



BRANDEN CAMP / AP IMAGES

## 實現和平

撰文：DIANA SCHOBERG

扶輪社員瑪莉·安·彼得斯 **Mary Ann Peters**  
將從三十年外交官生涯退下，去領導卡特中心邁向未來。

和瑪莉·安·彼得斯的訪談是外交應對藝術的大師課程。當被問到哪一個是她最困難的職務時，這位前美國大使的回應是「困難和挑戰是一個銅板的兩面。」被追問到美國總統川普對美國創造和平的能力有何衝擊時，她說——目前擔任卡特中心執行長的她在指出該中心非黨派性質之後——自從 2001 年 9 月 11 日之後，兩黨政府太倚賴武力，她希望目前的政府利用其他方法來實現它的目標。談到代表卡特中心去談判，她指出：「我認為我們對政府非常有用，因為政府代表民主架構的許多不同觀點，並不一定能和所有人打交道，但我們能，而且實際上也這樣做，」並補充說「我只能婉轉的這麼說。」

彼得斯能在卡特中心充分利用她精明的溝通技巧，以及她在美國國務院服務 30 年培養的跨文化的見識。從 2014 年起，亞特蘭大扶輪社社員彼得斯領導該組織，透過諸如監督選舉、調解國際衝突等計畫，來促進人權以及對抗疾病，並且致力於根除絲蟲等疾病。

「她是一個非凡的溝通者，在外交領域絕對是個專才，資歷長達數十年之久，」瑪莎·布魯克斯 Martha Brooks 說，她是亞特蘭大的扶輪社友，因為為伯利茲俱樂部 Belizean Grove 之會員而結識彼得斯，這是一個由有影響力的婦女所組成的團體，會員包括華爾街的經理人及陸軍將領。布魯克斯是一個退休的鋁業公司經理暨卡特中心顧問委員會的前主委，這個委員會是一群在喬治亞州及其他地方的鼓吹卡特中心工作的公民領袖。她稱彼得斯為「世局解讀家。」

彼得斯在許多方面不同於她的老闆美國前總統吉米·卡特（卡特與其夫人羅莎琳在 1982 年成立卡特中心）。他成長於農場，她則在市郊長大；他是南方人，她是一個洋佬。但是她像卡特一樣熱衷於社區事務。

「她是卡特中心的執行長，但她每星期一必來扶輪，」巴伯·赫普 Bob Hope 說，赫普是亞特蘭大的一個扶輪社員，曾代表卡特中心在尼泊爾監督選舉。「她必定有出國的時候，但是我不確定什麼時候，因為總是看到她



彼得斯領導卡特中心在其工作範圍內去剷除奈及利亞河盲症等疾病

微笑、握手、以及幫卡特總統締結盟友。卡特經常侃侃而談，有時難免因無心之失言讓人反感。她以很友好及溫馨的方式在兩者之間搭起橋樑。」

彼得斯的國際生涯起步甚早。她瞭解扶輪青少年交換等計畫的價值：她自己在讀 Santa Clara 大學時曾在巴黎待過一年。「重點不僅在於你學到什麼，」她說。「而更在於你搭上了飛機，因此你實際上成為你想要做的那種有信心的人——或者至少你認為你是那種人，然後你對所作所為都有信心，但是沒有人知道其



彼得斯在 2014 年成為卡特中心的執行長

中差異。」這對兩個方向都產生作用：她記得在孟加拉遇見一個回教領導人，他告訴他她永遠不會反美，因為他曾因參加一個交換計畫而住在賓州的一個家庭。

在獲得約翰霍普金斯高級國際研究學院的碩士學位之後，她的第一個工作就是當美國外交官。她能流利說七種語言，先後派駐德國、俄羅斯、保加利亞、加拿大、及其他國家。柯林頓總統在 2000 年任命她為美國駐孟加拉大使，一直任職到 2003 年為止。

那是一個困難的任務，她說孟加拉是世界上人口最稠密的國家之一，但國家一貧如洗。她在這個以回教徒為多數的國家的任期跨越 911 事件，美國外交政策目標丕變時，她還在那裏。她的團隊開始會見當地宗教領袖們，以

取得他們對於美國政府正在進行的援助計畫的支持。在會見回教領袖伊瑪目這件事，她說，「我們儘量遵守規定，但是當時我們在做的事並未得到允許。」

她在外交部門服務那些年所收到的紀念品點綴了她在卡特中心的辦公室。她的「展示牆」上掛著彼得斯和柯林頓總統、國務卿阿爾布萊特和包威爾的照片。在一面牆上掛著羅德島新港木刻，2008 年到 2014 年她曾在那裡的美國海軍戰爭學院當過教務長。

當她談到外交時，明顯可以看出彼得斯有教育家的背景。在她所準備的訪談筆記裡，她寫著「DIME」——英文「外交、資訊／情報、軍事、經濟」的縮寫，用來解釋一個政府行使其力量的選項。「作為一個外交官，當然，我相信開口對話比開槍對打好。」為了點出重點，她闡釋邱吉爾的話：「『【兩國之間】相互喋喋不休比相互叫囂開戰好』——我想如果你像邱吉爾那樣是上流英國人，你會看出這句話有押韻。我打從心裡相信這句話。」

她滿腦子都是像那樣的格言：「外交官回答二次，但卻什麼也沒說。」「當外交官告訴你去死吧，他的表達方式會讓你期盼早日踏上死亡之路。」「外交官是個言而有信的君子，但被派駐異邦為國撒謊。」或者她自己想出來的一句：「外交官絕不能意外失言侮辱任何人。」

從海軍戰爭學院教務長一躍而為卡特中心（其座右銘包括「實現和平」）執行長，這一步跳得並不像表面上那麼大。該學院設有國家安全及策略研究碩士班——「當然，最大的安全是和平，」她說。當時的卡特中心理事會主席納爾遜 Oz Nelson 對辦事員們介紹彼得斯時，他開玩笑說，該組織將會有一句新的座右銘：和平或其他！「我想那很好，」她說。

她在當外交官時培養的跨文化技巧使得她在領導卡特中心時駕輕就熟；她認為管理人類似於談判微不足道的條約。「重點在於如何倡導，」她談到外交官的角色時說。「重點在於



話如何說，在於如何在文化差異之間找共同的出路。重點在於比你在華盛頓時更深入了解駐地所發生的事以及它將會對美國所欲達成的目標造成什麼影響，同時要堅持美國立場。」

也列席卡特中心顧問委員會的赫普說，彼得斯不管做什麼都顯現出她的專業素養。「特別是卡特中心的經費來自全世界各國，在這麼一個政治環境下，外交手腕、親善、以及曉得如何待人接物格外重要，」他說。「而且她完全知道如何去達成任務。」

彼得斯搬到亞特蘭大之後，不久便加入扶輪。她在亞特蘭大最初認識的人當中有些是扶輪社員，一聽到他們在做些什麼事時，讓她對扶輪留下深刻印象。亞特蘭大扶輪社非常積極處理販賣人口問題，當她在 2014 年 9 月抵達時，卡特中心已在和扶輪社員反奴隸行動小組籌備一個預定在明年春天舉行的世界高峰會，目的在結束性剝削。

她說她繼續發現扶輪的工作及卡特中心之間的協同效應；她最近為家庭健康及愛滋病預防而會見扶輪社員們，考慮採用他們的家庭健康日方法，來推動卡特中心根除伊斯帕尼奧拉島 Hispaniola 島的瘧疾及淋巴絲蟲病（這種病會導致象皮腫）工作。

扶輪及卡特中心等非營利組織是適合根除疾病的團體，她說，因為美國政府必須設法使國會核准年度預算，未必會考慮到這種工作的長期社會成本及益處。「他們在財務方面沒有能力去做這件事，坦白說他們在政治方面也沒有能力，因為一個政府頂多持續八年，」她說「我真的認為我們有責任去做這些承諾，然後盡我們所能去說服政府及其他金主參與其事。」

在談話中，她拿起一個四大考驗紙鎮。在卡特中心，她說，「我們是行動導向並依據資料而行動，這一點提醒我四大考驗的第一個問題：是否一切屬於真實？」而且像扶輪，她說，卡特中心是非黨派的，而且是建立在愛

心、平等、及尊重人的尊嚴等普世價值之上。

卡特中心的另一原則是它不做其他組織已在做的事；例如，這就是為何它不參與對抗人體免疫缺損病毒 / 愛滋病或小兒麻痺的原因。取而代之的是，它已整理出一份大部分是一般聞所未聞的疾病。「初來乍到時，我經常邊走邊背誦『血吸蟲病、淋巴絲蟲病、龍線蟲病』等名稱，」來協助記住這些不熟悉的病名，彼得斯說。這讓她想起該中心的另一原則：這些棘手問題發生在棘手的地方，如果你勇於承擔，你必須把失敗看成可接受的風險。「這是真正說服我設法最快速地獲得這個職位的原因，因為我認為解決那裏的棘手問題是一件非常誠實、非常勇敢的事。」

卡特總統今年 93 歲，卡特夫人羅莎琳 90 歲，雖然卡特中心必須準備面臨創辦人不在的那一天，這個中心以前總統之名所建立的聲望已穩如泰山。為了協助確保該中心繼續忠於它的原則，卡特伉儷的長孫暨喬治亞州前參議員傑生·卡特 Jason Carter 最近被選為該中心保管委員會的主委。「他們已使我們處於最佳位置，」彼得斯說。

當因為卡特中心進入後卡特階段，彼得斯「責任重大，」赫普說。「當卡特總統一進入會場，每個人都興奮起來。她設法去想出方法建立制度來延續他的名聲及成就。她和傑生已經完成一件實在很好的任務：將該中心的運作轉型，使其減輕對於卡特個人特質的依賴。我想此時此刻她是他們的最佳人選。」

當她談到該中心的未來時，彼得斯的電腦發出鈴聲，提醒她接下來有一個會議，時間快到了。她已經好心的延長訪談時間，現在她需要幾分鐘時間來準備赴下一個會面。她即將與人討論卡特中心可能在某個國家扮演的危險新角色，那裏的政治、歷史、恐怖主義、及國家主義團體導致和平進展變得複雜。但是承擔其他組織不能或不願承擔的風險，這種作風已存在卡特中心的基因裡。在彼得斯掌舵之下，這種作風將持續下去。