

S
WIMMING ACROSS
A MEMOIR

游向彼岸

安迪·格鲁夫自传

[美] 安迪·格鲁夫 (Andy Grove) 著

一个少年不屈的奋斗
一个指引人们走向勇气和希望的生动故事

偏执狂是怎么炼成的

基辛格、索罗斯、威塞尔、帕特森、
《华尔街日报》、《商业周刊》、《美国之路》……

联袂
推荐



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

一个少年不屈的奋斗
一个指引人们走向勇气和希望的生动故事

安迪·格鲁夫自传 (Andy Grove)
[美] 安迪·格鲁夫 / 著
张春雨 / 译

游向彼岸

A MEMOIR
SWIMMING ACROSS

图书在版编目（CIP）数据

游向彼岸：安迪·格鲁夫自传 /（美）格鲁夫著；张春雨译. —北京：中信出版社，2012.10
书名原文：Swimming Across: A Memoir
ISBN 978-7-5086-3498-2
I. ①游… II. ①格… ②张… III. ①格鲁夫，A. —自传 IV. ①K837.125.38
中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第197180号

Swimming Across: A Memoir
Copyright © 2001 by Andrew S. Grove.
Simplified Chinese edition copyright © 2012 China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED.
本书仅限中国大陆地区发行销售

游向彼岸——安迪·格鲁夫自传

著 者：[美] 安迪·格鲁夫
译 者：张春雨
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）
（CITIC Publishing Group）
承印者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：16 字 数：210千字
版 次：2012年10月第1版 印 次：2012年10月第1次印刷
京权图字：01-2011-8056 广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书 号：ISBN 978-7-5086-3498-2/K·240
定 价：39.00元

版权所有·侵权必究
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。
服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000
投稿邮箱：author@citicpub.com

献给我的母亲，
是她给了我生命的礼物，
而且不止一次。

作为一家上市公司的领导者，多年来我始终是人们关注的焦点。我一直认为，我所从事的工作，带来了这种抛头露面的生活，而我也一直在工作和个人生活之间游离。对我来说，前者是公平的游戏，后者则不是。

这个观点第一次出现动摇是我和乔希·拉莫会面带来的——最后证明这一动摇是写这本传记的第一步。1997年，我被《时代》杂志评为年度风云人物，该刊派乔希写一篇我的传略。他对我的青年时代非常感兴趣，因为他确信那个时期对我成为什么样的人起着关键的作用。起初，我婉言拒绝了他的请求，就像以往拒绝这方面的尝试一样。然而，乔希说服了我。可以看出他真的对我的故事很感兴趣，而且，通过我们在一起度过的几个小时，他赢得了我的信任，令我向其敞开心扉。我欣然向他讲述我的青年时期，而这让他写出了一篇极好的传略，通过这篇传略，我向外界抛出了第一根橄榄枝。所以，我应该感谢乔希，是他让我开启了这个过程。

在《时代》杂志这篇文章发表之后的几年里，更详细地讲述我人生经历并汇集成书的想法反复出现。我妻子埃娃也鼓励我写，我们相识于我21岁那年，这些年里她听我讲述过我在那之前的经历。她提醒我，等我们的孙子辈长到能够理解我的故事时，他们可能就没机会听我亲口讲述这些故事了。她鼓励着我，成为我的意见反馈者，积极帮助我回忆过往的经历，整理写作素材，在故事不断展开的过程中，还担当了吹毛求疵的编辑这一角色，为我把关。

我的草稿一完成，诺姆·珀尔斯泰恩便起了关键性作用。因职业关系，诺姆和我已经认识了20年左右，但是当他同意编辑我的书时，我们之间的关系开始以另外一种形式展开。他沉浸在我的故事里，并且指出我不愿企及的地方——可能是因为有些沉痛的记忆仍然令人不适，不愿忍受那种痛楚。诺姆系统地分析了这些地方，令我比最初的设想走得更远——说得更多。他的努力令我的故事更完整、更真实。

最后但也十分重要的一点是，我十分感谢凯瑟琳·弗雷德曼，她在帮助我完成那本商业战略方面的书——《只有偏执狂才能生存》之后，迅速转变文风，以迎合我讲述孩提时代的故事的需要。她保持着敏锐的编辑直觉，还就一些关于背景、地点和情绪方面的细节问题向我发问，进行深入的挖掘。正是凯瑟琳对细节的这种追求，令我的记忆更加鲜活，也令我的故事远比我想象中的丰满。

我很幸运，因为像上述四人那样对我前20年的生涯有着浓厚兴趣的人还有很多。如果没有他们，就不会有这本书。

1936 年，我出生于匈牙利的布达佩斯。20 岁之前，我相继经历了匈牙利政府的法西斯独裁统治、德军占领匈牙利、纳粹的“最终解决”^①、苏联红军包围布达佩斯、“二战”刚刚结束之后的民主混乱时期、匈牙利共产党执政，以及被镇压在枪口下的民众起义等时期和事件。

本书讲述的就是那些时期发生在我和家人身上的故事。

在开始讲述我的故事之前，让我先介绍一些历史背景，这对读者或许有所帮助。我出生时，匈牙利由海军上将米克洛什·霍尔蒂领导的右翼独裁政府统治。霍尔蒂政府与纳粹德国结盟，不过却比纳粹德国的其他盟友具有更大的独立性。这也许与一个事实有关，即匈牙利位于受德国和苏联影响的国家之间。

第二次世界大战早期时，匈牙利采取的是武装中立政策。然而，到 1941 年 6 月希特勒向苏联发动进攻时，匈牙利放弃了这一政策，转而向同盟国宣战。这就意味着它与纳粹德国沆瀣一气，向苏联宣战。

到 1943 年，苏联军队击退了德匈盟军，战争前线开始从匈牙利的东部边境向首都布达佩斯逼近。德国人担心霍尔蒂可能会与步步紧逼的苏联人单独进行停战谈判，于是为了抢占先机，德国于 1944 年 3 月占领了匈牙利，并在 10 月份时扶植了由亲纳粹的箭十字党控制的极端法西斯政府。

^① 最终解决，是第二次世界大战期间纳粹德国针对欧洲犹太人的系统化的种族灭绝计划。——译者注

霍尔蒂政府本来就歧视国内的犹太人，而这种歧视和迫害的严重程度更是随着德国人的到来而进一步加剧。盖世太保负责犹太事务的头目阿道夫·艾希曼，曾在欧洲其他地区监督纳粹“最终解决”计划的实施，这次则亲自负责对匈牙利犹太人的驱逐和灭绝。这一灭绝进程从乡村和布达佩斯以外的城市展开，短短4个月时间，布达佩斯之外的匈牙利犹太人几乎全部遭到流放，而他们中的大多数都惨遭杀害于集中营。

在灭绝犹太人的行动扩展到布达佩斯之前，德国在战场上的形势迅速恶化，苏联军队正向布达佩斯逼近，而西方盟军则成功地在诺曼底和意大利登陆，这一局面阻止了灭绝行动向布达佩斯推进。结果，布达佩斯的大部分犹太人得以存活。尽管如此，战前生活在匈牙利的65万犹太人，在战后也只剩下了15万。

1945年1月，经过激烈的巷战和逐家逐户的搜查后，苏联军队把德国人赶出了布达佩斯；到4月份，匈牙利其他地区的德国人也被赶了出去，苏军取代德军占领了匈牙利。

“二战”带来的一个直接后果是苏联占领了匈牙利，但是匈牙利却享有了一段时间的多党民主。然而，匈牙利共产党一点点地加强了它的影响力，并在1948年最终巩固了自身的地位。自此，匈牙利毫无疑问地成了苏联的卫星国。

匈牙利共产党分为两大派别：本土的匈牙利共产党派别和莫斯科人派别。即使在霍尔蒂政权宣布其非法性之后，前者仍然存在；而后的成员则逃至苏联，后来随苏联军队返回匈牙利。马加什·拉科西是莫斯科人派别的主要领导人。虽然二者都来自同一个政党，但他们在不择手段地夺取政权的过程中，彼此却心生嫌隙。

到1949年，随着莫斯科人派别逮捕并公开审判本土匈牙利共产党员，这种党内派系的权力之争，变得公开化。在苏联领导人斯大林执政的最后几年，政治清洗加剧，并影响到越来越多人的生活。

斯大林于1953年3月逝世。1956年匈牙利爆发了反对政府的起义。

这种反抗持续了13天，最终被苏联军队镇压下来。当时，约有20万匈牙利人逃到西方——我便是他们中的一个。

致谢 | VII

序言 | IX

第一章 我的三岁生日 | 1

第二章 猩红热 | 9

第三章 战争来了 | 17

第四章 生活变得奇怪 | 27

第五章 科巴尼亚的圣诞节 | 41

第六章 战后 | 53

第七章 埃翁盖利库斯大学预科 | 73

第八章 多波大街学校 | 89

第九章 毛达奇大学预科 | 109

第十章 四年级 | 137

第十一章 大学第一年 | 157

第十二章 匈牙利事件 | 175

第十三章 越境 | 187

第十四章 乘船赴美 | 207

第十五章 纽约生活 | 219

后记 | 241

Swimming Across

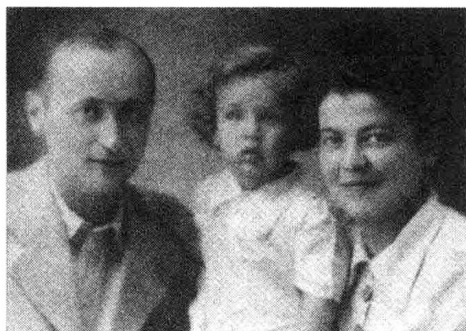
第一章 我的三岁生日

右图：我的父母，
摄于我出生前后。
下图：我的舅舅
约西。



上图：我们位于基拉伊大街
上的家（电车上方）。

上图：婴儿时期的我。
下图：父母和我。



探照灯的光就像从乌云密布的夜空里抽出一根根白线，四处移动着，交叉，分开，循环往复。路人们都仰望着天空，眼睛跟着这些白线转动着，眼神里充满焦虑。母亲说他们在练习搜索飞机。

而我对这些白线无动于衷，因为我忙着“开”我的新汽车，这是我第一次驾驶它。

我的汽车是一款真实跑车的缩小版。我坐在车里，脚踩踏板开动它，手握方向盘操纵它。这车看起来与舅舅约西的跑车一模一样，只不过他的是白色的，而我的是红色的——不过红色更有趣。

约西舅舅和我曾开着我们的跑车在多瑙河边兜风。我开着车在人们的腿间穿梭行进，当时外出散步的人好像比往常要多，街上显得很拥挤。约西不断鼓励我开得更快些，而他就在后面跟着，以免我撞到人，却不是总能避免，不过人们看起来并不介意，他们甚至根本就没注意到我，因为他们正被空中的一道道白光所吸引。

我父母有时也一起出来。夏天的夜晚我们经常出去漫步，这是布达佩斯人的一个习惯。虽然夏天已经结束，但是那天晚上仍然不冷，所以对于在多瑙河边庆祝我的生日，我并不感到奇怪。那天是 1939 年 9 月 2 日，我已满 3 周岁。

我们家于前一年搬到布达佩斯。我父亲叫乔治·格罗夫，人们都以昵称久尔坎称呼他，他是一家中型乳品厂的合伙人之一，其他几个共同经营的合伙人都是他的朋友。他们从当地的奶农那里收购鲜奶，然后把鲜奶加

工成松软干酪、酸奶酪和黄油等乳制品（他们尤其对自产的黄油质量感到自豪），然后把它们卖给布达佩斯的各家商店。父亲是一个务实的商人，他精力充沛，办事高效，懂得生活。

我父亲 11 岁辍学，而我母亲玛丽亚则念完了高级中学，也就是匈牙利的大学预科学校。在那个年代，这一成就对于一个女人来说已非比寻常，更不用说犹太女人了。母亲曾经下决心成为音乐会的钢琴演奏家，但因为是犹太人，她进不了音乐学院。取而代之的是，她去我外祖父开的小杂货店帮忙，而她就是在那里遇到我父亲的。

父亲的乳品厂开在离南斯拉夫边境很近的一个小镇——巴乔尔马什，位于布达佩斯以南约 100 英里。他经常去布达佩斯访问客户，也就是黄油、牛奶和松软干酪等乳制品的批发商。

一天，父亲拜访了我外祖父的商店，销售他的乳制品。他向我母亲作了自我介绍，等谈完生意，他们就站在门口聊天，一直聊到母亲关了店。然后，他们步行走过布达佩斯的一条条街，不停地谈啊谈啊，聊了很多事情。

他们是不同类型的人，但是他们之间的差异可以互补。母亲有文化，但从不自命不凡。父亲则十分睿智、精力充沛、幽默感十足。母亲偏于腼腆，在陌生人面前比较矜持，但是不知何故，她在父亲面前却从未感到不自然。父亲的活力和好奇心激发母亲展现出她最好的一面。他们都深深地迷恋上对方。

我父亲也是犹太人的这个事实使我父母的关系更进一步。他们有着共同的背景，对很多问题有着共同的理解。他们都不信教，也不参加犹太人集会，而且尽管他们的朋友多为犹太人，他们也从不把自己视为犹太人族群的一员。除了官方文件中对他们宗教背景的记录，他们与其他的匈牙利人没什么两样。

他们初次见面时，母亲 25 岁，父亲 27 岁——这个年龄的男人照理应该可以体面地养家糊口了。一年以后，也就是 1932 年，他们结了婚，搬到了巴乔尔马什。

母亲不喜欢巴乔尔马什。她在大城市里长大，受过良好的教育，梦想着成为音乐会的钢琴演奏家，过去经常去听音乐会和歌剧。然而突然间，她发现自己身处一个偏远的小镇，不仅住在室内是泥地面、厕所在室外的房子里，还要与父亲的亲戚和合伙人同处一个屋檐下。作为新来的局外人，孤独笼罩着母亲，她对这种公共生活感到极不适应，迫不及待地想搬出去，但是短时间内却没有机会这样做。

就在我出生之前不久，父母将家临时搬到了布达佩斯，这样母亲可以在条件更好的医院分娩。母亲当时肯定想留在布达佩斯，不过她仍然和父亲带着我一起回到了巴乔尔马什。

终于，她在 1938 年我两岁时实现了这一愿望。父亲决定在布达佩斯建一个乳品分厂，以满足不断增长的城市消费者的需求。我们搬到了位于基拉伊大街的一处公寓，那里距乳品厂只有几个街区远。

布达佩斯被多瑙河一分为二。布达这一边属丘陵地区，老式教堂、城堡、富人住宅散布其中，还设有壁垒。佩斯一边是个商业区，从城市中心向外到处是公寓楼。这里有山有水，一片大好风光；现代风格的公寓大楼和宽敞的林荫大道令人赏心悦目。

基拉伊是条繁忙的大街，它连接着佩斯一侧的中央环形大路和远处的大型城市公园。一条有轨电车的线路从街中穿过，令这条本已车水马龙的街道更加繁忙。不过，这条街并不是很吵闹，而且有趣的事随时都在发生。

离我们住的地方大概一英里左右，是布达佩斯的犹太人居住区，那是一个奇怪、自成一格的区域，那里的男人头戴黑色帽子，身着深色外套，留着长长的卷发，身上有股独特的味道。虽然同为犹太人，但是我们却分属两个不同的世界。

我们的世界是一个典型的中产阶级社区，街道美观，但是没那么奇特。我们住的公寓大楼与其他的没什么不同：一楼是朝街的店铺，上面两层是住家。楼中间有一个庭院，院里有座不大的平房，是家照相馆。院子后面的一套公寓里住着一对老夫妇，为住户提供基本的看管服务。那位老先生既是鞋匠，又是公寓大楼的管理员，身兼二职；而他的妻子——一位和善

的老太太，为房客接收包裹，看管生意人的进出，以及做一些其他的日常杂事。

在我们的公寓大楼里，大部分房间面朝里，门和窗向庭院开着。庭院的四周，被一圈约三四英尺宽、带有熟铁栏杆的窄阳台环绕着，这圈阳台把各家连接起来。每层楼都有一个公共厕所，供公寓内没有独立卫生间的住户使用。阳台的每一头都有楼梯把每层楼连接起来，前面的楼梯宽敞体面，后面的楼梯则狭窄阴暗。

朝街的公寓房间条件好些，更宽敞，并且带有浴室。我们住的公寓在二楼，大小两个房间都朝街，进深也一样，但是大房间开间宽，有两扇窗户，小房间只有一扇。窗户很高、很窄，从中间打开，窗台到腰那里，所以你不会掉下去。在夏天，房间的窗户总是开着，你可以透过窗户看街对面的公寓楼，观察基拉伊大街的交通情况，看看来来往往的电车和行人。房间通风，采光也很好，即使窗户在冬天时关上，房间里仍然明亮。

我外祖父和外祖母住小房间，父母和我住大房间。大房间既是父母和我的卧室，又充当着起居室。房间的一角摆着我父母的沙发床，旁边是我的小床。房间里还有一张表面打磨光滑的木质饭桌和几把餐椅，以及其他一些家具。硬木地板上铺着一些波斯地毯和小地毯。

大房间面向走廊开着一扇门，走廊是一个通向楼梯的又黑又长的过道。从这条走廊和小房间都能进我家的浴室。浴室里有一个水槽、一个浴缸——浴缸连着一个加热洗澡水的烧木头的火炉，还有一个马桶。在走廊快到楼梯的地方，一侧通向厨房，另一侧通向一间小屋。我们那体格魁伟的女佣吉兹住在这间小屋里。她负责做饭、打扫房间、买东西和照看我，后来她嫁给了一个我只知道姓欣科的男人。他们俩结婚以后，欣科也挤进了那间小屋。欣科在别的地方工作，只要他在家，他就会为我雕刻木棍，并带我去公园玩。而吉兹有空时，会坐下来给我讲报纸上的犯罪故事，对此我十分着迷。

我们家经常有访客到来。当时电话还不普及，所以人们通常是顺便拜访，而不是靠电话预约。客人们常常是突然登门，而且一坐下来就是几个

小时。即使到了说再见的时候，他们站在门口时也好像要再谈几个小时。我妈妈的弟弟，也就是我的舅舅约西常来我家，他身体强健，肌肉发达，但头发稀少。我不知道舅舅是干什么的，尽管家里的其他人有时会提到他，但是那些只言片语的评论对我毫无帮助。不过这对我关系不大，约西舅舅人很有趣，我总是感觉到他的热情和快乐。

母亲的另一个弟弟米克洛什就不是这样。虽然米克洛什和约西是双胞胎，但他们的相貌和性格迥异。约西待人友好、幽默有趣，米克洛什却总是板着面孔，好像头顶一片乌云似的。大家不喜欢米克洛什，一谈到他，声调都变了。米克洛什和家里人都合不来，就连他自己的母亲，即我外祖母，也和他颇有嫌隙。曾经有一次他和我外祖母闹得很不愉快，我父亲出面干预，却和他吵了起来，我甚至担心他们会打起来，因为我以前从没见过父亲那么生气。从那以后，我们就很少看到米克洛什了。

我父亲好交际，家里来的很多访客都是他的朋友和商业合作伙伴。亚尼是我父亲最好的朋友之一，也是乳品厂的合伙人。他来自巴乔尔马什，他父母还住在那儿。他在布达佩斯有自己的公寓，但他总是借宿我家。

亚尼曾是一名军官，这一点让我印象深刻。他个头很高，腰板笔直，衣着考究，但是有点花花公子的感觉，这一点也给我留下很深的印象。他说话嗓门大，笑起来声音洪亮，浑身散发着自信和活力。此外，亚尼的不同还体现在另一个方面——他不是犹太人。

父亲和亚尼的另一个非犹太人朋友我只记得姓罗马茨。罗马茨瘦得像根棍儿，满脸皱纹，就像颗葡萄干。和他谈话很舒服，他的口气让人感觉我们是平等的，我很喜欢他。他也来自巴乔尔马什，同样是乳品厂的一员，管理布达佩斯分厂。

父亲的朋友从我父母住在巴乔尔马什的时候就认识母亲。如果父亲不在家，他们就在附近徘徊。如果到家里，母亲会给他们弄点喝的，并和他们一起抽烟、聊天。他们都没有结婚，所以总会讲些新近发生的浪漫故事，他们信任我母亲，向她征求建议。我母亲就像他们的大姐姐，而他们就像我的舅舅一样。

当时宗教身份在我们这里无关紧要。我们的客人不全是犹太人，而那些非犹太客人与我们没什么不同。因为很多犹太人都有德语名字，像弗莱舍尔、施瓦茨、克莱因等，我们与非犹太人在名字上也没什么区别。“格罗夫”（grof）一词在匈牙利语里的意思是“伯爵”。根据家族传说，我的一个祖先是一个匈牙利伯爵的不动产管理者，后来人们不知何故将他同“伯爵”联系起来。在更近一些的时代，一些犹太人把他们的姓改成了匈牙利语发音的姓，我家也一样。

我出生时叫安德拉什·格罗夫，但是每个人都叫我安德里什。