

论领导力

[美] 亨利·基辛格 著

胡利平 林华 译

Henry
Kissinger

Leadership

中信出版集团

献给南希

我生命中的灵感来源

导言

领导力轴线

任何社会，无论采用何种政治制度，都处于一种永远的过渡，那是从构成它记忆的往昔向激励它发展的未来愿景的过渡。在此过程中，领导力不可或缺，因为必须做出决策，赢得信任，履行承诺，指出前行之路。人类的各种机构，如国家、宗教、军队、公司、学校等，都需要领导力来帮助人们从现有位置努力达到过去从未到过，有时连想都没想过的高度。若是没有领导力，机构会失去方向，国家可能日益变得无足轻重，最终导致灾难。

领导人在两条轴线的交叉处思考问题并采取行动：第一条轴线连接过去与未来，第二条轴线连接长期价值观与他们领导的人民的渴望。领导人面临的第一个挑战是分析形势。这要求首先根据本国的历史、风俗和能力对社会做出现实的评判。然后，领导人必须在自己的所知与自己对未来的直觉之间达成平衡。前者当然是来自过去的经验，后者则必然无法确定，只能靠想象。领导人就是靠着这种对未来方向直觉的把握来确立目标，制定战略。

领导人若想让自己的战略起到激励全社会的作用，就必须担起教育者的职责，需要宣讲目标，消除疑虑，争取支持。固然，国家按照定义拥有对武力的垄断，但依靠胁迫是领导力不足的表现。杰出的领导人能在人民心中激发起追随其脚步的愿望。领导人还必须启发自己的班子理解吃透自己的思想，将其应用于眼前的实际问题。这样一个活力充沛的班子是领导人内心活力的外在表现，它能在前进的征途中为领导人提供支持，减轻决策的难度。班子的质量能使领导人如虎添翼，也能令其难成大器。

领导人在履行这些职责时，需要具备勇气和坚毅的性格这两个重要品质。勇气和坚毅的性格也是连接过去与未来的桥梁——勇气有助于在复杂困难的各种选项中决定前进的方向，而这要求敢于超越常规；坚毅的性格有助于坚持沿着选定的道路走下去，虽然在选择之时无法完全看清好处和危险。勇气在决断时刻能唤起美德，坚毅的性格能强化对价值观的长期坚守。

过渡时期最需要领导力，因为过去的价值观与机构制度正日益变得无关紧要，值得向往的未来轮廓尚不确定。这时候需要领导人放飞思想，仔细分析：社会福祉的来源是什么？造成社会衰败的原因是什么？过去的哪些遗产应该保留，哪些需要调整或予以抛弃？哪些目标值得坚持？什么前景无论多么诱人都必须拒绝？还有，社会在危急关头是否具有足够的活力和信心，愿意为了实现更加美好的未来做出牺牲？

领导力决策的性质

领导人不可避免地受到各种制约。他们的行动受限于稀缺不足，因为每个社会的能力和影响力都面临着人口和经济的限制。领导人的行动也受限于所处时代，因为每个时代和每种文化都反映着当时普遍的价值观、习惯和态度，这些因素共同界定何为理想的结果。领导人在行动中还要面对竞争，必须与其他力量相争，无论是盟友、潜在的伙伴，还是对手。这些力量并非静止不动，而是随势而变，各有不同的能力和愿望。此外，形势发展瞬息万变，无法做到算无遗策，领导人必须依靠直觉和当时无法证实的假设来做出判断。对领导人来说，风险管理能力与分析能力同样至关重要。

领导人在这种稀缺不足、囿于时代、竞争激烈和情势多变的条件下做出的决断是为“战略”。战略领导力对前行之路的探寻可以比作走钢丝。杂技演员过于胆小或过于胆大都可能摔落。同样，领导人腾挪的空间也非常小，悬在过去的相对确定和未来的模糊不明之间。雄心过大——希腊人称之为狂妄——会落得筋疲力尽，而沉迷往昔、不思进取则会逐渐丧失重要性，最终陷入衰落。领导人若想到达目的地，迈出的每一步都必须做到手段与目的相匹配，意图与环境相符合。

作为战略家的领导人面临一个固有的悖论：一旦情势需要采取行动，决策空间最大之际恰恰是相关信息最少之时。等到有了更多的数据，活动余地已经缩小。例如，在一个竞争大国开展战略军备扩充的早期，或一种新型呼吸道病毒突然出现之时，很容易认为这种新现象不会长久，或者按照现有标准可以对之加以控制。等威胁到了无可否认或无法消弭的时候，行动范围已经受限，或者是应对威胁的成本已经升至难以承受的高度。一旦贻误时机，便处处掣肘。余下的选择中，哪怕是最好的办法，执行起来都很复杂，而且成功了好处不大，失败了却危险不小。

Winston S. Churchill, *The Gathering Storm* (Winston S. Churchill, *The Second World War Book 1*) (Boston: Houghton Mifflin, 1948), 284.

此时，领导人的直觉和判断就变得至为重要。温斯顿·丘吉尔对此非常清楚，他在《风云紧急》（*The Gathering Storm*, 1948）中写道：“呼唤政治家不是为解决容易的问题，那样的问题经常可以自我解决。当力量平衡摇摇欲坠，轻重缓急迷雾重重之时，才是做出能拯救世界的决定的机会。”^①

Quoted in Andrew Roberts, *Leadership in War* (New York: Viking, 2019), 221.

1953年5月，一个美国交换生问丘吉尔，如何做好准备迎接担任领导人后将遇到的挑战。“研究历史，研究历史。”丘吉尔在回答中强调，“历史中蕴藏着治国之道的所有秘密。”^⑤丘吉尔自己对历史深有研究，也撰写过历史著作，他对自己所处的历史长河有着深刻的了解。

Oswald Spengler, *The Decline of the West*, trans. Charles Francis Atkinson (Oxford:Oxford University Press, 1932), 383.

历史知识固然重要，但还不够。有些问题永远“迷雾重重”，就连博学多识、经验丰富之人也难以看透。历史通过类比给人以教诲，让人看到过去类似的情形。然而，历史的“教诲”本质上是近似性的。能否领悟历史的教诲是对领导人的考验，将其用于自己所处的环境是领导人的责任。20世纪初的历史哲学家奥斯瓦尔德·斯宾格勒说，“天生的”领导人“首先是个评估者——评估人、形势和事物……（有能力）在‘不自知’的情况下做正确的事”^⑥。此言捕捉到了这项任务的本质。

Charles de Gaulle, *The Edge of the Sword*, trans. Gerard Hopkins (New York:Criterion Books, 1960), 20-21。整段文字是：“军事指挥官在计划一次行动时的思考过程与艺术家构思作品非常相像。艺术家并不放弃使用自己的智力。他用智力来吸取经验教训、方式方法和知识认知。但是只有当他具有我们称为灵感的某种本能的能力时，他才能发挥创造力，因为只有灵感才能直接接触及自然，才能擦出重要的火花。对于军事艺术，我们可以借鉴拜伦关于其他艺术所说的：‘它们是把人加到自然中的产物。’”

身为战略家的领导人还要具备艺术家的素质，要能够感知如何利用现有的材料塑造未来。戴高乐在思考领导力的《剑锋》（*The Edge of the Sword*, 1932）一书中指出，艺术家“并不放弃使用自己的智力”，毕竟，智力是“经验教训、方式方法和知识认知”的来源。艺术家在此之上又加了“我们称之为灵感的某种本能的能力”，而只有灵感才能“直接接触及自然，擦出重要的火花”。^⑦

Quoted in Karl Joachim Weintraub, 1984 Ryerson Lecture, ‘With a Long Sense of Time...’, *University of Chicago Magazine* 96, no. 5 (June 2004), <https://magazine.uchicago.edu/0406/features/weintraub.shtml>. For Huizinga, see: Johan Huizinga, *Het Aesthetische Bestanddeel van Geschiedkundige Voorstellingen* (Haarlem: H. D. Tjeenk Willink & Zoon, 1905), 31-2.

因为现实十分复杂，所以历史真理与科学真理有所不同。科学家寻求可证实的结果，熟读历史、身为战略家的领导人则努力从历史固有的模糊不明中提炼出

可供行动参考的见解。科学实验能证实或质疑以前的结论，科学家能够改动变量，再试一次。战略家通常却只有一次机会，他们做出的决定一般是不可逆的。所以，科学家靠实验或推算了解真理；战略家至少部分地靠过去类似的情形来推理，首先需要确定哪些历史事件与目前情形可比，哪些过去的结论如今仍有意义。这样做的时候，战略家必须仔细选择可类比的事件，因为任何人都不能真正经历过去。对过去的事，只能如荷兰历史学家约翰·赫伊津哈所说，好似“在记忆的月光下”想象。^⑤

有意义的政治选择很少只考虑一个变量。明智决策需要综合考虑政治、经济、地理、技术和心理各个方面。这一切还要辅以借鉴历史的本能。20世纪末，以赛亚·伯林在著述中谈到，不可能将科学思维运用到科学范围之外。他也谈到了战略家因此面临的持久挑战。他认为，领导人就像小说家或风景画家，必须吸收生活中所有炫目的复杂内容。

Isaiah Berlin, ‘The Sense of Reality’, in *The Sense of Reality: Studies in Ideas and Their History*, ed. Henry Hardy (Princeton: Princeton University Press, 2019), 29–30.

在有别于知识渊博、学问有成、见多识广的层面上，一个人是愚蠢还是明智，是明白事理还是蒙昧无知，要看他是否辨得出每一个形势独有的特点，也就是该形势具有的不同于所有其他形势的特点。正是这些特点使得该形势无法用科学的办法来处理。^⑥

六位领导人和他们的背景

性格与环境相结合创造了历史。本书介绍的六位领导人——康拉德·阿登纳、夏尔·戴高乐、理查德·尼克松、安瓦尔·萨达特、李光耀和玛格丽特·撒切尔——都是由他们所处的波澜壮阔的历史时期塑造的。然后，他们又成为战后本国社会和国际秩序演变的建筑师。我有幸在他们六位处于影响力巅峰时期与他们相识，并有机会与理查德·尼克松有过密切的工作关系。这些领导人继承了一个因战争而失去了所有确定性的世界。他们为国家重新确定了目标，开辟了新的可能性，为变化中的世界创造了新的结构。

六位领导人中的每一位都经历了“第二个三十年战争”的洪炉，那是从1914年8月第一次世界大战爆发到1945年9月第二次世界大战结束期间发生的一系列毁灭性冲突。如同第一个“三十年战争”，“第二个三十年战争”同样从欧洲开始，但外溢到了世界其他地区。第一个“三十年战争”改变了欧洲，使其从一个合法性来自宗教信仰和王朝继承的地区，转变为一个以世俗国家的主权平等为基础、决心将自己的理念传遍全球的秩序。3个世纪后，“第二个三十年战争”对整

个国际体系提出挑战，要它采用新的秩序原则来克服欧洲的失望幻灭，消除世界大部分地区的贫困。

Thomas Mann, *The Magic Mountain* (trans. 1927), quoted in Charles Hill, *Grand Strategies: Literature, Statecraft, and World Order* (New Haven: Yale University Press, 2010), 211.

进入20世纪时，欧洲正处于它全球影响力的巅峰，充满自信地认为它几个世纪以来的进步会永远持续下去，甚至认为此乃天命注定。欧洲大陆的人口和经济都在以空前的速度增长，工业化和日益放开的自由贸易催生了前所未有的繁荣。民主机制几乎存在于每个欧洲国家：在英国和法国处于主导地位；在仍是帝国的德国和奥地利尚不成气候，但重要性在增加；在革命前的俄国则是刚刚起步。20世纪早期的欧洲知识阶层和托马斯·曼的小说《魔山》（*The Magic Mountain*）里的自由人文主义者洛多维科·塞滕布里尼一样，坚信“事态在向着对文明有利的方向发展”^⑤。

Norman Angell, *The Great Illusion: A Study of the Relation of Military Power to National Advantage* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1910), 186, accessed via Project Gutenberg at <https://www.gutenberg.org/files/38535/38535-h/38535-h.htm>.

Ibid., 314.

这种乌托邦式的思想在英国记者诺曼·安吉尔1910年写的畅销书《大幻觉》（*The Great Illusion*）中达到顶点。该书认为，欧洲各国之间经济相互依存的增加使得战争的代价昂贵到无法承受。安吉尔宣称：“人类正不可抗拒地从冲突转向合作。”^⑥此言和许多其他类似的预言很快就灰飞烟灭。破灭的预言中也许最值得注意的是安吉尔说的，“任何政府都不再可能采取《圣经》中的古老做法，下令消灭整个人口，连妇孺都不放过”^⑦。

Nadège Mougel, 'World War I Casualties', trans. Julie Gratz, 2011, Centre Européen Robert Schuman, <http://www.centre-robert-schuman.org/userfiles/files/REPERES%20E2%80%93%20module%201-1-1%20-%20explanatory%20notes%20E2%80%93%20World%20War%20I%20casualties%20E2%80%93%20EN.pdf>.

François Héran, 'Lost Generations: the Demographic Impact of the Great War,' *Population & Societies* 2014/4 (No 510), 1-4.

第一次世界大战掏空了国库，终结了王朝，毁掉了人们的生活。欧洲从未真正从那场大灾难中完全恢复过来。到1918年11月11日签署停战协议时，已有近

1000万士兵和700万平民命丧黄泉。^⑫应召参军的士兵中，7个人里就有一人再也没有回来。^⑬欧洲两代青年被耗尽——年轻男子战死沙场，年轻女子成为寡妇或孤身独处，无数孩子成为孤儿。

法国和英国是战胜国，但两国都精疲力竭，政治脆弱。战败国德国失去了所有的殖民地，债台高筑，对战胜国心怀怨恨，国内各个政党还互斗不止。奥匈帝国和奥斯曼帝国分崩离析。俄国则在经历了史上最激进的一场革命后，置身于所有国际体系之外。

在两次世界大战之间的岁月里，民主政体步履维艰，极权主义阔步向前，欧洲大陆陷入贫穷匮乏。1914年的崇武热情早已退去。1939年9月第二次世界大战爆发后，欧洲的态度是忧心忡忡夹杂着听天由命的无奈。这次整个世界和欧洲一样遭了难。住在纽约的英裔美国诗人W. H. 奥登写道：

愤怒与恐惧的电波

盘旋在光明

与昏暗的大地之上，

侵扰着我们的私人生活；

那难以言喻的死亡气息

W. H. Auden, 'September 1, 1939',
<https://poets.org/poem/september-1-1939>.

侵犯着九月的夜晚。^⑭

National World War II Museum-New Orleans, 'Research Starters: Worldwide Deaths in World War II',
<https://www.nationalww2museum.org/students-teachers/student-resources/research-starters/research-starters-worldwide-deaths-world-war>.

奥登这几句诗堪称未卜先知。第二次世界大战造成的死亡人数不少于6000万，主要在苏联、中国、德国和波兰。^⑮到1945年8月，从科隆和考文垂到南京和长崎，多少城市因炮轰、空袭、大火和内战被夷为废墟。大战过后，处处是破碎的经济、普遍的饥馑和疲惫的人民。此刻国家重建的昂贵成本令人望而生畏。德国的国家地位，甚至可以说它的合法性，都被阿道夫·希特勒毁坏殆尽。在法

国，1940年第三共和国在纳粹进攻下土崩瓦解，到1944年才刚刚开始从道德虚空中恢复过来。欧洲大国中，只有英国保持了战前的政治制度，但它实际上处于破产境地，很快又要面对帝国的逐渐解体和持续的经济困难。

以上动乱给本书介绍的六位领导人中的每一位都留下了不可磨灭的印记。康拉德·阿登纳（生于1876年）从1917年到1933年任科隆市长，政治生涯涵盖两次大战之间因莱茵兰问题与法国发生的冲突和希特勒的兴起。在第二次世界大战期间，他两次遭纳粹监禁。从1949年起，阿登纳放弃了德国数十年来对统治欧洲的追求，使德国牢固地扎根在大西洋联盟之中，并在反映他自己信奉的基督教价值观和民主信念的道德基础上重建了国家，带领德国度过了它历史上的最低潮。

夏尔·戴高乐（生于1890年）第一次世界大战时在威廉二世的德国当了两年半的战俘。在第二次世界大战中，他起初担任一个坦克团的指挥官。法国沦陷后，他两次重建了法国的政治结构——第一次在1944年，为的是恢复法国的本质；第二次在1958年，为的是重振法国的国魂，防止内战。戴高乐引领了法国的历史过渡，从一个输掉战争、四分五裂、不堪重负的帝国转变为一个有合理的宪法做依靠的稳定、繁荣的民族国家。在这个基础上，戴高乐使法国在国际关系中重新发挥了重要的、可持续的作用。

理查德·尼克松（生于1913年）从自己在第二次世界大战中的经历中学到，他的国家必须在新生的世界秩序中发挥更大的作用。尽管尼克松是唯一被迫辞职的美国总统，但他在1969—1974年缓和了超级大国之间在冷战高峰期的紧张关系，并带领美国从越南战争中脱身。其间他与中国建立了关系，开启了给中东带来巨变的和平进程，并强调基于平衡之上的世界秩序观，美国的外交政策因此在全球各地发挥了建设性的作用。

本书讨论的领导人中有两位在第二次世界大战中是殖民地臣民。安瓦尔·萨达特（生于1918年）作为一名埃及军官，在1942年因企图与德国陆军元帅埃尔温·隆美尔合作将英国人赶出埃及而被捕入狱两年，然后在亲英的前财政大臣阿明·奥斯曼遇刺后又被判刑3年，其间多数时间是单独监禁。萨达特长期受革命思想和泛阿拉伯理念的激励。1970年贾迈勒·阿卜杜勒·纳赛尔突然离世后，他被推上埃及总统之位。此时的埃及正沉浸在1967年战争败于以色列的震惊和沮丧之中。萨达特精明地将军事战略与外交相结合，努力收复失地，重建埃及的自信，同时本着超越当下的理念实现了与以色列长期以来渺不可及的和平。

李光耀（生于1923年）在1942年差一点被日本占领者处决。他主导了太平洋岸边强邻环伺的一个贫穷的多族裔港口城市的演变。在他的领导下，新加坡发展成为一个安全、良治、繁荣的城市国家。它的文化多种多样，但它有共同的国家身份来确保国民的团结。

玛格丽特·撒切尔（生于1925年）在不列颠之战期间和家人一起围在收音机旁聆听首相温斯顿·丘吉尔的战时广播。1979年，撒切尔夫人接手的英国丧失了全球影响力，国际重要性也大为下降，曾经的老大帝国因此萎靡不振。她通过经济改革和大胆谨慎的外交政策实现了国家的重新振兴。

Roberts, *Leadership in War*, xii.

在究竟是什么导致世界误入歧途的问题上，六位领导人从“第二个三十年战争”中各自得出了结论，同时深深认识到果断无畏和抱负远大的政治领导力的不可或缺。历史学家安德鲁·罗伯茨提醒我们，虽然对“领导力”最通常的理解暗含它天然性善的意思，但领导力“其实在道德上完全是中性的，既能把人类带上阳光普照的高地，也能把人类带入深渊。领导力是一种威力大得可怕的变化无常的力量”，我们必须努力将其用于实现符合道德的目标。^②

领导力的典范：政治家和先知

这个分类最早载于1966年我在Daedalus杂志上发表的一篇文章，里面的有些短语被引用到这里。参见：Henry A. Kissinger, ‘Domestic Structure and Foreign Policy’, *Daedalus* 95, no. 2 (spring 1966), 503-29。

大部分领导人不是目光远大型人物，而是管理型人物。每个社会、每个层级的机构都需要管理人员来指导机构的日常运作。但是在危机时期，无论是战争爆发、技术迅猛变化、经济严重失常，还是意识形态动乱，维持现状都可能是风险最大的办法。有些社会比较幸运，在这样的时刻出现了变革性领导人。这样的领导人可以分为两种理想类型：政治家和先知。^③

威斯特伐利亚体系建立于17世纪“三十年战争”结束后。作为其成员的战后幸存国家立国的基础是国家利益和主权，不再像中世纪那样以宗教或王朝为基础。

目光远大的政治家明白，自己担负着两大重任。第一个任务是通过操纵环境来保全社会，而不能被环境压倒。这样的领导人会拥抱变化和进步，同时确保在自己推动的演变过程中，本国社会仍旧不失基本的自我。第二个任务是牢记自身的局限，在追求愿景时保持谨慎。这样的领导人无论结果如何，自己都承担责任。对于许多以失败告终的伟大希望、无数无法实现的良好意图，以及人类事务中如附骨之疽的自私、贪权和暴力，他们一般都有清醒的认识。具有这种领导力的政治家通常会做好安排，以防哪怕是最周密的计划中途流产，或最雄辩的陈词别有用心。他们一般对那些将政策个人化的人抱有怀疑，因为历史表明，主要依靠某一个人的组织结构是脆弱的。这样的领导人雄心远大但不追求根本性变革，

在工作中遵循着他们眼中的历史脉络，在推动社会向前的同时，将本国的政治制度和根本价值观看作留给后世的历史遗产（不过在保留精髓的前提下做了改动）。政治家型的睿智领导人看得出何时需要超越现有的机构制度和价值观，适应新的环境。但是他们明白，自己的社会要兴旺，就必须确保做出的改变不超出社会的承受能力。此类政治家包括塑造了威斯特伐利亚国家体系^⑤的17世纪领导人，也包括19世纪的几位欧洲领导人，如帕麦斯顿、格莱斯顿、迪斯累里和俾斯麦，20世纪的西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、穆斯塔法·凯末尔·阿塔图尔克和贾瓦哈拉尔·尼赫鲁也都是政治家型领导人。

“理性的人让自己适应世界，非理性的人坚持让世界适应自己。因此所有的进步都依赖于非理性的人。”（萧伯纳，《人与超人》）

第二类领导人是目光远大型的，或称先知型。他们看待现有的机构制度不是考虑可能做到什么，而是考虑为了未来的愿景必须做什么。先知型领导人用自己超越当下的远见作为自己正确的证明。他们渴望有一张白纸供他们挥洒自己的宏图，所以将抹掉过去当成头等大事——精华和糟粕一概去除。先知的高明在于他们重新定义了可能性。他们是萧伯纳将“所有的进步”归功于斯的所谓的“非理性的人”^⑥。先知型领导人相信终极解决，通常不信任渐进方法，认为那是对时代和环境不必要的让步。他们的目标是超越现状，而非管理现状。阿肯那顿、圣女贞德、罗伯斯庇尔、列宁和甘地均属于历史上的先知型领导人。

两种领导人类型之间的分界线看似绝对，其实并非不可逾越。领导人可以从一种类型转到另一种类型，或主要以一种类型的方式行事，但也采用另一种类型的做法。丘吉尔在他的“在野岁月”、戴高乐在作为“自由法国”运动领导人之时，都属于先知一类，1973年后的萨达特也是先知型。本书介绍的六位领导人在实际工作中都是这两种类型的结合，虽然更倾向于政治家类型。

Thucydides, *The Peloponnesian War*, I, 138. Emphases added.

古人当中，这两种类型的最佳结合体现在地米斯托克利的领导力之中。这位雅典领导人拯救了雅典这个希腊城邦，使其免于被波斯帝国吞并。修昔底德说，地米斯托克利“既是在不容思考的突发危机中最好的决断者，也是预见未来的最好的先知，甚至可以预知最遥远的可能性”^⑦。

这两种类型的领导人若是碰到一起，经常难分轩轻且令人气沮，因为衡量他们成功的标准有所不同。对政治家的考验是看政治结构在压力下能否持久，而衡量先知的成就用的是绝对标准。政治家评估某个办法是看它是否有用，而不是看它是不是“真理”；先知则认为这种态度等于亵渎，是权宜之计压倒了普世原则。对政治家来说，谈判是实现稳定的机制；对先知来说，谈判可以成为说服对

手或打消其气焰的手段。政治家认为，维护国际秩序重于秩序内的任何争端；先知则一心追求自己的目标，不惜推翻现有秩序。

两种类型的领导力都曾造成巨变，尤其是在危机时期，不过，先知型领导令人振奋激动，通常会造成更大的混乱与痛苦。两种类型都有自己的克星。政治家的难题是，平衡虽然是稳定和长期进步的条件，却不能自我维持。先知的风险是，在激昂的情绪中，人性可能被宏大的愿景所淹没，使个人沦为区区物体。

历史中的个人

Fernand Braudel, quoted in Oswyn Murray, 'Introduction', in Fernand Braudel, *The Mediterranean in the Ancient World* (London: Penguin, 2001).

领导人无论个人特性或行为类型如何，都必然面临一个无休止的挑战：如何防止因忙于眼前的事务而无暇考虑未来。平庸的领导人只顾管理眼前事务，伟大的领导人则试图带领全社会实现自己的愿景。关于如何应对这一挑战的辩论由来已久，早在人类开始思考人的意志与不可避免的力量之间的关系时就兴起了。19世纪以来，西方世界日益认为历史起着决定性作用，好似人身处一个庞大的过程中，完全受事件的摆布。人只是工具，不是创造者。20世纪，著名法国历史学家费尔南·布罗代尔等众多学者坚持将个人与他们造成的事件视为大潮涌动、势不可当的广阔海面上区区“水面涟漪”和“浪花泡沫”。^⑤包括社会历史学家、政治哲学家和国际关系理论家在内的思想领袖给尚不成熟的势力赋予了命运的力量。他们说，在“各种运动”、“各种组织结构”和“各种权力分配”面前，人类被剥夺了所有选择。由此推断，人类也只能放弃所有责任。这些当然是历史分析的合理概念，任何领导人都必须对其有所了解。但是，“各种运动”、“各种组织结构”和“各种权力分配”从来都是通过人力来实施的，也是经过人的视角过滤的。讽刺的是，个人为了邪恶的目的而巩固权力最好用的工具就是历史必然规律理论。

这就提出了一个问题：这些势力是某地固有的，还是会受社会和政治行动的影响？物理学教会我们，观察的过程会改变现实。同样，历史教会我们，人对环境的诠释塑造自身所处的环境。

个人在历史中重要吗？与恺撒或穆罕默德、路德或甘地、丘吉尔或罗斯福同时代的人根本不会问这个问题。在人的意志与不可避免的力量无休止的竞争中，本书讨论的领导人认识到，看似不可避免的结果是通过人的作为实现的。这六位领导人是举足轻重的人物，因为他们超越了自己所继承的环境，带领社会来到了可能性的极限边缘。

第一章

康拉德·阿登纳：恭顺战略



复兴之必要

1943年1月，盟国在卡萨布兰卡会议上宣布只接受轴心国“无条件投降”。推动做出这一决定的美国总统富兰克林·罗斯福不想给希特勒之后的德国政府留下任何辩解的

机会，说当初投降系受骗上当，盟国没有兑现许诺。德国在军事上一败涂地，道义和国际合法性丧失殆尽。德国国内的治理机构不可避免地走向土崩瓦解。

1英里约等于1.6千米。——编者注

作为美军第84步兵师的一员，我亲睹了这一过程。当时第84步兵师正从鲁尔工业区附近的德国边境向邻近马格德堡的易北河推进，距离鏖战中的柏林仅100余英里^①。第84步兵师越境进入德国后，我被调到一支负责安全的部队，对付希特勒下令开展的游击战。

6年前，我和家人为躲避种族迫害逃离了巴伐利亚小城菲尔特。对于有此经历的我而言，今天看到的德国与我幼年时居住过的德国差别之大简直令人难以想象。当年希特勒刚刚兼并了奥地利，马上就要肢解捷克斯洛伐克。德国人趾高气扬，几乎到了目空一切的地步。

如今几乎家家户户窗外都挂起了白布单，以示当地百姓投降。几年前，德国人还憧憬称霸从英吉利海峡到伏尔加河的欧洲大陆，如今战战兢兢，困惑迷茫。成千上万流离失所的人——战时从东欧国家被强行拉到德国的劳工——成群结队在德国的城市街巷游荡，寻觅食物和栖身之地，希冀有机会返回故乡。

Eugene Davidson, *The Death and Life of Germany* (Columbia: University of Missouri Press, 1999), 85. Richard Dominic Wiggers, 'The United States and the Refusal to Feed German Civilians after World War II', in Béla Várdy and T. Hunt Tooley, eds., *Ethnic Cleansing in Twentieth-Century Europe* (New York: Columbia University Press, 2003), 286.

这是德国历史上的一段绝望时期。食品严重匮乏，很多人食不果腹，婴儿死亡率是西欧其他地区的两倍。^②原有商品和服务流通系统崩溃，被黑市取而代之。邮政服务要么残缺不全，要么荡然无存。铁路交通时有时无。由于战争造成的破坏和汽油短缺，公路交通几乎中断。

1945年春，占领国军队的任务是建立某种社会秩序，等待受过培训的军政府人员能够接替作战部队。七、八月间召开的波茨坦会议（丘吉尔 / 艾德礼、杜鲁门和斯大林）前后完成了这一转换。在这次峰会上，盟国把德国划分为4个占领区：包括巴伐利亚在内的德国南部一块为美占区；北部的莱茵兰和鲁尔河谷工业区为英占区；莱茵兰南部和阿尔萨斯一带为法占区；从易北河一直到奥德-尼斯河线一带为苏占区，奥德-尼斯河线成为波兰与德国的新边界。与战前相比，德国领土面积减少了将近四分之一。西方国家3个占领区分别被置于各占领国一位高级官员管辖之下，头衔是高级专员。

Konrad Adenauer, *Memoirs 1945-53*, trans. Beate Ruhm von Oppen (Chicago: Henry Regnery Company, 1965), 56.

德国社会治理体系素来高效，说一不二。如今这一体系荡然无存。占领国军队行使至县（Kreis）一级的最高权力，才得以维持社会秩序。将近18个月后，通信才恢复到勉强可用的水平。1945—1946年冬燃料奇缺，4年后将出任总理的康拉德·阿登纳不得不穿着厚外套入睡。^②

被占领的德国背负双重包袱：刚刚翻过的一页历史外加德国扑朔迷离的历史。德国统一后的74年里政体三易，先后经历了一个君主国、一个共和国和一个极权主义国家。第二次世界大战结束时，德国人记忆中的承平岁月还是德国统一之初奥托·冯·俾斯麦任宰相时期（1871—1890）。从俾斯麦时期到1914年第一次世界大战爆发，德意志帝国始终无法摆脱俾斯麦所谓的“噩梦”：德国的军事潜力和强横言辞导致他国结成针对它的敌对同盟。由于统一后的德国比任何一个周边国家都强大，人口也超过除俄罗斯外的其他邻国，德国不断增长的实力和潜在称霸能力演变为欧洲面临的永久性安全挑战。

第一次世界大战后，新成立的魏玛共和国陷入通货膨胀和接连不断的经济危机中，民生凋敝。魏玛共和国认为，战后缔结的《凡尔赛条约》中所含惩罚条款是对德国的欺凌。1933年希特勒上台后，德国试图把它的极权体制强加给欧洲各国。简而言之，整个20世纪上半叶，统一后的德国要么过于强大，要么过于虚弱，无论过强还是过弱，对于欧洲和平都不是好事。1945年年末，德国在欧洲和世界沦落到自国家统一以来最软弱无力的地步。

恢复这一被压垮的社会的尊严和合法性的重担落到了康拉德·阿登纳肩上。阿登纳曾任科隆市市长长达16年之久，之后被希特勒解职。鉴于阿登纳的经历，他是挑起这一重担的不二人选。阿登纳要扮演的角色既需要恭顺，以应对无条件投降带来的后果，又需要坚毅的性格，为自己国家重新赢得国际地位，加入民主国家的行列。阿登纳出生于1876年，距离俾斯麦统一德国仅过去5年。阿登纳一生与家乡科隆这座城市结下了不解之缘。科隆市哥特式大教堂巍峨矗立在莱茵河畔。历史上科隆曾是一批重商城邦国组建的“汉萨同盟”的要冲。

阿登纳成年后，亲历了俾斯麦去职后德国江山的三次易主：咄咄逼人的德皇、风雨飘摇的魏玛共和国、冒险成性的希特勒，最后走向自我毁灭，国家分崩离析。阿登纳努力在一个合法的战后秩序中为本国重新赢得一席之地。然而他面对的是全世界对德国的憎恶。在国内，德国人因革命、世界大战、种族灭绝、战败、分治、经济崩溃和道德丧失而迷惘失落。阿登纳选择了一条结合了恭顺和有胆有识的道路：承认德国犯下的罪行，接受战败和毫无反抗之力带来的惩罚，包括国家分治；同意拆除本国工业基地设施作为战争赔偿；通过自己的顺从寻求建立一个新的欧洲架构，使德国能够成为其中一个可信赖的伙伴。阿登纳希望，德国可以成为一个正常的国家。但他深知，德国对那段非正常时期的记忆会永远挥之不去。

从早年岁月到国内流放

Charles Williams, *Adenauer: The Father of the New Germany* (New York: Wiley, 2000), 1-13, 16-17.

Ibid., 29.

1917年，德皇威廉二世把科隆市长称号改为lord mayor。参见Dr. Mathias Oppermann, Biography of Konrad Adenauer, Konrad Adenauer Foundation (Konrad-Adenauer Stiftung) archives, <https://www.kas.de/en/Konrad-adenauer>.

阿登纳的父亲约翰曾是普鲁士军队中的一名下级军官，后来在科隆市政府做了30年职员。约翰仅受过小学教育，于是决心为自己的孩子提供受教育和职业发展的机会。阿登纳的母亲同样重视孩子的培养，她的父亲是一位银行职员，她靠做针线活补贴家用。夫妻两人精心培养小康拉德，向他灌输他们笃信的天主教价值观。^⑫对罪孽和社会责任的认知贯穿阿登纳的童年时代。阿登纳在波恩大学求学期间养成了一个习惯，深夜苦读困乏不支时，把双脚伸入一个冰水桶里解乏，因此扬名校园。^⑬阿登纳获得法律学位后，受父亲的职业影响，1904年选择加入科隆市政府公务员队伍，被授予助理市长一职，主管税收。1909年，阿登纳晋升为第一副市长。1917年出任科隆市长^⑭。

历任科隆市长通常出自市政府公务员队伍。在阿登纳的领导下，科隆公务员努力恪守职业操守，不与当时充斥暴力、激烈倾轧的党派同流合污，阿登纳的声望与日俱增。1926年，柏林甚至讨论是否把他作为一个民族团结政府的总理候选人。作为接受总理候选人的条件，阿登纳要求组建一个超党派联盟。此事最终因组建这样一个联盟困难重重不了了之。

1933年1月30日，希特勒被指定为总理。阿登纳的举动首次吸引全国目光与希特勒上台有关。为了巩固自己的地位，希特勒举行了大选，同时向德国议院提交了所谓的《授权法案》，暂时中止法治和政府机构的独立地位。希特勒被指定为总理当月，阿登纳3次公开与希特勒唱对台戏。身为科隆市长，阿登纳也是普鲁士上院的当然议员。他在上院对《授权法案》投了反对票。大选期间，阿登纳接到邀请，要他去科隆机场迎接来科隆竞选的希特勒。他拒绝了。大选前一周，阿登纳下令把桥梁和其他公共纪念碑上的纳粹旗帜取下来。希特勒毫无悬念赢得大选一周后，阿登纳被免职。

Ibid., 220-23.

Ibid., 222-4.

阿登纳被解职后，找到一位在一家本笃派修道院任院长的昔日同窗好友寻求庇护。好友答应了他的请求。同年4月，阿登纳躲进科隆市以南50英里外拉赫湖边的玛丽亚·拉赫修道院。他在这里潜心研读了教皇利奥十三世和庇护十一世发布的两份通谕。通谕依据天主教教义分析社会政治形势，尤其是现代工人阶级不断变化的现状。^⑮阿登纳在两份通谕里看到了与他个人政治信念相契合的理论：强调基督徒身份而不是政治身份；谴责共产主义和社会主义；通过谦恭和基督教慈善工作缓和阶级斗争；保障自由竞争，反对卡特尔垄断。^⑯

阿登纳在玛丽亚·拉赫修道院没能住多久。圣诞节期间修道院举办了一场弥撒，四周的民众纷纷前来向阿登纳表示支持。纳粹官员向修道院院长施压，逼迫他赶走这位深