

美国名将全传

乔治·卡特利特·马歇尔



A COMPLETE SET OF
BIOGRAPHIES
ON AMERICAN FAMOUS GENERAL

中外名人传记
青苹果电子图书系列

美国名将全传

乔治·卡特利特·马歇尔

主编：祁长松

乔治·卡特利特·马歇尔

全名：George Catlett Marshall

生卒：1880. 12. 31～1959. 10. 16

出身：煤炭商

学历：大学（弗吉尼亚军事学院）

党派：民主党

职务：陆军参谋长、陆军总司令、国务卿、国防部长

军 衔：五星上将

夫 人：伊利莎白·卡特·科莱斯（前），凯瑟琳·布朗（后）

子 女：3 男 1 女

参战经历：1917～1918 年参加第一次世界大战；第二次世界大战期间，作为军界最高决策人员，主持制定和组织实施了一系列美军和英美联军的重大战略性战役计划。

荣 誉：多种军功奖章，诺贝尔和平奖。

著 作：《马歇尔报告书》

名 言：一个真正的将领无论环境如何艰苦，都能够展现才华，转败为胜。

任何关于我们只用机器而不用地面部队就可以打仗的想法，在我看来都是毫无理由的。

一、军校毕业 仕途不顺

1880年12月31日，乔治·卡特利特·马歇尔出生在美国宾夕法尼亚州尤尼恩敦的一个煤炭商人的家庭。他是家中最小的孩子，上面有一个哥哥和一个姐姐。老马歇尔是一家焦炭熔炉公司的董事长，在宾夕法尼亚拥有煤矿。

马歇尔幼年时期调皮但并不聪颖，学习不好，考试总得最后一名。他后来承认，9岁时他便认定自己注定是“全班的劣等生”。父亲对他很失望，常用柳条鞭管教他。父亲的“棍棒教育”、哥哥姐姐和同伴的冷嘲热讽，可说是家常便饭，但这也未能使他的学习成绩好起来。

马歇尔在少年时代就立志要当一名军人。老马歇尔对军队情有独钟，也希望儿子能成为军官。聪明的长子似乎可以实现父亲的梦想，他以优异成绩考进著名的弗吉尼亚军校，但他志趣不在军队，毕业后却改行到一家钢铁厂当了化学师。父亲只好将希望寄托在小儿子身上，但小儿子平时不成器，这么愚钝的孩子能考上一所像样的军校吗？父亲似乎没有信心。

这时，马歇尔雄心勃发，一再要求父母送他到哥哥的母校弗吉尼亚军校。他如此想上军校，并非因为喜欢军队或想穿上军装出出风头，而是要胜过他那个自命不凡、百般嘲笑他的哥哥。

1897年9月，16岁的马歇尔进入弗吉尼亚军事学院。他刚入校，便受到老生的“考验”。高年级学员以命令新学员蹲坐刺刀来取乐，老学员让他悬蹲10分钟，正下方固定着一把刺刀。他

刚患过伤寒，身虚体弱，没坚持几分钟便坐到刀上，臀部受伤，血流如注。他被抬到医务所急救，但始终未说出受伤的缘由。在这次“刺刀事件”中，马歇尔所表现出来的勇气和沉默，赢得大家的赞许，他受到尊敬，在军校站住了脚。

在校期间，马歇尔认真钻研军事课目（军事课目成绩优异而其他课目成绩一般），正确履行军事职责，严格参加军事训练，重视进行战场考察。一年级结束时当上伍长，两年后升为队长。校内举行的所有重大仪式，他都担任学生指挥。他声如洪钟，面色威严，发号施令极具威慑力。他还是出色的橄榄球运动员。马歇尔曾深有感慨地说：弗吉尼亚军事学院“不但给了我与人相处的日常行动准则，而且还给了我一种军事遗产——荣誉与自我牺牲精神。”

1901年，马歇尔以名列第8的优秀成绩毕业于军事学院。年底进入陆军，次年2月被授予陆军少尉军衔，并被派往菲律宾。临行前他与相爱的美丽姑娘伊丽莎白·卡特·科莱斯结婚。新娘患有心脏病，未能与他同行，留在国内。

这时菲律宾驻有美军3.5万人，维持某种“和平”，战事已缓，年轻的少尉服役2年，没有参加战斗，但经历了丛林环境和疫病的考验。菲律宾服役期间，马歇尔体验到严明纪律和恢复控制的重要性。矜持和拘谨，似乎成了马歇尔的独特风格。

1903年夏，马歇尔回到美国，被派往俄克拉荷马地区的雷诺堡。妻子身体不好，仍不能与他同行。马歇尔在雷诺堡的出色表现受到上级注意。1905年，他奉命领导美国西南部荒漠地区的勘测绘图工作，因工作出色而获得4个月休假。

1906年底，马歇尔被选送到步兵与骑兵学校（次年改为陆

军军官进修学校)进修。进修学员都是上尉以上的军官,他是唯一的少尉,一年后他以名列第一的成绩获得继续深造的资格。这时,妻子搬到利文沃思堡与他同住。但是疾病使她无法与丈夫过正常的夫妻生活,也无法生育。虽然如此,马歇尔与妻子相亲相爱,外人认为他们的婚姻生活完美无缺。

1907年3月,马歇尔晋升为中尉(他称“晋升中尉的时候”是一生中最激动的时刻)。经过一年的努力学习,他被选送到陆军参谋学院学习。1908年,马歇尔毕业留校,担任教官至1910年。1910~1913年,先后担任国民警卫队教官和步兵连长。1913年,出任菲律宾军区美军司令的副官。

1914年,第一次世界大战爆发。此时,马歇尔已在陆军担任军官12年。在美国14个不同的部队驻地服役,两次在菲律宾服役,两次在国民警卫队服役,无论在哪里,他都得到上级夸奖。他肯吃苦,精通兵法,足智多谋,忠诚可靠。但他仍是一个中尉。处于苦恼之中的马歇尔只能向弗吉尼亚军事学院院长致信诉说:“步兵中晋升工作的绝对停滞不动使我作了一俟工商业情况好转即行辞职的暂时打算。”院长爱德华·尼科尔斯复信劝他坚持不懈,并确信马歇尔“将成为陆军最高级的军官之一”。他的上司哈古德将军1916年在有关军官能力的报告中写道:“马歇尔理应在常规军中任准将职,推迟一天任命,军队和国家就遭受一天损失。”

1916年5月,马歇尔调任西部军区司令詹姆斯·贝尔(后为陆军参谋长)的副官。已在陆军服役14年的马歇尔终于晋升为上尉。

二、妻故再娶 任教显才

1917年4月6日美国向德国宣战，站在协约国一边参加了延续三年的第一次世界大战。这时塞伯特将军组建陆军第1步兵师，调任马歇尔任参谋部临时中校衔参谋。第1步兵师在潘兴将军的美国远征军编内，最先在法国登陆。

在法国前线，马歇尔作为师参谋部参谋，他的任务是向师指挥所报告前沿阵地的情况，检查部署及给养状况，维持部队士气。他执行任务一丝不苟，大部分时间是在前沿战壕里。他常常一人徒步巡视阵地。他渐渐习惯了炮火、学会了放开胆子赶路，听到炮弹的呼啸，他会本能地卧倒在泥地上。他也像其他战士一样，最害怕一件事，那就是不知哪颗炮弹会把毒气撒在自己面前。

6月，在美国远征军总司令约翰·潘兴主持的第1步兵师战术演习中，代理参谋长马歇尔（师长和师参谋长均不在）的言行引起了潘兴的注意。1918年7月，马歇尔调任远征军司令部（驻地在肖蒙，所谓“肖蒙帮”即因此得名）参谋，晋升为上校。战争期间，马歇尔没有直接指挥过作战行动，而是参与制订作战计划，对司令部工作实施某些改革，保证指挥官得以实施有效指挥。

1918年11月，第一次世界大战以德国战败而告终。美国远征军总司令潘兴成为美国和欧洲的英雄。马歇尔被调到这位总司令的身边，当他的助手。他陪潘兴在巴黎参加了一系列的庆祝活动。

在巴黎热热闹闹地过了10个月，1919年9月1日，马歇尔随潘兴将军凯旋美国。得胜回朝的将士们受到一片热烈的欢迎之后，一切归于平静。

马歇尔调任潘兴的副官，帮助撰写战争回忆录。马歇尔的能力一度引起战时曾在美国陆军任职的某些富商的注意。1919年，有个富商建议马歇尔去摩根财团任职，许诺最低年薪2万美元，遭到马歇尔的拒绝。1920年，马歇尔失去上校临时军衔，成为年薪仅3千美元的少校，但仍然留在陆军服役。马歇尔认为军人在军中服役决不是为了金钱。

1921年，潘兴将军出任陆军参谋长，马歇尔作为首席助手随他到华盛顿赴任。这次他升了一级，领中校军衔。1923年潘兴任满离职，马歇尔决定到野战部队任职，以充实自己。

1924年7月，马歇尔调任驻中国天津的美国陆军第15步兵团代理团长，稍后改任副团长。在此期间，马歇尔实际主持全团的工作，熟悉和培养了一批有能力的军官。

1927年，马歇尔返回美国，担任陆军军事学院教官。是年9月，他的爱妻伊利莎白因突发心脏病去世，马歇尔为此痛不欲生。

此后不久，马歇尔调任本宁堡步兵学校副校长的职务，这段时间是他生活中最重要的阶段之一。该校是美国陆军最大的军事学校，座落在佐治亚州哥伦布市数公里之外。马歇尔就任后负责教学工作，他对教学方法大胆进行改革。主张授课应简明扼要，尽量将复杂的军事问题用三言两语加以概括；演习要力求形象逼真；并调配最富有改革精神和工作能力的军官担任教官和系主任；他对学员要求也很严格，经常督促他们，鼓舞他们，激发他

们的热情；注意考察和了解每一个学员，并用“小黑皮本”记下能力突出而有发展前途的军官，后又逐步建立了一个学员档案，把他认为有才华的青年军官都一一记在上面。当时在本宁堡的教官和学员中，有160人受到马歇尔的赏识，他们在第二次世界大战中都成为美国陆军的骨干，其中许多人立下了赫赫战功，被晋升为将官，如：布莱德雷（兵器系主任）、史迪威（战术系主任）、柯林斯、霍奇斯、李奇微等。这些从步校出来的出类拔萃的将领都把自己日后得以攀上高峰归功于马歇尔。情况表明，马歇尔在训练军官方面所做的工作，对美国后来的军事影响显然是很大的。

1930年10月，马歇尔同一位教授的女儿凯瑟琳·布朗结为夫妻，他的老上级潘兴将军作了他的男宾相。他们有3个儿子和1个女儿。

1932年底，陆军参谋长麦克阿瑟将马歇尔调到斯克雷文堡，任营长，后任莫尔特里堡驻军司令（团长）。1933年底调任伊利诺伊州国民警卫队的高级教官。此举几乎葬送马歇尔的前程，但马歇尔只能努力工作，耐心地等待时机。正如他所说：“一个真正的将领无论环境如何艰苦，都能够展现才华，转败为胜。”

时机终于来临。1936年8月，马歇尔晋升为准将。9月，调任第5步兵旅旅长。1938年夏，又调任陆军助理参谋长兼作战计划部部长。同年10月，马歇尔晋升为陆军副参谋长。随后，总统决定任命马歇尔为陆军参谋长一事，意味着马歇尔将越过比他资深的20位少将和4位准将而获得晋升。

1939年9月1日，罗斯福总统任命马歇尔为陆军参谋长，

正式授予他少将军衔，并暂领上将军衔。他上任的第3天，9月3日，第二次世界大战爆发。

三、二战爆发 从事战备

1939年9月1日，德国—波兰战争爆发。也就在此时，马歇尔在陆军部宣誓接受少将军衔和上将军衔，并就任陆军参谋长，成为美国历史上第二位没有进过西点军校而担任陆军参谋长的将军。

第二次世界大战爆发后，美国没有马上参战。美国内有人主张全力避免战争，有人主张积极参战。马歇尔认为，无论愿意与否，美国必然要卷入战争。他作为陆军参谋长，积极备战责无旁贷。他支持罗斯福总统的援英战略，认为英国人是在为美国赢得准备时间。

1939年秋天，马歇尔这位新任参谋长所面临的形势十分严峻。当时美国军队在世界武装力量中排名第17位，正规军的兵力仅有19万人，许多军官缺乏正规训练。由于装备较差，兵力不足，导致防卫力量甚至低于平时时期的水平。马歇尔深感需要更多的兵力、更严格的训练和更先进的设备，以保卫美国，防止敌人入侵。

马歇尔开始从事战争的准备。

作为陆军参谋长，马歇尔除了不定期地会见总统、内阁成员、陆军部长和副部长，以及负责生产、分配和经济政策的委员会成员以及他的部下以外，他还定期参加制定军事政策的例会。他是总统委员会的成员，且是常设联络委员会的成员。

为使美国陆军足以应付未来战争，马歇尔曾先经组织采取如下措施：组织拟制重整军备计划，争取获得国会的同意；组建装甲部队，提高陆军机动作战的能力；加强各军种联合作战训练，提高部队协同作战的能力；晋升有指挥能力的军官，将年老体弱和军事思想落后的军官解职退役；提高陆军航空兵的地位（让陆军航空兵司令兼任陆军副参谋长），组织拟制对英援助计划并根据总统命令付诸实施；组织拟制战时陆军的人力、物资和作战计划（统称“胜利计划”）。总之，这时美国已着手积极加强陆军的战备工作。

面对这些艰巨的任务，马歇尔起用了一些高效的管理人才，协助为他处理大量的日常工作。马歇尔对部下要求非常严格、态度严厉。军官们被叫到将军的办公室汇报工作，一定要按规定的时间到达，他不能容忍夸夸其谈，总是不客气地打断冗长空洞的谈话。他坚持要求他的助手善于言辞，这令那些笨嘴拙舌的人和讲话前无所准备的人感到惴惴不安。最了解他的部下们对他常常是既爱慕、又敬畏。

1940年7月，美国陆军总司令部在华盛顿成立，马歇尔出任陆军总司令。后来因为美国实施两洋作战而陆军总司令部不便指挥，陆军总司令部于1942年3月撤销。尽管如此，马歇尔仍然是事实上的陆军总司令。

1941年11月下旬，马歇尔前往北卡罗来纳州视察军事演习，但由此却耽误了对有关日本准备发动太平洋战争情报的及时处置。12月26日，美陆军情报部截获了有关日本向美国宣战的重要情报，也因马歇尔过分刻板的作息制度和陆军无线电通讯故障等原因未能及时处置。

1941年12月7日（星期日），日本海军偷袭珍珠港，使美国陆军和海军遭受重大损失。紧接着，菲律宾、关岛、威克岛美军均遭到日军进攻。

四、面对重创 调兵遣将

日本袭击珍珠港后，太平洋战争爆发，美国终于卷入战争。珍珠港事件使许多军队领导人受到处分，但对马歇尔的职位未造成影响。他受到质询和责难，但没人想到要撤换他，也不再有人对他主张美国参战的设想表示异议。

为了适应战争的需要，马歇尔加强了对军队的整顿。他提出一长串应当退役的军官的名单。这些军官并非无能，而是因为年事已高，思想大多囿于第一次世界大战的经验，甚至有人还用美西战争时期的方式思考问题。马歇尔认为应该是吐故纳新的时候了。他自己也提出要辞去职务，因为他与被自己开革的大多数军官是同代人。他向美总统明确表示，自己这个61岁的老人理应让位给后来人，他们能更好地应付美国面临的挑战。总统批准了马歇尔所列的退伍军官的名单，但坚决留住了马歇尔。

马歇尔需要精力充沛、年富力强的军官填补空缺。这时马歇尔的那个档案发挥了作用。档案里又添了一些新名字，其中有年轻的上校艾森豪威尔。他在路易斯安那州的模拟战中是第3军参谋长，曾展现出卓越的策划才能，大挫对手的锐气。第3军军长克鲁格称他“目光远大，不拘陈规，对于军一级指挥问题的重要性具有深刻了解，积极主动，足智多谋”。由于艾森豪威尔表现出色，克鲁格建议给他晋级。马歇尔观看了路易斯安那州的演

习，对艾森豪威尔印象至深。回华盛顿后，他立即保荐艾森豪威尔升任准将，并将他调到自己的作战处任副处长。

巴顿在马歇尔的档案上也榜上有名。马歇尔对他的评语是：“乔治带兵所向无敌，无往不胜。但要紧紧勒住他的笼头。”1941年马歇尔让他指挥了一个装甲军团。后来巴顿带兵打仗，屡立战功。

为了战场的需要，马歇尔积极想方设法，调兵遣将。

1941年英国首相丘吉尔向罗斯福总统建议在年底之前举行一次会议，以确定盟国的政策。于是在该年12月22日至1942年1月14日英美两国领导人聚集到了华盛顿，举行了“阿卡迪亚”会议。会上马歇尔代表美国军方淋漓尽致地发挥了自己杰出的协调组织能力。他力主美英军队实行统一指挥，并最终说服丘吉尔接受了这一建议，双方达成了以下协议：在华盛顿设立美英联合参谋长会议；在太平洋地区设美英荷澳联合司令部；组建中国战区并设中缅印战区美军司令部，重申盟国战略为“欧洲第一”。

1942年2月，由美国陆军参谋长、海军作战部长、陆军航空队司令和总统参谋长等人组成的美军最高指挥机构——参谋长联席会议正式设立。由于总统参谋长威廉·李海只是会议召集人和陆军在现代合成军队中占有的特殊重要的地位，马歇尔实际上扮演了主席或总参谋长的角色。在美英联合参谋长会议中，马歇尔也以其良好的军事素质和严谨的工作作风赢得了英国同行的钦佩。

马歇尔一直坚持认为德国是主要的敌人，打败德国是取胜的关键。因此策划和推动第二战场（欧洲）的开辟，是马歇尔这

一段时间内所担负的主要工作。1942年初，马歇尔向罗斯福总统提交了关于欧洲大陆进攻计划，建议集中建立一支拥有5800架飞机、48个师和其他必要装备的联合部队，于1943年4月1日实施欧洲攻势。欧洲大陆进攻计划具有明显的优点：即如果苏联战场崩溃，盟军即可发动牺牲性进攻；如果德军几乎全部被苏联牵制或德军力量遭到削弱，美英盟军即可及时向欧洲大陆推进；同时在西欧发起攻击，会给苏联战场以最大支持，加速德、意法西斯的灭亡，马歇尔这一计划得到了罗斯福总统的批准。

1942年4月8日，马歇尔和总统的亲密顾问霍普金斯抵达伦敦，开始与英方磋商欧洲大陆进攻计划。丘吉尔等人表面赞同该项计划，实际上则顽固地支持所谓间接路线战略，主张登陆北非，而这样就势必影响甚至破坏为进攻西欧而进行的兵力集中。在各次盟国首脑会议或军事会议上，马歇尔均极力主张实施西欧登陆作战、开辟欧洲第二战场。但是，由于英国的反对、罗斯福的妥协以及军事形势的变化，马歇尔只得同意实施北非战役，通过进攻西西里岛而迫使意大利退出战争。直到1944年6月，盟军才开辟欧洲第二战场。

1942年3月，马歇尔和陆军部长史汀生将美国陆军改组为陆军地面部队、陆军航空部队和陆军后勤部队。1942年6月，马歇尔先后参加华盛顿会议和伦敦会议。会议决定实施“火炬”作战计划，推迟“围歼”计划。

马歇尔为这次代号“火炬”的战役进行了积极准备。他指派艾森豪威尔将军出任盟国北非远征军总司令，全权指挥这次战役。他与艾森豪威尔商量，选中乔治·巴顿指挥美军特遣队在卡萨布兰卡附近登陆。同时，还把奥马尔·布莱德雷推荐给艾森豪

威尔。

沉默寡言的布莱德雷很快便证明他是美军有史以来最富才干的将领之一。他曾是艾森豪威尔的同班同学，在本宁堡当过马歇尔的下属。马歇尔极其赞赏布莱德雷的指挥才能，曾打定主意，一旦美军发动大规模战役，即委以重任。后来艾森豪威尔很快就将第2军交给了布莱德雷。再以后布莱德雷指挥了越来越多的军队，为打败法西斯德国立下赫赫战功。

英美军按期于11月8日开始实施“火炬”登陆作战计划，登陆成功。经5个月的激战，盟军于1943年4月9日集中优势兵力发起总攻。英军第8集团军自南向北进行突击，美英联军自西向东发动进攻，经过18天的战斗，于5月7日分别攻占了突尼斯城和比塞大港。被挤压在这一地域的25万德意军队走投无路，于5月13日投降。至此，德意在北非的部队全部被肃清，非洲战场的战事以美英的最后胜利而结束。

五、放弃抱负 拒绝荣名

美英盟军在北非登陆之后，两国便开始考虑下一个主要战略行动方向。

1943年1月14日至24日，罗斯福与丘吉尔率两国军事首脑在卡萨布兰卡举行会议。马歇尔将军参加了这次会议。会上，他极力主张横渡英吉利海峡，从法国北部攻入欧洲大陆。丘吉尔不同意。会议未能就此作出决定，实际是将进攻西欧的计划推迟实施。会议最后决定实施攻占西西里“赫斯基”计划（7月），加速“围歼”计划的准备工作，扩大对德国的战略轰炸范围。

5月，马歇尔参加华盛顿会议。这次会议决定，在1944年4月以前，继续扩大对德国的战略轰炸，在英国集结29个师，彻底打败意大利；增加对中国的空运物资，打通滇缅公路；把日军驱逐出阿留申、马绍尔、加罗林、所罗门、俾斯麦等群岛和新几内亚。

1943年7月10日，盟军在西西里岛登陆，8月中旬占领全岛。随即向意大利本土进军，很快进逼罗马，在纳粹控制的欧洲取得立足点。但是盟国决策者和一般公众在想到光复欧洲时，并不是把目光放在地中海地区，而着眼于法国、荷兰、比利时等国，以及德国本身。大家都知道，只有英美联军横渡英吉利海峡，在法国登陆后，导向最后胜利的大反攻才算真正开始。也正是基于这一认识，马歇尔一直主张排除对其他因素的考虑，尽可能早地渡海登陆西欧作战，全力消灭德军。

8月和11月，马歇尔又连续两次参加会议，讨论盟军的军事战略计划。8月的魁北克会议决定，9月进攻意大利并迫其投降，使之成为盟军从法国南北协同进攻的跳板，夺取吉尔伯特群岛和马绍尔群岛，向新几内亚进军并孤立腊包尔，组建东南亚盟军司令部以收复缅甸、打通滇缅公路。这次会议不同意让马歇尔出任将来进攻欧洲的盟军最高司令。11月的开罗会议和德黑兰会议决定，实施“霸王”和“铁砧”计划为盟军首要任务，西南太平洋盟军应于次年10月抵达菲律宾，中太平洋盟军必须攻占马绍尔群岛和马里亚纳群岛，推迟缅甸战役。

根据有关规定，马歇尔的任职期到1943年9月1日便告结束。但是，1943年8月，罗斯福从魁北克返回美国后，却宣布无限期地延长马歇尔的陆军参谋长任期。

1943年12月，罗斯福、丘吉尔和斯大林在德黑兰会议上最终商定，于1944年5月由美英军队在法国北部诺曼底地区登陆。这次登陆战役的代号定为“霸王”。

人们普遍认为，指挥“霸王”战役的盟军最高司令一职非马歇尔莫属。马歇尔将军已是众望所归的人。此际，美国陆军的步兵和航空队同时活跃在世界的六大战场，战线极长，但是由于马歇尔在华盛顿指挥得力，对各路人马的状况、需求、配备和军务缓急了如指掌，应付自如，协调有致，为美军的不断胜利创造了良好条件。

为表彰马歇尔的功绩，美国众议院和罗斯福总统曾打算特设陆军元帅一衔授予他。但是马歇尔拒绝了。他努力实干，不务虚名，此举博得许多人喝采。

1943年秋，同盟国首脑在魁北克会议上一致同意让马歇尔出任将来进攻欧洲的盟军最高司令。当然作为军人的马歇尔也非常希望自己能够在战场上指挥千军万马，成为盟军的最高司令。

罗斯福让马歇尔指挥欧洲战役的决心本是十分坚定的。他在给潘兴将军的一封信中说：“我们准备让他指挥的是这次战争中最大的作战行动。我认为他将担负的乃是欧洲战场的全部指挥行动，而不仅仅关系到某一地区。此外，英国三军参谋部将同他就一切事宜进行磋商。再者，我认为如果不给乔治一个亲临前线统兵作战的机会就太不公平了……我所能做出的最好的解释是，我想让乔治成为第二次世界大战的潘兴……”

然而，罗斯福总统最后同意了潘兴将军的看法。这位身卧病榻的老将的信中说：“……我们在打着一场全球性战争，离结束之日尚远，因此要由最成熟的军官担任参谋长一职，以便明智地

把握战略方向。明达的军界人士一致认为，马歇尔将军正是这样一位军官。而假若把他调往某个地区作战，则无论这个战场看上去如何重要，都将使我们因为失去这样一位深谙战略、任何其他人都无法同他相比的参谋长，而蒙受损失。

为此，罗斯福在 1943 年底，决定任命艾森豪威尔为盟军欧洲最高司令，指挥“霸王”战役。事先，罗斯福征求了马歇尔的意见。尽管马歇尔内心深感遗憾，但是他认为这应该是总统决定的事情。他没有利用自己的权力和各种机会为自己作任何活动。可以说是他自愿放弃了他的永久抱负，把最高司令的职务交给了艾森豪威尔，并一如既往地支持艾森豪威尔。

1944 年 1 月 3 日，马歇尔被选为美国《时代》杂志的封面人物。

六、通观全局 措置有方

马歇尔作为美陆军参谋长，既需协调解决美军多军种之间以及政府与军队之间的一些问题。又需协调妥善处理好美军与盟国军队的关系，工作比较繁杂，但他能通观全局，处置适度，因而颇获好评。

马歇尔清楚看到，在抗击德国和日本法西斯的战争中，美军并非孤军奋战，他必须倚重、倚靠甚至倚赖友军，才能取得最后的胜利。在欧洲战场上，他始终要求艾森豪威尔遵循他的指示，打败德军，赢得胜利，同友军保持良好的关系。1944 年 6 月 6 日，美英军队在诺曼底登陆后，美军将领认为英军最高指挥官蒙哥马利一心想唱主角，因而对他十分不满，双方矛盾重重。马歇尔不

断提醒盟国欧洲远征军最高司令艾森豪威尔说，将军们都容易变得“虚荣自负”，绝不要忘记，“蒙哥马利可说是英国唯一的英雄”，可不要和他找麻烦。

在欧战的最后阶段，一些美军将领要求抢在苏军之前攻占柏林，丘吉尔和蒙哥马利也坚决反对放弃柏林，认为这等于西方把宣传上的一个大胜利白白丢掉了。但是马歇尔顶住了这股压力。在他看来，放弃柏林是正确的军事决策，不能忘记苏联还是西方的盟友。

1944 年 12 月，马歇尔获得了新设的美军最高军衔五星上将。

1945 年 2 月，马歇尔先后参加了马耳他会议和雅加塔会议，会议通过了艾森豪威尔提出的战胜德国的计划，并批准了这一作战计划，还要求太平洋盟军攻占硫磺岛与冲绳岛。

1945 年，罗斯福总统去世后，对战争形势所知甚少的杜鲁门继任美国总统，马歇尔的责任显然得到进一步增加。

1945 年 5 月 8 日，纳粹德国终于被打败了，德军向盟军和苏军无条件投降。这时马歇尔已快满 65 周岁。他虽然体力尚好，但心力却不济了。战争几乎绞尽了他的脑汁。他的烦恼和忧虑也有增无减。他一心想卸下参谋长的重任。

但是，对日战争还没有结束，马歇尔还不能休息。7 月，马歇尔又参加了波茨坦会议；这次会议决定英国增加对日作战兵力，苏联对日作战，美国则向日本投掷原子弹，结束亚洲战事。

8 月，在中国、美国、苏联和其他各国的共同打击下，日本被彻底打败了。8 月 15 日，日本天皇在电台上亲自宣读了《停战诏书》，宣布无条件投降。美军占领了日本。9 月 2 日，在停

泊于东京湾的美国“密苏里”号战列舰上举行了日本投降签字的仪式。

第二次世界大战结束了。

这年夏天英国首相丘吉尔给马歇尔写了一封信，对他在这场战争中所做的贡献给予了高度赞扬：“……你不仅创建了野战大军及辅助部队，还造就了大批指挥人才，他们驾驭现代化兵种和军团的庞大有机体，迂回转战，以无比的速度调遣运动，几乎是哪里需要，哪里就涌现出这样的指挥官……这些年来，足下的勇气和精力在我心中激起的尊敬和敬仰正与日俱增，你的所作所为对于与你共患难的同志，真是一种绝大的安慰。”

1945年8月20日，马歇尔给杜鲁门总统写信要求卸任：“现在战争已经结束，军队正积极复员，有关削减军备生产的重大军事决策已经作出，战后军事计划也进入相当深入的阶段，现在我觉得，我可以心安理得地要求辞去参谋长这个职务了。”马歇尔信中还写道：“我在陆军部服务7年有余，其中6年任参谋长，深知任务之艰辛繁重，如能获得解脱，则幸甚矣。”最后马歇尔提名艾森豪威尔继任参谋长。

杜鲁门总统考虑了一些时候，终于接受了马歇尔的辞呈，但要求他干到秋天。

七、退出军界 继续效力

1945年11月，总统在白宫为马歇尔举行了告别仪式，在他佩戴的军功章旁边添上一簇橡树叶章。总统亲自宣读了嘉奖令。他在评价马歇尔时说：“在这场就规模和恐怖程度而言都是史无

前例的战争中，数百万美国公民曾为祖国立下了殊勋，而五星上将乔治·卡·马歇尔奉献的则是胜利……他的品格、作为、效率鼓舞了全军、全国、全世界。美国之得有今日，实赖于马歇尔和千百万人民。他于世间大将军行列中卓立前茅。”

仪式结束后，杜鲁门总统把马歇尔拉到一边，祝他退休生活安适，愉快长寿，还保证说：“将军，你已经为国家做了这么多的事情，我不会在你退休以后再来打扰你的，你该好好休息一下了。”

但是杜鲁门总统食言了。10天后，他给马歇尔打了电话：“将军，你愿意为我到中国跑一趟吗？”

1945年12月，已经退休的马歇尔作为总统特使来到中国，负责“调处”国民党与共产党的关系，调解国共军事冲突，推行美国扶蒋反共的对华政策，其使命最终以失败而告结束。

1947年，马歇尔返回美国，担任国务卿。同年提出“欧洲复兴计划”，主张乘战后欧洲经济困难之机，以“美援”为手段，打开西欧之门户，控制西欧。这项计划被称为“马歇尔计划”。马歇尔也十分注意加强美国与拉丁美洲的联系。1947年9月，美国与其他18个泛美联盟成员国签订了《美洲国家间互助条约》，美国企图利用这一条约进一步从军事上控制拉丁美洲。

1950年9月，马歇尔出任国防部长。他提出只干6个月到1年，还要求任命他的老同事、老朋友罗伯特·洛维特为国防部副部长，看来他已认定在他退休时由洛维特接替他。当时正是朝鲜战争打得最为激烈的时候，他的主要精力集中在这场战争上。在谈到朝鲜战争时，他说：“神话已经破灭，美国原来并不是像人家所想象的那样一个强国。”与此同时，他重视增强美国及其

盟国的国防实力，强调“集体安全”，尤其是通过在欧洲部署更多的美军来加强北约的作用。在马歇尔 1951 年离任前夕，美国分别与菲律宾、澳大利亚、新西兰和日本签订了《安全条约》。

在此期间，马歇尔还提出了一套军事理论。他反对只重机械力量忽略人力的说法，主张人力物力必须兼而有之。他认为：必须深入敌境，歼灭敌人，毁坏其军事根据地，并消灭其生产机构，战事方能结束。他虽然重视海、空军，但特别强调陆军的决定作用。他说：“任何关于我们只用机器而不用地面部队就可以打仗的想法，在我看来都是毫无理由的。”

他力主美国实行军国主义化，他认为美国军事力量的最大弱点在于陆军兵员不足，因而特别强调实行普遍军训的重要性，他在 1951 年春向国会提出的“普遍军役军训计划”，就是企图通过后备陆军兵力的组织和训练，达到平时既可以不承担大量的军费，又可以随时取得大量陆军兵力的目的。在军需生产方面，马歇尔力主扩大军需生产的潜力，飞机坦克在平时不要生产过剩，而是要加强生产设备，以便在必要的时候，能“在 24 小时内开动全部生产能力”。

他还提出用经济侵略与外交力量相结合，达到美国对外军事扩张的目标。他提出，通过对外工业、贸易、财政和货币，控制所要扩张国，再由经济的控制达到政治的支配，并逐步使其成为美国的附庸。马歇尔推行美国的侵略扩张政策，堪称是煞费苦心的。

马歇尔的主要著作有《马歇尔报告书》等。

1952 年 9 月 12 日，马歇尔离开了五角大楼，回到了他的故乡——弗吉尼亚的利斯堡。1953 年 12 月，因“马歇尔计划”对

欧洲复兴的“贡献”，他被授予“诺贝尔和平奖”。

1959年，长期身患流感使马歇尔的健康开始恶化。10月16日，他在华盛顿的沃尔特·里德陆军医院去世，终年79岁。

安葬时，全美国举哀一日。他留有遗言：“简葬我，一如军中忠诚为国之寻常将士。切忌铺张。典式毋盛。追悼会宜简，到场只限亲属，尤须悄然为之。”

遵照其遗嘱，马歇尔的葬礼极其简朴。马歇尔的遗体在阿灵顿公墓入土之时，一名士兵吹响安息号，而自发前来的老部下们则肃立致敬。