

# 《领袖们》

## 图书基本信息

书名：《领袖们》

13位ISBN编号：SH11214-15

10位ISBN编号：SH11214-15

出版时间：1984年2月第一版

出版社：知识出版社

作者：尼克松

页数：482页，插页17

译者：刘湖等

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

## 内容概要

开本850\*1168

印张15.25

330千字

### 1、他们影响了世界的进程——叱咤风云的领袖人物

---

在伟大领袖人物的脚步声中，我们听到历史隆隆的惊雷。

几个世纪以来——从古希腊人，经过莎士比亚，直到今天——难得有几个主题能象伟大领袖人物的性格那样持续不断地、强烈地吸引着剧作家和历史学家。怎样区别他们呢？怎样解释领导者与被领导者之间的那种特有的、难以确切表达的相互关系呢？

并不只是这些领袖们的戏剧性事件，而是他们的重要性——他们的影响才引起人们对这些领袖们的作用有那么大的兴趣。当戏剧的最后一幕结束时，观众从剧院鱼贯而出，回到家中又开始他们的正常生活。然而，当一位领袖人物的政治生涯的帷幕下落时，观众的这种正常生活就发生了变化，历史的进程也许就有了深刻的变更。

在那平凡的历史时期，我有难得的机会在最近的三十五年期间直接地研究世界领袖人物。第二次世界大战以后的重要领袖人物中，除了斯大林以外我都认识。我访问过八十多个国家，不仅和这些领袖们打过交道，而且目睹他们进行领导的情况。我眼看一些领导人成功，另一些人失败。我有机会从我自身经历的角度去分析他们成败的原因。由于饱受宦海生涯的沉浮，我懂得，除非你自己也经历过失败，否则，你难以真正地体会成功时的喜悦。假若你只是坐在一旁，袖手旁观，那也不可能完全明白一位领袖的作为究竟为什么所驱使。

在我担任公职的岁月里，经常向我提出的一个问题是“你所熟悉的最伟大的领袖人物是谁？”对此，不可能作一简单的回答。每一位领袖都处于其特定的时间、地点和场合的条件下，领袖们和他们所处的国家是无法互换的。温斯顿·邱吉尔是伟人，但难以设想他会象阿登纳那样在战后的德国成功地发挥作用。反之，阿登纳也不可能象邱吉尔那样在最危急的时刻使英国重新振作。

要把一位领袖列入伟人行列的可靠的公式，包括三个要素：一个大人物、一个大国和一个重大事件。一次，邱吉尔在评论英国十九世纪首相罗斯伯里勋爵时说，很不幸，他生活在一个“有大人物而无重大事件的时期。”通常，我们对战时领袖的评价高于和平时期的领袖，部分原因是由于战争必然带来戏剧性的事件，部分原因是由于各国历史详细论述战争，还有一个原因是，当一位领袖遇到了需要他最大限度地发挥才能去应付挑战时，我们方能全面地衡量这位领袖有多么伟大。当授予荣誉勋章时，我常常思考着有多少获得勋章的人在以最大的勇猛精神迎接挑战前一定象极其普通的人一样。没有挑战，他们就不能显示出英雄本色。战时的挑战使领导人所显示出来的品格易于衡量。和平时期的挑战可能也是巨大的，但领袖战胜这些挑战构不成戏剧性事件，也引不起人们的注目。

很清楚，领导一个大国的小人物在一场重大危机中无法证明他是否伟大。反之，领导小国的大人物，尽管他具有伟人的所有品格，也决不能得到承认。还有一些领袖人物，虽然他们是大国的大人物，但他们身处巨人之下，周恩来就是这么一个人物，小心翼翼地让聚光灯集中在毛泽东的身上。

有一个界限必须明确：那些被广泛赞扬为“伟大的”领袖人物并不一定都是好人。俄国的彼得大帝是一个残酷的暴君。

儒略·恺撒·亚历山大一世和拿破仑不是以自己的政治家风度而是以征服者著称于世。当我们谈到历史伟大领袖人物时，只是很少提到那些在高度道德水平上治理国家事务的人，而是更多地谈到这些人：他们以宏伟的规模非常有效地行使权力从而极大地改变了本国和世界的历史进程。邱吉尔和斯大林在不同意义上都是伟大的领袖人物。没有邱吉尔，西欧也许遭受奴役。

没有斯大林，东欧也许获得自由。

在书写领袖们时，很想包括政府范围以外的某些我所熟悉的杰出的领袖人物。我曾目睹大公司和劳工工会领导人为爬上最高层时象任何政客一样进行顽强的搏斗，然后，他们使用与外长相匹敌的外交

技能来行使权力。学术界和党派间所玩弄的阴谋诡计与当年拜占庭相比毫不逊色。以我熟悉的新闻界领导人亨利·卢斯为例，他在世界上的影响比许多国家的领袖还要大。

但是，本书专门论述我最了解的、对我也是至关重要的领导能力问题。它对那些国家领导人来说不只是这一地位所带来的权力问题，而且还包括责任心的问题。

在本书中论述到的每个人都有目标、远见和事业心，这些对他们都至关重要。有些人的名字必定长期地留在人们的记忆里。有些人却不大为外国人所记得。但是，在有关领导的性质和在几十年期间席卷世界的冲突方面，每位领袖都有某些重要的方面可以告诉我们。

我本来想把我所认识的许多领袖都写进去，但我并没有这样做，例如，杰出的拉丁美洲的领袖人物，墨西哥的阿道尔夫·罗斯·科尔蒂尼斯、阿根廷的阿尔多罗·弗朗迪西、哥伦比亚的阿尔贝托·雷拉斯·卡马戈以及巴西的富有幻想的总统尤斯赛利诺·科别切克，他开发了自己国家的内地。还有加拿大的莱斯特·皮尔逊和约翰·迪芬贝克，他们两人在性格和政治倾向上是截然不同的，但他们对加拿大的命运具有高度责任感，对世界有一种清晰的认识。巴基斯坦的总督古拉姆·穆罕默德以及巴基斯坦的总统穆罕默德·阿尤布汗。南斯拉夫的铁托元帅。西班牙的弗朗西斯科·佛朗哥，他在大庭广众面前和在私下给人留下的印象，简直判若两人。教皇皮厄斯十二世和保罗六世，他们各自以自己的方式，不仅在精神方面，而且在世界政治舞台上，起着一种极其重要的作用。战后国际组织中的一些先驱领导人，诸如比利时的保罗-亨利·斯巴克、意大利的孟利奥·勃罗西奥、法国的罗伯特·舒曼和让·蒙纳。还有其他许多人本应列入本书，只要看看前面提到的少数几个人，就可以看出，近几十年中，世界上的领导才能是那样千差万别，多种多样。

在各章节中我之所以选择上述领袖，有的是因为他们有卓越的才能，或者是因为他们对历史的进程具有巨大的影响；有的是因为他们有一种人们所具有的内在的兴趣，有的是因为他们在这个动荡不定的历史时期成为推动世界前进的力量的范例。除了道格拉斯·麦克阿瑟外，我没有把美国的领导人包括在本书中，麦克阿瑟不朽的贡献是在现代日本的形成过程中所起的作用。

历史往往是叙述过去的事件，只是偶然谈到起过作用的人们。本书叙述的是领袖人物以及他们在事件形成过程中所起的作用，关于这些领袖人物是如何举足轻重，又是如何迥然相异和关于领袖人物能够产生其影响的一些素质以及他们是如何施展其影响的。

伟大的领导能力是一种独特的艺术形式，既要求有非凡的魄力，又要求有非凡的想象力。长期以来，在美国广泛地存在着一种信念，美国需要一位真正第一流的商人来掌管政府，需要一位已被证明能胜任并能有效地掌管一个大型企业的人。其实，这一点并未切中要害。经营管理是一回事，领导能力却是另一回事。正如南加利福尼亚大学商学院的沃伦·本尼斯所说：“经理们的目标是必须把各种事情办得正确，领袖们的目标是必须做正确的事。”

尽管技术是必需的，但是领导能力不仅仅是一个技术性问题。从某种意义上说，经营管理是一篇散文，领导能力是一篇诗歌。领袖人物要十分注意自己的代表性、自己的形象，以及使人们得到激励的思想，这是推动历史的一股力量。人民是听从道理的，但又为情感所驱动；作为一位领袖必须既以理服人，又要以清动人。经理考虑的是今天和明天，领袖必须考虑到后天。经理代表的是一个进程，领袖代表的是历史的方向。

因此，一位无事可管理的经理就不是经理，但即使是一位下了台的领袖仍拥有他的追随者。

伟大的领导能力要求有一个伟大的远见，这种远见能激励领袖，又使他有可能去鼓舞全国人民。人民不是热爱就是憎恨伟大的领袖人物，他们对领袖很少是无动于衷的。

一位领袖只知道什么是正确的事是不够的，他还必须能够去做正确的事。对作出正确决定缺乏判断力或洞察力而又想当领袖的人，常常因为缺乏远见而导致失败。知道什么是正确的事但又做不到的人，常常是因为他们软弱无能而导致失败。伟大的领袖既要有远见，又要有能力去做正确的事。他可以雇用经理们来帮助他完成上述任务，但只有他自己才能制定方向，提供推动力。

使一位领袖着迷的伟大事业可能是一项创新或护旧的事业——冲突中互为对立面的精明强干的领袖经常各有其为之奋斗的目标，这些目标是相互冲突的。一位精明强干的领袖，尽管他为之奋斗的事业其生命力比较脆弱，但他可以战胜一位软弱无能却从事一项富有生命力的事业的领袖，或一项邪恶的事业能战胜一项美好的事业。既没有一套简单的、一成不变的准则来预示历史，也不能用它来评价历史。各项事业与领袖人物一样，进行回顾时往往与原来迥然不同。有时，对历史的评价取决于谁取得胜利。历史学家的倾向是，对胜利者比对失败者更为仁慈，对领袖们是如此，对事业也是如此。

在我所认识的真正精明强干的领袖们中，他们都是非常聪明、受过严格训练、勤奋工作和有着强烈

## 《领袖们》

的自信心，他们都被一个理想所驱使，同时又去驱使其他人。所有人都目光远大。

有的人则比其他一些人看得更清楚。

与世界历史上任何类似的时期相比，第二次世界大战后的年代，是一个瞬息万变的时期。在超级大国崛起、相互对峙时，我们看到了巨人们之间所发生的冲突：在古老的帝国让位于一大批新兴国家时，我们看到了一系列社会和政治的大变动；在武器的发展甚至超出改变了人们想象的科学幻想时，我们看到了一个危险渐增的时期。时势造英雄。动荡不定的时代既产生了最优秀的又产生了最恶劣的领袖人物。赫鲁晓夫是一名铁腕式的领袖人物，但他也是一种危险力量，毛泽东推翻了几座大山，但有数百万人因此丧生。

今后将要求具有最卓越的领导才能。据说，那些不善于研究历史的人，肯定会重蹈历史的覆辙，相反，如果一个时代的领袖们能比他们的前任对未来看得更远，那是因为他们比他们的前人更高瞻远瞩。本书写的是过去的领袖人物，但也是为了未来的领袖们。本书中的每一位领袖他们都研究了过去，并从中吸取了经验教训。反之，在今后的岁月中，我们这个世界向前发展的快慢和好坏，在很大程度上，将取决于我们从他们那里吸取多少教益。

# 《领袖们》

## 作者简介

理查德·米尔豪斯·尼克松 (Richard Milhous Nixon) 于 1913 年 1 月 9 日出生于美国加利福尼亚州洛杉矶附近的约巴林达镇。爱尔兰人后裔。1934 年获惠特尔学院学士学位。后进杜克大学专修法学，1937 年获法学士学位。1937 年至 1942 年在加利福尼亚州惠特尔当律师。1938 年 6 月加入共和党。1942 年至 1946 年在海军服役，升为海军少校。

1946 年，尼克松当选为美国众议院共和党议员，开始步入政界。1950 年当选为美国联邦参议员。1952 年，他作为艾森豪威尔的竞选伙伴，当选为美国副总统。1956 年他再度当选为美国副总统。1959 年在竞选总统中以微弱票差被约翰·肯尼迪击败。竞选失败后，尼克松先后在洛杉矶和纽约从事律师工作。

1968 年尼克松重返政坛，在当年的美国大选中，他击败民主党人汉弗莱和独立竞选人华莱士，当选为美国第 46 届（第 37 任）总统。1972 年 1 月连任第 47 届总统。1974 年 8 月因“水门事件”被迫辞去总统职务。

1994 年 4 月 18 日傍晚，尼克松在新泽西家中突患中风，当即被送往康奈尔中心急救。21 日下午起，他陷入“深度昏迷状态”。22 日在纽约康奈尔医疗中心逝世，享年 81 岁。

尼克松于 1972 年 2 月首次访华，成为访问中国的第一位美国总统。访华期间中美两国政府发表了著名的《上海公报》。尼克松为打开中美关系大门并为改善和发展中美两国关系作出了重要贡献。

尼克松 1962 年写了《6 次危机》一书，记叙他自己的经历，自道短长，自言甘苦。退出政坛后，他在隐居式生活中大量读书，尤其偏爱政治家的著作。读书之余以笔耕为乐，于 70 年代末和 80 年代先后出版了《尼克松回忆录》、《真正的战争》、《领袖们》、《别再有越南》和《1999：不战而胜》、《超越和平》。

1940 年 6 月与瑞安结婚。他们有两个女儿。

# 《领袖们》

## 精彩短评

- 1、尼氏死硬反共；  
了解外国人怎么看中国；  
伟人的优秀品质；
- 2、当时借老师的书读的。昨天刚入了一本海南社的新版。
- 3、丘吉尔吐槽狂，戴高乐大高个，麦克阿瑟孤胆英雄，阿登纳准时得像康德。social起来也没啥不同。
- 4、名人给名人写的传记
- 5、周恩来和吉田茂那那两章印象最深刻。作者观察细致入微，语言风趣幽默，且不说政绩，是位优秀的作家。
- 6、领袖眼中的领袖，读着很吸引人~
- 7、尼克森挺老實的~~
- 8、great book
- 9、让一个总统写他对其他领袖的见闻很难深刻，这都是被包装过的，不过可以看到一个人被包装成什么也有些意思。
- 10、四年前便得老师推荐，却迟迟没有拿起过。那个时代所能产生的领袖们，都是传说，时势造英雄，隐藏在历史中的他们不会像今天的领袖们被无处不在的新闻和媒体肢解得体无完肤，神秘而伟大着。可以说，伟大的领袖们都是偏执狂和长命者，才能够等到最后的辉煌。我们敬爱的周总理在其中也算是块温润玉石了。
- 11、断断续续地看地
- 12、文笔优美，故事流畅，用跳跃对方式展现人物的个性、把人物写的生动真实，而且趣味十足。读过那么多历史类得书籍，少有能像尼克松的文笔一样，感觉像是书中的人物，跳出来跟你对话，一样生动，尤其是，对丘吉尔、赫鲁晓夫的描写。
- 13、见解独到，总统亲身经历.....了解了另一方面的领袖们
- 14、见解精辟，案头好书~
- 15、真正的才華體現在對未知矛盾危險信息的判斷中。
- 16、生动形象的刻画了不少关键领导人的形象，对研究历史的人来说，值得一读
- 17、书做的不好，封面易卷曲。
- 18、记了很多
- 19、领袖眼中的领袖
- 20、很喜欢里面的那些老照片
- 21、最好补充着看点主角们的其它内容。
- 22、从另一个视角看我们的领袖，和我们宣传的领袖
- 23、从一个领袖的角度去看其他领袖
- 24、奠定了我对领袖们的基础认识...
- 25、强力推荐，文笔翻译俱佳
- 26、启蒙书 内部参考
- 27、戴高乐本该更有作为，可惜生错了国家。
- 28、06年大学
- 29、他眼中的
- 30、好
- 31、保守主义者惺惺相惜，互相贴金的玩意。
- 32、真羡慕阿
- 33、一般
- 34、如果尼克松姐姐不是到处写别人。而是写写自己多好啊。写别人都是些骗人的话。颂扬的话。你TMD行不行，你是来骗版税的啊？
- 35、献给未来的我自己
- 36、相当犀利的洞察力和耐读的文笔。

## 《领袖们》

- 37、这本书真的很不错。
- 38、视角很棒...译者有点奇怪的说
- 39、很不错，中肯。
- 40、这个版本的尾页标注的有“内部发行”的字样...这是我看的第一本政治类读物，尽管作者一直在给自己洗地，但仍是本好书。
- 41、什么叫做政治人物的回忆录，这本书给了一个很好的诠释。一直不推荐读政治人物写的书，感觉政治色彩太过浓厚，很多是政治手段的老套路。
- 42、爸爸的书架真是一个宝库~
- 43、当年真是热衷政治的孩纸。不知道写周的部份有无删节。
- 44、政客或政治家，看看他们怎么说。
- 45、(20140722)从图书馆借的书，里面缺了很多页。领袖们不是希望，而是决心完成伟大的业绩。
- 46、关于权利，人渴望权力不是渴望权力本身，而是权力赋予的那种推行一件事的自由。关于领袖，人各不同，各种不同的人都可能成为领袖，相同点大概是都有所信仰，都善于思考。
- 47、很早读过的一本书，这本书让我对一个词印象深刻——民族荣誉感，这也许就是目前我们最缺少也最少去考虑的东西。
- 48、啥人都能叱咤风云
- 49、非常后悔弄丢了爸爸的这本书，很珍贵的版本啊T\_T
- 50、领袖需要怎样的素质？

1、 “只有伟人才能创造伟大的业绩，”戴高乐写道，“他们是伟大的，因为他们立志于伟大的建树。”成功的领袖自己有坚强的意志，并且知道如何激发他人的热情。本书中的领袖们，高人一筹，都成功地把自己的意志强，加于历史。他们是举足轻重的人物。这不在于他们希望怎样，而是因为他们决心干一番事业。区分懂得权力的人和行使权力的人是极其重要的。希望是消极的，决心是积极的。追随者希望有所建树，领袖们决心创建业绩。正如福·斯科特·菲茨杰拉德所说，巨富之间有着差别，我发现大国的掌权人也各不相同。要赢得权力斗争，必须是特殊的人物。获胜之后，权力本身又进一步造成不同的局面。权力不属于街上的老实人，也不属于隔壁邻人。我过去遇到的涉及当总统的问题中，最有见解的是关于权力的影响问题。最使人恼火的是千方百计地反复询问，“难道当总统不是很有趣的事吗？”约翰·J·麦克洛伊告诉我，他曾与亨利·L·斯廷森交谈过。斯廷森差不多熟悉本世纪前半期的所有总统。麦克洛伊问斯廷森，就组织才能和尽职来看，谁是最好的总统。斯廷森略加思索后，出乎意外地回答说，威廉·霍华德·塔夫脱是最有能力最勤于职守的人。但是，塔夫脱的问题在于他不喜欢权力。麦克洛伊问道，谁喜欢权力呢？斯廷森回答说：两个罗斯福。阿登纳、邱吉尔、戴高乐——他们也极其欣赏权力。把喜欢权利说成是一种“乐趣”，那是把问题贬低和庸俗化了。一个虽有失误但仍相信自己的判断力的人，是最高明的，一个因小人物滥用权力而恼怒的人，会急于甚至渴望亲自掌管这些权力。看到别人误事他甚至肉体上也引起痛苦。一旦他掌了权力，他会更有兴味地行使权力。享有权力，他还必须认识到难免犯错误并能承认错误，希望在较小的而不在大问题上犯错误。只有具备这两方面，既欣赏权力又不怕犯错误，才能有伟大的领导人所要求的大胆的行动。一位领袖若不那样强烈地关心他必须处理的问题，以至“乐趣”之类变得无关紧要，他就不应该作领袖。他会无所作为甚至可能成为危险的人物。他应该另找时间娱乐，包括寻求“乐趣”，但是，他应该有所节制，把“娱乐”和工作严格分开。他必须对自己的工作有冷静的、不受个人感情影响的估计，这一点既适用于实质性的工作，也适用于各种礼仪活动。当人们把当总统（首相，或有实权的国王）想象为某种“乐趣”时，那他们可能是想到了笑容满面的领袖在欢呼的人群面前出现的场面，而忘记了要花多大气力才能组织群众和保证领袖能笑对摄影机。人们也许想到了表面的和仪式上的场面——礼服、身着制服的卫队、预示贵宾来临的号声、飞机、游艇、车队、旗帜，但这些并非为了取悦总统。象法官的法衣那样，它们规定着职衔，有助于履行职责。一定的权威甚至威仪是需要的。外国的国家元首，特别是那些小国的元首，需要一些有着崇敬的标志显示他受到欢迎的场面，这与其说是出自对他个人的尊敬，倒不如说是因为他代表国家。肃立在火热的太阳下，必须记住所有成员的名字，并确保礼仪中的每个细节都严格按计划进行，谁要把这些只看作是有趣的事，那他是从未参与过这些活动。这是工作的一部分。我决不是拿别人用过的自怜的语言把担任总统说成是一种体面的苦恼。我曾为当总统而奋斗，并为了保住这个职位斗争过。我喜欢这个职位象大多数领袖们一样，这种喜爱主要不是因为乐趣。历史上有过一些暴君，他们为自己谋求权力。但是，大多数居于最高职位的人——毫无疑问，他们当中不少人称得上伟大的领袖——他们要求权力，只是要借助权力来干一番事业。他们相信自己可以比别人更好地使用权力。我这里提到的领袖没有一人是单一的。没有一人是纯洁的、不是具有复杂的动机的。没有一人要求权力只是为了个人地位显赫。尽管有些人，如苏加诺，过分放纵肉欲；一些人，如赫鲁晓夫，对他们的政策带来的痛苦过于麻木不仁。但是除了为自己外，他们都有超出自我的目的。每一个人，不管正确与否，都相信自己是在致力于伟大的事业，都相信自己会在历史上留下更好的名声。在讲到领袖时，我们通常用最高级的比喻。说他们攀上了顶峰、力挽狂澜、远见卓识。我们常把政府首脑之间的会谈称作最高级会议。第一次世界大战期间，邱吉尔在格利博卢陷入危机时，曾写过一封未发出的信。他在信中要求外交大臣不要“落后于事态的发展。”有些领导人，确实高出于他们同时代的人。一般他说，最高级的比喻是特别贴切的。他们应高出世俗之见，不局限于眼前的事物。他们应该站在山顶上俯瞰一切。有些人主活在现代，对过去漠然置之，也不懂得未来。有些人则留恋过去。极少数人具有把过去运用于现在的技巧，设法使自己看到未来。伟大的领袖人物都有这种技巧。正如布鲁斯·卡顿描述的林肯那样：“偶尔，在林肯看来，天空触及不到地平线，在地平线外，他看到了正在移动的朦胧的形象。”作为军事战略家，戴高乐和麦克阿瑟两人都能高瞻远瞩。戴高乐在反对依靠马其诺防线时，问道：如果不能吸引敌人进入分隔地带，将会出现什么情况呢？麦克阿瑟撇开日本已经设防的岛屿而在日本设防的岛屿进行了两栖作战。上述事件都是按照这次战



争、当时的技术情况进行思考的范例，而其他人是根据上一次战争来思考问题的。针对马其诺防线的弱点，机动灵活是关键，这也是麦克阿瑟的太平洋战略的关键。今天回想起来事情是显而易见的，俱在当时却并非如此。伟大的领袖们是这样一些人，他们首先在回顾中，也仅仅是在回顾中，看到那些显而易见的事物。他们既有意志力又有权威，并以此推动自己的国家前进。三十年代的戴高乐，还没有那种权威，但他当时显露出这些特点，对他后来获得权威，或许是至关重要的。在四十年代，麦克阿瑟有这种权威。如果戴高乐早一点有这种权威，邱吉尔在英国也有这种权威，那么欧洲的历史可能不是这样，也可能不会有第二次世界大战。在三十年代，戴高乐和邱吉尔是有远见的——可悲的是在此之前欧洲还没有走过艰难的道路，认识不到他们是正确的。理论家喜欢抽象地看待权力。领袖们知道得更确切，权力使他们面对现实。教授们可以驰骋于荒诞的艰深的学科领域，而掌握权力的人，都要把眼睛牢牢地盯在结论、影响、效果上，他们要处理具体问题。好莱坞的剧作家们通过银幕和电视影响美国人的自我认识，他们也对权力饶有兴趣，着意于嘲讽高级官员——无论他们是军界、商界或是政界的人物。高级官员不能象坐在令人眼花缭乱的、激起遐想的滑行铁道上，漫游虚幻世界，那样的话，他会被看成是刻板守旧的、愚蠢的、迟钝的。他不能象生活在一个虚假的或是理想的世界里那样处事，他必须应付现实世界中不尽完美的一面。看起来，他对自己周围的苦难似乎无动于衷。事实上，他并非对弊端漠不关心，他得亲自关心那些真正有助于减轻弊病的事，即使是渐进的、毫无戏剧性的。好莱坞可以作作姿态，高级官员则要实实在在地干。从运用策略和治理国家来看，权力意味着几千甚至几百万人民的生与死，兴盛与贫困，幸运与悲剧。任何握有权力的人都不能忘记这一点，尽管有时他有意忘记它。权力能在不同方向上为开创和推动历史提供机会。对了解这一点的人来说，很少有什么乐事能比得上权力。那些寻求幸福的人，不会得到权力，即使到手，也不会很好地运用它。一位古怪的观察家曾经评述说，喜欢法律和香肠的人不必注意法律是如何制定、香肠是怎样制作的。同样，我们敬佩领导人所取得的成就，但对于他们成功的方法却往往视而不见。人们常向小学生讲述乔治·华盛顿和樱桃树的故事。道德家赞赏威尔逊的“公开契约，公开达成”的理论。埋在扶手椅中的自命不凡的权威们，要求领袖们“坚持原则，决不妥协，要做政治家，不要当政客”。在这个现实世界中，政治就是妥协，民主就是政治。任何想成为政治家的人，首先要成为成功的政客。一位领袖必须面对现实情况下的人民和国家，而不是去应付理想中的人民和国家。由此可见，作为领导应具备的品质，无须让孩子们竭力去仿效——除非想要他们当领袖。评价一位领袖，涉及到他的行为特点时，关键不在于这些行为是否吸引人，而是是否有用。狡诈、自负、伪装——在其它场合下，可能不吸引人，但对于领袖来说，或许是必要的。他需要狡诈以便把利益冲突的各个集团捏合成不断变动的联盟，这种联盟是进行统治所要求的。要给公众留下适当的印象，某种程度上的自负也是必要的。为了在关键问题上取胜，有时又需要某种伪装。在得到公认前很久，戴高乐私下吐露，他认为独立是阿尔及利亚的唯一抉择。罗斯福一边谈论美国不卷入战争，一边却在运筹美军参战。一个领袖应当走在前边，走在公众舆论的前头，但不可太远。力图将公众团结在自己周围的同时，他往往得藏一手，露得太早，就要为这场游戏付出代价。戴高乐写道：政治家“必须懂得什么时候伪装，什么时候坦率……他发现只是在上千次的诡计和一本正经的许诺之后，自己才被委以全权的。”他还强调说，“每一个实干家都有相当程度的自私、骄傲、强硬和狡诈。但是他会得到谅解——事实上，如果他能把它变为达到伟大目标的手段，还被看作高尚的品德。”领导素质中有些一般人不赞赏的方面，不仅存在于政界。我认识一些商界的领袖，他们象政客一样的冷酷；也认识一些宗教界和学术界的领导人，他们搞阴谋诡计，欺骗和摆布别人，无异于华盛顿的官僚。事实上，从学术界进入政府又回到学术界的人常说，大学里的竞争、倾轧比政府中更凶残更卑鄙。学术界更伪善，更谈不上神圣。但是，无论在何种领域，重大的道德问题，实际上是有限度的问题。那些极端自私的人会被立即解雇，不论采取何种特殊形式的利己作法，是蛮横地对待对手还是摆出道貌岸然的姿态。那些披着美德的外衣折磨别人又善于洗刷自己的人，那些道貌岸然坐地行劫的贵族，与商界的抢劫贵族一样被人蔑视。白领、蓝领不是道义的标志，牧师的衣领也不是什么道义的标志。政界的竞争比商界、教育界或者新闻界更引起人们的注意，这不是因为政界更富于竞争，而是竞争更公开的两大领域是体育界和政界。在其他领域里，竞争同样激烈，但较为隐蔽。从我自己也认为有偏颇的见解看，当赌注涉及到政府政策，甚至国家生存的大问题时，竞争较为高尚些，赌注下到某种谷物的特种商标销售份额或电台、电视联播节目是否受欢迎的调查战上，竞争就不那么高尚。我多次发现，同是那些玩弄联播游戏的评论员们，在评判我们这些人时，就变得虚伪起来。在大众哲学领域中，最熟悉的争论之一是目标正确就证明手段是正当的。有时谈得很深奥，但大部分讨论是

肤浅而愚蠢的。宣称目标正确就证明任何手段都正当是荒唐的，说其他本来不能接受的手段，现在是一个伟大的目标所需要的，这同样是荒唐的。那些手段永远不能证明它是正确的。第二次世界大战中，人类为打败轴心国的侵略而付出的代价是惊人的——几千万人遭杀害，成为残废、或被饿死——但是这个目标证明付出代价是正确的。如果不同希特勒战斗或是战争失败，情况会更糟。任何时候，一位领袖都必须权衡后果：这是领袖的第二个本性。他不能束缚在武断的僵死的条条框框里：在截然不同的形势下，也不能被那些不承担责任的人捆住手脚。无论是手段还是目标，都不能单独作为衡量领袖人物的尺度。没有一个伟大的计划，就不会站在前列，领导能力必须服务于目的，目的越崇高，领袖潜在的形象就越高大。但是光有目的是不够的。他必须取得成功，必须有实现崇高目标的方式来保证成功。他决不能采用有损于或使这种目标蒙受耻辱的手段。如果不能成功，他的事业和历史都将遭到失败。我们称亚伯拉罕·林肯是伟大的理想主义者，他确实当之无愧。但他又是头脑清醒的实用主义者，一个十足的政客。他的实用主义和政治手腕使他的理想得以实现。作为政客，从本质上讲，象作赞助人一样，他的行动完全是光明正大的。作为实用主义者，他只是在南方各州中而不是在还留在北美合众国内的边境各州里解放奴隶。作为理想主义者，在重大危机时刻，他心力交瘁地维护北美合众国。为了这个目标，他违反法律、干预宪法、专横地攫取权力、践踏个人自由。他辩解这是必要的。1864年，他在一封信中解释为什么粗暴地践踏宪法时，写道：我维护宪法的誓言赋予我这样的责任，以一切必要的手段来维护政府，维护国家，手段之一就是国家的根本大法——宪法。国家不复存在，宪法还能保存吗？一般他说，生命和肢体都必须保护。但人们常常为了挽救生命而截去肢体，决不会为了保存肢体而舍弃生命。我认为，本来是不合法的或者说不符合宪法的一些措施，从维护国家考虑，就成为维护宪法不可缺少的了。无论是对还是错，我认为这就是理由，并且现在仍然坚持这种看法。四十多年前，马克斯·勒纳为马基雅维利的著作写了一篇出色的序言。在序言中，勒纳提出了我们“一听到马基雅维利的名字仍旧有点战栗”的一个原因：我们认识到他描绘的现实确实是现实；人们无论在政界、商界活动中，或在私生活中，并不是按职业道德行事的……马基雅维利今天使我们面临这样的困境，即如何使民主手段和民主概念去适应世界的要求。在这个世界中，从未有过的赤裸裸的强权政治支配着外交领域，左右着国内寡头执政者的权力斗争。很难对勒纳的结论提出异议：让我们弄清楚一件事：作为准则，理想和道德在政治活动中都是重要的，但作为手段，它们几乎是无力的。成功的政治家是一名艺术家，他关心公众情绪的细微差别，留意各种工作方式的相似处，注意估计政敌的策略，并重视通过妥协和让步把自己一方团结起来的艰苦工作。宗教改革者经常能成功地把公众道德提高到接近某些伦理标准的水平，但作为政治家，他们从未取得成功。人们经常说，在任何领域中，包括政治领域，取得成功的关键是“振奋精神”，然而，我所知道的大多数伟大领袖都是出色的演员，尽管只有戴高乐坦率地承认这一点。像伟大的舞台表演家们一样，他们扮演公开角色如此之好，以至实际上成了自己所创造的角色的一部分。赫鲁晓夫使用夸张的语言，有自己的打算。同样，戴高乐数点法国伟大的各种标志，也有自己的考虑。每个人都以不同的方式弥补各自国家的不足。赫鲁晓夫装作专横霸道，戴高乐则扮演傲慢的封建领主，两人都在玩弄心理学上的小动作。虽然两人各有打算，但他们并不虚假。赫鲁晓夫是个恶棍；戴高乐目空一切，赫鲁晓夫粗鲁；戴高乐是一位热情的爱国主义者，一位相信他的国家是伟大的法国人。要成功地扮演角色，重要的是适合角色。阿道夫·希特勒是二十世纪最蛊惑人心的政客。他鼓动唇舌，可以使人们入迷，煽动起数百万人的疯狂的仇恨、恐怖心理和爱国热情。如果戴高乐的目标与希特勒一样，他会干出同样的事吗？不，戴高乐的巨大力量，他的号召力，在很大的程度上是基于他的道义上的权威；人们不能想像戴高乐会煽动暴徒去进行谋害，就象不能想象他会当众脱光衣服一样。他的成功是因为他的特点适合他的角色：把法国的最杰出的人物集结在一起。有些伟大领袖竭力把人性隐藏起来，有的则加以炫耀，甚至夸大。在作风上，戴高乐和纵欲的林登·约翰逊有巨大的差别，戴高乐傲慢自大，约翰逊精力充沛，生气勃勃。然而，每个人都用自己的方式证明他是有能力的，这部分是因为，在一定的意义上来说，每个人确实比他的一生还伟大。约翰逊，“疗法”是传奇式的，它既是夸张的，又是实实在在的。象乔治·华盛顿一样，戴高乐总是蜷伏在沉默寡言的茧中。被约翰逊试图说服的人发现，他自己陷入了林登·约翰逊的包围。没有坚定的意志，或者没有强烈的自信，任何人都不能成为重要的领袖人物。把自信隐藏起来，装作不存在，代之外表的谦虚，这种作法最近时髦起来了。但是，我从未见过一个重要的领袖不是自我主义者。他们中有些人喜欢谦虚的气氛，但没有一个是谦逊的。谦逊是作姿态、装样子，正如麦克阿瑟的玉米轴烟斗是一种摆设、邱吉尔的高视阔步是一种姿态一样。一个人想要驾驭领导人必须对付的各种势力，那他必须相信自

己，用领袖人物应有的方式来对待自己。他必须相信他的事业。不相信自己，就不能说服别人相信他。

1947年，法国的一位批评戴高乐的人对我说：“在政治事务中，他认为他同上帝有直通电话线，在做出各种决定时，全部要做的事仅是接通电话，直接从上帝那里得到指令。”成功地以自己的意志影响历史的领袖们，有时是正确的，有时是错误的，但从不犹豫不决。他们相信自己的直觉。他们也集中别人的意见，但要按自己的判断行事。本书所涉及到的领袖们，有的会犯错误，但他们极其自信：如果是追求自己的梦想，按自己的直觉行事，那么，他们大部分时间内大致是对的。他们从来不怀疑他们是站在最高点：因为他们最适合自己的职务。正因为如此，他们才不会让位于第二流的人物。

一个领袖人物的耳朵有时要练得同人们的心声协调起来。行使权力就是锻炼这种协调。随着他越来越看惯了自己的决定带来的重大影响，领导人也越发安于作那些决定，并宁肯准备承担自己失误的后果也不接受其他人的错误的后果。一个领袖在决定怎么办时，可能要经历极大的痛苦。成功的领袖中，很少有人作出决定后花费更多的时间去为这些决定烦恼，嗟叹这些决定是否正确。在试图结束美国卷入越南的问题上，我最难于做出的决定常常是那些最后的决定。当参与这些决定的顾问们事后私下怀疑这些决定是否正确时，我总是说，“记住罗特妻子的教训，不要向后看。”如果一个领袖过多地考虑他的决定是否正确，就要磨损锐气。他要全力注意明天应做的决定，唯一办法是坚定地把昨天置于脑后。这不是说他不要从错误中汲取教训，而是说在他有时间来进行思考的时候要对错误应该采取分析的而不是被动的自疚的态度。戴高乐处于“在野”的年月里，阿登纳在狱中和修道院期间，邱吉尔下台时，德·加斯佩里在梵蒂冈图书馆里时——他们都有时间进行思考，并充分利用了这种机会。我发现我的最宝贵的年月是担任副总统和总统这段时间，当时我可以从事件的中心摆脱出来，较为慎重地回首往事和展望未来。我所认识的领袖人物实际上都是非常易动感情的，换句话说，他们是非常富有人性的。有些人象邱吉尔那样外露。另一些人象赫鲁晓夫那样，无耻地滥用感情。戴高乐、阿登纳、麦克阿瑟、周恩来和吉田茂则是那种能自我克制的典范，他们在公众面前出现时，把个人感情隐藏起来。但是，非常了解他们的人会深深感到隐藏在他们内心深处的强烈的情感核心。

在了解领袖人物的过程中，往往很难把虚假从真实中区分出来，原因在于政治领导的某些方面造成了假象。邱吉尔是这方面的大师。他经常是在当演员。对于戴高乐来说，神秘、荣誉、超然、受到喝彩都是治国的手段，用以促进法国的事业。世袭君主经常对臣民控制感情，这不是个性问题：而是罗曼蒂克式的虚假。我们周围的电影明星、摇摆舞明星、现在电视中著名人士都是在虚假的服饰下，使群众神魂颠倒而纷纷购票的。政客比演员或电影制片人更清楚、惹观众厌烦就会失去观众。因此，伟大的政治家很少是迟钝的，也不应是迟钝的。政治领导人不仅应启发人们的理智，而且应打动人们的感情。除非领导人能唤起人民一定的感情，否则最英明的路线也归于失败。

在枯燥的历史教科书里，我们找不到关于领导素质的论述。要找到它，我们必须注意人们的精神，看看支撑和驱使他的是什么，使他能够驱使和说服人的又是什么。我们在麦克阿瑟和邱吉尔身上看到了傲慢、自负、自相矛盾、老是摆架子，然而他们有着长远的历史眼光，既才华横溢、又富有洞察力；他们被驱使，也驱使别人：他们对自己命运的估计大都与他们对国家命运的看法连在一起。我们还应当留心有关传说。传说经常是事实和虚构的巧妙结合，是为了欺诈，为了给人印象，为了鼓舞人，有时单纯是为了吸引人。但是传说是了解领导素质必不可少的一部分。领导素质的某些方面，在所有领域内——商业、体育、艺术、学术界——是共同的。但是有些方面是政治进程中特有的，至少是更加突出的。声望本身不是领导素质，杰出也不是。无需从事领导，在某一方面也能达到杰出的境界。作家、画家、或音乐家在没有领导的情况下就可以进行艺术创作。发明家、化学家或数学家也可以在与外界隔绝的情况下施展他们的才能。政治领袖必须激励追随者。伟大的思想可以改变历史，但是，只有出现伟大的领导时，思想才有力量。同样，“伟大的”领袖并不一定是好人。阿道夫·希特勒激发起一个国家。约瑟夫·斯大林行使权力残酷而有成效。胡志明成了超越越南国境的千百万人心目中的民族英雄。好人和坏人同样可以被驱使、同样果断、同样老练、同样有说服力。

领导素质本身在道义上是中性的，它可以促成好事，也可以做坏事。因此，伟大的领导人高于其他人，也不是因为他有美德。其他人的美德多一些，但取得成功的较少。“好人最后成功”这句格言在政治上比在体育上更适用。伟大的领导人比二流人物高出一筹，他们更坚强、更足智多谋、判断更敏锐，这种敏锐性使他们不犯致命错误，并能看出和抓住那些一闪即逝的机会。

智力上才华横溢也不是领袖独有的特征。本书所论述的所有的主要领导人都是非常聪明的。他们都有敏锐的分析能力，都是深刻的思想家。但是，他们思考得较具体，而不是更抽象，他们注重权衡后果而不是创立学说。教授一般是通过他自己的价值准则来观察世界，然后上升为理论。对一位领导人

来说，理论可以作为分析的出发点，但决不能代替分析。什么是成功的领导人应具备的基本品质？这是关于领导因素中最明显也是最难回答的问题，当然，不会只有一种答案。在不同的情况下要求不同的品质，但才智出众，敢作敢为、勤于职守、判断敏锐、献身伟大事业的精神以及某种魅力，肯定都是主要的品质。在历次政党竞选活动中，我经常说，我们必须做的是“在工作上，思想上以及斗争上”都能压倒反对派。伟大的领导人要有洞察力、深谋远虑、并愿去进行大胆而又深思熟虑的冒险，当然他也需要好运气。首要的是他必须果断、必须精细地、冷静地分析他的机会，然后断然采取行动，决不能象哈姆莱特那样沉思而无决断，因“思虑憔悴而无所事事”。他渴望行动，并愿意为此付出代价。长久以来，一直有这样一种荒诞的说法：一个人只要称职，他就一定会而且应该官运亨通。这未必如此，也不可能如此。“勉强上阵的候选人”，这种不真实的说法多半是在知识界人士中流行，也是阿德拉·史蒂文森吸引人的一种手法。如果你能给我找出一个勉强上阵的候选人，那我准能给你找出一个失败的候选人。一个不情愿参加竞选的候选人，不可能承受选举运动所要求的那种紧张，他也不可能承担领导人应有的牺牲：无情的人身攻击、使人精疲力尽的节目安排、不公正的恶意的批评、难以忍受的讽刺漫画。除非一个人准备忍受这一切，并仍然热情不减地从事竞选，否则，即使选举获胜，他也不可能具有坚强的毅力去恪尽职守。有一种必须具备的条件，人们往往忽略它。它使许多本来很有才华有可能成为领袖的人，没有获得最高职位。温斯顿·邱吉尔在描绘十九世纪英国一位有可能成为伟大领袖的人时，写道：“他绝不摧眉折腰，决不祈求什么”。在美国，托马斯·伊·杜威和罗伯特·阿·塔夫脱，也许由于缺少这种品质，致使他们没能当上总统。1952年在纽约举行的一次政治性宴会上，我坐在杜威旁边，突然，一个有点醉意的客人拍着他的后背，以一种在杜威看来是过分亲昵的方式向他致意。杜威把他推到一边并问我：“那头蠢驴是谁？”此人正是纽约州北部地区好几份较重要的小报的报主。1952年在新汉普夏的初选中，一个小姑娘向塔夫脱要求亲笔签名。塔夫脱拒绝了，态度生硬地解释说，他很乐意与人们握手，但如果他把时间都花在满足人们的签名要求上，那他永远也完不成竞选运动。不幸的是，这个插曲被电视台拍到了，并在美国千家万户的起居室中一再播放。尽管塔夫脱的逻辑是那样的无懈可击，但这个插曲在政治上的后果是毁灭性的。

领导人因为繁忙，因为自命不凡，由于对别人的打扰和分心恼火，并认为自己高人一等，这就可能会使他对他认为是劣等的人缺乏耐心。不能“容忍蠢人”会在三方面引起麻烦。第一，领导人要有追随者，他需要的追随者中，其中许多人的思想，他认为是愚蠢的。第二，他所认为的蠢人、不愿理睬的人，并不一定是蠢人。第三，即使是蠢人，领导人也可以向他学习。领导和人民之间，要有一条无形的纽带；如果领导人对人民流露出蔑视，就可能切断这种纽带。然而，必须时刻牢记：领导人不是普通的人。他们不应以一个普通人的姿态出现，如果他们试图这样做，就会显得做作，不仅虚假而且有失尊严。人们可能喜欢邻居家的男孩，但那并不意味着要选他当总统或国会议员。成功的领导人不应以话语来鄙薄人民，应当尊重他们，千万不能傲慢。他一定要愿意，并能够“容忍蠢人”，对那些他要寻求支持的人表示尊敬。但是，他一定要保持一种与众不同的品质，使人们尊敬他。如果他取得人们的信任，那他一定要唤起对他的信仰。这种作法不仅是正当的，一如果他是平庸之辈，他就不会成为领袖——而且在民主社会中，造成领导的这种神秘性是必要的。领导人不仅要学会如何讲话，而且要懂得什么时候缄默不语。卡莱尔曾经说过：“缄默是成就大事的因素”。戴高乐一针见血地指出，对一位领导人来说，缄默是一种强有力的工具。也只有当我们倾听而不是在讲话时，才能学到东西。我多次见过乍到华盛顿的政界新人，他们那种表面上善于词令、即兴长篇大论的能力，曾使新闻界及他们的同僚眼花缭乱。但不久，这种新鲜劲就消失了。他们发现人们不是从他们如何演讲，而是从他们讲什么来衡量他们。他们由于不是法国人所谓的严肃的人而被摒弃。最能言善辩的人，往往是思想上最肤浅的人。有可能成为领袖的人，在做抉择时，一条可靠的法则是：遇事少言多思。

邱吉尔在论及罗斯伯里勋爵时写道：“不管别人对民主政治的见解如何，对民主政治的粗糙的、散乱的基本原则有实际体验总是好的。要培养一位政客，最必不可少的是参加选举斗争。”邱吉尔了解胜利或失败以及在荆棘丛生的政治生涯中遭到粗暴对待是什么滋味。他对投入选举运动的教育意义的估价是正确的。选举是“粗糙的和散乱的”，但选举对民主制度、对领导与被领导之间的相互影响来说，都是必要的。民主政治是各种集团、各种力量以及各种利益之间的极其复杂的妥协过程。领导人应该是政治家而不是政客，这种陈词滥调是贬低民主制度，是对选民的蔑视。那些高高在上的，对政治进程散布不满的权威们，从本质上讲，是真正的独裁主义者。领导人应该走在人民的前头。在国家向何处去，为什么朝那里走以及应该采取什么步骤达到目的等问题上，他应比人民有更明确的见解。但他必须带领人民同自己一道前进。只是发号施令，但回头瞧瞧，无人跟随

，毫无意义。他必须做说服工作，让人们赞同他提出的见解。在这一过程中——在胜利之前的追求中——他可了解到许多人们关注和有保留的事，人们期望和担心的事，所有这一切，作为一位领导人都必须应付处理的。正是在这个过程中，他还会对将来不得不作出的各种妥协，得出更完善的结论。

那个高唱“坚持原则”谴责妥协的权威，实际上是要求领导人采取自我毁灭的政策。很少有领导人愿意这样做，也不应该这样做。那位权威没有看到，领导人往往不得不作出妥协，从而为明天的斗争保存自己。什么时候进行妥协，这是一项分清轻重缓急的工作。坐在扶手椅中的战略家，他们不考虑其他战事，气喘吁吁地断言：这位领导人必须参加并赢得这次战斗，必须去作战。这谈何容易。常有这样的时刻，一位承担责任的人可能会得出结论，如果他要赢得整个战争，那么某一次特定的战斗的代价是否大大了。他必须作出抉择：要打哪些战役，不准备打哪些战役，以便为未来更重要的战役，节省力量。“民意测验”来决定自己命运的政客太多了。迷信民意测验的候选人可能会当选，但他不会是一位伟大的领导人，甚至称不上好的领导人。民意测验对摸清那些地区需要做特殊说服工作，可能是有益的。但是，谁要按民意测验来确定方针路线，那他就是忘记了作为一位领导人的作用。领导人的任务并不是听从民意测验，而是让民意测验服从自己。成功的领导人必须知道什么时候应该战斗，什么时候应当退却，什么时候应当强硬，什么时候需要妥协，什么时候必须大胆讲话，什么时候需要缄默不语。

他必须高瞻远瞩，有一个明确的战略，有一个目标和信念。他必须胸怀全局——看到这项决定与其他决定之间的相互关系。他必须走在前头，但不可走得太远，以至失去自己的拥护者。在进行竞选活动的“激烈而又紊乱的”过程中，他有机会来推动自己的拥护者前进，估量能把他们带得多远。如果伊朗国王过去必须参加竞选的话，那他可能不会失去他的国家。一位将军要有部队，但也要有一个指挥机构。一位政治领导人要有拥护者，但也要有一个组织。

对许多领导人来说，最难以接受的事情是授权问题。艾森豪威尔曾以一种简略的形式对我说过，作为一个最高长官他必须克服的最大的困难，就是学会签署一份拙劣的信件，也就是说，在一份为他起草的信件上签名，即使他很清楚，如果他亲自起草这个信件，会写得更好些。领导人最宝贵的东西是时间。如果把时间都浪费在无关紧要的事情上，那他将遭到失败。在需要他做抉择的最重要的事情中，包括决定哪些事亲自料理、哪些事交他人去做，在这些人中，他还要选出自己愿意授权的人。领导人一定要善于挑选能干的人，摈弃那些不管出于什么理由的怠工者。格莱斯顿曾说过，当总理首要的条件是当一名屠夫。激发人们的热情可能是一位领导人所面临的最艰巨的但也是最基本的任务之一。下级人员中，出现受贿或不忠诚的情况，不难对付，但在那些工作人员忠诚、有献身精神却不称职的地方——旁边又有更适合的人——做激发工作就比较棘手。这也是领导者需要勇气把公共责任置于个人感情之上的时候。但这样做要有限度。忠诚是相互的，如果象大开旋转门那样人来人往，要保留一支忠于职守的队伍是不可能的。因此他必须搞平衡。但在搞平衡时，要防止惯性，从而使平衡变得容易些而不是改变平衡。他必须是一个屠夫，既要使他的委任授权圆满完成，又要保证他能放手作这项工作。他只有有限的时间来行使权力，必须最充分地利用它。如果他自己不是出色的屠夫，那他就要另物色一个。沃尔特·比德尔·史密斯将军有一次竟哭着对我说：“我过去仅仅是艾森豪威尔的一个不太称职、无一技之长的下手。艾森豪威尔总要有个不太称职的、无一技之长的下手”。在我的政府中，鲍勃·霍尔德曼以残酷无情而闻名，原因之一是他为我执行了许多屠夫的任务，而这些任务是我不能亲自完成的。尤其是在涉及一个庞大的官僚机构的时候，由于其他的原因，屠夫的职能是极其重要的。我发现，一般他说，在官僚机构中，很少人的动力是出于对领导人的忠心，有些人的动力来自忠于对领导人所代表的事业。但大多数人，首先是被自身利益所推动，有的想高升争先恐后一级一级地向上爬；有的谋求保障，保住他现有的工作。一个机构可能出现的最糟糕的事是它提供了过多的安全保障。人们逐渐松松垮垮，机构的效率越来越低。为了保持士气，需要有各种切实的刺激。很明显，偶而刺激一下，会使部队振作，会为每个机构提供一剂它所需要的兴奋剂。

归根结蒂，委任授权决不能代替领导人对问题的透彻思考和对重大问题亲自作出决定。他可以而且必须把做事的责任授权别人，但决不能把作决定的职责委托别人。这是人们选出他并要他亲自做的事。如果让手下的工作人员替他思考，那他就成为一个追随者，而不是一个领导人。在物色人马时，保守主义的领导人比自由主义的领导人面临的问题更严重。一般他说，自由主义分子更要求有政府并渴望成为掌管政府的成员。保守主义分子不大希望有政府，也不想参与政府。自由主义分子要求管理其他人的生活。保守主义分子愿意独善其身。大学教师和学生倾向于当自由主义分子，工程人员倾向于当保守主义分子。自由主义分子自动涌向政府，保守主义分子则需要诱导和说服。由于挑选余地较小，因此保守的领导人经常不得不在那些忠诚但没有才华和富有才华但不忠诚的人之间选择——这

种选择不是按个人的直觉如何，而是依据对领导人的保守主义原则的根深蒂固的献身精神。从领导人的授权来看，有些事情相对容易些：即那些别人明显地会比自己做得好的事情。戴高乐、阿登纳和吉田茂本人都不是第一流的经济学家。他们每个人都有良知，让其他人（蓬皮杜、艾哈德和池田勇人）来掌管经济事务。艾森豪威尔处理那封拙劣的信件，显示了一个更难抉择的事例：领导人必须把自己能做得更好的事情委托给他人，因为他不能也不应该花费这些时间。这就要有一种从重大事情中把本质的事情理出来的能力，要能自我克制，让其他人来处理重要的事情。现在的趋势是许多领导人忙于小事，因为他们不愿“签署一封拙劣的信件”。林登·约翰逊坚持要亲自选定轰炸越南的目标，就是一个恰当的例子。认为摆到总统桌上的每件事都是重要的，从某种意义上说，这一点是可以争辩的。诚然，不重要决不会交到总统那里，但是，他不能什么事都管。起用大人物是为了决策大事，不把时间和注意力浪费在小事上，这样他就有充裕的时间，过问那些紧急的社会和经济政策问题，集中精力处理关键往的外交政策，并能摆脱眼前的紧急事务和注意中心而专心于那些非同小可的长远往问题。今天需要授权的亭，明天就不一定有必要，他应有让需要随着重点转移的灵活性。他必须有把摆到面前等待决定的事推开不管的本领，无论这些决定本身看来是多么重要，但却妨碍他处理该自己高度负责的事件的能力。这种情况与打棒球有类似之处。许多好的击球手希望打平均数，力图以一垒打把他们的平均数进到三百。但是他们并不是那些成为报刊头条新闻或在公园中吸引成千人的有名的击球手。著名击球手雷吉·杰克逊一家，他们打得有把握；他们不追求平均数，而是争取赢得比赛全局胜利的本垒打。领导人必须安排他的生活，集中精力，头脑里只有一个压倒一切的目标，进行几场大的拼搏。这些拼搏，会使自己名垂青史。他可以安于平均数，打出一般水平。如果他拼命想把每件事都做好，那就不可能把真正重要的事情做得非常出色。他就不会出人头地。如果他要成为一位伟大的领导人，他必须把精力集中在重大的决策上。伍德罗·威尔逊在担任总统之前，曾在—篇演说中把思想家和实干家区别开来。据我观察，在政界中，常常是思想家不能实干，实干家不善思考。最理想的人物是威尔逊这样的人。他是一位有创见的伟大思想家，在他年富力强时，也是一位果断的实干家。总的看来，我所认识的现在已经成功的领导人中只有几个人既是思想家又是实干家。法国的哲学家亨利·伯格逊曾告诫说：“象思想家那样去行动。象实干家那样去思考”。能在思想和行动之间维持恰当平衡的时期，也是领导素质发挥得最好的时期。毫无疑问，邱吉尔、戴高乐、麦克阿瑟、吉田茂、德·加斯佩里、尼赫鲁以及周恩来等都是果断的实干家，同时又是深刻的思想家。从一些对阿登纳的肤浅的评价中可能会得出结论：阿登纳是一个给人留下深刻印象的实干家，但作为一个思想家，他与其他人不是一类。事实上，了解阿登纳的人会承认，这样的评价是谬误的。他不表露知识分子的那种优越感，那些看不到这一点的人是不了解在公开外观掩盖下的这个普通人。甚至连容易感情冲动的赫鲁晓夫，通常也思考先于行动，尽管他象勃列日涅夫一样，没有显露过哲学上或理智上的极大的深刻性。而且，领导俄国共产革命的那些人——列宁、托洛茨基和斯大林——也既是实干家，又是思想家。斯大林没有这样的名声，但研究过他的背景的人发现，他至少是一个求知欲很强的领袖。尽管如果没有他们所取得的成就，这个世界的境况也许更好些，但是这三个人仍然高居于历史名人中。罗伯特·孟席斯曾对我谈过他怎样严格安排自己的一天：平时每天有半个小时，星期六和星期日一个小时用来读书，作为一种享受。这不是消遣，他阅读的是历史、文学和哲学。这种阅读可使他从各种报告、分析以及时事阅读的羁绊中挣脱出来，时事阅读对一个领导人来说既费时间、又劳心神。我自己虽然把一天安排得不太精确，但也坚持为这种阅读留出时间，甚至在危机时期也是这样。如果领导人要保持高瞻远瞩的能力，那他必须立足现在回溯过去。当危机最紧迫时，尤其需要这种回顾，因为这是最需要从过去看清未来的时候。在一些有志当政治领导的年青人间起他们该做些什么准备时，我从来劝他们去研究政治学。相反，我劝他们钻到历史、哲学、文学中去——去探求、去劳神费思，并开阔他们的眼界。通过阅历可以更好地了解政界或政府中的一些最出色的人和意外事件。但阅读的习惯、思考的训练、严密的分析方法、社会准则的结构以及哲学的基椽——这些是一位未来的领导人，在开始受教育时就要认真吸收并在生命的其他时间里继续下去的。我的良师益友、已故的埃尔默·鲍勃斯特甚至在九十岁时还很机警，并有超人的记忆力。有一次我问他，为什么记得这样清楚。他回答：“我是惩罚我的记忆力”。他不作笔记，而是在过了一天之后强记谈话，强记所有细节。他也提醒我说，脑子就象一条大肌肉，越锻炼，越发达，不锻炼，它就要萎缩了。我所认识的伟大领导人中，几乎有一个共同的特点——酷爱读书。阅读不仅增强和启发智力，而且还开动和锻炼了头脑。今天那些坐在电视屏幕前昏昏然的青年，不可能成为明天的领导人。观看电视是被动的，阅读是主动的。另一个共同的特点是，他们都是勤奋的人，是那种一天干十六

小时的人。对一个领导人来说，很容易陷入工作时间过长这个最危险的陷阱。有人因此成功，但大多数人需要脱身，一阵，变换一下环境或改变一下节奏，以便在需要他们时仍然精力充沛处于最佳状态。杜鲁门去了西暗礁，艾森豪威尔到科罗拉多或乔治亚，肯尼迪去了哈尼斯港，约翰逊到了他的得克萨斯州的牧场。为此，他们都受到了抨击，但他们不应受这种抨击。一位领导人，重要的并不在于他在办公桌旁坐多长时间，或办公桌摆在什么地方，而是看他所作的重大决定是否圆满。如果一场高尔夫球游戏能使他精神愉快，那他应该撇开文件批阅工作，奔赴高尔夫球常一位领导人取得成功的幸运的因素中，机遇可能是最关键性的。不同的文化产生了各种不同的领导人，不同的时代也产生了各种不同的领导人。很难设想迪斯雷利能在八十年代的美国赢得选举的胜利，就此而言，康拉德·阿登纳或乔治·华盛顿，也很难设想能取得成功。有时，一个人假如早生或晚生几年，他也许会成为杰出的领导人，一位世界性的人物。我深信，乔治亚州的参议员理查德·罗素，要是在他的南方的籍贯尚不剥夺他的资格之前出现，他有可能成为迄今为止美国最杰出的总统之一。事实上，他是参议院里幕后很有影响的人物。他是林登·约翰逊的赞助人，经他个别指导和出主意约翰逊终于进入了白宫。在我担任参议员、副总统和总统期间，与其他参议员相比，我更重视罗素的意见。除在民权问题上，我们很少有分歧。在国内问题上，他是一个温和的保守派，在国防和外交政策问题上，他是一个强硬的有远见的实用主义者。在另一些场合，罗素也做出了表率。他是在衣帽间里，委员会的会议室中，在私下会晤里进行指导的，他甚至很少在参议院议员席上发言，尽管当他发言时，整个参议院都洗耳恭听。他运用得极为漂亮的并不是作实际决定的权力。而是影响；他运用这样的影响以致使它变为权力，就罗素而言，他的影响来源于其他参议员和总统对他怀有真诚的敬意，也来源于他的过细的准备工作、注重细节以及对参议院和参议员的广泛了解。新世界的-一个特点是事物以越来越加速的步伐变化着。一个国家在一个发展阶段需要一种统治着，下一个阶段可能又要求另一种统治者。这些阶段有可能接二连三地迅速到来。从领导人在历史上的影响来观察，及时下台有时可能与及时上台同样重要。如果恩克鲁玛在加纳独立后把职权交给其他人，那他可能会作为一个英雄而光荣下台，现在也仍然是一个英雄。如果不是死亡缩短了纳赛尔的统治，那他的名声也许会比今天更大。很有可能，戴高乐1946年退出政府是最明智的一着，这样，直到1958年召唤来临时，他在政治上仍然是无懈可击的。乔治·华盛顿知道什么时候该离职。他的拒绝竞选第三任总统确立了一个传统，一直延续到1940年，这个传统一度中断过，后来写进了宪法。林登·约翰逊1968年宣布退出竞选时，全国为之震惊。作为一个在以后四年中面临席卷全国的大风暴的人，我认为，不管约翰逊是如何憎恨退休，但在那时下台是幸运的。如果他继续执政的话，那将会遭到无情的抨击。不同的制度需要各种不同的领导人，不同的国家有着不同的文化背景、处于不同的发展阶段，需要不同的制度。美国在与世界的其他部分交往中一向存在一种错误趋向：以西方民主的标准来衡量所有的政府，以西欧的标准来衡量各种文化。西方民主的发展和生根经历了好几个世纪，它的道路不是笔直的或是稳妥的。欧洲的自由的时断时续，一个时期向前发展了，另一个时期又被推了回来——三十年代西欧部分地区及近几年的东欧都出现了这种情况。在世界各国中，民主仍然是例外，不是普通现象。正如美国驻联合国大使珍妮·J·柯克帕特里克斯所指出的：“实际情况是世界上的大多数政府，按我们的标准来衡量是坏政府。这些政府不是也从来不是民主的政府。民主在世界上一直是很罕见的。按我们的标准，大多数政府是腐败的”。我们必须从大多数独裁和极权统治的国家中学得更会识别事物。每个专制的统治者至少把他的一些反对者投入监狱，不管他是为剥削他的人民还是发展他的国家。但在为进行侵略而武装起来的人和竭力维护和平的人之间，在波尔波特的和伊朗国王的进步的家长式统治之间，存在着极其重要的差别。有些是好邻居，有些是坏邻居。有些人是宽厚的，有些人是恶毒的。这些差别是真实存在的，而且是重大的。我们不喜欢专制统治，但对许多国家来说，在现阶段简直没有别的切合实际的选择。如果明天早上民主就在沙特阿拉伯或埃及降临，其后果可能是灾难性的，如何来对待民主，这些国家根本没有任何准备。坚持把为我们服务过的体制强加在不发达国家身上，对它们将是毫无益处。明知根本是不可能的，还要坚持实行民主的形式，这是最坏的自以为是的虚伪。我们应该学会少管闲事。在新世界所发生的所有变化中，其中之一将对未来的领导问题产生更为戏剧性的影响，这就是过去阻止妇女参政的各种障碍的拆除。至今很少有妇女进入最高领导层。英迪拉·甘地、戈尔达·梅厄以及玛格丽特·撒切尔是例外而不是普遍现象。但越来越多的妇女正在进入产生领导人的队伍。竞选最高行政职务的妇女候选人，还必须克服残存的旧说法：这些职位都是男人独占的。随着有更多的妇女上升起来，这种旧的说法将会消失。如果在1952年允许妇女占据高职的思想就发展到今天这样，那么克莱尔·布思·卢斯可能是一个强有力的副总统候选

人。她有头脑，有干劲，政治上敏锐，有判断力，她是美国第一个真正想在政界中一举成名的女人。她磨练出了一种在政治冲突中短兵相接的能力，并被认为是一个死硬的反共分子。艾森豪威尔选中我，就是因为我也有这两种特有的品质。要是当时她被选中，那么本书就写不成了，而且她还会在重要的演出中出常在1952年，克莱尔·布思·卢斯就有远见。但我相信，在本世纪结束之前，我们可能会选举一位妇女担任副总统，甚至担任总统。乍看起来，似乎令人感到惊奇，这个时期这么多伟大领导人的年纪都那么大，但细想一下，并不奇怪。许多人都经历了“在野”的时期。他们在那一段时期中所获得的洞察力和智慧，以及他们从“在野”局面杀回来时所积聚的力量，是他们日后令人敬佩的重要原因。邱吉尔、戴高乐和阿登纳都是在我们认为正常退休年龄后，作出了最伟大的贡献。在战时，邱吉尔开始领导英国时，已六十六岁；戴高乐创建第五共和国时六十六岁，阿登纳执政，担任总理时七十三岁。戴高乐七十八岁时仍是总统，邱吉尔八十岁时还是首相，阿登纳八十七岁时仍然是总理。二十世纪经历了一场医学革命，我们的寿命更长了，我们活得更健康了。但除此之外，鞭策伟大的领导人前进的那股干劲和耐力往往使他比那些平静地退休的人活得更长久。我们老了，因为我们听从自己老下去。因为认输、退缩、或安于懒散状态，我们变老了。那些邱吉尔、艾森豪威尔和麦克阿瑟临终时的守护人，仍然记得，即使在失去知觉后的长时间里，他们的躯体还是那么顽强地不愿屈服。伟大的领导遵从自己的规律，他们不是那种向岁月低头和屈从的人。一位领导人有时必须团结他的人民，去从事艰难困苦的事业。正象邱吉尔在给英国人民带来“鲜血、穷苦、眼泪和汗水”时那样。更为经常的是，他必须赢得人们支持一种尚不深得人心的思想，或者战胜一股强大的知识分子赶时髦的潮流。哲学家——神学家米歇尔·诺瓦克曾说过，今天“在这个有着迅速的普遍庞大的宣传工具的世界里，力量的平衡已经改变。各种思想总是现实的一部分，在今天，它比现实的力量要大得多。那个靠提出思想和信条谋生的人构成的阶层，看来既不是自己非常迷恋于虚假和荒谬，又奇怪地披允许把这一切强加给不幸的个人”。领导人最艰苦的战斗往往不是反对其他政治运动的领导人，而是反对那些肤浅的、有破坏性的思想。这些思想充斥于广播，使最聪明的人丧失理智，使公开的讲话黯然失色。今天，电视已改变了那种训练国家领导的方式，也使那些有希望被选为领导的人发生了很大的变化。亚伯拉罕·林肯，他长相难看，嗓子很尖，是绝不会在电视里获得成功的。他演讲时，总爱穿插一些冗长而又不连贯的轶事，这种风格在电视中也不吃香。今天鼓励的是简洁生动单刀直入的讲话，而不是冗长的说教式的比喻。电视大大缩短了公众注意的时间间隔，它也改变了人们观察事物和事件的方法。象一剂改变头脑的药一样（从实际意义上来说它就是一种药），它歪曲了人们对现实的认识。我们在屏幕上看到的短小精悍的戏剧性事件——不管是作为娱乐，作为“新闻”，或以调查的名义取悦人的部分杂志版式——都不是生活的镜子。它们是歪曲事物的镜子。实际生活中的事件很少有这样利落的开端、中间和结尾，也不这样明显区分好人和坏人。领导人花费几周时间挥汗作出的决定，到评论员手里，只消嘴巴一动，例行公事，二十多秒钟就完事了。在电视时代，成名有了全新的天地。一位电视演员应邀就医学问题对参议院委员会提出意见，因为他曾在受人欢迎的每周节目中扮演过医生。另一位曾塑造过编辑形象的演员，曾被请到新闻学校作专题报告。事实和幻想之间的界线已混淆得难以辨认，公众却越来越接受这种似是而非的东西。电视是家庭里的好莱坞。它是一个幻想之国。人们越是习惯于通过电视屏幕观看世界，他们心目中就越多地装满幻想世界的形象。有人争辩说，电视最糟糕之处是它那种无孔不入的左翼偏见。另外的人又说，最糟糕的是它使大事件庸俗化，热中于暴露丑闻，它不愿或不能上演那些沉闷单调或错综复杂的节目，或从趣味出发从公开的问题中生发出新闻来。所有这一切都可悲地助长了电视对公众辩论的歪曲。在电视时代，民主国家在同极权主义敌人的斗争中，能否生存下来，可能仍然是一个尚待解决的问题。电视硬把各种事件纳入家庭琐事连续剧的模式，在这样做的时候，它用如此巨大的感情力量、面对那么多观众，无非是为了使理性的辩论黯然失色。电视特别愿意扑捉诸如流血的士兵或者挨饿的孩子这类戏剧性的、富于感情的场面。人们经常要在各种不同的痛苦后果中作出艰难的选择。电视把人们的注意力牢牢地集中在一种后果上，这严重地歪曲了辩论，实际上是愚弄了选举。电视以连续剧的语言那样自信地播放伊朗的人质危机，以至人们最终接受以全国挂黄缎带来代替国策。电视对越南战争的一边倒的现象，或许是一个限制我们进行多种抉择的最重大因素，以至使这场战争延长了，并最终被输掉了。除非电视加强责任心，较准确地反映现实，否则不管哪个人，只要他想在今后的年月里负责地进行领导，就会面临非常艰难的时刻。然而，电视确实也给领导人提供了方便，这也许是极为重要的，尤其是在危机时刻。电视使领导人直接面向人民，在每个起居室中与他们见面，在不受新闻记者和评论员干扰的情况下，把他的问题向人民提出。他只能偶而这样做，在评



论员接过话筒之前，那怕是几分钟，他可以用自己的语言，解释自己对形势的看法，说服人们接受必须采取的行动方针。如果电视掌握在能熟练应用它的人手里，那就可能成为一种强有力工具。总统在危机时露面，本身就是一种内在的戏剧性的场面，这种场面稳定了群众，吸引了他们的注意力。这时，他必须尽快使观众理解他的讲话，因为一般二十多分钟左右，听众就不大耐烦了。但他确实偶而有那样的机会。

宿命论和“大人物”对待历史的研究，实际上，可能各有可取之处而不是全部正确。历史确实有它自己的势头。当执政的“领导人”只知道用沾湿的食指伸向空中试探风向时，历史将不顾他们，继续沿着自己的方向前进。但当对未来有明确的见解并有力量来支配国家的领导人掌权时，他们可以改变历史的进程。这时历史犹如荒野中的一系列足迹，这些足迹表示一个人首先到了那里，并引导其他人也跟上来。

伟大的领导人激发起激烈的争论。他们赢得了坚定的朋友，也树立了死敌。不同的人用不同的方法来看待同一位领导人，各种看法相互矛盾，或千变万化，这都不值得大惊小怪。

领导人总是在各个领域发挥作用。他是一个担任公职的人，又是一个普通的人，他在几百万人前露面，也常同他依靠治理国家的少数人打交道。这一小部分人可能看到他作为普通的人的一面，也可能没有看到过；他必须经常尽力在每个细节上做得既对广大群众有说服力，也能为内部这一小部分人所佩服。在与各式各样的选民代表接触时，盟友和政敌可能看到他的不同方面。三个瞎子和一头象的比喻，应用在人们如何观察领导人的方式上是恰当的。每个瞎子都摸到象的一部分，并由此而作出推断。同样，每个批评家、每个评论员、每个政敌、每个盟友都只接触到领导人的一个方面，并据此作出自己的推断。

萨达特援引过一句阿拉伯格言，这句格言说：一个统治者如果是公正的，那他很自然地会遭到一半臣民的反对。所有领导人都有反对者，所有人都希望由历史来证明自己是正确的。

有些人的名声在离职后增大了，有些人的名声却减小了。在历史的定论中，有时巨人变成侏儒，有时曾被贬为微不足道的小人又成为伟人。哈里·杜鲁门1953年不担任总统时遭人蔑视，但今天，他已是一位很有名气的领导人。

历史的最后定论并不是一下就作出的。它不仅要好几年，甚至要几十年或几代才会出现。领导人很少有生前就能听到这个定论的。赫伯特·胡佛是个例外。在美国历史上，没有一位领导人受到过如此激烈的中伤。在朋友众叛亲离、敌人恶毒诽谤的处境中，他终于战胜了逆境。在他的暮年，他比那些低毁者的形象更高大。他的一生说明了戴高乐最喜爱的沙夫克里斯诗句中的一个真理：“只有到了晚上，才能懂得白天多么光辉灿烂”。

本书中所有的领导人都有自己的成功和失败，有自己的力量和弱点，美德和恶习。我们只能猜测历史学家一个世纪后将如何评价他们各自的遗产。这部分地取决于谁赢得这场世界性的斗争，谁来编写历史。但是这些领导人并没有在战斗中退缩，他们进入了竞技常正如西奥多·罗斯福1910年在巴黎大学的一次演讲中所说的：批评家无关紧要，那些数落铁腕人物怎样犯错误、实干家应在哪些地方做得更好的人也不值得考虑。荣誉属于这样的人，他真正是在竞技场上，满脸汗水和血污，他勇敢地进行斗争；他犯过错误，一再失误：因为没有错误和缺点就谈不上艰难的尝试；但他真正竭力争取有成效；他了解巨大的热情，懂得伟大的献身精神，献身于一项正义的事业。在最有利的环境下，他知道最终胜利才是最大的成功；在最坏的情况下，如果失败，至少也是敢于正视的失败。因此，他的地位决不能与那些既不知道胜利也不懂得失败的冷漠怯懦的人相提并论。////////

本书是我一生中全盛时期的研究和经历的产物。我从阅读、观察专家们的忠告和实践的经验中熟悉领袖们及其领导能力。我任总统时，感到准备一篇重要的讲话是一件非常有效的训练，不仅对如何做出各项政策性决策是个训练，而且对提炼自己的思想也是一个训练。写这本书也一样。在我深入地探究我所熟悉的那些领袖们的生活过程，从他们曾经面临过什么问题和他们是怎样成为领袖人物中，使我更加丰富了对他们的了解。我学到了许多东西，其中有些是令人惊讶的，这有助于我了解他们有时为什么那样表现，并且使我学到更多有关那些决定我们时代的世界进程的人们的性情。

象许多政治家一样，我长期以来是一个历史传记作品的贪婪读者，即使是在白宫的年月里，我也抽出时间来阅读。从那以后，我就有更多的时间看书了。本书中所涉及到的所有领袖人物都是我本人所认识的。我是根据自己的观察和经历而获得对他们的基本的印象，但是，我也从他们的传记中学到了很多东西。在写此书时，我参阅了许多书籍。对那些想要了解这些领袖人物的更全面的生活的读者，我可以推荐的书籍是：由伦道夫·邱吉尔起稿和马丁·吉尔伯特续完的多卷的《温斯顿·邱吉尔》；莫兰勋爵的《邱吉尔》和维奥莱特·卡特的《温斯顿·邱吉尔》；弗兰西·克绍迪著的《邱吉尔和戴高乐》；安德烈·马尔罗著的《被砍伐的橡树林》；布赖思·克罗泽著的《戴高乐》和戴维·舍恩布伦著的《夏尔·戴高乐的三次生命》；威廉·曼彻斯特著的道格拉斯·麦克阿瑟的传记《美国的恺撒》；特伦斯·普利蒂著的《康拉德·阿登纳》和保罗·魏玛著的阿登纳的权威传记《康拉德·阿登纳》；爱德华·克兰克肖著的《赫鲁晓夫》；许芥显

著的《周恩来——中国的卓越的伟人》；罗斯·特里尔著的《毛泽东》和布赖恩·克罗泽著的《失去了中国的人》。帮助我了解领导才能的除了在本书中概括地加以描述的所有领袖人物之外，还有一大批其他人——尤其是德怀特·艾森豪威尔，我在他手下担任过八年副总统。他们有意或无意地教导了我，对此我甚为感激，正如我也感激许多为本书出过主意和提供过资料的人们。我要对日本医药协会主席武见太郎博士致以特别的感谢。他是日本首相吉田茂的忠实的顾问和密友。他回答了我许多有关吉田的问题，并提供了许多西方通常不知道的细节。还有对本书提供过具体帮助的其他人，我仅特致谢意。尼克松夫人有敏锐的眼光，我依靠她帮助选择照片，和回忆许多事件和人物。与我长期共事的洛伊·冈特所寻找的档案是非常珍贵的。卡伦·梅萨与凯思林·奥康纳和苏珊·马洛一起能干地管理着手稿。新近毕业的两个大学生，一个是圣地亚哥的加利福尼亚大学的约翰·泰勒，另一个是哈佛大学的马林·斯特梅基，他们长时间地工作并提供了大量有用的研究材料和编辑方面的协助。富兰克林·甘农在加入我那时的白宫班子之前就与伦道夫·邱吉尔一起工作过，他对邱吉尔那一章帮助很大。我在白宫时的写作班子的主任雷蒙德·普赖斯曾为我前一本书《真正的战争》做出了贡献，现在再次相助，作为我的主要编辑顾问和协调人。

理直德·尼克松

1982年6月21日

2、我是跳着读的，先拣自己有点概念的读，读了《周恩来》和《一个崭新的世界》。这是因为《丘吉尔》、《戴高乐》、《赫鲁晓夫》和《阿登纳》《麦克阿瑟与吉田茂》，每位的传记都是汗牛充栋，前两位写的自传都在极为有名。尼克松设想的读者估计是婴儿潮一代，在电视荧幕上都见过这几位，关心时事报纸的人。文章写得老练精到，但是想知道怎么回事，得读点背景资料。周公那股事无巨细劲，一天干十六个小时，还得操心给尼克松放什么曲子。外国人观察仔细，他提到了周公左臂曾经摔断，时现萎缩。（他怎么能给中曾根披大衣？）。尼克松将周公看做那种规矩经理了，“既要扑火，又要对烧房子的人表示效忠”。他注意到周的持久性会比毛强。中国官场要求的衷心机警、处事平衡会比任何革命的暴风骤雨持续更久。引用一句李资政的话：“毛在瓷砖墙壁上作画，一下雨会洗得干干净净”。可是周的那种事无巨细、缓和矛盾、处处交结的做派看不到了呢？我以为是没那个条件了。建国时的文官都是他使出来的人。这就是为什么《不尽的思念》这种文集能够有一两百个作者，而且每篇都有那种捏造不出的点点滴滴。我觉得他不是不知道如何筹划，做陈平那种“主臣”的宰相，实在是因为文官系统太多背叛。如乔不肯回国，实在是老干部们人心散了，只能硬顶了。如果尼克松不是在七十年代，而是在五十年代见那个“我们中国代表团不是来吵架的”周，他又能看到什么呢。《崭新的世界》让我看到了一大票各式各样的领袖们，各各都是不可多得的人物。而且还对战后的各国有如此大的影响。比如梅厄夫人。我是在《慕尼黑》第一次见这位太太的，太彪悍了。下手果断老辣，特别是打第四次中东战争，让美国把一切能飞的都飞起来，硬是从亡国中把以色列扳回来，那股子狠劲让人发憷，心想幸好没生在巴勒斯坦难民营里，遇到这位太太，真是死路一条。再比如李资政，他好像是本书里除亨利·基辛格博士唯一还健在的了。李资政那股狐假虎威，在大国间搞平衡，做美国在东南亚宪兵的劲依然如此，具有世界眼光的领导人——他确实配得上这个称号。还培养了好学生——我国。也是很对尼克松胃口的人。尼克松估计最瞧不起的就是受群众欢迎的公子哥——肯尼迪给他的阴影太大了。自从做完小花演讲就腻味透了。和那种在烟雾缭绕的密室里一边开着猥亵笑话，一边赤裸裸地利益交换的人最谈得来。要不是水门下台，他和基辛格（奇爱博士）不知还能搞出些什么瞠目结舌的东西。自然苏加诺这花花公子就不入法眼，纳赛尔受尊敬的是他的读书多。尼克松对萨达特那种脱离群众独有好感。说句老实话，他不幸生在美国。当巴列维被赶出伊朗。他总结三条：1、贫富加剧；2、美国软弱；3、巴列维不够狠。其实以尼克松的心机权术、干巴列维这位子合适。他在比较了非洲加纳、利比亚和西非之后，承认生活安定高于民主。价值观外交他是不谈的。结合《赫鲁晓夫回忆录》，我觉得电视的出现似乎消除了神秘感。可其实统治者到底在想什么、做什么，更难知道了。他们既不肤浅、也不愚蠢。希望我能向这些政客们学学为人处事。

3、读书有很多种，但读到骨髓里的并不多。很多时候是消遣，但当我们阅读一本书，有了改变自己的自觉时，这就是一种深刻的感动了。领袖们就是这样一本书。尼克松是我喜欢的大家，伟大的战略家，只是水门事件和基辛格的天才淹没了他的才华。读过他的书，你会了解他；借助他的书，你会了解很多人，懂得很多道理。尼克松最大的失败是没有区分国内和国外的不同，用对外的策略对付国内的事情，才带来了自己的失败。不过，我还是很欣赏他。我看过他的1999不战而胜，超越和平，还有计划继续看下去。以前看领袖传记，是消遣来看，看的并不深，对性格认识也不明确。也许是工作了，也许是也在机关工作，无意中有了些自觉和共鸣，所以看起来也有些味道了。待续……

4、尼克松的这本著作还是很吸引人的，因为书中比较客观和平易近人的文风，因为这本著作在探讨做一个领导者或一个领袖的必备素质时发出的独到见解。这种独到见解一方面由于尼克松的博览群书，更为重要的是他特殊的身份，他本身就是个领导者，做过美国的总统。因为这个特殊的身份他和这些书中的领导者有近距离的亲密接触。在这种近距离的接触中他更加能够写出领导者本来的面目，因为他同样是一个领导者，他对领导的本质和技巧有其经验式的独到见解，对有志成为领导者的后来俊彦有着实用的指导意义。尼克松在这本著作中推崇和他意识形态相近的伟大领袖，比如丘吉尔、戴高乐、阿登纳。但是他也详细的描写了赫鲁晓夫、周恩来等共产党的领导人。周恩来在他看来是一个人格和修养上都非常值得尊敬的完美的人，周恩来是一个伟大的执行者，伟大的外交家，伟大的协调者，伟大的总理。也许人们会说毛泽东主宰新中国，同时也主宰周恩来，但是周恩来的顺从是一种高尚的顺从，是为了大局和人民的顺从。有时候领袖就应该克制自己，不要让野心之火败坏自己的心智和德行。如果有人比你更适合这个位置，你就应该大度的让贤，并且合作共同完成伟大的事业。领袖必备的素质是我非常注意的。领袖必须看到更远的地方，应该看到未来的方向，所以毛泽东就会只谈哲学问题，而把具体事物的操作交给周恩来去做。领袖必须能够有一个远见卓识来引导自己国家的人民，没有远见卓识，就没有那种长久的领导力。所以领袖必须是深思熟虑的，博览群书的，或者是广泛听取意见的。光是形成一种鼓舞大家引导人民的远见还不行，领袖必须能够有足够坚强的意志和极大的决心勇气去坚持去执行去实现它。意志的锻炼显得非常重要，意志不坚强，就树立不起强有号召力的旗帜。意志不坚强，就不能克服一路上的艰辛和阻力。要知道领导一个国家，领导众多人民，其间有各种阻碍各种意外，一个犹豫的人软弱的人是绝对不能胜任的。领袖很多时候需要冷静，或者表现的冷酷无情，这是他意志坚强的一个表现。因为他不顾一些人的反对（这些人的数量还不少），因为他可能为了大局的利益而毫不犹豫的牺牲自己或者少数人的利益。你可能会说这是多数人的暴政，领袖很多时候就会两害相权取其轻。所以领袖的内心煎熬比任何人都要严重，所以领袖在这种时候必须豁达必须表现的冷酷无情。领袖要获得民众的跟随和支持，有时候要脱离自己个人的因素，变成一个大众所需要的那个角色，这就是说领袖必须学会扮演角色，必须深刻了解民意。可能很多人觉得领袖很狡诈很虚伪，他们两面三刀，完全没有什么操守，那是因为民意发生了变化，他们也要抛却个人的感情和性格因素，勇敢的决绝的以一个新的形象出现，从而获得支持。

5、摘录这样一段，如下：周不同于大部分中国共产党人，他对他的过去和家庭反复表示感激。1941年在一次恢复国共两党抗日联盟谈判的间歇中间他对一小群人谈论过。对听众里的中国人而言，他如下的一番话激起了人们发自内心的同感。他深沉地说，他的愿望是打败日本人，那就可以在他母亲的坟前祭奠，他说道：“至于我，我今天的一切和我所期望于自己的一切，都多亏了我的母亲。她的坟地如今在日本占领下的浙江。我多么想能马上回到那里，去清除她坟上的野草。这是一个把自己的一生献给革命和国家的游子能为他母亲做的起码事情。”选着先看了一下书中自己相对熟悉的中国的领袖——敬爱的周恩来，这份为人子女的拳拳之心，也同样打动着异国异文化的人们。

6、转自在下的三真阁：<http://www.justlaugh.com.cn/> 更多读书记录——100多篇书摘及20多篇详细读书笔记，请访问三真阁“读万卷书”——<http://www.justlaugh.com.cn/books>正如作者所说，“本书叙述的是领袖人物以及他们在事件形成过程中所起的作用，关于这些领袖人物是如何举足轻重，又是如何迥然相异和关于领袖人物能够产生其影响的一些素质以及他们是如何施展其影响的。”作者有其他人难以具备的条件，得以近距离的观察一些著名的领袖人物，书中既从历史和政治的高度透视了领袖的成败历程，又从性格和习惯的细节中展现了领导人的个性，很多道理和词句都想抄下来，好书！即使不想搞政治，也要知道政治是什么，是怎样的。除了学习领导能力以外，这本书还打开了观察第二次世界大战前后历史的另外一个视角。重点推荐前面两部分（邱吉尔和戴高乐）及最后一部分。详细内容比较多，请见在下的三真阁：<http://www.justlaugh.com.cn/archives/139>

7、当年不谙世事的时候，被封面上那张跨越太平洋的握手吸引而拿起了这本书。虽然还无法看懂领袖故事背后的政治含义，但是也被领袖们的那些高于一般人的优秀品质所吸引。特别是对周总理的描写，从一个侧面体现了他在国际社会无可撼动的受人尊敬的地位

8、【一】他们的脸四方方尽量适合电视和报纸即使是笑，也带着几分不太自然的庄重再不会有赫鲁晓夫脱下鞋子敲着桌面的声音，或是横渡长江过后不断滴水的腹部只有眼睛周围的小皱褶一部分是裸体一部分是红烧肉【二】至始至终他都在人群中也就是最中间的位置可能他的头抬得比一般人高他的视线刚刚摧毁某个山顶他们的拳头是千斤顶他们的牙齿是开瓶器白天厌倦被太多天真的人长久注视晚上坐在马桶上独自清算历史后面是滔滔黄河前面是滚滚长江

# 《领袖们》

## 章节试读

### 1、《领袖们》的笔记-第一章

除非你尝到过深谷的滋味，否则你就不肯呢个真正领略险峰的情趣。如果你只是袖手旁观，你也不会理解一个领导人的乐趣。

当我们谈及历史上的伟大人物时，只是偶然谈到那些曾经将管理国家的本领提高到较高道德水平的领袖。

杰出的领导才能是一种特有的艺术形式，需要超群的力量，也需要非凡的想象力。

在很大程度上，领袖办事必然是靠符号，形象。人们可以被道理说服，但要用感情来感化。他必须能说服他们，又能感动他们。一个领袖即使失去了权力，也还能对其追随者发号施令。

伟大的领袖既需要想象力，有需要强大的能力。

我所了解的真正强有力的领导人都是十分聪明，训练有素，工作刻苦的人，他们特别自信，为理想所驱使，推动别人前进。

### 2、《领袖们》的笔记-尼克松忆周恩来

在1972年历史性会见之前许多年，周对一位记者说过，我们两国之间没有正式关系，那是美国的过错。他说任何一个美国人在中国都会受到欢迎，不过这应当是互惠的。他又说：“中国有句古话：‘来而不往非礼也。’”他强调说，“这是孔夫子说的，他并不是一个马克思主义者”。

把孔夫子作为一个权威来引证，对一个中国共产党领袖来说，似乎有些不相称。但是对于周来说，这件事是完全符合他的特点的。孔夫子认为统治社会的“君子”和“士大夫”有才智、尊严、风雅、仁慈、决心和毅力。周的教养使他具备这些品质。

这些品德使周处理个人的政治关系卓有成效，并帮助他同对手们共处了整整半个世纪。按照一度曾任中共政治局委员的张国焘的说法，周属于这样一类人，为人和顺，善于结交朋友，从不走极端，总是能使自己适应现状。

周的儒家品德也使他得到了中国人民持久的爱戴。他是唯一获得“我们敬爱的领袖”称呼的政治人物。他的深得人心在中国政治中是一种无与伦比的力量，这在他逝世时表现得最为明显。有一次电视短片里出现了这样的镜头：毛的妻子、极左分子江青在周的遗体前无礼，不肯脱帽，广东一群在街道居委会看电视的人便喊出“揍她！”

邓小平，这位周所选拔的副手，在悼词中那样高度颂扬这位已逝世的总理，致使这篇演说变成了一个政治问题。极左派在标语中呼吁毛予以谴责，说“这个评价应该推倒”。毛那时在政治上虽然是同情左派的，但是据称他回答说：“对周恩来进行任何攻击都肯定会遭到人民的反对。在周的追悼会上所做的悼词里的评价不能改变。人民不支持把这个评价推翻掉。”

马克思列宁主义有一种决定论的历史观。它的信徒们相信历史必定走向世界共产主义，相信加速历史的这种进程是他们的职责。他们这样看待自己，所以就避开道德的一切考虑。

而周在政策和政治两方面更喜欢运用他的老练，而不是残忍手段。周作为总理实行了大规模的经济改革。有些改革是有益的，有许多改革是有害的。不过他的改革不一样，没有像他的对手们那样往往过

## 《领袖们》

快、过多地实行变革，从而引起社会动荡。周抵制了要求一步登天的过激派的反对，坚持推行一种逐步实现经济现代化的纲领。

周在中国政局中变幻莫测的联盟的问题上，不声不响地运用权力，但取得了巨大的效果。他从不给同事们以谋求更大权力的印象。每当受到毛庇护的强硬路线派结成联盟时，周尽管对他们的新政策感到厌恶，但还是会同他的对手一起工作。他会暂时保持低姿态，等到联盟陷于僵局，他的支持就成了关键。在这时候，他就转向一个采取较温和路线的反对派。

不过，如果别人把党内斗争逐步升级到使用暴力，周也会跟着做。在美国和中国宣布恢复友好关系后不久，一桩很不正常的事件发生了。红军领袖林彪鼓动反对最高领导已经变得很明显了。周和他的盟友就起来镇压他们。林发现自己显然已经失败时，就乘了一架飞机企图逃离本国。周在我们会谈期间告诉我，林的飞机是向苏联方向飞的，不过在航行途中失踪了。他补充说，从此他们再没能发现这架飞机。他于是就微笑起来。

60年代和70年代初期的“文化革命”，或许是在周掌权的年代中对他进行的最严峻的考验。

毛担心共产党1949年胜利后国家的革命精神和活力已经被腐蚀了，年轻人变得软弱了。他认定只有在动荡中才能使中国保持其革命价值。他号召中国的青年同这种制度进行斗争，宣称“在我们开始干革命的时候，我们只不过是二三十岁的青年人，而那时的统治者们……则是老年，又有经验。他们有更多的学问，但是我们有较多的真理”。

青年人作出激烈的反应。他们中许多人由于缺少教育和经济方面的机会，而感到极度失望。他们焚烧数以千计的学校和工厂。哲学家林语堂把“革命总是毁掉孩子们”这句老生常谈的成语倒过来评论说，“在中国是孩子们在毁掉革命”。

毛的红卫兵模糊的使命是破坏了政治秩序和官僚秩序，周作为总理却处于这种秩序的顶端。在“文化革命”高潮时，有将近50万红卫兵包围了人民大会堂，把周事实上围困了起来。他以惯有的镇定，一连三天两夜忙于在一连串的马拉松式会议上，对付那些围困他的人。火气被平息下来。不久这群人就开始散开了。

1971年基辛格从他秘密的中国之行回来后告诉我，周在谈到“文化革命”时，几乎掩饰不住他内心的沉痛。这并不使人感到惊异。周是第一代共产党领袖，他在革命中为达到平均主义的理想而斗争。他还是一位推行经济逐步现代化计划的领袖。因此，他一方面同情“文化革命”的目的；另一方面他也知道，中国如要在以后几十年满足人民和国防的最基本的需要，就不得不使它的经济现代化。

正如埃德加·斯诺有一次描述周的时候谈的那样，他是“一个建设者，而不是一个诗人”；当他看到红卫兵狂暴破坏他精心奠定的现代化基础时，一定会极其痛苦。

### 3、《领袖们》的笔记-第233页

赫鲁晓夫的品格是在斯大林绝对掌权的年代里锤炼出来的。斯大林有两种部下，一种是爬得快的，一种是被整死的。他杀死自己的人民比历史上的任何人都多，他应对此负责。安东·安东诺夫·奥夫钦柯在其所著《斯大林时代：暴政的真相》一书中，估计被杀的人数是一百万，其中包括斯大林自己的妻子和列宁的遗孀。在那些岁月里，只有那种具有冷酷无情的才能和有搞阴谋诡计天性的人才能活下来，并且爬到了最高层。赫鲁晓夫为了向上爬，就必须具备才智、顽强的精神和钢铁般的意志。约翰·福斯特·杜勒斯认识到了这一点。赫鲁晓夫取得政权后不久，杜勒斯在国家安全委员会的一次会议上说过：“在共产党的弱肉强食的丛林中，任何幸存下来并爬到最高层的人，必定是一个强有力的领导人，是一个危险的敌人。”他说得对。一位有洞察力的西方外交官曾说过，赫鲁晓夫是一个有“钢铁之心”而外表看起来优柔寡断的人。

## 《领袖们》

第242页：事实上，只要谎言能解决问题，他在一生中就从来不说真话。

第248页：斯大林主义的教训简直是残酷的。直觉告诫赫鲁晓夫，如果他不是处于最高层或向其靠近，他就会听凭那些位居最高层的人摆布。智慧忠告他，只有在他没有权力粉碎对手或者他需要对手在消灭别人时助他一臂之力时，才与对手妥协。经验教育他懂得列宁的一句格言的意义：“重要的事不是打败敌人，而是把他消灭。”

(20140720)

### 4、《领袖们》的笔记-第331页

“江青则是一位粗鲁的、缺乏幽默感的、一点女性特征也没有的人，是一个分不清性别、狂热的、典型的共产党女人。”

### 5、《领袖们》的笔记-第45页

他（艾森豪威尔）曾告诉我，邱吉尔是那些他必须与之打交道的人们中最难对付的人之一。因为无论他做什么事，他总是那样易动感情。他说：“迪克，你知道，在辩论到他的方案时，他竟然哭了。”

# 《领袖们》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)