

外国人物秘闻之 B

中国昆仑出版社

署名：李中和/编著

书号：ISBN 7—80076—304—5

电子版定价：5.00 元

版本：2005 年 5 月第 1 版

CIP 数据核字（2005）第 069845 号

出版社：中国昆仑出版社

目录

丘吉尔留用政敌张伯伦

唯命是从不可留

比尔盖茨专要脸皮厚者

大山梅雄不用毫无感情者

丰田喜一郎充分信赖下属

陈氏用人有妙方

爱德华慧眼识才

片上久志一才三用

卡尔松放权有术

盖尔文让员工都当老板

王安的成功秘诀

鲍洛奇管理施偏方

林绍良重金引贤士

约翰逊重金聘用罗宾逊

强夺电子工程师本太名

慧眼识真金，高薪聘华人

大搞人才投资，坚定员工信念

孙美瑶匪众劫车

绑架原是“爱国”

红色旅施报复大撒恐怖网

多奇尔最终获救

君子不报仇

拿破仑释嫌用叛将

艾氏不计短，巴顿建奇功

重用醉汉洛特纳

韩总统“温柔”革命

丘吉尔著书立说为从政

尼古拉·齐奥塞斯库生命毁于一旦

中上川彦次郎两袖清风起家

路易斯·豪多方借脑战无不胜

良将辅佐常胜，博采众长不败

戴维森盲目决策

时机岂容错失，一战便定英伦

不辱使命保巨头

“宝石行动”震全球

劫机犯束手就擒

阿拉法特少年立志

“魔鬼”终成澳总理

六十老翁成政魁

举止失措费氏丧勇气

惊慌失措应变乏术

决策失误离白宫

丘吉尔留用政敌张伯伦

丘吉尔曾有一段名言，他说：“没有永久的敌人，也没有永久的朋友，有的只是永久的利益。”他的一生都在奉行着这一句话，在用人上也是如此。丘吉尔作为保守党的一名议员，历来非常敌视工党的政策纲领。但他执政时却重用了工党领袖艾德礼，自由党也有一批人士进入了内阁。更值得人们称道的，他在保守党内部，对前首相张伯伦也没有以个人恩怨作为尺度去处理他们的关系。他不计前嫌，很好地团结了他们，显示出他的宽广胸怀和娴熟的用人之术。

张伯伦在担任英国首相期间曾再三阻碍丘吉尔进入政府。他们的政见不合，特别是在对外政策上存在着很大的分歧。张伯伦推行“绥靖政策”，希望把德国这股祸水引向前苏联，英国坐收渔翁之利；丘吉尔则认为德国未必不会侵略英国，反复申述同前苏联达成相互谅解以中止德国扩张的必要性。

法西斯德国对西欧的入侵，标志着张伯伦的“绥靖政策”的破产。1939年9月3日，在英国人民和政界人士的强大压力下，张伯伦政府不得不对德宣战，丘吉尔也终于成了内阁的一员。但是张伯伦与丘吉尔二人之间的矛盾依然存在。张伯伦愈来愈受到英国上下的强烈指责。

在对政府的信任投票中，张伯伦遭到了惨败。投票结果表明政府必须辞职。社会舆论赞成丘吉尔领导政府。

丘吉尔终于胜利了。1940年5月11日，英王向全国宣布了丘吉尔担任首相的决定。丘吉尔在当天就以自己一贯的果断和高效开始组建政府。

然而，出人意料的是，在丘吉尔主持组建政府过程中，丘吉尔坚持要让张伯伦担任下院领袖兼枢密院院长。为什么要这样做？这正是他说的“没有永久的敌人，也没有永久的朋友，

有的只是永久的利益”这句话的具体注解。为了国家的最高利益，丘吉尔决定留用张伯伦。他认识到，保守党在下院所占的席位比其它各党加在一起还多 120 余席，张伯伦是他们推选的领袖。在自己对他们进行了多年的批评而且往往是严厉的谴责之后，取张伯伦而代之，这对于他们党中的许多人来说必然是非常不愉快的。接受丘吉尔当首相，令他们许多人感到痛苦。只有自己的新政府继续重用张伯伦，才能赢得这些人的支持。

然而，安排张伯伦担任下院的领袖兼枢密院长，也遇到了来自工党方面的很大的阻力。工党领袖艾德礼认为，这样的安排之下，工党不容易工作。在联合政府中，下院领袖必须是大家都接受的人。有鉴于此，丘吉尔便把这一意见坦率地转告了张伯伦。张伯伦表示，同意不但任下院领袖，这一职务便由丘吉尔兼任。工党成员和某些又能干又积极但未纳入政府的人，也施加了相当大的压力，他们要求肃清那些应对慕尼黑协定负责或备战不力的有“罪行的人”。

对此丘吉尔却表现得比较冷静。他以为，在目前这种形势下，并不是排斥那些长期担任要职有才干的爱国人士的时候。由于张伯伦是保守党的领袖。因此，清算所谓有“罪行的人”对全国的团结是有害的。而且，也无需研究所有这些罪责是不是应由一方来承担。正式的责任是应由当时的政府承担。

事实上，丘吉尔比任何人都更有资格对过去的事情不进行追究。因此，他对这些分裂的倾向进行了抑制。几个星期以后，丘吉尔说了一句富有哲理性的话：“如果想拿现在裁判过去，那就会失去未来。”这一论点以及当时的严重局势，制止了那些所谓的迫害异端的人们。在丘吉尔的一再坚持下，张伯伦终于担任了新政府的枢密院院长。

后来的事实证明，丘吉尔安排张伯伦入阁是一个非常英明的决策。张伯伦虽然是推行绥靖政策的代表人物，而当他意识到他的绥靖政策给国家带来的巨大灾难时，他并没有利用自己在保守党的领袖地位刁难丘吉尔，而是以反对法西斯战争事业的大局为重，竭力做好自己

份内之事，对丘吉尔起到了极大的配合作用。

在以后的几个月里，德国空军对伦敦进行了轰炸。夜间内阁会议总是在地下作战指挥室举行。张伯伦身患癌症，动过大手术，虽然身体虚弱，但他参加会议时举止从容，态度坚定。

1940年9月的一个傍晚，丘吉尔从唐宁街10号的前门向外张望，看见工人们正把沙袋堆在对面外产部地下室的窗前。丘吉尔便问他们在做什么，他们便告诉丘吉尔说，张伯伦先生动过手术以后，必须得到特殊的定期治疗。而在唐宁街11号的防空壕里至少聚集着20个人，因此，他们就在这里给他准备一个私人用的小小的地方。

丘吉尔听了，心里不禁一阵歉疚。他穿过10号与11号之间的过道找到了张伯伦夫人，对她说：“他病成这样，根本就不应该留在这里，你必须把他送走，等他恢复健康再说。我每天都把所有的电报给他送去。”

张伯伦夫人便去找她的丈夫。不到一小时，她告诉丘吉尔说：“他愿意听从你的意见。我们今晚就走。”

不到两个月，张伯伦在他的家乡汉普夏郡便与世长辞了。在他临死的前几天，还一直不顾自己的重病，非常关心国事，丘吉尔对自己的前任的死感到十分悲痛。因为张伯伦毕竟最终支持了丘吉尔当首相并在战时内阁里继续支持了他。

张伯伦死时，虽然英国已经摆脱了极端困难的境地，但仍面临着巨大的压力，团结一致仍是英国的首要任务。在起草对张伯伦的悼词时，丘吉尔无论在当时的个人感情上，还是在当时的形势下，都真诚地对张伯伦做了极高的评价。

11月12日丘吉尔在下院里读了对张伯伦的悼文。在悼文中，丘吉尔认为，评价张伯伦，不能只看他做事的结果，更重要的是看他的动机，看是否凭良心办事。他说：“一个人唯一的向导就是他的良心；他追忆往事时，唯一的盾牌是他的行为正直和诚实。……只要我们举起这面盾牌，就不管命运怎样抛弃我们，我们都永远在光荣的行列中前进。”

丘吉尔接着说：“不管历史对这些惊心动魄的岁月可能说什么或不说什么，但是，我们确信，张伯伦曾经十分诚实地按照他的智慧，最大限度地运用他那巨大的能力和权力，竭力从我们目前正在进行的涂炭生灵的可怕的战争中把世界拯救出来。”他认为张伯伦正是凭着自己的良心，去为实现他的美好和平的理想而奋斗，不管这奋斗是不是值得的。

丘吉尔最后用英国历史上的伟人的话语对张伯伦作了评价，他说：“我们……聚集在这里，追悼一位配得上狄斯里利所称的‘英国的财富’的人。我们都觉得，这对我们自己和我们的国家都是一种光荣。”

唯命是从不可留

世界著名的摩托车大王、被日本人尊称为‘摩托之父’的本田宗一郎是日本本田技研工业总公司(HONDA)的创始人和总裁。他以过人的胆识和卓越的技术，几经周折，几经尝试，终于“大难不死”，将本田公司从一个小的修理摩托的作坊发展成为世界头号摩托车生产企业和大型汽车生产企业，成为日本战后最大的公司。

本田宗一郎在他的《如虎添翼》一书中说：“我常对身边的年轻人说：‘要是让持有陈旧思想的大人说你是大孩子，你就不会超越前人而成长起来。光看别人脸色行事，把自己束缚起来的人，就不能在突飞猛进、科学技术日新月异的年代里生存下去，就会掉队。’

“不要害怕大人说你不是好的孩子，要以年轻人的勇气去体验种种事情，扩大视野，这才是最重要的。即使有某种程度的过激和错误，只要是积极的，只要自己认为是正确的，由于幼稚或经验不足所致的错误也是允许的。这是年幼者的特权，不要随随便便就丢掉。”

作为一个企业经营者，这是一种相当有远见的说法。但是，更有远见的是本田技研工业总公司按这种说法去教育公司全体员工。最初，在录用新员工的时候，就特别强调人的个性比什么都重要。董事们对负责面试的部、科长宣布：“不许录用唯命是从式的人！”因此，技

术人员有相当一部分是从别的公司跑过来的。

虽有职务不同，分管不一，但要求上下级关系要融洽，处理重大问题时透明度大些。下级认为自己的做法可行，就要坚持，上司也应该坦率地认可。有时虽有争执，但最后得出的结论是试一试。“每一个人都毫无保留，完全暴露出自己的优缺点。石头就是石头，金子就是金子。教练要尽快掌握运动员的特点，并使之得到充分发挥，做到人尽其才，物尽其用，合理安排。那样，，石头也好，金子也好，统统都会成为真正有用处的东西。”

按照本田宗一郎的意见制定出来的人事政策，反映了这样一种情况：即使是上面分配下来的新员工，有人在岗位上干了一星期就被换掉了，而有人则一干就是5年、7年。尊重人才、责任明确的人事政策，充分调动全体员工的积极性和创造力，屡渡危机，不断开发新型汽车，改进生产流程，提高生产效率。

比尔盖茨专要脸皮厚者

有人曾经做过这样一个形象的比喻说，如果比尔·盖茨把他的电脑软件公司——微型软件公司(简称“微软”)在美国软件制造业中的99个竞争者一年的产品全部买下，然后统统付之一炬，他的财产依然超过报业大王默多克。他的公司的市场价格甚至已超过美国三大汽车公司以及波音、柯达。

盖茨的“微软”之所以长盛不衰，除了他对潜在市场的敏感、决策的正确之外，一个重要的原因就在于他独到的用人制度。盖茨选人基于两点：一是要能人，是不为成见所囿、想象力丰富，创造力强的“璞玉型”人才；二是要脸皮厚，在上司面前敢于畅所欲言的能人。为了找到合适的人才，公司每年都要为此而大动干戈，在全美100多所大专院校进行地毯式搜索。审阅个人简历到面试，再到最后聘用，严格把关，层层筛选。在1992年“微软”公司人事部门审阅了12000多份个人简历，面试了7400个候选人，到最后聘用的人只有2000

个。其条件之苛刻，也可想而知了。除从学校选人之外，“微软”还到别的公司“挖墙脚”。一旦发现了具有战略意义的人才，往往是由盖茨亲自出马，三顾、四顾茅庐，直至挖“金”挖“银”到手为止。

洛克菲勒妙用敌人

美国石油大王约翰·D·洛克菲勒在他的一生中除了钱之外，还有着更为重要的财富：勤奋努力地工作、节俭朴素的作风、巧妙的企业策略、优良的产品质量及低廉的成本、知人善任、慧眼独识的战略目光以及垄断世界的勃勃野心。所有这一切，便是洛克菲勒的成功之道。

洛克菲勒在用人方面有哪些特点呢？首先，他认为：对于一个企业来讲，培养员工是首要任务。“标准石油公司成功的秘密就是一批人来到一起，自始至终一心一意地合作。”差不多一开始就是如此。他的管理人员队伍十分强大，个个精明能干，具有非凡的企业家才能。其中包括曾掌管美国第二大工业企业新泽西标准石油公司的阿奇博尔德、他的弟弟威廉以及亨利·H·罗杰斯等。洛克菲勒在开拓海外市场的过程中，他认为最大的收获是为他的公司物色到一些与他一样拥有很强成本观念的合伙人，如弗拉格曼，正是在他的努力下，使洛克菲勒的公司与湖岸铁路公司达成了协议，降低了铁路运费，降低了成本，提高了利润，增强了公司的竞争能力。

洛克菲勒在用人方面最大的特点是他善于有效地利用他的敌人。对于他的敌人，不是一味地将他们打败，而是从敌人中选出最有竞争力的强者，吸收到自己的队伍中来，再为己所用。在标准石油公司的高层领导中，大多由这种先是敌人再成为朋友的强者，这个队伍不断地得到巩固。例如，曾经是洛克菲勒最大的敌人之一的亚吉波罗就被提升为标准石油公司的副董事长。洛克菲勒退休后，他成为公司的第二任董事长。在19世纪60年代~70年代，

在炼油业的激烈竞争中，一些人违反与标准石油公司的协议。而标准公司干脆邀请这样的竞争者充当它的一些行政人员，将他们的炼油厂收编为分厂，继续让他们经营。就是这样，标准石油公司网罗了不少敌对公司里有本事的人才，并使他们都得到了重用。

洛克菲勒这种独特的用人之道，使自己的公司里拥有一批精干的管理人员，从而为标准石油公司的巩固、发展打下了坚实的基础。

大山梅雄不用毫无感情者

日本企业巨子大山梅雄 1975 年就任津上株式会社社长。他曾说过：“企业的经营层的年轻化是指使 40 岁左右的人担任企业的重要职务。但这并不是讲只要是年轻的就可以。既不感动也不知情的人，即使让他担任更重要的工作，他也不会真诚地去做。”短短的几句话，充分揭示出大山梅雄的用人之道。

在日本，每年企业的重要职务上的人事变动大都集中在 6 月份。对于一般职工，如果有机会被委派担任企业要职，那肯定是感激不尽。如果问及现任的公司董事长和经理，他们当初做一般职工时，印象最深的是何时，回答通常是自己“被委任为企业要职”的时候。当然，能够就任公司的董事长或经理，应该非常高兴。但是作为公司的董事长或经理，更为重要的应是自己的责任感。这一点往往被人们所忽略，不少人就任企业要职时，更多考虑的是高兴而不是自己的责任感。

对此，大山梅雄断言，对于让他担任企业最关键职位而一点也不感激的人，对他在工作成果上的期望也肯定要落空。他认为：“如果仅仅是把眼睛盯在 40 岁左右这个年龄上，那年轻是毫无积极意义的。”

有的人被委任担任要职，但毫不感激，自命不凡，反而认为：“凭我的能力早就应该让我担任董事长。”大山梅雄说：“对于这样考虑的人，若让他担任公司要职，则必然会给公司

带来大的灾难。”他主张应该提拔认为“我没有那样的水平和能力，但是却让我担任了如此重要的职务”的人担任此职，对此，他解释说：“对于那样具有感情的人，他们会具有‘因为是提拔我，所以不管怎样，也要用好的成果来报答信任’这种信念。”为此在工作中他们会绞尽脑汁，潜心工作，创造出优异成绩。

丰田喜一郎充分信赖下属

事实充分证明，信赖是力量的源泉。企业家的信赖应施以值得信赖的人，即对有用人才而言。日本丰田汽车公司创始人丰田喜一郎无比信赖销售专家神谷正太郎就是一个突出的典型。

神谷正太郎原先在美国通用汽车公司任职，丰田喜一郎看中了他销售方面的奇才，对他无比信赖，一再邀他前来丰田公司担任汽车销售的重任。神谷正太郎深受感动，他毅然放弃了在“通用”享受的高于丰田4/5的优厚待遇，来到了丰田汽车公司销售部，为丰田汽车公司销售竭尽了全力。神谷正太郎在通用学会了汽车公司销售管理的技术，到丰田公司后不久他曾这样说过：“当时对于通用汽车公司销售店的政策和管理情况认为是很有道理的，我想好好地学习一下，然而，它也有不适于日本实际情况的一面。例如：对于销售情况不好而陷于经营困难的销售店，它会冷酷无情地把它抛弃，这种情况是常有的。通过学习通用汽车的经验，我痛感，所谓制造商和销售店，在当前发展国产品的共同目标的基础上，应该谋求‘共存共荣’。如果仅仅把销售店看作是为了销售而使用的一种工具，那么就没有真心实意的合作。我们莫如把销售理解为命运的共同体，要通过工作，建立起血肉相连的关系。这就是我关于推进汽车工业的根本认识。”

曾经是日产汽车公司总经理的浅原冯七评价神谷正太郎说：“他可真是天才。”神谷正太郎总经理在销售业务和交易方面，要求严格做到彻底公正。而当处理问题的时候，他很好

地倾听对方的意见，然后他就诚心诚意地做下去。1955 年一个新闻记者曾向他提出这样一个问题：“神谷先生，您的预见总是能很好的实现，当您下决心搞什么事业的时候，您主要的做法是什么？请您简单谈一下。”神谷露出了自然的微笑，若无其事地用很低的调子回答说：“那就是搞新事业的时候，首先要有一种想象。其次就是调查。但仅这两点还不够，最后还要有胆量。”他接着说：“一旦决定之后，就要诚心诚意地努力去干。”

神谷搞事业的做法，走的是正攻法的道路，绝不抄近道走小巷。他认为顾客第一，经销第二，公司第三；需求是创造出来的，需求就能够创新等一整套销售经验，从而使丰田汽车的销售业务取得突飞猛进的发展。

丰田喜一郎去世后，神谷正太郎为了报答丰田家族，推举其长子丰田章一郎学习销售业务。他对待章一郎犹如对待自己的儿子，言传身教，身体力行，既关怀备至，又严格要求。此外，他还经常亲自带章一郎一道外出，帮其熟悉推销业务和推销界人士。在神谷的悉心培养下，章一郎成长很快，1970 年就任丰田汽车公司的副社长，1982 年晋升为社长。

陈氏用人有妙方

陈弼臣，1910 年出生于泰国，祖籍中国广东潮阳县。30 年代中期，在朋友的帮助下，陈弼臣开设了五金木业行，后又创办亚洲贸易公司等企业；1944 年，他联合中泰商贾，集资 20 万美元，在曼谷叻察旺路开设了盘谷银行。由于他的一套用人之道，盘谷银行的经营业务迅速发展，几乎掌握着全泰经济：1984 年的总资产达 83 亿美元，除了在泰国内设有 260 家分行外，还在香港、东南亚、美国、英国、日本等地设有 15 个分支机构，同时还拥有 140 家保险、金融和船务公司；1983 年，在全世界 300 家最大的商业银行中，被列于前 12 名之中；私人资产估计在 10 亿美元以上。美国的《时代》周刊(1982 年 3 月号)称：陈弼臣是“泰国头号大亨”，“泰国的最大家庭企业王国的北极星”。

创办盘谷银行初期，陈弼臣资本不雄厚，名气也低微，怎么打开局面？他认真审度了东南亚华人资本和当地民族资本的实力，利用过去经营中与泰国华侨以及亚洲各地华人商业团体所建立的广泛联系，把泰国、马来西亚、菲律宾、新加坡和印度尼西亚等地的华人及香港经济界作为盘谷银行的发展基础，积极主动地向那些被大银行家们拒之门外的华人中、小企业家和商人提供他们所渴望的金融服务，扶持他们发展各类经营业务。陈弼臣很快便争得了这部分经营者们的支持和信任，获得了大量的业务，开始在银行业务中站稳了脚跟；反过来，在陈弼臣的大力扶植下，一大批原来不为人所瞩目的华人中小业主，逐步发展成在泰国和东南亚各地充当重要角色的大企业家。

陈弼臣经营盘谷银行，主要靠的是他那“疑人不用，用人不疑”的“用人之道”。他对人才特别器重，凡被看中的人才，他都授予大权，放手使用。他在担任盘谷银行董事长的20多年时间里，亲自为盘谷银行物色了一大批有专长的人才，包括工业信贷及农业信贷方面的经营人才，以及市场、计划方面的研究人才。他专门成立了研究及计划部门，为他充当外脑和助手，从而使盘谷银行这个庞大的金融机构工作有条不紊，效率甚高。

陈弼臣的用人之道还体现在选拔接班人上。他懂得“创业维艰、守业不易”。家族企业衰落的现象，不但在东南亚国家、日本和香港地区普遍存在，甚至在美国也不乏其例。究其原因，不少是因创业者没有对接班人问题作出合理安排，继承人只图坐享父荫，缺乏追求不息的事业心。陈弼臣牢记这些教训，很注意在子女身上进行“智力投资”：先后送六子一女到英、美等国接受一流的高等教育，学成后干一段实际工作，着力培养实干精神，然后再根据实际工作情况委以银行要职。陈弼臣的得力助手和接班人陈有汉，正是这样培养出来的。

有了大批的优秀人才，盘谷银行的经营业务不断发展。1954年，陈弼臣及时制订出进一步扩大海外业务网的计划：首先在香港开设了盘谷银行的第一家海外分行，开创泰国银行在香港设立分行之先河；接着又先后在日本、英国、台湾和东南亚的重要城市开设海外分行。

泰国每年有价值近百亿美元的商品出口贸易，其中有 40% 是由盘谷银行资助的。此外，盘谷银行还经营大米贸易、制糖工业；70 年代中期，盘谷银行又收购了数家纺织工厂。

80 年代上半期，西方世界经济处于衰退，但盘谷银行的经营业务却蒸蒸日上，资产增长了 20 多亿美元。

爱德华慧眼识才

企业领导人对人才问题的处理，关系到企业的成败。企业领导人光有求才之渴、爱才之心不行，更要有识才之眼和容才之量。

美国著名企业家爱德华·利伯在对待天才迈克尔·欧文斯上表现出来的睿智，很好地说明了一个现代企业家在人才问题上应具备的一些素质。

爱德华·利伯早年是一个精明老练的玻璃制造商，拥有一家英格兰玻璃公司。与其他制造商一样，利伯渴望使他的公司发展壮大，成为玻璃制造业的巨擘。而 1888 年的迈克尔·欧文斯则只是利伯制造厂内一名吹玻璃的工人，同时，他还是当地颇有声望的工会领导人。在当年的罢工运动中，他带头鼓动工人反对利伯，最后迫使利伯把工厂迁往另一城市。

但是，独具慧眼的利伯在同罢工领导人的谈判中发现血气方刚的欧文斯还是一个在生产、技术的改进革新方面不可多得的天才。在谈判中，欧文斯不断地指出利伯在生产管理等方面存在的缺陷。利伯不仅没有震怒，而且还从他的指责中发现了 he 流露出聪颖、对玻璃生产的谙熟和对一些问题的独到见解。这令利伯产生了惜才之心。

利伯把工厂迁走时，带走了一些工人，欧文斯便是其中一员。利伯不计前仇的宽容大度，感动了欧文斯。两人的合作，奠定了日后成功的基础。

3 个月后，欧文斯就向利伯提出了一连串改革的建议，几乎皆被采纳。利伯更加赏识他，派他担任吹玻璃部门的监工，两年内，欧文斯成为该厂的主管。

出色的工作和对玻璃生产中表现出的浓厚兴趣，使利伯从欧文斯身上看到了更大的希望。1898年，他提供资金支持欧文斯试验一种生产玻璃瓶的机器。当然，欧文斯的研制并非一帆风顺，一次次的失败和一次次的试验，利伯始终如一给予地支持和鼓励。1903年，使玻璃工业发生革命性变化的自动制瓶机在欧文斯手下诞生了，它改革了吹玻璃的古老工艺，使之从手工操作变为大规模的自动化生产。

欧文斯的发明的意义是显而易见的：取代大批手工劳动者，带来了可互换的机器零件的大批生产，带来了特别的钻模和工具。

制瓶机获得成功之后，欧文斯把注意力又转移到平面玻璃的制造上。尽管欧文斯的古怪性格令许多同事与他产生许多纠纷，并且利伯有时也卷入其中，但利伯总能很快冷静下来，力排众议，继续支持欧文斯。利伯还为欧文斯破天荒地拨出400万美元，作为他20年期间的实验之用。

欧文斯在利伯的支持下，改善了平板玻璃的制造方法，发展了一套由炉中抽取板形玻璃的设备。1917年，利伯和欧文斯及其他合伙人，在查尔斯顿兴建了一家全自动化的工厂——从输入原料到由自退火炉内不断输出待割切的玻璃板。

片上久志一才三用

日本来岛集团共有180家公司，全以“少数精锐”、“多元化”为其经营理念。将这两个理念合而为一，最能体现出其员工的劳动状况，即“一人三用”。这就是说，一个人最少要负责三项工作。当然，要负责二三十项工作的人也比比皆是。除了特殊职种，在来岛船坞的2万人中，大部分都能轻松愉快地担负着三项以上的任务。

例如：片上久志名片上写的是“来岛船坞业务部”，其本行业务的内容是总务、人事、给付和福利。通常他告诉别人“我负责员工全部职责”，但他的名片所载明的职责却非其本

行，而只是一名普通员工而已。他所担任的是今治市止滨某餐厅的经理业务。经理并非只是偶尔到店里露露面、查查帐，而是必须负责一切责任，举凡土地购买、取得政府许可、与建筑商接洽、一切用品的采购、订定菜单、购买材料、选录人员、价格设定、广告宣传以及其他各种手续，全由经理一人负责。虽然他本身不负担资金，但他所扮演的角色却与一般餐厅中的老板无异。

在餐厅开业之时，社长坪内寿夫给他一次指示。片上久志只有 30 出头，但却有极丰富的工作经验。数年前，他单独前往广岛县丰田郡芸津町长议事，并负担太平工业重建的重任，对于这件事，片上的原来上司冲守弘评论说：“太平工业只是一个造船工厂，还称不上是公司。因为该处只有造船者，没有间接部门。由于当时我们刚接收了这个工厂，需要外交人员，于是选了片上。他虽没有任何头衔，事实上却具有左右组织的力量，相当于业务部长的权限。虽然在太平工业中也有厂长、部长，但他们从未因片上年轻而倚老卖老。他们有的只是较高的职称，监督责任权则在片上。”

“片上一人独掌众务，如薪资、劳工协商、采购、包工管理、银行交涉、官方交涉、船主接洽等等皆为其职责所在。因此他的能力被强迫性提高，两年后再回来时，其能力已有相当惊人的提高。但这并不是表示片上具有特殊才能，继片上之后，每 2 年-3 年间都会有两个人去接替相同的工作。也就是说，片上只是我们之中极普通的一名员工。”

冲守弘说：“一个人一直呆在同一部门，所学终究有限，因此在一定期间后必然要做机动性调动。目的不在排除某些人，而在使人人都有新的经验。等他再调回来时，就可以担任比原来更高级的工作。”

“我们公司中不存在荣升或贬职的意思，由大公司调到小公司不称之为贬职，从渍公司调到大公司也不叫荣升。问题是当你换到一个新环境时，如何适应并增强实力。来岛船坞事务部的白领阶级，虽然多数学历不高，但却有许多实际经历，这也是本公司的基本政策。”

在来岛集团，社长司机兼任接待这也是正常的，也充分体现出一人多用。坪内寿夫没有专职的司机，开车的司机是集团治下太洋计程车行所属。因此司机的本行是每日载运许多不特定的客人，而这个人只是社长三个司机中的一个。当坪内叫车时，三人则轮流替他驾驶。坪内的座车是 46 年型的奔驰，也属太洋计程车行的营业车，平日仍以客人优先，只有车空时坪内才使用。

开干部会议时，一般社长专用车在这种时候都待命到下午 5 点会议结束，但坪内的司机则不然。他利用这段时间协助装配 500 份便餐，下午 3 时左右在酒吧柜台负责接待。“我一有空就到这里帮忙，因为我也会泡咖啡。再说 5 点以前社长都不会离开会场，我呆在那儿也是闲等。”司机答道。

一般情况下，计程车司机、社长专用车司机、吧台接待都是分别独立的工作，应由专人负责。但因为他是来岛集团的一分子，所以兼任三职。对此，坪内寿夫说：“我们集团中不需要专家，要的是视野宽广、能屈能伸的人。让一个造船者经营餐厅，就是要他开拓视野，在关于如何提供客人物美价廉的服务上，造船与餐饮是具有异曲同工之处的。”

卡尔松放权有术

北欧航空董事长卡尔松大刀阔斧地改革北欧航空系统的陈规陋习，就是靠充分放权，给部下充分的信任和活动自由。开始时，他们目标是要把北欧航空公司变成欧洲最准时的航空公司。但他想不出该怎么下手。卡尔松到处寻找，看到底由哪些人来负责处理此事，最后他终于找到了合适的人选。于是他去拜访他：“我们怎样才能成为欧洲最准时的航空公司？你能不能替我找到答案？过几个星期来见我，看看我们能不能达到这个目标。”几个星期后，他约时间见卡尔松。卡尔松问他：“怎么样？可不可以做到？”

他回答：“可以，不过大概要花 6 个月时间，还可能花掉你 150 万美元。”

卡尔松插嘴说：“太好了，说下去。”因为他本来估计要花五倍的代价。

那人吓了一跳，继续说：“等一下，我带了人来，准备向你汇报，我们可以告诉你到底我们想怎么干。”

卡尔松说：“没关系，不必汇报了，你们放手去做好了。”

大约 4 个半月后，那人请卡尔松去，并给他看几个月来的成绩报告。当然已使北欧公司成为欧洲第一。但这还不是他请卡尔松来的唯一原因，更重要的是他还省下了 150 万元经费中的 50 万元，总共只花了 100 万元。

卡尔松事后说：“如果我只是对他说：‘好，现在交给你一件任务，我要你使我们公司成为欧洲最准时的航空公司，现在我给你 200 万元，你要这么这么做。’结果怎样，你们一定也可以预想到。他一定会在 6 个月以后回来对我说：‘我们已经照你所说的做了，而且也有了一定进展，不过离目标还有一段距离，也许还需 90 天左右才能做好，而且还要 100 万元经费等。’可是这一次这种拖拖拉拉的事却不曾发生。他要这个数目，我就照他要的给，他顺顺利利地就把工作做好了。”

可见，放不放权结果大不相同。

盖尔文让员工都当老板

劳勃·盖尔文，1964 年继承父业，担任蒙多罗娜公司的董事长兼最高主管。他掌管公司以后，“将权力与责任分散”，以维持员工的进取心。蒙多罗娜公司从而竞争能力大增，业务突飞猛进：1967 年增加到 15 亿，1977 年又增加到近 20 亿。

盖尔文之所以“将权力与责任分散”，主要是由于深深感到有维持员工进取心的需要。

盖尔文说：“公司愈大，员工愈渴望分享到公司的权力。在比较大一点的公司，每一个人显然都希望能感觉到自己就是老板。因此，我们现在所做的，正是要把整个公司分成很多

独立作战的团队，因为只有这样，才能够使大部分人都分享到盖尔文家族所拥有的权力与责任。”

盖尔文说：“我绝对相信，一个人如果能操纵自己的命运，那么他一定会比较有进取心。所以，我们将仍然继续不断地去创造一些适当的环境及计划，尽量让员工多参与跟自己有关的管理工作。”“有一些特定计划可能通过执行而显得不切实际。对于这一点，我们将会见风转舵，改用较好的计划。但通常，我们计划的原则仍然是尽量创造机会，让比较多的人参与管理工作，分早权力与责任。”

为了将“权力与责任分散”，盖尔文将权力下放给所属各工厂、各部门。

公司的一位负责计划、行销、设计、维持与政府关系及广告事务的高级职员说，我们公司的管理原则是，要把公司的各个部门当作相对独立的事业部门来处理。公司所属的每一工厂、每一部门都有自己本身的研究及发展单位，都有全权来决定一切营销活动。公司设有一履行公共职责的部门，主要是代表公司与所属海外机构及外国政府建立联系。公司内各部门的方针及目标大致上都很协调，在具体运转上总公司不加干涉。

公司一位负责经营的副董事长说：“通常，只要我们在营业额、利润及研究发展经费所占比例等问题上与各部门、各工厂的经理取得协议以后，他们都可以按照自己认为适当的方式去自由支配经费。”如果他们在自己的预算内想推动一项工程计划，那么大可放手去做而不必把详细情况报告公司或上级主管。只有在计划进行到最后阶段而突然发生重大偏差时，总公司才会加以过问。同样，各工厂和部门也可以自己决定自己认为适当的营业项目。事实上，只有当他们无法达到预定目标时，总公司才会通过适当的方式加以帮助。“当然，在公司的总预算经费很紧时，我们也会采取行动，告诉他们将允许做些什么，不允许做些什么；同时，也会特别规定一些非常重要而必须执行的关键计划。这些计划如果没有得到我们的同意，各部门是绝对不能更改的。但不管怎样说，我们的管理原则是尽可能减少干涉。”

为了设法让员工分享权力与责任，盖尔文建立了一套明确的升迁制度。

在蒙多罗娜公司，只要员工在履行责任中创造性地工作，就能获得相应的权力。例如，当某一项研究工作有了一定眉目而需组织力量进一步突破时，公司就授予你全权。所授权力之大，一般相当于公司的高级主管，有的甚至于接近公司的总经理，被称之为“一人之下，万人之上”——难怪人们赞叹说：“蒙多罗娜公司是技术本位者的晋升阶梯。”

总而言之，公司的原则就是尽量减少干涉，给员工一片自由的天空。

王安的成功秘诀

美籍华裔科学家、企业家在美国波士顿创办了一家驰名世界的“王安电脑公司”，他从600美元投资开始，经过40多年的艰苦奋斗，已发展到拥有3万多名员工、30多亿美元资产、在大约60多个国家和地区设有250个分公司的世界性大企业。成功给他带来荣誉和地位，还给他带来了16亿美元的巨额财产。当我们顺着王安的足迹，浏览他的人生旅程，寻找他的成功秘诀之时，不难发现，王安公司成功的决定因素就在于重视和拥有人才。王安目光远大，办事果断，懂得人才开发的重要，充分重视人的作用，以最大努力发挥公司里每一个人的积极性。

该公司人才济济，有善于经营的副经理拉克斯，有实业家、电子学专家朱传渠，有主管亚太地区销售工作部经理庄家骏等等。正因为如此，仅1952年~1983年每年的营业额以40%~50%的速度增长，到了1982年经营额高达10亿美元之多。

对于人的作用，自始至终充满尊重、理解和信赖。王安认为，公司是人组成的，能不能把每个员工的积极性发挥出来，将关系到公司的成败。具体工作中，他根据员工的不同类型、特点、技术专长和生活需要，实行不同的管理方式。他把设计和研制产品的工程师和科学家看成公司的灵魂，给他们特殊的礼遇以示尊重，甚至在用词上都特别讲究，从不用“雇佣”

之类的词，只用“聘用”，以完全平等的态度对待他们，尊重他们。而对一个有创造性的技术人才，即使他有令人难以容忍的错误和缺点，或是骄横自负，或是两个工程师相互对立，王安都能和他们搞好关系，从而使他们明白公司最高领导人最了解和懂得他们的贡献。公司经常会出现这种情况：某个工程师正在做公司下达的一项设计或研制任务，而且做得很好，公司却因为某种原因突然决定停止这个项目的设计和研制。为了不使这个工程师感到失望，避免挫伤他的积极性，王安总是亲自和这个工程师谈心，给予鼓励和安慰，同时，还千方百计安排他去完成另一件特别重要的项目，从而维护了这个工程师的自尊。

理解是一种欲望。是人天生就具有的一种欲望，人一旦得到了理解会感到莫大的欣慰，更会随之不惜付出各种代价。有一次，一个研究对数计算器的工程师告诉王安，公司的工作计划同他在几个月前达成的夏季度假租房协议发生冲突。王安听后当即表示，如果因为对数计算器问题而扰乱了他个人的计划，他可以用王安自己的别墅去度假。这件事使这个工程师倍受感动。为了研究课题项目，他不仅没有去别墅，反倒把自己整个假期都搭上了。

信赖是王安对部下的信条，是王安公司得以生存的基础。随着公司的不断扩大发展，王安作为公司的总经理，把权力和责任越来越多的交给下面的经理人员，努力发挥他们的才干。平日里，王安从不插手一个具体项目的日常管理工作，只是在他认为非要他管不可的时候，他才露面，就是公司开会，他也很少主持。会上，除非某个重要的事情或方面仍没有被引起重视时，他才站起来说几句，一般都是听而不言。王安虽不轻易发表自己的意见，但公司内部每一个员工的意见他都爱听。王安公司有一条热线电话，不管是谁，凡是自认为有好主意的人，都可以通过热线和王安直接交谈。这就使每一个好的建议不会因为上司让它躺在文件筐里面被埋没。王安公司在发展过程中，有一套越级联系制度，使员工们能与他们相隔一级以上的其他负责人保持联系。

此外，王安公司很少解雇员工，只有在公司处于最严重的困境时，才会解雇少量的人员，

而一旦形势好转,王安总是尽可能地把这些解雇人员再招回来。王安公司就是这样在发展着,并以此丰富自己的成功经验。

鲍洛奇管理施偏方

人是一种非常奇妙的感情动物,具有无穷无尽的创造力,又非常容易陷入感情漩涡而不能自拔。作为领导,用人应把挖掘职工的内驱力、发挥职工的积极性、给职工提供发挥能力的舞台作为重点。这样,才能使你的企业变得生机勃勃。

鲍洛奇是美国一代食品大王。其经营思维的成功令人赞赏,但他在用人方面却有一个令他曾经痛心不已的教训。

他在重庆公司中,有一个叫托尼的推销员,这个托尼每天只工作二三小时,每周也只干二三天,上班吊儿郎当,漫不经心,根本不把鲍洛奇引以为自豪的重庆公司放在眼中。当然,这样的人一般领导往往都不会喜欢,也与同事格格不入。

经过的再三劝导,托尼仍然我行我素,恶习不改,鲍洛奇一气之下解雇了他。

后来,冷静下来,鲍洛奇才发现,托尼其实是个不可多得的销售人才。他一周只工作二三天时间,一天只工作二三个小时,他能用最短的时间创造出最佳的工作成绩。而且一旦遇到了紧急任务,还能够马不停蹄地克服一切困难争取到一笔订单。

鲍洛奇以前只看到托尼散漫的一面,没有给他太多的关注,业务经理则完全忽视了托尼的才华,他们都没有给托尼施展才华的舞台。

托尼转到另一家公司之后,改变了工作环境,又受到了领导的重视,在这个新的舞台上托尼果然一改恶习,成为一名非常优秀的推销员。

这一件事,令鲍洛奇懊悔不已,十分痛心,并成为他后半生的管理借鉴。

可见,注意挖掘职工的内驱力,给职工提供施展才华的舞台,往往会收到意想不到的效

果。

以斥责激励员工。

吉诺·鲍洛奇悉心经营的重庆公司，从一个家庭式经营的小作坊一跃而成为拥有近亿元资产的大公司，凝聚了他无限的辛劳和心血。他深谙用人之道，将竞争机制引入企业内部，用竞争来督促员工、鞭策员工，鼓励员工学超赶帮。员工们深知，干得好，干得快，钱也挣得多；出了重大差错，则会被开除。在这样的压力下，大家都尽最大的努力干好工作。

鲍洛奇对部下高标准，严要求，好上加好，精益求精。他能看到部下的长处，更能看到他们的不足。他自信自负，精力充沛，聪明过人，他很少真正瞧得上别人的工作，总是以自己的标准去衡量，去评判，去指责别人。在重庆公司，不管是谁，不管是什么原因，一旦事情没办好，将会受到劈头盖脸的斥骂。

有一次，鲍洛奇决定兴建一个新厂，由于时间紧，任务重，他派了一批得力的干将去。在预定开工前的三个星期，他前去检查工作。在那里，他看到了一番令他不忍目睹的景象：员工们满脸是灰，身上是泥，满脸的疲惫，满身的狼狈，电灯没有装好，用一个临时的电灯泡替用……看到这里，鲍洛奇又爱怜又着急又生气，他想宽慰一下他们，却又想到，新厂如不能按时开工，将会给公司造成莫大损失。鲍洛奇生来脾气暴躁，遇到这种情况更是火冒三丈，他不由地厉声训斥，“你们一个个无精打采，是干工作的样子吗？像你们这样的进度，公司不死在你们手上才怪呢！”

他走后，员工们个个情绪激昂。你说我们不行，我们偏要做给你看看。员工们紧赶快干，夜以继日，终于按期完成任务。对于鲍洛奇的暴躁固执的性格，粗鲁简单的做法，不近人情的管理方式，尽管员工们当时觉得委屈，甚至背地说他是“暴君”。但是员工们对他还是表示出十足的理解，进而也就原谅了他。再说鲍洛奇的坏脾气往往都是表现在恰到好处、时时关心公司的事务上，督促工人工作，完全是负责任的表现，但却是个坦率、积极进取的领导。

他那独特挑剔的目光和做法促进每一个员工奋发向上，激起了员工们的干劲，从而推动了公司的发展。

这就是的洛奇的“斥骂管理术”，它不仅给公司带来了效率，更重要的是形成了一种直率、公平的风气。他对员工发脾气，事后像什么事情都没发生一样。他从来不给人面子，只重实效，有一种彻底的务实精神。他在脾气发作时，毫不掩饰，不仅自身如此，他还鼓励员工们之间互相发脾气，畅所欲言，毫无顾忌，有什么说什么，越直接了当越好，言辞越尖锐越激烈越好，有时甚至可以争吵不休。在鲍洛奇看来，不同的思想相互撞击，往往会产生智慧的火花。这样在公司内部就会形成一种民主的气氛。每个人享有充分的权利和自由，独特的个性可以尽情发挥，高兴或不满随时可以表达和渲泄，没有森严的等级，大家都是平等的合作关系，在以公司的利益为重的前提下得到统一。因此员工们热情的称呼他为“吉诺”。

林绍良重金引贤士

印度尼西亚的华人实业家林绍良，以富有的资产名列印度富商之首。美国《投资家》杂志把他列为世界 12 大银行家之一，有些国家的报刊认定他是“世界十大富豪之一”，一些在国际上享有盛名的报纸经过测算，推举他为“世界第六巨富”，林绍良究竟有多少资产？他自己也说不清楚，然而，目前世界上较为一致的看法是他的资产总数已达到 70 亿美元。

林绍良之所以能取得今天这么大的成就，一个重要的原因就是他用重金聘用了一个能干且忠实的伙伴——李文正，一个熟悉他的商人在报上公开披露：“林绍良的事业发展迅速，主要是他懂得量才用人，敢出重金。”

李文正原是香港汪印银行的总裁，而且以“医治银行能手”的称号，被新闻界和银行界所乐道，从而成为家喻户晓、人人皆知的重要人物，他金融经验丰富，才华横溢，引起了林绍良的注意。1972 年，林绍良因事飞往香港，在飞机上巧与刚辞去汪印银行总裁职务的李

文正相遇。在热情的交谈中，他当即邀请这位银行家到他的“中央亚细亚银行”里来，并允诺给他 17.5% 的股份。当时，该银行的实际规模比李文正创办的“汪印”银行小得多，资产也只有“汪印”的 1/33，存款额也只有 1%。但是这家银行是林绍良的财政支柱，有林氏集团庞大的实体作后盾，该行定会有令人信服的业务发展潜力。因此，李文正欣然接受邀请。

林绍良慧眼识千里马，两人坦诚合作，使中亚银行飞速发展起来。到 1983 年，中亚银行的资产总额比原来增加 332 倍，存款额增长 1253 倍，在全印度尼西亚设有 32 处分行，形成了全国最大的私人银行网。而且在新加坡、台北、香港、澳门及美国的加利福尼亚、纽约等地设有分支机构。中亚银行不仅在印尼，在东南亚也被公认为是规模最大的银行之一。

看着自己蓬勃发展起来的事业，林绍良十分感慨地说：“自己所学不多，本无力量经营如此庞大的企业，现今之所以能有所成就，主要是善于选择共事的伙伴。”

约翰逊重金聘用罗宾逊

美国资产雄厚的实业家约翰逊热衷于兼并其他企业——旅馆、实验机构、自动洗衣店、电影院等。出于一些原因，他决心还要跻身于杂志出版界。通过别人的介绍，他认识了一位名叫罗宾逊的杂志发行人。罗宾逊多年来一直在发行和编辑一份挺不错的杂志，内容涉及到各个日趋发展的领域，但这份杂志从未能够畅销。由于罗宾逊自己承担了大部分工作，成本低廉，所以他的日子还算小康。在他那个专业出版界里，罗宾逊是公认的最优秀的人物之一。一些大的出版商都主动争取他和他那份杂志，由于种种原因，他们都一无所获。而在最初的两次接触中，约翰逊也碰了钉子。约翰逊决意要获得那份杂志，更确切地说，他要以罗宾逊为核心发展起一套专业丛刊。但是怎样才能达到这个目的呢？

约翰逊通过认真的调查和观察，对罗宾逊有了详细的了解。罗宾逊恃才傲物，一向不喜

欢那些大出版社——他管它们叫“工厂”。此外罗宾逊已经有了妻室，并开始添丁增口，做一个独立经营者所具有的那种高度冒险的乐趣，对他已渐渐失去吸引力。在办公室里开夜车，特别是把时间花在毫无创造性的簿记事务性工作上，已使他感到厌倦。而且，罗宾逊不相信局外人——那些与他的创造领域不相干的人。他尤其不相信那些“生意人”，特别是那些毫无创造性的出版商。

掌握了这些情况后，约翰逊第三次找上了罗宾逊。谈判一开始，约翰逊就坦率承认，他对杂志出版业务一窍不通，但是他需要一个行家来指挥他即将开辟的新领域——专业出版，而罗正是这样的杰出人才。接着约翰逊掏出一张2.5万美元的支票。他知罗宾逊需要钱。然后，约翰逊停顿了片刻，以期待的目光盯住罗宾逊，以强调的口气向罗宾逊介绍了他的一些同事，特别是他的业务经理，指出这些人将使罗摆脱一切杂务。约翰逊进一步说，他需要罗宾逊的充沛的创造力，不能让别的工作、对退休的考虑或其他任何事情削弱这种创造力。罗宾逊最后终于同意了把自己的杂志转让给约翰逊，为期5年，并在此期间为约翰逊做事。他得到的现款支付为4万美元，其余部分则为期5年内不能转让的股票。这样，罗宾逊满足了自己的主要需要。他也可以摆脱那些较为乏味的工作，同时确保对创造性工作保持完全的控制：他有了发展的后盾，也摆脱了苦恼。约翰逊则得到了一宗值钱的资产，一个难得的有用人才。

强夺电子工程师本太名

在日本，电器制造商并非只有松下一家，大大小小的电器制造商多如牛毛，竞争尤为激烈。

70年代末，彩电的制造刚刚起步不久。当时，彩色显像器质量与现在的相比相差甚远，图像较为模糊，白花点较多，提高成像清晰度已是各大彩电生产商的进攻目标。显然谁先生

产清晰度高的彩电，谁在市场竞争中就有优势。

当时，有一位名叫本太名的工程师，研制出一种较为理想的彩电显像器，大大提高了彩电成像的清晰度。其研究成果尚未公布，神户一家电器公司老板腾田，偶然得知这一讯息，立即高价买下了本太名的这项专利。

不久，由腾田公司生产的彩电由于图象清晰在市场上大受欢迎，供不应求。腾田公司赚取了大量利润。其它公司生产的黑白和彩色电视机被冷落了，松下电器公司在市场上占有的市场份额节节减低，眼看“大哥大”的地位不保。

这时，松下幸之助派人了解腾田公司的技术来源，发现原来其显像技术是本太名提供的。他并不急于要得到这种技术，而是立即下令，无论如何松下公司一定要得到本太名。

但这时的本太名已是腾田公司一员，腾田公司把本太名及其实验室视作公司最高机密，在神户一座大厦的秘密地下室内建立一间实验室为本太名及其助手进行实验研究。不要说想得到本太名，就是想见他一面也不容易。

松下电器公司的公关部，经多方打探，得知了本太名的下落，还得知他的家庭住址和有关亲属。他有一亲哥哥在北海道经营渔业。两兄弟自小相依为命，感情非常好。

松下的人马首先找到了本太名的住处，在其住处守株待兔，终于在一个周末晚上等到了疲惫归来的本太名，向其说明来意后，本太名一口回绝了，没有半点回旋的余地。这是日本特有的员工对企业绝对忠诚的精神。本太名是个知足的人，他认为腾田公司为其提供的一切，他必须用毕生的精力才能报答。

松下的公关人员碰了一鼻子灰，但并不灰心。第二次再去登门拜访时，却扑了空，本太名一家已搬迁，不知去向，经多方探听，甚至动用了私家侦探公司相助仍不得其踪。眼看一切已于事无补，突然有人想到了本太名的哥哥，山本五郎。

山本五郎在北海道经营一间山本渔业公司，是股份制公司，其中山本掌握 38% 的股份，

是最大股东。

9月份，正是渔业的旺季，又碰巧渔业景气时期，山本公司的业绩非常好，其股票价格节节攀升。就在这时，山本公司的小股东纷纷联合起来，组成一个控投公司，不断暗中收购山本股票，大有取而代之的形势。

山本公司是由山本五郎一手一脚打出来的家业，他怎甘心被人抢去家业。他一方面着手进行反收购部署，一方面打探究竟谁是幕后指使。

一个叫多伊的人露面了，他就是幕后操纵者。他落落大方地走入山本五郎的办公室，告诉山本五郎：“山本君，请不必再徒劳了，我已掌握了山本公司的51%的股权，只要我提出召开一个股东大会，你现在坐的位置就是我的啦！”

山本五郎望天长叹一声，老泪纵横。

看见山本五郎如此伤怀，多伊暗暗得意地讪笑——其目的达到了。果然他接着说：“你不必如此伤感，事情还可以挽回，只要……”

山本五郎无奈抓起拨通给他弟弟的电话，电话那一头传来了本太名声音。山本五郎按多伊的要求问弟弟可否加入松下公司为其效力。对方沉默了。

就在关键的时刻，腾田公司似乎嗅到其中有变，知自己实力斗不过松下，便主动出击，向松下许诺，只要松下放弃本太名，腾田公司便把本太名的研究专利无偿奉送松下。

松下公司当然不肯答应，非要得到本太名不可。

本太名经过数日思想斗争后，出于兄弟的手足情深，答应了多伊的要求，多伊解散了控股公司，山本五郎害怕的危机也消除了。

其实多伊不过是松下公关部的一名课长，松下为争夺本太名，前后花费了近2亿多日元。

本太名加盟松下电器公司后，不久又发明了一种使图像更为清晰的显像技术，这样松下电器公司终于得到了最为先进的显像技术。落后的松下彩电一下子又反超前，牢牢控制住彩

电市场的大哥大地位。

慧眼识真金，高薪聘华人

在美国纽约的华尔街，有一个来自中国上海的华人金融家，他的名字叫蔡志勇。蔡志勇 50 年代初期投身于美国金融界，几十年来任凭华尔街潮涨潮落，狂澜叠起，他都能以自己神奇的智慧和力量化险为夷，绝处逢生。特别是在那一波三折、危机四伏的股票市场上，能够步步为营，稳扎稳打，从而取得了辉煌的业绩。被誉为“点石成金的魔术师”、华尔街的“金融大王”。1987 年 2 月 1 日，蔡志勇荣任全美 500 家大型企业之一的美国容器公司董事会首席执行官和董事长。说到这里，我们不能不说说威廉·伍德希德这个洋“伯乐”是怎样慧眼识蔡志勇这匹“千里马”的。

威廉·伍德希德是美国容器公司的董事会首席执行官和董事长，是一个“唯才是举”的开明人士，他所领导的容器公司是一家实业公司，下辖多家制罐厂，多年来一直想在金融界求得发展，因此，一直想聘请像蔡志勇这样的奇才来策划经营，但苦于找不到合适的人选。蔡志勇在金融界超凡的才能引起了威廉·伍德希德的注意，他慧眼识俊杰，立即与蔡志勇接洽商谈。由于威廉·伍德希德求贤若渴，爱才如命，又不愧是网罗人才的高手，竟不惜以 1.4 亿美元的现金和股权高价收购了由蔡志勇为董事长兼首席执行官的“联合麦迪逊”财务控股公司，并邀蔡志勇出任容器公司董事。1.4 亿美元这个惊人的“收买”价，明眼人一看就知，威廉·伍德希德收购“联合麦迪逊”是假，“收买”蔡志勇是真。

蔡志勇赴任后没有辜负威廉·伍德希德的厚望和重托，凭借着该公司的雄厚实力，在金融界大展其能，没多久就使得容器公司有了突破性的进展。他先是动用 1.52 亿美元收购了美国运输人寿保险公司的股票，57.12289 亿美元的巨资收购了若干家保险公司、一家经营互惠基金的公司、一家兼营抵押及银行业务公司……并再投资 2 亿美元，进一步发展这

些公司的业务。他连续 4 年将超过 10 亿美元的资金用于容器公司的多种金融服务事业。

蔡志勇以金融业务为突破口，同时积极开展多样化的业务，使该公司 1984 年资产达 26.2 亿美元，销售额为 31.78 亿美元；1985 年第一季度的纯收入达 3540 万美元；而 1986 年第一季度的纯收入高达 6750 万美元，同期相比几乎翻番！证券业务更是令人惊叹，仅以 1985 年为例，容器公司下属的各保险公司售出的保险单面额高达 770 亿美元。如今的容器公司已今非昔比，它已成为拥有 33 个容器厂的巨大企业，在全美 500 家大型企业中排在第 130 位。该公司的金融服务业已形成完整的体系和不断发展的金融网络。看到蔡志勇仅上任四年，就为公司增加了 10 亿美元的资产。威廉·伍德希德更加器重蔡志勇，1982 年 2 月委任他为执行副总裁，1983 年 8 月又将他升为副董事长、总经理。威廉·伍德希德得意地坦言相告：“蔡志勇是容器公司金融服务业的‘顶梁柱’，我们之所以收购他的公司，主要是为了把他吸收到我们公司里来。”

1986 年威廉·伍德希德退休，按惯例，作为董事长，他在退休之前要向董事会推荐他的接班人。作为候选人，当时有两名，一名是现任总经理，57 岁的蔡志勇；一名是现任副总裁，55 岁的康诺。最终，他选择了蔡志勇。因为他清醒地看到，蔡志勇在事实上已成为美国容器公司“伟大的战略执行者”，他更具有“发展事业的信念和能力，更有进取心”。

大搞人才投资，坚定员工信念

韩国经济发展中形成了以三星、现代、沙桑、大宇、鲜京 5 大集团为代表的垄断集团。沙桑集团的创始人李英初 1910 年出生于一个贫农家庭。正是那一年，日本占领了朝鲜半岛。为求生活出路，他在 1938 年办起了一间百货店，做水果、干鱼生意，销往“满州”；接着做起了糖、毛纺品、面粉生意。在贫困落后地区，发紧俏生活物资的财，是条最容易上手的经商之道。

60年代，他跨入了经营纸张、电器、肥料的市场。70年代和80年代初，他利用多年积累的资本，扩大投资，通过技术升级，发展为“成才有望产业”。

沙桑集团舍得花大本钱搞人力投资。他们把职工培训看成是充分利用人力资源和提高劳动生产率的一项重要措施。沙桑教育培训中心仿效日本三井公司，要求新员工必须在这里过一段军营生活，每天凌晨5时在公司之歌的歌声中起床，直到晚间10时就寝，全天都是紧张的文化学习和技术培训，同时灌输忠诚于企业的坚定信念。教育中心的外语学校还教授英语、日语和汉语。他们随时准备对中国开展直接贸易。该中心每年的教育投资额为2200万美元。

除此之外，沙桑集团特别注意改善工人的劳动条件，逐步提高工人工资和福利水平，让各部门享有较充分的自主权。1987年以来席卷韩国的政治动乱、罢工浪潮，使大部分企业蒙受了损失，唯独沙桑未受影响。

李英初、李光义父子两代先后在日本同一所大学留学，结果将日本人经营管理中的精华统统吸收过来。今天，他们的主攻方向虽然是美国市场，但从长远看，其矛头始终是指向它的“宿敌”日本。

难怪日本的东芝、索尼等公司，都在费尽心机研究沙桑的发展道路和经营策略。

孙美瑶匪众劫车

(一)遭劫

1923年5月5日晚，我与几位新闻界朋友一起从南京乘火车去北京，计划采访一项刚刚完成的拓荒工程。这项工程的拨款是由美国红十字会承担的，其宗旨是赈济黄河两岸的灾民。我们乘坐的一列“蓝钢皮”火车，其车厢内设一、二、三等。在当时，这不仅是中国大地上设备最先进的，而且也是整个远东仅有的一列全钢火车。几个月前，中国交通部刚从美

国进口。这列火车的头等车厢全是一间一间的软卧，来自不同国度的乘客，有的是在作环球旅行，有的是在中国做生意。

乘坐头等车厢的这些旅客，大约来自六七个国家，有美国人、英国人、法国人、意大利人、墨西哥人和罗马尼亚人，以及许多中国人。其中不少是妇女和儿童，包括约翰·D·洛克菲勒(John Davison Rockefeller，系美国“石油大王”老洛克菲勒的儿子。)的妻妹露希·奥尔德里奇(Lucy Aldrich)小姐。她是已故的罗德道参议员纳尔逊·奥尔德里奇的女儿。陪同她旅行的是克弗登小姐和一位法国女佣丝恩伯格小姐。另外，还有两位美国陆军军官艾伦少校(Major Allen)、平格少校(Major Pinger)，以及他们的妻子和儿女，还有几位法国人和美国商人。来自墨西哥瓜达拉加拉城的威利亚夫妇(Mr and Mrs Ancera Vereá)，是一对新婚夫妻，此次来东方作蜜月旅行。威利亚先生是墨西哥著名的实业家。另一位旅客是非常富有的意大利律师墨索(C·D·Musso)，他曾因供职于上海公共租界而成为巨富，但没有人知道他是如何发的财。他担任上海鸦片烟公会代理律师多年，是墨索里尼的最早支持者之一，而且还是罗马一家颇有影响的报纸的大股东。后来我听说，乘本次列车去北京的原来还有一些日本人，可不知什么原因，火车到徐州车站时，他们便中途下了车，神秘地消失在茫茫的夜色之中。

与我同住一间卧铺的是法国人勃鲁比(Berube)，他在中国海关关务署工作，这次去北京，是他在法国参加欧战后，重返中国工作。先前我与他互不相识，但一谈起最近欧洲的和远东地区复杂的政治形势，便有了说不完的话题，因此，我们一直谈到凌晨两点钟。

时值北国的早春，一轮明月空中高悬，极目远眺，可以清楚地看见远处光秃秃的山东山脉。望着窗外的景色，我对勃鲁比说，火车正行进在苏、皖、鲁三省的交界处，这儿是著名的“土匪窝”。很久以前，这儿就是杀人越货的土匪的啸聚处。他们原先大多是军阀手下的丘八们，后来变成散兵游勇。由于无以为生，就干起了诸如抢劫、绑票和杀人的土匪勾当。当然，极少数土匪头子可能是罗宾汉(Robin Hood)式的人物。

火车进入山东境内，车速渐渐慢了下来。突然，列车来了个紧急刹车，正在前进的火车猛然停住，好端端坐着的乘客猝不及防，被甩出老远。由于事出突然，还没等人们回过神来，便又听见火车外面响起了阵阵的叫喊声，且夹杂着刺耳的枪声。我想探出窗外看个究竟，可头刚探出去，便有一颗子弹从头顶呼啸而付，险些要了我的性命。于是，我赶紧缩了回来。就在探头张望的一刹那，我看见一伙土匪一边呐喊一边开枪朝火车奔来。冲到火车跟前，纷纷翻窗而入，驱赶乘客下车，强占车厢，然后开始抢劫财物。当时，那个罗马尼亚人拒绝下车，并抓起一把茶壶朝土匪砸去。土匪举枪便打，一枪结束了他的性命！没人再作反抗。我当时随身带了一支 0.25 口径的自动手枪，藏在旅行袋里，那是从华盛顿买来的。那位法国人也有一支左轮手枪，但我们知道，与土匪们的装备比起来，这两支手枪根本无济于事，所以，我们乖乖地交了出去。在我们房间抢劫的土匪接过枪，显得十分高兴，破例允许我们穿上衣服和鞋子；至于其他乘客，则无论男女，都只穿着贴身内衣，就被赶下了火车，统统在路轨旁列队站着，听候发落。

部分土匪端着枪对着我们，其余的则继续在车上洗劫，从旅客的行李到邮车中的邮件，无一幸免，甚至连床垫、毛毯也不放过。我发现一个土匪的口袋里塞满了灯泡！洗劫完毕，一位年轻的土匪头目下令队伍出发，后来我才知道，他就是大名鼎鼎的土匪头子孙美瑶。

乘客们被排成一行，沿着一条干枯的峡谷向山里进发。每个人两边都紧跟着两个土匪，一边一个的监视着。火车上的乘客大约有 200 人，而眼下的土匪却有 1000 人之多。

我和那位法国人勃鲁比握了握手，互相发誓不管结果如何，我们要尽可能地呆在一起，互相帮助，直至度过这场危机。当我们穿行在崎岖的峡谷小道上的时候，忽听有一女子的哭泣声。寻声望去，原来是那位法国女佣丝恩伯格小姐。她手捂胸口，踉踉跄跄，步履艰难，似乎是受了伤。我们扶她而行。她用夹杂着法语的英文说，她是奥尔德里奇小姐的佣人，内衣里藏有主人的钱包，但钱包里装的不是钱，而是价值连城的珠宝。为了不让土匪看出破绽，

才装作受了伤的样子，用手捂着那只钱包。她怕天亮之后土匪会发现她的秘密，所以问我们下一步该怎么办？但我和勃鲁比都不愿承担起保护珠宝的责任，因此我劝她干脆把钱包扔了，说不定以后会被某个诚实的农夫捡去。可她决意要保护这些珠宝，即使因此丧命也在所不惜。后来，土匪们在经过的田里偷来几匹驴，我们商请让出一匹，给丝恩伯格小姐和一位美国军官的小儿子坐，土匪们答应了。

天亮以后，这个古老的峡谷中出现了一个颇为奇特的景观：被俘的乘客们，每人由两名土匪挟持着行进，大约半里长的队伍逶迤着通往山腰。紧随其后的是几乎与前面一样长的土匪队伍。土匪们个个满头大汗，扛着从火车上抢来的战利品，包括各种行李，乃至卧铺床垫，深一脚浅一脚地前进着。太阳爬上山来，天气开始转暖。当山势越来越陡峭时，土匪们便把抢来的床垫扔在地上，舒舒服服地坐在或睡在上面小憩。

每个土匪都抢到一些小玩意儿，像牙刷、牙膏、剃须刀、剃须膏、照相机、胶卷、钢笔、钥匙圈、爽身粉和女用化妆品等等。一名土匪不知从哪儿找来一件女人的胸罩，也不管三七二十一把它围在腰上，利用胸罩的凹处来装那些他抢来的小玩意。通往山顶的小路崎岖不平，布满乱石，旅客们因为没来得及穿鞋而只好赤着脚赶路，个个疼痛难忍，所以行进的速度明显地慢了下来。我和勃鲁比穿着鞋，走得快，很快便赶到了队伍的前头。风很大，我发现奥尔德里奇小姐骑着一匹没有鞍子的驴，好像很吃力的样子，一方面提防着不要从驴背上摔下来，一方面用手紧按着真丝睡袍，免得风把它撩起来。我不知道如何帮助她才好。正巧，我发现一个土匪戴着一顶从火车上抢来的女式宽边草帽，于是上前问他是否可借来用用，并顺手指了指驴背上的奥尔德里奇小姐。他明白了我的意思后，笑着把草帽递给了我。我请小姐把草帽戴在头上。可过了一会儿，她便把草帽扔了。骑在驴背上的她，根本不可能戴牢草帽，她更需要一些紧身衣服，而不是什么草帽！

队伍在慢慢地向山中进发。突然，队伍的后面响起了阵阵清脆的枪声，子弹从人们的头

上呼啸而过，碰在岩石上，又反弹了回来。队伍不禁加快了行进速度。原来，铁路当局从附近县城调来了一支武装，从后面追杀上来。土匪们立即开枪还击。我们这些俘虏，则躲在岩石后面，生怕那些飞来飞去的子弹不长眼睛。实际上，交战双方都在虚张声势，胡乱开枪，根本伤不着人。

大约 10 点钟，我们的队伍终于爬上了山顶。在山顶上，土匪们构筑了一座简易堡垒，有墙垛和枪眼。当时，我们已精疲力尽，且又饥又渴，所以一到目的地，身子便像散了架似的瘫软在地上。休息过后，人们便从土匪抢来的行李物品中，各自寻找所需的衣物和鞋帽及生活用品，吵吵嚷嚷，喊声不绝：“哎！把我的裤子给我！”简直成了交易市场。惹得土匪们乐不可支。有几位绅士将睡袍撕开，给脚底板出血或扭伤脚脖子女士们包扎一番。

不过，最令人惊心动魄的，还是法国女佣与其主人会面的场景。她后来满怀喜悦地将珠宝还给主人。在当时奥尔德里奇小姐谨慎地打量了一下四周，又观察了一下地形，趁着土匪不注意的时候，迅速把钱包藏在一块大石板下。后来，她又从一个土匪头目处借来铅笔，把藏钱包的地方，偷偷绘了一幅方位图，然后把图纸折成小片，塞进了自己的鞋尖里。案件结束后，济南府的工作人员专程到此，按图索骥找到了钱包，完璧归赵。

在我们忙着照料自己的伤痛并尽可能使女士们得到较好的照顾的时候，土匪头目们也正忙着开会。会议一个接一个，留给人们印象深刻的是，这次劫车行动虽然筹备周密，一炮打响，但对于如何善后却不甚了了。他们时不时地派人下山探听消息，回来后磋商讨论，因而会议接连不断。一天傍晚，食物和水中断了，我们又饥又渴地坐在那里，祈盼着能吃上一点东西。实际上，自从前一天吃过晚饭，我们就再也没吃过东西。天渐渐地黑了下來，门口忽然传来嘈杂的声音，原来有人拎着篮子和瓦罐而来。篮子里盛满了新鲜鸡蛋。土匪发给每人一个，且演示了鸡蛋的吃法，即在蛋一端磕个小洞，然后用嘴猛地一吸就成了，一滴也不会浪费。瓦罐里盛的是水，大家不由地开怀畅饮。

这天下午曾枪声大作，铁路那边射来的子弹呼啸而过。5 时许，来了一位土匪头目，让我们给地方部队的指挥官写信，警告他们立即停火，否则就枪毙所有的外国俘虏。我们答应了，但提出一个条件，要求释放被俘的妇女和儿童，由于我在这里是唯一的新闻记者，又是外国人，所以乘客们一致推举我写这封信。其实，当时在火车上的记者并不止我一个，还有英文《大陆报》的记者拉里·赖伯斯(Larry Lehrbas)。在土匪劫车时，他躲在座位下面，并趁着混乱逃脱了。后来，他成为美联社的著名记者。离开美联社后，又到麦克阿瑟将军总部担任过上校参谋。

信写好后，土匪头目起初准备让一位外国人质带下山去，但后来又改变了主意，派手下的一个喽罗送往官府。这个小喽罗把一块白布系在一根竹杆上，然后举着竹杆小心翼翼地走出大门，朝着下面使劲地挥动了几下，等对方看见后，才摸下山去，不久，枪声停止了。

天渐渐地黑了下來，土匪们开始收拾行装，准备转移，并要我们一起走。就在这时，一位女士犹犹豫豫地走过来对我说，她想和我私下谈谈。她带我走到一边，指了指藏在两位乘客背后的一个女人，请我到土匪那儿说个情，为她找件衣服。这时我才发现，这位女士非常年轻，不满 18 岁，身穿一件薄薄的汗衬，下面穿着一条紧身黑色绸缎短裤，连膝盖都遮不住。这位女士乃是意大利律师墨索的私人秘书佩蕾丽小姐。直到这时，我们才发现墨索没在这里。可能是由于太胖，体重超过 300 磅，根本就上不了山顶。现在，他的秘书缺少挡寒蔽体的衣服，这真是一个难题。幸运的是，在一个土匪抢来的物品中，终于找到了一件薄薄的丝质女袍。佩蕾丽小姐穿上后，操着没人听懂的意大利语向大家致谢，当然，人们明白她说的是什么意思。

夜里，天空突然变得乌云密布。雷鸣电闪，犹如大炮在山谷中轰鸣，回声很大，传得很远，随即便大雨倾盆，压得人们透不过气来。匪首下令开跋，没人敢表示异议。队伍在大雨中行进。在不停的闪电中，我们沿着陡峭的山路，步履艰难地从山上踉跄而下，来到了一

处山谷。由于雨水沿山而下，谷底的小河，已涨溢出了界堤，而成为汪洋泽国。在雨水和泥泞中，我们跌跌撞撞地走了几个小时，最后来到一座村庄外面。夜色中，依稀看见村中的房屋，听见阵阵此起彼伏的狗叫声。土匪带我们走进一处房子，看上去还算牢固，地上铺有一排高粱秆子，显得干燥而干净。衣服已淋透，可以拧出水来，但人们已疲惫不堪，顾不了这些了。于是，纷纷倒头便睡。等一觉醒来，已是第二天下午。

我们醒得很突然，房间里一片吵嚷声，好像又要上路了。这时，门口掀起一阵骚动，那位意大利律师墨索出现了，但他躺在一个简陋的担架上，由土匪们抬着。由于他爬山时失足跌下山去，脊椎骨受了伤。

当我们集合完毕，突然发现女俘一个也不见了！人都不知到哪里去了。向一个小土匪打听，他耸耸肩膀吐了两个字：“美瑶”。也就是说：“我不知道，你们去问孙美瑶吧！”正在这时，我们惊讶地听到有女人的声音，大家定睛一看，原来是墨西哥实业家威利亚先生的新婚妻子。她身着男装，衣服考究，混迹于男人们中间。据威利亚太太说，前天晚上，看守女俘的土匪们要带走她们，但她死活不肯离开丈夫；于是从土匪抢来的行李中找了套男装换上，猛一看像个男人。土匪见状，只好允许她与丈夫呆在一起。但愿土匪们履行自己的诺言，统统释放这些女俘。几天后，这一猜想得到了证实，她们已平安脱险了。这样，就只剩下我们20几个人质。

(二)“罢走”

在随后的10天里，土匪总是带着我们夜间赶路。虽然山间小路崎岖不平，极为难走，但为了甩掉屁股后面的追兵，土匪们巧施小计，忽快忽慢，时左时右，曾两次越过铁路线。当时这令我们迷惑不解，后来才明白，土匪们正带领我们转移到一个不易被人发现的地方去，那里有另一条铁路支线，通往一个大煤矿。离那里最近的一个火车站名叫枣庄，但我们当时并不知晓，获释后才去过。

最初的几天，行进速度较快，大约有 100 英里的路程，当我们途经田地时，常常可以发现那儿吃草的驴子，因此大家就想以驴代步。但土匪们摇头不同意。一天，大家走得实在太疲劳了，我便趁机鼓动俘虏们说，不能再这样走下去了！除非让咱们以驴代步。土匪们获悉是我在煽动“罢走”，就有一个家伙掏出枪吓唬我。我心里明白，人质就是他们的摇钱树，死货是卖不出高价的，于是朝着土匪一阵冷笑，故作勇敢地扯开衬衫，让他开枪。此举果然奏效，土匪收起了枪放进了口袋里，但他冷不防地操起一根木棍，猛地敲在我肩上，后来好几天都疼痛难忍。不过这也值得，因为土匪感到我们的确需要骑驴，于是捉来几匹驴和小马给我们。俘虏们兴高采烈，骑着驴子上了路。可只是一会儿，人们就觉得瘦驴的尖脊背硌得屁股发麻，还不如步行来得痛快，于是又纷纷跳下驴步行。

土匪们一直抬着意大利律师墨索，照料他的伤势。在火车遭劫的头一天晚上，土匪劫持着我们在干枯的河谷中急行时，墨索的光脚板就经不住乱石的磨砺，布满了水泡。有一天，我发现土匪的行囊中有一把剃须刀，于是借来给墨索挑脚上的水泡。因此，土匪们还以为我通晓医术呢！后来我呆在土匪窝的几天里，土匪们找我看病的川流不息。恰好美国红十字会开始送来药品，这使我能够勉强胜任这份工作。有一次，我的一个病人的背部长了个奇形怪状疮，我用碘酒给他擦洗，充当翻译的一位医学院的学生走过来，仔细查看了病人的疮口，断言他患的是麻疯病。此话一出，围观的人群吓得一轰而散。我本人也有点后怕。这位学生马上安慰我说，这个麻疯病人的病情，尚未严重到传染的程度。

在长途跋涉中，我们很难吃到食物，这是我们的一个主要问题。当我们向土匪诉苦时，他们往往拍自己的肚皮说：“我们也饿着肚子啊！”一天，土匪们弄来一些新鲜的肉给我们，说是“小牛肉”。于是，我们派了两个人，架起锅来煮了一整天，到晚上才算酥烂，可以从骨头上撕下肉来吃。肉汤的味道非常鲜美，每人都用大碗舀了喝。后来，有人告诉我们，那天吃的“小牛肉”实际上是山东狗肉。这种狗肉是一种特别凶残的癞皮狗。有一位传教的朋

友对我说，山东老百姓有一种迷信，认为吃过这种狗肉的人，脾气会变坏，就像那种癞皮狗的“狗脾气”一样，而且7年之内不会消失。

还有一次，土匪让我们吃常见的山东包子，但其馅的味道似乎不对。我剔出一点馅，问一个土匪这是什么东西。他没有答话，而是走到路旁，掀掉一块大石头，一把抓住一只活蹦乱跳的东西，小心翼翼地递给我看。天哪！是只蝎子！土匪说，山东老百姓常吃蝎子，他们把蝎子的螫刺拔掉，然后放进盐水里煮。煮后的蝎子壳可以脱落，露出一小块白肉，颇像鲜美可口的虾仁。经他这么一说，想起我曾被蝎子螫过，就再也不敢吃那些包子。还是以后到真正有肉的地方去吃吧！

队伍快到目的地了。翻过一道高高的山岭，我们来到了一条长约30英里、宽约15英里的山谷，越往上走愈窄，在山谷的尽头变成一条羊肠小路，两边悬崖峭壁。抬头仰望，只见一座圆锥。形硬糖块似的山，高约五六千英尺。山顶上有一块平地，从半山腰开始，山势渐次倾斜，但是靠近山顶的地方，全是坚硬的岩石，地形也很陡峭。要登上山顶，极为困难。山脚下有一个小村庄，从山上石隙间流出的山水，汇聚成一条小溪，从村子中间淌过。

在这条羊肠小路上，我们攀登了几百英尺，有几段是在坚硬的岩石上凿出的石阶。最后，队伍终于到了一处水草丰茂的幽谷。这里有一座破败的古寺。在寺后，我们发现有几个洞穴。显然，这些洞穴是靠人工挖进山里的，都是空荡荡的。无疑，土匪们视此为易守难攻的堡垒。攻山的必经之路，就是那条狭窄的山谷。而居高临下地守住那条低窄的山谷，却是一件十分容易的事。后来，我们在附近漫游时，曾发现一块古老的石碑，上面刻着僧人撰写的碑文。一位学生模样的俘虏把碑文翻译给我听，原来说几百年来，土匪们一直盘踞于此，骚扰这里的寺僧，令他们无法好好修行，出于无奈，只好弃寺下山，远走他乡。

当土匪押着我们穿越一些村庄时，村中的乡民们会涌上街，观看我们这些“洋相”十足的外国人，因为这是史无前例的。有一回经过一个村庄时，我发现一个漂亮的中国女孩，服

饰华丽，浑身珠光宝气，好像是珠宝店橱窗里陈列的模特儿。当她向我们挥手致意时，我方认出她也是这列被劫火车的一位乘客，那天晚上土匪劫车时，她那歇斯底里的尖叫声，甚至盖过了土匪的枪声和呐喊声。可她又怎会在此出现呢？

在土匪窝住了几天后，土匪准许我们有适度的自由。于是，我带上一个学生翻译，摸到那个村庄，想去访问那个神秘的中国女孩——她大约只有 16 岁。当然，土匪头目派了两个卫兵跟着我。访问后，我方知这位姑娘原是个唱戏的伶人，上海镇守使何丰林将军把她送给北方一位著名的将军。但她再也到不了目的地，有一个土匪头子对她一见钟情，已收她为“压寨夫人”。她似乎也很乐意作“压寨夫人”。一有机会，就拿出土匪头子给她的许多珠宝炫耀。我访问她时，竟发现我的一只毕业纪念戒指套在了她的手指上，但也只能徒唤奈何了。

(三)神父

我们去的土匪窝叫抱犊崮，它与连绵的山东山脉有些分离，距枣庄车站和煤矿约有 40 英里。晴天时，从枣庄可以清楚地望见抱犊崮。

两个星期以来，我们总是不停地奔波，根本无法知晓此劫车案在外界引起的巨大反响。

我们获得的第一条外部消息，虽然是以非同寻常的方式传来，但却大受欢迎。那是一份在上海出版的英文《大陆报》，包着一只燻得极好的野猪腿。这种野猪在山东郊野随处可见。当然，这只野猪腿比那份报纸更受欢迎。

在报纸的空白处，有一行小字，注明包裹是美国传教士卡罗尔·耶基斯(Carroll H. Yerkes)所赠。耶基斯在山东峰县办了一所学校，辖属长老会峰县教区，离抱犊崮很远。后来，耶基斯告诉我们，他是从一个下级军官处了解到我们被关押在抱犊崮的，这位军官则是受山东省长的委派，带领一队士兵来峰县保护教会财产和人身安全以免遭土匪袭击的。耶基斯当即把这一情报通知美国领事馆，并说服一个中国人，把这只野猪腿送到我们的手上。

几天后，这个送信人又带来一只包裹，里面除火腿外，还有几听咖啡和一些书。我把书分

给每人一本，那是《新约全书》(New Testarnent)。

几天后，来自上海的汽车商利昂·弗里德曼放下正在仔细阅读的《圣经》，叹道：“在这种环境里，一个犹太人能做些什么？当我们饥饿时，一位传教士送来一只火腿；当我们要读书时，他又送来了《圣经》！”

不久，我们这里来了第一位外界客人，他就是年迈的德国天主教传教士伦佛神父(the Rev . Father Lenfers)。19 世纪末，德意志帝国派遣部分传教士来华，其中一些遭土匪杀害，伦佛神父是几个幸存者之一。杀害这些传教士的土匪，或许还是绑架我们的这些土匪的老前辈呢！德国的威廉大帝以传教士被杀为借口，攫取了胶州湾，建筑了胶济铁路。但这一切对在华传教士的工作并无多大帮助，仅有少数的传教士继续留了下来，他们身着中国服装，说中国话，几乎忘了他们自己的母语。我们这些被俘的乘客，无论是外国人还是中国人，犹太人还是非犹太人，天主教还是基督教，都张开双臂欢迎伦佛神父的到来。因为他不仅带来了外部世界的消息和土匪实力的准确情报，而且还带来了他自己酿制的几瓶好酒。

根据伦佛神父提供的消息，以及我从耶基斯传教士所赠包裹的报纸上看，以美国和英国为首的各国列强，已经对北京政府施加压力，要求立即采取行动，救出外国人质。但日本人袖手旁观，对向中国政府施加压力的各种建议，好像漠不关心。据东京有关人士说，他们之所以充耳不闻，是基于下述事实：被俘的乘客中没有日本人。当列强与北京政府、山东省地方当局交涉毫无起色、拖宕不决时，有人建议美、英、法、意四国海军，在距土匪劫车处最近的青岛和浦口举行示威。日本政府发言人为此发表幸灾乐祸的谈话说，请列强回顾一下“在华盛顿会议上，各国强迫日本从山东撤军的不适宜态度”，并认为，如果日国仍驻扎山东“维持秩序”的话，土匪劫车的事也许根本就不会发生。

我个人最感兴趣的，是我从《大陆报》上获悉，我撰写的两篇报道，一篇是关于火车遭劫；一篇是关于人质被扣，先后传到了外界。除刊登于《密勒氏评论报》外，还拍发到世界

各地的报刊社。这两篇报道，都是我在长途跋涉之余，偷偷写在一些废纸上，然后把它们折起来，在背面写上美国驻济南领事的姓名和领事馆的地址。一天，趁土匪不注意的时候，我把稿件交给了我们经过村庄的一位村民。这些稿件居然真的送到了美国领事的手中。从此我便开始了“匪窟通信”的系列报道。这事是如此不可思议，因此很多人都不相信，包括我的一些朋友，说我的报道纯属杜撰，直到后来我从匪窟脱险，才证实文章的细节有根有据，所言不谬也。

当时美国驻华公使是雅各布·古尔德·舒尔曼博士(Jacob Gould Sehurman)，曾任康奈尔大学校长。在第一次世界大战结束后的 20 余年里，他或许是美国驻华外交官中最有学问、最为干练的一位。在接到有关绑架案的报告后，他当即照会北京政府，说明这一事件的严重性，要求北京政府采取各种可能的步骤，确保人质的安全，并争取早日获释。舒尔曼博士随后又亲赴保定，直接与曹錕将军交涉。然后，又向天津、南京和上海的中国地方当局一再发出警告。

但是从俘虏的安全和人道方面看，更具实际意义的还是舒尔曼博士安排了美国红十字会派人携带食品和衣物赴枣庄，准备探望被俘的乘客。另外，他与英国、法国和意大利的驻华使节协商后，又派出各自的代表到山东，与地方当局建立直接联系，如果可能的话，甚至与匪首直接交涉，以便于早日商谈人质问题。美国公使的代表是驻济南领事约翰·K·戴维斯(John K. Davis)；美国红十字会代表是著名的新闻记者卡尔·卡罗，他曾任上海《大陆报》广告部主任。

另外一位参与这场棘手的谈判的美国人 是孙明甫(Roy Anderson 1885 ~ 1925，又译为安德臣，系美国监理会传教士孙乐文之子，生于苏州。劫案发生后，他受江苏督军齐燮元委托，从南京赶赴临城，与匪首接洽人质问题。)。此人出生于中国，父母都是传教士，故而谙熟中文，交游甚广，与当时在华的其他外国人相比，他在这方面更胜一筹。在南京的中国

外交交涉员温世珍，奉命协助孙明甫开展工作。他俩冒着生命危险，越过重重封锁，终于进入土匪控制的地区。经与土匪的初步交涉，土匪允许外界送食物给外国人质。

(四)探密

一天，我们发现远处一队挑着担子的苦力越过山谷，朝着我们所在的匪窟走来。大约几个小时后，苦力的先头部队到达寺庙大院的门口。他们个个汗流浹背，挑着大箱子，每只箱上都贴有红十字标志。我们迫不及待地打开箱子，里面装满了食物：面包、牛肉罐头、蔬菜和水果罐头，还有来自加利福尼亚的葡萄干。

这支队伍带来一封信。信上说，美国红十字会与土匪进行了谈判，达成一项协议：外界可以经匪区送食物给被扣的人质，但，红十字会必须同时给土匪们一些粮食。这支美国红十字会探险队的队长就是卡尔·卡罗。他让我们检查一下带来的食物数量，看看土匪们是否遵守协议，结果，食物分毫不差，尽管苦力们挑着这些食物在匪区里行走了40英里。

当天晚上，我们举行了一次毕生难忘的宴会，被俘的美国陆军军官平格少校带头祈祷，每个人都讲了话。隔壁的院子里也不时传来欢快的声音，土匪与中国俘虏们也正在那里聚餐。这是三个星期以来吃上的第一顿真正的饭菜。接下来，人们又忙着写家信，以便第二天早晨由来人带下山去寄发，告慰亲人和朋友。

很快又来了另一队人马。他们带来了由驻防天津的美国第十五兵团赠送的折叠式帐篷和蚊帐。这样，我们作为土匪的“贵宾”，在住宿处颇有点野外露宿的风味，除了那些衣服褴褛的“主人”在场的时候。食物的到来，极大地改善了我们与土匪的关系，最低限度是密切了与看守们的关系，后来我们才知道，土匪们成功地得到食物的消息，不胫而走，传遍了山区，因此前来投奔的开小差的士兵日益增多，土匪的人数由最初的1000人，猛增到3000多人。派来剿匪的政府军约有8000人，但他们根本无用武之地。土匪们放出风说，如果官府压迫过甚，他们就不顾一切地先杀死人质。

这帮土匪中，有个叫刘宝宝的小头目，这是一个丧心病狂的家伙，以前他在青岛时就与德国人有过纠葛。他一再威胁说，要杀死一二个外国人质，以便从谈判桌上捞到更多的好处。这些情况，都是由几位充当翻译的学生偷偷告诉我们的。他们在表面上与土匪打得火热，暗地里却向我们通风报信。

一天，德国天主教神父来到山上，把我叫到一边，悄悄地告诉我一件毛骨悚然的事情。他说，铁路附近一个小镇里的一位绅士告诉他，这伙土匪组织了一个特别行动小组，专门负责绑架儿童，把他们关在山顶的小木屋里，然后让孩子的家长拿钱来赎。这座小木屋，就在扣押我们寺庙的上面，四周悬崖峭壁，攀登困难。此事是真是假，神父建议我们不妨调查一下。

第二天一早，我向土匪提出在附近转转，让其派卫兵跟随我和神父同行。因为没有卫兵的“保护”，任何人都不准离开古寺。

这位天主教神父非常了解中国士兵和土匪的嗜好，让我把他带来的白兰地酒，将军用水壶灌满。我当然照办不误。我们出发后，向山顶爬了近一个小时，才到达那座陡崖的底部。往上看，悬崖几乎直指山顶，高约 500 英尺。

经过一段攀登，我们累得气喘吁吁，汗流浹背。于是顾不得太阳光的强射，在一块大石板上坐下来休息。我向神父递了个眼色，随即把装有自酿白兰地的水壶递给两个卫兵。这两个可爱的卫兵接过水壶，打开盖，“咕咚咕咚”地喝了起来，像喝牛奶一样。几分钟后，两个家伙便醉倒在石板上，鼾声大作。我和神父见状，立即沿着悬崖底部的一条狭窄山径走去，搜寻登顶之路。不一会儿，我们就找到了。在悬崖的表面有一处大裂缝，如同从一个巨大蛋糕上削下来的薄片，只有抱犊崮的山顶部分与此相似。我们在大裂缝的边缘，找到了登顶之路——一道在石岩上开凿出来的简易石梯。石梯每隔 50 英尺，就有一处小小的可供休息的平台；再往上，又是陡峭石梯。如此一直到顶。

身后的两个卫兵仍醉卧在石板上，咧着大嘴，鼾声如雷。于是，我们不顾一切地向上攀登，以探山顶的奥秘。我在前面带路。年迈的神父紧随身后，相隔只有几级石梯。

神父为了行动利索，把上衣塞进裤腰里，扎上皮带，一幅精神抖擞的样子。但当我们爬了 100 英尺，来到第二座平台时，神父却突然用手捂住胸口，一屁股坐在地上。他累得实在爬不动了！

我知道时间宝贵，不能耽搁。于是请他原路返回看住卫兵，我独自一人上山，说完便急忙赶路。最后，我终于爬到了山顶。像我们最初看到的那个山头一样，这里也有一座堡垒，只是在建筑上更花了些工夫。山顶造有几间木屋，上面盖了些茅草，用石头压着。在坚硬的岩石上，凿挖了一些洞，储存着雨水、粮食和燃料之类。如此看来，土匪们可以长期踞守。我不由得想起那块古老的石碑碑文：这里是土匪们盘踞了 600 年之久的堡垒！

站在山顶上，我四处张望，发现山顶面积约有三四英亩，看上去十分平坦。突然，一间屋子里传出人声。我急忙冲过去，撩开稻草编织的门帘，朝屋里打量。伦佛神父听到的故事并非谣传，而是确有其事！屋子里关押着许多孩子，小的不到 8 岁，大的也只有 15 岁左右。他们一见我，便立即奔拢过来。但他们的目光中仍充满恐惧，眼睛瞟着屋子另一端的那扇门。果然，从门外走进一个挎着步枪的土匪。他一看见我，马上把枪从肩上取下，对准我作射击状。手无寸铁的我，只能报之以微笑，并尽量做一些表示友好的姿态，敬上一包香烟。他大概理解了我的好意，犹豫一下后，笑着收下了香烟。我迅速点了一下孩子的人数，共 23 个。他们的衣服破破烂烂，但可以看出原来的质地很好，这说明他们都是家境富裕人家的孩子。

我默默地记下了这些孩子的情形，随即打算下山。看守的土匪似乎丝毫没有阻拦的意思，于是我急忙从原路下山，返回了登山时休息的地方。只见神父坐在石头上休息，那两个“卫兵”还没醒来。我把刚才见到的情形告诉了神父。随后叫醒了卫兵，一道返回了我们的住处。尽管回去后我对此事守口如瓶，未向外人道及，但暗中却偷偷写了一篇详尽的报道，让伦佛

神父带了回去，寄给我们的《密勒氏评论报》发表。文章发表后，在中国立即引起震动。山上的孩子因此而在劫车案解决时全部获释。他们被带到峰县县城，由耶基斯牧师所在的教会负责暂时照料，后来又移交给地方当局，再由地方当局设法通知孩子的父母领回。不过，一些孩子的父母却一时找不到。当然，他们是从很远的地方被土匪掳来的，所以才出现这种情况。无人认领的孩子，被委托给一家孤儿院收养。后来，有人告诉我，土匪绑架来的这些孩子，如果他们的父母筹不到足够的款项来赎回的话，这些孩子便由土匪收养，等他们长大成人后，也就成为土匪中的一员了。

这种大规模的公开的土匪绑架案，对多年来华北地区的军阀统治和无政府状态起了破坏作用，并为最终推翻各省的督军统治，建立更有序政府铺平了道路。

(五)座谈

山上的时间过得很慢。我们对驻扎在火车站附近的营救部队迄今仍无动静，已经到了难以忍受的程度。我们不明白为什么四个强有力的政府竟斗不过这帮山东土匪？当然，我们在匪窟里也只能虚张声势，一点也不敢造次，因为我们所以迟迟未能获释，是因为我们的朋友和中国政府的官员担心行动不慎反而会害了我们。

几天后，又送来了一批食物，其中一个葡萄干包裹上写有我的名字。我打开包裹一看，发现有一张薄薄的便条，仔细地折放在角落里。便条是美国驻北京公使馆武官写来的。他奉命来枣庄调查此案，并促成谈判早日成功，释放所有的人质。便条说，中国地方当局与土匪的谈判已陷入僵局。因为土匪的条件过于苛刻，特别是土匪要求政府让出山东省长的职位，由他们派人担任，并接管山东省境内的主要铁路运输线。

鉴于迟迟不能获释的人质火气越来越大，这位美国军官提出了一项大胆的营救计划，并建议我与其他人质商量一下。其营救方案是：驻扎在煤矿的营救人员挑选约 50 名美国士兵和海军陆战队人员组成突击队，秘密开进离我们最近的火车站。突击队员将从北京和天津分

散来此，且不着军装，以免泄露机密。在突击队行动之前，给我们送食物的苦力会偷运进一批枪支弹药，给我们用以自卫。这些枪支都分散藏在葡萄干箱子里。在预定行动的那一天，所有准备工作务必安排妥当。当然，事先会告知行动的日期。行动开始后，人质们先逃进古庙背后峭壁间的一个山洞里，封死洞口，抵抗土匪的进攻，以待营救人员穿越 40 英里的匪控区，解救我们脱险。

等到晚上，看守我们的土匪离去了。我悄悄召集人质们开会，告诉他们这一方案。我首先表态赞成这个营救方案，两位美国军官艾伦少校和平格少校马上表示支持，另两位英国人和墨西哥人威利亚夫妇也认为可行。但大部分人反对这个方案，特别是意大利律师墨索，他的伤势很严重，几乎无法走路。有些人质认为，如果土匪起而抵抗，这支小规模的美军突击队能否突破土匪防线，还是个问号。而且，行动一旦失败，人质的命运如何，这一点大家可想而知。

我永远无法忘记，当我把美国武官的大胆营救计划说出来后，所有人质的脸上所流露出来的表情。共同遭受的险境和磨难，使人质互相间产生了一种心心相印的感觉。这种友情足以冲破种族、宗教和国籍的藩篱。这天夜里，在抱犊崮山冈上这座小小的古寺里，在一抹昏暗的烛光下，当我们坐在一起讨论这项对每个人都生死攸关的方案时，这种情形表现的再也明显不过了。更出人意料的是，从劫车案发生就与我们在一起，充当翻译的中国学生们，这时也表示，如果真的实施这一方案，届时将全力以赴，统一行动。我把讨论的情形和每人的反应记录在案，写成报告，托人偷送出去，交给营救人员。此后，我们就再也没听到有关这一计划的消息。

不过，那天晚上的讨论却使人们产生了一个想法，而这一想法竟使我们因而获释。有人建议，我们不妨请匪首来谈一谈，看看他们到底想要什么。于是依此而行，第二天早上，我们组织了一个班子，到土匪总部所在的村庄拜访匪首，邀请他们晚上来庙中座谈。晚上，果

然来了6名土匪头目。头号土匪孙美瑶没有亲自来，但派了一名代表。

人质们事先开会推选了会谈人员，我被委任为秘书，得到一本作记录用的新笔记本。看样子，这本笔记本原是某位乘客的通信簿，但被土匪从火车上抢了来。当我在本子上不断作记录时，我的身价仿佛倍增，那些土匪“主人”对我格外客气。

来的这6名土匪头目，都带着自己的警卫人员。我们邀他们进入房间，给每个人倒了一杯事先准备好的茶。座谈开始后，我们对土匪头目说，俘虏们很了解他们的处境，愿帮他们解决这一事件，因为这样我们自己也能早日回家。我们解释道：“在我们不知道你们的要求的情况下，我们是无能为力的。”土匪头目们脸上那严峻的表情，与人质们长满胡须的脸上同样严峻的表情，在庙房里微弱摇曳的烛光下交相辉映，构成了另一幅令我难以忘怀的景象。

“你们究竟需要什么？”我一边记录，一边询问第一个土匪头目。那人稍微犹豫了一下开始发言，根据学生的翻译，我一一记录在案。结束后，我又问第二个土匪头目同样的问题。如此这般，几乎把我的笔记本记满了为止。后来，我把这本笔记本珍存了许多年，因为这些材料构成了华北地区特别是山东省长期政治混乱的一个侧面，其价值自不待言。

当我记下最后一个土匪头目的最后一个要求时，有人建议人质和土匪双方各派出一名代表，前往驻扎着营救人员和省府官员的火车站，与他们进行直接谈判。土匪头目们表示同意，约定第二天一早，他们派出一名代表和马匹来此，与我们选出的代表一同下山谈判。

会议到深夜才散，每人都如释重负，认为这次座谈多少可以产生一些效果，促成入质早日获释。屈指算来，这已是我们被绑架的第四个星期了。经过人质们的推选，我有幸作为代表，陪土匪代表去火车站与官方谈判。上床后，我担心睡过了头，所以想着心事，几乎一夜没有合眼。其他人质也是如此，天刚蒙蒙亮，大家都已起床。

下山谈判的消息，几乎传遍了整个土匪营地，寺院的空地上，一大早就站满了人质和看守的土匪，等着那位带马的匪方代表的到来。然而，当他按时来到寺院时，我发现所谓的这

两匹“马”，实际上竟是两匹山东骡子。这种骡子背脊犹如剃须刀一般，锋利，比以前领教过的山东驴子还要吓人。

出发前举行仪式，那个头号匪首下令所有的人质排成一行，又吩咐土匪组成仪仗队，从寺庙门口一直排到土匪营地的大门口。他走到我跟前，交给我一封已经封好口的信，信封上用中文写着收信人的地址。收信人是山东帮办郑士琦，当时他代表省长全权处理此案。然后，他掏出手枪，朝每个外国人质的胸前比划了一下，作出开枪的样子，意在警告我，若我完不成任务，或耍什么花招，致使他的谈判代表被官府扣押，那么这些外国人质的性命难保，一个甚至全体人质都可能遭枪杀。

这一切结束后，我骑上骡子，准备赶这 40 英里的路。大概是为了调节紧张沉闷的气氛，那个匪首这时热烈地鼓起掌来，大声说着什么，喽罗们也跟着鼓掌和欢呼起来。我和匪方代表骑着骡子，在一片喧闹声中，一溜烟地冲下了山去。

我们到达山脚下的村子时，村里所有的人都出来欢送我们，当我们骑着骡子经过时，受到了他们的热烈欢呼。来到村子外面后，忽听后边有人跟踪追来。回头一看，只见是一位 15 岁模样的少年，身着漂亮的衣服，骑着一匹小马，从后面急速追了上来。他一边策马飞奔，一边示意我们要同去。匪方代表笑了笑，表示同意他的要求。这样，我们三人就踏上了决定命运的旅程。

(六)谈判

我们骑骡赶了一天路，除了在一个小山村休息过几分钟，喝了杯茶水外，一点也没有耽搁。最后，我们到达了匪区边界，在向最后一个土匪岗哨道声再见后，便进入了“无人区”。所谓“无人区”，乃是指敌对双方前哨之间一英里左右宽的一片狭长地带。在这里什么事都可能发生，但我们平安无事，顺利地找到了政府军的岗哨。一个军官查验了我们的信件后，下令放行，让我们继续赶路。这时，天渐渐黑了下來，而我们距目的地还有一大段距离。当

我们愈来愈接近目的地时，我忽然注意到两位土匪同伴开始躲在我后面。但我坚持要他们走到前头。前面是一处有围墙的大院，这便是煤矿场部和发电厂所在地，工程师和职员的宿舍，以及火车站和调车场也在里面。围墙砌得非常厚实，且每隔一段距离便有一座岗楼，每座岗楼上都架有机枪，有哨兵站岗。场院大门是一扇极为笨重的铁门，两旁各耸立着一座岗楼。矿厂警戒森严的景象，反映了这一带的混乱状况。

离大门尚远，一个哨兵突然向我们喝问口令。同时，道路前方被灯火照耀得如同白昼。我这才发现岗楼上装有大功率的探照灯，光亮是从那里射出来的。但是我那两位可爱的伙伴，却没有我这样镇定，一惊之下，掉头夺路而逃，一下子窜入路旁的田野里。可我想到山上人质的处境，如果让他们溜了，连我自己都要重新回去受罪。于是，我不顾一切地紧追其后，岗楼上的探照灯死死地瞄着那两个家伙，这倒帮了我很大的忙。我一边追一边用半生不熟的几句中国话大骂，最后终于截住了他们，连拖带拉领他们回来。

进入场院后，那扇笨重的钢皮大门在我们身后紧紧地闭上了。这时，我才长长地嘘了口气，感到精疲力尽，差点从骡背上摔下来。从这时起，我感到我们重获自由的最大障碍已经跨越了。

一个士兵带我们上了火车。美国领事约翰·K·戴维斯，以及英国、法国和意大利领事都在那里。他们在火车车厢里有办公室和卧室。他们对我们的到来十分激动，特别是见我带来了两名土匪代表，更是抱有强烈的好奇心。孙明甫和卡尔·卡罗首先跑过来欢迎我。在欢迎我的人中，还有一位密苏里大学新闻学院的同窗罗易·贝奈特(Roy Bennet)，他是我的好朋友，本拟途经上海赴马尼拉《新闻报》工作，但刚到上海，就听说我被绑架了。贝奈特决定在上海呆一段时间，接替我在《密勒氏评论报》的空缺。他拍电报给马尼拉《新闻报》的老板卡森·泰勒，请准许他这么做，直到劫车案结束后再赴任。

“珍珠港事件”爆发后，日本人在菲律宾逮捕了拒绝与他们合作的贝奈特，将他囚于马

尼拉老西班牙监狱，长达三年之久。当时，我回想起贝奈特曾经给予我的友情，我是多么想以同样的方式予以回报，但事实上办不到，真令我惭愧万分。这是后话。

关于我突然和奇迹般的出现，我向美国和英国领事先生作了详细的解释，使他们明白事情的来龙去脉；我把两位土匪代表介绍给他们，现在匪方代表成为我的客人了。大家决定立即带匪方代表去见山东省帮办，他的办公室在第一节车厢里。戴维斯陪着我们一起，见到帮办后，他为我们作了正式介绍。帮办以一个政府高级官员的身份，很有排场地会见了匪方代表，随后他们进行了深谈。我见状退出，溜回车厢里朋友中间，总算吃到了一个多月来第一顿真正的饭菜。我们一边吃，一边兴高采烈地谈话，不觉天之将晓。上床睡觉前，有人带我到矿场经理的家里洗了个澡，这是个把月来第一次。洗完后，我里里外外地换上了贝奈特从上海带来的一套干净衣服。

当我回到官府安排的车厢卧室时，惊讶地发现那个匪首的儿子(前文提到的那个少年)正在等我。他在这儿吃了一顿丰盛的晚餐，晚饭后，又吃了许多糖果糕点，看上去肚子要胀破似的。不知为什么，他死活不肯睡在为他准备的床上，坚持要跟我在一起，哪怕睡在我卧室外面过道的地板上也好。

第二天一早，我们开了一个会，参加的人不多，只有戴维斯、帮办、孙明甫和我。帮办首先说，他准备与匪首直接谈判，地点在敌我缓冲区的一个村子里，双方应派出同等数额的谈判代表和警卫人员。他推荐孙明甫和我也参加谈判，作为双方恪守信誉的见证人。随后，他将这些建议写成一封信，交匪方代表带回去，并给我一份副本。

我赶回矿场经理家里，去换回我的那套旧衣服，准备上路。我出乎意料地发现贝奈特也在那里，大概要陪我一块回去。谁知细问之下，他竟要代我前往匪窟，并坚持要我同意。他说，他已与我家人谈过此事，他们都同意他作为我的替身，顶替我前往匪窟。后来，我费尽口舌，才使贝奈特相信，即使我的家属对我遭绑架极为焦虑，我也不得不回到山上；倘若我

不回去，土匪会认为我们不守信用。贝奈特见我执意要回到山上去，只好接受了这个事实，但他相信我再也不会活着回来了。当我和两名匪方代表骑上骡子；走出煤场的大铁门登上返山之路时，他忍不住哭了。

我们马不停蹄地赶路，只在一个村庄作过短暂休息，喝了杯茶，吃几口随身带的三明治。当一行三人穿过无人区，来到匪控区后，那个少年土匪与我并辔而行。这时，他朝我嘻嘻一笑，撩起身上的衣服，让我看一把装在皮套子里的威力很大的手枪，赫然别在他的内衣里面。这一秘密使我大吃一惊，不知道这是怎么一回事。难道这把枪是他父亲给他，以防万一我出卖他们时对付我？抑或在官府里有他父亲的密友，这把枪是送给他父亲的礼物？这件事令我迷惑了好几天，可以说是百思不得其解。

我们返回抱犊崮的匪窟大本营时，已是半夜三更了。但人质们听到我回来的消息，都纷纷起床听我讲谈判的情形。我把谈判的经过讲了一遍，大家深受鼓舞，相信这一行动能使我们早日获释。第二天，土匪头目们来到我们的住处，向我祝贺此行所获得的成功。他们说，他们已同意与官府举行会谈的建议，一俟准备就绪，他们会派我带着他们的答复再赴枣庄。可我一想又要赶40里路，不禁摸了摸我那被剃须刀般尖锐的骡背磨伤的臀部，谢天谢地（从我的臀部考虑），土匪们在商量了两天以后，才把他们的答复拟好给我，派我再赴枣庄。

这一次一切顺利。但从枣庄车站返回匪窟途中，所见所闻，却值得永久回忆。孙明甫作为官方的调解人，陪我一同回到土匪营地。另外，还有好几辆装得沉甸甸的大车，上面装着东西，看上去像是军用物品，因为装载过多，每辆大车用五六匹骡马拖拉。后来我方知，大车里满载着给土匪头子的大量银元，以及给土匪们穿的几千套新军装。这些土匪现在已被收编为山东省政府军的一部分，这是土匪们在与我们座谈时就提出来的一项主要条件，由我记在那小小的笔记本上。只是不知道土匪还有多少别的要求，在北京中央政府和列强的双重压力之下，由山东省长被迫接受，以换取人质的早日获释。

(七)获释

在官府和土匪们的正式举行和谈以后，我们才获悉土匪们的要求的全部内容及含义。大概再也没有比这更奇特和富有戏剧性的“和谈”了。人质们坐在山上的寺庙里，从这里可以遥遥望见双方举行谈判的村庄，但他们的命运却完全取决于双方代表争来吵去的谈判结果。我和孙明甫经常看见双方代表走出正在举行和谈的那座简陋的平房，去后面的某个地方举行秘密的场外会谈，但我们猜不出这一举动是“罢谈”还是别的什么，直令我们坐立不安。等他们重新回到屋子里，我们才长长地嘘一口气。会谈中，每个土匪头目都提出要一大笔银元，有几位的开价竟高达100万元。但土匪们认为这不是什么赎金，而是对手下喽罗们补发的粮饷，因为这些土匪兵先前都曾在山东的正规部队中服过役。此外，他们要求政府收编其手下人马，列入政府军编制，并提供新的军装。他们还要求获得数万担粮食。

但所有要求中最重要的一条，明显地带有政治色彩，甚至其背后可能有外国人的阴谋，那就是由他们建立一块方圆几百英里，包括山东、江苏和安徽三省各一部分土地的所谓“中立区”，并由外国人提供国际保证。土匪们划定的这一地区，将陇海铁路和津浦铁路交界枢纽的徐州也包括在内，地理位置十分重要。土匪们说，他们的兵力已增加到一个师，改编后应驻扎在“中立区”内。同时，他们要求有在“中立区”内课征赋税、开采煤矿和发展交通的权力。我认为，土匪们的这些要求，一定是外面的人帮他们设计的，决非山中匪寇的能力所能达到的。

撇开土匪们自保的因素不谈，在这些特殊要求的背后，其真正动机究竟是什么，始终是一个难以解开的迷。有人认为，这是日本人为在华盛顿会议后被迫交还山东省给中国一事，对欧美列强的一种报复行为。还有人认为，土匪系受南方政治势力的指使，以此种方式来削弱北京政府的威信。几个月后，美国驻华公使舒尔曼告诉我，他始终没有弄清这次事件的底蕴，但对北京政府突然同意赔偿火车上的乘客遭受的损失，特别是被俘外国人在囚禁期间遭

受的损失，感到非常吃惊。

在过去的时期里，一个或几个列强，很可能以这种劫车事件为借口，趁机控制中国的某些领土。23年前，德国为了三个在华传教士被杀，攫取了山东沿海城市青岛；俄国占据了渤海湾中的大连和旅顺；英国在山东半岛建立了威海卫海军基地。但是德俄两国后来被迫退出，其他与太平洋利益有关的国家，为了协调彼此之间他们与中国之间的关系，在华盛顿会议上采取了一项新的措施，并付诸实施。各列强包括日本一致同意，放弃他们在中国的势力范围和租借地，保证不干涉中国内政。这次劫车事件就是一个例子。可以相信，土匪们自己是想不出外国租借地这样的主意的，他们肯定是受了别人的教唆。很可能，这是为了考验列强维护《九国公约》的诚意。

土匪和官府双方的谈判，在排除了土匪们荒谬的条件后，终于回到了实实在在的问题上，并在同是中国人的精神感召下，互相作出让步。土匪们释放外国人质的条件最后减到了两点：

政府是否愿意把全部土匪收编为正规军？政府是否愿意预支给土匪头子一笔足够的钱，作为这支“新军”官兵六个月的薪饷？在列强压力下的北京政府，愿意接受这两个条件，但表示钱的数量和改编为正规军的土匪人数，应降到适当的比例。政府后来究竟付了多少钱，收编了多少土匪，始终没有公布过。但双方对这两个问题争论了很长时间，吵得很厉害。会谈的结尾是戏剧性的：年轻的匪首孙美瑶在举手宣誓忠于政府后，首先在协议上签字，其他土匪头目也依次照办；接着，政府方面的官员签字盖印，并要我和孙明甫两人也在协议上签字作证，确保双方信守不渝。

劫车案就这样解决了。但六个月后的一天，孙明甫打电话给我，以极为愤慨的口气说，山东省长违反了双方订立的协议。他设计诱骗土匪交了械，然后下令用机关枪扫射这些解除了武装的人，打死100多人，其中包括匪首孙美瑶。尽管大部分外国人赞成山东省长的这一行动，但更精通当时中国“连锁”政治的孙明甫，却认定山东省长的这一举动会引发不良后

果，如果以后外国人再遭土匪或反叛军人绑架的话。这一预见不幸而言中。后来不少外国人，主要是传教士，被绑架后，往往因为没有及时送赎金而丧命。传教士一旦遭绑架，教会不愿按照土匪的吩咐送上赎金，他们害怕给土匪赎金后，只会更加鼓励土匪们的绑架活动。因此，传教士成为山东省长这一行动的主要牺牲品。

山上的人质们，看着山下村庄里正在进行的谈判，坐卧难宁，眼巴巴地等着最后的判决。一天很快就过去了，什么消息也没有。可正当人质们垂头丧气的时候，一位信使赶来，他带来一纸命令：释放人质！“感谢上帝！”大家情不自禁地叫出了声。但是且慢，还要耽搁一下，土匪们这时坚持要为每个人质准备一顶轿子，让我们好像是外国贵宾似的下山去。因此，直到夜幕降临，我们才得以起程，等赶到矿场营救大本营时，天已放亮。第二天醒来，我们正躺在隆隆而行的火车上。原来官府为我们开通了直达上海的专列。第三天，火车驶进上海站。上海所有的外国侨民，在劫车案发生后，一致要求严惩绑匪，现在见我们平安归来，都蜂拥前来车站迎接，连通向车站的马路都为之堵塞。

整整 20 年以后，爆发了“珍珠港事件”后的日本军队侵占了上海公共租界，曾经在临城劫案中被俘的一个美国人和一个英国人，这时又遭到日本人的逮捕，被关进臭名昭著的上海提篮桥监狱，而且是在同一间牢房。当这两位山东土匪的前俘虏，此时此刻重逢于斯，禁不住紧紧拥抱在一起，异口同声地喊道：“我喜欢中国土匪，不喜欢日本流氓！”

我，就是那个美国人。

绑架原是“爱国”

1933 年 4 月，在哈尔滨发生了震惊国内外的“西门·开斯普绑架案”。

西门·开斯普在法国巴黎音乐学院学习，趁学院假期来到他父亲约瑟·开斯普的身边。约瑟·开斯普是个犹太人，在日俄战争后来到哈尔滨。他在哈尔滨开了一个修理钟表的小店，

几年后，这个小店变成了珠宝店和银楼。以后，他成了远东最著名的珠宝商，并做了哈尔滨最上等饭店——马迭尔饭店的股份老板。日本人侵占东北的时候，约瑟·开斯普经营着大珠宝店，并且是马迭尔饭店的独资老板，又是一家戏院公司的经理，这家戏院公司经营着一连串的戏院和影剧院。外界传说他的财产从 50 万到数百万，究竟有多少，谁也说不清。关于他敛财致富的手段和方法，社会上也有各种不同的流言。

日本人早就注意到了他的财产，开斯普也意识到了这一点，他担心财产被日本人巧取豪夺，设法努力避免如此的结局。他的两个儿子当时正在法国读书，当他的儿子成为法国公民之后，他立即实施了他的计划，以避免日本人侵夺他的财富，他把马迭尔饭店以及他的戏院的产权转移到他的儿子的名下，产权转移手续一经完成，法国的三色旗就高挂在马迭尔饭店以及所有他的戏院的屋子上了。约瑟·开斯普的行动也极谨慎，他不大外出，偶而出门，也常带着武装的保镖。他的马迭尔饭店底层的居室像一所堡垒，门窗上都有很粗的钢条，而且里里外外有很多俄国卫士。

西门·开斯普是——一个俊美的男子，而且是出色的钢琴演奏家。他的父亲为他骄傲，并为他安排了哈尔滨最上等的剧院举行独奏演出会。但这位父亲万万没想到，在他的儿子周围张开了一张可怕的网，并且要置他儿子于死地。

哈尔滨的日本宪兵已经在捕捉西门·开斯普的行踪，他们在马迭尔饭店布下了密探，侦察西门·开斯普的活动。执行这项罪恶的是日本宪兵队的秘书兼译员中村，伪满警察则成了帮凶。伪哈尔滨警察厅的督察长马丁诺夫(俄国人)和中村密谋，指使马丁诺夫手下的 15 名匪徒(俄国人)实施绑架西门·开斯普的行动计划。这些匪徒都是《我们的路》报主笔及法西斯俱乐部首领拉查伊夫斯基精心挑选的，避免了日本人直接出马带来的一些麻烦。中村手下的密探，很快就侦查到西门·开斯普的行动规律，并把一切都报告给中村。

1933 年 4 月 24 日午夜，当西门·开斯普驾车来到一个少妇的门前时，一伙匪徒包围了

他的车子，把他从车里拖出来，蒙上眼睛，塞进另一辆汽车里，被带到哈尔滨附近的一个藏匿地。约瑟·开斯普收到一封匿名信，要求他为他可怜的儿子付出 30 万元的赎金，以换回他的儿子。然而他坚决地拒绝了，老开斯普不肯支付这笔巨款，在匪徒威胁要杀死他儿子时，他也丝毫不动摇，他坚持必须在儿子平安回来之后，才肯付出几千块钱。一个月之后，他收到了匪徒寄给他的一只耳朵，那是他可怜的儿子。但这可怕的信息也仅仅使老开斯普将赎金增加到了 35000 元，而且必须在他儿子获释之后才能付钱。

当法国驻哈尔滨领事馆获悉西门·开斯普被绑案后，立即向哈尔滨日伪当局提出抗议，要求迅速侦缉票匪，营救西门·开斯普。法国副领事晓邦是个精明的青年，他深知日伪当局的答复仅是隔靴搔痒，就雇了几个能干可靠的人员，开始了自己的侦查。他不久就得知了真相，但是他需要证据，就吩咐他的人，把绑架西门·开斯普的匪徒中最年轻的一个叫康密萨兰科的人捉到领事馆。康密萨兰科不仅供述了实情，并且写了供状签字画押。此后，他被释放了。第二天晓邦副领事亲自去见伪哈尔滨警察厅长，递上一张控告和绑案有关人员的呈文以及康密萨兰科的供状的副本。

伪哈尔滨警察厅刑事科对此特大绑架案，经严密侦察，侦知此案原委。伪哈尔滨警察厅刑事科把侦察到的案情连同法国副领事晓邦的呈文以及康密萨兰科供状副本都报告了哈尔滨日本宪兵队。日本宪兵队立即吩咐康密萨兰科躲避到远离哈尔滨 600 多公里外的绥芬河，同时秘密逮捕晓邦雇佣的人员。

可是，西门·开斯普被绑架的新闻早已传到国外，英、美、法等国的报纸都注意到了这一暴行，所谓绑架实际上就是日本宪兵队和伪警务人员雇佣的匪徒所为。哈尔滨日本特务机关在接到把绑架案告一结束的指令后，授意伪哈尔滨警察厅刑事科依照法国副领事晓邦所起诉的名单，于 1933 年 10 月 9 日，将马丁诺夫和山得尔拘捕入狱。但其他案犯仍逍遥法外，刑事科借口无从缉获，被捕的两人则矢口否认知道肉票的藏匿点。

在西门·开斯普被绑架期间，有关赎金的试探性接触仍在进行。绑匪们催促小开斯普写了很多信，由匪徒转交给他的父亲。可是那位老开斯普却不顾儿子的请求，对那些可怕的恫吓和威胁依然置若罔闻，丝毫不肯让步。他坚信自己是了不起的人物，甚至夸下海口，说他们将毫无所得地把他的儿子送回来，并向他表不道歉，在他儿子获释之前决不付出半个子儿。

当哈尔滨日本特务机关知道了老开斯普的态度，他们表示：即使老开斯普肯出 100 万，他也永远不会看到他儿子生还了。日本人不让小开斯普生还的理由还有许多，因为小开斯普已和中村及日本宪兵军官谈过话，知道绑架他的俄匪后面，有日本人操纵，他会将此公布于世的。

逃匿在绥芬河的康密萨兰科被当地的警务机关拘捕，并被押回哈尔滨。他在绥芬河作了一次同样的供状，和在法国副领事前的供状完全一样，他的供状送到了哈尔滨。哈尔滨警方通过路警处得知 4 名绑架小开斯普的匪徒常在车站来去，1933 年 11 月 28 日，当他们正想搭车去小岭时，警方将他们缉获，得知小岭正是小开斯普被藏匿地。

西门·开斯普被藏匿在小岭，由吉立正科和加拉斯科看守。到了交接时间，这两名匪徒仍不见换人看守，疑心出了岔子，感到不安。多心的吉立正科去车站好几次，打电话给中村，询问为何还不来人。中村有意隐瞒了被捕匪徒的消息，叫吉立正科耐心等待。当吉立正科去打电话的时候，另一名看守加拉斯科趁机和 small 开斯普做起交易来。他要求小开斯普写一封信告诉他父亲，让他父亲支付加拉斯科 1 万元钱，他就可以放了小开斯普，而老开斯普也不必再付钱给日本人了。交易当然是做成了。当吉立正科打完电话回来时，察觉他们表情有异，知道他们肯定有某种勾当。加拉斯科坚决主张当晚就回哈尔滨，更加重了他的疑心。吉立正科把他的怀疑告诉了中村，中村让他转告加拉斯科，让他在 5 点钟到车站货场见面。

中村和一个日本宪兵以及重新获释的康密萨兰科到约会地把加拉斯科抓住，搜出了小开斯普写给他父亲的信。虽然他们不懂法文，但那 10000 的数字却是认得的。事情已经很清楚，

中村拔出手枪击毙加拉斯科，然后通知吉立正科打死西门·开斯普，迅速回哈尔滨领护照和金钱逃匿。然而警方在呼兰车站逮捕了吉立正科，并宣称加拉斯科在拘捕时，被捉他的警察枪杀了。一个匪徒在被日本人利用之后，走到了生命的尽头。

当警方宣布找到西门·开斯普的尸身时，已经是 1933 年 12 月 3 日了。尸身覆盖着泥土，在一个浅坑中，很惨：几个月的禁锢，严酷的私刑，使这个 24 岁的青年只剩下一副骨架了，东北北部零下 20 多度的严寒，冻结了他的面颊、鼻子和双手，皮肉大片大片被冻脱落，肌肉已经腐败，双耳被割去……。在长达几个月的监禁中，小开斯普不曾洗澡、修面和理发，尸身上积满尘埃和污垢……。

然而惨剧并未结束。西门·开斯普的母亲拖着未痊愈的病体，从巴黎赶往哈尔滨。当她在上海惠中饭店进早餐时，从《字林西报》上获悉她儿子被害的新闻。她的一丝希望不复存在了，绝望地发出震颤的哀号，悲怆地诅咒这可恶的人世。小开斯普的遗体运回哈尔滨，老开斯普不顾友人的劝阻，坚决主张把棺木搬到他的屋子里，执意让仆人揭开棺盖，以便同他可怜的孩子再见上一面。一看之下震惊是如此之大，竟使他发出疯狂的嚎泣。

整个哈尔滨愤怒了。不单是犹太人、俄国人、中国人、朝鲜人，甚至有些日本人，都在诅咒这暴行。被害者出殡之日，整队整队的日本宪兵和一个联队的步兵从齐齐哈尔开来，以加强本地的兵力。在哈尔滨，从未有过如此大规模的葬仪。尽管日伪当局禁止仪仗通过大街，尽管有大量的军警，全哈尔滨的居民都涌上街道，跟着柩车，直到犹太坟场。

法国领事、开斯普家族以及外国报纸的抗议越来越强烈，他们一致要求将谋杀西门·开斯普的凶犯移送法庭惩办。直到东京来了命令，伪哈尔滨警察厅刑事科科长江口治才秉承宪兵队的旨意，草拟了一份公诉状。关在伪哈尔滨警察厅刑事警察监狱的 6 名绑匪，在公诉状中竟然被称为最诚实最优等的公民，是反对共产主义的真正俄国志士。即使他们绑架了西门·开斯普，其动机也不是为了个人的利益，而完全是为了筹集反共团体的经费。江口治宣

称不能把他们视为盗匪，也不能把他们视为普通犯人。在开审的时候，应把他们当作政治犯。这些被告所犯的罪名是什么呢？公诉状上并未提及绑票。西门·开斯普的耳朵是加拉斯科割的，小开斯普也是加拉斯科杀害的，但加拉斯科已经死了，不能抵罪了。那么是勒索金钱吗？老开斯普并不曾付过分文。江口治的公诉状可加之于这 6 个被告的罪名仅仅是情有可原的“企图勒索”，而这又并非出自私利而是由于政治上的原因。江口治的公诉状被哈尔滨整个领事团视为可憎的暴行。最后这 6 个人犯被交给高等法院，关入监狱。

绑架和谋杀西门·开斯普的案子摆在了伪满中国法官的面前，他们不满于日本人所作的偏颇之词的书面说明，试图弄清案情的真相。日本人对此大动肝火，特务机关吩咐所有的警务机关，如果法官来向他们探听消息，让他们一致咬定江口治所写的公诉状的事实。并派密探监视法官们的住宅，把访谒他们的嫌疑分子加以逮捕和审讯。日本人不希望再出现一个晓邦事件。

但是，被日本特务机关雇佣的间谍万斯白却在一个星期后，把所有文件都交给了法官证明这些被告和政治完全无关；割小开斯普耳朵的，是山得尔；杀死了小开斯普的，是吉立正科，而不是加拉斯科。万斯白还向法官提供了绑匪被捕时，从他们衣袋里搜出的证件，这些证件足以表明这些绑匪都是日本宪兵的探员，没有这些证件，他们是不能在铁道线上任意行动的。

日本人对中国法官从秘密渠道获得消息，还蒙在鼓里。中国法官宣判 6 个人犯以抢劫、绑架和谋杀罪，两个被判处无期徒刑，另外 4 人被判处死刑。这一消息，使哈尔滨全城震动。但两天之后，首席法官被秘密拘捕，日本人宣布判决无效。6 个月后，由 3 个日本人法官结束了这一案件，借口这些绑匪是爱国行动，把犯人统统开释了。一起震惊国内外的“西门·开斯普绑架案”就这样结束了。

红色旅施报复大撒恐怖网

库尔乔被捕以后，他的妻子多方奔走，费尽心血。1975年2月，她竟率人巧妙地进入卡萨列蒙菲拉托监狱，成功地把库尔乔“释放”出来。由此，他们发誓，一定要更加猛烈地报复政府。

1975年7月初，红色旅又绑架了百万富翁瓦拉里诺·甘恰，警方在营救时，打死了玛格丽塔·卡戈尔，又抓获了库尔乔的副手马拉斯基，不久库尔乔在米兰再次落入法网。至此，已有150多名红色旅成员锒铛入狱，这对红色旅是个重大打击，元气大伤。

不久，红色旅又被一位新领袖重新组织起来，这位20多岁的小伙子被称为“使红色旅实现转向系统的恐怖活动这一转折的理论家”，他非常精通和热衷于恐怖活动，自称为“恐怖专家”，他就是科拉多·阿卢尼，这位领袖上任不久，就成功地利用威胁陪审员，刺死律师与法官等手段，破坏了对库尔乔的两次审判。1978年，费尽九牛二虎之力的法官们又组织了一个陪审团，并决定于3月17日重新审判库尔乔。为了破坏这次审判，红色旅又精心策划了一次举世震惊的绑架活动，目标是全国第一大党天主教民主党主席，政府总理莫罗，他先后5次出任内阁总理，几次担任意大利外交部长，是国际政治舞台上非常活跃的人物，在意大利举足轻重而且倍受尊敬。

3月16日早晨，莫罗与妻子共进早餐后，到附近的小教堂做完弥撒，坐上了自己天蓝色的菲亚特130轿车，在几名保镖的保护下向国会大厦方向疾驶而去，他绝不会想到在前面正有一口陷阱等着他。

阿卢尼早在半年前就精心策划了绑架莫罗的行动。为此，他们多次勘察地形，精心选择路线，并进行多次实战演习。他们决定孤注一掷。打算用莫罗这个老牌政治家的性命，去交换库尔乔。

这天早上，12名参加行动的红色旅分子准备妥当，各就各位，在莫罗的每天必经之路

玛丽奥夫尼大街与斯特里街的交叉路口布下了天罗地网。因为附近有意大利航空公司的许多飞行员和乘务员居住，所以，4名乔装为航空公司工作人员的红色旅分子，手提大旅行包(包内装有重型武器)，假装成等候机场班车的模样。马路边还有5名化装成电话公司职员红色旅分子，他们负责破坏这一地区的通讯设备，为同伙安全撤退争取更多的时间。

9点整，莫罗一行两辆车沿斯特里大街急驶而来。一名负责望风的红色旅分子摘下帽子，这是行动开始的信号。

立刻，两辆汽车从一条岔路口驶出来，故意抢在莫罗车队前面，其中一辆挂有外交牌照的白色旅行车是他们从委内瑞拉大使馆偷来的。突然白色旅行车停止不前。莫罗的司机眼疾手快，猛踩刹车，嘴里骂了一串脏话。但为时已晚，前后4辆车撞成一团。站在路口的4名恐怖分子立刻从旅行包里取出冲锋枪，飞身冲向总理坐车，他们熟练地用枪托砸碎挡风玻璃，向前排的司机和保镖一阵扫射，两人当场死于非命。坐在后面的4名保镖见形势危急，刚想打开车门冲出救援，另两名恐怖分子马上转身，一阵弹雨过后，三名保镖被打死，剩下的一名保镖身手矫健，奋力冲出车门，拔出手枪，但还没有扣动扳机，就被一梭子子弹打成“筛子”。

接着，恐怖分子打开轿车后门，用枪逼着莫罗下车，面无人色的总理双手抱着公文包，由于臀部中弹，鲜血已透过了裤子，脸上与身上也溅满了部下的鲜血。他一瘸一拐地被押上了事先偷来的警车上，然后警车呼啸而去。

这一骇人听闻的绑架事件仅用了6分钟，有不少目击者先是目瞪口呆，继而想打电话报警，却怎么也打不通。等到警察赶到现场，已是烟消雾散，连红色旅分子的影子都没有看到。

莫罗的被绑架，像闪电一样迅速传遍全国，舆论为之大哗！意大利全国戒严，中央政府取消了警察的休假，火速调集5万人马增援早已戒严的罗马地区，周围的空中陆上全部封锁，整个罗马城阴云密布。

军警在随后的几天时间里，把整个罗马地区翻了个底朝天，却一无所获，几乎全国所有的政党都严厉谴责这一恐怖行动。他们高声惊呼：“这是意大利解放以来最骇人听闻的事件，我们正处于战争状态？”各地群众走上街头游行示威，要求释放莫罗的口号响彻云霄。

在绑架发生后不到一小时，一个男人打电话给安莎社总编声称红色旅对这次事件负责，并威胁说：“如果当局不释放我们的朋友，明天将有其他一些重要人物遭到绑架。我们限当局在 48 小时内，在各个全国性广播电台作出答复。”

随后，整个罗马城一片混乱，一天之内竟然有 20 多人打电话到警察局警告说，将要发生爆炸、枪击以及攻击学校、银行、政府机关和公交车等恶性事件，警察们被搞得昏头转向，不知所措。一时罗马城内人人自危，街上连几个行人都很难找到，正常秩序被打乱。绝大多数人躲在家中惶惶不可终日。

3 月 18 日中午，罗马《信使报》的记者巴沙拉按照指点，找到了红色旅“第一号公告”和莫罗的一张照片。照片上，莫罗哭丧着脸，身后是写着“红色旅”几个大字的旗帜。《信使报》立即赶印了一批号外，在显著位置，全文刊登了红色旅的“第一号公告”和莫罗的照片。一时间，世界各地的报刊纷纷转载，成了轰动全球的爆炸性新闻。

3 月 25 日，红色旅通过安莎社公布了“第二号公告”，声称对莫罗的审讯正在进行。30 日，红色旅又寄出了“第三号公告”，同时公布了莫罗致内政部长科西加的一封信，莫罗在信中委婉地请求政府释放库尔乔等人，以企图使自己恢复自由。信在当天罗马的《人民报》上公开发表后，掀起了一阵轩然大波，也给政府施加了巨大的压力。但意大利政府和天民党立场坚定，意大利第二大党共产党也发表声明：“民主政权决不能向恐怖主义低头。”

其实，莫罗一直被囚禁在罗马城内一座地下停车场的修理库里精心建造的隔音密室。他在里面痛苦不堪，度日如年，他身上的枪伤也因无法及时治疗而溃烂化脓。在求生的渴望和红色旅的要求威逼下，莫罗写了一封又一封措辞恳切而又凄惨的信，但是他的要求均被回绝。

他的妻子依丽娜多方奔走不辞辛苦，声泪俱下，恳求救救莫罗，但是仍然无济于事。红色旅见目的无法达到，就决定处死莫罗。

5月10日午夜时分，被囚禁了56天的莫罗被红色旅所谓的“人民法庭”判处死刑，立即执行。他们将莫罗用装有消声器的捷克造蝎子牌步枪杀死在密室外的雷诺轿车旁，并给他套上了绑架前的深灰色衣服，把尸体塞进雷诺牌轿车后座上，然后驶到市中心，将车与尸体扔在天民党总部的门外，迅速撤退。

第二天，警察在一个匿名电话的“引导下”打到了车与尸体，几个小时之后，地球的各个角落都被震惊了！

红色旅因为绑架并杀害了莫罗，丧失了众多的支持者，在人民心目中的形象也变得十分丑恶，原来的同情者与支持者大多改变了立场。同时，红色旅内部分裂，库尔乔的副手马拉斯基也在狱中表示：“对莫罗的袭击不可能推动工人阶级和无产阶级事业，我宣布同红色旅断绝关系。”意大利议会通过了《反恐怖活动法》，而且内政部也成立了中央保安中心，组成了反恐怖特别干涉突击队，意大利政府加强了对红色旅的镇压。

在警方的大力搜捕下，红色旅重创连连，元气大伤，势力锐减，新领袖科拉多·阿卢尼也在同年9月14日被捕，在他米兰的住宅里搜出机枪2挺，步枪7支，手枪14支，手榴弹1枚，子弹1,200余发。其它几个武器库也相继破获，许多红色旅的活动分子与骨干锒铛入狱。

多奇尔最终获救

1981年12月，意大利“红色旅”绑架了北大西洋公约组织的南欧地面部队司令官多奇尔准将。

这个案件轰动了整个意大利政府乃至西欧盟国。

意大利“红色旅”，是由意大利对政府现行政策和社会现状不满的大学生和工人组织的，标榜“马列主义”，“真正无产阶级”的“城市游击队”组织。他们杀人、绑架、炸汽车、炸公共建筑物，然后撒下传单，贴“红色旅”的徽号。其组织极为严密、绝不是一般的乌合之众。它的最基层单位是“小组”，每“小组”3名成员；每6个“小组”构成一个“核心”；再由各地的“核心”构成“旅部”；人员最多时，一共有400多人。

在和意大利警方的对阵中，“红色旅”也曾多次有人被捕，但因为每个“小组”的成员，只知道自己组内的事，其它的一概不知，所以警方无法“一网打尽”。事实上“红色旅”的重要领导人、都温特伦多大学社会系学生库乔也曾被捕，而“红色旅”为了“交换”他，居然绑架了意大利的实际领袖莫罗。当然，意大利政府没有屈服，而“红色旅”就杀了莫罗。这个事件“轰动了世界”。

现在，“红色旅”又打算再次轰动世界了。

多齐尔准将，50岁，他参加过越南战争，1981年6月被调到意大利，任北大西洋公组南欧地面部队司令官。他掌握着北约的大量核心机密。他被由“克格勃”操纵着的“色旅”绑架，对意大利、西欧盟国、美国都是极大的威胁。

那么“红色旅”为什么要绑架他呢？主要有两个原因：一是自从杀了莫罗之后，“红色旅”受到意大利老百姓的普遍反对，内部产生了分裂，一部分人叫“宣传派”，认为包括杀人在内的恐怖手段，如果不能“真正打击国家制度”则不应使用，而另一部分人叫“顽强派”，他们主张“杀掉一切敌人”；在这种情况下，弄一个“大事件”，有可能使内部的矛盾缓和，产生一致对外的效果，所谓有利于“振奋人心”。二是“克格勃”希望通过多齐尔的嘴巴，了解北约军事组织的核心机密。

绑架是在多齐尔的寓所内完成的。当时，四名“红色旅”分子化装成煤气公司的工人，来敲多齐尔家的门。当多齐尔的警卫打算核实时，他们便动手打倒了他。然后，他们冲进房

间，击昏了多齐尔，将其装进了一个大箱子里，抬出门，放上了汽车。他们在离开前还搜查了多齐尔的家，希望能找到一些机密文件之类，但由于多齐尔十分遵守保密规则，没有将任何保密材料带回家来，所以他们一无所获。

“红色旅”将多齐尔拉出了他家所在地维罗纳城，来到了48英里外的帕多瓦市，然后弄进了市中心宾得蒙大街2号，“迪依阿”超级市场的楼上。他们这样做是暂时的，下一步，他们将按“克格勃”的指示来处理多齐尔。

意大利政府在发现多齐尔被绑架之后，立刻组织了“紧急行动中心”，负责营救行动，并希望一举消灭“红色旅”。

在案发的第二天，警察就严密地封锁了维罗纳——帕多瓦地区，所有的路口都设障检查，一切车辆都不准通过，而且，整个地区还开始了地毯式的搜索。“紧急行动中心”下的是死命令：每一幢房子，每一间屋子都不能放过，一定要在多齐尔被转移之前，把他找出来，至少也要让“红色旅”无法转移。

同时，警方以170万美金，悬赏有关多齐尔的情报。

结果，各种情报滚滚而来。

1月4日，两名“红色旅”成员在罗马市郊的一个汽车检查站被捕。供认：“红色旅”正准备再搞一次恐怖活动，让警方转移注意力。根据他们的供词，警方顺藤摸瓜，又逮捕了一个“红色旅”的重要领袖，“理论家”森扎尼。他是个大学教授，他向警方提供了不少有关多齐尔的情况。

1月20日，警方将搜索工作压缩到了帕多瓦地区。

1月25日下午，帕多瓦警署的113报警电话收到匿名电话：

“我不愿意透露姓名，我可以将‘红色旅’关押多齐尔将军的地址告诉你们……”

值班警察简直不敢相信这会是真的，但经过了三天细心的侦察，证明了，电话报来的地

址，的的确确是真的！

“紧急行动中心”万分兴奋，命令警方立刻采取营救行动。警方便动用了一支专业的反恐怖别动队——“皮头套”突击队。

这支队伍，是莫罗遇害后，意大利警方专门成立的，针对“红色旅”恐怖活动的队伍。全体成员都是经过精选的特工，一共 50 个人，行动时都以面罩遮住面孔。而意大利政府一直否认它的存在。

营救方案由“皮头套”突击队的指挥官们提出，他们认为如果夜间行动，怕误伤了多齐尔；如果拂晓行动，街面太安静，容易被“红色旅”发觉；最好是在中午动手，这时，大街上人来人往，热闹得很，而“红色旅”也相对会松懈一些。

1982 年 1 月 28 的中午。在“迪依阿”超级市场象往日一样热闹的时候，近百名警察从四面八方，悄悄地将其包围了，他们是这次行动的外围，准备协助“皮头套”突击队的。

11 点 28 分，一辆轻型货车开进了超级市场左边的一条小巷。车厢里坐着 10 名“皮头套”的成员，他们身穿黑制服，手持 M—12 冲锋枪和一支大口径手枪，腰间还挂着红外线眼镜和红外线瞄准器，以及推泪弹的防毒面具，头上戴着一个“皮头套”，露出一双双冷俊的眼睛。

一个指挥官手拿望远镜透过车窗在观察超级市场的二楼，已经查明，那个窗户正对市场招牌中大写“A”字房间，就是关押多齐尔的所谓“人民监狱”。那本来是马利罗医生的公寓，现在由他女儿苏曼妞在居住。

过了一会儿，指挥官放下了望远镜，看了看全体成员，一摆手，“时间到，行动？”

这时，早就停在超级市场旁边工地上的一辆铲泥车启动了，它发出巨大的响声——这是警察的掩护措施，免得“皮头套”们的响动太大。

一瞬间，10 个“皮头套”都进了超级市场。而早就在周围站好了位置的便衣警察也开

始动作了；他们把行人赶离有可能发生枪战的地点，阻止了一切行驶中的车辆，所有的路口都安上了岗哨。

“皮头套”们一进市场，立刻人声大哗，马上有人打电话报警，说这儿遭到了抢劫；一个妇女当场昏倒；人们四下狂奔……

指挥官向大家叫喊：“安静，我们是警察！别害怕！别乱动！”

他留下 1 人守住大门，带了 9 个人冲上了二楼。而此时，“人民监狱”中却十分平静。

这里一共有 5 个“红色旅”成员；安东尼奥在最靠里间的房间中看报；苏曼妞和她的男朋友在聊天；萧斯刚从楼下买东西上来，正在开门；还有一人则呆在中间的屋里，正是这儿，关着多齐尔。

此刻多齐尔坐在一张钢丝床上，床外是一个帐篷，帐篷上画着个五角星，这便是“红色旅”的标志了。

多齐尔手脚都被铐着，还用铁链锁在床上，他只能坐着，别无它法。他身边还放了一付耳机，如果“红色旅”的人要谈什么机密的事，便将耳机戴在多齐尔头上，让他听流行音乐。本来，他还被蒙着眼睛，可今天不再蒙了，多齐尔想，大概是决定了要杀他了。

在他被关押的 42 天以来，“红色旅”不止一次要他“说出秘密”，然而他始终一音不发，那怕面对死亡的威胁。

第一个“皮头套”只用一肩膀，就把“人民监狱”最外面的门撞开了。

萧斯尚未打开里面的门，一回头，吓得目瞪口呆，被一拳打昏在地，买来的东西撒满了过道。

另一个“皮头套”一下子就冲进了关押多齐尔的房间，看守他的“红色旅”成员立刻向多齐尔举起了手枪，但是太慢了，他自己的头部先挨了一枪托。然后就被骑在身上，铐了起来。

这动作，连久经沙场的多齐尔也不由得赞叹了一句：“漂亮！”

此时，里间的门被一脚踢开了，六七支冲锋枪直指苏曼妞他们三个人。

“谁都不许动！”指挥官大喊，“举起手来！”

安东尼奥拿着报纸就举起了手。

半分钟后，他们全都被铐了起来。

到此，整个营救行动结束，从破门开始到救出人质一共用去 90 秒钟，未放一枪一弹。

多齐尔将军恢复自由后说的第一句话是：“今天星期几？”

不多一会儿，里根总统给他打来了电话，多齐尔将军流出了热泪。

君子不报仇

有一部电影描述了一个这样的故事：

美国西部拓荒时期，一位牧场的主人因为全家大小被土匪枪杀，因而变卖牧场，天涯寻仇。

家被毁了，这种仇任谁都想报的，可是当这牧场主人花了十几年的时间找到凶手时，才发现那位凶手已老病缠身，躺在床上毫无抵抗能力，要求牧场主人给他致命的一枪；牧场主人把枪举起，又颓然放下。

结果是，牧场主人沮丧地走出破烂的小木屋，在夕阳照着的大草原中沉思，他喃喃自语：“我放弃一切，虚度十几寒暑，如今我也老了，报仇，它到底有什么意义呢……”

电影是人编的，但编剧者根据的也是现实生活，因此虽然是电影，但一样可以提供人们深刻的反省，而这反省也就是我们强调的“有仇不报是君子”的道理。

首先来看看一个人要“报仇”所需的投资。

精神的投资——每天计划“报仇”这件事，要花费很多精神，想到切齿处，情绪心神的

剧烈波动，更有可能影响到身体的健康。

财力的投资——有人为了报仇而投下一辈子的事业，大有“玉石俱焚”的味道，就算不投下一辈子的事业，也要花费不少的财力，以做部署的工作。

时间的投资——有些仇不是说报就能报，三年五年，八年十年，甚至20年40年都有可能报不成，就算报成了吧，自己也年华老去了。

由于“报仇”此事投资颇大，而且还不一定报得成，而不管报得成或报不成，只要“报仇”这件事，你不只心动而且行动，那么自己都要元气大伤，因此我们还是主张“有仇不报”。

一个成熟的人、有智慧的人知道轻重，知道什么东西对他有意义、有价值，“报仇”这件事虽然可消“心头之恨”，但“心头之恨”消了，也有可能失去了自己，所以“君子”有仇不报。

拿破仑释嫌用叛将

拿破仑能够大胆使用人才的原因，在于他对人性有深刻的理解，而不会因一时一地的失误而毁灭一个人才。因此，拿破仑身上仿佛有一股奇特的磁力，把众多的人才吸引过来。即使有些人，犯过错误，说过错话，拿破仑也同样给予重用，对于这一点鲁伊将军可谓刻骨铭心。

鲁伊原来是意大利军团中的一位尉级军官，他脾气暴躁，作风粗率。但是在战场上他英勇顽强，冲锋陷阵，有一股军人的豪放。拿破仑在1796年担任意大利军团司令时，很快就喜欢上了这个脾气耿直、作风泼辣的军官，几次接触后，拿破仑很赏识他的忠诚耿直、勇猛顽强。

在横扫亚平宁半岛的战斗中，意大利军团供给无保障，将士们缺衣少穿，但是，鲁伊从未叫过苦，圆满地完成了拿破仑交给的任务。久而久之，鲁伊成了意大利军团中攻坚啃硬的

排头兵。他的军衔也很快地由少尉上升到了将军，并被拿破仑封为“勇者中的勇者”，一时传为美谈。

在令人伤神暗淡的远征俄罗斯中，将帅及士兵都被严寒、瘟疫及俄罗斯人的骚扰所影响，厌战情绪比瘟疫更快地流行起来。客观地说，远征俄罗斯，进攻西班牙是拿破仑军事战略的两大失误，尤以远征俄罗斯为甚。带去的 80 万大军，回来仅剩 3 万多人。然而，在这危难关头，鲁伊没有低头，他依然保持着旺盛的斗志，忠心不二地跟着拿破仑征战。就在莫斯科城下，拿破仑把一个军团交给鲁伊指挥，显示出皇帝对他的信任。

然而在 1814 年，拿破仑攻打莫斯科失利后，反法联盟的势力更加强大，俄奥联军不仅打到了法国本土，而且占领了巴黎。拿破仑避难在枫丹白露行宫，拿破仑一世帝国大势已去。但是令拿破仑吃惊的是，鲁伊这位忠心耿耿的元帅，此刻力主皇帝退位。

鲁伊说：“陛下，你是明白的，事实已经不允许我和我们每一个人再犹豫了。这里的每一个人，都面临着生死的选择，他们不会再举起刀枪去为一个衰亡的帝国而战了。你还是早下决心，退位吧！下定决心吧，这样还可以保住我们的性命！”

拿破仑听到此言，浑身一颤，他的心都碎了！在现实面前，拿破仑不得不宣布退位，被流放到厄尔巴岛，拿破仑对鲁伊元帅的背叛、自私、及无情无义是十分痛恨的。1815 年，俄国、奥地利、普鲁士及英国趁法国战败，为了分赃急吵不休，软弱的波旁王朝复辟，路易十八当上皇帝，立刻开始了对人民的镇压，经济的搜刮，法兰西人又回想起拿破仑时代的荣誉。

此时缩居在厄尔巴上的拿破仑决心东山再起。1815 年 3 月，拿破仑从流放地回到法国，受到旧部士兵和农民的拥戴。但是鲁伊将军一听到这一消息，就立刻跑到巴黎，向路易十八献殷勤：“我要把拿破仑捉住，装在囚车里带到陛下的面前。”他的如意算盘是这样打的：只要把拿破仑赶出法兰西就可一劳永逸，又凭此可以获得法王路易十八的信任。

鲁伊的自告奋勇，给惶恐不安的路易十八打了一记强心针。于是，就派这位自告奋勇的将军去抓拿破仑，路易十八认为这是对付拿破仑的绝招。信心百倍的鲁伊离开巴黎的时候，那些拿破仑往日的部下并没有追随他。不幸的是，他带的士兵还没走到半路就逃掉了一大半，沿途的人们都在谈论拿破仑的功绩。并且，拿破仑派两位使者碰见了鲁伊，这位信使只消三言两语就分化了他所剩不多的部队。鲁伊甚至连自己都动摇了，他想到往日的战争中拿破仑对他的破格提拔和大胆使用，不觉间感激涕零。而鲁伊身边的几个保王党分子还是苦口婆心地催促他继续南下，鲁伊只好硬着头皮往前冲了。

1815年3月18日，在离巴黎100多公里的奥萨路，拿破仑和他的依附者碰上了鲁伊将军。

望着那凛然不可侵犯的身影，鲁伊所有的勇气和信心在一刹那间灰飞烟散了。拿破仑行进的队伍突然停下来，看着鲁伊及其随从，发出了轻蔑的笑声。鲁伊手足无措地走上前去，向拿破仑脱帽致敬，开口说道：“陛下，在枫丹白露的时候……”

话还没有说完，就被拿破仑打断了，这位重振雄风的雄狮大王者之风范开口道：“那时候的事，我如今都已忘了，我只知道鲁伊将军是个难得的人才，我只记得‘勇者中的勇者’……我只记得在莫斯科的战斗了……”

鲁伊是拿破仑一手提拔的战将，是拿破仑给他加封的“勇者之中的勇者”的称号，是拿破仑让他独自指挥一个军团在莫斯科奋战不已……往事如烟云，历历在目地回忆起来，鲁伊一下子流下了眼泪，跪倒在拿破仑的脚边。

当天晚上，在拿破仑的临时军帐里，鲁伊被召见，他和拿破仑一起缅怀过去的岁月。最令鲁伊难忘的是拿破仑的诚恳和思贤若渴的态度。拿破仑十分坦诚地向鲁伊分析目前的局势，最后还温柔地说道：

您这家伙真是魔鬼，我无论怎么也不能让自己不跟您谈我的事，也没有办法不让自己

爱您，多么想拥抱您啊！我能再次见到将军，真是三生有幸！我从来都认为您是勇者中的勇者，经常对您表示敬意！……”

热情洋溢的语言让鲁伊将军激动不已，他的心中翻腾的是自己多年受拿破仑皇帝恩宠的际遇。自此以后，鲁伊将军成了拿破仑“百日王朝”的忠实支持者和追随者，在滑铁卢战役中也是拿破仑所依靠的军团指挥者。

艾氏不计短，巴顿建奇功

小乔治·巴顿是一位出类拔萃的战场指挥官。他和艾森豪威尔一样，都毕业于西点军校，但巴顿比艾森豪威尔更顺利一些。一战时，他作为美国远征军副司令潘兴将军的上尉副官来到欧洲。不久即负责组训美国第一支坦克部队，并参战立功，被人誉为“坦克专家”。以后巴顿不断变换职务，也先后三次进学校深造。二战初，巴顿被任命为第一装甲军军长，负责坦克部队军官的培训工作。

1919年3月，巴顿从欧洲回国不久，他这个坦克老手就到科尔德营会见当时负责全国坦克训练的艾森豪威尔，二人一见如故，很快成为密友。他们一起学习函授课程，常在家里共同做功课，准备利文沃思军校的考试，或者讨论一般军事问题。在挑选第七集团军指挥官时，艾森豪威尔首先想到了他这位骁勇善战、热血豪胆的密友。尽管艾森豪威尔知道选用巴顿肯定会遇到反对，因为他骄傲自负、桀骜不驯，但“举贤不避亲”，在那般紧张而忙碌的日子里，艾森豪威尔写信给巴顿，请他来一道征战，而且告诉他，他的职位将只能指挥一个集团军，而布莱德雷将军可以指挥一个集团军群。巴顿来了，并很爽快地答应“愿听调遣”。

巴顿将军的到来无异于给艾森豪威尔添了一只臂膀，但也给他添了许多苦恼。用他的话说，“巴顿喜欢耸人听闻”。巴顿心直口快，思维和表达常常同步进行，想到什么就说什么。刚到英国不久，他就在一个自认为可以避开新闻界耳目的集会上大讲战争结束后，应由英、

美两国主宰世界，其他国家听凭支配。当时，恰好有一个新闻记者在场，于是，巴顿的话“荣登”报纸的显要位置，抗议的呼声蜂拥而起。艾森豪威尔故意不予解围，好让这个面对庞大舆论压力的骄傲将军接受教训，以后不再如此信口开河。很快，这个苦恼的人开始不安了，他以为他将不能驰骋疆场了。

过了一段时间，艾森豪威尔认为巴顿的苦恼“刑期”已满，就告诉他：“我决定让你继续指挥部队，但有一个条件，那就是不要在政治问题上多嘴多舌了。”巴顿一听，泪珠竟像断了线似的滚落下来，他保证，今后一定要谨小慎微。说完，把脑袋趴在艾森豪威尔的肩头上，像个乖乖的认错的孩子，那顶闪闪发亮、光彩照人的头盔一下子掉到了地上。巴顿捡起头盔，端端正正地戴在头上，行了一个军礼：“先生，我可以回我的司令部去吗？”

“当然可以，”艾森豪威尔说，“但必须跟我一起吃午饭后才能走。”

也许没有人比艾森豪威尔更了解这位感情丰富的将军了，他清楚他的桀骜不驯，因而绝不能以硬碰硬；他更清楚他的求战心切，因而知道什么方式最能牵制他、也最能感动他。

然而，巴顿像个聪明而捣蛋的学生，总是要给老师惹点儿麻烦。

1943年8月的西西里战役中，巴顿攻占了墨西拿城。然而喜讯是伴随着他殴打士兵的报告一齐送到艾森豪威尔那里的。这次战役伤亡较大，军队大量减损，巴顿有些急躁。于是，两次视察野战医院时，先后打了两名他认为是“泡病号”和“胆小鬼”的士兵。

由于触犯了禁止殴打士兵的法令，巴顿将要受到军事法庭的制裁。一位美国将军这样发脾气完全被视为是不可原谅的。艾森豪威尔为了处理好这件事而几夜未合眼。他很清楚，如果打人事件传出去，巴顿将受到各界的强烈抨击，他的军人生涯也可能要从此结束。事不宜迟，艾森豪威尔以私人名义给巴顿写了一封信，给予他严厉的批评，责成他向被侮辱的两名士兵以及在场的医护人员道歉，并要他做出保证，今后不再感情用事。他知道，让这位趾高气扬的将军去公开道歉已经是最好的处罚。巴顿对着信迅速而鲁莽地说了一句：“见你的鬼

去吧！”说完转身就走。艾森豪威尔派去的少将急忙拉他劝阻，巴顿仍不低头。少将只好说：

“再给你十分钟时间考虑，希望你能在我回复艾森豪威尔将军之前改变主意。”

不到十分钟，巴顿回答说，他愿意道歉。

他来到被召集在一起听道歉的西西里部队中，真诚地说：“我想，我就站在这儿，让各位士兵看看我巴顿是不是你们想象的那样混蛋，”士兵们发出自发的、诚挚的、雷鸣般的欢呼声，连艾森豪威尔也大受感动。他接着要做的是亲自做记者们的工作。他请来记者，耐心地听取他们的意见，详细地说明了此事的处理过程，当场宣读了他给巴顿的信和巴顿的道歉信。然后旗帜鲜明地说：“这件事只能以巴顿本人一时的感情冲动作解释。然而正是这种容易激动的性情使他成为一名勇往直前的杰出将领。他是最善于把最高司令部的意图变成战场上大胆而果敢的行动的人。他是我们战场上不可缺少的人物，就追击敌人和抓住战机而言，我们需要这样勇往直前的司令官，他越是使他的士兵向前，就越能挽救他们的生命。”接着，他缓和了语气，恳切地对记者们说：“为了战争的最高利益，请务必保守秘密。”记者们被他的真诚感动了，他们与盟军达成协议，为了国家的利益，不在电台和报纸上透露此事。

为了保住人才，艾森豪威尔冒着被新闻记者出卖、被上级惩罚、被民众谴责的危险。但是，为了战争胜利这个崇高的目标，艾森豪威尔就不顾一切了。1943年11月21日，一名认为“没有必要保密”的著名记者在一家中央报纸上公开了巴顿打人事件。仿佛一枚重磅炸弹，国内舆论哗然，随即掀起了怒涛般的抗议。许多议员和政府官员纷纷谴责艾森豪威尔的掩盖行为，要求巴顿解职回国。

虽然，艾森豪威尔承担着越来越大的政治风险，弄不好还可能毁了他本人。但他坚信巴顿是出类拔萃的指挥官，保留他是符合战争的最高利益的。他以电报形式向华盛顿全力辩护：“巴顿将军的工作是很出色的，这件事情本身没有造成大的危害。……如果因为这件事而把他撤职，国家失去了一名勇敢善战的指挥官，实际上是等于帮了敌人的忙。

风潮终于渐渐消退了。巴顿怀着感激的心情写了一封长信：“您给了我一切，为了您，我将万死不辞。”

在欧洲战场的作战计划上，艾森豪威尔又一次列上了巴顿的名字。尽管英军、美军对巴顿的愤懑情绪仍然十分强烈，但艾森豪威尔又一次地对巴顿给予了充分的信任。

历史已经证明，艾森豪威尔任用巴顿的决定是十分正确的。当巴顿的名字同第三集团军的赫赫战果一道公布于世时，艾森豪威尔的正确决策受到了所有人的称赞。正如艾森豪威尔在任用巴顿时所说的那句话：“全世界将相信我是聪明人。”在西欧二百八十一天的作战中，巴顿率第三军急速地向德国本土大胆推进，解放和占领了 8.1 万平方英里土地和 1.2 万座城镇、村庄，歼灭德军达 140 多万。

重用醉汉洛特纳

燧石轮船橡胶公司的创始人菲利斯顿，是一位独具慧眼，善识人才的“伯乐”，他选用酗酒成性的发明家洛特纳是一个传奇式的故事。

一天，菲利斯顿在酒吧间，看到洛特纳满脸灰尘，把裤子当围巾披在肩上，走路东倒西歪，嘴里不知哼着什么，真是活像一个到处流浪的醉汉，滑稽得令人啼笑皆非。人们常常取笑他，不叫他的名字，而是称他为“醉罗汉”。

当菲利斯顿得知洛特纳是个发明家时，并没有因为洛特纳有酗酒的恶习而歧视他，而是三番五次地去走访他，碰了“钉子”也不灰心，这使洛特纳深受感动。他下决心帮助菲利斯顿创业，经过反复试验，制成了一种不易脱落而且储气量大的轮胎。这种轮胎后来被福特汽车公司采用，投入批量生产，使菲利斯顿的事业有了很大的转变，由创业之初的几个工人和一间旧厂房，到后来成了美国最大的轮胎公司之一。

美国闻名的实业家凯特林挑选继承人时，从其最得力的 6 位辅佐人中挑选了脑筋最差的

一位——艾伏塔。论聪明能干，他比另外 5 位差。但是他时常提出意见。他的意见虽然平庸，可是他知道创新的价值，所以对任何事情都相当留心，脑海里始终有一种求好的意念，他胜过另外 5 位，因此，凯特林就提拔了他，让他有机会挑大梁。凯特林说：“我的公司不欢迎自命不凡的聪明人。聪明人往往认为自己懂得很多，因此往往会被封闭在高人一等的圈子里，无法突破以往的经验 and 缺乏弹性的想法，不肯再前进”。

韩总统“温柔”革命

金泳三有句名言：“短暂而廉洁的一生，好过屈辱而漫长的一生。”所以，他上台伊始，就提出“消除腐败，振兴经济，完善纲纪法规”是韩国当前的三大课题，并将消除腐败当作新政府的首要任务。在他的领导下，韩国掀起了一场声势浩大的政改运动和廉政风暴。

金泳三就任总统的当天，便宣布废除长达 25 年之久的不许百姓接近青瓦台地区的禁令，开放总统府后的风景点仁旺山和附近的高尔夫球场。随后宣布实行建国以来规模最大的一次大赦，释放了包括牧师文益焕在内的政治犯，创造了一种清新的政治空气。上任的第二天，金泳三就公布了本人及其直系亲属的 232 万美元的全部财产，并让其内阁成员、国会议员等 400 多名高级官员纷纷仿效，总统还促使国会通过了公职人员财产登记制度法案，便于公民监督。他坚持“清政”才能“立国”的信条，认为“改革不从自己开始，就难以让国民参与”。他宣布：在五年的任期内决不接受任何企业和个人提供的一分钱的资金，决不打高尔夫球。并告之下属：“如果想发财，就去做商人，而不是成为政治家或者国家官员”。他上任后主动减少总统办公费，精减总统秘书和其他工作人员。”在与各部处长官进行的第一次午餐会上，只以几碟小菜和面条待客，并借机表示：青瓦台今后招待客人，除外宾外，一律是面条与牛杂汤，不得浪费，此举已作为佳话在国民中传颂。

金泳三不仅率先“净化自身”，树立廉洁的总统形象，而且在国家公职人员中开展反腐

败斗争，进行“净化活动”。新内阁刚组成不久，包括法务部长官朴熔太在内的三名部长因涉嫌经济和道德丑闻被金泳三解职。由总统直接领导的监察院一马当先，利箭伸向上至总统府秘书室、警察署、税务署、银行，下至地方政府等各部门。追踪到不少线索，各种丑闻频频曝光，许多政界高官中箭落马。前国会议长、70岁高龄的金在淳是韩国政界的元老之一，因违法占用汉城市内绿地保护区，不得不告别长达40多年的政治生活。金泳三上任时在位的国会议长朴浚圭，亦因故意隐藏财产细目、虚报财产总额遭到舆论界的挞伐，最后黯然下台；

金泳三甚至冒着很大的风险，把廉政和改革的锋芒伸向在韩国一直占有特殊地位的军方。1993年3月8日，金泳三以闪电般的速度解除了两名主要将军的职务，任命韩美联合副总司令金车镇取代金振永的陆军参谋长职务，任命国防安全指挥部总参谋长金度圭接替徐完秀任国防安全指挥部司令官之职，明白无误地向军方发出了他要控制军队的信号和逐步改造军队的决心，为他的改革提供坚实保障。同年7月1日，韩国警方以“以权谋私和受贿罪”逮捕了国防部长李钟九、李相薰、前空军参谋长韩国爽、前海军参谋长金铁宇等四员四星上将，指控他们在军火交易中受贿。如此举动，在以前是不可想象的。

一向被韩国国民所崇敬的教育界也受到了反腐倡廉旋风的“洗礼”。据统计，自1988年以来的非法人学者就达1000多人。金泳三当政后，毫不留情地把那些走歪门斜道者赶出了学校大门。

为了打击非法所得，做到财产来之有道，8月21日金泳三宣布，在金融机关实用真实姓名的制度。以前用假名进行的交易要在两个月之内改成真名实姓，违者给予一定罚款，从而在交易活动中斩断了那些不正当的财路，让每一个国民堂堂正正地拥有自己的财富，干干净净的财产成为一种自豪。

反腐倡廉之风已涤荡韩国的大小角落，正在深入地进行着。但金泳三觉得离他的要求差

距不小。在 1993 年底，这位总统乘西方要求韩国开放大米市场之机，又断然对内阁进行了大幅度调整，撤换了 26 个内阁成员中的 13 位，把改革的先锋人物李会昌推上总理的位置，以加大打击腐败的力度，从根本上医治症状为“政经勾结、官员腐败、拜金主义、经济和社会秩序混乱”的“韩国病”。

金泳三发动的这场“不流血的革命”，由于决心大，行动快，措施果断，仅半年多的时间，反腐败斗争已取得不小成果。据韩国官方 1993 年底的统计，自 1993 年 2 月金泳三上台以来，因滥用职权行贿受贿、侵吞国家财产而受到降职、降薪、革职或被判刑的大小官员达 4000 多人，其中，120 多名军方高级人士也受到不同程度的惩治。反腐倡廉运动使韩国举国上下受到强烈的震撼。肃贪运动使酒店生意一落千丈，高尔夫球场冷冷清清，社会风气为之一新。公众对金泳三的支持率直线上升，已超过 90%。

总的来讲，金泳三是一位不寻常的政治家。从政是他毕生的心愿。他了解广大选民的意愿，也知道如何感谢他们。正是他们的选择圆了金泳三多年的总统之梦，给了他一次实现其政治主张的难得的机会。

丘吉尔著书立说为从政

丘吉尔在他的传记中说：“当时，我已看到新闻工作为我出名和挣钱提供了机会。于是写作与我一生结缘，我写作愈勤奋，愈对其他活动不感兴趣，摆脱了一切世俗交往，对家庭关系也在无形中显示出了疏淡，留在心里的只有对国内外形势的关注……”

1895 年，丘吉尔父亲伦道夫去世后，此时他思绪万千，想起他父亲的大量往事——想到父亲在世时，父子关系并非亲密无间，这或许会使人感到惊奇。然而，他已定下自己的抱负，即仿效父亲伦道夫在政治上所达到的辉煌业绩。他极其密切地注视着 1895 年的大选情况，设想要在几年时间内参加类似的口头竞选活动。因此，他急需找到使他能实现自己追求

功名利禄实现其抱负的捷径。

他在给母亲的信中写道：

玩弄政治游戏是一种极好的把戏，一个高手在真正置身于其中之前，磨砺则是十分必要的。不管怎么说，这4年健康而快乐的军事生活既负有责任又经受锻炼，对我有益而无害。我越是研究军事，就越喜欢它，也更加确信，这非我之所长。

1896年秋，丘吉尔服役的第4骠骑兵团被派往印度，他所在的骠骑兵团被编入班加罗尔驻防部队。印度这一地区气候宜人，丘吉尔在团内奉职轻松愉快。年轻的中尉住在一所平房，院里是个美丽的大花园。他私人有几匹玩马球的马，由他的跟班喂养。一个管家和一个童仆照料他的生活。每三个军官有一个园工、三个打水工、四个洗衣工和一个看门的。一个军阶最低的中尉竟有这么多人侍候！英国高级军官在印度过着怎样的生活就可想而知了。

玩马球是军官们的主要消遣。正如丘吉尔所写的那样，马球甚至不是游戏，而是“严肃的生活目的”。其他一切活动包括军务会中断马球游戏，因此被看成是令人懊恼的事情。丘吉尔对军事活动漫不经心，但玩起马球来却十分上瘾。除了履行公职和准备马球比赛之外，军官们还有很多以各种不同方式度过的闲暇时间。在每天最热的时间里，丘吉尔的同事们睡觉、打牌或者品尝带苏打水的冰冻威士忌。说句公道话，丘吉尔并不满意这种生活，他在工作和运动之余，捕捉蝴蝶作标本，成为他的最新兴趣。

考虑到维持丘吉尔在骑兵部队所需的开销，他母亲可能对他这种缺乏军事工作热情的态度感到吃惊。然而，丘吉尔讨厌这种“思想呆板”的状态，他开始感到苦恼，他深感这和“军队的精神状态是一致的”。

一天，他与一个朋友在一起聊天，那位朋友说道：“基督的福音真是伦理学的真谛所在。”丘吉尔听了却不明白，十分不好意思地问他：“什么是伦理学？它是什么意思？”那个朋友很吃惊，用不解的眼光看着丘吉尔，然后回答说：“所谓伦理学，不仅仅教人做什么，它还交

待我们为什么要做……”看着丘吉尔入神的样子，他接着说：“有关伦理学的书很多很多，你不妨找几本看看。”他决定系统地读一些伦理学、经济学和历史方面的书籍，以改变这种僵化状态。母亲要他定一个与他专业有关的课题钻研一下，例如像“军马的供应”之类的题目，但丘吉尔却认为，这种题目“会使人的思维变得狭隘而墨守成规”。他为他的所受的教育，甚至包括在哈罗公学所受的教育在内，是那样具有职业化特征而懊悔莫及。他立即着手攻读亨利·福西特的《政治经济学》，计划对吉本的《罗马帝国衰亡史》和莱基的《欧洲的道德》等著作进行一番研究。

丘吉尔深知他是一个没有受过高等教育的人，要实现自己追求功名、步入政坛的抱负，必须在一些领域具备哪怕是起码的知识。为此，他写信对母亲说，他在印度的生活“愚蠢、枯燥、无聊”，请多寄些历史、哲学、宗教和经济方面的书来。母亲高兴地把吉本、麦考利、柏拉图、叔本华、马尔萨斯、达尔文等人的著作大包小包地寄给他。丘吉尔后来写道：“从11月到第二年5月我每天阅读4小时或5小时的历史和哲学著作。”从书中他看到思想王国的深邃、历史的沧海桑田的巨变、政治生活的残酷无情，他的内心也在不知不觉中发生了更加深刻的变化。

此后，他向更为深刻和广泛的领域发展。他在读书过程中，尽量试图用这些人的理论去对比自己生存在其中的现实社会，因而得到更多的启发。由于丘吉尔刻苦努力，专心致志，在短短的时间内就从这些书中汲取了大量的营养。

丘吉尔利用一切时间抓紧看书，学习书本上的知识，加之他有出类拔萃的才干，所以后来他的文化知识完全可以同受过大学教育的人比高低。这使他不仅成为著名的国务活动家，而且成为英国历史上最杰出的首相之一，成为举世闻名的政治家、著作家。

这一年年底，亦即丘吉尔到达印度仅3个月之后，他就开始活动要求调往埃及。因为他有理由相信，在那里，英国与埃及为控制苏丹即将采取行动。丘吉尔说服母亲为此事给驻防

埃及的军事长官基奇纳将军写了封信。当时他给母亲的信中说：“我渴望得到这样或那样的刺激”。与此同时，他还忙于自学，阅读吉本的《罗马帝国衰亡史》、麦考利的《英国历史论文集》、柏拉图的《共和国》英译本和温伍德·里德的《人类殉难记》等著作。

通过读书，使丘吉尔很快就找到了自己所要走的道路。他认为，《人类殉难记》这部著作所提出的对基督教的批判，是“那么具体，以至使我在某些时候都难以相信”。此外，他还让妈妈寄来一套《政治年鉴》，以使自己能够学习当代的政治史。

丘吉尔对书爱不释手，他把以前消磨的时间都用在了读书上。这时他还非常认真地读了亚里斯多德的政治学、叔本华的悲欢哲学、马尔萨斯的人口论、达尔文的生物进化论等，因而是他得到更多的启发，可以说丘吉尔的一生中的主要思想就从这时期形成了雏形。

此后，他更扩大了阅读领域，什么伦理学、哲学、社会学、经济政治学、军事学，这些都不是丘吉尔面对的生僻的名词了，他在读书中，尽量试图用这些理论对比自己生存在其中的社会意义。

丘吉尔在 76 岁时曾经这样说过：“我从来没有机会上大学。然而这正是一个很大的优点。这一点越是广为传播，对国家就越有好处。”他这样说当然是在卖弄自己，因为他非常懂得大学教育的益处。

有一次，丘吉尔从印度回伦敦休假，曾经考虑是否进牛津大学或剑桥大学去接受自修所不能代替的地地道道的系统教育。可是后来丘吉尔没有实现他的这一想法，因为要进大学必须学过经典语言和其他课程，而他以前对这些课程是不想学习的。

丘吉尔对历史特别感兴趣。他研究麦考利的著作入了迷，悉心研读吉本的著作，完全接受了这些历史学家的观点。吉本那种富丽堂皇、华而不实、崇尚辞藻的风格对温斯顿的文风影响很深。他还请母亲给他寄来几本《政治年鉴》，以便研究英国现代的政治史。

丘吉尔年轻时就雄心勃勃，热情好学、专心致志，勤奋刻苦，善于积累和丰富自己的知

识，这为他在后来成为当今世界最活跃、最有影响的政治家奠定了基础。

丘吉尔离开军校来到骑兵团不久，就发现在军队内循规蹈矩地服役，缓慢地逐级晋升不是他要走的道路。慢腾腾地前进是他的天性所不能接受的。他是一个求取功名心切的人，他急不可耐地要尽快获得权势。为此，他认为当记者在当时是成名和挣钱的最好办法。

正如丘吉尔自己后来所写的那样，“要想在英国陆军中获得军事经验并过上传奇般的生活极为困难”，丘吉尔为此而发愁。看不到爆发大规模战争的迹象，这样的战争似乎不会很快发生，至少 1895 年给人的印象是这样的。那一年只在古巴能够听到枪声。

丘吉尔在去古巴之前，特向伦敦《每日写真报》表示，想作为随军记者为其写稿。金钱对他来说固然是重要的，但更重要的是他想借记者之笔扬名四海。

当时古巴的起义虽未引起英国公众的广泛注意，但是丘吉尔的建议还是被接受了。报社答应每写一篇文章给他稿酬 5 英镑。这同丘吉尔后来所得到的钱相比虽然是微不足道的，但一点也不低于有经验的记者所得到的一般稿酬。在这之前，他从未发表过一字一句，能否写出有趣的文章还不得而知。可是报社为什么同这个没有新闻工作经验的骠骑兵中尉签订合同呢？丘吉尔的一位传记作者曼德尔逊这样写道：“完全可以肯定，他的名字和他公爵之后的社会地位，从一开始就比舰队街其他同事更加优越。”

在古巴，丘吉尔饱尝了殖民军“清剿”之苦，他们像过街的老鼠，无论走到哪里都是众矢之的。古巴人民巧妙地运用了“敌进我退，敌退我追，敌疲我扰，敌驻我打”的游击战术，闹得西班牙殖民军惊魂不定，疲惫不堪。就这样，丘吉尔在古巴随军采访了一个多月就返回英国了。因为他和巴恩斯两人在随军采访中表现“英勇”，都被授予西班牙红十字勋章。

这次古巴之行，丘吉尔以“一个年轻军官”署名的报道，寄给《每日电讯报》和《先驱论坛报》之后，受到报社和读者的广泛注意。从 1895 年 12 月 13 日至 1896 年 1 月 13 日，丘吉尔为《每日写真报》写了 5 篇报道，都在报上发表了。这次战地采访，使丘吉尔大出风

头，从而更加刺激了他的写作欲望。

丘吉尔始终认为时势造英雄。因此，他渴求轰轰烈烈地大干一番事业。不久机会就来了。印度东北边境马拉坎德山口附近的一个帕坦人部落起来造反了。宾登·普拉德将军率领由3个旅组成的远征军前往该地镇压。丘吉尔获准以《拓荒者报》随军记者的身份参加远征，与此同时还与伦敦《每日电讯报》达成了供稿协议。不过，丘吉尔这次随军远征，比他的古巴之行更加艰难了。印度起义者拼死作战，使英国人遭受了严重损失。尤其是马拉坎德之战，给丘吉尔留下了难忘的印象。

帕坦族是印度西北部边境上的一支部族，住在中瓦德山谷。3月前，英军占领了马拉坎德关口的制高点，然后从史瓦德山谷横越史瓦德河，扼住了通往契特拉鲁的咽喉要道。这种侵略行为激起了强悍的帕坦人的仇恨，经过准备，他们向防守在马拉坎德和契特拉鲁小镇的英军守备队进攻。为了镇压帕坦族和预防由他们引燃的其他土著人的反英烈火，英国政府派了3个师团，任命宾登·普拉德将军为指挥官。丘吉尔听到这个消息，又想故伎重演，经过伦道夫夫人的活动，《每日电讯报》同意邀请丘吉尔作为特派记者从印度经伦敦发稿。同时，丘吉尔接连给普拉德将军拍了好几封电报，并在迪普丹尼的威廉·贝里斯福德勋爵家中见到了这位将军。勋爵的夫人丽莉，就是第八代马尔巴罗公爵的夫人，也就是丘吉尔原来的伯母，因此热情地接待了丘吉尔。由于这份情意，所以贝里斯福德勋爵也说了许多好话，普拉德将军终于同意丘吉尔的请求，但因为编制已满，只能以随军记者身份参加，如因人员伤亡有空缺位子，就由丘吉尔替补。

这样，丘吉尔又匆匆忙忙往回赶。贝里斯福德在俱乐部为他饯行。当勋爵向其他人介绍丘吉尔将到印度前线时，在场人的都对他赞叹不已，有的人问道：“你是到前线打仗吗？”

丘吉尔说：“我希望有机会打仗。但我不会真去帮助打仗，我只是写一些战地报道而已，不会有危险。”

在这样一场战斗中，丘吉尔虽然深知其中的危险，但为了赢得受人注目的勇敢声誉，有时还要甘冒没有多大必要的风险。他在给他妈妈的信中表示，这样做，决非轻举妄动，而是经过深思熟虑的：“我骑上灰白色的小马沿着散兵线行进，而敌人却隐蔽在那里。这或许是愚蠢的，但我下了巨额赌注，好让人们看到，再也没有比这更为勇敢或更有气魄的行动了。倘若失去了观众，事情就会变成另一个样子。”

到了印度以后，首先要向邦罗加尔的部队请假。团长见他提前回来，很是吃惊。丘吉尔谨慎地将普拉德将军的手令给团长看过，以为会受到他的责备，可是团长却十分客气地给了他一个长假。当天晚上，丘吉尔就背着行李到车站，准备乘车到战场。这时，普拉德将军已经为他联系好了，由他担任在印度阿拉哈巴德出版的《拓荒者报》的随军记者。

从邦加罗尔到前线要走 3400 公里，约五六天才能到。幸亏火车顶的车篷是遮阳光的皮革制的，还不算太热。丘吉尔没有忘记带书，他躺在座位上，借着从缝隙中透过的微弱的阳光读着。火车中途在拉瓦尔宾奇市停了一天，丘吉尔借这个机会去看望了这里的朋友，然后继续走。第六天早上，就到了马拉坎德野战军的补给基地。

下车以后，丘吉尔搭乘一种马拉的小货车攀登马拉坎德山区的小路。指挥部就在路的尽头。指挥这次战争的是普拉德将军，他的祖先是一个恶名昭著的人物。在查理二世时曾以武力夺取国王的宝石，正当他双手捧着宝石准备走出伦敦塔的时候而被捕，但是却未受到惩罚，反而成为国王的卫队长。作为从一个贫苦家庭成长起来的人，他富有同情心，因而并不主张用强硬手段取得和平。然而帕坦族是以其强悍闻名的，除了收获庄稼以外，掠夺是其主要职业。

普拉德将军面对当地反英武装力量的反抗与对峙，他下达了命令，疯狂地对这些地区进行搜索，烧毁农作物，破坏农民的灌溉设施，凡是武装反抗者一律镇压。丘吉尔在普拉德将军手下，表现十分突出，既足智多谋，又善战英勇，因而得到了英军上下的一致称赞。

丘吉尔获悉有特别重大的军事行动时，他被近几天残酷的战斗刺激起来的冒险精神又一次发作了。他要参加远征军，不是单纯想去杀土著人，主要是为了寻找更新的、更吸引人的报道的话题。为此，他又四处活动，结果未能成功，使丘吉尔十分懊丧。

战斗期间，丘吉尔千方百计为《每日电讯报》和《加尔各答先驱报》撰稿，描述他亲眼目睹的那些事件，报道他从部队的军事行动中所获悉的新闻。他的报道将战斗的实际场面描绘得十分生动，但又恰到好处，不披露全部情况。他不愿承认，英、印军队在一次溃退中受挫的详情，以及落入敌人手中的伤员所受到的骇人听闻的折磨，也不愿吐露敌人伤员落入英、印军队的手中时；也“毫不犹豫地予以杀害”的事实。他也未向英国公众泄露，英军配备了达姆开花弹，只“说起这种枪弹的爆炸效果”，他说，“那真是令人心惊胆颤。”尽管在1925年签订的海牙公约禁止使用这种子弹，但效果并不理想。丘吉尔之所以这样做，是因为他毕竟是一名英国军官，而且他之所以能够来到这一战场，也完全归功于负责指挥这场战争的那位将军。但重要的是，丘吉尔注意到了这些事实，并且向家人亲朋反复谈及真相，他打心眼里对此感到厌恶。

自从远征古巴以后，丘吉尔对自己的写作能力越来越深信不移，这次发的几篇稿，在伦敦引起了普遍关注，新闻界也对这位伦敦新手刮目相看。随着马拉坎德的炮声，丘吉尔的名字已经变得家喻户晓。母亲伦道夫夫人的来信证实了这一点，她还劝丘吉尔不妨再多写一点。可是丘吉尔已经再也没有上战场的机会，凭空想象是不可能的。而借助报纸的铅字获得不同凡响的知名度的事实却一直激励着丘吉尔，从政的野心使他必须在这方面寻找突破口。经过几天的考虑，丘吉尔决定写书！像恺撒大帝，把自己的战功标志在《高卢战记》的篇章之中，丘吉尔，一个少尉军官，也想让能读懂英文的人们从字里行间读出并记得他的名字！

经过考虑，他决定将发给《每日电讯报》和《加尔各答先驱报》的战地报道汇编在一起，然后加以适当的补充和加工就可以成为一本很好的作品。他每天抽出几个小时的时间，有时

为了赶进度，连在古巴前线养成的午睡习惯也不得不取消。经过一番苦战，很快完成了计划，他立即将它寄给母亲，让她安排出版。

对丘吉尔个人来说，这场战役是一次极大的成功。他对自己的勇敢有了新的自信心，正如他对母亲说的“在采取行动这方面，我还未发现过比我更强的人”。当他回到班加罗尔时得知，上面已决定授于他一枚勋章，以及他想得到的两个勋标。后来温斯顿又听说，宾登·普拉德在战报上提名表扬了他。对此，他高兴万分，感到很满意，洋洋自得。

丘吉尔在印度一天也不想呆了，他又想要运行他的公关机器，争取早日回到伦敦。因此，又迫不及待地给母亲伦道夫夫人写了一封信，让她想尽办法把自己弄出印度。信发出不几日，伦道夫夫人的信就来了，读后他才知道《马拉坎德野战军的故事》，也就是他刚刚完成的那一部书已经被朗曼公司出版。伦道夫夫人对于这类书在书市上的激烈竞争情况是十分清楚的，为了赶在别人之前，她立刻找到自己的妹夫莫尔顿·弗雷温帮助修改、润色，然后很快交给了出版商。

丘吉尔的第一部著作《1898年3月马拉坎德野战军的故事——边境之战插曲》问世了，全书约300页。这本书是成功的。经丘吉尔仔细修订后于1899年出了第二版。

这对于一个学历非常浅、年仅23岁的尉级军官来说，确是一大成就。这本书使丘吉尔得以跻身于新闻界并有了名气。

书上市后，顿时成了抢手货，新闻界、文艺界对丘吉尔的名声更加重视，虽然评论说法不一，但至少说明人们对丘吉尔还是佩服的。当时，英国报纸是这样评论的：“《泰晤士报》这位年轻作者所显示的直截了当的笔锋，毫不犹豫的坦率精神和幽默感，将被认为是一个家学渊源在起作用的典型例子”，“丘吉尔勋爵显示出写入所具有的丰富、敏锐的观察能力，在这里有相当精辟的描绘。”

《三军联合杂志》评论说“这是一部非常优秀的作品”。丘吉尔在他的《我的青少年时

代》一书中也说，他在第一部书问世后养成了“写作习惯”。他在班加罗尔利用冬季时间从事第二部书的写作。他决定创作小说。当那些与他共事的军官们沉湎于娱乐休息的时候，他却一直埋头写作。不到两个月的时间，他就写完了一部小说，题名为《萨伏罗拉》。

在小说《萨伏罗拉》里，丘吉尔把社会主义者和共产主义者描绘成了人类“最丑恶”的代表。这说明，早在青年时期丘吉尔就对社会主义和共产主义怀有刻骨仇恨，而且这种反动思想一直到他生命的最后时刻也没有消失。

《萨伏罗拉》的问世，引起了政治界和文化界的注视。人们一致认为《萨伏罗拉》既是一部传记体著作，也是作者的政治宣言。在描写劳拉尼亚国的时候，丘吉尔无疑写出了他那个时代英国政治生活的很多特点。在小说的主人公——劳拉尼亚国人民领袖萨伏罗拉身上，作者描写了作者自身的许多特点。萨伏罗拉的办公室正是丘吉尔本人未来的办公室。办公室陈列的书籍中最显眼的是丘吉尔喜爱的吉本和麦考利的著作。这反映了作者自己的兴趣与爱好。

这部小说的题材是奇特的，当然里面也少不了爱情故事。据说这个故事是他的一位女亲戚帮他编出来的，但这仅仅是这本书的一条支线，主题是位于地中海上的一个假想王国——劳拉尼亚的人民革命运动。人民反对反动的独裁政权，结果使这个政权覆灭了。可是后来的发展又受到了所谓社会主义和共产主义革命的威胁。

丘吉尔在小说中叙述道，英国接到劳拉尼亚政府义正辞严的照会之后，派遣“侵略者”号军舰进攻这个国家。这部小说的现代评论家们因英国那艘船的名称而感到为难。为了摆脱这种困境，他们说，在丘吉尔写这部小说的时候，“侵略者”这个词可能没有现在那种令人反感的含义。

作者描述了总统府门前的广场上枪杀游行群众的情景，接着又写了小说主人公在广场上目睹的一切。丘吉尔写道：不久前他目睹的那些令人触目惊心的场面不能不激发他的火一样

的热情，压抑只能使他内心的火越烧越旺。值得那样干吗？斗争、劳动、一连串的事变、舍弃轻松愉快生活的许多东西，这是为了什么？人民的幸福，他很少感兴趣……他非常明白，他做一切事情的主要动力是虚荣心，他无力抑制它。他理解并珍惜一个艺术家在生活中追求美好事物的喜悦，也理解并珍惜一个运动员从自己的活动中得到欢快的乐趣。生活在寂静之中，像艺术和书本描述的那样，怀着哲学家的平静心情生活在美丽的公园里，远离人声嘈杂的地方并且完全摆脱各种事物，这当然安逸、舒适。但他还是认为，他不能忍受这样的生活。他的天性是狂暴的、强悍的、勇敢的，充满抱负、动荡和不安的生活，才是他唯一可以接受的生活。他应该一往无前。

这段描述勾画出了丘吉尔的完整形象，他在 23 岁写作《萨伏罗拉》时是这样，他在半个世纪之后结束自己的政治生活时也是这样。萨伏罗拉为了满足自己无限的虚荣心，舍弃了生活的欢乐，准备踏着最艰难的道路勇往直前。

在书中，丘吉尔借主人公之口，表达了他的政治志向，实际是在阐明他自己对这个问题观点。对此，丘吉尔最友善的传记作者们也都认为，虚荣心是他的活动的主要推动因素。

19 世纪末 20 世纪初，英国著名的政论家和国务活动家查尔斯·狄尔克曾写道，他所知道的虚荣心最强的人是 19 世纪末的英国首相罗斯伯里。过了几年狄尔克补充道：“自那时以来我知道的虚荣心最强的还有温斯顿·丘吉尔。”

据传说，《萨伏罗拉》一书问世 50 年之后，有一次丘吉尔走进下院的吸烟室，在一位新当选的年轻议员身旁坐下来。他自言自语地唠叨了一阵，突然向那位议员问道：“年轻人，你也许想知道究竟是什么力量使我投身于政治吧？”那个年轻人腼腆地回答说，他当然想知道。丘吉尔对他说：“是虚荣心，年轻人！是赤裸裸的虚荣心！”有些人说这是笑话。但值得注意的是这种笑话却出现在对他十分友好的作者为他写的传记中。很可能传记作者认为这一点对于理解丘吉尔的性格具有典型意义，所以就这样写了。

批评家们对丘吉尔的《萨伏罗拉》小说反应冷淡。一位匿名的评论者在《泰晤士报》上写道：“温斯顿·丘吉尔是一位很好的随军记者，但他不是小说家……他写的东西枯燥无味。这本书的第一部分读起来味同嚼蜡……丘吉尔下次再写小说时，要痛痛快快地舍弃开头各章，要开门见山，从描写斗争的变故开始。”

丘吉尔的传记作者认为，丘吉尔写小说不仅不是遗憾之事，反而是一件好事，因为没有这部小说是难以理解丘吉尔青年时期的内心世界的。

丘吉尔开始把分篇出版的权利卖给了《麦克米伦杂志》，尔后，由于公众对这本书的反应良好，又出版了 345 页的单卷本。初版是在 1900 年问世的。

批评家们一般认为这部小说的艺术价值不大。连丘吉尔本人对自己唯一的文艺作品也持怀疑态度，因此他不那么渴望重版：尽管如此，这部著作后来仍然几次再版，直到最后一次是在作者 80 岁诞辰，即 1954 年 11 月出版。从此，丘吉尔借记者之笔而扬名四海，使他获得了出类拔萃的政治家的巨大声望。

尼古拉·齐奥塞斯库生命毁于一旦

尼古拉·齐奥塞斯库是东欧社会主义国家领袖人物中最具悲剧色彩的人物。他 1918 年 1 月 26 日生于罗马尼亚奥尔特县的一个农民家庭，1929 年从家乡到布加勒斯特谋生。1933 年加入罗马尼亚共产党。同年 11 月，因被控犯有“煽动罢工和危害国家秩序”罪，被当局逮捕。一度被当局以“危险的共产主义煽动分子”逐出布加勒斯特。1939 年 9 月，凭借其在反法西斯斗争中的领导和组织才能，当选为罗马尼亚共青团中央书记。1940 年后，第 5 次被捕入狱，在狱中参加罗共领导核心的工作，与其他罗共党员同敌人进行了坚持不懈的斗争，成为一名坚强的共产党人。

罗马尼亚共产党领导的新政权建立后，齐奥塞斯库任罗马尼亚共青团中央部书记。1945

年 10 月，在罗共第一次全国代表大会上当选为中央委员。罗马尼亚社会民主党合并成立罗马尼亚工人党后，当选党中央候补委员。1950 年至 1954 年，被派往军队中工作，先后任国家武装部队副部长、罗军总政治部主任。1954 年 4 月，被选为党中央政治局候补委员、中央书记。次年 12 月，在罗共第七次全国代表大会上，当选为中央政治局委员和中央书记，时年 37 岁。1965 年 3 月，格奥尔基·乔治乌-德治去世，齐奥塞库接任党中央第一书记，同年 7 月改任罗共中央总书记（1965 年 7 月恢复共产党名称），直至 1989 年 12 月。此外，自 1967 年 12 月以后，还先后任罗马尼亚国务委员会主席、武装部队和爱国卫队总司令。1974 年 3 月，出任罗马尼亚共和国总统。在 57 岁的时候，他终于集党政军大权于一身，成了罗马尼亚至高无上的领导人。

齐奥塞斯库登上罗马尼亚权力最高峰之后，在国内“创造性地把普遍适用的一般真理运用于罗马尼亚具体的历史、社会和民族条件”，没有单纯地附和苏联的发达社会主义理论，采取了适合罗马尼亚国情的政策，取得了一定的成就。在第一个五年计划、第二个五年计划期间，积累基金占 17% 左右，第三、四个五年计划，长至 26%，第五个五年计划又上升到 30% 以上。70 年代末，农业总产值翻一番，工业生产总值翻三番，国民生产总值和国民收入翻三番。因此，齐氏本人也以其无可争辩的功绩在人民群众中享有较高的威望。在对外政策问题上，他坚持奉行独立自主的外交政策，不依附于社会主义的“老大哥”苏联，断然拒绝参加以苏联为首的“华约国”对捷克斯洛伐克的武装干涉，同中国、南斯拉夫、意大利、法国等国家的共产党始终保持着良好的关系。他的反对霸权、捍卫主权的正义行动，受到各国人民的普遍欢迎和称赞。

那么，在获得如此高的成就和拥有如此高的声誉之后，齐奥塞斯库为什么会在 1989 年 12 月短短的几天时间里，就轻而易举地被一场突如其来的群众运动推翻了呢？这就不能不论及他在执政过程中的一个重大失误，即极度的家族专权和与之紧密相关的个人崇拜。

齐奥塞斯库集党政军大权于一身后，渐渐丧失了一个“反法西斯斗士”的品格，把人民赋予的权力视为己有，在罗马尼亚实行家族式的统治，把罗马尼亚变成以自己为中心的“齐氏天下”。他利用党政一体的政治制度，一人独揽党中央总书记、武装部队总司令、国防委员会主席、社会主义团结阵线主席、经济社会发展最高委员会主席、社会政治科学院名誉院长、共和国总统等 7 个要职。同时以齐奥塞斯库为中心，建立以齐氏家族为主的领导集团：夫人埃列娜·齐奥塞斯库从 1977 年起担任罗共中央政治执行委员会常设局委员、中央干部委员会主席、政府第一副总理，系罗马尼亚第 2 号人物；小儿子尼库·齐奥塞斯库 1983 年任罗共中央执行委员会候补委员、共青团中央第一书记；大儿媳波利亚娜·克里斯泰斯库，任共青团中央书记；弟弟伊利埃·齐奥塞斯库，任国防部副部长兼罗军最高政治委员会书记；弟弟安德鲁察·齐奥塞斯库，任内务部干部培训中心主任。……其家族成员在党政军各界任显要职务的共计 30 人左右。

齐奥塞斯库一味地躺在 70 年代以前领导人民成功地建设社会主义的功劳簿上，利用人民群众朴素的感情，搞所谓“齐奥塞斯库时代”的鼓动和宣传。80 年代国民经济衰退，人民生活水平受到严重影响，齐奥塞斯库的治国政策和专断政权，引起人们的反感，国内出现了一些不同政见者和反对派组织，军队中的一些高级军官也开展了“反齐运动”。为压制反对派以及人民群众的不满，齐奥塞斯库一方面采取高压政策，一方面继续愚弄群众。从 80 年代中期，每遇重大节日或事件都极力地宣传“齐奥塞斯库时代”，以至于把齐奥塞斯库当成“神人”，称为“国父”，是“现代罗马尼亚的缔造者”，“罗马尼亚天空上的一颗恒星”，“是花岗岩的山顶，黎明时分，从那里可以越来越清楚地看见共产主义”。“齐奥塞斯库万岁”、“齐奥塞斯库—罗马尼亚共产党”等颂扬声响彻云天。甚至每逢齐奥塞斯库的生日，都要举行十分隆重的庆祝大会，各大报刊均发表整版的文章或社论，讴歌他的伟大业绩和功劳。令人奇怪的是，1989 年 6 月，罗共十四大尚未召开，中央全会就作出决定让齐奥塞斯库继续

当选总书记的决定。在罗共十四大上，齐奥塞斯库发表近 4 个小时的讲话时，精心安排 3308 名代表站起 60 多次为之欢呼和鼓掌。……所有这些，都充分说明，在齐奥塞斯库的怂恿支持下，对他的个人吹捧已到了登峰造极的地步。

齐奥塞斯库搞的家族统治和个人迷信，以及由此带来的经济状况的恶化，随着时间的推移，逐渐引起了罗马尼亚人的不满，要求打破旧体制的呼声日趋高涨。1987 年 11 月，罗马尼亚第二大城市布拉索夫爆发示威游行和罢工，对齐奥塞斯库强行拆毁全国近 700 多村庄、重新组建“农工中心”的政策提出抗议。罗共中央的一些领导人对齐奥塞斯库的做法也致信表示不满。1989 年 9 月，国内反对派组织“全国拯救阵线”发出呼吁书，要求结束齐奥塞斯库的独裁统治，认为“齐奥塞斯库下台，也许是避免发生重大社会冲突和流血的唯一方法”。国内的知识界人士也纷纷加入反齐浪潮。与此同时，西方国家以“侵犯人权”为由，也开始对罗马尼亚实行政治和经济的制裁。

面对这股“反齐运动”，齐奥塞斯库并没有意识到问题的严重性，依然说他所坚持的道路是正确的。即便在 1989 年 10 月访问莫斯科时，戈尔巴乔夫劝他进行改革，他也丝毫不为所动。1989 年 11 月 20 日召开党的十四大时，他还坚持罗共不想成为“改革党”，决心采用一切手段对付那些敢于违抗他的人。自 1989 年 3 月初，首都布加勒斯特就开始加强警戒措施，不少老党员、记者因怀疑犯有“叛国罪”被逮捕或软禁。1989 年 12 月，许多县市宣布进入紧急状态。

他所采取的这些高压和防范措施，并没有扑灭人们心中的怒火。1989 年 12 月中旬，因当局驱逐持不同政见的神职人员特凯什·拉斯特，罗马尼亚西部城市蒂米什瓦拉市数千名群众举行大规模示威游行。12 月 17 日，罗共中央政治执委会召开紧急会议。会上，齐奥塞斯库对在蒂米什瓦拉事件中态度暧昧的国防部、内务部领导人进行尖锐批评，并决定对示威游行的群众“采取最严厉的措施”。随后，军队开往街头，血腥镇压了示威群众，死亡者高达

数千人。

但是，随着事态的扩大，游行示威群众以及其他反抗力量没有因镇压而退缩，示威、罢工浪潮很快蔓延到首都布加勒斯特和其他城市，全国陷入一片混乱之中。12月30日，齐奥塞斯库访问归来，马上就蒂米什瓦拉事件发表电视讲话，宣布在蒂米什瓦拉实行紧急状态。21日，当局在共和国广场召开“群众大会”，意在让有组织的群众表示对齐氏的忠心，同示威群众对抗。出人意料的是，会场上一阵阵地传出“打倒独裁专制：“打死他，打死他”的喊声。齐奥塞斯库停止讲话，匆匆忙忙退回广场。接着，军警对示威群众开了枪，局势进一步恶化。第二天，首都布加勒斯特和各大城市的群众发动了更大规模的抗议示威，要求国家领导人辞职，惩办镇压群众的凶手。随着被齐氏指责批评的国防部长瓦西里·米列亚的自杀，军队很快站到示威群众一边。12月23日，罗救国阵线委员会宣告成立。当晚，扬·伊利埃斯库代表救国阵线委员会宣布，原国家领导人齐奥塞斯库及夫人和齐的追随者被逮捕。25日，特别军事法庭判处齐奥塞斯库及夫人死刑，立即执行。

中上川彦次郎两袖清风起家

1901年10月7日，曾执掌日本三井银行长达十年的中上川彦次郎在与疾病搏斗了两年后，终于无奈地合上了双眼。中上川彦次郎在日本明治期间，叱咤日本金融界，大刀阔斧地整理不良放款，把西方的先进理论应用于日本金融界，促进了日本金融的现代化进程，可谓风云一时。

但由于一意孤行，树敌太多，最终导致众叛亲离，在舆论界和众多业内人士的联合攻击下，中上川彦次郎被剥夺了对三井银行的管理和领导权。被打入“冷宫”后的中上川彦次郎，孤独地度过了他人生的最后岁月，走过了两年无一丝光明的黑夜般的日子。

中上川彦次郎生于1854年8月13日，是一个普通藩士的儿子。1869年，中上川彦

次郎 15 岁时，前往大阪，拜在山口良藏门下。当时的武士之子，大部份都学习汉学。但中上川彦次郎却对欧学产生了兴趣。这年 5 月，他到了东京进庆应义塾读书。由于庆应义塾是中上川彦次郎的舅父福泽渝吉所创，所以在义塾读书期间，中上川彦次郎得到了非常好的照顾。在良好的环境中，中上川彦次郎进步很快，视野十分开阔。

1871 年 9 月，中上川彦次郎毕业后，被舅父送往九州的一所新式学校，担任教师。中上川彦次郎头脑灵活，聪明能干，很得福泽的喜爱。不久，在福泽的举荐下，他进入了学校的管理层。父亲去世后，中上川彦次郎回庆应义塾执教。

1874 年 10 月 30 日，在舅父福泽的全力资助下，中上川彦次郎前往英国伦敦留学。他到了英国后，并不急着进学校读书而是广泛地进行考察、访问，发现问题，独立思索解决。这种方法使得中上川彦次郎不会人云亦云，而是对问题有着自己的独到而深刻的见解。

在伦敦留学期间，他还有幸结识了一位叫井上馨的政府高官。井上馨本是日本派驻朝鲜的使节，因为功勋卓著，被政府公派往欧洲考察。井上馨到伦敦后，希望研究财政问题，但由于已年过 40，学习英语很吃力，在研究上碰到的难题很多。中上川彦次郎在这种情况下，被推荐到井上馨身边，协助他的研究工作。在长期的接触中，井上馨发现中上川彦次郎非常有见地，遂以之为杰出人才，并在给日本首相伊藤博文的信中极力推荐中上川彦次郎。

1877 年，井上馨回国任工部卿。之后不久，中上川彦次郎也回国了，井上馨立即聘他为自己的贴身秘书。1879 年，井上馨调任外务卿，中上川彦次郎也跟着调到外务省，任公信局长，这时，中上川彦次郎才 26 岁。1880 年，中上川彦次郎的官阶得到晋升，但不久便发生了政变。由于井上馨正患病休养，中上川彦次郎被免职了。此后几年，中上川彦次郎由舅父引荐，进入《时事新报》任社长。但无论他多么努力，报纸总是不容易销出。这种情形使中上川彦次郎很苦闷，他一度想到横滨开设贸易公司，但福泽渝吉不同意，于是只好作罢。

后来，在福泽渝吉的门生庄田平五郎和井上馨的大力协助下，彦次郎被聘任为山阳铁道

株式会社の社長。

中上川彦次郎所处的时代，正是明治维新时期，新生的资本主义制度在日本刮起了一阵旋风。虽然封建传统仍有很深的影响和势力，但资本主义的来临已是不争的事实，并且越来越显示了强大的生机和活力。在这一背景下，日本的金融界也正酝酿着一场风暴。

三井银行是当时著名的一家大银行。从幕府末年到明治初年，设在江户的三井银两兑换店，一直是幕府的御用商人，负责经手幕府的御用金，时任三井大掌柜的三野村利左卫门，经营手段灵活，既与德川幕府保持了良好的关系，又对刚刚诞生的明治新政府给予财政援助。明治政府掌权后，由于三井曾为新政权的军队提供了大笔军饷，所以，三井获得了经营明治新政府官方资金的特权。但这二特权在为三井带来财运的同时，也带来了危机。政府高官纷纷向三井贷款，而三井无法拒绝，借出的钱又不便索还，久而久之，便变成了无法解决的死帐。到 1882 年底，三井银行的官方资金存款额达 681 万日元，民间存款额达 539 万日元，但是其中的 10%，也就是将近 350 万日元是无法回收的死帐。一旦明治政府要求立刻收回官方资金，三井银行将无法应付。因此，三井想尽办法，通过明治政府的高官，希望让明治政府延期抽回存在三井银行的官方资金，这就形成了一个恶性循环，因为三井为了回报，只得不断把钱贷出去，这样的结果是不良放款越积越多，危机更为深重。

中上川彦次郎就是在这种形势下，出掌三井银行的。而中上川彦次郎的最大靠山便是井上馨。正是井上馨把中上川彦次郎推到了前台。

1891 年，中上川彦次郎走马上任，他当时身兼数职，既是三井银行、三井物产、三井矿山的理事，又是三井吴服店的调查委员，大元方的参事，他被井上馨赋予了全盘改革三井银行的大权。中上川彦次郎在认真分析、研究三井情况的基础上，订下了几项重要的方针：采用新式学校毕业生，为行员增加薪水，清理不良放款，推掉官方托管资金，进军工业。

中上川彦次郎做的第一件事是大规模的人事改革。当时的三井银行，虽然挂着现代化的

外皮，但封建积习深重。人与人之间还保留着掌柜、伙计、小徒弟的称呼，长工气息也很浓厚，见了政府高官，一派奴颜卑膝的模样。中上川彦次郎首先让年老而无能的店员退休，大量聘用新式学校的毕业生。这些年轻人给三井银行带来了勃勃生机，一扫旧日对官场唯唯诺诺的风气。但由于人事改革的动作过猛，牵涉面太广，虽然中上川彦次郎以不屈的气魄取得了胜利，可得罪的人太多了，除了新进的毕业生，整个三井银行几乎都站在了他的对立面，这为后来中上川彦次郎四面楚歌的悲惨境遇，打下了伏笔。

在人事上做了重大调整以后，中上川彦次郎开始依靠他提拔的新人，风风火火的清理死帐。他专门设立了“放款整理股”，以集中力量解决不良放款问题。这一举措遭到了几乎所有的高层管理人员的反对。其中最为强硬的就是代理总裁西邑虎四郎。反对派认为，中上川彦次郎清理死帐，必然招致政府高官反对，结果是政府抽回官方资金，而三井银行也由此垮掉。但中上川彦次郎理直气壮地反驳他们：“三井经手官方资金，已形成了难治的癌。如果继续经手，银行的业绩就会落后。现在正是大好时机，干脆和政府高官一刀两断，再去追求健康的经营，若不如此，今后只有死路一条。为了经手官方资金，三井在各地设立了那么多无用的分行、出差所。这只是我们的负担，应把那些无用的分行、出差所关掉。要想安渡危机，首要问题就是根绝不良放款。”

这一番话，使西邑虎四郎等无言以对。中上川彦次郎乘胜追击，把政府高官的数据登记造册，作为放出的款子预备追讨回来。

中上川彦次郎任命高桥义雄为大阪分行行长，要求他把放给东本愿寺的款子收回来。东本愿寺与明治政府关系密切，长期以米，共向三井银行借贷了大约 100 万日元(相当于现在 50 亿日元)的款子，但东本愿寺从未偿还过。中上川彦次郎要高桥义雄以扣押寺产为威胁收回款项。东本愿寺得知后，至为震惊，立即派执事长到东京与中上川彦次郎交涉。但中上川彦次郎异常强硬地表示：三井是不得已而为之，必要时不但要扣押寺产，还会扣押大殿的佛

像。在中上川彦次郎的紧逼下，东本愿寺只有发动募捐来还债了。

在中上川彦次郎的雷厉风行下，100 万日元的不良放款渐渐收了回来，而且中上川彦次郎还命令各分行拒绝高官的贷款。应该说，这一措施是正确的，但过犹不及，中上川彦次郎在 1893 年竟一口回了日本首相伊藤博文的借贷要求，这立即使中上川彦次郎的处境艰难起来。包括原先看重并极力推荐他的井上馨，如今也对中上川彦次郎充满了不满。

于是，一场倒中上川彦次郎的运动铺展开了。

这时的中上川彦次郎自我感觉良好，完全未察觉四周的暗箭。由于一段时间以来，他的计划虽有阻力，但最终都实现了，中上川彦次郎似乎忘乎了所以，以为自己是战无不胜的超人，他仍在为三井的发展而殚精竭虑。

1900 年 4 月，彦次郎的敌人之一秋山定辅办的报纸《二六新报》，以《三井一门的滥行》为题，报道了三井银行的总裁及部属，在京都日以继夜的召妓豪游，令三井财团狼狈不堪。接着《二六新报》又开始报导“三谷事件”，指责三井银行采用非正当手段鲸吞了市价 100 万日元的房屋与土地。这些报导，引来了对中上川彦次郎的纷纷指责。

以往，当三井受攻时，会得到井上馨等的保护，但这次，井上馨无动于衷。

更为严重的是，《二六新报》还指出三井银行的各个企业经营不善，银行现金余额已不足 10000 日元了。这使得中上川彦次郎和三井的名誉大受打击，并引发了挤兑风潮。内部的反动派又开始四出活动，要求撤换中上川彦次郎，内忧外困之下，中上川彦次郎病倒了。

这给了彦次郎的敌人可乘之机。6 月 25 日，在井上馨的干预和安排下，秋山定辅、三井高保、三井三郎助、益田孝等在三井集会所开会，中上川彦次郎在会上孤立无援。会议决定，三井将制定“三井家宪”约束同族，从 7 月 1 日起，与三井有关的重要案件，均需获得三井同族大会的认可。这实际上是下了中上川彦次郎的权。

中上川彦次郎是一个精明强干的商人。他高傲自负，蔑视环境，敢于冒犯权贵，甚至连

首相和位高权重的恩师井上馨的帐也不买。他最终尝到了苦头，凄凉的告别了这个世界。中上川彦次郎的教训在于，无论你是多么的才华横溢，都不能一意孤行，有时一项正确的意见和措施可能会招来众多的反对，那就要采取一定的策略，不妨尝试一下以退为进。过分的强硬会招来不必要的敌人，中上川彦次郎与井上馨的对立本是可以避免的——中上川彦次郎因为得到井上馨的赏识而少年得志，又因为扫了井上馨的面子而被打入冷宫，可谓“成也萧何，败也萧何。”

路易斯·豪多方借脑战无不胜

任何一个有雄才大略的人，都善于发现人才，使用人才。罗斯福担任美国总统，他的一系列政策，大多出自他的智囊们，正是因为他善于使用人才，才取得了巨大的成就。

路易斯·豪是罗斯福的助手和密友。

1912年，罗斯福要竞选议员，但是在这一关键时刻，他却被伤寒病击倒了。他躺在病床上，一筹莫展，这时候他想起了路易斯·豪。

豪身高不足5英尺，骨瘦如柴，满脸皱纹，其貌不扬。但是豪是一个出色的宣传家、谋略家。他深信自己搞的竞选会比自己采访的那些竞选者搞得更好。许多年来，豪一直在寻找一位需要自己的智慧的人物。

豪当时已40岁，大多数人到了这个年纪会在各自的事业上有所建树，而豪却历尽了失败之苦。他经常失业，负债累累，因而梦想获得权势、地位，出人头地。他真想自己出面参加竞选，可他的外貌和寒酸的举止，使他的梦想无法实现。

没有办法，豪只能当一个出色的新闻记者。豪得到罗斯福的召唤，就匆忙赶到罗斯福的病榻旁，迫不及待地谈了在候选人不能露面的情况下如何开展竞选活动的谋略。

豪在波基普西的一家饭店建立了竞选总部，以农业问题和“党魁专制”作为竞选的主要

题目，在选区里散发大量的罗斯福“亲笔”信，在报上登整版的广告宣传罗斯福的政绩，并许诺如再次当选将取得更大的成绩，同时还攻击了共和党的竞选对手。

豪办事细心周到，为了鼓舞士气，给每个竞选工作人员发了5美元。豪报告说：“我干得痛快极了，他们想打败我们可没有那么容易！”路易斯最得意的一手，是提出一项旨在保护农场主不受纽约市代理商们诈骗法案。豪将这次法案的副本寄给农场主并附上罗斯福的一封信，希望他们提出意见，并保证重新当选后一定努力通过这项法案。一同附去的还有已贴好邮票的信封，以便农场主回信使用。路易斯将这一套做法称之为“在农业问题上的一个绝招”。

在路易斯·豪的帮助下，罗斯福重新当选纽约州参议员，并被任命为农业委员会主席，这使他有通过豪在竞选中代表他所承诺的那项农业法案而努力。

不久之后，罗斯福被任命为海军助理部长，进入海军部，开始新的历程。

在竞选中立下大功的路易斯·豪，从此成为罗斯福的忠实助手和顾问。

路易斯·豪后来又为罗斯福竞选总统出了大力，他没命地工作，此后就从来没有完全恢复健康。

1935年4月，豪得了支气管肺炎，从此卧床不起。他一直住在白宫，总统几乎每天都要叫人送他到路易斯·豪躺着的房间去。路易斯的身体已单薄得像个小孩子，蜷缩在被单里面，然而他头脑却像蒸汽机那样在运转。即使在豪住进海军医院之后，罗斯福也要每星期去探望老朋友一次，并且专门从那里拉一条电话线直通白宫，让路易斯便于给总统源源不绝地提供各种忠告和意见。

1936年4月18日，豪在睡梦中溘然长逝。临终前数日，他讲的一句话可以概括对罗斯福的兄弟般的情谊。他说：“富兰克林现在自立了。”

罗斯福对豪也充满深情，在豪行将谢世时，即使豪的建议不够贴切，罗斯福仍是耐心认

真听取，决不让豪察觉出这些意见不太引人入胜。

另一位为罗斯福的事业献出生命的是体弱多病而生性欢乐的小伙子财政部长——威廉·伍丁，在 1933 年银行危机期间为了国家需要操劳过度，第二年就与世长辞了。

罗斯福对人才的使用不完全是唯才是举，选才的方法也是五花八门。

美国史学家拉尔夫·德·贝茨说罗斯福在第一任总统时的内阁人选是个“大杂烩”。

有按正统原则遴选出来的人。

有按实验原则遴选出来的人。

有进步的新政人上。

有通常因照顾其对党的贡献而给予官职的人。

国务卿一职由田纳西州的科德尔·赫尔担任。此人虽是一个南方国际派，以税务专家和坚决主张低关税政策闻名，但在参议院中颇有影响。赫尔时年 61 岁，性格倔强，彬彬有礼，受人敬重。他供职国务卿的年限在美国历史上最长。

财政部长由前面提到为罗斯福献身的威廉·伍丁担任。

伍丁虽名义上是共和党人，实际上长期支持罗斯福，与罗斯福过往甚密。他身材瘦小，但为人颇有魅力，智慧过人，在解决银行危机时出了大力。

最引入注目的是任命纽约州的弗朗西丝·帕金斯女士当劳工部长，芝加哥的哈罗德·伊克斯当内政部长，衣阿华州的亨利·华莱士当农业部长。这 3 人由于贯彻了无数突出的新政计划，以及他们为新政出谋划策，因而在理论上和政策上一般都认为是新政的化身。华莱士于 1940 年离职，但帕金斯女士和伊克斯的任期与 4 届罗斯福政府相始终。

弗朗西丝·帕金斯是美国联邦政府历史上的第一位女部长，她的入阁曾在社会上引起轰动。有一个记者问她身为女性当了部长是否感到不便时，她刻薄地回答：“除非爬树。”

罗斯福使用的亨利·华莱士是个怪杰，是一个神秘的计算机似的统计家，对 30 年代的

一些农业上的重大问题提出了新的大胆的解决办法。

哈罗德·伊克斯也是由共和党转变过来的。他是芝加哥一位具有改革精神的著名律师，办事谨慎，但脾气暴躁，对贪污受贿嫉恶如仇，必除之而后快。

罗斯福用人的最大成功之处是对智囊的使用，这开创了美国历史上用人的先河。这些人职位比部长低，但在影响和制定政策方面作用却更大，其中有几位是最早一批的智囊团成员，他们是对新政起了重大作用的高参。

对智囊的使用最早是1932年竞选总统时，因出于博采众议和起草演说稿之需要而请教知识分子，开创了使用智囊的先声。但作为总统的一个顾问班子，其人选、数目和作用在整个罗斯福几届政府中，前后则发生过不少重大变化。

第一批智囊团的成员是哥伦比亚大学教授蒙德·莫利、雷克斯福德·特格韦尔和小阿道夫·伯利，以及休·约翰逊将军等，他们都在不同时期担任过政府公职。公法学教授莫利是在1931年被罗斯福正式延揽负责主管竞选材料的准备工作。捷足先登的莫利随着智囊团的扩大而扮演了主要的角色，因而初期新政的许多政策和立法草案都是由他负责审定或由他指派别人负责搞的。莫利先是进步党人，在新政进入第二阶段，也就是自由主义色彩较浓的阶段时，他就与新政格格不入了，后来就接受了新杂志《今日》主编的工作，离开了政府。雷克斯福德·特格韦是一位英俊的经济学教授，与罗斯福一样，强烈地主张保护资源。他在农业部工作了几年，还在几个委员会里担任过职务，他常以经济哲理家和排难解纷的行家身份而被其他部门召请。哥伦比亚法学院才思敏捷的阿道夫·伯利教授，在新政初期未接受政府职务，然而在财政、经济分析与国际关系等问题上却不时提出可贵的咨询意见。休·约翰逊将军是得到法学学位的西点军校毕业生。他早期为罗斯福撰写发言稿，并帮助起草农业与企业方面的立法，还负责过全国复兴总署，但最后却成为时常抨击新政的报业辛迪加的专栏作家。

在罗斯福周围，还有一些具有不同程度的影响、担任过不同职务的总统顾问，他们任职时间长短不一。其中托马斯·科科伦与杰明·科恩，就是两位典型的致力于新政事业的精明强干、热情洋溢的青年律师。他们两个都是哈佛大学法律教授弗利克斯·弗兰克福特的高足。科科伦与科恩合伙草拟了 1934 年《证券交易法》和 1935 年控股公司法一类出色的“在法律上过得硬”的立法杰作。科科伦担任总统助理的时间比科恩长，一直干到他的职位由哈里·霍普金斯替代为止。应聘来华盛顿担任联邦紧急救济署署长的霍普金斯，是一位著名的社会工作者，曾在纽约州的救济事业中干得很出色。他后来又担任了工程兴办署署长、商务部长等职，协助总统制订国防、外交政策，直到罗斯福去世，他一直是总统最亲密的顾问。

罗斯福的新政带有浓厚的实用主义观点，大部分来自他那乐于兼收并蓄三教九流的人才胸怀。这些人才不少出身于学术界。他们能在一般的事务中发挥他们的合理思维和分析才能，并在特定的领域里施展他们的专门知识。自认为是新政派的学者，通常是倾向于改革的。他们深信借助于计划，应用社会科学的知识，可以造就一个“良好的社会”，为此目的，他们带来了各种不同的思想影响，诸如第一次世界大战期间的国家计划经济、20 世纪初期的都市改革目标，以及 19 世纪平民党的农业和财政改革的主张等。他们共同信仰：合理的思想是解决一切难题的最重要的钥匙。除了少数例外，这些总统助理都对几届罗斯福政府的政绩做出了重要的贡献。

罗斯福不仅善于使用人才，而且善于培养人才，他注意让属下克服缺点，发扬长处，有时他还亲自指点。

美国同英国历来有着千丝万缕的联系，罗斯福对英国政府的动向尤为注意。他派乔·肯尼迪去伦敦是期望一位眼光冷静的企业家，能够就英国政府的绥靖政策提出公正的报告。肯尼迪是一位有爱尔兰血统的波士顿人，罗斯福考虑到，由他担任驻伦敦大使可能有助于消除爱尔兰血统的英国人对美国在发生战争时同英国合作的抵触情绪。于是在 1937 年秋季的一

天，他把肯尼迪邀请到椭圆形办公室里。总统先是向他致意表示欢迎，然后又请他往后站一站，以便仔细观看他。

“乔”，过了一会儿，罗斯福说，“对不起，请您把裤子脱下来好吗？”

肯尼迪感到非常意外，问罗斯福是否自己听清了他的话，总统点头示意，一点也没有错。肯尼迪解开了吊带，裤子掉下去了，穿着裤衩傻呆呆地站在壁炉前，显得很不自在。

“有人看见你穿浴衣，他们告诉过我这件事，现在果真如此。”罗斯福说，“乔，就看看你这两条腿吧，我不是第一次看到你这么严重的弓形腿。你知道不知道驻英国的大使必须穿着短裤和丝织筒袜出席就职仪式？你能不能想象你将是什么样子？我们新大使的照片在世界各地出现时，将成为一个笑料。乔，你根本不适合担任这项职务。”

“总统先生。”肯尼迪恳求说，“如果英国政府能允许我穿燕尾服和条纹裤子出席仪式，你能同意任命我吗？”

“这个，乔，你可知道英国人多么讲究传统。你无法得到允许。我得很快任命一名新大使。”

乔要求给两周的宽限，罗斯福同意了。肯尼迪提起裤子，恢复了尊严，离开了白宫。总统自鸣得意，暗自笑了起来。过了两周，肯尼迪手持一份允许他穿条纹裤子和燕尾服出席就职仪式的公函来白宫，结果他得到了任命。后来，有人就此事向罗斯福提过意见，但是他把头往后一仰，一笑了之。他说：“选派大使不仅从政治考虑，而且还要注意风度，不时地纠正他们的坏毛病，因为他们出去，代表的是整个国家呀！”

良将辅佐常胜，博采众长不败

艾森豪威尔性格温和，待人亲切，善于听取别人的不同意见而综合出正确决策。因此，二战期间他得到了两位部属的最得力的辅佐而大获成功。

艾森豪威尔赴欧洲出任盟军总司令前后花了不少时间组建了参谋班子。他的副手是经过罗斯福、邱吉尔、马歇尔和布鲁克等人多次协商后配备的。但艾森豪威尔最关心的是谁出任他的参谋长。

艾森豪威尔看准了史密斯，他当时正在陆军部工作，是陆军部参谋长马歇尔的秘书。艾森豪威尔无数次向马歇尔请求要史密斯，但是，马歇尔不让史密斯走。这样的“拉锯战”一直延续了很长一段时期，马歇尔最后终于松了口，让史密斯去伦敦盟军司令部。

史密斯在艾森豪威尔身边工作直到第二次世界大战结束。他是艾森豪威尔不可缺少的助手。

史密斯精力充沛，工作富有效率，既善于同上司和平相处，又善于与下属打交道。史密斯有条不紊地控制着艾森豪威尔的总部。他决定谁可以见上司，谁不能见。他处理大部分行政事务，是办公室里的“挡驾人”，这也许是他当过马歇尔秘书的缘故，把秘书的职责也主动担负起来了。他经常代表艾森豪威尔出席会议，总是自信地代表他的上司讲话。

艾森豪威尔完全信任史密斯。二战结束数年以后，艾森豪威尔还回忆说，史密斯是“完美无缺的参谋长”，也是“个性很强，天生有点鲁莽的”人。

史密斯最重要的职责是沟通盟军总部各个助理参谋长和艾森豪威尔之间的联系。在史密斯抵达伦敦总部后不久，艾森豪威尔对他的一位朋友说：“史密斯办事非常彻底，我希望我有十来个像他这样的人。”

史密斯有两名副手。一个是阿尔弗雷德·格仑瑟将军，他是艾森豪威尔的一位老朋友和桥牌搭档；另一位是J·M·斯泰格上校，他是英国人。整个战争时期，他们都始终与艾森豪威尔在一起。

艾森豪威尔在每一个具体决策之前，总喜欢首先听听史密斯的意见。在“霸王行动”开始之前，气象情报使同盟军的将帅们大伤脑筋。雨铺天盖地下着，大风把海浪推得一浪高过

一浪。飞机无法起飞，军舰难以启航。

预定作战的前夕，风雨交加，盟军将帅们都焦急不安地围坐在艾森豪威尔四周。久拖下去，就可能使“霸王行动”夭折，前段时间里的一系列欺骗伪装措施也很可能被法西斯德军识破。正在此时，艾森豪威尔的气象情报参谋斯泰格上校报告说，过几个小时以后有一个间隙，接着的36个小时雨将停止，风力中等，轰炸机和战斗机可以在晚间出动。

气象情报准确吗？“霸王行动”能否开始？艾森豪威尔背着手，低着头在房间里踱步，他在思索。突然间，他抬起头来，眼睛一亮，盯住史密斯。史密斯心有灵犀一点通，他知道艾森豪威尔想听听他的主意，于是说道：

“这是一场赌博，但这是一场最好的赌博。”

艾森豪威尔欣慰地点了点头，接着他下达了出发的命令。

在实施“霸王行动”的重大决策中，艾森豪威尔的气象情报参谋斯泰格上校也是功不可没的。

J·M·斯泰格是英国皇家空军的气象情报官，他参加盟军以后，是艾森豪威尔身边的主要气象情报参谋。

盟军在发起“霸王行动”的前夕，一切准备就绪，可谓万事俱备，只欠东风。天气成为艾森豪威尔和其他盟军将帅们唯一焦虑的问题。天气是不以人的意志为转移的。

历史上计划最完善的战役，许多都决定于变化无常的风向，潮汐和月亮的条件是可以预测的，但风暴却难以预测。

从一开始，盟军指挥部的每一个人都指望在预定发起进攻之日能有一个过得去的天气，没有准备应急计划。

艾森豪威尔在他的日记中倾向于不管天气如何，都按计划进行。但是，在气象条件却变得确实很坏的情况下，如果严格按时间表进行，那么进攻可能失败。在大风中摇晃的登陆艇

可能在没有靠岸前沉没；士兵被浪涛卷上海滩有可能晕得不能有效地进行战斗；盟军将不能利用空中优势来掩护滩头阵地……如果“霸王行动”失败，将要另外用好几个月的时间来计划和发动另一次战役，这在1944年内是不可能的。

1944年6月3日夜晚，艾森豪威尔在索斯威克别墅的餐厅会见他的司令官们和皇家空军气象情报官斯泰格上校，他是艾森豪威尔麾下负责气象情报的主要高级助手。

斯泰格上校带来不好的消息。6月6日计划行动的日子天气将是阴有暴风雨，云层400至500英尺，风力5级。更糟糕的是，天气情况变化很大，因而24小时以上的预报是非常不可靠的。要作出最后的决定还为时过早，但又必须把命令下达给运送布雷德利的部队到代号为“奥马哈”和“犹他”滩头的美国海军，因为他们的行程最远。

艾森豪威尔决定让他们启航，直到最后一分钟才决定是否取消计划。他将在第二天上午的例行气象会议上作最后决定。

在英吉利海峡的东岸，法西斯德国控制的海岸线则是另一番景色。巴黎的天气坏得厉害。德军空军总部，气象负责人沃尔·斯迪拜上校告诉参谋部的官员，他们可以轻轻松松过上一些时日。接着，斯迪拜上校又把最近一段时间将是坏天气的预报告告诉了总部的伦德斯泰特元帅。不久，总参谋部搞的“盟军意图估计”报告送往希特勒总部。

德军总参谋部搞的“盟军意图估计”的中心思想是“看不出登陆将会迫在眉睫”。

紧接着，德军将帅们神秘莫测地相继离开了前线。德国集团军总司令埃尔温·隆美尔元帅也回德国休假去了。

6月4日上午4时30分，艾森豪威尔在索斯威克别墅会见他的部下。斯泰格上校向艾森豪威尔和其他将帅们报告说，海上情况将比预期的略为好转，但是阴天使空军不能出动。

艾森豪威尔认为，“霸王行动”是由并不占压倒优势的地面部队来进行的。这次战役之所以可行，只是由于盟军的空中优势。如果没有这一有利条件，登陆是太冒险了。他问在场

的人是否有不同意见。当没有人表示反对时，他宣布推迟 24 小时行动。这一命令用事先安排的记号下达给美国舰队。舰队表现出高超的航海技术，迎着暴风雨重新驶进港口，添加燃料，准备第二天再次启航。

斯泰格上校带领气象工作者经过昼夜不间断的观察分析，终于捕捉到了一个令人振奋的信息。在这一点上，斯泰格上校比德国空军总部气象负责人斯迪拜上校高明得多。

6 月 4 日晚上，艾森豪威尔又与蒙哥马利、特德、史密斯、拉姆齐、利·马罗礼、斯特朗等将帅和高级参谋军官们聚集在索斯威克别墅餐厅，听取气象情况分析。

斯泰格上校报告说，天气出现转机。在场的将帅们立即发出一阵欢呼声。

斯泰格上校扼要地分析了天气形势，然后预报说，正在下着的倾盆大雨，将在几小时内停止，接着是 36 小时好转的天气，风力中等，虽然受到云层的妨碍，但轰炸机和战斗机可以在 6 月 5 日至 6 日间的晚间出动。而 6 月 8 日以后，潮汐情况又不太好。

艾森豪威尔此时无论作出什么决定都具有一定的风险性。下达进攻命令吧，又怕天气预报不准确，因为当时毕竟还是风雨交加；推迟行动吧，又怕时间拖久了，走露了消息，使“霸王行动”夭折。

艾森豪威尔背着手、低着头，在房间里踱步。突然间，他觉得应该先听听史密斯的意见。艾森豪威尔抬起头，紧盯住史密斯。

史密斯的发言，坚定了艾森豪威尔的作战决心。于是，艾森豪威尔果断地下达了发动“霸王”战役的命令。

事后证明，斯泰格上校的气象预报是非常准确的。盟军因此而赢得了“霸王行动”的胜利。

此役之后，艾森豪威尔在斯泰格上校的一份书面报告上写上了他的肺腑之言：“谢谢您！谢谢战争之神！”

戴维森盲目决策

橄榄球运动最早在美国的大学校园里兴起是在六、七十年代，美国相继成立了几支职业橄榄球队。1973 年成立的世界橄榄球联盟曾显赫一时，但由于对形势错误的估计及决策的失误，到 1976 年就宣告解散。

世界橄榄球联盟的创始人戴维森，醉心于体育运动，曾创办过世界曲棍球联合会和美国篮球联合会，尽管这两个组织没有给他带来什么财富，但他仍把自己的精力放在体育竞赛上。他认为，经营一支橄榄球队，可享受避税优惠，这对有钱的投资者来说，有很大的吸引力。联盟创建时面临着两个对手，即全美橄榄球联盟(NFL)和美国橄榄球联盟(AFL)。为了打开局面，戴维森及其同僚采取了一系列步骤。

首先，戴维森和他的组织意识到应该让 NFL 的运动员——特别是球星——跳槽到世界橄榄球联盟(WFL)，要做到这一点，就必须增加运动员的薪水。1974 年春天，NFL 迈阿密海豚队的三名最佳投球手以年薪 350 万美元与 WFL 签订了合同，从 1975 年开始为之效力。这一举动赢得了公众对新联盟的信心，也为 NFL 的其他明星转会开辟了道路。此后，又有几位球星与 WFL 签订了 1975 年的合同。同时又与加州大学洛杉矶分校及南加州大学的学生签订了一些合同。

这样，WFL 组织了 12 支球队。第二步就是寻找比赛场地，由于 NFL 控制着有一些橄榄球赛的城市，使 WFL 的球队不得不集中在尚未开展职业橄榄球运动的城市，或者是 NFL 的球队一直表现不佳的城市，如休斯敦，而且这些赛场的设施不全、落后，不容易吸引观众。即使如此，戴维森还是充满了信心。他认真地考虑了 5 年的发展计划，并宣称“我们联盟决没有理由失败”。

为了赢得观众的信赖并提供除门票外的额外收入，新的联盟需要一个电视合同来帮助他

们，虽然没有签到像 NFL 球队那样的合同(他们每个队每年可赚 50 万美元)，戴维森还是获得了一份电视转播合同，使每个队每年可收入 10 万美元。联盟的第一场全国电视转播的比赛于 7 月 10 日晚举行。在 7 月 11 日的《杰克逊维尔日报》上，一篇美联社的报道这样写道：世界橄榄球联盟昨晚的首次亮相票房爆满。在 5 个城市中有 20 多万球迷助阵。在费城，有 55534 名球迷买票涌进约翰·F·肯尼迪体育场，位居联盟票房的首位。只有佛罗里达传播者队的比赛观战人数还不到 3 万名。

但形势很快急转直下，到 8 月，他们承认在首场比赛的卖座率中有夸张。例如，费城曾报道说卖出了 10.21 万张票，而实际上只卖出了 2 万张票。在 8 月底，只有 1.2 万名球迷观看了纽约明星队击败休斯敦德克萨斯人队的比赛。接下来的一个星期，只有不到 3500 名观众冒雨观看明星队对佛罗里达传播队的比赛，而预计达到收支平衡点(也称“损益平衡点”)每场需要观众人数平均为 3.5 万左右。到 9 月份，WFL 的形势仍没有好转，负债累累的休斯敦队迁往路易斯安那州。底特律车轮队因付不起洗衣费而取消了训练计划。戴维森筹集了 6.5 万美元，以满足因 5 个星期没有领到薪水而威胁要罢工的队员。但这犹如杯水车薪，挽救不了各球队的财务危机。例如，纽约明星队在赛季进行到一半时，迁出了纽约，但迁走后不久，就有执法人员来扣押他们的球衣，因为他们在纽约的有些债务没付清。奥兰多队的队员在用个人支票兑换现金时，被银行和商店拒绝了。佛罗里达传播者队的教练，在赛季结束时只能自己出钱为俱乐部买手纸。与此同时，那些打算 1975 年加入世界橄榄球联盟的运动员，也在设法放弃原来的打算。

为了重振 WFL，一位来自夏威夷的百万富翁克里斯·黑梅特尔拟定了一个新的计划并出资金资助。但由于上个赛季的失败而使人们对联盟产生的怀疑，仍使联盟的经营困难重重，联盟未能和电视台签订一项全国性的转播合同，使这最后的一根稻草也丢了。收入如此之少，使得一些球队连每场比赛给啦啦队长 10 美元都付不起；其他队雇佣救护车司机作为他们队

的教练。赛季才过一半，联盟球队开始解散。到 1975 年 10 月 12 日，WFL 正式宣告解散，戴维森的妻子提出和他离婚，他所创立的组织总共欠下 2000 多万美元的债务，他本人也很不光彩地被迫从主席位子上退下来。

导致失败的直接原因是很容易发现的：1. 缺少球迷的支持，平均观众人数远远低于收支平衡点；2. 电视报道覆盖面太窄，尤其是在 WFL 的第二年；3. 尽管有些球星和 WFL 签订了 1975 年赛季的合同，但至少在关键性的第一年，联盟仍缺少声名显赫的运动员。因此，不得不承认其比赛水平要比 NFL 逊色。4. 各球队的老板不愿或不能为维持球队和联盟提供更多的资本。此外，WFL 在考虑球队的设置时，作了两个不合适的决定。第一，把球队设在小城市，而不考虑那么少的人口能不能支持一个大的橄榄球队。另一个错误的决定是，认为 NFL 球队受球迷冷落的主要城市是新联盟进驻的最佳地点。

表演上的低劣也招致了失败。1974 年在 WFL 比赛场上出现的只是一些二、三流水平的运动员。这是任何新发展的队所遇到的必然问题，对一个完全新开张的联盟来说更是如此。由于最高水平职业比赛的特殊要求，可获得的优秀球员的数量有限，在运动员的供求上会造成严重的不平衡，限于财力，只好录用蹩脚的队员，甚至只是身强体壮的人。

最后，由于虚报观众人数这一事实被广泛昭示于众，从而失去了各方面的信赖，尤其包括那些有影响力的体育记者和可能的后台老板。这些无疑给联盟蒙上了一层阴影。随着赛季的继续，发生了欠发工资、球队搬迁和关闭以及由于还不起债而被没收器械和球衣作为抵押等事件。对于这一系列事件的不幸的宣扬，进一步摧毁了对它的任何信任，树立了从一开始就节节败退的形象。由于报界的否定态度使电视广告成为泡影，从而在 1975 年结束了这场伟大的试验。

时机岂容错失，一战便定英伦

哈斯丁斯是英国东南沿海的一所小镇，也是伦敦通往外界的一个门户。1066年9月间，法国北部的诺曼第公国与英格兰人在这里发生过一次大的战争，这一次交战的目的是在争夺王位。

事情的起因是：英格兰的已故公爵爱德华(1066年1月病逝)曾答应过诺曼第公国首领——威廉公爵，在他本人逝世后，可继承其王位。不巧的是，刚刚被推选为英国国王的英格兰人哈罗德拒绝承认此事。一怒之下，威廉举重兵渡海侵入英国，哈罗德仓促应战，英军在哈斯丁斯一战败绩，哈罗德战死。不久后，威廉率军入伦敦并加冕为王。由于这次王位的更迭，促使英国的封建经济在此后的四百年内得到长足的发展。

英国人和诺曼第人的争雄，可以追溯到公元5世纪时。人们知道，自那时起，盎格鲁·撒克逊人和裘特人等日尔曼部落，由欧洲大陆渡北海侵入不列颠，形成了各自为政的许多小国。7世纪初，这些小国合并为七个较大的王国，南部有撒克逊人的西撒克斯、南撒克斯和东撒克斯；东北部和中部有盎格鲁人的麦西亚、诺森伯里亚和东盎格利亚，东南部有裘特人的肯特王国。这几个国家，相互征战，历时200年之久。英国史上称这一时期为“七国时代”。

与不列颠岛一海之隔的日德兰半岛和斯堪的纳维亚半岛是诺曼人故土。公元8至9世纪时，这些人仍处于氏族社会阶段。诺曼人擅长渔猎和航海，农业不甚发达。因此，他们的军事首领经常乘张帆快船向外侵略，起先是掠取财物，后来发展到整族入侵。9世纪初，该部族已经分别在英国、法国、西西里岛和意大利等地区建立领地或王国，最后到达冰岛、格林兰和北美州东岸。

侵入不列颠的丹麦人是诺曼人中的一支。他们从8世纪初到达这里后，与先侵入的盎格鲁·撒克逊人进行长期的、反复的斗争。中间虽实现过短暂的统一，但不久又被分裂局面所代替。最后在爱德华死后，诺曼第公爵威廉于1066年征服英国而告终。

哈斯丁斯战役就是威廉率军攻入英国本土后的一次决定性战役。

威廉为入侵英格兰作过多年准备，出师前，有战船 450 艘和陆军七八千人。全部兵力都集中在地费斯河沿岸。是年 9 月 27 日从诺曼第半岛启程，28 日到达英吉利南岸，次日进至哈斯丁斯。如前所说，这是通向伦敦的大路在海岸上的起点。

当威廉军上岸时，哈罗德正滞留在伦敦附近的约克郡。其时，他刚刚平息北方的战事，在国内的地位尚未稳定。虽有少数骑兵却鞍马劳顿，未及休整又迅即参战，步兵是在南方仓促召集的，素质较差。面对诺曼人进攻的形势，他本应当先留在伦敦不动，把自己所有兵力全部召齐，再行出战；这样，可以利用这段间隙，在伦敦以南地区进行坚壁清野，使威廉的军队饥饿困乏，难以举步。可是由于哈罗德生性急躁，加之，拥护他的部下，许多是南方居民，担心自己的家园被异族人占领，他本人也有轻敌心理，于是，慌慌忙忙来应战了。

10 月 13 日夜，哈罗德部队到达现今的拜特尔城。本打算奇袭，但由于部队太疲劳，只得稍事休息。不想，威廉已及时获得了哈罗德到达的信息，趁他立足未稳，便捷足先登，火速来到阵地前沿，这样一来，反而变成了威廉军向哈罗德奇袭。

哈罗德在一个叫做提汉尔小山的地方应战，沿着山势将队伍排开，组成一面“盾墙”。威廉的队伍为了能攻克这面“盾墙”，在山下也把队伍排开，其战斗序列分三部分，左翼主要是不列颠人，由列坦尼伯爵阿南指挥；右翼为他在法国和其它各国的雇佣兵，由波罗根的欧斯特斯指挥；中央为诺曼人，他本人亲自指挥。每一部分又分为三个“梯队”，一线为弓箭手，二线为重装步兵，三线为骑士。在中央部分的前面，举着教皇的“神旗”。史学家们认为，威廉布阵的方式同古罗马兵团极为相似，只是最后一列由老年兵改为步骑而已。

战斗开始后，诺曼人缓慢地由山下向上坡移动。当两军接近时，威廉军的弓箭手开始射箭。虽然他们训练有素并历来使用强弓战术，但因为是仰攻，箭的穿透力差，不免为盾牌阻挡；加之英格兰人利用地理的优势，用长矛、标枪、战斧、石块等各种兵器，向山下猛烈投掷，如雨点一般，防不胜防，使诺曼人受了相当大的损失。

在战斗最紧张的时候，有过两次为英格兰人的攻击提供了绝好的机会，但由于哈罗德战术的笨拙，他过分注意于维持自己的“盾墙”不被破坏，错过了机会。

第一次是：诺曼人的左翼兵力在上坡时发生了困难，英军右翼得以发动攻击，很快把这部分兵扫落下来。这样一来，引起了连锁反应，威廉军的中央兵力失去了左边的屏障，开始溃走，还波及到他的右翼。这显然给哈罗德提供了一个绝好的战机，但由于上面说过的原因，使他坐失良机。

第二次是：当诺曼人向山下溃退时，威廉本人在慌乱中落马了，这引起了他的部属的极大恐慌。这又是一次良机，而英格兰人又未能利用。结果威廉顾不得疼痛，急速换乘另一匹马，把头盔往脑后一推，并高声喊道：“请大家都看我，我还是好好地活着！上帝保佑我，我还会获得胜利。”恰好，英军在左面的急袭也遇到麻烦，诺曼人便易守为攻，将追击者的队伍拦腰斩断，杀死了其中一大部分人。紧接着，他们又马不停蹄地整好队伍，把骑兵从后面调到前面，由威廉率领，发动了对英军的全线反击，攻势十分凌厉。只是由于英格兰人拼死抵抗，经过几小时的激战，攻击未能奏效。

这时，摆在诺曼人面前的，只有一条出路，就是使用“佯退”手段，引诱敌人离开阵地下山，当敌人运动时，予以急袭。这个办法果然灵验。当诺曼人后退时，英军有几千人发起追击，不想，诺曼人突然止步，掉过头来，将追击者的队伍从中切断，聚而歼之。处在二线的诺曼人弓箭手利用强弓战术，使箭头越过自己的骑兵队伍，落到敌人头上。结果被包围的追击者无人生还。据历史记载，这次战役中，威廉曾两次使用这种“诈败”的手段，均获得了成功。

此时，夜雾茫茫，山上的英军石矢已用尽，士兵疲劳不堪，斗志松懈下来。偏偏祸不单行，哈罗德一只眼睛受到了箭伤，不久被诺曼人砍倒，他的两个兄弟也早已战死，无人接替他指挥，全军大乱。先是左翼溃败，后来便引起盾墙的溃败，士兵纷纷向西部或西北方逃走，

尽管他的亲兵坚守阵地，临危不惧，但经不住威廉率领诺曼人猛烈追击，英格兰溃军一直被追到马尔费斯。

当夜幕来临时，威廉回到了战场，发现哈罗德的尸体被剥光，袒露于田野。他请士兵将尸体抬回到帐篷，后来又埋到海岛上。

会战两天后，威廉回到哈斯丁斯；5天后，占领了多维尔，加强了后方要塞工事。尔后出发往坎特布里，走上了伦敦——哈斯丁斯公路。他先派一支骑兵北上，又令他的舰队开往朴茨茅斯待命，他的主力在那里获得了增援，然后越过泰晤士河，到达了小贝尔汉普斯提德。伦敦方面派出代表到这里，表示愿意献城投降，并请他为王。

1066年圣诞节，在西敏大寺中，由约克郡的艾德里德为他加冕。由此，威廉成为了英格兰王。英格兰由一个组织涣散、纪律松弛的国家变成了一个有权威的、统一的中央集权制王国。在西方世界中，成为一支独立的、稳固的力量。

不辱使命保巨头

1943年11月30日，美国总统罗斯福、苏联统帅斯大林等34位贵宾应邀出席英国首相丘吉尔的69岁寿辰，担任宴会保卫工作的是丘吉尔的侍卫长汤普森。

汤普森对所有的贵宾都进行了详细的调查，发现罗斯福总统的私人秘书霍克曾与盖世太保的特务有过接触。汤普森将此事通知了罗斯福的侍卫长鲍杰、斯大林的卫队长米雅夫，但苦于没有证据和基于外交礼节，没有对霍克采取任何行动。

宴会开始后，汤普森的目光不离那位霍克先生。霍克坐在秘书们之中，坦然、彬彬有礼。但是，阅历丰富的汤普森不久便发现了一个问题：每当有侍者出现在门口时，他都要抬头看一看。汤普森大吃一惊：霍克似乎是在等一个人！倘若他的同伙是一名侍者，问题就复杂多了。

汤普森正在考虑对策，霍克突然不动声色地离开了座位，走到餐厅的最后一道门边坐了下来。

汤普森立刻向霍克走去。但是，餐厅的南门“吱呀”一声响惊动了汤普森，他扭头望去：一名侍者端着一大盆盛有布丁、冰淇淋的杯子走入餐厅，一刹那间，侍者的脸上现出痛苦万分的神色，踉跄着要向一边栽倒，那位霍克先生立刻站了起来……

令汤普森惊讶的是，鲍杰一边嚼着什么，一边也挤了过来，好像要到这边来找点什么好吃的，侍者身子一歪，把一大盘的布丁、冰淇淋全倾倒在鲍杰的身上，弄得鲍杰全身红一块白一块的——来宾们哄堂大笑。

就在这一瞬间，宴会厅内停电了——几乎与此同时，“乒！”“乒！”枪声在黑暗中炸响。

汤普森惊呼“抓住那个侍者！当心他的盘子！”同时，蹿到霍克和侍者身边。

在一片混乱中，保镖们拧亮了手电筒——三位领袖都平安无事，米雅夫举着手枪，紧紧地护卫在斯大林身旁。

汤普森发现：霍克先生头部中了一枪，死了，他的身边有一支手枪；而那个侍者的喉管上中了一根毒针，也死了。汤普森急忙拿起地上的盘子，盘子的底部有一枚小型定时炸弹，指针指在 12 点上。汤普森看了一眼手表：11 点 57 分！他小心地拔出炸弹的引信——好了！平安了。

好险！

但是，汤普森一直没有弄清楚：是谁？口吐毒针干掉了侍者？是谁？先于霍克先生开枪，干掉了霍克先生。这又是一个世界之谜。

“宝石行动”震全球

意大利的“红色旅”是 70 年代最著名的恐怖组织之一。“红色旅”“最凶猛和最大胆的

行动”是劫持意大利总理莫罗，这一行动的代号是“宝石行动。”

“宝石行动”的指挥者是一名楚楚动人的金发女郎——安娜，她与“红色旅”的创始人、领导者库乔是就读于特伦多大学时的同窗、挚友，劫持莫罗的目的是为了用莫罗作为人质交换被关押在监狱中的库乔。

莫罗是意大利天主教民主党主席，数次出任总理，在意大利政坛上举足轻重。人们这样评价说：“没有莫罗，意大利早就四分五裂了。”对于这样一位重要的领袖人物，意大利警方当然要“重点保护”，他们多次劝告莫罗要乘坐防弹车，要减少与外人的接触，但莫罗都一一拒绝了。

“宝石行动”定于1978年3月16日。8点30分，莫罗与爱妻吻别，登上了他的菲亚特牌小轿车——警官里奇坐在司机旁边，还有4名保镖坐在随后的轿车里。

里奇警官接受过反恐怖特别训练，在罗马高级反恐怖小组的考核中，里奇从拔枪、装弹、射击只需0.7秒的时间！

菲亚特轿车一启动，“红色旅”的情报员立刻用无线电通知了埋伏在玛利奥夫尼街和斯特里街交叉处的安娜，她率领的特别行动小组化装成意大利航空公司的雇员等候在那里。

当莫罗的菲亚特沿着斯特里大街疾驰而来时，一辆白色的菲亚特128型旅行车突然从一条小巷中驶出，挡在了莫罗的菲亚特前面。里奇警官见旅行车挂着外交牌照，便没有理会——其实，这是“红色旅”从委内瑞拉大使馆偷出来的。

菲亚特驶到两条大街的交叉处时，里奇看见路旁站着4个穿民航制服的人，他们的手中各拎着一个大旅行包，似乎是在等候去机场的班车。突然，前面的旅行车猛地刹住，里奇身边的司机急忙刹车，里奇毫无防备，脑袋撞在了挡风玻璃上。

一刹那间，四名穿民航制服的人打开旅行包，拿出冲锋枪，闪电般地冲到莫罗的菲亚特车前。里奇伸手去摸枪——迟了！安娜一枪托击碎挡风玻璃，掉转枪口向他吐出一串火舌，

这位只需 0.7 秒钟即可拔枪射击的警官连哼也未哼就死去了。

莫罗的司机几乎同时倒在血泊中。

莫罗车后的 4 名保镖刚刚推开车门，就被暴风雨般的子弹击倒在地。

为这一天，安娜他们已训练了好几个月。

1978 年 5 月 7 日晚 10 时，莫罗被“红色旅”杀害。

这是“红色旅”最成功的一次行动，但也是“红色旅”最失败的一次行动。由于杀害了莫罗，“红色旅”失去了人心，失去了支持，他们从此走向了衰败。

劫机犯束手就擒

1977 年 10 月 13 日 0 点 55 分，西德汉莎航空公司一架波音 737 客机载着 86 名乘客和 5 名机组人员，从位于地中海马略尔卡岛的西班牙帕尔马机场起飞，准备飞往西德的法兰克福。当客机飞临法国南部城市里埃拉上空时，被像是阿拉伯游击队的 4 名恐怖分子(两对男女)劫持。下午 4 点 10 分，飞机因需要在罗马机场加油而紧急着陆。

这时，一个自称是瓦尔特·马哈穆德的劫机犯头目向西德政府提出，要求释放监禁在德国监狱里的德国赤军。乘劫机犯不注意，舒曼机长悄悄地从驾驶室的窗户里扔出 4 支香烟，暗示机上共有 4 名劫机犯。

下午 5 点 40 分，被劫持的飞机离开了罗马机场，寻求在中东各国降落，但均遭各国当局的拒绝。在这期间，飞机曾先后在塞浦路斯岛的拉纳卡机场和波斯湾沿岸的巴林机场逗留，次日上午 7 时 02 分，又在阿拉伯联合酋长国的迪拜机场降落。

在迪拜机场，劫机犯进一步提出释放扣押在西德和土耳其的 13 名恐怖分子的要求，并通知西德政府说：“如在 48 小时之内不答应这些条件，乘客和机组成员将同飞机一起被炸毁。”几小时后，劫机犯又要求支付给他们 1500 万美元的赎身金，另外，还要支付给在押的

每个恐怖分子 10 万德国马克的释放金。到了 15 日上午 0 点，劫机犯发出最后通牒，表示：

“如不答应所提条件，16 日下午 2 点 30 分就是炸毁飞机的最后期限，一刻也不能等。”

面对着劫机分子的嚣张气焰和险恶要挟，西德政府立即在法兰克福机场设立了对策总部，紧急商讨营救入质的对策，并派出总理府事务长官维希纽斯基前往迪拜，同劫机犯进行谈判。维希纽斯基到达迪拜后，要求劫机犯先行释放乘客中的妇女和儿童，但是没有得到答复。

16 日下午 1 点 45 分，客机离开迪拜机场。尽管时间已近劫机犯提出的下午 2 点 30 分的最后期限，但西德政府仍无答复，飞机也安然无恙。

下午 5 点，飞机不顾南也门当局的拒绝，强行在亚丁机场降落。在这里，劫机犯把反抗他们的舒曼机长枪杀了。

17 日凌晨 3 点 25 分，客机又离开亚丁机场飞往索马里。索马里政府赶紧发表声明道：“如果侵犯我国领空，就将飞机击落，拒绝其着陆。”但是，劫机犯不予理睬，仍然于上午 7 点 35 分在摩加迪沙机场降落了。

维希纽斯基又赶忙从迪拜乘波音 707 飞抵摩加迪沙机场。为了同劫机犯进行谈判，他立刻进入机场指挥塔。但劫机犯态度依旧强硬。他们把舒曼机长的遗体抛出机外，再次把炸机期限定为下午 6 点。

情况万分紧急！怎么办？西德政府决定先设法与劫机犯周旋，同时暗中调动其国境警备队第 9 部队，准备秘密出击。于是通知劫机犯说：“我们决定释放在押的 11 名恐怖分子，但因为到摩加迪沙需要 8 个小时，希望能把最终期限延长 8 个小时。”劫机犯同意延期，并将下午 6 时的最终期限改为 18 日凌晨 2 点 30 分。

实际上，在劫机事件发生的同时，西德政府就一面同劫机犯谈判，一面考虑袭击的方案。一支拥有 30 名突击队员的特种部队，一直乘坐飞机秘密跟踪着 737 客机，等待着出击的机

会；维希纽斯基乘坐的波音 707 上，也暗藏着由威克特队长率领的 31 人的特种部队。当被劫客机在摩加迪沙降落后，西德总理施密特便同索马里国家元首巴莱进行谈判，取得了索马里政府对西德实施营救作战的支持，并秘密通告美国、法国、英国和苏联，取得了他们的谅解。

17 日下午 2 点 50 分，施密特总理向整装待发的特种部队发出行动的命令。下午 7 点 30 分，当太阳刚刚落山时，特种部队所乘飞机在不使用着陆灯的情况下，在摩加迪沙机场悄然降落，停在距劫持客机 2000 米外的一个沙丘的后面。

鉴于最终期限是 18 日上午 2 点半，特种部队把实施作战的时间定在凌晨 2 点，并进行了紧张的战前准备工作。也许是同维希纽斯基长官的谈判得到了较满意的答复吧，劫机犯的警戒略有放松。

1 点 30 分，到达摩加迪沙机场的 61 人的特种部队开始了行动。参加行动的还有从英国航空特遣部队派来的 2 名队员，他们俩带上了自己研制的专门对付恐怖分子的特种闪光弹。28 人靠近了被劫持的飞机，其余的则作为预备队部署在稍远的周围。队员们身着防弹衣，携带各式武器，匍匐前进，慢慢挨近了客机。机翼和机体左侧入口处被架上了金属梯子。两个机门也被装上了带磁性的小炸药包，以使用磁铁的力量把机门炸飞到机体外面，使队员们能迅速地冲进去。

然而，突击队员们无法确知劫机犯的所在位置，如果贸然强闯进去，势必发生一场混战，造成不可避免的大量伤亡。怎样才能把乘客与劫机犯分开呢？指挥塔上的有关人员为此进行了紧张的谋划。最后决定：以便于同指挥塔取得联系为由，通知劫机犯，让他们集中到驾驶室的附近。

劫机犯们完全没有察觉到特种部队的行动。他们情不自禁地拥向驾驶室，紧张地等待着获得释放的恐怖分子业已来临的好消息。这一切，都被指挥塔方面通过窃听器了解得一清二

楚。

一切准备就绪。时针指向 18 日凌晨 2 点 05 分。

“轰隆”一声巨响，两个机门霎时被炸药炸飞。队员们趁势冲进了飞机。只听一声“全体卧倒”的喊声，特种闪光弹投进了机舱。一阵猛烈的爆炸声后，伴随着刺眼的光芒，飞机上的劫机犯和乘客顿时呆若木鸡，动弹不得。从前门冲进去的队员对准驾驶室里的 2 名劫机犯猛烈开火，把他们打成了“马蜂窝”。座席上的 1 名劫机犯一边扔手榴弹一边抵抗，但很快就被击倒，而手榴弹则因在座位底下爆炸，没有伤着人质。剩下的 1 名女劫机犯躲在厕所里负隅顽抗，但因体力不支，不久也没有声息。营救作战只用了 1 分 46 秒就胜利结束了。

在这次营救作战中，总共只有 1 名突击队员、1 名空中小姐和若干名人质受伤。突袭成功的消息，在 30 分钟内就传遍了全世界。

阿拉法特少年立志

在中东这块充满腥风血雨的土地上，阿拉法特的出现使巴勒斯坦和以色列之间的冲突更加蒙上了一层神秘的面纱。

从童年时代沉溺于伊斯兰教义，对政治漠不关心，到少年时代受到第一次阿、以战争的刺激，对以色列人充满着刻骨仇恨，到青年时代创建反犹太人的“法塔赫”组织，到成年时成为巴勒斯坦国总统，到 20 世纪 90 年代同以色列人握手言和，无不说明阿拉法特是一个善变的人。

作为中东政治舞台上一颗巨星，阿拉法特从自称能随心所欲挑起世界大战，到顺应历史潮流，力图使和平的曙光降临中东这块多灾多难的土地，他的光芒越来越耀眼，令世界人民引颈相望。

孤僻、古怪的小男孩

埃及开罗，1929年8月27日凌晨，阿拉伯人阿卜杜勒和哈米达的第四个儿子降临到人间。翌日，阿卜杜勒到开罗内务部为他的新生儿登记，他给这个小婴儿取名为拉赫曼·阿卜杜勒·劳夫·阿拉法特·古德瓦·侯赛尼。“拉赫曼”是阿卜杜勒父亲的名字。“阿卜杜勒·劳夫”是他本人的全名。“阿拉法特”是指伊斯兰教圣城麦加附近的圣山，按照伊斯兰教教义的意思，在那里先知穆罕默德成了上帝最后的使者。

这个小男婴就是现任巴勒斯坦国总统亚西尔·阿拉法特。

阿拉法特的爷爷拉赫曼·古德瓦是靠经商、走私而暴富的古德瓦家族中年资较高的一员。阿拉法特的外公穆罕默德·侯赛尼是耶路撒冷许多最有名望的家族之一的成员，但第一次世界大战使他的生意受到损失，他属于这个分支中较穷的一个家族。拉赫曼·古德瓦虽然富有但出身微贱，在重视家族历史的阿拉伯，社会地位低下；穆罕默德·侯赛尼出身名门但经济拮据，双方出于共同的利益考虑，觉得建立一种联姻关系将会对彼此都有好处，于是，拉赫曼的儿子阿卜杜勒·劳夫和穆罕默德的大女儿哈米达·哈里发于1917年5月17日在耶路撒冷完婚。

阿拉法特1岁时，他的鼻子还未完全定型，但看起来又大又扁，像他父亲一样。他的嘴唇像他母亲的一样丰满，耳朵长得像父亲的耳朵，由于营养不良，他的身材十分瘦长。

3岁以后，阿拉法特就整日跟大孩子混在一起。到4岁时，与他那3个长得十分结实、胖乎乎的哥哥相比，他更显得干瘦而细长了。不久，他的体重开始增加。

阿拉法特是一个恬静、孤僻的小男孩。他不合群，和其他孩子玩不到一起。他常常可以几个小时不吭一声，心不在焉，无精打采地出神。

他从不哭鼻子。几个哥哥在一起打架时，他总是在一旁躲着。实在无法躲开不得不动手时，他又倔又不讲情面。即使打架受伤了，他也不掉一滴眼泪，只是用一种不信任的眼光盯着几个哥哥。如几个哥哥再打他，他就躺在地上，眼神变得更加凶狠，不还手不躲避，使得

揍他的人不得不住手，然后他从地上爬起来，默默地离开了。

7岁时，网拉法特接受其叔外祖父优素福·阿克巴的宗教启蒙教育。他似乎懂得比阿克巴还多，有时候却又发呆犯傻得出奇。

“但后来他开窍了，他有着某种奇特的天资，他连字都不大认识，却往往能接着读完优素福按照书本朗读的某个句子。优素福还没有读到某个地方，他却可以突然插进去把后边的话大声地朗读出来。”

“后来我们发现，这根本不是什么天赐的才能。它只不过是当拉赫曼(即阿拉法特)很小的时候，就有着人们所说的照相机般的记忆力。在优素福重新朗读我们在家举行宗教活动时他所听到的那些诗文、词句的时候，他早就懂了。”阿拉法特的弟弟奈斯尔回忆说。

1938年8月，阿拉法特9岁时，除了每天跟优素福上课外，开始在一所家住开罗的巴勒斯坦教师们创办的学校接受正规教育。

在巴勒斯坦学校上学的第一年，阿拉法特孤僻、古怪的举止没有根本改变。人们回忆说，他是一个生来就特别爱好数学的学生，但他同往常一样，和班上的同学们仍不往来，只有别人找他说话时，他才说话。

当时和他同班的奈斯尔回忆说：“自然，别的孩子觉得他奇怪，经常奚落他，挑逗他，比对那些与众不同的孩子还要厉害。拉赫曼和在家里的情况相比，有了一点改变，他对别人的嘲笑开始进行反抗。起先，他有些犹豫，但到后来，如果有人使劲推他，他就把他推回去，假如有人奚落辱骂他，他就进行反击。在家里，如果有争论的话，他同我们依然完全处于非交战状态。但在学校，他不会无缘无故地遭受别人的奚落或粗暴的对待。”

这一时期，是阿拉法特一生中长得又笨又胖、又软弱又难看、完全被人遗忘的时期。他的嗓音很尖，别的男孩开始把他比作女孩子。

为了把阿拉法特放在一个更易于管教的环境中，1939年阿卜杜勒举家迁到加沙城。初

到加沙时，阿拉法特的性格同往常一样，他和他的兄弟都在泽托恩中学就读，但他还是同别的同学来往，经常埋头于宗教书籍。老师们答应阿拉法特可独来独往，在课堂上不对他提出任何要求。当班上的同学和他开玩笑时，老师们故意不去管他。

父与子

阿拉法特童年时，家里常举行宗教仪式，做祷告、禁食、讨论。父亲认为阿拉法特还小，不必认真参加任何仪式，但尽管如此，如果他发现阿拉法特心猿意马时，就动手敲打他。但他不了解的是，阿拉法特注意力不集中是因为对他这个父亲的迟缓动作感到厌烦，不过，阿拉法特挺害怕父亲的。

优素福对阿拉法特进行宗教启蒙教育时，常对阿卜杜勒说，阿拉法特具有天赋的宗教才能，应代替他担任家族宗教领袖。阿卜杜勒对此欣然同意。因此，当几个哥哥奚落阿拉法特时，父亲就不断地处罚他们，阿拉法特受到特殊的对待。他的忧郁冷漠的性格被看成是神赐的天赋。

哈米达在优素福的劝说下相信，她这个儿子在宗教意识上的早熟说明，他们的祖先与穆罕默德先知的家族是有联系的，这势必贬低了父亲古德瓦家族，引起阿卜杜勒的强烈不满，久而久之，他再也不把阿拉法特怪僻的性格看成神赐的天赋，而把它当作其个性中的缺陷。为结束这种状况，他决定送阿拉法特到世俗学校读书，使儿子成为一个跟其他孩子一样的普通孩子。事情虽然办成了，却引起了优素福的怨恨。从此，他经常在阿拉法特面前中伤阿卜杜勒，以致父子之间产生了很大的隔阂。

大约有一年光景，阿拉法特问题以及如何对付阿拉法特的问题已经成为父亲的一块心病。

阿拉法特一边上世俗学校读书，一边继续接受叔外祖父的宗教教育。他几乎同优素福形影不离，好像中了魔法似的。

这一时期阿拉法特长得既笨又胖，嗓子很尖。阿卜杜勒常骂这个儿子像个女孩子。他经常对哈密达大声喊叫，说在阿拉法特出生之前本该生一个女儿。他责备哈密达，认为她对阿拉法特做了许多错事，因为她梦见一个女孩，所以使阿拉法特生下来更像。女孩，不像男孩。

即将满 10 岁的阿拉法特越来越相信优素福的话了，他对父亲的厌恶日益加深。不久，阿卜杜勒外出，阿拉法特和大哥巴特尔大吵了一架，他把优素福中伤阿卜杜勒的话重复了一遍又一遍。阿卜杜勒回家后质问阿拉法特，阿拉法特把原先那番话又理直气壮地重复了一遍，惊得阿卜杜勒目瞪口呆，怒发冲冠，几次痛打了这个不争气的儿子，然后冲出屋外找能够长时间揍他的皮带。阿拉法特趁机跑到优素福家躲了起来。

当阿卜杜勒闯进优素福家时，阿拉法特祈求父亲答应他做优素福的儿子，再一次激怒了阿卜杜勒，他一把揪过阿拉法特，让巴特尔把他领回家。当晚，阿卜杜勒用绳子勒死了优素福。为此，1939 年 10 月，他不得不把家从开罗搬到加沙。

在加沙泽托恩中学第一学期快要结束时，学校来了一拉年轻教师——曾参加过反以色列武装斗争的麦吉德·哈拉比，他对阿拉法特产生了好感。其时，阿卜杜勒早已是一名反以色列人的战士了。1933 年 9 月，他在耶路撒冷做生意时遭遇犹太人和阿拉伯人之间的一场混战，被犹太人打得昏迷了过去，大儿子巴特尔被打得头破血流。这件事使阿卜杜勒由商人成为反以色列战士，从此卷入了巴勒斯坦人反以色列的政治斗争。

麦吉德和阿卜杜勒因共同的反以目标走到了一起。由于阿拉法特对麦吉德十分崇拜，在后者的劝说下，他开始以不同的眼光来看待父亲，同父亲相处较以前好一些，全家人的生活由此也安宁了一些。虽然他仍保持着执拗的个性，但再也不闷闷不乐了，变得更加坦率、不太胆怯和孤僻了。

不久，麦吉德在巴勒斯坦抵抗组织之间的内讧中被抓。阿卜杜勒召集追随者在家中开会，讨论麦吉德的命运，结果决定不管这件事。听到父亲作出这样的决定，阿拉法特突然冲进房

间，大声叫嚷说不能这样做。这是一个可怕的场面，他向父亲扑去，用拳头猛击他的肩部和胸部，哭着谴责这种背叛行为。阿卜杜勒甩开他，狠狠地揍了他一顿。他感到在众人面前儿子这样对待父亲实在是一件丢脸的事，因此很生气。

但麦吉德逃了出来，得知阿卜杜勒对自己不忠后，另立门户，自己单独召开秘密会议和组织军事演习。阿拉法特是他的忠实追随者。

一天晚上，阿卜杜勒突然闯入会场，想把阿拉法特拉回家去。阿拉法特坚决不肯，父亲揍了他。于是麦吉德同阿卜杜勒打了起来，并且命令他决不能再打阿拉法特。阿卜杜勒火冒三丈，他说麦吉德干涉他家的事，他要杀死麦吉德。阿拉法特插进来大叫大嚷，说要杀麦吉德，就把他——阿拉法特——一道杀掉。

“你说的是什么意思？”父亲问。

就在这个时候，阿拉法特告诉父亲，他不打算回家了，从此以后，他将住在麦吉德的家里。

阿拉法特年幼无知，没有是非观念，只有愚忠意识，使他同父亲之间的关系一波三折。但阿卜杜勒的教子方式及暴躁的性格也是父子长时间不和的原因之一。

自信和狂热

麦吉德在巴勒斯坦抵抗组织的内讧中被耶路撒冷另一派阿卜德尔盖德尔杀害。后者欺骗阿拉法特说，麦吉德是在叙利亚被犹太人杀害的。阿拉法特对此深信不疑，并加深了对以色列人的仇恨。

1947年12月12日，阿卜德尔盖德尔被犹太人组织伊尔贡的炸弹炸成重伤。一小时后阿拉法特得知此事，他立即来到阿卜德尔盖德尔的床前，后者微微地对阿拉法特笑了笑，然后拿出藏在衬衣里的一把手枪，递给阿拉法特，告诉阿拉法特要成为他的代理人，用手枪尽量多杀死犹太人。

阿拉法特和他弟弟立即冲出去找犹太人报仇。但耶路撒冷城门被英国人关闭，街上不见犹太人的影子。翌日，阿拉法特在城门附近向几家犹太人商店发起了进攻。英国警察开了枪，阿拉法特拔枪还击，但过早地扣动了扳机，击中了自己的大腿。

1948年5月14日，犹太复国主义者宣布成立以色列国。同日爆发了第一次中东战争。叙利亚、黎巴嫩、伊拉克、外约旦、沙特阿拉伯、埃及等阿拉伯六国向以色列发起了进攻。战争爆发后，以色列人占领了耶路撒冷城，阿拉法特全家从城里逃出，向加沙转移。途中经过法尔西辛，他们目睹了犹太人对巴勒斯坦人的大屠杀。

“在我到达加沙的时刻，我发誓要把自己的毕生献给祖国的复兴事业。”阿拉法特后来回忆说。

同年夏，阿拉法特全家又迁到开罗。19岁的阿拉法特进入一所埃及高等技术学校就读，以便完成进高校前的学业。学校大部分教员都是“伊赫万”分子。“伊赫万”是埃及人中的宗教狂组织的一个秘密团体，在埃及保守的农民阶层中有广泛的影响，它的头目总想阴谋推翻埃及政府，以便根据伊斯兰教《古兰经》的基本教义对埃及实行结构改革。

阿拉法特对“伊赫万”变得非常热情，他常常说，总有一天，他会成为巴勒斯坦“伊赫万”的领袖。

1949年2、3月间，在父亲的指使下，阿拉法特整天为巴勒斯坦全国政府“伊赫万”支部打杂。据一个其父参加阿卜杜勒组织的名叫安瓦尔·赛伊的加沙年轻人说，阿拉法特和他的弟兄常去恐吓那些对阿卜杜勒的领导表示怀疑的家庭。“后来有一天亚西尔(即阿拉法特)和他的兄弟们来到我们家周围找我父亲。父亲当时不在家，因此他们就开始辱骂我以及我的两个兄弟。我们兄弟几个比他们年纪小，已受到一定的恐吓，但接着他们又粗暴地对待我的两个妹妹，这激怒了我们，于是我们就追出去找他们算帐。”

“事情的真相是，我们挨了一顿毒打。他们用不知从哪儿弄来的旧式英国警棍揍我们。

亚西尔尤其残忍。他的兄弟们看到我们流血后就想住手，但亚西尔却不然，继续狠打我们，他甚至因我们流血而变得更疯狂。”

1949年8月，阿拉法特回到加沙。他已学会了开枪，安全地投掷手榴弹，学会点燃莫洛托夫鸡尾酒式炸弹而不会在自己面前爆炸。他刚刚掌握的这些技术立即被哈吉·阿明主义分子所利用，而不是像他自己所希望的被用来对付以色列。哈吉·阿明是巴勒斯坦侯赛尼家族的领导人，为争夺领导权同纳夏希比家族发生冲突。

阿拉法特参加了阿明控制下的一支游击队。一次，身为班长的阿拉法特被指派到加沙郊区袭击纳夏希比家族，遭到失败。他怀疑其中一个名叫哈密德的游击队员是个叛徒，亲自朝哈密德的脑袋开了一枪。

哈吉·阿明的一个顾问的儿子阿明·赫古布回忆说：“我们都大吃一惊，而阿拉法特面带神秘的微笑转向我们，说了‘这是对你们之中任何想背叛我们神圣的伊赫万者的一个警告’之类的话，然后他命令我们起誓对枪杀哈密德一事保密，并叫我们把哈密德的尸体抬到巴勒斯坦广场，用伊赫万的方式将其吊起来。”

阿拉法特的另一个成员穆罕默德·穆贾亚在谈到20岁时的阿拉法特时说：“他几乎是一个具有两重性格的人，有时他显得非常缺乏自信，但有时他却歇斯底里大发脾气。那个时候他也像今天一样，身材矮胖，留着一嘴浓浓的土耳其式胡子。他用他的大眼睛看人的时候有两种方式——时而非常温和，犹如一个男人看着他所心爱的女人一样，时而毫无表情，好像想要看透一个人一样盯着你。后面那种方式是他性格的真正体现。如果你这样被他盯过一次，你会终生难忘。”

1950年12月，阿拉法特抵达开罗。在正式成为一名富阿德国王大学的学生之前，翌年春夏之季，校方为阿拉法特安排了补课教师。

住在阿拉法特家周围的主要是一帮孩子。这些孩子是狂热的哈吉·阿明分子。其时阿拉

法特同阿明已经闹翻。他的夸夸其谈式的反阿明言论使这帮孩子很生气。

1951年春季的一天，那伙孩子将阿拉法特骗到附近的一个会议室，想要惩罚他。阿拉法特去的时候毫无准备，胯间挂着他那把从加沙带来的手枪。当他弄清孩子们的意图时，是在他们动手之前，他先发制人，拔出手枪，对准他们。

“这使我们大吃一惊，他使我们在那间房里陷于困境达4~5个小时，他对我们讲了阿明的罪恶，而把他自己说成加沙伟大的游击战士。……接着他把手枪放到桌子上，他本人站在一边，‘这儿’，他说，‘是我的手枪，现在屋里你们谁敢拿起手枪打死我？’我们都目瞪口呆，没有一个人敢朝手枪走动一步。后来我们的二个同伙说，‘行了，行了，如果你愿意你就走吧，我们再也不想伤害你了。’”那伙孩子中的杰巴尔·亚齐德后来说。

阿拉法特从开罗大学(前身是富阿德国王大学)获得工程学学士文凭后，到科威特工作，在那里创办了鼓吹民族主义斗争的报纸，加入了被称为“穆斯林兄弟会”的一个小组。1955年重返埃及，到军官学习班专攻爆破学。1965年，他为创建法塔赫(巴勒斯坦解放阵线)作出了特殊贡献，并取了阿布·阿玛尔的名字。这个名字的意思是缔造者，或缔造之父。1967年，他被选为巴勒斯坦解放组织的主席。

1972年意大利著名女记者奥里亚娜·法拉奇对阿拉法特进行了一次采访。

法拉奇：结论是，你们一点也不希望得到大家所期待的和平。

阿拉法特：不，我们不要和平，我们要战争，要胜利。你们所称的和平是以色列和帝国主义者的和平。对我们来说，它是不公正的，是耻辱。我们所希望的和平意味着摧毁以色列，别无其它。我们将战斗到胜利为止。如果需要的话，我们将战斗几十年，战斗几代人。

法拉奇：阿布·阿玛尔，我只提一个问题。您还没有结婚，在您的生活中没有女人，是因为您愿意像胡志明那样生活，还是因为您同女人一起生活感到厌恶？

阿拉法特：胡志明……不，可以这么说，我还没有找到一个合适的女人。我已经同一个

女人结了婚，她的名字叫巴勒斯坦。

历史进入 20 世纪 90 年代，和平与发展成为当今世界的两大主题。自称“复仇的一代”的阿拉法特终于顺应历史潮流，于 1993 年同以色列签订了巴以和平自治协议。此时的阿拉法特已步入老年，放弃青少年时代的狂热，用现实主义的眼光来看待自己祖国的命运了。

阿拉法特，这位青少年时代性格孤僻、古怪，充满着自信和狂热的人物，到底能给他的祖国和人民带来些什么？全世界人民拭目以待。

“魔鬼”终成澳总理

1990 年 12 月，在工党内部，保罗·基廷这位“澳大利亚最讨人憎恨的人”却击败了工党的“救世主”鲍勃·霍克，成为澳大利亚有史以来最年轻的总理。二年之后，基廷又战胜了反对党领袖约翰·休森，卫冕成功。据《堪培拉时报》报道，选民们最终还是选择了他们“熟悉的魔鬼”。究其原因，澳洲人看中的正是基廷身上那股永不衰竭的闯劲。

磨炼成才

1944 年 1 月 18 日，保罗·基廷生于悉尼市的一个工人家庭。父亲马修·基廷是一位锅炉制造工，收入仅够糊口。悉尼市高楼林立，风光旖旎，他家所在的工人区却乱七八糟，拥挤不堪。由于家境贫寒，基廷 14 岁就辍学，到市工会当了一名文书。此后，他刻苦自修大学课程，饱读经典名著，练就了扎实的基本功。

不久，热血沸腾的基廷就不满足于那份收入稳定、一板一眼的文书工作。他和几个小伙伴办起了摇滚乐队，身任经理，为小酒吧奏乐助兴。在颠狂的节奏，优雅的环境，诱人的收入面前，小伙伴一个个乐不可支。可是，基廷每每看着自己的绿皮工党党证发愣。他 15 岁就加入工党，难道非要在小酒吧了却一生？读过名著的基廷深知人生的份量。他洗手不干了，他要去闯天下。

在以后的岁月里，基廷把自己的命运跟工党紧紧地拴在一起。由于他的出色工作，25岁时，他被选为国会议员，成为澳大利亚最年轻的议员。6年之后，基廷被委以重任，进入内阁，主管北澳洲事务。可是，上任不到1个月，自由党和民族党联合，工党竞选失利，基廷眼巴巴地看着自己的部长办公室易手他人，心里不是滋味。

从1975年到1983年，工党在野8年。以一个年老的政治家来说，这是致命的。但是，基廷刚好30岁出头，他需要更多的学习和磨炼。在野党的位子正好给他提供了一个难得的机会。在议会里，只要一有机会，他就向执政党发难。由于在野期间，基廷先后执管过农业、能源和财政事务，他提出的问题往往切中要害。另外，他证据详实，气势逼人，语言尖刻，政敌们对他惧怕三分，称他为“当头棒喝者”。

1983年3月，工党大选获胜，鲍伯·霍克当选为总理。这位牛津毕业的总理对自学成才的基廷早已另眼相看，把政府的第二把交椅财政部长的位置授与了他。

39岁的基廷对“恩师”的提携哪能不效力以报？他一上台，就雷厉风行地整治了金融秩序，调节外汇市场。与此同时，他一反澳大利亚人依赖资源振兴经济的传统观点，大量吸引外资。工党执政不到半年，就有500多家国外企业来澳注册投资。澳大利亚经济顿时有了一股源头活水。

澳大利亚的经济有了长足的进步，基廷的声誉也在不断上升。1984年，美国《欧洲货币》月刊评选基廷为“1984年世界最杰出的财政部长”。有人甚至称他为“经济整治冠军”。

柳暗花明

然而，基廷的面前并非全是坦途。他自己知道，在世界经济危机这块乌云的笼罩下，他的种种努力只会昙花一现。但他仍然知其不可而为之。他身上有着一股不可遏制的闯劲。

1985年，他制定了更为宏大的经济紧缩计划。让人意外的是，他绞尽脑汁想出的新招消费税方案却被霍克总理否决了。基廷有点摸不着头脑。祸不单行，随着国际保护主义的盛

行，商品价格骤然下落，澳元的价值也直线下跌。因此，澳大利亚出口额不断增大，收入却反而锐减。基廷感到压力很大。

为了抵住经济下滑的逆流，基廷又想出一招。他要求税务部门行动起来，严厉打击偷税漏税，弄虚作假行为。可是，他万万没有想到，这场运动的矛头直指他而来。

原来，在野的自由党发现，基廷明明住在首都堪培拉，却向政府申请了只有家住外地的人才能享受的车旅费，共计 17,000 澳元。在议会里，自由党抓住把柄不放，想趁机搞垮基廷，气氛顿时紧张起来。面对责难，基廷声称，他家在悉尼有住宅，堪培拉的房子是租的。自由党领袖豪沃德不肯就此罢休。他说，基廷在扯谎。双方唇枪舌剑，骂声不绝。最后，豪沃德被驱逐出议会，这在半个世纪以来还是第一次。尽管如此，工党还是受到重创，多数选民觉得基廷有点虚伪。

事隔不久，在野党又将了基廷一军。他们从基廷的回执中查出，基廷两年来没有报个人所得税的余额。此事一经揭露，很多人干脆称基廷为“骗子基廷”。

反对党的凌厉攻势严重地损害了基廷的公众形象，基廷自己也意识到他成了“澳大利亚最讨人憎恨的人”。但是，他还是执着地按照自己的想法干下去。

1988 年 8 月，工党执政以来的第六个经济预算出炉了。这一次，基廷不失时机地向公众总结了工党执政以来的经济实绩。他说，这个财政年度没有公众借贷，政府借贷也从过去占国民生产总值的 7% 下降到零，财政赤字削减了 40 亿。在这些具体的统计数字面前，澳大利亚人看到基廷这位财神爷没有辜负众望，戏谑地称他为“圣保罗”。

当仁不让

1990 年 3 月 24 日，工党在大选中再次获胜。基廷继任财政大臣，并兼任副总理。这次大选中，由于自由党和民族党组织欠妥，工党才得以险胜。基廷最清楚，这将意味着作为“接班人”的他前途凶多吉少。只要霍克总理不下台，他必将始终为人作嫁，难圆总理梦。

同时，他知道为人作嫁的日子越来越不好过。工党执政 7 年以来，预算常常靠各种势力的妥协才得以通过。现在，工党再度当政，这些势力自然要求政府报答他们的“牺牲”。商会领袖要求政府保持反通货膨胀的政策，而工会头领则开始大声叫嚷，工人们到了松一松裤腰带的时候了。基廷这次不得不拿出对策。

党内的矛盾更让基廷头痛。为了缓解经济压力，基廷觉得政府必须“放血”——国有企业私有化。工党右翼双手赞成，左翼则认为基廷想出卖“事业”。内阁成了战场，左翼态度坚决，决不让步。最后，基廷的方案只好搁浅。

处处碰壁的基廷愈挫愈勇。在堪培拉的一次记者宴会上，基廷直言不讳地指出，他的计划屡屡受挫，只是因为党的领袖太弱，急需加强。这是他的心里话，但他却闯下了大祸。

身为总理的霍克立即召集会议，严厉批评基廷这种明目张胆地攻击本党领袖的行为。会议持续了 3 小时，基廷不得不向霍克道歉。但是，基廷决不是胆小鬼。事后，他提醒霍克他们订的“君子协定”：1990 年由他任总理。霍克当即表示，确有此事，但你公开“造反”，过去的协定一笔勾销。

基廷别无选择。他只好辞去职务，退出内阁，静等时机。

事有凑巧，基廷辞去财政部长的职务不到半年，澳大利亚的经济急骤滑坡。霍克慌了阵脚，几次调换财政部长，仍无济于事。迫于党内压力，霍克不得不同意党内改选。这时，基廷跃马上阵，向他昔日的“恩师”、今日的“对头”挑战。1990 年 12 月 20 日，选举揭晓，基廷以 5 票的微弱多数险胜霍克，终于登上了总理的宝座。

1993 年，基廷和他的竞选对手反对党领袖约翰·休森展开了一场恶战。虽然他以 15 票的优势挫败休森，但他能否像他倡导的那样“融入亚洲”，开拓亚洲市场，为澳洲经济闯出一条生路，澳大利亚人正拭目以待。

六十老翁成政魁

1936年4月，26岁的大平入大藏省存款部工作，开始了他的从官之路。

大平入大藏省后，经过一年时间的勤奋工作，翌年7月被提升为高等官七等，调任横滨税务署署长。大藏省对这位新人寄予了很大的期望。

1938年6月，大平升任仙台税务监督局的间接税部部长。

大学毕业以来的3年经历，大大改变了大平的生活。当上高等官以后，他也能同当地的名流平起平坐，常常是高级宾馆的座上宾。人们张口就是“大平署长”，闭嘴也是“大平部长”。处于这样的环境中，大平一方面勤奋读书，追求学问，一方面也不舍弃这种由尖子官僚而得到的享受。不知不觉，大平的身上已具备了一种堪称“政治”的素质，即无论社会形势和格局如何变化，都能处变不惊。

1939年，大平任兴亚院“蒙疆联络部”经济课主任，赴中国张家口就职。不久升任兴亚院“蒙疆联络部”经济课长。和大平同时入大藏省的年轻人只能当个课长助理，唯独大平当上了课长，实在算是幸运。

1940年10月，大平回到东京，在兴亚院经济部第二课任职。2年后，重返大藏省工作，任主计局主管文部省和南洋厅预算主查。1943年11月，大平升任东京财务局间接税部长。1945年3月成为大藏大臣津岛的负责事务工作的秘书官。为了侍奉这位任性的公子哥儿一般的大臣，大平吃了不少鲜为人知的苦头，但却获得了一个从全局观察事物的机会。翌年6月，大平任大藏省薪金局第三课长。

1948年7月，大平任经济安定本部建设局公共事业课长。对于此职，他“既有兴趣，也有荣誉感，且有眷恋之情……”。早在任津岛秘书时代，大平就接触不少陈情书。在任公共事业课长时代，他本人成了直接负责人，更加广泛、深入地掌握地方的实际情况，赢得了—一个思考治国的根本问题的机会。

1949年6月，大平受命任大藏大臣池田勇人的秘书官，开始了平步青云的仕途。作为大藏大臣的秘书官，他耳闻目睹政界和政治家的运作情况，阅历日渐丰富，工作起来亦得心应手。据当时池田的一位亲信说：“大平最善于在池田和大藏省、池田和政界、池田和财界之间周旋。”

这一时期，大平对自己的前途作了充分的、谨慎的思考。考虑到官僚的前途暗淡，为了“让自己的生命充分燃烧”，他毅然决定出马从政。1951年夏，曾经当过池田秘书的登板重次郎记得有这么一件事：

“在池田大藏大臣时代，有一天池田、大平、宫泽和我四人曾去柳桥饮酒，酒后又泛舟隅田川。那时大平突然说：‘大臣，我也考虑当个政治家，您看怎样？’池田立即回答说：‘那是好事嘛，你的性格倒颇适合政治家。但是你能搞到多少钱呢？’大平比划着说：‘有这么多。’池田就说：‘那样的话，剩下的由俺包了。’”

池田为拥有自己的嫡系议员，极力支持大平从政，并让他于1951年8月赴美出差3个月，以增长见识。

大平在保留藏相秘书官的情况下，提前参加第一次竞选议员活动。在大平家族、家乡父老乡亲、同学等的支持下，大平竞选成功。

第一次当选为议员的大平于1953年11月出任农林常任委员。

大平从首次当选议员以来，3年多时间经受到3次竞选的洗礼。其间出任过自由党干事、青年部副部长，但毕竟是无足轻重的后生，在党内只能做些地方上的事。

1955年12月，刚组阁的自民党请大平担任政务调查会内阁部会长。内阁部会是负责综合总理府管辖的各种问题的党务机构。大平有意把自己逐渐构筑成“政策通”，成为自党内池田派的骨干成员之一。1959年6月，年届50的大平当上了众院文教委员长，暗地里巩固了作为池田第一心腹人物的地位。逐渐地，传播媒介或党内其他各派都知道了大平的存在。

1960年，大平为池田竞选自民党总裁立下了汗马功劳。池田内阁成立后，他当上了内阁官房长官，内政、外交诸事都要管到，成了政府的眼、耳、头脑和嘴巴。同年11月，他第五次当选为议员，成了家乡颇有声望的政治家。

此后，大平仕途一帆风顺，相继担任池田内阁的秘书官和外务大臣。但好运不长，大平同池田之间出现了芥蒂，到第三次池田内阁改组时，本来极有希望成为干事长的大平，只捞了个第一副干事长的职位，这对他以后的政治生涯影响很大。一直平步青云的大平从此在政治上步入了漫长的寒冬时代。

1964年11月，第一次佐藤荣作内阁成立。由于派系间的矛盾，大平成了无官职人员。翌年8月13日，池田逝世。对大平来说，从大藏省开始到步入政界，池田像自己的父兄一样，池田的死使大平感到难以言状的惆怅。他说：“一切都感到厌倦，活着已经没有意思了”，流露出强烈的失落感。

1965年6月，大平成为佐藤第一次改组内阁的外交调查会副会长，实际上还是无事可做。翌年8月，第一届佐藤政权的第二次内阁组阁时，佐藤破灭了大平担当政调会长的梦。长时间处于无官职状态的大平对新闻记者说：“我正在充当佐藤先生手中的平衡器”。毫不掩饰受到冷遇的心情。他深感世间的无常，政治的冷酷，1967年8月在一篇文章中说：

“处世时常常是所谓的‘所天由命’。……现在退出了政府的工作，虽也无暇欣赏闲云野鹤，但是尽管如此，可以通过一定的距离，观赏在政治舞台上演主角的人们的心理和演技，还可以远离那些恶语及妒火的燃烧场所。”

卧薪尝胆之后，大平于1968年11月终于当上了第二届佐藤内阁的政调会长，成为自民党的三巨头之一。翌年11月，任通商产业大臣。

1970年1月，佐藤内阁第三次改组时，通商产业大臣易人，大平厄运重来。他心情郁闷，说：“佐藤到底在想什么呢？”虽然他被认为是准实力人物，但实际上只不过是最高当权

者佐藤首相召之即来、挥之即去的人物而已。他将这种委屈的心情托于“进退由天、荣辱从命”，暗地里下了“六十岁立志”的决心。

1971年，大平就任政治实力雄厚的宏池会第三任会长，从厄运中看到了崛起的曙光。翌年6月17日，他宣布出马参加自民党总裁选举。虽然败北，却当上了田中内阁的外务大臣，日本政坛形成“田中主内、大平主外”的格局。

从1964年7月辞去池田内阁的外务大臣以来，时隔8载，大平再度入主霞光外务省。

1974年11月后，大平相继出任田中内阁和三木内阁的大藏大臣。1976年就任自民党干事长。1978年10月，大平正式声明参加自民党总裁的选举。受到田中首相支持、极有希望当上首相的大平遭到对手的愚弄，到手的政权又飞了。他对宏池会议员们说：“同志们非常关心我，但由于我领导无方，没有达到大家的要求。”

1978年12月1日，大平被选为第九任自民党总裁，7日在众议院全体会议上被指名为第68任内阁总理，终于实现了儿时的梦想。

举止失措费氏丧勇气

拿破仑一世的陆军曾经撼动了整个欧洲，但拿破仑的海军却从来没有沾过胜利的边，甚至最终被英国海军打得落花流水。倒霉的法国海军必然有它倒霉的指挥官，这就是费仑纽夫。

费仑纽夫生于1763年，出身于名门望族。在法国大革命时代，贵族们遭到了毁灭性的打击，能够幸存下来的不多，而幸存下来还能升官的就更少了，费仑纽夫属于后者。他受过良好的教育，是一个饱学之士。费仑纽夫自从投身军界便一直在海军工作，是拿破仑手下为数不多的重要海军将领之一。

公元1798年，拿破仑率领大军从土伦出发，开始了征服埃及的战争，费仑纽夫是随行的几位海军将领之一。拿破仑的舰队十分可怜，仅有13艘战舰，担负着掩护300艘运输船

的任务。拿破仑奇迹般地躲过了强大的英军舰队，顺利地攻占了马耳他，又于亚历山大港登陆，赢得了金字塔会战的胜利，然而他的舰队却被英国海军包围，在 8 月的头两天被击毁于阿波基尔湾，费仑纽夫参加了这场尼罗河之战，他的战舰与另一艘战舰是法国远征舰队的幸存者。说来也有趣，对于费仑纽夫能冲出数十艘敌舰的重重包围逃了出来这一点，拿破仑大为赞赏，费仑纽夫也从此官运亨通。等到拿破仑成为真正的法国皇帝时，费仑纽夫已经是上将司令官了。

法国与英国是宿敌。早在 1803 年 5 月两国重新开战之际，拿破仑便发誓要彻底打垮英国。法英两国没有陆地相连，隔着一个英吉利海峡，拿破仑欲征服英伦三岛，必须要有一支强大的海军。恰恰在这一点上，拿破仑很伤脑筋，因为他的敌人是个老牌的海上强国，拥有第一线战列舰 30 艘，巡洋舰 86 艘和一批五十门炮船，此外其预备役中还有战列舰 76 艘，巡洋舰与五十门炮船 49 艘，与英国皇家海军相比，法国海军仅有 23 艘战列舰和 25 艘巡洋舰，另有 17 艘中型巡洋舰。以这一点海军力量，别说征服大英帝国，就连英吉利海峡也过不去。不过这个时候的拿破仑已经征服了欧洲的好几个大国，他可以挖掘大半个欧洲的战潜力来支持他的战争计划。于是，所有被征服地的船厂昼夜不停地为法国赶造军舰，不多久，45 艘战列舰便正式编入了法国海军。尽管法国海军的扩建工作是神速的，但英国人也不甘示弱，它的战舰数也在急剧上升。到 1805 年英国海军的优势还十分明显。英国海军在欧洲水面上的这种优势，拿破仑不屑一顾，加冕后的这位皇帝曾扬言：“只要下三天大雾，我就可以成为伦敦、英国议会和英格兰银行的主人。”

英国海军的战略企图，首先是不惜一切代价紧紧封锁住法国、西班牙联军七个分舰队的港口，使敌军的战舰无法出海，其次是将重兵集结于海峡的西口方向，只要在英国本土的乌桑特保持有强大的舰队，而北海沿岸的凯兹支队能牢牢地扎住根，那末拿破仑使用平底船入侵英国的任何企图都将破产；假如英国海军封锁不住法西舰队的各个分舰队，那也要将英军

分舰队调往乌桑特，以增强该水域的防守力量。简言之，英国海军在欧洲水面的战略重点，就是乌桑特与北海沿岸水域，对于这一点，拿破仑也是十分清楚的，为此，他制订了一个战略计划：费仑纽夫与米西赛的舰队分别突出土伦与罗齐福特港，两军在西印度群岛的马提尼克岛会合，然后袭击、骚扰英国在此的殖民地，并救出被困在费罗尔港和加的斯港的西班牙舰队。拿破仑预计，只要费仑纽夫和米西赛的行动成功，英海军必定会驶向大西洋和加勒比海寻找法西联合舰队，此时法西舰队则迅速返回，进击英吉利海峡内数量有限的英国舰队。这样，早已云集在荷兰、比利时和法国西部港口的千百艘平底船，便可将战无不胜的法国陆军渡过海峡，拿破仑成为伦敦主人的预言便会实现。

1805年1月11日，法海军米西赛将军的舰队共9艘战舰顺利地溜出了港口，向马丁尼奎驶去，英国海军上将纳尔逊急率舰队追击。费仑纽夫见纳尔逊离去，便率11艘战列舰和9艘巡洋舰出港。当纳尔逊得知费仑纽夫逃走的消息后，他判断费仑纽夫一定是驶向马尔他或埃及，于是调头向东追赶费仑纽夫，于2月7日到达亚历山大港。可是费仑纽夫并没有到埃及去，纳尔逊又转向马耳他，方知费仑纽夫被暴风雨所阻又缩回土伦港去了。纳尔逊仍然估计费仑纽夫要去埃及，于是他将舰队留在沙丁尼亚以南的海面上。4月4日，纳尔逊得知费仑纽夫终于出了港口，他便向埃及推进。

费仑纽夫按照拿破仑的训令，先行抵达卡尔塔吉拉的海外。这一行动被英国海军负责封锁卡地兹港口的阿尔德将军所掌握，他手中只有4艘战舰，根本不可能执行追击任务，在此也等不来远在埃及的纳尔逊，于是他作出决定，只以巡洋舰与费仑纽夫周旋，他率战列舰向乌桑特靠拢，同时向海军部报告了自己对敌情的判断，这一判断居然与拿破仑的战略计划如出一辙。4月9日，费仑纽夫在卡地兹港口停留，用信号通知这一港内的格拉维拉出海。费仑纽夫十分害怕纳尔逊会突然出现，他不敢多等，于当日下午一时便起锚出发。

到了4月18日，纳尔逊在地中海没有等来费仑纽夫，他得到的情报终于证明费仑纽夫

已经到达直布罗陀的海面上。于是他向海军部报告，由于英国海军在地中海严阵以待，费仑纽夫不会前来了，接着他又发出一份报告，判断费仑纽夫甚至不会向西印度群岛进发，可能性较大是驶往爱尔兰和布里斯特。发出这份报告后，纳尔逊照样直奔直布罗陀而去。经过半个多月的艰苦航行，纳尔逊到达直布罗陀，驻军少将康贝尔向他报告，费仑纽夫现已在去西印度群岛的途中。纳尔逊丝毫不犹豫，指挥 10 艘战列舰和 3 艘巡洋舰开始了横渡大西洋的远距离追击。自然，纳尔逊的这次航行并不是徒劳的，因为在他到达西印度群岛之前的 20 天，费仑纽夫便已抵达这里的马丁尼奎。法军舰队的通信联络非常糟糕，当费仑纽夫好不容易到达西印度群岛时，米西赛的分舰队却因找不到他而又返回原港口罗齐福特；另一支分舰队由甘陶门将军指挥，被英国海军堵在布里斯特港中不能动弹。

法西联合舰队的行动令拿破仑大为不满。他于 4 月 29 日派马格仑少将专程送一个命令给费仑纽夫，令其接到命令之日起，在西印度群岛停留 35 天，等待甘陶门前往，如甘陶门不至，则驶往费罗尔，接出港内的 15 艘战舰，还要驶往布里斯特，帮助甘陶门摆脱封锁，完成这些任务以后，由费仑纽夫将集中起来的战舰带回英吉利海峡。

马格仑的航行持续三十五六天，于 6 月 4 日找到了费仑纽夫，转达了拿破仑的命令。作为一名杰出的统帅，拿破仑的这一补充命令是非常及时的，费仑纽夫也作好了与英国人周旋 35 天的准备。可是在 3 天后，纳尔逊进抵西印度群岛的消息使费仑纽夫极为紧张，以致使他违抗拿破仑的命令，于 6 月 10 日起航返回欧洲。这一行动被纳尔逊猜准了，但纳尔逊没有跟踪追击，而是转向直布罗陀，因为他到现在为止仍然相信自己的判断是正确的：费仑纽夫的唯一目的地是埃及。纳尔逊企图在直布罗陀静候费仑纽夫。其间，纳尔逊的部将曾指出法西舰队是在佯动和调集兵力，然后回师乌桑特。和以前几个月一样，纳尔逊根本不为部将的见解所动，照旧驶向直布罗陀，7 月 20 日在此登陆。

7 月 22 日，费仑纽夫正沿西班牙海海岸北上，进至海岸西北的菲尼斯特雷角时，突然

与英国海军的考尔德分舰队遭遇。法军以 20 艘战列舰对英军的 15 艘战列舰，双方展开了一场近战，法军有两艘战舰投降；23 日双方又有接触，但未交战。之后，考尔德北进与另一分舰队会合，费仑纽夫则向费哥湾推进，又驶向费罗尔，并于 8 月 1 日到达。与考尔德这一仗虽然损失很小，但打乱了费仑纽夫与布里斯特的甘陶门会合的计划，给费仑纽夫精神上重大打击。他在 8 月 6 日写道：“在浓雾之中，因为我方的舰长对于战斗和舰队战术，完全缺乏经验，除了跟随着前面的船只以外，更无其他的良策。在这里我们已经成为欧洲的笑料。”

费仑纽夫在费罗尔收到了拿破仑 7 月 16 日签署的命令，这一命令指示他解除敌军对费罗尔的封锁，然后，或与罗齐福特和布里斯特两个分舰队会合，或只与其中之一会合，急驶向爱尔兰和苏格兰，与荷兰舰队会合。命令还指出，假使因为会战或其它原因，费仑纽夫不能完成任务的话，那末无论如何也不许进入费罗尔港，应驶向卡地兹。

这个命令的后半部分正合费仑纽夫的心意，他把三艘损毁的军舰留在费罗尔，即向柯鲁拉前进，在此他得了 14 艘战舰的增援。8 月 13 日，费仑纽夫继续前进，突然在海平面上出现几艘巡洋舰，费仑纽夫吓出了一身冷汗，他以为那是英国人的舰队，遂改变了航向，以便躲过敌人。实际上，费仑纽夫所看到的巡洋舰正是奉命前来报到的阿里曼德分舰队，阿里曼德在 20 多天以前刚刚接替了在罗齐福特的米西赛将军，尔后溜出了港口前来会合。费仑纽夫这一躲，便躲过了阿里曼德。

费仑纽夫一路南下，于 8 月 20 日进入卡地兹港口。这里的英国军舰实在太少，仅有柯林吴德的三艘战舰，两天以后他得到比克尔吞爵士 4 艘战舰的加强，又过了 10 天，卡尔德带来了 18 艘战舰，这才使得英国军舰的数量劣势得到了很大的改善。

在此之前的 8 月 3 日，拿破仑到达了包罗根。他认为再也不能等待了，在他的后方有一个反法同盟正在形成之中，一旦这个同盟真正形成，法国将陷入两面作战之中，因此他决定立即发起对英国的进攻。8 月 13 日，拿破仑得知费仑纽夫在西班牙沿岸的海面上与卡尔德

发生了交战的消息，他命令这位海军上将立即与西班牙舰队会合，并速返英吉利海峡，同时他又写信给甘陶门，通报费仑纽夫正在向甘陶门靠拢，待他们会合后不能迟误一天，应立即向海峡进发，以求雪六个世纪以来的耻辱。8月22日拿破仑又命令费仑纽夫：“我相信你现在已在布里斯特，赶紧扬帆，不要浪费了一分钟。当我的舰队集中进入海峡时，英格兰就是我们的了。我们已经准备就绪，并已上船。只要有48个小时，一切都已经结束了。”

8月23日，拿破仑还是不知道费仑纽夫已经进入卡地兹，不过此时他开始动摇了：“假如费仑纽夫和他的34艘船，能遵照我的指示，与布里斯特支队会合在一起，进入海峡，那么时间还来得及，我仍然还可以做英格兰的主人翁，否则，我就要拔起我在包罗根的营帐，而改向维也纳进发了。”又过了3天，拿破仑终于心灰意冷了，他下令包罗根的法军准备向奥国移动。9月2日，拿破仑离开了包罗根，踏上了进军奥地利的征程。

此时的费仑纽夫处于恶劣的处境之中：金库一贫如洗，粮秣供应困难，人员缺额2000人，又有1731名病号，法西两方的官兵还时常发生摩擦。9月2日，他还在向拿破仑的大臣诉苦。虽然如此，他经过20多天的努力，终于使整个舰队装上了六个月的补给，可以出港了。

拿破仑既已取消了进攻英国的作战计划，他对费仑纽夫的舰队行动也就不十分热心了。从下面的训令中可以看出这一点：“兹决定把集中在卡地兹港中的我方海军力量，投入地中海中，以来当作一个强大的牵制作用。……必要时，你所指挥的舰队可以尽量留在纳普尔斯的海岸边上，以求对于敌人造成最大的损害，并拦截其意图派往马耳他岛的船团。在这个远征行动之后，这个舰队即应驶入土伦，以便整理和修补。”发完训令后的两天，拿破仑决定撤消费仑纽夫总司令的职务，而以罗西里前往代替。

英国海军部尚未正式任命他们的舰队总司令官，不过纳尔逊却早就在琢磨他的新战术了。9月28日，纳尔逊接管了全部舰队的指挥权，第二天，他就向舰长们宣布了作战计划；

这一计划在后来有所改变，因为纳尔逊的战舰只有 27 艘，而不是原定的 40 艘或 33 艘。为了使英国舰队的打击具有极大的能动性，纳尔逊并不遵守传统的横线或直线战术，也不把舰队排列成三线，而是组成两个纵队：一是前卫或上风纵队，由 12 艘战舰编成，直接归总司令官指挥，他的旗舰是“胜利”号，二是后卫或下风纵队，共有战舰 15 艘，由柯林吴德将军指挥，旗舰为“王权”号。战术行动是这样设想的：前卫或上风纵队直接攻击敌军的中央部位，以此吸引敌人的主要火力，后卫或下风纵队则对敌人的后卫实施打击。这一战术要冒极大的风险，因为担任正面突击任务的纵队一旦突入，每一艘战舰都要受到两面甚至三面敌舰的围攻。另一方面，这种队形和战术也有它的很大优点，传统的横向排列队形，双方战舰均成平行状态，只有一侧的舷炮可以射击，而纵向直进队形，单舰的两舷火炮可以同时发射。纳尔逊的这个“秘诀”一经提出，所有的人都十分激动，异口同声说：“真新奇，真特殊，真简单！”

费仑纽夫在接到拿破仑“当你无论在何处，若遇到一个劣势的敌人时，都应毫不犹豫的加以攻击，以求对于他们获得一个决定性的胜利”的训令之后，便立即着手制订作战计划。他有 33 艘战舰，决定分为两个集团：一是战斗集团，共 21 艘战舰，由他自己指挥。二是预备集团，共 12 艘战舰，由格拉维拉将军指挥，其位置应在战斗集团的上风方向。到了 10 月 16 日，最后的战斗序列终于排定，费仑纽夫将战斗集团区分为三个支队，每队有 7 艘战舰，第一支队位于中央，由他亲自指挥，旗舰是“布森陶尔”号。第二支队位于前方，由阿拉发中将指挥，旗舰是“圣安拉”号。第三支队为后卫，由杜马罗尔少将指挥，旗舰是“杜古陶因”号。费仑纽夫认真地研究了纳尔逊，得出了这样的结论：“英国舰队不会形成一个与联合舰队平行的战线。纳尔逊会企图切断我方的战线，包围我方的后部，然后集中力量来打击其可以孤立和切断的船只，愈多愈好。”不仅是法西海军的各位舰长，就连费仑纽夫本人也拿不出对付纳尔逊战术的办法。

10月15日,罗西里前来接替联合舰队最高指挥权的消息第一次传进了费仑纽夫的耳朵,这对他的打击实在太太大,他觉得这是奇耻大辱。愤慨之余,费仑纽夫决定在罗西里到达之前即与英军展开决战,用胜利来回击拿破仑对他的不信任。

1805年10月21日,法西联合舰队同英国舰队在直布罗陀海峡旁边的特拉法加海角遭遇,联合舰队惨败。这便是著名的车法加尔会战。

10月20日晨,天色微明之时,纳尔逊的船只在直布罗陀附近巡弋,尚未发现敌踪。他即刻命令舰队掉过头来向西北方向前进。上午7时,发现了费仑纽夫的舰队正在向西航行,紧接着又看见费仑纽夫改变航向,由西向东。这样,正好使双方舰队靠近。日落前,他命令自己的巡洋舰只应与对方始终保持视力上的接触。

10月21日拂晓,英国舰队还未曾整理就序,联合舰队已组成了密集战线。两支舰队相距十至十二哩,会战已经不可避免。费仑纽夫为了使自己的船获有一个避难之地,临时变计,由向东改向东南。正当联合舰队变换方位之际,英国舰队在满帆赶过来。

这次海战分三个阶段:

首先是柯林吴德的攻击。在接受了联合舰队的挑战后英国的“王权”号钻入敌线,集中火力向敌舰“圣安拉”号射击,直至使该舰完全丧失战斗力;尽管“王权”号本身也被敌舰包围,几乎被打成了空船壳也在所不惜。在“王权”号出战后的八分钟,“贝里岛”号又从“弗高克斯”的后面切入敌线。过一刻钟,“火星”号也投入战斗。以后每一艘英国军舰都是以这种方式分别地切入敌线,向首尾两端的敌船用侧舷炮火猛击,使每艘敌舰都要受到连续的集中火力。等到柯林吴德的最后一只舰只“亲王”号投入战斗时,已经是当日下午3点,海战已达八个半小时。截此为止,联合舰队方面共有15艘舰只参战,其中被俘十艘,被炸沉一艘,另有4艘逃走。

接着是由纳尔逊攻击。这次攻击是在柯林吴德舰队交战后的25分钟后开始。它始终保

持不规则的鱼贯队形，并集中攻击敌舰的前卫中央。其中，率先上阵的是杜马罗尔率领的五艘战船，接着是纳尔逊的三艘船只。在进行了短时间的炮击后，纳尔逊舰只向右旋转，用所有望远镜搜索敌军的旗舰。下午 2 点 50 分，发现在敌舰“布森陶尔”号上挂着总司令将旗。纳尔逊所在的“胜利”号冒着敌人火力，不顾一切地向旗舰的舱窗中猛射，使它受到极大损毁。接着，“海王星”号和“征服者”号也接近了“布森陶尔”。在一段时间里，英国的“胜利”号与法国的“敬畏”号纠缠在一起，双方乘员准备跳上对方甲板，由于英舰有强大火力，法国人未能得逞。在厮杀一个多小时后，突然由“敬畏”号上射来一颗枪弹，打在纳尔逊左肩，弹片透入胸部，使他扑倒在地。他求胜心切，用常人所没有的毅力，一直坚持到下午 4 点 30 分，当得知英国舰队在会战中已经得胜时，才安心地死去。由于英国舰队的轮番攻击，联合舰队伤亡惨重。仅“三叉戟”号乘员即战死 245 人，负伤 173 人，这艘巨型的四层甲板船不得已开始降旗投降。据目击者回忆：这条船上至少死伤有三四百人，到处都是血肉。后甲板上堆满了伤员，有的没有脚，也有的没有手。

下午 2 点 50 分，费仑纽夫落下他的将旗心甘情愿地当了英军的俘虏。此时，纳尔逊纵队的最后两艘船尚未参战。

下午 4 点 30 分，会战已接近尾声，费仑纽夫所属的 33 艘战舰，有 9 艘逃往卡地兹，4 艘逃往直布罗陀海峡方面，其余 20 艘，有 7 艘完全丧失战斗力，12 艘被俘，1 艘正在起火燃烧。余下的船只，在以后 4 天的大风中，多数都自动沉没。相反，无论是整个会战或风暴中，英舰未损失一艘。双方人员损伤数字也极为悬殊，英方死 449 人，伤 1214 人，法军被杀死和淹死者 3373 人，伤 1155 人。西班牙军死 1022 人，伤 1383 人。总计联合舰队被俘者在三四千人之间。伤、毙、俘加在一起，共计 1.4 万人。

车法加尔会战的历史影响十分巨大，用英国学者威尔逊的话来说，“车法加尔在拿破仑战争中的确是一个真正具有决定性的会战”。这一会战结束了英法在海上持续了 100 多年的

争夺，也使拿破仑进击英国的幻想最终破灭。

惊慌失措应变乏术

1909年，艾尔弗雷德·卡尔顿·吉尔伯特从耶鲁大学毕业后创立了密斯脱制造公司，从事他所擅长的积木生产。1916年，这家公司变成A·C·吉尔伯特公司。在50年代，该公司一直稳居玩具制造业的前10名。它特别擅长制作科学玩具，如化学仪器、显微镜和“工程”积木等。吉尔伯特公司的玩具产品在质量上享有很高声誉，它的“美国快车”和大吊车曾为几代人——儿童和他们的父辈所熟知。但进入60年代后，玩具市场发生了变化，而吉尔伯特公司未能对市场作出预测和对策，在严峻的形势面前惊慌失措，没有从根本上扭转逆境，导致公司于1967年停业。

进入60年代，传统的玩具商店、趣味商店和百货商店正为自助式的高营业额的超级市场和廉价商店所代替。经销商们已从产品目录和橱窗陈列的广告方式转到电视广告上。对那些包装美观生动、定价低廉并且做过大量广告的玩具，吉尔伯特公司竟没有一点危机感。可是，市场的变化不容他们自命不凡。1965年公司亏损290万美元，公司的总经理安森·艾萨克森焦急地向金融机构要求下一年所需要的资金，条件是，根据1966年是否盈利而定。如果吉尔伯特公司不能盈利，就会被要求立即偿还贷款，并且要清理财产来偿还负债。艾萨克森没有讨价还价的余地，只能接受这一条件。而出现这样的问题，已是由来已久了。

1961年，吉尔伯特的销售额已从上一年的1260万美无下降到1160万美元。1962年初，由于该公司的股票价格下跌，被西海岸的一家控股公司以大约400万美元收购了吉尔伯特公司52%的股权，控股公司的总经理杰克·拉瑟还用他自己的亲信替换了吉尔伯特公司的高层管理人员。在1962年，公司制定新的计划，试图通过增加新的“热门产品”和扩大销售来提高销售额，但事实证明是徒劳的。1962年的销售额下降到1090万美元，亏损了28.1万

美元。1963 年，公司花了很大精力扩大产品的花色品种，该公司有史以来第一次开始向学龄前儿童提供玩具，并且除了面向男孩这一传统市场外，现在也向 6 至 14 岁的女孩提供玩具。

为此，他们增加了 50 多个新品种，使产品种类达到 307 种，创下了公司历史上的最高纪录。但 1963 年的销售额仍在继续下跌，仅有 1070 万美元，不但没有盈利，反而亏损了 570 万美元。这主要是由于以担保销售为基础运往超级市场的低价玩具的大量退货。圣诞节后，吉尔伯特公司未能卖出去的玩具存货约值 350 万美元。

在以上情况下，杰史·拉瑟断定玩具制造公司需要更多的有玩具制造经验的专家。他解雇了两年前他带来的大多数高层管理人员。A·C·小吉尔伯特重新担任总经理之职，而安森·艾萨克森应邀担任了业务总裁及执行委员会主席。艾萨克森对销售机构作了重大变革。在经销队伍上，启用了生产商代理人来取代专职人员。生产商代理人是一种独立的销售代理人，他代理相互之间没有竞争的各厂商的产品，收取固定的佣金(通常是推销额的 5%到 6%)，在某种程度上，使用代理人要比使用公司自己的销售队伍成本低，并且能接触更多的经销商。吉尔伯特公司对生产人员也进行了重大裁减，结果，1964 年管理费用和营业费用从 1000 万美元减少到 470 万美元，同时增加广告宣传的费用。大量的广告宣传支出确实使销售量达到了 1490 万美元，为 50 年代初以来最好的一次。然而亏损也增加到 290 万美元。主要原因是“007”玩具赛车的大量退货。这种玩具赛车无论在设计、制作上，还是在包装上，都很拙劣，而且定价过高。

每况愈下的公司财务状况，使安森·艾萨克森开始到处寻求维持公司生存所需的资金。他最后得到的几百万美元援救贷款，实际上已把公司的全部财产都抵押了出去，并且贷款还以公司必须在 1966 年盈利为条件。可是，1966 年公司仍没有盈利，相反，亏损了 1287.2 万美元。曾叱咤一时的 A·C·吉尔伯特公司终于在 1967 年 2 月停止了营业。加布里埃尔

工业公司以大约 1700 万美元买下了吉尔伯特公司的一些财产，包括积木和化学仪器的生产线。1978 年 8 月，哥伦比亚广播公司(CBS)以 2710 万美元买下了加布里埃尔工业公司及其积木生产子公司。

吉尔伯特公司的失误有两个方面，一是没有能及时认识到问题的存在；二是一旦发现问题时却又惊慌失措，导致后来接二连三的错误，直到破产。

吉尔伯特公司没能认识到，公司的销售额从 50 年代顶峰时期开始逐年下降，说明玩具市场已发生了大的变化，但这没有引起公司的警觉并对此进行调查，以调整自己的营销策略。10 年前曾鲜为人知的桌面电动玩具火车，其销售势头已经压倒了玩具火车，吉尔伯特公司本来应该在一开始就占领这一市场，可直到 60 年代中期，它才向市场推出其玩具赛车，而这些车在设计上粗糙低劣，价格过高。1965 年对这些玩具赛车的退货完全毁掉了这家公司的前途。

对待产品的种类上又是惊慌失措。吉尔伯特公司的产品已有几十年没有变化了，现在，一年多的时间里突然有了极大的增加——增加了 50 多个品种。生产新的玩具与过去的生产方法不同，这给公司的工程技术和生产能力带来了很大的压力，也就不可避免地导致设计低劣、质量不过关，对顾客缺乏吸引力。更严重的是，该公司在制造高层次文教玩具方面质量优异的形象，也荡然无存了。他们过去出售的玩具用金属盒包装，价格高达 75 美元，而现在在最贵的玩具也只有 20 美元，用硬纸板盒或透明包装，极易损坏。

在试图靠时兴产品竞争时，时机选择不当，也是造成公司悲剧的因素之一。例如，1965 年间谍作品颇受青睐，当时有关间谍和特务的电影和电视连续剧收视率很高。吉尔伯特公司及时设计出了这类间谍人物玩具。这本来是一项高明的决定，但这些产品是在 1965 年圣诞节后才投放市场的，显然已错过了销售旺季。这种时机选择上的失误是不可原谅的，反映了公司在计划和经营中存在着严重的问题。

为了在超级市场、廉价商店里扩大销售，吉尔伯特公司也作出了一些将要付出高昂代价的让步。例如，对一些订货商店实行担保销售，在进行这种担保销售时，公司必须承担由于推销不力、跌价及对滞销产品进行销账处理等带来的风险。担保销售常常是一个新厂家为打入市场在最迫不得已时采用的办法。而在 1963 年，吉尔伯特公司的产品质量仍享有很高的声誉，知名度高，尽管经销渠道不如期望的那么广，但还算是比较畅通的，使用担保销售的办法实为不妥。

还有一个失误就是开支过于庞大的推销活动。公司发动了大规模的电视广告运动和销售点陈列展览计划。当时的销售额仅 1100 万美元，是一家正面临破产威胁的公司，然而列入预算的销售费用 30% 被用在宣传和推销活动上，由于对产品、销售和时机的选择考虑不当，结果尝试失败，这为公司的最后破产埋下了祸根。

从吉尔伯特公司的经历中最先看到的是，一个经营良好、历史悠久的企业走向没落并不需要很长时间。

决策失误离白宫

“看一下我们近年来的几位总统——尼克松、福特、卡特、里根——一组不合格的拉什莫尔山雕像。”

这是美国讽刺作家戴维·斯坦伯格对于美国总统素质逐步下降的悲叹。他把尼克松、福特、卡特和里根四人归在一起，宣称他们是“一组不合格的拉什莫尔山雕像”。

虽然斯坦伯格的评价也许太过火，但是把卡特视作一位不成功的总统，在一定程度上并非言过其实。卡特在任期内的确也取得了不少成绩，然而面临国内不断出现的问题和重重困难，卡特的领导班子愈发显得无能为力，而且在某些重大问题上卡特也出现了明显的决策失误。

卡特当选总统之前，由于越南战争、“水门事件”、能源问题、通货膨胀和失业带来的影响，美国人民心中普遍产生了一种对总统、政府的不信任感。卡特正是利用了这一情绪，以一个“从不撒谎者”、“道德高尚者”的姿态赢得了选民的支持。上台之初，他也在努力塑造新形象、建立新作风，人民确实也对他寄予很高期望。但是，随着时间推移，卡特竞选时许下的诺言大都没有实现，很多问题反而更加严重起来。一系列事件证明，卡特政府以“清正廉洁”的自居，其实是一句空话。

1977年7月，卡特的密友、联邦政府行政管理和预算署署长——托马斯·伯特伦·兰斯，被揭发有不法财政行为。之后，又发生了总统心腹、白宫总管汉密尔顿·乔丹先生的“吸毒案”。紧接着的又是卡特的弟弟比利，卡特接受利比亚22万美元贿赂的“比利门事件”。尽管这些事件内幕复杂、真假难辨，然而卡特政府的威信却由此大大下降，对卡特本人美国人民也深感失望。

困扰卡特的不仅仅是民众心理上产生的危机，经济上的困境更令卡特一筹莫展。长期以来一直未能解决的通货膨胀、能源危机、失业问题仍然严峻地摆在卡特面前。

1977年4月上台之初，卡特为解决能源问题提出了新的计划，希望通过税收政策、价格体制信贷制度的改革，刺激国内能源发展并努力开辟新能源。然而经过18个月的漫长讨论，卡特政府仅仅通过了一个折衷方案，能源问题并未得到丝毫解决，买汽油的人排成长龙，人们怨声载道，总统的能力也因此受到怀疑。

卡特政府时期，美国的通货膨胀率逐年上升，起初卡特希望通过庄严的劝告、诚恳的呼吁，再加上严厉的威胁来控制，然而却无济于事。卡特又进一步宣布，严格规定政府工作人员的工资限额、冻结白宫高级官员的薪俸、削减原定的减税额，但这些措施仍然于事无补。通货膨胀率由1976年的4.8%上升到1977年的6.8%，到1978年又上升到9.6%，接着出现了美元在国际上贬值的严重局面。1979年，美国劳工部公布的通货膨胀率竟高达13。

3%。创战后最高纪录，失业率大为上升，国民经济也出现衰退趋势。

1979 年对卡特政府来说，更是险境重重、危机四伏：1 月，伊朗国王在国内人民的反对下被迫下台，伊朗伊斯兰共和国宣告成立，伊朗人民反对美国的呼声日益高涨，这一事件使得美国的全球战略遭到沉重打击；5 月，卡特提出的三个调整经济方案，在国会连遭责难而被否决；6 月，伊朗中断了对美国石油的供应，由此触发了一场空前严重的能源危机。

到了 7 月，一场风波将卡特政府更进一步地推向了窘境：联邦政府内阁全体成员连同白宫高级助理共 34 人向卡特总统提出集体辞职，此类事件在美国历史上还从未发生过，由此引起的国内外震惊程度更是可想而知。

11 月，美国驻伊朗大使馆人员被伊朗当局作为人质扣押，其目的是迫使美国将流亡在美的前伊朗国王巴列维引渡回国受审。对此，卡特决定采取军事行动，使用直升飞机抢出被扣押人员。然而这一行动却因种种原因惨遭失败，损失极其惨重。这对于卡特政府又是一个沉重的打击。

1980 年正值美国总统大选，而此时的卡特政府已经威信扫地，国内外严峻的政治经济形势，对卡特的连选连任造成了极为不利的影响。共和党夺魁的呼声越来越高，民主党内要求卡特下台的声音也随之越叫越响。就连卡特的民意测验员卡特尔也不得不承认：“我们不仅面临着一个团结一致的共和党，而且同时面临着严重的失业和通货膨胀，面临着公众与日俱增的思想混乱和敌对情绪。在这种情况下，卡特总统的连选连任面临着极大的困难。如果直接地说，那就是美国人民不再喜欢吉米·卡特了，他们不再想要吉米·卡特当总统了。”

尽管卡特为挽回局面竭尽全力地分析形势、研究对策，并通过顽强努力击败了爱德华·肯尼迪的挑战，获得了民主党总统候选人的提名。然而，在 11 月的总统大选中，他还是无法扭转颓势，最终惨败在共和国总统候选人罗纳德·里根之下。卡特的辉煌时代从此结束，美国历史又翻开了新的一页。