



GEORGE MARSHALL



乔治·马歇尔传

[美] 德比·昂格尔
[美] 欧文·昂格尔
[美] 斯坦利·赫什森

DEBI AND IRWIN UNGER WITH
STANLEY HIRSHSON

夏海涛 译



世界知识出版社

乔治·马歇尔传

[美] 德比·昂格尔

[美] 欧文·昂格尔 / 著

[美] 斯坦利·赫什森

夏海涛 / 译



世界知识出版社

GEORGE MARSHALL: A Biography
Copyright © 2014 by Debi and Irwin Unger with Stanley Hirshson.
Published by arrangement with HarperCollins Publishers
Translation Copyright © 2018 by World Affairs Press
ALL RIGHTS RESERVED

图书在版编目 (CIP) 数据

乔治·马歇尔传 / (美) 欧文·昂格尔等著; 夏海涛译. —北京: 世界知识出版社, 2017. 8
书名原文: GEORGE MARSHALL: A Biography
ISBN 978-7-5012-5552-8

I. ①乔… II. ①欧… ②夏… III. ①马歇尔 (Marshall, George Catlett 1880-1959) —传记 IV. ①K837. 127=6
中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第193825号

图字: 01-2016-4683号

书 名	乔治·马歇尔传 Qiaozhi Maxie'er Zhuan
作 者	[美] 德比·昂格尔 [美] 欧文·昂格尔 [美] 斯坦利·赫什森
译 者	夏海涛
责任编辑	余 岚 刘 喆
责任出版	赵 玥
责任校对	马莉娜
出版发行	世界知识出版社
地址邮编	北京市东城区干面胡同51号 (100010)
电 话	010-65265923 (发行) 010-85119023 (邮购)
网 址	www.ishizhi.cn
经 销	新华书店
印 刷	北京新华印刷有限公司
开本印张	880 × 1230毫米 1/32 27印张 4插页
字 数	429千字
版次印次	2018年1月第一版 2018年1月第一次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5012-5552-8 ISBN 978-0-06-238579-6
定 价	75.00元
	版权所有 侵权必究

出版说明

乔治·马歇尔是美国军事家、政治家、外交家，陆军五星上将。他从1939年至1945年担任美国陆军参谋长，总揽人事和后勤事务，是协助美国总统罗斯福指挥第二次世界大战的重要军事领导人。“二战”结束后，他历任美国国务卿、美国国防部长，是美国近现代史上具有重要影响的人物之一。

这本传记追寻马歇尔的人生轨迹，描述了他平实、复杂而又光荣的一生。传记翔实而生动的大量史料，涵盖了他在西部宾夕法尼亚州的童年岁月，在弗吉尼亚军校的受训经历，在第二次世界大战期间和战后所发挥的作用，直到1959年以78岁高龄谢世为止。传记特别引人注目之处，是它较客观地评介了马歇尔在第二次世界大战期间赢得的胜利和遭到的失败，以及他在“冷战”初期的所作所为，其中包括他提出的影响深远的“马歇尔计划”。传记还较为详尽地披露了“二战”期间美英两国以及美军内部在重大战略和外交问题上讨论、争吵和最后决策的过程。这些都对读者全面深入了解马歇尔其人及其所处时代大有裨益。

本书主要作者欧文·昂格尔是美国历史学家，“新左派”史学评论家，长于美国经济史、20世纪60年代以及镀金时代等历史时期的研究。其著作《绿币时代》曾荣获1965年普利策历史奖。作者治学严谨，史料考究缜密，文中引用资料的来源均可见书后注释。此外，书后还附有可供读者查阅的参考文献和索引。

特别需要指出的是，马歇尔在中国抗日战争期间就曾接触和处理过美国与作为战时盟友的中国国民党与中国共产党的关系问题，战后还曾作为美国

总统特使赴中国“调停”国共争端和中国内战，书中对“调停”过程和结果进行了叙述，并对国共双方的行为及其领导人不乏评论。历史对国共内战及美国在其中失败且并不光彩的角色早已作出了结论，本书的评述是否客观公正，相信读者自会作出评判。

目 录

第一章 青葱岁月.....	1
第二章 学习与向往.....	15
第三章 两次世界大战之间.....	29
第四章 备战.....	56
第五章 后退.....	85
第六章 “下腹部”	118
第七章 太平洋灾难.....	153
第八章 欧战终于了结.....	179
第九章 日本—中国.....	220
第十章 履职国务卿.....	249
第十一章 尾声.....	290
致 谢.....	315
注 释.....	316
参考文献.....	342
索 引.....	349

第一章 青葱岁月

1

乔治·卡特利特·马歇尔于1880年的最后一天出生，恰逢美国从乡村社会向工业化时代演变之时。他的出生地是宾夕法尼亚州尤宁敦，一个快速成为美国焦煤之都的肮脏的工业城镇。乔治的父亲是一位“焦煤大亨”，他将烟煤化为高炭灰，送进高炉将铁矿石炼成金属铁。在美国高速发展成为世界制造强国的浪潮中，老乔治是个时代弄潮儿。在小乔治的童年时代，无论地域上还是文化上，尤宁敦仍然更像是乡村。在他最早的记忆中，他家有牲口棚，里面有匹马，还有头奶牛，他爬上牲口棚的梯子去取农具割干草。乔治完全陶醉于19世纪童年时代乡村生活的欢乐。他对城市从未有过好感，晚年对他的家乡深受工业之害深表遗憾。

乔治的青年和童年之间还有一道更深的鸿沟。他父母所代表的传统，本质上与宾夕法尼亚州西南部的生活格格不入。虽然他父亲马歇尔家族和母亲布拉德福德家族早就在肯塔基定居，他们却认定自己的祖上是弗吉尼亚人。2 这种现象并非罕见，众多的老一辈美利坚人都认为自己的祖上是弗吉尼亚人，这个老自治领土地上散布着的成千成万的儿女，与来自别的英联邦国家和其他国家的人融为一体。许多这样的“弗吉尼亚人”，无论他们住在哪里，都以其祖上和世系观念为荣。

这份自豪感，部分来自其王党祖先的传说，王党祖先曾经逃离奥利弗·克伦威尔的清教徒英格兰。这些高尚的骑士曾为查理一世国王战斗，当克伦威尔领导的出身低微的“圆颅党人”取得了胜利，并把国王斩首之后，骑士祖先便在17世纪40年代逃离英国来到美利坚。实际上几乎没有什么王党成员到这个以童贞女王伊丽莎白一世的名字命名的初生殖民地避难；更多

的清教徒圆颅党人是在寒冷的新英格兰定居的。尽管如此，弗吉尼亚骑士祖先的传说，加之南方北方就奴隶制和各州权利长达世纪之久的斗争，足以成为州内州外其儿女性格得以定型的文化影响。

后果之一是宗族社团表现出来的日益膨胀的集体荣誉感，诸如最初移居弗吉尼亚居民会、美国革命女儿会、美国革命之子会等宗族社团。整个传说远远超出骑士和圆颅党人的显著差别，进而更加合乎情理地强调弗吉尼亚在导致美国革命的诸多事件中至关重要的作用，强调革命之子华盛顿、杰斐逊和麦迪逊在缔造早期共和国方面的辉煌业绩。对乔治家族来说，享有盛誉的祖先是美国最高法院第四任首席大法官约翰·马歇尔，这位首席大法官使司法最高权力成为美国宪法实施的基石。

- 3 虽然这位大名鼎鼎的首席大法官充其量只是个“旁系”远亲，却在马歇尔家族传说中占有显著地位。老乔治·卡特利特非常敬重约翰·马歇尔，珍惜他同这位首席大法官的沾亲带故。膨胀的家族自豪感使老乔治备受鼓舞，但对他最小的儿子却从来没有多大用处。小乔治反而认为“总是唠唠叨叨地炫耀约翰·马歇尔的名字是怪可怜的”。¹小乔治有一次惹得老爸大为光火，他用大拇指快速翻阅家谱时，盯上了那个叫“黑胡子”的海盗，那是马歇尔祖上一位女性的丈夫，他只对家族中的这个人物感兴趣，并向他的同班小伙伴夸耀这位粗鄙的祖先。

乔治对自己的家谱不感兴趣，却认可弗吉尼亚的传说是塑造性格和人格的一股力量。实际上，从一开始，殖民地弗吉尼亚的定居者和他们后裔的声誉是毁誉参半的，其中不乏嗜酒成性、热衷剧烈运动、疯狂赌博、纵情享乐者。从最好方面来说，“弗吉尼亚人”的理想塑造了一种价值准则和行为准则，这种准则带有洋溢着荣耀、优雅和正直的自豪感，乔治在成长的道路上多多少少吸收了这种自豪感。对于说到就要严格做到的人来说，这种准则包括热爱故土和家国，包括受到称赞的个人荣誉和公开公正的标杆，包括避免毫不掩饰地谋取私利，还包括尊重妇女、儿童和弱者。唉，对乔治来说，这个准则还得要减少幽默感。多年来，许多人高度赞扬马歇尔，但几乎没有什么人认为他是个风趣的人。多年后，马歇尔在历史上规模最大的一次战争中主持美国的军事行动，他在陆军部的助手弗兰克·麦卡锡上校后来在接受采访时回忆起他下达命令的方式：“他是个要求苛刻的人。‘采纳吧’‘就这么

做’‘是的，先生。’……除了这些，他不说别的。从来没有幽默，从来没有热情，但总是精准，总是合乎礼仪。”²已经公布的马歇尔照片中，几乎没有一张是面带笑容的。

4

对于童年的乔治来说，弗吉尼亚的传说浸透着乔治·华盛顿特有的迷人风采。离他家乡尤宁敦不远处是要塞堡，1754年，法国军队在这儿打败了这位弗吉尼亚民兵的年轻中校，而华盛顿本来是在法国人和印第安人战争的这次预演中被派来驱走法国军队的。乔治7岁的时候，父亲带他游览了已经破败不堪的要塞堡，令他难以忘怀。1957年，马歇尔在接受他的传记作者福里斯特·波格的首次采访时，对华盛顿及其早年的军旅生涯看来几乎到了着迷的程度。这就不难解释，为什么乔治在成长的过程中，秉承他儿时英雄偶像的优秀品质并将其化为已有的现象了。

有趣的是，华盛顿的自我塑造预示着乔治的自我塑造。据华盛顿的传记作者罗恩·切尔诺记载，美国国父“极为注重自己的形象……”，他“训练自己在上流社会的客厅里表现出绅士风度……人们意识到他的行为表现里有某种刻意为之的成分。”³切尔诺说华盛顿的榜样是英国贵族式的，因为他在革命前就对英国贵族式生活有所感受，而对马歇尔来说，男子汉气概过去是什么样，将来会是什么样，则多半是直接从华盛顿那里学习的。马歇尔模仿华盛顿的一个最有说服力的例子，是他发奋学习骑马。美国首任总统以超一流骑术而著称，马歇尔几乎强迫性地热衷骑马，似乎是受到这位伟大前辈的影响。

马歇尔年纪轻轻就在弗吉尼亚军校接受军事训练，他在军校更加受到高贵弗吉尼亚人及其优秀品质的熏陶。马歇尔在军校的时候，南军将军托马斯（“石墙”）·杰克逊在安铁塔姆河谷战役和弗雷德里克斯堡战役所取得的内战胜利依然是英雄传说。他的军校同窗多半是南方人，有许多人出身富裕家庭，珍惜并仿效弗吉尼亚文化模式。另一位更著名的弗吉尼亚将军——北弗吉尼亚军团司令及南军总司令罗伯特·爱德华·李将军——更加深了他对弗吉尼亚文化的认知。大约在1865年南军投降后，李在靠近弗吉尼亚军校的列克星敦定居，担任华盛顿大学校长。无论是象征性还是实际上，在马歇尔青少年时期，李将军都是一个有力的示范榜样。

5

马歇尔第一位夫人及其家庭更加深了他的弗吉尼亚归属感。莉莉·科

尔是弗吉尼亚世系绵长的名门之后。她母亲伊丽莎白·蔡尔兹·彭德尔顿·科尔斯是最初移居弗吉尼亚居民会成员，其先祖有一个甚至是《独立宣言》的签字者，她总是念念不忘她的祖上。据马歇尔后来回忆，她是“一位非常虔诚的弗吉尼亚人”，她认为尤宁敦这个地名“听起来是个俗名，并为我的出生地感到害臊”。⁴ 马歇尔说他岳母的虚荣挺好笑，但却强化了他的意识，那就是弗吉尼亚的归属感在许多人眼里是多么重要。[不管马歇尔的实际出生地在哪里，他总好像是个弗吉尼亚人。在他晚年时，来采访他的人问他是否把自己当作弗吉尼亚人，他的回答模棱两可，几乎闪烁其词。他答道：“我家是肯塔基人，我本人是我家唯一出生在北方的家庭成员……我娶了两个弗吉尼亚人，非常虔诚的弗吉尼亚人，我上了一所非常地道的、有悠久历史的弗吉尼亚学校，我的许多朋友都是弗吉尼亚人。我还要说我是在弗吉尼亚缴税的，我对此了如指掌。”（“马歇尔采访记”，1957年4月11日，录音带7，第250页。）]这些影响从气质上、行为规范上、与人交往方式上都给这位弗吉尼亚后人打上了深深的印记。他的不苟言笑，社交上沉默寡言，乃至他那令人注目的笔挺身姿，稳重端庄的举止，都体现了这种印记。

- 6 不管人们对马歇尔的军事判断力或其智能有何怀疑，但凡认识他的人，没有哪一个怀疑过他的高尚人品。英帝国总参谋长艾伦·布鲁克将军是第二次世界大战期间四年多的时间里英国和马歇尔对等的人物，也是一位经常同他作对的人，总是鄙视这位美国将军的战略把握能力，但从未蔑视过他的人品。1958年，已经是勋爵的艾伦·布鲁克虽然对马歇尔的指挥才干仍然难以欣赏，却在一次电台广播讲话中说，这位美国人“是我所见过的最有绅士气质的人之一，他极富正义感。无论什么事你都是可以相信他的……他对待下级就像对待同级一样”。⁵ 敬佩他的不止布鲁克一人。“二战”期间马歇尔参谋部的一位同事弗雷德里克·奥斯本将军，由于出生于富有而颇具影响的新泽西家族，结识半打美国总统和其他显贵人物，但他却在后来说，他们之中没有一位的人格力量比得上马歇尔。“他们之中没有一人给过我像马歇尔常常给予过我的那种印象。他对自己极具掌控能力，极具决断能力，我总是感觉到我面对的这个人就是一个完完全全的上级。他一旦决定要做某件事，他说得是那么坚定，那么明晰，让你不假思索地自觉遵从。因为你知道，他总是对的。”⁶

马歇尔的朴素人格，无论是继承的还是后天练就的，毫无疑问是大有用处的。他与英国盟友、报社记者、国会议员、美国总统和美国公众打过重要交道，他的朴素人格让他们之中的许多人心里踏实，常常使他们对一些棘手的、有争议的问题释然于怀。这样的人格还使马歇尔免遭对手攻击。在他重权在握的岁月里，马歇尔也犯过错误，有些还很严重，正如我们以后会看到的那样，他作为决策者的表现并不总是星光闪耀的，但他的批评者对他的声望几乎无懈可击。他总能不至受到严重伤害。最终老实正派的人认为这些吹毛求疵者是抱有偏见、走极端的，而许多吹毛求疵者的确就是这样的人；在那些最有见识、不偏不倚的美国人眼里，他仍然是一位了不起的人物。

7

资格是一步步练就的：马歇尔还是个苦拼的下级军官时，这些耀眼的个人品质并不引人注目，只有当他获得了高级职位后，才得以淋漓尽致地表现出来。

乔治是属于两个世界的。他早年生活的现实同上述传统和价值观形成了鲜明对照。他出生于宾夕法尼亚州一个拥有5000人的小城，位于烟熏火燎的工业城市匹兹堡西南50英里处。19世纪初期，联邦政府在修铁路之前就修了一条老国道，以连接大西洋海岸和横贯阿巴拉契亚的腹地，尤宁敦就在这条国道上。这条国道是一座实业纪念碑，正是在这里，他那以祖先为荣耀的父亲在19世纪70年代掘得了第一桶金。尤宁敦除了是一个交通要冲外，它还靠近著名的康奈尔斯维尔煤田，这是世界上最好的“焦煤”煤田之一。在这里，亨利·克莱·弗里克建造了泥土糊成的“蜂窝”炉群，将煤炼成焦炭，送进新创的贝塞麦转炉冶炼廉价钢。大约在马歇尔出生时，弗里克已成为苏格兰移民安德鲁·卡内基经营的生意兴旺的钢铁企业的经理，后来则成为他那个时代最富裕的工业家之一。

乔治的父亲从未达到弗里克那样显赫的地位。但曾几何时，他也是一位富有的焦炭大亨，商业资产和地产遍布各地。1890年，一家弗吉尼亚地产开发商破产后，他的财富缩水，家庭日子过得紧巴巴的，但老乔治从不失为一位实业家，从不失为美国镀金时代伟大工业浪潮的弄潮儿。

8

另一方面，在马歇尔青年时代，尤宁敦还保留了许多乡村本色，将军从未丢掉对乡村生活的依恋。他在对他的传记作者福里斯特·波格的录音讲话中讲述了他的童年，他深情地描述了世纪之交宾夕法尼亚西部的田园乐趣。

5

乔治回忆起在他朋友安迪的祖父一派欣欣向荣的农场里劳动时，那是何等的欢乐，他是如何心甘情愿下到土里土气的乡村底层。他回忆起他帮助“施肥的情景，土地需要新的肥料啊”！乔治对农业和自然风光依然一往情深。土地被工业化糟蹋了，他深表遗憾。20世纪50年代中期他再次访问农场时，他发现“农场被毁了，被从底下挖煤的煤床毁了”。⁷他还回忆起铁路修到了尤宁敦，这个小城便受到了摧残——洪水定期来袭，空气煤烟污浊，地面污黑肮脏。

话又说回来，重提他的两个世界，使他这个学童心花怒放的，不仅有还未遭受破坏的宾夕法尼亚乡村田园牧歌式的活动，也有创业赚钱的机会。倘若有人留心观察他少年时的活动，一定会很有把握地说，他注定会在实业界取得成功。他和他的小伙伴安迪曾经在一条小河上摆过一条渡船，用竿撑船，收取过河费。两个小子用玩具打字机打印渡船票，过河的当地小姑娘得买票。有一天船到河中央，姑娘们改变了主意，不想掏钱买票，“船长”马歇尔便把软木浮子拉出来，沉到浅水里，把姑娘们吓得失魂落魄。乔治和他的朋友还在原来一处牲口棚的地方种植西红柿，多年牲口粪便积累的肥土，培养出了肥硕的果实。当地食品杂货店疯狂抢购这些西红柿，后来老乔治要他们多卖点钱，食品杂货店就再也不来买了。

19世纪最后一二十个年头，无论农业还是商业，尤宁敦的生活是超然物外的。尤宁敦的环境使乔治强烈感受到本地的历史。离小城几英里处，在要塞堡废墟旁边，是英国将军詹姆斯·布雷多克的坟墓。这位将军带领军队去报华盛顿早些时候败于法国军队的旧仇，但他也失败了，并死于战场。乔治成长的过程中，内战大的战役小的战斗仍然是尤宁敦地区活生生记忆的一部分。乔治的知识环境里几乎没有宾夕法尼亚家乡角落之外的那个现代大世界。乔治自己承认他的早期教育是很失败的。他上过当地淑女开办的一所私立小学，但他除了最基本的知识外几乎没学到什么东西，当他父亲带他到当地一所公立学校就读时，他都不能回答招收老师简单的事实性提问，让招收老师摇头不已。没有证据表明小乔治对欧洲、亚洲或者非洲有多少了解，这些都是他日后在军事外交世界舞台上建功立业的重要地方。他的阅读也没有使他的视野扩大多少。可以说那个时代的美国人，包括成年人，没有几个懂得更多。尽管如此，乔治的成长背景，与纽约、波士顿、新奥尔良或旧金山

等大港口城市的现代少年的成长背景是不能比的，那儿的少年似乎毛孔里都可以吸收相当多的外部广阔世界的知识。

也没有什么证据表明乔治的正式高等教育使他的视野大为扩展。但高等教育确实加强了他那冷漠的、强有力的“弗吉尼亚”形象，他的成人生活一直保留着这一形象。 10

乔治到十五六岁的时候，像其他中产阶级少年一样，面临将要接受何种专业训练的选择。不幸的是，他的选择有限。由于他学历的缺陷，不适合做“学问”。照他的性格，也不适合坐办公室，或者站柜台（终其一生，他总是鄙视他的生涯强加给他的工作环境）。当兵如何？一个来自半乡村环境的小孩，喜欢钓鱼，打猎，野营，士兵生活似乎合乎他的性格。华盛顿、杰斐逊、李将军等也是鼓舞力量。但仍然有个问题：军旅生涯在19世纪90年代的美国普遍不受尊重。由于不受尊重，陆军规模小，军费不足。在那个90年代，骄傲和强大的共和国军队在1865年5月在首都宾夕法尼亚大道接受过伟大胜利检阅的荣耀时刻，早已成为遥远的过去。1897年，乔治上弗吉尼亚军校的那一年，在3.66亿美元的联邦总预算中，美国军费预算是0.353亿美元。陆军不到3万人，散布在西部边界，主要工作是将不太安分的印第安部落控制在他们的保留地里。军队官兵多半是社会弃儿，平民生活中缺乏竞争力的一拨人。正像《纽约太阳报》1888年3月所刊登的那样，“正规军是由懒汉、二流子和外国贫民组成的。”这些士兵的生活是很苦的。新入伍的士兵每月只有13美元（不过吃、穿、住是不花钱的）。由于军纪严明，工作负担重，兵员流失很厉害，有些部队的流失常常达到25%至40%。军官的境遇也好不到哪里。一个中尉每年军饷1400美元，但他要自己买军服，要想让军旅生活舒服一些，还得自己花钱买些其他的个人用品。最糟糕的是，晋升就像蜗牛一样迟缓。许多军官熬到了40多岁才能升为上尉。 11

乔治的父亲完全明白当兵这个职业的缺陷。他的大儿子斯图尔特上过弗吉尼亚军校，但他学过化学，毕业后找到了工厂化学师的不错职业。无论有多少疑问，老乔治还是想让小儿子上西点军校。上了西点军校，他就可以享受美国政府的免费教育。不幸的是，要进这座军校，需要申请人提交当地国会议员的推荐信。老乔治终生是位民主党人，对当地共和党代表没有什么影响力，小乔治没能进这座享有盛誉的军校。弗吉尼亚军校是其次的最好选

择。不过，因为弟弟爱出洋相，没有好好读过书，斯图尔特不想让他进自己的母校。他对妈妈说弟弟会玷污家庭名声。乔治无意中听到斯图尔特的话，大发雷霆。“所有教官、父母的压力，或者任何别的事情，都没有像这话那样刺激我，我当即决定要像我们常说的那样，‘擦擦他的脸’‘擦擦他的眼’，打掉他的傲气，而我，最终进了弗吉尼亚军校。”后来乔治说，这次兄弟相争不仅促使他进了弗吉尼亚军校，还成为他在今后职业生涯中一直追求卓越的推动力量。⁸ 另外，乔治未能进西点军校也算塞翁失马，因其有可能由于学习不好而被退学，那时候乔治还没学会如何读书。

后来的事实证明，尽管乔治的学习成绩不好，他却轻松地进了军校新生班。军校没有入学考试。唯一的障碍是校长斯科特·希普，他是前邦联将军，他敬重马歇尔家族声名卓著的先祖，敬重乔治的父亲，他当场就招收了这个宾夕法尼亚小伙子。

- 12 弗吉尼亚军校于1839年创立于弗吉尼亚州的列克星敦，原址曾经是一座州兵工厂，军校首届的16名学员于1842年毕业。在后来的南北战争以前的岁月里，军校在古老的南方高等教育体系里只发挥很小的作用。只有到了内战时，军校毕业生才在南方生活中崭露头角。有一个例外，在19世纪50年代，“自然实验哲学”教授是托马斯·乔纳森·杰克逊，西点军校毕业生，美国—墨西哥战争老兵，后来作为邦联将军获得了“石墙”的绰号。杰克逊教授在弗吉尼亚军校时是个穷教书的，我们发现在后来的岁月里，人们对他是很怀念尊敬的。

弗吉尼亚军校无疑是乔治生活和人格中一个方面的塑造者。在整个19世纪，军校的集体文化和氛围毫无疑问是南方型的。除了杰克逊的关系外，在内战期间，弗吉尼亚军校学员穿着联盟军的灰军装参加了14场战斗。军校毕业生中有15人后来晋升为将军。1864年5月，弗吉尼亚军校学员作为一支部队，参加了河谷战役的新市场之战，学员的年龄在15岁至24岁不等，有10人牺牲，42人受伤，娃娃兵攻克了北方联邦军的一个炮台，使战场形势发生逆转。在阿波马托克斯战役南军投降后，军校的氛围里弥漫着对“童子军”和整个南方“失败的事业”的怀念。联盟军总司令罗伯特·爱德华·李令人景仰的地位强化了学校与南方联盟的关系。李将军去世后，他的遗骨埋葬在军校的李教堂里，人们仍然可以在教堂里感觉到他的存在。

李不仅仅是一位受人尊敬的前战士，他还是革命战争英雄将军和弗吉尼亚州前州长的儿子。像华盛顿一样，他具有所有高贵的品质——诚实、守信、自尊、慷慨、有教养，这些都是弗吉尼亚精英所具有的品质。马歇尔后来坦承他“受到李将军和杰克逊将军传统的巨大影响”。他“常常到华盛顿教堂和李教堂做礼拜”，常常遵照这些人物所代表的传统进行反思。⁹马歇尔在校的时候，弗吉尼亚军校自然而然地宣布要履行塑造南方绅士形象的使命。曾经率领弗吉尼亚军校学员参加新市场战斗的希普校长，在他的1901年报告里阐释了军校精神。他写道：军校生活应当强调“养成这样的习惯：遵守纪律，自我否定，自我克制”。应当鼓励“尊重合法权力，养成自我尊重的自觉性和随之而来的恪尽职守的自觉性”。¹⁰

13

作为北方佬，乔治在学校里很引人注目。他是82人新生班里14名北方人当中的一员。他的宾夕法尼亚口音常常遭到嘲笑，他就更改口音，与同伴的说话方式保持一致。他还改正其他一些根深蒂固的习惯。4年的弗吉尼亚军校生活，打掉了乔治身上汤姆·索亚式的自以为是，成为一位充满尊严和高贵精神气质的绅士。

弗吉尼亚军校的课程并不繁重苛刻，尽管如此，马歇尔只吸收了小部分学校的课程内容。他认为他在军校学习法文、德文纯属浪费时间，这两种语言在他后来的军旅生涯中本来是很有用处的。他的教官从未教他如何口头和书面表达自己，他对此也感到遗憾。他后来说：“我在弗吉尼亚军校学得最多的是自我克制，遵守纪律，那些已成为我的本能……”¹¹他学业不佳，但并未影响他在学员团里的领袖地位，他在知识成就方面的欠缺，他用人格力量去弥补，不管这种人格力量是如何获得的。

除了教化外，一项制度也为弗吉尼亚军校塑造学员性格的目标推波助澜，这项制度迫使新生班学员——即所谓的“耗子”——接受残酷的捉弄人的常规强化训练。军校禁止体罚新生，但推行“耗子道”，军校承认耗子道“算得上是这个国家最严酷的最累人的迎新活动”。¹²按照规矩，新生在军营里移动时，要走一条既定的直道“耗子道”，行进过程中要极度挺胸抬头，以一种极度夸张的“立正”姿势移动。一旦学员违规或动作不合要求，就会遭到高年级学员的责骂乃至侮辱人格的严酷体罚——使人精疲力竭的俯卧撑之类。一名曾经的“耗子”厌恶地回忆起他入军校头一周的残酷仪式。他和一群新生

14

同伙要做“出汗大聚会”；新生穿着军服和风衣，挤在淋浴室里跑步，做俯卧撑，直到大汗淋漓。然后高年级学员打开滚烫的热水，表面上是叫精疲力竭的新生洗去身上的脏东西。有一次，在这样的恶作剧结束后，一个高年级学员奚落新生们：“怎么样？耗子们，你们觉得新学校周五晚上过得如何？”¹³

作为“耗子道”经历的一种，“出汗大聚会”恶作剧实际发生在马歇尔弗吉尼亚军校岁月半个世纪之后。至于这种从马歇尔在校期间一直存在的恶作剧做法究竟可以完成怎样的培养目标，从没有过权威的官方解释。但人们普遍相信到20世纪中叶这个制度有所缓和，而不是加强。1897年新生乔治确实感受到了这种制度的刺痛。“耗子道”例行惩罚最叫人害怕的一个方面是任性善变。高年级学员确实是不能体罚新生的，但只要教官和管理人员看不见，几乎什么事情都可能发生。乔治又高又瘦，说话带着匹兹堡鼻音，自然成了施虐狂们的捉弄对象。有一次，高年级学员为了考验他的身体耐力，
15 命令他悬蹲在插在地上的一把明晃晃的刺刀上面。那时乔治刚刚入校，患了伤寒，身体虚弱，不久便坐到刀尖上，臀部差一点受了重伤，更不用说可能会伤及身体更要害的部位了。他本来可以向校方报告是高年级学员的恶作剧，但令他们宽慰的是，他没有这样做。这件事终于使马歇尔赢得了学员们的尊敬，觉得他是一个冷静而有胆量的小伙子。

除了“耗子道”，弗吉尼亚军校较之其他学校显得突出的是它严格的荣誉制度。军校的门是不关的。考试无人监考。学员都是书面保证所有提交的论文和报告都没作弊，这就足够了。学员不仅要遵规守纪，还要一五一十地报告所有违规违纪事项。不报告本身就是违规违纪，就像其他违规违纪一样，结果是立即被开除出校。

为了进一步塑造性格，学员过着整体简朴的生活。每天清晨很早就响起了起床铃，乔治讨厌这个校规。另外，学员们的伙食糟糕透了。马歇尔回忆，食堂主菜就是个大杂烩，“手边有什么就倒进锅里一块儿煮。”没有什么休息时间，只是“这儿一丁点时间，那儿一丁点时间，歇会儿”。此外，“学员们实际上没有娱乐安排……差不多就是自己照顾自己，要么是老学员追赶你。”¹⁴ 马歇尔日后常常记起在军校时娱乐不足的问题，他当陆军参谋长时，便要求参加第二次世界大战的公民军人克服这一缺陷。

不是很清楚乔治在军校高年级时是如何当上“队长”的，那是弗吉尼亚

军校学员团里最高的荣耀。要当上队长，需要四个老队长、军校战术教官，以及军校副官和军需官的共同推荐。乔治是如何获得这些人赞许的？或许是刺刀灾祸时他表现出了坚韧和默然忍受，赢得了高年级学员的好感，他的勤勉显然也引起了教官和管理者的注意，并为他赢得了军士长的头衔。他在这个职位上工作很努力，得到同级和上级的赞扬。他后来回忆说，“作为军士长，我每天清晨集合连队，点名，监督这个连队，带领他们去上岗。”¹⁵ 这些是军士长的例行职责，乔治履行得极好——极富指挥姿态，声如洪钟——给学员们留下了深刻的印象。

16

作为队长，乔治的表现同样出色。学员们必然要测试他的勇气，事实证明他力能胜任。他接受了他们的挑战，严肃应对，无愧他们的善意和尊重。显然他在他生涯的这个时刻树立了一种冷峻的形象，这种形象使他后来有别于其他许多军官。他后来说：“我在弗吉尼亚军校学习的是自我克制，遵守纪律，它们已经成为我的本能，还有就是作为军校士官和见习军官的领导能力了。”¹⁶

马歇尔还是军校学员的时候，找到了未来的妻子。他看上了伊丽莎白·卡特·科尔斯，大家都叫她“莉莉”，一位红头发皮肤白皙的美女，比他大6岁。我们知道，莉莉出生于一个老式弗吉尼亚家庭，让这个家庭引以为豪的是它们与这个老自治领的悠久历史相关联。莉莉富有教养，患有心脏病，和寡居的母亲住在列克星敦，寓所离军校外面大门不远。乔治的哥哥上军校时曾追过莉莉，乔治是通过哥哥认识莉莉的。他上军校高年级时，有一天晚上路过莉莉家，听见她弹奏他母亲曾经弹奏过的一支钢琴曲，他不由得停下脚步倾听，这时候她真正俘虏了他的心。莉莉也喜欢这个瘦高个儿学员。他虽然还是个学生，前途未卜，但他聪明颖慧，彬彬有礼，诚挚专心。再说，她已经27岁了，快到嫁不出去的年龄了。她有心脏病，不大可能为找一个事业有成的、富有的“耀眼”郎君而再拖延时间。作为军人的妻子，她或许要在偏远的原始的西部“要塞”和“军营”住上许多年，尽管如此，这个伴侣还是很吸引人的。她和这位队长很快就频繁幽会了。乔治追她，是有违校规的。他经常离开学校军营，在她那儿一待就是好几个小时，如果被发现，他就会被军校开除。

17

按常理，莉莉和乔治要到他毕业后才能结婚。但即使过了毕业典礼，乔