

DH156/22

关于出版《西欧丛书》的说明

西欧在国际政治舞台上具有相当影响，在世界经济中也有一定地位。西欧各国的政治、经济和文化各有其特点，其资本主义发展道路也不尽相同。为了帮助读者更好地了解和研究西欧，现决定出版一套《西欧丛书》，以便对西欧各国的基本情况作系统介绍。《丛书》除包括本国学者的著作外，也选择外国的有关著作，但内容力求客观、全面。希望广大读者给予支持，帮助我们这套《丛书》编好。

《西欧丛书》编辑组

一九八七年八月

译者的话

安东尼·桑普森先生共写了四本剖析英国的书，他于1962年首次发表《英国剖析》一书，以后又相继出版《今日英国剖析》和《英国新剖析》，1984年出版的《最新英国剖析》是第四本。

该书全面介绍了英国政治、经济、教育等各方面的情况，叙述了英国在新的世界环境中所发生的变化，并力图说明英国人在解决帝国衰落问题上所作的尝试以及成败的经验教训。

本书从追溯党派政治的动荡史实开始，描述了社会民主党和自由党联盟出现的经过，考察了对文官制度的改革意图，揭示了战后英国经济出现“贪大求巨”趋向的实质，并根据福克兰危机审视了外交、防务和谍报机关。

作者对领袖人物的宗族和教育背景作了比较充分的介绍，足以证明传统的贵族势力远未衰败，并在作有力的反扑，从而使读者看到英国的公共机构究竟有多少变化、改革的前景究竟如何。

为了写这本书，作者访问过无数重要人物，从首相到莫斯·埃文斯，从威尔士王子到丹宁勋爵。该书涉及人物众多，资料丰富，其中不少事实是首次公之于众，例如女王在英联邦外交中的真正作用、科学家对核力量的激烈争论、白厅内部抵制改革的斗争以及报业老板和编辑之间的冲突等等。

作者行文娴熟流畅，叙述生动形象，以事实展示了英国政治、经济、社会、文化等各个侧面，使读者通过错综复杂的各种关系，能把握反映实质问题的主线。该书无论从其剖析的深度或

其表达的技巧来讲，都不失有独到之处，对了解和研究英国的基本情况有很大裨益。

本书译者分工如下：唐雪葆——序言、第9—12章、第17—28章、结束语；邓俊秉——第1—6章；陈凤沼——第7—8章；刘绯——第13—14章；关仪——第15—16章。对本书的推荐和翻译，曾得到冉隆勃、马继森两同志的协助，谨此致谢。

译文疏漏之处在所难免，恳请细心的读者不吝指正。

1986年8月20日

目 录

序言 改革与衰败.....	1
第一部分 政治	7
第一章 王室：历经沧桑的家族.....	9
第二章 议会：动荡的摆.....	22
第三章 保守党：意见一致与铁夫人.....	44
第四章 工会：政治、工资与失业津贴.....	71
第五章 工党：不断扩大的裂缝.....	94
第六章 社会民主党和自由党：夺取中间地带吗？... 119	
第二部分 政府	137
第七章 学校：私立学校的再次崛起.....	139
第八章 大学：扩展与收缩.....	160
第九章 法律：法官和政治.....	183
第十章 文官机构：失宠的幕后统治集团.....	201
第十一章 财政部：这个中心有效吗？.....	224
第十二章 地方政府和行政区：权力分散遭到失败... 236	
第十三章 警察：政府的利器.....	249
第十四章 科学家与工程师：使前途受挫.....	257
第十五章 外交官：商人并非间谍.....	277
第十六章 武装部队：保密的胜利.....	295
第三部分 金融	313

第十七章	伦敦城：宽容的老妇人·····	315
第十八章	银行家：国际岛·····	325
第十九章	养老金和保险业：难对付的财主·····	341
第四部分	工业 ·····	355
第二十章	农场主：前工业的复兴·····	357
第二十一章	公司：大与小·····	364
第二十二章	企业家：局外人进来了·····	384
第二十三章	公司：董事长和良心·····	398
第二十四章	国家资本主义者：政府和工业·····	415
第二十五章	国有化工业：看管者还是竞争者？·····	424
第二十六章	多国公司：世界市场·····	438
第二十七章	报刊：全世界和这条街·····	453
第二十八章	电视：家长制的终结？·····	472
结束语	后帝国的陷阱·····	495

序 言

改革与衰败

剖析是命运之神。

西格蒙德·弗洛伊德

我并不认为，我们作为英国人所具有的任何品质都来自流血或竞争。这些品质来自我国机构的历史连续性，只要我们记住了我国的机构，它们本身就形成了我们的同一性。

休·特雷弗-罗珀教授，1975

在玛格丽特·撒切尔担任首相之后，有人问她：“你作了哪些改革？”她回答说：“我改革了一切。”这种说法并不新鲜，历届首相在过去二十年中都是这样说的，他们都描绘过自己的那幅新英国美景。

哈罗德·麦克米伦说，他自己在暗暗地引导英国放弃帝国，使英国人正视一个商业冒险的新时代。他在1961年时对我说：“生活在破产的边缘是令人兴奋的。人们并没有认识到，维多利亚女王的时代只不过是英国历史的一个中断。”哈罗德·威尔逊

则说自己把“轰轰烈烈的技术革命”力量带到了英国政府。“我认为我们在四十八小时之内发动了自劳埃德·乔治以来最大的白厅革命，”他在1965年时对我肯定地说，“你必须得有敦刻尔克精神。”爱德华·希思想首先教育人民“自食其力”，他在1971年对我说：“我们必须使英国人民恢复不依赖国家的传统观念。人民的态度已经开始转变了。”

玛格丽特·撒切尔则更加强调需有个人责任心。她在1977年时对我说：“我向来把保守党看成是个人的政党。”她比希思更加顽强，更会说话，她接任的时候，正当英国对工会和福利国家更加失望，所有西方国家都在反对国家官僚机构。她为振兴资本主义企业和扭转英国长期衰退所进行的改革运动不仅受到英国保守党的欢迎，而且受到西方世界保守派的赞扬。

因为英国这第一个工业国家首先表现出先进资本主义社会衰败的许多不祥征兆，其他国家则在忧虑地注视着它们自己的“英国病”症状，包括过分强大的工会和过于宽容的福利。英国的工业衰退并不新鲜，许多历史学家将它追溯到十九世纪中期，当时英国就已经在技术上落后于德国或美国。有些人责怪那些削弱英国竞争优势的经济势力；另一些人则责备英国的统治阶级放弃工业和贸易，没有对新的挑战作出反应。不管是什么原因，英国的经济衰退在过去二十年中已变得大为显著，在生活水平上，西欧超过了它，日本则俨然是个更为可怕的竞争对手。然而其他国家正开始碰到某些英国的困难，于是越发焦急地注视着英国的试验。英国是否成了每个现代工业国的先驱者？

英国不仅是一个遍及五大洲的帝国和世界最大工业国，而且保持着过去幸存下来适应新的挑战 and 威胁的古老的机构，这对英国有特殊影响。通过因循守旧的机构去实现改革，这是摆在每一位首相面前的问题。1881年狄斯雷利在弥留之际警告社会主义领袖说：“海因德曼先生，这是一个非常难以推动的国家，实在是

一个非常困难的国家，这个国家可期待的是失望而不是成功。”^①在二十世纪，英国壁垒森严的机构和各种抵消力量筑起了更高的屏障，阻碍想要改变其方向的任何政府，而不管它们从选民那儿得到多大的权力。哈罗德·威尔逊1964年时（象其他许多人那样）对我说：“我要唐宁街十号成为发电站，而不是修道院。这个地方就象一个极大的风琴，你弹奏的任何乐曲都在另一头传出。”但这个发电站是否接通了电力网？风琴乐曲又有什么反应？每个进行改革的首相都面临权力的限制因素，因为官僚机构、工会和自治的机构均团结一致反对改革。麦克米伦说：“权力？它就象海中的死果，当你得到了它，却一无所获。”

玛格丽特·撒切尔立誓要改变英国的方向或看法，评价她究竟改变了多少还为时过早。但是，在世界衰退时期，她的坚定政策则向英国的机构及其领袖射出了一道刺目的光，迫使它们为自己辩解。自负的工会会员或父老般的公司董事长、工资保值的文官或严阵以待的地方议会议员——在铁女人时代没有一个显得高枕无忧。撒切尔坚决认为，福克兰远征证明了她的坚强意志，标志着英国自信的转折点。

我在本书中回顾了我最初写《英国剖析》以后的二十年，其间两党都许下了大胆的改革诺言；我并试图反映对这些诺言所发生的情况及其原因。就象在前几本《剖析》中一样，我力图引导读者通过机构的迷宫，并根据人物和观点而不是通过呆板的途径来展示英国的活动。我竭力避免把我的主题强行纳入任何事先想好的格式或理论，而是让它们自己表明其看法、动机和动力。但在这一次，我更加注意英国机构的主要特性、它们的自我欺骗性和反对改革的态度、对宗族集团的忠诚以及老式行为的顽强表

^① 正如狄斯雷利的保守的传记作者所述：“这并不是说狄斯雷利想要推动它。”（罗伯特·布莱克：《狄斯雷利传》，第764页，艾尔和斯波蒂斯伍德出版公司，1966。）

现。我注意到墨菲定律（“如果事情可能失败，它就会失败”）、霍华德定律（“一切改革的结果正和目的相反”）、莫内定律（“做些什么比当个什么更有益”）、拉塞尔定律（“对新思想的抵制与其重要性的平方成正比”）。

这是对一个国家所作的一次审慎从容的个人非正式巡视，但它的主题却具有更普遍的重大历史意义。在这二十年中，比较严肃的政治家认清了帝国后国家的特有危险：他们必须使它从世界主宰的广阔海面驶向国家竞争和睦邻合作的狭小水域。他们了解与埃及及西班牙等其他后帝国相类似的状况，尽管他们不让人知道他们的真正忧惧。我于1961年问伊恩·麦克劳德，假如英国不进入欧洲共同体将会怎么样，他只在录音机停了时才回答说：“毫无疑问——我们正将象葡萄牙一样。”

但是，其他国家包括美国在内，现在也面临退却和调整的问题，而当东亚的年轻工业国以其极大的灵活性和干劲向所有西方国家挑战之际，英国的工业困境就显得不太独特了。新老制度之间、民族传统和国际竞争之间、资源保护和开发之间的紧张局势目前在所有西方国家都很显著，而英国却有其他国家所羡慕的一些优势——首先是政治稳定的传统，这对于受到恐怖主义危害的国家来说，则显得更为宝贵。

报刊在二十年中与其他机构一道有了变化，一系列的书籍、文章和报告提出了它们自己对国家状况的分析和调查研究。一些昏暗的场所，包括工业公司、财政部甚至英格兰银行，已经开放而让射进一点光线。二十年前对新闻记者小心提防的公司董事长，现在则对接受采访的艺术习以为常。前内阁大臣们的日记和回忆录过去是稀世珍宝，现在则是平常之物，理查德·克罗斯曼的四卷日记为关心政治权力活动的任何人提供了非常宝贵的原始资料。社会学家和政治科学家对政府的机制作出了自己的分析，但我相信仍有余地让报界人士对这些情况添加血和肉，努力传达

那些无法衡量但有助于解释政权活动的气氛、压力和紧张局势。这可能使一个局外人更容易追踪势力圈之间的纽带和关系，并把它们置于更大的背景中去观察。

在此期间，我自己的观点和方法也象其他人一样有所转变。看着上层人士上台下台，提出宏泛的主张而掩盖很多实际问题，我就对记者采访变得更加怀疑了，而对历史观点和老格局的重复则增添了兴趣。由于二十年的广泛旅行并在美国住了一年，我对其他国家的类似情况以及英国同世界其他地方的相互依赖更加关心了。我希望这本《剖析》从时间和地理上提供了更广泛的背景。

毫无疑问，笔者本身改变了他自己无法评价的习惯。增添了二十年的岁月，无疑对高层领导机关所犯的错误就更难保持义愤了，或者说更难严肃地对待曾是昔日同窗的掌权人物了。人到中年，对摇摇欲坠的领袖人物的角逐就失去了吸引力，而对研究更为微妙的政权腐败状况则感到更加有趣了。当然，作为一个自营职业者，面临官僚机构错综复杂的世界，我也形成了自己的深刻偏见，但我希望这能使我有资格引导其他局外人通过这个英国式机构的迷宫。

这本书讲的是负责管理国家及其机构的人们，不是在另一边接受其决策的其他千万人。因此它写的不是关于少数民族、失业者或城市的情况，这些主题另有专著论述。本书也不涉及北爱尔兰，除非在它触及政治和军事问题的时候。这是对英国的剖析而非对联合王国的剖析，北爱尔兰的政权结构需要专家另作分析。本书也不论及英国人的精神侧面，或个人及社会道德问题。我并没有试图写教条，尽管它们影响到政权的许多其他方面。本书并不讲英国应该怎样，不讲新的政策或可能性，而是讲英国是怎么样的——至少是一个对其罕见奇特机构仍喜探其究竟的报人眼中得来的情况。

1982年7月于伦敦

第 一 部 分

政 治

第一章

王室：历经沧桑的家族

家族执掌王权也是很有意思的想法。它使君权的威严降到市井小民生活的水平。再没有比英国人对威尔士亲王的婚姻大事所表现出的热情更为幼稚的了。他们把它当成是了不起的政治事件，然而从纯事务的角度看，这不过是小事一桩。但是，没有别的感情比这更象是人的共同本性，更象这种犹如人的本性的东西。

沃尔特·巴奇霍特：

《英国宪法》 1867

从白金汉宫的英国机构开始讲起，是很有益处的。这不仅是因为王室是所有机构中最古老的，是延续不断家族制——英国这一最明显标志——的中心图腾，或是因为女王是在王室后出现的很多机构的正式首领，这些机构包括议会、文官机构、英联邦和近卫队；而且也是因为王室既非官僚机构，亦非等级体制，却是个家族，它的价值观与态度比起其他很多机构来，更与个人有关，亦更为全面。

在一项至关重要的艺术方面——求生存艺术方面，王室是个比其他任何机构都更为在行的家族。尽管王室带有一种魔力和感

情色彩，但这个家族对其自身奥秘应比仰慕者抱更为现实的态度，不致自欺欺人。从王宫向外望，就象从后台看英国，而后台的布景、水银灯和道具被看成是幻境的一部分。其他许多王室被推翻或是被废黜了，而英国王室却能战胜每次新的共和威胁，发展了生存下来的技巧。英国越是担忧自身的生存与未来，英国其他机构越是感到信心不足，而比这些机构寿命更长的王室之延续却更有意思，更有保障了。

女 王

伊丽莎白女王的三十年统治为衡量英国在帝国衰亡后所取得的进展提供了一个有用的标准。1952年女王继承王位时，适逢英国非殖民化运动高潮；女王的登基仪式，就象人类学家提醒我们的那样，与当时形势很有关系。她在位三十年，不仅标志着大英帝国残存部分的消失，而且也标志着这岛国历史上所经历的一些最迅猛的社会变革：生活水平翻了一番，普及了小汽车、电视机和家用新产品，改造了城市中心以及扩大了遍布全球的空中旅行。

各种变革翻天覆地，唯独女王的生活方式几乎是巍然不动。她往来于王宫与乡间领地之间，仍然过着与赛马、森林和威尔士小狗有关的十九世纪田园生活。陪伴她的朋友仍是有着鲜明世袭传统的军人或是拥有田产的绅士。为她管理服装的是格拉夫顿公爵夫人，她的宫女是阿伯加文尼侯爵夫人和艾尔利伯爵夫人。威尔士亲王的私人秘书是女王原来的秘书阿迪恩勋爵的儿子，而勋爵本人是国王爱德华七世的私人秘书、斯坦福德厄姆勋爵的孙子。

在这毫无变化的模式背后，女王却比她从表面上看去更为关怀当代的英国。她密切关注政治，阅读政府呈给她的一包包文件。女王对工业感兴趣，批评英国的管理，而对日本的管理办法印象很好。她比很多去拜访她的外交家更了解世界大事，责怪外交部的通报过于简单。她在王宫中任用了一些新人，其中有她的私人秘

书非利普·莫尔爵士，他曾在丹尼斯·希利手下工作过，还有她的新闻秘书迈克尔·谢伊，这位苏格兰前外交官是写惊险小说的。她虽未受过正规的良好教育，却不乏消息的最好来源，谈吐锋芒毕露。一位美国外交官曾这样形容她：“我向她学到不少东西，她是我们说的——如你们能接受的话——‘时髦女郎’。”

女王丈夫非利普亲王津津乐道于批评英国人的洋洋自得和强加于自身的创伤——环境之遭破坏、教育之狭隘以及他所说的那种影响对英国剖析的风湿症。亲王尤其喜欢支持个人起来反对官僚和潜在的极权主义的斗争。1981年他曾说，“如果一旦政府决心已定，着手铲除人权和扼杀自由——总是出于再好不过的动机——对于个人和个别集团来说，同这种政府抗衡是非常困难的。”

然而，女王和非利普亲王的生活方式同他们很多臣民的城市工业化的生活仍无多少关系。非利普亲王常出洋相，这说明他还不理解他与其他有工作（或是没有工作）的人们之间的鸿沟。1981年6月，亲王说：“几年前，人们都说我们应有更多的闲暇，现在人人都有很多空闲的时间——这种闲暇可能是不自愿的，但人们毕竟是得到了——他们却抱怨他们失业了。看来人们没法说清他们需要什么，是吗？”

当女王的生活方式和社会环境不时受到嘲笑和政治攻击时，君主制却安然无恙，而随着女王统治的延续，其威信甚至有所增长。英国很少有这样的机构，它们的声望可以不受经济衰退的屈辱、大英帝国之没落和国家分裂的影响，而王室却正是这种少有的机构之一。工会、大学、文职人员、企业家和政治家由于无能或行为不当而遭到猛烈攻击时，在这些机构中看来可能是最不相关的王室显而易见却是最得人心和最有效率的（按王室自己的说法）。英国的汽车工业倒闭了，公司破产了，公共服务事业罢工了，然而，王宫活动却有条不紊，象时钟那样运行正常。王室的恩

宠机构——不论是皇家公园、王室领地、皇家学院，还是皇家歌剧院——为保持其水平仍然能得到一定的保证。皇家访问仍然维护了一定的尊严，因而一个想使他的新建筑及时竣工的设计师总是设法邀请一位王室成员前来剪彩。皇家大事无可挑剔的时间安排——不论是军旗授予仪式、蒙巴顿勋爵葬礼，还是皇家婚礼——使英国人感到他们还是能比其他人做出一些更出色的事情。外国人在嘲讽英国衰落和工业落后时，也不得不承认他们比不过英国的礼仪。正象《波士顿环球报》在英国王储婚礼后所写的，“英国王室搞起仪式来，就象以色列军队搞突然袭击那样兴师动众”。

随着英国政府的更迭，各届政府皆许诺了截然不同的高招，非引起体制的混乱，而目睹了七个首相更换的女王却更是稳坐泰山。女王身手不凡，对每次政治制度新的变动皆能适应。1964年哈罗德·威尔逊上台时，王室很惧怕这些工党革命家。一些大臣甚至拒绝穿上礼服去参加宫廷活动。然而不久，女王每星期二和威尔逊进行友好谈话，后来他很赞扬女王的明智和能干。此后，女王很信赖詹姆士·卡拉汉，她特别喜欢与他来往。迈克尔·富特起先小心翼翼，躲得远远的，现在却能以谈论文学使皇家为之倾倒（而托尼·本很谨慎，决不在公开场合同王室成员在一起）。女王倒是和现在保守党人的关系更僵硬一些——由于他们不象工党那么热衷于英联邦，这种关系就更趋紧张。特德·希思从未得到女王的青睐，而女王与撒切尔夫人（两人同岁）对每周一次的会晤，至少有一人是害怕的。由于两人的角色有所混淆，彼此间关系就不好办。女王的风格更为实在，并有家庭气息，倒是撒切尔夫人（她个子更高些）摆出一付女王的架子。

在国外共和国经受动乱之时，君主政体却能显示出某些长处。伊朗国王确实是王权的糟糕的榜样，而新即位的西班牙国王却表明，君主政体对于一个分裂的国家来说可起到稳定的作用。在“水门”危机时刻的华盛顿，理查德·尼克松能使出“帝国总

统”的所有招数将其晦气推给国会和新闻界。在巴黎，吉斯卡尔总统可以涉猎爱丽舍宫皇家的奥秘，而使其政敌社会党人愤愤不平。但是，英国首相却不具有能与其君主攀比的气派，正是由于这个道理，过去很多英国的激进分子才倒向君主一边。“无论如何，”1944年乔治·奥韦尔说，“只要存在这种权力分治的状况，另一个斯大林或希特勒就不可能上台。”或是象安东尼·杰伊在电影《王室一家》中所表达的意思那样：“王室的力量不在于它有权，而在于它剥夺了他人的权力。”

正是在大英帝国当王室的作用主要是进行统治和压迫时，发生了一个了不起的转折，使女王起到了充分发挥其统治延续性的历史作用。根据尼赫鲁和蒙巴顿为印度所设计的方案，即使在大多数新兴国家成为共和国之后，女王也是“英联邦元首”，这就使她远不只是个傀儡首领而已。过去曾把英国王室看成是霸权象征的国家，逐渐认识到女王是他们与西方沟通的得力盟友。七十年代末，当英国公众与政治家对发展中国家感到厌倦、丧失信心时，女王却越加了解这些国家，不厌其烦地听取有关可可作物或是西沙尔麻^①出口情况的通报。她的好奇心令这些国家的外交官为之震惊，她为这些国家的利益，比如为外国留学生争取留学的优惠条件，悄悄地游说疏通。英国外交部一心扑在欧洲事务上，女王却对英联邦事务更感兴趣。她亲自关心英联邦秘书处（该机构设在她祖母的老王宫，即在马尔的马尔巴勒宫）。她特别同联邦秘书长桑尼·拉姆福尔接近。她同意担任世界发展教育中心的赞助人。每年3月，她都参加联邦节的庆典，在这盛会上，钢管乐队的演奏响彻马尔巴勒宫。

由于黑人政府遭推翻，政权被颠覆，女王持续为英联邦元首这一事实就更为珍贵了。鉴于女王不操政治大权，她能够施展个

① 一种可用作制绳索的麻。——译注

人关系而不沾家长作风或政治机会主义之嫌。在这个男人俱乐部里，作为一个女性，她得以保持一种中立主义。女王是英联邦首脑会议的团结因素，虽然她不正式参加会议。不管会上的反英气氛如何，各国元首还是很乐意分别觐见女王。1973年，当英国首相特德·希思对英联邦极为反感时，女王仍是执意参加了在渥太华举行的联邦首脑会议。在撒切尔夫人刚当首相不久，女王即在1979年的卢萨卡会议期间起到了她最富于历史意义的作用，这使许多非洲领导人惊异不止。在《每日电讯报》的支持下，英国政府曾劝女王别去赞比亚，因其邻国罗德西亚的内战正在激烈进行，并建议将会址改到肯尼亚。但是，女王仍坚持自己的计划，对赞比亚总统肯尼思·卡翁达给予特别关注，在撒切尔到来之前，开创了一种轻松自如的家庭气氛，消除了某些政治上的紧张空气。僵局打破了，女王为其不老练的首相挽回了面子。卢萨卡会议同意进行严峻的谈判，谈判最终带来了罗德西亚——津巴布韦的独立和内战的终结。这主要归功于撒切尔夫人和卡林顿勋爵，然而毫无疑问，女王起到不可缺少的作用。

人间仙境的花费

王室阔绰、老式而有点古怪的生活方式是小心翼翼不让公众仔细观察的。而在整天忙忙碌碌的现实之中，这种生活方式有助于保存一种人间仙境的奥秘。朝臣们始终遵循沃尔特·巴奇霍特的格言，“我们决不让奥秘暴露于光天化日之下”，允许射进的日光只足以引起人们浮想连翩，而不足以暴露王室一般性的基本活动。1969年，女王同意英国广播公司为影片《王室》拍摄她的一些活动，影片拍成后，门又关上了。她和她丈夫恢复了他们与世隔绝的习性和对大众传播的憎恶。当斯堪的纳维亚人和荷兰王室（他们比英国王室更富有）致力于塑造平易近人的形象之际，白金汉宫的朝臣们却深切感到英王室的神秘性，而由于英国人的崇尚保

密，这种神秘性就更为强烈了。英国其他的机构愈是抛头露面，愈爱张扬，这座不露声色的王宫也变得愈加神秘。在所有机构中，它最负盛名，却最不为世人所知。

接连不断的皇家传说更增添了它的魅力。在玛格丽特公主与哈伍德伯爵同他们的配偶离婚后，王室的名誉更加受损，但这在漫长的家庭连续剧中，只是个小小的插曲而已。这出戏中，五光十色的庆典和越来越大的王室是交织在一起的——其中包括继承王位的单身汉、他的脾气暴躁的妹妹、常捅娄子的姑姑、受人爱戴的祖母和接踵而来的新生儿——从其场境的范围来看，可与《达拉斯》^①媲美。“你无法将女王私人的和公开的活动加以区别，”她的一位主要侍从曾对我作这样的解释，“这就是君主国和共和国的主要区别。谁都知道共和国总统的生活是由国家安排的，最终他要解甲归田。访问过温莎宫和皇家游艇的人得到最深的印象是，他们感到来到了一个私人的家园——这是家庭生活的一个部分。”

女王向来坚持依照她自己的要求，在侍卫精心的护卫下，过她的家庭生活。这种家庭至上的传统不受任何政府更迭和政治气候变更的影响。不论到宫中作客的来宾多有权势，多么激进，他们都感到自己置身于一个以女王为中心的自给自足的天地之中，外面的世界看上去与它毫不相干，犹如过路烟云。1977年5月，西方七国元首应邀来白金汉宫赴宴。女王端坐在卡特和吉斯卡尔总统之间，日本首相福田却坐在女王服装长官格拉夫顿公爵夫人的身旁，英国首相詹姆士·卡拉汉坐在女王妹妹玛格丽特公主的下首，美国部长布鲁门撒尔先生坐在一位不起眼的王室侍卫官布莱尔·斯图尔特-威尔逊中校的身旁。

理查德·克罗斯曼，这位哈罗德·威尔逊内阁中最公开拥护共和政体的大臣，对于政府身临危机之时，还非得长途跋涉到女

① 美国电影片名。——译注

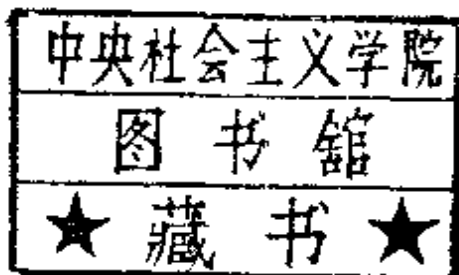
王的苏格兰城堡，参加需跪一腿向后移动的仅仅几分钟的琐碎仪式一事气愤不已。他在一次仪式完毕后抱怨说：“我想在世上还未发明出比这更乏味、更装腔作势和更愚蠢的事了。”事后他写道：“要是女王屈驾白金汉宫，事情就简单多了，但提出这种建议是大逆不道的。”^①然而，克罗斯曼也无法掩饰对王室私生活的好奇心，在他同女王建立个人往来的关系时，他抑止不住自己的兴奋心情。

王室仍然没有失去使他人举止可笑的本领，这种能力似乎下意识地填补了一些隔阂。当女王光临会场时，她的出现能使最爱嘲弄人的臣民发生变化：女王前面的路给让出来了，人们无心聊天了，脖子伸向由侍卫簇拥着的身着蓝色服装的小巧女人的方向。1982年3月，女王参加了一个作家的集会，她见到的是一群古怪人物的混合体：有哈利·塞科姆和朗福德勋爵，有艾伦·惠切尔和阿瑟·布赖恩特，还有玛格丽特·德拉布尔和约翰·莫蒂默。而这群人都一排排乖乖地象绵羊一般肃然而立，深鞠躬或行屈膝礼，口呼“夫人”。人们注意到甚至那个常被怀疑是共和党的澳大利亚人《泰晤士报》老板鲁珀特·默多克，也比好多人的身子弯得低，在和女王简短寒暄之后良久，他还忍俊不禁哩！向君主表示敬意的独裁者素来具有一种特别的人类学上的兴趣：巴奇霍特曾经看到，英国最专横的政治家查塔姆勋爵在国王乔治三世面前，身子弯得多低，“你能在他两腿之间看到他的鹰爪鼻尖……在君主近旁会产生一种使他丢弃本性的神秘魅力”。^②

这种魔力总是比它表面更带有人工的痕迹，在它背后，是场货真价实的商业买卖；纳税人和政府愿意负担王室的费用，条件是王室成员要常露面，并且不准超越他们的政治权限。1971年，议会特别委员会在听取了对通货膨胀影响的抱怨后，调查王室开

① 理查德·克罗斯曼：《一个内阁大臣的日记》，第12卷44页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1976年。

② 沃尔特·巴奇霍特：《英国宪章》，第二章，1887。



支，这场交易就更加公开了。（“明年我们将入不敷出了，”1969年，菲利普亲王解释道，“我们或许得换个小一些的住处吧！谁说得准呢？”）这个委员会在希恩政府的支持下，同意将女王家用开支加一倍，增加到九十八万英镑，并根据通货膨胀的情况，再作相应的调整——因而到1982年时，这笔费用已高达四百二十万英镑——而政府得为王宫、“大不列颠”皇家游艇、女王专机和其它皇家服务设施承担巨额费用，上述项目一年的总花费在一千二百万英镑以上。

女王的全部收入均是免税的，这使她有别于她的臣民。她的股份和私人财富是保密的。（王室是一幅英国混合经济的漫画：它既是一种彻头彻尾国有化的工业，又是个免税和保密的极其自由化的企业。）每年王室的总开销估计是二千万英镑——同1981年间尤尼里弗尔公司的广告费相比，这笔费用看上去并不吓人——然而却足以使托尼·本或“好斗分子”愤懑地提出质询了。王室认识到他们应该公开露面才对得起这笔款子的价值。女王的五十岁寿庆和王储的结婚典礼暂时平息了很多批评，然而正如一位王室成员所说：“在威斯特敏斯特很有些人正伺机再次攻击我们呢！”

在颇为壮观的礼仪和幻术背后，沿袭了汉诺威王朝传统的王室是个现实的、有点市侩味的中层阶级家族，很多英国人也象他们一样。尽管他们拥有很多地产，交结了很多贵族朋友，王室注意同贵族圈子或是上议院保持距离，并注意塑造一种无阶级的意识并与普通人民保持联系，他们很清楚这么做对王室的生存是极其重要的。前保守党内阁大臣诺尔曼·圣约翰-史蒂弗斯，在1982年说：“当此刻在公众的眼里，下院的威信已经下降，而对上院又有争议，王室已变成唯一真得人心的机构。实际上，王室支撑着这王国的上述两个机构。”^①

^① 《泰晤士报》，1982年2月1日。

正是王室的婚礼提供了这种高潮，埃德蒙·利奇教授把它称作“不得体的王室剧院”。婚礼能把礼仪的所有古老威力同现代爱情故事结合起来，更有意思的是因为现在正把一位英国新娘引进这幻境之中。无论是政治学、占卜术，还是经济学，所有法则均无法解释王室魔力的影响，它远远超出了英国的范围（当我在美国参加一个早上婚礼收看王储结婚庆典的电视时，在场的美国来宾看来比英国人更为感动）。当世界上那么多领导人喜欢坐防弹车时，英国王室毫不戒备的作风就更为突出了。查尔斯王子本人坚持要坐敞篷马车，执意在圣保罗而不是在威斯特敏斯特教堂举行婚礼。对王子来说，群众对婚礼之欣喜若狂再次证实，对于王室的这种感情是不分阶级和政党的。

这次婚礼偏巧是在经济日益萧条，在托克斯特茨和其他城市爆发空前未有的暴乱之际举行的，正是它的巨大成功向英国人提出了难堪的问题。英国人是否能以他们对待过去礼仪的同样精力和热情来迎接未来的挑战？他们对王室的神魂颠倒是否同逃避现实的工业世界有关？面对更为愤怒的新的一代，王室还能继续保持其声望和中立吗？

威 尔 士 王 子

王位的继承人威尔士王子是非常懂得继位的含意和难处的。他是在这种确信无疑的思想熏陶下成长起来的——“我突然明白了这个使人毛发悚然的严酷现实”——有一天他将成为英王。他父母让他受到一切必要的教育，他被送到父亲上过的老学校——苏格兰清苦的戈登斯唐中学和澳大利亚的吉龙中学。在剑桥大学，他攻读了两门与王权有关的科目：历史学和人类学。学习人类学使他认识到，人们的变化毕竟不是太大。他对有关王权的印度的古老著作着了迷，对于现代君主仍能在普通百姓心目中唤起意想不到的激情，为之倾倒，似乎是一些精神因素被忽略

了。攻读历史使他对王室有一种强烈的不安全感，又深感其延续的重要。公众对于君主的那种变化无常的态度他是不抱幻想的。

王子很清楚自己是汉诺威人的后裔。早先来到英国的汉诺威人是受人嘲弄的不可信赖的外国人。他同情国王乔治三世，这个被人唾骂的君主是漫画家和小册子作家嘲笑的对象。他详知历代富有反叛气质的威尔士王子在等待登基的岁月中所遇到的传统困难——无论是他的叔公，即后来成为国王的爱德华八世，还是他的曾祖之父，五十九岁才成为国王的爱德华七世。沃尔特·巴奇霍特是这样描绘他的：“整个世界和它的所有荣誉，凡是最有诱惑力的东西总是奉献给当今的威尔士王子的，今后也是如此。当诱惑以它最动人的形式出现在人生最脆弱的时刻，此时寄望于出现良好的德行是不合情理的。”^①

查尔斯王子曾向我再三强调其处境之局限性，作为个人他没有多少正式权威，他是“家庭公司”的年轻成员，该公司重要决策皆由他母亲——君主——亲自拍板。作为一个关心自己私生活而腼腆的人，王子对于不得不抛头露面面对新闻广播，感到是受罪，他想尽力维持个人的清静。但是蒙巴顿叔父——王子书房里挂着他的像——对他说，“干这一行的，你就不该象朵凋零的紫罗兰花”。王子总是不厌其烦地外出活动。他认识到不抛头露面，王室就不可能存在，“假如摄影师没有兴趣了，那就是该担忧的时候了。”他竭力想对报界表示好感，然而他发现很难捍卫抛头露面与个人小天地的前沿界限。他懂得声望是自己创立起来的，这取决于自己到底花了多少功夫。

王子十分谦逊地看待自己所起的作用，只把自己看成是对人们的态度和价值观，可能会有点影响的一个人。同庞大非人格的机构相比，王子却关心个人和小单位的重要性：“为了今后的繁

^① 巴奇霍特：《英国宪章》，1887。

荣，我们应更看重人们的心理作用。”他对象赛因兹伯里和玛克斯与斯潘塞这样的大公司——另一些“家庭公司”——印象特别深刻，这些公司使它们所有的雇员均感到不是局外人。王子受到库尔特·舒马赫和《小巧即精美》拥护者的影响：“我们应当有小型企业，在这些企业中，人们能更富有想象力地来发挥他们的技术专长。”在私生活方面，王子象他的母亲一样，更喜欢乡村生活（“我是乡下佬，城市生活我受不了”）。在他自己领地康沃尔（二十一岁时他继承的一份超额收入）和海格罗夫，他一直在鼓动兴办小企业。他象父亲一样，逐渐产生了对管理和工业的兴趣，花了不少时间参观工厂和讨论工业心理学问题。

交谈时，王子给人的强烈印象是，他是个独立性强又勤于思考的人，虽生活在家中，却关注着所有不知名的机构，并考虑自己在这些机构中能起些什么作用。在王室的神话和成就的包围下，王子不象他的一些祖先，他决心不被引入歧途。现代的君主比大多数看他热闹的人更为现实，倒是国王本人清楚他没有龙袍。

王子同母亲一样，深知英联邦的重要性，在访问印度之后，他的感受更强烈了。在加尔各答他受到热情洋溢的接待，而此地是由共产党当政的。他通过联邦发展公司竭力鼓动海外投资，他是该公司董事。王子觉得在欧洲大陆比在英联邦更为自在，但是，他没有宪法上的地位；女王才是英联邦元首，甚至连这个位置是否世袭这一点也不清楚。

引起王子更为直接兴趣的是英国的种族关系问题，他深感有必要使在英国的移民觉得自己是这个大家庭的一分子。他一向坚持访问包括布里吉斯顿在内的这样的移民区，从不听信在这些地方会遇到敌对示威游行的警告。王子赞扬亚洲企业家所取得的成就，这种表态，政治家向来是回避的。（“他们中不少人来到这里时是一贫如洗的，现在却已成为百万富翁。他们了解雇客想买什么，他们就想方设法把货物搞到手。的确我们应该学习他们的

榜样。”)当英国人抱怨亚洲人太抱成一团时，王子总爱提醒他们说，很多旅居国外的英国家庭也享有同样的声誉。在私人雇员中，王子有一名黑人女秘书，但是很多关心种族关系的人认为，王室应更开明些，任命一名黑人副官或侍从武官，以此更明显地表明王室是没有种族偏见的。

王子从其教养和经历得到的暗示是，他应比任何政治家都更为谨慎地考虑他同国家和国家机构的关系，考虑国家及其机构的真正含意。他很清楚王室始终面临着有变得不可一世和脱离人民的危险，然而他对君主立宪制的长处印象不错。王子认识到，君主是决不能同民主进程相抗衡的，民主进程允许选民自己抉择，而他也发现了永远不必当选的一些益处。“象王室这样奇特的东西。”他对我说，“是无法生存下来的，要是不关心人们态度的话。我认为王室也可能是一种选举机构。归根到底，假如人们不想要王室了，他们就可摒弃它。”

第二章

议会：动荡的摆

英国人相信自己是自由的，他们是大错而特错了。只是在选举议会议员时，他们才是自由的。议员一经选出，人民即受奴役，就变得无足轻重了。英国人在自由的瞬间，是如此充分地利用这种自由，以致他们对于失去这种自由也在所不惜。

琼-雅克·罗梭

君主制与民主制每年有一次接触，这是在议会正式开会时举行的特别隆重的仪式上。在这种场合，官员们锦衣玉带，反对党头头与政府大臣排成两个两人一排的纵队行进，女王宣读政府为她写好的稿子。这种仪式使外国游客惊叹不已，却使激进议员愤恨之极。“这倒象《曾达的囚徒》，”1967年，理查德·克罗斯曼抱怨道，“但它却不如好莱坞拍得那么出色和演得那么好。它比真的鲁里塔尼娅看上去还鲁里塔尼娅——可笑得多，肮脏得多，更丑陋，也没有那么的气派。”^①

然而，这种仪式却勾画出英国政体的基础：君主权力已转为

^① 克罗斯曼：《一个内阁大臣的日记》，第二卷，第554页。

议会权力，遗留给君主的只是权力的点缀物而已，首相亦不具有赋予美、法总统的那种气派。宪章规定的君主的“尊严”作用（正如一世纪前沃尔特·巴奇霍特描述的那样）同议会和执行机构的“有效”作用混合在一起。显而易见，议会是为追求安奈林·贝文称之为“捉摸不定之权力”的起点。然而，议会是否仍属有效部分，还是象（1959年，克罗斯曼所作的建议）已和君主结合为“仅是尊严部分的一个整体”，^①而把真正的权力留给白厅或其他机构了？

英国议会的亲密无间的俱乐部气氛仍是它最突出的特征，该特征可追溯到议会创立之初，如其名称所表达的那样，它是个凭说话来统治国家的机构。小小议会厅，全长只有六十八英尺，仍然具有起居室的的气氛，它的大小为华盛顿众议院的四分之一，而众议员却比英国议员少^②。议员们紧挨着坐在绿皮凳上——有大声叫嚷的，格格地大笑的，也有打盹的——似乎对于他们上方的公众席满不在乎。他们无须念讲稿，而他们的即席辩论比华盛顿和巴黎的照本宣科要亲切得多。在议会厅，议员们踱出踱进，向议长鞠躬致意，与同事窃窃私语；而在走廊、酒吧和餐馆里，他们闲聊和收集情报。议员们皆感受到这种“议院的气氛”，对此，首相们是不会完全忽视的，甚至在第二次世界大战邱吉尔权力处于顶峰时，他仍是个（如艾德礼描绘他的那样）“很好的议员”。象苏伊士和福克兰这样的危机时刻，正是议会的气氛左右着英国。

一切礼仪仍以议长为中心，议长是在每届议会开幕时当选的。议长象征着独立与自由，这是议会曾在十七世纪为之奋斗

① 《后座议员理查德·克罗斯曼小记》，第787页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1980年。

② 肯尼思·布雷德肖和大卫·普林：《议会与国会》，第124页，四合一书局（修订本），伦敦，1981。

的。本届议长乔治·托马斯是卫理公会凡人牧师和威尔士矿工的儿子，他从工党议员升为威尔士国务大臣。象所有议长一样，他放弃了党性。他端坐在澳大利亚制造的宝座上，头戴严密无缝的假发，用他那威尔士人宏亮的声音讲道，“秩序，秩序”。为避免口角，他偶尔也加以干预，或“点名”警告，或赶走一个议员。议长的特权突出了议会的尊严。他单身住在威斯特敏斯特宫内一座大宅院里。除了两位大主教、大法官、首相和枢密院长外，议长的地位比谁都高，退休时他将成为一名贵族。如此超然，他可以不偏不倚地主持议会，在辩论激烈时，也不失态。“我们是世界上最生机勃勃、最有活力的议会之一，”托马斯议长非常肯定地说，“它是个活跃的震撼人心的民主机构。”

延续至今的议会保持了它的历史性成就，它以一个自我管束的俱乐部取代了一个反复无常的君主，在民主进程中，议会仍是个重要的环节。但是，所有古老的机构和礼仪均具有一种危险，使其成员背离真正的宗旨，同普通人们生活脱节，以致不能了解他们，也有危险使稳定变成墨守成规。在这些机构之中，议会是最自以为是和顽固不化的。当议会的两派对几乎所有英国的其他机构施加改革的压力时，议会却是最不愿考虑自身的改革的，近二十年来，议会评论家曾对议会最钟爱的一些观念提出了质疑。

甚至对议会厅的建筑现在也提出了疑问。宽宽的长方形的议会厅，议长坐在当中，两边是一排排提问的议员，面对着面，这种布局为两党就敌对制度进行竞争提供了天然舞台，他们把每次辩论都看成是裁决与申辩的比赛。狄斯雷利与格拉斯通、艾德礼与邱吉尔以及撒切尔与富特之间的英勇对擂已成为英国政治心理学的一个组成部分，这种对抗承认，反对党会骤然发现自己的位置更换了，变成执政党了，而这种双边的形式在英国其它很多机构中也是屡见不鲜的，从足球比赛、法庭到劳资双方谈判都是如

此。但是，在二十世纪后半叶，议会中的对峙逐渐变得不那么有吸引力了，看来这种抗衡更明显的是代表两个阶级——一边是工人和工会活动分子，另一边是老板和经理——而不只是代表两党。将公平比赛或踢足球的规则改成阶级战争的布局并不困难，在这种战争中，每人被迫得加入一方或是另一方。

大陆上多数议会的建筑形式就大不一样，它们象露天圆形剧场或呈半圆形，代表们面对着议会主席，而发言者站在主席下面的讲坛演讲。一个英国观众顿时就感到气氛之不同：议会厅象个宽敞的剧院，而不大象俱乐部或是法庭。在1789年革命前夕，法国国民议会厅就是这个样子了，当时贵族在主席的右边荣誉席就坐，而平民则坐在主席左边。这种礼仪性的席位安排逐渐成为保守党人和激进分子政治分歧的象征，温和派则坐在中间。直到本世纪二十年代，英国政治家才开始称呼彼此为“左派”和“右派”，即使这两个词同他们座位的排法没有丝毫关系，而且普通选民也不太了解这两个词的意思^①。

应该说，法国的格式反映了更加尊重国家的态度，主席的讲台象征着国家。大陆上的代表毋需受罪，同近在咫尺政敌说话。而且，圆形剧场能代表一种更为灵活的制度，允许不断变化的联合党派入席就坐，或允许中间派不断盟，而辩论不一定就发生在对立派别和政敌之间。很多英国的两党制评论家，包括自由党和社会民主党人在内，抱怨说议会厅的布局鼓励过时的界限和争论。社会民主党一位领导说：“关于议会改革我要做的第一件事，就是请木匠来。”

议 员

议员发现自己总是处于各种矛盾的压力之下。最初，他经选

^① 有关左与右引起感情混乱的讨论可参阅《左或右，伪造的难题》第29—31页（萨姆·布里顿塞克-沃伯格出版社，伦敦，1968年）。

区委员会选中，作为代表他们观点的候选人。他还属于一个忠于竞选宣言的政党，可他的自尊心要求他坚持自己的原则和判断力。多数议员会同意埃德蒙·伯克的想法，他曾对布里斯托选民说，“你们所选出的代表应归功于你们的，不仅是他的勤奋，还有他的判断力，但如果他为服从你们的意见而放弃了自己的判断力，他便不是为你们效劳而是出卖了你们。”然而，议员们愈来愈明白，如果他们的选区委员会不再支持他们的话，那么坚持己见可能会使他们被逐出议会。保守党议员对于奈杰尔·尼科尔森的下场是铭记在心的，他是在批评了政府的苏伊士冒险行为后，丢失了伯恩茅茨选区议员席位的，而工党选区目前坚持每隔两年选一次议员——使议员更象美国众议员，以讨好选民。代表同他的地方委员会（该委员会并不足以代表他的选区）之间的紧张关系，在任何民主国家里都是不可避免的。可是，对于具有独立性传统的英国议员来说，这种关系变得越来越痛苦了。

同拥有大批职员和整套办公室的德国议员或美国国会议员相比，英国议员显得孤独得多。下院仍是抵制官僚主义组织的，并模棱两可地认定议员是业余政治家，他们是在其它地方有工作和收入的。下院每年仍只活动三十二周，从八月至十月中旬休会十二周——除了特别研究员外，比其它任何的职业休期都长。直到1963年，下院才承认没有外来收入的议员的日子是极其拮据的，并把议员薪水提到三千二百五十英镑。到1981年，议员每年收入为一万三千九百五十英镑，外加每年补贴八千四百八十英镑的秘书费用，最高达四千九百英镑的旅费，还提供伦敦市内免费电话以及不知其数的印有顶饰的公文纸（至少有那么一个议员用这种纸写了整整一本书）。

下院逐渐为议员提供某些形式的办公室——在哥特式宫殿的塔楼上或庭院里，在四面透风的走廊里或是在弯弯曲曲的楼台上，或是设在街对面洞穴式的诺曼·肖大楼里。可是，议员怎么

也不明白他们应是业余的呢，还是专职的，看来也可能永远搞不清楚。这种拥挤场面和俱乐部气氛是同悠闲自得和兴趣广泛的人们分不开的，而管理之复杂需要有专门委员会、时间和资金。一个缺乏专门知识的议员是不够资格对政府部门的工作情况提出质疑的，却成为压力集团、外国政府和公司的院外活动分子的可怜猎物，他们用预约辩护费、请客吃饭和免费旅行来引他上钩。一个选区的议员可能渐渐变成维克斯^①、南非和福克兰的议员，而表面上的个人主义也能变为幕后操纵的装潢。

议员的家庭背景向来很受局限，部分是由于经济条件所决定的。在1868年第二次改革法实施后，首先得到选票的是自治城的户主，三分之二的议员仍是地主，而中层阶级和工人阶级出身的选民只是慢慢才有了自己的代表。对于选民来说，下院朝野双方的议员仍然很没有代表性。近二十年来，双方律师出身的议员数目均有下降，农场主出身的保守党议员和记者出身的工党议员也减少了。但是，保守党议员中仍有很多公司总裁和农场主，工党议员中仍有很多教师和工会活动分子，而双方的律师却多得不胜数（虽不如华盛顿那么多，一百名参议员中，五十七名是律师）。下面是1959年和1979年两次大选后，两党议员的主要职业一览表^②。（见28页表）

最明显负有义务的议员集团是工会推举的。1979年，二百六十八名工党议员中的一百三十三名属于上述集团——几乎占工党议员的一半，也是1935年以来最大的比例数——其中二十一名来自工程师工会，二十名来自运输和普通工人工会，十六名来自全国矿工工会。工会出身议员早就引起其他议员的非议，因为他们成天呆在茶室里，只到会议室稍呆一会儿，听听质疑。从四十年代和五十年代以来，当要他们更加真心地代表工人的利益时，这些议

^① 英国最大的生产军火和重型机械的垄断组织。——译注

^② 《下院泰晤士指南，1959和1979》。

保 守 党	1959	1979
高级法院律师	72	51
低级法院律师	14	19
农场主	38	22
军人	37	20
记者	28	31
企业家	113	115
工 党	1959	1979
教师	36	66
矿工	34	21
高级法院律师	27	15
记者	25	13
技术工人	22	40

员就更不起作用了。运输和普通工人工会主席弗兰克·卡普斯着手倡议设立旁听议员席。1979年大选后，五分之一的工会出身的议员是受过大学教育的，但很多人却不具有工会工作经验，他们之中有塔姆·戴利厄尔，他是唯一留在工党里的伊顿子弟，有贾尔斯·雷狄斯，他是仅有的两名温彻斯特学院学生中的一名，是由铁路工人推举的。

工会领导人仍然可以鼓动他们赞助的议员同工党政府讨价还价。偶尔，铁路工人工会主席锡德·韦格赫尔威胁要疏散他的十二名全国铁路工会议员。但是，他们无法约束自己的议员：比尔·罗杰斯（普通和市政工人工会赞助的）和约翰·霍拉姆（运输和普通工人工会赞助的）两人变成社会民主党的奠基成员。工会为其（议员）候选人提供有用的福利，负担雇佣人员以及竞选与会议的费用，但是，目前在议会中的工会活动家不如当年的能量那么大了，象二十年代时有铁路工人头头J·H·托马斯，甚至在六十年代时有雷·冈特。现在，工会将能力较差的或是年老退休的人送进议会，而为自己组织留下出类拔萃的人才。其

他议员并不太抱怨这些工会议员大权在握，倒是抱怨他们是些缺乏独到见解的投票机器人。

不是议员的人却更有名气。议员中既无黑人，也没有亚洲人，而占人口一半的妇女只有寥寥几个议员。自从1918年由年满三十岁的妇女开始获得选举权以来，她们为议会辩论增添了更广泛的题材，其中包括福利、卫生、社会服务、堕胎和离婚，但是对下院的组成她们的影响却不大。南西·阿斯特于1919年成为第一个女议员之后，女议员人数迅速增加，可是近年来又有所下降，至1979年，下院中只有十九名女议员，这是1951年以来的最低点，尽管两名杰出的议员却是妇女。这种情况主要是由于妇女当议员所遇到的困难造成的，谢莉·威廉斯曾抱怨：“回顾一下前一辈女议员的情况，独身和守寡的占很大比例，有一些是在同一选区顶替了她们已故的丈夫而成为议员的。目前的女议员和女候选人当中，很多人力图在管好家务的同时，又当议员。对于任何合乎情理的负责的父母来说，议会的时间表却使他们永远生活在一种略有罪过的状态之中……”^①

很多男议员仍让他们妻子老在受罪——这些“圣斯蒂芬斯寡妇”常是孤灯独影熬过漫漫长夜，开会时乖乖地坐在丈夫身旁，但是现在这种伴侣关系却不那么靠得住了。离婚是从事政治的人的职业病。有问题的儿童与自杀事件对政治与家庭生活的结合提出了危险警告。今日，忠实伴侣最突出的榜样并不是妻子，却是首相的丈夫。

下院虽有其屈辱和难受之处，它还是能吸引很能干的人。1979年当选的新议员尽管不如过去盛世年代的1945年或是1959年的议员那么著名，亦不乏能保持高水平的第一流人才。作为一座为今后任何政府从中挑选人才的学院，下院为获取政权提供了基本

^① <卫报>，1979.10.30.

的诱饵。为实现宏愿，议员们将忍受漫长而乏味的学徒生涯。然而，正是那些或许永远也不当权的后座议员却成了下院的灵魂，他们的自尊心不断受挫，因为他们对抒发己见这点更缺乏信心了，而畅所欲言则是伯克所强调的。白厅的影响正日益使他们黯然失色。

委员会与议会厅

渐渐地，议员试图通过向大臣和文官提问，来掌握白厅决策的细节。议会的委员会并非新鲜事物。1861年，格拉兹通为审查政府帐目创立了第一个委员会——公共帐目委员会。至今它还是最有权威的，而其主席素来由一名杰出的反对党议员担任——本届主席是乔尔·巴纳特，他是工党的税收专家，也是上届工党政府的财政大臣。该委员会设有一个以审计长为首的庞大部门作为助手，本届审计长戈登·唐尼曾是前届政府财政部官员，目前他手下有一大批文职人员，审查政府的开支情况。但是，公共帐目委员会并不关心政策及其执行情况，而这些却越来越使议员感到兴趣。至于更为有效而范围广泛的委员会只是在过去三年中才成立的。

直到新的保守党政府上台，议会党团领袖诺尔曼·圣约翰—斯蒂弗斯才开始进行他称之为“本世纪以来最了不起的机构改革”，共成立了十四个新的特别委员会，负责审查主要政府部门的开支、管理和政策执行情况。不同于以往委员会的是，目前每个委员会配有三至四名固定职员，而且有意使这些委员会的人员不受政党的领导，成员中也不包括朝野大臣。不久，这些新成立的委员会就发挥了些作用，比如，它们以更加坚定而更少党派倾向的态度向内政部或外交部提出质询。它们之中最重要的是财政和文官特别委员会，目前由保守党金融家爱德华·杜·卡恩任主席，一度他曾想当保守党主席，而现在他对大臣提出质疑一事却

津津乐道。

特别委员会提供了比辩论厅内戏剧式争论更为微妙却又不那么张扬的一种观望运动，并且它更富有教益。在下院楼上一间俯瞰泰晤士河的屋里，议员围坐在临时凑成马蹄形的桌子旁，面对财政大臣，在他两边则是财政部的高级官员，靠墙坐着一排记者和旁听者。这种阵势更象大学的研讨会，而不象政治辩论会。杜·卡恩感谢财政大臣光临，随后在最关心财政部工作的工党议员杰里米·布雷的带领下，议员彬彬有礼地提问。财政大臣尽力阐明他的货币控制措施，并很谨慎地同顾问交换意见，只是当议员们竭力想揭露政策与其执行情况之间矛盾的时候，他才偶尔申辩：“这种事是不允许有的……对此，我不愿作考虑不周的答复。”这种讨论比议会厅中任何辩论都更多地说明财政部的工作情况。但是，杜·卡恩向我强调说：“这场竞赛的真正名称是货币控制，只有到我们掌握了年度结算时，他们才真把我们当回事儿。”

在熟悉了解政府部门和国有化工业方面，议员仍面临很大困难。在理论上，他们是有权控制上述部门的，而在实践中，他们却不知如何控制为好。他们反对那些往往不愿他们知道内情的官僚和大臣。很多议员最大的愿望是（同美国国会议员有别）成为一名政府官员，所以他们素来不想过分显得桀骜不驯。对于许多议员来说，党派间传统的辩论远比揭露官僚主义和决策的详情更有激励作用，这些议员中包括迈克尔·富特，甚至有丹尼斯·斯金纳。毫无疑问，特别委员会为下院带来了新的生机和目标，为了解国家是如何运行的这一点，提供了更为认真的质询渠道。同时，有自己办公室和秘书的议员目前比二十年前更有可能胜任专业工作。

因而，议会厅，这个议会的中心舞台，变得越来越空空荡荡了，这几乎已不足为奇的了。然而还有象预算辩论会这样的盛

况——六百三十五个议员只备有四百三十七个位子——仅有立足之地，而在开其他很多辩论会时，议会厅里只有寥寥数人。晚上看上去是最不景气之时，议员把脚懒洋洋地伸到对面空座上，有几个侧身躺着或是靠着睡着了，而此时戴假发的议长却一动不动地正襟危坐。议会厅空荡荡的这个秘密是不外传的；报纸依然报道，辩论似乎是在挤得水泄不通的舞台上所进行的激动人心的舌战，并不提及只有寥寥几个议员在听讲。虽然投票的规定人数为三十名，而实际上出席辩论的最低限度人数只需四人——反对党议员，有关大臣、（执政党）议会党团领袖和议长——而且确实也有只有上述四人出席辩论的时候。

议会的影响主要在于它的宣传和立法——在于其“教益作用”，沃尔特·巴奇霍特把这一作用看成是议会的主要目标之一。当别人问艾德礼·丘吉尔是如何取得战争胜利时，他回答：“他靠耍嘴皮子得胜的。”象伊诺克·鲍威尔和托尼·本这样杰出的演说家，仍然相信说话的作用。“通过说话，”本解释道，“我们驯服了国王，约束了暴君，避免了革命。”当代政治学家，包括比尔和克里克两位教授，更多地把议会作用看成是通过交流和辩论达到“集思广益的一致”而不是起控制作用。

从十八世纪四十年代以来，议会作为政治交流的一个主要形式的作用日渐削弱，由于当时《绅士杂志》雇佣了一个记性好的人来记录演讲，再由塞缪尔·约翰逊博士整理成正规的英文向世界各地发行。至十九世纪，报纸已成为最主要的传播手段。到二十世纪三十年代，政治家通过无线电可以直接向选民广播。然而，议员总是舍不得辩论所具有的亲切气氛，直到1977年，他们才准麦克风进入议会。

但是，对议会进行广播却成了虎头蛇尾的事。因为电视闯进来了，它更为强大，已经担当起窃听者和主要政治教育者的角色。电视评论员早已呼吁准许随身携带相机。罗宾·戴伊埋怨说，

“议会不该以它同报界不愉快斗争中所持的盲目而顽固的态度来对待电视。”但是，在这问题上经过一连串的辩论和投票后，下院至今仍然拒绝带人相机，除爱尔兰之外，这在西方民主国家中是独一无二的。1981年，一位耳聋工党议员杰克·阿什利重新又提出了这个问题，并警告议员说，由于电视不报道议会，议会更加远离人民，再也不能影响舆论了。然而，另一位工党议员乔·艾什顿却向议会提出警告，他称摄影会把议会搞得象是政党的大会，只提供图象，不作文字报道，将重大问题大而化小，并鼓励恐怖分子。对此，议员以176票反对、156票赞成，再次决定不让相机进入议会。

电视的竞争仅部分表明了六十一——七十年代公众对议会兴趣日益减退。议员们自以为了不起的作风，对于面对失业救济金长龙和不断下降的生活水平的年青一代来说，吸引力小多了。议会的所有活动，从正式开会到没完没了的关于特权的争论，再现了一个自满而稳定的相互赞美的天地，而扩大了议员与人民之间的距离。下院具有的俱乐部特点，在议会厅里，议员可相互攻击，然后一道去酒吧饮酒，这种特点很容易被看成只是打打太极拳，而当经济危机不断恶化，这种民族体育运动看来更加愚蠢了。在议会全神贯注于辩论对抗性的政治与经济理论时，形成了多数、弄权和分裂，新一代左翼分子逐渐成长起来，他们采取更为直截了当的抗议态度，也具有职业上的敏感，去吸引电视摄影的注意。

对于议会影响不断减弱或是“特殊议会式抗议”的抱怨，没有什么新鲜东西：骚乱、示威和请愿形成了维多利亚时代议会的背景，而妇女参政鼓吹者擅长于“传播事件”。大多数观察家都同意这样一种看法，认为近二十年来议会比以往失去了更多的影响，原因是议会权力遭到削弱，表现在以下各个方面——文职人员担负起更多的政府职权，大众媒介更多地承担了教育与辩论事宜，选区和工会更严密地控制了各自的选民和会员，而一些举足

轻重的决策机构迁移到布鲁塞尔。

目前仅在国家罕见的危机时刻，议会才重新变成全国的戏剧性中心，影响事态的发展、政策之改变，掌握着公众的注意力。顷刻之间辩论室再也不昏昏欲睡，死气沉沉了，就象在苏伊士和福克兰战争时，它变成了一座感情洋溢的温室。4月2日星期五这天，阿根廷侵犯福克兰消息传来时，很多议员颇费了些周折才感觉到气愤的（当时我在剑桥开会，有好几名议员参加），然而第二天当议员被召回威斯敏斯特参加议会召开的一次特别会议时——二十六年来第一次在星期六开会——他们情绪很快就变得激昂慷慨起来，这是议会厅的紧张气氛造成的。最有说服力的演说家，包括迈克尔·富特、玛格丽特·撒切尔和戴维·欧文，皆发挥了各自的水平，而象约翰·诺特这样稍为逊色的角色却被喝了倒采。议员们怀着新的目的感，回到各自的选区，而随后几周人们专注听广播的情况是前所未有的。议会厅仍然遭到象《吉米·扬》和《全景》这类传播界节目的坚决反抗，然而正是议会提供了对政府领导全国能力的考验。关于派遣舰队和军队的辩论得到了狂热的关注，这是在辩论工业与科学问题时，从未有过的。这的确了不起，然而这同英国长期存在的问题又有什么关系呢？

上 院

上院这个议会最古老的机构是近二十年来进行改革最难逾越的障碍，现实与幻想、传奇与战绩以及喜剧与威严结合在一起，几乎使人人迷惑不解。高大的维多利亚建筑雄姿意在显示昔日的光荣历史。彩色玻璃窗闪耀着红光，而墙上的大宪章时代贵族的塑像如圣人一般朝下眺望，这一切烘托出一种神圣不可侵犯的私人大教堂的气氛。在红色沙发上坐着几个老人，用手玩弄着助听器，悄悄耳语，有时睡着了。一位头戴假发的老人坐在塞着羊毛的红色大坐垫上，喃喃低语，这是“上院议长兼大法官席位”，

原来他是英国大法官黑尔什姆勋爵，他是英帝国最古老的非专业性机构的头头，该职位比诺曼第人征服英国还要古老。

使世界上这个最古老的立法机构现代化的意图不断遭到挫折。近期最激烈的一次改革是保守党人搞的，即1953年麦克米伦首创的终身贵族头衔制。1964年以来，还没有首相册封过世袭贵族，近期五位首相中只有一位（道格拉斯·霍姆）自己接受了终身贵族爵位。1963年当允许世袭贵族放弃爵位成为下院议员时，他们的威信进一步遭到打击：斯坦盖斯特勋爵（他策划了这一议案）成了托尼·本，而霍姆勋爵成了亚历克·道格拉斯—霍姆爵士，这样他才当上了首相。

1968年，哈罗德·威尔逊与特德·希思合谋，打算进一步改革上院，他们提出了一项推广“双层”制的议会新议案，旨在大大削减有投票权的世袭贵族的数目，从而使上院的力量更趋平衡。但是威尔逊搞乱了该议案，激起了以迈克尔·富特为首的极左派和以伊诺克·鲍威尔为首的极右派的强烈反抗。富特主张完全取消上院，而鲍威尔主张上院原封不动；然而，两人都表现出对这传统机构的神秘感情和共同兴趣，而在1972年反对英国加入欧洲共同体时，这种兴趣重新汇合在一起。（“假如你要取消世袭贵族这块招牌，”迈克尔·富特抗议说，“那你的提案就是去建立一个残酷、庸俗和指名议员的上院。”）在经过了愤怒的辩论和别出心裁的浪费时间后，威尔逊放弃了进行改革的打算，而这次失败似乎引证了这条理论（就象埃斯康的坎贝尔勋爵对我说的那样）：“上院唯一在理之处是其荒诞之处：只要你想使上院变得合乎情理，你就得罪了所有的人。”

至1980年，工党再次许诺要废除上院，在工党会议上，托尼·本威胁称要册封一千名工党新贵族以确保废除上院的议案得以通过。但是，对于未得到立法议员的许可就着手废除上院的这种设想，象丹宁勋爵这样的法学家大表怀疑，而有此计划的工党

政府不久将发觉自身面临着一场法制危机。

因而，上院暂时还保留着不合理的议员人数。二十年来，世袭贵族人数之减少比预期的快得多，古老的爵位由于没有后嗣，就不复存在了。里兹公爵爵位已经消失，而另两个公爵爵位阿索尔和波特兰后继无人。1961年以来，减少了九位侯爵，而另两侯爵爵位（剑桥、达弗林和阿瓦）却无后嗣。迄今，又减少了四十六个伯爵爵位，今后十年内，另外六个伯爵爵位大约也保不住。

目前，贵族世家与政治的关系比二十年前差多了，当时麦克米伦自己就是一位公爵的女婿，被互有亲戚关系的贵族所包围——其中很多人属于同一个大家族，它是由阿伯康公爵或是由马尔巴勒公爵两家繁衍而成的。麦克米伦的关系网本身就是一种倒退，这种情况更多地反映出他本人之势利，却并不反映权力的真正基础。的确，有地产的英国贵族之间依然存在着互有亲戚关系的强大关系网；而地产、古董或是名画的价值突飞猛涨，使很多豪门大户更富有了。德文郡公爵仍象第二个君王似的管辖着德比郡的查兹沃思；诺福克公爵，这位首席公爵，在苏赛克斯的阿伦德尔城堡一带有他自己的天主教小天地，年轻的威斯敏斯特公爵在贝尔格雷维亚的地产每年收入竟有好几百万英镑。这些最富有的地主有他们自己一套深谋远虑的院外活动本领旨在保住庞大地产和庄园的收入。

但是，很少人愿意在上院消磨时间，除了偶尔参加有关森林、钓鱼和打猎的辩论。玛格丽特·撒切尔不为田园生活所动，对于1981年的清洗她毫无愧色，当时她将一位公爵的女婿伊恩·吉尔摩爵士和温斯顿·丘吉尔的女婿索姆斯勋爵撤了职。1982年3月，当德文希尔公爵宣布他已加入社会民主党时，并未引起任何政治上的骚动，这位公爵曾在哈罗德·麦克米伦手下当过保守党的低级大臣。目前，公爵们是一批与众不同的人，从伊顿公学到牛津的基督学院，回到各自的乡间领地，走的是自己的路。

上 院

	1961	1981
大公	5	9
公爵	27	25
侯爵	33	29
伯爵	203	157
子爵	138	103
男爵	523	474
主教	26	24
新贵族	18	18
终身贵族	43	345

下面的贵族一览表说明了他们生活方式的相似之处。

爵位封号	册封年代	现任姓名	教 育	地 址
诺福克 第17位	1485	迈克尔·菲查伦— 霍华德	牛津; 安普尔福思	萨宾克斯, 阿伦德 尔城堡
马尔塞特 第18位	1546	珀西·西摩	剑桥; 布伦德尔学 院	威尔特郡, 梅顿布 雷德利
汉密尔顿和布兰坎 第16位与第12位	1643 1711	安格斯·道格拉 斯—汉密尔顿	伊顿, 牛津	东部洛西恩, 伦洛 克斯勒夫
巴克鲁奇和诺斯伯 里 第9位与第11位	1669 1684	沃尔特·蒙塔古— 道格拉斯—斯科特	伊顿, 牛津	塞尔扣克, 鲍希 尔
格拉夫顿 第11位	1675	休·菲茨罗伊	伊顿, 剑桥	诺福克, 尤斯顿宅 邸
里奇蒙和戈登 第9位与第4位	1676 1876	弗雷德里克·戈 登—伦诺克斯	伊顿, 牛津	芬赛克斯, 卡恩宅 邸
博福特 第10位	1682	亨利·萨默塞特	伊顿, 桑赫斯特	格洛斯特郡, 巴德 明顿
圣奥尔本斯第13位	1684	查尔斯·博克拉克	伊顿, 剑桥	蒙特·卡洛
德文郡 第11位	1694	安德鲁·卡文迪什	伊顿, 剑桥	德比郡, 查茨沃思
贝德福德 第13位	1694	约翰·拉塞尔	私人教育	贝德福德郡, 沃彭 大教堂

续表

爵位封号	册封年代	现任姓名	教 育	地 址
阿盖尔 第12位	1701	伊恩·坎贝尔	罗西, 格莱纳尔蒙, 加拿大麦吉尔大学	阿盖尔, 英弗勒里堡
马尔巴勒 第11位	1702	约翰·斯潘塞-丘吉尔	伊顿	牛津郡, 布伦赫姆宫
阿蒙尔 第10位	1703	乔治·默里	伊顿, 牛津	珀思郡, 布莱尔堡
拉特兰 第10位	1703	查尔斯·曼纳斯	伊顿, 剑桥	格兰瑟姆, 贝尔瓦堡
蒙特罗斯 第7位	1707	詹姆斯·格兰厄姆	伊顿, 牛津	南非, 皮特马, 里茨堡
罗克斯伯格第10位	1707	盖伊·莫里斯·克尔	伊顿, 桑赫斯特, 剑桥	凯尔索, 弗洛兹堡
波特兰 第9位	1718	威廉·卡文迪什-本廷克	韦林顿	伦敦
曼彻斯特 第11位	1719	悉尼·蒙塔古		肯尼亚 内罗毕
纽卡斯尔(莱姆下方) 第9位	1766	亨利·佩勒姆-霍普	伊顿, 剑桥	汉茨, 莱明顿
莱因斯特 第8位	1766	杰拉尔德·菲茨杰拉德	伊顿, 桑赫斯特	牛津, 兰斯顿馆
诺瑟姆伯兰 第10位	1766	休·珀西	伊顿, 牛津	诺瑟姆伯兰, 阿尔恩威克堡
韦林顿第8位	1814	阿瑟·韦尔斯利	伊顿, 牛津	伯克郡, 波特拉特菲尔德·塞馆
萨瑟兰 第8位	1833	约翰·埃杰顿		罗克斯伯格郡, 默敦
阿伯康 第5位	1866	詹姆斯·汉密尔顿	伊顿, 西伦塞斯特	北爱尔兰, 奥马林, 伯爵院
威斯敏斯特 第6位	1874	杰拉尔德·格罗夫纳	哈罗	柴郡, 伊顿馆
法伊夫 第8位	1900	詹姆斯·卡内基	戈登斯敦, 西伦塞斯特	金卡丁郡, 坎尔西克馆

同时, 终身贵族成倍增加, 以致到1981年, 上院的一千一百七十八名贵族议员中, 他们(包括主教在内)共占三百四十五

名。从麦克米伦开始，所有首相均发现册封终身贵族是报答政界好友、党内保护人和私人至交的一个锦囊妙策。哈罗德·威尔逊册封了一百八十三名终身贵族，比谁都加封得多。而他的这种照顾却招来了闲话，说是把有问题的企业家和娱乐业的大亨都网罗进来了，而这些人对公众事业并未作出什么明显的贡献——卡根勋爵，他们之中的一位，后来因犯诈骗罪而入狱（可废除其爵位，但不能剥夺他的贵族身份）。卡拉汉谨慎多了，只册封为数有限的政界同事，包括工会活动家斯坎伦勋爵，而他同代杰出的工会领袖杰克·琼斯却是拒绝接受贵族头衔的少几位中的一个。撒切尔夫人对于奖赏政治盟友比任何首相都更为果断，不仅将保守党台柱西夫、麦卡尔平、福特和温斯托克等人以及历史学家托马斯和戴克（原先的休·特雷弗-罗珀）均封为勋爵，而且也把《每日快报》的新老板封为马修斯勋爵。

身为学者、工会活动家、科学家和演员（奥列维尔和迈尔斯）的终身贵族，毫无疑问给上院注入了新鲜血液，但是他们却没能使上院同现代英国的关系更为紧密。的确，上院的辩论往往比下院的更有思想，消息更灵通，而没有那么多繁文缛礼。大多数世袭蛰居乡间的“隐士”向来懒得露面，定期参加辩论的只有三百名左右贵族，每天签名报到后，领取11.65英镑，外加10.60英镑的秘书补贴，还有车马费和旅馆费用，这笔费用是累计的。但是，仅有几个活跃的人物忍痛匀出时间来参加辩论，而大多数终身贵族已年过六十，愈来愈不谙实际问题了。现在，上院更象养老院了，由于平均年龄在无情地上升（虽然有三位九十多岁的老人——欣韦尔勋爵、布罗克韦勋爵和诺埃尔贝克勋爵——比很多六十多岁的贵族更为活跃），而较为年轻的勋爵，象梅尔切特或是高里之辈，难免都是世袭的。终身贵族也无法使上院获得象下院那样的政治平衡：不仅是因为世袭贵族中保守党员占压倒多数，更是因为很多工党出身的终身贵族随着年岁的增长，倒向保

守党这一边来了。由于绝大多数贵族既保守又年迈，上院成了任何激进评论家轻易攻击的对象，但是，贵族仍然反对一切主张改革的切实措施。

摆

英国人往往感到自豪和欣慰，认为他们的选举过程几乎是举世无双的，既短促又激烈。在首相作出解散议会的决定后，竞选活动大约只需三周时间。政治气氛有了变化，议员匆忙返回各自的选区，实权在握的内阁大臣瞬间变成了乞求选票的代表。窗户上贴满了招贴画，到处皆是竞选工作人员，报刊研究选区的情绪，著书立说者打赌押宝。全国不仅受到政治气氛，亦受到赛马气氛的感染。在最后一个星期四，各投票站开放，清点选票数，第二天新政府就问世了。即将离任的首相拜别女王，搬家的车辆来到唐宁街，新首相在同一天搬进首相官邸，行动之快犹如政变。

英国大选远比美国总统竞选速度快而花费小，后者从头至尾需一年多时间；前者也没有现任总统业已落选而新当选的总统还未上任的“瘸了”时期。而英国选民与其说是挑选领袖，还不如说是挑选政党，因此有更多的机会去考虑政治而不是考虑个人。的确，电视与新闻传播大大扩大了政党领袖的作用。政治理论家声称，英国选举变得更象总统竞选了，而不象议会选举了。政党的政策往往既不完整又模糊不清，试图回避使双方感到头痛的争执不下的问题（比如警察或北爱尔兰问题）。然而，这些问题的含义要比美国竞选争论的问题清楚得多。投票的情况表明，选民仍能将领袖与政党区别开来，他们可能投票赞成一个政党的政策，即使他们对另一政党的领袖有好感。

同西欧相比，英国大多数选举结果是具有决定性意义的。这些结果通常给予一个政党明显的领先地位，因而该党不必通过议

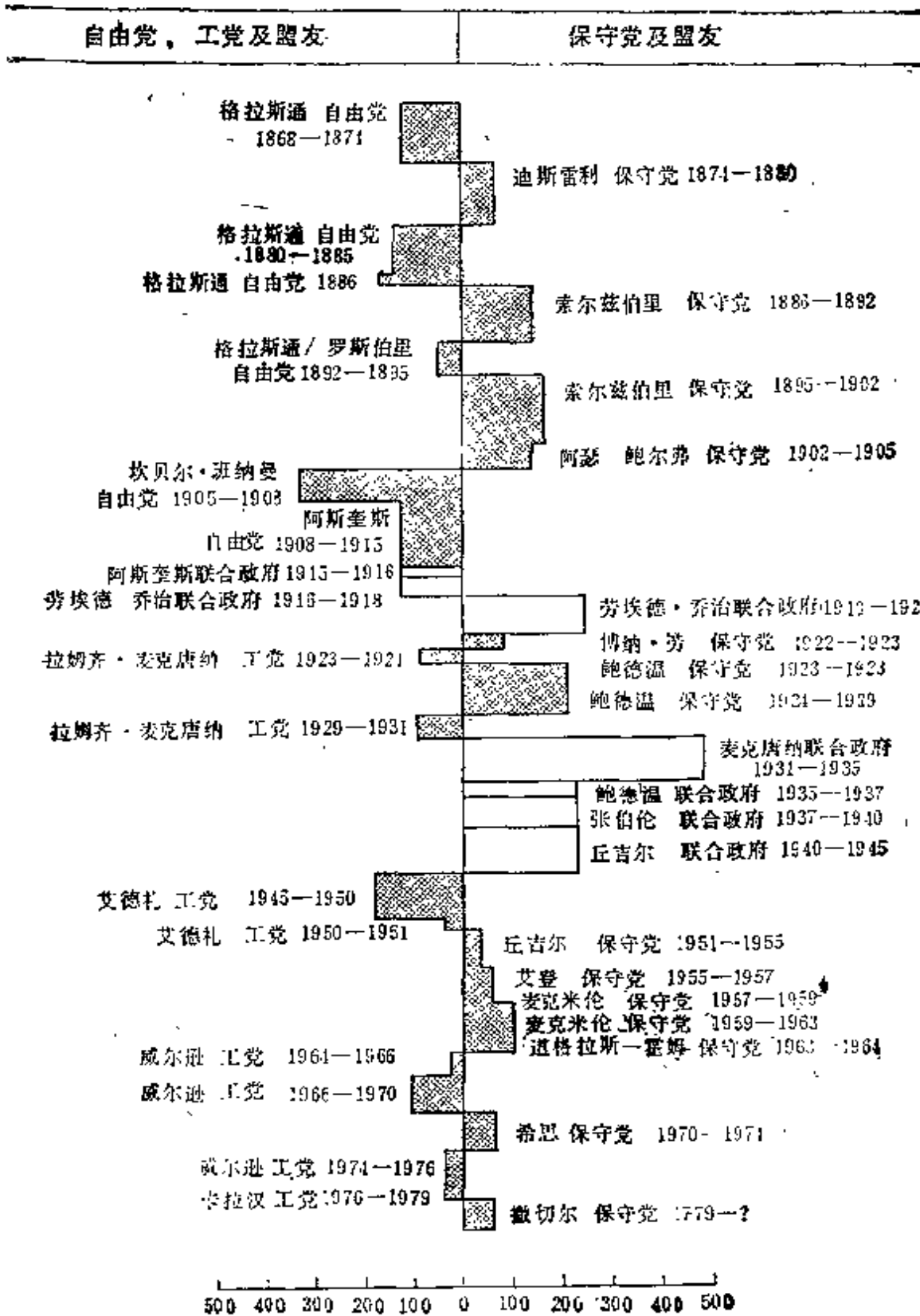
会斡旋以保持其多数地位——部分原因是英国的一轮简单多数投票制比其他欧洲国家的比例代表制更不利于小党。仅有那么几次，英国曾出现依靠令人不快的联合政府的时期，如七十年代末工党政府依赖自由党一样。

民主制的运转最终不得不依靠维多利亚时代首相索尔兹伯里勋爵所称的“摆的伟大法则”。反对党往往担忧摆被卡住了。自1884年开始实施全民选举以来，保守党比自由党或工党执政的时间长得多。1951—1964年期间，四个保守党首相相继当政，他们掌权时间那么长，以致许多社会主义者害怕他们可能再也上不了台。然而在1964年，接着又在1970年、1974年和1979年，摆又晃动起来。尽管自由党和地区性政党断断续续得到一些胜利，议会仍被两大党所控制。

1974年大选工党得胜后，两大党对于自由党以及苏格兰和威尔士民族党在补选中取得的胜利很担忧，而不少民族主义者均预言联合王国不可能一直联合。工党政府以退让和同意权力下放的承诺来讨好苏格兰人；最终，工党政府不得不同自由党签订条约以确保自身不遭覆灭，而当自由党打退堂鼓时，工党过不多久即被击败。1979年竞选活动期间，小党仍寄望于保持这种均势，但是，保守党以71票之多击败工党，重新上台。自由党虽赢得430万张选票，但在新组成的议会中仅占11个席位，而苏格兰民族党从原来的14个席位下降到4席。两大党并不象表面那么强大：只有61%的选民是选工党或保守党的，除了1974年两次选举之外，这个比例是战后最低的。英国选民以实际行动说明他们比以往更加反复无常，一些选区竟有10%以上选民摆动^①。但是，两党似乎再次瓜分整个王国，摆仍是自左向右摆动。

很多欧洲观察家对于表现人民意志的大胆作法印象颇深：“这

^① 参阅艾弗·克鲁于1979年在《下院泰晤士指南》中发表的短文《投票概论》。



才是真正的民主！”卡拉汉下台后，一位意大利来访者对我说，“人民对他厌倦了，所以他就滚蛋了。”但是，近二十年来，英国人民为这些戏剧性选举付出了巨大的代价。在每次政权更迭后，工党或是保守党均履行各自宣言的诺言，改变政策，解散机构，进行新试验。两党的政策变得更加两极化，而更多的选民变得更不太信任两大党，一些开始向小党游离靠拢，另一些则对议会政治丧失了信心。

在作了改革的所有承诺之后，却没有多少迹象表明可医治英国最为明显的毛病——工业陈旧、投资疲软、技术落后、阶级界限分明以及劳资关系紧张。一些政治家开始怀疑英国一些痼疾正出在制度本身。正象罗伊·詹金斯在1979年11月所指出的，“如果我们不能使社会有更强的适应性，我们就无法顺利生存下去。一个僵硬的政治制度对此是极不适应的。政治家不应死抱着目前颇为僵化的政党和政治制度不放，却在工业和社会其他所有领域中令人信服地鼓吹变革。‘人人皆变，唯独我们不变’从来不是一个好的口号。”^①

人民在卢梭所描述的他们自由的瞬间已经作出了抉择。新政府迁入白厅去执行自己的使命。但是，人民又有多少可择抉的自由？他们今后对于政府的决策又有多大控制权呢？议员个人能对政府产生影响吗？政府能将本身的意愿强加给它周围的官僚机构和强大的公司吗？两党制是否真象它表面上那么牢固？

^① 丁布尔比演说《听众》，1979，11，29。

第三章

保守党：意见一致与铁夫人

在政治方面，如果你想夸夸其谈，请教男人去；如果你想有所作为，请教女人去。

玛格丽特·撒切尔，1965年

我是个女人，在思索时必须说话。

《皆大欢喜》（第三幕第二场）罗莎琳德

战后几十年来，两大政党经历了同欧洲其他国家有很多相似之处的变化。战后繁荣时期，工人阶级变得更加分崩离析，却更为富有；老的意识形态逐渐失去了魅力；就混合经济和日益发展的福利国家而言，资本主义和社会主义倒有一些共同之处。但是当人民回想帝国昔日的光荣和一场英勇的世界大战却又不大情愿正视英国日益缩小而更为实际的作用时，英国政治家面临工业衰退的极为危险的困难时期。不论将哪个政党从茫茫大海引向狭窄水域，需要有非凡的本领，甚至不排除欺骗和狡猾的手段。政治领袖对于诸如西班牙和葡萄牙这些十六世纪的昔日帝国的命运是非常了解的，这些国家被它们早先的价值观和等级观念搞得昏头涨脑而不能自拔。

对于尊重传统的保守党来说，帝国的余殃是一场严峻的挑

战。自从1867年实施第二次改革法进行选举的一百年来，保守党表现出不平凡的能力，证实该党不愧是“当权的自然政党”，善于适应新的选民和环境。1945年工党在战后大选中获得压倒性的胜利，这对当时很多保守党员来说似乎标志着一股不可逆转的势头。然而，以R·A·巴特勒为首的一批具有自由思想的保守党人着手“使盟友发生变化”，并重新占领英国政治的中间地带。他们为巴特勒称之为“无私的企业”或“具有人性的资本主义”制定政策，从而为丘吉尔1951年重新上台作了准备。苏伊士这场灾难对保守党来说似乎是条新的死胡同，然而哈罗德·麦克米伦在1956年担任首相时，已认识到他的前途在于重新赢得中间地带，并需得到工人同样也要得到中层阶级的好感。在巴特勒打下的基础上进行建设，并且大大受益于经济的迅速发展，麦克米伦在提高人们生活水平同时，能够满足工会的工资的要求。出现了几次拆台的事，彼得·桑尼克罗夫特和伊诺克·鲍威尔由于通货膨胀政策而辞职，但是没有发生严重的反叛事件，也未出现能取代（麦克米伦）的令人信服的头头。麦克米伦的口气好象是个帝国主义者，能以此吓唬住保守党右翼，而实际上他却是远离了帝国。如他在私下里所解释的，他这种舞台风格使他能在空中同时玩耍五个球。

在社会大变革中，麦克米伦能摆出一副贵族和父辈的架子。这位公爵的女婿、苏格兰佃农的孙子和斯托克顿选区的前议员，把自己当作弥合阶级界限的桥梁，却对他非常厌恶的“郊区”中层阶级毫不理睬。（“对于现代英国无根无源的情况我总是感到相当沮丧，”1958年他对我说，“这种情况在南方尤甚。想想离这屋子不到二十英里的地方竟有八百万人过着这种郊区生活。”）在当首相的大部分时间中，他能够调和保守主义的两派冲突；仁爱的温情主义和锋芒毕露的自由企业，而两派中占上风的却是风度高雅的温情主义。“保守党大约由五个人当权，”保守党前任主席

奥列弗·普尔于1961年对我说，“他们都瞧不起自己的追随者。他们大多数是伊顿子弟，而伊顿是擅长蔑视他人的。”

1959年，麦克米伦在大选中获胜后，除了打算让英国加入欧洲共同体的想法外，在政治上别无多少新鲜主张。他把欧洲共同体看成为解决他原想回避的很多英国问题的途径，这在公开场合他是不敢承认的，如给工业注入更多的竞争力，限制工会权力，特别是同怀古一刀两断，以一种更广阔视野向英国人提出新的挑战。“我们洗的是冷水浴，”他警告说，“不是洗土耳其浴。”其他保守党人如麦克劳德和希思同意他的看法，认为欧洲共同体对英国的振兴是至关重要的。但是，麦克米伦仍是墨守丘吉尔的老主张：英国是下列三环——欧洲、美洲和英联邦——的交结点。1962年他对我说：“使我们与欧洲的关系更紧密和牢固，并不意味着要削弱别国。”因而当麦克米伦努力想打入欧洲时，戴高乐依旧把英国描述成一匹潜伏在欧洲的特洛伊木马，它始终响往辽阔海域，而不是欧洲大陆。1963年初当戴高乐的否决票破坏了麦克米伦的欧洲政策时，麦克米伦对前途就没有真知灼见了。右翼分子对于他的“粉红色”政策和对工会的安抚退让已经很不耐烦。在哈罗德·威尔逊咄咄逼人的情况下所发生的普罗富莫事件，标志着麦克米伦时代的终结，并使保守党陷入从此无法完全恢复名声的危机。

随后十二年中的三次主席选举将保守党到底应成为什么政党的所有疑虑明朗化了。保守党是温情脉脉的，还是跃跃欲试的？是属于贵族的，还是属于暴发户的？是墨守成规的，还是激进的？当模棱两可的麦克米伦离去时，这些不同的组合因素似乎也各奔东西了。

第一个试验场是1963年秋不同寻常的布莱克普尔大会，麦克米伦在会上宣布他将辞职。他心目中的宠儿是黑尔沙姆勋爵，他（还有伊恩·麦克劳德）把勋爵看成是个真正具有迪斯雷利传统保

守激进主义的继承人。但是，黑尔沙姆在匆忙放弃爵位之后，在电视摄影机前显得过于激动。巴特勒，这位开明改革传统的代表，却得不到老卫士的赏识。雷金纳德·莫德林虽颇受年轻议员的青睐，却对付不了这个挑战。当这三位竞争者诋毁彼此前程时，霍姆伯爵已在边厢伺机以待了，而卧床不起的麦克米伦正在履行“惯常的程序”，听取保守党各派的反应，意见表明霍姆是最有希望的候选人。在最后一刻的反击中，鲍威尔和麦克劳德竭力迫使巴特勒拒绝为霍姆政府服务，但是巴特勒不愿应战，领导权终于落到了党内最缺乏生气人的手中。伊恩·麦克劳德，这位对霍姆最起作用的批评家，愤愤不平地披露了伊顿子弟的“魔圈”策划这次接班的经过，而他和莫德林却蒙在鼓里。处在危机时刻的保守党重又回到了它诡秘古老的传统，反对变革。

亚历克·道格拉斯—霍姆爵士(原先的霍姆勋爵)看上去象是对麦克米伦温情主义的讽刺，并缺乏后者那种激进主义气质，而在议会中，他是哈罗德·威尔逊最理想的陪衬。保守党人在1964年大选中败北时，他们自然而然地要寻找一个几乎是相反风格的人以抗衡工党现代化的形象。亚历克爵士在仅当了二年党主席后告退时，同二年前的情况相比，保守党的阵容几乎是面目全非了。黑尔沙姆和巴特勒落伍了，麦克劳德奄奄一息，只有莫德林还参加竞选，而伊诺克·鲍威尔却成了一名右翼局外人。

一个全新的候选人特德·希思，作为保守党对哈罗德·威尔逊这名工党领袖的回答被推举出来，他同样出身于工人阶级，也有技术专长。老卫士压服了保守党人对希思锋芒毕露风格的疑虑；同一惯老的作法相比，这次党主席的选举要公开得多，也更有条理。希思的竞选活动是由年轻的金融专家彼得·沃尔克精心筹划的，希思得150票，莫德林得133票。原以为自己非凡的才干自然而然会得到赏识的莫德林，灰心丧气地去从事赚钱行当了。

特德·希思也有温情主义的倾向，但是在使保守党于1966年

遭到第二次失败后，他决心更坚决地加强对社会主义的进攻。他克制了自己原先对福利、第三世界以及失业者的宽宏大度的同情心，主张按帕默斯顿传统，建立一个更关心自身利益、更加商业化的国家，因这种国家能扭转衰亡的趋势。希思提出的国内口号是“自立更生”，并在基恩·约瑟夫爵士和安东尼·巴伯这些热心同僚的协助下，制定了一整套政策，使工业更具有竞争性、政府更精简更有效率。老卫士却取笑他这种孤家寡人的做法，对其前途甚为悲观。然而，希思在1970年大选获胜时，很多保守党人感到震惊的是，他的地位反而更加稳固了。在内阁，他统率着年轻的技术专家，只有卡林顿勋爵和威廉·怀特洛能在一般性问题方面与他争论。

作为首相，希思看来决心摒弃麦克米伦的一套做法：他向保守党大会保证，他正在从事“一项极为激进的改革、一次极其平静却是极其彻底的革命，因而这场变革将超出议会政纲的范围”。他同工会活动分子保持着一定的距离，他听任罗尔斯·罗伊斯破产，借此向盟友显示他的残酷无情，而他和财政大臣安东尼·巴伯却以放宽银行借贷的作法使股票市场出现繁荣的局面。他坚决反对麦克米伦的舆论一致政策。“从刻意作出的努力的角度来看，从来就没有一致的意见，”1971年，他生气地对我说，“政党在各自政策方面，从来就不一致。甚至‘巴茨盖尔主义’^①这种说法是肤浅而不准确的。”

但是不久，希思就被通货不断膨胀所引起的经济停滞的新问题所困。即使失业不断增加，也未能使工会对工资的要求有所收敛。1972年2月，希思同矿工的谈判失败后，增加工资的要求变得更加不可收拾，借更严重的失业问题作为制约工会的手段，这

① Butskellism 是由巴特勒和盖次克尔两人名字的前音节合成的一个词，前者是保守党财政大臣，后者为工党影子内阁财政大臣，巴茨盖尔主义意为两党政策一致。——译注

是希思不能怂恿的。（事后，他的政治顾问道格拉斯·赫德评论说：“象希思先生这样出身的同辈人决不会将不断上升的失业现象随意说成是统计故事或是无关紧要的小事的。”）希思证明自己还不是个实心实意的资本家，因为他注意到不择手段地谋取利润与“资本主义不可接受的一面”却未带来工业方面相应的提高，股票市场的兴旺使一大批财产投机商应运而生，却未造就出几个企业家。

希思虽顽固，却仍能听取劝告。到1972年，他深信政府为振兴工业必须加以干预，并相信只有实行收入政策才能制止通货膨胀。在他具有历史意义的走回头路的时候，他使新的工业法得以通过，该法令为贸易工业部提供了大笔款项，并制定了法定的收入政策，还恢复了统一全国意见的老机构——全国经济发展委员会。上述两种变化突出地表明了往日政策的回潮，但是内阁阁员包括基思·约瑟夫和玛格丽特·撒切尔等人并未反对这两件事。作为教育大臣的撒切尔（这是希思后来回忆时的亲切称呼）是最热衷于力争大笔开支的阁员，而约瑟夫却对扩大社会服务最为起劲，花不少钱给医院增加了一层行政管理人员。

希思的最后成绩是完成了麦克米伦的未竟之业，使英国加入了欧洲大家庭。此举似乎标志着观念方面的一个决定性变化，表明英国最终同它的昔日帝国历史分手了，并作好了限制主权的准备。但是希思这一胜利并未立即开花结果：它意味着得向布鲁塞尔支付大笔款子，也意味着英国虚张声势摆架子的回旋余地要小得多，同时使希思在党内树敌过多。对于长期脱离欧洲大陆，英国付出了巨大的代价，而当它最终加入进来时（正如威利·勃兰特所说的），既太晚，也太仓促了。“假如你们十五年前加入的话，你们定会得到欧洲长期繁荣的好处，而你们的人民也会承认欧洲的。”（罗马条约的设计者之一罗伯特·马乔林说）结果是，几乎再没有比此时加入更糟的时机了。

希思的限制工资政策只起了十年作用，到1973年底，好斗的矿工在能源新危机的极大鼓舞下，变成了政府致命的新对立面。内阁中以卡林顿勋爵为首的右翼阁员敦促希思摊牌，希思随即应战，强行实施三天工作制，使全国陷于危机感，并宣布在1974年2月大选，但是保守党人内部的对立被令人误解的统计数字搅混和搞乱了。现在工党以和平使者的样子出现了，哈罗德·威尔逊以五席的之多击败了保守党人，又当上了首相。此时，威尔逊能够同工会一道作出实施社会合同的承诺以恢复稳定，而在10月第二次大选时，他以四十三个席位之多数，再次当选为首相。

天 意

保守党在一年中二次受挫后，再次陷入何去何从的危机。象他们十年前所干的那样，保守党人随即调转头来攻击自己的领袖。希思仍是岿然不动，对朋友毫不生疑，很显然他是有信心驾驭保守党组织的。但是由于他走回头路，右翼感到被出卖了——这种感觉更为强烈，因为他们早先是赞同这种转变的——而很多年轻议员对于希思的独裁的风格不以为然。然而，他没有明显的挑战者。莫德林现在威信下降，部分原因是他鲁莽的财经冒险措施造成的。吉姆·普赖尔和威廉·怀特洛都曾是希思的内阁成员，缺乏这种抗争的劲头。最得人心的右翼人选是基思·约瑟夫，尽管往日他同希思共过事，但是约瑟夫却露出一些“不妙”的表现，并且，他在埃奇巴斯顿作了一次灾难性的演说，以毫不掩饰的冷酷把孤苦无助的孩子比作“社会经济学的四、五年级生”，这在政治上引起了极大的愤慨。他非常痛苦地决定退出竞赛。作为约瑟夫的替补和特殊的被保护人，一位出乎意料的新人立即出现在竞赛场中，她就是玛格丽特·撒切尔。在英国，她名不见经传，从未担任过什么国家要职。然而，她具有保守党人在经历了昔日的混乱之后正在急切寻找的东西：一种信念——他

们仍然肩负着特殊使命，并有特殊的办法来解决英国的衰落。

亚历克·道格拉斯-霍姆爵士设计了一种新型选举制，允许进行三次投票，从而使得领袖更是不堪一击（议员把这叫作“亚历克的报复”）。希思得到了原内阁多数选票，但在他未任用的官员中，政敌不少。而且，撒切尔好斗的作法很合年青一代保守党议员的心意，这些人同他们的长辈相比，对付工会与国有化垄断企业决心更大，却更不感到有罪过或是社会良知的谴责。彼得·沃尔克仍是希思竞选活动的经理，而撒切尔的竞选活动则由一位骁勇的老保守党人艾里·尼夫负责；二十年前，当他是年轻律师时，他曾是她的保护人。撒切尔不仅得到基思·约瑟夫，而且也得到彼得·桑尼克罗夫特和安格斯·莫德这些保守党年迈顾问的支持。就在第十次投票前，她在芬奇利说：“我尽力代表我国很多普通的保守党员的深厚感情——也代表可能投保守党票选民的深厚感情——他们对我党感到失望，发现自己处在一个无所适从的政治真空之中。”

在这种极度愤慨的气氛中，自然而然希思是不堪一击的。1975年2月第一次投票就遭到起决定作用的失败：玛格丽特·撒切尔得130张选票，希思仅得119张选票（第三名具有独立思想的候选人休·弗雷泽得16票）。希思随即退出竞选后，出现了四名参加第二次投票新的竞争者——吉姆·普赖尔、杰弗里·豪、约翰·佩顿以及前保守党主席威廉·怀特洛。怀特洛是明显的折衷人选、最有希望的替补者：他和撒切尔为保守主义两派具有历史意义的派别——宽厚的温情主义者和富有进取心的自立更生者——提供了典型的对照。然而，由于目前撒切尔已获得“铁夫人”的美称（《每日镜报》赐给她的雅号），这使得怀特洛显得软弱无力。第二次投票出现了一面倒，撒切尔竟得146票，而怀特洛仅得79票。对于历史上第一次选中一位女士任党主席的这种速度，保守党同全国人民一样感到惊奇。“这不是选举，”信奉天主教的撒

切尔的狂热的支持者诺尔曼·圣约翰-斯蒂弗斯感叹道，“这是天意啊！”

这是一种使人误解的浪漫主义，因为在角逐过程中，玛格丽特·撒切尔已经表明她比男性对手要厉害得多。正如年迈的工党前大臣欣韦尔勋爵所说的，“她屹立不动，因她是他们当中唯一的男子汉。”该党历史学家布莱克勋爵声称，这是保守党人的特征，在危机时刻，保守党人总是起用象迪斯雷利或是博纳·洛这些非凡的领袖。而今，在此特殊危机之中，他们转向最超群的领袖。

在某些方面，撒切尔中选很象十年前希思的中选，而这情况是她支持者不甘心承认的。象早期的希思一样，她答应为了有利于自立更生和自由企业将削减国家的作用。象希思（也象威尔逊和卡拉汉）一样，她出身于中下层阶级——父亲是格兰瑟姆的杂货商，希思的父亲是布罗德斯特厄兹的营造商——看重节俭和自助的美德。如同希思一样，她远离影子内阁的同事，是个独自攀登政治顶峰的新手。在学识方面，她不如希思那么渊博：对她主张的保守主义她考虑欠深刻。对于外交事务她一无所知，也从未为制定政策提出过详尽蓝图。然而，她谈吐更为锋利，不那么拘谨，并且更善于以她富有道德信念的形象出现在全国人民和她同事面前。希思象大多数首相一样，在执政期间，忽视了保守党的理论。“有不少政策问题，”正如道格拉斯·赫德承认的那样，“但是到了1970年却不存在多少哲理了。”到1975年，希思使英国加入共同体的这一大成绩看来已经不那么具有吸引力了。

而1975年的撒切尔夫人比1965年的希思有一个压倒性的优势：她是在人们对工会和福利国家大失信心之时上台的；而此时，右翼更是信心十足地在整个西方东山再起。

撒切尔的保守主义

同希思相比，她向来是个不太复杂的人物，既没有他内心的

那种紧张，也没有那种受压抑的自由主义。“我是个普通而直率的乡下人，”1977年她对我说，“象你们东南部这些有学问的评论家一样，关于我的家庭出身，我没有什么可烦恼的事。当你真在干事时，就没有时间尽想烦心的事了。”她是在格兰瑟姆这个冷清的林肯郡县城长大的，受父亲影响很深。他是市参议员和地方长老。“父亲是个很不寻常的杂货商人。”她追忆说，“我记得在一次扶轮社的会上他说希特勒和共产主义将要扼杀个人的宗教精神和人道精神。我一直认为个人主义是一种基督教使命。如同霍格1945年在他的书中所阐述的，我过去始终把保守党看成是个人的政党。事后当保守党被指责为产业政党时，我大吃一惊。”

随同战后大批年轻人就读于牛津时，她就同爱德华·博伊和约翰·格里格这些贵族一道加入了牛津保守党，尽管声称她从未觉得保守党是享有特权的政党。“如果保守党享有特权，我呆在这个党里干吗？”她没有本钱投身于政治生涯，而是集中精力攻读理科，坚信学理会给她开创新的机会。但是，她朋友艾雷·尼夫律师，一位有独到见解的后座议员，说服她，法律对于搞政治是至关重要的，并帮助她加入了他的法律事务所。在后来的岁月中，尼夫的爱国主义和自由的观点（包括他对外事部门的不信任）经常得到撒切尔夫人的附和。“科学和法律教会了我要掌握事实，”她告诉我，“然后删去假设的部分。”人们要她作为达特福的保守党候选人，在那里，她结识了一位继承了染料公司产业的富有的企业家丹尼斯·撒切尔，并同他结了婚。现在，她不必再为钱担忧了，她总是有保姆照顾孩子。但婚姻从未影响她作为一名艰苦奋斗妇女的自我形象。

她的政治生涯迅捷而自信：“从1950年我23岁时第一次竞选议员以来，我从不怀疑自己有对付不了的事。”到1959年，她当选为芬奇利的议员；1967年，她已是影子内阁成员。1969年，她被任命为影子内阁教育大臣，面对社会主义评论家——特别是那

些教育记者——她挺身捍卫保守党的政策。事后，她把这场较量看成是最考验人的经历：“他们请我吃午餐，这是我有生以来遇到的最不愉快的事件之一，但是，我很庆幸有了这番阅历：钢是在火中炼成的。我明白，对于我来说再不会发生更糟糕的事了。”1970年她成为特德·希思政府教育大臣时，已能承受住任何攻击了。她颇感失望地目睹了希思的向后转，并开始寻找一种更坚定的保守主义。她明白作为一个女性，她能比男性对手更厉害、更直截了当。她以家庭女教师或运动会女主持人满意的口气发号施令，满口尽是“快一点儿，跟上，”这样的话，男人们发现很难不从命。一次与她交谈时，我不得不承认没念过海克博士早期的一本书，她对我说，“嗯，回去拜读吧！”她反对为妇女获得平等权利而立法，部分原因出自苏格拉底的名言：“女人一旦同男人平等就成了男人的上司。”她也不太同情妇女解放运动，一次她曾提出：“这运动为我作了些什么呢？”“早在妇女运动还没有人想到的时候，”她对芝加哥的听众说，“我们之中一些人已在搞这运动了。”

在新的政治气候中，她更坚定了对保守党的信念。工党的左倾运动使保守党所主张的自由选择和个人自由具有更大的吸引力，而所有西方民主国家对于自己所搞的福利国家的开销和官僚体制则很担忧。在美国，卡特虽然赢得了1976年大选的胜利，但是共和党人却变得愈加厉害和能干，正象他们在削减加利福尼亚州的财产税收时所表现的那样。撒切尔和约瑟夫（他仍是她的保护人）自然而然地被米尔顿·弗里德曼的经济理论所吸引，后者自从1962年第一次出版了《资本主义与自由》一书以来，影响不断扩大。

弗里德曼喜欢引用英国的典型历史以表明社会主义的官僚主义能够摧残企业和自由，并且回顾了第一次世界大战前，英国经济发展的黄金时代，他把撒切尔看成是西方经济复苏的先驱。此

外，他坚持限制货币供应的主张，这给了保守党人一种手段，以最铁面无私的方式来实施严格的纪律，而不必忍受面对工会活动分子或工人的难堪。往日的财政大臣尤其是丹尼斯·希利，早就广泛地应用货币控制这一措施了；然而，只有撒切尔和她的财政大臣杰弗里·豪爵士才能将弗里德里希·海克既作为哲学家、又作为实践家而加以信奉。

为得到保守党人更有力的支持，撒切尔看中了弗里德里希·海克教授。这位年迈的奥地利哲学家在四十年前，写了《通向农奴制的道路》一书来攻击社会主义。保守党人在四十年代后期曾利用海克来攻击工党同路人，因而他们在七十年代末仍利用他来对付新的左翼。“很少人愿意承认，”海克在他著作的序言中提出如下警告，这段文字也是撒切尔最赞赏的：“法西斯和纳粹的兴起并不是一种反抗前期社会主义倾向的反应，而是这种趋势的必然结果。”为得到抨击福利国家更加具体化的经济弹药，撒切尔能指望了不起的英国经济事务研究所，这是个主张自由企业的最有效的议会外活动组织。该所的调查揭示了工党选民同保守党人一样对福利国家不满，因而进一步支持了右翼政策。

为获得更多辩论方面的灵感，她得到一位富有异国情调的朋友艾尔弗雷德·谢尔曼的帮助。他是《每日电讯报》社论作家，在西班牙内战时期，曾作为一名共产党人打过仗。而在历史知识方面，她求助于休·托马斯教授（后来，她封他为托马斯勋爵）。该教授原为工党支持者，后倒向保守党，他向撒切尔担保“没有自由企业，就不存在政治自由的例子^①”，还断言民主制度、发明创造和经济增长向来都是依赖于资本主义的。在顾问的支持下，撒切尔夫人充分利用了目前“集体主义潮流”正在在整个西方交仁的局面。“由于深知我们正处在一种哲学浪潮的顶峰，我们

^① 休·托马斯：《历史、资本主义和自由》，政策研究中心，1979年，第7页（玛格丽特·撒切尔写的介绍）。

才赖以生存。”1979年7月，她在剑桥说了这番话^①。她毫不含糊地驳斥了麦克米伦时代是对真正保守党传统的背离，并且依依留恋丘吉尔、狄斯雷利或是伊丽莎白一世早期的创业时代。她在国内外，陆续作的富有哲理的演讲比早期的希思更有浪漫主义色彩，她说自己是高举资本主义旗帜，反对社会主义和官僚主义大军的。她得到美国共和党人、瑞士银行家和澳大利亚牧场主的赞许，充分意识到自己将在国际上成为一名右翼女豪杰。

撒切尔手下的人

撒切尔的主要顾问还是基思·约瑟夫爵士，这位郁闷的保守党知识分子是走回头路的典型象征。他曾是麦克米伦的内阁大臣，随后又附和希思的大多数政策和反复；1970年前他猛烈抨击政府官僚，后来又为扩大社会服务的官僚机构出了力，而现在则恢复了他原先的观点。1975年12月，我到 he 主持的政策研究新中心——新保守主义的智囊团——拜访他时，在他身上发现了一种新的脾性：对于自己智力状况丧失了自我批评，“在政府任职时我的过错是，我尽在考虑对付卑鄙的事和可避免的痛苦，不能有所他顾，而这是大臣决不应该有的状态。”他对我说，“因而我有意回避普及福利是否弊多于利的问题……经过二次失败后，我认识到要找到由政治家或文官作出的正确决策是困难的……我们只注意到症状，而忽视了男人和女人。诚然，在1969年，我唱调子和现在是一样的；然而，阅历使我更谦逊，也更坚信这调子没错。但我承认我们离上次失误时间太短，还不能相信自己是反对官僚的。”

她为影子内阁召回两位老将，按往日传统她似乎把他们看成父辈——右翼知识分子安格斯·莫德以及麦克米伦的老批评家和同僚桑尼克罗夫特勋爵。她也把自己的支持者艾雷·尼夫和诺尔

^① 斯温顿演说，1979年7月8日。

曼·圣约翰-史蒂夫斯捎带进来，而将唯命是从的杰弗里·豪爵士提拔成影子内阁财政大臣。此外，她也网罗希思的老盟友，她了解大多数影子内阁成员曾投票反对她。在同僚之中，她代表少数，而他们并不掩饰对她的猜疑。莫德林就是其中之一，他对我说，“我们是批靠不住的人，对吗？”很多贵族蔑视她狭隘的激情。伊恩·吉尔摩爵士警告说，保守党人决不能“退到水蜡树蒿后”（意即：解甲归田当寓公）。而且有人听说哈罗德·麦克米伦也在抱怨说，“他们是批乡巴佬”。

然而，她清楚，她之当选是因为她比对手更坚决、更果断。当她通过电视向全国亮相时，她对自己所处的至高无尚的地位更有信心了。她在道德方面的愤愤之情是朝工党政府发泄的。在罢工四起熬难的冬天，她在她称作的“野蛮主义的回潮”中，完全占了上风。“在道德、社会和经济方面，我们的社会已病人膏肓。孩子进不了学校大门，病人得不到医院的治疗，坐着轮椅的老人无人照顾，死人得不到埋葬，而工人的飞行纠察队却在机动车大路上巡逻。”在罢工引起的混乱之中，铁夫人显得更合人意了。卡拉汉政府于1979年4月下台时，保守党人已为他们的东山再起准备就绪。当他们以43票之多赢得大选胜利时，他们清楚保守党夺魁靠的是撒切尔。象她的前任希思一样，她是靠孤军奋战而当上首相的。

掌权的女人

一旦她当选就任，权力的魔术很快就起作用了。对于她和英国人民的特殊关系，她更有把握，更不拘泥，更有信心了。在电视和公开演讲场合，她更多地凭直觉来表达思想，这使她能绕过并无视她那些意志较薄弱的同事。权力这帖兴奋剂使她更有力量——也有一些同僚认为——使她更有吸引力。同前几任首相相比，她更加从个人的角度来看待对她的挑战，而且她采取直截了当

的态度来行使任命权，对那些曾给予她帮助的人很快报答，对短期在政界服务过的人冠以荣誉头衔以志奖励，而那些要求增加工资进行罢工的文职人员却受到被剥夺荣誉头衔的威胁。她决心利用权力来削弱左派的影响，这种影响她是从新闻媒介那里得悉的。她赞同澳大利亚右翼分子鲁珀特·默多克买下《泰晤士报》，她也批准任命保守党前编辑威廉·里斯-莫格爵士为英国广播公司副总裁和艺术理事会主席。

由于政治上未欠债，她能按照自己的意愿组阁，但对人选并未作出大胆的抉择。第一届撒切尔内阁有好几位希思的追随者，诸如怀特洛、沃尔克、普赖尔和卡林顿（他用了九牛二虎之力也未能使撒切尔和希思和解）。另有七名伊顿子弟——比麦克米伦内阁还多一名——其中有黑尔沙姆勋爵和索姆斯勋爵，他们曾在麦克米伦手下工作过。内阁中没有星期一俱乐部成员，这是一个议员的极右组织，其中很多人支持过撒切尔。只有诺尔曼·圣约翰-史蒂弗斯是她关系密切的支持者，但不到二年，他就被撤职了。事情不久就一目了然，同战后任何一届保守党内阁（或许麦克米伦当权的最后一年除外）相比，撒切尔内阁更不可靠，更易泄密。内阁大臣把有关工会政策或是公共开支的幕后争论很快透露给记者，并象男学生在教师离去后那么取笑她。

每个首相同内阁的关系不尽相同，因而使政治学家有机会每隔几年就能提出有关内阁制政府、总统制政府或是首相制政府的新理论。撒切尔同内阁的关系与上述理论对不上号。象她前任威尔逊同内阁的关系一样，她与内阁的关系大约更象《谁赞成丹尼斯？》这样的政治闹剧，而不象政治学家的论述。她不太喜欢主持这批男人参加的会议，他们常打哈哈，谈论上公学时的笑话。她高兴的是，内阁会议每周只开一次，她更愿意在小一些的范围

止她干事的议会一样。在内阁她往往处于少数的地位，而当内阁成员对她为难时，她有时求助于电视。

她指望在内阁外更多地施加影响。为贯彻货币政策，她依靠财政部的突击队——杰弗里·豪爵士、奈杰尔·洛森和约翰·比芬——他们正在创建一个无与伦比的政治滩头堡（参阅第2章）。为加强自己的权威，她靠的是唐宁街10号自己的小小班子，这些人她是在白厅之外招募来的：他们之中有计算机专家约翰·霍斯金斯，他是喜欢以清晰图表和表格来说明一切问题的富有闯劲的温切斯特学院的人；还有大卫·沃尔夫森，他是企业家沃尔夫森勋爵的气度不凡的侄子，曾任保守党中央办公室的计算机顾问，现在是唐宁街办公室的总管和总协调人。后来，她又招来了自己的经济顾问艾伦·沃尔特斯，这位坚定的货币主义专家是她从华盛顿把他从教授职位上挖来的。为了削减白厅的开支，她招聘了德里克·雷纳爵士，这位马克斯·斯潘塞公司反浪费的专家给予撒切尔以全面的支持。“假如德里克干不了这工作，谁也干不了。”她曾这么说。

但是，她在唐宁街10号实施的改革远不如她前任工党首相在此引起的变化意义深远。尽管她对白厅有意见，她却能同财政部和外交部的年轻文官愉快共事。这些年轻人作为她私人秘书，只凭在她左右就可对她施加影响，并掌握了通过“日志”接近首相的控制权，它是通向权力的关键。她主要依靠罗伯特·阿姆斯特朗爵士，这位内阁秘书在绿色的缩绒面门的外边主持着内阁办公室。十年前他曾是希思忠忠耿耿的私人秘书，但过不多久撒切尔也少不了他了。她同财政部的道格拉斯·沃斯爵士和彼得·米德尔顿这些高级文官私交很不错，在她左右的一些更激进的人看来，她似乎太偏爱文官。她的新闻秘书伯纳德·英厄姆是文官，一度曾是《卫报》的劳工记者。她原先的政治顾问亚当·里德利不久即离开了唐宁街10号，而她没有一个真正的政治顾问可与伯纳德·

多诺霍媲美。他曾给威尔逊和卡拉汉都当过顾问，并主持了卡拉汉的竞选活动。

她的孤独感因女性而更有所增强。“看来她更象个由朝臣簇拥着的第二个女王，而不象首相。”在议会厅坐在对面座位注视着她的谢莉·威廉斯这么说。她的仪态由于自信变得更有女王味儿，而同在后台的真正女王相比，对照更加明显。当她出现在下院质询时刻，可产生电一般的影响。她从议长座位后面迈步进来，行动迅捷，衣着整洁，手中象握武器一样紧握着文件，在内阁大臣中就座。这些内阁大臣本来是伸着腿，枕着臂，靠在前排座位上，一见她，就欠身收腿转向她，象是进来了一位女主人或女校长。当提出第一个问题——“首相是否了解……？”她会象准备跳起来似地紧绷着身子，在公文递送箱旁站起来，用老一套的话回答道：“阁下的确应当了解……之间的区别。”工党议员会装猫叫起哄，说挖苦的话，但是她的尖嗓门象吹高音部的笛子压倒低音喇叭一样，压过了他们的吵嚷声。她喜欢这种进攻式的挑战，而且毫不介意，“兴奋剂起着作用，”她解释说，“他们真是毫不含糊地同我斗，我也反击。我站在那儿，胸有成竹：‘马吉，上吧，现在全靠你自己了。谁也帮不了你忙。’我喜欢这样。”

撒切尔革命

撒切尔夫人始终有决心，按照她自己的道德目标感，比希思或麦克米伦更彻底地来改变英国的态度。她断言，英国最大的挫败正象四世纪时的雅典一般，是一次气节的失败。“本届政府的使命，”1979年时她说，“远不止是促进经济的发展，而是刷新我们的民族精神和团结……民族振兴的核心是必须恢复我们的自信和自尊。”

不久，她的斗争性就显示出来了。她对苏联采取了毫不妥协的立场，坚持增加军费开支，她要求大大削减英国给欧洲共同体

的摊款，与其他国家的公开对峙。在白厅内，她打算裁减文职人员。她还力图取消他们享有的物价指数津贴，但没有成功。在财政部，虽遭到杰弗里·豪爵士某种程度的反对，她坚持将最高税率从83%降至60%，使富人更加富有。她把限制通货膨胀作为头等大事来抓，不受日益严重的失业现象的遏制。她同麦克米伦，甚至也同希思不一样，没有对战前失业那种强烈的亲身感受，也无有罪的感觉。

她并不象她表面上那么不可妥协。内阁迫使她缓和对工会敌对的态度，她推迟通过激烈的立法；她明白是工会把特德·希思搞下台的。（如同一位内阁大臣向我解释的：“如果你想劝说玛格丽特做某件事，你只要说特德·希思会干相反的一件事就行了。”）1981年当矿工针对关矿威胁要进行罢工时，她很快就同意解决争端。她不得不补贴一些国有企业；对于英国莱兰公司、英国钢铁公司和英国铁路局，政府迄今仍要负担巨额补贴。她也无法履行原先的诺言，使英国航空公司非国有化，因为谁也不要买。她激烈的言辞从来和她更审慎的行动不太合拍。“马基雅弗利曾说过，人们该做的不是消灭对手，就是安抚对手，”麦克米伦在一次午宴上发表评论说，“这邦人对他们的对手似乎既不消灭，亦不安抚。”

同时，伴随着高利率和高失业率的世界经济衰退造成了一种比大多数保守党人所料想的更严酷的气候，而面对全球激烈竞争的英国要保护自己很不容易——因它是欧洲共同体成员国，自我保护本来就不易。二十年前麦克米伦说的冷水淋浴早已变成冰水盆浴了。失业人数之多是三十年代以来没有过的，到1981年年底，失业大军已达三百万。当英国面临国际竞争的全面冲击时，撒切尔奉行的政策看来更为冷酷无情，英镑的高面值使英国的出口商品更加昂贵。然而，她仍拒绝放松对货币的控制和缓和反对通货膨胀的立场。一些大企业家，不论是勉强地还是由衷地，都承

认他们需要自己的劳动大军变得“更精简些”（参阅第23章）。但是，很多小公司由于负担惩罚性的利息而濒于破产或是负债累累。在1980年和1981年全球的严酷气氛中，不论撒切尔是否当政，货币主义是否实施，很多经济不景气和失业的现象都是要发生的。但是，首相们出于虚荣心，不承认他们是如何被世界上各种势力所左右，而撒切尔（尽管她极力否认这点）比大多数首相更虚荣。

在经济衰退日益严重的情况下，撒切尔夫人毫不妥协的态度更有损于保守党的前程，而民意测验表明，百姓对她的支持大大下降了。她的顽强作风仍然同保守党温情主义的老一套水火不容，这使她既无法作出承诺，也不能采取缓和萧条的措施而脸上增光。事实上，她的政府正在放宽一些政策，为企业提供更多的补贴，并且允许一些货币回笼。但是她岿然不动，拒绝赞助任何走回头路的作法，依旧坚持说：“没有第二条路可走。”她已认定了“铁夫人”的形象，决不能让别人把她看成是橡胶捏成的。“要她改变主张是极其困难的。”一位高级文官说，“特德·希思也顽固，但他能看到国家利益。如果你对玛格丽特政策的任一方面进行挑战，她似乎会惊慌失措：她担心如果政策的某一环节不存在了，整套政策也就完蛋了。”

目前，特德·希思是最恨她的评论家。他想东山再起，确是希望渺茫。当他作为一位世界政治家周游四方扩大自己见识时，他却被一种嫉火所激励，每当他看到别人糟践他原来的首相职务时，就盛怒不已。他用心良苦地撰写演讲稿，诋毁她的宏伟的规划，谴责她搞垮了经济，把保守党搞成失业党，使英国背离了世界。一度曾对意见一致的政治大加揶揄的他，现在却攻击她破坏了这种一致，对此她从澳大利亚气势汹汹地作了回答：“对我来说，意见一致几乎等于是放弃一切信仰、原则、价值和政策……的过程，这种一致也是回避问题的过程，这些问题之所以得到解决

仅仅是为了今后能使人们意见一致。”

意见一致这个词总是让她生气：她深信成就的取得在于个人的责任，在于畅所欲言，在于领导而不是“追随”。她发现自己正在反抗主张意见一致的各种力量，象早先基督教徒反对罗马人一般。她坚信民主的依据是赞同，并不是意见一致。她憎恨英国在欧洲共同体会议上不得不达到得的那类意见一致，同意施密特和密特朗之间最低的公分母：这意味着民族决心之削弱和目标的混乱，而这种情况是受到外交部那批崇欧狂人怂恿的，她对这些人从未真正信任过。她同欧洲国家领导人特别是同法国领导人的关系很尴尬。她觉得密特朗讨人喜欢，但他对经济学无知到可怕的程度，其政策过于鹵莽。同吉斯卡尔总统的关系呢，这两位自负的大人物之间几乎完全没有交流，他们可以滔滔不绝地向对方发表演说，却从不打算回答。一次，吉斯卡尔谈到她时说：“我不喜欢她，她是男人我不喜欢，是女人也不喜欢。”

在唐宁街官邸她似乎——至少本作者认为——比在野时更象个主张改革的道学家了，更是独来独往，比任何一个前任都更加超脱于她周围的权术：在书房里踱步，眼瞪得大大的，将每个问题都说成是道德问题，对于无所作为、一致意见或通货膨胀这些问题都会发火——唉！呸！天哪！她这种愤怒地大声嚷嚷的道德风格使得任何人在答话时很难不说不道德的话，而她本人的政治道德却是极其有限的。看来她不太象一个组织的首领，而是在它四周自由浮动，并不时发出自己的振波。在她下属看来，她对政治的更为机械的活动方面，如选票清点和操纵，的确不感兴趣。她蔑视那些职业政治家，他们热衷于重新当选，热衷于步人后尘而不是当好领导。她讨厌那种倾向，让选举政策成为选民愿接受的一整套条件。她坚持政治家应有自己的见解，并且应该说出来。她把她的改革运动看成与个人极其有关的事。她把唐宁街10号当成私人宅第，有时同秘书在楼上进午餐，并同下属保持良好的关系。

当她儿子马克在撒哈拉车赛中失踪时，她带着一副哭相出现在电视屏幕上，她的一位秘书说，“这是我们都应了解的人情的一面。”

无所作为人的反抗

由于她坚持推行自己的经济政策，内阁中的温和派——星期一俱乐部带头称他们为“无所作为的人”——对于她的固执更加气恼，因而也更加轻率和不忠于她了。那位无精打采兼有麦克米伦风度的贵族伊恩·吉尔摩爵士同卡林顿勋爵分管外交部，是知识界主要的评论家，并在他写的《右派内幕》这本书中，已经提出自己的保守党哲学，强调保守党人必须守住中间地带，回避意识形态及教条的陷阱。就任才几个月，他就公开提出警告说，海克鼓吹的经济自由主义会扼杀英国的共有感和政治自由，而货币主义唱独脚戏是行不通的。

就业大臣吉姆·普赖尔始终反对撒切尔计划反对工会的立法，而对目前由于失业和内地城市解体所引起的萧条，更是忧心忡忡了。这位脸色红润作风随和的农场主普赖尔是保守党当今温情主义者的典范，目前他担忧保守党正在为自己挖一个无法爬出来的深窟窿。文官大臣索姆斯勋爵同情1981年文职人员为增加工资进行罢工时所提出的要求，并且也不掩饰自己对保守党前途的担忧。国防大臣弗朗西斯·皮姆在更为顺从的约翰·诺特取代他之前，一直反对撒切尔所主张的大幅度削减，而当他和普赖尔结成了更加亲密的盟友关系时被撤职了。内阁中“无所作为”与“一意孤行”两派人的隔阂无法弥补了。

1981年7月，一场骤然而至的社会危机将他们所有的争论汇集在一起。在内地城市相继爆发了骚乱——首先在布里克斯顿，然后蔓延到利物浦，再到曼彻斯特——抢劫、暴乱以及公开与警察为敌。内阁中很多“无所作为的人”将上述暴乱看成是对

不尽人情的货币主义的最终危险之揭露，也是对政府不能再无视公众需要的警告。极端的经济政策遭到了极端的反抗，这情况仿佛发生在十九世纪初。在随后几周里，“无所作为的人”似乎在内阁中渐占上风，环保大臣迈克尔·赫塞尔坦被派往利物浦着手制定一项恢复该城正常运行的紧急计划。至秋季，由于保守党当选的前景更加渺茫，“无所作为的人”反叛精神就更是露骨了。甚至连忠心耿耿的保守党主席桑尼克罗夫特勋爵费了不少口舌却仍未能软化撒切尔，之后也公开表示他对经济政策的忧虑。

然而在7月，首相已经决定她可以甩掉这批“无所作为的人”了，她所需要的是个更坚定的内阁。9月，她比1962年麦克米伦“挥舞长刀的一夜”更加无情地清洗了她的内阁：麦克米伦在内阁中起用了年轻的左翼分子，而撒切尔却更向右靠了。她将索姆斯、吉尔摩和桑尼克罗夫特撤了职——三人都是有温情主义嫌疑的伊顿子弟，还把普赖尔流放到北爱尔兰。她扶植了一个年轻的新主席塞西尔·帕金森，后者似乎和她出自一个模子：铁路工人儿子，自我成才的企业家，一位富有清廉正派作风和老式辩才的尽职议员和保守党工作者。她提升了诺尔曼·特比特，这位强人中的强人接替了普赖尔的就业大臣职务。特比特当过英国航空公司的驾驶员，是商店经理的儿子、反工会派别的代表和议会中骂人的好手。“一个不守规矩的黄鼠狼。”迈克尔·富特这样称呼他。但是，作为一个能以夷制夷击败工会、并能以工党议员痛骂保守党的那股狠劲来回敬工党议员的干将，他对首相来说，确是个难得的人才。

撒切尔夫人的内阁，目前倒是更象她的形象了。的确，二十二名阁员中仍有三位伊顿校友、四至五位农场主，除了七位外，都上过公学，而只有三位不是牛津或剑桥的学生。但是，关键的职务——财政、就业、贸易和能源——以及保守党主席的位置，都由附和她观点的人所把持。现在不存在麦克米伦时代那些有独立势

保守党内阁一览表

1982年6月

职 务	主持人姓名	年 龄	教 育
首相	玛格丽特·撒切尔	56	凯斯特文-格兰瑟姆女校； 牛津
内务大臣	威廉·怀特洛	64	温切斯特；剑桥
大 法 官 (上院议长)	黑尔沙姆勋爵	74	伊顿；牛津
外交大臣	弗朗西斯·皮姆	60	伊顿；剑桥
财政大臣	杰弗里·豪爵士	55	温切斯特；剑桥
科教大臣	基思·约瑟夫爵士	64	哈罗；牛津
议会党团领袖	约翰·比芬	51	布里奇沃特文法学校； 剑桥
北爱尔兰大臣	詹姆士·普顿尔	54	查特豪斯；剑桥
国防大臣	约翰·诺特	50	布雷德菲尔德；剑桥
农业大臣	彼得·沃尔克	50	拉蒂默
环境大臣	迈克尔·赫塞尔坦	49	施鲁斯伯里；牛津
苏格兰大臣	乔治·扬格	50	温切斯特；牛津
威尔士大臣	尼古拉斯·爱德华兹	48	威斯敏斯特；剑桥
工业大臣	帕特里克·詹金	55	克利夫顿；剑桥
贸易大臣	科克菲尔德勋爵	65	多佛县；伦敦经济学院
运输大臣	大卫·豪厄尔	46	伊顿；剑桥
社会福利大臣	诺尔曼·福勒	44	切尔姆斯福的爱德华六世学 校；剑桥
国库主计大臣	里昂·布里顿	42	哈伯达谢尔芬的阿斯克学校； 剑桥；耶鲁
上院领袖	杨夫人	55	赫丁顿；牛津
能源大臣	奈杰尔·洛森	50	威斯敏斯特；牛津
就业大臣	诺尔曼·特比特	51	埃德蒙顿县文法学校
保守党主席(参加 内阁活动)	詹姆斯·希金森	50	皇家兰开斯特文法学校；剑桥

力地盘的真正显贵，有可能对她的领导进行挑战。黑尔沙姆勋爵仍是大法官，对首相是忠心耿耿的。彼得·沃尔克用心良苦地同农业部的农场主们交上了朋友，他是唯一的掌握着一块不可小看的

地盘的“无所作为的人”，但是他也有不少政敌。其余“无所作为的人”在清洗之后倒真是显出了废物的本色。伊恩·吉尔摩在被撤职时曾说过保守党面临重重困难，现在却说由于内阁的集体意志迫使撒切尔放宽政策，保守党无需更换领导。但是只要她仍是头头，看来她很可能会使选民吃惊的。

灵活性与福克兰群岛

和以往在中期任上的首相不同的是，撒切尔夫人未显示出多少迹象要为获得大选的胜利而回到中间地带。她在增加开支和借贷，也在谈论灵活性，既然她不愿走回头路，这一切就没有多大政治影响，而且出现一个具有灵活性的“铁夫人”的形象，这种说法实在矛盾得可笑。言行之间的差距不仅使公众也使政府本身昏头涨脑。现在，保守党已同其温情主义传统一刀两断，而中间地带正被一个新兴政党所染指，该党决心不用工党意识形态上的那套货色在中间地带扎根。这给保守党增添了另一个困难：保守党哲学之吸引力，不管是撒切尔那一套，还是吉尔摩那一套，都在于反对国有制和社会主义集权，捍卫个人自由；而新兴的社会民主党同样反对极左派，且攻击得更加强硬。保守主义的真正作用看来比战后几十年来的任何时候都更有争议，更模糊不清。

为英国衰落和腐败的官僚机构而担忧的人再也压抑不住对撒切尔改革运动的赞赏。当权三年，她引以自豪的是改变了全国的气氛，削弱了工会的力量，裁减了国有化垄断企业，并迫使大型企业提高效率，无容置疑，她在上述这些变化中是起了作用的。她比前五位中哪一位首相都更有效地发挥了个人领导的作用。她带头以直率的个人主义反对沉闷的机构的作风总是令人心旷神怡的：憎恨外交部和英格兰银行的人不见得都是坏人吧？

但是，她的言辞和看法却暴露了一些显而易见的弱点，由

于她个人的道德观同对一个广阔社会的真正责任感相抵触，在她身上表现出很不相称的两面性。她倡导的自助和实干精神对于三百万失业大军和内地萧条城市的百姓来说作用甚微。高利率迫使实干的小公司陷于破产，而缺乏干劲大公司照样生存，看来她对小型企业的鼓励越来越显得软弱无力了。由于她坚持削弱政府的作用，她就从来搞不好同总是依赖于政府的成百万人的关系。她声称保守党既提供物质刺激，也保证安全，也就是丘吉尔称作的“阶梯和安全网”；但是她的作风同她奉行的政策一样，增加了人们的不安全感。她对英国面临挑战的看法在很多方面仍是陈旧的和偏狭的。当失业和通货膨胀横扫整个西方时，她不能从全球范围来考虑和处理问题，而在国际贸易中，她的个人主义哲学对于同各种具有高度组织的势力进行竞争的问题也毫无建树。

保守党在1982年3月下旬的格拉斯哥和希尔赫德补选中输给社会民主党时，撒切尔夫人的前程看来比任何时候都没有把握。但是就在此时，一场完全料想不到的政治事件——八千英里之外的一场危机——改变了整个威斯特敏斯特的局面。阿根廷入侵福克兰群岛提供了一种可说是为投合首相的脾气而特意策划的挑战：这一挑战使她瞬息间摆脱了经济或社会问题，却使议会中所有“无所作为的人”和绥靖主义分子或外交部的官员处于不利的境地。这次入侵也是对她提倡的依靠纯果断和意志力的观念进行的挑战。“现在我们就明白她是什么金属材料制成的。”危机刚发生时，伊诺克·鲍威尔对下院说。而别人也注意到，她沉着地点点头，似乎表明她毕竟是由坚硬的铁块铸成的。

由于既未能同阿根廷人达成协议，也未预料到后者对福克兰群岛的入侵，在危机最初的日子里保守党人极易受到抨击。然而在撒切尔将弗朗西斯·皮姆替换了卡林顿勋爵之后，在约翰·诺特表明自己作为国防大臣处事更为果敢之后，不久政府就牢牢地把握住了局势。当舰队出发之际，反对派不得不给予支持；而富

特也就绑在撒切尔的大桅上了。首相主持了一个“战时内阁”，其中有支持她果断行动的保守党主席塞西尔·帕金森。其他大臣则指望舰队作为一种威慑力量，旨在谈判中对阿根廷施加压力，而撒切尔总想全力以赴诉诸武力。或许象报道的那样，里根曾对他国务卿亚历山大·黑格说：“玛吉想小打一番。”

皮姆和诺特看来是心情日趋紧张而疲惫不堪，撒切尔却似乎因危机而意气风发，她专心致志于具体战事，并在陆续不断的紧急辩论中大显身手。多数女性缺乏男性对战事的那种热情，她却表现为一个满怀信心的战时领袖，这是她的同僚所望尘莫及的。当南乔治亚被英军收复时，她在唐宁街让人们以一种谁也不会采用的方式来“庆贺”。比起同外交家的关系来，她同陆海兵种的将军建立了更为密切的关系，并用一种自家人的口气谈论“我们的孩子们”。她把这事看成是对她个人的严重挑战——“我要求入侵者撤退”——并且以英勇的英军必胜的口吻，坚定地说，“就象我们祖先毫不退缩一样……”她天然属于战争女王的角色，而君主——她儿子安德鲁王子也参加了远征——的口气却带有更多的母性味儿。

她的声望随着危机的高涨而扩大，一次次的选举表明了保守党时来运转。5月的地方选举为福克兰因素所左右，突出地表明了保守党的胜利，而在两次议会补选中，保守党转败为胜。英国人为捍卫一种原则的强硬态度似乎完全出自她好斗的个性和道德规范，而她坚持恢复民族自信心的主张似乎由于舰队取得了很多人认为不可能取得的胜利而形象化了，舰队远航八千英里，重新占领了靠近敌对海岸的防卫森严的岛屿。她个人的果断削弱了右翼评论家的影响，他们主张轰炸阿根廷大陆，这些人中有温斯顿·丘吉尔和朱利安·艾默里，他们是五十年代以来一直对保守党的温和态度进行抨击的“苏伊士集团”的遗老们。

但是，这种军事上的目标感、自信心和团结一致又如何帮助

英国人同心协力地解决工业、技术和失业方面更为棘手的经济问题呢？为加强英国在一个相互依赖的世界上的地位，这种爱国激情又有多大帮助呢？玛格丽特·撒切尔能否使英国获得她自己崭新的形象，就象戴高乐给予法国的一样？问题将再次出现。

第四章

工会：政治、工资与失业津贴

工会运动迷失了方向，失去了使命感。兄弟情谊已无意义。有权有势的能捞就捞，让无权无势的挑捡残羹剩餐。

利斯·坎农1970年

我们擅长阻止我们不喜欢的事物，但是不擅长开创事业。

莱恩·默里 1976年^①

谁是同保守党人抗衡的真正反对派？是那些在议会里坐在他们对面的工党、还是自由党和社会民主党呢？是议会之外的那些左派组织吗？还是那些首先创立工党的工会活动分子？当工党的前途越来越成问题时，上述疑虑在过去二十年来有增无减。在了解工党之前，对工会活动分子作番调查是至关重要的，他们在工党政策方面起重大作用，而其本身在英国的地位却不时引起争议。他们是劳资合作制不可少的一部分吗？是这王国的“第五等级”吗？还是象哈罗德·威尔逊在1968年所形容的是“我们国家生活

^① 罗伯特·泰勒：《第五等级》，第12页，劳特利奇出版社，伦敦，1978年。

“中一个基本的组成部分”？或者仅是暂时现象，是昔日充分就业和阶级团结的遗迹？他们是英国机体的一部分，还是英国病症的一部分呢？

不同的政府当政，工会就以不同的面貌出现。麦克米伦把他们说成是工业方面负责的伙伴，让劳工大臣安抚和结交他们。哈罗德·威尔逊不久就对工会感到恼怒，认为它是阻碍英国振兴的力量，打算削弱工会的力量却未成功。特德·希思最初将工会看成是阻碍保守党进步的敌人，后来看成是限制工资的必要的合作者，随后又在“谁统治英国？”这一问题所引起的大选之战中，把他们看成为敌手。接着，重新当政的威尔逊在他接班人上台前把工会描绘成社会合同的尽责的共同创立者，并给他们新的特权以报答他们对政府的支持。他的继承人卡拉汉在1978—1979年“不满的冬天”大罢工期间，似乎离不开工会，以致后者导致他在大选中名落孙山。

后来，玛格丽特·撒切尔多半是不理睬工会。由于失业剧增，工会的讨价还价能力受挫，同时他们丧失了选民的欢心，这使工会本身和工党均受打击。工会领导人一度好象是英国的共同统治者，目前看来已无力量捍卫职业，而经济萧条使其会员人数大减。工人中非工会会员的比例在七十年代从44%上升为53%，而在其他许多国家，该比例是下降的，仅1981年一年内，全国职工大会就失去了五十万会员。很多保守党人象撒切尔一样能自我庆贺的是他们揭露了工会是纸老虎。但是，另外一些象普赖尔这样的人却坚信，没有工会领导人的合作，不可能达到真正的工业复苏。前途何在呢？

全国职工大会

参加全国职工大会年会的工会代表济济一堂，无容置疑，工会仍然代表了有组织劳工的强大阵容，代表将近一千二百万工人

的一千二百名代表于9月的第一周来到海滨参加这次大会。职工大会的年会已延续了一百一十四年，它是世界上最古老的工会联合组织——它的历史比它创建的工党还长三十五年——其中包括编织和印刷工人工会，这些工会组织的历史已有好几百年了。它具有一个固定机构已确立的一切章程仪式，仍然带有强烈的无产阶级特性。

年会在布莱克普尔和布赖顿交替举行，然而在业已衰败但仍豪华的兰开夏休养胜地布莱克普尔，全国职工大会才感到完全无拘无束。这个小城盛产五花八门老式的明信片，多年来已无可争论地变得更加工人阶级化了。高雅的维多利亚式的坪台和旅馆布满板围和塑料围栏，而城市前面部分到处是可寄宿的住房、游乐园和啤酒铺子。“京都旅馆”现在是巴特林的大本营，而古老的“冬园旅馆”却被弹球机所包围，并重新用塑料复制品修饰了男爵大厅。每隔一年，工会代表就聚集在古老的歌剧院举行大会。

全国职工大会比任何其他会议更能表现出英国生活的广阔的横断面——从农场工人到医生，从一百八十万运输和普通工人工会会员到二十五名熨布工人和二十六名剪毛工人。有别于经理和政治家会议的是，职工大会代表了接受决策一方的人们；在一个由阶级和两“方”所分隔的国家中，它表明了另一方的想法。会议妙趣横生，令人捧腹：发言充满感情，南腔北调，抑扬顿挫；连篇废话，尽是一些长句子和法律用语；被“混合动议”所掩饰的精心炮制的妥协方案含糊不清，常被人误解。电视录像机鼓励大会成为一个正规化的盛会。至于大会真正的分歧和决定却被有关团结和“运动”这些颇带感情的提法所掩盖了，会议在《天长地久》的歌声中结束。大会仍然表达了人们的兴趣，无视它是不明智的。正是在此地——而不是在议会——才更充分地表现了原始的领导才干。这儿，演说家用他那几乎触摸得着的力量使听众为

之倾倒。职工大会比议会更令人信服地表明英国人民能接受或不能接受的事物。

职工大会的力量到底意味着什么？每年，企图评价共意义的评论者均面临以下这个自相矛盾的难题。英国工会属于世界上最强大工会之列，然而，却没有力量阻止失业之高涨。参加工会的人越多，工会却变得更不得人心。工会仍然同工党的关系更密切，但在1979年，却有三分之一的工会会员投了保守党的票。头头们太有权势了，然而实力不足。英国工会运动的力量足以将整座大厦掀倒（矿工领导人阿瑟·霍纳经常这么说），但它将被倒塌的大厦压垮。

然而，谁也不怀疑工会破坏力的程度，并且正是这种破坏力量触怒了历届政府和大多数公众。职工大会所用的语言暴露了工会运动的一切悲观论调，而该运动是经历了多年的衰退和萧条、在老板和经理的重重疑虑之下成长起来的。大多数工会领导人逐渐认为，劳动生产率愈高，也即意味着失业更加严重，高利润不等同于高工资，因而工会最主要的力量应是阻止变革的力量。政治家和新闻工作者（包括本文作者）对接受或是搞清这支力量的能量是迟缓的。任何一个组织的领导，不论是学校还是国有化企业的头头，都乐意说自己是全面负责的，而不愿承认自己权力受限制的程度。那些律师和医生对苦心建立起来的自己的专业看成是不同于受工会的各种限制的职业。自身受工会约束的记者和电视节目编辑无法理直气壮地批评其他单位人员臃肿的情况。只是在最近，工会破坏力的真正能量才暴露无遗。

全国职工大会的一切局限性由其总书记吃力不讨好的工作典型地表露出来，他在大英博物馆附近主持着职工大会总部。这个中央组织比其他很多国家相应的组织力量小得多，也更穷些。1981年，职工大会的年度收入不足4百万英镑，而总部工作人员仅有四十人。控制职工大会的总理事会每月举行一次马蹄形桌会

议，由四十一个独立工会的总书记组成，其中很多工会比职工大会阔气得多。总书记是唯一的专职干部，他是协调人也是工会政策的主要发言人。

但是，他的地位总是令人丧气的。在总理事会他没有表决权，他既不能发起罢工，亦不能取消罢工。他只能调解、好言相劝，对总理事会施加压力。他也无法对工会的组织进行干预：

“谁都欢迎我参观他家的后花园，”维克·费瑟这位前总书记曾说，“但我不会去挖他的大丽花的”。^①从外表看来，他可说是工会力量的象征，而实际上，他只是秘书的秘书。很多总书记曾试图增强总部的力量并对它进行改革，但是谁也未真正获得成功。如同职工大会在1970年关于改革的报告中所承认的，“从历史上看，不愿得罪人、不愿干预工会自治的这种倾向，往往导致职工大会回避采取主动权。”

职工大会总部养成了自己的官僚主义特征，它培养出来的这支队伍已失去了独立工会更为脚踏实地的作风。总书记由他们的副手接班，这些人都是在办公室内薰陶出来的。1961年，维森特·图森的接班人是他的副手乔治·伍德科克；九年之后，接替伍德科克的是莱恩·默里，他是伍德科克招来的。当他们在年会期间坐在高高的主席台上，倾听连篇废话和冥思苦想工会何去何从时，总书记渐渐养成了同职业有关的嘲讽感和听天由命的态度。“我们到这儿来是干什么的？”1962年，伍德科克提出此问题，“当我们有所了解时，方可谈论能使我们目的付诸行动的那种结构。”

莱恩·默里具有一种过于积极的风格，这种风格同他老前辈伍德科克的风格几乎是背道而驰的。他在空中挥舞手势，滔滔不绝，然而八年来，他也逐渐养成了自己的嘲讽感。他乐于回忆自

^① 罗伯特·泰勒：《第五等级》，劳特利奇出版社，伦敦，1978。

已理想主义的青年时代。他出生在施罗普郡，就读于文法学校，更多地受到书本而不是行动的熏陶。他拜读厄普顿·辛克莱和美国激进作家的著作，还唱美国劳工歌曲：“我曾是个主日晌午的乔德社会主义者。”随后成为一名战时陆军军官，在牛津大学获得学位，以后参加了全国职工大会。同伍德科克一样，他认为工资比政治重要。“1945年，为使工党上台我们全力以赴，对于工资我们则欠考虑，”他对我说，“我同伍德科克相处不错，对于社会，咱俩的看法是多元论。咱俩认为同驾驭价格的垄断企业打交道还是比较容易的。”1973年，当他担任了职工大会总书记时，决心提出更多的主张，作更多研究，更加密切地同工会配合。然而对于一些独立工会提出过份的工资要求，他变得越来越不耐烦，而且对于职工大会的改革，他也更加灰心丧气了。“我们需要来自政府的压力，以进行自身的改革，”1975年他对我说，“不论是来自工党的，还是来自保守党的。”在一次心脏病后，看来他更为听之任之，也更加离群了。当他对保持工会团结一致无能为力时，他变得更加疑虑重重了。

总 书 记

“到此地来是作什么的？”这一问题可以刻在职工大会大厦入口处的上方：职工大会近期的总书记谁也未能作出充满信心的答复。这些书记主要关心的是工资和经济复苏，而独立工会的领导更感兴趣的却是他们同保守党的政治斗争、他们对于工党的影响、或工会之间对会员的争夺，而这种争夺由于工会会员总数的下降变得愈加激烈了。“我们花了很多时间同其他工会较量，”一个大工会的领导人在1982年时曾对我说，“以致忽略了我们自己的真正利益。”

当这些大工会的总书记年复一年地坐在主席台上，他们看来比任何可与之匹敌的英国领导群都更加稳坐泰山和不可一世。他

们享有长期的和无限的权力，可以同中世纪主教或是十八世纪公爵的权力相媲美，理所当然，他们几乎是不可能被撤换的。1966年以来就担任了电力电子工会书记的弗兰克·查普尔老脸厚颜，1968年以来担任了科技管理人工会书记的克莱夫·詹金斯露出奸笑，1967—1982年间邮电工会书记汤姆·杰克逊留着精心修饰过的胡子，他们是过去二十年中大部分时间里英国头面人物的一支劲旅，目睹了历届首相和公司总裁的更迭。他们不仅是工会固定的头头，也是各种委员会的当然委员；担任了越来越多的董事会、委员会和理事会的职务，以兄弟代表团的身份周游世界；他们还以即兴评论家的身份出现在电视屏幕上，代表自己工人兄弟的观点评述一切问题。

最初，当他们象盒子老头玩具那样从不显眼的工会任职蹦到最高领导时，曾被神话和恐惧所笼罩。1967—1968年，有着极为左倾的档案记载的杰克·琼斯和休·斯坎伦当选为两大工会头头。这对“可怕的孪生兄弟”被看成是一个新的革命时代的代理人。十二年后，他们却成了温和路线的捍卫者：杰克·琼斯是工党的救星，而斯坎伦已是斯坎伦勋爵。

一旦登上最高层，这些工会总书记就进入这个充满委员会国家的中心，它从白厅向周围延伸，白厅中任何一个主要委员会如果缺少一名工会活动家都不能算是完整的。1939年以前，政府部门几乎不屑理睬他们，然而在第二次世界大战期间，贝弗里奇为其社会保险计划曾同全国职工大会进行磋商；当凯恩斯筹划战后经济建设时，也曾和工会领导人交换过意见。战后工党政府邀请全国职工大会参加了一系列委员会，而不久以后，工会头头开始执意不放弃这些闲职。“我们从不了解他们在干些什么，”事后乔治·伍德科克牢骚满腹地说，“事实上，他们什么都不干^①。”

^① 罗伯特·泰勒：《第五等级》，第159页，劳特利奇出版社，伦敦，1978。

委员会能使退休的工会活动家得到一种津贴和尝到一种忙碌感，而这些所谓政府机构的增加，事后遭到了保守党的嘲讽与攻击。

有几个委员会把工会活动家作为英国的“秘密体制”的组成部分，赋予其一定的活动余地，让他们施加真正影响和施舍恩惠：高级文官同工会和企业家的高级人员保持的磋商关系，构成了一种新的权力网，它扩大了在这种正在成型的组合国家^①中工会的破坏力。该网络中心是麦克米伦于1963年创建的全国经济发展委员会（参阅11章），伍德科克坚持该委员会必须包括全国职工大会推选的六名工会代表。这“六位全国经济发展委员会委员”或“六位镀金委员”是工会决策者内层的代表。1982年，这六个人是莱恩·默里、大卫·巴斯纳特、莫斯·伊万斯、特里·达菲、弗兰克·查普尔和杰弗里·德雷恩。

这些总书记是属于两种世界的人：一会儿同官员们平起平坐，一会儿又向愤怒的工会基层干部作报告。同二十年前锅炉制造厂的特德·希尔或是丹·麦加维（据说后者的嗓门响亮得很，可以吹气焊铆钉）当总书记时相比，他们不那样粗鲁和利己了。然而，与任何其他英国名流相比，仍有着天壤之别，他们绝大多数仍然不是大学毕业生，始终保持着工人阶级的本色，或“无产者的嗜好”。他们施用他们的权力，既不犯法，也不受到阻止，并以一种毫不修饰的直率的语言进行争论，使经理和官员的话听起来婆婆妈妈又软弱无力。其他社会名流如文官、商人或政治家都很相似，而大多数工会书记却不象他们，从来也不是出自一个模子的。

工会头头行使着十八世纪公爵的专横权力的这种状况的确令人迷惑。根据各自工会的不同章程，工会领导人的影响也有所不同，这些章程是为了表达不同理想的民主制而精心制定的。但

^① 指一种政治体制，这种国家的主要经济活动（如金融、工业等）分别通过法人团体得到控制，这种法人团体由各公司的代表轮流组成。——译注

是，他们都遭到各自理事会的制约，后者开会是秘密的，并且是最机密的，^①不能泄密。同铁路工人或矿工的泄密相比，内阁泄密则是家常便饭了。外界看来，这些总书记是不可一世的大亨，但是从工会内部而言——从工厂车间来看——他们同工会基层干部拥有的日常讨价还价的权力相比，看来往往是无足轻重的。大工会头头对于来自车间的意见，不能不更为敏感了；而很多政治家在同管束不了自己会员的工会头头打交道时，也象特德·希思在1967年那样抱怨说：“问题不在于工会太强大，而在于它太软弱。”下面一个表列举了1981年最大工会、它们的总书记以及二十年前后会员总数比较。

当他们在年会上忠实地提到工运中的兄弟时，看来他们是非常团结一致的；然而，一年中大部分时间，他们都忙于各自工会的事情，为了会员和选票而相互竞争。在全国公务人员工会、普通市政工人工会或是在机车工程师和司机联合会分别在布莱克希思、萨里和哈姆斯德特的郊区办公室内都具有各自强烈的政治气氛。装点着褪色照片和旗帜的老工会总部再现了在工业革命不同阶段富有浪漫色彩的斗争和抗议的历史。同大公司总部相比，工会总部具有一种更生动的往昔感：当投资家和经理转向新的经营活动和利润来源时，象锅炉制造工人、铁路或钢铁工人这些老工业工会却面对一支衰落和自卫的劳动大军所遗留的所有问题，同过去相比，已黯然失色。回顾一下他们过去的历史，看到他们的消极态度也就不足为奇了。

然而在经济衰退和失业严重之际，不加区分地对不同类型的工会加以概括，将比任何时候更令人产生错觉。工会有各自行业和地区的传统，也有各自的章程，而这些会章的差别犹如各国宪法那样迥然不同。工会由于各自工业的弱点，目前面临着不同程度的挑战和围攻。每一个古老工业的工会——不论是铁路工人、工程师、矿工，还是普通体力劳动者——不得不在工作有减

无增、就业机会越来越少的情况下自我奋斗。

工 会	会员总数 (按千人计)		领 导 人
	1981	1961	
运输和普通工人工会(TG WU)	1,887	1,502	莫斯·伊万斯
工程工人联合会(AUEW)	1,100	973	特里·达菲
普通工人与市政工人工会(GM WU)	916	796	大卫·巴斯纳特
全国与地方政府工作人员协会(NALGO)	782	286	杰弗里·德雷恩
全国公务员工会(NUPE)	699	200	罗德尼·比克斯塔夫
科技和管理人员协会(ASTMS)	491	25	克莱夫·詹金斯
车间分配和联合工人工会(USDAW)	450	356	比尔·沃特利
电力、电子、电讯和管道工人工会(EETPU)	405	243	弗兰克·查普尔
建筑联合行业和技术人员工会(UCATT)	312	192	莱斯·伍德
全国矿工工会(NUM)	267	586	阿瑟·斯卡吉尔

铁 路 工 人

最显眼而暴露无遗的老工会是全国铁路工人工会，其总部设在尤斯顿车站附近的团结大楼，早在1871年就创建于此地了。当时成立铁路员工联合会是为了不受铁路老板的欺凌。也正是根据该联合会总书记理查德·贝尔于1899年所提出的建议，才产生了工党。近二十年来，铁路工人工会的会员总数减少了一半，目前已不足十七万，同时还令人不快的是，它还得与机车工程师和司机工会以及运输职员协会这两大劲敌相竞争。全国铁路工人工会总书记锡德·韦格赫尔是位行事谨慎的约克郡人，他在该工会的十二名下议员（参阅第二章）帮助下，为捍卫铁路生存而顽强地反对公路运输，但是他在议会外的活动无法与庞大的运输和普通工人工会的实力相抗衡；后者还包括卡车司机，并且挫败了旨在同公

路运输竞争而延伸铁路侧线的任何打算。

铁路工人同矿工和钢铁工人一道组成老工业工会新“三方联盟”。“谁若对这三方联盟使英国陷于瘫痪的能力有所怀疑，”1981年，韦格赫尔夸口道，“那就试试看吧！”然而在第二年，韦格赫尔就痛心认识到，具有更大破坏力的机车工程师和司机联合会能挫伤他的工会，该工会仅有二万七千名会员，虽前景不妙，却在全国职工大会中有着（与自身）很不相称的影响。该工会总书记雷·巴克顿是一位左倾激进分子，由于他的老“行业工会”濒于衰亡，他的斗争更加英勇了。他听命于一个行事果断的理事会，该理事会有时甚至在他不在场的情况下也照样开会。当英国铁路局在1982年打算坚持把“灵活值勤制”作为机车工程师和司机联合会增加工资的一个条件时，巴克顿组织了一连串罢工，阻碍铁路的正常运行，这些罢工在全国铁路工人工会内部和公众中引起了极大的愤慨。在调停人公布了裁决之后，巴克顿扬言获得了胜利，而事后，锡德·韦格赫尔抗议道，“这种毫无必要却昂贵得出奇的对峙”可能使铁路部门承担1.5亿英镑的巨款，他还称，把这称之为胜利就好象“为自己之被处决而欢呼”一样。然而，在随后几个月中，机车工程师和司机联合会以及全国铁路工人工会均发动罢工，这些罢工使公众的激愤上升到一个新的水平。

工 程 师

总书记与其理事会之间准确的关系是由每个工会的章程所决定的，而最错综复杂的要数第二大工会工程人员联合会的条款了。其维多利亚时代制定的章程旨在使工会中所有的职务民主化；然而事实上，该章程却为进行操纵和引起混乱提供了最大的活动余地。工会主席也是主要发言人，每隔三年改选一次，因而会员可以造成领导人的骤然更迭。比尔·卡伦当了十一年工会主

席，这位来自赫尔的天主教徒矿工坚决反共，一心忠于工党——先忠于盖茨克尔，后来忠于威尔逊——并且囊括了其工会的集体票。1967年，他被来自曼彻斯特的一度曾是激进的共产党人休·斯坎伦所取代，后者统治了十年，对政府每次限制其工会活动范围的企图作斗争，但是未能阻止工程人员工资同其他工人相比的相对下降。

1978年，蹦出了另一个几乎具有相反思想的玩偶盒里的人物：特里·达菲（同卡伦一样），一位对共产主义充满仇恨的天主教徒。他在左翼激进分子包围的英格兰中部当过工会官员，因而变得很坚强（“我来自丛林”）——并以不寻常的速度发迹。他是个头脑简单的人，曾当过拳击冠军，说起话来天真气令人难堪。然而，该工会真正的影响主要来自过去七年来的总书记约翰·博伊德爵士，他是一位具有右倾思想的苏格兰人，能较机敏地把握住内部政治斗争。今后，重任将落在他的接班人加文·莱尔德的身上，这位来自克莱德赛德更为激进的领导对于其企业在国际上所存在的问题却有着不同一般的见解。

普通工人和市政工人

普通工人与市政工人工会向来是最刻板的保守工会，该工会代表了很多象清洁工和修路工这些低薪工人，可追根到1889年间威尔·索恩创造的富有战斗性的煤气工人工会。然而在1924年的合并之后，先后在查尔士·杜克斯（后来成了杜克斯顿勋爵）、托姆·威廉逊（后来成了威廉逊勋爵）和杰克·库珀（杜克斯顿勋爵的连襟、后来成为库珀勋爵）这些有声望的头头的领导下，该工会成了工人阶级保守主义的台柱子。“三十年前，他们在街头巷尾干工作，”1941年，杜克斯说，“如今他们的工作是在会议室里了。”现任总书记大卫·巴斯纳特是该工会一位职员的孩子，遵循了同样的世袭传统。（“对于我来说，没有多少选择余地：我是

同工会活动分子一道成长起来的。”他对我说。）

巴斯纳特目前在大工会头头之中是位老前辈的政治家。象商人心目中所认为的工会领导人样子，他以一个公司经理文雅而适度的气派掌管着“拉克斯利塔”——地处萨里股票交易地段的该工会郊区总部。私下里，他对工会面临的困境既现实又悲观，并且明白他无法保持前任那种独断独行的领导方式。对于全国职工大会好斗的同事们，他持旁敲侧击的批评态度，不信服他们反欧、反核的政策。但是他不甘心总是当温和派的外围。当工运和工党之间的隔阂变得愈来愈深时，他把自己看成是两者之间的桥梁。

煤 矿 工 人

矿工素来是与众不同的一部分人，有自己的价值观和自豪感，生活在自成一体的聚居区内——自从1926年总罢工的惨败迫使他们为免于挨饿而不得不屈服以来，上述情况更是有增无减。矿工人数从1945年的八十万下降至1980年的二十四万，而他们的政治杠杆作用却有所增强，特别是在1973年的能源危机之后。全国矿工工会领导着一支独一无二忠贞不渝的队伍，尽管它是一个权力最分散的工会：直到1945年，四十一个工会组织才合而为一，每个分会都控制着各自的大笔基金，为自己工会头头提供优厚的工资、小汽车和其他费用。目前最好斗的分会是坐落在巴恩斯利的南约克郡矿区（“约克郡苏维埃”），而且正是在巴恩斯利于1982年产生出了新的工会主席。

阿瑟·斯卡吉尔是工会革命家中最有口才的。他穿着整齐，身材小巧，有一双明亮的眼睛和一副约克郡人的尖嗓门。这个共产党人的儿子阅读了杰克·伦敦的作品，访问了莫斯科并见到了赫鲁晓夫，受到鼓舞，在15岁时就加入了共产主义青年团。当他是年轻的矿工时，他就领导了反击约克郡矿区右翼统治的斗争。

他声言，他以任何可以使用的工具，正在打一场阶级战争。当特德·希思上台时，他看清了自己的敌人和自己的机会。当矿工继续反对加班加点之后，于1972年进行罢工时，斯卡吉尔（他只是巴恩斯利的一个普通工会会员）以军人的气质组织了工人纠察线，将一车车的矿工派往英国各处的码头、焦炭仓库和工厂，“我们不是在乡村草坪上玩板球，象他们在1926年干的那样，”他解释说，“我们不得不向他们宣战，攻击他们的薄弱之处。”当警察被迫关闭伯明翰焦炭仓库时，斯卡吉尔蛮可以夸口了，“工人阶级只要团结一致，就可使政府、雇主和社会完全陷于瘫痪。”二年后的另一次矿工罢工中，斯卡吉尔迫使希思宣布大选，从而导致他的下台，在这一点上他是立了功的。

斯卡吉尔谱写了自己的传奇故事，而事实上，矿工的胜利还要归功于其他工会，而这些工会的领导人对于趾高气扬的斯卡吉尔很是不满。“实际上他是相当右倾的，”一个工会头头曾私下抱怨道，“对于矿工的利益，他持极其自私的看法。”而令他昏昏然经历使他更充满信心，认为他自己那一套社会主义的想法将最终取胜。“我的立场是非常清楚的：我想使英国的一切都变为公有制。”他有别于更为正统的马克思主义者：他不相信工人掌权，但却相信比例代表制是一种必要的民主措施，即使它对工党不利。他有些担忧的是苏联当局对持不同政见者的迫害。但是他对于集中的国家所有制无甚疑虑，其中包括——如同他乐于向激进的记者所强调的——将所有报纸国有化。他曾抱怨，托尼·本“不具有那种我所喜欢看到的革命思想”，^①然而，他和本的交往甚密，并在后者的竞选活动中起很大的作用。他强调工党应是个“大教堂”——意即驱逐任何不赞同第四条款的工党党员，该条款主张完全国有化。

^① 参阅《新左派评论》的《访阿瑟·斯卡吉尔记》，1976年9月。

斯卡吉尔在1982年开始当主席，决心捍卫矿工的职业，并阻止关闭已经不具有经济价值的矿井。撒切尔夫人深知他是个不可等闲视之的对手。但是，即使是矿工，也不如以往那么团结一致了，他们有时被解雇费的许诺所吸引，而不在意于在过时的矿井中累死人的劳动了。其他的工会对矿工的特别权利以及由此而引起的煤价上涨，更为气愤。斯卡吉尔的个人权力是今后工会运动中最突出的问题。

衰 退

1979年大选之后，所有大工会的日子更加难过了。它们的政府被击败，接踵而至的是位决心削弱它们权力的首相。不久，渐成气候的衰退就使成千上万的工人失业，大大减少了它们的会员数目和收入，而对于上述这种趋势，它们是无谓阻挡的。受打击最严重的是钢铁工人工会，长期以来，他们认为自己提供不可缺少的产品，是居高临下的工人贵族。该工会是由出生于哈特尔普尔的相当文明的总书记比尔·塞兹领导的。可悲的是，1979年钢铁工人罢工之际，塞兹对于世界钢铁企业的现实情况一无所知，随着一位厉害的英国钢铁公司新总裁伊恩·麦格雷戈的到来（参阅25章），对这一情况才恍然大悟。当上述错误估计变得一目了然时，整个工运感到战栗寒心，接着成千上万的钢铁工人失去了工作。如同麦格雷戈向我描述的那般：

钢铁工人的罢工是痛苦的——发生在错误的时间，作了错误的估计，而且证实了英国人不需要英国钢铁公司。这的确是个极大的创伤，比尔·塞兹对此却未能有所认识：他把自己说成是被逼到了墙角，并期望人们能翻个斛斗，跳出这困境。这是四十五年中我在劳工战线上所见到的判断最错误的事。欧洲人急于想兜销钢铁，而塞兹就给了他们这种

机会：他们过剩的钢铁充斥了英国（市场）。这是场猛烈的冲击，而价格结构被冲垮了。当英镑升值之际，欧洲忙于销售质高价廉的钢材。月亮、星星和一切事物都和这儿的穷人作对。

工业范畴的工会均逃不脱衰退的宰割。工会领导人不仅目睹了会员人数的下降，也看到了他们整个影响和威望的削弱。他们曾经参加过各种委员会，曾同历届内阁平起平坐，曾经放弃了街头斗争，进入了委员会的房间，而目前面对的是一个对他们的观点毫无兴趣的政府。当保守党新就业大臣诺尔曼·特比特在1982年提出旨在约束工会权力的议案时，他未同工会领导人商议，并且比十年前希思的议案更为精明，因此工会领导人要攻击它就困难多了。一直被看成是这个国家的三个台柱之一的工会，现在被当成盲肠了。这是三十年代、甚至更早一些时期以来工会面临的最大危机，因为工会缺乏往日工运的团结一致。当它们寄望于工党卷土重来时，这种前景看来更是渺茫。“工会工人现在真正患了梦游症，”如同一个总书记所说的，“它们假装还控制着局势，而事实上它们已经失灵了。”

三百万失业大军不仅暴露了工会对阻止大规模失业的无能为力，而且也表明了工会会员的锐减，同时也使得工会领导人代表工人阶级说话时不太令人信服了。失业工人没有自己的工会组织，工人一旦失去了工作，他们原先的工会很可能也就失去了同他们的联系。在北方有“失业者的工会”的说法，其痛心的含意是他们没有代表自己的组织。在职工人与失业工人之间的差距越来越大——雇主对移民和肄业生的偏见更扩大了上述差距。大的工会过于关注自身不断出现的问题，以致没有多少时间去过问各自的非工会会员或一度曾是工会会员的人。

白领工人

同时，在工运内部，工业工会的地盘迅速地被闯进来的白领工会活动分子所霸占——后者不仅仅是职员，还有飞机驾驶员、医生和演员这些高薪人员。“教师是真正闯进来的专业人员，”全国公务人员工会主席艾伦·费希尔在1975年对我说，“医生是最后加入的：现在我们需要的是牧师了。”前面的表格使人们对近二十年来工会之间平衡的迅速变化有所了解。

许多象《泰晤士报》这种持中层阶级看法的观察家预料，这些专业人员将为工运带来一种更负责任和老练的姿态，有助于弥合老的阶级界限。不用说，白领工人更主动靠拢体力劳动者或“蓝领工人”，到1975年，他们已取消了自己的“非体力劳动者大会”；因而当莱恩·默里要求职工大会举手表决时曾说，“我看你们分辨不出体力劳动者与非体力劳动者双手之间的差别。”然而未过多久，白领工人带来了更强烈的战斗性而不是责任心，而且也更加巧妙和有效地提出他们的要求。“他们是以理服人，”象艾伦·费希尔所说的，“而不是以力服人。”

当他们感到工作不稳定时，他们的要求就更多了。正如莱恩·默里在1975年对我说的：“他们人数更多，更习惯于不同的等级，而且具有管理能力；在这些工会里，如果你揪一下按钮，就会得到答复，但是，他们往往比其他人更富有斗争性。起初，他们参加工会是因为被不断变化的情况和公司的规模吓住了；他们感到他们不再“了解经理”——他可能在底特律。他们最初组织起来时，是为争取工资大幅度的提高——大约25%——这使得他们老想保持这种速度。在政治上，他们也更加天真，因而很容易成为托派分子争取的对象。只要他们工资能增长，他们不太在乎政治领导。

毫无疑问，白领工人出身的领导人比大多数追随者都更有政

治头脑,更加左倾,他们的革命演说同文职人员或是银行职员沉闷的废话形成了可笑的对照。但是,他们明白,衡量他们的标准是他们推动工资增长的能力。职员坚持保持同体力劳动者的工资差距,而在很多情况下坚持扩大差距。*在1975年通货膨胀形势严重时,白领工人领导强调投票反对一周加6镑这同一工资增长率。与很多白领工会会员比,工业工会的会员更为公众所注目,因而当他们罢工时,更容易惹恼普通消费者。艾尔伯特·斯潘斯威克所领导的医务人员联合会的二十一万六千名会员可以使医院拒收病人,弗雷德·贾维斯领导的全国教师工会的二十三万二千名会员能够关闭学校,三个政府文职人员工会能把白厅搅乱,艾伦·费希尔为首的公务人员工会的七十万名会员能够威胁大片的公共服务设施。正是这些白领工人工会,至少同体力劳动者一样,使工会更加不得人心。中层阶级一般来说是攻击工会的,然而却支持自己的工会。“这不是怪事?”克莱夫·詹金斯在1982年曾说,“谁都不赞成别人罢工,却总是赞成自己罢工。我猜想这是一种极为符合人性的反应。”他们不乐意得出如下结论:“我们看到了敌人,敌人就是我们。”

过去二十年中,白领工人不断增长的斗争性,在克莱夫·詹金斯独特的人品中得到了最精彩的表现,他是所有左倾激进分子中最能言善辩的。他的生涯令人目眩:他是一位格拉摩根铁路职员的儿子(老人的另一个儿子托姆领导着一个铁路工会:TSSA),14岁辍学,当了实验员。20岁时他成为英国历史上最年轻的工会高级职员,已经开始学习鼓动白领工人的本领。1968年,他的工会ASSET加入了科技管理人员协会;在此后的十年中,该工会的会员增加为当年的六倍:从七万五千名上升到四十五万名。詹金斯借助于“老板不喜欢你的眼色”这个带有煽动性的口号,在他称作的“蚂蚁堆”——银行、保险公司和被人踩在脚下的机构——里发展会员。他自己生活方式的资产阶级味可谓毫无愧色,

在里金特公园区有房子，有带船舱的游艇和没完没了的鸡尾酒会。他曾说过：“我在上层社会是个不适当的角色。”随着年龄的增长，他对挑起争端的兴趣减弱了，而作为全国职工大会年长的领导人却更忙于委员会和理事会这些事务。但是，在公开场合，他仍保持左倾。他与他会员之间政见之对比显示了“5%的民主”的一切局限性：他的会员大多数是保守主义温和派，他们不向工党提供政治基金，只是在提出工资要求时才有斗争性。但是，只要詹金斯能为他们搞到更多的钱，他们就心甘情愿由他在全国舞台上扮演自己的角色。

由于更多的白领工人代表参加职工大会年会，他们对于强大的工业工会越来越感到气愤，后者控制着端坐在主席台上的总理事会。到1981年，在通讯工人工会的托姆·杰克逊以及专业行政和计算计职员协会的罗伊·格兰瑟姆领导下，他们要求在总理事会有他们更多的代表。他们成功地通过了新章程，它规定任何会员超过十万名的工会在总理事会可自动增加一名代表——因而是有利于白领工人的。工运的温和派欢庆这是一个胜利，但是白领工人头头不都象杰克逊和格兰瑟姆，其中不少人是激进分子，如克莱夫·詹金斯或艾伦·萨帕尔，后者是主要电视工会、即电影电视和联合技术员协会的头头，而他们这两位已经是总理事会的理事了。

碰巧，萨帕尔不久成为1981年职工大会年会主席，得到了例外亮相的机会。他淋漓尽致地表现了白领工人的一切斗争精神，毫不留情地为摄影师和技术员争高薪，他兄弟劳里（大学教师协会书记）却更加谨慎地为增加讲师和研究员的工资而讨价还价。艾伦·萨帕尔是托尼·本的忠实支持者和自由集体谈判的“热心倡导人”，而且他在传播界享有特殊的权力：因为电视节目制作人明白，如果他们批评他的工会，他一定会使他们上不了电视。（据说，不论哪个正在拍电视的人说错了话，只需很快地提起艾

伦·萨帕尔的名字，肯定他说错的话从此就消声匿迹了。）

工会领导人的真正政治权力是什么呢？在七十年代，这些“贵族”（象其他许多英国大亨一样，他们也得此雅号）被大肆渲染为传奇式的人物，被说成是叱咤无穷无尽权力的大将，或是真正捍卫社会主义精神的卫士。但是，在大吹大擂权力之时，也往往是权力度过了黄金时代之日，当这些机构变得趾高气扬时，它们内部往往正在塌陷解体。大工会领导都面临把各自工会捏合在一起的问题。他们固守着政治舞台的中心地位，而他们的追随者已遭到洗劫——起先遭到了工厂的反抗，接着又面临大规模的失业。对于同工党之间的政治关系，他们也是愈来愈没有把握了。在（最大的工会）运输和普通工人工会中，上述的所有问题是显而易见的。

运输工人和普通工人

过去六十年来，运输和普通工人在全国职工大会和工党中均起着举足轻重的作用。被称为工会最强大的领袖的是这个工会的总书记，而不是全国职工大会的总书记。他的工会几乎拥有二百万会员，仍是欧洲最大的工会，而且占英国工会会员总数的五分之一，其中有卡车司机和码头工人这些令人胆战的组织。1922年当欧内斯特·贝文创建了这个混合组织时，他坚持要赋予自己作为总书记的非凡的权力。如同美国总统一样，他是唯一由全体会员选出来的，跟随左右的是他任命的亲信；不同于总统的是，他可终身任职。自从贝文于1940年离职后，先后仅有五位继任者——阿瑟·迪金、乔克·蒂芬、弗兰克·卡普斯、杰克·琼斯和莫斯·伊万斯——除了蒂芬（上任几个月就去逝了），他们在全国政治舞台上都很突出。但是，总书记的权力往往被误解，而且近来这种权力也有了激烈的变化。

利物浦码头工人杰克·琼斯自1969年以来当了九年总书

记。毫无疑问他是工人中最有影响的领导人之一。在七十年代中期，当吓人的提薪要求威胁着工党政府和国家时，正是琼斯提出了将周工资增长限制为六镑的计划，逐渐缓和了通货膨胀的局面；而作为首相的哈罗德·威尔逊却抢了功。琼斯认为（他是这样对我说的），“哈罗德与此毫无关系”。在1977年夏季之前，琼斯以其口才和人品压服住手下的激进分子。然而在那年夏季工会在萌岛召开的大会上，他陷于极其敌对的气氛之中。这是一个大饱眼福的历史场面，能够洞察到工会头头同他工会之间真正的关系：瘦削而紧张的琼斯面对愤怒的与会代表，向他们提出警告说，工资不加限制将导致通货膨胀新的高涨，从而搞垮工党政府。他得到的是责难和喝倒彩，工会领导人历史上第一次被自己的代表击败。不久，这个工资造反就扩散到其他工会，卡拉汉手下的工党内阁无法控制局势。到1979年，工党政府——正如琼斯所警告的那样——就此下台了。

琼斯个人的力量局部地掩盖了下列事实：运输和普通工人工会的结构和性质正在发生根本的变化，而这些变化部分是由于琼斯本人的方针所致。欧内斯特·贝文的独裁传统正在减弱，琼斯和他前任弗兰克·卡普斯两人都强调工会应该更为民主。“请别称呼我是工会老板，”琼斯上任以后曾说，“我不是老板，也不想成为一个老板……我们的目标是把运输和普通工人工会建成世界上最民主的工会。”他花了不少时间努力沟通同车间工会干部的联系，并打算使设在运输大楼的工会总部对于地方分会的反应更加敏感些。此非易事：“民主不是自发的事情，”一位官员曾说，“官僚主义却是自发的。”公众看到琼斯是位拥有二百万张集体票的人，而他看到自己却在为四分五裂的分会不致于解体而拼命奋斗。

只是到1978年琼斯辞职时，权力的消亡才更为明朗化了。他的接班人莫斯·伊万斯目睹了他的前任是如何被击败的，而他是

从更狭窄的政治地盘起家的。他以一个谈判专家而成名了——“有个象剃胡子刀刃似的笑容”，他爱这样夸口。但是他的政治态度从来也不老成世故。他来自威尔士峡谷，他走过的那条路离伦敦这个政治中心似乎极其遥远，正如同他在1978年上任前向我描述的那样：

我父亲是矿工，将近十四年来，靠失业救济金生活。大约到16岁时，我才有一双鞋穿，当时战争已经打响了。我总是穿着鞋钉的靴子。我家一间屋子在楼下，一间在楼上，两间屋子是父亲用木头隔开的，有三张床——我们孩子总睡在床的上端。直到我考试时，我才喝得上一杯茶，当时我家已搬到伯明翰了，而在以前，即使能得到一杯茶，我弟弟总是喝茶碟里的，我喝茶杯里的。

他母亲12岁时，就在砖窑里干活了。她前夫在第一次世界大战中丧了命，后来为了带大她的十二个孩子，她夜间在砖窑干活，白天当邮递员。莫斯5岁时，她就带他到默瑟附近参加政治集会，她对马克思主义知道得很少，但渴望看到社会翻天覆地的变化。直到从军队中退伍后，莫斯才在政治上有所觉悟。1947年，他成了职工代表，并贪婪地阅读威尔·索恩的《我一生的斗争》、韦伯兹夫妇的《工会的历史》这样的书籍，还阅读包括马克思这些人的政治作品。

莫斯上台时，他的工会影响日益缩小：工会不得人心，工人失业而使会员锐减，而且在琼斯搞民主化进程后，工会更难驾驭了。他似乎被政治混乱的局面吓坏了，不象普通市政工人工会头头大卫·巴斯纳特那么精于世故，而且也无力控制工会。1981年，伊万斯因外科手术不得不休息几个月，他的职务由副手亚历克斯·基特森代理。这位粗壮的带着浓重苏格兰口音的前卡车司机是一

个更为公开的政治型人物。基特森每年访苏一次，而且他把自己同撒切尔夫人的较量看成是与个人很有关的事，当他的工会在英国莱兰公司的罢工中被击败时，他的这种看法更坚定了。（“她以3.8%的优势击败了我们，”事后他说，“我一定能证明我们能挽回败局。”）基特森和伊万斯都不象他们俩口头说的那样，能够指挥各自的工会。恰恰是由不同地区代表所组成的执行理事会在目前起主要决策作用，而总书记不一定能够控制他们的选票。

运输和普通工人工会仍不愧为一支有组织劳工的强大队伍。该工会在全国职工大会总理事会有三名代表，资助二十五名议员，每年向工党缴纳三十五万英镑。六十年来，在工党政治方面起到了鼎足的作用。但是由于它使磋商和民主的进程有所发展，其自身的政治范畴就更加模糊不清：集体票总是掩盖了五花八门的政治观点；当讨论更公开时，意见分歧就更令人难堪，有三分之一的会员投票赞成保守党。“再说，他们之中很多人不仅仅是保守党人，”他们的一位领导人对我说，“他们是阿尔夫·加尼特式的保守党人，是不折不扣的种族主义者。阿尔夫·加尼特发明人约翰尼·斯佩特在运输大楼呆上一阵子不是无所事事的。”当工党内部分裂更为激烈时，这些投保守党票的会员和一些脱离工党核心的异己分子在集体票的挡风牌后面，越来越使人难堪了。多数工会会员只关心自己的工资，而工会领导人却更关心工党的前途。

第五章

工党：不断扩大的裂缝

政治气氛中发出了一声破裂的声响：一致意见破裂的声音。

理查德·克罗斯曼，1970年12月

在工党问世前，全国职工大会已存在了三十五年，当时工会活动家早已同议会有往来了。早在1874年，来自诺瑟姆伯兰矿工队伍的托马斯·伯特当选为莫佩斯选区的激进派议员，直到1903年，全国职工大会的“劳工代表委员会”制定了会章，设立了政治基金，由此才创立了工党。接着，工党迅速发展。到1906年的大选时，这个新党已能推荐五十名候选人，其中三十名当选为议员，当时自由党却有四百名议员；而到1924年，自由党只有四十名议员，而工党已有一百五十一名议员，并且组成了第一届工党政府。仅仅在二十年内，工会活动家冲破了英国政治两党制的模式，挤走了自由党，并且塑造了以阶级、财富和职业为界限的、更加泾渭分明的两党制。

历届工党政府通过议会面临同工会领导人无法避免的紧张关系，自然而然，这些头头要求他们出钱支持的党能顺从于他们。由于战后年月工党大臣们对于享有的权力逐渐适应了，紧张关系

有所加剧。目前，许多持温和观点的工会活动分子希望工会现在给予更多的关心的应是工资，而不是政治。如乔治·伍德科克于1961年对我说的：“我们创建工党是为了获得我们渴望得到的东西。现在我们达到了此目标，在这方面，我们对工党无所求了。工党的头等大事是捞选票，我们关心的是挣工资。”但是伍德科克的愿望落空了，看来大多数工会领导人更感兴趣的是改变英国的政治结构，而不是提高工资。在西方民主国家中，只有英国的左派大党同工会的关系是那么紧密相连，那么依附于后者。由于在八十年代初期工党的危机中，冲突白热化了，工会头头、国会议员和历届工党政府之间尴尬的三角关系也愈加紧张了。

工会与工党之间的社会分歧总是在工党的年会上有所表现，工党年会晚于全国职工大会年会一个月，来自各工会和选区的代表反映了工党不同的派别。坐在代表当中的有工会大亨，他们高举着代表成百万会员的选票。代表来自全国六百三十四选区，比工会的代表更年轻，更带有中层阶级的味儿，也更厉害。工党议员有时局促不安地想同其他派别打成一片。年会上仍是南腔北调，手舞足蹈，还带有一些宗教味儿。来自威尔士和北方的非国教教徒仍然带有一些往日宗教的热情；带有明显口音的苏格兰人暗示老卡尔文教派的地狱之火；马克思主义者和托洛茨基分子集团设书摊贩卖革命小册子。还有和平主义者、蔬食者或是特殊改革者的力量薄弱的外围小组。他们之中仍然有几个带着公学腔调的体面的伦敦律师和专业人员。但是，二十年来，工党会议的语言变得更激进和刺耳了，而与会的温和派代表也更不自在了。

不断恶化的关系

工党与工会之间有长期的联系，未必就有相互谅解。1964年工党大臣们经十三年在野重新执政后，他们同工会领导人的关系远不如从外面看来那么亲密。他们通过全国执行理事会和象全国

经济发展委员会这种政府部门的联合机构保持联系。当时最大工会的前总书记弗兰克·卡普斯为内阁阁员，但大多数大臣同他没有多少个人往来。而当乔治·布朗和他的经济事务部的同事们需要工会支持他们的国家计划时，他们很快就认清了同工会之间的隔阂。“我们这才明白我们甚至连他们的私人电话号码也没有，”一位大臣回忆说道。两位同情工会的左倾大臣迪克·克罗斯曼和巴巴拉·卡斯尔在各自回忆录中流露出他们同工会领导人社交的时间极少，也谈不上真正了解后者。

不断升级的罢工加剧了紧张关系。早在1965年，哈罗德·威尔逊创立了以多诺万勋爵为首的皇家委员会，考虑修改限制工会特权的法律，但是委员们（除了经济学家安德鲁·肖恩菲尔德）不愿提出威尔逊所向往的大胆改革方案。到1967年经过更具有破坏作用的罢工后，威尔逊私下希望工党能同工会分道扬镳。但是，他反省道，“我们不象美国人，却象倒霉的法国社会党。”^①威尔逊和卡斯尔不顾一切地提出了旨在使工会更加负责的《代替争执》计划时，工会领导人鼓动了所有的支持者和包括卡拉汉和富特这些人的亲工会议员们起来造反。威尔逊仅仅得到全国职工大会保证“郑重而义不容辞地承担”管束罢工者的这个挽回面子的许诺后，被迫偃旗息鼓了。特德·希恩嘲笑威尔逊政府称，“他们虽然还被挂着权力的饰物，而权力却已在别处了”。并且，不少工党政治家包括巴巴拉·卡斯尔在内，责怪工会导致工党在1970年的失败。

1974年，威尔逊重新上台时，决心与工会和解，为换取他们对社会契约的支持，答应给他们新的特权。然而，工党已向工会作过许诺，其中包括废除保守党制定的《劳资关系法》，却从未要工会作出严肃保证在实施工资限制措施时给予合作。“上述条

^① 克罗斯曼：《一位内阁大臣的日记》第一卷第287页。

件代表了工党向工运作出最彻底的缴械投降。”当代历史学家基思·米德尔马斯这么写道。^①“他们未能认识到，”事后，工党议员贾尔斯·雷迪斯曾写道，“他们是在同抬价的卖主打交道。”^②对于一个同工会关系如此密切的政党来说，这确是场惨败。由于加薪要求给通货膨胀火上添油，很快很多工党大臣私下里就灰心丧气了，如同他们后来表露的那样。“契约中唯一的交换条件是，”国库大臣乔尔·巴纳特说，“政府给、工会拿。”^③巴巴拉·卡斯尔开头时是怀着希望的，1975年1月，她在日记中写道，“如能解决这个国家的问题的话，答案在于政府和工会之间这种初步的结合。我始终相信我们唯一的希望是使工会更富有政治性，而不是更缺乏政治性。”但是，四个月后，就工会对通货膨胀危机的态度，她已不抱幻想：“我们给了他们不少好处，而他们却毫无表示。”托尼·本仍然强调，“我们的首要任务是捍卫工会运动”，而卡斯尔仍寄望于工会的改革：“我们的任务是使工会行使积极的权力。”^④但是，很多内阁阁员对于工会不负责任的态度逐渐感到绝望了。“历史上，”财政大臣丹尼斯·希利对同僚说，“没有哪个政府象这个政府那样如此信赖工运的……不承担责任就不应得到特殊照顾。”^⑤

的确，工党政府应感激杰克·琼斯，纯粹凭他所处的领导地位，他于1975年使其倡导的六镑一周的加薪公式得以通过：这项工资限制措施虽效果逐渐缩小，却实施了两年。到1978—1979年“不

① 基思·米德尔马斯：《政治与工业社会》，第446页，德安德烈出版社，伦敦，1979年。

② 《社会主义议事日程》中一篇短文，第123页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1981年。

③ 乔尔·巴纳特：《财政部内幕》，第49页，德安德烈出版社，伦敦，1982年。

④ 巴巴拉·卡斯尔：《卡斯尔日记》，第386和424页，韦登菲尔德和尼科尔森出版社，伦敦，1980年。

⑤ 同上，第658页。

满的冬天”的时候，琼斯已经退休，社会契约残存无几，从医院职工到挖墓工人这些关键服务部门的罢工使公众在工党政府对工会具有特殊影响的问题上，完全丧失了信心。当卡拉汉在瓜德罗普岛首脑会议结束后返英途中被问及这场危机时，他表明自己对事态缺乏了解，反问：“什么危机？”然而不久他就体会到政治上的危险形势了。2月，他在内阁说，他“作为一个工会活动家，五十年来从来没有如此沮丧过”，但是，他仍然拒绝在公开场合批评工会，而他唯一的反应是倡议与全国职工大会共同制定新的“和约”。

其他内阁大臣都察觉出工会从未象目前这么不得人心。“工会头头经艰苦奋斗才赢得了他们今日所达到的这种臭名远扬的程度。”乔尔·巴纳特说，“去年整个夏季，会议不断，他们发起一场运动，不仅仅要求自由的集体谈判，而且还要求增加工资，他们肯定很清楚，随着物价的飞涨和失业的增长才有可能达到他们后面的一个要求。”象其他很多人一样，巴纳特相信，除了同工会肩并肩地一道迎接下次大选外，别无他法。“我们工党的同志决不会同创建我党的组织分手。我们彼此粘结在一起，只有尽力而为。”^①

工党与选民

鉴于工会在公众中那么不得人心，几乎可以肯定，工党政府1979年的失利，工会是起了主要作用的——这是二十年来，工会相继搞垮的第三届政府。工党同工会之间的紧张关系只是近几十年来该党本身性质日趋模糊不清的一个原因。追究根源，工党实质上是个阶级政党，它以工人工会为基础，并有一小伙中层阶级知识分子在其顶端，但是，五十年代的繁荣昌盛已经腐蚀了这种阶

^① 巴纳特：《财政部内幕》，第172—175页。

级团结。“新的社会模式当然给工党带来了麻烦，”休·盖茨克尔在1961年时对我说，“频繁流动和更多考虑自己、更少关心集体的态度使我们面前困难重重。”盖茨克尔面临党性降低和团结减弱的种种问题。以哈罗德·威尔逊和弗兰克·卡普斯为首的这些左倾评论家坚持要进一步实施国有化和实行核裁军，从而使上述问题更加严重了；而盖茨克尔即使把这些严重的问题搞得糊里糊涂，也没法回避它们。

不久，哈罗德·威尔逊在权力这堵挡风墙后面将全党团结起来，而且通过观察麦克米伦，他学会了骗术。以他激情和狂热的即席演讲，他能掩盖工党的分裂。“这个党有点象一辆旧的巡回演出马车，”他喜欢这样解释，“假如你把车赶得飞快，车上的人不是高兴得要命，就是晕得够呛，所以你就没有多少麻烦了。”不论是有关越南和国有化的问题，还是有关罗德西亚的问题，他都能轻而易举地弄得评论家晕头转向：当他承诺在罗德西亚不诉诸武力，并且保证制裁即将在几周之后生效时，他在全国的威望处于顶峰，领导着他现在称作的“政府的自然政党”。

为了统治一个失去往日帝国荣华的国家，或许把问题搅混和加以欺骗是威尔逊不可避免地要付出的代价，就象他前辈麦克米伦一样。也许选民不忍心面对真实情况，而情愿受骗。但是在对工党忠贞不渝的这方面，当时威尔逊（象麦克米伦一样）实际上是付出了更高的代价。当巡回演出马车向前行进时，他信口贬低抨击他的激进评论家：“不必为那些外来的左派担忧，”他说，“他们没有其他去处。”对于那些持“狗的执照”的工党后座议员，他同样也是不放在心上的。威尔逊耍弄的权术和妥协对理想主义者缺乏吸收力，而且年轻些的左翼已经打算从议会之外卷土重来了。

对第一届威尔逊政府的不满并未因内阁中有为数众多的牛津学者、特别是同工会关系不甚牢靠的经济学者，而有所缓和。那

批老的盖茨克尔派，象罗伊·詹金斯、安东尼·克罗斯兰和道格拉斯·杰伊之流，在威尔逊手下，地位更牢固了；在1968年乔治·布朗和雷伊·冈特离开工党政府后（象冈特所说的，回到了亲人那里，“我是打那儿来的”），内阁看来更加清一色了。起初，这个学究式的政府看来并不使工会担忧；有象迪克·克罗斯曼和巴巴拉·卡斯尔这样的议会发言人，往往很合他们的心意。

“我们不愿工会的权力在象英格兰中西部这种地方太显眼，”一个工会头头对我解释说，“有个象迪克·克罗斯曼这样言听计从的议员，对我们更有益。”

但是，历届工党内阁这种学究作风也有其局限性。他们之中不少人从未干过什么大事，除非在军中或许带过兵。很多人对于他们制定的政策效果过于自信。“实际上我是唯一办过实业的人。”1967年，克罗斯曼向我解释说，虽然他的农场事务早已委派他人有效地管理着。内阁成员习惯于从表面情况看待工会——如威尔逊在1968年把工会称为“王国的领地”——却不甚了解工会的内部情况。有人指控中层阶级出身的大臣不了解关于工人或失业者问题，他们感到无颜以对。在1974年工党重新当政后，上述问题变得更加突出了。“在内阁开会时弥漫着一种集体有罪的变态心理，”1974年第二届工党内阁阁员乔尔·巴纳特抱怨道，“在这种心理状态下，‘就业措施’方面多花了钱，却远远达不到成效。”最终，丹尼斯·希利脱口而出了：“我们不该允许中层阶级的有罪心理使我们对于目前发生的事情视而不见。”^①

时隔四年，威尔逊在1974年重新当上首相时，他不太热衷于驱赶巡回演出的马车，而准备更多授权内阁，另一方面还允许工会在政策方面有更大的发言权。由于早先的改革未见成效，工党已经失去了不少改革的劲头。面临通货膨胀、经济衰退和债台高筑

^① 巴纳特：《财政部内幕》，第50页和175页。

的全面冲击，政府得全力以赴对付危机。同时，工党温和派主张的论据遭到了猛烈的抨击。1956年问世的安东尼·克罗斯兰著作《社会主义的未来》，后来成了修正主义分子的圣经，该书指出了混合经济的长处和国有化的局限性，也指出了为了资助办更多的福利事业需要更高的增长率。二十年后，并未达到高度增长，经济上的危机也使一切期望受挫，而福利国家却变得开支更加庞大，无法管理。

看来，象某些组合国家一样，工党政府的面目更为狰狞，更加官僚味儿和极权了；而工党的修正主义分子也提不出什么主张。在通货膨胀和失业盛行的新时期，西方其他改良主义政党也在意识形态方面，走到了尽头；然而，英国的工党却得面对一个更加激愤的左派和发展更为迟缓的工业。卡拉汉的两年首相任期如同道格拉斯·霍姆短暂的统治一般，为他前任漫长的征程，吵吵嚷嚷地跑到了头，却没有自身的任何特点和新思想。卡拉汉象亚瑟克爵士一样，在大选中被击败后，在工党支离破碎的情况下离去了。关于国有化和核裁军这些二十年前分裂工党的老争论，现在比任何时候都来得激烈。

二十年来，工党看到了早期支持纷纷消失。自从1951年工党赢得了48.8%的个人选票（虽在大选中被击败）以来，得票情况显著下降：1974年2月为37.2%，1974年10月回升到39.2%，而1979年又下降为36.9%。工人阶级对工党的原有的忠诚逐渐在消失，以安东尼·金教授为首的埃塞克斯大学预测选举专家清楚地表明，工党的主要政策甚至对其选民也渐渐失去吸引力，这些主要政策包括将更多的工业国有化，为社会服务行业拨更多的款子，同工会保持紧密的联系。

到1979年，传统的工党选民开始对保守党的很多主张，包括对罢工者采取强硬措施和出售市政府的房子，寄予同情。“一个主要的政党很少能如此深入地渗透到其对手最坚决支持者的政治思

想中去。”^①金教授这样写道。对工党选举来说，工会已变成一个越来越沉重的负担，而保守党却比工党更同个人自由与解放联系在一起。莫里斯·普雷斯頓教授抱怨说：“我们的对手抢走了自由的旗帜，并且力图把工党说成是一个束手束脚的政党。”^②虽然，历次选举再清楚不过地说明了工党不得人心的原因，目前工党却正转向另一个方向，这可能使他们更加不受欢迎。

新 左 派

左派的新头头同工会不是一码事，虽然他们也有一致的地方，而且完全有别于老派莫斯科式的共产党人。五十年代，很多议员和工会活动分子是同莫斯科保持亲密关系的“同路人”；然而，苏联入侵匈牙利和捷克斯洛伐克中断了很多这种联系。到1980年，英共只有二万零六百名党员了，而在1964年则有三万四千三百名党员。同一年，英共的日报《晨星》仅有三万二千份的销售数，而该报前身《工人日报》于1974年却卖了十二万三千份。英共与其报纸并不是完全坚定不移地忠于莫斯科的：英共在1981年11月的年会上象其他欧洲共产党一样，谴责苏联入侵阿富汗，但与其他很多兄弟党相比，则更为忠心。

七十年代，在缓和气氛的鼓舞之下，左派头头更加频繁地出访莫斯科。1973年，工党对共产党各种组织取消了原有的禁令。一些有影响的工会活动家仍是共产党党员，他们中有：工程师工会的塔斯社派头头肯·吉尔；矿工工会的米克·麦加希；运输和普通工人工会的亚历克斯·基特森，他虽对苏联持批评态度，却是个定期访苏者。1981年，英共总书记戈登·麦克伦南提议共产党人应同工党团结一致，并且在后者的委员会和理事会中委派自己

^① 《观察家》，1979年4月22日。

^② 利普西和伦纳德：《社会主义的议事日程》，第188页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1981。

的代表。右派政治家仍把英国共产党人描绘成一支威胁国家安全的力量，但是，目前工党同莫斯科的联系比三十年前要少得多了。

恰恰是另一种马克思主义学派的影响在不断扩大——信仰在资产阶级世界广为流传的“不断革命”论的托洛斯基分子和他们的盟友。自从布尔什维克革命失去了它最初的理想主义色彩以来，很多知识分子被最终要进行世界革命这样的前景所吸引——这种提法有其独到的长处，由于世界革命难以轻易实现，它就不会很快扰乱资产阶级的生活。欧洲托派分子从1968年学生闹事的连锁反应中得到了新的动力：科恩-本迪特和他同事在巴黎的出色演说和提出的口号是对准“过时的共产主义”，也同样是反对资本主义的，而且有那么几天，看上去他们甚至弥合了工人和学生之间的鸿沟。紧接着发生的英国学生运动就远不是那么耸人听闻了，正如科恩-本迪特访问伦敦经济学院时所发现的那样。然而，知识分子反抗的火花甚至在英国也点燃了一根缓慢燃烧的引线，激励了从事革命活动新的一代人。

由于大学和技术学院的迅速发展（见第八章），象欧洲其他国家一样，新的激进主义理所当然是受到鼓励的。社会学和政治学的近期毕业生进入一个不受欢迎的社会，他们感到和传统的大学佼佼者相距甚远。随着高等教育的迅猛发展，接踵而至的经济衰退、紧缩措施和学生失业为知识分子造反提供了典型的条件：大批年轻的研究生和教师有的是时间和精力，在各地工党党部消磨漫长的夜晚，胜过了更为温和的对手。然而，这支新兴的知识阶层——彼得·詹金斯称之为多元阶级（Polyocracy）或分化多元阶级（lumpenpolytariat）——只是左倾运动的催化剂而已，而且也没有必要根据搞阴谋的理论来说明这种倾向。失业的高涨、贫富之间不断扩大的不平等现象、西方长期繁荣的终结以及1973年之后汹涌而至的通货膨胀，这一切促使工党选民对于混

合经济灰心丧气。对于社会的进展，年轻的一代完全有理由不如他们长辈那么充满信心和乐观情绪。

但是，新兴的左派面临政治思想混乱的困境，不论是在苏联、东欧或是在中国，都找不到一个介乎改良主义和革命之间的令人信服的社会主义国家模式。1981年，以马克思主义历史学家埃里克·霍布兹鲍恩为首的好几位左翼作家在《前进工党的长征停步不前了吗？》这本书中，坦率地探讨了他们所处的困境。他们不仅暴露了资本主义身陷危机，而且表明他们也搞不清楚以什么来取代资本主义。他们如何处理好平等与效率、工业民主与资本主义控制、传播工具的国有化与言论自由、保护英国工业与支援第三世界之间的关系呢？“事实是，”社会学家W·G·朗西曼在评论读书时写道，“再也不可能提出一种激进措施，既能够协调社会主义的传统政策，又仍以民主为目标。”^①

在议会中，威尔逊在长期当政时对后座议员的嘲弄和蔑视也助长了这种反抗意识。左翼议员的“论坛小组”（它是斯塔福特·克里普斯于1937年创办的周报命名的，奈·贝文为该报的议会记者，而迈克尔·富特则是多面手）成员随着每届议会的更迭而有所增长，到1974年已达八十名，从而反映了对修正主义学说的日益不满。威尔逊于1974年重新当权时，左翼议员的力量已强大得多：老将伊恩·米卡多当选为工党议会领袖，而且他们掌握了全国执行委员会。混合经济遭受的挫折和对“社会主义未来”幻想的破灭激励左派要求实施更大规模的国有化。英国对外国银行家和海外市场的依赖，均在1976年向国际货币基金组织低声下气借贷时得到戏剧性的表现，并鼓舞了更加极端和与世隔绝的左派，他们要求实施进口限制和退出共同市场。

多数新兴的激进组织对于议会之外的活动更感兴趣。历来吵

^① 《伦敦书评》，1981年12月。

吵嚷嚷的托洛茨基分子继续不断分裂，因而到目前至少已有二十五个分离的组织。然而，其中最大的组织——工人革命党、社会主义工人革命党、社会主义工人党和好斗倾向组——是以托洛斯基报纸《好斗》命名的——正吸引着很多新人加入，并致力于改善组织工作。上述组织为了共同的事业，诸如反纳粹联盟和核裁军运动，能够合作采取联合行动。警察同抗议者或同好斗的罢工者之间日趋增多的冲击为电视提供了一个新的舞台，电视比国会演说更能吸引公众的注意力。

而且，左翼也迅捷地渗透到工党选区的组织中去，后者正在瓦解，轻而易举地遭受破坏。1960年工党有二百二十五名专职工作人员，而到1977年全英国只剩下八十六名了，^①工党温和派在地方上很少有积极分子。威尔逊当权时期的自满情绪造就了“迷途的一代”，他们对现领导丧失了信心，左派积极分子可填补一些真空。他们能成夜地进行政治辩论，自带水瓶和三明治，并且把缺乏他们这种闲空和劲头的温和派对手拖垮，致力于“打进去”的新政策，不动声色地向工党渗入。大约到1970年，好斗倾向组废除了本组织成员名单，并在工党中发展自己的组织，使其成员能夺取选区党派的权力。在后来的年月中，好斗倾向组以其令人因寒的组员和革命的言词成为工党温和派的可怕的敌人，然而它对来自其他显而易见更加民主组织的更为严重威胁，也分散了注意力，这些组织致力于颠覆工党现有的结构。^②

到1973年，威尔逊否定了工党全国执行委员会准备的新的激进政策声明时，他和广大左派的紧张关系白热化了。结果是，一批左倾议员在下院聚会，成立了工党民主运动(CLPD)，旨在工党中推行左倾政策。书记和主要组织人是捷克移民弗拉基米尔·

① 斯蒂芬·黑斯勒：《工党的悲剧》，第142页，布莱克韦尔牛津，1980年。

② 大卫和莫里斯·科根：《工党面临的激战》，方泰纳出版社，伦敦，1982年（在本节中，多处援引该书，特此致谢）。

德雷厄；他和在技术学院当讲师的妻子维拉一道在戈尔德兹-格林的家中设立了总部。依靠微薄的财力，他开始有步骤地向地方党派游说，发表“样板决议”，并建立了一支积极分子队伍，其中有爵士乐评论家维克多·舍恩菲尔德，来自普特尼的顾问安第·哈里斯以及一位失业的年轻剑桥毕业生乔恩·兰斯曼。

在随后八年中，工党民主运动这一小帮人在赢得选区党派赞同左派方面起了不小的作用。后来，该组织又同工党协调委员会这类新兴的积极分子组织联合在一起，后者成立于1978年，由奈杰尔·斯坦利领导，并在斯图尔特·霍兰、迈克尔·米切尔和鲍勃·克赖厄这些议员的协助之下专攻政策问题。1980年，工党在野第一年，包括工党协调委员会、工党民主运动、好斗倾向组以及工人控制研究所在内的十个单独的左倾组织同意组成一个联合体，旨在推动工党党章的修订，该联合组织取名为普通党员鼓动委员会。正是这个协调组织改变了工党的性质。

左翼委员会不仅保证工党必须奉行激进的政策，并且保证工党领导和议员更加倾听普通党员的呼声。从1974年以来，上述委员会要求议员们服从“委任的重新选择”，意即议员需要每隔两年回到各自选区党组织去，因而打消了伯克式的独立性。它们的这种民主做法有令人信服的理由，自从雷格·普伦蒂斯这位由运输和普通工人工会所推荐的代表纽汉的工党议员暴露了自己是个保守党人以后，工会又奈何不得他，这种情况甚至象该工会哈里·厄温这类持温和观点的工会头头也感到大伤脑筋，因而大工会对议员越来越失去了信心。重选议员的活动很快得势，然而这种作法决不象想象的那样完全民主，因为它能使权力从一个不具代表性的议员手中转移到一群更没有代表性的工党积极分子手中，后者同真正的“普通党员”没有多少联系。

上述左翼组织网络的派别只是到近期才较为公众所获知。工党本身宁愿缄口无言，而当全国代理人雷格·昂德希尔于1979年

提交了论“打进去”的报告时，全国执行委员会拒绝发表。记者不想招惹左倾积极分子，部分原因是这些报人似乎有些荒唐，部分原因是他们对“不同左派为敌”的老规矩亦步亦趋，还有部分原因是保守党右翼分子往往夸大“赤色威胁”，并过于将它简单化，把托洛茨基分子当成莫斯科共产主义分子同类人。因而当这些积极分子为施加影响更有效地进行活动时，很少有人预料到他们获得成功的程度。

这些新兴的左翼派别比三十年前的亲莫斯科共产党人的危险性是大还是小？那些老牌同路人以其令人生疑的对异国的忠贞，给国家安全带来了更为明显的危险，而新的马克思主义者没有明显的国外关系——也许除了同利比亚有瓜葛外——而他们之中很多人的兴趣完全是同外界不相干的。在舞台背后，想了解这些极端分子是何等真诚地信仰革命决非是件易事，而不同的派别对于社会主义的含意始终存在着不同看法，正如他们在《新兴社会主义者》和《今日马克思主义》这类期刊中讲的那样。左派能很清楚地看到了过去二十年来修正主义者的节节败退，然而，他们不太愿意考察别处走其他道路的国家所存在的更大危险。通过打入工党内部并向该党民主制挑战，左派在胁迫温和派和破坏议会党等方面，获得了巨大成功，但是没有多少迹象表明他们知道该以什么来取而代。同老牌同路人相比，他们是伙不惹眼的怪物，却对议会民主是一种更大的危险。

托 尼 · 本

左派没有一个领袖或预言家，而当他们找到一个傀儡头头时，这个选择似乎是很古怪的：他既非知识分子，也不是来自多元阶级或工厂，却是一个极有英国味儿的公学子弟，这个工党贵族弟子出身于一个五代富裕的非国教徒家庭。托尼·本并不是通过严格的学究途径，而是以其令人目眩的口才和一种直觉的民

粹主义领导着左派，他的吸引力主要在于他始终能有一副实足的英国派头和讲理的基督徒的面貌。

尽管他自己充满矛盾，他的生涯却具有很实实在在的连贯性。在威斯特敏斯特学校里——四十年前我在那儿首次结识他——他的学业从来不怎么样，然而，他已经具备说废话的本领。当他在班上滔滔不绝说个不停时，他总是赢得一片赞扬声：“真行，本！”他素来带有清教徒的味儿，虽然不敬神。在牛津，他以实际行动反对狂饮的同辈，从而终身成了禁酒主义者。他同卡罗尔·德坎普结了婚，她是狂热的平均主义者，出身于辛辛纳蒂一个富有的右翼家庭，不久她自己就成了一位坚强的政治人物，当了霍兰公园区一所地方综合中学的校长。本一家人居住在一条高雅大街上的一座黑黝黝的房子里，既亲密又齐心，全力献身于政治斗争。在本的底层办公室内，到处都是自制档案设施，在天花板的钩上悬挂着各种小装置和文件。

当他25岁当上议员时，看上去他活象个童子军政治家，有一个方方的下颚，显出洋洋得意的神态。他受父亲的影响很深，他父亲是位德高望重的工党前大臣，后来是斯坦斯盖特勋爵。人称“大本”，以有别于“小本”。较为世故的工党知识分子并不掩饰他们蔑视他的天真主张。他始终在议会之外深得工党的欢心，年复一年被选进全国执行委员会，兴致勃勃地在工会活动分子和积极分子的会上演讲，比他学究式的同事们更热衷于接触工人。（有次我邀请本一家来作客时，他们却回答说：“难道你不知那天是德拉姆矿工节吗？”）

显然，本既不非常激进，又不同外界隔绝：起初，他对欧洲共同体相当热心；1966年当他就任技术大臣时，对于兴办更大企业的机会很是欢欣鼓舞，强行将莱兰公司和英国摩托公司合并，而结果却很糟，他还大力资助颇具野心的技术工程。（“我一直想搞明白，倒底是哪个让英国付出了更大的代价：是第二次世界大

裁呢，还是托尼·本？”他手下一位官员说。）他同文职人员关系不错，维护他们的判断力，并同企业界密切合作，绝不允许民粹主义干扰他行使权力。过了好久，他才声称这种合作主义政策是场灾难：“它没有效率，也不能提高我们的增长率，它既非平均主义，又不民主，极不堂皇，而且总是伴随着英国工业持续不停的衰落。”^①

直到1974年他重新在政府中任职时，他更为严肃地以左派领袖和右派惧怕的人物出现在公众面前。1974年之后，英国公司相继倒闭，赋予他这位工业大臣一个崭新的形象——一个主张国有化和工人控制的先锋。直到威尔逊打退堂鼓，把他调到能源部，这个形象才告终结；而在这个新领域内，他大肆宣扬核威力的危险，并断言只有人民才能作出抉择。国际货币基金组织的干预使他面对一种新的可怕力量，此刻他正在收集关于集权和国际资本主义的所有坏处。“我发现，”他后来写道，“英国乃至世界上的银行家和企业家的无比巨大的权力如何在传播界支持下施加直接和间接的压力，先是阻碍、继则改变工党政府的政策，而这个政府是已为选民和下院所接受的。”^②

1979年重新下野后，目前本正致力于他伟大的长征，象哈罗德·威尔逊二十年前所作的那样，从左派的阵营向上攀登，以夺取工党的领导权。撒切尔的极端政策刺激了左派极端主义的抬头，而且本很钦佩她对所持信念怀有的勇气。“她以极大的魄力捍卫她所代表的阶级，”1981年，他曾这样解释，“这产生了良好的影响，使我们这些人感到我们也应该为我们所代表的阶级同样勤奋地工作。”^③现在本掌握了一种在公开场合演说的惊人技

① 罗伯特·麦肯齐访问记，〈听众〉，1981年5月21日。

② 托尼·本：〈赞同社会主义的论点〉，第17页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1979。

③ 致约翰·莫蒂默，〈星期日泰晤士报〉，1981年9月6日。

巧——仅次于伊诺克·鲍威尔，他能使各式各样的听众，从特克森石油工人到约克郡工厂门前的罢工者，大为倾倒。他不再是以往那个神采奕奕的公学学生，而是个身材瘦削、目光严峻、擅长冷笑和乾笑、能讲出天数和良方的预言家。在《名人录》一书中，起先他删去了有关他教育和出身的所有文字，只说是普通的本先生，接着他便在这本书中完全消失了。

他正在描绘一幅同多国公司、国际货币基金组织以及传播界相互关连的资本主义体制的生动画面（象斯皮罗·阿格纽一样，他明白他愈是抨击传播界，后者就愈加会提高他的身价）。在他的演说和著作中，他把自己说成是早在克伦威尔和平均主义者时期就流行的自由平等这些英国古老传统的继承人，并且目前正在向集权的坏影响进行斗争，它在全世界范围内已将英国陷入殖民地处境。他于1981年写道：“英国人民掌握自己命运的能力远比别人使他们相信的要小，比他们应该期望和要求的更小，更不用说同前辈人相比了。”^①

他毫不含糊地代表了真理的某些重要成分。保守党和工党政府（值得注意的是本自己）对于集权的危险了解太少了。处在高度通货膨胀、高利率和失业的时代，国际资本的无情流动使很多面对外来势力的英国人陷入令人痛心的无所作为的状态，而布鲁塞尔、华盛顿和国际货币基金组织那些厚颜无耻的人成了替罪羊。本的政治触角目前已感到这种愤懑的冲击。他滔滔不绝的演说以其简单化的概括和传统的老式道德标准使人们回想起十九世纪末的美国民粹主义分子，他们发现追随者们对于当今的集权化也同样感到惊慌失措。

但是，本提出补救措施时——更大规模的国有化、更多的保护主义、更多的工人控制权——他从不正视亲眼所见的近在咫

^① 托尼·本：《赞同社会主义的论点》，第4页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1979。

况的真正问题。他从不讨论国家所有制如何能避免官僚主义集中化和对自由侵犯的进一步发展趋势，如同在东欧发生的一样。他从不阐明作为贸易国的英国如何能通过加强保护措施而变得更加繁荣。他也从不分析在他的“让人民抉择”这诱人标语下的民主问题。他从来就不是一个马克思主义者，然而他主张同马克思主义者保持密切的关系，1982年3月他曾说：“马克思主义和政治民主的调和是有可能的，必要的，也是迫切的。”在他急不可待争权时，他从不过于关心同左翼派别组成的同盟组织，而他的政治态度似乎变得更为天真了。“我向来这么评价托尼”，1981年，威尔逊说，“他越老越不懂事了。”

本同左派积极分子和工会的关系若即若离，而打上“本”的总标签是极其迷惑人的。只是在近期，他才同议会的《论坛》派有往来，而更加保守的工会头头却怀疑他的激烈言词和他的信仰马克思主义的朋友。然而，本和他的新盟友领悟到其他很多工党头头所忽视的问题，即目前工党权力不是真正扎根在议会或全国职工大会，而是在工党和工会的普通群众之中，举足轻重的舞台是年会。本有一批忠心耿耿精力充沛的组织者，其中有他以前的议会秘书布赖恩·塞齐莫、以前的经济事务顾问弗朗西斯·莫雷尔和斯图尔特·霍兰，还有他的笔杆子克里斯·马林，他现是《论坛》编辑。他的那一套民粹主义与马克思主义者、地方积极分子和工会干事是有共同之处的。他们都下定决心，不论在大选时付出什么代价，也要使工党向左转。

工党领导层

工党政府到1979年接近尾声时，工党领导同十五年前情况相比简直是面目全非了。迄今，大多数战前牛津出身的知识分子已销声匿迹了。戈登·沃尔克、杰伊、卡斯尔和朗福德不再从政；罗伊·詹金斯在布鲁塞尔；该党思想意识刚正不阿的卫士托尼·

克罗斯兰已不在人世。工党温和派在思想意识方面缺乏这种信心和激情，而最高层的新人是从一条较为专业化的路线攀登上来的。内阁物价大臣罗伊·哈特斯利从谢菲尔德市议员开始他的政治生涯：他是个直觉的政治家和敏感的作家，极其在乎他的约克希尔家世，但他的主张见解却从来不甚清楚。贸易大臣约翰·史密斯出身于中层阶级，是一位来自格拉斯哥的律师。默西赛德矿工的儿子埃里克·瓦利在参加议会前是一位工程师的镟工，他青云直上成了工业大臣，但是他缺乏劳苦大众的粗犷和豪放。罗伊·梅森先是防务大臣，后来当了北爱尔兰大臣，只是他才具有更为坚实的无产阶级传统：他可夸口的是，他14岁时就搞地下工作了。

前届工党政府经历的风风雨雨留下了深深的伤痕，并造成了思想上的混乱——1974年骇人的通货膨胀，接着在加入欧洲共同体问题上的分歧，直到1976年关于向国际货币基金组织借贷的激烈争论，一些人说这些事使工党伤心透了。工党执政的最后几月同工会的冲突已发展到不可收拾的地步。当1980年卡拉汉退出竞选，另四位竞选党主席时，工党仍处于犹豫不决的状态。

四位竞选者之中，丹尼斯·希利显然是最合格的，他当了五年“铁人财政大臣”，在此前还当了六年防务大臣。他丰富的阅历横跨战后工党的历史。他出身平平，受的是知识分子教育。他这个技术中学校长的儿子，进了布雷德福文法学校，并在牛津获古典学第一名，在那儿同詹金斯和克罗斯兰先后为同学。他以反纳粹战士的身份，加入共产党二年，但是战争结束后，希利少校却变成一个坚决的反共分子。他才华出众，熟谙经济学、核战略和内部政治斗争。他有文化教养，博学多才，但也能象个爱尔兰打手那样行事。（“要是我是你的话，托尼，”在一次晚宴上当我为反对出售武器给南非而据理力争时，他曾对我说，“我就闭上你他妈的嘴。”）

作为财政大臣，他推行货币主义政策以抗衡通货膨胀，却激怒了左派和工会。在野时，他以一个决心要使管理人情化的务实家的面貌出现在公众面前：“一个民主的社会主义者该采取的唯一合适态度是象花匠那样，”他在1981年9月曾说，“你得尊重大地的本性。”但是，左派把他看成是让步妥协、权力腐败的化身，他参与了二十年来所有来回折腾的大事：先是捍卫英国在远东的基地，后来又放弃了；先是呼吁出售武器给南非，接着又后悔；而在加入欧洲共同体的问题上却是模棱两可。对于北约组织和大西洋联盟他倒决无二心，也不掩饰他对与世隔绝的新左派的蔑视。

长期来，彼得·肖尔就是希利的对手。他曾阻止过希利接受国际货币基金组织的条款。他瘦削的身形和激情洋溢的口才同他对欧洲共同体进行爱国主义的抨击融为一体。他比希利年轻七岁，阅历也较少：这位海军商船船长的儿子是从利物浦的夸里班克中学来到剑桥的。他参加了工党的研究部门，帮助撰写了1964年竞选宣言，三年以后就进入内阁。别人嘲笑他是威尔逊的巴儿狗，然而不久在反对英国加入欧洲共同体的运动中，他以自己的爱国主义形象而成名。“你明白我为何要反对共同市场了吧！”1978年他说，“要是不从英国民族这个概念出发，我无法想象我们能振奋士气，恢复干劲和有所作为。”

最不知名的竞选者是约翰·西尔金，他标榜自己是来自左派的反欧主义者，能使工党在他领导下协调一致。他出身工党世家，是一个富有和随和的律师——祖父是立陶宛难民，父亲为工党大臣，兄长是首席检查官。他对其他欧洲农场主进行抨击，并大加宣扬，使他作为农业大臣的名声大振。当工党向左转时，他也一边倒。然而由于他急于想讨好，他对自己或英国的作用从未表现出完整一致的形象。

也许，1980年最出乎意料的竞选者是工党左派富有浪漫色彩

的老将迈克尔·富特。三十年来，他一直是后座议员、工党和保守党大臣的尅星。他以耍杂技式的口才将左派团结在一起——手臂来回挥动，头发散开飞舞，语句时断时续。他拼凑起战前工党的一切理想主义货色，一直可追溯到饥饿进军时代和他心目中的英雄安奈林·贝文，贝文的传记是他撰写的，贝文的威尔士席位也是他继承的。他似乎理所当然是个终身评论家的角色。他原本是自由党人，富有文化修养：他厌烦经济学，却喜爱黑兹利特和斯威夫特这类文学界的楷模。他是一位出色的记者，对比弗布鲁克的钦佩简直不亚于贝文，他也是一位令人愉快的朋友。

后来在1974年，威尔逊请他出任就业大臣，他就在内阁任职了五年，用尽全力劝说工会接受工资限制政策。他完全忠于同工会的联盟，而当卡拉汉在1980年退出竞选时，他妻子和他政界的朋友——其中有莫斯·伊万斯和大卫·巴斯纳特这两位最有力量的工会头头——使他相信唯有他才能团结（工党内）相互抗衡的力量。一些工党议员支持他出来当看守时期的头头，随后将选票传给肖尔。一两个右翼分子希望他当选将加剧他们所盼望的工党最后分裂。但是，多数工党党员却寄望于他能为工党带来渴望已久新的团结气象。在第二次投票时，他以139票对129票击败了希利，从而在67岁时当上了工党主席。人的气质是相当重要的，就象大卫·欧文在二年后说的，“要是托尼·克罗斯兰或丹尼斯·希利当了工党的领袖，也许不可能会有个社会民主党。”

富特的当选不是一个团结新纪元的序曲，却是一个无法弥合的裂缝的前奏。在以后四年，在工党历史上最痛苦的时期，他领导着该党。如同他所说的：

假如工党在下次议会选举中败北，这将是本党从1900年成立以来最致命的损失。如果R·H·托尼议员比以往任何时候都更为专横地用一种新的形式向我们提出他的根本问题，

谁将是主人？要是民主社会主义者在下次议会时还得不到正确的答案，我们大约就再也无人问津了，还不如说，这条古老而著名的社会主义支流将消失在宗派林立的沼泽和沙漠之中。

谁统治工党？

目前真正主宰工党的是谁呢？是工会，选区工党支部，还是（当政的）首相和内阁？同保守党形成鲜明对照的是，工党素来决心“自下而上”地组建，并在两个对立的委员会之下行施双重领导。每年大会通过的决议或是批准的竞选宣言，当权内阁或影子内阁只是部分采纳，部分不予置理。每年工党要选举全国执行委员会，由它安排大会准备事宜，二十八个委员由不同的派别自行挑选——他们之中十二位来自工会，七位来自选区工党支部，一位来自专业组织，五位女委员由全党选举。工会从最大的工会里挑选委员作他们的代表，一般不挑工会头头，而选区的选票则带有某种年度民意测验的性质，领先的是知名人士，多数是左派，而其中不少人从未担任过政府职务。1981年名列榜首的有，

托尼·本

埃里克·赫弗

丹尼斯·斯金纳

弗兰克·阿龙

尼尔·金诺克

裘·理查森

琼·莱斯特

工会控制了全国执行委员会的多数，并在年会上操纵了占压倒优势的选票——以80%对选区工党支部的20%，而工党议员则吃大鸭蛋。1974年后，工会影响更大，这是由于工党需要基金造成的；尽管象乔治·布朗这些工党头头对此有意见，但由于个人

和选区捐款不断减少，工会的基金就更占优势了。目前，工会提供的资金占工党收入的80%。“由于发展的个别党员日趋减少，”1979年基思·米德尔马斯写道，“工会建立了实际的和决策的霸权。”^① 工会对选择工党总书记有主要发言权，从而统治了党的组织，一般喜欢挑选一个忠心耿耿快到期的党的工作者。前总书记罗纳德·海沃德曾担任全国代理人；1982年，吉姆·莫蒂默接替他当了总书记，这位昔日的船只装配工的大半生是作为工会组织者度过的。

运输大楼长期以来由于其疲沓的官僚作风、资金短缺和哈罗德·威尔逊称之为“一便士铜子儿”的工作方法而臭名远扬。然而，在七十年代，工党组织结构在全国范围开始蜕化，工党领导很晚才察觉到这一点，而托尼·本却很快加以利用了。“实际上，目前这种不安、不满和麻木不仁情绪的高涨主要是对准工党组织结构的。很多人认为，对于事态发展的压力或是对社会大家庭中个人或是集体的愿望，工党反应迟缓。”地方党组织的瓦解为左翼积极分子提供了进行活动的难得机会，而唯一可取而代之的真正组织系统就是工会自己的组织了；虽有短处，工会依然是英国劳动人民最令人信服的代表。工党温和派议员对上述两种组织都不喜欢，但是却没有自己的令人心服的地盘，因而越来越孤立了。

在选举全国执行委员会一月之后，工党议员（工党议会党团或简称PLP）投票选举影子内阁，他们虽不硬要议会领袖听从他们意见，却对他选择人选确有影响。影子内阁成员通常比全国执行委员会委员更加温和和知名，这反映了议员们更加慎重的观点。1981年11月当选的十二名成员包括卡拉汉内阁中好几位老大臣，也渗入了一些更为激进的人——其中有来自利物浦的粗鲁的老

^① 基思·米德尔马斯：《政治与工业社会》，第458页。

兵埃里克·赫弗和威尔士劳工的儿子和私立教育激烈的反对者尼尔·金诺克。下面是影子内阁十二位成员以及得票情况一览表。

彼得·肖尔	147
杰拉尔德·考夫曼	142
罗伊·哈特克利	136
约翰·西尔金	132
埃里克·瓦利	131
歇林·里斯	128
尼尔·金诺克	118
艾伯特·布恩	114
约翰·史密斯	111
布里恩默·约翰	106
斯坦·奥姆	104
布鲁斯·米兰	92
埃里克·赫弗	84
彼得·阿切尔	83
格温尼思·邓伍迪	82

工党议员也向来选举议会工党主席和副主席，就象他们选举迈克尔·富特和副手丹尼斯·希利一般。但是，全国执行委员会和选区党支部在选择人选方面要求有各自发言权的呼声越来越高。他们理由充分。历届工党首相，从拉姆齐·麦克唐纳到卡拉汉，总是和工党保持距离，也从未象张伯伦或希思那样被本党的议员轰下台。工党体制不甚民主，欧洲其他大多数社会主义党的领袖是在议会之外选出的。但是英国的均分法由于工会根深蒂固的权力和极不完善的民主而受到了歪曲。

工党执政最后几年，左派大肆宣扬需建立一种有选举人的新体制，选举人由工会头头、选区支部和议员组成，除了对议员的去留有权提出建议外，主要任务是任命工党（议会）领袖。到1979年10月，当年会通过了重新挑选议员和任命特别委员会来选

举领袖的两个方案时，他们获得了一大胜利。1980年10月时，左翼派别在普通党员鼓动委员会的号召下，为设立选举人赢得了更多的支持。而到1981年1月在威姆布利召开的特别大会上，工党代表不得不对投票制作出抉择。迈克尔·富特和全国执行委员会打算让议员、工会和选区三方均分选票，然而左翼——在克莱夫·詹金斯、托尼·本和好斗倾向组的率领下——巧妙地使工党正规领导遭到了屈辱性的挫败，工会得40%的选票，而另外两方各得30%的选票。

当工会极不得广大选民的欢心而且很多工会头头急于想缩小他们权力的时候，他们现在却能以工党驾驭者的身份更为公开地出现，这个事实确是个了不起的结局。左派的胜利产生了直接的以及意义深远的震动。

第六章

社会民主党和自由党： 夺取中间地带吗？

在权力政治对峙的形势下，柔软的中心总先消失。

黑尔沙姆勋爵 1981年10月

战后几十年来，两大党继续统治着议会。出现了很多对于两党愤愤不平的迹象：“浮动选民”有所增加，保守党的“尊重”票有所减少，而工人阶级对工党的忠心也不断减弱。大选之间的补选往往表现出反对两大党的惊心触目的抗议投票的情况。然而大选期间，大多数选民重新回到保守党或工党一方。

大选使自由党感到痛心和失望。自从劳埃德·乔治联合政府于1922年下台以来，自由党即遭到以牢固的工人阶级为基础的新兴工党的蚕食，但仍然期待在不太受阶级操纵的英国有出头之日。当裘·格里蒙德于1956年成了自由党主席时，他为该党带来了新的魅力和雄心壮志。格里蒙德本人并非完全是无阶级界限的：这位苏格兰地主的儿子同阿斯奎斯的孙女结为夫妻，并置身于阔绰的保守党人圈子中。他推崇的激进主义是有限的，但他清新活泼的辩才却深得青年人和传播界的欢心。到1959年大选期间，自由党拥有一批传播界的年轻候选人，其中有罗宾·戴伊、

卢多维克·肯尼迪和约翰·阿洛特。自由党仅得6%的选票，因而只有六位议员，但是由于麦克米伦政府已失去了吸引力，自由党在1962年伦敦郊区著名的奥平顿补选中获胜。此后一些投票情况表明自由党获50%以上的票数；而“奥平顿人”被称颂为具有社会活动能量的新型选举人的楷模。

目前，格里蒙德希望“朝气蓬勃的社会主义者将分道扬镳朝左靠，使一个激进的政党成为英国政治的左派中心，却不受社会主义原理的束缚^①”。从而自由党将成为一个立志加入欧洲共同体、主张自苏伊士东部撤军并授权于地区的政党核心。然而，工党却从未完全分裂，1964年大选使自由党人大失所望：自由党获得的支持几乎增加一倍，得到11%的选票，但仍只有9名议员。英国选举制的无情正暴露无遗。

格里蒙德现在希望同哈罗德·威尔逊达成协议，共同奉行激进的纲领，并把保守党排除在外，“为了变革而开展长期的活动，我们必须把舆论的主体动员起来。”他说。但是，威尔逊却毫无反应，1966年支持他的多数票有所增加后，他不再需要自由党了。第二年，接替格里蒙德的是位不甚严肃的头头杰里米·索普，他是位极好出风头的人，好表现，又缺乏判断力，从而导致了他的倒台。1970年，自由党推举了三百三十二名候选人，只选上了六名议员；然而，困难重重的希思政府不久使自由党重新获得机会，去争取那些心灰意懒并与社会主义势不两立的保守党人。1974年2月，自由党赢得了选票总数的19.3%，然而仍然只有十四名议员。现在，他们更激愤地为实现能使他们得到公平待遇的比例代表制而活动。比例代表制看来更令人信服，这是因为英国加入了欧洲议会，而其他成员国是按比例代表制选举各自参加欧

^① 裘·格里蒙德：《回忆录》第216页，海纳曼出版社，伦敦，1979。另参阅伊恩·布雷德利的《冲波模式》第24页，麦克米伦出版社，伦敦，1981。

洲议会的议员的。但是，两大党却无意破坏两党制。

自由党是个古怪的混合体。他们之中有人出身于富有的乡绅。他们怀念阿斯奎斯。并认为自由能回避官僚政治和苛捐杂税。也有不服两大党纪律管束的个人主义者和空谈家。还有来自“塞尔特人边区”的传统自由党人区域——苏格兰、威尔士和西部地区——的头头，他们皆不满伦敦的霸道。更有激进而年轻的自由党人，他们认为工党开展反对种族隔离或是反污染运动的气魄太小了。在某些方面，自由党实际上比其他两大党更以阶级为基础：自由党有更大比例的公学出身的候选人和耐人寻味的气派。其中一些候选人虽不断参加竞选却无望成为议员，看来实际上对落选倒是心甘情愿。然而自由党中也有不少富有创见和忠心耿耿的政治家，他们决心捍卫个人自由和人权，使其不受官僚机构和组合政治的侵犯。

1976年当索普被指控参与杀害他朋友诺曼·斯科特的阴谋时，自由党看来更是威信扫地了。他在遭到接二连三的揭露后，终于在压力下同意辞职，接替他的的是一个十分正直的新领袖。大卫·斯蒂尔似乎过于完美，不该投身于政治。这位苏格兰大臣的公子（其父后来成为苏格兰教会主席），于1964年他26岁当选时，是最年轻的议员。他从事反对种族隔离以及有关联合国和修改流产法这些有价值的活动，在他那些吵吵嚷嚷的同僚之中，看来他倒象是个相当一本正经的童子军。但是在争夺领导权的斗争中，当他战胜了对手约翰·帕多时，他露出了英雄本色。他对旷日持久的索普事件的耐心处理也赢得了自由党对他的感激之情。斯蒂尔深信，自由党不可能依靠自己的力量取胜；在野四十年之后，只有同其他政党联合执政，自由党才可能信赖。1977年当工党的多数渐趋减少时，他看到了他的第一次机会，他同意同工党订立协议，从而延缓了工党的倒台。很多自由党人批评他支持社会主义者政府从而损害了自由党的形象，但他却把自己的作用看成

是加强了工党右翼的力量，他希望这支力量将从左派中分裂出来。

斯蒂尔的策略收效不易。工党在他拒绝支持后倒台，自由党在1979年大选中仅得13.8%的选票——1931年以来最低的比例——使自由党只有十一名议员。对其前任党主席的审判轰动一时，不久就把自由党给打垮了。目前，斯蒂尔逐渐看到了他和格里蒙德所渴望出现的裂缝：两大党皆走向极端，而工党终于开始分裂。斯蒂尔敏锐地估计到，同从工党分裂出来的党结盟将比扩大的自由党更为有用，而当罗伊·詹金斯开始谈论建立自己的中心党时，他并不鼓动他参加自由党。

工党内部造反

工党内部的反叛已酝酿多年，因为工党右翼对于工会、左翼积极分子以及反欧分子日益激愤。但是1964年，权术又使工党团结一致。直到工党下野之后，这种分裂才重新扩大，1972年威尔逊和本执意对退出欧洲共同体一事进行公民投票时，上述分裂达到了新的危机。罗伊·詹金斯辞去了工党副主席的职务，而大卫·欧文离开了影子内阁以示抗议。目前，工党右翼分子在欧洲共同体这一问题上团结起来了。1975年举行公民投票时，他们行动积极，卓有成效，并同自由党，甚至同保守党一道工作。然而当罗伊·詹金斯于次年在布鲁塞尔就任欧洲委员会主席时，他们却失去了这位潜在的领袖，而詹金斯大政治家的风度、高级生活和广交外国朋友的形象使他的政治前途蒙上疑云。

但是，对于工会和左翼“新来者”的不断增长的影响，工党政府不少成员深为忧虑，而威尔逊和卡拉汉这两位领导人皆无有效的良方。工党的政策正如同大卫·马昆德（他是詹金斯在布鲁塞尔的助手）所认为的，是一种“劳资合作主义和货币主义的无用混合物，它在越来越空洞的阶级团结的口号的掩饰下，并以越来越

不可信赖的工会选票为靠山”。^①至1975年，已经有一批狂热反共的工党党员，在斯蒂芬·黑斯勒这位同美国人保持亲密联系的人的领导下成立了社会民主联盟（SDA），该组织对左派毫不调和地进行攻击。二年后，一个声势更大的团体创立了劳工胜利会（CLV），其中包括三名内阁成员——谢莉·威廉斯·大卫·欧文和威廉·罗杰斯。他们三人在反对左派的斗争中紧紧团结在一起，而在1979年大选后，工党在反欧、主张单方面裁军和国有化等问题上急剧向左转时，他们最担忧的事应验了，民意测验表明对工党政策的支持急速下降。正如罗杰斯所说：“选民更为随心所欲，爱选谁就选谁。”

同时，罗伊·詹金斯以其布鲁塞尔超然的地位于1979年对英国广播公司发表的丁布尔比电视演说中阐述了自己的想法。他描述了两党制僵化的危险性，倡议成立一个强大得多的“激进中心”，该组织（他作了具有先见之明的解释）“能使很多有真知灼见的人把精力献给政治事业，这些人也许相当活跃地自愿参加很多其他形式的活动，但是由于政治游戏既乏味又拘泥于形式，目前他们仍然同政务毫不相干，不论是全国性的还是地方性的”。^②事实上，他并未提到要成立一个新的政党，但是私下里，他和工党的持不同政见者正议论成立一个新的“社会民主主义者”政党。

1980年，形势发展更快。在威姆布利特别会议上给工党的反欧政策打气之后，“三人帮”声称，如果工党执意要英国退出欧洲共同体，他们将脱党，而在秋季大会上，他们遭到更大的打击。迈克尔·富特击败丹尼斯·希利，当选为工党主席，这件事是他们最后一根救命稻草。“三人帮”劝说希利参加他们反叛，却是白费口舌，随后就自己开始行动了。大卫·欧文迈出第一步，退出影子内阁；谢莉·威廉斯在1979年就失去了议员席位，

① 《伦敦书评》，1981年10月1—14日。

② 《听众》，1979年11月29日。

声称目前她不参加工党竞选。

住在布鲁塞尔的罗伊·詹金斯看来鞭长莫及，而在1981年年年初，他的一帮追随者坐立不安地期待他回来。他回到英国后，很快会同“三人帮”达成协议，现在“三人帮”成“四人帮”了。一月召开的第二次威姆布利会议使工会在选举工党主席方面获得最大的发言权；而这次会议却加速了最终的分离。“四人帮”在大卫·欧文家发表了《石灰屋宣言》，该宣言正式宣布成立业已得到九名工党议员支持的“社会民主理事会”，他们匆匆拼凑了一百位知名人士的名字（包括本人的在内），登在《卫报》上表示支持。多数工党支持者依然对于分裂出去的政党的前途持讥讽态度。但是，上述声援启事产生了一种强大的公众支持的势头。这种反响连“四人帮”也未预料到。他们成立一个新的政党，只是时间问题而已。

四位大将

罗伊·詹金斯是最年长的叛逆者，也是最不可能成为叛逆的人。他经历了一个显然是毫不费力而成功的政治生涯，从威尔士峡湾到牛津，这位前矿工和工党议员的儿子轻松地走上议员的路程，在政府中青云直上，成为受人尊敬的财政大臣。在布鲁塞尔，他活象个贵族式的自由党人：他素来为阿斯奎斯所倾倒，这位自由党首相的传记是他写的，他还很钦慕大卫·斯蒂尔。他周围是一些志趣相投的知识分子，他并不掩饰对高级生活的爱好。他对投身于纷乱的政治似乎感到勉强，却向往在退休后著书立说。但是，他从欧洲的高度来看，深信英国社会必须有更大的灵活性：同德国、日本或美国相比，他发现，“现代英国行动迟缓，缺乏创新，抵制主动变革，不仅排斥经济上的改革，也排斥社会和政治上的改革”。而且他相信这至少应部分归罪于政治制度。^①

^① 英国广播公司丁布尔比演说，1979。

大卫·欧文又是一个威尔士人——比他的威尔士腔更加威尔士——然而更为激烈的一种类型。他似乎以仿效劳埃德·乔治来与詹金斯模仿阿斯奎斯相媲美。他更是青云直上：他来自德文，这位医生的儿子在从政以前是当大夫的。至1966年，他已是普利茅斯的议员了，在1968年时，他成为一名低级大臣，而到1977年他已当上外交大臣。他有一个擅长分析的头脑和一种不同凡响的奋斗精神，以此来对付那些不开窍的外交家，他很是得意。在布鲁塞尔，他同詹金斯有过磨擦，但是他认准欧洲与大西洋联盟对英国安全来说是两个关键问题。他厌恶工党“温和左派”的软弱无能；而当约翰·西尔金支持核裁军时，他决定再也无法同工党同舟共济了。对于鼓噪更大规模地搞国有化，他也同样感到气愤。目前他提倡搞“分散的社会市场”，这类市场能将资本主义的动力和对垄断势力更严格的控制结合起来：“社会主义式的修正主义常常很笨拙地抑制私营企业的动力和利润，从而使私营企业变得软弱无力。”^①在很多方面，他是四人中最激进的，决心将政党建立在“一人，一票”的基础上，而对于詹金斯更为保守的态度往往不以为然。

比尔·罗杰斯最不知名，最后进入内阁，却是最厉害的一个：虽就学于牛津，而他的根却扎在利物浦工人阶级之中。他代表了北方农村很多原先工党的支持者，这些人对于左派把持了工党大为气愤。在街道集会时他冷酷无情，邀请提问者和他辩论，并犹如举办展览会的老手一样自如地使用麦克风。他象欧文一样，显然也有使不完的冲动，并且是对准主张核裁军者和反欧分子的，然而他同样会被右派的言论所激怒。（一次宴会上当他听哈罗德·麦克米伦夸夸其谈进行反共演说时，别人注意到他强压怒火以致把匙子都掰断了。）他帮助组织了一连串反对左派的话

^① 斯特拉思克莱德大学：胡佛第4次演说，1981。

动，而且他更感到深信不疑，正如他所说的，“政治家之所以失败主要因为他们是政治隔阂的囚徒，有时还是心甘情愿的，而这种隔阂是以陈腐的观念为依据的”。^①

四人当中，谢莉·威廉斯显然是最不可少的了，她为人之友具有坦率而亲密的魅力，并能分享和同情他人遇到的问题。撒切尔和威廉斯这两位属于男人职业顶峰的女政治家素来很不相同：威廉斯代表富于同情心和慈母心肠的女性，而撒切尔却代表发号司令的女校长式的女性，然而她们俩讲起话来比大多数男人更直截了当。当撒切尔首次当选为保守党主席时，威廉斯感到她失却了领导工党的机会，因为下院是不会容忍两位女性领袖的。但是，撒切尔的固执不久更突出了威廉斯的可爱之处：“政治不仅仅是撒切尔夫夫人和理查德·尼克松之辈的事，”她强调说，“我不信什么男子汉的趾高气扬，也不信什么鸿运高照。”

谢莉·威廉斯作为工党宠儿开始了她的政治生涯，她有惹人喜爱的风度和费边思想。^②她从小说家的母亲维拉·布里顿身上继承了一些政治才干，孩提时在美国，她为有进行改革的可能而激动不已。作为天主教徒，她对欧洲和第三世界都很感兴趣，她看到英国前途是同它们相互关连的。她在工党广大党员中和议会中深得人心，然而，她从来就不是个道地的政治家。她珍视个人的隐秘和外界的友谊——在她婚姻破裂后，她越发看重了——而对于威斯特敏斯特的男性堡垒，她始终愤愤不已。她谈论政治时从不用纯经济和结构的术语，而是从人道的角度来陈述的。

在1974年时，她成为内阁价格大臣，接着又当了教育大臣。但是，左派的反欧运动加深了她对工党的怀疑，她严肃地考虑脱

^① 威廉·罗杰斯：《变革的政治》，第164页，塞克和沃伯格出版社，伦敦，1982。

^② 费边系古罗马大将，他采用避免直接交锋的策略，拖延时间，使敌人废于奔命，终而获胜。费边思想指谨慎而保守的思想。——译注。

离政治，从事学术工作。在政治上，她仍很走运。1979年，威尔逊预言不是她就是鲍勃·梅利什将当工党主席。接着在保守党大败时，她失去了议员席位，她以一种惊喜交加的混合感情，在议会之外忙于写作、广播和研究失业情况；目前，她开始思考，西方国家认为只要有可能就应以资本取代劳动力的这种想法，必须加以重新考虑。她的政治生涯看来已经终止，她也不急于重新获得议员席位，然而她依旧是全国执行委员会的委员，陷入工党党章的激烈争论之中。她平易近人，现在是新党最可依赖的一个人。

新 党

“四人帮”的每个成员都曾怀疑过他们是否背离了某种教派。他们目睹往日的叛逆者以党的叛徒而告终，消声匿迹。看准政治时机就是一切，如果错失时机，他们也会通过活动门而消失得无影无踪。现在，他们是一些既无根基又无组织作靠山的人：一个一无明确势力地盘、二无阶级忠诚的新党向钟摆规律背后的一切观念挑战，而詹金斯和威廉斯两人过去都曾公开抨击过中心党的观念。自从工党八十年前成立以来，还没有较大的新党能立住脚跟：1931年奥斯瓦德·莫斯利的“新党”和四十年代理查德·阿克兰的“共富党”皆遭到了可耻的下场。

然而，“四人帮”一旦同工党断绝了关系，他们就不得不硬着头皮在黑暗中进行新的跳跃。新党成立之前的间歇是非同寻常的经历（作为该党两个委员会的成员，我目睹了整个过程）。政党的名称、宗旨、性质、总部以及临时党章这一切都需在几周内定下来。罗伊·詹金斯借用了“冲破英国政治的模式”的说法（是大卫·马昆德发明的），但是既无新模式的样板，又无历史上的先例，在欧洲或美国也无相同的情况，此外，除了塞恩斯伯里家族的两个成员和摩根·格伦菲尔这家商人银行的局部援助

外，别无其他商界的资助。四员大将决心不依赖商界的恩赐，而从党员当中集资：他们租用了一台银行计算机（所编的程序是错的），规定以信用卡付款，并在《卫报》和《观察家报》为主的报纸上刊登广告，招募党员。

《百人宣言》发表仅七周，“四人帮”就在伦敦康诺特会馆正式成立了新的社会民主党。在主席台上同十二位议员排列在一起的还有一位原保守党人克里斯托弗·布罗克班克—福勒。罗伊·詹金斯宣称，“这是两代人以来的英国政治中最了不起的分裂”。有五百名记者对此进行了报道，而电视报道所占时间估计等于做广告时间的二千万英镑的巨额。过不多久，社会民主党被攻击为“传播界政党”，虽然多数政治评论家对此极为怀疑。保守党人报刊讥讽他们，《镜报》和《观察家报》忠于工党，唯有《卫报》一贯同情社会民主党。然而不久民意测验表明，该党得到的公众支持甚至比其领导人所预料的还多。该党的竞选专家很快就明确指出，要是该党同自由党推选共同的候选人，得到的支持将会大得多。不到二个月，已经出现了要求结成某种形式联盟的强大压力。

四员大将对于同原工党同事之间的严峻对峙已有所准备，但是，这个老党似乎过于忙于内讧。社会民主党才成立一周，托尼·本特就宣布他将根据选举人的新规定同希利竞选副主席，因而重新挑起了所有老的争端。在随后六个月中，左翼派别在普通党员鼓动委员会的协调之下，全力以赴拥护本竞选副主席，本巡回参加了独立工会在海滨城市举行的大会，以争取支持，并迫使希利以美国式竞选的同样方式参加竞选。

社会民主党在《社会民主党十项任务》文件中，仅仅粗线条地勾画出其政策——很快十项任务就增加为十二项任务，增添了“良好的环境”和“妇女平等”两项。社会民主党在该文件中首先提出有必要“经改造建立一个解放的政治制度”，还提出建立

“明智的比例代表制，以使每张选票都能算数”，制定贯彻灵活收入政策的投资规划和旨在创造就业机会的培训和训练学徒工计划。他们在查林·克罗斯旅馆召开的政策研讨会上开始更严肃地分析上述任务时，遇到了棘手的实际问题。对于工会他们是否应立法？是否要向独立学校征税？是否应取消对抵押物的免税作法？然而，基本政策纲领——包括履行对欧洲共同体、北大西洋公约组织以及核威慑的义务——比两大党的政纲更为明确。社会民主党人由于不再受约束和不再施骗术而感到欣慰，这种约束和骗术曾是对工会支持工党所付出的沉重代价；也由于有机会能为比全国职工大会和其他压力集团更广泛的人们的利益而制定政策而感到振奋。

补选与会议

社会民主党誓与自由党一道，为今后每次补选打好一仗，他们心情紧张地等待着第一次考验。社会民主党不同于工党以普通工人为根基，看来它不可避免地是属中层阶级的：该党的工会活动分子寥寥无几，而很多居住在哈姆斯特德和肯辛顿这种资产阶级住宅区的党员被社会主义者嘲讽为喝红葡萄酒或开沃尔沃小轿车的颇怀有罪心情的知识分子，而罗伊·詹金斯仍脱不了布鲁塞尔时的官气。在兰开夏的工业市镇沃灵顿——这个工党把握着10,275票多数的堡垒——宣布进行补选时，他们特别感到心虚。在请教了研究选举的专家之后，谢莉·威廉斯拒绝参加竞选；出乎意料之外，詹金斯却表示要参加。自由党同意相助，而落在后面的工党却抱成团，支持自己的候选人科技管理人员协会工会的杜格·霍依尔。这个工会的主席克莱夫·詹金斯很快赶到沃灵顿来进行反对中层阶级叛徒的竞选活动。对于这次大驾光临沃灵顿（错将沃灵顿读成Waw wlington）笑话层出不穷：工人对于这种忠于欧洲和北约的态度又作何想法？

罗伊·詹金斯深知这是对他长期流亡之后重新同英国选民建立起关系的一次严峻挑战。他不知疲倦地进行竞选活动，没有采取低声下气的态度，并在其他领导人和一大批自由党人的支持下，既避免了打阶级战争，又避免了搞激烈的政治游戏。象其他北方市镇一样，沃林顿不是强大的无产阶级堡垒在南方的翻版：该镇生气勃勃，社会变化多端，新城美妙动人，其选民对于来自伦敦的这帮稀奇古怪的人马甚是着迷。在投票前夕詹金斯率领车队穿越沃林顿时，很明显他已打破了阶级界限：老婆婆们从紧挨着的房子中朝队伍招手致意，房墙上贴满了社会民主党和工党的宣传海报。第二天，点票结果表明詹金斯得12,521张选票，约差1,700张票即可获胜：他说，这是他在选举中首次败北，然而也是他最了不起的胜利。

在秋季会议时，社会民主党认识到除了同自由党联合别无他路，尽管彼此都觉得别扭，然而他们的很多政策却非常相似。在兰都德诺召开的自由党大会上，两党正式把关系肯定下来，创建了“联盟党”。由于表面上出现了掌权的前景，自由党纪律性有所加强，半世纪来，大卫·斯蒂尔是能够告诉自己党员回去准备当政的第一位自由党领袖（他本人说的）。

在布莱顿举行的工党的大会使希利和本争当副主席的竞赛达到戏剧性的高潮，而很多社会民主党人希望这次大会将促使工党新的左转，以使更多的工党议员投入他们的怀抱。尽管有83%的选区党支部投本的票，工会却不作他的后盾。运输普通工人工会感到不得不同地区分会协商，虽经令人难堪的变化，工会并没有支持本，他终于以极小的选票差距而败北。迈克尔·富特以“和平使者”的面貌富有感情地呼吁工党团结一致，而全国执行委员会在工程师工会的压力之下，开始右转。工会和工党头头尽力要弥合他们之间的分歧。三个月后，他们在毕晓普·托斯特福德会面，并宣布同保守党进行斗争的笼统的协议，却不提及政策上分

歧。工党议员被重选过程中的繁琐关卡和引起的不和搞得灰心丧气，陆续投奔了社会民主党。

对于他们自己的秋季大会，“四人帮”搞了一次“行进会议”，用专车把代表们自珀思拉到布雷德福，再到伦敦。在外地开会使领导人首次同在新党中起骨干作用的新党员接触，而这些人是最能通过投票罢免他们的。当演说者登台发言时，其中很多人却是第一次演讲的“政治处女”，极大多数是从事形形色色职业的中层阶级。一些人比领导人还激进，不论是在反核、反公学还是反自由党方面。领导人可自慰的是，多数党员大体上是同情党的基本原则的——主张维持同欧洲和北约的关系，主张搞混合经济。党员之所以重要不仅是因为他们的观点决定了党的政策，而且是他们出钱支持党。大会期间，入党人数达六万，资助金达六十万英镑，因而该党下定决心既不依靠大企业，也不依赖大工会。

但是，唯有补选才能为社会民主党的声望提供真正的考验，而目前这种英国独有的选举作法对于衡量英国选民是否接受两党制破裂的问题上，具有史无前例的意义。弄得晕头转向的选民突然被看成是英国未来政治结构的仲裁者，被赶去投票，听竞选游说，搞得筋疲力竭，这却是前所未有的。一些群众大会吸引了千名以上的听众，打破了电视才具有全能吸引力的这种早先的论调，而美国记者对于个人接触仍能在政治方面起到非同小可的作用这一点，甚感惊讶。对补选下的赌注，一次比一次高，所有政党都意识到真正的危险，因而就不惜在这种争斗中投入更多的知名人士，应承更多的诺言。然而对于社会民主党领导人而言，补选意味着成败之争：一会儿他们在制定长期政策的文件，一会儿又不得不把队伍拉到一个遥远的战场，如若战败，党的名声将就此完蛋。

沃林顿补选之后，紧接着是两次更棘手的补选。在伦敦郊区

克罗伊顿，威廉·皮特是位不甚知名的自由党候选人，三次落选，却拒绝退出竞选。然而，新联盟党的竞选魔术照样生效：克罗伊顿郊区既被撒切尔吓住了，又畏惧工党。皮特以3,254票的多数当选时，他表明形势是一贯的，并迫使持怀疑态度的人更严肃看待联盟党。“在克罗伊顿补选之后”，哈罗德·威尔逊承认，“我和很少像我这样的人不得不重新考虑形势。”^①

在利物浦的郊区地带的克罗斯比，谢莉·威廉斯不了解情况，只知道此地保守党占19,272票的优势，却很快同意参加竞选。她强调这个新党非得“测量一下难以测量的高峰”。克罗斯比向来是最不理想的一种高峰——一座有着三所公学以及古老的官贵门第家族网的保守党堡垒。但是顽固的地方组织亦可成为一种不利条件，克罗斯比保守党选中了一个毫无经验的来自切尔西的会计师作候选人，而社会民主党则能够全力以赴支持他们最出色的候选人。威廉斯旋风般地跑遍选区，以一种关心人的风格在人山人海是集会上讲话，这同撒切尔形成鲜明对比。工党候选人却是个年轻教员，有本的风格，他当选的希望太渺小，以致很多反对保守党的选民都改投社会民主党的票。不久保守党中央办公室实际上是对他们不幸的候选人不抱希望了。到投票之日，结果早成定论，谢莉·威廉斯以5,289票之多数成为克罗斯比选区的议员，离她上次失去议员席位只有二年的时间。选举结果对工党和保守党同样不利：“我们赢得五次大选的四次胜利时，我称工党为‘政府自然党’，”哈罗德·威尔逊现在追悔道，“现在我们甚至不配作自然的反对党了。”

克罗斯比补选以后的选举表明，公众对联盟党的支持进入了新的高潮，短时间曾到达50%选票的高峰，而工党和保守党变得更不得人心。但是到1982年初，早期的热情开始减退。自由党和社

^① 《世界新闻》，1981年10月25日。

会民主党为争夺席位争吵不休，直至比尔·罗杰斯扬言要中止谈判。人民抱怨这种做法仍象老一套政治。社会民主党议员对于反对工会的立法没达成一致意见，对此他们提出了三种建议，而该党的领导权问题仍未得到解决。集体领导有集中四方面意见的长处，并特别强调个人意愿，但也有明显的不足：威廉斯和欧文更为激进，更主张平等，坚信有必要进行激烈的社会变革，却担心詹金斯将更关心个人自由和有效的管理而不关心平等和贫困问题，从而变得越来越象阿斯奎斯。詹金斯显然是今后最令人信服的首相；欧文与威廉斯也非常乐意在他手下工作，但是，他们要求由所有党员而不仅仅是议员来选党主席，以确保向他施加更大的压力。眼下，詹金斯甚至还不是议员，领导层的混乱使公众甚为担忧，也削弱了党的纪律，原因是，如果任何一位社会民主党领导人推行自己一套随心所欲的路线，就没有一位领导人能出来好言警告他：在未来政府中他可能得不到一官半职。

在格拉斯哥的传统保守党地盘希尔黑德将要举行新的补选时，公众对社会民主党的支持开始减弱。斯蒂尔和威廉斯劝告罗伊·詹金斯不要参加竞选，他们俩看到了在这场包括苏格兰民族党在内的四方面竞争中所蕴藏的危险，后者能事先煽动起一些不纯情绪。但是，詹金斯却执意要参加这场赌博，他对心目中的英雄阿斯奎斯于1920年67岁时在格拉斯哥另一选区佩斯利获胜的景象仍记忆犹新——虽然这一比较很是微妙。（“佩斯利补选对于阿斯奎斯和自由党来说，是个虚假的黎明，”詹金斯写道，“充其量它不过是北极圈边缘上姗姗来迟的严冬拂晓。”^①）

不久，詹金斯就发现，他这位地道的南方人在同三位苏格兰人的较量中已身陷一场出其意料的艰难的斗争之中。撒切尔夫人并不隐讳把这场较量看成是赞成其政策与否的一次考验，而在作

^① 罗伊·詹金斯：《阿斯奎斯》，第489页，科林斯出版社，伦敦，1964年。

出预算之后，她的政策看来不象是太脱离实际的——很多保守党“无所作为”的人士则私下里希望詹金斯获胜，从而他们有更多的理由反对撒切尔。托尼·本在格拉斯哥召开的群众集会上全力支持工党左派的候选人。作为地方政党，苏格兰民族党看来比社会民主党更有可能获胜。社会民主党在全国的声望进一步下降，地方上的民意测验预测詹金斯将败北，他从大学附近雄伟的平台高处走到造船厂的底层，带着懊丧的神情在选区里艰难地行进着。他明白这可能是他重进议会和领导社会民主党的最后一次机会，却在希尔黑德补选中失败，同自由党的联盟将遭受灾难性的打击。

希尔黑德补选逐渐成为整个英国政治制度的分水岭，3月25日投票日正巧也是这个新党成立一周年的纪念日。社会民主党孤注一掷，而詹金斯本人（根据一次民意测验表明）亲自会见了18%的选民——比工党候选人多一倍。最后三天，对社会民主党有利的形势最终才开始显示出来，而这种形势奠定了前三次竞选的基础，投票结果表明，詹金斯遥遥领先2,000选票，工党名列第三，而苏格兰民族党（得票不足10%）丢失了自己的地盘。五年之后，罗伊·詹金斯重返议会，很快就毛遂自荐成了这个他在三年前塑造的新党主席。在希尔黑德获胜后他说：“你不可能象我那样来开展一场运动。”又接着说，“不，我同运动毫无关系。”

希尔黑德补选仅过一周，英国政治均势由于福克兰群岛危机骤然间发生了变化，而这场危机暂时使其他所有问题黯然失色。当爱国热情在全国高涨之际，保守党的声望在民意测验中急速增长；由于人们全神贯注于无敌舰队和重新夺回海岛，失业、福利以及预算等问题都被置于脑后。唇枪舌剑的辩论影响了社会民主党，大卫·欧文以其果断的演说和处事干练的外交大臣的名声成为更令人信服的候选人。而社会民主党这个所谓欧洲人和国际主义者的政党在全国一心关注战事的气氛之中处于劣势。福克兰

事件压倒了社会民主党于1982年5月所进行的一切地方选举的竞选活动，该党因而未获得他们所期望的突破，相对来说，自由党却比较顺利。在战争狂热中紧接着的两次议会补选只有一半选民参加投票，而社会民主党得到的选票结果颇令人失望。保守党在比肯斯菲尔德仍稳坐泰山，而在默顿、米切姆和莫登，以社会民主党人身份重新竞选的原工党议员布鲁斯·道格拉斯一曼惨败给骁勇好斗的保守党人安吉拉·朗博尔德。工党在这两个选区遭到更惨重的挫折，保守党却似乎恢复了士气。全国仿佛又回到了早先的政治格局中，关于战争和国家敌人的谈论取代了关于经济学和国际合作的高谈阔论。

新的解决方案？

联盟党的前途悬而未决。然而，成立第三个政党的趋势远比自由党在过去二十年中断断续续的胜利意义大得多。这些新选民似乎不仅把新成立的联盟党看作是对两大党的鞭笞，更把它看成是潜在的执政党。随着工党选票下降和保守党性质变得更加模糊，近年来投票者发现政治景象发生变化的越来越明显的迹象。两大党在各自资助者——不论是公司或是工会——的鼓动下，而这些后台老板的利益并非是广大选民的利益，因此它们陷于更趋极端的政治敌对中。在两党之间，目前出现了一片更宽阔的中间地带，联盟党已在此地安营扎寨，希望在两军重新占领之前先在此地定居下来。但是，中间地带并不意味着更为谨慎的政策。英国所面临的是极端棘手的问题，而这些问题需采取激烈的解决方案。

联盟党的领导人将面临早期政府所熟悉的所有问题：一个经济衰退的、阶级严重对立的和顽固反对变革的昔日帝制国家存在的问题。由于全球性经济萧条和愈来愈激烈的国际竞争，问题就更为严重了，从而扼杀了古老的工业，使成千上万的人失业。导致严重的失业、过高的利率和严重的通货膨胀的更多是由于世

界市场与经济气候，而不是英国政府的政策。政府作出的最为强烈的反应将是对进口货设置关卡，正如托尼·本和他那批经济学家所主张的；然而社会民主党比谁都忠于自由贸易和国际主义。对于外国资本家无能为力的这种感觉不断激励着新的左翼民粹分子，但是社会民主党和自由党都坚信，作为主要贸易国的英国只有在欧洲和国际的范围里才会兴旺繁荣。两党不得不承认英国对于世界贸易的这种危险的依赖性，又拒绝在如此多变的背景之下作出经济方面的具体承诺。然而，两党却不同意撒切尔夫人的观点——在振兴工业和开创就业机会方面政府只该起微小的作用。两党决心变革，使英国成为更加理想的社会，成为能同世界上其他国家在工业上进行更有效竞争的对手。

所有政党的领导人可以回顾一下历届政府的干预都未能阻止衰落的这段漫长历史。二十年来，工党和保守党皆精神焕发地着手对所管辖的几乎每个部门进行改革，旨在使英国成为一个更有效率和更为公平的社会。然而，几乎所有这些大胆的尝试都是在失望中告终，假如还说不上是失败的话。这方面的情况将在以下几章作介绍。难道英国的机构体制真是太古老太僵化了，因而任何鹵莽的行动，犹如挖坟盗墓，在目前会引起最坏的结果？难道发生在两方之间——经理和工人、右派和左派、资本和劳力——反反复复的矛盾导致了无法打破的死水一潭的僵局？是否政府无力把持古老而自成一体的职业和等级制度？还是那些缺乏严肃政治意志和良知的政治家更感兴趣于变革的外表而不是现实状况？回顾往日错误能否成为今后成功的教训？

第二册分

政 府

第七章

学校：私立学校的再次崛起

我们确实不能继续实行这样一种制度：有钱的家长可以用钱来为他们的子女购买他们以及大多数人所认为的良好教育，这种制度是不健全的，必须改革。

休·盖茨克尔，1953

政治家们回避这样一个问题——怎样才能办成一所好学校，因为他们宁愿从制度的角度来解释事物。这种做法使改革变得简单得多。

雪莉·威廉斯1981

在英国，六十年代和七十年代是一个变革的新时代，这个时代可以与一个世纪前那个非凡的时期相媲美，当时，维多利亚家族在几年之内就重新组建了他们的大部分行政机构。1867年，“第二改革法案”赋予城镇房主以选举权；1868年，英国职工大会在曼彻斯特举行第一次例会；1870年迅速地发生了一系列的变革。军队按现代化的团的建制进行了重建；实行竞争性考试，设立职业性的文官制度；也许最为重要的是通过有重大意义的第一个教育法案，为普及教育奠定了基础。曾推动这项法案获得通

过的威廉·福斯特说：“我们工业的繁荣局面取决初等教育的迅速实行。”

我们在以下几章中将会看到，一百年后，由两党分别组成的英国各届政府都一心投入能产生同样深远影响的改革，而最雄心勃勃的计划又是在教育方面。为什么第二个改革时代的幻想会如此迅速地破灭呢？是政治家们真的不够认真，还是由于任期短暂而受到限制？是公众对其结果迫不及待，还是由于一个世纪前的政府官员和各机构因既得利益而变得无动于衷，以致使他们无法适从呢？在下列各章中，我们将对白厅这座中央堡垒中的一些改革家作一番仔细观察，那就从其他许多事物与之有关的改革谈起。

在六十年代和七十年代期间，英国政界领袖们比以往更加注重教育和培训。不管是克劳瑟、罗宾斯、纽塞姆、普洛登，还是唐尼森，他们所作的一系列报告都同样反复强调有必要摆脱阶级框框，创建新型的学校，调动全国的有才之士。教育家们成了改革的倡导者，政治家们——包括安东尼·克罗斯兰、玛格丽特·撒切尔和雪莉·威廉斯——作为教育大臣，要么名扬四海，要么臭名昭著。英国在教育上所花的费用在国民生产总值中所占的比例从1954年的3.2%，上升到1970年的6.5%。在英国的历史上，教育费用首次超过国防费用。

然而，在任何地方再也见不到比这里更多的幻想破灭的现象了。曾经是众望所归的国家制定的综合学校制度，现在却越来越成为人们抱怨的对象。作为许多政治家（包括撒切尔、希思和威尔逊）进入大学阶梯的古老的文法学校遭到废除，或改成收费学校。二十年前前途未卜的古老的收费公立学校却比以往增加了更多的学生。许多家长希望在改革的形成阶段能看到英国阶级分化状况逐步消蚀，然而他们现在目睹的却是，在传统的桥梁——文法学校——不存在的情况下，这些改革明显地扩大了阶级分化。一位校长欣喜地说：“我总的体会是，大多数改革得到了与预期

相反的结果。”

综合学校

六十年代遍布全国的综合学校是人们不满的主要对象，但这些综合学校一直是难以抗拒的政治压力的结果。通过“十一加”考试^①，把孩子们分别编入文法学校或现代中学——成为“被埋没的四分之三”^②。在孩子们的青少年时期，通过这种考试无情地把他们隔离的做法，在政治上是再也不可能了。大多数欧洲国家都反对这种隔离的作法，不仅因为这种作法不公正，而且因为这些国家为了工业的效益要充分利用本国的智能。

早在五十年代，在家长们要求废除隔离作法的压力下，地方当局就创建了综合学校，但在五十年代末和六十年代，综合学校在全国却成了新良机的象征。综合学校可供选择的科目范围较广——从拉丁文到打字，从数学到木工，其目的是要破除在英国长期存在的学术教育和职业教育之间的壁垒。充满生气的新建楼群和开阔的场地突出地说明了对“社会工程”的普遍的信心。许多保守党党员和社会主义者都一致认为，新的教育制度开始打破了阻碍英国取得成就的阶级障碍。

在英国和其他地方，除了满腔热情地看待学校的社会作用外，也还普遍地存在着过份夸张和混乱的说法。曼彻斯特文法学校的校长戴维·马兰说：“这是一个把一切能设想到的问题都归于学校的时代。我确实认为在家庭中被剥夺的东西可在学校里得到补偿。然而期望学校能有所作为的想法则是过份的。在五十年代直至六十年代中期，教育中还存在着统一性和目的性，这一切以后都丧失殆尽。但在1965年至1972年期间，学校生活中的那

① 英格兰和威尔士的11—12岁的学生在报考文法学校的一种考试。——译注

② 通过“十一加”考试，四分之一的学生进入文法学校，其余的学生成为“被埋没的四分之三”。——译注

种等级森严的制度被砸烂了，而我们还不知道遭受的是什么打击。二十年来，那些专制主义权威从未受到过挑战的人都早已退休，而他们通常都是些意志消沉的人。教员们不得不在学生面前以诚相待，优秀的教员取得较好的效果，次的教员效果就较差。家长们坚持认为他们子女的问题是**与教员息息相关的**。这种情况在五十年代教员是决不会想到的。家庭正在向学校施加压力。”^①

政治家们和教育家们只是逐步地公开正视这些大胆设置的新的学校的局限性。如果没有能干的校长，一个有大班级的大学校是很容易失去控制的。人数一直在不断增多的教师队伍也在发生着过于迅速的变化，合格的教员太少了，干私事的自由太多了，因而忽视了读、写、算“三会”，但有影响的“全国教师工会”却庇护他们，反对因不称职而解雇他们。新建学校为使学校规范化和树立信心，需要稳定和时间，但乱哄哄的变革和教员们的流动——尤其是在大城市——经常使这些学校陷于混乱。综合学校教员们作为无阶级社会的工程师的这种作用变得更无把握，而且不久后的调查表明，在激励人们上进和向他们展示良机方面，家庭背景和社会环境的重要性远远超过了学校。直至1977年，詹姆斯·卡拉汉和雪莉·威廉斯发动了一场教育“大辩论”以后，工党才开始正视普通教育需要**有更加严格的课程和规范**。

综合学校的特点通常比起在全国性辩论中和统计数字中所提到的更具有地方性和可塑性。被教育部满怀希望地称之为“**合伙者**”的地方当局，在综合学校的发展过程中最有发言权，因此，“国立学校”的提法确实令人误解。此外，男女校长们比起他们的同行，例如法国同行，有更大的权力。在农村地区，许多综合学校把本地区的孩子按智力分别编入天资聪颖和智力一般的班级中，他们的做法几乎与“十一加考试”被废除前一样彻底。在有

^① 《埃玛·邓步访问记》，1982. 3.

钱人居住的郊区，一些象汉普斯特德的卡姆登女子学校这样的学校里，中产阶级的孩子竞相进入牛津大学和剑桥大学，就仿佛他们在一所古老的文法学校就读一样。而在贫困的内城地区，有许多学校还在与贫穷、入境移民以及无纪律现象等问题作斗争。在允许权力分散的同时如何坚持规范化，这是经常发生的政治问题，而这一点，在学校问题上反映得最明显。地方当局独立性越强，学校间的区别可能就越大。繁荣的地区，例如在美国，就可以提供良好的学校来吸引较富有的家长，而在较贫困的地区，却面临地区本身存在着的各种恶性循环问题。然而，所有的学校都需要得到个别的关心和地方上的注意，这一切中央当局是无法做到的。

朝野政治家们中的大多数是在引以自豪的具有悠久的学术传统的学校中受教育的，他们在对各个学校的一贯情况未作充分考虑之前，就制定和重定这种国家教育制度。教育家奥里沃尔·史蒂文斯写道：“使综合学校最感困难的是学校和地方当局在组织上经常发生变更。”综合学校还面临另一个困难，“它要与平等主义和尖子主义间的冲突相处，而这种冲突是未解决的，可能也是无法解决的。这种冲突把局外人和内部工作人员同样分裂开来”。^①在形成综合学校的特性方面，男女校长们个人起着决定性的作用，精明能干的校长们保持了引人注目的学术水平，例如考文垂的芬汉帕克学校的菲利普·斯莱特、伦敦海贝里格罗夫学校的劳伦斯·诺克劳斯，或北安普敦郡马格达莱私立中等学校的基思·马什。马格达莱私立高等专科学校起初是一所公学，后来成为一所文法学校，而现在是一所有继续升入大学纪录的综合学校。最卓越的校长是这样一些人：他们接管了内城那些名声狼藉、混乱不堪的学校，而且强制实行纪律和坚持教学标准，如

^① 奥里沃尔·史蒂文斯：《综合学校的聪颖学生》，企鹅出版社，伦敦，1980。

戴维·凯利在1979年接管了伦敦的艾克兰·伯利学校。凯利说：“教育是一件相当简单的事情。你得把纪律整顿好。”但他又强调：“纪律并不是要压服人，而是信任他们，使他们承担起责任来。”他把教员们团结在一起，他极力使学生相信，他们要找到好的工作机会，取决于学校的名声。他坚持维护这样一个基本信条：“每一个孩子都能进课堂，都能学到东西。”^①

好几个因素使大的综合学校的前景正在得到改善。在七十年代初期的混乱之后，教员队伍更加稳定，班级的人数也少了，监督管理工作变得更加有条不紊了。态度坚决并受过高等教育的家长们可以组成非常有效的压力集团，以坚持高标准和纪律。综合学校的校长们对自尊和玩世不恭，对一贯性和混乱，是可以区别对待的，能否取得效果，取决于能否保持一种稳定的制度，取决于他们是否得到人们的尊敬。他们与他们的法国或德国的同僚相比，仍然未得到应有的酬报，他们的地位也没有得到承认。那些受到保护的文职人员不需冒什么个人危险，却自然地得到荣誉和晋升，而校长们在公开的抨击和揭发中首当其冲，却仍然是默默无闻的。

综合学校反对划分等级。它们与所服务的社会以及管理它们的成百个地方当局一样是各不相同的：每一所综合学校都有它的特色、不足和价值，综合学校的校长们反对在学校之间作任何的比较。学校的注意力大部分集中在个人的自我表现方面。尽管在过去的二十年中，学生对音乐、戏剧、艺术的兴趣增长了，这除了应归功于家庭外，在很大程度上应归功于学校，但是没有一个人能确切地衡量学校举办各种不同活动所带来的结果，它们包括成立乐队和艺术班、举办戏剧和体育等活动。本书的侧重点在于阐述英国人爬上权力地位的阶梯，而不是阐述人们的幸福和创

^① 埃玛·邓肯访问记，1982年8月28日。

造力。

六十年代和七十年代对学校进行的没完没了的改组工作带来了极大的混乱，与古老的文法学校相比，这些学校的学术成就尚不易作出估价。奥里沃尔·斯蒂文斯在一九八〇年估计：“有证据可以说明，这样一次大规模的、戏剧性的破坏在提高高水平的学术造诣方面，至今还未做任何事，但是与有限的中等能力水平的学术造诣的逐步增长却是巧合了。①没有一个人能乐观地设想这样一个未来，那时国立学校将不会竞相争取能导致权力地位的最高学术名次；与过去任何做法相比，这种做法只能使最高层的阶级分化更加扩大。但是，任何一个学校的卓越的成就并不是瞬息之间就能取得的，六十年代改革的成果现在才开始显示出来。一百年前，在福斯特教育法案通过后，许多象索尔兹伯里爵士那样的保守党人认为，普及教育是“向愚民灌输知识”，而这种灌输的必要性，在许多年以后才被普遍地接受。

要驳倒原先为综合学校辩护的论点仍然是困难的。在一个民主国家里，在完了税的有抱负的父母中，没有一个人会欣然容忍自己的孩子在一岁时就降格以求，这种作法是不公正的，也是浪费人才的。然而，国家的效能和生存仍然取决于保持某种高贵者阶层。只要这个阶层是在毫无特权情况下公平而又有效地挑选出来的，那么，在一个民主国家里还是能被容忍的。法国的高贵者阶层是欧洲最令人生畏的阶层，尽管它飞扬跋扈，招摇过市，它还是受到容忍，因为它出现于一个严密的、合理的民主国家制度，是根据智能和勤奋挑选出来的。但在英国，由于从未经历过一场革命，保留了一个截然不同传统的高贵者阶层，这个阶层仍建立在大多数家长所无法负担的少数收费寄宿学校的基础上，而这个阶层对全国的影响现在似乎比以往更大。与此同时，达到权

① 奥里沃尔·斯蒂文斯：《综合学校的聪颖学生》，第168页。

力顶端的另一条途径，即通过文法学校的途径，已经消失了。

文法学校

六十年代当综合学校开始发展时，就不可避免地威胁到附近文法学校的未来，后者曾夺走了较聪明的孩子；但综合学校的发展是经历了一段时间的。文法学校毕竟包括了全国最古老的几所学校，而一百七十所“直接拨款”学校（由教育部提供资金，而“供养”学校则由地方当局提供资金）已培养出许多杰出的英国领导人，尤其是在北部（这类学校在兰开夏就有四十六所）。这些令人自豪的城市学校选送了一大批学生上大学或进入广阔的有成就的领域。布雷德福文法学校曾经培养出德利尤斯、亨伯特·沃尔夫、丹尼斯·希利、戴维·霍克奈伊。利物浦的夸里·班克学校由一位从伊顿公学出来的有抱负的老校长所掌管，已培养出比尔·罗杰斯（社会民主党）、彼得·肖尔（工党）以及工会领袖戴维·巴斯奈特等人。诺丁汉中学培养出莫吉利银行现任总裁戈登·理查森和财政部常务大臣道格拉斯·沃斯。文法学校已为许多政治家走登上权力顶峰开辟了途径，其中包括来自格兰瑟姆文法学校的玛格丽特·撒切尔和来自沃勒尔文法学校的哈罗德·威尔逊，而撒切尔和威尔逊曾允诺过这些文法学校将“随着我的尸体”一起被埋葬。

长期以来，文法学校和公学的孩子们在大学或其他地方会聚时一直在进行着竞争。公学的孩子爱把文法学校的孩子描绘成信奉英国国教的书呆子，而文法学校的孩子们则把对方看成骄傲自大和没有本领的人。北方和南方的看法，走读学校和寄宿学校的看法是很不一样的，但这些看法现在越来越接近：公学的学生变得更有竞争性、更加持重，而文法学校的学生则变得更有信心、更有教养。最好的文法学校看来是朝着一个未来的高贵阶

层的方向发展，他们更有前途，更懂得经济和技术，而公学的校长们开始与文法学校联合，因为它们都面临着综合学校的威胁。曼彻斯特文法学校的前任校长彼得·梅森警告说：“综合学校的发展将最终拆毁私立和资助学校之间的桥梁。”

但是挽救文法学校的战斗是注定要失败的，因为政治家们已不再能为资助这些高贵者而辩护，而转向综合学校的势头越来越大。唐尼森在1970年向工党政府所作的报告中最后说：“传统的文法学校是无法与综合学校的教育体制结合在一起的。我们要选择我们所要的东西，收费是与综合教育不相符的。”

文法学校的校长们痛苦地说，工党内阁成员中的许多人是在文法学校中成长起来的，现在却在负责文法学校的解散事宜；但是转向综合学校的压力不仅来自工党，在每一个选区，家长们一旦发现自己的孩子未被挑选上，就会大发雷霆。正如一位校长所说：“当人们知道有一套标准会把自己的孩子排斥在外，他们之中没有人会同意这套标准的。”甚至在撒切尔当选的选区芬奇利，人们也在迫切要求建立综合学校。保守党人可以推迟这个过程，但无法扭转；当工党重新执政时，文法学校终于在1967年面临被撤回直接拨款的局面。文法学校不得不作出选择，或变成综合学校，或成为全收费学校，其中一百一十九所选择了第二条道路，因而带来了改革的讽刺性后果：收费学校比以往更多，而贫苦的孩子登上成功之路的阶梯被踢掉了。

当工党要继续取缔所有的私立学校时，从工党内部（其中包括工党前内阁大臣利弗爵士）也发出某些激烈的抨击。利弗曾是曼彻斯特文法学校的学生，1981年，他在该校的一次授奖典礼上指出，独立学校曾输送过艾德礼、盖茨盖尔直至本、富特和西尔金等工党领袖，“理智要求我们应该保留这些学校并提高它们的质量，在公共基金的协助下，继续保证人们有更多的机会进入这些学校”。

1515年，埃克塞特主教创建了曼彻斯特文法学校，这所学校无疑还要继续实行挑选的办法，因此它必须成为一所独立学校。它至今仍保持着最令人难忘的学业记录：它的学生中有85%升入大学，三分之一入牛津大学和剑桥大学。老一代的曼彻斯特人在许多不同方面取得了世界性的成就，他们之中有六个法官、一批常任大臣和大使、钢琴家理查德·奥格登、剧作家罗伯特·博尔特、马克斯和斯潘塞公司的三个叫西夫的人以及象利弗爵士和弗兰克·阿龙等不同类型的政治家。曼彻斯特文法学校在成为独立学校的前十年，早已在社会作用方面发生了变化：当北曼彻斯特享有特权的自治城市转向工党并撤销免费提供校址的资助时，这所学校变成一所更接近中产阶级的南曼彻斯特学校。现在，由于有雄厚的捐赠的奖学基金及早先保守党大曼彻斯特委员会所留存的资金，它宣称它自独立以来从未改变其社会结构和学术标准。这所学校的现任校长戴维·马兰是一位热情而又坦率的人，在来曼彻斯特文法学校上任前，曾在国立学校和独立学校工作过。但他坚定地维护现在的教育制度，坚持认为独立学校在财政上是能生存下去的，并警告说：“阿道夫·希特勒是西欧唯一禁止私立学校的人。”他为他的学校不仅能培养行政官员而且能输送未来的工程师和工业家而感到自豪。他强调他的学校对牛津和剑桥以外的其他大学感兴趣。“十五年前，我们有可能的话都愿意得到一份介绍牛津和剑桥大学优点的材料，而现在我们大多数人一看到就会感到窒息。”

公 学

在对综合学校的幻想破灭的情况下，古老的公学看来比以往更为壮大，虽经改革和取缔，公学还是生存下来了。1944年第二次世界大战结束时，弗莱明委员会就公学问题提出报告，当时委员会的成员们强烈地意识到，所有的阶级都对战争作出了努力和

贡献,而公学正在进一步加剧阶级差别,对此感到焦虑不安。“几乎可以这样说,没有一种办法比这种教育发展更能使阶级差别永久地保持下去。”弗莱明建议公学应把它们四分之一的地方无偿地划归国立小学,但这种“豚鼠式”的试验计划不久就被公学和文法学校所挫败。二十年后,即在1965年,工党政府任命了纽瑟姆委员会。这个委员会建议地方当局应当帮助二分之一学生入公学,但地方当局和校长们都抵制这种作法。在工党深征重税的情况下,现在许多人认为中产阶级的赤贫和来自文法学校的竞争将使公学逐步衰亡下去,但父母们和祖父母们仍有钱来支付不断增长的费用,综合学校的发展更有吸引力。

公学的校长们开始第一次以一种反革命的热情团结在一起,这种热情是为了二十年来改造他们的学校(如果不是改革的话)。早在1962年,他们就任命了一位公共关系顾问,不久这位顾问就向他们发出警告:在即将来临的选举中,他们将面临一次动肝火的攻击。翌年,由二百位校长组成的俱乐部——校长会议——创办了自己的杂志《会刊》,来反击(用它的说法)批评家们给人留下的有害的印象,其中包括《英国剖析》一书。纽瑟姆委员会中两个公学的校长莫尔伯勒的进步人士约翰·丹西和圣保罗的右翼人士汤姆·豪沃思协作一致来转移工党攻击的矛头。1967年,校长们已雇佣一家专职的对外宣传公司,到1972年,他们已组成“独立学校情报处”,作为他们游说疏通组织。1973年,工党影子内阁的教育大臣罗伊·哈特斯列坦率地告诉校长们,工党将废除公立学校,当时又一次出现新的威胁。现在校长们把势利和特权结合在一起,组成了他们自己的联合委员会,小心翼翼地不称自己的学校为“公学”,而称作“独立学校”,这种名称正如独立电视台一样,听起来既自由又民主。

与此同时,公学由于六十年代末突然发生的权威危机而受到震动,这次危机并不是由于国内政治而是由席卷西方世界带有

传染性的不满情绪和过分的放肆行为而引起的。与欧洲大陆或美国相比，1968年和1969年发生的大学生骚动在英国不那么引人注目，但英国的中学生更厉害，他们经常把教员和级长视为可憎的人物，这些可憎的人物使人联想起英帝国最后紧张时期所实行的军事纪律（具体表现在林赛·安德森的《如果》这部影片中）。许多校长感到自身难保，正如约翰·雷所说的那样：“学生们对权威的怀疑暴露了成年人在青年时期未得到解决的问题。也就是说，教员们——与其他成年人一样——从他们自己的青春期起，就对自身产生了疑问，而且对他们自己的个人价值怀着一种至今未解决的矛盾心理。”^①但这种自身的危机为重大的改革铺平了道路：七十年代，几乎所有的学校废除了体罚，低年级学生为高年级学生所做的大部分跑腿活都被取消了，师生间关系缓和，许多教员和学生可以用教名互相称呼。在莫尔伯勒的约翰·丹西带头下，好几位校长竟然推荐女孩子进他们学校的六年级，丹西把这种作法部分地看成是“巩固自由派地位”的一种手段，因而使这些改革变得不可逆转”。^②象丹西所期望的那样，女孩们很快使男孩们变得文明起来，但这种变革却威胁着创建已久的女子学校的女校长们。为改造老的公学——为适应未来的竞争而加强公学，中学生的骚乱要比校长们或政府的作用大得多。

1976年，当大多数古老的文法学校消声匿迹时，公学发现了新的可供填补的真空，那时许多公学正濒于破产。当时的施鲁斯伯里中学的校长埃里克·安德森说：“如果文法学校当时继续存在，那么，60%的公学将破产。”尽管课以重税，但要求进公学的申请却突然增加，而一百一十九所先前的文法学校，作为全付费学校加入到公学的队伍中来了。到七十年代中期，那时工党还未能取消公学的慈善单位的地位，公学变得更加充满信心。拔尖

① 约翰·雷：《公学的革命》，第104页，费伯出版社，伦敦，1981。

② 同上书，第132页。

的学校之间进行了更加无情的竞争，它们既吸引聪明的学生，又把他们输送到传统城堡牛津和剑桥去，它们不再接受任何老校友的子女——那怕是保守党内阁大臣的儿子。它们仍在想方设法来顺应政治风向，1976年，好几位校长说服保守党人接受一项针对“受援地区”的新计划，以便使较贫困的孩子能进入公学，但其他校长抱怨说，这项计划既有损于国立学校，又浪费金钱，而且令人为难的是，这项计划与三十年前那个老的“豚鼠式”的试验计划如出一辙。改革公学的计划看来刚开始就遭夭折，1979年保守党重新执政，降低高税率，公学当时看来牢固地顶住了变革。

那么天才教育的想法起了什么变化？1958年，当迈克尔·扬在他的《天才教育的兴起》这本预言书中第一次杜撰这个词时，他预见到：国家要通过财产税的办法对公学进行有力的排挤；通过智力测验的无情筛选来改善文法学校，以使它面目一新，难以辨认；政府会以低效为由而放弃综合学校这种民主的理想，直至“世界工厂变成世界文法学校”。他预见到将由新的英才治国，而下层阶级只能享有起码的教育，直至2033年平民大众起来造反，烧毁教育部并试图谋害英国职工大会的主席。^①

但自迈克尔·扬（现在是扬爵士）写了这本书以来，二十四年中英国却起了另一番变化。综合学校对大多数孩子来说是通向权力顶峰的唯一道路，因而使文法学校的高贵者黯然失色。公学变成了新的天才教育的场所，为进入牛津、剑桥进行了更有组织的竞争。难道高贵者们把特权和重点教育结合在一起最终就不会引起任何革命吗？

较古老的公学是英国制度和机构延续性的最突出的例子。1861年，在以前的改革时期中，英国政府曾任命克拉伦登委员

^① 迈克尔·扬：《天才教育的兴起，1870—2033》，泰晤士和赫德森出版社，伦敦，1958年。

会，就九所最杰出的古老学校提出报告，这九所学校都是在1612年之前创建的。诸如莫尔伯勒、韦林顿和斯托等少数新建的学校一直在与这九所学校相匹敌，但九所“克拉伦登学校”仍保持着不相称的影响。这九所学校按创建的年代排列如下：

创建年代	校名	学生人数	膳宿费 (1981年)	校长
1382	温彻斯特	230	4,200英镑	约翰·索思
1419	伊顿	1,250	3,700英镑	埃里克·安德森
1569	圣保罗	720	2,887英镑	詹姆斯·黑尔
1574	施鲁斯伯里	650	3,000英镑	西蒙·兰代尔
1767	威斯敏斯特	303	4,050英镑	约翰·雷
1531	麦钱特·泰勒塔	800	4,140英镑	约翰斯通—琼斯博士
1567	拉格比	749	4,050英镑	布赖恩·里斯
1571	哈罗	760	4,050英镑	伊恩·比尔
1611	查特豪斯	668	4,380英镑	彼得·阿顿巴勒

读好的公立学校由于认识到必须在政治家、家长及公众面前证明它们是无可指摘的，毫无疑问地进行了调整适应工作。它们不是那么市侩气，而是更富于艺术性，不是倾其全力于古典著作，而是对科学和技术表现出更大的兴趣（进入大学的公学学生现在有19%攻读工科）。它们之间也变得更有竞争性，比谁争取奖学金的学生多、谁被牛津、剑桥和其他大学录取的名额多。它们比以往更多地把精力集中在严格的A级考试上，这种考试是入大学的关键，而且会给学校增色。为A级考试和大学入学所进行的紧张的训练更增加了它们对家长的吸引力，但它就优秀和成就所提出的概念太狭窄，而且使公学更加脱离学校体系中的其他学校。正如约翰·雷对我说的那样：“公学一向是反对高贵阶层的，但现在它们是十足的高贵者。根本的问题是 社会公正，然而，为了达到长远的目标，人们还是需要一些不公正。我们所做的最有害的事是使阶级分化永久化，但这可能是我们为了尽善尽

美而不得不付出的代价。”

独立学校和国立学校之间的共处，就象英国广播公司和商业电视台之间的共处或国有化工业和私营工业之间的共处一样，是战后几十年英国混合经济的一部分，许多政治家一直在维护两者之间进行选择的权利。独立学校现在仍只能满足6%学生的需要，但它的尖子主义倾向越来越发展，使这种双重制度更难以维护。现在，工党领袖们再一次表示要废除公学，而许多社会民主党人也主张进行大刀阔斧的改革。1981年，前教育大臣雪莉·威廉斯写道：^①“说送子女进独立学校的自由是花费了社会其他人太高的代价买来的，拿我来说，我是勉强得出这个结论的。”

温切斯特公学和伊顿公学

英国许多上层机构——从银行和工业直至政界和政府——的大部份席位被少数老牌学校的毕业生所占，这些毕业生在以后几章中还会提到。两所中世纪创办的有五百多年历史的最古老的学校比以往有更多的学生进入上层机构。在过去的二十年里，这些学校不但远没削弱对这些席位的控制，而且在新的领域里扩展着影响。

1532年，由威克姆的威廉所创建的温切斯特公学，长期以来以它严格的学术水平而闻名。有人给威克姆地方的人画了这样一幅漫画：智力高度发达，不动感情，善于表达和分析，有语言训练，能用简短、确切的语句进行辩论而使人毫无想象或猜测的余地。他们著名的格言是“仪态育人”，但他们缺乏伊顿人那种机智老练和从容大方的魅力，他们自信的推理能力使人想起法国公立中学那冷若冰霜的学生。

据说威克姆地方的人一旦给以阶梯，他们就会不问青红皂白

^① 雪莉·威廉斯：《政治是为了人民》，第158页，企鹅出版社，伦敦，1981。

地爬到顶端。温切斯特所取得的世界性成就记录仅次于伊顿公学，尽管它的在校人数是后者的二分之一。六十年代，威克姆人的影响达到了新的高峰，从工党议员席上的休·盖茨克尔、理查德·克劳斯曼、道格拉斯·杰伊到保守党内阁中的戴维·埃克尔斯，从“每日镜报”的塞西尔·金到军队首脑卡弗爵士，都反映出这种影响。在七十年代，他们丢失了一些阵地，但到八十年代，他们的影响比起过去更是无孔不入。他们的人员中包括现任的财政大臣和内政大臣、五个大银行主席中的两个以及一群电视工作者，后者包括英国广播公司的负责人阿拉斯代尔·米尔恩和电视台的早餐节目主持人彼得·杰伊。更为重要的是，温切斯特公学一直是培养法律专业人才的工厂——法律专业是最坚实的阶梯，它已培养出现在的九名法官。他们中资历最深的威尔伯福斯爵士。1981年7月在温切斯特公学的一次典礼上是这样描绘他们的特殊职责的，

他们不得确定刑期，但他们知道，如果刑期太短，人们会说犯罪是值得的；如果刑期太长，那么另一位威克姆人——内政大臣——会说监狱已人满为患；如果他要建造更多的监狱，那么另一位威克姆人——财政大臣——会说没有更多的钱；如果财政大臣要去银行，那么其他的威克姆人——银行的董事长们——会说，他们的现金另有更好的用途。

温切斯特公学的校长约翰·索恩是一位活跃的历史学家。他之众所周知最早是在温切斯特快车道上的一次公众质询中被一群人搞得窘态百出。他是一位为争取公学自由而不知疲倦的宣传家，1981年，他作为校长会议的主席，就国家教育体系中“令人震惊的财源匮乏问题”，先发制人地发动了一场攻击。“现在，涉及全国94%儿童的教育竟然变得死气沉沉，衰败下去。”他抱怨说

工党向公学课税的建议推翻了西方自由民主的每项原则，“如果取缔了独立学校，你也就取缔了欧洲文明的某种财富。”但他对如何弥合鸿沟或改善94%儿童的状况并没有提出真正的解决办法。

公学中最著名的伊顿公学在全国的影响仍同过去一样。伊顿人不再象休·多尔顿和朗福特爵士那样钻人工党，而且，自从亚历克爵士（第二十届）1964年被击败以来，还没有一位伊顿人担任过首相。撒切尔夫人的许多亲密同僚，包括特比特、福勒和帕金森，都来自文法学校；但是，在她1981年解雇三位伊顿人前，她的内阁中一直有七位伊顿人（包括党的主席），而且现在仍有五十位伊顿出身的保守党议员。伊顿仍然是商业银行、外交及皇家禁卫军的主要人才培养地，而且总是有一些精明、机灵的伊顿人在一旦需要时，随时准备担任英国广播公司的负责人或银行的主席、外交大臣或“泰晤士报”的主编。伊顿的影响从来不能同古老家族和财富的影响分离开来，正是它们加深了伊顿特有的政治意识和信心。但是，伊顿不仅是个教育机构，而且是一个政治训练场、一所诱人的学校、一个独特的全国网络。

年轻的伊顿人无疑地比他们的前辈们更加合格：在过去的十年中，在前任校长迈克尔·麦克拉姆和现任校长艾里克·安德森的领导下，这所学校在挑选它的学生时更加严格，许多老伊顿人的儿子都被拒之门外。二十年前，老校友的子弟占新生的60%，而现在（据安德森1981年时对我说）只占43%，而且这个比例在继续下降。教学更加严格了，学生们发现要想“在低分上混日子”更加困难了，他们不得不在过去根本不屑一顾的A级水平考试中竞争。同时，他们更有可能进入大学：1980年，66%的伊顿毕业生升入了大学。院长和大学管理委员会的成员们现在更加关心学术质量，1980年当他们要找一位新校长时，他们寻求“市面上最好的商品”，选中了施鲁斯伯里的前任校长艾立

克·安德森，他是一位脚踏实地的苏格兰人，曾就读于爱丁堡的乔治·沃森学院和牛津的巴里奥尔学院。安德森全神贯注于教育水平，他坚持认为，这正是家长们为之支付学费的东西，他那坦率的、孩子般的热情似乎与某些学生的傲慢很不协调。同温切斯特公学的索恩一样，他坚持认为，独立学校是绝对必要的，“只要想一想政府已经把教育制度搞得多么糟糕”。不过，他不象索恩那样咄咄逼人，他担心在公学和牛津、剑桥大学可能会再次兴起一种他称之为“布赖德黑德地方综合症”的阶级傲慢。他愿意与其他学校进行更密切的交流，扫除掉伊顿公学作为一所势利学校的坏名声。他说：“只要能保持自己的自由，所有公学的校长都欢迎同国家体系保持某种联系。”

是什么使得伊顿人比温切斯特公学在一条更为广阔的战线上创出自己的优异记录的呢？现在，这所学校同古老的富豪及其继承权的联系已不再象麦克米伦续家谱时那样紧密了。毫无疑问，伊顿人的成功在很大程度上要归因于政治技巧，而这种技巧正如安德森所解释的那样，是该校历来所鼓励的：学生们不断地以贵族身份来竞选级长或联谊辩论俱乐部的会员；伊顿校舍的风格——布局松散、设备齐全的独立单元——为学生中不同派别的聚会提供了方便，而密切的师生关系和相当高的师生比例又有助于成年人的交往。但是，伊顿人最明显的本钱仍然是社会自信心，这种自信建立在对自己坚定不移的优越感上，无形中使别人灰心丧气。这种自信心与政治意识的结合使伊顿人成了权力掮客，不管是在英国钢铁公司还是在英国广播公司，都可以信赖他们来调和分歧，团结人们。但是，这种自信心并不一定与某种特殊资格紧密相关。

历来对伊顿人的指责是，他们自负、愚蠢并且脱离大多数国民的生活与需要。新的说法是，他们自负、机灵——不过仍旧脱离实际。伊顿公学将温切斯特公学的抱负与它自身的政治圆滑相结

合，其费用变得更加昂贵，智力竞争愈加激烈，因此也就更易遭到攻击，说它造就了一个在很大程度上仍需依赖特权的高贵阶层。伊顿公学和温切斯特公学都已显示出一种继续生存下去的能力，而这在六十年代中期似乎是难以想象的。那时有谁曾想到，1982年，这两所学校有可能培养出英国广播公司的两位高级领导人、银行的所有五位董事长、《泰晤士报》的主编以及内政和外交机关的负责人呢？有人或许要问，他们真的能够代表这个多样化国家中没有进过这两所古老学校却占人口99.5%的人们吗？

教育与生存

不少人争辩说，公学的这种尖子主义尽管给社会带来危险，却是为国家生存所必需付出的代价。但也有许多批评者坚持认为，不管怎么说，它们培养出的尖子是不健全的。历史学家科雷利·巴尼特1975年写道，^①“维多利亚式的公学通过其课程和学校生活的潜移默化的影响，培养出一个对科学、技术、工业生产一无所知、甚至厌恶的统治阶层，这正是我们衰落的根本原因之一……。”现在这种无知并不象以前那样突出。二十年来，在工业界的促进推动下，校长们已经开始鼓励学生们向科学和工程学方面努力，已有更多的公学的学生获得了工科学位。还有一些校长期望着最终填平横在人文科学与自然科学之间的鸿沟。1961年，伊顿的校长罗伯特·伯利告诉我：“我们的抱负是培养出哈韦尔研究所的领导人：一位在伊顿学会希腊文并在哈韦尔教区教堂诵经的伊顿校友。”但是，横在文科毕业生与自然科学家之间的鸿沟仍旧宽深如故，政治与科学也仍然捏不到一起，即便是在一位科学家出身的首相治理之下，也是一样。约翰·雷说：“科学家们受的教育仍是不全面的，的确存在着一条将科学家、工程师与人文

^① 《泰晤士报》，1975年9月30日。

科学相互隔开的鸿沟。”

企业家们则有自己的不满，他们认为公学体制扼杀了进取心、经济头脑和个人抱负。用早年毕业于伊顿公学现已成为企业家的詹姆斯·戈德史密斯爵士的话说：

公学本来的目标是要培养出相当文雅的非专业的绅士，以在全世界传播英国文明的，而不是真正地培养他们来经营企业或达到他们自己向往的标准的。在企业界的成功者中，来自公学者凤毛麟角。在我年轻时，人们常说，要想成功，你就得有一副蠢相。克莱门梭说过，要是你任意挑出十位中上阶层的英国人，他们看上去就都一样，其中一位绝顶聪明，可你却说不出是哪一位。这就是英国人的力量所在。在英国，那种公开的、赤裸裸的野心，只有在那些稀奇古怪的人或象工会领袖们那样靠个人奋斗爬上去的人们中才能找到。^①

人们抱怨，英国的权贵已经变得过于保身，过于不喜冒险，这种抱怨，在后面考察国家行政管理和工业时，还会再次听到。不过，这种对于冒险的反感，当然有着比任何学校体制都深得多的根源。这种对企业家的偏见在英国统治者所受教育的后一阶段，在牛津大学和剑桥大学的古老堡垒中，表现得更为明显。

对于公学贵族的更主要、同时也是最明显的批评是，它加强了一种阶级制度，并使之永久化。这种阶级界限贯穿于英国的全部机构中，将人们的语言、观点和行为动机截然分开。随着政见的日趋两极化，工会会员们和大多数工党领导人们的想法也离公学的看法越来越远。同时，董事们与工人人们的交流仍很别扭，这种交流受到不同的工作时间、不同的午餐时间、不同的进餐场所的

^① 作者访问记，1981年6月23日。

限制。无法进行交流不仅是阶级歧视的产物，而且是补偿这种歧视的产物——“公学罪恶”之一是不肯勇敢地面对工人阶级领袖粗糙的战术策略，这种情况在工党内阁和董事会的会议室中都有所表现。因此，英国的大部分实业巨头恰恰都不是来自公学系统，有些甚至是来自国外，这就绝不是偶然的了。

第八章

大学：扩展与收缩

我们极其善于为拯救今日而扼杀明天。

汤姆·斯托尼尔教授

(布拉德福德大学)，1981年

扩展大学的热情比改革中学的运动要广泛得多，这一热情为两党及许多其它国家所共有。在繁荣的五十年代后期，几乎所有的欧洲国家政府都带着嫉妒的目光看待美国早先进行的大学扩展，决心招收更多的大学生。根据统计数字，英国的大学生所占的比例比除土耳其以外的任何欧洲国家都低，但是英国大学生享有更多的特权，也更脱离其他人。他们中的许多人住在学院里或校外的学生宿舍中，比起巴黎大学或德意志大学周围乱糟糟的好几万学生来，要舒服得多，而且中途辍学的可能性也小得多。因此，英国大学生人数的成倍增长就更有意义，开支也更大。

在罗宾斯爵士1963年那份历史性的报告的推动下，保守党人以审慎态度采取了第一个重大步骤。罗宾斯爵士当时身兼二职，既是《金融时报》社长，也是伦敦经济学院的院长，他毫不含糊地主张扩展大学，对牛津和剑桥的垄断地位甚感不安。他抱怨说，“牛津和剑桥竟然吸引了如此高比例的全国高才生，日益变

得由某种知识贵族所组成，这可不是件好事。”当时的麦克米伦政府在教育大臣黑尔什姆爵士的鼓动下，四十八小时之内就批准了罗宾斯报告。十二年后，黑尔什姆写道：“我对我当时的热情并不后悔，象这样的重大决定是需要用勇气而不是用理智来作出的。”^①

最明显的扩展是八所新大学的建立——这件事本身似乎是个完全崭新的想法。这些学校在当时看来是大胆创新的，但每一所都是按牛津和剑桥的模式，有回廊环绕，有意识地讲究气派，而且各由一位牛津或剑桥的副校长担任校长。坐落在布赖顿郊外的苏塞克斯大学有巴兹尔·斯彭斯爵士设计的基督教会式的拱门。肯特大学有豪华的餐厅，从餐厅高大的窗户可以俯瞰坎特伯雷大教堂。东安格利亚大学有一排耸立着古代巴比伦式塔楼的建筑群，坐落在诺里奇附近的一片树木稀落的草地中。这些建筑物是由丹尼斯·拉斯丹爵士设计的。这八所大学曾被大肆宣扬，但同扩展的总规模比起来，未免是小巫见大巫；那些由地方创办的大学正在增建新的校舍和院系，并已招收了越来越多的新生。伦敦大学的学生人数从1961年的16,000人增加到了1981年的46,000人——比全部新建大学的学生总数还多。设在加的夫的威尔士大学的学生人数也已增加到17,000人。曼彻斯特大学沿牛津大道新建了一批实验室和各种中心，本身就象座小城市。

上大学，成了全国着迷的事情，几乎每个人都想当个大学毕业生。那些教授先进技术的学院很快就在1966年被工党政府升格为大学。如同在美国一样，“大学”这个词儿已经不再意味着专有的味道。六十年代是学位至上的十年，学位似乎成了通向任何美好前途的魔匙，到六十年代底，大学毕业生的人数竟翻了一番。是大学而不是中学成了推动社会变革和进步的场所。工业家们期望

^① 黑尔什姆爵士：《我步入之门》，第148页，伦敦柯林斯出版社，1975。

毕业生们具有更广阔的视野：一个学生进大学时可能带着怯生生的兰开夏口音，但在毕业时，却成为一个充满自信的多国公司的新手。

使大学面貌改观的那根魔杖并不是某个政府部门，而只是一个介于政府与不同的行业之间的无人管辖的“典型的英国式”机构——大学助学金委员会（UGC）。该委员会的教授们自视为政府与学术界之间的一个宽厚的缓冲国，它可以允许各大学在保留独立性的同时，接受越来越多的钱。这是个矛盾，但在一定程度上却切实可行。当欧洲大陆和美国的学生在1968年起来造反时，他们可以把自已的教师们描述为政府或是资本主义制度的工具，而英国学生却面对一个远为模糊的敌人：一个由年老干瘪的教师们组成的、居于白厅与学术界之间的半官半民的委员会。

但是，这种英国式的体制也使人弄不清这样一个问题：这些被扩展的大学的真正目的是什么？是为了“国家利益”，为了学生们个人的自我表现，还是为了教师们对纯真理或知识的追求？扩展大学不久就带来了很少有人预料到的新的压力：那些“学生集团”的领导人凭自己的资格变成了一股政治势力，特别是在充分就业的高峰年份里，他们可以与副校长们讨价还价，对政治家们进行要挟。大多数学生都可以自由选择专业，因此社会学系和心理学系的学生人数骤增，而那些实用性科目如会计和工程学等，却依然招生不足。英国的学生仍然比欧洲大陆的学生高人一等，花费也更大。爱丁堡大学的副校长迈克尔·斯旺爵士抱怨说，他们是“社会的宠儿，享尽了一切好处”。

学生人数在成倍增加，可是教师人数增加的势头更为不可阻挡。新的需求使大批二流教师涌入，他们与大多数其他国家的同行相比，能更轻而易举地获得自己所垂涎的“教期”。几年之后，他们既不能被解雇，被调动，也不能被要求调整以适应新的情况。“学术自由”这个被大事宣扬的原则（象“新闻自由”一

样)，可以轻易地被用来庇护懒惰和不称职的教师免受干预；与此同时，教师工会极善于周密地向政府提出提高工资的要求。这些教师一年只工作三十周，比起在工业部门中工作的与他们不相上下的人来，生活要优闲得多，后者拿的薪水差不多，可每年只有四周假期。

早在七十年代初期，政府和教育家们就已经对大学扩展的后果和他们正在垂钓的这口“能力池塘”的规模表示担心：1967年，只有6.5%的国立学校学生得到三个A级水平——这是较好的大学制订的标准——这比例只是在后来才缓缓上升。许多地方创办的大学出现的成果令人可怜，而另一方面，工业家和其他雇主们都在抱怨说，他们得到的全是些不对路的毕业生。关于在沃里克建立一所新的工业大学——理查德·克罗斯曼称之为“英国中部的麻省理工学院”——的大胆计划，由于1968年的学生造反运动而受到严重挫折；学生骚乱的浪潮使这些大学更不受当地欢迎，当地愈发不愿意为其增拨经费。与美国相反，英国各大学的扩展几乎仍然完全依赖于政府资金。随着教师们进入中年，这些新大学正在失掉其大部分魅力。正如一位副校长所说：“十五年前他们开始搞学术时，都是35岁至50岁的人，可现在，他们全已是50岁至65岁了，他们的年龄形象已变得非常糟糕。”

七十年代末，当失业的浪潮开始更严重地袭击毕业生时，毕业生与就业机会不相适应的情况就暴露得更加明显了：到1981年，许多新大学——包括苏塞克斯大学、东安格里亚大学和肯特大学在内——都发现，它们的毕业生中有五分之一以上找不到工作。学生就业比例最高的通常是那些目标很一般的大学，如伯明翰的阿斯顿大学、曼彻斯特郊外的索尔福德大学和伦敦的城市大学。学术界与产业界之间的裂缝比以往更大了。

1979年时，撒切尔夫人上台，决定削减公共开支，这些大学已是砧上鱼肉。撒切尔政府的教育大臣马克·卡莱尔警告大学助学金

委员会说，必须作大幅度的削减。该委员会在主席爱德华·帕克斯的领导下，用了十八个月的时间拟出了一个削减大学的计划。爱德华·帕克斯是位不引人注目的机械工程学教授和框架支撑方面的专家。相对来说，每年拿出更多的钱来是容易的，可要削减经费，就需要毫不含糊的政治果断性：这些框架是支撑不了的。据称该委员会决定用两条标尺来检验各学校的业绩：一条是所得到的研究经费的总额，一条是新生中达到A级水平的人数。不过这样一来，就会迫使一些最实用、最实际的学校进行大幅度的削减，其中包括拥有毕业生就业良好记录的阿斯顿大学和索尔福德大学，而处于A级水平竞争中心并有大型研究项目的牛津和剑桥大学受到的影响却很小。有一部分削减是很可理解的：象拥有许多社会科学学生的基尔和埃塞克斯大学，首当其冲，而巴斯等少数几所工科大学却备受偏袒。不过正如以下表格所示，这次削减的最终结果是，有利于老学校，不利于新学校，沉重打击了那些设置实用科目的学院。

技术人员受压

对于这次削减，那些新的工科大学抗议尤为激愤，因为它们只是刚刚才被升格为大学，满以为可以从此平安无事，而且有充分的理由申明：它们比那些以文科为主的大学对于国家更有益处。关于英国缺乏足够的工程技术方面的高等教育的抱怨，从十九世纪中叶起就时有所闻，当时德国和法国的学院已开始培养能干的技术管理人材。那时，英国已在三座最大的城市建立了三所非常令人敬畏的工科学院：一所是格拉斯哥的著名的老皇家学院，它曾是苏格兰工程学的骄傲，后改为斯特拉斯克莱德大学；一所是曼彻斯特的老技术学院，它沿着曼彻斯特大学旁边的陋巷扩展，现改为曼彻斯特大学理工学院（UMIST），现由一位有争议的化学家罗伯特·哈塞尔了掌管。三所工科院校中最著名的是

帝国学院，这片坐落于南肯兴顿的庞大建筑群已同牛津和剑桥一起，成为创造性研究工作和诺贝尔奖金获得者的主要摇篮之一，现由一位坦率的核物理学家弗劳尔斯爵士领导（见第十四、十五两章）。

这三所规模巨大的学院可以同大部分欧洲竞争者相抗衡，不过英国的大学师生历来有逐渐脱离工业界的倾向，那些王牌大学的师生更是如此。英国拥有令人瞩目的诺贝尔奖金获得者的记录，但把研究成果付诸应用，却表现出人所共知的低能。苏塞克斯大学的丹尼斯·威尔金森爵士说：“只要你开办一所工科大学，所有的人马上就想到获得诺贝尔奖。”对于技术革命的各种评价无论是最狂热的，还是最冷漠的，无不对地位低微的工科院校寄以厚望，期待它们通过提高工业效率而发挥重要作用，许多工科院校还专门为在企业中工作的技术人员开设了“半工半读课程”。因此，这些工科院校在面临最严厉的削减时表现出了罕见的狂怒，这是毫不奇怪的。

在一片抗议声中，调门最高的是索尔福德大学的副校长约翰·阿什沃思教授，他是位年轻好斗的生物学教授，当时刚刚出任内阁智囊团的首席科学顾问。他向大学助学金委员会无法解释的决定开火，同时指出，那些在该委员会中有代表的学校都比较轻松地过了关。他抱怨说，将被裁减的那类工程师，“都是些中层管理人员，是那些保证产品质量并负责按期交货的优秀的军士，而他们并未对培养‘官员’的剑桥大学进行削减”。在同样遭到大幅度削减的布拉德福德大学，该校副校长约翰·韦斯特教授尖刻地抱怨说，政府“完全放弃”了帮助过剩人员的责任，而在该校讲授科学与社会课程的汤姆·斯托尼尔教授则坚持认为，这次削减正是“英国病”的一种症状，只要体制受到压力，他们就立即退回到旧的正统作法。“教育体制对压力的反应同工业界一样，都是缩减研究和开发……”

这些呼声至少引来了对这些学校前所未有的注意，而这主要应归功于副校长们。在索尔福德大学，阿什沃思迅速发起了一个名为“声援索尔福德大学运动”的压力集团。这个集团得到了一批企业家的支持，其中包括通用电器公司——马科尼公司总经理罗伯特·特尔福德爵士，他认为索尔福德大学是“英国大学体系中极少数几个旨在满足产业界需求的技术中心之一”。位于伯明翰的工科大学阿斯顿大学是这次削减的第二个最大受害者。该校副校长弗雷德里克·格劳福特是另一位斗士。他是位等离子体专家，曾在加利福尼亚的斯坦福大学度过二十个年头，在工业电子学中心“硅谷”工作。他满腔热情地将美国的冲劲儿带回英国，同伯明翰市政会合作，打算在阿斯顿建立一个“科学公园”，吸引一些小的技术公司按照加利福尼亚方式到大学周围开业。这种新式工科大学可能比老的发展更快，并能象美国的许多大学那样，靠自己拥有的更优秀的工业研究人员，去挣得自己应有的地位。不过，这一合作的结果要若干年之后才能显示出来。

其实，大学助学金委员会对工科大学所进行的削减，并不完全象它的批评者们所说的那样不合逻辑，比如，索尔福德大学与距它几英里以外的曼彻斯特大学理工学院有大量重叠之处；而且在大学中，总的来说，工程师们的待遇要比大多数学生好得多。对这次削减的异议也带来了新的活力，一些自由企业理论家可以争辩说，如果企业家们需要这些技术人才，就应该在经济上向他们提供帮助。然而这次削减的后果是为了要对技术人员的地位和自信心给予一次沉重打击，而且（正如阿什沃思所抱怨得那样）宣判这些新大学已经遭到失败。对那些几年前在狂热顶峰时期迫不及待地升格为大学的学院来说，这是一颗难咽的苦果。布拉德福德大学的韦斯特教授说：“如果我们仍是先进技术学院，在公共部门中列于首位的话，我们就可能一直在发展，而不是象现在这样饱受削减之苦了。”

与罗宾斯唱反调的报告

大学助学金委员会现在是四面受敌。该委员会的成员绝大部分是无政治色彩的学者，从技术上说，都是由教育大臣任命的，但颇有自身永固的趋势。其他的教师们则抱怨它已不再是个自治性机构，而是政府的一个分支机构，并且集中了政界和学界的坏处：他们告诉副校长们做这做那，可并不想制订长期计划。企业家们则指责它走得还不够远，逃避为国家生存所应尽的义务。《经济学家》杂志认为，英国所需要的是抓住紧缩这个时机以去掉那些枯枝，提出某种与罗宾斯唱反调的报告——一份斯奈博报告。但是，如果由他们自己来对学校实行紧缩的话，他们更可能辞退年轻教师，而不是解雇那些受任教合同期保护的老教师，尽管英国极其需要教授新技术的年轻教师。1981年在一份由南安普敦大学副校长约翰·罗伯特领署的报告中说：“英国的大学多年来就有一种容忍树木枯朽或枯萎的传统。”

大学助学金委员会主席爱德华·帕克斯现在正处于一种为政府的缩减政策作替罪羊的难堪地位。索尔福德大学的戴维·马昆德抱怨说：“政府躲在大学助学金委员会的背后，而大学助学金委员会又躲在政府的背后。”帕克斯同作为他财东的政府保持着联系，但他一再对我说，身为政府文官，他不能透露这些会谈的性质，因此，他不得不承受这场争吵的全部压力。正如一位副校长所说，大学助学金委员会仍象以往一样守口如瓶，象只“巨大的黑匣子”，居于大学体系的中央。实际上有些委员曾考虑过辞职，但又认为在危难的时刻抛弃委员会是不合适的。大学助学金委员会显然有自己的估价和算计，正如一位副校长说的：“他们有秘密的计算办法，算出不同学校中每个学生的费用，然后就优先照顾那些学生费用最低的学校。”他们可以强迫一些大学削减开支，还可以偏袒理工科大学，歧视文科大学，但他们却不能说

出是如何区别对待的。正如另一位副校长所说：“若是你拒绝砍掉某个系，他们就减少拨给你的经费，直到你屈服为止。”按照该委员会中某些委员的说法，自从六十年代中期大学助学金委员会由财政部转向教育部文官领导之后，委员会的自治权即开始被一点点地剥夺，但在经济紧缩的情况下，这种压力必然还会加大。办大学的真正目的同以往一样，仍然模糊不清；在国家本身的目的不明确的情况下，就更是这样。正如苏塞克斯大学副校长、科学家丹尼斯·威尔金森爵士所指出的：“人们必须要问，高等教育是为了什么。答案的一方面是教育方面的，即人们受教育是桩好事。另一方面是社会方面的，即我们的国家在利用我们培养出来的人才方面，比其它国家都差。”

大学经过二十多年的扩展之后，英国的在校学生数仍少于大多数西方国家：1978年，每一千人中，只有七人在攻读初级学位，而美国是四十一人，法国是十二人。可是英国在校生所受的教育更为扎实，中途退学人数也比其他地方少得多，同时，每年被实际授予初级学位的人数，也比除北美和日本以外的大多数西方国家都多。伯克拜克大学的经济学教授罗宾·马里斯编制了下面这个表，他坚持认为，英国的学生提供了世界最佳经济价值，而且认为，“对一个现代社会来说，最为重要的是按人口计算的毕业生最终储备量，任何一个国家，如果听任这一统计数字下降，那便是坐视自己衰落。”^①

对于那些当年曾提倡增建新大学的人士来说，这次削减是个毁灭性的打击。曾参加过大学助学金委员会最初的附属委员会（制定新大学计划）、后又担任苏塞克斯大学副校长的布里格斯爵士说：“经过这么一番截肢手术之后，就失掉了真正有趣的东西……看到这次退缩竟是如此混乱不堪，这是很可怕的。”而对于罗宾斯爵士本人来说，这结局尤为凄苦。他过去曾担任过

^① 《泰晤士报》，1982年2月6日。

1978年数字	初级学位学生 (每千人中)	初级学位的年 百分比	每千人中被授 予的初级学位	每千名大学生的 教师人数
比利时	10.9	17.5	1.91	—
加拿大	11.7	18.8	4.08	67.9
丹麦	19.3	9.0	1.73	—
芬兰	13.0	13.0	2.61	98.1
法国	11.7	15.3	1.73	49.6
西德	14.8	9.5	1.99	128.9
意大利	17.2	7.5	1.29	41.5
日本	15.6	19.3	2.85	82.5
荷兰	9.9	7.3	0.72	94.6
瑞典	13.3	12.3	1.64	—
瑞士	8.7	19.7	0.93	71.1
英国	7.0	25.2	1.76	88.7
美国	40.8	13.9	5.67	54.9
平均	16.9	13.9	2.18	76.2

来源：联合国教科文组织（欧洲国家）和作者的计算。第一栏只包括在非大学院校中的学位级学生，不包括在大学中读非学位课程的学生。最后一栏只涉及大学的全体学生和教师。

位于斯特灵的一所新苏格兰大学的副校长，该校融合各学科，并通过经常评价的方法对学生作出鉴定，原先打算把这所学校变为苏格兰广阔教育传统之中的一朵奇葩，可是斯特灵大学现在却要它削减22%，而且到八十年代中期只能招收两千名学生，而不是它原先计划的三千二百名学生。罗宾斯对斯特灵大学所受到的“十足可耻的对待”感到强烈愤慨，特别是因为1975年以后大学助学金委员会从未视察过该校。同时，二十年前他在报告中提出的理想现在全部遭到破坏，他对此感到震惊。他说：“政府的压缩政策是极其荒谬的，任何有自尊心的委员会都应当拒绝执行，起码有些委员应该辞职。他们在干什么？”

但是，在所有这些学术界的抱怨声背后，存在着极其明显的

政治现实，即两个主要政党对新大学的成果都已失望了。现任苏塞克斯大学注册主任的杰弗里·洛克伍德说，“工党原将新大学看作为进行社会工程的一种有用手段，可不久就发现新大学正被中产阶级所垄断。保守党曾希望新大学能培养出人才，以解决这个国家的经济难题，可是这也落空了。于是，两党就都不抱幻想了。”^①

新的工科学院

在削减大学经费的同时，对综合工业大学这些英国高等教育的末梢，也进行了削减。同大学一样，工科学院在六十年代也经历了一个乐观的和扩展的浪潮；1967年，工党教育大臣安东尼·克罗斯兰将一大批分散的工科、商科和文科学院改组为三十个“新工科学院”。在克罗斯兰的“双轨制”教育体制中，这些学院独立于大学系统，更直接地受地方当局和政府的控制。许多这类新工科学院只是就地换了块新招牌，如伦敦的南岸工科学院就是由威斯敏斯特市商学院、自治市工学院、布里克斯顿建筑学校以及国立供暖、通风、冷冻与鼓风工程学院组成的一个奇迹般的大杂烩。

这些新工科学院本来想保持实用性和实际性，它们欢迎招收半读生，避免沾染大学的小圈子风气。但是在当今的风气中，它们不可避免地要求更象大学的样子，同时它们吸引了新一代教师，很快就给工科学院带来了左翼活动分子和半吊子马克思主义理论中心的名声。有很多讽刺话把他们说成“无产阶级”或者“流氓无产阶级”，这是很不公正的，因为它们开设的大部分课程仍是教授鼓风、通风工程之类的实用科学。然而这些学院的增加与扩大使它们越来越意识到自己的二等身分，成了克罗斯兰和他的国务大臣雪莉·威廉姆斯未曾预料到的某种政治温床，其中

^① 《卫报》，1982年1月11—20日。

尽是些自感被排斥在享有特权的大学体系之外的教师和学生。

许多教育家希望，工科学院将扩大招生范围，接纳更多的成年学生；但是到了1981年秋天，削减也轮到了它们自己的头上。它们为如何进行削减的问题，同地方当局和政府苦苦争辩：关于招生数量，它们并未得到上级的指示，但政府却威胁说，要从为学生花钱多的地方当局那里抽回经费。与此同时，工科学院对那些未能进入大学的学生来说，更为需要。到1981年底，大多数工科学院都增加了招生人数。蒂斯德工学院增加招生38%以上，设菲尔德、米德尔塞克斯、朴次茅斯、桑德兰和金斯頓等几所工学院都分别增加招生25%以上。这批未来的大学毕业生大量涌入的后果，尚待观察，但是他们或许会加速这些学院的政治化，并使它们更加背离注重实际的宗旨。

开 放 大 学

对于高等教育始寄希望、继而失望的这二十年间，有一所大学却写下了自己毋庸置疑的胜利史，这就是通过函授课程和电视教学向成年学生授予学位的开放大学。开放大学是英国极少数几所能够站稳脚根、完整无损地生存下来的新型学校之一，也是威尔逊首相1976年辞职时最引以自豪的成就。创办开放大学这个主意是由迈克尔·杨最先想出来的。杨是英才教育的提倡者（见第七章），还是消费者协会的发起人。他不仅富于创造力，而且还有一种罕见的能力，能通过持久不懈的巧妙游说，将他的想法付诸实行（颇有意味的是，他不是来自正统的公学，而是毕业于有些非正规的达格顿学堂，该校创始人埃尔姆赫斯特家族将他视为他们的门徒。杨现任该校的副主席）。六十年代中期，哈罗德·威尔逊和珍妮·李开始考虑杨的开放大学的想法，但直到1970年保守党重新上台后，这一想法才开始实施，不过新任教育大臣玛格丽特·撒切尔决心寸土不让，她认识到，开放大学培养大学生

建立时间	大学	原校长姓名及其所学专业	1981年学生人数	1980-1984年预计减少百分比①	1975-1979年毕业生中失业或于临时工作的百分比②
1249	牛津	G. J. 沃诺克(哲学)	9,429	-2.7	9.7
1284	剑桥	哈里·欣斯利(历史)	9,978	-2.0	9.0
1411	圣·安德鲁斯	J. S. 沃森(历史)	3,382	-7.4	14.6
1451	格拉斯哥	A. 威廉姆斯(地质)	10,878	-3.2	7.3
1495	阿伯丁	G. P. 麦克尼科尔(医学)	4,891	-3.9	8.7
1583	爱丁堡	J. H. 伯内特(植物学)	10,360	+0.1	13.3
1832	达勒姆	F. G. T. 霍利德(海洋生物)	4,211	-3.8	11.8
1838	伦敦	伦道夫·夸克(语言学)	46,438 (校内)	-3.5	14.4
1861	曼彻斯特	M. H. 里奇蒙(细菌学)	23,679 (校外)	+0.2	12.0
1862	纽卡斯尔	L. W. 马丁(国际研究)	7,338	-4.1	11.0
1880	伯明翰	E. A. 马斯兰德(口腔病理学)	9,687	+0.3	9.6
1893	威尔士	C. W. L. 贝文(化学)	16,457	-6.9	15.3
1903	利物浦	R. F. 惠兰(生理学)	8,222	-2.1	8.0
1904	利兹	(前为博伊尔爵士—政治学)	10,401	-1.7	11.2
1905	设菲尔德	G. D. 西姆斯(物理学)	7,566	无增减	10.4
1909	布里斯托尔	亚历克·特里森爵士(核物理)	6,992	-3.9	12.8
1928	雷丁	E. S. 佩奇(计算机和数据处理)	5,819	-5.2	16.3
1948	诺丁汉	B. C. L. 威登(研究化学)	6,961	-3.6	14.7
1952	南安普敦	J. M. 罗伯茨(历史学)	6,131	-0.5	11.1
1954	赫尔	罗伊·马歇尔爵士(法律)	5,457	-17.2	13.5
1955	埃克塞特	H. 凯(心理学)	4,554	-1.9	12.9
1957	莱斯特	M. 肖克(政治历史)	4,554	-3.2	10.7

续表

1961	萨塞斯	丹尼斯·威尔金森爵士(核物理)	4,683	-4.6	21.3
1962	基尔	D·哈里森(化学工程学)	2,852	-15.6	16.9
1963	东安格利亚	M·W·汤普森(实验物理学)	4,328	-3.2	4.6
1963	约克	S·B·索尔(经济史)	2,690	-0.2	14.1
1964	埃塞克斯	A·E·斯洛曼(语言学·西班牙语)	2,864	-4.0	17.2
1964	兰开斯特	P·A·雷诺(戏剧表演)	4,145	-6.9	18.0
1964	斯特拉斯克莱德	G·J·希尔斯(物理化学)	6,491	-4.8	8.3
1965	肯特	D·J·E·英格拉姆(物理学)	3,959	-7.8	19.3
1965	沃里克	J·B·巴特沃思(法律)	5,099	-1.1	20.0
1966	阿斯頓	F·W·克劳福德(物理学)	5,720	-22.1	4.9
1966	巴斯	P·T·马修斯(理论物理)	3,592	-3.2	7.4
1968	布拉德福德	J·C·韦斯特(电气工程)	4,310	-19.0	10.0
1966	布鲁内尔	R·E·D·毕晓普(机械工程)	4,009	+0.4	7.6
1966	城市	R·N·富兰克林(工程及计算机学)	3,100	-6.2	7.5
1968	赫里奥特-瓦特	T·L·约翰逊(经济学)	3,074	-12.8	7.9
1966	拉夫伯勒	C·C·巴特勒(物理学)	5,961	-2.6	8.3
1966	萨里	A·凯利(物理学)	2,918	-14.2	9.4
1967	邓迪	A·M·内维尔(土木工程)	3,111	-0.4	8.7
1967	索尔福德	约翰·阿什沃思(生物化学)	4,209	-30.2	7.5
1967	斯特灵	肯尼斯·亚历山大爵士(经济学)	2,850	-18.2	18.7

① 根据大学助学金委员会1981年公布的削减数字。

② 指在1975年至1979年间毕业的学士学位学生中，失业或只找到临时工作的人在各大学中的平均份额。见迈克尔斯·狄克逊发表在1981年7月9日《金融时报》上的文章。

的费用要比常规大学低廉得多。

于是，在保守党政府的领导下，建立了开放大学，并为它选择了一个合适的崭新环境，即位于1号高速公路14号出口处的一片开阔地，后来那里变成了米尔顿·凯恩斯新城。开放大学的第一批25,000名毕业生——超过牛津大学和剑桥大学毕业生的总和——是百分之百的中产阶级，其中三分之一原为教师，他们拿到学位后，可以挣更多的钱；中产阶级又一次成了一个原是社会主义的想法的主要受益者。但是在过去的十年中，教师的数量减少了，而工人的数量增加了——1981年几乎占三分之一——同时，女学生的比例也从32%上升到45%。大部分学生仍然喜欢文科，不愿学自然科学。不过在最近八年中，学社会科学的学生人数已经下降，而工科的学生人数有所上升。尽管学费不断上涨，入学竞争仍很激烈：1981年，有41,000人申请按地区分配的21,000个学生名额。虽然北方的申请者急剧减少，南方的申请者却总是不少。不过，开放大学正面临工科学院的有力竞争，后者课程更短，收费更低。

开放大学所取得的成绩是值得称道的。在十年当中，它培养出了45,000名平均年龄为38岁的毕业生，每年大约授予6,000个学位。在它的学生中，除了教师和家庭妇女之外，有许多优秀的来自工人阶级的学生（比如考文垂的牛奶工人埃迪·迪尔特里¹⁵岁就离开学校，在开放大学学习了五年，获得了九枚奖章。现为邓洛普公司的计算机分析员）。有五分之四的毕业生说，通过学习，他们或者提高了工资，或者提高了技能，从而获益。设在米尔顿·凯恩斯的开放大学新总部有400名专职教师和300名广播工作人员，他们已经掌握了自己的教育技巧：开放大学的教科书是细心施教、精心编撰、同课程紧密结合的典范。开放大学的成就是一枝独秀，它并不影响其他大学的得意劲儿，虽然有些激进的教师指责说，它很容易使政府忽视别处的成人教育。

新的与老的

四十二所大学自身的历史体现了英国教育发展的各个阶段。其中,有英国中世纪的院校,如牛津大学、剑桥大学以及同它们一样古老的四所笼罩在阴沉天气中的苏格兰大学:圣·安德鲁斯大学、格拉斯哥大学、爱丁堡大学和阿伯丁大学。有建于1836年的伦敦大学,它作为英国新教学学校与牛津、剑桥分庭抗礼,现在包括大学学院、皇家学院和伯克拜克学院(招收成年学生),学生人数超过牛津和剑桥两所大学。有十九世纪末由市长和市政会作为本地骄傲之一而建立的市立大学,比如伯明翰大学、利兹大学、曼彻斯特大学和利物浦大学。也有规模较小、空气较为清新、环境较为幽静的省级大学,如诺丁汉大学、莱斯特大学、布里斯托尔大学、埃克塞特大学和南安普敦大学。有在六十年代的扩展热潮中建立的八所新大学:苏塞克斯大学、埃塞克斯大学、肯特大学、兰开斯特大学、东安格利亚大学、沃里克大学、约克大学和斯特灵大学。还有三个最大的工程学中心——斯特拉斯克莱德工学院、皇家工学院和曼彻斯特大学理工学院,在专业方面都分别有自己高标准。还有那些被升格为大学的先进技术学院,如巴斯大学、布鲁内尔大学、阿斯顿大学和拉夫伯勒大学。许多大学都在某些领域内享有盛名:如布里斯托尔大学以戏剧和英语闻名,录取标准极高;兰开斯特大学的系统分析好;拉夫伯勒大学工程训练的设备良好;而南安普敦大学则是几所想办成某种小型麻省理工学院的大学之一。

然而,尽管进行了大规模的扩展,花了大量的钱,可是仍没有一所大学能得到象牛津和剑桥所享有的那种全面的声望。一些象曼彻斯特大学和利兹大学那样较大的市立大学虽然在规模上已接近牛津和剑桥,但仍不能作为优秀学府同它们媲美,不象美国几所一流州立大学可以与哈佛大学和耶鲁大学相匹敌。即便是在自然

科学方面，剑桥大学也仍遥遥领先，它的卡文迪什实验室是诺贝尔奖金获得者的最大培训地（见第十四章）。许多较新的大学囿于规模，仍无法提供能吸引最优秀的教师和学生的图书馆、实验室和集会场所。许多教育家现在后悔，当初宁可少建几所大学，但却使每所大学都能得到较充足的经费。经过二十年雄心勃勃的改革之后，仍然没有一所学校能够代替老古董的、依赖继承财富的学校。

在英国，通向大部分高级职位的道路几乎仍象以往一样狭窄。对于作为权力摇篮的牛津和剑桥，唯一一个值得重视的对手是伦敦经济学院。它的四千名学生中只有约一千名英国学生，但在今天这个经济学的时代中，它的影响却已扩大。它的校友中有二十七位国会议员（包括两名著名的保守党人罗德斯·博伊森和雷吉·普伦蒂斯），有温斯托克汉爵士、克罗汉爵士（前财政大臣）、约翰·斯帕罗（内阁智囊团负责人），还有一大批世界名人：从皮埃尔·特鲁多到德意志银行的威尔弗雷德·古思，从诺曼·梅雷到参议员帕特里克·莫伊尼汉。由第一位费边社社员西德尼·韦布所建立的伦敦经济学院早已不是极左翼的了。在1968年学生造反之前及造反期间，伦敦经济学院一直是意识形态激烈交锋的战场，当时，该院学生占领教学大楼，拆毁钢门，迫害院长沃尔特·亚当斯博士。不过，从那以后，它已成了一个更加安宁的、学习空气浓厚的中心，学生们现在对经济计量学和系统分析比对社会学和心理学更感兴趣。该院现任院长拉尔夫·达伦多尔夫曾在德国当过教授和部长，他的身上既有一种根本的奇特性，又兼有广泛的权威性，这并非因为该院目前的经费中只有40%是政府提供的，而八年前则为80%。达伦多尔夫宣布，在两年之后，伦敦经济学院将完全不依赖政府，就象“独立大学”不依赖于白金汉宫一样。少数教师自从学生造反之后，一直拒绝踏进高级教员休息室之门，但是，对抗和意识形态上的强烈气氛早已烟消云散

了。

英国的学生造反运动所带来的影响比欧洲大陆或美国的都温和得多。达伦多尔夫说：“英国的大学不象法国和德国的那样脆弱，这些机构从未解体。英国人从不质问：‘你在1968年干过什么？’”不过，矛头指向实利主义和墨守成规的英国学生造反运动促成了新一代学生的分化：一部分人永久地疏远了传统的统治阶级，另一部分躲进了不问政治的专业之中。学生造反运动发生在大学与工科学院的急剧扩展之后，接踵而来的是经济衰退与压缩，它造就了一批新的工党左翼活动分子，其中教师占的比例极高。

牛津大学与剑桥大学

罗宾斯爵士曾指责牛津与剑桥的垄断性，说它们是“由某一类知识权贵所组成”，此后的二十年过去了，这两所古老大学仍然是通向最高权力的主要途径。正如以下各章讲的那样，高级文官、可出席高等法庭的律师、外交官、英国广播公司高级行政人员和商业银行家们仍然大多是这两所学校的毕业生。二十年前，工党内阁由牛津校友所组成，在经历了这个异乎寻常的牛津校友全盛期之后（见第五章），已经变得更加无产阶级化了。同时，在1979年新议会的二百六十八名工党议员中，只有五十八名来自牛津和剑桥，而1966年，三百六十三名中就有八十六名。但是，保守党内阁在1981年撒切尔清洗之后，却仍有十名阁员来自剑桥，六名来自牛津，来自其它大学的一个没有；而1979年6月的三百三十九名保守党议员中，有九十四名来自牛津、七十五名来自剑桥，来自其它大学的仅有八十七名（另有八十三名从未进过大学）。而且在“最佳智力”中（罗宾斯语），牛津和剑桥仍然占了相当大一部分，这至少可以通过严格的考试制度看出来。1980年，83%的剑桥大学生和72%的牛津大学生获得了包括至少两个“B”和

一个“A”的“A级水平”，而其他大学的平均比例只有27%。

左翼人士批评牛津和剑桥造就了一个以阶级为基础的知识权贵，对此，它们都很敏感。1981年，牛津大学从国立中学招收的学生人数破天荒第一次超过了从独立中学招收的学生。同时，它将五分之一的名额给了至少已有六年以上历史的综合学校的学生。竞争绝非那样激烈。牛津大学1981年的录取率为五分之二，学拉丁文和希腊文的为四分之三——其中来自国立学校的极少。由于牛津和剑桥都努力发掘智能，这两所学校竞争得越来越激烈。正如牛津大学的教育研究负责人哈里·贾奇所说：“一面欢迎综合学校的六年级学生来校参观，向他们担保这个地方的大门是敞开的，并无与众不同之处，同时，教员们又象中世纪的行乞僧一样，在乡间转来转去，四处寻觅俊杰。”贾奇说，这是七百年来，牛津所取得的最大的社会变化，“毫无疑问，已经为此付出了代价，但是，英才教育胜利了”。^①

在以后的年月里，可能会显示出牛津、剑桥对高级职位的影响力有某些减弱。文官招考人员（见第十章）已逐渐设法从其它大学中招收更多的手。尤其那些多国公司，其中大部分是外国所有的，沾染英国的势利习气较少，它们管理人员的背景要广泛得多。不过，对于那些需要有“能言善辩”才能的职业来说，这两所学校的毕业生仍是抢手货，在那些地方，社会自信心和圆滑格外受重视。同时，随着空缺的日益减少，他们又到别的领域里去竞争。牛津大学就业指导处的汤姆·斯诺1982年说，“他们正在进入各种行业，很多人到会计、银行、保险、计算机或广告等行业中任职。”不过，对于工业界来说，牛津大学并非理想的人才来源，因为该校三分之二的学生都是学文科的。”

牛津和剑桥都是由许多单独的学院联合而成的，每个学院都

^① 《泰晤士报》，1982年2月24日。

有自己的校舍、捐款收入、教师餐厅和酒窖。这种自成一体的学院制度仍是使牛津和剑桥区别于其它大学的显著特点。在罗宾斯爵士威胁说要对它们的“反常”进行特别调查之后，这些学院被迫放弃了一些它们非常珍视的自治权，并相互合作实行了一种更为公平的录取制度。在这些古老的建筑旁边，又出现了一些新的学院——其中有剑桥大学的鲁宾逊学院，是一位腼腆的商业巨头捐款建立的；牛津大学的圣·安东尼学院由一位法国商人捐款建成；还有由沃尔夫森爵士捐助的两所学院（“自耶稣之后，他是唯一的一个人在两所大学中各有一所以其名命名的学院”）。学院传统仍然很有特色，自从开始招收女生以来，它们在社会上更加自给自足。七十年代，女学生遍布牛津和剑桥。1974年，牛津大学的五所学院开始招收女生，其它学院也很快认识到，“必须为自己抢到最优秀的女学生”。到1982年，仍然拒绝招收女生的，只剩了奥里尔学院一家。女学生们进入校园这一景象吓坏了许多教师，但是她们促使学院不再酒气熏天，而且更加自制，因为男人们现在不再需要到学院外面去寻找姑娘们了。就连基督学院也在1980年勉强地同意接纳女生，回顾往昔，不免有凄然留恋之感，它冒险地提出了这样的看法，“这种先在中世纪继而又在十九世纪七十年代逐步演变而来的只招男生的学院，是一种独一无二的、成功的冒险尝试”。

许多较老的学院都通过自己的教师和历届研究生与外界的某些专业保持着老关系。在剑桥大学，三一学院有培养科学家和哲学家的独特传统；三一堂的旁门仍是专出法官的地方；皇家学院历来有培养同性恋知识分子和间谍的得意传统；而彼得豪斯学院则专门培养右翼历史学家。牛津大学历来与伦敦的政界与权力阶层联系密切。该校的巴里奥尔学院在其维多利亚时代的校长本杰明·乔伊特和后来的校长A·L·史密斯的鼓励下，一直充满着强烈的功利野心。A·L·史密斯本人的孙子辈现在正分布在各

权力岗位上。在本书中，仍然可以见到许多来自巴里奥尔学院这块培训基地的人物，诸如丹尼斯·希利、罗伊·詹金斯、乔·格里蒙德和特德·希思等政治家。至于较年轻的巴里奥尔人，雄心已减，他们在学术方面的优势现在也遇到了诸如大学学院、默顿学院和圣约翰学院等的其他学院的挑战。

作为保守党政治家、主教和银行家传统摇篮的基督学院，仍然比其它学院都更频繁地在本书中出现。诚然，自亚历克·道格拉斯-霍姆爵士（第十三任首相）之后，该校再没有出过新的首相，而且到1982年时，内阁成员中只有黑尔什姆爵士和尼格尔·劳森两位来自基督学院，但它仍拥有22位议员（除弗雷德·马利之外，皆为保守党议员），人数之多，超过了除伦敦经济学院以外的任何学院或机构。对于二十世纪的活动，基督学院仍持有传统的藐视态度，该学院每年出版的《新闻通讯》读起来象是对英国的势利习气的滑稽模仿，姓名都用尊称、女王代表和皇家职务打头，然后才列出在商业、报刊业或体育方面的“世俗”的成就。

在过去的二十年中，由于别的地方的气氛变得更加严酷，牛津和剑桥的魅力可能有所增加。同其它大学一样，这两所古老大学也取决于大学助学金委员会的拨款或削减，但是，它们的宏伟校舍、所得到的赠款、赠书及其它捐助物却可免遭削减之斧。而且，各个学院还可以在假期内向商业性会议出租校舍，以增加收入。由于可以在工资以外提供学院住宅、教员餐厅和服务人员（这里的服务人员比英国其它地方的都多，也更能长期吃苦耐劳），这两所大学仍然可以吸引大批最好的教师。牛津学院的一位院长仍可享受一种自十九世纪以来很少变化的生活方式，他可以在优雅的环境中，以一种只有少数工商业巨头才能有的气派来款待朋友。难怪许多文官、律师和科学家都响往谋得一个院长职务，作为最后一站，使自己的一生事业功德圆满。当别的学校的教师地位在不断下降，这两所学校的教师地位却在上升。由于政治家

们一贯对学术界的诱惑和圈套异常地缺乏抵制力，至少在撒切尔时代之前是如此，这反过来更加强了大学教师们的院外活动能力。

英国面对经济困难束手无策，是否因此而应责备这两个古老的诱惑者呢？它们是否象工党在1980年所抱怨的那样，“对于英国社会的主要倾向极度的无知与冷漠”呢？毫无疑问，比起二十年前，它们对于工业的轻视程度已大为减少，变得更加入世、更加现实了。它们与伦敦之间有了更频繁的交往。同时，在舞会、辩论会和出风头者更为五光十色的表面底下，隐藏着另一个牛津和剑桥，这个牛津和剑桥是由勤奋的、往往是贫苦的科学家和工程师所组成，他们下午钻在实验室里，晚上则埋头书本。但是我相信，要解除学校施在许多学生身上的魔法和符咒，仍需付出高昂的代价。它们鼓励学生们沉湎于过去，去相信制度是万古不变的，而且，学校几乎不提供任何与工业界和北方进行联系的渠道。它们没有培养出英国自己的企业家（象石油巨头阿尔吉·克拉夫所说的），也就毫不奇怪了。对于它们的那种傲慢自负来说，没有比冒险精神、坚强果断和预见新事物的能力更为格格不入的东西了。传统的名利之路是从公学，到大学，到法庭，再到下议院，只需通过这一串古老的机构，便可得到名誉与财富，而不必去雇用，辞退，或管理别人。同时，不管在政治家们中，还是在文官之中，对经营管理不如对制定政策更感兴趣，这正是英国一系列改革惨败的原因所在。后面将专门论述。

高踞于中世纪学校金字塔之巅的、历史悠久的牛津和剑桥的组织结构，可以很容易地鼓励学生们树立最通常的抱负——爬现成的树，而不去栽新树，而且各学院也喜欢对那些墨守成规的校友大加赞扬。但是，在这个充满挑战和革新的时代里，这些传统价值的用处就明显地缩小了。欧洲共同体之父让·莫内曾听到他的美国朋友德怀特·莫罗说过：“有两种人：想当出名的人的人和想干一番事业的人。”让·莫内认为，正是后一种人放弃了出

风头机会，推动事业的前进。^①如果将英国人尊崇各种成规及森严等级制的倾向完全归咎于牛津和剑桥，那是荒谬的，但是，它们潜移默化的影响，仍然隐藏在这个国家洋洋自得、一成不变的各种习俗制度后面。

牛津与剑桥所体现的稳定性和延续性——几乎象君主政体本身一样显著——在过去的社会和经济动乱中，曾有过极大的益处。在维多利亚时代，同各行各业一起现代化的牛津和剑桥，迎合了受过良好教育的绅士们的理想。当时，英国由于商业和政治的剧烈变动开始沸腾起来，似乎格外需要这种绅士的出现，因为他们是对生气勃勃的社会中的稳定剂，正象儒教传统在现代日本所起的作用一样。可是，对一个总想到往昔中去躲避的前帝国来说，这类习俗制度就会变成一艘已经超载船只的压舱石。或者，正象罗伊·坎贝尔所说的：

他们摆弄马街和缰绳纯熟无比，
可那该死的马到底在哪里？

如果牛津、剑桥只是许多具有不同价值观和抱负的知识权贵之一，那它们的影响将不会使人如此担心。比如在美国，由富有的捐赠者和新英格兰家族所支持的、以哈佛大学和耶鲁大学为首的古老的“长春藤联合会”各大学，就有着与牛津、剑桥相似的魅力和影响，但是它们并不瞧得起工商界。而且它们只是若干尖子集团中的一个，在底特律、洛杉矶或休斯顿的更强悍的社会统治集团，几乎不理睬它们的诱惑。相比之下，牛津和剑桥却仍然保持着无处不在的网络和作风，可以轻而易举地搞垮苏格兰的工程师，或约克郡的科学家。在下面各章所讨论的领域中，很明显，没有任何一个尖子集团能够与之抗衡。

^① 让·莫内：《回忆录》，第519页，科林斯出版社，伦敦，1978。

第九章

法律：法官和政治

法律是一切精华的真实体现。它没有丝毫的误差或缺陷，而我，老爷们，则是法律的化身。

〈大法官在爱欧兰瑟〉
(吉尔伯特和沙利文)

旧机构的一切守旧性和排他性都可以在法律这一行业中看到。这个行业是同古老的大学同时发展起来的，有深刻的历史和宗教根源，是通往议会和政治权力的一段典型土途。约翰·莫蒂默称之为“庞大哥特式权力结构，它有石扶壁支持的力量和古老基督教会式的装饰”。^①法是英国封闭式和自我调节式社会的一个最突出的范例，有其种种优点和弱点。它引以为豪的传统能使法官为最终保障人类自由而站在国家机器之外；但是，这些传统也使律师比任何人更顽固地反对改革，并加强自己的特权。右翼律师老爱抱怨垄断集团和工会的限制性措施，然而他们却享受着在一个最古老工会保护下的最具有限制性的垄断权。

英国司法的主要活动场所是1880年建于斯特兰德的哥特式皇

^① 约翰·莫蒂默：〈对残余的依附〉，第90页，韦登菲尔德和尼科尔森，伦敦，1982。

家法院，当时法律这一行正值鼎盛时期，其气氛使法律似乎成了宗教的一部分。出庭律师们穿上长袍，戴着马鬃假发，掩盖了他们平凡的形象，法官们则置身于古老的浮华之中。任何人进入高大而肃静法院，一种如同这座建筑一样自然而不变的法律权威感就会油然而生。然而从十九世纪以来，法律这一行似乎常常是停滞不前的。在私有财产的全盛时期，律师为富人的财产出谋划策，进行斗争，此后，个人就被笼罩在工业公司、工会和保险公司的阴影之中，而庞大的国家行政机构则爬行在法律的傳統权力之上。如今，大多数律师代表某个组织去反对另一个组织——例如代表工会反对某保险公司——他们变得越来越脱离大众，而大众对他们既害怕又不信任。只有一些激进的律师在贫民区建立地区法律中心，为普通人服务。但是，法律仍然与多数人对国家的不满相距很远，对于那些似乎往往是为了专门对付外行人的仪式和程序，消费者利益所能起的影响是微乎其微的。

诉 状 律 师

十九世纪末期实施的诉状律师和出庭律师之间的严格划分，维持着法律的垄断权，这种严格划分仅见于斯里兰卡和南非等其他少数国家。只有诉状律师可以直接和公众打交道，只有出庭律师才能够在高级法院辩护，这个行业的两个分支互相支持对方的垄断权。对于这种划分一向就有许多不同的理由。不少诉状律师说，这是提供廉价服务的一种分包合同形式；出庭律师则是专家，谙悉法院程序，受到法官信任，所需管理费用最少。大法官黑尔什姆勋爵曾经说过：“一个是生意人，另一个在某种程度上则是艺术家和学者。”前检察总长罗林森勋爵甚至提出：“国民的许多自由权依赖于私人开业者的不同作用。”^① 注册会计师亨

^① 见迈克尔·赞德的《法律职业的独立性——什么意义？》一文，刊登于《法学会公报》，1976年9月22日。

利·本森爵士主持的皇家法律服务委员会在1979年报告说，许多出庭律师唯恐他建议把这两个专业“合”在一起，然而他并没有那样做。甚至美国首席大法官沃伦·伯格在对最高法院辩护的律师业务生疏感到恼怒之余，也钦羡地谈起英国的专业化。但是，这种分工也进一步加剧了英国法律行业的僵化，分工的目的与其说是为了满足当事人的需要，不如说是为了维持律师的就业。

英国人长期以来感到自豪的是，他们不同于大多数国家的情况，因律师的泛滥而受其害。他们每百万人约有八百四十名律师，而美国约为一千五百人。不过，英国的律师一直在迅速增多：1960年英格兰和威尔士只有二万五千名诉状律师，而1982年增为四万一千名。法学会的主席乔纳森·克拉克在1980年问道：“这么多的律师能找到什么事干呢？”然而许多当事人却担心他们打发时间过于容易，因而尽管时钟一分一秒地计算着费用，他们仍然乐于交换冗长的信件。诉状律师越来越加强防御，对于很多本可让不太够格的人去干的工作，实行垄断：他们甚至用特别律师税作开销，发起一场奢侈的广告运动，以警告公众使用非律师的危险。他们努力奋斗，以捍卫他们最赚钱和最从容的生意：处理房屋转让事宜，占其收入的一半，这类事本来可由秘书或职员去做，却非要出高价雇诉状律师。但是，这一职业的守旧性和防御性也限制了它的前途。最能干的诉状律师往往被吸引到大法律公司，例如斯劳特和梅公司或林克莱特和佩因公司，它们对大企业咨询方面的业务活动范围很大。然而，诉状律师业过分注重自己的过去，因而新崛起的会计师得以打进最有利可图的企业领域，提供关于金融控制和税务方面的咨询。只有象古德曼勋爵或坦格利勋爵等为数不多的诉状律师所起到的政治作用和商业作用，可与庞大的华盛顿法律合伙公司相比。

公众对诉状律师要价过高、办事拖拉或贪污行为越来越恼火，

因为主要的诉冤的地方是法学会，而它又是他们的强大工会。法学会有一笔给受骗当事人的赔偿基金，但要求赔偿者与日俱增，使其感到惊恐，1980年竟达到二百万英镑。学会主席在1980年说：“当我们看到泄露真情的迹象频繁地表明又一个诉状律师的业务出了岔子时，我们必须比某些时候更加坚决地向法学会提出警告。”可是，法学会并不愿意对多数人抱怨的关于律师不够格的问题进行调查，而总是劝说气冲冲的当事人去找另一个律师，以对第一个律师提起诉讼，这就使当事人更加恼怒了。

公众对诉状律师的不满十分强烈，致使三位工党议员（克利斯托弗·普赖斯、迈克尔·英格利希和彼得·阿切尔）建议设立一个独立的调查人，最后此项建议被写入1974年的诉状律师法：大法官任命一位“监察员”，这位监察员每年要处理约三百起控告案，并发表一份年度报告。现任监察员约翰·艾伦少将在1980年批评说，办案拖延时间太长，特别是处理财产案子，能够拖上十年才了结。他还批评诉状律师常常承担他们无力妥善办理的案件。但是，监察员本人不能调查案情，他强烈要求法学会建立自己的仲裁体制并扩大其独立调查范围。他说：“有这样一种看法，作为诉状律师的职业性机构，法学会在自己的法庭上既是法官又是陪审团。”^①

出庭律师

处于法律行业“高级部门”的仍然是那五千名出庭律师，只有他们才能达到金字塔的顶端——高等法院的法官地位。在英国所有的小团体中，他们最为神秘，与外界最为隔绝。他们有一半以上聚集在伦敦半英里宽的一个小小的地区内，分别在四个法律协会工作，在那儿他们可以坐在橡尾梁大厅的长条木椅上午餐，就象

^① 《泰晤士报》，1981年4月29日。

在某公学或牛津剑桥的学院里一样。一位有经验的王室法律顾问对我保证说：“你可以在第一年年底认识一个几乎与学神学的学生同等程度的学法的学生；他们已经获得权威而受到特别尊重。”最古老最富有的法律协会是在圆形萨克森教堂旁边的内殿法律协会，它造就的法官最多，并比隔壁的中殿法律协会更加孤傲。在马路对面，林肯法律协会常有大法官法庭的律师出没，而最新的格雷法律协会在十六世纪到达鼎盛时期以后便长期衰落，然而最近却造就了一大批法官。这些法律协会比牛津剑桥各学院更加完整地保留了它们古老的自治和特权。1922年，弗雷德里克·波洛克爵士把它们组织方式说成是“中世纪共和政体寡头统治的一个幸存者，我可认为，它是欧洲所能发现的幸存者中最纯粹的”，这种组织方式迄今变化不大，原因是法律协会拒绝把实权交给出庭律师的职业团体“律师委员会”。在十九世纪六十年代和七十年代维多利亚女王时代的改革者的全盛时期，法律协会抵制改革的压力远较议会、大学、文官系统或军队更为成功；它们拒绝改变组织方式，并提出一种法学教育体制，至今它们仍然不受任何法令的控制。^①统治它们的是端坐于高桌旁的“监督”——自行终身任职的高级律师，他们的财产始终是个谜，因为他们（几乎是唯一地）享有公布账目的豁免权。

出庭律师甚至比议会法律专家还要关心一切改革，除了他们自己行业的改革以外。保护他们不受现代世界冲击的不仅有他们的法律协会，而且还有他们的“议事室”。成群的律师在洋溢着学院气氛的议事室里工作，工作间分布在有石阶可通的庭院四周。年轻的出庭律师一般靠在议事室找到一席“栖身之地”，以便得到诉讼案卷。议事室主事的庇护能对未来成功起决定性作用，可在很

^① 见尼古拉斯·沃伦在《受审的律师界》一书关于法律协会的一章，第42页，夸塔特出版社，伦敦，1978。

大程度上决定其律师生涯的社会名声。有些议事室仍然拒绝接纳妇女，大多数议事室偏爱来自牛津剑桥的投考生。由于有议事室的缘故，出庭律师对管理或“贸易”问题的傲然不屑一顾远甚于诉状律师。他们把一切商业问题留给议事室书记官去办，书记官的社会地位比他们低，但常常可能比任何律师都富，他们可以用分管的诉讼案卷造就或断送某个年轻的出庭律师。

在这种不变的共同生活的背景下，出庭律师比任何其他职业保持着更多的个人主义性质，他们不能象医生或诉状律师那样用自己的判断来分担风险；他们不过是为自己赚钱，而且一旦生了病，则没有人可以替代他们。由于活动于议事室和审判室之间，他们得以发展一种奇特的习气，既有学术味又有招徕人的窍门，这使他们更加脱离普通人，而律师界仍然与戏剧界有一种同行感，这在他们共同享用的加里克俱乐部里明显可见。大法官黑尔什姆勋爵常常显得象个想当演员而没有成功的人，并曾经和他舞台上的同行在吉尔伯特和沙利文出版社出版的《爱欧兰瑟》一书中合影。他的一位前任加德纳勋爵说：“我步入律师界的真正原因是，我认为当律师失败以后去当演员要比当演员失败以后去当律师容易些。”但是，出庭律师也正变得无聊起来，他们宁可向怀疑的法官详细叙述某工厂事故的细节，也不向流泪的陪审团激昂慷慨地力辩某杀人犯的无罪。他们可以在伦敦金融城或工业界提供税务或法律咨询而收取很高的费用，许多佼佼者则离开律师界而去干银行或商业，例如肖克罗斯勋爵、马克·利特曼、菲力普·谢尔本或戈登·理查森（英格兰银行总裁）。当高等法院的一位法官亨利·费希尔1970年离职转入银行时，前大法官迪尔霍恩勋爵不满地说，这是“前所未有的和不能接受的”，然而以后并未发生什么不幸，费希尔现在是牛津沃尔夫森学院的院长。

治安官

普通公民宁肯见治安官而极不意见法官，而大部分英国的司法并非通过职业律师而是通过不取报酬的治安官，他们每周或每两周只有一天审案理事。治安官没有人戴假发，穿长袍，通常也没有律师，与正式法院的浮华恰成对照。三个治安官坐在一个朴素的“雄狮和独角兽”王室纹章之下，下首有一个能向他们提示法律条文的书记官。并不很大的审判室常常坐满母亲、朋友或亲戚，气氛要比高等法院缓和得多。对话活跃而讲究实际，只有在律师到庭时，他们才陷于烦琐的法律仪式和程序。

治安官的来历可以追溯到中世纪一切法律机构存在以前。他们是在1361年设置的第一个依法建立的英格兰机构，在英格兰各郡提供三到四人以维持治安和惩罚罪犯。^①几个世纪以来，他们作为君主政体的工具管理着整个地方政府的事务，许多人既是治安官又是议会成员。专横偏执的治安官控制着地方警察，并无情地对付本地偷猎者或流浪汉，他们一直是抗议性喜剧作品的常用主题，例如莎士比亚《亨利四世》一剧中的治安官沙洛。

但是，这种不民主的制度意外地逃脱了维多利亚时代改革者之手。治安官的某些职责落到警察身上，新的郡议会在1888年接管了地方统治权；然而现在他们被更多地用于在他们的“即决法庭”上行使简易审判权。婚姻案件和1908年设立的少年法院大大增加了他们的工作量。最后，在伦敦和其他十一个城镇设立了一些“领薪水的”推事，他们是全日工作的职业律师，但在1977年，领薪推事仍然只有五十二人。

第二次世界大战以后，治安官仍然没有很大代表性，并且常常很古怪：四分之一治安官的年龄超过七十岁，有十四人年逾九

^① 托马斯·斯基尔姆：《治安法院的变迁》，第2页，麦克米伦公司，伦敦，1979（我的这一节中受益于该书）。

十。他们几乎全是保守党人。在乡间，许多治安官是英国的大地主，就象六百年前的情形一样。在城市里，市长、前市长和伦敦高级市政官自动地担任治安官，这些人往往独断专行。大法官通过秘密而复杂的校友关系选任其他人。由于治安官发放俱乐部和赌场的许可证（现在仍然如此），他们有时可能萌生贪污的念头。

很多社会主义者期望战后工党政府彻底取消业余治安法官，以有利于职业法官。但是，后来接任的大法官们感到这种做法与司法官僚机构相比显得十分方便灵活，于是就转而对它进行改革。他们逐步地改变政治比例：到1977年，有34%的治安官是保守党人，31%是工党，14%是自由党。他们任用了更多妇女，她们现在已占全部治安官的三分之一左右。他们坚持实行强制性退休，起初规定在七十二岁，然后降为七十岁（少年法院的治安法官则在六十五岁退休）。大法官们还努力扩大阶级基础，但成效甚少。加德纳勋爵甚至想找一些农场工人当治安法官，然而他们的工会只能提供两名候选人。1962年时，在诺丁汉任命了第一名黑人治安官，但到1977年时仍然只有七十九名移民治安官。随着城市犯罪的增加，非常需要黑人治安官，不过他们依然很难招聘到。

治安官仍然主要是中产阶级，由秘密的地方咨询委员会选出，这有时就有助于使扶轮国际和共济会这样的有组织团体永久地存在下去。许多治安官通过党派政治系统出任，另一些则靠其长辈指派。这种古老的制度甚至在改革以后也不容易在现代民主中进行辩护或解释。可是它并未遭到严重的攻击。对治安官的主要不满是，他们过于受到警察作证的影响，而这种法庭的作风又助长了怀疑：只是在1949年之后，老的“违警罪法庭”才改名为“治安法庭”，现在不少“治安法庭”仍与警察分局在同一座楼里。但是，兼职治安官与“领薪治安官”的判决并无显著的

不同，而兼职治安官当中的妇女比例要比职业律师高得多，这对少年法院具有特殊的价值。由于治安官一般有两到三人开庭，还有一名书记官做顾问，所以其偏执的程度是有限的。

大法官们至今仍感到设治安法官非常便利：由于不取报酬，他们没有正式的等级或官僚机构，在需要时可以加班工作。许多人对司法系统拥有极少律师这一点感到欣慰。甚至连黑尔什姆勋爵都说：“我们的司法队伍人数特别少，我认为这对社会是完全有利的……我宁要很少的律师，而不要象美国那样律师太多。律师对任何文明社会都不可缺少，然而他们有局限性和弱点，所以不宜过分密集。”

法 官

英国法治的要旨是法官的独立性。这是我们实现真正分权的唯一方面。

丹宁勋爵，1981^①

由于有了推事官，英国的职业法官比多数国家要少得多。加德纳勋爵在1965年下令作了一次调查，结果表明：英格兰和威尔士每百万人中只有八名法官，相比之下，美国有三十四名，而其他非盎格魯-撒克逊司法制度的国家则每百万人多达二百名法官。英国的法官还象过去几世纪一样，仍然是一种人数少而独立性强的职业，在“法律的威严下”，显得十分高贵尊严。除了巡回法官（他们可以是诉状律师）之外的全部法官必须从出庭律师阶层中任命，诉状律师一再抗议，也无济于事；这样，法律协会的超然地位和律师界的古老特权便加强了法官的隔绝状况。

出庭律师转为法官是英国职业转变中最奇特的一种。一个每

^① 丹宁勋爵：《家族的故事》，第191页，巴特沃思出版社，伦敦，1981。

年约挣十万英镑的出庭律师当了高等法院的法官，则必将使年薪减至三万五千英镑；但是，他却离开了高度竞争而无保障的事业，获得了一个绝对有保障的职业；于是他就变成了这个古老司法机构的一分子。当我问起一位新被任命的高等法院法官有何感想时，他说：“嗯，裁定谁打赢官司是令人愉快的。”毕生专搞辩护、承办为凶手或骗子辩护的诉状并坚持片面争辩的人，竟被突然要求持有最不偏不倚的观点，行使神秘的判决权。伶牙俐齿的辩护者一下子变成了沉默而公正的主持正义的人。

大法官通过一种集中而自我延续的制度任命法官，与资历较老的法官商量，仔细查阅出庭律师和有关材料的卡片索引。出庭律师在十五年以后可以成功地申请“担任王室法律顾问”，跻身四百名王室法律顾问的队伍，此时他挣的钱多了，并被称为约翰·史密斯王室法律顾问。或者他可以被任命为百名“巡回法官”之一，此时他被称为史密斯法官先生。一个卓越的王室法律顾问可被选送“高等法院”，从而以“尊敬的史密斯高等法官先生”或者“约翰·史密斯爵士”（自动获此爵士）而出名。由此，他便可能成为上诉法院的十三名法官之一，他将身穿黑色法衣，成为枢密院官员，并被称为“高等法官史密斯勋爵”（尽管不是贵族）、“史密斯高等法官勋爵”或“尊敬的约翰·史密斯爵士”。他可能登上顶峰，成为十名上议院法官或“上议院执掌司法的议员”之一，作为终身贵族坐入上议院，每年挣四万一千英镑（1981年），被称为“尊敬的史密斯勋爵”。

当法官的竞争不象它看起来那么激烈：一个有抱负的出庭律师到五十五岁时大概就能成为某种法官，最近法官数量膨胀已使它成为二等任命。然而一旦被任命，法官便受到一切正规司法机构的支持和保护，采取一种与众不同的生活方式。在一年的两百二十五天里，他们头戴假发端坐法庭，倾听出庭律师争辩深奥的法律条文。他们活动于法院的办公室和法律协会的高桌之

间，偶尔也去改革俱乐部或加里克俱乐部。他们全都在夏季同时休长假两个月——这使不少诉讼者愤怒不已。他们比美国法官更加脱离社会和社会发展，左翼批评家抱怨他们经验狭窄是不无道理的。比起高级文官甚至外交官来他们的社会背景变化不大。1968年的一次调查发现，在394名法官中，有292名进过公学，271名上过牛津或剑桥；十年之后，74名高等法院法官中有四分之三仍然来自公学，他们以后的经历也基本上局限在律师界。左翼的《宣言》作者们说：“他们对当代政治问题和社会问题的态度是由其阶级、教养和职业生活所形成和决定的……他们态度极其保守，尊重财产权利，非常独裁。”^①

法官的背景对其裁定和判决的影响有多大，一直是有争论的。大法官黑尔什姆勋爵坚持认为：“很难想象年轻男女比在习惯法法庭工作的人对人类不幸的各种原因有更开阔的看法。”但是不少局外人抱有怀疑，关于阶级偏见的猜疑断断续续地得到支持：如在1977年，一位伊顿毕业的法官默文·格里菲思-琼斯对一个用一支锯短枪管的猎枪袭击两家银行的校友给以缓刑。不过，对法官的更为严重的指控是，他们用对富人和穷人的不同态度巩固了这种阶级制度。司法界确实不如其他方面的上层人物那样试图扩大其背景。当法官不可避免地进一步卷入政治之争，他们的狭隘性将使他们变得更加可疑。

英国首席高等法官是低于大法官的高级法官；他能够决定由哪一位法官审理哪一件案子，他能够作大胆的公开声明，他还能引起政府的注意。英国首席高等法官1981年时的年薪是四万四千英镑，在七十五岁以前无需退休。他主持自己的绿色大法庭，法庭里挂着枝形吊灯和天鹅绒窗帘，身旁坐着两位身穿红色法衣和飘着白色饰带的同僚，身后是雕刻着雄狮和独角兽的王室纹章。

^① 《宣言：英国未来的根本战略》，第99页，潘出版社，伦敦，1981。

现任首席高等法官莱恩勋爵是通过常规途径升上来的，早年就学于施鲁斯伯里公学和剑桥大学（道德哲学考了第一名），战时在皇家空军有一段光荣经历。他在四十四岁时当了王室法律顾问，四十八岁任高等法院法官，五十六岁是上诉法院法官，六十二岁升首席高等法官。他是一个相貌漂亮、性情随和的保守党人，曾经直言不讳地抨击过司法界的官僚主义，他抱怨道：行政管理部门的尾巴“容易翘起来，司法部门则是小人物掌权”，他还努力挽救上诉法院的积案。他曾经要求减少轻罪犯的刑期，在1981年批准了一项扩大囚犯假释的行动。然而他尊重既定秩序：当内政大臣在1977年以国家安全为由要驱逐年轻的美国记者马克·霍森鲍尔时，他签发了驱逐出境的命令。

最高司法机构是九位上议院法官（包括两名不同苏格兰等级系统的苏格兰上议员），他们组成国内最高的上诉法院。他们的背景则比其他法官更有局限性：九人中的八人上过牛津大学，除两人外全都毕业于公学；其中拉塞尔勋爵是某上议员法官之子、首席高等法官的孙子和财政大臣的外孙。上议院法官不带假发，不穿法衣，也不坐在精心布置的审判室里，而是身穿普通灰色西装，在上议院的一个委员会房间里听取争论，这些争论由于历经不少法院而变得更加深奥难懂和内容贫乏了。但在最近几年，上议院法官还较经常地被要求充当贤人或专员，就争议性问题对政府提出咨询，这是对他们公正无私进行最大限度的考验。

最受欢迎的解决问题的能手是斯卡门勋爵，他那慈祥的风度和耐心的调查使他成为两大政党最喜欢的解除爆炸性冲突的人。他调查过1969年的北爱尔兰暴乱、1977年的格伦威克争端以及——最明显的——1981年的布里克斯顿暴乱。他承担布里克斯顿的任务时很注意宣扬，这就惹恼了他的许多同僚：人们看见他和黑人儿童在一起，在街上与人们交谈，并加入了布里克斯顿的多米诺社会俱乐部。这是一次与审判差不多的公共关系的实践，

他提出了一份谨慎的中间道路的报告，为黑人辩护，又在一定程度上为警察开脱。然而斯卡门的价值远不止于搞调查：他当了七年的司法委员会主席，提出的新定义已被写入了法令；此后，他更加关心的需要是，搞一项权利法案和建立一个美国式最高法院，以保护公民不受议会的全权控制。当反恐怖主义法在议会匆匆通过以后，他在哈姆林的一次讲演中说：“当世道反常地充满着恐惧和偏见的时候，习惯法处于不利的地位：它无法抵制议会的意志，不管这种意志受到怎样的威吓，有多大偏见。”

然而，在政治上最有影响的法官却是英国上诉法院保管案卷的法官丹宁勋爵，他在1982年八十三岁退休以前一直是反对官僚统治、争取个人自由的斗士。他坐在狄更斯笔下的那种法院办公室里，带着天真的微笑，闪动明亮的眼睛，操着汉普郡的地方口音，谈论着法律和人民。他把自己说成是误入上层的普通人，以朴实单纯掩盖着他那敏锐的头脑。他充满感情地讲述他在惠特彻奇度过的童年，父亲是个布商，但他热爱书籍和音乐，不象个生意人。他生了五个儿子，包括丹宁将军和丹宁海军上将、前海军情报首长。① 汤姆·丹宁从安多弗文法学校获得上牛津的奖学

上 议 院 法 官

姓 名	学 历	年 龄
威尔伯福斯勋爵	温切斯特；牛津	74
迪普洛克勋爵	恩特吉夫特；牛津	74
埃德蒙-戴维森勋爵	阿什山文法学校；伦敦；牛津	75
弗雷泽勋爵	雷普顿；牛津	70
斯卡门勋爵	拉德利；牛津	70
罗斯基尔勋爵	温切斯特；牛津	70
布里奇勋爵	马尔巴勒；军队	64
拉塞尔勋爵	博蒙特；牛津	73
基思勋爵	爱丁堡中学；牛津；爱丁堡大学	69

① 引自丹宁的《家族的故事》，巴特沃思出版社，伦敦，1981。

金，从学数学改学法律，不久就在法学上表现出他的才华。他以自己朴实的本质驳斥了对有阶级基础的法院系统的攻击：“年轻人认为我们的背景狭窄——这是胡说——他们是从格里菲思那人那里听来的。^①二十年中的变化是很大的。”但是，丹宁的许多勇气和创见来自他的乡村根基，这是与大多数上议院法官十分不同的。他对法律有一种基本上简单而道德的看法，坚持认为法律和宗教是有联系的。“没有宗教就不可能有道德，而没有道德就不可能有法律。”他对我说，“很多判决是一种你认为是正确的感觉：我可能考虑以前的裁定，但实际上在它出现的时候我就已做完了这项工作。”他在自传里写道：“只要我做了我所认为是公正的事，我就满足了。我在夜里就能睡着。但若我做了不公平的事，我就会忧心忡忡难以入眠。”^②

作为一个没人管得着的老法官，他充分地利用了他的独立性。他违背大法官的愿望，喜欢出现在电视上，并和行政官员及立法者保持一定距离。他所关注的问题是法律允许下的自由；他在1949年的哈姆林讲演中说：“在英国，要紧的是每个人应该自由地充分发展自己的个性；而可能限制这种自由的唯一义务是那些使每个其他人得以同样自由所必要的东西。”他对单个人的关心使他不断地反对行政机关和工会的权力：“行政部门的新权力行使得当，可以导向福利国家；但是滥用这种权力则会导致极权主义的国家。”

他对我说，在过去二十年中表现出最大变化的正是行政法：

我们对议会和政府的谴责更多了；我们的干预大得多了——就象我们在驳回大臣关于弗雷迪·莱克的空中列车的处理意见时所做的那样。十五年以前，法官是极不愿意干预

① 伦敦经济学院的格里菲思教授。

② 引自丹宁的《家族的故事》，巴特沃思出版社，伦敦，1981。

任何权力的。现在他们则极为关注制止滥用权力。假如议会做得太过分，我们的一些人就很可能不听它的。我们不能不具有政治影响；但是我们不搞政治。在美国，最高法院的政治性要强得多，因为他们制订政策，制订关于学校、黑人或上下车的政策；然而他们仍旧赢得最大的尊敬。除非保持中立或客观地分析、说些讨论式的话，而不象我那样，你就无法避免被看成是搞政治的。

大法官

在法界的上层，与政治的分界线就更加模糊了，法律的公正和政治权术之间的冲突在政府高级司法官员——副检察长和检察总长——中，十分明显。他们是从出庭律师的议员中挑选出来的。律师常常擅长搞政治，但并不常常登上顶峰。象撒切尔或阿斯奎斯这样的一些少数出庭律师当上了首相；上一个（也是唯一的）诉状律师当首相的是劳埃德·乔治。当上首相的唯一司法官员是1809年就职的斯潘塞·珀西瓦尔，他在两年以后被枪杀。在过去，政治历来是成功的出庭律师的自然目标，他们能把政治生涯和他们的赚钱业务结合起来；然而现在这两种职业都更加专业化了，出庭律师对议会感兴趣的也就比较少了。下议院仍有七十五名出庭律师（1959年有九十九名）；出庭律师在本届政府中是非常突出的，特别是在财政部的班子里（杰弗里·豪爵士、利昂·布里顿和彼得·里斯）。但是，同华盛顿国会的律师人数相比，英国议会的律师人数还是少的。

在法律和政治两者之间的最高峰，坐着大法官，他把三项完全分隔的职责结合起来。作为法律行业 and 高级法官之首，他选择法官、王室法律顾问、推事官和审判员，（如果他愿意的话）还主持上议院法官的审讯。作为上院议长，他定期召开上院会议并（在理论上）维持贵族的纪律。作为内阁的一个成员，他实际上

是司法大臣和政府的首席法律顾问。他是英国唯一的一个把立法权、司法权和行政权结合起来的人；他帮助制订法律，执行法律和解释法律。他因而彻底违背由孟德斯鸠提出而为美国创始之父所遵循的三权分立的理论。现任大法官所描述的关键性区别在于：

如果美国是个有由选举产生国王的君主国，英国则变成了一个有世袭国家元首的共和国。议会至高无上，任何法官都不得宣布议会法无效，甚至严格地说，依照“共同市场法”也不行。英国内阁并非象美国那样是由选举产生的威廉三世从国会之外随意集合起来的一群知名人物。它是从执政党挑选出来的主要立法成员的一个委员会，尽管他们是由首相挑选的，他们仍然留在议会，即使他们辞职和停止供职也如此。任何象霍尔德曼、迪安、埃利希曼或米切尔之类的人物在这里是不能存在的。

另一方面，一个独立的司法系统的重要性不是变小了，而是大大增加了，因为法官必须在某党内阁所统治的万能的议会领导下服务，因而集中了全部权力，特别是集中了结合于紧密复杂组织之中的行政权和立法权。

大法官的职位是政府里最古老的，比首相职位早五个世纪，可以追溯到在605年时当司法官的奥格蒙德斯；其资历之深反映在他每年55,640英镑的薪金上，比首相的工资高，还反映在他在正式场合中的优先地位，他总是走在首相的前面。他住在靠近上院的威斯敏斯特宫的一幢维多利亚式的房子里。

大法官通常在六十多岁时才取得此职，所以不可能是勇敢的改革家，最近的两任工党任职者加德纳勋爵和埃尔温-琼斯勋爵都不热心于激烈的改革。加德纳勋爵有志于建立司法委员会以重整法律，他达到了这个目的，但是他不愿意改革法律行业，并花去

不少时间开了不必要的上院会议。现任大法官黑尔什姆勋爵是希思在1970年任命的，中断五年之后，1979年由撒切尔再次任命。他一家都是搞法的：父亲在他之前曾任大法官——这是十六世纪培根父子以来的唯一父子大法官——他的儿子道格拉斯现为出庭律师和保守党议员。黑尔什姆一向思想保守。作为一个伊顿门徒，他不太费力地通过了那条古老的途径——从基督教学院到律师界，三十一岁进入议会。他的优越感似乎使他对别人的想法轻率地漠然置之，并且很容易发脾气。他是一位足以挫伤部下勇气的主席，而当麦克米伦在1963年10月突然辞职时，黑尔什姆由于在电视上的蛊惑性的滑稽相，因而毁掉了一个可能继承的机会。现在，他是麦克米伦政府的最后遗老，他最初加入该政府（当海军大臣）是在1956年。

黑尔什姆最早获得大法官的宝座时曾这样解释说：“我的基本哲学非常类似梅尔本勋爵的基本哲学——如果事情可行，就听其自然。但有时会出现这种情况，那就是事情不能再放手不管了。如发生这种情况，思想最保守的人往往是实际上最激进的。”事实上，他并没有作出十分激进的改革。他对这个上院议长的座位感到厌烦了，便指定副议长坐在那儿。他拒绝当“部门之间的女仆之类的角色，在某种混乱或丑闻出现以后去清扫场地。”而且他也不象加德纳勋爵那样正式承担法律本身的责任。他努力“按照我的理解去当好大法官”。黑尔什姆象丹宁一样从自己的哲学和宗教的角度去看待法律。他在1975年写道：“我认为有一条重要的思路可以单独说明从马拉松到阿拉曼、从索伦到温斯顿·丘吉尔以及后来的西方政治史。我想把这叫做合法的自由主义。”他象丹宁和斯卡门一样，认为随着官僚政治权力和政治压力的增大，法官的独立性将显得更加突出。当处于反对党地位时——尽管在执政时不是这样——他就象斯卡门一样鼓吹保护公民的权利法案。然而其他法官则坚持认为，必须允许判例法

的实用主义传统在没有法典原则的情况下得到发展。

尽管他们高度关注人类自由，竭力防御专政和独裁，法官的表态和英国判例法的复杂，对于受到行政部门的代理人——警察、税务员、小官吏或市政厅官员——包围的普通公民则几乎没有什么明显的关系。法院尽管处处反映维多利亚女王时代的风格，花销铺张，但与大规模扩张的国家官僚机构相比，则黯然失色。官僚机构有它自己的非人格化的规章，有它自己的日常权力和法令，而这些东西并没有减少的迹象。

第十章

文官机构：失宠的幕后统治集团

统治中最难的是试图在任何特定时刻把政府看成是一个经过深思熟虑的整体。

黑尔什姆勋爵，1975年

英国消极力量和积极力量之间的不平衡是我们的问题的核心；而文官机构则是一股最有力的消极力量。

雪莉·威廉斯，1980年

由于文官的影响不仅在政府，而且波及整个工业界，因此国家官僚机构的改革在六十年代就似乎与教育改革同样重要。

在新学校和新军队诞生的同时，创造出一个职业文官机构，这是一个世纪以前早期改革的最大成就。1853年历史性的诺思科特-特里维廉报告发现，公职正在“吸引无雄心的、懒惰的和无能力的人”，建议应通过竞争性考试从大学招收公职人员，使他们成为一个专业人员集团，就象经过改革的印度行政机构一样。按照麦考利所描述的含意，公职应是一种非专业性职业，它的学科“与任何专业事务没有直接联系”。1870年，经改革的文官机构建成，这是英国第一个大型的高级阶层，成为主要招收牛津和剑桥大学毕业生的一个“行政管理阶级”。他们逐渐被看成是模范

的政府官员，廉洁、无政治色彩和全力以赴，受到许多其他国家的羡慕。

但是，在第二次世界大战以后的年代里，这种赞美开始变了。由于文官增长为过去的二十倍，他们控制着巨大的专门领域：修建道路、管理医院、监督工业和科学研究，麦考利的非专业原则令人更为怀疑。到六十年代初期，正如财政部的理查德·怀尔丁所说：“文官组织充斥着聪明、文雅但在管理上一窍不通的官吏，渐渐地僵化混乱，这一看法已成了当代公认的常识……”^①

正是在这种公众情绪中，哈罗德·威尔逊于1966年任命一个以苏塞克斯大学副校长富尔顿勋爵为首的委员会，大张旗鼓地调查文官机构。委员会成员包括大学教师、政界人士以及文官，首相的观点似由诺曼·亨特博士（后来由克劳瑟-亨特勋爵）所代表。两年以后，富尔顿委员会作了报告，报告处处表现出激进的意向。报告一开头就大胆地指出：“现在国内的文官机构基本上还是诺思科特-特里维廉报告提出的十九世纪哲学之产物。它所面临的任務则属于二十世纪下半叶。这就是我们的发现，是我们力图纠正的。”

他们坚持认为，对非专业者或“通才”的迷信已“在这个机构的一切层次和一切部分过时了”。他们抱怨说，工程师、科学家和其他专家被排除在行政机关之外，而文官竟被分成一千四百个不同等级。于是他们提议进行彻底的改革：废除全部等级，代之以单级结构；专家们应该负起更多的责任；应成立一所新的学院来培训文官并进行研究；应建立独立于财政部的新的文官部，以监督改革和管理。

威尔逊在新任文官首脑的合作下，似乎真要决心实行这些建议。文官首脑威廉·阿姆斯特朗爵士早已是白厅内有点传奇色彩

^① 理查德·怀尔丁：《后富尔顿计划》，讲座，1970年3月9日。

的人了，六年以前他就接管了财政部，推行他自己提出的改革。阿姆斯特朗具有良好的分析才能和强烈的民主本能——他的双亲都是救世军的军官。他一贯坦率，喜欢同包括我这样的报界局外人谈他的思想。威廉爵士显然是管理新文官部和改革白厅的人物，他那老练而友好的形象不久就成了正在开放的政府机构的化身。他亲自在电视和报刊上作宣传，表明与富尔顿报告看法一致，并作出可喜的表示，文官正在扩大眼界。他在1968年的一次文官会议上说道：“我们不是在谋私利；我们不是一个辩论团体、一支私人军队或一个社会俱乐部。我们是我国同胞力求实现其共同意志的工具——为了他们的利益，而仅仅附带地为我们自己。”

但是，阿姆斯特朗对于消除专家和行政官员之间的障碍问题则有自己的保留意见。他对威尔逊说：“我完全支持你去排除不必要的障碍。然而，并不是让医生、律师或工程师去当行政官员。这样，将无法交流。”^①他明白，白厅的两个最大工会——文官及公务员协会与文官及公务员联盟——将顽强地保卫这种障碍。不久，改革的任务就落入一批文官委员会的手中，他们大多数人明确地抵制专家，而且十分懂得如何使用他们的主要武器：拖延。就象其中一位对我所说的：“我们保存矿块并留下渣滓。”受命于首相的诺曼·亨特负责把改革进行到底，可是他不久就发现自己在“从事一场反对主要官员威廉·阿姆斯特朗爵士的不对等斗争……是一个缺乏白厅内部斗争经验的学究”。^②当工党于1970年下野时，亨特确信阿姆斯特朗无意废除等级。

富尔顿鉴于法国办国家行政管理学校，十分强调有必要办一所学院，以扩大对文官的教育；于是一所学院在森宁代尔正式成

① 彼得·凯尔纳和克劳瑟-亨特勋爵：《文官》，第69页，麦克唐纳和简出版社，伦敦，1980。

② 同上，第75页。

立，为行政官员提供专业课程，还对专业人员教授行政管理。然而在开始时，森宁代尔学院缺少学术权威：它讲授的课程相当肤浅，充满着来自美国商业院校的行话；而且它的第一任校长尤金·格里布尼克是一位直率的人口统计学家，他不久就与那位想要控制该学院的官员发生齟齬。雄心勃勃的行政管理研究计划很快就被砍去了，格里布尼克提前退休，校长职位立即降格。该学院安定下来以后就变得单调无聊，讲授的课程受到白厅的严格控制。

在富尔顿报告四年之后，多数建议被无声无息地遗忘了。诚然，在上层具有助理次官以上级别的七百人中间，此时有了一个“开放结构”，他们能够比较自由地横向流动。但是，大多数专家仍然遭到疏远；高级官员受到的训练仍然“同任何职业事务没有直接联系”；而且他们庆幸地回复到他们原先的隐蔽状态。科学顾问很快就发现自己的地位下降，并且不得直接接近大臣（参看第十四章）；而实业家则仍然为文官对制造行业和推销业务缺乏兴趣而恼怒。1975年，前首席科学顾问艾伦·科特雷尔爵士抱怨说：

“几乎无例外的是，文官没有一个在制造和销售产品的第一线呆过。他们完全低估了这些活动的困难，结果当商业性考虑和社会政治性考虑之间发生冲突时，结局几乎总是商业性考虑碰壁。”

白厅专业化的状况仍被官僚们搞得混乱不堪，他们习惯给自己加上貌似专业化的头衔。譬如“审计长”，听起来很有资格，实际上毫无审计方面的专业训练，而白厅对会计的态度仍旧带点外行味道。富尔顿报告要求“有一支高度胜任的职业会计师的强大力量”，而到1975年，政府实际上才任命了一个高级皇家特许会计师肯尼思·夏普，级别是二等常务次官。可到了1979年，政府会计司依旧只有364名会计师，而富尔顿提出报告时就有309名；文官在搞内部审计时照旧不用审计员或现代控制技术。1976年，保守党议员尼古拉斯·里德利问夏普道：“你是说除了国防部，内部审计迄今都不是由审计员来做的吗？”夏普回答说“是的，

我就是那样说的。”里德利随即问道：“那岂不是很反常吗？”
夏普答道：“也许是反常，不过这是事实。”

富尔顿的失败与一个世纪以前诞生文官机构的重大改革恰成鲜明的对照。然而这不足为怪；因为在此期间，文官机构已经变成了英国最强大和团结最紧密的职业团体，既受其工会的保护，又保险能永久占有权力位置。

至于威廉爵士，他那光辉的一生以悲剧而告终。1972年，当首相爱德华·希思开始困难地转向国家干预和收入政策时，曾安插威廉爵士当他的首席顾问，有效地越过了内阁。阿姆斯特朗不久就开始表现出令人担忧的过劳迹象，包括一阵阵的宗教疯狂，最后陷入精神崩溃。他的同事们和代理人伊恩·班克罗夫特谨慎而忠诚，阿姆斯特朗不久就退休，当了米德兰银行的董事长，而董事们并不知道他已经垮了。（一位财政部人士回忆起来对我说：“我在发现那种掩盖手段以前，从来没有真正相信过任何报界人士对一个幕后统治集团的谈论。”）阿姆斯特朗以（当时）一年三万四千英镑的巨额薪金迅速转入私营部门工作，这就使人们对文官的不偏不倚愤怒地提出了问题。我于次年同他谈话时，他伤心地反映了改革官僚机构的种种困难和人们对他的怨恨。（“他们为什么老是挑我的毛病？他们为什么不议论别人的工资？”）当他在1980年逝世时，很少有人公开提到他极度紧张的情况，但是他的个人历史则已被文官机构认为是危险过头的政治表现的一个足资教训的实例——就象四十年前霍勒斯·威尔逊爵士的例子一样：首相内维尔·张伯伦让他对几乎一切事情提出意见，其中包括同希特勒来往这样的事。此中寓意显得很清楚：文官不可出头露面。

伊恩爵士和罗伯特爵士

1974年，阿姆斯特朗由前财政部首脑道格拉斯·艾伦（后来

的克罗霍姆勋爵)所继任,后者缺少其前任的改革抱负。他摆脱密切的政治牵连,很少与首相哈罗德·威尔逊交谈,并避免个人露面。文官部这个富尔顿的核心东西很快就失去了对财政部的独立性,它本是由财政部造就出来的。一位常务官在1978年对我肯定地说:“文官部从未真正起过作用。阿姆斯特朗的权威来自财政部,尔后来来自希思。现在它没有任何实权,我真是高兴不用管它了。”撒切尔夫人在1979年上台后,很快就表明要取消文官部:它想达到更有活力和更加专业化服务水平,这个主要目的早就消失了。

艾伦于1977年退休,想当文官机构头目的明显有两个竞争者。比较有趣的是弗兰克·库珀爵士,他是国防部精明的常务次官(参阅第十七章)、一个充满反传统思想的人,所以结果并不奇怪,另一个人按照布鲁克法则^①当选。伊恩·班克罗夫特爵士的经历是正统行政机构的模范:他是米德尔斯布勒中学的一个校长之子,曾作为英语学生就学于科特姆中学和巴利奥尔大学。在白厅,他当过一个又一个大臣的私人秘书,熟悉工资和人业务。他是一个谦恭而有教养的行政人员,很受同僚的尊敬。在理论上他承认必须更多地开放,减少神秘化,并欢迎新的特别委员会成为教育讲坛。但是,他看到了阿姆斯特朗综合症的危险,他不喜欢个人抛头露面,他的本能就是退到白厅堡垒的后面——在一位好斗的新首相到来之后便益发如此了。

到了七十年代末期,文官又回复到传统姿态——长期忍受苦难和遭人误解的替罪羊。就象战时文官首脑布里奇勋爵在三十年前对文官所作的描写那样:“我们将继续被归入恶婆婆之列,成为公认的嘲笑对象之一。”正如富尔顿委员会的秘书理查德·怀尔丁

^① 布鲁克法则——由前文官首脑、已故的诺曼布鲁克勋爵制订——规定,“作一项任命有两种理由。或是没有别的人;或是有另外某个人”。

在1970年3月所说，这种官员的特殊标志是，“他应该感到被无知者所误解是不可避免的，被诽谤是我们特有的荣誉徽章”。然而，如今的文官要比布里奇时代远不受人欢迎：他们显然更加强大，也更加兴旺、更有保障，胜过许多其他高级人士。他们在特德·希思手下取得了一个决定性的胜利，他们的养老金以及其他公务员的养老金可与生活费用指数相连，从而能抵御通货膨胀。（他们起先要求将养老金与国家经济增长率相连，当时的增长率上升得更高；但是希思拒绝了，答应他们与指数相连——结果这有价值得多。）

在随后的通货膨胀年月里，由于文官的养老金稳步增长，他们享受着很少私营公司能够与之相比的特权。这是一个代价高昂的政治大错，后来的政府——特别是撒切尔夫人的政府——想要取消它也没法办了。文官组织得很好，并保留了他们的特权，但却付出了越来越不得人心的代价。因经济衰退而破产的小企业家或被裁减的经理人员此时眼睁睁地看到，从来没有冒过一便士风险的退休的文官却年年在增加养老金。当文官在1981年为增加工资而继续罢工，从而搞乱了机场、政府计算机甚至失业救济的发放时，撒切尔夫人坚决不让步，终于赢得了政治舆论，而文官那种献身公职的形象则受到了更加严重的破坏。

可是，高级文官仍然感到，他们受到不公平的诋毁，得不到承认，在撒切尔夫人的严厉统治下尤感如此：“我们并不觉得有特权”，其中一位在1981年对我说，“我们一直受到明攻暗击。”撒切尔牢牢地束缚住班克罗夫特，当英国广播公司的电台制作一个关于白厅的生动广播连续剧《不，大臣》时，她却勉强地允许文官参加。当伊恩爵士在1981年7月出现在特别委员会时，他伤心地抱怨他那吃力不讨好的职业：“在文官机构的许多人中都有这样一种感觉，他们离国家的需要相当远，我们当文官的是一件相当多余的行李……超重一盎司就要花一镑钱。”

毫无疑问，撒切尔夫人破天荒地终于使这些文官丧失了士气。有一个文官说道：“使我担心的是，当年轻的文官同他们从事其他职业的朋友交谈时，他们并不暴露所做的是什么工作。这不是因为他们惧怕象恶婆婆之类的老笑话。这些攻击确可伤人。”但是，在一个越来越无保障的世界中，他们的悲伤感很少引起其他职业人士的同情，因为别人认为他们的特权还是很多的。这些官僚现在是否已摆脱了政界人士的控制？公共部门的发展是否进一步加强了一个与冒险和进取心绝缘的上等人阶层？

到1981年，白厅上层的政治紧张空气更加明显了。撒切尔夫人并不掩饰她对文雅而谦逊的伊恩·班克罗夫特爵士的不耐烦：她对改革白厅胸有成竹，并且仍想废除文官部。她对白厅另一个身居要职的内阁秘书罗伯特·阿姆斯特朗爵士则寄予极大的信任。罗伯特爵士和威廉爵士并无关系，罗伯特爵士的干练作风使他成了不可缺少的人。他是一个十分自信和老练的官员：他与大多数文官的仕途不同，走的是通过伊顿和牛津大学基督教学院（他的父亲是该院极受钦佩的风琴手）的皇家路线。他在大学时期似乎与世界的动乱隔绝，面带一副天真无邪的样子，而他对音乐的热爱则加强了他的地位，因为音乐是财政部人士的传统爱好。他在财政部平步青云，成了理想的私人秘书——依次辅佐过莫德林、巴特勒、詹金斯以及希思首相。阿姆斯特朗简明的会议记录、漂亮的书法，已变成了传奇；他那耐心而机智的风度可以使他的一个个主人感到放心。

阿姆斯特朗为人谨慎，自然也保守，但是他承担过一些义务，主要是对欧洲的义务：他在谈判英国加入共同体时对希思是非常宝贵的人才，让·莫内感激他，称他是“一位极为出色的私人顾问”。^①在希思离开白厅以后，他继续留下为威尔逊工

^① 莫内：《回忆录》，第804页，科林斯出版社，伦敦，1978。

作，尔后调到内政部。他管了两年内政部，但是对它的改革并没有表现出多大的兴趣。在1979年内阁秘书约翰·亨特爵士退休之际，他是明显的接任者。尽管他是希恩的朋友，他不久仍然成了玛格丽特·撒切尔所信赖的知己。内阁办公厅与唐宁街十号隔着一个绿色台面呢的门，他作为内阁办公厅的头，对决策和谍报工作施加自己的影响，他与内阁大臣们的接触赋予他某种独立性。但是首相没有他不行：他是唐宁街的吉夫斯。他认识每一个人，能够平息风波，而他的音乐生活则给予他一种额外的超脱，他现在是在科文特园^①的干事、董事长克劳斯·莫泽的挚友。

由于撒切尔夫人对伊恩爵士比较恼火，在文官罢工以后益发如此，她就更加依靠罗伯特爵士，并决心直接对付白厅。在这两位竞争的官员之间尚无什么搞阴谋的迹象，然而罗伯特爵士这位温文尔雅的伊顿弟子要比文法学的学生伊恩爵士有更强的适应性，且不易惊慌。首相怀疑许多高级文官被前几届政府搞得过分腐败，以致不能热心地执行她的政策。她的特别顾问德里克·雷纳（见下文）警告她说，文官部将会阻碍严厉的金融控制。到1981年末，在撤了索姆斯勋爵（负责文官机构的大臣）以后，她便准备行动；在11月，她宣布了重大的改革措施。文官部将予废除，伊恩·班克罗夫特爵士将提前一年退休，该部的职责将由财政部和内阁办公厅分担。除了管其他一切事情之外，罗伯特·阿姆斯特朗爵士还将负责所有高级公职的任命。

富尔顿改革的最后主要痕迹已烟消云散。作为内阁大臣和内政部的首脑，罗伯特爵士这时拥有与二十年前麦克米伦手下的诺曼·布鲁克爵士相同的集中影响，而且还有内阁办公厅的额外附加工作，包括谍报工作。在经过种种努力和许诺之后，白厅这个系统还象过去那样，但却比以往更加集中了。

^① 即皇家歌剧院。——译注

白厅的斗争

与此同时，白厅各部各自表现出对改革的有力抵制。新到白厅的人常常惊奇地发现，不同部门的文官互相猜疑，似乎他们不象是属于同一国家的人。财政部轻蔑地谈论“农业、渔业和粮食部的那些人”；运输部和环境部一贯不和；而对外交部则象对待某个十分敌对的强国。它们的分隔状况并不新鲜：在1870年的改革以前，大臣们各自任命自己的私人职员，没有共同的招聘政策。然而随着各部的扩展和人数的倍增，部门之间变得进一步分隔，协作的困难就变得更大。“部际协商”的过程本身就成为一种复杂的外交，从而为各部的代表在谈判桌上竞争“打仗”提供了无穷的机会。各部的人数相当于大市镇的规模，这里列举的是九大部1981年1月的工作人员数目：

国防部	292,770
卫生和社会保险部	93,292
国家税收部	76,240
就业部	52,122
环境部	45,974
内政部	35,402
海关	26,946
农业、渔业和粮食部	19,813
运输部	18,129

各部都发展自己的渗透性，尽管有的大臣在理论上认为可能控制它。迄今最大的国防部（参看第十七章）过分忙于军人和老百姓之间的内部之争，以致对白厅也顾不上许多了。农业、渔业和粮食部与称霸奈茨布里奇的全国农民联盟（NFU）有包罗一切的爱憎关系。福利国家的主要工具——卫生和社会保险部——在全国都有它的办公机构，与地方政府有错综复杂的联系。贸易和工业部在威斯敏斯特的阴森可怕的大楼后面与公司经理自搞联盟。各

部不仅代表其大臣的政策，而且还代表其依附者的利益，不管是农民、工业家还是地方议会。

在这样的利益冲突中，哪里还有什么国家的目的？部与部之间的相互矛盾在外国的首都表现得更加明显，在那里的使馆，它们各自可以有自己代表——工党专员、商务专员、武官——执行各自不同的政策。在比勒陀利亚，贸易代表鼓励英国出口，而外交官则可能劝阻。布鲁塞尔提供了纯为制造混乱的最大场所，十国的竞争部门可以在那里进行各自错综复杂的斗争，试图构成共同体政策。

最与众不同和最令人讨厌的是内政部，它抵制过想要改革的内政大臣R·A·巴特勒、罗伊·詹金斯以至威廉·怀特洛。它的巨大职责范围包括管理警察和囚犯、发放酒类许可证、审查和处理淫秽事件、管理出租汽车和移民，而唯一不变的主题是控制管理。最直接影响个人自由的正是内政部，接连发生的丑闻揭露了它对人权始终不够敏感，如在1979年发现妇女移民受到“童贞测试”，以探明她们是否生过孩子。对于保护个人不受计算机刺探情报，内政部则远远落后于多数其他欧洲国家，任何改革者都无法改变它的防范性和保密习惯。

就象许多白厅的缺点一样，部与部之间的斗争可以多半归罪于它们的大臣。正如一位常务大臣所解释的，“他们的部长制服穿得太容易了”，而他们的日记则证实了那种印象。在内阁，大臣一心想着捍卫对其威信起决定作用的部预算，他的常务次官也将据此对他作出相应的评价。现在，虽然财政部努力坚持说，削减经费将使一个部赢得威望，但是，某部的总预算仍然是衡量该部大臣是否成功的标准。

只有首相们察觉了这些高墙，他们一个个都曾努力把它们推倒。麦克米伦、威尔逊和希思在普遍风行“贪大求巨”时期，各自尽力创建了“庞大的部”，以试图限制竞争。1970年特德·希

思建立了两个巨大的新部——环境部和贸易工业部。它们“将在管理的范畴之内”解决冲突（一份白皮书自信地解释说），“而不是靠部与部之间的妥协”，它们将对“议会和整个社会负更多的责任”。

不久以后，它们就表现出相反的倾向：它们只是在一个能够掩盖分歧的内阁大臣的领导下，对议会所负有的责任则更少了，而它们内部的冲突依然存在。一位常务次官说：“我估计大约要花五年才能真正得到合并的好处。到那时候，它们便可分家了。”及至七十年代中期，风气已从求大变成图小，“大家伙们”显得很少有吸引力了。环境部再次分裂，贸易工业部重作安排。运输部又成为一个单独的部，老的动力部改头换面成了能源部，就象是从鲸鱼肚子里出来的约拿一样。^①一切又回到了六十年代初期的老样子。

文官与经理

当大肆宣传的改革以惨败告终之际，比较谨慎的方法也慢慢地在白厅这块花岗岩上碰碎了。特德·希思在1968年准备上台时，他请了三十家公司的头目吃饭，请他们推荐能够改进政府工作的高级经理人才。两年以后希思执政，他果真调进了一部分企业家，但并不很成功，有些人之被推荐只不过是公司不想要他们，另一些人则缺乏相应的分析能力。唯独一人产生了持久的影响，他的故事提供了某些有趣的教训。

德里克·雷纳是由马克斯和斯潘塞公司推举的，这家传奇式的店主们（参看第二十三章）一向精确地分析其千万家供货商的成本和规格。雷纳是一个将近五十岁的单身汉，一副孩子相，熟悉他公司的系统管理方法。他来到白厅之后，不久就耐心而幽默地观

^① 据《圣经·旧约全书》记载，先知约拿因违抗上帝意旨，被“大鱼”吞没，三日后又从“大鱼”肚中被吐出。这里是比喻复活的意思。

察原有的工作人员，就象一位参观外国部落的人类学家。他发现他能够把文职人员哄骗到他这一边来，而且很少发火。他开头在国防部，就如何削减费用很大的武器采购提出报告，当时他在文官们的要求下，继续留下执行他报告中提出的主张。工党政府重新上台时，他又回到马克斯和斯潘塞公司，但是撒切尔夫人1979年又把他调回白厅。他被封为德里克爵士，担任她的特别代理人，负责减少浪费现象和提高工作效率，取得撒切尔本人的全力支持。撒切尔认为，如果雷纳对付不了文官机构，就没有人能行了。不过雷纳继续以一半时间在贝克街的马克斯和斯潘塞公司工作。

雷纳十分怀疑诸如官尔顿之类的正式改革，他把文官部看成是一个障碍。他所想的是使白厅对管理和费用更感兴趣，而他不久就注意到，管理着全国这个最大组织的官员们对于写有关政策问题的备忘录之兴趣，远大于日常管理问题，因为那是他们获得晋升的手段。一种普通的看法是，应该把政策问题从单纯的行政管理中抽象出来，就象分析希腊诗一样。这种原则也为传统教育所强调。雷纳认为效率是可以测量的，应该测量的。迷人的白厅掌握晋升的关键，他坚持走出白厅半英里，去查看各地方文官的“庞大队伍”。

他集中力量使工作做得更好；他估计，行政机构每年所花的八十亿英镑中有三十亿英镑用于支付津贴及看守灯塔等基本服务项目，这笔钱无法削减，但是可以花得更加有效。他总是提出些熟悉的事务问题——“你们节约、简化、改革了些什么？”——并且不久就了解到，许多地方办公机构陷入新的任务，他们没有时间考虑减轻负担的问题。他懂得，必须在这个系统的内部进行工作，以赢得常务次官们的支持并推动年轻的文官。他很快就采用了一种需用六十个工作日完成的检查方法，即使用年轻的文官小组去调查各部内部的经费储蓄，从养老金的支付查到税款单。

雷纳的王牌是首相的亲自支持，这是他用来赋予调查组威信的东西。在两年之内，四百名年轻的文官参与了他的检查工作，撒切尔夫人通过唐宁街的特别聚会认识了他们。雷纳变得更加自信和直率了，到了1981年7月，他在对议员们列举证据时坚持主张，为了提供上层工作的合格人选，应该有一项“模范继任政策”，使有前途的年轻文官能更快得到提拔。他对我说，“对白厅确有助益的行为和变革必须给以奖励。晋升之路不限于白厅，必须通往那些证明自己能把事情做得更好的人们。各地管理地方办事机构的能干的年轻文官肯定大有人在。”

人们将拭目以待，雷纳的办法和刺激措施将使他呆上多久（他此时是马克斯和斯潘塞公司的副董事长，很可能成为董事长）。然而，有一点是没有什么怀疑的，那就是一个坚定的革新者要比富尔顿和威廉·阿姆斯特朗大张旗鼓宣传的所有计划对白厅作出了更多的改革。也许可以吸取几条教训：有效的改革只能从官僚机构内部进行，它们必须得到首相的支持；还有，喜欢做实事的某人（用莫内的话来说）要比喜欢当某某人物的人更有可能成完这种改革。

雷纳的成就虽然显著，也只是白厅海洋之一滴水。1982年4月，爱德华·杜坎领导的议员特别委员会提出一份有关行政机关效率的报告，这份报告听来很熟悉，报告说：“高级机关或整个政府要求达到有效和有效率管理的方向并不明确……我们怀疑，对于财政部来说，花钱多少要比如何把钱花得值得更为重要。”议员们说，白厅的高级职位应该向会计师和经济学家等专家们开放；内部审计员更感兴趣的是检查支出是否合乎规章，而不是看钱花得值不值。但是委员会对政界人士的谴责至少与文官差不多：“大臣们应该认识到，管理本部的能力对于国家来说，是和他们在议院或委员会上的发言同等重要的。”^①白厅效率低的

^① 财政部和行政委员会的第三份报告，1981—1982年的会议。

根本原因和它二十年前极为相似：大臣们和文官们都没有决心削弱这个赖以建立其威信的上层建筑。

常 务 次 官

与一个世纪前的情形一样，高级文官的主要摇篮仍然是牛津与剑桥。头等的公学很早以前就不再占优势了，在1950年出了三分之一常务次官的九所“重点学校”在1981年只提供了八分之一。然而，牛津和剑桥仍然铺平了中选和晋升的大路。部的威望越高，牛津大学的优势就越大，白厅的阶级觉悟就是如此敏锐。牛津在1977年提供的高级官员（副次官以上的）在外交部占86%，在财政部占77%，在就业部占62%，在能源部占60%。

牛津剑桥在每个发展阶段均表现出比较强大的优势。在过去的二十年内，其他大学曾经抗议过这种不公平待遇，它们的高级新官员比例上升得较慢；但在1980年的行政学员竞选中，牛津剑桥的候选人仍然大为成功，成功率达到18%，而其他大学和综合工业大学的毕业生中只有3%。^①迅速被提升为助理次官的“亨通人士”则更可能来自牛津。文官部1977年的一份研究报告说：

“与事业成功有关的唯一学历因素是上过牛津大学。”在这棵树的上一层（参阅以下所列的表），十八名大部的常务次官全体都上过牛津、剑桥或爱丁堡大学，只有一人除外。内阁大臣和财政部三爵士之一均是伊顿公学和牛津大学基督学院的毕业生。

从大学招来的雄心勃勃的行政学员，沿着明确规定的梯级往上爬，这些梯级的官衔带有对位卑者的嘲笑，似乎故意使局外人搞不清楚：

行政见习员

高级执行官

^① 行政委员会年度报告，1980。

主管官
协理次官
助理次官
副次官
常务次官

在自我封闭的伦敦官僚机构中，一支稳定的大学毕业生队伍在各自的道路上一再互相碰头，正是他们仍然决定着白厅的共同特点。自从富尔顿报告以来，一些地位比较低下的“执行官员”抓到了这个魔梯，当了行政见习官，但其人数比富尔顿所希望的要少得多。“在富尔顿身后十年，行政集团内部仍然存在着两个世界：一个是决策者的世界，他们晋升快，主要在伦敦工作；另一个是文书和执行人员的世界，他们的提拔一般较慢，他们的管理性工作分散在英国各地。”^①这种被阶级差别强化的分界线加剧了政策和管理之间区别，这是德里克·雷纳爵士十分关注的。

象多数官僚机构一样，高级文官系统是一个金字塔，但是在中间协理次官这一级有一个关口，那里竞争突然激化，失败有明确的定义。未被提升者就象军官一样并不离开机关，而是依旧呆在里面。要想提升的则付出自己的代价，过度劳累，俯首帖耳。一位前大臣痛惜地说：“看着真是悲惨。年轻的行政长官是一些你所能想象的最聪明和最坦率的人；然后你看到他们为晋升而忧虑，不想搞坏自己的名声，处处谨慎小心，他们明白如果被人认为是有争议的，他们就不会获得晋升。他们成了这个系统的一部分。”

在传统的仕途中，有前途的文官首先表现出他当大臣私人秘书的真正才能。在私人办公室的亲密、友好和忠诚的气氛中，他可以实地看到权力是怎样真正行使的，分享政界人士的信心，观

^① 凯尔纳和克劳瑟-亨特：《文官》，第140页，麦克唐纳和简出版社，伦敦，1980。

察政策及其执行之间所存在的种种矛盾和缺点。而通常在这里，他立志爬到常务官这最高一级。级别在次官以上的七百名文官——富尔顿改革以来的“公开结构”——处于有实际政治影响的范围。常务官则处在白厅系列的中心，与其他部门的同僚交往密切。从理论上讲，他是其部长的仆人，然而他的晋级和威信主要取决于文官部的首脑，部长则可能感到难以弄走他。他与其他常务次官的接触要比部长与别的部长的接触密切得多。常务官的性格成了人们越来越好奇的主题，尤其是因为白厅之外有如此众多的人们现在依赖于他们的支持、决定或庇护。一位在白厅有广泛活动的企业家说：“达官是他们的恰当名称。他们的脸上最无表情，在背后却非常易动感情——他们使我想起大学女教师。他们总是生气或动怒。”但是，达官的作风和怀疑的态度——在熟悉全部情况后对客观现实的假设——仍然能够轻易地使大多数局外人丧失信心。

大臣和常务次官之间的地位对比发生了显著的转变。R·A·巴特勒在1961年对我说：“社会地位的差别现在小多了。人们昔日惯常认为大臣是上帝选择的，而常务次官不过是一个官吏。”可是现在社会地位的差别几乎是反过来了，因为常务次官拥有额外津贴、按照指数计算的养老金和退休后赚钱的工作，而大臣则可能在次年落到没有工作的地步，甚至无地安身。

下页表是1981年年中负责大部的高级常务官（包括财政部的四名最高级别的文官）以及他们的学历（二十年前，有两位常务次官是妇女，如今则没有一个是女性）。

大臣和他的常务次官之间的关系是一种对立面的聚合，历来非常吸引人；性格外向者和性格内向者、空谈家和思想家、承担选举诺言的个别政治家面对严酷的现实。正如巴奇霍特所描述的，“事实好象就出现在办公室里，它们是如此地逗人发笑和层出不穷”。历来有这种说法，每一项高级工作都需要两种人：一

姓 名	部 门	中 学	大 学
罗伯特·阿姆斯特朗爵士	内阁办公厅	伊顿公学	牛津基督教学院
伊恩·班克罗夫特爵士	文官部	科瑟姆, 红车中学	牛津巴利奥尔学院
道格拉斯·沃斯爵士	财政部	诺丁汉中学	剑桥圣约翰学院
安东尼·罗林森爵士	财政部	伊顿公学	牛津基督教学院
肯尼思·库赞斯爵士	财政部	朴次茅斯文法学校	剑桥冈维尔和凯厄斯学院
W.S. 赖利	财政部	赫尔蒙山, 大吉岭, 赫里奥特	爱丁堡大学
弗兰克·库珀爵士	国防部	曼彻斯特文法学校	牛津彭布罗克学院
肯尼思·斯托爵士	卫生和 社会保险部	戴根纳姆文法学校	牛津埃克塞特学院
劳伦斯·艾雷爵士	国家税务部	纽卡斯尔皇家文法学校	剑桥彼得豪斯学院
詹姆斯·汉密尔顿爵士	教育科学部	佩尼奎克公学	爱丁堡大学
肯尼斯·巴恩斯爵士	就业部	阿克林顿文法学校	牛津巴利奥尔学院
唐纳德·梅特兰爵士	能源部	乔治·沃森公学	爱丁堡大学
肯尼思·克鲁克斯爵士	贸易部	金斯伍德公学	剑桥伊曼纽尔学院
彼得·凯里爵士	工业部	朴次茅斯文法学校	牛津奥里尔学院
布赖恩·卡本爵士	内政部	伯里文法学校	剑桥圣三一学院
道格拉斯·洛夫洛克爵士	(海)关(及征)税部	贝克公学	—
布赖恩·海斯爵士	农、渔、粮部	诺里奇公学	剑桥科普斯·克里斯蒂学院
彼得·鲍德温爵士	运输部	伦敦城公学	牛津科普斯·克里斯蒂学院

种是貌似正确的人, 另一种是正确的。在幕后工作的人。政治家们喜欢使工作浪漫化, 狄斯雷利在《恩迪米昂》一书中写道:

“大臣和秘书之间的关系是两个人之间所能存在的最好关系, 或至少应该如此。除了婚姻关系, 没有一种关系包含如此巨大的信任, 这种信任需要有更大的克制或更多的同情。”

但是, 实际情况从来就不是那样, 角色常常变得混乱不清, 例如1964年住房大臣理查德·克罗斯曼碰上了难以对付的伊夫林·夏普夫人, 就是这种情况(他们的关系便是产生电视连续剧

（是，大臣）的灵感）。对住房问题几乎一窍不通的克罗斯曼就象是“某个精神病房里的人”，又“象是飘浮得最舒服的人”；他不断地怀疑“这位夫人”破坏了所有的新主张。这位夫人善于起草备忘录和组织白厅援助，从来无法和她的大臣建立一种合理的关系。她回忆说：“要是他想依靠我们的意见，他就毁了自己的前途。他想成为一个鲁莽闯祸的人……只是后来我才逐渐认识到，他背地里其实是个不同的人。也许这就是他大叫大嚷的原因。我认为他想受人爱戴。但是我从未见过有人以他这种方式去求得爱戴。”^①这与狄斯雷利的理想背道而驰。

高级文官懂得如何奉承一位大臣、用文件淹没他、孤立他以及利用部际协商机构去挫败他。大臣私人办公室的设计使他感到显要，他的职业生活和个人生活安排得妥妥贴贴，他保证总有汽车和司机、下次讲话的草稿、问题的答复以及延续好几个月的约会。许多大臣宁可有权而不用，而文官就象廷臣一样善于卖弄官职。至于大臣为奉承所左右，只能责备他自己。

当政治家搞彻底改革而失败时，常务次官则成了合适的替罪羊——特别是工党左翼把他们看作为鼓吹达成一致意见的高级教士；（托尼·本抱怨说）“这种一致意见的精髓或白厅的政策已被所有政党奉行了二十年左右了，其后果是，英国财富不断减少，现在已经促使我国工业基础发生几近灾难性的衰退。”但是，文官争辩说，对立政策之间的摇摆一直是灾祸的真正原因；只有长期一致的政策才能使工业复苏。修建一条汽车道从构思到竣工甚至也要花上十二至十四年，而在此期间政府和经济政策却来回更迭。计划一座核电站或搞一条电气化铁路则需二十年。一位常务次官坚持说：“两党对立的制度是效率不高的，也是不太可信的。而自从政党的宣言用抹不掉的白纸黑字写明以来，这种

^① 见克罗斯曼在《一个内阁大臣的日记》第一卷中的描写和伊夫林夫人在《星期日泰晤士报》上的答复。

制度则变得糟糕多了。”雪莉·威廉斯在答复本的抱怨时说，“恰恰是那些收效时间长的领域，如工业投资和科学研究，遭受政策转向、突变和更改的祸害最大。”^①

新的既成权力机构？

高级文官只有在离开白厅、进入所谓的自治公共机构——无论是英国文化协会、艺术委员会、监察办公室、默西船坞还是自然保护委员会——时，才充分表现出他们的影响。白厅有一本自己的“名人”簿，上面写满了可能适合于公职任命的外部人员名单，任何公民现在也能毛遂自荐。但是不知怎么地，出类拔萃者一般总是文官自己。不管公共机构的活动如何多种多样，从守护鸟类到教授外语、调查对文官的控告等等，它们往往靠内部培养出来的官吏来解决，他们懂得政府如何工作、如何对议员疏通筹款而避免引起风波。

但是，他们最引人注目的活动是转入私营工业部门，这种转移在二十年中加快了速度。在六十年代初，这样流动的只是一滴水，当时莱斯利·罗恩爵士离开财政部后接管了维克公司，爱德华·普莱费尔爵士离开了国防部去国际计算机公司，理查德·鲍威尔爵士出了贸易部进奥尔布赖特和威尔逊公司。然而这一滴水不久就变成了一条河，而在文官头目威廉·阿姆斯特朗爵士本人当了米德兰银行的董事长以后，闸门就打开了。

多数高级常务次官现在期望在他们六十岁退休之后获得新的工作。来自财政部的罗尔勋爵此时是瓦尔堡银行的董事长、《泰晤士报》的董事和英格兰银行的理事。前内阁大臣亨特勋爵现为巴黎国家银行的伦敦董事长以及国际商业机器公司、尤尼利弗公司和咨询保险公司的董事。外交部的格林希尔勋爵、财政部的利

^① 《决策者》：雪莉·威廉斯1980年2月11日对皇家公共管理协会的讲话。

奥·普利亚兹基爵士和工业部的安东尼·帕特竞相获得几处董事职位。许多年轻的文官不在乎新的养老金制度，干到一半就被别处吸引走了：亚历克斯·贾勒特爵士成了里德国际公司的总经理，艾伦·洛德接管了“邓禄普”，斯坦利·赖特和布赖恩·赫德森分别加入了拉扎德银行和北欧银行。大公司和大银行开始为他们的董事会里没有当过文官的董事而感到心神不安了。

一个有抱负的文官的生命周期现在显得非常不同了。到了五十五岁上下，他就会急于寻找董事职位，以圆满结束他的文官生涯。一位常务次官对我抱怨地说：“你知道，我再过两年就六十岁了，可我还没有找到一个工作。”（他很快就加入了他一直控制着的一家国有化公司，这至少使人为之瞠目。）对于一个习惯于繁重工作和紧张日程的文官来说，退休是特别可怕的，一位年过六旬的胜利者此刻可以夸口说：“我的生活中从没有这样忙过。”

对职业的争夺，加上按指数计算的养老金，使文官不受到别人的喜爱。许多工作显然与以前的活动有联系：安东尼·帕特爵士仅在离开工业部三个月以后就担任了卢卡斯宇航公司的董事；弗雷德里克·基恩斯爵士与大臣大吵一场以后便离开了农业部，加入了依靠该部支持的全国农民联盟；曾经控制过北海石油公司的安格斯·贝克特成了特克森石油公司的顾问。议员们抱怨说，所有的猎场看守人正在变成偷猎者，文官机构现在成了国际资本主义的走卒。巴洛夫勋爵认为，这种英国式的腐蚀比赤裸裸地使用金钱更有效，因为一个文官现在可能用他的一半精力去迎合实业家，以期在退休后获得一个好工作。但在他们看来却并非如此。他们之中有一个人解释说：“接近实业家是我们的职责。假如他们请我们一起干，那是我们成功的标志。”富尔顿本人不是要求过政府和私营部门之间象在第二次世界大战期间那样进行更多的交流吗？

搞企业的文官们并未表现出突出的商业成绩。一位银行家说：“只要某文官担任了董事长，我就卖掉我在该公司的股票。他们从来不懂得冒险和预感，而这正是经营之道。”一个现任常务次官把他前同事掌管的有毛病的公司编成表格，他说：“瞧，把这些公司弄成这样，只有在年轻时就出来工作的文官——如温斯托克——才干得很出色。”但是许多公司并不要求它们的文官进行有效的管理，而是要求使它们接近权力走廊（“老汤姆能打开几道门”）。董事会的文官是私营工业部门越来越依赖政府支持的象征。

在其他西方国家也有类似的迁移，不管是通过美国政府和工业界之间的“旋转门”，还是通过法国文官进入工业界的“换拖鞋”。但是，这种外国旋转门带着人们进进出出，使不少企业家进入政府——这在英国是罕见的现象。而法国文官的优势是建立在国家参与工业的悠久历史基础上的，这个尖子阶层受过比较完善的经济或工程训练，较全面地对其计划负责，很少受到内阁或议会的干预。法国财政稽核中强有力的计划者使他们的白厅同僚显得胆怯和外行。

英国的文官在一定程度上是在填补老的“权势机构”——在五十年代和六十年代贵族、老军人或保守党政客分布在各董事会里，组成排外小圈子——消亡时留下的真空。随着老一辈卫道士的退休和相继死亡，公司董事注视着从白厅找人选，这些人对权力态度谨慎，并无所知，而且工业变得越衰弱，他们就显得越有把握。长期不露面的常务次官现在培养出一种新权势机构的作风，他们现在作为国家的代表出现在银行家的宴会或石油大王的招待会上，是真正了解情况的内层人物。

他们够格吗？他们在半退休时，经济上有保障，并从他们时常抱怨的政治压抑下解放出来。他们的毕生经验使他们能够承担风险、斗胆直言、解释英国的真正错误和问题。一些前文官——

如普利亚兹基或克罗霍姆——有时毫无顾虑地说出自己的意见。然而多数文官的性格构成深刻内向：他们所受的训练就是把危险减到最小、避免挑衅和达成妥协。因此，当他们获得自由的时候，要说的也就不多了，这是不足为怪的。

第十一章

财政部：这个中心有效吗？

他们给你的是统计数字。

德比勋爵（在“反对”当财政大臣时）
写给狄斯雷利的信，1852

经验表明，计划失败是一种自然趋势。

利奥·普利亚兹基爵士，1982

白厅的一切部门均依靠这栋坐落在白厅和议会广场角落的掌握着钱财的独幢大楼。财政部历来是白厅的中心，在它圆形主楼的上面覆盖着彩色玻璃的圆顶，其余部分可以旋转。财政部官员们在破旧的天花板高高的走廊里进进出出，一向是每次经济危机的替罪羊、每次被反对的对象，而他们总以对组织的忠诚和默默的优越感坐等一切结束。但是，财政部的缺点始终引起这样的问题：英国是否真正必须有这样的集中控制？政治主子能不能把他们的意志强加于这台复杂的机器？

不少机构与之竞争，以削弱其权势。1964年，哈罗德·威尔逊设立了以乔治·布朗为首的经济事务部（DEA），目的是监督经济和国家计划；可是该部寿命很短，未能如愿以偿，财政部在1969年收回了职责。1968年，财政部的管理部分被分划入文官部

(参阅前章)，但是这一部分始终没有取得过任何独立权：它的影响减小；十四年后，终于被撒切尔夫人于1981年废除，它的一些任务又回到财政部去管，另一些划归内阁办公厅。在内阁办公厅内部，爱德华·希思建立了智囊班子CPRS，为首相提供更多的独立于财政部的情报，但是它的影响也在减弱。在罗伯特·阿姆斯特朗爵士领导下的内阁办公厅还有一些反对财政部的手段；而自从英国加入欧洲共同体以来，很多白厅的决定必须通过一个欧洲秘书处的审查。然而，财政部对钱财的垄断权大致回到了二十年以前的状况，而每次新的经济危机则使它的中央控制权更形突出。

某财政大臣曾说，财政部的乐趣在于做一只爬在网中间的蜘蛛。它是一只小小的蜘蛛，监视着无数大大的苍蝇。其他白厅各部总是处处留神财政部，“就象阿拉伯人注意着以色列人一样”。但是，财政部的人看上去就象是一个在强大敌手包围下的孤立的小国。他们在谈到白厅时爱用战争和体育比赛的语言，如被包围、围困、围攻等等，他们“制定比赛规则，然后吹响哨子”。

财政部通过税收、借款或出售资产不断为政府提供钱财，而其更大的影响在于表达“财政部观点”。它作出精心的预测，把经济数量输入“财政部模型”，将越来越多的等式加进必不可少的统计中去。它以财政年度中的两件大事——秋季的公共开支报告和春季的预算——制定国家的财政框架。夏季，各部提出它们的需要，财政部则努力加以推翻。然后把预算提交内阁去进行争论。接着公布报告书，而在以后的六个月内财政部解决兑现的问题。财政部同时注意税收和支出，它的官员始终了解其同僚的烦恼，这样，负责税务的次官只要沿走廊走一走，就能削减国有化工业的花销。

财政部必须始终从总体上观察英国经济。这个系统的上层是政策协调委员会，常务次官和最高级官员集思广益，至少在理论上形成一个闪着希望之光的财政部观点。有时候他们无法取得一

致，1979年，两名二等常务次官在政策协调委员会争辩之后挂印而去。但是，政策协调委员会通常是平息不同意见的工具，财政部一般表现为联合一致。财政部的精神一向是表示反对。

公共开支

财政部人士最惊人的任务是了解和控制公共开支，这就设置了一个又一个的陷阱和圈套。他们始终必须把未来开支的计算建立在整个经济运转的基础上，但是预测方面老是遭到攻击。（丹尼斯·希利曾说：“我要以波士顿凶杀手对付上门推销员的办法去对付预测者。”）财政部的预测者担心他们的预测一旦被公布就可能自行实现；如果政府公开承认工资将上升12%，大概就会如此的。因此，财政部只好使用以欺诈手段所作出的预测，因为他们害怕公众对其真实预测的反应。

财政部力图通过其新的现金限制措施加紧控制，这是丹尼斯·希利在1976年被迫作出重大削减时采用的办法：各部必须说清预算外额外开支的用途，这等开支必须来自一项有限的基金，而不是出自总收入的一个无底洞。但是，现金限制显然是工党政府和职工代表大会争吵的一根烂骨头。乔尔·巴尼特说：“他们完全拒绝承认现金限制是合理的，不管是用社会主义的话来说，还是从充分利用资源的计划来考虑，还是试图把钱花在原先所同意的重点上。”

总之，财政部对花钱的部门并无法定的权力，其真正的控制权比起象法国这样的国家来要少得多：财政大臣不能象法国财政部长那样欺侮各部，因为内阁总是能够暗中破坏他的一清二楚的计算。财政部官员努力与各部取得一致，然而他们仍然受到内阁的控制。由于没有明确规定的权力，财政部官员只好在一连串的内厅竞争中施展种种诡计：其高招在于他们象各部财务官一样，对各部了如指掌。他们没有办法告诉某部该如何办，而只是

在它越线的时候吹吹哨子。

主管开支的头目是财政部首席大臣，这是为财政大臣扮演做零活角色的“否决先生”（正如丹尼斯·希利对乔尔·巴尼特所说的），是讨人嫌的代理大臣。他懂得，每位需要用钱的大臣的名誉取决于他能从财政部得到多少，而在理论上极反对公共开支的政治家却变成能花钱部门的挥霍者（甚至撒切尔夫人在1971年当教育大臣时也夸耀说，她完成了“再教育和综合技术大学的空前大发展计划”）。首席大臣必须劝阻各大臣少花钱，他削减的数字在一定程度上取决于是否是政府的重点考虑，但也取决于各人的政治影响以及所做的交易：“要是你支持我削减某项的预算，你就能得到两千万英镑。”然而，在某项重大的争议中，他必须有首相和财政大臣的支持，而这个三位一体简直是不可逾越的。

多数政界人士对于任意决定公共开支的预算分配都感到震惊。前内阁大臣比尔·罗杰斯说：“这是一项巨大的簿记工作，它的特点是有讨价还价的余地，有令人惊异的专门的比例规则……真正需要的是，早在公共开支审查开始前就要设法确定社会政策的重点。”^①在1979年以前当过五年首席大臣的乔尔·巴尼特描述过这种在开支决策背后的以及来自职工代表大会的压力和院外疏通活动。^②在最后讨价还价时，关于钱怎样花、会产生什么好处等等考虑早就被抛置脑后了。这是部门、个人和压力之间的争夺，而金额的多少则是衡量胜败的唯一标准。统计数字由于获得了政治内容，其本身就经常令人怀疑。巴尼特写道：“我想，我当会计师时曾耍过相当多的数字把戏，然而到了我当首席大臣时获悉的那种复杂的‘管理’和‘捏造’时，我觉得相形之下自

① 威廉·罗杰斯：《变革的政治》，第128页，塞克和沃伯格出版社，伦敦，1982。

② 巴纳特：《财政部内幕》，第62页以下，伦敦，1982。

己成了怀抱中的婴儿。”^①

随着简单的言语转化为复杂的现实，错综复杂的税收也总是容易产生与政治家意图相反的效果。两位左翼工党议员杰夫·鲁克和奥德丽·怀斯对1977年财政法案作出一项修正案，提高所得税起征界限，以与通货膨胀相一致。他们原想帮助穷人和减少不平等，但是，这项鲁克-怀斯修正案由于涉及所有的税率等级，结果对富人的帮助要比穷人多得多，结果两年以后在工党执政期内扩大了实际的贫富差距，1978年10%的最富者所挣的钱为10%的最穷者的4.64倍。直到1982年，保守党财政大臣不顾那项社会主义者的修正案，才稍稍缩小了这种差距。^②

二十年控制公共开支的努力包含着许多壮举和灾祸。1961年，埃德温·普洛登爵士（后来的普洛登勋爵）采用了一种预先五年计划的煞费苦心的新办法，它确定未来的开支不是根据现金基础，而是按照价格上涨后计算的“数量”，即所谓的“膨胀的货币”。但是到了1975年，随着物价上涨的加剧，公共开支明显地失去控制，下院支出委员会在有影响的经济学家温·戈德利的咨询下，揭露财政部的支出比他们三年前所作的计划超出五十亿英镑（考虑到物价的变化）。次年，财政部陷入新的危机，公共开支仍在上升，英镑迅速下跌，于是1975年11月，丹尼斯·希利只好向国际货币基金组织申请39亿美元的贷款。国际货币基金组织的苛刻纪律迫使工党政府再次削减公共开支，以致造成严重内阁危机，但结果财政部的预言又错了：这次的开支比预计约少22.5亿英镑。^③在经历种种苦恼和自我反省之后，丹尼斯·希利痛苦地认识到，首先他们本来不必向国际货币基金组织举债。到了

① 巴纳特：《财政部内幕》第21—22页。

② 见1982年2月20日的《经济学家》。

③ 利奥·普利亚兹基：《收入和支出》第159页，布莱克韦尔出版社，伦敦，1982。

1981年，财政部终于将“膨胀的货币”拒之门外，在普洛登采用它的二十年之后，重新在老式的现金基础上控制开支。

财政部谈论向国家提出的一切不同要求——这儿的一条天然气管道，那儿的一所医院——表达它处于中心地位的种种激动情绪，知道别人所无法知道的事情。但是，许多和财政部打过交道的政界人士都感到了它的荒唐——企图通过十分抽象和靠不住的数字来控制英国的一半开支。财政部这个典型越容易犯错误，内阁的讨价还价就越混乱，他们就显得更加担忧。对于一个象法国那样习惯于明确指导而内阁软弱无力的国家来说，大规模地集中分配资金也许是可行的。但是，英国内阁确信，决策从来不会十分合理；而随着英国变得更加集中化——尽管政治家们有种种诺言——这个金融中心堡垒的权力集中则显得更加令人忧虑重重。

财政大臣和政策

哈罗德·威尔逊在野时说过：“不管哪一个党执政，财政部都有权。”仅仅在位几年的任何政治家集团能在多大程度上把他们的意志强加于这个复杂的机构呢？制定经济政策的知识范畴永远是不可测知的。任何个人都无法决定政策，因为经济风和政治风不断把他们吹得偏离方向——这是每一届政府在面临实现其宣言中的许诺时吃了苦头以后才得到的教训。经济政策在不同程度上是由首相、财政大臣、内阁经济委员会、财政部官员、经济顾问、夫人们、报界人士、大学教师和（如果工党执政）职工代表大会制订的。但是财政大臣仍然必须承担主要责任；正是他体现了政府的政治意志。

政府大臣同首相和财政部的关系一向不太稳定。从1967年到1970年担任财政大臣的罗伊·詹金斯在面临六十年代末期的英镑危机时基本上得不到哈罗德·威尔逊的关照，在国际货币基金组织的道义支持和财政援助下，他削减了开支，并使政府的国际

收支顺差五亿英镑。在1970年到1974年间担任财政大臣的安东尼·巴伯受特德·希思的影响很大；财政部对他起初的通货紧缩政策持怀疑态度，但当他转变政策方向时，他们对通货膨胀引起的繁荣全力以赴。丹尼斯·希利于1974年来到财政部，致力于进行自由的劳资谈判，他的高级官员由于被通货膨胀打乱了阵脚客气地提出某种收入政策；而劝说希利迫使内阁于1976年搞紧缩的却正是他的部下以及国际货币基金组织。希利经常怀疑财政部的观点，但他总是听从他们的意见，财政部官员则怀念地回忆希利在辩论时喜爱吵架。他通常得到卡拉汉支持，以威吓手段强行削减实际低于预算的开支。

撒切尔夫人于1979年选了杰弗里·豪爵士任财政大臣，她毫无疑问地把自己(象特德·希思一样)视为财政部的真正老板。豪是典型的政治律师，是温切斯特公学的学生，具有善于分析而不善于想象的头脑(该校是培养这样的学生出名的)。作为一个年轻的保守党改革家，他有一点儿理想主义，当过激进的“弓集团”的主席；但是当他地位提高以后，就似乎准备为任何情况而辩护了。他那带降调的平淡的谈话从来不激动人心，并受到撒切尔夫人轻易的支使(“来，杰弗里!”)，她把经济控制和货币控制视为其紧缩主张的关键。他在私下里保留了某些激进的观点；他对公学的分离感到担忧，并想和工会更密切地合作。但是，豪在财政部同两个坚定的撒切尔分子奈杰尔·劳森和约翰·比芬共事，不管财政部官员和其他内阁大臣是多么疑虑重重，豪也无法对撒切尔的货币政策产生严重的怀疑。他能够成为一个顽强的辩论家，但不是同他的首相交锋。

保守党人决心凭借货币主义之星光渡过这场经济风暴，这是一颗比希利曾经遵循过的更纯粹的和更明亮的星。这是一个显著的变化，正如利奥·普利亚兹基所评述的：“在一个传统上是实干家而不是理论家的政党内，而且在不多年以前出过亚历克·道格

拉斯-霍姆爵士这样的号称用火柴棒做算术的首相，现在却在根据深奥的货币供应量学说制定政策了。”^①货币主义的理论在英国崭露头角是在七十年代初期，当时的通货膨胀达到了新的高峰。主要关心就业的凯恩斯主义拿不出办法，公共开支占国内生产总值的比例在1975年的前三年中从50%上升到60%，这就促使罗伊·詹金斯发出警告，说它危及“多元社会”。^②通过货币供应量来控制经济，作为一种可以通过无形的市场之手缓和通货膨胀和其他经济弊病的途径，吸引了保守党人；政府只需维持低而稳定的通货膨胀增长率来控制这个病人的体温。在这一基础上，财政大臣和首相制定出“中期财政战略”，并坚持这种理论，对内阁大臣们日益增加的疑虑则不加考虑。由于公共开支增多，货币增长率仍然大大超过计划的6—10%，这个战略显然没能达到它的目标。^③

撒切尔夫人试图责怪英格兰银行和财政部故意偏离政府的目的。当然，这种纯粹的货币主义是和财政部高级官员不相容的，他们大多数人是在凯恩斯的摇篮里成长的，相信的是某种收入政策，其中包括财政部的常务次官道格拉斯·沃斯爵士，他从1974年起一直身居此职。沃斯原先是海军的科研人员，后来爬上了白厅的阶梯，一再碰上同龄人伊恩·班克罗夫特爵士，（正如班克罗夫特所说）就象安东尼·鲍威尔的连载小说《闻乐而舞》中的人物一样。^④跻身财政部上层以后，沃斯牢牢地控制其他官员，这就促使大批财政部高级官员于1977年拂袖而去。他与丹尼斯·希利合作比较顺利，然而他在1978年的一次讲话中表明他觉得难以

① 普利亚兹基：《收入和支出》，第178页，布莱克韦尔出版社，伦敦，1982。

② 工党政府不久就用改变公共开支定义的简单办法在1977—1978财政年度把此比例降到40%。见巴纳特的《财政部内幕》第80页。

③ 这是指当时的情况，以后逐步控制了通货膨胀。——译注

④ 凯尔纳和克劳瑟-亨特，《文官》第16页，麦克唐纳和简出版社，伦敦，1980。

和一个坚定的货币主义政府共事。在保守党当选时，人们对于沃斯将如何行事曾有很多推测。

但是，保守党的大臣们有一个对付财政部官员的绝妙办法，他们假装无视这些人的存在。政治家实际上不理睬常务官和政策协调委员会的观点，这在人们的记忆中还是第一次。财政大臣的周围是一个由五位低级官员组成的班子，包括那位不好对付的奈杰尔·劳森，他作好充分准备同官员们争论伦敦城金融的复杂性。他们全体经常聚会，常常不包括道格拉斯爵士或任何其他官员；他们同以前几届政府一样，很少与财政部官员就广泛的政策问题交换意见；他们只让这些官员算细帐和“看管店铺”，而不经这些人的了解或同意就作出重大的决定。在过去二十年中，还没有一个政治班子如此反对财政部官员或甚至其他保守党人的意见而强制推行其政策。调查财政部的特别委员会在雄心勃勃的爱德华·杜坎的领导下（见第二章），开始在威斯敏斯特楼上的房间里严厉盘问财政部的官员和大臣们，并搞出了贬低他们的报告，这就激怒了财政部官员并使杰弗里爵士为难，然而该委员会并没有明显地削弱财政部，却使大臣们和文官更加紧密地团结起来，共同反对他们的迫害。

财政部的官员们对白厅在过去二十年中增多起来的经济学家们也更加怀疑了。自从非常有影响的首席经济顾问罗伯特·霍尔（现在的罗伯特霍尔勋爵）于1961年离开财政部以来，这个职位由于其他部都有自己的经济学家班子而变得不太重要了，而他们的个人的影响则随着政治风气的变化而消长。由于没有一个经济学家对1973年的石油危机作过预告，他们的预测就更加可疑了。但在1980年，杰弗里·豪聘请了一位新的首席经济顾问特里·伯恩斯。这位头发蓬乱的教授年仅三十六岁，却已是公认的年轻有为的国际货币学家了，他所在的伦敦经济学院已把计算机预测方法引进英国，并教会财政部如何去做。早在1976年，工党政府因通

货膨胀和英镑危机而摇摆之际，伦敦经济学院就提出了一套最早的货币主义建议，它符合华盛顿和国际货币基金组织对帮助英国摆脱困境提供贷款所要求的那种条件。丹尼斯·希利要求伦敦经济学院对他已在推行的政策给予理论上的支持。在保守党执政下伦敦经济学院和伯恩斯的影 响，此时进一步增大了，特里·伯恩斯大概成了文官中最有影响的决策者以及支持政府中期财政战略的关键人物。

撒切尔夫人本人对财政部的态度是矛盾的。一方面，她想扩大它对其他部的权限，认为它对其他部的开支过于宽容。另一方面，她把它看作为花钱浪费的政府部门之一，正在拖经济后腿。许多财政部官员感觉受到保守党对白厅诽谤的伤害，正如其中一人所说，“我们知道那边有人对我们怀恨在心。”当文官1981年继续罢工时，大多数财政部人士仍然忠于政府，但是不少人感到委屈的是，他们被排斥于决策之外，并被当成是生来不能信任的公务员所持经济理论有问题。撒切尔政府比第二次世界大战以来的历届政府更加有效地把它的意志强加给财政部。然而，由于有了货币主义这根量杆，财政部大楼的集中权力此刻比以往更大了。

全国经济发展理事会和规划

财政部班子中的保守党成员专心致志地搞他们的经济战略和控制货币供应量；起先他们很少关心工业战略——认为它应该由市场规律去解决。二十年来，规划和政府干预历经兴衰，现已处于全线收缩。

第一次规划高潮始于保守党执政时期，哈罗德·麦克米伦在1961年设立了全国经济发展理事会（NEDC），简称为Neddy。它在一定程度上是模仿当时流行于整个欧洲的法国“计划委员会”；而英国的这个变体所具有的有效手段却要少得多，并且大大地受到变幻莫测的政界人士和民主的制约。设立Neddy只是为

了在财政大臣主持下由政府、工业界和工会三方参与制订英国工业未来的一般方针。工党政府在1964年把规划工作大大往前推进一步，当时乔治·布朗在新成立的经济事务部宣告了他的国家规划；但是在遭到1966年的经济危机破坏以前，这一规划简直没有产生。Neddy仍然在三方之间作为“义务规划”的机构幸存下来；但是，当特德·希思1970年从政后，基本上对它不予理睬，直到1972年他转变政策时才求助于Neddy，把它当作进行他那种干预的便利工具。下届工党政府很乐意把Neddy作为与工会领袖共同规划的工具，然而经济风暴又一次破坏了多数的规划。

撒切尔夫人上台以后，她故意贬低Neddy，认为它是工党组合国家的一个工具，受到劳资之间默契协议的过多影响。如今它的强大力量小得多了，正如它的一个成员所抱怨的：“它挤满了雇主组织的平庸之辈，它对工业界来说，说不上是一种真正机构。”可是，它仍然不失为工业界三方之间的唯一实在的碰头地点，它的干事长杰弗里·钱德勒是壳牌公司忠实的对外联络员，他热情健谈，决心使交流保持下去。下页表是1981年末期的成员。

全国经济发展理事会的前二十年恰逢英国工业生产下降，所以很难令人满意。而它的难处总是在其会议之外，出现在政府交替政策和执行者进行妥协的当间。政治变更是短暂的，而规划是长远的；任何重大方案总会比一届政府历时长久。北海石油的收入很可能促进工业投资，但需要政府进行更大胆的干预；然而英国一如既往，挥霍成性，将耗尽石油资源，却很少成就可言。

规划和财政部控制的困难总是回到这个根本问题：怎样激发起一个古老而民主的国家意识到民族方向和目标。常常被引为英国样板的法国体制和日本体制都建立在十分不同的民主传统上，它们具有更加协调的银行和工业集团、比较弱小的工会以及更加一致的民族抱负——它们的政府在放弃传统工业、把投资与信贷引向新兴工业时能够更加明确果断。英国人受到地方和工会的压

杰弗里·豪爵士	财政大臣
诺曼·特比特	就业大臣
约翰·比芬	工业贸易大臣
奈杰尔·劳森	能源大臣
约翰·格林巴勒爵士	纽哈特希尔有限公司
亚历山大·贾勒特爵士	里德国际公司
杰里米·莫尔斯爵士	劳埃德银行
雷蒙德·彭诺克	英国卡伦德绝缘电缆公司
哈罗德·惠托尔	联合电力工程公司
戴维·巴斯奈特	普通及市政工人工会
弗兰克·查普尔	电气、电子、电信与波导管联合会
杰弗里·德雷恩	全国地方政府官员协会
特伦斯·达菲	机械工人混合工会
莫斯·埃文斯	运输及杂务工人工会
莱恩·默里	职工大会
理查德·奥布赖恩爵士	人力事务委员会
戈登·理查森	英格兰银行
丹尼斯·鲁克爵士	英国煤气公司
迈克尔·香克斯	全国消费理事会
杰弗里·钱德勒	干事长

力以及所有妄自尊大的老自治机构的阻力极大。内阁或财政部内的大胆规划和期望一旦到达各委员会，碰到各种利益间的争吵和陷入地方政府的泥潭，便会极其容易地变得混乱不堪，或遭到失败。

第十二章

地方政府和行政区： 权力分散遭到失败

自由民族的力量存在于地方自治之中。地方自治制度之于自由就如小学之于知识一样；前者使自由能为人们所及……

亚历克西·德托克维尔

在政策多变、开支失控、数十亿英镑下落不明以及控制失败之后，白厅的蜘蛛网显得迟钝多了。财政部的需要、各大部和国有化企业董事会的势力正在把更多的权力引向中央；但是，各地方社区和各地区则各有不同的重点和所关切的事——无论是环境、住房还是教育——对此白厅所知甚少。财政部制度是如此明显地易出错误和不可理解，远地的税务和开支是否必须受这种制度严密的控制？

这个中央集权的民族国家的臃肿机构起初是在民族主义和战争的年代里发展起来的，它在和平时期是否真正适合于有各自文化特点和贸易利益的不同地区呢？包括欧洲共同体和多国公司在内的国际因素已经在用一种不同的观点来看待国家的首都了；欧洲的国家对于它们自身的防务、技术或公司来说显得太小了；可

是它们那中央集权的官僚机构对于其分散的地方社区来说则显得太大和太远了。一种重新表现出反对传统国家的诸如普罗旺斯、巴伐利亚或威尔士式的古老实体的“地区性欧洲”的新格局是否正在出现？

权力下放

对伦敦的最激烈的挑战来自联合王国原先的组成部分，它一度威胁到国家的统一；权力下放的奇怪兴衰不仅暴露了一切严峻的考验，而且也说明了评价民众真实情绪的重重困难。威斯敏斯特的政治家们感到震惊的是，权力下放的思想老是平地而起，这是因为除了爱尔兰以外，他们从来没有十分认真地对待地区摩擦。然而到了六十年代中期，苏格兰和威尔士的不满情绪表现为议会中的选举胜利，而北爱尔兰的暴力不久就有影响大陆的危险。

伦敦政府通过苏格兰局和威尔士局对地区的要求作了小小的让步，它们在白厅里各有其内阁大臣和面对面的漂亮楼房。它们不对任何代表机构负责，政治上也从不活跃。但是，白厅和福利国家正在缓慢加强的中央集权，激起对遥控决策的更多不满，而加入欧洲共同体则引来一个更加疏远和不可理解的权力中心。

威尔士最初于1282年被并吞，但它仍有君主和自己的语言，尽管亨利八世禁止正式使用这种语言。1978年对小学的调查表明，格温特有63%的学生能够说流利的威尔士语。威尔士的民族主义更多地集中于恢复它的文化，而不是它的政治组织；北部和西部威尔士是威尔士语、非国教教会和自由党的堡垒；而在南威尔士，移居来的在煤矿和钢厂工作的英格兰人为工党提供了坚实的工人阶级成分。非国教主义在威斯敏斯特得到了有力的发言权，甚至通过自由党使英国国教与政府分离；但自那时以来，它的最明显的政治表现形式便是偶尔举行的决定星期日是否开放酒

店的威尔士公民投票（主张严守安息日的教徒失败的次数越来越多）。然而，曾经作为文化组织在1925年成立的“普莱德·西姆如”（Plaid Cymru）在六十年代变成了一支重要的政治力量，到1966年，卡马森的候选人格温福·埃文斯赢得了该地在威斯敏斯特的第一个议席。

苏格兰人一向不如威尔士人团结。虽然詹姆士一世在1603年登上英国王位时带来了苏格兰，但是这两种政治制度直到1707年的“合并法”以后才结合起来；甚至在那时仍然小心翼翼没有触动苏格兰的教育和法律制度以及苏格兰教会。苏格兰法律更加牢固地建立在罗马法的基础上，它有助于维护苏格兰的个性，因为任何由威斯敏斯特通过的法案都必须经过专门改写。工党惹不起苏格兰，因为它比英格兰更加工人阶级化，因而工党基础更加稳固。正当威尔士的经济财富因煤矿和钢厂的衰落而减少之际，1970年在苏格兰近海发现石油则促进了北方的经济生活和自信心：看来苏格兰再也不一定是繁荣南方的一个穷亲戚了。石油是苏格兰民族主义党的主要燃料，该党1967年赢得第一次补缺选举，威尼弗雷德·尤因斯在汉密尔顿取得了惊人的胜利，尽管她在三年后丢失了议席。到1974年10月，苏格兰民族主义者赢得80%的苏格兰选票，选出了十一名议员。

“普莱德·西姆如”和苏格兰民族主义党的胜利终于使威斯敏斯特觉察到这些地区的不满情绪。为了拖延时间，工党政府在1968年设立了皇家宪法委员会，先由克劳瑟勋爵主持，然后以一位苏格兰法官基尔布兰登勋爵为首，任务是“考虑联合王国各地区之间目前的宪法关系和经济关系方面……是否需要进行改革”。它花了四年时间才报告说，它无法决定。它的大多数成员提出某种地区性的“权力下放”——这个词变成一个非常灵活的时髦说法——根据是过分的中央集权将压制各地区的政治生活。但是，他们不能决定应该下放哪些部分，下放到多大程度，或以何

种方式下放：立法权、执行权，或是行政管理权。他们提出了种种可供选择的方案，这些方案没有经过充分讨论，政府几乎对它们完全不予理睬。该委员会就象一些其他委员会一样，并不打算实现改革，而是回避改革。

保守党政府在1972年改组地方政府时曾有过建立某种地区性议会的机会：但它对权力下放主张作出的反应是隐藏在伪善背后的冷漠。而在1974年，一次选举现象迫使工党政府勉强转向行动。在2月的大选中，工党没有得到绝对多数，而“普莱德·西姆如”赢得两席，苏格兰民族主义党取得七席；在十月的选举中，苏格兰国家主义党多得四席，“普莱德·西姆如”则多了一席。此时工党的脆弱控制权依赖于这两个民族主义政党：权力下放便是获得他们支持的代价，而他们的胜利则表明他们想要办成某件事情。政治权术和民众感情相结合最后产生了一个可悲的东西《苏格兰和威尔士法案》。由于苏格兰民族主义党把它搞得比工党政府所打算的更强硬，它在下院通过时风波迭起，而最后败于本党所投的反对票。

当苏格兰民族主义党撤消其合作后，动摇的工党政府把法案分两个部分重新提出，1978年苏格兰法案和威尔士法案遂成法律。然而，工党在反对者的压力下，同意了一项显然是致命的决定性让步：即这些措施只有在各地区至少有40%的人在公民投票中同意实行的条件下，才开始生效。这些法案没有提供基尔布兰登所提出的广泛的宪法修正。它们对威尔士几乎毫无贡献——只不过给了它一个没有立法权的代表议会，宛如一个增光添色的自治市议会。它们对苏格兰倒贡献较多——给了一个能够对卫生、教育、地方政府、治安进行立法的议会。但是，两个议会均无权筹款，而由威斯敏斯特每隔四年拨款一次。

这些地方议会可以做成些什么呢？它们可以在其代表碰到实际限制时引起新的宪法危机。作为工党的温床，它们可以为保守

党政府制造无穷的头痛事；它们还可以变成政治死水，仅仅能引人发发牢骚，而不足以使人感兴趣。它们就象许许多多的其他东西一样，碰巧被扫进了七十年代的垃圾箱。威尔士人最后证明他们不感兴趣，表决结果很差，只有12%的选民投赞成票。苏格兰人的表决结果好一些，投赞成票的人以33%对31%击败反对者（这个比例高于不少把政府选上台的表决结果）；不过他们丢失了40%的选票，差数很大。这两个法案无声无息地夭折了，威斯敏斯特并没有哀痛。嗣后不久，在1979年的大选中，苏格兰民族主义党只剩下两名议员。

权力下放这个词在过去十年中曾使如此众多的人们不安和迷惑，突然从政治词汇中再次消失了；而另一次英国式的冒险又重新开始。保守党政府暂时还不需要苏格兰人或威尔士人的选票，唯有北爱尔兰仍然是王国团结的巨大问号。

地 方 政 府

但是，反中央的更广泛的不满情绪仍在高涨，不仅在苏格兰和威尔士，而且还在英格兰本土。由于保守党人在八十年代开始削减开支，而地方议会艰难地为包括学校、住宅、公共汽车和道路在内的十分繁多的日常劳务分担责任，一场新的危机便在白厅和地方议会之间酝酿。历届政府在其竞选宣言中都承诺比前任更大的权力分散，但是尔后却增加了它们的中央权力。他们象父母对待少年孩子一样，坚持地方议会应该承担更多的责任，而当地方议会努力负责时，政府却又坚决认为，“不象那个样”。可是，只要不给予地方政府真正的责任，它们是不可能表现得负责的。

地方议会议员长期被视为二等政客，这就引起对他们的漠不关心和轻视。许多能叫出（被直接选出的）纽约市长名字的英国人，却从未听说过由他的议员同胞每年选出的本地市长的名字。由于英国的市长同当地贸易和商店的联系，很难见到他们有象下

院议员那样的交际；河对岸郡政厅的大伦敦议会议员则感到与威斯敏斯特完全隔离。许多在巴黎的法国高级议员，如来自卢维埃的孟戴斯·弗朗斯或来自马赛的加斯东·德费尔，仍然当他们家乡的市长。而英国的下院议员尽管有几人在地方政府供过职（如克莱门特·艾德礼曾是斯特普尼的市长），一般在他们来到威斯敏斯特后就中断了与市政厅的联系。

然而，地方政府的根子却比国家政府深：中世纪由郡的自由民组成的郡法院曾具有广泛的权力。直到有了1834年的《济贫法》和1848年的《公共卫生法》，各郡才开始感到伦敦的影响，这种影响随着后来的社会改革而不断增强。在二十世纪初，英国的地方议会控制了巨大的主要开支领域，不仅包括住房、道路和警察，而且包括水、煤气、电，有时还有火车和码头。有些大城市的市长，如伯明翰的约瑟夫·张伯伦，是有抱负的企业家，比较象当代的美国市长，给他们的城市留下了深刻的影响。但是，中央集权、政府拨款和国有化逐步缩小了地方议员的活动范围并降低了他们的地位。威斯敏斯特的政治家们宁愿讨论遥远的殖民地，而不想管家门口的阴沟或学校，公学的弟子宁可统治英帝国，也不愿管辖其比较平凡的本地政府。

地方议会仍然负责全部开支的四分之一，但是由于卷入与中央政府的混乱关系，它们的实际支配权受到严格限制。对于在一种典型的英国式混乱中发展起来的地方议会权力，宪法没有任何具体的规定。与法国地方议会不同，它们没有独立于下院的权力——它们只能执行国家一级已经决定的政策。如果地方议会议员越出它们的范围，就可能被送上法庭——并可能判决由个人赔偿超越权限的开支。

多年来，威斯敏斯特和白厅一直加强其控制和监察，这在一定程度上是由于它们对地方当局收入付出了更多的钱，而且还由于两大政党都确实想要更严密地控制地方当局以达到它们的政

治目标。工党比较注重社会正义，表现在反对地方议会采用综合学校。保守党则比较注重减少浪费和杜绝官僚主义。

中央与地方的关系显然是不能令人满意的，一系列的委员会、专门委员会和白皮书提出过不同的改革建议。工党1964年执政时，对地方政府兴趣不大，在安东尼·克罗斯兰的《未来的社会主义》一书中地方政府只占半页。威尔逊和克罗斯曼任命了一个皇家专门调查委员会，为首的是那位六十年代的乐天派约翰·莫德爵士（后来是雷德克利夫-莫德勋爵），但是他们很少考虑莫德1969年的报告。这份报告留给保守党去完成了新的《1972年地方政府法》，该法案只是部分地根据莫德的报告，它改组了除伦敦以外的（它在1963年已经改革）英格兰和威尔士全部地方政府。该法对一百二十四个郡、自治市当局以及一千多个区自治会作了重新划分，代之以五十三个管辖范围较大的郡议会。

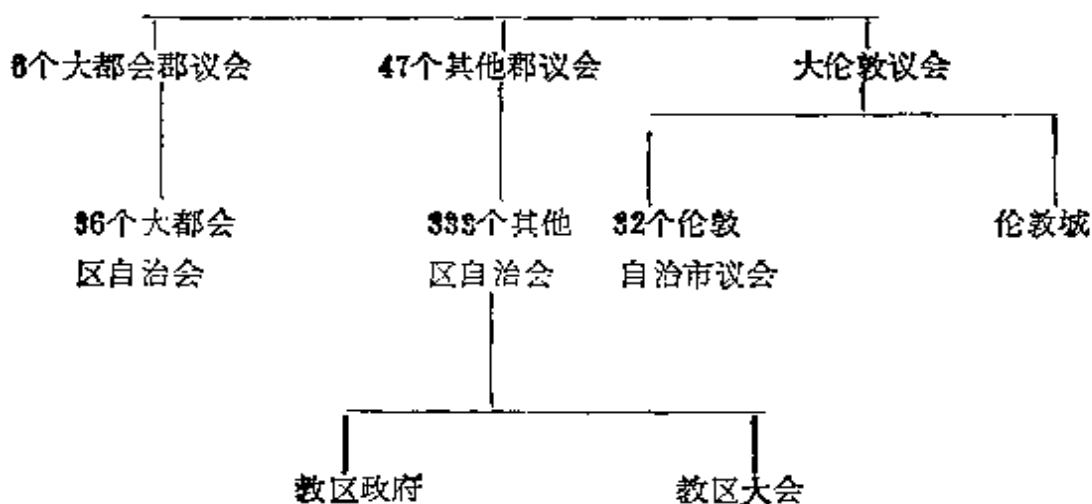
当拉特兰和坎伯兰之类的古老地名被取消而诸如坎布里亚、阿冯和克利夫兰等新地名在地图上出现时，不少地方传统主义者为之一惊；许多旅游者仍然摸不着头脑，比如说，洛西恩是包括爱丁堡的。新地方议会中有六个是“大都会”，代表人口密集的大城市和集合城市。下面的图表列举了这六个新地方议会以及伦敦和苏格兰的两个最大的“行政区”，还有各级其他地方议会。

为了赶时髦，两党的政界人士都认为大单位会更加有效，而少数人则预言，它们将会产生层次重迭的新的僵硬的官僚机构，这些机构会更加远离纳税人。从1961年到1974年期间，地方政府的工作人员增加了54%，同时这批新的官僚受到他们扩大的工会“全国地方政府官员协会”（NALGO）的保护。

大多数威斯敏斯特的政界人士却恰恰不了解地方政府，并对这种关系很糊涂。不少教育、住房或社会服务大臣惊讶地发现，他们自己花许多时间同花钱最多的地方当局争辩不休。已经在议会呆了十九年的理查德·克罗斯曼在1964年当了住房大臣，他愕

大伦敦议会	690 万
大曼彻斯特议会	260 万
西米德兰兹(伯明翰)议会	270 万
西约克郡(威克菲尔德)议会	200 万
默西河畔(利物浦)议会	160 万
南约克郡(巴恩斯利)议会	130 万
泰恩与威尔(纽卡斯尔)议会	120 万
斯特拉思克莱德(格拉斯哥)议会	240 万
洛西恩(爱丁堡)议会	75 万

(英格兰和威尔士)



然发觉“住房部根本不造房子。造房子的不是地方政府就是私人营造商……在我们谈到组织建房运动时，这个部与哈罗德所提议的一切相去甚远”。^① 中央政府把纳税人缴纳的款项更多地拨给地方议会，填满了地方议会接收地方税的腰包，这就加深了一个疑问，到底谁承担真正责任。只要经济不断发展，任何人都不会过分计较，但是一旦白厅必须紧缩，与市政厅的关系就势必摊牌了。

^① 理查德·克罗斯曼：《一个内阁大臣的日记》，第一卷第49页，齐纳森·凯普出版社，伦敦，1978。

白厅与市政厅

扩大了郡和伦敦自治市成了比白厅各部更难控制的官僚机构。与大选相比，参加全国地方选举投票的人数要少得多，而许多地方议会则拥有极大的阶级优势——例如保守党在肯辛顿和切尔西，或工党在托尔哈姆雷兹——这种优势是不可能消除的。不少伦敦的地方议会以宏伟的市政厅来纪念它们范围的扩大，结果引起了纳税人的愤怒。肯辛顿建造了一个由巴兹尔·斯彭斯爵士设计的庞大堡垒，内有供他们每月开会的豪华会议室。南沃克是最穷的自治市之一，竟计划花七千万英镑盖一所市府综合大楼。坎登靠收取霍尔本和科文特加登的高额商业税发了财，成了最臭名昭著的大挥霍者。

到了七十年代中期，地方政府的大肆挥霍激怒了力图制止通货膨胀的中央政府。工党环境大臣安东尼·克罗斯兰中止了对地方税的支持，并宣告“这个党完了”。然而地方议会议员并不赞同，他们能独立地借钱以维持其开支。到1974年，他们造成的问题太多，使得工党政府任命了另一个委员会以对地方财政作出报告，主持该委员会的是弗兰克·莱菲尔德律师，他是一位地方计划的专家。

财政部此时对地方议会议员开支所出的钱不少于65.5%，想要实行监督，以防止他们破坏它的谨慎的经济战略。但是，各地方当局对莱菲尔德抱怨说，它们越是依赖中央政府，它们的财政就变得越不可靠，因为财政部可能突然削减拨款以适应其战略，从而迫使他们强行大量增加地方税。

莱菲尔德在1976年报告时不满地指出，这种混乱的关系违背了“没有代表权就不征税”的传统原则。他建议地方议会应该保持自治，并获得支出和征税的权力。他提议，中央政府应只出40%的钱，而把剩下的25%通过地方所得税去筹集。财政部想把

它自己的重点考虑事项强加于地方议会议员，所以反对这种主张，而工党政府的不热心也就可想而知了。在1977年，工党政府提出了一份白皮书，认为一种规定得越是明确的制度就越是不灵活，鼓吹实行更多的中央控制，以确保地方当局考虑国家重点、有效地管理财政、保护少数民族以及维护地方民主。

不久，保守党就加快了中央集权的进程。保守党人在野时曾把市政厅的官僚描述为通货膨胀的罪魁祸首，而在撒切尔夫人执政后，她任命了野心勃勃的大政客迈克尔·赫塞尔廷为环境部大臣，此后不久他就开始同挥霍的地方议会冲突起来。他警告它们必须削减预算；他减少了中央政府的拨款；到了1980年，他坚持要处罚超过限制的地方政府。白厅和市政厅之间的斗争变得更带有政治性的了，因为许多花钱多的地方议会是由组织得很好的左翼集团掌管的，它们主张加强公有制而把赫塞尔廷描述成坦率的资本主义敌人。由马克思主义者特德·奈特领导的伦敦兰贝思自治市，成了这些激进挥霍者的典型；而在1981年，大伦敦议会被左派控制以后，也以它们为榜样。

作为一个庞大的地方政府，大伦敦议会扩大了它的所有问题。九十二个地方议员控制了首都的大部分机构，包括伦敦市区教育局（ILEA）所属的学校和伦敦运输局的公共汽车和火车网。坐落在泰晤士河畔的伦敦郡政厅象一座笨大的宫殿，其庭院和走廊犹如迷津，它容纳了一个八千多人的官僚机构，每年耗资十亿多英镑，其复杂程度比河对岸的白厅任何部门都更加拜占庭化。它的议员谈起威斯敏斯特宫来就仿佛象克林姆林宫那般遥远。

伦敦的领导层在三十年代以工党政治家赫伯特·莫里森为首时，曾经出过名，他首先建立了伦敦运输局，然后成了国有化工业的宣扬者；他是伦敦与美国市长的地位最接近的人。然而，他的继任者们则大为逊色，为复杂的政治活动所淹没，直到八十年

代，这个领导层才变得同样出名。

由于工党在1981年的胜利，伦敦突然获得了一个年仅三十五岁的华而不实的新领袖肯·利文斯通，他很快以全国知名人物出现。他是一个有吸引力的人，谈锋逼人，并带一点娱乐业味道（他的母亲曾是合唱队成员）。他开始是医院的技师，但在1968年这个左派关键的一年被推进政界。他在诺伍德郊区的家乡，政治上受到托派领袖格里·希利以及兰贝思的特德·奈特的熏陶。利文斯通一旦在伦敦郡政厅就职，就加入包括托尼·本的两名顾问托尼·班克斯和弗朗西丝·莫雷尔在内的紧密而有战斗力的集团（人称“大人国”）：他们作出了迅速改革的保证，包括大砍交通费，而从提高地方税里进行弥补。

事实上，对于象欧洲大陆那样增加交通补助以吸引更多的乘客，存在着激烈的争论：光是私营企业决不可能解决日益恶化的交通问题；而其他英格兰地方议会，包括西米德兰兹和默西河畔，已经实行了低车费。但是，利文斯通和赫塞尔廷此刻剑拔弩张，宣告各为公有制和私营企业而战。政府不久就收回对伦敦运输局的大笔补贴作为报复。布朗利地方议会对大伦敦议会起诉，指责它超越权限，于是这场斗争转到了法官身上：最后，由丹宁勋爵领导的上诉法院作出裁决，利文斯通议会的行为是非法的，该判决得到了上院法官的核准。车费重又上涨，额外的地方税被撤消，左派指责法官阻挠了民主，口号是“谁投票选的丹宁？”这是法官在政治领域面临危险的一个典型案例。我问丹宁，他此时是否不在反对这条斗输了的狗。“不，布朗利才是反对大伦敦议会滥用权力的斗输了的狗。”

这场关于运输的剧烈争论进一步恶化郡议会和威斯敏斯特之间的关系；前副领袖伊尔蒂德·哈林顿对我抱怨说：“政府运用中央权力独断独行；搞得我们都晕头转向了。”大伦敦议会的议长詹姆士·斯沃菲尔德爵士说：“中央政府对独立单位太缺乏信

任,致使他们拨出巨额资金用于控制和管理。”与此同时,赫塞尔廷在首相的怂恿下宣布了一条新的纪律,对地方税规定上限,强迫地方议会一旦超过时就要举行地方公民投票。这就激起了工党乃至保守党地方议员的义愤。曾在莱菲尔德委员会呆过的两名行政管理教授乔治·琼斯和约翰·斯图尔特抱怨道:“关于中央对地方当局进行直接控制,政府似乎准备好向前飞跃一步,这就摧毁了地方自治的基础。”赫塞尔廷被迫撤回了他的公民投票计划,但是他在等待时机。

民主的试金石?

按照惯例,无论是在英国还是在欧洲大陆,左派比右派更喜欢中央集权。大胆的国家改革要求中央有更大的权力,而保守党可能鼓吹权力分散是资本主义自由选择和不干涉的一部分。然而,处在反对通货膨胀斗争中的保守党人这时表现为最无情的中央集权者,许多左翼地方议会——象法国或意大利的不少共产党地方议会——却在努力从下层建立他们的理想社会。社会民主党与自由党一道保证实行权力分散的政策。社会民主党的候选人在1981年的地方补缺选举中取得了意想不到的胜利,骑乘在新的参政兴趣的波浪上;同时,该党保证要以莱菲尔德所提出的更多地由地方负责来征收地方所得税。但在1982年5月“福克兰狂热”达到顶点时所举行的地方选举证明,地方政治仍是多么广泛地受民族情绪的影响,并给予保守党人以出乎意料的成功。

与市政厅对立至少使这个基本政治问题受到人们注目:怎样控制地方政府而又不破坏它的独立性。地方议会是在议会之外具有民主选举合法性的唯一英国机构;按此身份,它们可以对财政部日益增大的权力产生一种极其必要的抗衡作用。但是,它们太无代表性并过于依赖白厅的拨款,以致无法击败“缓慢增强的中央集权”;它们只有在当地筹集更多的基金才能更加独立,只有

吸引更多的选民参加地方选举才能负有更多的责任。

权力分散说起来要比做起来容易得多。拥护它的许多政治家们结果往往以改革和改善管理的名义更进一步集中权力；很少有政府大臣愿意削弱他们自己的权力。正如欧洲的地方当局在欧洲委员会1981年的一次会议上所阐明的，白厅与市政厅之间的紧张关系是整个欧洲由于中央集权的压力增加而日益加剧的紧张局面的一部分。委员会的报告起草人M·哈梅格尼斯说：“地方政府的自治程度是真民主的试金石。把公共事务委托给由地方公民直接选举和控制的机关，这样就能权衡利弊，小心谨慎，这比公民看不到自己的钱直接花在什么地方的时候要。”^①但是，象德国或意大利这样的国家在它们的州或省里仍有强大得多的地区抗衡力量，而法国和西班牙却都在试图扭转中央集权的历史潮流。英国人现在面临的危险是，可能成为欧洲最严厉的中央集权的国家，不仅有白厅和财政部的控制，而且还有权力较集中的其他伦敦总部机关的控制，包括银行、公司、电视台和报纸等（以后各章将谈到）。

^① 关于“地方自治原则”的报告，欧洲地方和行政区政府会议，斯特拉斯堡，1981年9月21日。

第十三章

警察：政府的利器

充分的行动自由和不受干涉是这个国家的极大特权和幸事，但把它们与有效的警察制度调和起来却是很困难的。

——罗伯特·皮尔，1822

每个国家的警察都是其国民价值观念的一面镜子。如果我们今天忽视了警察及其问题，就没有理由抱怨警察不合我们的要求。

——本·惠特克，1979年^①

民主治理，不论是通过市政厅、白厅，还是通过国会或法庭，其问题最终都集中在警察身上。警察就象他们的前总监罗伯特·马克爵士所描述的那样，“是社会用以锻造政治和社会失败的铁砧”。对大多数英国人来说，“法律”并不意味着法庭或法官，而是警察。因此，警察与司法部门和法官相分离，他们有权驳回警察提供的证据，对于民主制度是至关重要的。但是多数公

^① 本·惠特克：《社会中的警察》，第318页，艾尔·梅休因出版社，伦敦，1978。

民对此并不相信，因而如何管理警察在过去的十年中已成为引人注目的问题。

英国仍然是少数这样的国家之一，在理论上英国的警察是人民公仆，服从不成文法，没有专门武装，他们同法国的共和国保安部队和意大利的宪兵一样，直接受政府领导。由于不存在这种“第三力量”，警察和政府都知道，除非在极端情况下可动用军队外，他们不能求助于任何储备力量。但是，正象前大法官加德纳勋爵所说的那样，英国的警察同时也是“西欧国家中最独断专行的。除英国以外，任何国家的警察都不可能在没有独立判断的情况下享有起诉权。在其他国家里，警察是通过一个部长向议会负责的。”^①

政府是一个复杂的诈财骗局，而警察则是其最易受攻击的部分。大臣们、法官们和文官们需要人民服从，而警察却得执行这一要求，并且还不得不通过恐吓手段来掩饰他们的人少势单——1982年仅有一十二万人，占全国人口的五百分之一。随着人们对权威越来越不尊重，越来越发生怀疑，这种恐吓就越来越难以维持，警察的行为也越来越引起争论。在过去的十年里，警察更加接近了政治舞台的中心。

警察处在社会之中，但被当做社会的身外之物，这种矛盾在一开始就显现出来。在十七世纪，警察这个概念本身就被看作是外国的、特别是法国的东西，并且被认为是不可取的东西。直到1829年罗伯特·皮尔建立了一支独立的“新警察”，旧时的兼职警察才开始被取代。

皮尔的武装力量的核心是伦敦的都市警察，“首都警察”与全国其他机构严格区分开来，与地方警察也大不相同。英国的警察有十二万人，而伦敦警察有二万五千人，占总数的四分之一。

^① 本·惠特克：《社会中的警察》，第283页，艾尔·梅休因出版社，伦敦，1978。

他们在维多利亚车站附近的“新苏格兰场”设有著名的总部。伦敦警察通常直接受内务大臣指挥，由他任命警察总监、副总监和四名助理总监。这些人放弃了警察的身分而成为普通的“先生”或“爵士”。总监享有独特的个人权力，难于控制或解雇，不受任何人的检查。

自1972年起的五年中，伦敦警察由一个不同凡响的总监罗伯特·马克掌管。他已成为参与政治的警察的象征，很象是一个欧洲大陆的“警察总长”。马克是一个具有怀疑眼光、喜欢抛头露面的知识分子，战时他曾当过少校，还曾做过纳菲尔德学院的研究员，在世界各地讲学，但他首先是一个献身警察事业的人。他被人看作是一个自由派，但基本上是一个头脑聪明的独裁主义者。他以清洗苏格兰场内腐败的侦探而成名，尽管他的一些同事认为做得还不够彻底。这些人中包括前坎布里警察局长弗兰克·威廉森，他是打击腐败的主要力量，后来因失望而辞职。马克抱怨法庭太宽大，认为陪审团应有权以多数票判决罪犯，并指出有些律师因受贿而替罪犯辩护。他特别认为苏格兰场应保持自主权，应由警察自己处理指控。与律师和学究一样，他很自然地把自由与自己职业的不可侵犯联系在一起。“警察有行动不受政治或官僚干涉的自由，”他写道，“这对于他们能受到欢迎和保护民主都是至关重要的。警察在处理工业纠纷和政治示威问题时不应反映当今政府的意愿，即便是表面的。”^①

正是在处理指控问题上，马克与当初任命他的内务大臣罗伊·詹金斯发生了冲突。1976年，在列举了警察的错误行为和暴力行动之后，詹金斯坚持认为指控必须由一个为公众信任的独立的机构来进行调查。马克非常气愤，坚持说这样做会削弱警察的威信、降低调查的效率。詹金斯的提案通过以后，马克宁愿辞职，

^① 罗伯特·马克：《警察局内》，第202页，柯林斯出版社，伦敦，1978。

也不愿执行一项他认为可厌的法案。他说道：“既然警察的职责要由政治家来执行，那么总监必然会成为一个行政管理人员，而不是一个领袖。”^①然而，当普洛顿勋爵领导的警察指控问题委员会1978年提出它的第一份报告时，并没有迹象表明总监的地位有所削弱，而要求更彻底的独立调查指控的呼声却越来越高。

马克的继任者大卫·麦克尼爵士是由下一任内务大臣莫林·里斯任命的，在政治上远不如马克老练。面对日益恶化的种族冲突、纠察线和全国阵线的游行问题，他要求更大的权力进行搜查、拘留、限制示威和拒绝保释。然而，他不是有一个有才能的领导人，从苏格兰来到苏格兰场工作，却对后者复杂的机构毫无经验。因此，他1982年宣布提前退休并不令人感到意外。麦克尼的继任者肯尼斯·纽曼爵士五年前曾被提名担任此职，被认为是最强硬、最有效的领导人之一。战后，纽曼在巴勒斯坦警察局工作，从此开始了他的事业。1976年他负责皇家北爱尔兰警察。当警察从军队手中接管安全任务时，他改组了警察部队，并配备了科学装置和机动巡逻组，使之现代化。他把警察按战时编制组织起来，据说他们用粗暴的方式盘问拘留者；他还发明了“机动执勤”，以便接近社区。现在伦敦的问题倒是有点象北爱尔兰问题了。

警察局长

与此同时，地方警察部队在各自局长领导下也卷入了政治斗争。1829年皮尔建立“首都警察”时，并未顾及地方警察，但此后政府逐渐试图领导他们。到了1856年，由于政府支付其一半开支，各地警察局才同意政府进行监督。这种监督往往是走过场的。直到1919年内务大臣才得以掌握警察的薪金、服装和组织现

^① 罗伯特·马克：《警察局内》，第212页，柯林斯出版社，伦敦，1976。

状。现在，根据1964年的警察法，在总监察长詹姆斯·克伦（前苏格兰场反诈骗小组组长）的带领下，七个监察员每年巡视各地警察。监察员基本上是通过劝说和论证来影响地方警察，而他的职权又是批准警察局长们的帐单，这就使他更具有说服力。

目前，英格兰和威尔士的四十七名警察局长的权力仍然大的吓人。理论上，他们对由地方议员和官员构成的“警察当局”负责，但实际上他们个人有很大的独立性，在地方上有很大权势。一个有见识、有野心的警察相对来说更容易爬上高位，最后能够与女王驻郡代表和郡长共同成为一个郡社会生活的核心。一郡之“局长”可是个了不起的人物，他拥有一所有津贴补助的大房子、一辆快车和司机，很多地方议员都会对他表示敬畏，而他对移民、酒后开车或吸毒问题的见解将影响整个郡的警察行动。

随着犯罪案件的增加、罪犯组织的日益完善、通讯的更为迅速，评论家要求成立一个全国性警察部队的呼声也就越高。1962年，威林克委员会决定警察局长应当保留他们的权力，但这一决议屡遭反对，人们提到地方警察的每一丑闻，如长期不能破获的“约克郡好汉”案等。警察们已小心谨慎地进行了协调：首都警察负责别动队、反诈骗小组等全国性组织以及同国际警察组织的联系工作。但是，要员们对中央集权的优越性尚持有怀疑态度：

“尽管国有化和地区化给行政管理带来了好处，”马克在1968年说，“但是二者对犯罪率和破案率都毫无影响。”^①首都警察顽固地坚持自治，拒绝接受检查，这种态度也不利于宣传中央集权。正象德文郡和康沃尔郡前警察局长、曾在“首都警察”任职的约翰·奥尔德森1981年对我所讲的那样：“首都警察是最庞大、最不负责和影响最大的。如果我们搞得不好，它对我们每一个人都将

^① 罗伯特·马克：《警察、公众与法律》，1968年10月9日在伦敦法律协会附属法律学校的讲话。

产生影响，但是首都警察的核心并不象有些地方警察那样团结一致。”

警察实行中央集权涉及更大的民主问题，其中包括保护个人不受档案库和电子计算机监视的权力。英国人总是本能地反对搞中央编码制度，比如，他们以废除身份证的方式来庆祝第二次世界大战的结束。欧洲有少数国家的居民没有编码，也不必携带任何证件，英国则是其一，但许多警察对此不以为然。中央计算机系统能够使警察更秘密也更有效地搜集有关个人的档案，因而也就需要国会及其代表们对警察进行更严密的监督。

“警察几乎是天生的保守派”，约翰·奥尔德森说，“当他们因政治的原因而受到攻击时更是如此。”七十年代，警察联合会（除高级官员外大多数警察都参加的工会）更明显地变得保守起来。他们推选保守党右翼议员艾尔登·格里菲斯接替詹姆斯·卡拉汉做他们的议会代表，而警察局长协会则推举了另一位保守党议员伯纳德·布雷恩。联合会主席詹姆斯·贾丁公开呼吁恢复死刑，1979年大选时还写信给所有候选人，要求从严判决，而保守党很快就给警察以优惠工资。在托尔奎警察局长年会上，保守党内务大臣威廉·怀特洛对警察局长们说，警察不应“成为任何一个政党的保护人”；但是1981年夏的骚乱使得警察更多地表示了他们的政治见解。“我绝不怜悯这些所谓的自由派和马克思主义鼓动家。”贾丁说。

每一个警察局长现在都更公开地表示他对治安与犯罪的态度。中部诸郡的警察局长要比六大都市区的警察局长轻松得多，大都市的警察面临着内地城市不断凋蔽、少数民族四处游荡等问题，骚乱使后者问题更加突出。名声最坏的犯罪区是默西河畔，这个区在1977年就被称为欧洲青少年失业问题最严重和全英国法律与治安问题最糟糕的地区。主张集权的警察局长肯尼思·奥克斯福德当时曾警告说，除非情况好转，否则到了1980年这个城市

的中心区将需要“军事占领”。^①奥克斯福特坚持主张对利物浦的犯罪案采取强硬措施。尽管人们对警察的粗暴手段，特别是吉米·凯利在拘留期间死亡事件，日益不满，奥克斯福特仍然拒绝外来人进行调查。奥克斯福特的不妥协态度已经使地方警察委员会感到担忧，而托克斯特斯和凋蔽中的利物浦中心区的暴乱则更充分地显示了梅西区警察的粗暴。地方警察委员会对奥克斯福特的办法提出了强烈的批评。由于他毫不掩饰对地方议员的轻蔑，委员会故意拖延批准发放的额外防暴装备。

当暴乱从托克斯特斯蔓延到兰开夏郡的莫斯区时，公众的注意力都转而集中在大曼彻斯特区警察局长詹姆斯·安德顿身上。他对犯罪的态度更加强硬，并且担心马克思主义者会搞什么阴谋。作为卫理公会非神职布道士，他坚决反动种族主义，主张积极清除色情文学，并提倡深入社区，但是他对地方议会却极不耐烦。由于市民对警察使用暴力对付暴乱分子表示不满，地方议会支持建立一个地方调查委员会，但安德顿拒绝给“张三、李四”提供证据，却向警察委员会提交了自己的报告。不久，安德顿的攻击对象又扩大到整个警察委员会。1982年3月，他指控委员会“秘密地、激烈地”争权夺利，并建议取消该委员会代之以一个没有政治倾向的董事会。他的这些冲动之词，被工党影子内阁内务大臣罗伊·哈特斯利称之为“煽动性的胡言乱语”。

警察局长们的集权论调引出了一位最具有自由思想的同行德文和康沃尔郡的警察局长约翰·奥尔德森（并非詹姆斯·安德顿）关于警察行为的一番评论，此时“首都警察”在斯卡曼勋爵调查布里克斯顿暴乱中正为其行为进行辩护。奥尔德森的观点已在他所著的《警察行动的自由》一书中详细论述过。他在书中批评警察武装过分专门化，与社区脱节。“警察”他解释道，“应

^① 詹姆斯·麦克卢尔：《斯派克岛》，第13页，麦克米兰出版公司，伦敦，1980。

当被认为是站在小人物一边。”^①在写给斯卡曼勋爵的报告中，他批评了警察与所在社区的关系以及他们对付暴乱分子的手段，并建议首都警察今后由包括地方议员在内的伦敦委员会来监督。

奥尔德森的建议激怒了其他警察局长，他们嘲笑他是一个习惯于巡视旅游者和羊群的软弱温和派。由此引起的辩论对监督警察的问题提出了新的怀疑。不论内务大臣和总检查长是如何严厉，真正了解社区需要和警察局长行为的，只能是当地的居民。但是大多数地方委员会都过于软弱，管不了警察局长，而且很容易被控为无权代表居民或是具有政治目的。在地方政府与中央控制之间的英国式妥协如同在其他领域中一样，留下了一条无法填补的空白。除非有一个更强有力、更负责任的地方政府选举制度，才有可能避免进一步中央集权化，有效地控制警察。

斯卡曼是一位不知疲倦、善于应变的上议员，主管法律事务。他在1981年11月就布里克斯顿暴乱提出报告，表现了在政治上一贯的老练。他评论警察的战略和战术说：“警察处于我们的社会同法律和秩序的全面崩溃之间。”他认为这场暴乱的主要原因是年轻黑人敌视警察、对警察失去信心；他谴责了警察的工作方法“粗暴”、缺乏协商、对上诉程序不信任以及某些警察抱有种族主义态度。“对警察提出的批评是如此之多，单是这一点就应该引起极大的重视。”斯卡曼的报告掀起了一场有关警察与法律的关系的辩论。“我很遗憾，”丹宁勋爵对我说，“斯卡曼认为警察没把工作做好。”罗伯特·马克爵士则说：“我不同意斯卡曼勋爵关于确切的法律和有效的司法制度的结论。”但是这个报告强有力地证明，警察没有得到充分的监督，这种情况如不改变，将来会出现更严重的对抗。

^① 约翰·奥尔德森：《警察行动的自由》，麦克唐纳与埃文斯出版社，伦敦，1979。

第十四章

科学家与工程师：使前途受挫

改革者与所有在旧环境中成功的人为敌。

——马基雅维利，蒙蒂·芬尼斯顿爵士
1979年引

政策制定人命里注定要生活在一个幻觉的世界中，
危险的是他却信以为真，认为这就是现实。

——艾伦·科特雷尔爵士，1981

在白厅和财政部面对的所有不肯妥协的力量中，最难驾驭的要算是科学家们，他们钱花得多，可看不到多少成绩。负担研究费用半数以上的历届政府，一再试图规定科学家们研究国家项目，但科学家们对任何干涉他们自由的举动都极为不满，因而双方的交流一直停留在最起码的水平上。任何国家的科学家和行政官员之间都存在着矛盾，但是在英国这种矛盾被夸大了，这是因为阶级、教育和工资差别使得科学家感到自己是局外人，同时也因为崇尚过去和向往未来者之间存在着鸿沟。对于未来的恐惧是英国人与西部美国人和日本人最明显不同的地方，而科学家正是最容易制造恐惧的人。

在过去的二十年里，英国政治家和科学家之间发生了一连串悲剧式的滑稽戏，政府一直试图把科学家置于它所能理解的范围之内。1959年当麦克米伦任命对科学一无所知的黑尔沙姆勋爵为科学大臣的时候，黑尔沙姆却自信自己“正是适当的人选”。他的办公室设在老台基街，我乘着摇摇晃晃的电梯上楼去访问他时，他谈到为建筑工人生产新型灰浆桶的必要性。他对两种文化的说法极其厌恶，坚持认为他所受的古典教育是理解核物理的基础。当哈罗德·威尔逊任命另一名古典学者理查德·克罗斯曼为影子内阁科学大臣时，克罗斯曼也同样自信。在突击了几篇科学论文之后，他告诉威尔逊说：“我们已经攻破了这个科学难关。”^①几天以后，威尔逊就白热化的技术革命发表了著名的讲话。威尔逊在他的第一任期内建立了由工联主义者弗兰克·卡普斯领导的技术部，并把包括斯诺勋爵和鲍登勋爵在内的科学家选进了政府。政府在“世界”最高级的飞机、战术攻击侦察机、预计可能占领美国市场的侦察轰炸机和核聚变的研制上花了巨款，但是看不出这笔钱对英国经济的竞争力产生了什么影响。相反，环境保护主义者却因此动员起来反对社会为研究新技术而付出代价。

前首席科学顾问（后任剑桥大学副校长）艾伦·科特雷尔爵士将政府对科学家态度的变化分为四个时期，就象划分艺术时期那样。原始时期以1414年第一个国王传令官的任命为起点，并经历了这样的发展，诸如1675年建立第一个公共基金科学机构皇家天文台等设施。第一次世界大战使各国政府都认识到科学的重要性，开创了古典时期。为了监督研究工作，建立了一些令人肃然起敬的委员会，如1912年建立的“医学研究理事会”（MRC）和1931年建立的“农业研究理事会”（ARC）；政府建立的“全国物理研究所”和“皇家飞机研究所”等机构成为大研究中心；而“科

^① <后座议员理查德·克罗斯曼日记>，第1020页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1978。

学与工业研究部”则研究如何将科学应用于工业。1918年霍尔丹爵士发表了著名的“霍尔丹原则”，提出“有关大臣应避免任何受政府观点影响的嫌疑”，以便使科学家们不受商业压力而能维护自主。

第二次世界大战带来了“浪漫主义时期”。各国都认为科学家掌握着通往未来的钥匙：

第二次世界大战的经验教训开创了信仰科学和技术的新时代。在人民心目中，科学和技术已成为解决重大问题和完成重大使命的魔杖。科学告诉你能做什么，技术则告诉你如何去做。科学与技术相结合，形成了一种不可抗拒的力量，即体现为物质力量的新思想的力量。^①

大臣和文官们都想给科学家最大的自由，允许他们由内行来判断。“于是，大量面包投入了科学之河，纯科学的专家们享受了一个持续约二十年之久的黄金时代。”研究理事会扩大加强了，自然环境研究理事会（NERC）和社会科学研究理事会相继成立。浪漫主义时期使世界得到了洋洋大观的发展，包括射电天文学、分子生物学、固体物理学；技术方面的成就则包括宇宙卫星、晶体管收音机、计算机和火箭。在英国，威尔逊的白热化技术革命向人们允诺一种密切的新关系，很多科学家都期待着一个合理合作的勇敢的新世界。1960年C·P·斯诺（后来的斯诺爵士）在哈佛大学作“戈德金”演讲时提出：“在科学和政府的庞大的地下领域中，我们是否能够做出更具有理性的选择呢？”“听了这番话，当时我深受感动，”弗雷德·丹顿爵士评论说，“但是二十年后我认识到，这是一个荒唐的问题。”

六十年代末期，一个更富于怀疑精神的“现代时期”已经到

① 艾伦·科特雷尔：《什么是科学政策？》，皇家学会，马克斯韦尔/伯格曼讲话，1981。

来了。工党政府开始担心庞大的科研开支是否值得，丹尼斯·希利也坚持要对在国防部任职的数千名科学家进行更严格的审查，并放弃了从“黑箭”、“TSR2”到“海峡隧道”和“履带式气垫船”等一系列军用和民用项目。到了1971年，雪莉·威廉斯宣称，对于科学家就象对地方议员一样，“宴会已经结束”。她还抱怨说，“科学家、社会科学家和制定政策的政治家能够交流的渠道太少了”。^①而经济学家和文官们则开始向科学家发动长时间的反击。

这种幻灭是全球性的。1971年经济合作与发展组织在题为《科学、增长和社会》的报告中描述了所有西方国家政府是如何改变对科学好处的看法的。在英国，对科学更不着迷了，因为这里的文官和科学家之间的隔膜更深，科学家对实用研究更反感，而缺乏成就的现象也更为明显。正象科特雷尔1981年所说的：

我不得不作出这样的结论，整个战后时期各国政府政策的总效果都是与预期目标相反的。纯科学——商业化程度越低越好——在这些政策之下蓬勃发展，而工业应用科学则受到冷遇……因而我们得到了异乎寻常的结果，用哈罗德·威尔逊的话来说就是：政府政策的实际效果是加强了纯科学而削弱了工业科学，^②尽管三十年来政府科学政策的主要目的无疑是更有意识地把科学研究成果应用到国民生产中去。

英国仍然无法摆脱这个百年来的老问题。它的科学家们仍然不断获得诺贝尔奖；它的优秀研究中心如剑桥、皇家学院以及曼彻斯特、利物浦、利兹等新的研究中心，在纯科学研究领域里能与欧洲和美国的大研究机构相媲美；它的纯科学家，包括霍奇金和赫胥黎这样的科学世家，始终不渝地保持了他们的首创精神和

① 《泰晤士报》，1971年2月27日。

② 科特雷尔：《什么是科学政策？》。

献身精神。然而，百年来困扰专家治国论者的问题，即如何把科学技术与工业结合起来，却仍然没有解决；在纯理论研究的实验室同工厂车间之间，荣誉的差距比以往任何时候都大。

科学成果

面对白厅、财政部的批评和削减科研经费的现实，科学家们清楚地意识到自身缺少“白厅村”那种团结精神和密切交流，意识到目前的科研比以往更为分散和专业化了。他们可以怀着一种依恋之情回顾十七世纪时查理二世建立的皇家学会吸引了各行各业的科学家和业余爱好者：牛顿、哈雷、德赖登和佩皮斯能够聚集在一起畅谈望远镜、引力或是彗星，至少是装作内行。然而十九世纪以来，文艺复兴时期“万能人”的概念已经日益消失了。1901年以后，皇家学会排除了经济学、哲学之类的“人文”科学，这些学科的会议汇编不仅对外行，就是对其他学科的科学家的也是晦涩难懂的。皇家学会（正如皇家画家学会那样）沉湎于无人知晓的术语和自我欣赏之中。

在1939年以前，英国有成就的科学家之间的关系比较紧密，按科学政策咨询委员会首任主席亚历山大·金的话说，即：

截至第二次世界大战，英国的科学体系规模不大，其内部调整及政策指导尚能掌握在少数几个属于同一圈子的杰出人物手中。皇家学会的主要人物、研究机构的负责人和高级文官间经常进行不定时、不拘礼节和轻松愉快的接触。他们都是雅典俱乐部的常客，通过这些接触有效地达成了一致和相互谅解。^①

^① 菲利普·J·古梅特：《科学家在白厅》，第224—225页，曼彻斯特大学出版社，曼彻斯特，1980。

战后，由于科学迅速扩展并日趋专门化，科学家们感到与外界更加隔绝，但对政治家来说，这却是个分化利用他们的好机会。黑尔沙姆勋爵在他的科学大臣的短暂任期内十分惊奇地发现，科学家之间彼此间竟了解得如此之少。“这种说法很有道理，”他写道，“世界上没有科学而只有不同的学科。”

科学家也曾努力同政治家和文官们抗争，以保护他们的共同利益。六十年代，特别是在布莱克特勋爵就任主席期间，皇家学会曾作了很大努力，使他们的斗争更有成效、更富进取性。他们开始给“对国家繁荣做出直接贡献”的成果颁发奖章，增加了每年吸收应用科学家、技术指导以及象阿诺德·霍尔爵士、基尔顿勋爵之类的社会名流的名额。但会员们十分清楚，他们的利益是有分歧的，同时也清楚政府大大利用了他们的影响。1981年，皇家学会在向国会提交的报告中抱怨说：白厅科学顾问的境遇每况愈下，政府把第一流的科学建议拒之门外。

号称“科学家议会”的英国科学促进会也面临着同样的窘境。这个学会是1831年为使科学摆脱落后状态而设立的，被狄更斯嘲笑为“无所不促的烂摊子协会”。然而，这个协会却成为维多利亚时代科学辩论的场所，其中包括1860年赫胥黎与威尔伯福斯主教关于达尔文《物种起源》的历史性辩论。一个世纪以后，“英国科学促进会”变成了群众性组织，一些受人欢迎的科学家在其夏季会议上提出了通俗易懂的论文。1970年在达勒姆召开的庄严的会议被一些激进的年青科学家打断，他们要求正视政府对科学的打击。从此，委员会就力图扩大它的吸引力。科学促进会里掀起了蓬勃发展的青年运动，并组织了一些很有用的学习小组，其中包括研究工程师训练的调查小组，后来这个小组写出了“芬尼斯通报告”（参阅下文）。但是，当这个组织不那么保守的时候，它又变得支离破碎了。在它举行一百五十周年大庆的时候，其成员尚不清楚委员会的真正作用是什么：它到底是科学家

议会呢，还是股东大会？^①

科学机构仍然在很大程度上与英国的其他权力结构相脱离。律师和经济学家们——政府的先知——已被驯服并带进了白厅的心脏，但科学家们却不甘心被“驯化”，他们已经获得了更多的承认：现在几乎有一半大学副校长都由科学家或工程师担任，许多较年轻的高级文官都有科学学位。但是高级科学家们仍比法国和美国科学家更脱离政治。他们大都上过教授拉丁语文的文法学校，很多人是新型大学的毕业生。他们的谈话具有新颖的创见而不浮夸，有孩子般的热忱而不趋炎附势，对白厅或总部总是保持一种傲慢的态度。在听惯了官僚和企业领导人更为谨慎的言论之后，对他们的谈话感到清新。然而，造就一批能沟通科学与公众需要的政治上成熟的科学家（如首相本人展示的那种前景）却依然是遥远的理想。

大部分从事应用科学研究的科学家都来自地方创办的新型大学，而搞纯科学研究的科学贵族们仍然来自那些从上一世纪以来就是纯科学研究中心的大学。在1971年以来选为皇家学会的人册会员中（包括在国外受教育的），有33%来自剑桥大学，11%来自牛津大学，21%来自伦敦大学，35%来自其他大学。^②剑桥大学的卡文迪什实验室是当年拉瑟福德勋爵率领研究小组分裂原子的地方，它已经造就了近八十位诺贝尔奖金获得者，其中包括在七十年代得奖的四名科学家，并且一切迹象都说明，卡文迪什的支配权和竞争力都将继续下去。剑桥大学仍然保持了自己的特色，吸引着雄心勃勃的科学家们，正象牛津大学吸引着政治家一样。卡文迪什实验室的全部研究人员几乎都有剑桥大学的学位，因为剑桥大学是不可替代的最高科学成就养育所。卡文迪什实验室在微电子和化学催化领域进行的新研究将会给工业带来重大的

① 见《科学议会》（麦克劳德和科林斯主编）中大卫·莫利所写章节。

② 见赫伯特·艾斯纳在《新科学家》杂志（1981、12号）上发表的文章。

机会，但是对此更感兴趣的不是英国的工业家，而是美国人。^①

高级顾问在高级科学家政府中地位的升降，反映并且也夸大了英国科学家地位的不稳定。整个六十年代，白厅的科学事务都由不知疲倦的动物学家索利·朱克曼爵士（现在是勋爵）掌管。他起先是国防部的首席顾问，后来成为整个政府的首席顾问。他是一个才华横溢、富有风趣的健谈者，他能使首相感到科学是能够理解的、令人兴奋的。但是，他沾沾于自己的政治权力，由于平步青云而激怒了文官们和科学家们，正如邱吉尔时代的宫廷科学家彻韦尔勋爵一样。1971年，当他终于离开政府去负责伦敦动物园，成为一名“无教职教授”时，他的敌人们都大大松了一口气。

继朱克曼之后任首席科学顾问的艾伦·科特雷尔则稳重得多。他眉毛浓密，头发不整，是来自伯明翰的冶金学教授。他用部分时间与新“智囊团”的头目罗思柴尔德一起工作，后者曾经主持壳牌石油公司研究工作，是个爽直的个人主义者。两个人削减了一些不必要的科研经费，努力制止协和运输机，但遭到失败。1972年，他们预测石油价格将大幅度上涨，但无人相信。由于文官们的反对，科学家们在人们心目中的神奇般的形象开始消逝。1974年科特雷尔退休后，首席科学顾问一职也就随之取消，他的角色仅由“智囊团”的科学家部分取代去，他们只能通过内阁办公室接近权力。

1973年，美国也取消了总统顾问，科学家地位降格的现象与英国部分相同。政治家解释说，这是由于在这两个国家里，各部都有了自己的科学顾问。^②但是英国科学家的地位面临更严重的倒退，因为英国文官势力更大。“内阁办公室里根本没有真正有

^① 见《经济学家》，1982年2月27日。

^② 菲利普·J·古梅特：《科学家在白厅》，曼彻斯特出版社，曼彻斯特，1980。

才智的科学家，而这正是我们最为需要的，”帝国学院院长弗劳尔斯对我说：“部长们应当直接与专家们交换意见，因为他们能够说出政府在什么时候做错了事。”或者象另一位科学权威所抱怨的那样：“现在研究机构领导人的权力比战后要小得多，他们就象是对白厅唯命是从的部门领导。文官们总能在政府和科学家之间插上一手。”1981年，上议院科学特别委员会提出了强有力的证据，说明“在过去的五年里，高级科学家的权力和影响都减弱了”。当首相任命冶金学教授、企业家罗宾·尼科尔森为首席科学顾问时，他的任命几乎无人察觉。

在五十、六十年代成倍增长的委员会如今成为文官和科学家角斗的战场。财政部的官员试图把科学家对未来的模糊预测解释为公共开支的具体预测，而科学家们对这种缺乏想象力的做法极为藐视，说“文官们憎恨未来”。由于对研究经费的不满日益增加，“智囊团”里的罗思柴尔德勋爵于1971年提出了一份引起争议的报告，建议采用一个更为切实可行的体制，该体制以他的老公司——壳牌石油公司——之类的大企业为模型。根据此项建议，政府同应用研究和发展之间的关系就应当象顾客与承包商之间的关系一样：“顾客提要求，承包商执行（如果可能），然后顾客付钱。”每一个部就如同一个顾客，它需要同有关的研究机构，即承包商，建立关系，每个部控制研究机构四分之一的基金。这个建议与高傲地主张研究机构学术自主的老“霍尔丹原则”恰恰相反。科研机构就此在《泰晤士报》上发表了长长的抗议书，在上议院发表讲话，并在特别委员会作证，但是，他们并没有真正团结起来，包括科特雷尔在内的某些人还支持罗思柴尔德的建议。到1972年底，政府已经实行了罗思柴尔德的大部分建议。现在每一个部都有了自已的首席科学家，而老“科学内阁”——科学政策委员会——则被科学家组成的研究会顾问委员会取而代之。

这个新的体制对于疑虑更深的政治家来说，有明显的好处。它使各部门的首席科学家能更好地说明各项关键性的发展：比如行将使工业生产发生革命的集成电路以及根据人类需要使用遗传工程方法改造生物体的生物工艺学。迹象表明，科学家有希望与工业进行更认真的合作。1980年以后，在上一任主席艾尔弗雷德·斯平克斯的短暂任期内，应用研究与发展顾问委员会（ACARD）得到了很大发展。艾尔弗雷德是一个药物学家、原卜内门化学工业有限公司研究室主任，他试图通过应用研究与发展顾问委员会使政府懂得如何进行工业改革。甚至最有名望的“科学研究委员会”也决定与工业建立更密切的关系。在皇家学院化学工艺学教授杰弗里·艾伦爵士的领导下，该委员会改称为“科学与工程研究委员会”（SERC），现由牛津大学年轻的数学教授约翰·金曼任主席。

但是委员会和政府之间的关系仍然是错综复杂的。1979年核物理学家亚历克·梅里森就任顾问委员会主席时抱怨说：改革建造了一部“没有必要如此复杂的机器”。“委员会对科学的束缚仍然众多，”谢菲尔德司法官和科学界老资格的政治家弗雷德里克·丹顿爵士这样说，“政府向科研机构投资，可又担心没有收益；但机会到来而又贻误时机的却是工业部门。政府与科学家之间必须是相互作用的关系。政府应当给科学家以自由，而科学家使用自由也必须负责。”

为什么唯独英国在过去的二十年里不能使科学和技术为其需要服务呢？所有的工业化国家都经历过幻灭，但别的国家有更明显的理由。艾伦·科特雷尔爵士对我说，他始终认为，政府归咎于科学家的过失，实际上是由于政府没有能给予正确的指导造成的，英国科学家非常不愉快地落了个两面不是，或者象他在1981年提交给上议院特别委员会的报告中所说的：

有一种可称为德国—美国的模式，采用的实际上是一种温和的不干涉主义政策，即：政府不过多干涉工业，而是创造广泛的条件，使工业通过自己的努力，繁荣起来。而法国—日本模式则是一种计划性体系。我认为，我们正在不断地朝法—日体系发展，尽管根本不了解它。首先应当搞清楚的是，你需要一个完全不同类型的文官行政体系。

工 程 师

工程师是发明与应用之间的重要纽带，改革的失败在工程师的专业范围内更为突出。在五十万名自称为工程师的人当中，有工厂的技师，也有皇家学院的教授，但起决定作用的是那些有高级职称的职业工程师，这些人很清楚他们已经失败了。他们可以回顾布鲁内尔、特尔福德或斯蒂芬森那样的英雄人物的光辉历史，但是，由于英国退出了工业革命，工程师的地位自十九世纪以来便开始下降。尽管最优秀的顾问工程师对于修建桥梁、水坝或工厂在国外仍享有很高荣誉，并得到高额聘金，但在国内他们却全然不是那些更善于交往和搞政治手腕的会计和文官们的对手。甚至罗尔斯·罗伊斯汽车公司的前领导人丹尼斯·皮尔逊爵士那样有名望的人物也会突然发现自己被银行家和政治家从受人尊重的地位上拉了下来。

工程师们和他们的学会对此应负大部分责任，因为正是他们在反对有利于自己的改革。二十多年来，批评家们在不断抱怨，研究机构已四分五裂为一些相互敌视、嫉妒和猜疑的学会。以下列举的是一些最大的学会，它们成立日期和1981年时的干事名单：

土木工程师学会	1818	罗伯特·坎贝尔
机械工程师学会	1847	亚历山大·麦凯
船舶工程师学会	1889	J·斯图尔特·鲁宾逊

制造业工程师学会 1921 雷蒙德·米斯金

化学工程师学会 1922 特雷弗·埃文斯

其中最老的是“土木”（桥梁、道路、水坝）工程师学会，它招收新会员标准一向苛刻。由于它拒绝接纳乔治·斯蒂芬森入会，因而导致了“机械”（火车、汽车、飞机）学会的建立。为了便于游说维多利亚王朝的议员们，两个最早建立的学会在议会广场后面并排盖起了绅士俱乐部的总部，在那里他们仍然怒目面视。到1919年时，工程师们已经建立了一百多个团体，但各分支之间却更相互依赖了，比如建造水坝，就需要土木、机械和电力工程师的密切合作。

学会的四分五裂不仅限制了它们的范围，而且妨碍它们建立一个共同的资格审查组织和持有共同观点。“如果工程师们想要恢复政策制定人和财政掌管人的地位，”二十年前的土木工程师学会主席乔治·麦克诺顿爵士告诫说，“他们必须能够就更广泛的领域发表自己的意见，而不局限于纯技术。”两年以后，专攻燃气轮机的机械工程师杰弗里·菲尔登发表了《工程设计报告》，指责这些学会，特别是机械工程师学会态度狭隘、对设计毫无兴趣，而设计对于正在与英国汽车、暖气或是草坪机搏斗的顾客来说是太重要了。这些学会半心半意地试着进行合作，为了协调一致，其中的十二个学会还组成了一个联合委员会。但是这个委员会并没有真正独立，甚至制定不出自己的资格登记程序。

英国面临着同欧洲汽车和设计精巧的日本电子产品日益激烈的竞争，工程师们的不足之处也就更令人担忧。1977年，工党政府在工党议员、电机工程师阿瑟·帕尔默的压力下，任命了一个由前英国钢铁公司总经理、性情直爽的苏格兰冶金学家蒙蒂·芬尼斯顿领导的委员会，而芬尼斯顿却为自己行业的从属性苦恼，感到自己“如同处于附庸地位的训练有素的男管家一般”（他在报告中写道）。“在德国和美国，工程师的地位属于最上等，

仅次于医生，”他对我说，“但是在我们这里，工程师的地位尚不如男模特。”他让委员会的工作人员查阅了1852年来的所有的报告，那时莱昂·普莱费尔爵士首次描绘了德国工程师的优越地位，结果发现从来没有人有效地学习过德国人。

1979年芬尼斯顿提出了他的报告，并决意付诸实施。他警告说：“如不采取紧急措施，在全国经济生活中提高工程度，工业衰退将是不可避免的，并会带来前所未有的恶劣的社会后果。”他列举了八十项有关搞高工程师训练、地位和工业影响的建议，并坚持认为，所有这一切都取决于一个建议，即由政府建立新的工程权威，作为改革的主要动力。这个权威可以把自己的意图强加于那些顽固的老学会，监督教育、资格和许可证的发放，并使颐主、政府官员和大学一道来扩大他所谓的“工程度”。

对芬尼斯顿报告的处理很快成为又一个政治失败。保守党政府贸易与工业部部长基思·约瑟夫爵士开始似乎对树立一个新权威的想法表示欢迎。但是，他不敢与新保守派哲学的精神相违背，尤其在他重建保健服务部门的做法惨遭失败的时候，他不可能建立一个新的机构。他把此事无限期地拖延下去，而各学会却蠢蠢欲动。成立最早最固步自封的土木工程师学会自认为是独一无二、不可改变的。最富有、规模最大的电机工程师学会起初还支持新权威的想法，后来又走向反面。工程师学会委员会主席珀西·奥尔韦坚持认为：“在放弃权力之前，我们需要更多的时间来考虑自己的立场。”

约瑟夫和他的常任秘书彼得·凯里爵士决定妥协，建议组织一个较温和的特许机构，它充分表达各学会的意见，但没有实际权力。1981年8月，他们已经任命来自国际电话电报公司的肯尼思·科菲尔德爵士为该机构的主席，但三个月过去了，后者在职员或成员问题上却仍未拿定主意。“我想要的只是一个改革的火车头，”芬尼斯顿对我说，“但我们却找来一个脱节轨道上的调

头机车。”

正象芬尼斯顿所警告的那样，工程师们不改变专业结构，对教育和地位问题就无能为力。他们的维多利亚时代的学会已证明要比中世纪的学校和大学对改革反抗得更厉害。这些学会在工业同行中就象是受后娘虐待的灰姑娘，由于机构过时、视野狭窄，它们与同行隔绝，仍然极易成为企业界和会计师的牺牲品。因而，当他们听到有关原子能的政治叫嚣时，那副目瞪口呆的样子实在不足为怪。

核 困 境

如果有一个难题无法解决，你不能在列举为解决它所作的一切努力之后，就宣称问题已经解决。

——汉尼斯·阿尔芬弗劳尔勋爵1976年引

七十年代末，科学家和工程师们的大部分宏伟的国家项目都已化为泡影：TSR2（战术攻击侦察机）、海峡隧道、甚至协和飞机都以惨败告终。但是有一个科学问题比任何问题都更重要、更高深莫测，那就是核能问题。

1973年世界能源危机之后，大规模使用核能源的可能性比以往任何时候都更加诱人，远远超出了政治范围。随之而来的激烈争论也不仅是关于“浮士德博士的交易”——政府以牺牲人民安全为代价换取能源。人们还争论中央集权的问题。历史上每一次能源使用范围的扩大——从烧木柴到烧煤、全国范围使用煤气和电、使用远方国家的石油，直至今天庞大的长期核能源计划——都使得当地的社区更加依赖远方的官僚机构，而社区决定问题的方式是令人不可理解的。七十年代的反核运动是同包括环境保护和提倡“小就是美”等其他运动联系在一起的。“反核运动背后的真正动力，”艾伦·科特雷尔认为，“是社会政治。它表现了

人们对现代西方社会，对大规模工业生产、高技术、中央政府和保安部队，对自由企业和经济增长的更为普遍的不满。”^①

权力的两个含义，即政治的和物质的，已被混为一谈。关于核能以及与其有关的战争联想，使人们对科学家与政府的关系再次产生疑虑。英国人凡事好保密，结果使得人们对重大的核选择一无所知、摸不着头脑。只要选民们开始信任和理解核能发展计划，他们就会对向未来迈出的新的一步感到满意。

英国以往将核能用于民用的尝试充满了不切实际的幻想，具有特殊的诱惑力。1954年原子能局（AEA）成立时，曾被寄予极大的希望，两年以后它在考尔德霍尔建成了世界上第一个生产原子能的商业工厂。科学家们在二十年前仍然坚信，英国在安全和平生产核能方面将居世界领先地位。哈威尔原子能研究站里挤满了认真观察神奇机器的、具有极大献身精神的科学技术人员，而政治家们也轻率地同意搞诸如零功率热核装置这种魔术般的技术突破，据说它能将海水变成能源。

在随后的年代里，长方形和圆形的巨大建筑沿着海岸平地而起，科学家们寄予极大的希望，环境保护主义者怀着日益增长的怀疑。然而，当人们知道了真正的代价和困难之后，对生产成本低、安全可靠的能源所抱的幻想也就随之破灭了。在英国，对手们毫无意义地互相竞争，科学家们也永远无法决定究竟哪一种办法更为有效：是气冷还是水冷？于是，其先进的气冷反应堆被搁置一旁，开支不断增加：1973年时，英国核反应堆的实际发电量低于1968年。当时美国公司的投资已达几亿元，规模庞大的威斯汀豪斯公司正在设计一种比英国造价更便宜的加压水冷却反应堆。

英国原子能局遮遮掩掩的态度使得反核示威者的恐惧越发不

^① 艾伦·科特雷尔：《核能源有多少安全？》，第110页，海涅曼出版社，伦敦，1981。

可收拾，而科学家们却变得更象资本家了。原子能委员会现在与设在沃林顿附近的英国核燃料公司建立了密切的关系，这家公司向世界市场销售燃料。自1971年以来任委员会主席的约翰·希尔的言行也开始更象商人，而不象科学家了。通用电气公司掌握了大部分建造核反应堆的合同，公司的头头阿诺德·温斯托克对科学家们的质问毫不留情，并用他掌握的数据迫使科学家们就范。“如果他从书桌后面走出来，”瓦尔特·马歇尔（见以下章节）抱怨说，“那就要大打一场了。”

1973年以后石油价格飞涨，各国都盼望尽快进入原子能时代，世界的赌注越下越大。英国尽管一向以煤为能源，并且石油的蕴藏量丰富，但对发展核能也野心勃勃。托尼·本日益变成了人民派，1975年他就任能源部长以后，立即掀起了一场辩论。托尼·本的首席科学顾问瓦尔特·马歇尔是一个身材高大、飞黄腾达的约克郡人。他自原子能局成立时便在那里任职，有时也在美国兼职，现在是副局长。他不知疲倦地维护威斯汀豪斯公司设计的、通用电气公司采用的加压水冷却反应堆（PWR）。但托尼·本却偏爱新式气冷反应堆（AGR），并本能地对温斯托克-威斯汀豪斯院外集团存有戒心。“在我的政治生涯中，”他后来写道：“从来没有见过象原子能院外集团组织得那样好的科学、工业和技术院外集团。”^①他的议会秘书布赖恩·塞奇莫尔对马歇尔的疑虑则更深：“他用一种非常确信的口吻谈论令人恐惧的核能和原子能问题，他的自信令我不安。”^②

本和马歇尔很快就陷入了争吵不休的僵局：本抱怨说马歇尔开口必谈加压水冷却反应堆，马歇尔则有意见，说本的态度不明朗。本坚持认为核反应堆问题事关重大，一定要通过公众。当温

① 托尼·本：《赞同社会主义的论点》，第81页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1979。

② 布赖恩·塞奇莫尔：《秘密法规》，第107页，霍德与斯托顿出版社，伦敦，1980。

斯克爾日益過時的核電廠發生“令人擔心的事故”後，他下令每一事故都必須向他本人匯報，而他無例外地將其公之於眾。但是他也無法決定未來反應堆的問題。後來卡拉漢以首相身份堅持直接聽取內閣辦公室智囊團的匯報，而這些人的意見恰恰強烈地反映了馬歇爾和贊成加壓水冷卻反應堆集團的意見。托尼·本對顧問們的意見很不以為然，他和塞奇莫爾把它看作文官陰謀的一部分。不久，他解除了馬歇爾的職務（四年以後他成為原子能局局長）。馬歇爾的繼任者、來自國防部的赫爾曼·邦迪爵士，比較文靜，也更隨便，同樣也支持加壓水冷反應堆。托尼·本堅持支持新式氣冷反應堆以反對大資本家不擇手段（他認為如此）的作法。1978年1月，托尼·本宣布他已下令建造新式氣冷反應堆，而不是實行建造加壓水冷卻反應堆的龐大計劃。“這是一場徹底的勝利，”塞奇莫爾在日記中寫道，“是托尼·本戰勝力量極為懸殊的對手所取得的偉大勝利。”然而這個勝利是短命的。兩年後保守黨重新執政，下令修改建設加壓水冷卻反應堆的計劃，使其符合新的安全標準。然而公眾對此却一無所知，疑慮依然很深：“從頭至尾，”正象塞奇莫爾指責的那樣，“議會根本沒有參與決策。”^①

與此同時，1976年科學機構的秘密已從內部洩露出來。議會要求德高望重的核物理學家布賴恩·弗勞爾斯（後封為勳爵）就原子能對環境的威脅寫出報告。弗勞爾斯自英國和加拿大搞戰時聯合項目時起便是原子專家，而今天作為原子能局的成員，他又參與了許多秘密的辯論。他為同事們自鳴得意的態度以及嚴格保密的危險性而深感不安。“我在這種嚴守機密的情況下工作了許多年，”他對我說，“沒有什麼事能比保密更能使人閉目塞聽的了。”他認為商用核工業在設法掩蓋這一事實的嚴重性，即只要

^① 布賴登·塞奇莫爾：《秘密法規》，第122頁、124頁，霍德與斯托頓出版社，倫敦，1980。

不危害英国工业，便不考虑供应给其他国家是否安全。1976年，弗劳尔斯和他的同事们在报告中警告说，关于修建核电站的危险性并没有被适当披露，而且处置废燃料的问题也仍然没有解决。他们担心“默认使用核动力的不可避免性，会不知不觉地导致人们对核电厂的过分依赖”，并警告搞“铀弹经济”的危害。他们还坚持认为将来英国应减少对核能源的依赖。

弗劳尔斯的报告为反核运动提供了新的炮弹，激怒了许多科学家。“有些科学家把我看作叛徒，”他后来说，“因为我是作为他们中的一员来讲演的。”瓦尔特·马歇尔对我抱怨说：“弗劳尔斯在损害核工业，如果他从根本上感到担忧，他就应当阻止新式气冷反应堆的修建。”英国核燃料部部长约翰·希尔说：

“这是一个糟糕而又可笑的报告，我们应当更强烈地谴责它。”但是弗劳尔斯最后终于迫使首席科学家们自己出面解释。“我们没有及时认识到，”马歇尔承认说，“我们必须消灭与公众的差距，使他们理解、依赖我们。”“我们与公众之间的鸿沟非常深，”希尔说，“他们在为一些我们并不认为危险的问题担忧，反之我们也是如此。”于是，希尔发表讲话和文章回答环境保护主义者的问题，承认过去曾有过失误，并答应与公众建立更好的关系。然而公众长期被拒之门外，已不那么容易相信了。

1979年3月，美国宾夕法尼亚州三里岛核反应堆发生了严重事故，使核能院外集团受到了新的打击。事故起因是锅炉供水泵断裂，结果造成了科特雷尔称之为“民用电力和核电厂中最令人震惊的事件”。尽管事故并没有造成伤亡，但凯梅尔随后的报告说明，人类的错误可以多么轻而易举地破坏所有的技术预防措施。现在大企业也同政府一道严守秘密，他们对三里岛事件采取的吞吞吐吐的态度与事故本身同样令人担忧。

1979年保守党在公众的一片疑云中从上届政府手中继承了核能问题，任命大卫·豪厄尔为能源部长。“你根本不可能找到一个

公正的观点，”能源部的一位政治家对我抱怨说，“核、煤、石油和电力工业的院外集团都认为自己的路子对，却没有人能看到全局的真实情况。也许还是托尼·本正确，只有人民才能决定。”核研究的商业化使得人们不再具有原子能局最初的那种无私的探索精神。“在唐里工作的人，”弗劳尔斯说，“谁会认为核电站没有前途呢？”重新上台的保守党人仍然无法解决这个问题。曾经是一名科学家的撒切尔夫人说过，她不需要专管科学的大臣，因为她本人便可决策，一些科学家们也希望最高级领导能够做出新的决策。然而在两年里，没有迹象表明首相曾作出任何科学方面的决策。

政府同意对下一个核电站进行一次公开调查，将所有的担心和争论都公之于众，而抗议者则把矛头对准萨福克海岸的小村庄塞泽韦尔，因为政府想要在那里建造一座类似三哩岛的新加压水冷却反应堆。塞泽韦尔表示出典型的地方利益冲突：它已经有了一个屡遭抨击的老反应堆，这个反应堆处于保存完好的十八世纪古城奥尔德堡的北面，坐落在靠近明斯梅尔鸟类禁猎区的悬崖上。同时，它又紧靠维多利亚时代的工业城莱斯顿，那里曾经制造出第一台蒸气收割机，现在则挤满了寻找职业的失业工人。

如何就核未来作出明智决策呢？关于这个问题，科学家们各持己见。艾伦·科特雷尔爵士从剑桥大学抱怨说，公众已被所有与此相关的人搞得大失所望，这些人包括采取保密和“老子说了算”态度因而使群众疏远的核权威，以及不肯放过每一个耸人听闻机会的新闻界。^①更为激进的科学家们则抱怨象科特雷尔这样的保守派正在把核辩论降低到冷战水平，把抨击核能说成是助长苏联的力量。而弗劳尔斯勋爵则坚持在人民派与新闻界的简单化态度同专家与商人的关闭态度之间，选择一条中间道路。“不能

^① 科特雷尔：《核能有多少安全》，第8页以后，海涅曼出版社，伦敦，1981。

由两个人来决定问题，也不能用范围狭小的协议或群众投票的方法解决问题，”他说：“我们只能通过具有专门知识者的一致来取得进展。”

目前尚没有一个国家能够解决其核能问题，而每个国家关于这个问题的辩论都反映了其政治特点。习惯于大胆计划决策的法国政府（控制着电视报导）能够比较轻而易举地进行一次冒险，压制公众的辩论，直至第一个核电站建好为止；美国的辩论比任何国家都更为激烈，知情也更多，但来自商业界的压力也更大；而英国则是最难以决断的。英国科学家能够令人信服地指责政治家。“现在生活是如此复杂，”正如马歇尔所说：“以致于政治家们避免作出任何带感情色彩或能引起争论的决策。”而政治家却在他们的特别委员会里指责科学家们的证词完全不可信，科学家们并不知道哪一个体系更为优越，并且不愿承认他们必须按民主程序办事。

核困境变成了英国政治困境的一部分，即无法作出民主决策。未来的根本计划取决于政治家和专家们能否在所有可获得的情报资料的基础上，作出大胆而谨慎的决策，同时必须明白这一决策在未来几十年的影响。然而，由于科学家与白厅、科学家与公众之间利益的矛盾，作出大胆决策也越来越困难。正如约翰·希尔爵士对我说的：“核电站建得再好又有什么意义，如果公众根本不让你建的话？”

第十五章

外交官：商人并间谍

如果各国外交部并不存在的话，它们也就不会再设立了。

——兹比格涅夫·布热津斯基，1970

在控制对外事务方面，民主国家显然比其他国家逊色。

——德·托克维尔：《美国的民主》

英国政府中最相持不下的纠纷一直是财政部人员同外交官之间的争斗，他们恰好继承了对立的两种传统：文官同骑士。国内的文官对外交官们的傲慢和奢侈感到忿忿不平，后者出身高贵，谨言慎行，举手投足都象是代表外交部而非代表英国。正如埃德蒙·威尔逊在二十年代评论哈罗德·尼科尔森时所说的：“尽管他周游列国，实际上他只定居在一个国家，就是英国外交部，他是站在特殊地位上同外国人接触的。”对于昔日建立过大帝国、又不愿在未来与商业和琐事为伍的国家而言，外交官是最生动具体的象征。

每一个民主国家对其外交官都持怀疑态度，把他们看成是在

纯净的国际网络中进行活动的人员，他们同普通人的感情隔绝了，而同外国人却情投意合；而就象托克维尔所说的，对于民主辩论，外交官们却易于认为它是在微妙而隐秘的外交艺术中闯入的不速之客。尤其是英国的外交官，早就招致了怀疑和妒忌。他们有自己的亲信和关系网，甚至比国内文官的都更奏效，所以大使们卸任以后，很快摇身一变，就当上了公司董事或大学校长。他们不象那些常务次官撰写内容机密的回忆录，诸如《寡头统治者》和《核心内幕》等，披露政客们的蠢事；他们始终保持这样一种形象，即只有这个机构才真正懂得国际问题。外交官们经常受到愚弄，英国政府的其他官员对此并不感到遗憾。

改革和不改革

想要对外交官加以改造的各种暗试都成了人们熟悉的虚构的英雄故事。规模最大的一次是在第二次世界大战时期，正是最艰苦的阶段，艾登和贝文打算扩大外交官的小圈子，把专家甚至妇女都弄进来。他们设法将领事馆等分支外交机构合并，扩大人员编制，但是外交部仍然表现出独有的傲慢。1962年，普洛登勋爵为首的委员会批评外交界的非职业性和缺乏专业训练，但收效甚微。六年以后，外交官的奢侈铺张使财政部大为震惊，在他们的坚持下，成立了以矿产企业家瓦尔·邓肯爵士为首的另一个委员会。他和两名委员提出了一份直言不讳的报告，指出英国现时是“二等强国”，就象一个人一样，应该放弃罗尔斯·罗伊斯高级轿车，而改乘较小的汽车。他们的批评尖锐泼辣：许多大使馆的账目“已经或者接近羽管笔时代”，许多随员可有可无，许多工作由伦敦派出外交官去做会更加节省开支。外交部的回答是，在议会依靠强有力的游说集团，挫败了委员会的计划。

最严峻激烈的一次批评是在1977年，来自内阁智囊团——这是以肯尼思·贝里尔为首的一批年轻的经济学家，包括两名妇

女。他们周游各国，对大使馆的铺张浪费和奢侈豪华感到震惊，馆舍过于宽大、汽车也过多。外交官们不了解国内情况，花费过多时间于“轮番举行鸡尾酒会”和“无意义的宴请”。高薪人员超编，常务次官达十二人之多。报告在结论中说：“如果认为联合王国可以靠硬充门面而保持其国际地位，这是贻误国事和十分危险的。”他们建议进行大量削减、增加出国人员的专业比例以及在國內文官同外交官之间实行更多的交流。

许多年轻的外交官也批评外交人员过多和浪费严重（至少在他们的年龄达到他们自己也是多余的之前）。但是公开的抨击，就象以前多次的改革那样，反而使得他们团结起来；智囊团在策略上所犯的错误是批评面扩大到英国对外文化委员会和英国广播公司对外部（该部雇用许多记者，这些记者的支持是外交官们可指望的）。以驻巴黎的尼古拉斯·亨德森爵士为首的一批高级大使花费不少时间来否定这份报告，到处散布有关智囊团“轻薄佻达”的流言。退休的外交官在上院发言，并投书《泰晤士报》，申述外交官的重要作用。普通报纸甚至刊登“神经错乱”的夫人们过着艰苦生活的照片。在一片吵闹声中，批评者比外交官们更成为众矢之的。直到两年以后，在撒切尔政府领导下，外交系统才开始大量削减；即使如此，他们可以把部分损失转嫁到英国广播公司，而不由使馆承担。外交官们本应代表自己的国家，却擅长代表自己的利益。

外交官和欧洲

白厅之所以嫌恶外交官，不仅仅是他们生活奢侈，而且怀疑他们在重大问题上往往判断失误。他们同英国的经济现实隔绝，对英国在未来世界的作用又不甚了了。批评他们的人，在欧洲共同体问题上是有几分道理的。

五十年代中期欧洲共同体正在酝酿成立时，热情邀请英

国加入，而英国外交官象大多数政客一样，仍还陶醉在昔日大西洋荣耀之中。他们中的多数人厌烦经济和贸易，而当欧洲开始复苏和联合的时候，他们很少注意到这一点。1955年在墨西哥发起这项活动时，英国驻欧洲各国的大使认为不屑一顾，而驻巴黎大使格拉德温·杰布当时（用他自己的话说）^① 还不是一个对此有认识的欧洲人；结果只有一个来自劳资协商会的英国观察员拉塞尔·布雷瑟顿在墨西哥迎接了共同市场的成立。外交部更感兴趣的是美国，而美国的影响于1956年进一步渗入白厅，当时原驻华盛顿大使罗杰·梅金斯爵士担任了财政大臣。1957年签订了罗马条约之后，共同市场的作用明显可见，即使到了这个时候，外交部仍然认为这只是一个由财政部去处理的贸易问题，甚至连条约都没有译成确切的英文。而直至1960年财政部由弗兰克·李爵士担任大臣以后，才第一次比较认真地对待欧洲共同体。

麦克米伦于1962年申请加入共同市场遭到拒绝之后，外交官们终于转而认识到欧洲共同体。但是他们还不算是敏感的欧洲人。他们不久就和戴高乐反目，认为他们能够讨好其他五个成员国，从而把法国人孤立起来；但是戴高乐有否决权，法国人仍是关键。巴黎大使馆怒气冲冲，变得如同乔治·布朗所说的“冷漠无情”，^② 甚至取消了玛格丽特公主在巴黎参加招待会。直至一位有政治眼光的大使克里斯托弗·索姆斯派驻巴黎的时候，事情才有些进展；但是当索姆斯同戴高乐密谈了一次，外交部很快就透露给其他五国，保证两国关系不会进一步发展。正如现任外交部国务大臣的道格拉斯·赫德所说，“如果人们记得欧洲这两个大国外交界过去的那场痛苦”，^③ 这个事件才能得到理解。是作

① 格拉德温勋爵：《回忆录》，第288页，韦登菲尔德和尼科尔森出版公司，1972。

② 乔治·布朗：《我的道路》，高兰兹出版公司，伦敦，1971。

③ 道格拉斯·赫德：《诺言的结束》，第58页，柯林斯出版公司，伦敦，1970。

为首相的特德·希思，而不是外交官们，打破了僵局。他于1971年同蓬皮杜直接会谈，终于不顾外交官们而使英国加入欧洲共同体。外交部一直到七十年代中期才同欧洲共同体谈拢——这是由于新一代外交官们的鼓舞，他们的夫人中欧洲籍的超过美国籍的，对英国经济持有现实的观点。

但是白厅很快怀疑外交部变得过于关心欧洲共同体，热衷于商谈共同政策、倡议和声明，把世界的其他国家遗忘了。英联邦事务部被合并，产生了正式命名的外交和英联邦事务部；但是印度、非洲和加勒比地区看来退居欧洲各大国之后，而驻上述各国的高级专员不得不向设在王储宫中的英联邦秘书处寻求支持，有时甚至要直接找白金汉宫。

外交官们过于热心欧洲事务——偶尔也顾及中东，作为点缀——使他们在许多政客中不得人心；而当工党于1979年以后反对共同市场时，两党外交政策的表面现象终于打破，而外交官们更容易受到攻击。对于外交官们为欧洲说话以及坚持必须欧洲一致的意见，撒切尔夫人自己也很怀疑，她认为这样就偏离了国家的目标。

大使馆和大使们

不断地进行改革，逐步改变了外交官的特点，而补充的新人同国内文官也差别不大，外交部仍然有很大比例是公学学生和优秀毕业生。英国外交官享受一种豪华的生活，这种生活经常会使人自负，但有一种不安全感，如若在事业上失败，这一切也就没有了。最初几年可能是令人兴奋的，年轻的外交官参与决定，阅看大人物发来的密电，而集体合作的气氛也比美国外交官的喧嚷嚷官僚主义要优越，但是这种合作气氛也能助长反对变革和专业化。（人们仍然批评外交官们缺乏专业训练，甚至语言上也如此。由议员组成的委员会于1980年抱怨说，驻巴黎大使馆中只

有一半人能勉强说法语。赫特福德议员鲍恩·韦尔斯讽刺说：“他们说英语时十分响亮，因而合格。”）

许多外交官在三十多岁就受到挫折，他们不断地从一个国家派驻到另一个国家，在租赁的房子里听妻子喋喋不休地埋怨流浪生活，埋怨在拥挤的人群中探听道路。有些最能干的在三十多岁就离开了，有的五十出头就提前退休，甚至大使们也会在未达到六十岁退休年龄之前就卸任了。外交官们一直在反对同国内文官制度的平凡生活合流，他们的生活方式既有痛苦，也有欢乐，许多人在年近半百的时候，就显露出众所周知的职业病——对一切都好奇，对一切都听不进，处于“男性更年期”，对消失的国内生活方式怀有思恋之情。

通向外交事业顶峰的道路可能十分令人沮丧。英国的外交工作同法国的不一样，常使雄心勃勃的年轻人感到愤慨，永远给“布金斯”^①以机会。晋升大使只看资历，不看是否胜任，派到巴黎去的不会说法语，派到耶路撒冷去的同以色列人合不来，派到罗马主持堂皇华丽大使馆的人，却厌烦宴请意大利人。有位前任大使批评：“部里的怪事是，根本不了解外交官中谁优谁劣。”一旦成为大使，外交官就享有特殊的显赫地位：大使阁下代表英国女王，同时在大使馆中，又是他的小王朝。但是他越是显赫，他的影响就越缩小，他在国内的主宰者可以通过喷气机、电话和电传电报轻易地越过他。

现在大使们喜欢一扫过去老式外交的纯洁气氛，而以会做生意的商人身份出现，尤其是军火商。他们喋喋不休地谈论着合同的细节和公司，宴请来访的企业家，这些人在二十年前都由商务参赞接待。（但是他们是国家的未来而宴请，还是为他们自己？不友好的怀疑者可以这样提出问题，特别是在一位退休大使

① Buggins是指没有长处的人。——译注

摇身一变而为某公司董事的时候。)有些时候,外交官们对贸易的热情委实太过分了。1979年以前英国驻德黑兰大使馆看起来更象是贸易博览会,到处都是小册子、广告牌和流动推销商;外交官们热中于向伊朗政权谈论出口商品,以致忽略了市场上和清真寺里传出的消息:国王很快就要被推翻。外交部后来在一份秘密报告中谈到为什么对伊朗革命的发生会大吃一惊。报告表明外交官中的伊斯兰专家和情报系统中的“朋友”——他们在1953年帮助国王复位时很起作用——在经商热和共产主义偏见中被忽略了。

传统上最高的职位是在两个最大的使馆——巴黎和华盛顿,这两个使馆都对其馆员严加约束。驻巴黎大使馆是最豪华的私人住宅之一,是从拿破仑妹妹的手中买下来的,内有舞台式楼梯、舞厅和一个巨大的花园,一直通向爱丽舍宫。自从1972年索姆斯勋爵离任后,再也没有一个大使有足够的气派配得上这个使馆。现在的主人是职业外交官,他的姓名很容易混淆为梅杰·约翰·弗雷特韦尔,他的名字叫梅杰,但他喜欢别人叫他约翰。他从切斯特菲尔德文法学校毕业后,进了洛桑大学和剑桥,娶了法国籍妻子,先后在莫斯科、北京工作,不久前任驻华盛顿公使(使馆的第二号人物)。他得到消息说就要高升,但是现在还不能知道他在巴黎的形象;而对大使的要求在当今时代是永远说不清楚的,因为政客们、文官们和欧洲共同体的官员们频繁地来往于海峡两岸。

驻华盛顿使馆长期以来使改革家和批评家绝望,全部人员共达六百人,可称得上是白厅的缩影,却大部分都同美国人隔绝,极少来往,使馆的官僚机构贻误工作,伦敦的外交官宁可亲自飞往华盛顿同对方商谈。以往的大使都从职业外交官和政界人士中遴选,不过戴维·欧文任命首相的女婿彼得·杰伊之后,他的继任人卡林顿勋爵更倾向于任命超过退休年龄的专业人员。他最先挑选的尼古拉斯·亨德森爵士,曾是驻巴黎大使,近已拥护

保守党的事业。他举止彬彬有礼，身材修长，长发垂肩，同来访的部长们时相随从。据说继任他职务的是安东尼·帕森斯爵士，此人精通阿拉伯语，在伊朗国王倒台时任驻伊朗大使，他在事件中幸免于难，后任驻联合国代表。他为人不落俗套，不尚浮华，结交了不少美国朋友；在福克兰群岛问题上，他表现出耐心而有礼的谈判者技巧。

在英国政府中，终身追随政治上主子进行决策的一群显贵人物里，越是有影响的上层外交官，其形象越是不如驻外大使。他们仍然属于一个纯净的世界。二十年前，哈罗德·尼科尔森爵士在题为“新旧外交”的讲话里说：“今天让贵族进入外交界，就如同满载伊顿和巴里奥尔书籍的骆驼穿过针眼一样困难。”今天外交大臣和常务官都是伊顿公学的，而副次官是巴里奥尔公学的。

常务官这一易于误解的谦卑职务，却是用于当上最高外交官的。安东尼·阿克兰爵士沿着最传统的阶梯爬上来，从地主家庭到伊顿公学、基督教学院、阿拉伯语学院、外交大臣的私人秘书，最终当上了驻马德里大使。他谦恭有礼，没有明显的政治观点。他的副次官米利安·布拉德是一个有创见、有学识的外交官，兼任政治司司长，主管协调欧洲政策。他来自巴里奥尔世家；他的祖父A·L·史密斯是巴里奥尔公学校长；他的父亲里德·布拉德爵士也来自巴里奥尔，后任驻德黑兰大使；朱利安和他的兄弟一样，巴里奥尔公学毕业后都进入外交界。他更象一位知识分子而不象机关首脑，对世界事务具有长期观点。

外 交 大 臣

卡林顿勋爵于1979年担任外交大臣，搬进了豪华的维多利亚式办公室，人们很快看出他是“外交官中的外交官”，产生了欣慰的欢迎。他的前任戴维·欧文的工作作风是不断削减大使和官

员。卡林顿到任后立即走遍了古老的办公楼，几乎同每一个人都握了手，表现出他的风度和轻松活泼的作风。他已经是现代保守党贵族的样板，先后在麦克米伦、霍姆、希思和撒切尔手下工作过，而且同他们每一位都配合得好。他那乐观的面孔、低垂的下颌，加上一付大眼镜，即使最谨小慎微的批评家也会解除武装。他经常乐于会见熟识的人，为他们的离去而黯然。他的幽默信手拈来，有点P·G·沃德豪斯的味道^①，却是一种有用的烟幕，他也喜欢用一些轻薄的话作为武器——虽然这样会激怒美国人——来打发走他所不喜欢的或厌烦的人。他的注意力只能集中一个短时间——尤其是关于经济学——但是他在衡量人物和判断论点时却是敏捷的。他能引起非洲人、亚洲人以及工党议员们的注意，但是在他高兴的表象后面，实质上是悲观的。他象梅尔本勋爵那样认为，一切变化的结果只能更糟，而且容易被第三世界的事情感到沮丧。

作为撒切尔的保守党中下层同没落的贵族传统之间的纽带，卡林顿具有特殊的政治意义。他的祖先托马斯·史密斯在诺丁汉开了一家银行，是十八世纪时的金融巨头——银行的大门至今依稀可见，紧靠皇家交易所——后来并入现在的国家威斯敏斯特银行。他的后裔罗伯特·史密斯居住在白厅，是首相威廉·皮特的银钱管家，有一天他向首相要求能得到开车通过骑兵卫队的特权。皮特回答：“不行，我不能给你那种特权，不过我可以使你成为爱尔兰贵族（这是获得政治称号的捷径）。”于是史密斯先生便成了卡林顿勋爵。^②

这一代的卡林顿勋爵顺着伊顿公学和桑赫斯特军校的道路走过来，战争期间在格林那达警卫团服役，一直没有进过大学。作为

^① P·G·沃德豪斯为一讽刺作家。——译注

^② G·W·E·拉塞尔：《全集与回忆录》，第217页，史密斯及艾尔德出版社，伦敦，1904年。

年轻的贵族，他可以毫不费力地进入政界；麦克米伦终于任命他为海军大臣，希思任命他为国防大臣。当撒切尔夫人当选为党的领袖，卡林顿使出浑身解数来使希思同她和好，但毫无效果。撒切尔十分审慎地对待他的政治历史、他的谈笑风生以及同外国人打交道时的魅力，但是她感到他是不可缺少的人物；他不象大多数同事那样，很懂得怎样把她作为妇女来对待。人们有时议论他可能是下届保守党首相，但他在资历上有致命的弱点：他还是上院议员。他本来可以在1963年宣布放弃贵族衔称，就象霍姆和黑尔什姆一样，不过这样做是否太傻了（他有次对我说），三个人都成了平民百姓，而且他无论如何也不想当首相。他留在上院，作为外交大臣的负担便轻了，而在下院中提出的许多粗鲁问题，他可以留给第二把手去解决，先是伊恩·吉尔摩，后来是汉弗莱·阿特金斯。但是这也给外交官们增加了事业上的机会，他们通常很容易失去政治市场的接触。

卡林顿勋爵作为外交大臣拥有很大的实力。他可以随意同里根政府接触，设法缓和他们赤裸裸的反共态度，说服他们推动纳米比亚独立。他竭力为确立共同的欧洲外交政策而奋斗不懈，尤其是对待巴勒斯坦人的政策。他在关于津巴布韦独立的谈判问题上，获得了公开的胜利。还有一些其他因素促成了这次成功。撒切尔夫人本人在卡林顿第一次劝说她改弦更张以后，坚持要求全面解决，而卡林顿却不抱什么希望；不按常规的年轻外交官们保持谈判持续进行；英联邦秘书处使线路始终向罗伯特·穆加贝开放，卡林顿从未想到他能掌权；在过渡期间，索姆斯勋爵赢得了穆加贝的信任。但卡林顿终于巧妙地主持了前帝国转变过程中最有意义的一次事件，这次把“马克思主义的恐怖分子”转变成为一个负责的独立国家，这个国家反苏而亲英。

尽管如此，卡林顿仍然主要考虑欧洲，他解释说：“我看到欧洲反对派数目要比我内阁中同事中的反对者为多。”他对不太紧迫的

问题容易感到不耐烦——包括南北对话、大部分的英联邦问题，还有……福克兰群岛。许多政客和外交官都厌烦南大西洋中一千八百个岛民的问题，他们顽固地拒绝接受任何一种解决英、阿争端的方案，在过去二十年中，这种谈判只是偶尔进行。英、阿双方外交官的条件相距并不太远，英国一位前谈判代表对我说：

“我们谈判代表中有些人漫不经心的态度，可能使阿根廷人以为我们很愿意放弃群岛。”1982年3月，阿根廷又变得咄咄逼人，接着占领了南乔治亚岛，而外交部虽有全套情报机构，在布宜诺斯艾利斯还有三十名外交官，仍然看起来十分和解，甚至同意向阿根廷出售武器配件。即使阿根廷军队在福克兰群岛上登陆好几个小时后，卡林顿仍然认为事态并不十分严重。

于是第二天议会开会，政客们又迸发出新的激动情绪；外交官们被谴责为绥靖分子，舰队开始出动。卡林顿在上院发言，语调温和，但是接着他被怀特洛请到下院去听议员们激烈的辩论。他为议员们的粗鲁语言感到震惊，也为自己的判断失误而严重不安。他在度过了苦恼的周末以后，决定辞职——不是抗议政府的政策，而是认识到自己的错误。从卡林顿在农业部的上司托马斯·达格代尔爵士于1954年因克里科·唐丑闻辞职以来，这还是第一次真正出于荣誉考虑而辞职。

撒切尔夫人在这种政治狂热的气氛中，不得不向党内各派重新作出保证，而且求助于一位批评她经济政策越来越厉害的人——弗朗西斯·皮姆。早在三年前，他就希望担任外交大臣，后被任命为国防大臣，直到他由于反对撒切尔的削减政策而被罢官。皮姆在保守党内比卡林顿的根底更深，他出身于古老的地主家庭，祖先中曾经出过一位著名的议会党人约翰·皮姆，他于1629年内战期间反对国王查理一世。他不如卡林顿风趣，但也没有他的故意作态；他激动起来，习惯于拉直自己外衣的底边。他对任何事情没有明确的观点，但对下院却有政治上的巧妙才干和

本能，他是众人瞩目的执政党议员首领。他作风平易近人，为人们所欢迎；他还有一个优点——有一个好嗓门，这是能带来信心的深沉而高亢的声音。他接替卡林顿的工作后，海军舰队驶往南大西洋，因此他不需要说很多话就能使党内得到保证，他大声宣布：“英国决不向独裁者实行姑息。”他在党内的地位几乎不可动摇，因为首相决不能对他置若罔闻。

卡林顿和外交部受到羞辱，这件事还有个尾声。侵入福克兰群岛以后的严重关头，对英国的各种友好关系迅速作出了考验。多年来受到外交部轻视的英联邦秘书处，很快就把大部分非洲、亚洲和加勒比地区国家弄在一起，给英国以支持，驳斥了新殖民主义的说法。而撒切尔夫人忠实支持的华盛顿政府（包括支持它的各种最不得人心的政策），却有三个星期在英阿之间严格遵守“不偏不倚”。至于她所瞧不起的并说过他们是调和主义者的欧洲人，都一致谴责阿根廷的侵入，宣布给予制裁。但是欧洲人很快就改持反对态度，他们以压倒多数否决英国反对提高农产品价格，他们支持英国对福克兰群岛的政策显得苍白无力，因为英国变得越来越好战了。福克兰群岛事件还暴露出外交官们的老问题：为什么他们总缺乏预见，总不能预测英国在未来世界中的作用？

情报工作

知道机密的人不仅应该保密，而且应该保住他知道的机密。

托马斯·卡莱尔

在枝叶繁茂的栗子树下，你卖给我，我卖给你。

乔治·奥威尔，1984

在外交和国防之间的阴影地区，英国的情报组织长期以来所具有的吸引力，大大超过了它自身的分量。机密是英国的累赘之一，就象阶级一样，似乎是表示更深刻的心理需要，作为宗教神秘感的化身。权力在英国，其本源在于秘密活动，而在美国则在于公开活动。许多白厅行政官员的态度具有神秘感，其根源都可追溯到“皇家秘密花园”；有人还有一种特别的魔力，如詹姆斯·邦德就在“女王特工处”。但是公务人员可以很容易用机密作为保护自己的手段，免遭查账和讯问，而非以此真正防御来自外部的危险：“机密当然是保护我们的最简单易行方法。”一位常务次官这样解释。三十年后，大部分公开的文件都发表了，而许多历史事件至今依然保密。一位著名历史学家对我大发牢骚：“拿破仑时期的许多机密文件，外交部至今还不愿公开。他们说这些文件的内容可能会激怒法国人。”

美国的安全机构——联邦调查局和中央情报局——大楼高耸，路标显著，而英国宁可假装不存在秘密机构，反而使军事情报五处和六处更成为小说作家和幻想家们的写作材料。处长们的姓名是保密的，他们以“D号通知”给报纸编辑寄东西；间谍和间谍头子在受封贵族以后，《名人录》中仍把他们说成是外交人员，而外交官提到他们时则称他们为“朋友们”。他们的假名有利于在普通人中活动，不会被识破或者敬而远之，而有关的外国则很熟悉他们的姓名。军事情报五处和六处虽然容易混淆，却具有不同的职能和特点。五处主管英国国内安全和追捕外国间谍，基本上由小心谨慎的官员组成，年满二十五岁才正式列入编制，他们中的许多人都是专业人员。六处又称秘密情报处，主管在国外的间谍和情报工作，录用人员多是冒险狡猾之徒，敢作敢为，欲望强烈。原六处的一位官员说：“最有理想的一批人到头来是最腐化堕落的人。”

英国公众在七十年代仍然对秘密机构的神秘性感到很大兴

趣，这是由于出版了大量间谍小说，而暴露出来的事实又证实了这些小说的情节。约翰·勒·卡雷的小说利用欺骗和背叛的微妙心理，同叛逃的英国外交官真实生活十分相似；而勒·卡雷小说中六处处长乔治·斯迈利的性格，好象把真正的六处原处长莫里斯·奥德费尔德爵士写进去了，他于1981年去世之前，被召回北爱尔兰。奥德费尔德本人就是一个谜；他身材矮胖，圆脸，终身未娶，眼镜镜片很厚，举止悠闲，颇受妇女欢迎。他是德比郡一个农民的孩子，后来在曼彻斯特大学专修中世纪史，一直保持农家渊源。在英国间谍机构的半贵族化冒险气氛里，他是“可疑的蜘蛛”，能够进入人的皮下，了解肌肉的弹性。

间谍小说中关于坚定分子同暗藏叛徒的斗争以及对真正叛徒的揭露，在英国退出世界大国地位的时期特别具有吸引力。一位间谍专家解释说：“英国的背叛和欺骗行为太多了，德国是恐怖主义，以色列是突击队。”秘密机构本身有所衰退，只是同美国的情报关系那部分被隐蔽起来。1979年在伊朗却不幸被揭露出来，早在二十六年前，他们就曾策划过国王复位的政变，而未能预见阿亚图拉们的重要性，使老职业间谍丢尽了脸，包括奥德费尔德在内。秘密机构象武装部队一样，已经失去它原来在世界上所起的作用；而北爱尔兰现在对它的技术提出了主要挑战。

间谍和间谍头子在利益上的混乱本身就是一种圈套；公众对他们的狂热愈来愈增长，却正是他们的重要性逐渐减退的时候。窃听和截获的电子系统能从全世界获得情报，而无需经过可疑的中间媒介，因而越来越受到重视。英国人自己研制了精密系统，直属自己秘密通信情报处，但也通过北约组织，同美国的相应部门包括国家安全局建立了密切联系，比中央情报局更机密也更费钱。对莫斯科小汽车里的对话进行录音，或是对黎波里会议室里的谈话进行录音，看来是对间谍活动和外交工作开辟了广阔的新纪元。白厅国防部的政客们之所以极其重视同华盛顿的情报联

系，不仅是为了获得实际情报，也是为了能共享全世界窃听内容的愉快之感。

英国政府对于通信情报处所采取的保密程度甚至远远胜过旧的情报处，从来没有正式透露过在切尔滕纳姆两个办公街区的这个政府通讯总部的情况。自从《超级机密》一书出版以来，英国在战时窃听和破译密码的机密已经泄露出来，这是一位名叫温特博瑟姆的空军上校于1974年泄露的，而军事情报五处和六处战争时期历史的某些部分正在半正式地公布，化名奈杰尔·韦斯特的作者在原来特工人员的合作下在一本书中作了描述。^①所有这些都有助于从当代电子机密方面转变过来；而第二次世界大战以来监听系统的全球性扩展仍处于保密状态。英国的监听系统不仅同美国有联系，而且同加拿大、澳大利亚和新西兰也有关系，从而组成全球性的监听网，把前帝国的外围据点如马耳他、阿森松岛和毛里求斯也包括进来。外交部担心泄露机密可能导致外交后果，于是切断了同美国和其他国家的情报联系。

但是英国过于依靠秘密情报，经常是适得其反，明显的焦急心情引起了注意。1977年的事情十分突出，表现在B上校的异乎寻常的故事中。事情的开始是，《闲暇》杂志刊登了一篇由马克·霍森鲍尔和邓肯·坎贝尔两名记者写的文章，文中提到英国的电子设施以及同国家安全局的联系。英国情报部门负责人吃了一惊：霍森鲍尔是美国人，很快就被驱逐回国，而精通电子知识的年轻的英国记者坎贝尔受到监视。不久以后，坎贝尔和另一名记者采访了原情报部门的下级军官，了解通信情报处的工作情况——泄露得不多——这三个人都被逮捕，并根据政府保密条例起诉。在初审时，起诉方面有一名情报军官以B上校的名义提供证据，并以“D-通知”告诉报界，他的真实姓名是保密的。神

^① 奈杰尔·韦斯特：《军事情报第五处：英国秘密机构的活动1909—1945年》，博德利·赫德出版公司，伦敦，1981（另有关于军事情报第六处的续集）。

秘感更引起激进新闻记者的好奇，他们很快在记协内部刊物《新闻记者》上披露，他就是休·约翰斯通上校，于是他们被控以蔑视法庭罪。在记者们到海滨举行记协年会时，警察进行跟踪，以防这个姓名再次泄露；但是约翰斯通的名字已经写在沙滩上了，代表们在年会上大声喊叫这个名字。四名工党议员在议会使用特权又提起这个名字；检察长警告报界不得发表，但是连《泰晤士报》也提到约翰斯通上校，辩解说，二百年来该报忠实报道议会情况，这是它的责任。现在休·约翰斯通上校是英国军队中最有名气的军官。

第二年对邓肯·坎贝尔和另外两人进行审讯，总检察长用上了所有的法律武器，根据政府保密条例从严从重提出控告，按“间谍和破坏”治罪。但是辩护律师赫钦森勋爵却能说明《闲暇》杂志上原作的每一部分均引自公开发表的材料，包括皇家通信协会的刊物《线路》，这也是坎贝尔爱读的报刊之一。法官明确地不同意从严的指控，而且最终还坚持应该免于起诉。结案时法官对两名记者撤销起诉，对那个下级军官判处缓刑。整个案件起到了相反的作用：不仅远没有吓唬住新闻记者，却把全国的兴趣集中到官方机密上，而坎贝尔继续在左翼《新政治家》杂志上透露有关电子情报、电话录音和秘密设施的事实。错误百出的军事手法受到拥有先进技术的非军方情报专家的轻视，据说莫里斯·奥德费尔德曾经讲过：“军事情报同真正情报的关系，就如同军乐同真正音乐的关系一样。”

情报部门一直不受议会的监督，甚至不受内阁的监督：他们倒总是以保密为理由来保护自己，而并不是保卫国家。议员们发现不可能对情报战线进行调查并消除疑虑，尽管他们注意到，秘密网络不仅可以用来对付国外的敌人，也可用来对付国内的敌人。当华盛顿的国会设法安排了自己的调查系统时，英国的议员们向首相提出质询却毫无所获，首相是负责情报部门的。正如哈

罗德·威尔逊在《英国政府》一书中所说：“首相不时地在他职责范围以外的问题上受到质询。他的答复被认为是同样不了解情况。”^①

长期的争执把通信情报处同军事情报第六处或“人力资源报告”分割开来。陈旧形式的间谍活动由于出现叛逃和可疑行为而黯然失色；而电子间谍提供大量情报“原料”，它提出的分析说明最终得依靠上层的聪明人去作出决定。在第二次世界大战期间，军事情报六处处长斯图尔特·孟席斯爵士坚持要继续管理设在布莱特切里的机要译电总部，专家组的负责人是亚历山大·丹尼斯顿，这就是后来通信情报处的前身。但是现在这两个系统分开了，各自向外交部主管各国或各地区的外交官提供不同的材料。唐宁街首相秘书处的隔壁是内阁办公厅，正是这个机构统一和集中各种秘密工作，而且自从哈罗德·威尔逊首相的内阁秘书伯克·特伦德爵士负责以后，现在集中得更加彻底。内阁办公厅把各种情报网络集合在一起，由联合情报委员会统一归口；其组成人员不是内阁大臣，而是文官和情报军官，他们通过内阁秘书向首相负责。

联合情报委员会及其秘书处才能决定“分配任务”——指导情报工作面向特定区域和有关问题——并分析发回来的情报，不论是来自军事情报第六处，或来自通信情报处、或美国和北约其他地方。“联情委”是各情报系统的真正战场，而主持该委工作则是白厅最困难和最机密的工作之一。这个主席职务有几年是政府通讯总部的伦纳德·胡珀担任（他后卷入邓肯·坎贝尔一案），他引起了军事情报第六处人员的不满。现在这个职务由前外交官安东尼·达夫爵士担任，他过去就同情报部门有联系。他是一位海军上将的儿子，开始从正规海军军官干起，娶了一位舰长的女

^① 哈罗德·威尔逊：《英国政府》，第167—168页，迈克尔·约瑟夫出版公司，伦敦，1976。

儿作妻子；他在战后调到外交界，提升很快。在卡林顿勋爵需要最合适的一批人去谈判解决罗得西亚问题时，他选中达夫担任谈判小组负责人。达夫干得很不错，在罗得西亚过渡到津巴布韦期间，他在索姆斯勋爵之下担任副总督。达夫在1980年本应退休时，却被要求主管内阁办公厅的联合情报委员会，于是他进入了秘密工作的核心，同内阁秘书罗伯特·阿姆斯特朗一道工作，但是直接对首相负责。达夫的重要性还表现在，他不同于阿姆斯特朗，当他接任新职时被任命为枢密顾问官——这种荣誉通常只授予前内阁大臣、高等法官和少数贵族。秘密机构仍同王室维持历史的联系。

达夫和他主持的委员会必须衡量和分析一切有关国际事件的各种相互矛盾的情报内容——不论是关于伊朗，还是波兰或福克兰群岛，都要接受最新的检验。英国的情报工作具有十分有利的条件来衡量阿根廷政府的真实意图，人数众多的大使馆和通信情报处都可给予协助，后者还能使用阿森松岛上的通信站来截获阿根廷的电报。工党议员特德·罗兰兹在1979年以前是外交部的一位公使，参加了关于福克兰群岛的谈判，他说英国人能听到阿根廷人的谈话和看到他们的电报。卡林顿勋爵十分清楚，阿根廷舰队在1982年5月下旬驶往福克兰群岛进行海上演习，而占领南乔治亚岛则是紧张局势的警告。

有了源源不断的通信、人力资源报告和政治分析，为什么在福克兰群岛实际受到侵略时外交部却毫无准备？不论情报系统多么完整，它终究取决于人的衡量和失误；而过去的那些失误，不论是关于伊朗的，还是越南的，都表明一切政治情报的根本难处：就是很难向政客们说出他们不想知道的事情。

第十六章

武装部队：保密的胜利

英国军队除了陆海军将领和军乐队之外，就没有什么了。

乔治·S·布朗将军
(前美国参谋长联席会议主席)

陆军，海军，
药品，条令，
教会，贵族，
别的都不行。

切里斯通韵诗

武装部队在国民精神中所占的位置长期飘忽不定。英国一直愿意把自己列为军事化程度最低的国家之一，一旦宣布和平就能清除战争的形象。政客们同军队的联系是微不足道的，自从威林顿公爵以来就再也没有军人担任过首相；希利少校、希思上校和鲍威尔准将都在离开战时军队时很快就放弃了军衔。但是军事的价值在国家的思想方面仍然起着觉察不到的作用，就象柜橱中放着一支旧的手枪一样。军队等级观念以及把军官和军士划分开来的

古老习惯，在工业公司的等级上还能看得出来：军队的秩序和结构对许多人还是有其吸引力，因为老百姓这方面变得越来越混乱和涣散。在国家遭到羞辱和陷于混乱的时刻，英国人差不多都能很快回忆起第二次世界大战，而它以前的敌人则很容易忘却。

陆海空三军是英国国际地位下降的最明显象征，每经历一次经济危机就削弱一次，所根据的都是偏激而相互矛盾的重复分析。外交部永远不能断定英国在未来世界的作用，军队也就从这种犹豫不决中受到损失。1957年还有武装部队七十二万人，国防大臣邓肯·桑兹提出了冷酷无情的国家防务审查报告，重点是小型机动部队和核威慑，而且废除了征兵制。丹尼斯·希利于1964年削减了核部队，取消了TSR2型轰炸机，又于1967年开始从苏伊士以东地区撤出英国军队。到1975年为止，工党政府已把防务预算削减到国民生产总值的4.5%，进一步削减海外基地。到1981年年初，部队总人数为三十三万——比二十五年前减少一半以上。

三军将领们发现他们的作用和技术所经历的变化比任何上层人都要迅速得多，他们所保卫的领土由地球的四分之一人口地区缩小到西欧的边界——包括阿尔斯特，这是联合王国本土上受到威胁的角落。他们仍然士气高昂，享有各种特权，同其他行业相比，似乎没有受到更多的触动；与此同时，政客和官僚们经常受到攻击，而将军们多半置身政治火线之外。

各军兵种脱离大多数人的生活，以致忘记了他们的存在。由于废除了义务兵役制，他们同普通老百姓的接触就少得多，这一点使许多正规军官得到宽慰。（里查德·赫尔爵士将军于1962年说：“征兵制可能对国家有好处，可他妈的差点就把部队毁了。”）陆军和海军还很象部落的结构，自成天地，家属随军，老有所安置；他们忠诚而高傲，有献身精神，但在政治上往往天真幼稚，很容易为政客或文官们所说服。国防部的一位高级文官

说：“我们的领导机构中第一次没有曾参加过第二次世界大战的陆海军将领。军事经验不那么丰富，更加专业化了——在英国、阿尔斯特和德国之间调动——文官们感到同他们不好相处。”

国 防 部

国防部恰如其分地说明部队分离的情况，它坐落在白厅到泰晤士河之间孤寂的石建筑中，在英国政府所有的官僚机构中最难攻破的。人员超编、额外津贴和军用车队长期以来一直是财政部感到头痛的问题，文官制度的改革者也束手无策；连德里克·雷纳其人尽管设法实行物资的合理分配，也在国防部错综复杂的机构前受到挫败。自从哈罗德·麦克米伦在二十年前取消了三军部队的政治首长，包括自古就有的第一海军大臣以来，国防大臣便拥有大得多的权力，对全体部队也对全体老百姓负责，但是庞大的机构仍然没有得到公众的监督。

从那时以来，政治家们不断地设法把三军统一为整体，但是在六十年代和七十年代，许多主张合并的人所遇到的阻力以此为最。先后成立的几个委员会——1962年、1965年以及1966年——都建议改组，以避免在军种之间的重叠；1969年成立的委员会建议撤消海军、陆军和空军三大臣。但是随后保守党和工党的国防大臣包括卡林顿勋爵和罗伊·梅森在内，在这场两败俱伤的斗争中都未能解决问题，直到撒切尔夫人上台后，才于1981年撤消了分立的军种三大臣，代之以主管各军种的低级别大臣。

各军种仍保持传统的三套做法，总是弄出三个集团、三个食堂、三个医院、三个随军牧师。在部机关，他们在达成一项共同政策之前，总是先通过迟缓臃肿的本军种系统先自行协商。而在最上层，正如卡弗勋爵（前总参谋长）所说的，是“道貌岸然的参谋长表面文章”，各军种头头们相互讨价还价，使国防大臣的日子更不好过；而最高负责人，即防务参谋长一职必须由各军种

轮流出入担任，成了永恒不变的“布金斯轮下去”，即使其中有一个军种首长去世，这一程序也不能变更。防务参谋长本不应考虑继续忠于原来所属的军种，但是他一直表现出这种倾向性。由于各军种的倾向性如此强烈，大臣们很难找到最适合担任这个职务的人选，或是难以干预军种内部的提职和封官许愿，结果部内的改革难以奏效，从而每况愈下。

英国三军部队的统一工作异常缓慢，而把英国的部队和装备同北约组织统起来就更加困难。英国逐渐被迫通过提高成本和加强联系来同欧洲大陆实行更密切的合作。欧洲防务政策的决定性人物不是各军种参谋长，而是北约组织的司令官们，他们都是外国姓名，如萨森、科马瑙森、钦强或辛森，而保卫的边界同纯粹的英国利益毫不相干。但是英国在北约组织内的作用问题并未解决，帝国的一些前哨据点仍然具有反向吸引力。

这种错综复杂结构的最高宝座是国防大臣，他所承担的任务需要多年积累的经验；但是大臣们来也匆匆，去也匆匆，只有丹尼斯·希利在位四年多。据文官们说，希利喜欢说服各军种的将领们，而由于内部关系的错综复杂，他从未能解决任何问题。后来他说过：“改组部机关就象是在搬动一架大钢琴的时候又在做阑尾炎手术。”每一位大臣都既需要各军种的忠诚，又需要切断同小集团的联系，对于这样的问题显得束手无策。卡弗勋爵担任大臣时曾经警告过罗伊·梅森：“你要记住，我们不仅是军队的管理人，我们还是他们的工会主席。”1979年以来的保守党大臣们更加束手无策，因为既要表现出坚决支持军队的姿态，又要应付上层压力，要他们削减经费。弗朗西斯·皮姆未能大刀阔斧地工作，结果去职，而上来的银行家约翰·诺特摸到了底牌，唯首相之命是听。

大臣直接领导三名高层官员——防务参谋长、常任次官和科学总顾问——他们之间的不同观点造成分歧面甚大；高层文官总

是要对部机关进行合理分配，而科学总顾问却用新技术的发展前景和费用来说明文官们的想法行不通。（前大臣哈罗德·沃金森二十年前说：“要是我们能把所有的科学家禁闭五六年，我们就有一项持续性的防务政策。”）现任科学总顾问罗纳德·梅森爵士是苏塞克斯大学化学教授、放射性生物学专家，其影响远不如索利·朱克曼在职的时候。他在国防部工作了五年，就象其他科学顾问一样，他的工作范围很窄，而且不得不同三军部队的科学家们争执不休，防务参谋长、海军上将特伦斯·卢因爵士是几任参谋长中思想最开阔、鹰派观点最少的，但是他也同他的前任一样，由于不得不在“参谋长仪式”上代表陆海空三军而感到左右为难。常务次官弗兰克·库珀爵士才是部机关的真正主人，他在部里度过了大部分生涯：牛津大学毕业后，他是皇家空军飞行员，以后调入空军部任文官，接着就到国防部，其间曾在文官司和爱尔兰事务部工作过，直到1976年他终于爬上了顶峰。弗兰克爵士是精明能干的官员，政治上敏感，许多同事都希望由他来领导文官系统，但是他也是极少数真正懂得国防部工作的人之一，也正是他掌管着整个复杂和机密的千丝万缕联系。

国防部针插不进、水泼不进的状况，由于传统上崇拜保密而更甚，这种障碍不仅不利于民主管理，而且也不利于作出正确的政治决断。国防部和外交部在上层的自我封锁，形成了对世界问题的垄断性观点，但很不完全。一位新到国防部工作的政治家说：“在如此众多的情报材料中，我说不出它有多少意义。”任期长的大臣如希利或卡林顿，能够吸收若干军事思想；戴维·欧文有次详细叙述了他担任海军大臣时，如何突然认识到他指示的一项高度敏感情报任务取得了突破：

我们的军事活动已经达到危险的边缘，敏锐地认识到这一点，而不再是过去那种习以为常、四平八稳的陈旧看法。

在不知不觉的过程中进行军事灌输，把浮夸和保密巧妙地结合起来，大多数政治家对于这些很受感动，从而改变人们的通常感受。人们很容易成为军事机构的一部分，而本来他们是应该掌管这个军事机构的。^①

有些左翼政治家看到，在防务机密的幕后存在着危险的阴暗面。托尼·本说：“自从1688年的光荣革命以来所发生的变化是，技术的发展已经在各国将力量均势更剧烈地转向军事，我们不应该让这种趋势来取代我们的民主责任。旧的常备军和现代秘密机构的平行存在说明，过去军队很少用于对外国的战争，而主要是作为国内的镇压工具。”^②

部里掩盖了许多令人担心的机密；不过有些最伤天害理的机密，可以在部机关大楼的大展览室中看到，展出的是销售给外国政府的各种英国武器。半自动步枪、小型导弹，还有“高命中率”迫击炮，都放在展览室内；爆炸力强的炮弹旁边放着一块弹片，打穿了6英寸深的弹孔；缩小的模型展示英制坦克群包围着一个村庄，坦克是受英制无线电系统指挥的；还有一个角落展示用于国内安全的武器，是从阿尔斯特事件以后研制的，其中有橡皮子弹和轮式遥控炮。正是在这间展览室，政府的主要销售商罗纳德·埃利斯把阿拉伯的王公贵族或是拉丁美洲的海军上将带进来，劝说他们购买英国的装备——近年来对购买武器的限制已大为减少。同第三世界国家的交易在部里是十分保密的，避开议会的质询；有位防务官员对我说：“公布这些交易一点好处也没

① 戴维·欧文：《防务政治》，第14页，乔纳森·凯普出版公司，伦敦，1972。

② 托尼·本：《赞同社会主义的论点》，第176页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1979。

有。我们不打算给批评家们提供炮弹。”^①他们向外国——包括潜在的敌人——出售大量的军火。

部里最保密的内容就是保持一支核威慑力量，在过去的三十年中一直是每年防务预算的主要部分。英国的原子弹和氢弹一直默默无闻，从开始研制的时候起，这笔巨额开支就在防务概算中打下埋伏，只有极少数议员才关心核防御的事。戴维·欧文说：

“同美国相比，我们对国防事务的公开辩论少得可怜……这是一种耻辱。”吉姆·卡拉汉任首相时保住了这项机密，他决定执行骑士方案来加强北极星潜艇上的导弹，这项方案耗资十亿英镑，大多数内阁大臣都不知道。正如反核运动成员爱德华·汤普森所评论的：“这说明当今官方撒谎的水平确实高。”直到1980年1月，下院举行少有的关于防务的辩论时，保守党才披露这项耗资巨大的核方案——当时几乎已快完成了。

撒切尔和诺特采取了一个更为秘密的决定，他们决定以三叉戟来取代北极星系统，需要化十五年时间和五十亿英镑，从而影响常规部队的预算。大多数内阁大臣都蒙在鼓里，进行辩论时，决定已经作出。许多军事专家和主张裁军的左翼人士都出来反对三叉戟：卡弗勋爵说，“我难以想象一位负责的英国首相会下令对苏联进行核打击，如果美国拒绝这样做的话。”别的项目削减了，三叉戟却没有动。

陆 军

战后几十年来，陆军受到的冲击最明显，在殖民地的包围圈中去守卫根本守不住的据点，缩减团的编制，从远东和非洲撤退到欧洲，现在是在西德和阿尔斯特之间调动，而在阿尔斯特，英国是以士兵的生命承担风险以从事英国历史上最徒劳无益的任

^① 安东尼·桑普森：《军火市场》，第297页，赫德和斯托顿出版公司，伦敦，1977。

务。莱因河的英国陆军共有55,000名士兵，占全部陆军的三分之一，相当于当年英国在印度的军队。同样远离本土，不过条件比那时舒适，有家属营房、冬季体育活动，经常有探亲假，还有（为军官的）给在公学学习的子女教育津贴。在逐渐撤出帝国版图的过程中，时而有人担忧英国陆军对于日益降低的作用可能会不接受；在七十年代初期，曾经出现过关于政变的谣传，后来很快消失，说是前驻北欧总司令沃尔特·沃尔克爵士将军主其事。但是军队的向背从来不起决定作用。大多数军官虽然都是保守党员，在政治上却采取超然态度。陆军的薪资不断提高，现在已高于同资历的非军人（下列表格说明1981年的陆军薪资及其它军种类似等级的薪资）。在阿尔斯特和福克兰群岛作战不是降低了而是提高了参军率，在英国公众当中增强了军威。部队应变的能力要比大多数产业工人强得多；一位桑赫斯特军校的观察员说：“我认为这是因为下级军官领导得好。”部队至今还是十分宗族化的：1981年在服役的十名上将有四名是陆军军官的子弟（还有一名是牧师的儿子）。不过军官和部队都比较接近老百姓的生活方式，他们中的许多人都住在远离营房的住宅或公寓里，他们的妻子儿女都对他们施加压力，要他们远离集体食堂。

1981年薪资表	陆军	皇家海军	皇家空军
35,845英镑	陆军元帅	海军元帅	皇家空军元帅
33,170英镑	上将	海军上将	空军上将
28,215英镑	中将	海军中将	空军中将
21,935英镑	少将	海军少将	空军少将
20,900英镑	准将	海军准将	空军准将
17,480—19,319英镑	上校	海军上校	空军上校
15,012—18,589英镑	中校	海军中校	空军中校
11,304—13,494英镑	少校	海军少校	空军少校
8,979—10,424英镑	上尉	海军上尉	空军上尉
7,789英镑	中尉	海军中尉	空军中尉
6,950英镑	少尉	海军少尉	空军少尉

卫 队

你可以同卫队军官经常谈话，但不能谈得太多。

旧谚

变化最不明显的士兵还是卫队，即王室禁卫师的七个团，他们担任女王的警卫，戴着黑色熊皮军帽在白金汉宫墙外操练。三个老式步兵团——格林纳达团、戈兹特里姆团和苏格兰团——的历史都可上溯到内战时期，当时这三个团都支持查理二世重登王位；高级骑兵团，即近卫部队，也是查理二世于1674年组建的，“自国王起床至睡觉时止，贴身警卫国王安全。”

四百名卫队军官所出身的社会结构渊源流长，远远早于平民政治和工业化。从第二次世界大战以来，他们基本上是关门态度，不吸收新人，现在从国立学校中征收少量人员；个人收入尚可，但不算太多；军官们可在伦敦——甚至是泰晤士河以南——过节俭的生活而不致于遭人嘲笑。不过卫队还是同公学的传统紧密相关，尤其是同伊顿公学的关系密切，该校从1860年以来一直有一名军官长驻，一般都是卫队军官来管理学生军训队。军官家庭常在儿子一出生就在部队注册登记，而部队机关在《泰晤士报》上一看到有男婴诞生的消息便立刻给婴儿的父母写信。卫队军官的生活还是奔忙于赛马、社交舞会和国家仪式；许多大产业的继承人一直在卫队当军官，直到他们继承产业为止。他们在伦敦的营房设于皇家花园内，便于保卫女王的安全，却也使他们卷入王族圈子中去。他们的阶级意识曾使许多激进分子愤愤不平，至今也没有黑种或棕色人种的卫队士兵（虽然卫队主管公共关系的军官一再强调不存在肤色障碍）。①他们的自尊自大和繁琐仪

① 约翰·德·圣乔里：《禁卫军》，第198页，奥鲁姆出版公司，伦敦，1981。

式似乎同当代英国的现实脱节。

但是在军事危机的时刻，如遇到福克兰群岛问题时，他们又出现在最前线。他们能把传统同当代技术结合起来，在马匹和壮观的行列之外，他们的主要武器是酋长式坦克；所有的王室禁卫团都上过阿尔斯特前线，只有爱尔兰卫队除外。卫队的价值能吸引好奇的人，包括坎特伯雷大主教，他获得苏格兰卫队的军事十字章。他解释说：“我并不同意卫队朋友们的大部分政治的和社会的观点，但是我要感谢的是，正直、有理想和坚信不疑的原则真正得到尊重，尽管存在着特权和不严肃的问题。”^①

特种航空队

不过卫队现在遇到了特种航空队（特航）这种第一流军队的无情挑战，这个团由受过特种训练的士兵组成，随着恐怖主义的蔓延而显然益发重要。同卫队一样，他们也以优越、纪律、特别是自我克制力而感到自豪，不过他们强调的是没有阶级鸿沟。用他们的创办人、富于冒险精神的苏格兰贵族戴维·斯特林上校的话来说：“在特航，我们同卫队旅一样十分注重质量，但是我们的观点完全不同。我们认为，正如古代希腊人创造‘贵族’这个词的意思一样，每个人以正确的态度和自己的才能去努力，不论出身和财产如何，在他活着的时候能够达到名实相符的地位……在特航，一切军衔级别都是属于‘大伙的’，阶级的含义在这里既不能令人容忍，又荒谬可笑。”^②

特航作为和平时期的武器，是同社会隔绝的，他们生活在自己的天地里，信奉自己的价值观念，遵守自己的规章制度和格言：“谁敢于胜利”。他们倾向于以暴力来保证安全：有些人脱

^① 药翰·德·圣乔里：《禁卫军》，第294页。

^② 托尼·杰拉蒂：《谁敢于胜利》，第4页，方坦那出版公司，伦敦，1980。在本节中引用此书，谨表谢意。

离特航后成了雇佣军，而戴维·斯特林本人议论过建立一支部队以保卫英国不受工会和革命分子的危害。伊恩·史密斯于1966年非法宣布罗得西亚独立，哈罗德·威尔逊政府还不能肯定特航是否能同罗得西亚的白人作战；而罗得西亚本身的特航士兵却很快在追捕和审讯黑人游击队方面表现得既残酷无情，又有效率。任何使用特航的政府都要肯定能控制这支部队。历史学家托尼·杰拉蒂说：“特航就象游击队一样，使用暴力很少，它象对政策楔入一个准确的刀口。”

特航是紧随着英国赤裸裸的利益而发展起来的——开始于战争时期的北非，接着是第三世界的殖民战争，最近则卷入欧洲和北爱尔兰的反恐怖活动。早在1969年，有些特航士兵就在阿尔斯特执行任务，但是一直到1976年，哈罗德·威尔逊才正式宣布特航的存在。恐怖活动在欧洲的加剧增加了对反恐怖活动的需要，特别是1972年慕尼黑屠杀事件之后。特航研究了反革命战争的技术，当两名特航士兵在摩加迪沙协助德国反恐怖部队援救被劫持飞机的乘客时，这一点得到了公开。不久以后，卡拉汉以首相的身份授权特航在英国本土执行任务，总部设于赫里福德的特航使用更加先进而复杂的训练技术和设备。但是他们的组织和技術十分保密，直到1980年围攻伊朗大使馆的时候，他们才公开显示出他们的本领——悬挂绳索、越窗而入、闪光作战——把恐怖分子惊得目瞪口呆，终于在十一分钟内把人质救出来。

救援活动使他们成为公认的英雄人物，也提高了英国的声望，与此同时，也暴露出了有关法律和政治责任的尴尬问题。内政大臣威廉·怀特洛经首相授权动用特航，特航仍由国防大臣掌管；但是国家在和平时期发动士兵使用战争时期的技术是否合法的问题又尖锐地提了出来。特航士兵受训练时，即使恐怖分子明显地正在投降，对他们也要格杀勿论，而士兵们确实照办了。当开庭审讯恐怖分子时，他们是伪装出现的，也不公布姓名。

正如其他反恐怖组织一样，用新式武器进行专门训练，对特航来说显得更为重要了，不论在国内的反恐怖活动，还是在国外的打击敌人的冒险活动，都是如此。皇家海军中也有相当于特航的部队，称为特种舰艇队（特艇），他们自称特航能做的，他们也能做，“不过要装上脚蹼”。这两支部队在福克兰群岛都发挥了关键作用。这些秘密的精锐部队具有在和平时期“杀人的许可证”，可能最终使西方民主国家面临控制问题，就象五十年代在法国出现的派雷部队成为法国城市中的一支政治力量。但是这些身穿黑衣的人物，犹如神话中的复仇者，在现代战争和反恐怖活动中显然是不可缺少的。

空 军

皇家空军同陆军不同，从建军时起就不稳定，而且变化迅速，在第一次世界大战时的建军初期，就为陆军和海军所深恶痛绝。空军军官总是被别的军种所瞧不起：他们比较民主化，讲究自由行动和个人至上，他们崇尚空中的民主气氛却对战争时期地上的英国社会制度产生影响。空军军官所受的教育通常比其他军种的军官要高，不过他们不太注重老式“军官品质”，而更注重自我克制和掌握技术：“我们不相信空话大话——飞机有自己的规律。”在和平时期，飞机驾驶员的培训费用越发昂贵，他们的商业价值也越高，有许多飞行员都调到英国航空公司担任拿高薪的驾驶员。在上层，空军将领们已习惯于空军中队每隔几年就大换班一次，因为喷气发动机已取代活塞发动机，而喷气机又让路给第一批超音速飞机了。八十年代的精密复杂的新型飞机——英德合制的旋风式飞机——构成皇家空军准备重新装备的最全面方案的内容。

空军的性质决定了它的机动性，并能执行其他军种所不能完成的任务；但是英国对其国际作用所持观点飘忽不定，使得空军

感到迷惑。在六十年代，皇家空军还陷于连续不断的殖民战争之中，在科威特、文莱、婆罗洲、阿拉伯南部和亚丁执行任务，还要把陆军运送到地球的另一边；但是到了七十年代，英国已经从苏伊士以东地区撤出，关心的只是保卫欧洲和英国本土了。皇家空军现在下设三个司令部：一是进击司令部，由原来的轰炸机和战斗机两个司令部合并而成，在英国本土负责“前线武装”，现几乎已完全并入北约组织之内，英籍司令官辛库凯受萨苏领导。第二个司令部是驻德国皇家空军司令部，是最彻底并入北约组织的，经常同欧洲各国空军联合训练，是第二联合战术空军的一部分。第三是支援司令部，设于剑桥郡，1977年与原训练司令部合并，负责为前两个司令部提供后备力量和培训人员。

现任空军参谋长迈克尔·比瑟姆爵士身经以往四十年的各次巨变：他父亲是空军少校，他在战争期间受飞行员的训练，在轰炸机司令部服役；五十年代在东非，六十年代在英国和亚丁，七十年代在欧洲，最后是驻德皇家空军司令官兼第二联合战术空军司令官。由于同北约组织的各国空军多次联合行动，皇家空军对防务的国际化极其熟悉；不过空军仍然面临着一个基本问题，如不解决，规划工作便十分困难，那就是英国是否需要在欧洲以外拥有自己的打击力量？

海 军

皇家海军的传统一直受到部队的羡慕，它有其政治上的巨型礼炮，海军将领们的桀骜不驯，富有传奇色彩；正是第一流武装的海军才构成了帕金森教授的著名定律：“完成工作任务所需工作量的扩大必须相等于所能支配的时间。”在德文波特（古兹）、朴茨茅斯（庞佩）和查塔姆（查茨）的海军总司令们的私人王国不容侵犯；他们的基地以内设有好几个议员选区，他们能对政治家施加影响。海军上将领们腰杆子硬还由于海军的传统以及军内的烟

亲关系。在海军上将爱德华·阿什莫尔爵士于1970年任第一海军大臣的时候，世袭原则获得了新胜利：他父亲是海军中将；他妻子伊利沙白·斯特迪的父亲和祖父都是海军上将；他的兄弟是海军中将，他的弟媳帕特里夏·布勒的父亲和祖父也都是海军上将。（爱德华爵士退休以后，仍恪守海军的另一条传统，成了雷考勒军火公司的董事。）海军至今仍然结合得很紧密，现任五名海军上将当中，有两名的父亲都是海军军官，现任防务参谋长特伦斯·卢因爵士的父亲和哥哥都是海军军官。

海军将领们一直需要自己的火力：因为他们主张在北约组织之内拥有一支大型的海军力量，这一论点在核时代看来愈来愈吃不开了。价值最昂贵的舰只是猎潜舰（SSN），每艘造价1980年为1.6亿英镑，必要时可装备带核弹头的巡航导弹。但是海军将领们仍然坚持拥有一支大型水上舰队，包括一艘巨型航空母舰“皇家方舟号”。但是其他军种都不同意，认为苏联进攻欧洲之后，将是一场持久战——只有极少数专家能想象。

到1981年时止，财政部仍然坚持削减防务开支，而新任国防大臣约翰·诺特要求海军承担大部分削减数字，海军将领们死抱住他们的舰队不放，并得到海军大臣基思·斯皮德的支持，斯皮德本人也是海军预备役军官。他公然抗议说，如果压缩海军，“就是无视英国的历史、英国的地理、英国的经济贸易基地以及作为北约组织成员国的安全的严酷现实”。诺特当机立断，责成斯皮德辞职，而在他拒绝时，撒切尔夫人免去了他的职务。诺特继续进行削减：他设法关闭了查特姆的大型基地，计划报废十艘战舰：一艘航空母舰“无敌号”于1983年转让给澳大利亚；另一艘“赫尔姆斯号”同攻击舰“无畏号”都准备退役。这次削减还不象右翼势力描绘得那样猛烈：小军舰代替大军舰，却要建立一支比原来规模略大的海军。但是大型水上舰队在海外发挥作用的主张似已被彻底击败。海军将领们撤退了。

福克兰群岛危机

我们是要去夺一小块
徒有虚名毫无实利的土地。

莎士比亚《哈姆莱特》

没有人能预见到，包括基思·斯皮德在内都没有能预见到，这种危机看来能为海军将领们辩护。1982年当阿根廷人占领了福克兰群岛时，这一行动并不符合海军的想法。恰巧“无畏号”暂缓报废，而“赫尔姆斯号”已搭满了脚手架。约翰·诺特于入侵后的当天到下院去答辩的时候，他在政治观点上轻描淡写，扬言他要辞职，他的态度比卡林顿更激起左右两翼的愤慨。但到了周末，诺特很快改变了作法，国防部大大谴责起外交部来。三军参谋长迅速取得了重要地位，这是从二十五年前苏伊士问题以来他们从未得到过的——为首的是海军上将特伦斯·卢因爵士。

由于政府决心显示力量，海军动员起来的速度之快，几乎使每个人都为之惊异不止，更不用说是外交人士了：好象国防部是在向外交部宣战。“赫尔姆斯号”、“无敌号”和“无畏号”三舰去年都已入另册，现在却率领舰队航行八千英里，前往福克兰群岛，收复外交官们已经失去的阵地。舰队驶出扑茨茅斯港的时候，欢呼的人群和含泪的未婚妻们前来目送，好象他们是一部旧的战争影片中的几个镜头；而当舰队驶过大西洋，它们好象突然从海军将领们幻觉中出现，成为英国的有力武器。舰队司令桑迪·伍德沃德海军少将原是潜水艇艇长，后来担任过海军的计划局局长，很快就成了四十年来最出名的海军将领，因为在发表关于未来战斗的谈话中如果前后矛盾的话，他总是鲁莽冒进。

陆、空军也面临着各自的挑战。陆军由于在德国和阿尔斯特的驻军任务而难于提供伞兵部队，不过一支空降兵部队仍然乘坐

迅速应召的巡洋舰“坎培拉号”前往。皇家空军很快改装了老式的沃尔肯轰炸机——本来就要报废——携带普通炸弹而不是核弹。特航和特艇准备在群岛秘密登陆。这次伟大的出征是对三军在海、上和空中协同作战的一次考验，这也是作战计划人员一直梦寐以求的事：英国人对群岛情况要比敌人熟悉得多，而且对那些卖给阿根廷的军舰也心中有数。海军是人们关注的中心，因为陆、空军完全依靠海军；而代价昂贵的几艘航空母舰过去经常受到讥讽和嘲笑，现在正面临着最大的考验。部里会不会对未来海军的发展彻底改变看法？

但是大型舰队尽管在过去有其光辉业绩，只能是一种幻想。不管它多么有效地收复了福克兰群岛，它也不能永久地守卫群岛，根据这一逻辑，外交部主张寻求一项协议，将主权授予阿根廷这一点仍是大势所趋，因为英国不能承担义务去保卫八千英里以外的一千八百名岛上居民。这已不是上个世纪的炮舰政策，这次军事行动不是出色的计划，行动的最终目标不是占领群岛而是放弃这些岛屿。在海军的历史上，这是一次怪诞行为——一种帝国遗留下来的反常现象，是过去年代的重演，却不会给将来留下什么战略经验。

不过福克兰群岛舰队却激发起一种爱国主义狂热，使大多数政治家和评论家大为惊讶。随着阿尔吉暴行的揭露，电视和报刊充斥着好斗的语言，重新出现第二次世界大战的气氛，而在一个月以前，这件事根本无人注意。国防部表现出保密和新闻管理的全部才能，发布生动活泼又不具个人特点的战报。一直受到丘吉尔时代影响的首相，很自然地适应新波阿狄西亚^①的作用，鼓励士兵们投入战斗，决心把福克兰群岛从“侵略者的铁蹄下”解放出来。这次远征得到了军内的普遍支持：退休的海空军将领在电视

^① 英国一世纪时的女王，曾反抗罗马入侵。——译注

上宣讲战略思想，而防务专家们却对着地图、图表和旧的宣传剪报，陷入沉思。巨型舰队描述了一首极为生动而且发人深省的史诗，优劣俱明，远远超过核战略的错综复杂，或有关贸易情况和财政供应的枯燥无味的统计数字。

对福克兰群岛的远征看来已经使英国人得到了从第二次世界大战以来一直在寻求的国家目标。在第一次爱国热兴起的时候，所有的政界领袖，除托尼·本以外，都支持特混舰队、收复南乔治亚岛、轰炸福克兰群岛，而保守党人很快获得大选以来最广泛的群众支持。政治家和文官们在规划英国未来的工业和经济时所缺少的一致和决断，却突然在一次毫无经济意义的军事远征之后同时具备。英国的老一辈陆海军将领召集起旧部下，好象工业和经济仅仅是真正民族性格发展中的娱乐项目。重弹第二次世界大战的老调，几乎震耳欲聋——而英国过去的敌人却表现得截然不同。德国和日本设法把他们的军国主义狂热和纪律性转化到工业竞争中去，将他们的民族目标放在出口贸易、经营管理和工业研究的背后，遴选销售人员和董事长时那种认真态度就好象是调配空降兵和高级将领。看起来英国难以摆脱其军事传统，对待工业还不如对步兵那样重视。

武士精神的兴起，是否象征着第二次世界大战以来英国从来没有作为一个中等国家通过商业和工业真正在起作用？这个国家是否还沉浸在旧时的战争精神之中，用回忆录和影片来保持活力，只需要一个标语就可以把长期抑制的进取精神从民族意识中升华出来？福克兰群岛的战争是否表现了深藏于英国心中的民族的决心和团结，它提醒人们真正的爱国主义有赖于勇敢、坚定和武德，而不仅是会赚钱？

第三部分

金融

第十七章

伦敦城：宽容的老妇人

我的话就是我的契约

证券交易所箴言

伦敦城向来和伦敦的其他地方截然不同。往东走过圣保罗街，任何游人都会注意到跨过这无形壕沟时的气氛变化。人们的步态更加匆忙，穿着比较齐整，商店更显惨淡，而办公大楼则更高地耸立在狭窄的街道上。早晨，职员和打字员象侵略军一样络绎不绝地走出各个车站，而夜里则留下一片荒凉寂寥。只有新巴比坎中心成为夜间活动的喧闹场所。窄小的酒吧、水果摊或地下餐厅都挤在石头宫殿之间的偏僻角落和后院里。但在过去二十年里，伦敦城和英国其他地方的差别变得更为悬殊了。银行家和商人更加国际化，而实业家和其他人却陷入国家的经济桎梏，政治家则推行他们自己的国家政策。方圆一平方英里的伦敦城，宛如该国腹地中的一座海外小岛。

这种区别在英国历史上有深刻的渊源。城区最著名的机构，包括英格兰银行、劳埃德保险市场和高级商业银行，早在工业革命以前很久就开张了，当时它们依靠对外贸易和泰晤士河上驶来

① 英格兰银行的别称。——译注

的轮船。当北方靠个人奋斗发迹的工厂主在改变维多利亚英国的面貌之际，大多数伦敦城的银行家依然远离工业界，在帝国及其他地方靠买卖商品、黄金或矿石发了横财。在第二次世界大战以后的艰难岁月里，工党政府经历了社会革命和经济危机，这时伦敦城的家族们却在用雨伞和圆顶硬礼帽开拓他们的宗族领地，工党被迫同意对劳埃德保险公司及其他金融机构作税收让步，使它们留在英国。五十年代末期，伦敦的银行家仍然受到严厉的外汇管制，但是他们通过买卖欧洲美元获得了巨额利润，创造了世界上最高级的货币市场。

世界上没有一块地方有过这样连续的商业经历。这一平方英里依旧展示着自诺尔曼人在东部边沿修建伦敦塔以来的几乎每个阶段的历史。诸如威尼斯或佛罗伦萨之类的其他古老的金融中心已经退化为旅游胜地，而伦敦城却依然是欧洲最大的金融中心，其玻璃摩天楼邻接着中世纪的教堂，计算机化的办公室则紧挨着罗马墙。

它始终是一个市场集结地。在圣巴塞洛缪的诺尔曼教堂的周围，象“布市”和“内衣巷”这样的街名表明它们源起中世纪，而在高高的办公楼区背后，小小贸易村依旧买卖它们的特产。在金属交易所，商人们喊叫着铜、锡、铅或铍的价格，而大圣托马斯使徒小街上经营着各种裘皮。但是，伦敦城的大多数公司在很久以前就从经营物资转为做货币生意了。证券经纪人或银行家仍旧喜欢从属于古老的“伦敦同业公会”，如鱼贩、金匠或武器制造者等同业公会，它们那宏伟豪华的门厅显示出它们的古老行业。然而，它们从不锤炼黄金或挖掉鱼的内脏，它们的祖先很久前就在买卖证券、保险单或货币之中获得更多的利润。伦敦城的集中、其宗族的亲密以及较少限制和律师之扰，赋予它一种速度和专业地位，到1982年已经引来了四百五十家外国银行；每平方英尺的办公用地价格高于除香港以外的任何地方。在过去十年中，当英国工业变得更

少竞争力并进一步采取守势之际，尽管英镑不稳，外国银行的实力日增，伦敦城仍然岿然不动。

这个特别岛屿的居民——就象香港、新加坡或曼哈顿之类的其他金融岛屿的居民一样——对世界的看法与大陆居民十分不同。他们能看到全球，但他们只是通过货币来观察；他们清楚地看出英国的经济问题，但他们通过资产负债表来看待英国人民。他们不断地同英国工业界打交道，改组公司，加入其董事会，兼并企业或使之合理化。可是他们对真正的工业问题仍持超然态度；他们的职责（正如吉姆·斯莱特所说的）是赚钱，不是出产品。

英 格 兰 银 行

在这一平方英里的中央，伦敦交易所和伦敦市长官邸的对面，坐落着堡垒似的英格兰银行，它是伦敦城信心和稳定的中坚。该银行的气派二十年来稍有减弱：身着熊皮装的卫兵分队不再为保卫英格兰银行而在每晚高峰时刻列队通过城区；现在已对整个大楼进行现代化的装修，耗资一千万英镑。不过，穿着粉红色晨礼服的侍应生依旧引导来访者走过磨光的拼花地板，穿越高大的拱门，来到高级职员开会主事的客厅。该银行的风格使人联想起一个金融君主国，就象1694年建立时那样，有自己的廷臣和国王。

英格兰银行的大多数工作是非常单调乏味的。在楼的底层，工作人员进行每天的市场业务——出售债券，处理储备金、兑换率、利率等问题——在出纳主任的领导下工作，每张钞票上都有他的姓名。楼上是银行的智囊、情报单位和经济学家，自从1959年拉德克利夫报告抱怨说英格兰银行不够了解英国经济以来，他们的人数成倍增长，现已构成了某种货币大学。尽管现任银行总裁一直努力要使这两部分结合起来，但他们还是相当分离。然而，英格兰银行的全体雇员意识到他们比白厅的同等人员阔气：他们不但获得按物价指数计算的年金，而且还有低息抵押贷款、

丰盛的午餐和较高的工资，他们之中约有三十五人挣钱超过财政部的常务官。

这种君主国的风格仍旧由十八个理事所组成的“理事会”所维持，他们每周四在富丽堂皇的理事厅开会。自从英格兰银行被收归国有以来的四十年中，理事会的成员几乎没有什么变化。有五名执行理事、一名象征性的工会成员、五名实业家和四名商业银行家。英格兰银行曾考虑是否要包括其他金融团体，例如清算银行、建筑协会或养老金基金会等，它们的财富早就超过了商业银行；但是，英格兰银行的人解释说，如果他们选择了一家，就会得罪其他几家。理事会在银行管理上可说的非常少，正如塞西尔·金在1969年忿然辞职后抱怨说：“理事们一直被一种全然伪造的消息和权力所包围。”然而这种气氛依然如故。下面是1982年的十八位理事名单，不论其真伪，姑妄听之。

英格兰银行与政府的关系一直变换不定，在它被收归国有时斯塔福德·克里普斯爵士曾说“此银行是我的工具”，但从那时以来，它从未始终如一地处于从属地位。总裁可以写他自己严厉的讲话，英格兰银行可以在其季刊里发表它自己的观点和评论（尽管它把草稿送财政部一阅）。它总是建议政府该如何执行政策，在经济危机时期或在兑换率令人担忧时，它的影响常常会增大。“从你我的经验来看，”哈罗德·威尔逊在为他的伦敦城委员会作证时对总裁说道，“曾经有过这样的场合：英格兰银行不得不对当时的政府提出警告。”

英格兰银行比大多数国家的中央银行有更大的活动余地和影响。它没有德国联邦银行或华盛顿联邦储备委员会的法定独立性，这两家中央银行都可以自行规定利率；但它在储备金的管理方面比联邦储备委员会更有独立性，它还管理政府的债务，这是任何其他中央银行都不做的。再者，它所对之负责的伦敦城是所有金融中心当中最有国际性的，这就增加了应付灾难的活动余地。英格

英格兰银行的理事(1982)

姓 名	职 务 与 单 位	学 历: 中 学 与 大 学
戈登·理查森爵士	总裁	诺丁汉大学预科; 剑桥
基特·麦克马洪	副总裁	墨尔本文法学校; 牛津
乔治·布伦顿	英格兰银行	伦敦城中学; 牛津
艾德里安·凯德伯里爵士	凯德伯里·施韦普公司	伊顿公学; 剑桥
罗伯特·克拉克爵士	希尔·塞缪尔银行	海格特公学; 剑桥
约翰·克莱	汉布罗斯银行	伊顿公学; 牛津
利奥波德·德罗思柴尔德	罗思柴尔德银行	哈罗公学; 剑桥
杰弗里·德雷恩	全国地方政府官员协会秘书长	普雷斯顿普通中学; 伦敦
约翰·斯坦迪什·福德	英格兰银行	罗塞尔公学; 牛津
贾斯珀·霍洛姆爵士	接收小组, 主席	国王中学; 布伦敦
赫克托·莱恩爵士	联合饼干公司	洛雷托公学; 剑桥
安东尼·洛尼斯	英格兰银行	伊顿公学; 牛津
斯塔福德的内尔森勋爵	通用电气公司	翁德尔夫公学; 剑桥
约翰·布兰温·佩奇	英格兰银行	海格特公学; 剑桥
阿拉斯泰尔·皮尔金顿爵士	皮尔金顿公司	舍伯恩公学; 剑桥
戴维·斯库利	沃伯格银行	惠灵顿公学; 牛津
戴维·斯蒂尔爵士	英国石油公司	拉格比公学; 牛津
韦尔斯勋爵	韦尔集团, 董事长	伊顿公学; 剑桥

兰银行必须时时担心动摇不定的外国银行，担心在二十年中改进了伦敦城的欧洲美元激增的结果，而这种国际责任则使它进一步地脱离白厅。外国顾客，特别是石油输出国组织的各国政府，在美国各银行的伦敦分行存入数十亿欧洲美元，以为这样可以不受美国的控制。但是，如果这些钱是有国籍的话，那么它们的真正国籍是哪一个呢？

伊朗危机使英格兰银行突然瞥见了国际政治和国际金融之间的这道灰色边界的种种危险。当美国人质在德黑兰被扣押之后，卡特总统作为报复，冻结了全部伊朗存款，包括在伦敦的美国银行的存款。伦敦城的独立性面临威胁，英格兰银行为之震惊，欧洲各银行对美国的高压手段表示不满，众多的诉讼接踵而来，对这种冻结的合法性表示异议。当美国人开始谈判以释放人质来换取资产解冻时，英格兰银行被选作调解人，双方都信任这家银行，很少有其他中央银行能够处理一夜之间外汇剧增的局面的。经过在伦敦一周的谨慎谈判，可以在电视上看到副总裁基特·麦克马洪的背影消失在飞往阿尔及尔的一架飞机之中。这是英格兰银行的一段紧张的时期，因为在麦克马洪交出保证书以后，人质很可能已被炸死；但是工作进展得很顺利，英格兰银行作为诚实的代理人，赢得了国际声誉。然而，该银行对于此事结果感到有些失望，因为当伊朗资产被解冻之后，诉讼中止，而中心问题仍未解决：这数十亿的欧洲美元是否受到某个国家的控制？

十五个月以后，英格兰银行成了争执的另一方，当阿根廷入侵福克兰群岛时，英国政府坚持冻结阿根廷在伦敦的价值一百四十万美元的资产，并削减新贷款。英格兰银行在处理这场危机时，正如它所说的，比两年前华盛顿的那次“更为机敏”，它担心冒犯那些受冻结和撤消贷款打击的外国银行，并唯恐阿根廷会因此而拖欠它现在从劳埃德等英国银行所借的大笔贷款。但是，由一场英国争端造成的这种突然限制终究使很多外国银行家忧心

仲仲：伦敦城到底是不是一个安全的海外之岛呢？

银行总裁

尽管有民主的影响，总裁仍然是伦敦城的君主，具有扩大他视界的特殊光辉。他的工作环境比首相还要豪华，更不必说财政部的首脑了——这是伤人感情的，因为财政大臣道格拉斯·沃斯爵士与总裁戈登·理查森上过诺丁汉的同一所文法学校。理查森确实比较有派头，正如一位美国银行家羡慕地说，他有一副完全可以派去当主要角色的好形象。他年轻时和银行并无瓜葛，牛津大学毕业后，在陆军大学经历了一场竞争，成为一名非常成功的律师，此后跻身伦敦城，担任施罗德银行的理事，赋予该银行以新的声誉和权威。1973年他被视为继承莱斯利·奥布赖恩爵士当总裁的自然人选。他既爱交际又很谨慎，愿意谈论除英格兰银行以外的一切。银行家们无所不知的风度，他表现得完美无缺——“你是否知道我所知道的事”——似乎他连连提出二十个问题，而最后答案总是秘而不宣。

理查森不久就发现自己面临伦敦城四十年来的最大金融危机。在富丽堂皇的银行背后，暴露出种种危险和责任。调节市场和贯彻政府政策的日常任务并不费力，但是一场危机却显露出在英格兰银行与伦敦城其他金融机构间的关系后面的种种紧张状态。作为权威，它必须阻止本体系的瓦解。它就象一位焦急的家长，眼看着必须把孩子从悬崖上拉回来，而在1973年底，这座悬崖的边缘已经非常临近了，并且非常险峻。

英格兰银行本身负有一部分责任。在希思政府最初的那些放松的年代里，它允许发展很多“边缘银行”^①，用短期借款，投入兴旺的房地产开发。当政府开始紧缩信贷时，利率上升，房地

^① 指英国经营某些银行业务的公司。——译注

产价格下跌，投资者陷入困境。杰拉尔德·卡普兰的“伦敦和郡证券公司”是到达悬崖边缘的第一个，似有破坏别家信誉的危险。总裁迅速召集该公司的主要银行家、国民威斯敏斯特银行以及它的主要股东，组成了负责维持伦敦和郡证券公司的财团。接着，塞达控股公司的股票无力支付，理查森看到危险在即，气急败坏地同该公司的银行家、巴克莱银行及其主要股东（包括电力委员会和尤尼利弗的养老金基金会）谈判，以从危险的边缘把它拉回来。此时，金融市场一片恐慌，更多的边缘银行摇摇欲坠地面临崩溃。

就在1973年圣诞节前夕，英格兰银行放出了它的紧急基金“救生艇”。副总裁贾斯帕·霍洛姆每周和大银行碰头两、三次，决定如何分配这项各银行必须提供的基金，直到最后，这个救生艇用掉了约十二亿英镑。英格兰银行运用其全部道义上的压力，使其他机构意识到它们的危险，并劝说持勉强态度的养老金基金会给予合作。尽管有风险，最后他们还是动员了大量的私人基金输入公共系统。在1974年间，英国危机又碰上了国外的灾难，德国的赫尔斯塔特银行、意大利的辛多那大银行以及纽约的富兰克林银行纷纷垮台。到1974年11月，谣传国民威斯敏斯特银行已接近危险的边缘，该银行只好破例地公开声明，它并未陷入困境。迄今为止，为了支撑这动摇不定的结构，所有的清算银行搞得紧张不堪：英格兰银行本身就拿出了八千五百万英镑给基金，还被迫承担更多的责任，到最后，它竟拥有斯莱特·沃尔特和爱德华·贝茨两家大集团，甚至为拯救缅甸石油公司不得不买下这家公司在英国石油公司的股份。

当伦敦城在1975年中期终于恢复到某种正常状态时，英格兰银行吸取了不少教训。它在所支撑的二十六家边缘银行中，让八家倒闭。只有一些人破了产，如威廉·斯特恩的房地产公司负债一亿英镑左右而垮台，不过他依旧生活豪华。有些金融家如吉姆·

斯莱特和杰拉尔德·卡普兰进行起诉或受到调查；而英格兰银行则被指控过分同情它拯救的许多单位，在救生艇被放出后的五年里，它仅收回半数的钱。英格兰银行证明，它能够迅速而有效地对付一场危机，可它也表现出过分的宽容。在这场危机以后，它必须采用一项新的银行法来加强它的监督权。

1979年撒切尔上台，理查森被认为是欢迎这个新政权的。他比财政部更热衷于限制货币供应量，而且保守党曾经暗示，英格兰银行应该有更多独立性。然而不久它和财政部之间的关系就非常紧张，政府把金融战略的基点放在缩减货币供应量的增长上，但在第一年，货币供应量不断增长，增长率几乎是指标的两倍。很多保守党人觉得，英格兰银行不是无能就是故意破坏他们的政策，撒切尔夫人则认为它拆了她的台。理查森象个律师，拿着一份有充分准备的辩护状，长篇大论地对她说教，使她很不耐烦，而爱德华·杜坎的委员会对财政部严加盘问，却对理查森和英格兰银行表示了较大的同情。这就使得政府更为震怒。1980年秋，双方的关系达到了最低点，当时谣传理查森要提前退休，不过后来关系有所改善。在1981年的皇家婚礼之后，英格兰银行举行一次宴会，会上总裁和首相实际上一同接见了外国的显贵。

虽然银行法律更为强硬，这位总裁的作法仍然很有其个人特点，象一位老练而有支配权的家长，不是靠命令，而是采用劝告、要求和警告。大多数英国主要机构都在附近，这就给了他比联邦储备委员会主席或华盛顿货币主计长以更大的好处，他们必须靠其复杂的计算机系统来监督一万四千家银行。（“我是多么羡慕戈登啊，”一位前主计长对我说，“只有六家银行，全部举步可及。”）总裁通过他的老同学联络网熟知这些董事长，而他们也必须相信和信任他。英格兰银行一直努力避免过于繁多的规则，因为这促使成群结队的律师前来包围他们；它喜欢“邀请”银行家来“讨论他们的问题”，并使他们负责下一步的方

针。这个比打官司要迅速而便宜得多的过程使得许多美国银行家既惊讶又宽慰。

在英格兰银行的正式门面的背后，有一个世界上最不正式的体系，其他中央银行正开始采用强硬手段和君子协定，而不愿借用法令控制的铁爪。但是，英格兰银行的个人方法就象任何银行家一样，依赖于了解顾客和保持一种相互的信任。随着伦敦城的进一步国际化和世界最大银行的日益多国化，总裁能否对金融界错综复杂的事情保持其君子式的控制呢？在他同英国大银行的关系上，这是一个头等的问题。

第十八章

银行家：国际岛

银行家的部分职责必然是自称具有超过常人的传统社会地位。终生从事这种实践使他们成了最浪漫而最不切实际的人。

凯恩斯勋爵

离英格兰银行不远处，坐落着英国四大银行——巴克莱、国民威斯敏斯特、米德兰和劳埃德——的宏伟大楼，它们的分行在英国每条繁华街面上都能见到。它们是英国人存款的主要场所，是信贷的主要来源。这些银行获利容易，缺少竞争，等级森严，使很多外国人为之瞠目，又使不少英国客户忿忿不平。这四大银行包括一些世界上最大和最能赚钱的银行，在1981年，巴克莱银行的利润居群行之首。在十分严酷的世界性衰退和货币主义的影响下，英国工业步履蹒跚，而英国银行却没有受到多大的竞争压力，并能从它们所得的“捐赠”——即它们不付利息的活期存款——中得到创记录的利润。就连金融家自己的报纸《金融时报》也被迫在1980年5月抗议说：“英国的小额银行业务系统有严重的问题……它分门别类，名目繁多，死气沉沉。它由一小撮名叫清算银行的机构主宰，其利润率是全世界商业银行羡慕的对象，

可是它在英国的管理部门却是清一色的近亲繁殖，往往才华横溢。这是一个极需变革的体系。”^①

这些银行长期处于国有化和自由竞争之间的标准模糊、若明若暗的世界里。它们选用格调高尚型的公务员，而它们的董事长——凯恩斯称之为“老处女”——则每年对国家情况发表意见，仿佛他们是财政部的一员。它们允许竞争对手，如建筑协会和分期付款公司这类具有比较庸俗的商业联系的信贷商，在其后面爬行，并接受许多新顾客。在六十年代和七十年代，它们逐渐进行比较公开的竞争，在希思政府放松信贷控制后，它们从兴隆的房地产生意中获取巨额暴利。但是它们在下午三点半后和周末关门，并且从不鼓励工人阶级的顾客，结果，英国人仍然是“伟大的不存钱者”，银行存款按比例少于其他欧洲人。许多人宁可把现钱存入建筑协会，这就大大地增加了建筑协会的个人存款比例，从1963年的22%增至1979年的47%；而由邮局经营的国家直升飞机公司则提供了付帐的简便新法。只是在1979年，大银行才开始通过发放房屋抵押借款同建筑协会激烈竞争，这种办法很快就为其利润提供了重要的部分来源。到1982年，有些银行又开始了星期六营业。

这四大银行全都表现出某种缓慢的集中化，从与乡土社区的联系和深厚的地方基础发展到在伦敦的高度集中。在六十年代的兼并热时期，它们变得大为集中。1967年，英国尚有十一家（为普通顾客服务的）清算银行，包括比较小的如苏格兰国民商业银行和马丁银行，后者是一家与利物浦有传统联系的财力雄厚的地区性银行。尔后，习惯于含糊其词的英格兰银行“直言不讳”地说它并不反对进一步合并，于是便出现了一阵不适宜的合并热潮。敢作敢为的米德兰银行企图和劳埃德银行合并，然后冲向巴

^① 《金融时报》，1980年5月9日。

巴克莱银行，企图与它合并。政府便将此建议移交给垄断委员会。该委员会最后决定三家大银行显得太少，但是他们允许：“国民地方银行”和威斯敏斯特银行合并；巴克莱银行吞并马丁银行。利物浦从此失去了自己牢靠的信贷基地，很多人都认为这是促使默西河畔经济进一步衰退的因素。四大银行现在控制了英国的信贷，剩下的三家苏格兰银行虽然还印发自己的钞票，也不完全是它们表面上那个样子了：健马银行的35%属于米德兰银行，皇家苏格兰银行最有活力的部分是它的伦敦分行威廉格林银行。下面列举的是六大清算银行1981年的董事长和存款数额。

银 行	存款总额 (百万英 镑)	董 事 长	学 历
1 巴克莱	42,004	蒂莫西·贝文	伊顿；格尔兹
2 国民威斯敏斯特	39,709	罗宾·利一彭伯顿	伊顿；牛津；格尔兹
3 米德兰	32,000	戴维·巴伦爵士	温切斯特；剑桥
4 劳埃德	25,509	杰里米·莫尔斯爵士	温切斯特；牛津
5 皇家苏格兰银行	6,698.8	迈克尔·赫雷斯爵士	伊顿；剑桥
6 苏格兰银行	2,524.6	T. N. 里斯克(!) (总裁)	凯尔文赛德；格拉斯哥

当然，四大银行各有其与众不同的特点。巴克莱银行是贵格会教徒家庭银行的联盟，首创于1896年，保留了一些地区性结构和传统；但也在最大程度上受到老银行家族的控制，他们轮流派出董事长。该银行的正史指出：“老贵格家族的子孙在巴克莱银行谋取高位向来是比较容易的。”^①这个说法坦率得令人可爱。在1962年前的十二年里，该银行由“铁图克”安东尼·图克爵士统治，隔了一段时间，他为儿子所继承，其子也叫安东尼·图克，不如其父强硬。1982年轮到了蒂莫西·贝文，他是1767年加入最早的巴克莱银行的西尔弗纳斯·贝文董事的后代。贝文主持

① 朱利安·克罗斯利和约翰·希兰福德：《自治领、殖民地和海外的故事》，第229页，巴克莱国际出版社，伦敦，1976。

的董事会仍旧包括一名皮斯人、一名特里顿人和一名古德伊纳夫人；在理事会的二十人中，六人是伊顿子弟，四人是威克姆校友。但是，贵格传统并没有阻止巴克莱银行支持南非的种族隔离政策，它因此而获得了大量利润。

国民威斯敏斯特银行（Natwest）也吹嘘它有历史渊源和地区关系，“我们的根子是我们的分行”。它在很久以前就把库茨银行的银行家们并入这个君主国，在它的董事会里有一位莫尼-库茨，但是，1974年危机时它对摇摇欲坠的房地产公司贷款太多，从这以后，一直没有完全恢复它在伦敦城的信誉。现在它和古老的地方历史已很少联系；其董事长罗宾·利-彭伯顿是一位和蔼可亲的地主兼律师，他认真地在他的领地里旅行；但国民威斯敏斯特银行的董事会里却有一位伯爵、两位子爵、三位男爵、一位从男爵和九个伊顿弟子，阵容完整，是英国历史的一种纪念碑，它同现代工业却联系甚少。

米德兰银行发端于伦敦之外，它的名字^①就说明这一点了。它被称为小人银行，具有强悍的独立性和冒险性。前不久它在广告中宣称自己是“倾听顾客意见的银行”，但是这种友好的形象很快就被一桩接一桩的顾客灾难所抵销了，开头是一名学生来到一家米德兰分行，因透支而被立即逮捕。米兰银行现已在伦敦牢牢站稳了脚根，董事长是壳牌公司前首脑戴维·巴伦爵士（他不久将由姓名几乎与他相同的苏格兰人唐纳德·巴伦爵士接任）。它的董事会是银行中最带有工业界味道的，包括标准电话电报公司、格斯-基恩-内特尔福尔德汽车装配厂、布鲁克·邦德公司、里德国际公司和斯旺·亨特公司等企业的现任董事长，以及帝国化学公司、凯德伯里公司、邓禄普公司和朗特里公司的几位前任董事长。但是，他们并没有大大增添米德兰银行的生意经，

^① 米德兰（midland）指英格兰中部地区。——译注

因为它的管理是由银行的总经理们独断专行的。由于受害于一连串的破产公司，包括斯通·普拉特公司和莱克航空公司，它便成了大银行中赢利最少的一家。（参阅下文）。

劳埃德银行象巴克莱银行一样，出身贵格教会，在威尔士曾有不少顾客，尽管它现在几乎看不到一个威尔士人了。它的董事长是最有派头的银行家杰里米·莫尔斯爵士（一位国际货币专家），董事会包括一伙企业董事长，一位前宫廷侍从劳埃德勋爵以及阿伯加文尼的侯爵，后者是女王在阿斯科特的代表。

四大银行全都保持了象陆军和海军那样的等级差别，或象板球手那样分为理事会的“先生们”和在办公室努力爬向总经理宝座的“赛手们”。所有的银行变得越来越集中，在这一平方英里之内作出它们的关键性决定。在向首都的转移中，曼彻斯特、利物浦和伯明翰全都失去了金融势力，而喜好老家族和大公司的主要董事会则几乎反映不了其银行存款和贷款所代表的多方面活动。这四位银行董事长中，两个来自伊顿公学，两个来自温切斯特，他们能真正有效地代表多彩多姿的英国吗？

这些大银行利润上升，实力大增，全都进一步在海外冒险投资，它们或买进伦敦的商业银行，或通过自己的分行放款，或吞并外国银行。这四家全在美国买了银行，而登峰造极者是米德兰银行，它一举买下加利福尼亚州历史悠久的克罗克银行——美国第十三位大银行，从而动摇了古老的旧金山法规，激怒了其他美国银行家，他们根据《麦克法登法》是不准在别国买银行的。（花旗银行的沃尔特·里斯顿抱怨：“说米德兰银行能买克罗克银行而花旗银行却不能，真是越来越可笑了；我们两家都是讲的英语。”）美国的银行也跨越大西洋，花旗银行按贷款额计在英国现居第六位。而大宗的英国利润则藏在清算银行及其繁华街区的分行。那么会不会让一家外国银行打进这个舒舒服服的圈子呢？

皇家银行之争

突然出现的一场接管古老而倦怠的皇家苏格兰银行的竞争，就象轰炸上空的照明弹，照亮了英国银行业的模糊轮廓，它不仅提出了有关外国购买者的棘手问题，而且提出了有关货币集中的问题。皇家银行根据1727年的一项特许状组成，它感到骄傲的是，基地设在它的爱丁堡教堂里，其分行遍布苏格兰，并且已经击退伦敦劳埃德银行的一次收买。然而，它的董事长迈克尔·赫雷斯担心被接管，盼望搭上更加有力的国际联系，于是他在1981年支持与“标准渣打银行”合并。这是一家前殖民银行，基地在伦敦，在白人南非和香港有大宗股权，由前财政大臣巴伯勋爵领导。赫雷斯和巴伯双方都情投意合地密商这项结合，因为它将造就一支与四大银行竞争的“第五势力”，而使不少人惊讶的是，英格兰银行总裁戈登·理查森竟赞成此项联合。

但是，婚礼准备不久就被来自远东的更加漂亮和强悍的求婚者——港沪银行——破坏了。英国人看到两个前殖民地居民腰缠万贯地回到这个古老国度要买这份老产业，是个相当大的打击。“香港人和上海人”在自己的岛上具有支配地位；它和大陆中国做生意有利可图，并且已经扩展到全世界，收买了纽约的马林·米德兰银行、中东的英国银行以及伦敦商业银行家安东尼·吉布斯。它的不知满足的董事长迈克尔·桑德伯格现在决心建立一个更大的欧洲基地，而从皇家苏格兰银行入手。英格兰银行总裁为之一惊，他坚决认为香港银行比标准渣打银行更难控制，讲明此项出价——用他字典中的一个最可怕的字眼——是“不受欢迎的”。使他极其厌恶的是，香港毫不理睬这一信号，坚持其出价——甚至隐晦地暗示，这位总裁之所以支持标准渣打银行是因为巴伯在八年前曾任命他当总裁。这对总裁的宗族权威是一次公开的挑战，然而外交部和贸易部生怕打乱与中国人的联系，便支

持香港。处境非常尴尬的英国政府就把这项收买之争提交垄断委员会处理。

该委员会成员在其副主席杰里米·哈迪这位明智的总会计师领导下，随即听取了包括总裁在内的各当事人的证词，总裁明确地说，既然香港人首先不服从他，他们就不可信任。哈迪比较担心合并对苏格兰经济的影响，于是委员们便前往爱丁堡作实地调查。苏格兰人警告他们“分支经济”的后果：有多少当地工业，从保险业、汽车业到电子业，受到集中经理之害，而苏格兰的信心又怎样遭到削弱。委员们裁决说：“创业精神和企业领导能力主要取决于自信心，总的来说我们认为这种自信心已被削弱。”他们发现，皇家银行“在特别重要和繁荣的苏格兰工业中是一个重要的公司”。他们大胆地论证说，一次合并“可以被看成是某种经济集中过程的一部分，而经济集中对苏格兰和联合王国的其他一些地区是有极大破坏性的”。他们不无悲伤地说：“保留联合王国中幸存的这种具有企业首创精神和企业主张的独立地方中心，是有价值的。”^①

委员们现在对这两家求婚者都不同情，他们对它们不插手爱丁堡的诺言表示怀疑。尽管他们担心四大银行的集中，但仍然怀疑巴伯的主张，即一支第五力量将会产生“小额银行业务的一种根本性的新开端”。他们不相信总裁的说法，总裁认为不可能妥善监督香港银行（尽管他们“不应该断然地轻率对待英格兰银行的忧虑”），但是他们与他一致的看法是，伦敦和香港的利益可能是不一致的。因此他们终于反对两家的出价。政府迅速批准了他们的判决，皇家银行保持其原状，苏格兰人为他们的独立性而高兴，总裁也为他的权威得到维护而大大地松了一口气。他解释说，自我调节和自愿协商对于巩固英国的金融体系是必不可少

^① 第8472号命令，1982年1月。

的，“英格兰银行稳固地并在合理讨论中行使的惯有权力（它并非由于我的神秘而玄妙的曲解），对于这种巩固是至关重要的。这就是我努力维护它的缘故”。

但是，这一事件还提出了这场直接争论以外的问题。这些英国银行能不能和该不该保持其舒服圈子，靠总裁保护抵御外国人，而把自己的手脚伸往国外呢？苏格兰是否真正受到保护，免于进一步集中呢？（因为在这次投标被挫败之后不久，皇家银行调进了一位新行长——从伦敦。）那么所有其他地区的情况又怎样呢？东北和西北的荒原地区已经眼睁睁地看着其资金流向伦敦，其作用（正如委员们所警告的）具有“严重的破坏性”。它们从合并——苏格兰银行十三年前那么平静地批准的——中看到了什么好处呢？

商业 银 行

和清算银行的职员对比，商业银行家表现出更加敢作敢为的营利精神和利己主义，就象骑兵同步兵相比。大多数商业银行（如下表所示）至少有一百年的历史，它们故意养成一种红木般的庄重，但那些表情最严肃的人也许正在冒最大胆的风险。商业银行最强烈地表现出其营利动机，这种动机渗透在各种活动中。许多文官和政界人士一旦调进它们的办公室，就发现自己获得了新的刺激，因为他们做生意不是用言语而是用金钱，并以一种专心致志的劲头闯荡世界，他们过去不知自己还具有这种劲头。这些银行能比工业界和白厅向聪明漂亮的年轻人提供更多的钱和更令人振奋的前途，提供一种与英国其他地方十分不同的国际性的生活方式。这种差异似乎比任何时候都要大。

商业银行家不断地反复播放两首熟悉的金融城史诗。在一首中，一代的外行人变成了下一代的内行人；在另一首中，老货币得以报复新货币。二十年前我首次登门拜访老商业银行家时，他们

表现出一种死板板的贵族派头，仿佛讽刺他们是某出左翼滑稽戏的一部分。最出名的罗思柴尔德银行在摆设着古老纪念品和古玩餐厅中供应午餐，它由罗思柴尔德家族经营。巴林银行由巴林家族经营，汉布罗银行由汉布罗家族经营。拉扎德银行和摩根·格伦费尔银行是两家主要的非犹太人银行，它们紧密团结排斥行外人。拉扎德银行开始是新奥尔良的一家犹太人银行，后来成了地道的英国人银行，属于考德雷勋爵所有，由金德斯利勋爵、布兰德勋爵和他的兄弟汉普顿勋爵管理。摩根·格伦费尔银行虽然最初是由美国人J·P·摩根创立的，后来由两位英国地主比斯特勋爵和哈考特勋爵执掌。

老银行家的态度基本上是防御性。“他们就象大英帝国一样，”杰克·汉布罗对我解释说，“没有任何东西可得，却有很多东西要失。”银行家族中不少人互有亲戚关系，他们紧密地抱成一团，他们的这种家族关系含有反犹太主义味道，在他们努力保卫自己以抵抗西格蒙德·瓦尔堡的时候便表现出来了。此人来自汉堡，是一个根为能干的新手，敢于在1946年开办自己的银行。当他忙于把英国铝公司卖给美国人时，以摩根和拉扎德为首的老银行抱成一团企图阻止他，指责他不爱国，而他们自己却在徒劳无益地做美国人的生意。

老银行渐渐觉醒了。它们很快就认识到，它们能够象瓦尔堡那样，在英国企业变卖其帐外资产时从兼并、接管和房地产生意上赚大钱。随着伦敦城的繁荣兴旺，与银行业毫无关系的聪明的年轻人却取得了惊人的成功，他们创办投资公司、边缘银行和买空卖空的投机商号。许多老银行家利令智昏，一反他们小心谨慎的做法，当最出众的新手吉姆·斯莱特取得令人眼花缭乱的成功时，三家高级商业银行——拉扎德银行、瓦尔堡银行和希尔·塞缪尔银行——几乎要同他合并。螺旋式上升的房地产价值和证券行市价格不约而同地推波助澜，助长声势；而在大危机之后四十

年，伦敦城的大多数人已不再记得金钱迷是怎样得以征服最清醒的权势机构的。

拥有外国专家和外国商人的比较有国际性的银行，如瓦尔堡银行、蒙塔古银行、罗思柴尔德银行或克兰沃特银行，还在欧洲美元市场发现了一个巨大的新财源。欧洲美元始于五十年代后期，在六十年代成倍增长。这一蓓蕾初开的国际贸易因美国贸易限制而受到促进，使伦敦重新成为一个世界金融中心。英国银行家本身控制的基金比较少，英镑又是最脆弱的货币之一，然而他们懂得怎样从别人的钱里赚钱。伦敦城的速度、集中和宽容吸引了全世界最大的银行。在意大利银行家五百年前首立门户的隆巴德街，现在来自五大洲的银行鳞次栉比。伦敦的地理位置增添了它的吸引力：交易所商人可以早晨同东京洽谈，午餐时同纽约而下午同加利福尼亚洽谈。但是，伦敦城的连续性和稳定性是它最大的财富：正如沃尔特·里斯顿（纽约花旗银行董事长）对我所说的：“欧洲美元市场存在于伦敦是因为人们相信英国政府不会关闭它。这是基本的原因，而这需要一千年的历史。”^①

曾使如此众多的外界人士发家致富的英国繁荣不久就在1974年的危机中崩溃了。六十年代的奇迹人物——例如吉姆·斯莱特、帕特·马修斯或克里斯托弗·塞尔密斯——发现他们的银行摇摇欲坠，他们不是被挽救，就是被淹没。老银行家喜欢忘却他们曾经羡慕过斯莱特，而铭记在心的是，老财产和老家族要安全得多。当考德雷勋爵问经管拉扎德银行的普尔勋爵，他是如何设法避免把钱借给垮台的金融家的，普尔答道：“十分简单，我只把钱借给上过伊顿公学的人。”这首老史诗转了一圈以后重又出现：赛手们毕竟不是绅士先生。

商业银行终于脱险，但它们已与往昔不同。欧洲美元生意幸

^① 安东尼·桑普森：《放债人》，第113页，霍德和斯托顿出版社，伦敦，1981。

免于难，尽管工业行将崩溃，放债人仍能生意兴隆。老银行输进了新血液，赚钱本能更加逼人。他们上班提前，午饭时间缩短，巴林银行甚至停止供酒。比较有生气的银行必须涉足世界的其他地方，它们的世界主义同实业家和多数政治家的地方观念形成了鲜明对照。

由英格兰银行担保的商业银行家的俱乐部“承兑行”曾经历过一些骚动。蒙塔古银行被米德兰银行买去；曾由布兰特家族经营的布兰特银行被花旗银行所属的格林德雷银行接管。阿巴思诺特·莱瑟姆银行在暴露了一些不正当交易之后被美国道氏化学公司的子公司所买；辛格和弗里德兰德银行被保守党企业家基思·威肯登买下，此人靠办欧洲轮渡公司发财的；靠肥料发迹的安东尼·吉布斯家族所创建的安东尼·吉布斯银行被可怕的香港银行买走，在其董事长菲力普·德朱利塔爵士的竭力抗议下，该银行没有算作承兑行。

然而，大多数老银行经过变更以后仍然幸存下来了，其中大部分由少数人统治。罗思柴尔德银行在两位堂兄弟伊夫林·罗思柴尔德和雅各布·罗思柴尔德之间经历了激烈的争夺战，后来，闯劲和野心更大的雅各布离开银行，经营他自己的投资托拉斯去了，争夺才停止。巴林银行仍由一个巴林家族——约翰、尼古拉斯和彼得——组成的委员会管理。摩根·格伦费尔银行现已脱离纽约的摩根银行，建立了它自己的国际业务，原先由约翰·史蒂文斯爵士负责，现由威廉·麦克沃思·扬继任。西格蒙德·瓦尔堡表面上于十年前退休，把他的银行委托给罗尔勋爵和戴维·斯科利，但他却能让人感到他来自瑞士的影响。在1970年由两个老银行合并而成的希尔·塞缪尔银行现由罗伯特·克拉克爵士掌管，可它仍然带有早先合并那两家银行的基思勋爵其人的印记。最利己主义的银行家要数基辛勋爵了，他是匈牙利企业家和日用品商人，曾买下一度属爱尔兰人的吉尼斯·马洪银行。1980年，他看

来象是退休了，把银行交给前工党内阁大臣埃德蒙·德尔；但当利润下跌后，德尔很快就发现他几乎没有控制权，董事会在搞了不少阴谋诡计之后，以阿拉斯泰尔·莫顿取而代之，这是一个好象能够牵制基辛的前南非人。

较有进取心的银行家表现出不受官僚政治约束的全部个人渴望得到的东西，他们跨越边界和大洲之容易，使人往往难以了解他们是真正属于哪里的人。随着欧洲美元的增长，伦敦城重新发现了它在十九世纪的某些世界主义和它的一点儿勇气。但是，银行家们与壕沟另一边的英国生活联系甚少——那边存在着有关工业、技术、工人和工会的无休止的难以解决的问题。从老银行会

承 兑 行

创建年代	银行名称	1981年资产(百万英镑)	董 事 长	学 历
1763	巴林兄弟	489	约翰·巴林	伊顿；牛津
1804	罗思紫尔德	603	伊夫林·德罗思紫尔德	哈罗；剑桥
1804	施罗德·瓦格	1.845	艾尔利勋爵	伊顿；格尔兹
1810	布朗·希普利	252	法纳姆勋爵	伊顿；哈佛
1830	克兰沃特，本森	2.713	罗伯特·亨德森	伊顿；剑桥
1831	希尔·塞缪尔	1.443	罗伯特·克拉克爵士	海格特；剑桥
1833	阿巴思诺特·莱瑟姆	206	安德鲁·阿巴思诺特	伊顿；格尔兹
1836	吉尼斯·马洪	332	格雷厄姆·希尔	温切斯特；牛津
1838	摩根·格伦费尔	1.573	卡托勋爵	伊顿；剑桥
1839	汉布罗银行	1.369	乔斯林·汉布罗	伊顿；剑桥
1853	塞缪尔·蒙塔古 (米德兰)	1.580	马尔科姆·威尔科克斯	沃拉西文法中学
1870	拉扎德兄弟	735	伊恩·弗雷泽	安普尔福思；牛津
1880	查特豪斯·杰菲特	485	马尔科姆·韦尔斯	伊顿
1907	辛格和弗里德兰德	283	基思·威肯登	东格林斯特德中学
1919	雷亚兄弟	109	沃尔特·萨洛蒙	汉堡
1932	罗伯特·弗莱明	184	W·R·默顿	
1948	S·G·瓦尔堡	981	罗尔勋爵 D·G·斯库利	国外；伯明翰 韦林顿；牛津

议室里的角度来看，英国工业界的努力是一种时断时续现象，而银行则是一往直前的。

银行和工业

不对英国工业投资，银行家该不该受到责备？这是一个老争论了，可以追溯到三十年代的暗淡岁月，或追溯到战后年代，当时日本人和德国人将其全部资本投入工业，使其工业迅速超过了英国人。英国银行喜欢对很快就能偿还贷款的普通顾客提供信贷；而当它们贷款给工业界时，它们则选择已确立地位的公司，而不管其前途是多么地难以料定，诸如英国莱兰汽车公司和罗尔斯·罗伊斯公司。它们的保守观点和老人董事会促使它们偏爱过去，而厌恶有冒险性的小公司的未来。可供选择的最为有效的信贷来源主要是建筑协会，它把资金引入房屋建筑，这样就更加剧了工业的不利处境。伦敦城的威尔逊委员会在1980年对银行与工业的关系表示出一些怀疑。银行从贷款取得创记录的利润，而小公司却遭破产或失败，因而这个争论很快就变得更加激烈了。

反对银行的有力论据是在1980年由前内阁大臣利弗勋爵和邮局的一位经济学家乔治·爱德华兹提出的。他们说：“英国的许多经济弊病可以全部或部分地归咎于我国信贷制度上的历史性歪曲……金融上的那些做法使我们能够购买和自信地维修我们的房屋，却对我国的工厂无关。”他们抱怨说，英国未能把储蓄引向投资，这就助长了通货膨胀，阻碍了繁荣，日本、法国或德国的公司全都从它们的银行借到了更多的长期贷款，而英国工业家却只好从自己的利润中取得大部分发展资金。利弗和爱德华兹想要政府迫使银行提供更多的长期投资基金，并对银行其他贷款规定最高限额。“如果我们不真正采取行动活跃投资，我们的衰落肯定要比过去十年的速度更快。”^①

^① 《星期日泰晤士报》，1980年11月。

利弗的攻击引起了银行家的强烈反应。国民威斯敏斯特银行的利-彭伯顿谴责工业界缺乏事业心，他解释道：“除非顾客提出要求，任何银行都不会放款。”劳埃德银行的经济顾问克利斯托弗·约翰逊以适当的银行用语坚持说，“对放款的任何指令都将是国家按照商业标准分配财力资源的一种无端侵犯”，而他的董事长杰里米·莫尔斯爵士则以更傲慢的语调回答说：“银行在世道艰难时常常不得人心，这是因为它们象医生、律师和殡仪员一样，在其他入光景不好的时候，人们认为他们还比较好过……一旦工业活跃起来，银行则有英格兰银行的长期指导，让位于工业的需要。”

但是，有几位企业主赞同利弗的意见。奥斯韦斯特里的帕·林斯特兰德写道：“有些银行家缺乏对企业的任何了解和见识。”肯特的布赖恩·罗林斯这样写道：“他们简直对市场的需求一无所知。”威尔逊委员会的四位前成员写信支持利弗，抱怨英国的制度不“鼓励资本回收期长的项目”。

英格兰银行保持痛苦的沉默，仿佛这场争论庸俗得无法加入。直到十六个月以后，银行方面才对利弗的攻击和某议会委员会提出的类似批评作出了有分寸的答复，该委员会由小企业局主席、保守党议员迈克尔·格里尔斯主持。银行情报局提出了一份由两位经济学家所写的报告，报告批评了利弗的统计，坚决认为贷款方式目前与法国和德国并无很大不同；他们认为，只有日本将其国民收入的极大部分用于投资，就连日本现在也比较倾向于欧洲方式，而英国银行此时却在作更长期的放款，以填补因公司债券的消失所留下的真空。^①

自从1974年的危机以来，英格兰银行确实迫使各银行同工业公司发展更有益更持久的关系。虽然它仍然不敢干预养老金基金

^① 迪米特里·维塔斯和罗杰·布朗：《银行贷款和工业投资》，银行情报服务处，1982年3月。

会和保险公司的投资（参看下一章），但它已经设法提出了把基金引入工业的新途径，包括“工业投入资本”，这是它在1976年与清算银行共同创立的——尽管它的初期结果是令人失望的。自八十年代的经济衰退以来，英格兰银行感到不能不提供更多的救生艇以尽力拯救下沉的公司。它邀请公司董事、银行家和养老金基金会的经理来开会，用它全部神秘的精神权威对他们施加压力，以避免发生企业破产。

但是，建议银行家应该象在日本那样接受“指导”，对某些方面而不对其他方面贷款，这对于依旧喜欢回顾过去而不愿展望未来的英国银行来说仍然是一种异端邪说。银行家和大部分工业家之间的社会分界线使银行家益发犹豫不决，银行家文件的晦涩语言表明他们本能地不欢迎新顾客。当他们真对某个时髦的新企业发生兴趣时，他们容易突然转变，从极端谨慎转为盲目热情，因为银行家们的活动自然而然地会一窝风，在他们严肃表情的背后，他们可能成为（如凯恩斯所警告我们的）“最浪漫而最不切实际的人”。

在米德兰银行带头下，银行家们开始把大笔款项借给航空公司精力充沛的经营者弗雷迪·莱克尔爵士，此时他们完全表现出了这种被抑制的浪漫精神。莱克尔是一位有说服力的推销员和受人爱戴的英雄，得到两大政党的青睐，当他在1980年世界性经济衰退中轻率地买进较多大飞机时，竟连银行家们也无法抵制他：他一面向美国银行借钱购进五架DC10型飞机，一面又向以米德兰银行为首的银行辛迪加借钱买下三架欧洲空中客车飞机。到1981年，他的借款达到他资产净值的七倍，同时，由于其他航空公司企图压低他的大西洋航线的票价，他而临的麻烦不断增多；但是，他仍然能够从米德兰银行的苏格兰分行克莱德斯戴尔银行借得更多的钱。只是到了十月莱克尔的境况变得危急时，米德兰银行和英格兰银行才非常担心，不能不请塞缪尔·蒙塔古银行

(现属于米德兰银行)的商业银行家伊恩·麦金托什设法推迟这笔巨额债务的偿还期；但是该辛迪加中的德国银行和奥地利银行此时最为悲观，想要乘机卖掉飞机。英格兰银行竭力组织飞机制造商进行帮助，空中客车公司不给商量余地，但制造DC10型飞机的麦克唐奈·道格拉斯公司同意再投入五百万英镑，条件是莱克尔的利润不下降。在那年冬季，莱克尔的飞机只有40%的乘客，旅行社被越来越多的危机谣言吓跑了。尽管莱克尔在2月宣布他已摆脱困境并“有雄心大志”，但各银行明白，他还需要一千万英镑才能维持两个月，于是纷纷逼上门来。米德兰银行的董事们花了整整一天同弗雷迪爵士分析这个凄凉的预测，从而拒绝再给予任何贷款。次日，标语招贴宣告一个全国的不幸事件：莱克尔破产。

银行能不能阻止这个灾难呢？许多伦敦城的专家们感到惊讶的与其说是弗雷迪爵士好高骛远的野心，不如说是米德兰银行的轻率，它竟然如此乐意把这么多的钱借给一个资本如此之小的公司，而现在至少要丧失一千万英镑。次日的《金融时报》说：“这个结局是难以逃脱的，如果银行家们采取一种比较精明而讲究实际的态度，昨日的悲惨事件也许可以避免。”银行家们可能声称他们尽了一切努力阻止破产，但是他们表现出了能搞坏银行内外关系的那种致命的慷慨：他们给人一根足够上吊的绳索。

第十九章

养老金和保险业：难对付的财主

七十年代中期以来，养老金基金的发展引起了本世纪英国金融中心的最大革命。令人惊讶的是，政治评论家甚至金融评论家们在最近以前几乎对此毫无觉察。

哈罗德·威尔逊，1979^①

正当银行家在辩论他们对工业的责任、政治家在加紧推行国有化或非国有化之际，工业的实际所有权却在他们背后通过一种他们很少人所预见的途径在进行转变。被含糊地称为“公共机构”的保险公司和养老金基金会拥有准备投资的巨额款项，它们的兴起把一种令人迷惑不解的新的势力输入了晚期的工业社会。它们好象一半属于资本主义，一半属于社会主义，它们的责任仅在最近几年才得到认真地讨论。

保 险 公 司

养老金业务开头和伦敦城很不相干，劳动者团体在十九世纪中期首先组织了保障他们安全的储蓄团体，它们发展成了与传统

^① 哈罗德·威尔逊：《最后的期限，工党政府，1974—1978》，第148页，韦登菲尔德和尼科尔森出版社，伦敦，1979。

的金融堡垒无关的保险公司。最大和最著名的“咨询保险公司”创立于1848年：它的代理人开始每周通过柴郡和兰开夏的陶器厂和编织区的手艺人和工人收取储金，他们致力于自助，决心不要国家的援助。到十九世纪八十年代，咨询保险公司收集到七百多万张保险单，占从小储蓄发展而来的新人寿保险事业的四分之三。它的持续发展体现在那座粉红色的城堡上，这是维多利亚时代的所有遗迹中最壮观的一处，它恰恰坐落在霍尔本，正好在那一平方英里之外。它那哥特式的走廊、基督教堂的会议室和仙境般的屋顶，现已整修得面貌一新，标志着工人阶级安全保障的胜利；然而没有一个维多利亚时代的董事能够预见到这个贪婪的巨大银行以后的发展。

咨询保险公司首先以“咨询人”出名，他们挨家挨户地收钱，提出人寿保险和养老金计划。但是，当咨询保险公司的庞大的主要基金积累起来准备在数百万储蓄人退休或死亡之后支付时，它对金融界人士和工业家们产生一种更为可畏的重要性。因为它将数百万巨资不仅投资于政府债券，而且投资于工业股份——它达到的规模是，到五十年代它已成为许多大公司的最大的独家股东；与此同时，来自小储户的钱财源源不断，这使得所有其他财源黯然失色。以下列举的是1981年英国十大“人寿保险公司”以及它们每年的保险费收入和董事长（见下页表）。

这些公司的董事长包括少数世袭的伦敦城的名门望族，其中有四个伊顿子弟：丹尼尔·迈纳茨哈根保持着他与拉扎德银行的家族联系；汉布罗公司的约翰·克莱是英格兰银行前保守党经济顾问之子；弗朗西斯·桑迪兰兹爵士在商业联合保险公司努力工作，步步高升，现是保险业政界元老、若干政府委员会的老人；而丹尼斯·蒙顿爵士继承父亲布顿恩爵士的家业，当了鹰星保险公司的董事长。由于这些公司对自己的重要性较有信心，董事会受银行家和老家族的影响较小。在1981年，保险业经历了一场可怕

人寿保险公司

公 司	董事长及其学历	人寿基金 (百万英镑)
1咨询保险	卡尔勋爵(威斯敏斯特; 剑桥)	6.222
2法律和通用保险	罗伯特·鲍尔教授(圣玛丽勒本; 牛津)	3.993
3标准人寿保险	亚历山大·霍奇(费蒂斯; 爱丁堡)	2.926
4商业联合保险	弗朗西斯·桑迪兰兹爵士(伊顿; 剑桥)	2.229
6诺威奇联合保险	迈克尔·福尔肯(斯托; 赫里奥特-瓦特)	2.105
8皇家卫士交易所	约翰·柯林斯(金·爱德华兹; 伯明翰)	1.648
7苏格兰寡妇基金	埃德蒙·克拉特巴克(温切斯特; 牛津)	1.574
8鹰星股份公司	丹尼斯·蒙顿爵士(伊顿; 格尔兹)	1.363
9珍珠保险	弗雷德里克·加纳(萨顿郡)	1.324
10太阳人寿	菲力普·沃克(爱泼沃思; 里尔)	1.233
11皇家保险	丹尼尔·迈纳茨哈根(伊顿; 牛津)	1.163
12汉布罗人寿保险	约翰·克莱(伊顿; 牛津)	1.073

的冲击，当时德国巨头“联合公司”企图获得鹰星公司，在蒙顿还击之前买了它28%的股份，使该公司未来的所有权归属不明。

这些公司对工业最为重要的人不是董事长或董事，而是投资经理，他们与古老的金融城传统相去甚远。就训练而言，他们几乎全是保险统计师——人数不多的小专业的数学家，擅长统计概率，但对工业或政治却经验甚少。他们多半是来自文法学校的文雅人，不与喧嚣而比较自信的银行家或证券经纪人往来，而是井井有条地专心于他们受信托的任务——他们喜欢这个说法——充当投保人的受托管理人。但是，当董事们请求他们作为股东给予支持时，他们无法避免卷入董事会的斗争。到了五十年代，咨询公司的资金有时是任何其他股东的两倍，它焦虑地发现必须决定应由谁来控制公司。

咨询保险公司的权力最初发生戏剧性的公开突变是在1956年，其时投资经理莱斯利·布朗帮助赶走了英国轻武器公司的董事长、浮夸的花花公子伯纳德·多克尔爵士。自此以后，该保险公司更加频繁地、常常是秘密地进行干预，而在1970年，它干了一

件永垂史册的事情，领导了一场股东造反，反对赚不到钱的老兵器公司维克斯，迫使董事会任命它提出的候选人彼得·马修斯当常务董事。现任的两个投资经理罗纳德·阿图斯和布赖恩·梅德赫斯特则比他们的前任更加积极地插手工业，而尤其是从1974年的严峻考验和世界性经济衰退以来，他们必须仔细地考虑咨询公司的作用。他们中有一人说：“我们必须认识到世界并不欠咨询公司的钱。这场衰退对重组英国工业所起的作用比咨询公司要大。”

高级投资经理罗纳德·阿图斯是一个能说会道的经济学家，恰到好处地活动于两个世界之间。他为其工人阶级的出身而骄傲（他将祖父的码头工人工会的会员证陈列在办公室）；他又与塔奇家族结婚而成为其中一员，与证券经纪人塔奇、罗斯和国民威斯敏斯特银行有联系。他悲叹基金管理者的傲慢，他们宁可努力作社会选择而不作商业选择，他认为咨询保险公司必须勇敢地承担新的责任。他对我解释说：“业主的剩余作用不会由任何人来履行；但我希望这些公共机构能够首次抵消自我永存的经理的权力。在早期的股份公司中，业主和经理实际是同一人，然而随着大批股东的出现，董事会除了市场力量的挑战之外，想象不出任何其他挑战。现在，这些大机构开始在极端的情况下实行一些控制。但是你不得夸大我们的催化作用：它实际上是处于工业发展的边缘。”

养老金基金会

保险公司的雄厚的资金和保守的董事会，明显地依然是左派的好靶子。但养老金基金会出现了一股更新更朦胧的势力，这使它们在一定程度上相形见绌。大工业公司自己雇有投资经理处理不断增多的养老金保险业务，到了六十年代，竟开始与咨询保险公司同行竞争。他们是雇员储蓄的当然受托人，但是存款无需受

什么管制，基金可以轻易地用来资助公司。那倒可能对工人合适：在一些情况下，小公司的养老金基金会便成了它们的唯一最大的股东，它们可以保护公司免落他人之手，并使工人对公司利润产生额外的兴趣。投资经理对业务保密是受到保护的，他能够使用养老金基金去支持摇摇欲坠的公司，甚至于不告诉工人，这可能威胁工人的安全。例如，当J·莱昂斯食品公司在1976年处境危险时，它将一些资产卖给它自己的养老金基金会，而其多数受托人又是它的经理——包括董事长在内。^①

养老金基金会中最大的要数工人最多的国有化工业的养老金基金会了。下面表格中列举的是1981年八家最大的国有化基金会及其资产和主要管理人员。这些基金会的管理人员在额外的政治范围内工作，因为他们对包括工会会员在内的受托人直接负责，而受托人因而感到自己对巨额私人工业投资负责。这是三十年前的最早国有化的一个奇特后果。哈罗德·威尔逊在1978年调查伦敦城时说道：“1946年对煤炭的国有化花去政府三亿九千三百万英镑。我想，煤炭工业的养老金基金会现在大概以每十八个月三亿九千三百万英镑的速度参与购买别人的企业。国有化以缓慢的方式扩大，不一定是议会所想要的方式。”^②

这些巨大的基金会毫无计划地产生了。国有化企业的养老金本来可以象文官的养老金一样，通过“在发放薪金时预扣”的办法来得到安排。现在的这代工人能够偿付那些退休工人的养老金（只要企业继续存在）。但在实际上，付给工人的是“拨出的专款”：工人在工作期间交钱而在退休以后取回。专款基金积累起来，成为一笔巨款，还可能超过母公司的资产。

由于这些基金得到了意想不到的发展，所以政府没有制定任何象公司法一类的规章，要它们加以说明，它们只需为其成员

① <经济学家>，1978年11月4日。

② 1978年9月8日对英国管理学会伦敦分会的讲话。

国有化工业的养老金基金会，1981

	资 产 (百万英镑)	人 数 (千)	主要管理人
邮局	9,800	400,000	拉尔夫·夸塔诺
全国煤炭局	2,666	909,000	休·詹金斯
英国铁路公司	2,000	216,000	约翰·摩根
电力委员会	1,826	196,000	鲍勃·吉布森
英国钢铁公司	1,400	118,000	保罗·奥尔德姆
煤气委员会	1,093	99,000	艾伦·菲利普森
英国航空公司	1,092	48,000	G·伯伍德
自来水委员会	600	68,000	J·C·理查兹

造出帐目。最大的基金会仍然是基本上被其他金融机构所忽视的非常保密的组织，在威尔逊委员会或在英格兰银行的理事会中，却没有代表。少数养老金基金会的管理人想要得到承认，但是他们大多数好象乐于隐姓埋名。某基金管经者把自己看成是财宝守护神，外形隐而不见，他认为，让公众有权了解他用钱干些什么是一个可笑的想法。但他们默默无闻，没有任何公开权力基础，这情况往往引起传闻，说某秘密集团的不知名者操纵手中的财权，或阴谋发动“投资罢工”。当然，大基金会的管理人彼此认识，共进午餐，并在全国养老金基金会（NAPF）会晤，该协会在伦敦城的许多辩论中声名显赫。有时，他们合力在某个拥有若干控股的公司完成一些改革。然而，他们也互相竞争，使他们的勾结受到限制，其实也从来没有任何严重合谋事件的证据。

基金管理人不大可能成为英国新财主的代表——甚至比经管保险公司的保险统计师更不可能。许多人在环境朴素的小办公室里工作，是哈罗德·威尔逊所说的“嘴上没毛的家伙”，他们的学历各不相同，但是不少人是通过养老金事业上来的。他们很少有银行家和经纪人所具备的公学或牛津剑桥等背景，于是就有一些淡淡的阶级斗争的味道。老一辈的人对他们毕恭毕敬，就象对

待突然变成庄园主的暴发户一样。

商业银行家和证券经纪人仍然有管理养老金基金的大量机会，就连一些最大的基金会也把一部分钱留给银行家去管：希尔·塞缪尔银行经管价值约二十亿英镑的养老金基金，包括同瓦尔堡银行共管的英国铁路基金的一半。伦敦城的许多人照旧把养老金基金管理人视为少不更事，有些人总能欺骗他们。小基金会往往自动去求助于银行或经纪人，这样他们也许不感到有什么竞争压力，但是大基金会能以其业务与商业银行相比，如果它不能与之竞争，就离开银行。

邮递员、矿工、铁路工人

最最大的英国基金会来自邮局这一欧洲最大的雇主，1981年它约拥有四十万职工。这支邮递员和电话接线员大军的养老金以每天一百多万英镑的数目源源流入金钱湖。这个自称为邮局基金的养老金机构由一个九人委员会管理，委员会每三周开一次会，它包括四名工会会员，四名邮局董事会的成员以及负责决定基本投资方式的基金会主席。

1979年辞职的前主席艾尔弗雷德·辛格是一位心直口快的会计师，他的大半生是在工业界度过的，包括在塔士古石油公司工作。他在1978年对我说：“就我的背景而言，我赞成振兴企业；但是假如我们深入研究工业活动中的问题，却得不到任何可信性。”他的后任是比较正统的丹尼尔·佩蒂特主席，他当过中学老师、运动员和尤尼利弗公司的经理。但是基金会的大部分责任在董事长一人身上，过去八年中，董事长是拉尔夫·夸塔诺，他是一位前化学工程师和报界人士，进邮局工作并掌管养老金基金会是十分偶然的。他和蔼可亲、风趣幽默，但十分明白该基金会的责任和权力。在一系列的董事会争议中，他已经显示了他的影响。

大基金会的真正责任是什么？邮局基金会对投资于内城区以及地方当局的房地产计划感到得意，但它不去冒险作“社会”投资。工会领袖不仅想投资于工业部门，而且想把基金分别投于不同国家，现有10%的基金在英国之外投资——包括巴黎里沃利街的大市场。工会会员当养老金基金的受托人时，常常处境微妙：他们想要为其成员取得最佳收益，而这又可能同工会的政治观点发生明显的冲突。当英国国家石油公司的股份在1981年出售时，各养老金基金会把这看成是一桩合算的买卖，尽管许多工会赞同不予赔偿的再国有化政策——而这将使这些股票变得一文不值。正如托尼·本所明确解释的那样：工人们想把他们的储蓄“不仅作为退休时的收入，而且当他们还在工作时用于维持和创造就业，从而保证他们在一种活跃的经济状况下退休”；^①可是这个方程式并不象它听起来那么简单。就象一位基金管理人所说的，工会受托人“特别善于戴两顶帽子”；他们辩解说工会的政策是一种冒险，他们必须考虑购买股票。他们并不热心对可促进就业的劳动密集型工业投资，或把投资限制在英国。“他们比你我更加资本主义：很难制止他们在国外投资一切。”一位基金管理人说。即使受托人正式坚持其政治观点，基金管理人也常常不予理睬。

同样的冲突在有矿工领袖坐镇董事会的煤炭局养老金基金会也很明显。基金管理人休·詹金斯是一位搞房地产（它占基金会投资的30%）起家的特许检验人。他现有二十个工作人员处理适销证券，其基金在不少大公司占有5%以上的股份。他大约每年一次非正式地会见大企业的头儿们，努力保持对话，避免公开冲突；但他特别热衷于在小公司投资，尽管这需要多加小心。他确信，养老金基金会必须花更多的时间去寻找优秀的工业经理。他坚持认为，养老金基金会常常比保险公司更加积极和更加坚强，

^① 托尼·本：《赞同社会主义的论点》，第150页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1979。

“现实的问题是承认我们的力量”。

掌管名列第三的英国铁路基金会的人是一位比较守旧的金融界人士约翰·摩根，他在瓦尔堡银行干了八年，1978年从罗思柴尔德银行调到英国铁路公司；但是他为自己的工人阶级出身而骄傲，他是斯塔福德郡“鲁奇利进步工人”俱乐部的成员。他在伦敦城古老的大东方饭店的一间雅致的新哥特式办公室里管理基金，看管着约二十亿英镑的钱财。他显得为难，甚至不安，唯恐新闻记者要来访问他，老说“我们不过是技术人员”。但是，英国铁路基金会由于它对艺术品收集进行风险投资引起争议，受公众的极大注意。当邮递员们在盘买巴黎的部分地皮之际，英国铁路基金会与索思比公司合伙建立起绘画和雕塑品的丰富珍藏。它每年的购买款项只占其总投资额的5%，但它买到的东西却仍能比大英博物馆和塔特美术馆合起来买的更多。有人批评它搞此收藏过于轻率，批评它同只顾自家利益的索思比公司联系过密，于是到1979年，它便停止收藏。然而结果表明，同对与诸如莱兰公司这样的古老英国公司投资相比，它就不算轻率了。

各基金管理人是否作为一个集团来施展他们的力量呢？他们始终认为他们各有各的上张和看法，但是他们之间的竞争不如保险公司那样明显，他们全都对长期而可靠的投资感兴趣。他们多数人非常清楚，自己置身于具有连锁董事会^①的古老金融城机构之外。金融城的四大投资集团——保险公司、养老金基金会、单位信托和投资信托公司——各有自己的“保护委员会”来照顾共同的利益。他们每两个月在“公共机构股东委员会”聚会一次，这个机构是由英格兰银行首先提议成立的，目的是作为其他委员会的一种后卫来维护股东的权利，但它也为成员提供了一个表示看法的舆论场所。而这些养老金基金会越来越清楚，它们控制着

^① 指企业间互兼董事的董事会。——译注

大部分钱，于是越来越跑在前头。哈罗德·威尔逊问道：“那些家伙长大以后，情况会怎么样呢？”

财主的困境

七十年代初期，保险公司和养老金基金会面临其工业所有权的种种危险表现而感到震惊。1971年罗尔斯·罗伊斯公司的破产和1975年英国莱兰汽车公司的垮台，给它们的多数大投资者们留下了贬值的股票；而1974年的危机则使所有的英国股票——特别是房地产股票——摇摇欲跌。随着投资者们开始恢复元气，他们不得不更加仔细地考虑同工业界的关系。它们不能轻易地“用脚表决”，象美国的基金会那样，卖掉不信任其管理的大公司的股票，因为卖多了会在相对来说较小的英国股票市场引起恐慌。它们被迫更加大胆地对工业界经理们进行干预。

与此同时，工党左翼叫嚷要将保险公司收归国有；在1976年的工党年会上，新首相吉姆·卡拉汉答应委派以其前任为首的委员会去调查整个伦敦金融城，巧妙地挡住了左翼。哈罗德·威尔逊及其委员会的同事们很快就巡视了保险公司的会议室和银行家的议事厅，作些零星的讲话，依然保持着这个争论。不久就明朗起来，威尔逊并不赞成国有化，但是他被养老金基金会的力量惊呆了。他对我说：“它们可能比内阁更有力量，而且它们的漏洞要少得多。”他看出基金管理人处于进退两难的境地：“假如他们干预工业，他们行使的完全是因其他理由而给予他们的权力；假如他们不干预，他们则被指责为有权无责。他们无法成功。”

紧接着1974年的惨重局面，威尔逊委员会的会议促使伦敦城作出许多反省，伦敦城在努力先声夺人地逃脱批评。“由于是整个部门的一部分，公共机构再也不能无视因而产生的更大责任了，”咨询保险公司的彼得·穆迪在1978年10月对保险统计师学会讲话时说，“它们不能够容忍‘缺席股东’的绰号或被看成是

完全被动的。全部投资净值的一半以上在公共机构的基金里，整个部门就不能靠出卖其股票来处理问题……在过去二十年中越来越愿意进一步发挥积极作用的公共机构投资者必须继续前进。”

当威尔逊委员会在1980年发表其报告时，他们并没有对养老金基金表示任何认真的关注；但是威尔逊本人及其他四个委员在一份持异议的文件上签字，支持职工代表大会首先提出的一项建议：即各基金会应把10%的钱用于建立一项比商业投资者看得更远的对潜在生产性投资的基金；政府将保证它们得到至少和金边股票相同的投资利润率，在必要时补足差额。然而，养老金管理人对将其亿万巨资的一部分置于一个不受他们控制的独立机构手中的前景，有预见性地表示不满；他们争辩说，他们对成员负责，而不对英国经济负责，政府如果不用这种烟幕，它对长期投资的任何补贴都将更为有效。

这项建议落空了，但它引起了一个重新提起的批评：即养老金基金会对工业资本的利润目光过于短浅，对长期规划提供风险资本过于谨慎。它们处于困难的境地：从法律上讲，它们为会员的钱，向每年查帐的受托人负责，因此它们不能忽视短期的收益。基金会可以讲出告诫性的故事来，如供电工业基金会在陷入困境之后只好在1980年改组，特别是布赖顿·玛丽娜公司的故事等。很多基金管理人象银行董事长那样争论说，工业界从不真正要求更多的钱。煤炭局的休·詹金斯建立了一项作为投资资本的特别基金，他对威尔逊委员会说：“我们在十八个月的时间里走访了许多家公司，提供这项方便，可是只有三次获得一点积极的反应。”

但是，一些基金管理人此刻感到对鼓励具体的公司和工业部门负有更多的责任——不管是由于受到象威尔逊那样的批评，或是由于小公司的时髦，或是由于他们认为养老金基金为了自身的

利益必须对经济增长作出贡献。煤炭局和英国钢铁公司的基金会帮助创办了煤炭和钢铁领域的替代性工业。邮局基金会为对东安格利亚的小企业作了投资而骄傲——包括一家垄断非洲紫罗兰市场而现在增加经营天竺葵的公司。但是，这些投资仍然较小，基金会雇佣的人很少而花的钱很多。邮局基金的一位工作人员解释说：“三千万英镑大约是一次投资的适当数额。三万英镑就相当成问题了。”

随着亿万财富以每天四千多万英镑的速度源源流进养老金基金会和保险公司，它们必须进一步放开眼光，努力使这笔钱投资安全。它们买下了农田、艺术珍藏和商品，设法保护自己不受物价上涨的危害，它们正在被迫改变对工业的传统态度。它们一直在暗暗地施加更多的影响：例如在联合通讯公司的娱乐性行业做引人注目的广告（参看第二十八章）；还有宣传得不多而更为重要的国际计算机公司一例，1981年，包括邮局基金会在内的三大公共机构在政府支持下对它进行干预，安插一位新董事长克里斯托弗·莱德劳。咨询保险公司眼下正在更加仔细地考察新公司，他们解释说，这部分原因是，“改造老公司要比改造新公司困难得多”，部分原因是，他们需要进一步研究未来。他们现在拥有自己的风险资本基金——叫做咨询技术基金，到1982年初已经投资了两千万英镑左右，其中有一百万英镑投资于苏格兰的“医学开发技术”公司，主要用于制造阿伯了大学发明的一种新的医用“扫描器”。

但是，大多数公共机构也一直在把更多的钱送往国外，以追求更大的利润，到1981年它们投入二十三亿英镑的巨款用于购买海外股票。这种对外投资从会员的利益出发好象是够明智的，因为英国本国的前途显得更加暗淡，而工会会员就象我们所看到的那样依然进退两难。可是基金的外流最终可能更进一步毁坏英国的工业前景，公共机构的一位新批评家问道：“这种对英国

经济前景的明显悲观主义什么时候能自行完结呢？”^①

养老金基金的金融力量随着工会政治力量的壮大而发展——这是有组织工人通过其储蓄和劳动所产生的两个结果。这两方面的领袖都不太愿意勇敢地肩负他们的责任，喜欢保持被动和保护性状态，并始终不介入较老的组织——一是内阁，一是银行。伦敦城古老的清算银行对工业帐目有详细的了解，可能对干预和振兴工业公司显得更有准备。但是，工作人员少和经验少的新生的养老金基金会却在行使真正的金钱权力。

养老金管理人的秘密组合国（《经济学家》杂志这样称呼它们）正在不断地影响着英国社会的结构——或是通过资助房地产开发、支持工业董事，或是通过转移基金到新的地区或城市。它们在金融社会的幕后，在政治家和议会的视野之外，小心谨慎地发展。有些经济学家把它们看成是代表工业社会化的一种形式，但如果它是社会主义，那显然是无法解释的。关键性的选择竟在华贵而严肃的老银行家和经纪人的背后由不引人注目的会计师在小房间里作出，他们正在帮助改变国家的面貌而甚至对它并不了解，这是对资本主义历史的一种奇特的歪曲。

领取养老金的人

未来的养老金领取人没有一个能够对其储蓄所依赖的大公司的过去成绩感到完全放心。他们因税收制度的优惠去使用存款，对投资基金会的人们，这种税收制度减轻了负担，但是他们同把自己的钱投资房屋的人相比，却得不到更大的保障，他们常常象银行家那样把钱投入正在衰落或面临垮台的老化的大公司。他们是太被动了，要么搞活工业，要么保住存款，因为他们跟着一些损失极为惨重的投资——不管是莱兰公司、伯马公司、还是罗尔

^① 约翰·普伦德：《那就是钱的去处》，安德烈·多伊奇出版社，伦敦，1982。

斯·罗伊斯公司——从悬崖的边缘往下跳。

养老金业在三十年以后从老鼠长成了猛犸^①，但是它在一种严酷得多的气候中能否逃脱猛犸的命运呢？过去，大部分公司答应实行一种固定的预先安排的养老金，直到通货膨胀使它们成为笑柄。它们现在把大部分职业养老金与个人的最后工资联系在一起。但是它们的投资可能受到通货膨胀的侵蚀，使它们有可能不能履行其诺言，并有可能不得不削减养老金的实际价值。正如财政大臣杰弗里·豪爵士在1981年5月警告养老金基金时所说：

“我们的社会无可解脱地提供救济金，但又没有作出维持这些救济金所必需的经济调整。”^②

给予养老金的诺言是每一个老工业国所面临的困境之一，特别是在衰退的时期：一个面对世界竞争的种种风险和疑难的国家怎能对它老年化的居民允诺无限的保障呢？为什么退休的文官以及公司经理可以指望领取与通货膨胀齐步的最后工资的三分之二，安享余年（这个诺言可以追溯到比较繁荣的时期），而这笔费用要靠挣扎着维持较低生活水平的年轻人来支付呢？每种保险广告都宣扬，那些领取养老金的人可以过没有风险的生活和享受其储蓄的成果；然而养老金所依赖的工业处在竞争之中，这个现实则要严酷得多，动荡得多。伦敦城的城堡和宫殿式的保险公司对“直布罗陀的岩石、雨伞、玫瑰环绕的乡间别墅”进行保险许下一切诺言，而要付诸实现，全得靠一个非常易变的工业社会去提供出口，而英国的出口只能使它勉强强过去。

① 已绝种的古代长毛象。——译注

② 对全国养老金基金协会的讲话，1981年5月8日。

第四部分

工业

第二十章

农场主：前工业的复兴

英国的土地所有权能为极少数公民带来无法估量的权力和影响，而这少数人的利益往往是与社会的利益相冲突的。

工党政策文件，1982

英国最古老的产业依然是最有声誉并有政治影响的，尽管它所雇用的人还不到全国人口的3%。土地所有权这一最早的政治代表基础，仍与保守党有密切的联系，现在的内阁就包括四个农场主和地主（怀特洛、皮姆、普赖尔和赫塞尔廷）。工党对农场主也很青睐，许多农场主认为在工党执政时要比保守党执政时混得好。（“同农业世家联姻是一件多么微妙的得利之举啊，”1959年理查德·克罗斯曼和一位农场主的女儿结婚以后在日记中写道，“你慢慢地开始相信这与你不无关系！”）其他产业的前景越是扑朔迷离，这种植根于土地本身的营生就越加使人放心。但是那数量有限的土地——五千六百万人占地六千万英亩，或每人平均一英亩——显然限制了可以享有土地所有权的人数；正如马克·吐温所说：“没有人可使土地增多。”

就象其他前工业的活动——银行、保险、戏剧或园艺——

样，英国在制造业方面落后，却擅长农业：在新兴工业中十分缺乏的创业干劲和革新精神在农村非常显而易见。劲头十足的农民劈开围篱，翻犁国家公园，铺下混凝土场地和在风景胜地修建仓库，具有不知疲倦、敢于冒险的精神。乡间的链锯、拖拉机和直升飞机的声音响彻英国的天空。在工厂或办公街区从来见不到的受过良好教育的大学毕业生，一旦面对土地，就能立即得到激发而获得商业灵感。

长期以来的一个重大的矛盾现象是，欧洲最都市化的国家竟然最以乡村引人入胜。许多历史学家把十九世纪末期英国工业的衰落归罪于乡村庄园和田园浪漫主义：英国农村人口外流得太快（如马丁·威纳所说），^①这使城市阔佬搬进大种植园，同时将其自己的浪漫观点强加于农村生活，而不断增多的郊区居民则坚持住在庭院小屋，不象大多数大陆欧洲人那样住在公寓里。但是，这种对乡村的强烈爱好因战后几十年的农业繁荣面产生了新的转折，终于使英国成为欧洲共同体的一员。在表面上，农村有其永恒的不变的价值，在背后却有着非常深谋远虑的经济和政治力量，它们常常被隐藏起来，但必须看到这一点。

在1846年谷物法以后的一个多世纪以来，英国农业是世界上最得不到保护的，而从各地进口的廉价粮食，使消费者得益。加拿大、澳大利亚、南非和新西兰等国都是低成本出口国，甚至当英帝国对从殖民地进口商品实行关税优待以后，价格实际上也没有多大提高。英国的农民几乎得不到补贴，而且由于国外的价格低，国内生产变得不合算，农业受到周期性萧条的打击。在十九世纪八十年代、九十年代，尔后又在二十世纪三十年代，土地达到了最低价格，农业成了一种非常冒险的谋生方式。然而，第二次世界大战由于英国以无准备的农业面对德国的潜

^① 马丁·威纳：《英国的文化和工业精神的衰退，1850—1980》，剑桥大学出版社，1981。

艇，这使人们改变了对农民的态度，于是战后政府采取了一系列促进国内生产和限制外国竞争的经济措施。1947年的农业法（随后在1957、1964和1967年制定的其他法）建立了政府根据每年对农业收入、成本和赢利的考察情况实行补贴的制度。

全国农民联盟坐在谈判桌的一头申诉其贫困；农业部的文官坐在另一头指着农场主的财富；财政部继续它的那套老规矩，抱怨农民的院外活动集团有一个听话的部；最后内阁每年要在农业大臣和财政大臣之间作出裁决，前者急于优待农民，后者则决定停止国家补贴。结果为农民订出一套保证价格，不管农民生产多少，由政府补贴来维持，它高于农民在市场获得的价格。这种“亏数补贴”具有两大好处。消费者以自由市场上的廉价买到了粮食，而粮食全被消费掉了，既不积压，也不用销毁。这种做法有效地持续到1973年，英国一直以很低的价格进口粮食，是世界最大的进口国之一。

但是在1973年英国加入欧洲经济共同体以后，整个农业体系发生了深刻的变化。英国农民发现自己享有了欧洲大陆农民早就认为是其权利的特权和受保护地位。农业部从一潭死水变成实际掌握自己对外政策的一个部，由于对共同农业政策的经费和津贴争吵激烈，农业成了欧洲政治的一个重要因素。

共同农业政策的原则同英国亏数补贴十分不同，它来源于几个世纪来的欧洲保护主义和农业主导地位。根据这一政策，农民从市场取得收益，该市场价格能达到保证水平。其做法一是对共同体外部（明白地说，即“第三国”）的粮食设置高关税壁垒，一是收进全部剩余农产品，于是便筑起了有名的黄油山和葡萄酒湖：黄油、葡萄酒和脱脂奶粉现在全都过剩数年了。“共同体的特惠”意味着欧洲农产品不管成本高低或质量好坏都可取得有利待遇，而消费者则必须付出完全被操纵的市场价格。经济学家们无休无止地争论，传统的亏数补贴是否花钱少些（在象英国这样

的农民较少的国家里大概会如此)。可以肯定的是，欧洲的体制鼓励高价过量生产，并以低于成本的价格出口过剩农产品来补贴国外的消费者；而亏数补贴制则是补助国内消费者，给他们廉价食品。

共同农业政策的高昂代价成了英国反对参加共同体者的主要理由。这项政策本质上讲并非无效，但却有许多荒谬和浪费之处，并且它确实使价格过高——因为作出关键性决定的十国农业部长依靠其农民院外活动集团对他们的支持。每个部长都对本国财政部解释说这是别国的过错。结果是，食品过于昂贵，安抚成员国的特别补贴太多，剩余也太多。

共同农业政策的不公平以及它背后的欧洲农民的势力，使改革连连失败。1979年以前任工党农业大臣的约翰·西尔金是试图和大陆集团较量的唯一大臣——他主要是出于国内政治野心而不是出于什么改革热忱——但他也被对英国消费者补贴黄油之类的特殊安排买通了。直到1980年，欧洲的部长们才承认此项政策出了严重的错误：为了补偿英国对预算的巨大贡献，他们表示要改革共同农业政策，因为它现在已占共同体预算的70%以上。

英国的根本问题一直是，它必须为在1973年所加入的这个俱乐部付出超过其份额的经费。共同体的收入部分来自对进口粮食所征收的高额关税，由于英国的进口多于别国，它出钱就较多；而由于它生产并不过剩，得不到出口补贴，它收回的钱就较少。当英国签署“加入条约”时，曾指望从社会和地区政策中取得补偿性津贴，然而这些政策在世道不济的七十年代，却并没有得到发展。直到1979年过渡时期结束而全部巨额付款到期时，英国政府被迫作出表示。欧洲人暂时同意规定英国摊款的最高限度，但对长期解决办法仍然争论激烈。1982年5月英国对抬高农产品价格的否决被驳回，这次摊牌表明法国人依旧把共同农业政策看成是他们对欧洲统一的价钱。

农民院外活动集团

英国农民在此期间十分轻易地适应了新的政治环境。全国农民联盟很快变得对欧洲关心起来：它过去的主席亨利·普卢姆成了欧洲农民的压力集团“欧洲经济共同体农业组织委员会”（COPA）的主席，以后担任了欧洲议会中保守派集团的领袖。全国农民联盟的现任官员非常了解布鲁塞尔和斯特拉斯堡的情况，他们从部里吸收文官，以影响白厅和欧洲组织，包括前第二常务官弗雷德里克·基恩斯爵士。英国农民自己也变得精通货币赔偿金、闸门价格和羊肉加税补贴等神秘的专门学问。而且农业生产在七十年代稳步增长，使英国目前可生产它所需粮食的70%。

英国农民的相对成功引起了重大的政治争论。假如农业是最有效的产业，农民们建议政府应该把更多的资金用于农业补贴，以支持已被证明是获胜的人，而不是无能之辈。但是，既然农民已经得到广泛的免费咨询、资本投资的减税和补助，加上有保证的最后价格，怀疑论者则认为农民混得不错是不足为奇的，并得出教训，其他产业无疑也应该得到同样的待遇。这一争论可能使两大政党都感到为难。保守党人不想创造一个干预工业的先例，而社会党人希望补贴和计划的最大受惠者不是富裕的地主阶层。

农业利润正在对农村的社会结构产生一定的影响。大地主在许多象诺森伯兰或威尔特郡那样的郡里仍旧势力强大，但他们的主宰地位减弱了：更重要的是工业化的农民，如象六十年代兼营养鸡业的人一样兼养火鸡的伯纳德·马修斯等人。专业管理人员登上了农业舞台，尽心尽力地管理在外主人的有效产业，包括养老金专款和新的财富，他们想买取只有土地似乎才能给予的地位。由于佃农在七十年代获得更大的保障，人数越来越少了，因为新的立法使地主益发不愿意出租土地（就象房主对其房客一样）。

英国的主要耕作现在是由不出租土地的地主干的，普通的农民是比较富裕的小商人，他们按土地价值衡量是富有的，并靠商号过着优裕的生活，尽管比起他们的罗弗牌汽车和漂亮的农舍来，他们手头的现钱也许不算多。同其他同胞相比，农民现在是幸运的，这是多亏先则来自国家、后则来自欧洲共同体的保护和补贴。但是，英国政府对保护消费者和监督加工和销售食品的公司表现出极少的兴趣，除了在食品的标准和标签方面点头认可以外。物价部在五年中对农业政策毫无影响，制订国家营养政策的主张也得不到政治家的支持。

农民虽然在经济上受惠，却大失人心。浪漫的田园生活的形象受到了种种严重损害，大规模养鸡而不事放牧，残梗被烧掉，风景遭到破坏，喷洒杀虫剂杀光了野生动物，特别是大部分乡村地区日子好过，出现了与城里贫困生活之间的差异（对这一点欧洲人仍然持相反看法）。英国城乡之间的区别在许多方面更甚于欧洲大陆。随着六十年代和七十年代欧洲农村人口的迅速迁徙，出现了城市的工业繁荣，而法国人和德国人通过手工艺和轻工业有意识地力图保持农村的人口。英国农场迅速削减工人，代之以机械，发起一场新的农业革命，而城市工业的效率却低得多。全国农民联盟的主席理查德·巴特勒爵士（巴特勒勋爵之子）说：“普通农民耕种的土地比五十年代多百分之五十，而只需要当时三分之一的人力。”

英国农民实际上没有工会问题也没有限制性措施，所以生产能力大大增强。起初，大多数多余的农业工人能在城镇找到报酬较好的工作，而乡间村庄则挤满了度周末的中产阶级和靠养老金生活的退休夫妇。随着失业的增多，这种分布状态就显得很缺少社会吸引力了：农场借助补贴，变得愈来愈大，机械化程度也提高了，结果提供的就业机会更少，同时城里为大批失业者提供的则是一种凄凉而无着落的背景。亨利·普卢姆爵士说：“别的国家

也许比我们稍有远见。”

农业的繁荣可能象是为一个非工业化的国家提供了某种补偿——这是对经历工业革命动荡而依然保留稳定家庭和不变价值的简·奥斯汀式英国的一种复归。英国农民院外活动集团的不相称的成功——在其顺从的部、在内阁中的地主以及欧洲农民的帮助下——证明了传统英国观念的连续性。但是看到古老农舍、鸭塘和马厩而产生浪漫联想,从而被引入歧途则是危险的。因为农场正在被迅速地改变为大型农商单位;城乡之间的分界线已更带有阶级的区分;土地正再次变成一个爆炸性的政治问题。土地,特别是风景地区的土地,在一个闲暇增多的时代愈来愈吃香,然而经济趋势表明,其所有权——不论是属于旧贵族、新商人还是属于养老金基金会——正变得更加集中。自然资源保护论者的观点能轻易地发展成为古老的保守主义,从而勾结大地主的自然资源保护组织,以支持大庄园、老家族和娱乐业,而不利于城市居民。工党再次号召土地国有化,以削弱地主的影响。“只有通过土地公有和控制,”1982年工党政策草案声明说,“我们才能消除那种权力和影响。”然而土地是民主限制的典型事例,随着拥有土地的人数增多,它的社会价值就减小。^①对农场的补贴可能有助于提高英国粮食的自给程度;但对一个其前途必须依靠城市和制造业的国家来说,为缓和其存在的经济和社会困难,它却起不了什么作用。

^① 弗雷德:《发展的社会限制》,第32—38页,劳特利奇出版社,伦敦,1977。

第二十一章

公司：大与小

在任何一个贸易或制造业部门，商人的利益总是在某些方面和公众的利益不同，甚至相抵触。

亚当·斯密：《国富论》

进一步集中的并不只是土地。接连不断的飞速合并使六十年代的英国工业的改造比其他西方国家更加激烈。这个以地区多样和地方自治、家庭旅馆和街头店铺而自豪的国家，现在成了突出的巨型公司之乡。一百家最大的英国公司在1958年的产量占全国制造业的32%；到1972年占41%。英国多数工业现在比其他欧洲国家更加集中，在某些工业部门，五家最大的公司生产全部商品的90%以上。西欧三分之一的巨型公司（营业额超过二亿五千万英镑）现以英国为基地。^①

任何顾客都能注意到一些后果：相同种类的面包、糖、鞋或冷冻食品在布满全国的同一系列的超级市场上出售。但是这种最无情的集中却使英国最有名和种类最多的公共场所——小酒店——受尽折磨。

^① 《垄断和合并政策的回顾》，第7198号命令，英国文书局，伦敦，1978年5月。

小酒店的命运

酿酒家族并无多大理由去怀念过去，虽然它们在几个世纪里建立和加强了当地酿造业的垄断权。十八世纪老业主的名字反映在小店招牌上，如科博德斯、杜鲁门斯、查林顿斯、扬格斯或惠特布雷德斯，他们致富的手段是买进地方小酒店、旅馆，逐步建立起他们从酿造桶直至酒吧间的“纵向联合”，这在英国是独一无二的（而在美国则是非法的）。①

如今英国六万六千家小酒店只有四分之一是能够销售任何酒厂啤酒的“自由酒家”。受到这等保护，酿酒世家就感觉不到激烈的竞争，富有一些的则上升为“啤酒贵族”，退出正在进行的贸易，住进乡间宅第，消遣田园时光。但是懒散的酿酒商给了个别地主以发挥才能的机会，他们的啤酒和小酒馆便成了地方一景。1950年，仍然有六百家独立的酿造公司享受着不同程度的地区垄断。

然而在五十年代后期，用巴氏法消毒的“小桶”啤酒的发展使同一产品销遍全国；而新的电视广告又能为之作更有力的宣传，屏幕使人们离开了小酒店。啤酒的标准和服务在下降，然而小酒店却是诱人的接管财产。一个加拿大侵入者埃迪·泰勒开始在北方买进酿酒厂，在1958年，令人畏惧的查尔斯·克洛试图买进一个最老最大的公司沃特尼斯。传统的酿酒商当时十分惊慌，开始不顾一切地自相合并以自卫。沃特尼斯连连买进其他酿酒厂来增强自己的实力——包括曼彻斯特的威尔逊斯、特罗布里奇的厄谢尔斯、北安普敦的菲利普斯和诺里奇的两个酿酒厂——结果却象一匹拉货车的老马一样落入克洛的竞争巨头、大都会饭店的马克斯韦尔·约瑟夫之手（参看下文）。

① 物价委员会：《英国联合酿酒有限公司》，英国文书局，伦敦，1970。

同泰勒·沃克合并的罗姆福的英德·库普买进了利兹的特特利斯和伯明翰的安塞尔斯，创建了联合啤酒厂——欧洲最大的酒精公司，它包括英国六分之一的小酒店、双钻石啤酒厂、哈维酒厂、科伯恩葡萄酒厂和怀特威苹果酒厂。所有这一切被置于肖沃林苹果酒家族的控制之下，它的暴发是通过在电视上宣传带泡的开胃酒“小香槟”。基地在英格兰中部地区的米切尔斯和巴特勒斯接收了巴斯和查林顿，组成最大的啤酒厂。惠特布雷德先是与一系列有名的酿造商包括弗劳尔斯、坦南特斯、斯特朗斯和伯奇伍德斯联合，然后把它们吞并掉。卡里奇接收了雷丁的西蒙斯、布里斯托尔的乔治斯和塔德卡斯特的史密斯，结果自己反被帝国烟草公司接管。到了七十年代初，六家公司（不包括爱尔兰的大公司吉尼斯）控制了英国的啤酒，占啤酒生产的70%。下面是现在的六大公司和它们的酒店数目（这并不一定反映它们总的规模）。

巴斯·查林顿	8,000
联合-莱昂斯	7,500
惠特布雷德	7,000
卡里奇	6,990
沃特尼·曼和杜鲁门	5,000
斯科迪什和纽卡斯尔	1,400

这些由集中的会计师经营的新巨头，无情地使它们的小酒店和酿酒厂合理化地改革得整齐划一。它们关掉当地的酿酒厂，建起象化工厂之类的新工厂来成批生产其民族啤酒和开始从桶和瓶装啤酒中盛行起来的新淡啤酒。惠特布雷德斯虽不乏有名的陈年佳酿，此时仅在卢顿有一个大啤酒厂；沃特尼斯将它的酒店都漆成红色，大肆宣扬“红色革命”；巴斯·查林顿把塑料啤酒壶挂在一度讲究的门面上；而电视广告则公开赞扬这种新的一式啤酒。

饮啤酒者逐渐认识到这种变革的极大罪恶，到六十年代后期开始造反。1971年，一伙年轻的酗酒之徒建立了“真啤酒运动”（CAMRA），以保护迅速消失的传统生啤酒不受消毒啤酒或“欧洲汽酒”的侵蚀。他们竭力寻找仍在酿造正宗啤酒的小酒厂，不久就成了所有消费者院外集团中最有战斗力的一个，它吸引了三万成员，甚至买下了自己的酒店。最后他们迫使沃特尼斯及其他酒商完全改变其整个战略：大公司恢复了“真啤酒”，并开始小心地隐藏其划一性。它们用不同颜色重新油漆酒店，以当地的老字号将其共同所有权伪装起来，并创建了崭新的传统酒馆，用花梢的印刷体字母和装饰去吸引外国游人。此时电视广告节目表演的不再是大批饮酒人参加红色革命了，而是匹克威克式的地主光顾古怪的乡间酒肆。

集中化的经济好处不久就证明是一个幻想。从新工厂运送啤酒的费用随着卡车司机的工资和汽油的价格猛增。新的大工厂极易受到罢工的打击，因此数千家酒店可能受到六家酒厂工人的摆布。为难的总经理不能控制其复杂的酒店网，有时发现用卡车长途运输啤酒十分没有必要。大公司开始痛苦地重新考虑它们的全国性政策。沃特尼斯将一些赢利最少的酒店廉价卖给个别业主——由于自由酒店可卖其他啤酒，他们很快就能从这些酒店赚钱。马克斯·约瑟夫终于承认，如果他当时看清管理沃特尼斯中的问题，他是决不会买下它的。

大公司结果反不如小公司赢利多。1977年，在人们愤怒抱怨啤酒价格的情况下，工党政府的物价委员会调查了酿酒垄断企业，当时酒价占普通家庭开销的3%。物价委员会发现，大公司的啤酒价格不仅高于小公司，而且利润率明显较低——正如他们说得好，两者加在一起“就产生了该行业及其组织的根本性问题”。大公司控制酒店，它们高度集中，缺乏外来竞争，表明

“典型的垄断环境可能对消费者不利”。^①

只有约七十家小酒商逃过了这场合并热，但它们大都生产优质啤酒，经营较好的酒店并获得较高的利润。有几家因其本地的饮料而闻名全国，如索斯沃尔德的艾德纳姆斯（它有四十家萨福克小酒店）、德维兹的沃兹沃思斯、旺兹沃思的扬斯以及伯里的格林·金（仍由造就小说家——前英国广播公司董事长和乔纳森·凯普公司现任董事长——的格林家族控制）。有魄力的经理能够从小酒厂大获利润而又不损害他们的名声。但对大多数小酒店来说已经太晚了：当地的根已被拔起，再也不能重植了。

旅馆联营公司

旅馆的命运同样令人伤感。按统计来看，它们并不显得非常集中：1974年的调查表明，二十个最大的集团拥有的旅馆房间仅占英国总数的15%。但在伦敦和其他大城市里，可供选择的好旅馆不断减少，而某些城镇实际上使人无可选择。旅馆控制着成批的外国游客，这就很容易和食品、饮料、娱乐和赌博等其他旅游业部门连结起来；旅馆业虽然是最显眼的产业，但控制它的却是守口如瓶的巨头。

最大的闲暇业集团“大都会旅馆”是合并高潮的最惊人的成果之一，它囊括了沃特尼斯酒店群。创建者是一位年轻的金融家马克斯韦尔·约瑟夫。他曾是伦敦北部的房地产掮客，后来开始经营房地产，并了解到许多英国公司正在开会讨论降值的资产。他解释道，他阅读阿诺德·贝内特的《巴比伦大旅馆》一书入了迷，于是很快就买了他自己的小旅馆。到1961年，他拥有二十三个旅馆，创办了一个股票公开的公司，其暴涨的股票不久便成了股票市场的传奇事件。他接管了伦敦豪华的旅馆，包括不列颠饭

^① 物价委员会报告第81号：《啤酒的价格和利润率》，第41—45页。

店、欧罗巴饭店、圣厄明斯饭店和美琪饭店，并打入了快运奶场、伯尼旅馆、内格尔赛马赌注登记所、麦加舞厅、杜鲁门斯和沃特尼斯酿酒厂以及国际酒厂等其他商业。国际酒厂是一个包括吉尔比杜松子酒厂、J-B威士忌厂、皮亚特葡萄酒厂和法国梅道克红葡萄酒的第一流酒厂夏托·兰登的酒精联合企业。在旅游者大量涌入英国之际，约瑟夫几乎能从他们所做的每一件事上赚取利润。到1980年，马克斯爵士（约瑟夫已成了爵士）的联合大企业在英国大公司中名列十二（按销售额计）。

到英国去的任何旅游者都可能碰上大都会旅馆的巨掌：斯库纳和伯尼旅馆供应标准化膳食，价格和装璜都一样，使著名的古老旅馆遵守相同的纪律。联合大企业尊重其古老的传统，包括盾形纹章上有其两个老酒厂沃特尼斯和杜鲁门斯的标志；但这些古老传统并不妨碍迅速赢利，1977年马克斯爵士出卖了杜鲁门酒厂的传家宝：盖恩斯巴勒画的该厂创业者本杰明·杜鲁门爵士的像。自从旅游热在英国结束以来，马克斯爵士就转向美国，接管了利格特和迈耶斯饮料烟草公司，然后在1981年一举成功地从泛美航空公司以二亿七千万英镑的最低价格买下八十三个洲际饭店。不过英国仍然是他所控制的闲暇企业的中心。

六十年代后期，大都会旅馆是英国最大的旅馆巨头，但在1970年，它被其对手特拉斯特·豪斯·福特旅馆超过，后者的发展同样壮观。它建立在查尔斯·福特一人的成功之上，此人是一位不知满足的意大利企业家，在邓弗里斯受过教育，生性活泼而精明。他家拥有海滨冰淇淋露天餐馆，他二十五岁时自己买了在摄政街的牛奶冷饮店，从而成了出售廉价食品的能手。他在莱斯特广场周围开设了更多的餐馆，1951年因供应英国节饭食而很快赚了钱。然后他的生意越做越大，先买进古老的“皇家咖啡馆”餐厅，再买下他的第一个旅馆沃尔多夫，紧接着又买了其他旅馆。但大批量供应饭菜仍然是一个主要的财源——在机场、在飞

机上或在汽车道旁的酒吧里。

1970年，福特和一个具有迥然不同特点的体面的旅馆集团合并：特拉斯特·豪斯旅馆是由贵格会教徒创办的，他们坚持自己的严厉准则（不从卖酒赚钱，这增强了他们酒吧的吸引力），其董事长克劳瑟勋爵原是《经济学家》杂志的编辑。这两个集团谨慎地结合在一起，双方在董事会的人事安排非常平衡，但是福特不久就采取行动，搞掉了克劳瑟当董事长的机会。接着在董事会发生了一场公开的争论，各方都指责对方损公肥私，揭露出有关旅馆老板额外津贴的许多丑事。克劳瑟攻击福特个人每年耗费公司一百万英镑，包括他的私人飞机、住宅、汽车和娱乐；福特揭发克劳瑟在格罗夫纳旅馆有私人房间，还有做研究工作的私人班子。然而克劳瑟不是福特的对手，福特提拔罗本斯勋爵当了董事，结果他果然对福特效忠尽力；克劳瑟斗输了，不久以后就死了。

福特这时可以将他的大规模供应膳食的方法扩展到英国的乡村旅馆，它们很快就落入特拉斯特·豪斯·福特公司的掌握之中；其内部设备被拆毁，进货被集中，膳食采取“份额控制”，而价格被抬高到市场所能承受的水平。在许多城镇，福特公司的旅馆不久就成了唯一的主要旅馆。福特建成了一系列遍布乡村的新“驿馆”，收进“小厨师”路边餐馆，并把他的网撒向国外，网罗诸如巴黎的“乔治第五”和“普拉扎·阿泰尼”那样的庄严旅馆，又从“加利福尼亚旅游服务公司”搞到四百六十个旅馆和汽车游客旅馆。但是他的旅馆的真正集中地还是在伦敦：他从莱昂斯食品公司买了三十五家旅馆，还买下商店、旅行社和酒吧。伦敦的游客此时可以在福特公司的范围内舒适地消磨全部时光：他可以沿着公园街从坎伯兰旅馆走到格罗夫纳旅馆，在巨蛇饭店吃午饭，在利利怀特公司买衣服和在任何一家赫尼基小店喝上一杯。他可以在某一个米尔班克旅行社买飞机票，在机场吃一顿福

特公司的快餐，在福特免税商店买酒，并且在飞机上发现他吃的是福特公司的饭。

福特以一种帝王作风经营他的企业：他拥有16%的股份，却挡开了“联合酒厂”的突然袭击。其子罗科进了董事会，其妹重新设计了他的“旗舰”饭店——格罗夫纳旅馆。他很少有工会问题，部分原因是每年职工的流动量约为70%。他把保守党中位高爵显的人士拉进董事会，选了身任保守党上席的桑尼克罗夫特担任董事长（福特公司每年给保守党二万五千英镑）。他在董事会建起了他的小型“上院”，其中包括一位侯爵（埃克塞特）、一位伯爵（威斯特摩兰）、一位子爵（布里奇曼）、一位女子爵（休）以及一名前保守党内阁大臣（博伊德-卡彭特）。到1982年元旦，福特本人也成了贵族。

特拉斯特·豪斯·福特公司此时被说成是世界旅馆大亨，广告强调了旅馆待客如友的个人服务和花样翻新的厨师。但是烹调技术给人的印象却不太深刻；在1982年“米其林向导”赛中获得玫瑰徽章的三十二家英国菜馆里，没有一家属于福特公司或大都会。

福特仅有的一次重大挫折发生在试图买进名闻遐迩的萨沃伊旅馆集团的时候。两个集团的这场斗争提供了英国电视连续节目的新情节：一边是大军压境，一边是固若金汤。它就象一幅讽刺双方的漫画。萨沃伊作风倨傲而浪漫传统的意识很强：其董事长休·旺特纳是前伦敦市长、一位具有绝妙风度的演员之子，他住在克拉里奇斯旅馆，以王侯般的豪华接待客人。住在萨沃伊旅馆的副董事长布里奇特·多伊利-卡特夫人是帮助创办这个旅馆的经理的孙女。旺特纳坚持认为一个正经旅馆绝不能属于某个联合企业，所以他将其萨沃伊集团限制在克拉里奇斯和康诺特旅馆（具有伦敦最佳膳食）、巴黎的兰开斯特旅馆以及他称之为“欧洲唯一剩下的真正奢华的旅馆”的伦敦新伯克利旅馆。他击败了

查尔斯·克洛里和马克斯·约瑟夫等对手的攻击，同时以有投票权的股份增强了董事会的实力。可是在1980年，该集团亏损了将近二百万英镑，只好将一部分萨沃伊老房廉价出手。

福特一直在伺机待发，1981年看到了向萨沃伊集团出价的新机会。两位七十二岁高龄的老董事长分别劝说其股东，并各自谨慎地贬低对方。福特坚持说他的首要目的是改善衰败的旅馆；旺特纳则轻蔑地说起福特的路边快餐店。当对旺特纳在克拉里奇斯的补贴和住宅受到批评时，他解释说，他必须亲身尝试旅馆的服务，以保持标准。这场老人之战打了两个月：福特拥有14%的萨沃伊股份，并得到拥有21%股份的科威特人的支持；但是小股东们忠心拥戴旺特纳，而董事们及其家族仍旧控制着35%的票数。福特没能得到他最渴望的佳品。控制伦敦最豪华旅馆的不是一个全球性联合企业，而仍然是住在自己房子中的一群古怪的世袭董事。

福特的庞大企业并不是一个专门性垄断集团：物价委员会在1978年估计（在一份未公布的报告里），福特公司只拥有英国旅馆房间的4%。但是在三十个城镇，建筑学会承认的唯一旅馆是福特公司的旅馆；还有三十个城镇仅有两家旅馆，其中之一便是福特旅馆。在伦敦，海德公园的三边都是福特公司的旅馆，占其全部床位的38%。

这种集中和划一是否不可避免？六十年代和七十年代旅游业迅速发展，由旅行社办理旅游业务，并有了租赁飞机和计算机售票，这必然威胁到独立的小型旅馆。大批旅游者和开支记帐商人的出现，很快就摧毁了从容接待中产阶级的家庭乡村老店，而新汽车道上的大量小餐馆也很快就包给了大公司——就象欧洲各处的情形一样，可是结果更加令人震惊。就象在美国的情形一样，旅馆的新的划一性可被看成是在一个民主国家为提供机会所应付出的代价。正如一位工党前内阁大臣这样解释，“三十年以前，象

我们这样的家庭决不可能住旅馆。假使它们全都大同小异，我们就不会过虑了。”但是，旅馆的集中就象酒店的情况一样，不一定会降低成本和改善服务；给予这些巨头真正利益的是它们的法人影响和税务优惠。而当合并热消退、小单位再度盛行的时候，上层管理机构臃肿的大旅馆联合企业缺乏人情味的管理，就开始不太吸引顾客和股东了。

混乱的合并

合并和接管的浪潮产生了一群新的多种经营的公司或“综合企业”，酒店和旅馆的联合企业只不过是明显的结果罢了。美国在六十年代末期有过类似的趋势，证券市场的繁荣同样鼓励有魄力的公司扩充自己，它们声称通过“协同作用”和“规模经济”的过程合并起来的公司要有效得多。但是英国的合并规模更大，公司更缺乏生气，反托拉斯法更加不力，在领域（我们将要注意到的）中起主宰作用的只是一小撮企业家。

现有的巨型公司冒险精神差得很，仍在买进其他公司，目的是防患于未然——或是因为它们感到必须买些什么。靠买进施乐公司的英国静电印刷权而大发横财的兰克电影工业集团打入了旅馆和娱乐业；经营药丸起家的比彻姆集团把手伸进了从路科泽德儿童健康饮料到巴德达斯浴室用品的国内产品。原来主要经营糖、酒并与非洲做生意的布克公司，搞起了工程，经营起酒店和健康食品，甚至购买诸如伊恩·弗莱明和阿加莎·克里斯蒂等畅销书作者的股票。维克斯这个老武器公司和“死亡商人”钻进了复印机、医院设备和弱电工程等行业。

在努力学习新招的老家伙中间有两个烟草巨头：英美烟草公司（简称Bats）和帝国烟草公司（Imps）。按销售额计，它们分别是国内第三和第六大公司。自1902年以来，它们就一直在烟草界平分秋色，直到英国加入共同市场时，才不得不拆散其卡特

尔。两家公司担心吸烟者不足，均感有必须从更有前途的行业买进股份。英美烟草公司买进化妆品公司（包括亚德利公司和朗泰利克公司）、威金斯·蒂普造纸集团、七百家“国际百货公司”的商店以及阿格斯商店。还打进美国，买下金贝尔的百货公司、萨克斯第五大街集团，后来又买了总部在芝加哥的马歇尔·菲尔德商店。帝国烟草公司在1960年着手一项审慎的购买计划，开头买了戈尔登·旺德油炸马铃薯片公司、HP酱油公司和斯梅德利罐头食品公司。到1969年，买进第二大冷冻食品公司罗斯；两年后买了塑料镀膜公司；次年又买了卡里奇酿造公司连带它的六千家小酒店。帝国烟草公司也和英美烟草公司一样打入美国，恰巧就在经济衰退前夕以很高的价格买下霍华德·约翰逊的联营路边餐馆。帝国烟草公司没有真正的企业家干劲，它就象一只滚下山的雪球一样，靠其自身的缓慢势头发展壮大的。帝国和英美这两家公司在心血来潮搞多种经营之后，它们的大部分利润仍然赚自烟草。

但是控制这些杂七杂八的公司企业所需要的技术比起制造香烟或管理店铺来，要复杂得多。公司上层人员只能通过数字了解其大量的不同产品，而具有预感或“产品感”的专家却被一大群进入他们王国的会计推向一边，这些人会使用计算机，处理现金流量贴现，指出可怕的底线。他们必须为遥远的未来制定计划，而其成绩则是通过短期结果来计算的。结果许多大公司比小公司更加不愿意冒险——因为它们的控制取决于严格的预算，而它们的股东，包括养老金基金的管理人员，则坚持图眼前痛快，而不问将来如何。有创造性的冒险行业，如娱乐业、出版业、甚至一些零售业，取决于经理的判断，他们可以凭自己的眼力，不受会计师悲观估计的影响；然而公司越大，他们的斗争就越艰苦，而且由于会计师拚命地在公司暗暗往上爬，这种暗中的等级之争使斗争变得复杂化了，就象英国的其他冲突一样。

每次合并开头总以提高效率和盈利为名；但结果它们的许多企业就象酿酒商一样渐渐地降低了效率和利润。新的上层建筑和总部机构增加了他们的管理费用，而许多“规模经济”却从未实现。两个合并的公司制造同一产品时，它们常常继续重复，合并的是董事会和总部机构，而不是它们的工厂。上层经理人员总是喜欢扩大自己的企业，因而热衷于搞合并，而股东们却往往发现他们的股利在不断减少。

有些最大规模的接管明显是令人失望的：英美烟草公司在英国和美国的商店由于缺乏管理经验，面临不断增大的亏损；而在一场董事会争吵之后，就解雇商店的经理。至于帝国烟草公司，由于混合经营啤酒、家禽、冷冻食品和压缩酱油，碰到的问题更大——更由于该公司在美国的霍华德·约翰逊公司的搞得不好，情况就更糟。彬彬有礼的董事长马尔科姆·安森是前副董事长的儿子，从搞香烟起的家，他对其他行业奉行一种“不干涉”政策，任凭其麻烦成堆，最后他被三十万英镑打发走了。接替他的是一位较有魄力的董事长，也是烟厂出身，他答应执行“干预”政策。然而这家公司的漫无边际的兴趣经常给总部董事会弄出头痛的事。

到七十年代中期，合并的公司，特别是搞多种经营的，盈利情况往往不如那些原封不动的公司。工党政府1978年关于合并政策的报告审查了几位经济学家的报告，得出结论说，“证据表明，在所研究的大约一半的合并例子中，盈利能力减小了，或至少没有增大”。^①而当公司在八十年代初而面临考验的几年里，它们更加清楚地表现出多搞其不熟悉行业的危险性。“竞争优势往往不是向着摊子大而富有的公司，”罗伯特·赫勒1981年在调查了《今日管理》杂志中的“增长类”企业后写道，“而是向着

^① 7198号命令，1978年5月，杰拉尔德·D·纽博尔德和乔治·A·卢夫曼：《成功的企业政策》，高尔出版社，法恩巴勒，1978。

反应快的公司——那些最大限度地利用小机会的公司。”他在看了“盈利类”企业后说了同样的话：“听来响亮而明确的教训是，专业化是有好处的。”^①

老练的董事长这时对一切多种经营和合并都抱有一种更为怀疑的态度。“我并不相信经理就是经理的这种想法，”壳牌公司的彼得·巴克森德尔爵士1982年对我说，“我认为多种经营必须来自下面，即来自思想和企业家所在的地方。经理们凭感官常常意识不到他们驾驶飞机飞了多远。我记得当我们的通用原子公司的子公司情况不妙时，那种你不能凭感官判断的感觉真是糟糕透了。”

为什么有那么多公司的董事长如此热衷于合并和经营他们了解甚少的多种行业，而盈利的迹象又那么少？由于事后的认识，我所问及的大多数企业家都不大怀疑。“合并除了对上层人士之外，对任何人都不合适，”有个人这样说道，“但是董事们总想要更大的公司，因为大公司意味着更高的地位、更大的公司总部——和更高的薪水。”“建立帝国”这一说法是非常恰当的，因为这些董事长似乎要把旧的帝国态度转化为他们的新的工业结构。他们对规模的兴趣要大于利润。

但是，合并热不过是盛行的贪大之风的一种表现，这种风气表现在白厅各部门的庞大机构、扩大的地方议会和宏伟的市政厅——也许最明显的是建起了塔楼群、混凝土建筑和住宅区，这种建筑的流行式样改变了英国城市。不管经济术语怎么讲，这些巨大的结构显然具有一种潜在的情绪感染力，似乎给人合理、安全和长久的感觉。但结果，它们还为个人责任和身分提供了退路，很少有人设计过，它们应该如何经营，或者应该由谁控制它们。

“颇似彼得原则，在缺乏竞争的情况下，各组织会发展得超出所

^① 《今日管理》，1981年6月和10月。

能管理的限度。”^①它们在其经理、居民和工会的保护下，很快就获得了自己的惰性；但它们是作为前辈逃避行为的纪念碑幸存下来，进入八十年代的。各党因本身犯有追求庞大的错误而攻击对方：保守党攻击国有化工业和大工会，工党则攻击多国公司和银行。然而两党都参与过这场使个人和消费者更加贫穷的运动。

小的成了美的

到七十年代末期，小公司——那些幸存者——不管是在经理人员、经济学家、还是政界人士中，又重新合乎时尚了。由于失业人数剧增，政治家们认识到多数大公司不会提供额外的就业机会；它们的新自动化工厂计划削减工作岗位，而不是创造就业，而且它们在不断提高资本对劳动力的比率。许多大企业在八十年代的艰难年月里解雇了数千工人，但是有些被解雇的工人发现他们可以用解雇费自己开办企业，这是自四十年代的战后退伍金——其本身就是战后几个企业家的本钱——以来，为普通人提供的第一个主要的新资本来源。小公司创造就业的可能性要大得多，特别是在依靠人力的服务业，美国的统计表明大多数新工作机会来自小公司。可是英国拥有的小公司比其大多数工业竞争国相对要少。^②

许多不够格的小公司和家庭企业是由创业者的儿子或孙子经营的，他们对做买卖失去了兴趣，或忽略了现实的竞争；而六十年代的合并热则表明，小公司的倦怠几乎与并吞者的无情程度相同。但是新的小公司差不多总有一个精明强干的经理，并寻求革新和机会，美国现在的许多重大发明出自小公司或个人发明者，

① 尼古拉斯·福尔克：《思小》，第10页，费边社第453号传单，伦敦，1978。

② 格雷厄姆·班诺克：《英国和德国的小企业》，威尔顿出版社，法恩巴赫，1976。

而计算机和微处理机有可能为小制造商增加未来的活动余地。可是英国的小企业主向银行和伦敦城借钱要比大公司更难，威尔逊委员会在1980年证实：“与大公司相比，小公司在金融市场上的处境相当不利。”大公司买原材料常常可以打较大的折扣，并对商店施加更大的影响。许多大公司对小顾客要求当场付钱，而对小供应商付款可拖上三个月。

两大政党到七十年代末期都答应给予小公司以更多的支助，而少数大企业家，特别是1973年以后的石油巨头，却日益担心它们会压垮比较虚弱的同行，从而毁掉他们自己的一些顾客。壳牌石油公司的前首脑迈克尔·波科克爵士积极努力地帮助小公司，英国壳牌公司现在试图对新企业给予咨询和鼓励，允诺及时支付帐单。象帝国化学工业公司以及马克斯与斯潘塞公司等其他大企业也通过工业地区的“企业社”来帮助建立小企业。

有一种很小的企业，搞得十分兴旺，政府统计或税务官未作登记，这就是只做现金交易的个人或团体，它们活跃在“黑经济”中——按照道德观点来看，被称之为隐蔽的、非正式的、地下的或不正当的经济。1968年，国内税收总监威廉·派尔爵士指出，“不难相信”不公开的收入可能达到国民生产总值的7.5%；两年后一次独立的调查推断说，“难以相信这个数字会小于5%”。^①随着失业人数的增加，越来越多的迹象表明，挣的这些钱比正式工资和有案可稽的失业救济款项要多得多。象塞恩斯伯里以及马克斯与斯潘塞这样的联营商店惊讶地发现，它们在高失业率地区的商店所卖出的货物并不明显少于其他地区的商店。这些地区的议员们对这种不平常活动和忙得不得空闲的迹象，感到愕然。

此外，不交税的个体户干起活来比普通公司的雇员明显地卖

^① 迈克尔·奥希金斯：《地下经济之估量》，外围政策研究所，1981年7月。

力和积极得多：财政部一位研究财政政策和奖励措施的先生惊讶地(他是这样告诉我的)发现，当他给找到的一个修理暖气的管子工付给现金时，怠工、工间休息和人员过多等一切传统的障碍都突然消失了。一个自营企业主的完整的地下网正在明显地形成，他们共同约定不交税并绝不填表格(这几乎等于是一个解脱)，结果从统计上看，他们就不存在。这个地下网就好象是在英国腐朽的官僚政治的缝隙中刚刚开始从零崛起的创业活力；类似现象在许多其他国家，包括苏联，也可以看到。任何一国政府都不可能正式地对这种藐视法律的行为作出让步，更何况许多这样的地下工人在挣得大量免税收入的同时，还领取失业救济。但随着失业率的进一步上升，黑经济显然减轻了困难，要杜绝它是不可能的。

但是，这些海盗似的逃税人决不可能替代有组织的小工业公司，这些公司对于英国的未来是非常重要的。八十年代初期的紧缩之风，带着逐步上升的利率和缩小的市场，吹过大公司的堡垒，而远为猛烈地吹过小企业组织。小公司无力以高利率从银行借到更多的钱，一些曾经迅速地增加出口的最有事业心的小企业也面临英镑坚挺的特别危害，而外国竞争者则有利可图。尽管有政治家的一切好心好意，数千家小公司还是破了产。英国变成了一个空前的大公司之国。

政府和垄断集团

两大政党都对大公司怀着一种矛盾的心理。保守党宣扬市场的魔力和小企业家的长处，攻击由工党政府和工会所加强的国有化垄断企业的组合国家。但是保守党人依赖象特拉斯特·豪斯·福特那样的巨头提供基金——或在他们在野时谋取董事职位——并且他们很少谈到构成自己那种组合国家的私营工业的半垄断企业。以经济事务研究所为首的自由企业集团尊崇其英雄亚当·

斯密（他们在1976年庆祝《国富论》一书发表二百周年）；但他们却很少引用斯密的警告：“同一行业的人们很少聚会，那怕是为了娱乐消遣；但交往的结果不是密谋反对公众，就是使计抬高物价。”（一位主张自由企业的人士罗纳德·格里尔森说，这些话可能说的是全国经济发展委员会，它是组合国家的主要化身。）^①

工党也被搞得一片混乱、四分五裂。一位内阁大臣1978年这样对我说：“工人认为垄断企业不好，但认为竞争更坏，他们把竞争同残酷的条件与低薪联系在一起。”垄断企业绝无象在美国那样的恶毒的涵义，美国的工人把垄断企业同洛克菲勒或卡内基的剥削与破坏罢工联系在一道——结果导致更有力的反托拉斯法。英国的工会会员更倾向于把大公司看成是他们就业的保护者，它们比小老板更容易对付，即使小企业的工人都加入了工会，也难于组织。大工会感到同大公司打交道比较舒服，双方都有谈判的对等人数和仪式。在这种惬意的安排下，受损失的只不过是消费者和股东。

四十年来，历届政府建立了一套监督垄断企业的臃肿机构。工党政府首先在1948年成立了“垄断委员会”，此后一直在扩大。该组织由一位律师领导——目前是细心的海峡岛民戈弗雷·勒凯森——由经济学家、会计师和其他人协助，可是它的权力微弱。它只能在政府叫它调查时才干，它的报告不具有约束力，在它墨守法规和公正无私的作风背后却可能受到政治气候的影响。在六十年代的那阵合并风过后，保护消费者的压力增大了，1973年，保守党人设立了代表消费者的“公平贸易局”，调查限制性措施，并向垄断委员会报告产生垄断的可能性。次年，工党政府

^① R·H·格里尔森：《国家的企业作用之幻景》，在皇家艺术学会的讲演，1978年9月13日。

大进一步，建立了一个由一位内阁大臣（先是雪莉·威廉斯，后是罗伊·哈特斯利）领导的特别的部——“物价和消费者保护部”。该部在一个能禁止提价的“物价委员会”和一个保护顾客的“全国消费理事会”的帮助下，负责确保公平贸易。

物价委员会被视为真正市场的代理人：“假如存在竞争，我们就努力使价格合理，”一位工党大臣这样对我说道。他们的报告有助于揭露限制性协议和不合适的合并；但是消费者保护部屡次碰上政治逆风，因为工党内阁所推行的工业战略也通常有利于大公司和合并。尽管有确凿的证据证明效益之差，大公司都能轻易地说服白厅各部，说它们的合并在对竞争的斗争中符合国家的利益，而工会照旧把支持合并作为一种保护就业的方法。就连塔特和莱尔公司或联合酿酒公司这样的工党死敌也证明它们的合并有理。（一位内阁大臣抱怨说：）“公司越难对付，我们就只好越走向另一极端以示公平。”1978年隐隐出现的对抗是个典型，当时帝国集团想要把伊斯特伍德子鸡公司纳入其食品企业，这将给予他们32%的“备炊家禽”市场。公平贸易局有意见，罗伊·哈特斯利想叫垄断委员会进行调查，但是农场工人感到合并比较安全，所以他们的工会就对那位好说话的农业大臣约翰·西尔金施加压力。工人赢了，帝国烟草公司如愿以偿。

在工业金字塔的顶点，工会会员、实业家和大臣在全国经济发展委员会碰头，各方都一直倾向支持合并。1968年5月，物价部公布一份“绿皮书”，在分析了过去的合并赚不到钱的情况以后，提出了将来限制合并的温和建议：政府应该细查公司滥用其市场支配力量的危险，并应更加怀疑地在注视垄断企业的同时，也注视市场供应的垄断。但在该委员会的下一次会上，几乎所有成员，包括工会会员在内，都反对进一步限制，只有贸易大臣（埃德蒙·德尔）和消费理事会的主席（迈克尔·香克斯）支持物价大臣（罗伊·哈特斯利）。处于组合国家的顶峰，大公司使计划

和谈判变得对人人都比较简单，没有关于效率和消费者选择等方面纠缠不清的复杂情况。

1979年保守党重新执政以后，再次迅速地转变政策：他们取消了物价部，（在新竞争法的帮助下）关心工会和国有化工业的垄断权力，而不管私营公司。在公众对大规模的好处大为疑惑的时候，一股新的合并浪潮袭来，倾向垄断的政策就受到更加猛烈的抨击。索恩电子公司买了电气和公用事业公司（EMI），拉克尔公司买进德卡公司，英国通用电气公司买下艾弗里公司的称重机。有争论的朗洛公司获准购买苏格兰和宇宙投资托拉斯（Suits）和《观察家报》，尽管不是买哈罗兹公司（参看下一章）。在鲁珀特·默多克买下《泰晤士报》和（更严重的是）买下《星期日泰晤士报》之前，政府甚至都不叫垄断委员会去调查（参看第二十七章）。正如我们所看到的，委员会拒绝准许皇家苏格兰银行合并（参看第十八章），但那被解释成保护英国银行以对付外国竞争。委员会的主席戈弗雷说：“我认为毫无疑问，如果某人有一个垄断企业，他就能够在损害大众利益的情况下为自己捞到好处。”但是贸易大臣约翰·比芬是一位坚定的不干涉主义者，他对我说：“必须有一个很好的理由去阻止任何企业去接管任何别的企业。”随着合并的继续，金融界和报界对垄断委员会更加担心了，泰晤士报这样问道：“此机构是否失去了控制？”《经济学家》也抱怨说：“英国反托拉斯的搞法没板没眼，缺少章法。”^①

对垄断和合并的控制表明，最明显需要的是避开法人权限的政治影响，不管是工业公司的还是工会的，因为它们支持两个老政党。正如下一章所指出的，在一个长期以来工业缺乏生气的国家里，比以往任何时候都更加需要创业精神，但是这种精神必须

^① 泰晤士报，1981年6月9日；《经济学家》，1981年12月19日。

始终受到严厉而独立的强制力的平衡。因为无论怎样开明的企业家都属于这样一种人，恰如亚当·斯密所告诫的：“他们的利益从来不和民众的利益完全一致，他们一般都有欺骗、甚至压迫大众的志趣，因而常常欺骗和压迫他们。”^①

^① 《国富论》，第一册，第十一章。

第二十二章

企业家：局外人进来了

贪婪，工业的刺激。

戴维·休姆，1741

尽管公司越变越大，经营越搞越多，跨入的国家越来越多，它们不一定象大多数人所预料的那样，在上层变得更加不受个人的影响。由詹姆斯·伯纳姆于1941年首先宣告的“管理革命”在二十年前，还依然被认为是大公司的事，它们得按照市场经济规律，由经理、不知名的会计师以及计算机人员所组成的委员会来控制。然而企业领袖或创业者不久就公然卷土重来——与其说是为了开办新公司，不如说是为了兼并和改造旧企业。

甚至一些最大的公司也被某个杰出的权威人物所控制，他（就象内阁首相一样）可以对上述委员会的理论胡说一气。拥有数万人的稍小一点的公司突然发现自己转手被一个无情的金融家所控制（无情这个词在二十年前还被企业主视为诽谤，如今却被用于赞美）。企业家为左派提供了新的大怪话。“当公司被兼并时，在那里工作的工人们没有发表意见的合法权利。”托尼·本说，“当公司转手之际，他们就象牲口一样地被廉价卖掉，前

逾没有任何保障。”^①

鲨鱼对鳐鱼

企业家的成功不能象英国众多的其他事物那样，仅从经济学或社会学的角度去解释。他们还更多地属于人类学、甚至动物学的范畴，好象属于来自陌生产地的某个不同的种类。当普通的工人和经理人员走进他们踏烂了的羊径时，企业家就象黑猩猩一样在他们头上悬荡，从这棵树跳到那棵树，只是偶尔落到地面，并象黑猩猩一样互相放荡地嬉乐，不是打架、玩耍，就是交配，总是不安宁地在林间活动。或者如英裔法国金融家詹姆士·戈德史密斯对我解释的那般，他们好似鲨鱼，能够赶走大鱼而使小鱼得利：

我的一位朋友游览加拉帕戈斯群岛时，看到成千上万的鳐鱼受到突然降落的鸟群的攻击。海上血迹斑斑。鳐鱼无法逃跑，因为从深海浮起的大鳐鱼从下面发起攻击，逼迫它们留在海面。突然，鳐鱼散去，鳐鱼游向深海，鸟群也飞走了。原因很快就清楚了。鲨鱼被引到现场，攻击逃命的鳐鱼。鲨鱼拯救了鳐鱼。

与纯粹的钱骗子或呆在密室里的证券市场投机者相比，所有真正的企业家都具有突出的个性，他们能够以其本身的存在促动、哄骗或恫吓他人，表现出面对面的威力。他们大多身高体壮，当他们走进房间时，谁也不会看不见；甚至象默多克或福特这样的小个子也能迅速在其四周产生一股强烈的电流。他们在一块协商时就象猫一样互相绕圈子，准备打嘴仗。“你和吉米·戈

^① 托尼·本：《赞同社会主义的论点》，第49页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1979。

德史密斯谈过话吗？”伦敦城的金融家吉姆·斯莱特在他春风得意的时候问我，当时他被意志力和“过于自信的精神状态”搞得神魂颠倒。他说：“你感到他的个性强烈，空气都似乎充满着这种味道。而当雅各布·罗思柴尔德打电话时，整个线路似乎都在嗡嗡地震响。”

最有雄心的企业家是不可压制的，他有无穷的恢复力，可以在使他们分泌肾上腺素的逆境中兴旺起来。“他们被迫感到必须在绝境中妥善行事，”一位企业家这样解释道，“如果他们赚了不少钱，就得象赌徒一样摆脱它，结果他们再次冒险。我听说吉米·戈德史密斯常常半夜醒来感到他破了产。”

失败最多的要算罗伯特·马克斯韦尔了。他是在捷克出生的金融家，在过去二十年中象旋风一样出没于英国的组织机构，在里面呆不多久就把它搅得人仰马翻。他的一位同事劝我说：“你实在需要到气象局去为他找一个形容词。”他在英国军队及驻德国占领军中服役以后，最初靠在战后发表有关德国的论文和其他科学论文发了财，这成为他的培格曼出版公司的核心。一些年来他就象未来的巨头一样，既想当出版家和国际金融家，又想当一名工党议员，与俄国和德国有密切的联系；而他那魁梧结实的身材和盛气凌人的态度则具有那种势不可挡的企业家所拥有的一切特征。但在1969年，马克斯韦尔碰到了一场严重的灾难，当时他试图把培格曼出版公司卖给一位同样无情的美国金融家索尔·斯坦伯格。这个美国人在买下一大宗股票之后，对马克斯韦尔的价格表示异议，并撤消了这桩交易。马克斯韦尔被选出了董事会，贸易部随后所作的调查指出，“在妥善行使一个公开报价的公司的管理职责”方面，他是不能依靠的。尽管如此，不久他重获培格曼出版公司，在那场衰退以前，把它变成私人公司，并在好几年中增加了它的利润。与此同时，他力图买进一大批公司，包括《世界新闻报》、《太阳报》和《泰晤士报》，但屡遭失

败——每次都败于鲁珀特·默多克之手（参看第二十七章）。到七十年代后期，马克斯韦尔就象是一个过时的人物了。

但他后来却看到一个新的机会，即接管行将瓦解的英国印刷公司，这是他早在二十年前就曾试图买下的公司。这是一家印刷厂和出版商的倒霉混合体，它包括象沃特洛斯、森和黑兹尔·沃森以及瓦伊尼这样的有名老印刷商。这个公司二十年来连续亏损，是一个无法结合的典型。该公司的创办者是一个才华横溢而独断专行的会计师威尔弗雷德·哈维，此人在出版繁荣时期赚过大钱，但却把自己的钱花于赌博。1965年哈维被威严的杰弗里·克劳瑟爵士（属特拉斯特·豪斯公司和《经济学家》）撵走，杰弗里·克劳瑟任命了一个正统的管理班子，还有一批力图收拾残局而无能为力的体面董事。可是英国印刷公司每况愈下，在杂志生意不景气后，大批工厂闲置，工会又榨取过高的工资。到1980年它濒临破产，就在此刻马克斯韦尔突然行动，用不到三百万英镑买进它30%的股票，尔后又增买到77%。英国印刷公司的董事会就如马克斯韦尔所形容的，他们“看上去象是吞下一只死老鼠。”^①不过它与破产已相差无几，马克斯韦尔使尽浑身解数打将进去，努力挽救这个步履蹒跚的老巨头。不管结果如何，它是马克斯韦尔恢复活力的非凡标志，而其他企业家也迅速地得出他们自己的教训。正如戈德史密斯所说的：

“谁是英国印刷公司的好人？是创立它的威尔弗雷德·哈维吗？是怀着种种最好的意图去引进新管理班子并终于将它破坏的杰弗里·克劳瑟吗？还是重操旧业、拯救它的罗伯特·马克斯韦尔？必须判断的不是谁的用意好，而是结果怎样，不是目的如何。看起来好象鲨鱼帮助的是鳃鱼，不是鳃

^① 《当代管理》，1982年2月。

鱼。”^①

企业家就象王子一样，以魅力诱骗，用眉毛表示不赞成。他们能够在雇员中间激起依赖感和冒险感，似乎雇员们一直需要父亲般的主宰人物，而这是任何管理委员会都不能提供的。不过企业家绝不可能是真正的长者，因为他们受到野心的驱使，它永不满足，毫无根基。“有些人生性就有一种癖好，”大金融家哈利·德雷顿在1960年时对我说，“如果他们生性如此，他们就能无所不为。如果不是这样，他们也就可能安下心来当一名职员。”又如戈德史密斯在1981年所说：“劲头通常是失去平衡的结果。我的不平衡来自一个十分简单的原因，即我在这儿是一个外国人。对天主教徒来说，我是犹太人，对犹太人来说，我是天主教徒，对法国人来说，是英国人，而对英国人来说，则是法国人。我从来就非此非彼——这就会成为一个极不安定的东西。”

英国人的厌恶

每个企业家都是某种局外人，具有一种使他能够看到和利用机会的超然地位。许多移居国外的人——象马来亚的中国人、西非的叙利亚人或英国的印度人——在其居住的国度起着有力的作用，而其国内的同胞却显得没有生气。但是英国人一直特别反对贸易和赚钱的新的方式，在英语中没有与法语 entrepreneur（企业家）相对应的词，这就是典型的反映。因此英国为敢作敢为的局外人提供了光辉灿烂的前程。舰队街的洛德·汤姆森退休回到苏格兰，从电视、报纸和石油大发横财后，喜欢说：“如果从这个国家赚钱是如此轻易，它一定是出了毛病。”“尤为有趣的是，为什么加拿大人和澳大利亚人在英国非常成功，”戈德史

^① 与笔者的会见，1981年6月23日。

密斯说，“这是因为他们按种族讲是真正相同的，与英国人具有同样的血统和伦理观。来到英国的加拿大人或澳大利亚人处于等级制度之外，不必划分等级，因此能与人人相处；而在英国，甚至现在，等级制度仍有某种影响，而且是一种能量的贮存器。每个人都极其渴望在其自己的小集团里受到尊敬。”

英国对当企业家和赚钱之厌恶在战后几十年里非常显著，其真正的根源是什么呢？当然，强调协作精神和传统军人美德的公学制度起了一点作用（参看第七章）；可是有些公学的学生——如（布赖恩斯顿公学的）特伦斯·康兰和亚历山大·普伦基特·格林、（斯托的）阿尔吉·克拉夫和奈杰尔·布罗克斯、（海格特的）克莱夫·辛克莱或（伊顿的）戈德史密斯——打破了这条戒律而发了财。（正如布罗克斯对我所说：“求学时似乎注定会成功的所有人都已失踪了。我是一个不寻常的中产阶级企业家，但我认为我在父亲死后受到母亲贫困的影响。”）阿尔吉·克拉夫指出，大学对企业热情所起的抑制作用更大，鼓励毕业生看到各个问题的每一方面，获取理论的而不是实际的论据。

但是英国人之厌恶贸易具有比这些制度结构上更深的根源：到十九世纪中期，工业进步的第一次热情已在向幻灭、留恋乡村和寻觅未受破坏的古老的英国倒退。为现代制造业所激动的早期狄更斯让位于写《艰难时世》和《我们共同的朋友》的持怀疑态度的狄更斯。早期北方工程师和技工的顽强事业心屈服于职业和学会的体面和斯文。实业家的儿子对贸易和商业的抱负被盛行的公学一洗而尽，退入农村庄园。

一些历史学家责怪维多利亚女王时代的小说家助长了反商态度，一位当代的伦敦金融家尼古拉斯·斯特西甚至提出，早期妇女小说家尤其应负责任，她们对维多利亚女王时代的庸俗商人散布轻视的看法。^①当然，英国作家对其周围兴起的办公生活和商业

^① “企业家的社会学”：在麦克马斯特大学的讲课，加拿大，1980年10月18日。

活动表现得惊人地缺少兴趣，或待之以一种精神上的蔑视，就如特罗洛普在《我们现在的生活方式》一书中所写的那样。但这种反感在美国小说家中也同样明显，例如伊迪丝·沃顿和亨利·詹姆斯两人都哀叹活跃的新商业主义正在侵袭古老的纽约。

英国更为显著的是，一种贵族或自称贵族的传统仍在延续，这种传统虽然增加了贸易方面的色彩，却与之保持一定距离，并返回乡村扎根以寻求更为持久的价值。“世界第一个伟大的工业国，”得克萨斯的威纳教授一语道破，“对工业主义从来就没有感到舒服过。”从政治的稳定和连续性方面来说，这种平衡力量在社会动乱的年代也许有好处；但在留恋过去和工业停滞的岁月，轻视商业则很可能会加剧这种停滞。

不管潜在的社会原因是什么，第二次世界大战以后的二十年中，英国的公司是掠夺者的攻击目标，软弱的经理和被动的股东死守着宝贵的财产。古老家族的酿酒商、店主或船主明显地表现出英国人对商业缺少兴趣。一小撮犹太人企业家——包括查尔斯·克洛尔、艾萨克·沃尔夫森、马克斯·约瑟夫、杰克·科顿和马克斯·雷纳——廉价买进公司和资产并加以发展，迅速增加其利润和股票价格。十年之内，所有权的格局就已发生了急剧的变化。

到六十年代末期，从兼并迅速获利的范围在缩小，因为经理变得更加能干，公司再也不能坐吃了。当北海发现石油后，另一种企业家的一个意外机会来到了，这可能使英国成为与科威特同等规模的石油生产国。它不仅可能使石油公司获得利润，而且可能使“近海供应工业”中提供石油成套设备、管道、劳动力和维修的任何公司获得利润。但是英国的公司和企业家对于设备和工程技术需求的反应，对于在本国海岸线上的新工业中赚钱的反应，实在慢得可怜。阿伯丁、彼得黑德、或大雅茅斯的一些公司从供应和维修石油设备上赚了大钱，然而石油公司的大部分设备

还得向外国供应商去买，“英国石油公司”感到为难的是不能购买英国的钻具。直到七十年代末期，在政府的大力推动下，英国的公司才供应北海市场的三分之二，然而到此为止，生意的高峰已经过去了。^①

六十年代的长期繁荣造就了伦敦城许多新的百万富翁，他们买卖公司，掠夺或利用它们的资产，可是他们的经营，正如吉姆·斯莱特对我所断言，是“赚钱，不是搞事业”，他们对提高英国工业的竞争能力很少或毫无贡献。真正致力于革新和未来技术的生产性企业家要少得多。当他们努力建立冒险性的发明成果和高度竞争的世界市场之间的联系时，其发展就更为棘手了。

克莱夫·辛克莱就是这少数人中的一个，他把惊人的革新与新冒险精神结合起来，是一个四十一岁的计算机制造商。他开始求学于海格特一家公学；但就象优秀企业家一样很早就离校了，二十二岁时创办了自己的公司。他发明了第一个袖珍计算器、英国第一个计数表和一种微型的廉价电视机。后来他冒的风险过多，被迫投保于国家企业局，离开了他的公司。但他在三十九岁时以新的“辛克莱研究公司”东山再起，成功地推出一种新式个人用计算机，接着又搞出价格更低的一种，现在这种计算机每月销售约六万台。他在剑桥的简陋办公室工作，拥有三十名工作人员，谨慎地把生产委托给其他公司；在靠近南安普敦大学研究人员的温切斯特，设立一个计算机设计研究实验室，并同埃克塞特大学联合研制“电动汽车”——他最大胆的新项目。不过，与在加利福尼亚或马萨诸塞州电子公司迅速发展的情形相比，辛克莱的成功故事是罕见的，他的革新成果同买卖现成公司的大多数英国实业家形成了鲜明对照。

在特德·希思以及威尔逊和卡拉汉执政时，企业家仍然是非

^① 迈克尔·詹金：《英国工业和北海：国家对发展中工业部门的干预》，麦克米伦公司，伦敦，1981。

常可疑的；但到了七十年代后期，这个词摆脱了一些耻辱，因为英国人对官僚政治的幻想进一步遭到破灭，并更加关心竞争了。搞工业赚钱也困难得多，布罗克斯在1982年说：“工业新设备的纯收益在整个西方降到3%，而二十年前是15%。”经理、常务官甚至大使，还有实业家，都开始自以为他们具有某种企业家的魄力。但是，国家由实业家掌管，乃至搞一个企业家内阁，这种想法都是荒谬绝顶的。因为任何真正的企业家都不可能关心人民的长远保障，而任何文官或政治家都不得去从事那种可能导致破产的冒险事业。企业家敢作敢为和走南闯北的天性可能并应该是与国家对领土的保护性作用相抵触的。全球性的企业巨头盼望取消国家边界，这种思想是任何可靠的政府或选民都不会容忍的。

比较有抱负的企业家不再局限于单纯的一个国家范围内活动，六十年代和七十年代的全球性扩张给了那些聪明的经营者以新的机会，他们能在国家之间做买卖，通过交易使产品与市场紧密结合。他们不属于任何一个国家或任何一套法律，他们能乘飞机，打电话或采用电传，动作比前辈快得多，而把在背后支持他们的本国政府甩在脑后。他们那秘不可测的旅行给其买卖交易带来更大的优势，从而使他们兴旺发达。地方机关和政府越是官僚，企业家就越能够在它们之间耍花招，钻空子。

一位“革命的资本家”

在全球的实业家之中，小罗兰成了一种滑稽的典型。他的高大身材和长长的脸，文雅的举止和温柔的话语在世界各地不打招呼地突然出现——在赞比亚，在科威特，在墨西哥或在伦敦。他不隶属任何国家——生在印度，一半德国血统一半英国血统，在南罗德西亚开始他的事业。传统的英国银行家和实业家对他又怕又疑，而他却在他们的抵制下发迹，在带领手下人作新的冒险时，总是比竞争对手抢先一步，向下属表现出不可抗拒的非凡魅

力。罗兰喜欢自称“革命的资本家”，但他从不谈论其管理方法：就象他的美国同仁丹尼尔·路德维格一样，他从不愿受到束缚或让人记录，对他的大部分交易秘而不宣。一位助手解释说：

“他的成功靠三样东西：他那异乎寻常的背景、艰苦工作的能力和专心致志。他是在无休止的危险环境中长大的，因此他的头脑从不以通常的方式工作。他在别人最少指望的地方去寻找机会，做交易，并以他出名的坚持不懈的精神去利用他的各种关系。”

罗兰象老式的帝国冒险家一样在非洲经营，但使他的方法适应于后帝国时代。他个性很强，计算精通，能与较多正统公司不予往来的黑人国家做生意。他的一个对手解释说：“只要你明白你所需要的东西，在混乱状况下赚钱可能要比在正常情况下容易些。”他是在白人的南罗得西亚起步的，因为他从那儿的一个名叫“伦敦和罗得西亚采矿与土地公司”的懒散状态中看到了前景，该公司的代表是一位野心勃勃而信赖他人的贵族安格斯·奥格尔维——后来与女王的堂妹结婚。奥格尔维轻率地让罗兰来重振伦罗（上述公司的简称），罗兰很快就比其他气急败坏的董事们抛在后面。

他突然出现在新独立的黑人国家周围，以他惯有的好客同它们的领袖建立了亲密的个人关系，获得了特许、贸易权利、报纸乃至马拉维的一条铁路。（他后来说道：“人人都说我疯了，因为铁路从来就不赚钱，但它使我能获得其他好处。”^①）他在许多黑人领袖进行的政治斗争中给过帮助，包括肯尼思·卡翁达、乔舒亚·恩科莫、乔纳斯·萨文比和朱利叶·尼雷尔，尽管恩科莫失败而尼雷尔不喜欢他，其他人却记住了他的恩惠。

但是他对黑人的兴趣并不妨碍他在南非做非常有利可图的生意，包括开办白金矿和印花厂。他又在英国开始建立另一个基

^① 克朗古·林：《伦罗，多国公司的画像》，第30页，企鹅出版社，伦敦，1976。

地,包括一家钢铁厂(哈德菲尔德斯)、制酒厂(怀特和麦凯)、大众汽车公司代办处以及后来的一批娱乐场。他对待英国的方式颇象对待非洲,即寻找当地的头目,并使他们依附于他。他招募了一群老战马到他的委员会来帮着拉战车——包括丘吉尔的女婿邓肯·桑兹、喜欢冒险的银行家乔治·博尔顿爵士、经验丰富的律师肖克罗斯勋爵、议员金融家和保守党前主席爱德华·杜坎。但他们都明白只有一个老板,他们全都怕他,而他则利用他们进行其独特的战斗——突然伏击、秘密渗透和致命打击。

罗兰是向早期更为维多利亚式的资本主义作出的一种倒退,他从不尊重伦敦城的正式手续和细节;到1971年,他的银行家西格芒德·沃伯格爵士(此人曾支持过许多其他局外人)决定他再也不能代表伦罗了。到1973年,罗兰独断独行的作风使得他的比较沉稳的董事们为之震惊,以致他们发动一场董事会造反,领头的是巴兹尔·斯莫尔皮斯,一位态度温和的英国海外航空公司前董事长。斯莫尔皮斯在一次作证时抱怨说:“罗兰先生的不负责任胜于他可以从他的能力和门路上获得的任何好处。”接着而来的流言蜚语揭露,在罗兰的多次亲自施惠中,曾有一次在开曼群岛付给邓肯·桑兹(此时是他的董事长)每年十万美元的免税酬金。

在1973年五月的一次特别大会上罗兰对他的股东寄予信任,绝大多数股东拥戴罗兰,投票赶走了斯莫尔皮斯和造反者。罗兰公然不顾一切地反抗国家税务的做法使特德·希思首相难以忍受,他称之为“讨厌而不受欢迎的资本主义面孔”;其他企业巨头又把这句话扔还给希思,于是它就附在希思身上了。然而这付面孔受到股东们的欢迎,在以后三年中罗兰把伦罗的营业额和利润提高到原来的三倍。

不久罗兰碰到了新的敌人:贸易部对伦罗公司进行调查,调查组花了十八个月准备证据。前景对英国投资者显得十分糟糕,而到1974年8月,由于伦敦证券市场的肃条,伦罗公司的股票下跌

到四十七便士。但罗兰从来不是仅仅依赖伦敦，他在1974年2月——当时，能源危机刚刚使阿拉伯石油生产国的财富翻了两番，——就已经公开预言，同阿拉伯人和非洲人搞联合项目将“成为本企业最重要的方面”。^①一年以后，科威特的投资家以伦罗资产的22%作为在第三世界、特别是非洲进行更大投资的财力，伦罗公司的股票价格随着经济的普遍恢复而回升到一百五十便士。罗兰巧妙地变成了一种新三边关系——阿拉伯的资本、西方的技术和第三世界的市场和产品——的关键性的一部分。贸易部在该年晚些时候在一份极其详细的报告中抨击了罗兰的经营方法，不过他的朋友可能回答说，只有非正统的方法才能同那些动荡、腐败并急需企业经营之道的发展中国家成功地做好生意。

罗兰仍然在英国怀有野心，不久他就盯上了弗雷泽商行，它是最大的联营百货公司，其中最引以为荣的一家是哈罗兹公司。百货公司由一个好赌成癖的软弱糊涂人弗雷泽爵士所继承，他需要对他的控股公司“苏格兰和宇宙投资托拉斯”进行更有力的管理，所以愚蠢地邀请罗兰入伙。休爵士（象他之前的奥格尔维一样）看起来对待罗兰如父辈，可他就象一只与狮子共居一笼的羔羊。罗兰很快就买下了足以控制该公司的足够股票（包括以《格拉斯哥先驱报》为首的乌特勒姆报业集团），并把他的目光放在哈罗兹集团，他已经通过苏格兰和宇宙投资托拉斯拥有了该集团10%的股份。

罗兰对哈罗兹的包围就象福特对萨沃伊的包围一样，成了尊严的英国制度受到可怕的人侵者威胁这种经常发生的英国传说的又一插曲。但这是一次更加凶恶的交战。休爵士得到当时是罗兰死敌的沃伯格·班克的支持，他委派其心腹进董事会。此人即销售学教授洛兰·史密斯，高高的个儿，性格文静，他把公司董事

^① 克朗吉、林：《伦罗，多国公司的画像》，第9页，企鹅出版社，伦敦，1976。

职务和在曼彻斯特大学教学结合在一起（他对我肯定地说，这给了他有益的超脱）。弗雷泽和史密斯努力让心神不安的股东们相信他们的班子是完全可靠的，但是罗兰明白他们有一个非常薄弱的环节——休爵士赌性不改。罗兰不久就向董事会的其他人揭露了毁灭性证据，包括被拒付退回的支票。罗兰准备出卖他的全部哈罗兹公司股票，这时已占到30%。

接着他来了个完全转变，他在苏格兰秘密地会见休爵士，再次控制住他，而使沃伯格和其他董事战栗的是，两人竟以老朋友的面目出现。董事会急忙解除了休爵士的董事长职务，以史密斯教授取而代之。罗兰和休爵士于是合谋夺取对哈罗兹公司的控制权，表示愿意向股东们提供一笔新的现金。

在此混乱的时期，买方这个出价被提到老仲裁者垄断委员会那里，垄断委员会化了九个月才作出裁决。他们已经让罗兰得到了苏格兰和宇宙投资托拉斯和《观察家报》（参看第二十七章），但是哈罗兹公司是他们难以接受的。他们断定，伦罗公司正在“寻求获得一个很大的公司，而如果这场合并发生，这就可能失去一批最有经验的经理”；而一场合并则将“有损于公益”。史密斯教授得意洋洋，但还是有些担心，他谈到罗兰时这样说道：“一个非常能干的对手，但是我们赢得了所有的斗争。”罗兰带着最有威胁性的口气反驳说：“这些是小冲突。正是他赢得了这场至关重要的战争。这位教授知道我们的存在，并将在梦中见到我们。他将每夜需要两件绸睡衣而不是一件。”

垄断委员会的裁决反映了英国人对无限制自由经营的全部矛盾心理。罗兰的无限干劲无疑有利于他的股东，并给其公司带来了新的活力（正如他所自豪地指出的），他强迫哈罗兹公司任命一位严肃的董事长，也许这件事已经帮助提高了它的效率。可是罗兰明白无误地是一个孤独而肆无忌惮的冒险家，他靠冒险，靠破坏任一组织和搞乱一切规则起家；或如垄断委员会所说：“伦罗公

司的管理缺少深度。”现在他那杂乱无章的方法不仅正在侵犯报纸和娱乐场，而且也在侵犯代表保守标志的哈罗兹这样的公司。让资本家放开竞争是一回事，而任其摆布却完全是另一回事。

这种全球性企业家的出现仅仅是英国经济从根本上进一步变化的一个征兆。公司必须面对七十年代世界市场的极为激烈的竞争，尽管公司结构太僵化、太官僚，人员过多。在这种更加严酷的气候中，庄严的老公司乃至国有化工业正开始认识到，它们再也不能大批使用白厅退休的人来当经理和董事，当作公用事业的一部分来经营。半永久性公司的整个概念已成问题，个人主义的企业领袖正到处在表现自己。

第二十三章

公司：董事长和良心

一个公司既无可诅咒的灵魂，又无可驱逐的躯体，
你可曾指望它具有良心？

瑟洛勋爵（1781—1829）

英国公司的社会特性经历着显著的变化。在六十年代平和的日子里，兼并盛行，赚钱容易，公司变得越来越舒服，并象慈父一般，而公司经理又增强了公司的对外能力。收入政策和高税收的结合，促使公司提供较多的额外补贴或附加福利而不给高工资。

“报酬顾问”自称为新工人谈判全套的免税津贴，对汽车、医疗服务、子女的大学助学金、廉价度假、在乡间别墅过周末、低息抵押借款、低息贷款甚至裁缝的帐单等讨价还价。英国铝公司的高级经理人员拥有自己的快艇（表面上用于“试验油漆”）；帝国化学公司为大学费用提供补助；英国石油公司给予慷慨的贷款；英国氧气公司供应免费家具。福特公司不仅供给汽车，而且供给其高级人员第二辆汽车。

英国经理地位的主要象征中最为突出的是汽车，以费拉里牌、阿尔法·罗密欧牌或默西德牌取代玛丽那牌或科蒂那牌；而国家税务部对那种汽车和司机纯属为了公务的虚假现象则视而不

见。到1981年，在路上行驶的汽车约有三分之二属公司所有，公司还付汽油费：①无论汽油怎么涨价，每天早晨进城的汽车长龙都不见减少，这是不足为奇的。

公司本部内的经理们不管喜欢与否，都受到厚待。由于办公室显得大了，家就显得小了。公司对经理及其家庭而言，承担更多的是父亲般的任务。英国人过去嘲笑过某些独裁公司在不太幸运的国家中所具有的那种家长作风，如克虏伯·孝尼或费亚特等公司，但是，受到税收制度鼓励的英国公司现在也变成了万能供应者和保护人，他们提供的东西是国家尚未提供的。

公司的午餐室就变得更加讲究了，经理们领到的是代替额外补贴费的食物和饮料。工党政府在六十年代中期取缔了在饭馆用餐的开支帐，然而那只不过引起公司食堂一场新的竞赛，食堂考虑得远为周到，并只能收取少量费用。在工党政府限制一切工资增长时，各公司便逐步增加“附加福利”，直到这些福利金成了真正的主要部分；而午餐则变得更加铺张，有时还有胜过公共饭馆的男仆、窖藏酒类和厨师：任何现实主义的《米什林食谱》此刻都会把大部分玫瑰徽章授给公司和商业银行的午餐厅，如考特兰公司的餐厅、壳牌公司的食堂或英国石油公司的啤酒店。美国观察家对这种午餐时刻的竞争感到惊愕，前美国大使金曼·布鲁斯特在1977年对一位记者说：“英国人发狂似地吃。你可以发现他们确实在互相竞争，想看看谁能提供最佳食品。”任何私营个体饭馆都无法同这些免税盛宴竞争，他们岂止是吃午饭，而是始终被午餐供应所拉拢。这种殷勤的招待机构使经理们有大部分时间同公司其他人相处在一起，而公司总部便变得更加闭门自守了。到国外旅行远不是把距离拉大，而可能进一步接近，因为殷勤的公司在那边等着招待他们。

① 《金融时报》，1982年2月20日。

这种公司的家长作风是否退回到较早时期的前工业模式？或许就象部落的非洲人在现代化城市保持其首领的等级制度那样，这一古老的英国模式在壳牌公司或帝国化学公司的伪装下重新出现了。有些公司的午餐室似乎就象牛津剑桥的高级餐厅，而酒吧和俱乐部则模仿军队的食堂。公司的等级制度常常使人联想起维多利亚女王时代乡间宅第表现的复杂等级：宽大的楼梯变成了通向董事们房间的快速电梯；仆人的厅屋变成了打字室；厨房变成了小卖部。保姆、女佣、女管家、女教师、姨母姑姑和远房亲戚全都以各种秘书的形式再生。圣诞佳节，办公大楼呈现出一派客厅或儿童室那样的家庭气氛，摆满了装饰物和写着“亲爱的六楼”或“亲爱的办公室”等字样的圣诞贺片。在办公室的聚会上，老板和秘书调情，放纵一宵，而当绿色台面呢大门在新年转回之际，就恢复了礼貌。传统的社交方式似乎总是摆脱不了公司的地位观念——董事们的盥洗室、各种等级的地毯、神气的秘书及秘书之秘书、司机、歌剧院的包厢。伟大的乡间宅第为自身需要而生产一切，似乎仍然代表某种自我保障的理想。公司当然能够给其雇员一种集体安全感，特别是在他们生病或经受家庭危机的时候，对此他们是怀有感激之情的。但是公司永远不能真正替代家庭或当地社会，因为为了牟取利润，它必须大胆而灵活地不断变革。

保守党1979年重新上台以后，将最高税率从83%减到60%，很多人预料企业会削减额外津贴——特别是在世界性衰退时面临更激烈的竞争，而保守党的哲学又强调个人主义和自立自助。英国工业联合会承认应该削减额外津贴，杰弗里·豪爵士斥之为“浪费而无益”。但不少企业人士此时却把这种额外津贴看成是他们的权利，常常看得比增长相等数额的工资更为宝贵。汽车制造商们抱怨说任何削减都会造成更多的失业。受衰退打击最严重的公司作了一些削减，（我听说）壳牌公司停止支付经理的服装

费。然而在1981年8月查特豪斯集团公布的年度调查中，却看不出什么减少补贴的迹象：大公司的普通董事有一辆价值一万五千英镑上下的公司汽车，且汽油免费，有医疗保险、免费膳食和报纸、电话补贴和免费财务咨询。16%的人有第二辆公车，有些公司甚至给董事的夫人安排工作，提供汽车。^①

然而，严酷的全球竞争新气候此时不仅在更加严肃地考验许多公司的家长作风，而且也在考验其持久程度。它们在解雇工人和高级管理人员时，那仁慈的形象显得令人啼笑皆非，虽然常常付给一大笔或较多的解雇费，却给不了多少改换工作的希望。公司象白厅部门那样团结集中的固有的景象，此刻十分使人误解：许多大集团削减了总部人员，下放了分散的部门，做法之彻底使它们开始显得更象是与过去截然不同的公司。结果公司变得全然不象乡间宅第、学院或军团了，而留下照顾被它们抛弃和淘汰掉的却正是国家。

经理和工人

实业家、政府和工会这个老“工业三角”之间发生了些什么呢？在八十年代，当三方在全国经济发展委员会及别处的会议上努力联系之际，它们好象益发混乱不堪了。企业家的主要代表机构英国工业联合会是在合并热最盛的1965年由三个雇主组织合并而成的，它已经把自己看成是构成组合国家的一部分了。一些右翼的保守党人从一开始就抱怨有变成这种制度化的危险，伊诺克·鲍威尔警告说：“别忘了凯里古拉，他希望罗马人民只有一个脖子，以便他能割掉它。”

然而英国工业联合会竟开始模仿职工大会的不少作风，似乎它本身就是一个工会一样。它的新总部设在布卢姆斯伯里的“中

^① 《泰晤士报》，1981年8月17日。

心地”，与职工大会相距很近，从那儿发布声明和经济政策。它每年在海滨聚会，发表关于企业作用的讲话，时间比职工大会的年会晚两个月。但其目的远不如职工大会明确，并且养成了对工会的行为作自怜式抱怨的习惯（英国铁路局的克利福德·罗斯在1978年说道：“你们不要再希望工会将会离去”），而对各自所代表的人，干事长远不如总书记有信心。

保守党人在1979年重新上台后，英国工业联合会面临更大的政治混乱，当时许多实业家正由于高利率和高值英镑而受到损失，撒切尔政府却没有任何缓解的举动。在1980年的年会上，新任干事长特伦斯·贝克特爵士（来自福特公司）向保守党政府提出要进行“殊死搏斗”，从而引起一场骚乱。两天以后前往十号首相府的调解性访问只抵消了这场骚乱的一部分。一些亲撒切尔的董事长立即退出该组织，而向更加忠心的企业团体看齐，如“提高道德标准协会”，一个由足智多谋的宣传家迈克尔·艾文斯主管的自由经营组织，又如董事协会，一个由沃尔特·戈德史密斯主持的宫殿似的企业家俱乐部，坐落在文学协会对面，沃尔特是撒切尔夫人的热情赞美者。不少保守党企业家抗议说，英国工业联合会现在的腔调和职工大会一样，不过是万恶的各阶级合作主义的旧时代的遗物罢了。

英国工业联合会和职工大会之间的老摩擦此时此刻并没有就工业管理的新方式提出什么有希望的前景；因为两者看来都喜欢进行所熟悉的劳资之间、左派和右派之间的斗争。双方的某些政治家——特别是有国外经验的那些人——坚决主张采用一种更加民主的制度，使工人参与管理决策和分担公司的责任，只有这样英国才能解决其工业纠纷。

工业民主在七十年代初期变得更为流行了。只有几位工会会员认真地支持它，但他们包括当时运输和普通工人工会的秘书长杰克·琼斯和职工大会的副秘书长戴维·利，这两人从六十年代

末期起就进行过斗争,要把工业民主写在工党的宣言中去。当工党劝说工会遵守社会契约时,他们作过不明确的承诺,并在1975年成立了一个由布洛克勋爵主持的委员会,试图进一步遵守它。但是职工大会坚持维护其影响,他们在委员会的三个成员(杰克·琼斯、戴维·利和科学技术及管理人员协会的左翼秘书克莱夫·詹金斯)站在同三个实业家(格基内汽车装配厂的巴里·希思爵士、帝国化学公司的前任总裁杰克·卡拉德和威廉斯-格林银行的行长诺曼·比格斯)的对立面。

布洛克在1977年发表其报告时建议,公司的董事会应有对等人数的工人代表和股东代表,所有的工人董事由工会派选。以约翰·梅思文爵士(当时是英国工业联合会干事)为首的实业家拒绝接受工会的“单一渠道”,约有一半内阁成员同意他的看法,包括贸易大臣埃德蒙·德尔。但是就业大臣艾伯特·布思争辩说,不管什么法令,工会必定是工人董事的唯一来源,英国工业联合会赞成作有限和自愿的改革,以进行更多的协商,而许多工会会员对工业民主将会符合他们的利益这一点非常缺乏信心。如果董事会有了工人,他们与经理和股东合作,众多的就业和刺激问题由双方来决定,那么劳资关系的整个敌对体系将会出现什么情况呢?

工党政府成立了一个包括雪莉·威廉斯和托尼·本在内的内阁委员会,试图达成某种妥协方案;但当他们1978年发表接受职工大会“单一渠道”方案的白皮书后,英国工业联合会则认为它太走极端,而职工大会认为它折扣太大。对工业民主的这一阵兴趣由于工会的日益不得人心和工党政府的失败,很快就烟消云散了,保守党也无心重提这个问题。然而有些政界人士,特别是自由党人和社会民主党人,仍然坚持工人的参与是必不可少的,尤其是正在进行迅速革新和技术变革的公司必须有工人配合。“工业民主能在工业界形成更好的关系,”雪莉·威廉斯说,“能加强合作以提高一切生产要素的生产率,能更好地理解自愿的收入和

物价政策对反对通货膨胀的必要性。”^①

英国在工人参与管理方面仍然落后于许多其他西欧国家好多年。西德、荷兰、比利时和斯堪的纳维亚国家既有工人参与的法律，又有较好的劳资关系——尽管它们并不十分清楚什么是原因、什么是结果。不少评论家对布洛克说，英国必须具有合理的劳资关系，工人和经理才能够合作。英国仍有几家实行利润分享计划的公司（如约翰·刘易斯合伙公司，其雇员从二十年代起就拥有这家公司）和几家工人参加董事会的公司，包括两家国有企业：邮局和英国钢铁公司。然而，由于工会和雇主、左翼和右翼之间的关系普遍尖锐，双方均退回到所熟悉的阶级傲慢状态，实行全国范围内工业民主体制的前景丧失了。

精简了就合理么？

总经理比以前更有领导权，在八十年代初期的黑暗日子里，许多人经历了他们不会很快忘却的体验，当时他们被迫放弃前任的扩张计划，关闭新工厂或解雇成千上万的工人。这些激变无疑使公司变得如撒切尔所说的“精简了就合理了”，提高了它们的生产率和利润率。一些企业负责人感到沮丧的是，政府没有抓住高失业率的问题，而它是新的无情做法的不可避免的后果。但不少企业家公开感谢政府迫使他们进行压缩和整顿。1981年11月，一伙公司董事长重申了他们对保守党的忠诚，这些人包括比彻姆公司的罗纳德·霍尔斯特德、霍克·西德利的阿诺德·霍尔爵士、汉森托拉斯的詹姆士·汉森爵士、英奇卡普的英奇卡普勋爵以及麦卡尔平的马尔科姆·麦卡尔平。他们写信给《泰晤士报》说：“在战后最严重的世界危机的背景下，政府自1979年以来采取了坚定的立场，迫使甚至是最落后的劳资双方面对一个长期忽略的现

^① 雪莉·威廉斯：《政治是为了人民》，第140页，企鹅出版社，伦敦，1981，

实，即我们大家都必须在严峻的竞争世界中谋生。”

但是（我问过几位董事长），在人们认为的经理和股东均在追逐最大利润的这种资本主义制度中，为什么他们需要撒切尔和这场衰退来共同促进他们的竞争能力和盈利能力呢？他们多数一致同意，答案在于社会和政治气候的根本变化。在七十年代，大多数经理人员所处的环境甚至更糟，他们也并不准备做得如此无情；他们常常感到，自己受到对工会恐惧心理到和自己社会良心的约束，并且没有来自股东或董事长的多大压力。经济衰退、保守党的新哲学以及生存的绝对需要改变了这种气氛，当一个公司裁减了劳动力，其他公司也能轻而易举地仿效。结果工会削弱了，失业的强烈不利影响似乎不太令人担心了，而公司内的反应也不象许多经理所预料的那般敌对了。害怕失业使工人被迫更加卖力，于是苛刻的市场老规律又开始表现自己了。

然而，总经理们由于肩负着无法轻易卸下的责任，较他们的前任面临更加严峻的考验。总经理和他们公司之间的关系正变得更为明显和直接，这是因为一阵风吹去了装饰的东西、虚设的神像和累积的幻觉，下面提到的一些个人历史可以说明这一情况。他们在作出令人不快的决定时，更加意识到在其不稳定的行业和受保护较多的金融界、学术界或同行之间所存在的鸿沟。他们可能想到，这种鸿沟是英国困境的一部分，因为所有其他牢靠的、舒服的上层建筑最终依赖于英国的工业出口。在八十年代初期最大的英国公司中没有一家的面目和十年前相同，而在大多数公司中，总经理和董事长的作用——如以下实例所示——则变得更加关键而明显。下面是按营业额计的三十家最大的英国公司，据《泰晤士报》汇编的《1981—1982年的一千家公司》。

帝国化学工业公司和哈维-琼斯

帝国化学工业公司从它最初于1926年兼并五家公司以反击西

公 司	主 要 业 务	董 事 长 或 总 经 理	营 业 额 (以 千 英 镑 计)	雇 员
1 英国石油公司	石油	彼得·沃尔特斯	25,847,000	118,200
2 壳牌运输和贸易公司	石油	彼得·巴克森德尔爵士	15,846,000	—
3 英美烟草公司	烟草	彼得·麦克亚当爵士	7,497,000	177,000
4 帝国化学工业公司	化学制品	约翰·哈维-琼斯	5,715,000	143,200
5 尤尼利弗公司	食品、清洁剂	肯尼思·德拉姆	4,345,800	79,148
6 帝国集团	烟草等	杰弗里·肖特	3,929,081	127,300
7 英国壳牌石油公司	石油	约翰·雷斯曼	3,253,100	20,150
8 埃索石油公司	石油	阿奇博尔德·福斯特	3,219,400	8,614
9 通用电气公司	电气工程	温斯托克勋爵	3,006,800	188,000
10 福特汽车公司	汽车	S. E. G. 托伊	2,924,000	76,000
11 里奥·廷托公司	采矿	安东尼·图克爵士	2,795,800	65,789
12 大都会	旅馆、酿造	马克斯韦尔·约瑟夫爵士	2,582,600	106,565
13 查尼可公司	商品经纪人	理查德·利迪亚德	2,567,451	717
14 S & W 贝雷斯福公司	商品贸易	E. S. 马古利斯	2,452,599	4,607
15 联合供应公司	食品、饮料、烟草	詹姆士·古利弗	2,310,290	63,300
16 罗思曼公司	烟草	戴维·尼科尔森爵士	2,271,198	24,700
17 联合-莱昂斯公司	酿酒、酒商、旅馆	德里克·霍克登-布朗爵士	2,267,700	85,971
18 半岛及东方航运公司	船主	英奇卡普的伯爵	2,240,269.	14,599
19 乔治·韦斯顿控股公司	(英国食品联合公司)	加里·韦斯顿	2,167,376	72,801

续表

公 司	主 要 业 务	董 事 长 或 总 经 理	营 业 额 (以 千 英 镑 计)	雇 员
20 培斯-基恩-内特尔福尔德公司	钢铁和工程	特雷弗·霍尔兹沃思	1,922,700	101,605
21 培士古公司	石油	托马斯·科特雷尔	1,833,000	4,373
22 多格蒂公司	零售商	戴维·多恩	1,876,000	28,567
23 马克斯和斯潘塞公司	商店	西夫勋爵	1,872,900	44,646
24 加拉赫公司	烟草、光学仪器	斯图尔特·卡梅伦	1,835,781	27,536
25 鲍沃特公司	纸张	埃罗尔勋爵	1,760,000	34,500
26 伦罗公司	采矿	小罗兰	1,744,990	140,000
27 考陶尔德公司	纺织	克里斯托弗·霍格	1,709,900	86,000
28 托马斯·蒂林公司	工业控股	罗伯特·泰勒爵士	1,698,600	45,700
29 索恩EMI公司	电子	理查德·凯夫爵士	1,623,900	125,453
30 大通百货公司	商店、邮政	沃尔夫森勋爵	1,530,554	34,649

德法本化学公司以来，一直是最彻底的英国大公司。它就这样在大量卡特尔和同其他公司的协议中发展起来。它的金融家董事长麦高恩勋爵想要通过本企业（它在加拿大、南非和澳大利亚仍有庞大的分公司）销售化学产品；它在米尔班克的宏伟建筑有代表人类科学进步的高大镍门，这座建筑成为它战前雄心壮志及其宽厚家长作风的纪念碑，但是它从来不象它看来那样的安全。麦高恩关于帝国市场的设想过于乐观而毫无用处，这家地处比林厄姆提兹河畔的巨人新建化工厂（当时我是该公司的婴儿）可生产的化肥超出帝国市场能购买的数量，而麦高恩本人，据后来揭露，是个金融赌徒，他几近个人破产，对他独裁控制的企业几乎没有真正的了解。^①

在战后的年代里，帝国化学工业公司拥有一支可同美国的杜邦公司和（从法本化学公司分裂出来的）三大德国公司竞争的卓越的化学家队伍，但它过分陶醉于它的名声，缺乏推销和冒险的精神。它的领导很不稳定，从弗莱克勋爵的科学仁治到会计师保罗·钱伯斯爵士的狂妄自私，后者在1962年企图买下考陶尔德公司而弄巧成拙。帝国化学工业公司确实变得很有竞争力，紧密一致，但是它人员之多却是传奇般的。（英国铁路公司的某人对帝国化学工业公司的某人吹嘘说他的公司大，帝国化学公司的人答道：“啊哈！不过我们有更多的乘客。”）

1973年的石油危机由于抬高了基本商品的价格并引起了一场化学工业的衰退，给帝国化学工业公司以第一次严重的打击；此后，新董事长莫里斯·霍奇森爵士开始认真地缩减庞大的机构，他是一位科学的总计划者。当一场新经济衰退同撒切尔结伴而来时，他只好把1979年拥有的九万名工作人员削减到1981年的七万三千人，虽然他象其他企业巨头一样，赞赏撒切尔迫使工业实行

^① 关于对麦高恩经营的公正而学术性的叙述，见W·J·里德：《帝国化学工业公司的历史》第二卷，牛津大学出版社，1976。

精简的做法。但是帝国化学公司比它的三家德国对手——此时每一家都大于它——更加不灵活了，而且它在全球性竞争中不断减少了英国味，增多了欧洲味和美国味。

接着在1981年，董事会任命了一位新董事长约翰·哈维-琼斯，此人既非科学家又非会计师，他那散落的长头发和凌乱的小胡子使他看上去更象音乐家。他开始是一个专搞苏联情报的海军军官，干得不错，他的作风仍有一点幽默的暗探味道，能使其他人自我暴露，在决活的外向性格后面略带几分忧郁。他在女儿得了小儿麻痹症时离开了海军，在帝国化学工业公司里干着工厂研究人员的一般性工作，从此他平步青云。他带给这个公司的是一个独立分析的脑瓜和一种使别人心悦诚服、言听计从地为他工作的杰出能力。他厌恶帝国化学公司传统的家长式统治、管理部门军队般的等级和层次；他甚至谈到要努力摆脱它在米尔班克的宫殿。他受到权力滥用的困扰，决心铤而走险保留他的个人观点，他是社会民主党的公开支持者，对撒切尔夫人的坦率批评家。他面临进一步精简公司的任务，吃力而不讨好，不过他倒有不逃避责任的好名声。

考陶尔德公司和霍格

古老的纺织巨头考陶尔德公司在这场衰退中受到了更大的损失。纺织业危机并不是新鲜的事，自本世纪初以来，英国的棉花以及后来的纤维制品一直面临不断加剧的世界竞争，古老的兰开夏纺织厂大批倒闭。然而考陶尔德公司却非常自鸣得意地幸存下来。直到1962年帝国化学工业公司几乎将它吞并时，它才在副董事长弗兰克·基尔顿的重大影响下表现出更强的战斗性。两年以后基尔顿当了董事长，决心使考陶尔德公司变成“欧洲的香港”，建起现代化的新工厂去争夺世界市场。但是在1975年基尔顿离任后，国外刮起了劲风，新董事长阿瑟·奈特爵士开始分散工厂，进

行合理化改革，而竞争却变得更加无情了。接着在1979年，董事会大胆选择了四十三岁的新董事长克里斯托弗·霍格，一个仍然骑自行车去圣詹姆斯广场的总部上班的精瘦而严厉的总经理，霍格本是一个银行家，曾就学于哈佛大学商业系，也是工业改组公司的毕业生（参看下一章），他在该公司受到阿诺德·温斯托克（他曾在同样年轻的时候接管了通用电气公司）的很大影响。他决心不顾公司传统的习俗，规定各分厂的指标和现金限制，以后也不加以干预。

由于英镑坚挺，出口竞争能力大大减弱，而撒切尔政府又不加干预，考陶尔德公司的危机迅速加剧。基尔顿所计划的崭新工厂无法竞争，考陶尔德公司只好为其生存而奋斗。霍格作出一个极其令人痛苦的决定，彻底停止了尼龙生产，不到两年他把劳动力削减了35%，降到六万五千人。纺织厂比汽车厂或钢铁厂小，比较容易管理，他利用纺织业的灵活性，终于渡过了难关。随着英镑的重新下跌，考陶尔德公司在可怕的两年之后有了较大的竞争力，但是霍格十分清楚他曾经瞥见过灾难的边缘。

通用电气公司和温斯托克

最长久的董事长是阿诺德·温斯托克、现在的温斯托克勋爵。在过去的十九年里，内阁大臣、常务官、甚至工会人物几经更迭，他却一直掌管着通用电气公司。他的成功对左派来说是十分痛苦的，因为正是托尼·本忒愿他先是接管联合电气工业公司，后是英国电气公司，以创建一个独一无二的英国巨头。但是，温斯托克的利润至上很快就使他成为一个可怕的人，他关闭了全部工厂，取消了成千上万个职位，以致到了1980年工党全国执行委员会怨声载道，说通用电气公司“在英国电子工业中产生了特别有害的作用”，并要求把它国有化。

早在六十年代，温斯托克就已是新资本家的鼻祖，决心不被

“虚假的神像”引入歧途：他废除了老对手们的奢华宫殿，卖掉了他们的家具和葡萄酒，削减了他们的额外津贴，而在公园街后面的小总部里经营自己的企业王国。他给与分散的单位以明显的自主权，同时用统计学家的敏锐目光仔细审查预算和成本。他让自己受一种孤独意志的驱使：他幼年时波兰-犹太籍的双亲俱亡，他告诉我，他总是有一种逃脱犹太人大屠杀的幸免者的特殊责任感。“情况不错时我觉得一定有问题，情况糟糕时我觉得必须搞好它。”他对英国的影响大概胜于其他任何杰出的企业家：他不仅改组了英国混乱的电气工业，而且树立了可为他人效法的财经纪律和分散经营的典范。

可是温斯托克办法的结果对英国来说并不非常鼓舞人心。他的严厉控制很少考虑到想象中的冒险的需要，并对投资于未知事物持很深的怀疑态度。他的批评家抱怨说，他治业以威不以爱，他压制实为其行业之本的工程创造能力。通用电气公司的利润大多来自与象英国铁路公司这样的国有化企业所签订的合同，这些企业常常对它表示不满，可温斯托克的院外集团对影响政府却并不迟缓。更为令人担忧的是通用电气公司所储备的“金山”，1981年累计超过六亿英镑，在衰退时期赢得了高利，但却暴露出对工业投资的缺乏信心，令人沮丧。当政府大力促进高技术之际，它的最大制造业公司却显得更象一个银行。

家庭企业

两家最顺利地渡过这场危机的大公司都是第三代或第四代经营的家庭企业，这是否出于偶然？这两个著名的连锁商店马克斯与斯潘塞公司以及塞恩斯伯里公司都将精心的训练和仁慈的父爱（或母爱）同严格的财经纪律和质量控制结合在一起。马克斯和斯潘塞公司从利兹的市场货摊起家，自本世纪初以来就由马克斯、西夫斯和萨切尔斯三家联合经营。这三家以其有表决权的股

份保住控制权，而把较次要的商业成员排除在董事会之外。他们一心一意地寻求革新和追逐利润，稳步地从初时的廉价商店发展到高级商店，销售套房、高档食品和时装，这使他们先是在英国，然后在欧洲，独树一帜。西夫斯和萨切尔斯家族尽管对犹太人没有好气，但却忍受不了笼罩着传统英国家庭的那种对贸易的厌恶感；他们在上流社会的宴会上讨论内衣或价格，从不感到不好意思。他们对管理养成了一种严密的分析方法，不仅扩大了经营范围，增加了利润，而且在德里克·雷纳爵士的运动以后（参看第十章）对白厅产生了自己的影响。雷纳爵士现在是他们的副董事长，可能还会成为第一位非族人董事长。

塞恩斯伯里杂货连锁店在危机顶峰的1980年增加利润58%，表现出更大的弹性。从约翰·塞恩斯伯里1869年在德鲁里街开办一个牛奶店以来，这家商店一直属于这个家庭，而在过去的十三年里，它的董事长始终是约翰·塞恩斯伯里爵士，他是创业者的曾孙，即前任董事长塞恩斯伯里勋爵之子。董事会其他成员包括约翰爵士的堂弟戴维·塞恩斯伯里（财务主任，还是社会民主党的知名人士）和他的弟弟蒂莫西（他是非常务董事、保守党议员）。

塞恩斯伯里家族对艺术保持着广泛的兴趣：约翰爵士和一位芭蕾舞女演员结成伉俪，并是科文特园的理事，叔父罗伯特爵士是塔特美术馆的馆长，并资助了诺里奇境外的塞恩斯伯里艺术中心。但是这些董事们仍然致力于杂货业，通过电子计算机加强其中央控制，规定价格、陈列品和卫生条例。约翰爵士声称：“我们决不让自己忘记关心每一个顾客和每一个雇员的小企业的长处。”当国际公司和塔士古公司等其他超级市场在衰退中步履蹒跚之时，塞恩斯伯里公司仍然能做到利润和就业双增长。

“当家庭企业情况不妙时，”一个塞恩斯伯里人说道，“它就会非常糟糕；但是当它情况不错时，它就会好上加好。我看人

们还是喜欢有强烈个性感的公司。”同一想法来自查尔斯王子——来自另一个古老的家庭公司——他在视察工业中对马克斯与斯潘塞公司以及塞恩斯伯里公司的个性留下了特别深刻的印象。所有在兼并和管理委员会中失掉方向感和目的感的无名巨头之中，最好的家庭公司则保留了它们的魄力和个性。

英国氧气公司和乔达诺

也许最使人惊讶的变化是稳重古老的英国氧气公司的转变了，因为它长期以来有其独有的特权方式（英国广播公司的里思勋爵是它的副董事长）仰仗于它的半垄断以及特高津贴的名声。七十年代，它在会计师董事长莱斯利·史密斯爵士的领导下变得更加庞大和冒险，并在1978年接管了美国空气公司，当时它由一位熟练的经理——四十三岁的理查德·乔达诺——负责，尔后他被史密斯选为这整个国际集团——现称为“英国氧气公司集团”——的总经理。乔达诺是无阶级的全球性经理的典范：他的父母都是意大利移民，他历尽艰难进了哈佛大学，然后上法学院，成了一位冷酷型的管理能手，其轻松自在之态就好象是飘浮在空气中一般。在哈默史密斯公司总部里，他对遍布世界的分公司之缺少控制、经理们之腐败、工会的权力以及普遍的人员过剩，暗暗诧异。他对我说：“人们似乎认为他们的主要任务是创造就业。”

他用的是通常用的药，实行严厉的中央控制，解雇了一连串的经理和工人，直接同他们对话而不通过其工会。他受到英国等级制度的阻碍，却不予理睬，不指望从牛津剑桥寻求他新的经理人才。他大砍特权——“如果你被看成是在享受特权，事情就糟了”——关掉了公司酒吧，出租了总部大楼的大部分。他卖掉公司的一些比较古怪的值钱东西，包括一个馅饼烘箱和一座鲑鱼场，集中力量做主要的生意——工业气体、电焊和石墨碳产品。他穿梭往来于大西洋两岸，以超然的态度看待英国；他对就业者和失业

者之间不断扩大的鸿沟感到忧虑，但却坚决认为公司不应该混淆其价值。

他在这场衰退中取得的成果是惊人的：1981年英国氧气公司的利润增高了50%。他自己的薪水，包括所得的奖金在内，更加令人吃惊：从二十万英镑增加到四十七万七千英镑——在所有英国国营公司中是最高的，是其他高级董事长薪水的两倍多。当乔达诺加快进行扩展时，股东们没有表现出什么担心的迹象，不过工会因英国氧气公司现有80%的利润来自英国之外而感到吃惊。1982年，乔达诺不与他们商量就决定在南卡罗来纳建立一座新的火工厂。科学技术与管理协会协会的罗杰·莱昂斯不满地说：“乔达诺先生正试图把英国氧气公司变成一个美国公司。”它是一个令人痛苦的转折，尽管这并不完全令人吃惊——几家在衰退中发展的公司之一竟是由一位在英国之外赚取大部分利润的美国人经营的。

经过精简的公司变得更为合理，在这些故事的背后，上层同样存在着基本的态度转变：董事长和总经理可以不用再对工人的保障和福利有责任感。六十年代，他们许多人以过分的热情“囤积”工人，现在他们已从那种情绪转变成往往比其他欧洲人更加无情的态度，但又不能如日本公司那样真能象父亲似地保证他们在其集团的其他部门就业。（我发现）英国公司的首脑们对于他们所造成的越来越庞大的失业队伍持有不同的看法。有些人认为真正的责任在于工会；有些人，如乔达诺，担心失业者和就业者之间的裂痕扩大；有些人，如壳牌公司的巴克森德尔（参看第二十六章），对长期的政治后果忧虑更深，而象哈维·琼斯等人则感到被迫卷入政治，强烈要求政府的政策更加仁慈。但在任何地方——并不仅仅在私营行业——这种由公司担负更大社会责任的设想已经被这场风暴刮得一干二净，以前的工人则变得象游离于这个制度之外的幽灵。

第二十四章

国家资本主义者：政府和工业

“如果这些人错了，什么都不会对了。”

罗纳德·爱德华兹爵士（对国有化工业特别委员会的讲话），1968年

如何处理摇摇欲坠、濒临崩溃的私营公司？为拯救或改组不能在世界市场竞争的英国工业政府应该干预到什么程度？工业政策的摇摆造成了英国一些最突出的没有连贯性的例子，因为每届政府都力图以自己的方式管理一种由自由竞争同国家所有制及国家计划相结合的混合经济，可每届政府都没能指出决定性的方向。不管他们的思想偏见是多么强烈，他们就象其他西方政府一样最终无法回避工业衰退的问题。

在第一个工党时期，哈罗德·威尔逊为了帮助把白热化的技术革命引入英国工业，在1964年设立了“技术部”，负责人先是弗兰克·卡曾斯，后为托尼·本。但是这个部开支过大、混乱不堪，托尼·本与企业老板打交道又过于激动。为了取得更加实际的成果，工党政府在1966年建立了以“提高工业效率和盈利能力”为宗旨的工业改组公司（IRC），其基金直接来自财政部，以避免政治干涉。它的董事长是工党宠信的实业家、考陶尔德公

司的弗兰克·基尔顿爵士，它的第一任董事罗纳德·格里尔森是一个极不愿意干预的圆滑的国际银行家，他后来这样写道：“我总是有这样的感觉，英国人民的商业和工业创造性能力之旺盛与否几乎恰恰同中央施加于它的保护程度成反比。”^①

但是，他的继任者查尔斯·维利尔斯爵士倒是一位具有大胆军事色彩的更加敢于冒险的银行家。他和基尔顿在金融界和工业界组织了一个显赫的庇护所，促成了一系列合并，以加强公司实力、对付加剧的外国竞争。他们帮助年青的阿诺德·温斯托克将三家电气公司并成一家。他们在本的大力支持下搞成了莱兰公司和英国汽车公司的合并，此项合并是考虑不当的。他们迅速地把“兰塞姆与马尔斯”滚珠轴承公司并入其他英国公司，阻止了瑞典人将它买去。

回顾起来，工业改组公司必须承担六十年代兼并热的某些责任：正如它的两位董事约翰·加德纳和杰弗里·威尔金森后来所反省的，“目标是值得称赞的，但认为能够通过兼并而达到这一目标的想法是可笑的。”在当时容易使人陶醉的气氛中，工业改组公司就象许多银行家一样太自信了，认为它不解决工厂的人员问题就能搞好工业。不过它却给英国公司带来了一些现实主义态度，它们常常是欢迎听取其意见的，而其庇护所的不少人后来进入工业界，取得了非常有实效的成果；如考陶尔德公司现任董事长克里斯托弗·霍格、莱尔德公司现任总裁约翰·加德纳、消费者协会前主席克里斯托弗·泽利以及吉尼斯·皮特银行现任总裁阿拉斯代尔·莫顿。

希思上台以后，他迅速解散了工业改组公司，使对其竞争不满的商业银行家感到宽慰。但他不久就得开始更多地干预私营工业，尽管他允许罗尔斯·罗伊斯公司破产，可他为了国家的利

^① 《国家企业作用的幻景》，对皇家学会的讲演，1979年9月13日。

益，不得不支持航空和宇航企业。1974年工党重新执政，托尼·本当工业大臣，在石油危机到来之后，立即面临行将瓦解的私营公司，而这场灾祸的顶点是英国莱兰公司的垮台，对此国家不能不进行拯救。

为了控制和监督这些倒霉企业，哈罗德·威尔逊设立了国家企业局，它是左翼经济学家斯图尔特·霍兰思想的产物。国家企业局的十一人委员会里有四个工会成员，开头它被视为左派的产物。但是它的第一任主席、里德造纸公司的唐·赖德——工党新宠爱的企业主——决心实行严格的商业化；而他的后任来自施罗德公司的银行家莱斯利·墨菲爵士又加强了他的纪律。墨菲为足球运动员之子，一度当过克莱门特·艾德礼秘书，他把国家企业局看成是“国家所有制和私人企业活动之间的桥梁”，认为企业局的发展（他就是这么对我说的）是陷入了后资本主义的历史问题。私人大投资家再也不可能提供风险资本，养老金基金会和保险公司也不会干预经营不善的公司，而某某人只得在企业有灾难时行使所有权。在综合财政体制中，象德国或日本的那样，无所不能的银行就能猛烈地改革或复活企业；但是在比较自由的市场体系中，象美国或英国的那样，也许国家只好提供转变企业的资力。

国家企业局努力奋斗，控制其最花钱的困难户莱兰公司和罗尔斯·罗伊斯公司，并十分有效地改变了费兰蒂电子公司的面貌——结果使左派愤怒——使它为费兰蒂家族赚了大钱。此时的国家企业局得不到左派的喜欢，因为他们看到它在帮助资本家；它也不受右派的欢迎，因为他们看到它在与金融界竞争并在鼓励“渐进的国有化”。然而，对崩溃中工业实行彻底国有化，它却是第一个令人信服的替代办法。

然后，1979年在保守党执政下，政策又来了个一百八十度的转变。撒切尔和约瑟夫迅速削弱了国家企业局，使罗尔斯·罗伊

斯公司摆脱了它的控制，并象九年前的希思那样，坚持主张私营工业必须自食其力。但是要求干预的传统压力不久再度重现。到1981年，政府已无法忽视英国的技术落后状况，而自由市场显然不能为先进技术提供资本或刺激。在自由企业的说法继续之时，一位灵活的希思派大臣肯尼思·贝克肩负促进信息技术的特殊使命，来到工业部。他不久解释说：“指望这种新兴工业在没有政府敦促和援助的情况下在市场上发展，是十分不现实的。”^①而当英国主要的计算机公司“国际计算机公司”陷入困境时（参看第十九章）；他不得不借助养老金基金会进行干预，任命克利斯托弗·莱德劳当新董事长。

保守党人再次改组了介于政府和工业界之间的机构，把国家企业局的剩余部分并入闲着没事干的全国研究发展公司（NRDC），它是哈罗德·威尔逊在三十年前建立的，一直鲜为人知。这个合并后的机构叫做英国技术集团（BTG），现由一位年轻的前文官布赖恩·威洛特经管。他象许多前任一样，想要把大学科研和工业联系起来。集团的主席是弗雷德里克·伍德爵士，他曾经振兴了他父亲在亨伯河边的克罗达化学公司，尔后从1972年起成功地经营着全国公共汽车公司。弗雷德里克爵士宣称：“我们希望创立一个将与私营部门共事的组织，以支持革新、发明和有事业心的个人和公司。”但是，对于这一合并能否动员起懒散的全国研究发展公司或丧失功能的国家企业局来担当这项被大肆宣扬的任务，还存在着某种令人厌烦的怀疑态度。

二十多年来的摇摆不定反映了英国对国家资本主义的全部模糊观念。甚至对不干预主义的保守党人来说，也已愈益清楚：放任自流的私人资本不会为更先进和有风险的技术提供所需要的巨额资本。温斯托克的通用电气公司宁可让其积存的资金安全地作

^① 《当代管理》，1981年10月号。

为现金搁死。但是，在英国工业想要对激烈的外国竞争作出反应的情况下，处于民主范围中的任何一个政府机构能否立即提出必要的果断决定呢？

从全国经济发展理事会到工业改组公司，又从国家企业局到新成立的英国技术集团，一个接一个的英国机构力图以不同的方法把政府和工业界连系在一起，向日本模式或法国模式看齐，但是它们哪一个也没有证明其成功，它们全都受害于两种对立的政治哲学倾向。他们都碰到了政府、实业家和工会之间“交流的问题”——或完全相反的目的——问题的根子可以追溯到二十多年以前。在相反目的之背后，有一个基本事实，即处于后帝国时期的英国人仍然是混乱而分裂的；他们依然不能动员起在战时那样非常明显的国家目的感或团结感，去对付更加紧迫的工业生存的挑战。政治家及其选民们发现避开工业衰退的讨厌问题比较容易，他们不愿意勇敢地面对这些事实，这在他们对汽车工业的态度上表现得最为明显。

莱兰公司和小迈克尔

由于种种政策变换，英国莱兰汽车公司的悲剧性故事——不管是为经理、银行家、养老金基金会，还是为政府——提供了不要去治理病态公司的一连串足资教训的实例。这种病由来已久，当英国汽车公司最初由大规模生产汽车的奥斯汀公司和莫里斯公司创立时，这两家公司从来没有很好地结合过。地处考利和朗布里奇的这两家大厂照旧制造同样的汽车，有时载着相同的零件背道而驰。它们的经理是在两家独裁企业主的庇护下成长起来的，他们没有很快地掌握成本核算和销售的技术，而英格兰中部地区搞技术出身的工程师又不是能说会道的，伦敦的银行家感到困惑或厌烦极了。到了六十年代中期，英国汽车公司尽管在漂亮的“面包”车上取得成功，但在对外竞争中开始严重失利。它的董事长乔

治·哈里曼爵士是个盼望加入共同市场的英国式乐观主义者（在朗布里奇，他在一个信封上画图，向我说明他的汽车将如何打入欧洲大陆）。然而英国汽车公司在国内正面临大众汽车公司、费亚特汽车公司或雷诺汽车公司的侵蚀。

到了1968年，工党政府迷上了合并，托尼·本劝说莱兰公共汽车公司传奇式的推销员—董事长唐纳德·斯托克斯同英国汽车公司合并。（几周以后斯托克斯对我说：“假如我事先知道英国汽车公司是多么地混乱，我就决不会同意。”）报刊把斯托克斯作为出口的英雄宣扬过，但是这场合并就象其他合并一样，仅仅是在上层进行的，工厂仍旧不协调，各有各的复杂的工资协议，而英国汽车公司的工业无政府状态不久就使“流浪者”和“美洲虎”等比较成功的特制小汽车受到了影响。当英国进入欧洲之后，外国汽车进来得更快，莱兰的前景迅速恶化，他们借钱更多而股票值下跌。银行家们忧虑不安，但从未认真地干预过；以咨询保险公司为首的大股东们继续坚持，希望以更多的投资使它改变面貌。然而1973年底的这场石油危机就象对众多的其他企业一样，是对莱兰最后的致命一击：汽车销售额骤降，竞争激化，莱兰带着它全部堆积如山、闪闪放光的零部件终于破产。

应负责的人中，没有一个表现得很有信誉。这场灾难暴露了伦敦和各地之间、金融城和工业界之间、银行家和工程师之间的全部分歧。让这家公司不知不觉地陷入债务和分裂而无能为力，他们全都有份，却不敢过多地窥视这个厕所的蛆虫，而报刊则顺从地响应了新闻界代表的吹捧性文章。

政府（拒绝了伊朗国王的出价）审视了这个烂摊子，被迫对它实行国有化。莱兰成了赖德勋爵主持的新国家企业局的一部分，赖德自己研究后得出结论：莱兰需要从纳税人那里付出十四亿英镑。斯托克斯勋爵退休了，继任者是英美烟草公司前董事长理查德·多布森爵士。他在十八个月以后作了一次关于中东人行

贿的讲话便被迫辞职。接着，赖德提拔了一位完全是局外人的迈克尔·爱德华兹来接管这个国有化的烂摊子。

爱德华兹看起来（实际也是）象是来自另一个世界的人：矮小、敏捷，有一个小脑袋和一双细眼，行动起来就象一种树上动物有可能落到你肩头一样。他是在南非长大的，现在依然冷淡地不与英国宗族来往，住在里士满的一幢似可坐落在美国某郊区的崭新房子里。他认为他的非英国教养可以比较容易地回避阶级问题：“当我同工会谈话时，他们不摸我的底。”他避免和同僚关系过密，通过对他们进行心理和智力测验来增强自己的力量，并记住（他所谓的）他们的智商数中小数点后的最后一个数字。

爱德华兹有兼并的经验，他当过氯化物集团的董事长，买过好些公司，但保持它们各自不同的特性。他在1978年肯定地对我说：“正是集中化给兼并带来了坏名声。集中化引起反抗：你若想使各个公司干到一块去，你就得尊重它们领地的规则：一旦经理们感到放心，它们的协作就要比你强迫他们共处容易得多。”他把许多合并错误归咎于银行家：“金融城对企业组织的无知令人难以置信。”

“小迈克尔”（工会会员这样叫他）毫不留情地杀进了莱兰这个混乱多年的密丛林。他告诉我：“我不在乎花上几年时间用头去碰砖墙，但我并不打算永远这么做。”他拒绝了把莱兰彻底分散的主张，因为它的零件公司需要互相研究和互通有无；他的做法是把这个大公司还原成三部分——莱兰公共汽车公司、美洲虎—流浪者—胜利汽车公司和奥斯汀—莫里斯汽车公司——各有其经理，但有统一的中央服务机构。

爱德华兹改造莱兰的唯一希望是削减过多的工作人员，而他的有利条件是从破产的公司开始。他说服工会：只有裁去一些工作位置，才能拯救其余的。不久他（在国家企业局的工会成员的

重要支持下)关闭了一些不盈利的工厂,如利物浦境外的斯皮克。但是他决心对莱兰臃肿的上层机构象对待工人一样不留情面。他知道高级经理人员在大单位有既得利益,而且工资往往与所属人员的数量有关。他大批裁减这些人,又任命了一些来自其他行业和其他国家的新经理。他遭到很多人的憎恨,可他并不需要被人喜欢。

小迈克尔明白时光在流逝:到1978年,在英国的新汽车几乎有一半是外国货,莱兰由于误期和故障在国外声名狼藉,罢工仍在继续。许多问题是西欧其他汽车制造商所共有的,如装配线的纪律使工人不能接受。然而,当德国、法国或瑞典的汽车厂雇用希腊人、土耳其人、葡萄牙人和非洲人在厂里干活时,英国厂家雇用的是本国的廉价劳动力。它们的生产率比较低,以致其生产的汽车也同样地昂贵。

1979年5月以后,莱兰公司看来就象是对保守党政府是否坚持其不干预哲学的一个检验;而在表面上拖了一段时期后,他们不能让这个公司垮台,便答应再补贴十亿英镑。爱德华兹获得了某些新的成功;他更进一步削减劳动力,降服了工会的好斗分子,开除了朗布里奇工厂的共产党召集人“红罗伯”,并成功地投产了一种新型小汽车“梅特洛”。可是在1979年的第二次石油危机和新的世界性衰退之后,所有西方汽车公司都而临更为严重的问题——就连费亚特和福特公司也危在旦夕——莱兰在1981年净亏损五亿三千万英镑。唯有日本的汽车还在严重地打入欧洲市场,因为日本人把低成本生产与高度有组织的计划和推销结合在一起,而其他新兴国家则在他们后面爬行。

日本工厂里生产班组来来往往地奔走,同具有军人般精确度的经理和机器人一道干活。它们在目标上团结一致,这种感觉是任何英国大老板都无法求得的。所有的欧洲公司此时开始要求更多的保护,可是国境线内的保护将使欧洲大陆与日本相比更进一

步巴尔干化，并削弱欧洲人的出口前景。十年前看来纯粹象是英国的问题，现在却显得更象是欧洲的困境。不过英国人仍将处境最糟，而来自东亚的有力挑战则进一步加重了英国的衰弱。

第二十五章

国有化工业： 看管者还是竞争者？

使最重要的工业部门成为国家和工人合作经营的公用事业，将可激发无私精神和职业热忱的动机，并将提高我国工业文明的整个格调和质量。而这种动机目前因工业服从于私人利益的追求而受到压制。

R·H·托尼（论煤炭工业的国有化），1919年

正是国有化工业这个工业社会不受欢迎的老苦匠，成了思想意识之间、侵略本能和防守本能之间、企业家个人和传统制度之间的主要战场。

古老的行业对英国英雄的工业历史各有其淡薄的记忆，对本行业各怀着世袭的忠诚。大多数从煤炭、运河和铁路开始的最古老的工业由于对私人股东代价太高或太不经济，而落入了国家的掌握之中。尽管它们大多数在四十年代就被艾德礼的工党政府实行了国有化，问题却绝不象政治家们后来所说的那么教条。1919年的桑基委员会首先建议煤的国有化；保守党企业家麦高恩勋爵于1936年考虑电的国有化；1939年保守党创立了英国海外航空公司。然而，随着公共部门的壮大和经济问题的恶化，所有国有化

工业在政治上引起了更多的争议，而其所有的董事长则发现自己处于争论的中心。

五十年代，它们大多数仍然表现得就象赫伯特·莫里森所描述的是“公众利益的高级看管人”。布赖恩·罗伯逊爵士就象一位前将军那样统辖英国铁路公司，詹姆士·鲍曼爵士则象一个前矿工似的经营全国煤炭委员会，对于竞争或盈利能力则不大关心。但到了1961年，保守党的白皮书就已经坚决认为，国有化工业“没有并且不应该被看成是不考虑经济和商业正当理由的社会公益服务”。在以后的二十年中，关于国有化工业的商业或社会目的的论战一直很激烈，而这些巨型公司——其劳动队伍大于英国军队而营业额超过任何私营公司——成了一个老工业国的主要贮藏所和替罪羊。

保守党在1979年上台以前早就与金融家制订了出售一些国有化企业的计划，包括航空公司、航天公司、旅馆、石油和天然气陈列室。他们一掌权，就卖掉了英国航天公司、以及电报无线电公司的一部分；他们甚至卖掉全国货运公司，因为谁也不要，就以五千三百万英镑卖给了靠银行贷款的经理人员和雇员。垄断委员会开始调查国有化工业，以提高它们的竞争能力和责任心；而下院特别委员会所提的意见则变得更加尖锐。到1981年10月，撒切尔夫人说，她“绝没有想到我们能在这前两年半内对非国有化取得如此巨大的进步。”

可是在两年衰退搞垮了许多私营公司之后，大多数国有化工业部门仍然触动不大，人员过多。撒切尔夫人在两年半以后还是抱怨，“私营企业仍然受到国有化垄断巨头的敲诈勒索”。传统工业部门依旧是国家遗留的老大难。它们是否由于社会及经济的理由而成了国家的特殊责任？它们是否不应该享有特权而在国内市场和世界市场去竞争？这些问题依然困扰着那些在努力管理国有化企业的人。

董 事 长

国有化工业的董事长比起私营公司的头目来，其形象显得更加鲜明。他们占据着一切工业部门最显眼的顶端，有伤亡的长期记录，名声受到破坏。他们必须面对政府、工会和消费者的强烈冲击，同时努力为他们的工人提供某种连续性和安全感。

他们每月一次在自己的国有化工业董事长集团这个组织中共进午餐并会谈。该组织原是煤炭局的罗本斯勋爵为他的董事长伙伴发起的一个俱乐部，不久便正式化，现有二十一人，包括较少为人所知的董事长，如国家公共汽车公司的谢泼德勋爵、南苏格兰电力局的罗伊·贝里奇和英国机场管理局的诺曼·佩恩。这个集团现有它自己的小型工作人员班子，交流关于金融体制的意见和安排关于工业问题的年会报告。他们有受政府迫害的同感，但是他们只有在变成罢工委员会时（如其中一人所解释的）才形成一个

主要国有化工业的董事长1981—1982

公 司	雇员人数	董 事 长	学 历
全国煤炭局	297,000	德里克·埃兹拉爵士	蒙默思中学；剑桥
英国电信公司	248,000	乔治·杰弗逊爵士	达特福文法学校
英国铁路局	239,680	彼得·帕克爵士	贝特福德中学；伦敦，牛津
英国钢铁公司	181,000	伊恩·麦格雷戈	乔治·沃森中学，爱丁堡；格拉斯哥大学
邮局	180,000	罗纳德·边林	
电力委员会(和局)	168,580	奥斯汀·奈奇	基督医院
英国莱兰公司	157,460	迈克尔·爱德华兹爵士	圣安德鲁中学；罗得大学，南非
英国煤气公司	104,100	丹尼斯·鲁克爵士	威斯敏斯特市中学；大学附属学院，伦敦
英国航空公司	66,800	约翰·金爵士	
罗尔斯·罗伊斯公司	68,800	麦克法泽恩勋爵	格拉斯哥大学；伦敦经济政治学院

集团。他们将自己的工资与私营董事长相比所产生的怨恨很快就把他们融合在一起——特别是在哈罗德·威尔逊1974年阻止他们加工资以后。当德里克·埃兹拉爵士领头期间，丹尼斯·鲁克爵士最有斗争性，是他们要求涨工资的“工人代表”。

从本质上说，他们的工作充满着矛盾。政府在理论上想要强者管理工业，但又坚决要求他们服从变化不定的指示。董事长们只好装作负有决定性责任，行使着自己的合理选择，而在背后则始终与工会领导人协商并恳求他们——关闭一个矿井、开放一条铁路侧线或取消某个工作岗位。最突出的是，他们必须努力做得象防波堤，如其中一人所说，当政治风浪突如其来包围其雇员时，好为他们提供比较平稳的海面。

银行家与工程师

政府从来就不完全懂得到哪里去寻找董事长，到实业家、工程师那儿，还是到银行家那儿，但一有疑惑就转向银行家。当着工业部门在努力建立自己的等级时，金融城人士则带着他们自己的价值观和动机，迂回地进进出出。有些比较令人不解的任命只有从金融城网络出发才能够理解。影响最深的是希尔·塞缪尔银行，这项合并是由肯尼思·基思爵士在1970年搞成的，不久它就扩展了地盘；而当梅尔切特勋爵（被合并的塞缪尔那一半的头目）输给基思以后，即被任命为英国钢铁公司的董事长以资安慰。

基思亲自组合了一个实业家和与贸易部有密切联系的前文官的董事会，贸易部的常务官彼得·桑顿爵士不久便成了希尔·塞缪尔银行的董事。基思坐镇英国航空公司董事会，后来由他的朋友弗兰克·麦克法泽恩接任，他既当英国航空公司的董事长，又兼任壳牌公司的首脑。麦克法泽恩每周用两天时间从壳牌公司的大楼里照管英国航空公司，这使该公司的专业人员们极为忿怒。与此同时，来自基辛勋爵的吉尼斯·皮特银行的查尔斯·维利尔斯

爵士于1976年从梅尔切特手中接管了英国钢铁公司。肯尼思·基思爵士此时则承担了另一家国营企业罗尔斯·罗伊斯公司。他管了它八年，到1980年他才被弗兰克·麦克法泽恩（奇哉！）、现在的麦克法泽恩勋爵继任。当保守党政府计划出售英国航空公司之际，选出负责此项任务的银行家应是希尔·塞缪尔……，对此金融城并不感到惊讶。

看到这些银行家走马灯似地轮换，旁观者很可能对他们过于自信的适应能力感到惊奇；但是公司内部的专业人员，特别是对大多数公司起决定性作用的工程师们，由于上层职务的更迭，始终感到情绪低落。当某些工程师真的提升到上层职位后，他们发现自己立即面临陌生的政治交叉火力。教育背景不同的工程师和政治家之间的鸿沟，在任何地方都不如在国有化工业部门表现得那般宽阔。

大多数政治家所难以理解的电力工业，由于能源问题来到了政治的最前线，日子特别艰难。工党政府在1977年选择机械工程师弗朗西斯·图姆斯爵士担任电力委员会的董事长，这是个无所不包的工业机构，当时政府答应将改组工业，但没有做到，他便辞了职。后来，保守党花了四个月寻找继任人，不料却找到六十二岁的老代理人奥斯汀·本奇来担任暂时行使职权的董事长。

但是，正是负责所有发电站的中央电力局的董事长，极为明显地暴露在关于煤、石油和核燃料的一切争论上。在1974年的能源危机以后，前董事长阿瑟·霍金斯在石油短缺的问题上遭到猛烈的抨击，而关于核动力（参看第十四章）的激烈争吵则在他的办公室闹腾。1977年，他由格林·英格兰接替。这位威尔士工程师是“在朗达矿区的阴影中”长大的，上过伦敦经济政治学院，并闯出了他的电气之路。他是一个直率人，对工业有自己的看法。他支持小企业，怀疑规模经济，他还谨慎地成为社会民主党的一

个创始成员。他不掩饰他与能源大臣们的分歧，（他对我说道）他们并不真正了解一个大企业中动力和冒险精神的问题。当垄断委员会在1981年作关于中央电力局的报告时，他们发现它基本上组织良好，成本受到控制。英格兰坚持认为，如果这个工业部门少注意点政治家们，就可能会更有效率。他说他的工作就象是在演奏钢琴协奏曲，一边演一边还得解释他在干什么，“有时候看起来我们好象在努力对甚至从来没见过钢琴的人解释”。但是企业家们抱怨英国的电价高于欧洲大陆，中央电力局因延误修建新的发电站而遭到谴责，其原因是核辩论所致。在1982年五年结束时，能源大臣奈杰尔·劳森撤换了英格兰，新任董事长是一位不可抑制的核动力鼓吹家沃尔特·马歇尔。

邮局和电话系统的领导同样混乱。1977年，工党政府任命了邮局的新董事长威廉·巴洛爵士，他是曼彻斯特的一位电气工程师，曾在温斯托克手下升为英国电气公司的总经理。巴洛坚持认为，电话系统需要从伦敦城借款两亿英镑，以更新陈旧的设备；但是撒切尔政府不满地说，这超过了现金限制，于是威廉爵士拂袖而去，投入私营企业， he 现在是索恩-EMI公司的董事长。接着，电话系统从邮局分出，组成独立的英国电信公司，由另一位工程师乔治·杰弗逊爵士掌管，此人是没有上过大学的少有的几位英国经理之一。（他在伍尔维奇综合工业大学的夜校自学机械工程——“这是一种极好的教育。我不仅用脑，还用我的双手工作。”）然而，杰弗逊正处于政治的风口浪尖上，因为电信业现正处在国有化和私有化的激战之中。到1982年2月，英国电信公司面临新的竞争，政府对墨丘利财团颁发了许可证，为企业消费者建立一个独立的电信系统，该财团还包括电报无线电公司和英国石油公司。同时政府还建议把英国电信公司本身的一半股份卖给公众，以作为在全国范围内提供新电报系统计划的一部分。

英国国家石油公司对保守党人来说比较容易私有化。它是工

党政府在1976年建立的，起初由考陶尔德公司的前董事长基尔顿勋爵掌管，目的是确保英国能对北海保持一定的控制和分享它的利润，到1981年它赚取纳税前利润五亿英镑。保守党将它交给一位典型的银行家菲力普·谢尔本，他（象许多新保守党人一样）是一个税务律师，曾经在罗思柴尔德银行呆过，后来当过塞缪尔·蒙塔古银行的行长。谢尔本和新任能源大臣奈杰尔·劳森计划把英国国家石油公司分成一个公有的贸易组织和一个生产及勘探公司，后者将部分私有化。这项建议引起了英国国家石油公司的两位工会主席克莱夫·詹金斯和加文·莱尔德的愤怒控诉，他们在《卫报》说道：“假如英国人民有什么生来就有的权利的话，那一定是联合王国大陆架的巨大财富。可以说，这些收益对于重建工业和更新这些岛屿的物质结构，是极为重要的组成部分，现在是，将来仍然是。”

一个大为糟糕的企业是英国航空公司。1972年，合并已令人怀疑，当时它却由英国海外航空公司和英国欧洲航空公司合并而成，从此，一个又一个的董事长都碰到不少令人沮丧的问题。这两个组成部分从来没有再真正合并过，航线上人员重复，比欧洲的航空公司浪费大得多。及至1980年世界性衰退之际，英国航空公司不仅人员过多，而且飞机过多，可它的亏损还因大西洋两岸的激烈竞争而增大了。航空业的民族英雄弗雷迪·莱可爵士于1982年破产，这加深了对英国航空公司政治上的不满，因为英国航空公司比较明显地地理应垮台，只是由于政府的不断补贴和贷款才得以维持下来。

保守党从1979年以来一直发誓要把英国航空公司卖给私人投资者，然而这笔生意显然没有吸引力。于是在1981年任命了一位新董事长，专门为出售该公司作准备工作。约翰·金爵士是一位地道的自由经营者，他不仅是一位乡绅和猎狐能手，而且在战后建立了自己的工程公司，作过一批公司的董事长和董事。眼下他

不仅是英国航空公司的董事长，还兼任巴布科克和威克科克两公司的董事长。他授权对这家巨型航空公司作详尽的研究，决定仍旧把它分成两个部分，用另一部分经营航空旅游；又一个合并故事整整兜了一圈。他计划卖掉更多的飞机，在两年内将劳动力从四万三千人削减到三万五千人；但是该航空公司离能够卖出的程度还相距很远，同时他还向政府要求增拨六亿英镑。这是最新的行业之一，也是最有竞争力的事业之一，却陷入最糟糕的境地之一。

煤和天然气

在保守党无法出售公司时，他们便决定以新的竞争和控制对它们进行整顿；只有最古老的工业仍然相对地未受影响。煤依旧是最基本的和最不可缺少的，它已成为英国政治地质学的一部分。在战后的几十年里，矿工碰到过接二连三的替代性燃料的威胁——石油的洪流、北海天然气的冲击以及廉价核能源的前景。但在1973年，象许多其他人一样，矿工找到了关键时刻：因为能源危机和油价的提高使得他们比任何时候都更加不可缺少。在他们使特德·希思倒台以后，以后没有一届政府急于同他们较量。

全国煤炭局自1946年成立以来，一直与其工会“全国矿工工会”无比亲密。由于在二十年中只有两位董事长——罗本斯勋爵与其前任代理人德里克·埃兹拉爵士，这种亲密更加得到促进。他们与工会领袖共同管理煤炭局，任命煤矿经理也需征得他们的同意，而在十年中埃兹拉成了矿工主席乔·戈尔姆利的知己。这种讨价还价是互不相让的：矿工反对关闭矿井和机械化太快，结果使他们现在生产的煤过多，同从外国进口的煤相比又太昂贵。但是撒切尔夫人不敢冒险重蹈希思覆辙，只要矿工对关井提出抗议，她便迅即让步。当善于煽动的阿瑟·斯卡吉尔(参看第四章)于1982年接替戈尔姆利以后，他对戈尔姆利与埃兹拉的背叛性友

谊肆意冷嘲热讽，可他不久就发现矿工的革命热情有限。全国煤炭局和全国矿工工会仍然拴在一起，政府并不急于拆开它们。

其他的传统工业部门在非国有化问题上更加经不起打击。正是这个使人联想起臭味和自杀事件的历来被人鄙视的天然气行业，表现出了最激烈的斗争。在过去十年里任董事长和代理董事长的丹尼斯·鲁克爵士是个身体笨重、脑袋很大的粗犷而坦率的工程师，他一直决心经营他自己的天然气公司，被看成是最好斗的董事长。他在1982年对我说，“我在这项工业的建设中起过很大作用。我决心使它维持下去，仅此而已。”他是在该公司刚被国有化之后干上这一行的，参加了改造天然气工业的技术革命：使石油气化，使撒哈拉沙漠的天然气液化，勘探北海新天然气的储藏量。他狂热地忠于他的行业和工人：“我们联系在一起，是因为我们都不受欢迎，天然气在很大程度上是一个家庭企业：半数的高级经理人员是工程师。”他既懂工程又懂金融，并使北海大发横财，在天然气公司偿还二十五亿英镑的贷款之后，它实际上反而开始借钱给财政部。

鲁克把自己看成是一个“虔诚的莫里森信徒”，信奉赫伯特·莫里森的主张——公用事业必须具有一种受政治监督但保持一定距离的特性，他坚决认为这要比美国由律师管理的私办公用事业切合实际得多，它们不断受到控制和调查。但是，他看到长期计划被政治拉锯战搞得颠三倒四，常常心灰意懒。他说：“在时间尺度上存在着自然的分裂：到一项十年计划结束时，你至少已经经历了两届倒霉的议会。”托尼·本当能源大臣时，鲁克达成了某种武装停战：托尼·本要求天然气应是一项社会服务，而鲁克说法律要求他使之盈利，结果本实际很少干涉。然而，保守党的卷土重来使鲁克受到了极大的威胁，特别是铁面无情的奈杰尔·劳森在1981年调进能源部之后，坚持要卖掉该公司的天然气陈列室、多塞特的高产油田以及它在北海拥有的全部财产。鲁克

对我说，“国有化工业被当成是政治足球。它只会使英国的复苏更加困难。我们的资源已经少得不能再浪费在调整上了；我们必须集中力量使人民感到它们在为国家作出贡献。”

铁 路

最善辞令和最理智的董事长始终是彼得·帕克爵士，他自1976年以来就掌管英国铁路局。他自诩干过几种职业——牛津的演员、管理专家、公司董事、以及现在的董事长——政治家，讨论较大的问题和各种关系。他进英国铁路局的时候，它已经历过一系列的哲学变化——布赖恩·罗伯逊爵士治之如军队，比钦勋爵士治之如帝国化学工业公司——而在二十五年之中竟有十四位运输大臣（帕克肯定地告诉我，自1836年的布鲁内尔以来，西部地区总共只有十四名总工程师）。但是，英国铁路局的亏损现在成了极为激烈的政治性争论。西方没有一国的铁路能够支付应该承担的费用，许多国家（如德国）的铁路按比例的比例的亏损要大得多。然而作为第一条铁路修建者的英国人大概对他们的“永久之路”怀着最为复杂的情感，其现状是快车空着一半，铁路职工的部落传统受到三个竞争工会的保护。

彼得爵士想对铁路系统进行合乎逻辑的管理，恢复被其前任理查德·马什爵士磨蚀掉的士气。不过他熟知董事长的职责不明，事无巨细都需通过文官和运输大臣——运输大臣在同他协商之后任命全部董事，结果董事会就可能是“一口沸腾着的充满冲突人物的大锅”。当他走马上任时，他是这样来表白他的看法的：“我生平第一次干上了一种谁也無法对我讲明成功意味着什么的工作。”而保守党随后又增添了他们本身的问题：“撒切尔夫人明确表示国有化是失败的，假如它是成功的，她问自己，铁路局又是怎么搞的呢？因此她认为管理铁路的人一定是失败的。”帕克不想让英国铁路局被看成一个亏损的企业，而是想把它看成是提供服

务的，政府应该按固定合同出钱，但是保守党决定从铁路旅馆开始，使英国铁路局更多地进入私有部门。“你产生了一种厌战之感，”他对我说，“问题就象河口的淤泥：不管你清除多少，它还会淤积起来。但是真正的问题是政府和整个工业界的关系：国有化工业不过是这种关系的敏感部位罢了。”

彼得爵士由于二十年来参与政府、工会和工业界的“三边制”，并制订计划，对这个组合国家变得谨慎起来。他鼓吹一种使整个工业——不止是国有化部分——同政治和议会联系更紧密的新宪法机构。他在1977年说：“主要党派的政治分歧似乎是象征性的，而不是真正替代性的。其结果，工业产生了两个最坏的东西：因党派冲突加剧而产生分裂，加上令人恼怒的僵化，在这种情况下，两党都没有把所宣布的战略贯彻到底或完全摧毁其前任创建的机构。”^①彼得爵士论证说，英国已经是一个组合社会，必须实行民主控制：“议会已被越过，法人势力已经同政府错综复杂地分担责任。”他提议建立由来自国有工业和私有工业的二百人组成的“工业委员会”，对经济政策提出意见，并保护公众的利益，“不致出现集中化和隐蔽的合作主义倾向”。^②

但是，彼得爵士关于国有化工业作用的观点受到了撒切尔政府、特别是首相的经济顾问艾伦·沃尔特斯的根本反对。艾伦·沃尔特斯是计算运输成本的专家。保守党人决心通过兴办长途公共汽车来激起同铁路的竞争，他们的政策研究中心甚至倡议拔掉路轨兴建汽车道。彼得爵士努力削减亏损，每月丧失铁路工人多至一千名；然而超员仍旧严重，而旅客人数不断下降。1982年初他的调和政策遭到了惨重的打击，当时火车司机工会（火车司机和司炉联合会）搞起的罢工激怒了舆论，使英国铁路局的损失增加了一亿英镑，他似乎第一次公开失去了镇静。对一个已经失去

^① 伦敦大学：《一项新产业政策》，邮票纪念讲座，伦敦，1977。

^② 同上。

顾客的行业，火车司机和司炉联合会的罢工看来象是一桩自我破坏性的行为，保守党坚决维持这种状况不再给予补贴。不过，就象欧洲各国的铁路系统一样，英国铁路局依然是任何一届政府都不能完全忽视的社会结构的一部分；试图暗中削弱它的士气只会使它的问题复杂化。要使它发挥作用，则必须始终依靠其经理、工会和政府之间的某种协议。

钢 铁

正是伊恩·麦格雷戈在英国钢铁公司最衰败的1980年6月接管了它，他是国有化企业最有影响的董事长。俯瞰着白金汉宫的雄伟的钢铁公司总部在前十年中目睹了差别悬殊的老板，以英国方式在银行家和工程师之间摇摆——银行家梅尔切特勋爵、工程师蒙蒂·芬尼斯顿、银行家查尔斯·维利尔斯爵士——而这个不幸的工业不仅受到国内犹豫不决的折磨，而且也受害于一个钢铁生产大大过剩的世界。在麦格雷戈接手时，英国钢铁公司甚至打破了莱兰公司的记录，每天损失二百万英镑。

麦格雷戈已成了一个传奇人物：六十七岁的顽强的美籍苏格兰老人，薄薄的嘴唇和一张没有表情的脸犹如一块花岗石，他的悲哀而严肃的作风似乎很适合钢铁工业的状况。他不仅顽强，他还是银行家，又是工程师。他在爱丁堡成了冶金学家，后来在美国搞工业办银行发了财，基思·约瑟夫爵士经过好一番恳求才说服他回来管理英国钢铁公司。他和在纽约的拉扎德斯银行的伙伴们强使英国政府作出补偿，结果使他得到二百万英镑，这笔交易之不讲情面不仅惊呆了英国政界人士，而且使美国银行家愕然。这桩买卖引起了一阵喧嚣，然而麦格雷戈坚持认为：“这是一件新鲜七天便会过去的事。你需要全力以赴的精神和绝对的个人牺牲，你必须为成果付出代价。我告诉工人说我决定实行奖金制度，这样他们感到将得到一笔宝贵财产——象一个中锋那样。”

麦格雷戈是在一场罢工刚刚过去时进入英国钢铁公司的，罢工进一步恶化了它的国际前景（参看第四章）。一天早晨八点十五分他这样对我描述了这件事：

伟大的秘密是有时间性的。全公司都知道必须干些什么。如果我没有想过公司能够扭转局面，我是不会到这里来的。我搞了一些研究，并作了精心的猜测。我来了以后，在一年内裁掉了八万人。许多人情绪激动，表示抗议，但我们确信，我们是按当地情况讨论这件事的。等级性的劳动力结构的弊病在于，上层人士在问题的扩大过程中有既得利益。因此我们必须恢复其原来的地位。

麦格雷戈是个不用考虑等级的独立者，就象莱兰公司的迈克尔·爱德华兹一样，他没有对抗工人的英国型障碍：“我想，我来此以后不属于任何集团。”他比手下任何一个工人都卖力，完全把自己投身于这个公司，在其他任何人到来以前就开始工作。

“他和银行家们的区别在于”，正如一位雇员所说，“我们会跟着他从战壕开枪。”他对我解释说：“要管好一个企业，你必须第一个跳出壕沟，身先士卒。你要有厚脸皮，还要有耐久力。我对年轻人说，我们大家都能够和谐地一道工作是件美事；但是世界给人带来的是一种个人竞争感。”

他决心绕过最高管理阶层，一竿子到底：“等级的弊病是，随着他们的提升，扩大了问题……我和工人们开会和辩论，穿破了不少皮鞋。”他迅速削减了臃肿的总部机构：“我把管理部门推出了这个大楼，把它下放到专门的市场。我们将搬到布里克斯顿，总部只放一百七十人。阿诺德·温斯托克的道路是管理企业的唯一道路。你必须给他们基本政策，要求他们自己去解决问题。”

他几乎不怎么尊重政府，在确信他获准施行大手术之后，他

基本上不理睬政府：“政府没有资格管理任何企业，包括国有企业在内。他们无法产生一个果断的决策机构。当今生存的关键是能够立即适应。不过我没有受到政府的什么干涉。我幸运的是因为钢铁的情况太糟，政府中想要和它打交道的人并不太多。而且我和工会的麻烦也不太多。在我警告英国钢铁公司可能破产时，他们说‘钢铁法’不可能使它破产。我说谢谢提到这一点，于是修改了规章。现在我们可以破产了。”

麦格雷戈把世界看成一个整体，他对英国的隔绝和落后感到苦恼：“英国钢铁公司有一些杰出人才，而现在情况良好，但是使用这么多的不熟练劳动力是灾难性的，他们的日本同行是高中毕业生。我们必须寻求综合性解决办法，象日本人那样采用新技术和高工资结构。英国人的问题是他们不能把具备工业经验的人和了解世界金融市场的人结合在一块。我们没有组织起来，去指挥复杂的工业竞争。人们看不见问题正在滚下尖峰。资本将在全世界流动，从东方到西方，再回到东方——在那里它们努力竞争。我们却在这里守株待兔，指望别人给我们带来财富。”

麦格雷戈无疑改造了英国钢铁工业，提高了它的生产率，并减少了亏损——不过在一个仍然生产过剩的世界里前途依旧显得暗淡。他那种样式的国家资本主义要比许多私人资本家更加残酷无情，但是他可能认为，对于一个陷于世界竞争的工业来说没有别的选择。他以其基本的领导能力，设法保持了工人的忠诚，甚至在解雇成千上万的工人之后还做到了这一点。他还沟通了实际管理和世界市场之间的联系，这是很少英国企业家所能做到的。但是他在看待自己作用的时候，没有考虑到更广泛的社会责任，他在身后留下了长长的领取失业救济的队伍和凄凉的钢铁城镇。这距离传统的高级看管人就相去太远了。

第二十六章

多国公司：世界市场

为了商业目的，把一国与另一国隔开的边界同赤道一样实际上不存在了。

国际商用机器公司

雅克·梅森鲁奇

几乎所有的英国公司，不管是私有公司或国有公司，都发现它们在过去几十年中处于一个更加国际性的环境里，面对一种新的竞争规模和步伐。但是许多最先进的工业部门现在掌握在多国公司手里，它们雄厚的资源不仅向当地的公司、而且向国家政府和机构挑战。

正是美国在五十年代和六十年代对欧洲的商业入侵，才首先搞出了这些鬼怪。当这些单独的国家在尝试性地努力铸造他们的欧洲共同体时，来自辛辛那提、底特律或阿蒙克的美国公司就在销售和制造其产品，似乎疆界并不存在，似乎欧洲一如美国，而直接的通讯联系则使它们能比在早期打入时大为有效地控制和监督它们的分公司。它们创造了一个用洗涤剂、计算机和小汽车连接起来的自己样式的欧洲。

不少欧洲人开始害怕美国的多国公司——六十年代开始这样

称呼它们——将会导致如让-雅克·塞尔旺-施赖贝尔在1967年发表的《美国的挑战》一书中所警告的那种新的技术霸权。然而这个挑战已经在引起欧洲反响，因为公司扩展到了美国和其他地方。到七十年代，差不多所有的英国公司都在美国搞到了基地，多国公司之间的争夺成了大陆之间包括日本在内的竞争的一部分。

政界人士没有很快看出公司力量这种全球性扩展的意义，而在六十年代只有少数经济学家和政治科学家开始研究它。哈佛大学的雷·弗农在1967年警告说，在公司和国家之间的关系上将会有一段“长期和激烈的过渡时期”；其他人讨论了这些公司和古老的民族国家之间“即将到来的冲突”和“在全球能及的范围”。一些公司首脑开始认为他们自己不属于任何国家或地区，道氏化学公司的董事长卡尔·格斯塔克说：“我长期梦想买到一个不属于任何国家的岛屿，并把道氏化学公司的世界总部建在这样一个真正中立的岛屿上，这块土地不受惠于任何国家或社会。”美国经济学家查尔斯·金德尔伯格说：“国际性的公司没有任何更应该效忠的国家，也没有任何它感到完全象在自己家里一样的国家。”许多公司描述，它们自己绕过曾经造成战争和破坏的传统国家壁垒，把它们的工人和顾客以贸易和繁荣的共同利益联系起来。

但是这种遍布世界的迅速的商业发展——就象十九世纪的洲际发展一样——不可避免地产生了一种国家和地方不满的反应。由于六十年代长期繁荣和惊人增长的消退，接着是通货膨胀和失业率上升，于是多国公司对于全欧洲的左派来说，便成了鬼怪和替罪羊。在英国，新左派攻击它们是不可理解的魔鬼，操纵着物价和利润、逃避税务、推行自己的一套外交政策或剥削第三世界。托尼·本把多国公司连同国际货币基金组织统统看成是新帝国主义的工具；他坚决认为，他做大臣的经验“使我相信，多国公司

终于成功地把殖民地身分强加给了英国”。^①

反应不仅仅是一种无理性的爆发或一则马克思主义的教条。它基于一种广泛的不满和恐惧——国家正在对它的命运失去控制，权力的杠杆正在消失，变得无影无踪。公司和国家间的冲突势在必行，因为要多国公司的经理表示他们能够接过管理社会的任务是荒谬的。但是，全欧洲愤怒的民族反应却产生了很多过于简单化的解决办法。世界市场不可能由于局部性的运动而被轻易回避；而制服这种新势力的任何有效的抵销力量必须来自国家间彼此更加紧密的合作。多国公司具有全球总体看法，有在国家间挑拨离间从中渔利的需要，有国际逃税的专门知识，这些表明一国政治家力图跟上世界规模的全部局限性。

个人主义和永久性

大公司是否已经变成永久的世界性组织、比某些国家本身更为长久呢？在过去十年中，不少大公司已经达到了一百周年，正是在1870年，约翰·D·洛克菲勒建立了美孚石油公司，为很多后来的企业机构树立了楷模。他以蛮横的直率警告说，“联合的日子已在这里扎根，个人主义的时代已经一去不复返了。”而洛克菲勒的公司在1911年分裂以后，产生了现在的三家石油公司——埃克森(美孚)、莫比尔和索科尔(切夫隆)——处于世界最大的石油公司之列。塞缪尔·考陶尔德、壳牌公司的亨利·德特丁或尤尼利弗的威廉·利弗等许多十九世纪的冒险家，建成了很有个人特性的并常常是古怪的大企业，这些大企业后来变成了由经理委员会管理的与个人无关的机构。当利弗游览赫布里底群岛时，他努力帮助苏格兰渔民建立后来变成“麦克养鱼场”的公司；鱼店发展成了连锁超级市场，很快就销售除鱼之外的几乎一切东

^① 托尼·本：《赞同社会主义的论点》，第10页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1979。

西。这些不知名机构具有自己的各级经理人员和成千上万名股东，就象永恒的钟表一样，似乎在以它们自己的动量运行，这标志着反对专制老板和股东控制的管理革命的胜利。

很多经济学家和历史学家现在认为，它们已经变成永久的了。当第三帝国和日本帝国被消灭之后，象克虏伯和三菱这样的公司就从战争的废墟上重整旗鼓。研究英国多国公司的历史学家W·J·里德在1980年发表的尤尼利弗简史中这样写道：“长寿是指公司的实质而言，尤尼利弗本身就有长寿的素质。英国和荷兰合办的东印度公司持续了好几个世纪。除天灾以外，似乎没有理由说尤尼利弗在管理精明的情况下不能同样持久或更长期地持续下去。”^①这同一历史学家在他所写的帝国化学公司历史中推断说：“在整个经济体系中或是在帝国化学公司本身的性质中，并无内在的原因说明为什么帝国化学公司和其他大公司不可能持续几个世纪。实际的可能是，它们将存在下去，因为在一般精明的管理下，富有的大组织的生存能力是很大的。”^②

当然，我们将会看到，很多巨型公司同较小的和更属于一国范围内的公司相比，已经表现能够更经受得住前几年的冲击。石油公司因油价上涨而繁荣兴旺，却搞垮了不少其他公司；尤尼利弗舒舒服服地渡过了危机，却挤掉了许多小商人和小商店。然而，永久性的概念在八十年代初期的风暴过后，显得有问题了，因为帝国化学公司和考陶尔德公司仍然在苦难中蹒跚；它们会生存下去，但与五年前的模样大不相同了。无名公司的概念现在也显得不太使人信服了，不管是在英国还是在美国，因为企业家的魄力在公司内外重新表现出来，还因为分散后的公司给予领导者个人以更多的活动余地。洛克菲勒的老预言——个人主义已经一去不复返

① W·J·里德：《尤尼利弗五十年》，第140页，伦敦海涅曼出版社，1980。

② W·J·里德：《帝国化学工业公司之历史》，第二卷，第472页，牛津大学出版社，1976。

了——并没有完全得到兑现。个别巨头仍能迅速地建立和主宰某些最大的公司，而一旦这些巨头离开了大公司，它们就会很快瓦解。六十年代的一些奇迹公司已经在七十年代末期分裂了。

最突出的例子是美国的跨国公司财团“国际电话电报公司”，它在专横的哈罗德·吉宁手下买下了大批别的企业，包括谢拉顿旅馆、阿维斯汽车公司和莱维特·豪斯公司，雇员四十万人，分布在八十四个国家的四百家公司，包括在英国的最大的电话制造公司（标准电话电报公司）。到1972年，国际电话电报公司成为第八家最大的美国公司，吉宁的有关调查的方法影响着其他许多人。但是这家公司的成功是非常脆弱的，靠的是在其各部分之间肆意耍弄花招。我在该公司处于鼎盛时期的1973年发表的对国际电话电报公司的研究成果中写道：“国际电话电报公司这个大企业将证明，没有主子的干劲和铁腕，它是不可能团结一致的。”^①从那时起，它的成绩迅速下降，现任总经理兰德·阿拉斯科格努力理解他所继承的复杂的企业。到1981年，它的资本收益率大大低于平均水平，国际电话电报公司“成了华尔街的分析家们讥讽和嘲笑的对象”。^②分散的地方越来越难于控制，阿拉斯科格说：“我们不是在葡萄牙出问题，就是在巴西，不是在巴西就是在西班牙，不是在西班牙，就是有保险……我们大得使人不可理解，我们在这么多的国家里经营，我们的企业多得令人不能轻易地了解。我只是认为分析家们不该把我们看成是一个心血来潮的公司。”这个瓦解中的大企业对过分集中的危险提出了自己的警告，约翰·撒克里问道：“那么到底有多少据说是合理的并经过合理化改革的其他法人机构和系统实际上同国际电话电报公司一样想入非非和独断独行呢？”^③

① 安东尼·桑普森：《主权国家》，霍德和斯托顿出版社，伦敦，1973。

② 约翰·撒克里：《今日管理》，1981年7月号。

③ 《今日管理》，1981年7月。

英国最大的三十家公司（参看第400页）包括五家外国多国公司的分公司，其中有两个石油巨头：从纽约控制的埃克森和塔士古以及从底特律控制的福特公司。这三十家最大公司还包括几家英国所有的、在国外拥有大宗股权的多国公司，如英美烟草公司和帝国烟草公司（参看第二十一章）。但在过去五十年里最有经验的多国公司一直是著名的三巨头：英国石油公司、壳牌公司和尤尼利弗公司，它们始终在国界以外争夺国际市场。

英国石油公司和壳牌公司

这两个石油巨头英国石油公司和壳牌公司，无论是按营业额、资本还是按利润来评定，都高踞于所有其他英国公司之上。它们在关于其多国公司权力的性质问题上，引起了最激烈的争论。全球性石油公司——我在别处为其撰写历史的“七姊妹”^①——实际上是第一个多国公司，它们在二十世纪初叶就扩张到全世界，为汽车、舰船和工业提供了新的燃料。在美国，洛克菲勒垄断集团为人民党树起了早期的攻击目标。然而，在海外发现石油的英国公司起初在政治上很少暴露，它们采取了一种初级（虽然比较丰富）对外服务的做法，就好象它们对庸俗的利润几乎不感兴趣一样。

直到七十年代，它们才比较明显地和英国政府发生冲突，并在政治上更易受到攻击，起因是三个互不相关的事态发展——在北海发现石油，1973年发生能源危机，以及逃避对罗得西亚的石油制裁。石油的高价和北海的茂盛财源增添了石油公司多于其他工业部门的财富，而这种差距又被这场衰退拉开了。

正是1973年由阿拉伯禁运所突然造成的世界石油短缺，才突然揭示了石油公司和政府之间的利益分歧——在英国表现得比其

^① 安东尼·桑普森：《七姊妹》，霍德和斯托顿出版社，伦敦，1975。

他地方更有戏剧性。业已面临煤矿工人罢工的特德·希思认定英国不应遭到禁运的损失，他召集两家公司的头目，即壳牌公司的弗兰克·麦克法杰恩和英国石油公司的埃里克·德雷克爵士，在契克斯大吵一场。希思坚持它们不得削减对英国的供应，但是这两个石油大主回答说，如果它们不同样公平地对待所有顾主，它们就会有被剥夺国外财产的风险。希思提醒埃里克爵士，英国石油公司一半是归英国政府所有的，但是英国石油公司已经听从了法定的意见，埃里克爵士请求给予书面指令，详细规定有哪些国家应该受禁。希思只好让步，石油公司的论点站住了脚：无论谁拥有它们，它们所从事的多国贸易都必须让所有的顾主在危机中忍受“同样的痛苦”。

违抗希思表现出石油公司超国家作用的一个方面；对抗向罗得西亚进行石油制裁则显出更阴暗的一面，从侧面表明了石油经理和英国文官之间的关系。1965年哈罗德·威尔逊本身半心半意地宣布对罗得西亚的白人叛乱实行制裁，但石油公司无意照办。当时的壳牌公司英国头目弗兰克·麦克法杰恩爵士（现在的麦克法杰恩勋爵）是一位右翼保守党人，他迫切要求改善同南非的关系，包括恢复武器销售。如同其他多国公司一样，壳牌公司能够一会儿显得象个权力集中的巨人，另一会儿又象一个松散的地方公司集团；而此刻它显得最松散，竟在英国海军实行石油封锁之际，让它的莫桑比克公司向罗得西亚走私石油。石油老板、文官和大臣共谋，欺骗议会和公众，同破坏制裁的法国多塔尔公司进行“交易”，这些公司是正在受到石油输出国组织制裁威胁的罗得西亚和南非的宝贵盟友。约翰内斯堡的《金融邮报》在1973年说明，“除了伊朗的友好态度之外，对于南非来说，再大不过的幸事是石油生意仍然基本上掌握在国际公司的手里，它们没有明显的过分的爱国主义倾向。”

一半归政府所有的英国石油公司并不比壳牌公司表现得更关

心英国政策。在邮局工会供职比较认真的汤姆·杰克逊 1975 年获得任命。以前，英国石油公司的两名“政府董事”毫无调查的愿望。南非的英国石油公司仍旧隐瞒着一种“交换”安排，让石油进入罗得西亚。《星期日泰晤士报》在 1978 年 10 月披露，英国石油公司不管以前的诺言，仍然让石油畅通无阻，当时该公司董事长戴维·斯蒂尔立即否认，称之为“攻击和诽谤”，然后派出调查人，结果却证实这种断言是真实的。

只是在两位当自由撰稿人的记者马丁·贝利和伯纳德·里弗斯多年耐心调查之后，政府才委托王室法律顾问托马斯·宾厄姆（现在是法官托马斯·宾厄姆爵士）进行全面调查，他后来的报告——部分得力于秘密文件的意外发现——能够证实断言的详情。^①这件“油门”丑闻不仅揭露了石油公司缺乏爱国的或道德的顾忌，而且揭露了它们连续欺骗的能力，这就好比一只敲十三下的钟，使它们在其他问题上更难令人相信。

北海石油的发现在石油公司和本届政府之间造成了商业上的更加紧张的局势。勘探对于地质学家和工程师来说是一次胜利，但是石油公司至少同善于发现石油一样精于逃税，它们全都对政府大耍花招，以获取高额赌注，如故意说北海石油蕴藏量的范围不大，威胁要把它们的钻头转移到别处。早先几十年中那种粗暴的处理办法激怒阿拉伯人，现在英国成了承受者，工党政府最后成立了自己的英国国家石油公司，以监督石油公司及其利润。石油公司仍然交税很低，当时的英国国家石油公司的董事长基尔顿勋爵在 1979 年披露，英国石油公司仅在一个油田就赚得利润十亿英镑，但他们只交 18% 的税。他警告说，这些石油公司“不愿意有一个消息灵通的政府”。它们在获取这种巨额利润，而大多数其他英国公司却在不断加剧的衰退中挣扎着出口——同时英镑被英

^① 马丁·贝利：《油门事件》，伦敦贵冠出版社，1979。

国石油抬高了。但从那以后，税收额迅速增多，而油价却涨落不定。

与此同时，两大石油公司各自发生了内部变化。此时英国石油公司几乎看不出是半国有化公司：这个恶魔已经摆脱了它的创造者弗兰肯斯坦，它在国外则冲淡这两个大写字母（BP）代表英国石油公司这一事实。它在伊朗和尼日利亚丧失了宝贵的特许权，但在阿拉斯加发现了石油，并买了美国索海俄公司来共同开发。自从最初的斯特拉撒蒙德勋爵和埃里克·德里克爵士等人的商业帝国主义者时代以来，英国石油公司变得益发灵活和注重实效了。1981年上任的新董事长彼得·沃尔特斯是一位作风踏实、不摆架子的专家治国论者，他在伯明翰大学取得商业学位，把自己看成是在世代绅士之后的新一代专业选手。他十分清楚，英国石油公司是一个继承了财富的富有公司，但置身于病态工业部门的包围之中，在政治上就容易受到攻击，于是他培植了他的政治触角。他想把英国石油公司打入其他种类的能源和其他工业部门去，如在1980年它们买下了巨大的采矿公司“选矿托拉斯”。但到了1982年，面对较低的油价和较高的英国税收，他只好削减和出售子公司，使公司精简一些。

壳牌公司一向是比英国石油公司更加地道的多国公司，属英国、荷兰两家所有，操多种语言的股东使它在所有姊妹公司中最具有全球观点。罗得西亚丑闻表明，当政府给它挡道时，它能表现的尊重是多么地微乎其微：“骄傲地宣称有权，”（如哈罗德·威尔逊所抱怨的），“但很少负起责任。”^①壳牌公司的历史促使它形成一种分裂的个性。它形成性格的时期是由一位来自东印度公司的荷兰籍簿记员亨利·德特丁爵士统治的，这位强盗般的天才使小“皇家荷兰”公司成了英国壳牌公司的主要合伙者。

^① 韩氏录，1978年11月7日。

然而德特丁最终成了一名狂妄自大、死心塌地的纳粹分子，而该公司现在力图把他从记忆中抹去：未写过任何传记，未披露过任何档案。壳牌石油公司由牛津剑桥的毕业生和荷兰工程师组成的委员会掌管，决心表现出绝对的尊严，其高贵的风度就好象它是白厅的一部分似的。但是，德特丁的幽灵仍然在走廊里徘徊，提醒公司回想起它的老企业家的过去；由于壳牌公司现在变得更有竞争能力，它的利润动机则显得更突出了。

壳牌公司现在由一个八名常务董事组成的委员会管理——其中有三个英国人、三个荷兰人、一个美国人和一个法国人——他们共同瓜分了石油世界。英国人副董事长彼得·巴克森德尔爵士是一位来自利物浦的石油工程师，他象壳牌大多数上层人士一样，由于在全世界，包括埃及、委内瑞拉和尼日利亚供职而变得国际化了，这使他对石油的政治危险具有一种直觉。壳牌这八个人大大放松了对各国独立经营的公司的集中控制，包括联合王国壳牌公司（Shell UK），它由壳牌-梅克斯公司管理，并控制着北海石油，联合王国壳牌公司的人谈到河对面的“壳牌中心”时，就好象它是一个遥远的外国一样。巴克森德尔对我解释说：

“在1973年以后政治紧张局势变得更加严重了，当时能源在政治上变得大为敏感；我们不能对营业公司的头目们说，它们必须接受来自沙特阿拉伯的沙特原油；他们必须在他们愿意的地方购买，以便能够欺骗各自的政府。那么中心还剩下什么呢？在一定程度上我们是一种友好的商业银行——我们尽力友好——但是我们还有现成的专业知识，以供给需要它的任何一家壳牌公司。”

尤 尼 利 弗

三大多国公司的老三尤尼利弗是一个操两种语言的孩子，有英国-荷兰双亲以及同种的血缘和猜忌。它还受到一位主要创始人、大肥皂商威廉·利弗的保护，威廉·利弗懂得做广告的关键

作用，这是公司永远不会忘记的（他们现在每年在这方面的花销为三亿五千万英镑）。但是尤尼利弗作为石油公司决不可能象它的世界食品商的家常买卖那样妄自尊大，它们销售的产品从瑟夫到沃尔的冰淇淋，从鸟眼冷冻食品到斯托克人造黄油。它们的生意靠的是革新和销售，因而在消费者和实验室之间来回忙乎，其董事长则在商人和科学家之间换来换去。商人科尔勋爵的继承人是科学家欧内斯特·伍德罗，接任他的是商人戴维·奥尔爵士，尔后在1982年又由科学家肯尼思·德拉姆继任。

尤尼利弗在世界市场上受到同样的打击。它一向引以自豪的是对欧洲国家多种多样的口味有敏感性；但在六十年代，来自美国辛辛那提的“普罗克特和甘布尔公司”以奇迹般的达兹洗涤剂为首的胜利大军开始打进了欧洲。普罗克特几乎不注意欧洲的多样性，但是它们能干的推销员有精明的销售方法，很快就割去了一块欧洲市场。尤尼利弗只得痛苦而谨慎地作出反应，用实为总部老板的“协调者”把他们全国的管理部门集中起来。它们用新产品和更厉害的推销办法还击，把仗打到美国人的家里。1978年它们进一步挺进美国，花了四亿八千五百万美元买下了国家淀粉公司（这张支票的仿制品摆放在财务董事科布·斯坦哈姆的客厅里）。但是，欧洲共同体仍然是该公司的主要战场，占其营业额的60%；它常被称为共同市场的“第七成员”，而目前在关于食品的任何谈判中仍有很大的影响。

尤尼利弗有一系列必需的家用品和食品，受衰退的影响要小于多数公司；但它几乎象每一家其他大公司一样，在削减人员上更加冷酷无情，其英方现任董事长肯尼思·达拉姆竟以刀斧手出了名。他是一位走地方新大学路线上系的物理学家，念过布莱克本文法学校和曼彻斯特大学，当过尤尼利弗实验室的研究人员，但是他在合并两个制造动物饲料的子公司时表现出他搞企业的强硬手段，裁掉了许多职工：“如果你砍去一半人，就不能指

望得到爱戴。”^①他很快就证明了削减劳动力的价值，在四年前加入了统治尤尼利弗的“特别委员会”。他的同僚认为他比前任爱尔兰人戴维·奥尔爵士更加理智和冷酷，他答应要卖掉不能获利的子公司。然而，作为一个科学家，他决定提高尤尼利弗的革新记录，进一步深入真正值得未来竞争的美国市场。如同对许许多多的英国公司一样，在英国境内增加利润和就业的余地是非常有限的。

新的流浪者

多国公司的经理们有没有真正的国籍呢？他们的许多人确曾卷入三十年前难以想象的全球性无休止的流动之中，在洲与洲之间飞来飞去，在一个国家的首都只过上几天或甚至几个小时，又到了另一国的首都。许多高级管理人员每隔几年就把他们的家庭基地从一个国家迁到另一个国家。因为正如戴维·奥尔爵士所说：“如果经理的全部经历只限于一个国家的话，就不能管好一个多国公司。”每一个有抱负的经理都知道，他的路将是螺旋式的，在环行世界中往上爬。

这种流浪生活的方式成了机场笑话的不尽源泉：他们说，国际商用机器公司（IBM）代表“我老得搬家”（“I've Been Moved”），国际电话电报公司意指“国际旅行和谈判”（“International Travel and Talk”）。他们竞相叙述自己迅即流动的故事：从伦敦飞往纽约，一天之内返回，仅仅为了一顿午餐；在罗马机场开会，不必有进城的麻烦；在鹿特丹保留一个备用衣柜；有一只显示伦敦时间和纽约时间的手表。公文箱、护照和信用卡是男子气概的象征，而对无法作出大胆计划的妻子们却是一种持续的威胁。多国公司的背景仍然是由挑战性的男性组成的，而干

^① 金融时报，1982年6月26日。

劲，则象军队一个团的斗志一般，取决于与家属分居的男人。

老壳牌职员、IBM或尤尼利弗工作人员很可能显得更效力于他们的公司，而不是他们的国家，他们的很多住处似乎不属于任何国家。洲际饭店、希尔顿旅馆或公园旅店看来是可以互换的；公司的城郊俱乐部或会议中心与真正的乡村泾渭分明；布鲁塞尔这个不少多国公司的总部所在地，仍然是一个无国籍的城市。当这些荷兰人环球飞行时，他们似乎同那个把他们连在一起的公司变得更加密不可分，因为接送他们的是公司的司机和公司的汽车，他们被带到公司俱乐部去进行公司方面的谈话。职员在机场迎接来宾时，举起写着IBM、BOC或BP的招牌，混杂在难懂的当地文字的手写体中。这些招牌是他们物质生活安全可靠的身分证。他们是否正在变成公司人第一、同胞人第二呢？“你已经能够想象这样一个时代，”未来学研究会的会长罗伊·阿马拉断言说，“那时，效忠于公司可能比效忠于国家更为重要。”

当然，在两次世界大战期间这些公司的国籍是十分不清楚的。1942年，国际电话电报公司的德国子公司在制造福克·武尔夫轰炸机，而其美国和英国的公司在为盟国工作。纽约的埃克森公司同德国的法本化学公司保持一项协议，哈利·杜鲁门（当时是参议员）标之为叛逆。但是在当代的欧洲舞台上，这些公司得以声称，它们不搞专一的爱国主义有很大好处，可以在共同的和平目的下把各民族弄在一块，帮助建立一个不涉及国界的世界社会，在这个社会中，战争是不可思议的。它们的不少经理和盟友在他们锻造一个对全球繁荣和作为的更为合理的环境中，看到了他们自己在克服民族主义和议会偏狭争吵中的原始力量。内阁大臣乐于见到公司的首脑，甚至可能盼望在丢官之后加入它们的董事会；而象埃克森的克利夫顿·加文这样的大董事长又期望受聘于唐宁街十号。这家英国石油公司的首脑说：“政治家们使我震惊的是其不得要领。他们讲起话来就仿佛他们对提高生活水平负

贵，好象他们能够对付衰退，而他们最终还相信他们自己的花言巧语。”

诚然，这些公司集团比起大多数欧洲职业——无论是大学教师、科学家还是政治家——都更为世界化和一体化。让·莫内认为这是对“建设欧洲”十分至关重要的互相紧密配合的过程，这种过程在公司总部表现得比在议会或内阁更加显著，而当经理们操着同样美国腔的和德国腔的英语说管理行话的时候，很难辨别哪个是意大利人、德国人或瑞典人。基地在外国的公司不断地破坏商业爱国主义的传统概念，它们并吞英国企业或引诱英国推销员出售日本照相机或德国轿车。与欧洲联合的更高理想相比，追逐公司利润对于融合民族也许已经发挥了更多的刺激作用。很多经理人员肯定会说，他们在促进贸易、技术和提高生活水平上的雄心壮志，较之各国政治家的抱负要更富有和平性和建设性。有些人则说得更过头，国际电话电报公司的前首脑哈罗德·吉宁说：“大公司已经成了使我们整个体系运转的保护者。”

但是，为民族国家举行葬礼未免为时过早，因为不管公司有何等样的好处，它们绝不能提供政府和社会所给予的安全、福利和稳定的环境。公司越是生气勃勃，越有适应能力，它就越不能保证其雇员的最终安全——而在面临衰退被迫削减人员时，就更是如此了。经理们越是飞快地环绕世界，他们就更得寻找一个能作为他们中心的稳固基地：不管他们在外国首都显得是多么地世界化，他们大多数人却对选择哪一个国家退休很少疑惑。只要国家仍然是福利的分配者、防护的保证者和税金的征收者，它对其公民及其身分来说就可能是不可缺少的。国家和多国公司之间——保护和侵略、安全与不安全、社会和商业之间——的利害冲突将会继续下去。

在其全球性说法的背后，大多数公司仍然比它们所喜欢假装的样子，更有国家基础。雀巢巧克力食品公司在英国象英国公司，

在美国象美国公司,在德国则象德国公司,但在其韦维的总部里唯有瑞士人能够控制多数股权。美商国际商用机器公司有一个讲多种语言的国际董事会,由一位彻底美国化的法国人雅克·梅松若热主持,但是在阿蒙克——在纽约外的控制该公司的白色大楼——却没有人胡说八道,讲起外国人在控制这样的话。只有为数不多的几家大公司把有效控制分散于两个或两个以上国籍的人,如壳牌公司或尤尼利弗;而它们更需要本国政府,其程度远不是它所愿承认的那样。尽管英国石油公司和帝国化学公司之类的英国大公司对其名称中含有的爱国主义味道予以贬低,但是它们是由英国董事长和英国董事领导的,并且在关键性的谈判中依靠其政府的支持。

十五年前,在扩张的大趋势中,不少专家预言,全球性公司将会变得越来越国际化,越来越脱离任何单一国家。有些热心人提出建议,要制订一项新的超国家法律,它将表明,正如乔治·鲍尔所说,“世界性公司将实实在在地变成世界的公民”。日内瓦的多国公司预言家霍华德·帕尔马特教授曾经预言,到1988年,三百家大公司将控制世界商业,象壳牌公司或国际商用机器公司等这样“地球中心主义”的公司才能够无视国界而变得越来越机动,越来越没有国籍,才会比象航空公司或钢铁公司那样的“民族中心主义”的公司更加繁荣昌盛。^①诚然,全球性大公司——特别是石油公司——和更多地扎根本土的钢铁、汽车或食品公司之间的差距是扩大了。但是,在八十年代竞争和危险加剧的世界里,西方制造商又力图反击来自远东的竞争,地球中心主义公司的胜利似乎小多了;因为当公司寻求保护和特别支持时,它们又一次期待着自己的国家,而在美好时代显得毫不相干的政府,却在艰难岁月里开始显得不大能缺少的了。

^① 安东尼·桑普森:《新欧洲人》,第85-86页,霍德和斯托顿,伦敦,1978。

第二十七章

报刊：全世界和这条街

七家多国公司或富裕家族拥有英国全部大发行量的报纸。一般说来，它们利用其报纸全力以赴地竞相捍卫它们的商业利益和政治方针，以保护自己。

托尼·本，1981^①

世界竞争正在打击如此众多的组织机构，破坏如此众多的团体和就业机会，英国公众是怎样了解它的规模和强度的呢？它不仅改变了企业和服务机构的性质，也改变了英国所面临挑战的整个背景。竞争的舞台不再仅仅是英国或欧洲，而是大部世界，因为日本和远东不但在传统工业，而且在新兴工业方面，也迈出了新的步子。

在十九世纪的早期扩张中，英国依然是主要的工业国家，那时英国的工人甚至经理就感到很难理解正在扩大中的范围；而现在，当陌生的新国家以惊人的成就参与竞争时，就更感到难以理解了。由于朝鲜纺织品或日本电子产品的竞争，整个工厂和工业区纷纷关闭，而英国的工人还看不清是什么打击了他们。而对远

^① 托尼·本：《民主的辩论》，第103页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1981。

东廉价劳动所生产的低价进口货的威胁，英国逐渐习惯。同在未来新兴工业工作的日本人相比，英国人现在成了过时工厂中的廉价劳动力。可是，日本仍然是未知的“混乱”国家，人们知道它有蝴蝶夫人、日本天皇或露齿而笑的矮子兵，却不太知道它是信息技术和录像机的先锋。^①

公众只能通过媒介工具来了解这些势力，媒介工具帮助他们注视变化中的世界。然而，尽管媒介工具种类繁多，无孔不入，它们仍缺乏其自身的那种远见。英国报纸长期以来以其多样性和直言不讳而自豪，但是它们自己现在已深深地卷入集中化、商业化和合并的过程之中。由于与其他工业部门互有联系，它们对自己的真实作用日渐怀疑。

报社出售报纸而不是肥皂、计算机，是否仅仅是满足消费者需要的另一种竞争性行业呢？它是否是议会和政治舞台的延伸？它是否是一种做广告场所，提供足够的新闻和娱乐只是使其广告可信，还是隐藏在传统门面背后的一种其他工业的秘密附属品、一种政治压力和舆论操纵的工具呢？这些问题使得许多报人，包括本人在内，更加烦恼了，因为他们发现对自己所相处的新式主人的动机和抱负都不十分清楚，他们诚实地解释世界的任务则变得越来越困难了。

但是，报纸也自有挫败大企业的办法。因为在舰队街，金钱和制造品的明显成功同政治、威信、娱乐或名声的比较模糊的价值相冲突。爱虚荣的企业家面临不妥协的报纸，金钱可被转化为要位或羞辱。大多数全国性报纸早就停止盈利了，然而它们各以人民的代言人自居，又自称是社会组织的一部分，各有其庄严的神秘或无耻的傲慢，有以哥特体书写的标题或标准化的耸人听闻的报道。它们仍然吸引着富人去购买，以求得到承认、娱乐或政

^① 关于对日本人的陈规陋习的历史研究，见恩迪米昂·威尔金森的《误解》，中央公论社，东京，1981。

治影响。

二十年前，英国的报纸看来尚是固定机构，有古怪而稳定的世袭主人。最大的受欢迎的集团由诺思克利夫勋爵的两个互相竞争的外甥塞西尔·金和罗瑟米尔勋爵以及比弗布鲁克勋爵父子控制。《泰晤士报》和《观察家报》为阿斯特堂兄弟所有；《电讯报》受控于贝里家族；《金融时报》掌握在皮尔逊一家手中；《世界新闻报》则属于卡尔家族。它们大多数似乎更属于政治舞台而不是商业市场，唯独《星期日泰晤士报》（在1959年）有了一位一心赚钱的罗伊·汤姆森。但是如今的舰队街已明显地很不稳定，它的几家报纸在这二十年中一再换手易主，至于十年以后谁将拥有它们，几乎没有人能够确定。以下列举的是十家全国性日报和七家星期日报纸以及它们的董事长或拥有者。

经营一份全国性报纸的费用现已超出了甚至最富有家族的财力，而他们的机器房已成为英国工业问题的漫画：工会更加无政府主义，老板更加浮夸，而雇员更加对抗。早期报业大王彼此急于要压倒对方，给了印刷工人和临时工人控制印刷厂的实际权力，假装看不见“老西班牙习惯”和“鬼工人”。印刷工人属于最老的工业，也最反对变革，当北美或远东的报纸在电视屏幕上出现，并用照相排版之际，舰队街仍然用的是当啷当啷的行型铸字机和金属浇版，报纸的盈利少多了，1981年，九亿英镑的营业总额只赚了八百万英镑的利润——这不是根据《太阳报》一家的利润计算的。

可是，尽管有巨大的亏损和挫折，伦敦在二十年中，只失去了一家晨报和一家晚报（《要报》和《新闻晚报》），但得到了另一家报纸（《每日星报》）；它失去一家星期日报纸（《星期日公民报》，前身是《雷诺兹新闻报》），而得了另一家（《星期日邮报》）。报纸的变化不象报主的变化那么剧烈鲜明，英国依然拥有很少国家能与之匹敌的多种多样互相竞争的报

1961年和1981年的全国性报纸

(平均发行量,7—12月)

日 报	1961	1981
太阳报(鲁珀特·默多克)	4,136,927	1,394,919 (使者报)
每日镜报(里德国际公司)	3,413,736	4,561,876
每日快报(马修斯勋爵)	2,128,243	4,323,524
每日邮报(罗瑟米尔勋爵)	1,887,051	2,613,487
每日星报(马修斯勋爵)	1,593,000	—
每日要报(罗瑟米尔勋爵)	—	981,693
每日电讯报(哈特韦尔勋爵)	1,342,007	1,248,901
卫报(卫报托拉斯)	897,703	245,049
泰晤士报(鲁珀特·默多克)	227,787	253,441
金融时报(皮尔逊集团)	197,742	152,928
星 期 日 报		
世界新闻报(鲁珀特·默多克)	4,236,715	6,643,237
星期日镜报(里德国际公司)	3,736,464	5,306,246
人民报(里德国际公司)	3,629,887	6,450,727
星期日快报(马修斯勋爵)	2,993,763	4,457,623
星期日泰晤士报(鲁珀特·默多克)	1,383,640	394,459
星期日电讯报(哈特韦尔勋爵)	916,644	700,000
观察家报(小罗兰)	836,985	726,836
雷诺兹新闻报(合作通讯社)	—	310,329

纸。(美国报纸可能声称是无阶级的,迎合所有的集团,但是它们有地方垄断集团,就象英国的地方报纸一样:舰队街反映了不同的阶级和趣味,提供了更多完全不同的看法。)工会常常显得要把英国报纸置于死地,然而他们总是在没有取得致命的最后一滴血时,就适可而止,而某个富有的新主人仍然会在最后一刻出现,来拯救垂死的报纸。

它们是否已变成象乡村庄园那样的机构,尽管庄主前后更迭,但还是保持自己的价值观和惯例?它们是否参加了一项放肆的全国性蠢事,在即将停业的赌场孤注一掷?还是他们在自己也

只能模糊理解的一种不同类型的世界政治角逐中充当走卒？诚然，正如托尼·本所说，英国的报刊归七家多国公司和富裕家族所有，但是这种所有权的影响要比搞一场“全力以赴的运动”更为复杂，更为有趣。

通俗报纸

正是大量发行的报纸才在过去产生了巨大的金融奖赏，从而鞭策局外人打破宗族戒律而赢得读者。自从才华横溢的爱尔兰人艾尔弗雷德·哈姆斯沃思首先发明通俗报纸《每日邮报》以来，舰队街不断地重演着一个传统的喜剧：一家报纸老板以受人欢迎的新闻报道发了财，尔后变得更感兴趣于政治或贵族爵位，而不是他的读者；接着一个新的闯入者以新的耸人听闻的手法挫败其先行者，结果自己也重蹈覆辙。这样，比弗布鲁克勋爵挖掉了诺思克利夫后嗣罗瑟米尔勋爵的墙脚；塞西尔·金又搞垮了比弗布鲁克；默多克暗中破坏卡德利普；尔后马修斯又向默多克挑战。每个新挑战者都揭示出，英国读者的文化和头脑要比前任所估计的更低，更简单。美国报人H·L·门肯说：“没有谁由于低估美国公众的智力而曾经亏过钱。”英国的大报老板比美国人更加低估读者，竟也没有丢过赚头。

《每日邮报》在市场中异常稳定；这家哈姆斯沃思（以后是诺思克利夫勋爵）在1900年创办的报纸仍然归其侄孙罗瑟米尔勋爵所有。他在1974年说，“《每日邮报》的方针七十年保持不变……我们的报纸一直是为中间偏右派和自由保守党人而存在的。”现在，它属于一家包括房地产、北海石油和澳大利亚电视业的公司，其办报方针不受报主的明显影响。在过去的十一年中，它的主编始终是戴维·英格利希，他一直保持一种挑衅性的风格，包括对工会的猛烈抨击和偶尔出现的沙文主义，这有助于保住它的发行量。

但是，它的老对手《每日快报》的优势却随着其主事老板比弗布鲁克勋爵而变化不定。当他的儿子马克斯·艾特肯无法维持时，受托管理人在1977年把它卖给了特拉法加商行，它是奈杰尔·布罗克斯建立的房地产公司，早先曾买过丘纳德公司，后来买过里兹公司。（“我买下《每日快报》，”布罗克斯对我说，“是因为在我没能搞到鲍沃特公司之后，基金组织要我买点什么。”）布鲁克斯被认为是在期待威信和贵族爵位，然而调进舰队街的却是一个有伦敦佬派头的他的心腹维克多·马休斯。马休斯感到吃惊的是黑玻璃大楼内部的挥霍铺张和敌意以及对老板的缺乏尊重。一年后他说：“我现在不如刚入门时那样热爱报业了，这是因为我看到了不现实的东西。”但是他看到了机会，利用他在曼彻斯特的出版社搞出了一份新的市井小报《每日星报》（勿与共产党的《晨星报》相混），它很快就开始严重地威胁默多克的《太阳报》。布罗克斯依然对他的报纸感到灰心丧气，他在1982年对我说：“我没有亏本，但也没有大赚，干这行实在缺少让人感到满意的东西。”他甚至无法阻止报纸攻击他的朋友。到1982年，他把这些报纸并入一个独立的公司，人们以为他会将它们卖掉。得到传统主人奖赏的是马修斯而不是布罗克斯：在1979年的大选中，《每日快报》和《星期日快报》坚定地支持玛格丽特·撒切尔，不久之后（以空前的速度）马修斯先生成了马修斯勋爵。

《镜报》

正是《每日镜报》表明过高估计公众智力的危险。在六十年代初，这份小报似乎是无懈可击的，发行量超过五百万份（除了俄国和日本的报纸外，发行量是世界最大的）。它的编辑在休·卡德利普的率领下，紧密地卷人工党事务，所得的奖赏是受封了四个镜报的贵族爵位（受封者是卡德利普、雅各布森、阿德威克

和伯克——尽管董事长塞西尔·金拒绝受封）。但是，他们与读者的联系正在失去魅力，开始加进教育特辑和对政府说话的长篇社论。卡德利普于1964年在老《每日使者报》的废墟上办起新的《太阳报》时，他盼望无阶级性的新读者能欣赏政治专栏作家和高级格调的评论家，而不是男女丑闻和娱乐行业。但是这个“太阳”（报）并不升得很高，而《镜报》的编辑们全神贯注于他们的政治和抱负，以致没有察觉到一个新的危险。

只是在1968年，三十七岁的澳大利亚鲁珀特·默多克通过令人啼笑皆非的事态变化闯入英国，站住了脚。黄色的《世界新闻报》主人、爱打高尔夫球的卡尔一家，在捷克出生的巨头罗伯特·马克斯韦尔（参看第二十二章）企图购买其大宗股份时，吃了一惊，决心保留它的民族特点，即其编辑所说的“象烤牛肉那样的英国特色”。为了先发制人地挫败这个可怕的外国人，他们欢迎默多克作为共同所有人，但却把狐狸引进了鸡笼。在一年之内，默多克搞掉了董事长，解雇了主编，并把报纸的发行量提高了八十万份。

默多克具有入侵者的一切不受约束的魄力。他并非真正的门外汉：其父基思爵士是一家澳大利亚报纸的编辑，他的母亲伊丽莎白夫人仍居住在澳大利亚，是墨尔本美术馆和一家儿童医院的赞助人。但是鲁珀特并非生来就有钱，由于他具有无限制的进攻精神，他决心不只是编辑报纸，而且要控制它们。他在牛津大学获悉不少关于英国的谄上欺下和优柔寡断的情况，并在澳大利亚发现了怎样销售登载性丑闻的报纸。在把《世界新闻报》搞出刺激性以后，他看到一个令人惊异的新机会，当时镜报集团正在傻乎乎企图出卖其每况愈下的《太阳报》，它的销售额已降到一百万份以下。默多克将它买下，同工会做了强硬的交易，迅速把《太阳报》变成一份色情小报，并在十八个月以后使其销量增加了一倍，从而很快威胁到将报卖给他的集团。镜报以更多的美女

照片反击，则为时已晚，而且默多克更加善于随机应变：到七十年代中期，《太阳报》具有英国最大的日发行量，而镜报集团却不断面临经济问题。它到1970年就已经被迫与里德报业集团合并，成了经营新闻纸、油漆、糊墙纸和房地产的多行业联合企业的一部分，《镜报》再也不能非常自信了。

默多克从不久住伦敦，他明白他的从不过高估计公众趣味的简单秘诀在别处也是能够适用的。在1973年他在得克萨斯买了两家报纸，并在次年办了一份美国黄色报纸《国民星报》。然后他买下《纽约邮报》，在与《每日新闻》的殊死搏斗中把《纽约邮报》打进闹市，接着又夺得了《纽约》杂志。他飞行于三大洲之间，雇用和解雇编辑、推销员或摄影师，高兴地向工会领袖下达最后通牒。他说，他的血液里有报纸；但是不久他那血液里又有了其他行业，这使他同样兴奋。他能够用他的报纸去促进他的政治抱负和商业野心，把他澳大利亚的股权扩大到娱乐、电视、航空和石油界，既支持美国的里根，又支持英国的撒切尔。他懂得如何在（例如）支持华盛顿的总统同取得澳大利亚的飞机补助之间建立联系。

但是，他在英国的成功现正受到一位新的局外人的挑战。当《快报》的维克多·马修斯在1978年最初办起北方小报《星报》时，它的销售量还不到一百万份，对《太阳报》几乎没有什么干扰；但在1980年末期，《星报》想出一个高明的新推销法，它把每周奖金高达三万英镑的纸牌赌博同该报联系起来。到1981年6月，它每月增销十万份，从而威胁到已经为《镜报》的复活而烦恼的《太阳报》。默多克立即作出反应，降低《太阳报》的价格，也搞起自己的“排五点”赌博游戏；《镜报》如法炮制，甚至邮报也开始它称之为卡西诺的市井游戏赌博。这些通俗报纸此时打起了损耗全部利润的消耗战，而默多克却看到了探索市场底端的危险，因为总有新的深度可以发现。

但是《太阳报》此刻在奋发图强。由于默多克在三大洲的其他产业亏损了几百万，这整个大企业的生存问题就依赖这一份荒诞的报纸了。当福克兰危机在1982年4月爆发后，《太阳报》很快就发现了一个新的底端。它迅速地从赌博游戏转到武力外交政策论者一边，其战争狂热的粗鲁语言和对“阿根廷佬”的轻视，超过了各家报纸。它主持发起一颗导弹，它的特别工作组的记者在上面写的是“举起手来，加尔铁里”；当阿根廷的巡洋舰“贝尔格拉诺将军号”被击沉后，它用的标题是：“完蛋啦！”接着是：“军政府快投降！”在撒切尔夫人埋怨报纸对阿根廷过于同情之后，《太阳报》自己搞起了反对《卫报》、进而反对《镜报》的运动：“这个胆小的嘀嘀咕咕的出版物日复一日地为姑息阿根廷独裁者辩护，因为他们不相信英国人民有打仗的兴趣，而是准备以和平换取面子，这不是叛国通敌是什么？”

《镜报》最后无法忍受，终于突然对《太阳报》破口大骂。“以前一直就有撒谎的报纸，但是在过去的一个月中，它打破了全部记录。它早就是一种花梢而庸俗的报纸。然而自从福克兰事件以来，它从阳沟掉到阴沟……《每日镜报》并不认为爱国主义必须以流血来证明，尤其是某个别人的血……《太阳报》是舰队街的妓女。”

优质报纸

上下之间的差距越来越大，报纸既反映又扩大英国的阶级差别。五十年代，《快报》和《邮报》似乎在跨越这道鸿沟，但是到了七十年代，《邮报》几乎成了最后的桥梁。报纸之间的差别比衣服或商店更加悬殊，就象《电讯报》是中间阶级的一样，《太阳报》是对抗的无产阶级的——尽管星期日“优质通俗报纸”提供了较多的社会机动性。这一阶级差别被登广告的人分得更清楚了，他们严格地区别（因为不能在电视上这样做）可能到

哈罗兹去的“AB”类读者和到塔士古去的“CDE”类读者，可是没有一家报纸相当于塞恩斯伯里这样的无阶级性的商店。诚然，如表所示，在过去二十年内，除《太阳报》外的所有通俗报纸都失去了很大数量的读者，而一切有质量的报纸都增加了一些读者，但是《太阳报》的额外三百万读者自有他们自己的看法。舰队街设置了它自己的障碍，小报的撰稿人嘲笑“非通俗性报纸”的高傲浮夸，而“第一流”的报人则谴责小报迎合读者的趣味。

三家严肃的报纸在精心划定的读者帮助下保持了它们的独立所有权。《每日电讯报》仍旧由哈特韦尔勋爵及其子女所有，并恪守其父卡姆罗斯勋爵（默瑟尔提德维尔的房地产代理商之子）在1928年买下时的稳重的传统。它仍然以不带感情色彩的风格登载外国电讯和性丑闻，照旧不动摇它对保守党的忠诚。它的发行量在二十年中保持得相当稳定，其利润足以弥补《星期日电讯报》的亏损。它的成功不失为英国中间阶级持续保守主义的一块纪念碑。

另一个安全可靠的山峰被《金融时报》所占据，这一银行家的报纸是皮尔逊家族控制的、分布广泛的联合大企业的唯一分支，他们还拥有拉扎德银行（参阅第十八章）和《经济学家》的一半。《金融时报》的粉红色版面比它的美国对手《华尔街日报》更广泛地开阔对世界的视野，它登载有关艺术、园艺或葡萄酒的知识性文章。但是由于它和银行业的联系，它比《华尔街日报》更加不愿意揭露金融的阴暗面，而且从不带头揭露不正派的金融家。它反映的是伦敦金融城与华尔街相比之下所显出的那种防御性和从容不迫的态势。它对金融界读者的实际垄断使它掌握了对广告户的特殊控制，这就使它比广大的对手更加安全稳固。

《卫报》作为一家商业动机较少的报纸有最大的连续性，它仍属于在曼彻斯特最初创办它的斯科特家族所建立的托拉斯。它

的特点仍然一清二楚，坚决强调自由事业、妇女问题和第三世界，文章趋向冗长，口气自满；而它的忠实的读者和撰稿人则加强了它为少数人服务的宗旨。它以削减工资和成本避开了财政危机和并入《泰晤士报》的危险，它比起大老板拥有的报纸来，经营更加节约。到1982年，它有四十万左右的发行量，超过《泰晤士报》十万。在赚钱的姊妹《曼彻斯特新闻晚报》的帮助下，它刚刚渡过难关，但是它仍然经不起同有钱的对手竞争。它还是代表一种难以对付的持异议的英国传统，与老自由党人和新社会民主党人有联系，为他们提供一种家庭专刊。

这三家报纸仍旧保持着相对稳定，始终如一，并为英国所有。但是，其他优质报纸正在亏损，这使它们更易受到打击，而任何新报主既要十分富有，又不光是为了赚钱。昔日攻击报业巨头说他们通过报纸赚到了大量利润。如今则对准备承担重大损失的报纸主人存在着更大的怀疑。

泰 晤 士 报

《泰晤士报》在很早以前就为粗心大意的百万富翁提供了一个漂亮的陷阱，它吞没其钱财，挫败其野心。1908年买下它的诺思克利夫勋爵被它主要撰稿人的自命不凡所激怒，他称他们为“穿黑衣服的行乞修道士”，提出在门首写上：“凡入此门者休得越轨”。阿斯特家族从诺思克利夫手中买下了它，在竞争变得更为激烈以前，尚能从中赚得一点小小的利润，但是到了1966年，《泰晤士报》每年亏损二十五万英镑，因而阿斯特家族将它卖给了汤姆森勋爵。这位加拿大入侵者已经建起了一个赢利的英国大公司，从《苏格兰人报》发展到苏格兰电视，又发展到《星期日泰晤士报》。垄断委员会调查过这项拍卖，但结论是毫无其他实际的办法。

汤姆森作好当充分准备，花上几百万，使报纸有利可图。他任

命了一位相貌堂堂的主编威廉·里斯-莫格，同时力争以更加大胆的报道和强行推销的办法使该报的发行量增加一倍。发行量上去了，然而广告却落在后面，报纸正在丧失它的权威性：《泰晤士报》回复到原来的比较稳重的风格，但依然亏损几百万。它非但没有（如垄断委员会所希望的）被《星期日泰晤士报》拉上去，而是在拖它的后腿。它们合用的新大楼变成了印刷工人强行施加工会限制的密集场所，这些工人对压榨百万富翁的诡计日益精通了。

当最早的汤姆森勋爵于1976年死去以后，他的组织已经是由会计师和律师经营的一个多国公司了，它包括北海石油、旅行社办的旅游业务、书籍出版商、黄色报刊、北美的报纸和加拿大的百货公司。他的儿子肯尼思对卷入报纸的热情显得少多了，他宁愿在多伦多而不在伦敦，并怨恨《泰晤士报》权威们那种打肿脸充胖子的奢华作风。到了1979年，汤姆森家的经理们被印刷工人拒绝接受新技术的态度所激怒，而当工人反对新的一揽子改革时，他们关闭了《泰晤士报》。但是，能在别处获得工作的印刷工人能够使这些经理屈服，当《泰晤士报》一年之后重新露出时，经理们没有得到任何真正的让步，反而亏了四千万英镑。当《泰晤士报》的记者们为了增加工资而继续罢工时，这是汤姆森不堪忍受的最后一击，他不久便宣布要卖掉这份报纸。印刷工人对他们曾这样长期压榨过的主人终于认输感到愕然——这就是经理们没能互相通气的结果。

再也没有多少人要买这个象征显赫地位和奢侈的东西了，汤姆森最后以一千二百万英镑的最低价格卖出《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》，包括大楼、报纸副刊和印刷机等全套东西。他们求助的是唯一似乎在认真准备接受它们的人——鲁珀特·默多克。他此时将在整个市场上拥有两种星期日报纸和两种日报；但由于《太阳报》和《世界新闻报》曾经热情地支持过撒切

尔夫人竞选，她不想把默多克提交垄断委员会，以妨碍她的恩人。这个十二年前在英国刚刚立足的澳大利亚人现在是英国自诺思克利夫以来的最强大的报业主人。《泰晤士报》隆重地欢迎他成为“第五个主人”，而它的报人却寂然无声地惧怕这一后果。默多克并不比七十年前没能征服《泰晤士报》的诺思克利夫更加无情；但是他的兴趣要广泛和易变得多，而报纸不过是其中的一部分罢了。

默多克究竟想要对《泰晤士报》干些什么呢？当他在开会时咬着他那副眼镜时，任何人都无法真正猜到。他挑选哈里·埃文斯作主编，这位很受敬重的北方斗士曾为《星期日泰晤士报》树立过大胆调查的名誉；同时默多克把《星期日泰晤士报》交给前副主编弗兰克·贾尔斯、一位被老朋友称为“黑领带”的温文尔雅的前外交官。埃文斯同一伙高薪特写记者搬进《泰晤士报》，但是没有得到预算，也没有人向他们作简单介绍：到年底销售额增加了二万五千份，然而《卫报》销量增加更多，由于广告减少，该年的亏损达一千三百万英镑。《泰晤士报》的老家伙们对埃文斯及其集团深为不满，开始团结在副主编查尔斯·道格拉斯-霍姆的周围，而此时他正威胁要辞职。默多克对亏损感到吃惊，发动突然袭击，解雇埃文斯，任命道格拉斯-霍姆，并使数百名职员丧失工作。他立誓要在三年中把发行量增加到四十万份，而最后达到七十五万份——对于那种说它是宗族报纸的警告满不在乎。他摒弃“对主教和教授”作小规模发行的主张，并要使《泰晤士报》保持二十便士的价格，以此低价同他的对手竞争。

不管默多克的想法如何，这个老《泰晤士报》重新脱颖而出。新主编道格拉斯-霍姆是老伊顿弟子、勇猛的猎狐者与前皇家禁卫军军官、保守党前首相的侄儿。他在一篇以“我们现在全是福克兰人”开头的关于福克兰群岛的异乎寻常的社论中，表现出守旧的形式，同时该报又回到更加克制和恭敬的风格。尽管《泰晤士

报》历尽沧桑，它还是保持了自己的那种一贯性，甚至在它停刊的一年内，它的对手几乎没有侵犯它的世袭领地，它的读者则耐心地等待它复刊。它仍然给人印象，它属于读者而不是别人。尽管美国、加拿大或澳大利亚的主子们不断易手，破费钱财，钻营爵位，但是传统的读者还是写信给主编，通告其婚姻、社会契约和死讯，仿佛这个特权庭园内什么也没有发生，依旧显得安全保险。

看来不无奇怪的是，这位无礼的默多克现在该发现两位当主编的稳健英国人竟来自他似乎非常厌恶的一个阶级（贾尔斯和道格拉斯-霍姆都是以殖民地总督的副官开始他们生涯的）。然而，默多克的野心此时已和政治机会紧紧相连，而在各国他都懂得与统治势力进行合作的重要性。他同主编的关系远比其前任短暂得多，正如他对早先严肃的报纸《澳大利亚人》的许多前主编所已表明的那样：他们并非就是真正永久的主宰者。

观察家报

与此同时，《观察家报》这个《星期日泰晤士报》的长期竞争者，在扑朔迷离的全球性金融角逐中，看起来更象是一个爪牙了。二十五年来，它在同一个主编戴维·阿斯特的领导下似乎显得很稳定。他的美国祖父阿斯特勋爵把它（连同他在克莱夫登的宅第和他的街头）买下，作为加入英国生活的一部分。戴维·阿斯特取得了最大的独立性，拥护自由事业和支持非洲黑人领袖反对英国统治者，二十年来该报的发行量稳步上升。但是在罗伊·汤姆森到来以后，星期日的竞争则变得更加激烈和花钱了，还有杂志，人员越搞越多，最后甚至对阿斯特家族来说代价都太高了。到1975年，戴维·阿斯特作为主编已经退休，正在四处寻找新主：正当他在竭尽全力地挡开鲁珀特·默多克之际，一个新的救星罗伯特·O·安德森以加利福尼亚大西洋里奇菲尔德石油公司的董事长的面目突然出现了。

安德森似乎好得令人难以相信，在他十加仑大的帽子底下，露出恶作剧的微笑。他自认为是世界恩主和政治家，劝说政治领袖，主持使大企业和文化结合的科罗拉多阿斯彭研究所。他似乎有充分准备，听任《观察家报》亏损几百万也不干预其方针，通过煞费苦心的恭维、名人宴会和对阿斯科特及唐宁街的访问，他的虚荣心显然得到了满足。但是他本质上仍是一个飘忽不定的石油家，对个人凭冲动作出的决定自鸣得意。他敬佩撒切尔夫人，对《观察家报》1979年支持卡拉汉感到生气；而当报纸亏损每年高达四百万英镑、印刷工人又抵制新技术时，他的兴趣就不大了。他本来还可以在北海的石油租界地上求得更大的成功。他象真正的石油大王一样，行动十分谨慎，但是他对报纸的态度则变得更加想入非非了：起先他要任命墨西哥驻华盛顿大使的女儿当董事长，接着他要他的好友肯尼思·哈里斯当副董事长。当包括阿斯特在内的其他董事拒绝同意时，他被激怒了。第二天他宣布他已卖掉这家报纸——卖给了另一位国际企业家小罗兰。一夜之间，安德森的形象从品格高尚的救世主一下子变成了玩世不恭的独夫了。

罗兰(参看第二十二章)想要《观察家报》有比安德森更明显理由：他在《观察家报》有特殊影响的黑非洲拥有广泛的权益，据悉他现在(同安德森和美国航运亿万富翁丹尼尔·路德维格一起)对安哥拉的石油特别感兴趣，而安哥拉正处在政治动乱的紧急状态。他还想在英国取得更大的政治影响，而《观察家报》将使他更容易地接近撒切尔夫人和她的大臣们。然而他更深刻的动机象往常一样掩盖于神秘之中。

使戴维·阿斯特吃惊的是，这一份经他培植起全部非洲友谊的老报竟已由安德森秘密地卖给了一个主要关心在黑人国家作商业冒险的人。主编唐纳德·特雷尔福德在高级职员的支持下，勇敢地陈述这项交易是“不能接受的”，贸易大臣约翰·比芬勉强

同意把此项拍卖移交垄断委员会，此时另一个辛迪加等在一旁出价购买该报。委员会主席戈弗雷·勒奎斯乃爵士(参看第二十一章)此刻面临一桩尴尬的棘手案子：这桩拍卖(“公平贸易法”的说法)会不会影响“新闻的准确报道和意见的自由表达”？委员会收到了关于罗兰在非洲、墨西哥和其他地方的商业动机和野心的大量证据。他们承认他“将会对该报的某些内容发生浓厚的兴趣”，他们甚至一致认为这个买卖“很可能不符合公众利益”。但是，他们决定，只要坚持董事的独立性，就能保护主编的自由，防止这一危险。只有一位委员反对，他是来自联合报业的R·G·马歇尔博士，他坚决认为“主编和主要官员之间的决定性关系已经过于密切、微妙和持续不断，因而已经不易受到第三方的控制了”，建议反对这一兼并。

报界收到这份报告，非常怀疑：《卫报》称之为“头脑糊涂和有潜在的危险”，《观察家报》本身说它的保护者“没有教养、不切实际、不受欢迎”。但是，约翰·比芬仍旧认为(参看第二十一章)他需要一个很恰当的理由才能阻止任何接管，他立即批准了这项交易，并同意按照《泰晤士报》的方式保住五名独立的董事。报纸工作人员竭力和他们无法预言的新主人取得谅解，不知道他那广泛的兴趣中有哪些将首先出现：是重整安哥拉的乔纳斯·萨文比，还是恢复乌干达的米尔顿·奥博特？是支持澳大利亚的企业家霍姆斯·阿考特？是在对伦敦的哈罗兹发起新攻击之前先挫其锐气？还是诋毁竞争的金融家？令人有点紧张的是，报纸上的寥寥几行很可能对一个国际企业家价值几百万英镑，而遗漏几行字则可能价值更大。

报主与主编

任何一位报主想要从他的报纸得到些什么呢？二十年以前舰队街能够提供利润和权势，而现在它看来象在制造亏损和无能，

因为主编和报人对压力变得更有反抗性了。在所有西方国家中，报纸的主人——不管是《华盛顿邮报》、《时代报》，还是《费加罗报》的主人——正发现更难于影响他们自己报纸的政策了。但是，大多数美国报主或德国报主还能以利润安慰自己，而且有地方垄断集团的美国报纸则属于一切最赚钱的工业投资之列。而舰队街上竞争更加激烈，工会更加顽固，这就可能轻易地破坏一切利润。那么为什么有钱人还要买下这些报纸呢？正如在英国通常那样，没有任何明确的经济答案。许多报偿——不管见之于社会承认、娱乐消遣、奉承捧场，还是见之于政治影响——是决不可能衡量的。

当代报纸所有者的影响没有老报业大王那么直接。比弗布罗克勋爵在1948年仅仅稍有夸张地告诉“报刊委员会”：“我办报是为了做宣传，别无他意。”他的宣传有种种族间血仇、黑名单和假报道，虽然常常是反生产的，却是十分公开的；他的主要兴趣是英国的报纸和政治。但是许多新报主的国际兴趣不断转换，极难固定。他们可能更想要权力的外表而不是权力本身——就象显示出在衣服内鼓起的退弹手枪。他们也许准备花上几百万，用于改善自己的形象；或许在世界的另一地方有一项计划，凭报纸威信可能得到促进。就象十九世纪的铁路一样，报纸可能并不提供利润，但它是通向在别处获得利润的途径；而随着信息行业的日益复杂和有价值，报纸将不可避免地和其他全球性企业更加紧密地联系起来。

一名当代主编可能比他的前任显得更加独立，他的主人不会再象比弗布罗克勋爵那样对着口述录音机大声发号施令。但是，所有权是一种渗透性和包围性的影响，因而重点逐步改变，僭越渐渐出现，而报纸则慢慢转向。甚至最独立的撰稿人也愿意为某人而写作，不管是为强硬的主编，还是为顽固的报主，他们需要有一个可说得上话的背景。主编和报主之间的关系变得更加微妙

了，就象一种婚姻关系一样，哪一方都不能肯定谁赢。

所有的编辑都受到他们的内部的约束（自从所有的报纸〔不包括《经济学家》〕除社论外都采用署名以来，给了特写记者和专栏作者以更多的回旋余地，这对编辑的约束就更大了）。报纸则变得更象超级市场，有各种见解和文体可供选择。可是读者仍然象期望朋友一样期望报纸具有明确的特点——只有强硬的主编才能有——哪怕跟他们意见不一致。报纸自信的多样性始终必须取决于编辑的独立性和安全感，而这可能很容易被报主的短期利益所破坏。

与此同时，报界人士就象其他职业一样发展了他们共同的仪式。在他们的“报纸教堂”里（西蒙·詹金斯这样称之），有他们自己的教士职位，讲自己的道和咒语，能够轻易地抵御外部现实，他们只雇用本工会会员，这个制度则促使他们进一步自我孤立。自从他们开始个人直接给读者写信以来，报纸形成了自己的标题惯例以及专栏和伤感故事风格。记者们被议会的争论或政党会议的讲话迷住了，不能迅速地注意到沃特福德山峡北部的舆论地隆。商业专栏与政治专栏的分离，甚至比财政部之脱离外交部还要严重，而文化则始终与两者隔绝。国外新闻被保持一定距离，英国与欧洲在贸易上的相互依赖以及世界通货膨胀、衰退或失业的趋势在一般的报道中几乎没有反映。

电视增添了报界人士的不安全感：他们是否会在无声电影让位于有声电影之后变得象弹钢琴的？摄影队使报纸对进行国外报道心神不安，他们跟踪了国外一个又一个的危机，结果使传统的驻外记者现在太少了。报人们进一步追求每日新闻或每小时新闻，致使他们象体育记者那样用大量虚拟的文章进行推测——老是用许多的也许、可能和很可能——到了第二天就变得过时了，而“新闻记事”的概念则变得更加游移不定了。银行家和企业家更多地注意关于国际信息的专门来源和业务通讯。路透社在发展成

一个公共通讯社之前，是一个银行家的服务机构，它现在再次提供私人经济情报，从中赚得大部分利润。想要了解世界情况的一般读者则往往遭到冷落。

报纸为多国公司所有，并没有使报纸在观点上多一点多国性，相反或许更少了。一个世界性石油公司并不想鼓励对它的世界市场进行调查，却对改善与当地的政治关系有极大的兴趣。报纸的财力与大公司和大银行相比是微不足道的；编辑们越是争取读者，他们就越可能醉心于每天为之竞争的全国戏剧性事件和仪式，而其余世界则是第二位的。与此同时，报纸的影响同普遍的新电子宣传工具的效果比较，便相形见绌了，后者不是刚刚起步，它已经受到更加重要的控制。

第二十八章

电视：家长制的终结？

报纸生来自由，而电视却在枷锁中诞生，这个垄断集团由国家创立，依赖于国家，并在各国均由国家管理。

威廉·里斯-莫格爵士

电视把大企业、政府和通讯系统一齐带进了一个更加激烈的战场。在那小小屏幕的后面，英国各种各样的传统冲突都在表现：私人资金和公共资金之间的竞争；重金对形象和主张的影响；老议会拉锯战的延伸；而首当其冲的则是两种政治哲学之间、家长制和自由竞争之间惯见的争论，它在电视上表现得要比任何地方都清楚明白。

每一个国家都把自己的民族特性强加于这个新的宣传工具，它历来比报纸、书籍或电影受到更多的约束和控制。英国电视不久就开始反映人民的传统。从民主的争辩、严肃的纪录片、特别是戏剧等方面来看，可以说得上它提供了世界最好的节目；它为延续了四百年之久的英国戏剧传统提供了一个新型舞台。它为千家万户带来了在别处决不可能看到的伟大演出、奥林匹克运动会、歌剧和探险，而又无美国屏幕上的低级趣味和过多广告的侵扰。不论是连续喜剧，还是政治纪录片，它都能打破阶级界限，引入

人胜，这是报纸所未能做到过的。

但是，英国的电视——特别是彩色电视——还比报刊更能鼓励全国对光荣历史的怀念，使人们不断地逃避当代的种种问题，沿着回忆之路退回到大英帝国或爸爸的军队。它的新闻和时事比其他欧洲电视更多地集中于国家大事、人物和观点，从而避开了不讲英语的外国人。观看英国罢工、辩论对夜间新闻或富有同情味的报道，谁能相信这是一个已经加入欧洲共同体十年的国家，这个国家在贸易上依赖它，并具有它的大多数问题，包括衰退、失业和通货膨胀？

三十年前，英国电视变成了老资格的英国广播公司（BBC）的家长作风和所建议的新商业公司的自由企业之间的战场。1955年，商业广告上了电视屏幕，在以后的年代里看来，这一年象是改变政治和消费格式以及娱乐和新闻风格的一个社会里程碑。在此以前，当英国广播公司的垄断尚未受到挑战的时候，电视评论员对政府和政界人士保持着拘谨而恭敬的关系，谦卑地请求他们发表对世界的看法，而电视评论员在十四天内不得讨论送交议会处理的问题。英国广播公司就象是个威斯敏斯特和白厅特许的附属单位。

商业的突然入侵，加上娱乐节目的制作者不断注意其受欢迎程度，破坏了那种关系。政界人士连遭质问和被无礼地打断，而回答时，则质问更多。十四天的规矩被忘却了，电视访问常常比议会讲话更为重要。高级电视节目主持人活动于两个频道之间，英国广播公司却不再被人亲热地称为阿姨，而是被直呼为Beeb。竞争令人振奋，这使多数过去的批评者放弃了对广告的反对。公共系统和私人系统两家的垄断似乎比其他形式的混合经济（如国立学校和独立学校的混合或国家医疗和私人医疗的混合）的情况要好。

可是，电视的解放从来不象看来那么完全。公私两个系统仍

然自觉或不自觉地踢着熟悉的政治足球，靠对立的风格繁荣兴旺，用反对派巧妙地保持政府的平衡。评论员建立了他们自己的一套仪式，而摄影机则给与老式礼仪以新的权力。频道的选择范围狭小，均受到国家的谨慎控制，这就保证了一点儿家长式统治，一小批节目控制人据此决定公众该看什么或不该看什么。

英国广播公司

英国广播公司从它的老式家长作风中解放出来，这集中表现于每天的《今夜》节目，这个节目在1957年加紧了对商业电视的反革命，放出了新的天才和利己主义。它连续播放了八年。它的主编唐纳德·贝弗斯托克是一个威尔士酗酒之徒，他把每个人都称为“孩子”，坚持认为，电视必须站在观众一边而反对任何权势机构。他的后台是格雷斯·温德姆-戈尔迪，一位在两年前就已和理查德·丁布尔比一同创造了《概观》节目的有影响的制片人，此时她鼓励年轻人各抒己见。《今夜》以其卡利普索小调、厚颜无耻的访问和富有好奇心的英国漫步，开辟了新的媒介，接管了象《美术邮刊》一类的杂志所留下的地盘。在其地处“牧羊人丛林”的杂乱无序的办公室里，混杂着作家、音乐家、演员和制片人，他们造过去浮华的反，以其作战时的呐喊“Bor-ring”相互增援。他们中间的一个人追忆道：“《今夜》从未成为一种组织，它只是聚在一起的一群人。”他们中的许多人继续开创了英国广播公司的其他革新节目，如连续剧《伟大的战争》和《七天七夜》。这个昔日搞家长式统治并惯于说教的英国广播公司再也不会是原来的样子了。

有没有连同用过的洗澡水一道泼出去的小孩呢？这些年轻的淘气鬼惧怕担当教师的传统任务，决心不毕恭毕敬或不说教。教育性这个词是对一个节日的毁灭，而解释世界的任务是从属于戏剧效果或政治影响的。在电视上，曾经在广播里赢得世界赞美

的BBC新闻要比其商业竞争者“独立电视新闻台”更加狭隘和轻率。胶卷成了对一切报道的关键，以致不让摄影机进入的专门报道很少有人问津，而它则被留给英国广播公司的广播电台，特别是“世界服务台”，去继续这个伟大的传统。电视上地球转动的片头或“世界之窗”的标语，仅仅代表一部分真理，它只是一个非常有限的世界的窗口。

在《今夜》首次播出的二十五年后，它的前编辑阿拉斯代尔·米尔恩于1982年主持了一次观看早期节目的联欢会。它的一些老家伙们如唐纳德·贝弗斯托克、艾伦·惠克尔或约翰·摩根等人已经从商业电视上赚了钱；米尔恩等一些人现已在英国广播公司身居要职；而象伯纳德·莱文、约翰·施莱辛格或杰克·戈尔德等人则成了公认的作家或电影导演。几乎所有的人都曾是六十年代那场文化爆炸的一分子。在联欢会上，他们回顾他们的青年时期，对那时的创见性和针对性感到惊异。米尔恩说，“我们当时就如一张可以印刷的空白页”。苏格兰记者法伊夫·罗伯逊说，“那时候显得那般洁白无瑕，仿佛是初次登门的新客。”老节目与当代的如《全国各地》这样的标准化节目相比，显得独特而熟悉，就象个人来信与报纸专栏相比一样。是观众的要求更多了吗？是这种媒介本身变得陈旧了吗？还是英国广播公司现在太官僚主义和小心谨慎了？艾伦·惠克尔悲叹道：“《今夜》停止播放之日，马戏团离开了城市。”

二十年以后，年轻的淘气鬼到了中年，而英国广播公司先是迅速扩大然后又收缩。它那拥有二万八千人的庞大机构——比整个福克兰群岛特遣部队的人还多——使人们能一目了然地看清其他官僚机构，这种机构样式通常在视察和批评时显而易见，它处理的不是石油或化学产品，而是更加脆弱的商品“真理”（马尔科姆·马格里奇肯定地对我们说，英国广播公司是乔治·奥韦尔的“真理部”的样板）。由于已是中年，有一个膨胀的大大的肚

子，英国广播公司自然变得更加小心谨慎和过于自信。它的工作人员就象文官一样终生就职，每年增加，而外面投来的稿件则因稿费少，得不到鼓励。英国广播公司在“牧羊人丛林”周围无计划延伸郊区，变得更加自给自足，而这个宣传工具的权力仍然能够使政客们从遥远的选区跑到播音室来。在英国广播公司的上层，复杂的等级制度使局外人几乎无法插入，因此工作人员能够互相玩抢椅子游戏，结果增加了椅子而不是把椅子搬走。

政治压力促进了它早先几年的谨慎态度，因为各层政府都努力用执照费——必须随通货膨胀的上升而增加——作为约束和控制英国广播公司的一种手段。得罪了政界人士——例如1971年对“昨天的人”的描写或在1982年的《概论》中对福克兰危机的叙述——就会立即遭到惩罚。由于缺乏基金，英国广播公司在文化实验方面已变得不太大胆了，便以长时间地撞球落袋游戏和投镖游戏节省开支。英国广播公司已经变成了年轻的淘气鬼在二十年前喜欢嘲笑的那种奉公守法的机构，没有多少迹象表明新的一代人会冲出来推翻老秩序。年轻一点的制片人是在这种环境里培养出来的，受过各种委员会和摄制组人员的种种限制：他们必须服从他们所谓的“拜占庭式的计划和控制体制”，在这种体制下艺术控制以及经济控制“走得离他们自己太远太远了”。^①他们决不可能具有与他们二十年前的先辈们同样的机会了。

当1974年的内政大臣罗伊·詹金斯任命安南勋爵去领导未来广播委员会之后，英国广播公司的集中权力遭到了猛烈的抨击。这个委员会包括英国广播公司的安东尼·杰伊和电视台的一名议员菲力普·怀特黑德。委员会的成员对英国广播公司的局限和自满，无法掩饰不耐烦情绪。他们对该公司的批评多于对商业公司，无疑是由于他们象其他批评家一样对它期望过多。他们发现

^① “未来广播委员会的报告”，第102页，第6753号命令，英国文书局，伦敦，1977。

英国广播公司的时事评论和新闻报道质量不如商业竞争者，对工业的报道非常不够，并且对英国公共机构缺乏调查报告和批评。他们一致认为，在英国广播公司的电视上“个别节目的质量不高，杂七杂八，有时枯燥单调，偶尔还肤浅到平庸的地步”。他们留下深刻印象的是彼得·杰伊和约翰·伯特所提出的批评：所有频道的电视都没能把新闻放到一个适当的位置，从而造成一种“不好理解的倾向”。他们还认为，电视新闻可以从美国的实践中学到更多的东西。^①

安南委员会全都相信多元论的重要性，担心包括报纸在内的宣传工具正为极少数人所控制：“我们大家都看到，新闻、评论和意见的独立来源数量在减少，这是对任何民主政治的一种危险……”他们担心英国广播公司的“体制弊病”及其一元化控制，不是因为怕任何操纵舆论的阴谋，而是因为相反的缘故：“英国广播公司的管理部门的审慎，达到了对合理、平衡和公正的偏执狂的程度。”

委员会的一些成员，包括杰伊和怀特黑德，确信英国广播公司的一元化控制是过分的。在一次有说服力的反面意见中，他们警告该公司的社论集中权威和“垄断性渗透”倾向的危险，这样就把同样的观点散布到所有频道。他们的结论是，英国广播公司应该分为广播台和电视台。严重超编的证据肯定很多。导演和制片人协会对委员会说，“我们认为英国广播公司太大、太笨拙，是非创造性和非生产性的，上层机构极其臃肿。卓越的创造能力多年来一度是英国广播公司的标志，到了六十年代创造活力恰好达到了顶峰，现在它已在庞大机构的影响下淹没了。我们悲哀地认为，这头铁板一块的伟大圣牛被肢解的时刻现在已经到来了。”^②

① “未来广播委员会的报告”，第284页，第6759号命令，英国文书局，伦敦，1977。

② “未来广播委员会的报告”，第99页，第6759号命令，英国文书局，1977。

但是，安南勋爵和大多数人的结论仍然是：英国广播公司尽管有种种弊端，但其规模对于加强它的政治独立性和给予它的董事长以勇敢面对政府的力量和权威，具有关键性的利益。

在安南的抱怨之后，英国广播公司很快就发展得更大了。随之而来的经济危机以及撒切尔政府对高执照费期限的延长，迫使这个大机关作了一些精简。然而，就象那些市政厅和白厅各部一样，英国广播公司的经理们比较愿意砍掉为公众服务的机构，如管弦乐队，而不愿意缩小他们自己的编制。现在他们决定在每个潜在的新广播领域竞争。英国广播公司对于未来以及更大的财源要比它的商业竞争者的眼睛更亮，自从失去垄断权，经受这一创伤以来，它建立了一个煞费苦心的院外集团和公共关系机构。它发展地方广播，同地方商业广播竞争；它还将有两个卫星，而商业电台却没有；而且它极可能成为闭路电视的一个主要投资者。它打算在早餐电视节目上激烈竞争，以对付由前驻华盛顿大使彼得·杰伊经营的新商业公司（AM-TV）。（这种争夺将提出新的挑战，以作出更多有水平的新闻报道。因为杰伊仍然决心避免死抱住胶卷不放的传统，并把新闻置入严肃的地位，从而向英国广播公司的较为肤浅的报道发动挑战。杰伊喜欢把这种竞争说成是同英国广播公司的头目阿拉斯代尔·米尔恩的个人之战：“两代威克姆弟子间的竞争”。）

进一步发展的前景和较高的执照费，极大地恢复了英国广播公司的信心，但却使它的批评家们更加生气。应不应该允许这个庞大的官僚机构去控制更多的广播时间？公众所缴的执照费应不应该花在大规模冒险的新投资上？谁对这个机构负责并负有说明的义务？最后的责任落到了由九个男士和三位女士（包括一位黑人）组成的董事会头上，他们是经内政部挑选、唐宁街审查的，任期为五年。名单如下：

乔治·霍华德（主席）	地 主
威廉·里斯-莫格（副主席）	《泰晤士报》前主编
罗杰·扬（苏格兰）	中学校长
阿尔文·罗伯茨（威尔士）	班戈大学
福克纳夫人（北爱尔兰）	前议员的遗孀
艾伦勋爵	商店及销售业工人联合会前秘书长
塞罗塔夫人	工党前大臣
约翰·约翰斯顿爵士	前外交官
克利斯托弗·朗洛特-希金斯	苏塞克斯大学科学家
乔奈林·巴罗	反对种族歧视运动的秘书
彼得·穆尔森	利特尔伍德公司董事
斯图尔特·扬	印刷会社员

董事会主席和BBC总监之间的合作成了业余和专业、外行和内行之间典型的英国式对比。现任主席说：“这种关系一直在变化，因为它取决于人。如果双方想要它起作用，它就起作用。”前内阁秘书诺曼·布鲁克在1964到1967年的任期中大概是最主张进行干涉的主席了，尽管在哈罗德·威尔逊命令希尔勋爵去遏制那位非常独立的总监休·格林爵士的时候，爆发出最愤怒的情绪。现任主席乔治·霍华德是他的老朋友保守党内政大臣威利·怀特洛在1980年任命的，前任主席是动物学家迈克尔·斯旺爵士。乔治·霍华德不久就充分利用了这个职位，他告诉我说：“我有意保持一个高大的形象，不象我的前任：如果我要代人受过，我最好得到承认。”

霍华德的形象是不难承认的：他用花衬衫或土耳其式的大袍来突出他那庞大的身躯，他似乎和他的巨大的乡间宅第“霍华德城堡”相配。这座城堡是为他的祖先卡莱尔伯爵建立的，并通过格拉纳达电视台的连续剧《重游布赖德斯黑德》出了名。作为上过巴利奥尔大学和当过全国地主协会主席的老伊顿弟子，他仿佛是新保守主义在广播方面的合适象征，然而有些英国广播公司的人不满地说，他风度挺有气魄，令人误解：（正如其中一人所

说)“乔治的问题是他实在很不胜任。”他明显地喜爱他的新职位——一位董事抱怨说：“他把它当作霍华德城堡的一个侧厅来管理”——他把自己看成是一位立宪君主。霍华德对我说道：“从法律上讲，董事们根本不必有一名总监。宪章里对它只字未提。当然，我并不管理英国广播公司：只有内行们才能做到这一点。它是一个独特的组织，积极性来自下面。我事先不看节目单：我们不象独立广播局那样纯粹是受规章限制的。”

英国广播公司的董事们在1982年初时管理的范围并不很广：主席、副主席里斯-莫格和将要退休的总监伊恩·特雷索温爵士都是保守党人，只有一位工党政治家和一位工会会员作为部分抗衡力量。这些保守党头目是易受左翼批评家攻击的目标，他们把英国广播公司描述成老封建势力的工具；但是，正是保守党人对英国广播公司在福克兰危机期间介绍阿根廷的观点最为愤怒。该公司的实际方向主要取决于管理委员会和总监，1982年人们对新任命抱有特别期待。霍华德说：“我们正在寻找一个对九十年代的英国广播公司作准备的人，那时真正的危机将会来临。”于是他们选择了阿拉斯代尔·米尔恩，他是一个被认为最顽强和最足智多谋的人。

米尔恩是第一个纯粹搞电视的总监，是在温切斯特公学（他是那儿的孩子王）和牛津大学毕业以后进入英国广播公司的。他当《今夜》副主编和贝弗斯托克的“稳定器”出了名，表现出一种指挥决断能力，这使他在商业短期工作以后得到迅速提升。他有时会坦率而无礼，露出顽皮的微笑和摆出苏格兰人的超然姿态，但他对英国广播公司保持着绝对忠诚：“我们认为我们是皇家禁卫军——我们是世界上最好的——比独立电视新闻社的效率高一倍。英国广播公司必须庞大。”他的声誉建立在他的管理才能上，而不是建立在创造力和智力范围上，他还保持着相当清教徒式的朴素情趣。一位同事解释说：“他具有电视台所需要的军事

才能：果断、分秒必争、掌握后勤。他懂得怎样象控制大炮一样控制摄影机，怎样维持纪律。他对意见毫无兴趣。”但是巨大的行动计划现在首先需要的是组织才能。安南报告中的五人少数派说：“我们认为总监一职是难以胜任的。它使总编辑和常驻神学家、教皇和皇帝混为一体，解释和管理一个不可分割的公司。”①

商业电视

不到三十年以前，电视向一小批企业家开放，使他们在几年之内创造了新的财富和新的机构。自从南非的黄金百万富翁在二十世纪初降临以来，还没有任何突如其来的新富豪可与之相比。象这些百万富翁一样，新的电视老板大多数来自移民家庭——例如格拉纳达电视公司的伯恩斯坦家族、联合电视公司的格雷德家族或电视转播台的保罗·艾多里安——他们象早期的好莱坞巨头一样投入了新的娱乐业活力，并带来了为群众趣味的那种本能感觉，而这是英国广播公司所缺乏的。有时商业电视公司被描述为老贵族势力的延伸：“长期经营许多英国电视的公司有这个王国的贵族在幕后徘徊。”詹姆斯·贝利尼报道说。②但是，大量钱财和影响却走向正处于这古老传统之外的人们，他们由于新财富而获得贵族爵位。

他们是老式的资本家，所冒的风险在当时似乎很大，伦敦城的大多数人和大多数老富户是不会问津的。

商业电视部门在1955年最初的几个月内亏损惨重，联合电视公司在七个月内亏损六十万英镑，而当时拥有联合转播公司三分之一股份的《每日邮报》的罗瑟米尔勋爵把他的股份卖给英国电

① 第8759号命令，第110页。

② 詹姆斯·贝利尼：《统治英国》，第209页，乔纳森·凯普出版社，伦敦，1981。

力牵引公司的哈利·德雷顿。只是在这一灾年之后，广告才开始纷至沓来，这种特许权才变成罗伊·汤姆森所说的“印制货币的许可证”。

大多数原有的电视公司现已被削减或移植了。在最初的两家伦敦电视台中，联合电视公司（后来成了联合控制中心的一部分，见下文）被转到拥有中央电视台一半股份的英格兰中部地区。联合转播电视公司被彻底取消，但是允许它的最大股东英国电力牵引公司在现在的“平日泰晤士电视公司”占一半股份（它的另一半股份属于另一家联合大企业EMI-索恩公司，其产品有唱片、电子器件和武器等）。独立广播局的一个人抱怨说：“泰晤士电视公司收入最多，但是股东最坏。”它对短期利润的死死追求激怒了有创造力的工作人员，使他们厌恶地离去。另一个伦敦电视特许权在1969年被伦敦周末电视公司（LWT）接管过去，该公司部分属于娱乐业的股东，其中有戴维·弗罗斯特，他提供了更有创造性地编排节目的极大希望。但是伦敦周末电视公司在它的一些股份到了鲁珀特·默多克之手以后，很快就经历了一场几乎使它完蛋的危机，后来很晚独立广播局才出面干预。直到前驻华盛顿大使约翰·弗里曼被派去当董事长以后，它才重新站住了脚。

格拉纳达一直是最持久、最赚钱而又最有创造力的——真是一个奇怪的结合体。它的第一个董事长西德尼·伯恩斯坦曾经开办过电影同业公司，他步入电视业有比他人更复杂的政治缘故和对时事的更大兴趣。他认为英国广播公司的新闻工作是一个笑话，便把新闻记者（如巴里·黑兹、戴维·普洛赖特和蒂姆·休伊特）调来用舰队街的标准解释时事。格拉纳达电视公司还从它的曼彻斯特基地看到一个促进工人阶级戏剧的机会，于1960年开始播出《加冕典礼街》专题节目，从此每周两次，连续至今，仍然是全国“十大节目”之一。

格拉纳达电视公司自此以后大搞多种经营——出版、路边小餐馆、赌场、夜总会——电视收入现在只占格拉纳达财团总收入的16%，该财团的董事长现为亚历克斯·伯恩斯坦，是西德尼的侄子。然而，电视方面仍很重要，它报道时事得力，并准备保护它的新闻工作者。它仍然由伯恩斯坦家族及其代理人丹尼斯·福尔曼爵士统治，带有一点家庭企业的气氛。它照旧十分赚钱，尽管它的一部分地盘在1968年被用去创办约克郡电视公司，该公司由于其老板保罗·福克斯的独断专行，现已有了敢于作为的名声。

格雷德的失败

最后一个最著名的老电视节目主持人是卢·格雷德，原联合电视公司的两主席之一，人称“电视雅典娜”，^①他曾把娱乐业搬上屏幕，创造过早期的电视成就，如《十号急诊病房》。他在七十年代初期的鼎盛时期，统治着包括剧院、电影院、歌曲和唱片的大娱乐业王国，与EMI联合企业相连，因而就好象垄断了大部分娱乐行业。格雷德七十岁时只好辞去联合电视公司的主席职务，但是他仍然是母公司“联合控制中心”（它现在控制着英格兰中部地区的中央电视公司）的领袖，以其人格力量统治着它。他答应在2000年退休。但是，由于仍然自信他有一种对公众趣味的直觉，格雷德雄心勃勃地制作耗资巨大的故事片。只有一部儿童电影取得重大的经济成功；他的最后一部大型影片《捞起铁坦尼号》亏损超过一千五百万英镑。（格雷德抱怨说：“降低大西洋倒可能会便宜些。”）

到1981年底，联合控制中心主要靠房地产和伦南-麦卡特尼的歌曲版权生活。它处在经济崩溃的边缘。格雷德决心维护他的

^① 希腊神话中的智慧女神。——译注

控制权，并认为自己受到副会计师杰克·吉尔的威胁。杰克·吉尔与另外两名有影响的董事比尔·迈克尔和埃利斯·伯克建立了一个经济战略委员会，从而加强了他的地位。在1981年8月的一次董事会会议之前，当时伯克还在休假，格雷德依次召见每一位董事，告诉他们吉尔将被解雇，企图用其他让步抚慰每一个人。接踵而来的是一次历史性的董事会会议，吉尔公然反抗格雷德，威胁要揭发令人难堪的事实。（《快报》的）马休斯勋爵警告说，公司上层有两个竞争对手，这样是不能存在下去的；其他人试图把决定推迟到伯克回来以后作出。然而，格雷德促使会议表决，大多数人不致违抗他。

接着，为了安抚吉尔，格雷德表示要给吉尔五倍于工资的辞退金——五十多万英镑——还有以低于市场价格十万英镑的价格购买公司住房的选择权。这对那些平日守口如瓶的股东养老金基金会来说是不堪忍受的最后一击，它们早已看到联合控制中心的股票在迅速下跌。其中有些养老金基金会（例如M&G基金会）已经卖掉了股票，留着股票的那些基金会正在磨拳擦掌，而给杰克·吉尔的巨额赠款则使他们有了借口。邮局基金会的无畏经理拉尔夫·夸塔诺（参阅第十九章）率领占股份12%十大投资者（包括电力委员会的养老金基金会、《太阳报》联合公司和鹰星保险公司），把联合控制中心诉诸高级法院，以阻止把这笔钱付给吉尔。

与此同时，住在九千英里以外的一个幽灵似的金融家也一直在密切注视着联合控制中心的股票跌价，并把它们全部买下。罗伯特·霍姆斯·阿考特是一个冷静而时髦的澳大利亚西部人，与海塔斯伯里勋爵有远亲关系，一度被称为“没有同情心的默多克”。他见了卢·格雷德并迷住了他，与他同去美国，劝他把个人在联合控制中心的股份卖给他，同时答应他可以继续制作影片。于是阿考特便成了联合控制中心的主席，出价三千六百万英

镑要买下整个公司。独立广播局感到为难，因为阿考特不是英国居民，他拥有电视台是不受欢迎的。但是那家公司实际已经破产，独立广播局已不存在对中央电视公司的控制问题。尔后，出现一位竞争对手候选人，赫伦集团的格里·龙森出价四千六百万英镑，阿考特很快就出更高的价；龙森出到四千九百万英镑，阿考特报之以六千万英镑。经过合法的争辩和两位董事的辞职，龙森终于宣布放弃，阿考特于1982年4月赢得了对联合控制中心的控制权。这家一度主宰娱乐业的公司在这两大洲之间被耍来弄去，终于受控制于世界的另一边（就象《泰晤士报》和《太阳报》一样），而卢·格雷德这位最糟糕的电视巨头，在指责其公司津贴费和辞退金过高的风暴中溘然死去。

独立广播局

忧虑地注视着所有这些场面的是商业电视的监察人“独立广播局”（IBA），它就象一个女子小兰球裁判去仲裁美国的橄榄球。它从1953年开始以来，用分配或勾销特许经营权，有令人发财或破产的权力。正如古德曼勋爵曾经说过的：“自从查理二世发放肥皂专利以来，还没有什么象它一样的东西”。

每隔六年或六年以上，独立广播局就要求各电视公司证明其继续存在的理由。“该局在决定节目谁搞谁不搞时只有片刻，但它对节目的影响却是决定性的和持久的。”（它的第一董事罗伯特·弗雷泽爵士解释说）。这种分配方法是私人企业和公共控制的奇特结合。在判决日以前的几个月中，各公司修建新的演播室或制作花钱的文化节目以改善它们的形象，最后把文件送到独立广播局，讲述其成就、抱负和信心。与此同时，新的竞争者准备好了自已的投资集团，明智地把贵族、金钱、娱乐业和当地利益混合在一块，以表明其对地区的关注。接着新老公司被独立广播局召见，由其局长作短暂而使人手足无措的会见。最后，它们被

叫去领一封用棕色信封装的信，这封信决定它们的命运，而不说明任何理由。

独立广播局是一个经过精心平衡的名人委员会，这些名人不如英国广播公司的董事知名，然而人员混合的类型是相同的，包括法定的工会会员、一名黑人妇女、一名苏格兰人和一名北爱尔兰妇女。其中一人解释说：“他们并不非常有用，除非他们集中完成一件他们真正知道的事情。如果他们不了解要解决的问题，他们便无能为力了。”

1982年的委员名单

莫尼菲斯的汤姆森勋爵（主席）	前工党内阁大臣、前欧洲经济共同体专员
约翰·里德尔爵士（副主席）	银行家
威廉·莫里斯牧师	格拉斯哥大教堂的牧师
丹尼斯·汉密尔顿爵士	泰晤士报前主编
吉尔·麦基弗	北爱尔兰律师
乔治·拉塞尔	艾尔坎铝公司的助理董事
安东尼·克利斯托弗	国内税务员协会秘书长
朱丽叶·乔伊特	保守党里彭地方议会议员
保拉·里德利	托克斯特思新企业车间的工程协调人
尤伏尼·康诺利	伦敦教育局成员
亚历山大·卡伦	伦敦大学电子工程教授

象英国广播公司一样，独立广播局是由一名兼职主席和一名专职局长领导的，但是他们的职责与英国广播公司十分不同，因为他们的工作是控制商业电视公司，不是经营它们。主席所承担的义务大有不同：上届主席普洛登夫人以一个女委员的全部信心行使对辛迪加的任免权。现任主席汤姆森勋爵是一位看来不错的来自敦提的前工党大臣，他当过“广告标准局”的头目，增加过一些有效的惩治性手段，所以具有统治商业部门的一些经验。他对电视标准——特别是星期六晚上的糟糕水平——有他自己的观点，他想要证明他能够对抗院外集团。

但是，他最重要的任务是选择一名新的局长，前任局长布赖恩·扬当过中学校长，他在长期统治中老是把公司当成学生来对待（电视巨头常常抱怨）。汤姆森及其副主席约翰里德尔爵士——一位有文化兴趣的银行家——决定到单位之外去寻找新局长，他们作了一个大胆的选择：约翰·惠特尼。此人正在经营一个最成功的商业广播电台“卡皮托尔”。惠特尼是个少见的土生土长的企业家。他是一个发明家的儿子，较早辍学，二十一岁时就拥有一个三十人的无线电生产公司。后来他参与制作电视连续剧，如《上楼下楼》；但是对他的一个极大挑战是他被请去经营“卡皮托尔广播电台”，结果他既使它获得商业上的成功又给了它某种社会意义——它在尤斯顿的总部现在除了提供一个流行音乐中心之外，还设立了一家职业介绍机构。人们期望惠特尼成为比扬更能管事的独立广播局局长，但是他还将领导一个新的时代，因为各种新的电视节目将会出现，（一些董事会成员相信）随着竞争自身所产生的抵消力量，这种管制将开始消亡。

商业电视公司从一开始就意味着要具有强烈的地区性特点，既有本地的股东，又有本地的报道；然而就象其他权力下放的企图一样，这些目标没能实现。1981年，独立广播局剥夺了南方电视公司（基地在南安普敦）的特许经营权，其部分原因是它的远方主人，包括兰克公司、联合报业公司和D·C·汤姆森公司，对汉普郡或苏塞克斯兴趣太小了。但与此同时，独立广播局授予新英格兰中部地区“中心电视公司”特许经营权，它的股份很快被完全非地区性的投资者搞去，这些投资者包括D·C·汤姆森公司和书商莱德布鲁克斯（它刚刚失去赌场许可证）。独立电视公司的地方主义从来就不十分令人信服，这种区域不属于传统的地区含义，而是由电视发射范围规定的；在当地商业界占有电视公司的地方，他们有时会利用它们服务于商业目的。当地的电视新闻是最受欢迎的地方节目，但是人们还期望电视公司能引起人们

对地方文化的注意，包括扶助演员、作家和音乐家等，他们大多数人的经历是可怜的。电视公司很少帮助挣扎着的地方剧院和艺术中心，只有曼彻斯特的格拉纳达充分地使用了当地的作家和环境。更加实实在在地参与地方活动和给予扶助的任务则留给了商业广播电台。

地区之间的斗争在电视联播委员会里展开，十五家电视公司的代表在那里订出哪些节目共同承担、什么时间播放以及谁买谁的什么东西。五大电视公司（格拉纳达电视公司、约克郡电视公司、中心电视公司、泰晤士电视公司和伦敦周末电视公司）仍旧控制了联播委员会；但是，象安格里亚电视公司或南方电视公司等其他公司已经开始努力在联播中争取到更多的节目。“十家小电视公司”的会计师发现购买别人的节目反倒比较便宜，而它们的制片人却要求有表现其作品的更多机会。但是，五大电视公司的联合垄断已经日益遭到猛烈的批评。

电视还有一个很少宣扬的控制者，那就是工会。电视巨头的财富很快就带来公开的工资要求（象在好莱坞一样），特别是来自强大的“电影、电视技师协会”（ACTT）的呼声。当过该工会过去十三年秘书的艾伦·萨珀。（参阅第三章）是一位剧作家和植物学家，他学会了如何把利润花到他的技师身上。工会能够坚持用十个人去拍摄可以由三个人完成的故事片；坚持坐飞机的一等舱，住豪华的旅馆；坚持在昂贵的餐馆吃饭，时间很长；并坚持为诸如录像磁带剪辑之类的日常工作要求高报酬。在国外的巨大开销成了不足为信的笑话的主题。（独立电视新闻公司的一位记者从越南发回一份巨额开支申报单，他的主编回电说：“你的工作是报道越南，不是购买越南。”）工会的要求和限制进一步助长了官僚主义，使电视工作者脱离了人们的自然联系，独立电视公司的一位董事长抱怨说：“供摄制组吃喝的费用对优秀节目的妨碍大大超过早期的技术困难。”但是，没有一个电视频道以及很

少报纸敢于批评工会。

对商业电视公司的最终控制权通过独立广播局掌握在内政部手里，这个白厅的替罪羊总是参与阻止事情的发生；内政部的常务官定期地对独立广播局局长表示不满（包括象《查理的天使》的时间空档之类的细节）。商业电视公司始终知道政治家在有争论问题上的压力。政府极其严密地指挥对阿尔斯特的审查，警告英国广播公司和独立广播局不要广播任何可能引起对爱尔兰共和军同情的节目。对独立广播局的大部分政治压力是通过老同学联络网施加的——一句耳语提醒即将演播的节目可能会使上层人士不快，一杯淡酒暗示应该推迟播放一部叫座的片子。独立广播局将其作用看成是（如独立电视公司的一位董事长所说）“保证既存秩序不受到过分的削弱或冲击”。但是，独立电视公司的制片人仍然发现进行争论要比英国广播公司的制片人容易些，它们的经理也不需要密切注视执照费。

“平衡”正是对英国广播公司和商业电视公司的最有限制性的控制。每一场争论都假设为有必须得到同等广播时间的两方——而不是多方。假如公众听了大臣的，也必须听听影子大臣的；要是一位工人代表攻击了常务董事，就必须允许后者为自己辩护。对公平对待的关心很容易导致一成不变的仪式，使政治家或一般“定期换演节目的剧团”的平淡的知名人士看起来就象是熟悉的对手，他们有说服力地提出成套的与预期相反的观点，宛如学院的辩论协会；当他们演出后在宜人的房间里开玩笑时，都一致认为真正问题的背景十分不同。在政治性电视节目中，就象在议会中一样，参加者宁可彼此公开地斗争，而不去寻求解决的办法。电视就象足球一样，双方轮流来，并有一个裁判保证比赛公正进行，这样才发展起来，“平衡”的做法可以给观众一种宽厚的感觉，即答案存在于这双方之间的某处。如果一个新思想或第三方上了场，整个比赛就会被搞糟。

第四频道

正是安南勋爵1977年的报告，以其对文化多元论和社会多元论的关注，把更加具体的形式加入了一种新的第四频道，以抵消另三个频道的正统性。电视公司自然想要商业性的第二频道，但是安南试探性地提议成立一个新的“开放广播局”，它将自集收益，委托制作自己的节目，鼓励独立的制片商。电视公司在议会外无情地反对这个建议，最后内政大臣达成了“怀特洛折衷方案”：第四频道归入独立广播局，受独立电视公司的资助，由这些公司征收广告收入；但是它应有自己的管理者，他应管理独立制片商的节目。

这样，第四频道的管理者杰里米·艾萨克斯获得了扩大这一传播媒介的极难得的机会。他是一位能说会道的专职电视记者，曾为英国广播公司和泰晤士电视公司制片，在同后者的一心追求盈利的总经理布赖恩·考吉尔争吵以后离去——“介乎辞职和解雇之间”。他真诚地想鼓励小制片商，而且很快就发现它们制作节目比较便宜：尽管有工会的限制，但是它们的一般开支要比大电视公司低得多，结果第四频道委托独立制片商制作的节目从原来预期的15%增加到一半左右。

艾萨克斯主持第四频道的令人振奋的新办公室，地点在北索河，木格子遮板围着一块巨大的场地，一群秘书在场地中央厚玻璃板后面的办公室工作。他坚决认为，他的频道不会把观众看作“是大量制作的有2.4个孩子的完全相同的典型家庭”；他明确地要观众在真正想要看点什么的时候“光顾”四频道。他想促使已经显示出能力和进取心的独立制片商离开现行的公共机构，他们对“这种文化气氛”下的挑战的迅速反应使他感到鼓舞。他坚持认为，独立广播局不得对四频道施加与对独立电视公司相同的制裁：“要是它们看不到我们的特点，就会发生争吵。”他还想

电视公司	地 区	覆盖的人口(千)	董事长	主要投票权股东
泰晤士	伦 敦	12,724	H. S. L. 邓达斯	英国电气公用事业公司(60%)
伦敦周末	伦 敦		约翰·弗里曼	电气和公用事业公司(60%) 珀尔保险公司(11.77%) 国际新闻社(11.77%) 罗伯特·克拉克(11.77%) 《每日电讯》报(11.01%) 黑骑士(11.01%) 帝国烟草公司养老金基金会(10.1%)
中 心	英格兰中部地区	9,636	戈登·霍布德爵士	联合控制中心(51%) D. C. 汤姆森(15%) 莱德布鲁克斯(10%)
格拉纳达	兰开夏	7,702	丹尼斯·福尔曼爵士	格拉纳达集团
约克郡	约克郡	6,847	理查德·格雷厄姆爵士	皮尔逊-朗曼(25%) 巴斯·查林顿(25%) 三叉戟电视公司(15%) 约克郡邮政报业公司(10%)
南方电视	南英格兰	8,162	法弗沙姆的博斯顿勋爵	欧洲轮渡公司(20%) 伦敦信托公司(20%)
哈莱克	威尔士、西英格兰	4,605	哈莱克勋爵	(没有超过5%的股份)
安格里亚	东英格兰	4,349	汤森侯爵	《卫报》(24.2%) 梅·格尼股份公司(12.0%) 东郡报业公司(9%)
苏格兰	中部苏格兰	3,942	坎贝尔·弗雷泽爵士	坎贝尔·弗雷泽爵士(10.7%) 威廉·布朗(10.7%)
泰尼-蒂兹	英格兰东北部	2,572	拉尔夫·卡尔-埃利森爵士	三叉戟电视公司(20%)

续 表

电视公司	地 区	覆盖的人 口(千)	董事长	主要投票权股东
TSW	诸 方	1,724	约翰·科 尔福克斯 爵士	沃克斯酿造公司(20%) 工商金融公司(16%) 皮科姆公司(16.05%) 英国和英联邦航运公司(11.92%) 英国阿罗公司(11.32%) 工商金融公司(11.32%)
格兰皮安	东北苏格 兰	1,191	伊恩·坦 南特	伊恩·坦南特(6%) 福布斯勋爵(6%) 奈尔·佩特森(6%)
博 德	苏格兰边 境	617	约翰·伯 吉斯爵士	坎布赖恩报业公司(23.8%) 乌特勒姆报业公司(13.9%)
海 峡	海峡诸岛	115	克·D·科 勒斯	格恩西出版有限公司(14%) 哈罗德·菲尔丁(大陆) 有限公司(11%)

在屏幕上给予年轻观众以丰富多彩的内容，就象他们可以从阅读中所能得到的一样。

技术与家长式统治

与此同时，各种各样新的技术设备——例如录像磁带、录象磁盘、闭路电视和卫星——一直有破坏对所有频道控制的威胁。英国广播公司第二频道的管理者布赖恩·韦纳姆把广播的历史分成三个时期：第一时期由无线电主宰，1953年的加冕典礼中电视显示出全部力量后，这个时期结束。第二时期由电视主宰，但“受到议会通过英国广播公司和独立广播局的审慎而微妙的管理”。第三时期始于八十年代，三个主要方面——摄制、发放和

交流——的管理将不断减弱。^①

这种减弱已经显而易见。录像机增加的速度比电视公司所预料的要快；录像带商店迅速增加，摄制公司制造录像带专用的教育电影和杂志节目。但是，录像机仍然价格昂贵，不能严重地贬低广播电视节目的作用，而录象磁盘开始则更加昂贵。能够看闭路电视的人迄今只有几千，交了预订费在闭路频道收看二三个故事片，其吸引力显然比美国差，美国的闭路电视播放的节目比普通节目好得多。然而，新的频道将能象杂志一样迎合专门市场，诸如包括（象在美国那样）完全播放新闻的频道。

卫星电视看来为期不远了。英国正准备加入一项在1984年发射卫星的欧洲联合计划，用户通过各地区甚至后花园的“园盘装置”就能够收看到卫星电视。英国广播公司希望用这颗卫星扩大他们自己的频道，但是不少人害怕卫星还会散布“商业谎言”，使卢森堡的登广告者销售烟酒不受大陆的控制，从而破坏现有频道的收入。

当这四个英国频道的管理员仍旧控制着电波之际，他们忧虑地等着看新技术将首先在何处真正突破。各国政府最终会不会无法控制或审查进入本国的电视内容——就象从不可能（甚至希特勒也不能）全部审查来自国外的广播一样？电视的发展在传播媒介中是最受约束而最有全国性的，它会不会获得自由，形成一种新的无政府主义气氛，让登广告者、色情作家和肥皂剧商人在全球销售其货物？比较有钱的和爱挑剔的观众会不会转向录像带和闭路电视去获得文化或信息，而让主要电视频道去搞迎合大众的广告节目？这最近的三十年——所有的阶级观看同样的连续剧、喜剧和新闻——会不会仅仅是在电视变成象报纸那样有阶级意识和实行种族隔离政策之前的一个暂时阶段？

^① 《观察家报》，1982年8月21日。

有关电视技术的辩论以论题的方式带来了关于家长式统治和自由竞争之间的争议，这种争议在本书中不断谈到。现在，英国广播公司把来自卫星和闭路电视的无控制电视节目的前景说成对道德和平等的威胁。布赖恩·韦纳姆警告说，体育比赛电视节目的版权将会被卫星承包商或闭路电视承包商全部买进，并且只转播给交纳观看费的人们；他说：“广播的第三时期将是进入新时期者和未进入新时期者之间分裂加深的时期。可以完全打赌说，这一新的分裂将再次存在于已经损坏了英国形象的东南部和非东南部不平衡的主要经济弊病之中。”^①“如果英国的闭路电视对自由市场势力开放”，阿拉斯泰尔·米尔恩问道：“怎样阻挡象沃纳·艾梅克斯这样的主要外国电视商打进来，每夜连播《达拉斯》并完全任凭公众随心所欲地削弱英国广播赖以建立的原则呢？”^②

可是，英国电视的狭隘性和保护性在最坏的情况下也有一种同样的危险：可能会用更多关于乡间老房、帝国历史和爱德华七世时代戏剧的连续节目去鼓动观众以孤立和怀旧的眼光去看待他们自己，而不注意漩涡般的国际变化潮流。英国广播公司在停止担任教育者角色及放弃向观众解释世界的时候就不太容易为它的家长式统治辩护了，但是它却仍然具有变成民族自我欣赏的喉舌的固有的危险。电视还是具有向人民展现较大生活背景的巨大力量的；如果英国人民不敢正视他们的问题，电视屏幕的控制者们必须承担部分责任。

① 《观察家报》，1982年9月21日。

② 《卫报》，1982年9月18日。

结 束 语

后 帝 国 的 陷 阱

罗马人或英国人具有不断创造的悠久历史。这种伟大民族的特有危险是，他们可能由于不了解他们所创造的伟大机构而终于失败。

沃尔特·巴奇霍特

我亲爱的年轻人，国家存在着很多废墟。

亚当·史密临死前答约翰·辛克莱爵士
(他说英国将遭毁灭)，1790年

在这本书里，我一直尽力不把任何一个主题或观点强加于英国所有这些极不相同的领域，而是让人物和事实自己说话，只是偶尔提一下贯穿这个迷宫的头绪和线索。然而，我常常自问一个不断出现的问题，就象我在二十年前所做的那样：英国的机构和统治者在多大的程度上经得起历史的挑战，使一个背着沉重的历史包袱和面对高度竞争前景的国家得以振兴和现代化？英国是否逃脱了从埃及到西班牙等众多前帝国国家的典型命运——陷入了十分僵硬而不能适应新问题的官僚机构和观念呢？面对世界竞争、衰退和失业的日益肃杀之风，这一问题变得更加引人注目了。

公共机构

二十年前，甚至在哈罗德·威尔逊宣布改造包括从学校、科学家到文官的整个行政管理领域的轰轰烈烈的革命以前，英国就已经充满着改革的热情，并决心使其机构现代化。政治家们推行这许多改革的认真程度如何，是有问题的。他们的失败确实给了真正的保守主义者以很多攻击的口舌，这种人坚决认为一切改革只会更糟，还相信那些悲观的法则，说什么改革所达到的正与所想要的相反，更多则意味着更糟，事情能有多糟就有多糟，等等。

教育民主化的措施结果加强了缴费的学校和取消了作为穷苦孩子传统进身阶梯的大部分文法学校。将科学应用于工业的巨额开支终于使科学家们更加书生气。试图揭露白厅和外交部则使官吏们更加严阵以待和相对安全。同一个世纪前维多利亚女王时代的成功改革对比，这些失败的改革使得巴奇霍特在十九世纪中期的警告显得尤为深刻；因为那些“伟大机构”因其工会和职业傲慢得到加强，已经证明，它们能够多么有效地紧密团结起来反对变革。蒙蒂·芬尼斯顿爵士在努力改革工程行业时发现，马奇亚维利的警告仍然有效：“改革者与所有在老环境下干得不错的人树敌。”

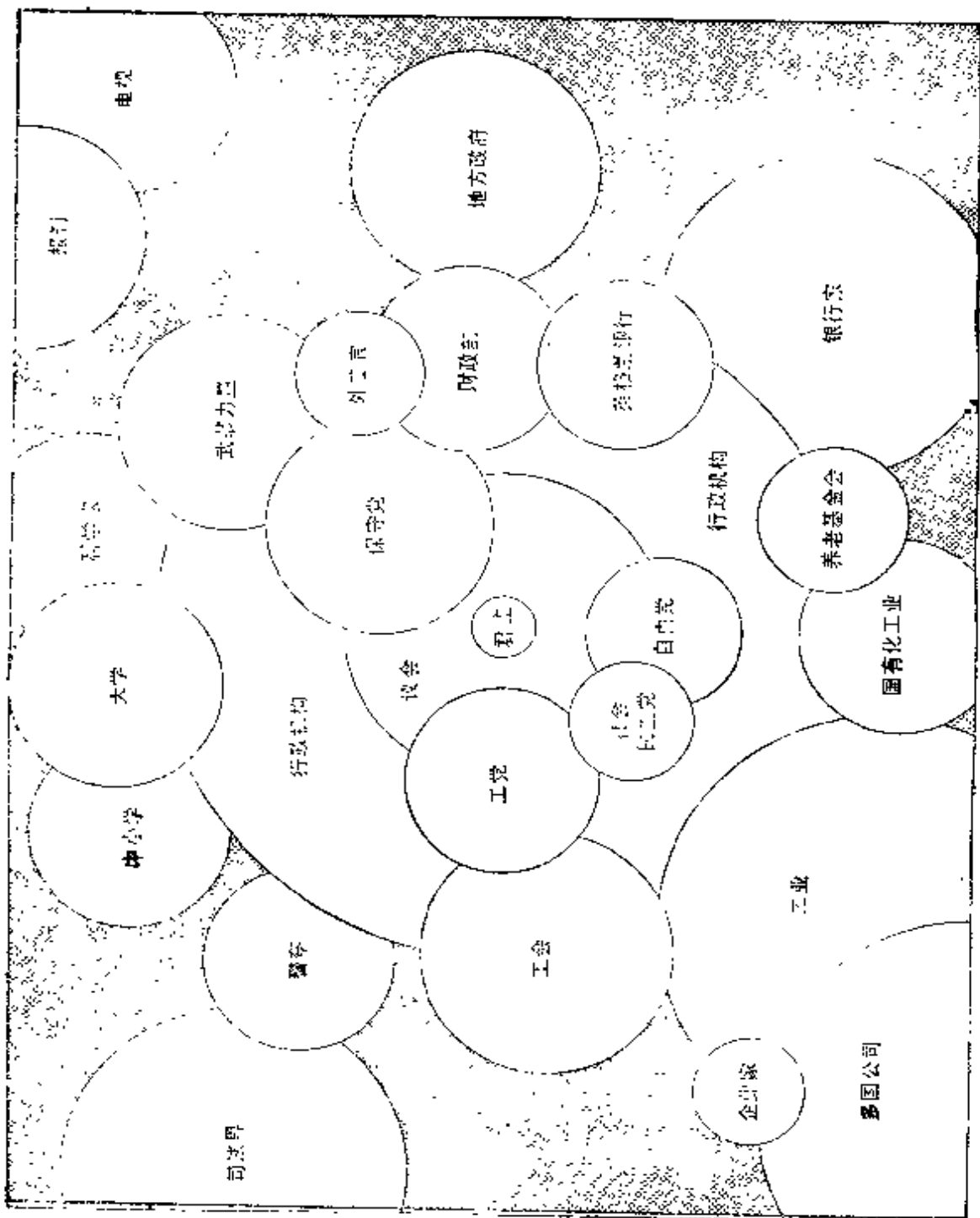
每个行业在自己的城堡内都能把它的防御工事描述为自治和自由的伟大传统的一部分，而其他所有人则是自私而贪婪。律师们指责工会的垄断权，可他们却加强自己垄断；大学教师谈论学术自由，报界人士谈论新闻自由，而他们往往是指自己免于改革的自由。白领工联主义在六十年代有了巨大的扩展，原期望它制约工会运动，可不久却使之更加厉害。由于各工会拒绝考虑别人的要求，职工大会变得更加不得人心。然而，工会的态度传到白厅时则更没有吸引力了。不少年轻的公务员可能私下里和任何外

人一样批评他们的机构；但是一旦受到外部的攻击，他们就会抱成一团，捍卫他们的人浮于事的办公室或按指数计算的养老金，奉行一种颠倒的伏尔泰利原则：“我同意你所说的一切，但是我一定要为阻止它发生而战斗到底。”

评价六十年代许多改革的全部后果尚为时过早：在维多利亚女王时代的人们改革教育、军队或行政机构后的很长时间里，保守主义的批评家们一直在嘲笑他们的民主热情。凡是取决于态度转变的变革都会有一段长时间的过程；在麦克米伦组成国防部二十年以后，武装力量才刚刚开始采纳“三军观点”。综合教育这个工党最重要的改革的效果只有在新的一代在那种背景下成长起来以后才会变得比较明显。但是，标志着英国或美国五十年代和六十年代非常激进的思想的“社会工程”的信念，现在却不太明显了，因为老式的行为和机构在政治表面底下顽强地表现它们自己。狄斯雷利在1881的看法仍然是中肯的：“这是一个很难推动的国家。”

历届政府和各种委员会在一切改革尝试中都不愿干涉职业或集团的传统自治。他们喜欢这么设想：文官、科学家或教师会从内部在改革中合作。他们避开法令的变革或施加自己的倾向，而一旦失败，他们则更喜欢隐瞒他们的挫折。机构的自治仍然基本上不受影响，但它们已变得越来越脱离中央或彼此脱离。下图中交搭的圆圈大致表达了我对英国机构之间关系的印象。由单一的“权势机构”把它们统统控制起来的那种阴谋家的想法是很不实际的。英国改革的障碍在于缺乏有效的协作和控制，而这些圆圈则似乎总是威胁要把它们拉得更开。

对如此众多的官僚机构有影响的文官机构仍然没有根本变革。六十年代初的批评——说它不懂行、不负责任以及缺少工业和技术经验——几乎仍和以往任何时候一样有效。王室代理人的丑闻，即文官在1974年由于不负责任的投资或浪费了一亿八千



万英镑，描绘出一幅即使是最严厉的批评家都无法想象的讽刺白厅外行和各自为政的漫画。高级王室代理人克劳德·海斯爵士是一个（正如裁判庭的报告在1982年所断定的）永远不该被任命的人，他从不认为自己对任何人负有责任，并“从来不能实行任何有效的监督”。财政总监查利斯先生毫无管理其银行业务的经验，可也“没有一个人认真地努力对他进行过任何控制”。王室代理人没有必要的能力就开始对投资投机：“对于他们此刻所尝试的事情，他们基本上是门外汉。”海外开发部、财政部和英格兰银行全都明白情况不妙，但却在相互间作公文旅行：“形势迫切需要有人运用一点常识、表现一点主动性，尽力解决这个问题，却无人带头。”这件事表明了对过分庞大的官僚机构的最大的忧虑：拿公家的钱狂妄而秘密地自行其是，却没有任何人承担最后的责任。

在帝国的一切遗产中，最危险的无疑是一个能使它自己的利益和价值永久存在的僵化官僚机构，就象那些古老的统治集团掌管着落后的文明，犹如至今仍在用咒语对当代埃及的混乱加以迷惑的法老式官僚，或在奥斯曼帝国时代发展起来的拜占庭官僚，或无法对付十六世纪新挑战的西班牙帝国宫廷：“继承一个对帝国投资过多的社会，置身于不断减少的日益衰败的遗产之中，他们无法使自己在危机时刻放弃记忆中的东西和改变他们自古就有的生活方式。”^①当英国官吏们加强其防御工事、互相授予古老的帝国勋章的时候，他们是否听到了来自卡西蒂尔^②或拜占庭的回声？

大型和集中化

在战后最初的十年中，两个特殊的环境缓和了英国实力的衰

^① J·H·埃利奥特：《西班牙帝国，1489—1716》（平装本），第382页，企鹅出版社，伦敦，1970。

^② 西班牙中部的一个省。——译注

弱。第一是英美关系，它能够以大西洋两岸共同一致的外表掩盖许多耻辱——至少为那些上层人士，因此（恰如麦克米伦所说）英国人能成为“罗马帝国的希腊人”。第二个是西方的长期繁荣，这就让英国人在有其工业弱点的情况下将其生活水平在十年内提高一倍，并有了发展，这是他们在战前几十年里当半个地球仍然染着红色时所决不可能达到的。英国从来没有象它卸掉帝国包袱时那样富裕。

英国人在这种兴高采烈的情绪中开始了许多雄心勃勃的改革：建立新的大学、医院或汽车路，规划新的市镇、高楼区和城市中心。同时，在繁荣和美国先例的鼓舞下，对大型的追求变成了一种迷信，诸如摩天大楼和领带、高楼区与电视机、医院和汽车，全都越来越大，并在想象上越大越好。英国的机构自行扩大，没有遭到经济学家、社会学家或政治家的多少怀疑。政府和文官热心地合并部、郡或航空公司。

但是，早在七十年代初期，不少合并——不管是公司的合并还是白厅部门的合并——的失败便日益明显了。二十年以后，收缩接替了膨胀，悲观主义取代了乐观主义，分散代替了合并。在白厅，整个文官大军登上了山，重又下了山。贸易部、工业部、运输部或能源部脱离原来的大部，重新成为独立实体；保守党的社会服务大臣则努力取消其保守党前任所加的多余等级；英国航空公司计划再分为海外航空公司和欧洲航空公司。财政部则比它的对手经济事务部和文官部长久，于是再次成了国家重点项目的唯一仲裁者。

然而，六十年代的膨胀和扩大时期却留下了很多不大容易夷平的废墟，象城市里的高楼大厦，它们是设计者过去狂妄的象征。当英国需要比以往更加灵活的时候，庞大的官僚机构则增加了它的僵化：市政厅与郡总部、白厅的附设机关、大学收缩时无法开除的教师、英国广播公司的中年队伍，都令人想起，过去的

实验如今变成了沉重的负担。私营公司被迫丢掉一些累赘，可公共机构要精简则难得多；在公共机构中的安全和在冷酷的外部世界中的不安全之间的鸿沟加深了。庞大的官僚机构就象随繁荣兴起而加厚的馅饼皮，现在变成了高大的上层建筑，而馅饼的其余部分则瘪塌了。

在政府内部有一种无情的向心趋势，财政部和内阁办公厅的蜘蛛网现在更为集中了。地方政府的抵消力量已被蚕食，地区权力下放的计划遭到搁置，私营部门则远为虚弱。财政部这个典型和财政部对公共开支的控制仍然主宰着经济的较大部分，尽管它常常反复无常，并有数十亿英镑下落不明。同时财政部本身则在一群保守党大臣的更加紧密的掌握之中。

官僚政治和权力集中在大都市是许多帝国衰落的标志，它们的复兴希望在于外省地方，因为地方上铺张浪费和人浮于事的影响较小。但是，近年来流向白厅和财政部的权力却增加了，而地方当局则因缺乏适当的负责权力而失去了更多自治。中央的每个错误都反映在它的周围。当财政部紧缩时，每一所大学、中小学和地方议会便只得节省开支；中央只能用最露骨的货币标准来控制这一切交搭的圆圈。银行、工业企业、保险公司和报纸追随着这个集中潮流，逐步排斥来自爱丁堡、曼彻斯特或利物浦的更多决定；而伦敦的集中则增加了对控制的关注而不是机会。

这两个老政党都答应地方分权，但仍把更多的权力掌握在中央，只有社会民主党和自由党此时认真地允诺增加各地区的权力。德国有一个权力分散得多的政治体制，法国现在真正地在努力下放巴黎的权力，而英国的体制却依然把权力更多地集中在白厅和威斯敏斯特。然而，只有让地方建立负有适当责任的更大权力和征税权（如德国或美国），英国人民才能逃脱中央的绝对控制。

正当许多企业家谴责政府这样强化中央集权之际，私营部门却搞起了它自己的过分集中。许多拚命搞合并的公司董事看来很少认真考虑应该谁来经营公司或怎样经营；他们往往期望这些合并的公司产生出它们自己的逻辑和纪律。他们争辩说，大单位对于新的世界规模来说是必不可少的，当然这对于不少高技术工业和重工业来说是正确的；但是，那种把啤酒厂、服务业和娱乐业统统卷入新联合大企业的合并却对消费者并没有显出多少好处；最早的合并更多地是同未加利用的资产和证券市场有关，而不是同严肃的规模经济有关。由于利润比较易得而又没有股东的有力控制，公司得以扩大其经理和工人的队伍，而当它们合并时，表面上是为了节约，却常常使双方的人员原封不动（如英国莱兰汽车公司或英国航空公司）。（这是对西班牙帝国的又一仿效，西班牙贵族家庭由于卡斯蒂尔的地方风俗而越搞越大，这就是，贵族买房产时保留前主人的属员，却再加上他自己的仆人。正是工人的数目给了他地位，而不在乎工人的本领如何。^①）

下议院双方的政界人士均倾向于偏爱较大的公司，因为它们似乎使计划和谈判在上层比较容易进行。白厅喜欢同大公司和总工会打交道，而职工大会和英国工业联合会则一致认为增大各自垄断权的合并是有利的。三方上层所召开的全国经济发展理事会会议，开始显得象是亚当·史密所描述的商人阴谋反对公众的画面。为许多合并付出代价的是消费者，然而消费者却在画面上见不到。

六十年代迷恋大型和合并的背后是什么呢？当然，扩张常常迎合董事长和董事们的野心，他们的地位和工资是和所管的人数相关的。无疑，美国模式的榜样，如国际电话电报公司或林-坦科-沃特公司，可以用来为英国的合并辩护——可是美国的背景

^① J·H·埃利奥特：《西班牙帝国，1469—1716》，第315页，企鹅出版社，伦敦，1970。

是十分不同的，而且不少美国大公司也是不成功的。从事后来看，英国的不少合并显得很象是逃避实际责任——试图通过同别的企业合并来回避一个企业的问题，渺茫地希望错误能最终得以纠正。多种经营常常意味着简单的转移，总经理认为他能够每天带不同的帽子——星期一带酿酒商帽，星期二带建筑商帽，星期三带旅馆老板帽，这种赶时髦的想法可以毫无疑问地表明，他是一个什么行业都不全懂经理。

在繁荣时期，大公司企业常常可以通过扩大规模来掩盖其不负责任和优柔寡断；但是，在1974年尔后又从1979年起所刮的衰退之风吹透了它们摇摇晃晃的机构。股票热门的公司从盈利变为亏损，以汽车和钢铁为首的国有化工业则在世界市场上表现出竞争的无能。董事长们再也无法回避究竟谁负责任的问题了。雇人是容易的，然而解雇则需要作出艰难的决定。

到了八十年代初期，英国人对大企业的态度有了根本的变化。极为成功地渡过了这场衰退的公司精通了他们自己的业务，并守住了它，象塞恩斯伯里公司以及马克斯与斯潘塞公司；而象帝国烟草公司或英美烟草公司这样的不少新联合大企业就显得完全乱了套。小公司作为就业机会的提供者重新得宠，倍受嘲笑的家庭企业这时却常常表现出比不知名的经理们更能意识到自己的问题，提前计划。作为左派的老攻击对象的企业家重新变成了食肉禽，他们扑向垂死的公司，抓起它们，猛力摇撼，再把它们丢在别处，而世界市场给予没有固定住所或国籍的经营者以新的机会。

企业家精神又回到了许多大公司的董事会议室。董事们再也不能充当相互推诿不作决定的委员了，在风暴之中他们必须选择大胆带头、作出不受欢迎的决定和无所畏惧地公开表明其观点的董事长（例如考陶尔德公司的霍格、帝国化学工业公司的哈维-琼斯或尤尼利弗公司的德拉姆）。与六十年代的英国相比，企业

领导的个性化要明显得多；没有人对于责任在何处有多大怀疑，缺乏个人负责的管理制度在衰退之风中被卷跑了。具有“高级看管者”传统的国有化工业此时获得了最无情的董事长，这种无情在对裁员人数的态度中表现出来。在最早推行国有化的人中间有谁能够预见到麦克雷戈和爱德华兹的时代？对于统治者如此迅速地改变他们对就业的整个态度并让三百万失业者变得象幽灵一样游离于这个经济体系之外的这样一个时期，未来的历史学家将会怎样评价呢？

深坑和钟摆

许多错误和合并是两党都有份的。正是特德·希思迫切要求建立新的庞大的部级机关，而基思·约瑟夫爵士则使社会服务机构复杂化。两党都欢迎郡的合并，这种作法扩大和巩固了地方政府的官僚机构。巨大的工会和国有化工业部门为庞大的私营公司所借鉴。政治钟摆的摇摆进一步增添了对衰落年月的不负责任的作法，因为政治钟摆允许各方把国家困境归咎于另一个党，而每一届新政府则感觉到它受到在野时的轻率诺言的约束。

这种不连贯性几乎影响到政府的每个部，但正是连接政府、工业界和技术界的地方目睹了最大的伤亡、不成功的出击和撤退的阵地。工党政府徒劳地努力使未来制度化，而保守党则试图停止干预工业，直到他们被迫改变主张。（不幸的观察家们在二十多年中不得不努力搞清的）机构的缩写字母，从六十年代的IRC（工业改组公司）、DEA（经济事务部）、CSD（文官部），到七十年代的CPRS（未来政策研究组）和NEB（国家企业局），再到八十年代的NRB（国家资源局）和NEDC（全国经济发展理事会）的合并，它们反映了历届政府的种种变化无常的情况，因为英国时而把美国，时而又把法国看作它未来的榜样，但却缺少美国的刺激因素和法国的方向。

唯有麦克米伦在二十年前所创造的全国经济发展理事会一路长嘶地通过了每一届政府，不断受到欢迎，被作为唯一的全国会场，并被贬低为“各阶级合作主义”的驮马和工会的主要抚慰者。六十年代诸如莱兰汽车公司和罗尔斯·罗伊斯公司等工业的可怕传说，对于让关键性公司自行其事的危险提出了自己的警告。然而，在所有政治转变和经济衰退之后，八十年代的这届政府并不很注意想办法如何对未来的主要工业部门提供技术援助或管理它们的人；他们却把最有前途的新机构国家企业局降了级，该机构曾经拯救和振兴过七十年代初的工业危机部门。

正是缺乏长期工业规划这个英国复兴的关键，才极其明显地暴露出缺少共同目标。政府和企业家时分时合，这一年“伸手控制”，而下一年又“撒手不管”。政党之间的变化无常挫败工业规划，因为这种规划要跨两到三届政府，这种失败提供了反对两党制的破坏性实例。到了七十年代初期，政治动荡变得更加激烈了，因为变化不大的生活水平和较低的经济增长率使左派对混合经济更加不抱幻想，而右派削弱工会和恢复私营部门的决心则变得更大了。

什么是中间阵地崩溃的最关键的时斯呢？是迎来了整个西方更严酷的经济时代的1973年吗？是学生造反促使一个新年龄段的知识分子变得敌对的1968年吗？是在紧缩之前保护了更为不满的一代的六十年代那个膨胀时期吗？无论什么转折点，哈罗德·威尔逊的第一届政府就已表现出明显的迹象，即混合经济不会提供那种在克罗斯兰的《未来的社会主义》一书中所预言的好处；许多年轻的工党知识分子和工联主义者无法抱有与他们的前辈同样的希望。

撒切尔的到来无疑标志着一个比十年前希思的上台更加彻底的转折，而世界性衰退加上英镑坚挺和高利率，对英国工业产生了冲击，并造成失业人数迅速增加，从而夸大了撒切尔本人的

严厉态度。机构的情性和不负责任所涉及的任何人都无法完全制止对撒切尔夫人的敬佩，因为她坚持个人负责，她比其前任更加努力地精简白厅的官僚机构和促进竞争。任何机构经过她那小而明亮的眼睛一扫而过，就会显得大不相同。

然而，在她个人主义哲学和她的政策成效之间一直存在着巨大的差距。尽管她对刺激和投资没少谈，她的税务改革的第一成果是使富人更富，富人主要指的是那些对英国的新刺激或新投资不大感兴趣的老富豪。她保证削减工会和国有化工业的垄断权，但她对限制私人集中公司的权力兴趣不大。她的政府对新的合并热没有采取什么措施，包括报纸在内的这类合并正在减少选择自由和个人机会，而且在她主持下掀起了一股向伦敦和财政部集中权力的新浪潮。

尤为严重的是，她实际上推卸了两党自第二次世界大战以来一直认可的缓和失业的责任。走出公司走去领取失业救济金的数万人队伍可能是使公司能在世界竞争中所不可避免的，失业大军在整个欧洲不断增长。但是，在英国这样一个高度中央集权的国家里，中央要有富有想象力的政策，失业剧增才能被容忍。要解放资本主义和集中的力量，如果没有国家的保护和反作用，则将回到英国文明的早期阶段。

一个政府不去认真地尝试创造就业机会和提供地区援助来缓和这种影响，就只能造成将来的积重难返，撒切尔的政策使更多的人感到激怒，感到被威斯敏斯特制度所排斥。保守党实际上丧失了曾经使他们能与过去众多的工人阶级造反达成协议的家长式统治的天性；或者就象一位内阁大臣对我所悲叹的：“我们正在挖一个我党要花多年时间才能爬出来的深坑。”不仅是政界人士，而且许多工业界人士都担心，工业复兴如果得不到政治稳定和与工会的合理关系的保证，它就不能使人对它产生长期的信心。

钟摆摆动的弧度更大了，两大政党现在与特定阶级利益的联

系也更加紧密了。国有化与非国有化、核武装与核裁军之间的长期斗争就象五十年代末期一样重新兴起。各党的政策和国民的态度相连，然而二十多年来工业问题和防务问题涉及更多的欧洲背景或大西洋两岸的背景。无论是国家所有还是私人所有的钢铁和汽车工业都面临同样的严酷竞争，而没有欧洲的裁军，单方面的核裁军则毫无长远意义。

议会的拉锯式论战可能很容易掩盖别处的实际争论。（我认为）社会民主党和自由党联盟可能会让英国人更加现实地面对问题，绕过工业界劳资双方之间的过时僵局，逃脱大工会和大公司的共同压力，在欧洲范围内看待英国的困境，并开始有效地分散白厅和威斯敏斯特的权力。但是，一个改革的政党面临其对立体系的一切顽固观念（它们已深深印入议会和新闻媒介中），并面临双方共同利益集团的种种反对。

统 治 集 团

在七十年代的一切动荡和变革的背后，曾经那样迷住过麦克米伦时代的权势机构的老观念中，有没有留下什么意义？诚然，现在的政治领导层与在六十年代初期分散到很多关键性权力岗位的德文希尔家族和索尔兹伯里家族的多枝系家谱表现出很少的关系。无疑，中学和大学背景失去了在议会的重要性。在工党内，迈克尔·富特和托尼·本（不管怎么掩饰）都来自牛津大学和公学这个老传统；但是，由于工党转向左倾，它打破了与贵族传统或费边社传统的大部联系，而象埃里克·赫弗、尼尔·金诺克或埃里克·瓦利这样的新领袖则是从无产阶级的背景中成长起来的。

保守党自从选择了霍姆伯爵以来，就破除了贵族当领袖的惯例，玛格丽特·撒切尔则认为自己对保守党老一辈执政者并不欠债，也不必效忠于他们，而是直接取得人民的欢心。在她第二次

改组内阁以后，1982年的保守党内阁则更多地具有她的气质，她的两位最亲密的支持者——保守党主席塞西尔·帕金森和就业大臣诺曼·特比特——都是普通的背景。在议会之外，贵族的影响现在也比较小；英格兰银行的总裁和副总裁都来自“魔力圈”之外；独立广播局的主席和局长均是行外人；几乎所有大公司的董事长、科学家和大学副校长都来自文法学校；而且第一流主要企业家中没有人上过什么大学。

然而，在这批新的能人英才的左右，仍然存在着一批受过非凡教育的杰出人物，他们在一切政治动乱过程中保持了连续性及其影响。在威尔逊年代初期，很少有人预见到在1982年英国广播公司的主席、《泰晤士报》的主编、外交大臣、外交和内政部门的文官头目以及四大银行的半数董事长竟都是伊顿校友，而内政大臣、财政大臣、英国广播公司的总监、一群法官以及其他两位银行董事长又都来自对立的温切斯特公学。这种由两家公学校友持久垄断的局面确实很可能在英国的剖析中具有一些意义。

这两个中世纪学府在亨利八世、克伦威尔、维多利亚女王时代的改革者手下，幸存下来，并经历了两次世界大战，当然是决不可能轻易放弃它们对哈罗德·威尔逊或安东尼·克罗斯兰的影响的。它们不仅远未退却，而且进而深入新的势力范围；它们的成功比在麦克米伦时代或（就我所能追溯的）以前的任何时代更为显著。维多利亚女王时代的各行各业充满了靠个人奋斗进入上层的成功者，几所学校则铺平了通往权力的道路。麦克米伦的英国国象主编《泰晤士报》的威廉·哈利或掌管文官的诺曼·布鲁克爵士等外人。

但是，从那时以来，这两所古老学校的产物重新维护其攀登权力阶梯的所有传统能力，其连续性是其他工业国家所无法相比的。安东尼·哈特利在二十年前写道：“伊顿和温切斯特有时好象是阴谋集团，而不是教育机构。”如今，当其他学校似乎对权

力不太关注的时候，它们的渗透性就显得更加突出了。

伊顿学生的成功并不代表对地主势力的明确保护，或对社会变化的反动反应。目前这批伊顿弟子的许多人不是富人或贵族，而撒切尔前内阁的三位伊顿校友——吉尔摩、索姆斯和桑尼克罗夫特——由于过分“无能”而被撤职。现今的伊顿校友既是主人又是仆人，任命皮姆到外交部供职、阿姆斯特朗去管理文官的正是撒切尔。他们的政治才能，他们的信心和灵活性，是比其财富或家庭关系远为重要的递升原因，并使他们能担任对任何政府都能非常有用的权力代理人。由于新一代在学术上变得更有竞争能力，老学校可能保留它们的作用，将天才教育与特权利益结合起来。它们使聪明的男学生通过教会和法律行业往上爬，从而扩大了它们早期的作用；他们还对权力和处世本领保持兴趣，尽管这对许多其他学校早就缺乏吸引力了。在七十年代——当帝国行将消失，世界文化和娱乐向人们发出召唤，行政管理变得更加专业化和需要付出更大的努力时——许多中学生发现传统的“闪光奖品”减少了光辉：陆军元帅的官杖、法官的假发或总督的羽饰都失去了不少荣誉。但是这些老学校却保持了它们对权力角逐的全部奉献，始终与当代的学校竞争最高职位；也正是权力才保留了它们的专长。

传统的权贵阶层还保持了他们自己的交流方式，这种交流方式在当代英国仍然给予他们一种特殊的集团作用。当社会变得更加复杂，各界互相分离，能在它们之间进行联系的人们就变成一个领域同另一个领域之间更加有用的调停者、消除摩擦者或中间人。在金融界，由于依赖于迅速的交流和信用，老校友网仍然发挥着特殊的作用；1974年的灾难只是突出了新来者的危险。而且在伦敦城，老传统的延续性好象与更加深奥的集团信用方式结合起来了。

在这一平方英里内碰到奇怪行为的外国人也许更加清楚地看

到它的人类学根源和部落根源。一位日本学者小岛一矩看到“带大礼帽者”的仪式和伦敦城里人因袭时尚的谈话，问道：“复杂社会是否比简单社会更合理？”正如他所说的：“对外地人来说，它就象被前工业文化那种深奥和异常的复杂习惯结合在一起。”^① 小岛将伦敦城的部落文化同美国的黑人穆斯林作了比较，推断说：“伦敦城居民的古代举止和黑人穆斯林的与众不同的行为方式，同最简单社会中部落的象征性行为方式并不是不相似的。”^①

对这些“奇异的习俗”有没有付出代价？在被危险包围的伦敦城里，信任的仪式具有明显的好处。但是，在英国的更大范围内，伊顿集团和温切斯特集团的统治似乎反映了某种程度的倒退：害怕分裂力量，一心于控制与遏制中央的新人物。这样一个狭小的权贵阶层能够有效地代表与他们的背景如此不同的各种各样的人，这似乎并不是有理的；他们的成功更多地在于克制而不是冒险。这些传统的英国权力温床仍然非常脱离技术专家和工业经理的世界，而他们则能为英国的未来提供最可靠的希望。然而工程师和行政官员之间的老矛盾依旧和以往一样尖锐，当英国人民需要既精通技术又有政治信心的大胆工业领袖时，常常必须完全越出他们自己的阶级体系，期待莱兰公司的南非人爱德华兹、英国钢铁公司的美籍苏格兰人麦格雷戈或英国氧气公司的美国人乔达诺。

当然，每个先进的国家都含有非常独立的精萃阶层：纽约的银行家与底特律的实业家隔绝，巴黎的财政稽察与里尔的制造商脱离。然而，传统的英国权贵阶层人物得力于他们古老的学校和牛津剑桥各学院，保持了他们对其他人的优势——而使国家付出了某种代价。他们的价值与技术和工业的关系，不如与银行业和军队这样的前工业活动的关系密切，他们的影响在对帝国的管理

^① 道沙英语研究，27；道沙大学，1981。

中达到了极点。英国成功地摧毁了帝国，只遭到很小的政治反抗，但它发现，要改变它的社会结构以确保它的商业复兴则困难得多。

堂吉珂德式的心理

正是公众对福克兰远征——发生在苏伊士事件之后二十五年和第二次世界大战之后四十年——的反应，极为清楚地表明：古老的英国价值和观念仍在暗暗地显露出来，仿佛战争和帝国只是发生在昨天。国民的意识是否象人脑一样被分为能够计算和推理的前脑和只对简单的刺激和危险作出反应的原始后脑？如果是这样，福克兰使老脑筋回到了最前线。当舰队启航，政界人士和报刊竞相发出战争叫嚣反对新发现的敌人阿根廷鬼子的时候，其语言就好象倒退了四十年。

在台后呆了很长时间的海军和陆军将领们以其完整无损的全部信心重新出现；舰队的迅速和效率似乎与英国其他国有化工业部门的特性不相符合；在陆军和海军有组织的阶级体系中，每个人都明白他的位置。议会辩论福克兰问题时所具有的激情和兴趣超过了对技术和出口的激情和兴趣，在几个星期内，英国人好象发现了他们对解决经济问题所从未有过的民族意志和民族团结。第二次世界大战的极为响亮的回声又一次提示人们，先进的社会仍然会有原始的基础。教皇在战争期间来英国拜访女王和坎特伯雷大主教，似乎是使这一壮观的场面具有更完美的中世纪背景，这时，回到老价值和老关系的感受大大地增强了。

英国军事自尊心的涌起是否正如迪安·艾奇逊在二十年前所警告我们的，是英国失去了一个帝国但还没有找到一个新角色的另一种迹象？还是如撒切尔所暗示的，是浸透一切其他活动和关系的一种民族自信和自尊精神的复活？她在1982年7月说道：“我们已向自己证明，动摇和自我怀疑已经让位于成就和自豪。”

英国人对阿根廷入侵的反响确实含有一种重大原则的真正因素，忽视这个原则就会丢脸。但是，那一原则很快就被战争狂热和军事力量所遮盖；英国的盟友开始感到它是为了名誉，不久就因它的不让步而变得惊恐不安了。对一些盟国来说它就象是一种真正的堂吉诃德式的冒险精神，因为塞万提斯在西班牙帝国没落时代所创造的堂吉诃德被西班牙帝国的传奇故事和昔日荣誉所迷，开始他的光荣和道义的游历，他拯救少女或向风车冲击，其浪漫精神使世人感到困惑。

英国全力对付福克兰同样使她的盟国困惑不解，因为这并没有给予它任何经济或外交利益。英国的一般状况与西班牙帝国的衰落症状已经有了一些相似的令人忧虑之处——醉心于过去和学术研究、迷恋于荣誉、轻视日常贸易。对福克兰战争的热情似乎是搞的老一套。但是，英国在阿根廷发现了一个继承西班牙自尊心的更加堂吉诃德式的敌人。象英国一样，阿根廷在军事冒险行动中得到了它在平时商业竞争中无法理解的团结。英国在福克兰远征中所显示的目的感没有任何持久的价值，除非能将它转变为国内更为关键性的工业和社会的动力，以促进团结而不是对立。

世界和英国

英国的后帝国病有没有办法可治呢？第二次世界大战以来的许多政治家对此忧虑不安，心里老有西班牙或葡萄牙的幽灵在游荡。包括麦克米伦、麦克劳德和希思在内的不少保守党人把欧洲共同体说成是部分疗法，即开辟一个可供英国勇敢地对付未来商业挑战的更大活动舞台。毫无疑问，在通往布鲁塞尔的过程中，把英国问题丢在后面的想法始终有一种逃避现实的因素。但是，欧洲共同体在五十年代和六十年代的长期繁荣中确实产生了一种政治魅力，跨国界的竞争和日益提高的生活水平给予共同体国家一种共同性感。我仍然认为，英国在最有价值和最有政治创造性

的时候没有得到参加这一欧洲共同体的体验，这确是一个重大的政治悲剧。

到了英国在1972年加入共同体的时候，欧洲的前景就已经不太吸引人了，戴高乐的民族主义反应已经削弱了这种团结精神。1973年这一关键的转折关头很快就产生了损害性的影响，因为欧洲各国对其石油供应感到惊慌失措，仓促地与石油输出国组织各国自做交易，同时石油的高价格促使繁荣变成一场衰退。很多英籍欧洲人（包括我本人在内）不愿意正视随之而来的幻灭。英国公众开始把欧洲共同体与较高的食品价格联系起来，与它的无法控制的官僚机构和没有权力的议会联系在一起；尽管英国必须对欧洲农业付出大笔补贴，但衰退之年和低增长率却使她丧失了所期望得到的补偿性地区补贴。民族主义不仅在法国兴起，而且在德国和意大利复活，让·莫内本人在其晚年对自由贸易本身能够使欧洲国家一体化的信心也变得不足了。

在英国加入欧洲共同体后的前十年之末的1982年，大多数过去的热心人只好承认，英国加入共同体不是太迟了就是太快了。由于政界人士把世界竞争之风、日益增加的失业人数和昂贵的食品费用都归咎于共同市场，共同市场再次在英国引起了严重的分歧。麦克米伦在二十年前答应的冷水淋浴到头来成了淹没许多游泳者的结冰水池。诸如“出口是乐事”或“生活在破产的边缘是令人兴奋的”这类麦克米伦训诫老调对于必须关闭整个市镇以使其公司免遭灭顶之灾的总经理来说，听起来是不大舒服的。

但是，竞争范围现在又扩大了。英国的挑战者不再仅仅是梅塞代斯和菲亚特、格伦迪希和奥列维蒂，还有日产、索尼和三菱，新加坡的照相机、南朝鲜的电视机。除了美国的挑战之外，日本人在全欧洲的成功改变了整个局面；要在高技术上竞争，欧洲人就必须更加紧密地合作，不论在共同防务合同上，还是共同生产上，而且要更密切地与政府合作。莱兰、雷诺和大众三家汽车公

司之间传统的商业斗争，与正在打击美国人以及欧洲人的日本汽车、电子产品和信息技术的威胁相比，已开始显得象是巴尔干的对手了。

欧洲的困境也许只能从大陆外部才看得比较清楚。从东京或甚至从汉城或新加坡等地进行仔细观察，并不只是英国看起来象一个古怪的具有传奇历史的过时国家。（一个朝鲜人问我：“英国过去曾有一个太阳永远不落的帝国是否属实？”）整个欧洲显得越来越守旧，着眼于过去。在太平洋盆地，各岛屿、半岛和野心勃勃的国家之间互相大做生意，开始象是十九世纪欧洲再现。它们以维多利亚时代的英国或威廉二世时代的德国那样的热情进行革新，发现世界市场，它们的商业爱国主义把工业家、行政官和科学家在民族生存的共同利益下汇集在一起。

由于英国人面临的这场商业轰炸不仅来自欧洲，而且来自世界另一端，毫不奇怪他们很想着手关上窗户，以便更加彻底地保护自己的工业。假如他们保持窗口开放，就必须进行比其他欧洲人更加剧烈的“调整”，按照经济学家的委婉说法就是关闭传统工业部门而开发新兴工业部门。然而，对于一个永远无法自给自足、其暂时的新财富石油也将很快开始耗尽的国家来说，保护性措施不能提供任何长期的解决办法。削减英国的进口必将导致对英国出口的报复。一个如此严重地依赖出口的国家始终必须在世界市场上竞争。

责备英国的工人和工联主义者脱离生活现实，责备他们坚持退出欧洲共同体，即使它占英国贸易的60%，责备他们因怀疑未来而阻挠技术改革，当然这是容易的。但是，英国的统治者和经理们对于理解和解释真实的困境却并没有做多少事情。极少数工业家敢于坦率地使他们的雇员面对全球对他们挑战的程度。对世界经济极其了解的银行家们则根据不受人情影响的数字来看待这种挑战。外交官仍然宁愿看到自己坐在高高飞翔的飞机上，而不愿

关心单纯的贸易。报刊和电视仍然主要局限于本国的范围。醉心于议会角逐的政治家本人并不愿意承认，他们所说或所做的大量事情基本上与这个世界的戏剧性场面无关。要是工人们依旧梦想退回到一个民族乌托邦，去建设不受外国人污染的社会主义，这难道出人意外么？

爱国主义的概念在复杂而相互依赖的世界中相当于什么呢？古老的英国传统在超级大国和高技术国家的世界中有什么关联呢？这些问题在民族主义的势力似乎在全世界复活的时期中显得更加突出了。经济学家在六十年代曾经设想，民族国家将会受到多国公司和世界自由贸易的侵蚀，现在看来这种设想的说服力大大减小了。国家仍然是人民本体的主要活动中心，是他们大部分安全和信心的源泉；世界气候越是变幻莫测，国家将显得越是重要。福克兰危机提示人们，重新唤起爱国情绪，可以多么地迅速。

然而，反对侵略的民族决心本身并不解决任何其他英国问题，因为这些问题取决于耐心和慎重的合作。英国机构的持久性历史成就是在和平时期以同一性和相互尊重把人民团结起来，以适应社会变化和提供其他一切事物所依靠的政治稳定。正是这一点才是英国在国外信誉的基础，从而为过去的工业成就提供了背景并使伦敦城作为金融中心历时五百年。正是政治稳定和经济干劲之间的这种平衡，成为维多利亚女王时代的英国的秘密——因为两者缺一，另一个就会迅速崩溃。而这正是英国人这种通过和平的政治办法解决社会冲突的能力，它仍然是其爱国主义中最有价值的成分。

治疗英国后帝国病的任何办法都必须从开阔眼界和面对未来世界的真正挑战开始。试图重新获得不列颠帝国的自信和威风是不会成功的，因为帝国是建立在永远不能恢复的军事力量和工业优势的基础之上的。治好英国病将依靠新的机会，依靠老阶级之

外的新型人，他们知道新机会、新事物和国外的新市场。只有让英国人民面临实际困境，不听政治家的假话并排除防御性机构的障碍，才能期望他们对这种挑战作出反应。