時常能够使他自已可親而有吸引力，這一點，對於我們應付外國政府的政治家和外交家頗有助益。他對於人類心理，具有一種罕有的判斷力，時常能够把一種主張或者呼籲，最有效地傳達給大眾。在這方面，前輩中除了提奧多·羅斯福（Theodore Roosevelt）之外，我以為沒有一個人比得上他。他最得意的表現，就是以極具戲劇性的形式，向世界宣佈偉大的口號和原則，如四大自由之類。他對於人物的廣泛知識以及他的活力，和一直是很準確的判斷，使他極適宜於擔任領袖。

除了極少數的例外，總統在我任職國務卿的十二年中，簡直不大能够對我關心得更周到的了。他幾乎毫無例外地核准我的意見或建議，這些意見和建議往往是牽涉到重要的外交政策的。除了他和邱吉爾和史達林舉行在他看來主要是屬

於軍事性質的會議之外，他在外交關係方面採取重要步驟之前，簡直總來徵詢我的意見或同意。在許多許多次情形之下，他希望我供給有關外交演說的題材，或者協助他起草咨文，以及向邱吉爾，史達林和其他政府首長提出答覆。

霍普金（Harry Hopkins）有一次對我說，任何人替羅斯福總統服務，不論多久，總統永不會謝他的。但是霍普金接下來又說，事實上羅斯福對於這種人替他所做的一切工作，總是感激的。我回答說，我同他的關係一向沒有間隙，從無間言。我還說，在許多情形之下，他對於我工作的若干方面，表示充份的欣賞。

當總統或者我從旅行回來，或者隔了一個時期之後，他幾乎總來通知我，請我到他的辦公處去吃中飯，因此我們得以談論各種問題和情形，不受擾亂。

午餐拿了進來（沒有酒類），放在他橢圓形的辦公室中的大辦公桌上。這個辦公室對我是很熟悉的。就在這個房間中，我第一次遇見威爾遜總統，其後又遇見柯立芝和胡佛總統。

我們的談話是非正式的。總統時常有一只剛聽到的有趣的故事，講出來聽。其後，我們就可以談論當前的問題約一小時。我們總統有兩個人，極少打擾，雖然有時候重要的人打電話來時，總統須去作答。

在談話中，他一直是顧到對方的。有時候我們對重要問題意見相左時，我從反對的方面辯論，他從沒有表示沒有耐性過。他注意靜聽，直到完畢，不來打斷對方的說話。當我們中間一人知道對方經過充份考慮而抱有確定的信念時，就會在適當的時間，避免過份的辯論的。

我們的談話幾乎是完全關於外交事務的，但有時候我會毫不躊躇地對內政上的一般問題表示意見。有幾次我彷彿這樣說過：「從我青年時代起，我曾經研究過自由思想的導師像洛克，密爾登，庇得，柏克，和格蘭斯登以及魯意。喬治學派。我曾受過威爾遜的自由思想的薰陶。我前在國會中的工作記錄，有百分之九十至一百涉及勞工，主要是關於進步的立法的。但是我還不能不覺得你在若干內政改革方面進行得太快太遠，沒有充份的時間去適應國內的條件。民衆沒有時間去消化它們。我認為國家週期地需要時間來適應若干激烈的新政策，並且在若干方面，政策本身似乎太激烈一點。」我並且說明，我並不贊同政府永遠費去大量金錢去應付國內問題的政策，一向主張根據進步的切實的政策，來達到預算平衡的目的，國家在各重要方面的合理進步，均需以此為健全的基礎。

總統的態度總是非常尊敬，聽我講完。其後，他就繼續吃飯或吸煙，不說什麼話。經過幾秒鐘的靜默之後，他或者我提起一些其他的事情，談話於是轉入了另一個方向。

我時常有機會在清晨去見總統，那時候他還在床上。通常他已經起身過，用過早餐，再回到床上去處理一天中最初的工作。我發覺他的床上擺滿了報紙，文件，信札和電報。我就近拖一只椅子坐下，我們就開始討論手頭的問題。這種辦法，在我任職國務院的許多年中，是習以為常的。

一般地說，我在社交方面並不是總統的密友。我並不被邀參加白宮的宴會（除了官方正式的宴會），或者乘坐羅斯福先生的游艇作週末旅行，或者赴海德公園。羅斯福尊重我的決心，就是我不願意分散我的精力於社交方面，而欲保存它們來處理公務。此外，我老實不喜歡被邀參加白宮中的團體，那裏時常玩着「自由主義」的把戲到極端的程度。

大家知道我並不是極端的自由主義者，也不是半激進主義者，好像若干接近總統的人那樣。我和他們聚在一起，對於我猶如對於他們一樣，是很難堪的。

在我覺得更富有意義的，就是有好許多次我單獨和總統舒適而寧靜地一起進餐，在這種情形之下，我們至少可以促膝而談一小時，不必咬文嚼字。

我和總統的母親薩拉·丹拉諾·羅斯福夫人的關係，是最誠懇的。依我看來，她是一個卓越的女子，已經把她的一切獻給了她的兒子和她的國家。我第一次知道她，乃是因為聽說她時常支持我和我對於公務上的見解。她變成了我熱烈的熟悉的朋友，並且在我們的談話中，她對於國際問題和現狀，一直表現着廣泛的知識和精確的理解。

羅斯福夫人比我更左一點，我同她的接觸是極有限的，雖然已經能够使我欣賞她的能力。她是爭取和平的勇敢戰士，對於和平與其他人道工作，她在美國和其他國家中發揮了廣大的影響。

我相信總統對我是完全坦白的；雖然我並不出席他純粹軍事性質的會議——除非討論的問題也牽涉外交的——或者內政會議，我從來不問他一個有關軍事或內政局勢最機密的問題，祇要他不立刻毫無保留地把我全部詳情告訴我聽，我就比打住。我們有幾個大使，尤其是駐莫斯科其後駐巴黎的蒲立特，駐倫敦的坎納狄，駐莫斯科其後駐白魯索爾的戴維斯，因為他們都是總統的老友，時常越過了直接寫信給總統，討論有關政策的重要問題。由大使和公使直接和總統通信，一向是不宜的，我曾就此點和羅斯福力爭過。但是雖然如此，我却想不起任何重大的實例，可以證明國務院的觀點和方針，曾因這種行為而受到重大的妨礙。

總統喜歡使用一種辦法，對於國務院往往是很為難的，那就是以他的私人代表的資格，遣派特使到國外去和外國政府首長談話，或者履行某種任務。在這些特使中有霍普金，華萊士，哈里曼，赫爾利，杜諾文，戴維斯諸人，他們都被派出去一次或二次。在許多情形之下，派遣特使出去，往往在我國駐派在各該國的大使和公使中引起紛亂。然而，他們的任務極少干涉到政府嚴格屬於外交範圍之內的工作。

總統和我，時常商量任命國務院中我的重要助手以及駐派在國外的大使和公使。隨着時間的進展，總統對於這一類任命往往提出許多建議。但在極大多數情形之下，總是國務院向他建議，經過適當步驟之後，他就表示贊同，偶然有幾個例外而已。

他自己向我提出的建議，往往是簡明的，用鉛筆或者鋼筆寫在白宮小小的便條上，並沒有日期，往往像這個樣子：

「史密斯派重慶」

「瓊斯派巴黎」

「勃朗召回」

「○」

在土耳其的首都從伊斯坦堡遷到安卡拉之後，我收到他一張用鉛筆寫的便條：

「C.H. (Correll Hall) 的縮寫——譯者」

「爲什麼我們不可以把我們的大使館從伊斯坦堡遷移到安卡拉呢？」

「FDR」

「(Franklin Delano Roosevelt) 的縮寫——譯者」

我就在底下用紅鉛筆寫道：

「深表贊同。」

「C.H.」

在羅斯福成爲總統之前，我一直稱呼他「富蘭克林」，其後，我就稱呼他「總統先生」，因爲有一個理由，就是我看見他的時候，他時常和別人在一起。但是甚至單是我們兩個人在一起的時候，我也稱呼他「總統先生」，雖然我們使用銜頭的機會是極少的。他一直稱我「柯吉爾」，在出任總統之前和之後，始終如此。

總統祇到過國務院一次。他到國務院來之前，先在上面一層樓上替他幾個「人家不知道他們名字的助手」找辦公室，找了好幾個鐘頭。

我向總統建議不止一次，主張他召請前總統胡佛來會商若干問題，諸如國外的糧食情形等。我自己從不猶豫和我的前任史汀生先生商量，我從他那裏獲得有價值的幫助，在貿易協定的立法方面尤然。但是總統和胡佛的關係已經變成很惡劣，結果前者從沒有邀請後者前往白宮。

我自己曾和胡佛非正式地商談過幾次，雖然不是正式在國務院商談的。遵照胡佛的建議，我們的談話是在前副國務

卿卡斯爾 (William Castle) 的家中舉行的，我就把商談內容報告總統。胡佛對於公家事務表示最熱烈的興趣。至於他對羅斯福極端的仇視是否使他政黨的氣味更激烈，我不能說。無論如何，這是一種相互的仇視。

若干具有極端左翼色彩的人時常挑撥總統對國務院的關係；並不是羅斯福先生本人對國務院有所為難，而是少數具有左翼色彩的人時常到他面前去抗議，因為我不接受他們命令的原故。他，除了偶然為國務院「走漏消息」而訴苦外，從來沒有向我說起過「憎恨」國務院，猶如一二個人後來所傳說的。他知道他大多數有關外交政策的演說，聲明和信札，是由我和國務院的官員建議或者徇其要求而草擬初稿的。他對於我們這樣做，引為滿意。

一九四三年十二月三十一日，大約在我進國務院十一年之後，他送一張條子給我，值得加以一引：「這裏，我送給你一份我送給邱吉爾的備忘錄。」（這個備忘錄是附同於我先前送給總統有關自由法國委員會和義大利的關係的一個備忘錄的。）謝謝上帝，我和國務院並沒有他和他的外交部所發生的同樣困難！F. D. R.」

一般地講，總統的內閣在擬訂外交政策方面發生極小的作用，在內閣會議中，我發覺有關外交關係的並討論，不像想像的那麼多。

關於軍要秘密，我對內閣往往保持緘默，因為曾有把這種消息走漏給受寵的新聞記者和廣播家的事情發生。據我所獲最可靠的消息，這種走漏僅限於極少數的閣員。

若干閣員時常侵犯另一個或其他閣員的職權。這種情形，以後曾有幾次使我感覺極不舒服；例如在討論對日禁運時，以及在華萊士的經濟戰爭局設法分配國務院和其他機關有關經濟戰爭的主要任務時，就會有這種情形發生。

使外交工作和內政劃分開來既為我一貫的政策，總統又專門辦理內政和純軍事的工作，在這種情形之下，我和總統個人相處並沒有若干閣員那麼密切，這是很自然的，因為辦理內政工作的閣員需要經常和他舉行會議，商討隨時發生而又幾乎數不清的問題。在這種情形之下，產生一個由幾個人組成的所謂內部廚房內閣，也是很自然的。這些人往往用總統或者其他名義想干涉其他院部的工作，似乎不必獲得總統的吩咐。令人費解的是有二三個閣員以及若干白宮的隨員一直用總統名義，有時候來攻擊國務院的政策，而就在這時候總統和我却正和諧地在一起工作。這是我們這輩閣員中若干人必須忍受的若干不愉快經驗之一。

在這些內閣會議中，總統是輕快的，有趣的。他可親的人格令人充份地感覺到。他喜歡軼事並且喜歡講它們。他幾乎一直是很高興的，談起話來既輕鬆而又有情趣。

有一天，他一面露齒而笑，一面走進來參加內閣會議，稍為遲了一點。他說他剛才遭受到一個親屬的一點小小的無禮舉動。這個親屬對他說：「先生，你講得這樣多，以致我們永沒有說話的機會了」。總統一面講這樁趣事，一面大

笑，繼而回轉頭來對我說：「柯吉爾，你同意這種說法嗎？」

我回答說：「哦，總統先生，今天方才我來參加會議之前，有幾個新聞記者遇見我，並且對我說：

「部長先生，近來盛傳白宮的食物極為不佳。我們想知道你的意見。」

「我從來不吃白宮的東西的，」我回答說。

「什麼！」他們大聲叫喊起來。「我們知道你時常到白宮去吃中飯或夜飯的。」

「這的確不錯，」我說。但是在我到白宮去之前，總是先吃中飯或夜飯的。如此，當總統在吃東西的時候，我可以有稍為講幾句話的機會。」

總統跟大家一起大笑。

(三) 整整十二年在緊張中生活

向來的習慣，國務卿幾乎每天總要去參加午宴或者晚宴，特別是晚宴。不論這種習俗究竟有什麼好處，消費許多間和更多的精力，是毫無疑義的。對於社交問題，我毫不猶豫地作一決定。我對外交團的人員說：

「我不能幾乎每天和你們一起出去參加午宴和晚宴，如此做來，將使我無法和你們會晤和商談，就是可以，時間也極有限；你們勢須去看我的助理國務卿了。或者，我可以拒絕和你們一起出去參加午宴和晚宴，結果將使我可以和你們有更長時間的會晤和商談。我喜歡後者。」

這個辦法獲得一般的贊同，並且我以為結果對於一切有關係的人物，都是頗有好處的。我的晚上可以比較自由一點，可以研讀我帶回家去的文件。白晝也可以更自由一點，可以和大使，公使以及國務院中的人員商討問題。在我以後的十二年中，我一直照這個辦法行事，除了官場上和外交上極需要時，偶然有幾次例外。

關於社交生活上免不了的一部份，赫爾夫人担当了起來，使我獲益匪淺。她親自設宴招待外國來美訪問的政治家，以及辦理招待總統的內閣年宴。當我赴國外加參會議時，由於我不能親往訪問各國的代表，她就向代表的夫人們作社交上的訪問。

有幾個任職公家的人，往往經由相互諒解的辦法，不願將他們政治上和公務上的秘密，向他們的妻子透露，讓她們自滿於她們自己的社交生活，或者專負生男育女的責任。但是我，對於與我具有一些重要性的任何問題或人物，總隨時告知赫爾夫人。她謹慎地保守每一個秘密。無論在國外或國內，在她和外交家和政治家的談話中，我從沒有發現過她一次錯誤。

雖然我儘可能避免社交活動，但是我却允許自己有一種娛樂，這證明對於我的身心有極大裨益。

一星期中有一二次，選擇天氣好的日子，爲了澄清我的思想，鬆懈一下體力，以備應付尙待處理的工作，我就在下午四五點鐘約三個同伴，和我一同到「荷特萊」的草地上去玩槌球——該處是史汀生的住所，助理國務卿貝爾在他任職國務院的大部份時間中，曾把它租借下來住用。槌球變成我唯一的運動，在不大玩槌球朋友的眼中，我彷彿成功了一個專家。

對於某些人，槌球似乎太斯文，但是實際上是一種極科學的遊戲，玩槌球者必須全神貫注，不然就沒有獲勝的機會。一季中有四五次，我可以跑遍球場，不稍停頓。我讓二個或三個其他的玩球者首先開始；於是我從第一個門口出擊，開始和他們接觸，使他們跟我跑，然後一舉予以擊潰。

有一次，從前是我的助手後來擔任華盛頓國家藝術陳列館館長的麥克勃雷特，帶來了一個「能手」，把他當一個老朋友介紹給我。後來發覺他是美國某部的槌球選手。但是或許由於該選手對於當地的場地不熟悉，結果我勝了。

我不大能够玩一次槌球中間不受間斷。有時候史汀生走出來和我談話。另有些時候，我從國務院甚至從總統那裏接到緊急的電話。時常有國務院的官吏帶了文件跑來，要我在他們晚上離開國務院之前，把它們看過，並且簽過字。

槌球極使我滿意，因爲它能暫時使我忘却工作，並且可以使我出去和空曠的空間和陽光接觸。但是在我任職國務院的最後幾年中，由於工作的日益繁重，我的醫生要我放棄這種遊戲。或許這種遊戲比大多數人所想像的，更費力些。

在我任職國務院的十二年中，事實上任何一天都可以說是緊張萬分的，各項緊急問題大量的擁擠進來，需要我的同事和我自己奮力去應付。我的整個任期簡直可以稱爲一個緊急時期。世界各部份人類性行的每一方面，都在我們面前經過，而我們則努力對每一重要問題作適當的處理。

每天早晨，我總設法在九時至九時十分之間到達我的辦公室，往往從我的旅館步行到國務院。我首先接見我的首席秘書。在最初幾年中，他就是麥克勃雷特（Harry McBride），他的經驗，判斷，能力以及應付國務院內外各色人物的手腕，對我極有助益。其後，則由格雷（Cecil W. Gray）繼任。格氏的細心，效能，忠誠以及服務上的各種良好品性，可以嘆爲觀止。

麥克勃雷特或者格雷帶給我來自世界各地各色各樣的大量電報和其他信件，並就我國駐外使領對各項局勢發展的估計，提供分析。其後，他就把上一天國務院內部所發生的任何重要事件，機密地給我敘述一番，並提出適當的建議。其次，他就把當天各項約會的一張表格，放在我面前。

當我閱讀放在我面前的一大堆文件、電報和公文時，如屬可能，我就隨時有所決定，不再舉行會議或進行調查，並

同時向國務院有關官員發出訓令，予以執行，我必須決定何者頗關重要，應通知總統或者由他裁奪。

於是，我就請副國務卿費利普（William Phillips）進來，其次是韋爾斯（Sumner Welles），最後是史坦紐汀斯（Edward R. Stettinius Jr.），而將對於他們執行職務有用處的情報，全部告訴他。其次進來的，就是各助理國務卿和國務院的其他機要官員，就有關他們工作範圍之內的特殊問題，進行討論。

一天之中，主張在我辦公處舉行緊急會議的要求，幾乎一直有得來的。其後世界的不安一年一年加甚，我們的困難也隨之擴大，因此我和國務院內機要人物舉行會議的次數，也愈來愈多。一有嚴重的問題發生，我就召集國務院中每一個有關人物，從上至下，並不遺留。凡是能對該項問題的任何方面有所貢獻的人，都被召集，並且給他一個表示見解的機會。經過最充份的會商和研討之後，我時常歡喜坐下來，作我自己最後的決定。

偶而，一個行動迅速的人會指責我考慮太周到，意思就是太慢。我對這種批評的明白答覆，就是說羅斯福時代在處理公務上所發生的錯誤，都由匆忙和缺乏考慮所致，而我所遵循的政策——就是一方面周密考慮同時又及時辦到——結果使許多熟悉內情的人都說從未造成重大的謬誤。據我所知，總統認為我從沒有使他陷入重大的困難，無論他在國內或者離開首都的時候，都是一樣。

我在起草或者閱讀文件時最喜歡用的一種文具，就是一枝紅鉛筆。我經常在我的襯衣袋中藏有四五枝，致使赫爾夫人大為頭痛，她力說紅鉛筆的污跡是難洗濯清楚的。

有一天，國務院的一個官員到我那裏來，表示拒絕前往出席在另一個地位比他低的官員那裏舉行的會議，我就對他說：「假如在會堂外邊的那個黑人腳夫能對我發生興趣的任何問題提供一些有用的意見，我一定高興走到他放在走廊裏的桌子那邊去和他談過。」

當我有些機密性質的東西告訴我任何一個助手時，我有時候對他說：「我是私下告訴你的——這不是說你可以私下告訴你第一個遇見的人。」

在接見外國的大使或者公使時，我早就採取一種不拘禮節的友好方式。假如我的總辦公廳適因舉行重要會議而容人太多時，我就在我的辦公室和秘書的辦公室之間的一個狹小房間中接見外交人員。後來我和英國大使洛齊安談判以美國驅逐艦交換英國根據地，就是在這個陳設幾乎是原始式的小房間中進行的。從此以後，假如一個外交家因為我在這個簡陋的房間接見他而稍露不愉之色時，我就會向他提起英國大使和其他最高級的外交人員和我一起在這裏舉行最重要的會議時的愉快情形。

在接見外國外交家時，我總設法用接待任何其他訪客時同樣誠懇和不裝腔作勢的態度。我對待他，猶如對待在我元

長的政治生活中所接觸的美國人一樣。一般地說，爲了一國政府的優點而就對它的大使讚美，或者爲了它的過失而就歸咎於他，我認爲這種辦法是不公允的。我的謙恭有禮也有少數例外。當另一個政府做出魯莽無禮的行動時，我就不怎樣客氣。在這種情形之下，在這個外交家一出現我的辦公室門口時，我就想出許多方法用極端冷淡的態度來接待他，並且表示我個人和我政府的憤恨情緒，差不多到極點。這種情形，大抵是在後來幾年中發生於接見日本大使的時候。

在應付外國的大使時，在許多原則之外我又立下兩項原則。其一是不作恐嚇之詞，除非我們有實力和意志作後盾；沒有實力做後盾的恐嚇是虛張聲勢，虛張聲勢是可以招致窘人的結果的。

另一是如無履行諾言的把握，就不作諾言。我時常講一隻故事給我的同事聽。故事是：在田納西州沿湖的某城，有一個人開一個小店。某天，他和一家食物公司接洽，願意出售一車的蛙腿。談妥之後，這個公司的代表來了，他們就簽了一個合同。幾個月之後，爲了蛙腳並未交貨，這個代表又來了。他在店中祇發現了兩隻蛙腳，於是就問店主爲什麼不守信用。這個人就說：「哦，湖的周圍青蛙的聲音是如此雜鬧，我想至少一定有一車呀！」。

一俟一個大使或者公使離開了我的辦公室，我的速記員之一就從另一扇門中自動地走了進來。我立刻把討論的經過概要地念給她聽，把剛才他同我講和我同他講的話，儘量準確地記錄下來，並且把我們中間一人交給另一人的任何書面文字附在一起。我就把這個備忘錄的內容，用電報通知我國駐在剛在來訪問我這個外交家的政府所在地的大使或公使，使他充份明瞭這方面的種種發展。其他的電報發往我國駐在其他國家首都的代表，假如當時發生的情形對於這幾個國家也有關係的話。

(四) 踏進國務院後第一樁工作

當我進國務院的時候，我國政府已經在準備將在倫敦舉行的經濟會議了。由國際聯盟召集的籌備會議，已經在日內瓦舉行過，並且擬定了一個繁複的議程。爲了作更進一步的準備起見，總統就邀請和我們有重大商業關係的十一個國家，遣派代表到華盛頓來和我們討論經濟問題。

總統於一九三三年五月七日發表廣播演說，列舉會談的四項目標。它們是：縮減軍備；減低貿易壁壘；穩定通貨，藉使商業公司可以事先簽訂契約；在所有國家間重建友好關係和更大的信任。此外，總統和英首相麥唐納曾就戰債問題舉行過一次特別會議，未獲結果。

關於戰債談判，我很少參加。總統將該項工作托付予助理國務卿莫萊(Raymond Moley)。我認爲這個問題，牽涉財政部的方面較多，牽涉國務院的較少。此外，我相信戰債問題已經變成一頭死馬，我倒以不牽入其中過甚而引爲滿意。

大約就在這個時候，莫萊有一天早晨到我的公寓來。他面部的表情是嚴肅的。他繼而就對我說，他並無意於佔有國務卿的位置，和外面所流傳的謠言相反。在他走了之後，我對另一個訪客說：「莫萊的腦筋中至少有這個念頭。」這點以後在許多方面獲得證實，而在倫敦會議時達最高潮。

一九三三年五月初，我在總統同意之下，訓令當時駐在倫敦的戴維斯（Norman Davis）向倫敦經濟會議的組織委員會建議臨時關稅停戰。其他的國家起先反對，但是最後接受了，不過附帶各種的保留和解釋。

五月二十日，莫萊突然發表了一篇廣播演說，事前或事後都沒有和我商量過。在這篇演說中，他肯定地否認可以在倫敦會議中得到有益的收穫，就是會議成功，也無裨益。他說國外貿易極少重要性。這篇演說，以美國政府實際立場的形式，向美國全國廣播，和以後發給派往倫敦的美國代表團的訓令中所採取的立場，顯屬不符。而且這篇演說又屢屢在歐洲轉播，以致損害了美國代表團的立場，尤其是我的立場。在這種情形之下，莫萊例應由總統加以嚴厲的訓斥，但不幸羅斯福先生有時候往往以過份的自由給予他的密友，而沒有顧到其他的友人。

直到五月底，當我率領的代表團準備輪前往倫敦的時候，即將在倫敦討論的減低關稅壁壘問題，以及全國復興局和農業調節局（尤其是前者）所主張的高關稅要求之間的矛盾問題始被提出，祇不過簡單地討論了一番。我對於出席倫敦會議的幾個目的，立場堅定，其中主要的一個就是減低關稅。直到我們啓程之後在渡重洋時，並沒有採取過相反的反動。

五月三十日，總統接見除了我自己以外還有其他五個國員的代表團。總統在任命這幾個國員時，事前並沒有和我商量過。

羅斯福先生給我們一個備忘錄，其中說明在倫敦應該遵循的政策。他要求我們在會議中立即提出的幾項重大問題，乃是：在會議期間實行關稅停戰；為一種協調的貨幣財政政策，訂定若干一般原則；取消外匯限制；就逐步消滅人為貿易壁壘和減低關稅，獲致基本協定；同意若干種基本商品的生產和分配。我帶有概括這些題材的六種決議案，準備在倫敦提出。

五月卅一日，當我從紐約乘「羅斯福總統」號首途之時，我袋中懷有一份互惠貿易協定法案的副本，這個法案當時正在總統的辦公桌上。我預期可以把這個法案給在倫敦的其他代表團傳觀，用以證明我們為減低關稅而作的努力，是具有誠意的，並且力能做到。我希望在會議進行到相當階段時，總統可以將該項法案向國會提出，而能獲得通過。但是事態的發展，使我無法在大會中提及，僅能作為參考而已。

在旅途中，我開始一種習慣，這種習慣，在以後幾年為出席各項會議而乘輪往返時，我一直予以保持——那就是在船

上努力工作。我從不暈船，此點頗堪慶幸。縱使在氣候最惡劣的日子，我還是能够閱讀書寫，隨心所欲。我往往沿甲板，作長時間的散步，作爲一種運動，偶而在甲板上玩一次高爾夫球。每天，我在船上和我一起的代表和專家舉行幾次會議，並且隨時以無線電和華盛頓保持聯繫。

我細想在當時對較大國家具有興趣的三個經濟問題中，我真正能够在倫敦提出討論的祇有一個。這三個問題，就是戰債問題、立即穩定通貨問題、以及減低貿易關稅壁壘問題。戰債問題完全置之不談。穩定通貨問題是預備討論的，但僅由財政部和聯邦準備銀行的專家負責處理。此事與會議無關，不在美國代表團工作範圍之內。僅餘的一個問題，就是減低貿易壁壘問題。

就在那時，我在輪船上開始從華盛頓接到無線電訊，傳來關於提高——不是減低——關稅以及實施進口限額新立法的消息，顯示總統將不以貿易協定法案向國會提出。在乘輪航行一星期之後，我於六月七日向總統發出一個無線電報說：

「聽說總統將不要求國會授權政府，根據相互關稅讓步，談判互惠商業條約，由國會保留否決權，猶如國務院的法案草案所擬定的。我誠懇希望這些消息並無根據。我經過深思熟慮之後，覺得這種辦法，除了可以對我國出席倫敦經濟會議的代表團的任務發生最重大的阻碍之外，並將遷延談判此類商約的權力到一九三四年，實屬重大錯誤。」

總統回答說：「我對於你爲了在本屆國會中關於關稅問題應採取的行動而表示的焦慮，我完全理解，並表贊同。但是在國會將近閉幕的幾天，局勢是如此之緊張，致使立即休會成爲必要。不然，分紅立法，紙幣膨脹等等……可能被通過所以有關關稅的立法不但似乎極不相宜，並且是不可能有所成就的。」

「你具有充份權力，可以根據相互的關稅讓步，在倫敦談判一般性的互惠商業條約。此外，並無理由說你不能籌備在華盛頓召開會議，以與個別國家從長計議肯定的互惠協定。一俟國會重開，所有這些協定，不論是一般性的或者是兩邊性的，都可以向國會提出，要求通過。」

這個消息是一個可怕的打擊。它從根本上打消了我到倫敦去的基本原因之一。本來，我希望靠了這些基本要點，可以在會議中獲得真正的結果，謀使各國——雖然是逐漸地——從世界不景氣中自拔出來。在我的立場和總統在他電文中所倡議的意見之間，根本的異點是如此：

在我看來，國會必須授權政府，談判互惠貿易協定，包括減低關稅在內，並在某種限度之內，這些協定可以生效，不必經由參院核准。這一點，後來在一九三四年六月間是做到的。但是總統所建議的辦法，是在舊的基礎上談判關稅條約，意思就是說它們必須提交參院，由三分之二多數加以核准。這種辦法既不給我幫助，也不給我鼓勵，因為從來沒有一個美國參院，曾經核准過經由政府談判主張大事減低關稅的貿易條約的。至於事前未經國會授權而談判的貿易條約，

更不必說了。

當我抵達倫敦的時候，其他國家的代表團已經深知美國代表團極困難的處境。總統於六月九日宣佈，說他不將以關稅立法提交國會。其他的代表團立即避免商討任何條約，因為他們相信這會無限期的在國會中被積壓起來的。

六月十一日，在倫敦會議開幕的前一天，總統打電報給我說：「關於減低關稅和消除貿易障礙，你不必為此間的形勢擔憂。國會中為內政問題所作最後的爭論，使有關關稅的一般辯論，對於我們的整個計劃成為危險。」

「我堅決地支持你，此間所說的或做的，不會妨礙你的努力。你的政策或者我的政策沒有變更之理。並且還記着，假如我們能使條約簽字，我可以在秋季單獨召開參院的特別會議，考慮批准。」

但是我在這裏沒有什麼希望。總統在口頭上支持我，但是假如我要在倫敦有所成就，我也需要用行動來支持我。但是有一樁極重要的事實，不應予以忽視，就是幾乎所有的國家之間對於一種可以接受減低貿易壁壘的辦法，意見懸殊。英國正向限制制度方面走。若干金本位國家像法國，比利時，荷蘭和瑞士，在考慮減低關稅之前，要求暫時穩定通貨。其他的國家提出其他的先決條件，像戰債救濟之類。

從來沒有一次會議像這次會議那樣纏繞不清的。在大部份時間中，似乎一直在濃霧中摸索。在這裏，挑撥家，煽動家，乖戾的人物，和奸刁的評論家，可以大起忙頭。

這種表現於倫敦會議的矛盾見解和態度，也伸展到美國代表團中間來。美國代表團中有主張高關稅的團員像參議員畢德曼 (Ker Pittman) 等。對於穩定通貨問題，事實上對於其他一切問題，意見大相逕庭。出席一個世界會議的代表團團長對於全體團員人選，竟無機會和總統事前協商——或者讓代表團人員有此等清楚的印象——實屬錯誤，其不幸程度，實少有甚於此者。因為這樣一來，若干團員就缺乏忠誠協力的意識，其他的團員竟表示公開的蔑視。這是我的經驗。

(五) 莫萊！「控制總統的人物」

倫敦經濟會議固然令人失望，但也有幾個比較輕快的場面。赫爾夫人和我曾出席過英王喬治的宴會。事前，我們已經計劃好作一次郊外的閒遊，需要我們離開宴會到離城幾英里的鄉間去。我設法想使會議有所成就，苦無充分條件，當時的緊張情緒，使我疲乏異常，處境如此，我覺得無論如何應該休息一下。出席英王宴會的貴賓雲集，包括六十六國的代表，備形熱鬧。我等待了相當時間之後，覺得再等下去要使我們的旅行不可能了。於是我就建議，主張我的同伴和我應該悄然離開，不給任何人注意。我無法獲得一條捷徑走近英王。後來我得悉當我剛離開的時候，英王就派人來召我，但是曉得我已經不在場了。