

[美] 格尔哈德·纽曼 著
李保均 译

Neumann Memoirs

From Flying Tigers To GE Vice-President



纽曼 回忆录

从飞虎队员到通用电气副总裁

中国工人出版社



[美] 格尔哈德·纽曼 著

李保均 译

Neumann Memoirs

From Flying Tigers To GE Vice-President

纽曼 回忆录

从飞虎队员到通用电气副总裁

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

纽曼回忆录:从飞虎队员到通用电气副总裁/(美)纽曼著;李保均译.
—北京:中国工人出版社,2007.12

ISBN 978-7-5008-3970-5

I. 纽… II. ①纽… ②李… III. 纽曼—自传
IV. K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第170977号

出版发行:中国工人出版社

地 址:北京市鼓楼外大街45号

邮 编:100011

电 话:(010)62350006(总编室)
(010)82075934(编辑室)

发行热线:(010)62045450 62005042(传真)

网 址:<http://www.wp-china.com>

经 销:新华书店

印 刷:北京市密东印刷有限公司

版 次:2008年1月第1版 2008年1月第1次印刷

开 本:700毫米×1000毫米 1/16

字 数:200千字

印 张:13.75

定 价:28.00元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

Neumann Memoirs

From Flying Tigers To GE Vice-President

格尔哈德·纽曼 (Gerhard Neumann) 生于上世纪初期的德国，早年经过三年严格的满手油污的学徒训练，随后进入密特威达工业大学机械系学习，这为他将来的事业奠定了非常有益的基础。

纳粹在德国盛行、日本侵华开始的时候，他来到了中国，参加了陈纳德将军组织的“美国志愿援华航空队”即“飞虎队”。他利用几架被打落的日本飞机组装了一架日本“零式战斗机”，使我方更加了解敌方飞机性能的优势和缺陷，为战胜日本空军做出了重要贡献。

战后，他和自己的女朋友用一辆自己组装的汽车穿越了亚洲大陆一万多英里，创造了一个奇迹，显示了他精湛的技艺水准和冒险精神，展现了动力机械所固有的美感和力量。

纽曼一生最重要的时期是他在美国通用电气公司 (GE) 的岁月，他从一名普通的测试工程师做到副总裁。他负责研发的J-1590喷射发动机成为世界飞机发动机的主流产品，赢得了全球范围的赞誉，获得了巨大的商业成功。他是一名天才的领导者，他的出色管理才能为通用电气的发展起到了重要的推动作用……

责任编辑：王学良

装帧设计：北京一行设计工作室



投稿热线：010—82075934

电子信箱：gulouditie@126.com

出版说明

本书自 1984 年在美出版上市后,即备受好评,德国立刻跟进发行德文版,英国 BBC 电视台更将作者的一生传奇,拍成影像,介绍这位被誉为世界航空界天才的纽曼先生。

本社取得作者夫人 (Clarice Neumann 女士,本书版权所有人) 的授权在中华人民共和国出版发行本书中文简体版,以飨读者。

序

言

陈香梅

我第一次遇见格尔哈德·纽曼（Gerhard Neumann），是在第二次世界大战期间，地点在中国昆明。从那时起，我就被他充沛的生气及万花筒般千变万化的冒险经历所迷惑住了。格尔哈德跟我先夫克莱尔·李·陈纳德将军（General Claire Lee Chennault）认识以后，他加入了著名的飞虎队。在飞虎队里，大家都称他为“德国佬赫尔曼”。天下事常常就充满了矛盾，赫尔曼虽然是一个“敌侨”，但他竟成了美国陆军航空队的一名军士长。

格尔哈德的工程才干、风趣、幽默感，以及他与上下同仁间极好的和睦关系，赢得了大家对他的尊重和爱戴。前任美国战略空军司令，也是后来的空军副总司令布鲁斯·霍洛威将军曾经说过：“格尔哈德在中国战场上具有崇高的价值。有他担任飞机保养队长，就像让查理·凯特林（通用汽车公司著名工程师与发明家）去经营一个小小的雪佛兰汽车维修站一样。”

纽曼因为拼装了一架被飞虎队击毁的日本零式战斗

机,以及他为战略情报局(OSS)在远东方面所做工作的非凡成就,致使美国国会采用专案立法授予他美国公民身份。战后,他曾偕同他美国籍的夫人与一只爱犬乘吉普车横贯亚洲,完成一次万里跋涉的壮举。他从一个未经烙印的野马般的小经理,被提升到执掌通用电气公司几十亿美元的喷气发动机部门的领导。这些令人惊讶的生涯,更丰富地增加了他奇特生活的情趣与色彩。

格尔哈德·纽曼代表着各种传统、文化、才智的特殊融合,不仅铸成了美国部分的过去,而且肯定地亦将塑造美国的未来。



P1 序言……陈香梅

from to GE Vi

- P1 第一章 瞬间之差
- P3 第二章 在德国的学徒生涯
- P9 第三章 中学生活
- P16 第四章 不继父业,学习设计
- P21 第五章 离德远走,东抵香港
- P38 第六章 初抵昆明,往来要人间
- P54 第七章 飞虎队里的德国佬
- P62 第八章 揭破日本零式战斗机之谜
- P70 第九章 美国陆军航空队上士军士
- P80 第十章 初访美国

目

录

Flying Tigers ce-President

- P97 第十一章 国会专案特授公民
- P110 第十二章 带爱人重返中国
- P124 第十三章 横跨亚洲一万里
- P136 第十四章 过了德黑兰即入顺利之境
- P147 第十五章 进入通用电气公司
- P157 第十六章 神奇的 GOL-1590 发动机
- P164 第十七章 通用电气的喷射发动机世界
- P173 第十八章 所向无敌的竞争
- P190 第十九章 广游则博闻
- P200 第二十章 回顾与前瞻

P209 译后记……李保均

第一章 瞬间之差

1940年6月27日，天气闷热得让人透不过气来。来往于香港和九龙渡轮上的旅客，欣赏着景色媚丽的香港夜景，海风吹来，使人心旷神怡。港口里停泊着英国的军舰、来自各地的货轮和大小帆船。

在欧洲，号称“所向无敌”的法国军队，仅仅经过了二十二天的德国闪电战，就向希特勒投降了。到法国来助战的英国远征军在比利时境内也遭到了惨败，装备损失殆尽，幸亏大部分军队在仓皇中从法国敦刻尔克狼狈撤回英国。我就在香港这个远东的英国殖民地辖区内度过了两天在一个荷枪实弹的英国兵押解下的日子。他从早上九点起就紧跟着我，跟前一天一样，我们穿过了汽车川流不息的康那脱路，通过荷兰美国银行的林荫便道，来到了大英帝国属地唯一的一栋漂亮的、现代化的二十层大厦，香港汇丰银行大楼。

这次是最后的尝试。我已先后七次走出铁丝网圈起来的、作为临时集中营的九龙喇沙书院，想找一家外国的代办机构和商家交涉，希望能得到帮助。结果都像泡沫一般，一个个地消逝了。两天以来，英国集中营的上校主管不知为什么（可能是为了要摆脱我们这一百零二个“敌侨”），居然准许我们在四十八小时内，从还没有向希特勒宣战的任何一个国家中，去找“入境许可”，并在第二天子夜前离开香港；否则就要被送到孟加拉湾锡兰岛上新建好的一个集中营里去，一直要到战事结束。这就是这位上校提出的动听但不切实际的建议。

事实上我们在1939年9月3日，英国向德国宣战的当天夜里被俘时，我们的

德国旅行证和军事护照就已被英国人没收，因此根本无法办理离开香港的手续，尽管如此，仍然有那么几个人想碰碰运气，离开这个英国殖民地。我先后去了五个外国领事馆和两个美国在菲律宾的汽车装配厂的代表处，结果都是徒劳而返。我选择了设在城内的（中国）中央航空公司（CNAC），最后碰碰运气，看是否有幸能离开英国的势力范围。中央航空公司的办公室，设在一幢白色耀眼的建筑的八楼，一位身穿黑色中国旗袍，下衩开到膝盖以上的年轻女接待员告诉我：“老板不在，你明天再来吧！”我的心凉透了，转过身来对跟随我的卫兵说：“我们回集中营吧！”

我按亮了电梯下楼的电钮，望着四个电梯其中一个红色楼层指示灯显示八楼到了。电梯门哗啦打开，我踏进电梯，卫兵紧随身后，但我正好同一个要从电梯走出来的高个子中年人撞了一下，我赶紧退出来，结结巴巴地用德语和英语向对方表示道歉地说没有让他先下。他听到了我的口音又看了看全副武装的卫兵，“嗨！怎么回事？”恰在这时，电梯自动门关了，空着下去了。

瞬间的奇遇！我碰上的竟是泛美航空公司太平洋分部的总裁邦德先生，他正好乘每周两次，从旧金山经马尼拉到香港的班机，到香港中央航空公司来巡访。他坐在办公桌角上，询问了我的情况后，就拿起了办公桌上的电话。我从此走上了自由之路。我一生经历坎坷，但有多次机缘，让我在适当的地点，适当的时间，遇到了适当的恩人。吉人天相，终能化险为夷。

现在我已经七十岁的老人了，从通用电气公司领导阶层工作退休之后，花费了三年的时间，写出了这本自传，总算是差强人意。多亏我在德国受到的教育，在学校和在家中的严格纪律，艰苦的“满手污垢”的学徒生活和实用的大学机械知识，对我的生涯所起的作用。有人认为写自传不过是自我吹嘘而已，我可以向你们保证，这决非我的意愿。我只是想让我的读者分享我独特的经历，并从我所受的教训中有所裨益。

还记得六十年代初期，曾迫使英国国防大臣布鲁夫莫辞职并造成英国内阁严重危机的那位红色头发迷人的应召女郎克瑞斯蒂·凯丽小姐吗？当记者问她是怎样成为如此成功的风云女郎时，她的回答是：“我想就是运气吧！”我欣赏凯丽小姐的回答。“运气”在我的一生中也占有关键性的作用。



第二章 [在德国的学徒生涯]

“小伙子，懂了吗？”这句生硬的话，至今还在我耳畔回响。这是我在靠近波兰边境奥德河畔的法兰克福城，三年学徒生涯的头二年里，我的师傅斯特劳斯先生的口头禅。回顾当年我跟他在一起时，三年刻苦学习，练得了终身受用不尽的本领，学到了对工作要“一丝不苟”、“止于至善”的精神；干活把手弄得满手油污，反而应当引以为荣。我青年时代从他那里所学到他的那种——只要是跟机械方面有关的工作便无所不能的自信心——对我的一生发生了极重大的影响：无论是在中国，在阿富汗，在美国或是越南……无论是战争时期，还是在和平期间；无论是德国、英国或美国制造的汽车和飞机，抑或 1942 年，整修那架被我们捕获的日本“零式”战斗机；无论是 1947 年，把两辆已毁坏的吉普车拼装成一辆，带着妻子和狗，跋涉一万英里横跨亚洲之行，还是为通用电气公司设计飞机发动机，获得技术专利，以及对美国陆军最新式的六十吨重 M-1 型坦克的发动机提出建议时都没有例外。所有这一切，随时随地都离不开斯特劳斯先生对我言传身教的——自信心。

1933 年初，我勉强通过体操课程。三门外语、数、理、化、地理等科倒是深刻地播种在我的脑海中。我从小最感兴趣的是机械的小玩意儿。我常常在小汽车房里看司机（我父亲在第一次世界大战时期的战友）保养、修理我们的大型奔驰车。我父母常在圣诞节或我生日，送给我最喜欢的礼物。我却下决心，不像父亲那样继承祖业做羽毛的生意，而想成为一个工程师，发明一些东西，做成

实物,并为人们所用。德国的工程学院或大学招生原则是考生必须先有两年机工或钳工的学徒经历,学校才能接受。虽非必须,但仍有许多父母希望给孩子们订三年学徒合同,让他们通过公会所提出的一系列考试。我的父亲也是这个主张,他要我从事工程职业以前,先成为一个具有执照的熟练工人。

根据法律规定,不具有师傅资格,是不能收学徒的。我父亲询问了法兰克福奥德城的十个出租车司机,请他们推荐一个最能让我学到一些实用技术的车行,他们异口同声地推荐一家叫阿弗莱德·斯特劳斯的车行。别看这只是法兰克福城最小的修理行,有很多车主对它一无所知,但专业出租汽车司机都对它夸口称誉。老板是一个机械能手、焊接专家,甚至是一位创造机械工具的高手。可是他从来不收徒弟,也不用任何熟练工人帮忙。他有一句格言:“如果你想把事情干好,那就得自己去干。”由于司机们对斯特劳斯的推荐和对其人品的认识,我父亲决心要说服斯特劳斯,让我去做他的第一个徒弟,并要干满三年。在近一小时的商谈中,我默默地站在一旁,没说一句话,也没人问我一句,最后斯特劳斯同意收我为徒。

我听他对父亲说:“我没有时间,也没有必要把一件事做两遍。”他做事干净利落。他是德国南方人,寡言语,已婚,没有孩子。他经济并不充裕,只要能养活妻子和他的一只大瑞士狗,他就不在乎赚钱多少。每天一早,我的第一件事就是把车间打扫得干干净净。斯特劳斯对他自己的工作很自豪,对自己的高超技术看得比什么都重要,远远超过金钱。有几次我看见他把车修好后就让人开走,一分钱都没有收。

我永远不会忘记我当学徒第一天的情景。斯特劳斯先生打量了我的一身崭新笔挺的蓝工作服,看着我雪白干净的手说:“嗨,在我这儿任何事情都没出过纰漏,如同你来以前一样。你能学到多少,就靠你自己了;此外,我从来不说谢谢,明白吗?”千真万确,那时我还不到十六岁,在三年的学徒生活中,从他的嘴里的确从来没听到过一声“谢谢”,也没听到过任何一句鼓励和表扬的话。

师傅和父亲所签订的合同,被公会批准了。合同规定:师傅应尽力教会徒弟专业技术,家长负担不起的话,还得供给衣、食、住;要是学习半途而废,家长必须赔偿损失。头两年没有报酬,也没假期,每天工作时间长短由师傅掌握。第三



年,可以得到一些零花钱,用来买电车票,给摩托车加点汽油,或者买几张电影票。最初,我也怀疑过这种选择是否聪明。我的那些同学们还在大学预科清洁舒适的环境中学习,我呢?尽管家庭很富裕,有两个佣人和一个司机伺候,现在却像个泥猴子一样,过着漫长的三年学徒生涯。

斯特劳斯的要求非常严格。我走进车间的第一天,他就宣布了对我的基本要求。我敢打赌,这些要求是他穷思苦想了一夜才订出来的:

——不许将身体靠在工作台上,如果实在累了站不住,你干脆回家去,懂吗?

——晚上回家前,必须把所有的工具清理干净,放在应放的抽屉里,或挂在应挂的钩子上,懂吗?

——当你锉或锯金属时,不要像音乐家拉小提琴那样,用锯或锉的动作必须是又直又平,懂吗?

——所有螺钉都必须朝一个方向拧紧,如果螺栓太松或太紧,可换一个厚度不同的垫片,或磨一磨螺栓,懂吗?

——我让你清洗一个零件时,必须洗得干干净净。懂吗?

此外还有一些其他简单明了的规矩。

——“是,师傅”,“是,师傅”,“是,师傅”,是我唯一的回答。

斯特劳斯穿着一件绿色衬衫,黑蝴蝶领结,蓝色工作裤,黑背带和一件蓝色艾森豪威尔式夹克,我在跟他做学徒的三年里,天天如此。他的汽车间很简单,一前一后刚刚能放下两辆汽车。他的拖车是一部带兜的三轮哈烈·德维森牌摩托车。他的修车店,既没有液压吊车,也没有空气压缩机,补好的车胎必须用手来打气,就是连所需要的平板手拉的两轮车也没有。钻到车底下修理变速箱和离合器,调刹车或换机油时,斯特劳斯总是垫一个装土豆的麻袋。

在冬天,我爬进滚满了泥浆的车子底下,调整刹车时,鼻子离车底盘只有几寸的距离,泥雪掉进嘴里,并糊在眼睛上。很快,我就没有干净的手和清洁的指甲缝了。油泥、锈铁丝、掉下来的工具、弯的开口销、断裂的挡泥板尖利的角,经常弄伤我的手和膝盖。我的手冻得发紫,要是能戴上手套就好一些了。“嗨,怎

么啦？你是个女孩子吗？”当我的手流血时，斯特劳斯指一指屋内的碘酒，嘴里还嘟囔着：“笨蛋。”没有绷带，没有同情，没有歇息。

一天，由于我的粗心，一个五十磅重的摩托车发动机，从工作台上掉了下来，摔到水泥地上，电嘴的插头露在外面，像炸弹的信管一样伸出来，我本能地扑上前去，双手紧紧地抱住了发动机，可是电嘴的插头却扎进了我的右手掌，从大拇指和食指骨头中间穿出，至今还留着一个疤痕。斯特劳斯帮我拔出电嘴插头。他却没表示半点同情。我幸亏保住了发动机，只是换个电嘴。尽管这样，他还是大发了一顿脾气。

每天午间和晚上干活完毕，油腻的脏手很难洗干净。斯特劳斯教我一个办法，脏手先用汽油洗，用刷子刷，然后用废机油洗，再从一个纸袋子里抓点木屑搓手。很奇怪，油腻的手由黑变成灰色，再用水和肥皂洗后，手就洗得干净了。可以从衣服口袋里取车票或骑自行车了。但是和女朋友约会时，我还是不由自主地把手藏起来，因为指甲缝无论怎么洗还是黑的。

斯特劳斯每天都要把当天的活干完，所以很晚收工，渐渐地，我也习惯了，而且上了整日干活的瘾。不管是发动机还是车身，发动机大修还是调整，从敲平挡泥板到车身喷漆，我们无所不干。我学会了修理电器系统，氧气乙炔气焊修理挡泥板。师傅给我示范如何在车床上车零件，斯特劳斯先生什么都修，从小轿车到卡车。我跟着他，只是清洗零件和拿稳照明灯，让他看得清楚。拿着照明灯，准确地照在师傅工作的地方，持续十五分钟，也不是一件容易的事。

第一年学徒，就像牙科医生的护士，洗发动机零件，准备师傅所需要的工具，就像把病人安置好，等着医生开刀一样。我们在车库修摩托车和汽车，在奥德河边修船马达，还要到消防队去修救火车，因为救火的云梯车太长，在我们店前转不了弯。那时美国车比德国车高级得多。希特勒时代以前进口的美国福特（Ford）、雪佛兰（Chevrolet）、别克（Buick）、泰拉普兰（Terraplane）、埃塞克斯（Essex）、哈德森（Hudson）、拉塞尔（La Salle）和派克（Packard）都比德国车如梅赛迪斯（Mercedes）、何尔奇（Horch）、欧宝（Opel）、奥迪（Audi）和宝马（BMW）结实，马力也大，而且也更容易维修。美国车还有很多新设备，新设计，如电动马达、液压四轮刹车、转弯指示灯、自动雨刷等，德国车却都没有。



法兰克福奥德的严冬,大雪覆盖,又冷又湿。在不生火的汽车间工作简直太艰难了。一个墙角处有一个铁炉,通烟口在对面的墙上,一长截烟囱从炉子起,沿着一面墙通到烟筒口。每次都等到手被冻红、冻僵了,斯特劳斯先生才说:“我们烤烤火吧!”生火是件冒险的事,为了使烟筒口通火,我点了根火柴去烧掉堵在筒口浸透汽油的破布,强大的气流上升,引起了爆炸,震得窗户哗哗地响,震动了整个厂房,也震动了我。炉子生着了,屋子暖和了,在炉子上放一盆热水用来洗手。这种生活和家里有佣人伺候、有暖气和热水相比,简直是原始生活。但我一点儿也不介意,反而觉得很有意义,因为这里的火是我自己生的。

马粪能制止汽车散热器水箱漏水,这是我学到的一个窍门,有时人们见到我拉着一辆四轮小车,跟在送奶、拉啤酒或拉冰的马车后边,用铲子和畚箕捡很多的马粪回来。你一定会觉得很奇怪,为什么马粪能制止漏水呢?至今我也不清楚。虽然没有科学根据,但是在1948年,我在美国马萨诸塞州林恩城的通用电气公司发动机厂,曾用过这个老办法,解决了当时价值六百多万美金的美国第一座喷射式发动机压缩机试验台的大型冷却设备的漏水问题,效果非常好。这是千真万确、非常值得一提的事。

当我十六岁时,好运来临,我得到了一辆英国凯旋牌的摩托车。那时,德国平均每五十二人才有一辆摩托车。德国也有不错的摩托车,如宝马、NSU,但是英国的诺尔顿和凯旋都是非常精致的厂牌。由于希特勒命令只许买德国货,进口车很少。为了减少进口,元首不准德国人把进口车辆停放在政府的建筑物旁边。一位陆军士官长,有一辆英国凯旋牌摩托车,因不能停放在营房附近,被迫将它卖掉。就在他向买主作性能展示的过程中,不幸因车祸丧生,在拐弯时,他被两辆迎面开来的电车夹在中间。事故发生在夜里,地点就在我们修车店门口。警察在清理街道时,将撞毁的残余废品推到了修车店门前的走道上。第二天早上,斯特劳斯先生跟我说:“这儿有一堆废物,如果你愿意,晚上在这儿费点劲,你就能不花钱弄一辆好的摩托车,我可以把厂房钥匙给你。”在师傅的帮助下,我花了五个月的时间,大修并重新油漆,我就拥有了一辆跑得很好的摩托车了。斯特劳斯先生在附近的停车场,只用了不到五分钟的时间就教会了我怎样骑摩托车。像一般年轻的摩托车骑士一样,我渐渐地开始大意,几乎遭到了和前任车主同样

的命运；下山时骑得很快，我紧紧地跟在一辆电车后面，一个急转弯，没有发现前面开来的电车，我在它前面穿过时，电车撞在凯旋牌车的后轮上，把我弹到街的对面。摩托车是全完了，而我算是运气，不但脑袋没撞破，连胳膊和腿也没撞伤，只是在踝关节上划了一条三寸长的口子，露出了骨头，伤口五个多月才痊愈，用了很多的碘酒。每天夜里，师傅给我换药包扎。为了不让我父母知道，所以也没有到医院请医生缝合，它给我留下了半寸宽的伤疤。

每星期一在商业学校八小时的学习，也是一周中唯一不干吃力工作的一天。四小时实习，四小时理论，在那里，我碰到一些经历和家境与我不同的年轻人。但我们在另两方面是共同的：都是机械学徒，也都没有交女朋友，也不知如何去和姑娘们约会。很自然地，我们谈起了自己的师傅，在所有的工厂里都是相当严格的，可是斯特劳斯的规矩和要求在法兰克福城所有师傅中是最严的。我为能在一个真正技术权威手下当学徒，感到自豪和满足。

当我通过技工毕业考试，向斯特劳斯先生辞别时，他对我说：“谢谢你，纽曼！”这是三年来，他第一次这么对我说，也是他第一次叫我的名字。战前德国人除亲戚和密友外，是不叫人家名字的。他紧紧地握住我的手，微笑着祝我顺利，并把一束鲜花送给我母亲，他很激动。当我感谢斯特劳斯先生时，同样怀着诚挚的心情，他永远是我的师傅，他在我企求成为一名优秀工程师的愿望上，给我奠定了坚实的基础。

