

[美] 克里斯·马修斯 著
Chris Matthews



硬球

Hardball

政治是这样玩的

精彩绝伦！一个懂得政治的人讲述政治及其玩法。
这是一本必读书，阅读时请准备一支笔随时圈点。

——华尔街日报

新华出版社

还在督促自己每天进步一点吗？

还在坚持每天阅读的习惯吗？

还在为找不到自己喜欢的书籍烦恼吗？

那～

你愿意与我成为书友吗？

国内外当下流行书籍

各图书销量排行榜书籍

大量工具书籍

使我们受益终生的书籍

.....

海量电子版、纸质版书籍及音频课程

还有贴心的“学习管家”服务哦！

微信：shuyou055



[美] 克里斯·马修斯 著
Chris Matthews



硬球

Hardball

政治是这样玩的

精彩绝伦！一个懂得政治的人讲述政治及其玩法。

这是一本必读书，阅读时请准备一支笔随时圈点。

——华尔街日报

新华出版社

硬球

克里斯·马修曾

简介

“硬球”是本书独创的一个寓意深刻的概念，既指政界人物为了胜出、权力和成就，而展开的讲求实际、大胆出击、不畏艰难、“过关斩将”的竞争游戏，也指他们进行这种“硬碰硬”或者说“打硬仗”的激烈游戏时，所使用的各种巧妙有力的手段与技巧。

在作者看来，世界就是一个大球场，或者说许多球场，只有那些能玩“硬球”的人才能成功。一个人如果掌握了“硬球”游戏的法则，在这个日常生活也充满了政治权谋的世界，他就能赢得一席之地，并且发达辉煌。

导言

我没有想到这本书会成为一部备受推崇的经典：许多讲求实际的政治家将其奉为圣经，拿来指导自己的行动；首席执行官们爱不释手，将它放进自己的公文包里随身携带；事业刚刚起步的年轻人一遍又一遍地翻读这本书，似乎里面有掘取宝藏的路线图。

—— 克里思·马修斯

下列人士请不要看这本书：那些只相信厚黑学不在乎道德的人，那些空谈道德不注重操作技巧的人。

——译者

克里斯·马修曾任美国前总统卡特的演讲撰稿人、众议院议长奥尼尔的首席助手和发言人，本书的问世使他被誉为当代的马基雅弗利。这里连载的是前五章。

请注意，这不是一本公民学或市政学之类的教材。它呈现给世人的不是种种纯洁无暇的程序与制度，而是并非天使的不完美的人类。它不是要对这个国家或者其他任何国家的领袖们应该如何正确地做人做事进行空虚刻板的说教，而是站在一个熟知内幕者的角度向我们揭示领袖们有时过于离经叛道或令人咋舌的行为。相应地，它所围绕的主题并非历史浩浩荡荡的行进历程，而是无时不刻不存在的对权力、地位和荣誉的追逐，以及为了在华盛顿获得一席之地而进行的你死我活的争斗。

首先让我解释一下本书的标题：硬球或者说硬式棒球游戏，在这里指的是角逐激烈的政治游戏，一种彻头彻尾的马基雅弗利式搏击。它体现的获取和保持权力所需要奉行的法则，适用于任何行业或领域，但在公共事务领域得到了最为公开的、肆无忌惮的运用。

当我最初在眼前写下上面这段话时，我没有想到这本书会成为一部备受推崇的经典：许多讲求实际的政治家将其奉为圣经，拿来指导自己的行动；首席执行官们爱不释手，将它放进自己的公文包里随身携带；事业刚刚起步的年轻人一遍又一遍地翻读这本书，似乎里面有掘取宝藏的路线图；政治学教授郑重其事地向学生推荐，将其列为必读书目；“硬球”这个术语本身也是广泛流传，成为美国人家喻户晓的一大用语。

亲爱的读者，对于你来说，你现在尤其关心的是，这里所讲的政治

游戏的基本法则，是如何一直被证实为颠扑不破的真理的。书中所讲的那些政治智慧，无论是我取自约翰·F·肯尼迪、里查德·尼克松和林登·约翰逊高人一等的竞技记录，还是来自我对唐纳德·里根及与他难分伯仲的蒂普·奥尼尔的亲眼目睹，到今天都越发耀眼夺目、显而易见了。比尔·克林顿不止一次地为我们提供了关于旋转角色的生动示范。南非的纳尔逊·曼德拉向我们展示了向前推进而不是与对手扯平的巨大好处。而那些像纽特·金里奇那样不怎么幸运的政治领袖则在付出了沉重的代价之后，懂得了说话是为了更好地沉默的道理。

当我在1988年写作这本书时，我的另一个目的是娱乐。对于那些整日生活在无形的刀光剑影中的政治家来说，政治生涯绝对是一种丰富多彩的人生体验。在后面的章节中，你将会欣赏到真实坦率的描述，看到一些权高位尊的风云人物是如何实现自己的雄心壮志的。你会碰到一些似乎是不可思议的成功故事，里面的主人公学会了游戏法规，并在实践中游刃有余地加以运用，最终取得胜利，在成功的阶梯上一步一步地往上攀登。

那些观看我的电视节目和阅读我的新闻专栏的人都知道我对这一激动人心的游戏的偏爱与迷恋。乔治·F·威尔就认为我身上的“一半是哈克·费恩的冒险精神，另一半是马基雅弗利的冷静务实。”的确，我从自己切身的冒险经历中学到了很多东西，正如我作为一个观察者也学到了很多。我们都会同意，你只会对那些你亲自发现的东西确信无疑。

对于我而言，这一漫长而刺激的旅程在四分之一世纪以前就开始了，当时我还只是华盛顿的一个初来乍到者，自以为对政治有着相当的精通。自从上高中开始，我就对选举游戏情有独钟、乐此不疲了，我是一个真正的有政治瘾的人。早在那时，我就是某些候选人的铁杆支持者和另外一些人的坚决反对者，会为自己心仪的候选人的胜利而欢呼，为他们在大选之夜的失利而黯然神伤。当我20岁出头参加维和部队时，我在异国他乡依旧保持了这一迷恋和爱好。凭借手头姗姗来迟的《纽约时报》的“本周评论”和为数寥寥的其他几本杂志，我会饶有兴趣地预测国会年度选举的结果-----尽管当最终的结果到达我所在的史瓦济兰（译者注：非洲东南部的王国）的一个小镇时，通常已经是在美国人参加他们的投票之后好几天了。所以，我自认为在跻身政治舞台之前是经过了充分的准备的。曾经有许多年的时间，我满怀敬畏、全神贯注地关注着精

彩纷呈、口若悬河的政治辩论，关注着上场者坚定不移、百折不挠的个性品质以及整个美国变幻莫测、眼花缭乱的政治舞台。

但是，就政治上的硬式棒球策略而言，我只能说我到华盛顿时还是一个生手。我进入了一个全新的、扑朔迷离的世界，就人类学的意义上来说，这个世界的奇特景观丝毫不逊于我刚刚离开的那片南非土地壮丽的异国风情。F·斯科特·菲茨杰拉德有一次曾说那些“腰缠万贯、金玉满堂的人”是与你我这样的普通人不同的。后来我才渐渐明白，那些在政界叱咤风云、功成名就的人也是这样。

在华盛顿那些富丽堂皇的紧闭的大门后面，隐藏着的不仅仅是别有洞天的权力天地，还有一套独特的语言，我自己现在也学会了说这种语言。那是一个充斥着年深月久的坚固联盟、冷酷无情的报复和精明狡诈的讨价还价的世界，但同时也是展示诸如角色旋转和形象定位等等出神入化、精妙绝伦的政治策略的场所。

无论是沿用已久还是新近独创，那些久经风霜、孜孜以求的政治老手的策略和手段，足以让大多数人耳目一新甚至目瞪口呆。事实上，从外行人的眼光来看，这本书中所涉及的技巧很少能够在严格意义上被归纳为“正当手段”。

在后面的章节中，你将会看到豪气万丈的雄心、残酷的勾心斗角和诡计多端的布圈设套。如果你觉得我的语调讽刺辛辣，如果某一些画面和情境在你看来过于荒诞不经，那你就准确地抓住了我想表达的态度了：在这个所谓的核能时代，政治是唯一供成人玩的游戏。

“政治使得素不相识者成为亲密无比的战友，”19世纪的幽默作家查尔斯·达德利·沃纳这样写道。我们很快就会看到，这只不过是以后层出不穷的政治怪诞剧的序幕而已。我从自己收集的第一手资料中发现，我们对于政治家所怀有的感想-----不论是男的还是女的-----距离真实的状况简直相差十万八千里。即便是那些最为愤世嫉俗的挑剔的挖苦者来说，他们对于真正的政客所玩弄的两面三刀的把戏和天衣无缝的欺诈恐吓，也没有足够的认识：

假定你是一个不折不扣的利己主义者，你对涉及自己利益之外的一切事情都不闻不问，概不关心。突然有一天，你的心头充溢了不常有的喜悦，因为有人对你的一切表示殷勤的关注，对你嘘寒问暖，关怀备至，在你自己动手之前他就已经为你的目标出谋划策了。假定你被他的

曲意逢迎迷昏了头，而他借此提出了一个激动人心的宏伟规划。他的真实意图，正如马基雅弗利在5百年前教给他的，是利用你为他自己办事。就这样，在不知不觉中上了圈套的你发现，你为他做得越多，你就变得越是忠心耿耿，你就越是死心塌地地为他鞍前马后地操劳卖命。

假定你是一个野心勃勃的人物，复仇的欲望在你的心头熊熊燃烧，你遇到了一个不动声色的厉害角色，这个人有着一种不可思议的本事，能够把有着血海深仇的死敌转化成和自己站在同一条战线的盟友。假定有一场争论发生，你被对手轻易的妥协和让步所蒙蔽；是的，你在大的“原则”上似乎的确占了优势，然而，在较小的、更具体的地方对方却真正得到了好处。

假定你是一个患有自我膨胀症的自我陶醉者，生来就锦衣玉食、养尊处优，你碰到了一个人：一个有着结交那些他需要结交的人的内在动力和本事的人。假定你是一个孤芳自赏的自恋狂，你碰到了这样一个人，他不仅将自己的缺陷弱点暴露得一览无余，而且能够极其巧妙地施展和利用它们。

正是这些古怪的甚至是突兀离奇的行为使得真正的政治动物区别于一般的芸芸大众，并且赋予了他们凌驾于他人之上的决定性的权力。

曾经有多少次，你听到自己的同事抱怨因为“勾心斗角的办公室政治”而未能获得升迁？又有多少次，你听到某人哀叹因为“无法处理好既得利益者之间错综复杂的关系”而白白地失去大好机会？还有，那些不时萦绕在公司走廊和所有职业领域的“卑鄙手段”和“诈骗勒索”，你又听到了多少？但是，我们同样也看到了，在有些人步履维艰地蹒跚移步的同时，也有另外一些人成功地披荆斩棘，一日千里。事情的真相就在于，在我们的日常生活中存在着大量的政治谋划和运作。

整整28年的时间，我都在一个彻头彻尾的政治游戏环境里工作。作为美国参议院的一名助手、总统演讲稿撰写人以及众议院议长的首席助理，我见过太多性格各异、形形色色的人，例如，罗纳德·里根和托马斯·蒂普·奥尼尔就是两种截然不同的人。他们玩起政治游戏来兴致勃勃，并且都取得了胜利。除了和众多的政界要人的亲密关系之外，我在这些年里还获得了一些更为宝贵的东西，那就是，我懂得了成功是很少取决于外貌、财富或者个人魅力这样一些因素的。当然，活力是一个不可低估的因素。所有伟大的政治家都拥有充沛的精神和活力。但是，真

正激发人活力的是不断学习的意愿和为了登峰造极而不惜做任何事情的决心。他们在跋涉的旅程上获得的荣耀越多，他们就越意气昂扬，积极乐观。约翰·F·肯尼迪和理查德·M·尼克松是竞选总统的死敌，但他们两个人有一个共性，那就是怀有同一种热爱：对竞争本身的热爱。

跟所有的前人一样，我对美国政坛上层出不穷的传奇心醉神迷：林登·B·约翰逊，富兰克林·D·罗斯福，亚伯拉罕·林肯。我对这些伟大的政治家的传奇故事耳熟能详：他们是如何学会建立和巩固联盟的，又是如何讨价还价的，还有，他们是如何巧妙地出奇制胜和抬高自己的声望的。

是的，在权力游戏中的确存在着有迹可寻的法则，它们是政治领袖们代代相传的政治智慧中的一部分。这些不成文的法则年复一年、日复一日地得到积累，就像国会山议员衣帽间（休息室）里的雪茄烟灰一样越积越厚。发生在瞬息万变的政治舞台上的每一幕后面都隐藏着它们，它们无时无刻不在起着作用，谙熟和遵循它们的人大获全胜，而对其懵懂无知或加以违背的人则头破血流。一位“作派老套”、在政坛如鱼得水了几十年的人，曾对我谈到过其中的奥秘：“你只需要向人展示……”接着他便滔滔不绝、发自肺腑地讲起了政治游戏的法则，那些法则总结了许多人在政治舞台上摸爬滚打的成功经验。

有一天，我站在民主党议员衣帽间里，那个狭小的房间位于一个僻静的所在，远离国会山的会议厅。房间里有一个小小的快餐馆和一长溜的电话亭，还有两排陈旧的皮革沙发，沙发上放了小垫子，以便议员可以在午间打个盹儿。当时正是午餐时间，空气中弥漫着冒着蒸气的热狗的香味。一小群国会议员一反会场上温文尔雅、慢条斯理的举止，在不锈钢的餐桌旁一溜排开，急不可耐地大嚼口中的热狗和三明治。跟往常一样，谈话围绕的主题都是政治。我悄悄地向旁边的一个人透露了一个秘密，那就是我正在着手写一本关于政治游戏法则的书，并且，书中的内容包括了我在所有诸如此类的非正式场合中无意间听到的各种花招。他直直地看着我，额头上显出了一道痛苦的皱纹，一脸肃然地对我说道，“你为什么想把这些公诸于众呢？”

我的回答是，这些交易秘密不仅仅对雄心勃勃的政客们有价值。在政治家所运用的游戏法则中，有着人类社会的持久真理。

实际上，在任何一个领域都有这样一些人，他们原本可以轻而易举

地获得成功，但却终其一生都在犯一个又一个的政治错误。他们对于自己是如此眷恋、入迷，以至于彻底忽视了他们特别想对之发生影响的人们。他们不是广纳同盟，而是局限于一个人的单打独斗和孤军奋战。他们不是正面对抗或者迂回截击自己的对手，而是消极地听之任之、无所作为。在进行重大的讨价还价时，他们对细枝末节斤斤计较，结果是捡了芝麻丢了西瓜。他们因为自身的缺陷弱点而畏首畏尾、束手无策，全然忘记了可以变不利为有利，从而扭败为胜。

一些人或许会说这些倾向都只不过是人之常情，是人性中固有的方面。但是，这些被说成为人类天性的倾向——例如，在需要向别人提出要求时瞻前顾后、优柔寡断，在面对挑战和反对时忐忑不安、一味逃避——其实是畏缩、退让的本能体现而不是领导才能的标志，说到底只不过是内心恐惧的反映。正是因为遵循这些所谓的天性，我们才自己给自己设置了陷阱。我们不断告诫自己不要出格，要低下我们的头：旧时代奴隶制的典型写照。

这本书的前提假定是一目了然的：为了在生活中不断前进，你可以从那些成功者身上学习许多东西。如果有朝一日你登上空军一号，你就会发现那个世界和你自己的世界之间并不像你所想象的那样存在着天堑鸿沟。人们一边千方百计地向上钻营，谋求地位，一边用警惕的双眼东张西望，互相提防。如果你在椭圆形办公室里度过一段时间，你会发现它和其他的办公室并没有本质的不同，正如国会和其他任何巨型的复杂组织有着很多的相似之处一样。这里有朋友和敌人，有交易、妥协、针锋相对的斗争和不厌其烦的讨价还价。这里还有角斗士，他们的生存是建立在打败一个又一个的对手的基础之上的。一旦你掌握了其中的法则，你不仅能够在这个日常生活充满了政治权谋的世界赢得一席之地，而且能够如鱼得水，兴旺发达。

在如何运用政治策略办成事情这一点上，是不存在任何党派差别的。正如鼎鼎有名的纽约市市长菲奥雷洛·拉·瓜迪亚过去经常所说的，“没有专门的共和党人清理垃圾的方式。”我们在这里探讨的并不是政治哲学，而是政治手段，不是为什么，而是怎么办。

当1973年末理查德·尼克松总统面临着迫在眉睫的弹劾危险时，他仔细地审视了国会的形势。他悲哀地意识到，众议院被掌控在一个多数党（民主党）领袖手中，尼克松终于发现那个人是一个强有力的对

手。“当我看到蒂普·奥尼尔咄咄逼人的攻势时，我知道我陷入了麻烦，”大势已去的总统在其政治生涯覆灭之前这样哀叹，“那个人一向喜欢玩硬式棒球。他从来不知道女人玩的软式棒球。”

《硬球》这本书并不是供读者钉在墙上欣赏的政治人物肖像集。你将在书中发现一些熟谙此道的大师，立即被他们所深深吸引，例如，亚伯拉罕·林肯，富兰克林·罗斯福，德怀特·艾森豪威尔，罗纳德·里根。你会轻而易举地弄清楚，温文尔雅、风度翩翩的杰克·肯尼迪是如何取得成功的。他唯一的障碍就是他的宗教信仰，然而，在经过一番努力之后，即便连这个劣势也转变成了他的优势。当然，要参透理查德·尼克松或者林登·贝恩斯·约翰逊的成功之谜，要更为困难一些，前者在美国政治舞台中心足足活跃了30年，后者尽管貌不惊人，没有任何明显的公众魅力，但却有效地统治了美国参议院8年。仅仅用好运气来解释后者显然是没有说服力的，它不足以抵消诸如笨拙拘谨的举止、滑稽古怪的外表、反复无常的性情等负面因素；简而言之，他获得成功的最重要的因素还是对政治谋略和技巧的由衷激情高超把握。

比尔·克林顿是又一个引人入胜的例子。仔细观察一下他入主白宫的道路，并不难发现他那炉火纯青的游戏技巧。他无论在任何时候跌倒，都能很快地站起来。当他在1988年民主党全国大会上发表了那篇糟糕透顶、拖沓冗长的演说之后，他很快在“今夜演播”中用自己谈笑风生的表演化解了形势。他展现给人们的是一个超越于自己困境的大人物形象。

1992年，克林顿证明了自己是一个淋漓尽致运用角色旋转策略的高手。他给自己冠以“卷土重来的孩子”的称号，从而一举扭败为赢，在新罕布什尔州的总统预选中大获全胜。1994年，他正确地将自己定位为美国政坛中的第三方力量，既不偏向那些国会山中顽固不化的民主党自由主义者，也不倒向保守的、在国会选举中击败了他们的共和党人，从而继续稳居总统宝座。

在这一新修订版中你将会看到，我所讲的政治硬球法则会一如既往地支配各个领域的政治活动。只要你小心谨慎地遵循这些法则，你就会获得丰厚的回报。而如果你违背了它们，你必将付出一个职业政治家所会付出的惨重代价。

对于那些职业政治家来说，政治硬球的游戏法则就如同卡西诺赌场

一样牢牢吸引着他们，散发着无穷魅力，即便是对于这些法则有着诸多指责和非议的旁观者，也同样如此。或许其中的魅力源自于明明白白的收益和进帐，源自于梦想成真的喜悦和激动，源自于一朝雪耻的扬眉吐气和舒畅快意。

我曾经多次亲历在胜利的大选之夜那种喜极而泣的激动和兴高采烈。但我同样也记得在1980年11月2日的那个早晨，笼罩在吉米·卡特总统飞往佐治亚州普来恩斯的那架直升机上忧郁凄凉的气氛，那真是一片愁云惨雾：坐在飞机里的人简直就像是在一只笨拙迟缓、奄奄一息的巨鸟体内。

在这个不成则败、不进则退的世界上，的确存在着一种磁性引力。我不知道有多少次我站在金壁辉煌的宾馆的大厅后面，注视着满厅的公司执行官们全神贯注地倾听着某个政治家发表谈话。当到了自由提问的时间时，那些人会认认真真地询问即将出笼的立法或者下一轮总统竞选之类的事。但是真正在他们的脑海中挥之不去的，是他们所感受到的东西：权力。在这个成功的家伙背后有着什么样的故事？他是如何到达他现在的这个地位的？

这些真是不错的问题。我的这本书中充满了令你惊奇的答案。

第一部分 关键不在认识谁，而在想认识谁

他们不懂得一对一的单独会面最有可能获得对方的支持，他们以为那种情形下都是“强奸”而不是诱导，因而，他们错过了为采取最后行动而铺平道路的良机。

——林登·约翰逊

对于一个60年代的理想主义者来说，你可以料到他最不愿意见到的就是博比·贝克这种人了。博比·贝克是约翰逊总统的亲密朋友和助手，他十足地代表了华盛顿政坛最肮脏、阴暗的一面。如果有那部字典要给“腐败”这一词条配一幅插图作为说明，贝克的照片就是最佳的选择。他利用自己精心编织的种种友情关系和身为参议院秘书的地位与内幕知情人角色，纷纷成为一家又一家停车旅馆、机械销售公司、房地产开发公司和保险公司的秘密股东。然而，1968年秋天，他的如意算盘破产，前程灰飞烟灭，这位精明、狡黠的国会山助手被以逃税、侵吞和共犯等多项罪名投进了监狱。

贝克是一个爱讲排场的人，他在出游时总是选择最豪华的方式。就在他自由自在的日子临近结束之际，他还为自己在豪华游轮“美利坚号”上订了舱位进行了一次环大西洋旅行。他一上船就和他那帮乱七八糟的朋友以及一些不明不白的女人，占住了游轮的酒吧，在那里寻欢作乐。他在船上轻松地扮演的角色，也和他为自己在参议院的那些庇护人扮演的角色一样——娱乐活动的总指挥。

然而，不管怎样说，贝克却首先是一个有着敏锐的政治嗅觉的家伙，他那带着讥讽神态的眼光，能看清事情是如何运转的，他知道，无论是在陆地上还是在大海中，宝藏到底埋在什么地方。

不过，以这方面的能力而论，他并不是那艘船上仅有的一位天才。在那艘船上的旅客名单中，还有一批人给人留下了深刻印象，他们是来自罗得岛的一批年轻学子，去牛津开始他们第一个学期的学业。他们早就听说过贝克声名狼藉，所以都不愿意接近他。但有一个人例外，他就是年轻的比尔·克林顿。如果说在他的同学眼里，贝克是已经逝去的腐朽政治时代的一个活标本的话，克林顿也看到了这点，但他还看到了更多的东西。克林顿，这位当年曾以在玫瑰园和肯尼迪总统握过手为荣的孩童，现在已经长大并开始从政坛经营了。他不顾与他同船的那些未来

同学的轻蔑和不满，把大量时间用在了贝克一伙人身上。他知道这是一个机会，既然这位政治冒险家可以把另一位出身贫寒但却雄心勃勃的南方青年（指美国第三十六任总统指林登·约翰逊，民主党人）推上政坛的顶峰，那么照样也可以给他指点迷津。

这位南方青年登上权力顶峰的故事，不仅仅对于了解华盛顿、而且对了解整个世界是怎么运转的，都是富于启发意义的。

1971年我刚到华盛顿的时候，国会山还是城里最不安全的地方之一。国会山警察分局的墙上悬挂着一幅又脏又旧的地图，上面标有很多小“x”标记，标出了所有曾发生过谋杀案的街角、人行道和小巷子。

以前，一个人的生命在国会山是如此危机四伏，所以，联邦车站附近竟然有一家路边饭店为当地警察提供特价自助餐，不管他们吃什么都只要一美元。那个饭店叫道奇饭店，它的管理人员喜欢让人看到收银机旁边都是穿着蓝制服的警察，这样他们就不用担心频频发生的抢劫了。

但到1971年春天的时候，道奇饭店早已被推土机夷为平地了。这个为公共汽车提供便宜的停靠场所、高年级学生想风流一夜也可以掏得起腰包的地方已不复存在了。它变成了旅行手册上一个标示方位的星点。

但后来我逐渐意识到，道奇饭店不止是某个地理位置的标记，它也是一种历史的标记。50多年前一个冬天这里发生的一段故事，可以成为任何政治教育的第一课。

在1931年大萧条的那些日子，道奇饭店就已成了一个供人住宿的旅店，里面住着几名联邦参议员，并且至少有一位最高法院法官。当然，也还有一些不及这些人那么显赫的房客。在门厅底下的两层地下室，有一长排卧房，那些卧房只有一个公用的洗澡间。每到晚上，这个阴冷、潮湿的地下世界就会生机盎然，因为那里面萦绕飞扬着两眼闪光、意气风发的年轻人的梦想，他们是一批为美国国会工作的幸运的年轻人。

在这群地下房客中，有一位22岁的青年，他体格魁梧而笨拙，长了两只大象一样的耳朵。他刚成为德克萨斯州民主党众议员理查德·克莱博格的秘书，两周之前他还是休斯顿一所中学的教书匠。这位青年在道奇饭店度过第一夜的时候，就有一些奇怪的举动——这些举动，直到临终之前的几个月，他才告诉了他的好友兼传记作者多里斯·基恩斯。那天晚上，林登·约翰逊一共冲了四次澡。他四次披着浴巾，沿着大厅走到公用浴室，四次打开水龙头，涂上肥皂。第二天凌晨，他又早早起

床，五次跑去刷牙，中间间隔只有五分钟。

这位德克萨斯州的青年人，有他自己的目的。饭店里还有75个和他一样的国会秘书。他要以最快的速度认识他们，认识得越多越好。

他的这一招数成功了。在华盛顿还不过三个月，这位新来乍到的人就成了“小国会”的议长，那是一个由众议院全体助手组成的组织。

这是约翰逊在华盛顿的首场演出，他展示了自己基本的政治手段。他向我们证明，向上爬就意味着结交人，两者事实上是一回事。

在我还不懂国会山是如何运作的时候，有一段时间我一直难以理解，像林登·约翰逊那样的人为什么能爬到那样高的位置？这个人在电视上的形象没有任何吸引力，他戴着一副滑稽可笑的老花镜，不断斜眼瞟看讲稿提示器，紧张得大汗淋漓。此外，他的一些名声狼藉的个人行为，例如卖弄身上阑尾手术留下的疤痕，拎着爱犬的耳朵把它举起来，坐在厕所马桶上处理公务，也丝毫不能给他的形象带来什么好处。然而，就是这个人在动荡不安的60年代，向我们这些“美国同胞”描画着他的伟大蓝图。我和那个年代的很多大学生一样，始终被这个谜团困扰：为什么在一个运转良好的民主制度中，这样一个人居然能爬到无数比他更加能干、更有魅力的同行头上，决定着国家的战争与和平？

随着岁月的流逝，我才渐渐明白，约翰逊所掌握的这套一对一的交往技巧——专家们称之为“零售政治”，在国会和其他各种组织中是多么有效。

林登·约翰逊之所以能掌握和行使权力，借助的不是电视聚光灯的眩目光芒，而是一对一交流时的个人风采。在本书后面，我们会看到富兰克林·罗斯福和雷纳德·里根借助广播、电视赢得权力的例子，但这个德克萨斯人与他们不同，他多数的买卖都靠零售成交，一次只接待一个顾客。

对于所有渴求权力的人来说，再也找不到比这位1931年曾披着浴巾、站在道奇饭店的洗澡间里到处和别人打招呼的高大青年更好的榜样了。

在约翰逊看来，国会山就是进行零售政治买卖的风水宝地。其中关键的一点是，在国会山他只需要与少数的一批人打交道。这一点与其他机构里的政治，不论是公司还是大学，倒是有相似之处。如果说罗斯福的杰作是通过“炉边谈话”影响了千百万广播听众，那么，约翰逊则是把

魔力直接运用到一个个有血有肉的人身上。在他那里，人数越少，效果就越好。虽然约翰逊在众议院度过了10个春秋，但他到进入参议院之后才真正成为权势人物。向100名参议员进行零售，总是比向435名众议员零售容易得多。

“从第一天起就可以看出来，参议院就是他呆的地方，它的人数、规模刚好合适，”曾长期担任约翰逊的助手的沃尔特·詹金斯在回首往事时这样说。

要计算约翰逊在这个机构里的政治上升速度，我们只需要记住两个日期：他1949年进入参议院，1952年底就成了参议院民主党领袖。

约翰逊在参议院的权力之路，其开端和他当年在道奇饭店地下室洗澡间里完全一样：直奔权力源头而去。当年为了在秘书政治中脱颖而出，他深入到饭店的角角落落，找出最有份量的那批选票。他为了赢得参议院的领导地位，也是用同样的方法开始，那就是查明权力源头的具体位置。正如政治学家西奥多·怀特所说，约翰逊表现出了一种追求权力的本能，那种本能“就像鲑鱼为了产卵就一定要溯流而上，是一种原始的本能”。

起作用的不仅是本能，还有大脑。当那些与他一同在1948年当选的新参议员们被他们即将在辩论中面临的重大问题弄得晕头转向的时候，林登·约翰逊却把注意力集中在参议院本身的政治上。毕竟，参议院和他以前参加过的其他组织并没有什么不同。在那里，也会有“鲸鱼”，就是老大，掌管着整个地盘；其他的是“小鱼小虾”，会被巨浪席卷而去，随波逐流。

约翰逊早年在众议院摸爬滚打的时候，就学到了一课，那就是各政党衣帽间的重要意义。

所谓“衣帽间”，其实不是一个确切的称呼。如果议员们要放衣服，他们可以放在办公室，因为从19世纪初开始，所有的议员都有了自己的办公室。衣帽间在今天这个时代的作用，就是为议员们提供一个白天闲聊、放松的场所，它并不对外开放，只有议员和他们信任的一些助手可以进去。除了几个快餐柜台和几把已经用旧了的躺椅以外，衣帽间里还有一部国会电话转接机，以及一个可靠的“电话管理员”。这个电话管理员头衔虽然不起眼，却不是一般的职员。对于国会山的生活，人们经常会问一个问题：“正在干什么？”，而对这个问题最清楚的莫过于这管

理员了。他知道白天的讨论什么时候结束，明天又会讨论什么，原定星期五举行的会议是否值得参加，等等。如果你想听一些小道消息，或者只是想体会一下国会的气氛，你就应该到他那里去问。对于国会山来说，衣帽间的意义类似于加油站对美国一些南部小镇的意义。事实上，任何行业都会有这样的场所，那些在岗位上不得不扮演各种角色的人们会到那里去放松，谈论一些大家都心照不宣的实际问题。

衣帽间就是国会这辆豪华汽车的冷却器。林登·约翰逊，这位来自德克萨斯州的农村孩子，非常清楚这种秘密角落的重要性。所以，他进入参议院的第一件事，就是把负责民主党衣帽间电话接线工作的一个20岁的青年侍应生叫到自己的办公室。那个青年的名字就是博比·贝克。约翰逊知道这个小伙子有一种特殊的天赋，对于那些平时需要依靠他的参议员，他能敏锐地判断他们的长处与弱点。比如，贝克知道哪些参议员属于勤奋工作型，哪些参议员却是宁愿早点回家，或者去其他地方消遣的。他知道他们的习惯、计划、兴趣、社会需求和政治目标。所以，约翰逊甚至还没有进行参议员就职宣誓，就安排了和他的第一次见面，谈话持续了两个小时。“我要知道这里谁说了算，”他向侍应生提出了要求，“你们怎样办事，哪些委员会最有影响，有哪些工作在进行，你都告诉我。”

几年以后，贝克成了约翰逊的助手，并为自己赢得了华盛顿头号“操盘手”的名声。虽然后来的丑闻迫使约翰逊不得不忍痛炒他的鱿鱼，但贝克这个知道所有参议员生活里的善恶美丑的人，对于约翰逊爬上权力顶峰一直是一笔巨大的、无法估价的财富。

约翰逊从这位新结交的青年朋友那里得到的信息，和他事先的估计差不多：所有的参议员并不是生来就平等的；即使在这个世界上最孤高的俱乐部里，也仍然存在着一个由南部参议员组成、由佐治亚州的理查德·拉塞尔无可争议地领导着的“核心俱乐部”。这个核心俱乐部对其他势力十分警惕，它会摧毁任何向自己挑战的个人或组织。就在那次会面之后，就在那间办公室里，林登·约翰逊决定“嫁给”理查德·拉塞尔。

当然，他的求爱不能做得过于明显。另外一些人也有他这样的野心，他们尝试过，都体会到了那种没有回报的爱情的痛苦。所以，约翰逊要更加隐蔽、谨慎一些。他的第一步就是争取进入拉塞尔所领导的参议院军事委员会，这样他就有充分的借口，化很多的时间呆在这位资深

参议员身边，同时却不会给人留下巴结的印象。

结果，他的第一步棋非常成功。他很快就以批评五角大楼挥霍浪费、办事拖沓而在拉塞尔的委员会里赢得了声誉。他找到了一个办法，既充当强有力的国防的支持者，同时，又是现有军事部门的批评者。

约翰逊和那位佐治亚州政治家拉关系的手段，已超过了职业水平。拉塞尔参议员是个单身汉，早餐、晚餐都是在国会山餐厅吃的，“我可以肯定，他总是有一个伙伴，一个参议员，工作像他一样勤奋，工作时间也和他一样长。那就是我，林登·约翰逊，”约翰逊临终前回忆道。“在星期天，参议院和众议院都空空荡荡，悄无人声，外面街道上人也人迹稀少。这样的一天对政治家来说非常难熬，尤其像拉塞尔这样的单身汉。我理解他的感受，因为我自己也是一个钟头一个钟头数着直到星期一的。我了解这一点，所以，我一定会请他一起吃顿早饭、中饭，或者只是一起看看周日的报纸。他是我的导师，我希望能照顾好他。”

这种友谊已经超出了功利的范围。约翰逊渐渐对他的庇护人从心底产生了深深的尊敬之情。若干年后，约翰逊还会说，这位佐治亚州的参议员本来是应该当选总统的。

但约翰逊显然有自己的计划。虽然他在参议院里还是初出茅庐的新手，但他却练出了即将炉火纯青的政治技巧，那套技巧今天仍然被政坛老手们尊称为“约翰逊疗法”。

今天的政治家喜欢用“广而告之”的方式向他们的听众说话，好像每个人都只是一大群毫无区别的人中的一分子，而约翰逊却十分注意人与人之间的差异。他每次都要想方设法准确地搞清楚，他到底是在跟一个什么样的人谈话。他和后来的众议院议长托马斯·P·“蒂普”·奥尼尔（托马斯·P·奥尼尔是美国民主党领袖，七、八十年代一位重要的政治家。人们习惯称呼他“蒂普·奥尼尔”，“蒂普”是昵称，它的本意是指棒球比赛中，用球棒侧面击打投出的棒球，这是十九世纪一位著名的棒球明星爱德华·奥尼尔的拿手绝活）、还有其他老一代的政治家一样，都喜欢充当政治生活的交通警察，不仅时时留心自己车辆行驶的方向，还留心屏幕上其他小圆点的方向。还有一点可能更加让人想象不到，像他这样突出自我的人，居然是靠不仅研究别人外在的需要，还研究别人的内在需求，才爬上了那样高的位置的。然而，正是因为约翰逊乐于将注意力集中在别人和别人关心的事情上，而不论那些事情是多么微不足道，才使

得他与那些他试图影响的人能进行几乎无所不谈的沟通。

杰克·布鲁克斯是德克萨斯州的众议员，也是约翰逊的亲密朋友，他就亲身领受过“约翰逊疗法”。他告诉我，要把全部的注意力都集中到对方目前的处境上，这是一种非常罕见的能力：“林登·约翰逊总是能够让你相信，你的问题不管在别人眼里多么微不足道，对林登·约翰逊来说却是世界上最重要的事情。”

剧作家拉里·金是《德克萨斯最佳小妓院》的作者，他还记得自己1959年与约翰逊交往的一段经历。当时，金正在给德克萨斯州国会众议员J·T·卢特福德做助手，那位众议员在很大程度上处在约翰逊的影响范围之内。一天晚上，约翰逊来到了那位众议员的选区，那是他旅行的一站，为的是锁定该州以争取1960年成功竞选连任参议员。他还计划在当年竞选总统，所以要确保自己的后院不会起火。

金的工作就是照顾这位来访的大人物，但他对这项工作并不热衷，而约翰逊很快就表现得跟人们传说的那样，是一个喜欢发号施令的混蛋。这位参议院多数党领袖敞开盥洗室的门，站在冲水马桶前面，一边撒尿一边报出了一长串人名，他要金“按照我口述的顺序”依次给那些人打电话。

但是金对照看、伺候林登·约翰逊的工作已经感到厌烦了，他把名单留在了靠近盥洗室门口的桌子上。在约翰逊再次露面的时候，金、还有他的那位众议员老板、以及民主党的一些地方要员看到了一个因为没有人帮他打电话而正在大声咆哮的约翰逊。

“我让谁去打电话了？”他问道。

金也不甘示弱，回答道：“参议员，名单在桌子上。我服侍一位议员已经够忙的了，不想同时侍候两个人。”

金的老板吓坏了，连忙给“这个孩子”找各种解释，说他“太累了，工作过度”，一面一把把他的助手拉出屋外。“去找个地方喝点东西，上哪儿都行，”等他们走到外面的大厅后，他对金说道，“在约翰逊明天早晨离开之前不要在这里出现。”

第二天早晨六点，金才爬到床上。但过了十分钟，电话铃就响了，“你喝过咖啡了吗？”虽然电话不太清楚，但金还是听出来是约翰逊嘶哑的声音。当金回到他昨晚被轰走的地方时，约翰逊以自己那特有的姿势在散落着一大堆报纸的房间里迎接他。看那样子，他大概已经起床

一个小时了。

“你喝什么？”约翰逊手里举着滚烫的咖啡壶，走近他问道。金说要奶油和糖。“我喝黑咖啡，”约翰逊一边说，一边给金倒了一杯。

接下来，拉里·金就要碰到所谓约翰逊疗法了。

“嗯，过去我也是一个像你这样的年轻人，”约翰逊站得离金很近，使他的眼镜片都模糊了起来，“我知道一个人想要干一番事业、自己做老板的时候，却又不得不给别人干活，那是什么滋味。你受过什么训练吗？”

金说自己做过记者，约翰逊没有什么反应。“这一行钱很少。你应该去读法律。这样如果搞还想搞新闻这行，你随时都可以回来，并且那时候你已经有学位了。”

金一直没有完全明白，为什么这位大人物会把他找来，向他提出这番30秒钟、发生在天亮之前的父亲般的忠告。但他还清楚地记得自己当时的表现：一向不愿受别人鸟气的自己，很主动地替参议员把行李提到楼下，然后又回来问参议员，自己是不是还能帮他做些什么。

就这样，约翰逊不仅把一个冒犯他的人变成了听他调遣的男仆，而且，还为自己的竞选班子招募了一员干将。

曾经为肯尼迪总统撰写过很多著名演说的西奥多·索伦森，在达拉斯刺杀案后仍在自己的位置上干了一段时间。他曾经这样描述过约翰逊的这种个人交往方式：在没有准备好弹药前，绝对不要拿起枪炮。换句话说，为了在一项法案上得到某位参议员的支持，约翰逊会花上好几天时间，仔细研究任何能想象到的、能说动别人的因素。一旦做好准备，他就会装作恰好遇上对方。对方根本不知道是什么击中了他。

只要约翰逊使出这一招，很少有人不被击中。保罗·道格拉斯是一位了不起的经济学家、也是一位了不起的参议员，有一次在讨论一项议案时反对约翰逊，不过，他对自己能否抵挡住约翰逊的推销很没有信心，“我不走开，”他告诉助手，“他马上就会来说服我的。”

偶尔有一些场合，约翰逊也会在没有做好“家庭作业”的情况下，就实施他这套鼎鼎有名的疗法。

拉塞尔·贝克以前是《纽约时报》的记者，他就曾亲眼目睹过这样的场面。1961年的一天，受报社指派报道参议院活动的贝克正站在大厅

里，这时约翰逊一把抓住他的手臂，把他拉进了办公室。“你来，我一直在找你。我想告诉你，你是唯一最了解这里的情况的记者，如果不是我，肯尼迪是不可能在这里通过‘十诫’立法的……”

约翰逊一边做着他的长篇大论，一边在一张纸条胡乱写着什么，并且叫来秘书，把纸条给了他。秘书出去了一会儿，又回来把纸条交给约翰逊。在大约一个半小时的时间里，约翰逊对贝克的工作、他的记者才华进行了一番出乎意料的赞扬，贝克听了感到非常惊奇。

后来，贝克从在他之后进入约翰逊办公室的一个人那里了解到，这位副总统在交给秘书的那张纸条上字迹潦草地写着这么一行字：“我是在跟谁说话？”

不论是当时还是以后的岁月，约翰逊成功的秘密就在于他有一双珠宝商一样的眼睛，可以看穿别人的自我。就像在道奇饭店时他不厌其烦地挨次向那些国会助手做自我介绍，到了50年代，这位未来的参议院多数党领袖又同样热情满怀地对他的同事们表示个人的关切。即使在他身为总统之时，他也依然采用这套深入他人内心深处的方法，来争取别人支持新政以来最庞大、最具历史意义的立法计划，立法的内容包括医疗保险、民权、减税和贸易扩张，等等。对于这个一贯坚持政治零售的人来说，这些里程碑式的立法就是对他的嘉奖。当最后的胜利即将来临的时刻，约翰逊会拿出惊人的耐心和谦卑，逐个做议员们的工作。“肯尼迪总统会给五、六个人打电话，而约翰逊却会拿来19个人的名单，一个个打过去。”众议院助手克莱格·劳普先生回忆说。这样辛苦的零售最终得到了红利：肯尼迪，这个想大干一场的批发商在国会山处处受阻，而伟大的零售商却春风得意。

约翰逊勤于学习别人的成功经验，对各种成功的诀窍，他都有强烈的好奇心。“这个人的提升有什么秘诀？”、“他是怎么做到的？”他会经常问这类问题。但这不是说约翰逊关心别人是因为他毫不利己专门利人。他不喜欢约翰·F·肯尼迪的弟弟、狂妄自大的罗伯特·肯尼迪，但这并不妨碍他本人担任总统之后，暗地里研究这位对手的每一个习性。他知道博比（罗伯特的昵称）喜欢每天在西克里山呆得很晚，和一帮心气很高的朋友谈论重大的艺术和政治问题。所以，约翰逊每次都特意在早晨8点安排和罗伯特的见面，在对方精神不振、最容易被说服的时候做他的工作。

60年代末，美国国内几家报社的主笔开始对约翰逊政府的政策进行严厉的批评，约翰逊就把他们一帮人请到白宫共进午餐。他们到达以后，被直接送到白宫西翼的游泳池。令他们措手不及的是，他们看到美利坚合众国的总统正全身赤裸，在水里劈波斩浪。虽然他们说没有带游泳装，纷纷表示不愿意下水，这些惊慌失措的笔杆子们还是不得不和这位总司令进行了一次亲密交谈，这是他们早晨离开办公室时都没有预想到的。从此以后，他们再也不能像不认识这个人那样抨击他了。约翰逊就是这样，一旦他觉得需要和别人建立亲密关系，他就什么都说得出来，什么都做得出来。

不过，零售政治也有局限性，约翰逊很快就发现这点了。50年代末，当新生代的约翰·肯尼迪忙于为在举足轻重的总统初选中赢得批发式的胜利而奠定公共关系方面的基础时，约翰逊则在指望靠他在参议院发展起来的那套关系打天下。他没有意识到新闻媒体正在展现的巨大力量，仍然稳坐在办公室里圈点一长串参议院支持者的名单，仿佛那些人就是统领选区的酋长，可以把他们各自的州配送给他。“阿肯色州没问题；麦克莱兰、富布赖特也是我的，还有……”。结果，那位以整个国家为对象的肯尼迪赢得了总统选举的胜利，而走内部路线的约翰逊则成了他的副总统。

约翰逊也经常想尝试批发政治的作法，但他的本能又把他拉了回来。白宫顾问哈里·麦克弗森曾讲述过，约翰逊如何一次次请他帮着写一篇描绘伟大社会“宏伟蓝图”的总统演说稿，但接下来又总是坚持在演说稿里不要忘了提到他曾经增加了农业部鸡肉检查人员的人数。

约翰逊在有生之年都不知道如何抓住媒体的力量。资深记者马丁·阿格龙斯基曾在哥伦比亚广播公司（CBS）供职，他还记得自己有一次被召到白宫的生活区，当时约翰逊正在厨房吃晚饭，他告诉阿格龙斯基，他打算过几天邀请几位州长一起用晚餐，希望CBS进行实况报道。按照计划，晚餐之前还会有一个简短的记者招待会，约翰逊将利用这个机会向全国观众阐述自己的越南政策。阿格龙斯基离开之后立刻召见了自已手下一个新部门的负责人弗雷德·富兰德里，两人匆忙地进行了相关的安排。然而，就在活动开始前的一个晚上，阿格龙斯基又被召到白宫厨房见约翰逊。但是这次约翰逊却要求取消报道安排，因为约翰逊夫人认为，把晚宴放在电视屏幕上“会有损白宫款待州长的美意”。为了顾

全他对州长和州长夫人们，还有林登·约翰逊夫人的礼貌与殷勤，约翰逊非常乐意放弃这样一个难得的黄金时段的电视宣传机会。

今天的政治家们很少还会做这样的选择。新一代政治家都是这个时代熏染出来的，他们对电视镜头有本能的敏感，就像飞蛾对灯泡的敏感一样。然而，即便在今天这个Boss Tube的时代，掌握一对一的基本沟通技巧，仍然是聪明的政治策略的第一步。约翰逊懂得，成功的关键有时并不在于你要想的是大事，而在于要想小事；要喂饱你心中豪情万丈的自我，最佳的办法是先喂饱那些你需要去影响的人。

在80年代初曾担任参议院共和党领袖的小霍华德·贝克，和约翰逊一样对参议院抱着务实主义的看法，虽然他没有取得约翰逊那样辉煌的成功。“对一个参议院多数党领袖来说，”在经历了连续几年坎坷的领袖生涯之后，有一次他感叹道，“最重要的教育在三年级就完成了：那时他已经会数数了。”

在约翰逊的继任者中，有些人懂得怎么利用这套基本的、零售政治的原理，有些人则始终不懂。当1976年吉米·卡特竞选美国总统时，他打出的口号是反对水门、反对官僚体制、反对官样文章、反对当权派。所有这些都有一個简单的符号来表达，那就是“华盛顿”。

卡特把反对华盛顿作为自己竞选的口号，这是很漂亮的一种政治形象定位。虽然他所属的政党不久前还把持着华盛顿的舞台，但这个口号使他可以扮演一个“置身事外”的候选人角色。这给了他一项锋锐的武器去获得民众的支持，从而击败了招人喜爱的杰拉尔德·福特。

但卡特的错误在于，在来到首都之后他却让这种反华盛顿的姿态捆住了自己的手脚，虽然当他在野的时候那是一种可以利用的强大力量。竞选的时候反对一种体制是一回事，但要向每天与之共事的人们宣战，这就是另一回事了。只要国会首先投票反对，或者如果官僚机构消极抵抗，那么，任何总统也不可能执行什么计划。“人们在你向他们头上撒尿的时候，是不会好好干活的，”一位混迹华盛顿多年的老手一次对我这样说。

政治分析人士一直不明白的是，卡特的高层幕僚对于那些自己很快就要有求于他们的国会领袖，为什么那么看不上眼、不当一回事？比如，众议院议长蒂普·奥尼尔要求带自己的家人和朋友参加新总统的就职典礼，得到的答复却是他们当然可以得到出席就职典礼的门票，但位

置是在大厅的后排。

这种发生在奥尼尔身上的草率事件——随着时间的推移而不断地被添油加醋——使卡特和国会领袖之间的紧张关系持续了四个不幸的年头。卡特总统的一位亲密助手朱迪·鲍威尔后来承认，那一届内阁在任职之初忽视了各种“社交”背景因素，这对他们造成了损害。如果他们和原体制打交道时多注意一些，事情本来是会好一些的。“结果，我们在华盛顿这个城市没有一批回心转意为我们辩护的支持者，”他坦诚地说。

当然，这一切并非出于偶然。为了缩小在越南战争和水门事件中受到全国关注的“帝王般的总统权力”，卡特做了很多努力，以便在上任伊始就给人们一种新的白宫形象。他的一个惊人之举是，在庆祝总统就职的阅兵仪式上，他不乘坐豪华轿车，而是沿宾夕法尼亚大街步行走完全程。不过，他的另一步棋却并不那么成功：他卖掉了总统专用的高级游艇“红杉号”。在此后的很多年里，总统们都发现，要让国会里那些难对付的议员们松弛下来，没有什么方法比在夜幕之下到波托马克河上做一次安静的巡游更好的了。一位长期从事白宫游说活动的人士评论说，卡特总统做过的最愚蠢的一件事莫过于卖掉“红杉号”。它这样做固然为新总统赢得了一时的赞扬，媒体都夸奖他珍惜纳税人的钱，但在零售政治的意义上他的代价却十分高昂。

卡特的后任雷纳德·里根做法就不一样了。他也高举“反对华盛顿”的标语，甚至宣称“政府并不是解决问题的地方，相反，政府本身就是问题”，这样的口号对于一个全身心都扑在政府事务上的城市来说，可不是什么得人心的话。但里根从卡特的错误里面吸取了教训，他并不因此而为自己实际树敌。没有人可以从他的话中听出来新总统的批评是针对自己的。

里根当选后做的第一件事，就是参加一系列在首都各界名流，包括记者、律师和商人家中精心筹办的各种聚会。这些聚会的序幕，是当选总统及其夫人南希在“F大街俱乐部”举办的一场招待晚会，应邀出席的客人都是华盛顿政界的那些“一贯可疑的面孔”，换句话说，他们多数是民主党人。“我想现在应该让大家知道了，我们也是这里的居民，”里根对《华盛顿邮报》记者伊丽莎白·布米勒说道，“我们也在华盛顿认识一些朋友。”他们还出席保守派专栏作家乔治·米尔的午餐会，在那里，

他们结识了《华盛顿邮报》的女老板、最近几届共和党政府的死对头凯瑟琳·格雷厄姆。接下来，他们又参加了这位女老板在自己乔治敦的家里举办的晚会。所有这一切都在传递一个信号：里根带来的人想要融入华盛顿这个社会，而不是对它嗤之以鼻、不屑一顾。

这种社交上的殷勤换得了长久的回报。到1987年底，在格雷厄姆夫人70大寿的宴会上，里根总统还充当了主持人。他举着酒杯来到首桌，用他特有的方式偏着脑袋，摹仿着电影明星亨弗莱·鲍嘉的语气向尊贵的女主人微笑道：“我在注视着你，孩子。”

里根还对国会山发动了一场类似的魅力攻势。

每年当中，众议院的议员们，包括民主党和共和党议员，都会在国会山的一个员工餐厅举行一次小型的聚餐，活动的赞助商是众议院体育馆的老板们，这个体育馆在国会的作用和衣帽间类似，也是一个与外界隔离的聚会场所。年轻一些的议员在这里玩玩棒球，年长的就去蒸气室洗桑拿，蒂普·奥尼尔每次到那里都会带上很多雪茄分发给大家。

每逢这样的晚宴，吃的都是一般菜单上常见的东西，例如，牛排，烤马铃薯，色拉，以及当点心吃的苹果饼等。没有什么特别节目。议员们简简单单地走进来，自己去餐柜取吃的东西，拿瓶啤酒，在众多的长条形桌子中找一个座位。他们聊着天，和朋友打招呼——很多已经卸任的议员也会回来。大家吃饭，然后再聊上一回，就离开了。在一个极其需要政治策略的世界，议员们每天都要担心自己失言，所以，他们很多人都会非常热心参加这样轻松的聚会。

1981年，我第一次参加这样的聚会，令我意外的是，我在那里还看到了另外两位客人：副总统乔治·布什和总统雷纳德·里根，后者并且是一身运动装打扮。他们过来并没有什么明显的原因，只是和大家一起喝点东西，与一些议员们照几张相。乔治·布什是60年代的老国会议员，他懂得这个场合的意义，他的新老板如果出现在这样的场合，就会给别人留下好印象。他知道，议员们印象尤其深刻的是，里根来参与他们禁止媒体涉足的内部活动。

吉米·卡特从来不出席这样的聚会。

里根对政府的批评比起卡特来要有过之而无不及，不过，他并不打算因为政治或哲学观点的分歧而使私人的交往蒙上阴影。里根知道，这些长年生活在华盛顿的“当权派”，对他领导的行政机构既能雪中送炭，

也可以雪上加霜，所以，他要赢得他们的支持。尽管他继续毫不留情地批评“华盛顿”，好像他本人根本就没有到过华盛顿一样，但当地那些曾经刺伤他的前任的非难，却并没有刺伤他。

其中的教训是显而易见的。如果你要和别人一起办公事，千万不要忽略私人方面的东西。新一代的政治家问题就出在这里，他们学会了运用媒体的技巧，但却忘掉了唠家常的艺术。

我还记得自己和里根的第一次直接交谈。他到众议院来发表1982年度国情咨文演说。按照惯例，每逢这种情况，众议院议长的典礼办公室都要作总统临时歇脚的“禁闭室”。我在招呼里根——蒂普·奥尼尔几乎每天都和里根进行“拳击赛”——的时候，因为太想打破坚冰而有点不自然：“总统先生，这个就是我们用来对付你的房间。”这话太像预先安排好的。

“只是在六点之前，”里根微笑道，“奥尼尔先生不是说，在华盛顿，六点以后大家都是朋友吗？”

事实就像很多小说家、剧作家笔下描述的那样，在华盛顿，大量的事情都是在这种非工作时间的关系基础上搞定的。

例如，在里根上任伊始的时候，有一次，记者尼古拉斯·冯·霍夫曼求我帮忙，去阻止一个叫米奇·施奈德的家伙自杀。这个人是一个政治活跃分子，后来因为呼吁改善无家可归者的条件而名声大噪，不过，当时他从事的事业还没有那么大：五角大楼打算把一艘核动力攻击舰命名为“圣体”号，他认为这是亵渎而进行了绝食抗议，此时已经到了第15天。

结果证明他找我是找对了。我知道，蒂普·奥尼尔虽然和里根总统在国家经济政策上打得不亦乐乎，但他和里根的助手米歇尔·迪弗关系却很好。他们两人是一天晚上在专栏作家玛丽·麦克格劳丽家中认识的。那天晚上，奥尼尔甚至即兴演唱了几首歌曲，而弹钢琴伴奏的则是迪弗。

奥尼尔给迪弗打了个电话，请他调查一下“圣体”号事件。当迪弗给我回电话的时候，我给他讲了事情的经过，并告诉他，无论他能做些什么，众议长都会欣赏的。这位总统助手当时并没有承诺什么；事实上，他似乎根本不在乎施奈德的抗议。

不过，很明显，对这件事情他实际上还是很卖力的。几天以后，议

长办公室就得到消息，迪弗直接去找了里根，而且事情有了戏剧性的变化。总统推翻了国防部长温伯格的意见，亲自把军舰原来有争议的名字改为“圣体之城”。军舰的名字世俗化了，米奇·施奈德也结束了抗议，重新开始吃饭。总统避免了一个公共关系上的难题，同时也为一位未来的英雄人物、华盛顿解决无家可归者问题的推动者，多争取了几年寿命。

关键不在认识谁，而在想认识谁。

1989年4月3日的下午，乔治·布什总统是在棒球上挥笔不停地签名而度过的。与他一起观看联赛开球赛——巴尔的摩金莺队对波士顿红袜队，并在相同的棒球上签下自己的名字的另一位球迷，是埃及总统穆巴拉克。穆巴拉克总统逢人便夸布什，说这位1948年耶鲁大学校队队长“是世界上最伟大的球员之一”。

乔治·布什是怎样赢得海湾战争的胜利的？秘诀就在这里。当1990年伊拉克领导人萨达姆·侯赛因下令入侵毫无防御能力的科威特时，布什花了多年时间结交的朋友如穆巴拉克总统和其他一些人，就成了布什银行里的现金。这样一些人，布什可以在电话里和他们迅速、坦率地交换看法，他就是利用这种亲密关系结成了二战以来声势最浩大的战时同盟。可以说，真正把萨达姆军队赶回巴格达的不是我们的爱国者导弹，而是布什交下的那帮盟友。

看看布什是如何采取行动的——

8月2日：伊拉克越过边界入侵科威特。正在科罗拉多州阿斯本的布什总统与英国首相撒切尔夫人联络之后，宣布组成英美盟军，要把伊拉克军队赶出科威特国土。同时，正在西伯利亚与苏联外长谢瓦尔德纳泽会晤的国务卿吉米·贝克，说服苏联也加入了反伊阵营。短短几个小时的时间，反法西斯联盟中的三巨头又走到了一起。

8月6日：加拿大总理马尔罗尼应邀到白宫做客。记者问他，加拿大对于伊拉克的入侵采取什么立场，马尔罗尼回答：“我们的立场就是布什总统的立场。”

8月7日：法赫德国王答应，美国可以把沙特阿拉伯作为对伊行动的主要军事基地。国王早在布什还在中央情报局效力时，就与他认识了。

8月10日：在穆巴拉克总统的倡议下，阿拉伯国家联盟投票批准对伊拉克实行经济制裁，并派遣阿拉伯联军参加海湾盟军。次日凌晨，穆

巴拉克总统接到了他在白宫的朋友打来的感谢电话。

这一连串闪电般的全球外交行动并不是仓促做出的无奈之举。布什总统一生都在结识像穆巴拉克这样的人，并和他们保持联系。“他总是外出，忙得团团转，”总统助手威克·古尔德有一次向我透露说，“编织关系网，跟各种人打交道。”

总统新闻秘书彼得·蒂雷回忆说，1981年的一天下午，他正在白宫，急着找布什副总统。有人告诉他，老板远在马萨诸塞大街副总统住处，“正在和埃及副总统一起喝咖啡”。“那个人是谁？”蒂雷还记得当时自己用十分沮丧的口气问道。结果，就在当年的秋天，尊贵的埃及总统萨达特死于恐怖分子之手，使这个问题立刻有了答案。那个并不为大家所知、但一直受到布什个人高度礼遇的家伙（指穆巴拉克总统），转眼之间就成了美国一位至关重要的盟友。

糟糕的是，布什总统从来没有和一位盟友、也是所有美国总统都必须首先发展关系的一位盟友——普通美国人——建立同样亲密的关系。更糟的是，1992年挑战布什连任的新人克林顿，也擅长布什那套拉关系的技巧，不过布什是把它用在国外并收到了惊人的效果，克林顿则把这套技巧出色地用在国内。

威廉·杰弗逊·克林顿（一般称为比尔·克林顿）出生于阿肯色州的温泉城。他中学毕业时时只向一所大学提交了入学申请：乔治敦大学。那是一所犹太教学校，克林顿这位南方的浸信会教友之所以选择那样一所学校，并不是因为他对托马斯·阿奎那哲学（托马斯·阿奎那是中世纪最伟大的神学家之一）或者天主教神学有什么神秘的爱好。令这位年轻的政治家动心的只是乔治敦大学的地理位置：它座落于首都华盛顿。

像30多年前约翰逊初到华盛顿时一样，克林顿没有浪费任何时间，立即开始四处结识人。他到校园的第一天就开始竞选新生班班长。他以后在牛津大学，在耶鲁大学法学院，以及1972年为乔治·麦克格温竞选总统担任志愿服务人员时，一直孜孜不倦地继续营造他的关系网。他总是在记录别人的姓名和各种细节，这些在将来都成了彼此交情的见证。到1974年克林顿竞选国会议员的时候，他已收集了一箱子的饭店餐巾纸和其他一些随手找到的、乱七八糟的纸片，上面记满了同学、老师和政治活跃分子的姓名、电话、地址；养兵千日，用兵一时，这些平时的积累，正是为了机会来临、可以发挥作用的那一刻。

我自己在华盛顿以及其后的政治生涯，相对而言要更加顺其自然一些。

我70年代初刚到华盛顿的时候，国会山还没有发生什么大变化，它还是约翰逊在道奇饭店的地下室里所发现的那个零售政治大行其道的世界。“关键不在认识谁，而在想认识谁”，对这句古老的格言我当然并不十分陌生，但那时候我和别人一样，并没有把它看成某种含义深远的告诫，而只是把它看成一条普通的格言和行动的指针：有谁不认识吗？去认识他好了；竞选要做的就是这种事。

当我开始敲开国会山大门的时候，有件事让我大受震动。我发现，人们不厌其烦地使用“庇护人”这个词，而这个词语在我学完中学公民课本后就再没有听别人说过。

在华盛顿，无论是那些显赫的委员会的总顾问，还是往来于参议院大楼和国会山之间的地铁司机，每一个人得到工作都和某位参议员有关。家乡朋友的子弟在开着已经自动化了好几年的电梯。一位衣冠整齐的年轻人整天坐在参议院办公大楼的地下入口处，他的工作就是等候那个世界上最了不起的立法机构的某个成员从电梯出来。这时候，他就会站起来询问那位先生或女士是否需要乘坐国会山地铁。如果需要，他就在墙上揿下一个按钮，通知地铁司机，然后又回到座位上。

在这个官僚体制蔓延到每个角落的大种植园里，无论你到哪里，都离不开“庇护人”。要找一位庇护人，首先需要从这里提供的庇护人里——100位参议员和435位众议员——中确定一位发展关系，要想好跟他们说些什么。没有庇护人，就没有工作。

我到国会山也和大家一样，就是雄心勃勃地希望能进入政坛。我的近期目标是成为一位众议员或参议院的立法助手，也就是泰德·索伦森曾给肯尼迪干过的活，我希望自己最后也能爬到他那样的位置。我身上只有两百美元，还是从离开维和部队时拿到的“安置费”中剩下的，我就带着这点钱开始敲国会山的大门了。

我在那里没有任何关系，于是列了一张来自东北部地区的民主党议员的名单。我开始时的目标是那些外交委员会的议员。我想他们或许会看中我在第三世界国家的两年工作经历。在国会办公大楼各个走廊散发了50多份简历之后，我很快就意识到自己面对的是什么了。我开始考虑寻找某种小巧的敲门砖。我曾在马萨诸塞州一所犹太教大学上过学，于

是就翻出国会议员通讯录，查找有类似经历的人。我找遍了民主党，又开始找共和党。最重要的是找一份工作。我最后的一百美元也快花完了。

最后，我得到风声，众议员詹姆斯·柯林斯，一位来自德克萨斯州的炙手可热、保守的共和党人，正需要一名立法助手。

那是一次狼狈的接触，但并非不可以忍受。从我走进会客室的那一刻开始，文化的冲击就出现了。国会议员柯林斯穿着一身阳光浴束腰套装，脚下是一双发亮的白皮鞋，发式也是那种窗口挂着国旗的理发店才能理出的发型，他对我做了闪电般的判决：“我相信，我的选区的人民，他们会被你说话的方式吓跑，我这么说并没有要冒犯你的意思。”随后他又回头对他的一名助手说道，“罗伊，如果老家那边的人到我们办公室看见这个年轻人，就会想象他从维和部队那里带回了一堆太理想主义的观念，你说是不是？”

他最后又问了我一句：“你认识些什么人？”

当我低声告诉他我认识一个有人庇护、开电梯的小伙子时，他意识到正有适合我的工作在等待着我。于是他给我提了一些足以使我对零售政治的信念越来越牢固的建议：

“你应该试一试去找那些从东北大城市来的议员。我打赌有很多议员会喜欢有你这种背景的人为他们工作的。”

柯林斯议员把不录用我的决定抛到了脑后，又说了几句可以称得上是至理名言的话。“政治，”他说，“就像挨家挨户推销保险，——我没干这行之前就是做保险的。有的人会买你的，有的人却不会。你敲了100家门，只有9家会喊住你，要看看你的广告。在那9家人里面，最后只有三家会买你的保险，你要做的就是将保险卖给他们。但是，如果你不是把100家都一一敲过去，你是找不到那三家人在哪里的。”

两周后，幸运之神终于降临了。在我口袋里只剩下80美元的时候，我开始为犹他州民主党参议员弗兰克·摩西工作了。他的高级助手、日后也成为国会众议员的韦恩·欧文斯，曾做过已故的罗伯特·肯尼迪的助手。显然，韦恩看上了我在维和部队的经历。不过，他需要一个有经济学知识的人，于是就给了一个考察我的机会。他把一封信交给我带回家处理，那是犹他州交响乐团指挥的夫人写给参议员的信，打听与非营利组织的雇员有关的税收问题。

星期一，我为了从国内税务署得到准确的信息拼命忙了一阵，然后得到了回报：我将在国会山做警察，每天下午三点到十一点值勤。早晨、还有下午上班以前的时间，我将在摩西参议员办公室工作。“这样至少把商品摆到桌面上了，”我的新朋友韦恩说。他说得一点不错。要想赢得比赛，首先必须报名取得比赛资格。

我怀着满腔热忱开始了自己在政治和人生两方面的熏陶。我学到了政治零售业的第一课：一对一的人际交往非常重要。

我在华盛顿呆了四分之一世纪之久，我的经验一直是，多数的机会都来自于一个你认识的人。

从1981年到1986年，我担任了众议院议长蒂普·奥尼尔的高级助手和发言人，那是一份令人激动而又引人注目的工作。如果不是我拥有两个条件，就不可能得到这个把我引入华盛顿上层最活跃部分的职位：第一，我曾做过卡特总统的演讲撰稿人；第二，我和马丁·弗兰克斯共过事。马丁在卡特争取连任的竞选活动中是研究部主任。当里根的人马入主白宫后，马丁成为民主党竞选委员会的主管。他上任后立即处理的事情之一，就是向他的老板加利福尼亚的众议员托尼·库尔霍提出，要聘请我去做“媒体宣传顾问”。这实际上就意味着去协助蒂普·奥尼尔议长，协助这位伟大的政治零售商抵挡世界上最伟大的政治批发商雷纳德·里根的进攻。还不到三个月，由于奥尼尔的助手转而负责公共关系，奥尼尔把他的位置给了我，同时也把对他的信任给了我。随后的六年为我提供了足够的机会观察华盛顿紧张激烈、变幻莫测的政治游戏，那种机会是政治学博士课程里永远无法得到的。

我的关系链条在继续延伸着。1979年，亨德里克·赫茨贝格提名我做总统的演讲撰稿人，我和他认识是纽约一位朋友罗伯特·谢弗牵的线。谢弗是一位成功的投资银行家，也是一位成功的公务员，在此6年前，我和他在布鲁克林参加竞选活动时初次相识了。

我之所以能到白宫为卡特总统工作，最初是因为一位朋友，也就是帕特里西亚·瓜尔特尼，被任命担任管理和预算局的高层领导，负责卡特总统特别重视的政府重组计划。我和他曾在参议院预算委员会共过事，预算委员会主席、缅因州的埃德蒙·马斯基提名我到那个委员会。当时我原来的老板、犹他州参议员弗兰克·摩西给他打了个电话，说：“听说你想找个好帮手？我这里就有个人。”

在华盛顿像在大多数其他地方一样，营造一种职业生涯与展开一场竞选并没有什么不同。它与竞选的区别只在于听众的多寡不同。“零售”一词是对这种游戏的最恰当说明。在你向前推进的过程中，往往是一个你结交的人产生了重要影响。只要你得到他的支持，你就能夺标。

在政界和大多数其他领域，事情就是这么进行的。假如除了促使某个人将工作给你外，还有其它方法得到工作，这种好事到现在为止我还没有碰到过。林登·约翰逊在破旧的道奇饭店洗澡间里的传奇经历告诉我们，关键在于找到你的目标，然后全力以赴。

关键不在认识谁，而在想认识谁。这一法则放之四海而皆准。我在开辟进入华盛顿政坛的道路时，并没有依靠一个犹他州摩门教徒的庇护而在国会山找到一个在月光下执勤的警察工作，但我使用的策略其背后的原理却并没有什么不同。

后来我在新闻界的崛起再次证实了这种人际关系的妙用。80年代初，我过去负责演讲撰稿的老板亨德里克·赫茨贝格在《新共和》杂志上发表了我的几篇文章。第一篇文章就引起了反响，西蒙舒斯特出版公司的詹姆斯·希尔伯曼先生给我打来电话，鼓励我写成一本书，于是就有了这本《政治游戏》。

1987年机会再次向我招手。在去旧金山参加我的小姨子的婚礼时，我邀请《旧金山观察》的新任主编拉里·克莱默共进午餐。气氛活跃的午餐结束后，拉里·克莱默，这位当初在《华盛顿邮报》工作时我就认识的先生，问我是否乐意在他的报纸上开一个专栏每周写一篇政治评论。同一年夏天，克莱默让我主持报社的华盛顿分部，这和我原先的工作——我当时在华盛顿一家咨询公司做CEO——相比，在薪水上损失很大，但我还是决定抓住这个机会，而且一直没有后悔。

我的电视之旅行程几乎完全一样。我妻子的一位同事、也是我们家的好朋友里奇·加夫尼，知道我在《新共和》上写过一篇文章评论1988年的总统大选，就邀请我到美国广播公司（ABC）的《早安美国》节目做一次访谈。后来，我给哥伦比亚广播公司的制作人戴维·柯尔沃看了节目录像，他立刻介绍我去《晨讯》节目做定期的评论嘉宾，后来我又转到《头版新闻》，这是加夫尼专门为福克斯网络公司制作的杂志节目。不久后，美国广播公司的执行制片人杰克·瑞利，还有查理·吉卜森——他曾是美国广播公司报道国会消息的专职记者，我们那个时候就认

识了——两人又力邀我担任《早安美国》节目的评论员。

我成为专职的电视节目主持人，也得益于这样一种友谊关系。90年代初，我的母校圣十字架学院的校友、作家乔·麦克吉尼斯正在写一本关于参议员爱德华·肯尼迪的书，他想了解我在担任蒂普·奥尼尔助手时的各种想法与感受。

麦克吉尼斯从25岁出道成为《费城调查者报》专栏作者之后，他的生涯一直让我着迷和羡慕。随着《总统的推销术》一书的出版，他在我眼里成为一位英雄人物。他这本书是对理查德·尼克松1968年那场已经臻于化境的电视竞选活动的一种深刻洞察。

因为我们两人一周后都要去旧金山，我们就约定在旧金山贝弗利山烤肉店见面。用过餐之后，麦克吉尼斯说他稍后要与另外一个人一起“喝点东西”，对方可能是我也非常有兴趣一见的人：罗杰·艾雷斯！在那一瞬间，我真是吃惊不已。对所有曾在民主党一边工作的人来说，包括我，艾雷斯都是一个令人恐怖的名字。早在1968年尼克松当选总统一役中，这位天才的媒体战略大师就已经让我们吃够了苦头，而在20年后他击出的球更加致命，彻底封杀了米歇尔·杜卡基斯当选总统的希望。他成功地使一个温和的马萨诸塞州州长变了形，将其塑造成一名拒绝向国旗致敬、把周末时间用来争取杀人犯和强奸犯不在监狱服刑的左翼分子。

虽然我与艾雷斯之间在党派背景有裂痕，但两人很快就谈到了一起、一见如故了。随着岁月的流逝，无论什么时候到纽约，我都会到他在纽约的那间漂亮的咨询办公室看望他。我们会不厌其烦地讨论像观众口味急剧变化之类的问题。1994年，当全国广播公司（NBC）任命艾雷斯负责商业电视新闻网络CNBC时，他打电话给我，要求我去做节目主持人。到1997年，在CNBC总裁比尔·波尔斯特和布鲁诺·科亨先生的推动下，电视专栏节目“硬球”诞生了。一年之后，承蒙NBC新闻总裁安迪·莱克和戴维·柯尔沃——他现在已经是NBC新闻的高级总裁，节目延长到一小时。像约翰逊一样，我懂得了个人关系对事业腾飞的力量。今天，我们就在国会山附近从前道奇饭店的位置，制作我们的“硬球”节目。

样章到此结束

需要完整版

扫下面二维码



或加微信: shuyou055

免费领取

第五部分 总是让你的敌人站在你的面前

总是让你的敌人站在你的面前

宁愿让你的敌人站在你的帐篷内往外面撒尿，也不能让他们站在外边往帐篷里头撒尿。

-----林登·约翰逊

在《教父》一书中，当迈克尔·科尔奥尼的“塔霍湖大院之谜”被杀手的子弹解开的时候，他差一点就没命了。科尔奥尼，这个年轻的黑手党绅士，不动声色地将自己的猜疑隐藏于心底，若无其事、非常友好地拜访了那个他相信是谋杀指使者的人。“跟你的朋友们要保持密切的关系，”科尔奥尼的父亲曾这样教导他，“但是你要记住，你应该与你的敌人保持更密切的关系。”在这部经典之作中，作者马里奥·普佐借着这个勇士的嘴所说出的箴言，可有着深远的历史渊源。

在美国独立战争的历史上，萨拉托加战役是那场战争的决定性胜利和转折点。在这场战役结束以后，当英国的博格因将军将自己的佩剑交给美国的盖茨将军表示投降的时候，这两支军队的将领就立即坐在一起了，参加了一场即便是用今天的标准来衡量都堪称极其侈靡的晚宴，那奢华的酒席上可以说是各种美味应有尽有：火腿，鹅肉，牛肉，羔羊，以及“各种各样盛在大盘子里头的清脆碧绿让人直流口水的蔬菜”，数不清的散发着诱人的醇香的朗姆酒和香浓的苹果汁。

如果我在年轻的时候从书上读到这一幕的话，我肯定会感到极度震惊，认为那样做实在荒谬绝伦。毕竟，参加宴会的人都是一些有血性的勇士，仅仅在几个小时以前，他们还曾经为了打败对方而刺刀见红、拚得你死我活，现在居然坐在了同一张桌子旁，握手言欢，并非常愉快地共进晚餐。这怎么能让人理解得了呢？

不过，这只是我30年前的想法，也就是我几乎还没有步入政坛、没有与职业政治家共事之前的想法。

当你以一个政治家的立场和观点来看待那场在萨拉托加举行的烜赫一时、欢天喜地的宴会的时候，你就发觉在“胜利的美国人的帐篷”里上演的这一幕是很完美的。对于那些战败了的英国士兵们来说，还有什么方法能比向他们传达失败并不是一件很糟糕的事这一信息更能安抚他们内心那狂热的复仇之情呢？当你慷慨大度地邀请他们与你坐到一起，并

分享你的苹果汁的时候，你就会发觉那些好战的英国佬并不是那么卑劣不堪的。

在对待自己的敌人的时候，一流的政治家总是一而再、再而三地采取霍里肖·盖茨将军两百年前就曾采取过的姿态。正如盖茨将军邀请绰号为“约翰尼绅士”的博格因将军到他的帐篷里去共度那个令人愉快的、结交友谊的良宵一样，国会山那些著名议员在应付那些与自己的观点完全针锋相对的“敌人”时所表现出来的大师般的能耐，也让我长时间地叹为观止。不知道有多少次，我都看见有议员大步穿过众议院的会议厅，在刚刚与对手唇枪舌剑、怒火填膺地理论过后，却与对方搂肩搭背，插科打诨、嘻嘻哈哈地聊着家常，一起走出国会大厦长长的走廊。

跟政治舞台上的其他许多现象一样，在这里起作用的并不仅仅是单纯的友谊或者伙伴关系。“在这个世界上，没有永远的盟友，也没有永远的敌人，”19世纪著名的英国首相帕默斯顿勋爵曾经这样说，“只有永恒的利益。”就像那些伟大的国家在追求国家利益中的表现一样，伟大的政治家们总是同他们的敌人、即使是最凶猛的敌人保持着对话和联系，而他们保持这种关系的理由也是非常充分的。首先，它能够显示一种强大的力量。当你轻松自如地同一个你恨不得要砍掉其脑袋的人闲谈的时候，没有什么比这更能使你的对手感到强烈的震撼和不安了。第二，它能够使你知己知彼。你和你的对手交流得越频繁、倾听他们的诉说越多，你就更了解他们自己的想法、他们对你的看法、他们对你这一方的看法以及他们对他们自己一方的看法，这样就更有利于你作出决策。第三，同时也是最重要的是，也许有一天你会不得不和这个所讨厌的家伙，也就是你的敌人共事，你在这场决斗中的对手很可能是你在下一场战斗中非常重要的盟友。因此，任何一个聪明的政治家都不会关上同自己的那些敌人----即便是不共戴天的敌人----的对话与和解之门。柯克·奥唐奈是蒂普·奥尼尔长期信任的顾问，正如他所说：“你应该随时准备对话，与你的对手讲和。”

罗纳德·里根在自己的第一个总统任期内取得的巨大成功，就是对这条由来已久的法则所蕴含的力量的验证----并且，没有人能够比我们这些就站在与里根总统以及他所属的共和党对立面的民主党阵营里的人，更能了解这其中的奥秘了。

在1981年当选总统入主白宫以前，里根职业生涯中的大部分时间，

都是在一些大集团或组织内任职。里根曾经是华纳兄弟影视公司以及其他大影视公司的签约演员，也曾做过影视演员向导公司的执行官和通用电器公司的总发言人，所以，他深深地懂得，任何一个大公司或集团里的任何一个个体都有自己的特殊作用和地位。里根与吉米·卡特不同，后者除了曾经在海军一艘潜艇上服过役外，成年后的大部分时间都花在经营自己的那个小农场和五金商店上了，而里根却从来就不是一个像卡特一样离群索居的企业家。

罗纳德·里根和吉米·卡特在职业背景上的这种天差地别，使得他们的总统任期都具有鲜明的、但彼此截然不同的特点。在一天的相当一部分时间中，卡特喜欢沉浸于一种自得其乐的孤独中，从事大量的案头工作或听古典音乐，而里根则把大部分的时间花在了和他的团队、与一批人一起工作上。作为一个有着丰富的大公司工作经验的人，里根清楚地知道，他自己不需要、实际上也不可能独自一人处理所有的事情。事实上，他从来就没有这么做过。当他在拍摄电影《Knut Rockne》或《The Santa Fe Trail》的时候，有制片人在做总管、有著名的作者在为电影编写剧本、有出色的导演来指挥电影拍摄、有公关部的那些潇洒迷人的男孩子们在为电影作巡回宣传。当然，所有这些人都是围绕着他这个明星转的。

无论吹毛求疵的评论家们会对他说什么，里根这个丰富经验的演员知道自己的长处所在。当他1981年走进白宫的时候，这个“伟大的沟通者”带着一个非常强大的幕僚班子，那帮幕僚就是他召来向人们展示自己作为一个演员的所有天才的：这个强大的幕僚班子的成员包括一些非常受欢迎的作家，大批的公共关系顾问，甚至还有一个非常棒的导演——麦克尔·迪弗，一位非常善于选择拍摄角度和背景的大师。在1980年的总统大选中，当里根在劳动节那天露面为自己的竞选造势时，那个非常有感召意义的地点就是由迪弗精心选择的——里根穿着有袖子的衬衫，他的背景就是著名的自由女神雕像。早在李·艾科卡在美国人的心中唤起对自由女神光辉的崇敬之情，并使人们对女神雕像所在的地方也充满了尊敬以前，迪弗就在它的身上看到了一种即将喷发的潜在的爱国激情。这种生动的图片的力量要胜过千言万语，当罗纳德·里根以自由女神雕像为背景的照片出现在媒体上以后，人们都认为里根是最好的领路者，他能带领美国人民走向更辉煌的未来。

罗纳德·里根和他的妻子南西·里根，也知道一个新上任的总统所具有的弱点和面临的障碍。他面临着一场艰巨的行政上的挑战：一个巨大的官僚系统正等着他去驯服。应对这一挑战需要的是一种非凡的管理才能，而里根此前并没有展示过这方面的天才。这意味着他需要一个强有力的行政主管，这个人必须有船长般的杰出指挥才能，同时还要有相应的政治才能。为了使自己这颗明星看起来继续光彩照人，里根只靠自己那套保守的政治主张是不够的，他还需要出色地识别人才、知人善任。

罗纳德·里根和他的妻子已经有了两个理想的人选：麦克尔·迪弗和他们的理论家艾德温·米斯三世。他们现在所缺的就是一个天才的导演了，这个人要具有协调各种事情的能力，以及干净利落地处理琐事的才能。

最后，他们找到了一个理想的人选，那就是詹姆斯·A·贝克三世。

毫无疑问，任用贝克是非常出色的决策。在以后的岁月中，就是这个贝克组织实施了新总统1981年的三大立法方案：美国历史上最大的减税计划、美国历史上最大的国防预算增长、美国历史上最大幅度的国内开支削减。即使是长期跟随里根的那些人也不得不勉强承认：如果没有这个来自德克萨斯的绅士----也就是贝克----鼎力相助的话，他们的总统是不可能取得非凡的成就的。

里根总统最初之所以作出雇佣贝克的决定，接着又把他提拔到最显赫的高位上，主要是因为贝克的背景深深地吸引了他。而令人感到非常吃惊与意外的是，在过去的好几年里，詹姆斯·A·贝克其实是罗纳德·里根最大的死敌。

两人第一次互相敌对发生在1976年，那一年罗纳德·里根第一次正式参加竞选美国总统的角逐。造成两人对立的主要原因是杰拉德·R·福特总统，福特在理查德·尼克松因为“水门丑闻”而辞职后接替了总统的职位，到了1976年，在经过了一系列血腥的竞争以后，他已经在共和党的党内提名竞争中遥遥领先于里根。眼看自己胜出的机会已经不多，里根决定孤注一掷，使出最后绝招，以期出其不意地给福特致命一击：他提名来自宾夕法尼亚州的参议员理查德·S·施韦克为自己未来的总统竞选搭档。

依照美国的惯例，总统候选人只有在获得党内提名以后才能决定挑选谁作为自己的竞选搭档。每当被问起为什么要打破这一传统的时候，

里根说他只是想为共和党提名大会提供一个“平衡的候选人名单”。实际上，里根提名施韦克作为自己的竞选搭档，他的最主要的战术动机是想借此瓦解与施韦克来自同一个州——宾夕法尼亚州，领先的福特也来自该州——的代表，希望能促使这些倾向于福特的人在提名大会上倒戈支持自己。这是很大胆、同是也是破釜沉舟的一招，虽然它具有很高的风险，但是对于一心想当美国总统的罗纳德·里根来说，这样的冒险是值得的，也可以说是必然的。

对于里根这种公然挑衅和突然袭击，福特总统的竞选班子开始了猛烈的反击，就像当年美国的二战英雄艾森豪威尔将军对于德国人的进攻必然要实施更猛烈更残酷的反攻一样。他们派出了吉米·贝克（就是詹姆斯·贝克，吉米是詹姆斯的昵称）来粉碎里根的进攻，要吉米·贝克不惜任何代价。

贝克一心一意地投入了战斗，决心竭尽所能让尽可能多的宾夕法尼亚州代表拒绝“里根—施韦克轴心体系”（二战中德、意、日法西斯联盟叫轴心国体系）。他发起了一场猛烈的政治零售战役，每次都要把一个宾夕法尼亚州代表拉回到福特这边来。“零售”战役开始以后，那些本来默默无闻的宾夕法尼亚州议会议员发现自己居然成了白宫的座上宾，而且，他们的家属也跟着成了小名人，被邀请到总统内阁成员的办公室去做客。水坝、桥梁、医院等公共建设项目，就像甘霖纷纷降到这些议员所属的社区。作为福特总统委托的特派员，贝克这位能干的牛仔几乎使宾夕法尼亚州所有“迷失了方向的”代表都转变了态度，倒向了福特总统。最终的结果是里根弄巧成拙：他抛出了他最有吸引力的诱饵——副总统候选人，却只得到了四个代表的支持。

对于里根来说，这样的结果意味着他的战线崩溃了。共和党总统候选人非福特莫属了。对于杰米·贝克来说，则意味着一次火线提升：他成了福特那年秋天的竞选活动的总管。

这只是里根和贝克之间惊心动魄的智力较量的序幕而已。在下一届总统选举中，贝克又作为他的老朋友乔治·布什的竞选总管为赢得共和党内的提名而再次与里根较量。布什的首要竞选主张是把美国从“像中了巫术一样的经济”中拯救出来，但是，不幸的是，这显然不是美国的选民们当时都最在意的头号问题——当然也不是共和党的选民们最在意的头号问题。在爱荷华州的共和党预选大会上，一场原本以为会稳操

胜券的选举被里根后来居上而泡汤，贝克这位布什竞选班子的“大哥大”遭到了重挫。接下来，“请选举布什为总统”的标语牌口号便换成了“请选举布什为副总统”，而布什竞选班子的负责人贝克开始了一场魔术般的悄然变换：在几个星期内，他就从失败的布什的竞选负责人被转变成了作为胜利者的里根的首席顾问，从丑恶的毛毛虫被转变成了美丽的花蝴蝶。

通过任命自己的敌人贝克担任自己的总管，里根向人们雄辩地展示了那条古老戒律的力量：让你的敌人站在你的前面，而不是让他们躲在你的身后。一个精明的政治家是从来不会驱逐他的敌人的，相反，而是要遵循那条权力竞技场上的古老的教条：使你的敌人最终为你所用。

起用贝克不仅是这位里根的首任行政主管本人的巨大胜利，也同样是新上任的里根总统的巨大胜利。对于正举步维艰、前景不容乐观的里根来说，任用贝克就等于收服了一个当权派首领——贝克与美国东部地区的共和党人和全美的新闻记者军团都有着密切的关系。

杰米·贝克后来又担任了里根的财政部长，人们将不会忘记，正是他出色地包装了里根的立法计划，使他在白宫的同事们强硬的意识形态变得不那么咄咄逼人，并赢得了华盛顿那些非常挑剔的媒体的尊重和赞誉。虽然贝克是站在与国会相对的一面，但他毫无疑问是一个庄重而有礼貌的职业政治家，而且是里根总统的白宫的“非常好的管家”。有很多次，正是贝克对众议长那种充满尊敬的秘密拜访为里根避免了很多潜在的麻烦和冲突。在新闻记者们眼中，贝克是“白宫的实用主义者”，是一个对他们开诚布公、坦白相告的人。

无论从哪个方面说，贝克的聪明才智都本应在里根政府后期的岁月中发出更加灿烂夺目的光芒，然而，人们却只能痛苦地回忆由于他的离开白宫所遭受的惨重损失。当里根总统第一个任期内那种明智、有条不紊的策略，被第二个任期内被人认为是痴呆的混乱不堪的政策所代替的时候，人们都在热切的期盼中呼唤着吉米·贝克这个名字，希望他能再次来为里根保驾护航。如果贝克还是白宫主管的话，对里根总统造成极大伤害的伊朗门事件的那种毒素，是绝对不可能从白宫向外喷射散发

的。

可以说，里根的第一个任期之所以取得辉煌的战绩，不仅是因为他雇佣了吉米·贝克，还因为他把这个过去的对手放在了一个如果里根自

已在总统的位置上干得不好，那么他也干不好的位置上。白宫主管这个位子，与总统的联系是内部性的，笼罩在总统的光环之下，所以，贝克一切的成功都只能通过里根取得的成就来衡量。如果贝克开始时是在外面负责一个部门或机构，他就有机会建立自己独立的地盘，从而获得属于他本人的名声和支持者。

由于被笼罩在总统的光辉里，新闻媒体是很难直接评价他的。只有当里根总统自己提出的议事日程遭到失败以后，媒体才会在首要位置将他描述为“里根内阁中的一颗璀璨的明珠”。作为白宫行政主管，贝克的作用在里根政府内是举足轻重的。但是贝克的成就只能加强他的老板头上的光环，他别无选择，只能使里根成为一个胜利的改革者，他自己当幕后英雄，把自己多年的对手安排进新政府，这种做法当然并不是从里根时代才开始的。在1940年的总统大选中，富兰克林·罗斯福击败了温德尔·威尔基，但几个月以后，罗斯福总统就任命威尔基出任美国驻英国特使。罗斯福这样做的目的很明显：因为在大选过程中，威尔基曾攻击罗斯福说他过分地靠近和援助了英国，所以他被特意派去重申民主共和两党对罗斯福的政策的支持。10年后，哈里·杜鲁门则任命前总统赫伯特·胡佛（美国第 一任总统，共和党人）监督一次对联邦机构的彻底检查。通过利用胡佛那敏锐的管理和领导能力，这位民主党总统也给自己领导的政府也赢得了他们急需的公众信任，因为当时对他的政府“浪费和腐败”的批评已经越来越激烈。

然而，真正开创这种和自己的敌人共事的传统的，却是亚伯拉罕·林肯总统，他是在一种远为艰难、远为迫切的情形下进行这种合作的。这个伟人当时所面临的困境，几乎是难以想象的。1861年，对林肯生命的威胁是如此猖狂和变本加厉，以至于他和家人不得不偷偷摸摸地进入首都华盛顿。军事对抗的局势越来越危险、越来越令人担忧。当林肯到达华盛顿的时候，他了望波托马克河对岸（美国东部重要河流,流经首都华盛顿），看到南方联盟的旗帜已高高飘扬在亚历山大要塞上空了。

即使在那些忠于联邦政府的州，危机也越来越深重。作为第一位领导着一个由相互冲突的两种力量----一那些极力主张废除奴隶制的激进分子和那些仍然留在联邦中的旧辉格党人-----组成的崭新政党的共和党总统，他必须首先解决党内的派系纷争，将全党团结起来，然后才能维护整个国家的统一。

这位刚当选的总统在组建政府的过程中，并没有只在自己的坚定追随者中挑选内阁成员，他决定还要把自己的敌人拉上船来和衷共济。他把以狂热激进著称的萨尔蒙·P·蔡斯和因小心谨慎而出名的威廉姆·H·苏厄德都选进了政府，在他的那些天差地别的内阁成员中，可以说只有两点是共同的：每一个成员都憎恨其他的人；每一个人都认为自己比林肯更适合于当总统。

“他们会把你给吃了的，”有人这样警告林肯。“他们每一个人似乎都同样想干掉其他的人，”林肯用一种政治老手惯用的幽默口吻回答道。以林肯的精明和顽强，他有能力将强有力的人物招到自己的麾下，给他们安排合适的位置并置于自己双眼的监督之下。但是，只有当苏厄德和蔡斯都向林肯提出辞职，而林肯说服了他们留下来、将他们的辞职信都搁置在他的保险柜中的时候，林肯才确信自己一定会取得成功。“我在我的每一个衣服口袋中都藏着一个香甜无比的西瓜”，林肯这么说道。

在卡特总统领导的政府里，我曾清楚地看到，确保那些新政府成员的期望牢固地与最高领导人本人的成功联系在一起，这一点和招募干将组建新政府本身是一样至关重要的。因为如果缺乏这一前提的话，作为政府这艘巨轮的船长的总统，就会发觉巨轮的甲板上有一尊不听指挥的大炮。

当吉米·卡特1977年就任美国总统的时候，联邦政府卫生、教育和福利部（Health, Education and Welfare, 以下简称HEW部）一个部的预算，就远远超出了美国50个州所有这类部门的预算的总和，也超出了世界上任何一个国家相同部门的预算——只有苏联除外。卡特任命约瑟夫·A·卡利法诺担任HEW部部长，卡利法诺在接受这一任命的同时，也接受了一个更具有个人色彩的任务，用他自己的话来说，就是“作为HEW部部长，我面临的无穷挑战就是促进社会公正，不仅要面对人民、国会两院议员、HEW部的公务员们进行说服、教育、哄骗以及请求谅解，还得经常替被国内外的指责和各种要求弄得焦头烂额的总统及其政府解围，这个工作是非常非常难做的。”

卡利法诺知道，卡特总统之所以提名他出任HEW部长，是因为希望他将这一新职位当作为改革运动提出不受限制的独立倡议的舞台。卡特希望卡利法诺领导的部门能够成为自由的民主党政府中的一个典型代

表。他在竞选总统的时候，就是靠反对现行的官僚习气和体制而取胜的。现在，到了自己与别人分享权力和职务的时候了。在卡特的助手乔迪·鲍威尔看来，这个新当选的总统也需要能够清楚地“了解华盛顿的游戏规则并知道该如何玩下去”的人选。卡特有他自己的改革议程----福利、健康保险的改革----他需要有人将所有的球都轰轰烈烈地踢起来，但又不要把他本人淘汰出局。

就这一点上来说，任命一个像卡利法诺那样在华盛顿久经考验的斗士担任HEW部部长，似乎是完全有道理的。卡利法诺自从在林登·约翰逊手下风风火火地担任白宫主管以来，他在华盛顿就已经是一个举足轻重的人物了。作为民主党全国委员会和《华盛顿邮报》的法律顾问，他是那种典型的熟知各种内幕的人，他的朋友遍布在华盛顿的那些很有权势和影响的组织中：国会、重要的律师事务所、新闻媒体，以及那些很久以前就把华盛顿当作自己永远的家和权力基地的前民主党政府的高级官员。

很明显，新当选的卡特总统为了赢得这些支持者的好感，便决定从他们中间找一个人来负责实施这些宏大的社会改革计划----正是在这些支持者特别是卡利法诺的协助下，那些计划才得以制定出来。但是，卡特从来没有想过需要什么政治策略来驾驭这种新的关系，他如何控制他刚招到自己麾下的这个硬球手。

在挑选卡利法诺的时候，卡特知道自己找到了一个主张政府进行强有力干预的强硬派。尽管卡利法诺和卡特总统有共同的决心要使HEW部的运作变得更加有效率，但卡利法诺还怀有一种与卡特不同的热情，那就是他认为这些计划必须完全服务于它们当初的目标。在他看来，在加强公民权利、改进卫生和教育等事情上，不能存在与任何理想妥协的余地，而必须大刀阔斧地进行改革。

事情很快就变得很明显了，这种咄咄逼人的方式将使新政府付出沉重的政治代价。例如，在北卡罗来那州，卡利法诺大张旗鼓、情绪高昂地推动司法部门判决该州所偏爱的大学制度构成了种族歧视，而与此同时，该州那些种植烟草的农民们也感受到了他发起的禁烟运动给他们带来的巨大冲击。这两项措施面临着重重阻力，但并非没有理由。一个联邦法官威胁卡利法诺说，如果他北卡州大学问题上退却的话，将以藐视法庭罪拘捕他。美国每天有300,000人因吸烟而死于肺病和其他与吸

烟有关的疾病，卡利法诺因此也变成了一个狂热地鼓吹禁烟的人。

如果失去了北卡罗来那州或者肯塔基州，卡特竞选连任的希望将变得极其渺茫，而北卡罗来那州州长对卡利法诺已经恨之入骨、叫嚷着应该撤他的职了。面对这种情况，卡特总统和他的白宫助手们有点坐不住了，但卡利法诺还在继续大刀阔斧地推进着自己的改革计划。白宫的气氛已经因卡利法诺的改革运动而异常紧张，不过卡特总统还没有明确要求卡利法诺放弃他的禁烟圣战。《纽约时报》对卡利法诺越是赞不绝口，在偏狭的北卡罗来那和肯塔基，媒体对卡特政府也就越来越恼怒。

当卡特从卡利法诺推行的这场高调的运动中清醒过来，绝望地告诉北卡罗来那的听众们说他的愿望只是“想使吸烟变得比现在更安全一点”时，总统与他所任命的这位官员之间的距离，一下子就变得遥远和荒谬了。

当卡特向人们许诺要建立一个单独的教育部的时候，两人之间的冲突又出现了第二个战场。卡利法诺在他任职的第一年中，一直在旗帜鲜明地反对成立独立的教育部，认为新的独立的教育部将会屈服于教师联合会的政治压力，而不适合于推进广泛的教育目标。虽然卡特愿意就此事进行进一步的考虑和磋商，但是他的内心还是倾向于兑现他和全美教育协会都认为纯粹是个人意向的承诺。当卡特在1978年度国情咨文中正式向国会提出成立独立的教育部的时候，任何一个关心这个问题的人都知道，卡特正在履行一个连他自己的部长都公开认为是一个糟糕的主意的承诺。人们应该感谢卡利法诺，因为是他使他们弄明白了卡特的计划中所包含的各色各样的危险。

在一个信誓旦旦宣称要提高政府工作效率的内阁中，怎么会产生如此严重的内讧和混乱呢？首先，任命卡利法诺的前提条件就有问题。起初，也就是在任命前的谈话中，当选总统卡特说过：“我将兑现我对美国人的承诺，建立内阁制政府，内阁成员拥有真正的权利”。这种话意味着他的内阁部长们可以挑选他们自己的人马，按自己的意愿管理各自的部门。以卡利法诺和他的HEW部为例，他坚持向卡特要求，无论自己在HEW部想任命谁，都要有绝对的权力，而可以不理睬白宫方面的任何建议和看法。

正如乔迪·鲍威尔后来所说，这或许就是致命的错误所在。“我的印象是他总是向前推进，再推进，直到他遇到反抗为止。”鲍威尔这样评

价卡利法诺。随着时间的推移，卡利法诺变得越来越独断专行，卡特那帮人越来越难于抵挡他。“想要制止他的这种独断专行越来越困难了，”鲍威尔回忆道，“这不仅仅是因为卡特总统的软弱和姑息养奸，也因为要收回那些被卡利法诺认为已经归他所有的权力是很困难的。”这就是白宫当时的尴尬处境。对于这位卡利法诺部长，卡特总统一开始就没有用宪法赋予总统的权力来约束和管教他，而是听之任之。

卡特的错误就在于他提出了任何内阁部长都应该，或者能够，独立于任命他们的总统----也就是他自己----而自负其责。内阁成员应该与同样是由总统提名的联邦法官们不同，他们必须服从于总统的意志。公众不仅知道而且在心中也认为，美国政府奉行的是总统负责制。无论政府制定出的计划或者政策是什么，最后有拍板权的只有一个人，那就是他们选举出来的总统。

然而，卡利法诺却不这样看。“每一个内阁成员都应该有属于自己的势力范围，以便让他与总统之间保持一点点的距离。”卡利法诺后来在一本书中这样写道。这种距离能使总统“回避”一些敏感的问题，从而不受伤害。然而，就卡利法诺的禁烟运动和抵制成立独立的教育部这两件事而言，他的行为和总统的近期政治抱负----卡特想竞选连任----是完全背道而驰的。卡利法诺完全误解了他和总统之间的关系，他应该服从于总统的意志，而不应该自行其是。最终的结果是，卡特总统1979年要求他的HEW部长辞职。

像卡利法诺这样的内阁部长，被解职是必然的，只不过是时间早晚的问题罢了。我们很难想象林登·约翰逊或者罗纳德·里根会纵容自己的下属公开执行偏离总统政治议程的政策。当连任竞选在即的时候，对于约翰逊和里根来说，也很难想象他们会不告诫自己的阁员千万要他妈的小心一些，否则随时都有可能把他们从所占据的高位上一脚揣下去-----尽管此前他们可能冠冕堂皇地说过阁僚们可以“按自己的意思管理所属的部门”。这里还需要特别指出的是，在林登·约翰逊任总统的时候，如果有人敢与总统打硬球的话，总统的白宫主管----也就是乔·卡利法诺本人-----一定会向他的老板建议教教那个家伙该如何玩这种游戏：那就是立即将他解职。

吉米·卡特无视“让你的敌人站在你的前面”这条古老的法则，并最终为此付出了惨痛的代价。像大多数人一样，卡特倾向于疏远自己的那

些潜在的敌人，而毫无疑问的是，这样做的后果是惨痛的。在通往椭圆形办公室的道路中，卡特虽然巧妙地将民主党内那些当权派淘汰出局，却发现那些已经被淘汰出局的人依然自命不凡地站在边线上，挖他的墙角迎接他的垮台。他发现自己的政府不但毁于那些卷土重来的右派力量，同时也被那些曾经一贯支持民主党总统的力量给抛弃了。

为了能看得更清楚透彻一些，让我们来对比一下好了：里根把吉米·贝克放在了一个特殊的位置上，在那个位置上，贝克的利益必须和整个政府的利益一致-----说确切点，就是必须和里根总统的利益一致；而卡特却给了卡利法诺建立自己的独立王国的自主权。他不但没有给这样一个久经沙场、以固执著称以及还与官僚系统有很深渊源的阁僚以必要的限制和约束，反倒给了卡利法诺绝对的自由和权限，这毫无疑问助长了卡利法诺独断专行的作风，也使得到了最后，除了卡特总统本人的直接命令以外，已经没有任何东西可以约束他了。

当然，造成卡特这样放任自流的原因也不能全怪他，历史也负有部分的责任。为了避免在白宫再产生一个尼克松时代的“宫廷卫士”，卡特事先就已经声明自己不需要幕僚来指导内阁。这样做的后果就是：他剥夺了自己对下属各行政部门的工作进行日常管理的权力，而那些行政部门本来就相对独立松散、缺乏总统本人的亲自检查和指挥。由于形势的发展经常使总统很难亲自介入下属部门的运作，在这种情况下，必然就会产生巨大的权力真空。

例如，在1978年2月的时候，当时负责与各行政部门联系的白宫助理杰克·沃特森曾经打电话给卡利法诺，告诉他总统在北卡来罗那州所面临的政治危险。杰克·沃特森告诫说，卡利法诺倡导的禁烟运动以及反对北卡州大学制度的举措，将可能导致卡特在下次大选中败北，并且告诉他说卡特总统本人想和他就这个问题谈谈。

几天以后的三月初，副总统蒙代尔邀请卡利法诺共进午餐。但是在午餐桌上，就在蒙代尔刚提出禁烟运动这个话题的时候，卡利法诺打断了他的话。卡利法诺警告蒙代尔说自己不能向他保证这次谈话的内容会得到保密。他告诉蒙代尔说，已经有新闻媒体追问他白宫是否因他所提倡的禁烟运动而和他进行了谈话或者施加了压力，而他在这一问题上的回答只能是“迄今为止还没有”，至于以后可不能担保。蒙代尔听了这番话，不得不打消自己先前的试图劝他停止那场运动的念头。

就这样，卡特总统被自己的内阁部长们给架空了，他似乎成了一个已经没有任何权力的总统了。他的一个内阁部长告诫他说他就那些有争议的问题----比如说禁烟----所发表的任何评论，都有可能被用来反对他自己。卡特发现，如果自己呼吁卡利法诺放弃他的禁烟运动的话，他肯定会遭到媒体的公开羞辱和耻笑的，他因此不得不忍耐着。而与此同时，卡利法诺也猜到了卡特的难处，因此他就把卡特的沉默看作是对自己推行的改革运动的认可；只要卡特本人没有直接给他发一道命令，他就可以照着自己所定的日程自行其是。

当吉米·卡特1976年底赢得大选开始组阁的时候，他从来没有深思过如何对付像卡利法诺这样的硬球手。他当时想的只是要尽力避免第二次“水门事件”的发生。为了避免尼克松时代白宫权力高度集中的那种专横、可怕的事情-----那时候的白宫主管是绰号叫“鲍勃”的H·R·哈德尔曼，他在白宫拥有一种危险的权威-----吉米·卡特却走向了另外一个极端。他管理政府的首要原则似乎是“百花齐放，而不是一枝独艳。”

当吉米·卡特起用卡利法诺的时候，他遵循的是林登·约翰逊在任命艾德加·胡佛为联邦调查局局长的时候援用过的至理名言：“宁愿让你的敌人站在你的帐篷内往外面撒尿，也不能让他们站在外边往帐篷里头撒尿。”

但是，这位佐治亚州人却忽略了那个伟大的德克萨斯人所援用的名言中一个不可分离的必然推论：“紧紧地拥抱你的朋友，但是你必须更紧地拥抱你的敌人----抱得他们足够紧，使得他们连移动一下都不可能。”

这一训诫不仅适用于政治，在所有的领域都是金科玉律。不论你是干什么的，如果你想雇佣最棒的人，请你务必要留意你的那些最强有力的敌人和对手。请你务必记住：才智就是才智，它不分敌友，无论你们今天的竞争是多么残酷激烈，但你永远也不要忘记，也许有一天你会需要你的敌人的帮助的。实际上，如果你不能和你的对手随便在别的什么地方做点交易的话，这才是令人不可思议的呢。此外，雇佣你的对手还能显示你的胆量和魄力。它不仅能够增强你的名声和决断力，而且往往还能削弱你的对手的势力。

当然，我们的本能冲动会使我们竭力回避那些和自己作对的人。毕竟，生活是短暂的，谁又愿意天天看着一张自己所憎恶的面孔呢？对于

那些其生活的首要目的就是要让自己过得尽可能地快乐、尽可能地无忧无虑的人来说，这样的一种回避敌人的态度当然是再好不过了。然而，这种态度只是逃避权力而不是争取权力的灵丹妙药。

如果一个商人不能和他的竞争对手坐到一起讨论事情，那么他肯定算不上是一个精明的商人，因为他白白扔掉了一些黄金般的机会：不仅丢掉了能帮自己扩大财富的宝贵财源，也因此错失了非常有用的人际交往。在你的对手的公司里感到不自在，这并不会大大伤害你的体面：如果你连谈判桌旁边都不去，你就很难进行交易了。

一个坚强有力的领导人是决不会拒绝通向对手的道路的。他们不但不会回避自己的敌人-----高傲地宣称“我是不会搭理那些家伙的!”-----相反，他们会重用他们：这样才能密切注视他们的企图，揣摩他们的感情并在心理上震慑住他们。特德·索伦森就见过杰克·肯尼迪是如何用这一招对付那些对他说三道四的政治评论家的。“当有人想攻击他的时候，杰克·肯尼迪总是让他的对手知道自己已经知道他的意图了。”

当然，杰克·肯尼迪没有必要把这一套教给蒂普·奥尼尔，因为后者同样精于此道。

在1984年的时候，我曾亲眼目睹这条令人震撼的、“让你的敌人站在你的前面”的策略，是如何地展示其威力的，那精彩的一幕至今还留在我的脑海里。那一幕就发生在当时的众议长的办公室里，在每日例行的新闻发布会开始的时候。那天，就像往常一样，众议长奥尼尔坐在自己那巨大的旋转椅子里，和其他的民主党领导人在等待着那些采访国会的新闻记者们蜂拥地挤进门来。

当时，民主党正陷在一场特殊的混乱中。得到众议长全力信任和支持的沃尔特·蒙代尔代表民主党参与总统角逐，想将现任总统里根从宝座上拉下来，结果却被打得落花流水、惨败而归。这样一来，很多民主党国会议员的席位似乎将岌岌可危了。因此，一些议员开始试探性地发出了微弱的呼声，要求更换民主党国会领导人。

这些潜在的、可能成为奥尼尔的挑战者中的一位，现在就坐在离奥尼尔很近的地方。就在我们听到大批的新闻记者正在朝着众议长的办公室门口涌来的时候，奥尼尔突然站了起来，环顾了一下四周，然后朝着那个企图挑战自己地位的人质问道：“你想取代我吗？”

这句话就像一记重拳突然击在太阳穴上，那个蠢蠢欲动的挑战者一

下就晕了。“不，”他语无伦次、喃喃而语道，“不，我没有这个打算。”
就这样，在那些记者涌进来以前，一切都已经搞定了。