

《已知与未知》

图书基本信息

《已知与未知》

前言

题解 2010年秋天，在互联网上搜索“已知的未知”会得到超过30万条结果，其中25万条左右都会链接到我的名字。维基百科上有一个相关条目，其参考链接转到了一首“诗歌”，那首诗歌还被谱了曲，你在搜索结果页面的首页就能看到。这个短语看起来如此熟悉，但事实上，有些讽刺的是大部分人仍然不知道其来源及含义。早在2002年初，这条短语就首次与我联系在一起。在一次新闻简报会临近结束时，一名记者告诉我说有“报道”称萨达姆·侯赛因政权与恐怖分子寻求大规模杀伤性武器之间缺乏必然联系。提问者认为这些未经鉴别的报道可以作为缺乏“直接联系”的证据。抛开（至少此刻抛开）记者的问题本质不谈，我将问题上升到了关于人类认知的局限性这一更高层面上。我回答说：我对那些针对没有发生的事的报道常常很感兴趣，因为我们都知道，有已知的已知，就是我们知道有些事是我们知道的。我们也知道有已知的未知，就是说我们知道有些事我们还不知道，但也有未知的未知——那就是我们不知道自己不知道的。如果一个人看一看美国和其他自由国家的完整历史，就会明白：意识到后一类是很难的。乍看之下，逻辑似乎含混不清。但是在这段谜一般的语言背后是关于认知的简单道理：有很多事情是我们完全不熟悉的，事实上，有些事情我们太不熟悉了，甚至都不知道我们不熟悉它们。已知的已知是事实、规则和法律，我们肯定知道。例如，我们知道使物体落到地上的是重力。已知的未知是我们在认知上的空白，不过我们知道存在这样的空白。例如，我们不知道伊朗核武器计划的确切内容。如果我们提出正确的问题，可以潜移默化地填补认知上的空白，最终使其成为已知的已知。未知的未知一类是最难掌握的。它们是我们认识上的空白，但是我们却不知道有这样的空白存在。真正的意外往往从此类中产生。19名劫机者将商用飞机作为制导导弹，将3000男人、妇人和儿童焚为灰烬，也许是美国经历过的最恐怖的一次未知的未知。20世纪90年代末期，我与前国家宇航局（NASA）局长威廉·格雷厄姆当时都在弹道导弹威胁评估委员会工作，在一次会议中我首次听说了“已知的未知”这个短语。我们这个代表两党的委员会成员当时有一种担心，担心美国情报界的一些情报官在面对缺少情报的可能情况时会预设一种想法：事情没有发生，事情不会发生。换言之，如果某事不能证明是真实的，就可以假设是不真实的。这种想法会导致对其他国家弹道导弹能力的误判，在某些情况下，一些国家的技术要比之前预想的先进得多。已知的未知和未知的未知这种思想说明，那些在政府中占据负责岗位的人，以及在其他行动的负责人手中可支配的情报几乎总是不完善的。它强调了在思想上保持谦逊的重要性，在决策或制定战略时，谦逊是极为宝贵的特质。我们很难认识到（知道）可能有很多重要的未知。最好的战略家会想象并考虑各种可能性，包括看上去不大可能的因素，然后就可以做更充分也更机动的准备，在出现新的或意外的情报时可以根据需要调整，那时，曾经明显是未知的事情就会成为已知。从托马斯·谢林给罗伯特·沃尔斯泰特的《珍珠港：预警和决策》一书写的序言中我也读到了这种理念，其中谢林用“预期不足”作为对美国未能预计到并阻止日本袭击夏威夷的主要解释。谢林所要表达的想法很明显，而且有先见之明：我们必须准备好，敌人可能会以我们想象不到的方式袭击我们。回想一下历史，19世纪非常有影响力的德国军事理论家卡尔·冯·克劳塞维茨曾强调处理不完整或有缺陷情报时的困难以及难以避免的意外。一个对哲学感兴趣的人可能会记得苏格拉底有这样一句话：“我从来不知道，也不认为我知道。”这句话解读起来就是说：要做智者，首先要意识到一个人真正知道的有多么少。对我而言一个已知的未知就是如何去写一本书。我之前从来没有尝试过，我不知道是否需要或如何将个人存档的成百上千页原始资料编纂在一起。我仍保留着父母在第二次世界大战期间每天写给对方的信，还有写于20世纪60年代我在国会任职期间投票原因的笔记，以及我作为白宫办公厅主任时为确保福特总统的要求和指示得以执行而写的详尽备忘录。我还有近2万份备忘录——它们被幽默地称为“雪片”，这些备忘录是在乔治·沃克·布什政府任国防部长期间记录的，有些是重大决策，也有些都是小事，甚至包括理发的时间安排。还有存放在国会、国务院和国防部的图书馆里数以千计的加密档案。我的岁数超过了美国这个国家岁数的三分之一，所以我很重视这本回忆录，尤其是书名，“已知与未知”看起来很贴切。这本书写的是我的人生，有些是人们觉得已经知道的，有些则完全出乎人们的意料，与很多人曾经读到的、听到的或假设的完全不同。这本书还写了我曾经经历过的很多事件，这些事件包括民权斗争期间在国会任职时、在越南战争期间、在冷战期间，以及在恐怖主义横行时代任国防部长时经历的。我想要在这本回忆录中呈现给读者的既有已知，也有未知，但都是我们伟大国家的历史片段。能够成为这些历史的一部分，我深感荣幸。唐纳德·拉姆斯菲尔德 2010年12月

《已知与未知》

《已知与未知》

内容概要

《已知与未知》

作者简介

书籍目录

目录

题解

第一部分反恐的教训

第一章微笑的死神

第二章深陷泥潭

第二部分我是美国人，生于芝加哥

第三章最后的春天

第四章轻举却非妄动

第三部分美国国会：从胜境到绝境

第五章“这里，人民在统治”

第六章少壮派

第四部分在尼克松的舞台上

第七章1968年：躁动的年份

第八章不可能完成的任务

第九章顾问生涯

第十章北约与尼克松倒台

第五部分接标枪的人：在福特的白宫中

第十一章重建信任

第十二章困难重重的开端

第十三章苦涩的重新洗牌

第六部分冷战交锋

第十四章未竟之业

第十五章把灯点亮

第十六章坚持《限制战略武器条约》：紧张压过缓和

第十七章1976年败北

第七部分回到现实

第十八章西尔的甜味剂大获成功

第十九章美国从不安到曙光初现

第二十章我们的乡村生活被打断了

第八部分主动参与

第二十一章我们再次启航

第二十二章无事不生非

第二十三章树林中的熊

第二十四章国家安全委员会

第二十五章惊世大撞击

第二十六章战时总统

第九部分进入帝国坟场

第二十七章特种部队

第二十八章巢中雏鸟

第二十九章喀布尔陷落，卡尔扎伊崛起

第十部分萨达姆打错算盘

第三十章我行我素

第三十一章政权更迭势在必行

第三十二章外交失败

第三十三章脱离巴格达屠夫的魔掌

第十一部分 占领伊拉克

第三十四章灾难性的胜利

《已知与未知》

第三十五章任务已完成？
第三十六章方向盘上手太多
第三十七章从占领中解脱
第十二部分战时拘禁
第三十八章两害相权取其轻
第三十九章第20个劫机者
第四十章战时法律
第四十一章没有走过的路
第十三部分大步向前：战区外的挑战和争议
第四十二章卡特里娜和新机构的挑战
第四十三章除草要趁早
第四十四章这就是我们的部队
第十四部分漫长、艰苦的跋涉
第四十五章该放手了！
第四十六章死亡终结者
第四十七章聚焦阿富汗
第四十八章伊拉克充满暴力的夏天
第四十九章该告别了
第五十章惊涛骇浪之后
致谢

章节摘录

第二十五章 惊世大撞击 2001年5月，我和布什总统在总统办公室谈话，说起珍珠港事件前夕，美国在国防上的投资在美国国内生产总值中所占的比例跌到了最低点，并一直保持至今。总统在竞选中传递出来的关于军事需求的信息和如今他统治下的白宫所核准的实际情况出现了偏差。我已经建议在前一年克林顿时期的国防预算基础上增加350亿美元。如若不是布什总统已经向我表明他的另一些计划，如增加联邦政府对教育的补助和减税是他的主要优选计划，我还会要求更多。我早知道国防部的资源已经捉襟见肘，但是直到我到五角大楼上任，我终于有机会实地调研时，才发现事情实际上有多糟。造船资金不足就是一例。在里根时代美国就一直在计划打造一支600艘舰船的海军。历经乔治·赫伯特·沃克·布什和克林顿两届政府，我们达到了315艘，然后开始减少。军用飞机年老失修，有些飞机即将停飞，而必要的更新换代步伐却没有跟上。薪水没有竞争力。军队中不断攀升的卫生保健费用给预算带来了更大的压力。而且这还没有算上总统的转型计划需要的成本。关于这种近似预算紧缩的做法及其对军队和他们的家庭造成的影响，我警告过布什：“这不是令人愉快的”。我敦促总统建议白宫行政管理和预算局把国家安全和国防列为优先事项。我担心行政管理和预算局不会批准国防部需要的增加额，在行政管理和预算局甚至有建议说我们应该裁减军队人数。虽然当时人们普遍感觉世界局势总体来说风平浪静，但是我仍然提醒总统应该注意情报界的报告：伊朗在寻求化学、生物和核武器；朝鲜在积极寻求更远程的弹道导弹和核武器；中国军力也在增强。国防可不应放在国内事务之后。总统耐心地听我说完，但我很快就发现自己没有说服总统。布什批准给国防部的预算增加了180亿美元，只是我建议的数字的一半。我很失望，但其他人很愤怒。有些保守派称布什的国防开支是“不充分的、不计后果的”，催促我辞职以示抗议。到了夏末，我还是没有得到足够的力量去执行总统的计划。不仅仅是我们没有得到所需的资金，而且他任命的很多文职人员还没有得到美国参议院的确认。就在那年八月，白宫办公厅主任安迪·卡德给我们传来了更坏的消息：由于经济的萎靡，国会预算局修正后的预测显示赤字比预计的还要高。卡德说，国防部得到的资金很可能会比总统之前批准的更低。不出所料，我的计划在五角大楼内部遇到了阻力，惰性占据了上风。华盛顿又开始了最喜欢的夏日消遣：揣测内阁大改组。国会山有传言（无疑是诽谤拉姆斯菲尔德的人发起的，这方面有大量可用的资源）说他可能很快就会离去。《华盛顿邮报》一位专栏作家这样写道。批评的声音集中在我对美国军队转型的计划上。文章说一场由谁接替我的“竞赛”已经展开。我非常清楚地知道，在五角大楼内刻意传递一种紧迫感和严肃性有多重要。那一刻，如果说有任何迹象表明我在背离总统的承诺以及我相信确实必要的改革，那也是注定要这样做的。于是我提高了赌注。我向五角大楼和华盛顿中根深蒂固的势力直接发表了讲话。“今天的主题，”我开始说，“是关于会给美国安全带来威胁、严重威胁的敌人。”这个敌人是世界上最最后几个计划经济堡垒之一。命令式的五年计划在其中占统治地位。它试图从一个首都向不同时区、大洲、大洋甚至向更远处发号施令。通过残酷无情的整齐划一，扼杀了自由思想并且压制了新思路。它破坏了美国的国防，将军队中军人的生命置于险境。也许这个敌人听上去很像前苏联，但是那个敌人已经不存在了：我们今天的敌人更狡猾也更加难以和解。你也许在想我描述的是世界上最最后几个衰弱的独裁者之一。但是同样，他们已经时日无多，在力量和规模上已经不是眼下这个敌人的对手。这个敌人离家更近，它就是五角大楼的官僚主义。不是某个人，而是这个流程。不是平民百姓，而是体制。不是穿着制服的军人，而是我们过于频繁地强加于他们的思想和行动的统一性。我表示，在五角大楼，一个时代的稀缺资源因不断攀升的威胁而耗尽，钱却消失在重复的职责和臃肿的官僚机构中。这不是因为贪婪，而是因为僵化。扼杀创新的不是居心不良的坏蛋，而是机构的惰性。对我讲话的反应是礼貌的。我知道听众中有一些人赞同我，其他人却不是。“拉姆斯菲尔德向官僚主义宣战。”一些头版新闻这样报道。这说法很公正。发表完这番演说之后，我很担心，不过不是为了我能当多长时间的国防部长。我的计划是只要我有用，就会以总统的意志为目标，为其服务，没用的时候一天也不多待。但我很担心，在挑战降临到美国时国防部却没有做好准备。我非常确信一件事，那就是挑战一定会来，而且源头很可能出乎我们的意料。“最明确、最重要的转型，就是要从两极世界的冷战转型，去适应另一种战争。冷战中，威胁看得见而且可预知，而新的战争中，威胁的来源可能有很多，其中多数难以预测，甚至有很多我们今天都无法知道。”我警告说。这一天是2001年9月10日。第二天早晨我抵达五角大楼，脑海中还回想着25年前首次任国防部长时的情景，那时我不得不去说服那些质疑者，国防预算确实需要更多投资。现在我发

现自己又要去说服那些不情愿的国会议员同意增加投资。在与众议院军事委员会九名成员的早餐中，他们多数表示支持我的努力，但是怀疑我们是否能够获得足够的投票。共和党人害怕支持大幅增加国防预算会使他们在政治上变得脆弱。“在今后的某一个时刻，”我说，“世界某处发生的一件事将足以震惊美国人民，它将提醒美国人民及他们在华盛顿的代表，保有强大的国防对于我们是何等重要。”这不是我最初的原话，因为之前我曾经说过太多次，每次都大同小异。事实上，几个月之前，我给自己口授了一张备忘录，写明了下次在国会作证时要提交的内容。“我可不希望再发生珍珠港那样的事件，然后坐在专门问题小组面前进行事后检讨，去追究到底是谁之责，在什么时间、什么地点、有哪些事情没有做以及为什么，”我写道，“我们谁也不愿意被迫回到这里再体会一次那种痛苦的经历。”我有时说，现在唯一令人惊讶的事情是我们在意外发生时仍然会吃惊。1962年，哈佛经济学家托马斯·谢林给一本有关珍珠港事件的书写序，其中完美地表达了人们的想法。“我们都在忙于思考一些‘明显的’日军行动，而忽略了日本实际做出的选择，没有采取防御措施，”他写道，“我们计划时有一种倾向，那就是把不熟悉与不大可能混为一谈。”我被他的这段话深深打动，我上任的第一个月就给布什总统发了一份，当然也给很多国会议员发过。我的目的是想让参议院军事委员会能够就意外的主题召开听证会。那年9月的早晨，当我与国会议员的早餐就要结束的时候，海军中将埃德蒙·詹巴斯蒂亚尼递给我一张字条：一架飞机撞上了纽约世界贸易中心双子大厦中的一座。我当时觉得，这应该是一次不幸的意外。我与国会议员们说了再见，他们返回了国会山，逃过了几分钟之后在五角大楼上演的震撼一幕。回到我的办公室，詹巴斯蒂亚尼打开了电视，看到双子大厦的一座正在燃烧。我把电视设成了静音，但会不时瞥上一眼。我收到丹尼·沃森的情报简报，她是我忠实的情报官，她每天给我的简报与每天早晨提供给总统的类似。沃森是一名出色的情报专家：事无巨细，愿意向分析家同事提出问题。我们在审阅着世界各地的威胁报告，9月11日看上去就是普普通通的一天。坐在椅子上，我们可以听见飞机飞越大楼，飞向华盛顿国际机场跑道时的声音；飞机沿着波托马克河的飞行路线距我办公室的窗户仅数百英尺。飞机经常在五角大楼东侧附近起飞和降落。我在听取简报，过了没几分钟，电视上的场景分散了我们的注意力。世界贸易中心另一个塔楼爆出了一个大火球，第二架飞机把塔楼的上层摧毁了。在两次撞机之间的这17分钟之内，世界的历史改写了。我目瞪口呆地看着这一切。世界贸易中心的双子大厦，美国经济实力的象征，就这样淹没在烟尘和火焰之中。在被撞楼层之上有数百人陷于困境。火势越来越猛，楼内充满了令人窒息的烟雾。高层有些人宁愿跳楼身亡，也不想坐等被烈火吞噬。多年来恐怖分子一直针对美国和西方国家采取着厚颜无耻的行动，终于升级为这次灾难，而且是通过电视屏幕向世界播出。但这还不是最后一击。我还在五角大楼的办公室，关注着纽约遭袭的新闻，就在这时我感到了建筑的晃动。震颤持续了仅仅几秒钟，我知道只有真正的庞然大物才能使几十万吨的水泥颤动。我们工作用的小圆木桌，也是威廉·特库姆塞·谢尔曼将军用过的木桌在颤抖。谢尔曼是一位极富传奇色彩的联邦军将领，曾一路向南攻，在内战中力挽狂澜。他说过一句很有名的话：“战争就是地狱。”现在，地狱降临五角大楼。我从办公室窗户看不出有什么不对劲，于是离开办公室，以最快的速度沿着五角大楼E环外走廊快速移动。我很快就发现自己置身于浓烟中，不久就不得不转而向楼下走。一名空军中校难以置信地从浓烟中现身，狼狈不堪而且惊魂未定。现场越来越混乱，人们越来越震惊。我只记住了一张惊恐的面庞和他的警告：“您不能再往前走了。”我冲向附近的楼梯间，走下一段台阶，向出口冲去。在外面，我终于呼吸到了新鲜空气，也看到了一幅混乱的场景。我第一次看到了黑色的浓烟从建筑的西侧升起。我沿着五角大楼跑，然后看到了火焰。数以百计的金属碎片散落在建筑前的草地上。夹杂着碎屑、火焰和灰烬的烟云，从一个巨大的、已经变黑的缺口中滚滚而出。人们在一片混乱中逃离建筑，他们是幸存者，他们很多同事已葬身火海。那些能动的人自己跑过草地远离了建筑。那些不能动的需要求助，有些人受伤或烧伤了。袭击发生刚刚过去几分钟。官方第一批应急反应人员（地方警察和消防队员）还没有抵达现场。一些五角大楼的人在尽他们所能帮助伤者。我看到一些穿制服的人跑回仍然在燃烧的建筑中，希望能够救出更多的伤员。“我们这里需要帮助。”我听到有人在喊。我跑过去，发现一个年轻妇女坐在草地上，受了伤，青一块紫一块的，有的地方在流血。她抬起头来看了我一眼，虽然她无法站起来，但还是说：“我也可以帮忙，我可以帮忙举着点滴。”越来越多的人抵达现场展开救援，于是我返回办公室希望能够收集到更多信息。在途中，我拾起一块已扭曲变形的小金属片，它应该是撞击五角大楼的物体上的碎片。几分钟后，我从一名陆军军官处听说他明确无误地看到一架银色的美国航空公司的飞机撞入五角大楼。这块飞机碎片一直陪伴着我，提醒我在那一天我们的建筑

《已知与未知》

成了战场，提醒我逝去的那些生命，提醒我面对恐怖分子时美国有多么脆弱，也提醒我，我们有责任努力阻止更多类似的袭击发生。撞击现场冒出的浓烟笼罩了整个建筑。喷气燃料和浓烟的味道一直跟着我们蔓延到走廊。一回到办公室，我就简短地与总统通了话。他正坐着空军一号在美国南部某处的上空飞行，第二架飞机撞上世贸中心的时候他刚刚在佛罗里达一所学校露完面离开。他焦急地要知道袭击对五角大楼造成的损坏。我把我掌握的信息都报告给了他。事后回想起来，这场大灾难无法避免地会引起种种“如果怎样，将会怎样”的假设分析。一种说法是灾难原本会更惨烈，所幸被撞建筑所在地区的多数办公室最近刚刚关闭装修。在受影响区域工作的员工原本上万，但那一天早晨到场的只有不到一半。而且，由于最近的改造，此段的新墙用钢进行了加固。有抗爆窗和防弹布，可以拦截弹片。在我看还有一条，那就是如果被劫持的飞机撞上的是建筑另一侧，即靠近河入口未改造的那段区域，那么国防部中很多高级文职和军职领导人员无疑将以身殉职。很快，我办公室中的烟雾越来越重，于是与多位幕僚成员一起，来到了地下室的国家军事指挥中心（NMCC）。指挥中心的房间配备有全套电视、计算机终端和屏幕，用于跟踪在世界各地的军事行动，整个中心简直就是一个配备精良的通信枢纽。虽然大火仍然在五角大楼内肆虐，洒水装置喷出的水浸着电线和电缆，我们与外界的联系时断时续，但是仍然能起作用。参谋长联席会议主席休·谢尔顿将军在南美。副主席，也是总统最近提名作为谢尔顿接任者的迪克·迈尔斯正在国会山礼节性地拜访参议院军事委员会成员。一听说发生袭击，他冲回五角大楼，在指挥中心与我会合。迪克·迈尔斯有两面性，两方面我都很了解。他看上去像是诺曼·洛克威尔给《星期六晚邮报》封面画的高中橄榄球英雄成人版，但是迪克·迈尔斯的另一面是公众没有看到的。他拥有一名战斗机飞行员应该具备的自信、热情、独立和不屈不挠的精神，并且多次历经战斗考验。早年间他害怕飞机，因为他在孩提时代曾经目睹过坠机。然而他加入空军一路晋升到了美军的最高地位。我们举行非公开会议时，这个坚决的、固执的、保持着在越战中600小时战斗飞行记录的男人都会出现。迈尔斯和我讨论过要把美国的威胁级别提高到三级戒备状态，这是提高美国军队的戒备状态，只比全面战争低了两级。“这可是一个大动作，”迈尔斯说，“但应该这么做。”迈尔斯将军报告说，在华盛顿特区上空现在已经开始进行空中战斗巡逻，这是有史以来第一次走出这一步。我们还派出了两架战斗机去保护空军一号，还有更多架在紧急起飞。我得知副总统切尼正在白宫的地下通讯设施中。科林·鲍威尔在秘鲁旅行，将返回华盛顿。乔治·特内特在早餐会议后正赶回中央情报局总部。布什总统正在前往路易斯安那州巴克斯代尔空军基地的途中。特勤局在副总统切尼的支持下，建议布什在事态明朗之前不要返回华盛顿。我们在不断收到未经证实的报告，说有更多被劫持客机正飞向美国城市。白宫仍有可能是袭击的目标。我盯着屏幕，上面显示着空中仍有数十架飞机，联邦航空管理局（FAA）和北美防空联合司令部（NORAD）正在努力确定哪些是（如果有）被劫持的飞机，它们的目标是何处。在此期间，我们得到消息，确信有一架飞机遭劫持，坠毁在宾夕法尼亚州的某地。……

后记

这本书写了四年。为了帮助组织写作，整理大量文件记录，并建设支持网站，我依靠的是一支杰出的个人团队。核心小组由基思·艾尔本领导，他是我的参谋长，也是海军预备役情报官员，他承担的历史性的、创造性的和管理上的职责，而他本人还非常年轻。维多利亚·科茨为团队注入了学术视野，她坚持贴近史实并力求精准，一名艺术史学家提供这样的帮助尤其珍贵。马特·拉蒂默，律师，五角大楼和白宫演讲撰稿人，他献出了自己渊博的知识和才华，并充分结合了他对理查德·米尔豪斯·尼克松的无穷兴趣。这个团队得到了我们杰出的幕僚的鼎力支持，以办公室主任琳达·费古拉为首。阿莉扎·奎亚蒂克是一位坚韧不拔又一丝不苟的事实核查员。威尔·卡佩莱蒂、帕特里克·卓格勒和布赖斯·朗，以及萨拉·科南特、史蒂夫·达根、伊丽莎白·戈斯、丽莎·里克斯和凯丽·瓦尔恰克，都忠实地履行着他们的职责，抄录看似无穷无尽的口授意见和采访记录，处理插图和文件的要求。我在芝加哥时，南希·帕尔多给我做了很长时间的令人敬佩的助理工作，花费了数百小时的时间誊写口授内容，一直是多面手，是可以信赖的人。出版人阿德里安·扎克赫姆和他的同事们提供了经验丰富的建议，还有帕特·俾路斯和约翰·麦克尔罗伊在我阅读音频版时都提供了很大的帮助。鲍勃·巴尼特在整个过程中的独特视角已经证明是非常有价值的。我从一群坚定又非常诚实的读者那里受益匪浅，这些人包括皮特·比斯特、史蒂夫·坎博内、特里·克拉克、拉里·迪利塔、道格·费斯、安妮·加德纳、海军上将埃德·詹巴斯蒂亚尼和吉恩·爱德华·史密斯。我也直接咨询了曾参与过我所描述的各种事件的相关人员，可以从他们的独特视角借鉴经验。他们中的有些人把他们的一生奉献给了美国的军队，他们非常爱国令人尊敬，能与他们并肩服役是我的荣幸：戴维·巴诺中将 史蒂芬·布鲁姆中将 杰瑞·博伊金中将 韦恩·克拉克海军上将 迈克尔·德隆中将 约翰·汉迪将军 迈克尔·梅普尔斯中将 杰克·基恩将军 彼得·佩斯将军 吉恩·雷努阿特将军 詹姆斯·斯塔夫里迪斯海军上将 斯坦·辛波斯海军中将 史蒂芬·布奇上校 布兰茨·克拉多克陆军上将 汤米·弗兰克斯将军 斯塔瑟·霍尔库姆海军中将 理查德·迈尔斯将军 蒂姆·基廷海军上将 格斯·派格尼斯中将 彼得·斯库梅克将军 特洛伊·斯托纳 这里还包括很多其他的同事、爱国者和朋友，都曾以各种方式为国家效力：卡伦·巴拉德 马歇尔·比林斯利 李·凯西 朱思九 詹姆斯·丹尼 安东尼·多兰 杰米·杜南 罗伯特·埃尔斯沃思 彼得·格伦 艾伦·格林斯潘 吉姆·海恩斯 查尔斯·希尔 马蒂·霍夫曼 内德·詹诺塔 杰瑞·琼斯 亨利·基辛格 布鲁斯·拉德 理查德·劳利斯 威廉·卢蒂（即正文中的比尔·卢蒂） 保罗·麦克黑尔 纽特·米诺 布拉德·伯克森 弗兰克·卡卢奇 琳恩·切尼 克劳奇 弗朗索瓦·德罗斯 雷蒙德·杜波依斯 埃里克·埃德尔曼 鲍勃·加德纳 杰克·戈德史密斯 理查德·哈弗 瑞安·亨利 安迪·霍恩 罗恩·詹姆斯 鲁本·杰弗瑞 扎尔梅·哈利勒扎德 肯·克里格 亚瑟·拉弗 刘易斯·利比 詹姆斯·麦克杜格尔 托马斯·米勒 杰布·纳丹尔 约翰·内格罗蓬特 罗杰·帕尔多一毛雷尔 罗伯特·兰赫尔 戴维·里夫金 本杰明·朗克尔 威廉·J·施奈德 乔治·舒尔茨 丹尼尔·斯坦利 迪克·史蒂文森 克里斯托弗·斯特劳布 马克·狄森 詹姆斯·韦德 乔·瓦塞尔 罗伯特·威尔基 克里斯托弗·威廉姆斯 弗兰克·扎布 卢克·尼契 迈克尔·皮尔斯伯里 保罗·莱斯特 埃里克·拉夫 苏珊娜·沙夫拉特 艾布拉姆·舒尔基 劳伦斯·西尔伯曼 弗雷德里克·斯塔尔 克里·史汀生 马林·斯特默基 特德·福格特 比尔·沃克 露丝·韦奇伍德 布伦达·威廉姆斯 保罗·沃尔福威茨 活了这么大年纪，一大缺憾就是有些朋友和同事已不在我们身边。我20世纪90年代征求了约翰·罗布森的意见后就在考虑写这本书。他是我50多年的老朋友了。虽然在这个反复多次的项目启动之前约翰就过世了，但他的指导和建议一直伴随着我，尤其是他教给我要从不同观点看问题的诀窍，以及不要顾虑年老多病尽情生活的忠告，至今仍然萦绕在耳边。另外还有三位朋友，项目开始时还和我们在一起，但却再也无法看到最终成果：彼得·罗德曼，是他鼓励我要利用好我的档案资料；比尔·萨菲尔，是他向我伸出了友谊之手，并与我分享他的绝佳写作专长；鲍勃·戈尔德温（即罗伯特·戈尔德温），在尼克松和福特政府他就是智者。还要感谢的人有玛格丽特·麦卡利尔、约翰·海恩斯和国会图书馆的工作人员，我的大量文件都存在那里。国防部华盛顿总部服务处的鲍勃·斯托勒对我的国防部记录提供了宝贵的帮助。我还要感谢戴维·霍罗克斯、比尔·麦克尼特以及杰拉尔德·鲁道夫·福特图书馆的工作人员，也要感谢林登·贝恩斯·约翰逊图书馆、理查德·米尔豪斯·尼克松图书馆、罗纳德·里根图书馆和乔治·沃克·布什总统中心的大力帮助。普利策奖获奖摄影师戴维·休姆·肯纳利不仅为这本书的护封拍摄了照片，而且，插图部分未发表过的照片也是由他拍摄的。最后我还要向我伟大的家人

《已知与未知》

表示感谢，他们一直是我勇气与精神的源泉：我可敬的父母乔治和珍妮特·拉姆斯菲尔德夫妇以及我的姐姐琼·拉姆齐。我尤其要感谢致力于这本回忆录的那个人——乔伊斯给我的生活带来了她的爱，同时也带来了洞察力、仁慈和标志性的欢笑，如今我们在一起共同生活已经超过56年。她和我们的3个孩子，瓦莱丽、玛西和尼克自始至终都伴随着我、支持我，总是那么富有幽默感。这本回忆录是我的故事，也是他们的故事。虽然经过了数百小时的咨询、研究和审核，也利用了大量文献，我还是意识到像这样一本厚重的书肯定难免会有遗漏、错误。很遗憾，这是不得不接受的现实，该对错误负责的人是我。我从这个项目中得到的收入将捐给我的基金会，支持我们的军人，包括受伤者和他们的家庭。如果这本书能够表达出我对他们的尊敬和感激，那就足够了。

《已知与未知》

编辑推荐

《已知与未知:美前国防部长拉姆斯菲尔德回忆录》是美国历史上被批评最多、最具争议的国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德唯一自传。2万份日记、录音、国防部和白宫绝密档案，披露美国政坛秘闻，解读美国全球战略思维。在他任内，美国本土遭受了最严重的9·11恐怖袭击，他为何还能安坐国防部长之位？亲历历史：肯尼迪遇刺、水门事件、密会萨达姆、虐囚丑闻、中美南海撞机事件……语出惊人：坦承伊拉克战争并非为反恐、南海撞机事件主张强硬对待中国、承认曾批准虐待俘虏……小布什真像传说中的那么蠢吗？赖斯为何可以替总统做决定？鲍威尔因何与国防部交恶？希拉里和拉姆斯菲尔德时朋友还是敌人？……

《已知与未知》

名人推荐

《已知与未知》

精彩短评

《已知与未知》

精彩书评

章节试读

1、《已知与未知》的笔记-第51页

1957年，苏联发射了第一颗人造地球卫星---史波尼克卫星，美国民众惊讶地发现自己原本认为占绝对优势的领域，现在却不得不去追赶俄国人。肯尼迪总统已经提议大幅增加美国在空间计划上的投资，还提出了一个雄心勃勃的计划：美国“努力实现一个伟大目标，即在十年之内，将人类送上月球，同时还要确保他安全返回地球”。这个大胆承诺在全国引起浮想，在一个无所不能的年代，美国人觉得，为什么我们就不能到月亮上去呢？

2、《已知与未知》的笔记-第123页

外国名人的回忆录的内容还是值得花重金购买收藏，本书的语言比较浅显，内容也有很多不为人知的，比起国内的那些被和谐的回忆录简直差别太大了~！

3、《已知与未知》的笔记-第224页

和西方国家的政策制定者不同，中国人习惯于前瞻数步，同时希望能够利用时事。基辛格又一次对我说，中华人民共和国玩的游戏不是跳棋也不是象棋，而是一种更为复杂、需要耐心与警觉的游戏。“是完全不同的游戏，”他说，“而且他们很擅长于此。”孙子的作品在中国不是奇幻的历史文学著作，而是中国至今仍然奉行的生存准则。这些著述中反复出现一个主题就是长期的战略思维方式。“微乎其微，至于无形；”孙子写道，“神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。”孙子教导说，只要通过精心准备，洞悉敌人，就可以不战而屈人之兵。

4、《已知与未知》的笔记-第178页

西尔制药公司是内战退伍老兵和药剂师吉迪恩丹尼尔西尔于1888年创建，起步时只是在芝加哥有一间药店的小公司。90年之后，公司成了全球性企业集团。公司研制了大量令人难忘的产品：茶苯海明（晕海宁，一种晕车药）、美达施通便剂、阿尔达克通（又名螺旋内酯，利尿剂）和异诀诺酮-美雌醇片剂（这是世界上第一种大量销售的口服避孕药，简称口服避孕丸）。

5、《已知与未知》的笔记-第179-181页

我到西尔上任之初首先做了几件事，其中一件便是组成了多支特别工作组，组员包括员工、董事会成员和不属于公司但很有想法的人，他们的任务是审视我做出的决定是否确实是公司运营中的关键问题，随后他们会给出具体建议。我知道西尔需要改变，但是我不希望为了改变而改变。我需要保证所考虑的改变是正确的，我需要改变，但是我不希望为了改变而改变。我需要保证所考虑的改变是正确的，我需要保证在公司中获得广泛支持，这样才能推行改革。

审核完成之后，西尔的高级管理层与我就达成了共识：关注公司核心业务，为未来增长奠定基础。为了实现我们的目标，我们决定精简过剩的管理层，出售不属于西尔核心业务或不会有显著成就的子公司。我们下决心与联邦政府合作，力求保证我们极有前途的产品阿斯巴甜的命运。这样我们就能够大量地在研发上投资，确保未来数年内有更多的产品投入生产。

在西尔八年的时间里，我开始相信“改善源于措施”，引申到军队里的一个规则就是“结果来自检验，而不是希望”。我们需要为公司每个部门制定能够反映公司长期表现的关键指标。我们目标包括改进每股收益、提高股价，我们选择并权衡的重点必须是能够让我们走上正轨的事项。我们决定给自己施加压力，把这些指标公布在了我们的年报中，这样股东们就能够看到我们的目标以及我们在实现目标过程中的表现，以及我们的指标是否在朝好的方向发展，如果是，最终将体现在公司的整体价值上。

身为高级主管的其中一个最重要的任务就是招聘到正确的人并信任他们。我观察到的一条规律是“一

《已知与未知》

流的人雇佣一流的人；二流的人只会雇佣三流的人”。我曾经见识过原本糟糕的组织结构图因为人而运转流畅，也见到过令人佩服的组织结构图因为人而使企业糟糕透顶。在西尔，我要找的是知识结构和专长于我不同的人。

高级管理人员在工作上也需要富有团队精神。我们可能拥有世界上最聪明、最有能力的人，但是如果不能为了公司宏伟的使命而努力，光有才华是不够的，

6、《已知与未知》的笔记-第253页

“然而事实是，极端分子寻求的是回到古老的哈里发王国，要模糊中东、北非和西班牙一部分地区的国界，将所有领导都部置于一个反伊斯兰国家的统治之下，就像塔利班在阿富汗的统治”

米帝就tmd是无耻呀，人家阿拉伯在历史上就是一个帝国的范围，还不是美国的表兄弟们在横切竖切斜切了几刀，切成二十多块。汉人不希望蒙古人都团结在一个王帐下，帝国都一个德行，分化瓦解。

7、《已知与未知》的笔记-第74页

比利时的居民主要使用两种语言：南部的瓦隆族讲法语，北部的佛兰芒族讲佛兰芒语。

8、《已知与未知》的笔记-第226页

就像在企业的管理中没有唯一成功的模型一样，对于总统而言，在领导国家安全委员会的问题上，也没有唯一正确的模型或方法可遵循。最好的机制，当然就是最适合每一任总统的机制。有些领导人（例如福特和肯尼迪）喜欢亲自听取讨论和争辩。有些（尼克松和里根）则更多地依靠备忘录，上面阐明了各种选择和所建议的各种方法的正反方辩论。有些（尼克松和克林顿）与信任的顾问关系密切，往往不喜欢大型会议。有些总统认为在讨论政策时停留在战略层面很重要（里根），而另有一些人更愿意事无巨细都过问（卡特）。

9、《已知与未知》的笔记-第83页

当我第一次走进经济机会办公室房间时，我看到切·格瓦拉的海报高高挂在墙上。

10、《已知与未知》的笔记-第208页

“从长远来说，我们缺少导弹防御系统会鼓励我们的敌人在进攻性导弹上投资，而我们对于这种导弹仍然难以防守”

实在服了这个理由，这就是强者兼富者的逻辑，绝对优势是必须的，这烧钱的玩意要是继续烧，估计以后就是中美两大流氓在玩一个升级版的“苦寒的拂晓”

11、《已知与未知》的笔记-第546页

美国前国防部长拉姆斯菲尔德曾这样评价朝鲜战争：“在我办公桌上有一张卫星拍摄的朝鲜半岛夜景照片。三八线以北漆黑一片，只有平壤有些光。而在南边，韩国灯火通明，那是繁荣与自由的灯塔，3万3千名美国人为捍卫这座灯塔而献出了生命。”

《已知与未知》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com