

直言不讳

李·亚科卡自传（续集）



365

经济日报出版社

直言不讳

《亚科卡传》 续集

〔美〕李·亚科卡 著

潘智张 博江 译
张娟 肖菊

李光陶 存 校
周俞振基

经济日报出版社

直言不讳
《亚科卡传》续集
ZHI·YAN BU HUI
[美] 李·亚科卡著

经济日报出版社出版发行
(北京宣武区虎坊桥福州馆前街6号)
人民卫生出版社胶印厂印刷
787×1092毫米 1/32 10.5 印张 223千字
1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷
印数: 1—100,000册

ISBN 7-80036-065-2/I·1

定价: 3.40元

开 场 白

写完一本书后，我就懂得任何作品的续集都要比前著逊色一些。《洛奇》续集并不象《洛奇》第一集那么出色。《大白鲨》续集就不如《大白鲨》那么精采。就是《贫家子弟》续集也不如《贫家子弟》第一集那么受欢迎。

我不得不违心地承认在汽车工业中也是如此。
“野马Ⅰ”型车是一个杰作，受到所有人的喜爱。
“野马Ⅱ”型车则象个畸形儿。

因此，当我的出版商建议我写第二本书时，我说，“等一等，我已经写了一本自传，很遗憾，我只有一次生命，不可能再为出版商写另一个自传。我还有什么可谈的呢？”

我并没有急于作出决定。而是先征求了我最好的朋友们的意见。他们的意见是非常一致的：“再写一本书？你疯了吧？”

甚至当我告诉我的女儿们，我可能要着手写第二本书时，她们毫不感兴趣。谁也没有表露出急不可待地要读它的意思。

显然，我的朋友们和家人不期望能从我这里再听到什么警世名言。而对我来说我也没有时间着手

写书。在我完成为自由女神像募捐的工作后，我突然发现在凌晨一点到三点之间我能够有一段清闲的时间。但接着我就把时间花在购买美国汽车公司，兰博尔菲尼和马赛拉蒂公司上了。我甚至买下了一家飞机制造公司。制作了几十个电视广告片，还出现在电视剧《迈阿密罪恶》中，为6个开幕式作讲演，还接受了5个名誉头衔，写了42篇专栏文章，发表了116篇演说。并利用周末嫁出了我的两个女儿。花费了更多的时间为自己娶了位妻子，然后提出离婚，接着是调解，最终还是离了婚。我还在意大利购买了一座别墅以供休息。还从事酒和橄榄油的生意。不幸的是，在这段时间里，我的体重增加了12磅。

然而在过去的4年中，我所做的最重要的事情是读了你们写给我的71,412封来信。这些对我第一本书作出反应的大量来信是用18种语言书写的，从梵语到葡萄牙语，数量之多既使我感到惊讶又受感动。这不仅是4年来最难以置信的事情，也是我永生难忘的事情。

这些信件深深地打动了我，我决定以书的形式来回复这71,412封来信。我希望你们已经准备好阅读它了，它从下一页开始。

目 录

开场白

序言：再次被解职.....	(1)
---------------	-------

情感和家庭

一、我的子女.....	(19)
二、晚年.....	(36)
三、名声与信仰.....	(53)

全 力 以 赴

四、经营有方——在管理上多下工夫.....	(73)
五、企业搞糟了——华尔街出了什么纰漏.....	(92)
六、商业意识——荒谬的思想.....	(111)
七、法庭上见.....	(135)
八、新闻界——生活中不可缺少的一部分.....	(148)
九、在华盛顿的磨炼.....	(170)

丑闻、丑闻处处闻

十、自由贸易和随意控制.....	(190)
十一、扑灭预算赤字.....	(211)
十二、粮食危机.....	(229)

十三、学校危机.....	(241)
十四、追求质量.....	(259)

肺 腑 之 盲

十五、20与8	(278)
十六、假如我当总统.....	(296)
十七、进入21世纪.....	(317)

序 言

再次被解职

我写完上本书后，发生了一件有趣的事情。我再次被解职了。

幸运的是这次并不是解除我的本职工作。而亨利·福特也与此无关。是华盛顿的那些政客们把我甩了。在我经过四年的辛勤工作之后，他们解除了我的自由女神像——埃利斯岛 100 周年纪念委员会主席的职务。

当我得知这个消息时，我自忖：这下只好停下来了。人们会认为我是个见异思迁的人，认为我不能坚持把一项工作干到底。

无论你是否相信，是用一封电报通知的我。1986年2月一个星期5的晚上，当我要上床睡觉时，收到了这封电报。它以典型的华盛顿的模棱两可的欺人之谈，称赞了我以往所作的努力，然后，以“我们很遗憾地通知你”的方式告诉我，在我所兼任的必须进行募集基金的自由女神像和埃利斯岛基金会主席和出主意花钱的100周年纪念委员会主席两个职位之间存在着“潜在的冲突，或者看来显然如此”。

这些含糊其辞的胡言乱语当时对我毫无意义，现在仍然

是如此。客气点说，“冲突”的概念都是废话。显然，某些华盛顿的上层人物并不懂得“冲突”与责任之间的区别。这种愚蠢作法所伤害的只能是里根总统所倡导并揭橥这一种闪光理想的原则：美国的献身精神。我自愿献身却被他们解职了。我只希望他们今后不再需要自愿献身的人了。

在我被解职的消息公布后，我母亲给我打来电话。她说从新闻中得知我被解职，想问我几个问题。母亲们总是能给她们的孩子以安慰的。“怎么回事？”她说，“我是说，这就是表示感激的方式吗？政府就这样对待你吗？你获得了成功，他们还这么干。如果你把事情弄糟了呢？”

弗兰克·西纳特拉也给我打来电话。他是如此不平，直接给总统去了电话，要求作出解释。但他并没有得到解释。马里奥·丘奥默是如此地愤懑，他急匆匆给总统写信要求恢复我的职位。当你处于困境时，这些意大利人聚集在你身边是件令人惊奇的事情。

最后一件具有讽刺意味的事情是，我接到那份电报后的那个星期一，财政部长詹姆斯·贝克站在我一生中所见过的最多的麦克风和摄像机前授给我一张2,400万美元的支票，这是到当时为止为修复活动而出售财政硬币所得的收益。

贝克部长说，“修复自由女神像的工作，在亚科卡先生卓越的领导下已成为美国献身精神的杰出典范。”

在同一天大约下午一点钟，我站在半英里之外的内政部长唐纳德·霍戴尔的办公室里。那里既没有摄像机，也没有麦克风。霍戴尔部长交给我一封信，解除了我自由女神像和埃利斯岛100周年纪念委员会主席的职务。

我是世界上唯一一位出席了时间相距不到两个半小时，

由美利坚合众国两名内阁成员主持的两个仪式的人。如果我不在现场，我是不会相信的。但是我有贝克部长讲话的副本，也有霍戴尔部长写的信，因此我相信。虽然我不理解，但我相信。

一篇《洛杉矶时报》的社论用四个字概括了这件事：“愚蠢之至”。

“过去的事情总会过去的。”正象莎士比亚说的那样。有几天我的血压升高，但现在正常了。我猜想，假如你被解雇过一次，你就会习惯的。

重要的是我决心留下来继续这项工作，当不当主席都没关系。我是出于爱好才开始这项工作的，而且肯定不会因为这类的免职信半途而废。于是，我坚持下来了，为此我感到欣慰，因为那壮丽的高潮性的结局，证明我的坚持下来是值得的。

在我为自由女神像募捐的4年中有许多美好的时刻，我乐于同你们分享。因为它使我想到了我的国家今天所处的地位和明天发展的方向。

如果没有价值，纪念物就没有意义。我们花费数以百万计的美元修复自由女神像并不是使她不至倾颓在港湾里，使航行成为一种危险。我们修整埃里斯岛也不仅是使人们在星期日下午能有一个美丽的游乐场所。我们这样做的目的是因为我们想恢复、唤起、更新那些曾使美国成为一个伟大国家的基本社会准则。

当在华盛顿克莱斯勒公司的人们最初告诉我关于修复工程规划时，他们告诫我不要卷进去。我当时正忙于克莱斯勒公司的事务，他们认为那项工作太耗费时间。可能还得不到

应有的尊重，理由是：那是内政部的一个委员会，而不是直属总统的委员会。

修复自由女神像对我们的国家来说是件重要的事情，对吗？可是当时的情况表明我们政府的官僚主义者并没有意识到这件事情的重要性。

当我6岁和11岁时，我父亲曾开着破旧的福特车带着我和全家。从宾夕法尼亚的艾伦城来看自由女神像。他带着我从楼梯上爬到女神像的头冠。然后他告诉我争取到自由的重大意义，告诉我做一个美国人是多么崇高。港口的景象至今仍栩栩如生地印在我的脑际中。但说实话，当时我并不理解他所讲的那些话。

直到现在我才开始明白为什么我父亲要两次带着我们全家作这样的旅行。

我的孩子们曾到纽约去过几百次，但只是去看百老汇的演出，参观博物馆和光顾上等餐馆。或者是去买东西。我们一起到那里去了不少次。但我从来没有想到带我的女儿去看自由女神像。在我们这一代身上发生了什么变化？我自己也说不清楚。为什么我从来没对她们谈起过自由的重大意义和作一个美国人的崇高感呢？让我们一起到自由女神像前缅怀往事，谈一谈我们是些什么人吧！

事实上，一直到1982年我被要求领导修复自由女神像和埃利斯岛工程之前，我没有再到那里去过。我不得不扪心自问，为什么50多年中我没有再去过那里，为什么我没有带着孩子们到这自由岛上去爬那些楼梯走我父亲带我走过的路。

答案很简单，也是令人窘迫不安的。自由女神像对我来说其意义已不如它对我父亲那么重大了。

我父母辛勤工作，在美国建立了美好的生活。因此，我父亲回到这个国家的象征地，以他自己的方式表达感激之情。多少年来成千上万象他这样的人带着他们的儿孙们回到这里，尽管这些孩子们有时不明白这位举着火炬的巨大女神有什么特殊的地方，不明白为什么他们要爬那么多的楼梯，似乎总是向上、向上。

1982年5月18日，在白宫的东厅，当里根总统着手推动修复自由女神像和埃利斯岛，这个1,700万移民进入美国的门户时，这些想法充满了我的头脑。我们猜想这项工作要耗费2.3亿美元，我当时茫然不知从何入手。这不是凑几角钱的小事。

我在捐献来的一张办公单和一把椅子上开始了这项工作，只有一位兼职的秘书。我还把已经退休的保罗·博格莫赛尔请来，这是第二次我请他出来工作了。还有斯蒂夫·布里根蒂。他曾主持过纽约联邦铁路基金会的工作。我们经历过坎坷和挫折，但我可以肯定地说，我们这个群体工作效率很高，形成了一个坚强能干的整体，经过4年的努力，募集到了3.05亿美元。（比原定目标超出了7,500万美元。多么不简单的超额呵！）

在制定我们的战略时，我们打算主要从美国私人手中募集大部分的款额。但我们也知道仅靠募捐是达不到3.05亿美元的。我们必须来点市场交易。

下面这种事也只有在美国才会发生：从第一天起我们就得为指责我们使这个自由的伟大象征染上了铜臭而进行斗争。近96年来，这个伟大的象征一直被人们忽视了，尤其是被纽约市的新闻界忽视了。而现在同样是这些新闻界人士却

因我们胆敢要企业赞助，使神像商品化了而义愤填膺。

具有讽刺意味的是，在1885年11月正是神像的年轻雕塑家弗雷德里克-奥古斯特·巴托尔蒂把神像作为标志的广告权卖给了法国企业以推销他们的产品。可怜的年轻人，他当时就被谴责太商业化了。

因此你无能为力。如果把商业意识引入电影，立刻你就是太商业化了。把政府的观念引入的话，你就是政治化了。

令人惊奇的是，并不是企业承担了这笔费用的主要部分。而是由人民承担了，而且他们非常乐意这样做。

开始我担心我们是否能够筹集到足够的个人捐款。在我对女神像的历史作了一点研究之后，我发现在法国人把女神像移交以后，我们的政府拒绝花钱为女神像修建底座。有些人就开始搞了个募捐运动，但收效甚微，直到约瑟夫·普利策参与进来，事情才有所改观。普利策是一位匈牙利移民，拥有一家名为《纽约世界报》的报纸，他使女神像成为报纸上的主要话题，尤其是在富豪中间，他仍难以得到捐款，最终不得不采取谁要是拒绝捐款就将他们的名字登报的方法来迫使那些人捐助。

在绝望之际，我自己也考虑过采取同样的做法。你能想象得出我从新闻界那里得到的版面用于如此非常的交易手法的结果吗？

但这完全没有必要。当自由女神像需要修复的消息传出后，涌现出了众多的爱国者。

在我们的工作刚开始时，一个人突然走进我的办公室。“亚科卡先生，”他说，“我到这里来给你一张支票。”这是张100万美元的支票。我以为他是一位象老电视剧《百万富翁》

中的人物。在那个电视剧中一个人从电话号码簿上找到你的名字，给你100万美元。他告诉我：“你可以持有这张支票，但要有一个条件，你要同意永不披露我的姓名。”

这位先生幼年时随母亲来到美国。这个家族发了财，他想报答这个国家，同时以此来怀念他的母亲。

我很乐意这样做，当我周游全国进行募捐演讲时，我许诺将为那些捐献成百万美元的人保守秘密，不披露他们的姓名。

在4年中，我遇到了几千名募捐者。有的捐5美元或10美元或100美元。但其表达的感情是一致的：是为做过的承诺偿还所欠的情。

一位波兰人寄来2美元捐给“这个美好的象征”，虽然他不能亲眼看到她，但至少他可以在梦中梦到她。还有来自泰国难民营的汇款单。78名无家可归的越南难民捐献了114.19美元做为“值此自由女神像100岁生日，作为修复神像的我们的一点微不足道的捐献。”

这件事深深地感动了我。这些人失去了一切，仅剩下一线希望。自由女神就是那希望的象征。他们祈求于我们的仅仅是“让火炬永不熄灭。”

我永远不会忘记的是玛丽·米勒的传奇式的作为。她是新泽西的一位小老太太，她想帮我们的忙，就寄来了1000美元。自然，我们给她寄去了一封感谢信。我猜想她一定很欣赏这封感谢信，因为她又寄来了一张支票——这一张是50,000美元的。

随后，我给她打了个电话再次表示感谢。她说，“你们这些人真不错。”她是如此高兴，最后说她要寄一个“小信封”

来。当我们收到时，里面有3张支票，一张25,000美元，一张50,000美元，一张75,000美元。

她汇来这么多钱，我常常以此开玩笑说：“我从来没有见过玛丽·米勒。我所做的不过是向她表达谢意，她就给我寄来了201,000美元，想想看，假如我送给她一束花会怎么样呢！”

我非常感谢她，总想邀约她一起访问自由岛。当我在纽约时，有两次我给她打了电话，但她总是很忙。她87岁了，但她的日程安排比我的还要紧。最后一次她拒绝我的邀请时，她告诉我，当天她离不开，她要大扫除。

我们最重要的一批赞助者是那些学校的学生们。这些孩子把烤杯形蛋糕，卖衬衫和擦汽车所得的零钱，都是5分，1角的硬币，捐献了出来。他们中的一些人还把午餐费捐了出来。有一天，我打开了邮件，有一封6岁男孩写来的信，写道：“亲爱的亚科卡先生，这是我这个星期的补贴。”信封里附有两张1美元的钞票。他又说，“省着点花！”

我还收到几百件由崭露头角的小艺术家们画的自由女神像蜡笔画。和几百首由一些小埃玛·拉扎路斯^①写的自由女神的赞歌。

所有的人都行动起来了。有一个人驾驶着摩托冲浪板航行了3,000英里为女神像募捐。信不信由你，我们还收到地狱天使^②们捐献的2,000美元。在他们的皮夹克下面，也有着一颗颗热爱美国的心。

① 美国诗人(1849—1897)，所作十四行诗《新巨像》(The New Colossus)铭刻在纽约港自由女神像底座上。

② 美国一帮青少年组织，以驰骋摩托车为乐。

“美国先驱者”是饭店系统的一个组织。他们举办了一次烤饼义卖，一晚上就募捐240,000美元。卖出了那么多杯形蛋糕。他们接着又举行了第二次义卖，在一次大型烧烤会餐里，捐到了425,000多美元。

我收到了一位80多岁老妇人的来信，随信寄来了10,000美元的支票，她在附言上要求无偿得到我的那本书。她写道，从图书馆借阅要等两个月，而她从来就不买硬皮书，她认为那样不值得。

这是位与我志同道合的夫人。她可以为自由女神像拿出10,000美元，却不愿到书店仅仅花19.95美元去买一本关于某一个意大利后裔在汽车经营中沉浮的书来读。

印第安纳波利斯80岁的米歇尔·哈弗利老先生使所有的人都受到了鼓舞。他不顾身有残疾并动过12次手术，到学校和街头演讲，仅他自己就募集到6,500多美元。

当我接手这项任务时，我觉得摆在我面前的是一项几乎不可能完成的工作。但是和成千上万的如此了不起的人们在一起，我的工作轻而易举地完成了。

我必须承认在这漫长的募捐活动中也有一些令人不愉快的时刻。我们一致决定选出10名最有成就的移民，10名活着的美国公民，他们出生在国外，但在美国成名。由美国总统向他们颁发自由勋章。

我们找了一些知名人士作为评判员，聚集在21俱乐部开会。这个评判委员会包括象马里奥·丘尔默、阿瑟·小施莱辛格、特德·肯尼迪、巴巴拉·沃尔特斯和特迪·怀特这样的名人。老特迪发现这个会议非常乏味，就找了个借口到21俱乐部的酒吧喝威士忌去了。当时是上午10点半。

约半个小时后，他才回来。他坐在我身边问，“我们进行到哪儿了？”

我说，“还差一个爱尔兰人和一个意大利人。”

慢慢地我发现我们太求全责备了。一个人提议，“在这10个人中不能没有黑人。”接着我说，“至少要有一名妇女。”另一位说，“必须有一个西班牙人。”我们还要找一个残疾人，然后还要有宇航员。我想了一会，可能我们还要找一个脸上有雀斑的印度人。

最后我们举手表决通过，选12个人，因为10个人的名额不够分配。我们使自己成为机会均等的雇主。

即使如此也并没解决问题。随着挑选继续进行，直率的特迪·怀特感到我们已经钻进了牛角尖。“我们把名额从10个增加到12个，到目前为止我们选出了两名中国人，4名犹太人。我们要选些有成就的移民，可我们还没选出一个爱尔兰人或意大利人。如果特德·肯尼迪找不出一个凑合事的爱尔兰人，亚科卡找不出一个意大利人，那我们就真的陷入困境了。”

即使他说得有理，狂热的争论仍然平息不下去。你会认为在1,000万爱尔兰人和意大利人中我们总应该能找出一个来吧。

当那个周末就要到来时，所有的事情都向着自由，自由，自由的高潮进展。商人们开始出售各式各样的纪念品和小玩意。面包被作成自由女神的形状出售。一位熟食店的老板甚至把一个用猪肝切成的自由女神像展示在橱窗里。在贝特利公园，你可以同罗纳德·里根或我的纸壳剪的画像一起照张像（我要感谢那450名选中我的画像一起照像的游客，因为