

马歇尔

郑文星 编著

外国名人传记
青苹果电子图书系列

马歇尔

郑文星 编著

前言

第二次世界大战期间，在反法西斯阵营中，有多少战功显赫的将领脱颖而出，导演出现代战争史上一幕幕生动的活剧。美国的艾森豪威尔、布莱德雷、麦克阿瑟、巴顿、尼米兹、史迪威等名将，在极端酷烈的战争环境中叱咤风云，指挥千军万马屡建奇功，人们永远也不会忘记他们为反法西斯战争的胜利做出的贡献。

然而，每当人们想起美国这些反法西斯将领的卓越功勋时，就不能不对第二次世界大战期间运筹帷幄的美国陆军参谋长、造就了这一大批将才的五星上将马歇尔将军的治军、从政和为人之道交口称誉。他虽然没有像艾森豪威尔那样，直接在欧洲战场上调动诸路英雄直捣法西斯老巢，也没有像布莱德雷、巴顿那样鏖战北非和西西里岛。但是他亲手培养、选拔这些将帅的功劳和治军、训练、千里决策的业绩却永垂史册。当时的英国首相温斯顿·丘吉尔称他为“胜利的组织者”，应该说是恰当和公允的。

中国的古代大军事家孙武说过：“将者，国之辅也。辅周则国必强，辅隙则国必弱。”马歇尔作为美国的一名大将军、陆军的主帅，先后担任过军校校长、陆军副参谋长、参谋长、总统特使、国务卿、美国红十字会主席和国防部长。作为一名军人在美国他已官达极品——五星上将，作为一名政府官

员他也享誉政坛，先后有两届总统对他都是言听计从。然而不管是从军还是从政，他都是美利坚合众国当之无愧的辅周的栋梁之材。在反法西斯战争中，他绝不利用职权把两个继子调回安全的后方，直至一个儿子牺牲；他也从不为达官显贵的亲属（哪怕是总统的儿子女婿）加官进爵开半点绿灯。他举贤不避亲，推荐了几十名自己恩师潘兴的部下和自己在本宁堡步兵学校培养发现的优秀人才，担当军队要职，成为五星、四星和三星将军。他为美国政府制定了战胜法西斯的计划和复兴欧洲的马歇尔计划，也为中国的国共两党的谈判进行了调处，还获得过诺贝尔和平奖。

当《星期六邮报》出资 100 万美元的巨资，请他写出充满荣誉的一生时，他却婉言回绝了。甚至在他临终前，有人问他，在他百年之后如何给他写悼词，以便中肯地评价他一生时，他却留下了遗嘱：不写悼文。尽管如些，美国人民仍给了他极高的评价，认为他是一位出类拔萃的军事家、政治家，为二战的胜利奠定了组织和精神基础的一位陆军参谋长。

当然作为西方的军政要人，他一生中所从事的活动都是紧紧围绕维护美国政府的利益的，特别是他作为总统特使参与国共两党的谈判，进行所谓调处。不管他当时主观愿望如何，实际是偏袒了国民党反动政府。因此我们在对历史人物评价时，一定不能脱离社会和阶级孤立地就事论事。既要看到他功绩的一面，不忘记在人类大劫难的关键时刻，他为和平所做的贡献；也不能忘记第二次世界大战后美国政府及其要员支持蒋介石打内战给中国人民重新带来灾难的史实。

目 录

一	淘气的孩子.....	1
二	潘兴的副官.....	9
三	主政本宁堡	16
四	仕途多坎坷	19
五	力主扩军	25
六	珍珠港的“沉没”	31
七	运筹帷幄	37
八	痛失爱子	42
九	艰难的个人抉择	53
十	内忧与外患	57
十一	霸王行动	61
十二	最后的敦促	71
十三	中国之行	88
十四	唯令是从	98
十五	再度出山.....	108

一 淘气的孩子

1880年12月31日乔治·马歇尔出生在美国宾夕法尼亚州尤宁敦一个殷实的家庭。他上边有一个哥哥和一个姐姐，他是老马歇尔的小儿子。老马歇尔是当地民主党中深孚众望的党员，人们都尊敬和热爱他，在本州他拥有自己富饶的煤田和兴旺的炼铁公司。老马歇尔在事业上飞黄腾达，财源广进，可以说是心想事成无忧无虑；唯一使他伤脑筋的是淘气的小儿子乔治·马歇尔常常惹他生气。

马歇尔上小学时，读书不用功，因而考试成绩往往是班上最后几名，有时他也感到抬不起头，甚至拿到成绩单后觉得无地自容。为此老马歇尔给他转了学，企图换个环境，或许能重新唤起乔治学习的兴趣，然而仍然没能奏效。这时小乔治也认为自己花多大气力也无法提高智力了。一次姐姐玛丽嘲笑他是“班上的大笨蛋”，结果受到了弟弟的报复。晚上她掀开床单要睡觉时，忽然跳出一只大青蛙，把玛丽吓了一大跳。玛丽的男朋友来找她玩，乔治却爬在房顶上朝他打水弹。更可气的是有一次姐姐邀请了她的女朋友们来家里聚会，并说服妈妈不让弟弟进屋，乔治心想：“你们玩得那么高兴却不让我进屋，好，我非让你们知道知道我的厉害！”乔治终于想出了一个馊主意，他跑到附近树林子里去捅马蜂窝，被他激怒的马蜂涌飞出来追咬他，他引着穷追不舍的马蜂，到了

他家的院子，又冲进屋子，他灵巧地左拐右拐躲进厕所，成群的马蜂顺着敞开的窗子飞进屋里，对在客厅里聚会的女孩子们开始了无情地攻击、盲目的报复。无疑乔治挨了父亲一顿狠揍。在他家地下室里放着一根长柳条棍，是父亲专门用来抽打儿子屁股的。

乔治并没有因此而停止对姐姐的恶作剧，一次他手里拿着浇花的水龙头，在屋门口准备往穿着夜礼服回家的姐姐身上滋水时，进门的却是妈妈，然而当乔治看清是妈妈时，水已喷了她一身。妈妈总是宽恕他这淘气的小儿子的。哥哥斯图尔特却从不放过惩罚他的机会，把这件事报告了父亲，老马歇尔又习惯地把乔治拉到地下室里痛打了一顿。小乔治的裤裆又增加了一块补丁，哥哥最清楚那不是磨破的，而是爸爸打破的。小乔治最生气和愤愤不平的事是哥哥有时也淘气，但他总能“机灵”地躲过挨打。

姐姐嘲笑他学习差、是笨蛋，他虽然也感到难受，但总觉得情有可原，谁让她是我姐姐呢！最不能容忍的是其他女孩子也嘲笑他，这真使他下不来台，他一定要报复她们。有一次，他找了个木船，在学生上学途径的一条小河上摆渡，并且自制了船票，向过河的小孩收几个小钱或收几个好玩的别针什么的，作摆渡费以供他零花。学生乘船过河显然比走桥要省许多路，渡河的大多数是当地的女孩，她们常常过了河便耍赖不愿意付摆渡费。这一天几个女学生上船后假装零花钱花光了，又想赖着不给“摆渡费”，还嘲笑他学习成绩太差，小马歇尔立刻觉得受到极大的侮辱，窘得一句话也说不出，船至河心，他悄悄地把排水的软木塞拔掉，船很快沉了底，虽

然河不深，但女孩们都吓了一跳，淌着水穿着湿透并沾满污泥的衣服跑回了家。一群小女孩的母亲们叫骂着跑来告状，老马歇尔又把小乔治赶到地下室，这次叫他脱掉裤子，一顿痛打是跑不了啦。父亲显然记着长辈的格言：不打不成器。从这以后，小乔治下了决心，再不要弄女孩了，也许这次皮肉之苦胜于往次，所以才使小乔治下了那么大决心。

但是学习成绩仍然很糟，儿提时代他不仅是学习上的笨蛋，而且是个淘气的二流子、浪荡儿。他也渐渐觉得自己的确不是个学习的材料，然而干别的事他倒挺内行。有一次，他抱着自己养的斗鸡去参加了非法斗鸡会，结果遭到警察追捕，他不得不躲起来，妈妈又一次纵容和包庇了他。一般说来妈妈从不责骂他，总以为小乔治能从每一次不幸遭遇中接受教训，不会再干惹人讨厌的蠢事了呢。然而，小乔治再一次被老马歇尔赶到地下室的时候，妈妈总是默默地祷告：愿上帝宽恕这个小淘气鬼吧！

老马歇尔在美国内战时期当过兵，然而始终没能成为一名军官，于是他发誓要使他两个儿子中的一个实现他的夙愿，长大后成为一名美国陆军军官。起初，他认为宝贝大儿子斯图尔特定能圆他的军官梦。他不仅考上了列克星敦的弗吉尼亚军事学院，而且表现不错，对化学、物理两门课程尤其用心。然而毕业后却到当地一家大铁厂当了一名化学师。父亲在失望之余又把军官梦寄托在淘气的乔治身上了。中国人过春节时常常祝愿亲朋好友心想事成、万事如意，这句话应在老马歇尔身上了，他正在这样想时，小乔治却突然激发起上进心了，他立志也要到哥哥母校——弗吉尼亚军事学院去走

一遭。其实他倒不是想穿上军装炫耀一番，或是真的爱上了军官之路，而纯属让爸爸妈妈和周围瞧不起他的人看看，他能够在军队生涯中胜过专爱挑别人毛病、瞧不起他的哥哥。是什么事件突然刺激了他呢？原来老马歇尔和妻子正议论把小乔治也送到军事学院时，却遭到斯图尔特的激烈反对，他认为顽皮的弟弟上军校只能给他丢脸，甚至败坏门风。正是哥哥这种蔑视他的语言刺痛了他的心，这两句话比所有教师的教诲和父母的管教、规劝都起作用。他决心把哥哥认为他上军校会败坏门风的话当作人生起点的动力。世界上的事就是那么怪，有时你说很多话却不能办成一件事，但在一种特定的场合，可能只要费一点口舌就完全解决问题了。或许是心灵的钥匙只有一把，人们往往在偶然中发现它。斯图尔特那几句刺激人的话恰恰就是这样，它改变了小乔治的一生。后来他成为美国最受尊敬的陆军五星上将，不能不说和最初那几句话是密切相关的，但乔治·马歇尔并不感谢他哥哥，因为两人的感情越来越不融洽。

1897年9月乔治·马歇尔考进了弗吉尼亚军事学院。这里风景秀丽，气候宜人。南面与斯莫基斯山相连，北至榭南多亚河葱茏的河岸，西起弗吉尼亚矿泉疗养地松林覆盖的山坡和冒着气泡的温泉，东边跨过蓝岭山脉通向大海。早晨或傍晚，屡屡炊烟在天空袅袅升起时，军事学院所在的山沟里立刻充满静谧、祥和的气氛，这与学员白天紧张的操练形成鲜明的对比，世界仿佛就是在一张一弛的矛盾中前进的。

弗吉尼亚军事学院与西点军校不同，它不包分配，也就是毕业生不一定都能自动当上陆军军官，只有那些成绩、学

业超过西点毕业生的人，或者说真正具有更大发展潜力的人才能争取被选任为军官。这样，学员要想成为军官，就必须孜孜不倦地学习，严格遵守纪律，花费比西点军校生更大的努力，否则毕业也不能被选任为军官。

学员从9月开学到第二年6月，除圣诞节、新年、华盛顿诞辰和校纪念日外，一概不放假。每天从起床号一吹到熄灯号响为止，学员都生活在紧张艰苦的训练环境之中，即便是理论学习也要比一般院校要求严格。当然也有轻松的时候，例如星期六下午，可以在学院附近地区散步，星期天做完礼拜后可以到乡下漫游、爬树，到山涧中游泳，但不准进入克星敦城区。学院的公差勤务还是不少的，但往往把又脏又臭打扫厕所一类的活留给一年级学生。乔治·马歇尔入学时，伤寒病刚好，面色苍白、浑身无力，可还是无法幸免高年级学生的虐待，加上他们认为乔治口音特别，给他起了个“北方耗子”的绰号，让他干了不少脏活累活。后来他回忆，进入弗吉尼亚军事学院头一个月洗刷的马桶比一个女工一生刷洗的还多，然而他默默地忍受下来了。此外还得忍受高年级学生各种捉弄，等这一切都被马歇尔克服后，他就再也没有遇到麻烦。

马歇尔以他顽强的毅力修完一年级课程后当上了学员分队长，指挥全院学员大型集会。这时他喊口令时嗓门格外宏亮，有时响彻群山，当全校学员按照他的口令整齐地行进或停止时，他感到了一种当指挥官的乐趣。为此，一般学员认为的单调的走步、劳累的公差勤务和没完没了的队列操练，这时他都觉得是通向成功之路的一个阶梯。他演练时的用劲、带

操时的严肃认真，往往使他的教官赞不绝口，即使在他右臂韧带严重受伤时，也没有影响他军人举手礼的练习。当然只有他才知道那时每抬一次胳膊都疼痛难忍，然而他顽强地、不露声色地坚持下来了。他在练兵场上显示出来的干净利落的军人动作和近于成熟的指挥才能，不仅使许多教官折服，也暗暗打动了一直偷偷注意他的漂亮的姑娘伊丽莎白·科尔斯·卡特，此人以后便成了马歇尔的第一个妻子。

莉莉（伊丽莎白的爱称）家就住在弗吉尼亚军事学院附近，当时因她年轻美丽，使学院许多学员甚至年轻教官为之倾倒。乔治的哥哥斯图尔特就是其中的一个，当时他疯狂地爱慕着她，并在毕业那年还向她求过婚，但她拒绝了。自命不凡的斯图尔特为此一直耿耿于怀，当他后来知道弟弟准备娶她时，还说了不少“吃不到葡萄的狐狸说葡萄酸”那样中伤莉莉的话。从而使兄弟俩越发产生隔阂，以至近乎决裂，那是后话了。

弗吉尼亚军事学院那套严格的作息制度实在不是为年轻人谈恋爱安排的，马歇尔后来当上了学员大队长，在课余时间常常冒着被开除的危险偷偷溜出去与莉莉幽会。毕业时马歇尔的成绩在班上名列第八，这比他原来设想的要好。父亲当然为此也特别高兴，他走访了学院院长希普将军，院长表示他已写信给总统保荐委任军校生马歇尔为陆军军官，因为他觉得假如小马歇尔被任命为陆军军官，这个年轻人将会因才华和素质超人而青云直上、前途无量。老马歇尔的朋友们也为他全力以赴，不断向陆军部、军区司令们写推荐信。1902年2月3日乔治·马歇尔宣誓就任美国陆军少尉。五天以后

他被派往菲律宾群岛，在阿瑟·麦克阿瑟将军的司令部，协助平息活跃在丛林中的民族游击队的活动。临行前的2月11日晚，乔治·马歇尔与莉莉在列克星敦卡特家举行了婚礼。第二天，这对年轻的夫妇乘火车去华盛顿度蜜月，密月初夜他得知爱妻娇嫩的身体患有严重的心脏病，她婚后绝对经不起生孩子的风险，甚至还得把她当成半残废人来护理。这也就意味着他们爱情之花永远不可能结果。

婚后，乔治·马歇尔从旧金山乘运输舰孤身一人到菲律宾服役两年，而莉莉情意绵绵地与丈夫分别后回到了弗吉尼亚州列克星敦母亲身旁。

在菲律宾丛林中，他并没有参加平息所谓民族暴乱的战斗，因为他还在太平洋上乘船颠簸时，菲律宾最有名的领导人事实上已经投降了。当然与游击队零星的战斗还时有发生。而另一种形式的战斗却常使22岁的马歇尔筋疲力竭。那年夏天，一场大规模的霍乱瘟疫在蔓延，成千上万的人在痛苦的呻吟声中死去，马歇尔所在的民都洛岛建立了隔离营，帮助染上了霍乱的老百姓，一有工余时间他就去隔离营里做些善事，有时累得他往床上一倒便立即呼呼入睡。

1903年夏天，马歇尔少尉回到美国，由于是和平时期，陆军在美国不得人心，国会也不愿意给军队钱。马歇尔要用每月116美元67美分的薪金维持他自己、妻子和岳母的生活，实在是够艰辛的了，况且漂亮的妻子和岳母又是那么喜欢穿着，生活逼着马歇尔每天精打细算。因为是和平时期，军官晋衔就相当困难，在一个军衔上一呆就是几十年的事是司空见惯的。

1905 年春，他奉令调到得克萨斯州克拉克堡第一骑兵团团部去，参与绘制本州西南部 2000 平方英里国土的地图，他具体负责测绘卡姆斯托克及兰特里间的地域。那里大部分地区是没有水源、罕无人迹的沙漠和灌木等地带。他凭借 5 名部属、2 辆马车和由 20 匹骡子组成的辎重队，行程三个月，经历了千辛万苦，出色地完成了任务。西南军区陆军工兵主任认为他测绘的地图是“所收到的地图中最好和最完整的一份”，由于军事秘书莫斯利上尉的美言，司令批准马歇尔休假 4 个月。当他接到命令后，立即乘车去弗吉尼亚州与婚后久别的妻子莉莉团聚去了。

1914 年第一次世界大战在欧洲爆发时，马歇尔已经 34 岁了，他在美国陆军中当了 12 年军官，在 14 个不同部队服过役，两次去菲律宾，军衔已晋升为中尉。虽然他在每个部队的岗位上都受到他的指挥官的赞扬，但军衔却动得非常迟缓。到 1916 年才被提升为上尉。这之前他曾心灰意冷，在给弗吉尼亚军事学院院长尼科尔将军的信中明显地表示了这种心理。院长在复信中劝他“坚持不懈”地努力，将来一定能成为“陆军最高级的军官之一”。当然最终使他留在部队的原因是他认定美国要同墨西哥开战，战争需要他继续服役。

1917 年 6 月马歇尔作为美国步兵第 1 师临时中校参谋在法国登陆，参加了第一次世界大战。

二 潘兴的副官

乔治·马歇尔的任务是使第一师师部随时了解前线的战况，检查部署和物资给养，密切注意部队士气。他忠于职守，经常呆在前沿战壕里，而不是在指挥所。在第一次世界大战期间他最崇拜的就是美国欧洲远征军总司令“铁锤”潘兴将军。

当时法国前线士兵已经疲惫不堪，士气低落，急需美国士兵的支持，并希望他们赶快开赴前线。而潘兴坚持远征军是一支美国军队，虽然他极愿意同英军、法军并肩作战，但决不能接受他们的指挥，而且也决不容许盟军嘲笑和污辱美军。他相信美军是世界上最棒的军队，然而要取得胜利，需要有大批优秀军官，远征军少校以上的军官都想被潘兴看中而得到破格提拔。马歇尔多么渴望能有这样一个机会呀！

机会终于来了，有一次潘兴总部下达通知，总司令要远征1师组织一次演习，自己亲自去看。碰巧师长塞伯特将军和参谋长都不在，直到潘兴到来前才回来。马歇尔作为代理参谋长，组织了一次用新战法猛攻敌人战壕的演习，这个演习是马歇尔自己设计的，显然师长、参谋长过去都未见过。

演习一结束，潘兴就让师长讲评，塞伯特只好胡诌一通，使潘兴很生气。他指责塞伯特是训练不良的师的蹩脚师长。然后又让参谋长讲评，结果他也因不懂这个战法同样挨了一顿

训斥。潘兴带着一种厌恶的表情离开了这两位指挥官向指挥车走去。谁也没想到就在潘兴十分生气的情况下，马歇尔这位代理参谋长竟敢不顾一切地上去伸手抓住潘兴的胳膊，向司令官解释了一通，而他的同事一个个被吓得呆若木鸡，当然他的两位直接上司却对他在这种情况下敢于直言，为他们辩护，而感激不尽。潘兴——这位美国名将听完他的陈述，脸上毫无表情地离开了。马歇尔当时心想，这下可惹祸了，这种解释性的顶撞，可能使他永远失去被提升的机会了，甚至现在就可能失去参谋职务，可能被派到前线去打仗，那反而是他巴不得的。事情的发展完全出乎预料，就像当初他拉潘兴的胳膊一样让人感到突然，他不但没有被撤职，反而被调到肖蒙潘兴的美国远征军司令部去了，司令官赏识他的勇敢精神和诚实的品质。他开始置身于更广阔的军事天地里，成了他过去曾讨厌的“坐在小轿车里指手划脚的参谋军官”，说实在的他并不喜欢这个差事，因为作战部离前沿更远了，有幸的是他在这里结识了一大批朋友，如美国第一集团军参谋长德鲁姆上校，还有伯尼、格兰特、格利弗斯、墨菲上校等人。他们战后大多数都升为陆军高级将领。美国远征军食堂的伙食倒是很好。那里甚至有精美的法国大菜，这给马歇尔留下了深刻的印象。

在潘兴总部作战室里工作，虽然不像在第一师那样有生命危险，但十分累人，特别是每当他不得不为部队的行动作出重大决定时，他的脑力和精神都感到十分疲劳。就在这时，道格拉斯·麦克阿瑟准将对他的军旅生涯发生了影响。

道格拉斯·麦克阿瑟的父亲是美国第一次世界大战时期

赫赫有名的阿瑟·麦克阿瑟将军，在镇压菲律宾游击队时被美国人称为“英雄”。他母亲平基——老麦克阿瑟夫人溺爱儿子，为他儿子的前途不遗余力地拉关系、走后门、托人情。马歇尔从军初期曾和麦克阿瑟同为莱文沃思堡的尉级军官，不过麦克阿瑟是中尉而马歇尔是少尉。麦克阿瑟相当骄傲自负，对这个少尉不屑一顾，因而他们没有能成为朋友。马歇尔在潘兴麾下当参谋时，麦克阿瑟已经是彩虹师的参谋长了，由于麦克阿瑟显赫的家族和他本人高超的军事才赋，使师长对他的主意往往言听计从。肖蒙美国远征军总部有些参谋对麦克阿瑟凌驾于师长之上指手划脚感到不满，也有的人提出解散这个师，把官兵分配到别的师去，亏了麦克阿瑟的母亲托门子说情，才保留了彩虹师。麦克阿瑟因此和肖蒙总部的人结了仇，他认为总部的人正试图排挤他，并发誓要对其进行报复，当然不包括潘兴，因为他是麦克阿瑟父辈的、自己一直崇敬的将军。马歇尔对麦克阿瑟军事技能感到佩服，特别是麦克阿瑟能把业绩平平的彩虹师变成一支英勇善战的部队后，马歇尔更是感到佩服了。但是对他的狂妄自大，喜欢自夸的缺点却不敢苟同。马歇尔刚到肖蒙总部时并没有引起麦克阿瑟的注意，因为他是一个不重要的成员，但是一件不愉快的事却把马歇尔也列入了他要报复的人的名单之内了。

1918年11月，德国人战败已成定局，美国远征军正对德军穷追不舍。肖蒙总部的马歇尔在作战部忙着在地图前筹划各师的行动，11月15日他给美军将级指挥官起草了一道命令，命令各美军部队迅速向色当进军，他的顶头上司德鲁姆将军还在命令结尾处加上这样一句话：“分界线将被认为不具

有约束力。”正是这句话导致了美军各师之间，美军与法军之间的严重混乱。德鲁姆原意是美军可以越过法军防区的界限，直捣色当。美军指挥官都理解为允许他们开展一次向色当推进的竞赛，因为他们根本没有顾及落在后边的法军以及美法军防区的界限。当时麦克阿瑟指挥的“彩虹师”，弹药充足士气高昂，而且离色当不足三英里，休整一下后第二天会稳稳当当进入色当。就在这时马歇尔的老部队第1师却全速向色当开进，很快越过了“彩虹师”和法国人的防区，径直奔向色当，部队和运输车辆顷刻乱作一团，道路被卡车、大炮、马拉运输车和指挥车挤得水泄不通。麦克阿瑟对这种混乱局面感到震惊，便到前面查看出了什么事情，结果又被1师的军官误当作德国人而抓了起来，直到师部下令，才放了麦克阿瑟将军。

法国人也异常生气，因为一群吵吵闹闹的美国士兵封住了他们要去的道路。结果大家挤在一起直至1918年11月11日签定停战协定时，法军美军都没有攻占色当。

麦克阿瑟认为本来自己可以抢头功，第一个进入色当，却被居心不良的马歇尔偏向一师的一份命令给搅黄了。尽管进入色当后到处是一片欢呼声和庆祝气氛，但是麦克阿瑟却总是对马歇尔耿耿于怀，相信总有一天要报复他的。

马歇尔在潘兴的肖蒙司令部阶段，工作是出色的。经他制定的每一个计划都是审慎的，即便是那份引起歧意的电报，他也估计到了，但是没有想到会产生那么严重的后果。

战争胜利了。马歇尔中校直到1918年9月1日停战协定签字10个月后才回到美国，当时他38岁，仪表堂堂身体健

壮，只要他在人群中一露面，女人们就为他所倾倒，到处都把他看作远征英雄之一而向他发出邀请。他的夫人莉莉身体仍然很差，想要个孩子是根本不可能的事儿。这也许是停战后他没有马上回国的原因。他写信给莉莉说已接受美国陆军在德国占领区的任务，担任美国驻军的作战部长。但不久他又接受了潘兴的邀请，将作为“铁锤”的副官随他一起去各协约国进行一系列正式访问。回国与妻子见面的日期又推迟了。马歇尔作为潘兴的副官干的第一件美事就是骑马跟在总司令后面参加在爱丽舍田园大道上举行的盛大检阅，为了向凯旋的美军表示敬意，法国政府打开凯旋门，让美国大兵从门下行进，这是普法战争以来通过这座高大的拱门的第一支外国军队。希特勒的军队在第二次世界大战初期又一次通过了凯旋门。

英国人对他们的欢迎更是令马歇尔陶醉。珠光宝气的上流社会的夫人们几乎经常陪他跳舞到凌晨，甚至通宵达旦。英国人挑选了最漂亮的女司机为他们开车，他们去英国王宫故城堡温莎观光，到历史悠久的“白公鹿”小酒店去吃午饭，再到汉普顿宫和里奇蒙公园，最后又去下院的招待会。有这些和霭可亲、漂亮的英国小姐司机陪着、有王室家族的公主、贵夫人们伴着，真是到了乐而忘返的地步了。

离开英国他又陪着潘兴到意大利作了正式访问。1919年9月1日他们乘美国“巨人”号军舰回到纽约。市民们兴高彩烈地迎接凯旋的勇士们。潘兴率领一支2.5万名老战士的队伍沿着宾夕法尼亚大道来到白宫。不久，潘兴被正式提升为五星上将。而马歇尔临时上校军衔却被取消了，他又回到了

原来的上尉军衔，不久被提升为少校。对于一个在部队服役18年的军官来说，这次晋升已经不是什么值得高兴的事了，而和他同时当兵的麦克阿瑟已经成为正式准将、跻身于高级军官之列了。

要说“彩虹”师师长麦克阿瑟成为准将也并不应感到多新奇，问题是这幕后又有他母亲的活动。当时比潘兴资历深的陆军参谋长二星将军马奇十分忌妒他那多出的二颗星，况且在国会上潘兴还公开反对过他的扩军计划。他认为只要是参谋长，就不会任命潘兴总部的任何一个与这位远征军总司令关系密切之人。麦克阿瑟虽然也是潘兴的部下，却有他父亲曾提携过马奇这段经历。因此，只要平基·麦克阿瑟为儿子稍一活动，麦克阿瑟的准将军衔就唾手可得了。

1921年8月马奇将军从陆军退休后，潘兴接任陆军参谋长职务，马歇尔作为首席助理随他一起搬到华盛顿，军衔升为中校。这时他妻子莉莉也从弗吉尼亚州的列克星敦搬到了华盛顿附近的迈尔堡家属宿舍。他们夫妻终于团聚了。而且在这里的两年间，他们家庭中增添了一个五岁的干女儿——罗斯·佩奇，这是一位邻居的孩子，她常到马歇尔家玩，这使他们生活增添了不少乐趣。

马歇尔前后给潘兴当了五年副官，他为将军承担了大部分工作，起草讲话稿、为出席国会听证会作准备，安排会客、制定工作计划、改正上司的一些重大失误等。他从未怨言，而且一经发现别人背后对潘兴出言不逊时，就无比生气。他忠于潘兴的信念不可动摇，尽管莉莉曾抱怨潘兴是个只顾自己，对属下毫无情义的工头，这也没有动摇他对潘兴的忠诚和爱

戴。1923 年潘兴退休后他去了中国，担任 15 步兵团团长驻在天津，直到 1927 年回国，他被任命到军事学院工作，于是他和夫人、岳母回到了华盛顿。7 月搬进了新居，莉莉由于过份兴奋病倒了，虽然也做了大手术，但仍没有挽回生命。与他生活了 26 年的爱侣的病逝，使马歇尔成了美国陆军中最孤独的人，丧妻的打击使他心灰意冷，马歇尔觉得无法再坚持上课了，他申请了离职，那年他 47 岁。

三 主政本宁堡

莉莉去世，使马歇尔与刚从中国回来时判若两人，面神经得了麻痹症，甲状腺也不好，血压偏高，心律不齐，体重下降，没有多少时间他几乎成了皮包骨头的街头流浪汉了。就在他悲痛万分的日子里，上级批准了他的离职申请，同时任命他为本宁堡陆军步兵学校副校长，这是他的夙愿。1927年11月他离开华盛顿去了本宁堡。

本宁堡步兵学校是当时美国陆军最大的军事学校，它位于佐治亚州哥伦布市市郊几英里的地方。占地面积9.7万英亩，那里有种植园、森林、小溪和丘陵。对于陆军来说，这里是一个理想的实战演练场所。马歇尔到这儿后又进行了一番整顿和改革，他力主摒弃复杂的关于装备、行政管理的条例和繁琐无用的训练原则，代之以易于掌握的实用技术和简单易行的作战方法。并着手对训练器具和场所进行了改进。他把这里变成了一个最近似实战条件的训练场。

马歇尔以他简短的军事术语和广博的知识赢得了广大学员的信赖，别人要几十分钟才能说明的美国内战起因，他却只用了五分钟就把问题讲清楚了。学员不能不佩服这位副校长兼教官的军事天赋。那时他既是学员的严师又是益友。在五年的教学实践中，他培养了一大批优秀的军官，他们后来都成了将军，有的甚至成了第二次世界大战中的反法西斯英

雄，有的也成了侵朝战争的重要人物。如布莱德雷、史迪威、比德尔·史密斯、柯林斯、李奇微、希尔德姆、迪恩及其他年轻军官。

那时马歇尔买了个“小黑皮本”，把他认为有才华的年轻军官的姓名都记在了上面，供将来参考。其实那时也没有想到以后他能成为美国陆军的头号人物——参谋长，他更没想到那个“小黑皮本”竟成了美国“姜子牙”手中的封神榜。他在第二次世界大战时经常翻阅这个小本子，以挑选各集团军的指挥官。后来成了五星上将的奥马尔·布莱德雷将军在第二次世界大战被挑选出来任要职时说：“他竟记得我是本宁堡来的，真令人吃惊。”

马歇尔在本宁堡期间首先对校务部工作进行了卓有成效的改革，他大胆起用了他认为“最精华，最富朝气的人”出任系主任。本宁堡四个系主任均由他选中的人充任。战术系主任是约瑟夫·史迪威；后勤系主任是莫里森·C·斯特勒中校；兵器系主任是拉尔夫·W·金曼中校；军史和出版系主任是福雷斯特·哈丁。他们的共同点是洞察敏锐、善于动脑、心地坦率、足智多谋。布莱德雷刚到本宁堡时，分配在史迪威的战术系讲授高年级军官的“营进攻”课程，他和马歇尔一样推崇运动战，马歇尔的战术思想与布莱德雷不谋而合。第一学期结束后，马歇尔就把布莱德雷提为兵器系主任，取代金曼，而与史迪威、哈丁、斯特勒等人平起平坐，成了马歇尔在本宁堡步兵学校的“四大金刚”之一了。那时马歇尔很欣赏布莱德雷的组织才能和有条不紊的工作作风。特别是布莱德雷仅用 2.5 小时就组织完了一次兵器系的野外综合表演

和飞靶射击活动，给马歇尔留下了深刻印象。他欣赏布莱德雷的才华，并认定他将来可以成为栋梁之材。这样的人才当然要记在“小黑皮本”上了。第二次世界大战时，马歇尔启用他胜利地指挥了一系列重大战役，这不能不归功于这位洋“伯乐”当年的“小黑皮本”了。

马歇尔在本宁堡开始使用的“小黑皮本”，在后来他当参谋长时证明了它是一件很有价值的“宝物”，因为那里密密麻麻记着的人名，后来在美军历史上几乎都成了赫赫有名的人物。有人曾问马歇尔，他是否也用他的“小黑皮本”来记那些他认为是庸碌之辈的名字。他说：“本上没地方记了。”

由于马歇尔把精力几乎都投入到本宁堡的教学和改革上去了，无疑分散了他对亡妻的怀念之情，工作似乎成了弥补他精神上创伤的良药。他消瘦的双颊变得丰满起来了，身体也得到了康复。就在这时他认识了一位叫凯瑟琳·塔珀·布朗的漂亮寡妇。她有两个儿子和一个女儿。她丈夫是个律师，在办完一起案子后，被精神错乱的当事人杀了。他们都思念自己的爱侣，也都发誓不再结婚，现在又都是子身一人，共同的命运把他们连在一起了。1930年10月15日他们举行了婚礼，约翰·丁·潘兴将军担任了男宾相，是年马歇尔50岁，而凯瑟琳比他小5岁。婚后，他们生活美满，孩子们都很喜欢这个陆军中校。

四 仕途多坎坷

一位伟大的人曾说过，只有在那崎岖的小路上攀登而不畏劳苦的人，才有可能达到光辉的顶点。乔治·马歇尔在自己一生的军旅生涯中可谓命运多舛，然而他毫不畏艰辛孜孜以求，最后登上了美国陆军头号宝座，成为陆军参谋长、五星上将。

有一个例子大概就可以说明马歇尔仕途之路有多艰辛了。在50大寿到来的时候，军阶才是个陆军中校，和他最相近的同期军官道格拉斯·麦克阿瑟已是临时四星上将和美国陆军参谋长了。也正因为麦克阿瑟当上了陆军参谋长，才使马歇尔的仕途之路变得更加坎坷。因为早在第一次世界大战时，麦克阿瑟就发誓要对肖蒙总部任何人都要进行报复，尤其对马歇尔，正是他写的一道命令，使“彩虹师”的头功成了泡影，这“一箭之仇”哪能不报。

马歇尔在本宁堡任期满后，又被分配到一个被称为“陆军屁眼儿”的兵营工作，营房在佐治亚州萨凡纳城近郊，那里原先的中校由于不满分配到这个不起眼的地方工作，所以既不治理营房，也不同周围的市府机关来往，结果部队死水一潭。马歇尔夫妇来到这里后，立刻打破了万马齐喑的气氛，首先开始了与地方行政长官和工商界的联系，然后开始整顿部队。没多久，这里变成了一个新天地，不到两年的时间连

市长都常邀请马歇尔去作客。离开那里时，萨凡纳市政会和全市的工商界人士为他举行了送别会，还赠送他一根刻有“萨凡纳的马歇尔”的银质官杖。

这时他被推荐为上校，然而机会不巧，此时正赶上1932—1933年的美国大萧条时期。成千上万的工厂、商店倒闭，乞丐到处可见，失业而等待救济食物的壮年男子排着长龙般的队伍。面对这样一种经济状况，国会建议削减陆军编制，现役军官从1.2万人减到1万人，马歇尔的晋升方案泡了汤。他被派到南卡罗莱纳州查尔斯顿附近的莫尔特里堡兵营。他在那里负责管理地方资源养护队的小伙子们，所谓地方资源养护队是美国大萧条时期的特殊产物。国家为减轻一些家庭的负担，把因失业而烦躁不安的儿子们弄到兵营里去，接受各种技能训练，并参加一些公共工程劳动。作为报酬，他们的家庭每周可以得到20美元的补助，青年自己每周除衣服还可以另得5美元。显然这样既可以廉价使用劳动力又可防止他们闹事。马歇尔把养护队管理得非常好。华盛顿的许多人都祝愿他赶快晋升为上校，其实就是这时晋升也已经很迟了。他当时只要留在原岗位上干两年或调到正规部队再当一年指挥官，单靠资历就可以得到晋升。1932年5月美国陆军干了一件极不光彩的事情，麦克阿瑟命令巴顿等陆军军官率士兵以保护首都为名，向第一次世界大战退伍的1万多名老兵及其家属组成的请愿团开枪，其实遭到政府血腥镇压的这些来自全国各地的老兵，只是因为失业挨饿不得已才到首都请愿的，希望政府立即全部发放拖欠他们的退伍资助金。马歇尔因为执行别的任务没能参加这次肮脏的勾当，他真为自

己庆幸。

1933 年麦克阿瑟写信给马歇尔，一方面祝贺他在莫尔特里地方资源保护队所作青年工作时取得的成绩，另一方面告诉他，准备调他去芝加哥接任伊利诺伊州国民警卫师师长职务。马歇尔接到信后呆若木鸡，因为这就意味着在这种非正规部队服役，即便到了晋升年限，也不会得到晋升。经过再三考虑，他给麦克阿瑟写了一封信，希望他考虑自己在中校职务上已经干了 16 年了，如果能让他留在部队担任一年训练职务就能获得上校军衔了。因此恳请参谋长能收回成命。为此他的老上司潘兴将军也给麦克阿瑟打了电话，说参谋长如果能立即提升马歇尔中校为准将，他将把这看成是对他个人的一种恩典。过去麦克阿瑟对“铁锤”潘兴还是十分尊重的。一方面因他德高望重名气大；另一方面他又曾是老麦克阿瑟将军的得意门生。虽然有这层关系，麦克阿瑟还是没有给潘兴面子。而且他的电话反而使麦克阿瑟更加想起色当战役的隐痛。他给马歇尔写了一封短信：“所提请求，概不考虑”，马歇尔接到信后并没有报怨麦克阿瑟给予他的不公正的待遇。相反他更加孜孜以求，勤奋攀登。不过他的妻子注意到了马歇尔几乎一连三个月都没笑过，他们怀着闷闷不乐的心情去芝加哥了。是啊，在同一军衔上一干就是 16 年而得不到晋升，这是需要点耐性的。这和那些跑官、要官、钻营的人相比是多大的反差啊。打抱不平的人总是有的，这时潘兴为他这位忠实的副官奔走呼号，先后给罗斯福总统和陆军部长乔治·德恩写了信，真诚地希望能把具有统帅才能和具有卓越业绩的马歇尔升为将军。

只有马歇尔和妻子凯瑟琳知道，只要麦克阿瑟在台上当陆军参谋长，谁的推荐都无济于事。因为有人给乔治讲过，说麦克阿瑟曾说，马歇尔是他害怕的唯一军人，没有马歇尔和他竞争，他就可以一帆风顺。

1936年8月，在他55岁时终于晋升为准将了。从这以后麦克阿瑟再也无法阻拦马歇尔的仕途之路了。因为潘兴的老部下马林·克雷格将军取代了他的陆军参谋长职务。在马歇尔的妻子看来，他的品德和才干使他丈夫终于得到将军的军衔，其实谁都明白，不完全是那么回事。在仕途之路上还有比这更重要的东西，比如机遇。比机遇更重要的东西那大概要算长官任人唯亲路线了吧！马歇尔命途多舛，显然不是因为他个人行与不行。

克雷格深知马歇尔是潘兴的得力副官，而他对老司令潘兴又是推崇备至的。他决心让这位新提升的准将步步高升，当然马歇尔的能力和业绩都是无可挑剔的，从此仕途之路平坦、通达。

1936年9月底，马歇尔被任命为华盛顿州范库弗兵营步兵第3师第5旅旅长。凯瑟琳及女儿莫利陪同马歇尔走马上任。上任不久即因心律不齐住进了旧金山医院。医生发现他患的是甲状腺病。马歇尔偕凯瑟琳及继女莫利刚一搬到华盛顿，克雷格又把他提升为陆军副参谋长。此时，饱受压抑之苦的马歇尔真是春风得意，官路亨通。

忧国忧民乃是为官之本，就在马歇尔走马上任时，使他忧虑的莫过于英国将如何面对一场不可避免的反对纳粹的战争。由于美国首相张伯伦、法国总理达拉第在慕尼黑采取的

绥靖主义政策，使捷克失去了大片领土，同时也助长了法西斯的侵略气焰。

美国当时海军力量还算可以，陆军人力和装备严重不足。国会每年拨给陆军的军费只有 3 亿美元左右，最多只能维持 15 万人的常备军的吃穿和弹药耗费，根本无钱购买新兵的装备了。美国没有独立空军，那时的航空兵只作为陆军的配属，并归陆军管辖。

1938 年秋，忧心忡忡的马歇尔认为，要打赢这场战争，必须制定一项重整军备的应急计划，必须使工厂转产而生产数以万计的大炮和数以千计的飞机，必须大规模募兵或征兵。而当时美国已掀起一场声势浩大的孤立主义运动。他们对企图支持欧洲国家反对纳粹的罗斯福总统进行了猛烈的抨击。总统迫于压力，主张战争打起后由欧洲人自己去打，并鼓励英法依靠自己力量打败德国，这样美国就可以不参战了。但是他自己也怀疑英法等国的兵力和装备。为此罗斯福总统向国会提出造一万架军用飞机的计划并准备给英法运去。马歇尔对总统只提生产一万架军用飞机，不提招募驾驶员、机组人员和地勤人员而感到吃惊，甚至在一次会议上直言不讳地表示了自己的异议。他一直认为政治家不可能都讲真话，有时需要耍点手腕，后来的实践使他认识到总统罗斯福还不是贯于耍手腕的政客。在美国一介入战争后，他显出了足智多谋的伟大风采，他对马歇尔反法西斯的谋划不仅表现出信任，而且给予了极大的支持。这是他后来能获得殊荣的一个重要原因。

参谋长马林·克雷格将军的任期还有不到一年的时间就

届满了。谁来接班呢？在陆军范围内没有人敢想是马歇尔，因为在他前边还有 21 名少将和 11 名准将，马歇尔要继承参谋长的职位，就必须跨过这 32 名将军，那谈何容易，况且美国又很少有从副参谋长选升参谋长的。然而马歇尔没有气馁，他默默地用着劲，他因给陆军订购飞机一事首先争得商业部长、议员哈里·霍普金斯的好感和支持。其他有希望的将军也都在活动，一时间走前走后的“活动家”们频频游说。当时看来很有希望升任下届参谋长的应是老将休·A·德鲁姆，第一次世界大战时曾随潘兴赴法国，历任师长、军长、夏威夷驻军司令，他早就活动过想当参谋长，只因麦克阿瑟和克雷格都有更硬的后台而没能实现夙愿，这次可不能再失去机会了，他让曾在他手下任过职的巴顿去找潘兴说情，让来夏威夷访问的重要来宾去游说总统，使他登上参谋长的宝座，以便作为他功成名就的标志光荣退休。还有几位将军也都被认为是大有希望的。马歇尔身后也有热情的支持者，如陆军部长哈利·伍德林、宾夕法尼亚州一位颇有能量的议员，他是马歇尔姐姐的朋友，他们都准备积极活动。然而马歇尔并不希望他们过早活动，他深知火候的重要，弄不好会成为众矢之的。他自己默不作声地工作，而别的有希望的将军却仍然到处为自己大吹大擂。也许正是这种行为的反差使总统罗斯福看出他人格、品质上的高贵。1939 年 4 月总统召他进白宫，明确地告诉他，他将成为美国下届陆军参谋长了。9 月 1 日马歇尔正式就职。至此他成为美国武装部队永久少将军衔和临时四星上将军衔的陆军参谋长。

五 力主扩军

马歇尔是在多事之秋就任的美国陆军参谋长。就在他就任前的几个小时，德国法西斯越过了波兰边境，英法两国按照对波兰政府作出的许诺，必须出兵援助波兰抵抗德国，第二次世界大战已经拉开了帷幕。

1940年4月9日德国开始侵占丹麦和挪威，5月10日入侵荷兰、比利时、卢森堡和法国。纳粹军队轻而易举地绕过马奇诺防线，雄赳赳地通过了巴黎的凯旋门。这时英国远征军和部分法、比联军为保存实力被迫在敦刻尔克实施大撤退。仅仅两个半月的功夫，西欧全部为希特勒所控制，英国岌岌可危。罗斯福这时有些犹豫不决，不参战，符合了国内颇有势力的孤立主义者的愿望，其理由是美国有有利的地理环境，战火很难蔓延到美国本土，避免了让议员们的子弟上前线充当炮灰，下届选举或许可多几张选票；然而英国看来难以支持得住，美国在欧洲的利益会因希特勒野心的增大而越来越受到损失。如果参战，兵力还不足，当时军队总数是54.47万人，正规陆军才21万人。这时不仅总统举棋不定，美国人也就政府到底应该采取什么态度而争论不休。

有一点大家几乎是一致的——希望纳粹失败。人们都在表明自己的立场，有的人被称为干涉主义者，他们支持“立即援助盟国委员会”，由忠诚的爱国人士威廉·艾伦·怀特领

导。孤立主义者支持一个实力雄厚的不使美国介入战争的运动，由查尔斯·林白领导。而且他们各有自己的市场。在芝加哥孤立主义者占了上风而在华盛顿却是干涉主义者的地盘。

马歇尔这时处境困难，他竭力避免被卷到这一派或那一派中去。然而具有独立见解的参谋长却很难和林白等孤立主义的观点苟同，他认为如果美国不积极援助欧洲民主国家，也不和他们一起参加反对纳粹德国的战争，其结果必然是德国取胜，并同意大利、日本一起主宰世界，美国就将孤立。那时美国将寸步难行。因此美国必须加强防御力量，扩充军队，政府要增加军费。为了向孤立主义者和支持这种观点的议员讲清这个道理，马歇尔和他的老朋友、共和党人詹姆斯·W·沃兹沃恩商定在华盛顿陆海军俱乐部搞一次讲演，用事实和数字说明形势的严重性，力图激发政治家们的爱国心。然而到会的 43 名共和党人中，只有 11 人同意马歇尔的观点，并支持罗斯福总统选征兵役制措施。欧洲战争一开始马歇尔就花了大量时间使总统、国会和民众认识这样一个事实：美国在经济上是世界上最繁荣昌盛的国家，比任何国家都富裕，但它的军事力量却排在西班牙和葡萄牙在内的 16 个国家之后。武器装备不足，部队军事素质差。因此只有在人力和装备两个方面同时实施一项扩充军队的紧急计划，美国才能应付未来几个月内的风云变幻。据参谋部的专家计算这项计划要 6 亿 7500 万美元，用来建设美国 54.47 万人的军队。这是国家仍在和平时期（实际是大战前夕）做好战争准备的最低需要。

使马歇尔感到沮丧的是，几乎所有政界人士都不支持这项起码要求的计划。甚至骂他是战争贩子，罗斯福的狗腿子。其实罗斯福也没有支持这个计划，他不注重陆军的发展，而支持海军和陆军航空队的发展，马歇尔认为这和罗斯福出身于海军有关。他怕明显表示支持这个计划，会得罪孤立主义者，从而影响明年的大选。难怪有人说这时的罗斯福宁愿输掉战争，也不愿意输掉选票。这样说是不是冤枉了总统呢？为了说服总统，马歇尔和财政部长亨利一起前往白宫，在财政部长阐述完备战的理由后，马歇尔又给总统详细地讲了美国面临的威胁，欧洲战争和日本日益增长的敌意对美国的影响，也分析了国家武装部队在兵员、武器、装备和士气方面的低劣状况。最后他敦促总统说：“如果你不马上采取行动，我真不知道国家会发生什么事情。”这一次长谈显然使总统感到满意。临走时总统连声说：“谢谢你，将军；谢谢你，亨利！”并且还大声说：“对了，将军，明天再来见我，把你需要的东西开个清单来。”

两天后，罗斯福把计划提请国会批准，而且明确表明：“事态的发展，要我们必须认识敌人可能进攻美国要害地区，我们必须从物质上具备随时应变的能力，不让他们的意图得逞。”他要求拨款9亿美元，没费多少周折就获得了通过。马歇尔认为总统和国会终于明白了，此时应付战争比大选更为重要。

1940年5月美国人开始行动了。陆军开始组建了三团制的师（原为非全建制的两团师），举行了第一次军级规模的步兵演习。然而，指挥官素质实在低劣，将军们组织大规模军

事演习的能力实在令人瞠目。这次演习，航空队战斗机应地面指挥官 34 次要求进行“近距离空中支援”，却仅仅执行了 2 次，坦克数量不足，反坦克武器落后，战争需要更多的装甲车和威力与机动性能更大的火炮。这一切都令马歇尔心急如焚。

1940 年夏末，德国军用飞机和潜艇频频攻击英国，企图迫使英国投降。美国公众的情绪开始有了转变，他们热情支持发展陆军。马歇尔稍稍感到了点欣慰。每天都有拨款单送到陆军部，更多的飞机、坦克、车辆、火炮和弹药倾斜到陆军中来。马歇尔委托手下人征召国民警卫队，建立选征兵役制。他本人则主要还是解决武器装备不足和训练十分薄弱的问题。正当美国陆军参谋部开始缓慢地扩军备战的时候，孤立主义者又发动了一场声势浩大的制止美国卷入战争的运动，甚至有影响的专栏作家也在报上发表《为保持较小的陆军进一言》的文章，这些使马歇尔感到震惊，他们难道不知道希特勒被胜利的形势冲昏了头脑，战争正迫在眉睫。这些文人还这样不负责任的在报上发表这样的议论，他不明白这些人到底是出于无知，还是别有用心。他认为美国参战只是个时间问题，因为德国、意大利、日本三大极权主义大国 1940 年底签定的“钢铁盟约”是针对美国的，盟约指出任何一个缔约国“在受到目前尚未参与欧洲战争或中日战争的某国攻击时”将互相援助。这个未参战国显然是美国；其次，日本和苏联签定了为期 6 年的互不侵犯条约，这就意味着苏联将不介入太平洋地区的任何战争；再次，1941 年夏，纳粹军队已挥师东进，在 2000 公里的战线上向苏联发动了全线进攻。

苏联红军在斯大林的指挥下虽然进行了顽强的抵抗，但是损失是惨重的，德军在战争的第一天就推进了 300—600 公里，东方战线全线瓦解了。28 个整师被摧毁，70 个师的人员和装备损失了一半，如果西边的苏联顶不住，东方的中国压力将更大，那法西斯的下一个目标自然就是美国。而美国正需要扩军备战时，孤立主义者却一再泼冷水，马歇尔简直到了怒不可遏的程度。

这时值得他兴奋的是反法西斯阵线加强了联系。1941 年 9 月罗斯福总统宣布国家进入有限的紧急状态。英国首相丘吉尔把苏联也当成了盟友，他说只要与希特勒为敌，那怕是魔鬼他也欢迎，任何对纳粹帝国主义作战的人或国家都将得到我们的援助。美国罗斯福总统也声明，美国在可能范围内全力援助苏联。美、英、苏三国首脑还通过热线电话磋商反法西斯战略。为了支持英苏抗击法西斯，延缓美国参战时间，罗斯福总统提议的租借法在国会得到了通过。为了说服议员们，总统在 1940 年 12 月 17 日的记者招待会上曾发表过著名的“救火演说”。用借给邻居水龙带、消防器材救火，说明把军用物资借给英国“对保卫大不列颠最有利，也对合众国最有利”，浅显的例子说明了深奥的道理，许多议员为罗斯福的辩才所折服。整个战争期间美国通过租借法案向战时盟国提供的援助达 500 多亿美元，其中英国占 60%，苏联占 22%。战后期大林曾明确表示，租借法案起了重要作用，它大大促进了反法西斯战争的胜利结束。但当时马歇尔参谋长还真对这个法案有点意见呢，因为眼睁睁地看着刚生产出来的飞机、大炮、坦克、军舰不能装备自己的部队，而优先租借给盟国

使用。但他深信总统的决策定会为美国参战赢得时间。此时陆军部根据日益严重的危机制定具体扩军计划。到 1941 年 10 月作战陆军要达到 100 万，1942 年 1 月达到 200 万，4 月要达到 400 万。然而到珍珠港事件爆发时，虽然战争动员已进行了一年半，但美国陆军还远远未达到要求的数量和质量。陆军共 37 个师，164.7 万人，其中 30 个步兵师、5 个坦克师、2 个骑兵师、40 多个作战空军团。但大多数师还处于组建阶段，素质较差，装备不足。马歇尔认为部队还要快马加鞭地发展，以应付风云变幻的局势。

六 珍珠港的“沉没”

美国人永远也不会忘记 1941 年 12 月 7 日这一天。50 年过去了，人们再想想发生珍珠港事件的前前后后，仍然觉得充满很多神秘的疑团。但是不管怎么说，有一点大家是公认的，珍珠港事件后美国在扩军备战方面完全摆脱了孤立主义者的羁绊，罗斯福总统对日宣战的提案仅以一票反对通过了。美国正式参加了第二次世界大战。丘吉尔高兴地对罗斯福说：“现在我们风雨同舟了。”军事上的一个失误似乎带来了政治上的好处。难怪有人猜想珍珠港的失利大概是罗斯福总统耍的一个花招，没有太平洋舰队的被炸，绝没有美国那么痛快地宣布介入粉碎纳粹的战争。因此有人说总统是故意把美国太平洋舰队派往夏威夷，去当日本人的活靶子的，当然持这种观点的人也只是凭现象去猜疑，猜疑终究是猜疑。虽经战后几十年的调查，始终没有令人信服的证据说明这种观点能成立。然而越调查人们就越感到，珍珠港的惨败起码存在这样一些主观原因：美国在亚洲的对日绥靖政策、对亚洲局势判断的失误，准备不充分以及思想麻痹。

1941 年下半年，华盛顿的军政界都很清楚，日本和美国在亚洲的冲突已经不可避免，只是个时间问题了。在中国大陆，日军正惨无人道地实行着三光政策，这不仅使中国人民遭受了日本法西斯的蹂躏，也使美国的在华利益受到严重侵

害。不仅如此，日本大东亚共荣圈也把东南亚各国划了进去。这又进一步伤害了美、英、荷等国的自尊心。为了表明美国对这些不能不顾，罗斯福动用了他最具威慑力量的太平洋舰队，把它派往夏威夷最大也最好的基地——珍珠港。

与此同时被麦克阿瑟压抑了多年不得翻身的马歇尔参谋长却不顾前嫌，委任麦克阿瑟将军为菲律宾群岛上美菲联军总司令。同时给他拨款 1000 万美元用于加强菲律宾防务。他相信太平洋舰队驶往珍珠港、杰出的军事家麦克阿瑟担任美菲联军司令，起码日军在亚洲进一步扩大战事之前总要想其后果吧。马歇尔参谋长这次可想错了，战争贩子发动战争时是从来不计后果的。如果稍考虑一下后果，恐怕迄今为止世界上的 5000 多次战争起码会减少一半。当然，马歇尔采取这些措施的真正用意还在于赢得延缓太平洋战争的时间。为扼制日本在亚洲的侵略战争，美国总统还下令对日本人实行禁运，禁止日本船只出入巴拿马运河，中断对日海运石油、钢铁和其他必需物资，冻结了日本在美国的全部财产。这不但没能使日本谨慎，反而使日本感到“再也无法忍受”，一定要把“美国包围的锁链砸个粉碎”。为实现这一目的，就要有战争准备时间，而拖延时间的最好办法就是派使节去华盛顿进行没完没了的谈判。直到太平洋战争爆发，日本使节还在美国谈判。难怪 2500 年前的大军事家孙武就说：“兵者诡道也。”“能而示之不能，用而示之不用。”

马歇尔从截获的日本国的电报中发现，他们把菲律宾看成是“指向日本心脏的一把尖刀”，为此命令麦克阿瑟的部队立即进入戒备状态。并派飞机对日本进行侦察，密切监视日

本陆军、海军的行动，并授权给麦克阿瑟，在认为敌人来意不善时，即予回击，不必等待宣战。但是他没有给驻夏威夷陆军司令沃尔特·C·肖特中将发类似的电报，海军也没收到类似的命令。后人猜想，陆海军参谋部大概都认为夏威夷固若金汤了吧！1941年11月27日马歇尔到部队视察一次大规模军事演习，那是美国军队在和平时期进行的一次规模最大、最近似实战的军事行动，地点是路易斯安那州和得克萨斯州全境。马歇尔在军事演习中不仅严格地指出其不足，而且还要发现那些出类拔萃的指挥官，并把他们记入自己的小黑皮本。

马歇尔去观看军事演习前，曾同海军上将斯塔克将军就太平洋战事情况交换了意见，并共同起草了一份电报稿，打算用来告诫太平洋的司令官：日本就要点燃太平洋的战火了。和他们的分析一样，日本这时已电告赴华盛顿谈判的特使，应当结束谈判了，显然暗示战争临近了。陆军部长史汀生本想把这一重要情况告诉马歇尔，但因他在演习场行踪不定，很难找到，故而于11月27日向太平洋各战区司令下发了马歇尔起草的那份电报稿。

同时，海军上将斯塔克将军也给太平洋全体海军发出了警告电报，开头就说：“这是战斗警报。”因为他收到了准确情报：一支庞大的日本海军联合舰队已启航，正驶向太平洋，稍有常识的人就会明白，这决不会是军事演习。他同时命令所有海军司令官把此电报拿给他们驻地的陆军看。如果按这道命令执行了，那珍珠港的损失可能会降到最小，然而意见并不是总能一致的，这就给敌人留下了可乘之机。檀香山美

国陆军司令不相信日军会进攻夏威夷，因而高射炮弹还放在距离高射炮几英里外的仓库里，为此防空军官没少提意见，可他总是认为日本进攻的目标是菲律宾，而不是夏威夷。正是基于日本不会攻击夏威夷的观点，夏威夷的海军司令金梅尔将军没有把斯塔克上将的战斗警报给夏威夷的陆军司令肖特将军看。而肖特将军这时接到了马歇尔情报部长发来的电报：“谨防破坏活动，战争迫在眉睫，冲突一触即发。”而实际情报部长原始报稿是把谨防破坏放在后面的，电报员却在发报时，把这句话误发在电报的前头了。肖特将军自然对谨防破坏就倍加重视了，于是下令陆军“一级”戒备，其实“一级”戒备是防止破坏的最低等级的战备，美国陆军参谋部却按原来规定把它理解为最高等级的战备了。因为战备等级顺序变更不久，人们还按过去的记，故把一级戒备当成临战戒备了。参谋部虽然有人对夏威夷的战斗等级不对有过怀疑，但没有引起足够的重视。正因为这一系列的判断失误、工作失职，才铸成了日本人偷袭珍珠港的成功；当然，不能不说，偷袭成功也和日军的严密组织、训练有素以及飞行员的亡命精神密切相关的。

1941年12月7日，星期日上午9点，当陆军情报部远东处的鲁弗斯·布拉顿上校把破译日本从东京发给驻美使馆的电报（即给美国的照会及让大使于12月7日下午1点正把照会全文递交给美国国务卿，然后把最后一台密码机毁掉，读完后，立即给马歇尔拨电话，然而参谋长正在外面骑马，这是他星期日的老习惯，他总是在早饭后骑上一匹名叫“常备”的栗色马，从参谋长官邸迈尔堡顺着马道缓步走到阿林

顿公墓，经过一道门，再沿着波托马克河边的土路缓步前进或跑步。马歇尔回到办公室看完译电已是上午 11 点钟了，离东京说的最后时限只有 2 个小时了。他起草了一份电报，发给太平洋的所有陆军指挥部。电文内容是：

日本人将于今日东部标准时间 1 点递交可视为最后通牒的照会。他们并已奉命立刻销毁密码机。

我们尚不明白此时间是何含义，但务望随即进入戒备状态。

然而，檀香山收到这封电报的时间太迟了，具有戏剧色彩的场面是珍珠港被炸，美国太平洋舰队几乎被烧成一堆废钢铁的时刻，送电报的人员还骑着摩托车，带着这份重要电报奔驰在去夏威夷陆军司令部的路上呢。

珍珠港的灾难使海军参谋长哈罗德·R·斯塔克上将被撤职，重新任命为驻英国的联络官。陆军参谋长因部下失职也受到了指责，不过没有人提出免掉其陆军参谋长的职务，也没有人反对他担负美国参加第二次世界大战的中枢指挥。是不是参谋长在珍珠港事件中应负点责任了呢？起码他没有派得力指挥官去夏威夷；没有检查岛上的防御是否就绪；没有弄清他的告诫电报是否送到；没有通过各种渠道（包括海军通讯）把电报送到夏威夷。而他对身边的人如此渎职，而又过分自信丝毫没有察觉，不是都应负些责任的吗？！然而他仍然为总统所信任，这一点连海军军官都感到忿忿不平，为此人们更加怀疑珍珠港事件是罗斯福总统串通马歇尔将军策划

的“挨炸”事件，没有这个事件，美国参战就不会在国会上那么顺利地被批准。也许这永远是一个解不开的谜了。

七 运筹帷幄

大军事家孙武在谋划战争时始终把将放在显著的位子，他在分析研究战争胜负的五事七计中都强调将帅的重要。马歇尔在美军参战前，首先也对将帅进行了精心的挑选。他认为年事高的将军不能用，在军事思想上死抱着第一次世界大战经验的人也不能用。就连他本人也认为应该在当完伯乐后激流勇退，因为他已经 61 岁了。罗斯福认为他想辞职并非真心，也坚决予以否定，不准辞职。马歇尔让一批老将军退役后，即着手将一批年富力强，有才华的军官提拔到重要岗位上，这时本宁堡时的“小黑皮本”有用了，马歇尔为第二次世界大战的胜利做了组织上的运筹。

德怀特·D·艾森豪威尔是一位年轻的上校，他在路易斯安那州的战前实习中担任第 3 集团军参谋长。第 3 集团军司令沃尔特·克鲁格将军也称赞艾森豪威尔“高瞻远瞩、思路开阔，能全面了解和解决集团军指挥上碰到的重大问题，富有主动精神，并善于随机应变。”马歇尔回到华盛顿后把艾森豪威尔的名字排在了提升准将名单的前列。

乔治·S·巴顿少将，是马歇尔的老朋友，也是第一个被记在小黑皮本上的名字。在战前演习中他担任第 2 装甲师师长，他素以大胆、果断、自信著称于美国陆军。在第一次世界大战时马歇尔就认识他。他性情急躁泼辣，傲慢、粗鲁，总

爱骂骂咧咧，与马歇尔稳重、沉着的秉性相反。但只要马歇尔认为他是第一流的军人，对他的这些缺点就能谅解，并总是委以重任。马歇尔建议：“有装甲部队就交他指挥。”他坚信巴顿定能胜任。他的建议很快得到了批准，1941年底巴顿受命指挥一支装甲部队，而艾森豪威尔则充任了参谋长办公室作战计划部副部长的职务。

马歇尔的确是一位帅才，对大将的使用总能像中国的诸葛亮那样知人善任。当时菲律宾战事吃紧，很多人都认为美国兵在那里会统统壮烈牺牲，这也包括美菲联合司令官麦克阿瑟在内。罗斯福一向不喜欢麦克阿瑟，他真希望让麦克阿瑟英雄战死沙场，甚至连艾森豪威尔也是这种意见。马歇尔却不同，他提出要尽最大努力挽救他们。他一方面请海军帮忙，却遭到拒绝，他们不愿意去菲律宾冒险，他只好从陆军经费中拨出1000万美元，组织船队和人员偷越日军封锁线，给被日军围困的美军运送补给品或疏散战斗人员到安全地带；另一方面请求总统把麦克阿瑟调到澳大利亚，让他担任美国、澳大利亚、英国、新西兰四国联军总司令。不仅如此，还把麦克阿瑟提升为四星上将。这些做法也许为常人难以理解，麦克阿瑟当参谋长时使他大受压制，而职务颠倒过来后，马歇尔却如此大度，非但不记前嫌，反而给他加官晋衔颁发荣誉勋章和嘉奖金，这是为什么呢？马歇尔心中装着战争全局，他明白澳大利亚、新西兰需要像麦克阿瑟这样的总司令，虽然他傲慢自负，并不会因此而领参谋长的情，但马歇尔还是那样做了。这正体现了宰相肚里能撑船的帅才风范。他这样做受到了澳、新两国的普遍欢迎，美国能派这样一位令人

炫目的将军来指挥他们，就足以使他们放心，使敌人受到震慑。

1942 年 11 月起，美国五角大楼开始启用，陆军部及其航空兵部和海军部都集中在这座庞然大物里了。这个五边形的建筑物总面积为 750 万平方英尺，有几英里长的走廊，容纳了 3 万军人和文职人员在这里昼夜不停地办公，这座大楼一落成就标志着它已成为美国军事力量的中心。特别是那个年代，每天有数十万条信息通过无线电传到世界各战场。马歇尔在这里不仅要和自己的幕僚打交道，而且还要同海军总司令兼参谋长欧尼·金打交道。在生活中金是个经常拧漂亮女人屁股的老手，而在事业上他却是个精通所有航海技术的优秀军人。看来，欧尼·金人格的畸型发展，并没有影响他在事业上的腾达。

1942 年 4 月马歇尔飞往伦敦，同英国人商谈未来的作战计划，即早日在欧洲大陆向纳粹发起进攻。丘吉尔表面上完全同意马歇尔的意见，等马歇尔一回国丘吉尔就变了，因为在中东纳粹机械化兵团在隆美尔的指挥下大败英军。开罗和苏伊士运河受到了威胁。因此丘吉尔已无心考虑东渡英吉利海峡作战的问题了。1942 年 6 月，丘吉尔来到华盛顿，避而不谈登陆作战的计划，而是力主进攻法属北非。显然是想从德国背后突入，去解救被围困在中东的英国军队。这使马歇尔大为不满。于是和金海军上将协商后申明要把美军全力转向太平洋，给日本以毁灭性打击。罗斯福总统看出马歇尔是在与丘吉尔斗气，本意决不是先要打败日本，而金海军上将却是实心实意地想在太平洋上露一手。这又和罗斯福总统大

选前的许诺背道而驰，因为总统告诉选民，战争的关键在欧洲，而不是亚洲。

艾森豪威尔和英国的蒙哥马利将军之间也有过一段不愉快的经历。在英格兰南部的司令部里，蒙哥马利奉命向马歇尔和艾森豪威尔介绍英吉利海峡和部分英格兰地区情况，艾森豪威尔在听介绍时点燃了一支烟，立刻被蒙哥马利粗暴地制止了。从而使艾克在蒙哥马利面前再不敢吸烟了。甚至在艾克后来当上盟军总司令的时候，也再没敢在他面前吸烟。

使马歇尔感到不快的事还有同“自由法国”的首脑戴高乐将军之间的结怨。戴高乐是一个熟知纳粹“闪电战术”的专家，还是一个名副其实献身反法西斯事业的爱国者；在法国战败时刻挺身而出，坚持战斗的少数法国高级军官之一。光凭这些优秀品质，就应得到马歇尔的尊敬和钦佩，他应在法属北非战役中成为马歇尔参谋长的得力助手，然而他失去了这个机会。罗斯福、丘吉尔认为戴高乐傲慢、自负、自以为是，因此不喜欢他，甚至为保密起见，不让戴高乐将军参与北非登陆作战（代号为火炬行动）计划的制定。为了参战，这位法国杰出的战斗领袖，强压因自尊心被伤害而引起的怒火去拜见马歇尔，请求在北非作战中分配给他点什么任务。然而只顾及罗斯福、丘吉尔意见的马歇尔没给他明确答复，甚至用请他喝酒、谈天气来搪塞他，戴高乐只好愤然离去。在以后几个月、几年甚至更长一个时期里都没有能缓和法美之间的矛盾，甚至在美国人北非登陆成功，德国人迅速败逃后，两国军队间几乎酿成不愉快的火并，真是冤家易解不易结呀！北非战役结束后，参谋长没立即让戴高乐当法国领袖，而是

先后物色了两个蠢才，最后才迫不得已选用了戴高乐，这样错误的抉择，为战后政治形态的对立铺垫了基石。

北非战役中马歇尔的小黑皮本又起了作用，由艾森豪威尔担任总指挥，巴顿以及马歇尔昔日的老同学密友考特尼·霍奇斯、威廉·H·辛普森、约翰·P·卢卡斯、沃尔特·比德尔·史密斯、马克·克拉克都派上了用场，最后还把他在本宁堡的部下艾森豪威尔的同学奥马尔·N·布莱德雷将军派到艾克的参谋部。其实很久以来马歇尔就想给布莱德雷分配一项关键性工作。在20年代末布莱德雷这位身材高大性格持重的中校还是本宁堡的军械处长时，马歇尔就是把重要的事情交给他完成。在马歇尔当陆军参谋长不久，就将布莱德雷调到自己的秘书处。当陆军扩大编制后，马歇尔就把他放到迅速提升的名单里了。1941年2月马歇尔把这位中校越级提升为准将，担任本宁堡步兵学校的校长。年底又让他指挥82师，并给他军阶上增加了第二颗星。因形势需要又把他调到第28师，并训令他整顿该师。参谋长相信，凭他的指挥才能可以轻松指挥一个军、一个集团军、甚至一个集团军群。事实证明马歇尔的判断完全正确，当反法西斯战争主要转向欧洲战场时，布莱德雷被派往西北欧洲集团军司令部，当他真地指挥一个集团军群时，显得那么得心应手，他打心眼里感谢马歇尔参谋长的器重和培养。

八 痛失爱子

马歇尔不仅是一个铁骨铮铮的军人，也是一个柔情满怀的丈夫和父亲。莉莉的死曾使他大病一场，凯瑟琳进入他的生活后，使他精神和身体都恢复了健康。莉莉由于身体的原因，没有给他留下子嗣，这曾经使他不无遗憾。幸好他们那时（20 年代初）认了个邻居的孩子为干女儿，这就是罗斯·佩奇（那时她才 8 岁），后来住在华盛顿的那些日子里，干女儿常来看他，陪他聊天。别人看上去就和亲生女儿一样，他也像亲生父亲一样关心爱护罗斯。特别是莉莉去世的那些日子，他从与罗斯的通信和谈话中获得了安慰。在他担任陆军参谋长的第一年，罗斯住在华盛顿，他时常邀请她在每日骑马溜达呼吸一下早晨郊区新鲜空气时陪他，继女莫莉也经常参加这种轻松的消遣。1941 年罗斯同威尔逊结婚后随丈夫去了纽约州。马歇尔去那里开会还专程看望了他们小两口，就像父亲一样给他们俩人出主意，他们的第一个儿子出生时，马歇尔欣然同意充当孩子的教父。罗斯在参谋长的精神世界里占有一定的地位。这种关系不同于他后来与中国的宋美龄、希腊的皇后之间的交往。当然在他后半生与这两位美人的通信，也总是令他欣慰的，特别是蒋夫人那诙谐、亲切的信函总能让他兴奋不已。

与凯瑟琳结婚后，因为年龄的关系马歇尔已不指望有孩

子了，不过凯瑟琳的两个儿子克利夫顿、艾伦和女儿莫莉使他得到了幸福的补偿。他十分喜爱这三个孩子，尤其是小儿子艾伦，从小就亲切地称马歇尔为乔治，这对这位老人的后半生是个很大的安慰。

马歇尔尽管很喜欢他的几个继子女，但从来不像有的高级官员及其夫人那样，到处奔波为其子女事业上的升迁托人情、找关系。在法西斯德国侵略野心日益扩张的情况下，他的两个继子相继当兵了。小儿子这时已经结婚并有了一个儿子。他志愿参军到了装甲部队，作为列兵被送到诺克斯堡训练学校去受训。假期他回来看望家人时，在马歇尔家里工作的一个老军士感到有点为难，怎么称呼这位年轻的少爷呢？马歇尔夫人说像过去一样叫他“艾伦先生”好了，参谋长却说：“那不行，你应叫他列兵，他应叫你军士，现在你可以命令他了。”

艾伦在肯德基州诺克斯堡装甲兵的训练中心表现不错，在他得到军官委任时，训练中心主任问他继父是否愿意来参加这位年轻人的毕业典礼，马歇尔拒绝了，而且马歇尔请这位主任不要把艾伦毕业之事与他们之间的关系联系上，而要靠他自己的努力赢得荣誉。当艾伦被任命为装甲兵少尉即将开赴北非时，马歇尔还是把全家人召回来为他饯行。艾伦一到战区后，参谋长就向为数不多的几个知道他们关系的人交待清楚，不要给他特殊照顾，对他的提拔必须先认真考查他的业迹，甚至可以更严格些，否则决不能提升。

为此凯瑟琳抱怨说，这对他儿子不公平，她恳求说：“至少不应该因为他是亲属而整他呀。”马歇尔认为宁愿让艾伦吃

点苦，也不要招惹流言蜚语，说参谋长顶不住枕边风。因为有马歇尔对艾伦上面高级官员的嘱托，艾伦比其他大多数同级军官受到了更多的战争磨练。他先后参加了北非和意大利西西里的战斗，后来调到一支新西兰部队，在西西里与敌人浴血奋战，他从未怨言。艾伦这时的勇敢战斗精神迅速增长，战斗间隙，他常给马歇尔写信，马歇尔也总是热情洋溢地给这位小儿子回信，有时他说：“我真想变成年轻人去泥里摸爬滚打，而不像现在这样一把年纪坐在办公室度日。”他的每封信都使艾伦受到鼓舞。

艾伦给马歇尔和母亲描述了他意大利的战斗生活，他说他所从事的活动几乎比他要求得还要多。他和几个战友住在一家农民房子里，那天他正好坐在窗户旁给妻子写信，忽然德国人的炮弹炸毁了这所房子，炸死2人，伤3人，他来不及躲藏，只好原地不动地呆在那里，直到敌人停止轰炸后他才写完这封信。他说：“不要相信任何人跟你说的，在炮火烟幕中无所畏惧的话。请相信我，它使地狱都感到惊吓，这是你们不知道的。你从炮弹的呼啸声中只能获得一瞬间的警告，接着它就爆炸了。”

有时艾伦写道：“今天天气好极了。”“外面很暖和，我们感受到了春天的气息。然而，很难令人相信，就在我们周围有人杀人，有人被杀。炮弹的呼啸提醒人们记住，不管天气多好，它对许多人来说就像这战场中每一天一样，都是令人悲伤的日子。”

马歇尔抽空儿每隔几天就给他继子捎个便条，他用盟国正在逼近轴心国的消息鼓励艾伦：“总的说来，不管那一具体

地点困难有多大，我们的敌人都是强弩之末了。”

1944年5月29日艾伦驾驶着坦克跑在前边，向罗马北部搜索前进时，经过一个叫韦莱特里的村头，他停车揭开坦克炮塔，把望远镜举到胸前观察地形时，一个隐藏在附近建筑物里的德国士兵向艾伦开了一枪，子弹射穿了他的头部，他当场牺牲。

凯瑟琳为她小儿子的死悲痛万分，马歇尔也为他心爱的继子阵亡倍感伤心。在华盛顿的追思礼拜上，当他面对着艾伦年轻的寡妻马奇和年幼的孩子时，他生平第一次几乎失声痛哭起来。马歇尔的家庭为反法西斯战争的胜利献出了亲人。

艾伦的哥哥是一个高射炮团的中尉军官，因为严重的脚气病，他只能在美国大陆服役。艾伦活着的时候从海外来信，使他感到留在国内烦躁不安，他渴望出国参战，于是不断写信或打电话求母亲对参谋长施加影响，劝他让自己出国参战。

凯瑟琳告诉儿子，她不可能过问这件事，她与丈夫有一条严格的规矩，在任何情况下她绝不能干预丈夫的军务，特别是有关儿女之事。儿子建议，能不能不让马歇尔知道，用参谋长夫人名义通融一下此事。凯瑟琳断然回答说：“不行。”

凯瑟琳为以“参谋长夫人”名义写信还有一段插曲呢。马歇尔有一只叫“弗利特”的达尔马提亚良种猎狗，他非常喜欢这只狗，外出溜马时总带着它。有一次参谋长不在家，弗利特走失了，被海军部的一个守夜人发现了，通过狗牌子知道是参谋长家的，于是打电话请参谋长夫人以她的名义（利用参谋长的影响）给海军写封推荐信，替他在海军里找个差事，否则就把狗放跑，凯瑟琳无奈照办了。马歇尔知道这件

事后大发雷霆，说不应该被敲诈，那怕不要狗都行。凯瑟琳哭了，于是他缓和下来，并开始安慰她。不一会儿，她刚擦干眼泪，马歇尔就走过来问她信怎么写的，凯瑟琳无不委屈地说：“我想你总该问起这一点的，你看看信的底稿吧。”她走到写字台旁取出一张纸条递给他，他读了纸上写的短信：

致美国海军有关人士：

持此信者善于捕狗。

凯瑟琳·T·马歇尔

马歇尔沉默了一会儿，然后大笑起来，显然他为妻子的机敏、狡黠而高兴。凯瑟琳告诉儿子，自己不愿意再干这种写推荐信的事了。

事也真巧，克里夫顿正急得火上房时，碰见了马歇尔的助手弗兰克·麦卡锡，于是便向他倾述了自己的苦恼。麦卡锡认为没有理由阻拦这位年轻爱国之士杀敌的志向，前线正需要这样为反法西斯胜利不怕牺牲的热血青年。这一次马歇尔没有阻拦。麦卡锡把克里夫顿调到北非艾森豪威尔将军指挥下的一支高射炮部队。1943年9月他乘一艘慢速护航舰前往阿尔及利亚的奥兰港，一个月后到达。麦卡锡特别嘱咐，除了艾森豪威尔司令部的人外，不要让任何人知道他是谁，也不要告诉克里夫顿本人，别人为他做了哪些安排。但马歇尔对继子的事特别敏感，当他听说继子被安排在阿尔及尔最高司令部的一个高炮营工作时，便亲自写信给艾克的参谋长史密斯将军，表明他不想让他继子在最高司令部任职，而且说：

“想尽一切办法避免他同我的关系泄露出去，以免别人为难。”事后克里夫顿被调到更接近突尼斯战场的炮兵旅指挥部工作，在后来的防空战中表现得很出色。北非战争结束后，战线推进到意大利，克里夫顿想去参战，然而脚病又犯了，还得再做一次手术，他写信给继父说准备回国做手术，如果出院后太平洋战争还在进行，他将设法去那儿。马歇尔严厉地训斥了他。显然不同意他在欧洲战事刚开始就回国。他说：“数以千计的人正在以这样那样的理由争取回国，我决不能为自家的亲人开后门。”“只是轻度的残疾不致加重，任何人都没有理由通过医务系统或其它特殊渠道后送。”“如果你脚病恶化，那就去找医生，请他们做出决定。”继父的训斥制止了他，他甚至不敢利用熟人关系找门路回国，唯恐激怒了继父使母亲难过。直到欧洲战争结束，克里夫顿才终于设法回国，住进了一家医院动手术。

马歇尔深深地爱着他的两个继子，也为他们能以普通士兵的身份走向反法西斯战场而感到欣慰。他并不是仅仅对继子特别严厉，不为他们求职、升迁、调动开后门。就是对待亲戚、朋友甚至上司的子女、亲朋也是同样，他也要求他的部属和高级军官同样身体力行。谁想通过他拉关系、走后门都将是自找苦吃。因此他也伤害了一些朋友，甚至疏远了一些人。

马歇尔第一位夫人的哥哥曾因替“某人”拉关系，遭到了将军尖刻语调的批评，为此使这位大舅哥深感窘迫并向他道了歉。一位在30年代曾是马歇尔上司的罗伊·基因少将，由于过多地利用了他和参谋长过去的关系，也是常常遭到他

的拒绝，甚至使这位前上司感到难堪。罗斯福总统曾建议给他的女婿约翰·伯蒂格在意大利军政府中任命一个上校职位，马歇尔同样拒绝了，并提出伯蒂应以上尉军衔去工作，这个军衔通常是授给他这个年龄和背景的人的，以后通过成绩再提升军衔。伯蒂格后来因成绩得到了提升。

1944年夏季，美国驻欧洲航空部队的将级指挥官卡尔·斯帕茨中将推荐授予总统的儿子埃利奥特·罗斯福将级军官衔，马歇尔给顶了回去。他想起战争初期总统这个儿子被直接任命为军官时，曾引起国内大量批评。1945年1月总统又提出这一要求时，马歇尔只得将他儿子的名字列入下一批提升者名字中呈送给史汀生陆军部长，并附便条：“他的指挥工作证明提到此级合理。”不知这里边有没有言不由衷的成份。

马歇尔作为陆军参谋长经常过问前线士兵的情况，而且还关心他们的亲属，特别是对那些在反法西斯前线阵亡的将士的亲属的抚慰工作，他一直给予极大的关注。1943年2月马歇尔在给公共关系负责人的信中就强调过：“要对高、中、低三个阶层家庭所做的牺牲作一概述。”

马歇尔对美军的指挥官是否能安排在指挥联盟军队的重要岗位上，其中重要一条就是看他能否与盟国军官搞好团结，凡是只迎合一部分人意志，把与盟国及其军人、指挥官的团结置于不顾的，一概不在联合司令部里给予重用。为此马歇尔撤销了对一些人的任命。而对英国人顾全大局、为战争胜利甘愿做出牺牲的军官同样给予宣传，这样有利于团结的巩固。他提到哈里法克斯勋爵和夫人在战争一开始就牺牲了一个儿子；在阿拉曼前线打仗时又牺牲了一个儿子；在北非追

击隆美尔的战斗中第三个儿子又被地雷炸掉了双腿，而他们夫妇照样忍受巨大悲痛参加各种反法西斯的社会活动。

艾森豪威尔手下负责地中海空军工作的英国空军特德中将牺牲了一个儿子，妻子从开罗到班加西组织救济工作时也在空难中牺牲了。马歇尔认为对英国人在战争中作出的巨大牺牲要给予充分的报导，才可以消除美国人对英国人的偏见，才有利搞好两军的关系。当然对国内丧失亲人的慰问工作更为重要。战争初期他亲自写信给失去亲人的父母、妻子表示慰问，随着伤亡人数的剧增，他不得不靠一种印刷的名信片表达对其家属的慰问。许多收函人不作回答，但有些显然受了感动的亲人给他复信。一位失去儿子的父亲致信马歇尔说：

“我的儿子于2月21日在意大利作战身亡。我收到了军队牧师的信，这封信证实了那封电报——您的办公室发出的明信片。使我惊讶的是，这种必然成为例行公事的手续会被处理的如此朴素，庄严而得体，特别是富有个人感情。我听说，您是把这种精神注入这个程序的人，我深深地感谢您。

“它促使我写这封信。我希望您能看到它，并且从中得到某种满足，当您知道您已达到自己的目的，在人们最需要丰富的人道精神的时候把它表达了出来。”

有时候同一家庭有两三名成员阵亡，马歇尔知道后马上发出亲笔署名的信函。有一封信他写道：“我刚刚知道已经确定您们的孪生的儿子卡尔和克拉伦斯于12月作战身亡。请允许我对您们极端悲痛的损失表示深切的慰问。虽然美国人家家庭很少完全免于这场可怕的斗争带来的悲惨的后果，你们却比大部分家庭遭到了更大的牺牲，我祈求你们能找到信仰和

力量来忍受你们的损失。”

此外，马歇尔在可能时就设法把一个丧失亲人的家庭的其他成员调到安全的工作岗位，如果那个军人愿意，他就给他非战斗任务。

随着战争的发展，各地阵亡名单纷纷飞到总部。菲律宾、珍珠港的阵亡者使他感受了沉重的打击，有许多老朋友及其孩子出现在名单之列。瓜达卡纳尔岛战役扩大了这种名单，北非和欧洲战役又使名单进一步扩大。马歇尔不像巴顿那样一会儿对一名士兵尖声叫骂，一会又为一个倒下的战士哭得伤心。但是经常收到阵亡的名单使他感到痛苦。他明白这不仅是千万个家庭的牺牲，也不仅是一个民族做出牺牲，而是整个人类为反对希特勒恶魔而作出的牺牲。

对于高级军官的儿子以普通士兵的身份，不谋求任何特殊待遇在前线英勇奋战而光荣牺牲的，他更是为之鼓舞。当时在意大利任军团司令的威利斯·克里腾伯格少将有个小儿子是个下士，在同德国的坦克战中阵亡。马歇尔写信给克里腾伯格：“我刚刚知道你的儿子阵亡，请接受我最大的同情。我感谢你和你的儿子们为盟军对德胜利所做出的巨大贡献。汤森的牺牲使我极为痛苦。我希望他的伟大贡献使你引以为荣是你永远的安慰。”克里腾伯格接到信后回信说儿子的尽职使“我感到无限的自豪”。

当然也不是所有这类明信片都能对阵亡将士的亲属起到抚慰作用的，有的人接到明信片后对马歇尔大发牢骚，甚至把亲人的阵亡归罪于训练不足、准备不充分。也有人在回信中让参谋长为政府省下买明信片的钱吧！有一个阵亡士兵的

妻子，她给马歇尔的回信中说：“今天我得到了我丈夫阵亡的通知。我希望那些对他返回现役负有责任的人感到满足，因为四个小小的孩子现在失去了他们的好父亲而我失去了自己的丈夫。让上帝诅咒他们所有这些人吧。”马歇尔接到信后无法默默地承受这无端的指责，他复了信：

“您的（最近）来信对您丈夫死亡表示不满……我已看到了。我非常抱歉，你对陆军部表示怨言，我愿向您指出陆军所面临的某些情况。

“战争悲剧袭击着美国的每个家庭。它也触及我的家庭，马歇尔夫人的小儿子在意大利一次坦克战中阵亡了。她的另一个儿子和女婿正在德国作战。我的许多朋友的儿子们和丈夫们上了阵亡名单，陆军正规军军官的家庭所受的损失异乎寻常的严重。所以我能很好理解您的不幸和您的未来所受打击的深度，因此，我更加为您目前的痛苦情绪感到抱歉。

“我在上次大战中目击过历次战斗中的相似的悲惨结果，现在由于我所处的地位，每日的伤亡名单给我带来了战争悲剧的全部影响。我对我国实行的政策不满意，它导致了我国处于无准备状态，并且我认为也许因未能避免战争，而给美国青年、给我国的进步和平繁荣带来战争的可怕代价。”

参谋长为自己进行了辩护，但这并不能带来心情的平静，伤亡人数每天都困扰着他。他比那些阵亡将士的家属要承受更大的心理负担，除了要承受家庭失去心爱的继子艾伦的巨大悲痛外，还要承受对整个阵亡将士的哀思。为使战争取得胜利，马歇尔认为要最大限度地利用国家资源，特别是人力资源。在他的支持推动下陆军妇女辅助队以立法的形式通过

了。到 1943 年 6 月国会又采纳了参谋长的建议，把陆军妇女辅助队改为陆军妇女队。从而成为了陆军的有机组成部分。这除了支援战争外还提高了妇女的地位，妇女队员战后可以自豪地说：“为战胜法西斯和男人一样，我也上前线了。”这似乎对妇女运动也是个支持。马歇尔不仅支持陆军妇女队的工作，而且也支持和保证黑人在军队中的平等地位。还亲自提升了一些杰出的黑人领袖，如老资格的本杰明·戴维斯，第一位得到一颗星的黑人军官，并且是一位飞行员的父亲。后者后来在空中迅速提升，退休时是一位中将。马歇尔对发挥有色人种在战争中的作用，在军队中不搞种族歧视的做法，受到一些黑人领袖的好评。

九 艰难的个人抉择

1943年2月，反对轴心国的战局终于出现了转折。斯大林领导下的红军和伟大的苏联人民，在斯大林格勒地区粉碎了德军的进攻。德军在苏德战场上由战略进攻转入战略防御和退却。英美在非洲全境也肃清了敌人，不可一世的沙漠之狐的部队遭到空前的惨败；日本在太平洋战争中连遭失败、并且深陷在中国人民抗战的汪洋大海中。

盟军在意大利登陆后，沿着半岛向罗马挺进，在纳粹控制下的欧洲取得了一个立足点。这时美国陆军发展到了相当的规模，总人数已达到500万，军官5.21万。空军人数与1941年比增加了35倍，机械人员增加了40倍，而空军后勤人员增加了120倍。马歇尔计划在1944年渡过英吉利海峡，开辟第二战场，消灭欧洲大陆的敌人，这就是“霸王行动计划”，为此，美国大兵源源不断地被运到英国。英国本土驻扎满了准备去欧洲参战的美国兵。丘吉尔仍热衷于迂回战略，企图通过意大利、中东、希腊、巴尔干和挪威向德国腹部逼近。当确定必须实行登陆作战时，又认为登陆作战的总指挥必须是美国的马歇尔参谋长。因为通过几年的观察，马歇尔对援助英国武器起了重要作用。英国人正是靠美国人提供的装甲车、坦克和轻武器才得顶住德国的进攻，保住了埃及。到1943年秋，马歇尔在美国军内外都极受人们的崇敬。美国步兵和

航空兵（这时仍属陆军管辖）正在世界上六条不同战线与法西斯作战，战争规模十分庞大。但是由于马歇尔在华盛顿的坚强指挥，因而各战场都避免了混乱、恐慌和重大损失。要不是马歇尔的坚决反对，一些国会议员非把总统选举提名到他头上不可。还有人提议称他为马歇尔元帅，也被他坚决拒绝了。

摆在盟军面前的是由谁来充任在欧洲大战中指挥千军万马的盟军总司令呢？此刻英国人、美国人都普遍认为非马歇尔莫属，参谋长本人也希望在欧洲登陆时担任最高司令官。1944年秋，同盟国首脑在加拿大魁北克会议上一致同意他担任这个职务，这使他非常高兴。不过罗斯福总统没有最后表态。

陆军部长史汀生得知马歇尔届时将指挥“霸王行动”时，特别高兴，立刻给总统写了一份建议，其中第二点说：“我相信，马歇尔指挥‘霸王行动’（欧洲登陆作战代号）为取得这一行动胜利之必须。为使其发挥作用，他应很快到达那里。‘霸王行动’的胜利是世界地平线上最重要的事件，不管出现什么样的反对理由，马歇尔都应承担起这个指挥权。”

为运筹欧洲的“霸王行动”计划以及随后打败日本人的战略，盟军首脑决定在伊朗的德黑兰举行最高首脑会议。在这之前英、美首脑在开罗先举行了会谈。此期间罗斯福总统曾向艾森豪威尔提及欧洲登陆最高司令人选问题，他说他担心一旦马歇尔换下来会对全球作战行动产生影响，他害怕失去这位将军。但又觉得理应给马歇尔一个到前线工作的机会。否则五十年后马歇尔的名字就将被淹没无闻，他有资格作为

一位名垂史册的大将军。

丘吉尔及其同僚们都力争打希腊的罗德岛，而不要急于在法国登陆。斯大林不仅同意“霸王行动”计划，而且提出要在1944年内尽早付诸实施。这使马歇尔十分高兴。最后还是确定了1944年5月采取“霸王行动”。

会议刚一结束，罗斯福突然变了卦，他决定让艾森豪威尔担任盟军最高司令。当然这时马歇尔如果稍稍向罗斯福请求一下，总统一定会同意他的。但凭马歇尔的人品和自尊心，他不会那样做的。他说：“我决不让总统为难。”这是他单独和总统关于这件事交谈时的表态。总统说：“要是把你调离华盛顿，我会连觉都睡不稳的呀。”马歇尔明白了总统的意思，当盟军司令可以说是他毕生的抱负，现在成了泡影，他默默地忍受着痛苦。在第二天参谋长联席会议后他即起草了一份发往莫斯科的电报，拿给总统签字。电文如下：“已决定立即委任艾森豪威尔将军指挥‘霸王行动’。”

电报发出后，参谋长取回原稿，并用铅笔在上面给新任司令写了几句话：“亲爱的艾森豪威尔将军，我想你可能乐于将这份电报留作纪念。这是我在昨天最后一次会议结束后仓促写成的，总统立即签发了。G·C·马歇尔。”

随后，他没有向总统打招呼就带上两名助手经太平洋飞向华盛顿了。几小时之间总统多次找他都没找到，这大概是一种不满情绪的发泄吧。以后总统再没提起过马歇尔的不辞而别。马歇尔也从没作过解释，因为他们此刻都明白关于这件事的任何话都是多余的。然而马歇尔亲密的助手麦卡锡知道，参谋长忍受了精神上的巨大痛苦，虽然他一声没吱，但

“此时无声胜有声”。参谋长突然宣布经太平洋直飞华盛顿，取消了原打算去意大利看看艾伦的计划，而且这一决定使他永远失去见到心爱继子艾伦的机会了。因为不久艾伦阵亡，落得终生遗憾。

十 内忧与外患

1944年初，作为运筹帷幄欧亚各个战区同盟国作战的参谋长马歇尔来说，内忧外患接连不断。战争越是接近胜利，往往事情就越是难办。盟国之间、军种之间、军队与议员之间到处都在争吵。后来马歇尔回忆说，这一年是他一生最费劲、最艰难的时期。

海军大概考虑英国的将军们军衔普遍晋升了一级，相比之下美国的将军们就都低了一级军衔，为此军衔也有必要晋升一级。1月13日一位海军上尉通知陆军人事局长参议员卡尔·文森不久将提出一个由海军部上送的议案。该议案将设置两个新的军阶，海军六星上将和海军五星上将。此计划授予莱希和金为六星上将，尼米兹、哈尔西和英格索为五星上将。总部部分同意了这个议案，说陆军也要照此办理才算合理。

很快就有谣言说，总统所以这么做，是在为自己的一位是海军军官的私人医生谋求晋升军阶。陆军的反应如何呢？参谋长马歇尔首先反对这种动意，他不喜欢“六星上将”这个称号，他说：我不想、也不需要这种晋升，虽然英国陆军参谋长早已晋升为元帅了。他比我军衔自然要高，但我认为我不需要这个军衔，也不会把这个提案提交国会。我只想到国会去时能穿上干净的衬衫就可以了，除此之外我没有任何野

心。有我现在的军衔，我已经可以得到我想要得到的一切了。

他还想，战争进行到了这个阶段晋升军衔已没有必要，也是令人难堪的。把他和陆航司令阿诺德的军衔再提到六星，那对功勋卓著的老前辈潘兴、格兰特、谢尔曼、谢里登就会失去公正。其实这时马歇尔过去的一些老同事已在窃窃私语了，说马歇尔将军试图以贬抑其前任为代价来提高自己的身价。这真令马歇尔担心，他知道一经传到他从前的老上司“铁锤”潘兴那里，会使年老体弱的老上司寒心的，垂暮之年的人计较的正是这些，生怕他过去的部下或他曾提携过的人忘掉他，或失去对他应有的尊敬。

陆军部长史汀生听说此项议案后曾与马歇尔商量，如果陆军不作相应的军衔晋升，海军的提案是会被单独批准的，为此海军会对陆军强烈不满。怎么对付呢？马歇尔当即表示，不参与这项议案，看总统如何处置。不久史汀生拿到了总统对此议案的批文，罗斯福温和地告知他，他从来也没有同意过设置“六星将军”这个军衔。后来一些军队杂志呼吁战后再来审议此项议案，此项议案的支持者们也只好把这件事淡化了。

一波未平又生一波，1944年时是美国总统选举的年度。这已是罗斯福第四任竞选。他身心健康状况都实难继任，但马歇尔坚信罗斯福一定能继任。这时新闻界出于同盟国战争的需要严格封锁总统健康状况，人民当然对罗斯福的健康状况不得而知了。纽约州州长托马斯·E·杜威本来没有当选的希望，但是他的支持者想出来一个贬低以至可以击败罗斯福的损招儿，就是用使美国人民陷入战争灾难的珍珠港事件，

向罗斯福发难。指控总统在战争前玩忽职守、犯有严重错误。

马歇尔在杜威向公众提出这个问题后就警觉起来，他从军事战略家的角度，担心珍珠港问题一旦挑起争论，关于破译敌人密码的机密就会变得人人皆知，那将给欧洲战场、特别是给太平洋战场带来不可挽回的损失。怎样封住杜威的嘴而又不致于使自己受到插手国内政治的指责呢？他决定给杜威直接写信，向这位州长阐明这场争论只能给国家带来损失，甚致招致反法西斯战争的失败。参谋长给杜威写好了信，并将其抄件连同一份备忘录送给了海军上将欧尼·金。扼要说明了如果杜威州长把他知道的秘密不慎泄露出去，“对我们在太平洋可能还有欧洲所承受的巨大损失，都将是火上加油”。金海军上将完全理解，如果日本人从杜威的讲话中发现他们的密码被破译，必然立即更改密码，美国海军就将蒙受最大损失，情报部就变成聋子。因此迫不急待地全力支持马歇尔的计划。马歇尔又召来密码情报上校克拉克，让他穿上便服去找将在俄克拉荷马州塔尔萨市发表讲演的杜威，把信交给他。然而这位共和党总统候选人看罢要他严守秘密的第一段，就拒绝往下看。克拉克回来后，马歇尔并没有罢休，又另外写了一封信让他送交在纽约州奥尔巴尼市州长官邸的杜威，阐明他写此信并不干预阁下竞选，而且也不告诉总统，只想就国家机密泄露的要害问题谈一下看法。

杜威看完信后，与马歇尔通了话，他说在竞选中自己作为共和党的代表，不能单纯把杜威作为个人考虑，因此必须让他的一个可信赖的顾问看看这封信，并且此信不能再还给马歇尔，而要其个人存档，以防万一。马歇尔同意了杜威的

意见。并且开始静静地等着他的消息，在这件事上，杜威以大局为重，在竞选运动中再没使用这枚重磅炸弹，自然他也很快落选。

这对马歇尔来说是心上一块石头落了地，然而这时令他悲痛的事又发生了，在战争中一直与他亲密合作，并把英国上层有关决策能比较早地告诉他的英国陆军元帅约翰·迪尔爵士于1944年11月2日不幸病逝了。马歇尔在公告中说：

“盟军之所以能兵临德国国境，在很大程度上应归于陆军元帅约翰·迪尔爵士的远见卓识和他对我们共同事业的忘我献身精神。

“.....”

“我仅以美国陆军全体官兵的名义，向这位伟大的战士和军事政治家表示哀悼。在艰难岁月中，我们两国只是从他身上才得以找到聪明才智和前进方向。我为我个人失去一位亲爱的朋友深感悲痛。”

在那战争年代，盟军高级将领中并不是所有人都能像马歇尔和迪尔那样关系融洽，这也令马歇尔大伤脑筋，有时他不得不撤换不能与盟军搞好关系的战区司令员。内忧外患及其如何解决，是马歇尔运筹战争的重要内容，他深深懂得，这里稍有疏忽，都可能贻误战事。

十一 霸王行动

当马歇尔签署了艾森豪威尔将军为“霸王行动”的最高司令官后，即着手为他挑选强有力的指挥班子。马歇尔不愧是参谋长，他从来都十分重视选配各级指挥人员的工作。在战役准备的全过程中，他都以极大的热情和审慎的态度研究配齐各级指挥班子，战后每当回忆起这些时都令艾森豪威尔高兴。

其实，在马歇尔认为自己将出任指挥“霸王行动”时，就已经着手挑选盟军最高司令参谋长这项工作了。当艾森豪威尔正指挥北非作战时，马歇尔把布莱德雷派到了北非，接替了巴顿在突尼斯的指挥权。布莱德雷没有辜负他这位前校长的期望，在北非担任集团军群司令后屡战屡胜，深得马歇尔的信任。这次欧洲的“霸王行动”战役事关战争胜败的全局，在指挥上既要大胆、果断，又要稳妥、谨慎。谁能胜任盟军的参谋长工作呢？想来想去只有布莱德雷合适。马歇尔分配他到哪个岗位上，他都表现出色。他性格温和，工作耐心细致，而且能容人。从未与人发生过摩擦。在作战指挥上他坚定、沉着、大胆、心细。马歇尔征求艾森豪威尔将军的意见，那时艾克正在意大利战场，问他愿不愿意从意大利放他，以使他在欧洲担任更重要的角色。艾森豪威尔在复电中这样评价布莱德雷：“他有头脑，指挥能力很强，完全理解现代作战

的特点和要求。他完全有资格担此重任。他得到了所有同事们的尊重，其中包括认识他的所有军官。”马歇尔不仅征求了艾森豪威尔的意见，而且还把他和巴顿、克拉克作了一番比较：“三人中，布莱德雷无论从各方面说都是最合适的人选。他的经历和性格，完全可以放心大胆地委以重任。”一个星期以后，为了讨论提升名单，艾森豪威尔又写信给马歇尔，说布莱德雷是“我在我们军队中发现的最全面的作战指挥官，也许他缺乏巴顿那种在关键时刻所表现出来的非凡的冒险进取精神，但是他仍然不乏我们这类将领中的毅力和性格力量。在所有别的方面他都是一个出类拔萃的人。看到他即将调离这个战区，你不知道我有多么不乐意。”艾森豪威尔的评价以及顾全大局忍痛割爱的精神，使马歇尔更加坚定了自己已经做出的决定。

艾森豪威尔还向马歇尔推荐了乔治·巴顿。他认为巴顿具有“我们不可缺乏的军人性格”，“他是一位能打硬仗和猛仗的虎将”，巴顿的力量“在于他认为只有不停地进攻才能保持部队的旺盛斗志”。如果能利用巴顿性格中好的一面，那么就会像西西里战役那样，他会起到别的将领不可替代的作用。实际艾森豪威尔对巴顿在突尼斯对第2军的整顿和担任第7集团军司令时的工作都是感到满意的。除了在西西里战役两次鞭打士兵，并斥责他们是应该枪毙的胆小鬼那件事令他不满意外，其余作为刚烈的军人天性，以及在战场上所发挥的作用，都使艾森豪威尔感到满意。所以他向马歇尔推荐巴顿，希望参谋长能委以重任给巴顿。参谋长实际这时也在考虑把巴顿调往英国，担任驻英的美军司令。还想让他到地中海执

行别的任务——充当一个虚设的盟军司令部的司令，在法国加莱附近大肆活动虚强声势，造成就要在加莱登陆的假象。吸引德军的注意力，隐蔽盟军的作战企图。

艾森豪威尔向马歇尔推荐的第三个人就是马克·克拉克。他说克拉克“最富有组织指挥能力，最善于训练管理部队”。他当时在意大利任第5集团军司令。

马歇尔接受了艾森豪威尔的建议，他同意德弗斯任地中海战场司令，巴顿在“霸王行动”中任集团军司令，克拉克指挥“铁砧行动”，鲁卡斯接替克拉克在意大利的职务。参谋长对艾克说：“换句话说，你的意见就是最后决定了，我完全同意。”马歇尔长期以来一直鼓励把年轻人和富有战斗经验的人选到关键性的指挥职务上来。布莱德雷由于为马歇尔和艾森豪威尔共同赏识，这就意味着他将前途无量，艾森豪威尔让他担任第一集团军司令的同时，还让他组建一个集团军群司令部并代理司令，指挥地面进攻部队的所有美军。从战役发起那天起已经没有任何力量可以阻止他登上美国前线司令官中一号人物的宝座。当然老一点的也得到了安排，霍奇斯将在布莱德雷升迁后接任第一集团军司令，巴顿任第三集团军司令，德弗斯在任一段美国地中海战场司令后，任艾森豪威尔的第六集团军群司令。

马歇尔往往花费很长时间亲自选拔干部。在1944年为西北欧选派的指挥官中，马歇尔对其中有些人在一战中的表现就有所了解，有的就曾在他手下供过职。如J·劳顿·柯林斯是马歇尔在本宁堡时手下的一名教官，马修·B·李奇微也在他手下供过职，在本宁堡、在伊利诺斯演习时和在作战部

都曾给马歇尔留下过美好的印象。有人批评马歇尔这是任人唯亲，马歇尔却说他是从熟人中选出了可以信赖的优秀分子。

诺曼底登陆部队由谁指挥呢？布鲁克选择蒙哥马利。马歇尔和艾克没有提出异意。关于空军司令的人选可有点麻烦。英国人想提利—马洛里为空军司令，而艾克想提美国空军副司令特德上将。最后在马歇尔的支持下，由艾克统一指挥美英空军，但显然要通过特德行使其权力。

马歇尔从容不迫地参与制定作战计划，为艾森豪威尔分析其他人提出的方案。他重视空降兵的作用，认为在埃夫勒周围突然空降几个师的兵力，形成真正的垂直包围，就会给德国人造成战略威胁，致使他们不得不修改防御计划。他说：“这样我们就等于在德国开辟了第二战场，而且会大大加快集结的速度。”为此马歇尔催促最高司令亲自审查空降计划。他的口吻如同在步兵学校当校长助理时正为达到某项改革的目的而请求采取新的途径那样，然而他又怕自己干涉前线太多，因而又说：“请相信，我还是和以往一样不愿给您增加不必要的压力或使您难堪。只是希望您在制定最后计划时，考虑这一方案的可能性。”艾森豪威尔认真地听取了陆军部的代表的陈述，听完后立刻给马歇尔写信说：“两位代表所谈想法很好，我将在瑟堡半岛使用空降兵部队，用以拦阻敌人增援，以此确保登陆成功。”在6月登陆行动中，空降部队发挥了重要作用，它为盟军在诺曼底获得了立足之地，正如1957年马歇尔回忆的那样：“我总感到在诺曼底行动的最后阶段，因为采取了他们拟定的详细空降计划，才得以迅速结束战斗。”

除了空降问题上马歇尔进行了过多的干预外，参谋长把

制定详细作战计划的工作完全交给艾克及其部下了。诸如部队的调遣、物资的补充、海军炮火的支援、盟军与法国民族解放委员会如何密切合作等等。马歇尔在这些问题上充当的是配角。他给艾克以更多地发挥其天才的机会。

马歇尔在“霸王行动”开始前的“巴顿危机”问题上又一次全力支持了艾克，从而使他放下了包袱，大胆无后顾之忧地实施了指挥。虎将巴顿曾因在意大利西西里战斗中鞭打和辱骂士兵在军内外引起轩然大波，而如今这位第三集团军司令竟在士兵娱乐会上大喊：“一切都明显地表明英国和美国将统治世界。”这种不利团结，甚至将影响盟军作战情绪的不负责任的言论立即在华盛顿报纸上以显著的位置刊登出来了。艾森豪威尔对属下这种不负责任的言论，显然非常生气。他严厉地训斥巴顿说：“我对你不能控制你的舌头彻底地感到厌烦了，并开始怀疑你到处乱发议论，是否适于继续留在如此高级的军职上。”在向马歇尔报告了他狠狠训斥了巴顿后，又说：“根据所有这些情况，我将解除他的指挥权，送他回国……”但在下段电文中又说：“这场战争，甚至也许这个战场本身，可能会造成这样一种局面：这个公认不稳重而又是敢做敢为的斗士应该被破例启用。”艾森豪威尔把问题说得很清楚了，要么把巴顿撤回，以平息国内外的怨声，这样战场会因为缺少一位敢打硬仗的虎将，在强攻时会受到影响；要么顶住各种压力，仍然使用巴顿，这样会对战争有利。参谋长选择了后者，以明确的态度支持了艾克，他说：“这个决定权全交给你。”“不要考虑陆军部在这件事上的地位，只考虑‘霸王行动’和你对它的成功所担负的沉重责任。此外的一切

事都是无足轻重的。”“在任何事情上，我都不愿意你在这个时候承担对他降职的责任。如果你觉得他合适，就送他回国。如果你很需要他，或者作为编余人员留在那儿，或者如我上述所说，如果对‘霸王行动’大有好处，就继续让他指挥。”为了进一步给艾克打气，他甚至说没人要求撤换巴顿。至此艾森豪威尔如释重负，他可以轻松地指挥“霸王行动”了。

而在陆军部，参谋长在欧洲发起登陆进攻前却不断地进行协调工作。一会儿是军队紧急救援组织与红十字会发生了冲突，一会儿是中国战场上蒋介石与史迪威的矛盾激化，一会又是严重失密问题的处理，所有这些都要马歇尔一丝不苟地对待，否则都会对决定人类历史命运的“大决战”产生不良影响。

1944年夏，苏军已经对德军实施了多次有力打击，并且已进入罗马尼亚境内。苏军的胜利促进了巴尔干国家和法国人民解放运动的高涨。欧洲形势表明德国的彻底失败仅是个时间问题了。美英经过一段时间的筹划后决定立即履行德黑兰会议上承诺在欧洲开辟第二战场的义务，即在法国北部的诺曼底实施大规模的登陆作战。

为什么要选在诺曼底登陆呢？这是因为由于盟军制造假象的欺骗作用，使德军已确信盟军要在加莱地区登陆，因而没在诺曼底构筑坚固的海岸防御工事，只要破坏了塞纳河和卢瓦尔河上的桥梁与渡口，就能阻止德军战略预备队的增援。

6月6日英吉利海峡经过几天的坏天气，出现了少有的几个小时的好天气。艾森豪威尔看着摩拳擦掌的将士们最终下定了决心，利用这几个小时的时间，6点30分登陆。陆军

部里的首长、参谋们此刻心情也特别紧张。史汀生部长很早就起来打开收音机，准备收听有关反攻的最早新闻报导。马歇尔的焦急也不亚于史汀生，一大早他就不停地询问急电是否已收到。事实上这个阶段的战斗进行得很顺利。

德军万万没想到盟军会在这样恶劣的天气条件下发动登陆战。隆美尔回国给他夫人过生日，第7集团军军师级军官大多在雷诺参加演习，给指挥带来一定困难，然而由于21装甲师的顽强抵抗守住了卡昂。

至夜间盟军登陆作战取得了胜利，首批登陆的15.6万人中损失了8000人，大部分按计划越过了“大西洋壁垒”，这和希特勒对登陆点判断错误有关。他一直认为加莱是主攻方向，诺曼底只是佯攻。巴顿负责的“刚毅”行动欺骗了他，驻加莱的15集团军的19个师和龙德施泰特元帅的5个装甲师在诺曼底反击战初期未能使用上。

6月8日马歇尔、阿诺德和金海军上将即飞越大西洋参观美军诺曼底登陆地，6月14日他写信给罗斯福总统，他说：“我们已将在雪橇上的德国鬼子推到了山尖，而苏军的大举进攻就会令他们一落千丈。”在伦敦奥斯通车站，他们受到了英国参谋长的热烈欢迎。这一天碧空万里，阳光普照，客人和主人不知是因为诺曼底的首战告捷，还是因为这些天少有的好天气，个个显得神采奕奕，心旷神怡。

6月10日参联会的首脑在战时内阁的办公室开会研究各条战线上的战争进程。他们研究了太平洋战场情况及中缅边境战势，也议论了“铁砧行动”。最后7月25日被建议为目标日期，法国南部（土伦——马赛）又被纳入开辟第二战

场的登陆方向。丘吉尔更主张在夏季结束前的大热天里实施“铁砧行动”。当然那时首相的兴趣主要在诺曼底战斗。他邀请了英美的参谋长陪他一同去了海岸，巡视前线的战况，要是有可能他还真想看看敌军溃退的景象，甚至想亲自朝德国鬼子开上一枪。丘吉尔这时神采飞扬，参谋长们看到如今这番费尽心机争取来的战果都激动不已，人人都处在欢庆的情绪中，大家有说有笑。

艾森豪威尔满面春风地在朴茨茅斯恭候他们。在那里他们将分道扬镳了：英国人去了他们战领的滩头，而美国人也去了自己的一方。那里挤满了大大小小的战列舰和登陆艇，天上不时地传来飞机的轰鸣声，它不仅为夺取制空权和制海权立下了许多功劳，也为战区盟军的物资保障创造了条件。马歇尔喜悦地称这些航线是“条条都从美国中部伸出来”的铁路，参谋长看着这一切，从心眼里迸发出一句话：“如愿以偿了。”

实际上盟军在滩头登陆到彻底打败诺曼底的德军还要付出巨大努力和牺牲，每前进一步，都要遭到敌人顽强抵抗。希特勒不断派增援部队到诺曼底，而且从6月12日起不断向伦敦发射V-1导弹，引起英国居民的极大恐慌，盟军出动一大部分空军力量，去摧毁德国的V-1导弹发射场。7月艾森豪威尔亲临前线指挥，他为蒙哥马利迟迟未能攻下卡昂大为不满。而这时蒙哥马利又提出集中兵力攻击加莱地区，因为那里是V-1导弹发射场的集中地区。这个建议使艾森豪威尔大吃一惊，因为如果这样，蒙哥马利就可以指挥美国第一集团军、英国第二集团军和加拿大第一集团军放弃“霸王行动

计划”。

到7月10日蒙哥马利夺取了卡昂市郊，但未能控制市区，布莱德雷的突击也未能奏效。一个月的登陆作战使盟军感到步履艰难，英军已损失2.2万人，美军损失了3万人。而战争态势尚处在僵局中。巴顿的第3集团军抵达法国后，布莱德雷升任集团军群司令。

盟军登陆42天后蒙哥马利以牺牲4000名官兵和500辆坦克为代价终于攻占了卡昂市。艾森豪威尔指挥蒙哥马利和布莱德雷两个集团军群分别采取“赛马场”计划和“眼镜蛇”作战行动。德军这时有些士气低落，失败前的纳粹自身矛盾重重。许多将领受到怀疑，一些善战的将领被撤职了，隆美尔被迫自杀了。7月底“眼镜蛇”行动成功，构成了战役进程的重大转折，盟军冲出了德军的防线，冲出了康坦丁半岛，从此可以大踏步前进了。希特勒这时几乎认为谁都不可信了，于是亲自掌握西线战略。他严令不许向塞纳河退却，坚守每一寸土地。他把15集团军的几个师从加莱调到诺曼底，法国南部也调来了兵力，准备在诺曼底与盟军决战，这正好为盟军彻底包围德军，并在塞纳河以西将其消灭创造了条件。8月初希特勒曾试图在阿弗朗什发动强大的攻势，以改变战局，粉碎盟军的“霸王行动计划”然而未能奏效，反而被盟军进一步包围，然而由于包围力量薄弱，没有达到全歼的目的，8月20日至21日德军大部分突围出去并越过了塞纳河。8月15日盟军在法国南部实施“龙骑兵”登陆计划成功，8月16日当希特勒命令西线部队逐步撤离法国南部时，美国第4步兵师和法国第2装甲师抵达巴黎，接受德军城防司令冯·肖尔

蒂茨上将的投降，戴高乐将军凯旋入城。8月27日艾森豪威尔和布莱德雷也进城与“自由法国部队”领袖一起检阅了部队。巴黎的解放标志着盟军在欧洲形成了第二战场，并取得了决定性的胜利，也标志着诺曼底战役的胜利。整个战役消灭德军50万人，而盟军也付出了20万人伤亡的代价。战役的组织者艾森豪威尔、布莱德雷和蒙哥马利显示了大将的才华。人们在评价他们成功地指挥了这场战役时，都没有忘记战争的组织者马歇尔知人善任的功绩。

十二 最后的敦促

诺曼底登陆的成功，使德军一溃千里，逃过塞纳河。盟军在艾森豪威尔、蒙哥马利和布莱德雷的指挥下越过塞纳河，穿过比利时直奔莱茵河。进入德国境内后遭到德军的猛烈抵抗，盟军的进攻受阻。这时蒙哥马利在战略指导上与艾森豪威尔发生分歧，更有甚者他公开提出盟军指挥不能令人满意，应该由自己代替总司令职务。这一举动不仅引起美军的不满，也同时引起一些英军将领的气愤。艾森豪威尔被激怒了，他写了一封信经马歇尔允许发给了蒙哥马利，严肃地提出安特卫普港才是眼前的主要问题。马歇尔和英国参谋长布鲁克也都这样认为，安特卫普港根本不涉及指挥问题。艾克尖锐地指出：他的职责是督促各个战场，授予集团军群司令一定权力负责作战。言外之意，我是你的上司。并且说蒙哥马利如果无力完成进攻安特卫普及鲁尔区的任务，则考虑由布莱德雷去完成，蒙哥马利可提供援助。如果还不满意，可交更高当局裁定。蒙哥马利开始意识到争夺指挥权问题对他来说实在不适宜，指挥官间的矛盾似乎有所缓和。然而当布莱德雷指挥的两支美军在进攻莱茵河和包围鲁尔区的努力遭到失败并损失 3.5 万将士时，蒙哥马利撤换艾克指挥权的思想又有所抬头，并把这一思想反映给丘吉尔。首相十分看重艾克的合作精神，拒绝了蒙哥马利和布鲁克的建议，这样，一场旷

日持久的权力之争也是盟军的内耗便被平息下去了。

1945年1月20日，罗斯福第四次出任美国总统。就职仪式非常简朴，对外是因为战争仍在进行，国事应从简，但知情人都清楚，总统有病，不宜参加隆重大典。

2月初罗斯福和他的随员乘“昆西”号巡洋舰去黑海参加盟国雅尔塔会议。他因身体虚弱，不能乘飞机，马歇尔和金上将分乘两架飞机先行。参谋长途中在马赛停留，会见了艾克，艾克报告马歇尔，他同蒙哥马利又发生了争执。这位英国指挥官主张直取柏林，而这是不可能的，因为只有过了莱茵河，建立起桥头堡后，才能得到支援，因此他没有力量单独直取柏林。艾克向他的上司汇报了蒙哥马利如何向丘吉尔和布鲁克发牢骚的。他认为在当前形势下蒙哥马利这样做，只能在盟军内部制造麻烦。他提醒参谋长说：“应该有个人训他一顿。”

马歇尔飞到地中海中部英国人控制的马耳他岛，以布鲁克参谋长为首的皇家总参部成员在那里迎候他。英美双方一致认为在雅尔塔会议上同俄国人交锋前，两国应协调战略，特别是对日战略。然而他们这次没有取得共识，布鲁克仍主张首先在欧洲解决有关德国的各种问题，然后再考虑对日作战问题。接着就抱怨艾森豪威尔在指挥上过于谨慎，在跨过莱茵河时行动迟缓，这样会影响胜利结束的时间，因此对德作战的指挥权应交给蒙哥马利元帅。马歇尔从艾克那里已经知道布鲁克肯定会说这些话的，他用愤怒的口气把布鲁克顶了回去。布鲁克提出要把巴顿和布莱德雷现有物资、汽油统统调走拨给北线蒙哥马利指挥的英、美联军。马歇尔寸步不让，

他执意不给艾克下达任何命令，坚决认为调物资和汽油是盟军最高司令的事儿，他没有必要干涉一位善于指挥的最高司令官。两位参谋长各不相让。不久丘吉尔首相和罗斯福总统先后到达了马耳他港。当天晚上总统、首相和参谋长联席会议成员在“昆西”号军舰举行会议。马歇尔和金上将宣读了他们草拟的、对英美双方都有约束力的协议书，规定双方共同参加对纳粹和日本联合作战的要求。对蒙哥马利、布莱德雷、巴顿一视同仁地给予支援，不让蒙哥马利单独突进柏林。罗斯福总统这时话很少，但明确表示了全力支持马—金议定书，尤其是对德作战计划。在这种情况下英军参谋长们只好同意最高决策者的意见。再没有重弹让蒙哥马利代替艾克的老调。但会上布鲁克显然闷闷不乐，而马歇尔却感到挺痛快，因为他的提议通过了，贬低艾克、布莱德雷、巴顿的盟友没能如愿以偿。马歇尔似乎对英国盟友把与俄国人争占德国地盘看得比消灭德军本身更重要也感到不快。因为在纳粹投降前消灭其军队毕竟是首要任务。这一点普鲁士军事理论家克劳塞维茨早在 100 年前就阐述过，与敌国作战，消灭其军队是第一位的目的，然后才能占领其领土，最后才是征服其意志。稍有军事常识的人都不会违背这个原则。

美英首脑们的会晤还议论了中国和东南亚的战局进展情况。丘吉尔对中国战局不满，总统似乎也同意丘吉尔的看法。马歇尔却不像两位元首那样悲观。马歇尔报告说，史迪威的接班人魏德迈将军才干出众，使中国战场又显生机。缅甸战局的发展使得部分中国军队有可能离开缅甸返回祖国前线。参谋长看到了恢复中国战局的一点希望。但是他毕竟是资产

阶级军事家，没有看到中国抗战的希望在于八路军、新四军，在延安而不在重庆。这一点史迪威将军的认识要比马歇尔深刻一些，他看到蒋介石保存实力消极抗战，骂他“是中国的胆小鬼”、“东方伪君子”，而共产党领导的军队却充满抗战热情。他欢迎这支抗战力量，这下惹恼了蒋介石，马歇尔看到史迪威已无法和蒋共事，只好将其调回来，让魏德迈替代了他。

对于亚洲的战局，英美看法显然不同，为此英国人向南推进，而美国人却向中国进军。美国人曾一度乞求英国在缅甸采取行动，而蒙巴顿则寻求美国人的保证，请美国人支持他在那里的作战行动。他还建议中缅边界一带的美国、英国、缅甸本国军队都归他指挥、使用，将日军从缅甸赶出去。然后还可将日军从马来半岛往北赶至法属印度支那、再往北赶到中国，直至赶回日本。但是美国人打算绕过缅甸和东南亚大部，美国参谋长们都倾向于将美军大部分划归中国的魏德迈，与蒋介石军队合作，朝着向日本本土进攻而努力。

马耳他会议结束后，美英首脑和将军们便乘飞机去雅尔塔。2月3日早晨，马歇尔按预定时间准时降落在萨克机场。红军第一副总参谋长安东诺夫将军率领代表团到机场迎接了马歇尔。五星上将马歇尔在公众面前举止庄重、镇静自若。早餐桌上十分丰盛，有鱼子酱、咸肉和鸡蛋、冷盘火腿、口条、红肠及葡萄酒、伏特加、香槟。饭后还送上热茶。酒足饭饱之后他们乘车前往雅尔塔他们下榻的别墅。一路上积雪覆盖，到处可以看到战火焚烧的残垣断壁、炸毁的坦克及残损的铁道。

1945年轴心国已经摇摇欲坠。在太平洋战场上克鲁格指

挥的第6集团军攻克了马尼拉。马歇尔亲自写信向麦克阿瑟将军表示祝贺，他说：“值此马尼拉解放之际，我向你本人及你的官兵表示祝贺。马尼拉的解放对重建远东自由和文明是具有历史意义的。这次胜利以少胜多速战速决，更增加了我对你的敬佩和感激。请向参战的游击部队转达我的谢意和祝贺，感谢你们为此战役所做出的英勇的贡献，特别是为准备这一时刻的到来而经受的多年的艰辛和困苦。”

在欧洲战场上盟军正满怀信心地走向胜利。然而前进中的困难也是客观存在的。欧洲战场上美国兵员不足的状况并未完全解决。冬季恶劣的天气妨碍了西线攻势的进展。特别是影响了在意大利的进攻行动。意大利战区还存在着士气不旺的问题。特别是该战区由黑人士兵及黑人和白人军官组成的92师在战斗中表现拙劣，这令马歇尔不安。因为这支部队的组建和使用都浸透着马歇尔的愿望和支持。在他担任伊利诺斯州第33师高级教官及担任本宁堡步兵学校校长的日子里就强烈呼吁保护黑人部队的权利。现在作为陆军参谋长，他极力争取黑人官兵的平等待遇，尽管当时相当多的陆军官员不愿意让黑人部队参战。但马歇尔还是力主平等待人，他坚持经过训练后把黑人部队93师派往太平洋，把92师派往意大利，然而该师的不争气表现，令他大为气愤，他相信反对黑人部队参战的人会更有口实。

马歇尔从意大利回国，就立即着手处理结束欧洲战事的工作。实际从1943年年中开始，他就命令计划人员着手将欧洲战区军队部署考虑向太平洋地区转移问题。此时他已向艾克和麦克纳尼发出命令，要求他们从自己部队中挑选士兵和

经验丰富的军官以便对日作战。华盛顿极为强调欧洲战争结束后的几天之内，把一个或几个集团军从欧洲迅速调出并重新部署。因此艾克4月中旬作出于易北河停止进军的决定。随着德国溃败的临近，对华盛顿和伦敦的政治首脑来说有许多事情都要加紧研究。像德国无条件投降的现实、对德国的分割、军事政府的建立、盟国各占领区及盟军与苏军各自先头部队会师分界线的划定等等问题，稍有疏忽，都可能带来不可挽回的后果。

雅尔塔会议的苏联代表安东诺夫将军明确表示，在地面部队的调动上，以支援地面部队为目的空中行动以及其他一些军事问题可以与盟国进行更多的合作。

2月5日马歇尔、布鲁克与苏联军事代表团会晤，他们要求苏联采取行动以支援西线的攻势。马歇尔从艾克的声明中得知，他们要求苏联采取行动而且急切需要俄国的支援，因为西方部队的地面优势不如德军，他们虽然拥有空中优势，但那是在晴天。天气恶劣，飞机无法出动，这种优势就等于零了。安东诺夫将军答应了英美的要求：只要天气允许，苏联就要继续在东部开展攻势。但他也要盟军阻止德军从意大利前线调往东线。布鲁克提出将调5个师的兵力往西线，以遏制敌军撤退的速度。马歇尔认为空军还必须加紧行动，英国空军参谋长波特尔元帅说，英美两国在西线和意大利前线总共拥有1.4万架飞机，“如马歇尔将军所说，为了对地面进攻中关键地段进行最大可能的空中支援，我们将不遗余力。空中支援包括许多空降师的行动。”波特尔还补充说，只要地面战役需要，战略轰炸机就将集中力量轰炸敌人喷气式飞机工

厂。安东诺夫进一步敦促盟军“通过对交通线的空袭行动，阻止敌人把军队从西线、挪威及意大利调往东部前线，特别要使柏林和莱比锡铁路枢纽陷于瘫痪”。马歇尔答应了安东诺夫的要求。

2月13日至14日，英美空军轰炸了相对来说未遭战火破坏的德累斯顿。对这个轰炸是否能阻止德军从西往东调动有人表示怀疑，特别是日后有些人指责马歇尔，因为这次轰炸引起一场大火并炸死了许多德国居民。而波特尔却坚决主张在向第三帝国进行猛烈的地面攻势时也应应对柏林实施强大的空中打击，这对于摧毁敌军士气具有潜在力量 and 作用，对除柏林之外的某个尚未遭到毁坏的德国城市进行攻击那效果会更好。意大利的军事理论家杜黑的《制空权》详尽地阐述了这种观点，而第二次世界大战可以说是这个理论最广泛的实践。英美的轰炸机对柏林、开姆尼兹、莱比锡和德累斯顿进行了轰炸。特别是对德累斯顿铁路编组调度场进行了重点轰炸，这一方面给德军撤退制造了混乱，另一方面也阻止了德军由西向东的调动，支援了苏联的进攻战役。

因德累斯顿遭轰炸后，伤亡人数超过了10万，有些人批评这是非人道的行为，这主要是因为大量难民涌入该市。

丘吉尔此时想的仍是如何抢先苏联一步进入柏林，或在中欧抢占更多的城市，以便日后与苏联对抗。罗斯福想得更多的似乎是在战后年代如何合作以维持和平局面。所以他在马耳他和雅尔塔会议上都未直截了当地阐明他在柏林问题上的观点。但在反对仅让英国远征军的旗帜插在柏林的问题上，马歇尔和罗斯福却是意见一致的。

马歇尔特别注重对陆军战绩的宣传，他在给艾克的信中强调了这一点，而且立刻引起了艾克的注意，他及时给集团军司令发出了通报，要求改善对外宣传工作。在通报的最后还点出了参谋长的要求：“在这个问题上马歇尔将军经常与我联系。他对此极为关心。因为他不仅对战后起影响作用，而且对解决目前面临的兵员、设施、部署等问题亦有影响。”

就在盟军即将取得对德战争全面胜利的时刻，罗斯福总统在希特勒和墨索里尼毙命前 3 个星期，于佐治亚洲的温泉城溘然长逝了。

4 月 12 日麦卡锡上校通知马歇尔，总统已经逝世。马歇尔将军立即赶往白宫，向罗斯福遗孀表示哀悼，并主动伸出帮助之手。罗斯福总统夫人请他全权料理葬礼事宜，包括将灵柩由温泉向北运往华盛顿、在白宫举行葬礼仪式，最后安葬在海德公园。

第二天，当火车向华盛顿开动时，马歇尔和其他参谋长以及史汀生、福雷斯特两位部长共同参加了新任三军总司令与其他军事首脑之间的第一次会议。杜鲁门总统希望大家一如既往继续努力工作。新总统对马歇尔仍然非常信任，因为他敬佩马歇尔直率的性格和领导才能。会上马歇尔和金上将对当前战争局势作了简要介绍。杜鲁门从属下的汇报中感到他已经抓住了一只强有力的手，即长在马歇尔将军臂膀上的手。杜鲁门从属下的汇报中才知道，美国正在执行曼哈顿计划，原子弹试验有可能成功。在罗斯福、马歇尔亲自组织下的这个高级机密，不仅一般议员不知道这项耗费巨资的计划内容，连副总统都不知道其核心内容。几天后在旧金山召开

世界性大会，成立了联合国组织，20 天后欧洲战争结束。

4 月 14 日早晨，杜鲁门总统和家人，在内阁最高法院成员、国会领袖及三军参谋长的陪同下，迎接了已故总统的灵车。上午 10 点，迎灵队伍从火车站出发，海军陆战队 48 辆敞篷车为前导，后面是武装护卫人员，包括一个野战炮营、一个海军陆战队营、一个水兵营及一个陆军妇女服务队、志愿妇女急救服务队和海军陆战队女兵共同组成的混合营。跟随其后的是运送灵柩的马拉炮车及坐着罗斯福家人、政府高级官员的豪华轿车，迎灵的队伍直到白宫。

下午 4 点，在白宫东厅，举行了罗斯福总统葬礼，之后由 4 名士兵守卫。次日上午 10 点总统遗体离开华盛顿，送往海德公园。伴随庄重、悲哀的葬礼乐曲，加农炮鸣放 21 响礼炮，人们向已故总统致最后敬礼。

当 8 位军人将沉重的青铜棺柩放进墓穴时，士兵高举步枪朝空中三阵齐射。

总统葬礼一结束，三军参谋长立即乘飞机返回，他们无暇为已故总统缅怀追思，美国在欧洲和太平洋战争正等着他们去决策。特别是胜利前夕要花很大精力处理美国与英、苏之间的关系，减少不必要的猜疑和指责。

罗斯福在他生命最后两个星期里极欲同俄国人达成建立战后和平机制的协议，因而不肯在布拉格和柏林问题上让双方的矛盾公开、引起分裂。从罗斯福总统逝世到欧洲战争结束不到一个月，根本无法筹划出不同于以前的战略和外交目标。马歇尔认为美国的政策既然是无条件地打败德国，因此就没有理由同一个正在帮助我们打败希特勒、比英国更有条

件为迫使日本无条件投降而做出更大贡献的国家进行争吵。

随着德国的投降，法西斯的彻底垮台即将来临。胜利者们矛盾开始突出了，英美同苏联的矛盾日益尖锐，马歇尔认为在未来对日作战中苏联仍是伙伴，因此要特别谨慎地处理同苏联的关系。马歇尔在给艾克的信中指示他要一如既往，打败德军，赢得战争，同友军保持良好关系。

1945年4月英美第21集团军群和第12集团军群在德国西部和意大利北部开始了进攻，4月24日～25日意大利人民在北部发动了武装起义，很快解放了包括米兰、热亚那、都灵、威尼斯等大城市在内的广大地区。墨索里尼企图逃往瑞士，被意大利游击队活捉并处以死刑。4月底美英军在意大利人民武装的有力配合下，占领了意大利北部地区。5月12日意大利境内的德军残部投降。至此意大利境内军事行动便告结束。

与此同时苏军已从德军手中解放了波兰、匈牙利的全部国土以及捷克斯洛伐克大部分国土，并攻占了德国的东普鲁士和东波美拉尼亚。这时摆在红军面前下一步的作战任务是占领柏林，彻底打败法西斯德国。正如斯大林说的：“现在红军还有最后一个使命：就是同我们盟国的军队一起完全粉碎德国法西斯军队的事业，把法西斯野兽打死在它自己的洞穴里，在柏林上空升起胜利的旗帜。”从4月16日到5月2日苏联首先以22个合成集团军、4个坦克军集团军、7个独立坦克军、2个机械化军、4个航空兵集团军共250万人的兵力、4万多门火炮，6千多辆坦克和自行火炮、7500架飞机的武器装备，突破了德军的奥得河—尼斯河防线，分割包围了敌人

100 万人的防御集团。接着开始合围柏林被围集团，27 日打进柏林市区，与德军展开巷战，30 日希特勒在绝望中自杀，死前指定邓尼茨海军上将为其继承人。5 月 2 日德军在柏林市的残余卫戍部队宣告投降。5 月 8 日德国正式签署了无条件投降书。至此第二次世界大战欧洲战场的战事宣告结束。

德国投降后美国同法国的矛盾几乎公开化了，特别是美国对“自由法国”部队开进意大利的库内奥省的声明非常不满。法国在该声明中说：“该地是阿尔卑斯沿海诸省的合法组成部分，理应归属法国。”马歇尔在征得杜鲁门总统的同意后，以总统的名义发了一份电报给戴高乐，让他撤出该地区，否则将停止向法军提供军事装备和弹药。经过 18 个小时的权衡利弊，戴高乐认为如不撤军，美国必然对法国军队实施包括汽油在内的禁运，那就会使他的军队寸步难行。于是他忍痛指示外交部长杜波尔通知美方，法军立即撤回法国，条件当然包括美方提供汽油。

欧洲反法西斯战争结束后，各国人民要求彻底肃清法西斯势力。在这种情况下，苏美英于 1945 年 7 月在柏林西郊的波茨坦举行了战争期间的第三次三国首脑会议。斯大林、杜鲁门、丘吉尔出席了会议。会议很重要的一条协议是通过美英中三国政府敦促日本投降的《波茨坦宣言》，其主要内容是：盟国将继续对日作战，直到它停止抵抗为止；日本政府应立即宣布无条件投降；日本军队要完全解除武装，日军军国主义必须永久铲除，日本战犯将交审判，阻止日本人民民主的所有障碍必须铲除；不准日本保有可供重新武装军队的工业等。苏联当时尚未对日宣战，两国之间还存在着《苏日中立

条约》，所以苏联没有在《波茨坦宣言》上签字。但是苏联代表在会议上重申了要履行雅尔塔会议上通过的许诺，即在欧洲战争胜利后三个月内参加对日作战。当时日本派代表团到苏联，希望苏联政府充当日本与盟国进行和平谈判的中间人。苏联拒绝了日本代表团的要求。

就在这时美国陆军部史汀生部长和马歇尔参谋长收到一份密电，耗资 10 亿美元的曼哈顿计划得以落实，原子弹试验成功了。他们正准备说服总统实施一项令人战栗的计划。这时人们开始瞩目太平洋战场了。

从 1943 年开始，美英军在太平洋战场上已经取得了主动权。在海空军方面已经占有明显的优势。从 5 月开始，美英统帅部决定在亚太战场向日军发动全面反攻。由海军上将尼米兹指挥的太平洋中部战区的进攻战役，取得了塞班岛、硫磺岛和冲绳岛的决定性胜利。三次战役共消灭日军 16 万人。太平洋西南部战区司令麦克阿瑟陆军上将在 1944 年 9 月中旬接到美军参谋长联席会议的命令，将兵力集中在菲律宾群岛的中部，并让尼米兹提供必要的支援，命令麦克阿瑟指挥美、澳、新、英、荷等五国军队首先攻占菲律宾群岛中部的莱特岛。10 月 23—25 日双方进行激战，三天内日军共损失 4 艘航母、3 艘战列舰、10 艘巡洋舰和 11 艘驱逐舰。12 月下旬日军的守备部队宣布投降。莱特岛之战是美日双方在西南太平洋上最后一次决战，从此日军的海上作战更加陷入被动。1945 年 1 月美军在吕宋岛的西北和西南部登陆，并分三路向马尼拉进军，2 月占领马尼拉。7 月该群岛的日军全部被肃清。从此日本通往南方原料产地的海上交通线被切断了。由英国

海军中将蒙巴顿和美国陆军中将（蒋介石的军事顾问）史迪威将军指挥的东南亚司令部所属的官兵在 1945 年 8 月已完全消灭了缅甸边境内的全部日军，打通了东南亚的交通要道。

在 1945 年美国进攻冲绳岛期间，最高统帅部就召开会议讨论下一步对日作战计划，会上提出两种方案。一种是占领冲绳岛后，仅以空海军对日本本土进行轰炸封锁，迫使日本投降，而不派地面部队登陆；另一种方案是陆军登陆。马歇尔认为如派兵登陆损失太大，很可能会因为日军拼命抵抗，而伤亡惨重。最后因第二方案更有把握，决定采取这个方案，然而由于日本投降的时间比美国预计得早，因此登陆计划没有完全实施。而只是对日本的东京、川崎、名古屋、大阪、横滨和神户六大工业城市进行了 19 次大规模轰炸。共出动 B-29 型轰炸机 6000 多架次，投燃烧弹 4 万余吨，炸毁工业区 200 多平方公里。1945 年 7 月美国陆军部长史汀生、参谋长马歇尔考虑苏联即将对日宣战，不能让苏联人抢走全部对日作战的胜利果实，同时为早日结束太平洋战争，他们说服了总统杜鲁门决定把广岛、小仓和长崎作为原子弹突击的目标。

8 月 2 日美国最高当局下达了作战命令，7 架飞机执行轰炸广岛的任务，其中一架飞机装有原子弹。它们停在硫磺岛机场，8 月 6 日 8 点 15 分美国在广岛投下第一颗原子弹，市内 60% 建筑物被毁，光辐射引起了大火，整个城市遭到严重破坏，无辜的居民遭到屠杀。8 月 9 日 10 点 58 分原计划投到小仓的第二颗原子弹因天气原因被投在了长崎。两颗原子弹共造成 10.6 万人死亡，12.8 万人受伤以及 0.5 万人失踪的严重后果。

东京的内阁还在激烈地辩论是否投降，两派争执不下，最后让天皇定夺，天皇答称战争应该中止。8月10日早晨日本政府接受投降条款，但请求保持天皇的最高统治者的地位，美国人采取了一个能使日本人接受的方案，承认天皇，但天皇和日本新政府都将受盟军最高司令麦克阿瑟控制。8月14日日本答应接受盟国的条款。

英美统治集团认为是原子弹迫使日本无条件投降的。12年后马歇尔还持这种观点，他说：“现在事情发生了，他们获悉在广岛发生的全部情况。经过非常短促的间歇，事情又发生在长崎。我们当时已经没有已制成的原子弹，然而这一事实未为日本人所知，他们可以想象下一个将是东京被毁灭。我想他们是被吓得立刻采取行动的，我们过去没有办法让他们那样做。如果我们必须在日本登陆，我们就得打一场非常剧烈的仗，耗费大量生命财产……”

“我认为原子弹是十分重要的，并感到这比任何其他办法更能使战争结束，事实也是如此；我认为一切关于原子弹轰炸后果的吵吵嚷嚷都是些蠢话……我认为投原子弹以缩短战争，是十分必要的。

“回顾起来，我还是这样想。这关系到成千上万美国人的生命，关系到几十亿元的钱财。日本人是十足无情的，我们把原子弹的威力告诉了他们，但他们不信。这就只有惊骇他们了，他们也尝到了滋味。我想，使用原子弹是非常英明的。”

正因为美国最有影响的陆军参谋长这样认识，所以第二次世界大战后美国政府又有几次差点使用原子弹，据说朝鲜战争就差点重演广岛悲剧。其实认为原子弹能结束战争恐怕

是一种误会。担任盟军东南亚司令的蒙巴顿勋爵都不相信这个鬼话。他说：“认为原子弹会停止远东战争是一个最大的错误。”

从根本说日本投降是中国人民、亚洲人民和世界人民同日本法西斯长期斗争的结果。特别是中国共产党领导下的八路军、新四军和人民结合在一起抗击包围了侵华日军的69%、伪军95%的结果。而到1945年蒋介石国民党的军队仍退守在西南大后方，此时毛泽东领导下的八路军、新四军正积极完成“扩大解放区、缩小沦陷区”的战略任务，发起了对日的春季攻势和春夏攻势，为举行更大规模的攻势作战创造了条件。

日本的投降确实是多种因素的，苏联红军8月8日对日宣战，在远东西、东、北三个方向同时向驻中国东北境内的70万日本关东军发起进攻也是个重要原因。8月17日日本关东军下令停止抵抗，日军开始投降。与此同时苏军还向朝鲜北部、库页岛南部和千岛群岛发起了进攻，25日解放了南库页岛。9月1日苏军肃清了千岛群岛的全部日军，苏联远东战役的胜利对于加速日本帝国主义的投降起了重要作用。这些马歇尔将军似乎从来没更多地谈过。

反法西斯战争胜利了，丘吉尔给马歇尔写了一封热情洋溢的信，信中他直率地说美国陆军参谋长马歇尔实际是夺取胜利的组织者：

“您并非命运使然才来指挥这些伟大的军队的，这是非您去建立、组织和鼓舞不可的。在您的指引下，这些横扫法、德全境的强大英勇军队得以诞生，并在令人瞩目的短时间内臻

于完善。不仅组建了战斗部队及其辅助部队，而且提供了所需要的全部指挥人员，这使我们几乎无法相信。他们能够指挥一支由集团军和集团军群组成的现代化合成军队进行机动作战，并能以无比迅猛的速度调遣这支大军。

“在这些殚精竭虑的岁月中，我对您的英勇精神和宏伟魄力始终怀有钦佩之情，正是您的这种精神和魄力，使得和您共渡危难的战友们获得了真正的慰藉，而我切望自己能被公认为您的这些战友之一。”

丘吉尔能有这样的评价是战争中马歇尔总是把和同盟军中其它成员的团结关系当成战胜法西斯的重要前提来加以维护的一贯作法分不开的。他的部属、艾森豪威尔致函马歇尔说：“自从我去英国的第一天，实际上从我到陆军部向您报到的第一天起，我就握有一件强有力的武器，这就是充满自豪和信心的感情，因为我能切身感受到您信任我的判断，相信我对任何问题的态度是客观的，并且您总是随时准备用您的尽可能多的财力、物力和巨大道义力量，支持和鼓舞我们在击溃敌人中所必须的一切。这对我的参谋人员和主要指挥官起了巨大的影响和作用。我们坚信，您对本统帅部有着根本的信任，而且对于对统帅部的任何外来干扰总是进行抵制，这加强了我在整个战争中的统帅地位，这种作用之深连那些受此影响的人都认识不到。我接触过的美国普通士兵以及军事政治领导人，都对你拥有无可比拟的尊敬和爱戴，这种尊敬和爱戴是如此之深，如此之牢，以至我对您未能在这支部队已经发展壮大并必然行将解散之前前来视察极感遗憾。我们的军队和人民对您的感激深过任何军人。”

此刻从世界各地传来的赞誉之辞，都得到马歇尔的珍视，然而他并不居功自傲。就在一片赞扬声中，马歇尔于8月20日给杜鲁门总统写信，提请免去他的参谋长职务。胜利了，他觉得应该激流勇退了，在辞呈里他推荐艾克当他的继承人。1945年11月26日对马歇尔的免职命令方才下达，在五角大楼庭院内，杜鲁门总统授予了美国陆军五星上将乔治·卡·马歇尔一枚橡叶簇奖章，并宣读了嘉奖令，1919年他曾获得过一枚同样的奖章。这次嘉奖显然是对马歇尔在第二次世界大战中作为总司令的顾问功勋卓著的一种肯定。告别会后，他最后一次把陆军部自己的办公室的房门锁好，与凯瑟琳一起动身回自己弗吉尼亚利州斯堡老家的多多纳庄园养鸡种菜去了。

十三 中国之行

回到阔别多年的多多纳庄园，马歇尔感到舒畅、惬意。他想，也该过过安静的田园生活了。就在他离开华盛顿 10 天之后，家里的电话铃声响了，将军很快地接了电话，又很快地挂上了，没有再说什么。凯瑟琳这时上楼打了个盹，等她再回到楼下，就听收音机里宣布杜鲁门总统刚刚任命马歇尔将军为特使前往中国，而且马上就要出发。面对火冒三丈、无限伤感的妻子，他只好解释说“刚才的电话是总统打来的”，杜鲁门总统要他承担去中国寻求和平的任务，他没有拒绝，尽管这是一次使命维艰的出行，而且很可能失败，但他还是像军人那样，把总司令“你愿替我去趟中国吗”的平和问话当成了命令，他开始了一场没完没了的，为正直的中国人民所不满意的调停。

抗日战争后期，美国驻华代表中也的确有一些有识之士，受到中国人民的欢迎。如前边曾提到的曾任中印缅战区美军司令的史迪威将军、美国驻华大使高斯、美驻华军事观察组的包瑞德都主张正确估价中国共产党在抗日战争中的地位和作用，应考虑与中共领导的抗日队伍共同对日本作战，也应该和中国共产党建立友好关系。正因为他们同情中国共产党领导的民族解放事业，所以不免就对躲在大后方、消极抗日的蒋介石说些不满的话，以致最后都相继离华，因为蒋介石

容不下他们。马歇尔能不能站在公正的立场上，做好调停呢？当时人们都拭目以待。

1945年12月20日，马歇尔乘坐的美国陆军航空兵巨型运输机，钻出浓云降落在弹坑累累的上海机场。在这里恭候他的是他的老部下、身材高大的艾尔伯特·C·魏德迈将军。他把马歇尔接到富丽堂皇的国泰饭店，并告诉他昔日的上司，在上海停留期间就住在这里。魏德迈参战前还是个刚刚从德国学习回来的上尉，分到马歇尔的参谋部对德作战处工作。那时因为他平时表露过钦佩德军的思想，加上他保管的陆军部起草的对付美国的潜在敌人应用文书“胜利计划”的内容不知谁泄露给了报界，而引起轩然大波，特别是孤立主义者指责总统制定了“一份全面战争计划”。陆军部的一些领导根据种种迹象认为魏德迈最可能是泄密者，提出要以叛国罪予以查办。在这关键时刻马歇尔参谋长保了他。并告知陆军部长史汀生，建议不要撤换他的部下，不要追究工作责任，一切照常进行。魏德迈自然感谢万分，后来他说：“打那以后，纵然为他去死，我也心甘情愿。”马歇尔一直信任他的这位部下，毫不怀疑他的忠诚，战争期间多次带他出席同盟国巨头会议，最后还任命他为作战计划部长。马歇尔还曾派他到世界各地执行特殊任务，然而始终没让这位熟悉德国战术的军官到欧洲参战，直接同德国人打仗。说真的魏德迈还真想在战场上同他昔日的德国教官较量一番，然而白宫不让他有这样的机会！在罗斯福总统心目中，魏德迈是那些第二次世界大战前反对过他的亲德派孤立主义者们的伙。“胜利计划”泄密后，因为马歇尔的力保袒护，他才没有受到惩处，但是罗斯福明

确说：“不能让他参与对德作战。”不过他还是幸运的，五年里虽然他很长时间在亚洲，但军衔却由尉官升至中将。而且当上了中国战区司令。战后，他俨然以中美问题专家自居。帮助蒋介石打内战的赫尔利被免去驻中国大使后，他一直希望总统能任命他接替这个职务，然而总统派了马歇尔，这使他有些失望。但他还是企图把他所了解的有关中国的全部知识奉献给马歇尔。在谈到自己对国共两党的看法后说：“您到这里来执行的是一项无法完成的使命啊。”马歇尔听后气得两眼冒火，满脸通红。他提高嗓门厉声喝道：“魏德迈，行不通也要行！我要让他行得通！”“你要帮我去行得通！”魏德迈当时感到惊愕，一时不知说什么才好，最后还是开口了：“那好，阁下，我现在可以说的是，我手里掌握的一切工作条件和我所能提供的全部帮助，随时听您的吩咐。”他从来没有听到马歇尔那么严厉地对他说。此时，他真觉得他一向非常尊敬的上司在向他的心脏捅了一刀。从此两人的感情就不那么融洽了。如何解释这位上司的大发脾气呢？他只好在心里默默地说：“他老了，战争把他搞得精疲力竭，连感情也给耗尽了。”尽管他自己解释着，但感情的裂痕却是很难弥补的。

12月4日上午，马歇尔立即动身去重庆，他故意不让魏德迈同行，而让赫尔利离任后的大使代办罗伯逊一同前往。罗伯逊不是职业外交家，只是由于他在中国生活工作过，才在1941年从工业界被选拔出来到重庆填补战时使馆人员的空缺。不过他是不情愿的，他一直要求战争一结束，就回家搞工业。罗伯逊在这儿几年中已经学会了如何应付国民党官场那套圆滑世故的习俗，并且和不少人建立了友好关系。靠这

一点，在马歇尔抵达重庆不久，他就安排了马歇尔同蒋介石、宋美龄、国民党重要官员以及与我党驻重庆办事处的领导人的一系列会谈，后来又安排了与毛泽东、周恩来的接触。并且在马歇尔的主持下，周恩来在重庆与国民党代表张治中等人多次会谈。马歇尔认为自己这次来华的宗旨是：调解国共军事冲突，以实现中国的团结与民主。表面看来不偏不倚！

起初，马歇尔认为他的工作很有成绩，因为 1946 年 1 月 10 日，国民党与共产党签定了《停战协定》，双方同时下达了停战命令，并且组织了由共产党、国民党和美国政府三方面代表参加的“三人小组”和军调处执行部，以监督停战协定的执行。中国共产党派周恩来参加“三人小组”，叶剑英参加军调处执行部。

在马歇尔看来统编军队同停止和改组政府同样重要，因此他建议在中国要有一个统一的军队。为此，他向国共代表建议考虑以下四点：①建立一支国民政府统辖下的“真正”国军；②共产党逐步放弃其在部队中的固有权力；③建立一支不致使国家负担过重，而又足以保卫国家安全和国防需要的军队；④确保军队不会成为领袖人物的政治工具。

鉴于双方分歧未见缓解，马歇尔第二天又摆出了完成合理统编的具体条件：①军队不得干预政治；②军事指挥官不得兼领政治职务；③编成二十个军，对委员长直接负责；④由独立于野战部队之外的后勤系统掌管供应事宜。国共双方的代表就统编军队问题紧锣密鼓进行着磋商。2 月 25 日三方代表会见后签署了协议，国共双方代表欢呼协议的签定并赞扬了马歇尔的不懈努力。张治中将军还为马歇尔的功绩大唱

颂歌，说他是中国统一和平的接生婆、美国政府派来的和平使者、中国的伟大朋友……不久马歇尔就感到了这种赞扬毫无意义，国民党要的统一编实际上是让共产党交枪、交军队的指挥权，赞扬声中就夹杂着蒋介石对解放区的进攻，因此统编计划很快就成了泡影。

与停战令下达的同时，政治协商会议于1946年1月10日在重庆召开，在会议上针对马歇尔的建议，就实行军队国家化问题，中国共产党提出了具体方案：第一，实现军队国家化，首先必须实行政治民主化，即废止国民党的一党专政，建立民主的联合政府；并且必须实行军队民主化，即军民一致，官兵一致。所以国家民主化和军队民主化是军队国家化的两大原则；第二，中国如果成立了民主联合政府和联合统帅部，解放区军队就应立即交给它，一切国民党的军队也必须同时交给它，所以解决军队问题的根本方案是国民党军队和解放区军队同时交给民主的联合政府。

国民党企图通过“先军队国家化，后政治民主化”先把人民军队“化掉”，而一部份中间人士则抱着在中国建立资产阶级专政的幻想，提出“共产党在军事上让些步，国民党在政治上让些步”。周恩来一针见血地指出，国民党搞“先军队国家化，后政治民主化”就是要吃掉人民军队。中国共产党绝不能将人民的武装化于国民党一党专政的国家中，没有人民的武装，就不可能有人民的民主。

经过共产党人的斗争，会议通过了军事问题的协议，其中规定实行“军党分立”“军民分治”等原则。关于整编国共军队问题，由周恩来、张治中、马歇尔组成的军事三人小组

具体商定整编办法。

政治协商会议还通过了国会制、内阁制、省自治的基本原则。虽然对国民党作了重大让步，但是基本否定了国民党一党专政的法西斯统治。并且有利于保障中国解放区的民主制度。但蒋介石出尔反尔，撕毁了政协决议，在他认为已经做好了战争准备的时候，向中原野战军发起了大规模的进攻。在李先念的指挥下，我中原野战军胜利地进行了突围。由于国民党的大举进攻，国共两党的谈判被迫停止了。

实际上蒋介石之所以敢于挑起内战，在客观上是马歇尔及美国政府支持的结果。在1949年7月30日美国国务卿艾奇逊给杜鲁门总统的信中就承认了以下事实：美国的军事、政治外交官的报告，透露在抗战后期，国民党已堕落于腐败、争夺地位、权力的地步了。他们显然已失掉在抗战初期使他们赢得人民忠诚的十字军精神。国民党每况愈下，部队已丧失斗志，它的政府已失去人民的支持。战后美国面临对华可能的三种选择：①完全摆脱；②大规模地在军事方面加以干涉、援助国民党击毁共产党；③一方面援助国民党，尽可能广大地在中国确立其权力，另一方面努力使双方得以妥协，以避免内战。面对形势我们企图协助拟定一个可避免内战、但又可保持、甚至增加国民党政府势力的暂时性协定……我们把援助给予政府而不给予企图倾覆与推翻此政府的共产党。

显然，后来艾奇逊说的避免内战之前提是共产党要接受被改组、被整编的命运。因为美国的态度非常明确，要支持一下腐败的国民党政府。事实上也是如此，马歇尔自1946春来华以来，一方面不辞辛苦地“以无限忍耐力和机智”找国

共两党谈判，并从中调停；另一方面，又通过所谓援华法案在三个月内供给蒋介石一 1000 余架飞机，7000 多门火炮和大批其他军火。7 月美国国会又批准将 271 艘舰艇“赠送”给国民党政府，并把价值 8 亿美元的战争胜余物资“让售”给国民党。正因为有美国政府的支持，国民党才敢悍然发动大规模内战。共产党从抗战胜利一开始就反对美国继续实行战时的租借法案。而且 1946 年 6 月 22 日毛泽东主席在延安就发表声明，反对美军援蒋法案，坚决要求美国立即停止与收回对华一切军事援助，并立即撤回驻华美军。他认为 6 月 14 日美国国务院提交国会审议的这个法案对中国的和平、安定与独立民主有极为不利的影响，因此中国共产党坚决反对此项法案。毛泽东主席还分析了抗日战争中美国对中国实施的军事援助，并派遣美军在中国领土协同作战，其目的是击败中美的共同敌人——日本帝国主义。但就是在那时，由于美国错误地仅仅援助国民党政府，这种援助也并未有效地加强中国的抵抗，相反地是被国民党政府用以加强其对于积极抗日的中国解放区的进攻与封锁……现在的所谓军事援助实际上只是武装干涉中国内政……因此坚决要求美国立即停止与收回对华的一切所谓军事援助，和立即撤回在华的美国军队。

从 1946 年 1 月停战令下达到 6 月，蒋介石向解放区进攻达 4365 次，占领城市 40 座，打下城镇 2577 个，累计使用兵力达 270 余万。6 月底蒋介石已将正规军的 80% 即 193 个旅，约 160 万人调集到进攻各解放区的前线。应该说马歇尔也对蒋介石积极准备内战表现过担忧，为表现他的不偏不倚，他给蒋介石的电报中说：对政府军向北扩展，表示担忧。可他

却没想到是谁把国民党军队运到内战前线去的。国民党攻占四平，他开始认为共产党和国民党之间没法再谈了。打四平是谈判的转折点，美式装备的 57 个师投入了对解放区的进攻，有 40 万军队到华北去打内战，这必然导致“调处”归于失败。马歇尔的“公允”在共产党人眼里已失去其光辉，1946 年 8 月 14 日延安《解放日报》发表社论：《评马歇尔司徒雷登的联合声明》。社论以强硬的口气猛烈批评了马歇尔所谓“调处”“援和”的实质是支持蒋介石打内战。蒋介石之所以敢破坏马歇尔的和平努力，是因为美国政府对华政策的结果。

社论指出：2 月初美国国务院向中国政府发出反苏照会，这个照会鼓励国民党反动派反苏、反共、反民主运动。3 月间美国帮国民党运三个军到东北；4 月间美国驻华海军又擅自运送国民党两个军到东北；6 月间国民党又借着美国海军的帮助从海道及空中运到华北 8 个军，比赫尔利、魏德迈等反动派当权时还多运了一个军。美国虽然没给国民党大量借款，然而在马歇尔来华后的五个月中，经国务院及海军系统供给国民党的物资，据杜鲁门声明即达 13 亿美金之多。美国开了两个舰队到秦皇岛、青岛，名为“避暑”，其陆战队却多次向八路军挑衅，替国民党打先锋。美国政府与美国驻华海军的这种政策是与马歇尔的和平活动不相容的，造成了马歇尔的必然失败。

至于马歇尔个人的错误，《社论》也明确指出：马歇尔自己也不是没有错误。马歇尔将军在 3 月回国以前，他的声望是很高的，因为他当时的行为是公正的，他对于和平、民主原则是坚持的，他对于顽固分子是曾予以斥责的。但不幸的

是他对国民党反动派仅仅限于口头的一二声斥责，对于美国反动派及飞扬跋扈的海军则甚至连公开的斥责也没有。相反的方面，当国民党反动派每次提出破坏已成协议的新要求时，他不加劝阻，也不顾已成的协议，而来重新“调处”；这样就使国民党越来越肆无忌惮，马歇尔自己的地位就越来越低，他的调处就越来越没有说服力。4月9日，当马歇尔再度来华前，蒋介石已向美国记者表示，他自己是“决心要消灭共产党”，“现在只看美国的态度如何”，蒋介石的这种表示，当时重庆的所有外国记者都知道，马歇尔不会不知道。4月间美国驻华海军擅自帮蒋介石运两个军去东北，中共代表团立即抗议，可是马歇尔于4月末，不顾中共代表的抗议，再次提出此项要求，中共代表团再次抗议。在5月初，这两个军已在东北出现了。以后又往秦皇岛运三个军，名义是“接替防务，以便美国海军陆战队撤退”。5月间四平街、长春作战时，马歇尔对调处表示无能为力。6月17日蒋介石提出不仅关外要所有省，关内还要苏皖边区、热察两省、陇海津浦两路、威海卫烟台两港，此时马歇尔连关内停战也不坚持了。美国反动分子一步步帮助国民党反动派……而使马歇尔的和平活动归于完全失败。这不能不令人遗憾，令人惋惜（1946年8月14日《解放日报》社论）。

马歇尔7月份就得知总统将任命他为国务卿，但他总觉得国共两党的谈判，他的辛勤的调停不能就这样不了了之。就他这样一位享誉世界的人物，办一件没有结果的事总觉得不那么甘心，况且一开始就对自己老部下的预言极其反感，现在真让他说中了，“这是一项无法完成的使命”，另外中共此

刻又那么强烈指责他“越调停，中国内战规模就越大”。这责任岂不不言自明地落到他的头上了。但不回去看来确实也不会有什么结果的，马歇尔决定回国。他的老上司，前任陆军部长史汀生在 1947 年 1 月 10 日写给他的信中说：“你出任国务卿，就使我在我们国家前途问题上有了一种莫大的安全感。杜鲁门总统做出了一项非常明智和独具慧眼的任命。”

十四 唯命是从

马歇尔从中国回到华盛顿三周之后，宣誓就任国务卿。他上任后，深感战后惊魂未定的欧洲人民过着悲惨的生活。战胜国都感到粮食奇缺，战败的德国、奥地利就更不用说了。在1947年那个最寒冷的冬天，人们饥寒交迫，倒卧街头，奄奄待毙。工厂很少能正常开工。因为原料奇缺，铁路、公路和码头遭到战争的破坏，整个工业处于瘫痪状态。货币贬值、通货膨胀，犯罪现象严重，即使是在大城市，晚上行人也担惊受怕。美国曾希望自己的盟友英国对维护欧洲的稳定会做出突出贡献。然而它也自身难保，工厂因电力不足被迫关闭，600万工人失业，粮食配给量少于战时，人们常常排着长队购买面包。

马歇尔为欧洲现状忧心忡忡，他想唯一在这场世界性的大战中安然无恙的交战国美国如果不采取重大的行动，就无法挽救欧洲的危局。一些美国人也担心英国由于自身极端困难而放弃对东欧和地中海地区和平维护的义务，苏联人就会乘虚而入。马歇尔上任不久，英国人已经开始从欧洲撤走，马歇尔深感这是所谓民主国家的一场危机。丘吉尔首相早就预料过，欧洲可能出现这种可悲的情景，因此第二次世界大战后期，他曾要求允许他派军队开进巴尔干半岛各国，抢在俄国人之前到达那里，以确保该地区战后局势的稳定。马歇尔

当时认为俄国人作为盟友必须予以信任，因而拒绝了丘吉尔的要求。现在看英国人欲撤出巴尔干，又觉得丘吉尔的话似乎有些道理。于是在国会领导人的一次会议上要求他们支持对希腊和土耳其的援助，以填补英国人撤走留下的真空。马歇尔似乎没说清问题，他的副手艾奇逊站起来进行了补充，他说在过去 18 个月里，苏联对达达尼亚海峡、伊朗和希腊北部的压力已经大到了如此地步：巴尔干半岛各国极有可能成为苏联得以向三大洲渗透的突破口。就像苹果一样，一只烂，烂一筐，希腊一烂掉，就会延及伊朗及其以东的所有的地区，还将通过小亚细亚和埃及烂到非洲，通过已经受到西欧最强大的本国共产党威胁的意大利和法国烂到欧洲。苏联正在用最小的赌注进行一场有史以来最大的赌搏。它毋需处处得手，而只要在一两处告捷就会捞到巨大的好处。我们，只有我们能够制止这场赌博。英国从地中海东部撤出，就是奉献给一个贪婪和残忍对手的一笔赌本。艾奇逊的讲话首先获得了参议员阿瑟·范登堡和同事们的支持，后来杜鲁门总统也就这个观点在国会上讲了话，他宣称世界已分为两个敌对阵营，“极端主义”危害着美国的安全，美国要承担责任，通过经济和财政援助“支持各国自由人民”“抵制武装的少数集团或外来压力所试行的征服活动”。他还宣称，不论在什么地方，不论直接或间接侵略、威胁和平，都与美国的安全有关。杜鲁门总统这一富有煽动性的讲话标志美苏同盟关系的正式破裂，也标志美苏冷战开始以及美国加强对西欧控制的开始。后来人们称这个讲话为杜鲁门主义的宣布。这个讲话赢得了 4 亿美元的捐助，这笔经费将用于巴尔干各国的经济恢复上。这

个主义一直延续了43年，直到苏联解体。实际苏联解体后，杜鲁门主义的阴魂仍然没散，他们仍然用一种敌视的目光注意着世界上仅有的几个共产党国家。

1947年4月28日，马歇尔从苏联回国后闷闷不乐，一则他又一次看到欧洲饱受战祸影响，人们饥寒交迫，苏联则更是到处留着战争的创伤。倒塌的楼房和骨瘦如柴的人民显示着苏联人为取得战争的胜利付出了多么高昂的代价；二则是苏联这个昔日的盟友的敌对态度令他灰心，这不能不说和3月12日杜鲁门主义的宣布有着密切的关系。从1947年下半年开始，马歇尔进行了一系列演说，他着重阐述美国必须给予欧洲大量额外援助，尽力协助世界恢复至经济健全的常态，以促使“自由制度”的存在。为此他在国会上提出援助欧洲16国，初步估计要290亿美元。为使反对社会主义的议员投赞成票，马歇尔说，通过欧洲复兴计划的拨款，能减小苏联在西欧的扩张势力的危险。在马歇尔出席听证会以后，两党的领袖们都上国会山，去为提出的法案说好话，并卖力地通过电台、报纸、杂志以及邮寄传单等方法，向公众宣传计划的价值。为使计划显眼，史汀生建议把“马歇尔”名字冠在计划前边，这个为美国公众熟悉、尊敬的人的名字一出现，欧洲复兴计划便容易通过了，这也是名人效应吧。

那时马歇尔经常出席旁听会、辩论会，为使计划早日通过，他付出了巨大努力。后来他回忆说，就好像我是在竞选总统的职位似的，其实他在上任国务卿时，就向全美国宣布，不参加总统竞选。马歇尔计划主要精神是对欧洲进行美援，用贷款和赠予来挽救濒于破产和绝望的欧、亚两洲。为此他受

到外国人、烟草种植者、棉花种植者的反对，纽约东部工业家、匹兹堡人的反对，整个西海岸的反对，还有西北部。这真是一场从头到尾的斗争了。

在讲演中马歇尔以他善辩的口才向人们讲述了把他们纳税的钱用在欧洲复兴计划上，以后会由于贸易的复苏、更加自由的市场和更加安全的环境而重新赚回来……他还讲了苏联经济上的进攻性以及西欧如果被共产主义信念所统治对美国经济利益的危害，他还谈到西欧经济一旦崩溃的政治后果，还谈了恢复经济后会给美国带来的种种好处。他说“复兴计划”能否实现，是一场善与恶的斗争，是关系到美国人民提倡的民主、个人自由、经济稳定及和平能否在世界上继续存在的问题。凭马歇尔的影响和强大的宣传工具，使大部分美国人都参与了这个计划的辩论。甚至有一天，几个7—9岁的幼年童子军，穿着笔挺的制服，从外地赶来要见马歇尔。他看着这打扮得漂漂亮亮的童子军心里非常高兴，因为这些孩子提出为支持欧洲复兴计划，特别是为了帮助欧洲儿童，他们愿意进行募捐活动。马歇尔接见他们时还专门拍了电影。孩子们说：“国务卿先生，我们能见到您感到自豪和快乐，我们想尽力帮助欧洲儿童。”

在讲演中他还抨击了苏联对捷克的接管，警告意大利如果在选举中投共产党的票就不会再得到美援，也就会自动脱离即将成为现实的欧洲复兴计划。他甚至含蓄地攻击共产主义一旦笼罩欧洲，暴政就会代替自由。显然他有效地利用了“苏联威胁”这一论点，强调捷克目前的危险，以及当前俄国正对芬兰施加压力要它追随苏联的外交政策。美国决不能坐

视共产主义的进攻，美国接受领导西方责任的时间到了。

由于马歇尔及支持他的议员范登堡的全力宣传和幕后工作，使众议院外交委员会基本上同意了参议院通过的法案，主张援助 53 亿美元（其中 43 亿美元拨款，10 亿美元是活期信贷）。当这个法案提交众议院全体会议后，众议员卡尔·蒙特提出一个修正案，禁止向共产主义国家销售产品，违者不得受援。这项修正案没有通过，其中一个决定因素是前总统胡佛来了一封信，强调“马歇尔计划”的参与国必须同苏联的东欧伙伴进行贸易，才能获得经济活力。这个观点为大多数人接受了。3 月底众议院以 329 票对 74 票通过了在 12 个月内给欧洲经济援助 53 亿美元，另加 1.5 亿美元军事援助；给中国的国民党政府 4 亿美元的经济援助；给希腊和土耳其 2.75 亿美元的军事援助的法案。就在这天晚上总统签署了这个法案。从 1948 年 4 月到 1952 年 6 月美国共拨款援助欧洲 131.9 亿美元，1951 年底这个计划实施完成。

应该说马歇尔计划在一定程度上促进了西欧经济恢复，并在客观上有助于西欧的联合，也有利于美国对西欧的经济控制和倾销过剩产品，同时也形成了抗衡苏联和东欧的国家的经济力量。这一点马歇尔在讲演时已充分估计到了。

马歇尔计划的通过使欧洲的反共分子受到鼓舞，几个星期后马歇尔又和英国外交大臣贝文为促成缔结旨在与苏对抗的包括经济、社会、文化合作和集体自卫的“北大西洋公约”而奔走呼号了。直到 1949 年 4 月由美、加、英、法、荷、比、卢、意、冰、挪、葡、丹 12 国外长在华盛顿正式举行了北大西洋公约组织的签字仪式。8 月该公约生效。马歇尔在国

务卿任期内始终坚持国内政策的无党派立场，他的提议往往能争取两党一致通过。后来马歇尔的老部下艾奇逊说，没有马歇尔的努力及与参议员范登堡、副国务卿洛维特的合作，就没有北大西洋公约的产生。这个和共产党国家对抗了近半个世纪现在仍在发挥作用的北大西洋公约的成员国真不能忘记马歇尔的功劳呢。

1948年12月，在68岁时马歇尔病倒了，他的一侧肾脏严重损坏，必须手术摘除，他住进了医院。

这一消息一经传出，马歇尔便收到了来自世界各地慰问电函。有丘吉尔、戴高乐、毛泽东、周恩来、蒋介石、艾森豪威尔、蒙哥马利，此外还有几十名参议员、众议员，也有普通百姓阶层的人。尽管他们地位不同，国家不同，但有一点是相同的，都希望这位68岁的将军能早日恢复健康，像组织指挥第二次世界大战那样，再为人类的和平事业做贡献。蒋介石的夫人宋美龄到华盛顿后还专程去医院看望了马歇尔，回国前给将军写了一封诙谐、亲昵的慰问信，马歇尔看后哈哈大笑，笑声里他仿佛年轻了二十岁。手术做得很成功，加上心情也颇佳，身体恢复得挺快。就在这时他忽然萌发了一种情感，该告老还乡，过过田园生活了，自己的健康状况和年龄已不适应东奔西跑的外交活动，国务卿应是再年轻几岁的人才合适。生日一过他就把辞去公职的想法告诉了凯瑟琳，妻子非常高兴，她告诉马歇尔，这是她多年来听到的最大喜讯了。1949年1月3日马歇尔向白宫正式递交了辞呈。四天后总统批准了他的请求，并写了一封感激他和祝愿他早日恢复健康的私人信函：

亲爱的马歇尔将军：

您 1 月 3 日来信使我深切意识到，由于健康原因，您不得不决定引退家居，为国家利益计，我本来一直希望此事能迟迟不要发生。

我们都可以说是对公共事务具有丰富经历的人了，我们深知不可或缺的人物是为数极少的。令人欣慰的是，为了保证政府工作的连续性，不时涌现出才华出众的人才，他们由于在某一重要岗位上所获得的经验而具备了出类拔萃的素质，得以能在完全不同的领域履行其他职责。在我心目中，您是这类公仆的典范。

作为美国陆军参谋长，您曾荣任两位总统的向导和顾问。您在履行职责中所表现的工作能力和品德，曾鼓舞过民主国家和军队，赢得了这样一场其牵涉面之大之广均属无以伦比的战争。

当国务卿这一重要职务出缺时，我为有您来接任此职而深感欣慰，尽管当时您完全可以心安理得地告老引退。事实证明，您的丰富阅历和经验使您得以胜任您所担负的、指导外交事务的繁重工作——尤其是制定和执行马歇尔计划。

我原希望，经过治疗、休息和疗养之后，您能继续任职。然而，我不想承担进一步损害您的健康的责任。因此，我同意您辞去国务卿之职，自 1949 年 1 月 20 日起生效，在我违心地和极为遗憾地采取这一行动时，衷心向您表示友情和敬意。

您最忠诚的

哈里·S·杜鲁门

辞去公职后，马歇尔与凯瑟琳去了波多黎各和佛罗里达。三个月的疗养期精神上松弛了，但肉体上却很紧张。腰部的刀口处仍肿胀着，稍一不注意就疼痛难忍。每天可以听听音乐、晒晒太阳、散散步，还可以订一点自己想吃的美味佳肴。兴致来了还可以观看一下正赶上的新奥尔良市的盛大狂欢节的激动人心的场面。不过对雪片似的飞来的请帖，不管是让他作报告、剪彩还是发奖仪式，他都婉言谢绝了。这是因为他觉得身体不方便，凯瑟琳也不愿意让他在疗养期间参加社会活动，朋友们也劝他多注意身体。漂亮的希腊王后从爱琴海岸写了信，祝愿他早日恢复健康。

不过有些时候他又必须到场，例如温斯顿·丘吉尔对美国的正式访问，点名要见老朋友，他只好专程去了趟华盛顿，虽然会见时间不长，但刀口的疼痛却让他一连几天没能起床。国会的听证会只好变通一下，由口头变成了书面，避免了关于经济合作法、中国问题、巴尔干问题、东欧问题等等一系列问题的烦琐回答，他的缺席立刻引起了消息灵通的记者们的猜疑，一条条关于他健康报道立刻出现在美国的各大报纸上，种种猜测集中到一点就是叱咤风云几十年的马歇尔将军因健康原因仕途之路走到尽头了。

然而猜测毕竟是猜测，马歇尔刚刚能在多多纳庄园养花种菜之时，杜鲁门总统又请他出山了，大概总统认为像马歇尔这样的人才不能不用，否则就是人才资源的浪费。这次既

没让他从军，也没让他搞外交，而是让他充任美国红十字会会长。在总统看来这项公务要比前几项轻松一些，虽然也有许多棘手的问题等待他去处理。而且有些问题需要马歇尔的威望、息事宁人的性格和高级参谋人员有条不紊地处理问题的能力。马歇尔又像一名老军人那样二话没说，带着凯瑟琳奔赴一个全新的战场。

像马歇尔这样有影响的人物一举一动都会引起人们的反响。有些观察家认为此举是杜鲁门总统想给马歇尔将军找个官衔大工作少的差事，以保证将军有一项较好的收入。这可以说错了，国会已通过一项立法，现有的陆海军九位五星上将终身保持此军衔，并规定凡持有此军衔者应被视为现役，照支原薪和一切福利。

实际是现任红十字会会长巴锡尔·奥康纳难以解决同一些有资格的红十字会领导人之间的矛盾，也难以平息各城市、各地区分会负责人的愤怒情绪，现在他又行将退休，所以总统一下子想到了让这位德高望重的将军去处理这些矛盾吧，他定能迎刃而解的。

马歇尔对红十字会具体工作虽然陌生，但从总体上还是了解一些的。在战时他曾为红十字会的募捐运动寻求公众的支持，战后的总结报告他表扬过红十字会为士兵及其家属所做的工作。在欧洲战后满目凄凉时，他制定的马歇尔计划正符合美国红十字会呼吁的内容，此外他给潘兴当副官时同东部的权势阶层有过来往，而红十字会正需要一个能勾通这种关系的人。正因为他具备了这些条件，所以1949年10月他就职不久就显得得心应手了，不过可真不轻松，对于一个年

近古稀的老人来说他仍要像小伙子一样，要经常出访、四处游说、参加礼仪性的宴会，还要发表讲话、和新闻界交朋友、注意各界对红十字会的反映，还要着手解决矛盾、消除分歧、为工作人员打气、平息不满情绪等等，从将军的旅程表就知道他忙不忙了。自 1949 年 10 月接任到 1950 年 3 月，5 个月时间他的旅程就有九千英里了，每天平均 60 多英里的旅程，在红十字会工作期间他最怕人说吃闲饭、挂名会员。事实证明他虽然在此任时间并不长，但决非吃闲饭的挂名会员。

十五 再度出山

1950年8月马歇尔和夫人凯瑟琳正在密执安州的休伦山避暑胜地度假。这一天他正在那里悠闲自在地专心钓着鲈鱼和鳟鱼。忽然被传唤到附近一家乡间商店去听电话，有五六个顾客认出了他，注意倾听着他讲的每一句话，所以他讲的很简短。电话是美国总统杜鲁门从华盛顿打来的。杜鲁门说：“将军，我想请您当国防部长。”“可以，总统先生。”马歇尔回答。后来马歇尔向总统解释说，好几个人都竖着耳朵听呢，我不想让他们知道我们在谈什么，所以才说可以。没想到放下电话总统就公布了这一消息。

总统问马歇尔有什么要求，马歇尔说我只干6个月到1年。他还提出让他的老同事老朋友罗伯特·洛维特出任国防部副部长。

杜鲁门之所以让马歇尔三度出山，是因为前任部长路易斯·约翰逊已无法再工作下去了。国务院官员们说他：“糟糕透顶，背信弃义、两面三刀、一无可取。在工作上老拆国务卿的台，他通过‘削减预算’使马歇尔计划、军援计划、对巴尔干的援助受到影响，给美国的外交政策造成无法弥补的损害。”因此艾奇逊和副国务卿詹姆斯·E·韦布劝告总统一定要撤换约翰逊。其实约翰逊在杜鲁门竞选时是立了汗马功劳的，所以才让他当了国防部长，没想到他上任后干得如此

糟，总统只好让他写辞呈并推荐马歇尔当国防部长，当他被迫交出辞呈时流出了伤心的泪水。

马歇尔的任命在内阁和国会都得到了有力的支持。在国会众议院里以 220 票对 105 票通过了“军人可被任命为国防部长”的修正案，但修正案规定对 1947 年通过的“国家安全法”的修正只限于马歇尔一人。这样就不必担心为军人统治开创先例。参议院以 57 票对 11 票通过了马歇尔的提名。当然众参两院也有人强烈反对马歇尔任国防部长，除违反国家安全法外，还指出马歇尔的一系列罪证，诸如：珍珠港的失职、蒋介石政府的垮台、共产主义在远东的传播等这些应归罪马歇尔的绥靖政策。但多数人认为那些指责纯属虚构，一位老资格的议员带病起来发言，他说：“如果说有一个人的公众生活是无可指责的，这个人就是乔治·马歇尔。”

内阁的许多成员都是马歇尔的老部下或朋友，而他们又非常尊敬他，这是搞好工作的基础。美国现任国务卿艾奇逊，是马歇尔离任时推荐的，自然对他的前上司依然唯命是从的。马歇尔的任命，其最佳成果是恢复了国务院和国防部之间的和谐工作关系。新任的陆军参谋长是 J·劳顿·柯林斯将军，是马歇尔的爱将。他们曾一起在本宁堡工作过。马歇尔曾调柯林斯来研究陆军作战部队的整编工作。他哥哥詹姆斯·柯林斯又是马歇尔的老朋友。

参谋长联席会议主席是奥马尔·布莱德雷，他自 20 年代后期在本宁堡步兵学校任教官以来一直被认为是马歇尔的门徒，他的才能和品质一直受到马歇尔的欣赏，并因此而一直受到他的提拔和重用。

虽然他们和马歇尔私交甚深，有时候还一起打猎、游玩，但他们对这位首长从不失礼，从来不称“老头儿”或“马歇尔”，而总是称他“马歇尔将军”。虽然按规定参谋长联席会议主席有事情可直接进他办公室，但布莱德雷却总是站在门口问马歇尔的助理：“我可以进去吗？”，和这位老上级在一起工作，感到亲切而轻松。这也和马歇尔的为人密切相关。马歇尔每次参加典礼仪式时，都严格规定让年轻的艾奇逊走在自己前边（按规定国务院在国防部前边），有时艾奇逊不肯这样，马歇尔就抓住他的胳膊把他推到前边。这些看来是小节，但却更增加了他们对自己老上司的敬重。

马歇尔就任国防部长时，美国已经发动了侵朝战争，他认为自己的职责不便对三军参谋指手划脚。不管怎么说，他们已经把指挥权授予了这样一位司令官——高傲自大、不听劝告、不服从命令，搞唯我独尊的道格拉斯·麦克阿瑟五星上将。

麦克阿瑟指挥的仁川登陆，使朝鲜人民军遭受了重大损失，马歇尔为此代表国防部给麦克阿瑟发了电报表示祝贺。胜利的喜悦冲昏了侵略者的头脑，麦克阿瑟决定越过三八线对朝鲜发动总攻势，命令联合国军向朝鲜人民军进攻，并将其歼灭。消息传到华盛顿，国务院便征求马歇尔对此举的看法，马歇尔交参谋长联席会议讨论，军队首脑们认为，对正在打胜仗的司令官横加指责似属不智之举，马歇尔也倾向这种看法。

正当联合国军乘胜前进，使朝鲜军队陷入混乱、撤退之际，美国政府已在考虑中国会不会出兵的问题了。这时麦克

阿瑟满怀信心地说：“没有什么好担心的，红色中国将袖手旁观的，因为他们无力干涉。”其实，刚刚建立的中国已通过印度大使转达了1次口信，中国对联合国军入侵朝鲜极为关心，一旦边境地区和中国安全受到威胁，中国绝不会置之不理。

美国安全委员会对麦克阿瑟计划进行了讨论，争论之点并不在于追击，而在于追击多远。参联会在柯林斯的主持下一致同意麦克阿瑟的意见，穷追不舍，把他们消灭掉。这就意味着可能入侵中国，其前景似乎都没有引起警觉。

马歇尔这时另有考虑，在征得总统同意后，通过参谋长联席会议给麦克阿瑟下了指示，对他的行动有所限制，任何情况下麦克阿瑟指挥的部队都不可越过国界，进入中国或苏联。

这时南朝鲜的李承晚政权，不断发表充满杀气的言论，说什么战争不能打到鸭绿江边就罢休，要继续打进中国。侵略的战火已烧到鸭绿江边。麦克阿瑟正准备在远东打一场全面战争，包括海军封锁中国，使用美军从海上和空中轰炸中国的工业中心，派中国国民党军队在朝鲜和中国大陆对我作战。美国参谋长联席会议对麦克阿瑟的决定立即进行了研究，会议认为如果不考虑国际上造成的后果，就同意轰炸中国边境地区，结局将不堪设想。华盛顿命令麦克阿瑟：暂缓轰炸满洲边境5英里以内的一切目标。麦克阿瑟对此大发雷霆，他称这道命令是：“我国有史以来强加给战场司令官毫无道理和糟糕透顶的决定。”同时他当即复电声称，只有轰炸大桥才能阻止大批中国军队通过鸭绿江进入朝鲜。马歇尔为此忧心忡忡，作为总统军事事务的政治顾问，他认为有必要以文官的

谨慎态度压一压军人的本能，以华盛顿的名义又给麦克阿瑟发了一份电报：

……我们认为，摧毁鸭绿江上的桥梁对于保护你统率的部队的安全确实很重要，但是，这一行动可能被认为是对满洲的进攻，因而招致中共加紧增兵，甚至引起苏联出兵。

……

不过，在接到此电时，如你仍认为这一行动对保护部队的安全实属必不可少，你有权按照计划轰炸包括新义州及鸭绿江大桥之朝鲜一侧等目标在内的边境地区。以上指示不授权你轰炸鸭绿江上的水坝及发电站。

麦克阿瑟对这个只准他轰炸鸭绿江朝鲜一侧的命令的反应是，他向部下大声说：“他妈的，半座桥怎么轰炸？”

第二天，麦克阿瑟又给参谋长联席会议报告说联合国军队连续遭到俄中两国轰炸机攻击，美国飞机一起飞迎战，他们就飞回中国，躲进“庇护所”，因而要求授权对敌机穷追。这项要求使马歇尔更加担忧，这就等于授权美国飞机可到中国、苏联边境一线作战。英国盟友坚决反对。

1950年10月25日中国人民志愿军响应毛主席“抗美援朝、保家卫国”的伟大号召，雄纠纠气昂昂地跨过鸭绿江，与朝鲜人民军并肩作战，重创美伪军。

在失败的情况下，杜鲁门开始用原子弹进行恫吓，美国

“不会排除使用美国军火库里的任何武器的可能性”，然而这没吓倒中国人民，他们一直认为帝国主义和一切反动派都是纸老虎，原子弹也是纸老虎。国防部长马歇尔考虑麦克阿瑟喜欢说些不负责任的话，恐怕造成更难收拾的国际影响，曾给他发过一道禁止军事指挥官直接与报界接触的命令。然而这并没有束缚住他，他在3月27日的记者招待会上抱怨说，现在朝鲜战场已经稳定下来，危险在于陷入僵局，除非近期派出增援部队，否则敌人将再次发起反击，那就可能是一场残酷的大厮杀。必须在“最高国际水平”上对此作出决策。3月15日他又召见了合众社董事长休·贝利，让贝利对他作一次专访。他在谈话中批评了不准李奇微将军指挥的第8集团军越过三八线的命令。他抱怨说这道命令使他无法实现联合国军统一朝鲜的使命。马歇尔对麦克阿瑟违反命令，私自对新闻单位发表议论的现象没追究责任，而是让他了解同他的想法相反的另一个作战计划：麦克阿瑟要扩大战争，杜鲁门要结束战争。于是参谋长联席会议主席给他发一份电报，提到要通过外交努力达成停战协议。马歇尔提醒说重新谈判需要时间。麦克阿瑟又抱怨总统的顾问及盟国是一群胆小鬼。于是他决定背水一战，让我志愿军接受他侮辱人的谈判，并写了一个声明。

1951年3月22日晚，助理国防部长把麦克阿瑟的声明念给马歇尔听并建议说：“这次的确走得太远了。我们只好撤他的职。”在马歇尔的建议下，以参谋长联席会议名义又给他去了一封信，再次警告他不要随便发表声明。然而麦克阿瑟却没收敛。在这种情况下杜鲁门解除了麦克阿瑟司令官的职

务。马歇尔为总统起草了电报。

在总统签完字后，电报很快发往东京。麦克阿瑟看完电报后脑子里立刻出现一幅图画——“肖蒙帮”对他进行的卑劣的最后一击，他说：“乔治·马歇尔扣板机了。”

1953年7月27日在三八线上的板门店签定的停战协定，结束了朝鲜战争。美国人承认他们进行的是一场“在错误的地方、错误的时间、同错误的敌人进行的错误的战争”。

1951年9月，深感自己年老多病的马歇尔告诉杜鲁门总统，他打算在1952年大选前辞去他的职务。很快总统批准了他的辞呈。他这次引退比较平静，没有像上次当国务卿时那样引起震惊和轰动世界。但同事们都怀念他，尤其经他提拔的那些年轻人都已走上重要岗位，在他们心中马歇尔永远是天才的军人、称职的外交家和值得信赖的朋友。

马歇尔退休后，有时还参加一些社会活动，如代表美国政府前往英国参加女王伊丽莎白二世的加冕典礼。有时在家里举行一些私人会见，也有时携凯瑟琳去外地旅行。1953年鉴于他当国务卿时倡导、制定的马歇尔计划对欧洲复兴的实际效果，他还获得了诺贝尔和平奖。

使马歇尔晚年常常感到欣慰和兴奋的是世界上两位著名的美女：中国的宋美龄夫人和希腊的王后弗雷德丽卡经常与他保持着书信往来，偶尔也能见上一面，她们热情洋溢的谈话、令他倾倒的美貌、妙趣横生的黠问和落落大方的举止以及对他始终如一的友情往往在病房里也能令他喜形于色、容光焕发。即便是在他眉宇间轻轻地一吻后翩然而去，都能让马歇尔整个白天和夜晚都沉浸在幸福之中。在他73岁生日的

时候，宋美龄在送给凯瑟琳的手提包上亲自绣了两个字“长寿”，祝马歇尔夫妻长寿。

1959年10月16日马歇尔在沃尔特·里德医院病床上去世，享年79岁。