



The Autobiography
Thatcher
(1984—1987)

【英】查尔斯·莫尔◎著 贾令侠译

撒切尔夫人传

从绝境到巅峰



The Autobiography
Thatcher

撒切尔夫人传
(1984-1987)

从绝境到巅峰

【英】查尔斯·莫尔◎著
贾令仪 贾文渊◎译

图字：01-2017-3517号

Margaret Thatcher: The Authorized Biography

Volume 2: Everything She Wants

by Charles Moore

Copyright © 2015 by Charles Moore

This edition arranged with AITKEN ALEXANDER ASSOCIATES

through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia

Simplified Chinese edition copyright:

2013 World Affairs Press

All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

撒切尔夫人传. 从绝境到巅峰: 1984-1987 / (英)

查尔斯·莫尔 (Charles Moore) 著; 贾令仪, 贾文渊译.

—北京: 世界知识出版社, 2018.10

书名原文: Margaret Thatcher The Authorized

Biography Volume Two: Everything She Wants

ISBN 978-7-5012-5865-9

I. ①撒… II. ①查… ②贾… ③贾… III. ①撒切尔

(Thatcher, Margaret Hilda 1925-2013) —传记 IV.

① K835.617=5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 233655 号

责任编辑: 王瑞晴 蔡金娣

策 划: 董保军 张天罡

校 对: 董媛媛

书 名: 撒切尔夫人传: 从绝境到巅峰

作 者: [英] 查尔斯·莫尔

翻 译: 贾令仪 贾文渊

出版发行: 世界知识出版社

地 址: 北京市东城区干面胡同 51 号 (100010)

电 话: 010-65265923 (发行) 010-85119023 (邮购)

010-85112689 (编辑部)

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市祥达印刷包装有限公司

开本印张: 787×1092 毫米 1/16 27.25 印张

版次印次: 2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5012-5865-9

ISBN 978-0-140-27962-7

定 价: 49.80 元

版权所有 侵权必究

目 录

1. 人头税“选民与纳税人” /001
 2. 单一的欧洲人“他们怎么敢这样！是我们在战争中救了他们的性命” /032
 3. 货币主义的丧钟“在与人交往方面，她是个道德上的懦夫” /063
 4. 直升机坠落“她的双手并非完全干净” /102
 5. 那个该死的女人“只要她向着我们，她自己的人民就背离她” /151
 6. 与女王和英联邦对立“让黑人和他们的家庭失业，这是道德？你来证明！” /193
 7. 保住核弹“她就像个惊叹号” /233
 8. 访问莫斯科“从西方射来的光线” /259
 9. 舆论褒贬势如潮“撒切尔夫人成了所有势利言行的焦点” /280
 10. 最后一次胜利“这个女人绝不会为下一次竞选奋斗了” /319
- 注释/355
- 大事年表/425

1.

人头税

“选民与纳税人”

撒切尔夫人重视财产，便不喜欢财产税。为了免去财产税，她着手进行探索，终于在她的第二届任期实现了这一目标。取而代之的措施在她第三届任期中实施后，最终成为她任首相以来最不受欢迎的国内税收政策。她执拗地拒绝使用这个税种的名称，但这个臭名昭著的名称仍然流行开来：“人头税。”

她 1979 年就任首相时，英国地方政府的资金来源至少在原则上主要是对商业和家庭的征税。征收的是各种财产税，以课税财产的名义按租赁价值征收。商业税率让撒切尔夫人感到心烦，因为这是一种没有代表人的税种。¹ 在她眼中，家庭税率似乎是在惩罚人们渴望拥有财产的本能，而她崇尚拥有财产。她在自己的回忆录中写道：“所有财产税本质上都是对人们改善家庭的努力而课税。”^① 更糟的是，由于存在一种退税体系，家庭税种主要是向努力改善家庭生活的人们征收，没有财产的地方选民却根本不纳税。然而，享受地方政府社会福利等服务最多的人，则是最不可能纳税的人。撒切尔夫人对这个问题的归纳是：“受益者不纳税，纳税者不受益。”^②

财产税还对撒切尔夫人最同情的可怜人们构成惩罚：她最爱使用的例子是上了年纪的寡妇，而隔壁类似房子里可能住着一家四个工人。这两家都缴纳金额基本相同的财产税，结果这位寡妇缴纳的税额是隔壁工人邻居的四倍。不纳税的选民往往投票支持消费高昂的工党议会，因为他们知道，自己投票支持的议会可以保证他们用不着纳税。这些地方工党议会逐年增加财产税率，在 20 世纪 80 年代初期，增加 30% 并非罕见——他们感到自信，不纳税的选民不会在意，按照 20 世纪 20 年代由约翰·梅纳德·凯恩

1 地方选举中古老的商业选票早已被废除。

斯发明的奇怪“税率支持”系统，较高的开销可以吸纳中央政府较高的补助。极左派地方议会日益充分利用这个系统，不仅赢得地方选举，还建起社会主义的“共和体制”（人们常这样称呼），为之买单的是地方纳税人以及没有投票权不从中受益的商业纳税人。到撒切尔夫人1979年就任首相时，中央政府向地方议会支付的地方税收补助额占到地方政府开支的60%以上。财产税对撒切尔夫人称作“我们的人民”构成打击，总的来说税收严重不足不得不从国家税收中支出。按照金融条款，地方政府的支出最终要由财政部负责。这可以对公共部门借贷需求产生主要影响。因此，如果出了差错，她便不可能赢得全国性降低公共开支的斗争。出于意识形态和政治两方面的缘故，她讨厌财产税。她的梦想是废除这些税种。她还视之为1974年10月首次做过的承诺。

在1983年的竞选运动中，撒切尔夫人竭力推动这一事业，但以失败告终（参见第三卷第2章）。保守党的竞选宣言中仅仅许诺，要通过立法“抑制不负责任的地方政府为高额支出过度课税”，要引进“一套限制所有地方当局提高税负的总体方案”。宣言几乎在最后时刻还做出保证，要废除大伦敦市议会和都市郡——诸如大曼彻斯特和西米德兰兹郡。包罗万象的机构相对没承担什么职责，大伦敦市议会尤其是这样：实在的工作由伦敦各区和市议会承担了。但他们却有相当显著的地位，掌握着相当多的税金，他们喜欢用于选举活动。尤其以大伦敦市议会为主的这些大都市议会成为报纸称作“疯狂左派”的著名团体，他们促进的事业有支持新芬党—爱尔兰共和军之类活动，结果是暗中颠覆政策。他们追求与政府做斗争，用的却是纳税人的金钱。撒切尔夫人和她的支持者们似乎认为，这些议会可以通过财政和政治优势予以废除，却并不违宪。¹ 她的有些同僚对此感到怀疑。1983年5月，从环境部调任国防大臣的迈克尔·赫塞尔廷预测说：“在某些情况下，对抗的可能性不是个威胁，而是一种刺激。”^③ 这话有先见之明。保守党竞选宣言并没有提到改革税收本身。

1 让政府感到恼火的另一个因素是，大伦敦市和大都市郡的税单不是单独提交给纳税人，而是“附加”的——添加在下级议会寄发给纳税人的税单上（在伦敦是附加在区议会的税单上）。这意味着选民常常为铺张浪费的当局触及他们的钱包感到愤怒。保守党选区看得出，他们的税率高归因于恣意挥霍的大都市郡工党议会。

撒切尔夫人在第二届首相任期之初开始实践这些诺言，但实现根本性改革的道路仍不明朗。1983年大选胜利后，在唐宁街10号举办的一个招待会上，撒切尔夫人的政治办公室主任斯蒂芬·舍伯恩遇到了环境部副大臣特利·海泽¹。海泽说：“我真想知道，她想怎么对付地方政府。”^④舍伯恩不知道答案。

也许连撒切尔夫人本人也不知道。人们总是说，她敌视地方政府。有些人试着从心理角度解释这一现象，说这是她站在格兰瑟姆镇议员的父亲角度做出的反应，或者是对工党议员把他赶出议会的反应，^⑤要么就是二者兼而有之。²但这些猜测都没有真凭实据。她喜欢市政当局的自豪感和能力。但是自从她早期从政开始，她便一直讨厌选民与纳税人之间脱节。她认为是工党削弱了二者之间的联系，剥夺了地方政府的权力，削弱了地方政府的力量。1949年，她首次成为达特福德郡的议会议员候选人时，便在名叫《保守的牛津》杂志上发表了一篇讨论地方政府的文章。她在文章中指责国有化，称他们通过更换机构的控制权，夺走医院等机构的管理权等手段剥夺了地方议会的征税权。如今，存在着“地方责任缺失”问题。^⑥她说，地方议会只剩下一些琐细小事去处理，所以“市政当局的自豪感……将消失”。她一直持这种观点，政治极端主义和工党议会70年代和80年代初期在财政上的不负责态度，似乎证实了她的观点。假如地方政府在很大程度上能自给自足（早在20世纪60年代，地方税收补助仅占其总支出的35%），假如大多数选民理解他们必须付出的代价，通情达理的气氛便会占上风，保守党选民便会积聚。她认为这个道理再简单不过了，但在真正追求达到这种理想状态的复杂过程中，她觉得无比沮丧。

保守党竞选宣言中关于当地政府的政策除了提到替代税率问题外，其他皆不具体。撒切尔夫人在竞选中取得压倒性胜利后，经过约三个月的争论，新任环境国务大臣帕特里克·詹金斯向她提交了一份警告。他预测到，地方政府“将会在今后数年中给中央政府造成很多麻烦……我不能确定高

1 特伦斯·海泽（昵称“特利”）[Terence ('Terry') Heiser, 1932—]，毕业于温莎郡男校和伦敦大学伯克贝克学院。1949年成为公务员；1985—1992年担任多种职务，最后任环境部常务秘书；1992年受封骑士头衔。作为常务秘书，他在处理人头税工作中是级别最高的公务员。

2 这些猜想中最明智的想法出现在约翰·坎贝尔的传记中。他说到“她为受到压迫的痛苦童年做出迟来的报复”。（坎贝尔，《玛格丽特·撒切尔：铁娘子》，p.375）

级同僚是否已经体会到这种争执，但从今年秋天开始，这种争执将一直持续到下次大选以后”。^⑦他低估了这种情形。¹

这种争执的程度在保守党内部几乎像与工党对手的争论一样激烈。除了伦敦的几位大胆的改革者外，地方政府的保守党人都持保守态度。只要他们主政就看不出这个制度有多大的谬误，而且像工党同僚一样，为本地从白厅索取金钱。他们凭痛苦的经历知道，中央政府设计的复杂规则本意是要限制开支，但常常产生相反的效果，结果是让谨慎节俭的人资助铺张浪费者。因此他们对变革采取冷嘲热讽态度。来自巴尼特区的顾问们常常提醒撒切尔夫人，让她了解这些令人难受的现状（她自己的芬奇利选区就位于巴尼特区）。至于废除大伦敦市议会，很多人觉得这是不对的。虽然他们不喜欢肯·利文斯通，但许多保守党人在本质上表示反对。撒切尔夫人从来比自己政党的任何人都重视与左派的政治战，她于1982年在内阁讨论过撤销的事，但唯恐走漏风声，因此在大选前没有扩大讨论范围，^⑧因此，这一手牌还没有打出。

此外，地方议会和地方政府中讲求实用主义的保守党人情绪悲观，他们预见到了太多的麻烦。威利·怀特劳本质上就持这种立场。怀特劳新任议会上院领袖后，继续就所有主要政策问题向撒切尔夫人提出建议。在原则上，他对中央政府干预并改善地方政府是对是错并不感兴趣，他只是对即将发生的情况感到担心。撒切尔夫人在税制和地方政府问题上的政策组顾问奥利弗·莱特文回忆起一次会议的情况，当时撒切尔夫人与同僚讨论是否向利物浦派政府特派员，因为利物浦故意制定了一个非法的预算。怀特劳说：“玛格丽特，你当然可以派员过去。你当然可以派。但问题是你以后怎么撤回特派员？”^⑨他的实用性论据在这个问题上占了上风，但在一般情况下这种论据却行不通。中央政府开始派员进入，往往并不保证特派员的退路。

怀特劳实在太担心了，结果他一反常态明确（当然不是公开）反对撒切尔夫人的政策。在1983年秋季和冬季，大臣们就考虑不成熟的后果进行辩论，即使是在公布了撤销大伦敦市议会白皮书（10月7日），向议会提交了限定税额法案（12月21日）时，辩论也在进行。大伦敦市议会的哪

1 同年7月，詹金斯致函撒切尔夫人，讨论在英国进行税率重新估价，“既然我们决定要保持税种”。[詹金斯致函撒切尔，1983年7月27日，(<http://www.margaretthatcher.org/document/141600>)]
国务大臣认为政府永远放弃了税制改革，这表现出撒切尔夫人明显还没有打定主意。

些部分该由“留守机构”管理，哪些部分该移交给伦敦区议会？如果需要撤销，该何时撤销伦敦内城教育局？该教育局雇用的非教师职员（2万多人）多于教师人数，像大伦敦市议会一样成为一支活跃的左派力量。撤销后能节省很多资金吗？是不是该有“代表伦敦讲话的声音”？（撒切尔夫人对最后这个问题的反常回答是：伦敦市长可以做这件事。这一人选并非通过民主程序，仅仅是由伦敦老城推举，为伦敦代言。她说：“这就有了必要的代表机构。”）^⑩ 攻击“疯狂左派”的政治问题也显得不利，因为态度温和、不关心政治的帕特里克·詹金斯不能与工党地方政府对手匹敌。12月份，伯纳德·英厄姆向他提交文件，抗议说：“我们不能再继续让反对党左右竞赛。”^⑪ 詹金斯回忆道：“当时我遭遇到无法解决的麻烦。”^⑫

1984年2月，怀特劳来见撒切尔夫人。体会到议会上院通过英国电信的私有化法案有多难，他已经开始动摇了；但是，他解释说，他对眼下这个问题的担心不仅仅是在议会的策略方面，“我并不担心提案在议会通不过，而是担心建议本身可能不完美”。^⑬ 具体到大伦敦市议会的问题，他感觉政府没有对提出的所有问题做出恰当的回答。

撒切尔夫人倾听着，她与怀特劳交往从来带着尊重态度，但并没有退却。怀特劳表达完自己的意见后，没有再与她争辩。但是撒切尔夫人至少策略性地承认，仍需要做许多政治与政策工作。因为她对詹金斯应对肯·利文斯通的能力日益缺乏信心，^⑭ 她开始更多地依赖政策组推动变革。按她负责财政的私人秘书迈克尔·斯科拉的话说，她“对待大臣们的态度近乎欺凌”。^⑮

由于人们对拟议的限定税额越来越反感，她的情绪并未改善。当时的利物浦市议会实际上由极左派激进分子把持，² 在这里，斗争开始了。市议

1 在前一届议会中，斯蒂芬·舍伯恩一直是詹金斯的特别顾问，他担任工业大臣时，记得在1983年大选前举行过一次会议，他的上司在会议上首次看到在竞选宣言中提到撤销大伦敦市议会的政策。詹金斯“表现出惊讶和一丝震动”。（舍伯恩勋爵访谈）

2 激进分子是存在已久的打进工党运动中的托洛茨基分子组织。虽然在1982年这个组织被禁止隶属于工党，而且次年该组织的几个领导人还被逐出工党，但是在80年代大部分时间里，该组织尤其在地方工党政府中继续扮演颠覆角色。他们主办的报纸名叫《激进者》，于是该组织成员受到挑战时便推说：“激进不是个组织，而是一份报纸的名称。”肯·利文斯通自己虽然持有左派观点，但憎恨激进分子刻板的教条，他说：“这从来就是个谎言。”（肯·利文斯通访谈）

会声称，中央政府不提供他们完成选举中承诺所需的资金，便公布了自己的非法预算计划。他们提出的口号是：“宁肯违法也不违背穷人的意愿。”参与行动的议员们清楚，这一计划一旦颁布，他们个人便有可能受到指控并被免去议员资格，但他们还知道，政府受到损害地方服务的指责会感到极为尴尬。詹金斯向议会提出（从住房板块）拨出更多资金，激进分子们便得意地声称击败了撒切尔夫人。趾高气扬富有魅力的德里克·哈顿¹是市议会的副议长。他是个激进分子，而且是议会的实际控制者。他的名字变得家喻户晓。伯纳德·英厄姆在报刊文摘中向撒切尔夫人通报：“（托尼）·本当时在利物浦支持非法预算案的集会上站在哈顿旁边，他说，利物浦是资本主义的墓地，是社会主义的诞生地：议会委员会投票确定了违法的税率。”^⑩哈顿像利文斯通一样受到大众追捧，不过大部分媒体都将他妖魔化了。

唐宁街10号政策组的奥利弗·莱特文在主任约翰·雷德伍德领导下工作，莱特文清楚，撒切尔夫人不喜欢地方政府的作为，因为他们受左翼极端分子行为的激励多，对财政控制的关心少。他们将他们视作对“英国稳定”的威胁。^⑪自从在1983年大选中粉碎性地击败了工党后，反对“撒切尔”的强硬核心便以超议会立场而自诩。他们希望，通过罢工、破坏、街头示威、宣告“非核区”、唆使部分公务人员建立地方权力中心等手段，向政府发起挑战。这类活动大多数因过于疯狂而遭到嘲笑，不过有些在政治姿态上却是正确的，而且十分有力，还善于利用工党内部的主要部门。他们的活动与工会运动中的左派和地方政府中的左翼有密切联系，《每日邮报》将地方政府中的左翼描述为“法西斯左翼”。^⑫煤矿罢工于1984年3月一开始便得到了这个半革命性组织的敏锐关注。

莱特文受撒切尔夫人派遣去利物浦拜访哈顿及其同党，他在市政厅观察到的黑帮统治让他感受到“人身威胁”。他还注意到地方政府的财政如何贯穿其中。在其支配下，没有真正的责任或民主制约。^⑬莱特文回顾说：“我对这种情况发生了兴趣，发现谁也不知道它是怎么运作的。”^⑭

1 德里克·哈顿（Derek Hatton, 1948—），毕业于利物浦男生学院。1983年任利物浦市议会副议长；1986年因属于激进组织被驱逐出工党。

2 莱特文承认说：“我像许多人一样，被这个复杂的体系击败了。”他记得，在一次由怀特劳主持的会议上，他用自己的电脑投影，与会者愉快地表示接受，但后来却发现有一亿英镑的偏差。他不得不为此向撒切尔夫人道歉。她表示宽容，说这是“计算机错误”。（奥利弗·莱特文访谈）

从1984年春末起，在政策组从事这个项目研究的是莱特文，撒切尔夫人“对他的信任程度令人惊讶”。^①他提交的备忘录有一种紧迫性，包含的具体细节和理智分析满足了撒切尔夫人的需要。例如，在5月底向撒切尔夫人办公室提交的关于限定税额的文件中，他断言说，内阁相关小组委员会已经“制裁了一个接近荒诞的行为”。^②按照其建议的“解决方案”，布伦特、谢菲尔德、默西赛德等郡的议会将限定税额，然而，那里的税收却急剧上升。¹这也许存在“相当多的技术原因”，但“若有哪个大臣胆敢在电视节目中尝试对这种结果做出复杂的解释，都会被反对派发言人驳得体无完肤”。难道政府不能做出调整，避免“让我们的整个税收政策成为笑柄”？莱特文表示：“回答是通过大伦敦市和伦敦内城教育局采取严厉措施，弥补我们的损失。”撒切尔夫人批注道：“同意。”

莱特文回忆说，当时他“没有考虑过免税的承诺”。^③不过，到了1984年，随着改革现存制度的各种问题变得日益明显，免税变得顺理成章了。

政治形势在恶化，改革动机更强烈。肯·利文斯通在“向缄口不语说不”的口号下推动大伦敦市议会的改革。媒体认为，政府“被利文斯通空喊口号、过度宣传搞得筋疲力尽”。^④6月底，伯纳德·英厄姆深感担忧，便写信给怀特劳，表示需要“恢复主动性”。^⑤就在同一天，政府为撤销大伦敦市议会的“铺垫”性提案在议会上院没有通过。议员们抱怨称，推动撤销的过程中政府没有对领导层做出新的替代安排。撒切尔夫人的表现很糟糕，因为她要撤销民选的机构，而且要撤销那些人经民选的职务。其实，她本人最初曾反对这个想法，宁愿在撤销后保留民选议员的职务，但最后任凭詹金斯以效率而非政治性的理由说服了。许多同僚穿梭在上院议员中间，饱受大伦敦市组织有序的活动之苦。^⑥英厄姆担心，人们会产生一种感觉，认为政府“正在失去公众的信任；因为魔鬼们万事如意”。新闻秘书英厄姆以自己的最佳风格勾画出主要论点：“自从迪克·惠廷顿15世纪担任伦敦市长以后，伦敦市长从不向后看，伦敦不需要由大伦敦市议会作代表。”“我相信，我们需要由某个与之不太接近的人（比如我）撰写一篇讲稿（对詹金斯进行含蓄的批评），坦率应对所有争论。”^⑦大伦敦市和大都市郡议会花费300万英镑政治宣传费，用于有利自己的宣传，因此政府官

1 这源自一套记账的花招：议会将税金转入“特别基金”，然后在下一年度转回到“税金基金”，将它归结为“市政开支负增长”。

员们亟须做出回击。

8月份的暑假过后，撒切尔夫人召集会议，努力控制这个问题的主动权。9月2日，她邀请主要官员们在首相别墅开午餐会，讨论即将到来的年度政党大会。为了为大会做准备，约翰·雷德伍德陈述了午餐会的客人们应该考虑的所有问题。他对撒切尔夫人说，即使限定税额和撤销大伦敦市议会能在本年度实现，税率不公平现象也照样存在，而且左翼破坏政府政策的企图尚未得到恰当的应对。他做出结论说，这“依然是我们政策中一个非常薄弱的领域”。^⑧

在首相别墅，帕特里克·詹金斯敦促撒切尔夫人下令审查整个地方政府财政系统。她对这个想法并不非常喜欢：“以前曾搞过两次审查……只查出最温和的小老鼠。”^⑨在那个月底，她召集相关大臣和官员们开了个比较正式的会议。约翰·雷德伍德在向她作情况介绍的文件中分析道，如果按照建议再搞一次审查，结果并无变化，或者变化大得无法处理，那将是一场灾难。他写道：“在提出的所有可选方案中，由每一个选民支付某种方式的人头税最有可能满足可说明和直观的要求。”^⑩当时没有迹象显示撒切尔夫人立刻对这条建议感兴趣，她是后来才形成这个想法的。在会议上，她让詹金斯首先介绍形势——形势极其令人沮丧：“整个地方政府的财政系统高度紧张，现行政策无法长期坚守，无法维持到下届议会。”^⑪他想两星期后在党的大会上宣布一项审查结果。

尼格尔·劳森表示强烈反对。他作为财政大臣，负责国家的税收而不是地方税收，对于并非自己或财政部领导的税务改革，他抱着一种先天的厌恶感。“与其发起一轮审查，让人对一个完全不同的系统抱有错误的希望，还不如将重点放在改善现有运作中最不公正的地方。”^⑫劳森根本不赞成全面彻底的改革。

尽管撒切尔夫人说些冠冕堂皇的词语，但她在处于困境时往往要寻求大家某种一致的意见，便说，应该允许詹金斯搞审查，并在保守党大会上宣布。但是，审查应当仅仅集中在“严重不公正”的方面——说这话时，她朝劳森点了点头。在名称上，不该称作审查，最后择优确定的名称是“实地调研”，而且不能大张旗鼓进行。

一个星期后，距离召开保守党大会还有几天时间，财政部试图搅局。

财政部首席秘书彼得·里斯向撒切尔夫人致函称，“担心”詹金斯的讲话有可能“激起人们对地方政府财政系统重要变革的预期。我认为这是个错误……对于税收系统难解的问题，我们能否设计并实施一项解决方案尚不明朗”。^④ 尼格尔·劳森的财政部对詹金斯的官员们评价不高。（30年后，劳森回忆说，他们“毫无用处”。）^⑤ 财政部干脆反对改革财政系统。也许是由于财政部并不负责地方政府，他们谁也没注意到风暴信标正在升起。撒切尔夫人没有回复里斯的信。假如写信的是劳森本人而不是他的秘书，她或许会在这个问题上多考虑一番。

结果，在保守党大会上讲的任何话很快便让人们抛在了脑后，因为发生了布莱顿爆炸案。人们没怎么留意詹金斯在讲话中宣布的实地调研情况。在撒切尔夫人原来准备的讲稿中，地方政府问题曾是她的重要论点。她原计划谴责矿工罢工中的暴力和胁迫行为，谴责所有支持这些行为的人，尤其是前一个星期工党大会的态度。她原来的讲稿将这一论点扩展到“各市政当局的高额消费”，以及各市政议会中“新左翼企图利用议会粉碎我们精心制定的合理经济复苏计划”。^⑥ 她指责他们“利用公共资金毒化公众思想”，还直接引述利文斯通的话，点了工党议员的姓名，说他们显然容忍违背法律的行为，准备“挑战议会”。她在暑假前向1922委员会讲话时曾说过，她认为极左派地方议会领袖们和斯卡吉尔的全国矿工工会是“内部的敌人”。矿工的罢工达到了高潮，地方政府反对她改革的运动因此获得了力量，她做好了充分的思想准备，要与之针锋相对。

爆炸发生后，她在演讲中将讨论地方政府问题的篇幅缩减为仅仅两段文字。她重申了撤销大伦敦市和大都市郡议会的计划（并未解释），赞扬地方议会中保守党议员和公开投标活动，其他问题没有深谈。虽然爱尔兰共和军的杀戮暴行让她改变了党性口吻，但坚定了信心，要击败她所谓的反对自由联盟。¹

爆炸的震动过后，经过短暂的集体恢复期，正常业务恢复了。10月

1 撒切尔夫人于11月底在卡尔顿做的演讲中，提出许多从布莱顿讲话中删掉的论点：“在我国范围内有恐怖分子帮派，一些恐怖主义国家在为他们提供资金和武器。在另一方面，在我们的制度中有极左派在活动，密谋利用工会的力量和地方政府的机构违背、挑战、颠覆法律。”[在卡尔顿的第二次演讲，1984年11月26日 (<http://www.margarethatcher.org/document/105799>)]

底，大多数密切参与詹金斯实地调研的官员在首相别墅开会，向撒切尔夫人讲述地方政府财政运作或不运作的情况。与会者中有环境部位列第三的官员威廉·沃尔德格雷夫，有特利·海泽、莱特文和撒切尔夫人的私人财政秘书安德鲁·特恩布尔。会上没有就当地税收的新税种提出支持（或反对）意见，但是对现存体制的缺陷做了充分介绍。沃尔德格雷夫热心搞改革是因为“我认为问题是可解决的，我可以因此扬名”，^①他要求与海泽和一个有独立思维的小团队合作六个月“扫清道路”，然后向内阁提交他们的咨询想法，以后再向大众公布。¹

按照撒切尔夫人本人的建议，这个独立的团队由特德·希思的中央政策评审组（思想库）前组长罗思柴尔德勋爵主管。这是她在沃尔德格雷夫提示下决定的，^②沃尔德格雷夫曾在评审组受罗思柴尔德领导，还一度与他的女儿维多利亚订婚。沃尔德格雷夫喜欢罗思柴尔德，认为他加入会提高这个团队的影响力，而他自己是低级官员，独自从事这工作就缺乏影响力。撒切尔夫人“喜欢维克多·（罗思柴尔德），因为他是个科学家，也喜欢他这个人”。^③这次会议两天后，她写信给罗思柴尔德，解释说，她已经要求詹金斯“从基本原则出发，再就地方政府财政这个令人烦恼的项目做一些研究”，^④并聘请他对这个项目做“全新的研究”：“我们需要来自局外的敏锐建议。”不过，她并没有要求设计住宅税的替代税种，因为当时还没有成形的明确设想。这个组最初的任务是研究税收的补充税种，而不是研究替代税种。^⑤

罗思柴尔德接受了撒切尔夫人的聘请。他喜爱后来称作“跳出固有模式的思维”。罗宾·巴特勒像沃尔德格雷夫一样，也是罗思柴尔德那个思想库的产物，他说：“他自己根本没有做那事。他从来有一些有才气的思想来源。”^⑥罗思柴尔德为完成这项任务及时笼络了一小批同盟者，其中包括著名律师伦尼德·霍夫曼²。巴特勒认为，他的动机是“恶作剧、乐趣、影

1 财政部只有一位文职人员吉尔·鲁特从事了这项研究。虽然她的研究受到高度重视，但她当时的职位相当低。照尼格尔·劳森所说，请她参加“为的是让我们了解具体情况”。（劳森勋爵访谈）鲁特坚持说：“是我主动提出参加这个团队的。财政部根本不想搞这种事。”（吉尔·鲁特访谈）

2 伦纳德（昵称“伦尼”）·霍夫曼 [Leonard ('Lennie') Hoffmann, 1934—]，毕业于南非大学学院、牛津大学开普敦和女王学院，法官。1995—2009年任英国上诉法院常任高级法官；1985年受封骑士；1995年受封霍夫曼勋爵。

响和行动。他能够集中注意力的时间很短，政治判断能力为零，但他有独创性”。^④ 莱特文从来对聪明的创意感到激动，在罗思柴尔德的小圈子里让他感到兴高采烈，在这里，睿智的人们基于推理沉湎于各种难题中，在首都的酒店里边享用美食边讨论这些难题：“我爱上了这种氛围。”^⑤ 可以说，撒切尔夫人也喜欢这种氛围，她倚重年仅 28 岁的莱特文。莱特文回忆道：“我从这个工作中学习，她也一样。”^⑥

就在沃尔德格雷夫和他的顾问们“清理路面”获得成功时，地方政府的政治问题变得尖锐了。莱特文除了就政策提出密切相关的建议外，还从“战场”上向撒切尔夫人提交内容广泛的报告。反对限定税额和反对撤销大伦敦市议会变得“日益有力而狡猾”，11 月中旬，莱特文向她发出警告。^⑦ 在鲍思·马西米·波利特广告公司的一名内线向政策组透露说，该公司正在为大伦敦市议会制作一部宣传片。地方政府宣传部是由谢菲尔德郡领导人戴维·布朗奇创建的，这个宣传部放出风，称这部宣传片将是“成功的攻击手段”。伊斯林顿市议会向有“政治意识”的“短期租赁群体”支付资金，用于租用其众多空屋。^⑧ 然而，并没有很多紧急情况：“反对限定税额的浪潮还没有形成势头；但政府尚未对这项政策作明确陈述。”应对矿工罢工的经验显示，应当在一开始就确定明确的方针。莱特文建议，官员们为应对叛乱做好准备，并准备与民事应急部门合作。面对叛乱，他敦促采取的策略是“边缘政策”：“假如地方议会的服务崩溃，在尽可能长的时间中不采取任何行动，要不断解释说，地方议会自己会采取补救措施的。”^⑨

受到政治围攻的感觉迫使撒切尔夫人加快了全面改革的进程。收到莱特文这份文件几天后，内阁办公室就地方政府财政问题为撒切尔夫人作了更加明确的研究。诸多问题存在于地方政府过度开支与中央政府的干预；存在于现行税务体系中纳税人与选民的脱节；存在于中央政府与地方政府的关系中。^⑩ 在这句话旁边，撒切尔夫人批注：“选民与纳税人”（下画了两条横线）。

不论撒切尔夫人去哪里，地方政府问题的争论都如影随形般跟随着她。在 1984 年 12 月那个繁忙的星期，撒切尔夫人在首相别墅首次会见米哈伊尔·戈尔巴乔夫，接着飞赴中国签署香港协议。她在北京时，一份电报发

1 这个方针后来称作“十二点一刻”学说。

到她手上，通报发生了麻烦：“环境大臣今天就地方当局资本支出提交的报告内容非常糟糕。除了预料中反对派会发生骚动外，政府的后座议员们也做出一致的敌意反应。”^⑧保守党党鞭已经发布了第二天要求党员参加辩论的紧急指令：“特别强调失败对政府经济策略及政府国际形象的后果。”

1984年就在这样的气氛中结束了。

新年伊始，撒切尔夫人便收到罗思柴尔德勋爵有典型个人风格的挑战信，标题是“局外人眼中的地方当局问题”。他对撒切尔夫人表示：“作为局外人，最强烈的感受是有关人员之间缺乏和谐以及相互间的恶感。”^⑨他抱怨环境部官员素质低，抱怨“政府任凭滋生复杂的安排，令人难以置信”。他故意贬低自己的目的和工作方法，写道：“要治疗这些症状形成的心神不宁，不能通过一小批官员、业余督察顾问、一位大臣或数位大臣，或临时组织牛津剑桥研讨会拼凑解决方案。”^⑩他说的一句话激发出撒切尔夫人的勇气：“难道首相还不该立即叫停吗？……现在需要的是一把无情的新扫帚。”超级家庭主妇“玛吉”愿意自视为一把新扫帚，而且是一把无情的扫帚。

肯尼思·贝克比他的上司帕特里克·詹金斯更有政治眼光，他也提交了一个紧急信息。他在撒切尔夫人第一届首相任期担任信息技术大臣时给她留下很好的印象，前一年受命在环境部担任地方政府部大臣。虽然他原来在希思内阁任职，不过贝克有两个她喜欢的品质：他对自己从事的工作“极其热心积极”，而且他能“轻松履行自己的大臣职责”，^⑪于是在撒切尔夫人的内阁中开始受到重用。斯蒂芬·舍伯恩认为，他和沃尔德格雷夫“特别热衷于逢迎首相”，贝克的方式是刺激她做斗争。他挖掘出她的所谓“格兰瑟姆讲话”，^⑫设法提高政府内部对“我们各城市中正在发展着政治危机”的意识。^⑬他写道，极左派地方议会正在利用“市政控制所有活动”这是“他们的政治根基”。这些地方议会包括：利物浦市、哈克尼区、朗伯斯区、伊斯林顿区、格林尼治区、萨瑟克区和曼彻斯特市。贝克接着写道：极左派“真心希望通过城市内部的广泛行动推翻中央政府”。他引述肯·利文斯通这个月早些时候的话说：“我们要在国内采取有效行动，向国家发起挑战。除了矿工的挑战外，那将是1979年以来这一届政府受到的最引人瞩目的挑战。”贝克分析道，在这个政治环境下制定地方政府政策是至关

重要的。⁵⁵

与此同时北方战线告急。由于苏格兰有不同的法律体系，这时被迫采取税制重估。（英格兰和威尔士虽然已经过期，但按照法律可以比较自由地推迟重估。环境大臣迈克尔·赫塞尔廷已经做过这项工作。帕特里克·詹金斯在撒切尔夫人坚持下也做过。）重估结果在1985年2月13日公布。第二天，苏格兰保守党主席詹姆斯·古尔德爵士对撒切尔夫人说，现在的情况十分糟糕。他说，财产税课税价值将增长170%，¹“只有20%的苏格兰家庭有可能全额支付，其中大多数家庭户主是保守党人。”⁵⁶爱丁堡的大百货店詹纳斯如今要支付的税金是伦敦哈罗兹百货店的两倍，而詹纳斯的占地面积只有哈罗兹的十分之一。在保守党人占统治地位的珀斯和金罗斯市，税率要提高70%。撒切尔夫人想到政治后果，不禁感到战栗，对詹姆斯爵士说，这次重估后要采取的措施应当推迟实施。⁵⁷

苏格兰大臣乔治·杨格后来向她解释说，她并没有推迟实施的法律权力。他解释说，“唯一的办法”⁵⁸是让财政部再给他拨款6400万英镑，让他移交给苏格兰议会，以此补贴将财产税提高额降低一半。这个提议受到财政部的反对，最终，杨格被迫接受了3850万英镑。苏格兰的保守党人显得很沮丧。莱特文回忆道：“这是我见过的最让人担忧的事了。”⁵⁹议会中一位苏格兰保守党议员赫克托·门罗对撒切尔夫人说，她必须防止“苏格兰的保守党人彻底失去信心”。⁶⁰她对突然爆发这场毫无征兆的危机感到恼火，在杨格的恳求文件上批示：“这（指的是财政部提供的资金）很可悲，但是，苏格兰必须为没能及时挽救局面承担责任。”⁶¹与广泛的地方政府财政问题做斗争过程中，她感觉到，如果不能及时在英国其他地区挽救局面而造成选举中遭惩罚，要承担责任的显然是她自己。这让预定3月底在首相别墅召开的沃尔德格雷夫—罗思柴尔德调研组会议笼罩在紧急气氛中。撒切尔夫人和她的许多大臣渴望找到大思路。罗思柴尔德和他睿智的年轻人们不想让她失望。

更加严重的也许是威利·怀特劳的警告。在格拉斯哥近郊繁荣富庶的

1 人们会问，为什么课税价值增长自动提高了税金的金额，毕竟地方议会愿意收取的税额较低。除了地方政府（尤其是工党主宰的地方政府）渴望尽可能搜刮更多金钱外，这个答案在于重估中降低了某些财产的评估价值，而提高了另外一些财产的评估价值，因此，纳税额必然随之改变，反映出价值的变化。这个过程创造了新的赢家和新的输家。