

苏联简史

一个想绕过市场的国家实验：它怎么诞生，怎么强大，又怎么散场

王建硕

费曼式写法 · 由多个 AI 代理撰写与互相审校

导读

一个想绕过市场的国家实验：它怎么诞生，怎么强大，又怎么散场

先别记年代，先看一个画面。

1961年4月，苏联把加加林送上了太空——人类历史上第一次。举国欢腾，莫斯科百万人上街，美国国会连夜开会讨论「我们怎么落后了」。同一年，苏联首都的主妇们为买一双不掉跟的鞋要跑五家商店，农村的商店里货架上常年只有三样东西：伏特加、咸鱼、荞麦。

同一个国家，同一种体制，同一年。这件事不合常理——而「不合常理」正是读历史的最好入口。**一个能把人送上天的国家，为什么造不出一双好鞋？**这本书的十二章，就是在回答这一个问题。顺着它一路问下去，你会经过革命、内战、大饥荒、大清洗、卫国战争、太空竞赛、排队买面包的长队，最后走到1991年12月25日那个平静的傍晚：红旗从克里姆林宫降下，无人欢呼，无人拦阻，一个超级大国以「大家都同意不再继续」的方式退场。

写这本书的方式，是费曼式的：不堆名词，不背大事年表，每个大词出现时都当场讲成人话。我们关心因果链——钱从哪来、恐惧往哪去、权力怎么传导、改革为什么拆了铆钉——而不是「某年某月发生了某事」的清单。读完后，具体的日期你多半会忘，但你会带走几样更耐用的东西：为什么计划经济能办大事却办不好小事，为什么恐惧是这台机器的核心部件，为什么松开它的时候整个房子会散架。

苏联离中国读者从来不算远——它当过老师，当过对手，当过镜子。这面镜子如今封存了三十多年，但镜子里的问题一个都没过期：为了伟大的目标可以牺牲什么？理想加上不受制衡的权力会得到什么？一份图纸和亿万人的真实生活，哪一个才是历史？这本书不替你回答，它只把实验报告摊开。实验花了74年，报告是免费的。

第一章·帝国的裂缝

1917年3月8日（俄历2月23日），彼得格勒的妇女们走上街头。那天是国际妇女节，但她们打出来的口号跟女权没什么关系，就两个字：面包。

没有人指挥这次游行。布尔什维克党的领袖们当时要么在国外流亡，要么在西伯利亚流放，事后他们自己都吃了一惊。几天之内，罢工蔓延到全城，三十万工人放下工具。3月12日，沙皇下令军队开枪镇压，结果士兵拒绝执行命令，调转枪口加入了游行队伍。3月15日，尼古拉二世退位。统治俄国三百年的罗曼诺夫王朝，从第一次游行到垮台，只用了一个多星期。

一个拥有1.7亿人口、横跨欧亚的帝国，怎么会脆成这样？这一章要回答的就是这个问题。答案是三条裂缝，战争只是把锤子敲了下去。

第一条裂缝：一个农业国，却要打一场工业战争

1914年的俄国，约八成人口是农民。它在钢产量、铁路密度、机器制造上全面落后于德国——人均钢产量大约是德国的四分之一。但第一次世界大战是一场比拼工厂的战争：炮弹消耗量远超所有人的想象，前线一天打掉的炮弹，俄国军工厂一个月都补不上。

这就出现了战争史上最荒诞的画面之一：1915年的俄军，三个士兵分一条步枪是常态，没有枪的士兵被告知「跟在战友后面，等他倒下，捡起他的枪」。德国参谋本部甚至不需要发明什么高明的战术，只需要把炮管打红。

大白话

大白话：战争是工业能力的压力测试。一家用十九世纪的管理方式运转的工厂，突然被要求按二十世纪的产能交货——它不会慢慢亏损，它会在某一天直接停电、发不出工资、工人集体走人。沙俄就是这家工厂。

到1917年初，俄军阵亡约170万人，加上伤员和被俘，总损失超过700万。

第二条裂缝：不是没粮食，是粮食运不到

这里有个反直觉的事实：1916年俄国的粮食其实并不够吗？够。总产量只比战前低了一成左右，根本谈不上饥荒。那面包为什么没了？

因为铁路。俄国铁路网本来就稀疏，战争爆发后，军列占用了绝大部分运力，运粮的车皮排不上队。更糟的是货币：通货膨胀——政府钱不够花就开动印钞机，物价三年涨了近四倍。农民发现卖粮换回来的卢布迅速贬值，买不回等值的工业品，干脆把粮食藏在地窖里，不卖了。

于是出现一个诡异的局面：农村的地窖里堆着粮食，彼得格勒的面包店门口排着长队。中间断掉的那一环，是国家协调物资的能力。

排队从凌晨开始。妇女们裹着披肩在零下十几度的街上站几个小时，常常排到了，面包没了。1917年3月8日那天的游行，就是这些队伍里的人走出来的。革命的第一块砖，是面包铺门口的队列铺成的。

第三条裂缝：上层建筑拒绝升级

沙俄的政治体制是专制君主制——皇帝一个人说了算，没有真正意义上的议会，没有政党，没有合法渠道让社会发泄不满。1905年革命后勉强设立的「杜马」（议会），权力被限制到近乎摆设：沙皇可以随时解散它。

这个体制最致命的缺陷，不是「不民主」这个抽象问题，而是**它没有报错机制**。一个系统如果堵住所有反馈通道，错误不会被修正，只会累积。到1916年，连最保守的贵族都在宫廷里密谋怎么换掉沙皇——宠臣拉斯普京被贵族们亲自动手谋杀，就是统治集团内部绝望的信号。当一个体制的死忠都开始自救，说明船长的威信已经归零。

尼古拉二世本人呢？他在战争最紧要的1915年做了一个让所有人看不懂的决定：亲自到前线当总司令。这等于把战场上每一次失败都直接记在自己名下。他不在首都，首都的实际治理落到了皇后和拉斯普京手上，内阁像走马灯一样换——两年换了四任首相。

为什么是「爆炸」而不是「慢慢衰亡」

把三条裂缝放在一起看：农业国的底子撑不住工业战争消耗（物质裂缝）；铁路和货币失灵，城市断粮（流通裂缝）；专制体制无法纠错、无法吸纳任何社会力量（政治裂缝）。三条

裂缝在同一点交汇——彼得格勒的面包队。

所以革命不是被「发动」的，而是像压力容器的爆管：压力早就攒够了，裂缝早就存在，需要的只是温度再升一点。布尔什维克后来拿走了果实，但砸开这个容器的，是面包、铁路和三百万支步枪里缺的那两百万支。

而沙皇退位之后，留下的是一个谁都想接、谁都接不住的摊子。下一个问题自然来了：最后怎么偏偏是那群原本在西伯利亚流放、在瑞士流亡的职业革命家拿到了政权？那是下一章的事。

第二章 · 十天与四年

1917年4月，列宁从瑞士回国时，布尔什维克是个党员两万五千人的小党，在彼得格勒苏维埃里占的席位不到十分之一。七个月后，他们掌握了政权。这中间发生了什么？

临时政府的死结：接着打一场打不赢的仗

沙皇退位后，国家出现两个权力中心：一个是政客们组成的临时政府——名义上的国家政府；另一个是苏维埃——工人与士兵选出的代表会议，没有行政机构，却握有工厂和枪杆子。史称「两个政权并存」。

临时政府犯了一个致命错误：继续参战。它怕背上「背叛协约国」的骂名，还指望打赢了能分到君士坦丁堡。于是1917年7月俄军又发动了一次攻势，惨败，几十万人溃逃。面包问题没解决，土地问题不敢碰（怕地主和军官造反），仗还在继续死人。

这给了布尔什维克一个极其简单的竞争策略。别人的纲领都是几十页，列宁的口号只有六个字：**和平、土地、面包**。每个词都对应一个正在流血的伤口：士兵想回家，农民想分地，市民想吃面包。不需要理论，只需要承诺「我上台第一件事就办这三件」。

大白话

大白话：这像一个产品竞争——对手的产品发布会还在讲愿景，你的产品直接解决用户此刻最疼的三个问题。1917年的俄国，「退出战争」就是那款没人敢做、但所有人想要的产品。

十月革命：与其说是起义，不如说是接管

1917年11月7日（俄历10月25日）夜，起义工人与士兵占领了彼得格勒的桥梁、邮局、火车站和电报局，炮轰并拿下了临时政府所在地冬宫。守冬宫的只剩士官生和一个妇女营，几乎没有抵抗。

「十月革命一声炮响」听起来壮烈，真实过程更像一场夜间接管：布尔什维克早已通过苏维埃在关键据点站稳，临时政府连一支肯为它卖命的部队都调不到。首都易手时全城停电照常、电车照常，很多市民第二天早上看报纸才知道改朝换代了。

但拿下彼得格勒不等于拿下俄国。新政权面对的清单是：旧军队解散在即，德军兵临城下，全国铁路瘫痪，富庶的产粮区和工业区大半不在手里，而被赶下台的各路人马正在外省招兵买马。四年内战开始了。

内战：红军为什么能赢

1918到1922年的内战，表面上是红军（布尔什维克）对白军（旧军官、保皇派、各路反共武装的统称），外加英法美日等十几国干涉军。白军纸面实力不弱，最后却输了。原因有三条：

- **地利**：布尔什维克控制着莫斯科—彼得格勒这个核心区，俄国的核心、铁路枢纽和军火库都在圈内。红军在内线机动，白军从西伯利亚、南方、西北三个方向分进，彼此从不协同——三支白军没有一个统一的司令部，甚至没有一个共同的纲领，有人要复辟，有人要立宪，有人只想当军阀。
- **旗帜**：白军背后的旧军官和地主形象，让农民算了一笔很简单的账：布尔什维克再坏，至少让我分了地；白军回来，地就没了。农民两边都不爱，但更怕白军。
- **组织**：托洛茨基坐着装甲列车跑遍各条战线，把沙皇旧军官编入红军（用家属作人质逼其效忠），用政治委员盯着他们。纪律严酷到残忍，但有效。

战时共产主义：第一次「用命令代替市场」的实验

内战时期布尔什维克搞出了一套经济体制，史称战时共产主义：一切工业收归国有，禁止私人买卖，城市实行配给，农村实行余粮征集制——国家派武装征粮队下乡，把农民口粮以外的粮食（实践中常常连口粮）强行收走，几乎不给钱。

要理解它，先得说一句公道话：这不全是意识形态冲动，首先是战时的救命招——城市断粮、军队断粮，除了抢没有别的来源。但它同时被当成「通往共产主义的捷径」来歌颂，这就埋下了灾难。

结果合乎任何一本经济学教科书的预测：农民既然知道种多了会被收走，就只种够自己吃的。粮食产量暴跌。到1921年，加上干旱，伏尔加河流域爆发大饥荒，约500万人饿死。同一年，曾经是布尔什维克铁杆水兵的喀琅施塔得基地爆发暴动，口号是「不要布尔什维克的苏维埃」；坦波夫省的农民起义要用毒气才镇压下去。

内战赢了，国家却快被自己人饿死。1921年3月，列宁在喀琅施塔得的炮声里承认：这条路走不通，得退。退到哪里去？这就是下一章——新经济政策，以及「苏联」这个国家本身，是怎么在1922年拼出来的。

第三章·退一步，进两步

1921年春天，打赢了内战的布尔什维克发现自己站在一个奇怪的境地：军事上全胜，经济上全败。工厂开工率不到战前的三分之一，卢布贬成了废纸，农民起义此起彼伏，连自己最铁杆的水兵都造反了。列宁的判断很坦率：再搞战时共产主义，政权就完了。

新经济政策：把市场装回来

1921年3月，俄共（布）十大通过新经济政策（俄文缩写NEP，音译「耐普」）：核心是拿掉余粮征集制，改成粮食税——农民按固定比例交税后，剩下的粮食归自己，可以自由出售。这一条改动，等于把「你种多少国家拿多少」改成「种得越多自己留得越多」。

配套的还有：允许私人开小店、办小工厂，发货币稳定卢布，甚至向外国资本家出租矿山和企业（「租让制」）。重工业、银行、外贸这些「制高点」仍握在国家手里——列宁把这个格局概括为：国家守住命脉，市场只管边角。

效果立竿见影。粮食产量几年内恢复到战前水平，市场上重新有了商品，莫斯科的商店橱窗重新亮了起来。一批靠贸易发财的「耐普曼」（NEP商人）出现了，他们穿皮夹克、下馆子，成了新社会里一道扎眼的风景——也让很多布尔什维克老党员心里不是滋味：我们流血革命，就为了让这些人发财？

大白话

大白话：战时共产主义像是把病人送进ICU抢救——措施极端，但救命。问题在于医生把抢救方案当成了长期养生方案。NEP就是承认：ICU的设备不能当家常日子过，先把管子拔了让病人自己吃饭。但拔管子的时候，医生们已经开始争论：这病到底要不要根治？

1922：一个国家是怎么「拼」出来的

内战结束时，布尔什维克控制的不是一个统一国家，而是几个各自有「苏维埃共和国」招牌的碎片：俄罗斯联邦、乌克兰、白俄罗斯、外高加索（格鲁吉亚、亚美尼亚、阿塞拜疆）。它们得拼成一个国家，问题是怎么拼。

这里有一场关键的路线之争。斯大林（当时是民族事务人民委员）的方案叫「自治化」：各共和国作为自治单位**加入**俄罗斯联邦——说白了，就是以莫斯科为中央的大一统国家。列宁否决了它，提出了另一个方案：各共和国**平等联合**，组成一个新联盟，各加盟共和国保留「自由退出联盟」的权利。

1922年12月30日，苏维埃社会主义共和国联盟（苏联，USSR）正式成立，创始成员是俄罗斯、乌克兰、白俄罗斯、外高加索联邦四个。

表面看列宁赢了。但注意一个细节：纸面上「自由退出」写进了条约，实际权力却全部集中在共产党手里，而党组织是高度中央集权的——各共和国的党组织听命于莫斯科的党中央。宪法是联邦制，权力是单一制。这个「写一套、做一套」的裂缝，在69年后的1991年，会变成整个联盟解体时的合法出口——各加盟共和国正是援引「自由退出权」各奔东西的。下一章讲工业化的钱从哪来；这个伏笔，留到最后一章再收。

列宁的退场：留下一个悬置的方向盘

1922年列宁中风，1924年1月去世，只活了53岁。他临终前的「遗嘱」里挨个点评了可能的继承人，对斯大林的评价最重：「斯大林同志当了总书记，掌握了无限的权力，他能不能永远十分谨慎地使用这一权力，我没有把握。」他建议把斯大林从总书记位置上调开。

这份遗嘱被政治局压下了。理由很现实：把它公开，等于承认党选错了人。于是斯大林留在了那个位置上——总书记这个职务原本只管组织人事，被元老们视为乏味的行政岗，斯大林却用它——安排自己的人，像下围棋一样悄悄占据了棋盘上的每个要点。等对手们回过神来，局已经定了。

列宁留下的更深问题没人接得住：NEP是权宜之计，还是长期道路？如果是权宜之计，那什么时候、用什么方式向社会主义「总进攻」？工业化的钱从哪里来——俄国没有殖民地可抢，没有外国贷款可借，能榨的只有农民。斯大林给出的答案，将是下一章：五年计划和集体农庄，一场用两千万农民的命运作抵押的豪赌。

第四章 · 钢铁的代价

1928年的苏联面临一笔算不过来的账。它要在十年内建成钢铁、机械、化工、军工一整套重工业，否则——用斯大林的话说——「我们比先进国家落后了五十到一百年。我们应当在十年内跑完这一段距离。或者我们做到这一点，或者我们被人打倒。」

问题是钱从哪来。办工业要巨额本钱：买设备、盖厂房、养工程师。正常的路子——外资、殖民地、几百年慢慢攒——苏联一条都没有。西方在封锁它，它没有殖民地，时间只有十年。环顾国内，能榨出剩余的地方只剩一个：农村。占人口八成的农民，成了工业化唯一的「本钱来源」。

榨取的机制：集体农庄 + 价格剪刀差

怎么从两千万户小农身上榨出钱来？各家各户偷偷藏粮，国家收不上来——1927年粮食收购危机已经证明了这一点。斯大林的解法是把问题倒过来：收不上来，就把农民合并成国家能直接控制的单位。

这就是集体化：农民的土地、牲畜、农具合并成集体农庄（音译「科尔霍兹」），农户变成农庄的「社员」，给集体干活，按工分分配。国家通过农庄直接掌握粮食：先完成国家的征购任务，剩下的才轮到农民自己分。

配套的抽血装置是剪刀差：国家用极低的行政定价收走农产品，再用极高的行政定价把工业品卖回农村。一进一出两把剪刀，差价就是工业化的本钱。苏联经济学家普列奥布拉任斯基把这叫「社会主义原始积累」——资本主义靠抢殖民地完成原始积累，社会主义只能靠自己的农民。

大白话

大白话：想象一个国家级的「公司」，全员八成人是农民。公司要上马一个烧钱的重工业项目，又不许借外债。唯一办法就是给员工定一个低到只够活命的「收购价」，再把厂里的产品按高价卖回给员工，差价就是项目资金。谁不干？1929年起，「不干」这个选项被取消了。

不愿入社的农民被划成富农（「库拉克」）——这个标签在实践中弹性极大，稍微比别人多一头牛的都可能被套上——剥夺财产，全家流放西伯利亚。被「消灭富农阶级」波及的农户约一百万户、五六百万人。

代价：1932—1933年大饥荒

集体化把农业的效率打到了谷底：牲畜在入社前被农民大量宰杀吃掉（1928到1933年，全国马匹和牛减少近半），农民给集体干活出工不出力。而国家的征购指标却按「理想产量」定，定得比实际收成还高。

1932到1933年，乌克兰、北高加索、伏尔加流域、哈萨克爆发大饥荒。乌克兰的村庄整村饿死，国家不但不救济，反而封锁灾区边界不许饥民逃荒，同时继续出口粮食换外汇买机器。死亡人数至今有争议，学界主流估计在500万到800万之间，其中乌克兰约300—400万。乌克兰人后来把这场饥荒称为「霍洛多摩尔」（意为「以饥饿灭杀」），认为它是针对乌克兰民族的蓄意行为；俄罗斯官方则强调它是全苏性的农业灾难。这场争论直到今天还在延续。

同一张时间表上，乌拉尔的马格尼托哥尔斯克钢铁厂拔地而起，第聂伯河水电站开始发电，斯大林格勒拖拉机厂投产。1933年斯大林宣布：第一个五年计划四年完成。到1937年第二个五年计划结束时，钢产量是1928年的近四倍，几千个新工厂投产，苏联从农业国变成了能自造坦克飞机的工业国。而农村，千百万人饿死了。

这两件事是同一件事的两面，不是巧合。钢铁和饥荒共用同一本账。

一个绕不开的问题：值不值？

十年后，这些工厂将在卫国战争中生产十万量级的坦克和飞机，成为碾碎纳粹的物质基础——这是历史事实，下一章再讲。于是直到今天还有一种辩护：没有斯大林的铁腕工业化，1941年的苏联拿什么挡希特勒？

这个辩护成立吗？至少有一个对照值得想：沙俄在1900—1913年靠市场加外资，工业年均增速也超过5%，并不比斯大林时代慢多少，且没有饿死几百万人。而另一些历史学家反问：没有强制集体化，是否也有别的方式筹到工业化的钱？这个问题没有公认答案。但它正

是理解整个苏联实验的钥匙：**当一个政权宣称「代价是暂时的、目标必定值得」时，谁来核对这本账？**下一章会看到，核对机制不存在的时候，恐怖就来了。

第五章·一台需要敌人的机器

1934年12月1日，列宁格勒州委书记基洛夫在办公楼走廊里被枪杀。凶手当天就被抓住，按常理这是一桩刑事案件。但斯大林把它变成了另一件东西：一场持续四年、吞噬了约七十万人性命的全国性清洗的扳机。历史学家把1936—1938年这段高峰称为大清洗（又称「大恐怖」）。

大清洗不是简单的「杀反对派」。真正值得弄懂的是它的运作逻辑：**恐怖是怎么从一种手段，变成这个体制的日常治理方式的。**

第一幕：公开审判——把「不可能」演成「认罪」

1936到1938年，莫斯科搞了三次公开审判。被告席上坐的是谁？季诺维也夫、加米涅夫、布哈林——全是十月革命的元老、列宁的战友。他们挨个站起来承认自己是间谍、叛徒、破坏分子，承认想暗杀列宁、勾结希特勒，然后请求枪决。

全世界看得目瞪口呆。这些人明明什么都没干，为什么抢着认罪？答案藏在审讯室里：酷刑、不许睡觉的「车轮战」审讯，以及最管用的一条——你的妻子儿女在我们手里。布哈林在给斯大林的私信里写道「我没有任何对不起党的地方」，转身就在法庭上认了全部罪名。

公开审判的功能不是司法，是**示范教学**：连革命元老都能一夜之间变成「人民公敌」，那么任何人都可以。恐惧的天花板被拆掉了。

第二幕：指标化杀人——恐怖像生产任务一样下达

1937年7月，内务部下达了著名的第00447号命令，目标是「前富农、刑事犯和其他反苏分子」。这份命令的冷酷之处在于它的格式：**它是一张生产计划表**。全国各地按配额捕人杀人，第一类（枪决）7.6万人，第二类（劳改）19.3万人，限期四个月完成。

然后呢？各地像完成生产指标一样申请追加配额——乌克兰要求追加，莫斯科州要求追加，中央——批复同意。原定指标层层加码，最后实际枪决人数是原计划的近五倍。地方秘密警察互相攀比，因为完不成指标本身就是「包庇敌人」的证据，自己就会进名单。

大白话：这一页是大清洗最反直觉的地方：恐怖不是失控的乱杀，而是被纳入了计划经济的同一套逻辑——一定指标、下配额、层层加码、超额完成、表彰先进。当「抓捕敌人」变成KPI，敌人不够也要造出敌人来。系统不缺敌人，系统生产敌人。

第三幕：清洗军队——自残的极限

1937年，清洗烧到了红军。图哈切夫斯基元帅——苏军最年轻的统帅、机械化战争理论的奠基人——被指控为德国间谍，审判一天，当天枪决。随后的清洗里，苏军五名元帅杀掉三个，集团军司令几乎换光，军长师长级军官大批被捕。总计约四万名军官被清洗（其中相当一部分后来被召回）。

一份伪造的「证据」来自德国情报机关——历史学家至今仍争论斯大林到底信不信，但结果是一样的：希特勒没费一枪一弹，借斯大林的手废掉了苏军的指挥层。1941年德军入侵时，苏军在前线一溃千里的重要原因之一，就是有经验的军官都在劳改营里。

恐怖的政治经济学：它为什么「有用」

站在体制的角度，大清洗解决了一个「治理难题」：计划体制没有价格信号、没有民主监督，中央怎么知道基层在执行还是在糊弄？答案是恐惧。当完不成生产指标可能被解释为「破坏」、提意见可能被解释为「反苏」时，各级官员的第一生存策略就是服从和表忠。恐怖补上了这个体制缺失的反馈回路——用代价无法想象的惩罚，替代价格、舆论和选举的约束功能。

这就是本章标题的意思：一台需要敌人的机器。敌人不够时，机器会自己制造敌人。大清洗期间全国约150万人被捕，约70万人被枪决，劳改营（古拉格，苏联劳改营系统的总称）在押人数一路攀升，到50年代初最高时约250万。

1938年底清洗刹车——不是良心发现，而是斯大林判断「敌人」清理完毕，且再清下去军队和工厂就要瘫痪了。恐怖从来可以开关，这才是它作为治理工具的本质。而开关的手感将在三年后接受终极检验：1941年6月22日，这台被清洗得千疮百孔的机器，遇上了人类历史上规模最大的入侵。

第六章·存亡之战

1941年6月22日凌晨，德国撕毁《苏德互不侵犯条约》，300多万德军分三路越过边境。这是人类历史上规模最大的入侵。头五个星期，苏军损失了近百万士兵、上万辆坦克；基辅包围战一次被俘66万人。到1941年秋，德军前锋已经能看见莫斯科克里姆林宫的尖顶。

全世界——包括希特勒和斯大林自己的许多将领——都以为苏联完了。它没有完。不但没完，四年后苏军把红旗插上了柏林国会大厦。这中间发生的事情，是计划经济这套体制一生中最高光的时刻，值得逐件拆解。

奇迹一：把工厂整体搬走

苏联的工业集中在西部——乌克兰的煤钢、列宁格勒的机械、莫斯科的军工，全在德军的进攻路线上。1941年下半年，苏联干了一件工业史上空前的事：**把一千五百多家大型工厂整体拆解、装车、东迁到乌拉尔和西伯利亚**，随迁的产业工人以百万计。

这不是搬家公司式的从容转移：车皮在轰炸中抢运，机床运到目的地时厂房往往还没盖好——冬天里露天安装，先发电、先开工，厂房围着生产线盖起来。哈尔科夫坦克厂迁到乌拉尔的车里雅宾斯克，与拖拉机厂合并成「坦克城」，几个月后就恢复出产。到1942年，东迁企业的军工产量已经超过了战前水平。

这件事只有在苏联体制下才能这样干：工厂全是国家的，一声令下就拆；劳动力由国家调配，一声令下就走；不用谈补偿、不用过议会、不用说服股东。市场体制要开一百个协调会的事，这里一道命令解决。**当目标单一且所有人都认同（活下去）的时候，命令体制的效率高得惊人。**

奇迹二：T-34的逻辑——够用、够多、够便宜

苏德坦克战的哲学对比，是两种工业思维的标本。德国的虎式坦克是工艺杰作：装甲厚、火炮准，一辆虎式能在远距离点名击毁多辆苏军坦克。但虎式精密、昂贵、产量低——整个战争期间只造了约1300辆，而且坏了很难修，坏了的虎式常常被自己人炸掉弃车。

苏联的T-34走另一条路：设计时就考虑「粗人可以造、粗人可以开、粗人可以修」。倾斜装甲用铸造而非精密加工，零件少，柴油发动机皮实，履带宽适合泥沼雪地。单个T-34后期打不过虎式，但苏联造了**五万八千辆**。战场上德国人赢了一场又一场战术交换，却发现击毁一辆，对面开上来十辆。

大白话

大白话：这是「产品理念」的战争：德国造的是手工定制跑车，苏联造的是流水线皮卡。打消耗战，皮卡赢。计划体制不擅长做精品，但极其擅长把「够用」的东西造出天文数字——前提是，国家在战争这个单一目标下可以不计其他一切成本。

整个战争期间苏联生产了约10万辆坦克、15万架飞机。数字背后还有美国租借法案的输血（几十万辆卡车、罐头、铁轨），但骨架是苏联自己造的。

奇迹三：把人当资源烧

苏联的胜利还有一面不该被工厂奇迹掩盖：人员的消耗同样是天文数字。苏军阵亡约870万，加上平民，苏联总死亡约2700万——平均每个苏联家庭都有死者。斯大林格勒一战双方伤亡合计约200万，巷战里士兵的平均存活时间按天计算。

指挥上，斯大林在战争初期犯过灾难性错误（不相信德国会进攻、基辅不许撤退），但1942年以后他学会了把仗交给朱可夫、罗科索夫斯基这批职业军人打。而大清洗留下的军官断层，是用几十万条士兵的命重新「练」出来的。上一章说的「恐怖替代反馈」的体制，在战争里交出的答卷是：效率惊人，学费也惊人。

这一章的结论：体制在战争中展现了它最好的一面

1945年5月，红军攻克柏林。苏联成了世界两极之一，东欧尽入囊中，联合国安理会常任理事国席位在手。这场胜利给计划体制镀上了一层金身：它看起来证明了，不用市场也能建成顶级工业强国、打赢顶级工业战争。

但请注意战争这个特殊条件：**目标单一、全员认同、成本不限**。这三个条件，和平时期一个都不存在。战后真正的问题来了：当没有外敌入侵、当目标变成「让老百姓过上好日子」这

种千百种分散的需求时，这台为单一目标优化的机器还能不能转？这个疑问要再过四十年才会爆开，中间先经过赫鲁晓夫的玉米、勃列日涅夫的停滞——后面一章一章看。

第七章·超级大国的日常

1953年3月5日斯大林去世。这个统治了苏联近三十年的人死后，苏联人发现自己面临一个荒诞的问题：没人知道接下来该怎么办。权力落到了几个人手里，其中那个秃顶、圆脸、说话大嗓门的乌克兰人，三年后做了三件震惊世界的事。

秘密报告：亲手拆掉自己统治的合法性

1956年2月25日凌晨，苏共二十大闭幕之后，赫鲁晓夫突然把代表们叫回来，开了一场不对外公开的会，做了四个小时的报告：《关于个人崇拜及其后果》。他在报告里逐条揭露斯大林：大清洗的冤案是斯大林的错，卫国战争初期的惨败是斯大林的错，几十万党员是他亲手签字送掉的。

会场死一样寂静。一位亲历者回忆：「安静得能听见苍蝇飞。」报告内容很快传开——党内逐级传达，西方电台全文广播。效果是爆炸性的：格鲁吉亚（斯大林的故乡）爆发骚乱，匈牙利和波兰当年就起了事。

从纯粹的政治技术看，这份报告几乎不可理喻：一个体制的最高领导人，亲口告诉全党，这个体制过去二十多年的英雄叙事是假的。东欧学者后来点破了它的结构性后果：**既然斯大林错了，那凭什么认为现在的领导不会错？既然领袖可以被否定，那体制呢？**赫鲁晓夫想要的是「没有斯大林的斯大林体制」，但逻辑上这两件事很难分开。这道裂缝一路延伸到1989年的东欧剧变。

筒子楼：制度给普通人最好的一张答卷

赫鲁晓夫时代有一件实打实的德政：住房。斯大林时代攒下了宫殿式的地铁和工厂，普通工人却住在棚户和集体宿舍里。1950年代末起，苏联开足马力盖一种五层预制板小楼——造价低、不装电梯、户型小、每家独门独户带厨房卫生间。苏联人按领导人的名字叫它赫鲁晓夫楼（戏称「赫鲁晓巴」，谐音「贫民窟」一词）。

楼丑，但数量惊人：短短十几年里，几千万苏联人第一次住进了属于自己的独立单元房——有了自己家的门、自己家的灶、自己家的浴缸。对经历过宿舍串门的几代人来说，这是生活

质量的跃升。这一页常被讲苏联史的人跳过，但它恰恰说明：当国家目标对准「让老百姓过得好一点」时，计划体制也能办成事——只是它办的永远是「够用」这一档，赫鲁晓夫楼就是住房界的T-34：不漂亮，但海量。

玉米与处女地：用政治热情替代农业规律

赫鲁晓夫真心想解决吃饭问题。他访美时看到艾奥瓦州的玉米田，回来就下令全国推广种玉米——包括北纬60度、玉米根本成熟不了的地区。地方官明知荒谬也照种，因为报表需要。「玉米运动」最后成了一地鸡毛。

另一招处女地运动——动员几十万青年去哈萨克开荒——头几年粮食确实大增，1956年创纪录丰收，但粗放耕作耗尽了地力，几年后产量回落，还留下生态退化。1963年，苏联历史上第一次被迫动用黄金储备进口粮食。「曾承诺1980年建成共产主义」的政权，开始用金子买小麦。

柏林墙与古巴十三天：对抗的最高点

赫鲁晓夫时代也是冷战对抗最危险的时期。1961年8月，东德一夜之间沿分界线拉起铁丝网、筑起柏林墙——原因很尴尬：十几年里已有约350万东德人（多为青年和技术人员）步行穿过西柏林跑了，社会主义阵营在「用脚投票」的竞赛中输不起，只能砌墙把人口留住。

1962年10月，赫鲁晓夫把核导弹偷运进古巴，美国发现后海上封锁，世界在核战争边缘走了十三天。最终苏联撤弹，换取美国不入侵古巴的公开承诺和从土耳其撤走导弹的秘密承诺。赫鲁晓夫被党内嘲讽为「冒险主义者」，这次丢人是1964年他被宫廷政变赶下台的重要原因之一。

本章小结

赫鲁晓夫1964年10月被自己的同僚罢免——这是苏联历史上第一次、也是唯一一次领导人和平下台，他本人得以退休善终，这在某种意义上是他「解冻」留下的遗产。他给体制松了绑（几百万人从古拉格获释，「解冻」文艺兴起），却没找到让体制自我更新的方法：改革官僚，官僚就把他改了。接替他的是那个以「稳定」为全部哲学的人——勃列日涅夫，以及他漫长的十八年停滞。

第八章·停滞的年代

1964年勃列日涅夫上台时，苏联人均寿命在上升、卫星在上天、商店里有面包。1982年他去世时，这个国家已经有了一个后来写进史书的绰号：停滞时代。十八年，表面上什么都没发生，实际上什么都坏了。理解这十八年，要看懂一桶石油如何给一个体制续了二十年的命。

增长的引擎熄火了

先说冷数据：苏联经济增长率1950年代约6%，1960年代降到5%上下，1970年代约3%，到1980年代初不足2%。引擎为什么熄火？因为苏联的增长一直是「投入驱动」——多盖厂、多招人、多挖矿，把更多资源扔进锅里。这是一种总会到头的增长：劳动力会招完，矿会越挖越深越贵。要再增长，只能靠「效率驱动」——同样投入产出更多，也就是技术创新和管理改善。而这恰恰是计划体制最不擅长的（第九章专门讲为什么）。

1965年苏联试过改革（柯西金改革），给企业放权、用利润考核。试点企业的效益立竿见影地好——然后改革就被掐死了。因为企业有了自主权，部委的权力就没了；官僚系统看懂了威胁，用各种办法把改革磨平。这成为苏联改革史上的规律：**每一次试图放权的改革，都会死在官僚手里；而每一次放弃改革，病根就深一层。**

石油：从天上掉下来的续命钱

1973年赎罪日战争后，国际油价暴涨四倍，1979年伊朗革命后再涨一倍。苏联恰好在1960年代发现了西西伯利亚大油田，到1970年代成了世界最大产油国。油价暴涨等于每年给莫斯科送来一座金山：石油美元买粮食、买设备、买消费品，把体制的所有窟窿都糊上了。

这笔钱的效果是麻痹性的。苏联经济学家后来复盘：油价掩盖了一切——农业不行？买美国粮食。轻工业不行？进口牛仔裤和家电。效率低下？反正外汇够花。改革最需要的「痛感」被石油镇痛剂压住了。苏联在这本该改革的黄金二十年里，选择了躺着。

大白话：像一家公司，产品竞争力逐年下滑，但名下一块地皮突然赶上拆迁，补偿款年年到账。账面利润好看，管理层何必折腾改革？问题是地皮款总会花完——1986年油价崩盘那天，就是账单寄到的那天。

布拉格与阿富汗：帝国的两个动作

1968年8月，捷克斯洛伐克的「布拉格之春」——一场「带有人性面孔的社会主义」改革——被五十万华约坦克碾碎。苏联提出了「有限主权论」（西方称「勃列日涅夫主义」）：社会主义阵营的任何国家想退出，阵营就有权干涉。这一晚，东欧各国的改革派彻底死心；而苏联国内的知识分子也明白：这个体制连邻居的改革都容不下，更容不下自己的。

1979年12月，苏军开进阿富汗，扶持亲苏政权。这场仗打了十年，死了一万五千苏军，拖垮财政、拖垮士气、拖垮国际形象，被比作「苏联的越南」。1989年苏军撤出时，离苏联自己解体只剩两年。历史学家争论阿富汗战争对解体的「贡献」有多大，但有一点没争议：一个财政紧绷的国家，把几十亿卢布和一代青年的命扔进兴都库什山，这个决定本身就是停滞年代判断力衰竭的症状。

老人政治：一台停止更新的机器

停滞最直观的象征是领导层本身。勃列日涅夫晚年说话含糊、靠人搀扶，却给自己发了四枚「苏联英雄」金星勋章，成了全世界的笑柄。他1982年去世后，继任的安德罗波夫（68岁，上任时已肾衰竭）15个月后死于任上，再继任的契尔年科（72岁）13个月后又死于任上。三年三任总书记的葬礼，全世界领导人飞莫斯科吊唁成了固定节目。

苏联政治笑话里有一则：「红场阅兵，一枚导弹缓缓开过，解说员说——这是我们最新的洲际导弹。接着一个坐轮椅的老头缓缓开过，解说员压低声音——这是我们最新的总书记。」笑话能流传，是因为人人都知道它是真的：一个害怕一切变化的体制，把「不变」本身变成了最高纲领，而唯一真正在变的，是领导人的葬礼频率。

1985年3月，政治局终于把一个相对年轻的、没生病的面孔推上台：54岁的戈尔巴乔夫。他接手的是一个外表庞然、内里处处锈蚀的帝国。他决定修一修。下一章先不急讲他怎么修

——先停下来，把一个更深的问题想透：这个体制为什么能造出世界上最多的坦克，却造不出一条合格的牛仔裤？想透这个问题，戈尔巴乔夫改革为什么会引爆，就全明白了。

第九章 · 轨道与超市

1957年10月4日，苏联把人类第一颗人造卫星送上天；1961年4月12日，加加林成为第一个进入太空的人。同一个十年里，苏联妇女的尼龙丝袜要靠黑市，买一台冰箱要排队登记几年，商店里的肉罐头标签上印着一种神秘的文字游戏——「面包里有肉，肉里有面包」。

这个反差不是讽刺段子，而是理解整个苏联实验的钥匙：**为什么同一个体制，能在太空竞赛里跟美国掰手腕，却在超市货架上输给牛仔裤？**答案藏在一个词里：创新对这两种体制，意味着完全不同的东西。

计划体制擅长什么：集中力量办「已知的大事」

先给公平：计划体制有自己的超能力。当目标是**已知的、单一的、可以自上而下定义的**——造原子弹、送卫星上天、十年内钢产量翻番——计划体制能举国动员：最好的数学家、最多的经费、不受成本约束的资源，全堆到一个点上。科罗廖夫的火箭、库尔恰托夫的原子弹，都是这么来的。

这类任务有个共同特征：目标函数清晰（上天/爆炸成功），验收标准单一，且不需要讨好千千万万个口味各异的用户。第六章讲的T-34、第七章讲的赫鲁晓夫楼，都是同一个逻辑：**计划体制是一台「集中力量办大事」的机器，只要那件大事能被写进一道命令。**

计划体制不擅长什么：千千万万件「没人下命令的小事」

消费品是完全不同的物种。一条好牛仔裤涉及：布料要软又要耐磨、拉链要顺、版型要跟上今年的潮流、颜色要有人愿意买——而且明年的答案跟今年不一样。世界上没有任何一个部，能替两亿人决定明年流行什么。

市场经济解决这个问题的办法很「笨」但有效：让几千家企业瞎试，卖得动的活下来，卖不动的死掉。价格就是投票器，利润就是计数器。这个系统的核心不是「聪明」，而是**允许失败、并让失败廉价。**

计划体制恰恰反着来：企业没有倒闭这一说（亏损由国家兜底），厂长只对上级计划指标负责，不对顾客负责。于是出现了只有苏联才有的怪现象：

- 计划按「吨」考核钉子厂，钉子厂就拼命造超重的大钉子；改成按「件」考核，就造出一堆一捏就弯的小钉子。
- 鞋厂完成产量指标后没有动力管款式，1980年代苏联仓库里积压了几十亿双没人要的鞋，同时进口鞋一上架就被抢光。
- 工程师发明了新技术，采用它反而会打乱本季度的生产计划、影响奖金——于是创新在企业层面是被惩罚的行为。

大白话

大白话：市场经济像进化——变异乱来、选择无情、活下来的就是好物种。计划经济像育种——育种师可以培育出冠军赛马（原子弹、卫星），但你没法让一个育种师替全森林决定每棵草怎么长。消费品是森林，不是赛马场。

连「抄作业」都会失败：苏联的计算机之殇

最能说明问题的是计算机。1960年代苏联在电子管计算机上并不落后，有自己的独立路线。但从70年代起，高层决定「跟随IBM」——直接仿制IBM/360系列。这个决定看似稳妥，实则缴械：一旦选择抄，就永远慢半拍，而且把自己的技术路线连根拔掉。到了80年代个人电脑革命，苏联彻底掉队。

为什么「集中力量办大事」的超能力在这里失灵了？因为计算机革命的主战场不是国防部实验室，而是千家万户和每个办公室——需求分散、迭代飞快、方向无法事先写进任何五年计划。这恰恰是市场体制的进化主场。

短缺不是配给的失败，是信息的失败

1980年代的苏联，排队成了一门全民学问：看见队先排上再打听卖什么，家里的阳台堆着「以防万一」的杂物。经济学家科尔奈把这叫短缺经济——卖方永远不愁卖，所以永远没有动力改进。

更根本的问题在信息层面：一个上亿人每天做出几十亿个消费决定的经济体，这些「什么短缺、什么过剩」的信息，在市场里是通过价格实时传递的；在苏联，要靠统计报表层层上报、由计划委员会汇总成下一年的计划。等计划批下来，现实早已变了三回。这不是干部不

够聪明、计算机不够快的问题——即便给1985年的苏联配上今天的超级计算机，它仍然不知道明天的莫斯科人想要什么样的牛仔裤，因为**那些信息只存在于千万次真实交易的试错里，不存在于任何报表里。**

本章的账

所以「轨道与超市」的悖论不是悖论：两件事要求的是两种相反的体制能力。举国的命令机器能打赢所有「目标能写进命令」的仗——战争、太空、重工业；它输掉所有「目标分散在亿万人的欲望里」的仗——超市、软件、流行文化。1985年戈尔巴乔夫上台时，苏联在第一种仗里积累的肌肉依然吓人，在第二种仗里已经贫血到站不稳。而他的药方，是把第二种仗的逻辑——公开、竞争、放权——引进一台为第一种仗建造的机器。结果如何？下一章。

第十章 · 改革引爆

1985年3月，54岁的戈尔巴乔夫上台。苏联领导人终于换成了一个不用搀扶就能走路的人——前三任（勃列日涅夫、安德罗波夫、契尔年科）在三年里接连死在任上，外国记者给红场葬礼直播起了个绰号叫「体育频道」。

戈尔巴乔夫接手的机器什么样，第九章已经说了：军工肌肉吓人，民用经济贫血。他的判断是：机器没坏，只是生锈了，上上油、紧紧螺丝就能重新跑起来。六年后，这台机器在他手里散成了十五块。**一个只想修机器的人，怎么把房子拆了？**这是理解苏联解体的核心问题，答案不在他的意图里，而在他一步步打开的那些开关里。

第一步：加速与禁酒——老办法修老机器

戈尔巴乔夫起初并不激进。他的第一个口号是「加速战略」：还是计划体制那套集中力量办大事的思路，这次押注机械制造，指望靠设备更新把生产率拉起来。结果钱砸进去了，产出没变——因为第九章说的那个病不在设备，在激励：工厂没有竞争、没有倒闭、没有顾客，换新机器只是让懒汉用上更好的锤子。

第二个动作更猛：1985年5月的禁酒运动。伏特加税一度占苏联财政收入的十分之一以上，砍酒类销售等于砍自己的财政。同时黑市私酿泛滥，食糖被抢购去酿酒，排队买酒的人每天浪费掉天文数字的工时。反腐、整顿纪律，都是同一个思路——**把机器拧紧**。两年下来，经济数据反而更难看。戈尔巴乔夫得出了一个改变历史的结论：不是螺丝松了，是结构有问题。

第二步：改革——给命令经济装市场零件

1987年，《企业法》出台：工厂可以自己决定一部分生产、保留一部分利润，职工甚至可以选举厂长。1988年又放开了合作社——名义上是集体小生意，实际上允许私人开餐馆、办作坊、搞贸易，这是几十年来私有经济第一次合法露头。

听起来都是好药。问题是剂量和搭配：价格还由国家定死，企业的自主权却放开了——于是厂长们发现最赚钱的做法是把计划内低价拿到的物资转手高价卖掉，或者干脆涨价减产（反

正没有竞争者)。短缺更严重了。财政上，企业留利多了，上交就少了，而军费和补贴一分没减，缺口只能靠印钞。货架越来越空，卢布越来越毛。**半市场加半计划，得到的不是两者的优点之和，而是两者的缺点之和**：市场的逐利被放出来了，市场的约束（竞争、价格、破产）却一个没有。

大白话

大白话：计划经济是一辆方向靠铁轨的火车，市场经济是一群各有方向盘的汽车。戈尔巴乔夫做的是：把铁轨拆了，但车上还没有方向盘——然后奇怪车怎么开沟里去了。

第三步：公开性——给一台靠沉默运转的机器装上喇叭

经济越改越乱，戈尔巴乔夫认定阻力来自官僚系统，需要用舆论撬动它。于是有了他最著名的词：公开性——放松新闻审查，允许报纸讨论以前不能讨论的事。

1986年4月的切尔诺贝利事故成了公开性的第一场大考：核反应堆爆炸后，政府先是沉默、瞒报，瑞典检测到辐射才被迫承认。这件事之后，「上面在瞒我们」成了全民默认。闸门一旦打开，涌出来的就不只是对官僚的批评，而是七十年积压的一切：大清洗、古拉格、卡廷惨案、大饥荒……报纸和杂志的销量暴涨，《星火》画报发行量翻了几倍，人们排队买报纸像排队买肉。

这里有一个致命的算术：苏联这台机器的合法性，很大程度建立在「历史是光荣的、党一直是对的」这个叙事上。第五章说过，恐怖需要敌人，而统治需要神话。公开性把神话拆了——但戈尔巴乔夫没有准备好新的叙事来替换它。结果是：人民的眼睛亮了，信仰的底座塌了，而经济还在恶化。**批评的自由先到了，面包还没到。**

第四步：政治改革——松开那颗铆钉

到1989年，戈尔巴乔夫走出最关键的一步：引入真正的选举。这一年3月，苏联举行了1917年以来第一次有竞争的全国性选举，人民代表大会有反对派的席位了。被党内排挤的叶利钦，靠民众选票王者归来——这本身就是一个信号：权力开始从党向选票转移。1990年3月，宪法第六条（保证共产党领导地位的那一条）被废除，多党制合法化；戈尔巴乔夫本人改任新设的「苏联总统」。他想的是：党这台发动机已经带不动改革，就换一台——直接从人民那里获得授权。

但这里有一个没人拆开的炸弹：苏联不是一个普通国家，而是一个用「党」这根钢索捆在一起的加盟共和国联邦。党的组织系统从莫斯科直通每一个共和国、每一个州、每一个工厂——它是这个超国家结构唯一的粘合剂。宪法第六条废除、党的权威瓦解，等于把钢索剪断。而钢索另一头，十五个共和国各有各的语言、民族记忆和本地精英。

引爆：每个共和国都在问同一个问题

1988年，纳戈尔诺-卡拉巴赫（亚美尼亚和阿塞拜疆之间的一块争议地）爆发冲突，民族问题第一次以流血的方式登场。1989年，波罗的海三国（立陶宛、拉脱维亚、爱沙尼亚——1940年被苏联吞并，从未心服）两百多万人手拉手组成一条六百公里的人链，要求独立。1990年3月，立陶宛率先宣布脱离苏联。连俄罗斯联邦自己，都在叶利钦带领下宣布「主权」高于联盟——最大的加盟共和国开始挖联盟的墙脚。

逻辑很简单：**以前不许问「我们为什么要留在苏联」，现在可以问了；而每个共和国一算账，都觉得自己亏了。**波罗的海三国记得被吞并，乌克兰记得大饥荒，高加索各共和国彼此有世仇，俄罗斯人觉得自己在补贴所有小弟。过去压住这些问题的，是党的铁腕加神话；现在铁腕松了，神话没了，而经济还在排队买面包——分离主义不需要煽动，它只需要被允许。

本章的账

回头看，戈尔巴乔夫的每一步单拎出来都不算错：经济要放权、社会要真话、政治要授权、联盟要重新谈判。错的是顺序和组合：他同时松开了「党管经济」「党管舆论」「党管政治」「党管共和国」四颗铆钉，却天真地以为松开之后，房子还会站着。到1991年，经济在坠落，联盟在解体，党内保守派认定他毁了国家，激进民主派嫌他改得太慢，他自己两头不靠。剩下的问题只有一个：这台散架的机器，会以什么方式收场——和平地，还是流血地？下一章。

第十一章 · 三天与落幕

1991年8月18日下午，五辆车开进克里米亚福罗斯的总统别墅。戈尔巴乔夫正在那里休假，桌上放着一份他准备回莫斯科签署的文件——新联盟条约，定于8月20日签字。那份条约如果签了，苏联将从一个中央集权的联邦变成一个松散的邦联：共和国拿走税收、资源和大部分权力，联盟只剩一个空壳。

来人是副总统、总理、克格勃主席、国防部长、内务部长等八人组成的「国家紧急状态委员会」——**苏联权力金字塔除总统外的几乎全部顶层**。他们给戈尔巴乔夫两个选择：宣布全国进入紧急状态，或者称病交权。戈尔巴乔夫都拒绝了。于是他们剪断别墅的全部通讯，对外宣布「戈尔巴乔夫因健康原因无法履职」，副总统亚纳耶夫代行总统职权，坦克开进莫斯科。

这就是八一九政变。它只撑了三天，而这三天里的每一个选择，都把苏联往终点又推了一步。

第一天：一场连广播稿都没写好的政变

8月19日清晨，莫斯科市民醒来看到坦克上街、电视循环播放《天鹅湖》——苏联播放这首芭蕾曲子是「出大事了」的祖传信号，此前几位领导人去世时都是它。

政变者犯了几乎所有能犯的错误：他们没有逮捕叶利钦（克格勃的阿尔法小组接到命令但没有执行，理由至今众说纷纭）；没有切断电话和传真；没有控制反对派报纸的印刷；甚至连一份像样的施政纲领都拿不出来。下午的记者会上，代总统亚纳耶夫的手在镜头前不停发抖，全国观众都看见了——**一个连自己都镇不住的政变，是镇不住一个国家的。**

对面的叶利钦做了什么？他赶到俄罗斯议会大厦（「白宫」），爬上一辆编号110的坦克，站在炮塔上宣读《告俄罗斯公民书》，宣布政变非法。这张照片当天传遍世界。政变者手里有坦克、有军队、有克格勃；叶利钦手里只有一样东西是对方没有的——他是选出来的。1989年以来两轮选举的民意授权，在这一刻变成了比坦克更硬的通货。

第二天和第三天：军队的算术

20日，十几万人聚集到白宫周围筑街垒。政变者下令阿尔法小组强攻，指挥官们开始算账：冲进去会有多少平民死？这笔血债谁来背？回答是——没有人愿意背。空降兵司令格拉乔夫暗中倾向叶利钦，塔曼师的一些装甲车干脆倒戈加入街垒。21日凌晨，三名年轻人在冲突中死亡，这是政变期间仅有的流血。军队拒绝进一步行动，政变者众叛亲离。21日晚，部分政变者坐飞机去克里米亚找戈尔巴乔夫「谈判」，返回莫斯科后陆续被捕；内务部长普戈在逮捕令到来前开枪自杀。**政变被击败不是因为有人打赢了它，而是因为没有人人为它开枪。**

大白话

大白话：暴力机器的真正开关从来不在将军手里，而在成千上万士兵「这命令我愿不愿意执行」的一念之间。八一九证明了：当一个政权连自己的兵都说服不了，坦克就只是铁。

政变死了，苏联也跟着死了

讽刺的是，政变者发动政变的目的是保住苏联，而政变的直接后果是亲手杀死了它。三天里发生的三件事不可逆：

- **党和克格勃信誉彻底破产。**政变主力是党的顶层和强力部门，失败后戈尔巴乔夫辞去苏共总书记职务、建议中央解散，苏共资产被查封——这台运转了74年的发动机在几周内熄火。
- **戈尔巴乔夫权威归零，叶利钦权威登顶。**戈尔巴乔夫从别墅回到莫斯科时，首都的政治中心已经不在克里姆林宫而在白宫。8月23日，叶利钦当着电视镜头逼他宣读政变内阁名单，签署「暂停俄共活动」的总统令——谁才是主人，一目了然。
- **共和国独立闸门全开。**既然莫斯科的命令可以在三天内失效，「留在联盟里」就再也吓不住任何人。8月24日乌克兰宣布独立，随后白俄罗斯、摩尔多瓦、阿塞拜疆、乌兹别克……多米诺骨牌一张接一张。12月1日乌克兰全民公投，超过90%的人支持独立——俄罗斯、乌克兰、白俄罗斯三个斯拉夫共和国加起来，就是苏联的骨架。

最后三周：别洛韦日森林与阿拉木图

戈尔巴乔夫还在为一份「更松散的联盟条约」奔走，但牌桌上已经没有他的筹码了。12月8日，俄罗斯、乌克兰、白俄罗斯三国领导人——叶利钦、克拉夫丘克、舒什克维奇——在白

俄罗斯的别洛韦日森林一栋狩猎别墅里签了一份文件：「**我们，白俄罗斯共和国、俄罗斯联邦和乌克兰，作为苏联的创始国.....声明苏联作为国际法主体和地缘政治现实停止存在。**」取而代之的是一个松散到几乎不构成国家的独立国家联合体（独联体）。1922年由这三个国家加上外高加索联邦签字成立的苏联，74年后由其中三国签字解散。12月21日，其余共和国中的八个（亚美尼亚、阿塞拜疆、哈萨克、吉尔吉斯、摩尔多瓦、塔吉克、土库曼、乌兹别克）在阿拉木图签字加入，独联体凑成十一个成员。只有波罗的海三国和格鲁吉亚没有来——波罗的海三国早就走了，格鲁吉亚要到两年后才加入。

整个过程几乎没有人问戈尔巴乔夫。他甚至是从别人那里得知别洛韦日协议的。

12月25日：一次平静的谢幕

1991年12月25日晚7点，戈尔巴乔夫坐在克里姆林宫的办公室里，对着电视镜头宣读辞职演说，讲了十二分钟。他说自己「带着忧虑，但也带着希望」离开，说「一个旧时代在我们眼前落幕」。晚7点38分，克里姆林宫上空那面飘扬了69年的锤子镰刀红旗降下，升起俄罗斯白蓝红三色旗。整个过程没有人群、没有欢呼、没有哀悼，莫斯科街头的行人脚步都没停。

第二天，苏联最高苏维埃开了最后一次会，走过场式地宣布苏联停止存在。一个拥有2.9亿人口、五万枚核弹头的超级大国，就这样以几份文件、一面降下的旗帜和一场无人围观的退场结束了。**它不是被打败的，它是被自己的各个部分一致同意「不再继续」的**——这在帝国史上几乎找不到先例。

本章的账

八一九这三天是个棱镜：政变者想用旧手段（坦克和戒严）解决新问题（合法性和民族自决），结果发现旧手段的前提是旧的恐惧，而恐惧在公开性的五年里已经漏光了。红旗落地时无人流血，也无人拦阻——这不是和平的奇迹，而是人心早已提前撤离的证明。74年的实验结束了，但它留下的问题一个都没有跟着下葬：核弹归谁？债务归谁？1500万住在「别人共和国」里的俄罗斯人怎么办？以及最大的那个：这场实验到底证明了什么？最后一章。

第十二章·苏联留下了什么

红旗落地那一刻，账面上留下的是一个烂摊子：2.9亿人、15个新国家、大约2.7万枚核弹头、近千亿外债、和一条把工厂、矿山、军队、亲属全都切开的边界。但苏联真正留下的不是这些物资清单，而是问题清单——**这场74年的实验，回答了几个大问题，又制造了几个至今没有答案的大问题。**这一章不做盖棺定论（历史不给实验做终审），只把账单摊开。

实验回答了的问题之一：不经过市场，能不能工业化？——能，但有价签

1928年的苏联是一个用木犁的国家；1945年它打赢了人类史上规模最大的陆战；1957年它把第一颗卫星送上天。用一代人的时间走完西欧两百年的工业化，这在之前被认为不可能——苏联证明了它可能。

但价签同样清晰：第四章算过，工业化的原始积累主要来自农民的口粮和几千万人的强制劳动；第九章算过，这套「集中力量办大事」的机器一旦目标从「造钢造炮」变成「满足亿万种口味」，就开始空转。所以完整的答案是：**命令经济能完成「追赶型」工业化——目标已知、路径已被人走过的那种；它完不成「创新型」经济——答案尚不存在、要靠亿万人试错找出来的那种。**这个区分，是苏联留给所有后发国家最值钱的一课。后来亚洲几个经济体的高速工业化，都是「政府组织追赶」加「市场负责试错」的混合配方，某种意义上正是从这课堂上抄的作业。

实验回答了的问题之二：理想主义加上无限权力，会得到什么？

布尔什维克不是骗子。早期那批革命者真心相信自己在为一项为全人类解放的事业。二十年代苏联妇女的识字率、受教育的普及速度、对帝俄旧特权的清扫，都是真实的。实验的教训不在「理想是错的」，而在：**当一个组织确信自己掌握历史真理、又握有不受制衡的权力时，它会把一切代价都合理化——**饥荒是「转型的阵痛」，大清洗是「必要的纯洁」，古拉格是「再教育」。第五章讲过，恐怖不是哪个暴君的心血来潮，而是这台机器的逻辑部件。

苏联的另一面同样真实：全民医疗、全民教育、廉价住房、对科学和艺术的巨额投入。1922年成立的联盟让帝俄边地上的几十个民族第一次有了自己的文字、大学和国家机器

——1991年那十五面新国旗，有一部分恰恰是苏联自己造出来的。好与坏不是两个苏联，是同一个实验的同一本账。

实验没有回答、反而留给世界的问题

散场时没来得及结账的东西，后来都变成了地区性的慢性病：

- **边界问题**。苏联内部的加盟共和国边界很多是当年莫斯科办公室里用尺子和政治考量随手划的（比如把纳戈尔诺-卡拉巴赫划给阿塞拜疆，把克里米亚1954年划给乌克兰）。在「大家都属于苏联」的年代，这些线没有实际意义；1991年它们一夜之间变成国界，线两边的民族、飞地、争议地，成了此后三十多年高加索和乌克兰战火的引信。
- **人的问题**。帝国扩张时期，几千万俄罗斯人定居在各共和国，苏联时代这叫「大家庭」，解体后这叫「2500万一夜之间成了外国人的俄罗斯族」。他们留还是走、效忠谁、被谁保护，至今是波罗的海到中亚的政治痛点。
- **转型的问题**。1991年之后怎么办？苏联用74年证明了「纯计划」不行，但解体后的俄罗斯用90年代证明了「一夜跳到纯市场」同样会死人：休克疗法下GDP腰斩、人均寿命下降、国有资产以百亿分之一的价钱落入寡头之手。「从计划到市场怎么过渡」这道题，苏联交了一张白卷，后来者是拿人命在草稿纸上试错的。

今天还活在苏联影子的事

苏联灭亡三十多年了，但它的影子还没散：联合国的五常席位由俄罗斯继承；切尔诺贝利的石棺还在乌克兰；前苏联航天发射场拜科努尔至今租给俄罗斯用；全球治理里「两个阵营对抗」的语法（制裁、势力范围、代理人冲突）仍是冷战那本书里抄来的。更深的一层：每当有人主张「为了一个伟大的目标，可以暂时牺牲自由、牺牲真相、牺牲一部分人」——苏联就是这份主张被完整执行74年后的实验报告。报告的第一页写着目标，最后一页写着成本，中间是这本书讲过的十二章。

大白话

大白话：读苏联史最不该问的是「它是好是坏」，最该问的是「同样的配方换一批人、换一个时代，结果会不会不同」。苏联的价值不是给我们一个答案，而是替全人类把其中一条路走到了头，让我们不必亲自再走一遍才知道尽头是什么。

终章：为什么读它

回到贯穿全书那个问题：一个想绕过市场的国家实验，怎么诞生、怎么强大、又怎么散场？现在可以把线索串起来了——它诞生于一个被战争拖垮的旧帝国（第一、二章），靠铁腕集中资源完成了不可能的工业化（第三、四章），用恐怖消化了工业化的人际代价（第五章），在存亡之战里证明了命令机器的峰值功率（第六章），然后在和平年代被自己无法生产的「日常」慢慢掏空（第七、八、九章），最后死于一场想修机器却拆了铆钉的改革（第十章），和一场连扳机都无人愿扣的政变（第十一章）。

苏联的故事最反讽的地方在于：它的创立者想证明历史有规律、人类可以按图纸建社会；而它的结局恰恰证明了图纸上漏掉的那些东西——价格、真话、恐惧的消散、亿万人「我不愿意」的念头——才是历史的真正动力。这不是一个胜利者的故事，也不是一个纯粹的悲剧。它是一份实验报告。实验很贵，报告是免费的，读不读由我们。

苏联简史 · 王建硕