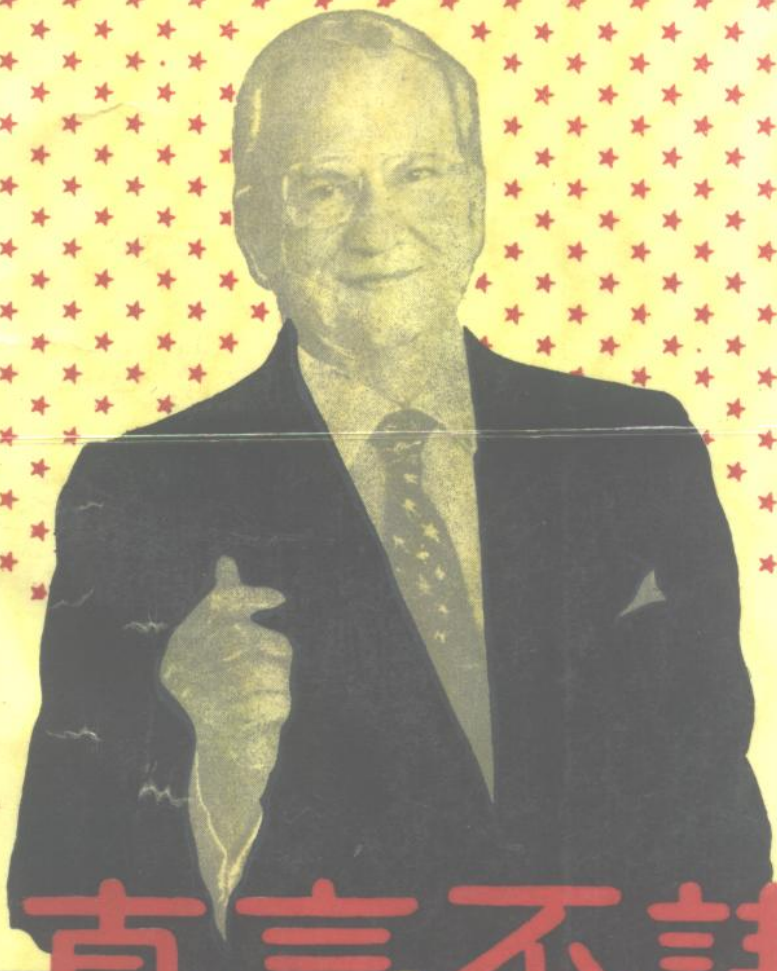


# TALKING STRAIGHT



25.38

1/1

# 直言不諱

# LETTACCCA

郭坤 等译

河海大学出版社

N237.125.38  
1/1

# 直言不讳

[美]李·亚柯卡 著  
索尼·克莱因菲尔德

陈新 马李文 郭坤 译

河海大学出版社

Lee Iacocca with Sonny Kleinfield

# TALKING STRAIGHT

本书根据 Bantam Books 1988年6月版翻译

责任编辑：吴俊燕

特邀编辑：高楚明

*Zu/10/25*

直言不讳

陈新马李文郭译

河海大学出版社出版

(南京市西康路1号)

江苏省新华书店发行

溧水县印刷厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张:9.5 字数:246.8千字

1989年5月第1版·1989年5月第1次印刷

印数1—9000册

ISBN 7—5630—0184—0

K·6

定价：3.90元

## 目 录

序 言	又遭解职	( 1 )
第一章	我和孩子们	( 15 )
第二章	年岁渐老	( 31 )
第三章	荣誉与信仰	( 47 )
第四章	好的企业——再谈管理	( 67 )
第五章	坏的企业——华尔街的问题所在	( 85 )
第六章	实业意识——与胡说八道	(102)
第七章	我们法庭上见	(127)
第八章	新闻界——我们不能没有它	(138)
第九章	华盛顿的庸人	(158)
第十章	自由贸易，还是免费乘车	(175)
第十一章	预算的破坏者	(195)
第十二章	粮食危机	(212)
第十三章	学校危机	(222)
第十四章	追求质量	(239)
第十五章	二十加八	(255)
第十六章	如果我是总统	(272)
第十七章	迈入21世纪	(290)

## 序 言 又遭解职

**自** 从上次我写了一本书以后，发生了一件怪事。我被解职了，再度被解职了。

幸好这次不是解除掉我的本职。亨利·福特也与此事无关。是华盛顿的政客们，在我辛辛苦苦干了四年之后，解除了我埃利斯岛自由女神像百年纪念委员会主席的职务。

我得知这一消息时，不禁自忖：必须阻止这一行动。不然，大家会以为我晃晃荡荡，事情总是干不长久。

你相信吗？这事居然是打电报通知我的。1986年2月一个星期五的晚上，我正要上床就寝，电报来了。用的是华盛顿标准的两面三刀的漂亮言词：先称赞我过去作出的努力，然后是“我们遗憾地通知阁下”，由于我既是集资的埃利斯岛自由女神像基金委员会主席，又是建议如何花钱的百年纪念委员会的主席，两者“将来可能产生或已出现矛盾。”

当时我无法明白，现在依然不明白这种莫名其妙的怪论。客气一点说，这种所谓“矛盾”的讲话完全是胡扯。华盛顿的某些头头们，显然不懂“矛盾”和责任之间的区别。这一愚蠢行为的真正牺牲品，是里根总统经常挂在嘴边举为光辉典范的美国志愿精神。我志愿出力，而他们却将我解职。我真希望不久以后，他们再也不需要什么志愿者。

我的解职消息宣布后，母亲打电话给我。她说她听到我被解职的消息，想问我几个问题。母亲为了自己的孩子，总是会盛气凌人的。她说：“这到底怎么回事？我是说难道这就是感谢？政

府就该这样对待你？你成功了，而他们却这样干。要是你搞糟了会怎么样呢！”

弗兰克·辛纳特雷也打电话来。他心烦意乱，所以直接打电话给总统，要求作出解释，但毫无所获。马里俄·克幼莫非常气愤，草书一信给总统，要求让我复职。真令人惊异，这些意大利人在你处于困境时会给你多大支持哟。

最具有讽刺意味的事还在后面。星期一我接到电报后，财政部长詹姆士·贝克站在电视摄像机前，面对着我一生中从未见过的这样一大排扩音器，递给我一张2400万美元的支票，这是财政部为捐赠修复自由女神像，出售金币迄今为止所获得的全部款项。

贝克部长说：“以才能出众的亚柯卡先生为首的委员会，为修复女神像所作出的努力，是美国志愿精神的典范。”

同一天下午大约一点钟，我在半英里以外的内务部长唐纳德·霍德尔的办公室里。既没有电视摄像机，也没有扩音器，霍德尔部长却递给我一封解除我埃里斯岛自由女神像百年纪念委员会主席职务的信。

这两次仪式都只有我一人在场，相隔不到两个半小时，分别由美利坚合众国的两个内阁成员主持。如果我不在场，我决不会相信这是事实，但是我的确接到了贝克部长讲话的稿本和霍德尔部长写的信。我相信了。尽管我不明白，但我相信了。

《洛杉矶时报》的一篇社论，用两个字总结了整个事件：“愚蠢。”

正象莎士比亚常说的一样：“过去的已经过去。”我的血压升高了几天，但现在又好了。我想要是人被解职过一次，就会习惯的。

重要的是不管政治不政治，我决心要把这项工作进行到底。一开始就是出于爱，而为了爱我决不会让它半途而废。于是我坚持到底。我很高兴我坚持住了，因为这宏伟的结局是值得我为之奋斗的。

在我为修复女神像集资筹款的四年中，有多少美好的时刻！我愿意和你分享一下这样的时刻，因为它使我想到美国今天的景况，也使我想到明天发展的方向。

如果象征不包含任何价值，那就毫无意义。我们花费了几百万美元，并不是为了不让神像倒在港口中妨碍航行。我们修整埃里斯岛，并不是为了让人们在星期日下午有个好地方去玩。我们这样做，是因为我们想好好恢复，牢记不忘和重新树立使美国变得伟大的基本准则。

华盛顿克莱斯勒公司里的一些朋友第一次对我谈到修复计划时，曾劝我不要介入。我已经深深陷在克莱斯勒公司的事务中，而他们认为修复女神像这件事是很费时间的，而且声誉不高。理由是该委员会属于内政部，而不是直属总统。

这是件大事，对不对？这表明当时政府的官僚们甚至还不明白这件事的重大意义。

早在我六岁时，后来又有一次在十一岁时，父亲带着我和全家人，从宾夕法尼亚州艾伦市的家中出发，坐着一辆破旧的福特汽车去看自由女神像。他牵着我一直爬到顶。然后他告诉我自由多么好。做一个美国人多么好。港口的景象仍牢记在我心中，但老实说，当时我一点不懂他说的话。

现在我才开始明白，为什么父亲拖儿带女，领着全家人两次到那里去。

我的孩子曾无数次到纽约去，但只是去看百老汇的表演，去博物馆，去大饭店，去商店。我们到市中心去了许多次，但我从未想到过带我的两个女儿去看自由女神像。在这二三十年中，情况变得怎样了？我自己猜不出来。为什么我不曾对她们说：自由多么好，做个美国人多么好；对她们说让我们一齐去看女神像，回忆一下我们是什么人。

事实上，1982年我被请来领导修复女神像和埃里斯岛之前，我自己也从来未再去过。于是我要问自己为什么五十多年中我再

也未去过，为什么我没有象父亲带着我一样，也带着孩子们到自由女神岛上去爬那些楼梯。

回答很简单，也令人很难堪。自由女神像在父亲心目中的意义和我的不一样。

我的父母艰苦劳动，在美国创建起伟大的生活。所以父亲回到这一切的象征面前，用自己的方式表示感谢，在过去的年代里，千百万象他一样的人带着子孙回到这里，而这些孩子有时却不懂这位高举着巨大火炬身材魁伟的女性有什么特别，也不懂为什么要爬上那没完没了的楼梯。

1982年5月18日，在白宫豪华的东厅里，里根总统发起了修复1700万移民入境的大门——自由女神像和埃里斯岛的运动。这时在我心里涌起了上面的种种思绪。我们估计这一工程的费用将达2.3亿美元，而我却一点不知道从何着手。手头连一分钱也没有。

我首先捐了一张写字台和椅子，一位兼职秘书。保尔·伯格莫塞已经退休，我再次把他请出来。还有斯蒂夫·布里甘特，他曾经在纽约管理过合作基金。我们有过沉浮起伏，但应该说我们这伙人迅速行动起来，形成了坚强有力的组织，工作了整整四年，筹集到3.05亿美元。（比原来的目标多7500万。怎么会超额的呢？）

在制定战略时，我们想从美国人的个人手中募集大部分资金，但我们也知道募集3.05亿美元决不能只靠伸手要钱，也要做点买卖。

只有在美国才会发生这样的事：从第一天起，我们就必须反击说我们把这自由的伟大象征过分商业化了的指控。九十六年来她被忽略了，特别是被纽约市的新闻界忽略了。现在这些新闻界的人士却义愤填膺：我们竟敢要求公司企业也来捐款，把女神像弄得商业化了。

具有讽刺意义的是：1885年11月，女神像的年轻雕塑者弗雷德



里克—奥古斯特·巴塞尔迪本人，曾将使用女神像作为推翻商品的广告商标的权利，卖给了法国的一些公司。可怜的家伙，那时他就曾被人指控太商业化了。

因此你无法打赢官司。如果你把生意带了进来，立刻就使事情商业化了。如果把政府卷了进来，那就是“政治化”。

让大家惊讶的是，绝大部分的钱不是大公司的捐助，而是来自人民。人民慷慨解囊。

开始时我很焦急，不知能否募集到足够的个人捐款。我研究了一下女神像的历史后，发现法国人送来女神像之后，美国政府拒绝出钱建底座。有些人发动了募捐运动，但没有成功，一直到约瑟夫·普利策加入后才发生变化。他是一个匈牙利的移民，拥有一家报纸，《纽约世界报》。他使得女神像成为一项主要的事业，特别是在富有的阶层中。为了得到捐款，他吃尽了千辛万苦，甚至最后不得不采取如果拒绝就在报纸上公布姓名，让其难堪的办法来迫使人们捐款。

在无计可施的事情下，我自己也想用同样的办法。你所想象得出，如果采用这一彻底商业化的花招，我会遭到报纸怎样的攻击。

然而不仅这样做。一旦宣布女神有难，许多爱国者就会涌现出来。

早些时，有一个人突然闯进我的办公室。“亚柯卡先生，”他开口说，“我到这里来给你一张支票。”这是一张100万美元的支票。我以为他是电视剧《百万富翁》里面的人，在电话本里查到了你，就给你100万元钞票。他对我说：“你把支票留下，但有一个条件，你必须马上同意决不泄露我的姓名。”

此人在孩提时代和他的母亲一起来到美国。他的家庭富裕起来，他想报答国家，同时纪念他的母亲。

这一件事使我开心极了。我周游全国，发表募捐演说。我保

证，如果有人再捐100万美元，我一定为他们保密。

在四年中，我遇见过成千上万的捐款人。他们或者捐5元，10元，或者100元，但我的感情始终是一样的：为了遵守保密的诺言我欠着他们的债。

为“这一美丽的象征”一个波兰人寄给我们两美元。他自己自然永远不会看见女神像，但至少他可以梦见它。从泰国的难民营里寄来了汇票。78个无家可归的越南人，募集了114.19美元，“作为我们为百岁生日时修复自由女神像所捐献的微不足道的一份。”

这一份捐款难倒了我。这些人失去了一切，只剩下希望。而女神就是这希望的象征。他们只恳求我们“让火炬永远点燃下去”。

我永远，永远也不会忘记玛丽·米勒的故事。她是新泽西州的一个小老太婆。她想帮助我们，于是寄来了1000美元。自然我们客气地寄了一封表示感谢的回信。我猜她一定很喜欢这张回执，因为她又寄来一张支票——这一次为5万美元。

此后，我打电话给她再次表示感谢。她说：“你们真是太客气了。”她非常高兴，并说她要再寄一个“小信封”来。信封寄来了，里面有三张支票——一张2.5万美元，一张5万美元，还有一张7.5万美元。

她寄来了这么多的钱，我常常开玩笑说：“我从未见过玛丽·米勒。我只不过谢了谢她，她就寄给我20.1万美元。设想一下，如果我送给她一束鲜花，她会怎么样！”

我非常感激她，想陪她一起来自由女神岛，有两次我来纽约时打电话给她，但她总是很忙。她已经八十七岁，而她的日程似乎比我还紧。最后一次她拒绝了我的约请，她告诉我那天她根本走不开。她在进行春季大扫除。

我们最重要的赞助者之一是上学的孩子。孩子们烤蛋糕，卖T恤衫，洗汽车，把赚来的一分一角的钱不断寄来。有些孩子

抵午餐钱都寄来了。有一天我打开信一看，是个六岁的孩子寄来的。信上说：“亲爱的亚柯卡先生，这是我这周的零花钱。”信里夹着一张一元钞票。他又说：“小心着用！”

我还从那些含苞待放的小艺术家手里收到好几百张女神像的蜡笔画，从那些含苞待放的小埃玛 / 莱落鲁斯\* 手中收到几百首纪念女神像的诗。

每个人都行动起来了。有个人乘着摩托冲浪板航行3000英里进行募捐。不管你相信与否，我们甚至收到由罪犯寄来的2000美元！这些人在骨子里也是爱国的。

我接到过一位八十多岁的女人寄来的信，附有一张一万美元的支票。她在附言中提出要我免费送她一本我的书。她说她在图书馆等了两个月仍未借着，而她又从不买精装书，因为她认为这不值得。

这个女人很合我的心意。她愿意为女神像捐一万美元，但她不愿到书店里去花十九元九角五分来买一本书，读一读一个意大利孩子在汽车业方面的沉浮史。

还有一位印第安阿波里斯城的八十岁的老人，名叫迈克尔·哈夫里，他使我们大家都受到鼓舞。尽管他是个残疾人，动过十二次手术，他仍然出去到学校和民众团体演说，独自一人募集到6500多美元。

当我刚开始这项工作时，我以为面前的任务几乎是无法全成的。但是有了千百万象这样杰出的人民，我从来也没有如此轻松自如过。

我必须承认，在漫长的过程中，也曾有过一些古怪的时刻。有一次我们决定请总统将自由奖章奖给十位在最具有代表性的事业中获得成功的移民，十位出生国外却在美国发迹的活着的美国

\*埃玛·莱落鲁斯(1984--1988)年美国诗人 散文家，她的纪念自由女神像的十四行诗“新的巨人”被刻在女神像的底座上。——译者

人。

我们召集了一伙杰出人物当评委，在二十一俱乐部开会。委员会里包括象马里俄·克幼莫、阿瑟·基辛格、特德·肯尼迪、巴巴拉沃尔特和特迪·怀特等著名人士。老特迪觉得会议太没意思，于是托故到下面二十一俱乐部的酒吧间去喝两口威士忌。这时是上午十点半钟左右。

大约半小时后他回来了，坐在我旁边说：“喂，进行得怎么样？”

我说：“我们还是没有一个爱尔兰人或意大利人。”

我逐渐认识到这事很不好办。一次，有个人说：“选的十个人当中不能没有黑人。”我说：“至少要选一个妇女。”又一个说：“得选一个西班牙人。”我们还该选个残疾人。我们又该选个宇航员。我一度还觉得可以选一个满脸雀斑的印第安人。

最后，我们都无计可施，一致同意选十二个人，因为无法决定哪十个人。这样我们大家都可以机会均等。

事情仍没有多少进展，选择的过程变得越来越疲塌了。这时心直口快的特迪·怀特感到我们在自找麻烦。他说：“我们从选十个改成选十二个，到现在为止我们有了两个中国人，四个犹太人，而我们在讨论所谓事业上成功的移民，却没有一个爱尔兰人或者意大利人。要是特迪·肯尼迪提不出一个腰缠万贯的爱尔兰人，而亚柯卡又找不出一个意大利人，那我们才真是把事情搞得一塌糊涂呢？”

他说得对。玩在这股热还未减退。你会以为从1100万爱尔兰和意大利移民中我们早该找到一位的。

随着这一了不起的周末日益逼近，一切都动员起来，形成了这一高潮——自由，自由，自由。商人们开始出售各种各样的纪念品和小玩意。做成小女神像样子的面包圈作为氧气和自由的象征在出售。一家熟食店的老板，甚至把肝刻成女神像放在橱窗中。

有印着自由女神象的洗澡间用的挡水帘，有用面粉做的货真价实的自由女神像耳环。在巴特里公园，你甚至可以和里根或者我的纸板剪像一起摄影留念。（我要感谢那450位选中我照相的人，因为这些照片使我得到了一张450美元版税的支票）我猜这就是美国。所有人都卷了进来。

我最后的任务之一是找几个名人来参加周末的盛典。我很满意，所有被邀请参加的人——包括弗兰克·辛纳特雷、威利·纳尔逊、纳吉·弗莱明、莉萨·明内利——都答应出席，只有布鲁斯·斯普林斯廷例外。他似乎是位完人，因为他是个全靠歌唱劳动和劳动人民一样靠劳动起家的新泽西人。我们一次又一次打电话给他，他的代理人总是说：“我们会回电话的”。

现在我仍在等着布鲁斯的消息。

但是即使没有布鲁斯在场，我们照样进行了也许是人类历史上最好的庆典。

我始终记得这自由女神周末是我一生中最长最长的时刻，也是最快乐的时刻。

从一开始大家就满怀着节日的心情，而且情绪越来越高。

由于克莱勒-普利茅斯公司的商人们曾投资五百万美元作为基金的最初基本资金，克莱斯勒给了他们极好的待遇。公司让他们乘飞机飞到巴黎去重温女神像的历史，然后乘QE2号海轮飘洋过海来参加庆祝活动。我陪同他们直到百慕大，在那里我下船去参加汉密尔顿附近举行的庆祝仪式，接受最后一张支票。7月1日我乘大苹果号到达时，正在举行各种各样的晚会。我设法至少参加了十几处。我最喜欢的是我们为几百位出了大力而使得这个周末这样热闹的工人和工作人员举行的晚会。

这些晚会的场面使我们想象得出7月3日晚上的重要时刻会是什么样子。时间、气候、以及我们的忽视和冷漠，给自由女神像造成了伤害。在整修的三年过程中，女神像一直被遮盖了起来。

现在我们终于要揭开自由女神小姐的面纱了，看看我们的整形手术是否成功。

我们聚集在长岛上，里根总统和法国的密特朗总统是我们尊贵的客人。不幸的是这是纽约有历史记录以来最冷的一个7月3日，寒风使温度下降到只有二十几度。埃德·柯克市长有一个大头钉，正好用来钉牢我们挤在一起围住取暖的几块旧军毯。我和埃德、玛蒂尔达·克幼莫三人披着一条毛毯，膝盖碰膝盖。

但使我们真正温暖起来的是这次盛典本身。我向大家介绍了里根总统，他讲了几句表示欢迎的话，便转过身去，一边凝望着纽约港的对面，一边按下了启动激光的电钮。激光穿过一英里的海湾，点亮了五光十色的灯火，逐渐把自由女神像从绿色的脚趾直到巨大的脸庞展示出来。首先，红光照亮了女神像的基座，然后照亮了台座。接着蓝光照满整个纪念像。最后，女神像全身淋浴探照灯耀眼的白光中。

接着是好戏的最后一幕。里根总统转动开关，高耸于海港上空的女神像的新火炬突然大放光芒。焰火持续了五分钟，红、白、蓝三色的火箭照亮了海港，同时百人交响乐队和五百人的大合唱团齐声演奏高唱“美丽的阿美利加”。

这真是一个使人吃惊的场面。当总统打开开关时，2.42亿美国人前所未有地紧密团结在一起，重新发扬建立起这个伟大国家的精神和勇气。当我凝视着女神像头顶上爆响的焰火，倾听着音乐时，我从来没有象现在这样感动过。如果你不热血沸腾，那你一定是个死人。说实在的，我又回想起我的父亲，想得很多很多。

当晚的活动慢慢结束后，大家又回到现实中。海港里舟艇云集，交通堵塞，我们费了很大周折才离开了小岛。正象许多报纸报道的那样，弗兰克·辛纳特雷大发了一顿脾气。我对他说：“喂，弗兰克，我自己也走不掉嘛。”

很长时间后我才终于叫到一只船，半夜两点钟我才睡觉。四个小时后我又只好赶回原地，去招呼这次帆船检阅。

那天早晨我已筋疲力尽，但这些船很快使我振奋起来。那场面真是壮观之至。22艘威风凛凛的大帆船开路，从自由女神像身旁经过，驶进海港。后面跟随着人群乘坐的巨大船队，有小舟、游艇、小划子、渡船、海军炮艇、中国舢板，甚至还有一艘航空母舰，约4万万艘之多。我以前看过车辆阻塞，而这是我第一次看见船只阻塞。

那天晚上，美国历史上规模最大的一次焰火照耀在纽约港的上空。30分钟内燃放了价值200万美元的焰火。我们的需要量太大。只好让世界上最大的三家焰火工厂来制造，因为任何一家工厂都无法完成这样的定货。但这值得。到现在我的耳朵还在嗡嗡作响。

7月5日，星期天，庆祝的势头丝毫未减。我来到中央公园的大草坪，那里聚集了80万人，在听纽约交响乐团举行的义演音乐会。我在体育场里见过10万人，但从未见过有80万人的。这简直比特拉华州全州的人还多。

我一到那里，就被推进一辆小拖车里，一直等到轮到介绍我的时候。等在那里的还有警察局长本·沃德和柯克市长，他们一看见我就说：“你知道，这简直难以置信。只有这一天没有人犯罪，强盗都休假了。我猜他们一定全都爱国。”

这真是令人无法相信。全城都在紧张地准备应付最坏的局面。因为这时正值我们对利比亚的卡扎菲上校进行了报复性的反击之后，恐怖主义的威胁正悬在我们的头上。如果一个人是疯子，还有什么比我们举国欢庆的这一时刻更便于他们来冒一下险呢？所以，纽约从外地请来了各种各样的防暴队、骑警、联邦调查局特工和州的国民警卫队。我猜，除了坦克以外，他们什么都有。然而星期天晚上他们全都无事可做。没有人抢银行。没有人堵劫行人。甚至连偷汽车轮盖的人也没有。

我自忖：“也许是大家都在尽情欢乐，以致连坏人也卷进去了。如果纽约每周都有一次这样的庆祝活动，所有的犯罪问题都可以解决了。”

最后的一大高潮于7月6日出现在新泽西草原的巨人体育场。五万人出来参加了持续三个小时的大宴会。我想利用这个机会报答一下为自由女神小姐出力流汗的人们——150位技工和工人。他们使用了计算机到小苏打等一切手段来恢复她的青春美貌（小苏打用来为女神最后美容）。我把他们全请到台上，并献给总管一块匾。我曾想在这一场合把布鲁斯、斯鲁林斯廷介绍给大家，任他们然未打电话来。威利·纳尔逊成了最好的代替他的人。

威利演唱结束后，接着是15000人参加的盛大表演，其中包括肯尼·罗杰斯、伊莉莎白·泰勒，1000名踢踏舞演员和一支850人的操典队。我想，这胜过了纽约巨人队的任何一次橄榄球赛。

大卫·沃尔伯组织了这场活动，干得十分出色。回顾起来，我想那时他要是减去那200个穿得和埃尔维斯·普雷斯利\*一样的人就好了。和往常一样，报纸冷酷无情。他们仍然狂吠着商业化！但沃尔伯倒真象狗一样地工作了一年多，却一分钱都没有要。

无论从哪一方面来看，自由女神周末都是一次盛大的庆祝狂欢。在乐队停止演奏和船只驶回家后，我知道我们决不只是为女神和我们自己做了一次整容手术，收获要比这大得多。

同时，我十分高兴把四年的时间全用来募捐基金。同时，当我想到我不得不与之打交道的种种官僚主义时，我也很高兴这已成为过去，我不会再干了——至少一百年内不会再干。我常说：“华盛顿是个参观的好地方，但我决不愿意住在那里。”现在我十分肯定，我甚至连想再去一次都不愿意了。

如果两年来你为了修复自由女神像和赞美自由这样美好的事业，让政府规规矩矩办事都要遇到这样多的麻烦，那么你怎么能够处理象和兼职的经济合作或者工农业政策这一类生活中的重要问题呢？

---

在募集基金的漫长过程中，有一次美国广播公司决定选些对

埃尔维斯·普雷斯利(1935--)。美国著名流行歌手。——译者



象来进行采访，询问人们自由对他们究竟意味着什么。其中也包括我。

他们把我和卫星接通，我仔细倾听着。首先我听到安纳托里·希查朗斯基从耶路撒冷谈他在俄国几年的监狱生活及获得自由后的新的快乐。接着德斯蒙德·图图主教从约翰内斯堡谈他正在争取而至今仍未获得自由。

我听见美国广播公司负责人轻轻对我说：“亚柯卡先生，马上就轮到你了。”我突然想起，我和这两个人同在一个节目里干什么？我从来就是自由的。自由就象呼吸一样是我生来就有的权利。我无法把它比作什么。象许多人一样，我始终把自由视为理所当然。

我甚至不记得轮到我时我说了些什么。我只知道我和他们不一样。希查朗斯基和图图他们两人是自由方面的专家，而我不是！

为了修复自由的最重要的象征进行了四年的艰苦奋斗，然而我仍不知道自由是什么——至少不象他们所认识的那样。不过请记住，我有这样的优越条件，成千上万个小学生用25个字或不到25个字写信来告诉我自由是什么。

我知道这一点：我感激自由，我知道自由也带来一些义务。我知道，今天我们有自由只是因为别人过去为它斗争过，抚育它，保护它，然后把它传给我们。这是我们欠的债。如果我们的父母还活着，我们就欠他们的债；如果他们已经死了，我们就要纪念他们。

我们主要对自己的孩子负有义务——把这无价之宝传给他们。这就是文明的作用：你对前人所欠的债，却由你偿还给后人。自由女神使我想到我们所欠的债。

我曾收到成千上万封来信，对我第一本书作出了反应，其中有一封是日本东京大学医学院一位医学教授写来的。他说：

“自从第二次世界大战以来，美国一直是日本的老师。

20年前我去美国时曾学到过许多东西，其中包括：不毁约，